

## 비대면 상황에서 액션러닝 방식 수업의 성공요인과 교수자의 역할에 관한 연구 (A대학교 B수업을 중심으로)

봉현철(전북대학교)\*

김미옥(전북대학교)\*\*

### <국문초록>

본 연구의 목적은 “비대면 상황에서 액션러닝 방식의 수업을 어떻게 운영할 수 있는가? 비대면 상황에서 액션러닝 방식으로 진행되는 수업의 성공요인은 무엇인가? 비대면 상황에서 교수자는 어떤 역할을 수행해야 하는가?”라는 세 가지 질문에 대한 답을 탐색하는 것이다. 사례연구방법으로 진행된 본 연구의 결과, 성공요인으로 “학생들 간, 학생들과 교수 간의 친밀감 형성, 동기부여, 팀워크 강화, 학생들의 참여 촉진, 질의응답, 강의 시간 추가 투입” 등 6가지가 도출되었다. 또한 연구 결과 학생들이 가장 선호했던 교수자의 언행과 태도는 “친밀감 형성 노력, 교수와 학생 간 및 학생 상호 간의 소통 촉진, 교수의 설명에 대한 이해 여부 재차 확인, 진솔한 답변, 경청”인 것으로 나타났다. 본 연구결과의 시사점은 교수자의 역할을 보다 세부적인 차원으로 조사했다는 점, 수업의 성공 요인을 수업의 고객이라 할 수 있는 학생들의 의견으로부터 도출했다는 점, 학생들에 대한 포커스 그룹 인터뷰 결과를 수업 개선 방안으로도 유용하게 쓸 수 있다는 점, 그리고 연구 결과들이 비단 액션러닝 방식에 의한 비대면 수업의 운영뿐만 아니라 대면 상황에서 진행되는 여타의 전달식과 참여식 수업에도 충분히 활용될 수 있다는 점이다. 본 연구의 한계는 학생들의 의견을 학점 부여라는 막강한 권한을 가진 교수자가 직접 취합했다는 점과 비대면 상황의 성공요인과 교수자의 역할을 분석하는 데 그쳤으며, 이를 대면 상황과 비교하지 못했다는 점이다. 본 연구는 끝으로 이러한 연구의 한계를 극복하기 위한 향후 연구과제를 제시하였다.

**주제어:** 액션러닝, 비대면 수업, 성공요인, 교수자의 역할

\* 제1저자: 전북대학교 교수(drhcbong@gmail.com)

\*\* 교신저자: 전북대학교 강사(ce06701@hanmail.net)

## 1. 연구의 배경과 목적

COVID-19의 영향으로 대면 수업이 불가능했던 상황에서 동영상 시청 위주의 비대면 수업이 이루어졌으나 한계에 부딪혔다. 특히 팀 기반의 참여식 수업과 문제해결 방식 수업은 경험해 보지 못한 초유의 사태로 직격탄을 맞았다. 교수자는 두 학기 동안 많은 시행착오를 겪었으며, 비대면 상황에 대처 가능한 수업 방법을 모색해야 한다는 사실을 인정할 수밖에 없었다(김남일, 2020; 김지윤, 2020; 박중렬, 2020).

대면 상황에서 액션러닝 방식에 기반을 둔 대학교 수업 성공요인을 연구한 논문으로는 김미옥(2017)을 비롯한 다수의 연구가 있다(고수일, 장경원, 2014; 고은현, 2013; 김윤민, 김윤희, 2010; 이현주, 장경원, 2013; 유수경, 2016; 정진, 2015; Boumer, Cooper, & France, 2000).

김미옥(2017)은 CIPP(context, input, process, product)모델을 적용한 연구를 통해 액션러닝 방식 대학 수업의 핵심성공요인을 교수자 관점에서 도출하였다. 액션러닝 방식 대학수업의 상황 관련 성공요소는 “수강생의 적정규모, 수업 시간의 확보, 양호한 강의실 환경, 협력학습에 관한 시대적 요구” 등이며, 투입 관련 성공요소는 “과제 선정 지도, 적절한 학습 팀 편성, 팀 학습에 필요한 도구 제공 및 방법지도, 팀 단위 활동을 위한 프로세스 제공, 수업 매뉴얼 지원” 등이다. 또 수업 운영 관련 성공요소는 “그라운드 룰 준수 촉진, 질문을 활용한 과제 실행 및 학습 촉진, 과제수행과 학습 목표 달성에 관한 연관성 이해 촉진, 개인과 팀 성찰 및 전체 종합성찰 촉진, 프로젝트 진도 관리를 위한 점검”이며, 수업 결과 성공요소는 “최종결과물에 대한 학생들의 이해 촉진, 전년도 우수 사례 제시, 평가 기준 정립과 공유, 단계별 발표에 대한 진도 체크와 피드백”로 나타났다(김미옥, 2017).

또한 교수자의 역할에 관한 선행 연구 검토 결과, 액션러닝 방식 수업에서 교수자는 주로 팀 활동 지원, 피드백, 과제선정 안내, 개인 성찰 촉진, 도구 지원, 질문 권장 등을 지원, 촉진, 조언, 진행 등의 임무를 수행하는 것으로 나타났다(김윤민, 김윤희, 2010; 이인희, 권순철, 2013; 이현주, 장경원, 2013; 부성숙, 2014; 이숙자, 장금성, 2014; 홍기철, 2015).

그러나 이와 같은 선행연구들은 대면 상황에서 진행된 수업을 대상으로 이루어진 것으로 비대면 상황 시 액션러닝 방식 수업의 성공요인을 연구할 필요가 있다고 본 것이다. 따라서 본 연구는 비대면 상황에서 액션러닝 방식 수업을 어떻게 운영할 수 있는가? 대면 상황과 다른 비대면 상황의 성공요인은 무엇인가? 대면 상황과 비교하여 비대면 상황에서 교수자는 추가로 어떤 역할을 수행해야 하는가? 라는 연구 질문에 대한 대답을 탐색하는 것을 목적으로 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 대학의 비대면 수업

2020년 2월에 시작된 COVID-19에 의해 전 세계적인 팬데믹 사태가 발생한 이후 팀 기반 학습의 참여식 수업을 하는 교수자는 비대면 상황의 학습 환경에 적응하기 위해 다양한 노력을 해 오고 있으며, 이에 관한 연구도 활발히 이루어지고 있다(김남일, 2020; 김지윤, 2020; 박중열, 2020).

김지윤(2020)은 비대면 강의의 성과 및 보완 과제를 점검하고, 대면 강의와 비대면 강의를 비교하였다. 연구 결과, PBL의 학습 방법, 학습자료(동영상 강의 편집), 밴드 활용, 채팅 수업 등은 긍정적인 수업을 이끈 것으로 나타났다. 그러나 보완점으로는 비대면 수업이다 보니 조별 활동이 길어져서 추가적인 시간이 소요되었다는 지적이다.

한편, 박중열(2020)은 코로나-19로 촉진된 온라인 교육에 관한 연구를 수행했다. 그는 온라인 교육의 특징을 ‘유연성, 기술의 의존성, 경제성, 책임과 의지력, 인증, 기술적 숙련’의 여섯 가지로 제시하였다. 6가지 특징이 교수자에게 시사하는 바는 온라인 수업에 더 큰 관심을 가져야 하며, 교수와 학생이 이익이 되는 교육 환경을 구축해야 한다는 점이다.

