

경영학 교육에서의 PBL(Problem-Based Learning) 방식 도입 사례*

김 주 현**

의과대학을 중심으로 활용되기 시작하여 다른 분야로 확대되고 있는 문제중심학습(PBL, Problem-Based Learning)은 경영학 교육에도 활용이 가능한 비교적 새로운 교수-학습 방법이다. 교수가 전달하는 지식을 습득하는 전통적인 강의방식의 수업과 달리, PBL은 제시된 문제를 소그룹 단위의 학생들이 스스로 해결하는 과정에서 학습이 이루어지는 학습자 주도형 수업방식이다.

본 사례는 경영학 전공과목인 국제마케팅 수업에서 실제 적용한 PBL 방식의 수업 사례를 소개함으로써, 교육효과를 높이기 위해 새로운 교육방법을 모색하는 경영학 교육자들에게 실질적인 도움이 될 수 있도록 작성되었다. 3개로 구성된 모듈별로 제시된 문제를 해결하는 과정에서 학생들은 국제마케팅 활동과 관련된 주요 의사결정을 직접 하기 위해 자료, 정보, 지식을 스스로 탐구하며, 이를 통해 학습이 이루어진다. 교수는 진행자, 혹은 조력자 역할에 머물게 되며 학습의 주도적 역할은 학생들 스스로에게 주어진다. 관찰과 강의평가 결과 학생들의 몰입도와 전반적 만족도는 매우 높게 나타났으며, 소그룹 중심의 학습과정에서 협동 및 상호작용, 대인관계와 의사소통 능력도 길러진 것으로 판단된다.

주제어: 문제중심학습, PBL(Problem-Based Learning), 경영학 교육, 국제마케팅

1. 서 언

경영학은 실천지향적인 학문이다. 경영학 교육에서 강의를 통한 이론 학습과 함께 경영현장의 실질적 문제들을 어떤 형태로든 다루게 되는 이유다. 이러한 실질적 문제를 다루기 위해 가장 일반적으로 사용되는 방법은 사례연구(case study)다. 사례를 통한 경영학 교육은 흥미유발과 함께 실제 경영현장을 간접적으로 체험하게 함으로써 교육효과를 높게 하는 것으로 알려져 있다(김영수, 2002). 그러나 사례를 통한 교육은 이론을 먼저 학습한 후에 이를 적용하거나 강의내용을 예시하는 방식 위주로 이루어진다. 이론 학습과 사례연구 비중에 정

도의 차이는 있지만 사례는 일종의 보조 수단으로서의 역할이 더 큰 셈이다.

이에 비해 문제중심학습(PBL, Problem-Based Learning, 이하 PBL)이란 미리 학습한 이론을 실제 사례에 적용하는 것이 아니라, 주어진 문제(과제)를 스스로 해결하는 과정에서 학습이 이루어지는 방법이다. 문제를 해결하기 위해 학생들 스스로 자료와 정보 탐색, 소그룹 토론, 자료와 정보의 재탐색 등의 과정을 거치면서 지식이 내면화되고 문제해결 능력이 길러지는 것이다.

그동안 PBL 방식을 적용한 경영학 교육의 효과에 대한 연구는 부분적으로 있었으나(강병서, 조철호, 2006; 박성은, 박진용, 2001), PBL 방식을 어떻게 경영학 교육에 적용하였는지 설명해 줄 수

논문접수일: 2009. 12. 03. 게재확정일: 2010. 03. 17.

* 본 연구는 숙명여자대학교 2009학년도 교내연구비 지원에 의해 수행되었음

** 숙명여대 경영학부 교수(jhkim@sookmyung.ac.kr)

있는 구체적인 사례는 소개된 바 없다. 따라서 본 사례는 지난 2006학년도부터 2008학년도까지 3년 동안 경영학 전공 과목 수업에 실제 적용되었던 PBL 방식을 구체적으로 소개하고자 한다. 이를 통해 교육효과를 높이기 위한 다양한 교육방법을 경영학 교육에 도입하고자 하는 교육자들에게 도움을 주고자 하는 것이 본 사례연구의 목적이다.

II. PBL에 관한 일반적 고찰

2.1 PBL의 개념 및 등장 배경

PBL은 많은 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. 예를 들어 Barrows & Tamblyn(1980)은 “문제에 대한 이해나 해결방법을 찾는 활동과정에서 이루어지는 학습”으로 정의하고 있으며, Schmidt(1993)는 “학생들이 조교(tutor)의 관리 하에 소집단으로 문제를 다루는 교수 학습 접근”으로 PBL을 정의하고 있다. 또한 Levin(2001)은 “학습자가 실제 문제와 이슈에 대한 지식, 비판적 사고, 문제해결 기술 등을 적용하도록 장려하는 교수 방법”으로, Eggen & Kauchak(2001)은 “문제해결 기술과 내용을 가르치고 자기 주도적 학습을 위하여 설계된 교수 전략”으로 정의한다.

이처럼 PBL은 다양한 의미를 가질 수 있지만, ‘문제(problem)’라는 공통의 주제를 던지고 있다는 점에서는 동일하다. 결국 PBL의 가장 핵심적인 요소는 ‘문제’인 셈인데, 새로운 지식의 습득과 학습의 출발점으로 문제를 활용하며 그 해결 과정에서 학습이 이루어진다는 점이 PBL의 요체인 것이다. PBL은 전통적인 강의방식의 수업과 구별되는 사례연구(case study)나 액션 러닝(action learning) 과도 유사한 측면을 가지고 있다. 소그룹 활동으로

진행된다는 점과 학생들의 적극적인 참여를 통해 상황을 분석하고 문제를 해결한다는 점 등이 그 예다.

그러나 강조하는 점이나 기본 입장에서 다소 차이를 보이기도 한다. 예를 들어 사례를 활용하는 수업은 원칙적으로 이론과 지식의 습득이 먼저 이루어진 후에 이를 사례에 적용하여 분석하거나, 이론이 실제 적용된 사례를 예시한다는 측면이 강하다. 또한 액션 러닝은 학습(learning)도 중요하지만 문제해결(problem solving)이나 성과물(output) 자체가 좀 더 강조되며, 기업 내에서 현업과 관련된 실제 문제를 다루는 직원교육에서 많이 활용된다. 이에 비해 PBL은 사전 학습 없이, 전문가에 의해 제시된 문제를 해결하는 과정에서 학습이 이루어지며, 결과물보다는 과정 중의 학습이 더 중시된다는 점이 기본적인 특징이다. 이런 점에서 볼 때 PBL 방식의 수업에서 문제개발의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 문제해결 과정에서 해당 과목에서 목표로 하는 학습내용을 충분히 다룰 수 있는 문제가 개발되어야 하는 것이다.

