

Министерство образования и науки Республики Марий Эл
Научно-методический центр профессионального образования
Республики Марий Эл

ВЕСТНИК ПРОФОБРАЗОВАНИЯ
№ ____ ' 2015г. (---)

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ: КЕЙС-МЕТОД

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ



Йошкар – Ола
2015

1.5.3 Комплект материалов для работы с учебным кейсом

В методике обучения, основанной на разработке и обсуждении «определенным образом» конкретных ситуаций, кроме собственно самой ситуации должно быть обеспечено и соответствующее информационное и методическое сопровождение. Очень часто целесообразно важную, но косвенную информацию, связанную с внутренней проблемой кейса, переносить в приложения.

Кроме приложений, в полный комплект под названием «учебная конкретная ситуация» входят заключение по ситуации, в котором излагается «решение» ситуации, как правило, представляющее развитие ситуации в реальной жизни, и, что еще более важно, записка для. Последняя описывает методические особенности работы с ситуацией в «классе», авторский анализ ситуации, т.е. те драгоценные советы, без которых для любого преподавателя, планирующего использовать данную конкретную ситуацию, работа с ситуацией становится полной импровизацией.

Нежелание придавать гласности фактически главные учебно-методические рекомендации по разбору кейсов объясняют тем, что нецелесообразно навязывать одно единственное видение ситуации, даже если оно и дается в авторском изложении. Принцип, состоящий в том, что одна и та же ситуация может иметь несколько решений, поиск которых необходимо поощрять в процессе обсуждения, постоянно декларируется в зарубежной методической литературе. Возможно, имеют место и более прагматические цели, когда «закрытость» авторских решений обусловлена стремлением ограничить тиражирование удачных «ноу-хау», своеобразных преподавательских «изюминок».

Тем не менее «идеальный» комплект материалов для работы с учебным кейсом выглядит следующим образом:

1. описание проблемной ситуации (собственно сам кейс);
2. перечень вопросов, на которые надо ответить, или заданий, которые необходимо выполнить при работе с кейсом;
3. приложения, представляющие фактический материал, передающей общий контекст кейса в виде: таблиц, графиков, схем, диаграмм, карточек, анкет, копии финансовых документов, публикации, фото и др. ;
4. пояснительная записка для преподавателя - это предназначенное для преподавателя описание особенностей кейса и работы с ним в аудитории, изложение авторского подхода к разбору кейса.

Использование кейсов в процессе обучения 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. Этот метод облегчает преподавателю осуществление контроля, хотя, и позволяет некоторым

студентам минимизировать их учебные усилия (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.

В дискуссии основным фактором является степень ее руководства преподавателем. Руководство может начаться сразу же после получения кейса студентами. Задавая вопросы, преподаватель направляет внимание студентов на определенную информацию, провоцируя их ответы. Он может даже уточнить какие аналитические методы должны быть использованы. Руководя дискуссией, преподаватель контролирует ее направление, добиваясь участия каждого студента. Он может закончить дискуссию, очертив контур найденного группой решения.

В свободной дискуссии преподаватель обычно задает в начале вопрос: «Как вы думаете, какая здесь основная проблема?» Затем он руководит дискуссией, выслушивая аргументы, за и против и объяснения к ним, и контролируя процесс дискуссии, но не ее содержание, ожидая в конце письменного анализа кейса от отдельного участника или групп. Этот отчет сдается или в конце дискуссии или по истечении некоторого времени, что позволяет студентам более тщательно проанализировать всю информацию, полученную в ходе дискуссии.

2.9 Применения мини-кейса при проведения занятий по дисциплине «Технология деревообработки»

Составитель: преподаватель ГБОУ СПО РМЭ «Марийский политехнический техникум» Егошина Татьяна Михайловна

Вариант 1

Задание

Вы - директор сельскохозяйственной фирмы «КОРНЕПЛОД», работаете в этой должности всего три недели. Вчера главный технолог уехал на долгосрочную стажировку и выйдет снова на работу через несколько месяцев. Вам необходимо в ближайшее время найти ему замену среди других сотрудников.

