

МЕТОДИЧЕСКИ ПРЕПОРЪКИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНИ КАЗУСИ ПО ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

Калин Боянов

Университет за национално и световно стопанство

Резюме. Държавните и общинските служители трябва да бъдат трансформирани от обикновени бюрократи в професионални служители със съвременни управленски знания и умения и по този начин да се търси подобряване на ефективността и производителността на публичната администрация в България.

Това изисква изграждането на подходяща алтернатива на съществуващите традиционни система за обучение на длъжностни лица.

Целта на настоящата статия е да представи методически препоръки за разработване на образователни казуси по „Публична администрация“ в контекста на възможността за тяхното използване при обучението на студенти, стажанти, държавни и общински служители.

Keywords: public administration, case studies, knowledge, skills

Водещата роля в подобряването на качеството на публичната администрация, както и в реструктурирането на публичните организации, принадлежи на мениджърите. Държавните и общинските служители трябва да бъдат трансформирани от обикновени бюрократи в професионални служители със съвременни управленски знания и умения и по този начин да се търси подобряване на ефективността и ефикасността на публичната администрация в България. Това изисква изграждането на подходяща алтернатива на съществуващите традиционни система за обучение на длъжностни лица. Възможността да се противопоставят на корупцията, нетърпимостта към лошо управление и формирането на антикорупционно поведение трябва да бъде в основата на нова система на обучение, преквалификация и последващо обучение на управленския персонал.

Добре известно е, че новите технологии за обучение включват използването на съвременни подходи, чрез които обучението се насочва към студенти и стажанти с цел да се насърчи интерактивната комуникация между тях за придобиване на практически умения. Образователният мениджмънт, насочен към решаване на проблемите на публичната админи-

страция, изисква използването на специфични техники и методи, един от които е методът на конкретната ситуация, или казусният метод на обучение, който безспорно заема ключова позиция.

Неговата история започва през 1908 г. в Бизнес училището в Харвард. Методът е подходящ за преподаването на дисциплини по управление в Юридическия факултет. За повече от един век съществуване казусният метод на обучение доказва способността си да се прилага не само в областта на правото, бизнеса, но също така и в публичното управление. Той развива у обучаващите се умения за аналитично мислене, способност да се диагностицират и решават проблемите в специфични условия и налична фактическа информация.

Чрез него студентите и стажантите могат да развият също така и умения за общуване, дискутиране, оценяване чрез използване на информационни източници, представяне пред публика и др.

Целта на настоящата статия е, като се разгледат особеностите на казусния метод на обучение, както и изискванията и етапите на разработване на казуси, да се представят методически препоръки за разработване на образователни казуси по „Публична администрация“ от гледна точка на възможността за тяхното използване при обучението на студенти, стажанти, държавни и общински служители.

Казусният метод на обучение в публичната администрация

Казусът – това е истинска история, която, като правило, е недовършена. Тя съдържа подробна информация за организация, проблем, сценарий или въпрос, който изисква внимание и по който ръководството трябва да вземе решение. Чрез този метод на обучение се цели студентът да натрупа опит за анализиране на реални събития на държавно и общинско ниво. Той трябва да завърши историята, да покаже как като добър лидер би се справил със ситуацията и да направи съответните препоръки за решаване на проблема. Но трябва да се подчертае, че използването само на един-единствен случай не е достатъчно, необходимо е разработването на поредица от казуси, които могат да дадат нещо ново на обучаващите се в областта на публичната администрация.

Като се има предвид проблемът на административната реформа и децентрализацията в България, е важно да се подчертаят не само проблемите на управлението в изпълнителната, законодателната и съдебната власт, но и проблемите в междуйнституционалните отношения и създаването на доверие между публичните организации и гражданското общество.

Примери от практиката на публичната администрация, които могат да бъдат зададени като казуси, са следните:

– проблемът за прекомерната административна и бюрократична систе-

ма на управление и корупцията;

– проблемът с незадоволителното състояние на институционален и човешки капацитет на всички нива на държавната администрация и местното самоуправление;

– проблемът с непрозрачното назначаване на обществена длъжност;

– проблемът с липсата на прозрачност и отчетност на публичните финанси и слабото управление на публичните разходи;

– проблемът с недостатъчната информация и участието на гражданското общество във вземането на решения;

– проблемът с липсата на измерими показатели за резултатите от работата в повечето публични политики.

Във всеки от посочените по-горе проблеми обучаващите се ще бъдат в състояние да се научат как да приемат всяко административно решение в дадена ситуация. Впоследствие те трябва да предложат конкретни препоръки за действие.

