

Metoda case study (studium przypadku) w praktyce akademickiej

Autorzy:

- dr Beata Nosek
- dr Grzegorz Grzegorzczak, prof. UG

Materiał udostępniony na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa (CC BY 4.0), dostępnej pod adresem: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Ćwiczenie: Przeczytajcie poniższą historię. Nie róbcie jeszcze notatek. Po prostu czytacie jak zwykle opowiadanie.

Jola pracuje jako nauczyciel historii w Liceum Ogólnokształcącym. Niecałe półtora roku temu w jej szkole z inicjatywy dyrekcji został wdrożony tutoring jako metoda pracy z najzdolniejszymi uczniami w szkole. Nie wszyscy nauczyciele przychylnie odnieśli się do idei wdrożenia tutoringu, jednak znalazła się grupa 6 nauczycieli, która podjęła się przeprowadzenia po dwóch cyklów tutorskich w ramach pilotażu. Jednym z tych nauczycieli była Jola – od początku przekonana do tej metody chciała spróbować swoich sił jako tutorka. Jej pierwsze dwa cykle tutorskie zakończyły się sukcesami. Mimo że miała zupełnie dwóch różnych podopiecznych a procesy tutorskie z nimi wyglądały zupełnie inaczej – oby dwa zakończyły się powodzeniem. Jeden z podopiecznych, Jarek, dzięki analizie mocnych stron na tutorialach zmotywował się do rozwijania swojej pasji muzycznej – gry na gitarze. Druga podopieczna, Ola, była bardziej zainteresowana rozwijaniem swoich zainteresowań naukowych w obrębie historii. Na tutorialach z Jolą nie tylko mogła prowadzić odkrywcze dla niej dyskusje nad esejami dotyczącymi oceny wybranych wydarzeń historycznych, ale też zaplanowała, jak może rozwijać swoje zdolności naukowe w przyszłości – Ola postanowiła, że chciałaby pracować w instytucji badawczej zajmującej się najnowszą historią Polski.

Jola, uniesiona swoimi sukcesami tutorskimi bez wahania zdecydowała się wziąć udział w drugiej edycji programu, który obejmował już większą liczbę tutorów i podopiecznych. Kryterium wyboru uczniów do tutoringu była ich średnia (minimum 4.0) oraz osiągnięcia pozaszkolne (punktowane było zaangażowanie w wolontariat, udział w konkursach, olimpiadach i inna aktywność). Kryteria były wysokie, co nie podobało się do końca Joli, ponieważ była przekonana, że tutoring powinien być dostępny dla wszystkich, jednak dyrektor uznała, że nie starczy tutorów, aby wszyscy chętni zostali objęci tutoringiem. Zaletą podejścia pani dyrektor było jednak to, że podopieczni mieli pełną dowolność wyboru tutora. Jolę wybrał uczeń trzeciej klasy –Maciek.

Na pierwszym spotkaniu Jola zapytała o motywację Macieka przystąpienia do programu tutorskiego oraz co sprawiło, że wybrał akurat ją. Okazało się, że Maciek bardzo interesuje się historią i ma w tej dziedzinie małe sukcesy. Dostał się do rejonowego etapu olimpiady historycznej w drugiej klasie,



jednak nie przeszedł dalej. Jako swoją główną motywację podał rozwijanie swojej wiedzy historycznej oraz umiejętność argumentacji. Zapytany, z jakiego powodu historia jest dla niego ważna, powiedział, że zrozumienie historii sprawia, że lepiej rozumiemy teraźniejszość i możemy w sposób bardziej skuteczny wprowadzać zmiany społeczne, polityczne i gospodarcze – bo możemy uczyć się na błędach przeszłości i wyciągać wnioski. Jola zapytała, jaki okres historii najbardziej go interesuje – otrzymała odpowiedź, że jest to dwudziestolecie międzywojenne, ponieważ wtedy historia przyspieszyła: nastąpił rozwój masowych ruchów społecznych, obywatele uzyskali prawa wyborcze, a wiele procesów społecznych i politycznych rozpoczętych wtedy, ma swoją kontynuację dzisiaj. Jola była zachwycona dojrzałością myślenia Maćka o historii – tym bardziej, że nie była jego nauczycielką i nie wiedziała, czego się po nim spodziewać. Maciek, zapytany, jakie wydarzenie tego okresu uznaje za najciekawsze, powiedział, że ostatnio zainteresowała go działalność Romana Dmowskiego. Stwierdził, że współcześnie jego postać jest źle rozumiana, a wiele jego działań pomija się dzisiaj milczeniem. Zdaniem Maćka, jako przedstawiciel i przywódca ruchu narodowego koncentrował się on na pozytywistycznej pracy u podstaw – zależało mu na budowie podstaw polskiej gospodarki, był pragmatykiem, który z jednej strony interesował się wielkimi ideami, ale z drugiej był politycznym realistą. Był też zwolennikiem włączenia prostych ludzi w działalność polityczną i ich demokratyzacji – czemu sprzeciwiali się konserwatyści.

Jola była pod wrażeniem argumentów Maćka. Początkowo zdziwiła się, że zapytany o wydarzenie Maciek zaczął opowiadać o postaci Dmowskiego, ale rzeczywiście w ciekawy sposób zwrócił uwagi na te aspekty jego działalności, których nie akcentuje się często mówiąc o kierowanym przez niego ruchu, Narodowej Demokracji. Szczerze mówiąc, sama nie miała nigdy dobrego zdania o Dmowskim, szczególnie z powodu radykalizacji jego poglądów pod koniec życia. Jola zastanawiała się, co Maciek myśli na temat współczesnej działalności tzw. „narodowców”, ale obawiała się wchodzić w tematy, które mogą być zbyt mocno związane z bieżącą polityką, więc nie poruszyła tego tematu.

Jola zadała jeszcze kilka pytań na temat historii, dwudziestolecia międzywojennego i Narodowej Demokracji, będąc autentycznie ciekawą wiedzy i poglądów Maćka. Dawała mu sporo przestrzeni do wypowiedzi, a Maciek, widząc zainteresowanie swojej tutorki, chętnie z niej korzystał opowiadając o tym, co najbardziej go interesowało. Na zakończenie rozmowy Jola zapytała, jaki cel Maciek chciałby



sobie postawić w ramach tutoringu. Maciek wydawał się trochę zaskoczony tym pytaniem i nie wiedział co powiedzieć. Zapytał, co proponuje tutorka, ale ta stwierdziła, że to musi być cel Maćka. W związku z tą sytuacją Jola zadała jako zadanie domowe koło rozwoju – aby zobaczyć, jakie jeszcze są zainteresowania i obszary rozwoju Maćka oraz nad czym mogą się skoncentrować w trakcie tutoringu. Maciek entuzjastycznie przyjął zadanie, co ucieszyło Jolę.

