

# 경영사례 작성(writing) 및 교수(teaching)법에 관한 연구\*

김 영 수\*\*

본 논문은 경영사례교육에 필요한 사례작성법과 교수법에 관한 내용을 조사·분석하여 국내 현실에 맞는 방법론을 제시하였다. 전반부에 경영교육에서의 사례기법 도입배경, 사례정의, 사례 유형 등을 다루고 있으며, 본문에서는 크게 사례작성법과 교수법의 2부분으로 나누어 연구되어졌다. 사례작성법은 사례출처, 단서설정, 초기접촉, 자료수집, 작성, 공개와 위장, 강의노트작성, 편집 및 교정 등의 8단계 사례작성 절차를 제시하고 각 단계에서의 추진방법을 기술하였다. 특히, 사례 내용구성에 있어서는 개시문, 회사소개, 소개배경, 사건묘사, 대안제시, 맺음말 등의 5가지 구성요소를 제시·기술하고 있다. 한편, 사례교수법에 있어서는 수업전 단계, 사례교육진행단계, 수업후 평가 및 피드백 등의 3단계로 구분하여 각 단계에서의 다루어져야 할 내용과 주의사항 등이 상세히 분석되어졌다.

## 1. 서론

정보기술의 발달과 지식중도의 지식정보화사회로 빠르게 이전하면서 최근 기업경영환경은 새로운 국면을 맞고 있다. 기존의 산업간 업종간 경계가 허물어지고, 제조업과 서비스업이 결합되는 가 하면, 생산자와 소비자의 구분이 없어지며, 경쟁과 협력이 상존하는 등 과거와는 전혀 다른 경영 방식과 패러다임의 변화가 전개되고 있다. 이러한 예측불허의 빠른 환경변화는 기업경영자나 근로자들에게 과거와는 다른 새로운 경영능력이 절실히 요구되고 있다. 즉, 폭증하는 정보나 지식을 정형화된 패턴에 따라 문제를 신속히 처리하는 정보처리능력 보다는 지식을 신속하게 흡수할 수 있는 학습능력과 스스로 문제를 발견하고 해결해나가는 창조적 능력이 그 어느 때보다 중요해진 것이다.

그러나, 이러한 학습능력이나 정보창조능력이 국내 경영자들이나 근로자들에 있어 극히 취약한 것이 현실이다. 그 원인을 여러 곳에서 찾을 수 있겠으나, 본 연구자는 국내 대부분의 대학들

\* 본 논문은 숭실대학교 BK21-EnSB 사업단의 연구지원에 의해 작성되었음

\*\* 숭실대학교 경상대학 벤처중소기업학부 교수

이 주로 활용하고 있는 주입식 혹은 전달식 교육방식이 이러한 능력들을 길러내지 못하는 주요 원인으로 지적하고 싶다. 더욱이, 이러한 교육방식은 경영교육에도 그대로 적용되어 국내 경영교육의 경쟁력을 떨어뜨리고 있는 것이 현실이다. 즉, 경영학도들은 대학에서 학습한 각종 경영이론이 실제 경영환경에서 어떻게 활용되는지에 대한 현실적 이해가 부족하다 보니 실제 졸업 후 취업현장에서의 직업능력(Job Capability)에 있어서도 경영학 전공자들이 타 영역을 전공한 사람들과 전혀 차별화가 되지 못하는 것이다.

이러한 문제점들로 인해 그 동안 경영학계에서는 전달식 교육방식의 한계에서 벗어나 새로운 돌파구를 찾고자 하는 자성의 목소리가 있어 왔고, 일부 대학과 연구자들을 중심으로 새로운 교육 방법을 찾고자하는 꾸준한 노력이 경주되어 왔다. 그러한 노력들 중 가장 대표적인 것이 경영교육에의 사례학습방식(Case Study Method)의 도입이었다. 본 연구자도 기존의 강의식 교육이 안고 있는 문제점들을 CASE STUDY 기법을 통해 많은 부분 해결할 수 있다고 본다. 실제 미국 내 약 3600개 이상의 경영대학들의 커리큘럼은 50%이상이 사례교육기법을 도입하여 교육생들이 실제 기업들의 사례분석을 행하게 함으로써 자신의 분석과 견해를 수업 내로 가지고 들어와 적극적으로 수업참여를 유도하여 '교육생들간 혹은 교수와 교육생간의 쌍방향 커뮤니케이션이 이루어지는 학습과정'을 통해 학습능력이나 정보창조능력을 함양하고 있다(Bennett et al 1978).

그러면, 이러한 경영사례교육이 왜 국내 일부 대학을 제외하고는 활성화되고 있지 못하는가? 본 연구자의 판단으로는 국내 경영대학들이 경영사례교육의 중요성을 충분히 인지하지 못하거나 혹은 사례교육을 실시하기에는 열악한 물리적 시설여건에도 문제가 있겠지만, 더욱 문제가 되고 있는 것은 교수나 교수들이 실제 경영교육에 필요한 사례를 어떻게 작성해야 하는지, 그리고 개발 되어진 경영사례로 어떻게 수업을 진행해야 하는지에 대한 사례교육의 방법론에 대한 이해부족에 있다고 본다. 이에 본 연구는 국내의 사례교육 관련 자료 및 연구자의 미력한 사례교육의 경험을 바탕으로 경영사례 작성과 교수 방법에 관한 내용(contents)과 과정(process)을 다루고자 한다.

## 2. 사례교육의 개요

### 2.1 사례교육의 발전배경

사례교육기법은 주로 법학이나 의학분야에서 그 유래를 찾아 볼 수 있다(Reynold 1978). 사회과학분야나 의학분야에서는 똑 같은 사건이나 환자의 상태란 존재하지 않기 때문에 판례나 임상경험이 매우 중요하게 되었고 자연스럽게 사례교육이 이들 학문분야의 중요한 교육방법으로 자리를 잡았다. 경영학분야에는 1910년 하버드 대학에서 당시 경영대학 학장이었던 GAY와 Copeland 교수에 의해 최초로 적용되었다. 당시 기업경영자가 강의실로 초빙되어 그들이 겪었던 경영사건과

문제점을 제시하고 이러한 문제점들을 학생들이 분석하는 방식으로 수업이 진행되었던 것이 그 반응과 효과가 탁월하여 정규과정에 사례교육을 도입하였으며, 1921년에는 Copeland교수의 사례집이 출간되면서 사례교육이 전국적으로 확산되었고 2차 세계대전 이후 미국식 경영방식의 세계적 확산과 때를 같이 하여 사례교육을 포함한 경영교육방식이 유럽과 일본으로 빠르게 전파되게 되었다. 현재는 전세계적으로 7개의 대표적인 Case Clearing House에서 전세계 경영대학들에게 사례를 공급하고 있는 실정인데, 미주지역의 Harvard University, Stanford University, University of Pensilvania, University western Ontario가 있으며 일본의 Keio University, 그리고 유럽의 INSEAD와 ECCH 등이 그것이다.

국내에서도 1958년 미국국제협력기구 프로젝트가 시작되면서 포드카네기재단이 추천한 새로운 경영학 교과과정이 우리 나라에 도입되면서 사례연구방법이 소개되었고(서울대 경영사례워크숍자료집 1996), 현재는 한국경영학회 경영사례연구원과 서울대 경영사례연구센터가 국내 사례교육 활성화를 주관·발전시키는 대표적인 기관들이다.