Разными путями Вы собрали информацию о четырех наиболее подходящих для этого кандидатах. В настоящий момент все они работают в должности специалиста. Вам предстоит выбрать из них одного человека, которого Вы назначите и.о. главного технолога.

Сделайте Ваш выбор и письменно обоснуйте его. Аргументируйте свое мнение по оставшимся кандидатам.

Письменно предложите свои идеи о том, что полезно было бы сделать для развития всех этих сотрудников.

ВОПРОСЫ:

Какая информация о подчиненных оказалась для Вас наиболее существенной, повлияла на Ваше решение?

Какими качествами должен, на Ваш взгляд, обладать главный технолог?

1.Василий Николаевич-28 лет, имеет среднее специальное образование, в фирме работает полгода на позиции специалиста.

Он очень ответственно относится к своей работе. Василий рассчитывает сделать карьеру в этой компании. Вам известно, что он служил в армии, даже участвовал в реальных военных действиях. Несмотря на серьезный опыт, Василий неизменно доброжелателен с окружающими, обладает спокойным, ровным характером, хорошо воспитан.

Один из сотрудников отдела, который часто работал с Василием по проектам, дал ему положительную характеристику.

За время работы к Василию не было каких-либо нареканий. Он очень кропотливо и тщательно подходит к каждому порученному делу.

Правда, у Василия уже нет того огонька, который был у него, когда он пришел впервые в компанию. Василий всегда первым интересуется, какие новые проекты будут разрабатываться, какие методики используются, старается сразу вникнуть во все детали.

Сотрудники фирмы очень тепло отзываются о Василии: его всегда можно попросить о помощи или о каком-нибудь одолжении; некоторые даже этим часто пользуются и злоупотребляют мягкостью характера Василия.

Если есть такая возможность, Василий с радостью работает один.

2. Иванов Роман. Роману 27 лет, он имеет начальное профессиональное образование. Роман работает в фирме уже два года.

Роман очень жизнерадостный, общительный человек. Готов помочь в любой ситуации, даже, если у него самого много срочных дел, он готов забыть про них и кинуться помогать. У Романа никогда не было конфликтов с сослуживцами.

Роман с удовольствием берет под свою опеку новых сотрудников и стажеров, которые приходят. Знакомит их с особенностями работы, вводит в коллектив. Это тот человек, к которому бегут за советом.

Правда бывают ситуации, когда Роман вдруг недостаточно грамотно выполняет свою работу, допускает некоторые ошибки, забывает представить тот или иной проект к назначенному сроку. Но он тут же готов исправить свои ошибки.

Роману нравится его работа, и, как говорят его коллеги, не раз заявлял, что «не хочет делать карьеру и идти по головам» поскольку не собирается ничего менять в своей жизни.

3. Татьяна Васильевна. Татьяне 24 года, имеет высшее образование. В отделе работает специалистом 3 месяца.

Татьяна амбициозна в своих планах и не скрывает этого. Всячески подчеркивает, что надолго в должности специалиста она задерживаться не собирается. На остальных специалистов смотрит немного свысока.

Полностью отдается работе, все делает четко и точно. Если Татьяне дать задание, можно быть уверенным, что она все сделает правильно и вовремя. Однако на просьбы коллег о помощи или подмене откликается с большой неохотой.

Татьяна полна творческих идей и предложений. Все схватывает на лету. С удовольствием выполняет особо ответственные задания. При этом, как говорит она сама, не очень любит однообразную монотонную работу, предпочитает выполнять новые поручения.

Ей можно доверить и участие в сложных проектах - она готова все внимательно изучить, придумать новые подходы, предложить подчас нестандартные решения.

4. Михайлова Ирина. Ирине 25 лет, имеет среднее специальное образование. В должности мастера работает полтора года. Ирина немного замкнута, практически ничего не рассказывает о себе.

Вам стало известно, что Ирина воспитывалась в детском доме, всего достигла своими силами.

Ирина со всеми может найти общий язык. Лучше всего она общается с сотрудниками среднего возраста. Однако может и обстоятельно объяснять стажерам специфику работы фирмы.

