

กรณีศึกษากับการพัฒนาการเรียนการสอน (Case Study and Teaching & Learning Development)

พงษ์ยุทธ กล้ายุทธ

สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยรังสิต

บทนำ (Introduction)

ในปัจจุบันการเรียนการสอนโดยอาศัยกรณีศึกษา (Case Study) นับว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพทั้งต่ออาจารย์และนักศึกษาเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาทางด้านสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ต่างก็ต้องอาศัยกรณีศึกษามาช่วยเสริมสำหรับการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาการบริหารจัดการ ทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก

กรณีศึกษาอาจเป็นเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริงหรืออาจจะแต่งขึ้นมาก็ได้ (ในกรณีที่กรณีศึกษาเป็นเรื่องที่แต่งขึ้นมา เราควรให้ความสำคัญต่อข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในกรณีศึกษาด้วย เพื่อให้เราได้รับประโยชน์จากกรณีศึกษาอย่างเต็มที่) ประเด็นต่างๆ ในกรณีศึกษาต้องเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ น่าขบคิด น่าศึกษาถึงเหตุและผล เพื่อให้ผู้เรียนนำเอาองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นหลังจากได้จบการศึกษาและออกไปทำงานจริง

การเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษาไม่เพียงแต่เป็นการเรียนรู้ข้อเท็จจริงที่ได้จากกรณีศึกษาเท่านั้น แต่การศึกษาโดยใช้กรณีศึกษานั้น ต้องมีการค้นคว้าหาความรู้และข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ว่าทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ทำไมไม่เป็นอย่างนั้น และ

ธุรกิจนั้นๆ จะเป็นอย่างไรในอนาคต การวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงจากกรณีศึกษาต้องอาศัยประสบการณ์และความรู้ของผู้วิเคราะห์ ในการแยกประเด็นที่สำคัญ ต่างๆ ว่าสิ่งใดเป็นจุดเด่น จุดด้อย โอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เราจึงจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการใช้กรณีศึกษา

ดังนั้น จึงสรุปความหมายของกรณีศึกษาได้ว่ากรณีศึกษาเป็นการรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรและบุคคลต่างๆ โดยผู้เขียนอาจจะเรียบเรียงมาจากเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริงทั้งหมด หรือบางส่วนเพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาหาความรู้ รวมทั้งต้องสามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรนั้นได้ด้วย

ความเป็นมาของกรณีศึกษา (History of Case Study)

กรณีศึกษาถูกใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งของการเรียนการสอน และเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทางด้านวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านบริหารธุรกิจและการศึกษาทางด้านกฎหมาย การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning)¹ เป็นตัวอย่างหนึ่งของการพัฒนาวิธีการศึกษา

¹Problem Based Learning คือ การเรียนรู้ที่ใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะไปหาความรู้เพื่อแก้ปัญหา โดยเน้นผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการแสวงหาความรู้ และรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีมภายในกลุ่มผู้เรียน โดยผู้สอนมีส่วนร่วมน้อยที่สุด ซึ่งการเรียนรู้จากปัญหาอาจเป็นสถานการณ์จริง

ความเป็นมาในการใช้กรณีศึกษาทางด้านการบริหารธุรกิจ (History of Business Cases) พบว่าเมื่อ Harvard Business School ได้ก่อตั้งขึ้น บรรดาอาจารย์ได้พบว่ายังไม่มีตำราที่เหมาะสมสำหรับหลักสูตรปริญญาโททางด้านการบริหารธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวจึงใช้วิธีการสัมภาษณ์จากผู้บริหารทางธุรกิจต่างๆ และบันทึกสิ่งที่ผู้บริหารเหล่านั้นได้กระทำ จากนั้นจะให้นักศึกษาอ่านกรณีศึกษา เพื่อนำมาอภิปรายในชั้นเรียน

