

國立政治大學公共行政學系  
碩士學位論文

政府訓練機關執行個案教學法之研究：  
以薦任公務人員晉升簡任官等訓練為例

指導教授：施能傑 博士

研究生：謝欣諮 撰

中華民國一百年一月

## 謝辭

還記得正值隆冬時節，帶著雀躍的心情獲知推甄上政大公行所；但今年在同樣的季節，此時我卻正敲打著論文最後的謝辭，心中猶帶著一絲惆悵與不捨，因為這一路上有你(們)，才有今天的我。

得之於人者太多，出之於己者太少，首先最為感激的是我的指導教授：施能傑老師，您是在求學路上碰過最 cool 的老師，面對我慘不忍睹的計量概念，偶爾在 meeting 時有點雞同鴨講的感覺，但您仍然非常有耐心地和我討論，幫助釐清研究焦點與方向，時而讓我兜圈子，往往在我恍然大悟之後，才發覺您早就知道這些答案，但在這段摸索跌撞的論文寫作過程與課業生涯裡，卻讓我獲致最寶貴的真實智慧。黃東益老師則是我進行質化學習、論文研究的過程裡，最大的協助者，您的耐心指導與細心建議，使這本論文得以更為完整充實。最後，讓我驚喜的是口試委員陳恆鈞老師，離開淡江到了政大之後，沒想到還可以碰到您，您在學理以及研究方法上的深厚素養，讓我回想過去於大學時，您對學生的諄諄教誨。另外要感謝的是國家文官學院人員的幫忙，謝謝您對問卷發放的協助以及勉勵，最後謝謝公行系上所有老師、漢琪助教、怡瑩助教的照顧，有你們才能讓我在公行學術上的領域，有更深一層的了解以及一切順利。

這一路上有你們，讓愛哭愛跟路的我，得以關關難過關關過，沒想到聽說很痛苦的研究所生涯可以這麼好玩！甲銓不收分文盡責地當我的家教，各種研究所疑難雜症，你都可以藥到病除、以及很罩我的差強，有你才能幫助呆呆的我，快速融入政大公行這塊地盤、本班最佳旅遊時尚玩家-藝高膽大的小豪，讓我大開眼界、琴棋書畫詩酒花樣樣兼備的手帕交(嗎)貼心才女文琪，謝謝你時常為我加油打氣(握拳)、搞笑一點也不低調，但卻心思細膩，時常偷偷鼓勵我的家維、講話都很默默，出口卻一針見血的東哥與拉麵，無私傳授國考秘技，以及在我哭哭時即時地安慰、總讓生日派對錦上添花，手工藝超強的乃云、只要有待在選研輪班，我就很放心的先知、在我失落時給我一個大大擁抱的禹函、幽默可愛，妙語如珠的村姑與灣婷，謝謝智凱學長、意詮學長、文琪學姊對我的關心以及課業指導。所有公行所的老師們，真的很謝謝你們！

最後，也是最重要的是，一路上最疼愛我的家人以及專凱，有你們的愛護、包容與支持，我才能完成這段碩士學位的求學生涯。If winter comes, can spring be far behind? 我親愛的家人與朋友們，也祝福你們在未來的日子裡一切順利！

欣諮

2011.01 於台北.公企中心

## 摘要

公部門辦理培訓是以促進組織成員學習，增進組織績效，是為人力資源發展中訓練進修重要性之所在。隨著觀念進步變遷，不同的訓練技法嘗試應用在公務人力訓練上，以迎接工作環境面臨越形複雜的議題。台灣許多政府訓練機關，嘗試將美國哈佛個案教學法導入公務培訓課程。其特徵在以真實情境轉化為個案教材，透過學理與實務經驗之連結，並強調「以參與者為學習中心」的動態學習方式，與過去傳統靜態知識講授之被動式學習不同。採用不同的培訓方式時，了解執行機關資源、時空等相關因素，才能使政策執行更為順利成功。公部門培訓導入個案教學法後，在政策執行上產生哪些影響與挑戰，值得我們進一步探究。

本研究以參與 99 年度-薦任晉升簡任官等訓練之公務人員為研究對象，進行問卷普查後配合深度訪談法，探討個案教學法實施現狀與碰到的困難。綜合量化與質化實證結果發現，學員對於實施個案教學法為正面評價。在實務上有六點情形：(1)個案教材撰寫內容與架構技巧仍須加強 (2)學員仍無法完全落實「以參與者為學習中心」的教學理念 (3)隨著不同師資教學表現，學員評價不一致 (4)越資深的學員越能認為，個案教學法有助連結理論與實務 (5)個案教學法能激發學習者學習興趣 (6)教室座位安排與設備資源不均。另外，個案教學法面臨的挑戰與限制為七點：(1)具有價值的個案開發不易 (2)學習者背景影響個案教學成效 (3)「以參與者為學習中心」的認知調適 (4)公部門環境系絡特殊性考量 (5)教師心態調適與教學經驗不足 (6)資源設備配置影響教學互動 (7)國家文官學院執行的政策目標。

本研究最後針對研究結果以及公部門環境系絡特徵，提出四點政策面建議：(1)公部門的個案資源開發與品質維護 (2)個案教學法理念說明與提供正確的學習誘因 (3)投入師資培訓資源與教學經驗傳承 (4)政府訓練機關釐清培訓目標與政策規劃再定位。

關鍵詞：公務人力培訓、薦升簡訓練、個案教學法

# 目次

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機與研究目的 .....	2
第三節 研究問題 .....	4
<b>第二章 實施個案教學法的關鍵因素</b> .....	<b>5</b>
第一節 個案教學法 .....	5
第二節 個案教學法與成人學習理論 .....	9
第三節 影響個案教學法執行因素相關理論 .....	13
<b>第三章 研究設計</b> .....	<b>33</b>
第一節 研究架構 .....	33
第二節 研究方法 .....	36
第三節 研究範圍與實行設計 .....	37
第四節 研究限制與研究流程 .....	44
<b>第四章 參與個案教學法學員的態度認知分析</b> .....	<b>47</b>
第一節 受訪者基本資料 .....	47
第二節 學員對個案教學法實施的認知 .....	50
第三節 學員背景與態度認知間的差異性分析 .....	59
<b>第五章 個案教學法執行狀況的質性分析</b> .....	<b>67</b>
第一節 個案教學法滿意度現象的深度理解 .....	67
第二節 個案教學法的個案教材評價 .....	70
第三節 學員參與個案教學法的態度與認知 .....	77

第四節 執行個案教學法教師的態度認知 .....	82
第五節 國家文官學院的角色 .....	86
<b>第六章 結論 .....</b>	<b>95</b>
第一節 研究發現 .....	95
第二節 主要研究發現的意涵 .....	101
第三節 研究建議 .....	108
<b>參考文獻 .....</b>	<b>111</b>
<b>附錄一 問卷 .....</b>	<b>117</b>
<b>附錄二 訪談結果整理 .....</b>	<b>121</b>



## 圖次

圖 3-1 研究架構.....	35
圖 3-2 研究流程圖.....	45
圖 4-1 學員對個案教學時間感受.....	51
圖 4-2 學員學習負擔量.....	51
圖 4-3 學員預習個案狀況.....	53
圖 4-4 學員參與個案討論認知.....	53
圖 4-5 學員發言獲得回應情形.....	53
圖 4-6 教師掌握學員背景.....	55
圖 4-7 教師組織分析能力.....	55
圖 4-8 學員個案討論思考時間.....	55
圖 4-9 個案討論教室座位安排.....	56
圖 4-10 個案教學對工作實務幫助.....	58
圖 5-3 整體教學滿意度.....	68

## 表次

表 2-1 個案教學法與傳統講授法比較.....	8
表 2-2 選擇個案的原則和具體指標.....	23
表 3-1 實施個案教學調查問卷.....	39
表 3-2 整體滿意度構面.....	40
表 3-3 國家文官學院人員深度訪談大綱.....	41
表 3-4 個案教學輔導員深度訪談大綱.....	42
表 3-5 個案教材撰寫者深度訪談大綱.....	43
表 3-6 個案教學老師深度訪談大綱.....	43
表 4-1 問卷班別回收統計表.....	48
表 4-2 受訪學員基本資料次數分配表.....	49
表 4-3 個案教材評價描述統計量表.....	51
表 4-4 學員自我評價描述統計量表.....	52
表 4-5 教師評價描述統計量表.....	54
表 4-6 執行機關與資源描述統計量表.....	57
表 4-7 個案教學整體滿意度描述統計量表.....	58
表 4-8 政府部門服務年資交叉分析表.....	60
表 4-9 政府部門服務年資交叉分析表.....	61
表 4-10 政府部門服務年資交叉分析表.....	61
表 4-11 性別對不同指標 t 檢定差異表.....	62
表 4-12 不同年齡與教室設備資源滿意度差異表.....	63
表 4-13 不同訓練地點與滿意度評價.....	64
表 4-14 不同教師與滿意度差異.....	65
表 6-1 不同領域實施個案教學法差異表.....	107

# 第一章 緒論

人的投資是所有建設和發展的基礎，文官也必須不斷自我更新與充實，才能有更好的創造力與績效的表現，因此推動公務人員訓練和進修首推重要的工作。隨著觀念的進步與變遷，不同的訓練技法也漸漸應用在公務人力訓練上，以迎接工作環境面臨越形複雜的議題。美國哈佛商學院的個案教學法導入，相較於傳統教學，特徵在於「以參與者為學習中心」的學習方式。台灣公部門培訓導入個案教學法後，在執行上產生哪些影響與挑戰值得我們進一步探究，本研究希望在相關理論基礎上，提供進一步實證資料，以利公務人力培訓精進做參考。本章分為三小節，首先簡述研究背景以提供基礎知識的了解，第二節接續說明研究動機與研究目的，最後第三節歸納研究問題。

## 第一節 研究背景

美國哈佛商學院的個案教學法 (case method)，近年來陸續在台灣的教育、學界所引用，直至近幾年開始導入公部門訓練而逐漸形成一股風潮。移植不同的學理與方法，必須注意環境系絡的問題；政策或計畫要成功地實施，就必須建立完善的執行過程，因此文官培訓實施個案教學法，其過程與訓練成效皆有待檢視。目前推動個案教學法主要的政府訓練機關，包含行政院人事行政局所屬公務人力發展中心、地方行政研習中心；公務人員保障暨培訓委員會所屬國家文官學院(以下簡稱國家文官學院) 為主要的實施機關。公務人力發展中心自 2005 年開始，陸續將個案教學法導入「菁英領導班」、「初任簡任班」與「薦任主管班」等課程。「菁英領導班」是擇其優秀中高階領導人，前往哈佛甘迺迪學院接受四週的研習課程，汲取相關教學經驗，並於 2009 年辦理「個案教學法體驗營」，陸續

帶領公務同仁進一步體驗個案教學法方法。課程教材以哈佛大學開發或是經過授權使用的個案；師資以現任或退休之公職主管為主，或是體驗過個案教學法的資深學習者來培養種子教師，其中部分為企業講師。但過去初步研究皆發現，不論是教材、師資授課經驗等方面，仍面臨資源缺乏與經驗不足的問題(林欣慧，2007：58；翁慧敏，2009：36；陳敦源，2009：9)。

公部門培訓實施個案教學仍屬實驗與推廣的階段，充足的資源投入與經驗累積實為重要之課題。國家文官學院與政治大學社會科學院(以下簡稱政大社科院)雙方合作下，在2009年六月至八月期間，實施總共三梯次薦任晉升簡任升官等訓練(以下簡稱薦升簡訓練)，選擇「政策制定、執行與評估實務」為實施個案教學法的教材(黃東益，2009：2)。時間含四週，兩門個案一共六小時的教學課程。課程分兩小時理論回顧、四小時個案研討，並由所內提供的三個案中擇兩門個案為課程教材，講座可依據國家文官學院提供的教學指引進行授課亦可自行研擬(陳敦源，2009：10)。國家文官學院與政大社科院在98年度首度合作之後，於99年度的薦升簡訓練中，進一步陸續擴增三門課程導入個案教學法。

## 第二節 研究動機與研究目的

美國哈佛商學院開始投入大量人力與經費，蒐集企業管理實務個案，做為個案教學法的基本教材，這種以問題為導向、實務經驗為題材的教學方法越來越受到重視，連帶台灣在教育教學、公部門培訓領域中形成一股風潮。實務經驗者指出相較於企業管理領域，公共管理在學術和實務界中，不論是個案教材、師資培訓與設備等，教學者所能參考前人累積的經驗與以及教學誘因仍不夠充足。對學習者抑或教學者來說，若仍以較為保守的心態與消極的態度參與個案教學各項訓練下，教學的成效恐有令人質疑之疑慮。(王凱為、楊書成，2009；劉坤憶，2009：2-10；魯俊孟，2009：5-7)。以國內教學環境來說，個案教學需要的學習方式、

教學者的投入心力皆有許多不同之處，由此產生許多未知的影響。可見個案教學相關參與者，面對角色與功能的重新調適時，轉換過程中會產生新舊銜接時的落差（呂育誠、陳欽春，2009：3）。

國家文官學院與政大社科院結合雙方資源，透過合作與規劃一同開發本土公部門教學個案，並籌備種籽教學者研習，期待能有更完善的個案教學環境。訓練課程開始前，舉辦課前會議與舉辦教學者工作坊，交換授課注意事項與授課心得，顯現出個案教學法的籌備、實施過程皆須多方資源的投入與配合。個案教學法是以個案為中心，透過學習者藉由對個案的討論與互動過程，了解高層次領導管理、問題解決、以及決策分析等知識的過(游玉梅，2007：19)。丘昌泰(2009)指出個案教學法最大實益在於縮短理論與實務的差距，將課堂知識轉換為應用知識，提升教育訓練的效果。個案教學法固然有其優點，但強調「以參與者為學習中心」的學習方式，對於較為被動的學習者以及長久填鴨式的學習文化，仍可能有不適應之地方。個案教學法的精神與學習特色，是否真能適用於公部門的工作環境？個案教學法強調的特色，是否真能融入文官培訓與以成功執行？對此，有必要以實證方式了解執行個案教學時，對政府機關的培訓單位帶來哪些執行上的困難與挑戰？

個案教學法陸續被引介置不同專業領域，但目前對於個案教學法之實證研究尚屬不足。許多培訓機關前往美國哈佛大學之後，帶回來個案教學法相關體驗，在台灣公部門培訓導入個案教學法，又會產生哪些影響？實際上進行個案教學法時，與過去所體驗「正統的」、「理論上」的個案教學法在過程中又有哪些落差？以及教學者在實施個案教學法時，需要哪些技巧來幫助課程順利進行？面對不同的環境系絡以及影響因素不確定之下，不宜貿然執行新的政策或計畫，必須先了解種種影響執行的相關因素，才能回饋改進與以謹慎規劃政策，從而為下一次計畫之執行奠下成功的基礎。

### 第三節 研究問題

個案教學法的實施必須長期地資源投入，根據張民杰(2001)研究發現，影響個案教學法執行成效主要包括：個案的適切性、師生事前妥善的準備以及師生的良好互動。雖然個案教學法以「個案」為核心，但仍須師資、教材與學習者這三方配合，個案教學法才能發揮成效。個案教學法起源於美國哈佛大學法學院，進而在商管學院發揚光大，最後在不同專業領域廣泛實施。即便如此，每個專業教育知識基礎、背景系絡的差異、專業性的不同，會使個案教學法的實施方式有所差異(McAninch, 1989: 106，轉引自張民杰：2001：127)。

本研究從個案教學背後的成人學習原理、影響政策執行因素相關文獻綜合分析，配合實施個案教學法累積的實務研究，探討實施個案教學法應注意的環節，從而歸納影響個案教學執行之因素，探討國家文官學院執行個案教學的現狀與可能碰到的困難，此為本研究之目的。本研究首先以問卷普查的方式，了解參與99年度薦升簡訓練的學員，參與個案教學課程之後的評價，檢視影響個案教學執行的因素，後續輔以深度訪談的方式，針對執行個案教學法的師資、政策相關人員，對於影響執行個案教學因素的看法與實施的整體評價，探討個案教學執行過程的缺失以及面對的問題，為公部門訓練機關後續欲執行個案教學法提出改善建議。

承接上述之研究目的，本研究問題如下：

一、國家文官學院執行個案教學法的實施現狀與初步成效為何？

二、影響個案教學執行因素有哪些？個案教學執行上可能面對的困難為何？

## 第二章 實施個案教學法的關鍵因素

個案教學法於 1870 年由哈佛大學法學院院長蘭德爾 (C.C. Langdell) 首為提倡，目的在於培育法律專業人員，以及配合該專業環境系絡之下所創的一種教學方法，而後在哈佛商管學院發展至成熟，並推廣至不同專業領域廣泛使用。本章文獻回顧共分為三小節。首先探討個案教學法的特色與傳統教學法的差異性，第二節介紹個案教學法背後隱含的成人學習理論，以檢視成人學習理論強調的學習特色符合個案教學法的學習精神，最後分析影響政策執行因素相關文獻，綜合上述執行個案教學之要點，歸納執行個案教學法應該注意的路徑要素。

### 第一節 個案教學法

公部門辦理培訓目的以促進組織成員學習、自我成長與行為的改變，進而增進組織績效，是為人力資源發展中訓練進修重要性之所在。然而學習與培訓兩者的本質非常密切，學習是培訓的過程之一。學習是個人或團體中的個人，對知識、技巧、態度改變的需求過程，基於新的認知影響行為有所改變。個案教學法背後重視「實際經驗」為教學特色，符合成人學習理論的原則。為了瞭解不同的學習特性，成人學習理論幫助我們了解成人學習什麼？如何學習？為什麼學習？這些思考的角度為人力資源發展提供理論基礎與進一步實踐 (James & Adelaide, 1998: 50-53; Baiyin, 2004: 133-140)。以下針對個案教學法的特色與相關學習理論，說明個案教學法的學習精神。

#### 壹、個案教學法的起源

個案教學法的發展與大學學院的專業教育發展有關。發佛法學院長蘭德爾目的在改善法學院的學習者，對於現實生活中的判例、法律個案能有更多深入的

解。法律教育裡這樣地教學過程稱為「蘇格拉底法」(Socratic method)，特徵是要求學習者閱讀分析個案的事實及法院判決的見解，然後置身於這些事件當中，思考自己的解決策略和行動方案，並在教學者的質問下從複雜的個案內容，分析出個案的事實、隱含的法律原理原則。雖然採用的初期有反對與質疑的聲音，但個案教學法的實施逐漸展現成效。個案教學法在哈佛法學院萌芽之後，也傳至哈佛商學院，並於1919年院長鄧漢姆(W. B. Donham)大力提倡，進而廣泛使用於各個專業領域，包括：法學教育、醫學教育、企管教育、師資培育、公共行政、社會工作、臨床心理學、建築、政治、新聞藝術、工程、農業等(Nelson. M, 1997: 104, 王麗雲, 1999: 119, 張民杰, 2001: 21-40)。

## 貳、個案教學法的學習特色

個案教學法最主要的特色之一，是以「個案」做為教學用的方法，個案以敘述的方式呈具有教育意義的內容，依據各個學科所要呈現的知識融入個案教材之中。良好的個案以「問題」或特定主旨為環繞中心，通常根據人們日常生活所面對的真實問題。個案都含有許多學習思考的問題，這些問題是要學習者檢視個案中的相關結果、觀念與議題所要傳達的想法，需要回憶相關的事實資訊。擁有好的問題與良好的個案撰寫同等重要，這些學習問題不是帶領學習者尋找隻字片語的答案，而是要鼓勵他們將這些問題裡的想法，反思其中的知識、運用分析以及提出解決問題的方法。學習者有機會對於學習問題進行小組討論與檢視，是為個案教學法令一個特色，取決於引導者如何組織學習者的討論過程，或是課外作業指派的問題。教學者也藉此觀察不同學習者在群體討論中的反應，進而給予不同的幫助(Wassermann: 1994, 2-5)。

個案教學法藉由個案為教學材料與教學主題的結合，作為貫串課程討論進行的核心。教學中教學者的角色是傾聽者、促進者與引導者的角色，協助課程進行討論與對話。鼓勵學習者和教學者，以及學習者彼此的互動，也就是強調「師生互動」以及「學習者主動學習」的教學過程。個案的內容人物情節並不是教學希

望達成的目標，強調的是與教學主題相關的概念或理論了解，以及高層次能力的培養等教學目標的達成。個案本身不會提供分析，個案是要測試學習者使用個案中的理論與真實世界連結分析的能力。所以個案教學法的關鍵在於教學者讓學習者歸納性建立思考能力，除了提供資訊與監督學習者的分析討論之外，教學者必須促進討論的效率，進而學習建立思考架構，運用於不同情境之中 (Barnes, Christensen & Hansen, 1994: 49；張民杰，2001：10-12；陳敦源，2009：5)。

教學裡領域中有許多不同的教學方法，有傳統的講授法、互動式教學法、問題導向教學法等。「互動式教學法」是在教與學的過程中雙方交流溝通、協商探討，在彼此平等、傾聽、接納、坦誠的基礎上，透過理性說服甚至辯論的方式，達到不同觀點的激盪，激發教與學雙方的主動性，拓展創造性思維，以提高教學效果的一種教學方式。個案教學法到底與傳統講授法不同之處為何？以下就學習精神與教學特色，將傳統講授與個案教學法的比較做進一步說明。

從表 2-1 觀察，可以了解不同之處在於學習的知識傳授者，傳統教學方法是由教學者講授為主，單獨選擇教學主題、論點、內容和討論形式，知識流動的方向從教學者到學習者為單向。個案教學法以討論為基礎，教學者的知識不是權威性的，對於問題的討論也沒有標準的答案，學習者為主要參與者，透過參與討論的方式，來為自己的學習負責，學習的目標是提高和增強學習者的評論性、分析性的思維和概括能力、辯論能力以及說服力和自信心 (Barnes et al., 1994：48-49；Lynn, 2001:47)。

表 2-4 個案教學法與傳統講授法比較

項目	傳統講授	個案教學法
主導者	以教學者為中心	以學習者為中心
教學方式	靜態單向傳授、記憶背誦	參與、討論分析
學習者角色	被動式學習	主動學習
知識的內容	知識理論為主	知識理論與實務運用
學習團體	大班學習	小團隊學習與大班討論
能力認定與審查	重視考試結果、有標準答案	重視學習過程與能力運用
運用於公部門可能性	符合習慣、變動不大 、運作較容易	不符合學習習慣、運作較為 複雜

資料來源：整理自游玉梅(2007：23)；魯俊孟(2009：3)。

個案教學法重視學習討論的過程，除了本身學習之外，並非以固定形式的紙本講義，而是事先組成討論小組，了解不同學習者的背景經驗，在討論的過程中互相學習分享，其中最重要的是培養獨立思考的能力。但是個案教學法目的不在陳述真知灼見，也不是提供唯一真理，而是要學習者經由自我學習再加上教學者的引導，逐漸培養學習者對於組織經營，或是政策制定實務問題分析與執行的能力(陳俊廷，2008：43)。游玉梅(2007)藉由實務經驗的觀察，提出個案分析有助於學習者發展獨立思考、分析與判斷決策的能力，經由大量的個案討論經驗，逐漸累積形成自有的問題分析與決策的能力。個案教學法方式雖然有許多優點，但關鍵在使用時應掌握個案教學法的精神，才能彈性的變化運用以符合不同的環境脈絡。

基於上述個案教學法學習精神探討，個案教學法定義歸納如下：「個案教學法是以真實情境相關主題的教學材料，強調師生討論互動過程，以問題導向的學習方式，培養參與者獨立學習，解決複雜問題能力的一種教學方法。」回溯個案教學法之起源與教學特色後，必須進一步檢視個案教學法背後隱含的學習理論，才能了解以個案、問題、重視學習者之學習經驗等方式，凸顯教學特色的源由。

## 第二節 個案教學法與成人學習理論

近年來台灣公部門培訓引入個案教學法，掀起公共管理教育的變革熱潮，但仍許多政府訓練機關的課程，目前仍以傳統講授為主體的訓練方式。在個案教學法重視以「參與者為學習中心」、「成人學習特性」以及「經驗」的理念下，對既有的傳統學習方式帶來哪些衝擊與影響有待我們檢視。尤其文官的培訓課程皆以「成人」為主體學習者，就某些方向而言，成人與年輕的學習者在學習的過程有許多不同的地方，因此最重要的是發掘成人學習者，彼此之間如何與其他人有不同的學習方式反應於學習成效上，以展現自有學習特色(陳榮彬，2005：44；游玉梅，2007：17-18；James & Adelaide, 1998:440)。

哈佛商學院提出個案教學法的學習方法，隱含人們是如何學習、參與者為中心特色的學習方式，以及融合成人學習特色的概念。在培訓上應多加留意成人學習的特性分析，深入了解他們的學習動機與造成學習阻礙的原因，使訓練課程的規劃和設計更符合成人需求，協助提高學習效率(蔡秉燁、鐘靜蓉，2002：42)。回顧傳統的教學方式，依照 Knowles(1990)的看法，是種以教學者為導向的教育模型，有關學習者學習的內容、方法、時間等，均由教學者負責主導。亦即在教學過程中，教學者是主體，學習者勢必扮演服從教學者教導的角色；而個案教學法則是針對成人的學習特性，回歸參與者為學習中心的教育方式。那麼成人學習有以下特色(Knowles, 1990: 183-200；蔡亮長，2001：32-34)：

### 一、成人擁有認知需求，想要知道為何學習

對於學習的認知，成人想知道學習是如何進行的，學習到什麼以及為什麼會認為有價值的。教學者的首要任務之一，便是幫助學習者透過漸進的過程，察覺自己的認知需求，此時教學者有責任幫助學習者意識覺醒，讓他們知道為何需要

學習，以及需要學些什麼。教學者可以透過個案當中的討論，觀察學習者對於學習問題的反應，再依據不同學習者的背景與工作需求做為適時的引導。

## 二、成人具備清楚的自我概念，以及自我導向的學習能力

自我導向的學習包含兩種。一個是自我教誨，就獨立的個體而言，學習者能自我決定學習的機制與方法；另一個則是能夠自我做主，也就是能自我決定學習的目標，他們不喜歡別人將其意志強加在他們身上。此時成人教育工作者就需要創造出一種學習經驗，幫助成人從依賴的學習者轉變成自我導向的學習者。黃思明(2008)指出，教導與學習都應該是一個寶貴的經驗。「以參與者為學習的中心」概念便是，學習者應主動尋找問題與解答，教學者的責任是指導尋找問題與答案的方法與技巧，所以上課的主角是學習者，教學者只是引導者，教室的設計要讓學習者能看到彼此，以方便互動與相互學習。在管理教育上，知識與實用性的技能必須相關，學習者的參與更是必要的(Barnes et al., 1994: 47)。

## 三、成人具備豐富的學習經驗，而此經驗為學習的重要資源所在

成人的經驗會影響學習，成人間彼此學習的差異性、為學習提供更充足的資源，藉此檢視自我學習的習慣與偏誤，以重新塑造新的學習方式，提供自我認同基礎。其中最重視的是成人的經驗，為新的學習扮演重要的角色。正因為每一個成人的背景不同，學習策略個別化的重視更為重要，伴隨著經驗學習特性，例如有小組討論、個案教學法等教學方式 (Knowles: 1990, 64-68; 189-190)。

Barnes et al. (1994) 也認為人們多半從經驗中學習，個案教學法主張思考與經驗，以及知識與應用的不可分離性，加上成人本身擁有較多的經驗，這些經驗往往是最豐富的學習資源，而思考之產生則是倚賴實際情境為起點。個案是一個

真實環境或模擬環境，學習者在此模擬環境中學習做決策，並發展達成決策的邏輯，以及支持此邏輯之證據。在此環境裡學習者討論或透過角色扮演融入個案情境，模擬重大決策過程獲得寶貴經驗，建立理論與實務的橋樑，將分析與實務結合起來 (Barnes et al., 1994: 47；黃思明，2008；吳上蓉，2009)。

#### 四、成人學習準備度與社會角色的發展任務兩者習習相關

成人從一個階段到另一個階段的發展任務，是學習準備最豐富的來源之一。因為成人準備學習的都是他們想要知道、而且能夠去做的事情，使他們能夠有效地面對日後生活所會碰到的狀況。成人發展到某個階段時，該階段的發展任務便會促使他學習與該任務有關的事物。因此，成人必須在每一階段中，把握經驗學習的契機。個案教學法的方式，為學習者提供實際工作中，可能會碰到的狀況與個案，藉由課程中的學習問題提供思考，以及練習解決問題的機會。

