

팀기반학습(Team-Based Learning) 전략



심 미 자

부산디지털대학교 평생교육과 조교수/
교수학습지원센터장
mjshim@bdu.ac.kr

대구가톨릭대학교 교육학과 학사, 석사, 박사
연세대학교 교육개발지원센터 부장, 대학교육개발전문가협의회 회장 역임
KERIS 원경대학 콘텐츠 심사위원
관심분야: 교수설계 및 교수법, 토의수업전략, 액션러닝, 티칭 포트폴리오 개발과 활용, 프레젠테이션 기법

성공적인 수업의 핵심은 다름 아닌 학습자와 함께 하는 수업이다. 수업이란 교수-학습과정을 의미하는 것으로 교수자의 가르침과 학습자의 학습활동이 상호작용 할 때 수업의 효과는 극대화된다. 그러나 실제 대학수업을 들여다 보면 여전히 학습자들의 적극적인 참여와 상호작용은 부족한 실정이다. 그렇다면, 이런 현상을 어떻게 극복할 수 있을까? 이 글에서는 동료 학습자들과의 팀학습을 통해 자신과 팀의 학습성과 및 발전을 경험할 수 있는 팀기반학습(Team-Based Learning)에 대한 특성과 절차, 원리, 그리고 효과적인 활용 전략을 소개함으로써 학습자와 함께 하는 수업에 도움이 되고자 한다.

1. 팀기반학습의 개념과 특성

■ 팀기반학습의 개념

팀기반학습은 소집단을 활용하여 교수와 학습의 두 가지 측면에 대한 새로운 차원의 접근방법으로 다음과 같은 변환을 통해 가능하다.

- 소집단을 팀으로 변환시킨다.
- 기술을 전략으로 변환시킨다.
- 학습자들의 학습의 질을 변환시킨다.
- 많은 교수자들이 가르치는 것의 즐거움을 다시 느끼게 된다.

팀기반학습은 최상의 성과를 산출하는 학습팀이 되도록

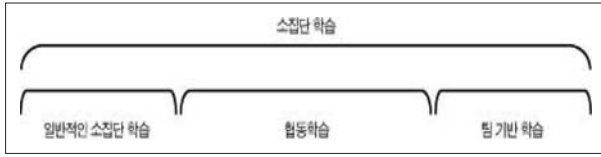
지원하고, 팀들이 유의미한 학습에 참여할 수 있는 기회를 제공하도록 설계된 교수전략이다. 즉, 팀기반학습은 특별한 교수전략이지, 독립적인 소집단 활동의 대안이 아니다. 교수자들이 팀기반학습의 일부분만을 적용할 수는 있지만 팀기반학습 그 자체는 특별한 교수전략, 다시 말해서 학습활동의 특별한 결합과 순서로 구성되어 있다. 그리고, 팀기반학습은 특별한 순서를 가지고 있는 학습활동의 집합이지, 어디에나 적용할 수 있는 전달기법이나 개인 학습활동이 아니다.

■ 팀기반학습의 특성

집단으로부터 팀을 구별하는 특성은 팀의 발전을 위한 기여 수준과 집단 구성원들 간의 높은 신뢰 수준이다. 따라서 집단을 팀으로 변환하기 위해서는 다음과 같은 사항이 필요하다.

- 함께 상호작용하는 시간
- 자원(특히, 지적인 자원)
- 공동의 목표가 되는 도전적인 과업
- 개인별, 팀별 성과에 대한 피드백

일반적인 소집단 학습방법은 활용하기 용이하며 융통성이 있다. 왜냐하면 상대적으로 체계화되어 있지 않은 비구조화된 학습활동이기 때문이다. 협동학습은 계획적인 구조화된 활동을 강조함으로써 소집단 학습의 능력을 신장