## 2.2 경영사례의 종류와 정의

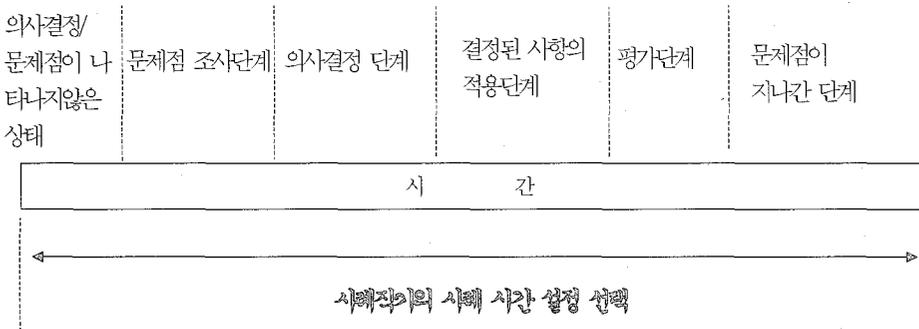
사례교육에 활용되고 있는 사례종류는 하바드식 방식, 소사례방식, Incident Process방식, 경과사례방식, 행동사례방식, In-Basket방식, 그리고 시뮬레이션이나 비즈니스 게임과 같은 전자프로그램 방식의 다양한 사례 형태와 특성을 가지고 있다. 특히, 최근에는 IT 기술을 활용한 멀티미디어 사례들도 수업에 활용되고 있는 실정이다(표 1). 그러나, 본 연구에서는 경영사례교육에서 전세계적으로 가장 광범위하고 일반적으로 사용되어지고 있는 하바드식 경영사례기법에 국한하여 분석하고자 한다.

표 1. Case Method의 종류

종류	내용
하바드식 방식	복잡한 배경을 내포한 중·장문의 내용
소사례 방식	MTP사례와 같은 단문의 사례
Incident Process	간략한 사례제시 후 상황진행에 따라 추가정보제시
경과사례방식	시간의 흐름에 따라 사례를 분할하여 제시
행동사례방식	Role Play를 통한 사례제시
In-Basket방식	미결서류, 전화메모 등의 현안업무처리
기타	Simulation, Biz Game, 멀티미디어 사례 등

하바드식 경영사례(이하 경영사례라도 칭함)는 다른 사례방식과는 엄연히 구별되는데, 소위 "경영자가 현실에서 직면하는 문제 및 해결에 관한 의사결정을 기술해 놓은 것"으로 정의될 수

있다(Leenders et al 1978). 즉 경영사례는 다음의 4가지 구성요소를 가지고 있어야 한다. 첫째, 사례는 경영자의 관점(manager's perspective)에서 본 것이다. 일반사례가 제 3자의 입장이거나 나레이터가 등장하여 사례를 전개하는 것과는 달리 경영사례는 주인공이 있어야 하며 그 주인공이 바로 경영자인 것이다. 즉, 사례의 소재를 겪은 경영자의 관점에서 사례가 전개된다는 것이다. 둘째, 사례는 현실(real world)에 관한 것이다. 경영사례는 가상의 사건을 허구로 작성되어져서는 안 된다. 실제로 벌어졌거나 현재 진행되고 있는 사례를 소재로 해야 한다는 것이다. 셋째, 사례는 문제해결(Problem-solving)에 관한 것이어야 한다. 일반적인 사례는 사건의 핵심부분만 조망하여 기술하거나 혹은 사건의 발단부터 문제해결 과정, 그리고 결과까지 기술되는데 비해 경영사례의 구성은 경영자들이 해결해야 할 문제들이 사례에 기술되어져 있어야 하며 특히, 독자들이 문제를 직접 풀어볼 수 있도록 하기 위해 그림 1에서와 같이 이미 해결된 문제라도 사례작가가 사례의 전체과정에서 일정시점을 잘라 그 직전 상황까지만을 기술하고 이후의 결과와 사후처리는 사례본문에 나타나지 않고 교안(teaching Note)에 기술되는 것이 일반적인 형태이다. 예를 들어 사건의 시간적 전개에서 의사결정 단계까지만을 보여줄 수도 있고, 혹은 평가단계까지 기술할 수도 있다. 그 판단은 사례의 소재나 교육목적을 고려하여 가장 적절한 시점을 정할 수 있다.



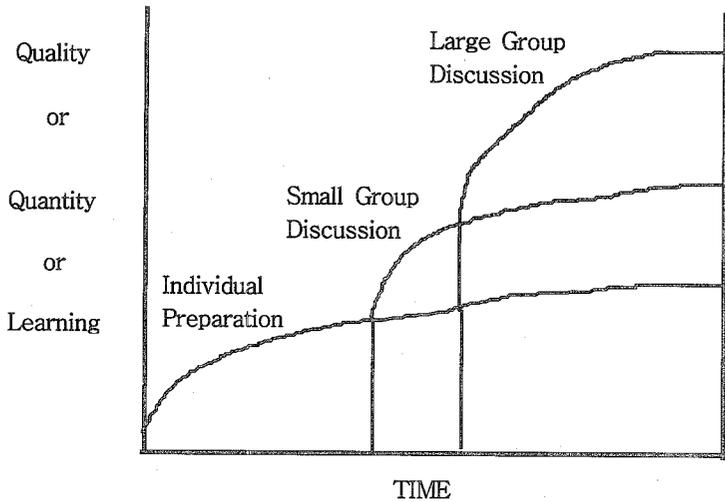
<그림 1> 사례소재의 시간적 전개과정

마지막으로 사례는 기술(description)된 것이어야 한다. 사례 작성자는 사례의 내용전개에 자신의 감정이나 판단을 주관적으로 개입하여서는 안되며, 특히 독자들은 사례의 기술되어진 내용을 통해 사건을 이해하고 분석이 가능하다. 그러므로 사례에는 충분한 정보제공과 토의거리가 제공되어야 한다.

## 2.4 사례교육의 특징과 차별성

사례교육은 전달식 강의교육 방식과는 차별적인 특성을 가진다. 피교육생들의 적극적인 토론에의 참가로 대화의 기술(Communication Skill)을 개발시킬 뿐만 아니라, 피교육생들의 수업참여

도(Class Participation)를 높일 수 있다. 또한 실제 사례를 통한 교육이 이루어짐으로써 수업흥미를 높일 수 있으며 복잡한 기업환경의 이해를 높일 수 있다. 무엇보다도 가장 중요한 것은 <그림 2>에서와 같이 소그룹 혹은 대그룹토론을 통하여 동료들간의 하나의 상황이 관점의 차이에 의해 다양한 대응방법이 나올 수 있다는 것을 이해함으로써 문제해결 및 접근방법에 대한 상호학습을 극대화하는데 할 수 있다는 것이다(Argyris 1980).



<그림 2> 사례교육을 통한 학습량과 질의 관계

자료: Case Research: The Case Writing Process, Leender et al 1978

그 이외에도 사례교육의 장점을 정리하면 다음과 같다.

- ◎ 실제의 이야기로서 읽기가 재미있음.
- ◎ 실제 경영적인 것에 중점이 주어짐
- ◎ 경영활동의 결과뿐만 아니라 과정도 보여줌.
- ◎ 교육생들을 실제 의사결정의 주체가 되는 경영자의 입장에 서게 함.
- ◎ 사례에서는 가능한 한 차선택까지 고려하도록 되어 있음.
- ◎ 여러 가지요소들을 상호연결 시키는 능력을 기를 수 있게 함.
- ◎ 교육생들을 수업시간에 능동적으로 참여시킴.
- ◎ 사례토의를 통해 교육생 스스로 자신에 대한 재평가를 할 수 있음.
- ◎ 정곡을 찌르는 질문능력을 배양할 수 있음.

### 3. 경영사례 작성법

본 연구에서는 Leender(1978)의 사례작성모델을 바탕으로 저자의 사례작성경험을 결합하여 < 그림 3>과 같은 8단계의 사례작성법을 제시한다.

