

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Амурский государственный университет»**

Кафедра медико-социальной работы

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ**

**Объектно и субъектно-ориентированные  
CASE-технологии в социальной работе**

Основной образовательной программы по направлению подготовки  
040400.68 – Социальная работа

Образовательная программа: История, методология и теория социальной работы

Благовещенск 2013 г.

УМКД разработан кандидатом педагогических наук, доцентом  
Еремеевой Татьяной Сергеевной

Рассмотрен и рекомендован на заседании кафедры

"\_ 09 \_" \_\_\_\_\_ 09 \_\_\_\_\_ 2013г., протокол № \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

Зам. заведующего кафедрой \_\_\_\_\_ /Т.С. Еремеева/

### **УТВЕРЖДЕН**

Протокол заседания УМСС «Социальная работа»

"\_ 09 \_" \_\_\_\_\_ 09 \_\_\_\_\_ 2013г., протокол № \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

Председатель УМСС \_\_\_\_\_ /Н.М. Полевая/

# 1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

*Цель дисциплины* - сформировать умение использовать аналитические стратегии case-study в области научно-исследовательской, социально-технологической деятельности.

*Задачи дисциплины:*

- рассмотреть сущность ситуационного подхода и возможности его использования в практической деятельности;
- изучить специфику объектно- и субъектно-ориентированных CASE-технологий в социальной работе;
- овладеть методиками и технологиями решения проблемных ситуаций в практике социальной работы;
- рассмотреть примеры принимаемых управленческих решений и практики ситуационного анализа в социальной работе и социальном образовании.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВПО

Дисциплина относится к базовой части профессионального цикла М.2.

Шифр дисциплины по учебному плану – М2.Б.2.

Программа и тематический план курса ориентирует учащихся на всесторонне и системное изучение социальных (проблемных) ситуаций в общественной практике. Преподавание дисциплины логически и содержательно связано с дисциплинами «Педагогика и психология высшей школы» (М.2.Б.1), «Технология профессиональной подготовки в области социальной работы» (М.2.В.ОД.1), а также производственной (социально-проектной и исследовательской) практикой магистрантов.

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих общекультурных и профессиональных *компетенций*:

- способность совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень (ОК1);
- способность к самостоятельному обучению новым методам исследования, изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности (ОК2);
- способностью к профессиональной эксплуатации современного оборудования и приборов (в соответствии с целями ООП магистратуры) (ОК7);
- способность и умение самостоятельно использовать знания и навыки по направлениям современной теории, методологии и методам социальных наук применительно к задачам фундаментального или прикладного исследования теории и практики социальной работы (ПК1).
- способностью самостоятельно формулировать цели, ставить конкретные задачи научных исследований в фундаментальных и прикладных областях социальной работы и решать их с помощью современных исследовательских методов с использованием отечественного и зарубежного опыта и с применением современной аппаратуры, оборудования, информационных технологий (ПК2);
- способностью и готовностью профессионально составлять и оформлять научно-техническую документацию, научные отчеты, представлять результаты исследовательской работы с учетом специфики исследования теории и практики социальной работы (ПК4);
- способностью и готовностью к осуществлению научно-педагогической деятельности в образовательных учреждениях Российской Федерации (ПК10).

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:** понятие кейс-метода и историю его возникновения; категориальный аппарат кейс-технологии («ситуация», «анализ», «анализ ситуации», «виды анализа», «структура и

содержание аналитической деятельности»), аналитическую стратегию кейс-метода; целевые ориентиры ситуационного анализа практики социальной работы; функциональные возможности кейс-технологии в социальной работе; методико-технологические основы кейса (разработка кейса, конструирование ситуаций, диагностика проблемной ситуации...);

**уметь:** выявлять, формулировать проблемы, определять способы их решения, самостоятельно решать задачи научных исследований в прикладных областях социальной работы с помощью современных исследовательских методов (кейс-метод), осваивать новые методы исследования с учетом целей и задач исследования практики социальной работы, конструировать и реализовывать технологии оказания социальных услуг (работа со случаем) на разных основаниях (с учетом результатов анализа кейс методом), использовать функциональные возможности кейс-технологии в социальной работе (в управлении процессами консультирования и экспертизы, в организации межведомственного взаимодействия и пр.); эффективно взаимодействовать с партнерами и принимать коллективные решения на основе ситуационного анализа;

**владеть:** навыками работы с информацией; навыками групповой работы; навыками принятия решения; умением конструирования ситуации, разработке и экспертизы кейс-материалов; навыками рационального поведения в условиях неполной информации, что является характерным для большинства практических ситуаций; навыками эффективного поведения при решении комплексных, многопрофильных проблем; коммуникативными навыками: точного выражения мыслей, слушания, аргументированного высказывания, контраргументации представления информации и пр.

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 час.

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	
1	Тема 1. Ситуационный подход и ситуационный анализ в теории и практике социальной работы	1	1	2	2	9	(ИДЗ)
2	Тема 2. Метод «case study» («исследование случая») как исследовательская стратегия	1	2	2	2	9	(ИДЗ)
3	Тема 3. Кейсы (case study) – как образовательная методика	1	3	2	2	9	(ИДЗ)
4	Тема 4. Методико-технологические основы кейса	1	4	0	2	9	(ИДЗ)
5	Тема 5. CASE-инструменты, методы и технологии	1	5	0	2	9	(ИДЗ)
6	Тема 6. Принятие управленческих решений на основе case - метода	1	6	0	2	9	(ИДЗ)
7	Тема 7. Организация практической деятельности на основе объектно и субъектно	1	7	0	2	9	(ИДЗ)

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	
	но-ориентированных case-технологий						
8	Тема 8. Практика применения кейс-методов в социальном образовании.	1	7	0	2	9	(ИДЗ)
9	Тема 9. Практическая работа по конструированию ситуации, разработке и экспертизе кейс-материалов.	1	7	0	2	12	(ИДЗ)
	Итого			6	18	84	Зачет

## 5 СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Лекции

№	№ раздела и темы дисциплины	Содержание темы	Трудоемкость в часах
1	Тема 1. Ситуационный подход и ситуационный анализ в теории и практике социальной работы	Цели и задачи дисциплины. Ситуация, социальная ситуация. Содержание ситуационного подхода, ситуационного анализа. Техника (процедура) ситуационного анализа. Возможности применения ситуационного подхода и ситуационного анализа в теории и практике социальной работы.	2
2	Тема 2. Метод «case study» («исследование случая») как исследовательская стратегия	Понятие кейса. Общая характеристика метода case-study. Авторство метода «case study». Требования к кейсу. История применения метода для исследования в различных сферах.	2
3	Тема 3. Кейсы (case study) – как образовательная методика	Анализ конкретных учебных ситуаций (case study). Case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. Опыт школы права Гарвардского университета (с 1870 г.); Гарвардской школы бизнеса (с 1920 г.). Две классические школы case-study – Гарвардская (американская) и Манчестерская (европейская). Проблемы внедрения метода case-study в практику высшего профессионального образования (причины, тенденции).	2
	Итого		6

### 5.2. Практические занятия

№	№ раздела и темы дисциплины	Содержание темы	Трудоемкость в часах
1	Тема 1. Ситуационный	Ситуация, социальная ситуация. Содержание ситуа-	2

<i>№</i>	<i>№ раздела и темы дисциплины</i>	<i>Содержание темы</i>	<i>Трудоёмкость в часах</i>
	подход и ситуационный анализ в теории и практике социальной работы	сионного подхода, ситуационного анализа. Техника (процедура) ситуационного анализа. Возможности применения ситуационного подхода и ситуационного анализа в теории и практике социальной работы.	
2	Тема 2. Метод «case study» («исследование случая») как исследовательская стратегия	Понятие кейса. Общая характеристика метода case-study. Авторство метода «case study». Требования к кейсу. История применения метода для исследования в различных сферах. Структура кейса и принципы его построения. Технологии и сферы «исследование случая».	2
3	Тема 3. Кейсы (case study) – как образовательная методика	Case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. Структура кейса и принципы его построения. Классификации кейсов в образовательной деятельности. Кейс как результат научно-методической деятельности преподавателя, интеллектуальный продукт. Иллюстративные учебные ситуации – кейсы, учебные ситуации – кейсы с формированием проблемы, учебные ситуации – кейсы без формирования проблемы, прикладные упражнения – кейсы.	2
4	Тема 4. Методико-технологические основы кейса	Признаки метода case-study. Функции метода case-study. Технологические особенности метода case-study. Преимущества и недостатки метода case-study. Источники кейсов.	2
5	Тема 5. CASE-инструменты, методы и технологии	Проблемный, причинно-следственный, прагматический (праксеологический), аксиологический, прогностический, ситуационный, рекомендательный, программно-целевой анализ кейса.	2
6	Тема 6. Принятие управленческих решений на основе case - метода	Понятие управленческого решения. Технология разработки и принятия управленческого решения. Модели принятия управленческих решений на основе case – метода. Проблемы внедрения метода в управленческую деятельность.	2
7	Тема 7. Организация практической деятельности на основе объектно и субъектно-ориентированных case-технологий	Опыт ситуационного анализа в социально-экономической, правовой, социокультурной сферах. Проблемы организации практической деятельности на основе объектно и субъектно-ориентированных case-технологий.	2
8	Тема 8. Практика применения кейс-методов в социальном образовании.	Методические указания и рекомендации по решению кейсов. Проблемы и перспективы применения кейс-методов в социальном образовании РФ, ДВ, Амурской области.	2
9	Тема 9. Практическая работа по конструированию ситуации, разработке и экспертизе кейс-материалов.	Решение кейсов.	2
	<i>Итого:</i>		18

## 6 САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

№ п/п	№ раздела (темы) дисциплины	Форма (вид) самостоятельной работы	Трудоёмкость в часах
1	<i>Тема 1.</i> Ситуационный подход и ситуационный анализ в теории и практике социальной работы	конспектирование темы по вопросам; выполнение индивидуального домашнего задания; подготовка докладов, рефератов; подготовка раздаточного материала; выполнение практических заданий для самостоятельной проработки студентами	9
2	<i>Тема 2.</i> Метод «case study» («исследование случая») как исследовательская стратегия	конспектирование темы по вопросам; выполнение индивидуального домашнего задания; подготовка докладов, рефератов; подготовка раздаточного материала; выполнение практических заданий для самостоятельной проработки студентами	9
3	<i>Тема 3.</i> Кейсы (case study) – как образовательная методика	конспектирование темы по вопросам; выполнение индивидуального домашнего задания; подготовка докладов, рефератов; подготовка раздаточного материала; выполнение практических заданий для самостоятельной проработки студентами	9
4	<i>Тема 4.</i> Методико-технологические основы кейса	конспектирование темы по вопросам; выполнение индивидуального домашнего задания; подготовка докладов, рефератов; подготовка раздаточного материала; выполнение практических заданий для самостоятельной проработки студентами	9
5	<i>Тема 5.</i> CASE-инструменты, методы и технологии	конспектирование темы по вопросам; выполнение индивидуального домашнего задания; подготовка докладов, рефератов; подготовка раздаточного материала; выполнение практических заданий для самостоятельной проработки студентами	9
6	<i>Тема 6.</i> Принятие управленческих решений на основе case - метода	конспектирование темы по вопросам; выполнение индивидуального домашнего задания; подготовка докладов, рефератов; подготовка раздаточного материала; выполнение практических заданий для самостоятельной проработки студентами	9
7	<i>Тема 7.</i> Организация практической деятельности на основе объектно и субъектно-ориентированных case-технологий	конспектирование темы по вопросам; выполнение индивидуального домашнего задания; подготовка докладов, рефератов; подготовка раздаточного материала; выполнение практических заданий для самостоятельной проработки студентами	9
8	<i>Тема 8.</i> Практика применения кейс-методов в социальном образовании.	конспектирование темы по вопросам; выполнение индивидуального домашнего задания; подготовка докладов, рефератов; подготовка раздаточного материала; выполнение практических заданий для самостоятельной проработки студентами	9
9	<i>Тема 9.</i> Практическая работа по конструированию ситуации, разработке и экспертизе кейс-материалов.	конспектирование темы по вопросам; выполнение индивидуального домашнего задания; подготовка докладов, рефератов; подготовка раздаточного материала; выполнение практических заданий для самостоятельной проработки студентами	12
	<i>Итого</i>		84

## 7. МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Разделы	Компетенции							Итого Σ общее количество компетенций
	ОК-1	ОК-2	ОК-1	ПК-1	ПК-2	ПК-4	ПК-10	
Тема 1.	+	+	+		+	+	+	6
Тема 2.	+	+		+	+	+	+	6
Тема 3.	+				+	+	+	4
Тема 4.	+	+			+	+	+	5
Тема 5.	+		+		+	+	+	5
Тема 6.		+	+	+	+	+	+	6
Тема 7.			+	+		+	+	4
Тема 8.	+	+		+		+		4
Тема 9.	+		+		+		+	4

## 8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При освоении дисциплины используются различные сочетания видов учебной работы с методами и формами активизации познавательной деятельности магистров для достижения запланированных результатов обучения и формирования компетенций.

На лекционных и практических занятиях используются активные и интерактивные формы проведения занятий (проблемная лекция, анализ конкретных ситуаций, задачный метод, групповая работа).

При работе используется диалоговая форма ведения лекций с постановкой и решением проблемных задач, обсуждением дискуссионных моментов и т.д.

При проведении практических занятий создаются условия для максимально самостоятельного выполнения заданий. Поэтому при проведении практического занятия преподавателю рекомендуется:

1. Провести экспресс-опрос (устно или в тестовой форме) по теоретическому материалу, необходимому для выполнения работы (с оценкой).
2. Проверить правильность выполнения заданий, подготовленных студентом дома (с оценкой).

Любое практическое занятие включает самостоятельную проработку теоретического материала и изучение методики решения практических задач. Некоторые задачи содержат элементы научных исследований, которые могут потребовать углубленной самостоятельной проработки теоретического материала.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы по данной дисциплине преподавателю рекомендуется использовать следующие ее формы: конспектирование темы по вопросам; выполнение индивидуального домашнего задания; выполнение практических заданий для самостоятельной проработки студентами; самостоятельное изучение темы; подготовка докладов; подготовка раздаточного материала; выполнение тренировочных упражнений; выполнение реконструктивной самостоятельной работы; выполнение творческой самостоятельной работы; подготовка к индивидуальному собеседованию.

Для проведения занятий в активной и интерактивной форме (не менее 20% от всей аудиторной нагрузки – 12 часов) рекомендуется:

- 1) инновационные формы контроля – балльно-рейтинговая система оценки знаний в течение всего периода изучения дисциплины (рейтинг-план дисциплины прилагается);
- 2) активные инновационные методы обучения, в т.ч.:
  - неимитационные активные инновационные методы обучения;
  - неигровые имитационные методы обучения (в т.ч. кейс-метод);
  - инновационные информационные технологии в обучении (с использованием роликовых и презентационных медиа-технологий).

### Тематика практических занятий в интерактивной форме:

Тема	Интерактивная форма	Трудоемкость в ча-
------	---------------------	--------------------

		сах
<i>Тема 4.</i> Методико-технологические основы кейса	Творческое задание (подборка материала по определенной проблеме)	2
<i>Тема 5.</i> CASE-инструменты, методы и технологии	Обсуждение в группе	2
<i>Тема 6.</i> Принятие управленческих решений на основе case - метода	Творческое задание (подборка материала по определенной проблеме целеполагания)	2
<i>Тема 7.</i> Организация практической деятельности на основе объектно и субъектно-ориентированных case-технологий	Интерактивное практическое занятие (демонстрация слайдов)	2
<i>Тема 8.</i> Практика применения кейс-методов в социальном образовании.	Интерактивное практическое занятие (демонстрация слайдов)	2
<i>Тема 9.</i> Практическая работа по конструированию ситуации, разработке и экспертизы кейс-материалов.	Решение кейсов	2

## **9. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

В качестве основных средств текущего контроля используются рефераты и контрольные работы. В качестве дополнительной формы текущего контроля предлагаются аудиторские и внеаудиторские письменные задания (самостоятельные письменные работы и индивидуальные домашние задания).

Для оценки самостоятельной работы предлагается использовать учебно-методическое обеспечение в электронном и бумажном виде. Тематика заданий для самостоятельной работы соответствует содержанию разделов дисциплины и относящихся к ним тем. Освоение материала контролируется в процессе проведения лекционных и практических занятий.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля выбираются исходя из содержания разделов и относящихся к ним тем. Выполнение домашнего задания обеспечивает непрерывный контроль за процессом усвоения учебного материала каждого обучающегося, своевременное выявление и устранение отставаний и ошибок.

Аттестация по итогам освоения дисциплины: зачет (1 семестр).

### **Материалы для проверки знаний**

#### *Текущий контроль*

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельной работы, подготовки докладов, проведения круглых столов. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- выполнение контрольных заданий по пройденным темам и обсуждение результатов;
- участие в дискуссии по наиболее актуальным темам дисциплины;
- подготовка докладов и устных сообщений по отдельным вопросам с последующей оценкой выступления группой;

#### **Тематика докладов**

1. Социальная ситуация, проблемная ситуация, трудная жизненная ситуация: соотношение понятий.

2. Практико-ориентированные модели социального взаимодействия.
3. Ситуационный подход и ситуационный анализ: определение, содержание, основные характеристики.
4. Ситуационный подход и ситуационный анализ в теории и практике социальной работы.
5. CASE-инструменты и методы.
6. CASE-технологии.
7. Технология организации практической деятельности на основе ситуационного подхода.
8. Практика применения кейс-методов в социальной работе и социальном образовании.
9. Практическая работа по конструированию ситуации, разработке и экспертизы кейс-материалов.
10. Метод case- study и его возможности в профессиональном обучении.
11. Личностно-ориентированное обучение и технологии профессионального образования.
12. Технологии организации дистанционного обучения с помощью CASE-инструментов.
13. Кейс-метод как форма обучения и активизации учебного процесса
14. Интерактивные технологии case study обучения при подготовке специалистов по социальной работе.
15. Понятие кейс-метода обучения и история его возникновения.
16. Элементы кейса и общие требования к его составлению.
17. Основы технологии составления кейса.

#### **Тематика письменных самостоятельных работ и ИДЗ**

1. Социальная ситуация, проблемная ситуация, трудная жизненная ситуация: соотношение понятий.
2. Практико-ориентированные модели социального взаимодействия.
3. Ситуационный подход и ситуационный анализ: определение, содержание, основные характеристики.
4. Ситуационный подход и ситуационный анализ в теории и практике социальной работы.
5. CASE-инструменты и методы.
6. CASE-технологии.
7. Технология организации практической деятельности на основе ситуационного подхода.
8. Практика применения кейс-методов в социальной работе и социальном образовании.
9. Практическая работа по конструированию ситуации, разработке и экспертизы кейс-материалов.
10. Метод case- study и его возможности в профессиональном обучении.
11. Личностно-ориентированное обучение и технологии профессионального образования.
12. Технологии организации дистанционного обучения с помощью CASE-инструментов.
13. Кейс-метод как форма обучения и активизации учебного процесса
14. Интерактивные технологии case study обучения при подготовке специалистов по социальной работе.
15. Понятие кейс-метода обучения и история его возникновения.
16. Элементы кейса и общие требования к его составлению.
17. Основы технологии составления кейса.

*Итоговый контроль*

Итоговый контроль - зачет.

Оценка знаний студентов осуществляется с учетом:

- оценки за работу в семестре (балльно-рейтинговой оценки за выполнение заданий, участия в дискуссии, др.);
- оценки за последнее семинарское занятие в форме решения кейсов;
- оценки итоговых знаний в ходе проведения зачета.

*Примерные контрольные вопросы (для подготовки к зачету):*

1. Ситуационный подход.
2. Ситуационный анализ.
3. Социальная ситуация, проблемная ситуация, трудная жизненная ситуация: соотношение понятий.
4. Понятие и структура кейса.
5. Классификации кейсов.
6. Источники кейсов.
7. Метод case-study: основные подходы к определению.
8. Метод case-study: принципы реализации.
9. Метод «case study» («исследование случая») как исследовательская стратегия.
10. Кейсы (case study) – как образовательная методика.
11. Технологии организации дистанционного обучения с помощью CASE-инструментов.
12. Технологические особенности метода case-study.
13. Методико-технологические основы кейса.
14. CASE-инструменты.
15. CASE-методы.
16. CASE-технологии.
17. Объектно и субъектно-ориентированные case-технологии.
18. Принятие управленческих решений на основе case – метода.
19. Организация практической деятельности на основе объектно и субъектно-ориентированных case-технологий
20. Практика применения кейс-методов в социальном образовании

## **10. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

*Основная*

1. Павленок, Петр Денисович. Методология и теория социальной работы [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / П.Д. Павленок. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 267 с.
2. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области социальной работы в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Социальная работа» / Е.И. Холостова. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 282 с. <http://www.biblioclub.ru/book/114139/>

*Дополнительная*

1. Малюк, Владимир Иванович. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование [Текст] : практикум : рек. УМО / В. И. Малюк. - М. : КноРус, 2010. - 293 с.
2. Павленок, Петр Денисович. Теория, история и методика социальной работы [Текст]: избранные работы : учеб. пособие / П.Д. Павленок. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дашков и К, 2009. - 566 с.
3. Слостенин, Виталий Александрович. Педагогика [Текст] : учеб. : доп. Мин. обр. РФ / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Слостенина. - 9-е изд., стер. - М.: Академия, 2008. - 568 с.
4. Современная энциклопедия социальной работы [Текст]: энциклопедия / ред. В. И.

Жуков. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Изд-во РГСУ, 2008. - 408 с.

5. Современные образовательные технологии [Текст] : учеб. пособие : рек. НМС / под ред. Н. В. Бордовской. - М. : КноРус, 2010. - 432 с.

6. Сорокина, Н.Д. Управление новациями в вузах (социологический анализ) [Текст]: моногр. / Н. Д. Сорокина. - М. : Канон+, 2009. - 255 с.

7. Фирсов, Михаил Васильевич. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие: рек. Мин.обр. РФ/ М.В. Фирсов. – М., 2009. – 512 с.

8. Холостова, Евдокия Ивановна. Глоссарий социальной работы [Текст] / Е. И. Холостова. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2008. - 218 с.

9. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / Е.И. Холостова. - 6-е изд. - М. : Дашков и К, 2009. - 859 с.

10. Чумиков, Александр Николаевич. Кейсы и деловые игры по связям с общественностью [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / А. Н. Чумиков. - М. : КноРус, 2010. - 149 с.

*Перечень журналов дисциплины:*

1. Общественные науки и современность.
2. Отечественный журнал социальной работы.
3. Современные гуманитарные исследования.
4. Работник социальной службы.
5. Социальная работа.
6. Социально-гуманитарные знания.

*Программно-информационное обеспечение дисциплины:*

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	<a href="http://www.biblioclub.ru/">www.biblioclub.ru/</a>	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека – online». ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для использования в процессе обучения в высшей школе, как студентами и преподавателями, так и специалистами-гуманитариями.

## 11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины могут быть использованы мультимедийные средства, наборы слайдов, кинофильмов, видеопроектор и т.д.

## 12. РЕЙТИНГ-ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование темы и формы занятия	Виды работ	Мак кол-во баллов
1.	Лекция №1.	- посещение лекционного занятия, конспект	1
2.	Семинар №1.	- выступление по вопросам плана занятия - выступление с дополнением - выступление с докладом /рефератом - выполнение аудиторного письменного задания - промежуточное тестирование	2 1 2 2 1
3.	Лекция №2.	- посещение лекционного занятия, конспект	1
4.	Семинар №2.	- выступление по вопросам плана занятия	2

№	Наименование темы и формы занятия	Виды работ	Мах кол-во баллов
		- выступление с дополнением - выступление с докладом /рефератом - выполнение аудиторного письменного задания - промежуточное тестирование	1 2 2 1
5.	Лекция №3.	- посещение лекционного занятия, конспект	1
6.	Семинар №3.	- выступление по вопросам плана занятия - выступление с дополнением - выступление с докладом /рефератом - выполнение аудиторного письменного задания - промежуточное тестирование	2 1 2 2 1
7.	Семинар №4.	- выступление по вопросам плана занятия - выступление с дополнением - выступление с докладом /рефератом - выполнение аудиторного письменного задания - промежуточное тестирование	2 1 2 2 1
8.	Семинар №5.	- выступление по вопросам плана занятия - выступление с дополнением - выступление с докладом /рефератом - выполнение аудиторного письменного задания - промежуточное тестирование	2 1 2 2 1
9.	Семинар №6.	- выступление по вопросам плана занятия - выступление с дополнением - выступление с докладом /рефератом - выполнение аудиторного письменного задания - промежуточное тестирование	2 1 2 2 1
10.	Семинар №7.	- выступление по вопросам плана занятия - выступление с дополнением - выступление с докладом /рефератом - выполнение аудиторного письменного задания - промежуточное тестирование	2 1 2 2 1
11.	Семинар №8.	- выступление по вопросам плана занятия - выступление с дополнением	2 1

№	Наименование темы и формы занятия	Виды работ	Мах кол-во баллов
		- выступление с докладом /рефератом	2
		- выполнение аудиторного письменного задания	2
		- промежуточное тестирование	1
12.	Семинар №9.	- выступление по вопросам плана занятия	2
		- выступление с дополнением	1
		- выступление с докладом /рефератом	2
		- выполнение аудиторного письменного задания	2
		- промежуточное тестирование	1

### **Примечания**

Посещение лекционного занятия предполагает постоянное присутствие на занятии в течение отведенного на него расписанием времени, ведение конспекта лекции и соблюдение общих правил поведения студентов АмГУ во время учебных занятий. Оценивается: 1 балл за каждое занятие.

Выступление по вопросам плана семинарского занятия – подготовка выступления по одному из вопросов плана семинарского занятия, выданному преподавателем, с использованием рекомендованной и дополнительной литературы (в т.ч. Интернет-ресурсов), ответ на дополнительные вопросы. Оценивается: 2 балла за каждое выступление.

Выступление с дополнением по вопросам плана семинарского занятия – подготовка уточняющего, комментирующего, дополняющего выступления к докладам, представленным по вопросам выданного плана преподавателем семинарского занятия. Оценивается: 1 балл за каждое выступление.

