

## Ситуационный анализ (case-study)

Метод *case-study*, или метод конкретных ситуаций, представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач — ситуаций (решение кейсов).

В теории и практике интерактивного обучения метод конкретных ситуаций относится к неигровым имитационным методам обучения. Педагогическая цель метода *case-study* — совместными усилиями группы обучающихся проанализировать ситуацию, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение. Выработка совместного группового решения осуществляется путем оценивания предложенных группой алгоритмов и выбора лучшего решения в контексте поставленной проблемы.

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 г.; внедрение этого метода в Гарвардской школе бизнеса началось в 1920 г. В настоящее время сосуществуют две классические школы *case-study* — Гарвардская (американская) и Манчестерская (европейская). В рамках первой школы целью метода является обучение поиску единственно правильного решения, вторая — предполагает многовариантность решения проблемы. Американские кейсы больше по объему (20—25 страниц текст плюс 8—10 страниц иллюстраций). Сегодня метод *case-study* завоевал ведущие позиции в обучении, активно используется в зарубежной практике бизнес-образования, считается одним из самых эффективных способов обучения студентов навыкам решения типичных проблем.

*Педагогические цели метода анализа ситуаций*, как правило, следующие:

- - развитие у студентов навыков анализа и критического мышления;
- - анализ практических примеров принимаемых управленческих решений;
- - научению анализу последствий принимаемых решений;
- - развитие умения выражать свою позицию и точку зрения;
- - формирование навыков оценки альтернативных вариантов решения или поведения в условиях неопределенности.

Помимо педагогических целей, при применении анализа проблемных ситуаций достигаются и *дополнительные эффекты*. Например, обучаемые:

- - получают коммуникативные навыки точного выражения мыслей, слушания, аргументированного высказывания, контраргументации и пр.;
- - развивают презентационные умения и навыки по представлению информации;
- - вырабатывают уверенность в себе и в своих силах, убежденность в том, что в реальной практической ситуации они смогут профессионально решать управленческие проблемы;
- - формируют устойчивые навыки рационального поведения в условиях неполной информации, что является характерным для большинства практических ситуаций;
- - формируют интерактивные умения, осваивают партнерские отношения и приобретают навыки принятия коллективных решений; приобретают экспертные умения и навыки;
- - расширяют практический опыт, позволяющий лучше познать выбранную профессию;
- - осуществляют самооценку и на ее основе самокоррекцию индивидуального стиля общения;

- - учатся учиться, самостоятельно отыскивая необходимые знания для решения ситуационной проблемы, осваивая алгоритмы решений;
- - изменяют мотивацию к обучению. Студенты лучше посещают такого рода занятия и, как правило, проявляют активность, мотивированную включенность в деятельность и повышенный интерес к ней.

Активное наущение дает реальный опыт работы с фактическими проблемами и помогает приобрести навыки анализа, прогнозирования, планирования и умения практического решения сложной задачи, а работа в группе позволяет видеть разнообразные возможности и подходы к решению проблем и адаптироваться к разным типам людей и стилям общения.

Психолого-педагогическими исследованиями установлено: процесс усвоения информации по основным закономерностям представляет собой процесс решения новых задач; одним из главных условий управления обучением и одновременно одним из главных условий, обеспечивающих развитие мышления, является предварительная постановка заданий, которые создают проблемные ситуации, активизирующие мыслительную деятельность обучаемых.

В основе каждой профессиональной проблемы лежит та или иная ситуация: организационная, экономическая, управленческая, социально-психологическая или нравственная.

При этом под **ситуацией** в самом общем виде понимается сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение.

Существует три основных типа ситуаций, с которыми обычно сталкивается любой специалист в своей деятельности.

- 1. *Стандартная ситуация* — в определенной мере типична, часто повторяется при одних и тех же обстоятельствах; имеет одни и те же источники, причины; может носить как отрицательный, так и положительный характер.
- 2. *Критическая ситуация* — как правило, неожиданна, нетипична для данного человека, коллектива, группы: застигает врасплох, разрушает первоначальные расчеты, планы; грозит нарушить установленные нормы, режимы, системы правил, ценностей; может наносить материальный и моральный ущерб, быть вредной для здоровья; требует немедленного и радикального вмешательства, пересмотра критериев, положений, нормативов.
- 3. *Экстремальная ситуация* — уникальная, не имеющая в прошлом аналогов; приводит к негативным, а порой и разрушительным изменениям каких-либо объектов, процессов, взглядов, отношений; влечет за собой материальные, физические и нравственные потери; требует привлечения незапланированных и непредусмотренных материальных и человеческих ресурсов; побуждает к радикальным действиям, нетрадиционным решениям, обращению за помощью не только к другим организациям, но и к другим странам (например, землетрясение, пожар, наводнение, извержение вулкана, террористическая акция и т.д.)

