

**ВОЛОНТЕРСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**ИЛИ**  
**УПРАВЛЕНИЕ ДОБРОВОЛЬЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**  
**Методические указания**

Настоящее издание посвящено системному развитию добровольчества в России и содержит методические рекомендации и материалы по формированию и развитию инфраструктуры поддержки добровольчества.

Сборник обеспечивает освоение профессиональных компетенций, связанных с организацией и управлением волонтерской деятельностью, основанных на знаниях в области теории управления добровольческими ресурсами, включая законодательство и финансы, владение практическими навыками в области менеджмента волонтерства.

Весь материал сборника ориентирован на решение практических вопросов, связанных с востребованностью специалистов в сфере организации и функционированием волонтерского движения.

Сборник поможет в решении задач по развитию добровольческих ресурсов, что будет способствовать укреплению потенциала волонтерства, увеличению направлений деятельности и улучшению качества предоставляемых услуг, оказываемых нуждающимся слоям населения.

В сборнике рассматриваются возможности применения кейс-стади метода обучения, излагаются цели и формы проведения занятий, а также типы кейсов по решению практических вопросов в менеджменте волонтерской деятельности. Выполнение студентами предлагаемых заданий позволит найти интересные и нестандартные решения в организации добровольческой деятельности.

Пособие может быть использовано для подготовки специалистов местных и региональных добровольческих центров; координаторов/организаторов добровольческой деятельности НКО, социальных и образовательных учреждений, работающих с молодежью в области образования и добровольчества; специалистов по молодежной и социальной политике в органах власти субъектов Российской Федерации и в органах местного самоуправления.

При разработке пособия были использованы материалы, кейсы, лучшие практики по волонтерскому менеджменту, разработанных специалистами в лице руководителей и сотрудников Центров привлечения волонтеров к XXII Олимпийским и XI Паралимпийским зимним играм в Сочи в 2014 году, которые внесли свой вклад в разработку пособия.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Понятие case-study метода обучения и история его возникновения.....</b>	<b>4</b>
<b>Общая характеристика метода case-study.....</b>	<b>13</b>
<b>Методические рекомендации преподавателю по организации работы над кейсом в группе.....</b>	<b>24</b>
<b>Методические рекомендации студентам по подготовке к занятию с использованием кейсового метода.....</b>	<b>39</b>
<b>Кейс 1. Организация и управление волонтерскими ресурсами.....</b>	<b>40</b>
<b>Кейс 2. Работа и коммуникация с отдельными категориями лиц.....</b>	<b>48</b>
<b>Кейс 3. Коммуникации в волонтерской среде.....</b>	<b>51</b>
<b>Кейс 4. Технологии разработки волонтерского проекта (модели).....</b>	<b>52</b>
<b>Кейс 5. Особенности отраслевых проектов.....</b>	<b>65</b>
<b>Кейс 6. Технологии привлечения средств в рамках организации волонтерской деятельности.....</b>	<b>71</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>75</b>

## **Понятие case-study метода обучения и история его возникновения.**

С точки зрения компетентностного подхода к высшему образованию одной из целей применения инновационных педагогических технологий в процессе обучения студентов является развитие личности обучающегося, его способности к саморазвитию, самоопределению и самообразованию, т. е. формирование ключевых компетенций. Инновационными подходами в учебном процессе педагоги считают практику моделирования, проектирования, использования активных и интерактивных форм работы со студентами, различные варианты семинаров, тренинги и внесение их элементов в практические занятия. Эффективным методом обучения студентов можно назвать метод case-study или метод учебных конкретных ситуаций.<sup>1</sup> Существуют различные обозначения этой технологии обучения. В зарубежных публикациях можно встретить «метод изучения ситуаций», «метод деловых историй» и, наконец, просто «метод кейсов». В российских изданиях чаще всего говорится о методе анализа конкретных ситуаций (АКС), деловых ситуаций, кейс-методе, ситуационных задачах.

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 этом контексте актуализируется наиболее значимая проблема современной методики обучения — ориентация учебного процесса на активную творческую мыслительную работу обучаемых в контексте развития их аналитико-конструктивных умений, что в плане формирования методической компетенции студентов осуществляется с помощью ситуативного или кейс-метода.

Российская система образования уже вплотную подошла к внедрению инновационных технологий и методов в учебный процесс в широком масштабе, одним из которых является кейс-метод.

---

<sup>1</sup> Сборник кейсов для вузов по дисциплинам гуманитарного и социально-экономического цикла: учебно-методическое пособие. - СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2015. - С. 4

Кейс-метод - это инновационный метод обучения, который направлен на решение определенной проблемы, но данная проблема не дается в готовом виде, а формулируется преподавателем, исходя из условий реальной учебной ситуации, которая позволяет преподавателю-профессионалу определить проблему при организации процесса обучения аспекту языка или виду коммуникации.

Кейс - это практическая ситуация, которая содержит некоторые проблемы. В переводе с английского языка кейс-случай, а case study – это обучающий случай. Его содержание и возможные решения должны анализироваться и обсуждаться совместно: обучающиеся и преподавателям.

Классическое определение понятия «case study» представляет собой описание деловой ситуации, которая реально вставала или стоит перед ответственными менеджерами, описание, включающее сопутствующие данной ситуации факты, мнения, суждения, на которые обычно на практике и опирается решение.

Кроме того, case study - это совокупность условий и обязательств, описывающих совершенно конкретную реальную обстановку на предприятии/учреждении/организации в рассматриваемый период. Case study предусматривает наличие управленческой проблемы и обычно включают информацию о целях, финансовом состоянии об отношениях между управленческим и производственным персоналом, об условиях рынка, активности конкурентов и других влияниях внешней среды.

Также кейс - это письменное представление описание определенных условий из жизни организации, группы людей или отдельных индивидуумов, ориентирующее слушателей на формулирование проблемы и поиск вариантов.

Метод был впервые применён в Harvard Business School в 1924 году. 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 отчётов о том, чем занимались эти менеджеры, а также о факторах, влияющих на их деятельность. Слушателям давались описания определённой ситуации, с которой столкнулась реальная организация в своей деятельности, для того чтобы ознакомиться с проблемой и найти самостоятельно и в ходе коллективного обсуждения решение.

Впервые, как специфический метод социологии «case study» получил развитие в работах социологов Чикагской школы. В 20-30-е годы метод, определялся через противопоставление статистическому методу и использование следующих компонентов: данные жизнеописаний, собранные различными способами, личные документы, данные неструктурированы: интервью любого вида, подробное изучение одного или малого числа случаев, любые попытки холистического изучения.

Эти компоненты не имеют ни необходимой логической, ни эмпирической связи друг с другом. Но, несмотря на это, идеи, которые их связали, в те годы являлись важной частью социологической реальности. Сущность метода «классического case study» заключалась в необходимости детального изучения различных аспектов эмпирического объекта (случая). Проведение case study

предполагало изучение личных восприятий людей и социального окружения, в котором существовал данный случай. Особое значение придавалось персональной версии событий, данной респондентом. Анализ не предполагал никаких статистических процедур, а обобщение на основе исследования случая представлялось возможным, но не обязательным. В такой интерпретации метод был близок философии понимающей социологии. В то время не выдвигалось никаких сомнений по поводу его познавательных возможностей. К. Кули дает следующее определение «case study»: «Нашей целью является рассмотрение жизни человека как действительно драматического действия, а также участие в том ментальном процессе, который является частью функций человека и доступен для понимающего наблюдения с помощью жестов и языка... Под «case study» я понимаю: прямое и повсеместное изучение жизненных историй в отличие от не прямой, частичной и в некоторой степени абстрактной информации, которой мы часто должны обходиться».<sup>1</sup>

Дальнейшее развитие идеи метода шло уже по пути конвергенции с количественными методами. На волне расцвета статистических процедур возникли проблемы со специфическими особенностями качественных данных. Научные публикации конца 30-х и начала 40-х гг. уже, в основном, обращаются к вопросу о том, как сложную, многогранную и многочисленную информацию, полученную в результате изучения случаев, сделать доступной для статистической обработки без значительных потерь информации.

Исследовательский интерес к методу в некоторой степени продолжался до 40-х годов, и чаще всего это было связано с именем Р. Берджесса и его коллег. В послевоенное время как в методологии, так и в практике социологических исследований преобладал позитивизм. Но, несмотря на это продолжалась постоянная, кропотливая работа по сбору богатой качественной информации, которая часто определялась не как case study, а как «полевая работа», «включенное наблюдение» или «этнография». Большое число этих исследований стали дисциплинарной классикой.

С конца 1960-ых годов наблюдалось заметное оживление в написании статей о качественных методах в целом. Возрождение научного интереса к качественному подходу в социологии большей частью связано с новой стадией развития социальной мысли, которую можно обозначить общим словом «постмодернизм». Постмодернистские течения подвергли пересмотру традиционные критерии объективности и научности, отрицая возможность познания действительности путем дистанцирования исследователя от объекта исследования. Поскольку теоретические посылки метода отвечают этим взглядам, то интерес к case study в практике исследований появился вновь.

Рассматривая историю развития метода, можно выделить приблизительную последовательность в трансформации понимания содержания понятия в западной методологической дискуссии:

---

<sup>1</sup> Еремин А. С. Разработка и апробация кейсов: особенности разработки кейсов, выбор главных особенностей кейса, плана и текста кейса // Инновации в образовании. - 2010. - № 3. - С. 15–36.

1. Рассмотрение case study как самостоятельного качественного метода исследования со своей логикой анализа.

2. Движение по направлению к количественному анализу данных по case study без какой-либо определенной технологии анализа.

3. Потеря интереса к проблеме, когда данные case study больше не рассматривались как основа для социальных обобщений.

4. Возврат к принципам классического case study.

Однако было бы ошибочно рассматривать это просто как историческое развитие идеи case study, так как ясно, что те, кто занимает разные позиции, имеют в виду разные аспекты проблемы, даже если они используют одни и те же слова.

В западной литературе можно выделить два основных направления:

а) определение case study как совокупности качественных методов сбора информации, которые могут быть применены на отдельных стадиях социологического исследования, чаще всего на стадии разработки и уточнения гипотез;

б) определение case study как качественного эмпирического исследования. В первом случае происходит идентификация case study с определенными методами сбора данных (чаще всего с включенным наблюдением), во втором случае - case study идентифицируется с качественным подходом. И в том и в другом случае наблюдается смешение разноуровневых понятий: качественный метод исследования и качественный или мягкий метод сбора эмпирического материала.

Особое место занимает концепция case study Р. Йина. В его работах дана отличительная характеристика case study по сравнению с другими типами исследований. Он выделяет пять основных типов социального исследования: эксперимент, опрос, историческое исследование, анализ документов и case study. Рассматривая возможности каждой стратегии, он определяет условия, в зависимости от которых правомерно использование той или иной стратегии. Соответственно такой логике дается техническое определение case study, направленное на выделение тех черт, которые отличают этот метод от других стратегий: «Case study - это эмпирическое исследование, которое изучает современный феномен в его реально существующем контексте, когда границы между феноменом и контекстом не отчетливы, и в котором используется множество разноплановых источников информации».

В зависимости от целей исследования Р.Йин выделяет три типа case study: объяснительное (explanatory or causal), описательное (descriptive) и разведывательное (exploratory). Он решительно не считает данный метод индуктивным, подходя с позитивистских позиций: необходимо определить показатели, теоретически обосновать выбор случая, спланировать процедуры и пр.<sup>1</sup>

Несмотря на достаточно расплывчатое определение Р.Йина, он конкретизировал идею case study как исследовательской стратегии, отделив ее тем самым от качественных методов. Однако автору представляется необходимым не

<sup>1</sup> Гурьянова С. Ю. Инновационные технологии обучения - основа качества образования // Качество. Инновации. Образование. - 2010. - № 2. - С. 12.

только охарактеризовать те условия, при которых данная стратегия будет релевантна, но и показать отличительные сущностные черты метода изучения случая.

Case study определяется как специфическая стратегия эмпирического исследования, направленная на глубокий, полный и комплексный анализ социального феномена на примере эмпирического объекта, рассматриваемого как цельная социальная единица, в его реально существующем контексте.

К основным методологическим принципам case study относятся: гибкость исследовательского подхода, выделение случая как цельной социальной единицы, детальное, глубокое и многостороннее рассмотрение изучаемой реальности, коллективный характер исследования, как способ обеспечения валидности исследования.

Изучение случая, как правило, преследует двойную цель: с одной стороны, достижение понимания изучаемого объекта - образцов поведения и взаимодействия в наблюдаемой группе, их связь друг с другом и остальным миром. С другой стороны, получение нового знания о более общих социальных процессах. В рамках стратегии возможно использование различных методов, но общая логика анализа, несомненно, тяготеет к качественной парадигме. Но речь идет скорее не о специфической качественной методологии, а о качественных или количественных методах сбора и анализа данных в рамках единой стратегии изучения случая. Далее определяются условия, при которых данная стратегия адекватна, границы ее возможностей. Несомненно, развитие науки обусловило отход от представлений о case study, как о всеобъемлющей стратегии социального исследования, пригодной для изучения любых социальных феноменов. Любой метод, любая исследовательская стратегия имеет ограниченные возможности получения научных результатов. Одной из основных задач case study является обнаружение и детальное описание структур, образцов социальных отношений. При этом научно значимым является уже сам факт обнаружения того или иного механизма, а наиболее веским аргументом, подтверждающим его наличие, является детальное, подробное его описание. На разных уровнях обобщения каждый случай и уникален, и типичен. Выявление степени распространенности изучаемой модели социальных отношений - важная задача научного исследования, но это уже иная задача, решение которой возможно лишь при помощи иных методов.

В педагогической науке установлено, что методом, позволяющим сформировать профессиональные умения и соответствующие компетенции путем интеграции элементов реальной профессиональной деятельности в учебный процесс, и, с другой стороны, позволяющим организовать перенос знаний из области учебной деятельности в область профессиональной деятельности, является кейс-метод.<sup>1</sup> Ядром кейс-метода является проблемное обучение. Под кейсом (ситуацией кейса) понимается задание, представляющее собой описание конкретной практической ситуации, достаточное для ее понимания и организованного разбора группой обучаемых под руководством преподавателя. Таким образом, под кейс-

---

<sup>1</sup> Арканова Т. А. Использование метода кейс-стади в профессиональной подготовке студентов-экономистов // Вестник университета Российской академии образования. - 2011. - № 1. - С. 72

методом понимается активный метод обучения, основанный на организации преподавателем в группе студентов обсуждения задания, представляющего собой описание конкретной ситуации с явной или скрытой проблемой.

Кейс-метод широко используется в бизнес-обучении во всём 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 деятельное участие не только в преподавании, но и в написании таких кейсов.

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 объёму (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).

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.

В России с конца 90-х годов используются переводные (западные) кейсы. Российская компания «Решение: учебное видео» в конце 90-х выпустила новый продукт — игровой учебный видеокейс. В таком видеокейсе учебная ситуация, заимствованная из практики российских компаний, разыгрывается профессиональными актёрами. 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.

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.

Со второй половины 2000-х гг. интерес к кейс-методу возрастает — в московских вузах создаются первые студенческие кейс-клубы: Кейс-Клуб НИУ-ВШЭ (НИУ-ВШЭ), Кейс-Клуб МГТУ им. Н. Э. Баумана, Casy Club (МФТИ), MESI Consulting Club (МЭСИ), Management Consulting club (Финансовый Университет), Plekhanov Case Club (РЭУ им. Г. В. Плеханова), NES Case Club (РЭШ), Open Case Club (МГУ), MGIMO Business Club (МГИМО), Garnet Case Club (ГУУ), MIET Case Club (МИЭТ). Помимо этого кейс-клубы появляются и в других российских городах: Санкт-Петербурге (Case Club HSE SPb филиала НИУ-ВШЭ в СПб, Кейс-клуб Экономического факультета СПбГУ, Changellenge Case Club SPb), Уфе (Insight Club на базе БашГАУ), Казани (СЛК Case Club).

С целью популяризации кейсов среди студентов, в 2007 году студенты МГИМО и ГУ-ВШЭ во главе с Андреем Алясовым создают чемпионат по решению бизнес-кейсов MindWrestling (в 2010 году этот кейс-чемпионат был переименован в Changellenge). С тех пор существуют уже несколько чемпионатов по направлениям:

- Changellenge Cup Russia - самый крупный чемпионат в России. Партнёрами выступают компании Grant Thornton и Ernst & Young. В 2008-2009 годах спонсорами чемпионата становятся около 30 международных компаний, в чемпионате принимают участие 3500 студентов из 15 городов России. В 2011 году чемпионат проводился отдельно в Москве, Санкт-Петербурге и Казани, а также был проведён общероссийский этап (2568 участников).

- Changellenge Cup Moscow - чемпионат для московских студентов.

- Changellenge Cup Technical - чемпионат для студентов технических специальностей.

С 2011 года Бизнес-инкубатор НИУ ВШЭ проводит открытый чемпионат по кейсам «Железный предприниматель».

Чемпионат по деловой игре «Железный предприниматель» представляет собой серию деловых игр, в ходе которых участники предлагают возможные способы применения новой технологии, вместе с командой выбирают наиболее перспективный продукт, прорабатывают бизнес-модель и делают яркую

презентацию предлагаемого решения. Деловые игры проводятся в разных городах России и ближнего зарубежья (Украина, Белоруссия, Казахстан).

К целям и задачам чемпионата относятся:

1. Организовать площадку для обсуждения новых технологий, авторы которых испытывают затруднения в определении перспектив коммерциализации, предложить создателям технологии нестандартные продуктовые решения.
2. Способствовать формированию межвузовских команд с участием студентов с различными компетенциями (объединять менеджеров и маркетологов с техническими специалистами).
3. Развивать у студентов навыки командной работы и презентации проектов.
4. Заинтересовать студентов различных вузов перспективой работы с технологическим продуктом.
5. Популяризировать технологическое предпринимательство.