Выступление с докладом /рефератом – осуществляется по темам, предложенным преподавателем, на семинарских занятиях по соответствующей тематике, но не более двух за месяц у одного студента. Оценивается: 2 балла за каждую положительно оцененное выступление.

Выполнение письменного домашнего задания – выполнение в письменной форме дома, во время самостоятельной подготовки, заданий, выданных преподавателем. Возможна выдача индивидуальных письменных заданий по усмотрению преподавателя. Оценивается: 3 балла за каждую положительно оцененную работу.

Промежуточное тестирование – проводится по отдельным тематическим блокам учебного курса, определяемым преподавателем. Оценивается: тест, как правило, состоит из 10 вопросов – в этом случае за каждый правильно отвеченный вопрос начисляется 0,1 балл. Максимальная оценка 1 балл за каждую положительно оцененную работу (не более 5 за семестр).

Контрольная (самостоятельная) работа проводится по отдельным тематическим блокам, практическим или теоретическим вопросам учебного курса, определяемым преподавателем. Оценивается: 0,2 балла за 1 правильно раскрытый вопрос (если работа состоит из нескольких вопросов) или 1 балл за каждую положительно оцененную работу - по усмотрению преподавателя.

Выполнение аудиторного письменного задания (эссе) осуществляется в рамках рассматриваемых на семинарском задании темы; состоит в поиске ответа на поставленный вопрос/задачу, классификации или систематизации изученного материала и т.п. Оценивается: 2 балла за каждое положительно оцененное задание (не более 9 за семестр).

Премияльные баллы:
--------------------

выполнение студентами творческих исследовательских работ, углубляющих знания по данной дисциплине –	<b>2 балла за каждую <u>положительно оцененную работу</u> (не более 3 за семестр у 1 студента)</b>
активность на практических занятиях –	<b>0,5 балла за каждое занятие</b>
отсутствие пропусков занятий –	<b>5 баллов</b>
<b>Штрафные баллы (вычитаются из набранной суммы):</b>	
Пропуск занятий без уважительной причины и без отработки –	<b>1 балл за каждое занятие</b>
Несвоевременное выполнение определенных видов работ или заданий –	<b>1 балл за каждый вид работ или заданий</b>
Отсутствие конспекта лекций –	<b>2 балла за каждую лекцию</b>
Повторное вытягивание билета на экзамене –	<b>2 балла за каждую попытку</b>
<i>Итоговая оценка:</i>	
- <b>менее 51 балла</b> – «не зачтено»; - <b>51 балл и больше</b> – «зачтено».	
<i>Если студент набрал по текущему контролю + зачету:</i>	
<b>менее 51 балла</b>	Он аттестуется неудовлетворительно и ему предоставляется возможность ликвидировать задолженность по дисциплине в установленном порядке (согласно положению о курсовых экзаменах и зачетах).

## 2. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ПРОГРАММНОГО МАТЕРИАЛА

### **Лекция 1. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД И СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ**

*Цели и задачи дисциплины. Ситуация, социальная ситуация. Содержание ситуационного подхода, ситуационного анализа. Техника (процедура) ситуационного анализа. Возможности применения ситуационного подхода и ситуационного анализа в теории и практике социальной работы.*

#### **1. Цели и задачи дисциплины.**

*Цель дисциплины* - сформировать умение использовать аналитические стратегии case-study в области научно-исследовательской, социально-технологической деятельности.

*Задачи дисциплины:*

- рассмотреть сущность ситуационного подхода и возможности его использования в практической деятельности;
- изучить специфику объектно- и субъектно-ориентированных CASE-технологий в социальной работе;
- овладеть методиками и технологиями решения проблемных ситуаций в практике социальной работы;
- рассмотреть примеры принимаемых управленческих решений и практики ситуационного анализа в социальной работе и социальном образовании.

Дисциплина относится к базовой части профессионального цикла М.2.

Шифр дисциплины по учебному плану – М2.Б.2.

Программа и тематический план курса ориентирует учащихся на всесторонне и системное изучение социальных (проблемных) ситуаций в общественной практике. Преподавание дисциплины логически и содержательно связано с дисциплинами «Педагогика и психология высшей школы» (М.2.Б.1), «Технология профессиональной подготовки в области социальной работы» (М.2.В.ОД.1), а также производственной (социально-проектной и исследовательской) практикой магистрантов.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих общекультурных и профессиональных *компетенций*:

- способность совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень (ОК1);
- способность к самостоятельному обучению новым методам исследования, изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности (ОК2);
- способностью к профессиональной эксплуатации современного оборудования и приборов (в соответствии с целями ООП магистратуры) (ОК7);
- способность и умение самостоятельно использовать знания и навыки по направлениям современной теории, методологии и методам социальных наук применительно к задачам фундаментального или прикладного исследования теории и практики социальной работы (ПК1).
- способностью самостоятельно формулировать цели, ставить конкретные задачи научных исследований в фундаментальных и прикладных областях социальной работы и решать их с помощью современных исследовательских методов с использованием отечественного и зарубежного опыта и с применением современной аппаратуры, оборудования, информационных технологий (ПК2);
- способностью и готовностью профессионально составлять и оформлять научно-техническую документацию, научные отчеты, представлять результаты исследовательской работы с учетом специфики исследования теории и практики социальной работы (ПК4);
- способностью и готовностью к осуществлению научно-педагогической деятельности в образовательных учреждениях Российской Федерации (ПК10).

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:** понятие кейс-метода и историю его возникновения; категориальный аппарат кейс-технологии («ситуация», «анализ», «анализ ситуации», «виды анализа», «структура и

содержание аналитической деятельности»), аналитическую стратегию кейс-метода; целевые ориентиры ситуационного анализа практики социальной работы; функциональные возможности кейс-технологии в социальной работе; методико-технологические основы кейса (разработка кейса, конструирование ситуаций, диагностика проблемной ситуации...);

**уметь:** выявлять, формулировать проблемы, определять способы их решения, самостоятельно решать задачи научных исследований в прикладных областях социальной работы с помощью современных исследовательских методов (кейс-метод), осваивать новые методы исследования с учетом целей и задач исследования практики социальной работы, конструировать и реализовывать технологии оказания социальных услуг (работа со случаем) на разных основаниях (с учетом результатов анализа кейс методом), использовать функциональные возможности кейс-технологии в социальной работе (в управлении процессами консультирования и экспертизы, в организации межведомственного взаимодействия и пр.); эффективно взаимодействовать с партнерами и принимать коллективные решения на основе ситуационного анализа;

**владеть:** навыками работы с информацией; навыками групповой работы; навыками принятия решения; умением конструирования ситуации, разработке и экспертизы кейс-материалов; навыками рационального поведения в условиях неполной информации, что является характерным для большинства практических ситуаций; навыками эффективного поведения при решении комплексных, многопрофильных проблем; коммуникативными навыками: точного выражения мыслей, слушания, аргументированного высказывания, контраргументации представления информации и пр.

## 2. Ситуация, социальная ситуация.

Ожегов предлагает такую интерпретацию понятия: «**Ситуация** - это совокупность обстоятельств, положение, обстановка, где под обстоятельством понимаются «условия, определяющие положение, существование чего-нибудь».

Ситуация может рассматриваться и как нечто созданное самим индивидом в процессе взаимодействия с другими людьми. С другой стороны, к ней можно относиться как к существующей независимо от ее участника или участников.

В исследовании ситуационных причин действия интерес направлен на выявление причин, обуславливающих изменение поведения во времени: приспособление живого существа к меняющимся ситуационным условиям. К этому сводится все научение, равно как и индивидуальное развитие в ранние, пластичные, периоды жизни. Индивидуальные различия остаются вне сферы внимания. Как бы они ни возникали (например, как различные исходные предпосылки, предшествующие фазе научения), их элиминируют или контролируют. Действие в целом оказывается при этом в значительной степени обусловлено ситуацией, и во времени оно изменяется вследствие накопления опыта. Объяснение поведения с этой позиции представляет собой синтез, преодолевающий крайности односторонней локализации причин поведения как личностно-центрированной теории свойств, так и ситуационно-центрированного ситуационизма. Конечно, можно представить предельные случаи, когда поведение определяется только свойствами личности или только ситуацией: в первом случае это нечто специфически психопатологическое, во втором - нечто крайне автоматизированное, поведение по типу «стимул-реакция». Но, как правило, в промежуточных случаях поведение обусловлено как личностными, так и ситуационными факторами и, более того, является при этом результатом взаимовлияния индивидуальных диспозиций и особенностей актуальной ситуации.

**Ситуация** (Философский словарь ) - жизненные обстоятельства, становящиеся понятными (“размыкаемые”) в решимости. То есть это фактически это имеющиеся в жизни экзистенциальные факторы и обстоятельства, которые будут для тебя незаметны, если ты не обеспокоен экзистенциальной проблематикой.

**Ситуация** (Психологическая энциклопедия ) (Situation) —события в окружающей среде или внешние обстоятельства.

**Ситуация** - это... система внешних по отношению к субъекту условий, побуждающих и опосредующих его активность. Здесь внешнее положение по отношению к субъекту

означает: воспринимаемую в пространственном отношении - внеположенность ему; во временном отношении - предшествование действию субъекта; в функциональном отношении - независимость от него соответствующих условий в момент действия. К элементам ситуации могут относиться и состояния самого субъекта в предшествующий момент времени, если они обуславливают его последующее поведение. Полное описание ситуации подразумевает выделение требований, предъявленных индивиду извне или выработанных им самим, выступающих для него как исходные (-> ситуация проблемная). Реализация требований ситуации создает предпосылки ее преобразования или преодолению. Выход за пределы ситуации (-> активность надситуативная) происходит в той мере, в какой у субъекта - при значимости для него этой ситуации - складываются и начинают реализовываться новые требования к себе, избыточные по отношению к первоначальным.

**В обыденном сознании и в соответствующем языке под ситуацией чаще всего** понимают любые обстоятельства, мы же предлагаем придерживаться представления о ситуации, введенного Г. Гегелем.

Сами по себе взятые, такие обстоятельства не представляют интереса и получают значение лишь в их связи с человеком, посредством самосознания которого содержание этих духовных сил деятельно переводится в явление. Лишь под этим углом зрения следует рассматривать внешние обстоятельства, так как их значение зависит лишь от того, что они представляют собой для духа, каким способом они осваиваются индивидами и служат для осуществления внутренних духовных потребностей, целей, умонастроений и вообще определенного характера индивидуальных воплощений. В этом своем качестве определенные обстоятельства и состояния образуют ситуацию, которая составляет более специальную предпосылку подлинного самопроявления и деятельности всего того, что во всеобщем состоянии мира заключено еще в неразвитом виде.

...В общем, ситуация представляет собой состояние, которое приобрело частный характер и стало определенным.

Г. Гегель

Итак, согласно Г. Гегелю, функция ситуации состоит в придании действительности субъективно значимой определенности и частного характера. Это значит, что никаких объективных ситуаций не бывает. Всякий раз мы имеем дело с чьей-то ситуацией или, точнее, с субъективным описанием действительности.

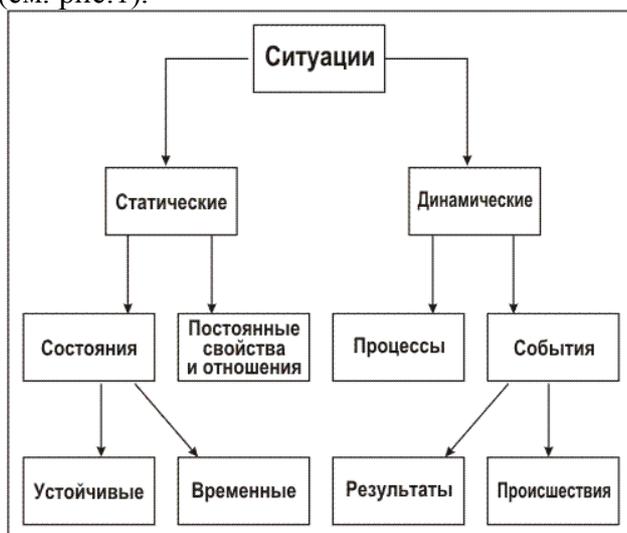
Теперь можно спросить: в какие моменты и для чего возникает необходимость описания действительности, т.е. представленности этой действительности в ее частной определенности себе или другим людям? По-видимому, такая необходимость появляется при возникновении затруднений, препятствий. Само понятие ситуации содержит в себе указание на затруднение.

Следовательно, это такое описание обстоятельств, которое позволяет "увидеть" затруднение в его определенности и детализированном виде.

Для того чтобы описать ситуацию, необходимо, прежде всего, выделить ее ядро, т.е. то самое затруднение, которое появилось в деятельности и теперь требует оформления для своего разрешения. Далее - необходимо определить связанные с этим затруднением другие обстоятельства и задать границу ситуации. Иными словами, важно установить, что связано с возникшим затруднением и должно быть учтено при его разрешении, а что не связано и не должно отвлекать внимания. По сути, в этом и состоит функция ситуации.

Само слово «ситуация» используется повседневно в самых разных смыслах, порой неотделимых от таких понятий, как состояние, событие, процесс, положение и т. д. Основоположники отечественной школы ситуационного управления Ю.И. Клыкков и Д.А. Поспелов в своих ранних работах явно отождествляют ситуацию с состоянием. Под ситуацией (дискретной совокупностью) там понимается множество транзактов (оперативных элементов), расположенных в определенных точках статической системы. Позднее авторы расширяют понятие, добавляя в него информацию о связях между объектами и их функционировании. Подразумевается также наличие причинно-следственных связей, которые могут выражаться множеством последовательных событий или процессов. В этом смысле ситуация кардинально отличается от состояния и события, соответствующих только одному моменту времени.

В работах Е.В. Падучевой ситуация рассматривается как некоторое обобщающее понятие (см. рис.1).



Можно выделить два важных свойства ситуации: множественность и неоднородность исходных данных. Важно отметить, что ситуация всегда представляет собой некую оценку (анализ, обобщение) множества данных. Более того, эта оценка является субъективной, так как она зависит от средств и методов обобщения, применяемых конкретным человеком (от человеко-машинной системы).

Суммируя все приведенные формулировки, мы можем определить ситуацию следующим образом. **Ситуация** есть оценка (анализ, обобщение) совокупности характеристик объектов системы и связей между ними, которые находятся в постоянных и причинно-следственных отношениях, зависящих от произошедших событий и протекающих процессов.

Обобщенное описание системы с помощью ситуаций называется **ситуационной моделью** (СМ). В связи с этим все ситуационные системы можно называть **системами ситуационного моделирования** (ССМ). Если система только отображает информацию и понимание ситуации складывается исключительно у субъекта, то она мало чем отличается от следящих систем. Любую программу, где создается модель, равно как и любое устройство, отражающее поведение реальных объектов, можно назвать ССМ, СЦ или ситуационной комнатой.

### **Проблемная ситуация.**

**Проблемная ситуация** - это противоречие между знанием о потребностях и незнанием путей достижения этих потребностей.

В социальном своем качестве проблемная ситуация - задача определенной общности людей. В гносеологическом отношении - это задача для познающего разума. В психологическом плане проблемная ситуация выступает и как задача для личности, для интеллекта, чувства, воли, как способ объективации целей, интересов и мотивов человека.

### **Конкретная жизненная ситуация (в праве)**

**КОНКРЕТНАЯ ЖИЗНЕННАЯ СИТУАЦИЯ** - это такие конкретные явления, которые наряду с антиобщественным сознанием способствуют принятию решения совершить преступление, совершению преступления. В ряде случаев конкретная жизненная ситуация является обстоятельством, смягчающим ответственность: превышение пределов необходимой обороны, убийство в состоянии аффекта и т. д. Конкретные ситуации включают в себя условия, как препятствующие, так и способствующие совершению преступления.

Способствующие совершению преступления: недостатки в деятельности государственных и общественных организаций, в хозяйственной деятельности, также в неблагоприятной жизненной ситуации, сложившейся к моменту совершения преступления.

Препятствующие совершению преступления: высокие морально-нравственные качества личности, уровень ее духовности, отсутствие недостатков в деятельности хозяйственников, хорошие законы и другое.

Объективное содержание конкретной ситуации может включать в себя повод к совершению преступления в качестве оскорбления, насилия, угрозы, обмана, подстрекательства, провокации, грубого обращения и других отрицательных обстоятельств, воздействующих на волю и сознание личности и вызывающих у него решимость совершить преступление. Повод играет роль «катализатора», сталкиваясь с личностными качествами субъекта, его сознанием, то есть причиной, определяющей поведение человека.

#### **Напряженная ситуация**

**НАПРЯЖЕННАЯ СИТУАЦИЯ** - такое усложнение условий деятельности, которое приобрело для личности, группы, коллектива особую значимость. Условия деятельности становятся напряженной ситуацией тогда, когда они воспринимаются, понимаются, оцениваются людьми как трудные, сложные, опасные и т. д. Напряженная ситуация объединяет определенное содержание объективной действительности с потребностями, мотивами, целями, отношениями человека, т. е. воплощает в себе единство объективного и субъективного. Объективное — это усложненные условия и процесс деятельности; субъективное — состояния, установки, способы действий в резко изменившихся обстоятельствах. Особенности напряженных ситуаций определяются соотношением, связью объективного и субъективного. Для формирования готовности к работе в условиях напряженной ситуацией целесообразно применять следующие методы и приемы: сокращение сроков для решения определенного задания; решение задач при недостатке информации, наличии помех и т. д.

#### **Нештатная ситуация**

**НЕШТАТНАЯ СИТУАЦИЯ** - это катастрофическое событие, которое вызывает сильный сбой, влияющий на все здание или сайт. Нештатная ситуация может быть

любой: от стихийного бедствия, например землетрясения, до более распространенной проблемы случайного повреждения ваших кабелей экскаватором.

#### **Криминогенные ситуации.**

**КРИМИНОГЕННЫЕ СИТУАЦИИ** - это ситуации, в которой наносится ущерб человеку (физический или моральный) или его имуществу и описанные в Уголовном Кодексе Российской Федерации.

#### **Экстремальная ситуация**

**ЭКСТРЕМАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ** - это такое усложнение условий жизни и деятельности, которое приобрело для личности, группы особую значимость. Любая ситуация предполагает включенность в нее субъекта. Поэтому экстремальная ситуация воплощает в себе единство объективного и субъективного. Объективное — это крайне усложненные внешние условия и процесс деятельности; субъективное — психологическое состояние, установки, способы действий в резко изменившихся обстоятельствах. Экстремальная ситуация может иметь разные формы проявления: а) понижение организованности поведения; б) торможение действий и движения; в) повышение эффективности деятельности. Экстремальная ситуация может быть скоропреходящей или длительной. При определении пригодности человека к той или иной профессии необходимо определить и учитывать, наряду с особенностями психических процессов и свойств личности, его потенциальную возможность вырабатывать и сохранять готовность к активным действиям в экстремальных ситуациях.

#### **Чрезвычайная ситуация**

**ЧРЕЗВЫЧАЙНАЯ СИТУАЦИЯ** — это состояние, при котором в результате возникновения источника ЧС на объекте, определенной территории или акватории нарушаются нормальные условия жизни и деятельности людей, возникает угроза их жизни и здоровью, наносится ущерб имуществу населения, народному хозяйству и природной среде.

#### **демографическая ситуация**

#### **политическая ситуация**

#### **социокультурная ситуация**

#### **социально-экономическая ситуация**

#### **правовая ситуация**

#### **аварийная ситуация**

#### **конфликтная ситуация**

#### **управленческая ситуация**

## ТЖС

В жизни каждого из нас возникают **трудные жизненные ситуации**, и все мы по-своему реагируем на неприятности и по-разному ищем выход из сложной ситуации. Одни мирятся и приспосабливаясь «плывут по течению». Другие ищут выход из трудной жизненной ситуации с помощью действий направленных на преодоление проблем и неприятностей. Кто-то замыкается в себе и вместо того, чтобы попытаться как-то преодолеть трудность предпочитает ее не замечать. А многие, проклиная судьбу лишь жалуются на сложную жизнь и фактически не решая никаких проблем, впадают в депрессию.

Обобщить поведение людей в трудных ситуациях и описать пути преодоления трудностей можно по стратегиям преобразования, которые используются в этих ситуациях: совладение (приспособление и преодоление), защита и переживание. Но прежде чем поговорить о них подробно, пару слов о понятии «трудная жизненная ситуация».

Так понятие «трудная жизненная ситуация» растолковывает один из ФЗ РФ — «Сложная жизненная ситуация — это ситуация, напрямую нарушающая жизнедеятельность человека, которую он не способен самостоятельно преодолеть». В этом законе приводятся и несколько примеров трудных жизненных ситуаций – болезнь, инвалидность, сиротство, безработица, необеспеченность и нищета, отсутствие определенного места жительства, жестокое обращение, конфликты, одиночество и т.д.

Российский психотерапевт, Федор Ефимович Василюк, изучающий аспекты трудных жизненных ситуаций, предлагает понимать их как ситуации невозможности, в которой человек сталкивается с трудностью реализации внутренних потребностей своей жизни (стремлений, мотивов, ценностей и т.п.).

Сложная жизненная ситуация всегда характеризуется несовпадением между тем, что мы хотим (достичь, сделать и т.п.), и тем, что мы можем. Такое несоответствие желаний со способностями и возможностями препятствует достижению целей, а это влечет за собой возникновение негативных эмоций, которые и сигнализируют о возникновении трудной ситуации. Развивающийся человек, осваивая и познавая мир вокруг себя, но, не обладая достаточным жизненным опытом, неизбежно встретиться с чем-то для себя неожиданным, неизвестным и новым. Применение собственных способностей и возможностей в данной ситуации может оказаться недостаточным, потому может стать причиной разочарований. А любая сложная жизненная ситуация приводит к нарушению деятельности, ухудшению сложившихся отношений с окружающими нас людьми, порождает переживания и плохие эмоции, вызывает различные неудобства, что может иметь отрицательные последствия для развития личности. Поэтому человек должен знать как можно больше о возможных вариантах и путях преодоления трудных жизненных ситуаций.

### Техники поведения, которые чаще всего люди используют в трудных ситуациях

Приемы защиты — группа неадаптивных (поведение, способствующие возникновению сильного психического дистресса) реакций на сложности: подавленность, молчаливое смирение, депрессия, а также избегание сложных жизненных ситуаций и подавление мыслей о причине и источнике возникшей трудности.

Преодоление — действия, нацеленные на достижение успеха, на изменение и преодоление трудностей. Они связаны с затратой энергии и с определенными усилиями; предполагают интенсивные раздумья направленные на решение сложной ситуации, высокий уровень психической саморегуляции, поиск необходимой информации и привлечение к решению проблемы других людей.

Настойчиво преобразуя любую трудную ситуацию, человек сильно меняется, но часто эти изменения являются неосознаваемыми и непреднамеренны. Однако порой ситуация требует осознанного изменения своих особенностей, лишь только в этом случае можно достигнуть благополучия и преодолеть трудность. В этом случае изменение личных свойств и отношений к сложной ситуации становится основной стратегией или важным составляющим элементом другой стратегии.

### ПРИЕМЫ ПРИСПОСОБЛЕНИЯ

Приспособление к базовым моментам ситуации (общественным установкам, социальным нормам, правилам деловых отношений и т.п.). Освоив эту технику, человек свободно

входит в мир морали и права, труда, культуры, семейных отношений. В нормальных социальных условиях данная техника предопределяет успешность. Например, она помогает свыкнуться с новыми условиями работы (в данном случае человек успешно проходит испытательный срок) или в случае переезда на новое место жительства. Однако если человек попал в трудную жизненную ситуацию, в ситуацию потрясений, когда что-то резко поменялось, где новые правила еще не сложились, а старые уже не действуют – эта техника не поможет.

Приспособление к особенностям и нуждам других людей будет иметь огромное значение в ситуации социальных потрясений. Изучение этой техники показали, что чаще всего ее используют в кризисные этапы развития общества. Рядом с ней еще один прием приспособления - забота о поддержании имеющихся установлении новых социальных контактов.

Выбрать себе роль и вести себя в соответствии с нею. Данную технику люди используют в таких ситуациях, когда источником переживаний и трудностей являются их личностные качества и свойства собственного характера (например, неуверенность в собственных силах или застенчивость), не позволяющие им свободно адаптироваться к новым условиям жизни, попросить о помощи и т.д. Этот прием заключается в сознательном применении механизма идентификации. Человек выбирает для подражания определенную модель поведения, это может быть герой кинофильма или персонаж книги, олицетворяющий уверенность, ну или приятель, обладающий этим недостающим качеством. В сложной жизненной ситуации он примеряет на себя роль этого персонажа: начинает по-другому себя вести, у него меняется походка, манера говорить, его речь становится убедительной, он даже начинает по-другому себя ощущать. Так как себя с выбранной ролью он отождествляет не полностью, а только «играет ее», то все свои провалы и неловкость относит к выбранному персонажу, а не к себе. Это помогает избежать смущения, быть более свободным от мнения окружающих и не снижать при промахах самооценку. При правильном выборе роли, она помогает справиться с трудной ситуацией возникающей в общении, а также вызывает ощутимые подвижки не только в поведении, но и в собственных жизненных ценностях и установках.

Часто применяемой формой приспособления выступает отождествление себя с более удачливыми людьми или отождествление с серьезными и влиятельными объединениями и организациями. Перенесшие разочарования и неудачи люди, которые мнят себя неудачником, порой прибегают к такому приему. Идентифицируясь с успешным субъектом, они как бы прибавляют себе особые способности, а становясь сотрудником влиятельной и авторитетной организации, не только получают возможность почувствовать свою принадлежность к ней и говорить о «наших успехах», но и реально начинают чувствовать себя сильными и действуют более успешно и уверенно.

Техника выявления границ собственных возможностей, как правило, используется при внезапном изменении жизненных обстоятельств. Наиболее яркий пример – человек стал инвалидом. Попав в такую трудную жизненную ситуацию, люди вынуждены резко менять свой устоявшийся образ жизни. Поначалу они узнают о своих возможностях. Как человек, идущий по болоту прощупывает почву, они анализируют меру оставшихся способностей и пытаются восполнить потерянное. Стоит отметить, что к подомным тактикам прибегают и те, кто очутился в неизвестных или усложнившихся условиях.

