

TM	G. XXXVI	Br. 1	Str. 291-304	Niš	januar - mart	2012.
----	----------	-------	--------------	-----	---------------	-------

UDK 371.3::33

Pregledni članak

Primljeno: 17. 06. 2009.

Beba Rakić

Mira Rakić

Megatrend Univerzitet

Fakultet za poslovne studije

Beograd

STUDIJA SLUČAJA – NASTAVNA METODA ZA TEORIJSKA I PRAKTIČNA ZNANJA U OBLASTI EKONOMSKIH NAUKA*

Apstrakt

Ukupno znanje stručnjaka (nastavnika i praktičara) rezultat je komplementarnog dejstva teorijskih i praktičnih znanja. Poseban izazov za fakultete i nastavnike je integrisanje nastavnih metoda i njihovo efikasno korišćenje. U ovom radu razmatra značaj studije slučaja kao nastavne metode za teorijska i praktična znanja u oblasti ekonomskih nauka. Ključna pitanja su: izbor studije slučaja, uloge nastavnika i studenata i atmosfera na času. Rešavanje studija slučaja studente dovodi u situacije u kojima oni istražuju, analiziraju i predlažu rešenja problema. Za definisanje i efikasno rešavanje studija slučaja potrebna je saradnja između nastavnika, praktičara i studenata.

Ključne reči: nastavne metode, studija slučaja, teorijska i praktična znanja, studenti, nastavnici

„Ključni resurs organizacije su obrazovani,
motivisani i posvećeni ljudi.”

Piter Drucker

brakic@megatrend.edu.rs

* Rad predstavlja deo istraživanja na projektu 179032 „Nacionalna strategija priliva stranog kapitala u cilju reintegracije Srbije u svetske ekonomske tokove”.

„Baviti se samo teorijom, bez prakse – beskorisno je.
 Baviti se samo praksom, bez teorije – opasno je.
 Pokušavati bilo jedno, bilo drugo, bez unapređivanja
 osnovnih osobina – nas kao ličnosti –
 teško je i često nedelotvorno.”

Mark Plan

UVOD

Poslovne škole u svetu menjaju predmete, marketing strategije i partnerstva da bi se suočile sa izazovima rastuće konkurencije u oblasti obrazovanja. Uspešne poslovne škole će obezbediti studentima inovativne programe, odgovarajuće ljudske resurse – stručne zaposlene, međunarodno iskustvo i multikulturno okruženje. Potrebno je uspostavljanje i održavanje veza sa drugim školama i kompanijama i osposobljavanje studenata da postanu globalno odgovorni lideri (prema: Cornuel 2007). Fakulteti i poslovne škole mogu da se diferenciraju na osnovu inovativnih programa, predmeta i metoda rada.

Brojni autori ukazuju na neophodnost i značaj povezanosti teorije i prakse u oblasti ekonomskih nauka, ali i probleme poslovnih škola ("business schools") i fakulteta koji su više usmereni na teoriju u odnosu na praksu (Bennis and O'Toole 2005; VanDe Ven and Johnson 2006; Natarajan et al. 1998). Na univerzitetima se akcentira teorijsko znanje, a manje razmišljanje tvrdio je Devej (Dewey) još 1916. godine (Weber and Kirk 2000). Benis i O'Tul (2005) ističu da studenti, poslodavci, mediji, ali i dekani nekih prestižnih američkih poslovnih škola kritikuju poslovne škole. Pomenuti autori u svom članku: „Kako su poslovne škole izgubile svoj put?” daju odgovor na navedeno pitanje. Osnovni problemi su: fokusiranost nastavnika/istraživača na „naučna” istraživanja, prikupljanje podataka (umesto na korišćenje, integrisanje, analizu podataka i izvođenje zaključaka – preporuka), svoj kurs – predmet (umesto multidisciplinarnosti); nedovoljna ili nikakva praktična iskustva nastavnika (pojedini nastavnici nikada nisu bili angažovani u „stvarnom biznisu” osim kao potrošači; preopterećenost nastavnika objavljivanjem članaka (koji su im potrebni za unapređenja) u određenim časopisima, a od kojih praktičari nemaju koristi itd. Na drugoj strani, studenti bez praktičnih iskustava ne mogu da se suoče sa izazovima organizacije kada se zaposle. Rešenje je u integrisanju teorijskih i praktičnih znanja. U *Polaroidu* je još pre 50-ak godina predloženo da bi svaka poslovna škola trebalo da ima „sopstveni biznis”. Načini uključivanja nastavnika i studenata „u praksu” (angažovanje u rešavanju problema organizacija) su: sprovođenje „sopstvenog biznisa”, istraživanja za potrebe drugih organizacija, konsultantske usluge itd. (Bennis and O'Toole 2005). Dakle, umesto jaza između „teorije” i „prakse” potrebna je integracija; umesto