Ирина всегда ответственно выполняет свои обязанности. Готова в случае авралов оставаться после рабочего дня на работе. Но она не очень легко и быстро осваивает новое направление работы. Ей требуется много времени для понимания и освоения нового материала. Тем не менее, Ирина успешно развивается как специалист.

На Ирину всегда можно положиться в работе, наверное, нет более надежного сотрудника в Вашей фирме.

Критерии оценки

	Вариант 1	
Критерии оценки	Уровень	Баллы
По каждому специалисту дает индивидуальные, специфические для данного человека рекомендации по развитию. Планирует систематическое развитие для всех сотрудников, независимо от того, собирается ли назначать их главным технологом или нет. Объясняет это необходимостью формировать кадровый резерв	Уровень мастерства	5
При выборе специалистов учитывает их возможности и знания. Умело выделяет их особенности, нуждающиеся в развитии. На основании этого предлагает широкий перечень развивающих мероприятий, согласующихся с указанными недостатками. В ходе интервью предлагает детальный портрет «хорошего» технолога, включающий в себя более трех характеристик из различных сфер(напр., профессиональные знания, лидерские навыки, умение управлять людьми и др.)	Уровень опыта	4
Указывает сильные стороны и недостатки остальных кандидатов. Но порой в предложениях по развитию отсутствует связь с конкретными указанными недостатками. В ходе задания выделяет не более 3 конкретных характеристик успешного технолога. В остальном рисует	Уровень развития	3

Портрет «хорошего» технолога неконкретно, общими словами. Акцентируется только на одной сфере Компетентности (например, только на профессиональных навыках или на умении руководить людьми).		
Не выделяет сильные и слабые стороны представленных кандидатур. Не может выделить качества, необходимые для успешной работы в должности технолога Считает, что развитие подчиненных «дело рук самих подчиненных».	Уровень некомпетентности	2

Вариант 2

Инструкция

Внимательно прочитайте задание.

Время выполнения задания – 90 минут

Задание

Вы - технолог аграрной фирмы «ПОЛЕ».

Вам сообщили распоряжение руководства - срочно представить подробную информацию о потребности в обучении по каждому сотруднику фирмы.

Надо предоставить информацию по двум направлениям - какие требуются в настоящий момент программы по профессиональному обучению, а также - по развитию дополнительных навыков.

Вы работаете на фирме давно, знает всех сотрудников, специфику работы разных должностей. Правда, ваше стремление к познанию новых областей порой оказывает негативного влияние на выполнение непосредственных обязанностей - например, вы в разгар рабочего дня любите читать книги по компьютерам, содержание которой никак не связано с вашей деятельностью. Состоялся разговор с директором, в процессе которого вы просили направить его на курсы программистов, но он уверен, что в ближайшем будущем знания компьютерных программ на вашей позиции не будут востребованы, а развитие в профессиональном направлении (на рабочем месте) не будет востребованными.

В общем, собирая информацию по обучению, у вас будет прекрасная возможность определить для себя приоритеты по развивающим программам, услышать мнения коллег по этим вопросам.

Вам необходимо максимально быстро выполнить задачу по составлению списков.

Характеристики сотрудников.

1. Ильина О.Н. 45 лет. Мастер, образование среднее специальное. Очень активная женщина занимается плаванием, живет проблемами фирмы, участвует во всех мероприятиях. Не

стесняясь, говорит все, что думает любому человеку, за что ее уважают и недолюбливают одновременно. Технически грамотна, читает журналы, интересуется новыми технологиями, владеет компьютерными программам. Проходила стажировку на крупном предприятии соседнего региона полгода назад.

2. Захаров П.Д. Бригадир, образование начальное специальное проработал на предприятии пятнадцать лет. Занимается рыбалкой. Он очень гордится своим рабочим происхождением, долгим стажем работы и большим опытом. Несколько раз ему предлагали стать мастером, но он все время отказывался - ссылаясь на то, что руководить любой может, а вот хорошо работать умеет не каждый. Очень обижается, если к его мнению не хотят прислушиваться.

