

ТЕМА 1. СТРУКТУРА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІНЖЕНЕРА-ПЕДАГОГА

Розвиток вищої школи – це процес засвоєння інновацій. Тобто розвиток можливий тільки за рахунок нового: технологій, підходів, методів, місту роботи, організаційних структур.

Рівень майстерності викладача завжди пов'язувався із його здатністю до творчо-пошукової роботи.

А.Дистервег писав, що «**без прагнення до наукової роботи** вчителі ютрапляє **під владу трьох демонів: механічності, рутинності, банальності**; він дерев'яніє, кам'яніє, опускається».

Важливим компонентом інноваційних технологій фахової підготовки інженера-педагога є технології управління навчанням.

Педагогічно-інноваційна технологія - це такий **процес організації навчально-пізнавальної діяльності** у вищому навчальному закладі, в основі якого **лежить розвиток інтелекту та творчих здібностей студента**, коли **самобутність, самоцінність, суб'єктивний досвід** спочатку

Розробляючи модель інноваційної технології управління у вузі, умовно виділимо три основні види:

- інтенсивні освітні технології (соціально-педагогічна модель);
- психолого-інноваційні технології (предметно-дидактична модель);
- особистісно орієнтовані технології (психологічна модель).

На основі інноваційного підходу широко застосовуються **ситуаційний метод навчання** (конкретних ситуацій **кейс-метод**), проектно-орієнтоване навчання (ПОН-метод проектів) та ігрові навчальні технології.

ГЕМА 2. Case-study - навчання на конкретних ситуаціях (КС)

Сутність. Студенти знайомляться з реальною ситуацією з діяльності сучасної фірми, обговорюють її і приймають рішення.

Кейс-метод є досить вдалою методикою практичного опрацювання матеріалу і набуття навичок групової роботи, вироблення рішень, доповіді результатів. Використання кейс-методу можливе на практичних заняттях.

Важливим у використанні методу КС є те, що студенти навчаються, як ставити правильні запитання. Спеціалісти вважають, що вміння ставити запитання (в тому числі й самому собі) для керівників складає 90% їх успіху.

Конкретні ситуації пов'язують навчання і реальність з її унікальністю і виключністю. Аналізуючи ситуацію, Ви немовби занурюєтесь у дійсність і знайомитесь з тим, що було у реальному житті, а не з абстрактними теоретичними узагальненнями. Робота з конкретною ситуацією залишає Вам свободу у пошуку шляхів аналізу, ідентифікації і вирішення проблеми. При цьому очікується, що в результаті вивчення ситуації Ви приймете досвід індивідуального висновку, а після обговорення КС в малій навчальній групі і в аудиторії внесете до нього необхідні зміни і сформуєте рішення.

Основою індивідуальної системи роботи з КС є два моменти:
) завжди приходити на заняття підготовленими;

Обов'язок викладача

- мотивувати зацікавлення студентів предметом: створити таке середовище в аудиторії, яке заохочує студентів ділитися власними ідеями, знаннями і досвідом та брати участь в аналітичному процесі.

Обов'язок студента

- привнесення в навчальний процес своєї активної уваги і участі. Студент несе особисту відповідальність за своє навчання: «Викладач знаходиться поруч, щоб допомогти мені, і я повинен використати цю допомогу, але кінцева відповідальність за результат лежить на мені».

Для досягнення найповнішого ефекту кейс-методу необхідно, щоб студент був мотивованим та активним партнером у навчальному процесі. Від нього очікується новий рівень відповідальності: Кожен студент повинен здійснювати самостійний аналіз, вміти доводити його результати до аудиторії та захищати або зважувати цінність своїх висновків під критичним поглядом своїх колег-студентів.

Мета і викладача, і студентів

- 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 навчання.