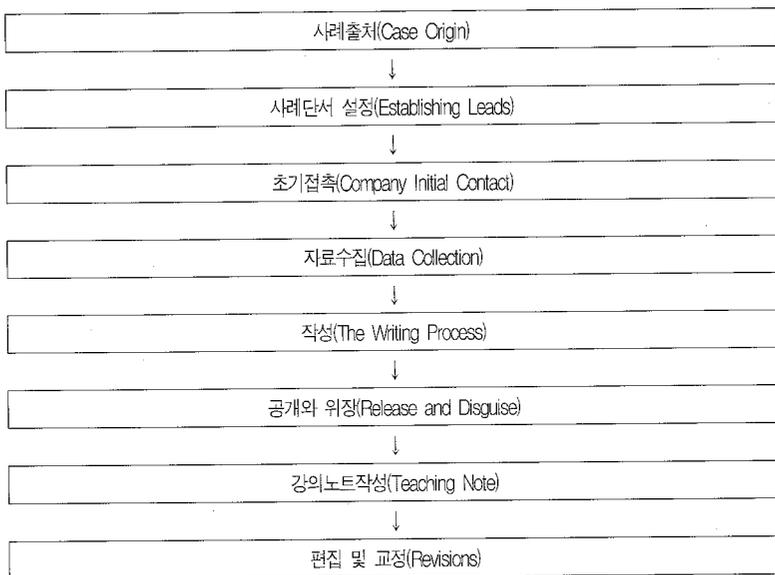
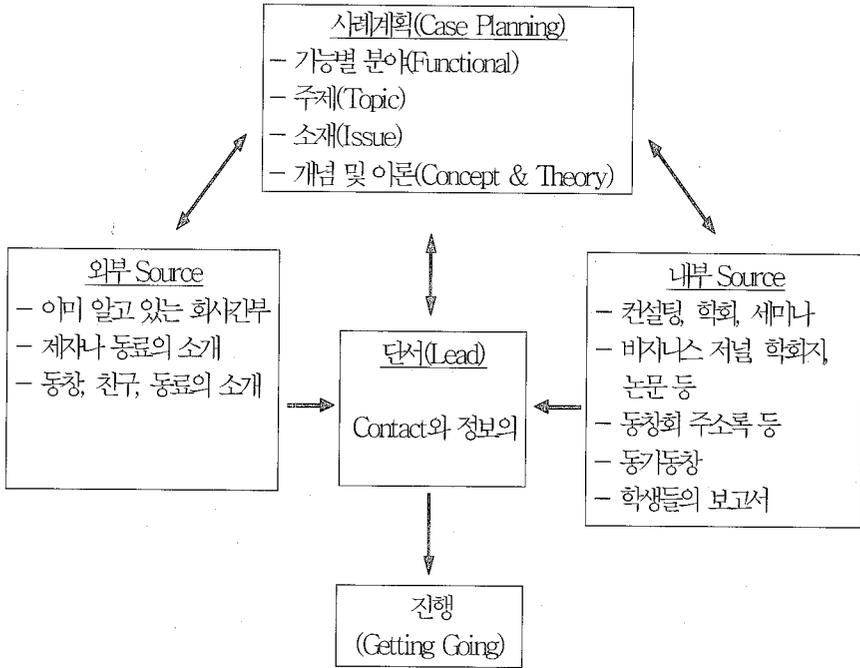


그림 3. 사례작성의 단계

#### 3.1 사례의 출처

사례작성의 최초 단계는 교육목적에 부합되고 교육생들로 하여금 흥미를 유발할 수 있는 사례단서(Lead)를 이끌어 내는 것이다. '어떤 종류의 사례를 찾고 있는가?'라고 질문을 던진다면 사례작성자는 교육목표에 부합하는 구체적인 생각을 말할 수 있을 정도로 준비를 해야한다. 이를 위해서는 크게 3가지의 원천(source)을 통하여 가능할 것이다. 첫째, 사례작성계획이다. 즉, 사례작성에 들어가기 전에 왜 사례를 작성하려고 하며 그것을 어떻게 활용할 것인지에 대한 내용을 명확히 하게 되면 어떤 사례소재를 개발해야 하고 어떻게 접근할 것인가가 분명해진다. 그 이유는 사례의 목적과 활용분야에 따라 사례소재와 사례구성은 전혀 다르게 작성될 수 있기 때문이다. 예를 들어, 재무나 회계분야에서 활용될 사례는 회계 및 재무 정보 등 객관적인 수치자료 수집과 분석에 초점이 맞추어진다면, 인사 및 조직분야의 사례의 조직원간의 심리적 갈등과 역학관계 등의 묘사가 중요할 것이다.



<그림 4> 사례출처 Source와 과정

그러므로 사례작성 전에 사례의 목적, 활용분야, 그리고 사례교육을 통한 기대효과 등을 명확히 하여야 한다. 그런 다음 사례를 쓰려고 하는 교과목과 그 과목을 이수할 대상 학생의 타입을 파악하여야 한다. 특정 교과목을 생각하고 있지 않다면, 개론 수준의 기본과목이라고 가정할 수 있다. 그런 다음 작성자가 생각하고 있는 그 과목의 주요 목표를 간략하게 기술할 수 있다. 즉 사례작성자가 사례가 적용될 교과목 내용의 맥락에서 볼 때, 교육생들이 처할 수 있으며 접해야 된다고 생각되는 적어도 5-6가지 정도의 경영상황을 적어보도록 하는 것이 중요하다. 개념적인 편에서가 아니라 의사결정이라는 측면에서 도출되어야 한다. 예컨대, 동기부여는 하나의 개념이나 동기가 부족한 사람을 해고하려는 상황은 의사결정이다. 재고는 하나의 개념인 반면에 적정 재고를 유지하기 위해 공정크기를 결정하는 것은 의사결정이다. 손익분기점은 하나의 개념이고 손익분기점을 초과키 위해 상품가격을 올리는 것은 의사결정이다. 이렇게 사례계획을 세우거나 혹은 학계 내·외부의 Source를 활용하여 사례출처를 확정할 수 있다

### 3.2 초기접촉(Company Initial Contact)과 자료수집

이렇게 사례의 소재 및 출처가 확정되면 다음단계로 관련 자료를 수집하기 위한 초기접촉이 이루어져야 한다. 이 단계에서 고려해야 할 것은 사례 출처를 가지고 있는 회사의 협조를 얻기 위해 사례작성이 회사에 어떠한 도움을 주는지 명확히 하고 설명할 필요가 있다(Harris, 1975). 주로 회사측에 제시할 수 있는 이점은 사례개발을 통한 회사의 홍보효과, 자료정리(Documentation), 객

관적인 진단(Objective Analysis), 그리고 회사 경영 발전(Management Development)에의 기여 등이 있을 수 있다. 이 단계에서 흔히 저지를 수 있는 실수를 막기 위해서는 몇 가지 우선적 준비사항(Preliminary Preparations)이 있다. 이미 누군가가 최근 그 회사에 사례를 쓰기 위해 접촉이 있었는가를 확인해야 하고, 사전 약속 없이 회사를 방문하는 것은 절대 금물이며, 면담 이전에 가능한 철저하게 대상회사와 면담 대상자를 조사할 필요가 있다. 이렇게 하여 초기 접촉을 통해 사례 개발 회사의 경영자와 접촉하게 되면 인터뷰를 위해 <표2>와 같은 사항을 고려하여 질문할 필요가 있다.

