

Кейс-технология – путь к развитию и оценке компетенций студентов

Программа:

11-00 Панфилова А.П. «Метод анализа ситуаций»

11-45 Ответы на вопросы

12-00 Панфилова А.П. «Метод ситуационного обучения (кейс-стади)»

12-45 Ответы на вопросы

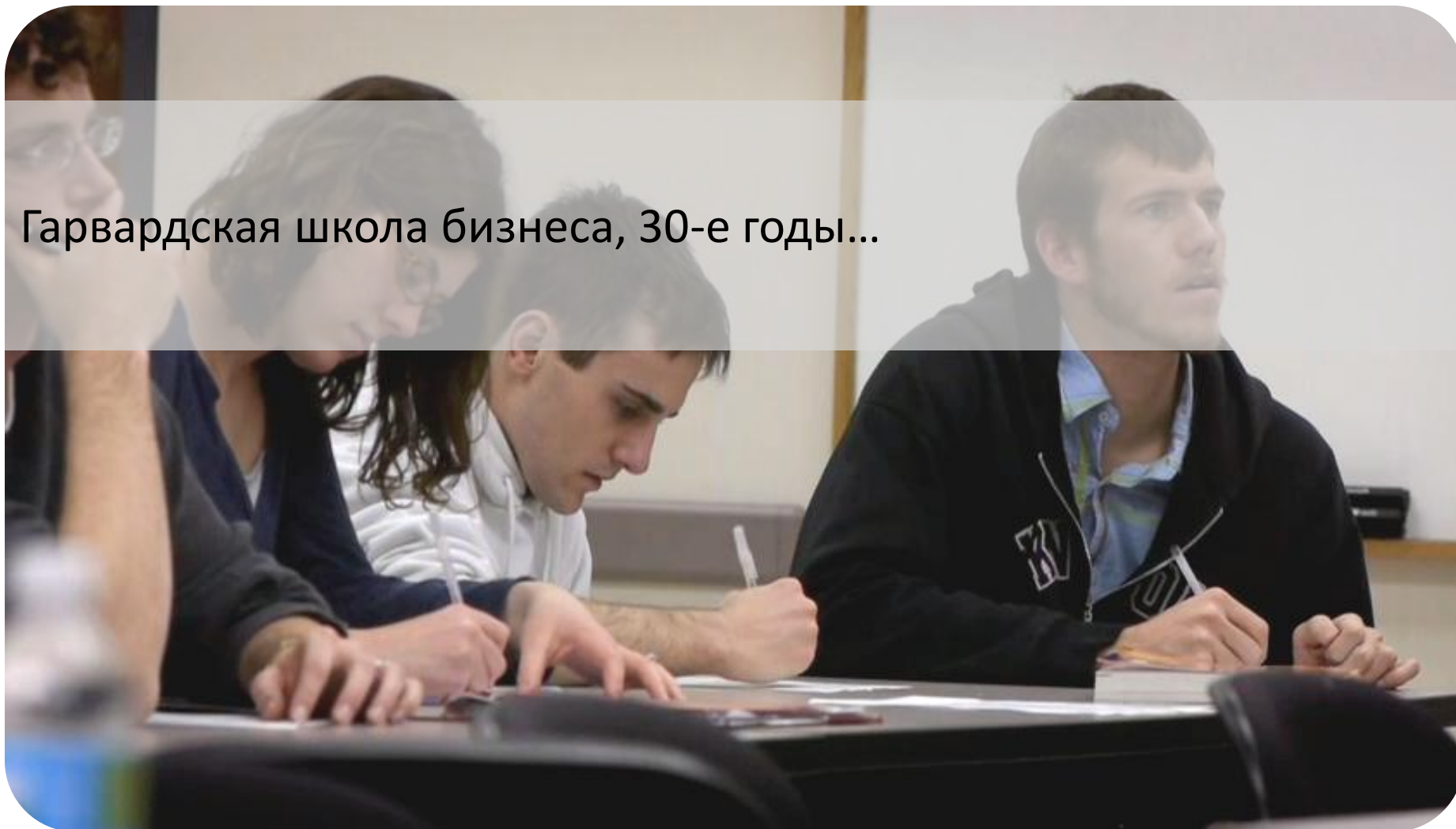
13-00 Бонус для участников (дополнительная литература)

Спикер:

Панфилова Альвина Павловна, доктор педагогических наук, профессор кафедры социального менеджмента факультета управления РГПУ им. А.И. Герцена

Метод анализа ситуаций

Гарвардская школа бизнеса, 30-е годы...



