

*Духневич В. М., кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник лабораторії фундаментальних та прикладних проблем спілкування Інституту соціальної та політичної психології НАПН України (м. Київ)*

## **ВИКОРИСТАННЯ КЕЙСІВ В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВИХ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ЦИВІЛЬНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*Розглядається проблема використання кейсів в процесі професійної та психологічної підготовки спеціалістів. Пропонується авторський погляд на кейс; представлена система задач, які стоять перед психологом (викладачем) при використанні кейсів в навчальному процесі.*

*Ключові слова: кейс, проблемна ситуація діяльності, формування готовності.*

*Рассматривается проблема использования кейсов в процессе профессиональной и психологической подготовки специалистов. Предлагается авторский взгляд на кейс; представлена система задач, которые стоят перед психологом (преподавателем) при использовании кейсов в учебном процессе.*

*Ключевые слова: кейс, проблемная ситуация деятельности, формирование готовности.*

*The problem of the use of cases is examined in the process of professional and psychological preparation of specialists. An author look to case-study is offered; the system of tasks which psychologist (teacher) have to realize at the use of cases in an educational process is presented.*

*Keywords: case, problem situation of activity, forming of readiness.*

**Актуальність теми.** Не викликає сумніву, що підготовка військових фахівців у системах спеціалізованих та цивільних ВНЗ має свої особливості. Ці особливості пов'язані насамперед зі специфікою організації навчально-виховного процесу, яка регламентується зокрема і програмами і планами навчальних дисциплін, нормативними документами, що визначають умови інтеграції системи військової освіти в цивільну. Проте, окрім цієї формальної сторони, існує й інший план, пов'язаний з використанням у процесі професійної підготовки спеціальних психологічних, соціально-психологічних технік та технологій, що дозволили б сформувати в молодого спеціаліста відповідну готовність до виконання професійних обов'язків.

Нині професійна підготовка військових фахівців в цивільних ВНЗ в основному здійснюється у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка та Національному технічному університеті "Київський політехнічний інститут", на базі яких створені військові інститути. Відповідним чином, актуальним є така організація навчального процесу, що орієнтована на індивідуалізацію процесу навчання курсантів, розвиток у них творчого мислення, ініціативи і т.д. Значне місце в системі такої підготовки повинні посідати практичні заняття із застосуванням активних методів навчання, які будуть направлені на

розвиток відповідних професійних якостей та вмінь курсантів.

В якості однієї з таких технологій, що дозволяє сформувати у майбутніх офіцерів необхідне підґрунтя для професійного розвитку та зростання є кейс-стаді (case-stady), або технологія з використанням кейсів. Про особливості організації та застосування кейсів написано чимало наукових робіт та робіт практичного спрямування, проте і понині дискусивним лишаються питання практики створення і використання кейсів в учбовому процесі.

Отже, **метою статті** є поглибити наукові уявлення щодо можливості та специфіки використання кейсів у процесі підготовки військових фахівців в умовах цивільного вищого навчального закладу.

Кейс – це головоломка, частини якої необхідно скласти, щоб отримати уявлення про те, що представляє собою ситуація та які можливі напрямки руху в цій ситуації. Кейс представляє собою спеціально підготовлений матеріал, в якому описуються певна ситуація, умови діяльності, проблематика та на основі якого можна розвивати у слухачів (курсантів) певні професійні навички. Основна задача кейсу – зробити з того, хто його вирішує «особу, що приймає рішення».

В кейсі моделюються реальні умови діяльності. Вирішити кейс – значить знайти таке рішення, яке буде максимально враховувати всі вихідні умови та в кінцевому

результаті визначати економічні та соціальні умови зиску та прибутку як окремого спеціаліста, так і організації в цілому. Розміри кейсу варіюють від однієї сторінки до декількох десятків (зазвичай – до 30 сторінок).

