

Технология «кейс-стади» в воспитании школьников

Александр Сергеевич Прутченков,
профессор, доктор педагогических наук

МЕТОД CASE STUDY, ИЛИ СИТУАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ (ОБУЧЕНИЕ НА ПРИМЕРЕ РАЗБОРА КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ), В ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ ЗАНИМАЕТ КЛЮЧЕВЫЕ ПОЗИЦИИ В РОССИЙСКОЙ ШКОЛЕ, ПРИЧЁМ НЕ ТОЛЬКО В ВЫСШЕЙ, НО И В СРЕДНЕЙ. ВСЁ БОЛЬШЕ УЧИТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ ПРЕДМЕТОВ И ПЕДАГОГОВ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ НЕПОСРЕДСТВЕННО ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СВОИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ, ИСПОЛЬЗУЮТ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ, КОТОРЫЙ СОДЕРЖИТ В СЕБЕ КЕЙС-МЕТОД. ОН УЧИТ РЕШАТЬ ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ С УЧЁТОМ КОНКРЕТНЫХ УСЛОВИЙ И ФАКТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ.

Сущность кейсов

Дословно «case study» переводится с английского как «пример для изучения», «изучение случая», «анализ учебной ситуации». Его суть в следующем:

- на нескольких страницах текста *описывается конкретная ситуация*, отражающая реальную проблему, например, проблемы с водоохранной зоной города, в которой начинаются не санкционированные местным самоуправлением застройки;
- учитель выступает с подробным сообщением или проводит короткую вводную лекцию, освещает основные содержательные аспекты, на которые школьникам следует обратить основное внимание при решении предъявленной ситуации. Педагог также *предлагает инструментарий* для решения проблемы;
- учащиеся самостоятельно детально *изучают полученные материалы и анализируют ситуацию* в рабочих группах. Для этого каждая из них получает свой комплект материалов, включая основной текст, вспомогательные материалы и т.п.;
- в каждой группе активно генерируются идеи по решению проблемы, при этом возможность выступить и обосновать своё предложение имеет каждый член группы;

- предложения группы оформляются для презентации всей аудитории. Группа может воспользоваться листом ватмана и маркером или сделать мультимедийную слайдовую презентацию;

- на следующем этапе общей работы в классе *проводятся презентации*, в ходе которых группы предлагают всей аудитории решения проблемы с обоснованием своих аргументов. Каждая группа имеет возможность ответить на вопросы аудитории, уточнить свои позиции и аргументы, ещё раз убедиться в том, что решение, предлагаемое группой, понятно всем присутствующим в классе;

- после презентации материалов всех групп *проводится пресс-конференция*, в ходе которой школьники делятся своими выводами о ходе групповой работы и сути решённой (или решаемой) проблемы, о тех навыках, которые они смогли получить в процессе обсуждения экологической проблемы, о той новой для себя информации, которую они смогли получить при знакомстве с текстом кейса и в процессе его обсуждения.

Таким образом, кейс-стади — это многоэтапное знакомство с реальной (или смоделированной) сложной проблемой, её коллективное обсуждение и последующее представление своего взгляда на её реше-

ние перед всей аудиторией (класс, учебная группа, общественная организация).

Специалисты-преподаватели, практикующие кейс-метод, по разному понимают его сущность. Например, Гарвардская школа бизнеса так определяет метод кейсов: «Метод обучения, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач. Эти кейсы, обычно подготовленные в письменной форме и составленные исходя из опыта реальных людей, работающих в сфере предпринимательства, читаются, изучаются и обсуждаются студентами. Эти кейсы составляют основы беседы класса под руководством преподавателя. Поэтому метод кейсов включает одновременно и особый вид учебного материала, и особые способы использования этого материала в учебном процессе»¹.

Задача преподавателя состоит в подборе соответствующего материала, а учащиеся должны разрешить поставленную перед ними проблему и проанализировать реакцию окружающих (других учащихся и преподавателя) на свои действия. При этом нужно понимать, что возможны различные решения проблемы, поэтому преподаватель должен помочь студентам рассуждать, спорить, а не навязывать им своё мнение. Учащиеся должны понимать с самого начала, что риск принятия решений лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска необдуманных решений.

Роль преподавателя в том, чтобы направить беседу или дискуссию с помощью проблемных вопросов, чтобы проконтролировать время работы, стимулировать учащихся отказаться от поверхностного мышления, вовлечь все группы в анализ материалов кейса. Периодически преподаватель может обобщать, пояснять, напоминать теоретические аспекты или делать ссылки на соответствующую литературу.

При более тщательном рассмотрении кейс-метода возникают вопросы, которые необходимо прояснить, чтобы выявить его сущность, в том числе:

- *что входит в метод кейсов*, включает ли он использование других активных методов? Одни специалисты полагают, что метод кейсов включает все активные методы обучения («мозговой

штурм», «дискуссия», «деловая игра» и т.д.). Другие убеждены, что нужно метод кейсов отделить от других активных методов, поскольку он полностью самостоятельный, имеет свою чётко выраженную специфику;

- *какова цель профессионально разработанного кейса?* Сделать из учащегося «лицо, принимающее ответственные решения», то есть умеющего анализировать деловую ситуацию по отработанной схеме, вырабатывать конкретные решения, затем, используя багаж теоретических знаний, реализовывать это решение в реальной жизненной ситуации. В этом случае эффективность обучения максимальна, и обучающий получает высокий результат. Следовательно, кейс в первую очередь направлен на формирование у слушателей управленческого мировоззрения, он требует широких знаний, учащемуся необходимо восстановить всё, что имеет отношение к описанной проблеме, и использовать свои теоретические знания в реальной практике, пусть даже «воображаемой»;

- *предполагает ли метод кейсов особый стиль обучения?* Речь идёт о роли преподавателя — насколько последний должен вмешиваться в процесс обучения? Большинство специалистов высказываются за активное участие преподавателя в работе студентов, и в этом смысле метод кейсов не очень отличается от известных методов активного обучения (ролевые игры, деловые ситуации). Мы полагаем, что роль преподавателя должна быть минимальной, он — «дирижёр», консультант;

- *какое минимальное количество кейсов оптимально?* Многие специалисты согласны с тем, что педагогический эффект кейс-метода достигается только тогда, когда число кейсов велико, но конкретная цифра при этом не указывается.

