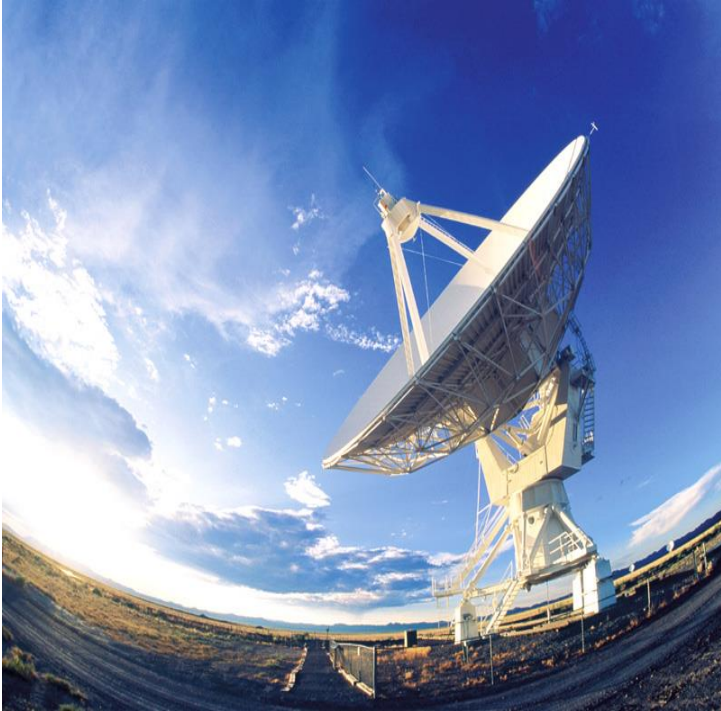


# 역량중심 교육과정 운영 사례

- ‘관리회계 사례연구’를 중심으로-

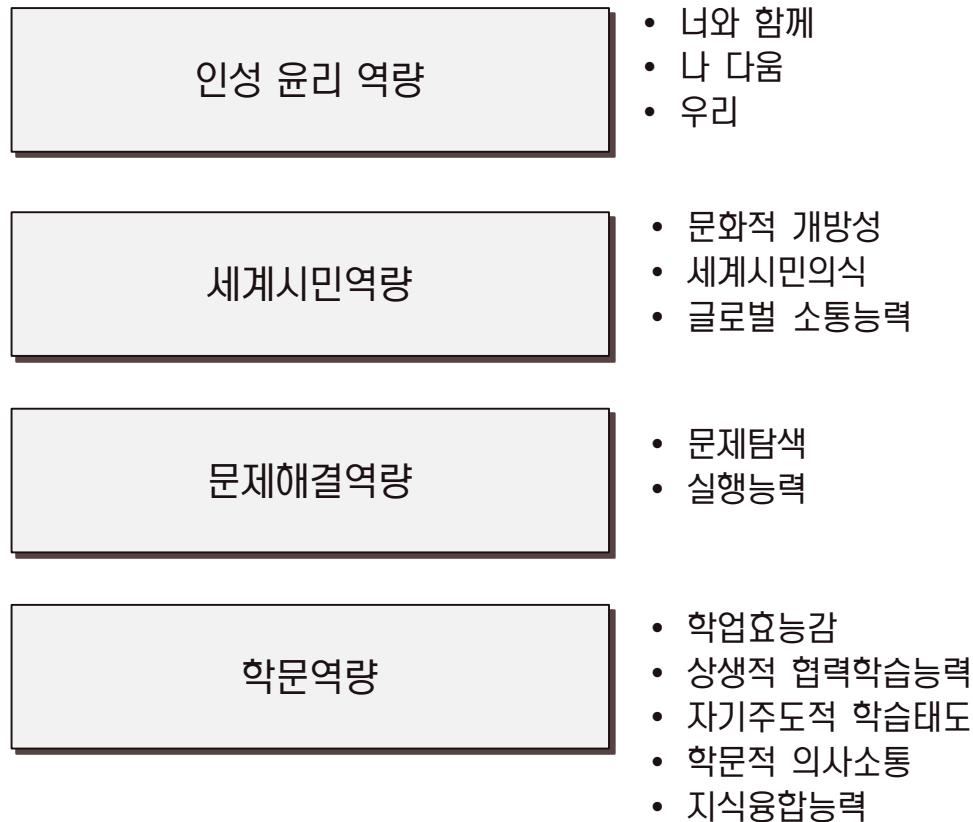


가톨릭대학교 회계학과  
김 범 준



- I. 회계학 교육에서 역량(competency)이란?
- II. 회계학 교육의 교수방법
- III. 관리회계 사례연구 교과목 개발 과정
- IV. 관리회계 사례연구 교과목 운영사례
- V. Lessons Learned

가톨릭대학교 교수학습센터(CTL)에서는 대학교육에서 개발하여야 할 역량으로 다음과 같이 4가지 영역에 13가지 세부항목을 제시하였음\*



\*상기 역량은 가톨릭대학교 역량측정도구에 따른 역량임

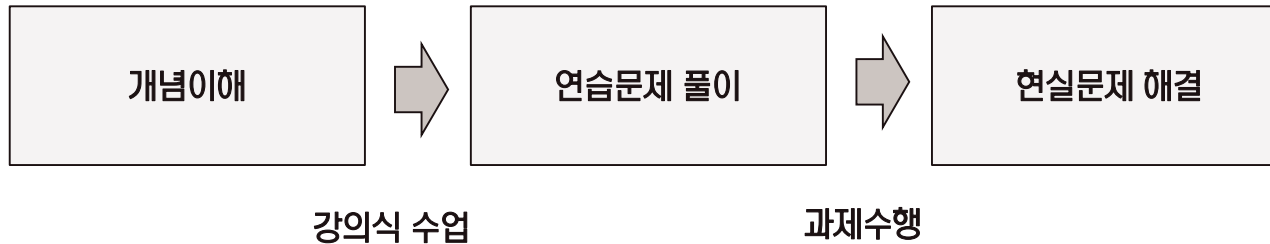
실무에서 회계전공자들에 대해 필요한 역량은 기본역량(generic skill)과 전공역량(technical skill)로 구분됨

	기본역량	전공역량
중요성 높음	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>인간관계/협동심</u></li> <li>• <u>의사소통능력</u></li> <li>• <u>문제해결능력</u></li> <li>• <u>자신감/동기부여</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회계기준/회계원칙에 대한 이해</li> <li>• 세법과 세무회계에 대한 이해</li> <li>• 재무회계정보의 분석과 활용</li> <li>• 회계정보시스템의 설계와 원가계산</li> <li>• <u>관리회계정보의 수집분석과 활용</u></li> </ul>
중요성 낮음	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 윤리의식</li> <li>• 컴퓨터활용능력</li> <li>• 논리적 사고력</li> <li>• 리더쉽</li> <li>• 계획능력</li> <li>• 창의성</li> <li>• 글로벌 감각</li> <li>• 문장표현능력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영진단과 자문</li> <li>• 내부통제시스템의 설계와 회계감사</li> <li>• 비영리조직 회계에 대한 이해</li> </ul>

출처) 정재을 (2014), 자기주도적 학습법을 통한 회계교육의 개선, 재무와 회계정보저널 제14권, 제3호

회계학 교육에 적절한 학습법은 교육목표에 따라 달라질 수 있음. 구체적으로 교육목표가 회계개념과 용어의 이해이나 시험문제 풀이 능력이나, 현실문제 해결능력이나에 따라 효과적인 교수법이 달라짐