Обучението чрез казуси има за цел да подпомогне развитието на умения, свързани с:

– идентификация, разбиране на детайлите, селекция и решаване на проблемите;

– анализ, синтез, елементи на оценяване и аргументиране;

– тълкуване на предположения и заключения;

– формиране на валидни заключения;

– моделиране;

– умения за работа в екип;

– обсъждане на възможни опции;

– представяне на резултатите.

При разработването на казуса преподавателят трябва да се стреми да изгражда ценности, той трябва да знае много добре какво означава думата почтеност и да насърчава такива норми на поведение, които са в синхрон с основните принципи на доброто управление. Студентите трябва да бъдат обучавани на етика, честност, стремеж към равенство и справедливост, отговорност, доверие и в действията си да се ръководят от изискванията на законите.

Обучението чрез казуси трябва да симулира реални комуникационни зависимости, които възникват между хората в процеса на съвместната им дейност и които са свързани с реалността.

Чрез казусите е необходимо студентът да се потопи в действителността на проблемите на лошото управление, лошото качество на обществените услуги, липсата на информираност на населението и влиянието на гражданското общество върху решенията на посочените по-горе проблеми.

Казусите могат да включват един или повече управленски проблеми.

Например, когато се разглежда проблемът за корупцията в управлението на общинската собственост, може да се проучи проблемът за неефективността на икономиката като цяло.

Обучението трябва да се насочи към специфичната ситуация и студентите да търсят начини за анализиране и решаване на проблеми. Те трябва не само да идентифицират проблемите в публичната администрация, но и да знаят какво трябва да се предприеме от правна, институционална и регулаторна гледна точка, за да се отговори на зададените въпроси.

Конкретните ситуации ориентират студентите да избират и да се опитат да преценят подходящите действия за справянето с тези проблеми – например да определят ролята на местните власти в предоставянето на качествени публични услуги на населението.

Казусният метод на обучение трябва да даде възможност на студентите да се чувстват отговорни при вземането на управленски решения. Ситуацията на проблемите от местно значение е възможност да се постави бъдещият общински служител в ситуация, в която той ще трябва да вземе участие в разбирането на потребностите и желанията на местните общности в предоставянето на обществени услуги от гледна точка на почтеността и качеството.

Също така той следва да предлага възможност за вземане на различни „решения“. Например при разглеждането на проблема с лошото управление на общинската собственост една група студенти може да предложат подобряване на правната регламентация на отношенията на собственост, а друга – въвеждането на прозрачност и достъпност на информацията за дейността на административния апарат, чрез което ще се създаде механизъм на социално влияние върху управлението на общинската собственост.

Стремежът трябва да е към самостоятелно решаване на проблемите и изграждане на обобщени знания, които са концептуално в природата на публичната администрация, местното самоуправление и социалните реформи. Важен компонент на специфичната ситуация на управление следва да бъде не само съдържанието на ситуацията, но също така и технологията на решаване на проблема, която ще възприеме студентът. Този процес може да се появи ситуативно, като преподавателите могат да използват различен подход по свое усмотрение.

Изисквания за разработване на учебни казуси в публичната администрация

Как да се напише казус за добро управление, който да може да се използва ефективно по време на обучението на бъдещи държавни и общински служители?

Има ли определен шаблон за разработването на ефективни ситуации?

За да се разбере това, е важно да се отговори на въпроса: какво отличава един добър от един лош казус?

Ако се разгледат препоръките на опитни преподаватели, може да се предположи, че добрите казуси имат такива характеристики – като идеи, точност на фактите, достатъчно информация, че има проблем, множество решения, приложимост на резултатите.

Процесът на разработване на дадена ситуация според експерти в тази област може да се сравни с приготвянето на ястия, чието качество зависи от използваните съставки (т.е., въпроси и факти). Ситуацията е невъзможна без участието на хора с техните собствени предпочитания и интереси, които невинаги могат да съвпадат.

Това може да бъде основа за конфликт на интереси или конфликти в социален контекст.

За преподавателя е важно да разбере, че неговата цел не е просто описание на конфликта, но също така и да се свърже ситуацията с концепцията на курса с това, което се преподава.

Принципите на доброто управление може да бъдат определени в специфични ситуации, предназначени за проучване в дисциплини като „Управление на конфликти“, „Управление на човешките ресурси“, „Институционална икономика“, „Стратегическо управление“ и др. Важно е да се разбере за какво и към кого ще бъдат предназначени конкретните ситуации и какви умения студентът трябва да придобие в учебния процес. Според авторите на най-успешните казуси е важно да се скицира основната идея, защото една добра идея може да бъде в основата на един успешен случай (Мурзаев, 2010).

