

2018 협동조합 표준교육과정 개발전략 보고서

2018. 11.

[연구기관: 콤비즈협동조합 · (사)한국협동조합연구소]



한국사회적기업진흥원

제 출 문

한국사회적기업진흥원 귀하

본 보고서를 「2018 협동조합 표준교육 과정 개발 연구용역」의 협동조합 표준교육과정 개발전략 보고서로 제출합니다.

2018년 11월 30일

쿠팡협동조합
(사)한국협동조합연구소

<참여연구자>

쿠팡협동조합

강민수

서보국

정한나

대표

팀장

연구원

한국협동조합연구소

김기태

정지영

임현묵

이건희

소장

팀장

팀장

부팀장

차 례

[표준교육과정 요약]

1. 협동조합 표준교육과정의 의미	7
2. 교육과정 요약	8
3. 교육과정 활용방법	11

[제 1 부 : 서론]

제1장 연구 개요	17
제1절 연구의 필요성	17
제2절 연구 목적	19
제3절 연구 내용 및 방법	19

[제 2 부 : 선행연구]

제1장 표준교육과정의 개념 및 사례	23
제1절 표준교육과정의 개념	23
제2절 표준화 대상 정의	26
제3절 표준교육과정 사례	28
제2장 기본법협동조합 교육과정 현황	39
제1절 한국사회적기업진흥원 협동조합 교육	39
제2절 서울시협동조합지원센터	53
제3절 콤비즈협동조합 Rainbow 교육과정	62
제4절 분석 결과	72
제3장 사업자협동조합 임원 교육 사례	75
제1절 검토 자료 및 선정 목적	75
제2절 농협 이·감사 교육	76
제3절 아이쿱 생협 이사코스 교육	90
제4절 핀란드 TEAM ACADEMIA(TA)	99
제5절 영국 Co-operative college 교육	116

[제 3 부 : 협동조합 표준교육과정 개발]

제1장 협동조합 표준교육과정 설계	131
제1절 연구의 절차 및 방법	131
제2절 요구분석	141
제3절 교육체계수립	156
제4절 과정설계	157
제2장 기본법협동조합 표준교육과정	159
제1절 기본법협동조합 교육과정의 의미	159
제2절 기본법협동조합 교육과정 체계도	165
제3절 기본법협동조합 임원 교육프로그램(안)	177
제4절 기본법협동조합 조합원 교육프로그램(안)	178

[제 4 부 : 결론]

제1장 결론 및 제언	181
제1절 연구 결론	181
제2절 연구의 한계와 과제	184
제2장 기본법협동조합 표준교육과정 매뉴얼	187
제1절 철학역사	187
제2절 커뮤니케이션	199
제3절 비즈니스 모델	202
제4절 설립행정	208
제5절 법무	215
제6절 회계	219
제7절 인사노무	233
제8절 마케팅	246
제9절 경영	254

표준교육과정 요약

1. 협동조합 표준교육과정의 의미

1.1. 교육과정개발의 필요성

- 기획재정부의 제3차 협동조합 실태조사 보고(2018년 2월 배포)에 따르면 2016년 12월 기준 전국 약 10,600여 개의 협동조합이 설립된 것으로 파악됨
현재 사업을 운영 중인 조합은 53.4%(등기법인 9,547개 중 5,100개)로 조사되었으며, 폐업 및 사업중단의 원인으로서는 수익모델 미비, 운영자금 부족, 조합원간 의견불일치 등으로 조사됨
- 이에 협동조합의 건강한 성장을 돕는 생태계를 구축하기 위해서는 내실있는 협동조합 설립을 유도하고 기 설립된 협동조합의 운영에 실질적 도움을 줄 수 있는 협동조합 표준교육과정 개발이 시급히 필요함.

1.2. 교육과정

- 교육과정이란 첫째, 학습자에게 무엇인가를 가르치고자 할 때 그 내용을 의미하고 둘째, 학습을 통해서 겪게 되는 학습경험을 의미하며 셋째, 수업을 통하여 도달해야 할 학습 성과를 말함

1.3. 협동조합 표준교육과정

- 협동조합 표준교육과정이란 협동조합을 설립, 운영하는 과정에서 학습자에게 가르쳐야 할 교육의 목표와 내용, 학습과목별 시간과 방법 등을 포함하는 일련의 전체적인 계획을 말함.

