

# Dominika Latusek-Jurczak

---

## Studium przypadku jako metoda dydaktyczna

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/4, 125-134

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Dominika Latusek-Jurczak\***

Akademia Leona Koźmińskiego

## STUDIUM PRZYPADKU JAKO METODA DYDAKTYCZNA\*\*

### Streszczenie

W artykule analizowane są możliwości zastosowania i faktyczne funkcjonowanie studium przypadku jako metody dydaktycznej w obszarze nauk o organizacji i zarządzaniu. Przedstawiono cechy studium przypadku jako metody dydaktycznej, co sprawia, że jest ona wyjątkowo cenioną metodą zarówno w prezentacji teorii, jak i praktycznych aplikacjach modeli w naukach o zarządzaniu. Ponadto zaprezentowano warunki efektywnego wykorzystywania studiów przypadku w nauczaniu oraz najczęściej popełniane błędy związane z tą metodą.

**Słowa kluczowe:** studium przypadku, dydaktyka, zarządzanie, praktyka, teoria

### Wprowadzenie

Studia przypadków (*case studies*) są dobrze ugruntowaną w naukach o zarządzaniu metodą badawczą, która wciąż zyskuje na popularności w środowisku akademickim. Ze studiów przypadku korzysta się, w kontekście nauk o zarządzaniu,

---

\* Adres e-mail: [latusek@kozminski.edu.pl](mailto:latusek@kozminski.edu.pl)

\*\* Tekst jest efektem projektu „Źródła kapitału społecznego w praktykach zarządzania organizacjami” realizowanego w Akademii Leona Koźmińskiego i finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu „Lider”.

w trzech zasadniczych celach<sup>1</sup> 1) w celu tworzenia teorii; 2) w celu testowania teorii; 3) na potrzeby szkolenia i doradztwa. Dwa pierwsze obszary związane są z badawczymi zastosowaniami metodologii studium przypadku i są częstym obiektem naukowej refleksji, zarówno w Polsce<sup>2</sup>, jak i zagranicą<sup>3</sup>. Z perspektywy badań empirycznych, studium przypadku jest metodą, w której punkt wyjściowy stanowi podmiot badania<sup>4</sup>. Ma ona szczególne zastosowanie wówczas, gdy projekt ma charakter eksploracyjny, to znaczy zajmuje się nowym tematem, do tej pory mało zbadanym<sup>5</sup>. Wspomniany powyżej obszar trzeci, który obejmuje dydaktyczne zastosowania studium przypadku, jest natomiast rzadko poddawany problematyzacji<sup>6</sup>. Tymczasem obserwacja akademickiej rzeczywistości na kierunkach związanych z zarządzaniem wskazuje, że studium przypadku jest jedną z najczęściej stosowanych (a przynajmniej deklarowanych przez wykładowców) metod dydaktycznych. Tej powszechnej obecności nauczania z zastosowaniem studium przypadku towarzyszy jednak brak jasności co do samego pojęcia oraz brak powszechnie akceptowanego kanonu czym dydaktyczne studium przypadku jest, co często prowadzi do dowolności i doraźności. W efekcie, obok solidnie udokumentowanych i opracowanych źródeł funkcjonują jako „studia przypadków”, na przykład, wycinki prasowe. Nierzadko niemal każde zastosowanie przykładów podczas zajęć prezentuje się studentom jako „*case study*”. Niewątpliwie, studium przypadku, dzięki swoim unikatowym cechom, o których piszę poniżej, jawi się jako metoda najlepiej odpowiadająca potrzebom dydaktyki w zarządzaniu. Wśród wykładowców cieszy się ono opinią bardzo lubianej i praktycznej, a czasami także – niestety – łatwej techniki dydaktycznej. Tymczasem, głosy studentów i słuchaczy wszystkich typów studium, z którymi miałam

---

<sup>1</sup> W. Czakon, *Zastosowanie studium przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Postawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 45–63.

<sup>2</sup> Tamże; I. Koładkiewicz, M. Strumińska-Kutra, *Studium przypadku*, w: *Badania jakościowe*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 1–40.

<sup>3</sup> K.M. Eisenhardt, *Building theories from case study research*, „The Academy of Management Review” 1989, vol. 14, nr 4, s. 532–550; R.K. Yin, *Case study research. Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2007.

