ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ

межрегиональная общественная организация

Работа с кейс-стади

Понятие «конкретного случая»

«Конкретные случаи похожи на истории –

акцент их внимания направлен на отдельных людей или организации, а их суть состоит в необходимости делать выбор и решать дилеммы.

Конкретные случаи часто имеют открытый характер или побуждают к принятию решения, предлагая читателю сформулировать собственный ответ на представленные в конкретном случае дилеммы.

Огромным преимуществом конкретных случаев является то, что они помогают рассматривать дилеммы изнутри, а не выступать просто в роли стороннего критика»

Стив Симмонс (Steve Simmons) www.decisioncase.edu

Пример «конкретного случая»:
Учитель, идя утром на работу, обнаруживает группу учащихся, явно намеревающихся прогулять занятия в школе.

Виды кейсов

По структуре

Структурированные
короткое и точное изложение ситуации с цифрами и данными.
Для такого типа кейсов существует определённое количество правильных ответов

Неструктурированные
материал с большим количеством данных.
Для них существуют несколько правильных вариантов ответов и возможность нестандартного решения

Первооткрывательские
могут быть короткие и длинные. Дают возможность увидеть, способен ли человек мыслить нестандартно

По форме представления

Бумажные кейсы

Видеокейсы
(пример: eduvideo.ru)

По размеру

Полные кейсы
(20-25 страниц)
для командной работы в течение нескольких дней

Сжатые кейсы
(3-5 страниц)
для разбора непосредственно на занятии

Мини-кейсы
(1-2 страницы)
для разбора в классе, используются в качестве иллюстрации к теории

Критерии выбора «конкретного случая»

Главный критерий:

- **он строится на чем-то, заслуживающим изучения, что делает его стоящим особого внимания**

Другие критерии:

- Типичность «конкретного случая» с точки зрения «предмета» исследования
- Возможность узнать что-то новое
- Практические соображения: доступность для исследования, имеющиеся ресурсы, дополнительные материалы и т. д.

Критерии, которым должен соответствовать хороший «конкретный случай»:

- Сфокусированность на конкретном и имеющем определенные границы явлении
- Аутентичность (точность) и реалистичность
- Сложность, наличие богатой описательной стороны
- Возможность получения обоснованных доказательств
- Возможность внести существенный вклад в развитие образования

Главный вопрос «конкретного случая»

Важнейшей составной частью процесса выделения «конкретного случая» является формулирование главного вопроса, ответ на который может быть получен при изучении данного случая.

Примеры формулировок главного вопроса:

- Как привлечь сетевые ресурсы муниципалитета для повышения качества образования?
- Как научить родителей грамотно осуществлять финансовую поддержку школы?
- Каким образом использовать потенциал образовательного учреждения для развития местного сообщества?
- Каковы интересы образования и местного сообщества при поддержке социальных проектов?
- Какие возможности существуют в продуктивном обучении для детей с социально-обусловленными трудностями?

При планировании кейс-стади выделяют четыре основных этапа:

При разработке стратегического плана исследования важно ответить на следующие вопросы:

- **Какова общая идея и главный вопрос(ы) вашего исследования?**
- **Что является концептуальной основой вашего исследования, каковы его основные содержательные линии?**
- **На решение какой проблемы (проблем) направлено исследование, какие исследовательские цели и задачи вы ставите?**
- **Что будет предметом и объектом исследования?**
- **Почему вы выбрали именно данное место для проведения исследования?**
- **Что относится к контексту изучаемой вами ситуации?**
- **К какому типу относится кейс, который вы предполагаете создать (единичный, множественный, коллективный, сравнительный и др.)?**
- **Кто будет потенциальными «героями», «действующими лицами», участниками вашего исследования?**
- **С помощью каких методов и инструментов вы будете проводить исследование?**
- **Какой будет структурная конструкция вашего будущего кейса?**