PBL은 1960년대 말 캐나다의 McMaster 대학교 의과대학에서 최초로 등장한 것으로 알려지고 있다(조연순, 우재경, 2003). 환자와 접하면서 문제해결 활동을 하는 임상훈련 단계에 들어가기 전까지는 학생들이 실제 치료현장과 관련성이 부족한 많은 양의 정보에 노출되면서 학습의 흥미를 잃고 수동적 입장에 서게 된다는 반성 때문이다. 의대 학생들은 기초과학 수업을 통해 엄청난 양의 지식을 암기한다. 그러나 졸업 후 환자와 직면했을 때 실제 치료를 수행해야 하는 상황은 단순한 정보의 기억과는 다른, 훨씬 고차원의 다양한 문제해결 기능이 요구된다. 이에 따라 새로운 교육방법으로 설계된 PBL 방식이 McMaster 대학교에서 공식적으로 도입되었으며, 이후 의과대학을 중심으로 다른 대학교까지, 그리고 다른 학문 분야까지 확산되기 시작했다(Barrows, 2000).

PBL이 새로운 교수 및 학습모형으로 확산된 것은 사회전반에 걸친 변화추세와 무관치 않다. 삶의 과정이 문제해결의 과정이라고 할 때, 특히 오늘날과 같은 정보화사회, 지식기반사회에서는 해결해야 할 문제의 속성을 이해하고, 문제를 해결하는 다양한 방안들을 활용하며, 무한정에 가까운 정보를 필요한 지식과 자원으로 환원시킬 수 있는 능력에 대한 사회적 요구가 커지고 있는 것이다(조연순, 우재경, 2003). PBL은 이러한 사회적 요구에 부응하여 제시되고 있는 교육적 대안의 하나로 볼 수 있다.

2.2 PBL의 특성

PBL의 원론적 개념은 위에서 설명하였지만 구체적인 특성은 학자들에 따라 다양한 측면에서 조망되고 논의되어 왔다(강인애, 1998; 박성익, 임철일, 이재경, 최정임, 2007; 조연순, 2006; 조연순, 우재경, 2003; Barrows, 1986 & 1996; Barrows & Tamblyn, 1980; Burgess & Taylor, 2000; Delisle, 1997; Levin, 2001; Torp & Sage, 2002). 그러나 이러한 다양한 논의에도 불구하고 공통적으로 언급되고 있는 특성들이 있는데 이들을 열거하면 다음과 같다.

첫째, 현실세계에 실제로 존재하는 문제의 해결 능력을 강조한다. PBL 방식의 수업에서는 관련 분야에서 실재하는 문제(problem)를 정확하게 규명하고, 그것을 해결하기 위해서는 어떤 정보와 지식을 어디서 찾아서 어떻게 활용할 것인지 등을 결정해야 한다. 여기서 문제는 단순한 해답이나 해결책을 제시할 수 없는 복잡하고 비구조적인 문제여야 하며, 해결과정을 통해 관련 내용에 대한 지식 습득이 가능한 것이어야 한다. 그래야 학습자들이 보다 다양한 관점에서 문제해결능력 및 비판적 사고력을 향상시키며 해당 과목에서 의도하는 내용을

학습할 수 있기 때문이다.

둘째, PBL은 학습자의 자기 주도적 학습을 특징으로 한다. PBL은 '교수'에서 '학습'으로의 전환이라는 기본 전제로부터 출발하며, 기존의 교육방식에 비해 교수자의 역할보다는 학습자의 자기 주도적 역할을 강조한다. 문제 자체는 일반적으로 교수가 학습자에게 제시하지만, 학습자는 교수자 중심의 학습 환경에서 벗어나 문제해결의 과정 및 도출된 결과에 대한 책임을 지게 된다. 해결책의 제시뿐만 아니라 그러한 결론에 도달하기까지의 과정에 대한 타당성을 설득력 있게 제시해야 하는 것이다. 결국 PBL은 학습자가 문제를 해결해 나가기 위해 자신에게 부족한 영역이 무엇인지, 어떤 근거와 과정을 통해 문제를 해결해야 하는지 성찰해 보고, 관련 분야의 지식을 찾아가는 자기 주도적 학습방법이라 할 수 있다.

셋째, 사회적 상호작용에 의해 지식이 구성된다. 다시 말해 PBL에서의 학습은 사회적 상호작용이 내면화된 결과로 나타난다. 소집단의 협력학습을 통해 학습자들은 자신의 견해에 대한 객관적 평가를 받으며, 타인의 의견을 통해 자신의 사고영역을 넓힐 수 있다. 아울러 상호작용 중심의 소그룹 활동을 통해 시너지효과를 기대할 수 있고, 대인관계 및 의사소통 기술을 향상시킬 수 있다.

넷째, 교수자는 조력자(scaffolder), 혹은 공동 학습자(co-learner)로서의 역할이 강조된다. PBL 방식 수업에서의 교수자는 지식의 '전달자'가 아니라 학생들에게 도움을 주는 '촉진자' 또는 '진행자'(facilitator)의 역할을 담당해야 한다. 즉, 학습자들이 독립적으로 사고하고 학습해 나갈 수 있도록 조언할 뿐 아니라, 그들이 문제해결에 필요한 사고력을 기를 수 있도록 도와 주어야 한다. 예를 들어 일련의 '왜(why)'라는 질문을 제시하고 피드백을 제공함으로써 학습자들이 스스로 사고하며 단계적으로 더 나아갈 수 있도록 발판을 마련해 주어

야 하는 것이다.

다섯째, 다양한 평가방법을 활용한다. 대부분의 PBL 문제는 '유일한' 정답이 없기 때문에 매우 다양하게 비구조화된 해결방법들이 제시될 수 있다. 따라서 문제해결의 전체 과정에 대한 평가가 이루어지며, 학습자들도 평가에 참여할 수 있다. 평가에는 최종 보고서뿐만 아니라 활동보고서, 자기성찰 일지(reflective journal)를 포함한 학습자 스스로의 자기평가, 그리고 그룹 구성원들의 동료평가(peer evaluation) 등이 종합적으로 활용된다.

III. 경영학 교육에서의 PBL 도입 사례

3.1 개요

본 사례에서 소개할 PBL 방식의 과목은 학부 경영학 전공 선택과목인 '국제마케팅'이다. 본 과목은 사례연구가 포함된 일반 강의방식으로 진행하다가 2006년부터 PBL방식으로 전환하였다. PBL방식의 특성상 기존의 60명 기준 분반이 너무 크다는 판단 하에 첫해에는 40명으로, 2007년부터는 20명으로 수강인원을 제한하였다. 20명으로 제한한 것은 원활한 수업진행을 위해서이기도 하지만, 20명 이하 수업의 경우 학교 규정상 절대평가가 가능하다는 현실적인 이유도 있었다.

수업은 3개의 모듈(module)로 구성되었으며, 각 모듈마다 문제를 제시하고 학생들이 팀별로 그 문제를 해결해 나가는 과정을 통해 학습이 이루어지도록 하였다. 우선 실제 기업을 하나 선택하도록 하고 국제마케팅 전략의 일반적 흐름에 따라 그 기업의 해외시장 진출여부 및 시장(국가 또는 지역) 선택, 진입방법 선정, 마케팅믹스 전략 수립 등 3단계(모듈)에 걸친 의사결정, 혹은 문제해결을 하

도록 하였다.

이론 강의는 최소화하고 단계별 문제해결을 위해 학생들 스스로 교과서와 참고문헌 참조, 인터넷 검색과 토론 등을 통해 학습이 이루어지고, 이를 토대로 가급적 구체적인 문제해결 방안을 제시하도록 하였다. 교수는 조별 토론에 직접 참여하거나 질문에 대한 답변과 조언을 통한 지원자의 역할을 담당하였다.