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> K.M. Eisenhardt, *Building theories...*

<sup>6</sup> M. Kostera, *Organizacje w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011; M. Kostera, *O zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2014; M. Kostera, *O przedsiębiorczości*, Difin, Warszawa 2014.

okazję spotkać się w swoje praktyce dydaktycznej<sup>7</sup>, każą postawić znak zapytania nad takim stanowiskiem. Z jednej strony bowiem odbiorcy cenią studia przypadków za ich aplikacyjność i zwykle bezpośredni związek z praktyką. Z drugiej strony jednak skarżą się na mało profesjonalne traktowanie studiów przypadku przez wykładowców podczas zajęć dydaktycznych. W artykule zaprezentowano refleksję nad rolą studium przypadku w nauczaniu zarządzania. W szczególności zwrócono uwagę na elementy, które warunkują efektywne wykorzystanie studiów przypadku w praktyce dydaktycznej.

## 1. Czym jest dydaktyczne studium przypadku

Dydaktyczne studium przypadku to „słowne przedstawienie rzeczywistości, które stawia czytelnika w roli uczestnika opisywanej sytuacji”<sup>8</sup>. Studia przypadków mogą różnić się od siebie wielkością, stylem pisania i formą prezentacji, ale wszystkie, w perspektywie dydaktycznej, łączą wspólne cele: „odzwierciedlenie rzeczywistości, przedstawienie sytuacji wraz z jej wszystkimi zawiłościami i trudnościami – włączając w to sprawy nieistotne, kwestie poboczne, nieporozumienia oraz niewystarczającą bądź przytłaczającą ilość informacji”<sup>9</sup>. Najbardziej wpływowym ośrodkiem propagującym nauczanie metodą przypadków w szkołach biznesu jest obecnie Harvard Business School, która prowadzi także największą bazę anglojęzycznych studiów przypadku do dyspozycji wykładowców na całym świecie. Harvardzkie studium przypadku stanowi współcześnie punkt odniesienia dla materiałów dydaktycznych, które aspirują do nazwy *case study*. Biorąc to pod uwagę jasno widać, że większość materiałów prezentowana studentom jako studium przypadku (np. artykuły prasowe, wywiady z menedżerami, krótkie przykłady z praktyki) ma niewiele wspólnego z profesjonalnym dydaktycznym *case study*. Wysokiej klasy studia przypadków są tworzone w celu realizacji konkretnego celu dydaktycznego. Oparte są na badaniach źródeł pierwotnych bądź wtórnych (a także obu typów źródeł). Dzięki tym cechom studia przypadków są, z jednej strony, wiernym odzwierciedleniem

---

<sup>7</sup> Jest to opinia podzielana przez innych dydaktyków, z którymi wspólnie realizujemy projekt budowy bazy studium przypadku w ramach projektu ALK i NCBR, zobacz [www.studiumprzypadku.pl](http://www.studiumprzypadku.pl).

<sup>8</sup> W. Ellet, *The case study handbook. How to read, discuss, and write persuasively about cases*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 2007, s. 13.

<sup>9</sup> Tamże.

rzeczywistości, a z drugiej – niejednoznacznym i ciekawym zadaniem dla rozwiązujących. Dodatkowo, harwardzkim studiom przypadku towarzyszą zawsze tzw. notatki dydaktyczne (*teaching notes*), które zawierają szczegółowe wskazówki dla wykładowcy decydującego się na pracę z konkretnym przypadkiem. Oprócz omówienia celów dydaktycznych, przydatnych modeli i teorii, notatki dydaktyczne stanowią także pomoc o charakterze „operacyjnym” – wskazują, w jaki sposób zarządzać czasem podczas zajęć z przypadkiem, jakie techniki pracy ze studentami zastosować, a nawet jak najefektywniej wykorzystać pomoce dydaktyczne, takie jak np. tablice i rzutniki.

## 2. Wiedza i umiejętności

Z perspektywy dydaktyki warto pamiętać, że wiedzę, istotną w edukacji menedżerów, można podzielić, za Polanyim<sup>10</sup>, na jawną (taką, którą można spisać i przekazać) i ukrytą (przekazywaną tylko poprzez doświadczenie) lub, posługując się nowszą terminologią Evansa<sup>11</sup>, na „wiedzę o” (teoretyczną) oraz „wiedzę jak” (praktyczną). Na rysunku 1 zaprezentowano dylematy, przed jakimi staje w tym kontekście kształcenie w obszarze zarządzania.

Podejście zrównoważone, które umożliwia właśnie stosowanie metody studium przypadku pozwala pogodzić przekazywanie wiedzy z rozwijaniem umiejętności i znajduje się na przecięciu osi przedstawionych na rysunku.