Предугадывание и предвосхищение событий. Этим приемом пользуются люди, уже имевшие печальный опыт неудач или ожидающие неминуемого наступления приближающейся сложной жизненной ситуации (к примеру, сокращение по службе, предстоящая операция или смерть больного родственника). Предвосхищающая печаль или заранее составленное представление имеют адаптивное значение и позволяют человеку морально подготовиться к возможным трудным испытаниям и составить план предотвращения несчастных обстоятельств. Как и любой другой прием совладания с трудной ситуацией, предвосхищающее совладание, в зависимости от той или иной ситуации, может быть как полезным, так и вредным.

(+) Пример продуктивного применения предвосхищающего совладания – часто применяемый в некоторых зарубежных больницах опыт подготовки юных пациентов к намеченной операции. Медперсонал под руководством квалифицированного психолога устраивают особые ролевые игры, в ходе которых проигрывается ситуация операции. Подобная психоло-

гическая подготовка снижает страх детей перед операцией и существенно ускорить их выздоровление.

(-) Явным примером однозначно непродуктивного предвосхищающего совладания является, так называемый «симптом святого Лазаря», психологи выявили его при работе с некоторыми родственниками ВИЧ-инфицированных. Он заключается в таком отношении к больному, словно тот уже мертв и оплакан (порой доходит до того, что члены семьи избегают всякое общение с заболевшим, не скрывая собирают деньги на поминки и готовятся к его похоронам).

#### ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ САМОСОХРАНЕНИЯ В СЛОЖНЫХ ЖИЗНЕННЫХ СИТУАЦИЯХ

Это приемы борьбы с эмоциональными сбоями, которые, по мнению субъекта, наступают в связи с непреодолимыми трудными ситуациями.

Таковым является бегство от сложной ситуации. Происходит оно не только в физической, но и в чисто психологической форме — путем подавления мыслей о ситуации и внутреннего отчуждения от нее (это может быть отказ от повышений по службе, от других заманчивых предложений). Для людей, переживших большое количество различных неудач и разочарований, такое избегание сомнительных связей и ситуаций нередко становится, личностной особенностью. Для них это «последняя линия защиты».

Отрицание и непринятие, травмирующего, ошеломляющего и трагического события — еще один распространенный прием самосохранения. Попадая в трудную жизненную ситуацию и сталкиваясь с трагедией, непринятием и отрицанием ее, человек выстраивает психологический заслон на пути проникновения в свой внутренний мир этого травмирующего и разрушительного события. Он постепенно, переваривает его малыми дозами.

Техники преодоления сложностей с помощью приспособления и преобразования могут быть для человека как второстепенными, так и основными, как ситуационно-специфическими, так и характерными. Ситуационно-специфическими являются: «сопротивление», «корректировка своих ожиданий», «надежда», «использование шанса», «самоутверждение», «идентификация с судьбами и целями других людей», «полагание на других людей», «отсрочка удовлетворения своих нужд», «проявление агрессии в форме действия или необоснованной критики» и др.

#### ПРИЕМЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В СЛУЧАЯХ НЕУДАЧ

Здесь будут приведены приемы, которые люди используют в случае, когда для преодоления трудных жизненных ситуаций уже не осталось возможности их решить. То есть человек попавший в неприятную ситуацию предпринял все усилия для того, чтобы ее как то решить, но проблема осталась нерешенной и у него нет другого выбора, как просто признать, что он потерпел неудачу. Это поражение он переживает как крушение личности, ведь он поставил перед собой трудную задачу, приложил столько сил, надеялся, да еще и видел ее решение как часть будущей жизни. Если человек не переживал серьезных неудач и провалов до этого времени, он чрезмерно уязвим. В подобной ситуации человек пытается любым образом сохранить или восстановить хорошее к себе отношение, чувство собственного благополучия и достоинства.

Наиболее часто в таких случаях люди пытаются обесценить неудачу, задействовав механизмы психологической защиты, которые помогают снизить груз эмоциональных переживаний и не требуют от них болезненного пересмотра отношения к себе. Среди таких приемов можно выделить:

Обесценивание объекта. Не сумев найти выход из сложной ситуации, в данном случае не сумев достичь важной цели (выйти замуж, поступить в институт, защитить диссертацию и т.д.), человек понижает ее значимость. Таким образом, он обесценивает свою неудачу («А надо ли мне это?», «Это не самое главное в жизни») и вписывает трудную ситуацию в свою биографию как незначительный эпизод.

Корректировка своих надежд и чаяний. Так как неудача для большинства людей неприятное и тяжело переживаемое событие, лишаящее человека того что ему надо, он может прибегнуть к коррекции надежд и ожиданий. Часто это приводит к минимизации потребно-

стей. Безусловно, такой способ спасает от неудач, сглаживает неприятные ощущения и переживания, но он обедняет будущее и ни как не повышает уважение себя как личности.

Акцептация — принятие ситуации, такой, как она есть в действительности. В психологии этот прием иногда называют «терпением» или еще чаще используют словосочетание «отпустить ситуацию» (т.е. прекратить не приносящие результата действия по изменению сложной ситуации). Это не молчаливый ответ на тяжелые жизненные обстоятельства, а осознанное решение, принимаемое после анализа жизненной ситуации и сравнения собственного тяжелого положения с еще худшим положением других людей. Эта техника может быть применима в ситуации инвалидности или тяжелого заболевания.

Положительное толкование своей ситуации. Эта техника похожа на предыдущую. Она заключается в использовании вариантов сравнения: люди сравнивают себя с кем-то, кто находится в еще более шатком положении («сравнение идет вниз»), или вспоминает о своих заслугах и успехах в иных областях: «Да, это у меня не получилось, но зато...» («сравнение идет вверх»). Помните, у одной из героинь популярного фильма Э. Рязанова «Служебный роман», были такие защитные фразы: «Я живу за городом, но зато рядом с электричкой», «У моего мужа была язва желудка, но зато операцию делал сам Вишневский» и т.п.

В жизни каждого из нас бывают трудные жизненные ситуации. Даже в самые безмятежные времена мы сталкиваемся с трудностями. Для одного это поиск работы или смена места жительства, для другого – собственная болезнь или болезнь близкого человека, развод или уход из жизни близких и родных людей. Так было и будет всегда. Трудные жизненные ситуации возникают в жизни детей и взрослых, целых семей и народов.

В данной статье приведены приемы и техники в большой степени касающиеся приспособления к обстоятельствам, которые уже невозможно изменить. Есть мнения, что подобные приемы свидетельствуют о пассивной стратегии и о неспособности совладать со своей жизнью. Но в действительности все не так однозначно, ведь иногда временное приспособление выступает как мудрая стратегия переживания трудной жизненной ситуации, учитывающая жизненные перспективы с их реальными особенностями.

Самый простой пример — испытательный срок при приеме на работу диктует человеку правила игры, к которым он должен приспособиться, чтобы получить работу в хорошем месте и быть принятым в новом трудовом коллективе. Он знает, когда лучше промолчать, отказывается от самоутверждения и определенных форм поведения в пользу своего будущего.

Однако каждый вправе самостоятельно выбирать те приемы и стратегии из своего репертуара, которые помогут выйти из трудной жизненной ситуации. Далеко не всегда и не все мы в силах изменить. Самое большое, что мы можем сделать, это трезво взглянуть на ситуацию, направить максимум усилий на изменение того, что поддается улучшению, и найти способы сосуществовать с тем, что поменять нельзя.

Иногда чтобы разобраться в трудной ситуации, необходима помощь психолога. Однако не все готовы поделиться своими проблемами с чужим человеком. Тем, кто не готов к личной встрече можно посоветовать консультацию по телефону. Телефонное консультирование это беседа с психологом обеспечивающая анонимность и особую доверительность. Психолог, изучивший руководство по телефонному консультированию, способен дистанционно разобраться в ваших проблемах и помочь вам преодолеть трудности, не хуже чем если бы вы пришли на прием.

### **3. Содержание ситуационного подхода, ситуационного анализа.**

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД к управлению концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Данный подход рассматривается в качестве «едва ли не самого крупного научного результата в этой области за последние два десятилетия». Возникнув в конце 60-х гг., он, так же как и системный, не является сводом конкретных принципов и процедур управления, а

представляет собой общую методологию, способ мышления в области организационных проблем и путей их решения. Его центральное положение развивает один из главных тезисов системного подхода, согласно которому любая организация — это открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии (информационном, энергетическом, материальном и иных) с внешней средой.

Она имеет свои «входы» и «выходы»; активно приспосабливается к своей весьма разнообразной внешней и внутренней среде. Следовательно, главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее — в той ситуации, в которой она реально функционирует. Понятие ситуации стало поэтому ключевым в данном подходе. Ситуация определяется как конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на организацию в данное время. Само по себе это понятие не является новым в теории управления, поскольку, например, уже в 20-е гг. М. Фоллетт сформулировала «закон ситуации», согласно которому «различные типы ситуаций требуют различных типов знания». Следовательно, для эффективного поведения во всем разнообразии жизненных ситуаций требуется синтез разнородных знаний и умение их выбирать в зависимости от специфики конкретных условий. Однако лишь в рассматриваемом подходе эти положения получили свою комплексную разработку.

Ситуационный подход не оспаривает разработанные ранее принципы управления. Он, однако, утверждает, что оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, не могут носить только общего характера и должны значительно варьироваться, они определяются именно ситуацией управления. Содержание управления, а в значительной мере — и искусство руководства им заключаются в умении правильного выбора оптимальных приемов и методов руководства из всего их множества.

Согласно ситуационному подходу, процесс управления включает четыре основных макроэтапа:

- формирование управленческой компетентности руководителя, т.е. его овладение средствами управления, которые доказали на практике свою эффективность;

- предвидение возможных последствий (как положительных, так и отрицательных) от применения какой-либо концепции или метода по отношению к ситуации; их сравнительный анализ;

- адекватная интерпретация ситуации; выделение ее главных факторов — так называемых ситуационных переменных (внешних и внутренних); оценка эффектов от воздействия на одну или несколько переменных;

- согласование выбранных руководителем приемов управления с конкретными условиями на основе требования максимизации положительного и минимизации отрицательного эффектов.

Ключевым в этом процессе является его третий этап, состоящий в выборе наиболее существенных для ситуации внешних и внутренних переменных. Конкретные наборы этих переменных сильно варьируются. Однако существует и достаточно ограниченный перечень основных среди них — наиболее важных для подавляющего большинства управленческих ситуаций.

Важным итогом ситуационного подхода явилось и то, что он, в отличие от разработанных ранее и претендовавших на роль универсальных и «единственно верных», показал, что лучшего способа управления нет в принципе. Эффективность любого из них относительна и определяется ситуацией управления. Ситуационный подход в целом следует охарактеризовать как концепцию «управленческой относительности», резко контрастирующую с абсолютизмом многих иных подходов и их претензиями на универсальность. Не случайно поэтому переход от «универсализма» к «ситуационизму» иногда сравнивают с «переходом от плоскости к трехмерному пространству, от немого черно-белого кино к цветному со стереоскопическим звуком».

Ситуационный подход — не столько история развития теории и практики управления, это — ее сегодняшний день. Поэтому его анализ во многом тождествен характеристике современного состояния данной области. Однако, прежде чем обратиться к такой характери-

стике, целесообразно отметить те особенности, которые были присущи развитию управленческой науки в нашей стране. В силу хорошо известных социально-экономических, политических и идеологических причин оно шло «своим» — обособленным и в значительной мере изолированным от мирового опыта путем; путем, которому свойственны многочисленные «деформации», а часто и акты прямого насилия как над логикой управленческой мысли, так и над самими мыслителями.

Первые этапы этого развития были благоприятны. Общеизвестно, например, отношение В.И. Ленина к «школе научного управления». Он хотя и характеризовал тейлоризм как «соединение утонченного зверства буржуазной эксплуатации с рядом богатейших завоеваний в области организации труда», но все же призывал использовать эти завоевания, учиться им. Иного выхода просто не было: объем выпускаемой продукции в то время у нас был в 14 раз меньше, чем в США; производительность труда — в 9, а производство на душу населения — в 38 раз (!) ниже, чем в США. Такое положение заставляло обратиться к системам Ф. Тэйлора, А. Файоля, А. Черча, Г. Эмерсона, а также к практическому опыту Г. Форда. Вниманию к научному изучению сразу же возводится в ранг официальной политики. Оно подкрепляется соответствующими партийными постановлениями и установками, а также индивидуальными усилиями лидеров государства (Л.Д. Троцкий, Г.М. Кржижановский, М.В. Фрунзе, Е.М. Ярославский, А.Д. Цурюпа и др.).

Все это было сильным стимулом и необходимым условием развертывания исследований в данной области в первое послереволюционное десятилетие. Восстановление народного хозяйства, реконструкция промышленности, индустриальное строительство, другие преобразования ставили в повестку дня проблему всемерной активизации и эффективного использования потенциала человека. Сама жизнь объективно формировала социальный заказ перед комплексом наук о человеке, что стало благоприятной почвой для их развития в этот период. Особенно большое развитие и распространение в то время получают два направления разработок, включавшие и управленческую проблематику: движение за научную организацию труда (НОТ) и психотехника. Организуются научные центры — Центральный институт труда (ЦИТ) в Москве, Казанский институт НОТ, Всеукраинский институт труда в Харькове, Центральная лаборатория труда в Институте мозга и психической деятельности в Петрограде. В 1923 г. создается организация Лига «Время», ставящая своей задачей пропаганду идей НОТ. Ее руководителями были известные ученые П.М. Керженцев, И.Н. Шпильрейн, А.К. Гастев, а почетными председателями В.И. Ленин и Л.Д. Троцкий. В 33 городах страны создаются региональные центры НОТ. В то время в стране выходят шесть специальных журналов по проблемам НОТ; регулярно проводятся Всероссийские конференции по этой проблематике; выходят крупные научные труды (в частности, П.М. Керженцева «Принципы организации», «Организуй самого себя»; А.К. Гастева «Как надо работать» и «Трудовые установки» и др.).

Например, в составе ЦИТа функционировали отделы изысканий, учебный, консультационный, воздействий и издательский. Он проводил большую работу по изучению и оптимизации массовых видов труда, по организации производственного обучения, по проведению профессиональных консультаций по проблемам нормирования труда и т.п. Следует, однако, подчеркнуть, что и в работах ЦИТа, и в других исследованиях того времени доминировала производственная проблематика, а вопросам управления уделялось относительно меньше внимания.

Вместе с тем изучались и вопросы научного управления в условиях нового общественного строя. Такими учеными, как А.А. Богданов, Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Ерманский, Е.Ф. Розмирович, был получен ряд важных результатов. Один из них — обоснование принципов управления, учитывающих специфические особенности социалистической системы хозяйствования — централизацию и прямое управление производственной деятельностью организаций со стороны государственных органов. Это, в частности, принципы демократического централизма, единства коллегиальности и единоначалия, единства политического и хозяйственного руководства, плановости, сочетания морального и материального стимулирования, научности, ответственности, преемственности хозяйственных решений и др.

Наиболее серьезную попытку применения зарубежных идей научного управления к условиям российской действительности предпринял Н.А. Витке. Он ввел в теорию управления такие важные понятия, как «человеческий фактор производства», «коллективно-трудова деятельность», «социальная организация предприятия», «социально-психологическая атмосфера», «организационный кризис» и ряд других. Основным пафос его концепции состоял в понимании управления как способа высвобождения и организации творческого потенциала работников и реализации их способностей в рабочем процессе «на общее благо». Вместе с тем ни эта, ни иные подобные ей концепции, пытавшиеся учесть реальную сложность и комплексность человеческого фактора, социально-психологические аспекты труда, не получили достаточного развития и вскоре были практически забыты. Главной причиной этого была общая идеология всех исследований того времени в области управления. Она характеризовалась своеобразным — «инженерным», технократическим — рационалистическим подходом. В ней отражалась общая установка на понимание человека в качестве «винтика» производственного процесса. Логическим следствием такой установки был вывод о том, что необходимость в профессиональном управленческом труде отпадает, если механизировать процесс производства (Е.Ф. Розмирович). Эта «узкая» концепция, подменяющая все богатство управленческих отношений «трудовыми отношениями», оказалась очень устойчивой и господствовала до 70-х гг.

Формирующаяся административно-командная система управления требовала своего кадрового обеспечения, что поставило задачу подготовки большого числа руководящих работников. В целях ее решения в 1927 г. была открыта Промышленная Академия. Складывалась специфическая и по-своему уникальная система номенклатуры. Это — средство решения кадровых управленческих проблем за счет формирования элитного и находящегося под полным партийным контролем слоя функционеров. В целом принципы научного управления все больше вытесняются и заменяются иными принципами организации, имеющими идеологическую, политическую природу. Административно-командная система с ее предельной централизацией, крайними проявлениями режима личной власти, с культивированием идеала «железной дисциплины» становится ведущим (и надо сказать — достаточно действенным) средством обеспечения жесткого организационного порядка. В ее недрах возникают специфические феномены, одним из наиболее известных среди которых является феномен «трудового энтузиазма». Многие иностранные специалисты в области менеджмента до сих пор считают его «русской загадкой», поскольку он по самой своей сути парадоксален. С одной стороны, возникает в условиях жесткого и всеобъемлющего контроля за индивидуальностью работника (и, следовательно, подавления содержательных стимулов к труду). С другой стороны, очень многими административно-командная система воспринималась и одобрялась как единственно необходимая, а подчинение ей и ее идеологическим установкам приводило к небывалому эффекту. Как отмечает французский ученый А. Безансон: «Нам известны подробности жизни в лагерях, но жизнь на заводах остается почти полной тайной».

В дальнейшем все более усиливаются факторы, которые не только вытесняют проблематику научного управления из общественной жизни, но и формируют к ней враждебное отношение.

Последствия этого широко известны и трагичны. Не только «наука управления», но и более развитые психотехника и педология оказываются в итоге полностью разгромленными, а их лидеры — репрессированными, а многие — и физически уничтоженными. Опускается «железный занавес», надолго и прочно изолировавший нашу страну и ее науку от эволюции мировой управленческой мысли. Формируется болезненный иммунитет теории и практики социалистического управления ко всему новому, что появляется в науке управления за рубежом, к общей логике ее развития. Все эти достижения, как отмечает Л.И. Евенко, «ничего, кроме жесткого отпора буржуазной идеологии... не вызывали, а попытки отдельных наших ученых апеллировать к разуму привели лишь к разгрому социологии... Это, наряду с недооценкой психологических аспектов поведения в реальных организациях, нанесло нам огромный ущерб, который до сих пор отнюдь не восполнен».

Такое положение могло измениться лишь при условии радикальных трансформаций социально-политического строя и экономического уклада в стране. Произошедшие в послед-

нее десятилетие коренные преобразования, попытки проведения экономических реформ, инволюция административно-командной системы (все более обнаруживавшей свое «бессилие в действии» — все это и многое другое явилось предпосылками для возрождения интереса к богатому мировому опыту управления. Появились объективные стимулы для интенсификации отечественных исследований в данной области. Без преувеличения можно сказать, что сейчас наблюдается своеобразный, хотя и запоздавший на много десятилетий «бум» развития управленческих исследований. Как никогда ранее, актуальными становятся две основные задачи. Во-первых, ассимиляция всего того, что создано зарубежной наукой управления. Во-вторых, адаптация достижений науки управления к реалиям российской действительности, к парадоксам отечественной практики управления, которые иногда трудно понять и еще труднее разрешить на основе «нормальной» теории управления. Поэтому, совершив краткий экскурс в отечественную историю, вновь обратимся к особенностям современного состояния управленческой теории и практики.

Ситуационный подход на сегодняшний день является одним из наиболее перспективных в современной науке об управлении.

С одной стороны, он сегодня один из наиболее разработанных инструментов для последовательного, комплексного, системного анализа ситуаций принятия важных управленческих решений. С другой стороны, он позволяет выявить основные тенденции, определяющие динамику развития ситуации принятия решения, а также основные управляющие воздействия, способные оказать влияние на развитие ситуации.

Ситуационный подход позволяет руководителю наряду с целостным представлением объекта управления и его функционирования во внешней среде осуществлять эффективное управление конкретной ситуацией принятия управленческого решения.

Этот подход позволяет принимать решения, основываясь на анализе и понимании ситуации, динамики ее изменения, а не исходя из традиционного принципа проб и ошибок. Возможность осуществления предварительного анализа ситуации и предвидения ее ожидаемых изменений делает ситуационный подход гораздо более эффективным и позволяет избежать порой значительных потерь ресурсов и времени.

В основу ситуационного подхода положен ситуационный анализ.

**Ситуационный анализ** — это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых анализ отдельно взятой управленческой ситуации.

Ситуационный анализ является в некотором смысле противоположностью стратегическому управлению.

Действительно, стратегическое управление идет от глобального представления организации, ее целей и способов их достижения, которые в дальнейшем конкретизируются, детализируются, воплощаются в виде планов и заданий.

Но путь от выработки стратегии организации до ее воплощения в виде планов и заданий достаточно велик.

Стратегическое управление сегодня используется далеко не во всех организациях. А там, где оно действительно используется, неизбежен разрыв между оперативно принимаемыми решениями и решениями стратегического характера, точно так же как судну, плывущему к четко определенной цели, имеет смысл обогнуть встретившуюся на пути отмель или архипелаг островов, а не двигаться по прямой.

Ситуационный анализ в противоположность технологиям стратегического управления идет от конкретных ситуаций, проблем, возникающих в реальной деятельности организации, по которым должно быть принято управленческое решение.

Однако технологии ситуационного анализа позволяют не ограничиваться принятием управленческих решений в конкретной управленческой ситуации. Они позволяют, основываясь на более глубоком анализе ситуаций, установлении тенденций, закономерностей и факторов, определяющих их развитие, более обоснованно принимать долговременные управленческие решения, вплоть до корректировки стратегических целей организации.

Таким образом, если технологии стратегического управления ориентированы на движение управленческой мысли от общего к конкретному, то технологии ситуационного анализа — от конкретного к общему.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Действительно, только органичное соединение стратегического управления и ситуационного анализа приводит к наиболее значительным результатам при управлении современной организацией.

Поэтому напрасно некоторые авторы сожалеют о том, что в реальной практике управления такое большое значение придается оперативным управленческим решениям — текучке.

Так, например, Клифф Боумен считает, что "основным препятствием для начала проработки и воплощения новых стратегий являются повседневные дела. Текущие проблемы не дают реализовать стратегические планы".

Противопоставление технологий стратегического управления и ситуационного анализа вряд ли правомерно. А самое главное, вряд ли плодотворно.

Повседневные дела и текущие проблемы являются в первую очередь объектами ситуационного анализа. Правомернее было бы говорить о том, что организациям, руководству которых основное время приходится уделять решению "сиюминутных" проблем, более целесообразно двигаться к стратегическому управлению с использованием технологий ситуационного анализа.

Ситуационный подход предполагает, что в деятельности организаций, в особенности родственного профиля, есть много общего. В то же время каждая ситуация индивидуальна, и управленческое решение необходимо принимать в той конкретной ситуации, которая сложилась для объекта управления в данный момент.

В ситуационном анализе, так же как в системном анализе и в любой другой науке об управлении, разработаны универсальные технологии, методы, приемы, которые годятся не только для одной отдельно взятой ситуации принятия решения, но и для целого класса ситуаций. Более детально мы ознакомимся с ними при обсуждении следующей темы этого раздела.

Однако только специально проведенный анализ именно той ситуации, которая сложилась для объекта-управления именно на момент принятия решения, позволяет профессиональному менеджеру выбрать ту или иную, подчас единственную, конкретную управленческую технологию, метод, прием, решение, приводящие к цели.

Одна и та же стратегическая идея, скажем, выбор структуры организации, может быть реализована по-разному. Различные организационные структуры по-разному делают выбор в пользу того или иного метода принятия управленческих решений. На какой из них лучше остановиться — это уже результат ситуационного анализа, учитывающего и характер деятельности организации, и внешнюю среду, в которой организация функционирует, и внутреннюю культуру, и кадровый состав.

**2) Ситуационный анализ – как метод обучения.** Наиболее часто применяется в бизнес-образовании. Значительно повышает степень освоения материала. Используется также как элемент деловой игры и мозгового штурма. Основная цель ситуационного анализа - научить обучающихся применять теоретические знания в практике и принимать верные стратегические и оперативные решения. Для этого необходимо понимание сложившейся ситуации, учёт максимально возможного спектра факторов и достоверной информации. Задача ситуационного анализа состоит в комплексном исследовании конкретной ситуации и оценке эффективности принятых решений. Ситуационный анализ включает описание ситуации, выявление и группировку факторов, определяющих выбор необходимых решений, оценку аргументированности и эффективности этих решений с точки зрения текущих и перспективных последствий.

#### **4. Техника (процедура) ситуационного анализа.**

Основные этапы ситуационного анализа

Проведение ситуационного анализа, как правило, эффективно только тогда, когда он осуществляется профессионально, с использованием современных технологий и специально разработанных методов.

Ситуационный анализ позволяет, исходя из более глубокого понимания ситуации и динамики ее развития, вырабатывать и принимать более обоснованные управленческие решения, а также предвидеть возможное возникновение кризисных ситуаций и принимать своевременные меры по их предотвращению.

Особенно актуальным является проведение ситуационного анализа при решении сложных комплексных проблем, а также проблем, представляющих для организации особую важность.

Следуя современному пониманию задач и возможностей ситуационного анализа, приведем описание его основных этапов, образующих единую технологию. При этом будем придерживаться следующей терминологии.

**Ситуация** — это сочетание внутренних и внешних факторов, обстоятельств, условий, активных и пассивных действующих сил, требующее принятия соответствующих стратегических и важных тактических решений, определяющих деятельность организации, а также обеспечивающих предупреждение кризисных явлений.

Предполагается, что ситуация развивается в соответствии с определенными закономерностями ("правилами игры") под действием тех или иных внутренних механизмов и событий, происходящих вне организации.

**Направление** — это область активной деятельности организации, в которой необходимо принятие важных управленческих решений или возможно возникновение кризисных ситуаций.