Анализ ситуаций

- Разработана технология в 30-е годы в Гарвардской школе бизнеса (школа делового администрирования Гарвардского университета, г. Бостон, США).
- Известность в России она получила лишь в начале 70-х годов. Эта технология может носить как **самостоятельный характер, так и быть частью** традиционных методов обучения (лекций, семинаров) или деловых игр и тренингов.

Практические компетентности

Включение обучаемых в активную деятельность, позволяет развить практические компетентности: базовые умения, навыки и готовность к действию, ибо, как заметил Тацит: «Упражнения рождают мастерство».

Цели технологии анализа ситуаций:

- развитие навыков анализа и критического мышления;
- соединение теории и практики;
- представление примеров принимаемых решений и их последствий;
- демонстрация различных позиций и точек зрения;
- формирование навыков оценки альтернативных вариантов в условиях неопределённости.

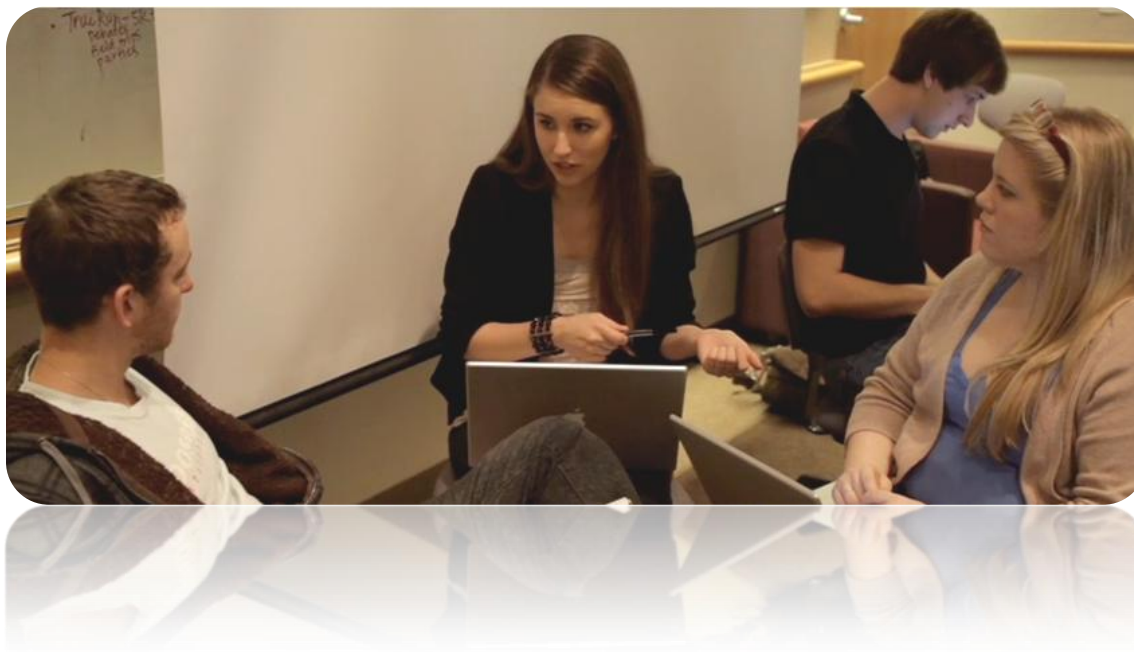
Метакомпетенции

- **приобретают** коммуникативные навыки: точное выражение мыслей, слушание, аргументированные высказывания, контраргументация и пр.;
- **развивают** презентационные умения и навыки по представлению информации;
- **формируют** интерактивные умения, позволяющие эффективно взаимодействовать с партнёрами и принимать коллективные решения;
- **осваивают** партнёрские отношения и приобретают навыки сотрудничества;
- **учатся учиться**, самостоятельно отыскивая необходимые знания для решения проблемы;
- **развивают** навыки поведения в условиях неполной информации, при решении комплексных проблем;

Ситуации бывают конкретные и базовые

- **Конкретные ситуации** возникают во всех сферах формального и неформального взаимодействия. Под **конкретной ситуацией** понимается **реальное событие**, произошедшее под влиянием некоторых факторов (событий), частично известных и частично неизвестных.
- В литературе под конкретной ситуацией иногда понимается **событие, явление, вступающее в конфликт с окружающей средой** – людьми, органами власти, экологией и т.п.
- Две конкретные ситуации могут быть **идентичными, подобными и полезными** с точки зрения возможности заимствования решений.

