

個案教學的準備－教師備課、學校硬體環境 配置與學生的準備

PREPARING FOR CASE STUDY TEACHING – TEACHER, FACILITY AND STUDENTS

周淑卿

國立雲林科技大學財務金融學系副教授

俞慧芸

國立雲林科技大學企業管理學系副教授

Shuching Chou

*Associate Professor, Department and Graduate Institute of Finance
National Yunlin University of Science and Technology*

Hui-Yun Yu

*Associate Professor, Department of Business Administration
National Yunlin University of Science and Technology*

摘要

哈佛個案教學對教師在備課、學校硬體環境配置及學生課前準備的要求較一般傳統課程來的複雜。哈佛個案教學教師需準備的內容包括個案、個案教學大綱、分組名單、座位表、教師個人的筆記，但不鼓勵教師提供作業答案予學生等。個案教學所需的硬體主要包括個案教室、個案討論室、下課休憩空間及宿舍。除此之外，學生的課前閱讀與準備，也是重要不可忽視的一環。整體而言，個案教學需多方面的配合，任何一個環節的瑕疵都可能影響預期的效果，本文的目的即針對哈佛個案教學所需的軟硬體配置進行討論並分析台灣個案教學的現況。

關鍵字：個案教學、教師備課、個案教室、學生準備

ABSTRACT

The case study teaching in Harvard Business School has more complicated requirements on instructor's preparing, school's facility and students' pre-class preparing than traditional teaching. The instructor needs to preview case contents, read related teaching notes, list students groups, prepare name cards, prepare self-study notes, whereas he/she is not obliged to provide solutions of the discussed questions to students. The school's facility includes big classrooms for case discussion of all students and instructor, small group discussion rooms, aisle space for tea time and additional materials and hostel for students. The student's pre-class preparing includes reading case content and related material and participating in group discussion for assignment questions. In overall, a successful case study teaching needs the coordination from all the three aspects. This study is aimed to discuss the requirements of instructor's preparing, school's facility and students' pre-class preparing and analyzes the current situation in Taiwan.

Keywords: Case Study Teaching, Instructor's Preparing, School's Facility, Student's Pre-class Preparing

一般的課程授課，教師準備的教材主要是教科書，學校提供的環境配置包括教室及黑板、電腦、投影器材等相關設備。相較之下，哈佛個案教學在軟硬體的要求較一般課程來的複雜。包括教師的課前準備、個案教室與討論室、學生的課前準備等。但即使個案教學需要這麼多方面的配合，也還不能保證每次的個案授課都很順利，因為任何一個環節的疏忽都可能影響個案教學的效果（張光第，2009），本文的目的即針對個案教學所需的配置進行討論。

一、個案教學教師所需準備內容

哈佛個案教學教師所需準備的內容包括選擇所使用的個案、個案教學大綱、分組名單、座位表、教師個人的筆記，但不鼓勵教師提供作業答案予學生等。

(一) 個案選擇：長個案或短個案？

個案教學的第一步，就是選擇適合的教學個案。就個案選擇內容而言，傳統的哈佛個案，每篇平均頁數約 20~25 頁左右，頁數多者甚至可到 40 幾頁。傳統哈佛個

案的優點是，基本上，每一篇個案就像是一個引人入勝的管理實務故事，其文字內容與張力都十分足夠來吸引讀者，並進而作為課堂的討論議題。且因許多個案都有個案教學大綱，對教師的課堂教學安排很有幫助。但其缺點在於對於非英語語系的亞洲學生而言，有時文章內容過於冗長，單字過多，準備的時間需較久才能看懂，以及歐美的個案不一定能適用在亞洲的企業。

哈佛於 2009 年近出版了短個案（short case）。短個案是原長個案（傳統個案）的縮減版，保留個案公司的資料與圖表，但大幅減少個案公司相關產業與背景的說明，目前哈佛所規範的短個案頁數低於八頁。短個案減少了許多文字描述部分，對於學生，尤其是在職進修的學生，確是可減少閱讀的負擔。但對於習慣讀長個案的讀者而言，短個案似乎少了一些劇情的鋪陳。例如，以財務個案而言，短個案內容多為列表資料，背景的描述減少許多，反而有點像是一個加長版的財務管理作業。

除了哈佛個案的選擇，也有其他中英文個案的書籍、教育部出版的個案集、哈佛商業評論中文版等個案資料可供參考。

（二）審視個案教學大綱

個案教學大綱（teaching note）是教師使用哈佛個案教學時的重要參考資料。教學大綱會對個案內容的重點與個案的背景從教師授課的角度作說明，規劃課程的時間分配，並提供指定作業的解答及板書的配置。