По характеру подачи материала различают ситуации-иллюстрации, ситуации-оценки, ситуации-упражнения.

- 1. *Ситуация-иллюстрация* включает в себе пример из управленческой практики и способ решения хозяйственной ситуации. В чистом виде такого рода ситуации

встречаются редко, поскольку приводимый факт может быть расценен с какой-либо точки зрения.

- 2. *Ситуация-оценка* представляет собой описание ситуации и возможное решение в готовом виде, требуется только оценить, насколько оно правомерно и эффективно.
- 3. *Ситуация-упражнение* состоит в том, что конкретный эпизод управленческой или социально-психологической деятельности препарирован так, чтобы его решение требовало каких-либо стандартных действий.

По степени обобщенности ситуации бывают конкретные и базовые.

- 1. *Конкретные ситуации* возникают во всех сферах формального и неформального общения, они имеют свои особенности и условия функционирования, отражают отдельные моменты управленческой и организационной деятельности. Две конкретные ситуации могут быть идентичными, подобными и полезными с точки зрения возможности заимствования решений.
- 2. *Базовой ситуацией* называется обобщенное описание совокупности подобных конкретных ситуаций, которые можно отнести к одному классу.

По степени новизны и применяемым для решения методам анализа ситуации можно разделить на известные, неизвестные, стандартные и модифицируемые.

Различают также ситуации *проблемные* и *тривиальные*, что зависит от частоты встречаемости и степени сложности поиска решений, тривиальные ситуации вызывают трудности лишь у начинающих педагогов, руководителей; их решение может быть уже проверенным на практике, т.е. традиционным. Проблемные ситуации требуют их многостороннего анализа и, следовательно, могут иметь не одно, а несколько решений.

По степени определенности и способу решения ситуации могут быть детерминированные и вероятностные, структурированные и неструктурированные, формализованные и неформализованные.

Отраслевые и межотраслевые ситуации различаются по *отраслевому признаку*.

В зависимости от *композиционного построения* ситуации могут быть одностадийные, двустадийные, многостадийные.

Различают ситуации и по *длительности действия*: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.

Ситуации можно различать и в зависимости от *характера материала*, на котором они построены.

Вместе с тем нельзя не отметить, что вычленив тот или иной тип ситуации в чистом виде практически невозможно. В каждой конкретной ситуации могут присутствовать и некоторые элементы ситуаций других типов. Вид применяемых в учебном процессе ситуаций в зависимости от перечисленных квалификационных признаков в каждом конкретном случае будет зависеть от специфики изучаемого курса, контингента обучаемых, поставленной учебной и развивающей цели, учебного времени и опыта обучаемых.

Методы ситуационного анализа при умелом их использовании и применении позволяют оптимально решить одновременно три педагогические задачи:

- - подчинить учебный процесс управляющему воздействию преподавателя;
- - обеспечить включение в активную учебную работу как подготовленных обучаемых, так и новичков;
- - наладить обратную связь, установить постоянный контроль за процессом усвоения знаний и качеством обучения.

Методы активного обучения способствуют также формированию у обучаемых следующих деловых качеств и характеристик:

- - готовность принять на себя ответственность за деятельность группы;
- - способность правильно организовывать работу в группе и распределять роли;
- - умение преодолевать сопротивление окружающих;
- - умение вести свою линию, осуществляя аргументацию и контраргументацию, используя разные коммуникативные техники, стратегии и модели общения;
- - умение находить причины и источники критических ситуаций;
- - способность выдвигать и формулировать идеи, предложения и проекты;
- - готовность идти на рассчитанный риск и принимать нестандартные решения;
- - способность предвидеть последствия предпринимаемых шагов, решений;
- - уметь продуктивно использовать рабочее время.

Большой ценностью является также то, что ситуационные методы активного обучения развивают у студентов потребность учиться, изменяют их мотивацию, помогают приобрести ту уверенность, которая постепенно перерастает в имиджевую характеристику и демонстрируется на вербальном и невербальном уровнях.