

## КЕЙС-СТАДІ ЯК МЕТОД ВИКЛАДАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ДИСЦИПЛІН В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

### CASE-STUDY AS TEACHING METHOD FOR HEALTH CARE MANAGEMENT COURSES

#### **Тетяна Степурко**

Доктор філософії в управлінні в охороні здоров'я, доцент та керівник магістерської програми Школи охорони здоров'я, Національного університету «Києво-Могилянська академія»

#### **Tetiana Stepurko**

PhD (Health Management), Assistant Professor and Head of Master Program, School of Public Health, National University of Kyiv-Mohyla Academy

#### **Олена Ігнащук**

Канд. мед. наук, доцент кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я Вінницького національного медичного університету ім. М.І. Пирогова

#### **Olena Ignashchuk**

PhD in Medicine, Associate Professor, Public Health Department, Vinnytsya National Pirogov Memorial Medical University

#### **Анотація**

*Ця стаття має на меті підсумувати методичні особливості використання кейс-стаді (case-study) у викладанні та проаналізувати практичні здобутки при його застосуванні. Кейс-стаді є одним з підходів активного навчання, що розглядається як ефективніший спосіб відпрацювання навичок та досягнення навчальних цілей, аніж традиційні методи навчання. Однак інтерактивні методи навчання вимагають більшої відповідальності та залученості студентів, що не завжди є типовим для українського освітнього контексту.*

*У статті проаналізовано Школи охорони здоров'я Національного університету «Києво-Могилянська академія» та Вінницького національного медичного університету ім. М. Пирогова, викладачі яких у рамках проекту БІХСЕНА опановують інструменти активного навчання, зокрема розробляють управлінські кейси, що ілюструють особливості прийняття рішень в охороні здоров'я в Україні. Після декількох вступних занять слухачі управлінської дисципліни уміло оперують ситуаціями та можливими шляхами їхнього вирішення, що дозволяє студенту досягати поставлених навчальних цілей, у той час як цікавість студентів до навчання стає вищою.*

**Ключові слова:** кейс-стаді, інноваційний метод навчання, управління, орієнтоване на студента навчання, Україна.

#### **Abstract**

*Education is not just a transfer of knowledge from teacher to students, it is more complex process where the teacher is the facilitator of the educational process rather than the sole holder of knowledge. Given the lack of publications on innovative and interactive methods of teaching management disciplines in health care in Ukraine, the paper aims to review pedagogical features and analyze practicalities while using case study as a teaching method. Case-study is one of the active learning approaches considered as a more effective way to develop professional skills and achieve learning outcomes than traditional teaching methods (lectures for example). However, interactive teaching methods require more responsibility and involvement of students in the educational process and it is not always typical for Ukrainian context.*

*Within BIHSENA project lecturers of the School of Public Health, National University of «Kyiv-Mohyla Academy» and Vinnytsya National Pirogov Memorial Medical University employ active learning tools, in particular develop learning objectives for a specific group of students with their level of study and interests, develop cases in Ukrainian health care management. The later facilitates engage theory and practical skills in discussion of decision-making process that also illustrate the features of management in health care in Ukraine. As a result,*

*student's interest in learning (through discussion and solving the cases) becomes more noticeable. After a few introductory lessons, students of management disciplines skillfully operate with situations and work on possible ways of their solution, that in the result enables students to achieve their learning goals.*

**Key words:** case-study, innovative educational approach, management, student-oriented approach, Ukraine.

**Постановка проблеми.** Якість управління в системі охорони здоров'я України визнають однією з причин низьких показників здоров'я та неефективного використання ресурсів системою, що особливо помітно за умов обмежених ресурсів [5]. Хоча питання «Як навчити управлінця керувати ефективно?» не має універсальної відповіді, проте роль освіти, сучасних й інтерактивних підходів до викладання, які зважали б на особливості роботи управлінців, дискутується досить активно [7, 12].