매 단계(모듈)가 끝날 때마다 조별 발표가 이루어졌으며, 다른 팀의 발표 내용에 대해 학생들도 스스로 평가하도록 하였다. 문제해결 과정 전반에 걸친 동료(조원)평가와 본인 스스로에 대한 평가도 모듈별로 이루어졌다.

3.2 진행과정

3.2.1 전체 주차 구성

본 과목은 한 학기 15주를 다음과 같이 구성하여 진행하였다. 우선 첫 2주는 일종의 오리엔테이션 기간으로 국제마케팅 과목에 대한 전반적 소개, PBL 방식에 대한 일반적 설명 및 본 과목 진행방식에 대한 설명, 조 편성 등으로 이루어졌다. 기존의 일반적인 강의 진행방식과의 차이점을 이해시키는 데 주력하였다.

나머지 13주는 3개 모듈별 과제 진행에 각 4주씩 12주와 보충강의 1주로 구성되었다. 모듈별로 배정된 4주 중 3주는 조별 토론을 포함한 과제 진행, 그리고 마지막 1주는 발표 및 질의응답 시간으로 활용되었다.

3.2.2 모듈별 내용(문제)

3개로 구성된 모듈을 이끌어 가는 중심축은 학생들이 해결해야 하는 '문제' 혹은 과제다. 따라서 문

제를 어떻게 개발하여 학생들에게 제시하느냐 하는 것이 매우 중요할 수밖에 없다. 본 수업에서 견지한 문제개발 및 운영의 원칙은 다음과 같다.

첫째, 문제의 수는 3~4개로 한다. 본 수업에서는 3개의 문제를 제시했는데, 문제의 수가 너무 많으면 문제가 단편적일 가능성이 높을 뿐 아니라 문제별로 배정되는 시간이 적어 충분한 토론, 자료검색 등 스스로의 학습이라는 PBL 방식의 취지를 살리기 어렵게 된다. 또한 문제 수가 너무 적으면 지나치게 포괄적이어서 방향성을 잃기 쉽고, 학습 내용을 중간에 점검하기도 어려울 가능성이 높다.

둘째, 큰 주제(모듈별 주제) 내에서는 가급적 포괄적인 문제를 제시한다. 문제를 해결하는 과정에서 해당 주제와 관련된 다양한 내용을 학습하고 종합할 수 있는 기반이 되기 때문이다. 관련 교재 학

습은 물론 인터넷 검색, 기업 방문 및 인터뷰 등을 통해 자료를 수집하고 토론해야 답을 얻을 수 있는 문제가 바람직하다.

셋째, 과목에서 의도하는 학습이 이루어지기 위한 공통적 통일성과 학생들의 관심과 흥미를 유발하기 위한 팀별 다양성을 동시에 고려한다. 본 수업에서는 후자를 위해 기업을 팀별로 선택하도록 하였다.

넷째, 결과(해답)보다는 결과에 이르는 과정을 통해 학습이 이루어지므로 명백한 답이 있는 문제는 지양하고 해답에 이르는 근거와 논리 등이 중시될 수 있도록 한다.

이러한 원칙하에 개발된 모듈별 문제는 다음의 <표 1>, <표 2> 및 <표 3>과 같다.

<표 1> 모듈 1의 문제: 해외시장 진출여부 및 시장 선택

() 업체인 A사는 국내 시장의 성장 한계와 경쟁의 증가로 인해 점점 위기의식을 느끼고 있다. 사장인 B씨는 이러한 위기 타개책의 일환으로 해외시장 진출을 적극 검토해야 한다는 생각을 굳혀가고 있다. 해외로 나가는 것만이 앞으로 회사가 지속적으로 성장할 수 있는 유일한 길이라는 주장이 회사 내외부로부터 끊임없이 제기되어 오던 터였다. 그러나 이러한 주장은 내수시장이 정말 성장의 한계가 있는 것인지, 아니면 일시적인 정체에 빠진 것인지, 경쟁업체들의 상황은 어떻게 돌아가고 있는지, 우리 회사가 진출할만한 적절한 해외시장이 존재하는지 등에 대한 구체적인 자료나 정보에 근거한 것이라기보다는 그저 막연한 의견 수준에 머무는 경우가 많았다. 따라서 이제 면밀한 조사와 연구를 본격적으로 수행하고 그 결과에 근거하여 구체적인 결정을 내려야 하는 시점이다. 과연 A사는 이 시점에서 해외시장으로 진출해야 할 것인가? 그렇다면 일차적으로 어떤 시장으로 진출하는 것이 가장 바람직할 것인가?

<전제>
현 상황의 주체인 회사(A사)는 각 팀에서 결정해야 한다. 각 팀의 관심과 자료수집 가능성 등을 염두에 두고 팀별 토론 및 담당교수와의 협의를 거쳐 회사를 정한다.

<가정>
1. 여러분이 선정한 기업은 이미 해외시장에서 활발한 활동을 전개하고 있을 수도 있다.
- 이 경우 이미 진출해 있는 국가에서 보다 본격적인 마케팅 활동을 수행하든지, 아니면 다른 국가로 진출하는 것을 고려하면 된다.
- 또는 현재 상황을 그대로 인정하고 이 상황에 이르게 된 의사결정을 정당화하는 과제를 수행하면 된다.
2. '해외시장으로 진출해야 할 것인가?'에 대한 답은 'Yes'여야 한다.
그리고 그 근거를 설득력 있게 제시해야 한다.

〈표 2〉 모듈 2의 문제: 해외시장 진입방법(Entry Mode) 결정

A사는 국내의 시장동향 및 경쟁상황 등에 대한 전반적인 조사를 마친 후 결국 해외시장으로 진출하기로 결정하고 우선 B국을 일차적인 진출시장으로 정했다. 이제 이 시장에 어떤 방법으로 들어갈 것인가가 문제다. 수출을 일차적으로 고려할 수도 있겠지만 여러분이 정한 업종에 따라 수출은 가능한 대안이 아닐 수도 있다. 현재 이 회사가 처한 상황과 B국의 전반적인 상황 및 향후 전망 등을 고려해 볼 때 어떤 방법으로 B국에 진출하는 것이 가장 바람직할 것인가?

〈전제〉 Module #1에서 어떤 회사를 정했는지, 그리고 어떤 가정을 했는지에 따라 이 문제의 상황이 달라질 수 있다. 구체적인 예로는 1) 해외시장에 처음 진출, 2) 이미 진출해 있는 국가에서 보다 적극적인 활동 전개, 3) 제 3의 국가로 진출 등이 주어진 상황일 수 있다.

