

Esettanulmányok alkalmazása a nemzetközi fuvarozási, szállítmányozási és logisztikai ismeretek oktatása során

Az esettanulmányok feldolgozása az oktatás során az utóbbi évtizedekben terjedt el. Ma már jelentős szakirodalma van. Én azonban saját célkitűzéseink és eszközrendszerünk bemutatásával kívánom azokat az általánossá tehető sajátosságokat megvilágítani, melyek más tantárgyak oktatása során is hasznosak lehetnek. Saját tapasztalataink alapján fogalmazom meg az esettanulmányaink célját, módszertanát, kidolgozásuk lehetőségeit. Kitérek arra, hogy mi indokolja, hogy főiskolai karunkon a nemzetközi fuvarozási, szállítmányozási és logisztikai ismeretek keretében alkalmazzuk folyamatosan ezt az oktatási formát. Bemutatom a forrásadatokkal kapcsolatos dilemmákat, a feldolgozás során alkalmazott módszereinket, elkövetett hibáinkat és hiányosságainkat. Mindezek alapján megfogalmazom a fejlesztés irányát a mi gyakorlatunkban. Dolgozatomat általános tanulságok megfogalmazásával zárom, melyek olyan tantárgyak oktatása során is hasznosíthatóak, ahol az esettanulmányok módszerét célszerű választani.

Kulcsszavak: segítség az elméleti tananyag elmélyítéséhez, a gyakorlati ismeretek elsajátításának elősegítése, csoportmunka, tanulás egymástól, egyéni képességek kibontakoztatása

¹ PhD, BGF Külkereskedelmi Kar; e-mail cím: tatrai.anna@kkfk.bgf.hu.

Az esettanulmányokról általában

Bevezetés

Az esettanulmányokat kutatási céllal először az orvostudományban, majd a szociológiai kutatásokban használták fel. Az utóbbi évtizedekben elterjedtek az oktatásban is, elsősorban a közgazdasági és jogi oktatás terén. A „problem-based learning” módszere egyszerre készíti a hallgatókat, ugyanakkor segít a tananyag elmélyítésében is (wikipedia 2014).

Az esettanulmány egyetlen példa elmélyült elemzése, mely hozzájárul az elméleti ismeretek továbbfejlesztéséhez. Valljuk munkatársaimmal együtt Bent nézeteit, melyek szerint, annak ellenére, hogy egyetlen esetből indul ki, továbbfejlesztheti az elméleti ismereteket. Elősegíti nemcsak a hipotézisek felállítását, hanem a bizonyításukat is. Nem feltétlenül elfogult a bizonyítás során. A különféle esettanulmányok eredményei összesíthetőek (Bent 2006).

A 90-es évek eleje óta egyre több esettanulmányt készítettünk munkatársaimmal együtt annak érdekében, hogy hallgatóink számára megkönnyítsük a tananyag feldolgozását, erősítsük a tantárgy(ak) oktatásának gyakorlati jellegét, és fejlesszük a hallgatók elmélyültebb, többoldalú gondolkodását. Az esettanulmányok feldolgozása emellett segíti a csoportmunkában való részvétel erősítését. Tapasztalataink alapján folyamatosan fejlesztettük a módszereinket, és igyekeztünk beépíteni a gazdasági környezet változásaiból származó újdonságokat. Hallgatóink együttműködő magatartása, valamint az őket foglalkoztató vállalatok visszajelzései igazolták az esettanulmányok létjogosultságát az adott tantárgy (tantárgyak) tananyagának feldolgozása során. Ugyanakkor kikristályosodtak a hibáink is, melyek kijelölik a továbbfejlesztés irányát.

Az esettanulmányaink célja

Az esettanulmányok célja az oktatás során többrétű, és nem is célszerű fontossági sorrendet felállítani a célok között, hanem lehetőség szerint többé-kevésbé mindegyik fontos célkitűzést el kell érni.

Dr. Király Mária szerint az esettanulmányok feladata az elmélet és a gyakorlati ismeretek összehangolásának elősegítése. A sikeres esettanulmány feldolgozásához szükséges a megfelelő elméleti felkészültség a résztvevők részéről, valamint a csapatmunkában való részvétel (Király 2014).

Munkatársaimmal együtt a következő célkitűzéseket fogalmaztuk meg:

- a képzés gyakorlati jellegének erősítése,
- a tananyag feldolgozásának elősegítése,
- egy probléma többoldalú megközelítésének az elsajátítása,
- a csoportban történő munkavégzés fejlesztése.

Az esettanulmány lehet kifejezetten elméleti probléma megoldására készült feladat, de lehet olyan gyakorlati problémára épülő is, melyhez az elmélet számonkérése nyújt alapot.

Az esettanulmányok alkalmazását az oktatásban több szempont is indokolja.

Első helyre tenném a napi gazdasági problémák közelebb hozatalát a hallgatókhoz. Az esettanulmánynak valós helyzetet kell szimulálnia, mert csak ilyen módon lesz hasznosítható a megoldása során szerzett tudás. Ha az a cél, hogy a hallgatók a gyakorlati helyükön és a későbbi munkahelyükön gyorsan alkalmazni tudják a nálunk megszerezhető tudást, akkor a munkahelyihez hasonló szituációkba kell őket helyezni, hogy hozzászokjanak a felmerülő szakmai problémákhoz. Az esettanulmányok során találkoznak először azokkal a feladatokkal, amelyeket később a munkahelyükön kell majd megoldaniuk. A feladatoknak vissza kell tükrözniük azokat a helyzeteket, melyekben a megoldásra váró kérdések felvetődnek.

Ugyanilyen fontos célkitűzésünk az is, hogy az esettanulmányok segítsék a tananyag feldolgozását. Az elméleti tananyag száraz feldolgozása nehézkes, különösen egy olyan fiatal esetében, aki még nem dolgozott az adott területen a legegyszerűbb beosztásban sem. Sok fogalmat nem tud mihez kötni, nem látja át a folyamatok egymásra épülését. Az elméleti tananyag élővé válik, ha egy gyakorlati probléma képeben jelenik meg. Az esettanulmányok rávilágítanak arra, hogy az elméletben tanultak hogyan jelennek meg a vállalat mindennapjaiban, így a hallgatókhoz közelebb hozzák a valóságot. Segítik az elmélet és a gyakorlat egymáshoz közelítését. A jó esettanulmány feldolgozása során a hallgató elméleti ismeretei is megszilárdulnak.

