

대학생의 조별과제 경험: 매너리즘과 변화의 필요성

The Significance of Team Projects for Undergraduates:
Necessity for Change in Mannerisms

한희정 (국민대학교 교양대학)*

이의용 (국민대학교 교양대학)**

국 문 초 록

대학에서 조별로 과제를 수행하는 팀프로젝트 학습방법은 참여 학생의 커뮤니케이션 능력, 리더십, 협동심을 배양시킬 것으로 기대된다. 이 연구는 조별과제에 참여한 남녀대학생을 대상으로 심층 인터뷰 분석 방법을 사용해 조별과제 수행 수업의 특성과 개선 방안을 모색했다. 조별과제 참여 학생들은 역할 분담, 개별 성과의 종합 등 일련의 과정에 대한 공통된 인식을 바탕으로 소기의 팀 운영 성과를 거두었다. 하지만 이렇게 정형화된 팀 운영 방안은 매너리즘으로 이어졌고, 창의적 아이디어의 발굴은 힘들었다. 응답자들은 조별 과제 수업의 성공 정도가 의사소통에 달려 있음을 잘 알고 있었다. 또한 일상화된 스마트폰의 카카오톡단체방은 가벼운 커뮤니케이션에 도움이 되지만 조별과제의 진전을 위해서는 오프라인의 만남을 더 중요시했다. 이들은 과제 수행 과정에서 공손한 말투의 사용 여부, 선후배사이의 권위 문제, 소극적 참여에 따른 무임승차 논란, 리더십의 부재로 인한 일정 지연 등으로 갈등을 겪었고, 해결 과정에서 인간관계 적응 능력과 문제해결 능력을 향상시킨 점에서 대체로 조별 과제의 필요성에 공감했다. 하지만 조별 과제의 문제점으로 창의적 사고의 발휘가 어려웠고, 관계의 친밀성만 강조될 경우 과제 수행이 원활하지 않았고, 과제 수행에서 반드시 긴밀한 협동 작업을 요구하지는 않음을 경험했다. 이와 함께 응답자들은 조별 과제의 효과 제고를 위한 개선 방향으로 팀 작업 후 개별 글쓰기로 개인의 역량을 평가받고, 전문적 피드백을 수용하여 질적 향상을 기하고, 열정적 참여와 팀 소속감을 불러일으킬 수 있는 교수자의 지도 등 현재의 전형적 틀을 깨는 조별과제의 변화를 기대했다.

주제어: 팀 창의성, 조별과제, 팀 프로젝트, 창의성, 커뮤니케이션, 매너리즘, 질적 연구

* 제1저자

** 교신저자

목 차

I. 문제제기 II. 기존문헌 연구 III. 방법론: 심층인터뷰 자료의 해석적 분석	IV. 분석결과 V. 결론 및 제언
---	------------------------

I. 서론

대학교육의 질적 변화의 방향성은 학습자의 참여를 적극적으로 유도하는 것이다. 학습자 중심의 교수법은 토론·토의, 문제기반학습(PBL), 액션러닝(action learning), 팀기반학습(TBL) 등을 들 수 있다. 팀 중심 활동의 장점은 긍정적 상호의존, 촉진적 상호작용, 사회적 기술의 활용, 집단 처리과정에 대한 지속적 점검 등이 있다(Johnson & Johnson, 2009). 반면 팀 중심 활동의 단점으로는 개인별 수행보다 결코 우수하지 않고(양미경, 2011) 무임승차 및 대형 수업에서의 팀활동 운영의 문제점 등을 들 수 있다(고은현, 2013; 김효주·엄우용, 2014).

조별과제는 팀 프로젝트로서 일정 수의 학생들이 팀을 이루어 일정기간 동안 협동하여 주어진 과제를 해결하고 발표를 통해 평가를 받는 식으로 이루어지고 있다. 이러한 과정을 거쳐 문제해결능력, 커뮤니케이션(의사소통) 능력, 대인관계 능력, 창의성, 리더십, 책임감, 협동심, 비판적 사고를 기르게 된다(김소형, 2013; 정한호, 2011). 글로벌 사회에 걸맞은 인재상은 다양한 배경과 전문성을 가지고 서로 협업하여 관련 분야에서 독창적인 아이디어로 시너지 효과를 내는 이들이다. 국내기업이 원하는 인재상 키워드 상위 10위는 창의력, 전문역량, 도전, 글로벌 역량, 협력, 열정, 고객지향, 혁신, 변화, 책임감 등을 꼽고 있다(유태용 외, 2008). 일명 ‘팀플’이라고 하는 조별과제는 창의성, 협력, 열정, 혁신, 책임감 등의 덕목을 키워 주는 것으로 이해되어 대학수업에서 매우 활발하게 활용하고 있다. 조별과제의 교육 방법은 팀원들이 스스로 주어진 문제를 해결하기 위해 주도적으로 학습에 참여하고 일정 기간 동안 프로젝트 작업을 진행해 팀은 최종 결과물을 제출해야 하며, 학습의 담당자는 전 과정 또는 일부 과정에서 조원자의 역할을 수행해야 한다(김소형, 2013: 94).

특히 이공계의 교과과정은 팀활동이 불가피한 경우가 많다. 공대 신입생 64명을 대상으로 팀활동 만족도의 관련 요인을 분석한 결과, 팀 만족도는 팀의 성과보다 팀원의 활동 참여도와 팀원 간의 관계가 좋다고 인식하는 정도와 상관관계가 더 크고 팀원의 역할별 구성 보다는 자율적으로 팀을 구성했을 때 만족도가 더 높은 것으로 나타났다(이성룡, 2015). 그러나 이 연구는 신입생을 대상으로 했기 때문에 팀활동 경험이 제한적이어서 고학년으로 올라갈수록 또 전

공이 아닌 교양과목의 팀활동 경험이 쌓일수록 팀활동의 만족도가 어떻게 다르게 나타나는지는 밝혀내지 못하고 있다. 일반적으로 공대생들의 팀활동은 이른바 구조화된 협동학습의 형태를 띠는 경우가 많다. 과제 수행을 목표로 임의로 단기간 활동을 위해 조직된 타과 친구들과 작업을 해야 하는 다른 영역의 조별과제와는 다르게, 이공계의 조별과제는 통상 한 학기 내내 진행되고 대부분 서로 잘 아는 동기 또는 선후배간에 이루어지고 있어 일반적인 팀활동과는 다른 특성을 갖고 있다고 할 수 있다. 본 논문은 조별과제(팀 프로젝트)에 대한 대학생 경험을 통해, 성공적 조별과제의 운용에 있어서 ‘커뮤니케이션, 소통적 리더십이 중요하다’ ‘창의성의 시너지가 발생한다’ 등 일반적인 통념에 대해서 확인하고 커뮤니케이션 방식, 계발 역량 등 보다 효율적인 조별과제를 위한 방안을 찾아보고자 한다. 더불어 본 연구에서는 고학년 이공계대학생들의 인터뷰를 포함시켜 협동학습의 형태인 전공과목의 팀플과 교양과목의 팀플 활동 경험을 비교해 볼 수 있을 것이다.

대부분 대학수업에서 조별과제가 활용되고 있지만 정작 조별과제의 주체인 대학생들은 조별과제에 대해 부정적으로 인식하고 있다. 이러한 부정적 인식으로 인해 과장된 회화화에도 불구하고 <SNL코리아>(tvN)의 ‘조별과제 잔혹사’나 <초인시대>(tvN)의 조별과제 콩트에 대해 크게 공감하고 조별과제 잔혹사와 관련해 다양한 패러디가 유포되기도 했다. 더 나아가 대학신입생들은 입학도 하기 전에 조별과제에 대한 두려움을 가질 정도다(김미희, 2014. 7. 11).

그렇다면 대학생들이 조별과제를 기피하는 이유는 무엇일까? 왜 그들은 조별과제를 통해 즐거운 학문 탐구를 할 수 없다고 믿는가? 대학은 전공이나 학년에 따라 매우 다양한 수업이 이루어지고 있고 그러한 수업 내에서도 조별과제는 학문적 접근 방향에 따라, 교수자의 의도에 따라 매우 다양하게 진행되고 있다. 구조화된 설문조사로는 매우 도식적인 관계성이나 예측된 인식의 방향과 정도를 탐색할 수밖에 없다고 여겨진다. 따라서 양적 방법론보다 질적 인터뷰 및 인터뷰 자료의 질적 분석을 방법론으로 선택하는 것이 유용하다고 생각한다. 이에 따라 특정 연구문제에 대한 의도성을 갖지 않고 다양한 ‘팀플’ 경험을 가진 학생들로부터 조별과제 경험을 인터뷰 한 후 그 내용을 분석 텍스트로 삼고자 한다. 대학에서 피할 수 없는 조별과제의 경험을 통해 대학생들은 조별과제나 팀 프로젝트로부터 계발된다고 믿는 다양한 역량 가운데 실제 증진된 것은 무엇인지, 왜 일부의 역량은 계발되지 못했는지, 특히 조별과제 운용시 커뮤니케이션 측면을 중점적으로 살펴보고자 한다.

II. 기존문헌 연구

팀이란 두 명 이상의 사람들이 정해진 기간 내에 가치 있는 목표를 위해 각자 특정 역할을 담당하고 상호의존적 또는 독립적으로 상호작용하여 가치를 창출해내는 집단을 말한다(Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe, 1995). 효율적인 팀의 운영을 위해서는 경계관리(boundary

management), 과제응집력, 커뮤니케이션, 팀 상호작용, 잠재성, 팀의 자기효능감(self-efficacy), 팀의 사기 등이 필요하다(Paris, Salas, & Cannon-Bowers, 2000: 1058). 대학의 조별과제를 위한 팀은 조직의 그것과는 성격이 다르면서도 비슷한 면을 지닌다. 일반 팀 이론에서 중시하는 요소들은 대학의 팀 운용에 있어서도 정도의 차이는 있지만 모두 중요하다. 성과에 주로 영향을 주는 변인이나 조별과제를 통해 학생들이 얻을 수 있는 학습 가치는 커뮤니케이션(의사소통) 능력, 창의성, 집단효능감(collective efficacy) 등이다. 각각의 역량에 관한 정의와 기존 문헌연구를 통해 조별과제와 어떤 연관성을 갖는지 살펴보고자 한다.

1. 커뮤니케이션(의사소통) 능력

팀 프로젝트 교육방식에서 집단효능감, 리더십, 의사소통이 개인만족도, 팀 만족도에 어떠한 영향을 미치는지 분석한 결과에서 팀의 리더십은 의사소통에 긍정적 영향을 주고, 이러한 의사소통은 팀의 집단 효능감에 정(+)적 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 팀 프로젝트 경영교육 후, 개인 만족도와 팀 만족도에 프로젝트 팀의 리더십과 집단 효능감이 중요한 변수였다(김소형, 2013). 즉 의사소통은 각기 다른 팀원들이 학습 목표를 공유하고 과제를 이해하고 문제해결 과정에 동참할 수 해주고 서로 피드백을 주고받아 행동의 변화를 일으켜 과제 수행을 도와 줄 수 있게 한다. 이 연구에서는 리더십과 집단효능감의 매개 변수인 의사소통의 증진을 위해 팀 리더가 카카오톡의 방을 만들어 의견과 자료를 공유하는 방식을 사용한다면 실제 오프라인 대면보다 더 많은 의사소통이 이루어질 수 있을 것이라고 조언한다. 또한 온라인이나 스마트폰의 애플리케이션을 이용한 의사소통 방식이 정보화기기에 익숙한 대학생들에게 더욱 적합한 방식이라고 권유했다.

