

Обучение с помощью кейс-метода: Материал для преподавателей

Привычные методы обучения в большинстве университетов и школ — **пассивные**. Студенты проводят много времени на классических лекциях, где стараются записывать то, что озвучил преподаватель, и далеко не всегда задают вопросы, даже если что-то непонятно. Студенты слабо включены в процесс и могут легко отвлекаться от сути занятия. **Обучение кейс-методом** закрепляется прочнее, чем другие техники, в силу своей эмпиричности, так как участникам легко соотнести себя с главным героем и ситуацией, предложенной в кейсе. При этом качество обучения зависит от совместных усилий и вовлеченности преподавателя и студентов: лучший результат — живое, увлекательное, незабываемое обсуждение кейсов, изучение материала на практике.

Оглавление

Чем полезен кейс-метод	1
Выбор кейса	2
Работа с кейсом – подготовка к занятию	4
Проведение занятия	5
Топ-5 преимуществ кейс-метода, которые вы должны знать	6

Чем полезен кейс-метод

Студенты много времени проводят на классических лекциях, где пассивно слушают то, что озвучил преподаватель, и далеко не всегда задают вопросы, даже если что-то непонятно. Студенты слабо включены в процесс и могут легко отвлекаться от сути занятия, тем более — в онлайн. Предназначенные для практики и дискуссий семинары зачастую незначительно отличаются от лекции, за исключением того, что проходят в небольших группах. Преподаватель разбирает задачи, что не всегда сопровождается дискуссией и обменом мнениями, опытом и разбором лучших практик. Что касается оценивания — студентам часто ставят оценки по тому, что они запомнили, а не по тому, что способны сделать со знаниями. Это связано с тем, что преподавателю сложно сформировать контекст, в котором студент может проявить компетенции и продемонстрировать знания в практической среде.

Обучение с помощью кейс-метода отличается от других подходов к преподаванию и обучению. Оно требует от его участников серьезной предварительной подготовки и применимо к тому, что люди *делают* или *должны делать* в конкретной ситуации принятия решений. Обучение имеет весьма практический характер и итоге несет большую ценность. Благодаря кейс-методу процесс учебы может стать куда более вовлекающим и ориентированным на то, что студенты *делают*, а не на то, что они *знают в теории по дисциплине*.



В кейс-методе есть преимущества как для студентов, так и для преподавателей:

1. Каждое занятие по кейсу будет отличаться от другого, даже при максимально четком плане обучения. Не бывает двух одинаковых занятий, дискуссия каждый раз идет по-разному, что добавляет интерес в каждое занятие и позволяет развиваться преподавателю.
2. Умелое обучение кейс-методом, то есть умелая организация групповой работы в сочетании с подбором отличных кейсов и сопутствующих материалов, обеспечивает удовлетворенность участников. Так они активно участвуют в обучении, могут ассоциировать себя с изученным и видеть возможности применения в будущей работе.

В материале ниже мы поможем вам ответить на вопросы: как повысить вовлеченность студентов? Как построить процесс обучения таким образом, чтобы студенты сами активно в нем участвовали? Кейс-метод, проверенный крупнейшими университетами мира, поможет вам потратить время урока с большей вовлеченностью студентов в процесс, а студентам — получить крепкие, применимые на практике знания по вашей дисциплине.

Выбор кейса

Итак, кейс — это сделанное в учебных целях описание ситуации из реальной практики, которая требует решения, и оно неоднозначно. Первой метод стала использовать и активно продвигать Гарвардская школа бизнеса, где и сейчас более 90 % времени обучения проводится по кейс-методу. Гарвардский эталон кейса подразумевает, что ситуация описана литературным языком, как правило, это история, рассказанная от лица главного героя, чаще всего принимающего окончательное решение по описываемой проблеме. Хороший сюжет в кейсе вовлекает студентов и усиливает их внимание при ознакомлении с материалом к уроку.

При обучении кейс-методом в условиях вуза кейс, как правило, представляет собой чаще всего реальную историю, на деле произошедшую с реальным человеком или людьми в реальной компании. Но даже в самом лучшем случае кейс не раскрывает историю целиком. Он рассказывает лишь половину истории и внезапно обрывается, когда главный герой встает перед трудным решением: какой путь выбрать, принимая бизнес-решение.

