

창업교육 : 교육과정전개와 효과적인 교수방법

조 병 주 *

이 논문은 경영학교육에 창업을 포함하는데 있어서 참고할 사항들을 논하고 있다. 특히 경영계 대학에서 창업과목을 개설하거나 창업교육 전문프로그램을 창안하는데 있어서 만나게 될 문제내용을 다루고 있다. 그리고 이 논문은 이미 성숙초기단계로 접어들었다고 생각되는 미국 대학들의 창업교육발전과정을 개관하고 있으며, 이로부터 창업과목개설을 시도하려 할 때, 개발성공의 요점을 발견할 수 있기를 바라고 있다. 이 논문은 과목(프로그램)설계에 근거가 될 수 있는 이론적 모형을 특정시각에서 한 가지 제시하고 있으며, 효과적인 교수방법을 외국사례와 실험적 시도, 그리고 저자의 경험에 비추어 논한다. 그리고 창업을 가르치기를 원하는 교수들에게 어떠한 준비가 필요하게 될지를 역시 언급하고 있다.

1. 서론

창업지식에 대한 요구가 급격히 증가하고 있다. 그러나 한국의 경영학 교육계는 이 요구에 대하여 아직 뚜렷한 반응을 보이고 있지 못하고 있다. 특수지식에 대한 요구가 눈에 확연하게 폭증하고 있는데도 불구하고 대학이 이에 신속히 대응하고 있지 못하고 있는 현실은 1960년대를 상기시키고 있다. 당시 한국은 경영학을 인식하기 시작했고, 이를 열심히 배울 자세로 미국을 바라보고 있었다. 수많은 예비 경영학자들이 미국으로 건너갔으며, 학생들은 이제 경영학을 배워둘 필요가 있다고 대학에 물려들었다.

지금의 창업지식에 대한 열기는 다소 과장적이기는 해도 1960년대의 경영학 지식에 대한 열기와 맞먹지 않을 가 하는 정도에 있다. 그럼에도 학계는 당시와 같은 열성을 보이고 있지 않는 듯하다. 미국에서 경영지식이 상당히 축적되었을 때에 한국은 겨우 경영학에 흥미를 갖기 시작하였다. 마찬가지로 한국 밖에서는 창업지식발견을 위해 바쁘게 움직이고 있을 뿐만 아니라 지식축적이 날로 가속화되고 있는 차제에 한국의 경영학계는 이제야 비로소 눈길을 돌리고 있는 듯 싶다.

* 아주대학교 경영대학 교수

30년이 지난 오늘 한국 경영학계는 구미의 경영학을 잘 이해하고 있고, 특정분야에서는 세계적으로 인정을 받고 있을 정도로 앞서 나가고 있다. 그러나 1960년대에 구미, 특히 미국의 경영학 한 귀퉁이에서 특이한 주제를 가지고 몇몇 학자들이 발을 갈며 창업(entrepreneurship)이라는 새 학문의 씨앗을 뿌리고 있는 줄은 알지 못하고 있었다. 미국의 대다수 학자들도 사실은 이를 알지 못하고 있었던 것으로 보이는 한다. 그들이 알고는 있었다고 하더라도 관심을 기울이지 않았다. 30년이 지나자 극히 소수의 학자들이 호미질로 시작하여 경작한 창업지식농사가 이제는 미국 경영학 지식수확의 상당한 부분을 차지하려는 수준에 이르고 있다.

이 글은 현재 어느 정도로 창업교육이 구미대륙에 번지고 있으며, 교육의 깊이와 범위가 역시 어느 정도가 되는지를 개관할 것이며, 창업이라는 주제를 어떻게 가르치고 있는지도 살펴볼 것이다. 창업교육과정을 개발할 때 참고가 될만한 한 가지 이론적 모형을 제시할 것이며, 저자의 국내경험을 바탕으로 앞으로 창업을 가르칠 교수들에게 몇 가지 참고할 점들을 제시할 것이다.

2. 창업교육의 발전

우리의 눈에는 쉽게 인식되지 못했지만, 새로운 조류가 1960년대 초반부터 미국지역의 경영학 교육계에 형성되기 시작했다. 수많은 학생들이 창업과목에 속속 밀려들어오기 시작했던 것이다. 1960년 말기에 이르러서는 창업교육의 열기가 한층 고조되는 추세로 접어들었으며, 세계적으로 번지기 시작했다.

흥미롭게도 창업과 유사한 과목이 처음 가르쳐진 곳은 일본 고베 대학이다. 미국에서는 1953이전에 오직 한 곳, 일리노이 대학에서만 사업론, 또는 창업개발론이라고 하는 과목이 있었다. 1954년에는 South Dakota 대학에서 이와 비슷한 과목을 개설하였고, 1958년에는 MIT의 한 공학계 교수 보우만(Bowmann)이 최초로 본격적인 창업과목인 창업(entrepreneurship)을 개설하였다. 그로부터 약 20여 년 후, 1970년대 와서는 2-3개 대학에서 창업을 하나의 전공분야로 확대할 것인지에 대하여 실험에 들어갔으며, 적어도 25개의 미국대학들이 창업과목들을 가르치게 되었다. 1980년에 와서는 150여 곳이 넘는 대학에서 이 분야를 가르치는 결정을 내렸고 1980년 중반에 이르러서는 이 분야를 전공영역으로 인정한 곳이 미주지역에 10개 대학이나 되었다. 그리고 1985년에는 245개 대학교의 경영대학(212개)과 공과대학(41개)에서 창업에 대한 과목들을 가르치고 있었다.

1993년에 이르러는 세계적으로 보아 약 370여 개 대학이 이 분야의 과목을 개설하고 있다. 이는 1985년도 수준에 비교하면 48%의 증가이다. 1966년 이후로 결코 줄어드는 기미를 전혀 보이지 않고 있으며, 오히려 급경사로 계속 상승하고 있다. 1980년 중반부터는 증가의

추세가 미국 이외의 다른 여러 지역으로 옮겨가고 있음을 알 수 있는데, 이 증가세가 속도가 붙고 있음이 확실하게 드러나고 있는 중이다. 오스트레일리아(3곳), 콜롬비아, 핀란드, 프랑스, 독일, 아일랜드, 노르웨이, 파키스탄, 스페인(2곳), 스웨덴(2곳), 영국(3곳)이 열거되고 있고, 한국이 포함되어 있다. 또 다른 자료는 남아프리카에 7개 대학도 가르치고 있다고 보고하고 있다. 베스퍼는 붕괴된 공산권지역의 대학들도 곧 이 분야의 과목을 가르치게 되리라고 확실히 예견하고 있다. 한국에서는 매우 소수의 대학에서만 학부과정에서 이 과목을 개설하고 있는 것으로 보인다.

창업이 경영학의 본 과목으로 등장하는데 걸린 시간은 대체로 30년을 보면 될 것으로 생각된다. 이렇게 오랜 기간이 걸리게 되었던 데에는 이유가 없지 않은 듯 하다. 두 가지 원인이 두드러지게 작용한 것으로 보인다.

3. 창업의 교수가능성과 학문 정당성

창업에 관한 열기가 사회일반에서 상당한 수준으로 오르고 있는 중에도, 학계에서는 두 가지 문제로 논쟁을 벌여왔다. 하나는 창업이 과연 가르칠 수 있는 과목이나 아니냐에 관한 것이고, 다른 하나는 창업이 학문의 대상이 될 수 있을 것인가에 관한 것이다.

전자는 교수 가능성/ 습득 가능성(teacherability/learnability)의 문제이며, 후자는 학문성립의 정당성(legitimacy of scholarship)에 관한 것이다. 이 두 문제는 사실상 오늘날 해결이 되어있는 상태에 있다. 사후적인 해석이 되겠지만, 이 문제가 해결되지 않았다면 앞에서 말한 바와 같이 수많은 대학에서 이 분야의 과목을 가르칠 대상으로, 그리고 연구의 대상으로 받아들일 수가 없었을 것으로 생각되기 때문이다. 가르칠 수 있거나 한 것인가, 그리고 이것이 학문의 대상이 되어줄 것인가의 문제를 놓고 왈가왈부 하고 있었지만, 이러한 논쟁을 한편에서 벌리고 있는 가운데, 다른 한편에서는 이미 결정을 내리고 있었다.

창업론은 가르치게 되어있고, 학생들은 대량으로 몰려들고 있으며, 그리하여 이 분야는 1985년에 이르러는 확실하게 급속히 떠오르는 새로운 학문분야로 자리를 잡기 시작했다. 1981년부터 매년 국제적인 학술회의인 Price-Babson College Entrepreneurial Research Conference가 대규모로 열리고 있으며, 여기서 *Frontiers of Entrepreneurship Research(Proceedings)*가 발간되고 있다. New York University와 Wharton School로부터 학술지 *Journal of Business Venturing*이, 그리고 Baylor University로부터는 *Entrepreneurship: Theory and Practice*가 발간되고 있을 뿐만 아니라, Young Presidents Association과 같은 협회가 이미 오래 전부터 활동해 오고 있다. 상업잡지 *New Venture, Inc., Entrepreneur, Success, Fast Company*는 미국 지역에서 가장 구독률이 높은 것들이다.