Na drugie spotkanie Maciek przyszedł z dużą radością. Na początku powiedział, że podobało mu się pierwsze spotkanie i jest wdzięczny tutorce, że mógł opowiedzieć o swoich zainteresowaniach, a ona się „nie czepiała”, jak to niekiedy robią nauczyciele. Pokazał swoje koło. Było w nim m.in. czytanie książek, oglądanie filmów, historia XX w. działalność polityczna, sport i siłownia. Maciek, poproszony o opowiedzenie o poszczególnych zainteresowaniach szybko przeszedł przez czytanie, filmy i siłownię, a zaczął opowiadać o swojej działalności politycznej. Jola zastanawiała się, co może się kryć pod tym hasłem w przypadku osiemnastolatka. Maciek jednak nie tyle mówił, na czym ta działalność polega, ale zaczął opowiadać, co skłoniło go do jej podjęcia. Zaczął od tego, że obecnie w Polsce jest coraz mniej patriotów. Ludzie nie przejmują się losami swojej ojczyzny, nie śledzą wydarzeń politycznych i społecznych, co obserwuje w środowisku, w którym żyje. Zwrócił również uwagę, że jeszcze mniej osób praktykuje patriotyzm gospodarczy nie zwracając uwagi na kraj pochodzenia danego produktu i kapitał firmy, która go produkuje. Jolę zaskoczyły te deklaracje – z jednej strony częściowo podzielała obserwację Maćka, jednak widziała, że ten coraz bardziej emocjonuje się opowiadając o swoich poglądach. Jego mowa była szybsza, a głos stawał się coraz bardziej podniesiony. O ile wcześniej swoje zdanie wypowiadał raczej zwięźle i konkretnie, teraz mówił bez pauzy – aż trudno było przebić się z jakimś komentarzem lub pytaniem. Maciek kontynuował: „Trzeba chronić naszą gospodarkę – tak jak kiedyś musieliśmy ją chronić przed Żydami, tak teraz musimy chronić ją przed Niemcami, którzy chcą nas skolonizować gospodarczo! Choć i tak to pikuś w porównaniu z zagrożeniem, jaki stwarzają imigranci i inni napływający do nas kolorowi – jak tak dalej pójdzie, to biała Europa przestanie istnieć! Zresztą co ja mówię – już w dużej mierze przestała istnieć! Przecież to, co się dzieje teraz we Francji, czy Skandynawii, to masakra, islamiści panoszą się jak u siebie, a potem się dziwić, że gwałcą białe kobiety i wysadzają w powietrze niewinnych ludzi! A może ludzi, którzy sami sobie na to zasłużyli, skoro nie sprzeciwiali się swoim zgniłym, lewackim rządóm?” Joli zaparło dech w piersiach, nie wiedziała, co powiedzieć, jak zareagować. Wydusiła z siebie: „To jest twoja działalność polityczna.”



Tak, proszę pani, byłem dwa razy na spotkaniach Obozu Narodowo-Radykalnego. Pani jako historyk na pewno zna jego historię w drugiej Rzeczypospolitej i to, jakimi kłamstwami jest dzisiaj obrzucany. Oni jak mało kto dzisiaj nazywają pewne rzeczy po imieniu”.

Jola była zdumiona. Przez jej głowę przebiegało tysiące myśli: Maciek – myślała Jola – nie sprawiał wcześniej wrażenia radykała, który mógłby wypowiadać skrajne poglądy używając języka ocierającego się wręcz o rasizm. Z drugiej strony Maciek dał się poznać jako inteligentny chłopak o dużej wiedzy i umiejętności łączenia faktów historycznych w większe procesy. Stanowczo się nie zgadzam się z wypowiedzianymi przez niego poglądami, ale może on ma prawo do swoich poglądów, a tylko język, w którym je wyraża jest zbyt ostry i wulgarny? Tylko ten ONR.

Jola skończyła spotkanie kilka minut wcześniej bez jego podsumowania i zadania domowego – starając się ukryć swoje zdumienie i niepewność. Czują, że musi przemyśleć całą sytuację. Zastanawia się teraz, co powinna zrobić dalej, jak poprowadzić trzecie i kolejne spotkania? A może należy coś zrobić jeszcze przed kolejnym spotkaniem za tydzień? Pierwszy raz miała do czynienia z taką sytuacją.

Ćwiczenie: Pracujecie w grupach. Omówcie wasze odpowiedzi na poniższe pytania:

- Co poczuliście, czytając tę opowieść?
- Gdybyście byli na miejscu Joli, co byście zrobili TERAZ, intuicyjnie?

Model SADK w opisie Case Study

Model Sytuacja – Analiza – Decyzja – Konsekwencje (SADK), opracowany przez dr. Pawła Fortunę, to skuteczne narzędzie do strukturyzowania opisów przypadków, które kładzie nacisk na proces wyciągania wniosków i naukę na błędach lub sukcesach.

1. Sytuacja (S)

W tym punkcie nakreślasz tło wydarzeń. Ważne jest, aby opis był obiektywny i konkretny, bez interpretacji. Skup się na faktach, które zastałeś w danym momencie.

- **Co opisać:** Miejsce i czas akcji, zaangażowane osoby/zespoły, dostępne zasoby oraz kluczowe wyzwanie lub problem, przed którym stanęła organizacja.

- **Pytanie pomocnicze:** Co się działo i jaki był kontekst wyjściowy?

2. Analiza (A)

To etap pogłębionej refleksji nad sytuacją. Tutaj pokazujesz sposób myślenia, który doprowadził do konkretnych działań. Analiza powinna uwzględniać różne perspektywy i potencjalne ryzyka.

- **Co opisać:** Przyczyny problemu, zidentyfikowane szanse i zagrożenia, priorytety oraz kryteria, którymi kierowano się przy ocenie sytuacji. Można tu wspomnieć o danych, które brano pod uwagę.
- **Pytanie pomocnicze:** Jakie czynniki wpłynęły na zrozumienie problemu i jakie warianty działania rozważano?

3. Decyzja (D)

W tej sekcji opisujesz konkretny wybór oraz działania, które zostały podjęte. Decyzja jest punktem zwrotnym w case study.

- **Co opisać:** Wybrany kierunek działania, uzasadnienie tego wyboru (dlaczego ta opcja, a nie inna) oraz plan wdrożenia. Warto wspomnieć, kto podjął decyzję i jakie kroki wykonano natychmiast.
- **Pytanie pomocnicze:** Co konkretnie postanowiono zrobić i dlaczego?

4. Konsekwencje (K)

Ostatni etap to podsumowanie efektów podjętej decyzji. Model kładzie tu duży nacisk na naukę (feedback). Konsekwencje mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne.

- **Co opisać:** Bezpośrednie wyniki (liczbowe i jakościowe), reakcję otoczenia/klientów oraz wnioski na przyszłość. Co zadziało, a co można było zrobić lepiej?
- **Pytanie pomocnicze:** Jakie były skutki podjętych działań i czego nas to nauczyło?

Pisząc case study tym modelem, staraj się zachować logiczny ciąg przyczynowo-skutkowy. Unikaj ogólników, czyli np. zamiast pisać "zespół był niezadowolony", napisz "zaobserwowano spadek wydajności o 15% oraz trzy wnioski o przeniesienie do innego działu".

Model SADK świetnie sprawdza się w edukacji akademickiej, ponieważ nie tylko dokumentuje historię, ale przede wszystkim uczy krytycznego myślenia i brania odpowiedzialności za podejmowane wybory.

Dylemat i konsekwencje są sercem studium przypadku.

Ćwiczenie: Pracujecie w grupach. Wypełnijcie poniższą tabelę (według modelu SADK) dla przypadku Joli i Maćka.

Element	Analiza
1. SYTUACJA (kto? kontekst? co się wydarzyło?)	
2. ANALIZA (2–3 najważniejsze problemy)	
3. DECYZJA (jaki dylemat? jakie opcje?)	
4. KONSEKWENCJE (skutki różnych decyzji)	

Ćwiczenie: Pracujecie w grupach. Przygotujcie zestaw kryteriów, które wyjaśniają różnice między faktami, interpretacjami i emocjami oraz ich rolę w dyskusji studium przypadku.