Купить или продать? Ухватиться за возможность или отбросить ее? Продвинуть нового сотрудника, который сделал что-то иначе, чем «как у нас тут принято», или уволить его? На какой новый рынок выйти? Как поступить в данной ситуации?

И тогда перед участниками, встающими на место главного героя под контролем преподавателя, ставится задача — обсудить и решить, что должен сделать главный герой применительно к его дилемме, исходя из фактов, представленных в кейсе.

То, что по кейсам можно обучать только на бизнес-специальностях, всего лишь распространенное заблуждение. Обучающий кейс может быть разработан в любом направлении, если в практической работе по нему встречаются задачи, у которых не существует единственно верного решения.

Например, для технических специальностей кейсом может быть ситуация, где существует конкретная производственная линия, для которой надо разработать оборудование, отвечающее разным требованиям заказчика к финальному



изделию, а также стандартам предприятия по производительности, экологичности, технологичности и безопасности труда.

Студент-инженер, рассматривающий проект не только как чертеж и пояснительную записку с расчетами технических характеристик изделия, а видящий его как комплексную задачу производства, достигнет более глубокого понимания своих чертежей и расчетов, сможет точнее ответить на вопросы, почему была выбрана та или иная конструкция, материал, технология и какие задачи решает каждый элемент его проекта.

Кейсы по конкретной отрасли могут быть интересны не только тем студентами, чья специальность напрямую связана с этой отраслью. Для того, чтобы решить комплексную стратегическую задачу по модернизации нефтеперерабатывающего завода, объединяются объединиться HR-менеджеры, финансисты, инженеры, технологи, IT-специалисты, отделы по бизнес-развитию и корпоративной и социальной ответственности бизнеса.

Рассматривая со студентами кейсы из разных отраслей экономики, вы помогаете им еще в университете получить узкоспециализированные знания, которые они приобрели бы только на стажировке или работе на предприятии. Также вы расширяете их кругозор и понимание кросс-функционального взаимодействия в организациях, стимулируете их интерес к расширению сферы знаний в смежных областях. Так вы влияете на все те навыки, которые особенно ценятся сейчас на рынке труда. Через кейсы из разных индустрий вы помогаете студентам ориентироваться в сферах применения будущей специальности, определиться с выбором лучшего места работы. Возможность найти себя на ваших занятиях студенты точно оценят.

Поскольку у кейса нет единственно верного ответа, а выбор наилучшего пути решения участники дискуссии должны принимать самостоятельно, кейс развивает критическое мышление и опыт принятия решений.

Во время обсуждения у студентов могут возникать споры. В них они учатся убеждать других в том, что их выбор — верный и получают опыт принятия коллективных решений. Когда студенты через кейс-метод видят эффект от использования совместного опыта, им становится интереснее и проще работать в команде, видеть ценность разных точек зрения и принимать новые идеи.

Правильно подобранный преподавателем кейс и грамотно продуманный план урока помогут учащимся через практическую работу закрепить пройденную ранее теорию, дадут понимание места знаний в практической работе.

Кейсы помогают выстроить процесс обучения так, что студенты особенно глубоко вовлекаются в работу с предложенной темой, позволяют в безопасной среде на практике осваивать новые навыки (например, принятие решений, аргументация, дискуссия) и применять изученные теории. Групповая динамика кейс-метода также развивает у студентов коммуникативные навыки, которые пригодятся им в решении реальных задач после трудоустройства.

Кейсы учат студентов мыслить иначе, более эффективно и широко, что делает изучаемую через кейс-метод дисциплину более осмысленной в глазах студента и дает понимание, как ему пригодится лекционный материал, пробуждая интерес и любопытство к дальнейшему познанию.