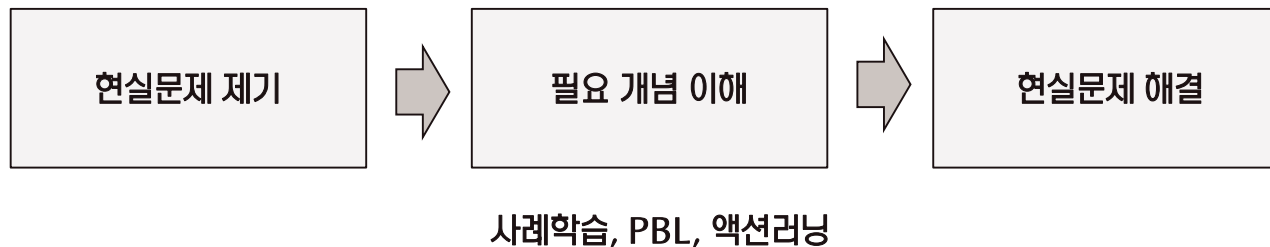
### 개념우선 교수법



### 장단점

- 교수자가 제한된 시간 내에 많은 내용을 전달할 수 있으나 내용이 충분히 학습되지는 않음
- 주의집중시간이 약 15-20분이면 현저하게 떨어짐
- 암기한 내용 중에 비교적 적은 양만이 오랜 기억됨
- 학습자는 수동적인 학습태도 유지

### 현실 문제해결 교수법



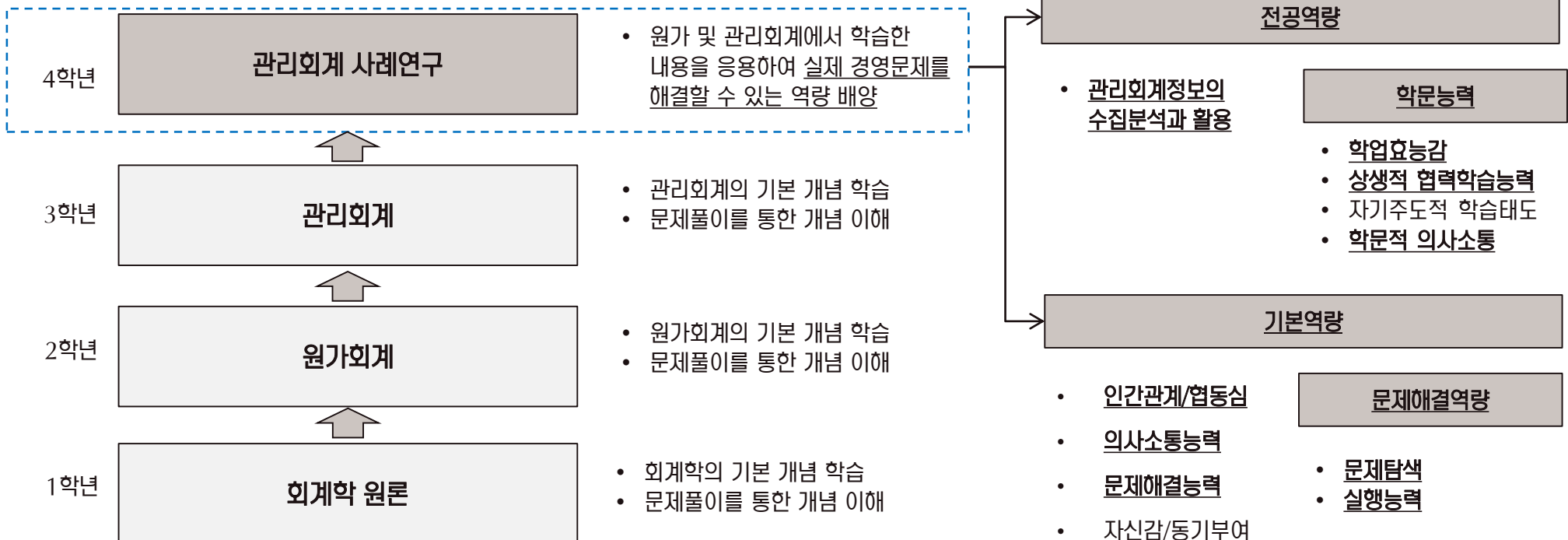
- 학습자는 교수자가 준 문제를 해결하기 위하여 스스로 필요한 정보와 지식을 찾아나감
- 처음에는 지식이 구조화되지 않아 많은 혼란을 느끼나 점차적으로 지식을 팀 동료나 교수로부터 얻어감에 따라 상당한 성취감을 느낄 수 있음