Важно изискване за писане в определена ситуация е надеждността на доказателствата. Фактите и събитията в казуса трябва да са изключително надеждни и да не са измислица. Важно изискване за написването на добър казус е количеството информация, без значение за какъв случай става дума. Казусът трябва да съдържа достатъчно информация, за да бъде в състояние да се разбере какво е естеството на проблема. Разработването на един казус може да бъде подобно на създаването на детективска история (Мурзаев, 2010:23). Затова е необходимо да се поддържа непрекъснато интересът на студентите към проблема по време на проучването субектите.

Един добър казус не е просто качествено описание на дадена ситуация. Тази информация се изгражда по такъв начин, че студентът да бъде поставен в същата ситуация като създател на казуса, и то така, че той да се сблъсква с проблема за първи път. Описанието, от своя страна, предоставя информацията, разкрива ситуацията, акцентира на проблема и по този начин помага да се достигне до определени заключения. Конкретната ситуация трябва да се съсредоточи върху проблема, признат от обучаемите като често се срещан в реалния живот и за решаването на

който е важно да се постъпва като лидер. За тази цел фактите и събитията трябва да са изключително надеждни и да не са измислица (Виханский, Наумов, Зобов, 1997).

Разработващите казусите трябва да са наясно, че обучаващите с практически опит в областта на общественото обслужване бързо забелязват неправдоподобност на ситуацията и могат да загубят интерес към метода на обучението с казуси като цяло. Изискването на сходство с реалността на случая се дължи на факта, че лидерът се нуждае от познаване на действителността в голяма степен, за да може да прецени кога и как да се действа.

Важно изискване за написването на добър казус е количеството информация, без значение за какъв случай става дума. Казусът трябва да съдържа достатъчно информация, за да бъде в състояние да се разбере какво е естеството на проблема (Виханский, Наумов, Зобов, 1997).

Тази информация дава възможност на студентите да прилагат собствените си знания по темата. В добрия казус точността на фактите трябва да е очевидна и да не се допускат дискусии за това между студентите.

При поставяне на информацията в казуса е важно да се има предвид, че тя трябва да бъде от значение и да обяснява точно случая. Важно е преподавателите да знаят, че фактите не трябва да бъдат твърде много. В крайна сметка, в живота студентите ще се сблъскат с липсата на всякаква информация при вземането на конкретните решения. Следователно в дадена ситуация е по-добре да се изпусне нещо, за да бъдат те принудени да потърсят необходимата информация сами (Абдрахманова, 2005: 138).

Друго важно изискване при писането на даден казус е, че проблемът, който се разглежда, трябва да бъде всеобхватно проучен, анализиран и да се предложи окончателно решение, отговарящо на определени условия и критерии. Също така конкретната ситуация не трябва да се фокусира само върху студента и да съответства на концепцията на курса, но също така и да се съсредоточи върху една от важните теми на курса. Добре е, ако казусът бъде посветен на една-единствена тема, но под формата на подробно описание на проблема, чието решаване ще помогне на студентите да извлекат поука.

За автора е изключително важно да намери централния проблем. Например, ако основният проблем е липсата на ефективност на взаимодействието между публичните и надзорните съвети с публичната администрация и публичните органи и е от първостепенно значение, то може да се каже, че съществуват много други проблеми, които са свързани с него. На следващо ниво могат да бъдат подредени други проблеми. Например липсата на механизъм на действие, непрозрачност на дейността, липса на медийно отразяване и т.н. (Ким, 2005: 172).

В добрия казус проблемът не трябва да лежи на повърхността. Като правило, трябва да съществува баланс между факти и въпроси. Също така е важно фактите да се представят по такъв начин, че никой от тях да не се изгуби. Друго важно условие е да присъстват множество решения.

Необходимо е да се знае, че казусният метод на обучение не е пример за решения – правилни или грешни, така че решенията могат да бъдат няколко, но всички те трябва да носят разбирането, че са добросъвестни и са предпоставка за постигането на цели, като укрепване на демокрацията, насърчаване на социалната справедливост и върховенство на правовата държава, защитата на правата на човека, опазването на околната среда, предотвратяването на конфликти, намаляване на бедността. И че постигането на тези цели е възможно само чрез доверие в държавните институции, към избирателите и активно гражданско партньорство. Това означава, че в действителност има само един начин за излизане от ситуацията, защото всеки проблем в управлението е уникален. Техните различни комбинации дават различни решения на определена група от проблеми. Неяснотата и алтернативните мнения на студентите осигуряват основата за дискусия в аудиторията.

И накрая, в конкретните ситуации обучаемите трябва да бъдат поставени в позицията на лидери и изправени пред необходимостта да вземат решения и да подготвят план за действие и за изпълнението им.