jaza između „teoretičara” i „praktičara” potrebna je saradnja. Teoretičarima su potrebna praktična znanja, kao što su i praktičarima potrebna teorijska znanja. Diplomirani ekonomista trebalo bi da ima i teorijska i praktična znanja (trebalo bi da bude i teoretičar i praktičar). Kako ih steći? Jednostavan odgovor bi glasio: savremenim i inovativnim programima, predmetima i metodama. Dakle, potrebno je „samo” definisati i primeniti programe, predmete i metode na fakultetima. Ovaj rad je posvećen studiji slučaja kao nastavnoj metodi koja omogućava integrisani pristup učenju teorije i prakse.

Uspešni poslovi se razlikuju u odnosu na neuspešne po sposobnosti brzih i efektivnih promena u skladu sa zahtevima potrošača, tehnologije i globalne konkurencije (Kotter 2004). U hiperkonkurentnom, dinamičnom okruženju, osnovna konkurentna prednost organizacija je brzina – brzo donošenje profitabilnih strategija – reagovanje na promene i/ili kreiranje promena. Teorija i praksa trebalo bi takođe pravovremeno da se menjaju. Da bi privreda i organizacije odgovorile na izazove i promene, potrebna su znanja iz ekonomije. Znanja se stiču na fakultetima i poslovnim školama. Nastavne metode utiču na nivo teorijsko-praktičnih znanja, njihovu primenljivost u konkretnim poslovnim situacijama, motivisanost studenata itd. U skladu sa navedenim, ovaj rad posvećen je značaju nastavnih metoda, a posebno studija slučaja za teorijska i praktična znanja u oblasti ekonomskih nauka. Definisanje i rešavanje studija slučaja omogućava:

- angažovanje nastavnika i studenata u rešavanju konkretnih problema organizacija i/ili privrede,
- angažovanje praktičara u primeni i promenama teorijskih znanja,
- sagledavanje osnovnih izazova i promena u teoriji i praksi (koncepta, modela itd.),
- teorijska i praktična znanja za opstanak u hiperkonkurentnom okruženju.

KOMPLEMENTARNO DEJSTVO NASTAVNIH METODA U OBLASTI EKONOMSKIH NAUKA

Cilj nastavnih programa i predmeta u oblasti ekonomskih nauka je sticanje teorijskih i praktičnih znanja potrebnih za pravovremeno donošenje odluka. Nastavne metode su: predavanja, rešavanje studija slučaja, grupne diskusije i debate. Primenom navedenih nastavnih metoda nastavnici osposobljavaju studente da donose efektivne odluke. Metod predavanja je efikasan za učenje osnova i principa. Fakulteti mogu da angažuju i gostujuće predavače – izvršne rukovodioce, uspešne poslovne ljude koji će preneti svoja iskustva i dati preporuke studentima. Teorijska znanja su potrebna, i predstavljaju polaznu osnovu, ali nisu dovoljna. Da

bi studenti primenjivali naučene teorijske osnove, pored predavanja u nastavi se koriste studije slučaja, grupne diskusije. Studenti imaju mogućnost da vežbaju rešavanje problema organizacija, donošenje odluka i uopšte upravljanje aktivnostima organizacija rešavanjem studija slučaja. Od posebnog značaja je angažovanje studenata u rešavanju konkretnih problema konkretnih organizacija. Fakulteti mogu da imaju sopstveni biznis, institute, ili da sprovode istraživanja za potrebe drugih organizacija (profitnih – proizvodno-uslužnih, neprofitnih, državnih itd.), bave se konsaltingom itd.

STUDIJA SLUČAJA

Studija slučaja kao metod nastave razvijena je u okviru Harvardske poslovne škole (*Harvard Business School – HBS*) pre oko 85 godina i dosta se primenjuje u oblasti ekonomskih nauka. Studija slučaja je kratak prikaz određene situacije iz prošlosti ili sadašnjosti organizacije. Studije podstiču analizu, učenje i čine ga interesantnijim. Studenti analiziraju studiju slučaja, dolaze do sopstvenih zaključaka ili zaključaka tima o tome šta bi trebalo da bude urađeno u određenoj organizaciji, zatim diskutuju o studiji na času, predstavljajući i braneći svoje preporuke. Od posebne važnosti je diskusija na času i povratne informacije od kolega (studenata i nastavnika).