Выбор единиц наблюдения

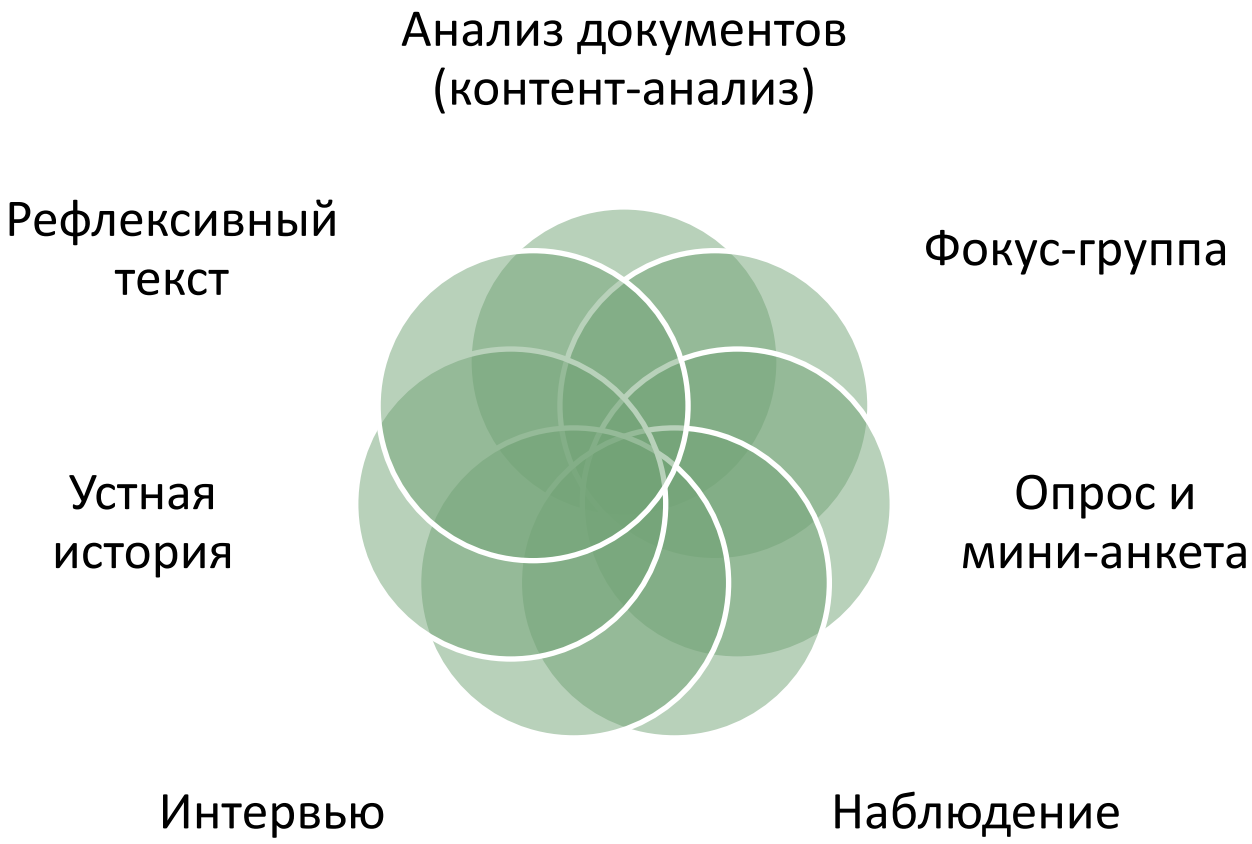
- В кейс-стади в зависимости от целей исследования либо обосновывается типичность данного случая, либо объясняется необходимость рассмотрения именно данного случая.

- Чаще всего в кейс-стади используется невероятностная целевая выборка, когда исследователь отбирает примеры, позволяющие ответить на главный вопрос кейса.

Кейс-стади является хамелеоном исследовательских методов:

- Имея преимущественно качественный характер, может включать количественные методы.
- Кейс-исследование позволяет разрабатывать (проверять) теорию или создавать всестороннее описание явления.
- Качественные методы объединяет то, что они стремятся избегать включения в исследование предварительных предположений. Для получения данных и их осмысления (анализа) они полагаются на личный контакт с предметом исследования.

Качественные методы сбора информации



Правила выбора методов в кейс-стади

1. Необходимо понимать цель исследования и его контекст.

2. Важно рассмотреть как можно больше вариантов использования различных инструментов, обращая внимание на их формат, последовательность, стиль и содержание.

3. Каждый инструмент должен соответствовать главному вопросу исследования.

4. Следует апробировать инструменты и пересматривать их, даже если приходится это делать в процессе исследования

Что такое «решение» в кейс-стади?