의사소통 방식과 관련한 연구(김민국·고일상, 2015)에서 SNS 활용을 통한 팀프로젝트 수행은 정보공유와 협업을 증가시키며 학습성과와 학습만족에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 페이스북이나 트위터와 같은 SNS는 연결, 협업, 커뮤니케이션을 촉진하며 정보공유, 커뮤니케이션, 정보소비, 네트워크 연결, 추천, 검색이 활발하게 이루어지게 한다. 특히 조직의 문화적 요인과 정보시스템의 기술적인 요인은 원활한 커뮤니케이션과 정보공유에 영향을 미치는 요인으로 나타났고 커뮤니케이션과 정보공유는 업무 성과와 조직의 문화적 요인 간에 매개 역할을 하는 것으로 분석되었다. 따라서 SNS를 활용하여 업무성과를 활성화시키기 위해서 구성원들이 자발적으로 참여하고 정보공유가 되도록 개방적 조직문화를 만드는 것이 선행되어야 한다고 주장한다(민선기, 2011).

대학생 팀원에 대한 의사소통 연구는 아니지만 A 연구센터의 e-비즈니스 여성 사이버 아카데미 수요조사연구 프로젝트 팀을 연구대상으로 하여 팀의 의사소통 문화를 탐색한 결과, 가상커뮤니티, 대면회의, 전화 등을 통해 의사소통이 이루어졌다. 통제와 자율이 동시에 존재하고, 계층적인 조직구조와 합리적인 평가, 조직원간의 관계유지를 중요시하는 집단성이 존재했다. 또한 공식적, 비공식 의사소통 채널이 아닌, 전혀 다른 방식의 저항의 모습이 있었고, 마지막으로 의사결정 유형도 상황에 따라 변하는 모습을 보였다. 즉 저항 방식으로는 팀장에게 직접 자료를 제출하지 않고

자료가 있는 사이트를 들어가 보게 한다든지, 약속을 어기고 지시사항에 무반응전략으로 저항을 하는 식이다(강소라·김효근, 2004).

배려심이 커뮤니케이션 능력의 전제가 된다고 했을 때 조별과제에서 팀원의 무배려 행동이 강할 수록 마음챙김이 되지 않아서 다른 팀원들의 정서를 불안하게 만들고 특히 무배려 행동은 주의집중, 비판단적 수용에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조별과제에서 학생이 어떠한 행동을 하느냐에 따라 마음챙김에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 여기서 무배려 행동의 대표적 특징은 자신의 이익을 추구하는 이기주의다(임세현·김소형, 2015). 이 연구는 팀프로젝트 수행 학생들을 대상으로 IT 서비스 이용 정도와 무배려, 마음챙김 등 행복감과 관련된 연구로서 IT서비스 과다 이용과 무배려 행동이 궁극적으로 삶의 만족감과 주관적 행복감을 감소시켜 주는 것으로 나타났고 언급했지만 학생들의 팀프로젝트 수행과정과 어떤 연관성이 있는지 탐구하지 않았다.

2. 창의성

과거에 창의성은 일반적으로 자유로운 예술적인 특성으로 인식되어 프로젝트를 추진하는 가운데 창의적인 아이디어가 우연히 떠오르거나 성실함과 거리가 먼 자유로움으로부터 나올 수 있다고 믿었다. 그러나 조직 구성원의 창의성은 관리나 경영이 가능한 것으로 인식되고 있다. 창의성의 정의는 학자마다 다양하지만 “기존 아이디어를 조합하여 유용한 새로운 아이디어로 만들어낸 활동”(Lovelace, 1986: 165), “개인이나 개개인의 협동 작업을 통한 새롭고 유용한 아이디어의 산출”(Gilson, & Shalley, 2004)이나 “어려움을 밝혀내고 해결책을 찾고, 추측하고 가설을 세우고 테스트하고, 수정하고 또 테스트하고 마침내 결과를 전달하는 과정”(Torrance, 1988)이라고 할 수 있다.

수많은 연구들이 창의성에 대한 리더(leader)의 지원에 초점을 맞추고 있다(Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004). 특히 창의성을 촉진시키는 요인은 변혁적 리더십(Gumusluoglu & Ilsev, 2009), 다양성과 개방된 의사소통, 신뢰할 만한 조직문화 등을 들 수 있다(오화선·민정률·박성민, 2015). 또한 집단 수준에서 팀 창의성에 기여하는 조건 연구들은 집단의 다양성, 집단의 응집성, 리더십 등을 팀 창의성에 영향요인으로 꼽는다(Woodman, Sawyer & Griffin, 1993) 구성상의 다양성과 응집성과 팀 창의성의 관계를 연구한 결과, 집단의 다양성 자체가 창의성을 증진시키는 것은 아니며 다양성이 팀 창의성으로 연결되는 과정에서 중요하게 고려되어야 할 요소로 응집성과 같은 팀 프로세스 변수를 들 수 있다. 따라서 팀의 창의성을 위해 개별적으로 팀원의 다양성과 응집성의 관계를 조절해 긍정적 영향을 강화시킬 필요가 있다(이준호, 2009).

창의성이 있는 사람은 약간 특이한 기질이 있다고 믿지만 그렇지 않다. 창의적인 사람은 매우 정신적으로 육체적으로 건강한 사람이며 자신의 능력을 최고로 발휘하는 이다. 독창성은 창의성에 필요하지만 충분조건은 아니다(Runco, 2004). 대학의 조별과제는 학생들의 창의적 사고에 어느 정도 자극제가 되는지에 대한 질문을 통해 창의적 역량을 개발하려면 어떤 방식이

좋은지 살펴보고자 한다.

3. 집단효능감

집단효능감(collective efficacy)은 반두라(Bandura)가 집단의 노력, 지속성, 선택사항 등을 설명하기 위하여 개인 수준의 자기효능감 이론을 확장시킨 개념이다(Feltz & Lirgg, 2001). 자기효능감이란 “개인이 주어진 과제를 성공적으로 수행할 수 있다는 가능성에 대한 신념”으로 정의할 수 있다(Bandura, 1997).

이에 더 나아가 집단효능감은 일련의 행동을 조직하고 실행할 수 있는 집단적 역량에 대한 공유된 믿음(Bandura, 1997)으로, 구체적으로 집단의 업무 능력과 조정능력에 대한 공유된 믿음(전영옥·김진모, 2009)을 말한다. 팀의 리더십 행위가 집단효능감에 영향을 미쳐서 구조를 주도하고 팀 구성원들을 배려하고 지적으로 촉진시키는 리더의 행위는 팀 구성원들이 갖는 성공에 대한 기대감과 공유된 믿음을 향상시킨다. 자기효능감이 개인의 성과를 긍정적으로 예측하듯이, 집단효능감도 팀의 성과를 예측하는 중요한 변인이 된다. 즉, 팀효능감이 높을수록 팀 학습의 결과가 좋아진다. 한편 팀효능감과는 다르게, 문제해결의 적극성은 팀 과제 점수와 정적 상관관계를 보이지 않았는데 이는 수업시간이 갖는 제약, 다른 과목의 많은 학습량, 학생들의 미팅 시간 부족 때문이라고 추론하였다(권은미, 2010).

팀효능감을 높이기 위해서 어떤 요인이 필요한지에 대한 연구도 있다. 조별과제 수행 경험이 있는 대학생 10명의 면담을 통해 집단효능감의 특성과 영향을 주는 요인에 관해 반두라의 사회인지이론에 근거하여 탐색한 결과, 집단효능감의 차이는 개인 책무성과 구성원 간의 상호작용에서 비롯되고 높은 집단효능감의 원천으로는 반두라가 제시한 성공경험, 대리경험, 언어적 설득, 생리적 각성에 대한 요인이 모두 확인된 것으로 나타났다(문지윤·신태섭, 2015). 이 연구는 심층인터뷰 분석인 질적 방법론을 택하고 있어서 조별과제에 대해 보다 폭넓은 탐색을 할 수 있음에도 불구하고 집단효능감이라는 특성에 치중해서 인터뷰를 진행했다는 점에서 아쉽다.

조일현(2010)은 개인이나 집단이 주어진 과제를 효율적으로 해결하기 위한 공유정신모형(shared mental model)의 이론적 틀을 활용하여 여자대학에서 이루어지는 프로젝트 기반 수업 현상을 조명했다. 공유정신모형이란 “과제에 대한 정확한 설명과 기대를 갖고 과제와 팀원의 요청에 행동을 조정하고 적용시키는 팀원들이 갖고 있는 지식의 구조 또는 그 구조의 존재에 대한 믿음”을 말한다(조일현, 2010: 5; Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1993: 228). 그 결과, 학점 경쟁, 취업 경쟁에 시달리는 학습자들에게 팀 프로젝트 학습이 추구하는 바람직한 팀활동을 기대하기란 쉽지 않은 것으로 나타났다. 특히 평점별 할당 인원 비율을 엄격히 제한하는 상대평가 제도에서는 더욱 기대하기 어렵다는 것이다. 그러나 이 연구는 기업 현장에서 필요한 협력적 지식 창조인을 양성하기 위해서 지향점과 현실 간에 딜레마의 해결을 위한 실효성 있는 방안이 강구되어야 한다고 주장한다.

기존 문헌연구를 통해 살펴본 바에 의하면, 대학생 조별과제는 커뮤니케이션, 창의성, 집단효능

감 등에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 파악된다. 이러한 연구들은 대부분 몇 가지 변인간의 관계나 효과를 파악하는 양적 연구방법을 주로 사용하고 있다. 본 연구에서는 구체적으로 조별과제의 경험을 통해 커뮤니케이션 방식, 갈등은 무엇이고 관련 역량은 어떻게 계발되는지 알아보고자 한다. 또한 선행연구에 의하여 조별과제에 의해 기대되는 역량이지만 계발되지 못하는 역량은 무엇 인지를 살펴보고자 한다.

본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

1. 대학생들은 조별과제의 운용 과정을 어떻게 이해하고 있는가?
2. 조별과제에 커뮤니케이션은 어떤 의미에서 중요한가? 또한 유용한 커뮤니케이션 방식은 무엇이며 커뮤니케이션 갈등은 왜 발생하는가?
3. 조별과제를 통해 계발되는 역량은 무엇이고 계발되지 않는 역량은 무엇인가?
4. 대학생들은 향후 보다 효율적인 조별과제를 위해 조별과제의 주관자와 참여자에게 어떤 변화가 필요하다고 보는가?

III. 방법론: 심층인터뷰 자료의 해석적 분석

조별과제나 팀프로젝트의 연구는 대부분 설문조사 후 통계 처리를 하여 영향이나 효과를 규명하기 위한 연구들이다. 10여개 기업의 팀프로젝트팀의 팀학습에 영향을 미치는 요인분석 연구를 한 전영옥·김진모(2009)는 다양한 방법을 활용하여 프로젝트 팀학습 수준을 측정할 필요성이 있다고 밝혔다. 이 연구에서는 자기보고 형식의 설문조사를 통해 얻은 데이터를 분석하였는데 면담, 관찰, 주요 사건기법 등의 방법론의 활용을 권하고 있다. 본 연구에서는 조별과제에 대한 경험을 가진 대학생들을 심층 인터뷰하여 얻은 자료를 해석적 읽기(interpretive reading)로 분석했다. 해석적인 읽기란 자료가 의미하거나 대변하는 것, 자료로부터 유추될 수 있다고 생각하는 것을 읽어내는 것, 행간을 읽는 것, 보이거나 있는 그대로 넘어서 해석해 보는 것을 말한다. 이는 응답 내용이 응답자가 가지고 있는 규범이나 규칙들, 그것이 형성되는 과정 또는 사회적 행위의 인과 기제를 추론할 수 있는 실마리를 포함하고 있다고 보는 것이다(Mason, 1996/1999: 174).