<표 2> 초기접촉 인터뷰시 고려사항

	면담전(Before The Interview)		면담중(During The Interview)	
	준비사항(Preparation)	도입(Introduction)	실행(Execution)	결론(Conclusion)
업 무 (Task)	<ul style="list-style-type: none"> <li>다음과 같은 정보수집                             <ul style="list-style-type: none"> <li>대상 회사</li> <li>면담 대상자</li> <li>관련 산업</li> <li>사례필요성에 대한 정의</li> <li>명함/Fax번호 교환</li> <li>사례 견본</li> <li>교과목 Outline</li> <li>사례작성 단계에 대한 간단한 설명서(Brochure)</li> <li>잠정적 사례단서에 대한 질문 목록</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>상호 소개</li> <li>방문 목적</li> <li>일정</li> <li>사례작성과정의 정상단계 설명</li> <li>대외비 사항</li> <li>공개/위장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>어떤 사례기회가 존재하는가?</li> <li>그것의 Story가 어떤 것인가?</li> <li>누가, 무엇을, 언제, 어디서, 어떻게, 왜?</li> <li>정보를 얻기위해 준비한 질문목록을 이용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다음 단계는 무엇인가?</li> <li>Follow-up을 위해 누가 누구를 접촉해야 하나?</li> <li>주소, 전화/Fax#요청</li> <li>방문전화를 준 것에 대해 감사표시</li> </ul>
결 정 (Decision)	<ul style="list-style-type: none"> <li>특정한 사례소재가 필요한가 또는 보다 광범위한 소개가 사용되어야 하는가?</li> <li>어느정도 준비가 필요한가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>반응이 다음 단계로 넘어 가기에 충분한 정도로 호의적인가?</li> <li>올바른 사람과 면담을 하고 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>의도한 교육목표와 그 경영상황과 상통하는가?</li> <li>이것이 좋은 사례가 될 수 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Follow-up을 위해 얼마나 기다려야 하는가?</li> <li>어떻게 Follow-up할 적절한 사람을 접촉할 것인가?</li> </ul>
허 점 (Pitfalls)	<ul style="list-style-type: none"> <li>과다준비-답변을 준비</li> <li>준비 미비-목적과 기대되는 사항을 숙지하지 못함</li> <li>-컨설턴트로써가 아닌 사례작가로써의 역할을 망각</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>해결책 강요</li> <li>비현실적 기대치</li> <li>경청하지 않음</li> <li>비적합 대상자의 인터뷰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육목적에 따르지 않음</li> <li>일정을 따르지 않음</li> <li>결론으로 성급한 요약</li> <li>질문을 던지는 대신답변함</li> <li>경청하지 않음</li> <li>첫번째 너무 많은 정보를 얻으려 함</li> <li>훌륭한 사례가 존재하는 지를 결정할 만큼 충분한 정보를 얻지 못함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>그저 준비없이 사례를 위한 면담이 끝나도록 방관하는 것은</li> <li>- 상대방의 기분을 상하게 하거나</li> <li>- 오해를 불러 일으키거나</li> <li>- 준비되어 있지 않은 다음 단계로 성급히 넘어가는 오류를 가져올 수 있다</li> </ul>

### 3.3 자료수집(Data Collection)

그림 5에서와 같이 초기접촉을 통하여 인터뷰를 하게 되면 인터뷰 후 회사관련 2차 자료를 수집할 필요가 있는데 회사 카탈로그, Annual Report, 조직도 등을 수집할 수 있다. 이렇게 수집되어진 자료는 공개되어졌거나 공개되지 않은 회사의 자료, 회사 내 공식문서로서 대외비 자료, 회사 내 문서화되지 않은 자료, 구할 수 없는 자료 등을 구분하여야 하며, 특히 각 구성부문의 수집된 자료와 수집해야할 자료의 구분을 명확히 할 필요가 있다(Dooley et al 1977). 이러한 과정이 필요한 이유는 사례초안 작성 후 위장과 공개단계에서 필요하다. 여기서 구하지 못한 자료

를 향후 추가로 구한다는 가정에서 사례작성을 할 경우 본 연구자의 경험으로 볼 때 시간이 흘러도 결국 구하지 못하여 사례구성에 있어 치명적인 허점으로 남게 되거나 미완성사례로 끝나는 경우가 허다함으로 구하지 못한 자료를 사례의 주요한 부분으로 구성하는 것은 피할 필요가 있다.

사례구성	필수자료	
	준비된 자료	수집해야 할 부가자료
개사문 일반적인 회사배경 (조직, 생산품, 위치, 서비스, 역사, 재정상황)	1	1
	2	2
구체적인 문제점 의사결정 사항	1	1
	2	2
구체적인 관심분야 (마케팅, 재무, 생산관리 등)	1	1
	2	2
대안제시 (선택적업)	1	1
	2	2
결론 (시간의 간박성 테드라인 등)	1	1
	2	2

<그림 5> 일반적인 사례구성과 자료수집

### 3.4 사례의 작성

이렇게 수집되어진 관련 자료를 바탕으로 본격적인 사례작성에 들어가게 되는데, 이 단계에서는 1) 어떻게 사례구성을 할 것인가? 2) 어느 정도의 난이도로 사례를 작성할 것인가? 그리고 3) 어떤 형식으로 사례가 표현되어야 하는가? 등의 3가지 사항을 고려해야 함으로 각각에 대하여 논하고자 한다

#### 3.4.1 사례구성의 구조(Framework)

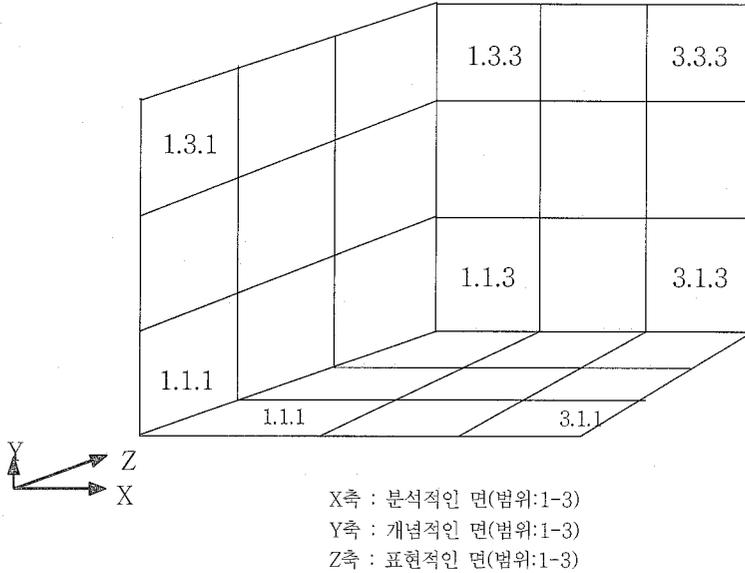
사례구성은 경험화된 형식은 없으나, Harvard식 경영사례는 일반적으로 6가지의 내용구성으로 이루어져 있는데 사례의 난이도와 활용분야에 따라 달라질 수 있다(Barnes 1997).