4. 창업의 교수가능성¹⁾

창업자는 태어나는 것이지 만들어지지 않는다고 믿고 있었을 때는 창업은 가르칠 수 있는 주제가 아니었다. 창업의 성과가 기업가의 타고난 기질이나 성격에 의해서 결정된다고 믿고, 예컨대 과감성, 결단력, 배짱, 인내력과 같은 기질이나 성격은 타고나는 것이라고 믿으며, 이런 것들에 의해서 창업의 성과가 결정된다고 한다면 창업에 관하여는 가르칠 것이 없을 것 같고, 있다 하더라도 가르칠 수 있는 정도는 매우 제한될 것으로 생각되었다. 이러한 생각은 오늘날에 와서 다르게 인식되고 있다.

대학에서 제공되는 공식적인 교육을 통해서 실제 경험을 확대시킴으로써, 창업활동이 촉진될 수 있고, 또 창업의 성공가능성을 증진시킬 수 있다고 보는 것이다. 물론 기질적인 요인들이 작용을 하겠지만, 이들 이외에도 특별한 지식과 전문적인 기술(skills)이 창업이 진행되는 과정에 필요하다는 사실이 실증을 통하여 알려지게 되고, 이들이 일군의 지식체계로서 제공되게 됨으로써, 창업행위에 관하여 많은 부분을 교육할 수 있다는 결론에 이르게 된 것이다. 타고나는 기질적 특성에 관해서는 교육으로 해결할 수 있는 폭이 좁겠지만, 다행이 기질적 특성이론(trait-based theory)이 창업론에서 지지되고 있지 못하고 있다. 다시 말해서, 성공한 창업자들 가운데는 서로 다른 상반되는 기질을 소유한 매우 다른 이질적인 사람들로 구성되어 있다는 사실 등이 밝혀졌기 때문에, 창업교육의 기질적 특성에 의한 제한성은 이제 최소한도로 줄었다.

그러면 가르칠 수 있는 타당한 주제들은 어떤 모습의 것들일까? 이 질문에 대하여 앞으로 더 논의하겠지만, 우선 여기서 간단히 소개해 보면, 사업기회탐색, 대인설득/ 의사소통, 신사업계획, 창업자금확보 등과 같은 내용을 구성하는 것으로서 창업 때에 특별히 필요한 행동과 기술(entrepreneurial behaviors and skills)에 관한 것들이 교수내용이 되어야 할 것으로 보고 있다. 이러한 내용은 교육과 훈련을 통해서 개선되고 육성될 수 있다고 보는 것이다.

5. 창업의 학문정당성

창업(entrepreneurship)은 지식을 탐구하여 축적시킬 수 있는 학자의 정당한 연구영역이 될 것인가? 학문성(scholarship)이 정당하게 성립되기 위해서는 네 가지 기준이 필요하다고 주장한다. 우선 연구를 통해서 지식을 신장(advancement of knowledge)시킬 수 있어야 하고, 두 번째로는 지식을 신장시키는 면에서 부족하다면, 기존 지식을 통합시키는 역할이라도 해

1) 교수가능성과 학문정당성에 대하여는 주로 다음 문헌을 참고함. John M. Ivancevich, "A Traditional Faculty Member's Perspective on Entrepreneurship," *Journal of Business Venturing* 6, 1991, pp. 1-7.

주어야 하며(integration of knowledge), 셋째, 지식을 적용할 수가 있어서 이로 인해 인간사회가 덕을 볼 수 있도록 해주어야하며(application of knowledge), 마지막으로 배우려는 수강자가 많아 가르치려는 의도가 받아들여져야 한다(teaching support)는 것이다. 만일에 이러한 기준에 합격을 하지 못하면 학문의 대상이나 가르침의 대상이 되지 못할 것이다

지식의 신장 면을 살펴볼 때, 지금 발간되고 있는 학술지에 게재되는 논문의 수효나 지식의 축적정도에 있어서 놀라운 활동이 있음을 알 수가 있고, 학술회의의 빈도나 성격 그리고 여기서 역시 발표되는 논문의 주제와 내용을 프로시딩(proceedings)을 통해서 살펴보면, 지식의 신장이나 이 분야에 대한 관심과 열기가 어느 정도인지 가늠해 볼 수 있을 것이다. 또 지식 신장의 좋은 척도는 교과서의 저작과 출판상황일 것이다. 권위 있는 교과서가 출간되는 것을 바라볼 때, 상당한 정도의 이론이 정립되어 있음을 증명하는 것이다. 이 분야의 세계적인 학자로서 이 학문산업을 기업가적으로 키워 온 베스퍼(Karl H. Vesper)는, 학문으로서 발달하고 이의 신장이 있었다고 한다면, 이는 누구인가가 현실적으로 일어나는 창업활동에서 어떤 일들이 어떻게 일어나고 있는가를 추상적인 수준에서 설명해 낼 수 있는 개념이나, 모델, 또는 기타의 방법 등이 타당성을 가지고 있음을 밝히고 이를 제시하고 있음을 의미하는 것인데, 이러한 활동은 지난 수십 년간 활발히 지속되었다고 증언하고 있다. 그러므로 창업분야는 이러한 학문성립의 조건을 충족시켜 왔다. 만일 경영학의 다른 분야의 학자들이 창업론의 학문성을 의심하고 천대한다면, 그들이 몸담고 있는 분야에서는 과연 이러한 의미의 학문 검증개념에 얼마나 충실하게 응하고 있는지 따져보아야 한다고 반박하고 있다.

둘째로 지식통합의 면에서, 창업론은 지금 세분화될 때로 세분화되어 있는 경영학을 상당한 수준으로 통합시키는데 기여하게 될 것으로 보고 있다. 다시 말해서 전문적으로 세분화된 기능중심의 경영지식을 효과적으로 통합시키는데 창업론이 이용될 수 있을 것으로 본다는 뜻이다. 왜냐하면, 창업시에는 이미 존재하는 기업이 필요로 하는 경영지식과 다르게 서로 다른 종류의 이질적인 문제가 동시에 복합적으로 한꺼번에 닥치게 되기 때문에 지식의 적용이 종합적이지 않으면 안되기 때문이다.

다음, 지식의 활용과 적용에 있어서 창업론은 여러 가지로 기여할 수 있다. 창업기업가의 양성은 경제발전의 핵심적인 원동력이 아닐 수 없다. 그리고 고용창출의 원천이기도 하다. 창업지식을 교육을 통해서 전달함으로써 창업이 중요한 경력선택으로 인식될 수 있기도 하다. 창업교육은 성공과 실패에 대한 요인을 신빙성 있게 알려줌으로써 창업성공률을 증가시킬 수 있다. 지식의 응용은 연구결과로 얻어진 이론에 바탕을 두고 있지만, 이론을 발전시키고 정교화시키는데 있어서 이론적용의 결과를 확인하는 과정을 기필코 거쳐야 하기 때문에 지식(이론)의 적용노력은 필수적인 것이다. 창업론이 학문성립에 문제가 없겠는가 하는 우려는 이런 점을 생각할 때 의심의 여지가 없다.

마지막으로, 교수지원, 달리 말해서 어느 정도나 학생들이 이 과목을 듣기 원하는가, 아니면 외부로부터의 지원이 어느 정도인가, 혹은 졸업생들로부터의 개설압력이 어느 정도인가

등으로 표현되는 지원정도를 살펴보면, 이미 앞에서 창업교육의 발달과정을 논하며 보여준 바와 같이 이 분야는 사실 앞으로 퇴보의 기미가 보이질 않고 있다. 이미 퇴조를 보이기 시작한 기존의 세분화된 기능적 경영학 교육의 위기를 극복할 수 있는 새로운 성장분야가 될 수 있을 정도로 수강요구가 증가하고 있는 정도이다.

전통적인 기능주의적 경영학 지식의 탐구자들은 창업론 선생들을 못마땅하게 여겨 그들을 연예인에 비유하여 경멸하기를, 그들은 학생들의 기분을 맞추어 주어 즐겁게 해 줌으로써 이들을 끌어 모으고 있는, 학문경쟁의 패배자들에 지나지 않는다고 까지 하고 있지만, 이는 잘못된 생각이 아닐 수 없다. 이는 미국의 8개 최우수 대학에 있어서 6개의 역시 최우수 교수상(teaching award)을 받은 분을 알아 본 연구에서 모두가 창업론 분야를 가르치는 교수들이었다는 사실로 보아 분명하다. 수상자 지명 논평에서 학생들은 교실 내에서의 열의와 활기(dynamism), 사고방식의 수정능력, 과목에 대한 자기몰두를 지적하고 있다.

