

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЕЙС- МЕТОДА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

**А.С. Земскова,**  
Рига

Дата поступления статьи в редакцию: **22.07.2008 г.**

Рецензия: доктор психолог, наук, профессор **В.А.Черепанов** (Москва)

Кейс (Case study) - метод анализа ситуаций. Суть его в том, что студенту предлагают осмыслить жизненную ситуацию, описание которой в равной мере отражает какую-либо практическую проблему и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Кейс-метод выступает и специфическим практическим методом организации учебного процесса, методом дискуссий с точки зрения стимулирования и мотивации учебного процесса, а также методом лабораторно-практического контроля и самоконтроля.

В нем дается наглядная характеристика практической проблемы и демонстрация поиска способов её решения. Наконец, по критерию практичности он представляет собой чаще всего *практически-проблемный метод*.

Кейс-метод можно представить в методологическом контексте как сложную систему, в которую интегрированы другие, более простые методы познания. В него входят моделирование, системный анализ, проблемный метод, мысленный эксперимент, методы описания, классификации, игровые методы, которые выполняет в кейс-методе свои роли.

Будучи интерактивным методом обучения, он завоевывает позитивное отношение со стороны студентов, которые видят в нем игру, обеспечивающую освоение теоретических положений и овладение практическим использованием материала. Не менее важно и то, что анализ ситуаций довольно сильно воздействует на профессионализацию студентов, способствует их взрослению, формирует интерес и позитивную мотивацию по отношению к учебе.

Кейс представляет собой некоторую ролевую систему. Под ролью понимают совокупность требований, предъявляемых к лицам,

занимающим определенные социальные позиции. Высокая концентрация ролей в кейсе приводит к превращению кейс-метода в его крайнюю ролевую форму - игровой метод обучения, сочетающий в себе в себе игру с тонкой технологией интеллектуального развития и тотальной системой контроля. Действия в кейсе либо даются в описании, и тогда требуется их осмыслить (последствия, эффективность), либо они должны быть предложены в качестве способа разрешения проблемы. Но в любом случае выработка модели практического действия представляется эффективным средством формирования профессиональных качеств обучаемых.

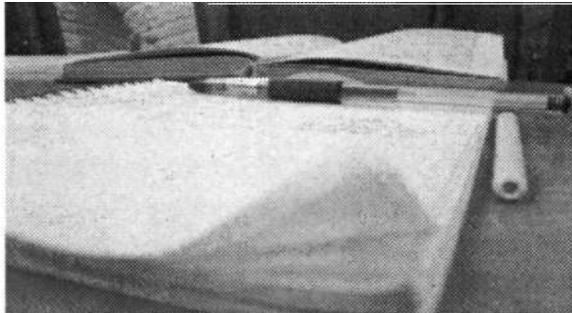
## **Временная структура кейса.**

Любая ситуация, описанная в кейсе, происходит во временной системе координат. Поэтому студенты, работающие с кейс-материалом, должны четко представлять: в какой временной последовательности происходят события, изложенные в кейсе. Обычно кейс-материал составляется в строгом соответствии с временной структурой. Однако в последние годы все чаще встречаются кейсы, в которых временная последовательность изложения материала разбита на несколько временных отрезков, что позволяет включать в канву изложения ситуации комментарии, размышления, мнения, цитаты и прочие необходимые материалы. Тем не менее это не должно отразиться на последовательности изложения событий, и временная структура должна по-прежнему оставаться четкой и понятной студентам.

## **Сюжетная структура кейса.**

Чтобы кейс-материал действительно смог увлечь студента, необходимо наличие четкой сюжетной линии. На 10-15 листах бумаги должна разыгаться драма, способная привлечь к себе внимание. Опытный автор не случайно уделяет сюжетной структуре особое

внимание. Чем ярче будет представлена проблема, поставленная в кейсе, тем больший интерес она вызовет. Столкновение идей или людей - лучшая гарантия успеха кейса в студенческой среде



### **Разъяснительная структура кейса**

Изложенная в кейсе ситуация должна быть понятна читателю до мельчайших подробностей. Необходимо помнить, что восприятие материала автором кейса и читателем не одинаково. Поэтому чрезвычайно полезно периодически смотреть на свое творение глазами будущего читателя и, как результат этого процесса, - возможно, более подробно осветить те моменты, которые с авторской точки зрения, не требуют дополнительного разъяснения. Не случайно подавляющее большинство кейсов, пользующихся успехом, как у профессионалов, так и у студентов, содержит подробнейшую информацию об отрасли промышленности или сфере услуг, к которой принадлежит организация, о самой организации, ее персонале, используемых технологиях и прочие сведения, казалось бы, не имеющие непосредственного отношения к поставленной проблеме, но способные облегчить процесс самостоятельной работы над материалом кейса будущему читателю.

