

商管教育個案方法中教學策略的思維步驟

RETHINKING THE TEACHING STRATEGIES IN CMPCL OF BUSINESS EDUCATION

李清潭

國立中山大學企業管理學系教授

Chin-Tarn Lee

Professor, Business Management Department

National Sun Yat-sen University

摘要

本文針對商管教育的個案教學策略，包括教師當前的角色的議題等，提出一些現況的分析。首先的思維步驟，本文提出核心概念是，『教學本身也是一項學習，更是一項策略』，因而，教師可以有更寬廣的角色和教學功能。其次，關於具體行動的討論，本文建議教師可以運用具體的課前、課中和課後的設計。再者，本文進而探討，教師在個案教學中的行動反思，也比傳統教學更富彈性。最後，針對效果檢驗部分，本文發現未來必須突破的命題是：教學方法如何與標準協調一致？其次，個案教學的實際操作，自然會涉及人力資源和教學環境的改善要求！

關鍵詞：個案方法和參與式學習、教學策略、商管教育

ABSTRACT

This paper tends to analyze the teaching strategy of the case-method in the business education, and the role of the teacher thereof. First, the core concept of this paper is "Teaching is a learning process itself, and creates a strategy also." Thus, a teacher by the case-method shall have a wider role and function of teaching. Secondly, on the practical action, this paper suggests many strategic proposals for the teachers before, after and in the process of teaching. Furthermore, this work reviews the actions of a teacher by the case-method,

and evaluates its flexibilities better than the traditional teaching. Finally, on the examination of the effects, this paper suggests the challenges for the CMPCL in Taiwan in the future. Practically, these challenges include the standardization of the case-method, the human resources, and the better environment of the CMPCL.

Keywords: CMPCL, Teaching Strategy, Business Education

爲了讓學生全面而務實地瞭解企業運作與經營上的問題，國際上主流的商管教育的趨勢是在講授和練習之外，另加上個案研究、討論和對話，其中尤以歐美許多知名大學商學院發展出的教學法－個案方法（case-method）最負盛名。基本上，個案方法教學模式的基本理念認爲，企業所面臨的問題很少是單一面向的，但傳統的學院中每一門課的教學常是狹隘而局部的。近兩年，爲了因應卓越教學之政策目標，台灣各級大專院校的商管教育課程宜積極引進「個案方法和參與式學習」（case-method and participant-centered learning, CMPCL）。

針對此一背景，筆者曾有幾次的個案方法教學模式的實做經驗，本文將其中的看法和經驗略作分析。大體有如下重點：(一)核心概念：『教學本身也是一項學習，更是一項策略』；(二)具體行動：教師可以運用具體的課前、課中和課後的設計；(三)行動反思：還有沒有教師可以在課堂上使用的其他教學方法？(四)效果檢驗：教學方法如何與教學標準相適應嗎？敬供讀者參考，也其有所回饋改善指教。

一、核心概念：『教學本身也是一項學習，更是一項策略』

基本上，此一概念是具有管裡的意涵的；亦即，教學本身是需要設計的，經由細緻深耕的（而非表面處理的）資訊加工，能夠強化記憶、促進理解，提高知識的運用能力。因而，教學設計之使用者透過有效的教學策略，可以促進對資訊的深耕加工。其中，深耕處理的資訊加工，以及對使用有效的教學策略，兩者都需要時間來完成。

二、具體行動：教師可以運用具體的課前、課中和課後的設計。

整體而言，對於 CMPCL，教師可以運用具體的、有效的教學策略，包括有下列各項：(1)基於研究的策略；(2)互動是直接教學法；(3)有效問題；(4)以問題學習；(5)個案研究方法；(6)項目學習；(7)教室裡的學習中心；(8)圖表組織圖和視覺組織圖。限於本文篇幅，略述如下。

1.基於研究的策略

實務上，有幾項的教學研究表明，以下教學測驗對學生的成績產生的影響最大：(1)找出相似和差異和認可學生的努力；(2)作業和練習；(3)非語言類展示；(4)合作學習；(5)確立目標和提供回饋；(6)做出假設並對進行檢驗；(7)活化先前的知識。這七項可供老師們做策略上的選擇思考。

