



Кейс стади

Case



Случай



Ситуация

Study



Учиться

Синонимы: Кейс Стади, Бизнес-кейсы, Метод кейсов

- **Кейс-технология – это общее название технологий обучения, представляющих собой методы анализа.** К кейс-технологиям относятся:

- метод ситуационного анализа;
- ситуационные задачи и упражнения;
- анализ конкретных ситуаций (кейс стади);
- метод кейсов;
- метод инцидента;
- метод разбора деловой корреспонденции;
- игровое проектирование;
- метод ситуационно-ролевых игр;
- метод дискуссии.



- В зарубежных публикациях можно встретить с такими подходами, как метод изучения ситуаций, кейс стади (case studies), деловых историй (case stories) и, наконец, просто метод кейсов (case method). В российских, а также русскоязычных изданиях чаще всего говорится о методе конкретных ситуаций, деловых ситуаций, кейс методе, а в предисловии к переведенному на русский язык одному известному американскому учебнику по стратегическому маркетингу даже пишется о ситуационных задачах (Эткинсон, Уилсон, 2001)

История метода

- Исторически метод case studies (конкретных ситуаций) возник в начале XX в. в Школе бизнеса Гарвардского университета (США) как своеобразное переложение утвердившейся к тому времени технологии подготовки юристов на подготовку менеджеров. Главной особенностью метода кейс стади было изучение студентами прецедентов, т.е. имевшихся в прошлом ситуаций из юридической или деловой практики. Особый упор делался на самостоятельную работу студентов, в процессе которой просматривалась и анализировалась бездна практического материала. В 1910 г. профессор Копленд (Copeland) стал первым использовать метод студенческих дискуссий по итогам анализа конкретных ситуаций (case studies) из жизни бизнеса.
- Первый сборник кейс стади был выпущен там же в 1921 г. (The Case Method at the Harvard Business School). С тех пор Гарвардская школа бизнеса выступает в качестве лидера и главного пропагандиста метода.
- К середине прошлого столетия метод кейс стади приобрел четкий технологический алгоритм, стал активно использоваться не только в американском, но и в западноевропейском бизнес-образовании, обучении праву и других образовательных областях.
- В среднем изучению типовых ситуаций в западных школах посвящается 35-40% учебного времени.

Преимущества технологии

Технология Кейс-стади – техника обучения, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций (case – случай, англ.). Обучающиеся должны проанализировать практическую ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

Использование ситуационного подхода в обучении позволяет уменьшить разрыв между теорией и практикой и сформировать у студентов следующие умения:

- оценить ситуацию;
- выбрать и организовать ключевую информацию;
- правильно формировать запросы;
- определять проблемы и возможности;
- прогнозировать пути развития ситуации;
- принимать решения в условиях неопределенности;
- конструктивно реагировать на критику.





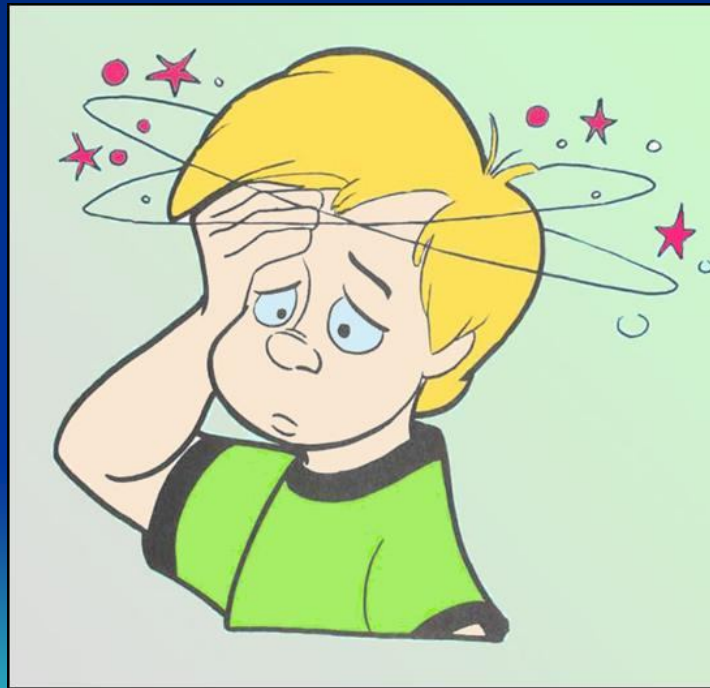
- Главным достоинством кейс-измерителей является то, что их использование дает возможность получить достаточно полное представление о профессиональных и личностных качествах человека

Решение кейсов (как процедура оценивания) может быть выполнено группой или индивидуально, в зависимости от целей оценки, быть самостоятельной процедурой или входить как часть в экзамен. По времени процедура может занимать от 2-3 часов до 20-30 минут.