Ćwiczenie: Wybierzcie trzy fragmenty z powyższego opisu przypadku i wypełnijcie tę tabelę



FAKT (co się wydarzyło)	INTERPRETACJA (co to znaczy / dlaczego)	EMOCJA (co czuję)

Ćwiczenie: Przeczytajcie opis tej sytuacji:

Dr Zofia Malik od ośmiu lat prowadzi najbardziej oblegane seminarium magisterskie na kierunku Psychologia wpływu społecznego. Studenci walczą o miejsca, jej podopieczni zdobywają nagrody za prace dyplomowe, a ewaluacje dydaktyczne są konsekwentnie najwyższe w instytucie. Zofia jest też aktywna naukowo publikując w czasopismach punktowanych, choć nie jest to jej priorytet. Mówi otwarcie: „Moją misją jest rozpalać umysły studentów, nie zbierać punkty za publikacje”.

W październiku, podczas rutynowego spotkania z dziekanem prof. Nowakiem, Zofia spokojnie informuje, że od przyszłego roku rezygnuje z prowadzenia seminarium magisterskiego. Chce skupić się wyłącznie na wykładach i badaniach. Dziekan jest zaskoczony, bo nie było żadnych sygnałów ostrzegawczych, konfliktów, wypalenia. Zofia uśmiecha się i tłumaczy: „Po prostu czuję, że to jest dla mnie czas na zmianę”. Dziekan akceptuje decyzję, ale czuje niepokój. Tydzień później przypadkowo słyszy rozmowę dwóch studentek Zofii w korytarzu:



Studentka 1: *Słyszałaś? Malik rzuca magisterki. Podobno przez to, co się stało z Kubą.*

Studentka 2: *No tak, ale przecież ona nic złego nie zrobiła. To Kuba sam się wycofał.*

Studentka 1: *Wiem, ale widziałaś jej minę na ostatnim seminarium? Jakby się poddała.*

Dziekan dyskretnie sprawdza, o co tu może chodzić. Kuba Zawadzki (jeden z najzdolniejszych studentów Zofii) rzeczywiście w połowie semestru przeniósł się do innego promotora, dr. Leszka Górskiego. Oficjalnie z powodu „zmiany zainteresowań badawczych”. Górski prowadzi badania ilościowe, bardzo systematyczne, publikuje dużo. Jest znany z tego, że traktuje studentów jak młodszych współpracowników. Dlatego daje im konkretne zadania w swoich grantach.

Dziekan rozmawia z Kubą. Ten jest uprzejmy, ale wymijający: *Dr Malik jest świetna, ale potrzebuję czegoś bardziej... ustrukturyzowanego. Chcę robić karierę naukową, a u niej to bardziej takie... filozofowanie.*

Następnie Dziekan ponownie rozmawia z Zofią. Ona zaprzecza, że rezygnacja ma związek z Kubą: *Każdy student ma prawo wybrać swoją ścieżkę. Ja po prostu doszłam do wniosku, że ten format pracy mi nie służy.* Ale dziekan zauważa coś jeszcze: w pokoju socjalnym dr Górski przy kawie wspomina kolegom: *No wiecie, ci najlepsi studenci w końcu orientują się, gdzie jest prawdziwa nauka, a gdzie edutainment.* Mówi to z uśmiechem, ale kilka osób zerka w stronę pustego krzesła Zofii.

Dziekan stoi przed dylematem. Za trzy miesiące rekrutacja na seminaria. Musi przydzielić studentów. Zofia formalnie ma prawo zrezygnować. Ale coś mu mówi, że traci coś więcej niż jedno seminarium.

Ćwiczenie: Pracujecie w parach. Przeczytajcie poniższe pytania, które osoba prowadząca zajęcia zadała studentom. Dla każdego podajcie kategorię: Działa = czuję, że mogę myśleć, eksplorować, że pytanie mnie zainteresowało lub Nie działa = czuję się zmuszony do wyboru, pytanie mnie ogranicza, chcę szybko odpowiedzieć i skończyć



Pytanie	Co DZIAŁA	Co NIE DZIAŁA
1. Czy Zofia powinna była walczyć o Kubę?		
2. Co mogło się zmienić w doświadczeniu Zofii między pierwszym seminarium a ostatnim?		
3. Kto ponosi odpowiedzialność za rezygnację Zofii?		
4. Jakie niewidoczne presje mogą działać na naukowca, który wybiera między misją a karierą?		
5. Czy system ewaluacji parametrycznej jest zły?		
6. Jak zmienia się definicja "dobrego nauczyciela" w zależności od tego, kto ją definiuje?		
7. Czy Górski zachował się nieetycznie?		
8. Jakie długofalowe konsekwencje dla kultury akademickiej mogą wynikać z takich "cichych rezygnacji"?		



Mechanizmy poznawcze w pytaniach

Pytanie	Mechanizm	Sugestia	Efekt
"Czy Zofia powinna była walczyć?"	Wymusza wybór (TAK/NIE)	Eliminuje odpowiedzi pośrednie	Myślenie się zatrzymuje
"Co mogło się zmienić w doświadczeniu Zofii?"	Pozwala na wiele odpowiedzi	Zaprasza do spekulacji i empatii	Myślenie się rozprzestrzenia
"Kto ponosi odpowiedzialność?"	Sugestia winy	Ktoś jest winny	Szukamy kozła ofiarnego, nie przyczyn
"Jakie niewidoczne presje mogą działać?"	Sugestia sił systemowych	Są siły, których nie widzimy	Szukamy systemów, nie winnych
"Czy system jest zły?"	Moralizacja zamiast analizy	Wymusza osąd wartościujący	Debata ideologiczna, nie analiza
"Jak zmienia się definicja dobrego nauczyciela?"	Mapowanie perspektyw	Brak wartościowania	Analiza, nie osąd
"Czy Górski zachował się nieetycznie?"	Zawężenie na osobę/działanie	Ocena jednostkowa	Sąd, nie zrozumienie
"Jakie długofalowe konsekwencje mogą wyniknąć?"	Rozszerzenie na system i czas	Brak zawężenia	Zrozumienie, nie sąd

Ćwiczenie: Pracujecie w parach. Przekształćcie poniższe pytania na pytania otwierające, zachowując intencję i cel każdego z nich (i efekt, który chcecie tym pytaniem wywołać), ale zmieniając strukturę (jak to pytacie).

1. Czy Zofia przesadnie zareagowała na odejście Kuby? (ukryta ocena: "przesadnie")



2. Czy Górski działa nieetycznie, zabierając jej najlepszych studentów? (binarne TAK/NIE + sugestia winy)
3. Czy dzieciak powinien był powstrzymać Zofię przed rezygnacją? (sugestia obowiązku interwencji)
4. Kto ponosi prawdziwą winę za całą sytuację? (narzuca szukanie winnego)
5. Czy Kuba zachował się niełojalnie wobec Zofii? (moralizowanie, zero kontekstu)
6. Czy rezygnacja Zofii jest dowodem na to, że system akademicki jest toksyczny? (kategoryzacja + generalizacja)
7. Czy Zofia powinna bardziej walczyć o swoją pozycję na uczelni? (sugestia jednej właściwej strategii)
8. Czy Górski jest po prostu ambitniejszy niż Zofia? (błędna dychotomia, redukcja złożoności)
9. Czy studenci przesadnie idealizują Zofię jako promotorkę? (ocena + sugerowanie nadmiaru emocjonalności)
10. Czy dziekan powinien jednoznacznie ukrócić działania Górskiego? („jednoznacznie” = zero niuansów)

Wskazówki:

- Zamień "Czy..." na "Co...", "Jak...", "Jakie...", "Kiedy..."
- Zamień "powinien" na "mógł", "może", "mogą"
- Dodaj "niewidoczne", "długofalowe", "z perspektywy...", "w zależności od..."
- Pluralizuj: "odpowiedź" → "odpowiedzi", "przyczyna" → "przyczyny"

UWAGA:

Pytanie działa, jeśli:

- Pozwala na więcej niż jedną odpowiedź
 - Nie sugeruje odpowiedzi w strukturze
 - Zaprasza do empatii, nie do osądu
 - Otwiera perspektywę czasową lub systemową
 - Używa słów: "co", "jak", "jakie", "kiedy", "mogą", "mogło", "w zależności od"
- Pytanie nie działa, jeśli:
- Wymusza TAK/NIE
 - Zawiera ukrytą sugestię ("Czy to nie jest...?")



