

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**Южно-Уральский научный центр  
Российской академии образования**

**В. О. Порошин  
Е. М. Харланова**

**КЕЙС-ТЕХНОЛОГИЯ  
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ КУРСАНТОВ  
ВОЕННЫХ ВУЗОВ К ПОЛИСУБЪЕКТНОМУ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ**

**Учебно-методическое пособие**

Челябинск  
2021

**УДК 377.112.4**

**ББК 74.40**

**Н 62**

**Н-62** Порошин, В. О. Кейс-технология в профессиональной подготовке курсантов военных вузов к полисубъектному управленческому взаимодействию: учебно-методическое пособие / В. О. Порошин, Е. М. Харланова; Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет. – [Челябинск] : Южно-Уральский научный центр РАО, 2021. – 62 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-907284-95-1. – Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-907284-95-1

В пособии раскрывается теория и практика кейс-технологического обеспечения учебного процесса при подготовке обучаемых к полисубъектному управленческому взаимодействию. В помощь обучаемым предоставлено описание технологии как решения, так и создания кейсов, общий алгоритм анализа ситуации и принятия организационно управленческого решения на основе полисубъектного управленческого взаимодействия, а также авторский пакет разработанных кейсов. Предназначено для студентов вузов и курсантов военных образовательных организаций, осуществляющих подготовку в области организационно-управленческой деятельности.

#### **Рецензенты:**

**Е. В. Гнатышина**, доктор педагогических наук, доцент, заведующая кафедрой педагогики и психологии ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»

**В. А. Чернов**, кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры самолетовождения филиала Военного учебно-научного центра Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина» в г. Челябинске

ISBN 978-5-907284-95-1

© Харланова Е. М., Порошин В. О., 2021

## Введение

На современном этапе развития вооруженных сил, предъявляющем все более высокие требования к офицерам в скорости и правильности принятия организационных решений профессионализм военного специалиста определяет не только безупречность владения профессиональными навыками, но и владение навыками коммуникации, способность управлять процессом общения, нестандартность мышления, умение работать в команде и быстро принимать решения в критических ситуациях, способность всестороннего анализа возникшей ситуации.

Стоит отметить, что профессиональная деятельность военного специалиста включает и организационно-управленческую деятельность. При этом стоит отметить, что не все курсанты после окончания военных образовательных учреждений сразу становятся руководителями. Процесс занятия офицером руководящей должности, в зависимости от различных условий, может занимать до 10 лет, что ставит под сомнение необходимость полноценной подготовки будущего офицера к управленческой деятельности. При этом, важным является тот факт, что любой офицер после выпуска из вуза попадает в систему организационно-управленческих взаимоотношений, так как над ним будет находиться большое количество начальни-

ков и командиров различных уровней и направлений. Таким образом целесообразно рассмотреть процесс подготовки курсантов к организационно-управленческой деятельности в особом формате управленческого взаимодействия, где вектор этой деятельности направлен не сверху вниз (от начальника к подчиненному) а во все стороны одновременно в том числе и на себя самого. Такому формату управленческого взаимодействия соответствует полисубъектное управленческое взаимодействие.

Все вышесказанное обусловило необходимость внедрения новых технологий и методов в систему подготовки военных специалистов для частей и подразделений всех родов войск и видов Вооруженных Сил Российской Федерации, отличающихся самостоятельностью, изобретательностью, способных быстро анализировать возникающие сложные ситуации и принимать рациональное решение по их разрешению. В качестве одной из таких технологий выступает кейс-технологическое обеспечение.

Основной задачей данного пособия является методическое сопровождение подготовки курсантов к организационно-управленческой деятельности через обучение полисубъектному управленческому взаимодействию как одной из возможных форм взаимодействий, реализуемых при решении организационно-управленческих ситуаций.

Решение этой задачи обеспечивается интеграцией в образовательный процесс кейс технологий, направленных на организацию межсубъектного взаимодействия курсантов, включая анализ и планирование совместной деятель-

ности, разработку и реализацию управленческих решений, прогнозирование ситуации.

В данном пособии кейс-технологическое обеспечение учебного процесса при подготовке обучаемых к полисубъектному управленческому взаимодействию рассматриваются в качестве инновационного инструмента подготовки будущих специалистов, осуществляющих организационно-управленческую деятельность и желающих повышения эффективности работы коллектива исполнителей, гармонизации взаимоотношений внутри коллектива.

Пособие состоит из введения, четырех глав, заключения и списка использованной литературы.

Первая глава раскрывает теоретические основы образовательного процесса и включает в себя описание сущности как самого полисубъектного управленческого взаимодействия, так и применения кейс-технологий при подготовке к нему.

Вторая глава посвящена методике решения и разработки кейсов, а также описанию их классификации и структуры.

Третья глава включает в себя разработанные на основе описанной далее методики кейсы, разделенные между собой по этапам реализации (вводные, формирующие и диагностирующие).

В заключении излагаются выводы и результаты, вытекающие из содержания методической разработки и предложения по дальнейшей работе.

# **1 Теоретические основы кейс-технологического обеспечения подготовки к полисубъектному управленческому взаимодействию**

## **1.1 Сущность полисубъектного управленческого взаимодействия и подготовки к нему**

При раскрытии сущности полисубъектного управленческого взаимодействия мы опирались на понятие **полисубъекта**, раскрываемое И.В. Вачковым [1, с. 45], как развивающейся общности, в которой развитие каждого субъекта опосредствовано совместной творческой деятельностью и общением с другими субъектами и включено в единый целостный процесс.

Он выделил у полисубъекта такие **отличительные свойства** [1, с. 18]:

- способность к осознанию системы отношений между субъектами;
- совместная творческая активность;
- нацеленность на саморазвитие;
- общее для всех субъектов общности семантическое пространство.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что понятие «**полисубъект**» (от др.-греч. πολύς «многочисленный») означает существование в рамках одного группового субъекта нескольких субъектов (в том числе групповых), способных к совместной предметно-практической активности и познанию, результатом которой является качественное всестороннее развитие как самого субъекта, так и его контрсубъектов.

Под **полисубъектным взаимодействием** мы понимаем совокупность действий индивидуальных и групповых субъектов, их взаимное влияние, в результате которого формируется единая общность (полисубъект), обладающая согласованностью целей, ценностных ориентиров, опосредующая отношения между ними и позволяющая каждому участнику реализовать свой потенциал.

Под **полисубъектным управленческим взаимодействием** мы понимаем совокупность действий индивидуальных и групповых субъектов системы организационно-управленческих отношений, их взаимное влияние, в результате которого формируется единая общность (полисубъект), обладающая согласованностью целей, ценностных ориентиров, опосредующая отношения между ними и позволяющая каждому участнику реализовать свой потенциал.

В.И. Коваленко [7, с. 161] выделил следующие **принципы полисубъектного управленческого взаимодействия**:

– **принцип полилогического взаимодействия** субъектов (согласование позиций субъектов с различными

субъектными мирами по отношению к совместной деятельности);

– **принцип интеграции субъектных полей** (интеграция наиболее эффективных субъектных функций, межсубъектная специализация, дифференциация и интеграция совместной деятельности субъектов);

– **принцип творческой самореализации субъектов управления** (опредмечивание творческого потенциала субъектов и формирование траектории самоуправляемого развития коллектива);

– **принцип полисубъектной направленности управления** (предполагает изменение парадигмы управленческого мышления, направленной на сотрудничество и содействие в достижении целей, делегирование полномочий, личностную ориентацию в общении и стимулирование инициативы и творческого подхода и др.);

– **принцип развития субъектности** (условие повышения эффективности полисубъектного взаимодействия);

– **принцип флуктуационной автономии** (субъектам в организационно-управленческой ситуации предоставляется возможность разработать свою, отклоняющуюся от стандартной структуру взаимодействия, сформулировать нетрадиционную идею).

В целях объективного оценивания были сформулированы три группы показателей (индивидуальный, групповой и операциональный) эффективности осуществления полисубъектного управленческого взаимодействия и три



критерия (когнитивный, деятельностный и личностный) оценки эффективности подготовки к нему.