При преподаването на принципите на добро управление в публичната администрация преподавателите трябва да разберат, че бъдещите служители в държавните и местните органи на управление трябва да притежават такива качества или способности, чрез които разбират проблемите, и да изградят определени умения и поведение. Говорейки за определено поведение, следва да се подчертае, че като държавни служители, бъдещите висшисти трябва да знаят повече и за функциите на корпоративната култура в публичните институции (Виханский, Наумов, Зобов, 1997: 24).

Поради това познанията им за правилата на етиката въз основа на принципите на доброто управление са от изключително значение, защото от самото начало на кариерата си те ще формират отношението си към организацията, както и организацията ще формира определено отношение към тях. Освен това бъдещите държавни и общински служители следва да бъдат в състояние да общуват в екип, да координират своите колективни интереси и да избягват сблъсъци.

Казусният метод на обучение може да формира положителна нагласа на студента към организацията. В процеса на обучение е важно да му се внуши чувство за отговорност, ангажираност към организацията и висока мотивация за работа.

Етапи в процеса на разработване на казуси в публичната администрация

В тази част на настоящата статия се предлагат съвети за това как да се напише един добър казус. Както беше подчертано по-горе, от изключително значение е наличието на идеи. Преди написването на казуса е полезно преподавателят да си зададе въпроса защо пише този казус. При отговора му трябва да се знае, че е необходимо да се напише не само историята на „нещо“ или описание на някои събития.

Първо е необходимо да се определи какви въпроси са повдигнати в казуса и от каква гледна точка. Става дума за връзката между проблемите и понятията, изучавани в курса, който се преподава. Също така може да се направи опит да се представят въпросите за управление през погледа на самите мениджъри.

Работата по разработването на един казус има три основни етапа:

- проучване;
- анализ;
- окончателно оформяне на текста

Етап 1

Проучване

На етапа на проучването е важно да се определят целите и да се формулира проблемът, да се изберат и проучат най-добрите налични източници на информация.

Първо, преподавателят трябва да разбере и да се запознае със съществуващите образователни ситуации, които са написани и публикувани по конкретната тема на казуса. Например, ако тя е посветена на проблема с корупцията в България, ще се намерят няколко публикувани случая, свързани с тези проблеми. В този случай трябва внимателно да се проучи ситуацията и да се отговори на въпроса:

кои от съществуващите проблеми ще служат като основа: дали проблемът в системата на подбор на персонала и въпросите с назначаването, или проблемът с обслужването и етиката на държавните служители.

След като се вземе решение относно съдържанието на казуса, е добре да се посетят заинтересовани лица в организацията, т.е. извършване на така нареченото „поле“ на проучване в публичната институция.

Как да се поеме инициативата за установяване на контакт с тези организации?

Има два подхода.

Неформален подход

В този случай се осъществява контакт с държавните институции чрез лични контакти и познанства (роднини, приятели, бивши възпитаници,

колеги, специализанти и т.н.), които ще подкрепят и помагат при събирането на информация. Недостатък на този подход е, че е необходимо във всички случаи да се получи разрешение от ръководството на организацията за публикуването на техните данни (ако има такива).

Формален подход

При този подход е необходимо да се подготви официално писмо на бланка на институцията, в която работи преподавателят, подписана от ректора на университета.

В писмото трябва да се поиска разрешение за събиране на информация за разработване на казуси с цел обучение на студенти. Недостатък на формалния подход е достъпът до информация. Като правило, информация, която е компрометираща за организацията, не е на разположение. В допълнение към горепосоченото много държавни служители не обичат извършване на допълнителни задачи, които не им се заплащат.

За да се преодолеят пречките, един от водещите автори на събирането на информация за писане на казуси (Ibraimova, 2005: 16) препоръчва да се създадат отношения на доверие и мотивация за работа с персонала на публичната организация и предлага начини за сътрудничество чрез:

- оферта, анализ и препоръки за справяне с конкретни проблеми в организацията;
- оферта на организацията за представяне на нови подходи към решаване на проблемите;
- може да се използват амбициите на лидерите и възможността да покажат своята значимост за процеса на управление;
- оферта на служителите да участват в опреснителни курсове въз основа на идентифицирани слабости и пропуски в работата (Безарбаева, 2005: 208).

След като е уточнен търсеният контакт и подход, трябва да се направи първото посещение в избраната организация за подготовка на ситуацията. За да се постигне взаимно разбиране, е необходимо да се проявяват гъвкавост и внимание. Първото посещение трябва да се съобразява с предварително уговорен план за събиране на обща информация за организацията: организационна структура, регулаторни документи, доклади, отдели, кореспонденция, планиращи документи.

Чрез изучаването на тези документи ще се научи повече за организацията и ще се разработи по-реалистичен случай. За събиране на полезна информация е желателна среща с ръководителя или заместник-ръководител на публичната организация, както и със служителите във функционалните отдели.