Studenti uglavnom imaju malo ili nemaju nikakvo radno iskustvo u organizacijama. To je jedan od razloga korišćenja studija slučaja u nastavi. Učenje pomoću studija slučaja dovodi studenta u situaciju „intelektualnog stresa” koji bi imao na poslu (Crespey et al. 1999). Jedna od bitnijih razlika između studije slučaja na času i iskustva u konkretnoj organizaciji je što studenti mogu da izučavaju specifične probleme, brojnih organizacija i na osnovu toga uče da donose opšte zaključke koji mogu da budu primenjeni u rešavanju novih, specifičnih problema (Robyn 1998).

Za razliku od predavanja (koje karakteriše uglavnom pasivno prisustvo studenata na času), rešavanje studija slučaja zahteva aktivno učenje i angažovanje studenata na času. Učenje putem studija slučaja usmerava studenta iznad pamćenja brojnih informacija ka sposobnosti donošenja odluka i preduzimanja akcija. Prednosti metoda studije slučaja su:

- studenti se stavljaju u poziciju rukovodilaca/menadžera koji se suočavaju sa izazovom donošenja odluka i predlaganja aktivnosti određene organizacije u određenom okruženju;
- primena teorijskih znanja u praksi – primena koncepata u rešavanju konkretnih problema konkretnih organizacija;
- jednostavnije i brže pamćenje osnovnih koncepata;
- poboljšanje usmenih, pisanih i veština predavljanja rada;

- rad u grupi – timu i u skladu sa tim razvoj analitičkih i komunikacijskih veština studenata.

Pored navedenih prednosti, metod studije slučaja ima i slabosti. Studija ne može u potpunosti da prikaže složenu situaciju određene organizacije. Tako, studentima u rešavanju studija često nedostaju brojni podaci za identifikovanje značajnih trendova i organizacione klime (osim ako nisu autori studija i ako nisu proveli određeno vreme u organizaciji). Poseban problem je nedovoljno vreme za upoznavanje i rešavanje konkretne situacije. Ako su podaci zastareli, studenti su nezainteresovani za čitanje i rešavanje studija. Sledi da bi podaci u studiji slučaja trebalo da budu aktuelni, istraživane organizacije i zadaci izazovni, a vreme za rešavanje studije slučaja duže.

Metod studije slučaja ima brojne pedagoške prednosti, ali za njihovo efektivno korišćenje potrebne su posebne veštine nastavnika. Ulogu nastavnika u rešavanju studije slučaja najbolje je opisao Gitman (prema Bruner et al. 1999) predstavljajući ga kao „trenera koji preuzima aktivniju ulogu u studiji i preuzima veću odgovornost za njenu realizaciju, ali omogućava studentima da igraju sopstvenu igru”. Bez navedene usmeravajuće uloge nastavnika, vreme na času moglo bi da bude neefikasno.

Većina autora razlikuje: 1. tradicionalne studije slučaja (iz knjiga i zbirki) i 2. studije koje se odnose na konkretnu organizaciju (“the live case method”). Linkoln (Lincoln 2006) predlaže (i primenjuje na svojim časovima) novi – hibridni metod, pri kome su studenti autori studije slučaja konkretne organizacije.

Tradicionalne studije slučaja (iz knjiga) prikazuju određenu situaciju iz prošlosti organizacije. Imaju ograničenu vrednost upravo zbog toga što se odnose na neku prethodnu situaciju (problem organizacije) tako da studenti ne analiziraju aktuelne uslove u organizaciji i okruženju. Studenti su pasivni posmatrači koji analiziraju činjenice i događaje iz prošlosti. Studenti značajnije iskustvo stižu rešavanjem konkretnih problema, konkretnih organizacija, analizom konkretnih informacija u konkretnom okruženju i vremenu (Lincoln 2006).

Umesto studiranja i pronalaženja problema i rešenja studija iz prošlosti, studenti mogu da rešavaju studije koje se odnose na konkretnu organizaciju (“the live case method”). Studenti se angažuju u rešavanju aktuelnih problema i izazova sa kojima se suočava određena organizacija. Analiziraju se tekuća pitanja koristeći aktuelne, raspoložive i dostupne informacije. Izvori informacija su: zaposleni istraživane organizacije, interna dokumentacija, godišnji izveštaji, sajtovi organizacija, Internet itd. Od posebnog značaja je direktna komunikacija sa predstavnicima organizacije. Studije koje se odnose na konkretnu organizaciju zahtevaju više napora studenata u odnosu na tradicionalne, jer informacije nisu sređene kao u knjigama sa studijama. Student mora sam da odluči šta je

važno (Bruner et al. 1999). Osnovne prednosti studija koje se odnose na konkretnu organizaciju jesu: 1. konkretne studije pružaju mogućnost da se primeni teorija u praksi – konkretnim situacijama koristeći aktuelne podatke i 2. sloboda izbora – studenti sami biraju organizaciju koju će analizirati, što povećava interesovanje za studiju jer je organizacija njihov a ne izbor nastavnika ili nekog drugog.