2. 교육과정 요약

그림 1. 교육과정 개발 고려요소



- 본 교육과정은 협동조합 설립과 운영, 지속적인 발전과 성장에 필요한 교육을 체계적으로 정리함으로써 기존의 중복된 교육과정을 줄이고 핵심역량 개발을 위한 교육 효과성을 높이고자 함
- 국내외 교육기관의 교육과정 분석, 교육공급자 및 교육수요자의 FGI를 통해 교육문제점 및 요구분석을 도출 하여 과정을 설계함
- 본 연구는 협동조합 표준교육과정 개발을 목적으로 하며, 협동조합 내 임원 및 조합원을 대상으로 한 표준교육과정을 개발 함

1.1. 협동조합 교육과정 편성

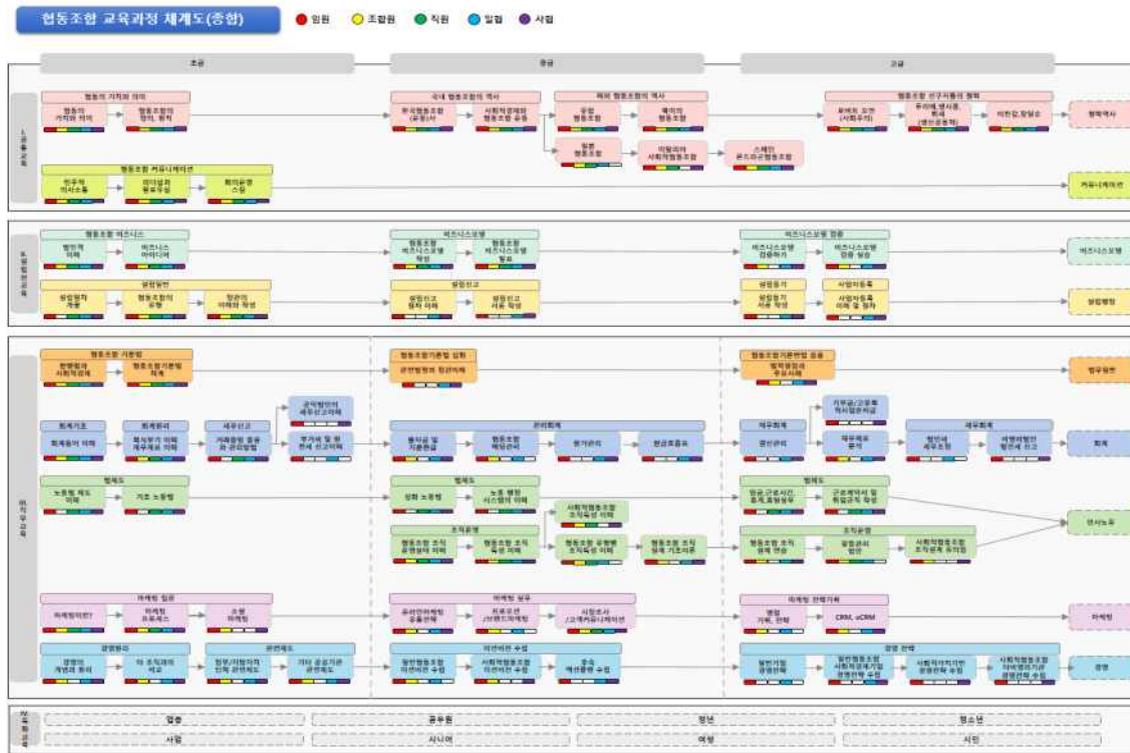
그림 2. 교육과정 편성



- 교육과정을 성장단계별 설립준비, 운영초기, 성장기로 구분하여 구성
- 공통교육은 협동조합 구성원(임원,직원,조합원)이 모두 알아야하는 교육을 뜻하며 이는 협동조합 성장단계(설립준비와, 운영초기, 성장기) 모두 해당 됨
- 각 과정은 학습가이드를 위해 협동조합 학습대상(임원,직원,조합원)과 난이도(초급,중급, 고급)별로 구분되었고 협동조합 운영에서 알아야할 기본적인 내용들을 학습할 수 있도록 구성함
- 각 과정은 특성에 맞게 모의실습, 게임, 토론 등의 다양한 방법으로 운영될 수 있으며 고급수준에서는 멘토링 및 코칭, 워크숍 방식의 교육방법이 효과적임
- 특화교육은 각 과정의 교육내용에 해당 조합의 특성을 반영하여 설계하기를 권장 함.
- (예시) : 프랜차이즈 사업분야의 경우 (철학)사회적프랜차이즈징, (경영)프랜차이즈 운영시스템 (법무)정보공개서, 가맹계약 등의 내용을 추가 및 수정구성 가능

1.2. 협동조합 교육과정 체계도

그림 3. 교육과정 체계도



가. 공통교육

- 교육대상 : 예비창업자~성장기
- 교육방향 : 지속적 사업과 방향설정을 위해서는 초기에 구성원들이 협동조합 철학역사를 바탕으로 미션비전을 수립하고 공유하는 것이 중요함. 뿐만 아니라 협동조합 전 생애주기에 걸쳐 구성원 모두가 계속적으로 학습해 나가야 할 부분임

