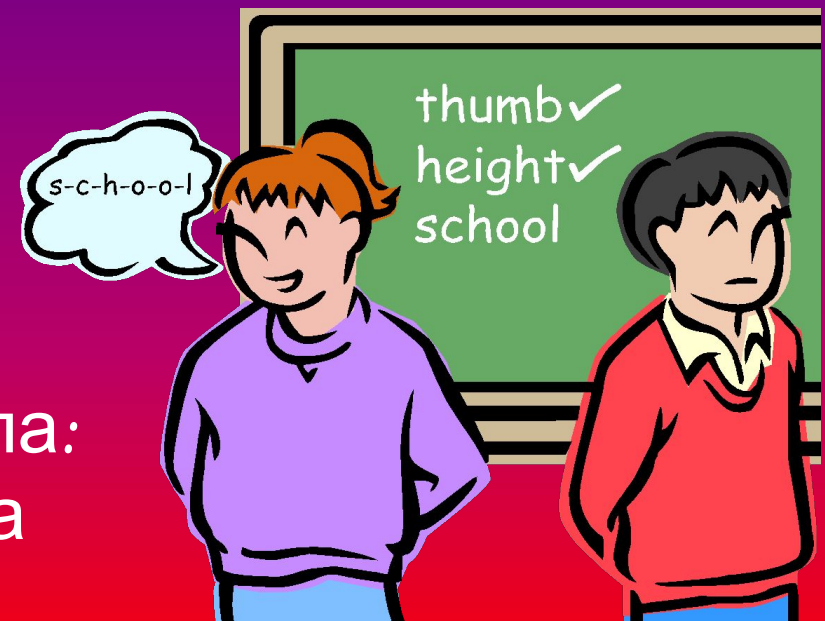


# Технология анализа конкретных ситуаций



Презентацию подготовила:  
к.п.н., доцент О.Б.Даутова

Санкт-Петербург - 2004

«Дурак учится на своих  
ошибках, а умный на кейсах»

«Учить – это все равно, что  
бросать мысли в почтовый  
ящик человеческого  
подсознания. Вы знаете,  
когда они отправлены, но  
никогда не известно, когда  
они будут получены и в  
каком виде»

# Характеристика метода

- **По технологии применения** он относится к методу решения сложных, слабоструктурированных проблем, предполагающих использование творческого потенциала исследователя, ориентацию на инновацию.
- **Главный акцент** при использовании метода конкретной ситуации ставится не столько на развитие навыков решения проблемы, сколько на развитие аналитического мышления, которое необходимо для выявления проблемы, ее формулировки и принятия решения.

# Из истории:



- Начал использоваться в гарвардской бизнес-школе в 1908 году.
- Рядовой студент прорабатывает 500 кейсов в год.
- Среднее количество кейсов — 290.



# Опыт использования кейс-метода при обучении показал его высокую эффективность с точки зрения:

- развития навыков структурирования информации и идентификации проблем;
- научения технологиям выработки управленческих решений различного типа (стратегических, тактических);
- актуализации и критического оценивания накопленного опыта в практике принятия решений;
- эффективных коммуникаций в процессе коллективного поиска и обоснования решения;
- разрушения стереотипов и штампов и организации поиска верного решения;
- стимулирования инноваций за счет синергетики знаний — развитие системного, концептуального знания;
- повышения мотивации на расширение базы теоретического знания для решения прикладных задач.

# Дидактические принципы и условия организации метода КС

- 1. Индивидуальный подход к каждому студенту, учёт его потребностей и стиля обучения, что предполагает сбор максимума информации о студентах еще до занятий;
- 2. Максимальное предоставление свободы в обучении (возможность выбора преподавателя, дисциплин, формы обучения, типа задач и способа их выполнения);
- 3. Обеспечение студентов достаточным количеством наглядных материалов, которые касаются задач (статьи в печати, видео-, аудиокассеты и CD-диски, продукция компаний, деятельность которых анализируется);
- 4. Не загружать студента большим объемом теоретического материала, концентрироваться лишь на основных положениях;
- 5. Обеспечение доступности преподавателя для студента, который должен иметь возможность в любое время обратиться к нему;
- 6. Формирование у студентов навыков самоменеджмента, умения работать с информацией;
- 7. Акцентирование внимания на развитии сильных сторон студента.