Определение кейса

В литературе существуют различные определения кейсов. Приведём некоторые из них, где отражаются специфические свойства этого метода:

а) кейс (от англ. case — случай) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, экологических, социальных ситуаций. Учащиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться

¹ Багиев Г.Л., Наумов В.Н. Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода. Интернет-издание, 2003. С. 46.

Концепции, модели, проекты

в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них;

б) кейс — это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о событии (или последовательности событий), в котором можно обнаружить достаточно проблем для их дальнейшего решения в составе группы;

в) кейс — это специально подготовленный материал с описанием истории конкретной проблемы, на основе которой можно успешно развивать у учащихся (студентов, старшеклассников) управленческие социально значимые навыки: способность к анализу, принятию решений, умение продуктивно работать в команде, самостоятельный поиск необходимой дополнительной информации и т.д.;

г) кейс — это творческое задание на развитие мышления менеджера. Учащийся, проанализировав большой объём представленной в кейсе информации, должен выработать правильный алгоритм принятия решений для аналогичных ситуаций, а не только для данной конкретной ситуации, изложенной в кейсе;

д) кейс — это некая ролевая система, где под ролью понимают совокупность требований, предъявляемых лицам, занимающим определённые социальные позиции. Высокая концентрация ролей в кейсе приводит к превращению кейс-метода в его крайнюю ролевую форму — игровой метод обучения, сочетающий 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;

е) кейс — это единый информационный комплекс, состоящий, как правило, из трёх частей: вспомогательная информация, необходимая для анализа кейса; описание конкретной ситуации; задания к кейсу.

Из этого перечня определений кейса видно, что авторы выделяют различные аспекты, которые позволяют использовать его для решения различных педагогических задач: от овладения техникой анализа имеющейся информации (причём не всегда достаточ-

ной для решения предъявленной проблемы) до использования игрового потенциала, который содержит практически каждый кейс, так как предусматривает живое включение учащихся в обсуждение реальных экономических, экологических и иных жизненных проблем, с которыми они или уже сталкиваются в своей практике, или могут столкнуться в ближайшее время.

Варианты представления информации

Представление информации и (или) описания конкретной ситуации в кейсах могут быть различными²:

- классический развёрнутый вариант (до 50 страниц, речь идёт о профессиональных кейсах, разработка которых требует длительного времени и работы целой группы специалистов);

- сокращённый вариант (от двух до пяти-семи страниц, в этом случае кейс выигрывает «психологически» за счёт сокращения объёма, так как школьникам весьма затруднительно знакомиться с информацией в объёме профессионального кейса, но при этом кейс и «проигрывает» по содержанию, так как сокращение объёма неизбежно ведёт к упрощению информации);

- видеоматериал, в котором демонстрируется суть проблемы (в этом случае необходимо и текстовое подкрепление, чтобы у группы была возможность вчитаться в информацию, обращаться к ней по мере необходимости во время обсуждения и подготовки презентации своего предлагаемого решения);

- случай из жизни, который может стать предметом изучения (этот вариант весьма перспективен, ибо позволяет использовать фактический материал, максимально приближенный к жизни города, школы);

- случай, предложенный участником (это вариант интересен тем, что позволяет использовать инициативу самих учащихся, у которых есть право предлагать для обсуждения те проблемы, которые они заметили, и более того, включиться в составление первоначального варианта текста самого кейса, то есть по сути стать соавторами разработанного материала);

² Метод конкретной ситуации (опыт НКО юга России). Автор-составитель В.Птицын. Краснодар, ЮРПЦ, 2003.

- случай, возникший в диалоге обучающихся (для этого важно внимательно слушать предложения, с которыми выступают рабочие группы, и в случае появления информации, которая актуальна для региона, где обучаются школьники, акцентировать внимание детей на возможности использовать эту «новую» для разработки будущих кейсов);

- анализ решения, уже принятого в конкретной ситуации (этот вариант предпочтителен в том случае, если классу или учебной группе трудно самостоятельно найти решение описываемой проблемы. На помощь может прийти уже имеющееся готовое решение, школьники могут сравнивать (по этапам), как кто-то до них уже решал эту (или аналогичную) проблему).

Какой из предложенных выше вариантов выберет педагог, зависит от многих обстоятельств, от его профессионального мастерства и уровня подготовки учебной аудитории.

К основному тексту кейса, как правило, прилагаются дополнительные источники информации:

- публикации в прессе, отражающие отношение к ситуации различных органов власти, общественных организаций, отдельных лиц, в том числе непосредственно участвующих в этой ситуации, например, тексты листовок и воззваний, распространяемых экологическими движениями или группами активистов;

- официальные документы: решение суда, постановление главы администрации, обращения граждан, в случае необходимости реальные законодательные акты, например, законопроект, касающийся решения местной экологической проблемы, связанной в несанкционированными выбросами промышленного предприятия и т.п.;

- фотографии, видеоприложения и т. д.

А.М Долгоруков относит метод «Case study» к «продвинутому» активным методам обучения и воспитания. Этот метод имеет сильные стороны, к которым можно отнести:

- возможность работы группы на едином проблемном поле;

- использование структурированной информации, снижающей степень неопределённости в условиях лимита времени;

- использование принципов проблемного обучения;

- возможность получения школьниками не только знания, но и глубокого понимания теоретических концепций;

- возможность создания новых продуктивных моделей деятельности;

- выработки навыков простейших обобщений³.