Чемпионат проходит в течение одного учебного года. Отборочные этапы проводятся в различных городах России и странах СНГ. В Москве проводится несколько игр на базе различных университетов.

Формат игры:

- участников объединяют в команды по 4-5 человек.
- командам предлагают разработать бизнес-идею на основе инновационной технологии. Нужно придумать как можно больше идей применения технологии и выбрать из них самую перспективную с коммерческой точки зрения.
- для выбранной идеи участники за час разрабатывают бизнес-модель, оценивают объем предполагаемого рынка, определяют целевую аудиторию и методы продвижения для нового продукта, и готовят презентацию в Power Point.
- команды по очереди в формате elevator pitch (3-х минутное выступление) презентуют свои бизнес-идеи жюри. Команда с лучшими результатами приглашается в Москву на финал чемпионата.

Деловые игры проводятся более чем в 50 городах России, а также на Украине, Белоруссии и Казахстане. Участникам во время игры предлагается кейс, который содержит рассказ о новой технологии и возможности её применения. За час игры они должны придумать новый продукт на основе этой технологии, проработать бизнес-модель и презентовать свой проект.

В 2011 году чемпионаты Changellenge преобразуются в Национальную лигу кейсов, в которой ежегодно участвует около 10 000 студентов. В Лигу входят Кубки Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Екатеринбурга, Казани, Калуги и Тольятти. В каждом из городов проводятся отдельные чемпионаты; победители собираются на Всероссийском чемпионате Changellenge - Cup Russia в Москве.

Также в 2011 году впервые был организован Microsoft Case Competition. Его особенностью является фокус на кейсах в ИТ-сфере; при этом в рамках чемпионата существует как секция для ИТ-специалистов, так и для студентов без ИТ-образования.

С 2011 года компания FutureToday разыгрывает Кубок кейсов FutureToday. С 2012 года Кубок разыгрывается на федеральном уровне, а количество участников

составило 4210 человек. Спонсорами выступают несколько зарубежных компаний, дополнительно кандидаты проходят тестирование компании SHL.

В 2012 году **Changellenge** также запускает первый чемпионат по решению ИТ и инженерных кейсов - **Cup Technical**. В нём принимают участие 1 500 студентов технических специальностей по всей России.

В 2013 году в рамках Национальной лиги кейсов **Changellenge** впервые проводится **Sanofi Marketing Challenge**. Участники становятся бренд-менеджерами и создают концепцию для одного из продуктов **Sanofi**. Также в этом году в рамках Лиги организуется **Youth Russian Petroleum & Gas Challenge** - кейс-чемпионат в нефтегазовой сфере.

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.

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.

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

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 достаточно просты:<sup>1</sup>

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 театральную постановку.

---

<sup>1</sup> Долгоруков А.М. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. URL: [http://www.vshu.ru/lections.php?tab\\_id=3&a=info&id=2600](http://www.vshu.ru/lections.php?tab_id=3&a=info&id=2600).

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 реальности, 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 не существует однозначно правильных решений при возникновении различных проблем. Суть обучения методом case-study состоит в том, что каждый предлагает варианты, исходя из имеющихся у него знаний, практического опыта и интуиции.

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

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

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

2. 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.

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

4. 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.

5. 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 невозможно 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, (АИБЕс) 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:<sup>1</sup>

- использование принципов проблемного обучения – получение навыков решения реальных проблем, возможность работы группы на едином проблемном

---

<sup>1</sup>Долгоруков А.М. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. URL: [http://www.vshu.ru/lections.php?tab\\_id=3&a=info&id=2600](http://www.vshu.ru/lections.php?tab_id=3&a=info&id=2600).

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.

Классификация кейсов может производиться по различным признакам. Одним из широко используемых подходов к классификации кейсов является их сложность. При этом различают:<sup>1</sup>

- иллюстративные учебные ситуации - кейсы, цель которых - на определенном практическом примере обучить студентов алгоритму принятия правильного решения в определенной ситуации;

- учебные ситуации - кейсы с формированием проблемы, в которых описывается ситуация в конкретный период времени, выявляются и четко формулируются проблемы; цель такого кейса — диагностирование ситуации и самостоятельное принятие решения по указанной проблеме;

- учебные ситуации - кейсы без формирования проблемы, в которых описывается более сложная, чем в предыдущем варианте ситуация, где проблема четко не выявлена, а представлена в статистических данных, оценках общественного мнения, органов власти и т.д.; цель такого кейса — самостоятельно выявить проблему, указать альтернативные пути ее решения с анализом наличных ресурсов;

- прикладные упражнения, в которых описывается конкретная сложившаяся ситуация, предлагается найти пути выхода из нее; цель такого кейса — поиск путей решения проблемы.

Кейсы могут быть классифицированы, исходя из целей и задач процесса обучения. В этом случае могут быть выделены следующие типы кейсов:

- обучающие анализу и оценке;
- обучающие решению проблем и принятию решений;
- иллюстрирующие проблему, решение или концепцию в целом.

По мнению авторов данного подхода, в российской высшей школе наиболее распространены кейсы третьего типа.

---

<sup>1</sup> Арканова Т. А. Использование метода кейс-стади в профессиональной подготовке студентов-экономистов. Вестник университета Российской академии образования. - 2011. - № 1. - С. 164

Заслуживает внимания классификация кейсов, приведенная Н. Федяниным и В. Давиденко, хорошо знакомыми с зарубежным опытом использования метода case-study:<sup>1</sup>

- структурированный (highly structured) «кейс», в котором дается минимальное количество дополнительной информации; при работе с ним студент должен применить определенную модель или формулу; у задач этого типа существует оптимальное решение;

- «маленькие наброски» (short vignettes), содержащие, как правило, от одной до десяти страниц текста и одну-две страницы приложений; они знакомят только с ключевыми понятиями и при их разборе студент должен опираться еще и на собственные знания;

- большие неструктурированные «кейсы» (long unstructured cases) объемом до 50 страниц - самый сложный из всех видов учебных заданий такого рода; информация в них дается очень подробная, в том числе и совершенно ненужная; самые необходимые для разбора сведения, наоборот, могут отсутствовать; студент должен распознать такие «подвохи» и справиться с ними;

- первооткрывательские «кейсы» (ground breaking cases), при разборе которых от студентов требуется не только применить уже усвоенные теоретические знания и практические навыки, но и предложить нечто новое, при этом студенты и преподаватели выступают в роли исследователей.

В зарубежной практике в case-study обучении выделяются три вида кейсов: демонстративный, тренинговый и инновационный.<sup>2</sup>

Цель демонстративного кейса – продемонстрировать отработанные методы решения управленческих задач различной категории сложности, обобщить управленческий опыт на основе структурированных фактов.

Тренинговый кейс предусматривает приобретение опыта анализа простых и сложных структурированных проблемных ситуаций, разработки управленческих решений, использование социальных технологий.

Цель инновационного кейса – развитие аналитических способностей при анализе сложных слабо структурированных ситуаций, решение которых так и не были найдены или развитие которых не завершилось в момент подготовки соответствующего кейса.

Кроме того, существует множество типов кейсов, которые можно подразделить следующим образом:<sup>3</sup>

1. Проблемные кейсы. В подобных кейсах проблема определена заранее и используется тогда, когда студенты не имели дело с кейсами. В проблемных ситуациях результатом является определение и формулирование основной

<sup>1</sup> Федянин Н., Давиденко В. Чем «кейс» отличается от чемоданчика? // Обучение за рубежом. - 2000. - № 7. - С. 65

<sup>2</sup> Долгоруков А.М. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. URL: [http://www.vshu.ru/lections.php?tab\\_id=3&a=info&id=2600](http://www.vshu.ru/lections.php?tab_id=3&a=info&id=2600).

<sup>3</sup> Юлдашев З.Ю., Ш.И. Бобохужаев. Инновационные методы обучения: Особенности кейс-стадии метода обучения и пути его практического использования. – Ташкент. “IQTISOD-MOLIYA”, 2006. – С. 54.

проблемы, иногда формирование проблемного поля и всегда оценка сложности решения;

2. Проектные кейсы. Для них в качестве результата выступает программа действий по преодолению проблем, сложившихся в ситуации;

3. Описательные кейсы. Это в первую очередь кейсы, в которых описывается конкретная ситуация и решение практически не требуется. Главное, что нужно сделать при работе с таким кейсом – это описать преимущества и недостатки уже данного решения. Он призван облегчить студентам понимание теоретических положений;

4. Открытые кейсы. Данные кейс не содержит конкретных вопросов. Важной частью работы студентов является формулирование проблем, стоящих перед анализируемой компанией и определение возможных путей их решений;

5. Интерактивные кейсы. При работе над ними студенты помимо изучения предоставленной информации имеют возможность провести непосредственное интервью с менеджерами исследуемого предприятия, посетить компанию, ознакомиться с процессом производства. Благодаря этому они имеют возможность собрать дополнительную информацию. Интерактивные кейсы должны разрабатываться на основе местных предприятий/учреждений/организаций, так как они требуют непосредственного взаимодействия с руководителями;

6. Системные кейсы. В данном кейсе представляется существующая ситуация – описывается экономическая и административная система предприятия. Студенты должны представить предложения по улучшению;

7. Открытые кейсы. В данном кейсе проблемы не даны, студентам необходима короткая информация;

8. Кейсы-айсберги. Студенты не имеют достаточной информации. Они должны сами узнать и найти информацию, чтобы решить проблему;

9. Серийные кейсы. Имеется ряд незавершенных кейсов, где следующий кейс является продолжением предыдущего;

10. Классические (Гарвардские) кейсы;

11. Тактические и стратегические кейсы;

12. Микро -; мини -; общие кейсы;

По форме представления бывают кейсы:

- Бумажные кейсы
- Видеокейсы

Обучение с использованием учебного видеокейса строится на основе Цикла Д. Колба. Преподаватель может использовать учебный видеокейс в удобном для него формате: групповое обучение, дискуссия во время занятия или предварительный просмотр, самостоятельный разбор темы, написание аналитической работы, экзамен. Технология направлена на включение различных каналов восприятия информации: аудиальный, визуальный, кинестетический.

Различают 2 основных вида учебных видеокейсов:

- документальный
- игровой

Сюжет документального видеокейса основан на фактическом опыте организаций с участием реальных руководителей, сотрудников. Героями игрового видеокейса являются профессиональные актеры, разыгрывающие учебную ситуацию по заданной теме.

По типу построения сюжета выделяют:

- описание проблемной ситуации (цель: анализ ситуации)
- иллюстрация неправильной/правильной модели поведения (цель: выработка оптимальных решений).

При работе с учебным видеокейсом следует учитывать то, что не существует правильных ответов, а существуют оптимальные решения ситуации, которые обучающийся должен обосновать и аргументировать, используя имеющиеся знания и умения. В процессе обучения преподаватель становится непосредственным участником действия — он может защищать или опровергать различные точки зрения обучающихся, поддерживать интересные суждения, либо оставаться сторонним наблюдателем, ограничившись финальным анализом и подведением итогов дискуссии. Обычно разработчиками и авторами учебных видеокейсов являются профессора, эксперты, руководители предприятий, бизнес-тренеры.

По размеру выделяются следующие кейсы:

- 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. Во многих случаях мини-кейс может быть сформулирован кратко, в виде одного-двух абзацев, и снабжён вопросами, на которые требуется дать ответ в обсуждении.

Некоторые ученые считают, что кейсы бывают «мертвые» и «живые». К «мертвым» кейсам можно отнести кейсы, в которых содержится вся необходимая для анализа информация. Чтобы «оживить» кейс, необходимо построить его так, чтобы спровоцировать студентов на поиск дополнительной информации для анализа. Такой подход позволяет кейсу развиваться и оставаться актуальным длительное время.

Кейсы могут быть представлены в различной форме: от нескольких предложений на одной странице до множества страниц. Однако следует иметь в виду, что большие кейсы вызывают у студентов некоторые затруднения по сравнению с малыми, особенно при работе впервые. Кейс может содержать описание одного события в одной организации или историю развития многих организаций за многие годы. Кейс может включать известные академические модели или не соответствовать ни одной из них.

Нет определенного стандарта представления кейсов. Как, правило, кейсы представляются в печатном виде или на электронных носителях, однако включение в текст фотографий, диаграмм, таблиц делает его более наглядным для студентов. С

печатной информацией или с информацией на электронных носителях легче работать и анализировать ее, чем информацию, представленную, например, в аудио- или видео- вариантах; ограниченные возможности многократного интерактивного просмотра могут привести к искажению первичной информации и ошибкам. В последнее время все популярнее становятся мультимедиа представление кейсов. Возможности мультимедиа представления кейсов позволяют избежать вышеназванных трудностей и сочетают в себе преимущества текстовой информации и интерактивного видео изображения.

По наличию сюжета кейсы делятся на сюжетные и бессюжетные. Сюжетные кейсы обычно содержат рассказ о произошедших событиях, включают действия лиц и организаций. Бессюжетные кейсы, как правило, прячут сюжет, потому что четкое изложение сюжета в значительной степени раскрывает решение. Внешне они представляют собой совокупность статистических материалов, расчетов, выкладок, которые должны помочь диагностике ситуации, восстановлению сюжета.

Временная последовательность материала также накладывает отпечаток на жанровые особенности кейса. Кейсы в режиме от прошлого к настоящему характеризуются естественной временной последовательностью событий, позволяют хорошо выявлять причинно-следственные связи. Кейсы-воспоминания характеризуются тем, что время в них прокручивается назад: герои что-то вспоминают, сами воспоминания отрывочны, часто несистемные, фрагментарны, что создает затруднения по восстановлению временных цепочек. По сути дела, анализ кейса сводится к реконструкции ситуации, ее осмыслению в аспекте той или иной познавательной парадигмы.

Наконец, прогностические кейсы дают довольно подробное описание событий недавнего прошлого и настоящего, ставят задачу выработать наилучший вариант поведения «героя» в будущем.

В зависимости от того, кто выступает субъектом кейса, их можно условно разделить на:

- личностные кейсы, в которых действуют конкретные личности, менеджеры, политики, руководители;
- организационно-институциональные кейсы отличаются тем, что в них действуют организации, предприятия, их подразделения;
- многосубъектные кейсы обычно включают в себя несколько действующих субъектов.

Величина кейса прямо зависит от его назначения. Мини-кейс, занимающий по объему от одной до нескольких страниц, может быть рассчитан на то, что он займет часть двухчасового практического занятия. Кейс средних размеров занимает обычно двухчасовое занятие, а объемный кейс, составляющий до нескольких десятков страниц, может использоваться в течение нескольких практических занятий.

Бывают кейсы с приложениями и без приложений; кейсы с приложениями обычно предполагают формирование навыков расчетов и анализа статистической информации.

По типу методической части кейсы бывают вопросными, при их разрешении студентам нужно дать ответы на поставленные вопросы, либо кейсы-задания, которые формулируют задачу или задание.

Опыт показывает, что кейс превращается тогда в эффективное учебно-методическое произведение, когда получает всестороннюю не только научную и методическую, но и жанровую проработку.

Источники кейсов.

Кейс представляет собой результат научно-методической деятельности преподавателя. Как интеллектуальный продукт он имеет свои источники, которые можно представить следующим образом:<sup>1</sup>

- общественная жизнь во всем своем многообразии выступает источником сюжета, проблемы и фактологической базы кейса;

- образование - определяет цели и задачи обучения и воспитания, интегрированные в метод case-study;

- наука - третий источник кейса, как отражательного комплекса. Именно она задает ключевые методологии, которые определяются аналитической деятельностью и системным подходом, а также множество других научных методов, которые интегрированы в кейс и процесс его анализа.

Основная задача практического кейса заключается в том, чтобы детально и подробно отразить жизненную ситуацию. По сути дела, такой кейс создает практическую, что называется «действующую» модель ситуации. При этом учебное назначение такого кейса может сводиться к тренингу обучаемых, закреплению знаний, умений и навыков поведения (принятия решений) в данной ситуации. Такие кейсы должны быть максимально наглядными и детальными. Главный их смысл сводится к познанию жизни и обретению способности к оптимальной деятельности.

Хотя каждый кейс несет обучающую функцию, степень выраженности всех оттенков этой функции в различных кейсах различна. Так кейс с доминированием обучающей функции отражает жизнь не один к одному:

- во-первых, он отражает типовые ситуации, которые наиболее часты в жизни, и с которыми придется столкнуться специалисту в процессе своей профессиональной деятельности;

- во-вторых, в обучающем кейсе на первом месте стоят учебные и воспитательные задачи, что предопределяет значительный элемент условности при отражении в нем жизни; ситуация, проблема и сюжет здесь не реальные, практические, а такие, какими они могут быть в жизни; они характеризуются искусственностью, «сборностью» из наиболее важных и правдивых жизненных деталей; такой кейс мало дает для понимания конкретного фрагмента общества, однако он обязательно формирует подход к такому фрагменту, он позволяет видеть в ситуациях типичное и предопределяет способность анализировать ситуации посредством применения аналогии.

Подобное же свойственно и для исследовательского кейса. Его основной смысл заключается в том, что он выступает моделью для получения нового знания о

---

<sup>1</sup> Колесник Н П Кейс-стади в интерактивном обучении педагогике /Методические рекомендации – в 2-х частях /41 – СПб НП «Стратегия будущего», 2006. – С. 67

ситуации и поведения в ней. Такой кейс трудно применять в обучении обычных студентов, изучающих, например, типовой курс менеджмента. Обучающая функция кейса, в данном случае сводится к обучению навыкам научного исследования посредством применения метода моделирования. Строится такой кейс по принципам создания исследовательской модели. Поэтому применять его лучше не как метод обучения студентов по основным образовательным программам высшего профессионального образования, а как метод повышения квалификации или профессиональной переподготовки специалистов. Доминирование исследовательской функции позволяет достаточно эффективно использовать подобные кейсы в научно-исследовательской деятельности.

