

**사회적경제 활성화를 위한
실전형 협동조합 창업교육 모델 개발 연구보고서**

본 연구는 서울특별시 사회적경제지원센터의
연구용역 사업으로 진행되었습니다.

실전형 협동조합 창업교육 모델 개발 연구 후 제언

장승권, 김활신, 김선화, 원종호

● 대학생 및 청년층의 협동조합창업 활성화를 위해서는 핀란드 TA 모델에 기반한 교육 프로그램 확대 필요

- 핀란드 TA 모델을 기반으로 한 성공회대학교 팀창업입문 및 실제 수업을 통해 이 프로그램이 창업경험이 없는 한국의 대학생 및 청년 층의 창업 경험 확산을 위해서는 유용한 프로그램임이 검증됨.
- 창업에 관심이 있는 대학생과 청년들이 공동창업을 준비할 때 실제 사업을 운영해보는 경험을 통해 창업에 대한 이해를 높이고 전문성을 체득해나가는데 효과적임.
- 한국 상황에 맞게 TA 모델을 응용하여 중고생을 대상으로 교육을 확대해 간다면, 장기적으로 협동조합생태계 확산을 위한 기반을 조성하는데도 유용할 수 있음.

→ 협동조합창업교육을 확산하기 위해서는 TA 모델을 이해하는 숙련된 코치를 양성하는 것이 시급한 과제임.

● 사회적경제 영역의 실무자를 대상으로 사업기획 역량을 키우기 위해서는 카우프만재단의 PEV 프로그램 도입 필요

- 핀란드 Team Academia의 경우 성인대상 프로그램도 운영하고 있으나, 전문 코치가 부재한 상황에서 현업의 시급한 문제를 해결하고자 하는 한국의 사회적경제 영역 실무자 대상 교육에는 적합하지 않을 것으로 예상됨.
- 한국 사회적경제영역의 현장 실무자들은 비즈니스 경험이 많지 않고, 체계적인 경영 교육을 받지 않은 경우가 대부분이며, 수동적인 교육 방식에 익숙해져있는 상황으로 좀더 명확한 가이드가 있는 교육이 필요한 실정임.
- 교육 대상자의 특징을 고려할 때, 창의적이고, 혁신적인 사고를 요구하며, 응용력을 발휘해서 실행해야 하는 TA모델을 그대로 적용하는 것보다는 현재 가지고 있는 문제의식을 비즈니스 관점에서 체계적으로 정리해줄 수 있는 카우프만 재단의 PEV 프로그램이 더 유용할 것으로 판단됨.
- 유잉 매리온 카우프만(Ewing Marion Kauffman)에 의해 1966년에 설립된 카우프만 재단은 연구, 교육, 멘토링, 투자 연결 등의 종합적인 창업지원을 하는 재단으로 총 자산이 2조 5천억원(2012년 기준)에 달하며 기업가정신 육성 관련 세계 최대 규모의 비영리법인임. 초등학생(Mini-Society), 중학생(Making a Job), 고등학생(EntrePrep) 등의 다양한 연령대를 위한 프로그램을 개발해서 운영중이며, PEV뿐만 아니라, NewVenture, TechVenture, GrowthVenture 등의 성인 대상 프로그램이 있으며, 여성과 스페니쉬, 베이비부머 세대 등의 대상별 특화된 프로그램도 개발하고 있음.
- PEV(Planning the Entrepreneurial Venture)프로그램은 16주 과정으로 시나리오 방식을 활용해 체계적이며 전문적으로 사업계획서를 작성해볼 수 있도록 모듈화된 프로그램임.
- 사업 기획 과정에서 경영 전문 분야 전반을 반영하도록 구성되어 완성도 높은 사업계획서를 작성할 수 있음. PEV프로그램을 통해서 사업 기획에 대한 개인 역량을 강화하는 것이 가능함. PEV프로그램은 수 백 페이지의 워크북으로 구성되어 있어, 워크북의 시나리오에 따라서 학습자들이 문항을 작성하고 학습자들간에 토론을 통해 내용을 구체화하고 심화시키는 과정임. 상대적으로 코치는 프로그램의 내용과 경영지식만 충분히 숙지하고 있다면 프로그램을 진행하기는 어렵지 않음.

Kauffman 재단의 PEV 프로그램 구성

분류	챕터	제목
Concept Analysis	1	기업가정신 탐구 Becoming an Entrepreneur
	2	비즈니스 기회 인식 Recognizing Opportunities
	3	비즈니스 개념 정의 Defining a Business Concept
	4	모델 타당성 테스트 Model Feasibility Checklist
Business Planning	5	제품/서비스 기획 Product/Service Planning
	6	경영과 조직 기획 Management & Organization Planning
	7	시장 기획: 산업 & 경쟁 Market Planning: Industry & Competition
	8	시장 기획: 시장 분석 Market Planning: Market Analysis
	9	시장 기획: 진입 Market Planning: Penetration
	10	시장 기획: 가격 설정 Market Planning: Pricing
	11	재무 기획 Financial Planning: Financial Terms & Start-up Costs
	12	운영 비용, 판매 & 혁신 Operating Expenses, Sales & Inventory
	13	현금 지출 & 확보 Cash Outlays & Sources
	14	재무 대표 Financial Statements
	15	사업계획 완성 Finalizing the Business Plan

자료 출처 : Kauffman FASTTRAC (2015) 『Planning the Entrepreneurial』

→ 핀랜드 TA 모델을 기반으로 하는 교육 프로그램과 카우프만 재단의 PEV 프로그램을 운영하기 위해서는 두 프로그램을 진행할 수 있는 전문 인력이 반드시 필요하며, 인력 양성을 위한 연구가 무엇보다 선행되어야 함.

● 사회적경제 영역의 실무자를 대상으로 사업기획 역량을 키우기 위해서는 카우프만재단의 PEV 프로그램 도입 필요

- 사회적경제조직 운영 및 직장 경험이 있는 성인을 대상으로 코치 양성 프로그램을 운영하기 전에 코치양성 프로그램 개발을 위한 연구가 필요한 상황임.
- 핀랜드 TA 코치 양성 프로그램과 카우프만의 PEV 프로그램에 대한 집중적인 연구를 통해 각 프로그램의 교육철학 및 교육 내용과 방법을 파악하고, 핀랜드와 미국 현장 연수를 통해 이들의 교육내용에 대한 좀더 깊이 있는 이해 및 협력관계를 구축할 필요가 있음.
- 한국의 사회적경제 영역의 상황에 맞게 두 프로그램을 모두 운영할 수 있는 코치 양성 프로그램을 개발.
- 모델 개발이 이루어진 후에 코치 양성 프로그램에 참여할 참가자를 모집
- 교육 1단계 : 핀랜드 TA 모델 및 카우프만의 PEV 프로그램에 대한 이론적 배경 및 학습 방법에 대한 이론 교육 진행
- 교육 2단계
 - : 핀랜드 TA 프로그램을 기반으로 개발된 성공회대학교 팀창업 입문 및 실제 수업을 통해 코치 실습 진행.
 - : 카우프만 PEV 프로그램에 참여할 사회적 경제 영역 실무자를 모집하고 이들을 대상으로 코치 실습을 진행.
- 교육이 완료된 후에는 다양한 영역에서 사회적경제영역의 핀랜드 TA 모델과 카우프만 PEV 프로그램의 교육 코치로 활동

코치 양성을 위한 교육 모델 개발 및 시범운영 계획

구분	사업 내용	상세내용
1단계	코치 양성 프로그램 모델 개발 (6개월)	1) 핀란드 TA코칭양성 프로그램과 카우프만 PEV 프로그램 리뷰(3개월) 2) 핀란드와 미국 현장 연수 진행(1개월) 3) 코칭 양성 교육 커리큘럼 개발 (2개월)
2단계	코치 양성 프로그램 시범 운영 (9개월)	1) 인원모집(1개월) 2) 이론 리뷰(4개월) 3) 현장 실습(4개월) : 핀란드 TA 기반 프로그램과 카우프만 PEV 프로그램 동시 운영

● 사회적경제 영역의 창업 및 사업 활성화를 위해서는 아래의 세가지 프로그램이 동시에 진행 되어야 함.

대상	대학생 및 청년	실무자 및 경력자	코치가 되고자 하는 성인
교육모델	핀란드 TA 모델 (16개국 10,000명)	카우프만 재단 PEV프로그램 (18개국, 300여 기관, 30만명)	코치양성 프로그램 : 핀란드 TA 모델 : 카우프만 PEV 모델
교육내용	아이디어를 사업으로 구현하는 과정에서 개인과 팀학습을 체득	기획된 시나리오에 따라 학습자의 경험이나 지식을 반영해 사업기획서를 완성하는 과정	협동조합창업교육을 위한 코치 양성 핀란드 TA 모델과 카우프만 PEV 모델을 모두 운영할 수 있는 코치 양성
교육과정	16주 ~ 3.5년	16주	16주 + 실습 16주
교육단계	협동조합창업입문 → 협동조합창업실제	PEV → NewVenture, TechVenture, GrowthVenture	코치양성 과정
교육특징	현장 기반 학습 실행 학습	워크시트의 시나리오에 따라 사업계획 구성	이론 학습 현장 실습
강점	실제 실행을 통해 창업에 대해 직접적인 학습 가능 스스로 학습할 수 있는 역량 함양	현재 비즈니스 및 창업시 적용할 수 있는 전문적인 사업계획 구성 가능	한국상황에 맞게 프로그램을 구성하고 수업을 진행할 수 있는 코치 육성 가능

→ 사회적경제 생태계를 활성화하기 위해서는 사회적경제영역의 특성과 학습자의 역량과 니즈를 고려한 전문화된 프로그램을 시급히 연구 개발하여 교육을 확대 시켜 나갈 필요가 있음.

CONTENTS

목차

I. 서론

- 1. 왜 협동조합창업 교육이 필요한가? ----- 08
- 2. 사업진행개요 ----- 10

II. 팀학습과 실행학습

- 1. 피터센계의 학습조직 ----- 12
- 2. 노나가의 지식창조 ----- 14
- 3. 실행학습(Action Learning) ----- 15
- 4. 협동조합 창업교육과정의 학습 방향 ----- 16

III. 창업교육 사례

- 1. 핀란드 TEAM ACADEMIA ----- 18
- 2. 몬드라곤 MTA(Mondragon Team Academy) ----- 21

IV. 성공회대 팀창업 수업 효과분석

1. 수업성격	23
2. 수업진행과정	23
3. 수업효과	23
4. 그 외 평가	25

V. 협동조합 창업교육 교육과정 개발

1. 목적	26
2. 수업구성방향	26
3. 교과내용_협동조합창업입문	26
4. 교과내용_협동조합창업실제	44
5. 코치 가이드	44
6. 평가방식 및 양식	44
7. 독서목록	49

VI. 결론 ----- 53

<참고자료>	57
--------	----

<참고문헌>	66
--------	----

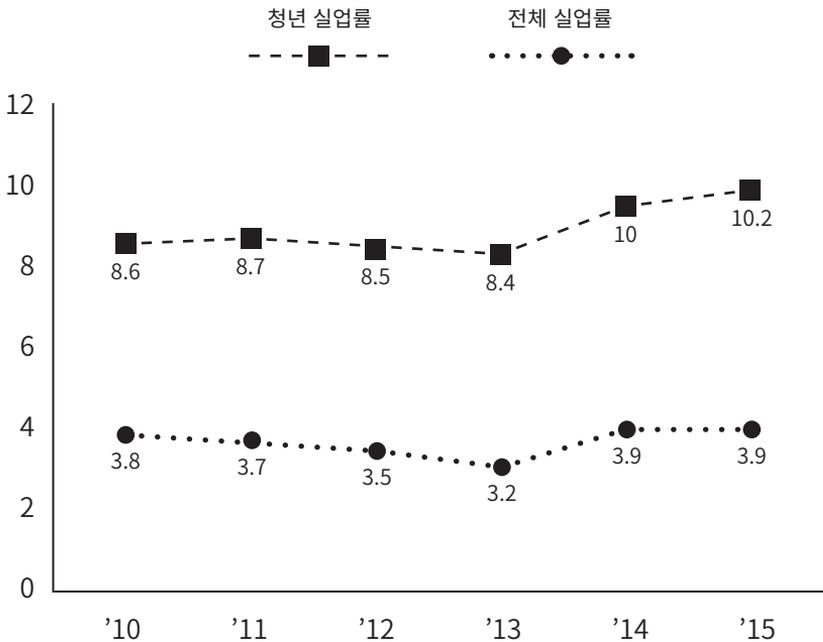
I. 서론

1. 왜 협동조합 창업 교육이 필요한가?

글로벌 금융위기 이후 경기 침체가 지속되고 있는 한국 경제 상황에서 고용여건 역시 어려운 상황이다. 통계청 자료에 따르면 2015년 4월 현재 전체 실업자 수는 90만명(실업률 3.9%)을 넘어섰으며, 이 중에서도 청년 실업자(15세~29세 이하)는 35만명(실업률 10.2%)이상으로 이는 1999년 기록한 청년 실업률 10.9% 이후 가장 높은 수치이다. 특히 2010년 이후 8% 수준을 유지하던 청년 실업률은 2014년부터 10%를 넘어서면서 전체 실업률 대비 청년 실업률의 비중이 점차 커지고 있다. 2015년 7월 통계청 고용동향 조사에 따르면¹, 구직 기간이 6개월 이상인 실업자는 121,000명으로 지난해 같은 달보다 52.0%(41,000명) 늘어난 것으로 집계됐다. 이는 전체 실업자(998,000명)의 12.1%에 달해 청년 실업의 문제가 고착화되는 경향까지 나타나고 있다. 또한, 그나마 처음으로 직장을 얻는 청년 취업자들 가운데 19.5%(761,000명)는 1년 이하의 계약직에 근무하는 것으로 나타나 일자리의 질에도 심각한 문제가 나타나고 있는 상황이다².

실업률 추이

(단위 %)



자료 출처 : 통계청(2015/매년 4월 기준)

¹한국경제 2015년 8월 23일 기사

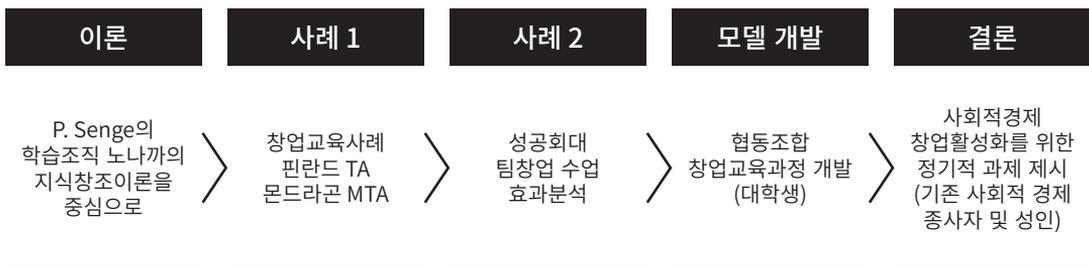
²한국일보 2015년 5월 13일자 기사/한겨레신문 2015년 1월 14일자 기사

이에 정부에서는 새로운 서비스와 상품을 시장에 제시하여 경제 전체에 활력을 불어넣고 일자리 창출이 일어날 수 있도록 창업 활성화 전략을 적극적으로 추진하고 있다(양현봉 2011). 이러한 움직임은 국내뿐만 아니라 미국과 EU 등에서도 동일하게 나타나고 있으며, 경제 침체로 인한 실업 해소와 신규 고용창출을 위한 해결책으로 기업이 정신함양 및 창업 촉진을 위한 사회경제적 기반을 조성하려는 시도가 전세계적으로 나타나고 있다(박천수 2013). 이러한 사회적 분위기에 따라 현재 대한민국에서는 취업난에 시달리는 20대와 조기퇴직 후 일을 해야하는 60대가 신규 창업에 적극적으로 나서면서, 신규 법인 설립을 주도하고 있는 상황이다. 2015년 상반기 신설 법인은 약 46,000개로, 2000년 이후 최대치를 기록하고 있고 있으며, 이 중에 20대의 창업 비율이 28.7%, 60대의 창업 비율이 24.4%를 기록하면서 절반 이상을 차지하고 있다. 하지만 창업기업의 3년 후 생존률은 OECD 최하위권(41%)으로 4곳 중에 3곳은 5년이 안되어 폐업하고 있으며 10년 이상 지속하고 있는 곳은 10곳 중 하나이다.³ 정부에서는 실업 타계책의 일환으로 창업을 장려하고 있지만 생존률에서도 드러나듯이 창업의 질은 매우 낮은 편으로 나타나고 있다. 또한, 이들은 대부분 진입장벽이 낮은 도소매, 숙박업에 진출하는 경우가 많고, 대기업 프렌차이즈와, 그리고 같은 자영업자들끼리의 경쟁에서 밀려나고 있다. 이는 소득 하락으로 나타나고 있으며, 2001년 40대 자영업자의 평균 소득은 2877만원으로 임금 근로자(4170만원)의 68% 수준이었지만 2013년에는 52% 수준(임금근로자 5170만원·자영업자 2725만원)으로 떨어졌다. 현재 대한민국에서는 기술집약적이고, 진입장벽이 높은 창업보다는 개인이 활용할 수 있는 자본으로 쉽게 창업할 수 있는 길을 선택하는 경우가 많고, 정부에서도 창업에 다양한 지원과 예산을 쓰고 있지만 창업의 질을 높여 더 오래 생존할 수 있는 기회를 제공하고 있지는 못하고 있는 상황이다.

본 연구의 협동조합 창업교육은 창업의 질을 높여 지속가능하게 하기 위한 교육의 일환으로 여러 사람이 함께 모여 협동조합 형태의 사업을 모색하고 함께 운영해 보면서 창업을 경험하게 하는 것을 목표로 한다. 창업이 성공하기 위해서는 사람, 기술, 자본의 요소가 제 역할을 해야 한다. 본 과정은 사람들이 다른 사람들과 함께 창업을 실험하면서 성장하고, 변화하고, 성장하는 것이 궁극적 목적이다. 창업이 성공하기 위해서는 외부적인 환경도 중요하지만 창업을 이끌어 갈 사람들의 성장과 협력이 전제되지 않고는 어렵다. 이러한 위험요소를 줄일 수 있는 방법으로 본 연구에서는 협동조합 형태의 팀창업 방식에 주목하고 있다.

기존의 전달형 강의 교육과는 다르게 팀창업 교육 모델은 개인학습과 팀학습이 함께 이루어질 수 있도록 교과과정을 구성하고 있으며, 현장에서 직접적인 실행을 통해서 학습 효과를 높이도록 운영되고 있다. 본 연구에서는 현재 핀란드와 스페인 몬드라콘에서 진행되고 있는 팀창업교육 모델을 기반으로 협동조합 창업교육 모델을 개발해 한국 사회 창업교육의 질을 높이고, 사회적 경제 영역의 창업 활성화 및 생태계 성장에 기여하고자 한다.

이 글은 다음 그림과 같이 구성된다.



³머니투데이 2015년 8월 5일자 기사

2. 사업진행개요

2-1. 연구목적

- 융복합적 협동조합 창업교육 모델 개발로 기존의 창업교육의 한계를 넘어 협동조합 창업을 선도해나갈 실천형 창업교육법 개발한다.
- 사회적경제조직과 협력하여 현장 경험을 극대화하는 교육 모델을 개발한다.
- 창조, 도전, 협력하는 인성을 갖춘 창업기업가 양성을 위한 교육 모델을 개발한다.
- 아이디어 도출부터 실행까지 하는 교육 모델 개발을 통해 효과성을 극대화한다.
- 협동조합 현장에서 활용가능한 교육 모델을 개발하고 및 이를 배포한다.

2-2. 연구의 범위 및 내용

- 국내 창업 교육 및 협동조합 창업 교육 현황을 조사한다.
- 핀란드 TeamAcademy 및 스페인 몬드라곤 MTA의 교육 모델 등 국외 창업 교육 사례 및 협동조합 창업 교육 현황을 조사한다.
- 실제 강의 진행시 교육 모델 적용 모니터링 및 실행연구(Action Research)를 통해 현실에서 적용할 수 있는 구체적인 커리큘럼을 구성한다.
- 연구 결과를 실제 수업에 적용해 문제점을 발견하고 대안을 마련한다.

2-3. 참여 연구자

역할	성명	소속	세부업무
책임연구원	장승권	쿠피협동조합 이사장 성공회대 경영학부 교수	연구 총괄
연구원	김활신	쿠피협동조합 조합원 성공회대 경영학부 외래교수 (전)안산아이쿱생협 이사장	연구 조사 교육 모델 개발 수업 적용 및 보완
연구원	김선화	쿠피협동조합 조합원 성공회대 경영학부 외래교수	연구 조사 교육 모델 개발 수업 적용 및 보완
연구원	원종호	쿠피협동조합 조합원 성공회대 경영학부 외래교수	연구 조사 교육 모델 개발 수업 적용 및 보완
연구보조원	김한태	쿠피협동조합 사무국장	연구지원 및 관리

2-4. 연구추진일정(2015년 5월~9월)

일정	추진 내용	세부 활동
2015년 5월~7월	기초 자료 조사	국내외 창업 교육 사례 문헌 조사 협동조합 창업 교육 방향 설정
	현장 연구	성공회대 창업교육 모니터링 참여 학생들 인터뷰 진행
2015년 6월~8월	전문가 자문	University of Reading / Henley Business School 정철 교수 Hanken school of economics 박사과정 손민철 국민대학교 글로벌창업벤처대학원 창업교육센터 (센터장 이우진, 부센터장 김종택, 주임교수 황보윤) 전주아이쿱생협 이사장 김아영
2015년 8월~9월	보고서 및 실전 매뉴얼 작성	실전용 교육 커리큘럼 개발 실전용 교육 매뉴얼 제작 협력 가능 네트워크 컨택

II. 팀학습과 실행학습

본 교육과정은 팀을 기반으로 하는 실행학습으로 창업교육의 틀을 구성한다. 기존의 창업교육이 ‘특별한 아이디어와 뛰어난 개인’을 중시하면서 이를 위한 개인의 역량개발에 중점을 두었다면 본 교육과정은 협동조합의 공동소유와 민주적 관리, 공동체 정신의 특성이 창업과정에서부터 발현되도록 함으로써 지속가능한 협동조합의 가능성을 열고자 한다.

사람들로 구성되어 있는 기업 조직에서 기업의 지속가능한 성장은 경영자 1인의 경영혁신보다는 구성원 개개인의 현상인식 및 대안마련의 노력이 더 필요하다(권석균, 1996). 기업의 소유권 및 경영권이 최고 경영자를 비롯한 소수에게 집중되어 있는 주식회사 기업과 다르게 전체 구성원이 기업의 주인이며 1인1표의 동등한 권한으로 경영에 참여하는 협동조합에서 구성원 개개인의 참여와 창의성 발현 등은 협동조합 성장의 조건이 될 수밖에 없다. 이러한 협동조합 운영원리는 협동조합 창업단계에서부터 구현되어야 하며, 협동조합 창업교육은 이를 체득할 수 있는 학습과정이어야 한다.

팀을 기반으로 하는 실행학습의 이해를 돕기 위하여 P. Senge의 학습조직과 Nonaka와 Takeuchi의 지식창조, 그리고 실행학습(Action Learning)의 이론적 틀을 간략하게 살펴본다.

1. P. Senge의 학습조직

P. Senge(2006)는 학습조직을 “구성원이 진실로 원하는 결과를 만들어내는 능력을 끊임없이 키워가는 조직, 새롭고 진취적인 사고방식을 장려하고 가르치는 조직, 모두의 염원이 억압되지 않고 자유롭게 표출되는 조직, 구성원이 함께 배우는 방법을 끊임없이 학습하는 조직”이라고 말한다. 이러한 조직은 구성원들이 스스로 현실을 창조하고 변화시킬 수 있는 방법을 찾게 되며, 일상적인 상황뿐만 아니라 위기 상황에서 조직의 변화를 만들어낼 수 있다. 학습조직은 자연발생적으로 만들어지는 것이 아니며 조직과 조직구성원들의 조직학습을 통한 구축과정을 통해서 만들어진다. 학습조직을 구축하기 위하여 시스템 사고, 개인적 숙련, 사고모형, 공유비전, 팀학습의 다섯 가지 수련(discipline)을 살펴본다.

시스템 사고(System Thinking)

시스템 사고는 현상의 개별 부분이 아니라 전체를 보고 판단하는 것을 말한다. 기업활동을 비롯한 여러 가지 인간의 활동은 하나의 시스템이다. 눈에 보이지는 않지만 직물의 씨실과 날실처럼 서로 긴밀하게 연결되어 있다. 그러나 우리 자신이 직물(시스템)의 일부이기 때문에 전체적인 변화를 보는 것이 어렵고 개별 단면에 집중하면서 근본 문제의 해결책을 찾기가 어려워진다. 전체를 본다는 것은 사물 자체보다는 사물 사이의 관계를 보고, 정지된 장면 보다는 변화의 유형을 보는 것을 말한다. 즉, 시스템 사고란 겉으로 드러난 현상뿐만 아니라 그 이면의 구조적 측면을 이해하고, 전체에 속한 부분들 간의 순환적 인과관계, 변화의 맥락을 바라볼 수 있는 사고 틀을 말한다.

개인적 숙련(Personal Mastery)

개인적 숙련은 개인의 역량을 확장하는 방법을 학습하고 구성원들이 자신을 개발할 수 있도록 조직의 여건을 조성하는 것이다. 조직의 구성원인 개인의 학습이 없이는 조직 학습이 일어날 수 없기 때문에 개인들의 숙련이 중요하다. 개인적 숙련은 개인이 자신의 비전을 명확히 하고, 이를 달성하기 위해 에너지를 집중하며 인내심을 기르고 현실을 객관적으로 보도록 하는 것이다. 이 때, 비전과 현실의 차이는 ‘창조적 긴장’으로서 비전을 향해 가는 에너지가 될 수 있다. 개인적 숙련을 위해 노력하는 어른은 많지 않다. 자신이 바라는 삶을 영위하려면 정말로 중요한 것이 무엇인가를 명확히 하는 데서 개인적 숙련은 시작된다.