〈표 3〉 모듈 3의 문제: 마케팅믹스(Marketing Mix) 결정

현재 A사는 특정 국가에 특정 방법으로 진입하기로 결정한 상태다. 현지 시장에는 이미 국내의 기업들이 경쟁하고 있는 상황이고, A사는 이제 새로운 진입자로서 입지를 구축하며 소비자들에게 보다 효율적인 접근을 함으로써 자신의 존재를 알리고 동시에 유력한 경쟁자로서 자리매김을 해야 한다. 현지 소비자들의 성향, 경쟁상황, 유통업체 현황 및 유통관습, 정부의 각종 정책과 제도, 물리적 환경 등 제반 마케팅환경은 국내시장은 물론 A사가 이미 진출해 있거나 진출을 검토하고 있는 다른 국가시장과는 여러 측면에서 상당히 다를 터였다. 과연 이러한 환경은 얼마나 어떻게 다르며, 이러한 상이한 환경에 대해 A사는 어떤 마케팅믹스 전략을 수립하여 집행해야 하는가? 국내, 혹은 다른 시장에서 사용하던 정책을 큰 변화 없이 그대로 사용할 것인지, 아니면 현지 사정을 충분히 고려하여 이를 심분 반영할 것인지 등도 결정해야 한다.

〈전제 및 가정〉 이 Module에서의 Problem은 앞의 두 모듈에서 정(선택)한 상황을 전제로 해결해야 한다. 아울러 제품, 가격, 촉진, 유통 등 흔히 말하는 4P를 모두 취급하지 않고 설득력 있는 가정 하에 몇 가지 마케팅믹스 변수만을 택하여 고려할 수 있다.

3.2.3 수업현장

조편성: 원활한 조별 토론과 역할분담의 적절성 등을 고려하여 조별 인원은 5명으로 하였다. 따라서 수강인원이 20명일 경우 4개 조로 편성되어 조원들끼리의 커뮤니케이션은 물론 교수-학생간의 상호작용도 매우 활발하게 이루어질 수 있는 여건이 조성되었다. 조편성은 학생들에게 자율적으로 맡기지 않고 주전공과 학년 등을 고려하여 편중 현상이 발생하지 않도록 적절히 분산하여 배치하였다. 조편성 이후 첫 시간은 서로 소개하고 친해질 수 있도록 자유로운 시간(ice breaking time)을 주는

것이 바람직하다.

좌석배치: PBL 방식의 수업에서 가장 중요한 것 중의 하나는 팀별 상호작용과 토론을 통한 학습이다. 따라서 조별로 둘러앉을 수 있는 좌석배치가 필수적이며, 서로 방해받지 않도록 팀별 간격도 어느 정도 확보해 주는 것이 필요하다. 5명 정도가 둘러앉을 수 있는 회의용 책상이 구비된 상황이면 좋겠지만, 최소한 이동식 책상을 붙여서 조별 공간을 확보하는 것이 필요하다.

지원시설 및 장비: 수업현장에서 자료검색이나 문서작업이 가능하도록 조별로 노트북이 필요하다. 물론 인터넷 접속이 가능한 상황이어야 한다. 본

수업은 별도의 장비실이 딸린 PBL 전용 강의실을 활용하였기 때문에 조별로 2대의 노트북이 배정되어 매 수업시간 활용이 가능하였다. 여건상 이것이 불가능하다면 학생 개인 노트북을 지참토록 하거나 시청각기자재실 등을 통해 대여하는 방법을 모색해야 할 것이다.

조별 토론이나 브레인스토밍의 진행과 기록을 위해서는 조별로 칠판(board)이 준비되는 것도 바람직하다. 필요에 따라 조별 사회자가 일어서서 칠판에 기록하며 진행할 수도 있고, 소형 칠판이라면 앉은 상태로 사용하는 것도 가능하다.

조별 토론 및 학습 과정: PBL 수업에서의 학습은 조별 토론(브레인스토밍 포함)과 자료수집 및 자습 과정을 통해 이루어진다. 이러한 활동은 수업시간(in-class) 중에 진행되기도 하고 별도의 시간(off-class)에 이루어지기도 한다. 또한 조별 토론 이외의 활동은 역할분담에 따라 개별적으로 이루어질 수도 있으며 공동으로 진행되기도 한다. 구체적으로 어떤 과정을 통해 조별 활동과 학습이 이루어지는지 모듈 2를 예로 들어 설명하면 다음과 같다.

본 수업에서의 모듈 2는 해외시장 진입방법(entry mode)을 결정하는 일이다. 이를 위해 학생들이 가장 먼저 알아야 할 것은 모듈 1에서 결정한 국가로 진입하기 위해 선택할 수 있는 방법의 대안에 어떤 것들이 있는지 확인하는 일이다. 학생들이 이미 일반적인 진입방법의 유형을 어느 정도 알고 있을 수도 있지만, 보다 정확한 진입방법의 유형 및 용어를 알기 위해서는 관련 교과서나 자료를 스스로 찾아보아야 한다.

학생들은 우선 브레인스토밍을 통해 본인들이 선택한 산업(업종)에서 가능한 해외시장 진입방법에 대해 의견을 나눈다. 이 과정에서 교과서나 인터넷 현장 검색을 통해 자료와 정보를 수집하기도 하고, 다음 수업시간까지 찾아보아야 할 내용 목록을 작성하기도 한다. 결국 '이미 알고 있는 내용(사실,

정보)' → '더 알아야 할 내용' → '자료수집 및 자습' → '이미 알고 있는 내용' 등으로 이어지는 반복적인 순환과정을 통해 지식과 정보를 축적하면서 문제를 해결해 나가는 것이다. 물론 이 과정에서 교수는 학생들의 질문에 답을 해주기도 하고, 정확하지 않은 학생들의 이해를 수정해 주기도 한다.

대개 제조업을 중심으로 설명되고 있는 교과서적 진입방법의 대표적 유형으로는 수출, 계약방식(라이선싱 등), 직접투자 등이 있지만, 식음료 산업 등 서비스 산업의 경우 원칙적으로 수출은 가능한 대안이 아니며 프랜차이즈(franchising)가 주요 대안 중의 하나이다. 이 경우 학생들은 해당 기업의 진입방법의 하나로 프랜차이즈를 보다 심도 깊게 검토하며 교수에게 질문을 하기도 한다. 일반적인 강의식 수업에서는 진입방법의 유형과 각각의 특징 및 장단점 등이 교수에 의해 설명되지만, PBL 수업에서는 이러한 설명이 사전에 제공되지 않고 학생들이 스스로 찾아내야 한다. 필요에 의해 탐구하고 질문을 하기 때문에 그만큼 학습효과가 높을 수 있다는 것이 바로 PBL방식의 장점이다.

선택 가능한 진입방법의 유형이 파악되면 이 중에서 가장 적합한 진입방법이 무엇인지 선택해야 한다. 이 과정 역시 학생들의 조별 토론과 스스로의 학습으로 진행된다. 일반적으로 교과서가 제시하는 '해외시장 진입방법 결정요인' 분석틀이 참조되지만 학생들이 선택한 기업의 업종 특성에 따라 실질적 적용 가능성은 달라질 수 있다. 진입방법 결정시 고려해야 할 요인들이 파악되면 그 요인들의 실제 자료나 상황을 조사해야 한다. 수집된 자료를 토대로 의사결정이 이루어지는 과정은 팀마다 다를 수 있다. 요인별로 가중치와 점수를 부여하여 각 대안의 가중평균 점수를 구하기도 하고, 정성적 판단에 의해 대안들을 탈락시키는 과정을 거치기도 한다.