Голяма роля в събирането на данни играят посещения със срещи с ръководството, по време на които може да се получат много интересни дан-

ни за ситуацията. След първото посещение може да се събере първичната информация и да се установи конфликтът като основа за бъдещия казус.

Освен това по-честите срещи ще позволят на организацията да събере допълнителна информация, за да попълни празнините в текста на казуса, да провери данните и да коригира евентуални грешки.

Става дума за информация като: статистически данни, браншови и регионални доклади, телевизионни изяви, медийни публикации, резултати от проучвания и др. Източници на информация могат да бъдат: провеждане на различни проучвания – най-често срещаният метод за изследване е чрез проучване на мнението на респондентите въз основа на хората и техните отговори на въпросите. Винаги в организацията има служители, които са склонни да споделят информация. В допълнение към интервюта с експерти е полезно да се интервюират и обикновени граждани.

Друго важно нещо, на което трябва да се обърне внимание при разработването на казусите – не може да се напише ситуация само от гледна точка на жертвата или на възползвалия се субект от нея, както и да се получава информация от втора ръка (слухове и легенди).

По време на интервюта е добре да се задават отворени въпроси, които ще помогнат да разбере по-добре мнението на респондентите, като например:

Какво може да кажете за сегашната ситуация?

Какво можете да ни кажете за недостатъците (или бездействието) в управлението на човешките ресурси във Вашата организация?

Какво мислите, че трябва да се промени?

Може също така да се задават въпроси, които ще помогнат да се разберат фактите отблизо, а не да се разчита само на посочената в използваните източници информация.

В първия етап могат да използват различни видове проучвания: устни интервюта, изследвания, анкети. Устните интервюта могат да бъдат в различни форми.

Индивидуални интервюта, които се провеждат с избран от интервюиращия респондент директно в частен разговор, който може да бъде случаен (например посетител на организацията) или планиран (професионалисти, които работят в организацията).

Групови интервюта: анкетираните са група от хора, които могат да бъдат избрани въз основа на предварителен договор (група от експерти, които работят в определен отдел на организацията) или на случаен принцип (група от държавни служители от други институции, които участват в кръгла маса, организирана от организацията).

Неформални интервюта. Разговор, при който се засягат лични интереси

си или проблеми (например със служител, който е недоволен от авторитарното управление на ръководителя си).

Диагностичното интервю има за цел да се идентифицират съществуващите проблеми, с които интервюираният и респондентът са запознати. В този случай анкетата се провежда с предварително подготвени въпросници.

Ето и някои препоръки за интервюто.

По-добре е да се започне от ниво ръководител. Този подход насочва изследването на проблема „от общото към частното“. По този начин идентифицираните конфликти на по-висшите равнища се разглеждат по-надолу детайлно. Когато конфликтът е свързан с ръководителите, той се превръща в обект на оживени и разгорещени дискусии сред подчинените. И след това просто трябва да се следят в хода на интервюиране мерките, които организацията ще предприеме за неговото потушаване. Общият списък от въпроси, имащи за цел да идентифицират проблемите и да се определят позициите на анкетирания, може да бъде следният:

Каква е сегашната ситуация в организацията?

Кой участва в конфликта?

Каква е предисторията на конфликтната ситуация?

Каква беше причината за появата и развитието на конфликта?

Как е възможно да се предотврати появата на проблема?

Кой може да се реши този проблем?

По време на интервюто е важно не само да се съберат фактите, но и да се усетят нагласите и емоциите на хората. По този начин може да се вникне по-надълбоко в същността на проблема. За по-доброто възпроизвеждане на ситуацията би допринесло и използването на пряка реч. Специално внимание при събирането на информация за разработване на казуси в областта на публичната администрация следва да се обърне на връзките между различните законови и подзаконови актове и на вътрешния правилник на публичните организации.

Познаването на тези документи ще помогне да се разбере много за процесите, протичащи в сферата на обществените услуги.

Етап 2

– *Анализ*

След като се събере информацията от интервюираните служители на избраните държавни институции, изучаваните предмети и книги, интернет ресурсите, е необходимо тя да се въведе заедно. С други думи, това е работата по структурирането на целия материал, неговият подбор и сортирането. На този етап могат да се направят следните по-важни препоръки.

– Да се идентифицират най-важните аспекти на информацията.

– Да се изберат приоритетите, да се прецени какво трябва да знае студентът и какво трябва да разбере от казуса.

– Да се определи кои проблеми и решения се покриват от курса на обучение (Шамбеталиева, 2005: 242). Казусът никога не се пише случайно, без разбиране за това къде и как ще се използва в хода на обучението.