<표 3> 경영사례의 Framework

구성	세 부 내 용
개시문	사례의 첫 시작 단락으로 직접적으로 사례에서 다룰 주제가 무엇인지를 제시하고 사례를 읽는 독자로 하여금 토론할 문제가 무엇인지를 인지할 수 있도록 해야한다
회사소개	회사의 일반적인 개요를 기술한다. 즉, 영업성과, 운영상황, 조직체계 등을 간략히 기술한다
소재배경	사례에서 토론할 소재의 배경설명과 중요성을 묘사한다
사건묘사	소재와 관련된 구체사건의 발단초기부터 해결방안을 모색하는 시점까지 상세하게 묘사하는데, 이때 사건과 관련된 주요인물을 등장시켜 그들의 대화내용이나 주장하는 바를 대비시켜 생동감있는 일종의 시나리오를 작성한다
대안제시	사건묘사 후 해결책으로 여러 대안을 제시하며 아울러 회사의 미래경영 방안이나 비전을 제시한다
맺음말	의사결정의 dead line이나 긴박성 등을 묘사하여 의사결정의 시급성과 중요성을 재강조한다

### 3.4.2 사례작성의 난이도

앞에서 설명한 경영사례의 일반적인 Framework에 따라 사례를 작성하기 위해서는 어느 정도의 난이도로 사례를 작성할 것인가를 결정하여야 한다. 사례난이도 결정은 다음의 3가지 측면 고려해야 한다. 분석적인 면(Analytical Dimension)은 사례에서 피 학생들이 몇 가지의 Issue에 대하여 분석을 하게 할 것인가를 결정할 것이고, 개념적인 면 (Conceptual Dimension)은 사례를 통하여 몇 가지의 경영이론이나 기법을 소개할 것인가이고, 표현적인 면 (Presentation Dimension)은 사례의 표현을 직설적이고 단순하게 하여 독자들이 쉽게 이해하도록 작성할 것인가 아니면 은유적 혹은 간접적 표현을 통한 사례이해의 난이도를 높일 것인가 하는 것이다. 이러한 3가지 측면을 동시에 고려하면 그림 6과 같은 사례 난이도의 분석모형을 고려할 수 있다. 즉 1.1.1에 해당하는 사례는 분석적, 개념적, 표현적인 면에서 가장 단순하고 쉬운 사례인 반면, 3.3.3에 해당하는 사례는 여러 가지의 복잡한 이슈와 개념이 간접적이고 은유적으로 표현되어져야 하므로 그만큼 사례 작성에 있어서도 고도의 기술이 요구되어 진다.



<그림 6> 사례의 난이도 분석모형

자료: Case Research: The Case Writing Process, Leender et al 1978

### 3.4.3 사례의 형식과 표현

사례의 Framework와 난이도가 결정되면 수집된 자료를 바탕으로 사례를 기술하게 되는데, 이 단계에서 고려해야할 점을 요약하면, 우선 가장 쉬운 사례작성은 시간흐름에 따른 사건전개를 일관성 있는 기술, 과거형 동사를 사용하고 수동태보다는 능동태를 활용하며 재무제표, 조직도 등 도표화 및 Exhibit의 적절한 활용, 사례내용 중의 숫자들이 정확한지 혹은 위장되어져야 하는지에 대해 검토, 의사결정 상황이 명확한지 확인, 그리고 자료의 명확한 출처 등이다.

또한, 사례작성에 있어 객관적 기술은 매우 중요하다. 인터뷰나 회사 자료로부터 직접 인용, 선입견이나 주관의 철저한 배제, 단조로운 문체나 감정적 문체를 피하며 많은 수식어를 붙이는 것의 삼가, 사례의 연대적 시간적 순서로 기술하는 것이 사례의 신뢰도를 높일 수 있다.

## 3.5 공개와 위장

사례의 본문이 완성되면 사례의 검토와 공식적인 사례공개 허가 및 위장되어져야 할 사항들이 더 존재하는지를 사례소재를 제공하고 있는 기업에게 표4의 사례개발 동의서를 보내어 확인하여야 한다. 그러나, 현실적으로 사례개발 동의서를 작성하지 않고 기업체와 사례개발자 쌍방의 구두합의에 의해 사례개발이 진행되는 경우가 많은데, 저자의 경험으로 미루어 볼 때 이런 경우 증도에 여러 가지 사정(기업의 내부 보안 문제, 혹은 기타 내부사정 등)으로 중단되는 경우가 많으므로 사례개발 동의서는 원만한 사례개발 진행을 위해서도 꼭 필요한 절차이다.

### 3.6 강의노트의 작성

강의노트는 효과적인 사례교육의 진행을 위해 활용되는 사례교육의 보조적 수단으로써 사례 교육목적을 달성하고 토론의 방향을 조정하며 나아가 학생들의 발표내용 및 분석을 평가하는 것 대가 된다. 강의노트는 작성요령은 크게 개요부, 토의질문, 그리고 이론 및 분석방법, 그리고 사후 결과 등의 기술이 포함된다.

<표 4> 사례개발 동의서



The UNIVERSITY of WESTERN ONTARIO  
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

날 짜 : \_\_\_\_\_ 월 \_\_\_\_\_ 일

사례 및 본문 담당자 귀하

우리는 \_\_\_\_\_ 라는 제목의 사례를 읽었으며, 아래의 기관에게 이 자료의 사용을 허가합니다.

- (1) Western Ontario 대학
- (2) 상기 대학과 사례 교환 프로그램을 실시하고 있는 타대학
- (3) 교육 또는 연수 목적만으로 이 자료의 사용을 요청하는 기타 기관
- (4) 출판된 사례 책자/교과서본 사례는 변경 없이 \_\_\_\_\_: 표시한 바와 같이 수정되어 \_\_\_\_\_: 발표 됩니다.

서 명 \_\_\_\_\_  
 직 위 \_\_\_\_\_  
 회사명 \_\_\_\_\_

수정된 사항이 명시되는 경우 최종적인 발표본을 귀하에게 우송할 것입니다.

자료: University of Western Ontario, case Clearing House

첫째, 강의노트의 개요부에는 사례명, 사례교육 목표, 사례활용분야, 사례교육의 총 소요시간, 각 부문별 소요시간 등 수업진행과 관련한 내용을 간단히 기술한다. 둘째, 토의질문에서는 학생들에게 주어질 질문과 그 질문에 대한 접근방법 등이 묘사되어야 한다. 보통의 경우 사례에 공통적으로 나오는 질문으로는 의사결정자로서 이 사례 상황에 대한 당신의 분석은 무엇인가?, 당신은 어떠한 대안들을 고려할 수 있는가? 당신은 어떠한 행동을 취할 것인가. 그리고 그 이유는? 당신이 이 상황에 대해 가정을 세울 수 있다면 위의 세가지 질문들에 대한 답변들은 그 가정들에 의해 어떠한 영향을 받게 되는가? 등이다.

다음으로 강의노트에 포함되어져야 할 내용은 사례에서 학습하고자하는 이론이나 분석방법 등을 묘사하게 되는데, 예컨대, 재무재표의 작성방법, 제품생산공정도 작성, 유통계획설계방법, 마이클 포트의 사업구조분석모형 등을 어떻게 전달할 것인지를 기술한다.

마지막으로 포함되어져야 할 내용이 사례에서 다루고 있는 의사결정의 최종결과와 사후처리와 관련한 내용을 포함하는 것이다. 사례교육에는 정답이 존재하지 않으므로 소위 난상 토의를 거친 후에도 통일된 의견수렴의 과정이 없다. 왜냐하면 경영사례교육의 목적은 정답을 찾아내고자 하는 것이 아니라 문제해결과정에서 학생들간 상호학습과 자기논리개발에 주목하고 있으므로 학생들간의 의견합일의 과정이 배제되어 있는 것이다. 그러나, 이런 교육방식에 익숙하지 못한 많은 학생들은 무엇을 배웠는지 학습 포인트가 모호하다는 반응이 의외로 많고, 또한 자신의 분석과 판단이 제대로 이루어졌는지 그 비교의 대상이 불분명하므로 사례토의의 종반부에서 교수(facilitator)는 사례의 최종결과가 어떠하였는지를 알려줄 뿐만 아니라, 이론 등에 비추어 논리적으로 바람직한 분석이나 결과들을 제시하는 것도 교육효과를 높일 수 있는 좋은 방법이다.