어떤 과정을 거쳐 어떤 대안을 선택하느냐 하는

것은 원칙적으로 크게 중요하지는 않다. 그 과정에서 진입방법에 대한 전반적인 학습은 물론, 구체적인 상황에 근거하여 의사결정을 내리는 체험을 통해 보다 오래 지속되는 지식을 습득하게 되기 때문이다. 물론 학생들은 발표 시간의 질의응답을 통해 자신들이 제시한 대안 및 대안선정 과정에 대해 논리적 근거를 점검받게 된다.

조별 활동이 진행되는 동안 조원들의 역할분담도 가능하다. 조별로 자체적으로 조장, 서기 등을 둘 수 있으며 모듈별로 역할을 바꿀 수도 있다. 자료 조사 및 발표자료 작성 등 활동 내용의 분담수행 역시 가능하다. 그러나 동료평가가 있기 때문이기도 하겠지만 각자 공식적인 역할 분담이 없어도 비교적 원활한 협조와 좋은 분위기 속에서 조별 활동이 이루어지는 편이다. 그 과정에서 학생들은 과목 내용에 대한 학습과 함께 조직 내에서의 협력 및 인간관계에 대한 체험학습을 하게 되는 것으로 보인다.

발표: 모듈당 약 3주간의 조별 활동이 마무리되면 4주차 한 주는 결과발표와 질의응답 시간으로 배정된다. 발표에는 조별로 25분 내외의 시간이 주어지며 10분 정도의 질의응답이 이어진다. 발표는 거의 모든 경우 파워포인트를 사용하며 보고서(written report)도 함께 제출된다. 발표자는 가급적 정장을 입도록 권하고 있다. 다른 조 학생들은 발표를 듣고 질문을 하는 동시에 평가자가 되어 본인 소속 조를 제외한 다른 모든 조의 발표에 대해 평가하고 그 결과를 교수에게 제출한다.

교수의 역할: PBL 방식의 수업에 있어 교수는 주도자가 아니라 지원자 및 진행자 역할을 담당한다. 또 지원자로서의 역할은 주어진 수업시간은 물론 필요시 수업시간 이외의 시간으로 확대될 수 있다. 교수는 조별토론 과정을 지켜보면서 필요하다고 판단될 경우 특정 조의 토론에 참여하여 질문에 답하거나 가이드라인을 제시할 수도 있다. 교수의

참여는 특정 조에서 요청할 경우에도 이루어진다. 교수의 직접적인 강의는 아주 짧게 부분적으로 이루어졌는데, 이 강의도 학습할 내용을 전달하는 것이 아니라 문제해결에 필요한 큰 그림이나 개념들을 제공하기 위한 것이었다.

본 사례에서 소개하는 PBL 수업에서는 학생들이 특정 기업을 선택하도록 했기 때문에 선택한 기업의 담당 직원을 인터뷰하여 실질적인 정보와 자료를 얻을 뿐 아니라, 문제(과제) 해결이 현실에 바탕을 둘 수 있도록 하는 것도 중요하다. 기업 인터뷰는 일차적으로 학생들 스스로의 노력에 의해 성사시키도록 한다. 그 과정에서 학생들은 많은 시행착오를 경험하기도 하고, 끝내 인터뷰 일정을 잡지 못하는 경우도 발생한다. 인터뷰 기회를 마련해(arrange) 주기 위한 교수의 개입과 도움은 학생들의 시행착오 후에 제공되는 것이 바람직하다. 그 과정도 학습의 일환이 될 수 있기 때문이다.

PBL 방식의 수업에서 교수의 피드백(feed back)은 대단히 중요하다. 비교적 광범위한 문제를 다루기 때문에 학생들이 방향을 잃을 수도 있고, 때로는 제대로 하고 있는 것인지에 대해 불안감을 느끼기도 한다. 피드백 혹은 가이드라인 제시는 조별토론 시간에 같이 참여하는 가운데 이루어지기도 하고, 모듈별 발표 종료 후 전체적인 강평 혹은 조별 피드백 형태로 이루어지기도 한다.

3.3 평가 방법

본 PBL수업의 평가(성적)는 개인 및 팀 단위로 이루어졌다. 또한 평가자도 교수와 학생으로 이원화되어 있다. 우선 개인단위의 평가는 팀원끼리의 동료평가(peer evaluation)와 교수평가로 이루어지는데, 교수평가는 수업 진행과정 중의 관찰과 학생 개개인이 작성하는 '자기성찰 일지(reflective journal)'를 토대로 이루어진다. 자기성찰 일지란

〈표 4〉 자기성찰 일지(reflective journal) 양식

평가 항목	상	중	하
1. 토론에 적극적으로 참여하였습니까?			
2. 토론에 도움이 되는 발언이나 태도를 보였습니까?			
3. 다른 사람의 발언을 적극적으로 경청하였습니까?			
4. 문제를 다각적으로 분석하였습니까?			
5. 가설을 논리적으로 도출하였습니까?			
6. 비판적이고 창의적인 의견을 제시하였습니까?			
7. 학습결과 게시물을 충실하게 제시하였습니까?			
8. 다양한 정보를 수집하고 활용하고자 하였습니까?			
9. 자기주도적으로 학습을 리드하였습니까?			
10. 팀 내에서 맡은 역할을 충실히 수행하였습니까?			
1. 무엇을 배웠습니까? 2. 어떤 과정을 통해 배웠습니까? 3. 본 과제를 통해 배운 것을 나의 삶에 어떻게 적용할 수 있습니까? 4. 과제를 수행할 때 더욱 나은 방향이나 내용은 무엇이라고 생각합니까?			

과제 진행과정 전반에 걸쳐 본인이 학습한 내용과 과정, 그리고 느낀 소감과 개선사항 등을 정리한 기록을 말한다(〈표 4〉 참조).

팀 단위 평가는 팀별 발표와 질의응답 과정을 토대로 평가하는 것으로서, 학생들은 본인이 소속한 팀 이외의 팀에 대해 평가하며 교수는 모든 팀을 평가한다. 이러한 평가는 모듈별로 진행되기 때문에 본 수업의 경우 결국 3회의 평가가 이루어져 학기말 성적으로 합산된다. 본 수업에서 사용한 평가방법의 내용과 방법별 가중치는 〈표 5〉에 나타나 있다.

PBL 방식 수업에서의 평가는 결과에 대한 것이라기보다는 과정에 대한 평가의 성격이 강하다. 일반적인 강의식 수업의 경우 강의 내용의 이해와 암기 정도를 평가하는 데 비해, PBL 수업의 경우

결과물의 발표도 중요한 평가 대상이 되지만, 그 결과물에 도달하는 과정의 관찰을 통한 평가가 더 중시된다.

3.4 교육효과

PBL 방식 수업의 가장 큰 특징이자 목표가 '자기주도적 학습을 통한 문제해결 능력 고취'라는 점은 앞에서 밝힌 바 있다. 그렇다면 이러한 목표가 달성되었는지, 교육효과가 나타났는지는 어떻게 평가할 것인가? 학생들에게 성적을 부여하기 위한 평가방법과 과정에 대해서는 바로 위에서 설명하였지만 '교육효과'라는 보다 근본적인 질문에 대해서는 좀 더 논할 필요가 있겠다.