За да се разбере точно какъв вид данни ще бъдат необходими за казуса, винаги трябва да се спазва правилото, че той трябва да е в ползрението на целта на обучение. Този подход ще помогне на студентите да идентифицират:

Какво (събитие) се наблюдава и кои (хора) са замесени?

Кога (дата) се е случило събитието и къде (място)?

Защо (проблемът) се е случил (конфликтът)?

Какво ще се предприеме (действие) за решаването на проблема (поведение)?

Какви факти още са необходими за запознаване (повече информация) с тези въпроси (по-задълбочена информация)?

Информацията се разделя на няколко части, анализират се съществуващите данни, допълват се се предлагат варианти за решения за всеки елемент. При наличие на достатъчно количество и качество на знанията може да се пристъпи към следващия етап – структурирането на информацията. Хронология на събитията в текста и таблиците по казуса може да бъде както пряка (от миналото към настоящето) и така и обратна (от настоящето към миналото).

След това може да се започне работа по текста, или по-скоро – по неговото структуриране.

Не би било добре да се правят опити да се напише пълният текст на бъдещия казус, без да се направи предварителна скица. Идеите се изразяват в изречения и параграфи. Чрез работата по скицата се дава свобода на въображението.

Следващата задача е да се структурира казусът. Опитните експерти в разработването на казуса предоставят редица полезни съвети и консултации относно структурата. Ясно е, че казусите са различни, но всички те съдържат: уводна част, основна част и заключение.

В уводната част се посочва кога и къде е настъпило събитието, въвеждат се имената на основните участници и длъжностите, които изпълняват, като е важно да се посочи, че длъжностите трябва да бъдат реални. В случай че някои студенти не знаят за длъжността, е добре да се опишат и служебните задължения на конкретния участник.

Въвеждането също така предоставя принадлежност и членство в организация. Важна част от въвеждането е текстът, който описва характера на проблемите и фокуса на бъдещите решения. Думите и фразите, които

се използват в началото, трябва да предизвикат интерес или да създадат интрига и това да се направи по такъв начин, че да накара студентите да прочетат текста докрай. Да се представят конфликти и епизоди от живота на организацията и нейните служители. И това да насочи студентите към сегашното положение, към проблема и анализа на конкретната ситуация.

В основната част на казуса авторът трябва да потопи учащите в историята на организацията с важна повратна точка на нейната еволюция; среда, с която тя си взаимодейства, степента, до която е засегнат проблемът, и най-накрая – да се характеризират основните движещи сили за промяна и решение на проблема. Важно е също така да се опишат отношенията с държавните органи, с които организацията се намира в тясно сътрудничество.

Трябва да се представи по-голямо описание на ситуацията, свързана с проблема, или решаването на този проблем, общото състояние на нещата в организацията, нейните силни и слаби страни; структури и звена, организационни взаимоотношения, ключовите фигури в групата на управление, взаимодействията на индивидите; възможните алтернативи за решаване на проблемите. За по-пълно възпроизвеждане на събитията може да се предоставят данни за министерството или агенцията, в която е настъпил конфликтът. По този начин информацията за мисията и целите на организацията, за нейните партньори, връзките с други правителствени агенции, местни власти и организации с нестопанска цел, текущи проекти в сътрудничество с международни организации ще позволи да се опознае организацията отвътре. Размерът на информацията за организацията не трябва да надвишава 2 – 3 страници. Добре би било да се използва цифров материал при описанието на финансовото състояние, трудовия опит на служителите, участващи в събитията, организационната структура на организацията, всички те могат да бъдат илюстрирани под формата на таблици, графики, диаграми и др. Това до голяма степен съживява казуса.

В заключителната част на казуса обикновено се предлага информация, която представя алтернативните възможни решения, предложени от участниците в ситуацията, тъй като решаването на проблема обикновено има 2 – 3 варианта (не повече) и обяснява „плюсовете“ и „минусите“ на всеки от тях. Отговорите на тези въпроси трябва да са основна задача на студентите. Не е необходимо да се получи готов отговор за решаване на проблема. Може да се предложи вариант за временно решение или да се вземе окончателно такова. Трябва да се даде възможност на студентите да разсъждават за това.

В заключение следва да се разработят и въпросите за дискусия към студентите. Като стремежът е целта на въпроса да бъде насочена към

точно определен конкретен проблем, съдържащ се в казуса. Най-често срещаните са следните.

Какъв беше проблемът, с който се сблъсква организацията или държавният служител?

Какъв е начинът за излизане от ситуацията или какво бихте препоръчали на организацията или на държавния служител? (Шабеталиева, 2005: 245).