\* 백태영(2010), PBL의 원가관리회계 교육에의 적용, 회계저널, 제19권, 제4호 (pp61-89)

관리회계 사례연구는 원가관리회계 교과과정상 최상위 교과목으로 선행과목에서 학습한 내용에 기반하여 중요 주제를 심도 깊게 논의하고, 사례중심의 경영 문제해결 역량을 개발하는 것이 목적임

가톨릭대학교 회계학 전공 원가관리 분야 Curriculum

관리회계 사례연구에서 개발되어야 할 역량정의



본 과목은 3학점 전공선택과목으로 관리회계분야의 최신 주제를 깊이 있게 다루고 있으며 문제해결역량을 강화하는데 초점이 맞추어져 있음

#### 교과목 개요

- 본 과목은 이미 원가회계와 관리회계 교과목을 수강한 학생을 대상으로 실제 비즈니스 의사결정 환경에서 원가 및 관리회계 정보가 어떻게 생산되고 활용되고 있는지를 다양한 실제사례를 활용하여 심도 있게 논의한다.
- 특히, 최근 많은 관심을 받고 있는 관리회계 테마인 Balanced Scorecard, Transfer Pricing, Performance Evaluation and Compensation, Activity Based Management 등을 중점적으로 다룰 것하며, 수강생들은 교과서와 사례를 통하여 배운 지식을 팀 프로젝트를 통해서 실제 적용하게 된다.

#### 강의목표

- 본 강의의 목표는 수강생들이 기업에서 실제로 사용되고 있는 관리회계 실무를 직간접적으로 체험함으로써 미래 기업의 경영자로서 비즈니스 의사결정을 할 때 관리회계정보를 어떻게 활용하는지 이해하고 실제환경에서 적용할 수 있도록 역량을 갖추게 하는 것이다.

#### 주요대상

- 회계학 전공 3,4학년 학생
- 회계학원론, 원가회계, 관리회계를 선수과목으로 수강한 학생

#### 평가방법

- 기말시험 (40%)
- 출석/발표/토론 (30%)
- 팀 프로젝트 (30%)

본 과목은 3학점 전공선택과목으로 관리회계분야의 최신 주제를 깊이 있게 다루고 있으며 문제해결역량을 강화하는데 초점이 맞추어져 있음

#### 강의방법

- 본 강의는 핵심개념에 대한 교수의 강의 후 학생이 부과된 사례를 발표하고 토론하는 세미나 방식(seminar format)으로 진행된다. 따라서, 수강생들은 매주 부과되는 사례를 수업 전에 읽고 수업에 참석하여야 하며, 다른 학생의 발표를 주의 깊게 듣고 토론에 참여야 한다.
- 또한, 팀별 프로젝트 진행을 통하여 수업시간에 배운 관리회계 지식을 실제 사례에 적용하도록 한다.

#### 과제물

- 발표는 매주 진행될 계획이며, 구체적인 발표 및 토론 주제와 방법 강의시간 중에 공지될 것이다.
- 팀 과제물은 실제 경영현장의 사례/이슈와 관련된 과제가 제시될 예정이며, 과제내용, 과제횟수 및 과제제출 시기는 강의 중에 공지될 것이다.