Послідовність дій студента під час навчання

1. Індивідуальне вивчення студентами тексту ситуації, домашнє завдання

РОБОТА
НАД
СИТУАЦІЄЮ
В
АУДИТОРІЇ

2. Вступне слово викладача. Постановка основних запитань

3. Розподіл студентів на малі групи (не більше 4–6 осіб у кожній)

4. Робота студентів у складі малої групи, вибори доповідача

5. Презентація рішень кожної малої групи

6. Загальна дискусія, питання, виступи з місць

7. Узагальнюючий виступ викладача, його аналіз ситуації

Як читати КС

Підготовка ситуаційної моделі для аудиторного обговорення видозмінюється залежно від походження, інтересів та природних уподобань учасників.

У загальному випадку рекомендується така послідовність підготовчих дій:

1. **Поверхнево ознайомтеся з текстом**, щоб визначити очевидні проблеми даної ситуації і класифікувати одержану для аналізу інформацію. Терше читання — «по діагоналі», для знайомства та загального визначення ключової проблеми, щоб охопити основне, визначитися, з якою КС має справу.

2. **Перечитайте текст дуже уважно**, виділяючи ключові факти. Передбачається, що у ході другого читання студенти повинні «докопатися» до проблеми. Слід також уважно продивитися схеми і таблиці, щоб побачити те, чого не пояснив текст. Друге читання - уважніше, аналітичне.

Порада: Студенти плутають симптоми прояву проблеми (зниження швидкості, плинність кадрів, конфлікт тощо) із самою проблемою. Симптоми лежать звичайно на поверхні і помітні одразу, а проблема як розбіжність між тим, що є і що повинно бути, захована, як правило, у КС за нагромадженням фактів і подій.

Вдруге читайте, обмірковуючи текст, з олівцем, відзначаючи ключові

3. **Занотуйте ключові проблеми.** Знову перегляньте ситуаційну модель і виокремте міркування та можливі рішення кожної проблеми.

Порада: Було б дуже добре підготувати письмову конспективну відповідь на запитання, поставлені викладачем. Така робота, виконана на запері, знадобиться і в процесі обговорення: вона допоможе слідкувати за його ходом, не повторювати інших і висловлювати ті ідеї, на які не звернули уваги колеги.

4. **Визначте пріоритети** для цих проблем та альтернатив.

5. **Запропонуйте рекомендації** щодо розв'язання цих проблем.

Порада: У принципі, абсолютно нових рішень у природі не буває - це завжди або комбінація, або нове застосування, або модифікація старих, відомих людству рішень. Рішення, так би мовити, надані нам апріорі, а ось проблеми – до них доводиться докопуватися кожного разу.

6. **Оцініть Ваші рішення.**

Порада: Підійти дуже близько до суті можна, обговорюючи ситуаційну вправу, якщо розглядатимемо проблему так, **наче** це особиста проблема. Щоб досягти цього, треба «оселитися» у ситуації, а також проаналізувати її, намагаючись відчувати, що означало для дійових осіб ситуації пережити конфлікт, і водночас визначити, що вони могли зробити або щобили

Програма дій

Одним із найважливіших компонентів Кейс-методу є розробка **силибусу** (програми дій).

Мета **силибусу** - до початку занять пояснити студентам структуру та заповнення навчального курсу, методику проведення занять, очікування викладача.

За допомогою даного засобу студенти отримують орієнтовний алгоритм дій, дотримуючись якого, вони успішно оволодіють дисципліною та складуть екзамен.

Си́либус викладається на кількох сторінках і перед початком курсу кожен студент отримує його примірник.

Си́либус корисний і для викладача, оскільки допомагає структурувати та планувати роботу.

Орієнтовна структура силибусу.

Інформація про викладача

Наводиться ім'я та прізвище викладача, номер його робочого кабінету, контактна інформація, час консультацій.

Доступність викладача дуже важлива, студент повинен мати можливість у визначений час звернутися до нього.