Структурата на казуса включва още: забележка относно преподаването и прилагането: ключови дати в развитието на организацията; организационна схема; общи статистики (ако е необходимо); фотографии, юридически документи. Забележката относно преподаването е много популярна сред тези, които използват казусния метод в процеса на обучение. Най-често в нея се съдържа информация за това за кого и за какво е написан казусът, какво обучаващите се трябва да научат, какви поуки трябва да се извлекат от него.

Етап 3

– Окончателно оформяне на текста

На първата страница трябва да се посочи авторът (авторите) на казуса и на организацията, в която той (тя) работи. След това, обикновено в бележка под линия, се посочва: „...Този казус е подготвен за дискусия в учебна аудитория и не се използва за други цели“.

Първото нещо, което привлича вниманието на студентите, като се използва казус в процеса на обучение, е заглавието. На него трябва да се обърне повече внимание. Примери за заглавия, които привличат интереса на студентите: „Дали това е така – стимулира студентите да мислят и да предлагат възможно най-голям брой отговори на поставените въпроси.“

Понякога е добре в казуса заглавието да има положителен акцент, като например: „Дайте ми криле и аз ще летя!“ – това призовава към действие. Друго заглавие, привличащо интерес, е „Рибата се вмирисва откъм главата“ – насочва конкретно към проблемите на управлението.

В процеса на вникване в казуса студентите събират информация, чрез която ще могат да намерят отговорите на всички въпроси. Например може да се започне с интервюто. В интервюто се споделят факти за нарушения, които са настъпили във всяка организация и изискват намесата на висшите власти и обществеността. След това може да се предостави информация по някои детайли – например от естеството на главните участници в ситуацията, тяхното образование, семейно положение, приети норми и ценности на организацията, нейната корпоративна култура.

Може би тези данни ще позволят да се обясни защо е възникнала конфликтната ситуация в организацията, както и да помогнат на обучаващите се

да направят собствени заключения. Структурирането на казуса трябва да бъде така организирано, че всеки тип информация да се отнася до конкретен въпрос за дискусия. Това ще помогне на студентите да следват по-добре хода на събитията. Авторът трябва да демонстрира ясно преход от един проблем в друг чрез използването на изрази като: „Вижте какво се случва в света“, „Край на ХХ век е белязан от глобализацията на корупцията – безпрецедентен скок в корупционните скандали срещу висши длъжностни лица от няколко държави“ и др. Проблемите в казуса трябва да бъдат свързани в логично последователна история, дори ако тя се състои от няколко ситуации. Ибраимова (2005 :30) препоръчва на преподавателите, които за първи път разработват казуси, да използват различни свързващи думи, които ще направят текста ясен и проблема лесен за разбиране. Най-често използваните свързващи думи са: и също така, по отношение на същите, освен това, допълнително, като резултат, въпреки това, дори напротив, въпреки всички, съответно, следователно, поради тази причина, следователно, така че, по този начин и др. Използването на нетекстови материали е предимство. Въвеждането на визуални презентации и илюстрации относно отношенията в рамките на организацията, както и информация за нейните връзки с външната среда, обогатяват казуса. Демонстрация в аудиторията на видео-интервюта на най-добрите служители, които отговарят за изпълнението на важен и необходим проект, позволява на обучаващите се да разберат причините за възникването на проблема. Важно и ефективно средство за по-добро възприемане на казуса би било, ако авторът използва слайдове за принципите на добросъвестност и добро управление, както и видеоклипове за живота на главните участници.

Според много опитни автори тайната на добрия казус е в езика и стила на представяне. По-надолу са представени някои препоръки за стила на писане – трябва да се използват прости, достъпни и конкретни думи, често да се използват собствени имена, дати, количествени показатели, да се избягва жаргон и да се работи с общоприети научни термини и правилата за синтаксиса и пунктуацията. Казусът е по-добре да се пише в стила на прозата, в минало време. Това ще направи ситуацията надеждна. Ако е възможно, е добре да се включи пряка реч на някои от героите. Няма точен отговор на въпроса колко трябва да е дълъг като обем един казус. Всичко зависи от вида на ситуацията и от целта, която се стреми да се постигне от гледна точка на обучаващата се целева група.