6. 창업과목의 초기개발상황 2)

사업 창조에 관한 최초의 교육은 창업훈련으로부터 출발하였다. 훈련의 목적은 성취동기를 강화하는데 두었다. 맥클레랜드(David C. McClelland)는 성취동기를 사업행위와 관계지었고, 성취동기를 높이는 훈련을 통해서 보다 더 유능한 기업가를 양성하려 하였다. 크레머(Kramer)는 창업론은 마케팅 과목을 통해서 논해져야 한다는 주장을 폈다. 실제로 학자들 가운데는 마케팅 과목을 통해서 창업의 내용을 가르치기도 하였다. 창업이 대학과목으로 개설되는 상황을 본격적으로 조사연구한 학자는 베스퍼인데, 그는 창업의 주제가 여러 모양으로 다루어진 역사를 잘 정리하고 있다. 1979년 현재 118개의 경영대학과 28개의 공과대학에서 이 분야 과목을 다루었는데, 경영대학 쪽에서는 “종합적” 성격의 것으로서 경영정책과목과도 같은 맥락에서 이 과목을 가르치기도 하였고, 때로는 마케팅 분야나 혹은 재무분야에서 다루기도 했다고 보고하고 있다. 공학계 대학에서는 설계분석(design analysis) 과목 같은데서, 디자인상에 독창성이 요구됨으로써, 이를 다루게 되었다고 한다. 그러나 대개가 기초적인 단일과목의 형식으로 제공되었던 것이다. 1970년대에는 대학이 창업에 관한 교육을 시작하려 할 때, “기본(basic)”이 되는 과목 한 가지를 먼저 개설하는 것으로써 출발하고 있다. 이 기본과목의 성격을 지닌 창업론 과목이 지향하는 교수목적은 창업자가 필요로 한다는 요인, 즉 몰두력, 용기, 자신감, 열심, 각성 등과 같은 기질 또는 자질을 함양하려 하거나, 창업의 동기를 불어넣는데 두었거나, 또는 개인적 자질을 덜 강조한다면 창업과정의 성격(nature of entrepreneurial process)을 가르쳐서 이 과정상에서 일어나는 제 문제를 인지시킴으로써 장차

2) 이 부분은 주로 다음 문헌을 참고로 함. Karl H. Vesper, “Research on Education for Entrepreneurship.” *Encyclopedia of Entrepreneurship*, edited by Calvin A. Kent, Donald L. Sexton, Karl H. Vesper. Prentice-Hall. 1982. pp. 318-351.

이에 대비하는 능력을 어느 정도 함양시키려는데 두었다. 또는 창업이 취업에 못지 않은, 때로는, 이보다 더 나은 직업경력이 될 수 있음을 알려주는데 초점을 두기도 하였다.

베스퍼는 1977년에 창업에 필요한 지식이나 기술의 내용면에서, 그리고 학생들의 태도, 습관, 행동경향 등을 획기적으로 전환시키려는 교육의 목적에 있어서 각 대학별로 어떠한가를 점검하였는데, 비록 개설된 과목이 하나이고 기본적인 성격의 것이라고는 하지만, 공통점을 찾기가 어려웠고 교수내용이 각양각색으로 다양했다고 알리고 있다. 그는 이렇게 된 가장 큰 원인을 교수목적(teaching/ course objectives)이 구체적으로 정의되어 있지 못한데서 찾고 있다. 과목개설의 목적이 없는데서 어떤 내용을 가르쳐야 하며, 그것을 어떻게 가르쳐야 하는지를 알 턱이 없다는 것이다. 교수목적을 정의해 내지 못하는 선생들의 미숙함도 문제이지만, 학생들도 왜 자기들이 창업론 강좌를 듣는지에 대하여 모르고 있기가 다반사였다고 한다.

그러나 이런 혼미상태에 있어서도 몇 개의 대학에서는 단일과목의 상태를 벗어났으며, 관계된 몇 개의 과목을 창업분야 안에서 연이어 개설하였는데, 창업에만 국한시켜서 전문과목들을 여는 대학도 있었고, 반면에 창업가가 창업을 한 이후의 생존과 성장의 문제도 포함시켜 다루려는 대학도 있었다고 한다. 그리고 매우 소수의 대학에서 일어났던 일이기도 하지만 이미 이 때(1979)에도 창업을 전공분야로까지 발전시킨 대학이 있었다. 그러나 아직 사업시도의 국면을 중점적으로 다룰 수 있게 과목내용을 제한시키지 못하고 소기업 혁신(small business innovation)을 중점적으로 더 강조하는 성격을 지니고 있었다고 한다.

베스퍼는 1985년 다시 창업교육의 실태(미국을 중심으로)를 조사하였다. 그는 창업교육에 있어서 개설되는 과목의 수와 종류가 현저히 증가하고 있음을 살피고 있는데, 특징이 하나 발견된다면, 이 때에도 역시 대학이 이 분야를 들어섬에 있어서 대개가 한 가지 “표준”이 될 만한 기초과목을 하나 먼저 신설함으로써 가르치기를 시작한다는 것이다. 이 표준적인 과목은 창업설계프로젝트(venture design projects), 사례연구(case studies), 독서물(readings), 그리고 초청연사(guest speakers)와 교수의 강의 등으로 구성되고 있다는 것이다. 이 기초과목에 이어서 그 다음 과목이 개설된다면, 그것은 학생들을 “창업 프로젝트”에 몰두하게 하기 위한 즉, 실제상황에 접하게 유도하는 성격을 지닌 과목이 되기 쉽다는 것이다. 계속적으로 과목을 개설시키는데는 그러나 몇 가지 문제점을 안고 있다고 보고하고 있다.

첫 번째 문제는 후속과목들의 개설에 관한 것이다. 후속과목들을 계속 개발하다가 보면 점점 세분화되게 마련인데 이렇게 되면 창업과목이 지녀야 할 특성을 잃어버리게 되기가 쉽게 된다는 것이다. 뿐만 아니라, 세분화시켜 놓으면 결국 학생들이 불만을 하게 된다는 것이다. 두 번째 문제는, 세분화해서 과목을 계속 증가시키다 보면 전통적인 경영학 과목들과 중복되는 부분이 점점 크게 나타나게 된다는 것인데, 예를 들면, 창업단계의 마케팅방법과 전통적인 비창업적인 마케팅과는 과연 얼마나 다르냐와 같은 문제가 제기된다는 것이다.

여하튼 이런저런 고민을 안고 있으면서도 미개척분야를 잘 열어 가는 앞선 대학들이 여럿 있었는데, 대표적으로 Babson, Baylor, Calgary, Southern California 그리고 Wharton과 같은 대학들이 그것이다. 참고로 이들 대학들이 시도한 몇 가지 과목을 살펴보면 아래와 같다 (<표 1> 참조).

1993년의 베스퍼의 또 다른 최근 보고서에서, 177개의 4년 제 대학에서 현재 제공되고 있는 과목종류가 무려 445개나 되고 있음을 알리고 있다. 더군다나 이 엄청난 과목종류가 창업의 초기단계에서 국한시키고 있는 과목들로만 구성되도록 조사되었다는 것이다. 다시 말해서 사업 만들기의 형성기를 넘어선 후의 존속과 성장을 준비하는 소기업 경영에 관한 주제를 다루는 과목은 제외되었다는 것이다. 이들 과목들이 대학원에서보다 학부수준에서 더 많이 가르쳐지고 있다는데, 학부개설이 37.6%, 대학원에서만 개설하고 있는 대학이 23.7%, 그리고 학부와 대학원에서 함께 제공하고 있는 대학이 나머지 38.7%이라는 것이다. 그가 조사한 1991년 현재 창업과목을 제공하는 대학 총 369개 대학 가운데서 약 51개 대학은 프로그램 대학(program school)로 다시 분류할 수 있다는데, 이들은 4개이상의 과목을 이 분야의 과목으로 채택하고, 학생들로 하여금 전공분야로, 또는 학위과정으로, 혹은 강조영역으로 정하여 공부할 수 있도록 하고 있다고 보고하고 있다.

기본적 “표준과목”으로서의 창업론 과목은 흔히 사업계획서 작성(venture plan writing), 초청강연(speakers), 독서물(readings) 그리고 사례(cases)로 구성되어 있다고 하며, 응답자들이 적어낸 창업주체의 교과서를 나열한 결과 모두 103가지나 되었으며, 사실상 두 대학 건너마다 서로 다른 교재를 사용하고 있는 정도로 다양한 셈이 되고 있다.

〈표 1〉 창업교육 초기에 있어서 시도과목과 과목개설대학교

시도 과 목	제 공 대 학 교
창업재무	Babson, Baylor, Calgary, Harvard, Northwestern
창업마케팅	Baylor, Calgary
창업경영(entrepreneurial management)	Harvard
혁신관리	Drexel, Ecole Polytechnic, MIT, RPI
제품설계와 개발	Dartmouth, MIT
타당성분석	Arizona State, Rhode Island, Wichita
창업경제학	Hawaii
창업심리학	Case Western
창업역사	Wisconsin-Milwaukee
기업내 창업	UCLA, NYU, Wichita State
창업회계 및 세금	Baylor
창업학문분야	Babson
창업법규	Calgary
부동산업창업	Harvard
학점부여 창업 TV 프로그램	Wichita State

자료원천 : Vesper, *Entrepreneurship Education*, 1985

이 조사결과로서 짐작할 수 있는 문제 몇 가지는, 첫째, 수많은 대학들이 이 분야의 교육에 다투어 뛰어들고 있으며, 성공적으로 가르치기 위하여 갖가지 교육적 실험을 즐기치게

속하고 있으며, 둘째, 기초과목에 이어 후속과목들을 번식시켜 나아감에 있어서 주제 상에서 일관성이나 타당성을 살려내려는 점이 중요함이 인식되고 있고, 셋째, 창업교육과정을 개발해 나가는 단계에서 전통적인 기능주의적 관리개념 안에 강하게 자리잡고 있는 기존의 경영학 과목들과 마찰을 일으키기 쉽겠다는 걱정이 있으며, 넷째, 표준적인 기초과목을 탄생시킬 때 이것을 어떻게 설계해야 하여야 하겠는가 등이다.

