

창업 공동체 활성화를 위한 창업교육 개선 사례연구 : 체계적 액션러닝(SAL)을 활용하여*

서 윤 영¹ · 배 유 나² · 박 수 홍³

¹부산대학교 교육과미디어융합전공 석사, ²대동대학교 영유아보육과 조교수, ³부산대학교 교육학과 교수

A Case Study on the Improvement of Start-up Entrepreneurship Education Using Systematic Action Learning

Seo, Yun-Yeong¹ · Bae, Yu-Na² · Park, Su-Hong³

¹Pusan National University, Education and Media, Master;

²Daedong College, Dept. of Care&education for Young Children, Assistant Professor;

³Pusan National University, Dept. of education, Professor

〈Abstract〉

Purpose: This case study attempted to find the fundamental problem of university entrepreneurship education, which is focused on theoretical lectures. It was intended to contribute to the revitalization of the start-up community by deriving improvements to practical classes required for entrepreneurship education. **Method:** In order to achieve the research objective, this study derived strengths and improvements by applying Post-facto Research suitable for improvement research. For this purpose, actual cases of start-up education applied with systematic action learning methods were collected. Based on the collected data, qualitative studies were conducted focusing on case studies and literatures studies. **Results:** First, learners' satisfaction with hands-on classes has been shown to be high. Second, learners experience a start-up education process based on action learning, and their thinking about start-ups has changed. Third, learners have acquired synergy and utility through team learning. Fourth, experience and confidence in problem solving were found to have been acquired. **Conclusion:** If the learning forms addressed in this study are used not only by real universities or businesses but also by many sites, the practical problems can be solved in an integrated manner from the perspective of individuals, organizations and communities.

Key words: entrepreneurship education, action learning, entrepreneurship, community

* 이 논문은 제1저자(2019년)의 석사학위논문을 수정, 보완한 것임.

Corresponding Author: Park, Su-Hong. Pusan National University, Dept. of Education, Faculty Office Bldg.2 Room 304, San30 Geumjeong-gu, Busan 46241, e-mail: suhongpark@pusan.ac.kr

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

2008년 금융위기와 2010년 유럽 재정 위기 이후, 전 세계는 저성장과 실업문제로 인하여 기술 및 지식기반 중심의 창업활성화 정책들을 제시하고 있다(황성수, 2014). 특히, 청년실업률 문제는 국내 뿐 아니라 세계적으로 나타나는 현상이며 창업활성화를 통하여 이러한 문제를 해결하고자 시도하고 있다. 창업은 일자리 창출뿐만이 아니라 국가 전체의 산업경쟁력 제고에 실질적인 역할을 하는 유일한 대안책이 될 수 있기 때문이다(이윤준, 2013). 또한 창업을 둘러싼 환경의 변화속도와 기술의 진보에 따라 요구되어지는 창업 아이디어 개발에서도 환경의 빠른 변화에 적응할 수 있는 교육 방법이 필요하다.

창업교육이 필요한 이유를 구체적으로 살펴보면 크게 네 가지로 설명할 수 있다. 첫째, 잠재적 창업가라고 볼 수 있는 대학생 또는 청년 창업에 대한 교육이 그들에게 도움을 줄 수 있기 때문이다. 이러한 중요성이 부각되는 것은 그들이 대학에서 배운 지식을 상업화하여 새로운 기업을 설립할 수 있는 주체라는 면에서 핵심적 역량교육이 필요하기 때문이다. 둘째, 창업의 성공률을 높이고 실패율을 낮추기 위한 핵심적 역량은 Entrepreneurship(이하 ‘앙트러프리너십’)을 통해 학습되며 이것은 곧 삶의 기술(Life skill)로서의 교육적 기능도 함께 가지는 것으로 나타났다(한정화, 2017에서 재인용). 셋째, 카우프 재단의 분석결과에서도 나타나듯이 앙트러프리너십 교육프로그램을 이수한 졸업생이 이수하지 않은 졸업생보다 25% 정도 더 많은 벤처 창업을 한 것으로 나타났다(이윤준, 2013). 또한 미국 중소기업청(SBA)의 2002 조사에 따르면 창업자금 지원이 있을 경우에는 패자부활을 통해 신규창업의 경우에는 34.1%, 재창업의 경우에는 55.4%로 실패 후 창업 성공률을 높이는데 크게 기여하는 것으로 나타났다. 이것은 실패는 창업 학습의 경험이며 이러한 경험을 통해 재창업 시 성공확률이 높아짐을 시사하는 것이다. 넷째, 광의적인 면에서의 창업은 지구의 부족한 자원에 기반하여 선택하고 결정해야 할 새로운 대안을 낼 수 있는 교육적 능력을 필요로 하게 되었다. 교육은 개인의 삶의 질을 개선시킨다. 특히 대학 창업교육을 통하여 선진국형/기회형 창업의 비율을 높여가야 하는 것은 창업의 실패율을 줄일 뿐만 아니라 개인의 역량 향상에도 기여하게 되는 것이므로 중요성이 언급되는 것이다. 따라서 본 연구는 창업교육이 ‘무엇을 교육하느냐’보다 ‘어떻게 교육해야 하는 것’인지에 대해 초점을 맞추는 것이 무엇보다 필요하다는 문제의식에서 시작되었다.

신규 사업에 대한 기회의 포착능력은 기본적인 창업자의 능력이라고 볼 수 있으며, 위험을 감당한 모험능력은 자신이 설정한 목표를 달성하거나 목표에 몰입할 수 있는 능력과도 같은 것이다. 이것은 곧 앙트러프리너십으로 이해할 수 있으며 앙트러프리너십은 창업 후 3~5년 중 부딪칠 수 있는 ‘죽음의 계곡(Death Valley)’을 무사히 통과할 수 있는 원동력이 된다고 하였다(최원식,

2015에서 재인용). 이러한 변화의 흐름에서 혁신적인 아이디어와 도전정신은 글로벌 산업의 모델과 사회 생태계의 구조적인 변화를 초래한다는 점에서, 수준 있고 다각적인 면에서 창업교육이 시도되어야 한다. 이처럼 ‘창업’은 부가가치가 높고 혁신적인 분야에서 일자리를 창출함으로써 미래의 성장 동력을 발굴하고 국가경쟁력을 높일 수 있는 전략으로 그 가능성이 기대되고 있다.

이러한 점으로 미루어볼 때 창업교육은 실제적 문제의 해결, 학습자가 중심이 되어 주도적인 학습을 통해 잠재적 경험을 시도하는 것으로 교육이 이루어져야 할 것이다. 이와 같은 교육적 기능을 소화할 수 있는 프로그램으로 액션러닝을 제시할 수 있다. 액션러닝은 실제문제를 해결하기 위한 매우 적합한 교육 방법이다. 특히 경영상의 문제를 해결하거나 경영상의 기회에 적절히 대응할 수 있도록 하여 조직의 전략상 가장 이상적인 방향으로 이끌어준다는 점에서 창업교육의 방법으로 적합하다고 할 수 있다(Dotlich & Noel, 1998; Rothwell, 1999에서 재인용). 또한 창업교육에서 에릭리스의 린스타트업에서 나타난 창업의 시장 지향적 특징을 반영하여 창의적 사고를 통한 문제해결능력과 사업기회를 포착하고, 사업계획서 작성을 통해 신제품의 주기가 짧은 현실을 반영하며 고객과의 공감을 이끌어내는 것이 가장 이상적인 창업교육의 형태임을 지적하였다. 또한 창업의 기반과 사업의 성장에 가장 필요한 것은 가치를 창출해내는 것이므로 다양한 가치와 수익을 창출하기 위한 시장 지향적인 창업의 성격을 반영한 교육이 반드시 필요하다고 보았다(강희정, 2017).

따라서 본 연구는 기존의 이론 수업 위주로 진행되어 온 창업교육의 문제점을 해소하기 위한 개선 사례연구이다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 학습자가 실제적 문제를 가지고 문제를 해결할 수 있도록 한 수업사례를 바탕으로 연구를 진행하였다. 연구에 활용된 수업사례는 액션러닝을 더욱 강화되고 체계적인 단계로 구성하여 실제적 문제에 즉시 적용 가능한 SAL(박수홍, 안영식, 정주영, 2012) 프로세스를 적용한 수업사례이며, 이를 분석하는 사후 연구(Post-facto Research)를 실시하였다. 이를 통해 창업교육을 어떻게 해야 하는지에 관한 개선사례를 제시하며 강점과 개선점을 도출하여 창업의 제반 특성을 고려하여 창업교육목표에 부합하는 수업방식을 제안하는 것과 동시에 대학 내의 창업 커뮤니티를 형성하고 활성화하는 것에 노력하고자 하였다.

따라서 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 체계적 액션러닝 프로그램이 적용된 창업교육의 실제 사례는 어떠한가? 둘째, 체계적 액션러닝 프로그램이 창업교육에 갖는 강점은 무엇이며, 어떤 개선점이 있는가?

II. 이론적 배경

1. 창업교육과 액션러닝

1) 창업교육의 정의

창업교육에서 요구되는 교육적 목표는 다음의 학자들의 관점에서도 살펴볼 수 있었다. 창업교육에 관한 대표적인 학자들의 관점은 다음과 같다.