3. Иванов С.Ю. Опытный рабочий, много проработал на соседнем предприятии. Больше года сидел без работы. Полгода назад при очередном расширении штата фирмы был принят на работу, проявил себя как опытный и знающий человек, быстро стал мастером. Постоянно вносит предложения о работе оборудования. Рабочие уважают его и между собой зовут "Батя", чем сам Иванов очень гордится. После работы идет в гараж, где собирает старую «Волгу».

4. Дерюгин А.З. Молодой, энергичный парень. Недавно создал семью. Прирожденный лидер говорит много, горячо, может зажечь людей. Ему двадцать пять лет, по образованию техник-технолог. После техникума окончил курсы менеджеров производства. На фирме работает мастером. Стремясь, во что бы то ни стало, проявить свои управленческие знания, недавно ввязался в конфликт с руководством, взбудоражил весь коллектив. Работник грамотный, энергия плещет через край. Он постоянно предлагает методы реорганизации управленческой системы на фирме.

ВОПРОСЫ:

Как Вы попытаетесь замотивировать подчиненных?

Каким Вы видите дальнейшее развитие событий?

Критерии оценки

	Вариант 1	
Критерии оценки	Уровень	Баллы
Искусно получает и использует информацию о деятельности и интересах подчиненных для усиления мотивации. Активно вовлекает подчиненных в детализацию и конкретизацию задачи, поощряет его самостоятельность в поиске нестандартных решений. В ходе задания поясняет, как использованные им в работе способы мотивирования вписываются в общую систему мотивации.	Уровень мастерства	5

Начинает задание с анализа личности подчиненного. Убедительно демонстрирует, как выполнение задания может помочь достижению индивидуальных целей подчиненного. Строит свою аргументацию, опираясь на индивидуальные потребности подчиненного. Продолжает анализ до тех пор, пока не получит о подчиненных данных для достижения поставленной задачи. В ходе задания подчеркивает важность мотивации.	Уровень опыта	4
Предлагает только один способ мотивирования подчиненного, не ищет других способов. Если пытается обращаться к индивидуальным интересам подчиненного, то делает это шаблонно и неубедительно.	Уровень развития	3
Не прилагает усилий замотивировать подчиненных. Пытается воздействовать на подчиненных административными методами. Угрожает подчиненным. Не признает за подчиненным права иметь собственные потребности. Или ни о чем не спрашивает подчиненных.	Уровень некомпетентности	2

Вариант 3

Инструкция

Внимательно прочитайте задание.

Время выполнения задания – 180 минут

Задание

Вы являетесь технологом на мясоперерабатывающем заводе.

На Вашем заводе проводятся ежегодные аттестации сотрудников. По результатам аттестации руководство принимает решение о дальнейших перспективах сотрудника.

Недавно закончилась очередная аттестация. Ваши успехи и достижения были высоко оценены руководством. Вчера Вас вызвал к себе Ваш непосредственный начальник и сообщил, что Вам предлагают несколько вариантов дальнейшего продвижения. Вы можете выбрать из нескольких вакантных на сегодня позиций.

Вкратце он описал Вам эти позиции. На следующих страницах Вы найдете их описания.

Задание: выберите из предложенных вакансий наиболее подходящую для себя.

Вакансия 1.

Эта должность предполагает:

1. Увеличение заработной платы от нынешнего уровня на 15%
2. Увеличение количества подчиненных в 1.5 раза
3. Расширение полномочий

4. Задачи, которые Вам придется решать будут сходны с теми, которые Вы решаете на своей сегодняшней позиции, но они требуют более углубленных знаний и инициативности с Вашей стороны.

5. Эта должность может способствовать расширению Вами своих профессиональных знаний.

ВАКАНСИЯ 2.

Эта должность предполагает:

1. Значительное карьерное продвижение.

2. Увеличение постоянной составляющей заработной платы не предусматривается, возможно даже снижение на 5%. На данной позиции существует переменная составляющая, которая зависит от Ваших индивидуальных итоговых показателей. При максимальных успехах эта переменная часть может увеличивать Вашу реальную зарплату еще на 80%.