또한, 비대면 원격수업 만족도를 연구한 김남일(2020)은 원격방식으로 수업을 받는 것에 대해 학생들은 비교적 잘 적응하는 것으로 확인하였고, 원격수업에 관한 강의 만족도는 과정별, 학년별 차이가 있었으나, 전체적인 원격수업 만족도는 높지 않은 것으로 제시하였다.

이러한 결과는 비대면 원격수업 활성화를 위한 학내 지원 체제 구축이 필요하며, 원격수업의 활성화를 위해서는 원격수업 운영 센터를 설치하여 운영자, 학습자, 교수자가 상호 이해와 협력 기반 지원 체제를 갖추어야 한다는 것을 보여주고 있다.

다음 <표 1>은 이상에서 기술한 COVID-19 이후에 이루어진 대학의 비대면 수업에 관한 연구주제와 결과를 요약한 것이다.

<표1> 대학의 비대면 수업 연구

연구자명	주제명	결과
김지윤(2020)	다매체시대 효율적인 토론 수업 연구 (대면수업과 비대면 수업 모델 비교)	PBL의 학습 방법, 학습자료 (동영상 강의 편집), 밴드 활용, 채팅 수업

박중렬(2020)	코로나-19로 촉진된 대학의 온라인 교육에 대한 고찰	<ul style="list-style-type: none"> <li>-유연성 (시간적 편이, 공간적 편이, 익명에 의한 특성, 개인맞춤형 속도, 편리한 복습)</li> <li>-기술 의존성 (인터넷 속도, 활용 프로그램/플랫폼, VR 등 기술적인 장비)</li> <li>-경제성(공유/확장성, 출퇴근 경비 절약, 교육 경제 활동 병행)</li> <li>-책임과 의지력(자제력과 교육 연속성, 손해의 개인 책임, 상호교류의 부재, 정신적 해이)</li> <li>-인증(온라인 교육 인증 부재, 향후 개선의 여지)</li> <li>-기술적 숙련(네트워크 지식, 보안 문제, 프로그램 활용 지식)</li> </ul>
김남일(2020)	비대면 원격수업 만족도에 대한 조사 연구-K대학을 중심으로	<ul style="list-style-type: none"> <li>-PPT, 목소리 녹음 강의와 과제 부여</li> <li>-산업체 위탁 교육과정 만족도 높음</li> <li>-1학년이 다른 학년보다 강의 만족도 높음</li> <li>-원격 수업 인식 1학년이 높음</li> </ul>

위의 <표1>에서 나타난 바와 같이 COVID-19로 인해 비대면 수업, 원격수업, 온라인 수업 등의 다양한 형태로 대학 수업이 진행되고 있으며, 비대면 수업의 성과나 효과성, 학습자의 만족도를 높이기 위해 노력하고 있다는 것을 확인할 수 있었다.

## 2. 액션러닝 방식 수업에서 교수자의 역할

다음 <표 2>는 액션러닝 방식 수업에서 교수자의 역할을 정리한 내용이다.

<표2> 액션러닝 방식 수업에서 교수자의 역할

학자	교수자의 역할
최명민, 김승용(2005)	학생들의 임파워먼트 효과를 위한 지원
김윤민, 김윤희(2010)	조안을 구할 시 모임에 참여하여 팀 활동 지원
	과제선정 단계의 가이드 라인 제시 질문 권장 및 팀 간의 참여 유도를 하여 과제 명확화
장경원(2011)	학습 팀의 문제 해결 촉진을 위해 개입
장금성, 박순주(2012)	러닝코치의 변화된 기능 수행
	다양한 채널을 활용한 문제 해결 단계별 지원 팀 내 개인성찰 촉진
이인희, 권순철(2013)	수직적 관계보다 수평적 관계 우선시하여 동료 의식 고취
	수업 초반에 학습 팀의 역동성 발휘를 위해 노력 학습자들의 협동 관계 형성으로 상호 간의 상생

이현주, 장경원(2013)	팀 협력 방법 안내
	과제수행에 필요한 도구와 방법 제시
	과제 해결을 위한 유용한 피드백
	교수자의 모범적인 피드백 제시
	효과적인 질문을 적절히 활용
	협동학습을 위한 교수자의 이해와 기술 및 지식 확보
장경원, 고수일(2013)	과제선정의 최종 판단자
	공동학습자로서 과제 수준 조정
	학습 팀을 돕는 협력자
	학생의 규모
고은현(2013)	러닝 코치 역할과 교수자 역할 동시 진행
부성숙(2014)	학습자들의 액션러닝 활동을 위한 조력자
	수업 내용 방법 소개
	과제 안내 및 학습 역할 소개
	팀을 구성
	팀 활동 수행을 위해 팀 학습 기술과 과제해결 프로세스 지원
	성찰, 활동 일지 기록 촉진
	기록물에 대한 검토 피드백 실행
	교수자 중심의 강의를 부분적으로 진행
	학과의 특성을 고려한 모의 수업 시행
	모의 수업이 현장과 연계되도록 지도
	우수 사례와 정보 및 자료 안내
이숙자, 장금성(2014)	구성원 간의 원활한 상호작용 방법 조언
	체계적인 성찰과 학습 내용을 정리하도록 기회와 분위기 제공
장금성, 김남영, 박현영(2014)	액션러닝 수행 도구와 서식 제공
	과제에 대한 조언과 피드백
고수일, 장경원(2014)	과제 진행상의 다양한 역할 수행
	교수자의 다양한 역량 확보
홍기철(2015)	러닝 코치 또는 공동학습자의 역할 수행
	과제선정 촉진
	과제수행 학습 과정 관찰
구원희(2016)	교수-학습 지원시스템을 활용한 과제수행 점검 칭찬
김소명, 박상연(2016)	학습자들의 이해 증진 및 피드백 제공

출처: 김미옥(2017) 재구성

<표 2>에서 보는 바와 같이 액션러닝 방식 수업을 수행하는 교수자의 역할은 주로 문제해결을 위한 도구를 제시하고, 과제 해결 프로세스를 지원하며, 과제선정 가이드라인을 제공하는 등의 조력자, 지원자, 진행자, 촉진자 역할을 수행하는 것으로 나타나고 있다.

### 3. 액션러닝의 성공요인

#### 가. 기업에서의 액션러닝 성공요인

봉현철(2007)은 그의 연구에서 다음의 <표 3>에 제시된 바와 같은 6가지의 성공요인을 도출하였다.

<표 3> 봉현철(2007)의 연구

구성요소	핵심성공요인	내용 개요
과제	과제 선정 노하우	프로그램 고유의 과제 선정기준 제공 합리적 의사결정을 위한 과제선정 절차 설계 과제기술서 제공 및 학습 팀(자)과 스폰서 간의 사전 합의 유도
팀	학습 팀 구성 노하우	학습 팀 내 다양성 제고 과제수행 책임의 편중 현상 방지
	학습자 동기부여 노하우	프로그램 이수를 승진 또는 승격 조건화 프로그램 이수 결과를 인사평가에 반영 최고경영층 대상 발표의 의무화 우수 학습 팀(자) 포상 개인 차원의 무형적 효용 강조 조직구성원으로서 사명감 고취 핵심 인재로서 자부심 고취
러닝 코치	러닝코치 관리 노하우	훌륭한 자질과 풍부한 경험을 갖춘 러닝 코치 확보 역할 정의 및 공유 러닝코치 양성과정(사내코치) 또는 Workshop(사외코치) 실시 평가 실시 및 피드백(Feedback) 제공 금전적 보상 또는 인사 상 혜택 제공(사내코치)
성찰		성찰과 피드백 실시 촉진