Базовой ситуацией называется обобщённое описание совокупности подобных конкретных ситуаций, которые можно отнести к одному классу.



Ситуация

Рабочий контакт пожилого и молодого педагогов. Старший, более опытный, не принимает современных технологий обучения: игры, тренинги, анализ кейсов.

Действующие лица: молодой педагог (председатель цикловой комиссии) и педагог в зрелом возрасте (пенсионер), считающий традиционные методы обучения достаточно эффективными и не собирающийся перестраиваться, считает всё новое быстро проходящим веянием.

Задание. Смоделировать ситуацию, опираясь на опыт педагогического общения, и разыграть её, используя техники и приёмы установления контакта. Молодой педагог пытается привлечь пожилого педагога к внедрению в учебный процесс инновационных технологий, с этой целью пытается установить эмоциональный контакт и провести беседу с опытным, но несговорчивым педагогом.

Стандартная ситуация – в определённой мере типична, часто повторяется при одних и тех же обстоятельствах; имеет одни и те же источники, причины; может носить как отрицательный, так и положительный характер.

В каждой из ситуаций могут присутствовать и некоторые элементы ситуаций других типов. Вид применяемых в учебном процессе ситуаций в каждом конкретном случае будет зависеть:

- от специфики изучаемого курса, контингента обучаемых,
- поставленной учебной цели,
- учебного времени и опыта обучаемых

Ситуация-задача

В одной из сказок король предлагал своим узникам решить задачу со следующими условиями.

Узник должен был угадать, в какой из двух предложенных комнат находится принцесса, а в какой тигр. Если узник правильно указывал на комнату с принцессой, то освобождался, более того – мог жениться на принцессе, а если указывал на комнату с тигром, то мог пасть его жертвой.

На комнаты король приказал повесить соответствующие таблички и при этом оговорил некоторые условия. Могло оказаться, что в обеих комнатах находятся принцессы или в обеих сидят тигры. В одной из задач таблички на дверях комнат гласили: «По крайней мере, в одной из этих комнат находится принцесса» (на первой) и «Тигр сидит в другой комнате» - на второй.

Условия были таковы, что оба утверждения могли быть истинны или оба ложны.

Решение достигается путём анализа.

Пусть обе надписи ложны.

Тогда, если надпись на второй комнате ложна, то в первой комнате находится принцесса, и, значит, надпись на первой комнате оказывается истинной. Налицо противоречие, а посему данный вариант отбрасывается.

Остаётся вариант, когда все надписи истинны.

Отсюда и решение, согласно которому в первой комнате — тигр, а во второй принцесса.

- **Экстремальная** ситуация (или чрезвычайное происшествие) – уникальная, не имеет в прошлом аналогов;
 - приводит к негативным, а порой и разрушительным изменениям каких-либо объектов, процессов, взглядов, отношений;
 - влечёт за собой материальные, физические и нравственные потери;
 - требует привлечения незапланированных и непредусмотренных материальных и человеческих ресурсов;
 - побуждает к радикальным действиям, нетрадиционным решениям, обращению за помощью, например, землетрясение, пожар, наводнение, буран, извержение вулкана, сход лавины.

Виды ситуаций

По характеру освещения подачи материала могут быть использованы ситуации-иллюстрации, ситуации-оценки и ситуации-упражнения.

- ✓ **Ситуация-иллюстрация** - пример из практики (как позитивный, так и негативный) и способ решения ситуации.
- ✓ **Ситуация-оценка** - описание ситуации и возможное решение в готовом виде: требуется только оценить насколько оно правомерно и эффективно.
- ✓ **Ситуация-упражнение** состоит в том, что конкретный эпизод управленческой или социально-психологической деятельности препарирован так, чтобы его решение требовало каких-либо стандартных действий, например, расчёта нормативов, заполнения таблиц, использования юридических документов.