Az esettanulmányainkkal szemben követelmény az is, hogy késztessek többoldalú gondolkodásra a hallgatót és fejlesszék a kreativitását. A jó esettanulmány nem egyfajta megoldáshoz vezet, hanem gondolkodásra, vitára készítet. Így a hallgatók maguk keresik a választ a felvetett kérdésekre, de kénytelenek egymás véleményét is megfontolni, és közösen kialakítani az optimális megoldást. Ezáltal hozzászoknak ahhoz, hogy nem csak egy jó út van a felvetett problémák megoldására, hanem több is. Ha ezt a gyakorlatot követik későbbi munkahelyükön is, akkor alkalmassá válnak a folyamatos fejlődésre, és nem ragadnak le rutinmegoldásoknál.

Az előzőekből következik, hogy az esettanulmányainknak fejleszteniük kell a hallgatók készségét teammunkára.

Az esettanulmányok lehetnek egyedi feldolgozásuk is, de az elsőket mindenképpen érdemes csoportosan kidolgozni. A csoportos munka több előnnyel is jár. Egyrészt a hallgatók hallják egymás véleményét, ami tágitja saját gondolkodásukat. Ötletbörzéként működik, így a kollektív tudás eredménye lesz a megoldás. Minden ötletet rögzíteni kell és többször visszatérni mindegyikre, hátha más megvilágításban mégis használható az, amit az elején elvetettek.

Nagyon fontos a csapatszellem erősítése a hallgatókban, hiszen a munkahelyükön is kollektívában kell majd dolgozniuk. Meg kell tanulniuk egymás véleményének a meghallgatását, átgondolását, és meg kell tanulniuk a tévedésük elfogadását is.

A csapatmunka eredményeként látható, hogy többfajta jó megoldás létezik egy-egy probléma megoldására. A külső környezet hatására dőlhet el, hogy végül melyiket valósítják meg. Látniuk kell azt is, hogy a végső megoldás vagy megoldások kompromisszumok árán születnek meg. Ezáltal egyes részeredmények alkalmazását el kell vetni, mert a teljes feladat szempontjából nem adhatnak optimumot.

Az esettanulmányok felszínre hozzák a hallgatók gondolkodása, szakmai tudása és a feladathoz való hozzáállása közötti különbségeket. Ennek során kiderül, hogy a csoportban ki mire a legalkalmasabb. Így kialakulhat egy munkamegosztás a csoport tagjai között: ki az, aki a térbeli problémákat látja át könnyebben, ki az, aki a folyamatot, stb. Ez a munkamegosztás eleinte előnyös, később azonban ügyelni kell arra, hogy a hallgatók ne „ragadjanak be” a szerepükbe. Lehetőséget kell biztosítani a számukra, hogy kipróbálják magukat más szerepben is. Ha ez nem sikerül, akkor rá kell vezetni őket arra, hogy felismerjék, milyen területen lehetnek a legsikeresebbek, és eszerint igyekezzenek majd munkahelyet is választani maguknak.

Az esettanulmányaink felépítése

Az esettanulmányaink felépítése mindig hasonló: kezdődnek a probléma környezetének a bemutatásával, megfogalmazzák a főbb problémákat, megfogalmazzák a gondolkodást elindító kérdéseket, ennek során számon kérik az elméleti hátteret, és végül elvégzik közösen a feladatokat, vagy megfogalmazzák a probléma lehetséges megoldását.

A probléma környezetének a bemutatása során bele kell vonni a hallgatókat abba a vállalati környe-

zetbe, amelyben a probléma megfogalmazásra kerül majd. Ügyelni kell arra, hogy a környezet a valóságot szimulálja, ugyanakkor álljon kapcsolatban a hallgató megelőző tanulmányival. Szokás itt olyan információkat is megadni, melyekre a későbbiekben nem lesz szükség. Ezáltal a hallgatóknak meg kell tanulniuk különválasztani a lényeges információkat a lényegtelenektől. Ha a környezet bemutatása túlságosan részletező és túl sok felesleges információt tartalmaz, akkor késlelteti a lényeg felismerését, és túlságosan eltereli a hallgatók figyelmét a megoldandó problémáról. Ha azonban túlságosan sematikus, akkor nagyon messze áll a valóságtól, és nem szoknak hozzá a hallgatók, hogy összetett rendszerben is kiismerjék magukat.

A környezet bemutatása után világossá kell tenni a megoldandó problémákat. Ezeknek a hallgatók elméleti tanulmányain kell nyugodniuk, olyan módon, hogy a tőlük elvárható ismeretanyag alapján megoldhatóak legyenek. Többnyire több problémát is tartalmaz egy esettanulmány, de az is előfordul, hogy egyetlen megoldásra váró problémán nyugszik az egész feladatrendszer. Nagyon lényeges a probléma világos megfogalmazása. Ehhez kapcsolódik, hogy számos kiegészítő információt kell a probléma környezetéből megadni. A kiegészítő információknak szoros összhangban kell lenniük a hallgatók megelőző tanulmányaival.

Az esettanulmányaink feldolgozását segítik a gondolkodást elindító és befolyásoló kérdések az esettanulmány leírása után. Ezek célja egyrészt az, hogy ráirányítsuk a hallgatók figyelmét a probléma megoldásához vezető gondolkodásra. Másrészt nagyon fontos szempont, hogy mederbe tereljük a hallgatók gondolkodását, ne szakadjanak el túlságosan a főfeladattól. Harmadrészt az is cél a kérdésekkel, hogy ráirányítsuk a hallgatók figyelmét arra a megelőző tanulmányokban szereplő ismeretanyagra, amely felhasználható a megoldás keresése során. A kérdések megfogalmazása során fontos, hogy ne legyenek közvetlenül adható válaszok: hagyjanak lehetőséget a többirányú megoldáskeresésre. Ezt a célkitűzést nem könnyű, és nem is mindig lehet teljesíteni.