Наразі в Україні бракує досвіду використання інноваційних підходів до управлінської освіти в охороні здоров'я. Освітні програми для управлінців охорони здоров'я виконують здебільшого формальну роль (наприклад, як відповідь на вимоги до посад чи категорій). Управлінська освіта в медичних освітніх закладах зрідка сприймається як така, що сприяє розвитку компетенцій та навичок, потрібних в управлінні, наприклад, закладом охорони здоров'я [1]. Це можна оцінити, як суттєвим викликом впровадженню змін в галузі та ефективності використання ресурсів в охороні здоров'я.

Цей виклик прийняла Школа охорони здоров'я Національного університету «Києво-Могилянська академія» (НаУКМА), коли у 2004 р. розпочала навчати менеджерів охорони здоров'я. Магістерська програма «Менеджмент в охороні здоров'я» готує фахівців, закладаючи такі компетенції, як: спроможність аналізувати та знаходити вирішення проблем організації та фінансування охорони здоров'я, підвищувати ефективність та якість надання медичних послуг, розробляти політику та проводити дослідження в галузі управління і громадського здоров'я. Безперечно, особливі цінності НаУКМА (прозорість, гідність та відкритість) та допомога Маастрихтського університету (Нідерланди) й інших іноземних партнерів відіграли значну роль в успішному запровадженні програми. Принциповою складовою в організації сучасної освітньої програми стали інтерактивні навчальні підходи (кейс-стаді, проблемно-орієнтований підхід, підхід, орієнтований на проекти, тощо), а також формулювання навчальних цілей і їх відповідність формату навчання.

Зважаючи на ситуацію з управлінською освітою в охороні здоров'я актуальним видається аналіз та опис інноваційних навчальних підходів до навчання менеджменту в охороні здоров'я, зокрема кейс-стаді.

**Аналіз останніх публікацій.** Метод «кейс-стаді» (від англ. *case-study*, де *case* – це випадок, а *study* – вивчення) має декілька застосувань і тлумачень. По-перше, це – методологія дослідження, яку використовують задля кращого розуміння окремих ситуацій, організацій, явищ тощо. Наприклад, М. Яковлев вивчає застосування та типології методу кейс-стаді в політичних дослідженнях, пропонує його синонім як «дослідження випадку» [10, с.14]. По-друге, кейс-стаді розглядають як метод навчання, покликаний: сполучити теоретичний матеріал із досвідом слухачів, прив'язаним до певного контексту, послити визначені навчальними цілями навички, наприклад, аналізу слабких та сильних сторін чи втілення політики мотивації працівників закладу. Наша стаття зосереджена кейс-стаді як методі викладання. Зауважимо, що у вітчизняній літературі «кейс-стаді» також перекладають як «метод аналізу конкретних навчальних ситуацій» [6], «кейс-метод» [8], «ситуаційні завдання» [2].

Кейс-стаді відносять до активних підходів у навчанні, його оцінюють як більш ефективний у порівнянні з такими традиційними методами викладання як лекції і вважають досить важливим у навчанні управлінців [16, с. 34-35]. Адаже робота над кейсом дає змогу, зокрема, відпрацьовувати аналітичні, творчі та комунікативні навички, тренувати вміння переконувати у правильності свого варіанту відповіді, дискутувати або навпаки дослухатись до раціональної думки колег [9, с. 280].

Іноземна література наводить чимало ілюстрацій, прикладів та методичних особливостей кейс-стаді як методу викладання теперішнім чи майбутнім управлінцям охорони здоров'я. Наприклад, Д. Гарвін [14, с. 366] наголошує на важливості трьох складових у навчанні управлінців з використанням кейс-стаді: 1) цілей програми, 2) характеристик студентів та 3) групової динаміки під час заняття. Якщо слухачами управлінських дисциплін є студенти чи люди із нетривалим досвідом

роботи і як що ними є управлінці «зі стажем», то дизайн освітньої програми повинен відрізнятися. Для досвідчених управлінців менше уваги потрібно приділяти деталям ситуації, а більше тому, яким чином впроваджувати рішення, має бути виразний зв'язок між ситуаціями (кейсами), прочитаною літературою та управлінськими реаліями слухачів. Також викладач має стимулювати жваві дискусії серед управлінців, висловлення суперечливих думок та обговорення власного досвіду.