而這些研究與經常提到的有效的教學策略，嘗試綜合交叉運用途徑，例如，配合(1)先前的知識；(2)陳述性知識和程序性知識；(3)合作學習等等管道，彼此密切相關。

2.互動式直接教學法

對於 CMPCL，教師必須善於運用傳統的技巧。直接教學法是以教師為中心、受教師控制的傳統教學模式；就整體過程而言，它有傳統的濃厚色彩，亦步亦趨地講授陳述性知識和程序性知識。這一模式運用六個具體策略：(1)複習前面所學內容、(2)說明學習目標、(3)呈現新內容、(4)教師指導下的練習和具體反饋、(5)佈置獨立練習並提供修正回饋、(6)週期性的複習並在可能的情形下提供修正回饋。

雖然，直接教學法面長期以來對許多批評，但是運用得當的話，它仍是一個有效的工具，能通過簡單的合作學習技巧達到師生和學生互動。

3.有效問題

就理想目標而言，CMPCL 強調，教師預先提出高階思考問題能激發對話、討論、思考和探究。教學實踐上，高階問題確實能引導學生參與到學習過程中，鼓勵他們給出自己的回答，提出自己的問題並進行獨立思考。

功能上，這種探究的形式能有利的促進師生雙方對資訊的深度理解。所謂有效的意涵，主要有兩種類型的問題：聚焦性和發散性。(1)聚焦性問題：常常只需要學生給出一個核心答案、或一系列的簡短回答。(2)發散性問題：要求學生給出更為概括推演的、或更自由的回答；而問題可能有一個或幾個適當答案。

4.以問題促進學習

基於問題的學習是使學生有機會，自行進行批判性思考、解決複雜問題，並在此過程中學到紮實的知識。學生在教師的指導（而不是領導）下共同學習，解決較屬「結構混亂」的問題。在此尋求複雜的簡化過程，他們需要運用不同學科知識的知識和技能。這一過程讓學生在處理真實世界中，面臨的各種情形和問題的逐項釐清中，學到相關知

識和技能。

教學實做中，基於問題的學習運用以下，師生可以有具體策略：(1)合作學習，(2)視覺和圖表組織結構圖；(3)繪圖將概念形象化；(4)整合資訊並對其進行精細加工。這些策略能使學生積極參與，進到真實可信的問題情境中去研究。

5.個案研究法

設計理想上，CMPCL 強調，個案研究方法運用案例〈對特定人物或情形的深入學習〉，使學生積極參與解決問題的活動中。學生就老師所給資訊進行探討，得出結論並論證自己的觀點。在預先指定的步驟中，教師要求學生仔細觀察數據、解決問題、做出推論、並就基於個人經驗和經歷，而做出的概括和結論展開探討。

6.做為有效策略的專案項目學習

以學生為學習個案的主體，CMPCL 強調，以專案項目 (projects) 為中心的各種活動，經由設計安排的合理配套，能使學生在一個大理念的引導下，朝著共同的目標努力。為求效果，這些專案項目使學生在目的明確的活動中，運用多種技巧、知識和智能完成任務。專案項目往往是多角化的，鼓勵學習者將對所學內容的理解拓展到真實情境中。

7.教室裡的學習中心

針對學習空間，CMPCL 強調，學習中途需給學習者提供了一個通過多種方式，例如，書面、視頻、音頻、電腦和實際操作等，對所選內容進行探討的場所。這種場所指定除了條件之外，藉由特定教室建構一個學習中心，可以使學習者能自由自在地學習。必須經由精心設計，使學習中心能適應不同學術水平的要求，並對學習者的智能提出一定程度的挑戰，亦即某種震撼；並且還要能使學習者有足夠的機會發揮個性。

8. 用圖表視覺組織結構圖促進學習

技巧上，圖畫和視覺組織結構圖兩者，是使學生掌握陳述性知識和程序性知識的有力工具。就功能而言，結構圖鼓勵學習者趁機將所學內容形象地表現出來，並在事實、觀念和概念之間建立連帶關係。對此，CMPCL 強調，通過建立圖表視覺的「組織圖」，學生以最適合自己學習風格的形式，將內容和資訊組織起來。具體的「組織圖」能使學習者在學習過程中找到模式、建立聯繫，並獲得相關內容的整體概念；因而他們學到的不再是零零星星的資訊。