본 연구를 위해 서울의 4년제 대학교에 재학 중이면서 조별과제의 경험이 최소 7차례 이상 있는 남녀 대학생 12명을 심층 인터뷰했다(<표1>참조). 인터뷰는 2015년 6월부터 8월에 걸쳐 카페나 식당에서 1시간에서 2시간가량 진행되었다. 응답자들은 이 전 학기에 연구자들의 수업(인성 분야 <자신있게 말하기>와 <커뮤니케이션기법>)을 수강하고 이후 친분을 유지해 온 학생들과 그 학생들의 친구들을 소개받아 선정했다. 응답자 선정시, 전공, 성별, 팀플에서의 역할(프리라이더, 리더의 경험자)을 고려했으며 연구 초반에 가장 기본적인 조건은 조별과제의 경험 횟수가 10회 정도 되는 학생들을 인터뷰를 하고자 하였다. 이는 전공별, 교양수업별로 다양한 '팀플'의 경험을 한 학생들이 긍정적·부정적 경험을 모두 했을 것으로 여겼기 때문이다. 그

러나 이공계 대학생들의 경우, 3~4학년이라도 조별과제를 10회 이상 한 학생이 드물었다. 따라서 10회 이하의 응답자도 5명 정도 포함시켰다. 총 14명을 인터뷰하였으나 상대적으로 충분한 논의가 이루어지지 않았다고 생각되는 2명의 응답자는 연구 분석에서 제외시켰다.

<표 1> 인터뷰 대상자

응답자	전공(학년)	조별과제 참여회수	조별과제에 대한 정서	비고
A(여)	경영대(4)	10번 정도	긴장감, 공허함	
B	사회과학대(4)	15번 정도	되도록 감정소모를 피함	
C	경영대(4)	7번 정도	미안함	전공 팀플 프리라이더
D	공대(3)	7번 정도	스트레스	
E	사회과학대(3)	20번 정도	호기심	
F	공대/경영대(4)	10번 정도	신경전 스트레스	
G	공대(4)	8번 정도	무덤덤함	
H	인문대(3)	15번 정도	불안감	
I	경영대(3)	20번 정도	책임감	주로 조장을 맡음
J(여)	공대(4)	10번 정도	기대감	
K(여)	공대(3)	7번 정도	호기심	
L	공대(4)	8번 정도	재미	

인터뷰 진행시 전반적으로 편안한 분위기에서 자신의 경험에 대해 허심탄회하게 이야기할 수 있도록 배려했다. 인터뷰는 반구조적 설문방식으로 전반적인 연구 주제에 따른 방향성을 지니되 특정 이슈에 국한하지 않고 조별과제 전반에 대해 의견을 구했다. 연구 대상자에게는 학술적 목적으로 익명 처리 된다는 점, 개인적인 이야기를 원하지 않는 경우, 인터뷰를 중간에 그만 둘 수도 있다고 설명하고 연구 참여 동의서에 사인을 받았다. 또한 응답자 전원에게 소정의 인터뷰 비용을 지불했다.

IV. 분석결과

1. 조별과제의 매너리즘

본격적으로 인터뷰에 들어가기 전에 응답 대학생들에게 ‘조별과제’라는 단어에 대해 어떤 느낌이냐고 질문하자, 긴장감, 공허함, 감정소모를 피하려는 마음, 미안함, 스트레스 등 대체적으로 부정적인 정서를 보였다. 응답자 중 5명의 학생은 책임감, 기대감, 호기심, 재미 등 비교적 긍정적인 정서의 단어로 표현했다. 부정적인 정서를 갖고 있다고 해서 부정적인 경험만 한 것은 아니지만 대체로 조별과제에 대해 ‘별 수 없이 때운다’는 인식이 강했다. 응답 학생들은 학

년이 높아지면서 매학기 몇 개의 '팀플'이 주어지기 때문에 대부분 팀플에 대한 관심이 생겨 머릿속에 이미 조별과제의 각본(Script)을 갖고 시작한다고 말했다. 여기서 각본이란 팀원의 역할을 정하고 활동 사항을 구체화하며 활동 순서 등에 대한 안내를 의미한다(O'Donnell et al., 1987).

각자 파트를 맡아서 너는 뭐 도입부, 나는 내용, 누구는 결론. 이렇게 각자 피피티를 만들어서 나중에 합치고. 발표도 각각 나눠서 하고 조원들이 다 하는 걸로 하고, 교수님은 그것을 평가해야 하니까요. 저희 전공 팀플은 거의 다 발표도 준비한 사람이 다 하는 식이에요.(L)

중국인 2, 3명... 발표 준비과정은 아예 참여 안하시고... 한국인 학생들만 해서 준비를 했어요. 근데 팀플 수업이 다들 익숙해져 있나 봐요. 모여서 하는 회의가 별로 없었고요. 누구는 발표 준비, 누구는 ppt 만들기, 누구는 자료 준비 이런 식으로 따로 흩어져 하고 전날에도 한 번도 안모였어요. 그냥 ppt를 만들어서 메일로 만들어주고 ppt만드는 사람에게는 자료 요약하는 사람들이 자료를 넘겨주고 발표자는 ppt 만드는 사람에게 자료를 받아서 책하고 대조해보면서 자기 대본을 짜서...(B)

팀 짜면 자기들이 뭘 해야 될지 알아요. 만약에 이번에 이렇게 4명이 팀플을 하게 되면 아, 나는 여기서 이거 조사하면 되겠구나, 난 이거 알아보면 되겠구나, 이런 걸 자기들 스스로 알더라고요. 그리고 그런 사람들끼리 또 팀을 꾸려요.(G)

요즘은 카톡방에서 단톡방을 운영하고 한 3번 정도 만나서 해결해요. 만나기가 쉽지 않아요.(A)

전공과목의 경우, 교양과목의 조별과제와는 대조적으로 대체로 주제나 과정이 정형화되어 있다. 경영대학은 구체적인 전략이나 문제해결을 위한 조별과제가 주를 이루고 공과대학은 실험이나 설계, 구조물 만들기 등의 한 학기 이상의 장기간 프로젝트가 대부분이다.

어떤 전략을 세우는 마케팅 방향에 관한 내용이 많아요. 보통 시장조사를 많이 해요. 예를 들어 협상에 관련된 수업이라면 어떤 것을 협상해서, 채택해서 이익을 남겨오는 것이 주제가 되요. 처음에 모여서 아이디어 회의하고, 리서치를 각자 하기로 한 다음에 다시 모여서 선정을 해요. 몇몇은 실제로 그 곳에 가서 협상을 하고, 몇몇은 그 후에 그것을 문서화해서 정리를 하고 그것을 PPT로 만들어서 발표를 하는 과정입니다. (A)

저희 과 같은 경우는 캡스톤이라고 해서 주택 짓고, 교량 짓고 디자인 하는 팀플을 많이 하는데 그게 가장 스트레스 받고 가장 최악이고 그래요. 일단 팀을 짜면 교수님이 교량이다, 신도시개발이다 주제를 주세요. 그럼 저희가 어느 지구에 있는 신도시를 개발을 하는 거예요. 여기 주택 들어가고, 공원 들어가고 ... 그걸 저희가 다 디자인 짜고 매 수업마다 PT하면서 우리가 이만큼 진척됐다 다 보여주고...이런 과정을 한 학기 내내 해요. (J)

전공에 따라 조별 과제의 부담감도 약간 다르게 나타난다. 공대의 조별과제는 실험 같은 것은 초반 이후 창의적인 부담감이 덜 한 대신 몸으로 때워야 하는 경우가 대부분인 반면, 인문 사회대학이나 교양대학의 조별과제는 창의적 아이디어를 좀 더 요구한다.

네이버로 10분 검색해서 찾은 자료인지, 아니면 영문 번역해서 성심 성의껏 해서 모은 자료인지 알 수가 없어요. 근데 공대 같은 경우에는 실험을 할 때 애가 얼마나 랩실을 오래 지켰는가 눈에 보이기도 하고, 경영대는 자료를 얼마나 참신하게 찾아내느냐에 부담이 있는데, 그것이 정말 커요. 왜냐하면, 실험은 정직하게 프로토콜대로 따라가기만 하면, 될 것이라는 믿음이 있는데 이것은 계속 브레인스토밍을 해야 하고 참신한 생각을 만들어야 하니까 두 개 다 들어본 입장으로 실험하는 것이 더 가벼웠던 것 같아요.(F)

조별과제에 대한 매너리즘은 일종의 팀 내의 심리적 안전감을 잃게 만들어 여러 가지 부작용을 낳게 된다. 여기서 심리적 안전감이란 ‘우리 팀은 창의적인 활동에 대해 관대하며 대인적 위험으로부터 안전하다’는 믿음(전영욱·김진모, 2009)이다. 이러한 심리적 안전감이 없으면 구성원 사이에 과제와 관련된 성찰적 의사소통도 잘 이루어지지 않으며 무엇보다 조별과제의 성적 실패 우려 때문에 팀 개개인의 창의적인 아이디어에 대해 관대한 마음을 갖기가 어렵다. 또한 커뮤니케이션의 단절을 가져와 일단 주제를 잡고 각자 역할을 맡아 흩어지면 이후 별다른 커뮤니케이션 없이 조별과제를 완성하기도 한다.

4명에서 6명 사이 팀인데 제일 짜증나는 거는 자기 시간이 없어요. 다른 수업 듣고 쉬는 시간에 와서 계속 만들어야 되는 거죠. 다 같이 언제 모이자 하면 그거는 계획 잡고 뭐하는 거고, 이제 만들기 시작하면 시간 되는 애들마다 그때그때 와서 만들고 해요. 그게 좀 팀플 같진 않아요. 팀플의 그 구성원에 대한 애착도 없고. 그냥 이거 다 끝내고 발표하고 바이~ 이런 스타일이라서. (J)

제가 발폰데, PPT를 만드는 사람이랑 발표자랑 이원화가 되는 것이 이해가 안됐어요. 발표자가 프레젠테이션에 전체적인 흐름을 정해야 하는데 PPT를 만들어와 버리면 그걸 보고 제가 대본을 짜야하니까 이해가 안되는거죠. 제가 생각하는 틀이 그 분이 만든 틀과 또 달랐거든요.(B)

이렇듯 커뮤니케이션이나 대인관계의 교류 없이 각자 혼자 ‘열심히’ 조별과제가 가능한 것은 조원들 각자 관행에 의해 형성된 ‘팀플 각본’ 때문이다. 이러한 점은 협동과 아이디어 공유 같은 조별과제의 본질과 매우 동떨어져 보인다. 더군다나 같은 과에서 친하다는 이유로 같은 팀원이 되어 반복적으로 조별과제를 하다보면 과정에서 뿐만 아니라 결과에도 부정적 영향을 미친다는 것이 공통 경험이었다.

2. 조별과제의 커뮤니케이션

1) 커뮤니케이션은 성공적 조별과제의 우선 요건

이번 연구에 참여한 응답자들은 “조별과제에 있어서 커뮤니케이션은 매우 중요한 능력인 동시에 조별과제의 성과에 매우 큰 작용을 한다”고 의견 일치를 보였다. 자기표현이 적극적이면 조 전체의 역동성이 높아져 개인 만족도, 성취도는 높은 것으로 나타났다.