Ronstadt(1985)는 전통적인 관점에서의 학교개념을 버리고 새로운 관점에서 학교개념을 도입해야 한다는 견해를 보이면서 Babson College의 창업교육을 체계화하였다. 그는 사업계획서를 충실히 작성하는 과거의 창업교육에서 벗어나 사업 아이디어를 탐색하여 구체적으로 계획하고, 계획한 사업을 성공적으로 운영하는데 필요한 창업 관련지식, 기능(Skill), 태도를 가르치는 것이라고 정의하였다. 따라서 론스타트는 창업교육이야말로 정형적인 학습 방법과 체험적 학습방법이 순차적으로 이루어져야 한다고 주장하였다.

Vesper(1985)는 창업을 사업 시작 단계로 한정지어 언급하였다. 기업창업을 위해서 창업교육과정은 안정된 기업성장과 관련된 지식습득과 더불어 습득된 지식을 실제로 적용 및 활용할 수 있는 능력을 위한 훈련이 필요하다고 주장하였다. 베스퍼는 성공적인 창업가에게는 반복적이고 일정한 패턴이나 방향이 있음을 발견하였으며 실제로 많은 창업이 의도적인 탐색보다는 우연한 만남에 의한 경우가 많다고 하였다(한정화, 백운정 2003). 이러한 경우는 창업 아이디어의 발견이 일상생활이나 누군가에 의해 권유받는 경우가 포함된다.

McMullan & Long(1990)은 캐나다의 창업교육 시스템을 정착시켰다. 창업단계에서 부딪히는 변화에 대해 대응할 수 있는 충분한 생존능력을 갖추기 때까지 성장시키는 일련의 활동을 창업교육이라고 보았다. 그리고 창업교육에는 전략과 창의성을 강조하면서 불확실성, 위험부담, 사업경영능력, 창조성, 혁신 등이 창업교육에 반드시 포함되어야 하며 창조성에 대한 능력개발이 필수적이라고 주장하였다.

Garavan & O'Cinneide(1994)은 창업교육을 통해서 앙트러프러너십을 획득하고, 추진력과 자질, 능력을 확보하며, 여러 분석적 기법을 통하여 다른 상황에 대응하는 능력을 갖춰 창업을 이끌어내는 것이 교육의 궁극적 목적이라고 하였다(이재석, 2015에서 재인용).

따라서 여러 학자들의 견해를 종합하여 볼 때, 창업교육을 통해서는 창업활동을 촉진시킬 수 있어야 하며, 이론과 실제수업의 병행을 통해서 사업수행을 하기 위한 상황분석 및 계획수립능력에 관한 학습이 이루어져야 할 것이다. 또한 이러한 교육을 통해 사업경영능력을 익히며 창의성, 혁신성, 유연성을 획득하도록 해야 할 것이다. 또한 창업을 통해 사회발전과 국가경제 성장에 기여할 수 있도록 해야 할 것이다. 이를 위해 창업교육 프로그램의 개선은 반드시 필요한 것으로 보인다. 아울러 창업을 위해서는 창업자의 자질이 중요하고 그것이 교육을 통해 개선되고

발전되어야 한다는 내용도 포함되어야 할 것이다. 다음은 창업자를 평가하는 항목을 구체화하여 나타내었는데, <표 II-1>의 항목에서 창업교육 초기에 가장 주안점을 두고 교육해야 하는 부분에 강조를 하여 표기한 것이다.

<표 II-1> 창업자 평가 항목

구분	주요항목	평가방법
창업자	통찰력과 예측능력	산업변화에 대한 인지 정도 경쟁규칙의 변화방행에 대한 인지정도 경쟁우위 창출방안의 유무
	신뢰성	주변의 평가 개인의 재무적 신용도
	개인적 네트워크	학력으로 구축된 관계 창업이전 기업경험 시 구축된 관계 창업과정에서 구축된 관계
	실천력	평소 목표 달성정도 목표에 대한 몰입정도
	창조성	아이디어 개발 능력 신규 사업 기회 포착능력
	모험심	위험을 감안한 모험능력

* 출처: 허창문(1999), 한정화(2017) 발췌, 벤처창업과 경영전략.

우선 창업자가 되기 위해서는 창업자 자신의 성향과 능력을 측정할 수 있어야 하며, 그렇지 않을 경우에는 사업 능력을 가진 우수한 경영자를 통해 해결할 수 있어야 한다. 창업을 통해 설립된 회사를 운영하는 경영자가 사업의 성패를 결정하므로 위험요소를 잘 평가해야 하며, 목표 시장에 친숙하고 자신의 사업 분야에 대해 객관적인 판단력과 분석력을 갖추어야 한다.

창업자의 평가항목은 창업자뿐만 아니라 경영능력과 사업배경도 포함된다. 경영능력에서는 위기대응 및 조직관리 능력과 분석력·기획력 등이 필요하며, 사업배경은 창업동기, 성장 단계별 추진 내용, 외부투자자에 대한 인식이 포함되어 있으나, 본 연구에서는 창업자 평가 중심으로 기재하였다. <표 II-1>의 창업자 평가항목 중에서 실천력, 창조성, 모험심은 스펀터의 앙트러프러너십 정의에 따라서 창업교육에서 앙트러프러너십으로 학습되어지며, 이러한 항목을 근거로 우선적인 학습이 선행되어야 할 것이라 여겨진다.

그럼에도 불구하고 그동안 진행되어온 국내 창업교육의 형태를 다음 <표 II-2>와같이 정리하여 참고할 수 있도록 하였다.

〈표 II-2〉 국내대학 창업교육의 교과목 특성

연도	주요 교과목	특성
1970년대 후반~ 1990년	중소기업 경영론	- 경영학 위주의 기업컨설팅 능력 함양
1990년~2000년	중소기업론 중소기업 창업론 중소기업 자원체계론	- 중소기업 경영지원에 대한 창업교육의 필요성 언급 - 비학위 과정의 중소기업 인력난 해소 및 구직난 해소를 위한 창업 강화
2000년 이후 ~2010년	벤처 창업론 창업론 창업이론과 실무 창업과 정보기술 창업과 경영	- 경영학에서 다루지 않는 실용적인 과목 포함 - 창업 관련 개념, 창업과정의 개요, 창업의 결정요인, 사업 아이디어 발굴 및 평가 등 - 사업계획서 작성, 자본조달, 사업운영 창업윤리, 각종 기업지원제도를 통한 창업 지원프로그램 제시 - 대학원 수준의 교육과정을 통한 국내외 연수와 개별지도, 인턴십 등 구체적인 실용교육 실시
2011년 이후	융합교육 다학제적 교육	- 타 학문과 융합적 교육으로 융합학과 설립 - 경영/공학/디자인과 기술을 통합한 다학제적 교육의 함양을 위한 융합과정 - 창업 선도대학 및 전문 대학원 설립 - 공과대학 및 경영학과 주도의 실무형 창업교육

* 출처: 정차근(2013), 최원식(2015)

위의 <표 II-2>에서는 국내 대학에서 진행되어온 창업교육 교과목의 특성을 제시한 것이다. 국내 대학 창업교육의 교과목 특성을 미루어 볼 때, 창업자가 갖추어야 할 주요항목을 토대로 창업교육 프로그램의 개선방향을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 창업활동을 촉진시킬 수 있는 분위기와 환경조성에 영향을 받을 수 있다는 론스타트의 견해를 따르자면, 창업교육에서는 사례중심과 이론중심의 교육보다는 자신의 아이템을 가지고 단계별 체험이 가능한 ‘자기주도적 창업실습훈련’이 실제 창업에 도움을 주는 교육방식이라고 볼 수 있을 것이다(장대식, 2017). 사업기회의 탐색을 위해 워크시트기반 창의적 아이디어 발산을 위한 교육이 필요한 것은 창의적 학습의 훈련이 문제해결 학습을 위한 기본 교육이기 때문이다.

둘째, 창업교육을 직업을 위한 교육의 한 방법으로 인식하였다는 견해에서 알 수 있듯이 고용자와 피고용자의 입장에 대한 전반적인 사업 상황을 이해할 수 있도록 해주는 과정이 포함되어 있다. 따라서 학습자의 대부분이 기업가가 된다는 보장은 없지만 직무수행에 대한 긍정적인 자세와 진취적이고 위기를 극복할 수 있는 능력을 갖고 일할 수 있는 가능성이 크다(Imel, 1989).

이러한 이유로 인하여 창업교육을 통해 얻어지는 창업실습을 통한 문제해결학습과 직무교육의 핵심 사안은 ‘창의적 학습, 도전정신, 문제해결력’으로 정리할 수 있으며, 이는 곧 앙트러프러너십과 관계있음을 알 수 있다. 앙트러프러너십은 학습을 통하여 후천적으로 얻어지는 경우가

더 많기 때문에 창업교육을 통하여 앙트러프리너십과 창업의지를 제고시킬 수 있다(Timmens et al. 1994: 장대성).

2) 액션러닝 기반 창업교육

창업교육에서 적용 가능한 교육방법인 액션러닝은 강력한 실천을 통한 학습(Learning by doing)을 활용하며 이것을 통하여 많은 기업들은 수많은 신상품과 서비스를 개발했다. 액션러닝은 현장의 실제적 문제를 바탕으로 이론과 실제, 교육과 경영의 연장선에서 문제해결과정 속에서 배워가는 적시형 학습(just in time learning)이 가능한 특징을 갖고 있다. 뿐만 아니라 액션러닝을 통해 서비스의 질을 향상시켰으며, 비용과 시간을 줄여 조직문화를 근본적으로 개선했다(박수홍 외, 2005).