Среди других преимуществ кейс-технологии можно назвать:

- Получение учащимися *навыков решения реальных проблем*. Процесс изучения, по сути, имитирует механизм принятия решений в жизни, он более адекватен жизненной ситуации, чем заучивание терминов с последующим пересказом, поскольку требует не только знания и понимания терминов, но и умения оперировать ими, выстраивая логические схемы решения проблемы, аргументировать своё мнение, отстаивать его во время презентации.

- Получение *навыков работы в команде*, которой становится рабочая группа участников, получивших один комплект материалов с описанием проблемы.

- Получение *навыков презентации* — обязательной составной части работы над кейсом.

- Получение *навыков участия пресс-конференции*, которая проводится по итогам работы групп и презентаций (умение формулировать вопрос, аргументировать ответ и т.д.).

Но самое *главное достоинство* — *неподдельный интерес* со стороны учащихся любых категорий к изучаемой проблематике, которая оформляется и подаётся в виде кейса — конкретной ситуации. Практика проведения занятий с использованием кейсов показывает, что школьники, студенты с азартом принимают за решение проблемы, описанной в кейсе, так как эта технология позволяет им проявить свой креатив, самостоятельность в суждениях и одновременно требует демонстрации не только спектра экономических, экологических, правовых знаний и навыков, но применения этих знаний на практике.

Классификация кейсов

Специалисты, разрабатывающие и использующие кейсы в своей преподавательской

³ Долгоруков А.М. Case study как способ (стратегия) понимания//«Практическое руководство для тьютора системы Открытого образования на основе дистанционных технологий». М.: Центр интенсивных технологий образования, 2002. С.21–44.

Концепции, модели, проекты

деятельности, выделяют несколько основных их классификации.

Желудевич Ф. предлагает классифицировать кейсы **по месту их подготовки**:

а) «*полевые кейсы*», в основе которых лежит реальный фактический материал, используемый для разработки информационного комплекса. Такие кейсы, с точки зрения места написания, могут быть подготовленными в «поле», т.е. на объекте, в фирме, компании, общественной организации, муниципальном органе местного самоуправления и т.п.;

б) «*кресельные, или кабинетные кейсы*», в основе которых лежат ситуации, созданные воображением разработчиков, т.е. за рабочим столом преподавателя, учителя, которые, опираясь на цели и задачи предстоящего занятия и подобранную информацию, пишут текст кейса и соответствующие задания⁴.

Для целей воспитания школьников могут быть использованы оба вида кейсов. Какой из них выбрать и каким образом создавать очередной кейс — эти вопросы решает сам разработчик. Естественно, нужно помнить о том, что при разработке «полевого кейса» основным положительным моментом будет наличие достоверной и актуальной информации, которая может увлечь школьников в процесс её решения. А при создании «кабинетного кейса» такую информацию придётся находить, потратив на это достаточно много времени. Кроме того, при её оформлении в виде текста кейса необходимо предпринимать специальные усилия для того, чтобы придать информации достоверный и проблемный вид.

По источникам получения информации кейсы можно классифицировать следующим образом:

а) «*библиотечные кейсы*» — когда используемые в кейсах источники носят формальный характер, черпаются из специальной литературы, подобранной в библиотеках;

б) «*неформальные кейсы*» — когда основные источники информации для кейса неформальные, т.е. получены из первоисточника в ходе встреч и бесед со специалистами, руководителями организаций, предприятий и т.п.

В зависимости от целей обучения кейсы могут отличаться по содержанию и организации представленного в них материала:

а) *кейсы, обучающие анализу и оценке*. В этом случае в основе кейса — максимально детальная информация, которую необходимо проанализировать и сделать соответствующие выводы, обосновав и предъявив их классу (учебной группе, преподавателю). Этот вид кейсов целесообразно готовить на базе «кабинетных», поскольку для их содержания необходимо исчерпывающая и очень подробная информация, которую можно получить, только работая с источниками;

б) *кейсы, обучающие решению проблем и принятию решений*. Прежде всего, такие кейсы предусматривают, что решение должно быть найдено на основе недостаточной или избыточной информации, фактов, данных и событий, описанных в кейсах. Тем самым обучающиеся ближе всего подводятся к реальности, учатся находить связи между имеющейся в распоряжении информацией и вырабатываемым решением. Кейсы по решению проблем должны готовиться исключительно на базе «полевых» исследований. Материал в таких кейсах должен содержать признаки организационной конфликтности, многовариантности методов принятия решений и альтернативности самих решений, субъективности и ролевого поведения, динамики событий и возможности реализации предложенного решения;

в) *кейсы, иллюстрирующие проблему, решение проблемы*. Этот вид кейсов может быть использован на первом этапе знакомства школьников с этой технологией. Он носит именно подготовительный обучающий, ознакомительный характер. Поэтому кейсы этого вида должны быть достаточно простыми как для самого разработчика, в том числе и учителя, который захочет попробовать себя в разработке кейса, так и для ученика, который будет приглашён к работе с текстом кейса. Вместе с тем при всей простоте и доступности этот вид кейсов должен содержать все основные признаки этой технологии и решать главные задачи при её использовании.

В зависимости от содержания основного материала кейсы делятся на:

а) *внутриорганизационные*, когда упор делается на факты и события из жизни той или иной

⁴ Желудевич Ф. Кейс-метод в бизнес-обучении//Отдел кадров, 2004. №1.