### 3.7 편집 및 다듬기

사례작성의 마지막 단계는 Teaching Note를 바탕으로 사례초안에 무엇을 교정해야 하고 부가자료가 수집될 필요가 있는지 최종적으로 확인하는 작업이다. 즉 강의노트와 비교하여 사례를 검토하게 되면 사례교육진행과 필요 없는 부분이 지나치게 자세히 묘사가 되어 있다던지 혹은 사례토의질문의 내용을 분석하는데 어떤 정보가 부족한지를 찾아야 한다. 이러한 작업은 이 단계에서 최종적으로 마무리되어야 된다. 특히, 사례의 최종 다듬기 단계에서 강조되는 사항은 사례본문 내용의 완성도로부터 자료 순서, 구조, 표현, 문법, 철자법 등으로 옮겨져야 하고 이런 과정을 거치면서 사례는 최종 완성된다.

## 4. 경영사례 교수법

경영사례교육과 관련한 기존의 국내의 자료를 검토해 본 결과, 정형화된 사례교육방법을 제시하기는 힘들겠으나, Harvard 대학의 교수진들(Barnes; Christensen; Corey; Gentile)과 University of western Ontario 대학의 교수진들(Leenders; Erskine)이 분류한 방법을 본 연구에서 제시하고자 한다. 경영사례 교수법은 크게 수업 전 준비단계, 수업진행단계, 그리고 수업 후 평가 및 피드백의 3단계로 나눌 수 있으므로 각 단계에서 해당하는 주요사항에 대하여 논의하고자 한다.

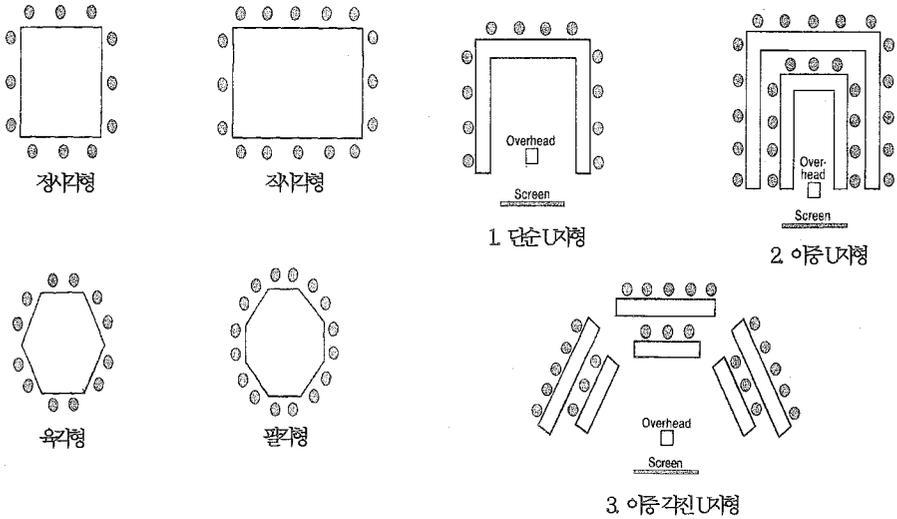
### 4.1 수업 전 준비단계

경영사례교육의 효과는 실제로 얼마나 사례교육을 위한 준비를 하는가에 의해 절대적으로 좌

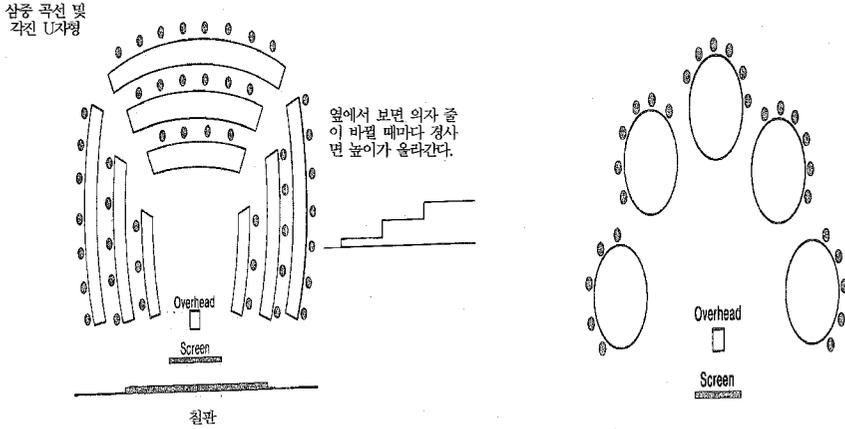
우된다. 강의실의 배치가 학생들의 참여를 장려할 수 있도록 하는지, 교수가 학생의 이름을 빨리 익히고 서로 교감을 가질수 있는 적절한 수단이 제공되는지, 그리고 학생들의 수업 몰입도(commitment)를 높이기 위한 충분한 자료가 준비되어있는지 등을 고려하는 것이 중요하다(Charan 1976).

4.1.1 물리적 공간 배치(Physical Layout)

강의실의 적절한 공간 배치는 사례교육에 있어 매우 중요하다. 만약 교수가 말하고 있는 학생이 누구인지 파악할 수 없거나, 학생이 토론에 참여하고 있는 다른 학생을 파악하지 못 하거나 쳐다볼 수 없으면, 효과적인 참여에 심각한 장애가 생긴다. 아래의 그림에서의 같이 강의실의 배치가 사례활용에 적절하지 못한 경우가 많기 때문에, 사례교육의 효율성을 높일수 있는 공간 배치에 주의를 기울일 필요가 있다(Leenders et al 1978).



<그림 7> 사례교육의 좌석배치도  
(비람직하지 못한 좌석배치도)



(이상적인 좌석배치도)

자료: Case Research: The Case Writing Process, Leender et al 1978

#### 4.1.2 학생파악 (Student Identification)

사례교육에 있어 학생들의 이름을 파악하는 것은 교육효과를 높이는 데 있어 매우 중요하다. 그러므로, 가능한 한 교수는 빠른 시간 내에 학생을 파악하여 강의실 안이나 밖에서 그들의 이름을 부를 수 있어야 한다. 가능하면 각 학생에 관한 기초 정보도 숙지하여 적절한 지식을 갖춘 사람이 적절한 시기에 수업에 참여할 수 있도록 해 주는 것이 중요하다. 이러한 학생 파악에 도움이 되는 수단들이 개인 신상 명세 형식(Personal Data Forms), 이름 카드(Name Cards) 등이 활용될 수 있다(Gentile, 1998). 특히, 이름 카드는 상대방 얼굴을 익히는 유용한 도구가 될 수 있는데, 옷깃에 부착하는 이름표는 학기동안 최소한 한달간은 부착하는 것이 바람직하다. 또한, 종이나 플라스틱으로 카드의 양쪽에 이름을 써넣어 뒤에 앉아있는 사람들이 누가 이야기를 하는지 알 수 있도록 할 필요가 있다. 추가적으로, 학생들의 얼굴을 익히는데 있어 사진도 유용한 도구일 수 있으므로 개별적인 사진을 첫 강의시 얻는 것도 좋은 방법이다. 또한, 좌석 배치 차트 (Layout sheets and seating charts)를 돌려 학생들에게 자신의 이름을 써넣도록 하여 강의 중에 활용할 수 있다.