Az esettanulmányok feldolgozását csak akkor lehet felhasználni az oktatásban, ha már van egy olyan elméleti alapot, amire építve a hallgató képes a feladatok megoldására. Mivel az egyik célkitűzés az esettanulmányokkal kapcsolatban, hogy elmélyítsék az elméleti tudást is, a feldolgozás során célszerű ráirányítani a gondolkodást az elméletben tanultakra. Ezt az elméleti háttérrel ki is lehet bővíteni: lehet ajánlott irodalmat kijelölni a feldolgozás megkezdése előtt. Vannak olyan esettanulmányaink, melyeket lépésről lépésre dolgozunk fel több héten vagy hónapon keresztül közösen, és minden új szakasz előtt kijelöli a tanár azt a szakirodalmat, amit fel kell használni a következő lépés megoldásához. A lényeg te-

hát ugyanaz: tudja a hallgató összekötni elméleti tanulmányait a gyakorlati problémák megoldása során (Áts et al. 2004).

Az esettanulmányaink feldolgozásának utolsó fázisa a feladatok (pl. számítások) elvégzése, vagy a probléma/problémák lehetséges megoldásának vagy megoldásainak megfogalmazása.

A kapott eredményeket értelmezni kell, és indoklásukat is tartalmaznia kell a megoldásnak.

Az esettanulmányok kidolgozásának lehetőségei a nemzetközi fuvarozás, szállítmányozás és logisztika oktatása terén

A) Csoportos feldolgozás

Az esettanulmányok feldolgozásának egyik célkitűzése a hallgatók szoktatása a teammunkához, ezért alapvetően azzal a céllal készülnek, hogy csoportban kerüljenek feldolgozásra. A csoportos feldolgozás előnye az is, hogy a tanár szükség esetén be tud avatkozni a munka menetébe, pl. ha nagyon rossz irányba mennének el az ötletelések.

A tanár jelenléte akkor is előny lehet, ha kiegészítő információkat szeretnének még kapni a hallgatók (Kovács 2011). A csoportos feldolgozás során a tanárnak lehetősége van arra is, hogy megfigyelje az egyes hallgatók részvételét a közös munkában: serkentsse a passzívabbak részvételét, szükség esetén megfelelő irányba terelje a hallgatók gondolkodását.

A csoportos feldolgozás legnagyobb előnye azonban az, hogy a csoporttagok tudása és kreativitása összeadódik: tanulnak egymástól, egymás felkészültségéhez képest látják saját helyzetüket, egymás hibáiból pedig tanulságokat vonhatnak le (Kovács 2011). A saját részvételükön keresztül válik számukra természetessé, hogy egy problémának több megoldása is lehet, tolerálniuk kell más véleményét is, hátha bebizonyosodik, hogy az a célravezetőbb, és megélhetik azt, hogy a saját hibáik nyilvánvalóvá válnak. Ezért a sikeres csoportos esettanulmány-feldolgozásból egyaránt tanulnak a jobban és a kevésbé felkészült hallgatók.

A tanár szerepe azonban itt sem lehet más, mint tutorális, azaz támogató jellegű (Kovács 2011).

Legtöbb esettanulmányunkat csoportos feldolgozásra tervezzük.

B) Otthoni kidolgozás

Készítettünk esettanulmányokat egyéni, otthoni kidolgozás céljára is. Ebben az esetben különösen a következőket kellett figyelembe venni:

- Körültekintően kell megadni minden szükséges információt a szükséges lépésekhez, mert helyben semmilyen lehetőség nincs az esetlegesen hiányzó adatok pótlására.
- Nagyon pontosan kell megfogalmazni a végső célt: hova kell eljutni a feladat megoldásával.
- Olyan kérdések megfogalmazásával kell orientálni a hallgatókat, hogy lehetőleg ne tudjanak rossz irányba elmenni az ötleteikkel.
- Meg kell adni az értékelés szempontjait is, hogy a hallgatók ellenőrizni tudják magukat.

Az egyéni, otthoni feldolgozás előnye az, hogy a kevésbé motivált, kevésbé felkészült hallgató is rákényszerül elméleti ismereteinek pontosítására és a válaszkeresésre.

C) Közös elindítás otthoni befejezéssel

Sok esetben a legcélravezetőbb megoldásnak bizonyult a feldolgozás közös elindítása otthoni befejezéssel. Ezzel az eljárással egyesíteni lehet az előző két módszer előnyeit, és csökkenteni lehet a hátrányaikat. Ilyenkor a közös kezdeti gondolkodás ráirányítja valamennyi résztvevő figyelmét a lényegi kérdésekre, magába foglalja a közös gondolkodás sokszínűségét, és megadja a helyes irányt a megoldás megkeresésére. Ugyanakkor az otthoni befejezéssel valamennyi résztvevő kénytelen saját munkát is végezni a végső megoldás megfogalmazása érdekében.

Az esettanulmányok alkalmazásának indoka a BGF Külkereskedelmi Karán nemzetközi fuvarozási, szállítmányozási és logisztikai ismeretek oktatása során

Főiskolai karunk jellege, know-how-ja

A Budapesti Gazdasági Főiskola, és ezen belül a Külkereskedelmi Kar is a gyakorlat elsajátítására készíti fel hallgatóit magas színvonalú elméleti megalapozásra építve. Jellegének legfrissebb pontosítása, hogy alkalmazott tudományi főiskola. Ebből következik, hogy végzett hallgatóinkat nem elsősorban elemző, tervező, stratégiát készítő munkakörökbe várják, hanem operatív feladatok megoldásának szakszerű tervezésére, megvalósítására, szervezésére, irányítására. Ezt a követelményt főiskolánk valamennyi kara úgy tudja

teljesíteni, ha a hallgatók számára az elméleti és a gyakorlati képzés aránya megfelelő. Akkor tudják az operatív feladatokat előkészíteni, megoldani, vezetni, ha elméleti alapjaik biztosak. Ezt a követelményt nemcsak az elméleti tantárgyak, hanem a gyakorlati tananyag oktatása során is szem előtt kell tartani.