要說明的是，並不是每一篇哈佛個案都有教學大綱，且有時一個個案主體可能搭配不同的教學目的或領域而有兩篇以上的教學大綱。另其他國內外中文個案的教材，有些僅提供個案內容，有些提供討論問題與作業解答，有些則會列出類似哈佛教學大綱的詳細內容。教師選擇個案時，不僅要選擇個案內容，連同教學大綱也要一併看過，才能算是完整的審閱個案內容。

另一點要注意的事，哈佛的每堂課約 90 分鐘的時間，哈佛個案的指定問題與教學大綱是以哈佛授課時間為基礎。而在台灣授課時間一般的課程每堂為三小時，台灣學生的背景與美國學生有所不同，故教師即使在找到適合的教學個案與教學大綱時，是否全盤接受所有的指定作業與時間分配，是教師須加以斟酌的地方。

（三）編列分組名單

哈佛個案教材的另一個特色是以小組分組討論指定的作業問題。組別的形成，

通常由授課教師或助教進行分組，不由同學自行分組。其目的是要把不同背景的同學分在同一組，以便透過同學多元的背景，截長補短及腦力激盪來解決問題。

個人在課堂教授個案的經驗，碩士生對老師給予的分組通常能接受。但大學部的學生，由於大部分同學已經習慣自行分組，較會發生詢問教師是否可以用超過每組人數限額的方式，與熟識的同學分在同一組。對於這樣的請求，有賴教師婉言解釋分組的用意，及解釋這樣可能造成某一組人數較多，另一組人數較少的現象。

隨機分組的學習成效，有的同學會很高興因此認識同班多年卻很少互動的同學，而有的同學則爲了與缺乏默契的同學同組，以致影響小組表現而有不少抱怨。不論是正面或負面的小組合作經驗，相信都是學習的機會，也都是可貴的體驗。

(四) 座位表

哈佛個案教學的另一個特色是上課同學都坐在固定的位置，每位學員的桌上都有名牌，方便教師於課堂中指定同學發言及讓同學彼此認識對方。其座位表並有相片，老師於上課前就會收到座位表及同學背景資料，作爲課程準備的一部分。個案教學其實就是「以參與者爲中心」的學習方法，教師透過座位表，可以更掌握學生的學習狀況，對於課堂表現欠佳的同學，給予及時的協助（俞慧芸、周淑卿，2009）。

個人的授課經驗，發現座位表確實可以提高教師與學生的認識與交流，尤其是觀察發言的狀況，非常清楚。

(五) 教師個人的筆記

此爲教師個人自行準備的內容，因個案上課的順序與節奏非常依賴老師有效的引導，而個案內容與教學大綱的頁數頗多，在課堂上不易閱讀，教師個人自行準備的資料筆記是必要的輔助。該筆記通常不會在課堂中呈現給同學，但在內容上可以考慮與黑板的相對位置一樣，再輔以必要的標題與內容，可提昇對教師的輔助功能（陳昭宏，2009）。

(六) 不鼓勵教師提供作業答案

最後就教學教材要補充的是，對於個案指定作業的解答，哈佛並不鼓勵教師將答案給予同學，這一點與亞洲過去教學，提供學生“標準答案”的觀念不盡相同。其所持的理由在於認爲給了答案之後，同學就容易放棄思考其他解決問題的方法。對於從小習慣聯考制度，追求標準答案的亞洲學生而言，這是一種新嘗試。在現代快

速變遷的社會裏，學生更需要培養對多種領域貫通與思考的能力（黃俊傑，2002），而學校擔負開發及培育學生環境文化素養的責任（Orr, 1992），教師不給標準答案，不是教師沒有答案，其實是更重視學生思考與啟發的過程，也是相較於傳統教學另一類的教育方式。

（七）個案教學準備時間及流程

從尋找議題、審視教學大綱、試作指定的討論問題等，一一完成後再決定教材，往往在檢視數十個個案後才找到一個適合的教材，因此教師在選取個案所花費時間，可能是比同樣三個鐘頭非個案授課的備課時間還久。另選定教材到透過各地代買機構取得個案內容發給同學，依經驗需約 2 個星期，及預留同學拿到個案後的準備時間約 1-2 星期。若教師不是使用哈佛英文個案，在準備教材的時間預留則可依狀況斟酌調整，但整體而言，還是比使用一般教科書的教材，需較長的時間準備。