Як відомо, технологія підготовки з використанням кейсів виникла на початку ХХ ст., в 1908 році, в Школі бізнесу Гарвардського університету. Коли було відкрито Школу, з'ясувалося, що літератури для організації навчання немає, тому було прийнято рішення опитати бізнесменів та описати їх діяльність в підручниках. Отже, в основу методу бізнес-кейсів було покладено **принцип прецеденту**, який на той час вже отримав широке поширення при підготовці студентів на юридичному факультеті.

В 1910 р. професор Копленд (Copeland) став першим організувати студентські дискусії за підсумками аналізу конкретних ситуацій (case studies) з життя бізнесу. Перша збірка кейсів (бізнес-кейсів) була опублікована в 1921 році (The Case Method at the Harvard Business School), проте найбільшого поширення підготовка за допомогою кейсів набула в середині минулого століття. Нині кейси широко використовуються для вирішення різноманітних задач, особливо в системі вищої освіти та сучасної бізнес-освіти.

*Ознаками методу case-study є [1]:*

1. Наявність моделі соціально-економічної системи, стан якої розглядається в деякий дискретний момент часу.
2. Колективне вироблення рішень.
3. Багатоальтернативність рішень; принципова відсутність єдиного вірного рішення.
4. Єдина мета при виробленні рішень.
5. Наявність системи групового оцінювання діяльності.
6. Наявність керованої емоційної напруги тих, кого навчають.

*Технологічними особливостями методу case-study є:*

1. Метод являє собою специфічний різновид **дослідницької аналітичної технології**, тобто містить у собі операції дослідницького процесу, аналітичні процедури.

2. Метод case-study виступає як **технологія колективного навчання**, найважливішими складовими якої

виступають робота в групі (або підгрупах) і взаємний обмін інформацією.

3. Метод case-study у навчанні можна розглядати як **синергетичну технологію**, суть якої полягає в підготовці процедур занурення групи в ситуацію, формуванні ефектів примноження знання, інсайтного осяяння, обміну відкриттями й т.п.

4. Метод case-study інтегрує в собі **технології розвиваючого навчання**, включаючи процедури індивідуального, групового й колективного розвитку, формування різноманітних особистісних якостей тих, кого навчають.

5. Метод case-study виступає як специфічний **різновид проектної технології**. У звичайній навчальній проектній технології йде процес вирішення наявної проблеми за допомогою спільної діяльності, тоді як у методі case-study йде формування проблеми й шляхів її розв'язку на підставі кейса, який виступає одночасно і у вигляді технічного завдання й джерела інформації для усвідомлення варіантів ефективних дій.

6. Метод case-study концентрує в собі значні досягнення технології «створення успіху». У ньому передбачається діяльність по активізації тих, кого навчають, стимулювання їх успіху, підкреслення досягнень. Саме досягнення успіху виступає однією з головних рушійних сил методу, формування стійкої позитивної мотивації, **нарощування пізнавальної активності**.

Ми розглядаємо **кейс як засіб формування готовності** курсантів (студентів) до умов діяльності та вирішення складних професійних задач. Причому специфіка кейсу така, що учасники, що вирішують кейс – не просто прирощують свій індивідуальний досвід, але й формують *команду* однодумців – осіб, які однаково бачать предмет, розуміють проблематику та мають досвід спільно розв'язувати задачу. Це дає можливість викладачу, психологу цільовим способом готувати команди для вирішення різноманітних задач, в основі яких лежить організація спільної діяльності, розподіл та прийняття відповідальності за результат, побудова взаємодії і т.д. Використання кейсів в процесі підготовки дозволяє викладачу-психологу організувати навчальний процес таким чином, що курсант (студент) *накопичує чуттєвий досвід розв'язання проблемних ситуацій діяльності, виробляє власні способи дій* – а отже – *формує навички професійної діяльності*.