Сущность кейс стади

- Суть метода КС в том, что студенту предлагается для изучения описание решения, т.е. рефлексивного контура, включающего следующую информацию: «почему принято именно это решение», «как это решение реализовано на практике», «какие были результаты». КС - метод обучения, основанный на рассмотрении конкретных практических примеров. Увязывая теорию с практикой, КС эффективно развивает способность обоснованно принимать решения в условиях ограниченного времени.



Следует отметить, что **кейсы отличаются от задач**, используемых при проведении семинарских и практических занятий, поскольку цели использования задач и кейсов в обучении различны. К примеру, задачи обеспечивают материал, дающий студентам возможность изучения и применения отдельных теорий, методов, принципов. В свою очередь обучение с помощью кейсов помогает студентам приобрести широкий набор разнообразных навыков. Задачи имеют, как правило, одно решение и один путь, приводящий к этому решению. Кейсы имеют много решений и множество альтернативных путей, приводящих к нему.



- КС выступает как принципиально необходимое **дополнение к лекционной методике** проведения занятий, которая является "каркасообразующим" элементом обучения в классической, университетской системе образования.



- Метод КС рассматривается скорее как процесс с выделением таких его главных составляющих, как "обсуждения", "дискуссии", что, естественно, не случайно. Традиция использования КС в обучении исходит из принципа "движение к истине важней, чем сама истина".

Технологические особенности кейс стади

- Метод представляет собой специфическую разновидность исследовательской аналитической технологии, т.е. включает в себя операции исследовательского процесса, аналитические процедуры.
- Метод КС выступает как технология коллективного обучения, важнейшими составляющими которой выступают работа в группе (или подгруппах) и взаимный обмен информацией.
- Метод КС в обучении можно рассматривать как синергетическую технологию, суть которой заключается в подготовке процедур погружения группы в ситуацию, формирования эффектов умножения знания, инсайтного озарения, обмена открытиями и т.п.
- Интегрирует в себе технологии развивающего обучения, включая процедуры индивидуального, группового и коллективного развития, формирования многообразных личностных качеств студентов.

Метод, интегрированный в «кейс-стади»



Порядок (алгоритм) и продолжительность работы по кейс-методу

№ п/п	Наименование этапа	Время
1	Подготовка к занятию преподавателя и студентов	Домашняя работа
2	Организационная часть. Выдача кейса.	5
3	Индивидуальная самостоятельная работа студентов с кейсом Получение дополнительной информации	10
4	Проверка усвоения теоретического материала по теме	10
5	Работа студентов в микрогруппах	30
6	Дискуссия (коллективная работа студентов)	15
7	Оформление студентами итогов работы	5
8	Подведение итогов преподавателем	5

- Потребность в применении кейс-измерителей обусловлена тем, что оценка функциональных компетенций не может сводиться к ответам на вопросы тестового характера, поскольку функциональные компетенции - это то, что человек должен уметь делать в трудовой сфере или решении логических задач. Описание функциональных компетенций, как правило, предполагает формулировки деятельностного типа: «способность формулировать цели, задачи и стратегии .., выявлять тенденции., строить прогнозы.».



- Метод КС выступает как специфическая **разновидность проектной технологии**. В обычной обучающей проектной технологии идёт процесс разрешения имеющейся проблемы посредством совместной деятельности студентов, тогда как в методе КС **идёт формирование проблемы и путей её решения на основании кейса**, который выступает одновременно в виде технического задания и источника информации для осознания вариантов эффективных действий.
- Метод КС концентрирует в себе значительные достижения **технологии «создания успеха»**. В нём предусматривается деятельность по активизации студентов, стимулирование их успеха, подчёркивание достижений обучаемых. Именно достижение успеха выступает одной из главных движущих сил метода, формирования устойчивой позитивной мотивации, наращивание познавательной активности.
- Обучаясь по методу ситуативного обучения, студенты объединяются в **рабочие группы от 3 до 7 человек**. В ходе рабочих обсуждений студенты используют знания из различных научных областей. Пробуя свои индивидуальные возможности и возможности работы в коллективе, студенты формулируют гипотезы, разрабатывают решения и выбирают с их точки зрения наилучшее.

