

哈佛爲什麼是哈佛？—商管教育以參與者爲 中心的學習法

WHY HARVARD BUSINESS SCHOOL IS HARVARD BUSINESS SCHOOL? – PARTICIPANT-CENTERED LEARNING OF MANAGEMENT EDUCATION

俞慧芸

國立雲林科技大學企管系副教授

周淑卿

國立雲林科技大學財務金融系助理教授

Hui-Yun Yu

Associate Professor, Department of Business Administration

National Yunlin University of Science and Technology

Shuching Chou

Assistant Professor, Department and Graduate Institute of Finance

National Yunlin University of Science and Technology

摘要

個案教學在國內過去幾年蔚爲風氣，究竟個案教學要達到什麼樣的目的？背後蘊含的是什麼樣的學習假設？老師在課堂上扮演的角色以及所需的技藝會有什麼樣的改變？本文從個案教學的理論基礎、教學活動的本質，以及傳統講授法與以參與者爲中心教學法的比較，來揭開哈佛商學院在管理教育上得以卓然有成的神秘面紗。哈佛商學院之所以是哈佛商學院，或許有人以爲是它歷史悠久，是它得天獨厚，招收的學生本來就非常優秀，但本文藉由深入了解哈佛商學院，在課程開發、教學演練、撰寫教案、以及培養發展老師的教學技藝上的投入以及制度設計，來凸顯以參與者爲中心的學習法，對於管理教育的具體意涵。

關鍵詞：管理教育、個案教學、以參與者爲中心學習法

ABSTRACT

Case teaching has become the trend over the past few years. What is the purpose of case teaching? Is there any hypothesis behind the case teaching? What kind of role played and skill required by instructor for case teaching? To answer these questions, this article develops analysis regarding the teaching theory, teaching activities and compares the difference between traditional teaching method and Participant-Centered Learning of Harvard Business School. The typical view on Harvard is its history and outstanding students. Our study contributes to provide more understanding of Harvard Business School on case teaching method, course design and teaching skill development from the perspective of Participant-Centered Learning. This article also provides some implication for management education in Taiwan.

Keywords: Management Education, Case Teaching, Participant-Centered Learning

個案教學在國內過去幾年蔚為風氣，究竟個案教學要達到什麼樣的目的？背後蘊含的是什麼樣的學習假設？老師在課堂上扮演的角色以及所需的技藝會有什麼樣的改變？本文以哈佛商學院在管理教育上得以卓然有成的關鍵特色－參與者為中心的學習法（participant-centered learning, PCL）為依據，分別從個案教學的理論基礎、教學活動的本質，以及傳統講授法與以參與者為中心教學法的比較，來呈現哈佛商學院，不論是機構或是教師個人，在課程開發、教學演練、撰寫教案、以及培養發展老師的教學技藝上的作法以及制度設計，來凸顯以參與者為中心的學習法，對於國內管理教育的具體意涵。以下首先探討以參與者為中心的個案教學法的理論基礎；其次，論述教學是一項技藝，好老師不是天生的，也不是熟記教學規則就可以變成好老師。第三，比較分析以參與者為中心的學習法與傳統教學法的差異，來凸顯參與者為中心學習法所需的配套條件。最後，結論與建議。

壹、個案教學的理論基礎與參與者為中心學習法

台灣的教師養成過程，除了大學教師以外，都需要接受教學法的專業訓練，過去多是由公立的（或獨佔的）師範體系所提供，近年則開放由各大專院校之教育學程來廣泛培訓多元的師資。但是大學教師則著重專業資格的審核，一般而言，只要具備學位證明

並通過聘任程序者即可擔任大學教師，而不需教學法的訓練，此一差異是因為大學教育係以專業知識的傳授為重？還是因為相信大學機構會善盡發展教師教學能力之責，所以不需再由其它機構代勞？或是絕大多數的大學不認為“教學”是一項必須經由發展學習，才得以具備的專業能力？

為什麼專責於傳授專業知識的大學教授有精通教學法的必要呢？難道不是熱愛自己的專業，精通自己的專業，就可以給學生最好的示範及訓練，讓學生有最好的學習嗎？要回答這個問題，必須從“學習是什麼？”開始談起。