Praca metodą studium przypadku nie tylko daje studentom wiedzę, ale przede wszystkim rozwija umiejętności, kluczowe zarówno z punktu widzenia rozwoju podczas studiów i zdobywania nowych informacji, jak i pracy zawodowej. Wśród tych umiejętności można wymienić:

- analizowanie danych,
- myślenie diagnostyczne – analiza problemów i poszukiwanie ich źródeł w ujęciu systemowym, to znaczy identyfikacja powiązań, przyczyn i problemów,
- stosowanie teorii,

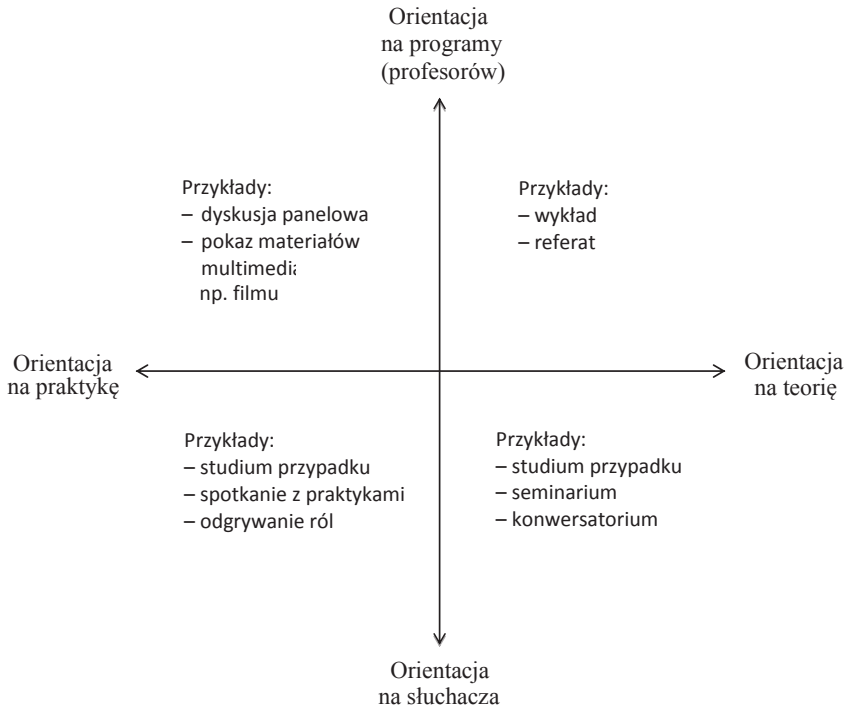
---

<sup>10</sup> K. Polanyi, *Tacit knowledge: Its bearing on some problems in philosophy*, „Review of Modern Physics” 1962, nr 34 (4), s. 601–616.

<sup>11</sup> Ch. Evans, *Managing for knowledge: HR's strategic role*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA 2003.

- myślenie krytyczne – sortowanie informacji, oddzielania informacji istotnych od mniej ważnych, priorytetyzowanie, czytanie „między wierszami”,
- twórcze myślenie – osiągame przede wszystkim dzięki właściwej dla studium przypadku nieoczywistości i wielości rozwiązań

Rysunek 1. Dylematy w kształceniu w obszarze nauk o zarządzaniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Praktyka zarządzania – studia przypadków*, red. W. Olejniczak, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002..

Studium przypadku ma ogromny potencjał w edukacji menedżerskiej, ponieważ ukazuje rzeczywiste sytuacje biznesowe w pełnej ich złożoności, wskazując na uwikłania kontekstowe i zależności od różnego rodzaju procesów społecznych, jak i działań aktorów<sup>12</sup>. Zwykle angażuje emocjonalnie rozwiązujących, ponieważ

<sup>12</sup> Ch. Grey, *Reinventing business schools: the contribution of critical management education*, „Academy of Management Learning & Education” 2004, nr 3 (2), s. 178–186; M. Kostera, *Organizacje w praktyce...*

dobrze skonstruowane studium przypadku przedstawia skonfliktowane ze sobą opinie na temat problemów, z którymi rozwiązujący mogą się utożsamić. Studia przypadków stanowią niepowtarzalną możliwość, przy pozostaniu w uczelnianej sali wykładowej, na połączenie obu rodzajów wiedzy oraz kształtowanie kluczowych umiejętności zarządczych. Dzieje się to poprzez angażowanie studentów w rozwiązywanie, w ramach zajęć z zastosowaniem metody studium przypadku, sytuacji problemowych zaczerpniętych z praktyki i stawianie ich przed wielowymiarowymi dylematami zaczerpniętymi z rzeczywistości.