Prema hibridnom metodu (Lincoln 2006) studenti su autori studije slučaja konkretne organizacije. Studenti su angažovani u procesu učenja tako što istražuju, pišu i predstavljaju studiju slučaja, a zatim analiziraju i predstavljaju problem(e) i rešenja za konkretnu organizaciju – klijenta. Na ovaj način studenti ostvaruju više uloga: istraživač, ispitivač, pregovarač, pisac, urednik i član tima. Važno je uspostaviti komunikaciju sa organizacijama koje su spremne da sarađuju sa studentima u definisanju i rešavanju konkretnih studija-problema. Koristi imaju i studenti i organizacije. Studenti mogu da upoznaju konkretnu situaciju određene organizacije i rešavaju konkretne probleme, a organizacije dolaze do dobrih ideja.

Izdvajaju se dva pedagoška pristupa u primeni studija slučaja kao metoda nastave, zavisno od toga da li studije i diskusije vode: 1. nastavnici, ili 2. studenti (Droge and Spreng 1996; Lamb and Baker 1993). Pojedini autori (Lamb and Baker 1993) predlažu da se prvi pristup (vođenje studije i diskusije od strane nastavnika) primenjuje kada je cilj predmeta prenošenje i prikazivanje koncepata, a drugi pristup (vođenje studije i diskusije od strane studenta) kada je cilj razvoj analitičkih i komunikacijskih veština studenata. S obzirom na to da nastavnici imaju brojne ciljeve, na časovima vežbi mogu da se koriste oba pristupa. Neke studije slučaja mogu da se koriste za prikazivanje koncepata, a druge za razvoj analitičkih i komunikacijskih veština studenata (Crittenden et al. 1999). Mada pojedini autori (Droge and Spreng 1996) smatraju da prikazivanje studije od strane jednog tima (grupe) studenata predstavlja verziju vođenja studije i diskusije od strane nastavnika jer nastavnik kontroliše proces, ipak se analiza i prezentacija studije od strane grupe može smatrati drugim pristupom.

Timska (grupna) analiza i predstavljanje studije slučaja je opšte prihvaćeni pristup u primeni studija slučaja u nastavi (Crittenden et al. 1999). Prednosti primene grupnog metoda (Shaw, prema: Crittenden et al. 1999) su: prisustvo drugih članova grupe povećava nivo motivacije pojedinaca, analize grupe su superiornije, grupe predlažu veći broj boljih rešenja i grupe uče brže.

Pre korišćenja studija slučaja nastavnici bi trebalo da odgovore na sledeća uobičajena pitanja: Koju studiju izabrati – koju organizaciju? Da li će studiju rešavati studenti timskim radom? Koliko studenata bi trebalo da bude u jednom timu? Da li će studiju čitati, rešavati i predstavljati na času? Da li će studiju čitati kod kuće i sprovesti istraživanja pre časa?

Kako ocenjivati rešenja? Da li ocenjivati rešenja na času? Da li ima dovoljno vremena da se pregledaju svi radovi? Kada i kako saopštiti rezultate – usmeno ili pismeno? Pit i Pejdz (Pitt and Page 2006).

Pažljiv izbor studije je od posebne važnosti. Izbor zavisi od cilja predmeta i predavanja, predznanja studenata i očekivanih rezultata izučavanja predmeta. Osim navedenog, značajno je uspostavljanje određene „atmosfera” na času koja omogućava učenje.

Kada izabere odgovarajuću studiju slučaja za diskusiju na času, nastavnik bi trebalo da ima u vidu sledeće:

- dobra studija omogućava diskusiju kako određene teorije mogu da budu primenjene u „stvarnom svetu”, shvatanje prednosti i slabosti teorija i modela kada se primenjuju u praksi;
- dobra studija podstiče studenta da uči, zatim ga uči kako da radi u timu i saraduje u radnom okruženju;
- dobra studija može da pomogne studentu da nauči kako da preuzme akciju u situacijama kada ne postoji jedan tačan odgovor; glavna prednost metoda studije je mogućnost pokazivanja višestrukih pravaca akcija (Weber and Kirk 2000); poređenjem različitih odgovora (potencijalnih rešenja studije) studenti mogu da nauče da najbolje rešenje može da bude određeno specifičnom situacijom;
- dobra studija pruža određene prednosti i nastavnicima; studije mogu da pomognu profesionalni razvoj nastavnika u akumuliranju iskustva u rešavanju problema organizacija (Stonham 1995) i pružaju mogućnost kontinualnog samoobrazovanja (Weber and Kirk 2000).