อีกวิธีหนึ่งที่ใช้คือ Casebook Method หรือที่เรียกกันว่า Case Method เป็นวิธีการสอนเริ่มแรกของการสอนกฎหมายในโรงเรียนกฎหมายในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งถูกนำมาใช้ครั้งแรกใน Harvard Law School โดย Christopher Columbus Langdell ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีของการเรียนกฎหมายของอเมริกัน คือการศึกษาความคิดเห็นต่างๆ ที่เกิดขึ้น และต่อมากลายมาเป็นกฎข้อบังคับ ภายใต้หลักการของ Stare Decisis²

การเรียนการสอนในโรงเรียนกฎหมายของสหรัฐอเมริกานั้น จะใช้วิธี Socratic Method คือเน้นการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในห้องเรียน ในการเข้าห้องเรียนแต่ละครั้ง ผู้เรียนต้องเตรียมตัวมาก่อน โดยผู้สอนจะมอบหมายงานให้ไปอ่านหนังสือในหัวข้อที่จะเรียนมาก่อน เมื่อเข้าห้องเรียนผู้สอนก็จะใช้วิธีถามคำถามผู้เรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องที่กำลังศึกษา โดยอาจจะถามคำถามผู้เรียนเป็นคนๆ ไปได้ แต่ทุกคนจะต้องมีการอ่านหนังสือมาล่วงหน้า

ชนิดของกรณีศึกษา (Types of Case Study)³

กรณีศึกษามีหลายรูปแบบ ซึ่งอาจจะแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

กรณีประวัติ (Case History) เป็นเรื่องประวัติหรือความเป็นมา ของบุคคลหรือโครงการต่างๆ ประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งควรแก่การศึกษา

กรณีวิเคราะห์เหตุการณ์ (Situational Case Critical Incident Case) เป็นเรื่องสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และมีลักษณะเป็นสถานการณ์สั้นๆ มีข้อมูลต่างๆ ประกอบ เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจแก้ปัญหา

กรณีภารกิจหรือหน้าที่เฉพาะ (Functional or Specialized Case) เป็นเรื่องพิเศษหรือเรื่องเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน เช่น การบริหารงานบุคคล การเงิน งบประมาณ รูปแบบและวิธีการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ

กรณีศึกษาชนิดสมบูรณ์ (Comprehensive Case Study) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายเรื่องหลายด้านหรือหลายแง่หลายมุม เป็นแบบที่ยากและซับซ้อนมากกว่าแบบอื่นๆ อาจต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาทุกด้านไปพร้อมๆ กัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม

² Stare Decisis คือ หลักบรรทัดฐานคำพิพากษาของศาล โดยที่ศาลยึดถือคำพิพากษาในคดีก่อนหน้าซึ่งมีข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญเหมือนกัน เป็นกฎหมายในการตัดสินคดีต่อไป มา

³ ชนิดของกรณีศึกษา, กองฝึกอบรม กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

ประโยชน์ของการเรียนการสอนโดยใช้ กรณีศึกษา (The Benefits of Case Based Teaching)

การเรียนการสอนโดยใช้กรณีศึกษา ค่อนข้างจะแตกต่างจากการสอนแบบบรรยายดั้งเดิมหรือการอภิปรายในชั้นเรียน การใช้กรณีศึกษาบังคับว่าผู้เรียนจะต้องทำการบ้านมาก่อนและมาทำงานหรืออภิปรายร่วมกันในชั้นเรียนระหว่างผู้สอนกับนักศึกษา Professor Robert Bruner ศาสตราจารย์ประจำ Darden Graduate School of Business, University of Virginia ได้ให้เหตุผลสนับสนุนการใช้กรณีศึกษาสำหรับการศึกษาด้านบริหารธุรกิจไว้หลายประการ

- การใช้กรณีศึกษามีประสิทธิภาพเนื่องจากบุคคลได้เรียนรู้จากบทเรียนที่ดีที่สุดที่พวกเขาได้สอนตัวเอง การเรียนรู้จะดีที่สุดเมื่อเกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งตรงกันข้ามกับการรับรู้จากสิ่งที่คนอื่นพูดให้ฟัง Rocky Higgins⁴ ได้เรียกวิธีการใช้กรณีศึกษาว่า "การเรียนรู้เชิงรุก" (Active Learning)⁵ และเชื่อว่าการที่นักศึกษาได้เรียนรู้ปัญหาจากกรณีศึกษาด้วยตนเอง เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพของการศึกษาโดยวิธีนี้

- กรณีศึกษาช่วยสร้างความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สร้างทักษะในการตั้งคำถาม การอภิปราย สร้างทักษะในการถกเถียงและกล้าแสดงออก Peter Tufano⁶ ระบุว่าบ่อยครั้งที่กรณีศึกษาทำให้ความจำกัดทางความคิดในเชิงวิชาการถูกเปิดออก

- กรณีศึกษาเป็นการฝึกให้คิดในมุมมองระดับผู้บริหาร หากวัตถุประสงค์ของการศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจคือการสร้างผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การช่วยให้นักศึกษาได้ฝึกปฏิบัติในการคิดวิเคราะห์จึงมีความสำคัญยิ่ง Peter Tufano ระบุว่า การใช้กรณีศึกษาเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่จะช่วยให้นักศึกษาเกิดการตัดสินใจภายในเวลาที่กำหนด ถึงแม้จะมีข้อมูลหรือทฤษฎีที่ไม่สมบูรณ์ Nik Varaiya⁷ ได้ค้นพบจากกรณีศึกษาว่า นักศึกษาสามารถพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อการตัดสินใจในทางปฏิบัติ Gabriel Noussan⁸ กล่าวไว้ว่า "การสอนโดยใช้กรณีศึกษาไม่ใช่การฝึกที่จะให้นักศึกษารู้ แต่เป็นการฝึกให้นักศึกษารู้จักปฏิบัติ"

- การใช้กรณีศึกษาในชั้นเรียนจะสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ นักศึกษาจะได้เรียนรู้ว่าทำอะไรถึงจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดความนับถือ และการโต้แย้งที่มีคุณภาพ

- การใช้กรณีศึกษาสร้างกระบวนการการเรียนรู้โดยพิจารณาสาเหตุและผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กัน (Inductive Learning) จากประสบการณ์ของผู้จัดการที่ได้จากการทำงาน ดังนั้น การศึกษาวิธีนี้จึงเป็นการเตรียมนักศึกษาให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นผู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการบางท่านกล่าวว่า "การตัดสินใจที่ดีเกิดจากประสบการณ์ ประสบการณ์เกิดจากความคิดเห็นที่ผิดพลาด" ส่วน George Hettenhouse⁹ กล่าวว่า "กรณีศึกษาเปิดโอกาสให้เห็นว่า ปัญหา

⁴ Rocky Higgins, Professor of Finance University of Washington

⁵ Active Learning เป็นการเรียนที่เน้นให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติ และสร้างความรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติในระหว่างการเรียนการสอน โดยเน้นการพัฒนาทักษะ ความสามารถที่ตรงกับพื้นฐานความรู้เดิม ส่งผลให้ผู้เรียนเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิมที่มีจากการปฏิบัติและความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ (ดร.ทวีวัฒน์ วัฒนกุลเจริญ)

⁶ Peter Tufano, Sylvan C. Coleman Professor of Financial Management. Harvard Business School

⁷ Nikhil (Nik) Varaiya, Professor of Finance at San Diego State University

⁸ Gabriel Noussan, professor in Finance. Associate Dean and Head of the Faculty Finance, IAE-Austral University

⁹ George Hettenhouse, Associate Professor of Finance Indiana University

เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา วิธีการที่จะแก้ปัญหาก็คือทำที่
ละชั้นทีละชั้น จากเฉพาะจุดแล้วขยายออกไปเป็น
วงกว้าง ซึ่งมีคุณค่ามากกว่าการให้ความสำคัญกับ
ทฤษฎีต่างๆ"