茲以教師選擇的長個案為例，將教材準備的時間規劃列於圖 1。

二、學校硬體環境配置

個案教學所需的硬體主要是與個案教室相關的硬體配置，包括個案教室、個案討論室、其他教室及下課休憩空間。

（一）個案教室

個案教室是個案教學裡最重要的硬體設備，在哈佛是約 90 人的教室，以馬蹄形的方式，位置呈階梯式排列，每個座位上都置有名牌。教室的前方有三面大黑板供教師書寫，並有活動的可拉式黑板，作為備用的黑板，所以當固定的黑板滿了，教師不必將剛書寫過的板書擦掉，可寫在備用的活動黑板。教室也同時提供投影片的播放器供教師使用。最特殊的是，個案教室的音響設備經過特殊的設計，教師可以不用麥克風但全班可以聽到教師的聲音。整體而言，哈佛的個案教室，不僅是表面上的有課桌椅的硬體，更有多處隱藏性設置，如活動黑板、音場的設計等來提昇授課的效果。在台灣，目前已有多所學校設置類似的個案教室。

（二）小組討論教室

除了個案教室，在個案教室的附近，設有各組討論室。討論室外面牆壁的上半部是透明玻璃，所以同學與老師都可以看到其他同學討論的狀況。故個案教學，除了個案教室，加上個案討論教室，比一般教學需要更多的空間。

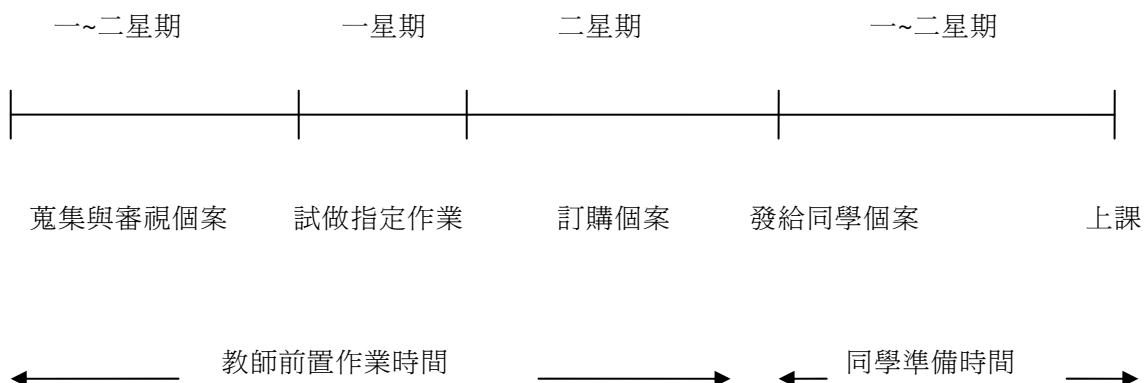


圖 1 教師準備個案教材時間規劃

(三) 下課休息與溝通空間

若有接受過 PCMPCL 課程訓練的同學，對於每節課下課後的咖啡時間必有印象，因為這是與亞洲，包括台灣頗不一樣的地方。在台灣甚至其他國家，一般的教室外就是走廊，走廊因大家來去匆匆，通常不會很寬敞，且因為走廊通常被視為公共空間，也不會供作教學單位使用。而哈佛商學院在個案教室外，每節下課必可看到已放置在教室外的咖啡、熱水、茶包，或者補充的書面資料等。也就是說，在哈佛的個案的教室外面，保留有一定面積的空間，供學員於課程當中休息或溝通。因此，預留比一般教室外的走廊有較大的空間。

(四) 宿舍

美國哈佛商業學院對高階經理人員提供的訓練課程之宿舍，提供了學員溝通與討論的空間。該空間除了大廳的鋼琴、沙發、食物吧台（提供簡單的水果），可供學員課後聯誼，每層樓並設有各小組討論空間、印表機，簡單的飲料與點心櫃等，其目的是在於提供學員一個方便舒適的學習環境。

三、學生的準備

(一) 課前閱讀與準備

除了前述的教師備課與硬體環境，筆者的授課經驗認為，個案教學本質上是以參與者為中心的學習法，學生的投入是重要不可忽視的一環。哈佛個案教學的方式與傳統授課不同，其對象多是有工作經驗重新入學的學生，因此上課多為個案討論，教授並不花許多時間在教科書的講解。這並不代表哈佛的個案不重視基本理論，本門課其實還是有指定的教科書，教科書的內容或教師對教科書內容重點的摘要，由同學自行閱讀。所以教課書加上個案都是同學的閱讀範圍。

根據筆者的瞭解，不論是全職的哈佛 MBA 學生或高階經理人的訓練課程，一天下來往往有數個個案與相關教材需閱讀，所以個案教學對學生課前準備的要求比一般傳統教學的要求來的高，且對學生的自我閱讀的能力與問題分析解答能力都是一種很好的訓練與挑戰。

