

УДК 378.091.39(082)
ББК 74.58я43
М54

Серия основана в 2003 году

Редакционная коллегия:

Н. Д. Корчалова (отв. ред.), Д. И. Губаревич, И. Е. Осипчик

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор *Е. С. Слепович*;
кандидат педагогических наук, доцент *В. В. Чечет*

Метод case-study : сб. науч.-метод. статей. Вып. 8 / редкол. :
М54 Н. Д. Корчалова (отв. ред.), Д. И. Губаревич, И. Е. Осипчик; под
общ. ред. М. А. Гусаковского. – Минск : БГУ, 2011. – 155 с. – (Со-
временные технологии университетского образования).
ISBN 978-985-518-457-8.

В сборнике содержатся статьи белорусских и зарубежных авторов, посвященные описанию одного из востребованных методов обучения в высшей школе – case-study, а также рефлексии педагогического опыта его применения. Включена библиотека кейсов, предназначенная для обучения специалистов педагогического и гуманитарного профилей.

Адресуется преподавателям высшей школы, методистам, работникам системы повышения квалификации и специалистам в области высшего образования, аспирантам, магистрантам и студентам университета.

УДК 378.091.39(082)
ББК 74.58я43

ISBN 978-985-518-457-8

© БГУ, 2011

Н. Ю. Макаева

ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЕЙС-МЕТОДА ПРИ ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Применение кейс-метода в преподавании бизнес-дисциплин позволяет превратить абстрактные знания в инструмент управления и проверить применимость теорий на практике, принести реальный мир в аудиторию, отработать навыки управления бизнесом посредством обучения решению сложных, слабоформализуемых и неструктурированных проблем.

Одно из преимуществ кейс-метода – это то, что он предоставляет возможность организовать дискуссию в аудитории, где каждая из сторон может аргументированно защищать свое решение. Это развивает умение выступать перед аудиторией, что так необходимо управленцам. Этот метод является эффективным инструментом общения как между преподавателем и студентами, так и между студентами внутри группы. Усвоение полученных таким образом знаний носит более продолжительный характер, чем тех, что получены в ходе обычной лекции.

Кейс-метод широко применяется в программе МВА (магистратура по специальности «Бизнес-администрирование») Института бизнеса и менеджмента технологий БГУ. Как правило, в обучении используются кейсы, разработанные преподавателями западных бизнес-школ, безусловно, на примере и материале западных компаний. Однако наших студентов не удовлетворяет реальность, которая соотносится с западными компаниями, но не согласуется с белорусской действительностью. Это дает им ощущение, что рассматриваемые в классе теории не могут быть применены в Беларуси. Автором были написаны несколько белорусских кейсов для курса «Стратегический менеджмент». В данной статье проблемы преподавания кейсов в аудитории будут рассмотрены на кейсе «Компьютерные вести: проблемы роста».

Подготовка к преподаванию кейса

Перед выбором кейса преподаватель должен определить, какие образовательные цели он ставит и какие результаты ожидает после завершения работы над кейсом. Если цель – передача знаний, то кейс-метод совершенно неэффективен для ее достижения. Он эффективен для развития навыков понимания, сортировки, анализа, синтеза и оценки информации при формировании альтернатив решения, их оценки и принятии наилучшего решения по действиям в данной ситуации. Кейс-метод – это своеобразная умственная гимнастика.

Некоторые кейсы содержат методические заметки по преподаванию кейса, которые отражают целевую группу и учебные цели кейса. Однако преподаватель может сначала сам определить, какие понятия, теории и методы из курса он хочет закрепить, используя кейс, и подобрать соответствующий им кейс.

Например, кейс «Компьютерные вести: проблемы роста» позволяет понять и проанализировать следующие зависимости:

- влияние внешних факторов на выбор стратегии компании;
- важность соотнесения внешних и внутренних факторов при формулировании стратегии (SWOT);
- необходимость изменения организационной структуры компании при изменении стратегии.