- กรณีศึกษาทำให้ผู้สอนได้เกิดการเรียนรู้
เพราะเป็นกระบวนการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์
ผู้สอนสามารถพบมุมมองใหม่ๆ จากปัญหาเก่าๆ
หรือได้ทดสอบผลสรุปดั้งเดิมกับปัญหาใหม่ๆ ดังที่
Charles I. Gragg¹⁰ เขียนไว้เมื่อหลายปีที่ผ่านมว่า
"การสอนทั้งหมดไม่ควรดำเนินการโดยผู้สอนแต่
เพียงผู้เดียว และการเรียนรู้ทั้งหมดไม่ควรเป็นหน้าที่
ของผู้เรียนแต่เพียงผู้เดียวเช่นกัน"

- การสอนโดยใช้กรณีศึกษาเป็นวิธีการที่
สนุกที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความตื่นตัว มีการโต้แย้งกัน
ภายใต้กรณีศึกษา และกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความ
พยายามมากขึ้น Gabriel Noussan เรียกสิ่งนี้ว่า
"การเข้าถึงประสบการณ์การเรียนรู้" Rocky Higgins
กล่าวว่า "ในชั้นเรียนควรทำให้ผู้เรียนเกิดความ
ต้องการที่อยากจะเรียนรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่อยู่ในหนังสือ
มีการโน้มน้าวจิตใจให้เกิดความกระตือรือร้น สร้าง
กำลังใจ รวมทั้งทำให้ผู้เรียนยอมรับในข้อจำกัด
ต่างๆ และการสอนโดยใช้กรณีศึกษาเป็นเครื่องมือ
ที่ดีที่สุดสำหรับการบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้"

การสอนโดยใช้กรณีศึกษา (Case Based Teaching)

C. Roland Christen¹¹ ได้เขียนเกี่ยวกับการ
สอนโดยใช้กรณีศึกษาว่า วิธีการนี้ต้องมีการร่วมมือ
กันระหว่างผู้สอนและผู้เรียนมากกว่าการสอนแบบ
บรรยายอย่างเดิมๆ โดยผู้สอนต้องใช้เวลาในการ
เตรียมสอนและใช้พลังอย่างมาก ระหว่างการอภิ-
ปรายในชั้นเรียนในระหว่างชั่วโมงเรียน ผู้สอนจะ
ต้องกระตุ้นความสนใจของผู้เรียนไปที่ขั้นตอนและ
เนื้อหาในกรณีศึกษา

การสอนโดยใช้กรณีศึกษาจะเน้นการอภิ-
ปรายในชั้นเรียน ไม่เหมือนกับการบรรยายซึ่ง
ผู้สอนจะป้อนข้อมูลให้กับนักศึกษาเพียงฝ่ายเดียว
การอภิปรายนั้นเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างผู้สอนกับ
ผู้เรียน โดยผู้สอนต้องหลีกเลี่ยงการเริ่มต้นในชั้น
เรียน ด้วยการตั้งหัวข้อหรือประเด็นต่างๆ รวมทั้ง
การควบคุมการอภิปรายให้เป็นไปตามที่ตนเองต้องการ
ตรงกันข้ามผู้สอนจะต้องยอมรับความไม่แน่นอน
และไว้วางใจนักศึกษาหรือสิ่งที่เขาอาจจะทำผิดพลาดได้
และผู้สอนควรกระตุ้นให้นักศึกษาอยากที่จะอภิปรายใน
ชั้นเรียนด้วย

ในส่วนของผู้เรียน พวกเขาต้องมีส่วนเกี่ยว-
ข้องอย่างลึกซึ้งในการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยได้รับ
ความรู้โดยปราศจากกรอบหรือแผน ผู้เรียนไม่
สามารถถูกบังคับให้เกิดกระบวนการนี้ได้ และ
พวกเขาต้องมีความเชื่อมั่นว่าผู้สอนต้องการให้
พวกเขามีส่วนร่วมจริงๆ

¹⁰ Charles I. Gragg, professor of Harvard university

¹¹ C. Roland (Chris) Christensen, Professor of Harvard Business School and he were one of the founders of the field of business strategy and the world's leading authority on case method teaching.