Выделенные выше источники кейсов являются базовыми, или первичными, поскольку они определяют наиболее значимые факторы воздействия на кейсы. Вместе с тем можно выделить и вторичные источники формирования кейсов, которые носят производный характер от описанных выше базовых источников:<sup>1</sup>

1. Художественная и публицистическая литература, которая может подсказывать идеи, а в ряде случаев определять сюжетную канву кейсов по гуманитарным дисциплинам. Фрагменты из публицистики, включение в кейс оперативной информации из СМИ значительно актуализирует кейс, повышает к нему интерес со стороны студентов. Применение художественной литературы и публицистики придает кейсу культурологическую функцию, стимулирует нравственное развитие личности студента.

2. Использование «местного» материала, как источника формирования кейсов.

По мнению многих исследователей наиболее насыщенное и интересное обсуждение кейсов о деятельности разных компаний происходит тогда, когда компания и ее продукция имеют определенное личное значение для студентов. Кейсы о компаниях «Филипс», «Мацусита», «Кодак», «Саатчи» и многих других обсуждаются с большим интересом, если среди студентов есть представители этих компаний. Кейс о компании «Самсунг» идет лучше всего тогда, когда в группе есть студенты, которые дома имеют товары, выработанные этой фирмой. Кейс о развитии лыжного туризма в Карпатах с наибольшим интересом обсуждается фанатами горных лыж, и т.д.

Имеется в виду, что кейсы, по возможности, должны освещать опыт тех компаний и те товары или услуги, которые присутствуют в том или ином виде на национальном рынке. Отечественные студенты чувствуют себя увереннее, если они хорошо знают среду и контекст, в котором происходят события, описанные в кейсах, им значительно тяжелее обсуждать американскую среду, поведение и мотивы действия американских или других иностранных потребителей. Преподаватель тоже чувствует себя увереннее, дирижируя обсуждением кейса, который базируется на местном материале, поскольку он лучше знает и область, и само предприятие. При обсуждении таких кейсов существует уникальная возможность пригласить представителя предприятия.

---

<sup>1</sup>Долгоруков А.М. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. URL: [http://www.vshu.ru/lections.php?tab\\_id=3&a=info&id=2600](http://www.vshu.ru/lections.php?tab_id=3&a=info&id=2600).

3. Научность и строгость кейсу придают статистические материалы, сведения о состоянии рынка, социально-экономические характеристики предприятия и т.п.; при этом данные материалы могут играть роль непосредственного инструмента для диагностики ситуации, а могут выступать в качестве материала для расчета показателей, которые наиболее существенны для понимания ситуации. Статистические материалы размещают либо в самом тексте кейса, либо в приложении.

4. Добротные материалы к кейсу можно получить посредством анализа научных статей, монографий и научных отчетов, посвященных той или иной проблеме. Использование научной литературы при разработке кейса придает ему большую строгость и корректность. Научная статья обычно характеризуется углубленным рассмотрением какого-либо вопроса; научная монография дает системную, всестороннюю характеристику предмета исследования; особенностью научного отчета является актуальность и новизна материала. Научные публикации могут выполнять в методе case-study две функции: первая заключается в том, что научные публикации и их фрагменты могут выступить составляющими кейсов посредством включения их в ткань, а вторая – в том, что они могут быть включены в список литературы, необходимой для понимания кейса.

5. Неисчерпаемым источником материала для кейсов является Интернет с его ресурсами. Этот источник отличается значительной масштабностью, гибкостью и оперативностью.

Таким образом, кейс-метод позволяет активизировать различные теоретические знания по тому или иному курсу, практический опыт обучаемых, их способность высказывать свои мысли, идеи, предложения, умение выслушать альтернативную точку зрения, и аргументировано высказать свою. С помощью этого метода студенты и слушатели имеют возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, применять на практике теоретический материал. Использование этого метода необходимо еще и потому, что он позволяет увидеть неоднозначность решения проблем в реальной жизни. Можно быть замечательным специалистом-теоретиком (наша система высшего образования может с легкостью обеспечить высокий уровень теоретических знаний), но научиться находить наиболее рациональное решение, быть готовым соотносить изученный материал с практикой — этому нужно учить с помощью активных методов обучения, в том числе включая кейсы в учебные курсы.

### **Методические рекомендации преподавателю по организации работы над кейсом в группе.**

Кейс является результатом научно-методической, исследовательской деятельности преподавателя. Подготовка кейсов – длительная и сложная работа, основанная не только на знаниях и опыте педагога, но и на постоянной работе с различными источниками информации, изучении современных направлений развития науки, техники и технологий, событий, происходящих в конкретной отрасли и научной области знаний, самообразовании.

Преподаватели вузов в большинстве случаев или пользуются готовыми разработками, или подготавливают свои мини-кейсы для решения достаточно узких дидактических задач освоения учебной дисциплины. При всей трудоемкости кейсов их эффективность в практико-ориентированном обучении чрезвычайно высока и поэтому в процессе формирования профессиональных компетенций студентов и работающих специалистов метод конкретных ситуаций приобретает особое значение.<sup>1</sup>

Целесообразно выделение следующих основных этапов создания кейсов:<sup>2</sup>

1. Формирование дидактических целей кейса. Этот этап включает определение места кейса в структуре учебной дисциплины, определение того раздела дисциплины, которому посвящена данная ситуация; формулирование целей и задач; выявление «зон ответственности» за знания, умения и навыки студентов.

2. Определение проблемной ситуации.

3. Построение программной карты кейса, состоящей из основных тезисов, которые необходимо воплотить в тексте.

---

<sup>1</sup> Махотин Д.А. Метод анализа конкретных ситуаций (кейсов) как педагогическая технология // Вестник РМАт - № 1(10). – 2014. – С. 94

<sup>2</sup> Основы менеджмента: полное руководство по кейс-технологиям / А. П. Панфилова, Л. А. Громова И. А. Богачек, В. А. Абчук; под общ. ред. В. П. Соломина. М.; СПб.; Нижний Новгород [и др]. : Питер, 2004. – С. 87

4. Поиск институциональной системы (фирма, организация, ведомство и т.д.), которая имеет непосредственное отношение к тезисам программной карты.

5. Сбор информации в институциональной системе относительно тезисов программной карты кейса.

6. Построение или выбор модели ситуации, которая отражает деятельность института; проверка ее соответствия реальности.

7. Выбор жанра кейса.

8. Написание текста кейса.

9. Диагностика правильности и эффективности кейса; проведение методического учебного эксперимента, построенного по той или иной схеме, для выяснения эффективности данного кейса.

10. Подготовка окончательного варианта кейса.

11. Внедрение кейса в практику обучения, его применение при проведении учебных занятий, а также его публикацию с целью распространения в преподавательском сообществе; в том случае, если информация содержит данные по конкретной фирме, необходимо получить разрешение на публикацию.

12. Подготовка методических рекомендаций по использованию кейса: разработка задания для студентов и возможных вопросов для ведения дискуссии и презентации кейса, описание предполагаемых действий учащихся и преподавателя в момент обсуждения кейса.

Кейс должен:

- быть написан интересно, простым и доходчивым языком (целесообразно, при необходимости, приводить высказывания сотрудников — представителей фирмы);

- отличаться «драматизмом» и проблемностью; выразительно определять «сердцевину» проблемы;

- показывать, как положительные примеры, так и отрицательные;

- соответствовать потребностям выбранного контингента студентов, содержать необходимое и достаточное количество информации.

Определение и квалификация проблемы занимает исключительно важное место в процессе конструирования модели ситуации. Вместе с тем текст кейса не должен подсказывать ни одного решения относительно поставленной проблемы.

Требования к формату и структуре кейса:

Сюжетная часть — описание ситуации, содержащее информацию, позволяющую понять окружение, при котором развивается ситуация, с указанием источника получения данных:

- наличие реально существующей ситуации, на основе которой разработан кейс;

- название компании, название продукции, описание продукции, ее особенности;

- имена и должности главных персонажей;

- описание состояния рынка в данной области (продукты, потребители, производство, распределение и т.п.); разбор главных конкурентов (их стратегии, позиции на рынке, политика маркетинга и распределения);

- общее состояние дел в компании, ее слабые и сильные стороны; дилеры и партнеры; управленческая стратегия; организационные отношения; ключевые фигуры в управленческой группе; производственные операции, продукты и процессы; финансовое положение компании; маркетинговая информация; взаимодействие работников.

Информационная часть — информация, которая позволит правильно понять развитие событий:

- этапы развития компании, важные моменты в истории развития, успехи и неудачи;

- стиль работы компании, стиль управления руководства;

- краткое описание проблемы, желательно привести несколько различных точек зрения (как она видится разными участниками событий);

- определенная хронология развития ситуации с указанием действий или воздействующих факторов, желательно оценить результаты их воздействия;

- предпринятые действия по ликвидации проблемы (если таковые предпринимались), какие результаты они давали;

- какие ресурсы могут быть выделены на решение данной ситуации.

Методическая часть — разъясняет место данного кейса в структуре учебной дисциплины, формулирует задания по анализу кейса для студентов и записку по преподаванию конкретной ситуации для преподавателя.

Сюжетная и информационная части могут существовать как относительно независимые (информация может быть вынесена в приложение), так и тесно переплетаясь. Но в любом кейсе его назначение и задание должны быть четко сформулированы.

Как отмечалось выше, кейс может содержать видео-, аудиоматериалы, материалы на электронных носителях или любые другие.

Анализ кейсов представляет собой процесс решения значительного числа частных задач, что предполагает постоянное присутствие в этом процессе генерации идей. Остановимся на характеристике основных видов анализа, которые получили наиболее широкое распространение и оказывают существенное воздействие на развитие метода case-study.

Проблемный анализ основывается на понятии «проблема». По сути дела, проблемный анализ предполагает осознание сущности, специфики той или иной проблемы и путей ее разрешения. Технология проблемного анализа предполагает аналитическую работу с классификацией проблем по следующим направлениям:

- определение формулировки проблемы, как неудовлетворенной общественной потребности;

- пространственно-временная констатация проблемы, которая предполагает определение пространственных и временных границ проблемы;

- выяснение типа, характера проблемы, ее основных системных характеристик (структуры, функций и т.д.);

- выявление закономерностей развития проблемы, ее последствий;

- диагностика принципиальной разрешимости проблемы;

- определение ресурсов, которые необходимы для разрешения проблемы;

- выработка организационно-управленческих технологий разрешения проблемы;

- разрешение проблемы.

Причинно-следственный анализ основывается на причинности; ее основными понятиями выступают «причина» и «следствие», которые описывают связь между явлениями. Технология причинно-следственного анализа включает в себя следующие шаги:

- формулировка объекта и предмета исследования;

- определение некоторых исходных событий как возможной причины и возможного следствия, объясняющих объект и предмет исследования;

- установление наличия причинно-следственной связи, определение причины и следствия;

- диагностика типа причинно-следственной связи, установление ее характера;

- выяснение места данной причинно-следственной связи в структуре причинно-следственной цепи;

- объяснение причинностью изучаемых явлений и процессов.

Прагматический (праксеологический) анализ предполагает осмысление того или иного объекта, процесса, явления с точки зрения более эффективного использования в практической жизни. Основными понятиями прагматического анализа выступают «эффективность» — достижение высокого результата минимальными ресурсами; «результативность» — способность достигать поставленную цель; «оценка» — величина, характеризующая то или иное явление с точки зрения эффективности и результативности. Прагматический анализ осуществляется в несколько этапов:

- осмысление объекта или процесса с точки зрения его функций;

- определение результативности системы;

- выявление тех функций, выполнение которых не удовлетворяет запросы к системе, анализ эффективности функционирования системы;

- структурный анализ системы, выявление ее структурных проблем, причин неэффективности;

- изучение возможностей системы, ее потенциала, неиспользованных резервов;

- выработка предложений по повышению эффективности системы.

Аксиологический анализ предполагает анализ того или иного объекта, процесса, явления в системе ценностей. Необходимость этого анализа обусловлена тем, что общество характеризуется значительной ценностной дифференциацией. Ценности представителей разных социальных групп различаются между собой. Поэтому довольно часто в демократическом обществе возникает проблема согласования ценностей, ценностного партнерства, без которого невозможно нормальное взаимодействие людей. Методика аксиологического анализа еще не сложилась. Можно предложить следующую его схему:

- выявление множества оцениваемых объектов;

- определение критериев и системы оценивания;

- формирование группы экспертов;

- проведение аксиологической экспертизы;
- получение системы оценок объектов;
- выработка рекомендаций по совершенствованию оцененных объектов.

Ситуационный анализ имеет особое значение при использовании метода case-study. Данный вид анализа основывается на совокупности приемов и методов осмысления ситуации, ее структуры, определяющих ее факторов, тенденций развития и т.п. Ситуационный анализ основывается на термине «ситуация», который является достаточно многозначным. Несмотря на многообразие понимания ситуации, можно выделить то общее, что свойственно различным концептуальным подходам. Прежде всего следует отметить, что ситуация является результатом социальных изменений, она вытекает из предыдущей ситуации и втекает в последующую ситуацию, т.е. она процессуальная. Удачность выбора ситуации определяется степенью ее соответствия изучаемому знанию, а также наличием в ней нестандартности, некоторой интриги, что придает ей интересность, побуждает исследовательскую мотивацию.

Прогностический анализ предполагает не разработку, а использование моделей будущего и путей его достижения. По сути дела, этот анализ сводится к прогностической диагностике, выяснению степени соответствия анализируемого явления или процесса будущему. Он включает в себя два вида анализа: нормативный прогностический анализ, когда задается будущее состояние системы и определяются способы достижения будущего, и поисковый прогностический анализ, при котором посредством построения трендовых моделей определяется ситуация будущего.

Рекомендательный анализ ориентирован на выработку рекомендаций относительно поведения действующих лиц в некоторой ситуации. Рекомендательный анализ играет особую роль в системе взаимодействия исследователя и практика. Он обеспечивает внедрение результатов исследования в жизнь. Основной проблемой этого анализа является проблема взаимодействия и общности языка исследователя и практика–управленца. Исследователь должен не только разрешить проблему теоретически, но и выработать рекомендации для совершенствования деятельности управленца, изложив их в категориях понятного управленцу языка. От прагматического анализа рекомендательный анализ отличается тем, что предполагает выработку вариантов поведения в некоторой ситуации.

Программно-целевой анализ представляет собой дальнейшее развитие рекомендательного анализа в аспекте выработки программы достижения определенной цели. Он сосредотачивается на разработке подробной модели достижения будущего.

Задачи, решаемые в процессе реализации метода case-study:

1. Осуществление проблемного структурирования, предполагающего выделение комплекса проблем ситуации, их типологии, характеристик, последствий, путей разрешения (проблемный анализ).
2. Определение характеристик, структуры ситуации, ее функций, взаимодействия с окружающей и внутренней средой (системный анализ).

3. Установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации, и следствий ее развертывания (причинно-следственный анализ).

4. Диагностика содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизация (праксеологический анализ).

5. Построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц (аксиологический анализ).

6. Подготовка предсказаний относительно вероятного, потенциального и желательного будущего (прогностический анализ).

7. Выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации (рекомендательный анализ).

8. Разработка программ деятельности в данной ситуации (программно-целевой анализ).

Исходя из описанных выше методов анализа кейсов и общей характеристики задач, решаемых в процессе реализации метода case-study, можно сформулировать основные рекомендации по их решению.

Решение кейсов рекомендуется проводить в 5 этапов:

Первый этап — знакомство с ситуацией, ее особенностями.

Второй этап — выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап — предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап — анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап — решение кейса — предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Анализ кейсов может быть, как специализированным, так и всесторонним. Специализированный анализ должен быть сосредоточен на конкретном вопросе или проблеме. Всесторонний (подробный) анализ подразумевает глубокое погружение в ключевые вопросы кейса.

Метод case-study как образовательная технология.

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 подготавливают 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».

Правила поведения во время сеанса мозговой атаки:

- главное — высказать идею, а не задумываться о ее содержании и аргументации (это — дело аналитиков, количество предпочтительнее качества). Мысли должны выражаться кратко, в течение не более полминуты, поскольку длительное высказывание снижает активность и притупляет внимание остальных участников, а возникающие в головах идеи могут забываться;

- запрещена любая критика идей, а также осуждающие реплики, усмешки, одергивания и т.п., что порождает психологические барьеры. Задача каждого — поддержание атмосферы доброжелательности, что высвобождает мысль;

- желательно развитие идей, высказанных другими.

Во время сеанса своими вопросами и замечаниями руководитель управляет ходом обсуждения, следит за соблюдением правил и регламента, поддерживает атмосферу доброжелательности и творчества, удерживает от сужения области поиска (зацикливания на какой-то одной идее или направлении поиска).

Продолжительность сеанса обычно составляет один-два часа. Возможны перерывы. Высказываемые идеи должны фиксироваться, но так чтобы участники сеанса не отвлекались (например, записывая разговоры на магнитофон).

После сеанса возможно коллективное редактирование высказанных идей с их развитием и дополнением.

Окончательный список идей затем передается группе аналитиков для детальной оценки. При этом перед ними ставится задача не отмечать сходу внешне абсурдные предложения, а пытаться найти способ их реализации, применения или улучшения.

Генерация идей возможна следующими способами:

- прямой аналогии, по сходству с аналогичным процессом или объектом из живой природы или области, знакомой члену группы (для чего и подбирают людей с широкой областью интересов);

- фантастической аналогии, использование гипотетических, фантастических, вымышленных и сказочных средств и персонажей;

- личностной аналогии (эмпатия), отождествление себя с деталями или изделием, попытка изнутри прочувствовать и увидеть, что можно улучшить или изменить (вжиться в образ);

- символической аналогии, в парадоксальной форме кратко сформулировать суть проблемы.