Каждое занятие для преподавателя – это новый взгляд на проблему и новая возможность изучить ее и помочь изучить другим, независимо от того, сколько раз преподаватель использовал данный кейс. Преподаватель никогда не знает, как пойдет дискуссия, насколько эффективно пройдет обсуждение и к какому результату придет группа.

27–29 января 2009 г. автор присутствовала на семинаре по методике преподавания кейсов, проходившем в Рижской бизнес-школе, который вел Джо Понс, профессор по маркетингу бизнес-школ IESE (Испания), IEDC-Bled (Словения), Isead/Cedep (Франция), преподающий бизнес-кейсы около 20 лет. Джо Понс сравнивает дискуссию по кейсу с ведением экскурсии через девственную природу (девственную для каждого из участников, но не для преподавателя). Подготовка такого путешествия занимает много времени, поэтому необходимо предусмотреть все непредвиденные обстоятельства и возможные способы работы с ними. Джо не советует слишком доверять своему умению импровизировать в классе, хотя это важнейшее умение. Подготовка нового кейса может занимать 15–20 часов, кроме того, работа с кейсом предполагает обязательные анализ и ревизию после каждого занятия.

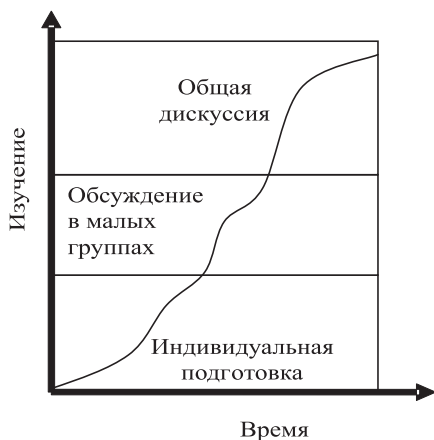
В ходе подготовки преподаватель должен сформулировать вопросы студентам и ответы на них, которые помогут оценить, достигнуты ли поставленные цели занятия и как справились студенты. Преподаватель может также подготовить презентацию своего решения кейса, которая после обсуждения решений студентов может подвести итог занятия.

Стратегия использования кейса

Успех работы с кейсом зависит в том числе и от того, насколько верно преподаватель определяет стратегию использования кейса в аудитории. Каждый преподаватель имеет свой стиль, манеру преподавания и поэтому решает сам, каким образом использовать кейс: от прочтения прямо в классе и обсуждения вариантов решения проблемы до подготовки письменных ответов индивидуально и обсуждения по группам в аудитории.

Хотелось бы остановиться на процессе изучения/познания с помощью кейс-метода. Профессор Джо Понс выделяет три стадии процесса изучения/познания с помощью кейс-метода: индивидуальная подготовка, обсуждение в малых группах, общая дискуссия (рисунк).

Индивидуальная подготовка – это первый шаг и основа для всего последующего изучения. Ответственность преподавателя состоит в том, чтобы замотивировать студентов на успешную и глубокую подготовку. От нас зависит, как использовать кейсы в рамках курса, чтобы у студентов было достаточно времени на подготовку. Чем лучше индивидуальная предварительная подготовка, тем легче пройдет работа на следующих стадиях. При работе с кейсом в аудитории студентов первой ступени высшего образования желательно дать инструкцию для подготовки. Обязательно надо указать на необходимость первоначально тщательно прочитать кейс. Да-



Три стадии процесса изучения
с помощью кейсов

лее — на какие обстоятельства обратить особое внимание, какой метод использовать для анализа, сузить рамки для предполагаемых альтернатив, также возможна постановка дополнительных вопросов для анализа. Можно использовать эту подготовку как часть оценки за кейс, если студенты готовят ответы письменно.