Mcgill와 Bearty(1995)는 액션러닝을 목표의식을 가지고 동료구성원의 지원을 토대로 이루어지는 학습과 성찰의 지속적인 과정이라고 하였으며, 박수홍 외(2005)는 액션러닝은 교육 참가자들이 소집단을 구성하여 각자 또는 전체가 팀워크를 바탕으로 실패의 위험을 갖는 실제문제(real problem with real risk)를 정해진 시점까지 해결하는 동시에, 문제 해결과정에 대한 성찰을 통해 학습하도록 지원하는 교육방식이라고 하였다.

Garry와 Kingsley(1970)은 “학습의 상황을 연습과 훈련을 통해서 행동이 발생하고 변화하는 과정이다”라고 정의하였으며, 교육의 연습과 훈련을 통한 학습 후의 전이효과는 학습자의 의식변화로 설명할 수 있다(홍광표, 2015). 이러한 액션러닝과 같은 실천학습은 반드시 중장기적으로 실천해서 그 구성원들이 변화해야 할 학습내용에 대해서 일시적인 목표로 두지 않아야 한다. 이렇듯 액션러닝은 장기적인 관점에서 설계되어야 한다는 점에서 창업교육과 연관성을 때놓을 수 없다. 따라서 본 연구에서는 액션러닝을 기반으로 한 창업교육을 제시하고자 하였다.

한편, 창업교육은 앙트러프리너십과 함께 설명 될 수 있다. 앙트러프리너십의 측정 변수(정지호, 2015)에 따른 정의에서와 같이 액션러닝과의 공통적인 요소도 발견할 수 있었다.

〈표 II-3〉 앙트러프리너십 측정 변수

앙트러프리너십 변수		변수의 조작적 정의	적용근거
앙트러프리너십	창의성	시장진입에 대한 도전정신과 창조적 사고	Schumpeter(1934) McClelland(1965) Drucker(1985) Low & Macmillan(1988) Venkataraman(1997) Morris(1998)
	아이디어 수용 능력	신기술과 아이디어의 적극적 수용	
	위기극복 능력	내·외부의 위기와 위협에 대한 대처능력	
	사회적 책임	기업 및 기업가의 윤리적 풍토	

* 출처: 정지호(2015)

본 연구에서 창업교육을 액션러닝을 활용한 이유는 정의적 영역과 인지적 영역을 고루 발달 시키기 위함이다. 창업을 하기 위해서 가장 중요한 것으로 앞서 살펴본 앙트러프러너십이 꼽히는데, 액션러닝 학습 프로세스에서는 문제해결을 위한 도전정신이 필요하며 이는 퍼실리테이터를 통해 실현이 가능하다. 창업에서 필요한 앙트러프러너십은 도전정신과 자기조절능력, 호기심과 자신감 같은 교육의 정의적 영역에 밀접한 관련이 있으며, 이것은 성찰학습을 통해서 성취가 가능하다. 또한 SAL의 각 프로세스는 인지적 영역에서 다루는 추리능력, 계산력, 사고력 등의 학습이 포함되어있기 때문에 이러한 활동을 통해 창업을 위한 역량을 발휘할 수 있게 되는 것이다.

Drucker(2014)는 앙트러프러너십의 정의를 기업의 극대화를 추구하는 기업가의 도전정신, 위험을 무릎 쓰고 포착한 기회를 사업화하려는 모험과 도전의 정신이라고 하였다. 앙트러프러너십은 당면한 문제를 해결하고 위기를 통해서 새로운 기회를 적절하게 만들어낼 수 있는 창의적 능력이라고 하였으며 이러한 창의적 능력은 위기를 극복할 수 있는 능력과 연관지어 설명하였다. 창업교육에서 창의적 능력은 새로운 제품을 탄생시킬 수 있는 아이디어 수용능력으로 이해할 수 있다(정지호, 2015에서 재인용). 이러한 점에서 액션러닝에서의 팀 활동은 팀원과의 공감활동을 통해서 다양한 문제를 해결하게 된다. 또한 수평적인 관점에서의 창의적 문제해결방법은 창업교육에서 가장 중요한 시급한 문제 해결, 복잡하고 해결할 수 없는 문제에 대한 접근법으로 매우 유용할 것이라 여겨진다.

따라서 창업교육은 실패의 위험을 갖는 실제 문제의 해결을 목표로 하며 팀 학습 활동을 바탕으로 혁신적인 아이디어를 도출해내고 성찰과정을 통해 해결점을 찾는 과정에서 도전정신을 길러주는 역량기반의 실천적 학습형태로 학습되어져야 한다(박수홍, 안영식, 정주영, 2012).

3) SAL을 적용한 창업교육 프로그램

SAL을 적용한 창업교육 프로세스 세부내용은 다음 <표 II-4>과 같다. 우선 사전강의에서 앙트러프러너십에 대한 이해와 액션러닝에 대한 전반적인 설명을 시작으로 팀 조직 및 팀 빌딩을 통해 팀 간의 라포를 형성하도록 하였다. 그리고 문제인식을 위해 스토리텔링을 구성하였으며, 다음으로 선정된 주제의 문제에 관한 원인을 규명하기 위하여 로터스 기법으로 분석을 시작하였다. 최종적으로 문제에 대한 솔루션을 도출하여 액션플랜 구성을 위해 우선순위를 선정하였다. 다음으로 실행 가능한 액션플랜을 작성하는 것으로 SAL의 단계를 학습하게 되며, 여기에 비즈니스 모델 캔버스를 추가하여 사업화하는 단계를 학습하도록 하였다.

〈표 II-4〉 SAL을 적용한 창업교육 프로세스

분류	차시	프로세스	수행목표	주요활동	학습도구	
사전 활동	1	사전강의	액션러닝 이해하기 비즈니스 모델 캔버스 소개	액션러닝과 Entrepreneurship 이해를 위한 사전강의	교수계획표 주교재	
	2	팀조직	팀을 구성하고 팀원 소개 및 자신에 대한 소개	4대 강 수질, 청년실업, 청소년 자살, 다문화 등의 실제적 문제에 대한 구체적 주제선정	조별 활동도구 2절지, 색연필, 포스트잇 등의 작성도구	
	3	팀빌딩	팀 간의 라포형성과 아이스브레이크를 통해 공감대 형성	팀 세레머니 그라운드 룰	조별 활동도구	
4	선정된 주제의 원인 탐색준비를 위한 스토리텔링 시나리오 작성		시나리오 작성	조별 활동도구		
본 활 동	5	문제의 근본원인 탐색하기	선택된 문제에 포함된 근본원인을 64가지 원인분석	라운드로빈 브레인스토밍 로터스 기법	조별 활동도구	
	6		탐색된 문제에 대한 원인을 심층적 분석	브레인 스토밍 로터스 기법	조별 활동도구	
	7	문제탐색 결과검토 및 명료화하기	문제원인을 분류 및 솔루션 도출	어골도	조별 활동도구	
	8		개인별 Rating을 통한 10가지 핵심 솔루션 도출			
	9	가능한 해결책 도출하기	실행가능성과 파급효과를 고려한 최적의 솔루션 도출	의사결정 그리드	조별 활동도구	
	10	우선순위 결정하기	문제해결을 위한 우선순위 결정을 통해 팀 기술 및 탐색 역량을 강화	우선순위 작성	조별 활동도구	
	11	세미나	인적자원개발을 위한 세미나 참석			
	12	액션플랜 작성 / 비즈니스 모델 캔버스	육하원칙에 근거한 실행 계획작성	비즈니스 모델 캔버스	조별 활동도구	
	13		실제창업에 적용하기 위한 BMC작성			
	14	휴강				

(표 계속)

분류	차시	프로세스	수행목표	주요활동	학습도구
사후 활동	15	비즈니스 모델 캔버스 / 발표	9가지 기본요소 + 사회/환경적 비용 및 이익을 고려하여 비즈니스 모델제시 하기	비즈니스 모델 캔버스	조별 활동도구
		성찰	SAL을 통해 자신의 가치의 변화에 대 해 구체적으로 작성하기 자기 평 가와 동시에 상호평가하기	성찰일지 작성 발표	

4) 창업 공동체(창업 커뮤니티)

본 연구는 SAL을 적용한 창업교육 프로세스를 통해 강점과 개선점을 도출하여 궁극적으로 대학 내의 창업 공동체(창업 커뮤니티)를 활성화 하는데 기여하고자 하였다. 선행연구를 살펴보면, 많은 대학에서 창업에 대한 중요성과 필요성을 인지하여 창업을 위한 기초 강좌들을 개설하고 있으며, 지방자치단체에서도 다양한 프로그램을 운영하고 있는 실정이다. 하지만 우리나라에서 개설되는 창업 강좌를 교수방법에 따라 이론형 과목과 실습형 과목으로 분류해 보면, 실습형 과목보다는 이론형 과목이 현저하게 많이 개설되는 것으로 나타났다(권영태, 2017). 이것은 아직까지 창업교육이 이론적 교육에서 벗어나지 못하고 있는 것을 보여주고 있다. 이러한 문제를 배경으로 최근 많은 창업 커뮤니티 프로그램들이 생성되고 있다(장지원, 배유나, 박수홍 2019). 이에 본 연구는 SAL을 적용한 창업교육 개선 사례를 제시하고 증가하고 있는 창업 공동체의 활성화에 기여하고자 하였다.