커뮤니케이션이 중요한 것 같아요. 제가 개인과제로 영상을 찍어야 되는 상황이 있었어요. 제가 한 명을 배우로 섭외 했어요. 그 친구와 케미가 잘 맞으니까 그리고 또 한명을 캐스팅했는데 셋 다 부족한 부분이 있으면 어떻게든 조절을 해요. 비록 학교 팀플이지만 잘하고 싶은 마음에 밥 사 주면서 디자인과 친구에게 부탁하고 카메라 빌리고 해요. 성과를 내는 사람들이 모였을 때보다는 커뮤니케이션이 좋은 사람들끼리 모였을 때 훨씬 시너지를 낼 수 있다고 봐요. (A)

최고는 오히려 중국인 유학생들이랑 했던 [팀플인데] 애들이 다 너무 열심히 하려해서, 중국영화에 대한 수업이었는데, 애들이 참여 의지도 강했고 한국말도 잘해서 그 팀플은 잘 굴러갔어요. (H)

저는 멀리 사니까 두 시간 전에 출발을 하니까. 주제에 대해 계속 검색을 하면서 카톡에 그걸 링크해 올려요. 오면서 보라고. 우리 주제가 이런 거니까 전반적인 느낌을 봐라. 그래서 만나면 어떻게 생각해. 이렇게 얘기하고. (J)

오프라인의 커뮤니케이션이 좋으면 카카오톡을 이용한 커뮤니케이션도 원활하게 이루어지는 편이다. 어떤 상황에서도 조원들의 커뮤니케이션이 원활하지 않다고 생각이 되면 과제 수행 과정에서 마음고생도 심하지만 무엇보다 성과물에 대한 형편없는 평가를 감수해야 한다.

총 5명이었는데 한 언니가 너무 고집이 세서 무조건 이것은 맞지 않고 그 언니 말대로 굴러가는데 두 명의 오빠가 4학년 막학기인가 그래서 “그래그래” 같은 느낌으로 갔어요. 그리고 한 여자애는 타과생이어서 큰 목소리를 못내는 상황이고 제가 많이 불편했어요. 어떤 의견을 내도 “네가 다 책임질 거야?” 하니까 부담스러워지는 거예요. 겁을 먹게 되고요. 마지막에 오빠들은 “이 정도 하면은 B, B+은 나오지 않겠나?” 했는데 결과는 C, C+이 나온 거예요. 거의 꼴지 수준.(A)

심지어 무임승차자일지라도 허심탄회하게 자신의 상황을 설명하고 조원들에게 말로서 이해를 구하면 이해하고 도와주려고 한다는 점에서 커뮤니케이션은 중요하다.

프리라이더는 크게 두 종류예요. 주로 4학년인 경우, 취업준비 때문에 말이라도 이쁘게 하고 솔직하게 4학년이다 바쁘다면서 회의를 참여를 못해도 미안하니까 밥이라도 내가 살게, 아니면 코멘트는 내가 달아줄게 하면 저희가 인정하면서 좋게 좋게 넘어가는데, 한 종류는 아예 자료조사 조금

해놓고 자긴 할 거 다 했다고 뽐뽐하게 이야기하는 애들은 뽐뽐스럽죠.(F)

응답자 A는 조별과제의 커뮤니케이션에서 중요한 것은 “조별과제에 임하는 마음가짐, 태도인데 목적이 확실해야 하고, 그 목적에 대한 기여도가 비슷해야 성공적”이라고 말한다. 특히 지난 학기 영화과 전공 수업의 조별과제에 참여하면서 커뮤니케이션이 매우 중요하다는 것을 다시 한 번 느낄 수 있었다. 경영학 4학년 학생이 영화를 좋아해 타과 전공을 열심히 하는 것이 신기했는지 조원들은 하나하나 모르는 것을 친절하게 설명해 주었다.

그러나 조원들끼리 성적에 대한 기대치의 차이가 심한 경우는 각자의 역할에 대한 불만이 많아서 커뮤니케이션 갈등이 더 심해지기도 한다.

저 같은 경우에는 성적에 흥미가 없으니까 조금해하지 않는데, 어떤 팀들은 한, 두 명에서 미쳐 나갈 때가 있어요. 2명은 A+ 받고 싶어 하는 애들인데, 나머지 애들은 그냥 B+, C+ 받으면 그만이라는 애들 인거죠. 이런 애들 같은 조로 만나면 2명이 그냥 미쳐 나가는 거죠. (C)

예를 들면 학교 팀플레이어도 대충 하고 싶은 사람들이 20프로만 하고 싶은 사람들이 5명만 모이면 최고의 케미가 돼요. 소통이 잘 이루어지고. 뭔가 서로 통하는 것 같고. (A)

이처럼 조별과제의 커뮤니케이션 갈등은 팀 성과에 대한 기대치가 다를 때 주로 생긴다. 성적에 대한 기대치가 지나치게 높은 사람이 한 사람이라도 있으면 다른 팀원이 자신의 역할을 보통 수준에서 해내도 무임승차자 취급을 하는 등 불만이 크다. 이른바 ‘지각된 태만(perceived loafing)’으로 인해 팀원에 대한 불안이 높아지게 된다. 여기서 지각된 태만은 일반적인 무임승차나 사회적 태만(혼자 독립해서 일할 때보다 팀으로 수행할 때 덜 노력하는 것)과는 다르게 한명 또는 그 이상의 팀 구성원이 공동의 팀 목표를 위해 충분히 기여하지 않는다고 인식하는 것이다(유지원, 2014; Comer, 1995). 조별과제의 원활한 커뮤니케이션을 위해서 기대치가 비슷한 사람끼리 팀을 구성하는 것도 좋은 방안이라고 응답자들은 말하지만 현실적으로 학생 스스로 조를 형성하는 경우, 항상 선택받지 못한 학생들이 몇 명은 남기 때문에 교육적으로 바람직하지 않을 수 있다.

2) 조별과제의 커뮤니케이션 방식

2011년 11월, 카카오톡 가입자가 3천만 명이 되면서 스마트폰의 커뮤니케이션 방식에 변화가 일어났다. 그러나 응답자들은 카카오톡은 조별과제의 커뮤니케이션에 크게 도움이 되지 못한다고 말한다. 이는 카카오톡(SNS)가 오프라인 대면보다 더 많은 의사소통을 할 수 있다는 연구(김소형, 2013)와 컴퓨터 매개 의사소통 집단이 대면 의사소통보다 더 많은 해결책과 높은 참여율을 보였다고 밝힌 연구(안상수·최은희·최광선, 2001)와 대조를 이룬다. 즉 PC, 카카오톡, SNS가 모두 가능한 스마트폰으로 손쉽게 의사소통을 할 수 있는 상황임에도 불구하고

오프라인의 대면 커뮤니케이션은 조별과제에서 훨씬 더 중요하다는 것이다.

온라인으로 커뮤니케이션하면 아무래도 바로바로 대답하지 않는 사람들도 있고 즉각적인 커뮤니케이션에 문제가 생겨요. 같은 이야기를 해도 시간이 두 배 세 배 네 배까지 걸립니다. 적극적으로 않구요. 시간 맞추는 게 어렵고 왔다갔다 하기 귀찮지만 만나서 얘기하는 것이 더 효율적인 거 같아요. (K)

그 전에는 메신저, 네이트온 이런 거로 많이 했죠. 카톡 생기고는 팀플 하면 무조건 카톡으로 연락했어요. 최악까진 아닌데 별로 의욕이 없었던 팀인데 만나자고 하면 잘 나타나지도 않고 자료조사하자 하면 그렇게 열심히 하는 거 같지 않고. 카카오톡은 너무 가벼워요. 실제 만났을 때가 확실히 잘 되긴 하죠. (L).

자칭 전공 조별과제의 ‘트러블메이커’라는 응답자 C는 카카오톡의 메시지에 바로 응대하지 못하거나 ‘눈팅’만 하게 되는 이유는 온라인에서도 오프라인처럼 바로 응답을 해야 하는 부담감 때문이라고 한다. 바로 응답을 하지 못할 상황이다 보니 아예 피하게 된다는 것이다. 이런 경우, C의 의사와는 다르게 팀원들은 카카오톡의 커뮤니케이션이 불통이 되었다고 여긴다.

말 수도 똑같이 하려고 최대한 노력을 하고, 사실 저는 단톡방이나 현실의 대화에서 차이가 없어요. 오프라인에서는 말을 들으면 바로 응답을 해줘야 하잖아요.? 똑같이 해야 해서 오히려 단톡방을 잘 안보려고 해요. 보면 어떡하든 응답을 해줘야하니까요. 제가 봤다는 것이 티가 나니까 아예 피해버리려고 하는 거죠. (C)

카카오톡단톡방은 시간 측면에서 효율적이고 약속을 정하거나 때로는 관계를 공고히 다지는 데도 도움이 되기도 한다. 그러나 그 효율성이 오프라인의 효율성을 쫓아가지 못한다. 조별과제를 하면서 실제 만나는 것과 만나지 않는 것은 매우 차이가 크다고 말한다.

카카오톡은 한계가 있어요. 제가 만든 조는 단톡을 별로 활용 안해요. 제가 연락을 해서 우리 조는 무조건 만나서 하는 거야라고 얘기를 해요. 니가 하든 안하든 중요하지 않고. 우선 참여하는 걸 중요하게 생각해요. 대개 참여한다고 해서 온 애들은 안하는 사람이 없었어요. 저희는 직접 만나서 얘기를 해요. (H)

저는 오프라인 커뮤니케이션이 월등하다고 봐요. 뉴스를 보다가 링크를 걸어 카톡방에 던진다? 이게 쉽지 않거든요. 그리고 실제로도 잘 안돼요. 그리고 오프라인으로 모이면 얼굴을 보니까 대화에 참여를 하는데, 카톡단톡방이면 참여를 안하는 사람이 많고요. 카톡방에서 실시간 대화를 나눠도 5명중 1명이 말을 하면 4명이 그냥 읽고 무시할 수도 있는 것이고. 대화를 남겨도 누가 딴짓을 하고 있는지도 모르구요. (B)

이렇듯 조별과제를 위해 카카오톡단체방의 커뮤니케이션은 비효율적인 면이 있어서 불필요한 피로감을 높인다. 응답자 B는 “‘I’자는 없어졌는데 아무도 대답이 없으면 좀 짜증이 나요. 점점 냉소적으로 된다”고 한다. 이러한 연구결과는 집단토론채팅방(페이스북과 카카오톡)이 팀 프로젝트 수행에서 정보공유와 협업을 증가시키며 학습 성과와 학습만족에도 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(김민국·고일상, 2015)와 상반되었다. 카카오톡보다 자료를 모바일로 쉽게 올리고 올리자마자 바로 확인해서 바로 댓글이 가능한 ‘밴드’를 더 선호한다는 응답자 F는 “카카오톡은 비공식, 밴드는 공식적”이라고 표현한다. 밴드에 올린 콘텐츠는 조원들이 서로 성과에 대한 체크를 해 줄 수 있다는 것이다.

3) 조별과제의 커뮤니케이션 갈등

조별과제를 하면서 학생들은 여러 유형의 커뮤니케이션 갈등을 겪으면서 서로 상처를 주고 받는다. 팀원을 정하는 것에서부터 신경전이 시작된다. 팀원 정하기는 교수자마다 방법이 다르지만 대부분 학생들끼리 알아서 팀원을 정한다. 이 때 타과생이나 복학생들은 난감한 경험을 한다. 응답자 G는 “결국은 5명은 친한데 저 혼자 거기 들어가서 애들 막 신나게 떠들면서 토론할 때 저 혼자 오래 걸리고 그래서 ‘랜덤’이 낫다”고 말한다. 그러나 전공의 경우, 서로 아는 경우가 많고 성적이 걸린 문제여서 학생들이 스스로 팀짜기를 선호하는 반면, 교양이나 타전공 과목의 경우는 교수자가 정해주는 것이 합리적이라고 말한다.