Метод мозговой атаки применяется не только для поиска путей решения задачи, но и уточнения ее формулировки, выявления возможных недостатков или побочных эффектов (так называемый метод обратной мозговой атаки).

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 интерпретация 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 групповая и индивидуальная. 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 оценка – 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 систему 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.

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:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Еремин А. С. Разработка и апробация кейсов: особенности разработки кейсов, выбор главных особенностей кейса, плана и текста кейса // Инновации в образовании. - 2010. - № 3. - С. 15.

- 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.

Методы работы с кейсом:

- Моделирование. Построение модели ситуации. Может быть использован системный анализ, системное представление и анализ ситуации.

- Мыслительный. Способ получения знаний, эксперимент ситуации посредством ее мысленного преобразования.

- Проблемный метод. Представление проблемы, лежащей в основе ситуации.

- Метод описания. Создание и описание ситуации.

- Игровые методы.

- Мозговая атака.

- Дискуссия. Результат работы с кейсом

- Освоение новой информации (углубленное изучение вопроса).

- Освоение метода сбора данных.

- Создание нового подхода к обучению.

- Повышение уровня профессиональной компетентности студентов.

- Освоение метода анализа (проблемного анализа).

- Умение работать с текстом.

- Соотнесение теоретических и практических знаний.

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 контролируется.

### **Методические рекомендации студентам по подготовке к занятию с использованием кейсового метода.**

Подготовка к обсуждению в аудитории В ходе подготовки к занятию необходимо тщательно изучить ситуацию, проанализировать предлагаемый материал и сделать для себя предварительные выводы.

Задача студентов — самостоятельно провести обстоятельный анализ ситуации. Вот примерная схема подготовки к обсуждению ситуации на семинаре.<sup>1</sup>

1. Просмотрите материал ситуации, не углубляясь в детали.
2. Прочтите ситуацию внимательно, на этот раз, обращая внимание на все факты и обстоятельства.
3. Ознакомьтесь с материалами, представленными в рисунках и таблицах.
4. Определите стратегические задачи и проблемы.
5. Примените концепции, методики и подходы дисциплины, которые вы изучили.
6. Подкрепляйте свою точку зрения и мнение фактами и аргументами.

---

<sup>1</sup> Сборник кейсов для вузов по дисциплинам С 23 гуманитарного и социально-экономического цикла: учебно-методическое пособие. - СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2015. - С. 22

При работе в подгруппе (команде) каждому участнику рекомендуется придерживаться следующих правил:

- активно принимать участие в высказывании идей и в обсуждении; – терпимо относиться к мнениям других участников;
- не прерывать высказывающего, давать ему возможность полностью высказаться;
- не повторяться вслух;
- не манипулировать неточными или неверными сведениями для того, чтобы приняли Вашу точку зрения;
- помнить, что каждый участник имеет равные права; – не навязывать своего мнения другим;
- четко формулировать свое окончательное мнение (устно или письменно).

Представление результатов работы по темам для представления результатов рекомендуется подготовить на одной странице резюме в виде выводов (текст, графики, таблицы). Выступление руководителя должно быть в пределах 10 минут, а предварительно на доске записываются основные результаты работы. Остальные подгруппы выступают слушателями и оппонентами докладчика, а затем оценивают доклад руководителя подгруппы. Обсуждение темы заканчивается подведением итогов преподавателем.

### **Кейс 1. Организация и управление добровольческими ресурсами.**

**Цель:** отработка навыков профессиональных компетенций, связанных с организацией и управлением волонтерской деятельностью, основанных на знаниях в области теории управления добровольческими ресурсами, включая законодательство и финансы.

#### **Основные задачи:**

- Обеспечить получение необходимых знаний, навыков и умений в сфере организации и управления добровольческими ресурсами;
- освоить современные технологии диагностики потенциальных волонтеров, с целью профессионального отбора;
- выработать навыки работы с персоналом, необходимые в практике управления волонтерским движением в области отбора и обучения персонала волонтерской организации;
- ознакомить с навыками конструктивных способов межличностного взаимодействия в рамках интервьюирования кандидатов в волонтеры;
- активизировать собственные личностные ресурсы, способствующие саморазвитию и самореализации, повышению уровня толерантности и личностной креативности как адаптационного ресурса и условия эффективной волонтерской

деятельности, рефлексии, повышению устойчивости к эмоциональному выгоранию и профессиональной деформации;

- развить способность разработки стратегии работы с волонтерскими группами и организациями на основе критического осмысления выбранных и созданных теорий, концепций, подходов и (или) технологий;

- развить лидерские навыки.

**Количество участников группы:** 5 — 7 человек.

**Время работы:** 4 часа.

### **1.1. Кейс. Способы набора и привлечения волонтеров.**

**1.1.1. Кейс. Вводная информация.** Волонтерский центр заключил соглашение на обслуживание крупного спортивного мероприятия международного уровня - зимних Сурдлимпийских Игр в Ханты-Мансийске. Волонтеры должны работать 2 недели.

**Необходимое количество волонтеров:** 500 человек (аэропорт 50, допинг контроль 40, служба размещения 60, сопровождение делегаций 50, направление потоков зрителей 100, работа с судейскими бригадами 20, пресс-служба 40, аккредитация 30 служба технического обеспечения 10, парковка 100) со знанием русского жестового языка.

**Предоставляемые сервисы волонтерам от организаторов:** транспорт, питание 3 раз в день.

**Время работы волонтеров:** 8 часов смена.

Задание:

- Составьте график проведения интервью исходя из следующих условий:
  - было подано 1500 заявок;
  - длительность интервью/собеседования 30 мин
  - итоговый список волонтеров должен быть представлен через 3 недели
- определите сколько нужно интервьюеров /количество рабочих мест;
- составьте перечень требований к рабочим местам интервьюера.

**1.1.2. Кейс. Вводная информация.** Волонтерская программа «Старшие друзья» связана с оказанием необходимой поддержки детям, находящимся в трудной жизненной ситуации. В программе участвуют дети в возрасте от 7 до 15 лет, состоящие на сопровождении учреждения социального обслуживания или иной социальной службы, и имеющие одну или несколько проблем из перечисленных ниже: недостаток общения; недостаток эмоционального тепла, поддержки и заботы со стороны ближайшего социального окружения; трудности общения со сверстниками; переживание чувства одиночества, ненужности, отвержения, замкнутость; переживание утраты; неуверенность в себе; низкая самооценка; трудности адаптации к школе или трудности с учёбой, особенно если они связаны с проблемами в отношениях с учителями и сверстниками; отсутствие близкого взрослого, который является для ребёнка положительным примером.

Часто участниками программы становятся дети из многодетных или неполных семей, дети из малообеспеченных семей, дети-сироты и дети, оставшиеся без

попечения родителей (включая детей, находящихся под опекой или в приёмных семьях), дети из семей, в которых родители имеют социальные проблемы.

В зависимости от трудностей, которые имеются у ребёнка, волонтерам могут быть поставлены различные задачи, например: поддержка ребёнка в преодолении имеющихся эмоциональных и поведенческих трудностей; организация досуга для ребёнка; поддержка ребёнка в преодолении личностно-социальных трудностей (например, неумение выстраивать отношения со сверстниками, отсутствие друзей); поддержка ребёнка в восполнении пробелов в знаниях вследствие недостатка образования; помощь в усвоении школьной программы и другие.

Помимо этого, к волонтеру предъявляется ряд дополнительных требований, которые сформулированы в виде «Правил для волонтера». Наиболее важными из них являются: волонтер должен относиться к ребёнку уважительно; волонтер не должен совершать действий, опасных для жизни и здоровья ребёнка; волонтер не должен принимать решения, выходящие за рамки обязанностей без согласования с координатором программы; волонтер должен информировать родителей (законных представителей) о планируемых мероприятиях с ребёнком и получать их согласие; волонтер не может наказывать ребёнка; волонтер не должен курить и употреблять алкоголь в присутствии ребёнка; волонтер не может приводить ребёнка к себе домой; волонтер не может делать ребёнку дорогих подарков и давать обещания, которые он не сможет выполнить.

#### **Задание:**

- Составьте компетентностный портрет волонтера, включающий как личные, так и профессиональные компетенции исходя из специфики его работы в предполагаемой волонтерской программе
- Составьте вопросы интервью и систему оценки кандидата по выбранным компетенциям, включая шкалу оценки и удельный вес каждого навыка.

**1.1.3. Кейс. Вводная информация.** Правильный отбор волонтеров для проекта - 50% успеха. Какие Вам нужны волонтеры? Веселые, умные, а может быть креативные? Каждый, кто проводит собеседование с потенциальными волонтерами, сталкивается с проблемными ситуациями. С некоторыми из них, вам придется познакомиться и найти правильный выход.

**При проведении собеседования вы понимаете, что потенциальный доброволец не может дать вам достаточно информации для принятия решения.** Ему может быть неудобно вести разговор в силу застенчивого характера, или у него есть, что скрывать от вас. У вас возникли сомнения в том, подходит ли доброволец к рабочему месту.

**Задание:** разработайте тактику проведения собеседования в данной ситуации.

#### **Возможные варианты**

1. Будьте терпеливы, дайте ему возможность помолчать. Если доброволец не говорит, вновь объясните процесс собеседования.
2. Наблюдайте за всеми признаками сомнений или встревоженности, они могут быть ключами к реальной проблеме или замкнутости.

3. Спросите, есть ли кто-нибудь, от кого можно получить больше информации о добровольце. Перенесите собеседование и постарайтесь получить дополнительную информацию.

**1.1.4. Кейс. Вводная ситуация.** При проведении собеседования вы понимаете, что потенциальный волонтер или имеет проблему физического или психического здоровья, или у него тяжелая жизненная ситуация, которая, по вашему мнению, мешает ему работать в данный момент.

**Задание:** разработайте тактику проведения собеседования в данной ситуации.

1. Дать потенциальному добровольцу возможность рассказать свою историю, не прерывая его. Поинтересуйтесь, какие шаги были предприняты для преодоления текущих трудностей, определите, если возможно, как сильно было стремление найти решения. Перечислите людей или общественные организации, которые могут помочь.

2. Сохраняйте доброжелательное отношение, проявляйте симпатию, стремление помочь, но не берите на себя ответственность за поиск решений проблем добровольца.

3. Узнайте с кем близко общается волонтер и можно ли связаться с ними для получения дополнительной информации.

4. Обратитесь к специалистам по тем вопросам, в которых вы не ориентируетесь.

**1.1.5. Кейс. Вводная информация.** При проведении собеседования вы понимаете, что у волонтера не хватает опыта, способностей или интереса, необходимого для того, чтобы он мог принять участие в реализации проекта.

**Задание:** разработайте собственную тактику поведения в данной ситуации.

1. Имейте под рукой описания других волонтерских проектов вашего учреждения.

2. Спросите волонтера, можно ли поделиться информацией, полученной в ходе собеседования, с другими руководителями проектов, к которым вы его направите.

3. Внесите информацию о волонтере в общую базу. Храните информацию о волонтере на случай появления возможностей в будущем.

**Межгрупповое обсуждение.**

Общий вывод: в любом случае важно, чтобы волонтер не остался без альтернативного плана или способа действий.

## **1.2. Кейс. Обучение волонтеров.**

**1.2.1. Кейс. Вводная информация.** Волонтерский Центр должен провести обучение для 200 волонтеров по теме «Особенности взаимодействия с людьми с инвалидностью» в рамках участия в общероссийском интеграционном Фестивале творчества и спорта людей с инвалидностью «Парафест»-2015.

**Задание:**

- Каких специалистов вы бы привлекли для обучения волонтеров, обоснуйте:
  - социального работника
  - педагога
  - психолога
  - представителя общественной организации инвалидов
  - опытного волонтера и др.

- Какую форму проведения обучения вы бы рекомендовали для выбранного специалиста и почему?

### **1.3. Кейс Мотивация волонтеров.**

**Кейс. Вводная информация.** Волонтерский Центр совместно с одним из учреждений социальной защиты населения г. Москвы запустило пилотный проект «Уход на дому». Программа «Уход на дому» осуществляет физическую, социальную и моральную поддержку одиноким людям со сниженными способностями к самообслуживанию, помогает им вести независимый образ жизни в своём доме. Это одна из программ, предъявляющих наиболее высокие требования к профессиональной квалификации социального работника. Технология работы в данной программе предполагает: посещение клиента на дому, оценку способностей подопечного к самообслуживанию, определение других социальных потребностей клиента и наличия ресурсов для их удовлетворения, составление плана ухода. Исходя из полученных данных и учёта индивидуальных особенностей клиента, каждому подбирается профессиональный патронажный работник. Несмотря на это, и в данной программе есть место для применения труда волонтеров, в первую очередь, как офисных работников, помогающих осуществлять администрирование процесса (отвечать на входящие звонки, вести бланки учёта, вести базу данных клиентов и прочее). В рамках реализации проекта требовалось 40 волонтеров. Однако еще на этапе подготовки руководство волонтерского центра столкнулось с проблемой недобора волонтеров. Результаты проведенного мониторинга продемонстрировали низкую мотивацию потенциальных волонтеров-участников данного проекта.

1. Предложите принципы формирования системы мотивации для волонтеров в рамках данного проекта.
2. Составьте компетентностный портрет волонтеров с целей аудиторией проекта.
3. Предложите еще модели работы в волонтеров в данном проекте, помимо представленных.

**1.3.1. Кейс. Вводная информация.** Вас пригласили на должность директора Волонтерского центра одного из крупнейших вузов страны, со штатной структурой 10 человек и общей численностью волонтеров более 1000 человек. Основное направление деятельности Центра – социальное, культурное, событийной волонтерство. Текучесть волонтеров на уровне 70 % в год, что объясняется отсутствием на данный момент в Центре четкой системы мотивации.

#### **Задание:**

1. Предложите принципы формирования системы мотивации для волонтеров Центра.
2. Предложите свой вариант мотивационной программы с использованием материальных и нематериальных стимулов.
3. Составьте приблизительный перечень и объем расходов для реализации программы.

## **1.4. Кейс. Удержание волонтеров**

**1.4.1. Кейс. Вводная информация.** Волонтерский центр Тольяттинского государственного университета в августе заключил соглашение с Хоккейным клубом «Лада» на обслуживание 30 «домашних» игр в Континентальной хоккейной лиге. Взамен ХК «Лада» размещает логотипы, баннера, рекламную продукцию ТолГУ на стадионе, диктор объявляет благодарность волонтерам ТолГУ.

Волонтеры должны работать с сентября по февраль. Каждый месяц проводится по 5 игр. На каждую игру ХК «Лада» необходимо до 80 волонтеров.

Статистика по работе волонтеров с сентября по ноябрь, показала следующие итоги по посещению волонтеров игр ХК «Лада»:

1. Сентябрь: все игры по 80 человек.

2. Октябрь: было 2 игры по 75 человек (игры в воскресенье) и 3 игры по 65 человек.

3. Ноябрь: 4 игры по 55 человек, 1 игра 25 человек.

Сейчас конец ноября (экватор). Необходимо подготовить программу по удержанию волонтеров, учитывая внешние угрозы в будущем.

### **Решение:**

1. Предоставить волонтерам ТолГУ в день работы на играх ХК «Лада» освобождение от занятий.

2. Составить план привлечения волонтеров на каждую игру, по факультетно.

3. Заручиться поддержкой Администрации университета.

4. В январе – сессия. Таким образом, необходимо определиться с волонтерами, предоставить им освобождение от занятий.

5. Ввести новые виды мотивации: выход на лед по окончанию игр, фотосессии с хоккеистами, один день с кумиром, автограф сессии и т.д.

6. Отслеживать вопросы организации работы волонтеров: транспорт, питание, взаимодействие с охраной, тикетингом, стюардами и т.д.

**1.4.2. Кейс. Вводная информация.** Сочинский муниципальный волонтерский центр заключил соглашение на обслуживание Всемирной выставки достижений в электротехнике (более 80 иностранных делегаций) с 10 по 21 апреля в Главном медиа центре (150 000 кв.м., Адлерский район г. Сочи).

**Необходимое количество волонтеров:** 110 человек (аэропорт 20, сопровождение делегаций 40, направление потоков зрителей 40, парковка 10).

**Мотивация волонтерам:** грамоты, экипировка остается у волонтеров.

**Предоставляемые сервисы волонтерам от организаторов:** транспорт (Сочи-Адлер-Сочи), питание 1 раз в день.

**Время работы волонтеров:** 10 часов смена.

**График работы выставки:** 10 и 21 апреля – прибытие и отправка делегатов выставки, 11-20 апреля – работа выставки в ГМЦ.

В итоге на 4 день работы выставки на работу вышло только 40 волонтеров (сопровождение делегаций 10, направление потоков зрителей 30). В ходе изучения

ситуации выяснилось: что во второй и третий день выставки второй автобус для волонтеров опаздывал на 1 час; были зафиксированы случаи грубого отношения супервайзеров направлений сопровождение делегаций и парковка к волонтерам; к концу рабочей смены волонтеры оставались голодными; был выявлен случай, когда супервайзеры направления потоков зрителей дали задание волонтерам перенести со склада во вспомогательный зал выставки 100 тяжелых металлических столов.

Необходимо для сотрудников Сочинского муниципального волонтерского центра разработать меры по удержанию волонтеров.

**Решение:**

1. Необходимо ввести 2-х сменную работу волонтеров. При необходимости донабрать волонтеров. Выяснить, чем занимаются волонтеры аэропорта с 11-20 апреля.

2. Выяснить с организаторами следующие вопросы: транспорта; отношения супервайзеров к волонтерам; организовать для волонтеров, помимо основного питания, чай, печенье; объяснить организаторам, что волонтеры не грузчики и т.д.

3. Усилить мотивацию: памятные подарки, возможность организовать вечеринку для волонтеров или попасть на фуршет, поблагодарить волонтеров.

**1.4.3. Кейс. Вводная информация.** Екатеринбургский центр социальных волонтеров работает в городе уже 3 года. В базе волонтерского центра состоит 500 волонтеров. Волонтерский центр работает на базе Управления семьи Администрации Екатеринбурга.