7. 창업전공과정의 개발

미국의 경험을 참고할 때, 창업교육을 시도하려면 기초과목성격의 개론과목 하나를 우선 개발하고, 이어서 일련의 관련과목을 고안해서 늘려나감으로써 중점영역(concentration area)으로, 또는 전공영역(major area)으로, 나아가서는 석사/박사수준의 학위과정 등으로 발전시켜 가는 것이 좋을 듯 하다. 미국의 대학들 가운데는 창업분야를 강화함으로써 경영대학의 특색을 차별화하고 있는 곳들도 있다. 말하자면 창업과목을 특화 시키고 전문화시킴으로써 경영대학 발전의 전략으로 삼기도 한다. Babson 대학은 전형적으로 이 전략을 취하여 성공한 대학이다. 텍사스의 Baylor대학과 캔사스의 Wichita State, 캐나다의 Calgary 대학들도 창업을 특화하여 교육해오고 있다. 다음 <표 2>는 1991년 현재 창업전공과목들을 네 과목이상

<표 2> 1991년의 창업교육 프로그램 제공대학과 프로그램내 과목 수

과목 수	대학
14	Whichita
13	Swinburne
12	Calgary, DePaul, St. Thomas, UCLA, Wharton
11	Northeastern
10	USC
9	Ball State
8	Babson, Baylor, James Madison, Maryland, Rensselaer
7	Boston U, Fairleigh Dickinson, Rice
6	Carnegie-Mellon GSIA, Dartmouth, Johns Hopkins
5	Cal State, Hayward, Case-Western, Howard, Johnson & Wales, McGill, Rutgers, Arizona, U of Illinois-Chicago, Limerick
4	ESADE, NYU, SMU, Manitoba, U of Texas - Arlington, Wisconsin, Oshkosh

자료원천 : Vesper, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, p.338

제공하고 있는 대학들을 보여주고 있다. Wichita는 무려 14개의 과목을 이미 제공하고 있으며, 호주의 Swinburne은 13과목, 캐나다의 Calgary, UCLA, 그리고 Wharton School 등은 12개 과목을 개설하고 있다. USC는 10개의 과목을 제공하고 있으며, Dartmouth 같은 명문대학들도 6개의 과목을 개설하고 있다. 다른 자료를 살필 때 Wichita는 1996년 현재 17개의 창업 전공과목들을 학부과정에 개설하고 있었다. 이중 9개를 이수함으로써 창업전공 학사자격을 주고 있다.

Success 잡지에 의하면, 미국에서 창업전문프로그램을 가지고 있는 대학들 가운데 최고 25개교 가운데서 적어도 창업과목을 중점영역(concentration area)으로 허락하고 있는 대학이 19개교나 되고 있으며, 창업전공 석사과정을 개설한 대학이 4곳, 그리고 두 대학이 박사학위 과정을 두고 있는 것으로 보고되고 있다.(〈표 3〉 참조).

〈표 3〉 1997년 미국 Top 25개 대학교의 창업프로그램

창업프로그램 구분	프로그램 제공 대학교
창업 중점 /창업연계 과목	Babson, Baylor, Brigham Young, Case Western Reserve, DePaul, Harvard, Rensselaer Polytechnic, St. Louis, San Diego State, Tulane, UC Berkeley, UCLA, Louisville, Maryland, Nebraska(Lincoln), North Carolina(Chaple Hill), Wharton, USC, Texas(Austin)
학제간 창업연구	Cornell,
창업 전공	Northwestern,
창업분야 석사과정	Indiana, St. Louis, Colorado(Boulder), St. Thomas,
창업분야 박사과정	St. Louis, Illinois(Chicago),

자료원천: *Success*, September 1997

다시 *Success* 1998년 8월 호에 발표된 자료를 보면, 창업과정을 두고 미국 대학들간에 상당한 경쟁이 벌어지고 있음을 볼 수 있다. 톱 스쿨 순위를 볼 때, 과거의 순위를 뒤집어엎는 사태가 벌어지고 있다. 대표적으로 1997년에 1위였던 Babson은 1998년에 24위에 머물고 있으며, 대신에 1997년에 24위에 머물던 USC가 1998년에 1위를 하고 있다(〈표 4〉 참조).

창업프로그램상의 특징에도 미국 상위 25개 대학들간에 상당한 차이를 두고 있음이 발견되고 있다. Wharton School은 창업프로그램에 있어서 연구에 중점을 두고 있어 지식발굴에 열중인가 하면, USC는 사업타당성 조사방법에 상당한 비중을 두고 있다. Texas(Austin)대학은 MBA과정에서 창업과목을 필수이수 과목으로 지정했으며, Case Western Reserve대학은 비영리조직, 가족사업(family business), 소수민족사업, 국제간 창업을 특화하여 가르치고 있다. 특히 Cornell대학은 7개 단과대학을 연계시켜 아주 농도질은 학제간 프로그램을 운영하고 있다(〈표 4〉 참조).

<표 4> 1998년 Top 25개 대학의 창업프로그램 특성

순위	대학교	프로그램 강조점	특징
1	USC	사업타당성방법	캠퍼스내 사업확장 네트워크
2	DePaul	창업기업의 수명주기 문제	The Ryan Center of Creativity and Imagination
3	Wharton	학술적 연구	Small Business Development Center
4	UCLA	12개 이상 창업선택과목	LA 지역산업과 긴밀 관계
5	Arizona	광범위 창업과목공급	창업자 졸업생들의 추적
6	St. Louis	소단위강의, 학생-창업자-교수간 공동질은 팀 학습	소기업 인력에 관한 개척적 연구
7	Louisville	광범위 창업과목개설, 기업내 창업	4개국에 교육프로그램개설
8	Texas(Austin)	MBA과정에서 핵심과목 채택	인큐베이터, 사업계획서 경연대회(Moot Corp Competition)
9	Case Western Reserve	비영리 조직, 가족사업, 소수민족사업, 국제간 창업	모든 과목에 있어서 실제 창업기업과 연계할 것을 요구
10	Illinois, Chicago	MBA에서는 창업기회에 중점	미국 전국 학생 네트워크 조직
11	Rensselaer Polytechnic	기술창업 학술연구, 인큐베이터	공학계 학생들에게 창업과목 4개를 부전공으로 제공
12	Washington	공과대학, 법과대학, 기초 과학과 연계된 창업교육, 기술중심 창업, 멘터링	소프트웨어 창업, 지적 재산, 바이오텍 창업
13	Maryland	주로 창업가에 의해서 교수	해외 창업센터 확장
14	Stanford	현장밀착 학습과 연구	실리콘 벨리와 연계
15	Northwestern	팀 지향적 과목	학생창업기금 \$50,000
16	UC, Berkeley	학술연구에 연계	인근 하이텍 기업연계
17	Ball State	"신사업 창업"중심의 프로그램	인터랙티브 MBA 과목들을 7개 지역에 방송
18	Brigham Young	창업진행과정을 따라 과목개설, 멘터링 프로그램	80명의 창업자들이 창업프로그램을 지원
19	Cornell	7개 단과대학이 연계된 학제간 프로그램	졸업 후 5년 내 창업한 졸업생에게 학비대여금 부분면제
20	MIT	공학기사 및 과학자들과 연계한 창업	지난 9년간 MIT 사업계획서 경연대회가 30개 창업을 가져왔음. 총 500명 고용
21	Columbia	사업기회강조, 창업기업경영, 내부창업, "회생(turn-around)" 경영	
22	Colorado, Boulder	광범위한 창업과목, 공과 대학과 연계, 인턴십	창업전공 박사과정
23	San Diego State	창업자, 투자자, 기타 전문가들에 의한 졸업전-후 멘터링 프로그램	공과 대학과 바이오텍 대학과 연계
24	Babson	모든 과목이 완벽하게 창업과 연계, 학술연구	
25	Harvard	현장 연구와 훈련	15,000이상의 졸업생들이 창업자로 확인됨

자료원천: Success, August 1998

학위(석사)를 수여하는 프로그램을 가진 대학이 미국이외에도 나타나고 있는데, Sterling(Scotland), Swinburne(Australia), Calgary(Canada) 대학들이다.