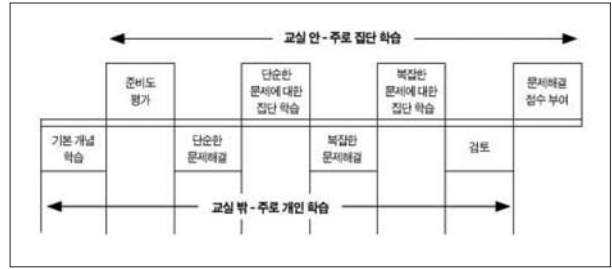
▲ 그림 1. 소집단의 세 가지 활용 방법

시키며, 팀기반학습은 새로운 수준의 교육적 능력을 가능하게 하는 독특한 교육과정 구조를 창조하고 활용한다. 소집단의 일반적인 활용을 통해 적극적인 학습이 가능하고 강의실 내 학습의 흐름에 다양성을 더하여 전통적인 교수법을 개선할 수 있다. 그러나 비판적 사고나 다양한 학제적 사고와 같이 더욱 정교한 학습에 필요한 능력을 증진하는 데는 한정적일 수 있다. 협동학습과 같이 더욱 정교하게 구조화된 학습활동은 학습의 질을 상당히 향상시킨다. 만약 그 학습활동이 학습자들에게 도전적이고 충분한 피드백을 주기 위해 특별히 계획된 것이라면 학습의 질은 유의미하게 향상될 것이다. 즉, 팀기반학습 활동을 통해 집단들이 적절하게 형성되고 응집력이 높은 팀이 될 때까지 즉각적이고 분명한 피드백과 함께 도전적인 과제를 반복하면 학습자들은 학습내용을 활용하는 방법을 배우게 되고, 스스로 학습하며 과제를 통해 상호작용하는 방법을 배우고, 과정이 끝난 이후에도 계속적으로 학습하게 된다.

2. 팀기반학습의 절차

팀기반학습을 효과적으로 진행하기 위해서는 수업과정의 시작부터 끝까지 재설계할 필요가 있으며, 재설계 과정은 학기 전에 시작하는 것이 효과적이다.

- 학기 시작 전 : 수업과정에서 학습내용 분할하기, 수업 목적과 목표 수립하기, 성적평가 설계하기 등
- 수업진행 단계 : 팀기반학습에 대한 기초 다지기과 팀 구성하기, 성적처리에 대한 안내와 합의, 학습과제 제시 및 문제해결을 통한 학습 촉진하기, 출석과 성과를 기록함으로써 긍정적인 팀 규칙 장려하기 등
- 학기말 : 학습내용 적용 이해하기, 팀의 가치에 대한 학습, 효과적인 팀 상호작용 인지하기, 학습자 스스로에 대해 학습하기 등을 통해 학습력을 높인다.



▲ 그림 2. 팀기반학습 활동 단계

3. 팀기반학습의 주요 원리

일반적으로 팀기반학습에서 가장 우려하는 것은 학습자들의 무임승차 즉, 군중 속에 숨기 행위이다. 따라서 무임승차를 방지하고 구성원 모두가 지적자원으로 팀학습에 주도성을 가지고 참여하기 위해서는 적절한 팀구성과 구성원들의 역할 설정, 학습활동에 대한 성찰과 피드백, 그리고 공정한 평가를 통한 개인과 팀의 발전을 촉진할 수 있는 원리를 적용해야 한다.

■ 원리 1 : 팀을 적절하게 형성하고 운영하기

효과적인 팀을 형성하기 위해서는 두 가지 중요한 변수를 고려해야 한다. 첫째, 팀의 응집력에 저해되는 구성원들로 구성해서는 안 된다. 둘째, 팀과제를 달성하기 위해서 팀을 어느 정도 비슷한 인재들로 구성해야 한다. 그렇지 않으면 교수자들은 학습을 증진시키기 위해 충분한 만큼 도전적이고 운영 가능한 과제를 기획하는데 큰 어려움을 겪게 된다. 게다가 팀이 과제를 달성하는 데 충분한 지적자원을 활용할 수 있도록 팀의 규모는 적절해야 한다. 팀의 구성원이 많을수록 개인 수행률은 낮아지며, 구성원이 너무 적으면 심리적 부담감이 커지므로 적당한 인원을 고려해야 한다.

- 가능한 한 다양한 유형의 구성원들로 지적자원을 배분한다.
- 학습팀은 가능한 한 이질성을 띠고 있는 구성원 5~7명으로 구성한다.
- 교수자가 팀을 구성하는 것이 효과적이다.