學習是擁有以前所不知道的知識嗎？是具備原來不具備的技能嗎？一個原本自我中心的人，現在變得謹言慎行替人著想，這樣的行為改變是一種學習嗎？以上所述皆屬學習的範疇，但為什麼有的學習稍縱即逝，或經過一段時間即不復記憶；而有的學習卻永難忘懷，影響深遠？這涉及「知識何以可能」的哲學討論。Polanyi (1974) 分析品酒、烹飪、彈鋼琴、演講、騎自行車或學游泳等技藝的養成過程，主張科學家專業知識的養成，與上述技藝養成沒有差異，既需要學習者不斷地練習，更需要個人熱情的親身參與，『致知』才有可能。

以參與者為中心的學習法，係秉持 Polanyi 對「致知」相同的看法，認為知識的獲得無法靠老師單方面地移轉給學生，相反地，知識的建構與內化需由學生主動參與而且必須不斷地練習才能獲得。所以即使是在同一間教室、同一個時間，聽同一位老師上課，會因為學生有沒有參與融入 (engaging)、有沒有產生興趣、有沒有可供聯想的具體經驗等差異，使得每位同學的體會和收穫既不會完全一樣，更可能與老師原擬“移轉”的知識相去甚遠。

此外，管理教育的目的不只是在學習必要的專業知識，更在養成分析問題、權衡利弊、制定決策的能力，而使管理專業的學習必須包涵知識 (knowledge)，技能 (skill) 和態度 (attitudes, beliefs, worldview) 三個不同的層次，相較於傳統由老師講授 (lecture) 的教學法，以參與者為中心的學習，更可能因為學習者熱情的參與，才有轉換知識變成技能，進而重新形塑自己的態度、信仰和世界觀的可能性，也才能夠真正觸及這三個不同層次的學習，讓學習成爲一種自我改造的美好經驗 (transformation experience)。

究竟何謂參與者為中心學習法？如何以參與者為中心？除了鼓勵學生課前預習，並進行小組討論，且善加利用網路平台，讓學習者可以在線上回答老師的問題，或練習各種習題，以了解自己的困惑之外，以下輔以哈佛商學院的課程進行方式來說明之。

以教室內的活動為例，運用參與式教學的老師以身體語言，包括語氣、眼神、肢體

動作、穿著等，在教室中有技巧的走動、與想表達意見的學生做眼光接觸（eye-to-eye contact），給學生鼓勵，而對於學生發言有誤的部分，老師鮮少直接指正，而是提出另外的問題，讓發言同學發現自己的錯誤或是由其他同學來指正原來同學的錯誤。如此才有可能形成以參與者為中心的學習，亦即學生不再依賴或寄望老師提供權威性的“正確”看法，而是在積極參與討論的學習活動裡，知覺到自己的不足或困惑，並建構自己的理解、自己的看法和自己的判斷。

換言之，一位好的老師不但需要熱愛並專精自己的專業知識，還需留心在課堂上與學生的互動過程，亦即教學過程和教學內容一樣地重要，缺一不可也不能偏廢。如此一來，學生才有可能有勇氣嘗試以自己為中心的學習法，去挑戰自己的看法、自己的學習方式以及自己的世界觀。

貳、如何發展老師的教學技藝？

不論是學生或是老師，大多已經習慣傳統教學法－老師覺得自己有義務提供“正確”的答案或專業見解，而學生也覺得自己應該多聽少說、認真抄筆記，而使得對於以參與者為中心的學習法的嘗試確實存在失敗的風險。只是甜美的果實從來不是憑空可得的，揮汗耕耘才能歡喜收割，如果我們同意深刻的學習（deep learning）無法來自老師單向地對學生做知識的移轉或傳遞，而想嘗試以學習者為中心的教學法，那麼嘗試的過程裡自然會遭遇困難，不只是學生需要更多對學習的參與與投入，更關鍵的是，老師必須改變原來對學習、對教學技藝的看法，並不斷練習以提問取代給答案的教學方式。哈佛商學院發展老師教學技藝的作法，可以提供不少有價值的參考。