#### 五、成人學習取向是生活中心、以及問題導向

成人學習取向是生活、任務或問題中心的。對能幫助日後生活上面臨的問題與情境，成人較能感受到激勵，以及願意花時間去學習這些事物。他們也較傾向於問題導向的學習，尤其是當成人學習將新知識、技巧、價值和態度，應用在實際生活情境中，可以將這些東西學的最有效果。Cordeiro & Campbell(1995)強調以「問題」為學習的起點，這問題可能是與學習者在未來專業領域，碰到議題較為複雜的問題，學習者必須擔負起學習的責任，教學者的角色是指導後設認知學習技巧的教練，個案教學法正是以問題為導向和實際個案辯證分析的教學方法。

## 六、成人學習的動機主要係來自於內在誘因，而非外在誘因

學習方式與效果若能有助解決實際生活中碰到的問題，成人學習者更能感受到激勵。雖然外部因素如更好的工作、更高的薪水等對成人學習者能產生影響，但更具有效能的激勵因素則屬於內部因素，如增進工作滿足感、自我尊崇、生活品質。Tough (1979)研究發現，大多數的成人都繼續保持成長與發展，但是這些成長與發展的動機，卻常常受到一些阻礙，例如身為學習者的負面自我概念、缺乏機會或資源、時間的限制、以及違反成人學習原則的方案等 (Knowles, 1990: 68)。蔡亮長 (2001)則指出成人教育對象，是一個具有積極自我概念的成人，並有豐富的經驗，而經驗學習的方式使成人成為主動學習者。教學者配合不同的學習特性加以指導學習過程，提高激勵因素使之成為有效率的學習者，此即與傳統學習不同之處。

相較傳統的教育方式，學習者必須在建立好的課程環境裡，調適自我以適應環境；在成人教育環境裡，則依據學習者的需求以及興趣來建立學習環境。其中成人學習裡最高的價值便是學習者本身的經驗 (Knowles, 2005: 37)。如果教育是生活，那麼生活也是教育，許多的學習裡包含了個人不同的經驗與知識，經驗就是成人學習者的教科書。傳統學習無法提高學習者的學習興趣，被動的學習方式可能影響學習的效能。為增強學習的效果，針對不同學習者的需求以及能力來選擇訓練策略是非常重要的。

依照成人學習者特性設計教學課程、改進教學方法、營造有益學習的受訓環境、受訓學習者的經驗、有效提昇公務人員自我導向學習觀念、課程設計考慮學習者參與，以及充分提供學習資源等(蔡亮長，2001：175)。除個人學習外，從原本的知識傳遞擴充至經驗學習，改變傳統師生學習關係。針對不同學習者的學習特性，而有不同的學習理論，搭配在培訓課程設計中實屬重要。哈佛商學院提倡以參與者為中心的學習方式，為公部門訓練技法改革，提供了一個參考的方向。

### 第三節 影響個案教學法執行因素相關理論

國家文官學院針對以往公部門培訓，打破傳統講授的學習方式，將個案教學法導入培訓課程是種嶄新的嘗試。但個案教學政策執行過程是否順暢，在執行過程當中有許多影響因素，進而可能影響規畫的效果。為順利執行規劃完善的個案教學課程，應該針對不同的學習方式與資源配置來執行。當哈佛個案教學法轉移至我們的培訓機構之下，有哪些因素須配合環境系絡的調整值得探討。因此，初步了解個案教學的特色與背後成人學習理論，最後來探討影響個案教學執行的因素為何。

#### 壹、影響政策執行因素

個案教學執行過程裡，許多相關文獻皆強調進行個案教學的教學者與學習者為主要探討的對象。確保個案教學的成功，教學者與學習者扮演同樣關鍵的角色 (Lundberg, 1993 轉引自 Desiraju & Gopinath, 2001: 396)。準備充分且流暢的教學過程，能將個案特色與學習者參與討論功效發揮到最大。由此可知，當我們採用與以往不同的培訓方式時，了解資源等相關限制因素以順利執行，才能使政策執行成功更為重要。一項失敗的公共政策固然可能導因於政策設計的失敗，例如目標設計的不正確、方案沒有包含多元價值等，但更多的失敗原因係來自執行本身出現了問題(李允傑、丘昌泰，2003：5)。成功的執行指的是計畫措施被忠實地傳送給政策的預定標的對象 (Hasenfeld & Brock, 1991; Schneider, 1982; 轉引自施能傑，1993：32)。因此，個案教學除了確切地將原先規劃與以執行，應該能讓被政策影響者，也就是標的團體有所感受。影響個案教學執行的因素，了解當中與其他國家系絡不同因素的差異性之下，更值得需要我們探討影響個案教學執行的原因避免重導覆轍，而為後續實施進一步修正，使政策執行更加成功有效率，以達原先希望設定的計畫目標。

那麼影響政策或計畫執行的影響因素為何？從政策評估的角度來看，也就是監測政策執行方案，在執行階段、行政機關的作業流程、資源分配、政策執行人員的態度以及所運用的標的團體，是否恰當等面向為切入的角度。政策執行評估往往因為監測重點的不同而分為兩大類型(李允傑、丘昌泰，2003：217-218)：

### 一、過程評估

評估方案的運作過程，了解方案進行中發生未預估到的影響因素，以及方案的各部分如何配合等問題。

### 二、傳送系統評估

傳送系統評估也就是計畫執行中的投入評估，所要強調的是傳送系統的資源、人員的資格要件或對計畫認知、時間和行政程序等的規劃監測問題。

在一些影響政策執行因素中，除了瞭解相關政策、計畫人員投入心力、盡責的程度之外，當中有關執行人員的因素與標的團體之間的探討著墨甚多。施能傑(1993)認為落實政策執行時須考慮：政策執行人員對政策的執行是否明白、是否有足夠的資訊來執行政策、是否具有足夠的意願來執行政策，以及有足夠的能力來執行政策。執行機關和標的團體的行為，分別會影響政策執行力及政策結果，這種影響力雖然是較為複雜的動態，但卻經常是影響政策執行力的主要來源(施能傑，1993: 154)。政策執行的重要性是在後續管理功能上，扮演修正改善的功效，歸納影響的因素如下：

#### 一、執行人員與設備的不足

#### 二、執行人員受政治或其他外在因素干擾，無法按目標執行

#### 三、執行人員欠缺執行任務的知識

#### 四、標的團體難以確定或不合作；或是與執行機關有關信任感的問題

上述原因都可做為管理政策或計畫執行修正的依據，藉此進一步探討，執行時可能遭遇的問題及解決策略、決定政策執行的可行性、執行人員所需要的能力與條件。最後政策執行過程中如有其他因素影響，要如何調整內容以達成原先計畫目的。Hogwood & Gunn (1984)曾提出希望政策或計畫要能成功，必須建立在完美執行的十項要件上(轉引自丘昌泰，2006: 355-358)：

#### 一、沒有無法克服的外在環境限制

政策執行者面臨的外在環境有時是相當難以解決的，受限於執行機關本身的權力、人力與資源，因此無法克服外在環境的限制，進而影響政策的落實。

#### 二、充分的時間與足夠的資源

成功執行政策或計畫需要充裕的時間與資源，但往往在現實環境中難以實現，例如首長因民意的壓力而有媚俗化的政策。此外時間過於倉促也容易造成政策或計畫的失敗。

#### 三、充分整合所有必要的資源

完善的政策或規畫所需的資源相當廣，例如人力的配置、經費的提供、時間的充裕與建全的組織系統，必須將這些資源與以整合，政策方能成功地執行。

#### 四、政策係以有效的理論做為基礎。

有效的理論係指政策制訂者對於政策相關問題的認定，是否符合多元利害關係人的期望與價值，相關規畫是否確實反映民意的走向。

#### 五、直接而清晰的因果關係

有效的理論固然是重要的，但有效理論中如果不能建立直接而清晰的因果關係，執行就不可能成功。意指政策規畫中每一環節的安排，皆須是清楚以及彼此緊密因果關係連結的存在。

## 六、與其他單位保持低度的依賴關係

政策或計畫的執行機關最好能擁有相當的自主權與責任，若是執行機關凡事都需要徵詢不同機關的意見，那麼這不是最適合將政策與以良好執行所面臨的情形。

## 七、充分共識與完全理解的政策目標

政策目標的共識與理解是良好政策執行的重要的條件，如果相關參與者對該目標相互衝突、認知不清晰或不一致等等，這些因素皆會影響政策的執行。

## 八、任務必須在正確的行動序列上陳述清楚

政策執行涉及緊密連續因果邏輯的任務組合，如果相關參與者對於所應負責的任務陳述不清，容易造成政策執行失敗。

## 九、完美的溝通與協調

政策執行中所有相關參與者，都必須在同樣資訊認知基礎上進行溝通協調，目的是能充分了解彼此的立場，這樣在執行上比較容易出現效果。

## 十、擁有權威的管理者以獲致標的團體的服從

政策執行者必須擁有真正實質的權力，而且標的團體也能發自內心順服，但現實上執行者的權力往往受到限制。

事實上影響政策執行的因素，也就是關於政策執行力的研究，包含了重要的變數互動影響了政策執行的成效。政策執行力是指在政策執行的過程中，對該政策實際運作狀況適時的予以研究分析，以瞭解政策在執行階段能否順利被推動與可能遭遇到那些困難（林水波、施能傑、葉匡時，1993：24）。許多學者提出了不同的執行力模式，而執行力不無所謂的好壞，因為配合不同性質的政策，我們可以使用不同的模式予以說明（林水波、張世賢，1991：264-268；吳定，2005：

243-254)。Smith (1973)為最早建構影響政策執行因素的學者，他提出「理想化政策」、「標的團體」、「執行機關」、「環境因素」等四項，為政策執行過程中所牽涉的重大因素。理想化政策也就是政策制定者，希冀政策類型達到理想化的形式；標的團體指政策接受者其組織或制度化程度、受領導的情形，以及先前的政策經驗，也就是政策直接實施對象特性。執行機關的結構與人員，對於執行的能力與信心也相當重要，此外還有環境中，文化、社會經濟、政治的環境差異。Van Meter & Van Horn (1975)則以透過執行機關調適的模式，說明執行過中影響政策產出的六項關鍵因素：

#### 一、標準與目標

政策在取得合法地位並付諸實行時，應當具清晰的目標可供執行人員遵循。目標清晰與否會直接影響，執行機關組織間的溝通或其他執行活動，並間接影響執行人員意向。

#### 二、資源

政策資源包括所有應用於執行活動的人力、經費、設備、及財務等。資源充足與否會直接影響，機關組織間溝通與執行活動，以及直接影響到執行人員願不願意認真去執行政策。

#### 三、組織間溝通與執行活動

政策若要成功執行，有賴執行機關與人員透過各種溝通方法與管道，確實明瞭政策目標、考核標準、執行的技術與程序等，才能一致步伐共赴事功。

#### 四、執行機關的特性

負責執行機關的正式與非正式特性，會直接影響執行人員的意願。

## 五、執行人員意向

實際負責政策執行的人員對於政策本身信服及認同程度的高低，嚴重影響政策執行的成敗。

## 六、社會經濟與政治環境

政策執行所涉及的外在社會、政治經濟情況，對於執行機關的特性及政策執行成效會有直接影響。

上述有關影響政策執行的因素均有類似之處，Edward III (1980)也提出溝通、資源、執行者意向、機關結構四項因素會直接與間接影響政策的執行現狀，為溝通不良的原因、政策所涉及的資源再做詳細說明，以及如何強化執行人員的執行行為、機關結構特性影響政策執行因素提出建議。事實上，因為環境系絡不同，影響政策執行因素有許多。哈佛成功執行個案教學的經驗，花費了許多資源以及時間的累積才有如此豐碩的成果。政策的推廣不能恣意為之，要考慮被推廣的對象是否具有高度的執行力，更要斟酌產生執行力的水土為何，有沒有辦法因應或配合，才不會塑造新的問題(施能傑，1993：20)。探討影響政策執行應關注的因素後，以下就執行個案教學所要注意的關鍵，進一步探討與歸納影響個案教學執行之因素。

## 貳、個案教學成功執行因素

執行個案教學必須教學者、學習者的參與配合之外，還有其他要注意的因素與環節。黃東益(2010)透過實務經驗觀察指出，執行個案教學除了教師培訓的重要性、學員學習參與之外，課程中的個案教材撰寫甚至是教學設備，例如教室座位安排、學習環境，抑或課程支援的行政人員等實施差異，對於個案教學的執行都有所影響。劉坤憶(2009)認為個案教學原本是運用在私部門教學訓練之中，若轉移至公部門實際運用之下，發現個案教學法所需要的資源甚多，如果公部門培訓欲擴大採用個案教學，建議要有充足的資源與經費以提供個案教材的累積、師

資培訓、教學設備充實等補強。丘昌泰(2009)也認為個案教學需要多方條件配合，個案教材、教師、學員、雙方之間的互動，做為影響成功個案執行的因素。上述論及的因素，都是台灣公部門嘗試移植哈佛個案教學法時足以影響其順利執行的因素，也是執行個案教學法須面對的迫切問題。Ripley & Franklin (1986: 11-29)也曾提到政策執行具有的特性其中之一，應該注意的便是政策執行包含多元的行動者(轉引自李允傑、丘昌泰，2003：7)。因此可更驗證個案教學成功的執行，包含了多方的參與以及支援。

除了執行個案教學的多方資源之外，成功的個案教學執行過程裡，計畫執行人員的認知與心態也甚為重要。對培訓單位來說，實施不同的訓練技法時，訓練單位的心態轉變與支援，對於個案教學的成功執行也佔了相當要素。實務研究者觀察到，訓練單位中的輔導員若對於個案教學未有充分認知的狀況之下，將影響個案教學的操作進行，使學員未能在上課前預先就個案內容進行研讀與討論，而影響個案教學之執行(陳俊明，2009：4-5；黃東益，2009：9-10；呂育誠、陳欽春，2009：19)。個案教學在台灣系絡之執行，與哈佛實所實施的個案教學相較下，的確有些需要不同考量之處。

個案教學在各方參與者應有哪些行為表現與準備？哈佛商學院 (1985)就對實務工作者指出，建議教學者應發展出自我的教學風格，例如配合教學目標、課程內容、學生的程度與經驗、建立課堂上的學習氣氛。透過個案課程的互動建立教學者與學習者的關係，在課程進行之前先跟學習者討論與溝通，讓彼此了解雙方的期待。教學者也必須發展能夠反映個案教材、課堂討論、課程進行等等的教學目標。因此個案教學中的多方團體，對於個案教學的參與學習，要能互相合作與了解計畫目標。由此可知對於個案教學法的規畫執行，與上述探討影響執行因素有相契合之處。本研究配合個案教學法執行的特性歸納後，就個案教材、執行人員、標的團體以及執行機關與資源等四項因素，進一步探討執行個案教學時，

各方參與者應有的準備及角色認知。

## 一、個案教材

相較於傳統教學法，個案教學法的特色是以個案做為強化事實連結的教學過程。首先必須了解個案的來源和類型，再根據好個案的特徵加以選擇。個案來源可包含教學者或學習者自行撰寫，或是由學者專家、專業顧問已經完成的個案。自行撰寫的來源很多，包括撰寫者自己或他人的經驗、報紙、期刊、媒體等等為訊息來源。使用他人寫好的個案可能來自於個案手冊、期刊、教科書或書籍。對於個案教學法而言，教學經驗與個案的累積非常重要，可以促進教學經驗的累積與共享，使教學內容豐富與多樣化（王麗雲，1999：125-126；張民杰，2001：87-88；游玉梅，2007：27）。

配合個案類型有不同的分類。丘昌泰(2009)提出三種類型個案，對於公部門來說，著重於如何分析與討論，需要大膽的創意想法則屬於「探索性個案」。例如，如何讓消費卷的使用能夠發揮乘數效果？如何吸引國際遊客到台灣旅遊？這類型個案偏重於創新解決方案之激盪。「描述性個案」著重於發生什麼事、誰、何處的分析與討論，主要描述一個事件的前因後果，從中釐清真相，掌握該事件演變過程。例如，全球性金融危機對於台灣傷害的演變過程？從這個演變過程中，我們到底學習到了什麼？事前可以有哪些應變對策？最後是「解釋性個案」，著眼於為什麼的分析與討論，說明每一政策或某種現象何以發生？發生原因為何？例如何以某地方民眾一直對於政府的某項公共設施採取抗爭態度？原因為何？因此依據不同教學目標配合不同的個案類型。此外，個案的品質也十分重要，包括學習目標之外同時要能引發學習的興趣。以下分別從教學者與學習者的角度，說明好的個案特徵（Barnes et al., 1994; Wassermann, 1994: 27-30）：

(一)從學習者的角度而言，好的個案特徵包括：

- 1.個案敘述明確且生動
- 2.個案人物生動、寫實、有趣
- 3.情節敘述有張力，且受期待的劇情
- 4.個案具有行動、戲劇性和真實感
- 5.相關學習者的專業興趣和發展
- 6.有明確的焦點和目的
- 7.可以使學習者產生「移情」或同理心的作用

(二)以教學者角度而言，好的個案特徵包括：

- 1.個案有理論內容，對學習者構成智慧上的挑戰
- 2.有詳細的教學提示，說明個案的使用
- 3.在教學者的教學實質內容和實際教學能力的範圍之內
- 4.個案長短適合教學時間和教學環境

個案撰寫的原則部分不同於一般的敘述方式。個案的開場必須是能夠馬上抓住讀者的興趣，將真實的個案背景融入教材之中，問題爭執與衝突點的融入，呈現個案中各方的觀點，閱讀起來會覺得比較生動、寫實，而刺激學習者思考與討論，這部分甚為重要。當人物與事件曾經真實發生時，較能夠引起學習者的興趣，尤其與工作業務、專業興趣相關時，較能產生移情或同理作用，以刺激學習者思考，認為這樣的情境也有可能發生在我的身上。人物不真實不能給予學習者認同與關注，情節若是假的或複雜的描述，反而無法引起學習者探究的興趣，而喪失個案教學法的意義 (Wassermann, 1994: 41-42)。

好的個案情節閱讀起來會引人入勝，但也須清楚明白地將討論重點明確指出才不至於失焦。每一門個案的核心不論是哪個學科，都應該要有主要的觀念，也就是個案應提供加以檢視的核心議題。主要觀念提出了教學者想要的方向，以便學習者依此方向研讀，熟悉和了解個案的內容。讓學習者有足夠的時間思考重要核心議題，而結合課程的目標和主題。主要觀念是否在撰寫前就選定或是個案寫成了主要觀念隨之出現？在此並無嚴格的規則(張民杰，2001：112-113)。對教學者來說，個案雖然要配合教學目標，但要注意討論議題與配合課程時間的長短，哈佛商學院<sup>1</sup>對教學的建議是「少就是多」的核心技巧。意思是少一些主題、少一些議題，因為主題少、問題少，較能有充分的時間為學習帶來較深入的觀點。寧願較少的主題而進行深度的討論，才不至於因時間不足而粗略的帶過主題(游玉梅，2007：28)。好的個案特徵首先要能貼切課程與教學需求，其次是個案敘述品質要佳，內容的編排都有一定的敘述格式。個案教學法講求以真實的事件做為寫作題材是主要的特色，因此，個案要能觸動讀者的情感以及富含讓學習者能深度思考的問題，如此才能與學習者的相關經驗引起共鳴。進一步詳細選擇個案的原則和具體指標，如表 2-2：

---

<sup>1</sup> 參見：Harvard Business School-Participant Centered Learning and The Case Method: A Case Study Teacher In Action. : [http://hbsp.harvard.edu/multimedia/pcl/pcl\\_1/1/index.html](http://hbsp.harvard.edu/multimedia/pcl/pcl_1/1/index.html).

表 2-5 選擇個案的原則和具體指標

好個案的特徵	具體指標
1.個案要貼切課程與教學需求	(1)個案要能包含課程目標 (2)個案要包含於學科主題或內容 (3)個案能夠配合教學時間及教學環境
2.個案敘述品質要佳	(1)個案的敘述要完整而不瑣碎、連貫而不含糊 (2)個案的敘述要以真實事件為根據
3.個案可讀性要高	(1)個案要能符合學習者的閱讀和理解能力 (2)個案要能給予學習者智慧上的挑戰
4.個案要能觸動情感	(1)個案要有生動、有趣的人物 (2)個案要有動人、懸疑的情節 (3)個案具有戲劇的張力和寫實感 (4)個案要做客觀中立的描述
5.個案要能製造困境	(1)個案應具有複雜、衝突的元素 (2)個案有不只一個答案的待解決問題

資料來源：張民杰 (2001：99)

好的個案選擇除了上述提到配合教學目標之外，可讀性要高是指，教學者必須判斷個案是否適合學習者閱讀與理解的層次，並考慮可否對學習者構成智慧上的挑戰。站在個案中難易度的折衷點，選擇不會太難，但能給學習者更多學習和專業成長的個案 (Wassermann, 1994: 28-29)。那麼該個案既能達到學習目標，也可以引起學習者的反省、思考和討論。

## 二、標的團體

實施個案教學之標的團體為學習者，學習者事先就課程預習準備，也就是個案教學強調「以參與者為學習中心」精神的實踐。學習者本身就是學習的主體，因此必須事先閱讀課程的教材，經過反思後帶著心中初步的想法與答案去上課。了解個案教學法與以往的傳統講授方式不同後，改變自己的學習態度，個案教學法的討論才能達到事倍功半的效果。因此，歸納參與個案教學之學習者，對於個案教學法應有的準備與角色態度如下 (Benson, 1984: 2-3 ; Hommond, 2002:4) :

### (一)課前預習

就課程指定的問題，學員應事先預習個案教材，目的是請學員事先思考解決的方案，以初步形成一些想法。如果學員沒有事先閱讀與分析個案教材，就失去後續討論的重要性，也較無法深刻體會個案所要傳達的教學目標。

### (二)課程投入

學員應專心投入課程討論以獲得最大學習收益。若未能用心投入課程，就會使失去自己意見表達與同儕融入討論的機會。

### (三)守時

學員應該準時出席課程，遲到不僅打斷學員之間的討論，也干擾了課程的進行。

### (四)參與

參與能促進學習，彼此分享自己的想法與個案內容的判斷，了解問題所在進而想出解決方案與替代方法，增進團隊知識與技巧。

以上四種原則對於學習者擴大學習經驗有其重要性，但也須了解這些僅是一些基礎原則。教學者必須根據不同時間或特殊狀況，適時做修正與改變。學習者必須知道自我的責任，帶著事先問題預習的答案來上課，但問題答案當然是沒有絕對的，而是必須做些選擇或是表達自己的意見。也就是學習者應該事前閱讀和熟悉個案的內容，了解個案教學法的功能與實際做法，調整學習的方法和態度(張民杰，2002：143)。當中也有一些阻礙學習的因素，例如不熟悉個案教學的學習方式而無法投入課程，造成對課程目標有過多的期待 (David, 1960: 28)。學習者在準備個案時，閱讀上往往容易囫圇吞棗，使個案教材無法發揮預期功效。此時教學者應在課程中提問，扣緊與個案相關的問題，讓學習者能夠回想個案內容，甚至鼓勵他們發展與討論自己的觀點 (Glover & Hower, 1960: 14-18)。

### 三、執行人員

個案教學中最重要的執行人員便是教師，教師對於班級討論的氣氛塑造扮演相當角色。尤其參與個案教學學員已為成人，在討論教學中成人學習者彼此尊重包容，互相了解以建立成熟的關係，教師也能藉此學習；對學員更是一個能訓練表達自己與他人溝通的機會，藉此建立彼此共識(Glover & Hower, 1960: 14-18)。教師應有的行為如下(Benson, 1984: 3-5；Wassermann, 1994: 76-78；Sondra M. Napell, 1994：199-202；王麗雲，1999：131；張民杰，2001：128-138)：

#### (一)謹慎的準備

##### 1. 了解個案事實

教學者最常犯的疏失便是在課程開始前，忘了再次複習個案。因此教學者應在授課前撰寫教學規劃，以及了解學生的背景來分組，熟悉個案的內容與所關注的議題。教學者對個案的瞭解以確定個案的主要教學觀念、歸納討論的架構、安

排各層次的討論問題。

## 2. 準備好提問的問題

教學者應事前準備合適的問題，以便在討論上刺激學習者的思考與討論的氣氛。如果教學者可以事先準備好的問題，至少可以讓討論的焦點保持在個案的議題上。但要注意的是，若學習者所提出的意見或看法也非常值得探討，教學者可以接受學習者的不同看法，甚至適時調整討論方向，而非桎梏於既定的教學指引。

## 3. 了解你的學習者

在討論過程中要注意不同教學目標的轉換，事先將問題給學生思考或是在討論的過程中激勵他們。若是能夠有學習者名冊，包含照片、教育背景、工作經驗、興趣等，對於熟悉學習者的背景會很有幫助。甚至是每班找出四至五個可與學習者分享特殊經驗的人。藉由熟悉學習者的背景有利於課程進行提問，觀察學習者的反應。雖然熟悉學習者的背景，不能表示有較多的互動產生，但是可使學習者感到放鬆與較快進入學習狀態，有助於分組討論，使上課氣氛較為人性化(游玉梅，2007：36；張民杰，2002：127-138；Wassermann, 1994: 74-85)。

### (二)掌握討論的過程

教學者與學習者的互動討論是個案教學法裡最重要的核心，教學者確實掌握課程時間，將每一時段所分配之時間控制得宜，並按照進度引導個案討論。哈佛商學院建議帶領討論的時間必須視教學議題來做調整。選擇議題原則上是二至三個，以免太多而無法做好時間分配。從多角度來檢視環境的氛圍，能夠影響參與者自由表達意見，最重要的是教學者應該掌控好討論的過程 (Burger, 1992: 47; 轉引自Nelson. M, 1997: 106)。而討論的進行以提問、聆聽、回應為核心要素，要

將學習者的回答與看法，寫在白(黑)板整理出個案分析架構使學員清楚明白，並扮演傾聽者、促進者以及引導者，而非傳統內容專家的角色。基於以上角色，討論過程中教學者重述學習者的語言，目的是對學習者做更清楚的闡述而不是在於下結論。以下為討論過程應該注意的事項（黃思明，2009；Nelson. M, 1997: 106，109-110；哈佛商學院, 2005<sup>2</sup>）：

### 1. 教學者的評論應有限制

教學者除了回應之外，有時候最好的回答則是保持沉默，或是對回應再作進一步闡述。有時候利用肢體語言也有很大的幫助，只要能帶著學習者進入討論，那麼就是好的回應方式。並利用對於學習者背景的了解，配合學習者的回應，依教案設定的邏輯次序，寫在不同白(黑)板的適當位置，方便深入討論與分析。

### 2. 給學生足夠的反應時間，不要太早就給予暗示。

教師的提問應避免隱含暗示性，引導學習者回答出教師所期望的答案，這樣的方式會讓學習者失去思考的機會，並且給予學習者討論發言的時間要能適當。

### 3. 不要過度表現

思考是需要時間的，通常教師提出問題之後，應給學習者思考與反應的時間，以回應進一步的問題。如果時間的思考時間不夠，就會漸漸依賴教師提供答案，無法培養具獨立思考能力。

---

<sup>2</sup> 取自：participant centered learning and case method, Harvard Business School Multimedia Resource, 網址：[http://hbsp.harvard.edu/multimedia/pcl/pcl\\_index.html](http://hbsp.harvard.edu/multimedia/pcl/pcl_index.html).