사고모형(Mental Model)

사고모형이란 세상을 이해하고 행동하는 방식에 영향을 미치는 우리 안에 깊이 각인된 가정, 일반화, 심상이나 이미지 등을 말한다. 사고모형은 정해진 하나의 틀이 아니라 세계를 인식하는 서로 다른 관점들이기 때문에 각각의 조직 구성원들이 서로 다른 사고모형을 가질 수 있다. 이 수련의 목표는 조직 구성원들의 사고모형의 일치가 아니라 사고모형이 스스로의 행동과 결정에 미치는 영향을 깨닫게 하고 그에 대한 성찰을 통한 변화를 만들어 내는 것이다. 사고모형과 관련한 학습은 자신의 마음 속에 가지고 있는 세상에 대한 이미지를 찾아내고 겉으로 드러내서 분석하는 법을 배우는 것이다.

공유비전(Shared Vision)

공유비전은 조직구성원들이 조직을 ‘내 조직’으로 생각하게 하고 응집력을 가질 수 있게 하는 것이다. 공유비전은 조직의 지도자에 의해서 선포되거나 지시될 수 있는 것이 아니라 구성원들이 진실로 합의할 수 있고 몰입될 수 있는 것이어야 한다. 공유비전은 개인의 비전으로부터 출발한다. 그것은 개인의 비전이 없는 구성원에게 조직의 비전은 타인의 비전일 뿐이기 때문이다. 즉, 공유비전은 개인의 관심사, 가치, 열망에 뿌리를 둔다. 공유비전을 만들고자 하는 조직과 지도자는 구성원들이 개인의 비전을 개발할 수 있도록 지원하고, 개인의 비전이 공유비전에 반영되도록, 공유비전이 개인의 비전이 되도록 이끌어야 한다.

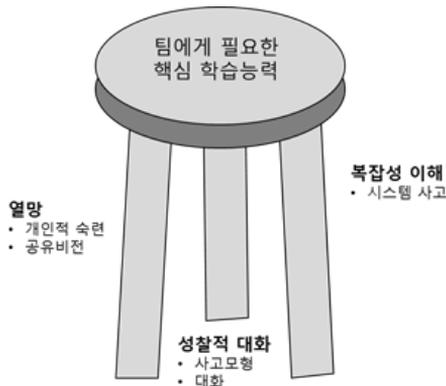
팀학습(Team Learning)

팀학습은 팀이 합일을 이루어 공통의 지향을 만들고 개개인의 에너지가 조화를 이룸으로써 발생하는 시너지를 통해 협업 능력을 키우는 것으로 개인의 지능을 넘어서는 집단의 지능을 발휘하는 것이다. 원활한 팀학습을 위해서는 팀의 구성원들이 비전을 공유하는 것이 중요하다. 비전의 공유는 팀 리더의 비전을 다른 구성원들이 따라가는 것이 아니라 팀 구성원들의 비전을 팀의 비전으로 전환해야 한다. 그러할 때 팀의 구성원들은 팀의 공유비전을 위해서 자신의 에너지를 쏟으며 헌신적으로 활동할 수 있다. 팀의 구성원들은 자신의 비전을 적극적으로 개발하고 자신의 비전이 팀의 비전이 될 수 있도록 비전을 성장시킬 수 있다. 비전은 어떤 멋진 문구로 만들어진 것이 아니라 팀의 구성원들의 마음 속에 존재하며 다 함께 실현하고자 하는 것이다. 사람들이 자신이 지향하는 가치와 실제 삶에서 생활로 드러내는 가치가 일치하지 않는 경우가 많다. 지향과 삶의 일치는 개인의 학습과 부단한 노력을 통해서 도달할 수 있다. 즉, 팀학습은 비전의 공유와 개인의 학습이 토대가 될 때 집단 지성으로 구현된다.

팀학습은 팀으로 모여있다고 해서 이루어지는 것은 아니다. 개인학습은 팀학습의 토대가 되지만, 똑똑한 개인이 모여있다고 해서 똑똑한 팀이 되는 것은 아니다. 팀학습은 기본적으로 공동학습이다. 팀학습은 다수에 한 개인이 굴복하는 ‘집단 사고’가 아니라 ‘집단 지성’을 창출하는 것이다. 이를 위해서는 훈련이 필요하다. Senge는 David Bohm의 이론을 통해 ‘대화(Dialogue)’와 ‘토론(Discussion)’의 차이를 설명하고 팀학습에서 대화의 중요성을 강조한다. 대화는 Dialogue의 그리스어 어원에서 사람과 사람 사이를 흐르는 자유로운 의미의 흐름이라는 의미를 갖는다. 대화를 통해 집단이 개인의 노력으로는 접근하지 못하는 더 큰 ‘공통의 의미 조합’에 접근한다고 한다. 대화에서는 이기려고 하는 사람이 없고, 모두 승자가 될 수 있다. 즉, 사람들은 상호작용을 통해 공통 의미의 개발이라는 새로운 종류의 지성을 개발하는 것이다. 대화는 처음부터 합의가 아니라 복잡한 사안을 더 깊이있게 이해하는 것을 추구한다. 토론 Discussion의 그리스어 어원은 충돌, 충돌에 의한 충격이라고 한다. 토론은 참여자들이 공통의 이해가 걸린 문제를 다양한 관점에서 분석한다. 토론의 목적은 승리이며, 승리는 자신의 관점을 집단이 받아들이는 것을 의미한다. 토론은 참가자가 서로 다른 관점을 제시하고 방어하며, 어떤 결론을 내는 과정이다.

팀학습은 이러한 대화와 토론이 필요에 따라 오가도록 연습을 한다. 훈련을 위해서 대화의 진행과정을 촉진하고 돕는 사람(촉진자)이 있다면 대화가 토론으로 기울어지거나 흐름이 끊어지지 않도록 하면서 대화의 맥을 잡아나갈 수 있다. 창업교육과정에서 코치가 이 역할을 하게 된다. 열망을 키우고, 성찰적 대화를 발전시키고, 복잡성을 이해하는 능력은 팀의 핵심 학습능력이다. 그림으로 나타내면 다음과 같은데 셋 중 하나의 다리라도 없으면 의자는 서 있을 수가 없다.

그림 1_팀의 핵심학습 능력



자료 출처 : P. Senge (2006) 『The Fifth Discipline』

2. 지식창조

노나카(1998)는 지식을 형식지와 암묵지로 구분한다. 형식지는 구체적인 언어로 설명이 가능하며 문법적인 진술, 수학적 표현, 규격, 매뉴얼, 과학공식 등 실체가 존재하는 지식을 의미한다. 암묵지는 구체적인 언어로 설명하기 힘든 지식, 즉 개인적인 신념, 생각, 가치체계, 노하우, 직감, 영감 등의 무형의 지식을 의미한다. 암묵지는 개인적인 것이며 공식화하기도 힘들고 다른 사람들과 교환하거나 공유하기도 어렵다. 암묵지는 기술, 기능, 노하우 등의 기술적인 분야와 도식, 정신적 모델, 신념 인식 등으로 구성된 인식론적 분야로 구분된다. 암묵지와 형식지는 상호 보완적으로 생성되고 발전되며 전환된다. 지식이 창조되는 과정을 살펴보면 4가지 형태의 지식 전환과정을 거쳐 다듬어지고 개선되는 과정이다. 암묵지와 형식지는 연속체이며 주관성과 객관성간의 끊임없는 왕복운동이다.

지식이 전환하는 4단계는 나선으로 상승한다. 개인에서 개인으로(공유화), 개인에서 집단으로(표출화), 집단에서 조직으로(연결화), 조직에서 다시 개인으로(내면화) 돌아오는 일상의 과정에서 지식이 나선형으로 커진다.

그림 2_지식 창조 루틴



자료 출처 : Ikujiro Nonaka and Hiro Takeuchi (1995) 『The Knowledge-Creating Company』

공유화(암묵지 → 암묵지)

직접적인 경험을 통해 정신모델이나 기술 등의 암묵적 지식을 공유하고 창조하는 과정이다. 주체가 객체와 하나가 되어 똑같은 경험의 세계로 들어가 공감대를 형성하는 과정으로, 주체가 가졌던 기존의 믿음을 버리는 과정이다. 예를 들어 장인의 언어로는 표현할 수 없는 몸에 베어 있는 기술을 배우기 위해서 행동을 따라하고 흉내내며 지식을 습득하는 과정이다. 이 단계에서는 현실을 있는 그대로 보기 위해 기존의 주체의 가치관과 아이디어에 제동을 걸어두고, 헌신, 발견, 행동 등을 통해 다른 사람과 지식을 공유한다.

표출화(암묵지 → 형식지)

암묵지를 구체적인 개념으로 표현하는 과정이다. 은유나 유추를 활용하여 개인 또는 조직이 보유한 암묵지를 정리된 문서 형태로 구성하는 과정이다. 머리 속에 암묵적으로 보유한 지식을 구체적이고 명확한 단어로 표현하는데 많은 어려움이 있지만 지식전환의 4가지 과정 중에서 가장 핵심적인 요소이며 지식을 표현하는 과정에서 기존 지식에 대해 새로운 발견을 할 가능성이 높다. 의미있는 대화나 집단적인 사고활동을 통해 지식을 표출하며 이 과정에서 새로운 지식이 창조될 수 있다.

연결화(형식지 → 형식지)

형식지를 체계화하여 지식체계로 전환하는 과정이다. 다양한 유형의 형식지를 분류하고 추가하고 결합하는 방법을 활용하여 기존에 보유한 정보를 재구성하고 이를 통해 새로운 지식을 창조하는 단계이다. 이 과정을 통해서 제품설계, 기업 비전을 사업이나 제품에 적용시키는 세분화 등 체계적 지식을 생성하게 된다. 각종 문서 작성 등이 이에 해당된다.

내면화(형식지 → 암묵지)

형식지로 구체화된 지식을 개개인의 학습을 통해 개인의 자산으로 흡수하는 과정이다. 행동과 숙고를 통해 형식적 지식을 실천을 통해 새롭게 배우고 습득하여 개인의 지식으로 내면화한다.

3. 실행학습(Action Learning)

실행학습(Marquardt, 1999; 2004)은 실제 상황에서 실제 문제를 해결하고 행동을 취하며, 그 과정에서 학습한다는 개념이다. 이러한 실행과정을 통해 개인, 팀 그리고 조직이 학습을 하는 것이다. 실행학습의 기본 요소는 문제, 그룹, 질문, 실행, 학습, 코치의 여섯 가지다.

그림 3_실행학습의 구성 요소



자료 출처 : M. J. Marquardt (1999) 『Action Learning in Action』

문제(프로젝트, 도전, 기회, 이슈, 또는 과제)

문제는 중요하고 긴급해야 하며 그것을 해결하는 책임이 팀에 있어야 한다. 문제의 선정 기준은 다음과 같다.

- 가상의 문제가 아니라 실질적이고 반드시 해결해야만 하는 문제
- 실현 가능한 문제
- 참가자들이 진정으로 관심을 갖는 문제
- 수수께끼가 아닌 실존의 문제
- 학습의 기회가 되어야 하며 조직의 다른 부문에도 적용이 가능한 문제
- 회사내 여러 부서에 관련되어 있는 복잡한 문제
- 외부 전문가의 표준화된 해결방법으로 해결하기 어려운 과제
- 의사결정이 아직 내려지지 않은 문제
- 본질에 있어서 기술적이라기보다는 본질적인 문제

실행학습 그룹 또는 팀

실행학습 팀은 4~8명으로 구성하며, 명확한 해결안이 쉽게 나오지 않는 조직의 문제를 연구한다. 구성원의 배경과 경험은 다양한 것이 좋는데, 다양한 관점을 도출하고 새로운 시각을 이끌어내야 하기 때문이다.

성찰적 질문과 경청 과정

실행학습은 질문을 통해 문제의 본질을 이해하고 잠재적 해결안을 심사숙고하여 도출한 후, 행동을 취하는 프로세스를 갖는다. 훌륭한 질문은 훌륭한 해결안을 가지고 있다. 질문을 통해 팀의 의견 교환과 응집력이 촉진되고 혁신적이고 입체적인 사고가 형성되면서 학습효과가 향상된다.

실행

실행학습은 문제를 재구성하고 목표를 세운 다음, 전략을 세우고 행동을 취하는 프로세스를 갖는다. 어떤 아이디어나 계획이 효과적인지는 실제로 실행을 해봐야 알 수 있다.

학습

실행학습은 문제해결 자체보다는 개인과 팀의 개발과 학습이 장기적으로 중요하다. 팀의 구성원들이 현명해질수록 의사 결정의 속도와 실행 능력은 더 빨라질 수 있다.

코치

문제해결뿐만 아니라 학습에 집중하기 위해서는 코치가 반드시 있어야 한다. 코치는 구성원들이 무엇을 배우며 어떻게 문제를 해결하는지 성찰하는 데 도움을 준다. 코치는 질문을 통해서 팀의 구성원들이 상대의 말을 경청하는 방법, 문제를 재구성하는 방법, 피드백하는 방법, 계획을 세우는 방법, 구성원들이 가지는 신념과 행동의 전제는 무엇인지에 대해 성찰할 수 있게 도움을 준다.

4. 협동조합 창업교육과정의 학습 방향

협동조합 창업교육과정의 학습은 팀학습, 이론, 실행학습의 세가지로 이루어진다. 팀학습은 팀 구성원들과 대화와 팀작업을 수행하며 새로운 지식을 만들어낸다. 이 때 코치는 대화 촉진자로서 팀 구성원들이 학습 전문가가 될 수 있도록 코치한다. 코치의 역할은 지식을 전달하는 것이 아니라 팀 구성원들이 학습의 흐름을 잡도록 유도하고 질문을 통해 지식을 구성할 수 있도록 도움을 준다. 학습자들은 책, 영상 자료 등을 통해서 새로운 생각을 얻고 이를 실천에 반영하여 이론이 머리에만 있는 것이 아니라 실제에 적용될 수 있도록 한다. 이 과정을 통해서 이론은 더욱 공고해진다. 실행학습으로 실제 팀기업을 만들어서 사업을 수행한다. 창업이란 멋진 아이디어만으로 가능한 것이 아니기 때문에, 기업의 운영과정에서 나타나는 다양한 문제들, 고객과 어떻게 만나고 고객에게 어떤 제품과 서비스를 제공할지 등의 실행을 통해서 창업을 학습한다. 이 때, 코치는 팀구성원들이 사업활동에 숙련 될 수 있도록 코칭한다. 코치는 팀 구성원들의 팀기업 운영과정에서 지속적인 질문을 통해 팀 구성원들이 보지 못하는 점을 일깨워주면서 성찰하게 한다.

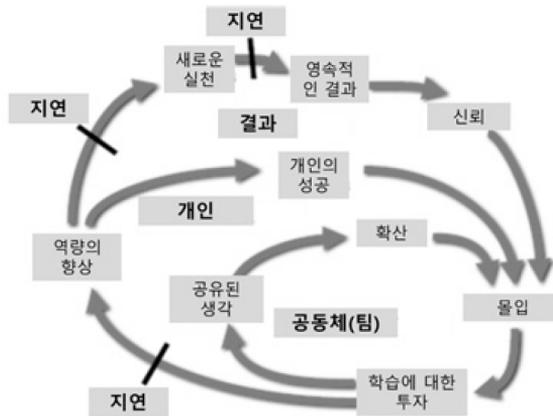
표 1_협동조합 창업교육과정의 학습 방법

	팀학습	이론	실행 학습
내용	대화를 통해 팀 구성원들과 함께 학습 새로운 지식 생산	책 등의 자료를 읽고 새로운 아이디어 성찰	팀기업 운용을 통한 실제 프로젝트
코치 역할	대화 촉진자 학습전문가 코칭	실천에 이론을 적용하는 것을 지지	사업활동 전문가 코칭
학습방법과 도구	대화, 그룹작업, 강의, 세미나	독서, 에세이 쓰기	프로젝트로 실행학습 프로젝트에 대한 사전 사후 보고서

자료 출처 : PARTUS (2007) 『Creating Team Entrepreneurs』

이 학습과정은 <그림 4>와 같이 구성된다. 팀학습은 팀 구성원들 사이에 새로운 생각을 공유, 확산하게 하며 이것은 개인의 성장(역량 향상과 성공)으로 이어진다. 학습의 과정에서 개인의 성장과 새로운 실천, 결과 도출은 단 시간에 나타날 수 없으며 지연이 있을 수 있다. 전체 발전서클을 이해하고 지연을 이해하게 되면, 단기간의 성과보다는 팀 구성원과 팀의 진정한 성장과 성과를 기대할 수 있을 것이다.

그림 4_학습 과정의 발전 서클



자료 출처 : PARTUS (2007) 『Creating Team Entrepreneurs』

III. 협동조합 팀창업 교육을 위한 사례 연구¹

1. 핀란드 TEAM ACADEMIA

핀란드의 TEAM ACADEMIA(TA)는 1993년 Johannes Partanen에 의해 개발된 Jyväskylä University of Applied Sciences의 학사 학위 과정이다. 1년 예산은 600,000유로(약 7.7억원)이지만 핀란드의 교육 체계상 100% 정부의 지원을 받아서 운영되고 있다. TA는 독립된 협동조합 조직으로 운영되고 있으며, 3.5년 동안 10개 팀으로 학사 과정에 참여하게 되며 1학년의 정원은 60명으로 총 180명 정도가 현재 재학 중이고, 일반인 대상으로는 창업교육 기관 Partus를 만들어서 200명 이상이 교육에 참여 중이다. 핀란드의 TA는 현재까지 500명 이상의 학사 학위 학생을 배출했으며, 졸업생 47%가 2년 안에 회사를 창업하여 운영 중에 있다.(EU 평균 3~5%) 학위 과정 중에 17개의 회사가 창업되어서 현재 운영 중이며, 연매출 2백만 유로(약 26억)를 기록하고 있다. 현재TA에서는 2,000개가 넘는 실제 프로젝트가 진행되고 있으며, 혁신적 학습 방법과 기업을 정신 개발에 대해서 국제적으로 다수의 상을 수상했다. 현재 10개국 800명 이상의 팀 코치들이 TA 방법론을 활용해 교육을 진행하고 있으며, 16개국 10,000명 이상의 사람들이 TA 방법론에 참여 중이다.

TA에서는 팀 기업을 교육하기 위해서 Partus Methods라고 부르는 교수법을 활용하고 있으며, 급진적 사회구성주의에 기초한 과정 중심의 학습 방법이다. 학습은 이론 공부와 코칭에 의해서 이루어지며, 팀학습(Team Learning)과 실행에 의한 학습(Learning by doing), 탐색적 학습(Exploratory learning), 대화(dialogue), 동료에 의한 지지(peer support to individuals)를 핵심 개념으로 하며 실제 문제와 실제 프로젝트를 실제 소비자를 대하면서 해결해나간다는 특징을 가지고 있다. Partus Methods는TA뿐만 아니라 정부 기관, 직업 학교, 제3섹터에서도 활용되고 있으며, 전통적인 학교 교육 방법을 대체하는 교수법이다. Partus Methods는 팀 기업가 정신을 형성하기 위해서 팀리더십, 팀코칭, 팀학습이라는 3가지 측면에서 교육을 진행하며, 개인이 아닌 팀 단위의 창업을 통해 팀원과의 다이얼로그를 통한 학습훈련을 기반으로 학생들이 직접 협동조합을 만들어서 소유하고 운영하는 액션 러닝을 진행하며, 독서를 통해 개인 차원의 지식을 획득하고 관련 내용을 팀원들과 공유하게 된다.

그림 5_TA모델에서의 3가지 학습 방법



자료 출처 : PARTUS (2007) 『Creating Team Entrepreneurs』

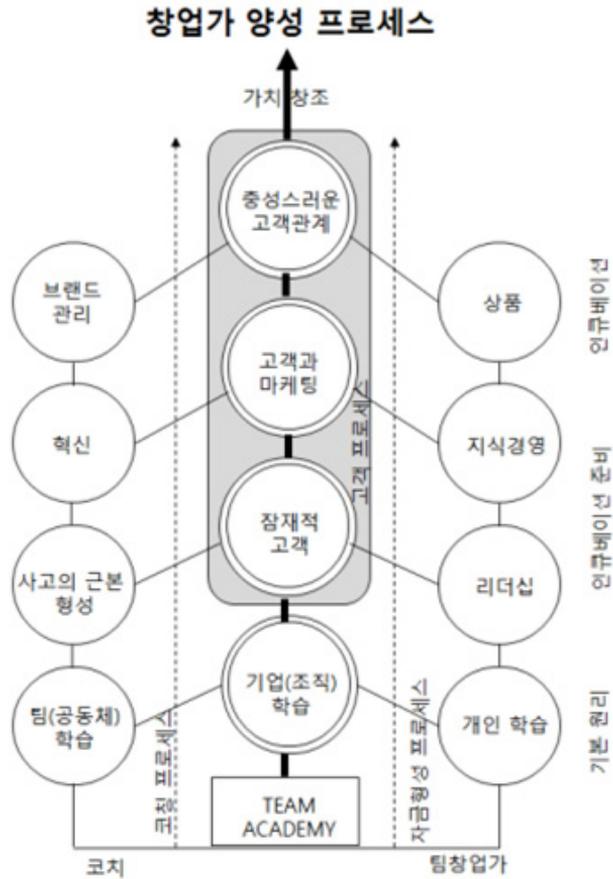
¹국내외 창업교육 및 사회적 경제 창업교육과 관련한 사례를 전반적으로 조사하였으나 내용구성상 핀란드와 몬드라곤 모델을 중심으로 기술하였으며, 그 외 사례는 참고자료로 이 책의 마지막에 첨부하였다.

60명의 학생은 입학 후 팀 역할 테스트(Belbin test)를 거쳐서 20명씩 3개 팀 기업(team companies)으로 편성된다. 팀 기업은 협동조합 형태로 운영되는 독립된 조직이며 보통 10~20명 정도의 학생들이 참여한다. 모든 학비는 정부에서 지원을 받으며 의료보험도 국가에서 제공된다. 모든 사업에 대한 비용은 팀 기업 자체적으로 해결해야한다. 팀원들은 자유롭게 역할을 바꾸며 졸업 시까지 1인당 5~15개의 프로젝트를 진행하게 되며, 모든 팀 기업은 스스로 프로젝트를 찾아서 경영하게 된다. 학생들은 1주일에 4시간씩 2차례에 걸쳐서 코치와의 트레이닝 섹션에 참여하며 팀 아카데미의 브랜드를 쓸 수 있게 해준다. 프로젝트는 2~3명이 참여하는 1,000~5,000 유로 수준의 프로젝트도 있지만 10명 이상이 참여하는 100,000유로 수준의 프로젝트도 진행되고 있다. 컨퍼런스 개최, 광고 제작, 마케팅 조사, 교육 프로그램 수행, 통신/대인 판매, 여행, 디자인 등이 가장 대표적인 프로젝트이다. 프로젝트의 고객층도 천차만별이어서 대기업이나 소기업을 대상으로 하는 경우도 있고 제3섹터 조직이나 학교, 일반 소비자를 대상으로 진행되는 경우도 존재한다.

TA에서는 성찰과 훈련을 위한 다양한 학습 도구들을 활용하고 있는데, 학습이 시작되기 전에 스스로 자신의 과거와 현재, 미래의 관점에서 학습의 목표를 설정하는 학습 계약서(Learning Contract)를 작성하며, 학습 과정이 진행되는 동안에는 자신의 생각과 깨달음을 기록하는 훈련 일기(Training Dirary)를 작성한다. 또한 TA에서 제공하는 도서 목록을 보고 자신이 읽을 책을 선정해 독서 계획을 세우고 독서 후 실제 사업에 적용할 방법에 대해 자신의 생각을 정리해 에세이를 작성한다. 이와는 별도로 정기적으로 개인의 학습 경험에 대한 성찰 보고서(Reflection paper)도 작성하며, 훈련이 진행되는 중에는 수시로 다이얼로그 세션을 열어서 동료들의 이야기를 경청하고 존중하고 인내하고 기다리며 때로는 자신의 이야기를 하는 시간을 갖기도 한다. 학습 기간동안 생산한 모든 문서는 포트폴리오로 구성되어 정기적으로 업데이트되며, 코치 및 동료 학생들과 일년에 몇 차례씩 검토한다. 또한, 이러한 결과물들이나 자신의 생각을 다른 사람들 앞에서 표현하고 공유하는 Birth Giving이라는 시간을 통해서 단순 프리젠테이션이 아니라 모두가 참여하는 상호적인 학습을 진행하기도 하며, 팀 기업간의 지식 기반을 확장하고자 다른 팀의 다이얼로그 세션에 참여해보는 팀 간의 Cross-Fertilization을 진행하기도 한다. 프로젝트를 진행하는 과정에서는 프로젝트 내용에 대해서 Pre-motorola보고서와 Post-motorola보고서를 작성하면서 사전 준비와 사후 성찰을 진행하며, 이외에도 학생들이 자유롭게 학습 동아리를 형성해서 정기적으로 모임을 갖는 Learning Set이나 각종 포럼이 열리기도 한다.

TA에서는 3.5년의 시간을 전문가로서의 정체성을 발전시켜나가는 과정으로 보고 있으며, 연차별로 학습 주제를 달리하면서 커리큘럼을 진행한다. 기본 수업(60학점)은 오리엔테이션을 포함해 커뮤니케이션, 언어 등의 학제 간 수업(21학점)과 로켓 모델의 학습 프로세스에 따른 TA기본수업(39학점)으로 구성되며 전문 수업(90학점)은 로켓 모델의 18개 모듈에 대한 필수 전문 수업(60학점)과 마케팅, 회계, 혁신 등에 대한 특별 프로그램이나 실제 프로젝트를 수행하는 선택 수업(30학점)으로 구성된다. 이 외에 5개의 주제별 모듈을 진행하는 실제 훈련(30학점)과 학사 논문(15학점) 작성 및 졸업 시험을 거치게 된다. TA의 전체 교육과정은 로켓모델(The Rocket Model)로 구현된다.