창업 커뮤니티 프로그램이란 창업체험학습의 일종이라 할 수 있는데, 실습 중심의 비정형적인 체험적 학습으로 창업교육과정을 이행하는 것이며(황지영, 2018), 창업 커뮤니티 프로그램을 위해서 사업 계획서 작성, 조별 모의창업 실습, 시제품 개발 등의 다양한 교육과정이 요구된다(권영태, 2017). 창업 커뮤니티의 발전을 위해서는 기존 창업 지원 정책의 한계를 극복하면서 창업자가 창업의 전반적인 흐름을 알 수 있도록 도와주는 교육 프로세스가 필요하다. 이러한 교육적 요구에 부합하는 것 중의 하나가 SAL을 적용한 창업교육 사례를 통한 창업교육 개선 연구인 것이다.

III. 연구방법

1. 사후연구(Post-Facto Research)

본 연구는 '인적자원개발론'이라는 교과목에서 1~15회기(1회 90분) 수업을 진행한 후, 수업이 완료된 자료를 수집하여 질적 연구의 사례연구에 해당하는 사후연구(post-facto research)를 통해 사례를 분석하였다. 사례연구는 다각적 측면에서 자료를 수집하고 분석할 수 있으며, 맥락 안에 내재된 의미 또는 의도를 이해하는데 용이한 연구방법이다(Yin, 1994). 사례연구 방법 중 하나인 사후연구는 연구자에 의해 조작할 수 없는 소급(회고) 가능한 선행사건을 통해 알아내는 그 성과를 고찰해보는 방법이므로 개선연구에 적합하며, 사건의 결과를 토대로 추적해봄으로써 창업교육의 개선점을 알아보기 위해서 가장 유용한 연구방법이라고 판단하였다. 따라서 연구에 필요한 가설을 바탕으로 사례를 관찰하고, 다시 그렇게 관찰하고 분석한 결과를 바탕으로 향후 창업교육을 위한 프로그램의 개선점이 무엇인지 규명할 수 있었다. Yin(1994)이 제시한 사례연구를 분석하기 위한 자료는 문서, 공문서기록, 면접, 직접관찰, 참여관찰, 인공물(physical artifacts)의 6가지이다. 이 자료 중 연구자는 직접관찰 하면서 참여관찰자로서 학습과정 중 노트나 임의로 작성한 메모지의 낙서 등을 인공물로서 자료를 수집한 것이다. 연구자의 자료는 관찰 저널, 연구자의 성찰 일지, 인공물을 바탕으로 분석되었으며, 학습자의 중간보고서, 발표자료 PPT, 최종 보고서, 개인성찰보고서를 포함하였으며 이 모든 자료를 종합하여 결과를 도출하였다.

이러한 내용을 바탕으로 강문숙(2012)의 「예비유아교사의 유아문학교육을 위한 스토리텔링기반 학습 모형」의 STBL을 근거로 검증을 시도하고자 하였다. 내러티브 탐구 방법에서는 연구 현장에 들어가기에 앞서 연구자 자신의 경험 이야기가 참여자의 현장 경험 맥락 안에 있는 의문들을 다루는 데 크게 도움이 된다(Clandinin & Connelly, 2000)는 이유로 본 연구자가 수업을 관찰하는 동안 작성한 저널과 성찰일지 그리고 인공물을 '사례를 작성하는 과정'에 포함하여 제시하였다. 그러나 내러티브 질적 연구에서는 연구자와 참여자 협의가 필요한 과정이 있어야 하지만, 이 경우는 사후연구를 전제로 한 사례연구이므로 연구자와 참여자와의 협의는 생략하는 것이 개선연구에 도움을 줄 수 있다고 판단하였다.

2. 문헌연구(Document Analysis)

본 연구는 P대학교 학부생을 대상으로 창업교육의 개선점을 도출하기 위한 실제적 학습을 사례연구로 제시하였다. 주제의 선정은 사회적 문제로 심각하게 대두되고 있는 실제적 문제로부터 해결방안을 찾아가도록 제시하였고, 우선순위를 선정하여 비즈니스 모델 캔버스를 제작하는 것을 하나의 사례로 보았다.

사후연구 사례의 분석방법은 문헌연구방법 중 하나인 내용분석법(Content analysis)을 적용하였으며, 자료의 특성을 체계적, 객관적으로 규명하기 위한 질적, 양적 분석방법으로 크게 나눌 수 있다. 본 연구에서는 액션러닝의 전 활동과정과 창업을 위한 비즈니스 모델 캔버스를 작성하여 얻은 결과를 통해 학습자들의 수업 전·후에 나타난 의식의 변화와 창업교육에서의 유용성을 질적 내용 분석방법으로 도출하였다.

3. 연구 참여자

1) 적용대상

본 사례연구의 기간은 2015년 9월~12월까지 한 학기 동안 진행되었다. 수업시간은 1회 90분이며 적용 수업 횟수는 총 15회 중 13회이다. 그리고 1회 인적자원을 위한 기업교육 세미나 참석에 관한 성찰지는 연국분석에 포함되었으며, 1회 휴강은 팀 학습으로 대체되어 제외되었다. 액션러닝의 수업에서는 자율적인 팀 회의시간도 필요하다는 내용을 담아 휴강을 진행하는 것으로 확인되었다.

2) SAL운영을 위한 세부 역할

〈표 III-1〉 연구수업지원자

연번	역할	참여자	교육경력	주요경력	관심분야
1	Facilitator	박○○	20년	교육공학박사, 교육학과 교수, 교육과미디어융합전공교수	액션러닝, Civil 앙트러프러너십, 이러닝 등
2	관찰자, 연구자	서○○	5년	교육공학 석사과정	체계적 액션러닝 앙트러프러너십

위의 표에 제시된 Faci는 교육학과 교수이며, 체계적 액션러닝 프로그램을 개발한 저자이다. 본 Faci는 P대학교 학부·대학원의 ‘인적자원개발론’ 수업에서 액션러닝수업을 진행하며 학습자들의 교육만족도를 높이고 있다. 또한 액션러닝 학습을 통해서 인적자원의 중요성을 강조하며 학습자들의 진로역량 증진, 창업가 역량 개발과 더불어 앙트러프러너십 교육에 앞장서고 있다. 학습 운영은 교수자인 Main Faci와 각 팀별 Faci를 선정 하였고, 교수자인 Main Faci는 팀별 역할에 대하여 지속적인 지원을 하였다. 관찰자이면서 연구자인 학습자는 경영학적 요소와 교육공학적 요소가 어우러진 SAL을 연구하고 있다,

3) 학습자의 전공별 특성

〈표 III-2〉 학습자 전공별 분류

전공분야	교육학과	경영학과	관광컨벤션학과	정보컴퓨터공학부	총 인원
인원	7	3	2	1	13

수업에 참여한 학습자의 전공별 특성을 살펴보면 교육학과 학습자가 대부분이었고, 경영학과, 관광컨벤션학과, 정보컴퓨터공학부의 학습자들이 참여하였다. 사범대학의 교육학과와 경영대학의 경영학과와 경우에는 취업을 위해서 학생들이 자신들의 커리어(Career)를 개발해야 하는 경우가 많지만 관광컨벤션학과와 정보컴퓨터공학과의 경우에는 앞선 과들과 비교했을 때 비교적 취업률이 어느 정도 안정된, 즉 대체적인 Career Path가 있는 모습을 보이는 과라고 할 수 있다. 인터뷰 및 보고서의 결과로 도출된 학습자 특성을 살펴보면 진로·취업문제로 졸업을 유예한 학생이 2명 있었으며, 이외에도 사회경험을 거쳐 재입학한 학생이 1명으로 나타났다. 또한 현재 재학생 중 3학년 학습자들의 비율이 높은 편이었으며, 앞으로의 진로·취업문제로 많은 고민을 하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 본 학습을 통해 암묵적으로나마 취업문제에 대한 고민을 해결해 보는 것도 학습자들에게 많은 도움이 있을 것으로 예상하였다.

4) 팀별 관심 주제

〈표 III-3〉 팀결성 및 관심주제 분야

연번	팀명	학습자	학번	전공	관심주제
1	연결고리 (포포)	장○○	2008	경영학과	PNU 다문화 학생 지원
		지○○	1995	정보컴퓨터공학부	
		양○○	2011	교육학과	
2	취업하조	우○○	2012	교육학과	청년실업
		신○○	2013	교육학과	
		김○○	2013	경영학과	
3	다퐁다	권○○	2011	교육학과	외국인 범죄 예방
		권○○	2009	교육학과	
		오○○	2012	교육학과	
		손○○	2011	관광컨벤션학과	
4	청년취업업조	박○○	2012	교육학과	청년실업
		이○○	2013	경영학과	
		이○○	2013	관광컨벤션학과	

학습자 13명은 자신이 가장 관심 있는 분야를 정하여 팀을 결성하였다. 그 중 본 연구에서는 팀을 특성에 따라 '전공이 상이한 1개의 팀'과 '대졸취업을 주제로 하여 자신들의 취업의지를 담은 1개의 팀'으로 선정하였다. 연결고리팀(다문화문제를 해결하기 위한 실행과정에서 For Foreigner의 의미에서 '포포'팀으로 팀명을 변경하였다)은 연령과 전공이 매우 다양하며, 기술관련 전공이 포함되어 있는 것으로 보아 창업에 유익할 것이라 판단되었고, 취업하자팀은 자신들의 취업의지를 담아 문제를 해결하고자 노력하였다고 판단되어 선정하였다.