#### 4.1.3 학생의 준비사항

사례교육의 효과를 높이기 위해서는 학생들이 사례교육에서 자신들의 역할이 무엇인지, 그리고 사전에 사례를 얼마나 읽고 분석하는냐가 매우 중요하다. 처음 사례교육을 접하게 되는 학생들은 불편해하고 때로 혼란스러워하는 것이 일반적인 현상이다. 그러므로, 교수는 사례교육 전에 학생들이 사례를 완전 숙지해야 하고 또한 당면한 사례를 완벽하게 분석하여 마치 자신이 실제로 관리자의 입장이 것처럼 분석 결과를 동료 학생들에게 전달하고 토의해야 함을 일깨워 주어야 한다. 왜냐하면, 사례교육을 통해 얻고자 하는 것이 학생이 문제와 해결책을 스스로 개발하고 문제 해결 능력을 배양하기 때문이다. 만약 대다수의 학생들이 동료 혹은 교수에게 의지하여 이들이 대신 사례분석 및 문제 해결하고 자신은 단지 이를 학습하기를 기대한다면 이 경우 사례교육방식은

적절하지 않다. 표 5에서는 학생들의 사례분석을 준비하는데 유용한 방법을 제시하고 있다.

<표 5> 수업전 학생들의 사례분석방법

순서	내용
1	사례를 한 번 빨리 읽으면서 파악하고 다시 한 번 주의 깊게 읽으면서 중요한 정보가 무엇인지를 파악한다.
2	하루 중에 개인 상태가 가장 좋은 시기에 사례를 읽고 준비한다. (이는 필요한 전체 시간을 단축시킬 것이다.)
3	사례를 읽고 수업 준비를 갖추면서 다른 일도 할 수 있는 시기에 수업 준비를 한다. 예를 들어, 커피 브레이크, 점심 식사 중에 혹은 버스를 타고 학교에 가면서 이를 할 수 있다.
4	시간에 제한을 두고 이 제한된 시간에 맞추려고 노력을 한다.
5	간단한 메모를 하여 핵심 아이디어를 형성한다.
6	다음과 같은 단계를 포함하는 문제해결사항을 활용한다. a. 조직의 목적은 무엇인가? b. 의사 결정 사항이나 문제점은 무엇인가? c. 핵심 관련 사실은 무엇인가? d. 어떤 대안이 있는가? e. 결정 사항에는 어떤 기준이 있는가? f. 결정 사항의 기준에 근거하여 어떠한 분석 대안이 있는가? g. 어떠한 대안을 권하겠는가? h. 어떤 실천 계획을 실행하며 어떤 결과를 기대하는가?
7	별첨 및 추가 자료를 읽는다.

#### 4.1.4 교수의 준비사항

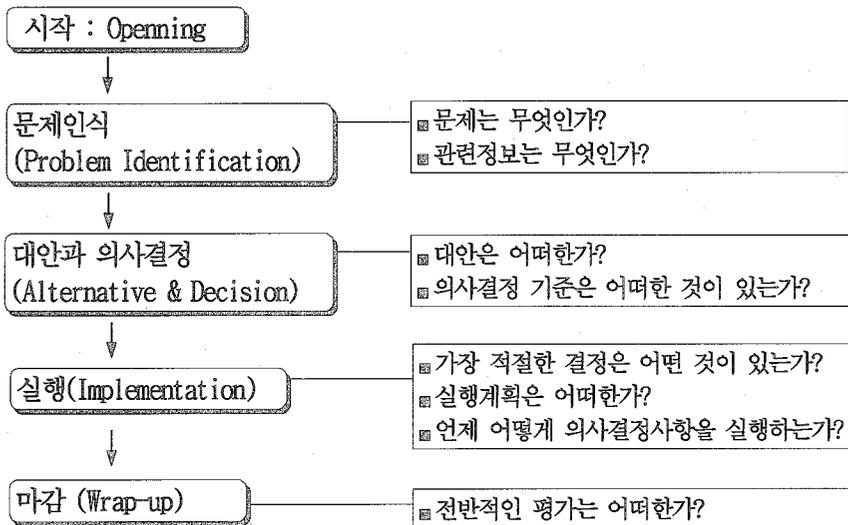
수업전 교수는 준비 역시 사례교육에 있어 중요한데 몇가지 사항을 강조하고자 한다. 첫째는 사례자체에 대한 완전한 숙지이다. 사례의 핵심과 특징 및 다른 자료에서도 강조될 만한 사항을 선별하여 어떤 순서로 분석 사항을 정리하여 수업 시간에 토론해야 하는지를 준비해야 한다. 특히 사례는 다양한 각도에서 다르게 토의를 진행할 수 있으므로 강의노트(Teaching Note)를 참조하여 수업 체계를 수립해야 한다. 이렇게 사례자체에 대한 파악이 완료되면 두번째로 준비해야 할 사항이 시간계획(The Time Plan)이다. 수업진행에 따른 주제별 시간을 할당하는 것은 사례교육에서 다루어야할 주제에 대한 토의와 결론을 유도하는데 매우 중요하다. 그러므로, 사례교육 시간표와 각 배정시간내에서 다루어야 할 토의주제를 포함한 시간계획표의 작성은 필수적이다. 다음으로 교수들은 또한 칠판에 기록할 내용을 미리 계획하는 것이 중요하다. 예를 들어 분석은 왼쪽, 권고사항은 오른쪽 등 어떤 의견을 어떻게 정리한 것이지에 대한 일정한 위치에 배치하는 것이다. 일부 교수들은 분필 색깔도 정해 놓는다. 이러한 칠판활용계획은 사례교육에서 제기되는 복잡한 여러 가지 의견들을 시각적으로 정리하는 매우 유용한 수단임으로 이에 대한 사전계획을 세울 필요가 있는 것이다.

마지막으로, 학생들에게 주어질 과제물의 선정이다. 즉 사례분석에 도움이 되는 자료의 수집이나 혹은 사례토의에서 제기되는 “핵심적”이며 중심 개념을 재정리하여 자신만의 결과정리한

리포트 등을 과제물로 제시할 수 있다(Barnes, 1997).

## 4.2 사례교육진행단계

일반적인 사례교육진행순서와 각 주제에서 토의되어야 하는 내용은 <그림 8>와 같다.



<그림 8> 사례교육진행 순서와 내용

우선, 시작단계에서 교수의 개인적 일화를 사용하여 기 사례를 다루는 배경설명을 하여 학생들의 관심을 유도한다. 그런 후 교수는 사례에서 제기되고 있는 문제가 무엇인지 등 사례를 요약해 줄 지원자를 요청하고 공개적으로 질문을 던지며 모든 학생이 충분히 사례를 파악할 수 있도록 관련한 질문들을 계속 던진다.

문제 인식단계에서는 사례에서 다루고 있는 의사 결정관하여 집중적으로 토론할 수 있다. 문제에 대한 공통된 인식이 없으면 대안과 실행에 관하여 토론하는 것이 무의미하다. 그래서 핵심문제를 제대로 인식하도록 충분한 토론을 한다.

대안과 의사결정단계는 학생들이 제시한 대안에 관하여 토론을 하게 된다. 때로, 의사 결정 사항이나 문제가 확실하게 규명되기 전에 학생들이 대안이나 해결책을 제시하는 경우가 있다. 대안 수가 너무 많아지면 이 목록을 줄여 중요한 대안의 장점에 관하여 심층적인 논의를 해 보아야 한다. 대안목록을 줄일 수 있는 방법은 학생들에게 각 대안에 대한 투표를 하게 하여 표를 많이 얻은 대안만 논의하는 것이다. 특히 이 단계에서는 소그룹 토론을 하는 것이 중요한데, 이때 토론을 위한 대표를 선출하거나 혹은 기록을 담당할 사람을 선정하는 것은 피해야 하는데 그 이유는

대표자로 인해 일방적인 방향으로 유도될 수 있는 위험을 줄이며 동시에 누구라도 자신이 속한 팀의 의견을 종합발표 할 수 있도록 하여 참여자들의 토론에 대한 몰입도를 높이기 위함이다.