3. Вам предстоит решать абсолютно новые задачи, не имеющие прецедентов в практике.

4. Высокая ответственность данной должности объясняется высоким влиянием результатов работы вверяемого Вам подразделения на общий результат деятельности завода.

5. Должность предполагает переезд в другой регион России.

ВАКАНСИЯ 3.

Эта должность предполагает:

1. Повышение заработной платы на 20%.

2. От Вас ожидается повышение эффективности работы подразделения в ближайшие полгода.

3. Задачи, которые придется решать, находясь на этой должности, Вам известны. Сложность может заключаться в недостаточной квалификации подчиненных, слабой команде.

ВАКАНСИЯ 4.

Эта должность предполагает:

1. Заработная плата выше нынешнего уровня на 10%.

2. Количество подчиненных меньше, чем сейчас.

3. У Вас будет возможность планировать свою загрузку, получить дополнительное образование.

4. Планируются заграничные командировки.

5. Работа связана с написанием большого количества отчетов, много рутины, задачи в большинстве случаев даже проще, чем Вам приходится решать на нынешней должности.

ВОПРОСЫ:

Объясните Ваш выбор, чем Вас привлекла данная вакансия?

Почему оказались менее привлекательными другие вакансии?

Критерии оценки

	Вариант 1	
Критерии оценки	Уровень	Баллы
Выбирает вакансию №2. В интервью говорит, о привлекательных сторонах данной должности - высокой ответственности, новых задачах, возможности успехами влиять на свою заработную плату.	Уровень мастерства	5
Выбирает вакансию №3. Обосновывает свой выбор аргументами, свидетельствующими о стремлении к карьерному росту, желании самостоятельно достигать результатов, выполнять сложные, ответственные задачи, добиваться успехов	Уровень опыта	4
Выбирает вакансию №1. Объясняет свой выбор стремлением повышать свой профессиональный уровень.	Уровень развития	3
Выбирает вакансию №4. В интервью объясняет свой выбор непривлекательностью других вариантов. Данная должность привлекает возможностью командировок и уменьшением количества подчиненных.	Уровень некомпетентности	2

Вариант 4

Инструкция

Внимательно прочитайте задание.

Время выполнения задания –180 минут

Задание

Вы являетесь директором небольшой фирмы сельскохозяйственной « АГРАРИЙ».

Основным видом деятельности организации является выращивание зелени для населения.

Организационная структура управления фирмы, представленная на рисунке 1.

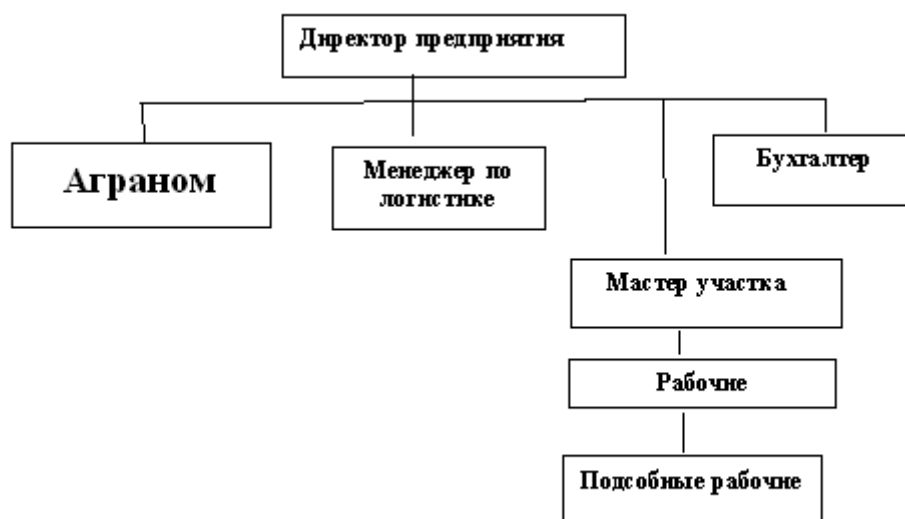


Рисунок .1 - Организационная структура управления фирмы

В настоящий момент Вы несете ответственность не только за снабжение и сбыт продукции, но и за процесс планирования производства и сбыта продукции в организации. В результате такой ситуации Вы как, руководитель испытывает большие перегрузки в работе, что сказывается и на здоровье, и на эффективности управленческих решений. При большой загруженности Вы не можете уделять достаточно внимания планированию производства, и сбыта продукции, что провоцирует ситуацию конфликта, недостаточно эффективное выполнение работ и достижение поставленных целей.

