



## 1. Общая информация

Кейс-задания - основной элемент метода case-study, который относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case- случай, ситуация) представляет собой метод активного проблемно- ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (выполнения кейс-заданий).

Кейс (в переводе с англ. - случай) представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую участникам в качестве задачи для анализа и поиска решения.

Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные. Кейс дает возможность приблизиться к практике, встать на позицию человека, реально принимающего решения.

Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Метод case-study – инструмент, позволяющий применить теоретические знания к решению практических задач. С помощью этого метода участники имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

### 1. Учебные цели и задачи метода кейсов

#### **Учебными целями метода кейсов являются:**

- развитие аналитического мышления; развитие практических навыков работы с информацией; развитие навыков разработки управленческих решений; освоение современных управленческих и социально- психологических технологий; повышение коммуникативной компетентности;

#### **Кейс-технологии ориентированы на решение следующих задач:**

- овладеть навыками и приемами всестороннего анализа ситуаций из сферы профессиональной деятельности;
- отработать умение востребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения исходной ситуации;
- приобрести навыки применения теоретических знаний для решения практических проблем;
- развить навыки принятия решений в ситуации неопределенности; – приобрести навыки ясного и точного изложения собственной точки зрения в устной или письменной форме;
- выработать умение осуществлять презентацию, то есть убедительно преподносить, обосновывать и защищать свою точку зрения;
- отработать навыки конструктивного критического оценивания точки зрения

других;

- научиться самостоятельно принимать решения на основе группового анализа ситуации.

## 2. Виды кейс-заданий

**Кейс-задания классифицируются по разным основаниям.**

**По уровню сложности и в зависимости от поставленных целей кейсы делятся на следующие виды:**

• *иллюстративные учебные ситуации – кейсы*, цель которых – на определенном практическом примере обучить алгоритму принятия правильного решения в определенной ситуации;

• *учебные ситуации – кейсы с формированием проблемы*, в которых описывается ситуация в конкретный период времени, выявляются и четко формулируются проблемы; цель такого кейса – диагностирование ситуации и самостоятельное принятие решения по указанной проблеме;

• *учебные ситуации – кейсы без формирования проблемы*, в которых описывается более сложная, чем в предыдущем варианте ситуация, где проблема четко не выявлена, а представлена в статистических данных, оценках общественного мнения, органов власти и т.д.; цель такого кейса – самостоятельно выявить проблему, указать альтернативные пути ее решения с анализом наличных ресурсов;

• *прикладные упражнения*, в которых описывается конкретная сложившаяся ситуация, предлагается найти пути выхода из нее; цель такого кейса – поиск путей решения проблемы.

**Исходя из целей и задач процесса обучения, различают следующие виды кейсов:**

- обучающие анализу и оценке;
- обучающие решению проблем и принятию решений;
- иллюстрирующие проблему, решение или концепцию в целом.

Имеются также следующие виды кейсов:

- практические кейсы, которые отражают абсолютно реальные жизненные ситуации;
- обучающие кейсы, основной задачей которых выступает обучение;
- научно-исследовательские кейсы, ориентированные на осуществление исследовательской деятельности.

**По форме представления кейсы делятся на:**

- бумажные кейсы;
- видеокейсы.

По структуре кейсы делятся на:

- *Структурированные кейсы (highly structured case)* — короткое и точное

изложение ситуации с конкретными цифрами и данными. Для такого типа кейсов существует определенное количество правильных ответов. Они предназначены для оценки знания и/или умения использовать одну формулу, навык, методику в определенной области знаний.

- *Неструктурированные кейсы* (unstructured cases) представляют собой материал с большим количеством данных и предназначены для оценки стиля и скорости мышления, умения отделить главное от второстепенного и навыков работы в определенной области. Для них существуют несколько правильных вариантов ответов и обычно не исключается возможность нахождения нестандартного решения.

- *Первооткрывательские кейсы* (ground breaking cases) могут быть как очень короткие, так и длинные. Наблюдение за решением такого кейса дает возможность увидеть, способен ли человек мыслить нестандартно, сколько креативных идей он может выдать за отведенное время. Если проходит групповое решение, то может ли он подхватить чужую мысль, развить ее и использовать на практике.

### 3. Структура и объем кейс-заданий

Структура кейс-заданий зависит от вида кейса и его целей. Но в самом общем виде кейсовое задание состоит из вводной, основной и завершающей частей.

