

## 목차

|    |     |               |
|----|-----|---------------|
| 01 | --- | 개요            |
| 02 | --- | 수업 지도안 개발의 논리 |
| 03 | --- | 수업 청사진 (1교시)  |
| 04 | --- | 수업 교안 (1교시)   |
| 09 | --- | 평가 방식         |
| 10 | --- | 참고 사진         |
| 12 | --- | 참고 문헌         |

## 개요

1. 강좌명      우리 주변의 스타트업, 누구나 체계적으로 분석할 수 있다!
2. 학습대상    기업가정신, 창업 관련 강좌를 전혀 수강해보지 않은 고등학생
3. 수업시간    총 2교시(50분\*2)로 제작, 고등학교의 정규 수업에 배정 가능
4. 학습 목표    분석: 기업(스타트업)의 사업을 분석할 수 있다.  
정리: 분석한 요소들을 체계적으로 정리할 수 있다.  
설명: 정리한 내용을 타인에게 설명할 수 있다.

## 수업 지도안 개발의 논리

고등학생 학부모들은 학교 선택에 있어 ‘적성과 능력에 맞는 진로 지도(42.3%)’, 학교 평가 개선에 있어 ‘진로교육 및 진학지도 강화(37.1%)’를 최우선으로 꼽았습니다. (한국교육개발원, 2018) 여기서 ‘진로교육 및 지도’는 자신만의 진로목표 및 계획 설정, 정보 활용 및 상황 변화 대비 역량 함양 (교육부, 2016) 등은 물론, 진로 결정 자기효능감(이현림, 천미숙, 2004)이나 진로성숙도(한수정, 2013)까지도 포괄하는 개념일 것입니다. 중요한 점은 진로 결정 자기효능감과 진로성숙도는 진로 교과 외적인 영역에서도 길러질 수 있다는 점입니다. 자기효능감, 진로성숙도와 유의한 정(+)의 영향이 있다고 밝혀진 창의력, 혁신성, 진취성, 위험감수성(백민정, 박민서, 권경아, 2017)은 다방면적으로 길러질 수 있습니다. 그 대표적 사례가 ‘기회에 초점을 두고 총체적 접근방법과 균형 잡힌 리더십을 바탕으로 하는 사고 추론 행동방식’인 기업가/창업가정신 교육입니다. (길명숙, 류덕위, 김명숙, 2017) 이는 실무적인 창업 교육과는 분명히 구분돼야 합니다. 기업가정신의 정의에는 창업, 기업인과 같은 키워드가 부재합니다. 희망 진로와 무관하게 기업가정신을 학습하고 함양할 수 있음을 보여주는 대목입니다.

그렇다고 해서 창업과 경영을 완전히 배제하고 기업가정신을 교육할 수는 없습니다. 물론 통합 연속형 기업가정신 교육에 따르면, 개인의 관심사나 일상의 문제에 기업가정신을 적용해볼 수 있다고 합니다. 하지만 이것은 중등 교육단계 이전에, 기존 학교 교과목에 통합돼 시행되어야 하는 단계입니다. (김문희, 2016) 중등 교육에서의 실질적인 기업가정신 교육을 위해서는 기업인들이 실재하는 문제들을 어떻게 해결하는지를 배워야 합니다. ‘사업 구조(BM) 분석 강좌’는 이러한 맥락에서 개발되었습니다. 유니콘 기업인 Airbnb의 창업자 Brian Chesky가 어떠한 고민을 했는지 추론하기 위해서는, 역으로 해당 사업이 어떻게 구성되었는지를 체계적으로 분석하는 역량이 필요합니다. 여기서 활용한 ‘9 Block Canvas’는 2010년 Alexander Osterwalder에 의해 개발된 것으로, 현재도 널리 사용되는 도구입니다. 학생들은 Airbnb의 공유 숙박 서비스를 사용해보며, 체험만으로 서비스에 관련된 정보를 습득합니다. 그리고 학생과 강사가 함께 저차원(4블록), 고차원(9블록 캔버스) 분석을 합니다. 이를 통해 기업가가 고려하는 다양한 요소들과 그 관계를 어떻게 체계적으로 정리하는지 사례 기반으로 학습합니다.