Задание: с целью снижения части Вашей нагрузки по коммерческим вопросам и улучшения процесса планирования производства и сбыта продукции:

1. проанализируйте правомерность и обосновать целесообразность (нецелесообразность) проведения организационных изменений:
 - создание планово-экономического отдела;
 - введение должности зам.директора по экономическим вопросам;
2. разработать мероприятия по оптимизации организационной структуры Вашей фирмы;
3. уточните функции, права и обязанности ответственных лиц, подразделений в соответствии изменениями в организационной структуре и устранению проблемной ситуации.

Критерии оценки

	Вариант 1	
Критерии оценки	Уровень	Баллы
Составляет структуру управления. При планировании учитывает не только возможную нехватку ресурсов, но и	Уровень мастерства	5

помехи внешнего характера. Увязывает планы подразделения с планами смежных подразделений. Строит взаимодействия со смежниками таким образом, чтобы планы и их реализация были синхронизированы и не осложняли рабочие процессы подразделений		
Разбивает рабочий процесс на ряд последовательных этапов. Выделяет этапы, которые могут быть реализованы параллельно. Внимателен к деталям. Обеспечивает бесперебойность работы всеми доступными способами. Распределяет временные, материальные и человеческие ресурсы с учетом возможности их внезапного уменьшения. Учитывает потенциальные осложнения и препятствия в работе.	Уровень опыта	4
Оценивает выполнимость всего процесса в целом. Концентрируется на одних этапах, выпускает из внимания другие. Стремится оставить схему, но допускает ошибки (переоценивает или недооценивает необходимых сотрудников). Зачастую оказывается в ситуации нехватки трудовых ресурсов из-за непредусмотренных заранее обстоятельств.	Уровень развития	3
Двигается к цели без плана, по наитию. Начинает действовать сразу после постановки задачи, не спланировав процесс и не предусмотрев необходимые ресурсы. Постоянно сталкивается с тем, что действие невозможно осуществить из-за отсутствия ресурсов	Уровень некомпетентности	2

Вариант 5

Инструкция

Внимательно прочитайте задание.

Время выполнения задания – 90 минут

Задание

Вы мастер участка ремонта сельскохозяйственной техники. Квалифицированный станочник А.П. Петров 5-й разряда, работает в мастерской по ремонту комбайнов на станке устаревшей конструкции, который часто выходит из строя, иногда подолгу простаивая в ремонте. Опытный рабочий несколько раз обращался к Вам, с просьбой о переводе его на более совершенное оборудование. Свою просьбу он аргументировал тем, что при индивидуальной организации труда, принятой на участке, работающие на новых станках молодые станочники намного перевыполняют месячные задания, а ему, высококвалифицированному рабочему, с трудом

удается выполнить норму выработки, и зарабатывает он значительно меньше, чем мог бы.

На участке, которым руководите Вы, возрастной состав станков различен, причем более трети из них начали эксплуатироваться в последние десять лет. Это обстоятельство порождает постоянный недостаток кадров станочников: вновь принятые на участок станочники - ремонтники неохотно работают на станках устаревшей конструкции.

Поскольку большая часть станочников участка занята работой на устаревшем оборудовании, то, предвидя жалобы других станочников на плохое оборудование, Вы, с помощью технолога и нормировщика убедил отдел труда и заработной платы в необходимости введения коэффициента к нормам выработки для станочников, работающих на устаревшем оборудовании.