- Moralizuje ("Czy to jest dobre/złe?")
- Zawęża zamiast rozszerzać
- Używa słów: "czy", "powinien", "jest", "kto", "dlaczego" (bez kontekstu)



Ćwiczenie: Pracujecie w parach. Zaprojektujcie ścieżkę ośmiu pytań do historii ‘Jola i Maciek’. Użyjcie typów: fakty, analiza, alternatywy, konsekwencje, przeniesienie.

Nr	Typ pytania	Treść pytania
1	FAKTY	
2	ANALITYCZNE	
3	ANALITYCZNE	
4	ALTERNATYWY	
5	ALTERNATYWY	
6	KONSEKWENCJE	
7	KONSEKWENCJE	
8	PRZENIESIENIE	



1. Fakty (Co?) Ustalenie obiektywnej rzeczywistości. Bez interpretacji i emocji.
 - Cel: Upewnienie się, że wszyscy widzą to samo.
 - Przykład: *Ile czasu trwał proces wdrożenia nowego systemu? Jakie konkretnie dane zawierał raport przesłany do zarządu?*
2. Analiza (Dlaczego?) Szukanie związków przyczynowo-skutkowych i ukrytych mechanizmów.
 - Cel: Zrozumienie logiki zdarzeń i motywacji.
 - Przykład: *Jakie czynniki rynkowe sprawiły, że klienci przestali wybierać ten produkt? Dlaczego zespół zdecydował się zignorować procedurę bezpieczeństwa?*
3. Alternatywy (Co gdyby?) Rozważanie innych ścieżek, które były dostępne, ale nie zostały wybrane.
 - Cel: Rozwijanie kreatywności i elastyczności decyzyjnej.
 - Przykład: *Jakie inne strategie marketingowe można było zastosować przy tym budżecie? Co mogłoby się stać, gdyby firma opóźniła premierę o miesiąc?*
4. Konsekwencje (I co dalej?) Przewidywanie lub badanie skutków podjętych (lub zaniechanych) działań.
 - Cel: Nauka odpowiedzialności i widzenia szerszego obrazu.
 - Przykład: *Jak ta decyzja wpłynie na wizerunek marki w mediach społecznościowych? Jakie koszty operacyjne wygeneruje ten błąd w skali roku?*
5. Przeniesienie (Co to dla mnie znaczy?) Łączenie wniosków z case study z własnym życiem zawodowym.
 - Cel: Praktyczne zastosowanie wiedzy (transfer).
 - Przykład: *W jakich momentach Twojej pracy czujesz podobną presję czasu? Jaka jedną zasadę z tej historii wprowadzisz do swojego zespołu od jutra? **UWAGA:** Kolejność pytań jest ważna, bo daje okazję do pogłębiania analizy*

Ćwiczenie: Pracujecie w grupach. Przygotujcie listę siedmiu kryteriów jakości case study, które zapewnią wysoką jakość edukacyjną tej metody w dydaktycznych zajęciach akademickich



Ćwiczenie: Pracujecie w parach. Oceńcie historię Joli i Maćka według poniższych kryteriów.

1. Relewanca (trafność): Czy case naprawdę dotyczy problemów, decyzji i dylematów, z którymi uczestnicy realnie się stykają?

- Odnosi się do ich branży / roli / poziomu odpowiedzialności.
- Nie jest „ładną historyjką”, tylko rezonuje z ich doświadczeniem.

2. Realizm psychologiczny: Czy zachowania i dialogi bohaterów są psychologicznie wiarygodne, czy przypominają szkolną czytanekę?

- Jest miejsce na ambiwalencję, emocje, wahania.
- Bohaterowie nie są jednowymiarowi („dobry szef” vs „zły pracownik”).
- Decyzje wyglądają tak, jak faktycznie podejmują je ludzie, a nie idealne podręcznikowe postaci.

3. Otwartość (brak gotowej tezy): Czy case zostawia przestrzeń na interpretację i różne rozwiązania, czy prowadzi uczestnika jak po sznurku do jednej „słusznej” odpowiedzi?

- Zakończenie jest otwarte lub niejednoznaczne.
- Różne perspektywy (szef, pracownik, klient, organizacja) są możliwe do obrony.
- Case prowokuje do myślenia, a nie do znalezienia „klucza”.

4. Gęstość dydaktyczna (ilość „haków” do pracy): Czy w case’ie jest wystarczająco dużo punktów zaczepienia do rozmowy?

- Pojawiają się błędy, dobre posunięcia, sygnały ostrzegawcze, niewypowiedziane założenia.
- Na bazie tej jednej historii możesz ćwiczyć różne kompetencje (np. komunikację, decyzje, etykę, zarządzanie konfliktem).
- Uczestnicy mogą odkrywać coś nowego przy drugim i trzecim czytaniu.

5. Struktura (czytelność i rytm) Czy case jest tak skonstruowany, że można nim sprawnie pracować na sali / online?

- Ma wyraźny początek (tło), punkt zwrotny, kulminację / decyzję.
- Dawkowanie informacji jest przemyślane (można np. podawać je w turach).

- Uczestnicy nie gubią się w szczegółach, ale też nie mają poczucia, że „nic tu nie ma”.

6. Potencjał do transferu (przeniesienia) Czy z tej historii da się naturalnie przejść do pytania: „Co to mówi o mnie / o naszej organizacji?”

- Case dotyka uniwersalnych mechanizmów (np. władza, lojalność, presja wyników).
- Wnioski można przełożyć na konkretne zachowania i decyzje uczestników.
- Po dyskusji da się zadać dobre pytania typu: „Gdzie u nas dzieje się coś podobnego?” / „Co biorę z tego dla siebie?”

7. Bezpieczeństwo psychologiczne: Czy ten case pozwala rozmawiać o trudnych rzeczach w bezpieczny sposób?

- Bohaterowie są w historii, więc uczestnicy mogą projektować swoje doświadczenia, nie czując się osądzeni.
- Temat może być wrażliwy (błędy, porażki, etyka), ale forma pozwala na swobodną dyskusję.
- Dobrze dobrany case pomaga odkleić rozmowę od osobistych konfliktów na sali.

Jak napisać opis przypadku?

Podstawowym celem metody *case study* jest stworzenie sytuacji edukacyjnej, w której czytający musi podjąć decyzję – rekomendować rozwiązanie problemu. W tej metodzie zaczynamy proces nauki poprzez zanurzenie osoby w konkretnym, najlepiej jak najbardziej rzeczywistym, scenariuszu wydarzeń.

Studium przypadku jest jak opowiadanie: ma postacie, fabułę, miejsce, czas a czasami nawet dialogi. Ukazuje wieloaspektowo konkretną sytuację. Czasami może również zawierać materiały dodatkowe: wykresy, wywiady, zdjęcia itp. Warto pamiętać, że jest to głęboki opis – jako metoda badawcza jest zdecydowanie jakościowym badaniem, a nie ilościowym. W dobrym studium jest zachowana równowaga pomiędzy opisem rzeczywistości a analizą. Z jednej strony nie jest to nie uporządkowany opis – aspekty sytuacji są wybrane we wcześniejszej analizie, aby dotyczyły konkretnej sytuacji. Z drugiej strony case study nie powinno zawierać w sobie odpowiedzi na postawiony problem – to czytelnik ma przeanalizować sytuację, odwołać się do posiadanej wiedzy (albo ją zgłębić) i zaproponować rozwiązanie.