### **3. Problemy w nauczaniu metodą studium przypadku**

Studium przypadku pozornie jawi się jako łatwa w stosowaniu metoda dydaktyczna. W rzeczywistości jednak jego pełne wykorzystanie nie jest zadaniem prostym. Wśród pułapek związanych z wykorzystywaniem studium przypadku na zajęciach można wymienić następujące zagadnienia:

1. Zapominanie o kontekstowości studium przypadku. Ze względu na to, że studium przypadku opisuje jednostkową sytuację organizacyjną, nie można w sposób prosty przenosić rozwiązań wypracowanych w ramach jednej analizy w inny kontekst. Brak uwrażliwienia słuchaczy na ten fakt może prowadzić do błędnych ocen o bezużyteczności stosowania studiów przypadku.

2. Dążenia do jednego prawidłowego rozwiązania. Błędne jest planowanie „właściwego” rozwiązania studium przypadku i dążenie do poprowadzenia studentów jednym ustalonym tokiem myślenia. Dobrze skonstruowane studia przypadków nie mają jednego dobrego rozwiązania, podobnie jak rzeczywiste problemy. Podobnie studia przypadków nie mają również jednego, z góry założonego najlepszego sposobu analizy. Pracę dydaktyczną ze studium przypadku powinna cechować ekwifinalność – do rozwiązania (a w zasadzie wielu rozwiązań) można dochodzić różnymi ścieżkami analizy.

3. Brak przygotowania i scenariusza zajęć. Wielowątkowość i wielość możliwości rozwiązywania studium przypadku nie oznaczają, że można być do niego nieprzygotowanym, ponieważ studenci i tak z nim sobie w lepszy lub gorszy sposób poradzą. Wręcz przeciwnie – wymaga ono zwykle więcej przygotowań niż tradycyjne rozwiązywanie zadań albo wykład na określony temat. Zajęcia dydaktyczne

mają z góry zaplanowany cel i to jemu należy podporządkować pracę z wybranym studium przypadku. Pomocą w planowaniu zajęć służy zwykle notatka dydaktyczna, w której inni wykładowcy dzielą się swoimi doświadczeniami z prowadzenia zajęć z wykorzystaniem określonego przypadku.

4. Brak profesjonalnych studiów przypadku. Traktowanie studiów przypadku tłumaczonych z zagranicy jako źródeł w pracy dydaktycznej powinno cechować się dużą ostrożnością. Zagraniczne studia przypadku tłumaczone na język polski często tracą swoją atrakcyjność przez wyrwanie ze specyficznego kontekstu instytucjonalnego i kulturowego. Czasami, szczególnie gdy analizowane są zagadnienia „twarde” (np. związane z rozwiązaniami prawnymi, finansami), mogą one wręcz prowadzić do nabycia wiedzy bezużytecznej lub szkodliwej w innym kontekście. Bezrefleksyjne używanie takich studiów przypadku wpływa też na kształtowanie opinii o nich jako narzędzia efekownego a wręcz efekciarskiego, ale nieniosącego zbyt wiele użytecznych treści. Brak dostępności profesjonalnych studiów przypadku w języku polskim oraz brak edukacji wykładowców na temat ich należytej jakości powoduje także, że mianem „studium przypadku” określa się wszelkie przykłady z praktyki.

Efektywne stosowanie studium przypadku podczas zajęć dydaktycznych wymaga od wykładowcy umiejętności związanych z moderowaniem dyskusji, ponieważ dobre studia przypadków angażują słuchaczy emocjonalnie – mogą powodować konfrontacje opinii i zaangażowane dyskusje. Dodatkowo, metoda ta wymaga otwartości i tolerancji w zakresie możliwego scenariusza przebiegu zajęć. Wynika to z faktu wielości możliwych rozwiązań studium przypadku oraz indywidualnej charakterystyki każdej grupy. Ze względu na to, że zajęcia z zastosowaniem metody studium przypadku mają charakter interaktywny, ich przebieg jest często trudny do zaplanowania w sposób chronologiczny (choć możliwe – i jak najbardziej zalecane – jest planowanie problemowe). Pełne wykorzystanie studium przypadku wymaga zwykle precyzyjnego przygotowania zajęć. Pomocą w tym procesie są notatki dydaktyczne towarzyszące profesjonalnym studiom przypadku, które wskazują na możliwe zastosowania przypadku, problemy do analizy i sposoby ich omawiania na zajęciach. Notatki dydaktyczne są przed udostępnieniem testowane na zajęciach, przez co wskazują także na potencjalne zagrożenia związane z ich używaniem.