Структура кейса

Кейс, как правило, имеет краткое запоминающееся название и состоит из следующих частей:

- **описание** проблемной ситуации (собственно сам кейс);
- **перечень вопросов**, на которые надо ответить, или заданий, которые необходимо выполнить при работе с кейсом;
- **пояснительная записка** для преподавателя - это предназначенное для преподавателя описание особенностей кейса и работы с ним в аудитории;
- **приложения**, представляющие фактический материал в виде таблиц, графиков, схем, диаграмм, карточек, анкет.

Хороший кейс должен максимально достоверно описывать практическую сторону предмета обучения. В рамках одного образовательного курса целесообразно использовать несколько кейсов, разделяя курс на относительно независимые блоки, каждый из которых сопровождается своим кейсом.

Различают "**полевые**" (основанные на реальном фактическом материале) и "**кабинетные**" (выдуманные) кейсы.

Условия применения технологии КС

- образовательные цели кейса должны быть детально обозначены;
- способы достижения заданных результатов поэтапно описаны;
- основной акцент делается на организацию различных видов деятельности обучаемых;
- преподаватель выступает в роли педагога — менеджера, а не транслятора учебной информации;
- информация используется как средство организации деятельности, а не цель обучения;
- студент выступает в качестве субъекта деятельности наряду с преподавателями, а его личностное развитие выступает как одна из главных образовательных целей;
- обратная связь используется системно с целью корректировки и оценки эффективности образовательного процесса;

Жизненный цикл кейса

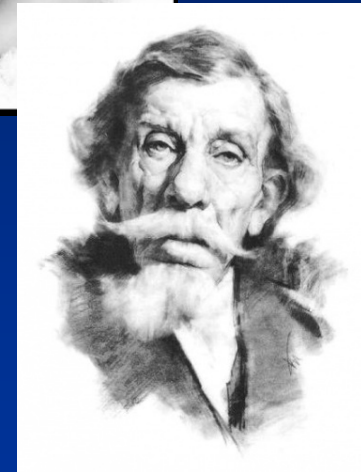
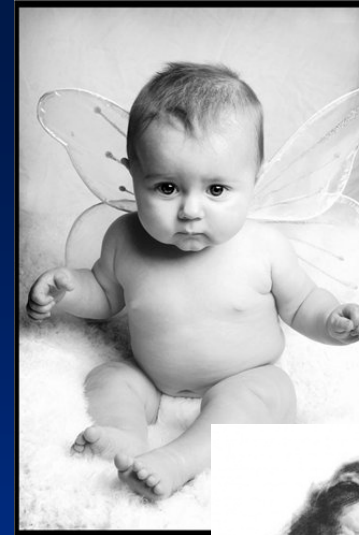
Жизненный цикл кейса в студенческой аудитории включает следующие традиционные этапы:

**зарождение,
становление,
зрелость,
старение.**

- Жизнь кейса коротка, в среднем кейс-материал можно активно использовать 2-3 года.
- В процесс использования кейса в обучении вовлечены следующие участники: студент, преподаватель, разработчики кейса.

Студент в процессе работы с кейсом является активным познающим субъектом, работающим в команде.

Преподаватель организует и моделирует дискуссию, помогает студентам ответить на вопросы: «Какие задачи решаются в рассматриваемом кейсе?», «Каким образом решаются поставленные задачи?», «Какой информацией нужно при этом пользоваться?», «Как найти необходимую информацию и в каком виде ее лучше представить?», «Как провести анализ собранных данных?».