Ситуация «Аттестация»

Вы менеджер ведущего подразделения организации, а в данный момент - председатель аттестационной комиссии. Накануне аттестации, в неофициальной беседе с руководителем организации, в которой вы работаете, было высказано пожелание «отрицательно аттестовать» старшего научного сотрудника из консалтингового отдела Крюкову Марию Семёновну и в то же время было сказано, что у вас, наконец, есть возможность, занять должность заместителя по организационным вопросам.

Вы давно знаете Крюкову М.С. как справляющегося со своими обязанностями, инициативного, творческого специалиста. Вы с ней учились и дружили в институте.

Вам также известно, что между руководителем и Крюковой М.С. давно не сложились отношения. Объективных претензий, позволяющих её уволить, у руководителя нет, а межличностный конфликт между ними имеет затяжной характер.

Дома, вы рассказали жене о сложившейся ситуации и попросили совета, в связи с чем, она однозначно заявила, что, не смотря на дружественные отношения, в это трудное время её интересует только судьба и карьера её собственного мужа.

Ваши действия?

Задание:

1. Обсудить подобные ситуации из собственного опыта, какие действия предпринимались и каковы их последствия;
2. Записать самые приемлемые решения.

Ситуационный анализ и его виды

При активном ситуационном обучении участникам анализа **предъявляются факты (события), связанные с некоторой ситуацией** по её состоянию на определённый момент времени в конкретной социально-экономической системе.

Задачей обучаемых является необходимость **принять рациональное решение**, действуя сначала индивидуально, а затем в рамках коллективного обсуждения возможных решений, то есть интерактивного взаимодействия.

Учебная ситуационная задача

Предпосылки для анализа могут быть разные :

- 1)оптимальное решение уже имеется у преподавателя, участникам анализа остаётся самим найти его и обосновать, показать каким образом они его нашли (например, при расчётах) и как его реализовать;
- 2)обучаемый должен проанализировать готовый вариант решения (ответа), предложенный автором-разработчиком ситуационной задачи;
- 3)предлагается несколько вариантов правомерных решений;
- 4)имеется многоальтернативное решение.

Аспекты анализа

Ведущий занятие, ставит перед обучаемыми разнообразные вопросы, которые позволяют **выявить специфические признаки проблемы**, её истоки, причинно-следственные связи и свойства, развивают способность рассматривать проблему с различных сторон и точек зрения и в разных аспектах:

- управленческом,
- педагогическом;
- психологическом,
- юридическом,
- нравственном,
- экономическом.

Ситуационные технологии

К технологиям, активизирующим учебный процесс, построенным на анализе ситуаций, относятся:



Традиционный анализ конкретных ситуаций (АКС)

1. развитие аналитического мышления, привитие практических навыков работы с информацией: вычленение, структурирование и ранжирование по значимости проблем;
2. освоение современных технологий выработки и принятия решений, стимулирование инноваций, повышение мотивации на изучение теории;
3. расширение коммуникативной компетентности, формирование способности выбора оптимальных вариантов эффективного взаимодействия;
4. разрушение стереотипов мышления, освобождение от «рудиментов» авторитарного опыта;
5. демократизация процесса обучения.

Метод ситуационных упражнений

Целью применения СУ является усвоение знаний и приобретение профессиональных навыков и умений на основе деятельности в условиях, приближённых к реальной практике.

Обучаемым предлагается текст с подробным описанием сложившейся в организации ситуации или задача, требующая решения, иногда в тексте предлагаются уже осуществлённые менеджером действия, для анализа их правомерности, результаты проведённого исследования, формы статистической отчётности и др.

Обучаемый должен осуществить какие-либо процедуры, связанные с аналитической деятельностью:

- систематизация проблем, их ранжирование,
- произведение расчётов, сравнительных действий,
- затем принятие решения, обоснование,

- СЗ может не иметь однозначного решения. Ситуация, лежащая в основе задачи, может предполагать **множество решений**, более или менее близких к оптимальному.
- Многообразие вариантов возможных решений, принятых обучаемыми, используется в дискуссии **для анализа и оценки различных подходов** к решению.
- Встречаются СЗ, когда вообще нет решения, снимающего проблему, тогда решением считается **установление противоречий, определение направленности необходимых действий** в сложившейся обстановке.

Ситуация-упражнение

Задание:

Проанализируйте предложенные ситуации, сложившиеся в организации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации.