(二) 課堂的投入

課堂的投入是指學生的發言，學生的發言狀況與課堂氣氛將直接影響個案的教學成果。可以想像，不論教師挑選了多麼精采的個案或同學坐在多麼豪華的個案教室裏，若同學都沉默不發言，個案教學將無法順利完成，因為個案教學的本質是在以學生為重點的教學方式，所以教師鼓勵同學發言是個案教學的重要事項。

值得一提的事，在個人受訓的時期，哈佛教師曾提及，他們並不會否定不發言或發言較少的同學。他們認為學生有可能是害羞、語言問題或其他因素等而較少發言，但認為只要是來參與課程，都肯定其參與學習的態度，故鼓勵教師透過指定較常發言的同學引導發言或私底下與同學安排其發言時間來鼓勵上課的討論氣氛，此即所謂的冷呼（cold call）和暖呼（warm call）。

四、台灣目前狀況

(一) 教師準備內容

目前台灣教師於個案教學可使用的個案教材，除了哈佛個案及其他的原文教材，目前尚有中文個案的出版品，包括光華基金會出版的個案集、台灣管理個案中心（TMCC）的網路個案、哈佛商業評論中文版及其他的中文個案書籍，都是教師可參考的資訊。目前部分老師考量學生的英文能力與對台灣企業的感受能力可能較佳，也會選擇中文個案教材。

(二) 學校硬體環境配置

就個案教學的硬體設備而言，目前國內包括台灣大學、政治大學、成功大學與雲林科技大學都設有個案及小組討論教室。個案教室的軟體配備則各校略有不同。目前部份學校，如雲林科技大學工管系在電腦教室的啤酒遊戲（beer game），可支援個案授課，而如哈佛的課前預習系統、投票系統則有待未來的投入。

另台灣現有的教室外之空間，多作為公共走道，不一定保留到像哈佛個案教室外有足夠的休憩空間，且大部份的學校，除了台灣大學旁有立德台大尊賢會館可提供學員就近的住宿，並無像哈佛那樣的住宿單位可搭配個案教學，這是台灣在發展個案教學時硬體可能會碰到的問題。

（三）學生的準備

對於從小習慣課堂發言的歐美學生，在課堂上提出個人的見解，可能較不成問題。但台灣的學生，因長久習於以教師授課為主方式，要同學轉變成為課堂內的主要發言者，並不是一個短期內可以改變的現象。因此台灣的教師，在引導學生的課前預習與課堂發言，更需用心規劃。除了使用哈佛所謂的冷呼（課堂的隨機點名）與暖呼（課堂前點名）（杜志挺、陳昭宏，2010），部份教師也會用定期考式來加強學生的課前預習，或安排指定學生作個案導讀，甚至規定每學期學生的基本發言次數，這些措施都是用以提高學生的課前預習與課堂參與。

五、結論

整體而言，個案教學對老師的備課、學校的硬體配置及學生的課前準備等相關要求都比非個案教學來的高。授課老師對於個案的選擇、上課作業問答要有充分的準備，且需學習對於課堂討論時，臨場的控制，分組與座位也都需事先安排。另就學校硬體環境配置，哈佛教室是結合高科技兼顧授課與溝通功能的設計，在台灣目前已有些學校完成個案教室與小組討論教室，但宿舍則牽涉到校地與教室的整體規劃，在短期內是較不易完成的部份。而同學的課前準備與在課堂的投入，更是參與式教學的重點。如此環環相扣，每一個環節成員的投入，才會提昇個案教學的效果。

亞洲的學生，包括台灣學生，長久習於考試及有標準答案的上課方式，要其接受與適應個案教學其實更需要教師課前的溝通與規劃。教師若能將個案教學的作法與精神，融入課程中，讓同學改變學習的方法，建立課前預習、參與問題討論、形成看法的主動學習態度，可預見的，對學生的影響，將不只是於該課程授課期間學習方式的改變，而是長遠主動學習能力的培養。

參考文獻

一、中文部份

1. 杜志挺、陳昭宏(2009)，冷呼和暖呼，商管科技季刊，10(4)，771-776。
2. 俞慧芸、周淑卿(2009)，哈佛為什麼是哈佛？－商管教育以參與者為中心的學習法，商管科技季刊，10(1)，185-196。
3. 張光第（2009），哈佛個案的特色與在台灣採行個案教學之分析，商管科技季刊，10(3)，583-591。
4. 陳昭宏(2009)，參與者為中心的個案學習法所需「教師知識之初探」，商管科技季刊，10(3)，575-581。
5. 黃俊傑(2002)，全球化時代大學通識教育的新挑戰，高雄：中華民國通識教育學會出版。

二、英文部份

1. Orr, D. (1992). Ecological literacy: Education and the transition to a postmodern world. Albany: State University of New York Press

2009年07月18日收稿

2009年07月25日初審

2009年11月21日複審

2010年01月14日接受