4. 연구의 신뢰성과 타당성

본 액션러닝 연구와 관련한 질적 연구 중 STBL을 근거로 한 질적 연구의 유경험자 2인의 전문가 검토자로서 협의하였고, 분석내용에 대한 객관적 해석에 대한 타당도를 높이하고자 하였다. 또한 연구의 타당도와 신뢰도, 객관도에 대한 문제점을 최소화하기 위하여 저널일지, 학습자 성찰저널, 학습자 보고서 그리고 참여연구자의 관찰 기록지와 인공물 등을 삼각검증법 등을 통해 심도 깊게 분석하였다.

1) 삼각검증법(Triangulation)

삼각검증법은 동일한 현상을 연구하기 위해 다양한 자료와 방법을 사용하는 것으로 사례연구의 주요 강점을 지닌다(Robert, 2016). 복수의 자료를 사용한다는 것은 동일한 현상에 대해서 여러 번 측정되었음을 의미하기 때문에 구성 타당성에 대한 문제를 해결할 수 있기도 하다. 본 연구에서의 자료 수집은 관련 문헌과 학위논문, 학술지 논문, 학습자의 중간보고서, 발표자료 PPT, 개인성찰보고서, 최종보고서, 비즈니스 모델 캔버스, 관찰자 일지, 관찰자 인터뷰 내용 등 참여 관찰과 직접관찰 내용을 포함하고 있다.

2) 연구참여자 검토(Member checks)

자료 수집과 분석, 해석, 결과를 도출해내는 전 과정에서 연구자의 개인적, 주관적, 독단적 해석을 배제하기 위하여 전체 수집 자료를 면밀히 파악하여 결과를 도출해내고자 하였다. 아울러 '액션러닝 방식의 수업과정에서 나타나는 특징'을 작성한 관찰자의 일지를 심도 깊게 분석하였다.

5. 연구분석 기준

〈표 III-4〉 창업교육개선을 위한 분석기준

분석근거	창업교육개선을 위한 분석기준
창업교육의 특성에 따른 근거	실습형 수업
	문제해결능력
	도전정신
학습자의 특성	각 전공별 특성
	학습자의 커리어(Career)개선

본 사후연구(Post-facto Research)를 통해서 수행되었고, 연구의 목적에 대한 분석기준은 권영태 (2017), 박수홍, 안영식, 정주영 (2012), 황성수(2014), 황지영(2018) 등 앞선 선행 연구에서 도출된 문제점을 개선하고자 하는 초점으로 분석틀을 고안하였다. 그 근거로 첫째, 국내 창업교육의 대부분은 이론중심 수업이기에, 미국의 프로젝트수업에서처럼 학습자들이 문제를 해결할 수 있는 역량을 갖추는 실제적인 수업이 필요하다. 둘째, 창업수업의 대부분이 경영학전공 수업범주에서 벗어나지 못하고 있는 실정이며 창업학전공의 명확한 수업내용을 포함한 교과개설과 전문 교수가 필요하다. 셋째, 기술의 발전에 따라 소비자나 기업 등 사회적·환경적으로 모두에게 유리한 아이디어 개발과 이에 따른 창업기회의 공유가 필요한 때이다. 수많은 기업들이 중점을 두고 개발하는 것도 고객의 입장에서 바라본 서비스와 가치를 발견하기 위한 것이다. 때문에 공감적 요소를 발견하는 것은 창업교육에서도 매우 중요하게 언급되어야 할 것이다. 넷째, 예비창업자에게 가장 중요한 것은 아이디어 개발에서 창업 아이템 타당성 검증 작업까지 수준별/단계별 창업교육이 필요하며 이러한 체계적인 교육을 통해서 결국 창업의 실패율을 줄이는데 기여할 수 있는 것이다. 다섯째, 창업교육을 위한 전문 인력과 창업교육 콘텐츠가 부족하고 창업교육에 대한 만족도가 낮다는 것이 차 후 지속적으로 해결해 나가야 할 개선점이라고 볼 수 있을 것이다.

이와 같이 선행연구에서 나타난 창업교육의 개선점은 실습형 수업의 중요성, 위험에 대한 문제해결력, 창업실패율을 줄이기 위한 교육개선 등에 관한 것이었다. 그리고 SAL프로그램 사례를 통하여 학습자의 특성에 따라 각 전공별 창업교육에 관한 학습자의 수업경험과 창업교육을 통한 전이효과로 나타나는 직무교육과 관련하여 학습자 개개인의 커리어 개선에 관한 내용을 분석기준으로 삼아 연구문제를 해결해 보고자 하였다.

IV. 연구결과

1. 연구사례

1) 팀 빌딩

실제문제의 탐색과 선정을 위해서 관심분야의 팀을 조직하였고 이어 팀 빌딩을 하였다. 이에 대해 4개의 팀 중 2개의 팀을 본 연구대상으로 선정하였다. 연구 대상 팀과 주제는 앞서 언급했던 바와 같이 다문화 문제와 실업문제이다. 관심별 주제로 모인 팀들과 다문화문제와 실업문제를 선택한 팀들은 해결 가능하도록 주제의 범위를 'P대학 내'로 범위를 좁혀 팀 빌딩을 하였다. P대학교 내에서 존재하는 다문화 학생들의 불편을 해소하기 위한 해결방안과 취업정보를 제공하고 돕기 위해서 이를 지원하는 부산대학교 내의 여러 사업들의 현 실태를 파악하고, 이를 해결, 보완할 수 있는 방안에 대해서 실제문제를 탐색하는 것으로 시작하였다. 창업교육에서의 실제문제의 탐색과 선정하는 단계는 잠재적 고객의 니즈 파악에 중점을 두는 것이라고 볼 수 있다.

2) 로터스 발산법(Lotus Method)

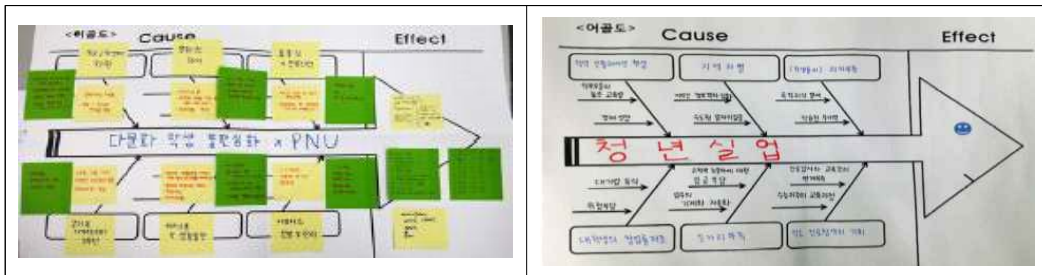
문제의 근본 원인을 분석하기 위해 쓰인 '로터스 발산법(Lotus Method)'은 문제에 대한 인식을 시작함과 동시에, 문제해결을 위한 목적성과 방향성을 가지는 활동이며 확산적 사고법이라고 할 수 있다. 1-8-64개와 같이 정해진 틀 안에서 제공수에 달하는 많은 하위원인을 찾을 수 있다고 해서, 그 모습이 마치 연꽃과 같아 '로터스 발산법'이라고 불리며, 다양하고 창의적인 아이디어를 체계적으로 도출하고 정리할 수 있는 체계적인 브레인스토밍 기법이라고 할 수 있다. 이렇게 얻어진 아이디어 도출의 결과를 통해서 더 구체적인 발상을 찾기 위해 다양한 사람들의 의견을 반영하여 창업을 함에 있어서 실패의 가능성을 줄이기 위한 의견을 제안하고 고민하여 소비자의 입장에서 만족할 만한 가치 있는 솔루션을 제시하도록 하였다. 우선 팀원들에게 각기 다른 전공학습자들의 아이디어를 수평적인 사고법으로 늘어놓기 때문에 서로의 의견을 존중하고 배려할 수 있도록 하여야 한다. 이러한 활동을 통해서 '공감(Sympathy)적 사고'를 반드시 이해해야 할 것이다. 액션러닝에서의 '공감'은 팀의 학습자와 의사소통을 유연하게 해주는 과정을 경험하고, 이러한 실천을 통해 배우게 되며 곧 실행해보는 것이다. 창의적이고 수평적 사고를 기반으로 한 '아이디어에 대한 공감적 사고'는 서로 다른 생각을 이해하고 받아들이게 하기 때문에 문제를 해결하는데 효과적인 사고방식이라고 볼 수 있다.



〈그림 IV-1〉 포포팀과 취업하조팀의 로터스 발산법

3) 어골도(Fishbond Diagram)

어골도는 물고기 뼈 같은 그림에 '문제가 현실성이 있는지'와 '긴급한 문제인지'라는 두 가지 기준으로 문제점들을 체계적으로 '재배치'하고 수렴하는 도구이다. 어골도는 문제를 일으킬 만한 원인과 조건에 이르기까지의 '단계'를 탐구하고, 각 각의 원인들을 분석하거나 결과를 도출하는데 사용된다. 그렇기 때문에 이 방법은 '인과관계 다이어그램 방법(cause-and-effect diagram method)'라고도 한다. 로터스 발산법을 통한 브레인스토밍에서 나온 모든 문제들을 배치하는 것이 아닌 핵심적인 문제 6가지와 관련된 세부사항을 각각 2~3개씩 뽑아 총 16개의 세부 문제들을 '문제점의 구체·추상적, 실현가능성'을 기준으로 하여 어골도에 배치했다. 각 기준에 따라 세부 문제를 배치한 결과 다음과 같은 결과가 도출되었다.