На совещании у главного инженера, мастерам было разъяснено, что в настоящее время не представляется возможным заменить все морально и физически устаревшее оборудование. Кроме того, все станки по техническому состоянию еще не подлежат списанию; экономически выгодно некоторое время использовать их в производстве.

В настоящее время дефицит станочников на участке составляет 6 человек, а в конце года (по мере увеличения объема работ и увеличения станочного парка на 2) потребуется принять на работу еще 4 человека.

В целях привлечения кадров Вы решили ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. К тому же Вы уверены, что введение коэффициента к нормам выработки на старых станках удовлетворит рабочих и поможет полностью укомплектовать участок кадрами. Однако Петров заявил, что если его не переведут на новый станок, он намерен подать заявление об уходе.

Задание:

1. Дать оценку возникшей в цехе ситуации.
2. Сформулировать главную проблему, которая возникла в ремонтном цехе.
3. Предложить свои варианты решения проблемы.
4. Обосновать выбор оптимального варианта разрешения проблемы.
5. Объяснить причины возникновения проблемы.
6. Дать свои предложения по предупреждению возникновения подобных ситуаций.
7. Насколько типична данная ситуация для предприятия?

Критерии оценки

	Вариант 1	
Критерии оценки	Уровень	Баллы
В дополнение к уровню 2:	Уровень	5

Выдвигает инициативы, позволяющие повышать эффективность работы своего подразделения и позитивно влияющие на показатели всего подразделения. Прикладывает максимум усилий для того, чтобы они были приняты и качественно реализованы.	мастерства	
На своем участке работы предлагает идеи, новые подходы и усовершенствует схемы работы, позволяющие добиваться лучших показателей всего подразделения. Дорабатывает, обогащает и развивает существующие методы и подходы. Применяет и эффективно адаптирует их к новым условиям. Просчитывает целесообразность своих инициатив. Поддерживает инициативу и творчество подчиненных. Ищет возможности внедрить в работу подразделения ценные идеи подчиненных	Уровень опыта	4
Выходит с отдельными предложениями в рамках своих обязанностей. Инициативы касаются локальных улучшений в рамках его работы. Чаще проявляет инициативу под давлением обстоятельств. Способен внедрить новые методы работы, предложенные руководством.	Уровень развития	3
Консервативен, безынициативен. Сопротивляется любым новым идеям. Не предпринимает активных шагов по усовершенствованию методов работы. Работает шаблонно, не использует новые возможности. В подчиненных ценит исполнительность и способность подчиняться. Создает атмосферу нетерпимости к инициативным сотрудникам.	Уровень некомпетентности	2

Вариант 6

Инструкция

Внимательно прочитайте задание.

Время выполнения задания – 90 минут

Задание

Вы как руководитель сельскохозяйственного предприятия получили информацию о том, что общественная природоохранная организация готовит обращение в СМИ, администрацию города о неудовлетворительных последствиях деятельности вашей фирмы в отношении окружающей среды. Также направляется ходатайство в экологическую службу города о вынесении решения и наказании предприятия. Штрафные санкции в отношении предприятий имеют значительный для них размер, к тому же может быть приостановлена работа

предприятия, что чревато финансовыми потерями. ВЫ не согласны с тем, как природозащитная организация представляет ваше предприятие, однако вы не владеете стопроцентно ситуацией в этом вопросе, полагаясь на компетентность и ответственность своих специалистов».

Задание

1. Смоделируйте и проанализируйте ситуацию, возникшую на «Вашем» предприятии.
2. Разработайте план действий по изучению состояния экологической обстановки и соблюдения природоохранных мер при работе «Вашего» предприятия (какие объекты, документы, должностные лица будут контролироваться и с какой целью).
3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки).
4. Разработайте этапы реализации решения, который предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.
5. Опишите контроль реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия.