Важно, чтобы студентами был представлен всесторонний и тщательный анализ кейса. Качественная работа по решению кейсов зачастую требует поиска дополнительной информации. Преподаватель может заранее указать студентам на источники информации или же просто сообщить, что он ожидает от них более глубокого анализа с использованием данных, не указанных в кейсе.

Если кейс включает количественные данные (например, результаты финансовой деятельности компании или тренды развития рынка), то от студентов ожидается предоставление расчетов, доказывающих достоверность сделанных ими выводов (например, расчет основных коэффициентов эффективности финансовой деятельности компании, расчет прогнозных показателей). Это позволяет оценить умение практически применять полученные знания.

Например, в рассматриваемом кейсе студентам предлагается приобрести газету «Компьютерные вести», чтобы проанализировать характеристики продукта. Используя открытые источники информации, дать обзор развития печатных СМИ в Беларуси, и в частности, специализированных

компьютерных СМИ, проанализировать влияние интернета на снижение интереса к печатным СМИ.

Результатом домашней работы студентов над анализом внешних и внутренних факторов, влияющих на газету «Компьютерные вести», должны стать PEST-анализ, анализ по пятифакторной модели Портера и таблица SWOT-анализа.

Обсуждение в малых группах обеспечивает живую связь между индивидуальной подготовкой и дискуссией в аудитории. Профессор Понс выделяет несколько преимуществ использования групповых дискуссий как для студентов, так и для качества последующей общей дискуссии:

- обучение других – ибо нет лучшего способа изучить самому, обучая других;
- поощрение индивидуальной подготовки – давление со стороны членов группы может быть более сильным мотиватором, чем указание преподавателя;
- участие в дискуссии – из-за нехватки времени невозможно каждому высказаться во время общего обсуждения, а в малой группе каждый имеет возможность выразить свою точку зрения;
- развитие коммуникативных навыков – через разделение своих идей с другими и обнаружение новых подходов, предложенных коллегами;
- стимулирование эффективной командной работы;
- создание самоуверенности каждого участника перед началом общей дискуссии – студент чувствует себя увереннее после того, как «прокатал» свои идеи на группе.

Время обсуждения кейса в группах – 20–30 минут.

Общая дискуссия. Ее подробное описание приводится ниже, в разделе «Организация дискуссии в аудитории». Здесь же заострим внимание на общих основаниях проведения дискуссии.

Например, для преподавания кейса «Компьютерные вести: проблемы роста» использовалась следующая схема процесса изучения:

1. Кейс должен был быть прочитан студентами заранее.
2. Дискуссия на занятии начиналась с обсуждения влияния интернета на снижение интереса к печатным изданиям вообще и СМИ, в частности, – 10 минут.
3. Затем студенты по группам готовили ответы на вопросы и мини-презентацию выбранной стратегии и путей ее реализации – 20 минут.
4. Обсуждение результатов – 30 минут.
5. Заключение – 5 минут.

Организация дискуссии в аудитории

Один из самых важных моментов кейс-метода – это общая дискуссия. Для открытия дискуссии можно использовать вопрос, который напрямую не связан с данным кейсом и который не ожидают студенты. Например, как Вы можете сравнить данную ситуацию с рассмотренной ранее в кейсе «Х»? Поиск новых путей открытия дискуссии позволяет не воспринимать занятие как рутину и подогревает интерес студентов.

Интересен прием, когда в начале обсуждения проводится голосование. Это подходит для кейсов, где однозначно ставится вопрос: что делать/не делать в описанной ситуации? Результаты записываются на доску (например, 10 против 15), и начинается дискуссия, выявление проблемы, способов решения, преимущества и недостатки каждого решения. В ходе дискуссии студенты могут поменять свое решение и перейти из одной группы в другую, что и отмечается на доске. Так, профессор Джо Понс в один из дней семинара провел обсуждение кейса (который преподаватели получили заранее и должны были прочитать и проанализировать), как в аудитории студентов МВА. Вначале мы проголосовали, и Джо записал результаты. В ходе дискуссии Джо все время старался зародить сомнения у группы, которая на самом деле сделала правильный выбор, некоторые члены группы даже меняли свое первоначальное решение. Зачем это было сделано? Обе группы должны были отстаивать свою точку зрения, углубляясь в детали и находя подтверждения либо опровержения своей позиции. Интересно, что некоторые причины, анализ которых привел всех к правильному решению, мною не рассматривались вообще, хотя я изначально и выбрала правильное решение.