그림 6_TA모델의 창업가 양성 프로세스

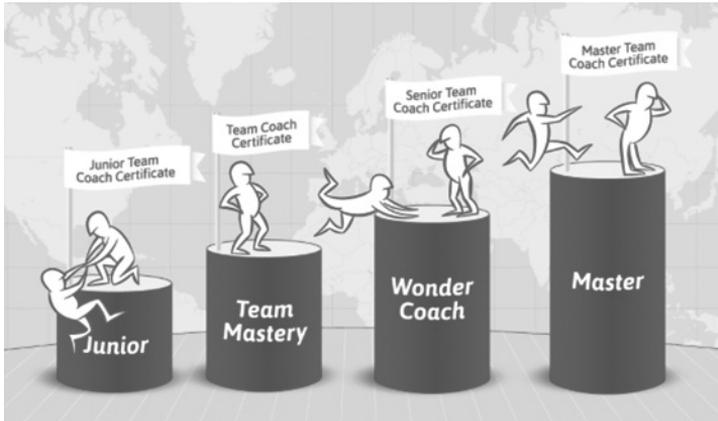


자료 출처 : Johannes Partanen(2012) 『The Team Coach's Best Tools』

TA에서 학습자들은 팀학습자, 팀 리더, 팀 창업가로서의 각각 7개씩 총 21개의 역량을 개발하게 되며, 360도 다면 평가(자기평가-동료평가-코칭평가-고객평가)를 통해 자신의 역량을 검토받게 된다. TA에서의 평가는 등급을 매기기 위한 것이 아닌 학습자의 역량과 경험을 점검하기 위한 도구에 불과하며 평가의 결과 자체보다는 평가 결과에 대한 토론과 대화가 더 중요하다. TA에서의 학습은 암묵지적인 내용을 포함하고 있기 때문에 환경이라는 부분도 평가의 중요한 고려 요소이다. TA에서는 인간관계와 실행학습을 통한 실제적 능력, 팀 기업가 정신, 혁신적인 아이디어 산출, 학습 여행 등을 중요한 가치로 생각하며 배운다. TA의 구성원들은 TA라는 큰 그림을 이해하고 지속적으로 성과를 이루어나가는 작은 시도들을 시행하는 것을 원칙으로 하고 있다. 스스로 언길 원하는 아이디어에 대해서는 다른 사람에게 이야기하고 반드시 시행하며, 모든 구성원들은 새로운 지식을 창조하고 전체 조직과 공유하고 지속적으로 학습에 대해서 평가하는 것을 원칙으로 한다.

또한, TA의 창립자인 Johannes Partanen은 TA의 방법을 활용한 성인교육을 실시하기 위해서 1996년 코칭 전문 교육 기관인 Partus Ltd를 설립했다. Partus Ltd는 코칭 교육 뿐만 아니라 성인교육도 함께 진행하고 있는 기업으로 매년 200명(2013년)이 코칭 교육에 참여하고 있으며, 2012년에는 110만 유로의 매출을 기록하기도 했다. 현재는 10개국에서 프로그램이 전파되어, Tiimiakatemia Learning Network로 운영되고, 이 곳에서 TA와 관련된 모든 상표권을 소유하고 있다. Partus Ltd에서는 4단계의 코치양육 프로그램을 운영중이며, 학교와 기업, 공공기관에서 온 10개국의 800명이 넘는 사람들이 교육 과정을 수료했다. 또한, 핀란드 교육청(The Finnish National Board of Education)의 지원을 받아서 성인교육 프로그램을 운영 중이며, 2013년까지 1600명의 사람들이 교육에 참여했고, 초기 기업가를 위한 Igniting Hearts(firesouls), 실무 경영진을 위한 Blazing Torch (firetorch), 제품 개발을 위한 Innovator's Workshop과 영업을 위한 Sales Program 등이 운영되고 있다.

그림 7_팀 코칭 단계별 교육 과정



자료 출처 : Partus 공식홈페이지 (<http://www.tiimiakatemia.com>)

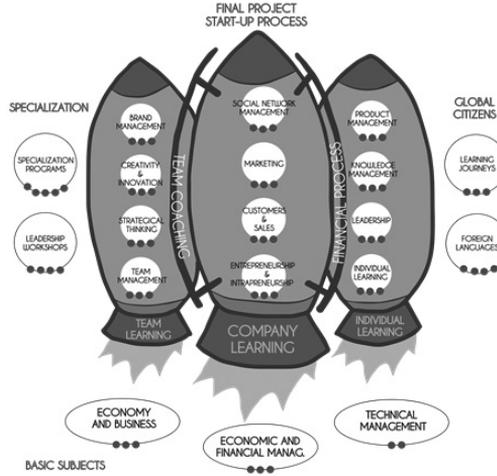
팀 코칭 교육 단계의 Junior과정은 입문단계로서, 팀기업가 프로그램에 참여중인 학생들이 프로젝트를 진행하면서 동료를 이끌고 팀 기업을 운영하기 위한 팀리더 훈련과정이다. 3개의 모듈을 가지고 6개월 과정으로 진행되며, 실제 팀기업을 운영하면서 경험하는 내용을 기반으로 프로그램에 참여하게 된다.

실질적인 팀 코칭의 첫 번째 단계는 Team Mastery 과정으로 프로그램 수료 후에는 본격적으로 팀 코치로서 활동할 수 있는 자격증을 받게 된다. 18개월의 기간동안 총 6개의 모듈을 통해서 팀 코칭을 위한 스킬뿐만 아니라 토론과 다이얼로그를 통해서 영감을 얻게되며, 비정형적인 스타일로 진행된다. Team Mastery를 수료하고 최소 18개월 이상의 팀 코치 경력을 가진 사람들은 The Wonder coach(12~18개월) 과정을 수료할 수 있다. 수료후에는 Senior Team Coach 자격증을 받을 수 있으며, 전세계로 연결된 팀 아카데미아 학습 네트워크(TLN)의 일원으로 활동하게 된다. 최종적으로 Senior team coach를 수료한 사람들은 Master Team coach 프로그램에 참여하여 팀코치 양성 자격을 얻을 수 있다. 이외에 교육과 산업 현장의 전문가들을 위한 세션으로 Team coach excellency session 이 있다. 3일 단기프로그램으로 다양한 조직과 산업의 전문가들이 모여서 자신의 팀에 어떻게 적용할 수 있는지 실천적 방식을 훈련받는다.

2. 몬드라곤의 MTA(Mondragon Team Academy)

몬드라곤 대학은 혁신적인 경영 교육 방법으로 2007년 핀란드의 TA모형을 도입하여 현지화하였다. 현재는 MTA(Mondragon Team Academy)라는 독립된 협동조합을 만들어서, 학부생들을 대상으로 하는 창업교육 프로그램 LEINN과 실무자들의 사내 기업가 역량 개발을 위한 교육 프로그램 MINN을 중심으로 운영하고 있으며 팀코치 양육 프로그램 TMINN와 지역 실업자 문제 해결을 위한 교육 프로그램 EKINN 등을 운영하고 있다. LEINN 프로그램은 4년 과정으로 유럽 내 7개 지역 500명 이상이 교육에 참여중이며, 졸업 후 유럽 공동 학사 학위를 수여받게 된다. LEINN의 교육과정은 기본적으로 TA의 로켓모형을 기반으로 만들어졌으며, 국제화라는 트렌드와 몬드라곤의 사업 전략을 반영해 오른쪽 날개로 글로벌 시민의식을 위한 학습여행과 언어교육을, 왼쪽 날개로 전문 프로그램과 워크숍이라는 과정을 추가했다. LEINN의 교육 커리큘럼은 학기 중의 수업들의 진행 방식은 핀란드 TA와 동일하며 방학 기간 중 학생들끼리 핀란드(1년차)/중국 or 인도(2년차)/샌프란스코 (3년차)로 필드트립을 진행하며 기본 비용 이외의 모든 여행 경비는 스스로 충당한다. LEINN의 졸업생은 3기까지 배출됐으며 이 중 55%가 창업, 30%가 취업, 11%가 진학을 했으며, 4% 정도가 기타로 분류되고 있다(2014년 기준).

그림 8_몬드라곤 MTA의 로켓모델



자료 출처 : Luzarraga (2014) 『MTA & The power of Team-entrepreneurs』

MTA의 실무자 역량 강화 교육 프로그램인 MINN은 1년 과정으로 전 세계 11개 지역에서 100명 이상이 참여 중이며, 졸업 후 몬드라곤 대학 석사 학위를 수여받게 된다. 총 12개의 모듈을 핀란드에서 시작해서, 마드리드, 암스테르담, 캘리포니아, 중국, 인도, 베를린 등의 세계를 돌면서 진행한다. 모듈의 구성과 방문 지역은 현지 상황에 따라서 변경된다. 혁신적인 프로젝트를 위한 비즈니스 전문성과 기업가 정신을 개발하기 위한 프로그램으로, 참가자들은 훈련 프로그램의 개발과 함께 기업에서의 특정 프로젝트를 병행할 수 있게 된다. 최근 MTA는 아시아 지역에 MINN 프로그램을 도입하기 시작했으며, 2014년 10월에 중국 상하이, 12월에 인도 푸네에서 교육이 시작되었다. 중국에서는 주로 이미 사업을 하고 있는 기업가와 창업 컨설턴트들이 주로 프로그램에 참여하고 있으며, 협동조합의 원칙과 방식을 강조하기 보다는 새로운 혁신적인 경영 교육 방식으로 포지셔닝 하고 있다. 2015년부터는 중국에서도 코치 양육 프로그램인 TMINN이 시작될 예정이며, 총 18 개월에 걸쳐서 48명의 학생들이 전 세계를 돌면서 교육이 진행된다. 총 6개의 모듈로 구성되며 각 모듈은 2~3일 워크숍 형태로 Team Mastery와 동일하게 진행되며, 모듈간에는 충분한 실습 기간(1개월 내외)을 두고 팀이나 개별 과제(독서, 미션 등)를 수행하게 된다. 참가자들은 모듈 간에 실습 기간 동안 모듈에서 배운 내용을 자신의 사업체에 적용해보고 그 결과를 학생들과 공유하게 되며, 교육 종료 시 몬드라곤 MTA와 핀란드 TA의 Team Mastery과정에 대한 수료증을 동시에 수여받게 된다.

그림 9_MINN China 프로그램 교육 과정



자료 출처 : MTA (2014) MINN China 프로그램 소개 자료집

IV. 성공회대 팀창업 수업 효과분석

1. 수업 성격

이 수업은 팀을 기반으로 팀사업을 수행하며 팀학습과 개인학습이 이루어지는 실행학습이다. 실질적인 창업보다는 작은 규모의 사업을 실행하면서 창업을 위한 기초를 이해하는 과정으로 한 학기 16주 수업으로 구성되었다.

2. 수업 진행과정

16명의 학생과 3명의 코치, 1명의 교수가 수업에 참여하였다. 수업은 ‘학생들의 학습계획서 작성 - 팀 구성 - 팀 사업계획 수립 - 팀 사업 수행 - 팀 사업 결과 발표’의 축으로 이루어졌다. 이러한 진행과정에서 각 팀들은 매주 팀의 사업 진행상황을 발표하였으며 코치들은 사업계획 및 사업 수행을 위한 과정과 관련한 코칭을 하였다. 팀의 실제 사업은 작은 규모의 1회 판매 사업으로 진행되었다. 사업 실행전까지 팀의 사업계획을 세우고 코치들과 다른 팀의 동료들로부터 피드백을 받아 수정하는 과정을 반복하였다. 또한, 팀 사업 진행을 위한 마케팅 및 홍보, 수입과 지출에 대한 예산과 결산, 재료 구입, 판매를 위한 구체적 계획 등을 세우고 코칭을 받고 수행하였다. 개별 학생들은 자신들이 팀 사업 수행과정에서 배우는 점과 어려운 점 등을 담은 트레이닝 다이어리를 매주 작성하여 코치들에게 제출하였고 코치들은 이에 대한 피드백을 수행하였다. 학생들은 사업에 대한 이해를 높이기 위한 독서과제를 2회에 걸쳐 수행하였다. 1회는 팀에서 논의하여 결정한 책을 팀 구성원들이 함께 읽고 발표하였으며, 두번째에는 학생들이 개별적으로 선정한 책을 읽고 개별적으로 발표하였다. 그 외에 창업공모전에 도전해 본 경험이 있는 학생들의 경험을 듣고, 선배의 창업 경험을 듣는 시간도 가졌었다.

3. 수업 효과

수업에 대한 학생들의 평가는 ‘일방적인 강의와는 다르게 학생들이 직접 참여하는 수업으로서 재미있었으며, 대학에서 기대하던 수업이었다’는 평가가 주를 이루었다. 하지만, 1~2명의 학생들은 팀단위의 소통을 중시하면서 구체적 강의를 진행하지 않은 점을 수업의 부족한 점으로 꼽기도 하였다. 이 수업의 목표는 자기성찰학습의 이해, 팀학습 방법 습득, 팀사업 수행이었다. 이 세 지점에서 학생들은 무엇을 느꼈고, 얻었는지, 무엇이 부족하다고 생각하였는지를 중심으로 수업 효과성을 서술하고자 한다. 학생들의 생각은 학생들이 매주 제출한 트레이닝 다이어리와 수업시간 중의 워크샵 등을 통해서 발표한 생각들을 자료로 하여 정리하였다.

3-1. 자기성찰학습의 이해

자기성찰학습은 스스로가 무엇을 모르는지, 알아야 할 것이 무엇인지를 깨닫는 과정을 통해서 학습자가 학습의 필요성을 느끼고, 학습 계획을 세워 학습하는 것을 말한다. 자기성찰의 과정은 주로 트레이닝 다이어리를 통해서 수행되었다. 트레이닝 다이어리는 학습자 개인이 개인과 팀 활동의 한 주간의 계획, 수행과정, 그 과정에서 배운 점, 어려웠던 점을 기록하며 자신을 성찰하는 기록이다. 트레이닝 다이어리의 작성은 수업 초기에는 학생들에게 매우 어려운 하나의 ‘과제’로 다가갔다. 대부분의 학생이 형식적으로 제출하였고, 제출하지 않는 학생들도 있었다. 코치들은 트레이닝 다이어리에 대한 학생들의 이해를 돕고 자기성찰을 이해시키기 위해 워크샵을 열었다. 이 워크샵은 트레이닝 다이어리에 대한 학생들의 이해에 전환을 가져왔다.

“둘째로 얻은 것은 트레이닝 다이어리를 통해 생각을 정리하고 이를 글로 쓰는 것이었습니다. 다른 학생들도 그랬겠지만 처음엔 트레이닝 다이어리를 어떻게 적어야 할지 힘든 점도 있었지만 이에 대한 워크샵을 진행하고 양식을 지키지 않은 뒤로는 굉장히 많은 도움이 되었습니다. 강의에서 배운 내용을 다시 한 번 정리하고 그에 대해 나의 생각을 서술하는 것은 저에게 배운 내용을 정리하고 상기시켜줄 뿐 아니라 다양한 생각을 하게 만들었습니다(3조 Y).”

“그동안 작성해오던 트레이닝 다이어리에 대한 궁금증과 의문을 해결할 수 있는 시간이었습니다. 이 수업을 기점으로 수업과 학습을 바라보는 시각을 넓히고 다른 팀과 팀원들의 모습과 이야기에도 귀 기울이고 이를 트레이닝 다이어리에 반영하는 계기가 되었습니다(2조 J).”

“이 워크샵을 통하여 저는 메모의 중요성을 깨달았고, 트레이닝 다이어리를 꼼꼼하게 쓰기 시작했습니다. 특히 트레이닝 다이어리를 구체적으로 작성하면서 자신이 그 주에 배웠던 것, 깨달았던 것들을 다시 한번 피드백을 할 수 있어서 다음 수업 때 항상 발전한 모습으로 임하였던 것 같습니다. 트레이닝 다이어리는 정말 자아성찰에 필수적인 것 같습니다(3조 S).”

워크숍을 통해서 학생들과 코치들은 트레이닝 다이어리의 필요성을 공유하였고, 작성과 관련하여 기존에 코치들이 제시하였던 틀(이번 주 계획, 진행과정, 배운 내용, 팀 참여)을 이용하거나 틀을 벗어나서 자유롭게 작성할 수 있음을 합의하였다. 이후 학생들의 트레이닝 다이어리는 좀 더 풍부해졌고, 자기성찰이 담기게 되었다. 또한, 학생들은 이 워크숍을 ‘학생들이 수업에 참여하는 팀창업의 특징을 가장 잘 나타낸 사건’으로 기억하고 있다.

3-2. 팀학습 방법 습득

16주, 3시간씩의 수업을 통해서 학생들이 팀학습 방법을 습득하기에는 어려운 점이 있었다. 팀학습이 팀으로 모인다고 해서 저절로 이루어지는 것은 아니기 때문이다. 팀원들이 공동의 비전을 가지고 있고, 비전을 실행하기 위한 개인학습을 수행하며 팀원들끼리 대화와 토론이라는 수련 과정을 통해서 팀 구성원들의 평균 지능 이상의 팀 지능을 발휘해야 하는데, 그러한 수련을 함께 하기에는 시간이 충분하지 않았다. 하지만, 학생들은 팀이 어떤 의미를 가지는지, 팀 내에서 개인이 어떠한 역할을 하여야 하는지, 팀의 성과를 위해서는 무엇이 필요한지에 대해서 알게 되었다. 이것은 주로 개인간의 경쟁을 기본으로 교육하는 우리의 교육풍토에서 학생들이 개별 과제와 개별학습에 익숙해 있는 상황에서 매우 의미 있는 지점이다.

“이번 팀창업 입문수업을 토대로 팀은 어떻게 진행되어야 하는지에 대해 많이 배웠고, 소규모 협동조합을 경험했습니다. 저희 팀의 코치님은 아시겠지만 저는 팀창업입문의 초창기 시절에 팀으로 하는 사업활동에 있어서 적응을 잘 못하고 조율하는 법을 잘 몰라 불만이 많았습니다. 그래서 팀까지 옮길 고민을 하였습니다. 하지만 시간이 지나고 어떻게 하면 팀원들과 의견조율을 잘하고 사업에 있어서도 팀이란 형태가 참 이로우려 때가 많구나 라는 것을 점차 이 수업을 통해 얻은 것 같습니다. 저는 ‘팀’이라는 단어에 대해 배운 것이 저의 앞으로의 행보에 참 많은 도움을 줄 것 이라고 생각합니다(1조 A).”

“가장 기초적인 부분이 더 좋은 성과를 내기 위해 필요한 부분이라고 생각했습니다. 그래서 함께 준비하고 의논하는 시간을 더 갖고 서로의 의견과 생각을 공유했다면 하는 아쉬움이 있었습니다. 그리고 자신이 수업 초기에 원하던 분야의 사업 방향이 아니더라도 함께 정하고 시작한 만큼 이 수업 동안은 맡은 일에 대해 책임 의식을 갖고 약속을 지키며 팀원 모두가 참여했다면 어려운 상황에서도 흔들리지 않고 업무가 늦춰지는 부분을 대처할 수 있었을 것이라 생각합니다(2조 J).”

3-3. 팀사업 수행

학생들은 모두 팀에 속해서 하나 또는 두 개의 사업을 수행하였다. 사업을 진행하는 과정에 대한 강의 없이, 학생들 스스로 사업을 위한 아이디어를 만들고 사업계획을 세워나갔다. 이에 대하여 일부 학생들은 구체적 강의를 받는 것에 대하여 문제를 제기하기도 하였지만, 대부분의 학생들은 그 과정에서 배움을 얻었음을 밝히고 있다. 이는 학생들이 이전의 학습, 그리고 현재 함께 받고 있는 수업 등을 통해서 가지고 있는 지식을 바탕으로 세운 사업계획, 이에 대한 코치들의 코칭 과정, 실제 사업의 수행이 구체적 지식습득으로 학생들에게 다가갔기 때문이다. 작은 사업이었지만 실행을 통해서 일방향의 강의보다 더 많은 구체적 지식을 학습한 것이다.

“코치님도 아이템 선정과 수량 조절보다는 문제가 상품의 질과 상품의 강점에 대한 어필을 제대로 하지 못한 것 아니냐는 지적을 하셨다. 그리고 남은 것으로 한 번 더 팔아보면 어떠냐는 제안도 하셨다. 실패했지만 이 실패한 사례, 경험을 통해 더 나은 사업을 진행할 수 있을 것이라 생각한다. 확실한 역할 분담이 필요하다는 것을 3조의 사업 결산 발표를 들으며 또다시 느꼈다(1조 H).”

“이번 주 첫 장사를 해보면서 많은 것을 깨달았습니다. 이러한 작은 부스를 운영해 판매하는 것도 하나의 창업이라는 것을 배웠습니다. 이러한 작은 부스의 장사를 준비하는 데에도 마케팅, 생산, 회계, 기획 등 창업에 필요한 요소들이 필요했습니다. 이 중 하나라도 엇나간다면 사업이 실패한다는 것도 배웠습니다. 아무리 좋은 아이템을 선정해도 제조에서 착오가 있으면 판매가 어려울 것이고, 마케팅이 잘 안 이뤄지면 아무리 좋은 제조를 하여도 살 사람이 없다는 것, 또한 회계가 잘못되면 사업체에 자본관리가 안되어 실패할 것이라는 점, 기획이 잘 안되면 사업은 시작도 못 된다는 점 이번 작은 사업을 통해 많이 배웠습니다. 앞으로 제가 사업을 할지, 전문직을 종사할지 사람 일은 모릅니다. 하지만 이번 일을 통해서 다음 도전에는 조금이라도 도움이 되지 않을까 생각합니다. 지금까지 사업을 시작하기 위한 아이디어 수업, 사업계획서 수업 등에만 가치를 두었던 것이 후회 됩니다. 직접 3일동안 사업을 해보니 시작하기까지도 중요하지만 시작하고 나서가 더 중요할 수 있다는 것을 뼈저리게 느꼈습니다(1조 A).”

4. 그 외 평가

4-1. 코치의 역할

많은 학생들이 코치의 역할이 좀 더 구체적으로 팀과 결합할 것을 요구하였다. 그러한 요구는 수업 중간에는 나타나지 않았는데, 마지막 평가를 하는 자리, 마지막 트레이닝 다이어리에서 제기되었다.

“다만 평소 수업 때 저희들끼리만 회의를 하는 것이 아니라 코치님들이 팀에 들어오셔서 얘기를 나누었으면 좀 더 구체적으로 피드백이 됐을 것 같습니다(2조 B).”

“저는 개인적으로 코치님들과 학생들의 소통이 조금 아쉬웠습니다. 팀 창업 입문은 구성원이 함께 만들어 가는 수업이라 생각합니다. 그런데 수업이 진행되는 과정에서 학생들의 의견이 충분히 반영되었는가 또 교수님이나 코치님들이 수업을 통해 학생들에게 전달하고자 했던 바를 충분히 전달했는가를 생각하면 아쉬움이 듭니다(3조 Y).”

“그래도 수업에서 창업에 대한 기초 정보나 지식, 기업에서 알아야 할 부분, ppt의 구성과 발표 방법 등에 대한 부분을 자세히 다루어 주셨으면 했고 이 부분을 다음에 개설될 수업에서 보완해 주셨으면 합니다(2조 J).”

“사실은 코치님들이 수업을 이끌어 나가실 때 저희의 이야기에 참견을 많이 해 주셨으면 하는 바램이 있습니다. 물론 방향성은 제시를 해 주시고 도움 될 점도 제시를 해 주시지만, 지금 문제가 되고 있는 부분들, 단호하게 이야기를 해 주셨으면 좋겠습니다. 그리고 이론적으로 필요한 것들 강의식으로 진행했으면 좋겠습니다(2조 M).”

이 수업에서 코치들은 초기에는 팀의 모임에 결합하였지만, 코치들이 함께 있는 자리에서 학생들이 자유롭게 발언하기를 꺼려하고 코치들을 어려워한다는 평가를 하면서 학생들의 팀 모임에 결합하지 않았다. 대신에 코치들은 트레이닝 다이어리에 대한 피드백을 매우 진행하였고, 학생들의 사업계획과 사업수행에 대한 팀 발표시에 전체 팀에 대해서 구체적인 코칭을 수행하였다. 학생들이 이러한 평가를 한데에는 우선은 강의식 수업을 통한 활자화된 지식 습득에 익숙해 있기 때문이라고 할 수 있을 것이다. 또한, 학생들끼리 무언가를 자발적으로 결정하고 집행하는 것에 대한 두려움이 있을 수도 있다. 우리나라의 문화적인 분위기, 즉, 나이에 따른 위계, 지위에 따른 위계가 존재하는 상황에서 코치들이 학생들과 자연스럽게 팀에서 소통할 수 있는 방법에 대한 고려가 좀 더 필요하다.

4-2. 독서과제

처음 수업을 시작할 때 모든 학생들은 독서과제를 부담스러워했다. 이 수업이 실제 사업을 수행해야 하고 그러기 위해서 매주 팀 모임을 해야 했으며, 매주 트레이닝 다이어리도 제출해야 했기 때문에 과제가 너무 많다는 것이 이유였다. 그래서 3회로 계획되어 있던 독서과제를 2회로 줄이고 책 대신에 창업과 관련한 영상도 가능하게 했으며, 2회중 1회는 팀이 함께 하는 것으로 하여 학생들의 부담을 줄여주기로 하였다. 하지만, 실제 독서과제를 수행한 후에 학생들의 반응은 ‘부담스럽다기보다는 독서과제를 수행한 덕분에 경험한 것을 이론적으로 더 명확히 이해할 수 있었다. 그리고 실제 사업에 적용해 볼 수 있는 내용이었다’는 긍정적인 평가였다. 독서과제를 적절한 수준에서 학생들과 함께 한다면 학생들이 원하는 이론적인, 강의 방식의 지식 문제를 해결하며 자발적인 학습의 정도를 높일 수 있을 것이다.

“스타트업에 관한 책을 선정하고 책에서 다루는 내용을 설명해주는 영상을 함께 보고 준비하면서 단순한 독서 발표가 아닌 사업과 연관시켜 생각해보고 발전방향을 모색해볼 수 있었던 책을 통한 학습과 적용의 장점을 느낄 수 있었습니다. 그래서인지 독서 후 사업이나 다른 모델에 적용해보고 책에 대한 내용을 정리하는 과제나 수업이 더 많이 있었으면 하는 아쉬움이 있었습니다(2조 J).”

“창업에 관한 책을 읽음으로써, 아쑈토(3조 사업)를 하기 전에 이 책을 읽었더라면 더 잘할 수 있었을텐데라는 생각을 많이 했습니다(3조 S).”

“무엇보다 기존의 틀을 벗어난 것이 굉장히 좋았습니다. 물론 책을 읽는 것도 좋지만, 영상이라는 미디어 매체를 통해 느낀 점을 팀원들과 즐겁게 공유하면서 또 각자의 역할을 나누고, ppt를 통한 발표방식이 아닌 글을 써서, 또는 인터뷰방식으로 발표해보는 것은 색다른 경험이었습니다(1조 L).”