三、行動反思：還有沒有其他教師在課堂裡可以使用的教學方法？

歷史軌跡中，蘇格拉底對話式的研討，也可有效代替傳統討論，就所讀文章展開探討。這一方法的成敗取決於「教師能否巧妙提問？」和「學生能否找到所讀材料對他們的個人意義？」兩者。

另外，模擬法，例如法庭上的辯論、著名戲劇的模擬演出，也是激發學生動機的有力學習工具。再如訪談、諮詢的演練，這些都能使學生面對、參與到解決真實生活中遇到的種種問題和過程中。

構思上，CMPCL 強調，在共同研討中，學生通過類推、想像和象徵把自己的經驗同所學內容聯繫起來。

四、效果檢驗：教學方法如何與標準協調一致？

針對方法與效果，CMPCL 強調，基於程序標準的教育是適應建立優先次序的步驟，可使教師的教學朝共同的目標努力，並對其共同的要求發展。

教學方法和標準可為教師提供了具體的大綱，表明學生要學的內容和要完成的目標。具體而言：(1)內容標準，表明應教給學生什麼和他們要知道什麼。(2)行為標準，表明學生應能就「自己能做什麼」做何種的展示。

其次，CMPCL 強調效果檢驗：教學方法如何與教學標準相適應嗎？在這層次，教師需思考：(1)基於標準的教育是什麼？(2)標準與有效的教學策略有哪些？

另外，教師更需要思考：教師角色的整體思維是什麼？例如以下各層面的議題：

1. 教師的負擔：會像台灣俚語的「校長兼工友」？負擔過重嗎？
2. CMPCL 強調教學資源的配合：個案教學教室、個案教材、助理和助教、學生的搭配。
3. 教學環境的全面提升：教師如同電影製作的「導演」嗎？那麼誰是電影院的觀眾？台灣環境裡教室裡的學生？師生之間有「最遙遠的距離」嗎？
4. 教師的自主程度：在許多配套的組合程序裡，教師如同被決定命運的「演員」？
5. 品質做為核心：《論語》式的教學境界？師生如何扮演善問者？善待問者？

五、結語和建議

本文針對商管教育的個案教學策略，自然會涉及教師當前的角色的議題。關於教學

策略討論的思維步驟，本文有如下結語和建議。

1. 結語

前文的分析，首先我們提出核心概念是，『教學本身也是一項學習，更是一項策略』；因而，教師可以有更寬廣的角色和教學功能。其次，關於具體行動的討論，我們發現，教師可以運用具體的課前、課中和課後的設計。再者，基於前述的分析，教師在個案教學中的行動反思，也比傳統教學更富彈性：還有沒有其他教師在課堂裡可以使用的教學方法？這些都是個案教學值得倡導之處。最後，針對效果檢驗部分，本文發現：教學方法如何與標準協調一致？這會是長期的關鍵課題，並且值得每位個案教學教師需要思考：(1)基於標準的教育是什麼？(2)標準與有效的教學策略有哪些？

2. 未來建議

針對管理的政策與意涵，本文建議：在結構和演員（structure vs. actors）的概念架構裡，我們必須體認教育環境的變遷！因而幾個課題有待進一步開發。

首先，未來一個極為嚴肅的問題是：學生怎麼看『個案教學中的教師』？基於前文分析，如果運用個案方法，老師和學生可能問到：(1)學生們在 90 分鐘個案教學的課堂裡，反而比在 50 分鐘的課堂理學到的少，你認為其中的原因是什麼？(2)而許多嘗試新教法的老師目前要解決的最大問題是什麼呢？(3)相較於過去，既然延續「講解/提問/作業」這種陳舊方式的效果甚低，老師能否採用前文提到的教學策略呢？這些實際命題值得我們進一步調查實證。

其次，個案教學的實際操作，自然會涉及人力資源和教學環境的改善要求！除了自發性的個別現象，政策配套必然成爲關鍵；有關教育的人士也必須注意許多課題，諸如：(1)教師的勞動條件的改善與否？(2)做爲教師的從業同仁怎麼看自己？這些變遷中的課題，也將決定個案教學在台灣的未來如何提升，乃至於教師這行業在台灣的未來如何發展。

2008 年 06 月 12 日收稿

2008 年 06 月 18 日初審

2008 年 09 月 25 日複審

2009 年 01 月 10 日接受