**В основе метода конкретных ситуаций лежит *имитационное моделирование, или конкретный пример:***

- констатация ряда событий на производстве или в учреждении,
- описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия сотрудников, т. е. *моделируется соответствующий содержанию обучения рабочий процесс в реальных условиях.*



# Применяемый на занятиях случай должен удовлетворять следующим требованиям:

- Случай должен быть приближенным к жизни и действительности и оформленным таким образом, чтобы позволял установить непосредственную связь с накопленным жизненным опытом.
- Случай должен предоставить возможность интерпретации с точки зрения участников.
- Случай должен содержать проблемы и конфликты.
- Случай должен быть обзриваемым и решаемым в условиях временных рамок и индивидуальных знаний, навыков и способностей студентов.
- Случай должен допускать различные варианты решения.



# Классификация ситуаций №1

|                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Иллюстративные ситуации</b> | Описание КС   | Применение на лекции, в ходе письменного опроса   |
| <b>Нормативные ситуации</b>    | Имеют определенные расчетные или нормативные параметры, позволяющие провести анализ и найти однозначный ответ   | Предназначены для контроля знаний по пройденному теоретическому материалу   |
| <b>Функциональные ситуации</b> | Содержат проблемы, числовые данные, противоречивую информацию, усиливающую фактор неопределенности в выборе решения   | Ориентированы на развитие инноваций через предметное знание.  |
| <b>Стратегические ситуации</b> | Не имеют, да и не могут иметь однозначного решения из-за невозможности определить влияние нестабильных факторов, которые всегда присутствуют в реальных системах. | Ориентированы на формирование инноваций через концептуальное знание и тем самым работают на формирование ключевой компетенции |

# Классификация ситуаций №2

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Case-Study-Method – скрытые проблемы-</b>                         | С помощью предоставленной информации разрабатываются варианты решения проблемы. Отличает большой объем информации. Важен анализ. | Сравнение собственного решения с тем, которое было принято в действительности          |
| <b>Case-Problem-Method - проблемы называются</b>                     | С помощью названных проблем и информации разрабатываются варианты решения и принимается решение.                                 | Возможно сравнение собственного решения с тем, которое было принято в действительности |
| <b>Case-Incident-Method – информация предоставляется с пробелами</b> | Самостоятельное получение информации. Больше приближен к практике.   | Выработка собственного решения   |
| <b>Stated-Problem-Method – сформулированные проблемы</b>             | Приводятся готовые решения, включая их обоснование: возможен поиск дополнительных альтернативных решений                         | Критическая оценка принятых решений  |

# Классификация ситуаций №3

|   |  |
|---|--|
| <b>1. Структурированный кейс.</b>           | Содержит минимум информации. Всегда имеет оптимальное решение, для решения необходимо знать определенную формулу.  |
| <b>2. "Наброски"</b>                        | Содержит несколько страниц текста и приложение. Включает в себя ключевые понятия, при решении его необходимо опираться на свои знания.   |
| <b>3. Большие неструктурированные кейсы</b> | Обычно достаточно большие (40-50 страниц текста). Содержит много подробной информации, причем иногда лишней. При решении необходимо очень четко разобраться с условиями - нужными и ненужными. |
| <b>4. "Первооткрывательские" кейсы.</b>     | При работе с ними вы должны предложить какое-либо новое решение. Самое творческое задание.   |



# Этапы организации обучения

|  |  |
|--|--|
| <b>Подготовительный</b>  | Преподаватель конкретизирует дидактические цели, разрабатывает соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия  |
| <b>Ознакомительный</b><br><i>/знакомство,<br/>информация/</i>    | На данном этапе происходит вовлечение учащихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации, поэтому очень важно продумать наиболее эффективную форму преподнесения материала для ознакомления                              |
| <b>Аналитический</b><br><i>/обсуждение,<br/>резюльция/</i>       | Анализ ситуации в группе. Этот процесс выработки решения, составляющий сущность метода, имеет временные ограничения, за соблюдением которых следит преподаватель.  |
| <b>Итоговый</b><br><i>/диспут,<br/>сопоставление<br/>итогов/</i> | Результативность данного метода увеличивается благодаря заключительной презентации результатов аналитической работы разными группами, когда студенты могут узнать и сравнить несколько вариантов оптимальных решений одной проблемы. |

