

Дем'янчук О.І.

КЕЙС-МЕТОД ЯК НОВИЙ МЕТОД НАВЧАННЯ У ВИЩИХ ШКОЛАХ УКРАЇНИ

Більшість бізнес-шкіл та економічних факультетів вищих навчальних закладів, що діють нині в Україні, ставлять собі за мету вижити в складних економічних умовах, коли державні видатки на освіту скорочуються. Тим не менш, конкуренція між новоствореними навчальними закладами рано чи пізно змушує нас думати не тільки про виживання, не тільки про швидко одержаний прибуток. Проста передача знань із підручників, створених нашими колегами на Заході і освоєна українськими викладачами, перестає приваблювати навіть середнього студента. Нам самим потрібно творити нові знання, розвивати економічні й управлінські науки. Освітні організації, які зможуть забезпечити розвиток наукової управлінської думки швидше, ніж інші, і робитимуть це якісніше, матимуть величезну конкурентну перевагу на освітньому ринку. Тому саме кейс-метод як нова форма навчання має свої переваги, зокрема ті, які буде викладено пізніше. Ще наведу один аргумент, який зумовлює використання цього методу. У сучасних ринкових умовах менеджера, який запропонує наших випускників на роботу, практично байдуже, яку наукову літературу вони читали і обговорювали. Його цікавлять знання, а ще більше - практичні навички, такі, як вміння мотивувати самого себе, працювати в команді, уважно спостерігати і відбирати, відкидаючи все зайве, важливу для аналізу інформацію, вміння визначати проблему і аналізувати альтернативні варіанти її вирішення, вміння зосереджуватись і приймати необхідні рішення у стресових умовах тощо. Саме використання нового методу навчання – кейс-методу, допоможе якнайкраще використовувати теоретичні знання у практичному їх вирішенні.

Давайте ж з'ясуємо, що ж таке кейс-метод?

Типовий кейс – це розповідь про реальну управлінську проблему чи ситуацію, що може виникнути у керівника підприємства, організації чи певного адміністративного підрозділу і яка, як правило, вимагає прийняття управлінського рішення. У стислій формі кейс подає основні деталі ситуації та ілюструє її розмитість та складність. Студент, таким чином, не виходячи за межі аудиторії, відчуває, як важко буває діяти в умовах організаційного конфлік-

ту, маючи неточну чи неповну інформацію. Як правило, опис ситуації здійснюється з точки зору людини, якій належить прийняття рішення, і, таким чином, студентам надається можливість, образно кажучи, влізти в шкіру менеджера. Хотілося б наголосити, що мова йде про реальні ситуації, а не такі, що були придумані за письмовим столом на основі використання загального досвіду автора. Йдеться також про аналіз, скажімо, реальної фінансової звітності підприємства, результатом якого повинен стати розрахунок певних фінансових коефіцієнтів. А загалом, щоб зрозуміти сутність кейс-методу, потрібно розглянути методику його написання. Кейс-метод проходить досить великий шлях у своєму формуванні. Перше, що перед вами постає – це запитання «Чи потребую я використання кейс-методу у вивченні цього курсу?». Наступний крок відбувається у пошуку інформації. Основними джерелами на перших порах є: газети, журнали, інтернет про ті підприємства або організації, з яких ви будете брати реальний приклад. Тоді ви обов'язково ділитесь своєю ідеєю з керівником даної установи або підприємства і лише після офіційної згоди ви зможете отримати інформацію. Ви повинні сформулювати так запитання, щоб з перших слів уже було зрозуміло для керівника, яку саме інформацію ви хочете отримати в нього, тому що на пусті непродумані бесіди з вами ніхто не захоче витрачати часу. Наступним кроком є перегляд усієї інформації, яку ви отримали і складання самого завдання. Кейс обов'язково подається для студентів завчасно, щоб вони мали змогу його прочитати і знайти варіанти вирішення проблеми, що подана у кейсі, і вже на занятті, володіючи інформацією, могли займатися обговоренням проблем установи чи фірми, про яку йдеться у кейсі. Ще раз про переваги використання кейсів:

- для студентів (розвиток аналітичного, творчого мислення і усного спілкування);
- для підприємств та установ (задоволення попиту у лідерах, які здатні сформулювати, висловити і відстояти свою думку);
- для викладачів (якісніші курси, що базуються на практичних прикладах, формулювання українських теорій менеджменту).