Завдання курсу

Мету курсу можна сформулювати таким чином: підготовка

Цілі курсу

- підготовка енергійних та спрямованих до успіху студентів;
- заохочення критичного мислення;
- ознайомлення з практичною діяльністю навчального закладу;
- здобуття студентами практичних навичок (прийняття рішень, попередження, аналізу ситуацій) та розвиток здібностей (лідерських, комунікаційних), які будуть їм потрібні в подальшій кар'єрі;
 - систематизація знань із дисципліни та розуміння їх місця в системі знань професійної освіти.

Порада: Доцільно також перед кожним заняттям зазначати на дошці конкретні компетенції, які повинен засвоїти студент у ході його проведення. Це забезпечуватиме студентів відчуття постійного зростання.

Методичні рекомендації для проведення заняття при впровадженні Case-study

Формування сприятливого середовища для навчання

На початку занять слід визначити нові правила гри, які б забезпечили формування необхідного середовища:

- більшу частину часу повинні говорити студенти;
- запропонуйте, щоб студенти звертались до вас лише по імені;
- використовуйте слово «ми» замість «ви»;
- орієнтуйте студентів на активність;
- заохочуйте студентів ставити питання у випадку виникнення непорозумінь;
- пунктуальність (привчайте студентів вчасно виконувати завдання);
- привчайте їх поважати думку інших, орієнтуйте на багатоваріантність;
- ice-breaking.

На останньому положенні зупинимося детальніше. Даний термін (у перекладі з англійської - «ламання льоду») за позичено з практики ділових переговорів, де він характеризує початкову стадію даного процесу, подолання напруги та хвилювання в учасників переговорів шляхом розмов на сторонні теми.

У нашому випадку - це комплекс заходів, який має на меті:

1. зняття початкової напруги між викладачем і студентом (на початку курсу або заняття);
2. сприяння формуванню сприятливої атмосфери в аудиторії (особливо на початку заняття);
3. «розрядка» (подолання) критичних ситуацій (втрати інтересу аудиторії до заняття, пасивність або втома студентів).

До цих заходів, наприклад, можна зарахувати ігрові тести (на зразок «Чи будете ви мільйонером?»), дотепні історії або анекдоти, ігри (складання конструктора).

Пляхи досягнення поставлених цілей

Щоб забезпечити реалізацію визначених цілей:

- формуйте індивідуальний підхід до кожного студента: огляду на його потреби та стиль навчання, намагайтесь ще до початку проведення занять зібрати про студентів максимум інформації;
- надавайте більше свободи в навчанні (можливість вибору викладача, дисциплін, форми навчання, типу завдань і способу їх виконання);
- забезпечте студентів достатньою кількістю наочних матеріалів, як стосуються завдань (статті у пресі, відео-, аудіо- та CD-підтримка, продукція компаній, діяльність яких аналізується);
- не завантажуйте студента великим обсягом теоретичного матеріалу: концентруйтеся лише на основних положеннях;
- забезпечте доступність викладача для студента, який повинен мати

працювати з інформацією;

- акцентуйте увагу на розвитку сильних сторін студента.

Підготовка студентів до заняття

Їх доцільно зорієнтувати на обов'язкову підготовку до заняття та активну участь в його проведенні.

Перший етап - індивідуальна робота студента. Для повноцінної участі в дискусії студенту важливо принаймні двічі прочитати кейс, визначаючи ключові моменти, важливі для пошуку відповіді на сформульовані запитання.

Другий етап - обговорення в малій групі. Воно дає можливість висловитися кожному студенту, перевірити свої ідеї, привчає до колективної роботи.

Ці етапи - проведення серйозного змістовного аналізу і знаходження ефективної форми представлення цього аналізу в аудиторії. Аналіз передбачає виявлення фактів і визначення частин проблеми, а також їх співвідношення. Ефективний аналіз КС - це забезпечення своєї позиції відповідними фактами. Творче використання методів кількісного аналізу для забезпечення якості своєї позиції також є цінною навичкою, яку Ви можете опанувати завдяки методу КС.

Третій етап - обговорення кейсу в аудиторії. Тут можуть висловлюватись як думки груп, так і окремих студентів.