일반적으로 창업교육이 어떠한 모양의 과정설계가 필요할 것이며, 과정운영상의 전략이 어떠한지 할 것인지에 관한 연구가 이미 1990년에 있었다. 이미 이때 장차 어떠한 모양으로 창업교육이 전개될 것인지가 예견되어왔다. 그리고 이보다 앞서 1988년에는 단순한 과목개설을 넘어 학위과정의 전문 프로그램이 어떠한 모습을 가져야 할 것인지에 대하여도 이미 기준이 제시된 바가 있다.

8. 창업교육과정설계윤곽³⁾

창업은 왕성히 일어나야 하며, 창업의 성공률은 높아야 한다. 창업교육은 창업을 왕성케 일으키고, 창업의 성공률을 높이는 목적으로 이루어져야 한다. 그러기 위해서는 무엇이 필요한가?

대체로 창업촉진과 성공률제고를 위한 창업교육이라면, 우선적으로 이 두 가지 목적이 어떠한 요인들에 의하여 결정되는가를 확인하여야 한다. 그런 다음, 이에 맞는 교육과정을 우선 설계하여야 할 것으로 생각되며, 이렇게 설계된 과정들을 과정설계목적에 달성할 수 있도록 가르쳐야 할 것이다.

9. 창업촉진과 창업성공요인

창업행위를 촉진시키고 시도된 창업을 성공시키는 요인들을 생각할 때, 크게 세 가지로 나누어 생각할 수 있을 것으로 본다. 그것은 창업환경조건, 개인적 동기, 그리고 창업지식 또는 기술이다. 창업행위가 활발해질 수 있는 정도는 창업활동이 일어날 수 있는 환경상태에 의해서 영향을 받는다고 볼 수 있다. 창업행위가 영향을 받을 수 있는 환경을 두 가지 정도로 나누어 생각해 볼 수 있을 것으로 보인다. 문화관습적 조건과 사회경제적 혁신조건이 그

3) 이 부분은 주로 '조병주, "창업교육의 교과내용 결정모형과 전공과정의 개발방향", 『중소기업연구』, 제18권 제2호.(1996.12.)에서 발췌하고 다시 정리 함. 이 모형에서 사용된 여러 개념들, 즉 창업사건발생, 창업시도, 창업성과 등에 대한 정의에 대해서는 위 논문을 참고할 것을 권함. 여기서 제시된 모형은 탐색적 성격을 지니며, 아직 검증연구모형 또는 적용설계 등의 단계까지 정밀화되어 있지 않음을 유의할 것이다. 따라서 연구사과의 틀을 제기하는데 그치고 있다. 또한 환경조건을 크게 두 가지로 구분한 데 대하여 이의가 있을 수 있으나, 이에 대하여도 역시 필자의 이전 논문을 참조하기를 권함. 본 논문에서 모든 것을 상세히 논하는 데는 한계가 있으며, 논제에 벗어나기 쉬우므로 생략함.

것이다.

창업행동을 일으키는 동기는 개인이 처한 특수한 내적 심리상황에 의해서도 자극된다. 개인이 처한 특수한 심리상황, 생활환경의 돌변, 생존위협, 인생목적의 변동, 성취동기의 발동 등은 그 특정 개인의 직접적 동기요인들이다. 이들 요인은 개인을 창업으로 떠미는 작용을 한다(push factors). 할 수 없이 창업의 길로 들어설 수밖에 없이 개인이 몰리는 경우와 다르게, 때로는, 개인에 따라서, 창업의 길로 유인되어 들어가는 기회를 만나기도 한다. 창업의 기회와 자연스럽게 조우하는 행운을 만나게 되는 수도 자주 있으며, 창업유인조건이 정부로부터 제공되기도 하는 따위가 여기에 속한다. 이들은 사람들을 창업으로 유인한다(pull factors).

다음으로 창업을 자극하고 성공에 영향을 주는 요인은 창업과정에 도움을 주는 창업관계 지식이나 창업방법 또는 기술이다. 창업지식은 이미 축적되어 있으며, 창업도 지식습득과 체험으로 그 기술을 연마해 나갈 수 있음이 확인되고 있다. 벤처자본 회사는 이러한 지식과 기술의 전문성을 바탕으로 가능한 사업일 것이다. 다시 말해서 창업의 성공확률을 계산할 수 없다면 이러한 금융산업이 일어날 수 없을 것이다.

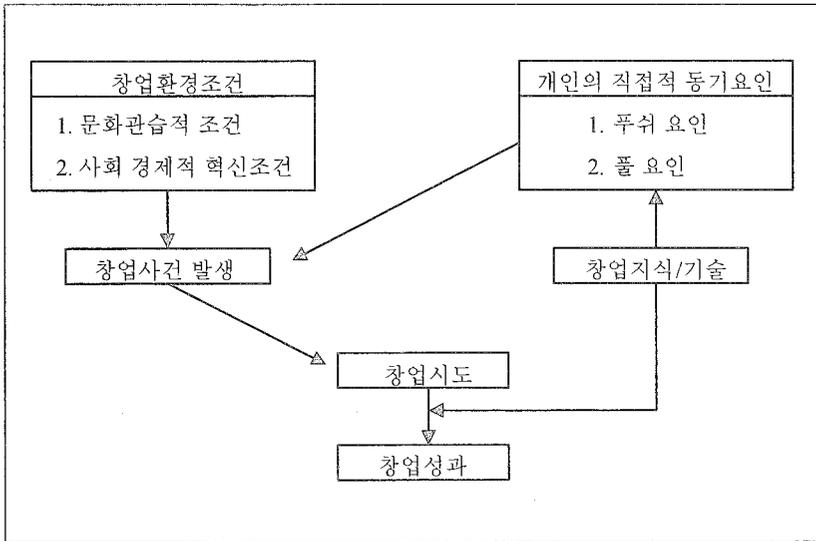
창업관계지식이나 기술은 개인에게 창업동기를 제공하는 방아쇠로도 작용한다고 믿어진다. 다시 말해서 창업이 어떻게 일어져 질 수 있으며, 창업성공요인들이 어떠한 것들인지를 잘 알고 있다면, 창업을 하려는 동기를 자극 받게 될 것이라고 생각된다는 것이다.

이러한 요인들이 창업활동의 빈도를 촉진시키고, 창업성공에 영향을 주는 것들이라고 할 때, 이러한 요인들이 창업성공에 영향을 미치는 작용을 하나의 틀로 이해한다면, 이 틀은 창업교육과정 설계에 유용하게 이용될 수 있을 것이다([그림 1] 참조).

아래 모형은 지금까지 설명하여 온 창업영향요인들을 종합적으로 묶어 하나의 틀을 제시하고 있다. 이 틀은 창업교육과정 설계에 유용하게 참조될 수 있는 한 가지 유익한 방법을 보여주고 있다. 다시 말해서 이 도식은 교과내용에 무엇이 포함되어야 좋을 것인지를 알려주는 한 가지 이론적 근거를 제공하고 있다. 주제들의 모습을 반영하는 것으로 생각해 볼 수 있다는 뜻이다.

이 도식의 구성항목들에 있어서 어느 항목을 강조할 것이며, 어느 부분을 주로 다루어야 할지가 문제로 등장하게 될 수 있다. 어느 부분에 더 중점을 두어 가르쳐야 할 것인가를 결정하여야 할 때는 교육목적이 어디에 있는가를 먼저 확인해야 할 것으로 생각된다. 창업교육 목적은 교육대상자의 성격에 따라서 달라질 수가 있을 것이다. 그리고 창업의 뜻을 어떻게 해석하고 있는가가 또 다른 중요한 결정요인이 될 수 있다. 창업학자들에 따라서 창업의 뜻이 다르게 해석되고 있다. 창업의 뜻이 다르게 해석되면 창업교육의 내용도 그에 따라 달라질 것이 분명하다. 예를 들어 베스퍼(Kari H. Vesper)는 성장잠재력의 크기를 고려함이 없이 모든 형태의 창업에 있어서 창업이 일어나는 초기과정을 중심으로 창업을 개념화하고 있다(startup position). 이와 다르게 맥물란(Ed McMullan)은 창업초기과정과 성장진입단계를 창

업의 범위로 정하고 주로 성장잠재력이 큰 창업을 대상으로 하고 있다(growth venture position). 이렇듯 창업의 개념을 달리하면 다루어지는 교육내용이 달라질 것이다.⁴⁾⁵⁾



[그림 1] 창업교육과정설계모형(조병주(1996)에서 채택수정)

10. 효과적인 교수방법

창업교육은 그 주제의 성격상 강의위주의 교수법으로서는 교육효과를 얻기가 어렵다고 보고 있다. 그래서 교수방법에 혁신(pedagogical innovation)이 있어야 한다고 믿고 있다. 그렇기 때문에, 현재 효과적인 교수방법을 찾아, 온갖 종류의 실험이 진행되고 있는 중이다.