**Эталонная ситуация** — типичная, характерная для данного направления ситуация, уже возникавшая ранее, по которой есть информация о принимавшихся решениях, действиях и результатах этих действий.

**Банк ситуаций** — это систематизированная информация о ситуациях, хранящаяся, как правило, на машинном носителе, снабженная специальным инструментарием для эффективного хранения, поиска и актуализации (обновления) данных.

**Экспертная комиссия** — группа высококвалифицированных специалистов, сформированная для проведения экспертизы (в частности, "мозговой атаки") в процессе ситуационного анализа.

**Эксперты 1-го уровня** — высококвалифицированные специалисты, обладающие профессиональными познаниями и опытом в одной из областей или проблем, имеющих непосредственное отношение к объекту ситуационного анализа.

**Эксперты 2-го уровня** — высококвалифицированные специалисты, способные проанализировать и оценить ситуацию в целом.

**Технолог** — специалист, имеющий необходимые профессиональные знания и опыт организации и проведения ситуационного анализа.

**Аналитик** — специалист, обладающий как необходимыми профессиональными знаниями и опытом анализа ситуаций данного направления, так и опытом сопровождения ситуационного анализа, подготовки аналитических отчетов и заключений.

**ЛПР** — лицо либо орган, принимающие решения в анализируемой ситуации.

**Профильные проблемы** — основные проблемы, которые оказывают влияние на развитие и оценку ситуации при ситуационном анализе.

**Оценочная система** включает информацию о факторах, определяющих ситуацию, об их сравнительной значимости, о шкалах для оценки значений факторов, пороговых значениях, решающих правилах.

**Индекс** — обобщенный показатель, рассчитываемый с помощью оценочной системы и характеризующий состояние ситуации.

Приведем описание основных этапов ситуационного анализа.

**Этап 1. Подготовка к ситуационному анализу**

Подготовку к проведению ситуационного анализа целесообразно начинать с четкого определения ситуации принятия решения. Как известно, во многих случаях правильно по-

ставленная задача — это половина успеха. А успех в нашем случае — это прежде всего верно понятая ситуация и эффективное управленческое решение.

Необходимо, чтобы все специалисты, приглашенные к участию в проведении ситуационного анализа, однозначно и одинаково понимали цели проводимого анализа и стоящие перед ними задачи.

Проведению ситуационного анализа может предшествовать подготовка необходимого информационного обеспечения, позволяющего лучше представлять ситуацию, ее сильные и слабые стороны, основные факторы, определяющие ее развитие.

Иногда представляется целесообразной подготовка специальных аналитических отчетов для специалистов, участвующих в проведении ситуационного анализа, членов экспертной комиссии, сформированной для оценки ситуации и выработки альтернативных вариантов управленческих воздействий.

Современные технологии проведения ситуационного анализа, которые должны обеспечить достаточно полный и глубокий анализ ситуации и выработку обоснованных управленческих решений, требуют соответствующего методического, организационного, информационного, компьютерного сопровождения.

Чтобы обеспечить проведение ситуационного анализа в соответствии с современными технологиями, необходимо наличие рабочей группы, которая должна обеспечить организационное сопровождение процедур ситуационного анализа, его техническую сторону.

Обеспечение методического, информационного и содержательной части компьютерного сопровождения лежит на аналитической группе, в состав которой должны входить как технологи по организации и проведению ситуационного анализа, так и аналитики — специалисты, профессионально работающие в той области, которой принадлежит объект ситуационного анализа.

Одной из основных задач аналитической группы является четкое определение и постановка задачи ситуационного анализа для специалистов, приглашенных к участию в его проведении. Должны быть четко сформулированы цели анализа ситуации, цели подготовки альтернативных вариантов и выработки рекомендаций для принятия стратегических и тактических управленческих решений ЛПР.

Определение целей и постановка задачи ситуационного анализа осуществляются аналитической группой в процессе совместной работы с ЛПР.

На этапе подготовки к проведению ситуационного анализа аналитической группой определяются профильные специализации экспертов 1-го уровня, необходимые для оценки ситуации по тем направлениям ситуационного анализа, которые определены при установлении целей проводимого анализа.

Определяются также требования, предъявляемые к экспертам 2-го уровня.

На подготовительном этапе осуществляется подбор экспертов 1-го и 2-го уровней — формирование экспертных комиссий для проведения ситуационного анализа с учетом их профессиональной подготовки.

Одной из основных задач этого этапа является также подготовка информации о ситуации, внутренних и внешних факторах, смежных проблемах и т. д., влияющих на ее развитие.

Целесообразной является подготовка содержательного описания ситуации, в том числе с помощью ключевых слов, что может оказаться полезным при формировании информационных потоков в процессе проведения ситуационного анализа.

## Этап 2. Анализ информации

Анализ поступившей информации о ситуации принятия решения начинается с поиска возможных аналогов. Информация об аналогах представлена в виде некоторого числа (как правило, нескольких) эталонных ситуаций. Эталонная ситуация характерна тем, что о ней достаточно много известно, в частности то, какие решения принимались, каковы результаты принятых решений и какие решения приводят к цели.

Если возникшая ситуация является одной из эталонных, то известно, как в ней надо действовать. Поэтому подготовка и принятие решения в такой ситуации, как выработка соответствующих рекомендаций, особого труда не вызывают. Информация об аналогичной

эталонной ситуации передается экспертной комиссии для подготовки окончательного заключения.

Если возникшая ситуация такова, что кажется близкой к одной из эталонных ситуаций, то необходимо оценить, насколько существенны имеющиеся различия.

Иногда различия в ситуации, на первый взгляд не очень существенные, могут приводить при одних и тех же действиях к противоположным результатам. И в этом случае информация о соответствующей эталонной ситуации передается экспертной комиссии для выработки окончательного заключения. При этом обязательно указываются установленные аналитической группой различия.

В банке ситуаций наряду с эталонными может также храниться информация о других ситуациях, которые случались ранее.

Если возникшая ситуация такова, что близких эталонных ситуаций нет, то вся имеющаяся информация о ситуации вместе с информацией об имевших место ранее аналогичных (не-эталонных) ситуациях передается аналитической группой экспертной комиссии.

При достаточно большом объеме информации о ситуации на этом этапе нередко оказывается целесообразным проведение предварительной экспертизы по отбраковке недостаточно содержательной или недостоверной информации.

Целесообразными в этом случае могут также оказаться оценка степени дублирования информации и классификация поступившей информации.

На основании проведенного анализа формируется пакет информации о ситуации, необходимой для ситуационного анализа.

Этап анализа информации может завершаться подготовкой аналитического обзора информации о ситуации для участников коллективной экспертизы по выработке стратегических и тактических решений, включающего сведения о: принимавшихся ранее стратегических и тактических решениях в анализируемой ситуации и аналогичных ей, механизмах их выполнения, контроле за исполнением решений, сопровождении хода их реализации, результатах оценки эффективности принятых решений, результатах оценки эффективности их выполнения.

Эта информация должна учитываться на всех этапах выработки стратегических и тактических решений или подготовки рекомендаций.

### Этап 3. Анализ ситуации

Если ситуация не относится к числу эталонных, то одной из центральных задач этого этапа является выявление основных факторов, определяющих развитие ситуации. Наиболее распространенный путь решения этой задачи — использование метода экспертных оценок, т. е. работа экспертной комиссии. Для решения этой задачи может быть использован, в частности, метод "мозговой атаки", как один из наиболее эффективных способов работы экспертной комиссии при установлении основных факторов, определяющих развитие ситуации.

Для установления основных факторов, определяющих развитие ситуации, могут быть использованы и другие методы, обсужденные нами ранее.

После того как факторы установлены, определяется их сравнительная значимость, т. е. степень их влияния на развитие ситуации.

Может быть предусмотрено формирование индексов — специальных оценочных систем, предназначенных для оценки состояния ситуации с точки зрения ЛПП и стратегических целей развития ситуации.

Для того чтобы было обеспечено реальное использование сформированных для проведения ситуационного анализа оценочных систем, необходимо определение шкал, в которых предполагается измерение каждого из основных факторов, включенных в оценочную систему.

После того как установлены основные факторы, определяющие развитие ситуации, их сравнительная значимость и шкалы, в которых предполагается измерение каждого фактора, можно переходить к формированию решающих правил для оценки ситуации.

Примером применения решающего правила может являться использование приведенной выше зависимости, характеризующей экономическую деятельность предприятия с помощью таких основных факторов, влияющих на прибыль, получаемую предприятием, как

конкурентоспособность выпускаемой продукции, объем производства, себестоимость выпускаемой продукции и текущий спрос на продукцию на рынках сбыта.

Если прибыль оказывается в запланированных диапазонах, то необходимость в дополнительных управляющих воздействиях отсутствует.

Если же прибыль оказалась ниже допустимого порогового значения, то необходимо принятие мер, которые способствовали бы более успешной экономической деятельности предприятия.

Как видно из приведенного выше примера, наряду с критерием, которым является зависимость, характеризующая экономическую успешность деятельности предприятия, в решающем правиле должно присутствовать пороговое значение (пороговые значения), с помощью которого определяется необходимость принятия того или иного управленческого решения.

Пороговые значения в решающем правиле соответствуют различным уровням состояния ситуации — от критического (недопустимого) до наиболее предпочтительного.

В решающем правиле пороговых значений может быть несколько. В зависимости от того, какое значение приняла зависимость, характеризующая состояние ситуации, и как оно соотносится с пороговыми значениями, анализируемая ситуация получает ту или иную оценку, те или иные рекомендации могут быть даны по целесообразности действий, которые стоит предпринять.

Именно с использованием решающих правил определяются состояния ситуации, в которых необходимо применение тех или иных управляющих воздействий.

При формировании решающих правил могут использоваться индексы, характеризующие состояние ситуации.

Одной из основных задач этого этапа ситуационного анализа является проведение анализа ключевых профильных проблем ситуации, включая оценку слабых и сильных сторон, опасностей и рисков, перспектив развития ситуации в рамках рассматриваемых проблем.

Результатом такого анализа является более четкое представление проблем, возникающих для организации в связи со сложившейся ситуацией.

Анализ профильных проблем ситуации, позволяющий при принятии управленческих решений достаточно полно представить основные проблемы, которые должны решаться руководством организации, позволяет перейти к анализу ситуации в целом.

Проведение анализа ситуации в целом также предполагает оценку слабых и сильных сторон ситуации в целом, опасностей и рисков, перспектив развития ситуации.

Задача этапа анализа ситуации считается выполненной, если в результате его проведения ЛПП получит четкое, достаточно полное представление о ситуации, необходимое для принятия важных управленческих решений.

Самым лучшим результатом проведения ситуационного анализа будет, если, основываясь на нем, ЛПП или аналитическая группа смогут увидеть путь, обеспечивающий достижение стоящих перед организацией целей с наименьшими затратами ресурсов.

Завершает этап анализа ситуации оценка устойчивости ситуации к возможным изменениям внешней и внутренней среды, к наиболее вероятным изменениям показателей, характеризующих динамику развития ситуации.

#### Этап 4. Разработка сценариев возможного развития ситуации

Разработка сценариев начинается с содержательного описания и определения перечня наиболее вероятных сценариев развития ситуации.

Для решения этой задачи может быть использован метод "мозговой атаки". Определение перечня наиболее вероятных сценариев развития ситуации формирует основную направленность аналитической работы по определению наиболее вероятных направлений развития ситуации.

Наиболее распространенные способы разработки сценариев, в том числе и те, которые будут приведены ниже (тема 3 данного раздела), предполагают формирование перечня основных факторов, влияющих на развитие ситуации.

С использованием выявленных факторов формируются модели развития ситуации. При формировании моделей ситуации могут использоваться индексы, характеризующие ее состояние.

Различные варианты изменения значений факторов в соответствии с разработанными моделями приводят к различным вариантам изменения ситуации — к различным сценариям ее развития.

Естественно, что в первую очередь будут рассматриваться те изменения значений факторов, которые представляются экспертам наиболее вероятными.

Ожидаемые изменения основных факторов, характеризующих развитие ситуации, служат основой для разработки прогноза.

Прогнозные оценки изменения значений основных факторов определяются экспертами. При определении динамики изменения значений факторов может использоваться метод построения экспертных кривых.

Согласно этому методу, эксперты последовательно указывают критические моменты времени, в которые могут произойти изменения тенденций развития ситуации, скачки в значениях факторов и т. д. После того как определены критические точки изменения значений показателей, экспертами определяются ожидаемые значения факторов в критических точках и ожидаемые тенденции изменения этих значений. Тем самым осуществляется разработка альтернативных сценариев развития ситуации.

Полученные результаты должны быть подвергнуты дополнительному анализу со стороны экспертов. Эксперты после досконального изучения динамики развития ситуации, высказывания суждений в защиту предлагаемого ими сценария развития ситуации, а со стороны оппонентов — возражений по поводу реальности того или иного варианта развития могут вносить коррективы в прогнозируемые варианты развития ситуации.

Разработанные варианты развития ситуации должны быть подвергнуты тщательному анализу с точки зрения выявления основных опасностей, рисков, сильных сторон, перспектив при развитии ситуации.

Результатом работы экспертов на этом этапе является разработка экспертного прогноза изменения факторов и индексов, характеризующих ситуацию, представленного в виде наиболее вероятных сценариев развития ситуации.

Этап завершается оценкой ожидаемой устойчивости ситуации для разработанных альтернативных сценариев ее развития.

#### Этап 5. Оценка ситуации

После того как определены наиболее вероятные сценарии возможного развития ситуации, выявлены основные опасности, риски, сильные стороны и перспективы, экспертами дается их оценка с точки зрения возможности достижения целей, стоящих перед организацией.

Оценка развития ситуации на этом этапе дается как экспертами 1-го уровня в части профильных проблем, возникающих при ожидаемом развитии ситуации, так и экспертами 2-го уровня в части развития ситуации в целом с точки зрения достижения целей, стоящих перед организацией.

Оценка ситуации может, в зависимости от предусмотренной процедуры, осуществляться экспертами индивидуально, а может — в процессе коллективной работы экспертной комиссии.

Параллельно с оценкой наиболее вероятных сценариев развития ситуации на этом этапе предполагается также генерирование предложений для выработки альтернативных вариантов тактических решений по ключевым профильным проблемам ситуации экспертами 1-го уровня и экспертами 2-го уровня — для выработки альтернативных вариантов стратегических и тактических решений в анализируемой ситуации.

Естественно, что должны генерироваться именно те предложения, которые в максимальной степени могут обеспечить достижение целей, стоящих перед организацией.

При генерировании предложений также рекомендуется использование метода "мозговой атаки", хотя при этом могут использоваться и другие методы организации и проведения экспертиз.

Если управленческие решения, принимаемые по результатам ситуационного анализа, представляют для организации большую важность, целесообразно проведение специальных экспертиз для сравнительной оценки альтернативных вариантов тактических решений по ключевым профильным проблемам ситуации и выбору из них наиболее предпочтительных.

Целесообразно проведение экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов стратегических и тактических решений для анализируемой ситуации в целом и выбору из них наиболее предпочтительных экспертами 2-го уровня.

Основная цель проведения экспертиз на этом этапе — генерирование для дальнейшего рассмотрения и анализа обоснованных управленческих решений и управляющих воздействий для достижения стоящих перед организацией целей.

#### Этап 6. Обработка данных и оценка результатов экспертизы

Разработка сценариев возможного развития ситуации требует соответствующей обработки данных, в том числе математической. В частности, обязательная обработка данных, полученных от экспертов, требуется при коллективной экспертизе, когда необходимо определение результирующего мнения экспертов.

Обработка данных требуется при определении факторов, установлении зависимостей и индексов, характеризующих ситуацию. Математическая обработка данных требуется и при разработке прогнозов, когда строятся экстраполяционные зависимости, экспертные кривые, определяются наиболее вероятные тенденции изменения значений основных факторов и т.д.

Перечислим наиболее важные случаи, когда обработка данных необходима для определения результатов коллективных экспертных оценок в ситуационном анализе. Она необходима при: структуризации информации, формировании экспертных комиссий, отбраковке и систематизации информации, формировании оценочной системы, разработке экспертных прогнозов развития ситуации, разработке альтернативных сценариев развития ситуации, генерировании альтернативных вариантов стратегических и тактических решений, сравнительной оценке альтернативных вариантов стратегических и тактических решений.

После того как предварительные данные результатов экспертиз при ситуационном анализе получены, необходимо проведение работы по их анализу.

Полученная экспертная информация анализируется с точки зрения согласованности мнений экспертов, участвовавших в экспертизе. Степень согласованности оценок экспертов позволяет судить о надежности результата экспертизы, а также получать содержательную интерпретацию основных точек зрения экспертов при наличии между ними расхождений.

При сравнительной оценке нескольких альтернативных вариантов возможного развития событий, нескольких возможных альтернативных вариантов управляющих воздействий и решений, с помощью которых они могут быть реализованы, возможно появление противоречий в оценках экспертов. Такие противоречия должны выявляться и по возможности устраняться.

В некоторых случаях оказывается целесообразным дополнительная проверка точности высказанных экспертами оценок. Оценка точности экспертных оценок бывает априорной, когда она проводится до наступления оцениваемого события, и апостериорной — после наступления оцениваемого события.

Таким образом, обработка данных при анализе результатов экспертиз необходима для: оценки согласованности экспертов, оценки степени противоречивости экспертных оценок, априорной и апостериорной оценки точности экспертных оценок.

Добиться повышения надежности полученных в результате экспертизы рекомендаций и предложений можно также путем сопоставления результатов сравнительной оценки альтернативных вариантов стратегических и тактических решений, полученных с использованием различных методов обработки данных.

Если результаты обработки данных с помощью различных методов оказываются достаточно близкими, это повышает уверенность в надежности полученного результата.

Если расхождения в полученных результатах значительны, то имеет смысл установить причину возникших расхождений.

Полученные при обработке данных результаты, а также результаты оценки проведенных экспертиз используются при подготовке материалов для ЛПР о проведенном ситуационном анализе.

Оценка результатов экспертизы, включая обработку данных при оценке качества экспертов, может использоваться и для расчета их рейтинга. На основании рейтинга экспертов принимаются решения о последующем привлечении экспертов к проведению ситуационного анализа.

Результатом работы экспертов на этом этапе ситуационного анализа является оценка полученных при проведенном ситуационном анализе альтернативных вариантов управленческих решений, определение рекомендаций и предложений для ЛПР по результатам проведенной работы.

Этап 7. Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа

Этот этап является заключительным. В нем подводится итог всей проделанной работы. Основная задача этого этапа состоит в том, чтобы подготовить аналитические материалы, содержащие рекомендации по:

- принятию стратегических и тактических решений в анализируемой ситуации, механизмам их выполнения,
- контролю за исполнением решений,
- сопровождению хода реализации принимаемых решений,
- анализу результатов, включающему оценку эффективности принятых решений и их выполнения.

Вся работа по организации и проведению ситуационного анализа на всех этапах, его методическому и информационному сопровождению осуществляется аналитической и рабочей группами соответственно с поставленными перед ними задачами и делегированными им полномочиями.

Так, в частности, к числу задач, решаемых аналитической и рабочей группами, относятся:

- разработка системы отслеживания возникновения критических ситуаций, требующих проведения ситуационного анализа;
- создание мониторинга по отслеживаемым направлениям деятельности;
- подбор, адаптация и разработка методов анализа и систематизации информации;
- подбор и адаптация модуля статистического анализа данных;
- определение и актуализация перечня отслеживаемых направлений деятельности;
- определение эталонных ситуаций для каждого отслеживаемого направления деятельности;
- формирование и актуализация банка ситуаций (как эталонных, так и проанализированных ранее);
- формирование и актуализация банка экспертов;
- подготовка инструментария, включая математический аппарат, для определения факторов, характеризующих развитие ситуации, и индексов оценки их состояния;
- определение и актуализация факторов, характеризующих состояние ситуации, оценка их сравнительной важности, разработка индексов оценки состояния ситуации;
- подбор и адаптация методов формирования оценочных систем;
- подбор и адаптация методов организации, проведения и определения результатов "мозговой атаки" по оценке ситуации, включая:
  - схемы подачи информации;
  - схемы достижения стабилизации мнений и прекращения "мозговой атаки";
  - определение выработанных альтернативных вариантов;
  - подбор и адаптация методов экспертного прогноза изменения показателей и индексов, характеризующих ситуацию;
  - подбор и адаптация методов разработки сценариев;
  - подбор и адаптация методов определения результатов коллективных экспертных оценок;

подбор и адаптация методов оценки степени согласованности экспертных суждений и определения "коалиций" экспертов-единомышленников;

подбор, адаптация и разработка методов оценки качества экспертных заключений, включая оценку точности;

подбор и адаптация методов анализа чувствительности ситуации.

Эффективное использование ситуационного анализа для решения управленческих проблем, представляющих особую важность для организации, невозможно сегодня без соответствующего компьютерного сопровождения.

Проведение ситуационного анализа на современном технологическом уровне требует разработки и использования банков данных (ситуаций, сценариев, экспертов, результатов ситуационного анализа поступившей информации) и специальных автоматизированных систем, предназначенных для обработки данных и сопровождения основных процедур ситуационного анализа.

К числу таких систем относятся автоматизированные системы поддержки ситуационного анализа, основанные на методе аналогий, автоматизированные системы диагностики ситуаций, обработки статистической информации, многомерного шкалирования, факторного анализа, кластер-анализа, автоматизированные системы оценки ситуаций, автоматизированные системы экспертного оценивания (АСЭО), предназначенные для получения, обработки и анализа экспертной информации, и т. д.

Если при выработке управленческих решений в организации ситуационный анализ занимает значительное место и проводится регулярно, то целесообразно создание специальной организационной структуры, основной задачей которой является обеспечение и сопровождение ситуационного анализа.

В частности, может оказаться целесообразным создание центра ситуационного анализа или ситуационной комнаты.

Задача установления всех факторов, влияющих на развитие ситуации, является лишней смыслом потому, что сколько-нибудь полный, доведенный до конечной логической точки анализ ситуации становится практически невозможным. Все связи и взаимодействия факторов проследить невозможно. Трудоемкость анализа резко возрастает. Качество получаемого результата в силу перечисленных выше причин не повышается, а снижается.

Поэтому одной из основных задач ситуационного анализа является установление не всех, а именно основных факторов, оказывающих существенное влияние на развитие ситуации, и отбрасывание тех факторов, которые существенного влияния оказать не могут.

Сегодня известны и используются несколько технологий установления основных влияющих факторов в результате анализа той или иной конкретной ситуации. Напомним некоторые из них.

### ***"Мозговая атака"***

Метод "мозговой атаки" является одним из основных в организации и проведении экспертиз. Значительная роль при проведении "мозговой атаки" принадлежит руководителю, возглавляющему заседание экспертной комиссии.

В реальной производственной деятельности это может быть совещание, созванное руководителем для обсуждения той или иной возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие с целью выработки и принятия управленческих решений.

"Мозговая атака" в ситуационном анализе, как правило, состоит из двух туров. В первом туре происходит генерирование идей, а во втором — обсуждение выявленных идей, их оценка и выработка коллективной точки зрения.

Первый тур проводится так, чтобы каждый из присутствующих мог свободно высказать свое мнение о том, что определяет развитие ситуации, с его точки зрения, по каким закономерностям идет ее развитие, какие управляющие воздействия со стороны руководства организации могут оказаться эффективными и привести к цели. В этом туре руководитель должен поддерживать любое из высказываемых мнений, давая возможность высказавшему его более полно представить свою точку зрения и развить ее. При этом должна поддержи-

ваться атмосфера доброжелательности, освобождающая высказывающего свою точку зрения от излишней скованности.

Любая высказанная точка зрения, идея должна быть обсуждена и не может объявляться ложной, если даже она представляется ведущему заседание почти заведомо бесперспективной.

Если в процессе "мозговой атаки" в первом туре руководитель поддерживает лишь перспективные, с его точки зрения, идеи, то нередко это приносит заведомо меньшие результаты.

Подчеркнем, что задача первого тура "мозговой атаки" при установлении факторов, определяющих развитие ситуации, состоит в том, чтобы получить возможно более полную картину о факторах, которые могут влиять на развитие ситуации.

Во втором туре из выявленных в первом туре факторов необходимо оставить лишь наиболее существенные. Для того чтобы сделать это обоснованно и выбрать среди них действительно определяющие, необходимо их критически оценить.

Здесь может быть использован так называемый метод суда. Участвующие в проведении второго этапа специалисты делятся на сторонников и противников высказанного мнения.

Сторонники пытаются привести необходимые доказательства в пользу высказанной точки зрения, а противники — их опровергнуть. Руководитель, основываясь на результатах обсуждения, принимает окончательное решение о включении того или иного фактора в число действительно определяющих развитие ситуации.

Если в процессе проводимого ситуационного анализа окажется, что некоторые факторы были неоправданно причислены к числу основополагающих, они будут исключены. Если же выявятся дополнительные существенные факторы, они могут быть также включены в число основных.

#### ***Двухтуровое анкетирование***

Однако установление факторов, определяющих развитие ситуации, необязательно предполагает использование процедуры открытого обсуждения.

В ряде случаев более целесообразным оказывается использование метода двухтурового анкетирования, при котором предполагается индивидуальная работа специалистов по установлению наиболее важных факторов.

В первом туре двухтурового анкетирования каждый из специалистов, приглашенных руководителем для участия в работе по установлению наиболее важных факторов, определяющих развитие ситуации, заполняет специально разработанную анкету, в которой указывает такие факторы и дает обоснование их отнесения к числу наиболее важных. Внесенные в анкету факторы ранжируются специалистом по степени их влияния на развитие ситуации.

Во втором туре проводится перекрестное рецензирование заполненных в первом туре анкет. Это означает, что анкеты, заполненные одним специалистом, оценивают другие и соглашаются либо не соглашаются со сделанными им оценками. Несогласие с мнением специалиста обязательно аргументируется.

Специалисты, производящие оценку мнения специалиста, также производят ранжирование представленных в анкете факторов.

Результаты второго тура обрабатываются аналитической группой, формирующей на основании данных, представленных в анкетах, перечень факторов, по мнению специалистов определяющих развитие ситуации.