**Когнитивный критерий** определяет: знание сущности полисубъектного управленческого взаимодействия, его особенностей, основные принципы и механизмы реализации и др.; вспомогательные знания в области психологии и педагогики, влияния, коммуникации и управления; специализированные знания в области организационно-управленческой деятельности в соответствии с будущей профессией.

**Деятельностный критерий** отражает, непосредственно, эффективность полисубъектного управленческого взаимодействия без учета опыта его осуществления и включает в себя три группы показателей (индивидуальные, групповые и операциональные).

Все три группы показателей, могут проявляться только в групповой активности, что обуславливает применение только групповых кейсов для их формирования и оценивания.

К **индивидуальным показателям** относятся: наличие у курсантов установки на сотрудничество, взаимопонимание, взаимопомощь, достижение компромисса; оптимальность применяемых форм организации совместной деятельности и согласования активности; наличие ответственности за общее дело; уровень развития лидерских качеств.

К **групповым показателям** относятся: проявление самоуправления и самоорганизации групповых субъектов, опора на творческий потенциал всех участников образова-

тельного процесса; использование разных ролевых позиций субъектов управления при решении различных задач; адаптация управленческих воздействий к индивидуальным особенностям субъектов.

К **операциональным показателям** относятся: частота проявления инициативы; широта диапазона оригинальных предлагаемых идей; оптимальность реализуемых решений в совместной деятельности созидательность деятельности.

**Личностный критерий** отражает субъектно-значимые личностные качества, способствующие осуществлению полисубъектного управленческого взаимодействия, в качестве наиболее значимых из которых были выбраны: **коммуникативность, креативность и организованность.**

На основе всего вышеизложенного можно сделать заключение, что под **подготовкой к полисубъектному управленческому взаимодействию** мы понимаем педагогический процесс по формированию и развитию у обучаемых способности к действиям и взаимному влиянию в системе организационно-управленческих отношений, опосредованных формированием общности (полисубъекта).

Стоит отметить, что в исследованиях феномена полисубъектного взаимодействия [1, с. 28] выделялось три уровня взаимодействия, каждому из которого соответствовала определённая общность: **предсубъектное** (совокупность предсубъектов); **субъект-объектное** (атомарный коллективный субъект) и **субъект-субъектное**. Последнее он в

свою очередь разделил на деятельно-ценностное (корпоративный коллективный субъект) и, непосредственно, полисубъектное взаимодействие (универсальный полисубъект и полисубъект общения). В качестве важного отличия полисубъектного и деятельностно-ценностного взаимодействия выступает согласование позиций субъектов с различными субъектными мирами по отношению к совместной деятельности. Другими словами, все взаимодействующие субъекты осуществляют свою деятельность для достижения общей, социально-значимой цели, которая может лишь частично удовлетворять их личные потребности.

Проведенные исследования продемонстрировали наличие потенциала для осуществления полисубъектного управленческого взаимодействия в стилях управления, обеспечивающих:

- возможность инициативы, движения информации «снизу вверх», организовывать совместные обсуждения с коллегами по поводу возникших ситуаций и предложенных ими решений (Теория «Z» У. Оучи);

- партнерские взаимоотношения между руководителем и его подчиненными, основанные на высокой степени доверия («Стиль, основанный на участии» Р. Лайкерта);

- приобщение членов коллектива к организационным целям (концепция Р. Блэйка и Дж. Мутона);

- открытость и доступность руководителя для помощи и консультаций, проявление вежливости и дружелюбности, беспокойство о потребностях подчиненных и пр. («Поощряющий стиль» Т. Митчела и Р. Хауса);

– выражение уверенности в способностях сотрудника справиться с задачей, похвалы, вовлечение в двустороннее общение, приглашение к совместному принятию решения, проявление интереса к мнению сотрудника и пр. («Делегирующий стиль» П. Херси и К. Бланшара);

– выработку и принятие того решения, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым без навязывания воли руководителя («Групповой стиль» Врума – Йеттона).

Безусловно, в условиях боевых действий организационно-управленческая деятельность военнослужащих строго регламентируется боевыми приказами, директивами и распоряжениями, но большую часть времени воинские части находятся в состоянии повседневной деятельности, решая рутинные задачи обеспечения хозяйственной деятельности, профессионально-должностной подготовки к профессиональной деятельности, решения задач планирования и др. Вполне логично предположить, что решение таких повседневных «небоевых» задач возможно осуществлять, используя рассмотренные выше стили управления.

Стоит отметить что реализация полисубъектного управленческого взаимодействия не противоречит принципу единоначалия в Вооруженных Силах, заключающегося в предоставлении права командиру (начальнику), исходя из всесторонней оценки обстановки, единолично принимать решения, отдавать в установленном порядке соответствующие приказы и обеспечивать их выполнение. Таким образом, выбор командиром (начальником) определенного стиля управления и формата осуществляемого с подчиненными

взаимодействия будет являться, как раз, реализацией такого права. Основываясь на том, что единоначалие предусматривает персональную ответственность для командира (начальника) за все стороны жизни и деятельности воинской части, подразделения и каждого военнослужащего, реализация полисубъектного управленческого взаимодействия создает условия для опредмечивания ими этой ответственности в своей деятельности, так как невозможно эффективно взаимодействовать с подчиненными без осознания перспективной ответственности за эту деятельность. Кроме того, реализация полисубъектного управленческого взаимодействия способствует формированию у подчиненных понимания ответственности командира (начальника) за них перед государством, что создает условия для формирования ответной «отраженной» ответственности подчиненных перед командиром (начальником).

Таким образом, полисубъектное управленческое взаимодействие в системе организационно-управленческих отношений военных специалистов, является жизнеспособным феноменом и имеет потенциал для своей интеграции в систему подготовки к решению организационно-управленческих ситуаций в условиях повседневной деятельности воинских подразделений.

## 1.2 Сущность применения кейс-технологий при подготовке к полисубъектному управленческому взаимодействию

Под **кейс-технологиями** мы понимаем совокупность методов и приемов активного проблемно-ситуационного анализа, осуществляемых в условиях профессионального образования и основанных на обучении путем решения конкретных организационно-управленческих ситуаций.

В их основе лежат идеи Д. Дьюи об использовании ситуаций, возникающих в повседневной жизни для организации образовательной деятельности по подготовке к решению практических задач «Вполне мыслимо создать для детей в школе такую же естественную жизнь, какой они живут вне школы» [3].

В основе кейс-технологий лежит **метод кейсов**, который мы понимаем как метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций [2].

Метод кейсов (case-study), как составляющая кейс-технологического обеспечения, относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Метод кейсов (от английского case – случай, ситуация) представляет собой метод активного проблемно ситуационного анализа, основан-

ный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (выполнения кейс-заданий). Кейс представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные. Кейс дает возможность приблизиться к практике, встать на позицию человека, реально принимающего решения. Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Кейсы, как педагогический инструмент, позволяют применить теоретические знания к решению практических задач. С помощью кейсов курсанты имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Метод кейсов был создан в Гарварде в 1870 году и представлял собой погружение в реальную проблемную ситуацию. С тех пор этот метод набирал популярность, видоизменялся и превратился в один из основных форматов обучения и приобретения практических навыков, используемый среди студентов-экономистов. Применение этого метода позволяет на практике применить свои знания, подойдя к вопросу творчески, развить лидерские качества, научиться быстро анализировать ситуацию и принимать правильные решения в условиях информационной загруженности, а также приобрести навыки работы в команде. По сути дела, эта методика не имеет аналогов относительно эффективности усвоения новых знаний и технологий.

Отличительной особенностью метода кейсов является создание проблемной ситуации на основе фактов из реальной жизни. Для того чтобы учебный процесс на основе кейсов был эффективным, необходимы два условия: хороший кейс и определённая методика его использования в учебном процессе. Кейс-метод является достаточно эффективным средством организации обучения. Эффективность метода в том, что он достаточно легко может быть соединён с другими методами обучения.