1994 조사에서 베스퍼는 어떠한 새로운 방법들을 고안해서 쓰고 있는가에 대하여 물어본 바 있다. 이에 대하여 실험적으로 실시해 본 방법들을 답하여 왔는데, 성공한 것이 28가지이

- 4) 실제 적용된 교과내용 모습을 보여주지 못하는 미흡함이 있으나, 필자의 이전 논문을 다시 참고하기를 바라고 여기서는 생략함.
- 5) 한국적 창업상황이 구미의 것과 다르게 작용할 지 모른다는 문화적 차이의 영향을 고려할 것이 제기될 수 있다. 이 점에 있어서는 필자의 앞선 논문에서 어느 정도 언급하고 있는데, 예를 들어, 일본의 이에모또 비 혈통적 친족개념과 상속관습은 창업성향에 영향을 줄 수 있을 것으로 짐작된다. 한국의 독특한 혈연적 친족개념, 인맥형성패턴 등이 특징적으로 다르기 때문에 이것이 창업에 필수적 요소로 지적된 인맥접촉(contacts)의 성향을 다르게 전개할 것으로 생각되기도 한다.

며, 실패한 교수방법이 33가지나 되고 있음을 보이고 있다.⁶⁾ 창업을 가르침에 있어서 최선의 전형적인 방법을 아직 찾지 못하고 볼 수 있다. 교수효과에 영향을 주는 변수가 너무 많고, 이 변수들이 서로 상관되어 있어서 일관되게 성공적인 결과를 가져오는 방법을 찾기가 어렵다는 것이다.⁷⁾

어떤 방법으로 창업이 가르쳐지고 있는가?

우선 생각해 두어야 할 것은 개론과목 성격의 기초과목으로서 “창업론”을 가르칠 때에 필요한 효과적인 방법과, 이 기초과목 이후의 전공과목들을 각각 가르쳐 나갈 때 각 과목에 대하여 필요한 교수법이 달라야만 할 것이 아닌가 하는 점이다. 개론성격의 과목에서 특별히, 그리고 다른 창업관계 과목에서 흔히 사용되는 교수방법을 보면, 기본 교재/주요 논문을 읽게 하고(readings), 사례(cases)에 접하게 하며, 창업자를 강단에 초빙하여 창업경험을 나누게 하고(entrepreneur speakers), 이에 더하여 창업계획서를 만들어 보게 하는 과제를 부과하는 방법(venture plan writing)을 복합적으로 사용하고 있는 것이 일반적이다. 어떤 학교에 있어서는 이 기본적인 교실수업 이외에 인맥망형성(networking)을 위하여 학생창업자 모임(student entrepreneur club)을 지원하기도 한다(대표적으로 Wichita State). 이렇게 여러 가지의 방법을 섞어 쓴다고 해서 학생들이 옹기배운다고는 생각할 수 없다. 무엇을 읽혀야 하는 것인지, 어떠한 사례가 가장 적당한지, 그리고 어떤 창업자를 초빙하여야 어느 부분을 강의해 주도록 해야 하는지, 과연 초빙된 창업자-강사가 강의능력을 발휘해 줄 것인지, 또 학생들로 하여금 창업계획서를 만들어 보라고 했을 때, 이들이 얼마나 제대로 해 낼 수 있는지 등이 모두 문제로 등장하는 것이다. 그리고 이에 더하여, 가르치는 교수는 그러면 이 모든 것을 능숙하게 계획할 수 있느냐도 큰 문제로 인식되고 있다. 또 학습/교수과정(learning/teaching process)을 성공적으로 관리해 낼 수 있는 여건이 조성되어야 하는 문제도 적지 않다. 상당한 준비가 필요할 것이 틀림없다.

이보다도 사실 더 중요한 문제가 없지 않다. 그것은 어떠한 요인이 수업효과에 영향을 미치는 가를 알고 있어야 하는 것인데, 이 영향요인은 위에서 말한 단순한 방법의 조합과는 달리 보다 더 근본적인 것이다. 네 가지 정도가 가장 중요한 영향요인에 속한다. 그들은: (1) 창업론 교실에 들어오는 학생들의 수강준비 또는 수강능력에 따라 사용하는 방법이 효과를 다르게 낸다는 점이며, (2) 핵심적으로 강조해서 가르쳐야 할 내용을 분명히 인식하는 정도,

6) 실패한, 또는 성공한 교수방법이 어떠한 것인지를 자세히 보려면 다음 논문을 참고할 것. William B. Gartner and Karl H. Vesper, "Experiments in Entrepreneurship Education: Successes and Failures." *Journal of Business Venturing* 9, pp.179-187.

7) 창업교육이라는 산업을 수십 년간 연구하고 발전 시켜온 베스퍼 교수와 98년 8월 대화에서 정형화된 가장 효과적인 보편적 교육방법은 아직 발견되고 있지 않고 있다고 했다. 창업이 다양하게 전개되는 바와 비슷하게 이의 교육방법도 매우 다양한 모습으로 교육효과를 보여주고 있다고 한다. 인제나 상황은 방법에 영향을 준다고 보기 때문에 교육현장의 한국적 상황과 한국인임이 교육방법을 달리할 것을 요구하리라고 본다. 단 현장밀착적 교육방법, 즉 수업, 경험(실패를 포함한), 자문, 경험자의 후견적자적 지원(mentoring) 등과 연계된 방법이 효과적임이 드러나고 있다.

(3) 교실 밖의 실제 경험을 교실 안에서 재연시키는 문제로서 창업자-강사의 강의능력, 강의 이외의 관계설정, 또는 강사로 온 창업자와 학생간의 역할정립(예를 들어, 창업자-학생 mentoring 관계) 등의 가능성, 그리고 (4) 수업진행과정관리이다. 이 네 가지가 효과를 결정하는 주요 요인으로 지적되고 있다.

먼저, 학생의 수강준비상태에 관하여, 이것은 창업론 강좌에 들어오는 학생들이 이 강좌를 들을 수 있을 정도의 사전적, 기초적 준비가 되어 있는가에 대한 문제인데, 준비가 불충분하면 교육효과가 없다시피 할 것으로 짐작되고 있다. 따라서, 교수는 학생들이 가지고 있는 기본지식의 정도를 먼저 확실히 점검하여야 하며, 이를 선수조건(prerequisites)으로 제약하던가 아니면 보충하도록 해야 한다. 간단히 말해서, 수강하려는 학생들을 모두 다 받아 들여서는 안 된다는 뜻이다. 경험을 통해서 볼 때, 아주 대학의 경우 수강자는 항상 100명이 넘어, 넘치는 정도인데, 수강능력이 고르지를 못해(연령적으로, 혹은 사전 이수과목 상에 차이가 있다거나 하여)수업진행에 큰 지장을 겪어 왔다. 창업론을 성공적으로 수업 받기 위해서는 적어도 사업(business)에 대한 이해가 어느 정도 되어 있지 않고서는 불가능하다. 다시 말하면, 사업감각(business sense)이 잘 준비되어 있어야만 된다고 본다.⁸⁾ 상식적으로 창업자의 성공적인 행태를 배우려고 하는 마당에 장사감각이 무디어서는 배움의 효과를 얻기가 어렵다. 어떤 것들이 사업감각을 돌우는 바탕지식인지 교수는 알고 있어야 하며, 이를 기준으로 하여 수강자를 제한할 수 있어야 한다. 두 번째는 필수적 강조점이다. 어느 부분을 빠뜨리지 않아야 하며, 어디를 강조해서 가르쳐야 할 것인지를 아는 것이 중요하다. 필자는 기회발견에 관한 것과 창업과정의 다양성, 기회평가상의 여러 문제 등을 강조하여 왔다. 특히 모호한 상황, 정리되지 않은 상황과 전개에 상당한 시간을 할애하였다. 창업에 있어서 모호성은 본질적으로 내재된 속성이기 때문에, 이것을 해결하는 과정이 가르쳐지지 않으면 안 된다고 보는 것이다. 모호성을 다루어 낼 수 있도록 하는 과제가 과목의 종류를 불문하고, 모든 과목들에 있어서 가장 핵심이 되어야 한다고 강조되고 있다. 모호성을 다루는 능력은 불확실하고 모호한 상황을 잘 견디는 능력이 아니라, 모호한 상황에 작용하여(act upon) 이 상황을 확실한 기회의 상황으로 전환시키는 능력을 말하는 것이다. 모호한 상황을 창업자의 작용을 가하여 기회로 만들고, 이 기회를 구체적으로 가시화 하여 사업화 함에 있어서 거치게되는 과정을 이해토록 하는 것이 필요하다.

세 번째로, 창업을 체험하는 데 있어서 방해되는 문제를 해결해야 한다. 교실에서 창업의 경험을 재현시키는데 있어서 가장 중요한 역할은 창업자를 교실에 서게 하는 것이다. 그러나 이와 같은 시도는 그리 큰 효과를 거두고 있지 못하고 있다는 의견이 지배적이다. 보고된 바로 보나 저자의 직접적인 경험으로 보나, 유능한 선생이 될 만한 강사가 매우 드물다는 것이

8) 수강준비가 되어있지 않은 학생을 금지할 방법이 없는 경우에는 강의시간의 상당한 부분을 수강이 가능하도록 준비시키는 데 사용할 수밖에 없게 될 것이다. 특히 학년차이가 심한 경우 학생간에 이해수준에 차이가 많이 날 것이다.