Pripreme za rešavanje studije slučaja znatno se razlikuju u odnosu na pripreme (i studenata i nastavnika) za klasična predavanja. Znatno više pažnje mora da se posveti komunikacijama sa studentima. Pri rešavanju studije studenti su aktivno uključeni u proces učenja putem postavljanja pitanja, istraživanja i odgovora na pitanja nastavnika i kolega na času. Ocenjuju se različita iskustva, perspektive, mišljenja i alternative. Nastavnik dobija bitne povratne informacije o učenju i znanju studenata. Bez odgovarajućih priprema, introvertni studenti mogu da izbegavaju učešće u diskusiji, neki studenti mogu da dominiraju u grupnoj diskusiji, a nastavnik rizikuje da izgubi kontrolu u vođenju diskusije na času. Radi izbegavanja potencijalnih zamki predlaže se: 1. odgovarajuća priprema studenata, 2. priprema nastavnika za rešavanje studije na času, 3. efikasan početak diskusije i 4. efikasno upravljanje diskusijom (Bernhardt 1992).

Za uspešno rešavanje studije slučaja, potrebno je da studenti budu dobro pripremljeni. Potrebno je više vremena uložiti za pripreme studije slučaja u odnosu na klasična predavanja. Odgovornosti nastavnika pri pomoći studentima da se pripreme za diskusiju na času mogu se podeliti u tri grupe (Weber and Kirk 2000). Prvo, studenti bi trebalo da shvate svrhu

metoda studije i važnost učešća u diskusiji. Neki studenti mogu pogrešno da shvate časove vežbi na kojima se izučavaju studije kao „gubljenje vremena” ili kao časove na kojima „studenti sede i razgovaraju” dok „nastavnici izbegavaju predavanja”. Neki studenti mogu da imaju teškoće u shvatanju šta uče ili bi trebalo da nauče na osnovu diskusije studije. Drugo, potrebno je studentima objasniti proces rešavanja problema. Treće, studenti bi trebalo da shvate svoje odgovornosti za vreme diskusije na času.

Nastavnik bi trebalo da objasni zadatke studentima na času, a to su: 1. učešće u diskusiji, 2. slušanje nastavnika i kolega na času, 3. razmena ideja sa kolegama tako da mogu da uče jedni od drugih i 4. predstavljanje svojih ideja i rešenja i na osnovu istih učešće u debati. Ako se studije daju studentima da pročitaju pre časa, onda bi trebalo navedeno da učine više puta kako bi mogli aktivno da učestvuju u rešavanju studije na času.

Ne samo studenti, već i nastavnici se različito pripremaju za rešavanje studije u odnosu na predavanja. Umesto pripreme studije, nastavnik bi trebalo da uloži raspoloživo vreme u planiranje učenja pomoću studije. To znači određivanje elemenata kao što su: ko bi trebalo da počne sa diskusijom studije, koja pitanja bi trebalo postavljati za vreme časa, koje ključne elemente bi trebalo izdvojiti i napisati na tabli i/ili predstaviti na video bimu, šta bi trebalo izdvojiti kao zaključak i tako pomoći studentima da shvate ključne stvari koje je trebalo da nauče na osnovu diskusije.

Poseban problem je vreme, jer čitanje studije zahteva određeno vreme, a zatim istraživanja i detaljna pisana analiza zahtevaju još više vremena. Da bi se prevazišla vremenska ograničenja u pogledu čitanja studije i istraživanja, nastavnici mogu da daju studije studentima da ih pročitaju pre časa, a zatim da ih rešavaju na času. Ili, studenti pre časa (kod kuće) i čitaju i rešavaju studije, a zatim ih usmeno predstavljaju na času. Ili, studenti samo donose napisana rešenja. Ako se donose napisana rešenja postavlja se novo pitanje – da li su studenti samostalno istraživali ili su „preuzeli” rešenja iz brojnih izvora (npr. putem interneta). Ako se studentima daju studije da ih pročitaju pre časa od posebne važnosti je izbor relativno novijih studija. Na taj način smanjuje se rizik „preuzimanja” (korišćenja) već rešenih studija. Ako se studije čitaju na času, potrebno je da budu kraće da bi studentima posle čitanja istih ostalo dovoljno vremena za analizu i preporuke.