За рахунок чого це відбувається? Учасники, що вирішують професійний кейс вступають у діалог-переговори-взаємодію, з метою *пояснити* щось, *аргументувати* власну думку, *перевірити* в діалозі ту чи іншу гіпотезу, *погодити* уявлення, *відстояти* свій варіант рішення, *переконати*, *дійти згоди*, *виробити спільне рішення*, *верифікувати в діалозі прийняте рішення* і т.д. Все це можливо лише за однієї умови – консенсус і компроміс можливі там і тоді, коли партнери, що вступають в діалог-переговори *погодили* поняття і *створили спільний понятійний простір*. Лише за умови, що учасники піклуються про *розробку спільного тезаурусу*, *погодження понять та категорій*, *верифікацію понятійного апарату* за рахунок обміну уявленнями та думками щодо проблемної ситуації та умов її подолання, *вироблення спільних критеріїв оцінки результату і т.ін.*, вони будуть просуватися на шляху розв'язання професійної задачі, закладеної в кейсі. А це означає – прирощувати багаж професійних знань та формувати власну професійну палітру способів дій.

Отже, вирішити кейс – означає інтелектуально проробити, опрацювати вихідні умови проблеми й протиріч (невизначеності), закладених в умовах кейсу та сформувані відповідне професійне бачення. Саме це бачення стане першим щаблем в професійному становленні молодого спеціаліста на шляху практики.

Без сумніву, значною є роль викладача (психолога), який організує процес вирішення професійного кейсу. Які ж вимоги до нього? Які його задачі та необхідні і можливі дії по забезпеченню процесу вирішення кейсу в межах навчального процесу? Щоб відповісти на ці питання, необхідно описати:

1. задачі, які необхідно вирішити щоб створити новий кейс;
2. задачі, що постають перед викладачем в процесі розв'язання професійного кейсу та
3. задачі, пов'язані з організацією обговорення та рефлексії вирішення кейсу.

Конструювання кейсів – складний та емкий процес. Своє бачення цього процесу пропонують М. Мюнтер, а також М. Ліндерс і Дж. Ерскін. Ці дві моделі розробки кейсів достатньо описані у відповідній професійній літературі, тому тут ми їх лише згадаємо [детальніше опис моделей див. 2]. Зазначимо

лише, що наш досвід розробки кейсів показує, що особливу увагу необхідно приділити організації та проведенні інтерв'ю з ключовими особами (експертами), які мають достатній досвід та компетенції для того, щоб повністю представити проблемну ситуацію та вихідні умови. Проводячи інтерв'ю слід витримати декілька важливих обставин, які повинні бути покладені як вихідні умови для розробки кейсу.

По-перше, в процесі інтерв'ю необхідно чітко прояснити та зафіксувати *сутність колізії*: в чому саме полягає зіткнення протидіючих сил, точок зору, суджень та оцінок, устремлень, інтересів, поглядів, мотивацій, цілей. По-друге, необхідно опрацювати *контекст* – всі умови середовища, зовнішні чинники та внутрішні фактори повинні бути означені та перевірені в бесіді з експертом. По-третє, в інтерв'ю необхідно зібрати матеріал, який дозволить закласти в текст кейсу матеріал, навколо якого буде розгорнута *боротьба* – те, що буде провокувати *відчуття співпереживання* в учасників. По-четверте, необхідно визначити яка саме частина інформації може бути опущена в кейсі, що буде складати *невизначеність* – кейс не повинен мати єдино вірного рішення.

Щоб витримати ці умови та належним чином організувати діалог з експертом по формалізації кейсу необхідно сконструювати, побудувати таку програму бесіди, яка б дозволила розгорнути матеріал в площинах минулого, теперішнього та майбутнього. Тут стануть в нагоді питання типу: «А які були витоки ситуації, що описується? Як ця ситуація розвивалася та трансформувалася в часі? Які чинники визначали перебіг ситуації та дій персонажів? Чим керувалися діючі особи? Які рішення приймалися? До яких наслідків це призвело? Які ще можливості були? Які загрози та перешкоди мали місце та як визначали дії персонажів?» і т.д. Зазначимо, що всі ці питання повинні провокувати експерта, який дає матеріал для кейсу, до нових аргументів, роздумів, оцінок, думок та заключень і т.ін. Наголосимо, що вкрай важливим є збереження пропонуваного автором визначень та категорій, щоб точно відтворити всю систему принципів умов проблемної ситуації, яка пропонується. Психолог в цьому плані повинен «прилаштуватися» до категоріального апарату, що пропонує експерт та створити з

ним власний понятійний простір. Це особливо необхідно, оскільки професійна тематика – поняття, жаргон та фольклор і т.ін. – повинні зберегтися в тексті кейсу.