Ugyanakkor nagy súlyt kell fektetnünk a gyakorlati ismeretek oktatására is, mert ezzel készítjük fel hallgatóinkat olyan munkakörök betöltésére, amelyekbe a vállalatok, intézmények várják őket.

Ennek a kettős célnak az elérésére kiváló módszer az oktatásban olyan esettanulmányok feldolgozása, melyek az elméleti ismeretek számonkérése nélkül nem valósulhatnak meg, de végső céljuk egy vagy több gyakorlati probléma megoldása.

Az esettanulmányokra épülő tantárgyaink jellege

A nemzetközi fuvarozási, szállítmányozási és logisztikai jellegű tantárgyak oktatásában az esettanulmányok feldolgozására a B.a. képzésben a Logisztika és a Nemzetközi Vállalkozás szakiránynál, az FSZ, ill. FOSZK képzésben a Szállítmányozás-logisztikai szakügyintéző/asszisztens képzésben, valamint a Szállítmányozási és Logisztikai Szakirányú Továbbképzésben csak azután kerül sor, ha a szakmai elméleti ismereteket már megtanítottuk és számon kértük a hallgatóktól. A közgazdasági alapozó tárgyak, a nemzetközi gazdasági ismeretek után fuvarjogi, kereskedelemtechnikai, infrastrukturális, díj- szabási, vám- és szállítmánybiztosítási, valamint logisztikai alapismereteket már tanultak a hallgatók az esettanulmányok kézhezvétele előtt. Így az eljárás teljesíti azt a követelményt, hogy kapcsolódik a hallgató megelőző szakmai-elméleti ismereteihez, és ismétlésként kényszeríti is a résztvevőket arra, hogy azokat felelevenítsék.

A nemzetközi fuvarozási, szállítmányozási és logisztikai jellegű tantárgyak azonban nagyon sok gyakorlati elemet tartalmaznak, és célkitűzés is velük kapcsolatban a hallgatók felkészítése operatív feladatok ellátására. Tehát azt le kell szögezni, hogy ezeknek a tantárgyaknak az oktatása során az esettanulmányok célja elsők között a képzés gyakorlati jellegének az erősítése.

A vállalatok elvárásai: helyzet a 90-es évekig és utána

Amint a bevezetőben írtam, az esettanulmányok feldolgozása a 90-es évektől kezdve került be a tananyagba. Oka van annak is, hogy előtte miért nem, és annak is, hogy attól kezdve miért.

A 90-es évekig egyetlen vállalatnak, a MASPED-nek szinte teljes monopóliuma volt a nemzetközi fuvarozási és szállítványozási feladatok bonyolításában a magyar gazdaságban. Nevezett vállalatnak nem állt érdekében, hogy egy főiskolán tanítsák az ő gyakorlatát, hiszen a monopóliumát így is folyamatosan védenie kellett az egyre több jól képzett, széles látókörű szakemberrel működő külkereskedelmi és fuvarozóvállalatoktól. Gyakorlati feladatok kidolgozásához tehát nem adtak segítséget az oktatásban.

A 90-es évek elején azonban egy csapásra megváltozott a helyzet: megszűnt a MASPED monopóliuma, a külföldi szállítványozók ellepték leányvállalataikkal a magyar árufuvarozási és szállítványozási piacot, és meghonosították nálunk is a logisztikai szemléletet.

Mellettük megjelentek a magyar tulajdonú nemzetközi fuvarozási és szállítványozási magánvállalatok is. Szakembergárdájuk feltöltéséhez és folyamatos frissítéséhez a mai napig szükségük volt és van elméleti és gyakorlati ismeretekkel egyaránt rendelkező, nyelveket beszélő munkaerőre, ezért szívesen nyújtanak segítséget a gyakorlati ismeretekre irányuló esettanulmányok készítéséhez.

Az esettanulmányok alkalmazásának gyakorlata a nemzetközi fuvarozási, szállítványozási és logisztikai ismeretek oktatása során

Az esettanulmányok forrásanyaga

Az esettanulmányokkal szemben követelményként fogalmaztuk meg, hogy

- valós alapúak legyenek,
- tükrözzék azt a közeget, amelyben a hallgatók diplomájuk megszerzése után majd a munkájukat fogják végezni,
- olyan problémákat vessenek fel, amelyekkel a hallgatók szembesülni fognak a munkahelyeken.

Nagy gondot kell fordítani ezért az esettanulmányok alapjául szolgáló adatok és egyéb információk megszerzésére. Mint az előzőekben említettem, többnyire a vállalatok segítőkészségével találkozunk az esettanulmányok készítése során. Szívesen hoznak fel példaként olyan környezetet és olyan problémákat, melyek megoldásában leendő fiatal munkatársaik is a segítségükre lehetnek majd.

Arra azonban ők is ügyelnek, hogy ne kerüljön ki tőlük olyan információ, amely ronthatja vállalatuk versenyhelyzetét az adott piacon.

Van, aki kéri, hogy használjuk **a vállalat nevét** a kapott anyagokban, mert reklámnak tekinti, egyébként is rendszeresen fogad tőlünk gyakornokot és felvesz nálunk végzett munkatársat, és örül, ha a neve benn van a hallgatók tudatában.

Ezzel szemben vannak olyan vállalatok, melyek nem akarják, hogy az esettanulmányból felismerhető környezetben a versenytársai azonosítani tudják az ő gyakorlatát, ezért a neve sehol sem szerepelhet. (Ilyenkor mi találunk ki fantázianevet.)

A **megbízóra, a feladóra és a címzettre vonatkozó adatokat a vállalatok soha nem adják ki**, és ha véletlenül mégis megtalálhatók ezek az adatok az okmányokon vagy az egyéb információk között, akkor mi gondoskodunk arról, hogy eltüntessük őket. Erre a szakmában uralkodó erős verseny miatt van szükség.

A **számadatok** a szükséges kalkulációk készítéséhez mindig csak nagyságrendileg megfelelőek, de a tényleges szerződésekben szereplő díjak, kedvezmények mértékei stb. nem kerülnek nyilvánosságra.