В Україні обмаль досліджень та публікацій щодо використання методу кейс-стаді. Так, Н. Гусак та А. Костюкевич проаналізували досвід використання кейс-стаді в Школі соціальної роботи НаУКМА і дійшли висновку, що інтерактивні методи допомагають ефективніше закріпити знання на практиці через детальне опрацювання конкретних прикладів, адже «це дає можливість відпрацювати конкретні навички» [3, с. 59]. У роботі Т. Семигіної охарактеризовано використання проблемно-орієнтованого навчання магістрів Школи охорони здоров'я НаУКМА, де важливим аспектом успішної реалізації такого підходу є самостійність тих, хто навчається [4, с. 185]. Дослідниця наголошує, що досягнення навчальних цілей також залежить від зацікавленості, інтелектуального внеску, старанності та відповідальності слухачів.

Отже, хоча кейс-стаді й належить до відомих методів активного навчання, проте у вітчизняній літературі, на нашу думку, бракує критичного осмислення використання такого методу.

**Мета та методи.** Метою цієї статті є підсумовування теоретичних підходів до використання кейс-стаді як методу викладання управлінських дисциплін та аналіз практичних здобутків від його залучення в навчальну програму управлінців в охороні здоров'я в Україні. До методів, використаних представленої роботі, можна віднести: аналіз наявної методичної літератури щодо кейс-стаді як методу викладання, що доповнюється рефлексією авторів відносно власного досвіду викладання управлінських дисциплін в охороні здоров'я в Україні з використанням методу «кейс-стаді».

**Виклад основних результатів.** Постановка цілей навчання і використання кейс-стаді. Освіта – це не лише передача знань від викладача студентам, а досить комплексний процес, який залучає і створення сприятливої атмосфери до відкритого обміну досвідом, який мають слухачі – управлінці, й відпрацювання певних практичних навичок. Наприклад, слухачі комунікують з викладачем свої потреби, погляди та розуміння, відпра-

цьовуючи навичку комунікації, яка є важливою і в управлінському процесі. У сучасній теорії освіти викладач є скоріше фасилітатором освітнього процесу, аніж єдиним носієм знань [18].

Освітній підхід, орієнтований на студента (student-oriented approach), відрізняється від навчання, орієнтованого на викладача (teacher-oriented approach), тим, що включає наступні елементи: виявлення освітніх потреб студентів, розуміння того, ким є слухачі (цільова аудиторія), та контексту, в якому учасники курсу працюють чи будуть працювати, завдань, на які націлена діяльність слухачів та їхніх організацій та цілей системи, в якій учасники та їхні організації працюють [13].

Особливостями підходу, орієнтованого на студента, є визначення навчальних цілей (learning outcomes) та компетенцій, які матимуть учасники після завершення навчання. Цілі та компетенції обов'язково зв'язані з форматом навчання та оцінюванням [12]. Наприклад, якщо однією з цілей визначено здобуття навичок комунікації щодо зміни управління в закладі, скажімо, людськими ресурсами, то форматом навчання не має бути лекція, а оцінюванням – письмова робота. Адже перше дає теоретичні уявлення й іноді підкріплюється ілюстраціями без наближення до досвіду слухачів, а друге – радше розвиває навичку письмового викладу думок та аргументів. Натомість, формат навчання мав би бути більш інтерактивним із залученням управлінського досвіду слухачів та комунікацію між слухачами, а оцінювання включало б в себе презентації з подальшим обговоренням.