사실 문제해결능력이 얼마나 향상되었는지를 측

〈표 5〉 평가방법 및 내용

구 분	내 용	방 법	비 중	
개인 단위	교수평가	reflective journal을 각자 작성하고 이를 교수가 평가	30%	50%
	동료평가	팀원끼리의 peer evaluation	20%	
팀 단위	교수평가	문제해결 과정, 결과, 발표 등에 대해 교수가 평가	40%	50%
	동료평가	팀 발표에 대해 다른 팀원들이 평가	10%	
계				100%

주: 모든 평가는 Module별로 실시함(3회)

정하는 것은 쉬운 일이 아니다. PBL 방식의 수업에서는 중간고사와 기말고사 등 통상적인 형태의 시험을 보지 않는 것이 일반적이어서 얼마나 많은 지식을 습득하고 이해하였는지 평가하는 것도 힘들다. 그렇다면 담당교수의 주관적인 평가와 학생들의 반응 등 간접적인 방법으로 교육효과를 평가해 볼 수 있는데 본 수업의 사례를 소개하면 다음과 같다.

3.4.1 담당 교수의 평가

일반적인 수업에 비해 PBL 방식의 수업에서 볼 수 있는 가장 두드러진 특징 중의 하나는 학생들의 몰입 정도가 매우 높다는 점이다. 문제해결에 필요한 이론이나 자료를 스스로 이해하고 수집해야 하기 때문인 것으로 판단된다. 관심과 집중도가 높은 만큼 문제해결 과정에서 적용한 지식과 정보를 이해하고 기억하는 정도가 높을 것이라는 자연스러운 추론이 가능하다. 교수에게, 또는 스스로에게 제기하는 질문도 문제해결 과정에서 실질적이고 구체적인 필요에 의해 나타나기 때문에 질문 및 답변의 내용 역시 구체적이며 실질적이다. 그만큼 보다 명확한 이해와 구체화된 기억의 형태로 저장될 가능성이 높다.

학생들이 습득하는 지식 및 이론의 양과 관련된 효과는 담당 교수로서의 주관적 판단으로도 평가하기 곤란한 편이다. 통상적인 강의방식의 수업에서 교과서나 강의를 통해 전달받은 지식의 양과 비교해 볼 때 PBL 방식의 수업에서 학생들이 실제로 찾거나 활용하는 부분은 제한적일 수 있다. 특히 문제해결에 직접 필요하지 않은 교과서적 지식 습득은 부족했을 것으로 판단된다. 그러나 교과서나 강의에서는 잘 다루어지지 않는 지식이나 정보의 양은 무한하며, 학생들이 인터넷, 참고서적, 기업체 방문 인터뷰 등을 통해 습득하는 정보와 지식을 고려해 본다면 양적인 측면에서도 일반적인 수업에 비해 뒤지지 않을 수 있다.

지식의 습득 및 기억이라는 직접적인 학습효과 외에 기대되는 또 하나의 교육효과는 조별로 이루어지는 공동의 문제해결 과정에서 체득하는 조직 및 대인관계 능력과 문제해결 능력이다. 인간관계, 역할분담, 협동, 갈등해결 등 조직구성원으로서의 경험과 훈련의 효과가 매우 큰 것으로 판단된다. 또한 여러 단계에 걸쳐 구체적인 의사결정을 학생들이 스스로 내려야 하기 때문에 의사결정 및 문제해결 능력 역시 향상될 것으로 추정된다.

결국 주관적이기는 하나 담당교수로서의 종합적인 판단으로는 PBL 방식 수업의 교육효과는 매우

크다. 담당교수가 느끼는 만족도나 아래에서 설명할 학생들의 전반적 만족도 역시 매우 높은 편이다.

3.4.2 학생들의 평가

강의와 담당교수에 대한 학생들의 평가는 두 가지 경로로 이루어졌다. 하나는 범대학 차원에서 모든 과목에 대해 실시되는 강의 평가이고, 또 하나는 PBL 방식으로 진행된 본 수업에서 담당교수가 별도로 실시한 강의 평가다. 두 평가 모두 학생들의 강의에 대한 전반적인 만족도나 태도는 상당히 긍정적임을 보여주고 있다.

우선 인트라넷을 통해 모든 과목에 대해 실시되며 교수업적 평가에 반영되는 정량평가 결과는 2006~2008 3개 학년도의 평균이 4.68로서, 동일 과목에 대해 일반 강의방식을 사용한 이전 3개 학년도 평균 4.15에 비해 높았다(5점 척도로, 수강인

원에 따른 가중치를 반영하지 않은 원점수 기준). 또한 <표 6>에서 볼 수 있는 바와 같이 본 수업에서 별도로 실시한 평가결과 역시 대체로 긍정적이다. 예를 들어 '강의내용을 학습하는데 다른 수업방법보다 PBL 수업방법이 더 효과적이었다고 생각한다'에 대해 3개 학년도 각각 4.10, 4.81, 4.56(5점 척도 기준)을 보여주고 있으며, 전체적인 만족도 역시 4.19, 4.75, 4.61로 비교적 높은 편이었다.

자유서술식 평가문항에 대한 학생들의 평가도 전반적으로 긍정적이었다. 대학 공통의 강의 평가와 본 수업의 개별 평가 결과를 종합해 보면, 능동적이고 적극적인 자세로 수업에 임할 수 있었다는 점을 본 수업의 장점으로 꼽은 학생들이 많았으며, 동료 학생 및 교수와의 활발한 상호작용도 자주 언급되었다. 개선이 필요한 사항으로 언급된 내용 중 가장 빈도가 높았던 것은 더 많은 피드백(feedback)이 필요하다는 점이었다. 사실 담당교수 입장에서

<표 6> PBL 방식 수업에서 별도로 실시한 강의평가 결과(2006~2008학년도)

평가항목	학년도		
	2006	2007	2008
1. 나는 수업에 적극적으로 참여하였다.	4.39	4.56	4.56
2. PBL 수업에 동료학생들도 적극적으로 참여하였다.	4.42	4.75	4.72
3. 교수는 학생들의 능력을 충분히 발휘하도록 도와주었다.	4.35	4.56	4.72
4. PBL 수업은 학습능력을 향상시키는데 도움이 되었다.	4.29	4.63	4.50
5. PBL 수업은 과목특성에 맞게 잘 진행되었다.	4.50	4.63	4.72
6. 강의내용을 학습하는데 다른 수업방법보다 PBL 수업방법이 더 효과적이었다고 생각한다.	4.10	4.81	4.56
7. PBL 수업을 통해 동료학생들도 수업에 적극 참여하였다.	4.39	4.75	4.61
8. 과제와 시험은 학습내용을 보완/이해하는데 도움이 되었다.	4.23	4.44	4.22
9. PBL 수업은 공정하게 평가되었다.	3.77	4.56	4.33
10. PBL 수업은 해당 분야의 전문가로서 갖추어야 할 지식을 습득하는데 도움이 된다고 생각한다.	3.87	4.69	4.33
11. 나는 PBL 수업에 대해 전체적으로 만족한다.	4.19	4.75	4.61
12. 나는 PBL 수업을 또 수강하고 싶다.	3.87	4.75	4.50

주: 5점 척도 기준

불 때 PBL 방식으로 진행된 본 수업에서 학생들에게 제공된 피드백은 양적으로나 질적으로 다른 수업에 비해 훨씬 좋은 편이었다. 그러나 이러한 반응은 학생들 스스로 문제를 해결해 나가는 과정에서 다소의 불안감이나 애매함을 느낄 수 있으며,

따라서 교수의 도움이나 상세한 피드백이 더욱 요구됨을 시사한다. 특별히 개선할 점이 없다고 명시적으로 밝힌 응답도 다수 있었다.