Можливе представлення КС на заняттях

Використовуйте дошку, слайди, плакати, «речові докази» (приклади виконаних робіт, наукові статті та інше).

Організація групової роботи. Формування груп

Передовсім необхідно визначити ознаки, за якими ви будете розподіляти студентів на групи. Для цього можна використати будь-які характеристики, що застосовуються в маркетингу для аналізу споживачів (фактори культурного, особистого, соціального, психологічного характеру). Серед найбільш прийнятних у нашому випадку виділимо:

- особисті ознаки студентів (вік, соціальний статус, рівень мотивації, рівень знань);
- міжособистісні чинники (характер відносин між учасниками - дружні чи неприхильні).

Можна використовувати декілька підходів до об'єднання студентів у групи.

1. Об'єднання за принципом схожості членів групи

Учасники групи - знайомі або друзі, вони добре знають сильні та слабкі сторони один одного, у них сформовані чіткі очікування щодо поведінки кожного. Завдяки цьому формується атмосфера відкритості, забезпечується активне генерування ідей.

2. Об'єднання за принципом протилежності членів групи

Основною мотиваційною підставою в даному разі є можливість появи неординарної, оригінальної ідеї з огляду на поєднання протилежних особистостей та думок.

3. Випадковий поділ

Вибір принципу значною мірою залежить від того, наскільки добре викладач знає аудиторію, оскільки недостатня обізнаність якщо не робить цей процес неможливим, то принаймні значно звужує кількість можливих критеріїв для поділу на групи. Перші два підходи, як правило, застосовуються у тих випадках, коли викладач знає студентську аудиторію, у протилежному випадку він радше користуватиметься третім методом.

4. Рольовий поділ

Якщо викладач не знайомий з аудиторією, але хоче швидко її вивчити, він може зробити це завдяки анкетуванню, результати якого істотно залежать від характеру анкети. Наприклад, завдяки анкеті, запропонованій під час Ітнського інституту CEUME 1999 року, можна було визначити стиль навчання студента і, таким чином, сформувати групи за їхніми функціональними характеристиками. Цей механізм доцільно використовувати: 1) у випадку подальшого спостереження за тим, наскільки практика підтверджує дані анкетування; 2) за невеликого розміру групи (10-15 осіб), що полегшує здійснення зазначеного кроку.

Найчастіше за основу поділу беруть рівень успішності студентів. При цьому об'єднують студентів:

- з різним рівнем успішності що забезпечує існування

можливість кращим з них виявити свої лідерські здібності для залучення «слабших» і, як правило, пасивних студентів до активної роботи;

- з однаковим рівнем успішності. Дуже цікавим у практиці був факт об'єднання в одну групу так званих, за визначенням традиційного навчального підходу, «відстаючих» студентів. Яким же було загальне здивування, коли під час розгляду кейсів вони почали показувати кращі результати, ніж традиційні відмінники.

Звідси можна зробити висновок, що інтерактивні методи примушують нас по-іншому підходити до визначення успішності та поділу студентів на «кращих і гірших». Водночас і від самих студентів для досягнення успіху вимагаються інші здібності та докладання зусиль у принципово відмінному напрямку.

Оптимізація роботи групи

! Згуртування членів групи та відмежування груп одна від одної

- групи повинні працювати за столами, розміщеними на відстані, яка б забезпечувала конфіденційність їх дискусії;
- не змінюйте склад груп протягом семестру;
- одним із ключових завдань курсу визначте груповий проект;
- якщо окремі студенти «сачкують», сподіваючись, що завдання буде виконано рештою членів групи, закріпіть за кожним визначену частину завдання;
- задавайте обсяг роботи, вчасне виконання якого одно му або двом студентам не під силу і потребує зусиль усієї групи.

руп протягом навчального семестру, а не експериментуванню зі складом руп студентів.