Кейс-технологии, являясь составляющей частью интерактивной формы обучения, при подготовке к полисубъектному управлению применяется как средство обучения и контроля и способствует развитию у обучающихся самостоятельной активности, инициативы и творческого подхода к решению задач. Особенности интерактивного обучения посвящены труды П.Д. Гаджиева [4], Е.А. Запорожец [5], Ю.В. Козырева [6], Харланова Е.М. [8] и др. К педагогическим особенностям интерактивного обучения относятся:

- совместная деятельность преподавателя и курсантов;
- единое творческое пространство;
- согласованность в выборе методов и средств обучения;
- двухсторонняя связь между обучаемыми и предметом обучения и их взаимное влияние;
- взаимопомощь, товарищество, взаимответственность.



Сущность применения кейс-технологий в качестве инструмента обучения при подготовке к полисубъектному управленческому взаимодействию, заключается в помещении обучаемых в конкретную организационно-управленческую ситуацию (кейс), для оптимального решения которой требуется проявления определенного набора оцениваемых показателей, характеризующих полисубъектную направленность их деятельности.

## **2 Методика разработки и применения кейсов в качестве инструмента обучения и контроля**

### **2.1 Решение кейсов**

#### **2.1.1 Алгоритм решения кейсов**

Решение кейса может являться результатом как самостоятельной индивидуальной работы обучаемых, так и групповой, совместной с преподавателем.

Процесс решения кейсов осуществляется в несколько этапов:

**Первый этап** – знакомство с содержанием кейса и изложенной в нем ситуацией, а также ее особенностями.

**Второй этап** – выделение информации, сигнализирующей о наличии каких-либо проблем или конфликтов с их формулированием, определением его участников и их характеристик в контексте решаемого кейса;

**Третий этап** – определение взаимной обусловленности между проблемами и влияющими на них факторами, выделение основной (более глубокой) проблемы, которую необходимо решить, а также промежуточных проблем (при их наличии);

**Четвертый этап** – разработка вариантов решения проблемы, при необходимости, с составлением поэтапного плана (дорожной карты).

**Пятый этап** – прогнозирование последствий возможных решений и выбор оптимальных вариантов для каждого этапа;

**Шестой этап** – принятие окончательного управленческого решения по кейсу, включающий в себя последовательность действий с их обоснованием.

**Седьмой этап** – выступление перед учебной группой и коллективное обсуждение принятого решения, выявление недостатков и ошибок.

**Восьмой этап**– подведение итогов в учебной группе совместно с преподавателем.

Стоит отметить, что существенную часть процесса решения кейсов по полисубъектному управлению составляет его анализ, который делится на **первичный, прогностический и рефлексивный**.

Первичный анализ реализуется на этапах решения кейса с первого по четвертый. Прогностический анализ реализуется на пятом этапе, а рефлексивный, при котором оцениваются результаты уже принятого решения, - на седьмом и восьмом этапах

Таким образом особое внимание, как при решении управленческих кейсов, так и при их составлении, необходимо уделить аналитическому аспекту.

## 2.1.2 Рекомендации по осуществлению анализа кейсов

При большом размере кейса ознакомление обучаемых текстом и первичный анализ кейса может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) в формате самостоятельной работы. Анализ и обсуждение небольших кейсов может проводиться непосредственно на занятиях.

Результатами анализа перед началом разработки вариантов решения проблемы должны служить ответы на следующие вопросы:

- кто являются действующими лицами?
- каковы их цели (явные или скрытые)?
- какова сущность проблем, с которыми я сталкиваюсь?
- какими данными для принятия решения я обладаю?
- какие у меня есть возможности и на какой риск я иду, при принятии решений?
- какие действия (явные или скрытые) я должен предпринять?
- какие могут быть последствия?
- какие имеются альтернативные подходы к решению проблемы?

Исходя из этого, какие мыслительные процессы бу-

дут осуществляться у обучаемых в процессе работы с кейсами были определены следующие виды их анализа:

– **проблемный анализ** предполагает осознание сущности и специфики той или иной проблемы, а также путей ее разрешения (формулирование проблемы, определение ее пространственных и временных границ, структуры и функций, выявление закономерностей ее развития и возможных последствий, определение ресурсов, необходимых для разрешения проблемы и пути ее реализации);

– **причинно-следственный анализ** основывается на причинности и предполагает деятельность по установлению причин, которые привели к возникновению данной ситуации, а также ее последствий для окружающих;

– **диагностико-прогностический анализ** в отличие от причинно-следственного не подразумевает поиск причин каких-либо отклонений или проблем в ситуации, а фиксирует их актуальное содержание, индивидуальные особенности взаимодействующих в ней субъектов и особенности среды ее протекания. Результатами такой деятельности будут являться прогнозирование направленности и интенсивности развития процессов, возможность их коррекции, а также возможности субъектов в осуществлении полноценного полисубъектного управленческого взаимодействия и определение оптимальных условий его реализации.

– **прагматический анализ** предполагает осмысление того или иного объекта, процесса, явления с точки зрения необходимости достижения высокого результата при минимальных ресурсных затратах. Сущность такого подхода заключается в диагностике и моделировании деятельности субъектов с последующей их оптимизацией.

– **рекомендательный анализ** ориентирован на выработку рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации и включает в себя факты, подтверждающие достоинства и преимущества предложенных рекомендаций. Сущность подхода заключается в ответе на контрольные вопросы и, на их основе, выработке тактики поведения. Вопросы звучат так: «Считаете ли вы, что ваш оппонент выбрал неправильную линию поведения?», «Готов ли ваш оппонент пойти вам навстречу?», «Важны ли для вас предстоящие переговоры?», «Не кажется ли вам, что ваш оппонент ограничен в средствах?». На основании возможных ответов разрабатываются правила для выбора следующих поведенческих тактик:

- 1) тактики примирения и вознаграждения,
- 2) тактики угроз и принуждения;
- 3) мягкая, нейтральная и жесткая позиции;
- 4) спора за первенство.

– **аксиологический анализ** предполагает анализ того или иного объекта, процесса или явления в системе ценностей и подразумевает деятельность по выявлению ценностных ориентиров участников ситуации с последующей их систематизацией и внедрением в процесс полисубъектного взаимодействия;

– **программно-целевой анализ** ориентируется на разработку программ деятельности в данной ситуации, подробной модели достижения будущей цели;

– **ситуационный анализ**, являясь комплексным, основывается на совокупности различных подходов и методов анализа ситуации.

## 2.2 Разработка кейсов

### 2.2.1 Классификация кейсов

Кейсы, применяемые для обучения в общей классификации, разделяются по следующим категориям.

**По уровню сложности и в зависимости от решаемых задач:**

– демонстрационные – кейсы, демонстрирующие обучаемым на практическом примере все этапы процесса решения кейса, с формированием понимания того что этот алгоритм не является шаблонным;

– упрощенные учебные кейсы – кейсы с четко обозначенными целями, минимальным наличием лишней информации и упрощенной обстановкой, направленные на проявление отдельно взятых показателей;

– комплексные учебные кейсы – кейсы, требующие при своем решении одновременного нескольких показателей и в которых описывается более сложная, чем в предыдущем варианте ситуация, где проблема, как правило, четко не выявлена, а представлена в виде косвенной информации.

**По содержанию:**

– кейсы-симуляции – отражают реальные исторические жизненные ситуации, с незначительными допущениями;

- проектные кейсы – ориентированы на осуществление проектной или исследовательской деятельности;
- классические кейсы – кейсы в стандартном исполнении.

#### **По форме представления:**

- бумажные кейсы – содержание которых отражено на бумажных и других неэлектронных носителях;
- видеокейсы – содержание которых раскрывается в процессе просмотра видеоматериала;
- интерактивные – реализуется с использованием ИКТ-средств и способны менять свое содержание при взаимодействии с обучаемым.

#### **По структуре:**

– **структурированные** кейсы, имеющие короткое и точное изложение ситуации с конкретными цифрами и данными и определенным количеством правильных ответов. Они предназначены для проявления конкретных, отдельно взятых показателей.

– **неструктурированные** кейсы представляют собой материал с большим количеством данных и предназначены для проявления обучаемыми умений критически воспринимать, анализировать и систематизировать входящую информацию, творчески подходить к выбору инструментария при решении ситуаций. Для таких существуют несколько правильных вариантов ответов и приветствуются нестандартные решения.