나. 설립전교육

- 교육대상 : 예비창업자 및 1년 미만의 협동조합
- 교육방향 : 협동조합 유형과 공동사업방식 이해를 바탕으로 사업에 알맞은 유형을 선택하고 이는 조직의 정체성을 담은 정관과 사업의 내용을 담은 비즈니스모델 수립에 영향을 끼침. 설립준비 단계에서 운영을 권장하나 현재 사업모델이 미비한 조합, 내부갈등이 예상되는 운영 중인 조합에도 활용될 수 있음

다. 직무교육

- 교육대상 : 운영중인 조합(설립초기~성장기)
- 교육방향 : 각 과정은 초급-중급-고급의 교육수준으로 구분되고 '직업'으로 표시된 부분은 해당 직무가 아니더라도 습득해야 할 기본적 지식을 나타냄

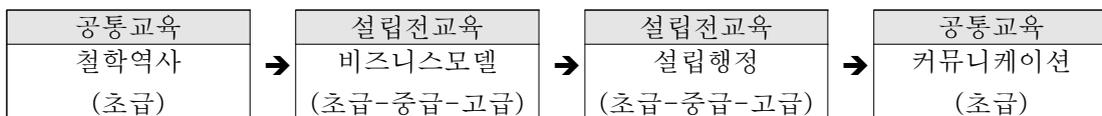
3. 교육과정 활용 방법

- 협동조합 교육사업을 진행하는 중간지원기관 교육담당자들이 교육체계도와 과정편성표를 활용하여 교육기획을 할 수 있도록 세부 과목마다 모듈번호를 부여하였음

1.1. 과정별 교육 설계

- 지속가능한 협동조합의 설립과 운영을 위해 협동조합 조합원 및 종사자가 알아야할 기본 지식들을 내용분야 별로 정리하여 총 9개의 과정 (①비즈니스모델 ②설립행정 ③철학역사 ④커뮤니케이션 ⑤법무 ⑥회계 ⑦인사노무 ⑧마케팅 ⑨경영)으로 구분함
- 기업도 생명체와 마찬가지로 유사한 단계를 거치는데 이것을 협동조합의 성장단계라고 함. 표준(기본)교육과정은 협동조합의 성장단계(설립준비→운영초기→성장기→성숙기→퇴로) 중 설립준비와 운영초기 단계에 집중하여 설계되었음
- **【설립준비 단계 협동조합】** : 먼저 공통교육의 철학역사(초급)과정을 통해 내가 하고자 하는 사업이 협동조합 방식에 알맞은지를 판단한 후 설립전교육의 비즈니스모델(초급-중급-고급)과정을 통해 사업아이디어를 정립하고 비즈니스모델을 수립·검증해 볼 수 있음. 이후 설립행정(초급)과정에서 정관을 작성하고 앞의 비즈니스모델과정을 바탕으로 설립행정(중급-고급)과정에서 사업계획서를 작성하는 등의 설립신고 및 등기에 필요한 서류를 준비할 수 있음