Кейси (проблемні ситуації) надають змогу сповна реалізувати ідею навчання, орієнтованого на студентів.

*Типологія кейсів.* Помічено багато підходів до розробки кейсів, що відповідно відбивається в різноманітні класифікації.

Гарвардська бізнес-школа [15] поділяє кейси за типом (польові, літературні), також розрізняє кейси за: розміром (повнорозмірні, великі кейси – американського типу, міні-кейси, серії кейсів), за формою викладення (мультимедіа кейси, відео-кейси), за структурою (структуровані, неструктуровані, творчі), за способом проведення заняття (рольові ігри, вправи-симуляції) тощо. Джерелами кейсу можуть бути дані, отримані безпосередньо від організації, де виник «управлінський випадок» (польові кейси), або дані з літератури (бібліотечні кейси).

За змістом кейси поділяються на: 1) аналітичні (при вивченні яких треба провести аналіз описаної ситуації), 2) проблемні (при вивченні яких слід прийняти рішення щодо описаної проблеми) та 3) описові (де кейси є ілюстративними та описують проблему з уже готовим рішенням) [9, с. 279].

Для управлінських спеціальностей найбільш цінним є аналітичний тип кейсів, що фокусується на причинах описаних подій чи явищ, допомагаючи керівникові навчитись аналізувати події чи вчинки людей, шукаючи їх причини для акцентування уваги та вчасного втручання. Кейси, що покликані розв'язувати проблеми, дають змогу напрацювати компетенції у вирішенні типових для управління ситуацій, ґрунтуючи свої рішення на теорії управління, а не на емпіричному досвіді. Описові кейси можливі до застосування для ілюстрації певного теоретичного аспекту, пов'язуючи його з практикою та зосереджуючи увагу на важливості його застосування в повсякденній практиці.

*Підготовка кейсів (проблемних ситуацій).* Кейс повинен містити приховані шляхи правильного вирішення та описувати деталі та аспекти ситуації, тим самим спонукаючи студентів до дій. З іншого боку, кейс-стаді допомагає підходити до оволодіння новими знаннями та навичками комплексно – метод залучає отримані теоретичні знання з предмета, зокрема і вже пройдений матеріал, що віддзеркалює складність та багатовекторність управлінських рішень у закладах охорони здоров'я.

Чим реалістичніший та переконливіший кейс, який також відзначається емоційним наповненням, тим сильніше він підштовхує студентів до прийняття відповідальних рішень в організації, наближення до ролі керівника, творчого та аналітичного підходу до «реальної» ситуації. У викладанні управлінських дисциплін головним акцентом кейсу є потреба у прийнятті рішення на основі описаної історії. Таким чином, у центрі кейсу повинна бути цікава та наближена до реалій охорони здоров'я історія, дилема чи конфлікт, що концентрує на собі увагу слухачів курсу та своїм емоційним зарядом підштовхує шукати вихід, ефективне рішення чи розробку алгоритму дій [15].

Виокремлюють наступні кроки підготовки матеріалів та їх використання у викладацькій діяльності: визначення цілей та відповідного типу

кейс-стаді; збір фактів, ілюстрацій, цифр; написання кейсу; робота над кейсом в аудиторії.

При розробці кейсу та визначенні рівня його складності, варто також враховувати особливості та потреби студентів, або аудиторію, де буде використовуватися кейс. Кейс повинен ґрунтуватися на базових, раніше отриманих знаннях, та зважати, хто і з якою метою буде використовувати отримані в результаті роботи над кейсом знання [16]. Крім того, зміст кейсу повинен відповідати сучасним потребам та вимогам аудиторії, тобто базуватись на актуальній в даний час інформації.