마음 편하긴 하지. 마음고생은 안하지. 그리고 다 모르는 상태에서 친해지는 게 빠르지, 누군 알고 누군 모르고 하면 친해지기 되게 힘들거든요. (I)

5명이 팀이었는데 3명이 친구였어요. 자기들끼리만 얘기하고.... 팀플 참여도 3명 다 안하고... 모여서 해야 되는 거를 3명이 안모이는 게 낫다고 하면 과반수니까 그냥 안모였어요. 그러다 마지막 날 결국 그 셋 중에 한 명이 PPT를 안만들어와 정말 난감했던 경험이 있어요. 다 아는 사람, 다 모르는 사람이면 괜찮은데 이렇게 아는 사람들끼리 뭉쳐 다니면 문제가 좀 있다고 생각해요. (K)

특히 조별과제의 커뮤니케이션 갈등은 말투에서 비롯되는 경우가 많다. 대부분의 응답자들은 배려 받지 못한다고 느끼거나 강압적인 말투에 매우 거부반응을 보인다. 또한 갈등이 일어났을 때 자신의 마음을 솔직하게 털어놓지 못해 갈등이 심화되기도 한다.

제가 나중에 수업을 신청해서 이미 조가 짜져 있는 상태였어요. 이미 정해져 있던 조장이 저는 모르는 후배였고 제가 고학번이고 그 조장이 가장 낮은 학번이었어요. 근데 책임감이 있고 잘 이끌었는데 남자애가 좀 세잖아요. 공대다 보니까 안 되면 막 거친 말도 하는데 저는 그게 이해가 안 되는 거예요. 하루는 욕설 비슷한 걸 하는 거예요 그래서 따로 불러서 이유가 뭐냐 하면서 감정적으로 개량 부딪혔던 것 같아요. 감정이 좀 오래가요. (J)

여학생]는 리더였던 남학생 후배와 갈등이 있었는데 역시 언쟁까지 벌이면서 조별과제가 끝날 때까지 마음이 불편했다고 한다. 남학생들은 학번 차이로 인해 권위적인 선배와 한 조가 되면 오히려 생면부지의 타과생보다 커뮤니케이션이 더 어렵고 힘들어서 의견 제시가 안 되는 경우도 있다.

두 명이 팀인데. 저보다 선배다 보니까 맘에 안 들면 ‘형 이거 별로예요’ 라고 말을 해야 하는데 그게 안되다 보니까 저 혼자 막 하게 되요. 이끌어 주는 선배가 아니라 그냥 방관해버리는 선배니까. 군대처럼 해버리면 답이 없죠. (H)

한 명은 저보다 한 살 어렸고, 한 명은 여자한테 동감이었어요. 편입생인가 같은데.. 출중한 애들이 한, 두 명씩 있긴 한데 거의 남자들한테 도움을 받아요. 근데 저도 사실 몇 년 만에 복학한 거라 전공지식이 빠질 때로 다 빠진 상황이어서 그나마 남자 애 한명이 잘했어요. 그래서 그 애한테 이리저리 부탁을 많이 했는데 나중에는 개도 귀찮아하고 짜증을 한번 내더라고요. 그래도 적당 선만 지켜서 하면 잘 될 것 같아요. 저도 걔 이제 귀찮게 안하고, 화만 안내면. (D)

조원이 정해지고 조별과제를 진행하면서 선후배의 힘겨루기 양상으로 번지기도 한다. 이번 응답자 중에서 팀에서 강제로 배제된 경험을 한 학생은 없었지만, 선배로서 후배를 배제시킨 경우는 있었다. 강제로 팀원에서 배제되면 조별과제에 대해 매우 큰 트라우마를 갖게 될 것으로 보인다.

제가 너무 강하게 나가긴했는데 수업 끝나고 저를 이 팀에서 빼주시던가 이 사람을 빼주던가 교수님께 부탁을 했어요. 후배였어요. 근데 교수님이 저를 빼시더라고요. 다시 가서 그 팀원을 빼게 만들었어요. 저는 하는 사람이고 이 사람은 안하는 사람이라고. 그 후배는 드립을 했죠. (G)

정서적인 문제는 커뮤니케이션 능력과 매우 밀접한 관계를 맺고 있다. 자신이 정서적으로 문제가 있다고 여기는 친구들은 외국인학생이나 매우 소극적인 친구들을 배려할 수 있는 여유가 없다. “어두운 친구들은 말이 없는 친구들과 어울려 팀플을 하게 된다”(L)고 말하는데 점수가 달려 있고 성과를 평가받는 상황에서 소극적인 친구를 챙기기란 쉽지 않았다. 특히 서로 잘 알지 못하는 교양과목에서 소극적인 학생은 팀원이 되어도 스스로 위축되어 빠지는 상황이 되기 쉽다. 따라서 조별과제의 원활한 커뮤니케이션을 위해 일상의 기분도 매우 중요하다. 주어진 과제를 잘 해결해내지 못할 때 열정적으로 참여하던 조원들도 하루 밤 사이 길을 잃기도 한다.

약간 내가 우울하고 공허한 감정적인 상태에서 그냥 아무것도 안하고 보내는 시간이 많아요. 많은 대학생들이. 만일 제가 기계처럼 계획에 맞춰서 딱딱 해냈으면 상관이 없어요. 하지만 제가 원하는 만큼의 조별과제를 못해서 너무 우울한 거예요. 그럴 때 밤을 새더라도 해결하고 싶어서 일단 좋아하는 영화를 봐요. (A)

커뮤니케이션이 잘 안되면 오해가 생기죠. 말을 안하니까 단정 지어 버리는 거죠. 재는 이런 애야. 악순환이 반복 되는 거죠. 말은 안하고 일은 일대로 안하고 결국 팀플 안좋고 결과 안좋고. (L)

그러나 전공 팀플에서 여러 번 무임승차나 잠수를 탔던 경험이 있는 응답자 C의 경우를 보면 조별과제에서 스스로 잠수를 탔든, 조원들로부터 배제를 당했든, 미안한 마음과 더불어서 자책하는 마음 때문에 오히려 연락을 하지 못했다고 한다.

무임승차자라 하더라도 사실 속으로는 미안해하고 책임감도 어느 정도 가져요. 교수님에게 꼭 적어요. 팀플에 대해서 저희 조원들에게 정말 미안하다. 고려해주셨으면 좋겠다 이렇게.(C)

조별과제의 팀원들 사이에 무임승차자가 있을 때 서로 도와주고 끌어주려는 노력보다는 결과물만 얻어내고 학점만 따면 그만이라는 의식이 강해서 결국 무관심으로 끝나게 된다.

4) 리더십과 커뮤니케이션

PPT 만들기를 자처했던 한 조원이 발표 당일, 잠수를 타서 부랴부랴 대충 만들어 위기를 넘긴 경험이 있는 응답자 F는 실패 원인을 “조원들이 PPT를 담당한 친구를 과대평가한 결과”라고 했다. 나머지 조원들이 욕심으로 채울 내용을 과도하게 주었고 많은 내용을 조합해야 하는 상황에서 능력에 부치다보니 이른바 ‘잠수를 타게 된 것’ 같다는 것이다. 이 때도 팀원 간 소통이 원활했다면 서로 의견을 조율하고 어려움을 나눌 텐데 리더가 없다보니 전체적인 진행상황을 체크하지 못 한 것이 패인이라는 것이다. 조별과제를 할 때 반드시 리더가 필요하다고 강조한다. 응답자들이 강조하는 조별과제 리더의 자질은 “커뮤니케이션적으로 중간 역할을 해나가면서 조원들을 이끌어내는 것”이다. 그 외에 “옹고 그름을 단호하게 이야기 할 수 있는 결단력”(K), “적극적이고 능동적인 성격”(L, E), “능력과 주제에 대한 지식”(D), “양보하고 힘든 역할을 자처하고 오프라인에서 만나 압축적인 논의를 하는 것”(H) 등을 리더의 자질로 언급했다. 더불어 조원들의 주제에 대한 열정은 수행 과정의 또 다른 동력이 된다. 팀원들의 열정을 이끌어내는 것 또한 팀을 이끄는 리더의 중요한 역할이기도 하다.

팀플을 하고 집에 돌아왔을 때, 얼마만큼 이것을 고민해보느냐 이 팀이 내게 정말 좋은 팀이면 내가 좋기 때문에 지하철에서 가는 동안에도 너무 재밌었어요. 오프라인과 온라인의 팀플 경계가 없는 거예요. 샤워하다가도 갑자기 이거 이렇게 하면 어떨까요? 자꾸 의견내고 싶고.(A)

또한 노골적으로 참여를 등한시하거나 의욕이 없는 조원을 만나도 팀원으로서 활동에 참여시키는 것도 리더의 역할이다. 이는 팀 과제에 대한 구성원들의 자신감을 조성하고 수행에 대해 적절하게 피드백하며 창조적, 지적 긴장감, 관심 분야에 몰입할 수 있는 여유를 팀 구성원

들에게 제공하는 것을 의미한다(전영욱·김진모, 2009). 한 학기 여러 개의 조별과제를 한꺼번에 수행하려다 보니 이기적인 친구를 만나거나 의욕이 적은 소극적인 조원을 만날 수밖에 없고 이 때 그들의 역량을 최대한 끌어내는 것은 조장의 커뮤니케이션 방식이다. 따라서 아무리 작은 조별과제라 하더라도 리더십과 커뮤니케이션 방식은 매우 중요한 덕목이 된다.

지금도 팀플을 하게 되면 제가 선뜻 조장을 한다고 해요. 왜냐면 잘 굴러가야 하니까. 저는 지시를 잘 적절히 배분을 하는 편이거든요. 모르는 친구들도 있고 잘 하는 친구들은 같이 조율해가면서. “아, 해!” 이게 아니잖아요. “넌 어떤 걸 하고 싶어?” 이렇게 물어봐야지. 강압적 지시가 아니라 최대한 좋게 좋게. (I)

성공적인 팀플은 6명에서 한 건데, 5명은 친구, 1명은 재수강하는 누나였는데 그 누나가 리더 역할을 잘 했어요. 방송국에서 일을 해서 PPT 만들고 저희가 자판기를 광고하듯이 CF를 찍어서 올리고 그랬거든요. 발표도 잘하고 누나가 엄청 재미난 요소들을 많이 알려주고. (D)

본 연구의 이러한 결과는 서울대 최우수학생들을 대상으로 한 팀프로젝트 연구와는 좀 다른 양상을 보이는 부분이다. 서울대 학생들은 학점이 높을수록 팀프로젝트 과제의 질을 높이기 위해 팀원들이 분담한 부분을 수합한 후 혼자 마무리 작업을 하는 경향을 뚜렷하게 보였으며 의견이 맞지 않는 사람들과 논쟁을 피하고 이의를 제기하는 팀원들을 설득해 가는 과정을 “시간 낭비, 과잉투자, 비효율적”이라고 표현했다(이혜정, 2014: 100-101).

3. 조별과제의 아이러니

1) 계발되지 않는 창의성

대학에서 조별과제가 성행하게 된 배경은 기업에 필요한 창의적 인재개발을 위한 것이었다. 그러나 본 연구 참여자 대부분은 대학 조별과제를 통해 창의성은 증진될 수 없다고 얘기한다. 조별과제에서 창의성이 발휘되지 못하는 것은 무엇보다 “성적을 잘 받기 위해 교수의 성향이나 의중을 염두에 두고 시작부터 틀을 짓고 들어가고 색다른 안건을 시행할 만큼의 시간적 여유나 의지가 없다는 점”(K, G) 때문이다. 좋은 학점을 위해 내 의견이나 팀원의 특이한 아이디어는 중요하지 않다는 것이다.