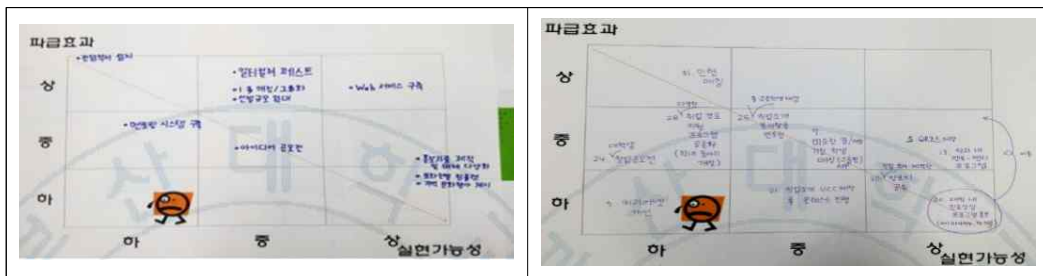


〈그림 IV-2〉 포포팀과 취업하조팀의 어골도

4) 가능한 해결책 도출하기

의사결정 그리드(Decision-Making Grid)란, 파급효과와 실현가능성을 기준으로 의사결정의 순위를 설정함으로써 최적의 솔루션을 도출할 수 있는 의사결정도구이다. 이것은 수렴적 사고도구 중 하나이며 기존에 생성해놓은 아이디어를 평가하고, 다듬고 선택하기 위한 기법이라고 할 수 있다. 팀 전체의 합의를 끌어내거나 의사결정을 한 후에 결과에 대한 점검을 할 때 사용할 수

있는 도구라고 할 수 있다. 포포팀은 어골도에서 도출한 10개의 솔루션을 의사결정 그리드에 적용하면서 가장 효과적인 솔루션을 찾았다. 그 결과 멘토링 시스템과 아이디어 공모전은 다른 솔루션들에 비해 효과나 실현 가능성이 떨어지는 것으로 판단했고, 두 기준 모두에서 높은 점수를 받은 웹서비스 구축을 핵심 솔루션으로 선택한 것이다.



〈그림 IV-3〉 포포팀과 취업하조팀의 의사결정 그리드

5) 우선순위 결정하기

도출된 다양한 해결안 중에서 현실적인 실현 가능성, 시급성, 중요성 등의 기준에 의해 실행을 위한 우선순위를 결정한다. 완성한 어골도에서 나온 문제점을 기반으로 솔루션 도출 작업을 시작하였다. 포포팀은 총 23개의 솔루션을 도출했는데 이 중에서 핵심적인 10개의 솔루션을 골라냈고 선택된 10개의 솔루션에 대한 우선순위를 정하기 위해 다른 조와는 다른 독특한 방법을 시도하였다. 팀원들 각각이 최종 선별된 10개의 솔루션에 1점부터 5점까지의 점수를 매기는 팀원별 레이팅 방식이 바로 그것인데, 이 방식은 조원 각각의 개성이 뚜렷한 현실을 반영했을 때, 조원이 많고 의견이 분분할수록 더욱더욱 합리적으로 의사를 결정하고 수렴할 수 있는 창의적인 제안이 되었다.

6) 액션플랜 작성하기

이전까지의 과정이 주제 선정 후 문제점 분석과 해결책 구상을 위한 아이디어 도출 과정이었다면, 액션플랜은 도출된 아이디어를 실현시키기 위한 구체적인 실행계획서라고 할 수 있다. 포포팀과 취업하조팀이 의사결정그리드를 통해 선택한 해결책을 실질적인 액션으로 옮기기 위해 팀원과 상의한 후 육하원칙에 의거한 액션플랜을 구성한 결과는 다음과 같다.

창업 공동체 활성화를 위한 창업교육 개선 사례연구: 체계적 액션러닝(SAL)을 활용하여

1.Solution Name(What) : 포포(For Foreigners) Why : 파급효과가 크다. : 1. 서비스 제공과 아카이브 구축을 동시에 할 수 있다. : 2. 오프라인 서비스에 비해 접근성이 매우 높다. 실현가능성이 높다 1. 홈페이지 제작이 팀 내에서 가능하다. 2. 다른 솔루션들에 비해 재정적인 부담이 극히 적다. 3. (행정적인) 절차가 간단하다.				
2.Action Step				
	N	Step(How)	Who	When Where
PRE	1	외국인 학생들이 필요한 서비스에 대한 시장조사 - 유학중인 한국학생들에 대한 수요조사	팀 전체(학부별로)	2015. 12. 22. 부산대학교
	2	홈페이지 디자인자 섭외	팀원 인맥	2015. 12. 31. 부산 내
	3	홈페이지 도메인 조사	팀 전체	
MAIN	1	홈페이지 디자인	디자인아웃소싱	2016. 01. ~ Home
	2	홈페이지 구성	팀 전체(담당 지OO)	2016. 01. ~
	3	홈페이지 홍보	팀 전체(담당 장OO)	2016. 01. ~
	4	제휴서비스 구축	팀 전체	2016. 01. ~
	5	오로닝 이벤트	팀 전체(담당 양OO)	2016. 02. ~
POST	1	시스템 유지 및 보수	담당 지OO	
	2	새로운 콘텐츠 개발	팀 전체	
	3	패키지 개발	팀 전체	

Reason : 팀 내 분석을 통해 실현가능성과 파급효과가 가장 높은 방안으로 채택되었다. 또한 현재 PNU학생들이 취업에 대한 정보를 얻을 수 있는 통합 컨텐츠가 부족한 실정인데 블로그와 정보지를 통해 여러 가지 컨텐츠를 통합할 수 있기 때문이다.				
Action Step				
	N	Step(How)	Who	When Where
Pre	1	이용자들(PNU학생)의 요구를 분석 -학과 사정물 인터뷰 -학교 홈페이지에 설문조사 -자유게시판에서 투표진행	팀원 전체	2015.09 ~ 강의실
	2	기존 현황 관련 정보 분석 -커리어넷, 취업컨텐츠 등	팀원 전체	2015.10 ~ 강의실
	3	(네이버) 블로그 개설	팀원 중 한명	2015.11~ 집
Main	4	블로그 내용 구성 및 조직 -대학 내 정보담당 프로그램 소개·홍보 (이력서제거발행) -부산 지역 중소기업 소개 (중·소기업) -기업 채용관련 소식 알리기 (중·소기업) -사용자들의 요구에 맞는 해당 직종 정보 제공 -기업 합격자 면접 후기 담은 영상 (정보지 속 Q&A와 연계)	팀원 전체	2015.11~ 강의실 및 정보전산실
	5	블로그 디자인 (온라인) -관련 내용 목차 -대표 이미지	팀원과 디자인학과 학생과의 협력	2015.12~ 정보전산실 및 PC방
	6	정보지 디자인 (오프라인)	팀원과 디자인학과 학생과의 협력	2015.12~ 정보전산실 및 PC방
	7	START Distribution 을 Marketing -마이크로와 자유게시판에 패너 설치 -포스터 제작 후 학교 게시판에 부착	팀원 전체 및 학교 커뮤니티 운영자	2015.12~ 학교 청문 및 PC방
	8	이용자 분석 -성별, 나이, 학과 등	팀원 전체	2016.01~ 카페 및 스튜디오
Post	9	이용자 만족도 조사 -블로그 속 설문조사지 배포 의무기	팀원 전체	2016.01~ 카페 및 스튜디오
	10	개선점 수렴 후 개선	팀원 전체	2016.01~ PC방

〈그림 IV-4〉 포포팀과 취업하조팀의 액션플랜

7) 비즈니스 모델 캔버스

다양한 비즈니스 모델 기법 중 본 연구에서는 2010년 알렉산더 오스터왈더(Alexander Osterwalder)에 의해서 소개된 '비즈니스 모델 캔버스'를 제시하였다. 이 모델은 전 세계에서 가장 많이 쓰이고 있는 비즈니스 툴(Tool)이며 이 모델을 적용하게 되면 4가지 영역에 대한 9가지의 주요한 사업요소들을 가시적으로 확인할 수 있으므로 핵심요소들을 빠뜨리지 않고 채길 수 있다. 따라서 국내에서도 사업계획서 내의 양식으로 많이 쓰이고 있으며 사업의 각 실정에 따라 변형하여 사용하기도 한다. 비즈니스 모델에서 핵심은 기대 가치라고 할 수 있다. 즉, 고객에게 가치를 전달하기 위한 자원 활동이나 고객에게 제공 가치를 전달하는 것이라고 할 수 있으므로 창업교육에서 의미 있는 활동으로 쓰일 수 있다.