*Досвід командної розробки та застосування кейсів.* Підготовка кейсів вимагає командної роботи викладачів освітньої програми. Залучення фахівців з дотичних спеціальностей, з різними напрямками наукових досліджень та практичним досвідом у галузі дає змогу врахувати всі аспекти проблеми, що висвітлюється в кейсі, зробити опис ситуації багатоплановим, проілюструвати теорію практичними прикладами та зробити навчання більш інтерактивним. Власне, така командна робота як над курсом, навчальними цілями та розробкою кейсів стала можливою у рамках проекту «Поеднання інновацій, здоров'я та суспільства: освітній розвиток потенціалу в сусідніх регіонах Східної Європи» (BIHSENA), який співфінансується в рамках Еразмус плюс розбудова потенціалу<sup>1</sup>. Зосередження розробників та викладачів курсу саме на втіленні інноваційних та інтерактивних педагогічних методик розглядають як один з інструментів ефективного реалізації загальної мети проекту: підготовки фахівців, які працюватимуть в інтересах здоров'я громадян та в умовах швидких технологічних змін, глобалізації і зростаючої потреби в міждисциплінарності.

Проект передбачав навчання українських викладачів та розробників курсів протягом тижня в Маастрихтському університеті (Нідерланди). Українські педагоги з НаУКМА та Вінницького національного медичного університету (ВНМУ) ім. М.І. Пирогова разом з представниками консорціуму проекту засвоювали основні принципи навчання, орієнтованого на студента, тренувалися використовувати інноваційні інструменти навчання та готували матеріали (кейси) для студентів. Згодом – за підтримки колег з Польщі, Болгарії та Нідерландів – викладачі розпочали розробку курсів для визначеної цільової аудиторії, наслідуючи запропоновану філософію.

<sup>1</sup> Ця публікація лише відображає погляди авторів на дану проблему, Європейська комісія не несе відповідальності за її зміст.

Отримані викладачами знання, були використані у курсі «Менеджмент в охороні здоров'я (персональний та організаційний рівень)» для клінічних ординаторів ВНМУ. Апробація курсу для групи клінічних ординаторів терапевтичного напрямку стартувала в 2017 р. Навчання, що ґрунтується на методи кейс-стаді, є нетиповим для студентів медичного університету, тому особливу увагу на початку викладання приділили поясненню методології викладання та з'ясуванню очікувань, вражень при використанні кейс-стаді. Слухачам курсу знадобився час для того, щоб звикнути до нового методу навчання та почати брати активну участь в обговореннях. Після третього заняття активність лікарів – слухачів курсу значно підвищилась, стали виникати конструктивні дискусії стосовно ситуацій, описаних у кейсах, із залученням знань, отриманих під час лекцій, а також власних спостережень під час роботи в медичних закладах.

Завдяки методу кейс-стаді слухачі курсу оволодівають навичками не тільки пошуку виходу з певної заданої ситуації, вони навчаються правильно оцінювати ситуацію, формулювати питання, що стосуються головної проблеми. Аналізуючи різні варіанти розвитку ситуації та виходу з неї в групах, студенти тренуються виразно формулювати власну точку зору та аргументувати причини прийнятого рішення, залучати теоретичні знання, навички спілкування, відстоювання своєї точки зору.

Наш досвід написання кейсів довів, що доцільно залучати викладачів до практичної управлінської діяльності (шляхом консультування, практичного досвіду або дослідження), або ж запрошувати до команди розробників курсу управлінців, котрі змальовують ті дилеми, ситуації та проблеми, з якими зіштовхуються управлінці закладів охорони здоров'я. Щодо першої альтернативи, то протягом останніх років ми спираємось на ситуації та проблеми, представлені в звіті «Як це працює?» [1] та в журналі «PRO Менеджмент в охороні здоров'я». Використання закордонних кейсів у контексті теперішньої системи охорони здоров'я України видається проблематичним з огляду на відмінність нормативного поля діяльності закладів охорони здоров'я, механізмів фінансування та типових управлінських практик в галузі. Українська охорона здоров'я виглядає гібридною системою, в якій поєднано радянські пережитки та західні сучасні елементи надання медичної допомоги. На цікаві ідеї, здатні надихнути на розробку цікавого кейсу для українського контексту,

можна наштовхнутись у закордонних бібліотеках навчальних кейсів, де міститься описи управлінських ситуацій.