Osim navedenih mogućnosti, studenti mogu da rešavaju studije slučaja u toku semestra, uz akcentiranje i teorije i prakse. Posle svakog časa predavanja (u toku semestra), studenti mogu da napišu deo studije slučaja, tj. na primeru pokažu da su savladali teoriju i dostavljaju nastavniku da pročita i analizira napisani deo studije. Internet omogućava jednostavnu i brzu komunikaciju – dijalog studenata i nastavnika – slanje napisanog dela studije od strane studenata nastavniku i odgovor(e)

nastavnika studentima – putem *e-mail-a*. Na kraju semestra, studenti bi imali rešenu studiju slučaja, koju bi mogli i usmeno da predstave. Za uspešno rešavanje studija slučaja na navedeni način neophodan je rad nastavnika sa manjim grupama studenata.

Pripremanje nastavnika da primenjuju studije slučaja ne odnosi se na ono što nastavnici znaju, već se akcentiraju pitanja koja (ili bi trebalo da) postavljaju. Priprema za vođenje (usmeravanje) diskusije nije isto što i priprema analize studije. Fokus pri pripremi vođenja studije mora da bude na pitanjima koja će biti postavljena. Neki nastavnici se pripremaju za vođenje studije pripremanjem „tačnih odgovora”. S obzirom na to da je svrha analize studije i diskusije da studenti nauče da izvode i primenjuju rešenja, usmeravanje studenata prema rešenju nastavnika može da negira prednosti primene studije. Dobar nastavnik zna da se pripreme odnose na predviđanje različitih pravaca u kojima bi diskusija mogla da se odvija, ali i da se na času tok diskusije ne može potpuno kontrolisati. Diskusija studenata se usmerava pravovremenim postavljanjem pravih pitanja, a ne predstavljanjem analize od strane nastavnika (Weber and Kirk 2000).

Za efektivan početak diskusije, nastavnik mora da odluči da li će prozvati određene studente ili „dobrovoljce“. Najbolje je angažovati dva studenta koji će početi diskusiju (Bernhardt 1992). Važno je da svako dobije šansu da diskutuje na času i da nastavnik ima mogućnost da oceni angažovanje svih studenata na času. Sledeća bitna odluka nastavnika odnosi se na izbor pitanja koja će postaviti na početku. Za različite ciljeve postavljaju se različita pitanja. Ako nastavnik želi da se prvo fokusira na diskusiju o aktivnostima, a kasnije na analizu, onda bi pitanje moglo da glasi: koje aktivnosti (donosilac odluke) bi trebalo sprovesti odmah? Ako nastavnik želi da studenti prvo analiziraju situaciju i na osnovu analize razviju kasnije plan aktivnosti, pitanje bi moglo da glasi: kakva je Vaša analiza problema sa kojima se suočava (donosilac odluke)? Ključno je da nastavnik ima ideju o toku diskusije. Posle uvodnog dela, većina nastavnika se oslanja na dobrovoljce u procesu rešavanja studije. Nastavnici ne bi trebalo da dozvole da manji broj studenta dominira, odnosno trebalo bi da uključe sve studente u diskusiju, što se u velikoj meri postiže odgovarajućim sistemom ocenjivanja.

U rešavanju studije studenti prolaze kroz sedmofazni proces odlučivanja: 1. analiza situacije, 2. utvrđivanje problema, 3. određivanje kriterijuma odlučivanja, 4. predlaganje alternativnih rešenja, 5. procena alternativa, 6. kreiranje preporuka i 7. identifikovanje pitanja koja se odnose na primenu određenih aktivnosti.

Nastavnik može da stimuliše diskusiju na času različitim tipovima pitanja. Opšta dijagnostička pitanja su: koji je osnovni problem u ovoj studiji? Kako Vi vidite situaciju sa kojom se suočava donosilac odluke?

Najvažnije pitanje je: zašto? Ovo pitanje podstiče studenta da brani i potvrdi svoje stavove.

Nastavnik bi trebalo da se ponaša na odgovarajući način u pogledu slušanja i nagrađivanja studenta. Da bi pokazao da prati diskusiju, nastavnik bi trebalo da zapamti (ili napiše) ko je i šta rekao, da oslovljava studente po imenu i insistira da navedeno čine i studenti. Važno pomoćno sredstvo je tabla. Nastavnik bi trebalo na tabli da napiše samo ključne stvari. Za vreme diskusije nastavnik može da potvrdi dobre analize, predloge i sl. Odgovarajućim komentarima (npr. „dobra analiza” itd.). Umesto isticanja pogrešnih komentara, nastavnik može samo da postavi pitanje da li se svi slažu sa iznetim mišljenjem, podstičući tako ostale da se uključe u diskusiju i predstave svoje stavove.