V. 협동조합 창업교육 교육과정 개발

1. 목적

- 융복합적 팀 기반 창업교육 프로그램의 도입으로 기존의 창업교육의 한계를 넘어 협동조합 창업교육을 선도해나갈 선진 창업교육법을 개발한다.
- 사회적경제조직과의 산학협력을 통해 현장경험 기회제공 및 창업을 촉진한다.
- 창조성과 도전 정신, 협력하는 인성을 갖춘 글로벌 창업기업가를 양성한다.
- 사회적경제 관련 창업교육으로 협동조합 창업까지 체계적으로 연계하는 청년창업 생태계 조성에 기여한다.

2. 수업구성방향

과목명	협동조합창업입문	협동조합창업실제
대상	대학 1~2학년	대학 3~4학년
전략	개인학습 → 팀학습 창업의 기초를 이해	전공수업의 학습내용을 적용하여 학습효과 상승
내용	팀을 구성하여 창업을 하는 기초를 배우고 실행하는 과정	입문 수업보다는 내용과 실행의 난이도를 높여 실제 창업을 하는 과정
코치진	경영 및 창업 전공 교수, 경험과 역량을 갖춘 코치 2~3명	경영 및 창업 전공 교수, 경험과 역량을 갖춘 코치 2~3명

3. 교과내용_협동조합창업입문

3-1. 목표

- 자기성찰적 학습을 이해한다.
- 팀학습 방법을 배운다.
- 매출을 발생시키는 팀사업을 수행한다.

3-2. 수업방법

- 개요 : 팀을 기반으로 개인 학습과 팀학습을 수행한다.
- 방식 : 강의, 독서, 팀토론, 팀사업을 진행한다.
- 기자재 : 책, 교육기자재를 활용한다.

3-3. 강의계획서

주별진도_1	<ol style="list-style-type: none"> 1. 오리엔테이션 1 2. 코치 소개 및 코치 역할 안내 3. 학습자 자기소개 : 이름/학과/학년/수업 선택 이유 4. 팀빌딩 프로그램(ICE breaking)
주별진도_2	<ol style="list-style-type: none"> 1. 오리엔테이션 2 <ul style="list-style-type: none"> - 개인별 학습계획서 작성법 안내 - 트레이닝 다이어리 작성법 안내 - 독서발표 안내 - 수업 평가방식 안내 - 사업 추진 일정 및 방법 안내(최소 2회 진행) 2. 팀구성 및 포지션 정하기, 프로젝트 실행 준비 3. 공모전 참여 사례 발표(참여자 한정) <p>[차주 과제] 개인별 학습계획서 작성</p>
주별진도_3	<ol style="list-style-type: none"> 1. 개인별 학습계획서 발표 2. 팀별 아이디어 회의 <ul style="list-style-type: none"> [코치] 팀별 모임에서 개인학습계획서 피드백 [코치] 수업 후에 함께 식사하면서 친목 도모 [공지] 트레이닝 다이어리 제출 안내 [과제] 트레이닝 다이어리 작성
주별진도_4	<ol style="list-style-type: none"> 1. 디자인 씽킹 툴킷 검토 및 활용방안 논의 후 조사 계획 발표 2. 사업 구상을 위한 아이디어 회의 <ul style="list-style-type: none"> [과제] 디자인 씽킹 툴킷을 활용하여 아이디어 구체화 및 고객 조사 [과제] 트레이닝 다이어리 제출
주별진도_5	<ol style="list-style-type: none"> 1. [1차 독서발표]디자인 씽킹 툴킷을 활용한 사업 아이디어 제출 2. 린 캔버스 워크숍 <ul style="list-style-type: none"> [과제] 트레이닝 다이어리 제출 [과제] 팀별로 실제 진행할 사업계획서 작성
주별진도_6	<ol style="list-style-type: none"> 1. 팀별 사업계획서 발표 2. 팀별 사업 진행 상황 논의 <ul style="list-style-type: none"> [코치] 사업계획서 피드백 [과제] 트레이닝 다이어리 제출 [과제] 팀별 사업계획서 수정 및 구체화
주별진도_7	<ol style="list-style-type: none"> 1. 특강 - 협동조합 창업이란 무엇인가? 2. 팀별 사업계획서 구체화 <ul style="list-style-type: none"> - 체크리스트, 예산서, 실행계획서, 업무분장, 영업, 홍보 계획 등 3. 팀사업 진행 상황 논의 <ul style="list-style-type: none"> [과제] 트레이닝 다이어리 제출 [과제] 팀별 사업실행 준비 및 실행

주별진도_8	<ol style="list-style-type: none"> 1. 팀별 사업 실행 준비 - 장소/ 준비물/ 업무분장/홍보와 마케팅 등 2. 팀별 사업 실행(이번 주 내에 적절한 날을 선택) [과제] 트레이닝 다이어리 제출 [과제] 팀별 사업결과 보고서 작성
주별진도_9	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1차 사업 결과 발표: 지출내역서, 계획대비 실행 여부 확인 2. 학습계획서 검토 및 수정 3. 1차 평가서 작성: 개인 평가/ 팀평가 4. 팀 재구성: 제비 뽑기 [과제] 트레이닝 다이어리 제출
주별진도_10	<p>[2차 사업 준비] 업종을 바꾸거나, 사업의 난이도를 높이도록 요구</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 린 캔버스 워크숍 2. 팀사업 아이디어 구체적 논의 [과제] 트레이닝 다이어리 제출 [과제] 팀별 사업계획서 준비 및 제출
주별진도_11	<ol style="list-style-type: none"> 1. 팀별 사업계획서 발표 2. 팀별 팀사업 진행 상황 논의 [코치] 사업계획서 피드백 [과제] 트레이닝 다이어리 제출 [과제] 팀별 사업계획서 수정 및 구체화
주별진도_12	<ol style="list-style-type: none"> 1. 팀별 사업계획서 구체화 - 체크리스트, 예산서, 실행계획서, 업무분장, 영업, 홍보 계획 등 2. 팀사업 진행 상황 논의 [과제] 트레이닝 다이어리 제출 [과제] 2차 독서발표: 개인별 책 읽고 발표자료 작성
주별진도_13	<p>[2차 독서발표] 개인별 작성 후 발표 [과제] 트레이닝 다이어리 제출</p>
주별진도_14	<ol style="list-style-type: none"> 1. 팀별 사업계획서 구체화: 체크리스트, 예산서, 실행계획서, 업무분장, 영업, 홍보 계획 등 2. 팀사업 진행 상황 논의 [2차 사업 실행 마감] [과제] 수업 평가에 관한 트레이닝 다이어리 제출
주별진도_15	<ol style="list-style-type: none"> 1. 사업 2차 결과 발표 2. 전체 강의 평가 - 다면평가서 작성: 팀/개인/팀원 평가 - 항목별로 수업 리뷰 및 평가 진행
주별진도_16	<ol style="list-style-type: none"> 1. 평가 피드백 - 개인별 점수 및 팀원 평가 점수, 팀 평가 점수 등 공개

3-4. 주차별 진행 세부내용

1주차

1) 오리엔테이션(30분)

- 책상을 원형으로 돌려 앉도록 유도한다.
- 강의계획서를 배포 한 후에 수업 목표, 수업 방식, 주차별 강의 내용, 평가 방식, 과제 등에 대해서 설명하고 질의응답을 진행한다.



2) 코치 소개 및 코치 역할 안내(10분)

- 코치 이름, 이력 등에 대해서 상세하게 소개한다.
- 수업 동안 코치가 하는 역할에 대해서 안내한다.
- 코치별 연락처(전화번호와 이메일 주소)를 공개한다.

3) 학습자 자기소개(1시간)

- 돌아가면서 학과, 이름, 학년, 수업 선택 이유에 대해서 이야기한다.

4) 팀빌딩 프로그램 : 옆 사람을 인터뷰하여 소개하기(1시간)

- 옆 사람의 머리는 어떤 생각으로 차있고, 가슴은 무엇에 대한 열정으로 뜨거우며, 손은 무엇을하기를 좋아하고, 발은 어디를 향하고 있는지를 파악한다.
- 전체 학습자들이 돌아가면서 옆 사람을 인터뷰한 내용을 발표한다.
- [코치] 코치도 함께 참여하여 인터뷰를 진행하고 발표한다.

2주차 오리엔테이션(30분)

1) 개인별 학습계획서 작성법 안내

개인별 학습계획서는 학습자가 참여하는 수업에서 무엇을 공부할 것인지를 계획하고 계획한 내용을 수행할 것을 약속하는 일종의 학습 계약서이다. 학습자가 공부해 온 과정을 되돌아보고 현재 자신의 위치를 확인하며 미래의 목표를 위해서 공부할 목표를 스스로 세우고 측정할 수 있는 지표를 설정한다. 협동조합 창업교육과정은 교수가 주도하는 강의로 이루어지는 수업이 아니라 학습자들이 스스로 배움을 조직해야하기 때문에 학습자의 학습계획서 작성은 매우 중요하다. 학습계획서를 3주차에 발표하는 것도 학습자들이 수업의 방향에 대한 이해를 바탕으로 학습계획서를 세울 수 있도록 하기 위함이다.

개인별 학습계획서는...

- 학습자의 계획 또는 하고 싶은 일의 목록을 작성하는 것이 아니라 학습자가 코치 및 동료들과 맺는 학습 약속이다.
- 1차 수업 후에 수정하고 동료 및 코치들과 검토한다.
- 장기적인 목표와 단기적인 목표를 설정할 수 있지만, 이 수업에서 얻고자 하는 목표를 명확히 세운다.
- 목표 달성을 측정할 수 있는 척도 및 지표를 함께 설정한다.

개인별 학습계획서 작성 방법

- 이 수업에 오기 전까지 어떤 공부를 어떻게 해 왔는지 나의 학습 역사를 기록한다.
- 내가 이 수업에서 얻고자 하는 목표가 무엇인지 구체적으로 기술한다.
- 내가 설정한 수업의 목표를 달성하기 위한 방법을 구체적으로 담는다.
- 내가 목표에 도달했는지를 알 수 있는 지표 및 척도를 제시한다.

학습계획서(양식)

학과 _____

학번 _____

이름 _____

나는 어떻게 살아왔는가?(학습자의 관점)

나의 역사

나는 지금 어디에 있는가?(무엇을 공부하고, 왜 공부하는가)

나의 현재

나의 목표는 무엇이며, 이 수업의 목표는 무엇인가?

나의 미래

나의 목표 달성을 위해서 무엇을 해야 하나?

나의 방법

나의 목표 달성을 어떻게 평가할 수 있을까?

**나의
평가지표**

[코치]

개인별 학습계획서 작성을 통해서 학습자 개인이 어떤 위치에 있으며 수업에서 얻고자 하는 바가 무엇인지 알 수 있다. 또한, 학습자가 목표와 방법들, 지표 등을 제시하기 때문에 학습자가 학습계획서를 잘 이행할 수 있게 하기 위해 코치가 어떤 역할을 해야 할지를 알 수 있다. 학습계획서가 이러한 역할을 수행할 수 있기 위해서는 학습계획서 작성이 매우 중요한데, 학습자들 중에서 학습계획서를 추상적으로 작성하거나 먼 미래의 목표를 세우는 경우가 있다. 따라서, 학습계획서에 담겨야 할 내용이 무엇인지 어떻게 작성해야 하는지에 대해서 구체적이고 상세하게 설명해야 한다. 또한, 한 번의 작성과 발표로 마무리하지 않고, 학습자에 따라서 부족한 부분이 있다면 계속 수정하여 학습계획서의 완성도를 높일 수 있도록 안내하여야 한다. 특히 목표설정을 구체적으로 할 수 있도록 유도해야 한다. 전체적으로는 1차 사업 진행 후에 자신의 학습계획서를 검토하고 수정할 부분이 있다면 수정하여 학습계획서가 이행될 수 있도록 이끌어야 한다.

2) 트레이닝 다이어리 작성법 안내

트레이닝 다이어리는 학습자가 학습과정에서 자신이 무엇을 배우고 있는지를 스스로 성찰하는 과정을 매주 기록하는 것이다. 트레이닝 다이어리는 학습자가 자신의 학습계획서 및 팀 단위의 사업 계획서에 따라서 매주 계획을 계획하고 계획의 실행 여부와 그 과정에서 배운 점이 무엇인지를 기록한다. 이러한 트레이닝 다이어리의 작성과정은 학습자들이 자신의 학습의 방향을 놓치지 않게 도울 것이다. 또한, 코치들이 학습자가 자신의 학습계획을 달성하는데 있어서 도움을 주거나 안내할 부분이 무엇인지를 알 수 있게 한다. 트레이닝 다이어리는 매주 작성하여 코치에게 제출하며 코치는 이에 대한 적절한 피드백을 제공한다.

트레이닝 다이어리 작성은...

- 개별 학습계획, 그리고 팀별 사업계획서에 따른 매주 계획을 담는다.
- 위 계획 대비 실제 진행 상황을 구체적으로 기술한다.
- 학습자 개인의 학습과 팀의 사업 진행과정, 수업에서 다른 팀의 발표, 코치의 피드백 등을 통해서 학습한 내용을 서술한다.
- 팀의 모임과 사업진행 과정에서 학습자가 어떻게 참여하고 있는지, 참여 과정에서 배운점과 어려운 점은 무엇인지 등을 기술한다.
- 정해진 양식에 맞추어 작성해도 되고, 자유롭게 작성해도 된다.
- 팀 내의 갈등 관계가 드러날 수 있기 때문에 코치의 개인 메일로 제출한다.

[코치]

매주 트레이닝 다이어리를 작성하는 것이 학습자들에게 쉬운 일은 아니다. 학습자 자신이 직접 경험하고 느끼고 배운 것을 기록하는 것이므로 30분 내외에 쓸 수 있지만, 매주 작성해야 한다는 것에 학습자들은 부담을 느낀다. 학습자들이 트레이닝 다이어리를 열심히 쓰게 하기 위해서는 코치의 적절한 피드백이 중요하다. 코치는 학습자들이 트레이닝 다이어리를 통해서 학습과 사업, 팀 활동에서 무엇을 배우고 있으며 어떻게 성장하고 있는지를 깨달을 수 있도록 적절한 피드백을 매 주 해주어야 한다. 또한, 학습자가 어려워하거나 힘들어하는 부분, 학습자가 좀 더 신경을 써서 해야 할 일 등에 대해서도 안내해 줄 필요가 있다.

만약 트레이닝다이어리 작성이 제대로 이루어지지 않는다면, 수업 과정 중에 트레이닝 다이어리 작성에 대한 소감을 학습자들과 함께 나누는 것이 필요하다. 어떤 지점에서 어려움을 느끼는지를 파악하고, 학습자들이 그 문제를 해결할 수 있도록 전체적으로 토론하는 시간을 가져야 한다.

트레이닝 다이어리 작성을 잘 하도록 하기 위해서 코치는...

- 평소 수업시간에 수업내용을 메모하는 습관을 강조한다. 코치의 피드백, 다른 팀에서 주는 의견, 자신이 제시한 의견 등을 메모하고 그것을 다이어리에 반영하게 해야 한다.
- 학습자가 참여하고 있는 팀에 관한 내용 뿐 아니라, 다른 팀의 진행상황과 내용 등에 대해서는 집중하여 다른 팀 사업 진행 과정을 통해서 도학습할 수 있도록 유도하고, 그 또한 트레이닝 다이어리에 반영될 수 있도록 안내해야 한다.



트레이닝 다이어리(양식)

학과 _____

학번 _____

이름 _____

**이번주에 팀 단위, 개인 단위로 계획했던 일을 적어주세요.*

**이번주
계획**

**팀사업 진행 상황과 개인단위 학습 진행 상황을 적어주세요.*

진행 사항

**코치에게 받은 피드백과 팀 단위와 개인 단위에서 배운 내용을 적어주세요.*

배운 내용

**팀참여 과정에서 긍정적인 부분과 어려웠던 부분을 성찰적으로 기술하세요.*

팀참여

3) 독서발표 안내

독서는 학습자들이 자신의 역량을 키울 수 있게 하기 위한 것이다. 독서는 협동조합 창업과 운영을 위해서 필요한 이론적 기반을 형성하고 개발하는데 도움을 줄 수 있다. 수업에서 진행하는 사업과 관련된 아이디어 또는 도전 과제와 관련된 독서는 학습자들의 흥미를 유발할 수 있으며 자신들이 진행하는 사업에서 찾은 교훈과 지식을 확장하고 공고히 하는데 도움을 줄 수 있다. 독서과제는 책을 읽을 것을 권장하지만 책 이외의 미디어(영화, 다큐멘터리, 유튜브 강의 등)를 포함한다.

수업에서 공식적인 독서과제는 2회를 제시한다. 1회는 팀이 같은 책을 읽고 공동 발표를 한다. 발표 방식은 책에서 얻은 교훈, 영감, 아이디어 등을 상황극, 짧은 영상 등 여러 가지 방법을 통해서 표현하는 것이다. 이 때, 발표 방식을 다양화하고 학습자들의 표현 방식을 확장하기 위해서는 기존의 프리젠테이션 방식을 제외할 수도 있다. 2회는 학습자들이 개별로 책을 선정하고 읽고 발표하는 방식이다. 개인 발표는 A4 한 장 분량의 소감문을 작성하여 발표한다. 이 때, 소감문은 단순하게 책의 내용을 요약하는 것을 넘어서 책에서 얻은 영감이나 아이디어를 현재의 사업 또는 미래의 사업 모형과 결합해서 작성해야 한다.

발표는 3분 이내로 시간을 엄수하게 한다. 정해진 시간 내에 프리젠테이션을 하는 것을 연습하는 과정이다. 그리고 발표 후에는 다른 사람들이 질문 하게 하여, 자신의 발표를 새로운 관점에서 생각해볼 수 있는 기회를 준다. 그리고 함께 수업을 듣는 이들이 집단 학습이 되도록 한다.

학습자들이 팀창업을 하는 과정에 도움이 될 만한 독서리스트를 별도로 제시한다. 본 보고서 뒷부분에 첨부문서 “도서목록”을 참고한다.

4) 수업 평가방식 안내

수업 평가 방식은 목차 “6. 평가방식 및 양식” 을 참고한다.

5) 사업 추진 일정 및 방법 안내

본 수업은 돈을 버는 사업을 최소 2회 이상 진행하는 것을 목표로 한다. 학습자 스스로 사업의 아이টে임을 정하고, 실행 및 비용 계산 등을 진행한다. 그리고 사업을 위해 투자해야 하는 돈도 학습자들 스스로 마련해야 한다. 학습자 스스로 투자금을 마련하도록 하는 이유는 본인이 출자를 하거나 외부에서 빌려오는 자금의 책임을 경험하도록 하기 위함이다.

본 수업의 사업 실행은...

- 최소 2회 이상 진행한다.
- 사업에 필요한 자금은 팀에서 직접 해결한다.
- 사업에서 이익이 발생할 시 팀내의 협의를 통해 분배한다.
- 사업의 손해가 발생시 팀내에서 책임진다.
- 해당 팀은 위의 사항을 고려하여 사업을 계획하고 실행해야 한다.

● 팀 구성 및 포지션 정하기, 프로젝트 실행 준비(1시간)

팀 구성은 최소 5인 이상으로 한다. 이는 협동조합이 최소 5인 이상이 모여야 가능하기 때문이다. 팀을 구성할 때는 다양성을 고려한다. 그리고 1차 사업이 끝나고 나서 팀을 바꾸게 하여, 새로운 팀에서 새로운 사람들과 사업할 기회를 갖는다.

- 학과별로 다른 색의 종이를 준비한다.
- 다른 색의 종이에 팀수에 맞춰서 번호를 적는다.
(총 4팀이면 같은 색 종이에 각각 1, 2, 3, 4 숫자를 적어서 같은 전공 학생들이 함께 모이지 않도록 한다.)
- 해당학과에 해당되는 색의 종이를 뽑도록 한다.
- 팀이 정해지면 팀별 모임을 갖는다.

팀 모임 시간에 코치와 함께...

- 서로 인사를 나눈다. 전공/학년/이름 등을 소개한다.
- 해당 팀의 코치도 자기소개를 하고 자연스럽게 서로를 알아가는 분위기를 유도한다.
- 수업에 관한 궁금한 사항을 물어보고 대답하는 시간을 갖는다.
- 하고 싶은 사업이 있었는지를 질문하며 자연스럽게 대화를 할 수 있도록 한다.

● 공모전 참여 사례 발표(1시간)

수업에 참여하는 학습자 중에 공모전에 참여한 경험이 있는 학생들의 사업계획서를 발표하는 시간을 갖는다. 이는 학습자들이 창업 또는 사업계획과 관련해서 어떠한 경험을 갖고 있는지를 서로서로 파악하도록 하고, 학습자의 자원과 역량을 적극 활용하도록 하기 위함이다. 그리고 학습자 상호간에 지적 자극을 주고 받을 수 있을 것이다.

● 수업 종료전 과제 안내(5분)

- 개인별 학습계획서 작성
- 수업 하루 전에 구글독스의 해당 폴더에 학습계획서를 올려 놓아서 코치들이 학습계획서를 사전에 보고 올 수 있도록 한다.

3주차

1) 개인별 학습계획서 발표(1시간 반)

전 주차에 제시한 가이드에 따라 작성해온 학습계획서를 발표한다. 학습계획서를 발표하는 것은 같이 수업에 참여하는 학습자들에게 나를 설명하는 것이기도 하며, 이들 앞에서 나의 학습계획을 약속하는 시간이기도 하다. 그리고 다른 학습자의 학습계획서를 들으면서 그들의 역사와 계획을 통해 자신을 돌아보는 시간이다.



- 사전 준비 : 구글 드라이브 폴더를 열고, PPT 화면에 띄운다
- 개인별 학습계획서를 발표한다.
- [코치] 각자 발표시간은 3분, 질의응답 2분으로 총 5분 내외로 구성한다. 다른 학습자들이 우선 질문할 수 있는 기회를 주고, 코치들은 되도록 나중에 질문을 한다.
- [코치] 발표 시간을 철저히 엄수 함으로써 정해진 시간에 자신의 생각을 표현하도록 훈련한다.
- [코치] 피드백은 학습계획서를 좀더 구체적으로 작성하고, 계획이 실행할 수 있는 방향으로 유도한다.

2) 팀별 사업 아이디어 회의(1시간 10분)

학습자들이 팀별로 모여서 진행하고자 하는 사업 아이디어에 대해서 토론하는 시간이다.

- 팀별로 모여 토론할 수 있도록 책상 위치를 조정한다.
- 첫번째 사업을 실행하기 위한 아이디어 구상을 위한 워밍업 시간을 갖는다.
- [코치] 사업을 실행하여 돈을 버는 것이 중요성을 강조한다. 사업을 위한 자금투자는 학습자들 스스로가 부담하도록 안내한다.
- [코치] 아이디어가 자유롭게 나오고 서로가 편안하게 아이디어를 낼 수 있는 분위기를 형성한다.

3) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 트레이닝 다이어리 제출 안내

- 기간을 정해서 제출하도록 하고 이후에 낸 학습자는 인정하지 않는다.
- 성적에 영향을 미친다는 것을 정확하게 공지한다.
- 트레이닝 다이어리는 담당 코치의 이메일로 제출한다.
- 금요일에는 의무적으로 코치들은 다이어리를 피드백한다.

[과제] 개인별 학습계획서 수정

- 수정한 학습계획서는 수업 하루 전에 구글 독스의 해당 폴더에 올려 놓아서 코치들이 학습계획서를 사전에 보고 올 수 있도록 한다.

4) 저녁 식사

팀 구성 이후 코치 및 학습자들간의 친목을 도모하는 자리로서, 학습자들 간에, 그리고 학습자와 코치들 간의 커뮤니케이션을 원활하게 하기 위한 자리이다.

4주차

1) 디자인 싱킹 방법론 검토 및 활용방안 논의 후 조사 계획 발표(1시간 30분)

글로벌 선도 디자인기업 IDEO에서 개발한 『HCD 인간중심 디자인 툴킷』은 사람들의 욕구를 포착하는 것에서 출발해 잠재적인 가능성을 지속가능한 발전모델로 만들어내는 방법을 친절하게 설명하고 있다. 사용자의 니즈에서 출발해서 기술과 비즈니스를 연결하는 툴킷으로, 인간 중심이 되는 사업을 하기 위해 제3세계의 활동경험과 사업을 개발하기 위한 방법론이 담긴 책이다.

- 코치들은 사전에 『HCD 인간중심 디자인 툴킷』의 내용을 숙지한다.
- 팀별로 대화할 수 있도록 모여 앉는다.
- 코치들은 팀원들과 디자인 싱킹 툴킷의 개요와 목차를 함께 검토한다. 목차를 검토할 때 팀원들은 어떠한 내용이 담겨 있을지 상상하고 대화한다.
- 팀의 사업 아이디어를 구체화 시키기 위해서 『HCD 인간중심 디자인 툴킷』 어떻게 활용할 수 있을지 고민하게 하고, 팀원들끼리 구체적인 계획을 작성하고 이후 발표하도록 한다.
- 팀원들에게 1시간 정도의 시간을 주고 책의 내용을 더 자세하게 살펴보고, 사업계획에 반영할 계획을 구상도록 시간을 할애한다.
- 각 팀은 계획하고 있는 내용을 다른 팀 앞에서 발표한다.

2) 사업 구상을 위한 아이디어 회의(1시간 30분)

- 지난 시간에 나온 사업계획 아이디어, 『HCD 인간중심 디자인 툴킷』을 보면서 떠오른 아이디어를 구체화하기 위한 시간을 갖는다.
- 수업 강의실에서 회의를 진행해도 되고, 강의실을 벗어나 고객들을 만나면서 사업계획을 구체화하는 시간을 가져도 된다.

3) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 인간중심 디자인 툴킷을 활용하여 아이디어 구체화 및 고객 조사

[과제] 트레이닝 다이어리 작성

1) [1차 독서발표] 디자인 씽킹 방법을 활용한 사업 아이디어 제출(1시간)

『HCD 인간중심 디자인 툴킷』에서 읽고 참고한 내용을 바탕으로 팀별로 사업 아이디어를 구상하고 이를 발표한다. 다른 팀의 질문과 답변을 통해 공동체 학습이 이루어지는 경험을 갖는다.

- PPT나 글로 표현하기 보다는 창의적인 방법을 활용하여 발표하도록 유도한다.
- 팀별로 10분 정도 발표를 하고 10분 질의응답을 한다. 발표를 할 때는 모든 팀원이 나와서 하도록 한다.
- [코치]아이디어를 구상하기 위해서 누구를 만나고 대화를 했는지를 질문한다.