ตัวอย่างกรณีศึกษา

(The Example of Case Study)

กรณีศึกษาที่ได้หยิบยกมาเป็นตัวอย่างต่อไปนี้ เป็นกรณีศึกษาของบริษัทเก่าแก่อายุ ฟู๊ดแอนด์มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ซึ่งเจ้าของธุรกิจมีอายุเพียง 23 ปี เดิมเขาเป็นคนติดเกมออนไลน์ สามารถสะสมแต้มจากเกมส์แล้วขายแต้มที่สะสมให้ชาวต่างประเทศได้เงินมาเป็นแสนบาท ต่อมาเขามีความคิดอยากจะมีธุรกิจของตนเอง จนกระทั่งวันหนึ่งเขาไปเดินชมงานแฟร์ที่เมืองทองธานี และได้เจอแฟรนไชส์เกาลัดจากประเทศญี่ปุ่นก็มีความสนใจแต่ค่าแฟรนไชส์ราคาสูงมาก เขาก็เลยติดต่อเจ้าของแฟรนไชส์ขอเขาเฉพาะตัวเกาลัดอย่างเดียว แล้วมาสร้างแฟรนไชส์ของตนเอง

จากนั้นเขาได้เช่าที่ขายเกาลัดโดยใช้ชื่อแบรนด์ว่า "เก่าแก่อายุ" ภายในระยะเวลาประมาณปีเศษ เขามีสาขาทั้งหมดประมาณ 30 สาขา จากนั้นเขาก็ลองนำเอาสินค้าใหม่ๆ เข้าไปขายเสริมเช่น ลูกท้อ ลำไยอบแห้ง และสาหร่ายทอด ปรากฏว่าสาหร่ายทอดขายดีกว่าเกาลัด ทำให้เขาสนใจการทำสาหร่ายอย่างจริงจัง แต่ก็มีปัญหาอุปสรรคคือสาหร่ายอายุสั้น รูปลักษณ์ไม่สวย อยู่มาวันหนึ่งเขาจึงลองเอาสาหร่ายไปวางขายในร้าน 7-11 แต่สินค้าไม่ได้รับความสนใจเขาจึงแก้ไข โดยสร้างเอกลักษณ์ของตัวเองเป็นแนวญี่ปุ่นที่ดูน่ารัก ลูกค้าสามารถจดจำได้ สีสันสดใส โลโก้สะดุดตา มีคุณค่าทางอาหาร และแคลลอรี่ต่ำ

จากนั้นเขาก็ไปเสนอให้แก่นร้าน 7-11 อีกครั้ง ปรากฏว่า 7-11 ตอบรับให้นำสาหร่ายไปวางขายได้ ตอนนั้น 7-11 มีประมาณ 3000 สาขา ซึ่งจึงจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก เขาจึงได้ไปเสนอแผนเพื่อกู้เงินจากธนาคาร แต่ธนาคารปฏิเสธเพราะอายุน้อยเกินไป เมื่อกู้เงินไม่สำเร็จเขาจึงตัดสินใจขายแฟรนไชส์เกาลัดเก่าแก่อายุออกไป และได้เงินมา

สร้างโรงงานผลิตสาหร่ายทอดจนสามารถนำสาหร่ายไปส่ง 7-11 ได้สำเร็จ

จากนั้นเขาก็มีแนวความคิดที่จะส่งสาหร่ายทอดไปขายยังต่างประเทศ โดยเน้นประเทศที่ใกล้ๆ ประเทศไทย เช่น ฮองกง สิงคโปร์ ไต้หวัน อินโดนีเซีย โดยใช้วิธีการทำตลาดเชิงรุกโดยนำเสนอสินค้าทาง e-mail ไปยังผู้จัดจำหน่ายในต่างประเทศอีกด้วย ในปัจจุบันยอดขายของสาหร่ายเก่าแก่อายุในแต่ละปีจึงไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาท

จากบทความข้างต้นเกี่ยวกับเก่าแก่อายุ เมื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาดู ปรากฏว่าผู้เรียนมีความสนใจใส่ใจ ตื่นตัว เนื่องจากมีวัยใกล้เคียงกัน และยังทำให้ผู้เรียนเกิดแรงบันดาลใจ และสนใจให้ผู้เรียนอยากประสบความสำเร็จเป็นเจ้าของกิจการอย่างเก่าแก่อายุบ้าง ซึ่งก็เป็นไปในแนวทางที่คณะบริหารธุรกิจต่างๆ ในประเทศไทย มุ่งเน้นให้นักศึกษาเมื่อจบออกไปจากมหาวิทยาลัยแล้ว มีธุรกิจเป็นของตนเอง