큰 문제로 인식되고 있다. 창업에는 대성했지마는 다른 사람을 가르치는데는 역시 전문적이기 못하다는 것이다. 교수능력이 보였던 강사를 재 초빙한다고 하여 효과가 다시 일어나고 있지 않음도 발견하였다. 실제 창업자를 교육자로 훈련시키면 좋겠으나, 그들은 여기에 대체로 관심도 적어 보이며, 실제로 시간을 할애할 수 없는 사람들이 대부분이다. 미국에서는 이들을 학생들과 장기적인 관계에 들게 하는 소위 후견인(mentorship)으로 엮기도 하는데, 이때에는 성공하는 경우가 있어 보인다고 한다. 흥미로운 사실 하나는, 이러한 후견인관계를 효과적으로 유지하기 위하여 후견인이 대가를 지불하게 한 곳도 있는데, 성과가 있었다는 점이다. 다른 체험적인 교수 방법은 없는가 했을 때, 살아있는 사례(live cases)라든가, 창업 프로젝트(new venture projects)를 통해서 학생들을 실제 세계와 접하게 하고있다.⁹⁾ Calgary 대학이 대표적으로 성공한 대학이다. 1992년 당시 Calgary대학은 NVDP(New Venture Development Program)를 운영하고 있었는데, 약 400개의 실제창업 사례를 보유하고 있었다. 진행중인 창업사례를 창업자 자신이 교실에 들고 들어와 학생들과 함께 평가하도록 한다던가, 학생들에게 창업자를 자문하는 과제를 부과하고 있었으며, 결과를 교실에서 발표하게 하고 있었다. 이 때 창업자는 수수료를 지불하고 있다. 이러한 일을 중개하거나 찾아내는 기구를 설립했는데, 이것이 NVDP 이다. 이 기구는 현재에도 계속 운영되고 있다.

마지막 네 번째로 교수과정의 관리인데, 여러 가지가 걸려 있지만, 학습진행상의 과정관리가 어떠한 것이어야 하는지를 아는 것이 중요하다. 흔히 창업계획서를 작성해 보도록 개인 또는 그룹별로 과제를 부과하고들 있으나 여기에는 상당한 문제가 있음이 경험되고 있다. 이를 학생에게 그냥 숙제로서 부과하면, 대체로 이는 실패로 끝났다는 보고이다. 또는 학생들에게 창업사례를 발굴토록 해서 이를 교실에서 발표하는 따위의 수업진행은 역시 실패를 가져왔다는 것이다.¹⁰⁾ 특히 그룹 과제물을 부과하는 경우도 실패가 많았다고 한다. 모두가 쉽게 범할 수 있는 교수상의 과오가 아닐 수 없다. 흔히 사례연구를 한다 할 때에도, 이러한 종류의 실수를 범하게 됨은 흔히 볼 수 있는 현상이다.¹¹⁾

9) 1998년 1학기에 아주대학교 경영대학 창업과목에서 실 사례(live case)를 사용해 본 결과 학습과정이 매우 활발하였다. Hercegovina에서 e-mail로 전달된 매우 단순한 business inquiry로 시작에서 상당한 진전을 보았으며, 결국 상품주문을 받는 단계에까지 이르게 되었다. 과연 이 수업이 성과가 있었느냐 때에는 이견이 있을 수 있으나, 3개월 후에도 계속 많은 수강학생들이 그 결과에 대하여 문의해 오고 있다.

10) 실패하는 이유는 주로 학생들이 사업계획서를 작성하는 방법을 모르고 있는데 기인하고 있다고 생각되고 있다. 인터뷰 과제에 대해서도 많은 학생들이 인터뷰에서 무엇을 물어보아야 하는지를 모르고 있음이 발견되었다. 교수는 매우 구체적으로 사업계획서를 작성하는 방법을 미리 제시하여야 하며, 인터뷰하는 방법도 영역을 정하여 자세히 안내할 준비가 되어 있어야 한다. 직접 학생과 같이 실습을 해 보이는 방법이 유용하리라 생각된다.

11) 사례연구에 있어서 특히 부족을 느끼는 점은 얻을 수 있는 사례가 지극히 단순하고 피상적인 내용을 담고 있고, 또 내용이 업종 등을 제외하고는 거의 일률적이어서 교육자료로는 매우 부적절한 상태이다. 그러나 단행본으로 된 창업자의 수기는 때로는 매우 유익했다. 일례로 정주영의 [이땅에 태어나서]는 매우 유용한 자료라고 생각한다.

11. 칼가리의 새로운 교육혁신

최근 또 다른 혁신적인 창업경영학교육방법이 Calgary대학으로부터 보고되고 있다. Calgary 대학은 창업교육에 관하여 지난 20여 년간 실험을 하여왔다. 그 결과로 새로운 창업교육방법을 발견하고 있다.

Calgary 대학이 현재 진행중인 이 교육방법의 특징은 임상교실(clinic class)제도이다. 이 임상교실학습은 창업지향적 MBA과정 학생들을 대상으로 하고 있다. 가장 두드러진 특징은 임상교실이 모든 학생들로 하여금 종업원 20인-200인 정도의 중규모 크기의 회사에 모두 빠짐없이 관여하도록 요구하고 있으며, 이러한 일을 관장하는 통합조정 장소로 임상교실이 이용되는 것이다. 모든 MBA 학생은 첫해에 빠짐없이 임상교실에 등록을 해야 한다. 그리하여 중규모의 기업에 들어가 기업경영의 제 측면을 현장에서 체험하게 하고 하는 것이다. 어떤 학생은 자기가 공부하는 것의 60%정도가 자기가 속한 실제 기업과 관련되어 있다고 할 정도이다. 두 번째 해에 가서는 특별히 창업지향성을 강조하는데, 창업경로를 원하는 학생은 임상교실 안에서 특별히 창업경로과정을 선택할 수 있다. 이 길을 택한 학생들은 현재 창업상태에 있는 창업자고객에 따라붙어 컨설팅을 하도록 과제가 부과되고 있다. 임상실습내용은 네 개의 컨설팅 프로젝트와 중요한 창업프로젝트 하나로 구성되어 있다. 창업자고객에 대한 의무적인 컨설팅은 교육효과가 매우 높게 나타나고 있음이 입증되고 있다. 2차 년도 임상교실실습으로 인하여 이 새로운 MBA과정 학생들의 37%가 창업의 길로 들어서서 성과를 올리고 있다고 한다.

이 임상실습교실의 성격이 어떠한 것이냐를 딱히 설명하기가 쉽지 않다고 하는데, 대체로 이 교실은 첫째, 체험적, 비 지시적, 발견 지향적 학습장이며, 둘째, 학생 각자의 개별적 희망사항과 관련된 모호한 점들을 자신이 해결할 수 있도록 개별적으로 가르치고 있으며, 셋째, 교재에 의한 부과물을 없애주고 따라서 학생들도 제출할 것이 적도록 해주며, 넷째, 창업 기회를 탐색할 수 있도록 권장하고 사업계획서나 타당성 분석 등의 문서화된 제출과제물을 약화시키고 있다. 한 마디로 배움의 책임을 학생자신에게 거의 위임하고 있는 것으로 보인다.

경영학 이외의 다양한 배경이 증시되고 있으며, 제 2년 차에 가서 임상교실은 3년 차 법대학생(경영 임상학을 선행과목으로 택한 학생으로서), 엔지니어링과 과학계열의 박사학위논문과정을 불러들이고 있다. 의학과 환경설계계열 학생들도 참여할 것을 기대하고 있다. 이렇게 실질 문제에 접하여 학제적(interdisciplinary)으로 창업을 교육할 수 있도록 하고 있다.

12. 과목담당교수의 준비요건

창업경험이 전문한 교수가 그러면 어떻게 창업을 가르칠 수가 있겠는가?의 문제가 제기될 수 있다. 지식이 추출되어 쌓여있다고 해도 이것만을 강의형식으로 전달하여 학생들로 하여금 창업활동을 유발시킬 수 있겠는가? 이에 대한 답은 광범위한 문헌연구와 실습적 체험으로 요약될 수 있다. 문헌연구는 연구실내에서 가능하다고 하겠으나 실습적 체험은 그리 쉽지가 않다. 직접 창업경험을 하는 일 자체가 어렵고, 경험을 하고 있는 교수들이 있다고 해도 이 경험을 강단에 서서 학생들에게 자세히 전달할 수 있는 여건이 되어있기가 역시 어렵다. 이는 한국적 정서에 어긋나며, 또 학칙으로도 교수가 창업을 한다던가 또는 사업체에 직접 관계하는 것을 억제하고 있는 경우가 많다.

학생들로 하여금 실습을 하는 기회를 주기도 거의 불가능하다시피 한 상태에 있다. Calgary와 같은 경험을 우리에게 적용해 볼 수 있다고 생각되지만, 창업자와 학생을 연계시킬 권위 있는 조직과 지도교수의 능력이 전제되지 않고서는 이 역시 어려워 보이는 것이다.

