

壹、緣起：個案教學現場的參與觀察

美國哈佛大學除了以個案教學（case teaching method or case method）著稱於研究所與在職教育之外，近年來也積極推廣此有別於傳統講授式（lecture）教學的以參與者為中心的學習法（participant-centered learning）（司徒達賢，2015），在其各學院中以商學院（Harvard Business School, 2004）與甘乃迪政府學院（Harvard Kennedy School of Government, 2010）尤為積極，除了在其內部持續推廣個案教學方法於課程中，同時也與全世界高等學府、企業與政府訓練機構加強合作交流，包括協助其引進個案教學方法，或開設個案教學訓練學程培養其合作機構成員個案教學的授課能力。

在追求研究教學卓越與政府改革的風潮中，臺灣公共行政與政策領域的若干高等教育與政府訓練機構，大約於 2005 年以後也逐步引進並推廣哈佛式個案教學方法（游玉梅，2007；陳純德，2009），除了籌建適合個案教學的空間設施之外，同時也推動個案教學方法與本土個案撰寫，並於各種學制與政府訓練課程中實施，前者如一般大學院校中在職碩士學位學程，後者如中高階薦任與簡任非主管與主管的訓練或升官等課程中¹。然而至今十餘年來，這些當年熱衷推動的高等教育與政府訓練機構，似乎已不再大張旗鼓地宣稱推動個案教學了，原本有計畫性與若干大學合作的個案撰寫及個案講師交流觀摩活動也已不再舉辦²，對照國外至今仍蓬勃發展且行銷國際的個案訓練學程頗有差異。這不免令人好奇，難道是當時個案教學現場的學習成效不若預期嗎？或是臺灣個案教學的相關推廣措施未能妥適搭配？

筆者於 2009 年 5 月有機會參加哈佛大學甘乃迪政府學院的「非營利組織績效管理」（Performance Measurement for the Effective Management of Nonprofit Organizations，以下簡稱 PMNO）個案學程（case study program）³，在參與課程的 4 天期間除了有機會親身體驗做為個案教學課堂中的學生之外，也在課餘時間對在場來自各國與不同專業領域的參與同儕及授課講師實施個別訪談，對於

¹ 目前為止，筆者曾參與或得知若干政府機關已經著手教學個案引進翻譯、本土個案撰寫與個案教學推廣，包括考試院國家文官學院、行政院人事行政局公務人力發展中心與其地方行政研習中心（目前的人事行政總處公務人力發展學院與其南投院區）、行政院國家發展委員會等。

² 經筆者詢問，前註的這些政府訓練機構已完全停止開發新個案，並且也僅在特定課程中提供原有個案讓講師自行選擇使用，相關個案講師的交流觀摩活動也不再舉辦。

³ 課程內容請瀏覽 <http://www.exed.hbs.edu/programs/pmno/>。筆者感謝國立政治大學社會科學學院的推薦與經費補助，促成此次於哈佛大學甘乃迪政府學院的進修機會。

同儕的訪談重點在於蒐集與確認其親臨個案教學現場的認知、態度與行為，包括對於討論主題的理解程度、討論氛圍如何刺激思考與對於個案帶領講師的評判等；而對於所有來自哈佛大學商學院與政府學院的個案帶領講師，訪談的重點則在於課堂帶領技巧的規劃與執行考量、個案撰寫與教學準備、個別課程與整體個案學程的設計理念等。

以這些參與觀察筆記、個別訪談記錄及該 PMNO 個案學程的次級資料與文件為基礎，綜合筆者近 10 年來於大學院校各學制（大學部、一般與在職碩博班）與政府訓練機關中撰寫個案的經歷與使用個案教學方法的授課體驗，本議題評論形式的論文主要在藉由整理呈現與反省此個案教學的現場參與觀察，尤其是透過課堂互動中的個案教學學員（參與者或學習者）與授課講座（討論帶領者或輔導者）的雙方，輔以個案教學相關研究文獻，從個案撰寫者（可能與授課講師為相同或不同）與個案教學推廣者（包括高等教育或政府機關訓練機關）的觀點，探討個案教學應用於臺灣公共行政與政策相關領域的高等教育與政府訓練課程的實務與研究議題，特別關注於前述的問題意識，亦即在個案教學的深耕與推廣上得以持續進展的關鍵環節。

本文後續將先介紹 PMNO 個案學程的整體設計理念，透過實證資料與相關文獻對照探討臺灣目前對於個案學程仍欠缺整體規劃；接著，以個案教學現場帶領討論與學習活動為情境，探究個案教學如何可能使參與者獲致有別於一般講授教學的學習成效，同時也與整體學程規劃的連結企圖彰顯：除了帶領討論的講師以外，有利於個案教學持續發展的重要因素。以現場參與觀察為實證基礎，第肆與第伍節則對照中英文相關文獻，探討得以永續發展與創新的個案教學生態體系之相關議題，也總結反省臺灣何以在個案教學的深耕發展無以為繼的關鍵環節，並提議可能的改善方案。

貳、哈佛式個案教學為主導的學程設計理念與學習活動安排

筆者於 2009 年 5 月 26 日至 30 日所參與的哈佛大學甘乃迪政府學院「非營利組織績效管理」個案學程，主要是由政府學院的 C. Letts 教授召集哈佛大學另外 3 個學院的 A. Grossman（商學院教授）、A. Ebrahim（商學院副教授）、C. Stone（法學院教授）與 J. Honan（教育學院資深講師）等 5 位講師共同授課，其主旨在於透過 8 個非營利組織（Nonprofit Organization, NPO）個案（如表 1