고등학교 환경을 전제로 제작되었기 때문에 2차시(50분+50분)만으로 사업 구조 분석이 가능하도록 했습니다. 만약 추가 수업이 계획된다면, 9블록 캔버스를 활용한 기업가정신 교육에 시간을 할애할 수 있습니다. 또한, 스타트업 사례의 필연적 상업성을 최소화하고자, 학생들이 사용하지 못하는 숙박 관련 서비스를, 국내 기업이 아닌 해외 유니콘 기업을 분석 대상으로 선정했습니다. 무엇보다, 서비스를 체험해보는 것은 기업의 특정 고객군이 되어 체험해보는 것이기 때문에, 추가적인 조사 없이는 9블록을 완벽하게 채울 수 없음을 고려했습니다. 과제로 제공되는 Airbnb의 레스토랑, 체험 서비스와 관련된 9블록 작성 과제는 별도의 점수가 부여되지 않습니다. 대신, 기존에 분석한 Airbnb의 공유 숙박 관련 Drag-and-Drop 퀴즈를 제공, 학습 부담을 최소화하는 방식으로 성취도를 측정했습니다.

수업 청사진 (1교시)

| 가네의 수업의 사태 |            | 실행  | 비고                        |
|------------|------------|---|---------------------------|
| 학습을 위한 준비  | 주의력 획득     | <b>공유 숙박 서비스 Airbnb를 이해한 뒤, 이를 사용할법한 맥락을 이해함.</b><br>- 제주도 여행을 갈 때 비행편 외 예약해야 할 것들을 고민해보게 함.<br>- 과거 여행 경험에 비추어 고민할 경우 보다 구체적인 답변이 가능함.   | 1교시에 진행                   |
|            | 사전지식 회상 자극 | - 숙박을 알아보고 예약하는데 다양한 방법을 활용할 수 있음을 인지함.<br>- 타 서비스들과의 비교를 통해 ‘공유 숙박 서비스’만의 특징을 제시함.   |                           |
|            | 학습 목표 제시   | - 분석: 기업(스타트업)의 사업을 분석할 수 있다.<br>- 정리: 분석한 요소들을 체계적으로 정리할 수 있다.<br>- 설명: 정리한 내용을 타인에게 설명할 수 있다.   |                           |
| 획득과 수행     | 자극 자료 제시   | <b>Airbnb를 직접 사용해보며 (사용하는 것을 보며) 서비스를 이해함.</b><br>- 지역과 날짜만을 입력하면, 조건에 맞는 후보들이 다수 검색됨.<br>- 숙소, 레스토랑, 체험을 모두 검색할 수 있음. (숙소 예약에만 집중)<br>- 여행객(Guest)은 수수료를 포함한 모든 비용을 Airbnb에서 결제함.<br>- 수수료에는 청소비, 숙박세 외에도 ‘서비스 수수료’라는 항목이 존재함. |                           |
|            | 학습 안내 제시   | <b>Airbnb의 공유 숙박 서비스를 구성하는 다양한 요소들을 체계적으로 정리함.</b><br>- Airbnb는 ‘플랫폼(Platform)’ 기업으로, HW나 SW를 직접 판매하지 않음.<br>- 사업을 구성하는 Airbnb, 집주인, 여행객, 정부 간 관계를 화살표로 표시함.<br>- 이러한 ‘관계’에는 금전적인 것 외에도 정보 이동, 가치 전달 등이 존재함.                    |                           |
|            | 수행 유발      | <b>‘9 Block Canvas’ (Alexander Osterwalder, 2010)을 이해함.</b><br>- 앞서 화살표로 정리한 내용을 보다 체계적으로 정리하는 도구임을 이해함.<br>- 9블록의 가운데에 있는 ‘가치 제안(Value Proposition)’을 직접 작성함.  |                           |
| 재생과 전이     | 피드백 제공     | - 학생 발표를 통해 작성된 ‘가치 제안(Value Proposition)’ 관련 피드백을 제공   |                           |
|            | 파지와 전이 향상  | 수업 목표(분석, 정리, 설명) 중 분석과 정리를 일부 완료했음을 안내함.<br>서비스 그 자체를 분석하는 것과 더불어, 서비스의 부재를 가정해볼 것을 제안.  | 1교시 후반부에 진행               |
|            | 수행 평가      | <b>Airbnb의 숙박 공유 서비스에 대한 ‘9 Block Canvas’ 퀴즈 수행 (Drag-and-Drop 방식)</b><br>Airbnb의 레스토랑, 체험 서비스를 체험해보고 ‘9 Block Canvas’를 작성 후 제출 (점수 미부여)  | 2교시 수업 종료 직전 제공<br>과제로 제공 |