#### 4. 注意討論的廣度與深度

教學者應配合課程目標進行，來控制討論的深度與廣度以及別讓討論失焦。教師可藉由不斷提問以刺激學習者的思考，同時回饋給教師分析學習者的問題，適當運用提問與回答對象的挑選，技巧性的提問能幫助教學者將討論聚焦在個案所要專注的議題上，並從中得知學習者對於教材的意見，以及回應之中的談話邏輯，以上的小技巧除了增進討論的深度與廣度之外，也能協助控制討論方向。

#### 5. 適時選擇暫停討論

冗長的討論可能會使效果打折扣，使學習者感到無聊、覺得討論沒有效率或無意義。此時可以選擇暫時停止討論，有效的結束討論方式可以請學習者，為討論做回顧與總結。

#### (三) 關注學習者

##### 1. 公平參與的機會與建立信心

教師在課程中要能注意學習者的反應，有些學習者較善於表達自己的看法；有些則不善於表達甚至是不喜歡說話，可能對於發言沒有興趣。教師要注意這類行為的參與者，適時的在課堂走動提高學習者的專注力、鼓勵學習者發言，盡量讓每位學習者都有機會表達自己的看法，或者以正面的態度或語言來鼓勵學員發表意見。

## 2. 不要過度支配

教師應避免自我為中心，應給學習者練習思考與發言的機會，教師如果能聆聽他們曾經說過的話，並適時的提出，多問開放性的問題，鼓勵發表意見等，學習者參與機會較高。

上述教師若能謹慎的做好課前準備、透過提問、聆聽與回應等技巧掌握討論的過程，使學習者感受到教學者尊重學習者發言的態度，彼此發言分享不同的經驗，學習論證與說服或是同意別人的看法，這也就是「以參與者為學習中心」的學習精神。成功的執行個案討論，強調整體是個案學習的小組，學習者高度參與的學習過程，教學者是引導者而非討論中的支配者 (Barnes et al., 1994: 53, 62-63)。引導學習者的參與學習，建構良好的討論環境，形塑討論的品質與班級氣氛的建立，這些對個案教學的效果也有很大的影響，而班級氣氛自由、開放、安全是有助於學習的。教學者在個案討論過程中，如果要營造自由、開放、安全的班級氣氛，主要取決於教學者帶領班及討論的行為，以及教學過程中教學者的態度與認知(張民杰，2001：165)。另外透過個案教學法的教學經驗，也會刺激教學成員、教師彼此透過個案教學的特色，而達到再教育、再學習的功能。此外也符合教師教學、研究的需求，幫助研究與實務經驗上的連結，鼓勵他們去接觸專業領域與問題的對話，因此個案教學者之間彼此的互動交流、經驗分享也非常重要 (HBS, 1994: 5)。總而言之，教師在個案教學中的角色是為引導者，參與學員討論的過程而不做過度干預，將學員的發言邏輯歸納與整合，鼓勵學習者發言以維持良好的師生關係，進而建立良好課堂討論的氣氛。

#### 四、執行機關與資源

在執行機關與資源的部分，對於營造整體個案教學執行也有影響。除了上述教師建立討論氣氛之外，當中的執行機關資源包含了軟硬體設備、人力配置等，良好的教學硬體設備環境，應提供師生安全、舒適、方便的教學場所，有助於個案教學法效果的提升，教室布置、座位安排以及學生人數，也都會影響到個案教學法的實施。其中白(黑)板在個案教學法裡扮演輔助個案討論的重要設備之一，哈佛在進行個案時，使用的白板等有十面之多，為的是方便教學者在教室四處走動，觀察與記錄學習者發言的狀況。促進學習者與教學者之間的互動，藉由可移動的白(黑)板，紀錄學員的意見與觀點，方便教學者整理與組織學員之間的對話與想法。

另外教室型態建議以半圓形、馬蹄形或是階梯式的安排，方便學員之間能看的見彼此，也較有利討論的進行。教室傳統的排列座位並不是最好的討論座位設計。教室如果較小並且成環狀排列則較好；教室如果較大，則應成階梯式與半圓形的排列方式較佳。學生人數以 30 人以下為宜，但哈佛實際進行個案討論課程，也有人數超過 80 人的經驗。人數過少會使討論的空間受到限制；但人數過多會影響其他學習者發言機會與時間，所以人數過多時，可以先行分組進行個案討論(張民杰，2001：165；游玉梅，2007：40)。Lynn (1999)則進一步提供檢討個案教學法成效的指標如下(轉引自張民杰，2001：189-190)：

- 1.學習者說話的內容和次數是否多於教學者？
- 2.學習者是否自願的參與討論？
- 3.教學者問了多少問題？問題的深入程度為何？

4.班級是否充滿活力和愉快的氣氛？

5.討論的內容是否具有意義和連貫性？

6.討論是否結束在最精彩的時候？

游玉梅(2007)實務經驗也表示，個案教學法的推動必須是有計畫與系統的，而且是長期與持續的。因此成功個案教學法的執行，除了執行機關的資源提供充足之外，還需要執行機關相關人員，對整體個案教學法在執行上有完善的規劃、確立執行目標，以及個案教學強調的執行焦點，相關參與人員有完整的認知，做好前置準備的工作，例如師資的選擇與聯絡、對於學員課前通知與說明等，輔助教師更能順利執行個案教學。而教師與執行機關應保持良好的互動溝通與協調，將所需的教學準備告知執行機關的輔導員從旁協助，兩者相輔相成與相互信任之下，個案教學法的執行能更加成功與順利。



## 第三章 研究設計

本章共分為四節，說明本研究進行的方式。首先說明本研究的主要架構與研究探討的焦點，第二節介紹問卷調查、深度訪談為本研究主要的實施方式，接續說明研究範圍以及實行設計方式，包括施測範圍、問卷與訪談設計，最後第四節部分，歸納本研究限制與研究流程。

### 第一節 研究架構

本研究透過前一章檢閱個案教學法、成人學習、影響政策執行因素相關文獻後加以回顧與整合，歸納成功地實施個案教學要注意的關鍵因素，分別是個案教材、學員、教師、執行機關與資源四項因素。本研究架構主要從四項影響因素的角度出發，探討薦升簡訓練中個案教學法實施的過程與現狀，進而了解相關參與者對於個案教學法實施的整體評價。

首先在個案教材的部分，依據文獻回顧歸納出良好的個案教材應該具有明確的學習目標、敘述結構完整而清晰、富含有趣的情節、蘊含深度思考及有待解決的問題等等特點。因此，實際接觸個案教材的學員、教師及輔導員對個案教材的看法與評價來檢視，目前政府訓練機關所開發的個案教材，是否符合好的個案相關特徵。

標的人口因為新的政策執行，也就是指個案教學法新的訓練方法實施後，面對不同以往的學習方式的參與者，在此本研究對象為參與 99 年度薦升簡訓練的學員。學員因所屬不同單位機關，在課前對個案教學的了解是否充分，以及個案教學法實施過程的感受與表現，甚至是學員與教師課堂互動討論的過程，另外從輔導員課堂協助與觀察，進而了解學員的學習調適狀況，是否落實學習者應該扮

演的角色等等，這些皆為本研究關注的焦點。

執行個案教學法的另一項關鍵因素為教師。教師雖然是學習的引導者而非主導者，但是教師本身對個案教學相關的教學經驗是否充足，本身態度是否調整接納，皆會影響個案教學法實施的成效。不同機關學員的認知背景之下，如何掌握學員發言的重點、聆聽吸收、轉化與歸納，並且配合個案背後引導的學理架構等等，這些引導技巧對教師而言都是一大挑戰。因此，教師實際在個案教學課堂中實施的狀況為研究的另一焦點。

執行機關與資源意指執行政策的官僚組織，本研究中扮演執行機關的角色為國家文官學院。細部探討的環節有個案教學法實施應有的軟硬體設備，教室座位設置等建置與規劃，國家文官學院是否籌備完善而充足。另外，協助教師的隨班輔導人員，負責相關的工作說明與教育訓練是否完整？藉此了解輔導員對個案教學的認知與執行情形，探討國家文官學院是否扮演好資源整合的角色，以利於個案教學法順利實施與推動。因此，就以個案教材、學員、教師、執行機關與資源等四項因素，探討在個案教學法實施影響與執行評價，本研究架構歸納如圖 3-1。



圖 3-4 研究架構

## 第二節 研究方法

本節說明主要研究方法，首先透過文獻回顧探討相關理論，以確立本研究架構，再以問卷調查法與深度訪談法質量並重的方式，做為本研究主要的進行方法。

### 壹、文獻分析法

文獻分析法探討影響政策執行因素的相關理論，配合個案教學法相關資料、背後的學習特色與成人學習理論，整理與歸納影響個案教學法成功執行的因素，以探討政府機關執行個案教學法相關情形。主要以個案教學法相關的國內外書籍、期刊、論文、研究報告、個案教學法相關網站等等為資料蒐集的來源。

### 貳、問卷調查法

影響政策執行因素有許多角度，但不外乎幾項關鍵的因素。考量執行個案教學法應注意的重點之下，本研究歸納：個案教材、學員、師資，以及執行機關與資源四項為影響個案教學成功執行的因素，據此設計調查問卷。為了加強問卷施測的信效度，問卷進行發放之前，除了與辦理個案教學法相關政策業務的人員，進行非正式訪談，另外請學者專家對於問卷設計給予建議，協助修正問卷，問卷回收後進行統計分析統整調查結果。

### 參、深度訪談法

「訪談」是一種研究性交談，是研究者通過口頭談話的方式，從被研究者蒐集第一手資料的一種研究方法。由於社會科學研究涉及到人的理念、意義建構和語言表達，因此「訪談」變成為社會科學中一個十分有用的方法(陳向明，2002：221)。因此，除以問卷調查的方式探討個案教學法實施之標的團體，也就是參與薦升簡訓練學員的看法之外，另輔以深度訪談方式，彌補問卷調查法可能有缺陷的部分。根據本研究問題與目的，設計訪談大綱做為訪談的指引方針，並依據問卷調查後的統計分析結果，再根據研究目進行訪談大綱的修改，據此進行深度訪

談。除對於回答訪談大綱的問題之外，希望受訪者依據真實現況，發表自己的看法，能藉此發掘更多可能影響個案教學執行的因素，以貼近政府訓練機關實施個案教學法的實際情形。

### 第三節 研究範圍與實行設計

本節說明主研究範圍包含研究對象、施測時間，以及實行設計等兩部分，整體主要以個案教材、學員、教師、執行機關與資源四項影響個案教學執行因素，進行主要問卷構面設計，再依據研究架構與問卷分析的結果，進一步設計訪談大綱。

#### 壹、研究對象

本研究施測對象以參與國家文官學院 99 年度薦任晉升簡任訓練之學員，施測期間為 99 年 6 月 7 日至 8 月 27 日。深度訪談對象則分為三類，首先是辦理個案教學業務相關人員，其次為國家文官學院輔導員、最後則是實地執行個案教學法的教師。

#### 貳、問卷設計

問卷構面設計共包含五項構面，根據前一章歸納影響個案教學執行因素進行設計，分別是「個案教材」、「標的團體」、「個案教學執行人員」、「執行機關與資源」。根據每一個構面應有的特徵、角色表現行為來設計細部問卷題項。最後在「整體滿意度」構面，目的是要了解學員於個案教學法實施後，整體訓練滿意度的初步評價。問卷最後安排受訪者基本資料選項，做為後續問卷分析參考。記分方式以李克特五點評量尺度填答，由左至右強度分別為：1「非常同意」、2「同意」、3「普通」、4「不同意」、5「非常不同意」，分數統計越小表示對該指標越正面評價。細部問卷構面說明如下：

教材個案撰寫構面，欲了解參與訓練的學員對於訓練課程所使用的個案，在教學目標設計、個案篇幅長短搭配教學時間、編排組織結構、閱讀討論、學習負擔等學員整體的感受與評價，藉此了解目前開發的行政個案教材，是否具有良好的個案寫作特徵。

標的團體即參與訓練的學員，課前的預習準備、課程投入參與、課堂討論的回饋等情形進行自我評估，藉此探討學員是否落實「以參與者為學習中心」的學習理念以及應有的角色認知。

個案教學執行人員，也就是實際課堂帶領個案討論的教師。教師應該對於個案或所學專業知識具有相當的了解與掌握，配合個案背後所要傳達的理論加以整合運用，與學習者討論的言詞、切入點才會有深度與廣度。透過整體課後學員評價，探討師資與學員之間的教學互動的情形，教師是否做好充足的認知以及準備，將「以參與者為學習中心」的認知，貫徹進而融入個案教學法帶領過程。

個案教學法為強調高互動性的一種學習方式，充足的媒體設備便於教師教學的進行，例如教室角落或四周若能多一些白(黑)版的設置，教師可以專心聆聽學員的發言，適時歸納在黑(白)板上與以學員參考，這些完善的籌備過程皆能使討論的過程更為順利。另外，在輔導員角色的部分，輔導員應該在課前充分告知學員，個案教學法裡所應該扮演的角色，正確的學習態度能使個案教學法實施的效果事倍功半。問卷題項如表 3-1：

表 6-1 實施個案教學調查問卷

構面	探究焦點
學員對個案教材評價	1-1 個案有揭示明確的學習目標
	1-2 個案內容與學習目標間相當契合
	1-3 個案的內容結構敘述清晰易懂
	1-4 個案情節函有待思考解決的問題
	1-5 教學時間足夠討論完所有議題
	1-6 要求預習個案對我就是一件沉重的事
學員對參與個案教學 討論表現自我評估	2-1 課前我已認真地預習個案教材
	2-2 我有積極地參與個案的討論
	2-3 我秉持主動的態度參與本課程
	2-4 我課堂發言有引發後續討論
學員對教師表現的行為 為評價	3-1 教師熟悉個案內容的相關知識
	3-2 教師能將教學目標傳達得很清楚
	3-3 教師能掌握學員工作背景促進討論效果
	3-4 教師能將學員發言內容有條理地整理在黑(白)版上
	3-5 教師能有效地引導學員發言
	3-6 教師能提供學員充分思考的時間
	3-7 教師能讓討論的氣氛輕鬆自在
機關資源、輔導員的 認知與影響	4-1 教室內有充分可供使用的白(黑)板
	4-2 教室有足夠的投影、麥克風等媒體設備
	4-3 教室坐位安排方便學員之間的討論
	4-4 輔導員能事先提醒學員預習個案
	4-5 輔導員能事先提醒學員應具備積極主動的學習態度
	4-6 輔導員能盡責協助教師進行個案教學

最後為調查個案教學實施後，學員整體滿意度構面，其在於探討學員在個案教學法課程整體設計、教學進行、師資帶領方式，環境設備規畫的感受。另外，個案教學法實施後，教學特色是否能啟發學員的學習興趣，學習深層思考問題、解決的辦法，以及個案討論是否有助於將理論與過往實務經驗連結，以及初步學習成效進行自我評估。問卷題項如表 3-2：

表 3-2 整體滿意度構面

構面	探究焦點
個案教學整體評價	5-1 我對課程設計整體感到滿意
	5-2 我對教學環境整體感到滿意
	5-3 我對教師的教學方式整體感到滿意
	5-4 我學習到本課程揭示的學習主題
	5-5 個案教學方式能激發我的學習興趣
	5-6 個案教學能滿足我對工作上的學習需求
	5-7 個案教學能幫助我學習分析問題的能力
	5-8 個案教學方式有助我連結理論與實務
	5-9 我認為個案教學很適合用在培訓課程

### 參、深度訪談設計

深度訪談設計則依據研究目的與問卷分析結果，建構深度訪談大綱以做為研究進行的指南。希望以深度訪談方式，了解個案教學法目前實施狀況與面臨的困難，找尋是否有其他影響個案教學法執行的因素。深度訪談對象分為四類，分別是國家文官學院人員、擔任本次薦升簡訓練的輔導員、本次薦升簡訓練的個案教材撰寫者，最後是實施個案教學老師。再依據問卷普查分析的結果與研究目的做為參考，依立意抽樣 (purposive sampling) 的意涵，邀請辦理個案教學法的相關人員提供適合研究需要的輔導員，與個案教學老師，再進一步聯繫上述兩類對象

的受訪者。深度訪談過程經過受訪者同意後全程錄音，訪談結束進行逐字騰稿。依據受訪者對象、回答內容的題項，標示為 T-1-1，編碼意指為屬於教學老師類別中的第一位受訪者，針對深度訪談大綱中第一題回答的內容。以下分別說明不同深度訪談對象與深度訪談大綱。

個案教學政策人員共計一位，質性分析中代號為 P，為國家文官學院人員。從受訪者過去個案教學相關辦理與實施的經驗，以政策參與執行者的角度，提供個案教學在執行規畫過程中，資源整合的進行過程、相關參與者連繫與溝通、軟硬體設備的規畫，自我對個案教學法執行情形進行成效評估，目的探討個案教學法實施面臨的困難與看法。深度訪談大綱如表 3-3：

表 3-3 國家文官學院人員深度訪談大綱

一、進行個案教學前，專案規劃工作整體如何進行？
二、個案教學開始之前，如何讓學員了解個案教學進行流程？
三、專案規劃裡，輔導員如何協助個案教學的推動？
四、學員參與討論為個案教學的重心，有哪些鼓勵學員發言機制的規劃？
五、您個人覺得個案教學的效果好不好？
六、訓練機關硬體設備的部分，學員對國家文官學院與中部園區座位安排最滿意，公企中心滿意度相較為落後，為什麼會有這種情形？
七、個案教學專案執行前後，對您個人或工作上有哪些影響或啟發？
八、未來公務培訓導入個案教學，你有什麼建議？

協助個案教學執行的輔導員，質性分析中代號為 S 共計三位，分為是在北、中、南地點執行薦升薦升官等訓練，都是從國家文官學院派出的輔導員。受訪者中有擔任輔導員多年經驗，也有初次擔任協助工作的情形。因此，想了解國家文官學院對於輔導員所扮演的角色，以及與機關、教師、學員的互動情形，進一步

拼湊個案教學實施現況的全貌。深度訪談大綱如表 3-4：

表 3-4 個案教學輔導員深度訪談大綱

一、之前是否聽過個案教學？
二、課程開始前您接受哪些有關個案教學的教育訓練？
三、個案教學開始之前，您如何讓學員了解個案教學的進行流程？
四、課程進行中協助、配合老師教學的工作有哪些？
五、學員討論個案的情形您覺得如何？
六、學員參與討論是個案教學的重心，有設置哪些鼓勵學員發言的方法？
七、您個人覺得個案教學的效果好不好？
八、個案教學執行前後，對您個人或工作上有哪些影響或啟發？
九、未來公務培訓納入個案教學，你有甚麼建議？

個案撰寫是實施個案教學的前置作業之一，首先透過問卷了解學員對於個案教材的整體評價與滿意度之外，汲取訪談個案撰寫者在過去接觸撰寫個案經驗，以及應邀參與本次薦升簡訓練後，撰寫個案的過程與情形。質性分析代號為 W，共計兩位受訪者，身分皆為大學教師，藉此探討進行教材籌備情形、碰到的困難有哪些訪談。深度訪談大綱如表 3-5：

表 3-5 個案教材撰寫者深度訪談大綱

一、之前是否了解個案教學？
二、個案教材背後想法形成的過程？
三、在個案撰寫的專案規畫中，國家文官學院提供哪些協助、溝通、指導原則？
四、準備個案過程中遇到了哪些困難？如何解決？
五、相較於商學院與公部門特性，您在個案撰寫時考量的地方有無不同？
六、在教學與搭配個案內容討論時間上，有些學員表示議題太多討論時間不足，對此您有什麼看法與建議？
七、未來公務培訓辦理個案教學，在個案教材的部分您有什麼建議？

站在個案教學第一線的工作者也就是進行教學的教師，質性分析代號為 T，共計四位受訪者，身分均皆為大學教授。當中有些受訪者曾經有帶領個案教學法的相關經驗，也有初次嘗試個案教學法的教師。因此當以個案教學法進行教學，對於不同以往習慣傳統授課的教學者也是一項挑戰。最後深度訪談對象便是藉此了解教師在態度上的調適、教學準備工作、對於學員課堂反應的觀察，以及對個案教學法後續實施的相關建議。深度訪談大綱如表 3-6：

表 3-6 個案教學老師深度訪談大綱

一、相較於傳統教學方式，個案教學有哪些準備工作需要進行？
二、個案教學開始之前，如何讓學員了解個案教學的進行流程？
三、整體教學過程中遇到哪些困難？
四、學員參與討論是個案教學的重心，有哪些鼓勵學員發言的方法？
五、之前是否接觸過個案教學？相較先前個案教學經驗，本次有哪些不同地方？
六、有學員表示議題太多討論時間不足，也反應預習個案會增加學習負擔，對此您有甚麼看法與建議？
七、您個人覺得個案教學的效果好不好？
八、未來公務培訓辦理個案教學，您有什麼建議？

## 第四節 研究限制與研究流程

### 壹、研究限制

本研究焦點在於探討政府訓練機關導入個案教學法時，在執行過程相關實施情形作為初步探究，目的在建構若要順利實施個案教學法的檢討路徑。因此，本研究採國家文官學院為個案背景，探討 99 年度薦任升簡任官等訓練實施個案教學法初步成效，對培訓繼續採用個案教學法提供參考建議。本研究結果為初步探究與分析，無法廣義類推其他訓練機構所辦的培訓課程成效，此為本研究限制。

### 貳、研究流程

研究流程的部分，首先透過文獻檢閱，整理出影響個案教學是否順利執行的關鍵因素，歸納為個案教材、學員、師資、執行機關與資源等四項因素，配合個案教學實施時相關參與者應該扮演的角色認知，據此設計問卷題項，進行參與個案教學法課程之薦升簡學員問卷普查。

問卷回收分析後，將初步所得的統計結果配合本研究問題相關回應，進一步設計深度訪談大綱，彌補量化分析不足之處。最後根據所得的資料分析提出其他政府訓練機關欲實施個案教學於培訓課程的建議。整理本研究流程架構如圖 3-2:



圖 3-5 研究流程圖



## 第四章 參與個案教學法學員的態度認知分析

本章就調查結果進行說明。問卷回收與編碼處理之後，以 Excel 與 SPSS18.0 軟體進行統計分析。第一節針對問卷回收處理後，說明受訪者基本資料，其次為學員對個案教學法的實施認知，第三節以 T 檢定與 ANOVA 變異數分析方法，進行學員態度的差異性分析，探討學員基本背景與各項觀察構面的相互關聯性。

### 第一節 受訪者基本資料

問卷施測對象為 99 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練<sup>3</sup>，訓練期間為 99 年 6 月 7 日至 99 年 8 月 27 日，訓練班級分為北、中、南三梯次實施，總共 32 個班，以「政策制定、執行與評估實務」課程經驗為調查主體，普查受訪學員對個案教學課程整體看法。北部回收 12 班、中部回收 3 班、南部回收 5 班，共計回收 20 班，詳細回收情形請見表 4-1。三梯次共計發出 1394 份，總回收 747 份，回收率 53.6%。剔除無效問卷<sup>4</sup>後，有效問卷 664 份，有效問卷率為 88.9%。受訪學員基本資料分析如表 4-2：

---

<sup>3</sup> 99 年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練班別中，因專業屬性以及安排師資、課程、上課地點皆不同，因此司法院司法人員研習以及法務部司法官訓練，為本研究問卷調查的排除對象。

<sup>4</sup> 部分回收的問卷雖有反向題的反應，但整份問卷皆勾選同一選項為缺乏辨識度，因此本研究列為無效問卷。

表 4-1 問卷班別回收統計表

訓練梯次	訓練時間	訓練地點	回收班級數	共計
第一梯	99/06/07 至 99/07/02	北部 8 班 中部 2 班 南部 2 班	北部 6 班 中部 1 班 南部 2 班	9 班
第二梯	99/07/05 至 99/07/30	北部 8 班 中部 2 班 南部 2 班	北部 5 班 中部 0 班 南部 2 班	7 班
第三梯	99/08/02 至 99/08/27	北部 5 班 中部 2 班 南部 1 班	北部 1 班 中部 2 班 南部 1 班	4 班

參與本次薦升簡訓練問卷調查學員，以男性學員較多(如表 4-2)，有 384 人約佔 60.2%，女性較少，有 254 人佔 39.8%，樣本數在性別與年齡部分與母體人數來看，達至樣本代表性檢定。檢視保訓會所提供升官等訓練歷年統計來觀察<sup>5</sup>，歷年薦升簡訓練男性比率都較女性多。99 年度訓練總人數中，男性為 879 位，女性為 515 位；98 年度訓練總數中男性為 838 位，女性為 570 位，與歷年來的男女比率相當(公務人員保障暨培訓委員會，2010)。其中男女比率的差異是否因擔任主管職的女性較少，該部分不在本研究範圍之內，但可從歷年變化得知，參與薦升簡的女性學員比率有逐年上升的趨勢。

受訪學員年齡主要分布在 40 至 49 歲(如表 4-2)，占受訪學員近一半的比率，約 54.1%，50 歲以上也有三成左右的人數，212 人約 33.2%，與此保訓會統計參與薦升簡訓練的平均年齡為 45 至 46 歲左右相當(公務人員保障暨培訓委員會，2010)。此外，學員工作的業務性質與政府部門年資來觀察(如表 4-2)，業務屬行

<sup>5</sup> 歷年統計資料來源為公務人員保障暨培訓委員會：  
<http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=815&Page=4995&Index=5>

政類較多，有 76.4%；技術類僅佔 23.6%。

近半數的學員在政府部門服務超過 20 年以上，有 278 人約 44.2%，服務年資在 16 至 20 年的學員也有近三成人數，有 187 人約 29.7%，顯示參與薦升簡訓練的公務人員，有一定以上的公部門服務年資。

表 4-2 受訪學員基本資料次數分配表

變項	題目	樣本次數	百分比	母體次數
性別	男	384	60.2%	879
	女	254	39.8%	515
年齡	30-39 歲	81	12.7%	164
	40-49 歲	345	54.1%	771
	50-59 歲	204	30.2%	429
	60 歲以上	8	1.3%	30
政府部門 服務年資	5 年以下	1	0.2%	無資料 <sup>6</sup>
	6-10 年	7	1.1%	
	11-15 年	156	24.8%	
	16-20 年	187	29.7%	
	21 年以上	278	44.2%	
工作業務性質	技術類	146	23.6%	無資料
	行政類	473	76.4%	

<sup>6</sup> 本研究抽樣人數在性別與年齡達至樣本代表性，但在政府服務年資與工作業務性質部分，因參訓學員業務機關類別眾多，年資計算方式不一致，無法取得統計資料。資料來源：公務人員保障暨培訓委員會。

## 第二節 學員對個案教學法實施的認知

依照原始問卷設計為李克特五點尺度，1 表示「非常同意」、2 表示「同意」、3 表示「普通」、4 表示「不同意」、5 表示「非常不同意」。平均越小顯示學員越持肯定的評價。以下就個案教材、學員自我評價、教師評價、執行機關與資源，以及教學後整體滿意度等五構面，依據問卷分析結果說明如下。

### 一、個案教材

個案教材為個案教學核心之一，為強化事實連結的一個過程。學員對於個案教材內容反映的部分從表 4-3 觀察，個案教材具有良好指標總平均值為 2.13，顯示大部分學員表示皆「同意」個案教材具有好的個案特徵，即持正向的態度。再從 1-1「個案有揭示明確的學習目標」、1-2「個案內容與學習目標間相當契合」與 1-4「個案情節含有待思考解決的議題」指標的平均皆接近在 1.8 左右，學員對於教材有九成的比例介於「非常同意」與「同意」的評價，顯示學員能認知到個案的學習目標、思考癥結點等設計的成效不錯。但在 1-3「個案的內容結構敘述清晰易懂」指標的滿意度略微降低，有約一成的學員評價表示為普通，顯示出學員對於個案內容的結構安排，與個案寫作組織架構還有改進的空間。

「個案議題討論」與「課程時間的長短配合」之下，學員的學習負荷程度(如表 4-3)，平均各為 2.57 與 2.89，表示學員評價藉於「同意」與「普通」之間，標準差 0.902，顯示學員在個案教材構面中這兩指標的評價較不一，離散程度較大。有四成的學員同意教學時間足夠討論完所有議題，但有三成的學員評價表示為普通，而有一成五的學員表示教學時間不夠討論完所有議題(如圖 4-1)。「預習個案感到學習負擔」的部分，有 27.9% 表示同意，38.0% 表示普通，也有 25.5% 表示不同意預習個案會感到負擔(如圖 4-2)。呂育誠、陳欽春(2009)在研究中也顯

示，個案教學增加學習的負擔，也是學員評價較為不一的爭點。因此事先預習個案是否會是學員公務繁忙之外，產生學習負擔的原因之一，可能是進行個案教學時須要另須注意的部分。

表 4-3 個案教材評價描述統計量表

問題	平均數	標準差
1-1 個案有揭示明確的學習目標	1.81	0.575
1-2 個案內容與學習目標間相當契合	1.81	0.582
1-3 個案的內容結構敘述清晰易懂	1.89	0.605
1-4 個案情節含有待思考解決的議題	1.80	0.581
1-5 教學時間足夠討論完所有個案議題	2.57	0.902
1-6 要求預習個案對我就是一件沈重的事	2.89	0.902
總平均	2.16	0.435