организации, учреждения, проблемы которой становятся предметом для описания и дальнейшего обсуждения учебными группами. Такие кейсы используются, как правило, на курсах по организационно-управленческим проблемам, по человеческим ресурсам и выстраиванию оптимальных отношений внутри организации. Очень популярными являются кейсы, обучающие решению проблем и принятию решений, которые повышают эффективность деятельности организации или учреждения, оптимизируют её структуру или функционал отдельных структурных подразделений. В основе таких кейсов максимально подробная информация о той организации, которая описывается в тексте кейса;

б) *внеорганизационные кейсы* преимущественно имеют дело с анализом и уяснением состояния окружения организации, её внешней среды. Поэтому в таких кейсах подробно описываются проблемы вокруг организации (экология, законы, реформы и т.п.). Их легко отличить от других кейсов по отсутствию подробных материалов о самой организации. Источниками такого кейса, как правило, являются библиотечные материалы из газет, журналов и отчётов.

Этот вид кейсов оптимален для использования в целях экологического воспитания школьников, поскольку именно в текстах таких кейсов воспроизводятся ситуации, связанные с различными экологическими проблемами разного уровня сложности и разных масштабов.

Некоторые специалисты предлагают **дополнительную классификацию кейсов:**

а) *«мёртвые, или исчерпывающие кейсы»*, в которых содержится вся необходимая для анализа информация, то есть в информационный комплекс закладывается исчерпывающий объём всего необходимого материала. Таким образом, у учащихся нет необходимости в поиске дополнительного источника информации.

В этом есть свои положительные стороны, связанные с тем, что во время использования этого вида кейса преподаватель экономит время, так как школьникам не нужно искать важную и необходимую для них информацию, она у них под рукой, нужно только внимательно

прочитать текст, а в случае возникновения затрудне-

ния — ещё раз обратиться к тексту или к дополнительным материалам.

У этого вида кейсов есть и минусы: он быстро «устаревает», кейсы приходится периодически обновлять;

б) *«живые, или недостаточные кейсы»*, к которым относятся построенные таким образом, чтобы «спровоцировать» учащихся на поиск необходимой информации. Это позволяет кейсу постоянно развиваться и длительное время оставаться актуальным. У преподавателя появляется возможность постоянно пополнять свою библиотеку кейсов с помощью учащихся, которые на каждом занятии находят новую дополнительную информацию, обсуждают её в рабочих группах, готовят свои презентации, а потом публично защищают свои позиции с опорой на эту новую информацию.

Такой вид кейсов более предпочтителен, так как формирует привычку и даже потребность опираться только на новую и самостоятельно полученную информацию, которая должна быть тщательно проверена, чтобы стать серьёзным и убедительным аргументом во время обсуждения в группе, а затем — во время презентации выводов и предложений группы.

Сложности в том, что преподавателю, учителю, готовившему текст кейса, нужно чётко понимать особенности аудитории, для которой кейс готовится, чтобы найти оптимальное сочетание «открытой» и доступной информации и той части информации, которой не хватает для взвешенного решения исследуемой проблемы. Если информации будет слишком много, то кейс переходит в категорию «мёртвых», а если её будет слишком мало, у участников может пропасть желание работать над решением проблемы, которая предъясняется кейсом.

Структура кейса

Профессионалы утверждают, что каждый кейс должен иметь индивидуальную, свойственную только ему структуру или, если быть точными, систему структур. «Грамотно составленный кейс должен характеризоваться чётко выраженными *временной, сюжетной и разъяснительной структурами*»⁵.

Временная структура кейса. Любая ситуация, описанная в кейсе, происходит во

⁵ Финогенова Ю.Ю.
<http://www.casemethod.ru/index.php>

КОНЦЕПЦИИ, МОДЕЛИ, ПРОЕКТЫ

временной системе координат. Поэтому школьники должны чётко представлять: в какой временной последовательности происходят изложенные события. Обычно кейс-материал составляется в строгом соответствии с временной структурой, то есть указываются временные рамки, конкретные даты происшедших событий.

Однако всё чаще встречаются кейсы, в которых временная последовательность изложения материала разбита на несколько отрезков, что позволяет включать в канву изложения ситуации комментарии, размышления, мнения, цитаты и пр.

Сюжетная структура кейса. Чтобы кейс-материал действительно смог увлечь школьников, необходима чёткая сюжетная линия. В тексте кейса должна разыграться драма, способная приковать к себе внимание. Опытный автор-разработчик уделяет сюжетной структуре особое внимание. Чем ярче представлена проблема, тем больший интерес она вызовет. Столкновение идей или людей — лучшая гарантия успеха кейса.

Разъяснительная структура кейса. Изложенная в кейсе ситуация должна быть понятна читателю до мельчайших подробностей. Необходимо помнить, что восприятие материала автором кейса и учащимся, читающим текст кейса, не одинаково. Поэтому полезно периодически смотреть на своё творение глазами будущего читателя и более подробно осветить те моменты, которые, с авторской точки зрения, не требуют дополнительного разъяснения.

Не случайно большинство кейсов, пользующихся успехом у преподавателей и школьников, содержат подробнейшую информацию о той сфере деятельности, в которой разворачиваются описываемые ситуации и сведения, казалось бы, не имеющие непосредственного отношения к поставленной проблеме, но способные облегчить процесс самостоятельной работы над материалом кейса читателю.

Краткая структура кейса

1. Введение, которое включает несколько абзацев: название кейса и авторство; название организации, учреждения, органа власти или местного самоуправления, имена и должности главных персонажей, кото-

рые в дальнейшем будут фигурировать на страницах кейса.

2. Проблема, описание которой даётся в виде нескольких абзацев: краткое описание проблемы (как она видится разными участниками событий); описание структуры проблемной ситуации, если возможно.