#### **По времени, затрачиваемому на решение:**

– **долговременные кейсы** (в течение нескольких дней) – решение таких кейсов подразумевают акцент на



глубокий анализ информации и командную работу обучаемых, на некоторых этапах – отдельно от преподавателя;

– **кратковременные кейсы** (менее одного дня) – решение таких кейсов осуществляется во время проведения занятий и подразумевает общую, совместно с преподавателем, работу на всех этапах решения;

– **мини-кейсы**(в течение 15 минут) – также имеют название “**ситуационные упражнения**”. Как правило, решение таких кейсов проводится в начале занятия. Тематика таких упражнений всегда совпадает с тематикой изучаемого вопроса на занятии.

Исходя из целей и задач, а также на основе приведенных выше классификаций, кейсы, применяемые при подготовке к полисубъектному управленческому взаимодействию, представлены в следующей специальной классификации:

– **вводные** – осуществляющие первичное знакомство с полисубъектным управленческим взаимодействием и направленные на формирование у курсантов понимания целей и задач предстоящей учебной работы и формата осуществляемого взаимодействия;

– **формирующие** – основной вид кейсов, направленный на формирование полисубъектной направленности деятельности курсантов;

– **диагностирующие** – кейсы, при решении которых проявляются для последующего оценивания показатели полисубъектной направленности деятельности курсантов.

Для полноценного раскрытия формата представляемого материала, в кейсах, представленные в 3 главе при

описании типов кейсов, применяемых для подготовки к полисубъектному управленческому взаимодействию, используется специальная классификация в совокупности с отдельными категориями общей классификации кейсов.

### **2.2.2 Элементы кейса и общие требования их составления**

Структура кейсов строго не регламентирована и зависит от их вида и целей. Но для удобства разработки и последующего восприятия в качестве базовых элементов кейса определены вводная, основная и завершающая части.

Вводная часть предоставляет обучаемым общую информацию о кейсе. Она может содержать определенную сюжетную завязку, данные научного исследования или работы организации, характеристику участников взаимодействия и их отношения между собой и т.п. Кроме того, в вводной части может излагаться предположение по какому либо вопросу, которое, в процессе решения кейса, будет требовать опровержения либо подтверждения. Кроме текстового содержания, вводная часть также может включать себя магнитофонные или видеозаписи, газетные статьи, различного рода иллюстрации.

В основной части может содержаться какое либо событие, произошедшее в контексте вводной части, опи-

сываться какая либо проблема и излагаться определенные факты, а также вопросы, которые необходимо решить обучаемым в процессе решения кейсов. При небольших размерах кейсов вводная и основная части, как правило, объединяются.

Вспомогательная часть содержит дополнительные материалы для решения кейсов. Она позволит лучше разобраться в содержании кейса, характере персонажей, общей обстановке и включает в себя библиографию необходимой документации, фотографии персонажей, схемы, таблицы, графики.

Для проявления описанных ранее показателей эффективности полисубъектного управленческого взаимодействия кейсы по своему содержанию должны предполагать:

- несколько вариантов решений, дифференцированных по затрачиваемым ресурсам и тяжести последствий от наименее оптимальных к наиболее оптимальным;
- несколько ролевых позиций различных уровней иерархии;
- возможность для нестандартного решения ситуаций;
- наиболее оптимальное решение проблемы через осуществление совместной деятельности и учет индивидуальных особенностей всех субъектов взаимодействия;
- возможность для проявления инициативы, ответственности и лидерских качеств.

### 2.2.3 Этапы составления кейса

Процесс разработки кейса по подготовке к поли-субъектному управлению условно можно разделить на следующие этапы:

- формирование дидактических целей создания кейса (место кейса в структуре учебной дисциплины, раздел курса, задачи кейса по развитию показателей обучаемых, лежащих в основе программы подготовки к полисубъектному управлению);

- выбор подхода к созданию кейса, а также его структуры и вида;

- определение и выбор оптимальных вариантов ситуаций (конфликт, событие, проблема), решение которых способствовало бы достижению сформированных ранее дидактических целей;

- формирование окружающей среды, в которой возникновение выбранных ситуаций реалистично;

- тезисное формулирование ситуации (основные действующие лица, конкретная проблема);

- наполнение кейса дополнительной информацией, предоставляющей обучаемым дополнительные возможности для проведения анализа и способствующей более глубокому погружению в атмосферу ситуации.

- создание текста кейса (описания ситуации), формирование приложений и дидактических рекомендаций к нему;

- практическое применение (апробация);

- редактирование содержания кейса и рекомендаций в соответствии с результатами практического применения.

### **Выбор ситуации для кейса**

Содержание конкретной ситуации, служащей основой для написания кейса, может быть:

- взято из реальной практики (исторического события);

- сформировано на основе информации, заимствованной научной и художественной литературы;

- полностью придумано преподавателем.

Независимо от того, что взято за основу для написания кейса, при выборе оптимального варианта ситуации и наполнении ее содержанием рекомендуется учитывать следующие условия:

- ситуация, лежащая в основе кейса, должна быть реальной (реалистичной);

- в содержании ситуации должна присутствовать возможность ее адаптации для целей обучения (создания творческой атмосферы, обеспечения совместного поиска решения и дискуссии и др.);

- ситуация должна содержать внутреннюю интригу, противоречие, требующее проявления личностных качеств при их анализе и решении. В таких кейсах появляется воз-

возможность замаскировать проблему прикрыв другой, менее значимой;

– в качестве истории для кейса можно использовать конкретные исторические события. Такие кейсы лучше запоминаются и активизируют работу в группах;

– ситуация может быть типичной, позволяющей сформировать шаблоны поведения для решения определенного класса проблем (как правило, быстро развивающихся);

– работа с любыми кейсами должна учить анализировать конкретную информацию, отделяя ее при этом от избыточной, определять основных участников и ключевые проблемы в рассматриваемых процессах;

– допускается создание кейса таким образом, чтобы он требовал поиска дополнительной информации для эффективного решения описанной проблемы;

– ситуация должна быть изложена доступно и доходчивым языком, по возможности, избегая узкоспециализированной терминологии и длинных формулировок.

## 3 Пакет кейсов

### 3.1 Вводные кейсы

#### **Кейс «Музыка на войне»**

**Тип кейса:** демонстрационный структурированный видеокейс.

**Время на решение:** до 30 минут.

**Цель кейса:** сформировать у курсантов понимание важности межличностных отношений и раскрыть им сущность полисубъектного управленческого взаимодействия в деятельности войсковых подразделений.

**Условия:** курсантам демонстрируется видеофрагмент с содержащейся там организационно-управленческой ситуацией. После этого курсанты отвечают на последовательно задаваемые преподавателем с дальнейшим их анализом и обсуждением.

**Ситуация:** курсанты просматривают отрывок из фильма Л.Ф. Быкова «В бой идут одни старики», в котором Маэстро знакомился и говорил напутственные слова молодому пополнению летчиков, после чего, его эскадрилья выступала с концертом перед воинской частью.

#### **Вопросы:**

– почему для Маэстро было так важно, чтобы в его эскадрилье все играли в составе оркестра?

В процессе обсуждения у курсантов, с помощью преподавателя, формируется понимание того, что музыку Маэстро отождествлял с профессиональным мастерством, а игра в оркестре подразумевала работу в команде. Таким образом, не столь важно, насколько высокий уровень профессионализма у человека. Если он не умеет работать в команде, то и вся эскадрилья не сможет эффективно осуществлять свою деятельность.

Безусловно, Л.Ф. Быков не закладывал в свой фильм этот смысл, но такое переосмысление не противоречит общей концепции его произведения и, при этом, наглядно демонстрирует важность командной работы.

**Методические рекомендации:** рекомендуется строить занятие таким образом, чтобы при решении кейса курсанты вели дискуссию между собой. Преподаватель при этом стимулирует курсантов отстаивать свою точку зрения вне зависимости от того совпадает оно с целью кейса или нет.

### **Кейс «Стили управления»**

**Тип кейса:** демонстрационный неструктурированный кейс.

**Время на решение:** 60 минут.

**Цель кейса:** сформировать и закрепить у курсантов знания о сущности полисубъектного управленческого взаимодействия и различных стилей управления, а также понимание особенностей их реализации при решении организационно-управленческих ситуаций.