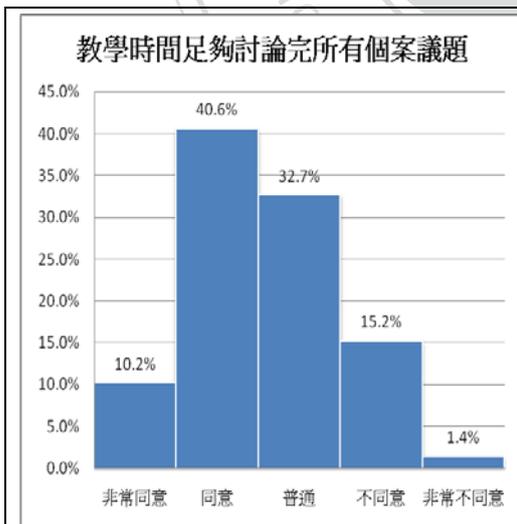


圖 4-1 學員對個案教學時間感受

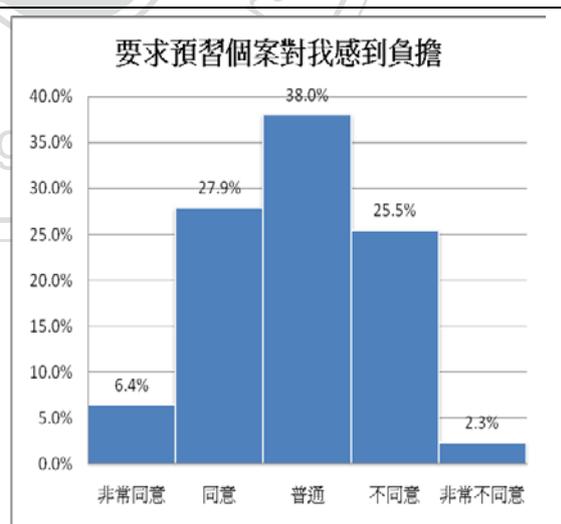


圖 4-2 學員學習負擔量

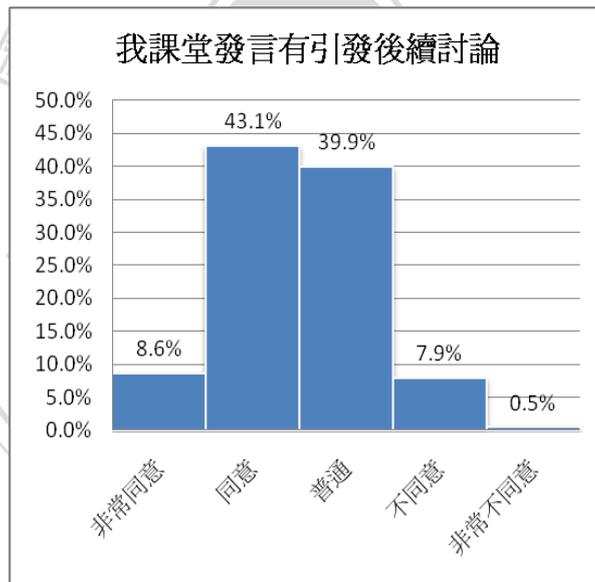
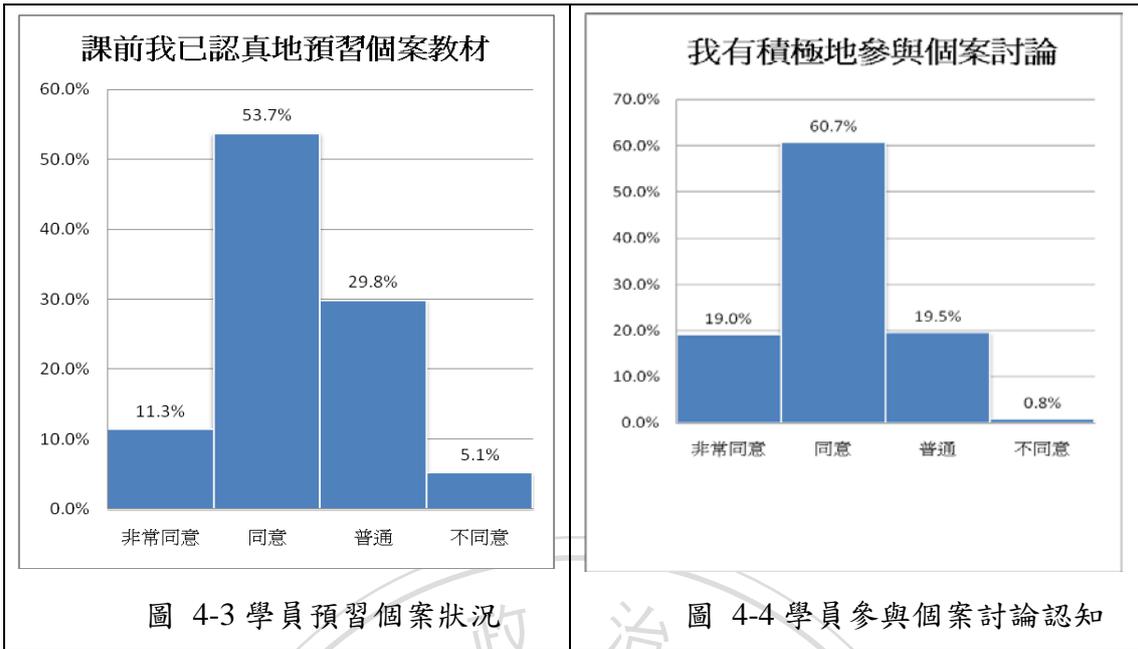
## 二、學員自我評價

學員對於個案教學參與，整體自我評價總平均為 2.17(如表 4-4)，表示大部分學員遵守參與個案教學應有的態度。「同意」的評價即正面參與的回應，數據也顯示超過五成的學員認為做到了「事前預習個案內容」、「認真投入個案討論」、「主動的學習態度」等學習行為。

表 4-4 學員自我評價描述統計量表

問題	平均數	標準差
2-1 課前我已認真地預習個案教材	2.29	0.741
2-2 我有積極地參與個案的討論	2.02	0.648
2-3 我秉持主動的態度參與本課程	1.91	0.602
2-4 我課堂發言有引發後續討論	2.48	0.758
總平均	2.17	0.522

但從圖 4-3 中來觀察，也有近三成的學員表示對於事先預習個案，以及圖 4-4 中也有近二成的學員，對於認真投入個案討論的學習行為，沒有正面的自我評價。個案教學法期待能有良好的討論氣氛以及每位學員投入個案討論的前提下，該部份值得我們注意，這些學習者所該扮演的角色皆還有改善的空間。最後，雖有 43.1%的學員同意課堂的發言引起後續討論，但也有近四成的學員感受的評價為「普通」(如圖 4-5)。學員發言內容最重要的是期待能與教師、學員之間產生共鳴與互動，也是個案討論的核心，學習者在課前是否熟讀個案、做好思考問題的準備，皆會影響本身對個案討論投入的程度，以及發言引起的回應程度，與學習吸收的效果將會有所差別。



### 三、教師評價

受訪學員對教師整體評價總平均為 1.85(如表 4-5)，統計數據顯示高達九成以上的學員肯定教師熟悉個案內容應有的相關知識，以及清楚傳達教學目標的能力。因此教師在訓練課程開始前，是否做足準備以及是否熟稔個案事實，將會回饋在學員的反應上。但在 3-3「教師能掌握學員工作背景促進討論效果」(標準差 0.744)、3-4「教師能將學員發言內容有條理地整理在黑(白)版上」(標準差 0.779)、

3-6「教師能提供學員充分思考的時間」(標準差 0.703)等三項指標之離散程度開始略有變化，顯示學員意見的反應較為分歧。降至七成多的學員對教師持肯定的評價，各有兩成左右的學員表示「普通」的認知(如圖 4-6、圖 4-7 與圖 4-8)，顯示教師在個案討論上，相關的組織分析能力，學員思考發言的時間尚屬不足，這些都還有改進的空間。

教師了解學員的工作背景便能協助討論的進行，及即時回應學員的問題，影響學員的互動學習之大。黑(白)版所蘊含的意義是方便教師藉以四處走動，活絡課程進行的氣氛，這樣教師便能隨時隨地將學習者提出的想法或觀點，整理至黑(白)板上，也能夠使教室各位置的學習者都能在黑(白)板上看到，教師整理的個案討論背後所要呈現的結構，因此各個角落的(黑)白板有一定的意義。也就是便於教師將學員發言內容與以組織分析，因此，充份的黑(白)板是不可或缺的配備，幫助學員吸收個案的問題討論徵點。

表 4-5 教師評價描述統計量表

構面	問題	平均數	標準差
教師 所表現的行為	3-1 教師熟悉個案內容的相關知識	1.61	0.596
	3-2 教師能將教學目標傳達得很清楚	1.66	0.612
	3-3 教師能掌握學員工作背景促進討論效果	2.05	0.744
	3-4 教師能將學員發言內容有條理地整理在黑(白)版上	2.01	0.779
	3-5 教師能有效地引導學員發言	1.77	0.656
	3-6 教師能提供學員充分思考的時間	2.06	0.703
	3-7 教師能讓討論的氣氛輕鬆自在	1.84	0.648
	總平均	1.85	0.517

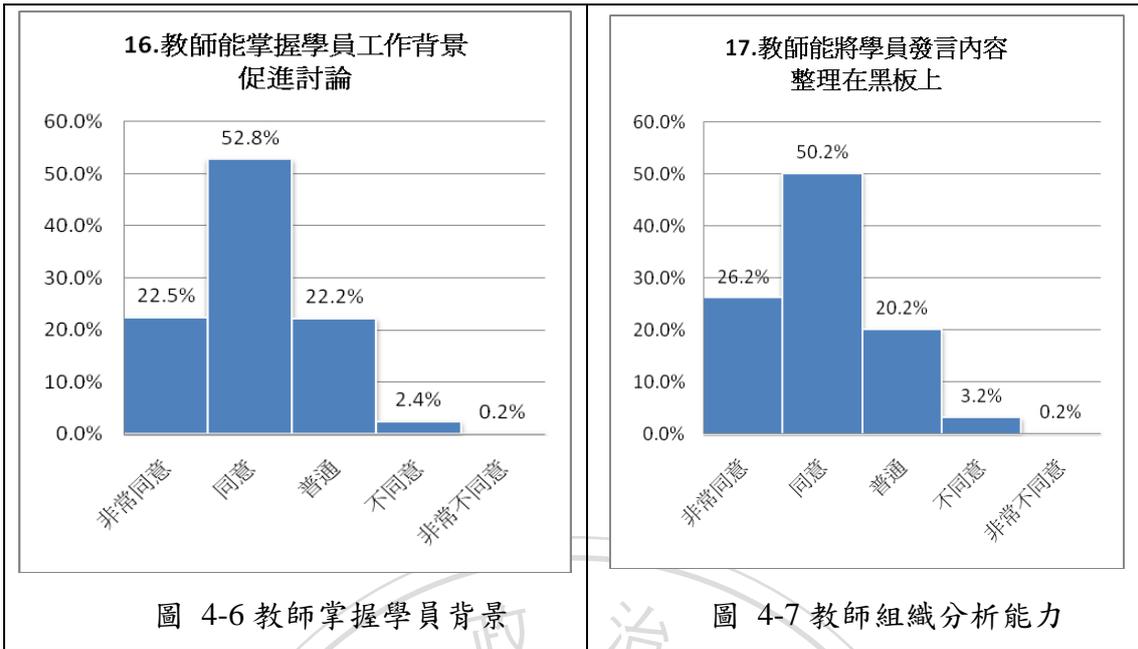


圖 4-8 部分，有兩成的學員對「個案議題具有充分思考的時間」表示「普通」，有 2.5% 表示不同意教師給予的思考時間足夠。因此議題討論與整體個案教學的時間需再配合協調，如此才能充分利用個案所要討論的議題，以提高學員的吸收程度與效果。最後在 3-5「教師能有效引導學員發言」、3-7「教師能讓討論的氣氛輕鬆自在」兩指標中(如表 4-5)，平均皆維持在 2 以內，表示皆有八成多近九成的學員肯定教師這部分的表現。

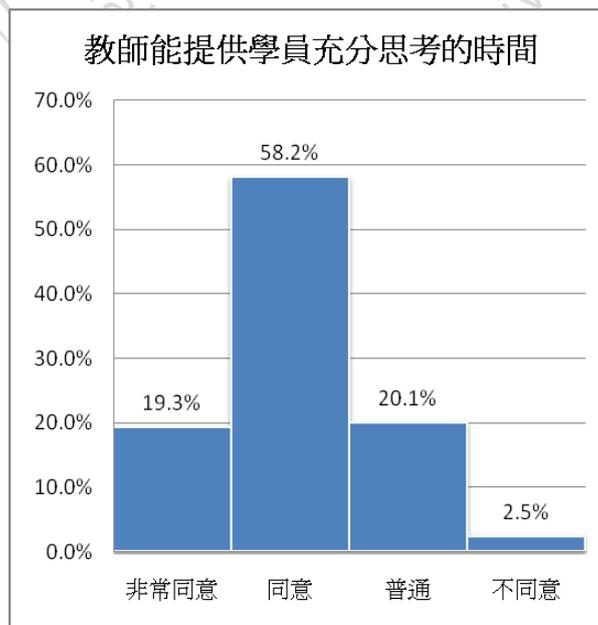


圖 4-8 學員個案討論思考時間

#### 四、執行機關與資源

充足完善的教學硬體設備，有助於個案教學效果的提升。執行機關與資源構面總平均為 1.80(如表 4-6)，對於教室有充份可供使用的白(黑)板與足夠的投影、麥克風等媒體設備，數據顯示有八成多的學員持肯定態度。不過在「教室座位安排方便學員討論」學員的評價較為分散(如圖 4-9)，有 19.8%的學員表示「非常同意」、55.4%表示「同意」、19.2%表示「普通」，另外及少數表示「不同意」與「非常不同意」分別是 5.0%與 0.8%。研究者認為因為訓練場地分為北部為國家文官學院、公共行政與企業管理中心；中部為國家文官學院中區培訓中心，以及南部台電訓練所高雄訓練中心等三區，可見國家文官學院在資源規劃與設置上的不同影響，會使座位以及硬體設備安排上有所差別，導致學員滿意度評價較為分散的結果。

除了機關硬體設備資源，另一部分要探究輔導員扮演的角色。在 4-6「輔導員協助教師進行教學」指標中(如表 4-6)，平均皆在 2 以內。初步觀察輔導員在應該扮演協助教師的角色中，皆有九成以上的學員對於輔導員協助教師進行個案教學持肯定的評價，也就是集中在「非常同意」以及「同意」的部分。因此，輔導員若能在課前與課程進行中時，協助教師進行個案教學，相輔相成之下使教學較為順利。



圖 4-9 個案討論教室座位安排

表 4-6 執行機關與資源描述統計量表

構面	問題	平均數	標準差
機關資源 與 輔導員影響	4-1 教室內有充分可供使用的白(黑)板	1.90	0.665
	4-2 教室有足夠的投影、麥克風等媒體設備	1.86	0.701
	4-3 教室坐位安排方便學員之間的討論	2.12	0.811
	4-4 輔導員能事先提醒學員預習個案	1.63	0.636
	4-5 輔導員能事先提醒學員應具備積極主動的學習態度	1.59	0.609
	4-6 輔導員能盡責協助教師進行個案教學	1.70	0.695
	總平均	1.80	0.501

#### 五、個案教學整體滿意度

問卷最後著重的是學員對個案教學整體評價，以及參與個案教學後初步的學習效果自我評估。整體構面總平均值為 1.87(如表 4-7)，集中在「非常同意」與「同意」的評價。在 5-1「課程設計」、5-2「教學環境」、5-5「個案教學激發學習興趣」、5-8「個案教學有助理論與實務連結」、5-9「個案教學適合運用於公務培訓課程」指標中，數據顯示超過八成的學員持肯定的態度。其次，個案教學在 5-3「教學方式」、5-4「學習到課程主題」、5-7「個案教學協助分析事務問題能力」的指標下，更有九成左右的學員給予高度肯定。

表 4-7 個案教學整體滿意度描述統計量表

問題	平均數	標準差
5-1 我對課程設計整體感到滿意	1.90	0.611
5-2 我對教學環境整體感到滿意	1.85	0.627
5-3 我對教師的教學方式整體感到滿意	1.80	0.619
5-4 我學習到本課程揭示的學習主題	1.84	0.592
5-5 個案教學方式能激發我的學習興趣	1.86	0.644
5-6 個案教學能滿足我對工作上的學習需求	2.05	0.720
5-7 個案教學能幫助我學習分析問題的能力	1.82	0.613
5-8 個案教學方式有助我連結理論與實務	1.90	0.638
5-9 我認為個案教學很適合用在培訓課程	1.83	0.635
總平均	1.87	0.513

雖然上述指標學員持肯定的態度，但在 5-6「個案教學能滿足工作學習需求」的部分，相較整體構面標準差(0.513)為大，標準差為 0.720，表示學員態度較為分散。「非常同意」為 21.3%、「同意」為 55.0%、「普通」為 21.7%、極少數比例表示「不同意」與「非常不同意」依序為 1.9%與 0.2%(如圖 4-10)。

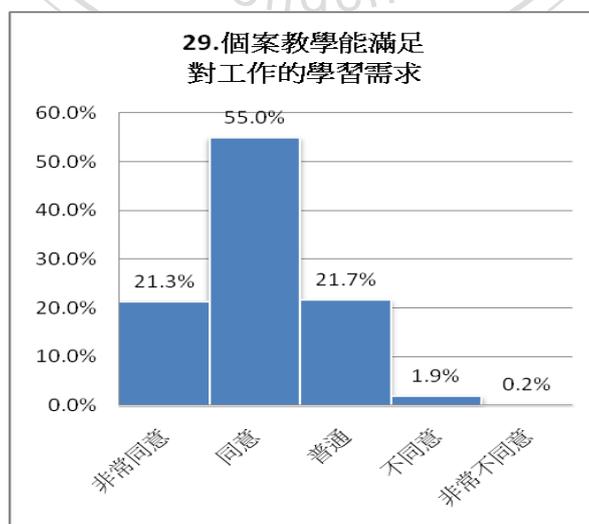


圖 4-10 個案教學對工作實務幫助

## 參、構面綜合論述

受訪學員對個案教學課程整體持肯定的態度。整體構面評價皆在 3 以下，表示看法皆維持在「非常同意」與「同意」之間。「執行機關與資源」整體評價最好，「學員自我評價」相對上較差。學員發言獲得回應的部分，則持較負面的態度，顯示教師除了在教授課程之外，對於學員發言的回響會使學員的感受有所不同。教師將學員發言內容加以組織整理在黑(白)版上、以及座位的安排能有利學員彼此討論的效果，都是個案教學課程可以再加強的部分。「整體滿意度」中，學員對於「個案教學能滿足工作上的學習需求」，相較上滿意度較低，意見較為分歧。最後「個案教材」與「學員自我評價」的部分，配合個案議題討論的時間，以及預習個案會造成學習的負擔，受訪學員對此兩指標反應不一。代表議題討論時間稍嫌不足，因此個案預習的份量取捨必須審慎與教學時間配合，最後「事先預習個案」是學員需要加強的部分。

### 第三節 學員背景與態度認知間的差異性分析

本節就學員背景與態度認知間的差異性分析進行說明，使用學員的背景資料有四項：性別、年齡<sup>7</sup>、政府部門服務年資<sup>8</sup>、工作業務性質，進行交叉分析與卡方檢定。探討學員基本資料與學員在不同構面態度認知的差異性，以下僅就有顯著差異性的問卷題項說明之。

<sup>7</sup> 年齡部分原始問卷設計為五組，因「20-29 歲」與「60 歲以上」樣本數過少，為有利後續分析，將「20-29 歲」與「30-39 歲」合併為「未滿 40 歲」一組，人數為；將「50-59 歲」與「60 歲以上」合併為「50 歲以上」一組。

<sup>8</sup> 政府部門服務年資部份原始問卷設計為五組，因「5 年以下」與「6-10 年」樣本數過少，為有利後續資料分析，將「5 年以下」、「6-10 年」與「11-15 年」合併為「15 年以下」一組。

## 壹、年齡與服務年資

數據顯示，年資越深越能認同個案內容與學習目標間相當契合( $\chi^2=14.030$ ,  $p=0.029 < 0.05$ )。當學員在政府部門服務年資越久，積極參與討論的人數逐漸提高(如表 4-8)；並且以主動的態度參與課程(如表 4-9)，學員在課堂發言獲得後續回應的比例也提高(如表 4-10)。由此可知在政府部門服務越資深的學員，相較之下可能累積的經驗越多，因此越能在模擬情境下進行個案討論，與教師、學員意見交流、引起迴響的情形也較多。並且年資越深的學員，認同個案教學的學習方式有助於連結理論與實務的人數越多( $\chi^2=14.544$ ,  $p=0.024 < 0.05$ )；對整體教學環境感到越滿意( $\chi^2=16.342$ ,  $p=0.038 < 0.05$ )，還有越能感受教師能讓教室討論的氣氛是輕鬆自在的( $\chi^2=18.349$ ,  $p=0.019 < 0.05$ )。然而年資越淺的學員，相較之下越覺得媒體設備不足夠( $\chi^2=22.160$ ,  $p=0.005 < 0.05$ )以及覺得座位安排設置較不方便討論( $\chi^2=22.942$ ,  $p=0.003 < 0.05$ )。

表 4-8 政府部門服務年資交叉分析表

	2-2 我有積極地參與個案討論				
	年資	個數	非常同意	個數	同意
政府部門服務年資	15 年以下	25	21.0%	92	24.3%
	16-20 年	40	33.6%	109	28.8%
	21 年以上	54	45.4%	177	46.8%
	合計	119	100.0%	378	100.0%
	$\chi^2=21.439$ , $p=0.044 < 0.05$				

表 4-9 政府部門服務年資交叉分析表

	2-3 我秉持主動的態度參與本課程				
	年資	個數	非常同意	個數	同意
政府部門服務年資	15 年以下	27	19.7%	105	25.8%
	16-20 年	44	32.1%	122	30.0%
	21 年以上	66	48.2%	180	44.2%
	合計	137	100.0%	407	100.0%
	$\chi^2=14.831, p=0.0422 < 0.05$				

表 4-10 政府部門服務年資交叉分析表

	2-4 我課堂發言有引發後續討論				
	年資	個數	非常同意	個數	同意
政府部門服務年資	15 年以下	9	17.3%	56	21.0 %
	16-20 年	16	30.8%	76	28.5%
	21 年以上	27	51.9%	135	50.6%
	合計	52	100.0%	267	100.0%
	$\chi^2=27.573, p=0.036 < 0.05$				

## 貳、性別差異

為進一步分析受訪學員基本資料與構面在態度上的差異，繼續進行 t 檢定與 ANOVA 變異數分析。首先在 t 檢定顯示，不同性別對個案教材、學員自我評價、教師評價與執行機關資源構面的部分有顯著差異。表 4-11 可知男性學員對「預習個案感到負擔」的程度，相對上比女性學員來的大。進一步分析學員基本資料與 ANOVA 變異數分析的結果，數據顯示越年長( $F=5.962, P=0.003 < 0.05$ )、政府服務越資深的學員( $F=7.121, P=0.001 < 0.05$ )「發言獲得的回應」就越高，越能以「積極主動的態度參與個案教學課程」( $F=3.727, P=0.025 < 0.05$ )，該部分與交叉

分析結果相符合，另外，男性學員感受到發言引起後續的回應性又較女性學員來的高。以 Scheffe 法進行事後檢定發現，年齡在未滿 40 歲與 50 歲以上，年資在 15 年以下與 21 年以上者，以主動的態度參與個案教學課程，以及發言獲得回應上有顯著差異，有可能在政府服務越資深的同仁，歷練經驗較多較豐富，因此越能適應個案教學的方式，也因此有較多的經驗提出分享。

表 4-11 性別對不同指標 t 檢定差異表

檢定指標	性別	個數	平均數	t 值
1-6 要求預習個案對我就是一件沈重的事	男	381	3.17	2.580**
	女	253	2.98	
2-4 我課堂發言有引發後續討論	男	382	2.44	1.982*
	女	251	2.57	
3-6 教師能提供學員充分思考的時間	男	383	2.10	2.015*
	女	253	1.99	
4-2 教室有足夠的投影、麥克風等媒體設備	男	383	1.81	2.380*
	女	253	1.94	
4-3 教室坐位安排方便學員之間的討論	男	384	2.06	2.586**
	女	253	2.23	

\* 表示顯著性<0.05

\*\*表示顯著性<0.01

在執行機關資源部分，ANOVA 變異數分析顯示，越年輕的學員對「教室有充足的媒體設備」(F=12.865, P=0.000<0.05)以及「教室座位安排方便討論」(F=7.215, P=0.001<0.05)，相對上滿意度越差(如表 4-12)。從 Scheffe 法事後檢定結果，年齡未滿 40 歲與 50 歲以上、40-49 歲與 50 歲以上的學員；年資在 15 年以下與 21 年以上、16-20 年與 21 年以上的學員有組間差異。但數據顯示變異數不同值，因此就上述兩指標而言，可能顯示樣本在平均數差異之外另存有差異來

源，致使變異數呈現不同值的情況，而可能使平均數的比較存有混淆因素，或造成推論上的偏誤(邱皓政，2006:10-12)，因此該部分存保留態度；其中男性學員對教室設備、座位安排在滿意程度上又較女性學員來的高。

表 4-12 不同年齡與教室設備資源滿意度差異表

檢定指標	年齡	個數	平均數	F 檢定	顯著性
4-2 教室有足夠的投影、麥克風等媒體設備	未滿 40 歲	80	2.00	12.865	.000**
	40-49 歲	345	1.94		
	50 歲以上	211	1.66		
4-3 教室坐位安排方便學員之間的討論	未滿 40 歲	81	2.35	F=7.215	.001
	40-49 歲	345	2.16		
	50 歲以上	211	1.97		

較特別的是，年資越資深的學員，越能做到事先預習個案教材(F=3.688, P=0.026<0.05)，從 Scheffe 法進行事後檢定結果，年資 15 年以下與 21 年以上的學員有組間差異，後者又較前者會事先預習個案。最後，年齡越長(F=4.271, P=0.014<0.05)、年資越深的學員(F=4.673, P=0.010<0.05)對「整體教學環境的滿意度」越高；越資深的學員對「個案教學有助於連結理論與實務」的感知也越強(F=5.276, P=0.005<0.05)，年資在 21 年以上的學員與年資在 16-20 年的學員有組間差異，前者又較後者的滿意度來的高。

### 參、訓練地點與師資

觀察 AOVA 變異數分析的結果顯示，隨著訓練地點的不同，個案教學執行的情形在滿意度上有顯著的差異。從「有充足的媒體設備」(F=7.070, P=0.000<0.05)與「教室座位安排方便學員討論」(F=3.578, P=0.014<0.05)顯示，學員對國家文官學院教學環境的硬體設備安排最滿意(如表 4-13)。Scheffe 法進行事後檢定發

現，同樣位於北部的訓練機關，國家文官學院與公企中心有組間差異，公企中心與高雄台電訓練中心也有組間差異，顯示公企中心的環境還需要再加強。此外，不同受訓地點與整體教學滿意度達顯著水準，除了北部公企中心之外，整體來說越往北的訓練地區學員滿意度有越高的趨勢。

表 4-13 不同訓練地點與滿意度評價

	訓練地區	個數	平均	標準差
教學環境整體滿意度	國家文官學院	118	1.74	.561
	國家文官學院中部 園區	98	1.77	.670
	高雄台電訓練中心	182	1.85	.612
	公企中心	247	1.94	.654
	F=3.673, P=0.012<0.05			

除了屬於機關硬體資源之外，探討輔導員的指標項目中也有顯著差異。派駐在不同訓練地點，協助教師進行個案教學的輔導員，學員對此表現則有不同的評價。其中「事先提醒學員預習個案」(F=3.923, P=0.009<0.05)、「事先提醒學員應具備積極主動的學習態度」(F=5.283, P=0.001<0.05)、「協助教師進行個案教學」(F=3.890, P=0.009<0.05)等輔導員應協助的事項中，學員對派駐在台電高雄訓練中心輔導員的表現認為最佳。進一步從 Scheffe 法事後檢定顯示國家文官學院與公企中心、國家文官學院與高雄台電訓練中心有組間差異，其中學員對國家文官學院的輔導員表現評價相對都較低。最後在個案教學師資，樣本數中的授課老師一共為九位，AOVA 變異數分析的結果顯示不同的師資在許多指標中，學員評價皆有顯著差異，其中與教師相關的部分如下(如表 4-14)：

表 4-14 不同教師與滿意度差異

檢定指標	F 檢定	顯著性
3-1 教師熟悉個案內容的相關知識	5.722	.000**
3-2 教師能將教學目標傳達得很清楚	6.385	.000**
3-3 教師能掌握學員工作背景促進討論效果	3.946	.000**
3-4 教師能將學員發言內容有條理地整理在黑(白)板上	8.918	.000**
3-5 教師能有效引導學員發言	8.165	.000**
3-6 教師能提供學員充分思考的時間	4.542	.000**
3-7 教師能讓討論的氣氛輕鬆自在	2.508	.011**

\* 表示顯著性<0.05

\*\*表示顯著性<0.01

#### 肆、小結

從 T 檢定與 ANOVA 變異數分析發現，年資越資深相對也較年長的學員，對於個案教學法的評價與課堂感受，越呈現正面與積極的學習態度，對於融入課堂討論的氣氛感到輕鬆自在，也會配合事先預習課堂教材。越資淺也越年輕的學員相對上較沒有那麼積極學習，並且較需要更充足的媒體設備以及更方便的討論空間。T 檢定顯示不同性別在個案教材、學員、教師與執行機關與資源構面的部分有顯著差異。整體學員對越往北部的訓練機關滿意度越高的趨勢。最後師資在相關指標中皆有顯著的差異，可見不同師資教學會使學員課堂感受有差異的存在。