Причины возникновения ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по схеме мотивационного процесса.

Ситуации:

Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Существует много разногласий.

Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.

В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.

Ситуационная задача

Нередко высказывается мнение, что заработная плата сотрудников организации должна складываться из трёх частей:

- за выполнение должностных обязанностей;
- за выслугу лет и с учётом фактора стоимости жизни;
- за достигнутые результаты в работе за прошедший период.

Этот подход не является бесспорным.

Предложите свою систему материальных и моральных компонентов, определяющих динамику заработной платы сотрудника компании, банка или иной организации в зависимости от имеющихся результатов и исходя из реалий современной России.

Признаки ситуационной задачи:

- более чёткая постановка задачи, как с качественной, так и с количественной точек зрения, **анализ реальных данных конкретной организации** при недостатке исходной информации для имитации вероятностного характера деятельности;
- необходимость со стороны обучаемых **выполнения расчётов** – экономических, математических, технических и др.;
- **представление результата** решения в виде количественных показателей, графиков, формул, графически изображённых структур;
- **многовариантность возможных решений.**

Ситуационная упражнение

Предприятие расположено в Петербурге. Специализируется на производстве молочных и кисломолочных продуктов и их производных. Существует 5 лет. Имеет более или менее стабильную прибыль.

По данным маркетинговых исследований, занимает неизменную в течение долгого времени долю рынка. 60 % своей продукции предприятие продает в Петербурге, 30 % — в Москве, 10 % — в регионах. В штате 800 человек.

Задание — создание формальной организационной модели:

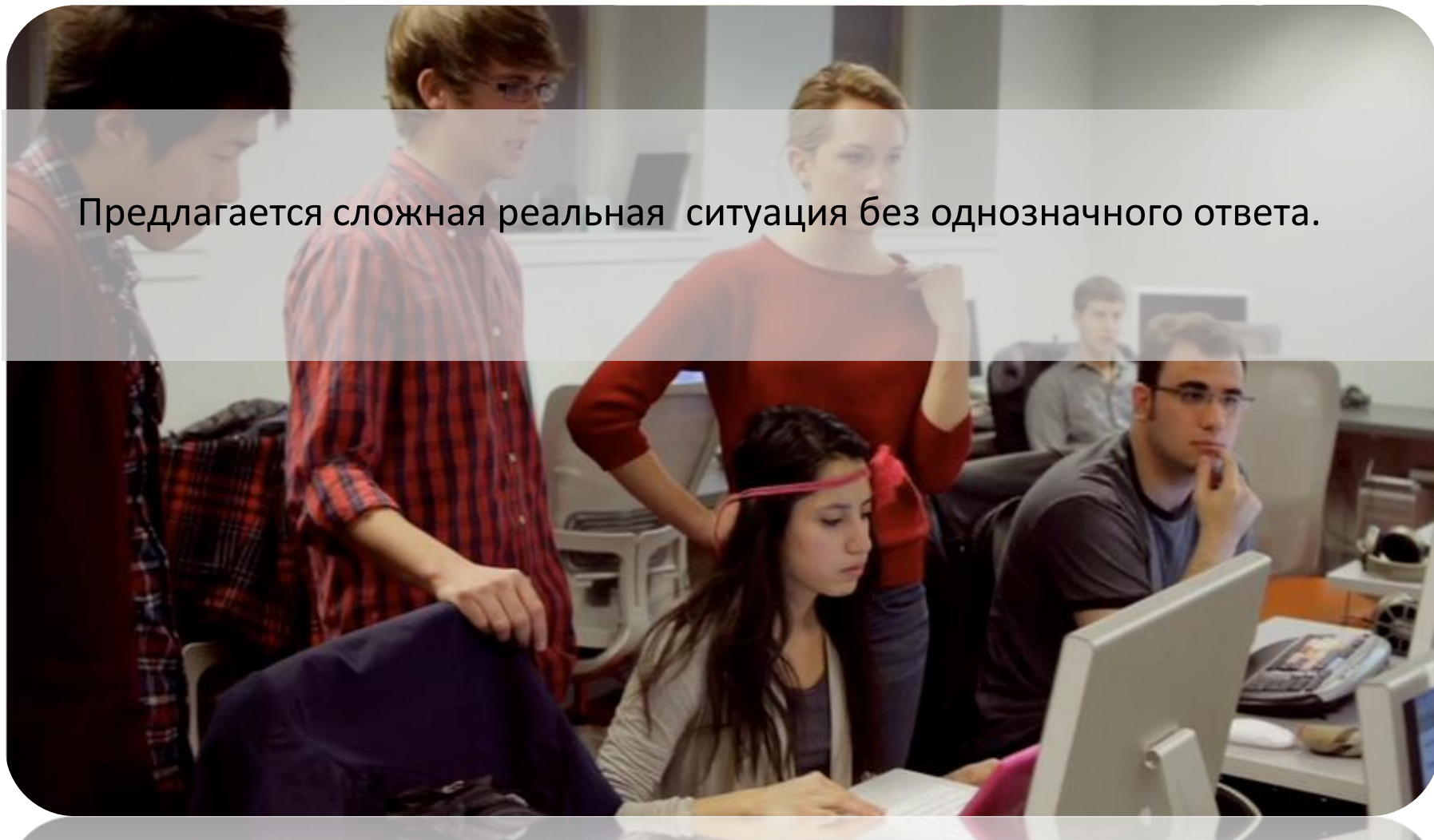
- 1.название,
- 2.структура организации (тип, структурные подразделения, штатное расписание, ролевые позиции и т. д.),
- 3.элементы организационной культуры (миссия, провозглашаемые ценности),
- 4.территориальный план организации.