Természetesen igyekszünk nem terhelni a vállalatokat olyan információk kérésével, amelyek megszerzhetők az **internetről** vagy **szaklapokból**.

Az esettanulmányok feldolgozásával nem adatokat, tényeket, hanem módszereket kívánunk a hallgatóknak megtanítani, így megszerzésüknél arra kell koncentrálnunk, hogy azok csak szimulálják a valóságot, de nem szempont, hogy tökéletesen tükrözzék is. Ennek ellenére nagyon kell ügyelni arra, hogy túlságosan ne rugaszkodjanak el a valóságtól, mert akkor az egész feladatsor hiteltelenné válik (Áts 2011).

Az esettanulmányok felépítése és feldolgozásuk menete

Az esettanulmányok felépítésében követjük az 1.3. pontban ismertetett eljárást.

Törekszünk arra, hogy **a helyzet ismertetése** elég széles körű legyen ahhoz, hogy elindítsa a közös gondolkodást, de ne legyen annyira bonyolult, hogy a hallgatótól elvárható képességekkel ne lehessen áttekinteni. Teszünk bele kis számban olyan elemeket is, melyekre a későbbiekben nem lesz szükség, de amelyek a valóságban is mindig ott vannak az ilyen problémák környezetében. A túl sok érdektelen elem azonban rossz irányba viheti el a gondolkodást, és vagy felesleges időt követel a lényeges és lényegtelen elemek szétválasztása, vagy teljesen eltereli a hallgatók figyelmét a fő kérdéstről (Áts et al. 1998, 2004).

A kidolgozás az **elméleti alapok** felelevenítésével kezdődik. Itt ismét hangsúlyozni szükséges, hogy hallgatóinkat az operatív feladatok szakmailag magas színvonalú ellátására készítjük fel, ezért az elmélettel nem az alapozó tárgyak, hanem elsősorban a Nemzetgazdasági szak tantárgyaira irányítjuk a figyelmüket a közös munka elején, vagy egyéni feldolgozás esetén az első problémafelvetések során. A kérdések azonban itt már közelítenek az esettanulmány fő témájához. Ezért nem cél, hogy minden eddigi tanulmányukat teljes körűen számon kérjük, hanem csak azokat az ismereteket, amelyeket az esettanulmány során el akarunk mélyíteni.

Ezen a ponton már megtapasztalható a csoportos feldolgozás előnye: némelyik órán a hallgatók elvisszik a beszélgetést olyan elméleti ismeretek felé is, melyek a tanár eredeti célkitűzésében nem szerepeltek. Célszerű hagyni, hogy a hallgatók saját maguk is rájöjjenek, mi minden fér bele az adott témakörbe. Meg kell azonban találni azt a pontot, ameddig hasznos a téma kibővítése, és nem megy az eredeti célkitűzés elérésének rovására.

Miután a hallgatókat behelyeztük abba a szakmai környezetbe, amelyben majd a feladatot meg kell oldaniuk, egyre jobban közelítünk a gondolkodásuk terelésével a **fő probléma** felé. Nagyon lényeges, hogy a fő probléma jól körülhatárolható legyen, és egyértelművé váljon, hogy a megoldásokkal milyen eredményt kell elérni.

A fő probléma megfogalmazásakor éreztetni kell a hallgatókkal, hogy a megoldáshoz több úton is el lehet jutni, és többféle megoldás is lehetséges (Áts et al. 1998, 2004).

A fő probléma megoldásához sokféle kiegészítő információt és segédanyagot kell a hallgatók rendelkezésére bocsátanunk. Ezeknek egy része beszerezhető az internetről és a szaklapokból. Ilyenkor meg kell őket tanítani, hogyan juthatnak hozzá, és hogyan használják fel ezeket a forrásokat. Az órákon fel szoktunk menni az internetre, és a hallgatókkal kerestetjük ki a szükséges információkat, az otthoni feldolgozáshoz pedig leírjuk nekik az elérési utat. Itt mindjárt szembesülnek is azzal, hogy a vállalatok a versenyhelyzet miatt nem adnak ki magukról mélyreható információkat. Viszont megtanulják azt is, hogy ne kérjenek feleslegesen olyan adatokat a cégektől, amelyek az interneten elérhetőek, mert az rossz benyomást kelt a mindennapi munka során.

A vállalati adatokat oktatásra felhasználható módon beszerezzük a minket támogató szakvállalatoktól. A tantárgy jellegéből következik, hogy a különféle kereskedelmi okmányokkal is bánni kell tudniuk a hallgatóknak, így esettanulmányaink jelentős részében az okmányok használatára, kitöltésére, értel-

mezésére vonatkozó feladatok nagy számban szerepelnek az elméleti bevezetésben, de a kidolgozandó problémakörök között is.

Fontos célkitűzés hallgatóink kreatív, rugalmas gondolkodásának a fejlesztése. Ennek érdekében törekedni kell arra, hogy **többféle változat** kidolgozására ösztönözzünk őket, ahogy azt az Oktatásfejlesztési Intézet munkatársai is javasolják (ofi 2009). Ennek megfelelően több adatot és kiegészítő információt kell beszerezni, és a hallgatóknak kell kiválasztani közülük a legmegfelelőbbet, vagy több változatban kell a feladatokat kidolgozniuk.

A szükséges **számítások elvégzése** az elméleti tanulmányok alapjain nyugszik. Az esettanulmány kidolgozásának ez a fázisa az, amelyik talán a legnagyobb mértékben szolgálja a hallgatók ismereteinek elmélyítését. A tantárgy jellegéből következik, hogy a számítások itt nem követelnek különleges matematikai-statisztikai tudást, mert a fő cél a fuvarozási, szállítmányozási és logisztikai problémák megoldásához vezető módszerek elsajátítása és begyakorlása.