결론이나 과정에서 내 의견은 전혀 반영되지 않고 교수님의 가치관, 성향에 맞춰서 저희들이 거기로 결과를 내는 경우가 허다하죠. 그래야 교수님이 흡족하고 더 긍정적인 피드백도 해주시고 그러니까. 그 장단에 저희가 춤을 추는 거예요. (G).

캐나다에서 단기유학을 다녀온 경험이 있는 응답자 H는 우리나라 조별과제의 분위기와 매우 다른 경험을 했다고 한다. 특히 창의적인 아이디어라고 할 수 있는 독특한 의견을 내는 학생들

에 대해 거부반응 없이 적극적으로 호응해주는 분위기가 인상적이었다.

그건 한국문화인 것 같아요. 튀는 사람은 일단 밟고 보자는 심리? 거기[캐나다]서는 정말 별의별 얘기가 다 나오거든요. 근데 애들이 와, 그거 진짜 재밌다. 다 받아들이는 그런 거. 발표도 우리는 중국인 친구들 한국어가 시원찮으면 안 시키는 편인데 거기는 영어를 못해도 다 기회를 줘요. (H)

문제해결능력이나 창의적 사고, 비판적 사고능력 쪽으로는 팀플을 통해서 길러지는 것은 거의 없어요. 왜냐하면, 군계일학이 한 명이 있으면 그 사람을 기점으로 밑으로 다 따라주면 되거든요. 딱 갈리잖아요. 잘하는 사람, 못하는 사람. 솔직히 못하는 사람이 의견 내면 누가 따르겠어요. 아무리 독창적 아이디어라도 그런 쪽으로는 갈 수가 없는데...(E)

응답자 E는 “같은 과 학생들끼리의 조별과제는 매일 만나 똑같은 이야기 밖에 없고 다른 과 학생들을 만나면 브레인스토밍도 진짜 잘된다. 예상하지 못한 주제도 나오고 전공마다 시각이 다른 것도 신기하다”고 말한다. 그런 맥락에서 창의적 사고를 기를 수 있는 것은 대외활동으로 불리는 교외 프로젝트에서이다. 대외활동을 열심히 해온 응답자들은 무엇보다 “나”의 선택으로 시작되는 것이고 “나”의 스펙에 도움이 되고 이력이 되면서 학점 등의 부담감이 없으니 기량을 마음껏 펼칠 수 있게 된다고 말한다. 무엇보다 그러한 활동은 결과보다 과정을 즐기게 된다. 대회가 끝나고 비록 큰 성과는 없어도 “스펙보다 만난 사람들과의 관계가 남는다. 창의적인 이야기도 많이 나누고 우리끼리 알고 지낸다는 게 얼마나 좋은 거냐”(B)라고 흡족해 한다. 대외활동은 자발적이고 자신이 원하는 주제에 대한 팀활동이라는 점에서 창의적 사고와 인간관계 양 측면에서 흡족해 하는 것을 알 수 있었다.

2) 협동 없이 가능한 조별과제

팀프로젝트의 집단지성의 활성화를 위해 대학생들이 계발할 필요가 있는 능력으로 책임감과 성실성, 인간관계능력, 배려와 희생, 타인이해 및 수용능력, 협동심과 공동체의식, 의사소통 능력 등의 순으로 나타났다(전종희, 2013). 그러나 응답자들은 협동심이나 공동체의식이 없어도 조별과제의 성과를 낼 수 있다고 한다. 자신이 맡은 부분만 해결하는 최소한의 성실성만 발휘하면 되기 때문에 이런 식의 작업은 배려와 희생, 의사소통의 없이도 가능하다.

협동도 아니고, 분업이지만 그것을 협동해서 시너지를 낸다는 것은 의미 없고요 그냥 전체의 일을 0.5, 0.5 나눠서 하는 것이지. 내가 이걸 못하니까 니가 이걸하고 내가 저걸 하는 협동 같은 것은 많이 경험 못했던 것 같아요.(B)

조별과제에서 무임승차하는 학생을 만나더라도 그들의 무책임이 어떤 이유인지 물어보거나 끌어내려는 노력보다 누군가가 대신 가외의 수고를 얻은 떠맡아 버리는 형식으로 빈자리가 메

워지기 때문에 엄밀한 의미의 협동 작업은 이루어지고 있지 않은 셈이다.

제가 무임승차할 때, 그 때 잘 봐주면 안되었다고 봐요. 저를 참여시킨다기보다 그 친구가 다 해 버렸거든요. 사람이 그런 것에 적응을 하더라고요. (C)

책임감 밖에 없어요. N분의 1로 나누는 것에 있어서 내 할 일만 한다? 이것은 책임감밖에 없는 거죠. 학교에서 하는 팀플은 학점을 목적으로 하기 때문에 한계가 있어요. 대인관계능력에서 안하려는 학생을 끌어주고 해보자 이게 아니라 그냥 버려야 하는 거예요 (D)

특히 조별과제의 평가 항목에 “협동심”이나 “조원의 소통”이 중요하다고 강조되면 역설적으로 교수자에게 도움을 청하기도 어렵고 설사 그 중에 매우 불성실한 학생이 있어도 차라리 감수하고 그 학생의 빈자리를 때우는 식으로 넘어가게 된다.

당일 펑크 내고 잠수한 친구도 팀플 평가 점수가 똑같아요. 교수님 성향마다 다른데 협동을 중시하는 교수님도 계시니까, 팀플 하면서 누가 프리라이더라고 말을 못해요. 협동과 소통이 잘 안된 팀이었다는 것을 신고하는 거나 마찬가지로요. (F).

이는 서울대 최우등생 학생들이 좋은 학점을 위해 의사소통을 피하고 협동보다는 개인 혼자 의 역량으로 팀프로젝트를 해나가는 것(이혜정, 2014: 103)과 의도는 다르지만 비슷한 결과를 보인다고 할 수 있다. 특히 현실적으로 팀원으로서 제 역할이 안되는 외국인 친구가 팀원으로 들어오면 인원 면에서 손해를 본다는 느낌을 갖는다고 토로한다.

어떤 교수님들은 타과생에 대한 배척 같은 것이 있기도 하고 강제로 외국인 학생을 배정하는데 “외국인 학생 데려갈 조, 손들어 보세요” 하는데 그 과 학생 팀은 손을 안들어요. 팀플이 협동심이나 남을 배려하는 것이 가치라고 하지만 그런 것은 아랑곳하지 않고 처음부터 잘 하는 사람들끼리만 하려는 [모습이에요]. 인종을 초월해서 화합하는 것? 사실상 불가능해요. (F)

응답자들은 외국 학생들에 대한 배려심을 발휘하고 싶어도 한 학기 몇 개의 조별과제를 해야 하기에 마음의 여유가 없다고 한다. 상대 평가이므로 외국인 없이 모든 조원이 N분의 1로 기여할 수 있는 한국인 학생끼리 조별과제를 해나가기를 원한다. 대학마다 외국인 학생의 수가 점점 늘어나고 있는 현재 대학의 현실을 감안할 때, 조별과제를 수행하면서 외국인 조원과 함께 하지 않으려는 반다문화적 인식이 다반사라면 걱정스러운 일이 아닐 수 없다.

3) 지나친 친밀함의 부작용

조별과제의 또 하나의 딜레마는 팀원의 지나친 친밀함이다. 어느 정도 친밀함을 유지하는 커뮤니케이션이 중요하기는 하나, 그것은 과제 완성을 위한 목적 지향적 소통이어야 하는데,

인간적으로 친해지면 매우 곤란한 상황에 봉착하고 조별과제 후 어색한 관계가 되고 만다.

‘디자인과 마케팅’이라는 수업이었어요. 하고 싶은 사람들 우연히 만나서 모였는데 팀 케미가 참 좋았어요. 문제는 너무나 잘 통해서 팀플을 위해 이야기하기보다 집담을 너무 많이 해서 서로 불만이었어요. 결과가 너무 안좋으니까 뭔가 찝찝하고 그러더라고요.(A)

컴퓨터 프로그래밍 수업이었는데. 그 전날까지도 안 만들어 놓은 거예요. 네 명이었는데 모두 친했어요. 발표 전날에 어떤 애 자취방에 모였어요. 야 우리 이거 오늘은 진짜 끝내야 된다. 다 친하니까 눈치도 안보고 그 전날에도 어떻게 하나 이러면서 치킨이나 먹고. 한 형이 혼자서 하고, 딴 친구들은 다 자고 결과 안좋았어요. (L)

남자 셋 여자 셋 이렇다보니까 남녀끼리 눈이 맞았어요. 저도 그 안에서 여자애들이랑 친해졌는데, 여자들이 제 친구들 좋다고 해서 연결시켜 주고 그랬거든요. 일단 작업적으로 참여도가 자연스럽게 높아지더라고요. 그런데 많이 변질되죠. 만나서 술 먹고 수다 떨고 노는, 그게 본질이 되니... 부정적인 영향은 약간 있었지만 지금도 기억에 남는 팀이에요. (D)

폭넓은 의미의 커뮤니케이션 학습 효과를 염두에 둔다면 인간관계나 의사소통에 어려움을 겪는 친구들에게도 적극적으로 기회를 제공해야 하는데 짧은 시간에 좋은 성과를 내는데 관심을 두는 조별과제는 그런 면에서 패쇄적이다. 조별과제가 사회생활을 준비할 겸 인간관계를 폭넓게 하고 그 안에서 스스로 성장하는 데 목표를 둔다면 어느 정도 장점이 있을 수 있지만 주어진 과제에 대해 질적으로 큰 성과를 얻어내기 위한 것이라면 여러 가지 면에서 회의적이다. 이론적으로 전체 구성원이 골고루 책임감이 강하고 학점이나 팀에 대한 기대치 등 목표의식이 비슷할 경우, 백퍼센트 이상의 시너지 효과가 일어날 가능성이 크지만 현실에서 그런 팀을 만나기는 쉽지 않다.

친구들이 우스갯소리로 그러거든요. 혼자하면 능률이 100프로인데, 팀플로 하면 20프로라고. 지지부진해지고 계속 만나는 시간도 내야하고 그걸 또 정리하고 내 의견만 아니라 남의 의견도 들어가면서 그렇게 해야 하니까 그런 면에서 성취도가 낮아요. (J)

4. 조별과제, 변화의 필요성

응답자들은 3학년이라 하더라도 휴학을 한 경험이 있거나 군복무로 이미 동기들이 졸업한 경우가 많다. 취업이 최대의 목표이기도 하지만, 대학교육이 취업에만 초점을 맞출 필요가 있냐고 반문한다.

대학이 취업으로 가기 전 단계로 인식이 돼서 취업사관학교 같이 초점이 다 직업 쪽으로 맞춰져 있으니까. 그렇다고 직장애 바로 가서 다 써먹을 수 있게 엄청 효율적인 것도 아니고 너무 애매해

졌어요. 그러니까 우리 도서관을 가보면 영어공부, 무슨 자격증 공부 이런 거 하지 도서관에 있는 책을 안읽어요. (G)

공대학생들은 성격 등 개인차가 있겠지만 조별과제 경험이 취업 현장에 도움이 될 지에 대해서는 의견이 분분했다. “공대생은 워낙 혼자 하는 스타일이 많아서 실제 취업을 하면 다른 팀과 뭉쳐서 회의하고 그런 것은 미리 안 해보면 제대로 못하겠죠.”(J)라는 의견과 “글쎄요. 학교 팀플이 도움이 될까요? 대학에서 배울 것은 대학에서 배우고 사회에서 배울 것은 사회에서 배워야 하지 않을까요?”(K) 등으로 대별된다.