所謂教學是一種技藝，意謂著要具備此種技藝，就像彈鋼琴、騎自行車、游泳、煮一手好菜一般，需要不斷地練習，以及不斷地累積經驗。此外，老師傅的親身示範與及時指導更是不可或缺，如金庸武俠小說裡經常有的情節，武功高手經常是在潛移默化，不知不覺當中練就一身的高超本領。亦即，教學技藝的養成既需老師有意識地用心學習，但周遭環境的薰陶及感染更是關鍵，因此能否具備此種技藝，不僅決定於個別老師花多少時間研讀準備教材，或是老師個人有多聰明或其專業有多卓越，更決定於老師所屬的社群，以及個別老師與所屬社群的互動方式。

就好像雖然踢花式毬子或耍布袋戲等絕活技藝並非人人都學得來，但是如果小時候班上同學都在踢毬子或是玩布袋戲，那麼自然比較容易玩得好。此一事實正說明個人的

資質或投入固然重要，但環境裡的氣氛或共同話題的重要性也不可小覷。同樣的道理，如果在一個不認為教學是一個需要發展培養的環境裡，或是無法針對教學技藝做共同學習及彼此回饋的環境，自然不易培養出具有教學技藝的老師。因此哈佛商學院即使到今天已位居全球商學院的翹楚，其依然極度重視教師在教學能力的發展與培養，不僅將教學能力納為教師招募的考量面向，更是教師績效考核的重點項目，更重要的是，學校在資源的配置上從不輕忽持續發展教師教學技藝的投資。哈佛商學院在發展教師教學技藝的具體作法包括：

1. 老師的組成比例：有三分之一是具有豐富管理實務和產業經驗的老師（**professor of management practice, PMP**），另三分之二為研究型的老師，其中資深和資淺的老師又各佔一半。這種背景多元又有共同願景的老師組合，讓管理研究與實務之間得以相輔相成。
2. 教學的負擔：每位老師，不論實務型或研究型，都只教四個月的課（或是一年 60 個 section 的課，一個 section 為 80 分鐘的課程，30 個 section 約相當於台灣一學期三學分的課），其餘時間則是用於發展教材或研究工作。
3. 老師的行政支援：哈佛商學院約有老師 200 人，而商學院的行政支援的幕僚人力則有 1,000 人，確保機構各項活動得以專業有效地進行。
4. 升遷的評量構面：老師的績效表現不只決定於研究的表現，也不只決定於教學的績效，更決定於是否開發創意的教學單元。集合教授相關課程老師的力量，形成教學群（**teaching group**），研究發展共同教材的重要性實不容質疑，此係基於最佳實務（**the best practice**）的基本精神，如此不僅可以減輕授課老師的教學負擔，更可以大大提高教學品質，讓所有選課的學生接受到的都是最好的教案和訓練。當然，要能實現如此多贏的綜效之前，需要的是老師之間的合作，一起開發教學單元和共同教材。
5. 發展新課程：一旦有新的教案或課程設計，哈佛商學院會形成跨領域的教學研討小組來針對教材的內容、教學可能遭遇的問題、如何設計教學計劃等議題提出討論分享，這與醫學界的會診制度十分類似，用以協助排除發展新課程的困難。
6. 教學技藝養成的師徒制：哈佛商學院有所謂的導師（**mentor**）來指導資淺的老師學習，或是由資深的老師邀請資淺的老師到教室觀摩，或是事前獲得資淺老師的同意，由資深的老師到教室了解資淺老師的教學表現，並於課後即時分享，而有關課程如何有效進行的討論，內容幾乎無所不包，例如如何問上課時的第一個問題（**opening question**）、如何與學生做眼神接觸、如何利用黑板、如何在教室中走動、如何給所有學生公平的

發言機會、如何控制時間配合預定的教學計劃等。

簡言之，在哈佛商學院如果你的教學技藝純熟，爲了讓大家知道你真的教得好，自然會使出所有的看家本領與同儕分享；但如果你還教得不是那麼上手，則也無需擔憂，因爲到處有可以請益學習的夥伴。