Studia przypadków zazwyczaj są wykorzystywane jako wcześniej przygotowane narzędzie przez nauczyciela, czy trenera i dane uczniom do przeanalizowania i zaproponowania rozwiązania. Możliwe jest również wykorzystanie tego formatu jako formatu pisania przez ucznia lub grupę uczniów – wtedy rekomendacje czy rozwiązanie (z uzasadnieniem) mogą być spisane jako część studium. Opisywany przypadek nie musiał się zakończyć tak, jak byłoby rekomendowane – możemy uczyć się z błędów innych. Opisywany przypadek nie musi mieć w rzeczywistości zakończenia (może dalej trwać).

PRZEPIS NA TWORZENIE OPISU PRZYPADKU

Zanim zaczniesz pisać zadaj sobie te pytania:

- Czego mają się nauczyć? (cel dydaktyczny)
- Kto to będzie czytał? (grupa docelowa: ich role, doświadczenie, kontekst)
- Jakie dylematy chcę im postawić? (nie problemy do rozwiązania, ale zagadnienia, tematy, sytuacje do przemyślenia)

KROK 1: Wybierz źródło inspiracji

TYPY I MOŻLIWE ŹRÓDŁA STUDIÓW PRZYPADKU

Rodzaj przypadku	Opis
Epizody bez zakończenia	Zadanie: przewidzieć konsekwencje znajdujących się w opisie wydarzeń. Cel: przeanalizować możliwe do podjęcia w danej sytuacji decyzje i wybrać najlepsze, dopisać zakończenie do sytuacji z podanego opisu.
Eseje	Główna cecha: tendencyjność i manipulacja informacją. Przykład: artykuły prasowe. Cel: pokazać techniki wpływania na nasze myślenie i pokazać, w jaki sposób interpretacja faktów zależy od sposobu ich prezentowania.
Przypadki oparte o dokumenty	Cechy: przygotowane na podstawie raportów, listów, biuletynów, protokołów, schematów, notatek służbowych i innych pism: np. zamówień, wniosków pokontrolnych i regulaminów. Gdzie: w analizach naukowych.
Pamiętniki	Cechy: rejestracja faktów, wydarzeń i decyzji. Treść: oceny, oczekiwania i interpretacje dokonywane przez autora.
Kroniki	Cechy: formalny, chronologiczny zapis faktów, wydarzeń i decyzji. Cel: zrekonstruowanie przebiegu wydarzeń i sformułowanie wniosków dotyczących zależności przyczynowo-skutkowych. Przykład: dzienniki pokładowe statków i samolotów.
Zeznania świadków	Cechy: krótkie teksty pisane po wydarzeniu; zależą od faktów dostępnych autorowi; są jedynym źródłem szczegółowej informacji o tym, co się wydarzyło. Treść: fakty przedstawione w subiektywnym świetle, klimat wydarzenia. Autor sprawozdający wydarzenie znajdował się bliżej wydarzenia.
Dokumentacja sądowa	Decyzje prawne oraz dokumentacja wydarzeń, które do nich doprowadziły.



Rodzaj przypadku	Opis
Opisy	Cechy: opierają się na autentycznych wydarzeniach; postacie i szczegóły mogą być zupełnie fikcyjne. Potencjał: użyteczne i inspirujące pomimo częściowej fikcyjności.
Winiетки	Cechy: prezentują epizody lub osoby; nie dają wyczerpującego opis; dramatyzują rzeczywistość, skupiając się na najważniejszych aspektach opisywanego zjawiska.

OPRÓCZ TEGO:

- Twoje własne doświadczenie
- Zasłyszana historia
- Artykuł prasowy / inny tekst z mediów (przerobiony)
- Połączenie kilku prawdziwych sytuacji w jedną

UWAGA: Przypadek nie musi być w 100% prawdziwy, ale musi być wiarygodny.

Ćwiczenie: Które z powyższych typów przypadków będą najwłaściwsze w twoim przedmiocie?. Z jakiego powodu?

KROK 2: Zidentyfikuj rdzeń – „O czym naprawdę jest ta historia?”

- Jaki konflikt wartości tu działa? (np. lojalność vs kariera, jakość vs tempo, misja vs zysk)
- Jakie niewidoczne presje wpływają na bohaterów?
- Co sprawia, że nie ma łatwego rozwiązania?

Przykład: Historia o Zofii to nie jest o „rezygnacji z seminarium”, ale o cichym wycofaniu się pasjonata, gdy system nagradza coś innego.



KROK 3: Zaprojektuj strukturę – model SADK

S – Sytuacja (kontekst):

- Kto? Gdzie? Kiedy?
- Jakie są zasoby, ograniczenia, relacje?
- Co się działo przed punktem zwrotnym?

A – Analiza (ukryte mechanizmy)

- Jakie sygnały ostrzegawcze można zauważyć?
- Jakie niepisane reguły tu działają?
- Co myślą/czują różni bohaterowie? (nawet jeśli tego nie mówią)

D – Decyzja (punkt zwrotny)

- Co konkretnie ktoś zrobił lub powiedział?
- Jaki był moment, w którym coś się zmieniło?

K – Konsekwencje (co z tego wynikło)

- Jakie były bezpośrednie skutki?
- Co mogło się stać w dłuższej perspektywie?

Opcjonalnie: Możesz zakończyć historię przed konsekwencjami – wtedy uczestnicy sami je przewidują.

KROK 4: Napisz pierwszą wersję: zasady pisania

Długość:

- Minimum: 1 strona A4 (300–400 słów)
- Optimum: 1,5–2 strony (500–800 słów)
- Maksimum: 3 strony (jeśli więcej, podziel na tury informacji)

Język

- Pisziesz historię, nie raport.

- Używaj dialogów (krótkich!), konkretów, detali.
- Unikaj ocen typu: „niestety”, „błędnie”, „mądrze” – pokaż, nie oceniaj.

Tempo

- Zaczynaj od spokojnego tła (budowanie kontekstu).
- Wprowadź napięcie (coś się zmienia, pojawia się problem).
- Zakończ na punkcie zawieszenia lub otwartym pytaniu.
 - a) Przykład złego zakończenia: „I wtedy wszyscy zrozumieli, że komunikacja jest najważniejsza.”
 - b) Przykład dobrego zakończenia: „Dziekan stoi przed dylematem. Za trzy miesiące rekrutacja na seminarium. Zofia formalnie ma prawo zrezygnować. Ale coś mu mówi, że traci coś więcej niż jedno seminarium.”

KROK 5: Dodaj „haczyki”, czyli punkty zaczepienia do dyskusji, wbuduj w tekst elementy, które prowokują pytania:

- Niedomówienia – „Zofia uśmiecha się: 'Po prostu czas na zmianę.'” (Czy naprawdę?)
- Sygnały ostrzegawcze – „Górski przy kawie wspomina: 'Ci najlepsi studenci orientują się, gdzie jest prawdziwa nauka, a gdzie edutainment'.”
- Różne perspektywy – Pokaż, jak tę samą sytuację widzą różni ludzie.
- Dane liczbowe – „Ewaluacje dydaktyczne Zofii są konsekwentnie najwyższe w instytucie” vs „Instytut dostał niższą ocenę z powodu niewystarczającej liczby publikacji”.