Головна задача в роботі з експертом – побудувати модель діяльності конкретних дійових осіб та організації в цілому. Це дасть змогу врахувати не тільки загальний контекст при конструюванні кейсу, але й в подальшому керувати процесом обговорення рішення кейсу. Загалом, при проведенні інтерв'ю, в якому психолог збирає матеріали для кейсу, необхідно створити такі умови, коли експерт, що пропонує своє бачення відрефлексує, побачить себе під іншим кутом зору в тій проблемній ситуації діяльності, яку він пропонує.

Наступний блок *задач*, що постають перед викладачем стосується *організації процесу розв'язання професійного кейсу*. Ці задачі умовно можна розділити на декілька груп. *Організаційні задачі* можна представити таким чином:

- ввести та пояснити правила та умови роботи по розв'язанню кейса;
- створити умови для підготовки, самостійного опрацювання матеріалів кейсу;
- організувати простір для розв'язання кейсу;
- сформувати робочі пари та групи;
- визначити та розподілити ролі між учасниками та експертами;
- визначити та пояснити параметри, за якими ті, хто вирішують кейс, будуть отримувати зворотній зв'язок;
- організувати групову взаємодію і т.ін.

Крім того, можна виділити спеціальні *методичні задачі*, які необхідно вирішити викладачу перед тим, як організувати розв'язання кейсу:

- пояснити як матеріали курсу можуть бути використані в процесі вирішення професійного кейсу;

- у відповідності до тематики курсу – підібрати такі ігрові креативні вправи для проведення безпосередньо перед роботою з кейсом, щоб активізувати творчий потенціал курсантів. Такі вправи повинні бути направлені на розвиток та активізацію уяви, як головної компоненти творчого мислення. В основі таких вправ повинні бути закладені проблемні ситуації на виявлення протиріч.

Остання спеціальна група задач пов'язана з організацією обговорення та рефлексії вирішення кейсу. До цих задач можна віднести такі:

- визначити умови та правила проведення обговорення. Якщо необхідно – відповідним чином пере структурувати простір та якщо вирішення кейсу фіксувалося на відео – організувати перегляд;

- ще раз наголосити цілях дискусії – який результат повинен бути отриманий;

- сформувати питання, які повинні стати предметом обговорення. Це основний засіб організації змістовного етапу роботи. Питання повинні бути дискусійними, відігравати роль «іскри», що розпалює дискусію й провокує курсантів (студентів) висловлюватися;

- визначити стратегію ведення дискусії. Необхідно мати чіткий план організації обговорення;

- стимулювати обговорення та обмін думками;

- підводити проміжні висновки обговорення, резюме. Необхідно приділити спеціальну увагу аспекту – на що необхідно звернути особливу увагу;

- забезпечити проведення «фінального раунду», щоб кожен з учасників (і експерти, і ті, хто безпосередньо вирішував кейс) міг по черзі висловити свої враження від обговорення, дати відповідні коментарі, висказати актуальні для себе зауваження та пропозиції.

При обговоренні кейсу доречно організувати фіксацію результатів обговорення на дошці чи фліпчарті, а також попросити учасників дати рекомендації тим, хто вирішував кейс – «що ще необхідно врахувати і на що звернути увагу?». Важливо витримати одну умову – не давати оцінок. Кейс не може бути вирішений погано чи гарно. Тому рекомендації від інших учасників повинні допомагати відрефлексувати себе-у-кейсі учаснику, який його вирішував.

Психолог викладач при цьому повинен притримуватися ролі модератора. Він може і повинен запускати та управляти процесом дискусії, проте зворотній зв'язок тим, хто вирішував кейс, повинні надавати інші курсанти. Викладач лише сумує, узагальнює та пропонує на обговорення ті думки, які вже озвучувалися іншими. Основним його ресурсом є інтерпретація чи точніше використання прийомів вербалізації для того, щоб дати ідеї чи аргументу, який пропонується, нове бачення.