Az esettanulmányok alkalmazásának talán leglényegesebb része az oktatásban a **kapott eredmények értékelése**. A megoldásvariációkat értelmezni, majd értékelni kell. Indokolni kell, hogy melyik miért hagyható figyelmen kívül, milyen célkitűzést nem teljesít, a másik mennyire közelíti meg a kitűzött célt, milyen körülmények között alkalmazható, stb. Ebben a fázisban nagy szükség van a különféle szempontok összevetése során szükséges toleranciára, kompromisszumkészségre. Megtanulhatják azonban a hallgatók, hogyan lehet egymást meggyőzni, és hogyan lehet elfogadni másnak a véleményét akkor is, ha az sem vezet a tökéletes megoldáshoz. Megtanulják továbbá azt is, hogy a gyakorlati problémák megoldásai kompromisszumok árán jönnek létre, és az optimális végső megoldás a közbeeső feladatok nem optimális megoldásai révén születhet csak meg.

Módszereink

Az oktatás során alkalmazott esettanulmányaink egy része csoportos feldolgozás céljára, más része viszont otthoni, egyéni feldolgozásra készül (Áts et al. 1994). A csoportos megoldásokkal vezetjük be az adott tantárgy gyakorlati oktatását. Ennek során kell elérni mindazokat a célkitűzéseket, amelyeket fontosnak tartunk. Az otthoni, egyéni feldolgozásra megfelelően fel kell készítenünk a hallgatókat, hogy az önálló munkavégzés során is keressenek többféle megoldást, tanuljanak meg kételkedni az eredményekben, és tanulják meg állításaikat bebizonyítani.

A csoportos feldolgozás feladatai általában több órán keresztül feldolgozandó, összetett feladatok, hogy többféle probléma felvetésére, minél többféle megoldás keresésére készítsenek fel a tanár szakszerű vezetésével.

Az otthoni feldolgozásra szánt feladatok általában szűkebb körűek, és alapvetően a tanult módszerek begyakorlására szolgálnak.

A tantárgy oktatására szánt idő szűkös volta miatt alkalmazzuk azt az eljárást is, hogy elkezdjük az esettanulmányt közösen feldolgozni, és otthoni befejezést írunk elő. Ilyenkor érvényesül a tanár irányító tevékenysége, hogy megfelelő mederbe terelje a hallgatók gondolkodását, közösen elevenítsék fel azokat az elméleti alapokat, amelyekre a hallgatóknak a kidolgozás során építeniük kell. Így elérhető, hogy az otthoni befejezés szakmailag is megfelelő irányú és színvonalú legyen.

Többlétszámú munkát igényel ezek után a tanár részéről az otthoni kidolgozás ellenőrzése, a figyelem ráirányítása a hibákra, hogy ez a módszer is messzemenően szolgálja a hallgatók megfelelő színvonalú szakmai felkészítését.

A esettanulmányok tipikus hibái az oktatásban történő alkalmazás során

Minden oktató, aki esettanulmányt készít a tananyag feldolgozásának elősegítésére, könnyen beleesik abba a hibába, hogy túl sok mindent akar belepréselni, így az **túl bonyolult, áttekinthetetlen lesz**. Ennek az oka az, hogy nagyon igyekszünk „valós” környezetet teremteni a hallgatók számára, hiszen a vállalatoknál bonyolult, összetett helyzetekben jelennek meg a feladatok. Ehhez nyújtanak segítséget a vállalati tanácsadók is. Ha egy tanár elmondja egy gyakorlati szakembernek, hogy oktatás céljára kíván esettanulmányt készíteni, többnyire az a válasz: „Hát, itt van például a legutóbbi esetünk, ebből bizony sokat lehet tanulni”.

Az igaz, csak nem egy hallgatónak, aki számára a feladat körülményei sem természeteseek.

Tehát nagy gonddal le kell tisztogatni a kapott problémáról a megértést súlyosan nehezítő információkat, és a hallgatók számára „emészthetővé” kell tenni. Ha a probléma környezete annyira bonyolult, hogy a hallgató nehezen ismeri ki magát benne, akkor a felesleges információk megértésére koncentrál, és kevesebb ideje és energiája marad annak a módszernek a feldolgozására, ami az esettanulmány célja. (Ezzel szemben a tanárnak ügyelnie kell arra is, hogy az esettanulmány ne legyen annyira sematikus, hogy végül egyáltalán ne hasonlítson a mindennapi gyakorlatra.)

Másik könnyen előforduló hiba, hogy **nem az elérni kívánt célra koncentrálnak**. Ez adódik abból, hogy szeretnénk elméleti feladatok megoldására alkalmas, koncepciót kidolgozó, elemző, magasan képzett szakemberekkel dicsekedni, holott frissen végzett hallgatóinkat még nem ilyen munkakörökbe várják a vállalatok. (Fordítva is igaz lehet más típusú felsőoktatási intézményekben, hogy operatív munkára kiválóan alkalmas szakemberek képezésére szolgáló esettanulmányokat dolgoztatnak fel a hallgatóikkal, holott ezekből az intézményekből elméleti problémák megoldására is alkalmas munkaerőt várnak.)

Komoly hiba az esettanulmány készítése során, ha **nem ad elég választási lehetőséget, nem kényszerít egyéni gondolkodásra**. Az esettanulmányoknak nemcsak a feladatok megoldásának a megtanítása a célja, hanem a hallgatók gondolkodásának a fejlesztése is. Mi is gyakran beleesünk abba a hibába, hogy „direkt” kérdéseket teszünk fel, melyekre csak egy jó válasz van. Így a hallgató nem tanulja meg, hogy ugyanazt a problémát sokoldalúan kell megközelíteni annak érdekében, hogy a legjobb megoldást találja meg.

Hiányossága lehet az esettanulmánynak, ha **nem segít a folyamatok megtanításában**.

Egy-egy esettanulmány kifejezett célja lehet, hogy a hallgatók maguk állítsák össze azt a folyamatot, amely a megoldáshoz vezet. Mi túlságosan törekedtünk a módszerek tanítására, és elhanyagoltuk a folyamatok alaposabb megismertetését, holott a munkahelyi helytállásnak az is záloga, hogy a fiatal, jól képzett munkaerő felismerje, megértse saját helyét a folyamatban, és elősegítse a szakszerű folytatást.