ЛИТЕРАТУРА

- Базарбаева, Р.Ш. (2010). *Методика обучения добросовестному управлению / Модульная программа по добросовестному управлению*. Бишкек.
- Базарбаева, Р.Ш. (2010). *Основы добросовестного управления / Модульная программа по добросовестному управлению*. Бишкек.
- Базарбаева, Р.Ш., Кудабаяева, Г.З., Мурзаев, С.К., Мамытова, А.О. (2010). *Рекомендуемые индикаторы мониторинга добросовестности управления и качества услуг образования, здравоохранения, социальной защиты и водоснабжения/санитарии*. Бишкек.
- Виханский, О.С., Наумов, А.И., Зобов, А.М. (1997). *Книга 1. Ситуационное обучение менеджменту/серия Российский менеджмент*.
- Материалы семинара (2001). „Использование кейс-методов в преподавании экономических и управленческих дисциплин“. CARANA/ETF/USAID. Алматы.
- Написание кейсов (Case writing) (2005) /Материалы обучения по написанию кейсов в рамках проекта ЕС „Поддержка реформы государственной службы в Кыргызской Республике“.
- Сарыгулов, Д.И. (2003). *XXI век: Человек и общество*. Бишкек, с.32.
- Мурзаев, С.К. (2010). Повышение добросовестности управления в системе водоснабжения и санитарии, *Сборник кейсов для государственных служащих*, с.23.
- Абдрахманова, Дж. (2005) Дайте мне крылья и я буду летать/ *Сборник кейсов для государственных служащих*, с. 138.
- Ким, В. (2005). Неужели так бывает// *Сборник кейсов для государственных служащих*, с. 172.
- Базарбаева, Р. (2005). Игра без правил // *Сборник кейсов для государственных служащих*, с.208.
- Ибраимова, Э. (2005). Руководство по написанию учебных ситуаций для обучения представителей государственной службы // *Сборник кейсов для государственных служащих*, с.16.
- Шамбеталиева, Х. (2005). Истина где-то рядом // *Сборник кейсов для государственных служащих*, с. 242.

REFERENCES

- Bazarbaeva R.Sh. (2010). *Metodika obucheniya dobrosovestnomu upravleniyu/Modulyunaya programma po dobrosovestnomu upravleniyu*. Bishkek.
- Bazarbaeva R.Sh. (2010). *Osnovay dobrosovestnogo upravleniya/Modulyunaya programma po dobrosovestnomu upravleniyu*. Bishkek.
- Bazarbaeva R.Sh., Kudabaeva G.Z., Murzaev S.K., Mamaytova A.O.

- (2010). *Rekomenduemaye indikatoray monitoringa dobrosovestnosti upravleniya i kachestva uslug obrazovaniya, zdravooohraneniya, sotsialnoy zashtitay i vodosnabzheniya/sanitarii*. Bishkek.
- Vihanskiy O.S., Naumov A.I., Zobov A.M. (1997). *Kniga 1. Situatsionnoe obuchenie menedzhmentu/seriya Rossiyskiy menedzhment*.
- Materialay seminara (2001) «*Ispolyzovanie keys-metodov v prepodavanii ekonomicheskikh i upravlencheskikh distsiplin*». CARANA/ ETF/ USAID. Almatay.
- Napisanie keysov (Case writing) (2005) /Materialay obucheniya po napisaniyu keysov v ramkah proekta ES „Podderzhka reformay gosudarstvennoy sluzhbay v Kayrgayzskoy Respublike“.
- Saraygulov D.I. (2003) XXI vek: Chelovek i Obshtestvo. Bishkek, s.32.
- Murzaev S.K. (2010) Povayshenie dobrosovestnosti upravleniya v sisteme vodosnabzheniya i sanitarii, Cbornik keysov dlya gosudarstvennyayh sluzhashtih, s.23.
- Abdrahmanova Dzh. (2005) Dayte mne kraylyya i ya budu letaty/Cbornik keysov dlya gosudarstvennyayh sluzhashtih, s. 138.
- Kim V.(2005) Neuzheli tak bayvaet/Cbornik keysov dlya gosudarstvennyayh sluzhashtih, s. 172.
- Bazarbaeva R.(2005) Igrabezpravil//Cbornik keysov dlya gosudarstvennyayh sluzhashtih, s.208.
- Ibraimova E. (2005) Rukovodstvo po napisaniyu uchebnayh situatsiy dlya obucheniya predstaviteley gosudarstvennoy sluzhbay // Cbornik keysov dlya gosudarstvennyayh sluzhashtih, s.16.
- Shambetalieva H. (2005) Istina gde-to ryadom // Cbornik keysov dlya gosudarstvennyayh sluzhashtih, s. 242.

METHODICAL RECOMMENDATIONS ON DEVELOPMENT OF CASE STUDIES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. From ordinary bureaucrats, state and municipal employees must be transformed in professional employees with modern management knowledge and skills and thus seeking to improve the efficiency and productivity of the public administration in Bulgaria. Achieving this goal requires modernization of the traditional training system for officials.

This article aims to present methodological recommendations for development of case studies in public administration, that can be used in the process of training of students, trainees, state and municipal employees.

✉ **Dr. Kalin Boyanov, Assist. Prof.**
Faculty of Public Administration
University of National and World Economy
8-mi Dekemvri Str.
1700 Sofia, Bulgaria
E-mail: kalin777@abv.bg