1. Створення конкурентного середовища

Доцільним є його підтримання як у кожному конкретному питанні, так в курсі загалом. Конкуренцію можна посилити значними навантаженнями бажано, щоб студенти відчули атмосферу, яка надалі чекає на них у реальному бізнесі.

1. Мотивація

Одна з основних проблем викладача - відсутність у частини студентів бажання і мотивів учитися. Щоб вирішити цю проблему, слід:

- створити сприятливий навчальний клімат;
- показувати на прикладах необхідність оволодіння дисципліною для успішної подальшої роботи;
- орієнтуватися на роботу зі сильнішими студентами;
- давати студентам знання, в яких вони зацікавлені, у найбільш прийнятний для них спосіб;
- використовувати завдання, які були б максимальнс близькими для студентів (завдання, які б описували діяльність не просто національних виробників, а розташованих безпосередньо у вашому місті: добре знання первинної інформації забезпечить жваву дискусію та обмін особистим досвідом).

Шляхи мотивації студентів:

– підраховуйте бали, які отримує група на кожному занятті, і за підсумками

- у ході обговорення кейсів записуйте кращі ідеї на дошці (фліпчарті). З одного боку, це стимулює активність аудиторії, з іншого - допомагає враховувати всі точки зору при підбитті підсумків;
- запровадьте багатофакторну оцінку, яка б мобілізувала студентів на активну роботу протягом усього семестру;
- вимагайте, щоб відповідь від групи давали різні її учасники. За рахунок цього до роботи залучаються всі студенти, розвиваються їхні ораторські здібності, акцентується увага на внеску кожного учасника в дискусію.

Забезпечення навчального процесу необхідними матеріалами

Для ефективної роботи кожен студент у ході дискусії повинен мати текст кейсу.

Бажано проводити заняття за великим овальним (або квадратним) столом; у разі необхідності його можна замінити партами або невеликими столами (по 2-3 для кожної групи).

Добре, коли викладач має можливість використовувати фліпчарт і проектор.

Зивчення потреб та схильностей кожного студента

Пропонуйте студентам завдання, які відповідають їхнім схильностям і бажанням. У цьому вам може посприяти застосування рольових ігор, у ході яких кожен студент буде проявляти свої сильні сторони.

Обговорення в аудиторії

Значною мірою ефективність методу навчання за допомогою ситуаційних вправ залежить від обговорення КС в аудиторії. Ті розбіжності, які виникають у процесі дискусії, свідчать про змістовність і масштабність обговорюваних проблем. Часто буває доцільно зустрітися з кількома учасниками перед заняттям, щоб розглянути з ними дані, порівняти аналізи й обговорити стратегії. Саме тоді можна випробувати й удосконалити вибір стратегій, а ще дослідити та збагатити розуміння проблем даної ситуаційної моделі через сприйняття інших людей.

Обговорення в аудиторії здійснюється навколо трьох позицій:

- проблеми,
- альтернативи,
- рекомендації.

Пропоновані рекомендації краще звести до плану дій, тобто дати відповіді на запитання:

де? - коли? - з ким? - як детально?

Треба вирватися із «пастки» переповідання.

Для хорошої підготовки до обговорення в аудиторії необхідно вирішити такі процедурні проблеми:

- як включитися у процес обговорення;
- які форми взаємодії використовувати;
- яку роль (чи ролі) обрати.

Успіх аудиторного обговорення ситуаційної моделі великою мірою залежить від Вашої активної та енергійної уваги.

Дотримуйтеся таких правил:

- Викладіть свої ідеї і приготуйтеся обґрунтувати їх.
 - Уважно слухайте інших і давайте оцінку їхнім позиціям.
 - Будьте неупереджені й готові змінити свої погляди в разі появи нового розуміння або доказів.

Метод КС в цілому допомагає стати сприйнятливим до чужої думки і поради. При прийнятті рішень в організаціях людина повинна радитися. Проблема вміти використовувати хорошу пораду.

Ваш внесок в успіх заняття включає відповідальність за доведення своїх ідей до інших і прийняття критики своїх ідей іншими.