นอกจากกรณีศึกษาข้างต้นแล้ว ปัจจุบันได้มีการใช้กรณีศึกษาแนวใหม่ซึ่งทางมหาวิทยาลัยโคลัมเบียนำมาสอนนักศึกษา MBA เริ่มแรกมหาวิทยาลัยโคลัมเบียได้รับเสียงบ่นจากผู้บริหารกิจการในเรื่องคุณภาพของบัณฑิต MBA ที่จบออกไปว่าไม่มีความพร้อมที่จะตัดสินใจแก้ไขปัญหาในสภาวะที่มีข้อมูลจำกัด ซึ่งผู้บริหารธุรกิจบางท่านกล่าวว่าอยากให้พนักงานใหม่มีความสามารถมากกว่าเดิม และสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที

ดังนั้นทางมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย จึงได้ดัดแปลงการเรียนการสอนที่ใช้อยู่เดิมซึ่งเป็นแบบที่สอนใน Harvard Business School ที่ใช้มาเกือบ 100 ปี ซึ่งวิธีที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบียใช้เป็นการให้ข้อมูลสรุปแบบย่อๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ น้อยกว่าที่การสอนแบบกรณีศึกษามีให้ และไม่มีการเปิดเผยแนวทาง

แก้ไขปัญหานักศึกษาคิดแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เพื่อให้นักศึกษาค้นเคยกับการจัดการปัญหาแบบมีข้อมูลไม่ครบถ้วนเพื่อพวกเขาจะได้ตัดสินใจท่ามกลางความไม่แน่นอนได้ แต่ทางมหาวิทยาลัยโคลัมเบียก็ไม่ได้ยกเลิกการสอนแบบเดิมก็ยังมีมีการใช้กรณีศึกษาแบบเดิมอยู่ด้วย

ตัวอย่างกรณีศึกษาที่ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายอีกตัวอย่างหนึ่งของ Harvard ได้แก่ กรณีศึกษาของบริษัท อินเทลมีความยาว 24 หน้า ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท อินเทล ประวัติความเป็นมา ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนแบ่งตลาด การแบ่งกลุ่มตลาด ในกรณีศึกษาผู้เรียนจะถูกชี้นำไปตลอดทุกขั้นตอนการตัดสินใจ แต่ถ้าเป็นกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยโคลัมเบียนักศึกษาจะได้ดูวิดีโอสัมภาษณ์ของบริษัท อินเทล และอาจได้เอกสารอีก 2-3 ชิ้น จากนั้นนักศึกษาจะต้องปรึกษาเพื่อหาแนวทางนำเสนอกลยุทธ์หลากหลายวิธีที่พวกเขาใช้ในการแก้ไขปัญหที่เป็นไปได้ การตัดสินใจแบบนี้เป็นการเลียนแบบสิ่งที่จะเกิดขึ้นในโลกการทำงานจริง ที่ข้อมูลทั้งหมดจะไม่ได้วางไว้ให้เราเห็นกันอยู่บนโต๊ะ แต่เราจะต้องขวนขวายหาข้อมูลเพิ่มเติมก่อนที่จะตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา



เอกสารอ้างอิง

Case Study, From Wikipedia

Gloeckler, Geoff. (2008, January 24). The Case against Case Studies : How Columbia's B-school is teching MBAs to make decisions based on incomplete data **Business Week**.

การเขียนกรณีศึกษา (Case Study), กองฝึกอบรม กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.

กรณีศึกษา "เก้าแก่น้อย", ผู้จัดการออนไลน์, 9 ตุลาคม 2551.

Rosenstiel, Tom., & Mitchell, Amy S. (2003). **Thinking Clearly: Cases in Journalist Decision - Making**.