■ 원리 2 : 학습자들로 하여금 학습에 대해 책임지게 하기

학습에 대한 책임감을 갖게 하기 위해서는 첫째, 개인별 그리고 팀별 성과를 모니터링 해야 한다. 둘째, 그들의 성과가 좋거나 나쁘거나 매우 중요한 결과를 가져올 것이라

고 확신해야 한다. 전통적인 수업에서는 교수자 외에 학습자들 중 그 누구도 책임질 필요가 없었다. 학습자의 성과에 성적을 부여하는 수준에서 책임감을 부여하는 것이 가능할 뿐이다. 그와는 대조적으로 응집력 있는 학습팀으로 발전시키기 위해서는 다양한 학습자들의 행동을 평가하고 보상해야 한다. 학습자들은 팀과제를 수행하는 데 있어서 개인적으로 책임을 져야 하고, 시간과 노력을 투자해야 하며, 구성원들과 생산적인 방법으로 상호작용 해야 하는 책임이 있다.

- 구성원들이 수업 전 준비에 책임을 다하도록 한다
- 팀의 성공을 위한 구성원들의 기여도를 확인해야 한다.
- 평가과정에서 팀 상호작용을 통한 학습을 촉진시킬 행동을 장려해야 한다.

■ 원리 3 : 팀별 학습과제를 통해 팀의 발전과 학습을 촉진하기

효과적인 팀별 과제 개발에는 반드시 상호작용이 필요하다. 만약 팀별 학습과제를 통해 팀이 학습내용을 적용하여 복잡한 문제들을 수반한 의사결정을 해야 하거나 의사결정 내용을 보고하려 한다면, 대부분의 경우 팀별 학습과제 수행 시 고도의 상호작용이 일어나게 된다. 의사결정이 필요한 학습과제라면 팀내 토론은 과업을 수행하는 자연스럽고도 합리적인 방법이 된다. 그러나 팀별 과제가 보고서와 같은 복잡한 결과물이라면, 토론시간은 한정되어 있어서 어쩔 수 없이 개인별로 과제를 나누어 하지 못하도록 해야 한다. 팀 응집력을 높이는 과제를 결정하는 주요 변수는 다음과 같다.

- 과제는 팀 구성원들의 개인적 책임감 수준을 증진시키는가?
- 과제는 팀 구성원들에게 물리적인 근접성을 보장하는가?
- 과제는 팀 구성원들 간의 빈번한 토론을 자극하는가?
- 과제는 팀 구성원들에게 즉각적이며 명백하고 의미 있는 피드백을 가져다주는가?
- 과제는 팀 성과에 명백한 보상을 제공하는가?

■ 원리 4 : 학습자들에게 자주 즉각적인 피드백을 제공하기

팀기반학습 성공의 핵심요소는 즉각적인 피드백 제공에 달려 있다. 피드백이 내용 학습과 파지에 필수적일 뿐만 아니라 팀 발전에 강한 영향력을 미치기 때문이다. 따라서 학

습과 팀 발전에 긍정적인 영향을 미치는 피드백은 즉각적이고 빈번하며 차별적일 때 더욱 강력해진다.

- 학습준비도 평가에 대한 시기적절한 피드백을 실시한다.
- 학습내용 적용에 초점을 맞춘 팀기반학습 과제에 대한 시기적절한 피드백을 실시한다.

4. 효과적인 팀기반학습을 위한 Tips

■ 대형강의에서의 팀기반학습 활용 전략

대형강의에서 팀기반학습을 전략적으로 활용할 수 있는 방법은 교육과정의 구조를 변화시킴으로써 교수자들은 대형강의를 소집단처럼 운영하는 것이다. 학습자들은 정기적으로 팀활동에 참여하기 때문에 서로에 대해 잘 알게 되어 스스로를 익명의 사람이라고 더 이상 느끼지 않을 것이다. 수업이 다양하고 활발한 학습활동으로 구성되어 있으므로 학습자들의 능동적인 참여가 가능하다. 수업 차시의 대부분을 구성하는 팀기반학습의 적용 단계에서 학습자들은 문제에 대하여 논의하고 그들이 얼마만큼 성공적인지에 대한 피드백을 주고받는다. 그러나 100명 이상이 수강하는 강좌에서 팀기반학습을 활용할 때 두 가지 사항을 특히 고려해야 한다. 먼저, 대형 강의실을 사용하는 수업이라 할지라도 집단 구성원들이 물리적으로 가까워지는 방법을 찾아야 한다. 대형 강의실을 사용하는 경우, 한 열에 앉아 있는 3명의 구성원들과 그들의 앞에 있는 집단 구성원 셋을 묶어서 집단으로 구성한다. 그래서 그들이 집단 간의 과업을 수행할 때, 앞에 있는 세 사람이 몸을 틀어 상대방과 마주하기만 하면 된다. 두 번째로 중요한 사항은 집단들에게 수업자료들을 나누어 주거나 재빨리 모으는 방법을 찾아야 한다. 각 집단별로 폴더를 만들고 나서, 그 폴더를 효율적으로 나누어 주고, 수집하는 시스템을 마련하면 된다.