### **Процесс работы над кейсом**

М. Линдере и Дж. Эрскин<sup>1</sup> выделяют в процессе написания кейса пять этапов.

Этап 1. Поиск первоначальных условий (цель первого этапа - определить основную идею будущего кейса и добиться расположения нужных организаций и контактных лиц).

Этап 2. Установление первого контакта (После того, как найдены первоначальные условия для написания будущего кейса, необ-

ходимо ответить на вопрос: "Готовы ли менеджеры организации, на материалах которой будет написан кейс, содействовать работе над ним?").

Этап 3. Сбор информации

Этап 4. Процесс составления (Составление кейса предполагает организацию и представление полученных данных таким образом, чтобы описанная в кейсе ситуация была понятна читателю после первого же прочтения и имела единственное толкование. Процесс составления кейса, пожалуй, самый трудный этап работ над новым кейс-материалом.

1. В кейсе желательно описывать одно или несколько событий, взятых из реальной бизнес-практики.

2. В кейсе обязательно приводится необходимая информация об организации в целом и людях, работающих в ней.

3. Кейс-материал должен содержать высказывания сотрудников организации относительно рассматриваемой проблемы.

4. Текст кейса не должен быть перегружен биографическими данными сотрудников организации.

Текст должен быть написан хорошим русским языком, с соблюдением всех правил грамматики, синтаксиса и пунктуации. В случае опубликования с материалом непременно должен поработать профессиональный редактор. В тексте необходимо избегать двусмысленности толкования и затрудненного понимания сути изложенной ситуации, для чего нужно тщательно подбирать слова.

Желательно описывать ситуацию в прошедшем времени. Это необходимо, прежде всего, в целях защиты интересов организации, предоставившей информацию, а также увеличения "жизненного усилия" кейса. Кейс-материал, изложенный в настоящем времени, живет ровно столько времени, сколько актуальна описанная в нем ситуация. Именно поэтому практики в случае невозможности описания ситуации в прошедшем времени рекомендуют указывать точную дату написания кейса.

Для представления данных всегда желательно использовать табличную форму их представления. А в целях облегчения работы с кейс-материалом рекомендуется использование диаграмм, схем, рисунков, сводных таблиц и т.д.

<sup>1</sup> Michiel R. Leenders and James A. Erskine disc Research: The Case Writing Process. Ontario: School of Business Administration the University of Western Ontario, 1989.

И всегда необходимо помнить о том, что все материалы в кейсе обязательно должны проходить проверку на достоверность. Особенно это касается цифровой и статической информации.

Этап 5. Получение разрешения на публикацию.

Кейс - это результат творческой деятельности преподавателя. Как интеллектуальный продукт он имеет свои источники.

Классификация кейсов по степени воздействия их основных источников.

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

Основная задача практического кейса заключается в том, чтобы детально и подробно отразить жизненную ситуацию. По сути дела этот кейс создает практическую, что называется «действующую» модель ситуации. При этом учебное назначение такого кейса может сводиться к тренингу обучаемых, закреплению знаний, умений и навыков поведения (принятия решений) в данной ситуации. Такие кейсы должны быть максимально наглядными и детальными. Главный его смысл сводится к познанию жизни и обретению способности к оптимальной деятельности.

Хотя каждый кейс несет обучающую функцию, степень выраженности всех оттенков этой функции в различных кейсах различна.

Во-первых, он отражает типовые ситуации, которые наиболее часты в жизни, и с которыми придется столкнуться специалисту в процессе своей профессиональной деятельности.

Во-вторых, в обучающем кейсе на первом месте стоят учебные и воспитательные задачи, что предопределяет значительный элемент условности при отражении в нем жизни. Ситуация, проблема и сюжет здесь не реальные, практические, а такие, какими они могут быть в жизни. Они характеризуются искусственностью, «сборностью» из наиболее важных и правдивых жизненных деталей. Такой кейс мало дает для понимания конкретного фрагмента общества. Однако он обязательно

формирует подход к такому фрагменту. Он позволяет видеть в ситуациях типичное и предопределяет способность анализировать ситуации посредством применения аналогии.

Подобное же свойственно и для исследовательского кейса. Его основной смысл заключается в том, что он выступает моделью для получения нового знания о ситуации и поведения в ней. Такой кейс трудно применять в обучении обычных студентов, изучающих, например, типовой курс менеджмента. Обучающая функция его сводится к обучению навыкам научного исследования посредством применения метода моделирования. Строится этот кейс по принципам создания исследовательской модели. Поэтому применять его лучше всего не как метод общеобразовательного обучения, а как метод повышения квалификации, т.е. как метод переподготовки профессионалов. Доминирование исследовательской функции в нём позволяет довольно эффективно использовать его в научно-исследовательской деятельности.