В загальному вигляді **методика роботи з кейсами** складається з наступних стадій:

## Питання педагогіки

На першій стадії учасники проходять підготовку до вирішення проблеми. Здійснюється психологічна й комунікативна підготовка учасників, формуються робочі групи (учасники з ролями, експерти). Учасникам надається вся необхідна інформація щодо логіки, процедури й правила роботи. Відбувається знайомство з інструментарієм, пропонованим для розв'язку завдань.

На другій стадії — діагностичній — учасники самостійно виявляють характеристики проблем, завдань, ситуацій, представлених у кейсах, систематизують інформацію про діючих осіб ситуацій. Відбувається первинний аналіз інтересів, мотивів, цілей, вчинків, дій персонажів. Задачі, кожного, хто вирішує кейс: а) висунути максимально можливу кількість гіпотез вирішення кейсу; б) продумати способи та прийоми перевірки висунутих гіпотез та в) підготувати план-програму бесіди з візаві по вирішенню задачі, закладеної в кейсі.

На третій стадії — стадії розв'язку кейсу — учасники «програють» кейс. Наш досвід показує, що найбільш оптимальною є ситуація, коли двоє учасників у діалозі вирішують кейс «в акваріумі», а інші виступають експертами-аналітиками, які фіксують свої спостереження, але ще не дають зворотній зв'язок. Якщо це дозволяють умови — ідеально процес вирішення кейсу фіксувати на відеокамеру. Це дасть змогу в майбутньому повертатися до вже вирішених кейсів та організувати відповідну аналітичну роботу по їх обговоренню. Крім того, накопичення банку відео-кейсів дає змогу викладачу пропонувати в майбутньому курсантам (студентам) навчальні відео для обговорення.

На четвертій стадії відбувається обговорення та рефлексія вирішеного кейсу. Якщо один й той самий кейс вирішує декілька пар (груп) — предметом дискусії стають як окремі варіанти рішення, так і певні

узагальнені підсумки. Предметом аналізу тут є загальний хід вирішення кейсів, рефлексія отриманих результатів і навичок для використання їх у майбутній професійній діяльності.

При проведенні рефлексії рішення кейсу учасниками викладач повинен звернути увагу групи на наступні деталі:

1. учасники заздалегідь повинні знати часові рамки дискусії;

2. зворотній зв'язок від учасників не повинен містити оцінок особи, яка вирішувала кейс, а стосуватися тільки суті справи;

3. необхідно запропонувати правила подачі / прийому зворотнього зв'язку, щоб управляти процедурою аналізу.

Загалом навчання за допомогою кейсів ефективно насамперед для формування таких ключових професійних компетенцій як комунікабельність, лідерство, вміння аналізувати в короткий термін великий обсяг неупорядкованої інформації, прийняття рішень в умовах стресу й недостатньої інформації та ін.

Пропоноване авторське бачення використання технології кейс-стаді не є аксіоматичним, проте ми сподіваємося, що наш досвід буде корисним для викладачів та практиків, які займаються питаннями оптимізації навчального процесу та формування в курсантів та студентів відповідної психологічної готовності до вирішення професійних задач.

Перспективи використання технології підготовки з застосуванням кейсів на наш погляд є досить цікавими. Зокрема, професійний кейс може бути запропонований в якості інструменту для проведення професійного психологічного відбору. Певно, що цього з самого початку — при розробці відповідного кейсу необхідно розробити параметри та індикатори, які будуть вивчатися. Проте це — тема вже іншої статті.

## Література

1. Кейс метод. Окно в мир ситуационной методики обучения (case-study). — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.casemethod.ru](http://www.casemethod.ru)
2. Михайлова Е. А. Кейс и кейс-метод: общие понятия / Е. А. Михайлова // Маркетинг. — 1999. — №1. — С.109–117.