Добровольцы Екатеринбургского центра социальных волонтеров работают с 5 реабилитационными детскими центрами (социальная реабилитация детей), 5 домами престарелых (организация культурно-массовых мероприятий), 2 общественными организациями инвалидов (помощь инвалидам колясочникам), осуществляют адресную шефскую помощь 20 семьям с детьми с инвалидностью.

Для привлечения добровольцев в ЦСВ, сотрудники центра (3 человека) заключили соглашения с 50 школами Екатеринбурга, 20 вузами и сузами Екатеринбурга, ведут активную работу по привлечению волонтеров в социальных сетях.

В последнее время сотрудники ЦСВ обратили внимание на снизившую активность добровольцев центра в участии в социальных программах в детских реабилитационных центрах и домах престарелых; сократилось количество проактивных волонтеров, приходивших в волонтерский центр в свободное время; уменьшилось количество статей о работе волонтеров ЦСВ в СМИ с 5 в месяц год назад, до 2 статей в месяц в нынешнем году; за последние 5 месяцев работы, ЦСВ не провел ни одного мероприятия по награждению добровольцев центра, из-за увеличения количества мероприятий в последние полгода, которые в основном проходили в выходные дни.

Необходимо разработать текущий план удержания добровольцев ЦСВ на ближайшие полгода (июнь – декабрь).

**Решение:**

1. Усилить мотивацию волонтеров

2. Улучшить организацию проведения волонтерских мероприятий
3. Договориться с вузами о прохождении практики студентами в ЦСВ по профильным направлениям.
4. Привлекать к работе серебряных волонтеров.
5. Создать волонтерские ячейки в школах, вузах и сузах.
6. Усилить информационную работу.

### **1.5. Кейс. Координация волонтеров.**

**1.5.1. Кейс. Вводная информация.** В Ваше волонтерское объединение обратились с просьбой предоставить волонтеров для проведения краевого/областного конкурса «Волонтер года», который проходит в течение трех дней на базе Вашего образовательного учреждения.

#### **Волонтеры требуются по следующим направлениям:**

- 1) Помощь в организации и проведении выставки 30 общественных объединений (подготовка выставки осуществляется накануне вечера, выставка проходит в течение всего дня);
- 2) Помощь в организации питания участников конкурса (500 человек, питание в 3 смены, 3 обеда в течение 3 дней);
- 3) Помощь в организации и проведении круглого стола руководителей общественных организаций (проходит в течение трех часов в один из дней конкурса);
- 4) Помощь в проведении очного этапа конкурса (презентации на сцене, которые проходят на протяжении 4 часов в концертном зале) и концерта на церемонии закрытия (2 часа в вечернее время)

#### **Задание:**

1. Определить количество волонтеров, которых необходимо привлечь к данному мероприятию, и составить примерный график их работы;
2. Составить список необходимых вопросов к организаторам мероприятия;
3. Составить схему коммуникации с волонтерами во время проведения мероприятий (на какие функциональные группы будут разбиты волонтеры, кто и каким образом будет осуществлять координирование их действий).

#### **Что важно помнить:**

- ✓ Волонтер может работать без питания 4 часа подряд, при этом ему обязаны предоставить бутылку воды и 10-минутный перерыв;
- ✓ Волонтер не может пользоваться телефоном во время работы на мероприятии;
- ✓ В случае, если координатор волонтеров отлучается, необходимо оставить кого-нибудь за главного.

**1.5.2. Кейс.** В Ваше волонтерское объединение обратились с просьбой провести серию патриотических уроков в школе-интернате для глухонемых детей. К сожалению, у Вашей команды нет готового материала и опыта в проведение данного рода социальных проектов.

#### **Задание:**

- 1) Определить количество волонтеров, которых необходимо привлечь к данному мероприятию;
- 2) Выделить основные этапы реализации данного проекта и составить список необходимых ресурсов;
- 3) Продумать грамотное распределение обязанностей между волонтерами.

**Что важно помнить:**

- ✓ Дети всегда ждут что-то яркое, творческое и интерактивное;
- ✓ Существуют особые принципы работы с глухонемыми детьми;
- ✓ Школа-интернат находится за городом.

### **1.5.3. Кейс. Индивидуальные ситуационные кейсы**

Вы являетесь координатором волонтером в Вашем волонтерском объединении. В своей работе Вам приходится сталкиваться со следующими непредвиденными ситуациями. Как Вы себя поведете в этих случаях?

➤ Организаторы мероприятия обратились к Вашим волонтерам, ответственным за встречу и регистрацию гостей, убратся в помещении перед началом проведения мероприятия (подмести полы, протереть пыль, отмыть стойку регистрации).

➤ Организаторы мероприятия отказались предоставить волонтерам питание при 8-часовом рабочем дне.

➤ Волонтерам было дано задание встретить очень важных гостей рано утром, а автобус для встречи делегации не приехал.

➤ Организаторы забыли выдать Вам новую программу мероприятия, и волонтеры предоставляют гостям неактуальную информацию. О том, что организаторы в последний момент переделали программу, Вы узнаете случайно незадолго до начала концерта.

➤ Вы с волонтерами приходите в помещение, где проходит мероприятие, и выясняете, что в нем одновременно проходит два мероприятия.

➤ Мероприятие перенеслось на следующий день, а организаторы забыли Вас об этом предупредить. Волонтеры уже приехали на место, у них нет возможности работать в другой день.

➤ Вам нужно срочно решить очень важный организационный вопрос, но Вы потеряли лицо, ответственное за работу с волонтерами на мероприятии.

➤ Для работы на мероприятии одновременно привезли волонтеров двух волонтерских объединений и поставили их работать на одну функцию. Каждое волонтерское объединение работает по своей системе, и волонтеры никак не могут найти общий язык друг с другом.

➤ Незадолго до начала мероприятия потерялся ребенок, и волонтеров попросили его найти. При этом волонтерам нужно заниматься встречей и регистрацией гостей.

➤ Половина волонтеров попали в пробку и не могут вовремя приехать на мероприятие.

### **Кейс 2. Работа и коммуникация с отдельными категориями лиц.**

**Цель:** формирование умений и навыков разработки коммуникации с отдельными категориями лиц (люди с инвалидностью, граждане пожилого возраста «серебряные волонтеры»).

**Основные задачи:**

- получить представления об особенностях организации добровольческой деятельности с различными категориями волонтеров (граждане пожилого возраста, люди с инвалидностью);

- освоение компетенций, в области межличностного взаимодействия и навыки эффективного общения с различными категориями клиентов в практике волонтерской деятельности;

- демонстрация знаний в сфере социальных и психолого-педагогических технологий и методик работы волонтеров с различными категориями лиц.

**Количество участников группы:** 5 — 7 человек.

**Время работы:** 1 час.

В случае увеличения группы участвующих временной интервал должен быть увеличен на выполнение каждого упражнения.

## **2.1. Кейс. Волонтеры «серебряного возраста».**

**Вводная информация.** Организаторы Всероссийского Олимпийского дня в Москве обратились к Волонтерскому центру одного из учебных заведений с просьбой помочь в организации мероприятия в парке «Сокольники», предоставить – 150 волонтеров для работы на разных площадках по направлениям:

- транспорт;
- медиа;
- организация питания;
- предоставление и получение информации;
- сопровождение гостей мероприятия;
- работа со зрителями;
- аккредитация;
- лингвистические услуги.

Особое внимание организаторы уделили набору волонтеров из числа граждан пожилого возраста в количестве 40 человек.

**Программа мероприятия:** Праздник начнется с легкоатлетического забега на 5 км, в котором смогут принять участие все желающие. Также в рамках Олимпийского дня пройдут турниры по футболу, спорту на пилоне, воркауту и воздушной акробатике. С самого утра в парке будет работать павильон для проверки уровня физической подготовки. С помощью специально разработанного комплекса упражнений «Мой Олимп» любой желающий сможет проверить свою спортивную форму. Также в «Сокольниках» будет дан старт велопробегу «Олимпийский день». Кульминацией праздника станет звездный гала-матч по футболу между командами олимпийских чемпионов зимних и летних видов спорта. Кроме того, в рамках

празднования состоится чествование спортсменов-ветеранов Великой Отечественной войны. Кроме того, в парке пройдет фотосессия с олимпийским факелом, будет работать площадка граффити. Торжества продлятся с 10.00 до 18:00. Ожидается, что в празднике примут участие свыше 300 человек, а присоединятся к торжествам более 2 тыс. зрителей.

**Время работы волонтеров:** 8 часов.

**Сервисы для волонтеров:** униформа, организация питания.

**Задание:**

- предложите формы вовлечения и каналы привлечения граждан пожилого возраста в волонтерскую деятельность в рамках данного проекта.
- составьте вакансию для серебряных волонтеров с учетом их специфики здоровья, медицинских показателей, опыта и др.
- обозначьте особенности организации рабочего места и условий труда серебряных волонтеров по выбранным вашим функциональным направлениям;
- составьте список рисков - внутренних и внешних причин отказа пожилых людей от участия в данном мероприятии и пути их минимизации.

## **2. 2. Кейс. Волонтеры с инвалидностью**

**Вводная информация.** Волонтерский Центр ежегодно привлекается к организации одного из крупных кинофестивалей "Кино без границ". Он проходит с участием представителей различных инвалидных, волонтерских, благотворительных организаций, государственных и муниципальных учреждений, работающих в социальной сфере на территории Российской Федерации, а также видных общественных и политических деятелей, звезд шоу-бизнеса. В этом году для адаптации и приобщения к активной и интересной жизни инвалидов, администрация ВЦ решила привлечь ребят с инвалидностью в качестве волонтеров (30 чел.) к организации знакового мероприятия.

**Необходимое количество волонтеров с инвалидностью:** 30 человек.

**Сервисы для волонтеров:** транспорт, питание 1 раз в день.

**Время работы волонтеров:** 4 часов смена.

**Задание:**

- составьте «пирамиду потребностей» (иерархию) потенциальных волонтеров-инвалидов и мотивационную программу по их привлечению к мероприятию, учитывая специфику их жизнедеятельности.
- разработайте рекомендации по возможной функциональной специфике и возможным видам деятельности данной категории волонтеров в рамках проведения кинофестиваля.
- представьте потенциальные риски привлечения людей с инвалидностью к волонтерской деятельности и пути их решения.

## **2.3. Кейс. Тим-лидеры волонтеров.**

**Вводная информация.** Волонтерский центр принимает участие в крупном международном спортивном мероприятии (далее – Мероприятие) и осуществляет набор волонтеров (1400 чел.) по следующим функциональным направлениям:

- «Размещение». Распределение номеров, регистрация, заселение, работа на ресепшн и помощь при выезде участников и гостей Мероприятия – 240 волонтеров;
- «Аккредитация». Формирование и выдача идентификационных карт, на которых будут указаны статус и зоны доступа – 160 волонтеров;
- «Логистика». Обеспечение объектов Мероприятия всем необходимым, а также доставка спортсменам питьевой воды – 40 волонтеров;
- Медицинское обеспечение. Помощь врачам при общении с обратившимися за медицинской помощью, сопровождение спортсменов на процедуру допинг-контроля – 40 волонтеров;
- «Прибытия и отъезды». Встреча и проводы всех гостей и участников Игр в аэропортах, железнодорожных и автовокзалов – 230 волонтеров;
- «Маркетинг». Контроль, размещение логотипов и рекламного оборудования, а также работа со спонсорами и партнерами, разработка макетов сувенирной и раздаточной продукции – 56 волонтеров:
- «Технологии и телерадиовещание». Информационно-коммуникационные технологии, организация взаимодействия Главного вещателя и Оргкомитета до осмотра радиоэлектронных средств – 22 волонтера;
- «Церемонии». Сопровождение спортсменов на пьедестал, вручение медалей и цветов победителям соревнований, поднятие флагов стран-участниц Мероприятия.
- «Коммуникации». Помощь в проведении PR-мероприятий, участие в массовых съемках для PR-материалов, а также сопровождение коммуникационных партнеров Игр – 34 волонтера;
- «Протокол». Сопровождение представителей Международной федерации студенческого спорта и национальных спортивных студенческих союзов стран-участниц Мероприятия – 90 человек;
- Организация питания. Работа в местах питания спортсменов, гостей Мероприятия, а также волонтеров- 180 человек;
- «Лингвистические услуги». Письменный и устный перевод, а также предоставление информации участникам и гостям Универсиады на их родном языке – 58 волонтеров;
- Пресс-центр. Сопровождение журналистов и операторов на разных спортивных площадках, обработка и распределение результатов журналистам, мониторинг публикаций, репортажная съемка, а также работа с сайтом Мероприятия – 42 волонтера;
- Атташе. Сопровождение спортсменов – 66 волонтера;
- Спортивные волонтеры. Работа непосредственно на соревновательных площадках – 78 волонтера;
- Транспорт. Составление расписания передвижения участников и гостей Универсиады, обслуживание транспортного парка и контролирование передвижение транспорта – 360 волонтера.

**Сервисы для волонтеров:** проживание, питание, проезд, униформа.

**Задание:**

1. Рассчитайте для каждого направления и количества волонтеров необходимое число тим-лидеров.
2. Сформулируйте компетенции и функции тим-лидера для каждого отдельного направления работы.
3. Предложите модели организации тим-лидеров с волонтерами.

### **Кейс 3. Коммуникации в волонтерской среде**

**Цель кейса:** отработка навыков эффективного взаимодействия в команде.

**Основные задачи:**

- изучить структуру команды, принципы построения эффективного командного взаимодействия, выработать навыки взаимодействия в команде;
- научиться анализировать действия команды и взаимодействие ролей в команде по отношению к принципам целесообразности и эффективности;
- ознакомить с навыками формирования и отслеживания динамики командного взаимодействия;
- осознать и проанализировать неэффективные коммуникативные модели поведения в команде;
- продемонстрировать готовность к взаимодействию и сотрудничеству с другими членами группами;
- осознание принципов командной работы, создание благоприятного психологического климата;
- развить умения строить межличностные отношения в коллективе и лидерские навыки.

**Количество участников группы:** 5 - 7 человек.

**Время работы:** 40 мин.

В случае увеличения группы участвующих временной интервал должен быть увеличен на выполнение каждого упражнения.

**3.1. Кейс. Вводная информация.** В волонтерском центре (далее – ВЦ) работали две сотрудницы – Ольга и Татьяна. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Ольга была добросовестна, пунктуальна, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Татьяна, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности. Руководитель ВЦ всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Ольгу. Когда Татьяна отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то руководитель передавал часть ее работы Ольге. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Татьяны. Так как Ольге приходилось доделывать некоторую часть работы за Татьяну то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. Между коллегами возник конфликт. Руководитель ВЦ при первой возможности полностью разделил их функции и пересадил в разные кабинеты.

**Задание:**

1. Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

2. Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие? Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?

3. Предложите руководителю ВЦ решение проблемы.

#### **Кейс 4. Технологии разработки волонтерского проекта (модели)**

**Цель:** формирование умений и навыков разработки волонтерского проекта посредством использования практики технологии подготовки текстового описания проекта, его презентации и методов проектирования.

##### **Основные задачи:**

- формирование умений реализовать теоретико-методологические принципы прогнозирования и моделирования в практике добровольческой деятельности

- освоение компетенций, связанных с использованием и внедрением различных современных технологий проектирования в добровольческой сфере;

- демонстрация знаний в области организации и реализации проектов: технологии мониторинга (оценка возможностей и ресурсов), технологии привлечения ресурсов, подбор и обучение участников проекта;

- отработать навыки разработки социальных проектов в области организации добровольческой деятельности;

- усвоение методов социально-проектной и прогностической деятельности в рамках разработки социального проекта в добровольческой сфере;

- изучение составляющие проектной работы;

- отработать на практике составления рабочего плана реализации проекта

- отработать владение навыками проведения диагностики и экспертизы социальных проектов.

**Количество участников группы:** 5 — 7 человек.

**Время работы:** 3 часа.

В случае увеличения группы участвующих временной интервал должен быть увеличен на выполнение каждого упражнения.

**4.1. Кейс. Вводная информация.** Разработать волонтерский проект помощи одной из нуждающейся категории населения (дети-инвалиды, пожилые, малообеспеченные семьи и др.).