<비즈니스모델 수립과 협동조합 설립행정 실습>

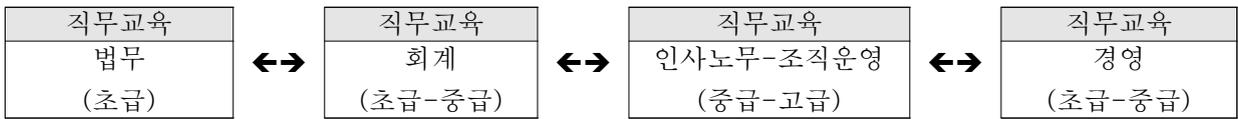


- **【운영초기 단계 협동조합】** : 설립준비 단계의 교육을 모두 이수하였다는 가정 하에 진행될 수 있는 교육을 제시함. 협동조합을 올바르게 운영하기 위해서는 결사체이자 사업체의 성격을 가지고 있는 정체성을 이해해야 함
 - ◆ 법무과정 : 협동조합의 출현과 특징을 이해하고 조합원들이 모여 끊임없는 토론을 통해 협동조합의 내부 규칙을 만들어가는 것은 앞으로 발생하게 될 갈등을 예방하는 효과가 있음
 - ◆ 회계과정 : 경영의 꽃이라고 불리우는 회계는 경영분석과 의사결정에 꼭 필요한 과정임. 회계담당 직원이라면 초급-중급-고급의 순으로 단계별 성장을 해야 하는 것은 물론,

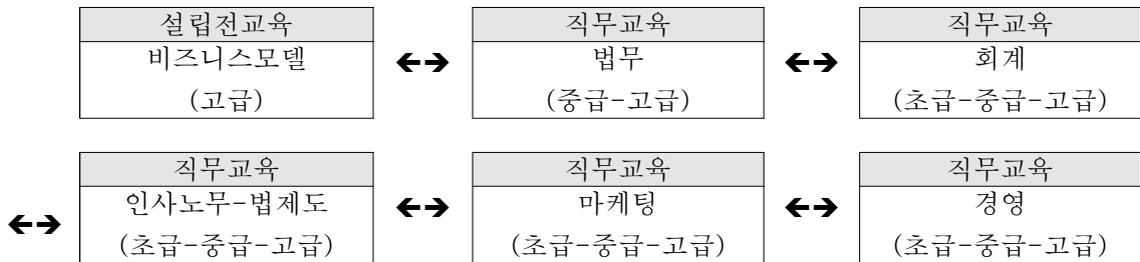
이해관계자이자 의사결정 주체인 조합원들 또한 재무제표를 분석하고 경영성과를 판단할 수 있어야 함. 회계담당이 아닌 다른 부서에 근무하더라도 자기 업무가 조합에 어떤 영향을 미치는지 파악하는 능력을 기르고 업무 소통을 위해서는 회계(초급)과정인 기초 회계지식들을 학습하는 것이 좋음

- ◆ 인사노무(조직운영), 경영과정 : 건강한 조직운동을 위해서는 일반기업(주식회사)과 다른 협동조합의 운영방식을 이해하고, 민주적으로 의사소통을 하는 것이 중요함. 인사노무과정의 조직운영 모듈과 경영과정의 경영원리 모듈을 바탕으로 협동조합다운 조직문화를 만들어가기를 권장함