Мнение эксперта (Джон Маллинс, London Business School¹):

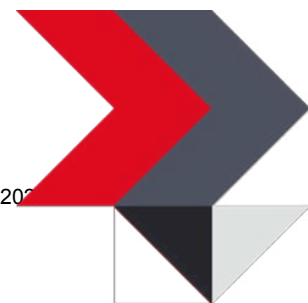
Самые увлекательные случаи представляют собой неочевидные, трудные решения, где нет четкого понимания, какую из альтернатив решения лучше выбрать. Вполне возможно, преимущества будут иметь сразу несколько альтернатив. В идеале, возникающий в результате спор, когда одни участники утверждают «на север», а другие — «на юг», вовлекает всех в дискуссию, участники которой стремятся отстоять преимущества своей точки зрения.

Советы преподавателю, как выбрать подходящий кейс:

1. Определитесь с темой и инструментами, которые вы хотите отработать через ситуацию из кейса.
2. Спросите своих студентов о том, что им сейчас интересно, исследуйте тренды в вашей профессиональной области и смежных отраслях. Что поможет вам привлечь интерес ваших учеников?
3. Узнайте, какой опыт решения кейсов есть у ваших студентов. Ориентируйтесь на их опыт при определении уровня сложности кейса.
4. Если у студентов небольшой опыт в решении кейсов и они не щелкают кейсы, как орешки - выберите большой кейс (10-15 стр), который вы сможете предложить студентам для длительного изучения и многократного обсуждения. Так вам будет проще организовать процесс, студенты будут менее ограничены во времени при работе с кейсом. Для этого:
 - a. Вышлите кейс студентам для самостоятельного изучения, поставьте четкий дедлайн и сроки.
 - b. Устройте первую дискуссию по материалу кейса - обсудите, какая проблематика поставлена в кейсе, как это соответствует вашей дисциплине и будущей специальности студентов. Обсудите и зафиксируйте четкие задачи кейса - что нужно будет сделать студентам, составьте план на следующие занятия по решению задач и обсуждению в классе (онлайн).
 - c. Можете построить обсуждение по принципу: одна подзадача - одна дискуссия в классе - одно занятие. Таким образом, вы будете работать с кейсом несколько занятий до тех пор, пока не обсудите все подзадачи кейса.
 - d. В конце важно отдельно обсудить общий результат - к какому общему решению по кейсу удалось прийти командам, обсудить отличия и возможные варианты. Можно сделать защиты в виде формата дебатов или презентации решения каждой команды в течение 5-7 минут в классе (онлайн). Голосованием студентов выбрать команду победителя. Это добавит интерактив и интерес аудитории к кейс-методу и вашему занятию.
 - e. Обсудите со студентами, как им понравится кейс-метод в процессе обучения, что было сложно, с чем справились лучше всего. Будьте открыты к предложениям и комментариям студентов - ведь это может быть новый опыт как для преподавателя, так и для студентов.

Работа с кейсом – подготовка к занятию

¹ Одна из лучших бизнес-школ, по итогам 2020 года занимает 7е место в мировом рейтинге Global MBA Ranking 2021



Для проведения занятия студенты и преподаватель должны быть хорошо подготовлены и заранее ознакомиться с кейсом.

1. Прочитайте первую страницу кейса с постановкой задачи и определите, какое решение стоит перед главным героем. Далее ознакомьтесь с информацией кейса или разделами для полного погружения в ситуацию.
2. Просмотрите кейс целиком, *включая приложения в конце кейса (это важно)*, чтобы увидеть, какие доказательства вы сможете использовать для формирования решения о том, как следует поступить главному герою.
3. Теперь вернитесь и внимательно прочтите кейс, делая пометки или подкрепляя анализами довод, который вы планируете выдвинуть или который послужит контраргументом в отношении того, что вы ожидаете услышать от других. Ход всего кейса может поменять ключевой факт, спрятанный в длинном тексте или в части приложения с финансовыми показателями в конце кейса. Если позволит время, вы можете обнаружить, что второе или третье прочтение кейса принесет вам дополнительную информацию или идеи, которые вы пропустили в первый раз.

Заранее вышлите всем участникам занятия условие кейса. На этапе подготовки студенты должны определить условие задачи, ограничения решения и критерии успеха.

Проведение занятия

Ваша ключевая задача во время занятия - создать продуктивную дискуссию вокруг проблематики, стимулировать студентов использовать их знания для аргументации их подхода к решению, помочь задуматься над альтернативами и другими возможными решениями - то есть искать решение, даже после того, как кажется что оно уже есть и очевидно.