3. Материалы для решения указанной проблемы, которые структурированы в форме вопросов и ответов или разбиты на темы и подтемы. Материалы, необходимые для решения проблемы каждого конкретного кейса, самостоятельно определяются автором. Цель этого раздела — представить большой объём необходимой информации. Самая общая схема структурирования материала включает:

- историю организации (или учреждения) с важнейшими моментами в её развитии, события, имена и должности; главных героев; даты и место, где происходит действие;
- описание внешней среды (если требуется) — история проблемы, с которой столкнулась данная организация, и главные силы, противодействующие решению проблемы; описание состояния данной проблемы и причин её появления (вредное производство, некомпетентные решения властей, равнодушие сообщества и т. п.);
- расширенное описание ситуации по проблеме или её решению — общее состояние дел, слабые и сильные стороны позиции данной организации; социальные партнёры; ключевые фигуры в управленческой группе; финансовые вопросы, возникающие в ходе решения исследуемой проблемы и т.д.;
- схемы, таблицы, статистика, финансовая отчётность, фотографии с места событий, другие картинки (если есть);
- видео-, аудиоматериалы, материалы на электронных носителях или любые другие.

4. Сценарии решения кейса:

- характеристики каждой роли в заданной ситуации;
- возможные альтернативы в решении изучаемой проблемы;
- постановка задач — как для всей группы, так и для её отдельных участников.

5. Методические рекомендации преподавателю, в которых определена целевая группа, цели преподавания, анализ проблем и их концептуальное обоснование.

Г.Л. Багиев, В.Н. Наумов сформулировали чёткие **требования к содержанию кейса:**

1. В кейсе рассматривается конкретная ситуация, отражающая положение предъявляемой проблемы, шаги, предпринятые организацией по её решению за какой-либо промежуток времени. В описание ситуации включаются основные случаи, факты, принимаемые решения, имевшие место в течение этого времени. Причём ситуация может отражать как комплексную проблему, так и какую-либо частную реальную задачу, связанную с необходимостью решения проблемы повышения уровня культуры жителей отдельно взятого жилого дома, которые загрязняют двор бытовыми отходами.

2. Кейс может быть составлен на основании обобщённого опыта, т.е. не обязательно отражать реальную деятельность, о которой широко известно учащимся из средств массовой информации в данном населённом пункте. Но при этом нужно помнить, что условные (или «кабинетные») кейсы могут не восприниматься школьной аудиторией, поскольку они часто выглядят даже в глазах старшеклассников надуманными, а значит мало интересными. Поэтому кейс в любом случае должен содержать максимально реальную картину и несколько конкретных фактов. В этом случае изложение реальных и вымышленных событий сотрёт различие между ними.

3. Как правило, информация, представленная в тексте кейса, не даёт полного описания («биографии») деятельности того или иного объекта, который рассматривается в излагаемой ситуации. Информация кейса скорее носит ориентирующий характер. Поэтому для построения логичной модели, необходимой при принятии обоснованного решения, допускается дополнять кейс данными, которые, по мнению участников, могли иметь место в действительности. Таким образом, школьник не только фиксирует рассматриваемый случай, но и вникает в него до такой степени, что может прогнозировать и демонстрировать то, что пропущено в самом кейсе. Это стимулирует дополнительный интерес учащихся⁶.

Специалисты выделяют **пять ключевых критериев**, по которым можно отличить кейс от другого учебного материала:

1. Источник. Источником создания любого кейса являются люди, которые вовлечены в определённую ситуацию, требующую решения. Причём это, как правило, ситуации, не нейтральны для учебной аудитории.

2. Процесс отбора. При отборе информации необходимо ориентироваться на учебные цели. Не существует единых подходов к содержанию данных, но они должны быть реальными для сферы, которую описывает кейс, иначе он потеряет интерес, так как будет казаться нереальным.

3. Содержание. Содержание кейса должно отражать учебные цели. Кейс может быть коротким или длинным, может излагаться конкретно или обобщённо. Что касается цифрового материала, то его должно быть достаточно для выполнения необходимых расчётов. Следует избегать чрезмерно насыщенной информации или информации, напрямую не относящейся к рассматриваемой теме. В целом кейс должен содержать дозированную информацию, которая позволила бы учащемуся быстро войти в проблему и иметь все необходимые данные для её решения.

4. Проверка в классе. Проверка в классе — это апробация нового кейса в учебном процессе или оценка реакции новой аудитории на кейс, который раньше рассматривался, но для других групп школьников (другого образовательного учреждения, другого профиля обучения, другого возраста). Изучение реакции на кейс необходимо для получения максимального учебного результата.

5. Процесс устаревания. Большинство кейсов постепенно устаревают, поскольку новая ситуация требует новых подходов. Работа с кейсами, основанными на истории, ведётся неактивно, поскольку «это было уже давно». Проблемы, рассмотренные в кейсе, должны быть актуальны для сегодняшнего дня.

Принципы и этапы разработки кейсов. Разработка и описание учебного кейса — дело очень сложное и творческое. Кейс — это буквально «случай», поэтому важно, чтобы он был разработан с известной «изюминкой», интригой... Хороший кейс не оставит слушателя равнодушным, он вызывает недоумение, будоражит любопытство и профессиональный интерес.

⁶ Багиев Г.Л., Наумов В.Н. Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода.

Концепции, модели, проекты

Когда кейс пишется, ничто не должно сковывать воображение автора, он должен излагать свои мысли свободно. Затем автору следует критически оценить проделанную работу. Вполне допустимо привлечение другого лица в качестве «адвоката дьявола»⁷, который должен подвергнуть текст кейса критике.

В заключение автор должен спросить себя о характере использованных им фактов и сведений, а также о требованиях здравого смысла, освещены ли в тексте кейса все стороны ситуации и проблемы, обрисована ли общая картина, будет ли она понятна школьникам или студентам.