#### 교재 / 참고도서

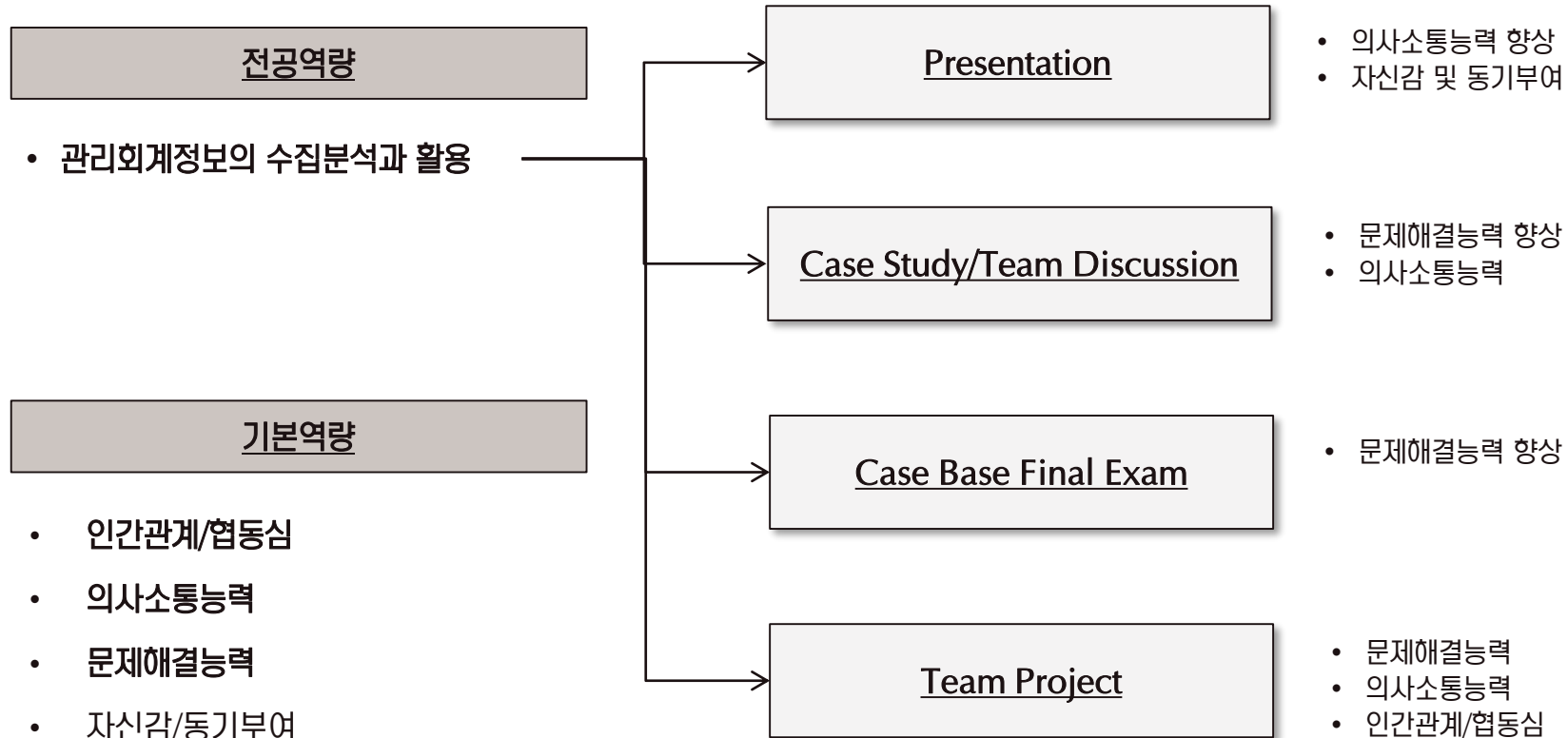
- 최성원저, 다양한 산업에서의 관리회계 실무, 좋은땅 출판사, 2015
- Harvard Business Review
- 회계저널 관리회계 사례
- DBR (동아 비즈니스 리뷰)
- 기타 자료



관리회계 사례연구 과목설계(Course Design)과정에서 문제해결역량 등이 포함될 수 있도록 발표, 팀 토론, 기말시험, 팀 프로젝트 등 다양한 요소를 포함하였음