#### **Пример логической таблицы для составления проекта.**

<b>Составные части проекта</b>	<b>Индикаторы</b>	<b>Внешние условия (факторы, предпосылки, допущения)</b>
Постановка проблемы 1. Почему возникла необходимость в выполнении проекта? 2. Почему решение данной	Какие источники информации (статистическая и аналитическая информация, публикации в прессе, материалы конференций, постановление администрации	

<p>проблемы -приоритетная задача и актуальна в обществе?</p> <p>- чья это проблема (кого она касается, что это за люди или организации)?</p> <p>- каковы масштабы проблемы?</p> <p>- поддается ли проблема решению;</p> <p>- что будет, если проблема не найдет разрешения?</p>	<p>и т.п.) свидетельствуют о том, что проблема существует и ее важно решить</p>	
<p>Цель 1.</p> <p>Какова цель, на достижении которой направлена деятельность в рамках проекта?</p> <p>Насколько ее достижение решит или снизит остроту поставленной проблемы?</p> <p>2. Кто выиграет в результате достижения цели проекта?</p>	<p>1. Каковы средства проверки достижения цели проекта?</p> <p>2. Каким образом проверяющие организации/лица смогут убедиться, что проект внес ожидаемый вклад в продвижении к цели?</p> <p>3. Предусматривается ли проектом сбор информации/данных, позволяющих измерить степень продвижения к цели?</p>	<p>Насколько реально достижение поставленной цели в условиях географии данного проекта - /организация/ район/город/регион и др. (позиция администрации, наличие законодательной базы, доступность дополнительных ресурсов, наличие специалистов и т.п.)?</p>
<p>Задачи</p> <p>1. каковы конкретные шаги (этапы) на пути к достижению цели проекта? 2. Какие результаты (их характер и количественное измерение) необходимо получить для выполнения поставленных задач?</p> <p>3. Как выполнение поставленных задач приближает ситуацию к достижению заявленных целей?</p>	<p>1. Какие свидетельства, данные и показатели подтверждают, что поставленная задача решена?</p> <p>2. Каковы конкретные количественные методы измерения результатов, позволяющие проверяющему судить о степени выполнения работ по проекту?</p> <p>3. Предусматривается ли проектом сбор данных, позволяющих контролировать и корректировать ход</p>	<p>1. Какие события, условия или решения, находящиеся вне контроля проекта, необходимы для того, чтобы:</p> <p>- Выполнение поставленных задач способствовало продвижению к поставленной цели;</p> <p>- Достижение запланированных результатов проводило бы к выполнению задач;</p>

	выполнения работ?	
<p>Методы (мероприятия, проводимые в ходе проекта)</p> <p>1. Какими методами/средствами будут решаться обозначенные выше задачи проекта?</p> <p>2. Насколько оптимально (адекватно) используемые методы ведут к получению указанных в проекте результатов?</p> <p>3. Насколько экономически эффективны используемые методы?</p>	<p>Почему выбраны именно эти методы?</p> <p>1. Как можно обосновать необходимость (целесообразность) использования именно этих методов?</p> <p>2. Из какого набора методов был сделан выбор?</p> <p>3. Какие количественно измеримые продукты будут получены в процессе реализации проекта?</p>	<p>Применение указанных в проекте методов (проведение мероприятий) гарантировало бы получение ожидаемых результатов?</p>
<p>Ресурсы</p> <p>1. Какие ресурсы – кадры, оборудование, услуги и др. – должны быть использованы для проведения мероприятий, намеченных в проекте?</p> <p>2. Из каких источников поступят эти ресурсы (исполнитель, сотрудничающие и поддерживающие организации, правительство, фонды и т.д.)?</p>	<p>1. Какие показатели позволяют оценить эффективность использования средств?</p>	<p>Выделение необходимых ресурсов приводило бы к проведению мероприятий (применению указанных методов)</p> <p>1. Каковы возможные препятствия на каждом из этапов?</p>
<p>Ожидаемые результаты – эффект.</p> <p>1. Какой конкретный эффект может быть достигнут во время выполнения проекта, т.е. если проект будет выполнен, то какого конкретно улучшения или изменения следует ожидать в связи с решаемой в рамках проекта проблемой?</p>		

## **Типовая структура социального проекта на микроуровне**

### **1. Актуальность проекта (объем 1с.):**

1) Описание социальной проблемы на общетеоретическом уровне с использованием нормативно-правовых документов федерального (регионального) уровня и теории вопроса.

2) Доказательство наличия данной социальной проблемы на локальном уровне с использованием технологии социальной диагностики. Примерный перечень методов исследования:

- анализ статистических данных на локальном уровне;
- социальное картографирование;
- наблюдение;
- опрос: (анкетирование, интервьюирование, почтовый, телефонный опрос, экспресс-опрос).
- анализ документов: (нормативные документы локального уровня; материалы СМИ; письма и заявления граждан в органы власти; отчетная документация).
- сравнение: (социально-историческое, по аналогии, сопоставление с нормативами).

3) Проблемно-поисковый прогноз (по типу экстраполяции) о тенденциях развития социальной проблемы.

4) Общий вывод о необходимости решения проблемы с помощью данного социального проекта.

### **2. Цели и задачи проекта (формулируются на основе анализа проблемы – проблемно–целевой ромб).**

- Цель проекта:
  - не должна повторять тему проекта,
  - формулируется исходя из объекта проектирования - проектируемого типа социальных отношений (см. 4 этап подготовительной работы),
  - формулируется в общей абстрактной форме.
- Задачи проекта:
  - формулируются исходя из объекта проектирования – проектируемого типа технологии социальной работы,
  - не являются планом конкретных мероприятий.

### **3. Модель внедряемой инновации**

- Месторасположение объекта,
- Организационный статус объекта,
- Дата начала работы объекта.
- Социальная категория, на решение проблем которой направлена деятельность объекта.
  - Основные направления деятельности объекта с описанием основных форм и методов работы,
  - Режим работы объекта,
  - Управление объектом,

- Другая необходимая информация.

#### **4. Обоснование проекта.**

##### **4.1. Нормативно-правовое обоснование:**

- нормативно-правовой статус объекта;
- перечень нормативных документов, регулирующих данную сферу деятельности: (международные документы; конституция РФ; федеральные законы; законы субъектов Федерации; федеральные и региональные целевые социальные программы; постановления правительства; инструктивные письма; приказы руководителя социальной организации; уставы социальной организации).

##### **4.2. Финансовое обоснование:**

- источники финансирования и регулярность поступления средств;
- бюджет проекта: 1) расходы единовременные (на реализацию подготовительных мероприятий); 2) расходы регулярные (после ввода объекта в эксплуатацию: зарплата, аренда, коммунальные платежи, налоги, закупка расходных материалов и др.).

##### **4.3. Организационное обоснование:**

- описание помещений (территории);
- перечень материально-технического оборудования;
- кадры: штатные сотрудники; сотрудники на договорных отношениях; внештатные, привлекаемые сотрудники.

#### **5. Ожидаемые последствия от реализации проекта**

##### **5.1. Позитивные последствия (вытекают из целей и задач проекта).**

- ##### **5.2. Негативные последствия и превентивные мероприятия по их недопущению.**

#### **6. Управление проектом**

##### **6.1. Жизненный цикл проекта.**

##### **6.2. Планирование подготовительных мероприятий.**

№	Название мероприятия	Срок реализации	Ответственные	Сумма расходов	Примечание
				Итоговая сумма должна соответствовать единовременным расходам (п.4.2).	

#### **7. Приложения.**

- анкеты, интервью, бланки наблюдений;
- социальные карты;
- устав, трудовой договор;
- статистические данные;
- графики, диаграммы, таблицы;
- чертежи, рисунки;
- сценарии;
- памятки-инструкции;
- образцы рекламной продукции;

- другая, используемая в проекте информация.

### **8. Список использованной литературы.**

- специализированная литература по теме проекта;
- учебники и учебные пособия (по теории и методике социального управления; по социальному прогнозированию, проектированию и моделированию);
- Интернет-ресурсы;
- материалы СМИ.

**4.2. Кейс. Вводная информация.** Ежегодно, в ходе проведения Международных молодежных форумов «Селигер», происходит конкурс проектов. Тысячи молодых людей представляют на конкурс свои идеи, преобразованные в проекты, с надеждой получения финансовой поддержки на их реализацию. В экспертном жюри принимают участие представители властных структур, бизнеса, НКО.

Члены жюри, исходя из собственного опыта и знаний, оценивают проекты. В результате, проекты, набравшие наибольшее количество баллов выступают победителем. Их разработчикам выделяются суммы на реализацию. Нередки случаи, когда представители жюри включаются в совместную реализацию проекта, даже если он не стал победителем.

#### **Задание для групп:**

Уважаемые коллеги! Вашему вниманию предлагаются 2 проекта, которые были представлены на конкурс проектов на Форуме «Селигер».

#### **Вы должны**

А) оценить проекты по критериям:

1. конкретность (specific) (есть ли точное выражение того, что именно должно быть получено в итоге реализации проекта);
2. измеримость (measurable) (сможем ли мы увидеть и измерить результаты проекта в целом);
3. достижимость (achievable) (реальна ли поставленная цель проекта);
4. выгодность (rewarding) (кто конкретно и какую конкретно выгоду сможет извлечь из реализации проекта),
5. временные рамки (time bound) (достаточно ли выделенного времени для реализации проекта).

Б) в соответствии со своей ролью «наградить» каждый проект баллами.

#### **Внутри группа распределяет следующие роли:**

- 1 роль - представитель власти
- 2 роль - представитель бизнеса
- 3 роль - представитель НКО
- 4 роль - представитель Ассоциации волонтерских центров
- 5 роль - представитель СМИ

Каждый представитель может вручить не более 10 б.

Общее количество баллов по проекту не более 50.

#### **Межгрупповое обсуждение по вопросам:**

1. Какой проект стал у Вас победителем?

2. Что оказало решающую роль при выборе победителя?
3. Если бы вместо баллов вы присуждали ресурсы, то какими они были бы с позиции вашей роли?
4. Что бы вы хотели изменить в проекте?
5. Хотели бы Вы реализовать этот проект? Почему?

### Проект 1.

Название проекта	Тепло рук
1. Краткая аннотация (не более 0,3 страницы)	<p>Проект направлен на помощь детям, проживающих в детских домах и не имеющих отклонений в психическом и физическом развитии. Не секрет, что такие дети в результате вынужденной социальной изоляции испытывают недостаток в общении с людьми разных возрастов, в особенности с молодежью. Проект предполагает проведение серии мастер-классов hand-made силами профессиональных мастеров г. Магнитогорска и волонтеров – членов местного отделения РСМ. Мастер-классы запланированы по современным направлениям hand-made, а именно: скрапбукинг, фелтинг, мыловарение, пластика и квиллинг. В процессе интересной для детей и волонтеров творческой деятельности участники проекта смогут легко наладить общение в неформальной обстановке и получить востребованные ими знания, умения и навыки. Дети своими руками изготовят красивые и несложные вещи, которые останутся им на память. Проект также способствует популяризации движения hand-made в молодежной среде.</p> <p>В случае успеха проект планируется распространить и продолжить во всех пяти детских домах г. Магнитогорска</p>
2. Описание проблемы, решению/снижению остроты которой посвящен проект (не более 1 страницы)	При хорошем финансировании и доступности материальных благ вызывает опасения социальная изоляция детей, оказавшихся в детских домах и оставшихся без попечения родителей.
3. Основные целевые группы, на которые направлен проект	Дети из детских домов №1 и №2 г. Магнитогорска
4. Основная цель проекта	Провести 30 мастер-классов по hand-made в детских домах среди детей в возрасте от 7 до 18 по следующим направлениям: скрапбукинг, фелтинг, мыловарение, пластика и квиллинг.
5. Задачи проекта	<p>Установить контакт с администрациями детских домов №1 и № 2</p> <p>Договориться с мастерами hand-made г. Магнитогорска</p> <p>Сделать пресс-релиз</p> <p>Провести пресс-конференцию</p> <p>Создать группу проекта в соц.сети «Вконтакте»</p> <p>Привлечь и отобрать волонтеров (50 человек)</p>

	<p>Найти спонсоров для покупки материалов для мастер-классов          Купить необходимые материалы          Провести 30 мастер-классы по утвержденному плану          Осветить деятельность проекта в СМИ          Провести выставку работ детей по итогам проекта          Взять обратную связь по итогам от детей и волонтеров          Привлечь спонсоров для дальнейшего проведения проекта</p>
--	---

<b>6. Методы реализации проекта</b> <i>(описание методов реализации проекта, ведущих к решению поставленных задач)</i>	
1. Мастер-класс по hand-made	
<i>Описание метода</i>	
<p>В заранее назначенный день в помещении детского дома проводится один из 30 заранее запланированных мастер-классов силами мастеров и волонтеров в количестве 10 человек. К участию дети приглашаются по желанию. Отбор волонтеров проводится на конкурсной основе заранее, предпочтения отдаются волонтерам с педагогическим образованием, уже имеющим опыт работы с детьми различного возраста. На мастер-классе работает фотограф. По результатам каждого мастер-класса формируется фонд фотографий, презентуемых детскому дому на диске организаторами. Детский дом по итогам мероприятия формирует отчетную стенгазету.</p>	
2. Пресс-конференция	
<i>Описание метода</i>	
<p>Перед началом проведения мастер-классов в администрации г.Магнитогорска проводится пресс-конференция, на которой презентуется проект, приглашаются к участию волонтеры. Метод позволяет привлечь внимание общественности к проблеме.</p>	
3. Создание страницы проекта в соц.сети «ВКонтакте»	
<i>Описание метода</i>	
<p>Создается страница проекта, на которой располагается описание проекта, контакты организаторов, ссылки статей СМИ по итогам отдельных мастер-классов, выкладываются фотографии в качестве отчета и для доступности их волонтерам.</p>	
4. Собеседование с волонтерами	
<i>Описание метода</i>	
<p>В заранее обозначенный день проводится собеседование с волонтерами, желающими принять участие в проекте. Перед собеседованием волонтеры заполняют анкеты с общей информацией о себе, указывают опыт работы, причины участия в проекте.</p>	
5. Выставка детских работ	
<i>Описание метода</i>	
<p>В Детской Картинной Галерее г. Магнитогорска проводится выставка работ детей. Вход осуществляется за символическую плату, 100 % которой пойдет на закупку материалов для продолжения проекта.</p>	
6. Освещение деятельности проекта в СМИ и Интернете	
<i>Описание метода</i>	
<p>По результатам проведения мастер-классов планируется выпуск статей в печатных газетах г.Магнитогорска «Диалог», «Магнитогорский рабочий», «Магнитогорский Металл» и новостных интернет-порталов «Верстов-инфо» и «Магнитка24».</p>	
7. Рефлексия	
<i>Описание метода</i>	

Взятие обратной связи путем анкетирования и свободного общения у детей и волонтеров, по итогам которой будет проведена коррекция направлений мастер-классов

*Количество методов реализации проекта не ограничено (описываются пункты календарного плана)*

#### 7. Календарный план реализации проекта

*(последовательное перечисление основных мероприятий проекта с приведением количественных показателей и периодов их осуществления)*

№	Мероприятие	Сроки (дд.мм.гг)	Результат
1.	Переговоры с администрацией детских домов №1 и №2 г. Магнитогорска	03.09.12	Достигнутая договоренность
2.	Поиск финансовых средств	1.09- 12.09.12	Собрана востребованная сумма
3.	Переговоры с объединением hand-made г. Магнитогорска	04.09.12	Достигнутая договоренность
4.	Пресс-релиз	05.09.12	В 3 газетах и минимум в 2 новостных интернет-порталах
5.	Создание страницы проекта в сети «Вконтакте» и работа над ней	05.09.12 — 25.12.12	Готовая страница с привлеченными пользователями и молодежными объединениями г. Магнитогорска
6.	Пресс-конференция	06.09.12	Сюжеты на городских каналах
7.	Собеседование и отбор волонтеров	07.09.12	50 волонтеров для проекта
8.	Закупка материалов	13.09.12	Наличие необходимых материалов для мастер-классов
9.	30 мастер-классов (каждую пятницу в 17.00)	14.09- 21.12.201 2	Проведенные мастер-классы, изготовленные детьми сувениры, диски с фотографиями
10.	Освещение деятельности в СМИ	14.09- 30.12.201 2	10 статей в печатных газетах, 10 публикаций в новостных порталах, 3 сюжета на городских каналах
11.	Отчетная выставка в Детской Картинной Галерее	23- 24.12.12	500 посетителей
12.	Сбор впечатлений детей, воспитателей и волонтеров	25.12.12	350 анкет

#### 8. Ожидаемые результаты

*(Описание позитивных изменений, которые произойдут в результате реализации проекта по его завершению и в долгосрочной перспективе)*

<p>Количественные показатели (указать подробно количественные результаты)</p>	<p>К работе на добровольных началах привлечено 10 мастеров hand-made Участие в проекте приняли 50 волонтеров В мастер-классах участвовало 300 детей, проживающих в детском доме 15 статей в газетах, 15 публикаций в новостных порталах, 7 сюжетов на городских каналах Выставку посетили 500 человек В результате мастер-классов изготовлено 300-350 работ На странице проекта - 1000 заинтересованных участников Увеличение количества волонтеров г.Магнитогорска Привлечение 10 новых членов в магнитогорское отделение РСМ</p>
<p>Качественные показатели (указать подробно качественные изменения)</p>	<p>Частичное снижение уровня социальной изоляции у детей - участников проекта Привлечение внимание общественности к проблеме социальной изоляции детей Популяризация движения hand-made Овладение детьми -участниками проекта и волонтерами навыков в различных направлениях hand-made</p>

<p>9. Методы оценки (описание методов оценки ожидаемых результатов, системы мониторинга и контроля результатов)</p>	
<p>Анкетирование участников проекта Оценка проекта в СМИ Рефлексия администрации детских домов Количество детей, поучаствовавших в мастер-классах Количество волонтеров, желающих поучаствовать в проекте Количество привлеченных спонсоров в проект для его продолжения</p>	

<p>10. Опыт работы (укажите опыт проектной группы в реализации данного или аналогичных проектов)</p>	
<p>Участниками проектной группы осуществлялась работа в проектах по сбору средств на лечение детей, участие в акциях донорства, организация акций, посвященных ВОВ среди школьников, участие в субботниках, посещение центров соц. помощи с импровизированными концертами, организация и проведение новогодних утренников в детских садах.</p>	

<p>11. Резюме основных исполнителей проекта (Описание функциональных обязанностей и опыта работы основных исполнителей проекта)</p>	
<p>Руководитель проекта Гачкова Юлия</p>	<p>Координатор и руководитель проекта, фандрайзинг, осуществление договоров, участие в пресс-конференции.</p>
<p>Дзюба Екатерина</p>	<p>Фотограф, волонтер, художник, фандрайзинг, участие в пресс-конференции, переговоры с Детской Картинной галереей.</p>
<p>Емелина Надежда</p>	<p>Идейный вдохновитель, член ассоциации мастеров hand-made, закупка материалов, фандрайзинг, участие в пресс-конференции.</p>
<p></p>	<p>Освещение деятельности в СМИ, фандрайзинг, волонтер, участие в</p>

Минулина Регина	пресс-конференции.
-----------------	--------------------

12. Информация об организациях, участвующих в финансировании проекта  
(укажите наименование организаций, участвующих в финансировании проекта с указанием их доли, а также информацию об организациях, в которых запрашивались средства на реализацию проекта)