**Условия:** курсанты делятся на несколько команд, каждой из которых присваивается определенный стиль управления. После описания преподавателем ситуации, содержащейся в кейсе, курсантам предоставляется время на подготовку его решения на основе присвоенного им стиля управления.

После выступлений представителей всех команд между курсантами организуется дискуссия, в процессе проведения которой обучаемые отвечают на последовательно формулируемые преподавателем вопросы.

**Ситуация:** после окончания академии вас отправили командиром в отдельную авиационную эскадрилью, находящуюся вдали от крупных городов. Рядом есть только небольшой населенный пункт, где и проживает весь личный состав. После знакомства с обстановкой вы выяснили что на протяжении последнего времени коллектив работает очень плохо: очень высокая текучесть кадров и на данный момент в коллектив составляют на 40% из молодых специалистов. Такое плачевное положение дел в коллективе вызвано тем, что организация труда пребывает на низком уровне, система финансовой мотивации выстроена не корректно, также исполнительность и дисциплина сотрудников оставляют желать лучшего, практически отсутствует ответственность за выполнение поставленных заданий. Подчиненные часто приходят с признаками похмелья и не скупятся выпивать на рабочем месте. Кроме этого эскадрилье часто меняются командиры и начальники среднего звена в связи с увольнением по собственному желанию.

**Задание 1.** расскажите о себе, как о человеке и специалисте, почему вы пришли работать на этой позиции в данное подразделение, ваше отношение к своим обязанностям и правам, ожидания от команды, какие задачи будут решаться в первую очередь, какой поддержки ожидаете от членов коллектива, какую перспективу в будущем видите для отдела в целом и сотрудников.

**Задание 2.** Продумайте, какие задачи нужно будет решить в первую очередь, какие встречи надо провести в первую очередь, какая информация вам для этого необходима, что вы можете предложить коллективу. Продумайте не только ваши действия, но и их порядок.

**Задание 3.** Найдите способы решения перечисленных ниже сложившихся ситуаций, каждую и них проанализируйте.

**Ситуации для решения:**

– один из сотрудников просит отгул, чтобы помочь родителям с уборкой урожая;

– от сотрудников поступила коллективная жалоба на одного из сотрудников;

– вам поступил приказ от вышестоящего командования на выполнение перевозки груза с одного аэродрома на другой;

– один из грамотных и опытных летчиков несколько дней не выходит на работу, находясь дома и, возможно, употребляя спиртные напитки;

– молодой сотрудник пришел и, негативно отзываясь о предыдущем руководителе, выразил свое желание помогать вам советами;

– поступило сообщение о поломке дорогостоящего компьютера;

– один из водителей грузовых машин отвлекся и повредил кузовом обшивку самолета.

### **Вопросы:**

– является ли оптимальным выбором, на ваш взгляд, постоянное применение одного и того же стиля управления;

– чем, по вашему мнению, должен руководствоваться начальник при определении наиболее подходящего для ситуации стиля управления?

– какое из представленной классификации взаимодействие руководителя и членов коллектива осуществляется в вашем стиле управления?

– чем отличаются между собой представленные взаимодействия?

– в каких из перечисленных ситуаций, по вашему мнению, осуществление полисубъектного управленческого взаимодействия будет наиболее оптимальным выбором?

**Методические рекомендации.** В начале занятия курсантам рекомендуется раздать справочные материалы с описанием сущности различных стилей управления и осуществляемых при этом взаимодействий.

В дальнейшем, для закрепления имеющихся знаний, возможно использование кейса в качестве ситуационных упражнений в течение всего курса подготовки к полисубъектному управленческому взаимодействию.

## **Кейс «Выполнение поставленной задачи»**

**Тип кейса:** демонстрационный неструктурированный кейс.

**Время на решение:** 45 минут.

**Цель кейса:** сформировать и закрепить у курсантов знания о сущности полисубъектного управленческого взаимодействия и различных стилей управления, а также понимание особенностей их реализации при решении организационно-управленческих ситуаций.

**Условия:** курсанты делятся на три группы, каждой из которых присваивается один из вариантов развития событий.

**Ситуация:** в авиационную эскадрилью из другой воинской части был переведен новый командир отряда Петр Иванович Нестеров. В его подчинении 3 летчика: Игорь Иванов, Андрей Петренко и Иван Сидорович. Предыдущий командир отряда проработал в эскадрилье больше 5 лет и имел сильный личный авторитет среди военнослужащих, все очень сожалели о его уходе, новый командир гораздо моложе предыдущего и еще не завоевал авторитет среди своих подчиненных. В связи с этим сотрудники периодически формально относятся к выполнению поставленных задач, в некоторых случаях даже пытаются их игнорировать, оттягивая сроки выполнения.

Нестерову на неделю была поставлена задача – переработать разработанные методические пособия по упражнениям курса боевой подготовки; утвердить эти пособия у заместителя командира части по летной подготов-

ке; распечатать пособия для летного состава эскадрильи. Эти задачи Нестеров сначала отдал Ивану Сидоровичу, но, так как тот через некоторое время заболел, он перепоручил их Игорю Иванову.

Срок доклада командиру эскадрильи о выполненной задаче истекает послезавтра в 11:00. На данный момент – 17:00, рабочий день заканчивается в 18:00.

На следующий день Нестеров заходит узнать к Иванову, как обстоят дела с методическими пособиями.

Иванов сидит и заполняет свою личную полетную документацию, периодически заглядывая в небрежно раскиданные по столу документы, никакой реакции на появление начальника. Нестеров, замешкавшись, обращается к сотруднику с вежливой просьбой предоставить работу: «Пожалуйста», «Не могли бы Вы...». Иванов обещает закончить порученную работу на следующий день утром, в 9:00. Нестеров спрашивает, чем он сейчас занимается. Иванов говорит, что у него есть несколько несложных задач, но чрезвычайно важных и срочных. Нестеров спрашивает, что это за задачи. Иванов сухо отвечает, что они имеют некоторое отношение к выполняемой работе, и снова поворачивается к монитору. Нестеров неуверенно стоит у двери. Через минуту он удаляется и говорит о том, что рассчитывает на него и завтра в 9:00 ждет от него готовые методички.

Утро следующего дня. 9:00. Нестеров ждет Иванова, тот опаздывает и только в 9:30 появляется у начальника. Нестеров нервничает и просит показать переработан-

ные и распечатанные методички, рассчитывая, что работа будет сделана без ошибок и ее можно сразу передать на утверждение руководству.

В разговоре с Ивановым выясняется, что:

**Вариант 1:** к выполнению задачи он не приступал;

**Вариант 2:** задача сделана частично правильно;

**Вариант 3:** задача сделана не до конца и неправильно.

Нестеров начинает нервничать и просит Иванова объяснить, почему работа сделана неправильно, ведь тот до того выполнял подобную работу. Иванов пожимает плечами. Нестеров суетится и начинает судорожно доделывать все самостоятельно.

#### **Вопросы и задания:**

1. Дайте свою оценку ситуации (в зависимости от полученного варианта);

2. Почему не выполнил задачу (выполнил неправильно)?

3. Что бы вы сделали на месте Нестерова, чтобы в дальнейшем подчиненные эффективно выполняли свои задачи?

4. Какой стиль управления применял в своей деятельности Нестеров и какое взаимодействие при этом осуществлял?

5. Какой, по вашему мнению, стиль управления и какое взаимодействие при этом были бы наиболее рациональными?

6. Как, на ваш взгляд, могли бы развиваться события при осуществлении Нестеровым полисубъектного управленческого взаимодействия со своими подчиненными?

**Методические рекомендации:** после того как курсанты заполнили кейс, мы начинаем его обсуждение. Участники зачитывают свои ответы, приводя аргументы. В обсуждении выясняем причины поведения начальника, подчиненного и выводим участников на тему препятствий в делегировании.

Вместе с участниками мы дополняем следующий список, просим подтверждать любое высказывание собственным примером или наблюдением.