Вопросы



Метод ситуационного обучения (кейс-стади)

Предлагается сложная реальная ситуация без однозначного ответа.



Цель:

- активизировать обучаемых на поиск **различных истин** и подходов и помочь им сориентироваться в проблемном поле, многоаспектно оценить предлагаемые варианты решений;
- **развитие системы ценностей**, профессиональных позиций, жизненных установок.
- **Вместо готовых знаний предлагается их выработка**, активная позиция каждого, сотворчество всех участников, **равноправие всех со всеми** в процессе обсуждения, поддерживается **эмоциональное напряжение** в игровых группах, создаются условия для конкуренции и соревнования.

Кейс-стади имеет следующие признаки:

- наличие модели социально-экономической системы, использование фактических организационных проблем;
- возможное участие максимального количества людей в их изучении, выяснении иных точек зрения, сравнении различных взглядов и принятии коллективных решений;
- минимальная степень зависимости обучаемых друг от друга, наличие у каждого права на правильные и неправильные ответы, взаимный обмен информацией;
- многоальтернативность решений, принципиальное отсутствие единственного решения;
- наличие системы группового оценивания деятельности;
- организатор занятия проводит обучаемых через все этапы сценария и исполняет функции эксперта, катализатора учебного процесса и тренера.

Группа может подготовить:

1. перечень ключевых событий во времени;
2. таблицу задач и принимаемых решений;
3. диаграмму последствий;
4. графики изменения технико-экономических показателей;
5. визуально оформленные решения в виде символов;
6. классификационные группы действий и событий, таблицы и графики.

Предварительное обсуждение ситуации в аудитории проводится для того, чтобы преподаватель убедился в хорошем усвоении материала и правильном понимании всеми обучаемыми проблем, поставленных в ситуации.

✓ Рассмотрение ситуаций может проводиться с разделением участников занятия на малые группы (по 3 – 7 человек). Это определяется масштабами и важностью ситуации, ее новизной и количеством обучаемых.

Как правило, на рассмотрение ситуаций требуется от 30 минут до 2 часов учебного времени. Целесообразна самостоятельная работа с ситуацией в домашних условиях.

✓ Продолжительность занятий зависит от масштабов ситуации и глубины знания у обучаемых.

✓ Преподаватель выполняет роль руководителя дискуссии, а при необходимости - оппонента и критика, активизируя и направляя ход действия.

Метод анализа кейсов, казусов

Разновидность метода кейс-стади (*от лат. casus – запутанный или необычный случай*) - интерактивная технология для краткосрочного обучения, направлена не на освоение знаний, а на формирование новых психологических качеств и умений.

При использовании метода кейсов:

- краткая запись набора обстоятельств на основе микроситуаций и необходимости «действовать «по обстановке».
- письменный или устный конкретный случай из практики (казус), описанный в несколько строк.

Эта информация может быть изложена:

- в документальной форме (например, сообщение) или
- при помощи вербальных или визуальных средств (таких, как видео и/или показ слайдов).