Научность и строгость кейсу придают статистические материалы, сведения о состоянии рынка, социально-экономические характеристики предприятия и т.п. При этом данные материалы могут играть роль непосредственного инструмента для диагностики ситуации, а могут выступать в качестве материала для расчета показателей, которые наиболее существенны для понимания ситуации. При использовании статистических материалов студенту необходимо осмыслить эти материалы, ответив на несколько вопросов: «Какую роль играют эти материалы в характеристике ситуации?», «Что в самих материалах непосредственно характеризует ситуацию?», «Как рассчитываются или выделяется эти характеристики?» и т.д. Статистические материалы размещают либо в самом тексте кейса, либо в приложении.

Материалы к кейсу можно получить также посредством анализа научных статей, монографий и научных отчетов, посвященных той или иной проблеме. Если произведения публицистики и художественной литературы придают эмоциональную насыщенность и предметную осязаемость кейсу, то произведения науки придают ему большую строгость и корректность. Хорошая научная статья обычно характеризуется углубленным пониманием

какого-либо вопроса, а научная монография дает системную, всестороннюю характеристику предмета исследования. Что касается научного отчета, то его особенностью является актуальность и новизна материала. Эти продукты науки далеко не всегда описывают и объясняют ситуацию. Поэтому они нуждаются в специальном осмыслении в аспекте ситуации.

Наиболее интересные научные публикации могут выполнять в кейс-методе две функции: первая заключается в том, что научные публикации и их фрагменты могут выступить составляющими кейсов посредством включения в их ткань, а вторая - в том, что они могут быть включены в список литературы, необходимой для понимания кейса. Интернет с его ресурсами, является источником, который отличается значительной масштабностью, гибкостью и оперативностью.

Наличие в структуре кейс-метода споров, дискуссий, аргументации довольно сильно тренирует участников обсуждения, учит соблюдению норм и правил общения. Еще больше нагрузка на преподавателя, который должен быть достаточно эмоциональным в течение всего процесса обучения, разрешать и не допускать конфликты, создавать обстановку сотрудничества и конкуренции одновременно, и, самое главное, обеспечивать соблюдение личностных прав студента. Эмоциональный накал при этом методе обучения достигает нередко такой степени, что группа напоминает кипящую плазму.

Особенность работы преподавателя, практикующего кейс-метод, заключается в том, что он не только реализует максимально свои способности, но и развивает их. Основное содержание деятельности преподавателя включает в себя выполнение нескольких функций — обучающей, воспитывающей, организующей и исследовательской. Они воспринимаются в единстве, хотя у многих одни довлеют над другими.

Деятельность преподавателя при использовании кейс-метода включает две фазы.

Первая фаза представляет собой сложную творческую работу по созданию кейса и вопросов для его анализа. Она осуществляется за пределами аудитории и включает в себя научно-исследовательскую, методическую и

конструирующую деятельность преподавателя.

Однако хорошо подготовленного кейса мало для эффективного проведения занятия. Для этого необходимо еще подготовить методическое обеспечение, как для самостоятельной работы студентов, так и для проведения предстоящего занятия.

Вторая фаза включает в себя деятельность преподавателя в аудитории, где он выступает со вступительным и заключительным словом, организует малые группы и дискуссии, поддерживает деловой настрой в аудитории, оценивает вклад студентов в анализ ситуации.

Часто бывает целесообразно до анализа кейса в аудитории встретиться с несколькими участниками перед занятием, чтобы рассмотреть с ними данные, сравнить анализы и обсудить стратегии. Именно тогда можно подвергнуть испытанию и усовершенствовать выбор стратегий, а также исследовать и обогатить понимание проблем данной ситуационной модели через восприятие других людей.

Анализ кейса и поиск эффективной формы представления этого анализа в аудитории представляет собой наиболее серьезную фазу обучения. Она предусматривает выявление фактов и определение частей проблемы, а также их соотношение. В вузах в основном используются небольшие по объему и очень простые ситуации, которые можно использовать исключительно в начале курса. В то время как технология кейс-метода требует постоянного усложнения рассматриваемых ситуаций. Более того, современность и актуальность ситуаций, описанных в кейсе, - не единственное условие его успеха в студенческой аудитории.

Педагогический потенциал кейс-метода гораздо больше, чем у традиционных методов обучения. Преподаватель и студент здесь постоянно взаимодействуют, выбирают формы поведения, сталкиваются друг с другом, мотивируют свои действия, аргументируют их моральными нормами.

#### *Литература:*

1. <http://www.casemethod.ru/index.php>
2. <http://www.partnerstvo.nj/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=22>
3. <http://www.rea.ru/portal/departments.nsf>