**Обговорення результатів.** Досвід впровадження кейс-стаді як інтерактивного методу викладання управління в охороні здоров'я клінічними ординаторам у ВНМУ ім. є співставним з досвідом Т. Семигіної [4, с. 187] у викладанні «Аналізу політики охорони здоров'я» в НаУКМА, адже «викладацька майстерність» педагога виявляється не лише в модеруванні отримання знань, а й у створенні сприятливого для обміну думок клімату.

Кейс-стаді дозволяє занурити слухачів курсу у ситуації – реальні або наближені до тих, що можуть виникнути у їх управлінській практиці; дають можливість виступити в різних ролях, проаналізувати ситуацію з різних точок зору, бо ґрунтуються на випадках, що або спостерігались або є типовими в роботі закладів. Обговорюючи певну, заздалегідь складену, проблему в малих групах, слухачі курсу можуть обмінюватись власним досвідом, залучати отримані теоретичні знання для пошуку відповідей на поставлені питання та, в процесі дискусії, вчитись приймати управлінські рішення у відповідь на ситуації, що супроводжуватимуть їх практичну діяльність.

В умовах, коли радянська охорона здоров'я України трансформується в більш адекватну ринковим умовам систему, сучасні управлінські компетенції цінуються більш високо, адже реалізація нових політик охорони здоров'я потребує «агентів змін» на регіональному рівні, а також в закладах охорони здоров'я. Когнітивна та емоційна готовність сприймати, розуміти та динамічно реагувати на зміни, вміння адаптувати процеси організації до оновлених цілей, постійне підвищення якості та пошук шляхів раціоналізації використання ресурсів в установі – стають головними рисами управлінця в охороні здоров'я. Власне, кейс-стаді і є одним із таких інноваційних методів навчання, який допомагає слухачам курсу виробити ці навички та здобути досвід, що сприятиме полегшенню процесу впровадження змін в роботу організації, а також орієнтуватися на найкращі практики та намагатися використовувати їх в своїй управлінській діяльності.

При розробці та впровадженні освітніх заходів в управлінні в охороні здоров'я такі інноваційні методи як кейс-стаді здатні прискорити досягнення основного завдання – орієнтацію на запит суспільства щодо реформ та створення «агентів змін». Постійні зміни в охороні здоров'я, розвиток

медичних практик, технологічний прогрес, реформи в системі вимагають як від медичних працівників, так і від управлінців дбати про безперервну освіту, яка є невіддільною частиною формування необхідних управлінських компетенцій та поширення успішної управлінської практики.

**Висновки.** Брак висококваліфікованих управлінців є значною перешкодою на шляху до впровадження реформ у системі охорони здоров'я. Дискусії щодо необхідності сучасної підготовки управлінців в охороні здоров'я в Україні тривають багато років.

Одним із напрямів такого осучаснення може слугувати підхід, орієнтований на студента, та інтерактивні методи навчання, зокрема кейс-

стаді. При цьому слід зважати на особливості цього методу та різновиди кейсів.

ВНМУ та НаУКМА за підтримки європейських партнерів зробили перші кроки в модернізації підходів до навчання управлінців в охороні здоров'я, застосували метод кейс-стаді в курсі «Менеджмент в охороні здоров'я (персональний та організаційний рівень)» для клінічних ординаторів. Результати апробації виявились позитивними і переконують у доцільності формування потрібних компетентностей управлінців охорони здоров'я через підготовку та використання аналітичних проблемних ситуацій і формування культури дискусії в аудиторії.