Звичайно, кейс-метод має багато спільного вправами, обговоренням статей, діловими іграми: техніка роботи в аудиторії у багатьох випадках буде однаковою. Відмінність кейс-методу від традиційних способів засвоєння знань полягає, скоріше за все, у специфічному навчальному ефекті, до якого він повинен привести.

Традиційні методи навчання, особливо звичні для всіх лекцій, передбачають, що викладач є джерелом знань, мудрості та правди. Його обов'язок – передати ці знання студентам. Обов'язок студента – сприймати те, що говорить їм викладач. У випадку нерозуміння матеріалу студенти ставлять викладачеві запитання. Але вони повинні поважати мудрість викладача. Таким чином, знання і правда завжди переходять лише в одному напрямку: від викладача до студента.

Завданням кейс-методу є не просто передати знання, а навчити здатності справлятися з унікальними та нестандартними ситуаціями, з якими, як правило, ми і маємо справу в реальному житті. Центр уваги при застосуванні кейс-методу переміщується з процесу передачі управлінських концепцій та знань на розвиток аналізу й прийняття рішення. За висловом Чарльза Грегга з Гарвардського університету, кейси слід використовувати «тому, що мудрість не можна переказати словами».

Тому кейсовий метод базується на суттєво інших принципах, які дають інше визначення ролей викладача та студента. Обов'язок викладача – мотивувати зацікавлення студентів у предметі: створити таке середовище в аудиторії, яке заохочує студентів ділитися власними ідеями, знаннями і досвідом та брати участь в аналітичному процесі. Обов'язком студента є привнесення в навчальний процес своєї активної уваги. Студент повинен бути переконаним у тому, що він несе особисту відповідальність за своє навчання: «Викладач знаходиться поруч, щоб допомогти мені, і я повинен використати цю допомогу, але кінцева відповідальність за це лежить на мені». Мета і викладача, і студента – створити в аудиторії таке середовище, в якому студенти можуть розвинути чи хоча б застосувати ті навички пізнання і поведінки, які потрібні будуть майбутнім випускникам для вирішення проблем, що чекають їх на робочому місці після завершення вищих навчальних закладів. Викладачі заохочують студентів і тим самим стимулюють їх зусилля взяти відповідальність за своє навчання. Відповідно, студенти стимулюють зусилля викладачів щодо розвитку їхніх здібностей.

Я не ставлю за мету розрекламувати кейс-метод. Його переваги і недоліки є очевидними і вже кілька років уважно аналізуються спеціалістами з методики викладання суспільних дисциплін. Ставлення до кейсового методу є неоднозначним навіть у Сполучених

Штатах. Багато американських викладачів почувають себе більш безпечно, коли вони є експертами, що мають абсолютну владу в аудиторії, а студенти не мають що додати до навчального процесу. Деякі з викладачів вважають, що кейсовий метод є неефективним, оскільки він призводить до втрати часу на погано інформовану дискусію і називають навчання методом «проб і помилок». У той же час добре продумані лекції, що викладаються досвідченими експертами, дозволяють швидше пройти набагато більшу кількість матеріалу. Багато студентів поділяють ці думки: вони просто хотіли б пасивно сидіти в аудиторіях і слухати, що говорять експерти, уникаючи, таким чином, відповідальності за викладений матеріал. Традиційний метод викладання ще домінує як на Заході, так і на Сході, оскільки він видається більш «природним» і «ефективним».

В українських вищих навчальних закладах використання кейсів, якщо вони взагалі використовуються, відбувається спонтанно, нерегулярно, а тому і справді має вигляд досить штучний. Кейси, як і інші, відносно нові для України навчальні методи, групові та індивідуальні проекти, комп'ютерні симуляції тощо, ще не стали природною, невід'ємною частиною навчальних програм.

Використання кейсів у вищих школах України має велику низку труднощів, у першу чергу психологічного характеру. Ні студенти, ні викладачі, ні навчальні заклади не готові зараз до активного використання цього методу. Наші традиції виховання дітей у сім'ї, традиції, прийняті у середній і вищій школі, є суттєво іншими. Тому можна впевнено сказати, що кейсовий метод не буде настільки ж поширеним у наших університетах та інститутах (принаймні у найближче десятиліття), як у Гарварді.