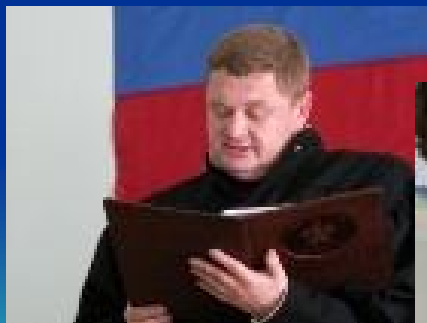
Принципы создания кейса

- **Во-первых**, учебная ситуация специально готовится (пишется, редактируется, конструируется) для целей обучения. В таком смысле — это "препарированная" автором ситуация из практики. Методическая проработанность конкретных ситуаций, используемых для обсуждения или других учебных целей, должна создать творческую и одновременно целенаправленную, управляемую атмосферу в процессе обсуждения.
- **Во-вторых**, кейс должен соответствовать определенному концептуальному полю того учебного курса или программы, в рамках которого рассматривается. Кейс потому и учебный, что учит, формирует определенные профессиональные навыки в контексте конкретного научного и методического мировоззрения. В противном случае мы получаем не целенаправленное и систематическое развитие профессиональных качеств студента, а случайное, главным образом субъективное его восприятие отдельных сторон практики.
- **В-третьих**, кейсов может быть много, но при любых их разновидностях работа с ними должна научить студентов анализировать конкретную информацию, прослеживать причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и (или) тенденции в изучаемых процессах. Наличие реальной, актуальной с точки зрения обучения информации — это необходимое, хотя недостаточное условие наличия учебной ситуации.

Идеальная конкретная ситуация

Если задаться вопросом, что такое идеальная конкретная ситуация, то получится, что это:

- занимательная история конкретного бизнеса, юридической, педагогической, медицинской и т.д. практики;
- внутренняя интрига, головоломка, требующая решения;
- обилие информации, анализ которой не тривиален и требует поиска дополнительной информации;
- актуальная проблема, способная дать продолжение ситуации в будущем;
- более или менее типичная ситуация, совпадающая в главном с "теорией" вопроса.



Виды конкретных
ситуаций

```
graph TD; A[Виды конкретных ситуаций] --- B[иллюстративные]; A --- C[аналитические]; A --- D[Связанные с принятием решений];
```

иллюстративные

аналитические

Связанные
с принятием
решений

Этапы кейс стадии

- **Первый этап** проводится на индивидуальном уровне: каждый студент изучает текст с описанием конкретной ситуации, самостоятельно пытается выяснить суть проблемы, определить свое отношение к ней и продумать предполагаемые пути решения.
- **На втором этапе** студенты объединяются в группы по 4-6 человек, обмениваются мнениями по возникшим вопросам, составляющим основу "кейса", и приходят в каждой группе к своему предполагаемому решению. При этом поиск решения может осуществляться посредством мозгового штурма, дискуссии, диалога, полилога, спора. Затем в каждой группе выявляются лидеры, которые способны изложить пути решения проблемы, сформированные в группе.
- **На третьем этапе** происходит общегрупповое обсуждение полученных проектов решения проблемы, где каждая группа высказывает свою точку зрения. Преподаватель "дирижирует" процессом анализа ситуации, не давая качественной оценки ответов и принимая каждый довод как возможный.

Формат кейса

- **титульный лист** с кратким, запоминающимся названием кейса (в примечании указываются автор и год написания);
- **введение**, где упоминается герой (герои) кейса, рассказывается об истории фирмы, указывается время начала действия;
- **основная часть**, где содержатся главный массив информации, внутренняя интрига, проблема;
- **заключение** (концовку) где ситуация может "зависать" на том этапе своего развития, который требует соответствующего решения проблемы.
- кроме собственно самой ситуации должно быть обеспечено и соответствующее **информационное и методическое сопровождение**. Очень часто целесообразно важную, но косвенную информацию, связанную с внутренней проблемой кейса, переносить в приложения (например, финансовый баланс компаний, копии фотографий и публикаций, представляющих продукцию компании, описание ее производственной и торговой инфраструктуры, а также дополнительные материалы, касающиеся ее истории и современной жизни)

PS

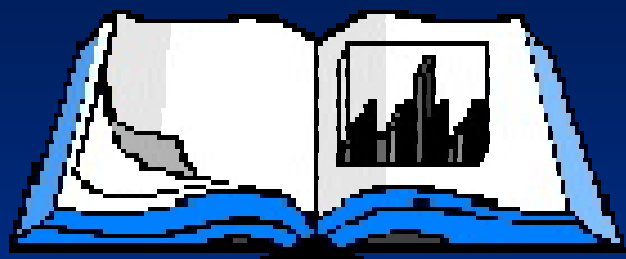
Кроме приложений, в полный комплект под названием "**учебная конкретная ситуация**" входят

- **заключение** по ситуации, в котором излагается "решение" ситуации, как правило, представляющее развитие ситуации в реальной жизни,
- и, что еще более важно, **записка для преподавателя** (teaching note).