Самый мощный инструмент преподавателя - **это задать вопрос** "А у кого есть другое мнение на этот вопрос". Вообще задавая этот вопрос вы можете не разбираться досконально в кейсе и всех его аспектах и аудитория не факт, что это заметит, так как активно будет стремиться поспорить друг с другом и находить ошибки в высказываниях однокурсников.

Чтобы студенты не делали «анализ ради анализа» следует также задавать им вопросы: «Что?», «Почему?», «Зачем?». Используйте разные вопросы, как для всех студентов, так и индивидуальные для отдельных учеников.

Правила для преподавателей во время проведения занятия по кейс-методу:

- Всегда контролировать ход обсуждения — дискуссия открытая и может менять вектор.
- Фасилитировать дискуссию — задавать вопросы, когда это необходимо.
- Быть «активным слушателем» — 90% слушать и только 10% говорить.
- Подталкивать к аргументированному мышлению.
- Привлекать студентов к выработке собственных позиций, защищать и изменять их там, где необходимо.
- Поощрять участие студентов, подробно изучивших кейс.



- Подводить итоги и оставлять время для резюме ключевых моментов кейса.
- Беспристрастно относиться к ситуации. Хороший преподаватель не навязывает собственное мнение.

Главная задача — создавать динамичное обсуждение и направлять студентов, но не решать за них кейс. Для этого:

- 1) Имейте список готовых вопросов заранее! Используйте разные вопросы для управления дискуссией.
- 2) Избегайте вопросов о фактах в кейсе. Они лишь отпугивают хороших студентов, понижают стандарты и растрачивают время.
- 3) «Отбивайте» вопросы обратно студентам. Отвечать на вопросы — это не работа кейс-преподавателя

Важная информация для преподавателя: факты кейса не обсуждаются, а только понимаются и анализируются, для поиска лучшего решения, его аргументации и обоснования.

Не делайте самостоятельных выводов по решению кейса, **дайте высказаться каждому студенту**. Важно, чтобы студенты могли самостоятельно вести беседу в командах, без включения преподавателя.

Слушайте все идеи студентов и развивайте их, поощряйте альтернативы и иную точку зрения. В конце решения обязательно делайте **резюме работы** — ключевые идеи, подтвержденные гипотезы и риски.



Каждый раз проводите кейс -занятия по одной и той же схеме



Топ-5 преимуществ кейс-метода, о которых вы должны знать

1. Обучение кейс-методом дает участникам возможность познакомиться с широким разнообразием компаний, индустрий, рынков, отраслей, бизнес-контекста. Любая часть этой информации может оказаться полезной в будущей работе каждого студента. Расширяя его кругозор и опыт.
2. Обучение кейс-методом сосредоточено на *действии* (что должен *сделать* главный герой в ситуации, с которой он столкнулся), а не простом знании, хотя *узнавание* нового (теории, инструмента или рамок, и принципов их применения) — это один из ключевых результатов.
3. Обучение кейс-методом развивает различные навыки, необходимые в будущем и в дальнейшей карьере:
 - a. навыки аналитики и решения проблем, так как представленные в кейсе доказательства (обычно и качественные, и количественные) взвешиваются и оцениваются, чтобы выделить «критически важные» и «не относящиеся к делу» доказательства.
 - b. навыки убеждения и аргументации, поскольку, подкрепляя свою точку зрения, человек увязывает воедино теорию и факты, а также способность отстаивать точку зрения.
 - c. навыки быстро думать и реагировать по ходу, взаимодействовать в команде — *soft skills*.
4. При обучении кейс-методом ценные знания могут приходиться от любого студента в аудитории. Это обучение не однонаправленное от преподавателя к участнику. Его процесс может идти и между участниками, и даже от участника к преподавателю. При этом преподаватель не является доминирующей личностью в классе — роль лидера может перейти любому студенту.
5. Обучение кейс-методом запоминается и остаётся в голове студентов.

Яркие персонажи, интересные ситуации, вызовы и напряженные дебаты о том, что надо делать главному герою, остаются в памяти надолго.