수업 교안 (1교시)

| 가네의 수업의 사태 |            | 교수 및 학습 활동  | 비고   |
|------------|------------|---|--|
| 학습을 위한 준비  | 주의력 획득     | <p>“자, 우리 반 학생들과 함께 제주도 여행을 가려고 해요. 비행기 표는 이미 예매되어 제공되었다면, 무엇을 더 예약해야 할까요?”</p> <p>“[차량(자동차 등)] / [배(유람선 등)] / [숙소] / [체험(말타기 등)]을 예약해야 해요.”</p> <p>(미성년자 학생들이라 운전면허가 없으므로, 차량을 대여해도 되는지에 관련된 질문이 들어올 수 있음. 이 경우 강사가 운전할 수 있으니 대여해도 된다고 답변.)</p> <p>“맞아요. 이 중에서 숙소 예약을 먼저 해볼게요. 어떻게 알아보고 예약하면 될까요?”</p> <p>(‘먼저 해볼게요.’라는 표현을 통해 나머지 항목들도 유사한 중요도를 가진 예약 대상임을 자연스럽게 제시함. 다른 소재에 대한 논의해보고 싶은 학생들이 많다면, 모든 요소를 동시에 논할 수 없음을 현실적으로 제시한 뒤, 2교시를 마치기 전 관련 정보를 제공)</p> | 5분<br><br>모든 질문에 대한 학생들의 답변은 칠판에 기록한 뒤 범주화 |
|            | 사전지식 회상 자극 | <p>“[숙소에 직접 연락] / [가격 비교 서비스] / [공유 숙박 서비스] 등을 사용할 수 있어요.”</p> <p>(각종 광고에서 등장하는 호텔 가격 비교 및 예약 서비스들의 이름이 등장할 수 있음. 이런 경우 고유 명사의 일부분만을 제시할 것을 부탁하며, 제시된 항목을 빠르게 범주화)</p> <p>(될 수 있으면 위 세 범주가 모두 등장할 수 있도록 유도. 이 중 [공유 숙박 서비스(i.e. Airbnb)]의 언급은 필수임. 학생들이 모르면 간략한 부연 설명을 제공.)</p> <p>“잘했어요. 지금까지 나온 사례들을 다음과 같이 세 분야로 정리해봤어요. 이 중에서 [공유 숙박 서비스]를 활용해 숙소를 어떻게 예약할 수 있는지를 알아볼까요?”</p>   |  |