參、教學法的比較—傳統講授法 vs. 以參與者爲中心的教學法

究竟該如何才能具備以參與者爲中心教學法的技巧與能力呢？除了參考哈佛商學院的作法，以下嘗試從比較傳統講授法與以參與者爲中心的教學法的重要差異來尋找線索：

首先是教材的準備方式，除了都需要老師十分專精所授專業知識的內容外，傳統教學法的課程準備重點在老師要說什麼，以什麼方式說；而以參與者爲中心的準備重點則更進一步是在老師要問什麼，什麼時候問，問誰，以什麼方式問（*The true art of case method is to ask the right question at the right time to the right student in the right way.*）。這樣的區別，提供了引導學生主動參與學習的可能性—即讓學生以自己的觀點來回答老師的問題或回應其它同學的看法，更重要的是，這也創造了老師向學生學習以及學生彼此間學習的機會。

其次，以參與者爲中心的學習法，其知識交流的方向，不再是老師對學生單向地輸出，而是老師與學生雙向的互動，更是學生與學生的互動，所以在傳統教學法裡，老師學習如何把課教得愈來愈精彩，愈來愈有趣，像一位專業的歌手或演員，要求自己的表演更上層樓；而在以參與者爲中心的學習法裡，老師累積的是一種對教室動態的敏感度，是一種問好問題的能力，是一種引導討論的能力，更像是一位導演，藉著引導，讓參與演出的每一位學生都做出最棒的演出，來展示自己的實力。

第三，在課堂的進行，傳統教學法比較著重於專業知識的學習、理解與熟練，所以可能會由老師詢問學生是否了解，或請學生到黑板上來做解題的練習等，基本上係假設學生像一張白紙，老師的責任在確定要教的專業知識已經印在學生的腦袋裡；而以參與者爲中心的學習則在引發學生的疑問，並努力讓專業知識與學生的生活經驗結合，產生攸關性，激發學生以原有知識來理解新知識的動機，促使學習的發生。

第四，在傳統教學法裡，老師關心的是一個班級的整體表現，例如全班有多少同學考一百分，又有多少同學的學習有待改進等，而且大多只在期中考和期末考了解同學的

學習成效；而以參與者為中心的學習則是在每一次上課的互動過程裡，即有機會了解每個學生的學習狀況，若有學生在課堂上的表現欠佳，老師有機會給予即時的注意，並協助排除學習上的困難。

第五，傳統教學法注重個人成績的評量，而以參與者為中心的學習法則比較重視團體學習。所有修課學生會被分成幾個不同的小組，在上課前，小組成員必須聚在一起討論個案的相關問題，交換意見。有別於傳統的分組討論，以參與者為中心的學習法分組討論的目的不在凝聚小組成員的共識，或者完成一份課程要求的報告，而是要讓每個成員學習如何清楚陳述自己的主張，並傾聽了解小組其它成員的見解，從中比較並體會自己與他人意見的差異是源自前提假設的不同、或是引用資料的不同或是推理過程的不同。這種基於個案事實的共同了解，小組成員卻得出不同看法的體驗，讓同學有機會不斷重複與他人的比較，來了解自己的思考模式與社交技巧（Slavin & Cooper, 1999）。這是個人獨自學習很難達到的效果，也是近代教育學者肯定合作式學習法（cooperative learning）的根本原因（Johnson & Johnson, 1987, 1994）。

值得強調的是，哈佛商學院不乏資深教師，在其長達十至二十多年的教學生涯後，這些老師依然是那麼地有精神，充滿教學的熱情，不禁讓人好奇，以哈佛商學院老師的高知名度，為什麼他們不會像其它資深或知名的教授一樣，把時間用在當顧問，寫書或其它「更有價值」的事？他們給的答案是：因為“在教學的過程中我持續地學習”（I learn when I teach）。顯然的，以參與者為中心的教學法提供老師與學生及學生與學生之間交流的機會，老師不但引導學生去學習，同時老師也可以從學生身上學習，在每一堂課裡不斷精進，持續熱情地教學。所以，以參與者為中心的教學法根本的困難可能不在教師是否要花更多的時間備課，而是教育工作者是否認同傳統教學法確實存在的問題與缺失，願意自我檢視，自我改造，爬上學習的另一座山，不再執著於原來的教學路徑！