Поскольку кейс-метод нацелен на ведение дискуссии, диалога, вопросы являются ключевым инструментом для эффективного обсуждения и приведения участников к открытию новых решений. Роланд С. Кристенсен (Roland C. Christensen) из Гарвардской школы бизнеса разработал следующую типологию вопросов:

- *Открытые вопросы:* Что Вы думаете об этой компании?
- *Диагностические вопросы:* Что эти цифры Вам говорят? Почему эта компания теряет деньги?
- *Вызывающие вопросы:* Почему Вы так думаете? Что является основой Вашего решения?
- *Вопросы, нацеленные на действие:* Как мы это можем сделать? С кем бы Вы говорили завтра, чтобы внедрить Ваш план?
- *Предсказывающие вопросы:* Как отреагируют конкуренты, если мы последуем Вашему совету?
- *Гипотетические вопросы:* Что может случиться, если мы снизим цену?

В ходе подготовки к использованию кейса «Компьютерные вести: проблемы роста» автором были разработаны ключевые вопросы, на которые студенты должны ответить в ходе дискуссии в аудитории:

1. Какие внешние факторы влияют на развитие газеты «Компьютерные вести»?

2. Какие выводы можно сделать на основании анализа финансовых показателей газеты за последние 3 года?

3. Каковы конкурентные преимущества газеты «Компьютерные вести» и как их сделать устойчивыми?

4. Каковы Ваши предложения по изменению стратегии и какие основные шаги по ее реализации должны быть сделаны?

Однако эти вопросы задавались не напрямую, а посредством наводящих вопросов с вовлечением студентов в дискуссию. Например: Каково влияние интернета на снижение интереса к печатным СМИ? Заменит ли интернет полностью печатные СМИ? Кто основной покупатель газеты? Изменились ли предпочтения читателей «КВ» с распространением интернета? Каковы симптомы ухудшения ситуации? Каковы основные причины снижения продаж «КВ»? Таким образом, преподаватель подводит студентов к определению проблемы данного кейса и возможным решениям.

С точки зрения Джо Понса, развитие компетенций в постановке вопросов является ключевым для преподавателя, использующего кейс-метод, и он советует:

- избегать вопросов о фактах в кейсе – это только демотивирует хороших студентов (все должны были тщательно изучить кейс, а следовательно, и фактическую информацию, дома) и тратит время. Факты не обсуждаются, а анализируются, и предлагаются действия;

- переадресовывать вопросы студентов другим студентам – роль преподавателя не давать ответы, а побуждать к поиску их;

- когда бы мы ни задавали вопрос, который считаем ключевым для развития дискуссии, сделайте паузу перед тем, как попросить студента ответить. Таким образом мы подчеркиваем важность вопроса;

- кратко резюмировать по ходу дискуссии – в ходе дискуссии может возникнуть много идей, и полезно выделить те, которые наиболее существенны для поиска решения;

- переформулировать то, что говорят студенты, так как они более внимательно слушают преподавателя, нежели своего коллегу;

- использовать перекрестный допрос и роль адвоката дьявола, только если чувствуете, что создали доверительную атмосферу в аудитории.