Причины нежелания руководителей делегировать задачи:

- руководитель считает, что он сделает все лучше и быстрее;
- трудности при постановке и объяснении задач;
- страх, что сотрудник допустит ошибки;
- отсутствие доверия подчиненным;
- отсутствие контроля для предупреждения возможных рисков и ошибок;
- боязнь «упустить» власть;

Причины, по которым подчиненные избегают принятия делегированных полномочий:

- подчиненный не хочет принимать на себя ответственность;
- подчиненный боится допустить ошибку;

- у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задачи;
- подчиненный не мотивирован к выполнению задачи;
- боязнь дополнительной работы в связи с трудностями при планировании своего рабочего времени.



## 3.2 Формирующие кейсы

### **Кейс «Молодой командир»**

**Тип кейса:** формирующие упрощенные мини-кейсы.

**Время на решение:** 15 минут.

**Цель кейса:** сформировать (развить) у курсантов способность соблюдения принципа полилогического взаимодействия субъектов при решении организационно-управленческих ситуаций.

**Условия.** Каждому курсанту выдается листок с описанием ситуаций и вопросами на которые ему необходимо ответить, после чего они по очереди выступают с ответом. При наличии различных взглядов в ответах на вопросы, курсанты разделяются на соответствующие команды и, в дискуссии, вырабатывают наиболее рациональное решение.

**Ситуация:** Вы командир эскадрильи. Ваш подчиненный – молодой командир экипажа, не проявляет интереса к воспитательной работе с подчиненным ему личным составом, обосновывая это тем, что для него важнее качество эксплуатации авиационной техники. При этом, за личным составом новоиспеченного командира наблюдается систематическое нарушение дисциплины.

### **Вопросы:**

– какие могут быть возможные причины такого отношения командира экипажа?

– какие вы можете выделить основные различия в позициях командира эскадрильи и командира экипажа?

– какие действия необходимо предпринять для согласования позиций по отношению к возникшей проблеме?

### **Кейс «Музей части»**

**Тип кейса:** формирующие упрощенные мини-кейсы.

**Время на решение:** 15 минут.

**Цель кейса:** сформировать (развить) у курсантов способность соблюдения принципа интеграции субъектных полей при решении организационно-управленческих ситуаций.

**Условия.** Каждому курсанту выдается листок с описанием ситуаций и вопросами на которые ему необходимо ответить, после чего они по очереди выступают с ответом. При наличии различных взглядов в ответах на вопросы, курсанты разделяются на соответствующие команды и, в дискуссии, вырабатывают наиболее рациональное решение.

**Ситуация:** перед вами поставили задачу – к юбилею со дня образования воинской части реконструировать музей части. Никаких конкретных указаний по реконструкции перед вами не ставили – главное, чтобы было красиво. Для организации реконструкции и распределения

ролей вы собрали на совещание весь свой подчиненный личный состав и разделили на три группы, в зависимости от выполняемых ими функций.

### **Вопросы:**

– какую деятельность будет выполнять группа с когнитивной функцией (понимание)?

– какую деятельность будет выполнять группа с коммуникативной функцией (субъект-субъектные и субъект-объектные взаимодействия)?

– какую деятельность будет выполнять группа с регулятивной функцией (контроль поведения)?

– какие действия требуются от вас как руководителя для обеспечения взаимодействия всех трех групп?

### **Кейс «Комиссия»**

**Тип кейса:** формирующие упрощенные мини-кейсы.

**Время на решение:** 15 минут.

**Цель кейса:** сформировать (развить) у курсантов способность соблюдения принципа творческой самореализации субъектов управления при решении организационно-управленческих ситуаций.

**Условия.** Каждому курсанту выдается листок с описанием ситуаций и вопросами на которые ему необходимо ответить, после чего они по очереди выступают с ответом. При наличии различных взглядов в ответах на вопросы, курсанты разделяются на соответствующие команды и, в дискуссии, вырабатывают наиболее рациональное решение.

**Ситуация:** прошедшая недавно комиссия вышестоящего командования отметила в вашей авиационной эскадрилье низкий уровень профессиональных знаний и поставила задачу к следующей проверке исправить замечания. На совещании с подчиненными вам командирами отрядов все три командира проявили инициативу и предложили три необычных варианта решения проблемы.

**Вопросы:**

– как вы можете охарактеризовать действия командиров отрядов?

– как вам необходимо поступить, чтобы все три командира отряда смогли реализовать свой творческий потенциал?

– как, по вашему мнению, можно сформировать траекторию самоуправляемого развития коллектива?

**Кейс «Коллектив»**

**Тип кейса:** формирующие упрощенные мини-кейсы.

**Время на решение:** 15 минут.

**Цель кейса:** сформировать (развить) у курсантов способность соблюдения принципа полисубъектной направленности управления при решении организационно-управленческих ситуаций.

**Условия.** Каждому курсанту выдается листок с описанием ситуаций и вопросами на которые ему необходимо ответить, после чего они по очереди выступают с ответом. При наличии различных взглядов в ответах на во-

просы, курсанты разделяются на соответствующие команды и, в дискуссии, вырабатывают наиболее рациональное решение.

**Ситуация:** на совещании ваш заместитель по работе с личным составом отметил, что в одном из ваших подразделений практически отсутствует коллективизм и необходимо принять меры по сплочению личного состава.

**Вопросы:**

– какие, по вашему мнению, могут быть причины слабого проявления коллективизма в подразделении?

– чья позиция (руководителя подразделения или его личного состава) является основополагающей при развитии коллективизма в подразделении?

– какие действия необходимо предпринять в отношении командира подразделения для формирования у него направленности на сотрудничество и содействие в достижении целей, делегирование полномочий, личностную ориентацию в общении и стимулирование у своих подчиненных инициативы и творческого подхода?

**Кейс «Повышение»**

**Тип кейса:** формирующие упрощенные мини-кейсы.

**Время на решение:** 15 минут.

**Цель кейса:** сформировать (развить) у курсантов способность соблюдения принципа развития субъектности при решении организационно-управленческих ситуаций.

**Условия.** Каждому курсанту выдается листок с описанием ситуаций и вопросами на которые ему необходимо ответить, после чего они по очереди выступают с ответом. При наличии различных взглядов в ответах на вопросы, курсанты разделяются на соответствующие команды и, в дискуссии, вырабатывают наиболее рациональное решение.

**Ситуация:** вы рассматриваете кандидата на вакантную должность командира отряда. В целом, как летчик, он вас устраивает, но как руководителя, оценить его оказалось достаточно сложной задачей. При решении организационно управленческих вопросов данный кандидат не проявляет собственной позиции по рассматриваемому вопросу, а просто соглашается с вашим мнением, практически отсутствует инициатива.

**Вопросы:**

- какие могут быть причины такого поведения?
- какими, на ваш взгляд, личностными качествами должен обладать командир авиационного отряда?
- что вы, как его начальник, можете сделать чтобы развить в рассматриваемом кандидате выделенные качества?

**Кейс «Необычный подход»**

**Тип кейса:** формирующие упрощенные мини-кейсы.

**Время на решение:** 15 минут.

**Цель кейса:** сформировать (развить) у курсантов

способность соблюдения принципа флуктуационной автономии при решении организационно-управленческих ситуаций.

**Условия.** Каждому курсанту выдается листок с описанием ситуаций и вопросами на которые ему необходимо ответить, после чего они по очереди выступают с ответом. При наличии различных взглядов в ответах на вопросы, курсанты разделяются на соответствующие команды и, в дискуссии, вырабатывают наиболее рациональное решение.

**Ситуация:** недавно вы заметили, что один из ваших командиров отряда, при решении организационно-управленческих вопросов практикует применение нестандартных подходов, в целом не противоречащих требованиям устава, но являющихся нетрадиционными для воинской части.

### **Вопросы:**

– как вы думаете, чем обусловлены действия командира отряда?

– как вы считаете, к каким негативным и каким положительным последствиям может привести дальнейшая деятельность в этом направлении командира отряда?

– что вы, как его непосредственный командир, можете сделать чтобы исключить негативное и обеспечить положительное развитие событий?

– какой, на ваш взгляд, существует потенциал у предоставления руководителям возможности разработать свою, отклоняющуюся от стандартной структуру взаимодействия, сформулировать нетрадиционную идею?

### **Кейс «Авиация и экология»**

**Тип кейса:** формирующий комплексный неструктурированный кейс.

**Время на решение:** 60 минут.

**Цель кейса:** сформировать (развить) у курсантов индивидуальные, групповые и операциональные показатели полисубъектного управленческого взаимодействия.