학습	프로그램 운영 프로세스 설계 노하우	학습 팀과 스폰서 간 의사소통 변화관리 과제학습 팀 간 상호 벤치마킹 기회 제공 학습효과 극대화 노력 관련 및 프로세스 관련 지식과 도구 제공
실행		과제수행 및 실행 효과 극대화 노력 실행 의사결정, 실행, 실행 결과의 장점 사내외 벤치마킹 기회 제공 및 비용 지원
기타	프로그램 운영 노하우	교육 참가자에 대한 배려와 지원 프로그램 참가 주체들 간의 조정(Coordination) 정보 공유와 안내 엄정한 집행 융통성 발휘

봉현철의 연구가 주로 핵심 인재를 개발하기 위한 프로그램을 대상으로 이루어졌던 반면, 서영태와 봉현철은 전사 차원에서 경영혁신과 조직개발을 목적으로 하는 조직 개발형 액션러닝 프로그램의 성공요인을 연구하였으며, 다음의 <표 4>에 나타난 바와 같이 총 11가지의 성공요인을 도출하였다(서영태, 봉현철, 2008).

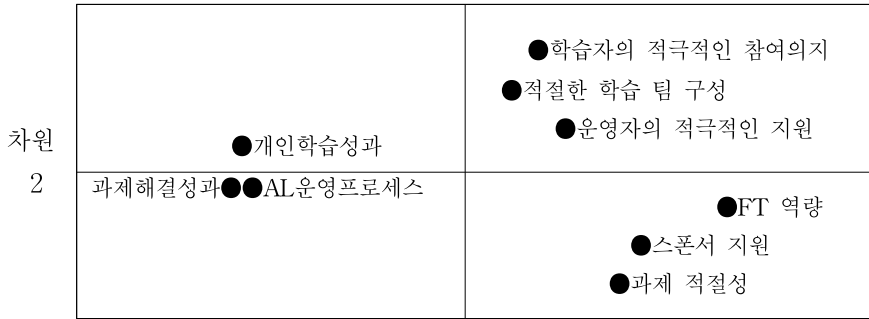
<표 4> 서영태, 봉현철(2008)의 연구

NO	핵심성공요인	구체적 내용(조작적 정의)
1	사내 러닝 코치의 육성과 활용	핵심인재 등 자질이 우수한 러닝코치를 선발하여 체계적으로 육성하고, 지속적인 역량향상 프로그램의 제공과 학습 팀 성과와 연동된 보상 등을 통하여 이들의 역량을 지속적으로 향상시켜 이를 학습 팀의 학습과 성과창출에 효과적으로 활용한다.
2	CEO의 스폰서십	프로그램 스폰서로서 CEO가 액션러닝에 대하여 지속적인 관심을 가지고 회사의 주요 경영 회의에서 액션러닝의 중요성을 언급하고, 액션러닝 관련 주요 행사에 참여하여 주도적 역할을 수행하며, 물질·인적 자원을 할당하는 등의 적극적인 스폰서십을 발휘한다.
3	현업부서 임원 및 부서장의 스폰서십	과제 스폰서의 역할을 수행하는 현업부서의 임원 및 또는 부서장들이 액션러닝의 취지를 이해하며, 참가자들의 활동 시간을 배려하고, 관심을 표명하는 등의 동기부여를 하고, 학습 팀이 제안한 해결대안의 실행을 촉진하는 등 적극적인 스폰서십을 발휘한다.
4	과제선정	프로그램의 목적, 내·외부 경영환경 및 참가자들의 특성을 반영한 과제선정 기준과 CEO와 현업부서 임원 및 부서장들이 참여하는 과제선정 절차를 확립하여 이를 주기적으로 수정·보완하고 일관성 있게 운영한다.

5	실행을 통한 정량적 성과창출	액션러닝이 “보고서 경진대회”에 그치지 않게 하려고 과제 수행 과정에서 실행 스폰서와 긴밀하게 협력하고, 학습 팀이 제안한 해결대안의 실행 여부를 반드시 결정하며, 그 실행 여부와 정도를 지속적으로 Fellow-up 함으로써 정량적 경영성과를 창출한다.
6	성공사례 공유	지식경영시스템과 본부별 및 전사적 우수 사례 발표회 등을 통하여 성공사례를 공유함으로써, 학습 팀 간 상호 벤치마킹을 촉진하고 전체적 상황 평준화를 도모한다.
7	외재적 보상을 통한 동기부여	우수 학습 팀에 대한 금전적 보상, 실행성과 금액의 일정 부분에 대한 Profit Sharing, 임직원의 성과 관리 및 인사고과에 반영, 러닝 코치 자격취득의 팀장 승진 조건화 등 다양한 외재적 보상을 통하여 조직구성원 전원을 액션러닝에 적극적으로 참여하도록 동기부여 한다.
8	전담조직 운영	액션러닝을 전담하는 조직을 지정하여 이들에게 운영 프로세스 관리, 학습 팀 지원 제도 개발 및 시스템 구축, 지식경영시스템 운영, 성과 관리 및 변화관리 등의 업무를 효과적으로 수행한다.
9	참여 주체 간 의사소통	액션러닝에 참여하는 다양한 주체 즉, 학습팀, 실행팀 전담조직 인재개발 부서, 기획부서, 과제 스폰서들 간에 각자의 역할, 전체 운영 프로세스, 성과 및 정보 공유 등에 관한 의사소통을 원활하게 한다.
10	회사 고유의 문제 해결 프로세스	회사의 Business Model과 업무 특성에 적합한 문제 해결 프로세스를 선택하고 개발하여 학습팀원과 리닝코치들에게 교육하고, 문제 해결 과정에 활용토록 장려함으로써 조직구성원의 문제 해결 능력을 향상 시키고 구성원 간의 의사소통을 촉진한다.
11	팀 구성의 다양성 활력	Cross Function Team, 전략 과제팀, 자율 과제팀 등 회사의 추진 방향과 과제의 특성 등을 반영하여 다양한 형태의 학습 팀을 촉진하기 위한 다양한 조치를 취한다.

다음으로 김형숙과 봉현철, 그리고 김봉광은 다차원 척도법을 이용하여 공무원 조직에서 수행되었던 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인을 다음의 [그림 1]과 같이 도출하였다(김형숙, 봉현철, 김봉광, 2007).





차원 1

[그림 1] 김형숙, 봉현철, 김봉광(2007): 유클리디안 거리 모형

#### 나. 액션러닝 방식 수업의 성공요인

대학교 수업의 학습효과 및 성공요인을 연구한 논문으로는 김미옥(2017)을 비롯한 다수의 연구가 있다(고수일, 장경원, 2014; 고은현, 2013; 김윤민, 김윤희, 2010; 이현주, 장경원, 2013; 유수경, 2016; 정진, 2015; Boumer, Cooper, & France, 2000). 특히, 김미옥(2017)은 액션러닝 방식 대학 수업의 핵심성공요인을 교수자 관점에서 제시하였다. 그녀는 교수자 관점의 핵심성공요인을 도출하기 위해 CIPP모형을 적용하였고, 수업 상황(context), 수업 시작(input), 수업 과정(process), 수업 결과(product) 단계로 구분하여 성공 요인들을 도출해 냈다.

김미옥(2017)이 제시한 액션러닝 방식 대학수업의 CIPP모형에 의한 단계별 성공요인은 다음과 같다.