肆、如何建立有效的學習環境

不論是傳統講授法或是參與者中心教學法，在教學場域裡的活動中，兩者都像是藝術創作，為追求完美的演出，都需做充分的排練與準備，但前者像個人演唱會，老師是演出者，學生是觀眾；後者像是一齣戲，老師是導演，學生是演員，一齣戲會有多精彩，不僅決定於老師的功力，也決定於學生的投入。以下試以哈佛商學院的作法為例，分別從老師、制度和實體環境各方面來說明如何建立以參與者為中心的學習環境：

1.老師

參與者中心的教學法對老師而言，是個極大的挑戰，不只需專精所授課程的專業領域，更需以問題，刺激學生思考，引發學生的好奇心，並藉由互相辯論，讓學生自覺思考方式的盲點，找到改善自我的可能性。雖然學生不再是被動地等待老師移轉知識，而必須主動參與建構自己的學習，從預習教材、小組討論、上課參與，再到自己反省，體會自己的困惑而繼續精進，但學生不一定清楚自己要學什麼，學了什麼，而相當程度仰賴老師在課堂上的引導，誘發學生對學習的投入和興趣。

2.班級評分

即使學費如此高昂，學生素質優異，哈佛商學院為確保學生的投入，規定只要是人數超過 20 人的班級，學生的評分配比只允許 20% 至 25% 的同學獲得 A，而且至少有 10% 的學生成績是 C。事實上，無法從哈佛畢業的學生很少，大約只有 1%，因為當學生真的念不下去時，老師會建議學生等成熟一些再來念，而且一學期要三門課都拿到 C 才會被退學，重要的是，學生每堂課的表現，老師都會注意並做特別的提醒，所以在一年六萬美金的學費下，學生不認真用功而無法畢業的可能性不高。至於會不會有學生抗議拿到 C 呢？當然會，不過學生來哈佛之前，已經知道這是學校的政策，課堂參與是評量的重點，如果不能認同者，就不會選哈佛，而選哈佛者，大概對這樣的評分方式已有心理準備。

強制評分配比的規定難道不會傷害團隊學習，不會妨礙學生對學習的自由探索嗎？這在哈佛商學院也還是個充滿爭議的課題，但其依然採取強制評分配比的措施，因為一方面真實的商業世界確實如此，即未來的經理人應該要能面對即使經營企業全力以赴，也無法完全自外於市場競爭的淘汰壓力；另一方面沒有失敗，焉能凸顯成功的可貴與價值，而善用恐懼失敗的趨動力，來有效激發學習者對專業知識的投入和參與。

3.教室設計

哈佛商學院在教室的設計上，內含了很多的訣竅（know-how），一切都是從如何確保課程流暢進行的角度來思考，老師可以直接在講台上控制燈光，有實物投影機和單槍投影機，並非常容易切換黑板和投影螢幕。此外，教室至少有三面黑板，且可上下移動，既方便老師書寫，也提供足夠的空間讓老師記錄學生的發言內容。此外，教室有專業的隱藏式收音與擴音設備，即使是在容納百餘人的寬敞教室裡，不論老師或同學都不需麥克風，其發言內容即可被清楚聽到。相較於國內一般的教室，往往設備不足或不能整合、操作不順手或容易故障，專業且方便意見交流的教室環境，實為重要且必要的配套設施。

4.校園環境

哈佛 MBA 有 70% 的學生住在學校宿舍，或許也是讓哈佛 MBA 表現優異的原因之一。每個學生的房間都是單人套房，每一個單位空間（block），配置有很舒服的討論空間，並配置方便記錄討論內容的白板、黑板、海報紙以及各項文具，大概就是這樣的空間配置，讓學生很容易感受到同儕壓力而激勵精進。這樣的討論空間，除了宿舍之外，包括教室外的走廊、圖書館、餐廳到處都有，其空間的設計，就是讓人很自然停下腳步，坐下來互相聊一聊，引發討論。反觀國內不少管理學院的公共空間，不是燈光昏暗、滿佈灰塵、乏人照顧，不然就是雖然空間寬敞明亮整齊，卻更像是純供觀賞的展示空間，而無法吸引師生坐下來交談互動。