이러한 우리의 사정에 비하여, 현재 구미제국의 창업교육현장에는 창업경험을 체험한 (또는 창업증인) 교수가 강단에 서고 있음을 주목해야 한다. 국제적인 창업학술회의에 참석한 미국/캐나다로부터 온 75명의 교수들과 영국교수들 70여명에게 설문한 바에 의하면, 적어도 일주일에 하루 이상 3일까지 실제로 창업(entrepreneur venture)일에 시간을 보내는 교수가 미국/캐나다의 경우 45%나 되며, 영국의 경우 59% 정도가 된다는 사실이 보고되고 있다. 가르치면서 창업을 하는 교수(academic practitioner)가 창업하며 가르치는 교수(practitioner academics)보다 더 많다고 알려지고 있다.

현재 성공적이라고 평가하고 받고 있는 Swinburne 대학 창업교육프로그램(Master's of Enterprise Innovation of Swinburne University of Technology, Melbourne, Australia)에서 보면, 다섯 명의 전임교수로 구성되어 있는데, 이들 중 4명이 창업의 경험이 있다는 것이다. 이러한 상황은 이 분야의 교육이 전통적인 경영학과는 매우 다른 길을 가고 있다.

13. 창업교육을 위한 제안

앞에서 논한 바로 창업교육이 현재 세계적으로 어떠한 모양으로 확산되고 있는지 어느 정도 가늠해 볼 수 있을 것이다. 학위과정이 생겨나고 있음을 봄으로써 이 분야가 전문화되어 가고 있음이 분명하다. 구미의 수많은 대학들이 창업을 정규의 경영학 교육분야로 확실하게 인식하고 있다. 교과목 설계와 전문과정프로그램 정립에 큰 어려움이 많았지만 성공적인 결과를 낳고 있는 것으로 확인이 되고 있다. 더욱이 창업교육에 상당한 차별화가 이루어지고 있음도 발견되고 있다.

구미의 창업학 교육 발전과정을 살펴보면서 한국경영학계가 참고해두어야 할 점이 적지 않을 것이다. 지난 10여 년간 창업 기초과목 한 가지를 개발하면서, 그리고 교실에서 가르치

고, 교실 밖에서 창업수련(understudy)을 하면서 얻은 체험에 근거해서 창업과목(정)을 개발하고 가르칠 의도를 가진 교수들에게 다음 몇 가지를 제안하고자 한다.

- ① 현재 어떠한 교육 성공사례가 있는지 그 내용과 교수방법을 전 세계적으로 직접 자세히 조사하고 성공요인을 확인할 필요가 있다. 그렇지 않고서는 시행착오를 심하게 겪게 될 것이다.
- ② 무슨 내용을 교과목으로 할 것인지를 근거가 될만한 이론적 테두리 안에서 결정하는 인내심을 가져야 한다.
- ③ 가르칠 내용이 정해졌다고 하면, 교육목적에 맞는 교수방법을 현장 참여적으로 관찰하고, 창업자들을 자문하거나, 다른 창업현장체험 등으로, 또는 과감한 실험을 통해서 더 개선된 교수방법을 찾아내고 끊임없이 개선시켜나가야 한다.¹²⁾
- ④ 가르칠 교수가 준비할 사항이 적지 않음을 간과해서는 안 된다. 가장 중요한 준비요건은 "체험"이다. 이 체험이 간접적일 수밖에 없는 한국 사정을 생각하면, 아마도 창업수련과정이라도 거칠 결정을 내려야 할 것으로 본다. 창업수련이라는 뜻은, 창업자에 밀착되어 창업 팀으로서 현장 자문에 적극 참여하도록 하는 것을 말한다.¹³⁾
- ⑤ 창업관계 문헌을 광범위하게 접하여야 하며, 좁은 의미의 기능적/기술적 창업문헌으로는 대단히 불충분할 것이다.¹⁴⁾ 가르칠 교수가 창업이라는 인간의 기본적 창조행위의 본질을 깊이 이해하도록 노력해야 한다.
- ⑥ 창업을 가르치는 교수는 거의 예외 없이 자신이 변모되는 경험을 하고 있음이 인식되고 있다.¹⁵⁾ 따라서 창업을 교수하기로 결정한 교수들은 상당한 자기변화의 과정을 거치게 될 것을 기대하여야 할 것이다. 이는 경력의 변화도 가져올 가능성을 시사하는 것이다. 자기변화의 과정은 몰두를 전제한다.
- ⑦ 창업과목이 전통적인 경영학 안으로 흡인되어 들어가서는 안 될 영역이 있음을 인식해야 한다. 그리고 이 점을 잘 이해하도록 대학당국의 도움을 받을 수 있어야 한다. 창업교육프로그램이 경영대학이 아닌 공과대학의 테두리 안에 개설되어 운영되었을 때에 성공할

12) 창업과목 교수방법 가운데 가장 흥미로운 예를 하나 보려면 다음 문헌을 참고할 것. Green, K. C. and Daniel T. Seymour, *Who's Going To Run General Mortors?*, Peterson's, 1991, pp. 147-149.

13) 이에 대한 더 자세한 사례는 다음 논문을 참고할 것. Vesper, J. F., Karl H. Vesper and Byung Ju Cho, "International Communication in a Start-up", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, edited by William Bygrave et al., Babson College, 1994, pp. 565-567.

14) Inc. on line에 나타난 "the Eight Books to Read Before You Start Your Business"에 기능적인 전문 기술을 논한 책이 거의 포함되고 있지 않다. 문제해결기법이나 해답을 주는 책들보다는 오히려 중요한 질문이나 의문을 떠오르게 하는 책들이 더 중요하다고 밝히고 있다. 이들 책 가운데는 *Player Piano*, *On Not Knowing How to Live*, *Practice of Management*, *Leadership is an Art* 등이 포함되어 있다. 기능적인 기술적 문제를 해결하는 도구 등을 필요로 하면 *New Venture Creation*을 미리 한 번 보아두라고 권하고 있다. 이러한 권고를 생각할 때, 창업이라는 주제가 간단한 도구류 교재로서는 곤란할 것임을 시사하고 있다.

15) Karl H. Vesper는 1997년 봄 한국벤처기업협회 주최 라운드테이블 회의에서 "창업을 가르치는 교수들은 거의 모두가 자신이 변하고 있음을 체험하고 있다"라고 했다.

수 있었던 경우가 있다.¹⁶⁾

16) 오스트랄리아의 멜본에 있는 The Swinburne University of Technology 의 Master's of Enterprise Innovation(1989년 설립)의 창업프로그램을 참고할 것. 이 프로그램은 Faculty of Engineering 내에 설립되었고, 여기에 창업경험이 있는 교수 4명을 포함한 5명의 전임교수가 교육을 맡고 있다.

참고문헌

- Drucker, Peter F., *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper and Row, p.26.
- Gartner, W. B. and K. H. Vesper, "Experiments in Entrepreneurship Education: Successes and Failures", *Journal of Business Venturing* 9, p.184.
- McMullan, W. Ed. and W. A. Long, *Developing New Ventures*, Harcourt Brace Jovanovich, 1990, pp.9-12, 361-495.
- McMullan, W. Ed., W. A. Long and D. M. Ray, "New Venture Development: The Calgary Experiment", Working Paper #89-01, Revised January 17, 1989.
- McMullan, W. Ed. and L. M. Gillin, "Entrepreneurship Education in the Nineties: Revisited", undated.
- McMullan, W. Ed., J. Graham and V. Gough, "Inter-Faculty Graduate Entrepreneurship Education", undated.
- McMullan, W. Ed., W. A. Long and H. B. Jovanovich, "Issues in Entrepreneurship Education", *Developing New Ventures*, 1990, p.485.
- McMullan, W. Ed., W. A. Long, D. M. Ray and K. H. Vesper, "New-Venture Development: The Calgary Experience", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Spring, 1988.
- McMullan, W. Ed., "Field Studies in Entrepreneurship Education at The University of Calgary", unpublished, 1996.
- O'Neil, R. C., "Entrepreneurship as a Subject at University: The South African Experience", *Proceedings of the ICSB 40th World Conference*, Institute of Industrial Economics, The University of Newcastle, 1995.
- Plaschka, G. R. and H. P. Welch, "Emerging Structures in Entrepreneurship Education: Curricular Designs and Strategies", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Spring, 1990, pp.55-70.
- Ronstadt, R., "The Educated Entrepreneur: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning", *American Journal of Small Business*, Summer, 1985, pp.7-23.
- Success, "The 25 Best Business Schools for Entrepreneurship", September, 1997.
- Vesper, K. H. and W. Ed. McMullan, "Entrepreneurship Education: From Courses to Degree", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.13, No.1, pp.7-14.
- Vesper, K. H., *Entrepreneurship Education-1980*, Babson College Center for Entrepreneurship Research.
- _____, *Entrepreneurship Education-1985*, Babson College Center for Entrepreneurship Research.
- _____, *Entrepreneurship Education-1990*, Babson College Center for Entrepreneurship Research.
- _____, *Entrepreneurship Education-1993*, Los Angeles, CA: UCLA, Los Angeles Center for Entrepreneurial Studies.
- _____, *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1990.
- _____, "Research on Education for entrepreneurship", *Encyclopedia Entrepreneurship*, edited by C. A. Kent, D. L. Sexton and K. H. Vesper, Prentice-Hall, 1982, p.338.