KROK 6: Przetestuj case – 7 kryteriów jakości

Kryterium	Pytanie kontrolne	?
Relewancja	Czy to naprawdę o ich świecie?	
Realizm psychologiczny	Czy ludzie naprawdę tak mówią i robią?	
Otwartość	Czy zostawiam przestrzeń na różne interpretacje?	
Gęstość dydaktyczna	Czy jest tu dużo punktów zaczepienia do rozmowy?	
Struktura	Czy da się tym sprawnie pracować na sali?	
Potencjał transferu	Czy naturalnie prowadzi do pytania „a co u nas?”?	
Bezpieczeństwo	Czy można o tym rozmawiać bez atakowania się?	

KROK 7: Zaprojektuj pytania do case'u – ścieżka 5 kategorii. Przygotuj 6–8 pytań, które poprowadzą uczestników przez analizę:

1–2. Fakty

Co się stało? Kto co zrobił?

Przykład: Jakie konkretne sygnały wskazywały na to, że Zofia rozważa rezygnację?

3–4. Analiza

Dlaczego się stało? Jakie mechanizmy tu działają?

Przykład: Jakie niewidoczne presje mogły wpłynąć na decyzję Kuby o zmianie promotora?

5. Alternatywy

Co mogło być inaczej?

Przykład: W którym momencie dziekan mógł zareagować inaczej i jak mogłoby to zmienić bieg wydarzeń?

6. Konsekwencje

Co z tego wyniknie?

Przykład: Jakie długofalowe skutki dla kultury akademickiej mogą wynikać z takich „cichych rezygnacji”?

7–8. Przeniesienie

Co to znaczy dla mnie?

Przykład: Gdzie w Twojej organizacji widzisz podobne napięcie między „misją” a „mierzalnymi wynikami”?

KROK 8: Przygotuj materiały dla uczestników

A. Wariant A: Pełna historia od razu + osobna kartka z pytaniami.

B. Wariant B: Dawkowanie informacji (bardziej angażujące)

- Tura 1: Sytuacja (kontekst) – pytania o fakty
- Tura 2: Analiza (nowe informacje) – pytania analityczne
- Tura 3: Decyzja i konsekwencje – pytania o alternatywy i transfer

KROK 9: Przetestuj na żywym organizmie. Przed zajęciami daj case do przeczytania innej osobie.

Zapytaj:

- Czy to brzmi jak prawdziwa sytuacja?
- Czy to jest wystarczająco angażujące?
- Czy coś warto zmienić?

Popraw na podstawie feedbacku.

KROK 10: Przeprowadź zajęcia

Twoja rola jako facylitatora:

- ✓ Zadawaj pytania otwierające (nie zamykające)
- ✓ Pozwól na ciszę – ludzie potrzebują czasu na myślenie
- ✓ Nie oceniaj odpowiedzi – pytaj „Co sprawiło, że tak myślisz?”
- ✓ Zbieraj różne perspektywy – „Kto widzi to inaczej?”



- ✓ Prowadź do transferu – „Gdzie u nas dzieje się coś podobnego?”
- x Nie mów: „Właściwa odpowiedź to...”
- x Nie ratuj uczestników, gdy siedzą w trudnym pytaniu
- x Nie zamykaj dyskusji swoją interpretacją

Szablon do wypełnienia

TYTUŁ CASE STUDY:

.....
.....

CEL DYDAKTYCZNY (czego się nauczą?):

.....
.....

GRUPA DOCELOWA (kto to czyta?):

.....
.....

RDZEŃ (o czym naprawdę jest ta historia?):

.....
.....

STRUKTURA:

[S] SYTUACJA (kto, gdzie, kiedy, kontekst):

.....
.....



[A] ANALIZA (ukryte mechanizmy, sygnały):

.....
.....

D] DECYZJA (punkt zwrotny):

.....
.....

K] KONSEKWENCJE (co z tego wynikło):

.....
.....

PYTANIA DO DYSKUSJI:

1. Fakty:

.....
.....

2. Fakty:

.....
.....

3. Analiza:

.....
.....

4. Analiza:

.....
.....

5. Alternatywy:

.....
.....

6. Konsekwencje:

.....
.....

7. Przeniesienie:

.....
.....

8. Przeniesienie:

.....
.....

Złote zasady

- Case study to nie test wiedzy – to zaproszenie do myślenia.
- Nie ma jednej dobrej odpowiedzi – są lepsze i gorsze pytania.
- Najlepsze case'y rodzą się z prawdziwych dylematów – nie z podręczników.
- Jeśli sam nie wiesz, jak byś postąpił – to znak, że case jest dobry.
- Uczestnicy uczą się nie z historii, ale z rozmowy o niej – Twoja rola to prowadzić tę rozmowę, nie dawać odpowiedzi.

Ćwiczenie: Pracujecie indywidualnie. Wybierzcie jedną sytuację z własnej praktyki dydaktycznej, która może stać się case'em. Wypełnijcie tabelę najpierw jako szkic, nie pełny tekst.



Element	Twój pomysł
Cel edukacyjny	
Pytania (na jakie pytania studenci mają znaleźć odpowiedź?)	
Główny bohater / przedmiot / wydarzenie	
Interesujące szczegóły / fakty	
Ramy czasowe (od kiedy do kiedy?)	
Kluczowe osoby / przedmioty	
Kluczowe decyzje / wydarzenia (moment przełomowy)	
Graficzne przedstawienie (opcjonalnie)	

Ćwiczenie: Pracujecie w parach. Opowiedz swój case, partner zadaje pytania: czy cel jest jasny? czy dylemat jest mocny? czy case nie prowadzi za rękę? Itp.



Ćwiczenie: Przygotuj opis przypadku na podstawie powyższej tabeli. Zakończ na dylemacie; bez rozwiązania. Przygotuj 3 wersje pytania decydującego: (a) poznawcze, (b) etyczne, (c) operacyjne.

Przeczytaj opis przypadku innej osoby i przygotuj dwa pytania krytyczne do autora/autorki.

Ćwiczenie: w grupie 3–4 os. wypisz bariery w trzech obszarach; zaznacz 2 najważniejsze i dopisz, co przetestujesz na zajęciach.

Obszar	Co obserwuję u studentów?	Co robię ja (czasem nieświadomie), co to wzmacnia?	Co przetestuję na zajęciach? (konkret)
Przygotowanie do zajęć			
Analiza i argumentacja			
Dyskusja w grupie			

PROCEDURA PRZEPROWADZENIA CASE STUDY

Moje cele dydaktyczne dla was:

Po przeprowadzeniu case study jako studenci będziecie potrafić:



- identyfikować kluczowe fakty i interpretacje w sytuacji konfliktowej
- analizować decyzje podejmowane w warunkach niepewności i presji
- oceniać legalność i etyczność działań stron sporu
- proponować alternatywne rozwiązania konfliktów międzynarodowych
- rozumieć rolę arbitrażu w rozstrzyganiu sporów

Ćwiczenie: Przeczytacie o rzeczywistym konflikcie międzynarodowym z 1961 roku w kontekście prawa do połowu ryb, granic morskich i użycia siły przez państwo. Pracujecie indywidualnie. Waszym zadaniem jest zrozumienie, co się stało, dlaczego się stało i jak można było to rozwiązać. Czytacie tekst notując to, co według was ważne. Zapisujecie pytania i komentarze. Wszystko, co zapiszecie ma znaczenie. Tabela poniżej może wam w tym pomóc.

fakty (z tekstu):
wasze interpretacje / hipotezy:
brakujące dane – pytania doprecyzowujące:

fakty (z tekstu):

inne komentarze



Ćwiczenie: pracujecie w grupach. Uzupełnijcie tabelę podając konkret w każdej kategorii

Kategoria pytania	Pytania (3–4)
Fakty (kto? gdzie? kiedy? co zrobił?)	
Analiza (jak? dlaczego?)	
Alternatywy (co można było zrobić inaczej?)	
Symulacje / „co jeśli...?”	
Konsekwencje (co z tego wynika?)	
Uogólnienia / transfer („co na tej podstawie...”)	