|               |                 |   |  |
|---------------|-----------------|---|--|
|               | <p>학습 목표 제시</p> | <p>“본격적인 수업에 들어가기에 앞서, 학습 목표를 따라 읽어보겠습니다.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 분석: 기업(스타트업)의 사업을 분석할 수 있다.</li> <li>- 정리: 분석한 요소들을 체계적으로 정리할 수 있다.</li> <li>- 설명: 정리한 내용을 타인에게 설명할 수 있다.</li> </ul>  | <p>2분</p> <p>스크린에 제공해도 됨</p>   |
| <p>획득과 수행</p> | <p>자극 자료 제시</p> | <p>“우리는 [공유 숙박 서비스]에 대해 논하기로 했어요. 혹시 ‘Airbnb’라는 서비스를 직접 사용해본 학생이 있나요? Airbnb는 ‘공유 숙박’이라는 개념을 세계적으로 확대한, 해당 업계의 대표 기업입니다. 이를 직접 활용해 제주도 숙박을 예약해볼까요?”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 스마트폰/태블릿 화면을 스크린에 복제(Mirroring)하거나, PC 웹사이트를 이용해 시연<br/>(미성년자 학생이므로, Airbnb를 직접 사용해본 빈도는 높지 않을 것. 만약 사용해봤더라도 가족 여행 등을 기획하는 과정에서 간접적으로 사용해봤을 것. 낮은 빈도를 바탕으로 다 함께 체험해볼 당위성을 마련. 만약 사전 체험 빈도가 높으면, 최신의 Airbnb에서는 어떠한 변화가 있는지 유심히 살펴보도록 안내. 숙소 외 체험, 레스토랑 범주가 신설됨)</li> <li>- 지역: 제주도 / 날짜: 임의 / 범주: 숙소(레스토랑과 체험은 제외)로 검색</li> </ul> <p>“자 첫 번째로 집중할 부분은 ‘숙소 유형’이에요. 우리가 흔히 생각하는 호텔, 콘도가 아니라 집의 어느 부분을 대여하는지가 안내돼있어요. 집 전체인지, 개인실(단일 방)인지, 다인실(여러 방)인지 중에 선택할 수 있죠? 이것이 Airbnb가 ‘숙박 공유 서비스’인 이유이자, 공유 경제의 예시로 소개되는 이유예요. 이미 내가 가지고 있는 방을 공유해 가치가 창출됐죠? 여행객(Guest)은 숙소를, 집주인(Host)은 숙박비를 얻을 수 있어서 상호 이득이에요.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학생들이 임의로 고른 숙소를 선택한 뒤 책정된 비용 내역을 보여줌</li> </ul> | <p>10분</p> <p>한 화면에 보이는 정보의 양이 상대적으로 적은 스마트폰 어플리케이션으로 시연하는 것이 더 효과적 (i.e. 숙소 유형 목록이 스크린에 얼마나 크게 표시되는지가 달라짐)</p> <p>PC 웹브라우저의 확대 기능을 활용, 텍스트의 가독성을 높임</p> |

|                 |  |  |   |
|-----------------|--|--|---|
|                 |  | <p>“두 번째로 집중할 부분은 ‘서비스 수수료’예요. 이 수수료는 어떤 수수료일까요? (필요에 따라 답변을 받음) 여기 물음표를 눌러보면 ‘플랫폼을 운영하고 연중무휴 고객 지원과 같은 다양한 서비스를 제공’하는 데 필요한 수수료라고 해요. 집주인이 아닌, Airbnb에게 제공되는 항목인 것입니다. 물론 ‘청소비’는 집주인에게, ‘숙박세’는 국가에 제공되겠죠?”</p>  |   |
| <p>학습 안내 제시</p> |  | <p>“지금까지는 숙박을 찾는 사용자 관점에서 Airbnb를 사용해봤어요. 그리고 그 과정에서 4명의 등장인물(주체): Airbnb, 집주인, 여행객, 그리고 정부를 확인했어요. 자, 종이의 네 귀퉁이에 각각을 써볼까요? 그리고 서로 어떠한 ‘관계’인지를 화살표와 글씨로 표시해볼게요. (종이 배부를 기다림) 기억나는 관계가 있다면 손을 들고 얘기해볼까요?”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학생들의 참여를 유도한 뒤, 학생들이 답변한 내용을 칠판에 표시함.</li> </ul> <p>“우선 여행객이 숙박 조건을 제공하면, Airbnb는 여행객의 조건에 맞는 다수의 숙박 정보를 제공합니다. 그러므로 화살표를 Airbnb에서 여행객으로 이은 뒤 ‘정보 제공’이라 적으면 됩니다. 그렇다면 여행객이 Airbnb에게 제공하는 것은 무엇일까요? (답변을 기다리며) 맞아요. 숙박이 예약될 경우, 모든 비용은 Airbnb에게 제공됩니다. 여기엔 숙박비와 각종 수수료가 포함돼있습니다. Airbnb는 숙박비와 청소비를 집주인에게, 숙박세를 국가에 전달합니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 나머지 항목들에 대해서도 칠판에 작성을 마무리</li> </ul> <p>“자, 또 두 가지에 대해 집중해볼 거예요. 첫 번째는 모든 화살표가 Airbnb를 거쳐 간다는 점이에요. 이는 Airbnb가 ‘플랫폼(Platform)’ 기업이기 때문에 그래요. 직접 물건을 만들어 파는 기업이 아니라, 집주인과 여행객을 이어주는 온라인 플랫폼(가상의 공간으로 순화해도 무관)이기 때문에, 대다수의 화살표가 이곳을 거쳐 가는 것이죠. 심지어 집주인과 여행객은 절대 직접 소통하지 않아요. 반드시 Airbnb 메신저를 통해서만 소통하게 되어 있습니다.”</p> | <p>15분</p> <p>종이 제공</p> <p>9블록 캔버스(그림 3) 제공</p> <p>학생들의 답변을 칠판에 기록한 뒤 시각화 (학생들의 답변 순서가 다를 수 있으므로 사전 제작된 슬라이드는 미사용)</p> <p>‘경제 활동의 순환’(그림 2)을 참고할 수 있도록 제공</p> |