Problem		Solution		
부산대 다문화 학생 지원 문제		웹사이트 구축 및 아카이브 구축		
Key Partners 1.유학생-정보를 직접 생산 2.학교 주변 상점 3.교외의 동아리 4.대학 장학 5.부산 네 기업	Key Resources 1.종목지원 : 없음 2.인력지원 : 홈페이지 제작 관리, 홍보 전문, 기업들과 계좌 3.재무지원 : 없음 4.저역지원 : 데이터베이스	Social Mission 1.다문화 지원 분야의 선도적 서비스를 창출한다. 2.다가를 다문화사회의 총격을 완화시킨다. 3.학교 내외 공변하는 다문화 학생 구조에 대한 화원을 제시한다.	Distribution Channel 1.웹과 모바일을 통한 화 정보 공유 플랫폼 (1주말)	Beneficiaries 1.부산대학교 내외 다문 화 학생 2.부산대학교 당국
	Key Activities 1.홈페이지 제작 및 관리 2.데이터베이스 관리 3.장기적인 아카이브 활용 계획 수립 4.데이터 화를 통한 수익구조형 성	Value Propositions -편리성/효율성 1.생활불편해결 서비스 2.교육지원 서비스 3.문화정보 제공 서비스	Communication Channel 1.초기홍보이벤트(이벤트) 2.비드백제시판 (Q&A게시판/평 가)	Business Customers 1.부산대학교 당국
Commercial Cost 1.홈페이지 유지 및 관리 비용 *비용이 거의 들지 않음		Commercial Benefit 1.파나 광고를 통한 수익(구글애드) 2.장기적으로 패키지화 시간 서비스를 수출		
Social/Environmental Cost 1.물리적인 공간 사용이 없기 때문에 환경적 비용 없음 2.지역단체에서 특정인 사회적 비용 없음		Social/Environmental Benefit 1.장기적으로 유학생들이 증가할 수밖에 없는 구조에서 이를 개선하기위한 시스템의 토대를 구축할 수 있음		



〈그림 IV-5〉 포포팀의 비즈니스모델 캔버스와 취업하조팀의 블로그 정보지 제작

본 학습을 통하여 학습자들은 다음과 같은 결과를 얻었다. 첫째, 액션러닝을 적용한 창업교육 프로세스를 통하여 협동심과 리더십을 향상되었다. 팀 활동 과정에서 팀 안에서의 의견을 자유롭게 소통할 수 있도록 분위기를 조성하는 것이 효과성과 실천성을 적절히 만족시킬 수 있는 솔루션을 도출 하는데 가장 중요한 실천과정이었음을 확인할 수 있었다. 둘째, 다양한 도구를 사용하여 의견을 발산하고 생각을 정리하는 과정을 통해 평소 생각해 보지 못한 관점으로도 문제를 보게 되어 문제해결에 대한 다양한 시각을 가지는 데 도움이 되었다. 이러한 학습경험은 구체적인 원인분석 부터 학습자가 주체가 되는 결과물까지 모든 활동을 만족스럽게 완성할 수 있도록 하였다. 그룹 내에는 한 문제에 대해 다양한 의견이 존재할 수 있고 또한 대다수의 사람이 문제점이라고 생각하지 않는 것을 문제로 삼는 사람도 있을 것이다. 이런 다양한 의견들을 무시한다면 타이타닉과 같은 사고가 일어날 수밖에 없다. 이를 예방하고 더 나은 방향으로 나아가기 위해 그들의 의견을 수용하고 통합하려면 서로의 의견을 주고받을 필요가 필요할 것이다. 그러므로 문제에 대한 해결책을 마련하기 위해 구성원이 한 자리에 모여 개인과 조직의 개발을 함께 도모하는 과정인 액션러닝은 좋은 해답이 될 수 있을 것이다.

2. 연구결과

‘사후 연구를 실시하기 위한 가설’에 관한 연구결과를 분석하여, 본 연구의 강점과 개선점을 다음과 같은 기준으로 분류하여 정리해보면 다음과 같다.

〈표 IV-1〉 창업교육개선을 위한 분석기준에 따른 결과

분석근거	창업교육개선을 위한 분석기준
창업교육의 특성에 따른 근거	실습형 수업을 통해서 학습목표에 부합하는 문제에 대한 해결능력이 향상되었다.
	SAL프로세스는 문제 해결능력을 향상시켜주기 위한 창업수업에 적합하며 유익하다.
학습자의 특성	직무교육뿐만이 아니라 삶의 질 향상을 위해 창업교육은 필요하다.
	각 팀별 창업특성과 전공별 특성을 비교하여 창업교육의 강점과 개선점으로 분류하였다.
	학습자의 커리어(Career)개선에 관한 의지를 강점과 개선점으로 분류하였다.

SAL 활동이 종료된 후 SAL을 적용한 창업교육의 강점에 대한 사후 성찰일지를 작성하였다. 도출된 강점에 대한 세부적인 사항은 다음과 같다.

첫째, 실습형 수업에 대한 학습자들의 만족감이 높은 것으로 나타났다. 학습자들은 아이디어를 발산하고 수렴하며 솔루션을 도출하고, 최종 솔루션에 대한 액션플랜을 작성하며 아이디어가 구체화 되어 해결 가능한 결과가 도출되었다는 점에 만족감을 드러냈다. 둘째, 학습자들은 아이디어를 도출하고 솔루션을 도출하는 작업 자체가 실제 창업을 위한 준비 작업으로 여기며 창업에 대한 생각이 변화되었다.

셋째, 학습자들은 팀 학습을 통한 시너지와 효용성을 체득하였다. 팀 러닝 자체가 처음에는 부담스럽고 귀찮았지만, 할수록 혼자보다 팀으로 작업했을 때의 효과성과 즐거움을 깨달아 갔음을 확인할 수 있었다. 넷째, 문제해결에 대한 경험 및 자신감이 획득된 것으로 나타났다. 액션러닝의 가장 큰 특징은 실제적인 문제를 해결함에 있다. 본 연구에 참여한 학습자들도 자신들의 문제에서 출발하여 자신들의 커뮤니티 안에서 이를 해결하고자 하였고, 유용성 있는 솔루션들이 도출되었다. 이를 통해 창업 공동체의 활성화를 위한 시사점을 발견할 수 있다.

그러나 본 수업에 대한 아쉬운 점도 발견되었다. 도출된 개선점에 관한 세부적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 학습자들은 액션플랜을 현장에 적용해보지 못하고 끝난 수업에 아쉬움을 남겼다. 액션러닝은 실천과정에 대한 현장적용과 성찰을 바탕으로 반복적이고 순환적인 과정을 통해 학습하는 방법임에도 불구하고, 본 수업에서는 비즈니스 캔버스 모델에 초점을 맞추고 있었다.

둘째, 노력한 결과물에 대한 사업타당성을 확보 받지 못했다는 아쉬움이 남았다. 사전에 신중하게 검토하여 주변의 사소한 기회라 할지라도 창업 아이템으로 신중하게 생각할 수 있어야 한다. 이러한 창업 아이템이 실제 사업을 실행한다는 측면에서 타당성이 검증된다면 자신의 주관적 아이디어를 보다 객관적 관점에서 판단할 수 있다. 그리고 위협에 노출된 원인들을 살펴 실

패요인을 사전에 줄일 수 있다. 또한 준비과정에서 다른 새로운 요인들을 발견할 수 있게 된다. 그리고 올바르게 타당성 분석을 함으로써 경영에 관한 전반적인 지식을 학습하게 되므로 타당성분석은 창업에 많은 도움을 줄 수 있다.

V. 요약 및 제언

본 연구는 사후연구의 연구방법 따라 진행한 것으로, 대학 내의 창업 커뮤니티 활성화를 위하여 창업교육 수업을 개선하기 위한 사례연구이다. 이를 위하여 SAL의 프로세스가 적용된 한 학기 동안의 창업교육 실제 사례를 참관 및 연구하여 연구결과를 도출하였다.

이를 위하여 두 가지 연구문제를 설정하여 연구를 진행하였다. 첫째, 체계적 액션러닝 프로그램이 적용된 창업교육의 실제 사례는 어떠한가? 둘째, 체계적 액션러닝 프로그램이 창업교육에 갖는 강점은 무엇이며, 어떤 개선점이 있는가?

연구결과는 첫째, 실습형 수업에 대한 학습자들의 만족감이 높은 것으로 나타났다. 둘째, 학습자들은 액션러닝을 기반한 창업 교육 프로세스를 경험하며 창업에 대한 생각이 변화되었다.

셋째, 학습자들은 팀 학습을 통한 시너지와 효용성을 체득하였다. 넷째, 문제해결에 대한 경험 및 자신감이 획득된 것으로 나타났다. 액션러닝의 가장 큰 특징은 실제적인 문제를 해결함에 있다. 본 연구에 참여한 학습자들도 자신들의 문제에서 출발하여 자신들의 커뮤니티 안에서 이를 해결하고자 하였고, 유용성 있는 솔루션들이 도출되었다. 이를 통해 창업 공동체의 활성화를 위한 시사점을 발견할 수 있었다.

본 연구에 대한 제언점은 다음과 같다. 차후 창업교육 프로세스는 학습자들의 요구와 만족도를 최대화하기 위하여 창업 경진대회와 연계한 구체적인 교육개선 방안이 필요할 것이다. 필자는 각 전공별로 창업아이템 접근방식이 다를 것으로 예상하였다. 실업문제를 해결하기 위한 팀에서 창업카페를 사업화하거나 대학교에 제공되는 앱을 통해 취업광고에 관한 비즈니스 캔버스를 도출한 예를 통해서 창업은 전공별 차이가 아니라 창업 아이템에 따라 비즈니스 모델이 달라진다는 것을 확인할 수 있었다. 둘째, 창업교육 프로세스를 통해 도출되는 솔루션을 커뮤니티에 적용한다면 창업 공동체의 활성화에 기여할 것이라는 시사점에서 차후 연구는 구체적인 창업 공동체에 대한 연구를 필요로 한다. 예를 들면 창업 공동체 지원 방안, 시스템 구축 등에 관한 연구가 될 것이다.