Пример. В группе учится 21 человек. У вас завтра практическое занятие после лекции. Вы подготовили для занятия деловую игру, рассчитанную на группу, состоящую не менее, чем из 18 человек: три игровые команды по 5 человек и группа экспертов – 3 человека.

На следующий день, придя на занятие, вы увидели в аудитории всего 7 человек. На вопрос: придут ли остальные, никто не знал ответа. Ваши действия?

Методы работы с ситуациями



Традиционный
(классический)
анализ
Гарвардского типа.



Метод
разыгрывания
ситуации в ролях.



Метод инцидента.

Цель – поиск информации для принятия решения самим обучаемым и научение его поиску необходимой информации: её сбору, систематизации и анализу.

Студенту необходимо, прежде всего:

- ✓ собрать информацию;
- ✓ разобраться в обстановке;
- ✓ определить, есть ли проблемы, и в чем они состоят;
- ✓ подумать, что надо делать;
- ✓ выяснить, что нужно знать для принятия того или иного решения.

Метод проигрывания ролей (инсценировки)

Цель метода «разыгрывания» ситуаций в ролях (role playing) в том, чтобы **создать в виде инсценировки перед аудиторией** правдивую управленческую или социально-психологическую ситуацию и затем дать обучаемым возможность **оценить поступки и поведение участников игры – исполнителей.**

Студенты разыгрывают предлагаемую ситуацию так, как считают нужным (играя самого себя, или чей-то образ, или пародируя кого-то и пр.)

Ситуация для разыгрывания в ролях

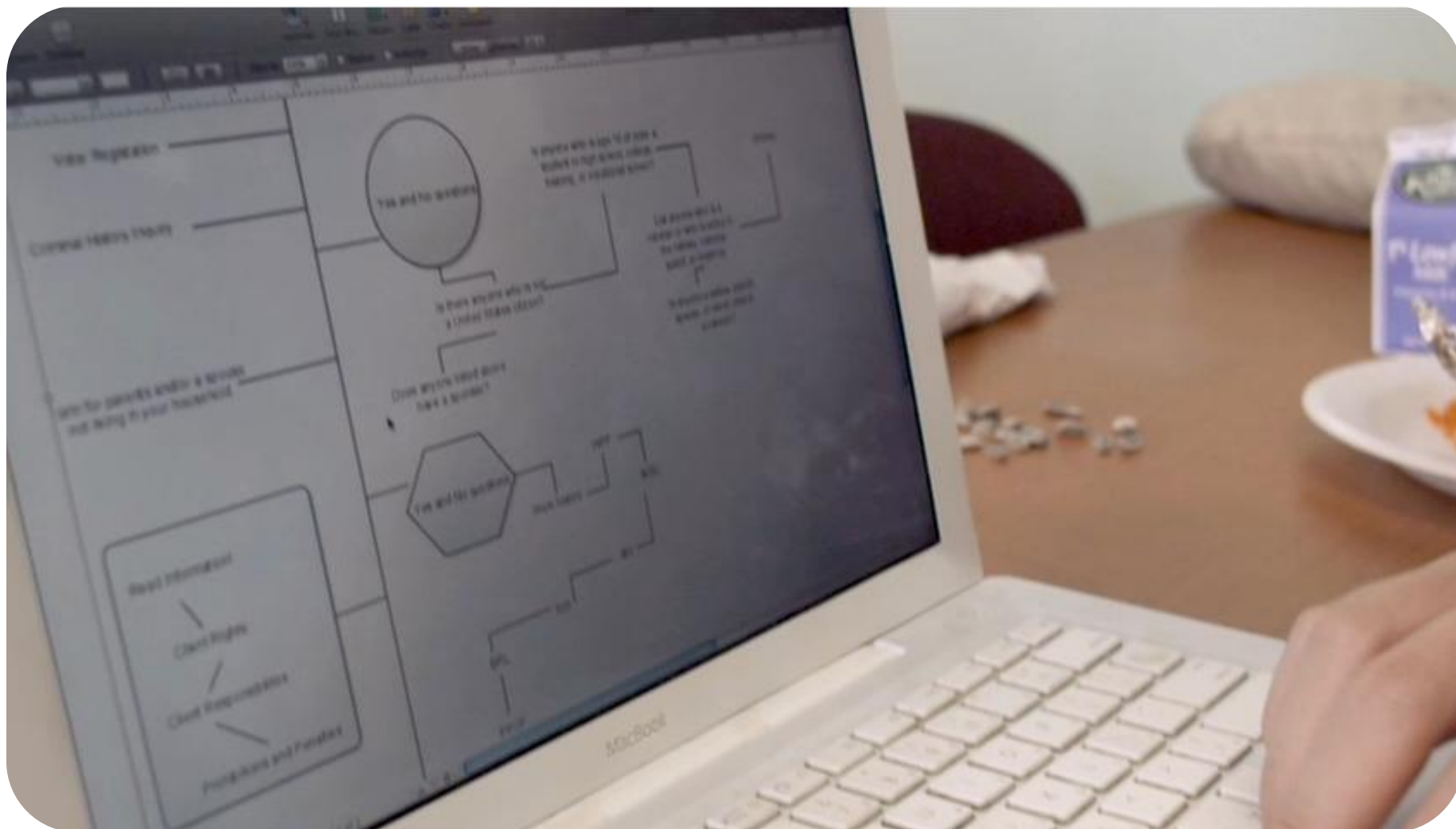
Директор школы оповестил персонал о том, что в ближайшее время ожидается проверка руководства, к которой следует подготовиться.