|        |   |    |
|--------|---|----|
|        | <p>“두 번째는 화살표의 종류예요. 자 4명의 등장인물(주체)은 서로 연관이 있어요. 하지만 모든 관계가 유사한 것은 아닙니다. 이러한 화살표 중에서 돈이 이동하는 것만을 빨간색으로 표현 해볼까요? (학생들이 답변대로 칠판에 표시) 다른 화살표에서는 어떤 것이 이동했나요? (답 변을 기다리며) 맞아요, 정보가 이동하거나, 가치가 제공되는 등 다양해요.”</p>   |    |
| 수행 유발  | <p>“이러한 다양한 화살표들을 보다 효과적으로 정리할 수 있는 도구들이 이미 개발돼있어요. 매 번 화살표 색깔을 고민하지 않아도 되는 도구죠. 오늘은 이 중에서 ‘9 Block Canvas’를 배 워볼게요. 말 그대로 9가지 요소(칸)로 사업을 설명하는 도구로, 2010년에 Alexander Osterwalder가 만들었어요. (9블록이 인쇄된 종이 배부를 기다림)”</p> <p>“자 총 9개의 칸이 보이나요? 이 중 가운데 있는 칸은 ‘가치 제안(Value Proposition)’이 에 요. Airbnb가 제공하는 가치는 세 가지로 나누어 살펴봐야 해요. (칠판에 벤다이어그램을 그리며) 집주인(Host), 여행객(Guest) 각자에게 제공되는 가치, 그리고 양측 모두에게 제 공되는 가치로 구분할 수 있기 때문이에요. 각각의 칸에 해당하는 내용을 적어볼게요. 앞서 논의한 내용 외에도 ‘가치’로 분류될 수 있다고 생각하는 내용이 있으면 적어보세요.”</p> | 8분 |
| 피드백 제공 | <p>“자, 세 명의 답을 들어볼게요. 손을 들고, 벤다이어그램의 한 칸을 선택한 뒤, 본인이 작성한 내용을 얘기해주면 됩니다. 세 명의 답을 합쳐 하나의 벤다이어그램을 완성해봅시다.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 시간이 부족하므로, 공통 벤다이어그램은 2교시에 작성</li> <li>- 학생들의 답변을 칠판에 적음. 학생이 직접 답한 내용과 강사가 추가로 작성할 수 있는 내 용은 다른 색 필기구로 적어 구분함. 아래는 모범 답안으로, 앞서 ‘학습 안내’에서 제시되 지 않은 항목들도 일부 존재함. 이러한 요소들까지 학생에게 알려주는 것이 핵심.</li> </ul> <p>“우선 집주인은 자신의 방(집)을 간편히 홍보하고 수익을 창출할 수 있고, Airbnb를 통해</p>  | 3분 |