기술의 변화로 인하여 사회 전반에 걸쳐 변화가 시작되는 것은 이제 시작점에 불과할 것이지만, 교육을 통해서 변화에 대응할 수 있는 예측능력은 계속해서 길러져야 할 것으로 보인다. 무엇보다 미국이나 유럽 등지에서의 창업교육에서 엿보이듯 국내 창업교육에서도 좀 더 실제적이고 경험중심적인 교육이 이루어져야 할 것이다. 이를 위해 창업교육 현장에서 이루어지고 있는

실제 수업 현장에 관한 연구 자료를 통하여 창업교육의 정착 시점을 앞당길 수 있을 것이라 생각한다. 콘드라티예프는 어떠한 혁명이든 시대의 변화에서는 계속해서 긍정적인 한 방향으로만 발전하는 것이 아니라, 발전단계에 앞서 성장과 쇠퇴의 뚜렷한 사이클을 겪으면서 발전한다는 점을 발견했다. 이후에 조지프 슈페터는 그 사이클을 ‘콘드라티예프 파동’이라고 불렀다. 앞서 선행연구에서 보듯이 현재 국내 창업교육은 아직 미흡할 뿐 아니라 정착하기 위한 여러 시도를 되풀이 하는 단계에서 머무르고 있는 듯하다. 창업교육 사례연구에서와 같은 학습형태가 실제 대학이나 기업뿐만 아니라 많은 현장에서 활용 된다면 그들이 겪고 있는 실제적인 문제를 개인의 관점, 또한 조직, 커뮤니티의 관점에서 통합적으로 해결할 수 있겠다는 확신을 가지게 되었다. 본 사례연구를 통해서 차후 보다 많은 연구를 통해 좀 더 효과적이고 정착되기 쉬운 창업교육 프로그램으로 개선 및 개발되어 창업 커뮤니티를 활성화하는 것에 많은 도움이 될 수 있기를 기대한다.

참고문헌

- 강문숙 (2012). 예비유아교사의 유아문학교육을 위한 스토리텔링기반 학습 모형 개발. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 강혜정 (2015). 대학생 창업아카데미 사업의 실태 분석연구. 중앙대학교 대학원 석사학위논문
- 강희정 (2017). 디자인 창업교육모형 개발. 서울대학교 대학원 박사학위논문
- 권영태 (2017). 국내 대학의 창업교육 현황과 창업 실적에 관한 연구. 부산대학교 대학원 석사학위논문.
- 박수홍 (2006). 대학교육 혁신에 대한 체제적 사고: 학습 프로세스를 중심으로. 교육사상연구, 19, 183-198.
- 박수홍, 안영식, 정주영 (2005). 핵심역량강화를 위한 체계적 액션러닝 프로그램 개발. 부산지역 관광컨벤션산업 중심으로. 교육정보미디어연구, 11(4), 95-124.
- 박수홍, 안영식, 정주영 (2012). 체계적 액션러닝. 서울: 학지사
- 박수홍, 정주영, 홍진용, 김성옥, 강석권, 류영호 (2007). 수평적 사고력 함양을 위한 웹 토론학습 시스템 개발. 한국정보교육학회, 11(4), 505-515.
- 박수홍, 황영미 (2006). 초등학교 미디어교육을 위한 블렌디드 프로젝트 학습 프로그램 개발. 교육정보미디어연구, 12(3), 361-394
- 이지안, 김효정, 이윤아, 정유섭, 박수홍 (2017). 액션러닝을 활용한 취업캠프 개선방안: P대학 학습공동체 사례를 중심으로. 수산해양교육연구, 29(3), 677-688.
- 이재석 (2015). 창업교육과 창업의지의 관계: 기업가 지향성과 환경적 요인의 조절효과. 한양대학

교 대학원 박사학위논문

- 장대식 (2017). 학생 창업의 활성화 방안에 관한 연구-C대학의 창업교육프로세스를 중심으로. 원주대학교 대학원 석사학위논문.
- 장지원, 배유나, 박수홍 (2019). 클라우드펀딩 플랫폼을 활용한 창업 커뮤니티 프로그램 개발연구. 교육공동체 연구와 실천, 1(2), 1-28.
- 정지호 (2015). 창업교육이 기업가정신과 창업 및 경영성장에 미치는 영향에 관한 연구. 건국대학교 대학원 박사학위논문
- 조영재, 박수홍 (2017). 지식창조시대 교육디자이너의 앙트리프리너십 역량증진 프로그램 개발의 출발점 분석. 교육혁신연구, 27(1), 21-44.
- 최원식 (2015). 린스타트업과 디자인사고를 활용한 통합적 스타트업 비즈니스 모델개발: 창조경제시대에 디자이너를 위한 스타트업 방법론 및 프로그램 개발. 홍익대학교 국제디자인전문대학원 박사학위논문
- 홍광표 (2015). 액션러닝을 활용한 간호과 교직과목 수업 사례 질적 연구: 학생들의 학습경험을 중심으로. 홀리스틱융합교육연구, 19(2), 129-158.
- 이윤준 (2013). 창조경제 시대의 창업 활성화 방안. 과학기술정책, 191, 10-21.
- 이윤준, 김영환 (2013). 체험 창업현장 활성화 방안. 과학기술정책연구
- 이윤준, 정기철, 장병열, 김선우, 이민규, 김영훈, 김서균, 정우진, 이승호 (2012). 기업가정신 고취를 통한 기술창업 활성화 방안. 정책연구, 1-275.
- 이윤준, 정기철, 장병열, 나청호 (2013). 기술창업의 성공조건과 지원정책. 정책연구, 1-185.
- 한정화, 백윤정 (2003). 여성벤처기업의 창업동기와 경영특성에 관한 탐색적 연구. 중소기업연구, 25(3), 329-355.
- 한정화 (2017). 대한민국을 살리는 중소기업의 힘. 한국지식재산연구원.
- 황성수 (2014). 창조경제, 대학 창업교육 활성화로 이룬다. 교육개발, Spring 41(1), 페이지.
- 황지영 (2018). 팀 프로젝트 기반 창업교육이 대학생의 기업가정신과 문제해결능력에 미치는 영향에 관한 연구 : 팀 만족, 팀 몰입 효과 검증. 단국대학교 대학원 석사학위논문.
- Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). *Narrative Inquiry: Experience and Story in Qualitative research*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dotlich, D. L., & Noel, J. L. (1998). *Action learning: How the World's Top Companies Are Re-Creating Their Leaders and Themselves*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Inglis, S. (1994). *Making the Most of Action Learning*. Brookfield, VT: Gower.
- McGill, I., & Beaty, L. (1995). *Action Learning: A Practitioner's Guide*. London: Kogan Page.
- McMullan, W. E., & Long, W. A. (1990). *Developing New Ventures: The Entrepreneurial Option*. San Diego:

Harcourt Brace Javanovich.

Marquardt, M. J. (1999). *Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning*. CA: Davies-Black Publishing.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Ronstadt, R. (1985). *Entrepreneurship*. Dover, MA: Lord Publishing.

Rothwell, W. (1999). *The Action Learning Guidebook: A Real-Time Strategy For Problem Solving, Training Design, And Employee Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schon, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: how professionals think in action*. London: Temple Smith.

Vesper, K. H. (1985). *Entrepreneurship Education*. Wellesely, MA: Babson College Center for Entrepreneurial Studies.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Method s(2nd Ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

국문초록

창업 공동체 활성화를 위한 창업교육 개선 사례연구 : 체계적 액션러닝(SAL)을 활용하여

서 윤 영¹ · 배 유 나² · 박 수 홍³

¹부산대학교 교육과미디어융합전공 석사, ²대동대학교 영유아보육과 조교수, ³부산대학교 교육학과 교수

연구목적: 본 연구는 이론식 강의에 치중되어 있는 대학 창업교육의 근본적인 문제를 찾아, 창업교육에서 필요로 하는 실제적 수업으로의 개선점을 도출하여 창업 커뮤니티를 활성화하는데 기여하고자 하였다. **연구방법:** 연구목적을 달성하기 위하여 본 연구는 개선연구에 적합한 사후연구 (Post-facto Research)를 적용하여 강점과 개선점을 도출하였다. 이를 위하여 체계적 액션러닝 방법을 적용한 창업교육의 실제 사례를 수집하였다. 수집된 자료를 바탕으로 사례연구(Case Study) 및 문헌연구(Literature Study)를 중심으로 하는 질적연구(Qualitative)를 수행하였다. **연구결과:** 첫째, 실습형 수업에 대한 학습자들의 만족감이 높은 것으로 나타났다. 둘째, 학습자들은 액션러닝을 기반한 창업 교육 프로세스를 경험하며 창업에 대한 생각이 변화되었다. 셋째, 학습자들은 팀 학습을 통한 시너지와 효용성을 체득하였다. 넷째, 문제해결에 대한 경험 및 자신감이 획득된 것으로 나타났다. **논의 및 결론:** 창업교육 사례연구에서와 같은 학습형태가 실제 대학이나 기업뿐만 아니라 많은 현장에서 활용 된다면 실제적인 문제를 개인의 관점과 또한 조직, 커뮤니티의 관점에서 통합적으로 해결할 수 있을 것이다.

주제어: 창업교육, 액션러닝, 앙트러프러너십, 커뮤니티

투고일: 2020. 10. 26. / 심사일: 2020. 11. 30. / 게재확정일: 2020. 12. 25.