수업 상황(Context)의 성공요인은 “수강생의 적정규모, 수업 시간의 확보, 양호한 강의실 환경, 협력학습에 관한 시대적 요구” 등으로 기획 단계에서 교수자가 관심을 가져야 할 항목이다.

수업 시작 단계의 투입요소(Input)의 성공요인은 “과제선정지도, 적절한 학습 팀 편성, 팀 학습에 필요한 도구 제공 및 방법지도, 팀 단위 활동을 위한 프로세스 제공, 수업 매뉴얼 지원” 등으로 교수자가 수업 진행을 위한 투입 요소를 준비해야 할 항목이다.

수업 과정(Process)에서 확인해야 할 성공요인은 “그라운드 룰 준수 촉진, 질문을 활용한 과제 실행 및 학습 촉진, 과제수행과 학습 목표 달성에 관한 연관성 이해 촉진, 개인과 팀 성찰 및 전체 종합성찰 촉진, 프로젝트 진도 관리를 위한 점검”으로 교수자가 관심을 가져야 할 항목이다.

수업 결과(Product) 성공요인은 “최종결과물에 대한 학생들의 이해 촉진, 전년도 우수 사례 제시, 평가 기준 정립과 공유, 단계별 발표에 대한 진도 체크와 피드백”으

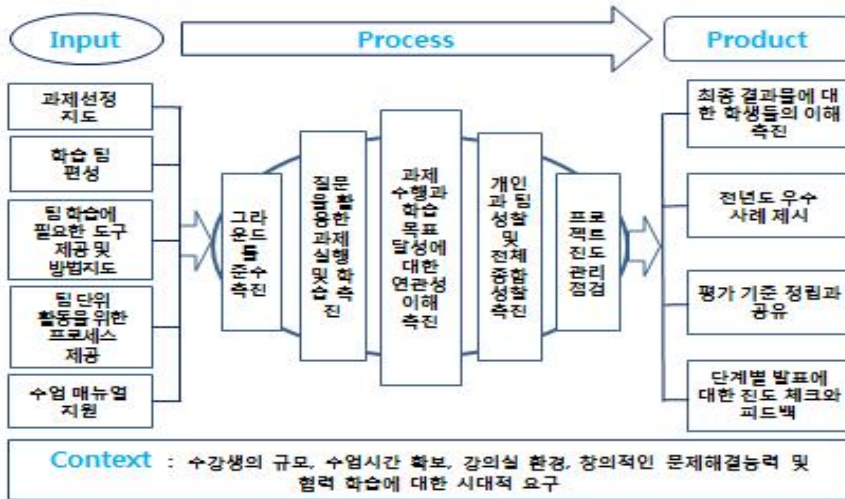
로 교수자가 특별한 관심을 가져야 할 항목이라고 한다(김미옥,2017). <표 5>는 액션러닝 방식 대학 수업의 핵심성공요인을 중요도에 따라 평균값을 산출한 내용이다.

<표 5> 액션러닝 방식 대학수업의 핵심성공요인

요소	중요도 순위	핵심성공요인	중요도 평균값
Context	1	수강생의 규모	4.56
	2	창의적인 문제 해결 능력에 대한 시대적 요구	4.50
	3	수업 시간 확보	4.44
	4	강의실 환경	4.38
	5	협력학습에 대한 시대적 요구	4.13
Input	1	팀 단위 활동을 위한 프로세스 지원	4.63
	2	학습목표 달성을 위한 과제선정 지도	4.48
	3	팀 학습에 필요한 방법과 도구 제공	4.44
	4	학습 팀 편성	4.38
	5	수업 매뉴얼 지원	4.25
Process	1	질문을 활용한 과제 실행 및 학습 촉진	4.62
	2	프로젝트 진도 관리를 위한 중간 점검	4.56
	3	과제 수행과 학습목표 달성에 대한 연관성 이해 촉진	4.56
	4	개인과 팀 성찰 및 전체 종합성찰 촉진	4.42
	5	그라운드 룰 준수 촉진	4.38
Product	1	최종결과물에 대한 학생들의 이해 촉진	4.75
	2	평가의 기준 정립과 공유	4.44
	3	단계별 발표에 대한 진도 체크와 피드백	4.44
	4	전년도 우수 사례 제시	4.06

출처 : 김미옥(2017)

김미옥(2017)은 액션러닝 방식 대학수업의 핵심성공요인을 [그림 2]와 같이 CIPP 모형으로 도식화하였다.



[그림 2] 액션러닝 방식 대학수업의 핵심성공요인

출처: 김미옥(2017)

이처럼 대학에서도 액션러닝 방식의 수업이 확산하면서 학습효과 및 성공요인에 관한 연구가 지속되고 있음을 확인할 수 있었다(고수일, 장경원, 2014; 고은현, 2013; 김미옥, 2017; 김운민, 김윤희, 2010; 이현주, 장경원, 2013; 유수경, 2016; 정진, 2015; Bomer, Cooper, & France, 2000).

### III. 실증연구

#### 1. 연구방법

본 연구는 연구 목적을 달성하기 위하여 적합한 연구방법으로 사례연구방법을 채택하였다. 즉, 비대면 상황에서 액션러닝 방식 기반의 대학 수업의 성공요인과 교수자의 역할을 도출하기 위해 주저자인 B 교수가 2020년 2학기에 운영한 B 수업에 대한 사례연구를 수행하였다. 사례연구 방법을 선택한 이유는 첫째, 연구 수행 시점인 2020년 12월 현재 비대면 상황에서 액션러닝 방식의 성공요인을 밝힌 선행 연구가 없었기 때문이다. 둘째, 연구 목적상 이 연구는 가설을 검증하기보다는 가설을 도출하는 성격을 띠고 있으므로 정량적인 연구 방법보다는 정성적인 연구 방법인 사례연구

구 방법이 적합하다고 판단했다(Yin, 1981).

본 연구의 대상은 A 대학교 경영학과의 인간관계와 커뮤니케이션 전공 선택 과목을 운영한 교수자와 수강 학생들이었다. 본 연구는 2020년 11월 23일부터 12월 15일까지 3단계의 절차에 의해 수행되었다. 1단계에서는 전문가 1인과 반구조화 인터뷰를 하였고, 2단계에서는 2개 분반 13개 팀에 대한 팀 차원의 포커스 그룹 인터뷰(비대면)를 통해 수강 학생들의 의견을 조사하였으며, 3단계에서 집단인터뷰 내용을 개방코딩 방식에 의해 분석하였다. 학생들에 대한 인터뷰 질문 내용은 다음과 같다.

첫째, 귀하는 동기부여, 교수-학습 방법, 학습 성과의 측면에서 가장 좋아했던 비대면 전달식 수업과 대면 전달식 참여 수업과 각각 비교했을 때 인간관계와 커뮤니케이션 수업에 대해 얼마나 만족하는가?

둘째, 다른 형태의 수업에 비해 높은 점수를 줄 수 있었던 요인은 무엇인가? 그렇게 생각하는 이유는 무엇인가?

셋째, 이 수업을 더 훌륭한 수업을 만들기 위해서는 어떤 요인이 더 필요한가? (내가 교수였다면 이렇게 했을 것이다, 왜냐하면...)

넷째, 교수의 어떤 말/행동/태도 때문에 다른 형태의 수업에 비해 높은 점수를 줄 수 있었는가? (구체적인 예를 들어주세요)

다섯째, 교수의 어떤 말/ 행동/ 태도가 더 높은 점수를 주지 못하게 만들었는가?