Последняя описывает методические особенности работы с ситуацией в "классе", авторский анализ ситуации, т.е. те драгоценные советы, без которых для любого преподавателя, планирующего использовать данную конкретную ситуацию, работа с ситуацией становится полной импровизацией. По традиции западного бизнес-образования и заключение, и, тем более, записка для преподавателя крайне редко публикуются.

Технология разработки кейсов

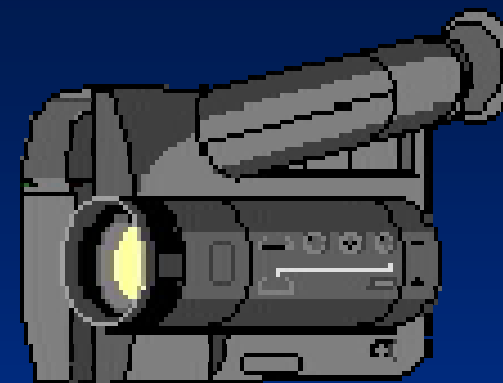
Первый вариант	Второй вариант	Третий вариант
<p>За основу берется история, а чаще всего фрагмент жизни реальной компании, информация о которой получена автором ситуации непосредственно в ходе исследовательского или консалтингового проекта, или целенаправленного сбора информации. Подобный подход в информационном отношении наиболее полон и глубок; именно таким образом готовится значительная часть ситуаций за рубежом. Главное преимущество такого подхода состоит в том, что проблемы организации познаются "изнутри", без серьезных промежуточных искажений</p>	<p>Использование вторичных источников, прежде всего информации, "рассыпанной" в средствах массовой информации, специализированных журналах и изданиях, информационных вестниках и т.д. Подобная информация всегда неполна, нередко просто неточна. Но даже при всех этих недостатках данным источником информации целесообразно пользоваться. Рассматриваемый способ менее трудоемок, поскольку приходится иметь дело с уже собранной и, по-своему, систематизированной информацией.</p>	<p>Третий, наименее распространенный, вариант — описание вымышленной ситуации. К числу коренных недостатков такого подхода следует отнести максимальную отстраненность от реального положения дел. А это противоречит самой сути метода конкретных ситуаций. За исключением случаев, когда ситуацию придумывает специалист, имеющий обширный опыт профессиональной подготовки ситуаций, этот третий путь рекомендовать не стоит.</p>



ПЕЧАТНЫЙ
CASE



МУЛЬТИМЕДИА
CASE



ВИДЕО
CASE

Параметры оценочного средства

Источник (...)	Полное библиографическое описание
Предел длительности контроля	30 мин.
<ul style="list-style-type: none">было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе;были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;были использованы дополнительные источники информации для решения кейса;были выполнены все необходимые расчеты, подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;выводы обоснованы, аргументы весомы;сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений.	макс 10 баллов
«5», если	(9 - 10) баллов
«4», если	(7 - 8) баллов
«3», если	(5 - 6) баллов

ВЫВОДЫ

Исходя из вышесказанного, отметим следующее:

- технология КС позволяет применять теоретические знания к решению практических задач, является наиболее успешной и распространенной для обучения практическим навыкам с минимальным участием преподавателя.
- Данная технология ориентирована на самостоятельную или групповую работу студентов над изучением информации и документов, характеризующих состояние и развитие определенной практической ситуации. При этом каждый студент имеет возможность и должен продемонстрировать свои способности не только к анализу информации, но и к непосредственному влиянию и воздействию на изучаемый процесс. Студент «погружается» в ситуацию, становится ее участником и, часто в соревновательной форме, творчески ищет и применяет практические действия для достижения заданных целей обучения, тем самым, включаясь в самостоятельную деятельность.