

# 個案教學與知識建構

## CASE TEACHING AND KNOWLEDGE CONSTRUCTION

柯承恩

國立臺灣大學會計學系暨電機學系教授

**Chen-en Ko**

*Professor, Department of accounting and Department of Electronic Engineering  
National Taiwan University*

### 摘要

個案教學成爲國內大學院校商管學院這幾年積極推動的教學法。個案教學法實際上建立在學習發展的理論與實際教學經驗的整理，是科學知識與教學藝術的結合，而不只是一個方法。本文從經驗學習、參與式學習以及隱喻學習等三個方面來討論個案教學之所以成爲重要教學方法的原因與發展。教師在採用個案教學時思考此三層面對於學生學習的意涵，將有助於發展具有創意的教學方法與風格。本文也對於未來個案教學如何進一步改善提出參考之建議。

**關鍵字：**個案教學、參與者中心教學法、管理教育、教學方法、隱喻學習

### ABSTRACT

In recent years, case teaching has become an increasingly important teaching methodology for business education in Taiwan. Case teaching is built on the theory of learning development and practical teaching effectiveness, which is not only a methodology but also a combination of scientific knowledge and art of teaching. This article elaborates on the learning effectiveness based on students' experience development, class participation, and application of metaphor. Instructors could help students transform themselves from passive learners to active participants in the learning process by integrating these dimensions in designing and conducting case teaching.

**Keywords:** Case Teaching, Participant-centered Teaching, Management Education, Teaching Methodology, Metaphoric Learning

## 壹、緒論

美國教育學家杜威在二十世紀初就提倡，教育最重要的目的之一就是要學生能夠思考，因此學校的教學方法需要能夠協助學生開發並且精進思考能力（Dewey, 1994）。而思考則需要利用經驗，亦即親自嘗試或體驗才能發展思考的能力。學習者必須要將本身所面對的各種資料、事件、活動與彼此之間的關係加以整理，尋求可能的解答，才能夠逐步發展本身的思考能力，而不是直接獲得答案。個案教學就是在這種觀念之下逐漸發展出來的教學方法。

哈佛大學以個案教學作為校園教育最主要的方法，也成為國際上各知名商管學院的主流教學法。這幾年國內各校參與哈佛商學院的個案與參與者中心教學計畫（Program on Case Method and Participant-Centered Learning），使得個案教學也成了國內主要大學商管學院的新興教學方式。由於個案教學在國內仍處於初步的發展階段，其效果之發揮仍有賴於教師對於個案教學的深入瞭解，本文便從經驗學習、參與式學習與隱喻學習的幾個層面來闡述個案教學的基礎與運用，以及其對學習者知識建構的重要。

## 貳、經驗學習與個案教學

就個人的學習發展而言，從經驗中學習是非常重要的過程（Bradley, 2005；McCarthy & McCarthy, 2006）。經驗是個人在本身所經歷的各種事件中，所發展出來的知識或技巧。個人在個別的事件的經歷、反應或處理方式，發展出對事件的認知與觀念，儲存在記憶之中，成為一種學習的效果。此外，個人會將各種的經驗加以連結，形成橫跨各單獨事件的觀念，或淬練出對於相關事件的認知型態，發展而成為更廣泛的知識，這是人類在學習上的歸納能力。有了這種知識之後，當遇到類似的情況，個人會思考是否要重複運用以前所學得的知識，而形成演繹的能力。例如，嬰兒逐漸成長，第一次碰到火的時候，因為好奇而去觸碰，被熱度嚇到，就知