## 第五章 個案教學法執行狀況的質性分析

第四章統計分析顯示個案教材、學員自我評價、教師評價、執行機關與資源，以及個案教學整體滿意度的表現，大致上為正面評價。但在高評價背後代表的是量化特質呈現的面貌之一，我們仍必須在數據的背後挖掘事實當中的落差與意涵。本章接續要以深度訪談的方式，了解實際上參與個案教學法相關人員的看法，探討研究發現的部分原因以及回應本研究問題。首先就探討個案教學法執行現狀與細部環節開始，第一節說明個案教學實施在薦升簡訓練的現況，與個案教學初步成效的觀察，進行個案教學滿意度的深度理解；接續分節論述個案教材、學員、師資、執行機關與資源也就是國家文官學院應該扮演的角色，這些影響政策執行因素，分別在個案教學法實施中所面臨的困難與挑戰。

### 第一節 個案教學法滿意度現象的深度理解

上一章統計分析以及圖 5-1 整體滿意度綜合顯示，可以觀察學員對個案教學實施整體滿意度評價皆在 2 以下左右，也就是在「非常同意」、「同意」之間，顯示對於個案教學法實施有正面的評價。但學員對於個案教學法在「工作上的學習需求」與「有助於理論與實務的連結」相較來說，該兩指標評價較低。那麼個案教學在如此高評價的背後，其餘相較上評價較低的指標帶來意義為何？

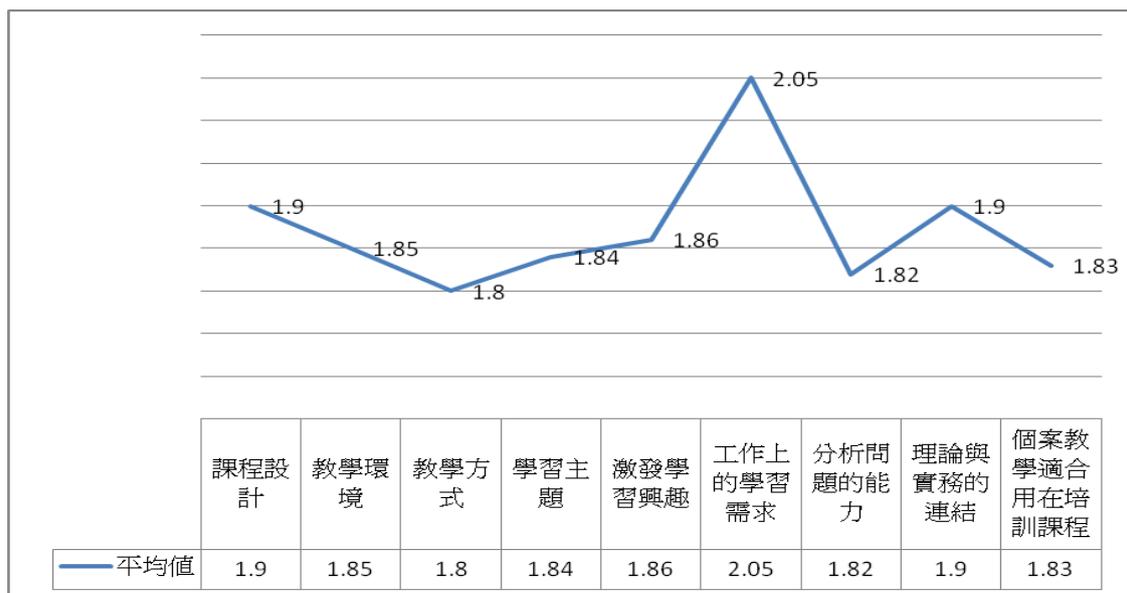


圖 5-6 整體教學滿意度

實施對象以高階公務人員為主的薦升簡訓練，正式引入個案教學法的嘗試，到目前僅為第二年的時間。透過問卷普查的結果，學員對教學整體滿意度雖然為正面評價，若進一步觀察訓練成效，則需要更為嚴謹的調查規劃。Kirkpatrick(1996)曾針對教育或是訓練提出四層次評估模式最廣為使用，分別是「反應」、「學習」、「行為」、「結果」四個不同的層次。適用在教育訓練是否該繼續或是改善訓練課程，以及確保學習滿意度進而擴大訓練價值。其中「行為」與「結果」層次部分，需考慮學習訓練移轉之後到行為發生改變，當中需要一段足夠的時間將所學內化於工作。加上影響組織行為改變的因素有許多，需要受訓單位主管或上司協助提供意見，使的資料難以量化與蒐集不易。因此，最廣泛使用的評估層次便是「反應」與「學習」層次，也就是受訓者在訓練結束後，學習者表達對這個訓練的滿意度，以及學習到的知識與態度改變的評估。在考量研究限制與研究目的後，本研究僅測量「反應」與「學習」這兩層次的初步評估，以了解學員在個案教學法訓練課程的實施過程中，對學習主題、教學方式、課程內容、環境設備甚至是訓練實施過程，了解學員整體滿意度與感受。

多數受訪者觀察，在個案教學討論裡學員在過程與反應上皆有不錯的評價。相較以往傳統的上課方式，學員來自各個機關，彼此討論與分享交流，能夠學習從不同的角度看待事情。個案教學法較為活潑自主的學習特質，學員也會感到較為新鮮、有趣，進而提高學習者的學習興趣。但也有受訪者對個案教學成效則持保留的態度，認為若從課堂上觀察學員的反應，就短期的效果來說，學員的反應的確還不錯，但薦升簡課程結合了「學理說明」與「個案討論」的部分，因此訓練通過與否仍需有最終的「考試評量」，這是個案教學所沒有的。個案討論規畫採「發言加分」方式鼓勵學員發言，以及結業成績的考量之下，學員發言的狀況的確是非常熱烈。因此，在每一門課程最後都有筆試測驗的導向之下，促使學員積極參與發言的結果，我們不能完全排除「發言加分」與「考試導向」這兩項因素促使學員積極參與課程的影響，這些多少違背了個案教學法強調自主學習的精神。因此，個案教學成效認為是好或是不好，有的受訪者則持保留的態度，認為仍需較長的一段時間來後續觀察，不能完全憑藉學員的反應，其中教師的經驗與引導的技巧，也是影響教學執行成效的關鍵之一。

效果一定是好，因為新的教學方式他會有吸引人的地方。但是如果說老師他對行政個案的東西，他準備的不是很理想…或是對整個操作技巧不是很熟練…那個效果當然會有打折扣的情況…(受訪者 P-1-5)

我覺得有沒有看到他們參與，我覺得我有，參與程度很高，是不是因為他們主動積極求知？我覺得不是，因為他們要應付考試，很擔心任何一個準備不完善，他的考試成績就會受影響，所以這是我們跟哈佛完全不一樣的地方…這個一定是全世界只有我們的事情，因為他是一個考試的訓練。我再離題一點點，我相信用什

麼教學方式他們都會盡最大的努力，因為考試的原故…(受訪者 W-1-1)

另外從受訪者談話中發現，除了初步課堂學員的學習反應觀察之外，學員可能更看重的是，嘗試個案教學法新的訓練方法之後，這些訓練所能帶給他更實質上的工作助益，學員受訓之後藉由個案討論中，學習將理論與實務的連結能力，帶回去之後能勝任工作任務上的挑戰，那麼個案教學法的效果才能發揮實益。因此，為了增強學習的效果，針對不同學習者的需求以及能力，來選擇訓練策略是非常重要的，這對執行機關也就是國家文官學院來說，個案教學法訓練目標與效果是必須特別注意的部分。

你可以看到比較短期的效果，當然他會衝擊學員看事情的方式，這個我想大部分都會同意。可是除了這種思考的方式，我覺得公務員可能也會希望更實際一點，那他對於我真正要做為一個做決策的人，我是不是有…。所以我覺得國家文官學院要在這方面，我們叫做訓練的移轉，能不能移到你的工作崗位上，也能夠產生真正的一些作用。這個是我覺得未來 feedback 會比較清楚，修正課程到底應該怎麼走，現在只是處於領航的階段…(受訪者 T-4-7)

## 第二節 個案教學法的個案教材評價

個案教材、學員、師資以及執行機關與資源等四項，雖然是影響個案教學法執行的關鍵因素，但真正良好的執行規劃除了將這些環節串連起來之外，整體流程或是其他細部實施環節的觀察也非常重要。Brinkerhoff (1987) 認為所有人力資源的訓練課程，必須能以有效率的方式產生學習上的變化，並為組織帶

來實際的效益。因此，除了主張成效評估之外，認為訓練的流程也應加以評估，才能使訓練評估更臻完善(轉引自陳敦源，2010)。以下就四項關鍵因素，進一步探討個案教學法執行的現狀以及可能碰到的困難，檢視執行的流程背後是否能萃取其他影響個案教學執行的因素。以下先就個案教材的部分，探討教材在選擇、對象、品質數量、開發等議題進行說明。

## 壹、個案教材

個案教材為個案教學法最重要的特色與核心，一個好的個案要具備良好的特徵之外，撰寫的過程中必須投注許多心力。本次薦升簡訓練的個案教材，選擇運用於「政策制定、執行與評估實務」課程中，使用的行政個案教材分別是「台北市垃圾費隨袋徵收」、「新國民年金制度」、「振興經濟發放消費券」、「海峽兩岸經濟合作架構協議-雙層賽局的決策難題」、「養蚊兼滅蚊？公共工程的閒置與活化」等五門個案，其中前三門個案在2009年薦升簡訓練中已經使用，2010年薦升簡訓練中再增加後兩門個案。

因此個案教材評價的部分，從統計分析裡可看出，學員對個案所揭示的學習目標、思考癥結點設計的成效反應不錯，但在個案內容結構安排的部分，滿意度略微降低。對此，受訪者表示因當時選擇的議題屬於變動性較大的題材，在撰寫個案的過程中，該事件一直在變化發展，對於要如何將事件結構釐清，配合背後的學理、將設計討論問題一同結合，這些技巧對受訪者來說是較為困難的部分。加上受限於時間、資源以及經驗不足，這對個案撰寫在架構安排將會花費許多時間。因此，不論是在教學者、學習者的教材使用與理解上，多少教學效果會受到影響。

*比較不一樣的是他都一直還在變動的case，我在寫這個個案時，國家文官學院是要求我們要在六月底時把個案交給他們。可是在六月底之前…都還一直在進行當中，就變成是一直都還是在變化當中，那你的ending不是ending…所以這個議題牽涉層面太廣，時間*

又是動態性，要在個案裡面你要focus在哪一個問題上，我覺得這  
個也是需要一些時間來思考…(受訪者W-2-4)

在面對使真實個案撰寫的困難裡，張民杰(2001)表示，個案在選擇的議題雖然有真實、匿名和虛構的個案等不同的選擇，但因為使用真實個案的好處是，學習者能夠知道個案來自何處，可以利用他們對事實的了解來分析個案，真實個案的外在效度也比較高，因為他反映了外在真實的問題與情境。但在議題選擇上仍必須要注意個案的使用，要在教學者的教學實質內容和實際教學能力的範圍之內。在個案教學實施未臻成熟、國家文官學院提供的資源仍不足之下，目前行政個案教材開發的部分，的確在編排格式、內容陳述、結構安排等部分有不一致的情形。

## 貳、個案教材的選擇與對象

探討個案教材實際使用的狀況時，其中一些問題的產生是值得我們討論的。事實上，薦升簡訓練來自各個不同的公部門單位，碰到學員的不同專業背景與個案討論的情形來觀察，實際上教學者有可能在訓練班別上，剛好碰到實際真正參與政策之相關人員，此時學習者對此政策議題就會有許多不同看法，導致發言的次數非常踴躍。受訪者表示，除了必須控制每人平均發言時間之外，必要時會評估該學員補充的事實意見與資訊，是否有助於其他學員對個案的了解，或是有助於課程的進行，因此再來決定要撥出多少時間讓該學員做額外補充。除此之外，若是碰到個案選擇的題材過於專業，則會使學員進入討論的門檻較高，加上學員若沒有相關議題經驗之下，這些都會影響到學員討論的意願以及學習效果。因此個案的題材選擇與使用的對象，必須事先做好規劃與評估，如此才能發揮個案討論實際上應有的效果。

那個案不能太獨特就少數人在懂，你這樣才能共同參與，講的水平大家就聽得出來，但是如果太深的大家就通通都不會…(受訪者 T-1-3)

如果你本身從事技術性、工程性，例如土木、水利等「技術」背景，由於比較少碰到管理方面知識，相對的在學習上會覺得比較吃力。確有部分學員私底下作此反映…此外我們由學員上課的發言狀況，也可以略知一二…(受訪者 S-3-5)

事實上統計分析顯示僅有七成多的學員，同意個案教學能滿足對工作的學習需求。受訪者從課堂觀察大部分學員雖然發言的情形是踴躍的，但仍有一些學員是不太發言的，這當中可能因為學習動機、學員背景等因素，甚至是教材主題選擇的關係，導致學員感受教材所要傳達的教學目標，符合個別的工作需求者仍不夠強烈。Knowles (1990)認為成人對於學習準備與其社會角色的發展任務兩者習習相關，其準備學習的都是他們想要知道，而且能夠去做的事情，使他們能夠有效地面對日後生活所會碰到的狀況。若是能配合學習者的學習動機與目的，那麼在訓練上才会有事半功倍的效果。此外，參與的學員在實際工作扮演主要決策者角色的人數仍不多。因此多數個案提及到管理決策的討論議題，這對學習者來說，是否對於個案討論的想像空間上，存在了一種距離感，因此必須配合學員的專業背景分類，而非在看似熱烈討論過後，實際上無法帶來實質上的訓練效果。

如果你真的要做這樣子的東西，那就應該他的背景要先篩選過，你挑的個案必須是適合他們的。這樣才會覺得對他們的工作是有幫助的，否則他好像只會覺得今天聽到一個議題，我認識了…可是跟我沒有關係…(受訪者 T-3-8)

雖然有受訪者認為個案議題的選擇，應該配合學員的背景來考量，但也有受訪者持不同看法，表示個案討論成員應該越多元越好，若是學員過於專業傾向，那麼這樣的規劃只能稱作「專家會議」，個案討論變成專業知識的交流，而非個案的情境討論，局限了解決問題辦法的思考空間。因此真正關鍵在於撰寫個案的品質，有好的結構安排與寫作水準，才能讓一般的學習者在閱讀使用上沒有阻礙。另外議題的選擇上，有受訪者認為個案教材議題多數專注在新聞事件上，這部分的缺點是會受到時效因素的局限，個案完成時各家媒體對於事件也有各自的說法，那麼學員在討論議題的想法上，就有可能受到既有事件發展認知而受到侷限。關於這部分應該是如何把討論的議題範圍延伸，扣緊課程教學主題，促使學員主動學習提出自己的見解與解決方法，方案解決的方式應該有無限可能性，並非受限真實案件的唯一發展。

*我覺得個案研討班上應該要越多元越好，如果是一群同領域的專家，那就是 panel，它是要找一個解決方案，就不是理解一個情境，也不能批判一個選項，可能性變得很少，所以我覺得沒有那個問題。因為個案的寫作水準是接近新聞媒體，所以真正是討論背後才會有較深刻的東西，討論結果可以把它放在版面上來說，背後有一個現象架構，這是授課老師要點出來的東西…(受訪者 W-1-7)*

### 參、個案教材的品質與數量

學員對於個案揭示的學習目標與思考癥結點，其實是透過師資帶領學員討論的過程裡，讓個案表述的事實情節與背後的學理做連結的橋樑。因此師資在帶領學員的經驗，以及教學指引(teaching note)都非常的重要。因為個案實授者不見得是個案撰寫者，個案組織架構安排的清楚有條理，才能讓個案使用者在議題討論上發揮效用。當個案教材考慮使用的對象與教材選擇之後，回過頭來觀察個案教材撰寫的本身，是否也產生了一些困難？受訪者從過去個案教學的經驗觀察，個

案教材適用到公部門之後，教材內容的陳述與討論上，「制度面」、「法規面」的特色較為強烈；而「人物」的角色較為鮮明是商學院的個案特徵，這使個案閱讀上會較為有趣。那麼如何撰寫適合公部門的個案教材，這是個案撰寫者要再著墨或是進一步思考如何突破的地方。

*商學院的個案，「人」的角色比較鮮明。行政管理、公共政策領域的個案，制度面、法規面的比率很高…(受訪者 W-1-5)*

Wassermann (1994)指出好的個案架構與格式，應包括標題、本文、附錄。本文的部分是個案內容的核心，教學者首先要確定該個案主要觀念是什麼？也就是主要帶給學員的核心概念，接著是個案的情節是什麼？人物是誰？個案內容點出的困境是什麼？並提供研究或討論問題以及最後附錄的內容。個案人物也是引起讀者關注事件發展的核心主角，但相較企業個案特色，對公部門來說「人物」的特色較沒有那麼鮮明，法規層級節制是公部門系絡特色，因此人員有決策的權力較為有限，若是個案敘述的太清楚與明白，解決問題的發想也會受到一些限制。

最後，個案撰寫需要投注相當多的時間與資源。除了上述提到個案教材在選擇上，有些受訪者相對經驗較為不足之外，在個案撰寫的過中雖然已經盡力蒐集相關資料，但是仍欠缺個案相關者的訪談等實證的資料，也就是個案中的人物必須具有一定的真實性，藉此增加個案的可讀性，引起學習者的學習興趣。如此經過資料的蒐集、撰寫、驗證，這一系列的過程，才能有高品質的個案產出。但是，受訪者在上述個案產出的過程中，其實多數是自己將個案獨力完成的。國家文官學院雖然在個案課程規劃時，有與個案教學師資、撰寫個案者等的相關人員進行一些溝通，確認個案題材的一些選擇方向、使用的對象等等，但對於多數個案撰寫者，還必須要更多幫助與資源整合，才能有確保個案品質的產出。

case，大部分都應該要有個團隊，是包含採訪的部分。商學院的個案也是這樣，以一些個案他本來就是資料彙整性質，但是我相信高品質的個案，是要經過查證、經過訪談…(受訪者 W-1-5)

我們蠻需要一些助理，來協助蒐集一些資料整理，可以有更多的個案能夠出來，那這個部份我覺得還蠻重要的…(受訪者 W-2-7)

那麼觀察其他運用個案教學法的國家，我們可以從他們對個案撰寫投注的心力，例如個案交換中心等類似組織的設立得知。此外針對個案架設網站提供使用者查詢，這對個案的流通與累積成效可觀。如有必要還會實地觀察訪談資料的蒐集、訪問個案當事者的心路歷程等等，因此個案撰寫並非只是資料蒐集與拼貼的成品。台灣公部門在引用個案教學法短短幾年的時間之下，多數受訪者表示，目前公部門累積個案的數量仍有限的影響，個案教材選擇與實際教學上多少受到一些限制。

#### **肆、個案教材開發**

目前國家文官學院是透過簽約合作的方式，與政大社科院共同開發行政個案教材。承如上述，首先個案教材開發所面臨到的問題是，目前大部分撰寫個案者是大學教授為主，在繁重的教學研究與時間壓力之下，個案面臨產出不足的問題以及時間不充裕之下，難以兼顧個案品質。更重要的是缺乏個案開發的獎勵、時間、經驗等資源的協助，對於個案撰寫者來說，實在是缺乏強烈的誘因去投注個案的產出。在目前資源、誘因皆缺乏之下，受訪者建議個案教材開發的對象，目前暫由對個案教學法有興趣的老師，願意撥出額外的時間投入撰寫個案。但若是個案教學法要繼續實施下去，這絕非是長久的替代方案。此外，並非有人寫個案即可，個案撰寫的相關訓練也非常重要，在個案產出之後，必須對於個案在使用過後，訓練機關應該針對個案使用的評價與反應，提出相關的檢討、修正機會與

交流，那麼個案教材才能做好品質篩選以及充分交流使用。

我覺得最重要的是教材，不能叫老師在一個月之內給你案例，你一定要給他足夠的時間，去把他當成一個小的研究案去寫這個東西，寫出來的品質才會高，不過那個教學指引還蠻重要的。將用過個案的那些人，應該要來開個會再對話一下，看哪邊可以改，每一年教完應該有一些資源與機會來update一下，這樣教材才會是活的…(受訪者T-2-8)

那是誰來協助開發個案？這一個是大學裡面的老師，那一個是我覺得行政機關自己本身也可以。因為他們畢竟實際上會碰到很多實際的…他們到是可以看願不願意跟學校老師來做一個結合。但撰寫個案也不都是阿貓阿狗…你不是多接受一點訓練就可以寫了，因為撰寫個案對老師來講也很花時間…(受訪者 T-4-3)

### 第三節 學員參與個案教學法的態度與認知

學習者是個案教學法的核心，教學者除了應該讓學習者知道個案教學的方式如進行，減輕學習者壓力之外，學員在個案教學的學習方式上，有可能產生不適應的情形。以下就學員的學習態度與表現、加分機制的影響、以及環境系絡進行說明。

#### 壹、學習態度與表現

Wassermann (1994)認為剛接觸個案教學法的學習者，面對強調積極主動學習、自己蒐集分析資料、與他者交流討論，思考判斷的學習方法種種不一樣的學習要求，個案教學法沒有傳統教學提供完整的結論以及標準答案的方式，學習者會產生不適應與不安的情形。受訪者觀察提出，雖然國家文官學院設計發言加分

的機制鼓勵學員發言，但並非所有的學員皆能積極地參與討論，也就是「以參與者為學習中心」的情形未能完全落實，自主學習風氣仍未建立之下，的確有學習者發言參與的情形非常踴躍，相較之下也有學員參與的態度則是較為消極，也有可能與本身的背景、工作經驗有關。甚至還必須先進行理論的討論，壓縮了個案討論的時間，以至於能夠提出分享的觀點內容較為缺乏，該部分與前述的研究發現符合。

*國內個案教學風氣還是不是很盛行，學員間喜歡發言的就常發言，沉默的，上課仍保持沉默。又因上課討論時間僅一到兩個小時，可能還不是很充裕…或者學員本身對於相關理論就不大清楚的話，你說他們怎麼發言呢？(受訪者 S-3-6)*

雖然不是全部的學員面對學習方式，皆會感到不熟悉與不適應之外，卻發現學員因為屬於在公部門環境的工作者，不少學員有個性較為保守的特質，因此在課堂討論上較為沉默寡言。回顧以前至現今，我們的教育方式以及環境的影響，導致學習者不習慣表達自我意見。受訪者表示，當初教師們原先規畫要以較激烈的討論方式進行教學，但實地進行一段時間之後，發覺身處於公部門的學員不太能適應激烈的方式進行討論，認為這是身為公務員身分的學習者特性，因此最後教師調整為較和緩的方式，以進行個案教學的討論。

*我認為是個案本身他就沒有那樣強烈的對應性，再加上討論的人本身又比較保守，他不喜歡攻擊人家，不喜歡強烈批判人家…後來我也聽一些老師說，覺得挑不起來，我覺得這是公務員的個性…(受訪者 T-1-4)*

執行個案教學時，我們應該注意學員在學習態度調適與轉變之外，研究發現裡有三成多的學員對於預習個案這件事的要求，會感到加重學習負擔。有三成多的學員未能事先預習個案教材。在此透露出即使輔導員有課前叮嚀，但因為每人的背景資歷、學習動機不同，而有不同的學習心態表現行為，導致無法每一個人完全達到「參與者為學習中心」的訴求。因此，首先學習者對於個案教學的心態調整上必須先建立自我認知，不能再以過去學習方式參與個案教學法，教學的回饋必須要從相關個案教材討論來獲得知識學習。此外，在學習方式上學習者必須事先做好預習的工作，事先進行個案理解與問題思考的形成，目的是請學員事先思考解決的方案，以初步形成一些想法。如果學員沒有事先閱讀與分析個案教材，就失去後續討論的重要性，也較無法深刻體會個案所要傳達的教學目標。對此，有受訪者認為「預習個案」是必要的，因為這是投入個案教學與討論，必須要走的第一步。

*如果說你真的要用個案教學，那個不看是不可能的。所以我剛剛說他們還有一些觀念還需要調整，這個地方你不能再期待老師教你什麼東西，他是靠集體對話、集體激盪的智慧，一方面讓大家分享我個人的思考…甚至是經驗，另一方面看能不能形成一些…我過去連想都沒想過的問題…(受訪者 T-4-6)*

*這是一套的，所以要就全套拿。意思是說你就得讀過，對每一題目都有自己的一點回應與想法，這是配套的，拿掉就什麼都不是了，這是不變的。你要走這個流程，要做這第一次的消化，我不相信他是很重的負擔…(受訪者 W-1-6)*

學習者參與個案教學法來說，必須轉變以往被動式的學習態度，調適自我主動學習的方式。因此整體必須學員事先認知到，參與討論的主角就是自己而非教師。國家文官學院在執行個案教學之前，必須考慮到學員的調適狀況，事先做好說明，讓學員明白個案教學法與傳統教學法在執行上的差異點，提升學員對該訓練的信任感，提高訓練參與的投入程度以利訓練的規畫執行。

## 貳、加分機制的影響

國家文官學院在執行個案教學時，為了促進學員積極發言的考量下，有發言加分機制的設置。在薦升簡訓練的大前提之下，這是學員終究最後必須通過考試的一項訓練。「政策制定、執行與評估實務」時數配當的安排，前兩小時為「理論回顧」，後者四小時才是「個案討論」，許多教師對此反應在考量理論說明與學員背景的認知差異下，真正個案討論的時間被壓縮，這樣的教學安排會使學員對於個案教學法的認知，以及實施個案教學法的政策目標產生模糊焦點的可能性。甚至從輔導員課堂的觀察裡，發現不少學員對於討論的計分方式感到緊張與不安。反應學員踴躍參與之下，多少帶者有通過訓練壓力的學習氣氛，課堂討論過程中，學員專注的可能是剛開始理論回顧的部分，因為這才是會考試的重點，甚至是擔心發言不足會影響到訓練考核的成績。

*有的學員就來問我們說：「有問才有加分，那沒有問就扣分？」(受訪者 S-2-5)*

因此，我們可以得知學員在意的可能只是最後的考試，而無法完全投入個案討論的情境中。有的受訪者就表示必須挪出更多的時間，來解釋另外講義的理論或是考試的方向，結果壓縮了個案討論的時間。甚至發言加分的設計造成學員緊張的學習氣氛，因為若是沒有通過升官等訓練，回到機關後他們的面子是掛不住的。受訪者表示，既然上有政策那麼下有對策。有些學員會認為他已經發言過了，

就不需要再發言的錯誤心態產生，甚至可能事先彼此平均分配發言的先後順序，產生了無法落實自主發言的學習本質，以及個案教學法訓練目的與最後仍以考試的設計，彼此無法產生緊密的教學連結。

反而是這個比較麻煩，因為這個科目要考試，他們更希望你能不能花一點時間跟我們講這個講義裡面，你一直跟我講這個案有什麼用？他們會覺得這個案跟我要考試有什麼關係？所以有些輔導員也會跟老師講說：「老師拜託這個可不可以花一點時間，講這個講義到底有什麼重點？」可是我不知道這個考試要怎麼命題…(受訪者 T-4-4)

### 參、環境系絡

除了將焦點放在學員自我學習之外，若將提高觀察的層次來看，我們個案討論的情境之中，似乎無法完全像哈佛或是商學院那樣較為激烈攻訐的討論情形。似乎因公部門環境系絡存在層級節制的特質，例如職位、輩分的高低影響彼此的外在行為，進而影響發言的情形與優先順序。同樣在課堂討論中，有的學員發言表現行為較為謙卑，有的學員就會請資歷較深的學員優先發言的表現行為。在公部門官場文化的影響之下，這些特質或多或少影響個案教學法，非傳統以上對下講授的學習精神稍微壞了本質。但就個案討論的特徵而言，個案教學法的確適合較多經驗的成人學習者加以分享實務與理論的連結。研究中也發現越年資越深、較年長的學員，參與討論的態度與表現越積極，可見該部分的情形符合個案教學法的學習特色之一。

公部門裡面年資或他們的位階，會影響到他們發言的狀況。這跟個案教學強調大家地位平等的學習是會有一些影響，那官階比較高的發言會比較 oversize 一點，其他官階比較低的…比較不講話這是有可能的…(受訪者 T-2-6)

但也有受訪者認為上述討論發言加分與否機制的影響，其實並不是個案教學實施的最大核心問題，反而認為這僅是建立學習風氣的一種手段。國外學生跟台灣的學生最大差別是學習方式，不管是在預習教材、主動學習、不畏發言的學習風氣與習慣早已建立。而我們的學習方式較屬被動，即便進了公務機關也不一定養成發言習慣，會害怕被同事認為前述的表現是愛出風頭或是標新立異。哈佛或是其他學校在許多年前，便以個案教學法為教學方式累積了長久的經驗。因此有的受訪者指出，個案教學法有部分限制，並非經過個案教學法訓練出來的學生表現一定是優秀的，我們只能說學習者在特定個案討論中表現良好，但不必然未來能碰到一模一樣的個案情形，也就是說個案往往容易被學習者過度推論到現實情境中。此時個案教學法運用在公部門情境裡，政府訓練機關必須考慮該環境系絡的學習風氣差異性與適用性等等限制。