### 개발대상 역량

### Course Elements



학생들의 문제해결역량을 개발하기 위하여 본 교과목은 다음과 같은 3가지 전략을 기반으로 개발되었음

### Scope of Subjects

#### 주제의 선택과 집중

- 일반적으로 학부수준에서 다루는 원가 관리회계 주제는 20개가 넘으나, 핵심적인 주제에 집중하기 위하여 4개 주제를 선별하여 Module화 하고 각 module별로 3주씩 집중적으로 논의하였음

### In-Class

#### 발표+토론+강의 의 융합

- 수업시간에는 주제별로 3주(총9시간)를 다음과 같이 학생발표(3-4시간) + 국내사례연구(1-2시간) + 해외사례연구 (2시간) + 종합강의 (2시간)으로 다양한 교수방법을 활용하였음

### Post-Class

#### 팀 프로젝트

- In-Class에서는 제한된 형태의 주어진 사례를 다루기 때문에, 수업시간 이외에 학생들의 자발적으로 주제를 선정하여, 수업시간에 배운 개념/지식을 활용하여 현실문제를 해결하는 PBL방식을 부분적으로 수업에 도입하였음.

본 교과목은 관리회계 3개 module과 원가회계 1개 module로 주요 내용을 구성하였음

### Module 1. Balanced Scorecard (3주)

- Harvard Business Review Article 1개 학생발표
- 국내기업의 BSC 사례 1개 학생발표
- Journal of Accounting Education 사례토의 1개
- 담당교수 Wrap-up 강의

### Module 2. Responsibility Accounting and Transfer Pricing (3주)

- 교과서 3개 Chapter 학생 발표
- 국내기업 책임회계 사례1개 발표
- Journal of Accounting Education 사례토의 1개
- 담당교수 Warp-up 강의

### Module 3. Performance Evaluation and Compensation (3주)

- 국내 대기업 성과평가제도 논문 2개 학생발표
- 국내기업 성과평가/보상제도 사례 1개 학생발표
- Journal of Accounting Education 사례토의 2개
- 담당교수 Wrap up 강의 (미국 Apple사 CEO 보상제도 )

### Module 4. Activity Based Costing and Management (3주)

- 교과서 2개 Chapter 학생 발표
- Harvard Business Review Article 1개 강의
- Journal of Accounting Education 사례토의 1개
- 담당교수 Wrap-up강의

본 교과목을 효과적으로 운영하기 위해서는 학생들의 지적 호기심을 자극하여 자발적으로 수업에 참여하도록 하는 것이 무엇보다 중요함

### Pre-Class 준비 활성화

- 학생들의 적극적인 참여를 유도하기 위하여 교재 또는 논문을 발표하는 학생 이외의 학생은 반드시 사이버캠퍼스에 해당 논문자료 밑의 댓글의 형태로 본 논문을 읽고 난 후 질문을 1개 이상 올리도록 의무화 하였음

### 학생들과 상호작용 활성화

- 수업시간에 학생들과 토론을 활발하게 진행하기 위하여, 최소한 1회 수업에서 1번씩은 발언할 수 있도록 배려하고, 사전에 댓글의 형태로 제시된 질문을 중심으로 토론을 진행하였음.

### 효과적인 팀 토의 활성화

- 팀(4명 기준) 단위로 Case Study를 진행하는 경우 영어사례는 발표자로 하여금 미리 국문으로 번역하여 수업이전에 타 학생들에게 제공함으로써 학생들이 언어에 대한 부담 없이 수업준비를 해 오도록 배려함
- 팀 토론 전에 학생이 해당 Case를 간단히(10-15분) 발표함으로써 미리 읽어온 사례에 대한 전체적인 내용을 Reminding할 수 있게 하였음
- 개별적으로 Discussion Question (통상 5-6개)에 대하여 미리 사례를 읽고 자기 생각을 정리해서 간단한 리포트로 적어오도록 의무화함으로써 In-Class의 팀 토의를 효과적으로 진행할 수 있도록 하였음.
- 마지막으로, 팀별로 토의된 내용을 발표하면서 팀간 내용의 유사점과 차이점을 정리하고, 상대방 생각에 대하여 Comment할 수 있도록 함으로써 다른 사람과 자신의 생각의 차이를 이해하고 다양한 관점이 존재할 수 있다는 점을 이해하도록 하였음