이 외에 학생들의 자유서술식 강의평가 응답을 정리해 보면 <표 7> 및 <표 8>과 같다. 이 내용은

<표 7> 자유서술식 강의평가 결과 (좋았던 점)

<p>문항: 이 수업에서 특별히 좋았던 점은 무엇이라고 생각합니까?</p> <p>조금 힘들긴 하였지만 논리적으로 생각하고 다양한 의견을 조율하여 결과를 도출하는 능력을 기르는데 매우 좋았다.</p> <p>수업에 능동적으로 참여 할 수 있는 여건이 조성되어 너무 좋았다. 처음에는 긴장도 됐는데 가만히 앉아서 수업을 듣는 것 보다 기억에 많이 남고, 잘 모르는 조원들과도 협력관계를 유지하며 인맥도 쌓고 즐겁고 보람된 시간이었다.</p> <p>4학년이지만 처음 들어보는 PBL수업은 참 신기했다. 교수님께서 조연자의 역할을 해주시고 학생들끼리 팀을 만들어서 한 학기 내내 모듈 3개를 자발적으로 능동적으로 진행해나가는 것이 불가능할 것이라고 처음에 생각했다. 매 모듈마다 어려움도 있었고, 무엇보다 교재에 나와 있는 이론 그대로 현실에 적용시키는 것이 불가능하다는 것을 깨달았을 때는 정말 눈앞이 캄캄했다. 하지만, 모듈 3개를 마친 지금 한 학기를 정말 적극적으로 알차게 보내서 뿌듯하다는 생각이 들 만큼 학생의 자발적인 참여를 유도하는 유익한 수업이었다고 생각한다.</p> <p>대학생활 중 가장 능동적으로 수업에 임할 수 있었다. 소규모로 진행되어 더욱 집중할 수 있었고, 원론적 공부 아닌 좀 더 현실적, 실무적인 학습체화가 가능한 것 같다.</p> <p>교수님이 너무나 친근하게 느껴졌어요~ 피드백도 너무 좋았고^^</p> <p>PBL수업방식을 처음 접하게 되었는데, 매우 좋은 인상을 갖게 되었다. 교수님과 일대일로 피드백을 받을 수 있으며 팀 활동을 통해 팀리더십까지 배양할 수 있었으며, 다양한 분야의 공부를 종합적으로 하나의 프로젝트를 성공시킬 수 있어서 성취욕구를 충족시킬 수 있었다. 교수님과 팀, 반에 있는 모든 학생들과 친밀한 관계를 갖게 되어 정말 좋은 경험과 좋은 성과를 얻을 수 있었다.</p> <p>PBL이라는 수업 방식을 통해 문제 해결 능력을 충분히 배양할 수 있었고, 미처 생각지 못한 부분에 대해서 교수님께서 지적해주시는 부분이 생각을 넓혀주는 계기가 되었다. 또한 과제에 대해 학생들과 교수님의 코멘트들이 날카로워서 과제를 준비하는 내내 여러 각도에서 생각해보는 시각을 길러주었다.</p> <p>너무 좋았다. 경영학과에서 이런 수업을 듣게 되어 너무 감사하다.</p> <p>PBL수업의 특성 상 스스로 문제를 해결하려는 과정에서 교과 과정 외의 내용에 대해서도 많은 걸 배울 수 있었습니다.</p> <p>PBL강의는 처음이었는데, 신선한 충격이었던 것 같습니다. 조원들끼리 토론으로 수업이 진행되기 때문에 그만큼 책임감을 가지고 하는 것도 그렇고, 특히 다른 조원들의 발표를 듣고 질의응답하는 시간에는 다른 일반적인 강의보다 오히려 얻는 것이 많았습니다. 하지만 이것보다 더 큰 수확은 한 학기동안 함께했던 우리 조원들, 그리고 교수님과 얻은 친분이라고 생각합니다.</p> <p>다른 팀원들과도 정보를 공유하고, 서로 질문 피드백하는 과정에서 얻는 것들이 많았다. 내가 생각하지 못했던 부분을 다른 학생들이 체크해주고, 교수님과 함께 문제를 풀어나가는 과정에서 더 많은 지식을 배운 것 같다.</p>
--

〈표 8〉 자유서술식 강의평가 결과 (개선할 점)

<p>문항: 이 수업에서 특별히 개선할 점은 무엇이라고 생각합니까?</p> <p>한 반의 인원수는 더 적게, 그리고 이런 방식의 수업은 더 늘었으면 한다.</p> <p>개인별, 팀별로 피드백이 조금 더 주어졌으면 더 좋겠다.</p> <p>자기평가나, 조 평가할 때 좀 더 체계적인 시스템이 필요할 듯합니다. 그리고 팀별로 이루어지는지라 평가결과를 두고 논란이 좀 일어 수도 있을 수 있겠다는 생각이 드네요.</p> <p>인터넷 및 노트북 사용이 보다 쉬운 환경 제공, PBL 수업에 지원되는 노트북의 속도가 너무 느리다. 개선했으면 좋겠다.</p> <p>잘 하고 있는 것인지 불안감을 느낄 때가 있었다.</p> <p>없습니다^^</p>

가급적 원문 그대로를 유지하면서 중복되는 내용을 편집하여 정리한 것이다.

IV. 결론

본 사례연구에서는 문제중심학습(PBL, Problem-Based Learning)의 개념과 특성을 간략히 살펴보고, 이 교수-학습 방법을 경영학 과목(국제마케팅)에 실제 적용한 사례를 소개하였다. PBL은 아직 경영학 교육에 활발하게 활용되고 있지는 않지만, 몇가지 현실적인 제약만 극복할 수 있다면 매우 유용한 경영학 교수방법이 될 수 있을 것으로 보인다. 자기 주도적 학습을 통해 실질적 문제해결 능력을 키우고자 하는 PBL의 목표가 경영현장에서의 문제해결과 의사결정 능력이 매우 중요한 의미를 지니는 경영학 교육에 잘 부합되기 때문이다. 또한 학습과정에서 협동 및 상호작용, 대인관계와 의사소통 능력이 길러질 수 있다는 점도 PBL이

경영학 교육에 유용한 교수-학습 방법이 될 수 있는 이유다.

그러나 PBL을 경영학 교육현장에 적용하기 위해서는 먼저 고민해 보아야 할 사항과 해결되어야 할 현실적인 제약도 존재한다. 본 과목을 3년간 PBL 방식으로 진행하면서 교수자로서 느꼈던 가장 큰 우려 중의 하나는 일반 강의에서 학생들에게 전달하고 이해시키려 노력해 왔던 많은 내용들을 다 다루지 못할 가능성이 높다는 점이었다. 지식 전달자로서의 역할이 강조되었던 상황을 돌이켜 본다면 이러한 우려는 지극히 자연스럽다. 실제로 PBL에 대한 주요 비판 중의 하나는 학생들이 문제를 해결하는 데 몰두하고 있는 동안 교육과정상의 중요 내용을 놓칠 수 있다는 점이다. 이런 점에서 PBL에서는 교과목의 중요한 내용과 흐름을 포괄적으로 다룰 수 있는 문제를 제시하는 것이 중요하며, 본 과목에서는 국제마케팅 활동의 주요 순차적 의사결정 영역이라 할 수 있는 '해외시장 진출 여부 결정 및 시장 선택 → 진입방법 결정 → 마케팅믹스 결정' 등의 순서로 문제를 개발하여 제시하였다.