PRZYPADEK „RED CRUSADER”

Nocą 29 maja 1961 roku duńska fregata HDMS „Niels Ebbesen” patrolowała strefę wyłącznego rybołówstwa Królestwa Danii w pobliżu Wysp Owczych. Strefa ta została uzgodniona z rządem Wielkiej Brytanii w porozumieniu z 27 kwietnia 1959 r., a jej granica – tzw. „niebieska linia” – była zaznaczona na mapie stanowiącej aneks do umowy.

W trakcie rutynowego patrolu fregata natknęła się na szkocki kuter rybacki „Red Crusader” z sieciami opuszczonymi do wody. Odczyty z urządzeń pomiarowych i radarowych na pokładzie „Nielsa Ebbesena” potwierdzały, że kuter znajduje się wewnątrz duńskiej strefy.

O godzinie 21:39 załoga kutra została formalnie oskarżona o nielegalny połów i wezwana do zatrzymania się (użyto syren i reflektorów). Załoga „Red Crusadera” nie reagowała. Kapitan Wood twierdził później, że słyszał sygnały, ale nie był w stanie ich zrozumieć. Dowódca „Ebbesena”, kapitan E.T. Solling, oddał strzał ostrzegawczy z amunicji ćwiczebnej przed dziób kutra. Kuter zatrzymał się. Na jego pokład wszedł porucznik Bech, który dokonał pomiarów nawigacyjnych przy użyciu sprzętu radarowego kutra – potwierdziły one, że jednostka znajduje się za „niebieską linią”.

Kapitan Wood został przewieziony na fregatę. W kabinie kapitana Sollinga odbyła się narada (do godz. 23:20), podczas której Wood został poinformowany o nałożeniu aresztu i zobowiązany do płynięcia za fregatą do portu Thorshavn na Wyspach Owczych, gdzie incydent miał zostać rozpatrzony przez sąd. Wood nie sprzeciwił się i wyraził zgodę na przyjęcie na pokład dwóch nieuzbrojonych członków załogi „Ebbesena” (porucznika Becha i kaprala Kroppa) – była to standardowa procedura duńska. O 23:22 Wood wrócił na swój statek.

Wkrótce potem „Red Crusader” zmienił kurs i podjął ucieczkę. „Niels Ebbesen” ruszył w pościg. Początkowo Duńczycy próbowali zmusić kuter do zatrzymania poprzez manewrowanie. Po około 30 minutach, gdy manewry okazały się nieskuteczne, kapitan Solling zdecydował się na użycie ostrej amunicji.



O godz. 3:22 oddano strzał ostrzegawczy z działa 127 mm za rufę kutra, a następnie nadano sygnał dźwiękowy (tzw. sygnał K) wzywający do zatrzymania. O 3:25 oddano drugi strzał ostrzegawczy przed dziób. Dystans między jednostkami zmniejszał się: do 0,9 mili o 3:30, do 0,45 mili o 3:38. O 3:40 oddano kolejne strzały ostrzegawcze z broni maszynowej za rufę kutra. Następne strzały (przez kolejne 13 minut) osiągnęły już sam kuter, uszkadzając maszt, dziób, system łączności i radar. O 3:53 kapitan Solling nakazał wstrzymanie ognia.

Warto dodać, że duński zespół abordażowy nie był uzbrojony – było to dostosowanie się do wcześniejszej prośby rządu brytyjskiego w kwestii procedur. Ponadto drugie drzwi w kabinie kapitana kutra nie zostały zamknięte na klucz, co oznaczało, że porucznik Bech mógł w każdej chwili odzyskać swobodę.

Po incydencie nastąpiła ostra wymiana not dyplomatycznych między Wielką Brytanią a Danią. Wobec usztywnienia stanowisk strony zgodziły się 15 listopada 1961 r. powołać międzynarodową komisję, której celem było przeprowadzenie śledztwa i ustalenie skutków prawnych zdarzenia.

Komisja składała się z trzech osób: profesora Charlesa de Visschera z Belgii (przewodniczący), profesora Andre Grosa z Francji oraz kapitana C. Moolenburgha z Holandii (Inspektor Generalny ds. Handlu Morskiego). Żadna ze stron nie miała w komisji swojego bezpośredniego reprezentanta – było to novum w porównaniu z wcześniejszymi komisjami międzynarodowymi. Obrady odbywały się w Hadze.

Komisja rozpoczęła działalność 5 marca 1962 r. Prowadziła dochodzenie głównie na drodze przesłuchań ustnych (19 sesji do 16 marca). Przesłuchania świadków były prowadzone przez same zainteresowane strony w obecności członków komisji – mechanizm typowy dla arbitrażu. 23 marca 1962 r. komisja opublikowała raport. Najistotniejsze postanowienia:

1. Komisja nie znalazła jednoznacznych dowodów na kłusownictwo przez załogę „Red Crusader”. Przyznano jednak, że kuter został zatrzymany w strefie z sieciami „nie zwiniętymi” („not stowed”), czyli gotowymi do połowu.
2. Kapitan Solling przekroczył swoje kompetencje w dwóch kwestiach: po pierwsze – rozpoczął ostrzał od razu ostrą amunicją (nawet jeśli pierwszy strzał był ostrzegawczy), po drugie – sprokurował



sytuację, w której życie załogi „Red Crusadera” zostało niepotrzebnie zagrożone. W opinii komisji kapitan powinien był próbować innych, pozamilitarnych środków. Raport nie ustanowił jednak jasnych zasad, kiedy użycie siły jest uzasadnione – pozostawił to ocenie kapitanów w konkretnych sytuacjach. Komisja nie zakwestionowała samego prawa do użycia siły w obronie strefy rybołówstwa, nawet poza wodami terytorialnymi.

3. Działania kapitana HMS „Troubridge” (fregaty brytyjskiej, która pojawiła się na miejscu) zostały ocenione jako „nienaganne”. Komisja odrzuciła oskarżenie Danii, że „Troubridge” umożliwił ucieczkę kutra, uznając, że fregata działała w celu niedopuszczenia do wznowienia walki.

Obydwie strony przyjęły raport do wiadomości i zgodziły się na jego publikację. Dokument stał się podstawą do wznowienia rokowań bilateralnych. 23 stycznia 1963 r. (niemal rok po publikacji raportu) Wielka Brytania i Dania osiągnęły ostateczne porozumienie, które zakończyło spór.

Ćwiczenie: Pracujecie w trzech grupach. Każda grupa ma inne zadania.

GRUPA A: DIAGNOZA FAKTÓW

Pytania:

- Gdzie dokładnie doszło do incydentu? (Jaka strefa, jaka granica?)
- Co robił „Red Crusader”? (Czy na pewno łowił ryby?)
- Jakie były kolejne kroki kapitana Sollinga? (Dlaczego w takiej kolejności?)
- Co się stało, gdy kuter uciekł? (Dlaczego Duńczycy ostrzelali?)

Zadanie: Przygotujcie listę FAKTÓW (co się na pewno stało) i INTERPRETACJI (co myślimy, że się stało)

GRUPA B: ANALIZA DECYZJI I ETYKI

Pytania:

- Czy kapitan Wood miał prawo uciekać? (Dlaczego tak/nie?)

- Czy kapitan Solling miał prawo ostrzelać kuter? (Jakie były alternatywy?)
- Czy użycie siły było proporcjonalne do „przestępstwa”? (Połów ryb vs. ostrzał)
- Co byście zrobili na miejscu każdego z kapitanów?