<조직 운영>

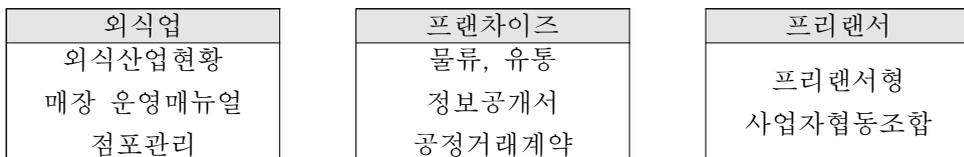


<사업 운영>



- **【성장·성숙기 협동조합】** : 업종과 경영 상태에 따라 가지고 있는 문제와 해결방법에 차이가 있음. 따라서 직무교육의 고급과정은 기본적인 이론 전달 강의와 함께 실제 자료와 사례를 가지고 조합별 맞춤교육을 코칭 또는 멘토링 방식으로 진행하는 것이 효과적임
- 사업확장, 상품·서비스 개발에 대한 기존 비즈니스모델을 점검하고 강화하는 과정이 필요함. 고객이 원하는 것이 무엇인지 분석하고 마케팅 전략을 세워 브랜딩·홍보 방안을 수립해야 함

<업종·유형별 맞춤 교육설계>



1.2. 필요 유형별 교육 설계

- 내실 있는 협동조합을 운영은 협동조합의 철학역사를 바탕으로 구성원들이 끊임없이 소통하여 각 분야의 균형 잡힌 학습과 실천을 통해 가능함. 현재 나의 조합의 상태를 점검하고 어떠한 역량이 요구되는가에 따라 교육과목을 자유롭게 구성할 수 있음. 아래의 예시를 바탕으로 한 교육프로그램은 제3부의 2장 3절과 4절에서 확인할 수 있음

그림 4. 협동조합 운영



- 유형별 권고 교육과목 예시(임원용)

		사업모델 미비 및 마케팅 부족으로 경영에 어려움을 겪는 협동조합
유형1	필요한 역량	동기부여자-비전실행력, 기초경영지식, 협업능력
	권고 교육과목	II.설립전-1.비즈니스모델-2.비즈니스모델
		II.설립전-1.비즈니스모델-2.비즈니스모델 검증
		III.직무교육-4.마케팅-1.마케팅 입문 III.직무교육-4.마케팅-1.마케팅 실무

- 유형별 권고 교육과목 예시(조합원용)

		갈등발생이 예상되거나 예방하고자 하는 협동조합
유형2	필요한 역량	민주적 의사소통, 조직구조 이해 및 관리, 갈등관리
	권고 교육과목	I.공통-2.커뮤니케이션-1.협동조합 커뮤니케이션-1.민주적 의사소통방법
		I.공통-2.커뮤니케이션-1.협동조합 커뮤니케이션-2.리더십과 팔로우십
		I.공통-2.커뮤니케이션-1.협동조합 커뮤니케이션-3.회의운영 스킬
		III.직무교육-3.인사노무-4.조직운영I III.직무교육-3.인사노무-5.조직운영II-2.갈등관리 방안

제 1 부
서 론

제1장 연구 개요

제1절 연구 필요성

- 기획재정부 제3차 협동조합 실태조사 보고(2018년 2월 배포)에 따르면 2016년 12월 기준 전국 10,615개의 협동조합이 설립되었음
- 등기법인은 총 9,547개였으며, 이 중에서는 현재 사업 운영 조합은 53.4%(5,100개), 사업미운영 조합은 31.4%(2,994개), 폐업 조합은 15.2%(1,453개)로 조사되었으며, 사업운영률은 2014년 54.6%에 비해 1.2%p 감소하였음

표 1. 협동조합 실태조사 사업 운영 현황

구분	2016년							2014년	증감 %p
	설립인가 기준	법인 미등록	기본법협 동조합	폐업	사업 미운영	사업 운영	사업 운영률	사업 운영률	
	개	개	개	개	개	개	%	%	
사례수	10,615	1,068	9,547	1,453	2,994	5,100	53.4	54.6	-1.2

* 자료 : 기재부(2017)

- 사업미운영 조합을 대상으로 폐업(예정) 및 사업 중단 원인을 조사한 결과 수익모델 미비(25.5%), 운영자금 부족(22.1%), 조합원간 의견불일치(17.6%) 등이 중요한 원인으로 나타났음.
 - 사업미운영 및 폐업 조합을 대상으로 전화조사를 실시하여 2,929개 조합이 응답하였으며, 이 중에서 위 질문에 응답한 조합은 총 961개였음