Фонд «Национальная перспектива»  
Грантовый конкурс смены «Технология добра»  
Личные средства мастеров  
Привлечение индивидуальных предпринимателей г. Магнитогорска  
отдел молодежной политики г. Магнитогорска

13. Дальнейшая реализации проекта  
(укажите источники финансирования проекта после окончания средств гранта – если планируется)

Привлечение спонсоров, сбор средств в пользу проекта

14. Детализированная смета расходов  
(подробно указываются все расходы. Включаются только запрашиваемые средства гранта)

№	Статья расходов	Стоимость (ед.), руб.	Кол-во единиц	Всего, руб.
1	Материалы для скрапбукинга, в том числе:			
	альбом для скрапбукинга	1300 р.	6	7800
	ножницы канцелярские	50 р	15	750
	ножницы фигурные	190 р	20	3800
	клей	30 р	20	600
2	Материалы для квиллинга, в том числе:	350	4	1400
	Бумага набор			
	Клей	48	15	720
3	Материалы для фелтинга, в том числе:			
	полутонкая шерсть, 100гр (от бобины), 10цветов (small)Производитель: efco (Германия)	100г -115 р	25	2930
	игла для сухого валяния средняя (medium)	60 р	20	120
4	Материалы для пластики, в том числе			
	полимерная глина	200 р	10	2000
	резак	15. р	20	300
5	Материалы для мыловарения, в том числе:			
	Мыльная основа Crystal WST	205 руб.за 1 кг	3	615
	Формы силиконовые	60 р.	4	240
	отдушки Набор отдушек " Цветочно-	333 р	2	666

травяной" красители Набор красителей 7 цв. по 10 мл. нож Нож-резак волнистый	200 р  260	2  2	400  520
ИТОГО			22861

## Проект 2.

Название проекта	Мы за равные возможности
------------------	--------------------------

1. Краткая аннотация (не более 0,3 страницы)	<p>Проект «Мы за равные возможности» реализуется Некоммерческой организацией Частное образовательное учреждение «Центр семьи и детства «Лотос», на территории Кугарчинского района Республики Башкортостан.</p> <p>В Кугарчинском районе проживает 32000 населения, в том числе 8000 детей, из них 145 дети- инвалиды. Районный центр Кугарчинского района село Мраково, население 10000 человек.</p> <p>Некоммерческая организация Частное образовательное учреждение «Центр семьи и детства «Лотос» создано в декабре 2010г. На данный момент в центре работает 5 специалистов: директор, ведущий специалист Лекотеки, педагог-психолог, логопед, музыкальный-педагог.</p> <p>В центр семьи с детьми инвалидами могут получить адресную помощь, консультации специалистов (бесплатно), услуги нянь.</p>
--	---

2. Описание проблемы, решению/снижению остроты которой посвящен проект (не более 1 страницы)	<p>В России помощь детям с выраженными проблемами в развитии от рождения до пяти лет, традиционно оказывается за пределами дошкольного образования. А ведь именно в этом возрасте закладывается фундамент физического и психического благополучия детей. Это ухудшает возможности их включения в социум, обедняет ресурсы развития, создает дополнительные проблемы для последующего обучения в школе.</p> <p>Взрослея, дети-инвалиды становятся целиком зависимы от государственных выплат, потому что сами мало что могут сделать. Если задать удачный тон в абилитации ребенка-инвалида, то он может быть хорошо подготовлен к взрослой жизни и даже создать свою семью. Научно доказана важность возраста ребенка-инвалида в эффективности его абилитации – чем младше ребенок, тем эффективнее процесс абилитации. Проведение адекватной систематической абилитации с первых дней жизни ребенка-инвалида позволяет исключить или максимально минимизировать тяжесть инвалидизации.</p>
---	---

3. Основные целевые группы, на которые направлен проект	<p><b>Целевая аудитория:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• дети-инвалиды и их семьи.</li> </ul> <p><b>Участники:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• здоровые сверстники детей-инвалидов и их семьи;</li> <li>• специалисты образовательных учреждений.</li> </ul>
---	--

4. Основная цель проекта	Обеспечение равного доступа инвалидов, наравне с другими, к услугам, открытым или предоставляемым для населения.
5. Задачи проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие потенциала ребенка-инвалида для подготовки к самостоятельной жизни;</li> <li>• преодоление изоляции детей-инвалидов и негативного отношения к инвалидам;</li> <li>• обучение родителей (законных представителей) и специалистов государственных образовательных учреждений методам игрового взаимодействия с детьми, имеющими нарушения в развитии;</li> <li>• социальная сплоченность детей-инвалидов и здоровых детей;</li> <li>• помощь в адаптации семьи к инвалидности ребенка, помощь родителям в преодолении психологических проблем;</li> <li>• создание условий для дневного пребывания детей-инвалидов на период занятости родителей.</li> </ul>
6. Сроки реализации проекта Начало июнь 2011 г.	
7. Результаты проекта	<p><b>Результаты проекта:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Образование новых социальных связей, получение социальных навыков, социальная интеграция детей-инвалидов в среду здоровых сверстников.</li> <li>• Формирование у семей, воспитывающих детей-инвалидов, и семей со здоровыми детьми мотивации к взаимодействию и взаимной поддержки.</li> <li>• Улучшение социального самочувствия и психологического климата в семьях, воспитывающих детей-инвалидов.</li> </ul> <p><b>Ожидаемые результаты:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Достижение максимально возможной социальной адаптации детей с ограниченными возможностями здоровья, развитие их личности, развитие у них игровой, трудовой, продуктивной и познавательной деятельности</li> <li>• Решение психологических проблем, препятствующих поступлению детей-инвалидов в дошкольные и школьные образовательные учреждения, адаптация в семье и других социальных группах.</li> </ul>
Бюджет проекта	Бюджет проекта, с учетом материальной базы, фондом оплаты труда трех ставок и запланированными мероприятиями на 2012-2013 год, составляет 693000 рублей.
Достижения проекта	<p>В проекте «Мы за равные возможности» приняли участие все дети-инвалиды Кугарчинского района ,145 человек.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оказание адресной помощи 44 семьям с детьми инвалидами.</li> <li>• На базе Центра семьи и детства «Лотос» создан отряд добровольцев «От сердца к сердцу», 50 постоянных и более 150 временных добровольцев.</li> <li>• Открытие Лекотеки на базе центра.</li> <li>• Выпуск брошюр «Законодательное регулирование государственной</li> </ul>

	<p>политики в отношении детей-инвалидов».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в международной конференции «Добровольчество – технология социальных преобразований», ООН г. Женева</li> <li>• Участие в Межрегиональном семинаре «Инновационные методы оказания помощи ребенку с нарушениями развития и его семье» г. Оренбург.</li> <li>• Участие в семинаре “Школа технологий НКО” г. Москва.</li> <li>• Участие в первой Международной конференции «Волонтерство и повышение социальной активности молодёжи», г. Москва.</li> <li>• Проведение благотворительного концерта.</li> <li>• Проведение благотворительной акции «Подари детям праздник».</li> <li>• Разработка и проведение Социализирующего тренинга для детей-инвалидов и их сверстников «ВОЗЬМЕМСЯ ЗА РУКИ, ДРУЗЬЯ...».</li> <li>• Проведение «Дня именинника».</li> <li>• Проведение детского сабантуя.</li> </ul>
Спонсоры проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Команда КВН «Уральские Пельмени», г. Екатеринбург;</li> <li>• Комсомольская правда, г. Москва;</li> <li>• Компания «Валио», г. Санкт-Петербург;</li> <li>• АНО «Вектор Дружбы», г. Пермь;</li> <li>• Организации и предприниматели РБ.</li> </ul>

### **Кейс 5. Особенности отраслевых проектов**

**Цель тренинга:** освоение навыка разработки и формализации социального проекта в различных сферах добровольческой деятельности.

**Основные задачи:**

- овладение технологиями организации и проведения добровольческих мероприятий;
- освоение навыков планирования и организации волонтерского мероприятия;
- отработка навыков создания модели мероприятия в различных сферах деятельности;
- ознакомиться с механизмом и отработать навыки активизации продуктивной умственной деятельности при поиске новых подходов к решению существующих проблем;
- изучение методов и способов оказания практической помощи различным нуждающимся категориям населения по разрешению социальных проблем.

**Количество участников группы:** 5 — 7 человек.

**Время работы:** 2 часа 30 мин.

В случае увеличения группы участвующих временной интервал должен быть увеличен на выполнение каждого упражнения.

**5.1. Кейс. Вводная информация.** В рамках соглашения о сотрудничестве между реабилитационным центром «Радуга» и Клинским благочинием Московской епархии в конце года проходила акция «Помощники Деда Мороза». В рамках акции было запланировано проведение целого ряда мероприятий:

- сбор подарочных наборов для семей, воспитывающих детей-инвалидов с тяжёлыми нарушениями;
- организация и проведение инклюзивных новогодних утренников для детей с ограниченными возможностями и детей прихожан клинских храмов;
- проведение мастер-классов по дизайну новогодней игрушки и праздничному аквагриму.

Попечительский совет учреждения привлёк средства для приобретения восьми театральных костюмов, расходных материалов для проведения мастер-классов, а также 76-ти подарочных наборов для семей, воспитывающих детей-инвалидов с тяжёлыми нарушениями. Клинское благочиние выделило 150 сладких подарков для детей с ограниченными возможностями, проходящих курс реабилитации в нестационарных отделениях реабилитационного центра «Радуга».

Акция привлекла внимание многих клинчан. Она получила поддержку благотворительного фонда «Благовест», волонтеров из Клинского техникума пищевой и перерабатывающей промышленности № 51, учащихся Православной классической гимназии «София», воскресной школы при Скорбященском храме, прихожан клинских храмов; информация о ней была также размещена в социальных сетях и на форуме «Клинские мамочки и папочки». Присоединился к акции и благотворительный фонд «Парилис» (г. Москва), выделивший сладкие подарки и мягкие игрушки, а также материалы для творчества.

Однако после окончания новогодних праздников внимание общественности к реабилитационному центру «Радуга» упало. Администрация центра обратилась к волонтерскому центру на базе МПГУ с просьбой о заключении Соглашения о партнерстве на долгосрочную перспективу и разработке совместного плана работы.

#### **Необходимо:**

- а) определить предмет Соглашения;
- б) определить направления взаимодействия;
- в) разработать план **основных** мероприятий Волонтерского центра с центром «Радуга» на год.

#### **Решение:**

1. Определить основные потребности центра «Радуга» и целевые группы.
2. Оценить собственные возможности и ресурсы.
3. Создать рабочую группу по направлениям работы с центром «Радуга».
4. Разработать мотивацию волонтеров на работу в долгосрочной перспективе.
5. Выстроить работу с партнерами.
6. Привлечь к работе серебряных волонтеров.
7. Выстроить программу информационного сопровождения и продвижения волонтерской работы на базе центра «Радуга».

**5.1. Кейс. Вводная информация.** По статистике за время новогодних праздников ребенок из детского дома посещает около 17 елок и мероприятий, и получает около 19 подарков (в Московской области – 25). За эти полтора месяца до новогодних праздников миллиарды рублей тратятся на игрушки, плюшевых мишек, санки, Барби и даже планшеты, телефоны и айподы. Волонтеры бригадами выезжают в детские дома. Но очень часто возникают следующие ситуации:

Волонтеры приехали в один из детских домов Тверской области. Они договаривались о визите заранее, подготовили конкурсы и представления, мастер-классы по плетению фенечек и мыловарению, собрали 2 коробки плюшевых мишек, уточнили у директора, что кроме них в этот день никого не будет.

Когда приехали, прямо перед ними уехала другая группа волонтеров, и дети, потягиваясь, вышли из актового зала с подарками. Они надеялись пойти по своим делам, но директор им сказал, что срочно надо идти обратно в зал, потому что «спонсоры приехали», и дети побрели смотреть очередные «песни и пляски».

**Необходимо:**

- а) выявить ошибки, допущенные участниками «ситуации»;
- б) предложить варианты выхода из сложившейся ситуации;
- в) представьте результаты работы в виде тайминга мероприятия (антикризисный план).

**Решение:**

**1. До выезда:**

- определить «истинные» потребности учреждения
- ориентировать волонтеров не на выезды к праздничным датам, а на проекты по системной работе
- четко сформулировать с волонтерами цель мероприятия

**2. Во время выезда:**

- иметь в резерве развивающие (образовательные, спортивные) мероприятия для детей;
- организовать активности по желанию детей (совместная прогулка, занятия в спортивном зале и т.п.);
- при необходимости переориентировать волонтеров на помощь детскому учреждению (пересадка цветов, уборка территории и т.д.), вовлечь в эту деятельность детей.

**Заметки к обсуждению:**

- Если есть желание провести именно праздничное мероприятие, то организуйте его для детей с ограниченными физическими возможностями. Желательно вывезти их куда-то из дома.

Лучший вариант - организуйте совместное мероприятие для обычных детей и детей с ограниченными физическими возможностями.

- Если есть желание вручить кому-то подарок, то лучше сделать это для детей из малоимущих семей, тех, кто находится на длительном лечении в больнице. Есть еще пожилые люди, люди, находящиеся в хосписах и больницах, парализованные люди – все они не избалованы теплом и вниманием.

**5.3. Кейс. Вводная информация.** Прекрасно, что есть такие люди, которые сознательно занимаются волонтерством на благо других. Любой, кто от души и бескорыстно трудится на благо других, может смело назвать себя ответственным человеком. Быть волонтером — это нести добро, помогать в тяжелое время людям или тем, кто не может помочь себе сам. Но бывает и так, что волонтер становится тем, кто «причиняет добро».

В отделении общей гематологии лежал ребенок Владимир, 12 лет, у которого кожа была желто-зеленого цвета. И даже глаза у него были желтые, это было вызвано повышенным билирубином. И, хотя сам цвет кожи для ребенка был не опасен, на волонтера, который зашел к нему впервые в гости, цвет произвел весьма сильное впечатление. Увидев желто-зеленого ребеночка, этот волонтер стал еще более серьезно, вплоть до смешного, относиться к необходимости надеть халат или помыть руки перед посещением детей, только бы не занести какую-либо инфекцию, личное общение с мальчиком предпочел заменить на вручение ему нового подарка.

При этом волонтер не хотел менять себе место работы и подопечного, постоянно говорил, что этот мальчик без него пропадет. Дома отказывался от всей домашней работы ссылаясь на занятость в больнице, а в социальных сетях яростно осуждал тех, кто не занимается волонтерством, отмечая, что «это самое важное в жизни».

#### **Необходимо:**

а) выявить смысловые ошибки, допускаемые волонтером;

+ какие еще могут быть допущены смысловые ошибки волонтеров при работе с детьми или людьми с инвалидностью, особенно, если последние находятся в тяжелом положении?

б) предложить не менее 3-х мировоззренческих установок, направленных на коррекцию ошибок.

Решение:

1 ошибка - ставить волонтерство выше всего остального в своей жизни;

2 ошибка - накладывать на себя миссию «спасателя всех детей (людей с инвалидностью)»;

3 ошибка - считать, что волонтерство важнее подопечному, а не самому волонтеру;

4 ошибка - отдавать преимущество материальной помощи;

+ 5 ошибка - делать подопечных объектом жалости, позволять собой манипулировать.

**5.4. Вводная информация.** Разработайте структуру волонтерского урока по схеме.

**Тема:** \_\_\_\_\_

Структурный элемент	Содержание	Необходимые материально-технические ресурсы
<b>Организационный этап</b>		
<b>Цель</b>		
<b>Задачи</b>		
<b>Мотивация</b>		

Основная часть		
Краткий план изложения материала		
Методы работы с аудиторией		
Заключение		
Механизм проведения рефлексии		

**Правила разработки и проведения урока (на примере волонтерских уроков по профилактике наркомании в молодежной среде).**

1. Цель должна отражать формирование конкретного знания, навыка или умения у аудитории.

**Например, целями волонтерских уроков по профилактике наркомании могут быть:**

- научить говорить «нет»;
- повысить уровень знаний о пагубных последствиях потребления наркотических средств;
- научить родителей приемам общения с детьми, находящимися в группе риска по потреблению наркотических средств и т.д.

2. На каждую цель необходимо формулировать минимум две задачи.

3. Мотивация должна отражать основную полезность информации для аудитории.

**Например:** Давайте обсудим ситуацию наркотизации в стране, чтобы понимать причинно-следственные связи склоняющих подростков к наркотической зависимости и не совершить ошибки в будущем.

4. Основное содержание информационного материала должно полностью отражать цель урока.

5. План урока формируется из основных информационных блоков (элементов).

**Например:**

- 1) Причины потребления наркотических средств.
- 2) Механизм формирования зависимости человеческого организма от наркотических и психоактивных средств (или физическая и психическая активность)
- 3) Последствия употребления наркотических средств.
- 4) Юридическая ответственность за распространение, хранение и употребление наркотических средств.
- 5) Пропаганда здорового образа жизни.
6. Выбор методов зависит от социально-психологических особенностей целевой аудитории.

7. Для достижения положительного эффекта рекомендуется использовать от 3 до 5 методов за урок.

**Подсказка.**

**Уроки основных типов по форме организации взаимодействия**

- Урок–лекция
- Урок–семинар
- Урок–экскурсия
- Урок–дискуссия
- Урок–консультация
- Урок – деловая игра
- Урок – ролевая игра
- Интегрированный урок

**Методы работы с аудиторией**

- презентация;
- фильмы;
- постановка и обсуждение проблемных вопросов;
- самостоятельная работа;
- игры;
- работа в группах;
- фронтальные опросы;
- выполнение практических заданий (опытов, исследований и т.д.)

**Рефлексия – это обращение внимания субъекта на самого себя, на продукты собственной активности**

- 1) устный опрос;
- 2) письменный опрос (анкетирование).