역량중심 교과과정을 처음 도입하여 운영하면서 많은 시행착오를 겪었으며, 학기 중에 지속적으로 개선할 수 있도록 노력하였음.

### Before

수강신청저조로 폐강위기

교수강의→학생발표→사례논문/토론  
교수강의로 학생들의 사고의 폭 제약

팀 사례 준비 미비로 겹도는 토론

평가 및 상대평가의 어려움

### After

기존의 신뢰관계 형성되어 있던 학생들  
중심으로 수강할 수 있도록 홍보

수업진행 방식을  
학생발표→사례논문/토론→교수강의로 변경

사례 내용을 미리 읽고 1page 리포트를  
제출하거나 사전에 사이버캠퍼스에 질문 게시

소규모 강의로 상대평가 대상에서 제외

- 강의공지사항
- 강의자료실
- 논문(교과서)자료 및 토론헤문
- 학생발표자료
- 과제관리
- 출석관리
- 게시판만들기
- 강의실메뉴관리

게시판 관련 오류 발생시,  
**해결 방법 안내 Click!**

토론을 위한 Tip  
**사이버캠퍼스**  
 활/용/하/기 비로그인

<b>제목</b>	[성과평가] 성과제도 인사제도 구현을 위한 팀단위 평가			
<b>과목명</b>	관리회계 사례연구 - 1			
<b>작성자</b>	김범준	<b>등록일</b>	2016-11-02 01:18:04	<b>조회수</b> 67
<b>내용</b>	LG의 팀제 평가제도 사례논문입니다. 다운받으셔서 읽어오시기 바랍니다. 발표자는 별도로 수업시간에 지정하겠습니다.			
<b>첨부파일</b>	성과주의_인사제도_구현을_위한_팀단위_평가제도.pdf			

[수정](#) [삭제](#) [답변](#) [목록](#)

**나도 한마디!**

성 [redacted]
2016-11-13 23:03:34

팀장에게 많은 권한을 위임한다면 운영주의의 문제가 대두될 수밖에 없다고 생각합니다. 개인사의 문제와 실적의 연관을 배제할 수 있도록 제도적 마련의 도입은 어떨습니까

이 [redacted]
2016-11-09 01:46:14

기업의 인사 프로세스는 경영 전략과 연계되어야 합니다. 앞선 삼성전자의 사례에 비해 LG화학의 사례는 평가-보상제도가 팀장 개인이 팀원 개인을 평가한다는 점 그로인해 팀단위평가제도가 경영 전략이나 성과주의와 내부적합성이 떨어져보이는 점이 아쉽습니다.

김 [redacted]
2016-11-08 23:24:03

삼성의 성과평가는 성과라는 객관적이고 확정적 기준이 존재했는데 반하여 LG는 태도평가 항목의 경우 개인성향을 평가 항목에 넣는 것은 형평성에 어긋나는 것 같습니다. 그럼에도 이 항목을 넣은 LG경영진의 다른 뜻이 있을까요?

전 [redacted]
2016-11-08 23:14:04

더 긴장하고, 실질적 성과를 내기 위해 노력하지 않을까요?