2) 린 캔버스 워크숍(2시간)

- [준비물] 팀별로 전지와 포스트잇과 펜을 준비한다.
- 팀별로 모여서 각자 생각하기에 해결해야 하는 사회문제 및 일상의 문제를 자유롭게 이야기하고 적어보도록 한다(10분).
- 언급된 여러 가지 문제들 중에 팀 별 회의를 통해서 1개의 문제를 선택한다(10분).
- 이 문제가 발생한 다섯 가지의 이유를 적고 발표한다(10분)
- 이 문제를 해결하기 위한 긍정적인 해결방법(Positive Solution) 5가지와 이 문제를 더욱 악화시키는 부정적인 해결 방법(Negative Solution) 5가지를 적어본다(10분).
- 긍정적인 해결방법으로 적은 것은 없애버리고, 문제를 더욱 악화시키는 부정적인 해결방법 중에 하나를 고른다. 이 안에서 해결 방법을 모색한다(10분).
- 이를 린 캔버스를 활용해서 사업계획을 구상해 본다(20분). 린 캔버스 모양대로 전지에 그려서 항목을 촘촘하게 채워본다.
- 전지를 들고 나와서 발표한다(20분).
- 발표가 다 끝나고 동그런 원을 만들어 진행한 내용에 대한 소감을 공유한다(30분).

그림 10_린 캔버스 모델

문제 가장 중요한 세 가지 문제 1	솔루션 가장 중요한 세 가지 가능 4	고유의 가치 제안 제품을 구입해야 하는 이유와 다른 제품과의 차이점을 설명하는 알기 쉽고 설득력 있는 단일 메시지 3	경쟁 우위 다른 제품이 쉽게 흉내 낼 수 없는 특징 5	고객군 목표 고객 2
	핵심 지표 측정해야 하는 핵심 활동 8		채널 고객 도달 경로 9	
비용 구조 고객 획득 비용, 유통 비용, 호스팅, 인건비 등 7		수익원 매출 모델, 생애 가치, 매출, 매출 총 이익 6		
제품		시장		

자료 출처 : Maurya(2012) Running Lean

3) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 트레이닝 다이어리 제출

[과제] 팀별로 실제 진행할 사업에 대한 사업 계획서 작성

6주차

1) 팀별 사업계획서 발표

팀별로 실행하고자 하는 사업의 계획서를 발표한다. 사업 발표를 통해 학습자들이 모두 사업 운영의 가능성과 현실성을 점검하고, 사업을 구체화 해 나간다.

- 팀별로 구글에 업로드 해 놓은 사업계획서를 열어서 발표한다.
- 다른 팀에서 사업계획에 대해서 질문한다.
- 코치들은 다른 팀원들의 질문이 끝나면 질문되지 않은 내용들을 질문한다. 사업계획을 실제로 현실에 구현할 수 있는지와, 예상되는 어려움은 무엇인지를 파악하고 질문한다.
- 논의 된 내용을 팀 내에서 기록하여 이후에 반영될 수 있도록 한다.
- 발표는 되도록이면 팀의 많은 사람들이 나와서 할 수 있도록 한다.

2) 팀별 사업 진행 상황 논의

앞 시간에 발표한 후에 오고 간 내용을 팀별로 모여서 다시 확인한다. 어떠한 내용들이 오고 갔는지를 파악하고, 어떠한 해결방안이 있을지를 같이 고민하는 시간을 갖는다. 코치는 해결방안을 제시하는 것이 아니라, 팀원들이 피드백 내용을 정확하게 인지하도록 질문하고, 스스로 해결 방안을 모색할 수 있도록 유도한다.

- 코치는 어떠한 피드백을 받았는지 질문 한다.
- 앞에서 나온 질문을 해결하기 위한 방법을 차근 차근 모색해 본다. 모색해 본 방안을 어떻게 사업계획서에 담아서 구체화할 지 논의하는 시간을 갖는다.

3) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 트레이닝 다이어리 제출

[과제] 팀 별로 사업 계획서 수정 및 구체화

7주차

1) 특강 - 협동조합 창업이란 무엇인가?(1시간 30분)

협동조합으로 창업하는 형태는 다양하다. 노동자협동조합, 소비자협동조합, 사업자협동조합, 의료생협, 다중이해관계자협동조합 등 협동조합의 유형과 창업의 사례를 외부 전문가를 초빙하여 배우는 시간을 갖는다.

- 협동조합 창업 전문가를 초빙한다.
- 협동조합의 다양한 유형과 창업 사례를 배운다.
- 질의 응답 진행한다.



2) 팀별 사업계획서 발표(1시간)

지난 시간에 받은 피드백을 바탕으로 구체적으로 작성한 사업계획서를 발표하고 토론하는 시간을 갖는다. 실제 사업을 운영하기 위한 체크리스트의 구성, 사업 실행을 위한 예산서의 작성, 사업 실행 계획서, 팀 내의 역할 분담 및 시간별 업무 배치, 사업 확산을 위한 영업 방법, 사전에 사업을 위한 홍보 및 마케팅 계획 등에 대해서 꼼꼼하게 준비할 수 있도록 질문한다. 학습자들은 팀별로 질문에 대해 답변을 하고, 대화 내용을 자세하게 기록하여 이후 사업에 반영할 수 있도록 유도한다.

3) 팀사업 진행 상황 논의(30분)

발표과정에서 논의된 내용을 바탕으로 사업을 진행할 때 중점적으로 고려해야 하는 부분에 대해서 다시 한번 확인하고, 어떻게 수정해 나가야 할지 논의하는 시간을 갖는다. 다음주에 사업을 실행해야 하기 때문에 사업을 원활히 진행하는 것에 초점을 맞추어 논의를 진행해 나간다.

4) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 트레이닝 다이어리 제출

[과제] 팀 별로 사업 실행 준비 및 실행

8주차

1) 팀별 사업 실행 준비 체크(2시간)

지난 시간에 받은 피드백을 바탕으로 실제 사업을 진행하는 전 과정을 발표한다. 이 과정은 다른 팀의 준비에도 도움이 될 수 있도록 모든 내용을 공유한다. 준비물, 장소, 사용한 비용, 홍보와 마케팅 과정의 디자인 시안 등을 꼼꼼하게 공유하고 이에 관해 다른 팀 학습자들과 코치들로부터 질문과 피드백을 듣는 시간을 갖는다.

전체 발표 후에는 팀별로 모여서 코치와 함께 진행되는 내용을 한번 더 확인하고 코치는 되도록 구체적으로 사업을 준비할 수 있도록 놓친 부분이 없는지를 확인하고 이에 대해 질문하여 스스로 해결 방안을 모색할 수 있도록 돕는다.

2) 팀별 사업 실행 주간 안내(5분)

이번 주 내에 수업 시간 외에 적절한 시간을 선택하여 사업을 실행한다. 온라인으로 사업을 운영하는 경우에는 이번주 내까지 1차적으로 사업을 완료하도록 안내한다. 오프라인에서 사업의 진행 일정은 팀 스스로 정하게 한다.

사업 진행의 전 과정을 충실하게 기록하여, 이를 결과보고서에 구체적으로 담는다.

3) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 트레이닝 다이어리 제출

[과제] 팀 별로 사업 결과보고서 작성

9주차

1) 1차 사업 결과 발표(1시간 30분)

팀별 사업 진행에 관한 결과보고서를 발표 한다. 사업 지출내역서, 계획대비 실행 여부가 어떻게 달라졌는지를 확인한다. 결과보고를 하는 과정 또한 학습의 일환으로 성공한 부분과 실패한 부분의 내용에 대해서 정확하게 인지하도록 질문한다.

발표가 끝난 후에는 팀별로 코치와 함께 토론을 진행한다. 결과보고서에서 받은 피드백이 무엇인지 다시 한번 확인하여 학습 효과를 높인다.

2) 학습계획서 검토 및 수정(1시간)

개별 학습자들은 코치와 함께 수업 초기에 작성한 개인별 학습계획서를 다시 열어, 수정해야 할 부분이 없는지를 상의한다.

3) 1차 다면 평가서 작성

팀원을 교체하기 전에 개인 평가, 타인 평가, 팀평가, 타팀평가서를 작성한다. 코치들은 평가서를 취합하여 작성한 내용을 기록한다. 이 기록은 마지막 평가와 함께 취합하여 해당 항목별로 5:5의 비율로 점수에 반영한다.

4) 팀 재구성

팀별로 다른 색의 종이를 사람 수 만큼 준비한다. 같은 색 종이 각각에 팀의 수 만큼 번호를 적는다. 이는 되도록 같은 팀의 사람들이 함께 팀원이 되지 않도록 하기 위함으로, 다른 팀원들과 골고루 팀이 섞이도록 한다.

같은 번호를 뽑은 사람들이 같이 팀이 된다. 다음 수업은 새로운 팀원들과 함께 준비하여, 다양한 사람들과 사업을 하는 경험을 갖도록 한다.

5) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 트레이닝 다이어리 제출

10주차

1차 사업을 종결하고, 2차 사업 준비하는 첫 번째 수업이다. 1차 사업과 업종을 달리하거나 사업의 난이도를 높이도록 요구한다.

1) 린 캔버스 워크숍(2시간) : 앞서 언급한 내용 참고

이번 주 내에 수업 시간 외에 적절한 시간을 선택하여 사업을 실행한다. 온라인으로 사업을 운영하는 경우에는 이번 주 내까지 1차적으로 사업을 완료하도록 안내한다. 오프라인에서 사업의 진행 일정은 팀 스스로 정하게 한다.

사업 진행의 전 과정을 충실하게 기록하여, 이를 결과보고서에 구체적으로 담는다.



2) 팀사업 아이디어 구체적 논의

학습자들은 팀별로 모여서 진행하고자 하는 사업 아이디어에 대해서 토론하는 시간이다.

- 팀별로 모여 토론할 수 있도록 책상 위치를 조정한다.
- 두번째 사업을 실행하기 위한 아이디어 구상을 위한 워밍업 시간을 갖는다.
- [코치] 한번 실행한 경험이 있기 때문에 지난 사업보다는 좀더 발전된 형태로 사업이 실행되어야 함을 안내한다.
- [코치] 아이디어가 자유롭게 나오고 서로가 편안하게 아이디어를 낼 수 있는 분위기를 형성한다.

3) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 트레이닝 다이어리 제출

[과제] 팀별 사업계획서 준비 및 제출

- 수업 전에 구글독스에 사업계획서를 업로드 한다.

11주차

1) 팀별 사업계획서 발표

팀별로 실행하고자 하는 사업의 계획서를 발표한다. 사업 발표를 통해 학습자들이 모두 사업 운영의 가능성과 현실성을 점검하고, 사업을 구체화 해 나간다.

- 팀별로 구글에 업로드 해 놓은 사업계획서를 열어 발표한다.
- 다른 팀에서 사업계획에 대해서 질문한다.
- 코치들은 다른 팀원들의 질문이 끝나면 질문되지 않은 내용들을 질문한다. 사업계획을 실제로 현실에 구현할 수 있는지와, 예상되는 어려움은 무엇인지를 파악하고 질문한다.
- 논의 된 내용을 팀 내에서 기록하여 이후에 반영될 수 있도록 한다.
- 발표는 되도록이면 팀의 많은 사람들이 나와서 할 수 있도록 한다.

2) 팀별 사업 진행 상황 논의

앞 시간에 발표한 후에 오고 간 내용을 팀별로 모여서 다시 확인한다. 어떠한 내용들이 오고 갔는지를 파악하고, 어떠한 해결방안이 있을지를 같이 고민하는 시간을 갖는다. 코치는 해결방안을 제시하는 것이 아니라, 팀원들이 피드백 내용을 정확하게 인지하도록 질문하고, 스스로 해결 방안을 모색할 수 있도록 유도한다.

- 코치는 어떠한 피드백을 받았는지 질문 한다.
- 앞에서 나온 질문을 해결하기 위한 방법을 차근 차근 모색해 본다. 모색해 본 방안을 어떻게 사업계획서에 담아서 구체화할 지 논의하는 시간을 갖는다.

3) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 트레이닝 다이어리 제출

[과제] 팀 별로 사업 계획서 수정 및 구체화

12주차

1) 팀별 사업계획서 발표(1시간)

지난 시간에 받은 피드백을 바탕으로 구체적으로 작성한 사업계획서를 발표하고 토론하는 시간을 갖는다. 실제 사업을 운영하기 위한 체크리스트의 구성, 사업 실행을 위한 예산서의 작성, 사업 실행 계획서, 팀 내의 역할 분담 및 시간별 업무 배치, 사업 확산을 위한 영업 방법, 사전에 사업을 위한 홍보 및 마케팅 계획 등에 대해서 꼼꼼하게 준비할 수 있도록 질문한다. 학습자들은 팀별로 질문에 대해 답변을 하고, 대화 내용을 자세하게 기록하여 이후 사업에 반영할 수 있도록 유도한다.

2) 팀별 사업 진행 상황 논의(1시간)

발표과정에서 논의된 내용을 바탕으로 사업을 진행할 때 중점적으로 고려해야 하는 부분에 대해서 다시 한번 확인하고, 어떻게 수정해 나가야 할지 논의하는 시간을 갖는다. 다음주에 사업을 실행해야 하기 때문에 사업을 원활히 진행하는 것에 초점을 맞추어 논의를 진행해 나간다.

3) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 트레이닝 다이어리 제출

[과제] 2차 독서 발표: 개인별 책 또는 영상을 보고 발표 준비

1) [2차 독서발표] 개인별 작성 후 발표(2시간)

수업에서 진행하는 사업과 관련된 아이디어 또는 도전 과제와 관련된 독서는 학습자들의 흥미를 유발할 수 있으며 자신들이 진행하는 사업에서 찾은 교훈과 지식을 확장하고 공고히 하는데 도움을 줄 수 있다. 독서과제는 책을 읽을 것을 권장하지만 책 이외의 미디어(영화, 다큐멘터리, 유튜브 강의 등)를 포함한다.

2회는 학습자들이 개별로 책 또는 영상을 선정하고 보고 발표하는 방식이다. 개인 발표는 A4 한 장 분량의 소감문을 작성하여 발표한다. 이 때, 소감문은 단순하게 책의 내용을 요약하는 것을 넘어서 책에서 얻은 영감이나 아이디어를 현재의 사업 또는 미래의 사업 모형과 결합해서 작성해야 한다.

발표는 3분 이내로 시간을 엄수한다. 정해진 시간 내에 프리젠테이션을 하는 것을 연습하는 과정이다. 그리고 발표 후에는 다른 사람들이 질문 하게 하여, 자신의 발표를 새로운 관점에서 생각해볼 수 있는 기회를 준다. 그리고 함께 수업을 듣는 이들이 집단 학습이 되도록 한다.

학습자들이 팀창업을 하는 과정에 도움이 될 만한 독서리스트를 별도로 제시한다. 연구보고서 뒷편에 독서목록을 참고한다.

2) 사업 진행 상황 점검

팀 별로 모여서 코치와 함께 사업 진행상황을 점검한다. 지난 주에 이어 업데이트 된 내용은 무엇이며, 해결하기 어려운 부분은 무엇인지를 듣고, 어떻게 해결하면 좋을지를 함께 논의해 간다. 코치는 해답을 제시하기보다는 팀원들의 대화를 듣고, 스스로 방안을 찾아갈 수 있도록 퍼실리테이터 역할을 한다.

3) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 트레이닝 다이어리 제출

1) 팀별 사업계획서 구체화

지난 시간에 받은 피드백을 바탕으로 구체적으로 작성한 사업계획서를 발표하고 토론하는 시간을 갖는다. 실제 사업을 운영하기 위한 체크리스트의 구성, 사업 실행을 위한 예산서의 작성, 사업 실행 계획서, 팀 내의 역할 분담 및 시간별 업무 배치, 사업 확산을 위한 영업 방법, 사전에 사업을 위한 홍보 및 마케팅 계획 등에 대해서 꼼꼼하게 준비할 수 있도록 질문한다. 학습자들은 팀별로 질문에 대해 답변을 하고, 대화 내용을 자세하게 기록하여 이후 사업에 반영할 수 있도록 유도한다.

2) 팀사업 진행 상황 논의(30분)

발표과정에서 논의된 내용을 바탕으로 사업을 진행할 때 중점적으로 고려해야 하는 부분에 대해서 다시 한번 확인하고, 어떻게 수정해 나가야 할지 논의하는 시간을 갖는다. 다음주에 사업을 실행해야 하기 때문에 사업을 원활히 진행하는 것에 초점을 맞추어 논의를 진행해 나간다.

3) 수업 종료 전 과제 안내(5분)

[과제] 2차 사업 실행 마감

[과제] 수업 평가에 관한 트레이닝 다이어리 제출

- 전체 수업에 관한 트레이닝 다이어리를 제출하도록 안내한다.

- 자유로운 양식에 아래 해당 내용에 대해서 작성하도록 안내한다.

① 학습자가 작성한 학습계획서를 보고, 자신이 수업에서 무엇을 얻었는지에 대해서 평가한다.

② 한 학기 동안 진행된 수업 세부 활동들에 대한 자신의 의견을 제시한다.(뒷면의 수업 진행 내용을 참고해주세요.)

※수업 시간에 진행한 내용

- 학습 계획서 작성 및 발표
- 아이디어 발상법 - 린 캔버스 그려보기(디자인씹킹 실습)
- 팀별 사업계획서 작성 및 발표하기
- 동료와 코치의 피드백을 받아서 사업 계획서 수정하기
- 팀별 독서 과제 발표하기
- 1차 팀별 사업 진행하기
- “트레이닝 다이어리를 어떻게 작성하는가?”에 대해서 함께 이야기해보기
- 창업 공모전 참여 사례 발표하기
- 협동조합 특강
- 개인 독서 과제 발표하기
- 2차 사업 진행하기
- 팀 교체
- 팀별 실제 사업 진행한 내용에 대한 결과 보고서 작성하기

- ③ 팀원들과 함께 프로젝트를 진행하면서, 팀이 더 좋은 성과를 내기 위해 더 필요했던 부분이 무엇인지 적어본다.
- ④ 코치들의 지도 방법에 대한 자신의 의견을 적고, 향후 보완할 내용에 대한 의견을 적는다.

15주차

1) 2차 사업 결과 발표(1시간)

팀별 사업 진행에 관한 결과보고서를 발표 한다. 사업 지출내역서, 계획대비 실행 여부가 어떻게 달라졌는지를 확인한다. 결과보고를 하는 과정 또한 학습의 일환으로 성공한 부분과 실패한 부분의 내용에 대해서 정확하게 인지하도록 질문한다.

발표가 끝난 후에는 팀별로 코치와 함께 토론을 진행한다. 결과보고서에서 받은 피드백이 무엇인지 다시 한번 확인하여 학습 효과를 높인다.

2) 전체 강의 평가(1시간 30분)

- ① 학습자가 작성한 학습계획서를 보고, 자신이 수업에서 무엇을 얻었는지에 대해서 평가한다.
- ② 한 학기 동안 진행된 수업 세부 활동들에 대한 자신의 의견을 제시한다.(학단의 수업 진행 내용 참고)
- ③ 팀원들과 함께 프로젝트를 진행하면서, 팀이 더 좋은 성과를 내기 위해 더 필요했던 부분이 무엇인지 적어본다.
- ④ 코치들의 지도 방법에 대한 자신의 의견을 적고, 향후 보완할 내용에 대한 의견을 적는다.

3) 다면평가서 작성 : 팀/개인/팀원 평가(30분)

목차 “7. 평가방식 및 양식” 에 있는 다면평가 양식을 활용하여, 개인별 평가서를 작성하도록 안내한다. 1차 평가에 이어 진행되는 2차 평가로, 새롭게 구성된 팀원들과 팀에 대해 평가한다.

1) 평가 피드백

- 개인별 점수 및 팀원 평가 점수, 팀 평가 점수 등 전체 점수를 공개한다.
- 전체 점수를 공개하되 이름은 실명으로 하지 않는다.
- 전체적으로 평가가 어떻게 이루어졌고, 평가점수 표에 따라서 점수가 어떻게 책정되었는지를 확인하게 한다.
- 점수표를 보여주고 평가에 대한 피드백을 듣는 시간을 갖는다.

표 2_학생 평가 점수 예시

영역	코치 평가					학생 평가			
	출석	개연독서	트레이닝다이어리			팀프로젝트	자기평가	동료평가	팀평가
기본 배점	10	5	제출(11)	정성평가(4)	합계(15)	20	10	10	30
학생 1	10.0	4.0	12.0	3.0	15.0	20.0	7.9	7.4	22.6
학생 2	7.0	2.0	2.0	0.0	2.0	20.0	5.6	5.2	22.2
학생 3	9.5	5.0	10.0	4.0	14.0	20.0	8.2	8.3	21.3
학생 4	10.0	4.0	6.0	3.0	9.0	20.0	7.9	5.5	22.2
학생 5	7.0	2.0	2.0	1.0	3.0	20.0	4.7	3.3	22.6
학생 6	10.0	5.0	10.0	4.0	14.0	20.0	8.5	7.6	22.2
학생 7	10.0	4.0	12.0	3.0	15.0	20.0	8.2	8.6	22.6
학생 8	10.0	4.0	10.0	2.0	12.0	20.0	7.6	7.2	22.2
학생 9	10.0	4.0	11.0	4.0	15.0	20.0	7.4	7.9	22.6
학생 10	8.0	2.0	4.0	1.0	5.0	20.0	6.5	8.1	21.3
학생 11	9.5	3.0	11.0	2.0	13.0	20.0	8.2	6.9	22.6
학생 12	9.0	4.0	6.0	2.0	8.0	20.0	7.1	7.7	21.3
학생 13	8.5	3.0	7.0	2.0	9.0	20.0	7.6	8.4	22.2
학생 14	10.0	3.0	4.0	0.0	4.0	20.0	10.0	8.0	21.3
학생 15	10.0	3.0	10.0	3.0	13.0	20.0	7.4	8.1	21.3
학생 16	10.0	4.0	11.0	4.0	15.0	20.0	5.3	8.1	21.3

4. 교과내용_협동조합창업실제

협동조합창업실제 수업은 창업입문 수업과 진행 과정과 형식에서 크게 다르지 않다. 다만, 이 장의 2. 수업의 구성방향에서 밝혔듯이 몇가지 차이를 가지는데, 그 차이는 다음과 같다.

- 수업 대상 3, 4학년 학생
- 수업 전략에 있어서 전공과정의 내용을 창업 수업에 적용할 수 있다. 예를 들면, 경영학을 전공하는 학생의 경우 마케팅, 재무 회계 등의 이론을 실제 고객응대 및 사업 운영에 적용할 수 있다. 또한, 다른 전공의 학생의 경우 전공의 지식을 사업 아이디어 화 할 수 있다.
- 따라서, 입문 수업에 비해 내용과 실행에서 난이도를 높여 실제 창업으로 이어질 수 있도록 수업 목표를 높일 수 있다.

이러한 차이를 수업에 반영하는 것은 코치의 역량이 좌우한다. 여기서는 창업실제 수업의 과정을 창업입문을 참고하여 진행할 것을 제시한다. 참고로 코치양성과 관련한 장기적 과제를 결론에서 다룬다.

5. 코치 가이드

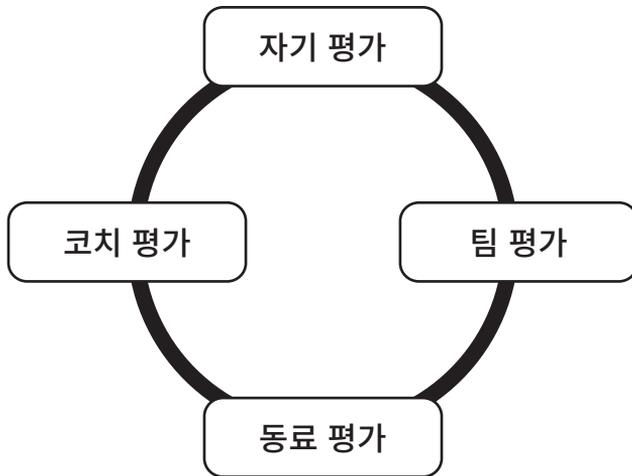
미켈란젤로의 바티칸 성당 천장의 천지창조는 미켈란젤로와 함께 16명의 팀이 그린 것이다. 팀 코치가 없다면 높은 퍼포먼스를 내는 팀이 세상에 태어날 수 없다. 코치는 팀의 내부 갈등에 개입할 수 없고, 개별적인 팀 멤버들을 위한 테라피스트나 개인 카운셀러로도 봉사할 수 없다. 팀 코치는 항상 전체 팀과 전체 조직을 위해 헌신하는 존재여야 한다.

● 팀 코치의 원칙

- 높은 퍼포먼스를 내는 팀은 코치가 없다면 탄생할 수 없다. 그러나 팀 코칭 스킬은 몇 년에 걸친 경험과 러닝 네트워크를 통해 배울 수 있다.
- 팀 코치는 자신의 개성을 펼쳐야 한다. 코치 자신의 개성은 가장 중요한 톨이다.
- 무개입 원칙에 따라, 코치는 성장 과정에서 언제 행동하고 개입할지, 하지 말아야 할지를 알아야만 한다. 코치가 원하는 때 개입하지 말고, 코치가 개입하려는 의지를 가지지 말아야 할 때를 깨달아야 한다. 팀 코치로서 상황적 깨달음이 필요하다. 팀 코치는 팀 멤버가 아니라는 것을 항상 기억해야 한다.
- 퍼포먼스가 높은 팀은 매우 드물다. 최고의 상태는 10개 팀 중에 3개팀이 퍼포먼스가 높은 레벨에 도달하는 것이다. 그러나 코칭을 잘한다는 것은, 모든 팀이 그들의 미션에 충분히 도달하는 단계(Good Level)에 이르는 것이다. 코치가 5개의 높은 퍼포먼스 팀을 경험하길 원한다면, 적어도 20개의 팀에 코치로 활동해야 한다.
- 스포츠에서, 한 코치가 한 팀을 코치하는 것은 흔하다. 그러나 비즈니스 라이프에서는 다른 성장 단계에 있는 여러 팀을 코치해야 하고, 빠르게 성공적인 팀으로 만드는 능력을 요구한다. 하나의 성취가 코치를 마스터로 만들지는 않는다. 코치는 여러 번 최고의 성취를 반복했을 때 마스터가 될 수 있다.
- 코치는 항상 비전, 미션, 그리고 가치에 관한 팀의 생각을 끌어낼 필요가 있다. 이러한 것들은 팀 코치가 없다면 창조하기 어렵다. 생각을 이끌어 내는 것은 팀의 에너지를 공유된 목표로 향할 수 있도록 한다.
- 팀은 대화로 살아간다. 신뢰가 없이는 대화도 없다. 팀과 함께, 코치는 신뢰의 분위기를 만들어야 한다.
- 다양성은 중요한 도전이다. 팀 코치는 팀 멤버들의 다른 개성과 차이를 자원으로 사용해야 한다.
- 인내심을 가져야 한다. 팀은 자체의 승리와 실패를 통해 자신의 길을 여행해야 한다. 성공과 실패 둘 다 팀의 성장 과정에 속한다. 팀 코치는 팀의 성장 단계와 행동에 민감해야 한다. 결국 코치는 팀이 무엇을 할 수 있는 지를 알아야 한다.
- 갈등은 항상 코치들에게는 기회이다. 팀은 갈등을 통해 발전한다.
- 모든 수업 마다 학습자들에게 발표 기회를 주며, 되도록 많은 이들이 발표를 할 수 있도록 유도한다. 학습자들이 수업을 통해 커뮤니케이션 역량과 프리젠테이션 역량을 향상시키도록 돕는다.