*Вводная часть* – дает общую информацию о «кейсе». Она может содержать «вызов» – небольшое вступление, предисловие, интригующее читателя. Существуют следующие варианты *предисловия*: определенная сюжетная завязка, которая вызовет интерес к рассматриваемой ситуации; исходные данные исследования, глоссарий терминов, ключевые моменты; формулировка вопросов для исследования и т.п. В вводной части может излагаться гипотеза, которую нужно подтвердить или опровергнуть в процессе решения кейса.

*Основная часть* – контекст, случай, проблема, факты.

*Завершающая часть* или *материалы для решения* представляет дополнительную информацию, которая позволит лучше разобраться в «кейсе»: вопросы, библиография, фотографии персонажей, схемы, таблицы.

Текст кейса может быть различным по объему. Различают полные кейсы, сжатые кейсы и мини-кейсы.

*Полные кейсы* (в среднем 20–25 страниц) предназначены для командной работы в течение нескольких дней и обычно подразумевают командное выступление для презентации своего решения.

*Сжатые кейсы* (3–5 страниц) предназначены для разбора непосредственно на занятии и подразумевают общую дискуссию.

*Мини-кейсы* (1–2 страницы и менее), как и сжатые кейсы, предназначены для разбора в аудитории и зачастую используются в качестве иллюстрации к теории, преподаваемой на занятии.

Примеры кейс-заданий представлены в рабочих программах дисциплин.

#### **4. Виды анализа «кейсов»**

1. Проблемный анализ основывается на понятии «проблема»; предполагает осознание сущности, специфики той или иной проблемы и путей ее разрешения (определение формулировки проблемы; определение пространственных и временных границ проблемы; выяснение структуры, функций; выявление закономерностей развития проблемы, ее последствий; определение ресурсов, которые необходимы для разрешения проблемы; пути разрешения проблемы).

2. Причинно-следственный анализ основывается на причинности; предполагает установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации, и следствий ее развертывания.

3. Прагматический анализ предполагает осмысление того или иного объекта, процесса, явления с точки зрения более эффективного использования в практической жизни (диагностику содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизацию). Основными понятиями прагматического анализа выступают «эффективность» – достижение высокого результата минимальными ресурсами; «результативность» – способность достигать поставленную цель; «оценка» – величина, характеризующая то или иное явление с точки зрения эффективности и результативности.

4. Аксиологический анализ предполагает анализ того или иного объекта, процесса, явления в системе ценностей (выявление множества оцениваемых объектов; определение критериев и системы оценивания; построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц).

5. Ситуационный анализ имеет особое значение при использовании метода «Case-study». Данный вид анализа основывается на совокупности приемов и методов осмысления ситуации, ее структуры, определяющих ее факторов, тенденций развития и т.п.

6. Прогностический анализ предполагает не разработку, а использование моделей будущего и путей его достижения. Этот анализ сводится к прогностической диагностике, выяснению степени соответствия анализируемого явления или процесса будущему (предсказаний относительно вероятного, потенциального и желательного будущего): задается будущее состояние системы и определяются способы достижения будущего, а также определяется ситуация будущего.

7. Рекомендательный анализ ориентирован на выработку рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации. От прагматического анализа рекомендательный анализ отличается тем, что предполагает выработку вариантов поведения в некоторой ситуации.

8. Программно-целевой анализ сосредотачивается на разработке программ деятельности в данной ситуации, подробной модели достижения будущего.

#### **6. Этапы выполнения кейс-задания**

Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы участников.

Работа с кейсом осуществляется поэтапно:

*Первый этап* – знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

*Второй этап* – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

*Третий этап* – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.

*Четвертый этап* – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

*Пятый этап* – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

*Шестой этап* – принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий.

*Седьмой этап* – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

## **7. Рекомендации по осуществлению анализа кейс-задания**

Ознакомление участников с текстом кейса и последующий анализ кейса может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа участников.

Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если участники при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из теоретической части ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов:

Используйте знания, полученные в процессе лекционного курса, внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с

выводами; не смешивайте предположения с фактами; При проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

## **8. Презентация результатов анализа кейсов**

Презентация, или представление результатов анализа кейса, выступает очень важным элементом метода. При этом в case-study используются два вида презентаций: устная (публичная) и письменный отчет-презентация.