При этом учитываются результаты ранжирования факторов, указанных каждым из специалистов, а также оценивавшими его мнение специалистами.

Аналитическая группа определяет также результирующее ранжирование факторов, указанных специалистами.

Вся полученная от специалистов информация после обработки ее аналитической группой поступает руководителю для принятия окончательного решения о факторах, определяющих развитие ситуации.

Двухтуровая "мозговая атака" и двухтуровое анкетирование относятся к числу универсальных методов ситуационного анализа и могут использоваться не только для установ-

ления факторов, определяющих развитие ситуации, но и для решения других задач ситуационного анализа.

### ***Факторный анализ***

В основе факторного анализа — предположение о том, что на основании статистических данных может быть получена аналитическая зависимость, отражающая степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию.

Факторный анализ решает задачи определения:

факторов, необходимых для выявления всех существенных зависимостей, влияющих на развитие ситуации;

коэффициентов (называемых иногда нагрузками), характеризующих влияние каждого из выявленных факторов на показатели, отражающие состояние и развитие ситуации.

Применение метода факторного анализа позволяет на основе обработки статистической информации классифицировать факторы на существенные и несущественные, основные и неосновные, внутренние и внешние.

По результатам обработки статистических данных может устанавливаться необходимость и производиться детализация факторов либо, наоборот, может устанавливаться необходимость и производиться укрупнение факторов.

Расчитанные на основании обработки данных коэффициенты влияния каждого из выделенных факторов позволяют, с одной стороны, определить ранжирование факторов по важности, т. е. расположить факторы в порядке убывания их важности, а с другой — получить формулу для расчета ожидаемых значений показателей, характеризующих ситуацию, при том или ином изменении значений факторов.

Полученные при использовании факторного анализа результаты позволяют более обоснованно оценивать ожидаемые изменения ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов вследствие наметившихся тенденций либо управленческих воздействий, целесообразность которых устанавливается в процессе использования технологий ситуационного анализа.

### ***Многомерное шкалирование***

Как уже говорилось выше, избыток информации о факторах, определяющих развитие ситуации, нередко приводит к снижению качества проводимого ситуационного анализа.

Основная задача метода многомерного шкалирования как раз в том и состоит, чтобы уменьшить число факторов, которые необходимо принимать во внимание при анализе и оценке ожидаемых изменений ситуации в результате тех или иных управленческих решений. Напомним, что отказ от управляющего воздействия со стороны руководства организации также является одним из возможных вариантов управленческого решения.

Уменьшение числа факторов, которые необходимо принимать во внимание при ситуационном анализе, называется иногда понижением размерности.

Не менее важной задачей, решаемой методом многомерного шкалирования, наряду с понижением размерности является также содержательная интерпретация получаемого набора факторов.

Исходной информацией при многомерном шкалировании могут служить оценки близости и различия специалистами различных вариантов развития ситуации. Различные оценки близости и различия определяются различными значениями показателей, характеризующих состояние ситуации. Исходным является также предварительный набор частных критериев, хотя число их, как правило, превышает число действительно важных критериев.

Отметим тот важный момент, что при использовании метода многомерного шкалирования факторы, действительно определяющие развитие ситуации, могут быть неизвестны. Они устанавливаются в процессе применения метода.

На основании математической обработки исходной информации устанавливаются те факторы, которые действительно влияют на развитие ситуации.

Свое название метод многомерного шкалирования получил потому, что в результате преобразования исходной информации основные показатели, характеризующие изменение

ситуации, оказываются оцененными по сравнительно небольшому числу факторов, измерены в сравнительно небольшом числе шкал.

Каждый таким образом выделенный фактор получает со стороны специалистов, участвующих в проведении ситуационного анализа, содержательную интерпретацию.

Использование метода многомерного шкалирования способствует установлению наиболее существенных факторов, определяющих развитие ситуации.

К числу методов, которые также могут быть использованы в ситуационном анализе для установления факторов, определяющих развитие ситуации и степени их влияния на ее развитие, относятся методы формирования оценочных систем при многокритериальном оценивании, методы формирования обобщенных критериев, квалиметрические методы и др.

Другим важным моментом после установления факторов, определяющих развитие ситуации, является изучение механизмов, обуславливающих это развитие, взаимодействия факторов, воздействия подчас противоположно ориентированных сил, конкуренции и т. д.

Лучшему пониманию ситуации и динамики ее развития может помочь моделирование ситуации. Хорошо разработанная модель позволяет более полно проанализировать ситуацию, понять движущие силы ее развития, роль тех или иных факторов.

Первым примером моделирования ситуации является получение зависимостей показателей, характеризующих развитие ситуации, при изменении значений наиболее существенных факторов.

Так, например, если одним из основных показателей, характеризующих экономическую деятельность предприятия, является прибыль ( $\Pi$ ), а основными факторами, влияющими на прибыль, получаемую предприятием, являются:

конкурентоспособность выпускаемой продукции ( $\Phi_k$ ),

объем производства ( $\Phi_p$ ),

себестоимость выпускаемой продукции ( $\Phi_c$ ),

текущий спрос на продукцию на рынках сбыта ( $\Phi_{сп}$ )

и установлен вид зависимости:

$$\Pi = K_k \times \Phi_k + K_p \times \Phi_p + K_c \times \Phi_c + K_{сп} \times \Phi_{сп},$$

где  $K_k$ ,  $K_p$ ,  $K_c$ ,  $K_{сп}$  — коэффициенты, характеризующие сравнительную весомость установленных факторов, то мы сможем рассчитать ожидаемое значение прибыли при том или ином значении факторов, от которых она зависит.

Как показывает опыт, в организациях, использующих моделирование, с его помощью можно разрабатывать прогнозы на достаточно далекую перспективу. Временные ограничения периода прогнозирования во многом зависят от характера деятельности организации. Но при стабильной экономике это может быть достаточно достоверный прогноз на 5 лет. В прогноз, разработанный с использованием специально созданных моделей, могут включаться основные финансовые и оперативные показатели.

Он позволяет верно оценивать ожидаемое развитие ситуации и принимать решения, ведущие к цели.

Если экономика нестабильна, то более полезны модели, с помощью которых могут быть сделаны краткосрочные прогнозы на период непосредственного планирования.

В организациях, сумевших создать адекватные и надежные модели для анализа ситуаций, их использование позволяет руководству действительно управлять развитием ситуаций, осознанно выбирать то или иное направление развития, а не отдаваться лишь воле случая.

В ситуационном анализе могут быть использованы различные методы **моделирования**.

Это могут быть и аналоговые модели, с помощью которых моделируется, например, организационная структура и прохождение команд.

Это могут быть и математические модели, позволяющие отслеживать развитие ситуации с помощью установления точных зависимостей, например зависимости между объемами производства и издержками. С их помощью могут решаться задачи распределения ресурсов при стратегическом управлении и многие другие задачи.

Для их решения используются мощный аппарат линейного, динамического, целочисленного программирования, математический аппарат моделирования активного управления организацией и многое другое.

Если необходимо проанализировать ситуацию, в которой значительную роль играет конкурентная борьба, более полезными могут оказаться модели теории игр.

В практике управления организацией широкое применение находят также разнообразные экономические модели. Это и балансовые модели нобелевского лауреата В. Леонтьева, и модели, позволяющие определять точку безубыточности, а также оценивать денежные потоки, экономическую целесообразность инвестиционных проектов, и многие другие.

Современные требования к разработке инвестиционных проектов, признанные во всем мире, таковы, что при проведении экономических расчетов, основанных на использовании экономических моделей, должна анализироваться устойчивость ожидаемого экономического эффекта к изменениям основных параметров (факторов), оказывающих влияние на экономический результат.

Процесс разработки и принятия управленческих решений является достаточно динамичным, во многом может зависеть от того, в каком направлении пойдет развитие ситуации, какова будет тактика конкурентов, каким спросом будет пользоваться продукция на рынках сбыта, какие изменения претерпевают технологии, которые используются в деятельности организации, какие новые поколения оборудования необходимы и т. д.

Проводя ситуационный анализ и принимая на его основании управленческие решения, невозможно на много управленческих тактов вперед расписать все этапы, по которым пойдет развитие ситуации.

Но можно, планируя деятельность организации на основе технологий ситуационного анализа, заранее предусмотреть наиболее вероятные сценарии развития ситуации принятия решения и подготовить наиболее предпочтительные альтернативные варианты решений в каждом из возможных разветвлений развития ситуации.

В развитии любой ситуации есть точки, в которых ее развитие может пойти либо по одному направлению, либо по другому, либо по третьему. Именно в этих точках ситуация наиболее чувствительна к управленческому воздействию.

Для систематизации процесса принятия управленческих решений на основе технологий ситуационного анализа целесообразно ввести в практику использование *технологических графов решений*, являющихся аналогом карты боевых действий для командующего фронтом.

В технологических графах решений находит отражение процесс принятия управленческих решений, осуществляемый на базе ситуационного подхода. На технологическом графе могут фиксироваться недавно принятые управленческие решения (ближайшая ретроспектива), решения, принимаемые сегодня, и решения, которые могут быть приняты в будущем при том или ином развитии ситуации, а также события, которые произошли или могли (могут) произойти в будущем.

В этих графах используются результаты ситуационного анализа для выработки и принятия управленческих решений, имеющих стратегическое значение для деятельности организации.

С использованием технологических графов должны также приниматься решения, затраты на проводимый анализ при принятии которых существенно ниже тех потерь, которые организация может понести в случае недостаточно обоснованного управленческого решения.

## **Лекция 2. МЕТОД «CASE STUDY» («ИССЛЕДОВАНИЕ СЛУЧАЯ») КАК ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТРАТЕГИЯ**

*Понятие кейса. Общая характеристика метода case-study. Авторство метода «case study». Требования к кейсу. История применения метода для исследования в различных сферах.*

### **1. Понятие кейса.**

**CASE** (англ. *Computer-Aided Software Engineering*) — набор инструментов и методов программной инженерии для проектирования программного обеспечения, который помогает обеспечить высокое качество программ, отсутствие ошибок и простоту в обслуживании программных продуктов.

Также под **CASE** понимают совокупность методов и средств проектирования информационных систем с интегрированными автоматизированными инструментами, которые могут быть использованы в процессе разработки программного обеспечения.

**Кейс** – учебные конкретные ситуации, специально разрабатываемые на основе фактического материала с целью последующего разбора на учебных занятиях. В ходе разбора ситуаций обучающиеся учатся действовать в «команде», проводить анализ и принимать управленческие решения.

Непосредственная цель метода case-study – совместными усилиями группы проанализировать ситуацию – case, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

**Кейсы отличаются от задач**, используемых при проведении семинарских и практических занятий, поскольку цели использования задач и кейсов в обучении различны. Задачи обеспечивают материал, дающий студентам возможность изучения и применения отдельных теорий, методов, принципов. 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.

## **КЛАССИФИКАЦИЯ КЕЙСОВ**

### **По структуре**

- Структурированные кейсы (highly structured case) — короткое и точное изложение ситуации с конкретными цифрами и данными. Для такого типа кейсов существует определенное количество правильных ответов. Они предназначены для оценки знания и/или умения использовать одну формулу, навык, методику в определенной области знаний.

- Неструктурированные кейсы (unstructured cases). Они представляют собой материал с большим количеством данных и предназначены для оценки стиля и скорости мышления, умения отделить главное от второстепенного и навыков работы в определенной области. Для них существуют несколько правильных вариантов ответов и обычно не исключается возможность нахождения нестандартного решения.

- Первооткрывательские кейсы (ground breaking cases) могут быть как очень короткие, так и длинные. Наблюдение за решением такого кейса дает возможность увидеть, способен ли человек мыслить нестандартно, сколько креативных идей он может выдать за отведенное время. Если проходит групповое решение, то может ли он подхватить чужую мысль, развить её и использовать на практике.

### **По форме представления**

- Бумажные кейсы
- Видеокейсы
- Notts County 2.0

### **По размеру**

- Полные кейсы (в среднем 20-25 страниц) предназначены для командной работы в течение нескольких дней и обычно подразумевают командное выступление для презентации своего решения;

- Сжатые кейсы (3-5 страниц) предназначены для разбора непосредственно на занятии и подразумевают общую дискуссию;

- Мини-кейсы (1-2 страницы), как и сжатые кейсы, предназначены для разбора в классе и зачастую используются в качестве иллюстрации к теории, преподаваемой на занятии.

### **По уровню сложности**

- Кейсы для бакалавров
- Кейсы для магистров

- Кейсы для программ MBA и курсов повышения квалификации

#### **По дисциплинам**

- Бухгалтерский учет и контроль
- Отношения бизнеса и государства
- Конкурентные стратегии
- Предпринимательство
- Финансы
- Менеджмент
- Управление кадрами
- Управление информационными системами
- Маркетинг
- Переговоры
- Операционный менеджмент
- Организационное поведение и лидерство
- Управление услугами
- Бизнес и социальная ответственность

#### **По типам компаний**

- Кейсы о ТНК и ООО "Грифон"
- Кейсы о крупном региональном бизнесе
- Кейсы о малом и среднем бизнесе

#### **По регионам**

- Северо-Американские кейсы
- Европейские кейсы
- Кейсы по развивающимся странам и странам с переходной экономикой

Традиционно, бизнес-кейс отражает конкретную бизнес-ситуацию, требующую управленческих решений со стороны менеджмента компании. В процессе занятий преподаватель направляет студентов в поиске таких решений. По словам Джейми Андерсона, профессора по стратегическому менеджменту в TiasNimbas Business School, Нидерланды, успешность бизнес-кейса зависит от трех критериев:

1. Достаточный объем первичных и статистических данных;
2. Участие топ-менеджера компании в процессе написания кейса;
3. Наличие захватывающей бизнес-ситуации, позволяющей применить разнообразные методы анализа при поиске решения.

В соответствии с исследованиями, проведенными ECCH, некоммерческой организацией, специализирующейся на разработке и развитии кейс-метода в бизнес-образовании, наибольшей популярностью как у преподавателей, так и у студентов, пользуются кейсы, основанные на полевых исследованиях, нежели чем на опубликованных данных. Традиционно, бизнес-кейс пишется в партнерстве академических преподавателей и менеджеров компаний. В настоящее время наибольшее распространение получили бизнес-кейсы, написанные по Северо-Американским компаниям, так как именно здесь зародилась культура ситуационного анализа. Однако с конца 90-х годов активную роль в написании кейсов начинают принимать профессора Европейских школ, ощущая недостаток национальных иллюстраций к бизнес-задачам. Благодаря транснациональным связям активно включаются в этот процесс и Азиатские школы. Так, например, INSEAD, европейская бизнес-школа, базирующаяся во Франции и Сингапуре, является признанным лидером в написании бизнес-кейсов по международным рынкам. Так, в 2008 году INSEAD победил в семи из девяти категорий ECCH European Case Award.

## **2. Общая характеристика метода case-study.**

англ. *Case method*, кейс-метод, кейс-стади, *case-study*, - метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа

**Метод кейсов** — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кей-

сы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

**Идеи метода case-study** (метода ситуационного анализа и обучения) достаточно просты:

1. Метод предназначен для получения знаний по дисциплинам, истина в которых плюралистична, т.е. нет однозначного ответа на поставленный вопрос, а есть несколько ответов, которые могут соперничать по степени истинности; задача преподавания при этом сразу отклоняется от классической схемы и ориентирована на получение не единственной, а многих истин и ориентацию в их проблемном поле.

2. Акцент обучения переносится не на овладение готовым знанием, а на его выработку, на сотворчество студента и преподавателя; отсюда принципиальное отличие метода case-study от традиционных методик – демократия в процессе получения знания, когда студент по сути дела равноправен с другими студентами и преподавателем в процессе обсуждения проблемы.

3. Результатом применения метода являются не только знания, но и навыки профессиональной деятельности.

4. Технология метода заключается в следующем: по определенным правилам разрабатывается модель конкретной ситуации, произошедшей в реальной жизни, и отражается тот комплекс знаний и практических навыков, которые студентам нужно получить; при этом преподаватель выступает в роли ведущего, генерирующего вопросы, фиксирующего ответы, поддерживающего дискуссию, т.е. в роли диспетчера процесса сотворчества.

5. Несомненным достоинством метода ситуационного анализа является не только получение знаний и формирование практических навыков, но и развитие системы ценностей студентов, профессиональных позиций, жизненных установок, своеобразного профессионального мироощущения и миропреобразования.

6. В методе case-study преодолевается классический дефект традиционного обучения, связанный с «сухостью», неэмоциональностью изложения материала – эмоций, творческой конкуренции и даже борьбы в этом методе так много что хорошо организованное обсуждение кейса напоминает театральное представление.

Метод case-study – инструмент, позволяющий применить теоретические знания к решению практических задач. Метод способствует развитию у студентов самостоятельного мышления, умения выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, аргументированно высказать свою. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

#### **Признаки метода case-study:**

1. Наличие модели социально-экономической системы, состояние которой рассматривается в некоторый дискретный момент времени.

2. Коллективная выработка решений.

3. Многоальтернативность решений; принципиальное отсутствие единственного решения.

4. Единая цель при выработке решений.

5. Наличие системы группового оценивания деятельности.

6. Наличие управляемого эмоционального напряжения обучаемых.

#### **Технологические особенности метода case-study:**

1. Метод представляет собой специфическую разновидность исследовательской аналитической технологии, т.е. включает в себя операции исследовательского процесса, аналитические процедуры.

2. Метод case-study выступает как технология коллективного обучения, важнейшими составляющими которой выступают работа в группе (или подгруппах) и взаимный обмен информацией.

3. Метод case-study в обучении можно рассматривать как синергетическую технологию, суть которой заключается в подготовке процедур погружения группы в ситуацию, формировании эффектов умножения знания, инсайтного озарения, обмена открытиями и т.п.

4. Метод case-study интегрирует в себе технологии развивающего обучения, включая процедуры индивидуального, группового и коллективного развития, формирования многообразных личностных качеств обучаемых.

5. Метод case-study выступает как специфическая разновидность проектной технологии. В обычной обучающей проектной технологии идет процесс разрешения имеющейся проблемы посредством совместной деятельности студентов, тогда как в методе case-study идет формирование проблемы и путей ее решения на основании кейса, который выступает одновременно в виде технического задания и источника информации для осознания вариантов эффективных действий.

6. Метод case-study концентрирует в себе значительные достижения технологии «создания успеха». В нем предусматривается деятельность по активизации студентов, стимулирование их успеха, подчеркивание достижений обучаемых. Именно достижение успеха выступает одной из главных движущих сил метода, формирования устойчивой позитивной мотивации, наращивание познавательной активности.

**Основная функция метода case-study** – учить студентов решать сложные неструктурированные проблемы, которые не возможно решить аналитическим способом. Кейс активизирует студентов, развивает аналитические и коммуникативные способности, оставляя обучаемых один на один с реальными ситуациями.

Использование метода case-study имеет явные **преимущества** перед простым изложением материала, широко используемым в традиционной педагогике высшей школы России. Однако не стоит полагать, что кейсы могут заменить лекции. По мнению преподавателя Американского института бизнеса и экономики (AIBEc) в Москве Питера Эксмана нельзя тратить все свое время только на разбор конкретных примеров, потому что это формирует стереотипный, предвзятый подход к решению сходных проблем, и студент будет не в состоянии подняться на более высокий уровень обобщения. Кейсы показывают, как на практике применяются экономические теории; ценность таких упражнений, если они не имеют теоретической «начинки», невелика.

### **3. Авторство метода «case study».**

Авторство этой образовательной методики принадлежит Гарвардскому университету (США), который начал практиковать case study еще в 1870 году; внедрение этого метода в Гарвардской школе бизнеса началось в 1920 году. Первые подборки кейсов были опубликованы в 1925 году в Отчетах Гарвардского университета о бизнесе. До сих пор Гарвардская бизнес-школа является лидером по применению кейсов: на их разбор отводится 90% учебного времени.

Преподаватели Гарвардской бизнес-школы быстро поняли, что не существует учебников, подходящих для аспирантской программы в бизнесе. Их первым решением данной проблемы было интервью с ведущими практиками бизнеса и написание подробных отчетов о том, чем занимались эти менеджеры, а также о факторах, влияющих на их деятельность. Слушателям давались описания определенной ситуации, с которой столкнулась реальная организация в своей деятельности для того, чтобы ознакомиться с проблемой и найти самостоятельно и в ходе коллективного обсуждения решение.

"Метод казусов", как перевели case study на русский язык советские профессора в 20-х годах прошлого века, во всем мире признан наиболее эффективным при обучении экономическим специальностям (он также применяется в преподавании медицины, юриспруденции и других наук).

### **4. Требования к кейсу.**

"Обычно кейс готовится профессором при непосредственной помощи студентов,- рассказывает выпускник Стэнфордской школы бизнеса Павел Хохряков, президент группы "Промсвязькапитал".- Стандартный кейс - это от 10 до 30 страниц текста, которые содержат детальное описание деятельности компании, ее положения на рынках, особенностей оргструктуры, а также ситуации, с которой столкнулся менеджмент. Около трети всей информации - это графики, схемы и таблицы, характеризующие деятельность компании и описы-

ваемую ситуацию в цифрах. Студент самостоятельно изучает всю необходимую теоретическую литературу (еще 30-40 страниц текста), анализирует кейс и предлагает свое решение проблемы. В американских топ-школах руководитель компании часто присутствует в классе на обсуждении кейса и рассказывает о том, какие решения были приняты и к каким результатам это привело".

Следует отметить, что уровень рассматриваемых проблем сильно различается: слушателям может быть предложено вывести на рынок новый продукт небольшой торговой компании или полностью реформировать крупный транснациональный промышленный холдинг. В целом же кейс - это не готовое решение стандартной ситуации, а скорее материал для управленческого творчества, ибо в бизнесе не бывает шаблонных решений и однозначных ответов. В итоге этих case studies слушатель не столько знакомится с опытом наиболее успешных бизнес-менеджеров, сколько приобретает ценный навык анализа реальных ситуаций и самостоятельного принятия решений в ограниченные сроки.

Опыт российского бизнеса по сравнению с мировым, мягко говоря, очень невелик. К тому же опыт этот зачастую специфический, и далеко не каждая компания готова им делиться. В отличие от российских заведений, у западных бизнес-школ с материалами для практических занятий проблем нет: любая компания сочтет весьма престижным то, что по ее кейсам будут обучаться студенты Уортона или Гарварда, ведь это будущие топ-менеджеры крупнейших американских и транснациональных компаний. Кроме того, каждая бизнес-школа - это еще и своеобразное братство выпускников, среди которых считается почетной обязанностью делиться собственным опытом с новым поколением слушателей родного заведения.

Благодаря традициям бизнес-образования каждая школа располагает уникальной базой разнообразных кейсов, которые используются при обучении. При этом крупнейшие школы готовы делиться своими кейсами с коллегами. Их централизованным распространением занимается специально созданная организация European Case Clearing House (ECSH), в которую входит около 340 ведущих западных бизнес-школ. Во всем мире наиболее популярны гарвардские кейсы, которые, кстати сказать, приобрести может каждый желающий: всего за несколько долларов краткое описание любого кейса можно заказать on-line на официальном сайте бизнес-школы, а если немного доплатить, то появляется возможность копирования кейса в личных целях.

В российские бизнес-школы MBA западные кейсы попадают, как правило, вместе с преподавателями. Если вуз имеет стратегического партнера в лице западной бизнес-школы, тамошний профессор обязательно привезет с собой целую пачку актуальных и занимательных кейсов, по которым будет проводить тренинг новых русских CEO - разумеется, на блестящем английском языке. Основной же трудностью для российского MBA, как уже было сказано, является поиск отечественных кейсов, которыми наши компании, как правило, не разбрасываются, а соответствующего банка данных у бизнес-школ пока просто нет.

Главным источником российских кейсов являются сами слушатели бизнес-школ. Подавляющее большинство студентов имеют за плечами не один год работы на руководящих должностях или даже продолжают работать в процессе обучения (большинство отечественных программ MBA предполагает лишь частичный отрыв от производства). Каждый слушатель может предложить для коллективного разбора на занятии реальную бизнес-проблему, с которой он столкнулся, а затем, не дожидаясь получения диплома, применить на практике полученные навыки и рекомендации.

Дополнительным и часто используемым источником отечественных кейсов являются открытая печать и интернет.

В то же время не исключен и обратный путь кейса, обусловленный прагматичным подходом коммерческих структур к сотрудничеству с образовательными учреждениями. Компания может по собственной инициативе обратиться к слушателям бизнес-школы с тем, чтобы они предложили решение стоящей перед ней задачи, пригласить к себе стажеров и посмотреть, каковы эти кандидаты на управленческие позиции в деле. Однако, как показывает практика, результат часто оказывается неудовлетворительным как для компании-заказчика, так и для исполнителей.

**Case** – пример, взятый из реального бизнеса, представляет собой не просто правдивое описание событий, а единый информационный комплекс, позволяющий понять ситуацию. Хороший кейс должен удовлетворять следующим **требованиям**:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь соответствующий уровень трудности;
- иллюстрировать несколько аспектов экономической жизни;
- не устаревать слишком быстро;
- быть актуальным на сегодняшний день;
- иллюстрировать типичные ситуации;
- развивать аналитическое мышление;
- провоцировать дискуссию;
- иметь несколько решений.

Предполагается, что в бизнесе не существует однозначно правильных решений. Суть обучения методом case-study состоит в том, что каждый предлагает варианты, исходя из имеющихся у него знаний, практического опыта и интуиции. Например, для кого-то изменение семейного положения главы компании не является важной деталью, а другой студент может, опираясь на свой опыт, посчитать этот факт исключительно важным.

В настоящее время сосуществуют две классические школы case-study – Гарвардская (американская) и Манчестерская (европейская). В рамках первой школы целью метода является обучение поиску единственно верного решения, вторая – предполагает многовариантность решения проблемы. Американские кейсы больше по объему (20-25 страниц текста, плюс 8-10 страниц иллюстраций), европейские кейсы в 1,5-2 раза короче.

## **5. История применения метода для исследования в различных сферах.**

Кейс-метод широко используется в бизнес обучении во всем мире и продолжает завоевывать новых сторонников. Так, с 50-х годов двадцатого века бизнес-кейсы получают распространение в Западной Европе. Лидирующие бизнес-школы Европы INSEAD, LBS, HEC, LSE, ESADE принимают активное участие не только в преподавании, но и в написании таких кейсов.