Однак це не є причиною відкинути метод і сісти, склавши руки. По-перше, більшість завдань, з яким стикається керівник державного органу чи приватної фірми, є непрогнозованими наперед і передбачають багато варіантів рішення. Крім того, більшість управлінських проблем є від самого початку неструктурованими і насиченими непевністю і невизначеністю. У випадку наявності величезної кількості змінних, розробити «закони поведінки» у такій ситуації чи єдині «правила» вирішення такої проблеми просто неможливо. Кейсовий метод є дуже ефективним у розвитку навичок ідентифікації управлінської проблеми, систематизації і аналізу викладених фактів та розробки альтернатив рішення.

По-друге, творче й аналітичне мислення стає необхідною рисою сучасного керівника за умов гіпер-конкуренції. Хороший менеджер – це постійний активний творчий процес, що вимагає використання багатьох аналітичних і поведінкових навичок. Індивідуальний аналіз кейсу і його обговорення в групі дають набагато більше можливості для розвитку управлінської майстерності, ніж заучування підручника чи конспекта лекцій.

По-третє, даючи студентам завдання у формі кейсів, ви відкриваєте їм значно більшу можливість поділитися своїми знаннями, досвідом і уявленнями, тобто навчитися не тільки у викладача, а й один у одного. Такий метод, якщо використовується ефективно, також піднімає впевненість студентів у собі, у своїх здібностях. Студенти активно вчаться слухати один одного і точніше висловлювати свої думки. Все це також є рисами успішного менеджера.

І нарешті, по-четверте, у глобалізованій економіці все більше українських громадян працюватимуть в іноземних компаніях чи організаціях. Кейсовий метод корисний хоча б для того, щоб краще зрозуміти психологію наших американських і англійських колег, для яких цей метод складає основу їх вищої управлінської освіти.

-Отже, пропагуючи ширше використання кейсів, ми все ж повинні лишатися реалістами, неможливо змінити освітні традиції в Україні за декілька років. Для цього потрібні десятиліття. Але ми можемо на основі викладеного вище матеріалу передбачити потенційні проблеми з використанням кейсового методу в українських аудиторіях і продумати стратегію їх вирішення. Поки ж зосередьмося на трьох типових культурних проблемах, пов'язаних з використанням кейсів в Україні.

1. Студенти недостатньо активні.

Це найбільша і найтипівіша проблема, яка виникає з обговорення ситуації не тільки в Україні. Деколи це трапляється вочевидь тому, що студенти не прочитали кейс. У цьому випадку рішення є теж очевидним.

Набагато частіше студенти добре знають матеріал, але чомусь сором'язливо мовчать і чекають, щоб хтось інший дав відповідь на ваше запитання. Ще краще, щоб ви самі на нього ж і відповіли. Пам'ятайте, що ми працюємо в культурі відносного колективізму і великої дистанції! Студенти можуть почувати себе некомфортно, якщо вони переживають, що викладач не погодиться з їх думкою або колеги не підтримають.

2. Студенти занадто активні.

Це менша проблема, звичайно, і вона є менш типовою. Дехто навіть може здивуватись: «Це ж чудово, що студенти активні! Що ж у цьому поганого?» І все ж, коли ви бачите, що група дезінтергується на 3-4 підгрупи, які ведуть свої внутрішні суперечки і вже ніхто нікого не слухає, то це навряд чи може бути добрим середовищем для досягнення тих навчальних цілей, які ви поставили. Ми ще не навчилися уважно слухати один одного.

3. «Була хороша дискусія, після якої нічого не залишилося в голові».

Типовий коментар студента, який звик до того, що будь-яка задача має єдину відповідь, що завжди є єдиний правильний метод чи схема вирішення проблеми. Зважаючи на відносно сильне українське бажання уникати невизначеності, таких студентів може бути багато.

Один викладач не зможе вирішити ці та інші проблеми, пов'язані з використанням кейсів. Тому удосконалення нашої педагогічної майстерності й наше прагнення ефективно використовувати кейси має бути підкріплене і відповідною політикою організацій, у яких ми викладаємо.

1. П.Шеремет., Г.Каніщенко. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі. – К., 1999.
2. C.I.Gregg, «Because Wisdom Can't Be Told», in M.P.McNair(Ed.),The Cast Method at the Harvard Business School (New York: McGrow-Hill, 1954). – P.6.