Значення останнього пов'язане з тим, що професія викладача потребує здатності захопити інших цінністю своїх знань та ідей, заснованих на аналізі ситуації, що підкріплюються рівнем науки і техніки.

Участь у дискусії

Звичайно, будь-яке слово, сказане в аудиторії студентом, не можна автоматично заносити в актив студента. Елементи, які надають Вашій активності змістовності:

1. Виступ, що відображає спроби серйозного попереднього аналізу (слухність пропозицій, підготовленість, аргументованість).

2. Звернення уваги на певне коло питань, які потребують поглибленого обговорення.

3. Володіння категоріальним апаратом.

4. Демонстрація вміння довічно мислити, коли тільки зору викладача

6. Пропозиція певного плану дій або плану втілення рішення.
7. Визначення суттєвих елементів, які повинні враховуватися при аналізі.
8. Помітна участь в обробці кількісних даних.
9. Підбиття підсумків обговорення.

Умови успіху:

Студенти повинні вміти слухати один одного.

На занятті повинен говорити хтось один, ніяких дуетів чи тріо бути не може. Перед тим, як висловлювати свою думку, Ви повинні підвести руку і дочекатися відповідного знаку з боку викладача (або того, хто керує дискусією у міні-групі).

Дотримання цього правила *стримує надто активних студентів і дає можливість виступу тим, хто через особистісні риси не вміє когось перекрикувати*, а також моделює фрагменти нарад та зборів і в такий спосіб формує у майбутніх спеціалістів навички організації обговорення колегіальних рішень.

Студенти повинні відчувати і розвивати логіку дискусії.

Студенти повинні вміти переконувати один одного за допомогою обґрунтованих аргументів. Дуже корисним є вміння стримати емоції, не впадати в крайнощі, не ображати інших колег і не ображатися самому. Адже більшість управлінських рішень не потрапляють до категорії «біле» або «чорне». Рішення найчастіше «сіре», певного відтінку або ж взагалі кольорове.

Запорука успіху - підготовка письмового конспекту свого аналізу КС. У бізнесі рекомендації записуються, навіть якщо спершу вони були дано усно. Щоб надати собі змогу швидко зосередити увагу на важливих моментах знаходити під час обговорення потрібне місце у документі, не вчитуючись у кожне слово, ліпше буде аналіз ситуації записати у схематичній формі, застосовуючи підзаголовки, таблиці та діаграми для ілюстрування важливих пунктів та взаємозв'язків.

Письмовий аналіз КС містить:

- контекст події і факти;
- формулювання проблеми;
- безпосередній аналіз;
- рішення і їх реалізація;
- додатки (малюнки, схеми, таблиці).

Метод КС допускає вибір і застосування у його рамках практично необмеженої кількості різноманітних форм проведення аудиторного обговорення сюжету і самостійної роботи студентів у їх комбінації - в залежності від особливостей студентської аудиторії, індивідуальності викладача, технічної забезпеченості тощо.

Різні форми опрацювання КС сприяють формуванню широкого спектра професійно-значущих умінь і здатностей.

Обговорення у групі формує здатність пристосовуватися до групи, яка займається рішенням загальної для всіх проблеми; уміння встановлювати цілові контакти, обмінюватися інформацією і формувати необхідну точку зору.

В умовах, коли група при виконанні завдання відчуває тиск (складне завдання і обмеження у часі), студенти немовби вимушені взаємодіяти з необхідності - дуже поширена ситуація ділового життя, корисний досвід.

Очевидно, що ефективно обговорення КС стимулює розвиток комунікативних здібностей, адже для студентів важливо вміти активно слухати один одного і точно висловлювати свої думки. Ви навчаєтесь логічно, послідовно, чітко та аргументовано думати і говорити; розвиваєте відчуття безумовного та відносного, загального та особливого, властивого жремими ситуаціям. Аналізуючи КС, навчаєтесь передбачати можливий розвиток подій і на основі більш-менш докладної інформації формулювати аргументований план дій, представляти результати свого аналізу таким чином, щоб переконати аудиторію у правильності своїх ідей.