Совокупность **дидактических принципов**, на которые опирается кейс-метод:

1) *индивидуальный подход к каждому школьнику*, учёт его потребностей и стиля обучения, что предполагает сбор максимума информации об учащих ещё до занятий;

2) *максимальное предоставление свободы в обучении* (возможность выбора преподавателя, дисциплин, формы обучения, типа задач и способа их выполнения);

3) *обеспечение школьников достаточным количеством наглядных материалов*, которые касаются задач (статьи в печати, видео-, аудиокассеты и СД-диски, продукция компаний, деятельность которых анализируется);

4) *не загружать студента большим объёмом теоретического материала*, концентрироваться лишь на основных положениях;

5) *возможность активного сотрудничества учителя и школьника*, который может в любое время обратиться к нему;

6) *формирование у учащихся навыков самоменеджмента*, умения работать с информацией;

7) *акцентирование внимания на развитии сильных сторон каждого школьника*, принимающего участие в работе с учебным кейсом.

Вместе с тем существует ряд **проблем, которые требуют решения**:

- применение комплексного подхода к выбору форм и методов обучения с целью создания привлекательной для школьников структуры практической подготовки, кото-

рая организуется с использованием кейс-метода;

- междисциплинарная согласованность применяемых форм обучения, чтобы школьники, включённые в решение социальной проблемы, изложенной в кейсе, могли опираться на знания и информацию из различных отраслей науки;

- поиск или разработка и использование разных методических приёмов с целью обеспечения эффективности и результативности процесса обучения, организуемого с использованием кейсов;

- повышение педагогического мастерства, обретение преподавателями навыков и стиля поведения тренера-инструктора, что крайне необходимо для более эффективного применения кейсов⁸.

Этапы построения кейса

Процесс создания кейса представляет собой сложную педагогическую систему и осуществляется в несколько этапов:

1. *Формирование дидактических целей кейса*. Этот этап включает определение места кейса в структуре учебного курса, выявление его «зоны ответственности» за знания, умения и навыки, формирование социальных компетенций школьников. Методической целью кейса может быть и иллюстрация к теории, и чисто практическая ситуация, и их совмещение. Но в любом случае цель должна быть весомой, чтобы работа над кейсом заинтересовала школьников или студентов. Этому будет способствовать напряжённость ситуации, описанной в кейсе, конфликт, может быть, даже драматичность, которые требуют принятия быстрых решений.

Замысел кейса должен быть понятен учащемуся. Кейс должен быть написан простым чётким языком, не содержать терминов, понятных лишь специалистам. Если же такие термины есть, то нужно предусмотреть пояснения.

⁷ В Римской католической церкви «адвокатом дьявола» называли официальное лицо, избравшееся для того, чтобы критически изучить все факты из жизни покойного, которого предлагали причислить к лику святых. Это словосочетание стало нарицательным для людей, относящихся ко всему критически, замечающих во всём только недостатки.

⁸ Ситуационный анализ, или Анатомия кейс-метода/Под ред. Сурмина Ю.П. Киев: Центр инноваций и развития, 2002.

Если кейс составлен с описанием каких-то действующих лиц, их характеров, то важно, чтобы среди них был кто-то, на чьё место школьники хотели бы себя поставить, потому что в ряде случаев именно в поведении или в характере действующего лица, или в сочетании того и другого, может скрываться причина возникновения конфликта.

2. Построение программной карты кейса. Карта кейса состоит из основных тезисов, которые необходимо воплотить в тексте. Это своеобразный каркас, который в дальнейшем постепенно обрастает информацией и деталями, необходимыми для решения описываемой проблемы. Составляется схема кейса:

- обозначается действие и действующие лица, при этом можно дать их описание — например, действующее лицо такое-то, у него такие-то достоинства, такие-то недостатки;
- описывается ситуация (симптомы). Это можно сделать традиционно, а можно и с помощью диалога между действующими лицами;
- указываются элементы среды, например, описываются предприятие и внешние окружающие факторы⁹.

3. Поиск социальной системы для создания кейса. К социальной системе может относиться организация, учреждение, ведомство и т.д., которые имеют непосредственное отношение к тезисам программной карты.

4. Сбор информации в избранной системе. Информация о системе должна быть объёмной и достаточной для составления тезисов программной карты кейса.

5. Построение или выбор модели ситуации. Модель ситуации должна максимально подробно отражать деятельность представленной в кейсе социальной системы. В процессе подготовки кейс-материалов необходимо принимать во внимание два типа проблемных ситуаций: а) *типологические*, которые типичны для данного класса процессов в настоящем реальном времени, б) *девиантные*, представляющие альтернативу типичности, но в то же время отражающие

единство многообразия явления окружающего социума. Девиантные проблемные

ситуации позволяют научить обучаемого видеть мир в реальном многообразии, многомерности, в единстве и борьбе противоположных тенденций протекания различных процессов.

6. Выбор жанра кейса. На этом этапе автор-составитель выбирает вид кейса исходя из учебных целей.

7. Написание текста кейса. Это самая ответственная часть, поскольку необходимо максимально адекватно отразить собранную и осмысленную информацию, при этом важно помнить о целевой аудитории, для которой составляется кейс.

8. Диагностика правильности и эффективности кейса. На этом этапе проводится учебно-методический эксперимент, построенный по той или иной схеме, для выяснения эффективности кейса.

9. Подготовка окончательного варианта кейса. Это своеобразная «доводка» материалов до полной готовности к использованию в учебных аудиториях.

10. Внедрение кейса в практику обучения. На этом этапе предполагается применение созданного кейса при проведении учебных занятий, а также его публикация для распространения в преподавательском сообществе.

Последовательность этапов целесообразно соблюдать, чтобы повысить качество разрабатываемого материала. Вместе с тем, если автору кейса удобно какие-то этапы поменять местами, а потом снова вернуться для доработки текста кейса, то это его право. Главное — чтобы окончательный вариант кейса был принят учебной аудиторией и сам преподаватель при этом получил удовлетворение от работы.