Публичная (устная) презентация предполагает представление решений кейса группе.

Устная презентация требует навыков публичного выступления, умения кратко, но четко и полно изложить информацию, убедительно обосновать предлагаемое решение, корректно отвечать на критику и возражения. Одним из преимуществ публичной (устной) презентации является ее гибкость. Выступающий может откликаться на изменения окружающей обстановки, адаптировать свой стиль и материал, чувствуя настроение аудитории.

Письменный отчет-презентация требует проявления таких качеств, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д. Подготовка письменного анализа кейса аналогична подготовке устного, с той разницей, что письменные отчеты-презентации обычно более структурированы и детализированы. Основное правило письменного анализа кейса заключается в том, чтобы избегать простого повторения информации из текста, информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения. Письменный отчет – презентация может сдаваться по истечении некоторого времени после устной презентации, что позволяет более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии.

## **9. Критерии оценки выполнения кейс-заданий**

Критериями оценки выполненного кейс-задания являются:

1. Научно-теоретический уровень выполнения кейс-задания и выступления.
2. Полнота решения кейса.
3. Степень творчества и самостоятельности в подходе к анализу кейса и его решению. Доказательность и убедительность.
4. Форма изложения материала (свободная; своими словами; грамотность устной или письменной речи) и качество презентации.
5. Культура речи, жестов, мимики при устной презентации.
6. Полнота и всесторонность выводов.

7. Наличие собственных взглядов на проблему.

## **10. Примерный образец оформления письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания**

*Структура отчета-презентации по выполнению кейс-задания*

1. Формулировка кейс-задания.
2. Описание ситуации (кейса).
3. Анализ ситуации, диагностика проблем(ы) и их (ее) формулировка, определение главной проблемы и второстепенных.
4. Ответы на поставленные вопросы к кейс-заданию или найденные решения.

*Пример* письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания по теме «Методы принятия управленческих решений».

1. Формулировка кейс-задания:

«Проанализируйте ситуацию. Определите какие(ую) проблемы(у) необходимо решить в данной ситуации. Какие формы и методы разработки и принятия решений по данной ситуации Вы могли бы порекомендовать главе сельского поселения?».

2. Ситуация

Главу администрации сельского поселения беспокоит то, что на территории поселения местные жители часто выбрасывают бытовой мусор прямо на улицу, а часть мусора относят или отвозят за околицу. Раньше раз в три дня приезжала машина – мусоровоз, и жители имели возможность в назначенное время вынести бытовые отходы. Средств в бюджете поселения на организованный сбор и вывоз мусора сегодня нет. Постепенно улицы поселения «зарастают» мусором, а за околицей села постепенно разрастается свалка.

3. Анализ ситуации, диагностика проблем(ы) и их (ее) формулировка, определение главной проблемы и второстепенных.

Факты:

- отсутствует организованный сбор мусора на территории сельского поселения;
- улицы «зарастают» мусором;
- свалка за околицей;
- жители не проявляют заинтересованности в чистоте улиц своего

поселения;

- отсутствие средств в бюджете администрации сельского поселения на организацию вывоза бытовых отходов;
- беспокойство главы администрации сельского поселения;
- прочее.

*Перечень возможных проблем, определение главной и второстепенных:*

1. Где найти средства на организованный сбор и вывоз мусора?
2. Как поднять сознательность населения, чтобы они не выбрасывали бытовой мусор на улицу?
3. Как убрать свалку за околицей?
4. Как организовать уборку улиц?
5. Как организовать сбор и вывоз мусора с территории сельского поселения? (главная проблема)
6. Какое применение можно найти некоторым видам мусора, например, пластиковым бутылкам?
7. И т.д.

4. Рекомендуемые возможные формы и методы разработки и принятия решений:

- 1) Глава поселения может разработать и принять решение индивидуально, опираясь на свои знания и опыт или опыт других сельских поселений.
- 2) Можно использовать групповые методы разработки и принятия решений: активизирующие, такие как «Мозговой штурм», «6-5-3» или эвристические, такие как «метод номинальной группы», «метод ассоциаций», привлекая в группу по разработке решений не только сотрудников администрации сельского поселения, но и местных жителей.
- 3) Можно предложить для решения некоторых второстепенных проблем (№ 2, № 3, № 4 или № 6) организовать конкурс идей среди школьников и их родителей на базе местной школы.