6. 평가방식 및 양식

협동조합 창업교육의 평가 방법은 다면평가 방식으로 구성한다. 수업을 진행하는 코치, 수업에 참여하는 참여자 본인, 함께 팀을 이루어 사업을 진행하는 팀원, 그리고 다른 팀까지 평가에 포함한다. 다면평가를 진행하는 이유는 본인 스스로에 대한 평가와 다른 팀원을 평가하면서 스스로를 성찰하도록 유도하며, 자신이 속한 팀과 타팀을 평가하면서 여러가지 상황을 고려하여 평가하도록 유도하는 것이다. 즉 평가 또한 학습의 일환으로 평가를 하면서도 학습이 이루어지도록 유도한다.



● 다면평가 항목 및 배점

1) 평가 피드백

전체 평가 항목 및 배점을 구성할 때 사업에 대한 평가도 중요하지만, 개인이 작성하는 트레이닝 다이어리, 독서과제의 배점을 할애하여 매 수업마다 성실하게 임하도록 구성하였다. 그리고 팀원으로 함께 일한 동료평가의 배점을 자기평가나 팀평가에 비해 높게 책정하여 수업 외에 사업을 준비하는 과정에서 기여도와 성실성을 평가하고자 한다.

평가구성		변별기준		배점
출석	10%	결석 1점 감점, 지각 0.5점		10점
트레이닝다이어리	15%	제출횟수(10점), 제출내용(5점)		15점
독서과제	5%	팀독서(2점), 개인독서(3점)		5점
팀별프로젝트	20%	팀프로젝트(15점), 사업계획서(5점)		20점
코치평가 소계	40%			
자기평가	10%	개인평가항목 시트		10점
동료평가	20%	개인평가항목 시트		20점
자기팀평가	10%	팀평가 항목 시트		10점
다른팀평가	10%	팀평가 항목 시트		10점
학습자평가 소계	50%	총점		100점

자기평가와 동료평가 항목은 본 학습을 통해 이루고자 하는 부분을 세부 항목에 기술하여 항목별로 어느만큼 달성했는지를 스스로 평가하게 한다. 커뮤니케이션 역량의 향상, 학습하는 방법의 이해, 문제해결 방법의 이해, 창의성, 주도성, 리더십의 역량을 평가하고, 사업을 운영하는데 필요한 회계, 마케팅, 네트워킹 등의 역량을 평가한다. 동료평가 항목도 유사하게 구성하여, 상대방을 평가하며 나의 역량을 비교해서 판단해볼 수 있도록 구성한다. 평가는 상중하로 구성하고, 상은 2점, 중은 1점, 하는 0점으로 채점한다.

평가구성			동료이름				
자기평가	상	중	하	동료평가	상	중	하
[커뮤니케이션] 나의 생각을 말과 글로 표현하는 능력이 향상되었다.				[커뮤니케이션] ○○은 생각을 말과 글로 표현하는 능력이 향상되었다.			
[학습] 나는 스스로 학습하는 방법에 대한 계획을 세우는 능력이 향상되었다.				[지식습득] ○○은 문제 해결을 위해 필요한 지식을 습득하는 방법을 알았다.			
[자아성찰] 학습자로서 나의 강점과 약점을 알았다.				[창의성] ○○은 다른 사람들과 함께 창의적인 아이디어를 낼 수 있는 능력이 향상되었고, 아이디어와 구체적인 해결방법을 표현할 수 있게 되었다.			
[창의성] 나는 혼자 또는 다른 사람들과 함께 창의적인 아이디어를 낼 수 있는 능력이 향상되었고, 나의 아이디어와 구체적인 해결방법을 표현할 수 있게 되었다.				[프로젝트 리딩] ○○은 팀으로 프로젝트를 계획하고 실행하는 능력이 향상되었다.			
[주도성] 나는 열정적으로 수업에 참여하였으며, 동료들이 수업에 충실히 참여하도록 격려했다.				[팀리더십] ○○은 팀워크의 기본을 알았다. (팀역할, 다양성, 목표설정의 중요성, 규칙의 공유 등)			
[셀프리더십] 나는 스스로 일을 계획하고 실행하는 능력이 향상되었다.				[팀리더십] ○○은 팀 안에서 역할과 일을 이해하고 충실히 수행했다.			
[프로젝트 리딩] 나는 팀으로 프로젝트를 계획하고 실행하는 능력이 향상되었다.				[목표] ○○은 이 수업의 목표를 이해하고, 목표를 달성하기 위해서 노력했다.			
[팀리더십] 나는 팀워크의 기본을 알았다. (팀역할, 다양성, 목표설정의 중요성, 규칙의 공유 등)				[도덕성] 팀역할을 회피하기 위해서 팀원들과 자신을 속이지 않았다.			

<p>[팀리더십] 나는 팀 안에서 나의 역할과 일을 이해하고 충실히 수행했다.</p>	<p>[커뮤니케이션] 팀원들과 사업을 수행하기 위해 적극적으로 소통했다.</p>	
<p>[목표] 나는 이 수업의 목표를 이해하고, 목표를 달성하기 위해서 노력했다.</p>	<p>[고객] 팀 사업을 통해서 고객 서비스, 협상능력, 판매 기술의 기본원리를 이해했다.</p>	
<p>[도덕성] 팀역할을 회피하기 위해서 팀원들과 나자신을 속이지 않았다.</p>	<p>[회계] 팀사업을 통해서 수입과 지출, 원가 계산에 대한 기본원리를 이해했다.</p>	
<p>[고객] 팀 사업을 통해서 고객 서비스, 협상능력, 판매 기술의 기본원리를 이해했다.</p>	<p>[마케팅] 팀사업을 통해서 마케팅(상품기획, 유통, 가격책정, 광고와 홍보, 전략 수립, 물품 조달, 고객 니즈 파악, 수익창출)에 대한 기본 원리를 이해했다.</p>	
<p>[회계] 팀사업을 통해서 수입과 지출, 원가 계산에 대한 기본원리를 이해했다.</p>	<p>[네트워킹] 이 수업을 통해서 네트워크(개인, 팀, 외부) 형성의 필요성을 이해했다.</p>	
<p>[마케팅] 팀사업을 통해서 마케팅(상품기획, 유통, 가격책정, 광고와 홍보, 전략 수립, 물품 조달, 고객 니즈 파악, 수익창출)에 대한 기본 원리를 이해했다.</p>	<p>[기업가정신] 기존의 제한된 사고 틀을 깨고, 새로운 일에 도전할 수 있는 용기를 얻었다.</p>	
<p>[네트워킹] 이 수업을 통해서 네트워크(개인, 팀, 외부) 형성의 필요성을 이해했다.</p> <p>[기업가정신] 기존의 제한된 사고 틀을 깨고, 새로운 일에 도전할 수 있는 용기를 얻었다.</p>		

● 다면평가 양식_자기 팀평가와 타 팀평가 항목

자기팀 평가 외에 다른 팀의 평가를 진행함으로써 팀을 기반으로 사업을 운영하는 수업임을 한번 더 인식하게 한다. 자기 팀 평가시에는 팀원들 사이의 정보교류, 갈등의 원활한 해결, 역할 분담의 적절성을 스스로 평가하게 하고, 타 팀평가에서는 타 팀의 사업수행 능력 뿐 아니라 수업의 기여도를 평가하면서 이러한 부분이 중요한 것임을 인지하게 했다. 평가 배점은 상, 중, 하로 구성하고 상은 2점, 중은 1점, 하는 0점으로 책정하여 합산한다.

평가구성				팀이름			
자기 팀평가	상	중	하	타 팀평가	상	중	하
[사업계획] 창업의 과정을 이해할 수 있는 사업계획을 수립하였다.				[사업계획] 창업과정을 이해할 수 있는 사업계획을 수립하였다.			
[창의성 및 도전] 우리팀의 사업계획은 창의적이며, 새로운 시도였다고 생각한다.				[창의성 및 도전] 팀의 사업계획은 창의적이며, 새로운 시도였다고 생각한다.			
[사업준비] 사업의 성격 및 일정을 고려하여 충실하게 준비하였다.				[사업준비] 사업의 성격 및 일정을 고려하여 충실하게 준비하였다.			
[사업실행] 현장 상황에 능동적으로 대처했으며, 전문성있게 사업을 운영하였다.				[사업실행] 현장 상황에 능동적으로 대처했으며, 전문성있게 사업을 운영하였다.			
[결과보고] 계획 - 실행 - 평가의 전 과정을 잘 이해할 수 있도록 구현했다.				[결과보고] 계획 - 실행 - 평가의 전 과정을 잘 이해할 수 있도록 구현했다.			
[피드백] 코치 및 타팀의 피드백을 적극적으로 반영하여 사업을 수행하였다.				[피드백] 코치 및 타팀의 피드백을 적극적으로 반영하여 사업을 수행하였다.			

<p>[의사결정] 팀원들의 의견이 민주적으로 반영되었다.</p>	<p>[팀독서발표] 팀의 독서발표를 통해 새로운 지식을 얻을 수 있었다.</p>	
<p>[갈등해결] 팀내의 갈등을 솔직하게 드러내고 해결하기 위해 노력했다.</p>	<p>[정보 공유] 타팀의 사업 수행의 과정을 통해 우리팀에 도움이 되는 새로운 지식을 얻을 수 있었다.</p>	
<p>[역할분담] 특정인에 역할이 치우치지 않고 서로의 역량을 고려하여 업무를 분담하였다.</p>	<p>[수업기여도] 다른팀의 사업수행에 도움이 되도록 적극적으로 참여했다.</p>	

7. 독서목록

● 함께 공부하는 법

개인 학습, 팀학습, 조직학습을 이해하는 것은 중요하다. 우리 모두는 각자의 독특한 학습방법을 가지고 있는데, 학습에는 세 가지의 중요한 원칙이 있다.

첫째, 개별 학습자 자신의 지식을 구축해야 한다.

둘째, 지식은 상황의 일부분으로 학습자들은 가능한 빠르게 지식을 행동에 적용해야 한다.

셋째, 학습 환경은 우리가 이전에 알고 있던 것보다 훨씬 더 중요하다. 학습의 기본 원칙을 이해함으로써 학습 속도를 높일 수 있다.

포스트모던을 다루는 거의 모든 책들은 공동체의 중요성을 강조한다. 팀학습 및 공동체 학습은 개인 학습보다 더 효과적이며 즐거움을 준다. 우리는 사회적 동물이다. 거대한 공동체의 일부분인 사람들의 네트워크를 모두 함께 유지하는 정착제는 신뢰 자본이다. 다음에 소개되는 책들은 신뢰, 인간관계, 학습법, 함께 학습하는 법에 대한 책들이다.

- Johannes Partanen

- 고든 드라이든 & 재닛 보스 Dryden & Vos, 1999, 학습혁명 The Learning Revolution /절판
- 미하이 칩센트미하이 Csiksgentmihalyi, 2004, 몰입, 미치도록 행복한 나를 만난다 Flow : The Psychology of Optimal Experience.
- 탭스콧 Tapscott, 2009, 디지털 네이티브역사상 가장 똑똑한 세대가 움직이는 새로운 세상 Grown Up Digital : How the Net Generation is Changing the world
- 패트 라일리 Riley, 성공하는 조직의 팀워크 만들기 The winner within
- 조셉 머피 Murphy 조셉머피 잠재의식의 힘, 2011, The Power of Your Subconscious Mind
- 대니얼 퀸 Quinn, 2013, 고릴라 이스마엘 Ishmael
- 마이클 마퀴트 Marquardt, 2004, 액션러닝의 힘 Action Learning
- 피터 센게 Senge, 2014, 학습하는 조직, The Fifth Discipline
- 마이클 마퀴트 Marquardt, 1997, 초학습조직 구축법 Building the Learning Organization / 절판

- 헨리 민츠버그 Mintzberg, 2009, MBA가 회사를 망친다 The Wisdom of Strategic Learning
- 말로 모건 Morgan, 2003, 무탄트 메시지 Mutant Message Down Under
- 윌리엄 아이작스 Isaacs, 2012, 대화의 재발견 : 더불어 생각하고 반성하는 방법 Dialogue
- 진 립먼-블루먼 & 헤롤드 레빗 Lipman-Blumen & Leavitt, 2002, 핫그룹 Hot Groups
- 존 R. 카첸바크 & 더글라스 K. 스미스 Katzenbach & Smith, 2002, 팀을 이끄는 원칙 The Discipline of Teams
- 존 R. 카첸바크 Katzenbach, 2002, 열정 컴퍼니 Peak Performance / 절판
- 엘티네 베르너 Wenger, 2007, 실천공동체 Communities of Practice
- 아이작슨 Isaacson, 2011 Steve Jobs 스티브 잡스

● 창업가정신(Entrepreneurship)

팀 아카데미의 방법론은 팀 기업을 만들기를 원하는 사람들을 지원하고 코칭해 주기 위해서 사용된다. 기업은 시간이 지남에 따라 점차적으로 세상의 모든 다른 기업들처럼 개개인의 학습을 위한 도구의 역할을 한다. 기업가정신에 대한 도서들은 기업을 더 잘 이해하는데 도움이 되며, 도구들은 효과적인 기업을 만드는 데 필요하다. 기업이 정신에 대해 선정된 책들은 업무를 수행하기 위한 적절한 도구를 발견하는데 도움을 줄 것이다.

- 어빙스톤 Stone, 1997, 르네상스인 미켈란젤로(상/중/하) The Agony and the Ecstasy / 절판
- 존 코터 Kotter, 1999, 마쓰시타의 리더십 Matsushita Leadership / 절판
- 짐 콜린스 Collins, 2002, 성공하는 기업들의 8가지 습관 Build to last
- 아니타 로딕 Roddick, 2001, 영적인 비즈니스 Business as usual
- 미하이 칙센트미하이, 2006, 몰입의 경영 Good business
- 아리 드 호이스 DeGeus, 1998, 살아있는 기업 The living company / 절판
- C.K. 프라할라드, 2004, 경쟁의 미래 the future of competition
- 피터 드러커, 2004, 기업가정신 innovation & Entrepreneurship
- 리카르도 세를러, 2006, 셉코스토리 The seven-day weekend
- 이나모리 가즈오, 2014, 사장의 도리
- 제프리 페퍼, 2002, 숨겨진 힘 hidden value

● 창의성과 혁신

혁신의 중요성은 최근 10년간 점차적으로 증대되고 있다. 무언가 처음 발견해서 혁신으로 이어지는 데는 몇 년의 시간이 걸린다. 오늘날 우리는 미시적이고 기계적인 것보다는 과정과 방법, 사람에 대한 사회적 혁신이 필요하다. 팀 아카데미의 방법은 “미시적인 혁신”을 포함한 복합적인 도구이다. 우리는 14년간 작업을 해왔고, 이 책들은 발견을 새로운 혁신으로 만드는 데 많은 아이디어와 영감을 주었다.

- 짐 콜린스 Collins, 2011, 좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로 Good to great
- 러더스트러러&노오스트롬 Norstrom&Ridderstrale, 2009, 창조적 괴짜가 세상을 움직인다 Daring to be different in a copycat world
- 토발즈&히매넨 Himanen, 2002, 디지털 시대의 장인들 The Hacker ethic
- 크리스텐슨 Christensen, 2009, 혁신기업의 딜레마 The innovator's Dilemma
- 노나카 이쿠지로, 2010, 창조적 루틴
- 김취찬, 2005, 블루오션전략 Blue ocean strategy
- VJ 고빈다라잔 Govindarajan, 2013, 리버스 이노베이션 Reverse innovation
- 게리 하멜 Hamel, 2008, 경영의 미래 the future of management
- 에릭 슈미트 Schmidt, 2014, 구글은 어떻게 일하는가 How Google works
- 제프 자바스 Jarvis, 2010, 구글 노믹스미래 경제는 구글 방식이 지배한다 What Would google do?
- 프란스 요한슨 Johansson, 2005, 메디치 효과 The Medici effect
- 켈 로빈슨 Robinson, 2007, 내 안의 창의력을 깨우는 일곱가지 법칙 out of our Minds

- 프라할라드 & 크리슈난 Prahalad & Krishnan, 2009, 새로운 혁신의 시대 단 1명의 고객을 위해 글로벌 자원을 활용하라 The New age of Innovation
- 나심 니콜라스 탈레브 Taleb, 2008, 블랙 스완 The Black swan
- 윌리엄 맥도너 McDonough & Braungart, 2003, 요람에서 요람으로 Cradle to Cradle
- 드 보노 De Bono, 2011, 생각이 술술 여섯 색깔 모자 Six thinking hats
- 정민, 2006, 다산선생 지식경영법
- 팀 브라운 Brown, 2010, 디자인에 집중하라 Genius not required
- 로저 마틴 Martin, 2010, 디자인 씹킹 the design of business
- 가레스 모건 Morgan, 2005, 창조경영 Imaginization
- 아이디어 IDEO, 2014, IDEO 인간중심 디자인 툴킷
- 오스터왈더 Osterwalder, 2011, 비즈니스 모델의 탄생
- 스콧 둘레이 Doorley, 2014, 메이크 스페이스 make space

● 자기 성찰

“너 자신을 알라.” 우리는 살아가는 동안 자기 자신에 대해 탐구해야 한다. 만약 신이 살날을 충분히 준다면, 사람이 스스로의 완전한 깨달음에 도달하는 때는 84세일 것이라고 한다. 창업가들과 코치들은 전문가로, 전인적 인간으로 성장하기 위해 상상력, 철학, 새로운 사고방식을 익혀야 한다. 이 책들은 새로운 세상을 향해 눈 뜨기 위해 어떻게 내적 관점을 탐구해야 하는지 알려준다.

- 샐마 Sharma, 2007, 나를 발견한 하룻밤 인생수업 The Monk Who Sold His Ferrari
- 빅토르 E. 프랭클 Frankl, 2005, 죽음의 수용소에서 Man's Search for Meaning
- 리차드 바크 Bach, 2007, 갈매기의 꿈 Jonathan Livingston Seagull
- 앤소니 드 멜로 De Mello, 2005, 깨어나십시오 Awareness
- 달라이라마 Dalai-Lama, 2011, 달라이 라마의 행복론 The Art of Happiness
- 파올로 코엘료 Coelho, 2001, 연금술사 Alchemist
- 앤소니 드 멜로 De Mello, 2007, 유쾌한 깨달음 Song of the Bird
- 조셉 자보르스키 Jaworski, 2010, 리더란 무엇인가 Synchronicity: the inner path of leadership
- 빌 브라이슨 Bryson, 2003, 거의 모든 것의 역사 A Short History of Nearly Everything

● 리더십

조직이 수평적일수록 그 조직에게는 더 많은 리더십이 필요하다. 이것은 매우 역설적인데 당신이 스스로를 조직화(self-organizing)하고 스스로 경영하기를 원하면 원할수록 더 많은 리더십을 필요로 하게 된다. 수평적인 조직에서 리드하는 것과 따르는 것은 번갈아 이루어진다. 그렇기 때문에 조직을 이루는 각각의 구성원들은 리더십이 무엇인지 그리고 어떻게 다른 사람을 따를 것인지에 대해서 꼭 이해해야만 한다. 리더십의 핵심은 사람들이 방향을 찾고 더 나아질 수 있도록 돕는 등대와 같은 역할을 하는 것이다. 좋은 리더에게는 수단과 기술도 필요하다.

- 피터 드러커 Druker, 2013, 피터 드러커의 미래경영 The Essential Druker
- 스티븐 코비 Covey, 2002, 소중한 것을 먼저하라 First Things First
- 존 코터 Kotter, 2007, 기업이 원하는 기업의 리더 Leading Change
- 가레스 모건 Morgan, 2012, 조직의 8가지 이미지 Images of Organization
- 헨리 민츠버그 Mintzberg, 2012, 전략 사파리 Strategy Safari
- 피터 드러커 Druker, 2003, 피터 드러커의 자기경영 노트 The Effective Executive
- 이재혁, 2012, 행복의 리더십-KBS스페셜, 나를 행복하게 할 리더는 누구인가?
- 스티븐 코비 covey 2004, 성공하는 사람들의 7가지 습관 7 habit of highly effective people

● 마케팅

피터드러커는 회사의 두가지 기능으로 마케팅과 혁신을 언급했다. 이것은 매출을 발생하게 하는 기능이다. 회사는 우리가 살고 있는 사회(사회적 목적)를 창조하고 유지하는 역할을 한다. 궁극적으로, 모든 회사는 소비자들에게 서비스(Service)하기 위해 존재한다. 아래의 추천도서는 소비자, 판매, 마케팅 커뮤니케이션, 브랜드와 이미지 빌딩에 관한 테마를 포함한다.

- 제프리 지토머 Gitomer, 2013, 비즈니스는 신뢰다 Little teal book of trust
- 제프리 지토머 Gitomer, 2013, 팔지 않고 세계 만드는 판매 원칙 33 Little Green Book of Getting Your Way
- 존 스폴스트라 Spoelstra, 2003, 에스키모에게 얼음을 팔아라 Ice to the Eskimos: How to Market a Product Nobody Wants(품절)
- 알 리스 Ries & 잭 트라우트 Trout, 2006, 포지셔닝 Positioning
- 토마스 가드 Gad, 2007, 비즈니스 DNA의 발견, 4D 브랜딩- 21세기 롱런 브랜드를 위한 4차원 브랜딩 프로젝트
- 제임스 H. 길모어 Gilmore & B. 조지프 파인 2세 Pine II, 1999, 체험의 경제학- 비즈니스는 마음을 훔치는 연극이다 The Experience Economy
- 클로테르 라파이유 Rapaille, 2007, 컬처 코드- 세상의 모든 인간과 비즈니스를 여는 열쇠 The Culture Code: An Ingenious Way to Understand Why People Around the World Live and Buy as They Do
- 리처드 니스벳 Nisbett, 2004, 생각의 지도- 동양과 서양, 세상을 바라보는 서로 다른 시선 The Geography of Thought
- 마크 얼스 Earl 2009, 허드시장을 움직이는 거대한 힘 Herd
- 제럴드 잘트먼 Zaltman 2004, 소비자의 숨은 심리를 읽어라 How Customers Think HOW CUSTOMERS THINK
- 존 스틸 Steel, 2008, 퍼펙트 피치 Perfect Pitch
- 말콤 글래드웰 Gladwell, 2004, 티핑 포인트 작은 아이디어를 빅 트렌드로 만드는 The Tipping Point
- 켈리 무니, 니타 롤린스 Mooney & Rollins, 2009, 오픈 브랜드 The Open brand
- 필립 코틀러, 발데마 피르치 Kotler & Proertsch, 2007, B2B 브랜드 마케팅 B2B Brand Management

● 사회혁신과 사회적 기업 (Social Innovation & Enterprise)

- 니콜라 아자르 Nicolas Hazard, 2013, 임팩트비즈니스 Capitalisme pour tous! 20 entreprises qui sauvent le monde et le capitalism
- 제프 멀건 Geoff Mulgan, 2011, 사회혁신이란 무엇이며, 왜 필요하며, 어떻게 추진하는가 Social Innovation
- 전병길, 김은택, 2013, 사회혁신 비즈니스
- 박원순, 2011, 올리버는 어떻게 세상을 요리할까
- 박원순, 2011, 세상을 바꾸는 천개의 직업
- 장 루이 라빌, 2008, 세계화 시대의 새로운 복지 The Third Sector in Europe
- 보자가 & 드푸르니 CARLO BORZAGA & J. Defourny, 2009, 사회적 기업 1 The emergence of social enterprise
- 나이센스 MARTHE NYSENS, 2011, 사회적 기업 2 Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society
- 조영복, 2011 사회적기업 아름다운 경영이야기

● 사회적경제와 협동조합 (Social Economy & Co-operative)

- EBS프라임, 2013, 자본주의
- 조형근, 2014, 사회를 구하는 경제학
- 피케티 Thomas Piketty, 2014, 21세기 자본 Capital in the Twenty-First Century
- 칼 폴라니 Karl Polany, 2009, 거대한 전환 The Great Transformation
- 칼레츠키 Kaletsky, 2011, 자본주의 4.0 Capitalism 4.0
- 필립 코틀러 Kotler, 2010, 마켓 3.0 Market 3.0
- 제레미 리프킨 Jermy Rifkin, 2014, 한계비용 제로사회 The Zero Marginal Cost Society
- 크로프트킨 Kropotkin, 2005, 만물은 서로 돕는다 Mutual Aid
- 가가와 도요히코, 2009, 우애의 경제학

- 존스톤 버첼 Birchall, 2012, 사람중심 비즈니스, 협동조합 People centred Businesses : Cooperatives Mutuals and the Idea
- 자마니 Zamani, 2012, 협동조합으로 기업하라 (La)cooperazione :[tra mercato e democrazia economica]
- 아마티아 센, 2013, 자유로서의 발전 Development as freedom
- 화이트 White, 2012, 몬드라곤에서 배우자 Making Mondragon

VI. 결론

본 연구의 목적은 팀창업 교육 모델을 기반으로 협동조합 창업교육 모델을 개발해 한국 사회 창업교육의 질을 높이고 사회적 경제 영역의 창업활성화 및 생태계 성장에 기여하고자 하는 것이었다. 이를 위해 우리 연구팀은 지금까지 핀란드의 TA 모델과 몬드라곤의 MTA 모델을 참고하여 성공회대에서 실행한 팀창업 교육과정의 실행과정을 검토하고, 이를 발전시킨 협동조합 창업교육과정을 개발하였다. 우리는 이 연구 과정에서 창업교육에 대한 요구가 단일하지 않다는 것과 질 높은 창업교육을 위해서는 창업교육을 수행할 교육자가 필요함을 인식하게 되었다. 즉, 우리가 집중적으로 연구 개발한 모델은 대학생을 대상으로 하는 창업교육 모델이었지만, 대학생과 다른 처지에서 창업을 계획하고 있는 성인층과 기존 사회적 경제 영역의 활성화에 대한 요구가 있다. 또한, 팀창업 모델을 교육할 전문적인 교육자, 즉 코치의 양성이 전제되어야 한다는 것이다. 따라서, 협동조합 창업교육 모델 개발을 목적으로 시작한 본 연구는 사회적 경제 영역의 창업과 활성화를 위한 교육과제를 새롭게 제기하는 것을 본 연구의 결론으로 제시하고자 한다. 우리의 결론은 첫째, 팀창업모델 확산을 위한 팀코치의 양성이 전제되어야 한다. 둘째, 성인교육 및 사회적 경제 창업교육을 위하여 카우프만 재단의 PEV(Planning the Entrepreneurial Venture) 프로그램의 도입이 필요하다는 것이다. 이 결론의 마지막에서 우리는 각 교육 대상자별 교육모델을 통합 제시할 것이다.