Рабочего времени на оформление документации не хватало, и сотрудникам ежедневно приходилось задерживаться после работы.

Когда же почти большинство документов были приведены в порядок, ведущие преподаватели и завуч по воспитательной работе, отказались оставаться после рабочего дня, ссылаясь на то, что постоянное отсутствие дома разрушает их семьи, дети брошены, и вообще они устали.

- *Действующие лица.* Директор, завуч по воспитательной работе, два педагога.
- *Задание.* Директору школы нужно поговорить с работниками, снять их эмоциональное напряжение и убедить в необходимости дополнительной работы ещё несколько дней.
- *Инструкция педагогам и завучу.* Реагировать бурно, отказываться выходить на сверхурочную работу; в процессе беседы – по ситуации, в зависимости от того, как будет вести себя директор.

Модель учебного занятия



Процедура работы по методу ситуационного анализа

Индивидуальная работа	30%	1. Ознакомление с ситуацией (по тексту или по рассказу) 2. Выявление проблем 3. Обобщение информации 4. Анализ информации
Групповая работа	50%	1. Уточнение проблем и их иерархии 2. Разработка и формулирование альтернатив решения 3. Составление перечня преимуществ и недостатков каждого решения 4. Оценка вариантов
Индивидуальная и групповая работа	20%	1. Обоснование возможности применения вариантов 2. Подготовка отчёта и публичная презентация результатов

Варианты применения метода

- Мелкогрупповое взаимодействие.
- Диагностика проблемы и имеющегося решения.
- Диагностика одной или нескольких проблем и выработка участниками занятия методов их разрешения.
- Оценка обучаемыми предпринятых действий по решению проблемы и их последствий (проблема и её решение могут быть описаны в инструкции).
- Дискуссия. Аргументация и контраргументация.
- Резюмирование по итогам дискуссии.

Метод не требует больших материальных или временных затрат и предполагает вариативность обучения.

Основная литература

- Барнс Л.Б., Кристенсен К.Р., Хансен Э. Дж. Преподавание и метод конкретных ситуаций /Пер. с англ./Под ред. А.И. Наумова. – М.: Гардарики, 2000 .
- Глухов В.В., Кобышев А.Н., Козлов А.В. Ситуационный анализ (деловые игры для менеджмента): Учебное пособие/ Ред. В.В. Глухов. – СПб.: Специальная Литература, 1999.
- Гуревич А.М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. – СПб.: Речь, 2004.
- Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
- Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА, 1998.
- Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003.

Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс – технологиям./Под ред. Соломина В.П. – СПб.: Питер, 2004.

Панфилова А.П. Игровое моделирование в деятельности педагога: учеб. пособие. Изд. 2-ое. – М.: Издательский центр «Академия», 2007.

Панфилова А.П. Инновационные педагогические технологии. Активное обучение: учеб. пособие для студ. высших уч. заведений. Изд. 3-е. – М.: Издательский центр «Академия», 2013.

Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1999.

Благодарю за внимание!

Панфилова Альвина Павловна
E-mail: arpanfilova@mail.ru