다음으로 실행단계인데 이 단계에서는 이론에 대한 학습이 이루어 질 수 있고 특히, 각 대안들에 따른 역할게임이나 혹은 추가적인 토론을 유도함으로써 학생간 상호학습이 가능하도록 한다. 이 단계에서 중요한 것은 전체 학생들이 같은 결론이나 의사결정을 할 필요도 없음에 유의하여야 한다.

마지막으로 종료이다. 사례교육의 종료단계에 가면 학생들은 정확히 무엇을 학습하였고 또한 결론이 무엇인지에 대한 의문을 갖게 된다. 이를 해소하기 위한 방법으로 교수는 실제 사례의 결과를 알려주게 되는데, 이때, 중요한 것은 그 결과가 "정답"이 아님을 강조할 필요가 있다. 추가적으로 사례교육에 대한 학생들의 소감과 학습포인트를 물어보는 것도 좋은 종료방법이다.

이상과 같은 일반적인 절차로 사례교육을 진행하다 보면, 저자의 경험으로는 교수는 일반 전달식 강의교육에서는 경험하지 못한 난관에 봉착하게 되는데 아래의 표와 같이 정리해 볼 수 있다. 이에 교수는 충분한 사전대비와 나름대로의 상황대처 방법의 개발이 필요하다.

<표 6> 사례교육 진행시 예상되는 문제상황들

<ul style="list-style-type: none"> <li>① 발표를 꺼리고 교수에게 질문함으로써 자신은 발표하지 않고 수업시간을 낭비하는 경우</li> <li>② 학생들 사이에서 동의를 일어나지 않아 결론이나 교육목적의 유도에 실패할 경우</li> <li>③ 교수가 의도하는 내용이 발표되지 않고 겉도는 토론이 일어나는 경우</li> <li>④ 전체적으로 침묵을 일관하고 질문에 무응답일 경우</li> <li>⑤ 일부 학생의 논쟁과 공방으로 원활한 토론이 이루어지지 않는 경우</li> <li>⑥ 시간에 쫓길 경우</li> <li>⑦ 수준 낮은 토론으로 시간이 지연될 경우</li> <li>⑧ 첫 질문을 누구에게 던져야 할지 고민될 경우</li> <li>⑨ 토론 중 도출된 수많은 의견으로 취합이 힘들 경우</li> <li>⑩ 학생들의 분석이 매우 뛰어나 더 이상 좋은 의사결정을 내릴 수 없고 더 이상 토론거리가 없을 경우</li> </ul>
---

### 4.3 수업후 평가 및 피드백

사례교육 후 검토해야 할 사항은 학생의 참여도에 대한 평가와 피드백이다. 사례교육과정에서의 평가항목들 중 참여도는 평균적으로 전체성적의 40~60%를 차지할 정도로 중요하게 다루어진다. 참여도를 평가하기 위한 주요 항목으로는 양적인 측면과 질적인 측면 동시에 고려되는데 발표 횟수, 내용충실성, 독창성, 논리성 등이 포함되어진다. 그리고 학생들로부터의 피드백은 사례교육 효과를 올리는 중요한 원천으로써 크게 3가지 측면을 고려할 필요가 있다. 우선 사전 준비한 Time Table대로 진행되었는가를 점검하여 수정하는 작업이 필요하고, 둘째, 수업진행 전반적인 사

항을 재검토하고 수정하는 것으로 학생들에게 주어진 질문들에 대해 기대했던 의견이 나왔는지, 학생들의 참여도가 어떠한지, Case가 학생들에게 흥미로웠는지 등을 검토한다. 마지막으로 수업진행중 예기치 못한 토의사항을 분석하고 충분한 대비책을 마련하는 것도 필수적이다.

## 5. 결론

경영사례교육(Case Study Methods)은 국내 경영교육의 새로운 도약과 지속적인 발전을 위해 보다 혁신적이고 광범위하게 국내 경영대학에서 도입해야 할 중요한 교육기법이다. 그러면, 어떻게 추진할 것인가? 이를 위해서는 몇가지 전제조건이 필수적으로 해결되어야 한다. 첫째, 국내 경영대학 일선에 있는 교수들의 사례교육의 중요성과 사례기법의 이해와 학습이 선행되어야 한다. 둘째, 사례교육발전을 위해서는 국내 기업들을 소재로 한 많은 경영사례가 개발되어야 한다. 이를 위해서는 국내 기업들이 산학협동차원에서 사례개발에 보다 적극적이고 내부자료 공개에 개방적이어야 한다. 마지막으로, 사례교육효과를 극대화하기 위한 교육시설의 개선을 위한 물리적 시설투자가 선행되어야 한다. 본 연구는 위에서 언급한 사례교육발전을 위한 첫 번째 사항에 공헌하고자 국내외 제한된 문헌들과 저자의 미력한 경험을 바탕으로 경영사례의 작성과 교수법에 관한 내용을 정리해 보았다. 본 연구를 시작으로 보다 많은 연구자들이 이 분야에 대한 관심과 심도깊은 연구가 있기를 진심으로 기대해 본다.

## 참고문헌

서울대 경영사례워크숍자료집, 1996

Argyris C. "Some Limitations of the Case Study Method: Experiences in a Management Development Program." *Academy of Management Review*, 1980, Vol. 5, No.2.

Barnes LB, Christensen CR, Hansen A. Teaching and the Case Methods. Harvard Teaching Materials, *Harvard Business Press*, 1997

Bennett J. B. and Chakravathy B. S. "What Awakens Student interest in a Case." *HBS Bulletin*, mar./Apr., 1978.

Charan R. "Classroom Techniques in Teaching by the case Method." *Academy of Management Review*, vol. 1, No. 3, July 1976

Corey ER. Use of Cases in Management Education, Harvard Teaching Materials, *Harvard Business Press*, 1998

Dooley A.R. and Skinner C W. "Casing Casemethod Methods." *Academy of Management Review*, April, 1977.

Gentile M. Diverse Classroom: Teaching Challenge and Strategies, Harvard Teaching Materials, *Harvard Business Press*, 1998

Hammond JS III. Learning by the Case Method, Harvard Teaching Materials, *Harvard Business Press*, 1997

Harris J. K. , " on the Use of Assumptions in Case Study," *Decision Sciences*, Jan. 1975, distributed by the Intercollegiate Case Clearing House, Ref. no. 9-375-803.

Leenders M. R. and Erskine J. A. , Case Research: The Case Writing Process. (2nd edition). Research & Publication Division, School of Business Administration, The University of Western Ontario, London, Canada, 1978.

Reynolds J. I. , "There's Method in Cases." *Academy of Management Review*, January, 1978.

Rondstadt R. , *The Art of Case Analysis: A Student Guide to the Diagnosis of Business Situations*, Lord Publishing Co., Needham, Mass., 1977

Tedesco P. H. , *Teaching With Case Studies*, Public Information Center, Federal Reserve Bank of Boston, Boston, Mass., 1974

## A Study on Business Case Writing & Teaching Methods

Young Soo Kim  
(Soongsil University)

### <Abstracts>

This paper attempts to suggest a methodological process of case writing & teaching, regarding domestic business education environment. The first part of paper introduced the importance & definitions of case methods. Then, the main discussion is divided by two parts such as writing and teaching. For the writing part, the 8 steps which includes case origin, establishing leads, initial contact, data collection, the writing process, release and disguise, teaching note, and revise, are proposed. Especially, the 5 items which are opening paragraph, company background, subject background, subject development process, alternatives, and wrap-up, are suggested for the case main contents. The specific contents and notice of the case teaching part is suggested according to 3 steps which are prerequisites for teaching with cases, classroom 3 process, and evaluation and feedback.