**Условия:** группа делится на четыре команды:

- руководители авиационного предприятия;
- экологическая организация «Зеленые»;
- жители города;
- общественная организация «Врачи без границ».

Преподаватель выбирает по одному курсанту от каждой команды, который будет являться руководителем для ее членов и представителем при выступлении и осуществлении взаимодействия с другими командами.

После выступления с ответами на вопросы представителей каждой из команд курсанты приступают к дискуссии. Общее руководство процессом организации и проведения дискуссии, а также принятие конечного решения предоставляется команде руководителей авиационного предприятия как ведущего актора описываемой ситуации.



**Ситуация:** некоторое время назад на военный аэродром, находящийся в вашей юрисдикции был перебазирован авиационный полк, оснащенный самолетами типа Су-24 различных модификаций. В связи с расположением аэродрома в черте крупного города, перебазирование самолетов вызвало негативную реакцию не только жителей города, но и различных организаций. Вам необходимо, организовав между оппонентами, также внутри команд полисубъектное взаимодействие, определить причины этой реакции и выработать оптимальное решение, способное удовлетворить всех участников взаимодействия.

**Вопросы:**

– какие, существенные для вашей команды, проблемы вы можете выделить?

– какие возможные решения выделенных проблем вы видите?

– решению каких проблем, на ваш взгляд, способствует применение полисубъектного управленческого взаимодействия при решении возникшей ситуации?

– каким образом будут соблюдаться принципы полисубъектного управленческого взаимодействия при разрешении данной ситуации?

**Методические рекомендации:** команды не должны между собой взаимодействовать до тех пор, пока каждая из них не выступит со своими ответами на вопросы. Дополнять ответы на вопросы в процессе выступления других команд до начала взаимодействия не допускается.

### 3.3 Диагностирующие кейсы

#### **Кейс «Спроектировать кампус военного университета»**

**Тип кейса:** диагностирующий комплексный неструктурированный кейс.

**Время на решение:** 60 минут.

**Цель кейса:** определить уровень проявления у курсантов индивидуальных, групповых и операциональных показателей полисубъектного управленческого взаимодействия.

**Условия:** каждому курсанту выдается листок с вопросами на которые ему необходимо ответить, после чего они по очереди выступают с ответом. При наличии различных взглядов в ответах на вопросы, курсанты разделяются на соответствующие команды и, совместно с преподавателем, в дискуссии, вырабатывают способы достижения компромиссного решения.

**Ситуация:** вы служащие военного университета осуществляющего подготовку штурманов и офицеров боевого управления для частей Министерства обороны Российской Федерации. Многие годы стоит проблема большого количества обучающихся и высокой нагрузки на инфраструктуру и профессорско-преподавательский состав университета. Более пяти лет начальник университета добивался его расширения и в этом году Генеральный штаб МО

РФ пошел ему навстречу и выделил землю для строительства нового филиала университета, в который переведут для обучения офицеров боевого управления. К сожалению, филиал располагается в другом конце города и всю инфраструктуру вам придется создавать с нуля. Министерство обороны предоставило вам возможность самостоятельно разработать проект наиболее, оптимального, на ваш взгляд, расположения объектов инфраструктуры для последующего его отправки проектировщикам и архитекторам. Перед вами стоит задача – на основе имеющихся знаний о инфраструктуре военного вуза спроектировать кампус филиала военного университета в пределах выделенного бюджета.

**Вопросы:**

– какие здания и сооружения будут включены инфраструктуру кампуса?

– какие документы определяют нормативы и правила строительства кампуса?

– какие подразделения и службы будут учреждены для обеспечения деятельности филиала?

– какое влияние может оказать организация полисубъектного управленческого взаимодействия при проектировании кампуса на его дальнейшее функционирование?

– каким образом будут соблюдаться принципы полисубъектного управленческого взаимодействия при разрешении данной ситуации, а также кто будут его участники?

**Методические рекомендации:** кейс допускается решать не только в формате планирования «с нуля», а в

формате перепланировки уже построенного кампуса, в котором обучаются курсанты в настоящее время.

### **Кейс «Планирование служебной деятельности»**

**Тип кейса:** диагностирующий комплексный неструктурированный кейс.

**Время на решение:** 45 минут.

**Цель кейса:** определить уровень проявления у курсантов индивидуальных, групповых и операциональных показателей полисубъектного управленческого взаимодействия.

**Условия:** группа, в зависимости от количества курсантов в ней, делится на несколько команд. Каждая команда является условной эскадрильей, а ее членам случайным образом присваиваются роли летчиков и штурманов. Так же одного из летчиков преподаватель назначает командиром эскадрильи.

Пример распределения ролей (для группы из 22 человек):

- 1 командир полка;
- 3 командира эскадрильи;
- 9 летчиков (по 3 на каждую эскадрилью);
- 9 штурманов (по 3 на каждую эскадрилью).

Всем курсантам выдаются вопросы. При этом, в начале занятия преподаватель не указывает курсантам на необходимость группового либо индивидуального поиска ответов на заданные вопросы, но после выступлений обращает внимание обучаемых на то каким образом они это

осуществляли. В дальнейшем, курсанты дискуссияют между собой с целью выработки наиболее оптимального способа планирования летной подготовки в авиационной части. Окончательное решение, при этом, остается за курсантом с ролью командира полка.

**Ситуация:** командиру полка, состоящего из 3 эскадрилий необходимо спланировать свою деятельность на неделю (месяц) с учетом необходимости выполнения плановых учебных полетов и решения других повседневных задач. Важной особенностью является то, что количества исправных самолетов недостаточно для обеспечения ими всех экипажей на летную смену. Вдобавок, необходимо периодически выделять людей на различные работы и ежедневно выделять одного человека на дежурство в качестве дежурного по части. Самолеты с истекающим летным ресурсом также необходимо планировать для отправки на авиационные заводы и забирать оттуда.

**Вопросы:**

– какие, документы регламентируют организацию и проведение летной подготовки в авиационных частях МО РФ?

– какие затруднения могут возникнуть у офицеров вашего ранга при планировании летной подготовки?

– какие, на ваш взгляд, существуют решения возможных проблем?

– как, по вашему мнению, применение полисубъектного управленческого взаимодействия может способствовать повышению эффективности планирования летной подготовки в авиационных подразделениях?

– каким образом будут соблюдаться принципы полисубъектного управленческого взаимодействия при разрешении данной ситуации?

**Методические рекомендации:** взаимодействие преподавателя с курсантами рекомендуется осуществлять таким образом, чтобы обучаемые осознавали невозможность выполнения поставленной задачи без делегирования ее части подчиненным.

### **Кейс «Драка в академии»**

**Тип кейса:** диагностирующий комплексный неструктурированный кейс.

**Время на решение:** 45 минут.

**Цель кейса:** Определить уровень проявления у курсантов индивидуальных, групповых и операциональных показателей полисубъектного управленческого взаимодействия.

**Условия:** каждому курсанту выдается листок с вопросами на которые ему необходимо ответить, после чего они по очереди выступают с ответом. При наличии различных взглядов в ответах на вопросы, курсанты разделяются на соответствующие команды и, в дискуссии, вырабатывают наиболее рациональное решение.

**Ситуация:** вы заместитель начальника военно-воздушной академии по учебной и научной работе полковник Иван Данилович Федотов. На вас лежит ответственность за деятельность педагогических и научных кадров.

В Академии появился конфликтоген майор Диденко – заслуженный летчик, участник нескольких боевых действий, награжденный многими государственными наградами, в том числе кавалер «Ордена мужества». Несмотря на свои заслуги, майор Диденко ведет себя крайне вызывающе, провоцирует окружающих на скандал и драки. Пределом стала недавняя история с рукоприкладством по отношению к майору Шепелеву и подполковнику Майструкову. Вам необходимо проанализировать ситуацию и принять решение, что делать.

В военно-воздушной академии не было ни одного преподавателя с реальным практическим опытом боевых полётов, только теоретики. Из Главного управления кадров поступило указание пополнить профессорско-преподавательский состав преподавателями, имеющими опыт практических полетов в условиях боевых действий. Майор Диденко, недавно списанный с летной работы по состоянию здоровья, пришелся очень кстати.