1. 팀창업모델 확산을 위한 팀코치 양성 필요

핀란드의 TA모델과 몬드라곤의 MTA모델은 대학에서 운영하는 정규 교과과정으로서 기존의 강의실에서 하던 창업교육과는 다르게 성찰적 학습의 가능성과 실행으로써의 학습이 가지는 학습효과를 잘 보여주고 있다. 무엇보다도 개인 학습뿐만 아니라 팀학습을 통해서 학습 능력이 어떻게 배가 되는지, 그리고 팀창업을 통해서 어떻게 사업이 지속가능해질 수 있는지를 잘 보여주고 있다.

성공회대에서 실행한 팀창업 입문과 실제 수업은 한 학기라는 단기간에 이루어졌지만, 기존의 강의식 창업수업과 다르게 학생들이 팀단위로 직접 사업을 하는 실행학습으로 진행하면서, 핀란드의 TA모델과 몬드라곤의 MTA 모델의 효과성을 직접 검증하였다. 한국의 경쟁교육 풍토와 강의식 수업방식 등에 익숙한 학생들이지만 팀학습과 실행학습에 적극적으로 참여하며 새로운 수업 모델을 통해 창업의 실재를 체득하였다. 이러한 연구과정을 통해서, 우리 연구팀은 팀창업 모델이 창업경험이 없는 한국의 대학생 및 청년층에게 창업 교육을 하기에 유용한 프로그램이라는 것을 확인하였다. 특히, 대학생 및 청년층처럼 이론적 지식만을 가지고 있는 경우, 실제 사업을 운영해보는 경험을 통해 창업에 대한 이해를 높이고 전문성을 체득하는데 효과적인 교육과정이다.

팀창업모델을 확산시키는데서 나서는 우선 과제는 코치의 양성이다. 그것은 팀창업모델이 구조화되어 있는 교육과정을 가지고 있지 않고 학생들의 참여를 통한 팀단위의 실행학습을 기본으로 진행되는 교과과정이기 때문이다. 이 교과과정의 운영에서는 학생들의 팀활동을 자극하고 독려하며 학습방향을 제시하는 팀코치의 역할이 매우 중요하게 제기된다. 팀창업 모델의 원조인 TA는 대학에서 학생들의 창업교과과정으로 운영되는 프로그램, Partus Ltd에서 운영되는 성인교육 프로그램과 코치 양성프로그램으로 구성되어 있다. 코치 양성프로그램은 4단계로 구성되어 있으며, 기본 6개월 과정을 시작으로 18개월 과정, 12~18개월 과정 등 전문적인 코치가 되는데에는 상당한 교육을 필요로 하고 있다. 이러한 팀코치 양성과정은 TA과정에서 팀코치의 역할이 그만큼 중요함을 보여준다.

우리나라에서 팀코치 양성 역시 TA와 마찬가지로 전문적인 과정을 위한 체계적인 양성교육과정이 필요하지만, 우선 기본 역할을 갖춘 팀코치 양성을 목표로 하여 다음과 같은 코치 양성과정을 제시한다.

- 핀란드 TA 코칭 양성 프로그램 과정 연구(6개월)
- 교육 1단계: 핀란드 TA모델에 대한 이론적 배경 및 학습 방법에 대한 이론 교육(4개월)
- 교육 2단계: 핀란드 TA 프로그램을 기반으로 개발된 성공회대대학교 팀창업 입문 및 실제 수업을 통해 코치 실습 진행(4개월)
- 교육 완료 후에는 팀창업 모델 코치로 활동

2. 성인교육 및 사회적 경제 창업교육을 위한 카우프만 재단의 PEV 프로그램 도입 필요

우리는 팀창업 모델을 성인 창업교육 및 사회적 경제의 창업과 사업 활성화를 위한 교육과정으로 확대하기 위한 연구를 함께 진행하였다. 사회적 경제영역의 창업교육 현황을 살펴보면, 사회적 경제 창업과 창업교육에 대한 수요가 증가하고 있으나 일반 창업교육에 비해서 관련 인프라나 세부 콘텐츠가 부족한 상황으로 사회적 경제 영역에 특화된 전문성 등에서 보완이 필요하다. 강의식 방식을 탈피하기 위한 시도들이 있지만 재정지원 등이 부족하여 단기 과정으로 운영되는 경우가 많아 그 효과를 확인하지 못하고 있다. 그리고 연구지원이 부족하여 콘텐츠 개발로 이어지지 못하고 있는 상황이다. 또한, 사회적 경제의 철학과 그 특성을 인지하고 교육과정에 반영할 수 있는 전문가 층이 매우 한정적이어서 동일한 강사진이 유사한 교육프로그램으로 교육역량을 소진시키고 있다. 협동조합법 제정 이후 협동조합 창업에 대한 요구가 증폭되고 있으나 많은 창업교육들은 사회적 기업 등의 1인 창업 위주로 진행되고 있다.

결론적으로, 본 연구는 팀창업 모델이 성인 및 사회적 창업 교육과 활성화를 위한 교육에서 몇가지 한계를 가진다는 것을 발견하였다. 그것은 첫째, 성인들은 대부분 생계형 창업자로서 6개월 이상을 실행학습을 하면서 창업교육을 받기에 현실적인 어려움이 있다는 것이다. 둘째, 사회경험이나 창업경험이 전무한 학생들과 달리 다양한 경험을 가진 성인들에게 팀창업 모델은 그 의도와 다르게 식상하게 다가갈 수 있다는 점이다. 특히 수동적인 교육방식에 이미 익숙해져버린 성인들에게 무정형의 교육방식을 통한 교육은 긴 시간을 필요로 하는데, 생계형 창업자들에게 장기간의 교육은 현실적으로 어렵다. 셋째, 사회적 경제 영역의 창업교육 역시 앞의 문제점을 포함하면서, 현재 운영중인 사업체의 활성화 또한 요구되고 있다. 한국 사회적경제 영역의 현장 실무자들은 비즈니스 경험이 많지 않고, 체계적인 경영 교육을 받지 않은 경우가 대부분으로서 좀 더 명확한 가이드가 있는 교육이 필요하다.

본 연구는 우리의 사회 및 교육현실에서 팀창업 모델이 갖는 한계를 보완할 프로그램으로 카우프만 재단의 PEV(Planning the Entrepreneurial Venture) 프로그램의 도입을 제안한다.

PEV프로그램은 시나리오 방식을 활용해 16주간 사업계획서를 스스로 작성하도록 하는 모듈화된 프로그램이다. 이 프로그램의 장점은 체계적으로 사업 기획에 대한 전반을 경험할 수 있으며, 단기적으로 완성도 높은 사업계획서를 작성할 수 있다는 것이다. 일반 창업을 원하는 성인 및 사회적 경제 영역의 교육 대상자들의 특성을 고려했을 때 1차적으로 PEV프로그램을 통해서 사업 기획에 대한 개인 역량을 강화한 후에 핀랜드의 TA모델과 같은 자율적이고 팀기반으로 운영되는 협동조합 창업 교육 프로그램에 참여하게 한다면 더 효과적일 것으로 판단된다. 이 교육과정 역시 교육을 진행할 수 있는 팀코치 양성이 선행되어야 하며, 양성과정은 1장에서 제시한 팀창업모델 코치 양성과정과 함께 진행할 수 있다. PEV프로그램을 아래에 간단하게 소개한다.

● 카우프만 재단의 PEV(Planning the Entrepreneurial Venture) 프로그램

(재)한국청년기업가정신재단에서는 카우프만재단(Kauffman Foundation)의 기업가정신 전문프로그램인 PEV(Planning the Entrepreneurial Venture) 과정을 2013년부터 도입해서 운영중에 있다. 유잉 매리온 카우프만(Ewing Marion Kauffman)에 의해서 1996년 설립된 카우프만 재단은 연구, 교육, 멘토링, 투자 연결 등의 종합적인 창업지원을 전문으로하는 재단으로 총 자산이 2조 5천억원(2012년 기준)에 달하며 기업가 정신 육성과 관련해서는 세계 최대 규모의 비영리법인이다. 1992년 리더십 센터를 설립해서 예비 기업가 등을 대상으로 기업가 정신 교육을 수행하고 있고, 초등학교(Mini-Society), 중학생(Making a Job), 고등학생(EntrePrep) 등의 다양한 연령대와 타겟을 위한 프로그램을 개발해서 운영중이며, 월트 디즈니사와는 공동으로 Hot Shot Business라는 온라인 시뮬레이션 게임 사이트를 운영하고 있다. 대학생들을 대상으로 하는 Kauffman Campus Initiative 프로그램을 통해서 19개 대학에 5,050만 달러를 지원하면서 대학 측과 매칭 펀드를 이끌어내 총 3억 달러의 투자효과를 창출하기도 했다. 이외에도 전세계 88개국 300만명의 청년들이 참여하는 ‘국제기업가정신주간(GEW)’ 행사를 공동으로 개최하고 있으며, 엔젤투자자교육재단 설립, 벤처캐피탈 전문가 양성을 위한 Kauffman Fellows Program 운영, 카우프만 기업가 활동지수 발표 등의 혁신형 창업을 지원하는 다양한 활동을 전개하고 있다.

카우프만 재단에서는 1986년부터 LA 남가주대(Univ. of Southern California)에서 시작된 기업가정신 교육 프로그램을 구입해 1993년부터 FastTrac이라는 이름으로 일반인을 대상으로 전국적으로 교육을 확대해왔다. 현재는 18개국의 300여 기관에서 FastTrac의 교육 콘텐츠를 활용하고 있으며 현재까지 약 30만명의 교육 이수자를 배출했다. 2010년부터 FastTrac은 별도 비영리 법인으로 운영되고 있으며, PEV(Planning the Entrepreneurial Venture) 뿐만 아니라, NewVenture, TechVenture, GrowthVenture 등으로 프로그램을 확대해나가고 있고, 여성과 스페니쉬, 베이비부머 세대 등의 특수한 타겟을 위한 프로그램들도 추가로 개발하고 있다. PEV은 학부생과 대학원생들이 성공적인 창업을 시작할 수 있도록 필수 기본지식을 제공하는 창업 교육 과정으로, Tim이라는 가상의 인물을 등장시켜서 창업과 관련된 시나리오를 전개해나감에 학습자가 자신의 경험이나 지식을 반영해 Tim을 컨설팅해주는 동사는 자신의 사업을 개발해나갈 수 있도록 진행된다. 실제 창업을 기획하는 일련의 과정을 체험할 수 있게 해주며, 동시에 수업이 종료되었을 때는 자신만의 사업기획서가 완성될 수 있도록 총 16주 프로그램으로 구성되어있다.

표 3_Kauffman 재단의 PEV 프로그램 구성

분류	챕터	제목
Concept Analysis	1	기업가정신 탐구 Becoming an Entrepreneur
	2	비즈니스 기회 인식 Recognizing Opportunities
	3	비즈니스 개념 정의 Defining a Business Concept
	4	모델 타당성 테스트 Model Feasibility Checklist
Business Planning	5	제품/서비스 기획 Product/Service Planning
	6	경영과 조직 기획 Management & Organization Planning
	7	시장 기획: 산업& 경쟁 Market Planning: Industry&Competition
	8	시장 기획: 시장 분석 Market Planning: Market Analysis
	9	시장 기획: 진입 Market Planning: Penetration
	10	시장 기획: 가격설정 Market Planning: Pricing
	11	재무 기획 Financial Planning: Financial Terms & Start-up Costs
	12	운영 비용, 판매 & 혁신 Operating Expenses, Sales & Inventory
	13	현금 지출 & 확보 Cash Outlays & Sources
	14	재무 재표 Financial Statements
	15	사업계획 완성 Finalizing the Business Plan

자료 출처 : Maurya(2012) Running Lean

3. 결론 : 사회적 경제 활성화를 위한 창업교육과정

위 논의를 요약하여 팀창업과 PEV교육을 위한 코치 양성, 대학생 및 청년, 성인, 기존 사회적 경제 기업을 대상으로 하는 창업교육과정을 표와 같이 제안한다.

코치 양성을 위한 교육 모델 개발 및 시범운영 계획

구분	사업 내용	상세내용
1단계	코치 양성 프로그램 모델 개발 (6개월)	1) 핀란드 TA코칭양성 프로그램과 카우프만 PEV 프로그램 리뷰(3개월) 2) 핀란드와 미국 현장 연수 진행(1개월) 3) 코칭 양성 교육 커리큘럼 개발 (2개월)
2단계	코치 양성 프로그램 시범 운영 (9개월)	1) 인원모집(1개월) 2) 이론 리뷰(4개월) 3) 현장 실습(4개월) : 핀란드 TA 기반 프로그램과 카우프만 PEV 프로그램 동시 운영

대상별 창업 교육 모델

대상	대학생 및 청년	실무자 및 경력자	코치가 되고자 하는 성인
교육모델	핀란드 TA 모델 (16개국 10,000명)	카우프만 재단 PEV프로그램 (18개국, 300여 기관, 30만명)	코치양성 프로그램 : 핀란드 TA 모델 : 카우프만 PEV 모델
교육내용	아이디어를 사업으로 구현하는 과정에서 개인과 팀학습을 체득	기획된 시나리오에 따라 학습자의 경험이나 지식을 반영해 사업기획서를 완성하는 과정	협동조합창업교육을 위한 코치 양성 핀란드 TA 모델과 카우프만 PEV 모델을 모두 운영할 수 있는 코치 양성
교육과정	16주 ~ 3.5년	16주	16주 + 실습 16주
교육단계	협동조합창업입문 → 협동조합창업실제	PEV → NewVenture, TechVenture, GrowthVenture	코치양성 과정
교육특징	현장 기반 학습 실행 학습	워크시트의 시나리오에 따라 사업계획 구성	이론 학습 현장 실습
강점	실제 실행을 통해 창업에 대해 직접적인 학습 가능 스스로 학습할 수 있는 역량 함양	현재 비즈니스 및 창업시 적용할 수 있는 전문적인 사업계획 구성 가능	한국상황에 맞게 프로그램을 구성하고 수업을 진행할 수 있는 코치 육성 가능

<참고자료>

1. 협동조합 팀창업 교육을 위한 사례 연구

1-1. 국내 창업 교육 사례

1) 창업 교육 현황

대한민국 정부는 오랫동안 청년층 창업 활성화를 통한 일자리 창출을 위해 다양한 지원사업을 추진해왔으나 체계적으로 운용되지 못하고 있다(양현봉 2011). 이에 2010년 이후에는 다양한 시도를 통해 사업을 확대해 나가고 있지만, 아직까지 그 효과는 명확하게 드러나지 않고 있다. 정부 차원의 창업 지원 사업들은 크게 교육훈련 사업과 아이디어 창출(경진대회), 사업화 및 사업 확장 사업 등(양현봉 2011, 박천수 2013)으로 구분해볼 수 있으며, 추가적으로 시니어나 소외계층을 대상으로 하는 창업 지원 정책과 창업 자금 조달과 관련된 정책 등이 존재한다. 본 연구에서는 이 중에서도 특히 창업 교육과 관련된 지원 정책과 세부적인 교육 프로그램들의 현황에 대해서 자세히 분석해보고자 한다.

현재 창업 교육과 관련된 주요 사업 추진 단위는 대학이며, 정부차원의 지원도 대부분 대학을 통한 위탁 교육 사업에 집중되어있는 상황이다. 중앙부처(기획재정부, 중소기업청, 고용노동부, 교육부 등)와 지방자치단체들의 경우에는 주로 창업 교육보다는 창업 지원 사업에 집중하고 있는 양상을 보이고 있다. 2015년 관계기관의 창업 관련 사업 예산의 경우에도 역시 창업 선도대학육성(652억), 창업맞춤형사업화지원(423억), 청년창업 사관학교(260억), 창업보육센터(227억), 산학협력선도대학(2,240억) 등의 사업화 지원사업에 집중되어 있다. 반면에 중앙부처에서 운영하는 창업관련 교육 사업으로는 청소년 대상의 창업 교육 비즈쿨(60억), 청년(15세~39세) 예비 창업자를 위한 창업아카데미(80억), 40세 이상의 창업자를 위한 시니어 창업스쿨(20억)이 운영 중이며, 지자체 중에 가장 활발한 창업교육 사업을 벌이고 있는 서울시의 경우에는 2004년부터 창업스쿨이라는 이름으로 창업교육을 진행해왔으며, 단지 강의식으로만 끝나는 것이 아니라 컨설팅과 자금 연계지원, 경영 지도에 이르는 종합적 지원 프로그램이다. 또한, 서울시에서는 2012년부터 서울 소재 대학들과 연계해 실천형 창업을 기획하고 지원하는 캠퍼스CEO육성사업을 진행하고 있으며, 2015년부터는 추가로 미래형 신직업군 양성을 위한 창직 교육과 청소년을 위한 창업 교육, 창의적 문제해결을 위한 교육도 진행할 예정이다. 반면에, 민간차원에서는 주로 창업 교육보다는 실천형 인큐베이팅 사업에 집중하는 양상을 보이고 있다. 디캠프(은행권 청년창업재단), K스타트업(앱센터 운동본부) 등의 비영리 재단이나 네오플라이(네오위즈), 상생혁신센터(SK 플레닛), 에코노베이션 센터(KT)등의 대기업 계열의 인큐 베이팅 조직들이 활발한 활동을 전개 중에 있으며, 대기업 차원에서 직접적 지원사업을 운영하거나 지원하는 경우도 나타난다(손영훈 2014).

대상별 창업 교육 모델

사업명	사업주최	예산	교육 목표	사업특징
미래형 신직업군 양성	중소기업청	60억	초중고 학생의 기업가 정신 함양	특성화고 대상 교육을 창업 일반 교육으로 확대
창업아카데미	중소기업청	80억	예비 기술창업자를 발굴해서 교육	기존 지원(대학강좌/동아리 활동/기술전문학교) 통합
시니어 창업스쿨	중소기업청	20억	창업 준비를 위한 실무 중심의 창업교육	2015년 신설사업/40세 이상을 대상으로 특화
창업대학원 지원	중소기업청	9억	창업전문가(교육/실무)를 직접 양성	5개 학교를 선정해 2년간 교육, 운영비 지원
서울시 창업스쿨	서울산업진흥원	9억	예비창업자를 위한 종합적인 창업교육	창업단계에 따른 체계적 교육과정 개발 운영
캠퍼스 CEO 육성사업	서울산업진흥원	17억	실전 중심의 창업교육으로 창업가 육성	대학의 인프라를 활용해 대학생들에게 창업교육진행
미래형 신직업군 양성	서울산업진흥원	7억	유망직업을 발굴해 새로운 일자리 창출	사회변화를 선도하는 분야에 맞는 인력 양성 교육
미래형 신직업군 양성	서울산업진흥원	7.7억	스스로 생각할 수 있는 역량을 배양	초등 60개(체험활동)/중등 80개(자유학기제) 과정

2) 초, 중, 고 창업교육 프로그램

현재 청소년을 대상으로 하는 창업 교육 프로그램은 중소기업청에서 진행하는 <비즈쿨 (Bizcool)>과 서울시에서 2015년부터 시작하는 <청소년 생각배움> 사업이 있으며, 민간 차원에서는 NFTE KOREA와 아이빰연구소에서 진행하는 프로그램(체험 및 캠프, 학교 방문교육, 교수 연수 등으로 구성)이 있다. 2002년 15개 학교에서 시작한 비즈쿨은 초창기 특성화고나 마이스터고의 창업 지원 프로그램 위주로 진행되었으나, 점차 인문계 고등학교뿐만 아니라 초등학교와 중학교까지 그 범위가 되면서 일반 창업 교육과 창업 영재 교육을 병행해서 진행하고 있다. 2013년 박근혜 정부에 들어와서는 <중등단계 기술 창업교육 패키지> 사업을 통해서 정규교육과정과 방과후 프로그램에 창업관련 교육도 진행되고 있다. 반면, 올해 서울시에서 처음 시작하는 <청소년 생각배움> 사업의 경우에는 당장의 창업보다는 학생들 스스로 생각할 수 있는 역량을 배양시켜서 창의적 미래 인재 양성에 주목하고 있으며, 아이빰연구소(www.ivitt.com)가 전담기관으로 선정된 상황이다. 비즈쿨 사업에도 참여하고 있는 아이빰연구소는 주로 어린이와 청소년을 대상으로 하는 특강 형식의 학교방문교육을 실시해왔으며, NFTE KOREA(www.nftekorea.com)의 경우에는 주로 체험 학습 위주의 기업에 대한 이해 및 사업 계획서 작성, 신용관리 및 창업과 금융에 관한 내용 학습, 견학 등의 체험 및 캠프 프로그램을 운영하고 있다.

한편, 2014년부터 (재)한국청년기업가정신재단은 중소기업청과 함께, 초등학교 고학년부터 대학교 1~2학년까지 적용가능한 자기주도적 기업가 정신교육 프로그램으로 A.S.K.모델을 기반으로 E.E.인사이트 워크숍을 진행하고 있다. A.S.K.모델은 Attitude-Skill-Knowledge의 역량 기반 기업가 정신 교육 모델로, 창업스킬 위주의 단편적 교육에서 탈피하여 사고방식의 혁신과 변화를 이끌어내는 마인드 함양 중심의 강의와 토론으로 진행된다. 제작된 워크북은 학생 참여를 유도하는 워크시트 위주로 구성되어 있으며, 교육자의 의도에 따라 필요한 워크 시트를 선별하여 활용이 가능하다.

A.S.K. 모델 상세 구성

Attitude

나에게 나를 묻는다 : 어떤 가치가 나를 이끄는가?/성취의 원천은 무엇인가?
나의 네트워크를 그리다 : 타인의 눈을 통해 나를 보다/네트워크 속 사람들 이야기
개인들의 차이점을 알아보다 : 무엇에 관심이 있나요?/다른 사람들은 어떤 것들을 궁금해 할까?
도전적 목표를 세워보다 : 위험, 알고 준비하자/바람직한 기업가의 모습은 어떤 것일까/
내가 꿈꾸는 미래의 모습은 어떨까?/나만의 철학

Skill

새로운 도색을 위한 들여다보기/불편함을 해결해 드립니다/기존 제품을 개선해 볼까요?/
Scamper 배워보기/성공제품들의 공통점 찾기/변화의 관찰을 통한 아이디어 발굴/
아이디어 평가/마케팅의 이해/재무의 이해/업무플로의 이해/물류에 대한 이해/기술의 이해/
고객관리/디자인의 이해/판매에 대한 이해

Knowledge

기업가 정신 범주에 대한 이해/외부환경에 대한 이해/마케팅 전략의 수립/비즈니스모델 수립/사업계획서 작성하기

3) 대학 창업교육 프로그램

대학의 창업교육은 1970년대 후반 경영학의 한 분야로 시작되어서 1990년대 후반부터 급속하게 성장한다(김주미 2013). 2000년대 이후에는 경영학의 한 분야가 아닌 독립적인 정규교과과정으로 운영되기 시작했으며, 2014년에는 282개 대학에서 2,561개의 강좌가 운영되고 있고, 20개 대학(21개 학과)에서 창업학과를 도입해 운영하고 있으며, 27개 대학에서는 30개의 창업연계전공을 운영 중에 있다. 또한, 대학원 과정으로는 14개 대학(16개 대학원) 24개 과정(석사 16개, 석박사 8개)이 운영되고 있다. 대학에서의 이러한 변화는 창업선도대학으로 선정되어 창업 관련기관을 설립하고 전담교수를 배정한 대학들을 중심으로 이루어지고 있다(이형철 2014). 창업선도대학들은 정규 교육과정 뿐만 아니라 창업 특기생 선발, 창업휴학제 도입, 창업동아리 지원 등의 학사 운영 전반에서도 창업친화적인 분위기가 형성되도록 대학가의 변화를 주도하고 있다. 중소기업청에서 지원하는 창업강좌도 2005년까지는 일반강좌와 전문강좌로 구분해서 일반인 대상으로 운영하다가 2006년부터는 대학강좌를 중심으로 운영되기 시작했으며 점차 대학의 정규과목으로 개설되고 있는 상황이다. 대학창업강좌 사업 외에도 우수한 아이টে임을 보유한 창업 동아리를 선정해 아이টে임당 300~800만원을 차등 지원하는 창업동아리 지원 사업과 창업 경진대회, 성공한 창업가들의 멘토링 프로그램인 <YES리더기업가정신 특강> 등이 꾸준히 운영되어 왔으며, 2013년부터는 <창업아카데미>라는 이름으로 대학 관련 지원 사업들과 일반인 대상 교육, 기술창업학교 지원사업 등이 통합 운영되고 있다. 이외에도 중소기업청에서는 2004년부터 5개 학교를 선정해 창업대학원에 대한 지원 사업을 운영해왔으며, 2014년 새롭게 5개 학교를 선정해 창업전문인력 양성을 위한 지원 사업을 계속해서 진행하고 있다. 이와는 별도로, 서울시에서는 2012년부터 13개 대학을 선정해 대학에서의 실천형 창업 강좌를 진행하는 <캠퍼스CEO육성사업>을 진행해오고 있으며 2015년에는 2차년도(17개) 사업을 진행할 예정이다.