**Примеры проведения рефлексии**

- 1) Что понравилось, что не понравилось?
- 2) «Трио»: Что я узнал нового? Чему я научился? Чем я поделюсь?
- 3) Продолжите фразы:

- мне было интересно.....
- я сегодня понял(а), что.....
- мне было трудно.....
- теперь я могу.....

- 4) Плюс-минус- интересно

Предварительная работа волонтера по подготовке урока. Заполните таблицу.

**ВНИМАНИЕ!** От этого зависит выбор методов работы и содержание урока!

Показатель	Характеристика / ед.изм.
Целевая аудитория (кто, какие, сколько)	
Время проведения (утро, день, вечер)	
Продолжительность урока (30 мин., 45 мин., 1. мин.)	

**5.4.1. Кейс.** Разработайте презентацию для волонтерского урока (не более 15 слайдов).

**Правила оформления презентации:**

1. Цветовая гамма должна состоять не более чем из 2-3 цветов.
2. Дизайн должен быть простым, а текст – коротким.
3. Размер шрифта: для заголовков – 24-54 пунктов; для текста – 18-36 пунктов.
4. Все слайды должны быть выдержаны в едином стиле.

**Презентация должна сопровождать Ваш текст, а не транслировать Вашу речь слово в слово.**

**5.4.2. Кейс.** Разработайте макет раздаточного материала: буклет, листовка, памятка (по выбору).

**Основные требования к оформлению раздаточного материала:**

Раздаточный материал является неотъемлемой частью презентации. Он должен быть полезными для аудитории с практической точки зрения и фокусировать внимание на главном.

1. Яркое, сильное название.
2. Рациональное распределение информации.
3. Употребление графики вместо словесных описаний (где возможно), чтобы упростить восприятие информации.
4. Тезисы вместо полных предложений.
5. Использование не более двух шрифтов в документе.
6. Использование жирного шрифта, курсива или подчеркивания, чтобы сосредоточить внимание на чем-то.
7. Использование отступов между основными идеями и блоками информации, что облегчит визуальное восприятие и поможет быстрее найти нужную информацию.
8. Использование общего с презентацией оформления (эмблема, логотип, шаблон...).
9. Указание вашего имени и даты, чтобы обеспечить авторство.
10. Использование цветового оформления, что поможет привлечь на целых 80 % больше внимания аудитории.
11. Расположение графики над текстом (так как в первую очередь графика притягивает взгляд, и читатели склонны пропускать текст, расположенный выше графики).

**Важно!**

**Удостоверьтесь, что ваши раздаточные материалы визуально приятны, и практичны.**

**Для усиления эффекта используйте раздаточный материал для работы с аудиторией на уроке.**

**Кейс 6. Технологии привлечения средств в рамках организации волонтерской деятельности.**

**Цель тренинга:** освоение навыка привлечения средств в рамках организации волонтерской деятельности, а также использование полученных теоретических и практических знаний для организации социального партнерства в сфере волонтерской деятельности.

**Основные задачи:**

- освоение практическими навыками в применении технологии спонсоринга, фандрайзинга, коучинга;
- приобретение и демонстрация знаний в области целевого финансирования волонтерских проектов;
- ознакомиться с основами процесса соискания грантов.

**Количество участников группы:** 5 — 7 человек.

**Время работы:** 1 час 30 мин.

В случае увеличения группы участвующих временной интервал должен быть увеличен на выполнение каждого упражнения.

**6.1. Кейс. Вводная информация.** Волонтерский центр на базе высшего учебного заведения заинтересован в организации стажировки своих сотрудников и студентов-волонтеров в США по теме «Социальное предпринимательство и service learning» целях приобретения опыта в рассматриваемой области и тиражирования его в российских регионах.

**Задача:**

- определить возможность привлечения финансовых средств на стажировку, и возможную сумму, риски участия в конкурсе.
- найти источники финансирования для организации стажировки студентов в США, изучить возможности привлечения средств, особенности отчетности. Изучить заявочную документацию.

**6.2. Кейс. Вводная информация.** В 2015 году был запущен проект «Активное поколение» направленный на поддержку гражданских инициатив, улучшающих качество жизни пожилого возраста. Проект реализуется в форме конкурса мини-субсидий.

Целевая группа проекта – СО НКО

**Задание:** найти источники финансирования для проекта «Активное поколение», изучить возможности привлечения средств, особенности отчетности.

**6.3. Кейс. Вводная информация.** Весенняя неделя добра (далее - ВНД) – ежегодная общероссийская добровольческая акция, которая проводится повсеместно в нашей стране, начиная с 1997 года, и формируется на основе добровольческих мероприятий различных организаций, учреждений и частных лиц, которые организуют социально значимые благотворительные мероприятия.

Целью ВНД является продвижение идеи добровольчества как важного ресурса для решения социальных проблем местного сообщества и повышение гражданской активности населения; популяризация идей, ценностей и практики добровольчества; укрепление сотрудничества между институтами гражданского общества и органами государственной власти в совместном решении социальных проблем. Цели и задачи

ВНД полностью отвечают приоритетам государственной политики в области поддержки добровольчества, государственной молодежной и социальной политике, и нацелены на их реализацию.

Поэтому эта акция своего рода уникальное партнерское мероприятие, неделя добровольцев, которая ежегодно объединяет усилия сотен тысяч добровольцев по всей России – школьников, студентов, представителей учебных, общественных, коммерческих и государственных учреждений, органов власти, СМИ и всех желающих – для совместного решения социально значимых задач от самых маленьких до общероссийских.

Координация мероприятий недели осуществляется Национальным координационным комитетом (НКК), который состоит из региональных представителей, а общую координацию ВНД по России осуществляет Российский центр развития добровольчества (МДМ). С 2010 года ВНД реализуется при поддержке Минэкономразвития.

**Задание:** составить целевую модель для проекта «Весенняя неделя добра» в регионе пребывания. Указать потенциальных партнеров.

**Условия:**

- Регион выбираете самостоятельно
- Целевых групп не более 3-х
- Предпочтительно не планировать материальные ресурсы.
- Срок реализации проекта – одна календарная неделя апреля месяца.

**6.4. Кейс. Вводная информация.** На 2016 год запланирован Всероссийский конкурс волонтерских проектов. Организаторы — Комитет Госдумы РФ по труду, социальной политике и делам ветеранов, Центр социальных инноваций, Совет проректоров по воспитательной работе высших профессиональных учебных заведений России и др.

Цели конкурса: способствовать включению молодежи в деятельность по оказанию социальной помощи пожилым людям; привлечь внимание гражданского общества, в том числе молодежи, волонтерских организаций, федеральных и региональных СМИ к проблемам пожилых людей; способствовать повышению качества жизни пожилых людей, их активному долголетию; содействовать информированию граждан старшего возраста о возможностях реализации их прав; содействовать выявлению, поддержке и продвижению социальных проектов и программ, направленных на оказание социальной помощи людям старшего возраста; способствовать изучению и пропаганде новых социальных практик социального сопровождения пожилых людей, в том числе за рубежом; содействовать укреплению партнерства между органами государственной власти и добровольческими организациями молодежи (группами) в решении социальных проблем старшего поколения.

Конкурсные работы будут оцениваться по номинациям:

«Город без одиночества» — проекты, направленные на оказание помощи одиноким пожилым людям и инвалидам, живущим в городах и находящимся в

трудной жизненной ситуации; проекты по организации их досуга, просвещения, информированности и социальной активности.

**«Забота в каждый дом»** — проекты и программы, направленные на оказание помощи пожилым людям, живущим в сельской местности; проекты по организации их досуга, просвещения, информированности и социальной активности.

**«Развивающий досуг»** - организация образовательного, культурного и досугового пространства для граждан пожилого возраста: проведение мастер-классов, дискуссионных площадок, кино клубов, форумов, фестивалей, экспедиций.

**Задание:** составить карту ресурсов и примерный бюджет проекта «Конкурс волонтерских проектов» в регионе пребывания.

**Условия:**

- Регион выбираете самостоятельно
- На финале конкурса оцениваются только реализованные проекты
- Количество команд-участников – 15
- Бюджет конкурса – 300 тыс.руб.
- Срок реализации конкурса – 3 месяца (0,5 мес. –подача заявок, 2 мес. – реализация, 0,5 мес. – финальный этап) ресурсы.

### **Список использованной литературы**

1. Арканова Т. А. Использование метода кейс-стади в профессиональной подготовке студентов-экономистов // Вестник университета Российской академии образования. - 2011. - № 1. - С. 164–166.
2. Балуюн С. Р. Кейс-метод в обучении культуре делового общения // Известия Южного федерального университета. Технические науки. -2003. - Т. 30. - № 1. - С. 239-242.
3. Безбородова Ю. Кейс-метод. Высшее образование в России. - 2008. - № 8. - С. 163–165.
4. Бринкерхофф Р. О. Метод успешного случая: быстрый способ узнать, что работает, а что - нет: [пер. с англ.] / Роберт О. Бринкерхофф. - М.: НИРРО, 2005. – 210 с.
5. Быкова Н. И. Исследование и развитие кейс-метода. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2003. – 172 с.
6. Волгин, Н. А. Кейз-стади в подготовке экономистов и менеджеров. – 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2006. – 440 с.
7. Гатауллин Р.М. Case-технологии в высшем профессиональном образовании// Высшее образование сегодня. - 2008. - № 1. - С. 43-46.
8. Гурьянова С. Ю. Инновационные технологии обучения - основа качества образования // Качество. Инновации. Образование. - 2010. - № 2. - С. 12

9. Герасименко, О. Н. Кейс-метод в маркетинге. - Липецк: ЛГТУ, 2006. - 57 с.
10. Гладких И.В. Разработка учебных кейсов: от удачного опыта к системе создания новых знаний // Бизнес-образование. - 2007. - № 1. - С. 44– 48.
11. Гуревич А. М. Ролевые игры и кейсы в бизнес-тренингах. - СПб.: Речь, 2004. – 140 с.
12. Долгоруков А.М. Метод case-study как современная технология профессионально- ориентированного обучения. URL: [http://www.vshu.ru/lections.php?tab\\_id=3&a=info&id=2600](http://www.vshu.ru/lections.php?tab_id=3&a=info&id=2600).
13. Добрынина Д. В. Инновационные методы обучения студентов вузов как средство реализации интерактивной модели обучения [Электронный ресурс] // Вестник Бурятского государственного университета. - 2010. - № 5. - Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=15165299>.
14. Егорова Е. В. Методический потенциал кейс-стади для обучения стратегическому менеджменту // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. - 2007. - № 7. - Аспирант. тетради. С. 73–76.
15. Еремин А. С. Кейс-метод: наиболее распространенная форма реализации компетентностного подхода // Инновации в образовании. - 2010. - № 2. - С. 67–81.
16. Еремин А. С. Разработка и апробация кейсов: особенности разработки кейсов, выбор главных особенностей кейса, плана и текста кейса // Инновации в образовании. - 2010. - № 3. - С. 15–36.
17. Жигилей И. М. Формирование профессиональных компетенций с помощью кейс-метода в высшем образовании // Преподаватель XXI век. - 2012. - № 1. - С. 29-36.
18. Золотарева Г. М. Активные методы обучения как основной инструмент повышения качества подготовки профессиональных менеджеров // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В. И. Вернадского. - 2010. - № 4-6 (29). - С. 173-179.
19. Иванова, Н. Н. Проблемное обучение при подготовке будущих менеджеров в высшей школе // Среднерусский вестник общественных наук. - 2012. - Т. 1, № 4. - С. 213-218.
20. Кейс метод. Окно в мир ситуационной методике обучения (case-study) [Электронный ресурс] / Управление образовательных и культурных программ Государственного Департамента США. Управление образовательных и культурных программ Государственного Департамента США, 2007. - Режим доступа: [www.casemethod.ru](http://www.casemethod.ru), своб. – Загл. с экрана.
21. Кейс-метод активного обучения: Менеджмент. Маркетинг. Финансы / Бизнес-колледж им. Н. Брока, Копенгаген, Дания; [Авт.-сост. Лаптев А. А.]. Петрозаводск: Карелия, 2000. – 215 с.
22. Крячко И.А. Метод «Case-study» в преподавании экономики студентам технических специальностей // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2012. - № 22. — С. 138-142.

23. Козырева Л. Метод кейс-стади и его применение в процессе обучения студентов-социологов [Электронный ресурс] / Л. Козырева // Официальный сайт Северо-Западной академии государственной службы. – Северо-Западная академия государственной службы, 2007. – Режим доступа :[www.nwags.ru/files/files/407324.doc](http://www.nwags.ru/files/files/407324.doc), своб. – Загл. с экрана.

24. Кравченко Н. А. Использование метода case-study в обучении инновационному менеджменту: опыт Новосибирского государственного университета // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8, Менеджмент: научно-теоретический журнал. – 2008. - № 1. – С. 185–194.

25. Куршакова Н. Б. Кейс-метод подготовки банковских менеджеров // ЭКО. - 2002. - № 11. - С. 136–140.

26. Лидэ Е. Н. Проблемы и перспективы реализации инновационных образовательных программ в отечественных бизнес-школах // Вестник Финансового университета. - 2011. - № 5. - С. 50-54.

27. Метод кейс решений (case-study) – создание кейсов, обсуждение кейсов, анализ, проблема [Электронный ресурс] / Сайт Cases. ru. – Сайт Cases. ru., 2005. – Режим доступа: <http://www.cases.ru/>, своб. – Загл. с экрана.

28. Мингазова Е. Х. Использование кейсов в бизнес-образовании // Научный вестник / Челяб. ин-т (фил.) Гос. образоват. учреждения высш. проф. образования «Рос. гос. торгово-экон. ун-т». – 2004. № 4. - С. 141–143.

29. Молоткова Н. В. Методические основы активизации учебно-познавательной деятельности в процессе подготовки менеджеров // Альманах современной науки и образования. - 2007. - № 4. - С. 143-145.

30. Миролубов А. А. Современные педагогические технологии // Методика обучения иностранным языкам: традиции и современность / под. ред. А. А. Миролубова. – Обнинск: Титул, 2010. – 120 с.

31. Основы менеджмента: полное руководство по кейс-технологиям / А. П. Панфилова, Л. А. Громова И. А. Богачек, В. А. Абчук; под общ. ред. В. П. Соломина. М.; СПб.; Нижний Новгород [и др]. : Питер, 2004. – 236 с.

32. Панфилова А. П. Игровое моделирование в деятельности педагога: учеб. пособие для студентов вузов / А. П. Панфилова. — М.: Издательский центр «Академия», 2006. — 368 с.

33. Панфилова А. П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: учебное пособие. — СПб.: ИВЭСЭП : Знание, 2003. - 536 с.

34. Планкин К. А. Обучающие возможности кейс-метода в профессиональном образовании // Молодой ученый. - 2013. - № 1. - С. 354-355.

35. Погребельная, Н. И. Кейс-метод как условие формирования исследовательских способностей студентов вуза // Наука и школа. - 2008. - № 1. - С. 73–76.

36. Романов П. В. Стратегия кейс-стади в исследовании социальных служб // Социс. - 2005. - № 4. - С. 101–109.

37. Саханова А. Н. Исследование и развитие кейс-метода / А. Н. Саханова.

38. Ситуационный анализ или анатомия кейс-метода / под ред. Ю.П. Сурмина. Киев: Центр инноваций и развития, 2002. – 286 с.
39. Смышляева Л. Г. Активные образовательные технологии как условие реализации компетентностного подхода в высшей школе // Известия Томского политехнического университета. - 2006. - Т. 309, № 5. - С. 235-239.
40. Сокольникова Э. И. Особенности освоения метода «конкретных ситуаций» (case study) в обучении [Электронный ресурс]: [выявлены тенденции и проблемы внедрения метода, определены возможности его эффективного применения в обучении] // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М. А. Шолохова. Педагогика и психология. - 2012. - № 1. - Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17653179>.
41. Спивак В. Кейсы и методики их решения // Управление персоналом. - 2006. - № 3. - С. 34–42.
42. Суворова А. П. Менеджмент: кейсовые технологии: Практикум для студентов специальности 061000, 061100. - Йошкар-Ола: Марийс. гос. техн. ун-т, 2002. – 131 с.
43. Сборник кейсов для вузов по дисциплинам С 23 гуманитарного и социально-экономического цикла: учебно-методическое пособие. - СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2015. - 138 с
44. Терновская Т. Использование новых образовательных технологий (case-study) в обучении [Электронный ресурс] // Компьютер-информ. 1999. № 12. – Режим доступа: [http://www.ci.ru/inform12\\_99/p\\_27\\_2.htm](http://www.ci.ru/inform12_99/p_27_2.htm), свободный. – Загл. с экрана.
45. Томорадзе И. В. Кейс-метод в бизнес-образовании // Вестник ун-та гос. ун-т упр. - 2003. - № 1. - С. 111–114.
46. Флиивберг Б. Рациональность и власть: еще раз о кейс-стади // Социологические исследования. - 2007. - № 1. - С. 62 – 70.
47. Федоринова, З. В. Использование метода case-study для гуманитаризации образования в техническом вузе // В мире научных открытий. - 2012. - № 7. - С. 352-363.
48. Федянин Н., Давиденко В. Чем «кейс» отличается от чемоданчика? // Обучение за рубежом. - 2000. - № 7. - С. 65 - 69.
49. Федорова Н. В. Активные и интерактивные методы обучения студентов-маркетологов в СибГАУ: [кейс-метод] // Инновационная интегрированная система профессионального образования: проблемы и пути развития: материалы: всерос. науч.-метод. конф. (4 февраля 2011, г. Красноярск) / гл. ред. А. А. Лукьянова. - Красноярск, 2011. - С. 225–227.
50. Шамис В. А. Активные методы обучения в вузе // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2011. - № 14. - С. 136-144.
51. Шевченко С. С. Использование кейс-ситуации в учебном процессе бизнес-образования // Современные аспекты экономики. - 2004. - № 8. - С. 222–223.