여섯째, 내가 교수였다면 이런 태도를 보여주었을 것이다. (왜냐하면~ 내가 교수였다면 이런 말 행동을 했을 것이다.)

## 2. B 수업의 개요

본 연구의 대상인 B 수업의 과목 명칭은 “인간관계와 커뮤니케이션”이며, 경영학과 전공 선택 3학점 (월요일 2시간과 수요일 1시간), 2개 분반이다. 이 수업은 액션러닝 방식으로 운영되었으며, 학생들은 각자 본인에게 중요한 사람 중 인간관계를 개선하고 싶은 사람 1명을 선택하여서 한 학기 동안 학생들과 교수의 도움을 받아 가며, 해당 대상과의 인간관계를 개선하는 과제를 수행한다. 개인별 과제를 수행함에도 불구하고 학생들을 팀으로 편성하여 그들 간에 경험과 아이디어 공유, 사고 촉진 질문의 제공, 커뮤니케이션 관련 이론과 방법론의 공동 학습 등이 일어날 수 있도록 수업을 운영하였다.

1분 반의 수강 학생은 42명 (5~6명\*8개팀), 2분반은 25명 (5명\*5개팀)이었으며, 수업은 단 한 번의 대면 수업 이외에는 모두 Zoom으로 진행하였다. 학생과 교수 간의 소통 보조도구로는 네이버 밴드를 활용하였다. 비대면 상황에서 학생들 상호 간의 친밀감이 형성되지 않은 상태에서 학생과 교수 간의 쌍방향 소통을 활성화하기 위하여 수업 시간을 추가로 투입했으며, 주당 3시간의 정규 수업 시간 외에 1-2개 팀과 교

수와의 질의응답 시간을 매주 1시간씩 운영했다. 이는 학생 개인 주당 수업 시간은 3시간 (월요일 2시간+ 2개 팀과 교수의 미팅 1시간)이었던 반면, 교수의 투입 시간은 1개 분반당 6시간이었음을 의미한다.

B 수업의 운영 프로세스를 개략적으로 소개하면 다음과 같다.

첫째, 학습팀을 구성하기 위하여 자기소개서를 작성, 제출하게 하였다. 자기소개서에 포함할 것을 권장한 내용은

- 인적사항 (이름, 성별, 학과, 학년, 남학생의 경우 군필 여부, 사진 등)
- 수업관련 사항 (학습 목표, 수강 결정 동기, 액션러닝 방식 수업 수강 경험 등)
- 활동관련 사항 (지원봉사과 같은 대외활동과 학생회와 동아리 같은 교내활동, 교내외 공모전 응모 및 수상 경력, 인턴 경력 등)

- 수업에 관해 교수에게 건의하고 싶은 사항 등 이었다.

교수는 이를 토대로 다양성이 극대화될 수 있도록 팀을 편성하였다.

둘째, 팀 빌딩 활동 결과를 네이버 밴드에 올리게 한 다음, 이를 세 가지 평가 기준, 즉 얼마나 재미있게 놀았는가?, 얼마나 의미 있는 활동을 했는가?, 팀의 그라운드 룰 (규칙)이 얼마나 구체적인가?를 기준으로 평가하여 우수 팀에게 보너스 점수를 부여함으로써 이른 시일 안에 학생들 간의 친밀감이 형성될 수 있도록 촉진했다.

셋째, 학생들이 팀원들끼리 서로 도와가며 각자의 인간관계 개선 프로젝트를 진행할 수 있도록 팀원 간의 상호 컨설팅 프로세스를 설명하고 습득하게 했다. 이를 위하여 교수가 먼저 특정 팀원을 대상으로 시범을 보인 다음, 각 팀원이 팀원 중 한 명을 대상으로 실습했다. 실습 후에는 각 단계를 진행할 때 궁금했던 점에 대해 교수와 질의응답을 했다. 팀원 간의 상호 컨설팅 프로세스는 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 팀원 간 상호 컨설팅 프로세스

팀원 간 상호 컨설팅 프로세스
① 아이스 브레이크
② 관계 개선 대상자 및 본 인간의 관계 이해: 간단한 설명과 질의응답
③ 두 사람 간 관계상의, 핵심 문제 정의
④ 문제 해결을 위한 상호 컨설팅 : 경험 공유, 아이디어/ 정보/ 조언 제공
⑤ 다음 미팅 때까지의 액션 아이템 설정
⑥ 성찰

학생들은 한 학기 동안 <표7>의 프로세스를 팀원별로 돌아가며 진행하고, 한 순배가 완료되면 첫 번째 학생부터 지난 미팅 때부터 현재까지 실천했던 사항을 공유하고, 그때 본인의 문제에 대해 위의 프로세스를 반복하는 방식으로 다음 미팅을 순서대로 진행했다. 팀마다 약간의 차이가 있었지만, 팀별로 모든 팀 팀원에 대해 평균 3~4회의 상호 컨설팅 미팅을 진행하였다.

넷째, 이 수업에서는 교수가 미리 교재와 참고문헌을 제공하지 않았다, 대신 학생들에게 팀별로 본인들의 인간관계를 개선하는 데 도움이 될 수 있는 동영상 강의와 도서를 선택해서 각자 5가지(동영상)와 3가지(도서)를 네이버 밴드에 올리게 한 다음, 각 팀이 올린 모든 도서와 동영상 중 각각 베스트 3(도서)와 베스트 5(동영상)를 선택하게 하였다. 교수는 그 결과를 집계하여 네이버 밴드에 공지하고, 팀별로 어떤 동영상과 도서를 어떤 순서로, 매주 어느 정도를 공부할지를 본인들이 팀 내 합의에 따라 정하도록 하였다.

다섯째, 교수는 학생들이 각자 동영상과 도서 등 학습자원을 공부한 다음 팀 내에서 그 내용에 대해 생산적인 대화를 하는 데 필요한 프로세스를 개발하여 세 번째의 상호 컨설팅 프로세스와 마찬가지로 특정 팀 대상 시범 진행, 팀별 실습, 교수와의 질의응답 순서를 통해 학생들이 그 프로세스를 습득하도록 촉진했다. 교수가 개발하는 학습자원 관련 대화 프로세스는 다음 <표 8>과 같다

<표 8> 학습자원 관련 Dialogue 프로세스

학습자원 관련 Dialogue 프로세스
① 아이스 브레이크
② 학습자원에 대한 첫 느낌 나누기
③ 내가 뽑은 키워드 내용과 이유 말하기
④ Dialogue 주제 선정
⑤ Deep Dive Dialogue
⑥ 성찰

여섯째, Zoom으로 이루어진 수업 시간은 크게 나누어 두 가지 활동으로 이루어졌다. 전체 학생이 접속하는 시간(주당 2시간)에는 소회의실로 나누어 본인들의 진도에 따라 학습자원 관련 대화나 인간관계 개선 관련 상호 컨설팅을 진행할 수 있게 하였다, 두 개의 학습 팀과 교수와의 수업 시간(팀당 주 1시간)은 학생들이 제기하는 모든 종류 질문에 대해 주로 교수의 경험과 지식, 의견과 노하우 등을 토대로 대답하는 형식으로 이뤄졌다. 학생들은 자체적으로 진행하고 있는 Dialogue와 상호 컨설팅 프로세스의 진행 요령, 유의사항 등 프로세스 관련 질문과 인간관계와 커뮤니케이션에 대한 학습자원의 내용이나, 특정 관계 개선 대상자와 개선 활동에 부딪혔던 어려움 등 교과외의 내용에 관한 질문을 주로 했다. 또한 학생들은 각종 과제물 제출 요령뿐만 아니라 자신의 졸업 후 진로 선택, 자기 관리 등 일반적 질문은 물론 교수의 여가 활동, 가족관계 등 사적인 영역에 관해서도 많은 질문을 했으며, 교수는 최대한 진솔하게 자신의 경험과 의견을 들려주려고 노력했다.