|        |           |   |                                      |
|--------|-----------|---|--------------------------------------|
|        |           | <p>예약 전체를 간편하게 관리할 수 있어요. 또한, Airbnb가 검증한 손님만을 받을 수 있고, 문제가 발생해도 고객 평점과 피드백에 관련 내용을 반영할 수 있어요. 고객을 직접 찾아 거래했다면 누리지 못했을 가치들이에요.”</p> <p>“여행객의 가치도 유사해요. Airbnb에 올라와 있는 수많은 선택지 중에서 비교하며 선택할 수 있고, 기존 사용자들이 남겨둔 평점과 후기도 확인할 수 있어요. 결제도 모바일이나 웹에서 간편하게 할 수 있어요. 집주인에게 직접 송금하는 불편이 없을뿐더러, 집주인이 사기를 쳤을 경우 돈을 돌려받기도 상대적으로 편합니다.”</p> <p>“무엇보다 집주인과 여행객 사이에 문제가 생겼을 때, 중재해줄 주체가 있음은 크나큰 이점이에요. 굳이 법적인 문제가 발생하지 않았어도 중재받을 수 있으니깐요. 이외에도 연락처 공개 없이 Airbnb 내 메시지 기능을 사용하면 된다는 점 등을 제시할 수 있습니다.”</p> |                                      |
| 재생과 전이 | 파지와 전이 향상 | <p>“자, 잠시 뒤 쉴 예정입니다. 쉬는 시간을 갖기에 앞서, 이번 시간에 배운 내용을 간단히 살펴봅시다. 우리는 Airbnb라는 서비스를 사용해본 것만으로 해당 사업의 다양한 구성 요소들에 대해서 파악했습니다. 더 나아가, 분석한 내용을 다양한 방식으로, 체계적으로 정리해봤습니다. 사업을 구성하는 등장인물들을 종이에 적은 뒤, 화살표로 이은 활동 기억하시죠?”</p> <p>“잠시 후 9블록 캔버스, 그중에서도 가운데 [가치 제안]을 마저 작성하겠습니다. Airbnb와 같은 플랫폼 서비스가 전혀 없다면, 집주인과 여행자가 반드시 직접 거래를 해야 한다면 어떠한 불편함이 있을지 고민해보면 더 쉽게 빈칸을 채울 수 있을 것이에요. 고생하셨습니다.”</p>   | 7분                                   |
|        | 수행 평가     | <p>Airbnb의 숙박 공유 서비스에 대한 ‘9 Block Canvas’ 퀴즈 수행 (Drag-and-Drop 방식)</p> <p>Airbnb의 레스토랑 또는 체험(Activity) 예약 기능을 사용해본 뒤 9블록 캔버스를 작성.<br/>- 단일 기업에 대해 여러 개의 9블록 캔버스를 그릴 수 있음을 강조. (사업 분야별 캔버스)</p>  | <p>2교시 수업 종료 직전 제공</p> <p>과제로 제공</p> |