道火有熱度會燙到。下次再見到火光，就退縮而不敢去觸碰，因此形成對火的知識。許多的知識，不論是自然的現象或是社會行爲的理解，透過經驗的學習是非常重要的學習步驟。

然而長期以來，商管領域的教學是以教師講授爲主，加上給學生的習題或作業，由學生個人或小組演算或思考後回答。這種教學是一種由原則到運用的教育過程，學生學習基本的原則之後，然後由學生嘗試運用所學的原則，由此而建立個人的知識，這種方法可以說是一種演繹的過程。這種學習有它的優點，但是忽略了個人從小長大透過經驗來學習的自然能力。在自然成長過程中，個人其實是根據每天所碰到的特定事件與經驗發展本身的知識，逐漸歸納出一些以後要運用的原則。因爲如此，學習者所學到的知識會深植於記憶當中，而不是生硬的記下一些原則。然而大學的教育經常是忽略了由經驗所引發的學習效果，以致於學習的效果受到限制，也成爲社會上所詬病的大學生只會理論的傾向。所以如何讓學生在校園的環境中仍能有透過經驗進行學習的機會便是大學教育的重要考慮。

經驗雖是學習的重要元素，但是大學校園在傳授知識時，即使有一些學科（如自然科學、工程等）有實驗室的設計，讓學理透過實驗由學生親手實作而學習，仍有許多知識（例如社會學科、商管學科等）無法在校園內提供各式各樣的實際事件，讓學生在事件的經驗中學習。而且校園內又有要考慮學生是以群體的方式在學習，所以只能退而求其次，考慮如何以模擬的事件讓學生可以利用經驗來學習，使得個案教學在這種考慮中逐漸形成。哈佛大學因此發展出的個案教學法，就在美國教育體系中脫穎而出（Barnes et al., 1994）。

就商管學院而言，學生的教育目標是要能夠吸收各功能領域的知識，發展個人在組織運作的團隊能力，並且可以用來解決實際的問題。個案教學的方式提供了各種模擬的情境，讓學生在師生互動的環境中，逐漸開發實際（或模擬實際）的經驗，準備未來的運用。個案教學的效果已經受到廣泛的接受，而成爲國際商管教育的非常重要的教學方式之一。

## 參、情境模擬與參與式教學

個案教學中的個案可以是實際上發生而加以濃縮的案例，也可以是虛擬撰述的案例。個案可以說是「對於具有潛在問題的事件所做的不完全敘述，以便提供給學

習者在評估之後給予解答」，從而產生學習效果的教材（Greenhalgh, 2007）。所以個案是一個隱含著問題的故事，需要讀者（或學習者）設身處地去思考如何解決故事中的問題。而既然是一個故事，就有故事的背景、主角、情節，還有問題。教學的個案是盡量用實際的組織所面對的問題做為故事的內容。因為實際的故事，除了有真實感，最主要的還是在內容的豐富與多樣。就企業來說，每一個企業在不同發展階段都會面對各種問題，這些問題與當時所處的情境有密切的關係，虛構的故事反而不見得有這麼豐富的內容。有些個案還有事後發展的情況可供參考，讓讀者有機會檢視事後的變化。

其實個案就像一個短短但完整的歷史片段。我們說「以史為鑒」，個案像一個放大鏡，將企業在特定期間所經歷的情境與問題呈現在讀者的面前，讀者不只是讀一個故事，還要準備將讀到的內容在課堂上與其他同學討論。一般的歷史故事，通常是敘述性的將歷史事件加以描述，在個案的教學中，教師提出問題激發學生的反應與討論，同學之間也可以互相討論。也因為如此，個案教學有相當的挑戰性，教師與同學都要付出足夠的時間事先閱讀，否則在課堂上，就無法達到充分的教學效果。個案教學必須要師生之間的高度參與，課堂上老師要設法讓學生普遍性的參與，才能產生效果。老師也要瞭解學生的背景，在指定學生參與時，能夠善用學生過去的經驗，引發討論的熱誠（Desiraju & Gopinath, 2001）。