Важный момент в организации дискуссии – это дисциплина. От того, как вы будете придерживаться установленных правил, зависят успех и удовлетворенность студентов от участия в занятии. Правила каждый вырабатывает сам, но вот несколько основных моментов, на которые стоит обратить внимание:

- начало и окончание занятия (всегда вовремя);
- реакция на опоздание студентов (например, сразу задать вопрос опоздавшему, больше вовлекать в дискуссию, в общем, показать, что опоздание имеет свою цену);
- работа со студентами, которые не подготовились (обязательно указать на это, не разрешить участвовать в данной дискуссии, не оценивать участие в дискуссии);
- концентрация выступлений студентов только на том, что касается предмета выступления, не позволять голословные высказывания (остановить, попросить перейти к теме дискуссии).

При использовании кейса первый раз автором не были подведены итоги дискуссии, так как не хватило времени. Я вернулась к этому обсуждению на следующем занятии, и это было неправильно: студенты, конечно же, не тратили время дома на доработку и поиск новых решений, забыли детали кейса, и пришлось тратить время на их напоминание. Поэтому важно при подготовке плана преподавания и ведении дискуссии выделить 5–10 минут для подведения итогов – последнее слово в дискуссии должно остаться за преподавателем. Студенты ждут решения преподавателя, единственного правильного ответа, которого зачастую не существует. Но подведение итогов не означает, что преподаватель даст ответ на вопрос: «Что должна делать компания?» Важно объяснить, почему был выбран именно этот кейс для данного занятия (соответствие пройденной теме, проверка методики и т. д.), пройтись по основным выводам дискуссии и связать их с предыдущими кейсами. Обратить внимание на тех студентов, которые активно участвовали в обсуждении и привнесли новые идеи и решения.

Преподаватель должен также определить для себя, как работать с вопросом: «Что случилось на самом деле?» Студентов очень интересует решение, выбранное самой компанией. Если преподаватель имеет такую информацию, то можно с ней ознакомить студентов. Однако если решение компании в корне отличается от найденного в группе, это не означает «провал» дискуссии. При правильной организации дискуссии группа может прийти к совместным, зачастую инновационным, решениям кейса, и неизвестно, какие бы результаты получила компания, внедрив решение

студентов. Бизнес – это неточная наука. Нет одного абсолютно верного решения той или иной проблемы, и существует вероятность, что лучший ответ еще не найден даже преподавателем.

Оценивание работы студентов

Оценивание – важный элемент кейс-метода, который часто вызывает недовольство со стороны студентов. Конечно, оценка носит субъективный характер, но важно, чтобы она никогда не была случайной. Поэтому вначале нужно определить критерии оценивания, соотношение в оценке индивидуальной и групповой работы.

Концентрация выступлений студентов только на том, что касается предмета выступления, вызывает серьезное сопротивление в группе. Зачастую студенты в высказываниях полагаются на свой жизненный опыт и здравый смысл, играют красивыми терминами («конкурентное преимущество», «ключевые компетенции», «4 П»), но ничего не говорят по существу данной ситуации. Когда прерываешь такое выступление и просишь говорить конкретнее, аргументируя фактами, многие студенты считают, что преподаватель к ним относится неадекватно. Поэтому важно объяснить четко, что вы рассматриваете как позитивный «вклад» в дискуссию. Оцениваем не количество сказанных слов во время дискуссии, а их качество.

При оценивании кейса «Компьютерные вести: проблемы роста» 30 % от общей оценки отводилось индивидуальной домашней письменной работе, 30 % – презентации решения группы и 40 % – участию в общей дискуссии. Последняя часть наиболее сложная для преподавателя, особенно если в классе более 20 человек. Удобно, когда у вас есть список студентов с фотографиями. Совет: оценивайте в течение 5–10 минут сразу после дискуссии, когда еще свежа память о дискуссии.

Кейс-метод направлен на отработку навыков анализа и оценки информации для принятия управленческих решений в условиях ограничения времени и недостатка информации. Качество же преподавания кейсов также зависит от навыков преподавателя, которые напрямую связаны со временем, затраченным на подготовку, и количеством проведенных дискуссий. Лучший способ улучшить свою методику преподавания кейсов – это постоянная практика использования кейсов и критический анализ своих действий и полученных результатов.