### Перелік літератури та джерел інформації

1. Беллі П., Джигир Ю., Майнзюк К. Як працює система? Новий підхід до аналізу і оцінки процесів управління в системі охорони здоров'я в Україні. Київ: Світовий банк, 2015. 224 с.
2. Воронов О. І., Кривцова В. М., Комаровський В. В. Використання ситуаційних завдань в навчальному процесі // Актуальні проблеми державного управління. 2012. Вип. 2(50). С. 169–175.
3. Гусак Н. Є., Костюкевич А. С. Особливості підготовки соціальних працівників у Школі соціальної роботи НаУКМА // Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. 2014. Т. 162. С. 56–62.
4. Семигіна Т. В. Застосування проблемно-орієнтованого навчання у прикладних політологічних дисциплінах // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова (Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін). 2014. №15. С. 184–189.
5. Система охорони здоров'я потребує кваліфікованих управлінців // Аптека. 2016. URL: <http://www.apteka.ua/article/367210> (дата звернення 15.01.2017 р.)
6. Скринник З. Е. Проведення індивідуального заняття за методом аналізу конкретних навчальних ситуацій (case study). Львів: ЛІБС УБС НБУ, 2012. 145 с. URL: [www.libs.ubs.edu.ua/materials/susp/metod\\_keysiv.doc](http://www.libs.ubs.edu.ua/materials/susp/metod_keysiv.doc) (дата звернення 15.01.2017 р.)
7. Степурко Т., Грига. І. Компетенції адміністраторів в охороні здоров'я: реалії та перспективи. Київ: Ін-тут екон. досліджень та політ. консультацій, 2013. 12 с.
8. Штефан А. В., Лисенко С. А. Використання кейс-методу у професійній підготовці інженерів-педагогів // Збірник наукових праць Бердянського державного педагогічного університету (Педагогічні науки). 2011. №2. С. 315–323.
9. Шумська С. Є., Бучинська Т. В. Використання кейс-методу у професійному навчанні // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». 2013. №2(8). С. 277–280.
10. Яковлев М. В. Застосування кейс-стаді як методу політичних досліджень: спроба типологізації // Наукові записки НаУКМА. 2011. № 121. С. 13–16.
11. Biggs J. Enhancing teaching through constructive alignment // Higher education. 1996. №32(3). P. 347–364.
12. Blended learning in health education: three case studies / de Jong N. et al. // Perspectives on medical education. 2014. Vol.4. № 3. P. 278–288.
13. Ellis E. S. The role of motivation and pedagogy on the generalization of cognitive strategy training // Journal of Learning Disabilities. 1986. № 19(2). P. 66–70.
14. Garvin D. A. Teaching executives and teaching MBAs: Reflections on the case method // Academy of Management Learning & Education. 2007. Vol. 6. № 3. P. 264–274.
15. HBS Case Development // Harvard Business School. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/research/Pages/case-development.aspx> (дата звернення 10.01.2017)
16. Herreid C. F. Case study teaching // New directions for teaching and learning. 2011. №128. P. 31–40.
17. Herreid C. Start with a Story: The Case Study Method of Teaching College Science. Arlington, Va: NSTA Press, 2007. 466 с.
18. O'Neill G., McMahon T. Student-centred learning: What does it mean for students and lecturers? // Emerging issues in the practice of university learning and teaching. Dublin: AISHE, 2005. P. 29–36.

### References

1. Belli, P., Dzhyhyr, Y. & Maynzyuk, K. (2015). *Yak pratsyuye systema? Novyy pidkhyd do analizu i otsinky protsesiv upravlinnya v systemi okhorony zdorov'ya v Ukraini* [How does it work? The new approach to the analysis and evaluation of management processes in the health system in Ukraine]. Kyiv: World Bank, 2015.
2. Voronov, O. I., Kryvtsova, V. M. & Komarovs'kyi, V. V. (2012). *Vykorystannya sytuatsiynykh zavdan' v navchal'nomu protsesi* [Using situational problems in the educational process]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*, 2(50), 169–175.
3. Gusak, N.Y. & Kostyukevych, A. S. (2014). *Osoblyvosti pidhotovky sotsial'nykh pratsivnykiv u shkoli sotsial'noyi roboty NaUKMA* [Peculiarities of social workers training within the School of Social Work at NaUKMA]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Pedagogichni, psykholohichni nauky ta sotsial'na robota*, 162, 56–62.