# Структура процесса обучения

| <b>Фаза</b>                        | <b>Цель</b>  |
|------------------------------------|--|
| <b><i>Знакомство</i></b>           | Понимание проблемной ситуации и ситуации принятия решения                    |
| <b><i>Информация</i></b>           | Научиться добывать информацию, необходимую для поиска решения и оценивать ее |
| <b><i>Обсуждение</i></b>           | Развитие альтернативного мышления  |
| <b><i>Резолюция</i></b>            | Сопоставление и оценка вариантов решения                                     |
| <b><i>Диспут</i></b>               | Аргументированная защита решений   |
| <b><i>Сопоставление ИТОГОВ</i></b> | Оценить взаимосвязь интересов, в которых находятся отдельные решения         |

## Что необходимо помнить при организации?

- корректная **постановка проблемы** требует ясности, четкости, а главное краткости формулировки;
- успех в решении проблемы зависит от выработки различных способов действий в данной ситуации — **альтернатив**;
- необходимым условием для принятия окончательного решения является разработка **критериев решения проблемы** — требований к содержанию альтернатив и их обоснование;
- **при выборе лучшего решения** (альтернативы) нужно опираться как на анализ положительных и отрицательных **последствий** каждого, так и на анализ необходимых **ресурсов** для их осуществления;
- **при составлении программы** деятельности нужно ориентироваться на первоначальные **цели и реальность** ее воплощения.



# Специфика методов решения КС

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Работа с информацией</b>          | Сравнительный анализ различных подходов к формированию информационных массивов. Важно показать, как в рамках одинаковых начальных информационных условий формируются разные модели выбора решений  |
| <b>Технологии выявления проблемы</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Анализ последовательности фактов.</li><li>2. Поведение субъектов, определение их места в организации, схем взаимодействия, области интересов, возможного предмета конфликта</li><li>3. Описание организации как целостной системы</li></ol> |
| <b>Методы анализа</b>                | Выбираются в зависимости от содержания проблемы и объекта анализа (схем взаимодействий, процессов управления, состояний системы, системы в целом).   |
| <b>Процедуры решения проблемы</b>    | Либо нормативная процедура, либо новации   |

## Критерии эффективной работы по методу КС

- Студенты работают как единая учебная группа. Обсуждение осуществляется по типу студент-студент;
- Высокая степень участия студентов. Обсуждение ведется на трех уровнях: 1) обсуждение чужой проблемы; 2) роль одного из героев КС; 3) студенты по собственной инициативе проецируют события на себя;
- Преподаватель направляет, а не управляет обсуждением.

# Условия эффективности технологии КС

*Необходимость наличия у студентов:*

- базовых теоретических знаний;
- базовых знаний по методам и процедурам анализа и исследования социальных процессов и явлений;
- навыков участия в дискуссии и работы в малых группах. Это предполагает использование разнообразных форм организации учебного процесса;
- предварительной самостоятельной подготовки к анализу и обсуждению КС.



# Условия эффективности технологии КС

## Что требуется от преподавателя?

### *ГОТОВНОСТЬ К:*

- формированию интегрированного межпредметного знания;
- использованию методов активного обучения и приемов стимулирования творческого мышления;
- постоянному удержанию аудитории на пике напряженности, используя, в том числе и жесткий регламент обсуждения;

## Что может помешать преподавателю?

- отсутствие соответствующей подготовки;
- боязнь потери контроля над учебным процессом в аудитории;
- использование неприспособленных помещений;
- использование очень длинных, старых и не относящихся к делу ситуаций или ситуаций без проблем;
- чисто иллюстрационный подход к использованию ситуаций;
- излишний догматизм.

# Источники:

- Завгородняя А., Ямпольская Д. Метод конкретных ситуаций в обучении взрослых // Новые знания, 2001, №2.
- Современные технологии обучения / Под ред. Г.В.Борисовой и др. – СПб., 2002.
- Луи И.Барнс, К.Роланд Кристенсен, Эбби Дж.Хансен Преподавание и метод конкретных ситуаций.- М., 2000.
- Российский менеджмент: Учебные конкретные ситуации. Книга 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом / научные редакторы и составители: А.М. Зобов, Б.Н. Киселев -М.: ГУУ, 1998. - 1032 с.
- Ситуационный анализ, или анатомия кейс-метода/ Под ред. д.с.н., профессора Сурмина Ю.П.- Киев: Центр инноваций и развития,2002.-286с.
- <http://www.educ.sfu.ca/case>
- <http://www.pace.edu/CTRCaseStudies>
- <http://www.worldbank.org/wbi/cases/tips/html>
- <http://www.e-xecutive.ru/workshopъ>
- <http://www.casemethod.ru/base1.php?tbl=artikel&id=1>