Робота студентів в міні-групах забезпечує значно більшу залученість до обговорення. Обговорення у малій групі надає попередню можливість перевірити свої ідеї та пропозиції. Це додасть впевненості в подальшому обговоренні. Студент дістає колективну підтримку своїх думок і комфортніше почувається, висловлюючи вже не просто індивідуальну з

Робота у міні-групі забезпечує формування здатності довіряти людям, правильно розподіляти і організовувати роботу на цій основі; вміння долати мір оточення, попереджувати зіткнення і суперечності; бажання бути корисним і потрібним іншим.

Роль доповідача від міні-групи розвиває готовність взяти на себе відповідальність за діяльність групи людей; здатність ясно і переконливо викладати думки, бути небагатослівним, але зрозумілим і виразним. Зикладачеві доцільно регулювати «особовий склад» доповідачів, пропонуючи почергове виконання цієї функції учасникам міні-груп.

З точки зору наукового менеджменту виправданою є періодична зміна складу міні-груп. Адже часто підгрупи студентів формуються ними на основі взаємної приязні, ще на початку навчання. Це забезпечує приязну атмосферу обговорення, але закріплює стереотипну поведінку у міні-групах, появу та закріплення лідерів та виконавців, які грають ці ролі «за звичкою».

У реальній трудовій діяльності доводиться уміти знаходити спільну мову і взаєморозуміння не тільки на підставі особистої приязні (а частіше навпаки, долаючи упередження і неприязнь), виконувати різні ролі. Зміна складу міні-груп дає студентам можливість випробувати себе у різноманітних ролях і навчитися плідно співпрацювати з різними людьми. Це ще одна із тренінгових функцій методу КС.

Ситуаційні вправи пропонують розмаїття поглядів. Хоча вони традиційно формулюються з точки зору головного героя, кожна така ситуація включає різних персонажів з певними полями. Тому часто спіл також

можливостей. Практикуватиметься розподіл ролей між учасниками (завдання розглянути КС з точки зору одного з персонажів).

Використання елементів рольової гри забезпечує готовність розглядати проблеми з точки зору свого підлеглого, колеги, керівника («згори», «збоку», «знизу»); допомагає навчитися краще розуміти аргументи опонента, являючи себе на місці людини, чий інтерес до цього часу видавалися далекими та несуттєвими; шліфує вміння знаходити причини і джерела критичних ситуацій.

У КС ролі часто визначені за текстом, сюжетом чи сценарієм, але вони можуть визначатися і викладачем. В останньому випадку це, як правило, ті ролі, які виконуються людьми у реальному житті в організації при вирішенні проблем і прийнятті рішень.

З метою підвищення ефективності навчання може провадитися ротація ролей між учасниками. Моделюючи ті чи інші ролі, учасники опановують певні навички і вміння, зразки відповідної поведінки з виконання цих ролей у реальному житті.

Навіть якщо послідовність обговорення КС не має вирішального значення, викладачу потрібно планувати час заняття (скільки часу рішучово присвятити обговоренню окремих питань). Під час обговорення важливо не затягувати обговорення одного питання, бо є ризик не встигнути розглянути інші важливі питання КС, та й аудиторія може швидко втратити інтерес.

Про часові обмеження (зафіксовані у методичних рекомендаціях) - ліміт часу на обговорення у міні-групах, тривалість доповіді чи презентації рупового рішення викладач на кожному етапі попередньо інформуватиме аудиторію, саме така організація спільної діяльності формує важливе для менеджера вміння цінувати і продуктивно використовувати свій робочий час час інших.