4) 기타 창업교육 프로그램

성인을 대상으로 하는 창업교육은 2000년대 중반 이후부터는 대학교육을 중심으로 대학이나 기술전문학교에 위탁교육 형태로 이루어졌으나, 최근에 다시 일반인을 대상으로 하는 창업 교육 프로그램이 생겨나고 있다. 중소기업청에서는 2015년부터 시니어(만 40세 이상)를 대상으로 하는 <시니어 창업스쿨>을 운영하기 시작했으며, 서울시에서는 종합 창업 교육 및 지원 사업인 <서울시 창업스쿨>을 지속적으로 운영해 오고 있다. 또한, 서울시에서는 추가적으로 <창조전문인력양성사업>의 일환으로 미래사회 변화 요구에 대응하는 유망직업을 발굴 하고 새로운 일자리를 창출하고자 사회변화를 선도하는 3개분야(사회서비스, 에너지, IT융합)에 대한 교육 프로그램을 개발해 2015년 부터 운영할 예정이다. 반면, 부산대 기술창업대학원에서는 만 40세 이상의 시니어 창업자들의 경력 네트워크 전문성을 활용해 부산 인근 지역에 집중되어 있는 조선해양플랜트 기자재업체의 인력 공급 부족 문제를 해결하려는 <시니어 기술창업스쿨> 교육을 실시하기도 했다. 한발대의 경우에도 2012년부터 창업아이템검증프로그램(이노폴리스캠퍼스)을 개발해 운영중에 있으며, 교육 프로그램을 점차 실전훈련 위주로 개선하고 교육대상도 대학생뿐만 아니라 예비 창업자들까지로 확대해나가고 있다.

5) 국내 창업 교육의 시사점

현재 국내 창업관련 정책은 교육보다는 사업 지원에 초점이 맞춰져 있으면서, 창업 교육과 관련된 부분은 주로 대학을 중심으로 이루어지고 있다. 청소년을 대상으로하는 교육프로그램도 2002년부터 진행됐지만, 초창기에는 특성화고를 중심으로 지원사업의 성격이 강했으며 최근에 들어서야 교육 대상도 초·중고 전반으로 확대하고 일반 창업 관련된 내용도 진행하고 있다. 성인을 대상으로 하는 교육 프로그램도 대학과 기술전문학교에 위탁 사업으로 진행되어왔으며, 최근 들어 별도의 사업으로 운영되기 시작했다. 아직까지 창업 교육에 대한 인프라가 부족한 상황이기에 그동안 대학을 중심으로 창업교육 인프라 구축(교육 인력 확보 / 자금 지원 조달 / 전담 기구 구성)에 집중해왔다면, 향후에는 이러한 교육 인프라를 활용해 교육 대상에 맞는 콘텐츠 개발에 좀 더 관심을 가져야하는 상황이다. 또한 중앙부처(중소기업청 / 교육부 / 고용노동부 / 기획재정부)가 창업 교육 관련 사업을 주도하고 대학이 이에 참여하는 형태로 진행되다보니 지원금 대상자 선정 과정을 통해서 정부의 각종 정책을 대학이 수용하도록 유도하는 방법으로 사업이 많이 진행되어왔다. 이러한 과정에서 중앙부처와 지자체는 실적 위주로 사업을 운영해왔으며 이러한 평가 지표(수료생/창업자 수)들은 오히려 교육의 질을 저하시키고 창업의 내용보다는 당장 창업자 숫자를 높이는데 주목할 수 밖에 없도록 만들고 있다. 이러한 실적 위주의 사업 진행은 새롭고 독특한 시도를 할 수 없게 만들며, 창업 교육에 있어서 세부 교육 콘텐츠에 대한 특성화와 전문화를 추구하기 보다는 천편일률적으로 교육을 운영할 수 밖에 없도록 만들고 있다.

또한 창업 교육과 창업 지원 사업 모두 기술 창업에 집중하고 있기 때문에 공과 대학에 편중되어 온 측면이 있으며, 일반 창업 교육의 경우에는 전문화보다는 교양 과목으로 진행된 측면이 존재한다. 최근들어 이러한 문제를 해결하고자 융복합 개념의 창업학과나 창업연계 전공 등이 도입되고 있기는 하지만, 기술창업 이외에는 학교별로 별다른 전문화나 특성화를 진행하지 못하고 있는 상황이다. 교육 내용에 있어서도 팀워크를 통한 팀창업보다는 개인 역량 개발을 통한 개인 창업 위주로 진행되고 있다. 또한, 대부분의 강의가 전문가들의 체험이나 사례를 들어보거나 사업 아이디어를 개발해서 비즈니스 모델을 만들어 보는 것에 집중하고 있다. 비즈니스캔버스나 디자인씽킹처럼 최근에 유행하고 있는 창업 관련기법들이나 국내에서 개발되고 있는 창업교육 프로그램들(KPEV, ASK, 이노폴리스캠퍼스)의 경우에도 워크시트를 활용해 표준화된 프로그램에 따라서 자신의 아이디어를 체계적으로 정교화할 수 있도록 구성되어 있다. 아이디어가 현실화되는 과정에 대해서는 개인 역량에 의존하고 있다. 이러한 부분 역시 아직까지 체계적인 교육 훈련이 부족한 상황이며, 추후 보완될 필요가 있다.

1-2. 사회적경제 관련 창업 교육 현황

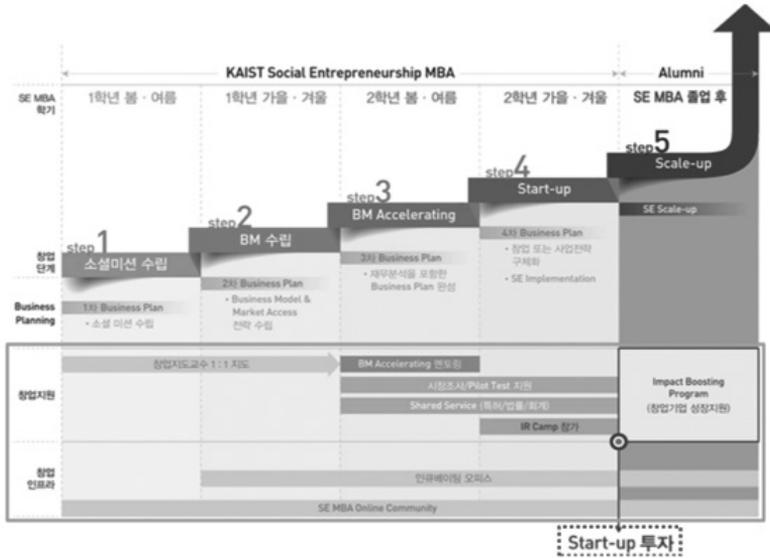
사회적 경제 분야에서는 다양한 유형의 교육 프로그램이 진행되고 있으나, 대부분이 입문 과정 또는 조직 운영과 관련된 내용으로 운영중에 있다. 창업과 관련된 전문 과정은 5개 프로그램이 운영되고 있으며, 창업 전문 과정은 아니지만 최근에는 창업을 중심으로 교육이 이루어지는 과정들도 나타나고 있으며, 창업 교육의 대부분은 사회적기업과 관련된 개인 창업 위주의 프로그램으로 진행되고 있다.

2015년 사회적경제 관련 창업 교육 과정 현황

	개설	프로그램	주최	주관/후원/참여	기간	
대표 주요 전망	2013	사회적기업 MBA	KAIST	SK사회적기업센터	2년	
	2013			(사)날마다좋은날	2개월	
	2013			(사)여성이만드는 일과 미래	2개월	
	2013	사회적기업 창업전문과정	사회적기업진흥원	(사)아름다운가게	2개월	
	2013			(주)상상우리/임팩트스퀘어	1.5개월	
	2013	협동조합창업아카데미	한국협동조합창업 경영지원센터	한국지역자활센터협회/ 중앙자활센터	10주	
	2014	사회적경제 창업 심화교육과정	서울시사회적경제 지원센터	쿵비즈/애플리쿠스컨설팅/ 가치혼합경영연구소	3개월	
	2014	스타트업사회적기업가 과정	희망제작소	희망제작소/JP모건	5개월	
	기 타	2012	KAIST-SK 사회적 기업가 경영 단기 과정	KAIST	KAIST / SK그룹 (3회까지는 한화그룹 후원)	2개월
		2013	사회적기업리더과정	사회적기업진흥원	부산대/한양대/한신대/ 성균관대/중앙대/서강대	1년
2014		사회적경제전문가과정	경기대학교	경기대 정치경제전문대학원	10주	

1) KAIST - 사회적 기업 MBA(2013 ~ 2015)

KAIST에서는 2013년 봄 학기부터 사회적기업가 MBA과정을 운영하고 있다. SK그룹과 KAIST경영대학원이 협력해 설립한 과정으로 사회혁신에 대한 신념과 경영능력을 갖춘 사회적기업가를 양성하기 위한 전일제 2년 학위 과정이다. 사회적기업가 정신과 경영 전문 지식을 바탕으로 비전, 열정, 진정성을 지닌 사회적기업가를 양성해 새로운 비즈니스 모델 개발 및 혁신을 통한 지속가능한 사회적 가치를 창조하고 사회혁신 생태계를 주도하는 리더를 양성하는 것을 목표로 하고 있다. 현재 1기 졸업생을 배출한 상황이며, 실제 사업을 진행할 경우 SK사회적기업가센터의 지원을 받을 수 있다. KAIST에서는 파일럿테스트를 위한 운영 자금과 법률, 회계 등에 대한 전문 서비스를 제공해주며, 인큐베이팅 오피스 공간도 제공해준다. 학기 중 해외연수와 IR을 위한 교육 프로그램도 동시에 진행하면서 실질적인 창업을 위한 지원에 주목하고 있다.



자료 출처 : KAIST경영대학원 홈페이지 - 사회적기업가MBA소개 자료

2) 한국사회적기업진흥원 - 사회적기업 창업전문 과정(2013 ~ 2015)

한국사회적기업진흥원에서는 2013년부터 사회적기업 예비 창업자를 대상으로 대상별, 업종별로 특화된 창업 교육 과정을 운영하고 있다. 교육 대상별(시니어/여성/청년/일반) 특화된 위탁 교육 기관을 선정하여 기관당 약 4500만원을 지원해주고, 기본교육(30시간 이상)과 멘토링 중심의 심화교육(20시간 이상)의 2단계 교육 과정으로 진행 중이다. 심화교육에서는 멘토링과 비즈니스 워크숍이 추가되기는 하지만 교육 진행 방식과 내용면에서는 기존의 창업 교육들과 크게 차별화된 콘텐츠를 제시하지는 못하고 있다.

3) 한국협동조합창업경영지원센터 - 협동조합창업아카데미(2013)

(협)한국협동조합창업경영지원센터는 (사)한국지역자활센터협회와 (재)중앙자활센터와 함께 협동조합 창업 활성화를 위해서 주간(40시간)/야간(30시간)과정을 운영하고 있다. 자활센터 임직원이 주요수강 대상이며, 일반인도 참여 가능하다. 협동조합을 설립하고 운영하는 것에 대한 전반적인 내용을 다루고 있으며, 실제 현장에서 일어날만한 일들에 대한 실습도 진행하면서 설립에 대한 기초 교육을 충실히 다루고 있는 편이다. 하지만, 창업을 위한 아이디어를 구체화하고 이를 실행에 옮기는 부분에 대한 내용이 부족하며, 실제 사업을 진행하는데 필요한 지원이 없어서 창업교육보다는 설립과 운영에 대한 기초 교육의 성격이 강하다.

4) 서울시 사회적경제지원센터 - 사회적경제 창업 심화교육과정(2014)

서울시 사회적경제지원센터는 사회적경제 창업 기업 중 실질적인 비정기적 매출이 발생하고 있으나 사업 전략의 변화가 필요한 기업을 대상으로 경영 개선을 위한 멘토링 프로그램을 진행했다. 콤비즈협동조합, 에피투스컨설팅, 가치혼합경영연구소에서 멘토로 참여했으며, 1개 기업당 50시간 이상 개별 멘토링을 진행한 후 사업 결과를 공유하는 형태로 진행되었다.

5) 희망제작소 - 스타트업 사회적기업가 과정(2014)

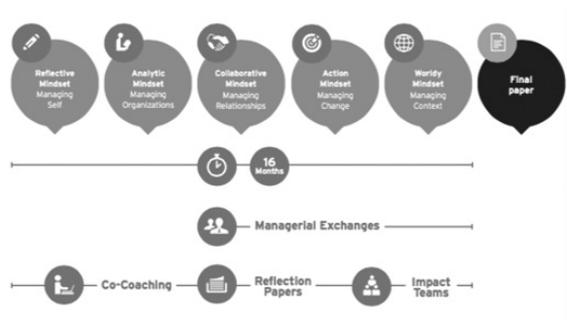
희망제작소에서는 JP모건의 후원을 받아 사회적경제 핵심인재육성사업의 일환으로 대표적인 사회적 기업 창업가들 강사로 참여시키는 특강과 워크숍 위주의 교육프로그램을 진행하였다. 교육생들에게 활동지원금과 멘토링 서비스를 지원해주면서 교육생 간의 학습(peer to peer learning)을 유도하는 프로그램도 진행하였다.

6) 기타 교육 프로그램에서의 창업 교육

최근에는 창업을 전문으로 하는 프로그램은 아니지만, 창업 교육을 중심으로 운영되는 사회적 경제 관련 교육 프로그램들도 나타나고 있다. KAIST는 2012년부터 KAIST 사회적기업 경영전문가 과정(2개월)을 운영하여왔으나 2015년부터는 창업 교육 전문 프로그램으로 변경하여 진행하고 있다. 이외에도 한국사회적 기업진흥원이 대학에 위탁 운영하는 <사회적기업 리더과정>도 창업 교육에 대한 비중이 나날이 증가하면서 학교 당 1개 과목 정도는 창업 교육과정으로 진행되고 있으며, 경기대 <사회적경제 전문가과정>도 주요 프로그램은 창업 교육 위주로 진행되고 있다.

1-3. 해외 사례_IMPM (International Masters in Practicing Management)

Mintzberg(2004)는 기존 Harvard식 MBA가 갖고 있는 다양한 문제점들을 지적하며 대안적인 경영자(manager)를 양성하기 위한 교육 프로그램을 개발해 운영하고 있다. Mintzberg는 MBA(Master of Business Administrator) 졸업생의 대부분이 경영자가 되기 보다는 금융업이나 경영컨설턴트로 진출하는 점에 문제를 제기한다. Mintzberg는 MBA가 진정한 경영자를 양성하기 위한 교육 프로그램이 되기 위해서는 학부를 막 졸업한 학생보다는 경영자로서의 최소한의 사회 경험을 갖춘 시니어 급의 경영자들이 교육 프로그램에 참여해야한다고 보았다. 풍부한 실전 경험을 가진 사람들이 자신의 경험을 성찰하고 서로 공유함으로써, 고민을 해결하고 새로운 사업 기회를 발견할 수 있도록 프로그램이 기획되었다. IMPM은 기초적인 경영학 지식을 배우는 공간이기 보다는 주로 대기업의 신규 임원이나 교수, 기업 운영자들 등의 다양한 경력자들이 참여를 하고 있으며, 국내 대기업 중에서는 LG와 POSCO가 참여하고 있다. IMPM의 참가자들은 5개국(영국, 캐나다, 중국, 인도, 브라질)에서 국가별로 운영되는 5개의 모듈에 순회하며 참여한다. 전체 교육 시간의 50% 이상을 다른 참가자를 위해서 사용하도록 의무화하고 있으며, 서로의 국가를 방문해 친목을 다지고 새로운 사업 기회를 만들어가기도 한다. IMPM은 16개월간 5회에 걸쳐 10일 짜리 모듈에 참여하게 되지만 정형화된 교육프로그램이라기 보다는 자신의 독특한 역량과 소명을 발견해가는 과정이며, 프로그램 종료 후에는 최종 보고서를 제출하게 된다.



자료 출처 : IMPM (2015) 『IMPM CYCLE 20』

총 5개의 모듈은 각기 지역과 학교의 특성을 반영해 구성되며 각 학교의 교수진들이 주로 준비를 하게 된다. 첫 번째 모듈은 영국 랑케스터 대학에서 진행되며, 스스로를 돌아보며, 자아 성찰을 하는 시간(Managing self: The Reflective mindset)을 갖게 된다. 주로 조직이나 경영참여, 윤리 등의 과목을 수강하게 되며 이 때까지는 네트워크보다는 스스로에게 집중하는 시간을 갖게 된다. 두 번째 모듈은 캐나다 맥길 대학에서 진행되며, 빅데이터나 재무, 마케팅 등의 분석적인 기술에 초점을 맞춘 세션(Managing organizations: The analytic mindset)으로 구성된다. 직감이 분석이나 예측을 벗어날 경우에 어떠한 일이 발생하고 경영에 대한 편견을 대조적으로 경험할 수 있게 구성된다. 세 번째 모듈은 중국 인민대학에서 진행되며, 관계와 협력적인 사고에 집중한다(Managing Relationship: The Collaborative Mindset) 중국의 독특한 비즈니스 관점을 경험하고 중국에 존재하는 판시라는 전통을 이해하는 과정을 거치게 된다. 네 번째 모듈은 브라질 EPABE/FGV에서 진행되며, 변화 관리와 실행적 사고(Managing Change: The Action Mindset)에 대한 교육을 진행한다. 마지막 5번째 모듈은 인도 IIMB에서 진행되며 글로벌 정신을 배우게 된다(Managing Context : The Worldly Mindset). 이러한 5개의 모듈이 모두 끝나면 최종 논문을 작성하게 되면서 교육 프로그램은 종료하게 된다.

1-4. 사회적경제 창업 교육 커리큘럼

2015년 사회적기업 창업전문과정(심화과정/여성) 커리큘럼

대상	일정	교육 프로그램	운영주체
여성 예비 창업자	1주차 1일	<사전교육> 사회적경제조직의 운영원리와 조직운영	(사)여성이 만드는 일과 미래
	1주차 2일	<사전교육> (워크숍) 소셜미션과 혁신	
	2주차 1일	개강/현장탐방	
	2주차 2일	소셜미션과 비즈니스 모델	
	3주차 1일	협동조합의 운영원리와 설립 실무	
	3주차 2일	(워크숍) 사업계획서 작성법	
	4주차 1일	(업종별 멘토링) 사업계획서 작성 지원	
	4주차 2일	조직 내 소통을 위한 커뮤니케이션 방법	
	5주차 1일	(멘토링 워크숍) 사업계획서 작성 지원	
	5주차 2일	(업종별 멘토링) 사회업계획서 작성 지원	
	6주차 1일	(팀빌딩 워크숍) 사업계획 발표/심사	
	6주차 2일	수료식/네트워킹파티 <특강> 사회적기업 지원제도 및 선배 사회적기업가와의 만남	

2015년 사회적기업 창업전문과정 (심화과정/시니어) 커리큘럼

대상	일정	교육 프로그램	주요 강사
50세 이상 시니어 예비 창업자	워크숍 (1박 2일)	개강식 및 OT - 나의 소셜미션과 비즈니스모델 1차 발표 및 팀 구성 - 나의 소셜미션과 비즈니스 모델 개인/팀별 피드백	김광수 상생발전소 소장
	워크숍 (2일차)	사회적기업 크라우드 펀딩/케이스스터디	(주)오마이컴퍼니 성진경 대표
	1주차	나의 소셜미션 2차 발표 / 업그레이드 멘토링	김광수 상생발전소 소장
	2주차	나의 비즈니스 모델 2차 발표 / 업그레이드 멘토링	
	3주차	크라우드 펀딩 우수 프로젝트 기획/실습1	
	4주차	크라우드 펀딩 프로젝트 기획/실습 2	(주)오마이컴퍼니 성진경 대표 (+ 멘토그룹)
	5주차	크라우드 펀딩 프로젝트 기획/실습 업그레이드	
6주차	수료식 및 크라우드 펀딩 프로젝트 선정 데모데이	(사)날마다좋은날	

협동조합창업지원센터 - 협동조합창업아카데미 커리큘럼

구분	교육내용
1회차	1강 : 협동조합 제대로 알기 - 협동조합의 7대원칙과 운영원리 - 성공하는 협동조합 사례와 성공요건 - 협동조합 업종별 팀빌딩 - [실습] 우리조합의 유형과 제1원칙 작성
2회차	2강 : 협동조합 만들기 - 협동조합 유형과 설립사례 - 협동조합 전환(자활) - 유형별 협동조합 설립절차 - [실습] 우리조합 설립일정표와 제1과제 작성
3회차	3강 : 협동조합 마케팅 - 마케팅이란? - 협동조합의 마케팅 원리 - 성공하는 협동조합 마케팅 사례 - [실습] 우리조합의 핵심고객과 마케팅 제1과제 작성
4회차	4강 : 사업계획서 작성 실제 - 자금조달용 사업계획서 작성요령 - 소상공인 협업화사업과 사업계획서 작성요령 - [실습] 우리조합의 사업모델 그리기
5회차	5강 : 협동조합 재무회계 - 협동조합 재무회계원리 - 협동조합과 배당, 적립, 자금운용 - 협동조합 세무회계와 절세하기 - [실습] 우리조합 잉여금 도출과 배당작성
6회차	6강 : 협동조합법률 - 협동조합 기본법과 정관, 규약 - 협동조합 설립, 전환, 운영, 해산방법 - [실습] 비조합원 이용과 임직원 겸직
7회차	7강 : 협동조합 정관/규약 작성 실제 - 정관/규약 작성하기 - 협동조합 규약의 기본 구조 - 협동조합 규약작성 사례 - [실습] 이용배당규약, 이사장위임전결 작성
8회차	8강 : 협동조합 설립/전환 절차 실무 - 일반협동조합 설립/전환 절차 및 작성 요령 - 사회적협동조합 설립/전환절차 및 작성 요령 - [실습] 우리조합의 설립(전환) 세부 일정표 준비 서류 목록표 작성하기
9회차	9강 : 협동조합 사업계획/정관규약 작성 발표 - 소비자(다중이해) 협동조합 사례 강연 - 질의응답 - [실습] 협동조합 사업계획서, 정관, 규약 완성하기
10회차	10강 : 협동조합 사업계획, 정관규약 작성 발표 - 사업자(직원) 협동조합 사례강연 - 질의응답 - [실습] 협동조합 사업계획서, 정관, 규약 완성하기

2015년KAIST-SK 사회적 기업가 경영 단기 과정 커리큘럼

구분	강의주제	일시
사회적 기업의 이해	사회적 기업 개론	1주차 1일
	경제학 기초와 정의론	1주차 2일
	비즈니스 모델과 사업계획서	2주차 1일
	사회적 기업의 자원조달과 제휴, SROI	2주차 2일
경영의 이해	생산 및 서비스 경영	3주차 1일
워크숍 1	비즈니스 솔루션 워크숍: 문제찾기	3주차 2일
경영의 이해	마케팅 (1)	4주차 1일
	마케팅 (2)	4주차 2일
	SOHO의 IT및 e-Business	5주차 1일
	인적자원관리와 리더십	5주차 2일
	회계학	6주차 1일
	재무제표분석	6주차 2일
	경영전략	7주차 1일
워크숍 2	비즈니스 솔루션 워크숍 : 솔루션 만들기	7주차 2일

2015년 사회적기업 리더과정 교과편성표

위탁기관	교과목	교육기간
경남과학기술대학교	사회적경제와 사회적기업가 정신	16주
	사회혁신과 디자인씽킹	10주
	SE생태계와 지역사회혁신	10주
	지역특화산업과 사회적기업	16주
한양대학교	사회적기업 기초연구: 이론, 역사, 미래	16주
	[세미나] 사회적기업의 생태계 구축	16주
	사회적기업 응용연구 : 국제개발 협력과 사회적 금융	16주
	[세미나] 국제개발협력과 사회적금융	16주
서강대학교	사회적기업 경영개론	8주
	사회적기업 성공전략	8주
	사회적기업 비즈니스 모델과 사업계획서	8주
	사회적기업의 론칭과 지속성장	8주

<참고문헌>

- 김주미, 권선윤. (2013). 창조경제 시대의 창업교육 활성화를 위한 제언. KOSBI 중소기업 포커스. 서울, 중소기업연구원. 제 51호.
- 박천수 (2013). 박근혜정부의 청년창업 추진전략. The HRD review. 세종, 한국직업능력개발원. 16권 6호.
- 박천수 (2013). 청년창업 지원 정책의 효율성 개선 방안. 세종, 한국직업능력개발원.
- 손영훈 (2014). 국내 창업생태계 현황. 서울경제. 서울, 서울연구원. 109.
- 양현봉 (2011). 청년창업 생태계 조성 및 활성화 방안. 서울, 산업연구원.
- 양현봉, 박종복. (2011). 청년창업 활성화 방안. 서울, 산업연구원.
- 이형철 (2014). 대학창업 인프라 실태조사. 대전, 중소기업청.
- P. Senge (2006) 『The Fifth Discipline』 (『학습하는 조직』, 2014, 강혜정 역)
- Ikujiro Nonaka and Hiro Takeuchi (1995) 『The Knowledge-Creating Company』 (『지식창조기업』, 2002장은영 역)
- IMPM (2015) 『IMPM CYCLE 20』
- Kauffman FASTTRAC (2015) 『Planning the Entrepreneurial』
- Luzarraga (2014) 『MTA & The power of Team-entrepreneurs』 GSEF2014 발표자료집
- Maurya (2012) 『Running Lean』 (『린 스타트업』, 2012, 위선주 역)
- M. J. Marquardt (2004) 『Optimizing the Power of Action Learning』 (『액션러닝의 힘』, 2004, 이태복 역)
- M. J. Marquardt (1999) 『Action Learning in Action』 (『최고의 인재를 만드는 기업교육 프로그램 : 액션러닝』, 2000, 봉현철, 김종근 역)
- MTA (2014) MINN China 프로그램 소개 자료집
- PARTUS (2007) 『Creating Team Entrepreneurs』
- Johannes Partanen(2012) 『The Team Coach's Best Tools』
- Johannes Partanen(2015) 『Book of Books』
- Johannes Partanen(2014) 『Glimpses of Individual Learning』
- Tosey, Dhaliwal, Hassinen(2013) 『The Finnish Team Academy model: Implications for management education』

사회적경제 활성화를 위한

실전형 협동조합 창업교육 모델 개발 연구보고서

발행인	장승권
발행처	CoopY 협동조합
기획 및 글 구성	김선화, 김활신, 원종호
발행일	2015년 10월 6일
인쇄	마이스터
주소	서울시 구로구 연동로 320 성공회대학교 일만관 2A 203호
E-mail	copy_coop@daum.net
전화	02-2610-4805