В России с конца 90-х годов используются переводные (западные) кейсы. Российская компания «Решение: учебное видео» в конце 90-х выпускает новый продукт — игровой учебный видеокейс. В таком видеокейсе учебная ситуация, заимствованная из практики российских компаний, разыгрывается профессиональными актерами. Компанией заявляется, что учащиеся получают возможность «присутствия» на месте происходящих событий, а подготовленная для преподавателей методика препарирования кейса облегчает проведение занятий. В последние годы остро стоит вопрос о необходимости создания новых бизнес-кейсов, основанных на опыте российских компаний. Со второй половины 2000-х гг. интерес к кейс-методу возрастает — появляются вузовские кейс-клубы (Кейс-клуб НИУ-ВШЭ, МГИМО и др.), а также активизируются компании, занимающиеся организацией и проведением кейс-чемпионатов и иных мероприятий (Changellenge>>, FutureToday).

С начала 2000-х годов кейсы широко используются в зарубежной практике преподавания естественнонаучных и технических дисциплин. Например, Journal Of Chemical Education регулярно публикует соответствующие методические материалы. Практика использования кейсов при обучении различным специальным дисциплинам — технологическим, туристским, медицинским — наметилась и в России

### **История развития российского кейс-движения**

Практика решения бизнес-кейсов попадает в Россию с Запада вместе с первыми управленцами, получившими MBA за рубежом, а также со студентами лидирующих вузов страны, практикующих программы стажировок по обмену. В связи с этим, зарождение кейс-движения в России начинается именно со студентов, а не с образовательных институтов.

В начале 2000-х годов в московских вузах создаются первые студенческие кейс-клубы: с 2004 г. начинает функционировать Кейс-клуб НИУ-ВШЭ, в 2006 г. начинает работать A-club при МГИМО(У), а ещё через год создаётся очередной кейс-клуб Progress в РУДН.

С целью популяризации кейсов среди студентов, в 2007 году студенты МГИМО и ГУ-ВШЭ создают чемпионат по решению бизнес-кейсов MindWrestling (в 2010 г. этот кейс-чемпионат был переименован в Changellenge >>). С 2006 г. компания FutureToday занимается подготовкой отдельных бизнес-кейсов для своих клиентов - международных компаний, работающих в России, с 2011 года организует Кубок кейсов.

В это же время получает широкое распространение практика тестирования при помощи бизнес-кейсов при приёме на работу в западные компании, работающие на российском рынке. Международный бизнес испытывает недостаток в молодых специалистах, ориентированных на практику, вследствие чего поддерживает этот проект.

Дальнейшее развитие кейс-движения приводит к появлению новых кейс-клубов, наиболее известные из которых базируются в московских вузах: Кейс-Клуб НИУ-ВШЭ (НИУ-ВШЭ), Finance University Case Club (Финансовый Университет), Plekhanov Case Club (РЭУ им. Г. В. Плеханова), NES Case Club (РЭШ), Open Case Club (МГУ), MGIMO Business Club (МГИМО), Case Club Guu (ГУУ). Помимо этого, кейс-клубы появляются и в других российских городах: Санкт-Петербурге (BrainStorm Case Club филиала НИУ-ВШЭ в СПб, Changellenge Case Club SPb), Уфе (Insight Club на базе БашГАУ).

#### **Состязания по кейсам**

С 2007 г. проводится чемпионат кейсов MindWrestling (с 2010 г. под названием Changellenge >>). Партнёрами первого чемпионата выступают компании Grant Thornton и Ernst & Young. В 2008-2009 гг. спонсорами чемпионата становятся около 30 международных компаний, в чемпионате принимают участие 3500 студентов из 15 городов России. В 2011 гг. чемпионат проводился отдельно в Москве, Санкт-Петербурге и Казани, а также был проведён общероссийский этап (2568 участников).

С 2011 г. компания FutureToday разыгрывает Кубок кейсов FutureToday. С 2012 г. Кубок разыгрывается на федеральном уровне, а количество участников составило 4210 человек. Спонсорами выступает несколько зарубежных компаний, дополнительно кандидаты проходят тестирование компании SHL.

#### **Мнение и опыт российских исследователей и бизнесменов**

Идею кейс-движения поддерживают и развивают многие российские бизнесмены - создатели российской бизнес-школы Сколково Рубен Варданян, Роман Абрамович, Михаил Куснирович, и др. Московская школа управления Сколково ведёт работу по подготовке и написанию первых серий бизнес-кейсов по реальным материалам российских компаний

Одним из ведущих специалистов в области кейс-технологий в России является Владимир Дмитриевич Киселев, старший научный сотрудник Центра социальных и психологических исследований ВШМБ АНХ при Правительстве РФ, разработавший более сотни авторских методик написания и дальнейшего анализа кейсов. Его методика написания кейса имеет свое специальное название — «кейкис», которое представляет собой синтез слов «кейс» и фамилии автора «Киселев» (ещё одна расшифровка термина КЕЙКИС — ключевая комплексная информационная система). Автор поддерживает одноимённый сайт и планирует организовать некоммерческую библиотеку.

В последние годы в России наметилась тенденция к использованию кейс-метода не только в бизнес-образовании, но и в предметном обучении. Методические аспекты использования кейс-метода при обучении органической химии в колледжах разрабатываются А. М. Деркачом (Санкт-Петербург). А. М. Деркач предложил методику составления кейсов для использования при обучении технологов пищевой индустрии на основе принципов ведущей роли теории, эффективности, нормосообразности, частично заимствованных из работ по праксеологии. Для достижения целей предметного обучения в системах общего, начального и среднего профессионального образования наиболее пригодны мини-кейсы, используемые в сочетании с другими методами и технологиями обучения.

### **Лекция 3. КЕЙСЫ (CASE STUDY) – КАК ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МЕТОДИКА**

*Анализ конкретных учебных ситуаций (case study). Case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. Опыт школы права Гарвардского университета (с 1870 г.); Гарвардской школы бизнеса (с 1920 г.). Две классические школы case-*

*study* – Гарвардская (американская) и Манчестерская (европейская). Проблемы внедрения метода *case-study* в практику высшего профессионального образования (причины, тенденции).

### **1. Анализ конкретных учебных ситуаций (case study) – понятие.**

*Метод case-study* или *метод конкретных ситуаций* (от английского case – случай, ситуация) – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов).

*Анализ конкретных учебных ситуаций (case study)* — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях:

- выявление, отбор и решение проблем;
- работа с информацией – осмысление значения деталей, описанных в ситуации;
- анализ и синтез информации и аргументов;
- работа с предположениями и заключениями;
- оценка альтернатив; принятие решений;
- слушание и понимание других людей – навыки групповой работы.

### **2. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения**

Метод конкретных ситуаций (метод *case-study*) относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

Непосредственная *цель метода case-study* – совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию – case, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

*Case-studies* – учебные конкретные ситуации специально разрабатываемые на основе фактического материала с целью последующего разбора на учебных занятиях. В ходе разбора ситуаций обучающиеся учатся действовать в «команде», проводить анализ и принимать управленческие решения.

*Идеи метода case-study* (метода ситуационного обучения) достаточно просты:

1. Метод предназначен для получения знаний по дисциплинам, истина в которых плюралистична, т.е. нет однозначного ответа на поставленный вопрос, а есть несколько ответов, которые могут соперничать по степени истинности; задача преподавания при этом сразу отклоняется от классической схемы и ориентирована на получение не единственной, а многих истин и ориентацию в их проблемном поле.

2. Акцент обучения переносится не на овладение готовым знанием, а на его выработку, на сотворчество студента и преподавателя; отсюда принципиальное отличие метода *case-study* от традиционных методик – демократия в процессе получения знания, когда студент по сути дела равноправен с другими студентами и преподавателем в процессе обсуждения проблемы.

3. Результатом применения метода являются не только знания, но и навыки профессиональной деятельности.

4. Технология метода заключается в следующем: по определенным правилам разрабатывается модель конкретной ситуации, произошедшей в реальной жизни, и отражается тот комплекс знаний и практических навыков, которые студентам нужно получить; при этом преподаватель выступает в роли ведущего, генерирующего вопросы, фиксирующего ответы, поддерживающего дискуссию, т.е. в роли диспетчера процесса сотворчества.

5. Несомненным достоинством метода ситуационного анализа является не только получение знаний и формирование практических навыков, но и развитие системы ценностей студентов, профессиональных позиций, жизненных установок, своеобразного профессионального мироощущения и миропреобразования.

6. В методе *case-study* преодолевается классический дефект традиционного обучения, связанный с «сухостью», неэмоциональностью изложения материала – эмоций, творческой конкуренции и даже борьбы в этом методе так много что хорошо организованное обсуждение кейса напоминает театральное представление.

Метод case-study – инструмент, позволяющий применить теоретические знания к решению практических задач. Метод способствует развитию у студентов самостоятельного мышления, умения выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, аргументированно высказать свою. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Будучи интерактивным методом обучения, метод case-study завоевывает позитивное отношение со стороны студентов, обеспечивая освоение теоретических положений и овладение практическим использованием материала; он воздействует на профессионализацию студентов, способствует их взрослению, формирует интерес и позитивную мотивацию по отношению к учебе. Одновременно метод case-study выступает и как образ мышления преподавателя, его особая парадигма, позволяющая по-иному думать и действовать, обновлять свой творческий потенциал.

Case – пример, взятый из реальной практики, который представляет собой не просто правдивое описание событий, а единый информационный комплекс, позволяющий понять ситуацию.

Хороший кейс должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь соответствующий уровень трудности;
- иллюстрировать несколько аспектов экономической жизни;
- не устаревать слишком быстро;
- быть актуальным на сегодняшний день;
- иллюстрировать типичные ситуации;
- развивать аналитическое мышление;
- провоцировать дискуссию;
- иметь несколько решений.

Предполагается, что в практической деятельности не существует однозначно правильных решений. Суть обучения методом case-study состоит в том, что каждый предлагает варианты, исходя из имеющихся у него знаний, практического опыта и интуиции. Например, для кого-то изменение семейного положения главы компании не является важной деталью, а другой студент может, опираясь на свой опыт, посчитать этот факт исключительно важным.

У метода case-study есть свои признаки и технологические особенности, позволяющие отличить его от других методов обучения.

Признаки метода case-study:

1. Наличие модели социально-экономической системы, состояние которой рассматривается в некоторый дискретный момент времени.
2. Коллективная выработка решений.
3. Многоальтернативность решений; принципиальное отсутствие единственного решения.
4. Единая цель при выработке решений.
5. Наличие системы группового оценивания деятельности.
6. Наличие управляемого эмоционального напряжения обучаемых.

Технологические особенности метода case-study:

1. Метод представляет собой специфическую разновидность исследовательской аналитической технологии, т.е. включает в себя операции исследовательского процесса, аналитические процедуры.

2. Метод case-study выступает как технология коллективного обучения, важнейшими составляющими которой выступают работа в группе (или подгруппах) и взаимный обмен информацией.

3. Метод case-study в обучении можно рассматривать как синергетическую технологию, суть которой заключается в подготовке процедур погружения группы в ситуацию, формировании эффектов умножения знания, инсайтного озарения, обмена открытиями и т.п.

4. Метод case-study интегрирует в себе технологии развивающего обучения, включая процедуры индивидуального, группового и коллективного развития, формирования многообразных личностных качеств обучаемых.

5. Метод case-study выступает как специфическая разновидность проектной технологии. В обычной обучающей проектной технологии идет процесс разрешения имеющейся проблемы посредством совместной деятельности студентов, тогда как в методе case-study идет формирование проблемы и путей ее решения на основании кейса, который выступает одновременно в виде технического задания и источника информации для осознания вариантов эффективных действий.

6. Метод case-study концентрирует в себе значительные достижения технологии «создания успеха». В нем предусматривается деятельность по активизации студентов, стимулирование их успеха, подчеркивание достижений обучаемых. Именно достижение успеха выступает одной из главных движущих сил метода, формирования устойчивой позитивной мотивации, наращивание познавательной активности.

Основная функция метода case-study – учить студентов решать сложные неструктурированные проблемы, которые не возможно решить аналитическим способом. Кейс активизирует студентов, развивает аналитические и коммуникативные способности, оставляя обучаемых один на один с реальными ситуациями.

Использование метода case-study имеет явные преимущества перед простым изложением материала, широко используемым в традиционной педагогике высшей школы России. Однако не стоит полагать, что кейсы могут заменить лекции. По мнению преподавателя Американского института бизнеса и экономики (AIBEc) в Москве Питера Эксмана нельзя тратить все свое время только на разбор конкретных примеров, потому что это формирует стереотипный, предвзятый подход к решению сходных проблем, и студент будет не в состоянии подняться на более высокий уровень обобщения. Кейсы показывают, как на практике применяются экономические теории; ценность таких упражнений, если они не имеют теоретической «начинки», невелика.

Кейсы отличаются от задач, используемых при проведении семинарских и практических занятий, поскольку цели использования задач и кейсов в обучении различны. Задачи обеспечивают материал, дающий студентам возможность изучения и применения отдельных теорий, методов, принципов. 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.

Метод case-study относят к одному из «продвинутых» активных методов обучения. К преимуществам метода case-study можно отнести:

- использование принципов проблемного обучения – получение навыков решения реальных проблем, возможность работы группы на едином проблемном поле, при этом процесс изучения, по сути, имитирует механизм принятия решения 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 свое мнение;
- получение навыков работы в команде (Team Job Skills);
- выработка навыков простейших обобщений;
- получение навыков презентации;
- получение навыков пресс-конференции, умения формулировать вопрос, аргументировать ответ.

Разбирая кейс, студенты фактически получают на руки готовое решение, которое можно применить в аналогичных обстоятельствах. Увеличение в «багаже» студента проанализированных кейсов, увеличивает вероятность использования готовой схемы решений к сложившейся ситуации, формирует навыки решения более серьезных проблем.

Метод case-study требует подготовленности студентов, наличия у них навыков самостоятельной работы; неподготовленность студентов, неразвитость их мотивации может приводить к поверхностному обсуждению кейса.

Место метода case-study в российской системе высшего профессионального образования далеко не однозначно. Можно сформулировать стратегические принципы развития метода case-study и внедрения его в образовательные программы:

1. Метод case-study необходимо как можно быстрее внедрить в программы подготовки специалистов по современным рыночным специальностям, в которых доминирует ситуационное знание и ситуационная деятельность, таким как менеджмент, экономика, социология, маркетинг и т.п.

2. Активизировать использование метода case-study в системе дополнительного профессионального образования, особенно при реализации программ профессиональной переподготовки.

3. Метод case-study необходимо использовать в органическом единстве с другими методами обучения, в том числе традиционными, закладывающими у студентов обязательное нормативное знание. Ситуационное обучение учит поиску и использованию знания в условиях динамичной ситуации, развивая гибкость, диалектичность мышления; чрезмерное увлечение ситуационным анализом может привести к тому, что будущий специалист окажется без необходимого «нормативного скелета», все его знания будет сводиться к знанию множества ситуаций без определенного методологического принципа или системы.

4. Применение метода case-study должно быть методически обосновано и обеспечено. Это необходимо как на уровне организации учебного процесса по образовательной программе в целом, так и на уровне планирования его отдельным преподавателем. Необходима экспертная оценка специальностей, учебных дисциплин и их разделов, где применение метода case-study дает гораздо больший эффект, чем традиционные технологии обучения. Эти вопросы должны быть предметом обсуждения на методическом совете и являться целью повышения квалификации преподавателей.

Использование метода case-study как технологии профессионально-ориентированного обучения представляет собой сложный процесс, плохо поддающийся алгоритмизации. Формально можно выделить следующие этапы:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Общая схема работы с кейсом на данном этапе может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать факты и понятия, необходимые для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи; следующим этапом является выбор метода исследования.

Обсуждение небольших кейсов может вкрапываться в учебный процесс и студенты могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях. Принципиально важным в этом случае является то, чтобы часть теоретического курса, на которой базируется кейс, была бы прочитана и проработана студентами.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Прикиньте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Общее правило работы с кейсами – нельзя использовать информацию, которая находится «за рамками». Например, если студент прочитал в газете статью о той самой компании, проблемы которой описаны в задании, факты из нее брать запрещено, поскольку менеджер, принимающий решение, а моделируется ситуация, когда студент находится на его месте, обладает только той информацией, которая представлена в задании. Иногда, наоборот, студенту может быть предоставлена возможность добавить факты из конкретной рыночной ситуации, существовавшей в рассматриваемый период времени. В таких случаях во внимание должна приниматься эрудиция студента и степень владения материалом.

Организация обсуждения кейса предполагает формулирование перед студентами вопросов, включение их в дискуссию. Вопросы обычно подготавливаются заранее и предлагают студентам вместе с текстом кейса. При разборе учебной ситуации преподаватель может занимать активную или пассивную позицию, иногда он «дирижирует» разбором, а иногда ограничивается подведением итогов дискуссии.

Организация обсуждения кейсов обычно основывается на двух методах. Первый из них носит название традиционного Гарвардского метода – открытая дискуссия. Альтернативным методом является метод, связанный с индивидуальным или групповым опросом, в ходе которого студенты делают формальную устную оценку ситуации и предлагают анализ представленного кейса, свои решения и рекомендации, т.е. делают презентацию. Этот метод облегчает преподавателю осуществление контроля, хотя, и позволяет некоторым студентам минимизировать их учебные усилия, поскольку каждый студент опрашивается один-два раза за занятие. Метод развивает у студентов коммуникативные навыки, учит их четко выражать свои мысли. Однако, этот метод менее динамичен, чем Гарвардский метод. В открытой дискуссии организация и контроль участников более сложен.

Дискуссия занимает центральное место в методе case-study. Ее целесообразно использовать в том случае, когда студенты обладают значительной степенью зрелости и самостоятельности мышления, умеют аргументировать, доказывать и обосновывать свою точку зрения. Важнейшей характеристикой дискуссии является уровень ее компетентности, который складывается из компетентности ее участников. Неподготовленность студентов к дискуссии делает ее формальной, превращает в процесс вытаскивания ими информации у преподавателя, а не самостоятельное ее добывание.

Основным фактором в дискуссии является степень ее руководства преподавателем. Руководя дискуссией, преподаватель должен добиваться участия в дискуссии каждого студента, выслушивать аргументы за и против и объяснения к ним, контролировать процесс и направление дискуссии, но не ее содержание.

Особое место в организации дискуссии при обсуждении и анализе кейса принадлежит использованию метода генерации идей, получившего название «мозговой атаки» или «мозгового штурма».

Метод «мозговой атаки» или «мозгового штурма» был предложен в 30-х годах прошлого столетия А. Осборном как групповой метод решения проблем. К концу XX столетия этот метод приобрел особую популярность в практике управления и обучения не только как самостоятельный метод, но и как некоторое вкрапление в процесс деятельности с целью усиления ее продуктивности. В процессе обучения «мозговая атака» выступает в качестве важнейшего средства развития творческой активности студентов. «Мозговая атака» включает в себя три фазы:

Первая фаза представляет собой вхождение в психологическую раскованность, отказ от стереотипности, страха показаться смешным и неудачником; достигается созданием благоприятной психологической обстановки и взаимного доверия, когда идеи теряют авторство, становятся общими. Основная задача этой фазы – успокоиться и расковаться.

Вторая фаза – это собственно атака; задача этой фазы – породить поток, лавину идей; «мозговая атака» в этой фазе осуществляется по следующим принципам:

- есть идея, – говорю, нет идеи, – не молчу;
- поощряется самое необузданное ассоциирование, чем более дикой покажется идея, тем лучше;
- количество предложенных идей должно быть как можно большим;
- высказанные идеи разрешается заимствовать и как угодно комбинировать, а также видоизменять и улучшать;
- исключается критика, можно высказывать любые мысли без боязни, что их признают плохими, критикующих лишают слова;
- не имеют никакого значения социальные статусы участников; это абсолютная демократия и одновременно авторитаризм сумасшедшей идеи;
- все идеи записываются в протокольный список идей;
- время высказываний – не более 1-2 минут.

Третья фаза представляет собой творческий анализ идей с целью поиска конструктивного решения проблемы по следующим правилам:

- анализировать все идеи без дискриминации какой-либо из них;
- найти место идее в системе и найти систему под идею;
- не умножать сущностей без надобности;
- не должна нарушаться красота и изящество полученного результата;
- должно быть принципиально новое видение;
- ищи «жемчужину в навозе».

В методе case-study мозговая атака применяется при возникновении у группы реальных затруднений в осмыслении ситуации, представляется средством повышения активности студентов. В этом смысле мозговая атака представляется не как инструмент поиска новых решений, хотя и такая ее роль не исключена, а как своеобразный «запал» к бомбе познавательной активности.

Презентация, или представление результатов анализа кейса, выступает очень важным аспектом метода case-study. Умение публично представить интеллектуальный продукт, хорошо его рекламировать, показать его достоинства и возможные направления эффективного использования, а также выстоять под шквалом критики, является очень ценным интегральным качеством современного специалиста. Презентация оттачивает многие глубинные качества личности: волю, убежденность, целенаправленность, достоинство и т.п.; она вырабатывает навыки публичного общения, формирования своего собственного имиджа.

Публичная (устная) презентация предполагает представление решений кейса группе, она максимально вырабатывает навыки публичной деятельности и участия в дискуссии. Устная презентация обладает свойством кратковременного воздействия на студентов и, поэтому, трудна для восприятия и запоминания. Степень подготовленности выступающего проявляется в спровоцированной им дискуссии; необязательно делать все заявления очевидными и неопровержимыми. Такая подача материала при анализе кейса может послужить началом дискуссии. При устной презентации необходимо учитывать эмоциональный настрой выступающего; отношение и эмоции говорящего вносят существенный вклад в сообщение. Одним из преимуществ публичной (устной) презентации является ее гибкость. Оратор может откликаться на изменения окружающей обстановки, адаптировать свой стиль и материал, чувствуя настроение аудитории.

Непубличная презентация менее эффективна, но обучающая роль ее весьма велика. Чаще всего непубличная презентация выступает в виде подготовки отчета по выполнению задания, при этом стимулируются такие качества, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д. Подготовка письменного анализа кейса аналогична подготовке устного, с той разницей, что письменные отчеты-презентации обычно более структурированы и детализированы. Основное правило письменного анализа кейса заключается в том, чтобы избегать простого повторения информации из текста, информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интер-

презентация и сделанные предложения. Письменный отчет – презентация может сдаваться по истечении некоторого времени после устной презентации, что позволяет студентам более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии.

Как письменная, так и устная презентация результатов анализа кейса может быть групповой и индивидуальной. Отчет может быть индивидуальным или групповым в зависимости от сложности и объема задания. Индивидуальная презентация формирует ответственность, собранность, волю; групповая – аналитические способности, умение обобщать материал, системно видеть проект.

Презентация может быть и преподавательская, когда преподаватель представляет кейс перед студентами, стараясь заинтересовать их, либо презентует результаты работы группы в целом, если работа над кейсом была длительной, что позволяет студентам системно представить сложную ситуацию.

Целесообразно выделять промежуточную и конечную презентации. Первая связана с представлением промежуточного результата, конечная – дает готовое решение.

В последнее время все более популярным становится использование кейсов не только на стадии обучения студентов, но и при проверке результатов обучения на экзаменах. Студенты получают кейсы перед экзаменом, они должны проанализировать его и принести экзаменатору отчет с ответами на поставленные в нем вопросы. Можно предложить студентам кейс и прямо на экзамене, но тогда он должен быть достаточно коротким и простым, для того чтобы уложиться в ограниченные временные рамки.

Оценивание участников дискуссии является важнейшей проблемой обучения посредством метода case-study. Проверка и оценка знаний должны проводиться согласно дидактическим принципам обучения. При этом выделяются следующие требования к оцениванию:

- объективность – создание условий, в которых бы максимально точно выявлялись знания обучаемых, предъявление к ним единых требований, справедливое отношение к каждому;

- обоснованность оценок – их аргументация;
- систематичность – важнейший психологический фактор, организующий и дисциплинирующий студентов, формирующий настойчивость и устремленность в достижении цели;
- всесторонность и оптимальность.

Оценивание выполняет следующие функции:

- контролирующую, поскольку выявляет знания, умения и навыки студентов;
- обучающую, т.к. требует достижения студентами определенного уровня обучения;
- воспитывающую, поскольку в процессе ее получения идет формирование личностных качеств студентов;
- организующую деятельность студента;
- развивающую мышление и волевые, нравственные качества студентов;
- методическую, позволяющую совершенствовать методику преподавания.

Следует отметить, что традиционная пятибалльная система оценивания результатов плохо приспособлена к работе с кейсами. Главный ее недостаток заключается в том, что она, в силу малых величин, не позволяет накапливать баллы за промежуточную работу, оценивать активность студентов, их многократные выступления; система не обладает размахом и куммулятивностью. Лучше всего использовать применяемую в мире 100-балльную систему оценки знаний.

Разные методики проведения занятий требуют разных подходов к оцениванию студентов, при этом преподаватель должен требовать от студентов овладения теми знаниями и навыками, на которые он их нацеливал в процессе обучения. Если классическая методика преподавания тяготеет к использованию коллоквиумов и контрольных работ, которые позволяют точнее оценить теоретические знания, соответствующим образом строится и экзамен, то интерактивная методика требует оценивание не столько набора определенных знаний, сколько умения студентов анализировать конкретную ситуацию, принимать решение, логически мыслить, при этом лучше всего использовать многокомпонентный метод формирования итоговой оценки, составными частями которого будут оценки за:

- участие в дискуссии или презентации, измеренное уровнем активности студента;

- за подготовленные письменные работы.

Тем не менее, любое слово, сказанное студентом в аудитории, нельзя автоматически заносить ему в актив. Нужно оценивать студента за содержательную активность в дискуссии или публичной (устной) презентации, которая включает в себя следующие составляющие:

1. Выступление, которое характеризует попытку серьезного предварительного анализа (правильность предложений, подготовленность, аргументированность и т.д.).

2. Обращение внимания на определенный круг вопросов, которые требуют углубленного обсуждения.

3. Владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий.

4. Демонстрация умения логически мыслить, если точки зрения, высказанные раньше, подытоживаются и приводят к логическим выводам.

5. Предложение альтернатив, которые раньше оставались без внимания.

6. Предложение определенного плана действий или плана воплощения решения.

7. Определение существенных элементов, которые должны учитываться при анализе кейса.

8. Заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов.

9. Подведение итогов обсуждения.

Анализ кейса, данный студентом при непубличной (письменной) презентации считается удовлетворительным, если:

- было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющих в кейсе;

- проведено максимально возможное количество расчетов;

- были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других студентов;

- были продемонстрированы адекватные аналитические методы для обработки информации;

- составленные документы по смыслу и содержанию отвечают требованиям;

- приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.

Серьезной проблемой применения кейс-метода в высшем профессиональном образовании является его роль в формировании оценки знаний студента по всей дисциплине. Возможны три варианта решения этой проблемы.

Первый вариант основывается на предположении, что кейс отражает ключевые положения той системы знаний и навыков, которыми студент должен овладеть, поэтому оценка, полученная студентом по кейсу, может выступать как его оценка по дисциплине.

Второй вариант исходит из положения о том, что метод case-study не является универсальным методом получения, а тем более оценки знаний студента, поэтому он нуждается в дополнении другими методами, в качестве которых выступают: устный или письменный экзамен, письменная работа, тест. В этом случае оценке, полученной студентом от анализа кейса, задается определенная квота баллов.

Третий вариант исходит из еще большей приверженности к другим методам оценки. В этом случае метод case-study рассматривается как один из многих методов, применяемых при обучении данной дисциплине.

Применяя метод case-study, можно использовать все виды оценок: текущую, промежуточную и итоговую. Текущая оценка помогает руководить процессом обсуждения кейса; промежуточная оценка позволяет фиксировать продвижение студента по пути решения кейса; конечная – подводит итог успехам студента в анализе кейса и овладении дисциплиной. При оценке работы групп (подгрупп) в открытой дискуссии может быть использовано публичное оперативное оценивание текущей работы группы (подгруппы), которое стимулирует соревновательность.

Следует подчеркнуть, что оценочное творчество преподавателя должно носить обоснованный характер. Студент должен понимать не только правила разбора кейса, но и систе-

му его оценивания преподавателем, последнее требует обязательного ее разъяснения до начала работы над кейсом. Преподавателю не следует забывать о воспитательном эффекте оценки, обусловленном не только открытостью, понятностью для студента системы оценивания, но и ее справедливостью.

### **Роль преподавателя, практикующего метод case-study**

Педагогический потенциал метода case-study значительно больше педагогического потенциала традиционных методов обучения. Наличие в структуре метода case-study споров, дискуссий, аргументации тренирует участников обсуждения, учит соблюдению норм и правил общения. Преподаватель должен быть достаточно эмоциональным в течение всего процесса обучения, разрешать и не допускать конфликты, создавать обстановку сотрудничества и конкуренции одновременно, обеспечивать соблюдение личностных прав студента.

Эффективность деятельности преподавателя, реализующего метод case-study в своей педагогической практике, связана с воплощением ряда принципов:

- принцип многообразия и эффективности дидактического арсенала, который предполагает овладение дидактикой, ее принципами, приемами и методами, целенаправленное их использование в учебном процессе;

- принцип партнерства, сотрудничества со студентами, базирующийся на признании студентов партнерами в образовательной деятельности, на взаимодействии и коллективном обсуждении ситуаций;

- принцип смещения роли преподавателя с трансляции и «разжевывания» знаний к организации процесса их добывания – снижение роли преподавателя как единственного «держателя» знаний, возрастание его роли как эксперта и консультанта, помогающего студенту ориентироваться в мире научной информации;

- принцип впитывания достижений педагогической науки, опыта, накопленного коллегами – психологическая и педагогическая обоснованность, формулировка не только образовательных, но и воспитательных целей существенно отличает преподавателя, реализующего метод case-study, от преподавателя, использующего классические методы обучения;

- принцип творчества, который предполагает превращение кейса и занятия с его применением в индивидуально неповторимый творческий продукт - метод case-study значительно расширяет пространство творчества, охватывающего деятельность по созданию кейса как уникального интеллектуального продукта, проектирование процесса обучения, совершенствование технологии его преподавания, вовлечение в творчество студентов, усиление роли творческой импровизации в ходе обучения и т.п.

- принцип прагматизма, ориентирующий на четкое определение возможностей того или иного кейса, планирование результатов обучения с точки зрения формирования у студентов навыков анализа ситуации и выработки моделей поведения в ней.

Деятельность преподавателя при использовании метода case-study включает в себя две фазы.

Первая фаза представляет собой сложную внеаудиторную творческую работу по созданию кейса и вопросов для его анализа, состоящую из научно-исследовательской, конструирующей и методической частей. Особого внимания заслуживает разработка методического обеспечения самостоятельной работы студентов по анализу кейса и подготовке к обсуждению, а также методического обеспечения предстоящего занятия по его разбору.

Вторая фаза включает в себя деятельность преподавателя в аудитории при обсуждении кейса, где он выступает со вступительным и заключительным словом, организует дискуссию или презентацию, поддерживает деловой настрой в аудитории, оценивает вклад студентов в анализ ситуации.

Анализ кейса и поиск эффективной формы представления этого анализа в аудитории представляет собой наиболее серьезную фазу обучения. Начало занятия (дискуссии или презентации) – это единственный момент, когда ситуация полностью находится в руках преподавателя. От того, как начнется обсуждение кейса, зависит общий тон, интерес и направленность всего занятия.

Чтобы быть эффективной, учебная стратегия обсуждения должна быть тщательно подготовлена, структурирована, регламентирована во времени и контролируема.

Обычно дискуссия начинается с постановки преподавателем стимулирующих вопросов, подготовленных заранее. Преподаватель должен стараться предусмотреть возможную реакцию аудитории на поставленные вопросы, направляя обсуждение на достижение учебных целей.

Как правило, во всех дискуссиях при обсуждении кейсов преподавателем формулируются четыре основных вопроса:

1. Почему ситуация выглядит как дилемма?
2. Кто принимал решение?
3. Какие варианты решения имел тот, кто принимал решение?
4. Что ему надо было сделать?

Учитывая ответы на эти вопросы, преподаватель должен прогнозировать развитие дискуссии и корректировать ее ход, ставя те вопросы и акцентируя те моменты, на рассмотрение которых он хотел бы направить обсуждение. При этом нужно быть готовым к тому, что студенты могут высказывать точки зрения и взгляды, не предусмотренные заранее. Долгоуков Александр Михайлович

### **3. Опыт школы права Гарвардского университета (с 1870 г.); Гарвардской школы бизнеса (с 1920 г.).**

Метод case-study наиболее широко используется в обучении экономике и бизнес-наукам за рубежом. Впервые он был применен в учебном процессе в школе права Гарвардского университета в 1870 году; внедрение этого метода в Гарвардской школе бизнеса началось в 1920 году. Первые подборки кейсов были опубликованы в 1925 году в Отчетах Гарвардского университета о бизнесе.

### **4. Две классические школы case-study – Гарвардская (американская) и Манчестерская (европейская).**

В настоящее время сосуществуют две классические школы case-study – Гарвардская (американская) и Манчестерская (европейская).

В рамках первой школы целью метода является обучение поиску единственно верного решения, вторая – предполагает многовариантность решения проблемы.

Американские кейсы больше по объему (20-25 страниц текста, плюс 8-10 страниц иллюстраций), европейские кейсы в 1,5-2 раза короче.

Лидером по сбору и распространению кейсов является созданный в 1973 году по инициативе 22 высших учебных заведений The Case Clearing House of Great Britain and Ireland; с 1991 года он называется European Case Clearing House (ЕССН). ЕССН является некоммерческой организацией, которая связана с организациями, предоставляющими и использующими кейсы и расположенными в различных странах мира. В настоящее время в состав ЕССН входит около 340 организаций, среди которых The Harvard Business School Publishing, Институт развития менеджмента (IMB) в Лозанне, в Швейцарии, INSEAD, в Фонтенбло во Франции, IESE в Барселоне в Испании, Лондонская бизнес-школа в Англии, а также Школа менеджмента в Кранфилде. У каждой из этих организаций своя коллекция кейсов, право на распространение которых имеет ЕССН.

Сегодня метод case-study завоевал ведущие позиции в обучении, активно используется в зарубежной практике бизнес – образования и считается одним из самых эффективных способов обучения студентов навыкам решения типичных проблем. Так Гарвардская школа бизнеса выделяет почти 90% учебного времени на разбор конкретных кейсов, сохраняя приоритетное значение метода case-study в обучении бизнесу. Ситуационное обучение по гарвардской методике – это интенсивный тренинг слушателей с использованием видеоматериалов, компьютерного и программного обеспечения. Среднестатистический студент Гарварда или любой другой бизнес-школы за время своего обучения «прорабатывает» сотни кейсов. Каждый год в Гарварде издаются сотни новых кейсов, методических пособий и дополнений

к коллекции кейсов. Ставку на использование ситуационного обучения также делает один из известных университетов Северной Америки – Университет Западного Онтарио (Канада).

Метод case-study (или, как писали в двадцатые годы, «метод казусов») был известен преподавателям экономических дисциплин в нашей стране еще в 20-е годы прошлого столетия. В сентябре 1926 года состоялась конференция преподавателей по экономическим дисциплинам в совпартшколах, на которой рассматривались вопросы применения различных методов и методик обучения, в том числе метод проектов или метод казусов. В период с октября 1924 г. по октябрь 1925 г. преподаватели совпартшкол ознакомились с методом казусов в одном из американских экономических журналах (Harvard Business Review) – органе Гарвардского университета.

Метод case-study, достоинства которого так хорошо понимали преподаватели экономических дисциплин, тем не менее, не применялся в СССР достаточно долго. Интерес к нему возник лишь в конце двадцатого столетия.

В последние годы в связи с курсом на модернизацию российского образования в системе высшей школы России происходит поиск новых эффективных методов обучения.

## **5. Проблемы внедрения метода case-study в практику высшего профессионального образования (причины, тенденции).**

Проблема внедрения метода case-study в практику высшего профессионального образования в настоящее время является весьма актуальной, что обусловлено двумя тенденциями:

- первая вытекает из общей направленности развития образования, его ориентации не столько на получение конкретных знаний, сколько на формирование профессиональной компетентности, умений и навыков мыслительной деятельности, развитие способностей личности, среди которых особое внимание уделяется способности к обучению, смене парадигмы мышления, умению перерабатывать огромные массивы информации;

- вторая вытекает из развития требований к качеству специалиста, который, помимо удовлетворения требованиям первой тенденции, должен обладать также способностью оптимального поведения в различных ситуациях, отличаться системностью и эффективностью действий в условиях кризиса.

В настоящее время активные методы обучения, в том числе метод case-study, достаточно широко применяются при подготовке экономических кадров в ряде ведущих экономических вузов России. Использование метода case-study в обучении студентов экономических специальностей позволяет повысить познавательный интерес к изучаемым дисциплинам, улучшить понимание экономических законов, способствует развитию исследовательских, коммуникативных и творческих навыков принятия решений. Отличительной особенностью метода case-study является создание проблемной ситуации на основе фактов из реальной жизни. Созданный как метод изучения экономических дисциплин, в настоящее время метод case-study нашел широкое распространение в изучении медицины, юриспруденции и других наук.

Для того чтобы учебный процесс на основе case – технологий был эффективным, необходимы два условия: хороший кейс и определенная методика его использования в учебном процессе.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ (РЕКОМЕНДАЦИИ)**

#### **3.1. Методические указания к практическим занятиям**

Практическое занятие – это составная часть учебного процесса, групповая форма занятия при активном участии студентов; способствуют углубленному изучению наиболее сложных проблем дисциплины и служат основной формой подведения итогов самостоятельной работы студентов. На практических занятиях студенты учатся грамотно излагать проблемы, свободно высказывать свои мысли и суждения, вести полемику, убеждать, доказывать, опровергать, отстаивать свои убеждения, рассматривать ситуации, способствующие развитию профессиональной компетентности.

На первом практическом занятии студенты знакомятся с перечнем основной и дополнительной литературы по данной дисциплине, проводится беседа по организации учебного процесса. Тематика практических занятий выдаются студентам заранее. Студенты самостоятельно готовятся по предлагаемым вопросам. После выступления студенту задаются дополнительные вопросы одногруппниками и преподавателем. Выступление студента оценивается в соответствии с балльно-рейтинговой системой.

В процессе практического занятия заслушивается также дополнительный материал, подготовленный студентами, организуется дискуссия по заданной теме и ее отдельным вопросам, основной материал студенты записывают в рабочую тетрадь.

#### **Содержание практических занятий по разделам и темам**

##### **Тема 1. Ситуационный подход и ситуационный анализ в теории и практике социальной работы**

1. Ситуация, социальная ситуация.
2. Содержание ситуационного подхода, ситуационного анализа.
3. Техника (процедура) ситуационного анализа.
4. Возможности применения ситуационного подхода и ситуационного анализа в теории и практике социальной работы.

##### **Ссылки на литературу:**

###### *Основная*

1. Павленок, Петр Денисович. Методология и теория социальной работы [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / П.Д. Павленок. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 267 с.
2. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области социальной работы в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Социальная работа» / Е.И. Холостова. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 282 с. <http://www.biblioclub.ru/book/114139/>

###### *Дополнительная*

1. Малюк, Владимир Иванович. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование [Текст] : практикум : рек. УМО / В. И. Малюк. - М. : КноРус, 2010. - 293 с.
2. Павленок, Петр Денисович. Теория, история и методика социальной работы [Текст]: избранные работы : учеб. пособие / П.Д. Павленок. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дашков и К, 2009. - 566 с.
3. Слостенин, Виталий Александрович. Педагогика [Текст] : учеб. : доп. Мин. обр. РФ / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Слостенина. - 9-е изд., стер. - М.: Академия, 2008. - 568 с.
4. Современная энциклопедия социальной работы [Текст]: энциклопедия / ред. В. И. Жуков. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Изд-во РГСУ, 2008. - 408 с.
5. Современные образовательные технологии [Текст] : учеб. пособие : рек. НМС / под ред. Н. В. Бордовской. - М. : КноРус, 2010. - 432 с.
6. Сорокина, Н.Д. Управление новациями в вузах (социологический анализ) [Текст]:

моногр. / Н. Д. Сорокина. - М. : Канон+, 2009. - 255 с.

7. Фирсов, Михаил Васильевич. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие: рек. Мин.обр. РФ/ М.В. Фирсов. – М., 2009. – 512 с.

8. Холостова, Евдокия Ивановна. Глоссарий социальной работы [Текст] / Е. И. Холостова. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2008. - 218 с.

9. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / Е.И. Холостова. - 6-е изд. - М. : Дашков и К, 2009. - 859 с.

10. Чумиков, Александр Николаевич. Кейсы и деловые игры по связям с общественностью [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / А. Н. Чумиков. - М. : КноРус, 2010. - 149 с.

*Перечень журналов дисциплины:*

1. Общественные науки и современность.
2. Отечественный журнал социальной работы.
3. Современные гуманитарные исследования.
4. Работник социальной службы.
5. Социальная работа.
6. Социально-гуманитарные знания.

*Программно-информационное обеспечение дисциплины:*

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	<a href="http://www.biblioclub.ru/">www.biblioclub.ru/</a>	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека – online». ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для использования в процессе обучения в высшей школе, как студентами и преподавателями, так и специалистами-гуманитариями.

## **Тема 2. Метод «case study» («исследование случая») как исследовательская стратегия**

1. Понятие кейса.
2. Общая характеристика метода case-study.
3. Авторство метода «case study».
4. Требования к кейсу.
5. История применения метода для исследования в различных сферах.
6. Структура кейса и принципы его построения.
7. Технологии и сферы «исследование случая».

**Ссылки на литературу:**

*Основная*

1. Павленок, Петр Денисович. Методология и теория социальной работы [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / П.Д. Павленок. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 267 с.

2. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области социальной работы в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Социальная работа» / Е.И. Холостова. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 282 с. <http://www.biblioclub.ru/book/114139/>

*Дополнительная*

1. Малюк, Владимир Иванович. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование [Текст] : практикум : рек. УМО / В. И. Малюк. - М. : КноРус, 2010. - 293 с.

2. Павленок, Петр Денисович. Теория, история и методика социальной работы [Текст]: избранные работы : учеб. пособие / П.Д. Павленок. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дашков и К, 2009. - 566 с.

3. Слостенин, Виталий Александрович. Педагогика [Текст] : учеб. : доп. Мин. обр. РФ / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Слостенина. - 9-е изд., стер. - М.: Академия, 2008. - 568 с.

4. Современная энциклопедия социальной работы [Текст]: энциклопедия / ред. В. И.

Жуков. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Изд-во РГСУ, 2008. - 408 с.

5. Современные образовательные технологии [Текст] : учеб. пособие : рек. НМС / под ред. Н. В. Бордовской. - М. : КноРус, 2010. - 432 с.

6. Сорокина, Н.Д. Управление новациями в вузах (социологический анализ) [Текст]: моногр. / Н. Д. Сорокина. - М. : Канон+, 2009. - 255 с.

7. Фирсов, Михаил Васильевич. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие: рек. Мин.обр. РФ/ М.В. Фирсов. – М., 2009. – 512 с.

8. Холостова, Евдокия Ивановна. Глоссарий социальной работы [Текст] / Е. И. Холостова. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2008. - 218 с.

9. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / Е.И. Холостова. - 6-е изд. - М. : Дашков и К, 2009. - 859 с.

10. Чумиков, Александр Николаевич. Кейсы и деловые игры по связям с общественностью [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / А. Н. Чумиков. - М. : КноРус, 2010. - 149 с.

*Перечень журналов дисциплины:*

1. Общественные науки и современность.
2. Отечественный журнал социальной работы.
3. Современные гуманитарные исследования.
4. Работник социальной службы.
5. Социальная работа.
6. Социально-гуманитарные знания.

*Программно-информационное обеспечение дисциплины:*

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	<a href="http://www.biblioclub.ru/">www.biblioclub.ru/</a>	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека – online». ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для использования в процессе обучения в высшей школе, как студентами и преподавателями, так и специалистами-гуманитариями.

### **Тема 3. Кейсы (case study) – как образовательная методика**

1. Case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения.
2. Структура кейса и принципы его построения.
3. Классификации кейсов в образовательной деятельности.
4. Кейс как результат научно-методической деятельности преподавателя, интеллектуальный продукт.
5. Иллюстративные учебные ситуации – кейсы, учебные ситуации – кейсы с формированием проблемы, учебные ситуации – кейсы без формирования проблемы, прикладные упражнения – кейсы.

**Ссылки на литературу:**

*Основная*

1. Павленок, Петр Денисович. Методология и теория социальной работы [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / П.Д. Павленок. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 267 с.

2. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области социальной работы в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Социальная работа» / Е.И. Холостова. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 282 с. <http://www.biblioclub.ru/book/114139/>

*Дополнительная*

1. Малюк, Владимир Иванович. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование [Текст] : практикум : рек. УМО / В. И. Малюк. - М. : КноРус, 2010. - 293 с.

2. Павленок, Петр Денисович. Теория, история и методика социальной работы [Текст]: избранные работы : учеб. пособие / П.Д. Павленок. - 8-е изд., испр. и доп. - М. :

Дашков и К, 2009. - 566 с.

3. Сластенин, Виталий Александрович. Педагогика [Текст] : учеб. : доп. Мин. обр. РФ / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Сластенина. - 9-е изд., стер. - М.: Академия, 2008. - 568 с.

4. Современная энциклопедия социальной работы [Текст]: энциклопедия / ред. В. И. Жуков. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Изд-во РГСУ, 2008. - 408 с.

5. Современные образовательные технологии [Текст] : учеб. пособие : рек. НМС / под ред. Н. В. Бордовской. - М. : КноРус, 2010. - 432 с.

6. Сорокина, Н.Д. Управление новациями в вузах (социологический анализ) [Текст]: моногр. / Н. Д. Сорокина. - М. : Канон+, 2009. - 255 с.

7. Фирсов, Михаил Васильевич. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие: рек. Мин.обр. РФ/ М.В. Фирсов. – М., 2009. – 512 с.

8. Холостова, Евдокия Ивановна. Глоссарий социальной работы [Текст] / Е. И. Холостова. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2008. - 218 с.

9. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / Е.И. Холостова. - 6-е изд. - М. : Дашков и К, 2009. - 859 с.

10. Чумиков, Александр Николаевич. Кейсы и деловые игры по связям с общественностью [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / А. Н. Чумиков. - М. : КноРус, 2010. - 149 с.

*Перечень журналов дисциплины:*

1. Общественные науки и современность.
2. Отечественный журнал социальной работы.
3. Современные гуманитарные исследования.
4. Работник социальной службы.
5. Социальная работа.
6. Социально-гуманитарные знания.

*Программно-информационное обеспечение дисциплины:*

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	<a href="http://www.biblioclub.ru/">www.biblioclub.ru/</a>	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека – online». ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для использования в процессе обучения в высшей школе, как студентами и преподавателями, так и специалистами-гуманитариями.

#### **Тема 4. Методико-технологические основы кейса**

1. Признаки метода case-study.
2. Функции метода case-study.
3. Технологические особенности метода case-study.
4. Преимущества и недостатки метода case-study.
5. Источники кейсов.

**Ссылки на литературу:**

*Основная*

1. Павленок, Петр Денисович. Методология и теория социальной работы [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / П.Д. Павленок. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 267 с.

2. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области социальной работы в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Социальная работа» / Е.И. Холостова. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 282 с. <http://www.biblioclub.ru/book/114139/>

*Дополнительная*

1. Малюк, Владимир Иванович. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование [Текст] : практикум : рек. УМО / В. И. Малюк. - М. : КноРус, 2010. - 293 с.

2. Павленок, Петр Денисович. Теория, история и методика социальной работы

[Текст]: избранные работы : учеб. пособие / П.Д. Павленок. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дашков и К, 2009. - 566 с.

3. Слостенин, Виталий Александрович. Педагогика [Текст] : учеб. : доп. Мин. обр. РФ / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Слостенина. - 9-е изд., стер. - М.: Академия, 2008. - 568 с.

4. Современная энциклопедия социальной работы [Текст]: энциклопедия / ред. В. И. Жуков. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Изд-во РГСУ, 2008. - 408 с.

5. Современные образовательные технологии [Текст] : учеб. пособие : рек. НМС / под ред. Н. В. Бордовской. - М. : КноРус, 2010. - 432 с.

6. Сорокина, Н.Д. Управление новациями в вузах (социологический анализ) [Текст]: моногр. / Н. Д. Сорокина. - М. : Канон+, 2009. - 255 с.

7. Фирсов, Михаил Васильевич. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие: рек. Мин.обр. РФ/ М.В. Фирсов. – М., 2009. – 512 с.

8. Холостова, Евдокия Ивановна. Глоссарий социальной работы [Текст] / Е. И. Холостова. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2008. - 218 с.

9. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / Е.И. Холостова. - 6-е изд. - М. : Дашков и К, 2009. - 859 с.

10. Чумиков, Александр Николаевич. Кейсы и деловые игры по связям с общественностью [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / А. Н. Чумиков. - М. : КноРус, 2010. - 149 с.

*Перечень журналов дисциплины:*

1. Общественные науки и современность.
2. Отечественный журнал социальной работы.
3. Современные гуманитарные исследования.
4. Работник социальной службы.
5. Социальная работа.
6. Социально-гуманитарные знания.

*Программно-информационное обеспечение дисциплины:*

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	<a href="http://www.biblioclub.ru/">www.biblioclub.ru/</a>	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека – online». ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для использования в процессе обучения в высшей школе, как студентами и преподавателями, так и специалистами-гуманитариями.

### **Тема 5. CASE-инструменты, методы и технологии**

1. Проблемный анализ кейса,
2. причинно-следственный анализ кейса
3. прагматический (праксеологический) анализ кейса
4. аксиологический анализ кейса
5. прогностический анализ кейса
6. ситуационный анализ кейса
7. рекомендательный анализ кейса
8. программно-целевой анализ кейса.

**Ссылки на литературу:**

*Основная*

1. Павленок, Петр Денисович. Методология и теория социальной работы [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / П.Д. Павленок. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 267 с.

2. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области социальной работы в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Социальная работа» / Е.И. Холостова. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 282 с. <http://www.biblioclub.ru/book/114139/>

*Дополнительная*

1. Малюк, Владимир Иванович. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование [Текст] : практикум : рек. УМО / В. И. Малюк. - М. : КноРус, 2010. - 293 с.
2. Павленок, Петр Денисович. Теория, история и методика социальной работы [Текст]: избранные работы : учеб. пособие / П.Д. Павленок. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дашков и К, 2009. - 566 с.
3. Сластенин, Виталий Александрович. Педагогика [Текст] : учеб. : доп. Мин. обр. РФ / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Сластенина. - 9-е изд., стер. - М.: Академия, 2008. - 568 с.
4. Современная энциклопедия социальной работы [Текст]: энциклопедия / ред. В. И. Жуков. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Изд-во РГСУ, 2008. - 408 с.
5. Современные образовательные технологии [Текст] : учеб. пособие : рек. НМС / под ред. Н. В. Бордовской. - М. : КноРус, 2010. - 432 с.
6. Сорокина, Н.Д. Управление новациями в вузах (социологический анализ) [Текст]: моногр. / Н. Д. Сорокина. - М. : Канон+, 2009. - 255 с.
7. Фирсов, Михаил Васильевич. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие: рек. Мин.обр. РФ/ М.В. Фирсов. – М., 2009. – 512 с.
8. Холостова, Евдокия Ивановна. Глоссарий социальной работы [Текст] / Е. И. Холостова. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2008. - 218 с.
9. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / Е.И. Холостова. - 6-е изд. - М. : Дашков и К, 2009. - 859 с.
10. Чумиков, Александр Николаевич. Кейсы и деловые игры по связям с общественностью [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / А. Н. Чумиков. - М. : КноРус, 2010. - 149 с.