Критерии оценки

	Вариант 1	
Критерии оценки	Уровень	Баллы
В дополнение к уровню2 Творчески подходит к выполнению задания. Придумает новые, нестандартные способы решения главных задач задания. Предложенная коррекция плана предусматривает не только оптимизацию ситуации, но и варианты дальнейшего развития событий и расширения возможных выходов из ситуации	Уровень мастерства	5
При принятии решения тщательно анализирует новые события и их возможные последствия. Каждое событие рассматривает с точки зрения имеющихся ресурсов и дальнейшего влияния на реализацию главных цели . Находит варианты коррекции плана, способные значительно оптимизировать процесс выхода из сложившейся ситуации.	Уровень опыта	4
Пытается анализировать случившиеся события. При корректировке плана с учетом изменившихся условий допускает ошибки. Предлагаемый план не отличается новизной, не содержит идей, способствующих	Уровень развития	3

кардинальным изменениям сложившейся ситуации		
Не «видит» альтернатив для решения возникших проблем. Практически не вносит изменений в план действий. Не считает нужным принимать решения, не стремится достичь результата.	Уровень некомпетентности	2

1.7.3 Сценарий организации занятия

Вариантов очень много, это возможность для творчества самого преподавателя. Мы предлагаем максимально обобщённую модель занятия, по которой может быть организована работа.

Этапы организации занятия:

1. Этап погружения в совместную деятельность¹.

Основная задача этого этапа: формирование мотивации к совместной деятельности, проявление инициатив участников обсуждения. На этом этапе возможны следующие варианты работы:

Текст кейс-ситуации (КС) может быть роздан студентам до занятия для самостоятельного изучения и подготовки ответов на вопросы. В начале занятия проявляется знание слушателями материала КС и заинтересованность в обсуждении. Выделяется основная проблема, лежащая в основе КС, и она соотносится с соответствующим разделом курса.

2. Этап организации совместной деятельности. Основная задача этого этапа – организация деятельности по решению проблемы. Деятельность может быть организована в малых группах, или индивидуально. Слушатели распределяются по временным малым группам для коллективной подготовки ответов на вопросы в течение определенного преподавателем времени. В каждой малой группе (независимо от других групп) идет сопоставление индивидуальных ответов, их доработка, выработка единой позиции, которая оформляется для презентации. В каждой группе выбирается или назначается «спикер», который будет представлять решение. Если кейс грамотно составлен, то решения групп не должны совпадать. Спикеры представляют решение группы и отвечают на вопросы (выступления должны содержать анализ ситуации с использованием соответствующих методов из теоретического курса; оценивается как содержательная сторона решения, так и техника презентации и эффективность использования технических средств). Преподаватель организует и направляет общую дискуссию.

3. Этап анализа и рефлексии совместной деятельности. Основная задача этого этапа – проявить образовательные и учебные результаты работы с

¹ За основу предлагаемой модели были взяты модели организации совместной деятельности на уроке, разработанные Г.Н. Прокументовой. // Школа Совместной деятельности: концепция, проекты, практика развития. Книга 1/ под ред. Прокументовой -Томск 1997.

кейсом. Кроме того, на этом этапе анализируется эффективность организации занятия, проявляются проблемы организации совместной деятельности, ставятся задачи для дальнейшей работы. Действия преподавателя могут быть следующими: Преподаватель завершает дискуссию, анализируя процесс обсуждения КС и работы всех групп, рассказывает и комментирует действительное развитие событий, подводит итоги.

Для организации занятий на основе использования кейс-метода в приложении мы поместили несколько кейсов, разработанных педагогами профессиональных образовательных организаций Республики Марий Эл.

В таблице представлен наиболее общий порядок работы на занятии при использовании кейс-метода и примерное время отводимое на выполнение каждого этапа.

Порядок (алгоритм) работы по кейс – методу

№ п/п	Наименование этапа	Время этапа занятия
1	Подготовка к занятию преподавателем и студентами	Домашняя работа
2	Организационная часть. Выдача кейса.	5
3	Индивидуальная самостоятельная работа студентов с кейсом. Получение дополнительной информации.	10
4	Проверка усвоения теоретического материала по теме.	10
5	Работа студентов в микрогруппах.	30
6	Дискуссия (коллективная работа студентов).	15
7	Оформление студентами итогов работы.	5
8	Подведение итогов преподавателем.	5