일곱째, 네이버 밴드는 주로 세 가지 용도로 활용했다. 먼저, 밴드는 팀 편성 결과,

각종 과제물 제출 방법(내용, 기한, 주체: 팀 또는 개인), 수업 진행 계획 공유 등의 계시관 기능을 담당했다. 다음으로 학생들이 주로 팀 단위로 제출하는 과제 중 다른 학생들이 열람해도 좋은, 또는 열람해야 하는 내용, 예를 들어, 팀 빌딩 결과, 학습자료 선정 결과 등을 공유하는 장이 되었다. 마지막으로 학생들이 매주 수업과 본인들의 팀 활동을 마친 후 느낀 점과 교훈을 담은 “이번 주의 성찰”을 개인별로 작성하여 밴드에 올리도록 하였다.

### 3. B 수업의 성공요인과 교수자의 역할

#### 가. B 수업에 대한 학생들의 평가

B 수업의 성공요인을 분석하기 위한 전제 조건은 이 수업이 “성공”했다는 판단 여부일 것이다. 연구자들은 그 판단을 위하여 학생들에게 “동기부여, 교수/학습 방법, 학습 성과의 측면에서 가장 좋아하는(했던) 비대면 전달식 수업, 대면 전달식 수업, 대면 참여식 수업”을 각각 비교했을 때 인간관계와 커뮤니케이션 수업에 대해 얼마나 만족하고 있는가?”라는 질문을 던졌다. 학생들의 평가 결과는 다음의 <표 9>에 나타난 바와 같다.

<표 9> B수업에 대한 학생들의 평가

비교대상 비교내용	가장 좋아하는 비대면 전달식 수업에 비해	가장 좋아했던 대면 전달식 수업에 비해	가장 좋아했던 대면. 참여식 수업에 비해
동기부여 측면에서	4.6	4.2	3.6
교수/학습 방법 측면에서	4.5	4.2	3.8
학습 성과 측면에서	4.4	4	3.4

주. (5: 매우만족, 4: 약간만족, 3: 비슷함, 2:약간불만, 1: 매우불만)

위의 <표 9>에서 보는 바와 같이, 학생들은 B수업에 대해 상당히 만족하는 것으로 나타났다. 참고로 학생들의 주관식 답변 내용을 몇 가지 소개하면 다음과 같다.

- “지금 교수님보다 더 수업을 잘할 수 없다고 생각합니다.”(1분반 1팀)
- “개인적으로 교수님께 받은 수업이 가장 이상적인 태도라고 느꼈기에, 제가 교수로서 수업을 진행한다면 교수님의 태도를 본받아 진행할 예정이다.”(1분반 4팀)
- “내가 교수여도 이렇게 액션러닝 수업을 할 것 같음. 지금의 수업방식에 만족함”(1분반 7팀)

### 나. 비대면 액션러닝 수업의 성공요인

비대면 팀 단위 포커스 그룹 인터뷰에서 “이 수업이 성공했다고 판단한 이유”에 대해 학생들이 응답한 내용을 개방 코딩한 결과는 <표 10>과 같다.

<표 10> B 수업의 성공요인

NO	성공요인	세부내용	학생들의 의견
1	학생들 간, 학생들과 교수 간의 친밀감 형성	-대면 오리엔테이션 (2시간) -시작 시 안부 묻기 -구어체 사용	“교수님께서 학생들과의 거리를 좁히시고자 먼저 진심으로 공감하고 소통하고자 하는 노력을 바탕으로 진정성 있는 수업을 진행해주셨습니다.” (1분반 3팀) “교수님이 수업 시작 초반 학생들 개인에게 받은 먹었는지, 뭐 먹었는지 등등 사적인 담화를 나눌 때가 있다. 이러한 짧은 시간이 교수님에 대한 친근감을 올려주고 또 수업에 관한 관심을 올려준다.” (2분반 1팀)
2	동기부여	-자신의 당면 문제 해결 -향후 직장 생활과의 관련성 이해 -전문가 특강	매주 달라지는 수업 주제가 앞으로도 삶에 도움이 될 만한 주제이기 때문에 학생들이 활발하게 참여한다.” (1분반 6팀) “공부에서 끝나는 것이 아닌, 자신이 직접 고민을 해야만 무언가를 얻을 수 있다는 점, 스스로 배운 내용을 적용하기 위해 노력하지 않는다면 아무것도 얻을 수 없지만, 자신의 노력 여하에 따라서 정말 가치 있는 수업이 될 수도 있음” (1분반 7팀) “인간관계에서 실질적으로 본인 스스로 해결해 볼 수 있을 시간이 매우 소중한 거 느껴졌고 이런 기회가 다신 없을 것 같아서” (2분반 2팀)
3	팀웍 강화	-자기소개서를 토대로 한 팀 편성 -전원참여촉진 (장관임명) -무임승차 방지 노력	“자기소개서를 토대로 한 팀 선정, 보통 팀을 랜덤이나, 혹은 지인들끼리 구성하기 마련인데, 인간관계와 커뮤니케이션 수업은 교수님께서 각 팀원의 성향이나 특성을 잘 고려하여 적절한 팀을 매치시켜 주었다.” (2분반 1팀) “팀 안에서도 각자의 역할 분담이 쉽지 않은데 장관의 이름을 활용해 각자의 역할을 무시할 수 없게 만든 것이 컸다.” (2분반 1팀)
4	학생들의 참여 촉진	-질문위주수업 운영 -학생들의 질문에 먼저 학생들이	“현재 zoom 수업을 하시는 다른 교수님들의 수업 방식조차 화상강의만 이용한다 뿐이지 학생의 참여를 유도하지는 않습니다. 그렇기에 좋지 않은 행동이긴 하지만 탄짓도 하고 다른 생각이 드는 경우가 종종 있습니다. 이에 반해 이번 강의는 비록 zoom



		대답하게 한 다음 교수가 보충 설명	이긴 하지만 학생이 지속해서 참여하고, 반응을 끌어내기 때문에 다른 수업에 비해 집중할 수 있는 시간이 늘어나 높은 점수를 줄 수 있었습니다.” (2분반 2팀)  “동기부여적인 측면에서 학생들과 의사소통이 활발하다는 점이 높은 점수를 줄 수 있던 요인. 왜냐하면, 학생과 교수 간의 소통이 활발하고 참여를 하다 보니, 수업에 참여한다는 느낌이 들었고, 기왕에 참여한다면 좋은 모습을 보여주고 싶다는 생각이 들어서 열심히 하게 되었기 때문이다.” (2분반 1팀)
5	질의응답	-Content 관련 -Process 관련	“학생들과 의사소통을 할 때 경청의 태도가 매우 좋으며, 어떤 질문을 해도 good question 이런 식으로 말씀하시며 학생들을 존중해주시고, 심리적으로 안정감을 느낀다.” (1분반 4팀) “간결한 질문에도 교수님의 다양한 경험과 구체적인 예시를 통해 학생의 이해를 도와주심.” (1분반 8팀)
6	강의 시간 추가 투입	-교수 대 학생 비율 감소 효과 -참가자 간 소통 촉진	“교수님의 시간을 더욱 투자하여 학생들과 더 많은 소통을 하려고 함.”(1분반 8팀)

위의 <표 10>에 나타난 바와 같이 학생들은 B수업의 성공요인을 “학생들 간, 학생들과 교수 간의 친밀감 형성, 동기부여, 팀워크 강화, 학생들의 참여 촉진, 질의응답, 강의 시간 추가 투입” 6가지로 인식하고 있었다.