Beleestünk abba a hibába is, hogy **nem differenciáltunk a különféle képzésben részt vevő hallgatói csoportok között**. Már meglévő, a főiskolai alapképzésben és a szakirányú továbbképzésben jól bevált esettanulmányt akartunk feldolgozni olyan hallgatói csoporttal, amelyiknek a befogadóképessége ehhez nem volt elegendő. Ennek az lett az első következménye, hogy sokkal lassabban tudtunk haladni a csoporttal, mint ahogy terveztük, menet közben kellett az eredeti célkitűzéseinket módosítani, pontosabban némelyiket közülük elhagyni. További, és az elsónél súlyosabb következmény lett, hogy a hallgatók vizsgaeredményei rosszabbak lettek, mint amit a másik képzésben megszoktunk. Tapasztalataink alapján a régi esettanulmányainkat átdolgoztuk ezen csoportok számára, aminek köszönhetően a következő években a hallgatók vizsgaeredményei is javultak. Tehát új esettanulmányok készítése mellett járható út az is, ha egy nehezebb feladatsort nagy felkészültséggel átalakítunk, leegyszerűsítünk annak érdekében, hogy más képzési formában, más felkészültségű csoporttal is feldolgozható legyen. A differenciálás követelményét alátámasztja az is, hogy az ebben a képzésben végzett hallgatóinkat más jellegű feladatok elvégzésére keresik a vállalatok, mint a főiskolai alapképzésben vagy szakirányú továbbképzésben végzeteket.

Az esettanulmányok oktatásával elért eredményeink

Az eredményeinket két oldalról lehet megfogalmazni: a hallgatók számára hasznos-e, és a vállalatok számára hasznos-e ez a módszer?

A hallgatók szempontjából arra a kérdésre kell választ keresnünk, hogy hozzájárult-e ismereteik elmélyítéséhez, a tananyag sikeres elsajátításához, és tükrözik-e ezt a vizsgaeredményeik.

Az esettanulmány a korábbi ismeretek átismétlésére és a tanultak összegzésére szolgáló módszer. Határozottan állíthatjuk, hogy ezen a téren sikereket érünk el: hallgatóink az esettanulmányok segítségével kiválóan elsajátítják azokat a módszereket és eljárásokat, melyek megtanítását célul tűztük ki magunk elé. Ez nemcsak vizsgaeredményeikben, de a szakdolgozatok készítése során is látszik (általában gyakorlati jeggyel zárul az esettanulmányos félév, és jó eredménnyel).

Pótlólagos haszon, hogy a hallgatók szeretik az előadások, a gyakorlati foglalkozások helyett az esettanulmányok feldolgozására irányuló órákat. Kisebb a hiányzás, mint az előadásokon. Ha nem ellenőrizzük a létszámot az ilyen foglalkozásokon, akkor is eljönnek, mert különben nem tudják egyedül megoldani az esettanulmányokra ráépülő feladatokat, és majd a félév végi dolgozatot sem tudják sikeresen megírni. A félév során megfigyelhető az egyre aktívabb hallgatói részvétel és egyre jobbák a megoldások.

Még a francia nyelvű képzésben alkalmazott esettanulmányos óráimon is jelezték a hallgatók, hogy szívesen vesznek részt ilyen jellegű foglalkozásokon. Aki végig lelkiismeretesen dolgozott, az jó eredményt ért el a vizsgán is.

Ezzel függ össze az esettanulmányok feldolgozásának az a további hasznossága is, hogy erőfeszítést kell tennie a hallgatónak a magyar és az idegen nyelvű órákon is a siker érdekében, nem elég csupán hallgatni a tananyagot, hanem részt kell vennie a folyamatban. Senki sem maradhat kívülálló (ofi. 2009).

A vállalatok szempontjából akkor sikeres az esettanulmányok oktatása, ha segítségükkel gyorsabban be tudnak illeszkedni a hallgatók a vállalati környezetbe, hamarabb alkalmasak lesznek a munkakörükből adódó feladatok ellátására, és a gyakorlat megszerzése után alkalmassá válnak szervező, irányító feladatok ellátására.

Hallgatóink iránt nagy a kereslet annak a szakmai körnek a részéről, akik fuvarozási, szállítmányozási, operatív logisztikai feladatok ellátására keresnek szakképzett munkaerőt.

Évről évre érkezik hozzánk jelzés a vállalatoktól, hogy a Logisztika szakirányon végzettek közül milyen munkakörök betöltésére várnak tőlünk hallgatókat.

Az államvizsga előtt álló hallgatóktól gyűjtjük az információkat, hogy milyen szempontok alapján választották ki őket gyakornoknak, volt-e felvételi beszélgetés, mire terjedt ki, és milyen hiányosságokat tapasztaltak felkészültségükben a gyakorlat ideje alatt. Ezeket az információkat felhasználjuk az új esettanulmányok készítése során. Levontuk a következtetéseket belőlük, és meghatároztuk a továbbfejlesztés főbb feladatait (ofi. 2009).

Az előttünk álló feladatok a továbblépés érdekében

Tapasztalataink, hallgatóink és a vállalatok visszajelzései alapján megfogalmazhatók a legfontosabb feladatok, melyeket a jövőben meg kell oldanunk.

Mint említettem, nem mindig segítettük az esettanulmányok megszerkesztése során hallgatóink többirányú gondolkodásának a fejlesztését. Tehát nemcsak az új esettanulmányok készítése során, hanem a régiak átdolgozásával is arra törekszünk, hogy a gondolkodásra ösztönző kérdésekkel világossá tegyük: többféle megoldás lehetséges, nincs kézenfekvő válasz.

További feladatunk, hogy nagyobb gondot fordítsunk a folyamatok feltárására. Nem elegendő megtanítani egy-egy módszer elsajátítását, mert a munkahelyeken folyamatba építve jelennek meg a problémák. Aki csak egyik vagy másik feladat megoldására képes, de nem ismeri a megelőző és az utána következő feladatokat, az nem tud aktív részese lenni a teljes folyamatnak. Tehát a jövőben olyan új esettanulmányokat kell készíteni, amelyek felismerhetővé teszik a folyamatokat, vagy kifejezetten arra irányulnak, hogy a hallgatók szerkesszék meg a helyes eseménysort a cél elérése érdekében.