Профессионально разработанный кейс соответствует **следующим требованиям:**

- написан простым и доходчивым языком, целесообразно приводить реальные высказывания сотрудников, жителей и т.д.;
- отличаться «драматизмом» и проблемностью;
- показывать как положительные примеры, так и отрицательные;
- выразительно определять «сердцевину» проблемы;
- соответствовать потребностям выбранного контингента школьников или студентов;

⁹ Ситуационный анализ, или Анатомия кейс-метода/Под ред. Сурмина Ю.П. Киев: Центр инноваций и развития, 2002.

Концепции, модели, проекты

- содержать необходимое и достаточное количество информации.

Исследователи предъявляют **дополнительные требования** к разрабатываемым кейсам:

- реальная социальная проблема, существующая в регионе, который представляет кейс;
- реальность её решения силами учебной группы (или той группы, которую играют участники занятия) с другими социальными партнёрами;
- актуальность для региона и/или муниципалитета, где живут и обучаются школьники;
- наличие реальной нормативной базы, как федеральной, так и региональной, или даже муниципальной;
- постановка проблемы таким образом, чтобы у школьников возникло глубокое осознание необходимости её решения;
- наличие предыстории проблемы. Вместе с тем текст кейса *не может подсказывать ни одного решения относительно поставленной проблемы*. Это основная задача учебной группы, которая получает кейс для решения описанной в нём проблемы.

В.Н. Птицын даёт несколько советов и рекомендаций по написанию конкретных ситуаций для обучения в социальной сфере. Если кто-то думает, что, ознакомившись с опытом создания кейсов другими авторами, сможет сразу сесть и написать настоящий кейс, то он ошибается. Как и во всём методе конкретной ситуации, в написании кейсов действует одно непреложное правило: *написанию конкретных ситуаций можно научить только через написание конкретных ситуаций*. Прежде чем браться за написание кейса, начинающему полезно ознакомиться с теми общими требованиями, которым он должен соответствовать.

1. *Конкретная ситуация должна быть ориентирована на учащегося*, то есть на того, кто является пользователем вашего продукта. Хороший кейс поведёт учащегося от фактов к проблеме, которую предлагается решить. Отсюда факты в кейсе должны быть ясны для учащегося, что совсем не означает быть для него знакомым с этими фактами.

2. *Описываемые в кейсе факты и события должны иметь смысл для изучающего их*. Это достигается детальной проработкой структуры кейса и определением характера её общего настроения. Подбор фактов и стиль их изложения должны обеспечивать завлекательность при чтении кейса, желание читающего переходить от страницы к странице.

3. *Научить участника на одном кейсе невозможно*. Только специально созданная серия кейсов может дать учащемуся что-то новое. В первую очередь это приобретение опыта анализа реальных событий, в том числе в социальной сфере. Через кейс также даётся возможность почувствовать ответственность в принятии решения. А самое главное — кейс побуждает к действию.

4. Следует помнить, что использование кейса — это не обучение правильным ответам. *Это также не задача или упражнение, с чем очень часто путают кейсы преподаватели дисциплин, где можно что-то точно посчитать*. И, конечно, *нельзя выдавать кейс за деловую игру*, чего нередко хочется тренерам, которые используют в кейсе проигрывание ролей.

5. *Для того чтобы кейс был именно кейсом, а не чем-то другим, описываемые в нём факты и события должны быть в высшей степени достоверными*. Поскольку согласно методу конкретной ситуации обучаемого просят оказаться в роли участника реальных событий, конкретная ситуация не должна быть выдумкой. Участники легко подмечают фальшь и теряют интерес к методу в целом.

6. Максимальная схожесть кейса с реальностью во многом обусловлена тем, что *участник обучения нуждается в знаниях о действиях*: когда действовать, как действовать, с кем действовать? Очень многие знают, что делать, но совсем немногие делают то, что знают. Это принципиальное различие в получении результата. Знания о действиях — это те знания, которые развивают навыки и способности.

7. Кейс также *отличает высокая динамичность изложенных в нём фактов и событий*. Поэтому стилистика кейса должна включать глаголы действия, а не деепричастные обороты о том, что «что-то» само собой произошло или получилось.

При этом изложение следует вести в прошедшем времени, что, кроме всего прочего, усиливает фактор достоверности и продлевает «жизнь» ситуации.

8. В хорошем кейсе *важно предупредить вопросы слушателей*, не дать им свести обсуждение к спору о тех или иных фактах. Для этого полезно снабдить кейс необходимыми таблицами и графиками в дополнение к цифрам, излагаемым в тексте. Всё это можно обогатить искусным редакторским комментарием для снятия информационной напряжённости. Однако прямой редакторский комментарий недопустим. Если это так необходимо сделать, то лучше включить текст в прямую речь одного из героев. В этом случае комментарий становится фактом, а читающему легче понять поведение героя.

9. При размещении информации в кейсе важно иметь в виду, что необычное и новое должно *иметь самосодержащееся объяснение*, то есть должны быть пояснены все необходимые для анализа ситуации детали. Возникает также проблема количества фактов, так как разработчику трудно бывает решить, что снять, а что оставить.

10. В методических рекомендациях, то есть в записке по преподаванию кейсов, *следует избегать дублирования* самой конкретной ситуации, а больше и полнее описывать контекст, фон, внешнюю среду. Искусственность — главный враг записок по преподаванию конкретных ситуаций.

11. *В кейсе необходимо соблюсти баланс между проблемами и фактами*. Опытные авторы сравнивают написание кейса с приготовлением блюда. Хорошее блюдо — это, прежде всего, хорошие ингредиенты. Факты оживают, если в кейсе есть люди, их действия и поведение (это основное отличие кейсов от задачек и упражнений). Появление проблем, в свою очередь, предполагает наличие в кейсе конфликтов в социальном контексте.