*Перечень журналов дисциплины:*

1. Общественные науки и современность.
2. Отечественный журнал социальной работы.
3. Современные гуманитарные исследования.
4. Работник социальной службы.
5. Социальная работа.
6. Социально-гуманитарные знания.

*Программно-информационное обеспечение дисциплины:*

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	<a href="http://www.biblioclub.ru/">www.biblioclub.ru/</a>	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека – online». ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для использования в процессе обучения в высшей школе, как студентами и преподавателями, так и специалистами-гуманитариями.

**Тема 6. Принятие управленческих решений на основе case - метода**

1. Понятие управленческого решения.
2. Технология разработки и принятия управленческого решения.
3. Модели принятия управленческих решений на основе case – метода.
4. Проблемы внедрения case метода в управленческую деятельность.

**Ссылки на литературу:**

*Основная*

1. Павленок, Петр Денисович. Методология и теория социальной работы [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / П.Д. Павленок. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 267 с.
2. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области социальной работы в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Социальная работа» / Е.И. Холостова. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 282 с. <http://www.biblioclub.ru/book/114139/>

*Дополнительная*

1. Малюк, Владимир Иванович. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование [Текст] : практикум : рек. УМО / В. И. Малюк. - М. : КноРус, 2010. - 293 с.
2. Павленок, Петр Денисович. Теория, история и методика социальной работы [Текст]: избранные работы : учеб. пособие / П.Д. Павленок. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дашков и К, 2009. - 566 с.
4. Современная энциклопедия социальной работы [Текст]: энциклопедия / ред. В. И. Жуков. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Изд-во РГСУ, 2008. - 408 с.
8. Холостова, Евдокия Ивановна. Глоссарий социальной работы [Текст] / Е. И. Холостова. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2008. - 218 с.

*Перечень журналов дисциплины:*

1. Общественные науки и современность.
2. Отечественный журнал социальной работы.
3. Современные гуманитарные исследования.
4. Работник социальной службы.
5. Социальная работа.
6. Социально-гуманитарные знания.

*Программно-информационное обеспечение дисциплины:*

<i>№</i>	<i>Наименование ресурса</i>	<i>Краткая характеристика</i>
1	www.biblioclub.ru/	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека – online». ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для использования в процессе обучения в высшей школе, как студентами и преподавателями, так и специалистами-гуманитариями.

**Тема 7. Организация практической деятельности на основе объектно и субъектно-ориентированных case-технологий**

1. Опыт ситуационного анализа в социально-экономической, правовой, социокультурной сферах.
2. Проблемы организации практической деятельности на основе объектно и субъектно-ориентированных case-технологий.

**Ссылки на литературу:**

*Основная*

1. Павленок, Петр Денисович. Методология и теория социальной работы [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / П.Д. Павленок. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 267 с.
2. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области социальной работы в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Социальная работа» / Е.И. Холостова. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 282 с. <http://www.biblioclub.ru/book/114139/>

*Дополнительная*

1. Малюк, Владимир Иванович. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование [Текст] : практикум : рек. УМО / В. И. Малюк. - М. : КноРус, 2010. - 293 с.
2. Павленок, Петр Денисович. Теория, история и методика социальной работы [Текст]: избранные работы : учеб. пособие / П.Д. Павленок. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дашков и К, 2009. - 566 с.
3. Слостенин, Виталий Александрович. Педагогика [Текст] : учеб. : доп. Мин. обр. РФ / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Слостенина. - 9-е изд., стер. - М.: Академия, 2008. - 568 с.
4. Современная энциклопедия социальной работы [Текст]: энциклопедия / ред. В. И. Жуков. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Изд-во РГСУ, 2008. - 408 с.

5. Современные образовательные технологии [Текст] : учеб. пособие : рек. НМС / под ред. Н. В. Бордовской. - М. : КноРус, 2010. - 432 с.
6. Сорокина, Н.Д. Управление новациями в вузах (социологический анализ) [Текст]: моногр. / Н. Д. Сорокина. - М. : Канон+, 2009. - 255 с.
7. Фирсов, Михаил Васильевич. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие: рек. Мин.обр. РФ/ М.В. Фирсов. – М., 2009. – 512 с.
8. Холостова, Евдокия Ивановна. Глоссарий социальной работы [Текст] / Е. И. Холостова. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2008. - 218 с.
9. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / Е.И. Холостова. - 6-е изд. - М. : Дашков и К, 2009. - 859 с.
10. Чумиков, Александр Николаевич. Кейсы и деловые игры по связям с общественностью [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / А. Н. Чумиков. - М. : КноРус, 2010. - 149 с.

*Перечень журналов дисциплины:*

1. Общественные науки и современность.
2. Отечественный журнал социальной работы.
3. Современные гуманитарные исследования.
4. Работник социальной службы.
5. Социальная работа.
6. Социально-гуманитарные знания.

*Программно-информационное обеспечение дисциплины:*

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	www.biblioclub.ru/	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека – online». ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для использования в процессе обучения в высшей школе, как студентами и преподавателями, так и специалистами-гуманитариями.

**Тема 8. Практика применения кейс-методов в социальном образовании.**

1. Методические указания и рекомендации по решению кейсов.
2. Проблемы и перспективы применения кейс-методов в социальном образовании РФ, ДВ, Амурской области.

**Ссылки на литературу:**

*Основная*

1. Павленок, Петр Денисович. Методология и теория социальной работы [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / П.Д. Павленок. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 267 с.
2. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области социальной работы в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Социальная работа» / Е.И. Холостова. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 282 с. <http://www.biblioclub.ru/book/114139/>

*Дополнительная*

1. Малюк, Владимир Иванович. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование [Текст] : практикум : рек. УМО / В. И. Малюк. - М. : КноРус, 2010. - 293 с.
2. Павленок, Петр Денисович. Теория, история и методика социальной работы [Текст]: избранные работы : учеб. пособие / П.Д. Павленок. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дашков и К, 2009. - 566 с.
3. Слостенин, Виталий Александрович. Педагогика [Текст] : учеб. : доп. Мин. обр. РФ / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Слостенина. - 9-е изд., стер. - М.: Академия, 2008. - 568 с.
4. Современная энциклопедия социальной работы [Текст]: энциклопедия / ред. В. И. Жуков. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Изд-во РГСУ, 2008. - 408 с.
5. Современные образовательные технологии [Текст] : учеб. пособие : рек. НМС / под

ред. Н. В. Бордовской. - М. : КноРус, 2010. - 432 с.

6. Сорокина, Н.Д. Управление новациями в вузах (социологический анализ) [Текст]: моногр. / Н. Д. Сорокина. - М. : Канон+, 2009. - 255 с.

7. Фирсов, Михаил Васильевич. Теория социальной работы [Текст]: учеб. пособие: рек. Мин.обр. РФ/ М.В. Фирсов. – М., 2009. – 512 с.

8. Холостова, Евдокия Ивановна. Глоссарий социальной работы [Текст] / Е. И. Холостова. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2008. - 218 с.

9. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / Е.И. Холостова. - 6-е изд. - М. : Дашков и К, 2009. - 859 с.

10. Чумиков, Александр Николаевич. Кейсы и деловые игры по связям с общественностью [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / А. Н. Чумиков. - М. : КноРус, 2010. - 149 с.

*Перечень журналов дисциплины:*

1. Общественные науки и современность.
2. Отечественный журнал социальной работы.
3. Современные гуманитарные исследования.
4. Работник социальной службы.
5. Социальная работа.
6. Социально-гуманитарные знания.

*Программно-информационное обеспечение дисциплины:*

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	<a href="http://www.biblioclub.ru/">www.biblioclub.ru/</a>	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека – online». ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для использования в процессе обучения в высшей школе, как студентами и преподавателями, так и специалистами-гуманитариями.

### **Тема 9. Практическая работа по конструированию ситуации, разработке и экспертизе кейс-материалов.**

Решение кейсов.

**Ссылки на литературу:**

*Основная*

1. Павленок, Петр Денисович. Методология и теория социальной работы [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / П.Д. Павленок. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 267 с.

2. Холостова, Евдокия Ивановна. Социальная работа [Текст] : учеб. пособие : Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области социальной работы в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Социальная работа» / Е.И. Холостова. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 282 с. <http://www.biblioclub.ru/book/114139/>

*Дополнительная*

1. Малюк, Владимир Иванович. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование [Текст] : практикум : рек. УМО / В. И. Малюк. - М. : КноРус, 2010. - 293 с.

5. Современные образовательные технологии [Текст] : учеб. пособие : рек. НМС / под ред. Н. В. Бордовской. - М. : КноРус, 2010. - 432 с.

10. Чумиков, Александр Николаевич. Кейсы и деловые игры по связям с общественностью [Текст] : учеб. пособие : рек. УМО / А. Н. Чумиков. - М. : КноРус, 2010. - 149 с.

*Перечень журналов дисциплины:*

1. Общественные науки и современность.
2. Отечественный журнал социальной работы.
3. Современные гуманитарные исследования.
4. Работник социальной службы.
5. Социальная работа.
6. Социально-гуманитарные знания.

*Программно-информационное обеспечение дисциплины:*

<i>№</i>	<i>Наименование ресурса</i>	<i>Краткая характеристика</i>
1	www.biblioclub.ru/	Электронная библиотечная система «Университетская библиотека – online». ЭБС по тематике охватывает всю область гуманитарных знаний и предназначена для использования в процессе обучения в высшей школе, как студентами и преподавателями, так и специалистами-гуманитариями.

### **3.2. Методические указания по выполнению курсовых работ**

не предусмотрены учебным планом

### **3.3. Методические указания по самостоятельной работе**

Самостоятельная работа студентов (СРС) – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия преподавателей. СРС сопровождается эффективным контролем и оценкой результатов.

Предметно и содержательно СРС определяется государственным образовательным стандартом, действующим учебным планом, рабочими программами учебной дисциплины, средствами обеспечения СРС: учебниками, учебными пособиями и методическими рекомендациями, учебно-программными комплексами и т.п.

В ходе самостоятельной работы студент осваивает теоретический материал по дисциплине (освоение лекционного курса, а также освоение отдельных тем, отдельных положений и т.д.); закрепляет знание теоретического материала, используя необходимый инструментальный практическим путем (выполнение тестов для самопроверки, самостоятельных письменных работ); имеет возможность применять полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, письменный анализ конкретной ситуации «например: решение трудового спора»); а также имеет возможность применить полученные знания и умения для формирования собственной позиции.

*Общая схема СРС*, включающая раздел дисциплины, форму СРС, трудоемкость в часах и форма контроля выполнения СРС приведена в рабочей программе дисциплины (разделы 4,6).

#### ***Общий алгоритм самостоятельной работы студента***

Приступая к изучению новой учебной дисциплины, студенты должны ознакомиться с учебной программой, учебной, научной и методической литературой, имеющейся в библиотеке университета, получить в библиотеке рекомендованные учебники и учебно-методические пособия, завести новую тетрадь для конспектирования лекций и работы с первоисточниками.

В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления.

В ходе занятия внимательно слушать выступления своих однокурсников. При необходимости задавать им уточняющие вопросы. Принимать активное участие в обсуждении учебных вопросов: выступать с докладами, рефератами, обзорами научных статей, отдельных публикаций периодической печати, касающихся содержания темы семинарского занятия. В ходе своего выступления использовать технические средства обучения, доску и мел.

С целью более глубокого усвоения изучаемого материала задавать вопросы преподавателю. После подведения итогов занятия устранить недостатки, отмеченные преподавателем.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы:

- аудиторная;
- внеаудиторная.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Содержание внеаудиторной самостоятельной определяется в соответствии с рекомендуемыми видами заданий согласно примерной и рабочей программ учебной дисциплины.

Видами заданий для внеаудиторной самостоятельной работы являются:

- для овладения знаниями: чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы), составление плана текста, графическое изображение структуры текста, конспектирование текста, выписки из текста, работа со словарями и справочниками, ознакомление с нормативными документами, учебно-исследовательская работа, использование аудио- и видеозаписей, компьютерной техники и Интернета и др.;

- для закрепления и систематизации знаний: работа с конспектом лекции, обработка текста, повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио и видеозаписей, составление плана, составление таблиц для систематизации учебного материала, ответ на контрольные вопросы, заполнение рабочей тетради, аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, конспект-анализ и др), подготовка мультимедиа сообщений/докладов к выступлению на семинаре (конференции), подготовка реферата, составление библиографии, тематических кроссвордов, тестирование и др.;

- для формирования умений: решение задач и упражнений по образцу, решение вариативных задач, выполнение чертежей, схем, выполнение расчетов (графических работ), решение ситуационных (профессиональных) задач, подготовка к деловым играм, проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности, опытно экспериментальная работа, рефлексивный анализ профессиональных умений с использованием аудио- и видеотехники и др.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений студентов.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия по дисциплине и внеаудиторную самостоятельную работу студентов по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Контроль самостоятельной работы студентов включает:

- текущие контрольные задания на занятиях по итогам лекции, семинара;
- защита докладов;
- презентация медиа-проектов;
- тестирование и др.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студента является:

- уровень освоения студентом учебного материала;
- умения студента использовать теоретически знания при выполнении практических задач;
- обоснованность и четкость изложения ответа;

- оформление материала в соответствии с требованиями.

#### *Самопроверка.*

После изучения определенной темы по записям в конспекте и учебнику, а также решения достаточного количества соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно студенту рекомендуется, используя лист опорных сигналов, воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств.

В случае необходимости нужно еще раз внимательно разобраться в материале.

Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала - умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу. Однако следует помнить, что правильное решение задачи может получиться в результате применения механически заученных формул без понимания сущности теоретических положений.

#### *Консультации*

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах студент должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Завершающим этапом изучения дисциплины является *зачет/экзамен*. Критериями успешной сдачи зачета/экзамена по дисциплине являются: усвоение теоретического материала; активное участие в практических занятиях; выполнение всех заданий в рамках самостоятельной работы студента; успешное выполнение тестовых заданий.

При подготовке к зачету/экзамену (в конце семестра) повторять пройденный материал в строгом соответствии с учебной программой, примерным перечнем учебных вопросов, выносящихся на зачет и содержащихся в данной программе. Использовать конспект лекции и литературу, рекомендованную преподавателем. Следует обращать внимание на темы учебных занятий, пропущенных студентом по разным причинам. При необходимости обратиться за консультацией и методической помощью к преподавателю.

Готовится к зачету/экзамену необходимо последовательно, с учетом вопросов, разработанных преподавателем. Сначала следует определить место каждого контрольного вопроса в соответствующем разделе темы учебной программы, а затем внимательно прочитать и осмыслить рекомендованные научные работы, соответствующие разделы рекомендованных учебников (учебных пособий). При этом необходимо делать выписки и заметки. Работу над темой можно считать завершенной, если вы сможете ответить на все контрольные вопросы и дать определение понятий по изучаемой теме.

Для обеспечения полноты ответа на контрольные вопросы и лучшего запоминания теоретического материала рекомендуется составлять план ответа на контрольный вопрос. Это позволит сэкономить время для подготовки непосредственно перед зачетом/экзаменом за счет обращения не к литературе, а к своим записям.

Любой вопрос при сдаче зачета необходимо излагать с позиции значения для профессиональной деятельности специалиста. При этом важно показать значение и творческого осмысления задач, стоящих перед специалистом в части взаимодействия с гражданами, с клиентами.

#### ***Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы:***

приведены в рабочей программе

#### ***Рекомендации по самостоятельной работе с литературой***

При работе с первоисточниками и учебными материалами необходимо подобрать наиболее оптимально подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи.

Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги (в т.ч. с использованием Интернет-технологий).

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Выделяют **четыре основные установки в чтении научного текста:**

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)
2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)
3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)
4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

**Основные виды систематизированной записи прочитанного:**

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;
3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;
4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

**Рекомендации к подготовке мультимедиа-презентаций и докладов.**

Доклад-это сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме занятия.

Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям ВУЗа и быть указаны в докладе.

Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания.

Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными.

Работа студента над докладом-презентацией включает отработку навыков ораторства и умения организовать и проводить диспут.

Студент в ходе работы по презентации доклада, отрабатывает умение ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей.

Студент в ходе работы по презентации доклада, отрабатывает умение самостоятельно обобщить материал и сделать выводы в заключении.

Докладом также может стать презентация реферата студента, соответствующая теме занятия.

Студент обязан подготовить и выступить с докладом в строго отведенное время преподавателем, и в срок.

#### *Инструкция докладчикам и содокладчикам*

Докладчики и содокладчики - основные действующие лица. Они во многом определяют содержание, стиль, активность данного занятия. Сложность в том, что докладчики и содокладчики должны знать и уметь очень многое:

сообщать новую информацию

использовать технические средства

знать и хорошо ориентироваться в теме всей презентации (семинара)

уметь дискутировать и быстро отвечать на вопросы

четко выполнять установленный регламент: докладчик - 10 мин.; содокладчик - 5 мин.; дискуссия - 10 мин

иметь представление о композиционной структуре доклада.

Необходимо помнить, что выступление состоит из трех частей: вступление, основная часть и заключение.

Вступление помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать:

- название презентации (доклада)

- сообщение основной идеи

- современную оценку предмета изложения

- краткое перечисление рассматриваемых вопросов

- живую интересную форму изложения

- акцентирование оригинальности подхода

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели и заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

Заключение – это ясное четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

## 4. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

### 4.1 Текущий контроль знаний

Текущий контроль успеваемости проводится с целью повышения качества и прочности знаний; проверки процесса и результатов усвоения учебного материала. Текущий контроль успеваемости проводится в течении семестра и предполагает выставлении каждому студенту отметок, оценивающих выполнение им всех видов работ, предусмотренных учебной программной дисциплины.

Текущий контроль осуществляется при работе на лекциях, семинарах, при выполнении заданий для самостоятельной работы, тестированию по представленным тестам и выполнению контрольных работ. Образцы различных видов оценочных средств текущего контроля по дисциплине представлены ниже.

#### ***Рубежные проверочные работы (по темам и/или разделам)***

Тематика проверочных работ для входящего и текущего контроля представлены в рабочей программе учебной дисциплины.

Типы задания для контрольных работ:

1. Контрольная / самостоятельная работа (традиционная) – студент письменно в краткой форме дает ответ на поставленный преподавателем вопрос по заданной теме. При этом не допускается использование вспомогательных средств (конспектов, учебников и пр.).

2. Эссе (сочинение-рассуждение) – краткое изложение точки зрения студента на сформулированную проблему (проблемную ситуацию), с использованием литературных приемов.

3. Устный экспресс-опрос – в течение нескольких минут преподаватель задает студентам краткие вопросы по пройденной теме (на знание понятийно-категориального аппарата, хронологических событий, персоналий).

4. Словарный диктант – нужно дать однозначный ответ на поставленный вопрос за отведенное время.

#### ***Образец тестового задания с инструкцией по выполнению***

Базовый тест содержит 20 вопросов.

Предлагается следующая структура тестовых заданий:

Тестовое задание «Выбор вариант (-ов)» – задание, в котором студенту предлагается выбрать верные утверждения из списка ответов.

Тестовое задание «Короткий ответ» – задание, в котором студент при ответе на вопрос вписывает слово или фразу. Этот тип заданий состоит из основы (текст) и поля для ввода ответа.

Тестовое задание «На сопоставление» – задание, в котором предлагается группа терминов и необходимо установить соответствие. Этот тип заданий состоит из основы (текст), нескольких подвопросов и соответствующего числа ответов. Оформление: составляется один список, состоящий из вопросов и ответов на них.

#### ***Примеры инструкций к заданиям.***

*Тестовое задание «Единственный выбор»*

К каждому заданию этой части даны несколько возможных вариантов ответа, в которых имеется один, наиболее правильный. Отметьте его любым знаком.

*Тестовое задание «Множественный выбор»*

К каждому заданию этой части даны несколько возможных вариантов ответа, в которых имеется, возможно, не один, а несколько правильных ответов (1, 2 и более). Отметьте правильный ответ(ы).

*Тестовое задание «Короткий ответ»*

Ответом на задания этой части может быть слово, словосочетание или дата. Впишите в поле для ответа печатными буквами Ваш ответ.

*Тестовое задание «На сопоставление»*

1. Установите соответствие между элементами левого и правого столбиков. Запишите цифры и буквы выбранных ответов, сохраняя последовательность первого столбика без пробелов и других символов.

2. Укажите последовательность. Запишите требуемую последовательность буквами.

**Критерии оценки ответов:**

20-18 баллов – отлично;	14-10 баллов – удовлетворительно;
17-15 баллов – хорошо;	менее 10 баллов - неудовлетворительно

**ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ**

**1. Система знаний о способах и средствах обработки и качественного преобразования объекта - это:**

- а) методология;
- б) инструментарий;
- в) операция;
- г) технология.

**2. Как называется программа решения задач, предписывающая, как и в какой последовательности операций получить результат, определенный исходными данными?**

- а) алгоритм;
- б) процесс;
- в) инструментарий;
- г) процедура.

**3. Какой основополагающий этап решения социальных проблем?**

- а) предварительный этап;
- б) этап целеполагания;
- в) контрольно-аналитический этап;
- г) этап процедурно-организационной работы.

**4. В чем заключается специфика социальных технологий?**

а) в типе технологического процесса, основанного в значительной степени на отношениях «субъект-субъект»;

б) ) в типе технологического процесса, основанного в значительной степени на отношениях «субъект-объект»;

в) в выявлении и анализе проблемной ситуации;

г) в протяженности во времени.

**5. В основу какой теории положены модели защиты и «наделениями полномочиями», «адвокатуры», повышения уровня и развития самосознания представителей различных социальных групп?**

- а) психодинамической;
- б) марксистской;
- в) социально-радикальной;
- г) разрешающей.

**6. В какое время термин «социальная диагностика» получил распространение?**

- а) конец XIX-нач. XX века;
- б) конец 20-нач. 30-х гг. XX века;
- в) нач. XX века;
- г) 50-60-е гг. XX века.

**7. Что понимается под адаптационным синдромом?**

а) совокупность реакций организма человека в ответ на неблагоприятные воздействия;

б) изменение ставших неадекватными ценностей и отношений человека в соответствии с новыми социальными предписаниями;

в) состояние психологической напряженности в процессе деятельности в сложных условиях как повседневной жизни, так и при особых обстоятельствах;

г) период состояния организма человека, наиболее благоприятного для процесса социализации.

**8. Какая технология содержит способы, приемы, с помощью которых создаются разнообразные социальные системы, обеспечивающие организационные воздействия ?**

- а) социальная реабилитация;
- б) социальное управление;
- в) социальная адаптация;
- г) социальная коррекция.

**9. Какой из методов исследования является специфичным для социальной работы?**

- а) метод социальных биографий;**
- б) анкетирование;
- в) экспертный опрос;
- г) контент-анализ.

**10. Что определяют как «многофункциональное исследование, применяющееся для определения и уточнения характеристик существующих и вновь конструируемых объектов»?**

- а) прогнозирование;
- б) нововведение;
- в) прогнозирование;
- г) моделирование.

#### **4.2. Итоговый контроль знаний**

Целью итогового контроля знаний является комплексная оценка качества усвоения студентами теоретических знаний, уровня сформированности умений и навыков при освоении программы дисциплины за семестр.

По окончании изучения курса студенты обязаны сдать зачет/экзамен в строгом соответствии с учебным планом, а также утвержденной программой. Сроки проведения итогового контроля устанавливаются графиком учебного процесса, утвержденным проректором по учебной работе.

Итоговый контроль проводится в объеме программы учебной дисциплины в устной форме. При этом преподавателю на зачете/экзамене предоставляется право задавать студенту по программе курса дополнительные вопросы. Преподаватель учитывает не только ответы на вопросы итогового контроля, но и менее 50% итоговой оценки учитывается за успеваемость, посещаемость студента в семестре.

Критерии оценки итоговых знаний студента складываются из следующих показателей: деловой активности студента в процессе работы на лекциях и семинарских занятиях; соблюдением дисциплины студентов в течении учебного семестра; качества работы во время изучения дисциплины; качества и полноты ответов на зачете/экзамене.

Основные критерии оценки знаний студентов приведены в разделе 11 рабочей программы, представленной в данном учебно-методическом комплексе.

#### ***Контрольные вопросы для итогового контроля***

представлены в рабочей программе учебной дисциплины

## **5. ИНТЕРАКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ**

Интерактивные технологии и инновационные методы относятся к активной форме обучения. При активном обучении студент в большей степени становится субъектом учебной деятельности, активно участвует в познавательном процессе, выполняя творческие, поисковые, проблемные задания, осуществляется взаимодействие обучающихся друг с другом при выполнении заданий в группе, в паре.

При освоении дисциплины используются различные сочетания видов учебной работы с методами и формами активизации познавательной деятельности специалистов для достижения запланированных результатов обучения и формирования компетенций.

На лекционных и практических занятиях используются активные и интерактивные формы проведения занятий (проблемная лекция, анализ конкретных ситуаций, задачный метод, групповая работа).

При работе используется диалоговая форма ведения лекций с постановкой и решением проблемных задач, обсуждением дискуссионных моментов и т.д.

При проведении практических занятий создаются условия для максимально самостоятельного выполнения заданий. Поэтому при проведении практического занятия преподавателю рекомендуется:

5. Провести экспресс-опрос (устно или в тестовой форме) по теоретическому материалу, необходимому для выполнения работы (с оценкой).

6. Проверить правильность выполнения заданий, подготовленных студентом дома (с оценкой).

### ***Перечень используемых технологий и методов с указанием тем занятий***

Приведен в рабочей программе учебной дисциплины.

## СОДЕРЖАНИЕ

- 1 Рабочая программа учебной дисциплины  
основной образовательной программы по направлению подготовки  
040400.68 – «Социальная работа»
- 2 Краткое изложение программного материала
- 3 Методические указания (рекомендации)
  - 3.1 Методически указания к практическим занятиям
  - 3.2. Методические указания по выполнению курсовых работ
  - 3.2 Методические указания по самостоятельной работе
- 4 Контроль знаний
  - 4.1 Текущий контроль знаний
  - 4.2 Итоговый контроль знаний
- 5 Интерактивные технологии и инновационные методы, используемые в образовательном процессе