Sledeće bitno pitanje je završetak diskusije. Nastavnik može da izvede zaključke na kraju tekućeg ili početku sledećeg časa. Kod rešavanja studije slučaja ne postoji jedno tačno rešenje, a na drugoj strani studente na kraju diskusije zanima mišljenje nastavnika šta bi organizacija trebalo da preduzme. Vođenje diskusije, nije isto što i učešće u istoj. Nastavnik bi trebalo da bude oprezan pri izražavanju sopstvenog mišljenja o studiji, jer će mnogi studenti njegovo mišljenje koristiti kao putokaz za davanje tačnog odgovora. U fokusu je pomoć studentima da reše probleme i predlože aktivnosti. Umesto davanja „pravog” odgovora, nastavnik bi mogao da se saglasi sa mišljenjem studenata, imajući u vidu da je diskusija usmeravana ka odgovorima – rešenjima koja se lakše mogu braniti u odnosu na druge.

ANGAŽOVANJE NASTAVNIKA, STUDENATA I ZAPOSLENIH U ORGANIZACIJAMA

Ekonomski fakulteti bi trebalo da obezbede interakcije nastavnika, studenata i praktičara. U okviru *Harvard Business School (HBS 2007)* studenti imaju mogućnosti da razviju svoje praktične sposobnosti učestvujući u projektima i suočavajući se sa izazovima određene organizacije. Tim sastavljen od tri do šest studenata radi na projektu stratezijske važnosti za organizaciju i sastavlja preporuke na kraju semestra. Od svakog tima se očekuje da sprovede istraživanja, analizu, pripremi izveštaj, finalnu prezentaciju – podržanu rezultatima istraživanja i preporukama.

Od posebnog značaja je rešavanje konkretne studije slučaja konkretne organizacije koja se predstavlja aktuelnim predstavnicima organizacije. Imajući u vidu neophodnost i značaj teorijsko-praktičnih znanja u oblasti ekonomskih nauka, predlaže se da studenti u toku semestra stiču praktična iskustva, istražuju određene organizacije. Studenti bi mogli da se grupišu u multidisciplinarnе timove. Svaki tim studenata se postavlja u ulogu multidisciplinarnog tima organizacije koji

rešava određeni problem. Zadatak tima je da sagleda problem(e) i predloži rešenja. Dva ili više timova mogu da razmatraju istu organizaciju. Tim predstavlja svoju strategiju predstavnicima određene organizacije (na času ili u organizaciji). Predstavnici organizacije i nastavnik ocenjuju radove i biraju najbolji tim. Radi motivisanja studenata da rešavaju studije bitno je da se studije odnose na postojeće organizacije, da su dati aktuelni podaci i da se studenti na odgovarajući način nagrade (uticajem analiziranih studija na konačnu ocenu, upoznavanjem prakse, mogućnošću zapošljavanja za najbolje studente). Zaposleni u organizacijama trebalo bi da shvate komunikacije sa nastavnicima i studentima kao ulaganje vremena u budućnost (a ne kao „gubitak vremena”). Naime, organizacije angažovanjem nastavnika i studenata dolaze do novih znanja i ideja od strane mladih ljudi koji žele da pokažu svoje mogućnosti. Osim navedenog, organizacije mogu da izaberu najbolje studente i zaposle ih. Studenti se uključuju u poslovanje organizacija, a nastavnici teorijska znanja primenjuju u praksi.

ZAKLJUČAK

Uz predavanja („monolog nastavnika“ usmeren prema studentima kao ciljnom auditorijumu), potrebna je primena drugih nastavnih metoda u oblasti ekonomskih nauka, koje omogućavaju dijaloge nastavnika, studenata i praktičara. Integrisana – teorijsko-praktična znanja u oblasti ekonomije rezultat su komplementarnog dejstva multidisciplinarnih programa, predmeta i metoda; znanja i interakcija nastavnika/istraživača, praktičara i studenata. Metod predavanja je potreban, efikasan je za učenje teorijskih osnova i principa, ali nije dovoljan. Da bi studenti primenjivali naučene teorijske osnove, u nastavi bi trebalo da se koriste studije slučaja. Od posebnog značaja je angažovanje studenata u organizacijama („praksi”) tokom studiranja.