12. Конкретная ситуация по своей сути должна представлять собой *один большой конфликт*, то есть иметь предмет для проявления различных точек зрения. В обучении кейс используется подобно красной тряпке для быка, пробуждая различные мнения. При этом следует обеспечить возможность различных реакций на одну и ту же проблему.

13. Перед написанием кейса полезно задать вопросом: *почему вы пишете ситуацию?* Отвечая на этот вопрос, следует помнить, что писать следует не просто историю «чего-то» или описание каких-то событий. Прежде необходимо определиться с тем, какие проблемы поднимаются в кейсе, и с какой стороны вы на них смотрите. Именно здесь обнаруживается связь проблем с материалом, изучаемым в курсе.

14. *Каждая проблема уникальна*. Их различные комбинации дают разные решения определённой группы проблем. Сама же проблема не должна лежать на поверхности. В реальной жизни первыми обнаруживаются симптомы. В кейсе до проблем участника нужно «докопаться». Поэтому кейс нередко сравнивают с луковицей. Снимая слой за слоем, изучающие добиваются до реальной проблемы.

15. В конкретной ситуации должна присутствовать возможность использования её в качестве поводка, позволяющего слушателю идти то в одну, то в другую сторону. *Неоднозначность и альтернативность создают основу для дискуссии в классе*. Желательно, чтобы конкретная ситуация не подводила к «единственно верному» ответу (тогда она становится задачей). Наличие дилеммы — это ключ к хорошей ситуации. Однако дилемма должна быть поддержана сбалансированными данными. Отсутствие такой сбалансированности делает ситуацию неинтересной.

16. Хорошо, когда ситуация *побуждает слушателя к принятию решения*. При этом такая ситуация должна обеспечивать выход на несколько возможных решений. Приводимые данные должны способствовать объяснению как её самой, так и её окружения. Присутствие в кейсе различных решений *должно быть взвешенным*. Сбалансированность их при этом не должна снижать желание участников вступить в дискуссию по данному поводу. Более того, хороший кейс заставляет слушателей работать вокруг каждой из альтернатив.

17. Как **вывод из вышесказанного**, следует обратить особое внимание пишущих кейсы на то, что ситуация должна быть лишь только частично «приготовлена» её автором или авторами. Следует оставить много того, над чем должны поработать сами слушатели. Ведь в реальной жизни все-

КОНЦЕПЦИИ, МОДЕЛИ, ПРОЕКТЫ

гда имеет место недостаток информации для принятия того или иного решения. В написанной ситуации обсуждается то, что в ней написано. Это один из важных постулатов метода конкретной ситуации.

18. В ходе написания кейса у автора и в процессе его последующего обсуждения со слушателями происходит формирование концептуального подхода к проблеме. Раскрытие знания достигается, таким образом, через открытие для себя нового. Хороший кейс практически ставит слушателя в положение менеджера, действующего в реальных условиях и сталкивающегося с необходимостью принимать решения и готовить по ним план действий¹⁰.

Интересны **рекомендации М. Норфи**, считающей, что секрет удачи будущего кейса в его простоте и прямоте. Понятные и простые слова, фразы, предложения, считает она, помогают избежать, во-первых, неоднозначности толкования представленного материала и, во-вторых, алогичности его изложения. Вот лишь некоторые из её советов:

1. *Выбирайте только понятные слова.*
2. *Используйте больше простых слов.*
3. *Будьте точны в выборе слов.*
4. *Избегайте профессионального жаргона.*
5. *Составляйте простые предложения.*
6. *Формируйте чёткие параграфы.*

В этой связи уместно привести некоторые рекомендации, которые будут полезны не только начинающим, но и опытным авторам.

1. *При переходе к новой идее или проблеме создавайте новый параграф.* Параграфы служат чёткому обрамлению идеи. Начиная новый параграф, автор даёт понять читателю, что завершил разработку одной идеи или аспекта рассматриваемой проблемы и переходит к другой.

2. *Первое предложение любого параграфа должно нести основную смысловую нагрузку*, т. е. быть ключевым, что позволяет, пробежав глазами лишь первые предложения параграфов, за считанные минуты вникнуть в суть проблемы, изложенной в кейсе. Проверка последовательности ключевых предложений — немаловажная процедура, позволяющая автору удостовериться в логичности изложения материала.

3. *Используйте параграфы разных объёмов.* Современная практика написания кейсов имеет устойчивую тенденцию к сокращению объёма параграфов. И это не случайно, поскольку короткие параграфы читаются охотнее, нежели длинные. Поэтому, если вы обнаружили, что написанный вами кейс-материал состоит из большого числа длинных параграфов, постарайтесь разбить их на несколько более мелких. Однако сказанное вовсе не означает, что текст кейса должен состоять из цепочки параграфов, длиной в одно-два предложения.

4. *Соединяйте мысли, высказываемые в рамках параграфа, связующими словами и фразами.* Использование связующих слов и фраз, обеспечивая логичность изложения, указывает читателю на взаимосвязь между предложениями или частями сложного предложения. При корректном использовании связующих слов даже начинающий автор сможет сделать содержание текста будущего кейса более ясным и понятным, что облегчит работу с ним в студенческой аудитории.

Таким образом, кейс-метод позволяет использовать теоретические знания, овладеть методологией и ускорить усвоение практического опыта. Он несёт в себе большие возможности и должен найти широкое применение в практике воспитательной работы современной школы. □

¹⁰ Метод конкретной ситуации (опыт НКО юга России). Автор-составитель В.Птицын. Краснодар, ЮРПЦ, 2003. С. 26–28.