以參與者為中心的學習，需要學生的主動與熱情參與，以及老師在專業知識與教學技藝上的深厚實力，而且要兩者兼具，才能實現以參與者為中心的學習境界。從以上配合條件的說明，似乎可以很清楚哈佛商學院得以落實“培養改變世界的領導人”的目標，靠的不只是有聰明非凡的老師和學生，更在於致力建立一個有益於落實以參與者為中心的學習環境，這一切的努力得到的回報即是造就各領風騷的哈佛校友。正因為這些成就卓越的校友，肯定哈佛所給予訓練的價值，進而得以建立哈佛卓越的聲譽。

伍、結論—我們可以改變什麼？

近年來已有不少學者肯定個案教學（沈建德，1990）或團體教學（Slavin, 1989），或認為團體合作態度可延續到工作團隊並對工作績效產生正面影響（葉桂珍、汪美香，2003），綜合上述，教師的專業知能和引導技巧、學生主動的參與，以及有效的學習環境，三者缺一不可。過去有不少對於個案教學法持保留看法的管理學者認為，個案教學法只是一種情境式的教學，從討論中讓學生界定不同情境的關鍵變數，以作為行動或決策的依據，但在已習慣權宜行事的台灣社會中，此一教學法並不足取。同時在許多以個案教學法的課程中，不少參與的學生也提出許多負面的回饋意見，例如沒有留下什麼深刻的學習經驗、老師準備不足、只讓學生各說各話浪費時間、課堂一片混亂、沒有多學會什麼、原來不會的還是不會、及缺乏本土個案等問題（游常山，2005）。

不可否認，個案教學法在國內推行確實尚有困難，尤其在現行以研究為重的績效考核壓力下，老師是否有意願或有餘裕花更多的時間在教學的努力上？這顯然是每位對以參與者為中心教學法有興趣的老師必須面對的困惑與挑戰。

針對這些難題，有兩個基本的假設值得提出來討論並加以澄清：一是研究與教學是

衝突的，因為老師的時間就這麼多，花在教學上，就無法花在研究上；其二是學生只想要學分和文憑，對於費力的學習沒有興趣，對困難的學習更是心有餘力不足。有關時間的排擠現象，就如同看了電影就不能同時看棒球，似乎沒有什麼爭議性，但事實是否真是如此？我們之所以認為多花時間教學就必定會排擠研究的時間，是否與我們採行的是傳統講授的教學法有關？是否正因為我們是如此根深柢固地相信老師有責任向學生傳授知識，而傳授知識就需要誨人不倦，既然要誨人不倦，就得竭盡心力？但值得注意的是，這種以老師為中心向學生傳授知識的思維，正是以參與者為中心教學法質疑並極力挑戰的觀點！

在以參與者為中心教學法裡，每一次上課都是一次知識創造和學習的機會，老師在學習，同學也在學習，而且鼓勵每個人對課堂上的學習做出貢獻。因此，如果我們同意研究是在創造知識，而以參與者為中心的學習本身也正是在創造知識，豐富個人學習體驗的活動，這兩者如何會有衝突？話雖如此，然而此一理想境界，的確需要專注努力才能達到，首先老師必須專精其授課的專業知識，並熟悉課堂氣氛的營造與引導討論的技巧，另一方面則是需要學生的相對投入。但正如同要做好研究，省不得廣讀文獻、戮力蒐集資料、嚴謹分析等馬步苦功，都是研究最基本的也是必要的投入。同樣地，讓教學活動能臻於知識創造的境界，也一樣需要持續的投入和經驗累積，這是不可少的努力。