可是你真實的情況變化太快時，會讓你誤解以為真實的情況就是個案，把個案當真實情況在演練…你用個案都是自己在作戰，所以當他畢業的學生出去外面，都是個人表現非常強，可是現在企業界要是 team…(受訪者 T-1-5)

#### 第四節 執行個案教學法教師的態度認知

教師雖然在個案教學法中扮演引導者而非主導者的角色，但研究發現教師的經驗與技巧仍會影響個案教學法的實施，尤其是在教學方式的心態適應、師資培訓為進一步思考的課題。

##### 壹、教學方式的心態適應

個案教學法較為主動學習態度，相較傳統被動的學習方式，此時教師心態的調整就非常重要。國家文官學院在正式訓練開始前，針對教學方式召集師資進行

了會前的討論與教學示範。最初是希望能以傳統商學院的方式進行個案討論，彼此互相攻訐的辯論等等較為激烈的教學方式。但課程實地進行之後，有些教師直指不論在教學心態與教學方式上，皆不習慣以個案教學法進行教學。國家文官學院提供的教學支援，事先與教師充分構通相關的準備似乎仍不太足夠。因此，受訪者表示感到不適應與否定自己；可是課後有學生表示贊同這樣的教學方式，覺得這樣的教學方式很好，這些回饋又讓受訪者內心充滿矛盾與認知衝突。

可是我們現在這邊就沒有樣，我們只是希望老師你自己單獨去處理這個案…我自己帶的方式不夠刺激，所以有一段時間我不想帶個案教學…但是我一直感覺，跟他們設計要講的噯哩呱拉…名字一直點…搶的很厲害…這些這跟我不一樣，所以我不太喜歡，不太適應這種領導風格，主持這樣的東西。可是後來學生給我的回饋也蠻強的，甚至 email 給我，所以我就很矛盾…(受訪者 T-1-5)

我知道我們有些老師，他比較習慣 lecturing，碰到這種個案要讓同學來講，讓同學來參與，有些老師真的是不太習慣，甚至有些老師說他好像不是適合來教這種課程…(受訪者 T-4-5)

我們可以從上述訪談看到教學者內心的矛盾，以及準備個案教學法比過去備課方式，必須投注更多心力致使教學難度提升，這讓許多教學者為之卻步。教師必須先花時間了解個案以及尋找補充資料，接著再理解個案想傳達的概念，該用什麼問題去引導，因此多數受訪者指出「引導學生」是比較困難的技巧。多數受訪者也表示，個案討論的時間掌控是最難的部分，如何在有限的時間顧及每位學員都有發言機會，教師又必須理解、吸收、轉化學員的發言，甚至是引導學員的發言方向不致偏離焦點，注意適時打斷談話讓發言的學員感受到尊重等等，這些

都還需要再學習的技巧。國家文官學院在個案教學的籌備過程中，雖然有辦過一些教學工作坊或是會議討論，但若未能考量教師以往個案教學的相關經驗，以及心態的認知與充分溝通，目前的訓練似乎未必能讓所有的教師皆掌握個案教學法的精隨。

*我覺得個案教學比較難的是，你怎樣去掌控那個時間，另外就是你怎麼去掌控學員的發言。個案是學員在主導，你只是中間在扮演引導的角色，你要能夠適時把主題拉回來…可能有同學把話題岔開了，結果後續的同學又跟著他走下去，可是那已偏離了你希望帶領討論的那個焦點…有時候你太強硬不尊重他的發言，他又會覺得他不受到重視…(受訪者 T-3-3)*

## 貳、師資培訓

從事個案教學法教師的自我認知與心態要調整之外，相關師資培訓也非常重要。雖然正式課程開始前舉辦相關會議以及教學觀摩，但在實際進行上，每位教師心態以及不同經驗背景認知影響，而產生教學執行上有不一致的情形。從受訪者觀察，有些教師帶領的教學順序便不太一致，有些事先講解理論再進行個案討論，有的則是進行個案討論後再講解理論，兩者進行分配的時間不太相同，甚至是有些教師表示不需要輔導員進行隨班的支援。

*每位老師的座位安排方式不一樣，每位老師的進行方式不一樣。像有些老師就跟我們說，我們都不用進去啊…他的進行方式不一樣，對老師來說也是一大挑戰…(受訪者 S-2-4)*

另外，一連六小時的課程有的受訪者表示教學時間太長，加上配合個案題材入門的難易度、學員機關背景、發言人數，有時兩小時的理論回顧要增加至三小時才能討論完，剩下的三小時討論兩門個案太趕，因此能討論完一門個案就已經

差不多，更別用說兼顧每位學生都能有足夠的時間充分發言。在緊迫的教學時間之下，教師需要輔導員在旁協助紀錄學員發言情形，因此受訪者表示具有豐富教學經驗的教師非常重要。

*四小時我是覺得蠻辛苦的，變成很累。所以這不能夠太資淺的老師，本身在場面上要有控制的能力。那我也請輔導員幫忙，不然會漏記，因為你要在這麼長的時間要集中、要問、要看、要提問題，所以那個壓力很大，那當然我們還承受的了…(受訪者 T-1-3)*

張民杰(2001)認為班級人數在 30 人以上，相對地在個案討論時會比較不利。在上課之前學員先進行小組討論，以增加學習者發言的機會，節省全體個案討論的時間。因此這些都需要經驗豐富的師資，才能將整體教學流程安排控制得宜。透過各種溝通方法與管道，確實讓教師明白個案教學法執行的目標與考核標準。當這些細節都考慮到之後，機關的訓練規劃才能運作順利，取得學員對訓練的認同感，如此建立個案教學正向回饋的循環。當一定數量的個案不斷開發循環使用、學員明白個案教學的訓練目的、以及教師豐富教學經驗的累積之下，訓練機關實施個案教學法的口碑才能建立。因此不論學習者抑或教師，才能明白彼此在個案教學法應該扮演的角色以及學習的目標。

*你有相當規模的個案，你的教育訓練、你的學員等這些口碑會累積在公部門裡，所以這個才有辦法把他變成一個可信度高的教育訓練的模式，那裡面一個關鍵的角色就是授課的老師…(受訪者 W-1-7)*

## 第五節 國家文官學院的角色

公部門引進個案教學法的契機始於 2007 年，為了讓公務人力受訓的方式更  
多元更活潑，因此個案教學法導入公務人力訓練的可能性，受到政府訓練機關的  
關注。但相關的經驗與資源挹注不足，因此國家文官學院陸續與政大社科院雙方  
互相交流，透過政大的頂大計畫定期遴選社科院教師，前往哈佛甘迺迪政府學院  
受訓，體驗以個案教學法方式進行的課程。並於 2009 年開始，將個案教學法於  
薦升簡升官等訓練試辦，也就是從中高階公務人員訓練開始。透過頂大計畫將體  
驗過個案教學法的教師成為種子師資。個案教學法正式實施的規畫中，國家文官  
學院選擇「政策制定、執行與評估實務」該門課程實施個案教學法，教學時間以  
六個小時較為完整，因此為本研究探討的對象。去年度僅有「台北市垃圾費隨袋  
徵收」、「新國民年金制度」、「振興經濟發放消費券」等三門個案，後來在 2010  
年的薦升簡訓練中，新增了「海峽兩岸經濟合作架構協議-雙層賽局的決策難  
題」、「養蚊兼滅蚊？公共工程的閒置與活化」兩門個案。另外，「危機管理與行  
政個案研討」、「變革管理與行政個案研討」另外兩門課程也實施個案教學，分別  
以四小時進行課程。

政大社科院、政大台灣研究中心與國家文官學院，將所彼此所需要的題材，  
雙方交流與溝通，聘請教師共同協議開發行政個案，在 2010 年的五月中旬共同  
舉辦個案教材的成果發表會。邀請曾從頂大計畫體驗哈佛個案教學法的師資，進  
行經驗分享與教學觀摩示範，讓未曾接觸過個案教學法的教師了解如何操作與進  
行。薦升簡訓練正式開始之後，請教師自由選擇想要使用的個案做為上課的題  
材，原則上每班使用一至兩門不等的個案。輔導員在這階段則擔任行政支援與發  
言計分的角色，輔導員皆由國家文官學院派駐，每班皆有一位輔導員，南部訓練  
地點則由國家文官學院中部園區的輔導員支援。因為參與訓練學員人數眾多，輔  
導員事先會將一班會分為六個組不等，每一組依照性別、學歷、年齡、機關背景

等做比例分配的參考。正式課程開始前，針對必須事先預習的個案，請各組討論交流。因此上述準備事項，輔導員在派出工作之前，國家文官學院內部辦理「輔導員工做說明會」的介紹，說明擔任輔導員的工作內容，主要是擔任課堂發言紀錄的人員，提醒學員正式個案教學法課程開始前，應注意與預習準備的事項，以及向學員說明課程進行的方式。

資源是否充足會影響政策規畫的執行，而個案教學法的引導討論、學理邏輯的靈活運用，教師都需要不少基礎與磨練才能累積，因此個案教學法不是一項成本低廉的教學方式。研究發現，學員對不同訓練地點的滿意度有顯著差異。整體來說，除了北部公企中心之外，越往北部的訓練機關，學員整體滿意度有越高的趨勢。那麼進一步教室座位安排的情形、輔導員協助教師教學、國家文官學院在執行機關與資源中應該扮演的角色，為後續探討焦點。

## 壹、軟硬體設備

研究發現在訓練地點部分，學員對於越北部的訓練機關整體滿意度越高，但北部公企中心評價則相對較為落後，尤其是討論座位安排意見較為分歧。對此國家文官學院表示，事先規畫時就考慮到這部分的狀況，碰到的困難之一便是受訓人數太多，標準個案教室設備的資源仍不足。因此學員對越北部訓練地點比較滿意的原因是，學院本部以及中部園區教室比較寬敞，座位多數還可以移動，可以配合老師的需求排成小組、梯字形或馬蹄形等。因此實際在訓練執行的過程中，必須商請中部及南部的訓練機關支援容訓量。而公企中心部分，教室仍屬傳統或階梯教室的原因，而使座位安排無法根據個案教學法的需求進行變化。

*國家文官學院及中部園區座位比較滿意情況，是因為教室比較寬敞，座位都可以移動…公企那邊比較麻煩的是有一些是階梯教室，如果真的要照行政個案教學來看，階梯教室不那麼容易安排。就變成說場地受限的情況下，你要另外去做處理的空間就有限…*

如果目前我們容訓量還受限場地限制的情況下，還是必須仰賴人家的場地…還是得先照目前的方式來進行…(受訪者 P-1-6)

座位安排不一致對於強調高互動性的個案教學法來說，教師在教學上受到一些影響。若是到中南部時，教室設置安排上就較為克難。學員就個案討論上，較不能塑造彼此面對面的討論形式。而教學者聆聽學員發言之後，又必須快速回到台上，將學員的發言歸納在黑(白)版上，較不能隨心所欲地在教室裡到處移動，以及在各個角落將學員的發言做紀錄。因此，教學的進行上的確有些不便利之處。

國家文官學院就教室有做些安排，可是他們每一年要訓的人相當多，那個時候可能到中部或南部…那些場地比較克難。像你如果有階梯教室，學員有面對面的，那種感覺比較像是在討論個案或對話。那如果像我們一般教室排排坐，後面的人就只看到前面的人後腦勺，像講台在中間、白板在後面，那個是死的，你比較沒有辦法營造出那種對話的感覺。不然你就要變成自己下來，要主動走到座位當中，可是同學講的話時你又要趕快跑上來，跑來跑去那時間就會浪費一些…(受訪者 T-4-3)

但也有的受訪者表示，若我們能專注在討論的過程與彼此學習，那麼所謂個案教學法一定要有的標準設備、討論座位要如何的安排形式，就不會是個案教學法最大的核心與問題。因為不論何種訓練方式，重要的核心是「人的訓練」過程，既然公部門環境的特性以及學習者的學習習慣，不同於典型個案教學法的學習模式，如果在個案討論上能有一定的效果呈現，那麼這些外在的條件都可以據各殊性來調整設計，那麼也就不需受限個案教學法典型模式的要求。

那都不是重點，他們很強調要放名牌，那企管就是要叫你的名字讓你嚇一跳，這樣的反應刺激，叫名字震撼力比較強。可是我要做充分發言，有時候不需要到這樣的東西，沒有什麼關係。但是聽的人也是一種思考啊，也是達到目的啊，用什麼方式都可以…要不要對立沒有關係，每個人條件認知能力不一樣。我注意的是人的訓練培養那個過程，所以何必把他當作那麼嚴重呢？(受訪者 T-1-8)

## 貳、輔導員認知與訓練

輔導員在個案教學法執行的過程中僅擔任行政支援，但研究發現學員與教師在課堂上之間，輔導員有時候扮演著溝通橋樑的角色。國家文官學院在政策規畫安排上，對於派出的輔導員舉辦「輔導員工作說明會」，讓輔導員知道應該要做哪些協助教師的工作項目。另外在「個案教學工作坊」的時候，也請擔任輔導員者，一起參與入席觀摩個案教學法運作。實際執行時輔導員必須將手邊的工作項目須知完成，便以核對輔導員將該做的支援工作項目。但有些受訪者對於個案教學法相關教育訓練認知，有不太一致的情形出現。有些受訪者對於機關上述訓練的安排規畫有一定的認知，並且認為這樣的訓練有助於對個案教學法的了解，但也有受訪者將自己定位僅在行政支援的角色。甚至有些受訪者是以過去機關留下的相關資訊，做為對個案教學法了解的認知來源，這樣對於過去可能沒有接觸過個案教學法的輔導員來說，機關安排的訓練是不太足夠的。

初期輔導員的角色著重在輔助、轉達與發言紀錄，並未參與個案教學與討論，所以並未特別的培訓或教育訓練…(受訪者 S-3-2)

我不知道別人的…我的部分就是叫之前的檔案出來看。因為其實我們去年就在推了，那去年比較積極。因為今年是第二年了，所

以東西可能沒有像去年那麼仔細，可是因為我是剛接觸，所以對我來說…會完全都不懂，所以我就會叫去年的檔案出來看。然後我們有錄製個案教學的光碟片看人家是怎麼做的，是紀錄他們整個的運作，真的是老師跟學員之間在進行個案教學，老師會怎麼去引導學生來發言等等之類的東西…(受訪者 S-2-2)

輔導員雖然不是帶領課程的教師，僅是協助教師執行的行政支援工作，負責向學員事先說明個案教學進行的方法，以及應該做的課前準備事項。若是輔導員本身對於個案教學法的精神不是完全了解，那麼在解釋上可能多少會有方向不太正確的情形。因為課程開始進行前，教師可能會假設輔導員已將這些注意事項，先行向學員告知，並以這些認知基礎進行教學。雖然這的確是小小的準備工作，但事先預習個案與學習態度的調整卻是個案教學法重要的第一步。雖然國家文官學院事先規畫輔導員工作說明會，但似乎訓練機關與輔導員在彼此上的認知仍有所落差。最重要的是，受訪者提出一個非常重要的思考點，也就是個案教學法的全貌到底為何？何為正統的個案教學法？老師所理解的也是個案教學法的全貌嗎？輔導員對於個案教學法理解的程度，可能是自我摸索或觀察教師得來。

因為我不知道整個個案教學的全貌是什麼，因為我看到的就是這塊，所以我會覺得就是這塊…我們每個人對個案教學，他的原貌是什麼我們都還不知道，我們得到的就是從老師那邊過來，就是覺得…喔…應該是這樣子吧…(受訪者 S-2-1)

我相信國家文官學院第二年，有一些沒經驗的輔導員進來，他沒見過真的是沒有弄不清楚、搞不清楚，所以他可能不敢解釋，或解釋的方向不太對，他都必須要與授課老師做確認，所以這是一

點可以再磨合的部分…(受訪者 W-1-7)

另外，輔導員擔任記分與教師的互動過程，會產生彼此之間的默契。薦升簡每班級人數往往超過四十多人，協助教師與觀察學員的課堂反應在此相對重要。受訪者表示一班這麼多人，教師要注意聽學員的發言、歸納邏輯架構，若是還要記憶學員發言的狀況與品質，那麼個案教學法真的是辛苦的教學工作。此時輔導員可以與教師培養默契，幫忙觀察學員發言的情形，那麼教師在引導、控制學員發言的過程會較為順利。其實，個案教學若是運用在一整學期的課程來執行，那麼教學時間會較為從容，也就有更多的時間仔細觀察學員的表現。國家文官學院、教師與輔導員在個案教學法實施之前，應該做好確實的溝通確保相關人員明白個案教學法實施的訓練目標與考核標準，才能使相關參與者一同配合，個案教學實施更為順利。

因為有的老師跟我們輔導員搭配就會很好，每一個老師做法不一樣。譬如說有的講座因為上面有白板，他在版書的時候記錄發言，老師就會知道記重點。但是我只要有寫到白板上，就會知道這個講的好，我們就會記下然後給老師看，所以可以加分。就要有一點默契，那有些講一講老師他也不寫，因為老師就覺得這沒什麼內容…(受訪者 S-1-4)

### 參、機關的政策目標

上述探討執行機關與資源的部分，原先只歸納出屬實質面的硬體設備資源，以及輔導人員這兩者所扮演的角色。但在經過深度訪談後，發現另外一個影響個案教學法執行的重要因素，便是機關的政策目標為何？這是實施個案教學法中考慮到較為理念的層次。國家文官學院對個案教學法的信念與目標，會影響政策整體規畫的走向；目標清晰與否會直接影響訓練機關內部人員的溝通或其他執行活

動，進而間接影響個案教學教師與學員的意向與配合程度。

最初國家文官學院實施個案教學法是以薦任升簡任官等訓練為主，但這是一項存有考核淘汰的訓練，因此教學者必須在短短六個小時之內完成個案教學，抹煞應該長時間建立自主學習氣氛的教學方式，加上考試導向的設計影響之下，基本上，薦升簡訓練實施的個案教學仍存在著傳統講授的本質。若是回到訓練目的來說，訓練機關應該還是要考慮自主學習的目標，做為長遠的改善方向。

*哈佛的個案教學是整個學期的，但這邊又要搭配考試，所以前面還有個 lecture。它會破壞一些本質。這個薦升簡主要成分基本還是 lecture，他的心態都還未改變…(受訪者 T-2-5)*

*現行的建議則是有點以考試取向的訓練，如果能夠不要有有成績的壓力，讓學員去更自主來做這樣的學習，站在訓練的立場應該是會更好…(受訪者 P-1-7)*

其中受訪者也表示個案教學法的實施與引進，或多或少隱含著行政機關之間存在著辦理訓練業務競爭性的影響。國家文官學院與所屬地方研習中心、人事行政局所屬的公務人力發展中心等訓練機關，都競相投入個案教學法的引進，對個案教學法都有各自一套做法。在資源有限之下，各個機關找尋的教師、教材開發者、參與訓練的學習者，或多或少都有重疊，這些相關的人事物在不同訓練機關的規劃之下，又有各自不同的政策規畫，導致資源分配上可能會有重疊浪費的情形，因此受訪者認為，目前個案教學法的實施以簽約的方式合作，會使個案教學法的規畫呈現不穩定性。但國家文官學院在規畫過程中，投注的心力是值得肯定的，但問題是當個案教學法引入薦升簡訓練，若終究是以考試為導向，這樣的確

會使我們的教學環境不是所謂「哈佛個案教學」的情境，這樣是好是壞？最後是不是應該回過頭來檢視，在公部門系絡之下，訓練機關導入個案教學法最終的目標。

我們才起步，這一兩年慢慢累積經驗，大家都有在交換經驗，其實你可以看到我們腳步也不算慢了。但是我覺得有一點可能是牽涉到行政機關自己本身，國家文官學院、地方研習中心也在做，公務人力發展中心也在做，其實他們都對個案教學都有自己一套做法，自己的人馬也就是找的老師，這當中當然有些重疊…所以公部門個案的累積，我覺得要有個單位長期來做制度的建立，因為這個目前為止都還是用簽約的方式臨時在做的…(受訪者 T-4-8)





## 第六章 結論

本章綜合研究發現共分為三小節，第一節說明個案教學法實施現狀與初步成效、影響個案教學法執行因素與實施上遇到的困難，以回應本研究問題。其次對於研究主要發現說明觀察意涵，並歸納國家文官學院與其他領域實施個案教學法之差異點，做為改善的參考方向。最後第三節綜合上述分析，提供欲導入個案教學法的政府訓練機關，提出四項政策面實務建議：分別是公部門的個案資源開發與品質維護、個案教學法理念說明與提供正確學習誘因、投注師資培訓與教學經驗傳承、訓練機關釐清培訓目標與政策規畫再定位，為後續公部門實施個案教學法提供參考，最後說明後續研究建議為其他研究者提供參考方向。

### 第一節 研究發現

本研究主要針對參與 99 年度薦升簡學員進行問卷普查，並深度訪談個案教學法相關參與人員共計十位，以了解個案教學法的實施現狀與面臨的困難。首先個案教學法整體實施成效皆有不錯評價，教學特色除了能激發學習興趣之外，的確適合經驗豐富的成人來學習。但在個案教材、師資的相關籌備經驗上仍待加強，以及最重要「以參與者為學習中心」認知仍無法完全落實。進一步歸納：具有價值的個案開發不易、學習者背景影響個案教學成效、「以參與者為學習中心」的認知調適、公部門系絡特殊性、教師心態調適與教學經驗不足、資源設備配置影響教學互動，最後是國家文官學院的政策目標再釐清，為影響個案教學法實施因素與所面臨的困難之處。

## 壹、個案教學實施現狀與初步成效

問卷普查後分析發現，不論是在個案教材、學員自我評價、教師評價、執行機關與資源以及整體滿意度，參與學員對於個案教學法實施整體皆有不錯的評價。包括近九成學員認為「學習到課程揭示的主題內容」、「個案教學能幫助問題分析能力」等。但值得注意的是「個案教學能滿足工作上的學習需求」，相對上有三成多的學員沒有持肯定的評價。因此個案教學實施現狀的初步發現，歸納如下列六點：

### 一、個案教材撰寫在內容安排與組織架構相關技巧仍須加強

個案教材是實施個案教學法的核心之一，研究統計顯示學員認為個案在內容結構安排與組織架構滿意度較低。依據研究者觀察，本次薦升簡訓練使用的個案教材，相關的內容陳述、格式、個案議題在選擇等品質差別仍大，仍落於事實面的資料蒐集整理方式，缺乏個案應具備的良好特徵。因此個案教材撰寫格式的統一性，是需要再討論改善的部分。

### 二、學員仍無法完全落實「以參與者為學習中心」的教學理念

「學員自我評價」為整體評價表現較差的構面，學員普遍認為課堂給與議題討論的時間不足，對於事先預習個案的學習方式感到增加學習負擔。因為思考是需要時間的，通常教師提出問題之後，應給學習者思考與反應的時間，以回應進一步的問題。如果時間的思考時間不夠，就會漸漸依賴教師提供答案，無法培養具獨立思考能力。此外，在學員普遍對個案教學整體高評價的背後，有近三成的學員感覺「預習個案為負擔之事」，有近四成的學員感受為普通，因此學員對於個案教學法的學習態度，相關認知能未完備；近三成的學員仍無法做到課前預習

個案、近兩成比例未積極投入個案討論的要求，因此「以參與者為學習中心」的觀念仍待確實落實。

### 三、不同師資在個案教學法執行表現，學員評價不一致

在「教師」的部分，ANOVA 變異數分析的結果顯示，學員因不同教師而在相關指標中有顯著的差異。因此不同師資有不同的教學表現，使得學員有不同差異的感受存在。其中「教師熟稔學員背景」、「教師組織分析能力」、「學員發言時間充足與否」等三項指標，離散程度開始略有變化，顯示學員意見的反應較為分歧，皆有近兩成比例未能同意教師具備該項技巧，表示教師在這三項教學表現的要求上，對於帶領個案教學法技巧仍不夠純熟。

### 四、越資深的學員認為個案教學有助連結理論與實務經驗，其感知越強烈

另外在學員的背景差異中，公部門裡年資越深的學員，越能感受該個案內容與學習目標間相當契合，配合事先預習個案的人數較多。積極參與討論的人數逐漸提高，並且以主動的態度參與課程，其課堂發言獲得後續回應的比例也提高，其中男性學員感受到發言引起後續的回應性，又比女性學員來的高，最後年資越深的學員贊同個案教學法的學習方式，有助於連結理論與實務的人數越多。

### 五、學員普遍認同個案教學法能激發學習興趣

質性訪談過程裡進一步發現，受訪者感受到有些學員對於個案教學法的正向回饋，認為個案教學法的學習方式很好。數據顯示近九成學員認為個案教學法激發學習興趣並持肯定評價。個案教學法啟發思考的方式，會比一般制式上對下的

知識傳授，而得到較多自己的想法，這也較能長久保持的知識。同時學員都來自不同的機關單位與專業背景下，對事物有不同的觀察角度，教師也藉此學習從不同面向來思考事物。

## 六、教室座位安排與設備資源不均，影響個案討論的進行

最後「執行機關與資源」部分，受訪學員對「教室座位安排方便學員討論」的評價較為分散，質性分析中也發現，教室座位安排等在不同訓練地點有資源分配不均的情形，整體來說越往北的訓練地區，學員滿意度有越高的趨勢；但北部公企中心訓練地點因教室設計較為老舊，若要配合個案教學法所需的教室設計較為困難。

## 貳、影響個案教學法的執行因素與實施困難

從個案教學法實施過程面臨的困難探討，整體個案教學法成效高評價的背後，進一步從深度訪談的結果發現，在公部門系絡以及國家文官學院的政策目標環境底下，不論是在教材、學員、教師、政策相關人員等方面，這些角色仍面臨了適應與挑戰的認知調整階段，這些是影響個案教學法實施的因素也是面臨的困難點，歸納七點分別說明之。

### 一、具有價值的個案開發不易

「個案」特殊之處是當中的人物主角、環境脈絡與事件發展等方面的差異，而具有引人入勝之處，因此具有參考價值的個案產出並非容易之事。個案教學法實施中，我們面臨個案數量不足的開發問題。目前由國家文官學院委託政大社科院的老師來開發個案，擁有好品質的個案需要投注許多時間的心力前提之下，完整地蒐集資料，甚至是訪談當事人的資料實證，這些都是不易獲得資料來源的方

式。除此之外，並非蒐集資料與訪談就可將個案完成，個案仍需要有一定的體例與格式。我們尚未有專門撰寫個案以及相關編輯的程序，以簽約合作方式邀請大學教師撰寫，的確導致教材份量、討論焦點、運用方式等不一致的問題(呂育誠，2010：25；黃東益，2010：39)。因此個案撰寫的訓練也是必要的。但在大學教授在教學與研究的要求與壓力之下，個案撰寫未能被當成研究計畫一樣慎重執行時，最後在花費許多時間、金錢與人力又不足的誘因之下，讓許多撰寫者望之卻步，增加撰寫的難度。

## 二、學習者背景影響個案教學成效

雖然個案教學法能促使學習者應用所學，透過閱讀個案、分析資料，共同討論思考解決問題的機會，該特徵對於具有專業備背景的學習者來說非常有幫助。但在薦升簡訓練中觀察，學員的背景事實上來自不同的公務機關，因為這些教材屬於一般行政、管理類別仍居多，若是學員背景專業屬於技術類別，加上個人的學習動力、動機都不同，對個案教學法的學習方式又未熟悉的情形之下，學員自主積極發言討論的情況，多少是受到限制的。

## 三、「以參與者為學習中心」的認知調適

加分機制的影響下，雖然學員發言的情形非常踴躍，但我們不能完全排除學員是在成績考核之下，產生積極投入討論的行為表現。實際情形裡也有學員認為已經發言過了，而不再發言的投機情形產生。此部分與問卷調查發現的情形符合。如何找出學習誘因，提高學習者自發性參與，落實個案教學法的精神實為重要的課題。

#### 四、公部門環境系絡特殊性考量

政策執行所涉及的外在社會、政治或經濟情況，對政策執行成效會有直接影響。從課堂反應觀察，學員都是來自公部門，法規層級限制的公務體系特徵之下，多少限制了學員思考的空間以及解決問題、事件是否有其他發展的想像力。甚至學員可能爭先請比較資深的學員發言。這也是為什麼受訪者表示，來自公部門的學員個性較為保守，而不願意以激烈的方式來進行個案討論，害怕被認為是出風頭或是標新立異的表現。