#### 다. B수업을 성공으로 이끈 교수자의 역할

학생들이 제시한 수업을 성공으로 이끈 교수자의 행동과 태도는 다음의 <표 11>에 나타난 바와 같다.

<표 11> 수업을 성공으로 이끈 교수자의 역할

NO	Best5	학생들의 의견 (인터뷰 결과)
1	친밀감 형성 노력	“교수님의 인자하신 표정과 학생들 이름을 다 기억하시려는 모습이 너무 인상 깊었다.” (2분반 2팀)
		“학생들의 이름을 불러주심으로 개인적 관심을 엿볼 수 있었고, 친근감을 느낄 수 있었기 때문이다.” (1분반 5팀)
2	교수와 학생 간 및 학생 상호간의 소통	“팀원들과의 활발한 소통을 교수님께서 유도하셨다. 소회의실을 통해 팀별로 무엇을 해야 하는지 안내해주시고, 조원들은 주어진 지침안에서 자유로운 소통이 가능하다.” (2분반 1팀)

	촉진	“교수님과 대화 수업이다. 그 이유는 교수님과 대화를 하면서 수업을 하는 거의 유일한 수업이기 때문이다.” (1분반 2팀)
		“교수님과 소통뿐만 아니라 같은 수강생들끼리도 서로의 의견을 나누면서 수업 시간에 배운 점들에 대해 서로의 의견을 나눌 수 있다.” (1분반 4팀)
3	교수의 설명에 대한 이해여부 재차 확인	“학생들을 배려하고 또다시 질문으로 함으로써 확인하는 모습에서” (2분반 3팀)
		“말을 마친 후 학생들의 이해도를 점검하시는 것” (2분반 5팀)
4	진솔한 답변	“자신의 실수에 관해서 부끄럽거나 피함 없이 즉각 시인하고 이를 바꾸려고 하는 모습” (2분반 2팀)
		“교수님의 개인적인 경험과 그를 통한 깨달음을 전달하는 것이 큰 도움이 된다.” (1분반 6팀)
5	경청	“교수님께서 수용력이 좋으시다. 학생들의 말을 성심성의껏 들어주신다. 있는 그대로 받아들이시고 피드백을 해 주신다.” (1분반 3팀).
		“교수님을 롤모델로 경청의 자세로 수업에 임할 것이다.” (1분반 2팀)

위 <표 11>에서 보는 바와 같이 학생들과 비대면 수업 상황에서 학생들이 가장 긍정적으로 평가했던 교수자의 행동은 “친밀감 형성 노력, 교수와 학생 간 및 학생 상호 간의 소통 촉진, 교수의 설명에 대한 이해 여부 재차 확인, 진솔한 답변, 경청”으로 나타났다.

## 라. 학생들이 개선해 주기를 원했던 교수의 행동 : Most Wanted 5

학생들이 교수가 개선해 주길 원했던 행동은 다음의 <표 12>에 요약된 바와 같다.

<표 12> 학생들이 개선해 주기를 원했던 교수의 행동

NO	Most Wanted 5	학생들의 의견 (인터뷰 결과)
1	주별/일자별 수업내용을 미리 공지해 주시길~	“강의 시간 때 무엇을 배울지 당일이거나, 하루 전날 사전 공개가 아닌 강의 계획서로 알려주셨으면 좋겠다.” (1분반 4팀)
		“수업 커리큘럼이 확실하게 짜였으면 좋겠다. 교수님께서 그때그때 공지해 주시지만 예측할 수도 없고, 따로 진도가 있는 것이 아니므로 예상하기 어렵다. 뭔가 우왕좌왕하는 부분이 있다.” (2분반 3팀)

2	개인별 수업시간 외 질문을 받아 주셨으면~	내가 교수였다면 학생들한테 모르는 것에 대해 걱정하지 말고 이 메일, 문자로 보낼 수 있게 할 것이다.” (1분반 4팀)
3	개인별 인간관계 관련 고민에 대해 조언해 주셨으면~	“현재의 수업 진행 상황에서 잘하고 있는지 조원끼리가 아닌 교수님의 의견을 들을 시간이 부족한 것 같다.” (1분반 6팀)
4	팀간 교류의 기회를 주셨으면~	“내가 교수였다면 많은 사람과의 소통을 위해 너무 조위주의 수업이 아닌 다른 조와의 소통도 많이 했을 것이다.” (1분반 8팀)
		“내가 만약 교수라면 같은 팀원들 간의 교류뿐만 아니라 타 팀과의 교류 활동 비중도 높일 것 같다.” (2분반 1팀)
5	이해하기 쉬운 단어와 표현을 써 주셨으면~	“내가 교수였다면 현학적이고 어려운 언어 사용을 배제하고 이해하기 쉽고, 내용전달에 쉬운 표현을 사용할 것이다.” (2분반 3팀)

위의 <표 12>에서 나타난 바와 같이 학생들은 교수자의 5가지 행동, 즉 일자별 수업내용의 사전 공지, 수업 시간 외의 질문 기회 제공, 개인별 인간관계 관련 조언 제공, 팀 간 교류의 기회 확대, 이해하기 쉬운 단어와 표현 사용 등을 원했던 것으로 조사되었다.

## IV. 연구 결과의 시사점 및 한계와 향후 과제

### 1. 연구결과의 시사점

이론적 측면에서 볼 때, 연구가 갖는 시사점은 다음 두 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 연구 내용 측면에서 본 연구는 기존 연구들과 달리 교수자의 역할을 보다 세부적이고, 구체적인 차원인 “바람직한 언행과 태도”, “더 원하는 행동”으로 조사하였다. 이런 접근 때문에 연구 결과가 연구자 또는 이해관계자에게 더 구체적인 행동 지침을 제공했다고 할 수 있다.

둘째, 연구 방법 측면의 본 연구는 수업의 성공요인을 주로 교수자에 대한 인터뷰를 통해 도출했던 기존 연구들과 달리, 수업의 고객이라 할 수 있는 학생들에게 질문했다. 그 결과, 학생들이 생각하는 수업의 성공요인을 탐색할 수 있었으며, 교수자에게 그 내용은 매우 직접적인 참고자료를 제공했다고 사료된다.

실무적 측면에서 본 시사점은 두 가지이며 다음과 같다.