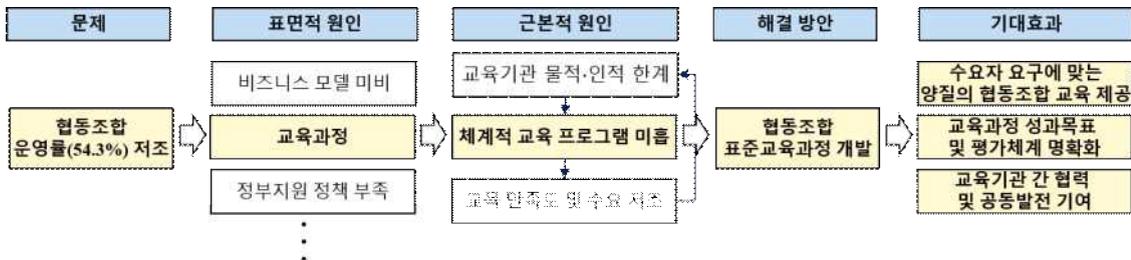
표 2. 사업 중단 및 폐업(예정) 이유 (2016년)

구분	사례수	조합원 부족	운영자금 부족	수익모델 미비	조합원 의견불일치	정부지원 부족	기타	거절 /무응답
	개	%	%	%	%	%	%	%
사례수	961	7.8	22.1	25.5	17.6	2.2	5.8	19.0

* 자료 : 기재부(2017)

- 위에서 나타난 문제점을 해결하고 사업조직으로써의 협동조합이 되기 위해서는 다양한 지원 방안이 존재하겠지만 '17년 실태조사 결과 협동조합 설립 전·후로 낮은 교육 실시율을 감안했을 때 협동조합 고유의 정체성과 특성을 감안한 교육의 활성화가 필요함
 - 설립 전 조합원 교육 실시율('16년) : 39.1%
 - 설립 후 직원 교육 실시율('16년) : 44.7%
- 이를 위해서는 단순히 교육 횟수를 늘리기 이전에, 교육기관의 물적·인적 한계로 인해 다양한 수요자의 특성을 고려한 체계적인 교육 프로그램 개발이 불가능하고, 교육기관의 역량에 따라 교육 내용 및 수준에 편차가 발생하는 상황에 우선적으로 대응하는 것이 필요함
 - 협동조합 교육기관 상당수는 교육 경험이 길지 않고 인력도 10명 미만으로 수요자 요구에 맞는 교육 프로그램 개발에는 한계가 있음
 - 협동조합 교육기관 담당자 대상 조사결과 교육 개선과제로 '수강생이 원하는 교육프로그램 개발 미비'가 두 번째로 높은 비중을 차지함(진남영 외, 2013)
 - 교육 진행 애로사항 : ① 사회적경제 교육의 중요성에 대한 사회전반의 인식 부족(59.3%), ② 수강생이 원하는 교육 프로그램 개발 미비(55.8%), ③ 홍보 수단 미비(46.5%), ④ 재정 부족(45.3%), ⑤ 강사 부족(39.5%), ⑥ 그 외 교육에 관련된 단체들 간의 이해 부족(38.4%), ⑦ 강사의 전문성 부족(29.1%), ⑧ 공간과 교재 등 자료의 부족(24.4%), ⑨ 정보의 부족(17.4%)
- 이러한 교육기관의 역량 편차 속에서 전체적인 교육 수준의 향상을 위해서는 교육기관이 공통적으로 활용할 수 있는 표준적인 협동조합 교육과정이 수립되어 운영될 필요성이 있으며 다음과 같은 효과를 기대할 수 있음
 - 첫째, 개별 기관 체계로 진행되어 온 협동조합 교육을 수요자의 요구에 맞는 양질의 협동조합 교육을 제공할 수 있음
 - 둘째, 협동조합에 대한 표준적 교육과정이 개발됨에 따라 교육과정 운영 상의 성과목표 및 평가체계를 분명히 제시할 수 있음
 - 셋째, 협동조합 표준교육과정 개발에 따라 기관 간 협력 및 공동 발전에 긍정적 기여를 할 수 있음