#### 五、教師心態調適與教學經驗仍不足

個案教學法的備課時間比傳統講授法還要花費更多心力，除了事先熟稔個案之外，還必須思考個案背後的學理，引導學員發言邏輯架構的連結。一連六個小時的課程裡，又要注意學員發言的狀況與表現，當教學者過去帶領個案討論的經驗或技巧不足或不熟稔時，嘗試個案教學法對教師的認知與調整，都是一項很大的考驗。

#### 六、資源設備配置影響教學互動

研究觀察並非全部的訓練地點皆有標準的個案教室設置，多少影響個案討論的效果，以及不利師生之間的討論互動。但在目前仍受限訓練機關容訓量的問題之下，目前仍必須商借中、南部的訓練單位與以支援。另外輔導員在個案教學法執行的過程裡，雖然僅扮演行政支援的角色，但若對於個案教學法的認知不足，或是不一致的情形下，對學員對個案教學的準備方向上可能會有稍微影響。

## 七、國家文官學院的政策目標

上述的困難與挑戰裡，也發現政府訓練機關的政策目標，也是非常重要的影響因素。國家文官學院將個案教學法規劃在，薦升簡訓練的中高階文官層次，是希望激發學員對個案本身情境、相關理論進行思考，還是欲達成特定訓練目標(呂育誠，2010：26)?若擴大個案教學法將會是訓練機關既定的目標，那麼訓練對象、執行方式、資源的投入都會影響整體政策的執行配置與實施效果。政策相關執行人員對個案教學法的正確實施過程、要素是否明白，訓練機關是否有足夠的資訊來執行，學員、教師是否具有足夠的意願來參與，甚至機關本身是否有足夠的能力來執行，這些都是導入個案教學法時，在規劃配置上都需要再重新思考的關鍵點。

### 第二節 主要研究發現的意涵

本節配合過去研究者於個案教學法相關研究的發現，進一步說明本研究發現相關意涵。首先，個案教學法整體實施的評價與過去研究大致相同。進一步在質性分析發現，個案教材、學員、教師、個案教學相關教室資源配置都是要注意的關鍵點，但不同的是原先歸納「個案教材」、「學員」、「教師」、「執行機關與資源」等四項為影響個案教學法實施的關鍵因素之外，發現「環境系絡」與「機關政策目標」同樣為個案教學法實施應該注意的環節。研究顯示個案教學法的確適合具有豐富經驗的成人學習者參與，相關實務經驗會使個案的討論效果更好。另外應該特別注意的是，薦升簡訓練以加分鼓勵發言的影響下，產生了外在誘因的學習效果，與過往研究者指出學習是內在誘因不同之處。因此，如何使個案教學法發揮有助於工作學習需求的效果，激勵學員內在學習的誘因，更值得我們省思。以下依序說明主要研究發現與意涵：

## 一、政府訓練機關審慎評估實施個案教學法願意投注之資源與成本

學員對於個案教學法的實施整體為正面的評價，該部分研究結果與過去對於個案教學法相關調查結果大致相同。呂育誠、陳欽春(2009)參與地方研習中心辦理，以中高階主管班為研究對象的研究中，發現除「學習負擔」數值較低之外，其餘皆為樂觀肯定的態度，並且對於個案教學法的基礎認知、操作過程及學習成效仍存有相當不解與質疑。黃東益(2009)針對 98 年度薦升簡訓練第二梯次的學員，初步評估結果也顯示，大多數教師及學員對個案教學法評價持肯定的態度。因此，本研究深入探討個案教學法在實施上的困難時，發現不論是個案教材、學員的學習調適、教學師資、機關設備、資源等等，都是在個案教學法實施時，應該注意的環節，也是過去其他研究在觀察中同樣指出應該省思的地方。劉坤憶(2009)指出個案教學法並不是一項成本低廉的教學方法，不論是在教材、師資、教學設備等皆須有一定的資源投入與充實。此外，個案教學法在薦升簡訓練實施時間不長或僅有六小時的課程，相較於國外長時間運作實施，自然而然培養出自主學習風氣的課程設計，當中我們仍有相當大的差距。那麼政府訓練機關必須審慎評估實施個案教學法後，是否真能培養解決實際問題的能力？以及願意花費多少資源投注，是否有不是個案教學法但同樣也能達到教學效果的訓練方式，這些都是需要再思考的課題。

## 二、個案教學實施須考慮「公部門環境系絡」與「機關的政策目標」因素

除了上述四項執行因素，在透過質性訪談的過程裡，從學員所應該扮演的角色中觀察到，另外特別考慮「公部門環境系絡」的特殊性。其他研究者也發現學員過往的學習方式，以致不擅長在公共場所發表意見，強調較為和諧的文化，而公部門強調以職位高低與資歷深淺的「倫理」，導致學員間年資與位階不同時，

限制了不同意見的產出(黃東益, 2010: 39)。由此可知個案教學法在公部門實施, 有特殊性的環境系絡考量。

在執行機關與資源面向, 要注意的是「機關的政策目標」因素, 也就是較屬於理念的層次, 這兩項因素是先前沒有特別釐清的因素。Van Meter & Van Horn (1975)指出, 這是在機關政策執行與調適的過程中應該注意的影響因素。個案教學法實施在公部門的系絡之中, 雖然該影響因素可能原本就已存在政策調適的過程裡, 但是透過研究實證的結果, 可以幫助個案教學法相關政策實施時相關思慮會更周全, 以及配合受訓學員的需求以及興趣建立適合的學習環境與課程設計。

### 三、成人具備豐富的經驗特性, 呼應個案教學法的學習特色

本研究與過去較為特別的發現在於, 越資深的學員對於「個案教學法有助連結理論與實務經驗」感知越強烈, 對於整體教學環境感到越滿意, 並且越能感受教室討論氣氛輕鬆自在。因此, 年資越深相對也越年長的學員, 似乎對於個案教學法的學習方式感到游刃有餘, 顯示越資深學習者的確會因為過往經驗較為豐富, 而較能適應個案教學法相關學習理念與學習方式。王麗雲(1999)認為個案教學法對於學習者的效果部分, 先就對象而言, 成人似乎能從個案教學法中得到的回饋較多, 因為成人較能援引過去經驗到個案討論裡來; 但是若隨著不同的個案教材與對象, 個案教學法可以適用到不同年齡、對象來學習。而在學習內容部分, 個案教學法可能比較適合幫助練習綜合評估、推論判斷、問題解決、獨立思考等高層次的訓練

相反的, 年資越淺的學員相較之下, 對於媒體設備不足與座位安排設置較不方便討論的感受較為強烈, 他們可能需要較多的媒體輔助, 來與其他學員的經驗分享發言討論。吳上蓉(2009)在研究裡也發現, 有工作經驗之學生對於個案教學法認同程度, 要來的比無工作經驗學生高。由此可見個案教學法的確需要經驗背

景較為豐富的學習者，個案教學法的認同程度與教學實施效果上會較高。因此，當我們實施個案教學法時，必須要考慮實施的對象訓練目標，以調整符合訓練需求的訓練模式。

#### 四、個案教學法雖然激發學習興趣，但「以參與者為學習中心」仍未完全落實

如同大部分研究發現一樣，雖然學員普遍認同個案教學法能激發學習興趣，但學員仍無法完全落實「以參與者為學習中心」的教學理念，以及國家文官學院未能回過頭來好好檢視，個案教學法課程設計要如何滿足工作上的學習需求，這也是學員對此指標評價相對較低的原因，因此在個案教學法高評價的背後，應該仍存有些許質疑與改進的空間。陳敦源(2009)在準實驗設計的研究發現中，有高達九成以上的學員認為個案教學法都比傳統教學好，但在後測學習效果的評價裡，「傳統教學組」與「個案教學組」在上課評價並無顯著差異；此外「傳統教學組」的知識增加較多，不過兩組前後的差異檢測未達顯著水準。的確，相較傳統被動式的教學，個案教學法獨特在於是一種有趣的學習方式。不過就資訊獲取而言，個案教學法的效果與傳統講授的效果並無不同，在態度與行為的學習上就知識的保持，個案教學法則較傳統講授較佳(王麗雲，1999；Wassermann,1994)。因此研究者認為初步的可能解釋是，個案教學法是以互動式的學習方式，透過學習者對於個案教材自身的吸收、轉化與討論效果的刺激，對於知識的取得與記憶會更加深刻，但這些都還需要後續更高層次的訓練評估研究與以支持。

#### 五、正確的內在學習誘因未能完全實現

發言有加分機制的設計之下，我們不是典型的哈佛個案教學法情境，在考試壓力的前提之下，有趣的是學員的確仍然踴躍參與課堂發言討論。Knowles(1990)

與 Barnes(1994)皆指出，成人具備豐富的學習經驗，而此經驗為學習的重要所在，顯示出個案教學法的學習特色，以及該學習方式能幫助解決實際生活中碰到的問題時，成人學習者更能受到激勵，也就是學習動機主要來自內在誘因而非外在誘因。不過本研究在薦升簡訓練情境底下的觀察，學員們積極參與發言的情形，似乎不能完全排除外在誘因的因素，也就是加分促使發言的機制。雖然該部分是為了促使個案教學法可以更為順利執行的措施，或是一種建立學習風氣的手段，但應該注意課程實施後學員的反應與調適，以免犯下目標錯置的錯誤，因而排除了自發學習的深層因素。

最後，不管任何的訓練方式都只是達成目標的工具，我們可以看待個案教學法只是眾多的訓練方法之一，比起傳統教學而言，個案教學法不是傳達資訊最經濟的方式，當中仍有許多限制，其所宣稱達到的教學成效必須配合不同的教學情境與訓練目的與以調整適用，才能顯現其成效。個案教學法最終不變的核心，是透過個案教材傳達背後的學理，以及學習者主動積極的學習態度以寶貴的知識。因此，政府訓練機關最終的訓練規畫目的為何？想要達成哪些訓練目標？多少資源投注？訓練是否到效果？這樣值不值得？那麼資源才能投注在對的地方，而無須過度追求仿效哈佛個案教學法移植，但重要的是，不論個案教學法實施在哪些領域，配合不同環境系絡調整，唯一不變的真理是「以參與者為學習中心」的教學精神，這些是規劃或移植任何政策時，最終必須回過頭省思的課題。

政府訓練機關嘗試實施個案教學法過後，研究顯示成功實施個案教學法必須充分整合所有必要的資源，不論是人力的配置、經費的提供、時間的充裕，甚至是執行機關本身必須要有清楚的政策目標。回顧過去個案教學法在不同專業領域的發展，剛開始都是先從零星的學科開始，後來逐漸普及到各個領域，當中都經過漫長的時間。美國哈佛商學院在個案教學法的推廣投注許多成本，不論是在時間、金錢與人力，並長期實施在碩士班、中級管理班、高級管理班、博士班，甚至透過許多教授以及助理人員，不斷開發、修正個案，每年累積達數百個個案之

多(張民杰, 2001: 36)。此外, 成立個案資源中心進行個案教材的開發, 課程進行方式靈活運用, 每年舉辦教師研習活動與經驗傳承觀摩。後來逐漸以教學為專業的師資培育領域也受到高度重視, 同樣在師資培育領域長期發展之下, 成立許多相關組織, 對於編纂相關手冊投注長期資源, 並且在最後的學習成效評量上扣緊個案教學法的實施過程, 教學過程與成效評量有合理的連結設計, 進而長期培養學習風氣的建立, 發展適合各自專業領域的教學模式。

政府訓練機關本身的能力、人力與資源若是無法克服公部門系絡特性的限制, 那麼將會無法順利實施個案教學法以及正確發揮學習效果。其他學科領域實施個案教學法已有悠久的歷史。台灣公部門實施個案教學法的確是在剛起步的階段, 最大的貢獻也是為公務人力培訓, 提供不同訓練技法的選擇。但其實施與其他領域最大的不同之處, 在於學習者自主參與的觀念仍未落實, 教學誘因受限強迫式學習的框架中。政策執行過程中所有的參與者, 都必須在相同資訊基礎上進行溝通與協調, 充分了解彼此的立場, 在執行上比較容易出現效果以及合理的連結。因此公部門實施個案教學, 不論是在教師、學員甚至是執行機關的參與者, 必須要對個案教學法實施目標的共識有清楚地理解, 這才是完美政策執行中相當重要的要素, 如果相關參與者對政策目標認知不同, 目標也不夠清晰, 則執行上就有很大的困難。薦升簡訓練委託大學模式值得鼓勵但非長久之計。個案教學法規劃在極短的課程時間、參與討論學員超過上限影響討論品質、過程短促與資源誘因缺乏、課程目標與最後筆試評量設計沒有合理連結, 這些都是與其他實施個案教學法經驗豐富之領域不同之處。不同領域實施個案教學法之差異, 整理如表 6-1。

表 6-1 不同領域實施個案教學法差異表

項目	美國 哈佛商學院	教育學 領域	台灣 公部門訓練機關
個案生產方式	哈佛商學院個案 資源中心	師資培訓機構附 設個案發展中心	目前採委託大學 教授撰寫
教學時間規劃	長期課程投入、短 期訓練	長期課程投入、短 期訓練	短期訓練課程、少 至數小時與理論 講授搭配
教學進行方式	強調班級討論、問 答方式進行討論 或辯論	問題導向教學法 的一種變化、個案 討論	傳統講授理論搭 配個案討論
教師訓練	研討會、協同教學 觀摩	師資培育課程規 劃、個案手冊編纂	教學經驗分享與 觀摩、交流講座
學習者人數	小班與大班討論 (有時超過 80 人以 上)	小班討論(最佳人 數在 12-15 人)	大班討論 (一班皆超過 40 人 以上)
學習者角色認知	以學習者為核 心，長期學習風氣 建立	以學習者為核 心，長期學習風氣 建立	學習者角色認知 仍不足，靜態知識 傳授觀念仍存在
教學成效評估	問卷或訪談學習 者意見、個案教學 評量問卷	長時間學習過程 觀察、能力運用評 量	個人成績評量、傳 統紙筆測驗

資料來源：本研究自行整理

### 第三節 研究建議

個案教學法實施過程中，執行機關人員、教師、參與學員與環境之間會形成一種互動調適的過程，也就是政策制定者以及被政策影響者，在互動調適的過程中會有感受到不適應以及應該調整規劃方向的地方，這些都是我們需要再思考的癥結點。以下根據我公部門的特性、綜合受訪者建議，提出政策方面四點改善方向，以及為後續研究者提供研究參考建議。

#### 壹、政策面

##### 一、公部門的個案資源開發與品質維護

公部門的環境系絡與商學院不同，「人」的特色較不是那麼鮮明。個案撰寫者可以參考選擇國外已完成的個案，進行閱讀與修改成適合台灣公部門情境的個案題材。在議題的部分，各個機關可以依據實務經驗上碰到的困難與狀況，根據業務需求來提供個案的議題發想，藉此提高個案教學法對於工作實務的學習需求。此外，政府訓練機關實施個案教學法時須審慎評估，邀請個案開發者或研究團隊，比擬研究案的心力投入執行、蒐集資料，考慮個案的使用對象。並可以先嘗試從較短篇幅的個案開始嘗試，甚至在個案撰寫前，決定一致的格式與標準。個案使用後應定期參考學習者的反應與以修正，個案須有一定品質的審查與維護，如此進入個案資料庫後才能不斷循環使用。

##### 二、個案教學法理念說明與提供正確的學習誘因

個案教學法最重要的是，學習者能自主參與學習，透過其他學習者或是與教師之間的對話，彼此經驗分享、學習寶貴的知識。加分機制鼓勵學員主動發言與

否，這或許不是最大的核心點，具備個案相關知識與經驗的人自然會提出分享，因為傾聽也是一種學習，言之有物比言之無物要來得更好。重要的是，如何讓學員扭轉過去習慣被動式的學習習慣？機關在訓練之前，請老師透過更完整的課前教學設計，促使學生能做好更完善的課前準備，並做為評估項目之一。更重要的是讓學習者明白，個案教學法的實施方法、學習態度與學習效果，但學習風氣需要長久的時間累積，邀請參與過個案教學法訓練的學習者分享學習效果，前提是配合長期的學習成效追蹤。

### 三、投入師資培訓資源與教學經驗傳承

教師們對於個案教學法的努力投入與嘗試值得肯定。但在目前大學教師仍無法脫離教學研究壓力前提之下，除了提高教學、改善撰寫個案誘因吸引有意願的教學者之外，教師們對於熟稔個案、規劃導引的方向以及問題，必須事先做好準備。相關的培訓資源投入之外，更重要的是教學經驗的傳承，教師們可以課後開會檢討、以更開放學習的心態彼此互相觀摩，甚至是了解學員課後的回饋，做為精進教學技巧的參考。另若從資源整合的角度，許多訓練機關其實各自辦理個案教學法的導入，若是將各方的資源集中，那麼個案教材、師資、受訓的學員，較能避免因多頭馬車因素影響而造成資源分散的問題。

### 四、政府訓練機關釐清培訓目標與政策規劃再定位

最後，也是最重要的便是政府訓練機關的目標，也是上述三項政策面建議裡最大的前提。成功且永續的政策執行，必須要有完善的策略思考，個案教學法的特殊性之下，導入個案教學法的實施機關必須要自我評估：是否要把個案教學法變成長期實施的課程？訓練的對象與職務位階層次的選擇？訓練目標為何？研

究者認為，是否應該有所謂標準的哈佛個案教室或硬體設備，可能不是最重要的癥結點。機關的訓練目標再釐清，整體規劃完整而清楚，建立學習者自發參與的風氣，那麼良好的訓練效果不斷循環，也不至於淪入所謂移植哈佛式個案教學法是否正統的爭議之中，訓練過程能達到應有的效果，學習者自主地積極參與討論，對於實務問題解決方式有正確地學習誘因，那麼才是真正訓練目的與價值所在。

## 貳、研究建議

本研究主要探究的是影響個案教學執行的關鍵因素、檢討實施過程以及初步成效的觀察，為日後公務人力訓練導入個案教學法，提供實務面與研究上的建議。希望為日後個案教學法實施的討論與研究，提出檢討的路徑與方向。受限於研究對象的選擇，本研究發現不宜過度推論到其他實施個案教學法的訓練機關，此為研究限制。另外，研究發現目前我們政府訓練機關所實施的個案教學法，與哈佛式個案教學法不完全相同，本研究僅就目前在薦升簡訓練實施的現狀做初步評估。考量在研究目的、時間以及成本之下，未能做更完善的研究設計，缺乏細部執行因素與教學效果評價關係的論證分析。因此在研究建議部分，後續研究者若能進行個案教學法以及傳統教學法，相關高層次的訓練成效評估以及比較差異性分析，那麼獲的實證結果有助於未來公務人力訓練規劃，彌補本研究之缺憾以及提供更寶貴的參考經驗。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 王凱為、楊書成 (2009)。個案教學法於 MBA 課程教學的價值，2010 年 4 月 9 日取自公務人力發展中心游於藝電子報，網址：  
<http://epaper.hrd.gov.tw/92/EDM92-0502.htm>。
- 王麗雲 (1999)。個案教學法之理論與實務。《課程與教學季刊》，第二卷第三期，頁 117-134。
- 丘昌泰 (2009)。甚麼是公共管理個案教學法方法：教案、教師、教法、學習者角度的解析，地方政府公共管理個案選輯：第一輯。南投：行政院人事行政局地方行政研習中心。
- 丘昌泰 (2006)。公共政策：基礎篇。台北：巨流。
- 呂育誠、陳欽春 (2009)。個案教學執行與成果分析。98 年度「公部門管理個案教學法與應用」研討會，台北，未出版。
- 呂育誠 (2010)。公部門管理個案教學與應用。人事月刊，第 51 卷第 2 期，頁 19-29。
- 李允傑、丘昌泰 (2003)。政策執行與評估。台北：元照。
- 吳上蓉 (2009)。《探討「參與者為中心」教學模式之成效-以哈佛式個案教學法為例》。國立成功大學工業與資訊管理學系碩士論文，未出版。
- 吳定 (2005)。公共政策。國立空中大學印行。
- 邱皓政 (2006)。量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析。五南。
- 林欣慧 (2007)。公務人力發展中心導入個案教學法之現況。人事月刊，第 44 卷第 2 期，頁 56-58。
- 林水波、張世賢 (1991)。公共政策。五南。
- 林水波、施能傑、葉匡時 (1993)。強化政策執行能力之理論建構。行政院研究

發展考核委員會。

翁慧敏 (2009)。個案教學法方法在公部門訓練中心之運用-以公務人力發展中心為例。**人事月刊**，第 49 卷第 4 期，頁 36-40。

高熏芳 (2002)。師資培育：個案教學法的發展與應用策略。台北：高等教育。

高博銓 (2007)。個案教學法的理念與實施。**國立編譯館館刊**，第 35 卷第 4 期，頁 85-92。

施能傑 (1991)。政策執行過程中的控制—幾個基本問題的討論。**研考雙月刊**，第 15 卷，第 6 期，頁 32-39。

張民杰 (2001)。個案教學法--理論與實務。台北：五南圖書出版公司。

陳榮彬 (2005)。成人學習原則應用於我國職業訓練機構之初探與省思。**社教雙月刊**，第 129 期，頁 43-51。

陳俊廷 (2008)。個案教學法之理論與推動實務。**人事月刊**，第 47 卷第 4 期，頁 42-46。

陳向明 (2009)。社會科學質的研究。台北：五南出版社。

陳敦源 (2009)。個案教學法是公共管理專業訓練的未來嗎？。98 年度「公部門管理個案教學法與應用」研討會，台北，未出版。

陳敦源 (2010)。「問題導向學習法」對公部門訓練之成效評估：以 2010 年地方行政研習中心地方機關科(課)長班為例。99 年「教學法研討會」，南投，未出版。

游玉梅 (2007)。提升公部門訓練機構教學績效的有效策略—以學習者為中心的個案教學法的運用。**人事月刊**，第 44 卷第 2 期，頁 17-46。

黃東益 (2009)。我國公務人員訓練實施個案教學法的挑戰。98 年度「公部門管理個案教學與應用」研討會，台北，未出版。

黃東益、王憶萍 (2010)。我國公務人員訓練實施個案教學的挑戰與回應。**人事月刊**，第 51 卷第 2 期，頁 37-42。

黃思明 (2008)。個案教學法精神及其影響。發表於「學習者本位個案教學法研習營」，國立台北大學電子商務研究中心主辦，台北。

蔡亮長 (2001)。應用諾爾斯成人教學模型於我國文官在職訓練機構之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，高雄，未出版。

蔡秉燁、鐘靜蓉 (2002)。植基於成人學習特性之教育訓練模式。研習論壇，第19期，頁42-49。

魯俊孟 (2009)。個案教學法在公部門應用績效與障礙之初步分析。98年度「公部門管理個案教學法與應用」研討會，台北，未出版。

鄭少建等(譯)(2001)。Laurence E. Lynn Jr. 著。公共管理個案教學法指南。中國人民大學出版社。

劉坤億 (2009)。公、私部門人員培訓導入個案教學法之初步比較分析。98年度「公部門管理個案教學法與應用」研討會，台北，未出版。

## 二、英文部分

Angelo, T. A. and K. P. Cross. (1993). *Classroom Assessment Techniques*(2nd Ed). San Francisco: Jossey-Bass.

Brinkerhoff, R. O. (1987). *Achieving Results from Training*. San Francisco: Jossey-Bass.

Barnes, L. B., C. R. Christensen and A. J. Hansen. (1994). *Teaching and the Case Method : Text, Cases, and Readings*. Boston: Harvard Business School.

Burger, D. L. (1991). *The Use of Case Method Pedagogy in Educating Professionals*. University of Colorado.

Cordeiro, P. and B. Campbell. (1995). *Problem-based Learning as Cognitive Apprenticeship in Educational Administration*. ERIC Document  
Reproduction Service No. ED 386 800.

- Edwards III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, D. C. Congressional Quarterly Press.
- David N. Ulrich. (1960). *The Case Method*. The Case Method of Teaching Human Relations and Administration. Harvard University.
- Davis, J. R. and A. B. Davis. (1998). *Effective Training Strategies*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hogwood, B. W. & Lewis A. Gunn. (1984). *Policy Analysis for The Real World*. Oxford: Oxford University Press.
- Hasenfeld, Y., & T. Brock. (1991). Implementation of Social Policy Revised. *Administration and Society*, 22, pp.451-479.
- Harwood, E. M. and J. R. Cohen. (1994). Classroom Assessment: Educational and Research Opportunities. *Accounting Education*, 14(4), 691-724.
- Harling, K. F. and J. Akridge. (1998). Using the Case Method of Teaching. *Agribusiness*, 14(1):1-14.
- Hammond, J. S. (2002). *Learning by The Case Method*. Boston: Harvard Business School.
- Harvard Business School. (1985). *Hints for Case Teaching*. Retrieved May 2, 2010, from <http://hbsp.harvard.edu/>
- Harvard Business School.(1994). Teaching with case at Harvard Business School. In Barnes, L. B., C. R. Christensen and A. J. Hansen. *Teaching and the Case Method* (pp. 199-203). Boston: Harvard Business School.
- Harvard Business School. (2005). *Guidelines for Effective Observation of Case Instructors*. Retrieved Dec 14, 2009, from <http://www.hbs.edu/teachingandlearningcenter/docs/Guidelines-for-Effective-Observation-of-Case-Instructors.pdf>.
- Harvard Business School. (2005). *In-Class Assessment of Discussion-Based*

*Teaching*. Retrieved Dec 14, 2009, from

<http://www.hbs.edu/teachingandlearningcenter/docs/Guidelines-for-Effective-Observation-of-Case-Instructors.pdf>.

John D. Glover & Ralph M. Hower. (1960). *Some Comments on Teaching by the Case Method*. The Case Method of Teaching Human Relations and Administration. Harvard University.13-24.

Knowles, M. S. (1990). *The Adult Learner: A Neglected Species*. Houston: Gulf Publishing Company

Kirkpatrick, D. L. (1996). Great Ideas Revisited: Techniques for Evaluating Training Programs. *Training & Development*, 50(1): 54-59.

Lundberg, C. C. (1993). Case Method. In C. M. Vance(Ed.), *Mastering Management Education: Innovations in Teaching Effectiveness*. (pp. 45-51). NewBury Park, CA: Sage.

Lynn, L.E. Jr . (1999). *Teaching & Learning with cases- a guidebook*. Chappaqua, New York: Chatham House.

McAninch, A.C. (1989). *The Case Method in Teacher Education: Analysis, Rational, and Proposal*. UMI Dissertation Service. Ann Arbor, Michigan: A Bell & Howell Company.

Macdonald, R. (2006). The Use of Evaluation to Improve Practice in Learning and Teaching. *Innovations in Education and Teaching International*, 43(1): 3-13.

Napel, S.M. (1994). Six Common Non-Facilitating Teaching Behaviors. In Barnes, L. B., C. R. Christensen and A. J. Hansen. *Teaching and the Case Method* (pp. 199-203). Boston: Harvard Business School.

Nelson, M. (1997). *The Art of Case Teaching: A Literature Review of Instructional Methods*. Paper presented at Fourteenth International Conference on Case

Method Research and Application, World Association for Case Method  
Research & Application, Boston.

O'Hare, Michael. (1986). Curriculum and Case Notes. *Journal of Policy Analysis and Management*, 5(4): 862-868.

Randall B. Ripley & Grace A. Franklin. (1986). *Policy implementation and Bureaucracy*. Dorsey Press

Ramarao Desiraju & C.Gopinath. (2001). Encouraging Participation in Case Discussions: A Comparison of The MICA and The Harvard Case Methods. *Journal of Management Education*, 25( 4): 394-408.

Smith, Tomas B. (1973). The Policy Implementation Process. *Policy Sciences*, 4(2).

Schneider, A. J. (1982). Studying Implementation : A Framework. *Evaluation Review*, 6, pp.715-730.

Tough, A. M. (1979). *The Adult's Learning Projects: A Fresh Approach to Theory and Practice in Adult Learning*. Toronto: The Ontario Institute for Studies in Education.

Van Meter, D. S. & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration and Society*, Vol. 6(4).

Wassermann, S. (1994). *Introduction to Case Method Teaching: A Guide to The Galaxy*. New York: Teachers College, Columbia University.

Yang, B. (2004). Can Adult Learning Theory Provide a Foundation for Human Resource Development? *Advances in Developing Human Resources*, 6(2): 129-145.