- Под решением в кейс-стади понимается ответ, найденный в результате проведенного исследования.
- Исходя из того, что «кейс» носит полностью описательный характер, поиск решения в кейс-исследовании будет состоять в аналитическом изучении этого материала.
- Поиск причинных взаимоотношений, нахождение ключевых движущих факторов, понимание причин осуществления каких-то действий, раскрытие подлинной мотивации или разработка сценариев на будущее.
- Попробовать найти решение, которое будет иметь практическую пользу в реальной жизни.

Методы построения решения в кейс-стади

Основными методами построения решения в кейс-стади являются:

- Разработка сценариев
- SWOT-анализ
- Противоположные комментарии

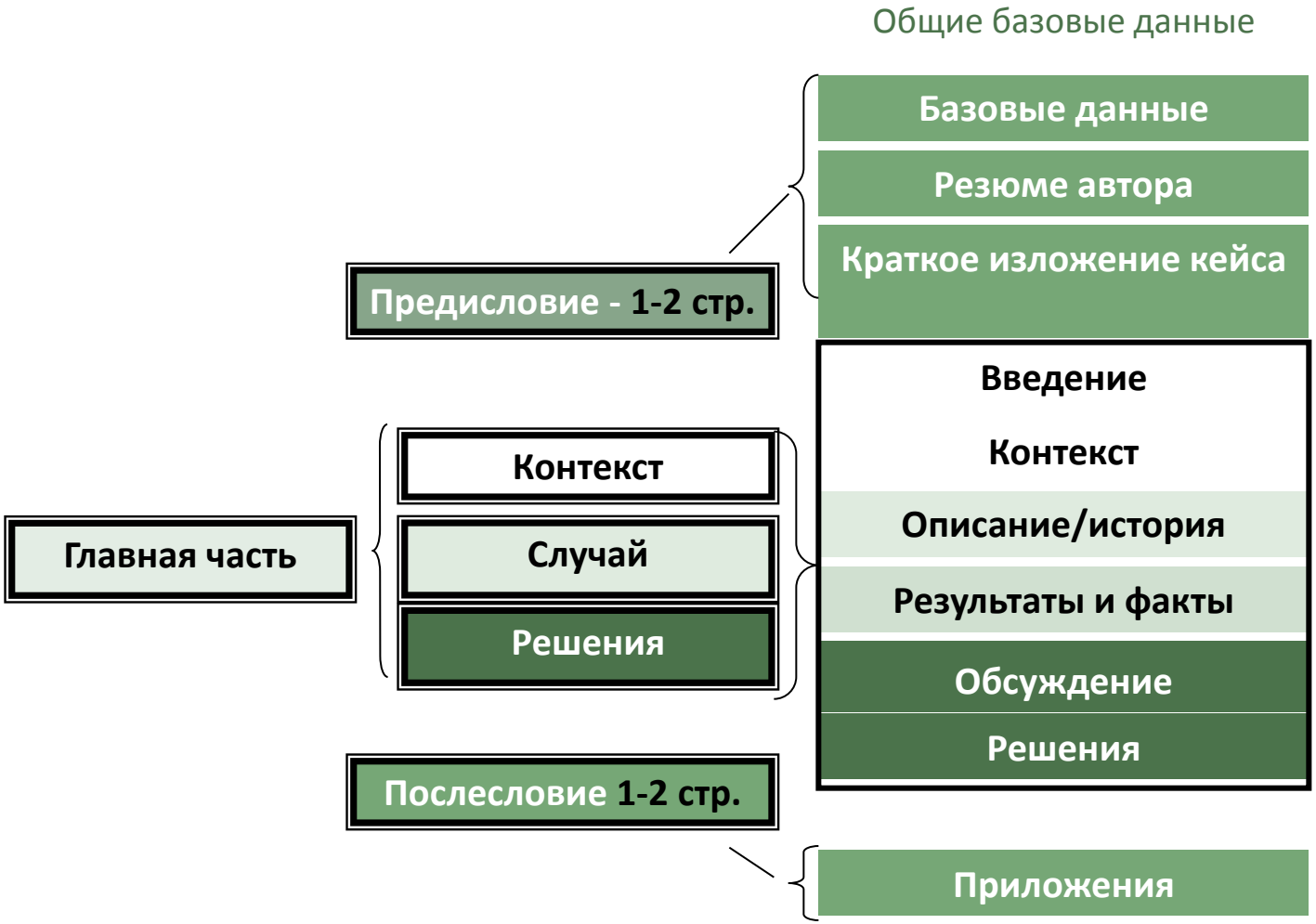
Как написать хороший кейс?