첫째, 본 연구가 시도했던 교수의 수업 운영 방식은 학생들의 피드백을 수렴한 포

커스 그룹 인터뷰 결과로서, 비단 연구 목적뿐만 아니라 수업 개선 방안으로도 유용하게 쓸 수 있을 것이다. 특히 본 연구를 위한 학생들의 포커스 그룹 인터뷰는 연구 논문 작성을 위한 시점 11월 23일 ~ 12월 5일이었던 점을 감안할 때 교수자가 학생들의 의견을 수업 직후부터 종료 시점까지 충분한 시간을 가지고 반영함으로써 수업의 질을 재고하여 활용할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구 결과는 비단 액션러닝 방식에 의한 비대면 수업의 운영뿐만 아니라 대면 상황에서 진행되는 여타의 전달식과 참여식 수업에도 충분히 활용될 수 있다고 판단된다. 특히, 학생들이 개선해 주기를 원했던 교수 행동에 대한 학생들의 진솔한 답변을 주기적으로 조사하고, 이를 교수의 언행에 충실하게 반영한다면, 교수에 대한 신뢰를 높이고, 이는 학생들의 학습 효과를 제고 할 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 한계와 이를 극복하기 위한 향후 연구과제를 2가지 측면에서 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조사 방법의 측면에서 볼 때, 본 연구는 학생들의 의견을 학점 부여라는 막강한 권한을 가진 교수자가 직접 취합했다는 한계를 갖고 있다. 물론 익명성을 최대한 보장하기 위하여 개인적 의견이 아니라, 팀원 전원 의견을 전달받았지만, 학생들이 과연 교수에게 나쁜 인상을 주지 않으려는 심리적 압박감으로부터 얼마나 자유로웠는지 판단은 어렵다. 이런 한계를 극복하기 위하여 향후에는 제 3자 또는 공동연구자가 해당 수업, 또는 서로의 수업에 수강한 학생들의 의견을 보다 객관적인 입장에서 조사하는 것이 바람직할 것이다.

둘째, 연구 내용 측면에서 본 연구는 비대면 상황에서 운영되었던 수업 성공 요인과 교수자의 역할을 분석하는 데 그쳤으며, 이를 대면 상황과 비교하는 시도를 하지 않았으므로 양자 간의 차이를 분석하지 않았다는 한계를 가지고 있다. 이러한 한계 때문에 본 연구 결과가 과연 비대면 상황에서만 독특하게 적용되는 성공 요인인지 아니면 대면 상황과 비대면 상황에서 동일하게 적용될 수 있는지가 불분명하다. 이러한 한계를 극복하기 위해 향후 연구가 과제는 대면 상황과 비대면 상황에서 동일한 교수자가 운영했던 동일한 수업에 관한 비교 연구일 것이다.

## 참고문헌

- 고수일, 장경원(2014). 액션러닝을 활용한 인간관계론 수업 운영 사례연구. 경영교육 연구, 29(3), 689-721.
- 고은현(2013). 대학교수의 액션러닝 수업개발 경험에 관한 연구. 교육방법연구, 25, 69-94.
- 구원희(2016). 액션러닝을 활용한 대학 교양 수업에서의 학생 변화와 수업 운영에 관한 연구 -D대학교 사례를 중심으로- = D대학교 사례를 중심으로. 학습자중심 교과교육연구, 16(1), 888-909.
- 김남일(2020). 비대면 원격수업 만족도에 대한 연구-K대학을 중심으로, 인문사회21, 제11권 5호.
- 김미옥(2017). 액션러닝 방식 대학 수업의 핵심성공요인에 관한 연구. 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 김윤민, 김윤희(2010). 간호관리학 임상실습에서 액션러닝의 개발 및 평가. 한국콘텐츠학회 논문지, 10(6), 312-322.
- 김지윤(2020). 다매체시대 효율적인 토론 수업연구- 대면 수업과 비대면 수업 모델 비교와 그 의미, 사고와 표현. 13(2).213-252.
- 김형숙, 봉현철, 김봉광(2007). 액션러닝프로그램의 핵심성공요인에 관한 연구: 공무원 학습자를 중심으로. 인력개발연구, 9(2), 19-44.
- 박중렬(2020). 코로나19로 촉진된 온라인 교육에 대한 고찰, 기계저널, 60(7), 32-36.
- 봉현철(2007). 한국 기업 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인 탐색: 요인의 내용과 요인간의 관계에 관한 고찰. 경상논총, 25(3), 1-34.
- 부성숙(2014). 액션러닝 수업이 예비 유아교사의 자아개념 및 자기효능감에 미치는 영향. 영아교육학논집, 18(5), 29-52
- 이숙자, 장금성(2014). 액션러닝이 간호사의 문제 해결능력, 의사소통, 정서창의성 및 혁신행동에 미치는 효과. 보건의료산업학회지, 8(2), 73-87.
- 이인희, 권순철(2013). 액션러닝 기반 교양수업 운영 사례 분석 및 수업운영 전략 탐색. 교양교육연구, 7(4), 207-252.
- 이현주, 장경원(2013). 예비사회복지 직업기초능력 향상을 위한 액션러닝 수업 설계 및 운영 효과-‘자원봉사론’ 교과목을 중심으로-. 한국사회복지교육, 21, 40-68.
- 유수경(2016). 액션러닝(Action earning)을 활용한 수업설계 및 운영 사례에 대한 실행연구: 유아교사양성과정에서의 수업을 중심으로. 학습자중심교과교육연구, 16(2), 97-131.
- 서연태, 봉현철(2008). 조직개발형 액션러닝 프로그램의 핵심성공요인 탐색: 현대오일뱅크와 대림 산업의 사례연구. 경상논총, 26(4), 77-107.

- 장경원(2011). 대학 교육을 위한 Action Learning 프로그램 설계모형 개발 연구. *교육공학연구*, 27(3), 475-505.
- 장경원, 고수일(2013). 경영학수업에서의 액션러닝 적용 사례연구: 성찰저널을 통한 효과성 분석을 중심으로. *교육공학연구*, 29(3), 689-721.
- 장금성, 김남영, 박현영(2014). 액션러닝 교수설계에 의한 창의적 문제 해결 교과 학습 성과. *간호행정학회지*, 20(5), 57-598.
- 장금성, 박순주(2012). 액션러닝 기반 간호관리학 강의 및 실습 운영의 효과. *Journal of Korea Academy of Nursing Administration*, 18(4), 442-451.
- 정진(2015). 수업설계를 통한 참여식 수업전략의 의미탐색. *학습자중심교과교육연구*, 15(10), 21-49.
- 최명민, 김승용(2005). 사회복지교육에서 액션러닝 활용에 관한 탐색적 연구. *한국사회복지교육*, 1(2), 81-103.
- 홍기철(2015). 대학수업에서의 액션러닝 적용 사례연구. *사고개발*, 11(2), 63-89.
- Bourner, T. Cooper, A. & France, I. (2000). Action Learning across a university community. *Innovation in Education & Training International*, 37(1), 2-9.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.

<ABSTRACT>

## Success factors and roles of professors in action learning based on-line class in the University

**Bong, Hyeon Cheol** \*(Chonbuk National University)

**Kim, Mi Ok** \*\*(Chonbuk National University)

The purpose of this study was to answer the three research questions. First, How can action learning based class in the University be effectively managed, when it should be operated on-line? Second, what are the success factors of action learning based on-line class? Third, which additional roles have the professor to play on-line in contrast to off-line?

In the case study of the class A of the University B, six success factors are identified : Building rapport between students as well as between students and professor, motivation of students, teamwork of students, accelerating of participation, extended Q&A session, and additional input of time for the action learning teams. The students who participated in the anonymous focus group interview appreciated the following 5 behaviors and/or attitudes of the professor : Effort for building rapport, facilitating communication between students as well as between students and professor, extra effort for conforming the understanding of students about what was explained by professor, candid and honest answers of the professor to the students' questions, and active listening.

The study summarized four implication of the research results in theoretical and practical viewpoints, two limitations of the research as well as two agendas for future research.

**Key words: Action Learning, On-line Class, Key Success Factors, Roles of Professors.**

---

\* First author, e-mail: drhcbong@gmail.com

\*\*Corresponding author, e-mail: ceo6701@hanmail.net