Zadanie: Przygotujcie ocenę działań obu kapitanów (co było słuszne, co nie)

GRUPA C: ROZWIĄZANIE SPORU

Pytania:

- Dlaczego strony nie mogły rozwiązać sporu sami? (Jakie były przeszkody?)
- Jaka była rola komisji arbitrażowej? (Co zrobiła, co ustaliła?)
- Czy raport komisji był sprawiedliwy dla obu stron? (Kto „wygrał”?)
- Jakie inne sposoby rozwiązania mogły być?

Zadanie: Przygotujcie rekomendacje dla przyszłych sporów o prawo do połowu

Ćwiczenie: Każda grupa prezentuje wyniki (5 minut na grupę). Pozostałe grupy słuchają i notują pytania

Dyskusja na forum:

- Czy komisja arbitrażowa miała rację, mówiąc, że kapitan Solling przekroczył swoje kompetencje?
- Czy „Red Crusader” rzeczywiście łowił ryby? (Czy to ma znaczenie dla oceny działań Duńczyków?)
- Czy arbitraż był lepszym rozwiązaniem niż wojna dyplomatyczna?
- Co ten przypadek mówi nam o prawie międzynarodowym dzisiaj?
- Gdzie w waszej pracy/życiu spotkacie podobne dylematy?

Ćwiczenie: W tych samych grupach przygotujcie pisemnie odpowiedź na te pytania:

- Co nas intryguje w tym przypadku? Czy zmienił się mój pogląd na prawo międzynarodowe?
- Jakie pytanie pozostało bez odpowiedzi?

MINI-PORADNIK NAUCZYCIELA W CS:

Jak zadawać pytania nie dając odpowiedzi:

Zamiast: „To było złe, bo...”

Pytaj: „Dlaczego myślisz, że to było złe? Jakie były alternatywy?”

Zamiast: „Komisja miała rację...”

Pytaj: „Czy komisja miała rację? Dlaczego tak/nie?”

Jak zarządzać dyskusją:

- Jeśli grupa się zgubiła: „Wróćmy do tekstu. Co dokładnie się stało o godzinie 3:40?”
- Jeśli dyskusja się zaciąga: „Mamy 5 minut. Jakie są główne wnioski?”
- Jeśli ktoś się nie odzywa: „Co myślisz o tym, co powiedziała grupa A?”
- Jeśli pojawia się konflikt opinii: „Obie strony mają argumenty. Jakie są różnice w interpretacji faktów?”

Typowe błędy do uniknięcia:

- Czytanie tekstu na głos (studenci czytają sami)
- Wyjaśnianie wszystkiego (niech studenci odkrywają sami)
- Pozwalanie jednej osobie dominować dyskusję (zaangażuj wszystkich)
- Ignorowanie czasu (trzymaj się harmonogramu)

Ćwiczenie: Pracujecie w tych samych grupach. Wybierzcie jedną opcję (A/B/C) i wypełnijcie mini-SWOT wdrożenia opisu przypadku, który przygotowaliście we wcześniejszych etapach tego szkolenia.



S (mocne strony)	W (słabe strony)
O (szanse)	T (zagrożenia)

Ćwiczenie: Indywidualnie opracowujecie „dydaktycznie” wasz pomysł na wykorzystania opisu przypadku, który przygotowaliście wcześniej do konkretnych zajęć ze studentami. Skorzystajcie z poniższych pytań:

1. Na jakich zajęciach użyję tego case study (przedmiot/grupa/termin)?
2. Jaki będzie cel dydaktyczny case’u?
3. Jak przygotuję studentów (przed zajęciami / na starcie)?
4. Jakie pytania zadam na otwarcie dyskusji?
5. Jaką procedurę/kroki zastosuję?



6. Jak domknę zajęcia (wnioski + transfer)?

Przedstawcie wasz pomysł na to, jak skorzystacie z przygotowanego przez was opisu przypadku: cele dydaktyczne, konkretne i szczegółowa prezentacja procedury dydaktycznej, spodziewane efekty takiej pracy

PBL vs. CASE STUDY

OBSZAR	PBL – PROBLEM BASED LEARNING	CASE STUDY – STUDIUM PRZYPADKU
PUNKT WYJŚCIA	autentyczny, otwarty problem z niepełnymi danymi	opisany przypadek (często zamknięty), służący analizie i dyskusji
GŁÓWNY CEL	zidentyfikować, czego brakuje, samodzielnie uzupełnić wiedzę i wypracować rozwiązanie	przeanalizować sytuację, zastosować znaną wiedzę, sformułować wnioski/rekomendacje
REZULTAT	uzasadnione rozwiązanie + wnioski z procesu uczenia	analiza przypadku + rekomendacje/odpowiedzi na pytania dotyczące case'u
TYPOWY CYKL	problem → „wiemy/nie wiemy” → cele → self-study → wymiana/synteza → rozwiązanie → refleksja	lektura case'u → identyfikacja faktów i problemów → analiza opcji → wnioski/rekomendacje → omówienie
HORYZONT CZASU	kilka spotkań na jeden problem (cykle)	od jednej do kilku sesji (często 1 spotkanie)
SKŁAD ZESPOŁÓW	4–8 osób, zwykle stałe, praca cykliczna	praca indywidualna lub grupowa; składy elastyczne
ROLA NAUCZYCIELA	facylitator procesu i refleksji; nie podaje rozwiązań; pilnuje cyklu	moderator dyskusji; prowadzi pytaniami; może doprecyzować ramy/teorie
KLUCZOWA LOGISTYKA	elastyczna przestrzeń, praca między sesjami (self-study), materiały do samodzielnego uczenia	dobrze przygotowany case (tekst/dane), pytania przewodnie, czas na dyskusję



OBSZAR	PBL – PROBLEM BASED LEARNING	CASE STUDY – STUDIUM PRZYPADKU
TYPOWE AKTYWNOŚCI	analiza problemu, formułowanie pytań/hipotez, mapy, poszukiwanie źródeł, synteza, refleksja	lektura case'u, wyodrębnienie faktów/założeń, porównanie opcji, argumentacja, prezentacja wniosków
DOMINUJĄCE EFEKTY	krytyczne myślenie, samodzielne uczenie, analiza/synteza, współpraca, metarefleksja	aplikacja wiedzy do konkretnej sytuacji, analiza i argumentacja, komunikacja, podejmowanie rekomendacji
MOCNE STRONY	głębokie uczenie, autonomia, integracja interdyscyplinarna, rozwój self-directed learning	wysoka klarowność i struktura, łatwe skalowanie, szybka aplikacja teorii, dobre do wielu dyscyplin
OGRANICZENIA	czasochłonność; potrzeba dojrzałości zespołu; wymagane kompetencje facylitacyjne	ryzyko powierzchownej „zgadywanki” przy słabym case; mniejszy nacisk na self-study i długofalowy cykl
KIEDY STOSOWAĆ	gdy celem jest konstruowanie wiedzy i pogłębiona analiza złożonego, otwartego problemu	gdy celem jest trening analizy sytuacji i zastosowania znanej wiedzy do konkretnych decyzji
OCENA – AKCENT	proces: identyfikacja braków wiedzy, tok rozumowania, współpraca, refleksja (+ rezultat)	jakość analizy case'u, trafność i uzasadnienie rekomendacji, argumentacja, udział w dyskusji
MINIMALNE WARUNKI SUKCESU	autentyczny problem, dyscyplina cyklu, regularna refleksja, self-study	dobrze zaprojektowany case z danymi i dylematem, pytania przewodnie, moderowana dyskusja