Как правило, кейс включает в себя:

- Ситуацию – случай, проблема, история из реальной жизни
- Контекст ситуации – хронологический, исторический, контекст места, особенности действия или участников ситуации
- Комментарий ситуации, представленный автором (решение). В этой части кейса скорее ставятся вопросы, чем предлагаются готовые ответы, или выделятся противоречивые особенности случая
- Вопросы или задания для работы с кейсом
- Приложения

Если кейс грамотно составлен, то решения групп не должны совпадать.

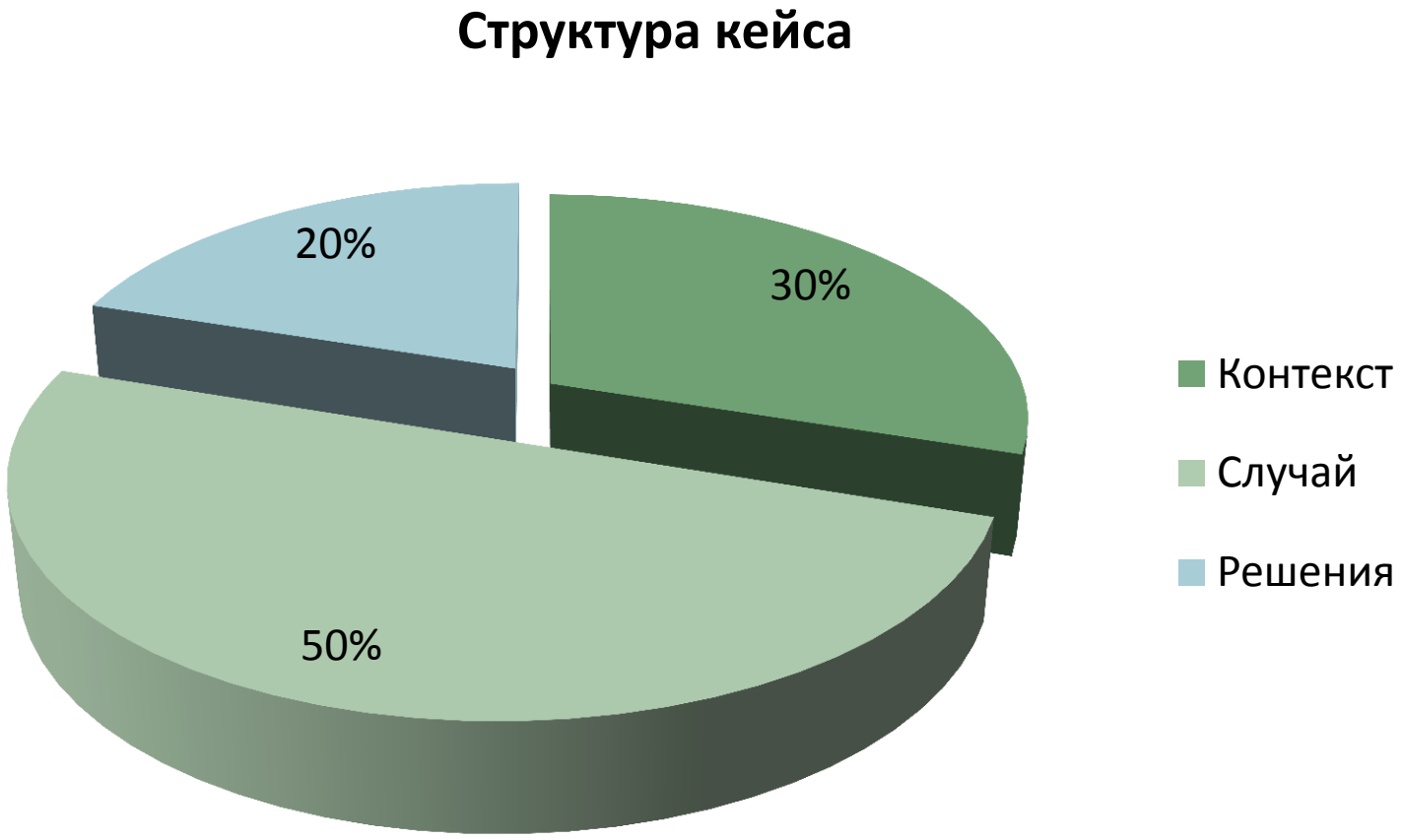
Всю структуру кейс-стади можно представить в формате линейного отчета таким образом:



Не у всех кейсов структура должна быть линейной, они могут переплетаться.