當然，個案不可能鉅細靡遺的將所有的細節列出，撰寫者通常需要將相關的背景加以描述，以及個案中的組織或主角所面對的問題逐步展現。例如1990年代中IBM公司轉型過程是一個非常有意義的故事，哈佛個案（Applegate, Austin, & Collins, 2005）以故事的方式呈現當時IBM所面對的困境，以及公司後來聘任葛斯納擔任CEO所進行的組織轉型，讓公司重現生機，提供學生在課堂討論。同學可以扮演CEO的角色，回顧在此過程中幾個關鍵的時刻如何採取必要的決策，以及決策可能的後果。學生參與討論時可能會有多元的看法，也會反映事件當時決策者所可能面對的各種問題。此種運用個案的參與式教學，讓學生從被動的傾聽者，成為積極的參與者，也會在彼此互相激盪的討論，啟發學生瞭解事件發展中，個案的主角或其他角色者所經歷的部分體驗，由此而內化成為本身知識的一部份。

個案教學是以參與者為中心的一種教學法，也可以說是一種參與式教學法。過去以教師講述，而學生專注聆聽與勤記筆記的方法，是單向而被動的學習。雖然也有學習上的成效，但並未充分讓學習者成為學習過程的主要成員。如果教學的目的是以學習者的學習成果為評估的標準，學習者必須在教學過程中積極的參與，才能真正讓學習的知識深入學習者的腦海。學習者必須要能夠「發現」知識，而不是只

被動的由教學者「展現」知識的存在。換言之，學習者應該參與探索與發現知識的過程，而非只限於被告知現有知識的成果（Barnes et al., 1994）。也因此，學習者如何參與知識的發現成為教學上的重要考量。參與者中心的教學法便在此種思考下，成為教學上課程設計的重要因素，而個案教學就是此種以參與者為中心的學習架構下的一種具體實現。

## 肆、個案教學與隱喻效果

個案教學事實上是一種科學也是藝術。個案教學對於學習者的認知與學習過程，以及如何將經驗學習運用在個案的發展與討論上都有深入的瞭解與具體的作法，是相當科學化的運用學習發展的理論知識。然而在教學傳遞的過程更有藝術的成分，也就是教學者並不能只是刻板的在教室內討論個案，而需要以更靈活的方式來協助學生發掘個案中的知識，達到學習的目的。也因此個案教學，教師在教室內的教學行可以採用一些戲劇性的張力，來引導學生，激發討論的熱情。

個案教學的藝術性還存在於個案對於隱喻（metaphor）運用。隱喻是利用表面上看來不同，但在某些方面相似的事件來描述所欲表達的觀念，例如在演講時，講者會以聽眾所熟悉的例子，來說明想傳達的觀念。Greenhalgh（2007）特別強調隱喻所帶來的學習效果與教學藝術的成分。如前所述商管學院不只提供功能性的領域知識，還需要協助學生改變在組織運作與決策方面的行為。如果以直接的溝通方式，告訴學生應該改變某些行為，雖然可能產生部分效果，但如期待個人行為的轉變而言，反而可能產生某種抗拒的心理狀態。因此用隱喻的方式，讓學生從觀察與討論中將自己投射到個案情境。學習者以模擬的方式去思考，如果自己作為個案中的人物或面對個案中的情況時，應該採取哪些決策或自己的行為可以做哪些調整。由於不是討論學生自己在實際狀況中的問題，可以讓學生跳出自我防衛的心理狀態，比較客觀的分析在個案情境中的行為，由此而逐漸改變自己的認知與行為。換言之，隱喻學習提供學習者過某種「模擬情境的思考」，來學習重要的觀念與作法。

例如在有關領導行為的討論中，可以藉由討論成功或失敗的領導者，激發學生以「他山之石」的觀念，檢視自己在領導行為上的觀念與作法，而逐漸改變。如前述之 IBM 個案中，1990 年代 IBM 公司從全球獲利第二名的企業，突然間快速摔落幾乎崩解。葛斯納在 1993 年 4 月接手成為臨危授命的領導者，他如何進行企業重生的作法，非常值得參考。學習此一個案可以促使學習者去思考自己的企業是否潛存

類似的狀況，而參考 IBM 領導者的經驗，發展如何帶領企業走出困境的方法，個案因此形成隱喻學習。此種方式對於工作經驗較為豐富或資深的學生（例如政府或企業界的高階經理人員等）特別適合，比直接告知如何做好領導者的原則更為有效。