응답자들은 조별과제가 대학생들의 역량 계발에 도움이 되려면 변화가 필요하다고 강조했다. 무엇보다 교수자의 피드백을 받고 싶다고 했다. 최소한 한 달 이상 노력한 결과물이지만 조별 발표 이후 피드백을 해주는 교수가 매우 드물다는 것이다. 발표 후, 간단한 평가만 있을 뿐, 발표 내용에 관한 좀 더 전문적인 조언을 필요로 하지만 점수로 조별발표의 결과를 알게 되는 것이 일종의 관행처럼 되어 있다는 것이다.

피드백을 거의 안해 주죠. 나는 잘했다고 생각했는데 점수가 안나오고 교수님께 물어보면 팀플 점수는 높는데 시험 점수가 안나왔다하시고 나는 열심히 했는데 결과는 아니고...허무해요(E)

마지막 파이널에 발표하는 수업이 제일 안좋다고 생각해요. 왜냐하면 팀원들도 다 불안 불안한 사람들이 모여 있기 때문에 마지막까지 흔들리다가 출발도 못하고 시동 걸다 끝나는 거예요. (A)

잘 한건 잘 했다고 말해주면 되게 힘이 나는 거고, 못한 건 앞으로 하는데 정말 많이 도움이 되는데 납득할만한, 구체적인 피드백이죠. 점수로 피드백을 대신하면 왜 그런지 이해가 안되요. (K)

더 나아가 연구 참여자들은 조별발표의 전형을 꺾 필요가 있다고 말한다. 교수자들도 어떻게 하면 팀워크를 길러주고 긍정적인 효과를 느끼게 해줄지 함께 고민해 주었으면 좋겠다는 것이다. “팀의 소속감을 만들어주려고 노력해주시고 저에게도 중요한 관심, 열정이 교수님에게도 중요해요.”(B), “팀플 활동을 당연시하지 마시고 동기부여를 주세요”(F), “팀플의 발표력이 부족하다고 결과만 가지고 평가하는 것은 매우 불공평합니다.”(D) 등 교수자의 자세, 팀플의 평가 방식의 변화에 대한 의견이었다.

학생들은 교수자가 조별과제에 대한 가이드라인을 명확히 제시해주고 처음 초안을 발표할 때 어느 정도 피드백을 줘서 진행 방향이라든지 아니면 주제를 좁혀보라든지 진행상황에 따른 적절한 조언을 기대했다.

응답자들은 조별과제의 긍정적인 면을 부인하지 않았다. “새로운 사람을 만나 커뮤니케이션을 하게 되고 생각의 폭을 넓히게 되고”(B), 역설적이지만 학창시절 동안 조별과제를 통해 별별 학생들을 다 만나보게 된다. 응답자 G는 “좋은 사람만 만나면 정상적으로 차근차근 들어가지만 진짜 개똥밭에서 구르다 보니 사람 대하는 스케일이 확확 늘어요. 결국은 사람을 알아가

는 거 같아요” 라고 매우 시니컬한 반응을 보였다.

응답자들이 역량 계발의 경험으로 제시한 것은 다른 조의 발표시 학생 피드백에 가산점을 부여해 학생들의 비판적인 사고를 장려한 경우, 조별과제를 성공적으로 마쳤을 때 집단효능감이 높아진다는 점, 갈등을 해결하는 능력, 의견을 조율하고 논의하는 커뮤니케이션 능력이 배양된다는 점이다. 그러나 창의적 사고, 책임감, 협동심 등은 현재 조별과제의 운용에 변화가 있어야만 발전 가능성이 있다고 보았다.

창의적 사고가 힘든 부분이 개인적인 내면의 동기가 충분해야지만 가능한 거거든요. 창의적 사고만큼은 정말 개인적으로 하고 싶은 열정이 크고 노력해야 발현되죠. 창의적인 사고는 조별과제보다 개별과제에서 더 느끼는 것 같아요. (A)

요새는 애들이 워낙 다들 어느 정도 기반이 있잖아요. 그래서 다들 비슷비슷한 사고를 가지고 있는 것 같아요. 의견도 비슷비슷하고. 좀 안전하게 가려고 하죠. 야 이거해서 점수 받겠냐. 너무 특이하다 이런 건 안된다고. 혼자 하는 게 사고력 배양은 훨씬 되는 것 같아요. (L)

응답자들은 대학교육에 조별과제가 성행하면서 ‘조별과제-PT’의 전형이 만들어져 글쓰기 기회가 부족 줄어든 점이 안타깝다고 했다. “무조건 과목마다 의무적으로 넣는 추세다보니까. 과연 그렇게까지 해야 하나 싶고요. 저는 지난 학기에 개인보고서를 3개 썼는데 그게 너무 뿌듯한 거예요.”(J), “국내외 전반의 경제 상황에 대해서 리포트를 쓰라는 게 있었는데 자료 조사한 것 다 넣고 한 40~50페이지를 제출했어요. 너무 뿌듯해서 아직까지 잊히지가 않아요.”(I) 등 학술적 글쓰기를 경험한 친구들은 조별과제보다 훨씬 높아진 자기효능감을 경험했다고 한다.

조별과제가 거의 강의마다 의무적으로 주어지다보니 주제에 따라서 개별 리포트가 될 만한 주제인데 조별발표의 주제로 주어지는 경우도 있다. “필요 없는 템플도 많아요. 과제요약 발표 같은 것은 아닌 것 같구요. 이럴 때는 템플보다 각자 글을 써보라고 하면 좋겠어요”(B). 그러나 워낙 교수자들로부터 학습에 대한 피드백이 드물기 때문에 반대의 의견도 있었다. “조별과제와 일괄적으로 비교할 수는 없지만 리포트는 한번 내면 대부분 피드백 없이 점수만 나오기 때문에 그나마 발표하고 현장 피드백을 받을 수 있는 조별과제가 훨씬 도움이 된다”(K)는 것이다.

V. 결론 및 제언

일반적으로 대학수업에서 실시하고 있는 조별과제(팀프로젝트)는 커뮤니케이션 능력, 리더십, 협동심 배양을 통해 팀원 간 시너지 효과를 일으킬 것으로 기대된다. 본 연구는 공과대학과 인문사회대학의 3~4학년 재학생 12명을 대상으로 조별과제 경험에 대한 심층 인터뷰를 실

시켰다. 분석 결과, 응답자들은 수차례에 걸친 조별과제로 진행과 운용을 위한 각본을 미리 갖고 있었으며 그에 따라 역할 분담을 하고 역할에 따른 최소의 노력으로 최대의 성과를 내고자 했다. 이를 ‘조별과제 매너리즘’이라고 명명했으며 이러한 매너리즘으로 인해 아이러니한 상황을 맞닥뜨리기도 한다.

즉, 커뮤니케이션이 조별과제의 성공을 좌우할 정도로 중요한 요소라고 응답했지만 원활한 커뮤니케이션 없이 조별과제를 완성하기도 하고 협업이 조별과제의 중요한 덕목이지만 협동 없이 조별과제를 완성시키기도 한다. 또한 커뮤니케이션의 활성화가 정보공유, 창의적 아이디어 창출에 도움이 된다는 선행연구에도 불구하고 지나치게 친밀한 관계는 오히려 조별과제의 방해요인이 된다고 응답했다.

응답학생들이 조별과제에 대해 부정적인 정서를 갖는다고 부정적인 조별과제 경험을 한 것만은 아니었지만, 대체로 조별과제에 대해 ‘별 수 없이 때운다’는 인식이 강했다. 이 또한 대학 생활 동안 반복된 조별과제의 관행으로 인한 매너리즘의 일면으로 여겨진다. 대학생들은 조별과제의 갈등을 두려움과 스트레스로 생각하고 기피하는 경향을 보였다.

또한 커뮤니케이션은 조별과제의 성공에 매우 중요한 요소였다. 선행 연구에서는 카카오톡(SNS)이 오프라인 대면보다 더 많은 의사소통을 할 수 있게 하고(김민국·고일상, 2015; 김소형, 2013), 컴퓨터 매개 의사소통이 대면 의사소통보다 더 문제를 많이 해결하고 높은 참여율을 보인다고 했다(안상수·최은화·최광선, 2001). 그러나 본 연구에서 응답자들은 커뮤니케이션 방식에 있어서 카카오톡단체방보다 오프라인의 만남을 더 선호했다. 즉, 카카오톡이 약속을 정하거나 경우에 따라서 관계를 다지는데 도움이 되기는 하지만 조별과제의 수행 측면에서 그 효용성은 오프라인의 만남과 비교가 되지 않는다고 한다.

응답자들은 조별과제를 하면서 팀원의 말투, 선후배 사이의 권위, 무임승차자, 리더십의 부재 등으로 갈등을 겪고 해결해 나가는 동안 인간관계, 문제해결력 증진에 도움을 받았다고 했다. 그러나 창의적 사고 계발이나 책임감 증진은 크게 도움이 되지 않는다고 밝혔다. 그럼에도 불구하고 응답자들은 조별과제의 필요성을 강조했다. 이들은 팀워크 후 PT발표가 아닌 개별 글쓰기, 교수자의 전문적 피드백, 대외 팀 프로젝트의 장점인 열정적 참여와 팀 소속감을 불러일으킬 수 있는 교수자의 지도 등의 시도를 통해 현재의 조별과제에 변화를 기대했다.

단 12명의 대학생 인터뷰로 차이점을 언급하는 것이 조심스럽지만, 전공 수업의 조별과제와 교양 수업의 조별과제에 대해 응답자들이 느끼는 차이는 어느 정도 있었다. 전공 수업의 경우, 팀원이 친한 친구거나 잘 아는 선·후배이기 때문에 ‘친밀함의 부작용’이나 ‘위계에 의한 커뮤니케이션 갈등’이 더 잘 발생할 수 있으며 어느 정도 예상되는 전공 조별과제이기 때문에 매너리즘 상황에 더 쉽게 빠질 수 있다. 반면 교양과목의 조별과제는 다양한 학과의 팀원으로 구성되기 때문에 위험부담도 있지만 어느 정도 새로운 아이디어를 만날 수 있는 기회가 될 수 있다. 한편 공과대의 조별과제는 기간이 길고 상대적으로 반복적인 실험이나 만들기를 하는 반면 사회경영대의 조별과제는 하나의 주제에 대한 조사, 발표의 형식이 대부분이다. 이들은 대부분 조별과제들이 초반에는 아이디어가 필요하지만 한, 두 명이 주도하는 경우가 대부분이고 다음

단계에 자료조사, PPT구성, 발표 등으로 역할을 분담하기 때문에 창의적인 사고를 크게 계발시키지 못한다고 여긴다. 조별과제의 수행이나 역량 계발에 있어서 성차는 거의 나타나지 않았다. 다만 공대의 경우, 조별과제 수행중 선배여학생에 대한 후배남학생의 강압적 태도의 경험(J), 여학생은 대개 남학생의 도움을 받는다는 통념이 있다는 발언(D) 등으로 ‘공대=남성’의 공고한 연결과 지배적인 젠더 질서(김원정·정유진·오명숙, 2015)를 엿볼 수 있었다.

창의성 계발과 관련해서 응답자들은 대학의 조별과제와 대외 활동으로의 팀프로젝트 간의 차이점을 비교하여 대조적인 기대감을 갖고 있었다. 대외활동의 팀프로젝트의 경험은 자신이 선택한 주제에 대해 타 학교의 다양한 전공학생들과 함께 수행하다 보니 아이디어도 풍부하게 내는 편이었다. 무엇보다 성적을 목표로 하지 않고 서로 즐기는 분위기에서 창의적 사고력을 증진시키는 데 도움을 주었다. 높은 점수나 학점 등 팀의 성과보다 상호배려하고 화목한 팀 분위기가 조성될 때 팀활동의 만족감이 증가한다는 기존 연구(이성룡, 2015)를 뒷받침하고 있다. 이번 조별과제 연구 참여자들은 대학 수업의 조별과제도 운용의 변화를 갖는다면 기대 역량을 키울 수 있을 것이라고 응답했다.