Fakulteti mogu da:

- sastave i primenjuju savremene programe i metode, koji omogućavaju sticanje teorijskih i praktičnih znanja;
- imaju sopstveni biznis, institute, ili da sprovode istraživanja za potrebe drugih organizacija (profitnih – proizvodno-uslužnih, neprofitnih, državnih itd.), bave se konsaltingom itd.;
- angažuju studente (pri sprovođenju dodatnih aktivnosti);
- i/ili uspostave i održavaju komunikacije sa drugim organizacijama u kojima studenti stiču dodatna – praktična znanja;
- obrazuju zaposlene u organizacijama (npr. putem seminara, kreativnih radionica i sl.);

- i na prethodno navedene načine omogućće svojim studentima rešavanje aktuelnih studija slučaja organizacija iz različitih delatnosti;
- uspostave i održavaju komunikacije između nastavnika, studenata i praktičara – fakulteta i organizacija – u cilju razvoja organizacija i privrede Republike Srbije;
- omogućće diferenciranje u odnosu na druge fakultete.

Sticanjem teorijskih i praktičnih znanja diplomirani studenti se osposobljavaju da rešavaju multidisciplinarna ekonomska pitanja organizacija i/ili privrede. Navedeno dodatno doprinosi pozicioniranju i diferenciranju fakulteta, organizacija, privrede i Republike Srbije.

Za definisanje i sprovođenje inovativnih nastavnih programa i metoda potrebni su: lideri (rektori, prorektori, dekani, prodekani, nastavnici itd.), sa vizijom, koji imaju znanje, moć i želju da usmere nastavnike i studente; stručni i motivisani nastavnici; novac i vreme.

LITERATURA

- Bennis, Warren G. and James. O'Toole. 2005. How business schools lost their way. *Harvard business review* May: 96–104.
- Bernhardt, Kenneth. 1992. Dynamics of marketing case discussions, *Marketing education review* 1:45–8.
- Bruner, Robert i sar. 1999. Teaching with cases to graduate and undergraduate students. *Financial practice and education* Fall/Winter: 138–46.
- Van De Ven, Andrew and Paul. Johnson. 2006. Knowledge for theory and practice. *Academy of management review* 31(4):802–21.
- Weber, Mary and Delaney, Kirk. 2000. Teaching teachers to teach cases: it's not what you know, it's what you ask. *Marketing education review* 10(2):59–67.
- Droge, Cornelia and Richard, Spreng. 1996. Enhancing involvement and skills with a student-led method of case analysis. *Journal of marketing education* 18(3):25–34.
- Interview with John Kotter. 2004. Ch-ch-ch-changes. *Canadian business* 77(14/15):93.
- Lamb, Charles and Julie Baker. 1993. The case method of instruction: student-led presentations and videotaping. *Marketing education review* 3(1):44–50.
- Lincoln, Douglas. 2006. Student authored cases: combining benefits of traditional and live case methods of instruction. *Marketing education review* 16(1):1–7.
- Mark Plan. 1995. *Kreativna radionica*. Pančevo: Mark-Plan.
- Natarajan, Rajan. i sar. 1998. Reinforcing the importance of the marketing practitioner-marketing academic interface. *American business review*. 16(2):109–12.
- Pitt, Leyland and Michael Page. 2006. Grading and feedback of marketing management case studies: the elegant and warm approach. *Marketing education review* 16(1):59–62.
- Robyn, Dorothy. 1998. Teaching public management: the case for (and against) cases. *International journal of public administration* 21(6–8):1141–146.
- Stonham, Paul. 1995. For and against the case method. *European management journal* 13:230–32.
2007. Harvard Business School – HBS. *Field studies*, November 20, from the World Wide Web. <http://www.hbs.edu/mba/recruiting/connect/fieldstudies.htm>

- Crespey, Charles et al. 1999. Change and growth: advances in the use of cases in marketing. *Marketing education review* 9(1):1–3.
- Crittenden, Victoria. et al. 1999. The facilitation and use of student teams in the case analysis process. *Marketing education review* 9(3):15–23.
- Cornuel, Eric. 2007. Challenges facing business schools in the future. *Journal of Management development* 26(1):87–92.

Beba Rakić, Mira Rakić, Megatrend University, Graduate School of Business Studies, Belgrade

CASE STUDY - TEACHING METHOD FOR THEORETICAL AND PRACTICAL KNOWLEDGE IN THE FIELD OF ECONOMIC SCIENCES

Abstract

The knowledge of experts (professors and practitioners) comprises the complementary effects of theoretical and practical knowledge. The challenge for university teachers is to integrate teaching methods and utilize them effectively. This paper discusses the importance of case study as a teaching method for gaining theoretical and practical knowledge in the field of economic sciences. The key questions are: the selection of a case study, the roles of the teacher and the students, and the classroom atmosphere. Case studies put students in situations where they have to investigate, to analyse problems, and to propose solutions for them. To define and successfully solve a case study, professors/academics, practitioners and students need to cooperate closely.

Key words: teaching methods, case study, theoretical and practical knowledge, students, academicians.