Но даже если ваш кейс имеет нелинейную структуру, он все равно должен сохранять основные компоненты и пропорции кейса.

Относительное соотношение частей кейса может быть следующим:



Предисловие: пример

Эта история произошла на самом деле несколько месяцев назад. Никому не известная АНО «Центр-ресурсы» вышла на рынок обучения для НКО. Как она это сделала? Давайте воспроизведем ситуацию в формате кейса.

Предисловие также может включать: глоссарий, основные вопросы, рассматриваемые в кейсе, список персонажей, общее содержание и т.д. Оно обязательно содержит название (и подзаголовок).

Контекст: пример

Так, например, в Перми руководители НКО не планируют участвовать в конкурсных процедурах в силу ряда причин. Показательно, что наибольшее значение респонденты придают не непрозрачности конкурсных процедур (10,67%), с этим, видимо, власть справляется, а с нехваткой квалифицированных кадров (18,67%), сложностью процедуры (17,33%) и слабостью материально-технической базы (14,67%).

Случай: пример

С 2011 реализуется система, при которой заплата и вознаграждение сотрудников формируются (упрощенно) из двух источников – проектные бюджеты и собственные средства (которые зарабатываются услугами, НИР и т.п.)

На январь этого года проектные бюджеты не покрывают объема ежемесячной заработной платы и налогов на ФОТ.

Мы ежемесячно платим из собственных средств сумму в размере 244600 рублей.

Решения (комментарии): пример

Герой решил бороться с большим объемом электронной переписки. Путь прямого действия (всё читать) не помог. Поэтому он решил более четко проанализировать и структурировать свою электронную переписку. Он обнаружил и классифицировал источники, понял, что в основном письма идут от офис-менеджера и других обеспечивающих подразделений, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других проектов, начальников служб, от собственных подчиненных и т.д..

Герой хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и продолжил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объема электронной переписки, приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий проведя необходимые подготовительные технологические и административные мероприятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2-3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока (…)

Вопросы или задания для работы с кейсом: примеры

Опишите наиболее вероятные сценарии действий, которые могут выбрать в сложившейся ситуации участники кейса

Дайте оценку методам карьерного роста, которые использовал помощник руководителя

Приведите рекомендации, в соответствии с которыми герою следовало бы строить отношения с сотрудником

Насколько волатильными, по вашему, мнению, могут быть финансовые результаты организации в ближайшие годы?

Оцените линию действий Заказчика и Исполнителя и укажите на их ошибки

Как правильно, на ваш взгляд, следовало бы организовать переход к безбумажным технологиям и управлению знаниями в компании?

Как вы бы действовали, если выводили бы **продукт** на рынок другой страны?

Напишите свое видение того, как на всех трех этапах компания могла бы снизить процент потери заказов.

Как поступить попечительскому совету в данной ситуации?

Каждый из основных компонентов кейса ставит перед автором различные задачи:

Главная часть кейса

- **Главная часть объединяет прежде всего контекст, «случай» и факты.** Решения часто излагаются в отдельном разделе.

- **Главная часть кейса** обычно излагается в рамках одного довольно пространного описательного раздела. Она может быть представлена в виде одного повествования или ряда историй; она может быть построена по тематическому принципу; или же в ней могут просто излагаться результаты, полученные при помощи различных инструментов исследования.

- **Стиль описания** должен быть как можно более подробным, дающим широкую, сложную и реальную картину явления в его контексте.

- «**Голос автора**» в этом разделе может быть на втором плане или отсутствовать, нужно сделать так, чтобы пробились оригинальные голоса. Иногда автор может писать от первого лица, объясняя, что он видит и слышит, цитируя высказывания людей. Очень важно воздержаться от комментариев в отношении кейса. В описании случая прежде всего интересно достоверное описание того, что думают действующие лица, а также «контексты их жизни».

Как написать хороший кейс?