至於有關學生學習態度的問題，如果學生對於知識或學習的態度的確如上所述，則值得釐清的是，學生如此的學習態度是天生的，還是長期在學校學習互動的結果？而教育工作者的優先任務是在調整學生的學習態度，還是教會學生特定課程的專業內容？誠如 Holt (1982) 在 “How Children Fail” 一書中指出，學校的老師往往以讓小孩感到害怕或提供瑣碎的獎勵（而非學習的樂趣），來控制（而非啓發）學童的行為，以致於讓小孩不再覺得好奇是件好事，也不再嚮往嘗試或冒險，更怯於犯錯和失敗。這個事實不只適用於學齡兒童，即使大學生或研究生，也經常是希望老師以熟悉的方式進行課程、以他們知道怎麼做的要求來做成績評量、對於沒有答案的問題則總是無所適從。相對地，在以參與者為中心的教學法裡，強調的不只是學習的知識內容，更不斷強調學習是在創造自我改造的經驗，改造的不只是增加學習者更多新的知識，更在於裝備學習者有智慧地面對未知狀況的技能，並形塑學習者積極的、主動的、熱情的學習態度。

此外，是否東方文化使學生不習慣公開表達意見，因而不適合推行以參與者為中心的教學法？司徒達賢 (2002) 認為一方面藉由老師有技巧的引導與發問，另一方面老師要有愛心及耐心，參與學生的學習過程，引導學生思考解答自己的困惑，而不是直接提供優雅又嚴謹的答案，如此自然能逼出學生想表達意見的意願，熱烈的課堂討論是可以期待的。

最後值得再次強調的是，如果學校環境中缺乏上述的配合條件，是否就不能嘗試以參與者為中心的教學法呢？即使成就顯著如哈佛商學院，哈佛的老師在撰寫個案、個案教學、學校發展上過去一樣遭遇各種困難，但不論是老師的教學技藝、學校聲譽、硬體建設或是優良的校風傳統，都是眾人不畏困難一步一腳印數十年積累而來的。

因此，國內學生的學習態度絕不是一門課或一個老師可以輕易改變的，而是經年累積來的。同樣地，老師的教學技藝也是慢慢發展練就，絕不是一時的決心或個人意志可以立竿見影。當然，學校的硬體環境、績效考核制度、行政支援如何能協助落實以參與者為中心的教學法更是一條漫長但絕對值得持續努力的路。

成功如哈佛商學院，令他們憂心的挑戰是愈來愈少的學生把企業當作是需要管理的機構，而認為企業只是賺錢致富的地方；愈來愈多的老師只把企業視為蒐集研究資料的來源，而不是足以改變世界的組織。那麼，國內管理教育當下的重大挑戰又是什麼？面對十倍速變化的全球競爭環境，產業競爭力不正是每位管理人才競爭力的整體展現嗎？而提升強化每一位管理者的觀念、分析事情的深度與廣度以及學習能力，不正是管理教育的核心目的嗎？且讓我們嘗試從回歸大學是教育機構的本質開始，共同享受深刻學習、持續學習、樂在學習！

參考文獻

一、中文文獻

1. 司徒達賢(2002)，個案教學「知識與資訊處理能力」—終身學習基礎之養成，產業管理學報，3(1)，1-12。
2. 沈建德(1990)，再見，哈佛管理學派，企業管理學報，32，125-142。
3. 游常山(2005)，激盪台灣管理學界的心，遠見，238，227-229。
4. 葉桂珍、汪美香(2003)，資訊管理專業人員之專案團隊認同與其工作壓力及工作滿足之關係，台大管理論叢，14(1)，79-118。

二、英文文獻

1. Holt, J. (1982). How children fail. NY: Delta/Sevmour Lawrence.

2. Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1987). Research shows the benefits of adult cooperation. Educational Leadership, 45(3), 27-30.
3. Johnson, R. T. and Johnson, D. W. (1994). Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
4. Polanyi, M. (1974). Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy. Chicago: University of Chicago Press.
5. Slavin R. E. & Cooper, R. (1999). Improving intergroup relations: Lessons learned from cooperative learning programs. Journal of Social Issues, 55(4), 647-663.
6. Slavin, R. E. (1989). Research on cooperative learning: Consensus and controversy. Educational Leadership, 47(4), 52-24.

2008年03月22日收稿

2008年04月01日初審

2008年07月15日複審

2009年01月16日接受