## 附錄一 問卷

各位參與薦任升簡任官等訓練的學員 您好：

這份問卷是想了解您對個案教學課程的整體看法。您回答的內容絕對保密，整體分析結果主要是提供學術分析之用。非常感謝您的撥冗填答，

敬祝

大安

政治大學公共行政研究所碩士班

指導教授：施能傑 博士

研究生：謝欣諮

一、請依您參與「政策制定、執行與評估實務」課程的經驗，就以下各問題勾選其中一個選項。

	非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意
1.個案有揭示明確的學習目標	<input type="checkbox"/>				
2.個案內容與學習目標間相當契合	<input type="checkbox"/>				
3.個案的內容結構敘述清晰易懂	<input type="checkbox"/>				
4.個案情節含有待思考解決的議題	<input type="checkbox"/>				
5.教學時間足夠討論完所有個案議題	<input type="checkbox"/>				
6.要求預習個案對我就是一件沈重的事	<input type="checkbox"/>				
7.課前我已認真地預習個案教材	<input type="checkbox"/>				
8.我有積極地參與個案的討論	<input type="checkbox"/>				
9.我秉持主動的態度參與本課程	<input type="checkbox"/>				
10.我課堂發言有引發後續討論	<input type="checkbox"/>				
11.教室內有充分可供使用的白(黑)板	<input type="checkbox"/>				
12.教室有足夠的投影、麥克風等媒體設備	<input type="checkbox"/>				

13.教室坐位安排方便學員之間的討論	<input type="checkbox"/>				
14.教師熟悉個案內容的相關知識	<input type="checkbox"/>				
15.教師能將教學目標傳達得很清楚	<input type="checkbox"/>				
16.教師能掌握學員工作背景促進 討論效果	<input type="checkbox"/>				
17.教師能將學員發言內容有條理地整理 在黑(白)版上	<input type="checkbox"/>				
18.教師能有效地引導學員發言	<input type="checkbox"/>				
19.教師能提供學員充分思考的時間	<input type="checkbox"/>				
20.教師能讓討論的氣氛輕鬆自在	<input type="checkbox"/>				
21.輔導員能事先提醒學員預習個案	<input type="checkbox"/>				
22.輔導員能事先提醒學員應具備積極 主動的學習態度	<input type="checkbox"/>				
23.輔導員能盡責協助教師進行個案教學	<input type="checkbox"/>				

二、請您繼續對這門課的整體狀況，就以下各問題勾選其中一個選項。

	非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意
24.我對課程設計整體感到滿意	<input type="checkbox"/>				
25.我對教學環境整體感到滿意	<input type="checkbox"/>				
26.我對教師的教學方式整體感到滿意	<input type="checkbox"/>				
27.我學習到本課程揭示的學習主題	<input type="checkbox"/>				
28.個案教學方式能激發我的學習興趣	<input type="checkbox"/>				
29.個案教學能滿足我對工作上的 學習需求	<input type="checkbox"/>				

30.個案教學能幫助我學習分析問題的能力	<input type="checkbox"/>				
31.個案教學方式有助我連結理論與實務	<input type="checkbox"/>				
32.我認為個案教學很適合用在培訓課程	<input type="checkbox"/>				

三、請提供下列資訊

33.性別 男 女

34.年齡 20-29 歲 30-39 歲 40-49 歲 50-59 歲 60 歲以上

35.政府部門服務年資 5 年以下 6-10 年 11-15 年 16-20 年 21 年以上

36.工作業務主要屬於 技術類 行政類

37.就本課程的經驗接受訪談

願意 姓名\_\_\_\_\_服務單位\_\_\_\_\_聯絡電話\_\_\_\_\_

不願意





## 附錄二 訪談結果整理

訪談結果部分，依據影響個案教學法執行因素、研究目的，依據四類訪談對象設計訪談大綱，以下為訪談逐字稿整理之後，歸類訪談意旨的初步面向以利後續分析。編號：P 為個案教學法相關政策人員、S 為個案教學輔導員、W 為個案撰寫者、T 為個案教學法教師，訪談過程經過受訪者同意全程錄音，訪談結束後進行逐字騰稿，依據受訪者對象、回答內容的題項，標示為 T-1-1：意指為屬於個案教學老師的第一位受訪者，針對其訪談大綱第一題回答的內容，其餘以此類推。

訪談面向整理	受訪者回答內容
<p>個案教材相關經驗、 撰寫遇到的困難、 好的個案特徵</p>	<p>我的印象是我們有幾次交流的會議，我們試著了解學員的身分，然後他過去傳統教育訓練的模式，我們特別注意到他們有最後一個結訓的考試，那他們的看法是可以引進個案教學，來提升學習的效果。所以我們自己的定位就是有個案教學經驗，或有接觸過個案教學和個案研究的老師，可能為適合為這樣的學員，寫作個案教學的題材，大概的背景是這樣…(W-1-1)</p> <p>其實在寫國家文官學院的個案之前，社科院在行管碩的個案教學，已經run了大概一年左右的時間。所以在社科院開個案研究的時候，第一次開我就參與了，就是做為授課的老師。所以在國家文官學院之前，我已經曾經寫過關於xxx的個案，所以就比較有經驗…我實際上沒有去過哈佛。所以我對哈佛的了解，大概是從xx系幾位老師</p>

去過哈佛，他們回來之後，大概告訴我們哈佛的情況。我自己也就上哈佛的網站，去看了一下哈佛的個案的內容，有這樣子的一個瞭解，因為高院長有做過蠻多 presentation 都是哈佛個案的內容…(W-2-1)

我大概知道是薦升簡的公務員，國家文官學院在整個撰寫個案的過程當中，其實並沒有干涉我們太多，就是按照我原來的基本想法來寫。但他們有基本的格式與要求，就是撰寫個案的過程當中，還會需要附 teaching note，就是最主要在撰寫個案過程當中，你最希望告訴學員的是什麼，要討論的議題是什麼，那這個議題可能思考方向的 answer 會有哪些面向…(W-2-3)

不過自己有個看法就是，我自己接觸過在哈佛幾個個案，特別好的是他有訪談，就關鍵人有直接去訪談，要撰寫的時候，專門去問當事人，他對那個政策、那個事件他的看法與見解，有第一手的引述。那我的部分沒有，xxx 的部分，因為就是其中一份子，可以直接取得會議紀錄，所以我的資料來源其實大部份都是立法院的公報，還有媒體上的報導，所以我做的事情就是把他組合起來。那有一點遺憾的就是沒有機會，因為我們時間很緊迫，沒有機會去訪問當事人，除了那個報紙上報導出來、公報上的發言紀錄之外，他還有沒有其他的資料可以補充的？(W-1-4)

我覺得在寫這個個案過程當中，對我來講跟傳統教學來

說，比較不一樣的是第一個，他都一直還是在變動的 case，我在寫這個個案時，國家文官學院是要求我們要在六月底時，把個案交給他們。可是在六月底之前xxx 都還一直在進行當中，就變成是一直都還是在變化當中，那你的ending不是ending…(W-2-4)

在生產產出一個個案的投入是很多的。意思是你應該有一個有個團隊和資源去查證某一些發言，特別是訪談到當事人、關鍵人、對這個事件，對這個政策，這個決策的看法。原因是因為個案研究通常相信，可以用來讓學員接觸到的真實情境，去判斷的過程有一個詮釋這樣。所以如果我們能夠做更詳細的查證，我們資料又是第一手的話，不是間接轉述，我相信我們更符合當初用一個個案，來做個案教學的主要目的。很多人一直在問什麼是典型或標準的個案，那如果我自己去詮釋哈佛的個案的話，他沒有典型…(W-1-5)

我大概分兩個角度想。第一個就是商學院的個案「人」的角色比較鮮明。行政管理、公共政策領域的個案，制度面、法規面的比率很高，所以我想在個案上的氣質上差別是這樣。談公共行政領域的個案，你不會沒有碰到授權的問題、法規的問題、體制的問題。可是商院的決策裡，比較是個別企業或是產業，變成是一個環境的因素。可是在公共或行政管理的領域裡，我追蹤的是 xxx 的個案，法規的部分、法案的部分透過什麼程序，審查

	<p>或立法、預算的動用，在預算法的限制情況底下有沒有通融的空間，所以那個制度面比例上會多很多，所以「人」的角色相對來講會比較淡薄…(W-1-5)</p> <p>只是我覺得我們行政個案教學與商學院比起來，不太一樣的地方就是說，他們的對象是企業，我們分析的對象主要是政府部門公務員的公共政策，我覺得公共政策面臨到的環境，比企業來得更複雜…(W-2-5)</p> <p>因為你看到他來自各國，然後他的職級都很高，有決策者的潛在身分。所以當他在課堂對議題發言的時候，他可能當時帶著不管是公職或企業，十幾二十年的經驗來發言，進到這個情境裡跟他的辯論，會覺得很有意義還有價值，不是一個空泛的學理討論，然後那個個案的情境又可能是很貼近，他現在須要因應的問題狀況…(W-1-6)</p>
<p>教學教師認知、相關經驗</p>	<p>可是你真實的情況變化太快時，會讓你誤解以為真實的情況就是個案，把個案當真實情況在演練…你用個案都是自己在作戰，所以當他畢業的學生出去外面，都是個人表現非常強，可是現在企業界要是 team…(T-1-5)</p> <p>第一個，哈佛的個案教學是整個學期的，但這邊又要搭配考試，所以前面還有個 lecture。可是因為我們還要考試，所以前面還要拉一些時間出來，它會破壞一些本質。個案教學最主要的是學生自主學習，老師在上面只是牧</p>

羊人。可是我們在那邊他又不是個案教學，這整個架構上學生會有一點錯亂。哈佛商學院所有的課都是個案教學，就很容易進去，但這個薦升簡主要成分基本還是 lecture，他的心態都還未改變。所以我會先講一下這背後的東西，也就是應付考試，講完之後他們會問老師這個會不會考…(T-2-5)

但是我一直感覺，跟他們設計要講的嘍哩呱啦，名字一直點、搶的很厲害等，這些這跟我不一樣，所以我不太喜歡，不太適應這種領導風格，主持這樣的東西。可是後來學生給我的回饋也蠻強的，甚至 email 給我…(T-2-5)

我覺得個案教學沒有一定的標準東西。因為你們那裡基本上感覺上它是一個升遷管道，然後大家做這個事情，感覺上是有點被逼的。那哈佛那邊比如說xx班，那裡面基本上都是這樣的人，談到東西都有牽涉到這個專業領域，所以他比較容易去帶領這個東西…(T-3-1)

因為你真的不發言，他也不會覺得那是非常大的事情。因為有的人不發言，他可以透過聽別人的發言，他學到了東西。其實個案教學他重點是在教學，那教學就是說，有沒有達到教學那個目的，而不是在於訓練大家的口才，因為那是不一樣的…(T-3-4)

我知道我們有些老師，他比較習慣 lecturing，碰到這種

	<p>個案要讓同學來講，讓同學來參與，有些老師真的是不太習慣，甚至有些老師說他好像不是適合來教這種課程…(T-4-5)</p>
<p>機關資源、籌備與相關協助</p>	<p>這邊一定都支持，而且是保訓會既定政策與方向，可以的話，教學以後都全面都採個案教學的方式來進行，這是很明確的方向…(P-1-1)</p> <p>因為很多老師都還是比較傳統，都是自己準備自己的題材的東西。變成說要採行政個案老師，一定要對行政個案這樣的教學方式要有所了解，才有辦法來授課。所以這部份我們五月下旬開一個工作坊，邀請相關的老師來學院這邊，我們辦理一個教學的示範…(P-1-1)</p> <p>國家文官學院及中部園區座位比較滿意情況，是因為教室比較寬敞，座位都可以移動…公企那邊比較麻煩的是有一些是階梯教室，如果真的要照行政個案教學來看，階梯教室不那麼容易安排。就變成說場地受限的情況下，你要另外去做處理的空間就有限…如果目前我們容訓量還受限場地限制的情況下，還是必須仰賴人家的場地…還是得先照目前的方式來進行…(P-1-6)</p> <p>可是我們現在這邊就沒有這樣，我們只是希望老師你自己單獨去處理這個案，然後同學指定個案事先閱讀，老師要去挑戰他們，運用他們之間對戰、或用討論、對話</p>

的方式，這完全授權給老師。所以有不同的老師，就會產生不同的結果…(T-2-3)

那都不是重點。他們很強調要放名牌，那企管就是要叫你的名字讓你嚇一跳，這樣的反應刺激、叫名字震撼力比較強。可是我要做充分發言，有時候不需要到這樣的東西，沒有什麼關係，但是聽的人也是一種思考啊，也是達到目的啊，用什麼方式都可以，要不要對立沒有關係，每個人條件認知能力不一樣…(T-1-8)

我想他們有時候會開一些會。然後如果你本身不是很熟悉個案教學的，有開過一些座談會，請有經驗的人分享他個案教學的經驗。然後第二，他會先跟你溝通說，他大概你希望談的個案，如果選了個案他會不會覺得這個個案是 ok 的，或者是他會希望你們最近談的是怎麼樣的個案，他會有這樣的溝通…(T-3-1)

我覺得教室都 ok，我覺得那個不是最重要的。像我們在哈佛那個班，老師就有自己的喜好，自己排位子，他喜歡那樣走來走去，非常隨性，不像一定要有固定的模式，也會讓學員互相換位子…(T-3-8)

國家文官學院就教室有做些安排，可是他們每一年要訓的人相當多，那個時候可能到中部或南部…那些場地比較克難。像你如果有階梯教室，學員有面對面的，那種

	<p>感覺比較像是在討論個案或對話。那如果像我們一般教室排排坐，後面的人就只看到前面的人後腦勺，像講台在中間、白板在後面，那個是死的，你比較沒有辦法營造出那種對話的感覺。不然你就要變成自己下來，要主動走到座位當中，可是同學講的話時你又要趕快跑上來，跑來跑去那時間就會浪費一些…(T-4-3)</p>
<p>輔導員對個案教學 相關認知與訓練</p>	<p>我相信國家文官學院第二年有一些沒經驗的輔導員進來，他沒見過真的是沒有弄清楚搞不清楚，所以他可能不敢解釋，或解釋的方向不太對，他都必須要與授課老師做確認，所以這是一點點可以再磨合的部分…(W-1-7)</p> <p>第一部份，輔導員派出去之前，輔導員會有個「輔導員工作說明會」，讓輔導員知道他出去，要做哪些事情，要配合做哪些事情。第二部分，我們在行政個案教學工作坊的時候，我們也有請輔導員也入席一起參與，讓他們了解整個運作，如何配合老師進行，所以大概是這兩部份。基本上就是配合老師課程進行，我們有設計一個表格讓輔導員來做紀錄，就是他需要做到的 list …(P-1-3)</p> <p>輔導員也就只能做記分工作，我有時候請他幫我聽，請他對一下覺得好壞有哪幾個？等我們兩個對一下，差不多一致就 ok，但當然要以我觀察的為準…(T-2-3)</p>

因為有的老師跟我們輔導員搭配就會很好，每一個老師做法不一樣。譬如說有的講座因為上面有白板，他在版書的時候記錄發言，老師就會知道記重點。但是我只要有寫到白板上，就會知道這個講的好，我們就會記下然後給老師看，所以可以加分。就要有一點默契，那有些講一講老師他也不寫，因為老師就覺得這沒什麼內容…

(S-1-4)

因為我不知道整個個案教學的全貌是什麼，因為我看到的就是這塊，所以我會覺得就是這塊…我們每個人對個案教學，他的原貌是什麼我們都還不知道，我們得到的就是從老師那邊過來，就是覺得…喔…應該是這樣子吧…(S-2-1)

我不知道別人的…我的部分就是叫之前的檔案出來看。因為其實我們去年就在推了，那去年比較積極。因為今年是第二年了，所以東西可能沒有像去年那麼仔細，可是因為我是剛接觸，所以對我來說…會完全都不懂，所以我就會叫去年的檔案出來看。然後我們有錄製個案教學的光碟片看人家是怎麼做的，是紀錄他們整個的運作，真的是老師跟學員之間在進行個案教學，老師會怎麼去引導學生來發言等等之類的東西…(S-2-2)

每位老師的座位安排方式不一樣，每位老師的進行方式

	<p>不一樣。像有些老師就跟我們說，我們都不用進去啊…</p> <p>他的進行方式不一樣，對老師來說也是一大挑戰…</p> <p>(S-2-4)</p> <p>初期輔導員的角色著重在輔助、轉達與發言紀錄，並未參與個案教學與討論，所以並未特別的培訓或教育訓練…(S-3-2)</p>
<p>個案教學實施現狀 與初步效果</p>	<p>效果一定是好，因為新的教學方式他會有吸引人的地方。但是如果說老師他對行政個案的東西，他準備的不是很理想…或是對整個操作技巧不是很熟練…那個效果當然會有打折扣的情況…(P-1-5)</p> <p>因為才剛開始，所以學員不會有什麼反應，公務員的惰性吧。剛開始用這個東西還蠻新鮮，對他沒有太大影響的時候，他會很樂意接受，等到一段時間他適應了，那他才會有一些不一樣的聲音出來。那今年是第二年，所以學員基本上還在適應階段，所以反應不會馬上出來，這是公務員的通病，需要再觀察…(P-1-4)</p> <p>我覺得有沒有看到他們參與，我覺得我有，參與程度很高，是不是因為他們主動積極求知？我覺得不是，因為他們要應付考試，很擔心任何一個準備不完善，他的考試成績就會受影響，所以這是我們跟哈佛完全不一樣的地方。這個一定是全世界只有我們的事情，因為他是一個考試的訓練。我再離題一點點，我相信你用什麼教學</p>

	<p>方式他們都會盡最大的努力，因為考試的原故…(W-1-1)</p> <p>那我覺得檢測教學成效是一個很大的迷思，就不光是國家文官學院這件事情，你自己是一個學生，我自己是一個老師，我覺得我們大概都短期之內沒有辦法看的出來。教學在改良方式之後對學生的真正幫助是什麼？因為那指標應該要很多元，我們在學校情境都已經很有爭議，所以我不知道…(W-1-5)</p> <p>我覺得好的地方是，他打破以前傳統教學的方法，讓我們一般公務員也可以了解到，其實可以擺脫以前那種很制式的學習方法…(T-3-8)</p> <p>你可以看到比較短期的效果，當然他會衝擊學員看事情的方式，這個我想大部分都會同意。可是除了這種思考的方式，我覺得公務員可能也會希望更實際一點，那他對於我真正要做為一個做決策的人，我是不是有…。所以我覺得國家文官學院要在這方面，我們叫做訓練的移轉，能不能移到你的工作崗位上，也能夠產生真正的一些作用。這個是我覺得未來 feedback 會比較清楚，修正課程到底應該怎麼走，現在只是處於領航的階段…(T-4-7)</p>
<p>學員討論的狀況、個案教學實施碰到的困難</p>	<p>這是一套的，所以要就全套拿。意思是說你就得讀過，對每一題目都有自己的一點回應與想法，這是配套的，拿掉就什麼都不是了，這是不變的。你要走這個流程，</p>

要做這第一次的消化，我不相信他是很重的負擔…

(W-1-6)

四小時我是覺得蠻辛苦的，變成很累。所以這不能夠太資淺的老師，本身在場面上要有控制的能力。那我也請輔導員幫忙，不然會漏記，因為你要在這麼長的時間要集中、要問、要看、要提問題，所以那個壓力很大，那當然我們還承受的了…(T-1-3)

那個案不能太獨特就少數人在懂，你這樣才能共同參與，講的水平大家就聽得出來，但是如果太深的大家就通通都不會…(T-1-4)

我認為是個案本身他就沒有那樣強烈的對應性，再加上討論的人本身又比較保守，他不喜歡攻擊人家，不喜歡強烈批判人家…後來我也聽一些老師說，覺得挑不起來，我覺得這是公務員的個性…(T-1-4)

我一向覺得在公部門hierarchy的角度，那brain storming的時候，裡面參加的人層級不能差太多，為什麼？因為腦力激盪就是要自由嘛，他不需要人來指導，大家來翻滾，滾出更多東西。但是政府部門的層級，你一進來就說長官來了，然後大家就不敢講話，事實上是有這個現象在的。也就是說公部門裡面年資或他們的位階，會影響到他們發言的狀況，我過去在地研中心觀察是有這種狀

況。我基本上可能是覺得，這跟官僚體系的階級是有關係的，他們上下順服的關係可能會影響到。這跟個案教學強調大家這麼地位平等的學習，是會有一些影響，那官階比較高的發言會比較oversize一點，其他官階比較低的，比較不講話這是有可能的…(T-2-6)

我覺得個案教學比較難的是，你怎樣去掌控那個時間，另外就是你怎麼去掌控學員的發言。其實我覺得學員的發言，他不見得是很有重點的發言，也許又很冗長，所以你要怎麼去把他拉回來，很友善的跟他說，那就換別人，這種通常是比較困難…(T-3-3)

但在這訓練的學員當中，可能有很多學員他一輩子都不會去當這個政策的制定、評估的人。如果他是非常技術導向的官僚，我們就會發現很多受訓學員的背景差異又很大，通常有些技正…就比較技術性的，對於很多行政類的東西，他就不了解，那以前到南部去，有一些又是比較地方性的，跟你中央性的，也都有差異，因為接觸到的業務與事情又不一樣。像地方或警察、消防等，他本身對這部分又沒有那麼在行，那他就吃虧了，對這方面比較不了解…(T-3-3)

因為年資比較高的，他已經到了那個 position，他也經歷過一些實務的情況，就會覺得那個跟他有比較切身的關係。但有一些比較年輕的，他可能都還不需要去考慮到這些事情，然後他也覺得說，他在實務經驗上也沒那麼

豐富，所以他就沒辦法去談實務上面的東西，理論他又不懂，實務他又不懂，他就不曉得他要講什麼。而且學員之間也會說：「那個誰應該請他來發言，因為他可能懂這方面」…(T-3-7)

那是誰來協助開發個案？這一個是大學裡面的老師，那一個是我覺得行政機關自己本身也可以。因為他們畢竟實際上會碰到很多實際的…他們到是可以看願不願意跟學校老師來做一個結合。但撰寫個案也不都是阿貓阿狗…你不是多接受一點訓練就可以寫了，因為撰寫個案對老師來講也很花時間…(T-4-3)

反而是這個比較麻煩，因為這個科目要考試，他們更希望你不能花一點時間跟我們講這個講義裡面，你一直跟我講這個案有什麼用？他們會覺得這個案跟我要考試有什麼關係？所以有些輔導員也會跟老師講說：「老師拜託這個可不可以花一點時間，講這個講義到底有什麼重點，可是我不知道這個考試要怎麼命題啊？」…(T-4-4)

如果說你真的要用個案教學，那個不看是不可能的。所以我剛剛說他們還有一些觀念還需要調整，這個地方你不能再期待老師教你什麼東西，他是靠集體對話、集體激盪的智慧，一方面讓大家分享我個人的思考…甚至是經驗，另一方面看能不能形成一些…我過去連想都沒想過的問題…(T-4-6)

	<p>我覺得自己今年才真的接觸，所以覺得跟我操作起來、跟老師溝通、跟學員溝通都還 ok，</p> <p>有的學員就來問我們說，有問才有加分，那沒有問就扣分？我就說沒有。因為加分這件事情對他們造成很大的影響…(S-2-5)</p> <p>如果你本身從事技術性、工程性，例如土木、水利等「技術」背景，由於比較少碰到管理方面知識，相對的在學習上會覺得比較吃力。確有部分學員私底下作此反映…此外我們由學員上課的發言狀況，也可以略知一二…(S-3-5)</p> <p>國內個案教學風氣還是不是很盛行，學員間喜歡發言的就常發言，沉默的，上課仍保持沉默。又因上課討論時間僅一到兩個小時，可能還不是很充裕…或者學員本身對於相關理論就不大清楚的話，你說他們怎麼發言呢？(S-3-6)</p>
<p>個案教學改善建議</p>	<p>在哈佛的課堂上，我覺得我的體驗是，學員是主體，授課老師是配合或促進的角色，所以要先顛覆這個觀念，個案研討、個案教學才有機會激盪出更高水準的學習效果。那這個意義是說，學員更要把他當成參與這堂課的重要角色，這個位階要先建構起來，這件事情才是完整的…(W-1-1)</p>

現行的建議則是有點以考試取向的訓練，如果能夠不要用有成績的壓力，讓學員去更自主來做這樣的學習，站在訓練的立場應該是會更…(P-1-7)

我覺得第一個就是，個案資料庫要成長。第二個就是，爲了台灣的情境，教育訓練目的很狹窄很清楚。那文官所的培訓課程通通都是定好的，所以在定好的前題底下，你可以選擇題材是跟台灣情境相關的，那寫作的方式會在過去兩年，接下來第三年的實施當中，你會有經驗哪些個案用的效果，相對來說會比較好，所以應該以這樣的方式，至少是以漸進式的格式去成長這個案資料庫…(W-1-7)

對引進個案教學的方法，那我覺得國家文官學院應該要繼續做，因爲他成效要長期，你做到一個程度，你有相當規模的個案，你的教育訓練、你的學員等，這些口碑會累積在公部門裡，所以這個才有辦法把他變成一個可信度高的一個教育訓練的模式…(W-1-7)

我看的情況是母雞帶小雞，就是資深的老師他可能是十幾二十年的經驗了，新進老師會跟我們坐在課堂上會做筆記，那他們自己一定也會開工作研討會議，會說碰到這個情況怎麼解決，因爲都會錄音，都可以回顧，都可

以知道這個轉軸適當不適當，所以我覺得他們有延續傳承的做法…(W-1-7)

商學院個案的成長速度快，主要還是他的資源豐富，不是因為他特別適合。我相信個案販售是一種正回饋，你一定要長到一定的規模，你才能拿來賣，才會會有一定的價錢，價錢證明你的口碑、品質，接下來可以回過頭繼續去維持品質。所以開發個案還有應用的教學環境、教育訓練的單位都很重要…可以說環境或脈絡不一樣來做結論，那麼也可以問他們的目標是什麼？(W-1-7)

我覺得個案研討班上應該要越多元越好，如果是一群同領域的專家，那就是 panel，它是要找一個解決方案，就不是理解一個情境，也不能批判一個選項，可能性變得很少，所以我覺得沒有那個問題。因為個案的寫作水準是接近新聞媒體，所以真正是討論背後才會有較深刻的東西，討論結果可以把它放在版面上來說，背後有一個現象架構，這是授課老師要點出來的東西，討論的時候沒有任何限制…(W-1-7)

可能還是需要更多的個案，然後每一個個案背後不同的學理，我覺得還是要做一個歸類。像我們個案裡面都有從政策制定、危機管理，從各方面角度撰寫個案，也許個案需要多元化一些。我覺得可能在 XXX 系的老師們，寫個案還是會比較好一些。因為我覺得沒有受過這方面學養的訓練，我在寫個案是從更宏觀的角度來看這個議

題。其實我覺得我們蠻需要一些助理，來協助蒐集一些資料整理，可以有更多的個案能夠出來，那這個部份我覺得還蠻重要的…(W-2-7)

我覺得最重要的是教材，不能叫老師在一個月之內給你案例，你一定要給他足夠的時間，去把他當成一個小的研究案去寫這個東西，寫出來的品質才會高，不過那個教學指引還蠻重要的。事實上我有個想法，將用過這個個案的那些人，我們應該要來開個會，再對話一下，看哪邊可以改，每一年教完，應該有一些資源與機會來 update 一下，這樣教材才會是活的…(T-2-8)

個案一定要寫好。個案處理好、資料多一點、狀況多一點、分析的不要太清楚。這樣我們才有討論的空間，這個個案不要太生澀，但是也不要淺的沒有什麼好講。但嚴格來講，真正哈佛在做個案，他一定是很專業的東西，他們都是商業界的，他們給你的東西，應該要有個位置感，就是這個案描述下可能會有許多變化，你在商業界都碰過不同狀況；但是我們這邊不同，行的可能不見得會懂。因為公部門的關係，所以基本上你個案的處理要做很好的選擇，但是先天上就受到這種限制…(T-2-8)

假設那個班裡面的人，他的同質性是比較高，你去談他們比較能接受的議題，那樣子激盪出來就會更多。如果你真的要做這樣子的東西，那就應該他的背景要先篩選

過，你挑的個案必須是適合他們的。這樣才會覺得對他們的工作是有幫助的，否則他好像只會覺得，今天聽到一個議題，我認識了，可是跟我沒有關係…(T-3-8)

第一個我覺得他應該真的把那些固定在那裡，比較長久在那裡上課的老師們，應該做更多的訓練。可是他們大部分都沒有去過哈佛，也沒有去接受過個案的訓練，你就強迫他要去做這樣個案的討論，如果他在帶的時候他可能就會去依照自己的想法…(T-3-8)

我們才起步，這一兩年慢慢累積經驗，大家都有在交換經驗，其實你可以看到我們腳步也不算慢了。但是我覺得有一點可能是牽涉到行政機關自己本身，國家文官學院、地方研習中心也在做，公務人力發展中心也在做，其實他們都對個案教學都有自己一套做法，自己的人馬也就是找的老師，這當中當然有些重疊…所以公部門個案的累積，我覺得要有個單位長期來做制度的建立，因為這個目前為止都還是用簽約的方式臨時在做的…(受訪者 T-4-8)