## 伍、結語與建議

個案教學因此是科學與藝術的結合，利用科學的知識瞭解學習的心理與行為，再以藝術的方式激發學生的在觀念與行為轉變的學習效果。個案不只是教學的方法而已，它也可以用來發展領域知識的研究成果以及研究的主題（Little, Brookes, & Palmer, 2008）。對於教師來說，在教室內師生對於個案討論的互動過程中，激發教學者思考專業領域上的問題及隱含的意義，有助於發現新的研究的議題。對於學生而言，研究指出（如 Parkinson & Taggar, 2006），當學生對於經驗採取開放的態度時，與其在辨識個案所隱含問題的能力上有正向的關係，而學生自覺的努力，也可以減輕智力不等所造成學習效果的差異程度。因此在個案教學上鼓勵學生抱持開放的態度聽取各種看法，有助於加強學生的學習效果。

在台灣的教育體系，學生在教室中的學習主要仍是被動式的專注聆聽與勤做筆記的方式，較缺乏主動積極的參與式學習，而個案教學提供了一個有系統的方法來改變學生的學習態度。尤其在變化快速的現代環境中，培養學生探索及發掘的學習態度與主動積極建構知識的能力愈見重要。學校可以參考下述幾項作法提升個案教學或更廣泛的參與式教學：

- 一、學校高層推動與肯定個案教學的重要，讓教師有更高的誘因投入個案教學的學習，
- 二、鼓勵教師撰寫個案，建立與本國環境與企業發展有關的個案資料，
- 三、鼓勵教師與產業界的合作，將產學合作由服務延伸到個案研究的範圍，擴大知識創造的機會，
- 四、鼓勵教師校內外互相學習，參與討論會，分享教學心得，激發在教學上的創意，
- 五、激勵學生的參與，要求學生的事先準備，激發上課討論的熱情，
- 六、舉辦個案討論會或競賽，讓師生共同參與，形成較有趣味性的學習過程，

七、鼓勵其他具有創意的參與式教學方法，

大學的教育對於人才培養需要不斷的進步，也是大學教育最重要的任務之一。個案教學有助於教學品質的提升，落實以參與者為中心的學習理念。如果臺灣的大學院校能夠給予更高的重視，將會對未來人才培養與知識發展有更廣泛而深遠的影響。

## 參考文獻

1. Applegate, L. M., Austin, R. & Collins, E. (2005). IBM's Decade of Transformation: Turnaround to Growth. Boston, MA: Harvard Business School. (Case no. 9-805-130).
2. Barnes, L. B., Christensen, C. R., & Hansen, A. J. (1994). Teaching and the case method (3rd ed.). Boston: Harvard Business School Press.
3. Bradley, B. (2005). Psychology and experience. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
4. Desiraju, R., & Gopinath, C. (2007). Encouraging participation in case discussion: A comparison of the MICA and the Harvard case method. Journal of Management Education, 25(4), 394-408.
5. Dewey, J. (1994). Thinking in education. In L. B. Barnes, C. R. Christensen, & A. J. Hansen (Eds.), Teaching and the case method (pp.9-14). Boston, MA: Harvard Business School Press.
6. Greenhalgh, A. M. (2007). Case method teaching as science and art: A metaphoric approach and curricular application. Journal of Management Education, 31(2), 181-194.
7. Little, V., Brookes R., & Palmer R. (2008). Research-informed teaching and teaching-informed research: The contemporary marketing practices (CMP) living case study approach to understanding marketing practice. Journal of Business & Industrial Marketing, 23(2), 124-134.
8. McCarthy, P. R., & McCarthy H. M. (2006). When case studies are not enough: integrating experiential learning into business curricula. Journal of Education for Business, 81(4), 201-204.

9. Parkinson, J., & Taggar, S. (2006). Intelligence, personality and performance on case studies. Journal of Business and Psychology, 20(3), 395-408.

**2009 年 01 月 12 日收稿**

**2009 年 01 月 15 日初審**

**2009 年 03 月 01 日複審**

**2009 年 04 月 16 日接受**