## 평가 방식

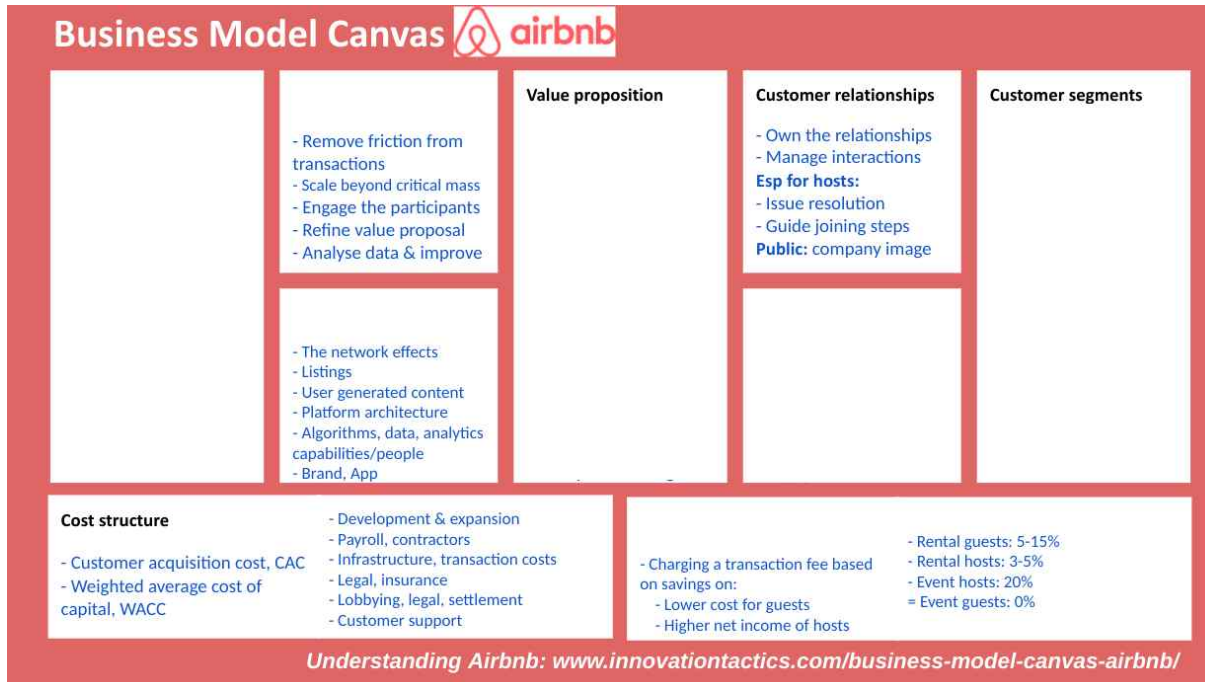


그림 1 보기에서 항목을 선택한 뒤, 올바른 곳으로 끌어다 놓는 형식 (각 5점) (출처: innovationtactics)

참고 사진

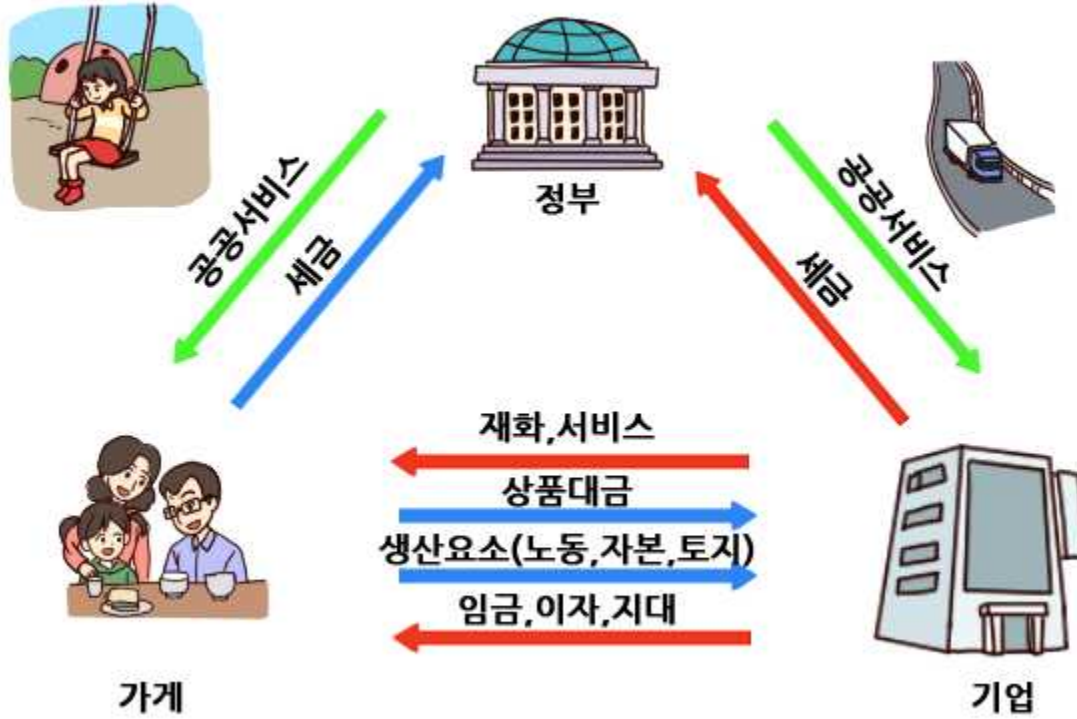


그림 2 경제 활동의 순환 (출처: 에듀넷·티-클리어)