기존 문헌을 살펴보면, 상호배려, 화목함, 소통이 팀활동의 덕목으로 강조되면서 자연스럽게 갈등 자체를 부정적이고 없애야 하는 존재로 부각시키고 있었다. 대학생들은 조별과제로 인한 갈등을 피하고 싶어 한다. 갈등은 스트레스를 가져오고 평화로운 마음을 해치기 때문에 모두 피하고 싶어 하는 것은 당연할지 모른다. 그러나 갈등이 존재하지 않는 관계는 없다. 토마스 바셰크(Thomas Vasek, 2011/2015)는 팀워크에 중독되어 쉽게 합의하고 갈등을 두려워하는 문화는 위험하다고 지적하면서 진정한 팀워크는 불화와 갈등 속에서 자란다고 강조한다. 이런 의미에서 대학생들의 조별과제 수행 경험이 커뮤니케이션을 포함한 인간관계뿐만이 아니라 생각을 펼치는데 있어서 갈등과 불화를 해결하는 연습의 장이 되었으면 한다.

본 연구는 대학생들의 목소리를 통해 대학 수업 현장에서 발생하는 조별과제 운용 관행을 분석했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 인터뷰 선정시 전공, 젠더, 전반적인 성적, ‘팀플’에서의 주역할 등을 고려해 다양한 학생들을 선정하고자 했지만 이 연구는 12명의 대학생들의 개별적 ‘팀플’ 경험을 통한 질적 연구로서 일반화는 무리가 있을 것으로 보인다. 조별과제의 주관자로서 교수자를 연구대상에 포함시키지 못한 점은 본 연구의 또 다른 한계다. 다만 대학수업 현장에서 매우 다양한 조별과제가 이루어지다보니 특정 수업의 조별과제 교수자와 학생들이 아니라면 교수자의 지시나 피드백 등을 포함한 조별과제 참여자들의 상호작용을 추적하기가 불가능하기 때문에 본 연구에서 담지 못했다. 본 연구의 또 다른 제한점으로 응답자 개개인의 일상적 삶의 경험을 전혀 고려하지 못했다는 점이다. 조별과제는 성적과 매우 밀접한 연관성이 있고 성적과 학습태도는 계층 등의 사회적 요인이외에 개개인의 일상적, 문화적 삶과 관련성이 깊다고 할 수 있기 때문이다. 따라서 조별과제의 운영방식의 현재와 개인적, 맥락적 차원을 함께 고려하지 못한 점은 본 연구의 한계라고 여겨진다.

참 고 문 헌

- 강소라·김효근. 2004. “프로젝트 팀의 조직문화의 이해에 대한 질적 연구: 온라인 커뮤니케이션 내용에 대한 문화기술지적 접근,” 『경영연구』 .19(4). 27-59.
- 고은현. 2013. “대학교수의 액션러닝 수업개발 경험에 관한 연구.” 『교육방법연구』 . 25(1). 69-94.
- 권은미. 2010. 『대학교 팀프로젝트 학습에서 팀효능감, 대인관계의 이해, 문제해결의 적극성과 팀 성과 간 상관분석』 . 이화여자대학교 교육대학원 석사논문.
- 김민국·고일상. 2015. 개인 SNS 특성이 대학의 팀프로젝트 진행에서 학습 성과와 학습만족에 미치는 영향. 『Entrue Journal of Information Technology』 . 14(1). 107-119.
- 김소형. 2013. “팀 프로젝트 경영교육방식이 학생들의 만족도에 미치는 영향.” 『상업교육연구』 . 27(4). 93-114.
- 김원정·정유진·오명숙. 2015. “여학생의 젠더 실천을 통해 본 공학교육 공동체의 젠더: H대 공대 사례를 중심으로.” 『한국여성학』 . 31(3). 139-178.
- 김효주·엄우용. 2014. “대학 교원의 수업 개선을 위한 액션러닝 적용 사례.” 『교육공학연구』 . 30(4). 839-878.
- 문지윤·신태섭. 2015. “대학 수업 조별과제의 집단효능감 경험에 대한 질적 연구: Bandura의 사회 인지이론을 중심으로.” 『교육심리연구』 . 29(1). 41-64.
- 민선기. 2011. 『기업용 SNS가 조직의 업무성과에 미치는 영향에 대한 연구』 . 연세대학교 정보대학원 석사논문.
- 안상수·최은희·최광선. 2001. “리더십 유형과 의사소통 매체가 집단과제 수행에 미치는 영향.” 『사회과학』 . 13. 157-178.
- 양미경. 2011. “집단지성의 구현을 위한 협력학습의 원리 탐색.” 『교육방법연구』 . 23(2). 457-483.
- 오화선·민경률·박성민. 2015. “다양성관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구.” 『한국인사행정학회보』 . 14(2). 69-98.
- 유지원. 2014. “대학 팀 기반 프로젝트 학습에서 학습 성과에 대한 팀 효능감과 지각된 태만의 상호작용 효과 탐색.” 『열린교육연구』 . 22(4). 41-63.
- 유태용·김영주·김현옥·박혜진·심윤희·김정수·김사라·김술이·안여명. 2008. “국내 기업 인재상의 내용분석.” 한국심리학회 연차 학술대회. 6월. 264-265.
- 이성룡. 2015. “공대 신입생들의 팀 활동 만족감과 관련 요인에 관한 연구.” 『디지털융복합연구』 . 13(2). 315-324.
- 이준호. 2009. “팀 창의성을 위한 다양성과 응집성 관리: 변혁적 리더십의 역할.” 『경영교육연구』 . 57. 137-161.

- 이혜정. 2014. 『서울대에서는 누가 A+를 받는가』. 파주: 다산에듀.
- 임세현·김소형. 2015. “팀 프로젝트를 수행한 학생들의 IT 서비스 이용, 무배려 행동, 마음챙김, 삶의 만족감, 주관적 행복감의 관계에 대한 사전 연구.” 『상업교육연구』. 29(1). 57-76.
- 전영욱·김진모. 2009. “팀 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 구조분석.” 『Andragogy Today』. 12(4). 115-284.
- 전중희. 2013. “공과대학 대학원에서의 집단지성(Collective Intelligence) 양상 탐색.” 『교육심리연구』. 27(1). 1-34.
- 정한호. 2011. “대학에서 수행되는 팀 학습 활동의 환경, 역동성, 지식공유, 성과에 대한 질적 고찰.” 『교육문제연구』. 40. 81-114.
- 조일현. 2010. “대학 프로젝트 수업 환경에서 분업화, 상호작용, 공유정신모형이 팀 수행성과와 개인 학습에 미치는 영향.” 『교육공학연구』. 26(3). 1-20.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. 2004. “Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support.” *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Converse, S. 1993. “Shared mental model in expert team decision making”. In N. John Castellan, Jr. (Ed.) *Individual and group making decisions: current issues*. 221-246. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. 1995. “Defining competencies and establishing team training requirements.” R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.) *Team effectiveness and decision making in organizations*, 333-380. Pfeiffe.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. 2004. A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30. 453-470.
- Comer, D. R., 1995. A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48, 647-667.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. 2009. “Transformational leadership, creativity, and organizational innovation.” *Journal of business research*, 62(4). 461-473.
- Feltz, D. & Lirgg, C. 2001. “Self-efficacy Beliefs of Athletes, Teams, and Coaches” R. N. Singer, H. A. Hausenblas, & C. Janelle (Eds.), *Handbook of sport psychology*, 2nd ed. 340-361. New York: John Wiley & Sons.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. 2009. An educational psychology success story: social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher*. 38(5).

- 365-379.
- Lovelace, R. F. 1986. "Stimulating creativity through managerial intervention." *R&D Management*, 16(2). 161-174.
- Mason, J. 1996. *Qualitative researching*. 김두섭 역. 1999. 『질적 연구방법론』.
- O'Donnell, A. Dansereau, d., Hall, R., Rocklin, T. 1987. "Cognitive, social/affective, and metacognitive outcomes of scripted cooperative learning." *Journal of Educational Psychology*. 79. 407-417.
- Paris, C., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. 2000. "Teamwork in multi-person systems: a review and analysis". *Ergonomics*. 43(8), 1052-1075.
- Runco, M. A. 2004. "Creativity" *Annual Review of Psychology*. 55. 657-687.
<http://homes.ieu.edu.tr/~dhasirci/Hasirci-ARTICLES/Citation.pdf>
- (검색일: 2015. 11. 9).
- Torrance, E. P. 1988. "The nature of creativity as manifest in its testing." R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity*. 43-75. New York: Cambridge University Press.
- Vasek, T. 2011. 장혜경 역. 2015. 『팀워크의 배반』. 푸른숲.
- Woodman, R. W., Sawyer, J.E. & Greiffin, R. W. 1993. "Toward a theory of organizational creativity." *Academy of Management Review*. 18. 293-332.

신문기사

- 김미희. 2014. "조별과제 잔혹사'는 월드컵에도 있다. 우리 가까이에 존재하고 있는 빈곤한 공동체 의식."
- <http://www.upkorea.net/news/articleView.html?idxno=29812> (검색일:2015. 9. 20).

<Abstract>

A The Significance of Team Projects for Undergraduates: Necessity for Change in Mannerisms

Han, Hee Jeong

(Assistant Professor, College of General Education, Kookmin University)

Lee, Eui Young

(Professor, College of General Education, Kookmin University)

Team projects in colleges are expected to bring synergic effects by cultivating communication abilities, leadership, and a spirit of team-work. This study examines the changes required to develop intrinsic values of members engaged on team projects through in-depth interviews with 12 undergraduates in Seoul, Korea. The results are as follows. The students seem to have a script for team projects, depending on their majors, in order to improve efficiency of projects—these include allocating roles, minimizing the number of offline meetings, and managing processes. This mannerism used to enable the team to finish their projects does not even require smooth communication. Nevertheless, the respondents mentioned active communication as one of the requirements for successful team projects. They consider offline meetings as being more important than group chatting rooms of KakaoTalk, in spite of routine “KakaoTalking”. They have sometimes experienced conflicts of communication such as team members’ rude (coarse) talks, hierarchy between juniors and seniors, or absence of leadership. However, while undergoing conflicts, they could learn human relation skills or problem-solving abilities. They are unable to improve creative ability through team projects in colleges due to various mannerisms and practices of team members. They are even able to finish team projects without collaborative jobs, and working on such projects, they have gone as far as experiencing that intimacy among team members hinders successful team projects. Despite these ironies of team projects, respondents still considered team projects as necessary in college education. They anticipate changes in team projects that break typical routines followed until now, which include writing individual papers rather than presentations after team activities, receiving professional and detailed feedback from professors, and formulating instructions by professors for active participation and a strong sense of belongings for their teams.

Key words: College Team Project, Team-Based Learning, Communication Ability, Team Creativity, Collective Efficiency, Self Efficiency, Mannerism, Qualitative Study

논문투고일: 2015년 9월 30일

심사완료일: 2015년 10월 30일

게재확정일: 2015년 11월 17일

저/자/소/개 한 희 정

성균관대 신문방송학과 박사
현재 국민대 교양대학 조교수
관심분야: 커뮤니케이션, 젠더, 미디어 생산과 수용

저/자/소/개 이 의 용

국민대 문학박사 (커뮤니케이션학 전공)
현재 국민대 교양대학 교수
관심분야: 커뮤니케이션과 교수법, 대학생 인생설계