## Podsumowanie

Studium przypadku jest wartościowym narzędziem dydaktycznym. Daje szansę zdobywania zarówno wiedzy jawnej, jak i utajonej oraz rozwoju umiejętności kluczowych w praktyce zarządzania. Dla wykładowcy ważne ponadto jest, że studium przypadku można wykorzystywać w zasadzie bez końca. Nie ma ono jednego właściwego rozwiązania, zatem nie istnieje zagrożenie przedawnienia problematyki czy przekazania przez jednych studentów rozwiązania innym. Unikatowość każdego rozwiązania studium przypadku powoduje, że kopiowanie jest bardzo łatwo zauważalne dla zaangażowanego wykładowcy. Z perspektywy łączenia teorii i praktyki, studia przypadku zasługują na uwagę z następujących względów:

1. Pracę z grupami studenckimi metodą studium przypadku można prowadzić na wiele sposobów. Jednym z najbardziej efektywnych podejść jest łączenie zadań indywidualnych z projektami grupowymi. Można także stosować uzupełniająco pisemne formy wypowiedzi (np. raporty, eseje) oraz prezentacje, co sprzyja rozwiązywaniu umiejętności komunikacji, zarówno pisemnej, jak i w sytuacjach publicznych oraz umiejętności pracy zespołowej.

2. Studia przypadków doskonale się nadają do łączenia zajęć teoretycznych z zapraszaniem gości z praktyką – tworzą one naturalne forum wymiany myśli i umożliwiają twórcze dyskusje. Jednocześnie, umożliwiają dwukierunkowy transfer wiedzy (w przeciwieństwie do np. wykładów gościnnych praktyków na uczelniach). Praktycy rzucają nowe światło na rozwiązywane przez studentów problemy i na bieżąco korygują analizę o perspektywę praktyki. Studenci natomiast są dla gości źródłem nieszablonowego spojrzenia na problemy i mogą zainspirować nowatorskie rozwiązania.

3. Studia przypadku są doskonałą platformą wskazującą na wzajemne przenikanie się praktyki i teorii w zarządzaniu. Dają one możliwość ukazania, na praktycznym przykładzie podczas analizy studium przypadku, aplikacyjności różnych modeli i teorii, a także efektów ich zastosowań (np. osiąganie różnych rozwiązań przy zastosowaniu różnych narzędzi teoretycznych do analizy tego samego problemu).

Wyzwaniem pozostaje edukacja w zakresie pożądanej jakości dydaktycznych studiów przypadku obu stron zaangażowanych w proces dydaktyczny – słuchaczy oraz prowadzących zajęcia. Problemem w warunkach polskich pozostaje także brak

autentycznych, zakorzenionych w polskich realiach studiów przypadku. Ostatnie publikacje pod redakcją Moniki Kostery<sup>13</sup> częściowo zaczynają zapełniać tę lukę. Powstająca polska baza studiów przypadku dla nauk o zarządzaniu ([www.studium-przypadku.edu.pl](http://www.studium-przypadku.edu.pl)) w przyszłości zapewni dostęp do profesjonalnych, przygotowanych przez doświadczonych wykładowców studiów przypadku wraz z notatkami dydaktycznymi.

## Literatura

- Czakon W., *Zastosowanie studium przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, w: *Postawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.
- Eisenhardt K.M., *Building theories from case study research*, „The Academy of Management Review” 1989, vol. 14, nr 4.
- Ellet W., *The case study handbook. How to read, discuss, and write persuasively about cases*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 2007.
- Evans Ch., *Managing for knowledge: HR's strategic role*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA 2003.
- Grey Ch., *Reinventing business schools: the contribution of critical management education*, „Academy of Management Learning & Education” 2004, nr 3 (2).
- Koładkiewicz I., Strumińska-Kutra M., *Studium przypadku*, w: *Badania jakościowe*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Kostera M., *Organizacje w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011.
- Kostera M., *O zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2014.
- Kostera M., *O przedsiębiorczości*, Difin, Warszawa 2014.
- Polanyi K., *Tacit knowledge: Its bearing on some problems in philosophy*, „Review of Modern Physics” 1962, nr 34 (4).
- Praktyka zarządzania – studia przypadków*, red. W. Olejniczak, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
- Yin R. K., *Case study research. Design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2007.

---

<sup>13</sup> M. Kostera, *O zarządzaniu...*; M. Kostera., *O przedsiębiorczości...*

## CASE STUDY METHOD IN MANAGEMENT EDUCATION

### Abstract

The text analyses options for using case study in teaching in management and organization science, as well as reflects upon the method's current applications. Some features of case study are presented to illustrate the fact that it is a particularly useful method both for presenting theories and discussing practical examples using scientific models. Moreover, the text discusses the conditions of using cases effectively as well as most common mistakes and problems encountered by management teachers practicing case study method.

*Translated by Dominika Latusek-Jurczak*

**Keywords:** case study, teaching, management, practice, theory

**JEL Codes:** A29, B40