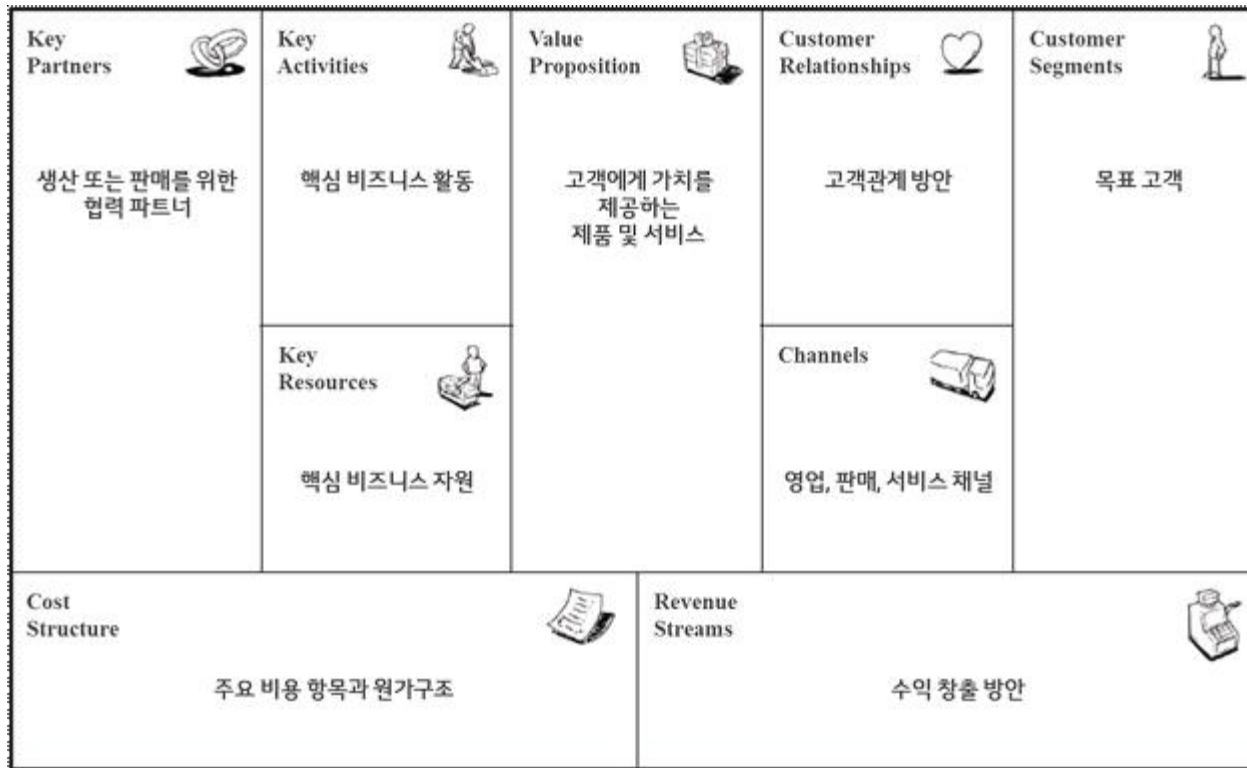


그림 3 비즈니스 모델 캔버스(9블록) (출처: LG CNS 블로그)

## 참고 문헌

교육부 (2016). *2015 학교 진로교육 목표와 성취기준* (고유번호: 진로교육 2016-1). 교육부

교육부 (2018). *2018 학교진로교육 추진계획(안)*. 교육부 평생미래교육국(진로교육정책과)

길명숙, 류덕위, 김명숙 (2017). *성격 5 요인 조절효과를 통한 창업가정신이 중학생의 진로성숙도에 미치는 영향*. 벤처창업연구, 12(1), 47-60

김문희 (2016), *기업가정신 및 창업교육 관련 OECD 논의 동향 및 사례*, THE HRD REVIEW: 글로벌 리포트, 104-122

백민정, 박민서, 권경아 (2017). *기업영재학생과 일반학생의 기업가정신이 진로결정 자기효능감과 진로성숙도에 미치는 영향에 관한 연구*. 영재교육연구, 27(3), 431-449

이현림, 천미숙 (2004). *고등학생의 의사결정능력과 진로결정 자기효능감이 진로의식성숙 수준에 미치는 영향*. 진로교육연구, 17(2), 106-128

임소현 (2018). *한국교육개발원 교육여론조사* (고유번호: 연구보고 RR 2018-0), 한국교육개발원

한수정 (2013). *간호대학생의 학업적 자기효능감과 전공만족도가 진로태도성숙에 미치는 영향*. 성인간호학회지, 25(1), 559-566

Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*.