4. Semigina, T. V. Zastosuvannya problemno-oriyentovanoho navchannya u prykladnykh politolohichnykh dystsyplinakh [The use of problem-based learning in the applied political science disciplines]. *Naukovyy chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova* (Politychni nauky ta metodyka vykladannya sotsial'no-politychnykh dystsyplin), 15, 184–189.
5. Apteka (2016). *Systema okhorony zdorov'ya potrebuye kvalifikovanykh upravlintsiv* [The health care system needs qualified managers]. Retrieved from: <http://www.apteka.ua/article/36721>
6. Skrynnyk, Z. E. (2012). *Provedennya individual'noho zanyattya za metodom analizu konkretnykh navchal'nykh sytuatsiy (case study)* [Conducting individual classes based on the method of analysis specific learning situations (case study)]. Lviv. Retrieved from: [www.libs.ubs.edu.ua/materials/susp/metod\\_keysiv.doc](http://www.libs.ubs.edu.ua/materials/susp/metod_keysiv.doc)
7. Stepurko, T. & Gryga, I. (2013). *Kompetentsiji administratoriv v okhoroni zdorov'ya: realiyi ta perspektyvy* [Managers' Competences in Health Care: Realities and Prospects]. Kyiv.
8. Shtefan, L. V. & Lysenko, S. A. (2011). *Vykorystannya keys-metodu u profesynniy pidhotovtsiv inzheneriv-pedahohiv* [The use case method in the training of engineers-teachers]. *Zbirnyk naukovykh prats' Berdyans'koho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu (Pedahohichni nauky)*, 2, 315–323.
9. Shums'ka, S. Ye. & Buchyns'ka, T. V. (2013). *Vykorystannya keys-metodu u profesynomu navchanni* [Using the case method in vocational training]. *Zbirnyk naukovykh prats' Khmel'nyts'koho instytutu sotsial'nykh tekhnolohiy Universytetu «Ukrayina*, 2(8), 277–280.
10. Yakovlyev, M. V. (2011). *Zastosuvannya keys-stadi yak metodu politychnykh doslidzhen': sprobа typolohizatsiyi* [The use of case studies as a method of political studies: a typology attempt]. *Naukovi zapysky NaUKMA*, 121, 13–16.
11. Biggs, J. (1996). *Enhancing teaching through constructive*. *Higher education*, 32(3), 347–364.
12. de Jong, N. et al. (2014). *Blended learning in health education: three case studies*. *Perspectives on medical education*, 4(3), 278–288.
13. Ellis, E. S. (1986). *The role of motivation and pedagogy on the generalization of cognitive strategy training*. *Journal of Learning Disabilities*, №19(2), 66–70.
14. Garvin, D. A. (2007). *Teaching executives and teaching MBAs: Reflections on the case method*. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 264–274.
15. Harvard Business School (2016). *HBS Case Development*. Retrieved from: <http://www.hbs.edu/faculty/research/Pages/case-development.aspx>
16. Herreid, C. F. (2011). *Case study teaching*. *New directions for teaching and learning*, 128, 31–40.
17. Herreid, C. (2007). *Start with a Story: The Case Study Method of Teaching College Science*. Arlington, Va: NSTA Press.
18. O'Neill, G. & McMahon, T. (2005). *Student-centred learning: What does it mean for students and lecturers?*. *Emerging issues in the practice of university learning and teaching*. Dublin: AISHE, 29–36.

Матеріал надійшов 18.02.2017 р.