Проілюстрована реальними документами КС, завдання з оформлення документів за підсумками обговорення сприяють формуванню навичок роботи з діловими паперами - адже діяльність менеджера потребує від нього вміння орієнтуватися у потоці кореспонденції, відбирати і використовувати цінну інформацію, викладати свої думки на папері, структурувати їх, дотримуватися ділового стилю мови, піклуватися про термінологію та зовнішню привабливість ділового документа, що виходить з-під його пера.

Оцінювання студентів викладачем

Викладач використовуватиме багатокomпонентний метод формування підсумкової оцінки, її складовими будуть оцінки за:

- участь у занятті, вимірювана рівнем активності участі;
- підготовлені письмові роботи (рівень доказовості).

Фізична присутність студента в аудиторії є мінімальною мірою участі в дискусії. Навіть якщо студент мовчить весь час, він, зрештою, мимовільно приймає думки, які висловлюються іншими, та слідує за логікою обговорення.

Просто присутність на всіх заняттях забезпечує Вам мінімальне позитивне значення оцінки за компонентом «активність в обговоренні».

У рамках нашого курсу студент повинен розвинути необхідні професійні навички, які неможливо отримати, тільки прочитавши підручники з десятків книжок. Ці навички народжуються у співпраці з іншими членами групи. Тож високий рівень відсутності на заняттях не дасть Вам можливості досягти цілей курсу.

Аналіз вважається задовільним, якщо:

- було сформульовано і проаналізовано більшість проблем, наявних у КС;
- проведено максимально можливу кількість розрахунків квантифікованої інформації;
- були зроблені власні висновки на підставі інформації КС, які відрізняються від висновків інших студентів;
- були продемонстровані адекватні аналітичні методи для обробки інформації;
- складені документи за змістом та оформленням відповідають вимогам;

наведені у підсумку аналізу аргументи знаходяться у відповідності з раніше виявленими проблемами, зробленими за ходом аналізу висновками, оцінками і використаними аналітичними методами

Розглянемо, мабуть, найскладніший з погляду оцінювання вид роботи - дискусію або обговорення кейсу.

Липема полягає в тому, що філософія кейс-методу не передбачає

тимулювання максимальної кількості ідей, рівноправність думок викладача та студентів (оскільки критерієм істинності знань, як правило, виступає практика бізнесу). Водночас ми, викладачі, стоїмо перед необхідністю виставлення формальної оцінки.

Часто студенти виконують завдання (наприклад, розробка навчальної презентації), які неможливо оцінити об'єктивно, оскільки відсутні самі критерії оцінювання. Це розуміють і студенти, тому оцінювання такого роду практичних завдань, як правило, призводить до незадоволення «переможених», які звинувачують викладача у суб'єктивізмі.

Як же вирішити цю проблему? Один із варіантів - перекласти функції оцінювання на когось іншого, наприклад, на:

- студентів (паралельних груп, старшокурсників або певної частини студентської аудиторії, яка уособлює собою цільовий сегмент відповідного завдання; позитивним моментом у такому випадку є і те, що студенти «працюють на ринок», відтак це забезпечує об'єктивність оцінки, змушує їх враховувати потреби споживачів, привчає нести відповідальність за прийняті рішення);
- представника закладу (зокрема, у випадку розгляду відповідного кейсу).

Але зрозуміло, що основну частину завдань доводиться оцінювати самому викладачеві. Оцінюючи обговорення кейсу, можна використовувати кількісний та якісний підходи.

Кількісний підхід

Критерієм оцінювання може слугувати:

- кількість запропонованих у відповіді групи варіантів;
- ексклюзивність групової відповіді (інші групи не на вели такої відповіді);
- вчасність виконання завдання.

Цей підхід доцільно використовувати, оцінюючи завдання, що передбачають необхідність генерування максимальної кількості ідей.

Якісний підхід

Його використання виправдано в разі необхідності глибокого та ретельного аналізу питання. Критерієм правильності оцінки може слугувати:

- думка автора кейсу (викладена в методичних вказівках);
- подальші реальні події в аналізованій установі;
- теоретичні положення;
- оригінальність відповіді.