■ 팀 그라운드 룰 설정하기

팀학습활동 수행과정에서 구성원들의 무임승차를 방지하고 적극적인 참여와 원활한 학습활동을 위해서 그라운드 룰을 팀별로 설정하는 것이 좋다. 예를 들면 타인 의견 비판 금지, 경청하기, 의견발표 시간 지키기, 동등한 발언 기회, 칭찬하기 등과 같이 팀학습 활동에 요구되는 규칙들을 구성원들이 협의하여 결정하고 지키도록 한다. 교수자가 일방적으로 규칙을 정해 놓고 학습자들로 하여금 지키라고 강요하는 것보다는 팀의 특성을 고려하여 학습자들


스스로 팀에 필요한 규칙을 정하는 과정에서 의사표현과 경청의 기술, 그리고 의견 조율을 통한 상대방 배려와 협력 등을 학습할 수 있는 기회를 가지게 된다.

■ 팀의 유지 기간

집단 구성원을 교체하면 각각의 학습자들이 서로를 알게 되고 다른 학습자들과 학습을 수행할 수 있게 된다. 뿐만 아니라 다른 동료들과 함께 학습하는 것은 그 자체가 중요한 학습목표가 될 수 있다. 그리고 학습자들의 소속 집단이 변한다는 것은 그 어떤 집단도 전체 학기 동안 동일한 구성원과 끝까지 함께 할 필요가 없다는 것을 의미하므로 ‘무임승차형’ 학습자들 역시 한 학기 동안에 이 집단에서 저 집단으로 이동하게 된다. 때때로 학습자들이 그들의 관계에 있어서 예측 가능한 일만 하려는 경향, 즉 새로운 일은 아무것도 하지 않으려는 경향이 나타날 수도 있다. 그러므로 팀의 구성원을 교체하는 것은 이러한 경향들을 변경하고 집단을 더욱 역동적이고 활발하게 할 수 있는 방법이다.

그러나 팀기반학습을 이용하는 교수자들은 팀의 구성을 자주 변경해서는 안 된다. 집단 내의 학습자들이 팀으로서 효과적으로 기능을 발휘하기 위해서는 팀 내의 구성원들을 잘 알아야 하며 이는 어느 정도의 시간이 필요하다는 것을 의미한다.

■ 팀기반학습에서의 동료평가

팀기반학습에서 동료평가는 성적처리 과정의 필수적인 요소로 간주된다. 만약 팀이 효과적이고 모든 구성원들이 각자 중요한 부분들에 대하여 기여를 한다면 모든 구성원들은 동일한 점수를 받을 자격이 있다. 그러나 개인의 기여도에 대한 양이나 질이 다양한 팀이라면 성적을 처리하는 과정에서 이것을 반영할 필요가 있다. 일반적인 동료평가의 과정은 공동의 과업을 수행하고 그것에 대한 성적을 부여받는다. 해당 학기가 거의 끝났을 때, 개개인이 팀의 성공과 학습에 어느 정도 기여하였는가의 관점에서 집단 내 다른 구성원들의 기여도를 측정하게 된다. 이러한 평가는 집단성적에 부가적인 요소 혹은 이미 성적 처리된 집단성과를 높이기 위한 요소로서 활용된다. 개인별 기여도가 다양할 때, 집단 과업에 대하여 받게 되는 개인별 성적은 다양해진다. 가장 많이 기여한 개인이 덜 기여한 개인보다 더 높은 성적을 받게 되므로 집단성과에 성적을 부여하는 데 있어 큰 문제였던 불공평성 문제를 해결할 수 있다. 

참고문헌

1. 심미지(2009). 팀기반학습(Team Based Learning) 수업전략 과정. 한국대학교육협의회 고등교육연구소 자료집.
2. Michaelsen, L. K., Knight, A. B., & Fink, L. D.(2002). *Team-Based Learning : A Transformative Use of Small Groups*. Greenwood Publishing Group, Inc.