이러한 고민과 관련하여 생각해 볼 수 있는 교육적 관점의 하나는 중요한 문제의 해결에 몰두하는 사고의 깊이와, 무의미할 수도 있는 다량의 단편적 지식습득 중에서 어느 것이 더 중요하나 하는 것인데 이는 결국 가치판단을 필요로 하는 문제다(조연순, 우재경, 2003). 또한 지식 혹은 학습내용을 얼마나 오랫동안 기억하느냐 하는 점도 중요한데, PBL은 장기적 기억에 더 효과적이라는 연구결과가 보고된 바도 있다(Norman & Schmidt, 1992). 높은 동기부여와 체험적 성격으로 인해 학습내용의 기억을 포함한 학습효과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 흔히 인용되고 있는 '百聞不如一見, 百見不如一行'이라는 한자성어는 '말로만 하는 설명보다는 보여 주면서 설명하는 것이 이해나 기억의 가능성을 높이지만, 직접 체험을 통한 학습이 가장 효과적일 수 있다'는 점을 시사한다.

PBL을 경영학 교육에 도입하는 데 현실적인 제약 요인이 될 수 있는 것으로는 수강인원과 지원시설 등이 있다. PBL은 최대 40명 이하, 이상적으로는 20여명 정도의 소규모 분반이 바람직하다. 그러나 일반적으로 경영학 과목에 대한 학생들의 수요가 매우 높은 상황에서 수강인원을 소규모로 제한하는 것은 대학당국이나 학과에 현실적인 부담이 될 수 있을 것이다. 또한 소그룹 활동이 자유롭게 이루어질 수 있는 시설과 구조를 갖춘 강의실, 인터넷 접속이 가능한 시설 지원 등이 필요하다. 노트북은 학교에서 제공할 수 있으면 좋지만 학생들이 지참하도록 할 수도 있을 것이다.

위에서 언급한 한계나 제약요인에도 불구하고 사고의 깊이, 장기적 기억, 실질적 문제해결 능력 개발 등의 측면에서 PBL은 매우 유용한 경영학 교수방법이 될 수 있을 것으로 보인다. 그 효과, 특히 일반 강의방식과 비교한 PBL의 효과를 정량적, 실증적으로 검증하지 못했다는 한계는 있지만, 필자의 경험과 학생들의 반응 등을 종합해 판단하건

대 필자는 PBL 방식을 적어도 당분간 지속적으로 활용할 계획이다. 본 사례가 경영학을 교육하는 교육자들에게 새로운 교수-학습 방법을 모색하는 데 도움이 되기를 기대해 본다.

참고문헌

- 강병서, 조철호(2006), "경영학 교과목에 대한 웹활용 PBL방법론의 적용과 학습 성과에 대한 연구," *교육정보미디어연구*, 12(3), 231-257.
- 강인에(1998), "문제중심학습, 또 하나의 구성주의적 교수-학습모형," *대구교대 초등교육연구논총*, 12(1), 153-179.
- 김영수(2002), "경영사례 작성 및 교수법에 대한 연구," *경영교육연구*, 5(2), 26-46.
- 박성은, 박진용(2001), "경영학 수업에서의 학습자의 학습 양식이 문제중심학습 성과에 미치는 영향," *경영교육연구*, 5(1), 73-85.
- 박성익, 임철일, 이계경, 최정임(2007), *교육방법의 교육 공학적 이해*, 교육과학사.
- 조연순(2006), *문제중심학습의 이론과 실제*, 학지사.
- 조연순, 우재경(2003), "문제중심학습(PBL)의 이론적 기초," *교육학연구*, 41(3), 571-600.
- Barrows, H. S.(1986), "A Taxonomy of Problem Based Learning Methods," *Medical Education*, 20(6), 481-486.
- Barrows, H. S.(1996), "Problem-Based Learning in Medicine and Beyond: A Brief Overview," in Wilkerson, L. & Gijsselaers, W. H. (eds.), *Bringing Problem-Based Learning to Higher Education: Theory and Practice*, Jossey-Bass.
- Barrows, H. S.(2000), "Foreword," in D. H. Evensen & C. E. Hmelo(eds.), *Problem-Based Learning: A Research Perspective on Learning Interactions*, Lawrence Erlbaum

Associates.

- Barrows, H. S. & R. M. Tamblyn(1980), *Problem-Based Learning: An Approach to Medical Education*, Springer Publishing Company.
- Burgess, H. & I. Taylor(2000), "From University Teacher to Learning Coordinator: Faculty Roles in Problem-Based Learning," *Journal of Excellence in College Teaching*, 11(2), 83-96.
- Delisle, R.(1997), *How to Use Problem-Based Learning in the Classroom*, Association for Supervision and Curriculum Development.
- Eggen, P. D. & D. P. Kauchak(2001), *Strategies for Teachers: Teaching Content and Thinking Skills*, Allyn and Bacon.
- Levin, B. B.(2001), *Energizing Teacher Education and Professional Development with Problem-Based Learning*, Association for Supervision and Curriculum Development.
- Norman, G. R. & H. G. Schmidt(1992), "The Psychological Basis of Problem-Based Learning: A Review of the Evidence," *Academic Medicine*, 67(9), 557-565.
- Schmidt, H. G.(1993), 'Foundations of Problem-Based Learning: Some Explanatory Notes," *Medical Education*, 27(5), 422-432.
- Torp, L. & S. Sage(2002), *Problems as Possibilities: Problem-Based Learning for K-16 Education*, Association for Supervision and Curriculum Development.

Problem-Based Learning as a Teaching Method in Business Education

Jooheon Kim*

Abstract

Problem-Based Learning(PBL), known to be first introduced in medical schools, has been accepted in other areas as an effective educational method. But it is relatively new in business education. Unlike traditional 'teaching' where professors deliver knowledge to students, PBL is a self-directed learning method where students learn as they solve problems by themselves.

This case described the whole process of PBL applied to International Marketing class at the author's university to provide some ideas and guidelines to business educators who seek for more effective teaching methods in their classes. The PBL class in this case consisted of three modules which covered three major international marketing decision areas: country selection, entry mode decision, and marketing mix strategy. And students were required to solve a problem in each module.

In the process of problem-solving, they learn through group discussion, information search in the web, and reading textbooks. The role of the professor was confined to a helper or a facilitator while the students took the initiative in the learning process. The level of students' involvement and satisfaction was very high. Cooperation, interaction, and communication skills among group members are also believed to be improved in the group dynamics.

Key Words: PBL(Problem-Based Learning), business education, teaching method, international marketing

* Professor, Division of Business Administration, Sookmyung Women's University