전 [redacted]
2016-11-08 23:13:32

팀장에게 실질적인 평가권을 강화하는 것이 과연 팀원간 신뢰도를 향상시키고, 평가의 공정성을 담보할 수 있을까요? 인턴할 때 있던 팀장님은 개인적인 업무만 보시고, 일을 안하셔서 팀원들의 원성을 사기도 했습니다. 팀장에게 평가 권한을 강화하기보다 서로가 서로를 평가하고, 감사하는 것이

박 [redacted]
2016-11-08 00:49:24

성과측정과 보상과의 관계에서 중요한 것이 둘 사이의 적합성과 연계성이라고 생각합니다. 그러나 개인평가 방식에 의문점이 생깁니다. 내부의 의사결정 문제를 그대로 둔 채 성과지향 제도를 도입한다고 정말 효과가 있겠습니까?

이 [redacted]
2016-11-03 10:45:54

팀 단위 평가제도를 개선하여 팀장의 권한을 올렸는데, 만약 팀장이 공정성이 떨어지고 권위적인 사람이면 다면평가를 하더라도 팀장의 보복이 두려워서 좋은 평가를 해줄 수 밖에 없을 거 같은데 이에 대한 실질적 해결책은 무엇일까요?

본 교과목을 수강한 학생들의 Feedback을 정리하면 다음과 같습니다.

### 관리회계 심도 깊은 지식

- 논문독해 이해력 향상
- 이론적으로 알고 있던 것을 실제 어떻게 되는가 알 수 있었다
- 논문위주 강의라서 좀 더 심화된 내용이 많다
- 팀과 개인의 역량을 극대화하기 위해서는 어떤 제도와 성과급을 부여해야 하는지 알았다
- 논문을 읽고 생각을 할 시간이 생겨 지식을 체득하는데 도움이 되었다
- 회계학에 대해 심도 깊은 주제로 이야기가 가능하다는 점

### 문제해결능력

- 사례연구를 통한 실질적 관리회계 적용 경험 얻을 수 있었다
- 회계학과 경영학의 연계가 이해됨
- 정해진 이론을 받아들이는 것이 아니라 왜 그런지, 어떤 방법이 좋은지 한번 더 생각 볼 수 있는 역량을 키웠습니다
- 분석력+시각의 향상에 도움이 되었다.
- 생각하는 힘을 기를 수 있었다

### 의사소통능력

- 실제사례를 읽어볼 수 있고 발표기회가 많은 점이 좋았다
- 소수인원 강의라 의견 교환이 쉽다.
- 강의-발표의 Balance가 좋았다
- 팀별 토론, 발표가 좋았다
- 수업에 질문하고 내 의견을 말하는 것에 익숙해졌다

### 자신감 및 동기부여

- 공부하고 싶다고 느꼈다
- 재미있었다

\* 본 학생들의 Feedback은 13주차에 무기명/주관식으로 설문지를 통해 받은 내용입니다.

문제해결 역량 개발을 위한 “관리회계 사례연구”강의를 설계 운영하면서 성찰한 내용은 다음과 같음

1. 학생들의 수요 및 수준에 맞는 강의설계가 필요하며, 수강할 학생이 있어야 수업이 유지됨
2. 강의계획서에 강의목적과 학생들이 해야 할 과제와 발표 일정 등 학생들에게 미리 설명할 필요가 있음.
3. 수업내용에 대해서는 과유불급의 자세가 필요하므로, 3-4개의 중요한 주제만 뽑아서 다루었음
4. 역량기반 강의에는 상대평가의 어려움이 있어 절대평가를 고려할 수 있음.
5. 영문사례를 읽고 토론하는데 어려움이 존재하여, 영문사례를 국문으로 번역하여 미리 배포하였음.
6. In-Class 토론을 효과적으로 유도하기 위해서는 학생들이 토론을 사전에 준비해 오도록 유도할 필요가 있음.
7. 역량기반 강의를 운영하기 위해서는 효과적인 토론을 위해서 Class Size가 작은 것이 바람직함
8. 팀 프로젝트는 학기 초에 시작하고 진행과정에서 팀 별 1-2번 발표와 Feedback을 통해서 완성도를 증가시킬 필요가 있음
9. 교수학습개발원(CTL)의 Teaching 프로그램과 교육전문가들의 지원이 도움이 되었음.



**End of Document**