Заместитель начальника Академии полковник Федотов принял его с большой радостью. Но вскоре ситуация изменилась: во-первых, выяснилось, что майор Диденко гораздо образованнее многих преподавателей. Во-вторых, он выяснил, что некоторых преподавателей Академии не заботит качество профессиональной подготовки курсантов, они проводят занятия просто «для галочки». Майор Диденко начал воспитывать своих коллег и устраивать скандалы, не боясь применять кулаки.

На одном из ученых советов майор Диденко подрался с преподавателями майором Шепелевым и подполковником Майструковым. Потом один из них подал в суд за то, что Диденко сломал ему нос. За это майора Диденко отправили во внеплановый отпуск. Когда он вернулся в Академию, премию ему на целый год урезали в два раза – в воспитательных целях.

Для решения возникшей проблемы полковник Федотов принял решение:

- обсудить с майором Диденко, что требуется ему для нормальной бесконфликтной работы;

- поговорить с Шепелевым и Майструковым, пригрозив им увольнением, так как они не владеют практическим опытом в преподаваемой дисциплине, а их педагогический профессионализм весьма спорный, а вам, в свою очередь, не нужны скандалы, которые привлекут лишнее внимание к вашей деятельности;

- выпустить манифест или циркуляр, в котором будут отражены правила поведения, которых должны придерживаться все академики и работники Академии. Добьетесь и проконтролируете ознакомление с этим документом под роспись;

- поручить заведующим кафедрами и деканам провести на каждой кафедре разъяснительную работу;

- запланировать внести в план работы прохождение специальных конфликтологических тренингов. Поручить найти конфликтолога и заключить с ним договор.

- спросить у заместителя по тылу, возможно ли организовать комнату психологической разгрузки, и что для



этого потребуется. Поручить составить смету в двух или трех вариантах;

**Вопросы:**

– охарактеризуйте деятельность полковника Федотова по разрешению организационно-управленческой ситуации.

– были ли нарушены полковником Федотовым принципы полисубъектного управленческого взаимодействия (если «да», то какие)?

– предложите полковнику Федотову порядок действий, обеспечивающий соблюдение принципов полисубъектного управленческого взаимодействия?

– к каким последствиям может привести решение, принятое полковником Федотовым и предложенное вами?

**Методические рекомендации:** после ответа на вопросы курсанты выступают с ними и объединяются в группы со сходными решениями. После этого между группами организуется дискуссия, в которой их представители аргументируют свою позицию и, в обсуждении, генерируют единый оптимальный выход из ситуации.

## Заключение

Внедрение данной методической разработки в военное профессиональное образование способствует решению очень важной проблемы – объединения теории подготовки к полисубъектному управленческому взаимодействию с практическим опытом организационно-управленческой деятельности военных специалистов. Решая подобные кейсы, у курсантов формируются типовые механизмы подхода к организационно-управленческим ситуациям, формируется уверенность в правильности принимаемых ими решений, понимание сложности организационно-управленческой деятельности и необходимости дальнейшего совершенствования себя в этом направлении.

Для педагогов-исследователей данная методическая разработка демонстрирует потенциал исследования применения кейс-технологий при подготовке курсантов к другим видам деятельности, не связанным с организационно-управленческой, а также для совершенствования и разработки новых кейсов на основе современных технологий (например, с использованием нейронных сетей).

Таким образом методическая разработка по применению кейс-технологий при подготовке курсантов военных вузов к полисубъектному управленческому взаимодействию имеет важную теоретическую и практическую значимость в системе военного профессионального образования и педагогической науки в целом.

## Список используемой литературы

1. Вачков, И.В. Развитие самосознания учителей и учащихся в полисубъектном взаимодействии : специальность 19.00.13 «Психология развития, акмеология»: диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук : / Вачков Игорь Викторович ;Московский городской психолого-педагогический институт. – Москва, 2002. – 374 с. – Библиогр.: с. 331–363. – Текст : непосредственный.

2. Долгоруков, А. М. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения / А. М. Долгоруков. – Текст : электронный // Корни. – URL: <http://evolkov.net/learn/methods/case.study.html>.

3. Дьюи, Д. Школы будущего / Д. Дьюи, Э. Дьюи ; перевод с английского Р. Ландсберг ; с предисловием автора и И. И. Горбунова-Посадова. – 2-е изд. – Берлин: Государственное издательство РСФСР., 1922. – 179 с. – Текст : непосредственный.

4. Гаджиева, П. Д. Интерактивные методы как средство модернизации правового обучения / П. Д. Гаджиева. – Текст : непосредственный // Инновации в образовании. – 2011. – № 1. – С. 81–87.

5. Запорожец, Е. А. Интерактивные методы профессиональной подготовки студентов – будущих государственных служащих / Е. А. Запорожец. – Текст : непосредственный // Высшее образование сегодня. – 2010. – № 4. – С. 76–79.

6. Козырев, Ю.В. Модель проведения уроков на основе технологии решения проектных задач / Ю.В. Козырев, Л.Р. Око-

ва, Н.Ю. Сидорова. – Текст : непосредственный // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2011. – № 6. – С. 60–68.

7. Коваленко, В. И. Полисубъектное управление развитием образовательной системы вуза: на материале вузов МВД России : специальность 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования»: диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук : / Коваленко Виктор Иванович ; Белгородский государственный университет. – Белгород, 2005. – 450 с. – Библиогр.: с. 400–450. – Текст : непосредственный.

8. Харланова, Е.М. Технологии социально активного образования в вузе: учебное пособие : [040101 Социальная работа Специалист по социальной работе ОПД.В.03. Курс по выбору]/ Е. М. Харланова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Челябинский государственный педагогический университет, Кафедра социальной работы, педагогики и психологии. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2011. – 110 с. : ил. ; 21 см. – Библиогр.: с. 106–110. – 100 экз. – ISBN 978-5-85716-910-0. – Текст : непосредственный.

# Содержание

<b>Введение</b> -----	3
<b>1 Теоретические основы кейс-технологического обеспечения подготовки к полисубъектному управленческому взаимодействию</b> -----	6
1.1 Сущность полисубъектного управленческого взаимодействия и подготовки к нему -----	6
1.2 Сущность применения кейс-технологий при подготовке к полисубъектному управленческому взаимодействию -----	14
<b>2 Методика разработки и применения кейсов в качестве инструмента обучения и контроля</b> -----	18
2.1 Решение кейсов -----	18
2.1.1 Алгоритм решения кейсов -----	18
2.1.2 Рекомендации по осуществлению анализа кейсов -----	20
2.2 Разработка кейсов-----	23
2.2.1 Классификация кейсов -----	23
2.2.2 Элементы кейса и общие требования их составления -----	26
2.2.3 Этапы составления кейса -----	28
<b>3 Пакет кейсов</b> -----	31
3.1 Вводные кейсы -----	31
3.2 Формирующие кейсы -----	41
3.3 Диагностирующие кейсы-----	50
<b>Заключение</b> -----	58
<b>Список используемой литературы</b> -----	59

*Учебное издание*

Виталий Олегович Порошин  
Елена Михайловна Харланова

Кейс-технология  
в профессиональной подготовке курсантов  
военных вузов к полисубъектному  
управленческому взаимодействию

Учебно-методическое пособие

Ответственный редактор  
Е. Ю. Никитина  
Компьютерная вёрстка  
В. М. Жанко

План выпуска 2021 г. Подписано в печать 25.03.2021 г.  
Формат 60x84/16. Бумага для множительных аппаратов.  
Печать на ризографе. Гарнитура TimesNewRoman.  
Усл.–печ. л 10,58 Уч.-изд. л. 5,9.  
Тираж 500 экземпляров. Заказ № 452.

Оригинал-макет изготовлен в Южно-Уральском научном центре  
Российской академии образования.  
454080 г. Челябинск, проспект Ленина, 69, к. 454.  
Телефон: (351) 216-57-97.  
Отпечатано в типографии Южно-Уральского  
государственного гуманитарно-педагогического университета  
454080 г. Челябинск, проспект Ленина, 69.  
Телефон: (351) 216-56-16