A vállalati szakemberektől és volt hallgatóinktól egyéb olyan információkat is kaptunk, amelyek oktatásunk hiányosságaira hívják fel a figyelmet. Idetartozik a földrajzi ismeretek színvonalának emelésére ösztönzés vagy a járművek technikai, rakodási jellemzőinek az ismertetése gyakorlati feladatokba ágyazva. Emellett a gyakorló szakemberekkel ápolott folyamatos kapcsolattartás, a változó igények feltárása és oktatási módszereink folyamatos fejlesztése a záloga a még sikeresebb esettanulmányok készítésének és felhasználásának az oktatásban.

Következtetések, általános tanulságok megfogalmazása

Tapasztalataink, a hallgatói és a vállalati visszajelzések alapján általános tanulságokat tudunk megfogalmazni az esettanulmányoknak az oktatásban történő felhasználására vonatkozóan.

1. Legfontosabbnak tartom annak eldöntését, hogy milyen feladatokra akarjuk a hallgatókat felkészíteni. Minden esettanulmánynak az a célja, hogy a gyakorlatot közelebb hozza a hallgatókhoz, de tisztán kell látnunk, hogy mi az a gyakorlat, amelynek során helyt kell majd állniuk. Az elmélet és a gyakorlat arányát az esettanulmány készítőjének aszerint kell meghatároznia, hogy mi az oktatási intézmény jellege, hol a tantárgy helye a képzési folyamatban, és mi az elvárás a képzésben részt vevő hallgatókkal szemben leendő munkahelyeiken.
2. Az esettanulmány sikeres alkalmazásának másik nagyon fontos előfeltétele, hogy olyan módon szimulálja a valóságot, hogy az a hallgatók számára áttekinthető és világos legyen. A valóságos szituáció minél pontosabb megjelenítésének követelménye azt a kockázatot rejt magában, hogy a hallgató számára túlságosan bonyolult lesz. Az esettanulmány a tanárok nagyon alapos, körültekintő tevékenységének eredménye, és kidolgozása során egyik legnehezebb feladat a nélkülözhetetlen, a valóságot jól megjelenítő, valamint a nélkülözhető, a megértést feleslegesen nehezítő információk különválasztása egymástól.
3. Időben el kell dönteni, hogy milyen felkészültségű és milyen befogadóképességű hallgatói csoporttal kívánjuk feldolgozni az esettanulmányt. A gyengébb csoportok számára az egyszerűbb feladatsor feldolgozása sokkal nagyobb gyakorlati haszonnal jár, mint egy összetettebb, magasabb követelményeket támasztó esettanulmány feldolgozásának erőltetése.
4. A forrásadatok kezelése körültekintő, alkalmazkodó magatartást követel a készítőktől. Az oktatási intézmények messzemenő érdeke a jó kapcsolat megőrzése a forrásadatokat biztosító vállalattal. Ugyanilyen fontos azonban az oktatási intézmények jó hírének a megőrzése is: ha elterjedne a szakmában, hogy az adatok kezelése során nem a forrásadatokat biztosító vállalat kérésének megfelelően járt el, akkor minden más vállalat elzárkózna a továbbiakban a velük való együttműködéstől.
5. Az esettanulmányok felhasználása az oktatásban akkor sikeres, ha a vállalatok visszaigazolják az eredményeket. Nagyon fontos nyomon követni a változó igényeket, és ezeknek megfelelően bővíteni, átdolgozni, korszerűsíteni az oktatásban felhasznált esettanulmányokat. A fejlesztésnek ki kell terjednie a módszerek javítására és a tartalom korszerűsítésére egyaránt.

Az esettanulmányok alkalmazásának az oktatásban egyik legnagyobb előnye, hogy nagymértékben fejleszti a hallgatók egyéni gondolkodását, ezért felhasználásukat ösztönözní, szorgalmazni, erősíteni kell. Gondolataimat az OECD egyik tanulmányának megfogalmazásával kívánom zárni: „Az iskolának talán határozottabb figyelmet kellene fordítaniuk arra, hogy diákjaik maguk irányíthassák és ellenőrizhessék tanulásukat, hogy mindenkinek segítsenek kialakítani azokat a hatékony stratégiákat, melyek nemcsak az iskolai tanulást támogatják, hanem hozzásegítik őket azokhoz az eszközökhöz is, melyekkel az életben később a tanulást irányíthatják” (OECD 2001).

Irodalomjegyzék

- Áts J. – Tátrai A. (1994): *Esettanulmány-gyűjtemény a nemzetközi fuvarozás és szállítmányozás – logisztika témaköréből*. Budapest: Szókratész Kft.
- Áts J. – Tátrai A. (1998): *Esettanulmány-gyűjtemény a nemzetközi fuvarozás és szállítmányozás témaköréből*. Budapest: Külkereskedelmi Főiskola.
- Áts J. – Mosonyiné Ádám G. – Tátrai A. (2004): *Szállítmányozás-esettanulmányok a nemzetközi fuvarozás, szállítmányozás és szállítmányozás-logisztika témaköréből*. Budapest: BGF KKK.
- Áts J. (2011): *Munkafűzet az Anyagi-logisztikai folyamatok szervezése című tantárgyhoz* (összeállítás). Budapest: BGF KKFK.
- Flyvbjerg, B. (2006): Five misunderstandings about case-study research. *Qualitativ Inquiry*, 12(2): 219–245.
- OECD (2001): *Knowledge and Skills for Life*. Paris: OECD, 110.

<http://hu.wikipedia.org/wiki/Esettanulm%C3%A1ny2014.07.0>

<http://www.oktatas-informatika.hu/2011/12/kovacs-ilma-esettanulmany-a-tanulas-uj-modjarol-2011-2014.03.02>.

<http://www.ofi.hu/tudastar/fejleszto-ertekeles/3-fejezet-fejleszto> (2009.) 2014. 03. 02.

http://www.evk.hu/oev/?page_id=142 Dr. Király Mária: Országos esettanulmány-verseny 2014.