그림 5. 협동조합표준교육과정 수립 필요성 및 기대효과



- 다만, 교육대상, 협동조합 유형, 협동조합 업종, 협동조합 성장주기 등 협동조합 표준과정 수립을 위한 다양한 변수를 모두 반영한 교육과정을 완성된 형태로 일시에 개발하기에는 시간적, 내용적 한계가 있음
- 따라서 연차적으로 협동조합 표준교육과정을 개발, 발전시켜 나가는 것이 적절하며 이번 연구를 통해서는 협동조합 내 가장 중요한 역할을 할 임원 및 조합원을 대상으로 한 표준교육과정을 우선적으로 개발하기로 함

제2절 연구 목적

- 이 연구의 목적은 기본협동조합 교육과정의 현황 및 문제점을 진단하고, 교육공급자 및 교육수요자의 요구를 분석하고, 이를 바탕으로 협동조합 임원 및 조합원 표준교육과정을 개발한 뒤, 특정 모듈을 선정하여 시범운영해 보는 것임.
- 연구의 목적을 세부적으로 정리하면 아래와 같음
- 첫째, 기본법협동조합 교육과정 현황 및 문제점 진단한다
- 둘째, 교육공급자 및 교육수요자의 요구를 분석한다
- 셋째, 임원 및 조합원용 협동조합 표준교육과정을 개발한다
- 넷째, 특정 모듈을 선정하여 임원용 교수안을 작성하고 시연한다

제3절 연구 내용 및 방법

- 첫째, 표준교육과정의 개념 및 타 기관의 표준교육과정 검토
 - 우선적으로 표준교육과정의 개념에 대한 정의가 필요하며, 타 기관 또는 전공과정에서는 어떻게 표준교육과정을 설계하였는지 선행연구를 수행할 필요가 있음
- 둘째, 기본법협동조합 교육과정 현황 및 문제점 진단
 - 교육과정 분석을 통한 문제점 도출. 표준교육과정을 수립하기 위해서는 현재 다양한 기관에서 수행하고 있는 교육과정을 검토하고 문제점을 우선적 도출하여야 함
 - 이를 위해서 가장 대표적인 교육 수행 기관들의 교육 과정을 분석하고 담당 관련자와 FGI를 실시할 예정임
 - 대표기관은 기재부가 운영하는 한국사회적기업진흥원(전국 단위 중간지원기관), 서울시가 운영하는 서울시협동조합지원센터(광역 단위 중간지원기관), 민간 교육기관인

쿵비즈협동조합(민간 교육기관)으로 선정. 각 기관의 협조를 통해 기본적인 교육내용, 대상, 목적, 회수 등에 대한 자료를 검토하였음

- 셋째, 교육공급자 및 교육수요자 요구 분석
 - 현장에서 다양한 교육을 실시 중인 핵심 담당자들을 대상으로 FGI를 실시하여 현재 교육 현황의 문제점에 대한 의견을 수렴하였음
- 넷째, 표준교육과정 체계도 및 표준교육과정 개발
 - 협동조합표준교육과정을 개발하기 위해서는 유형, 성장단계, 종사자, 업종, 분야, 수준 등 다양한 고려요소에 대해 우선적으로 정리하고 이를 바탕으로 한 포괄적 표준교육과정 체계도를 도출하여야 함
 - 포괄적 표준교육과정 체계도가 설계되면 표준교육과정에 대해 심층적인 검토 및 연구를 실시하여 모듈별 교육 목적, 교육 내용, 교육방법, 교육 시간 등을 제시하여야 함
- 다섯째, 표준교육과정을 바탕으로 한 특정 모듈 교수안 제작과 시연
 - 표준교육과정의 실효성을 점검하기 위해서 특정 모듈을 선정하여 교수안을 작성하고 협동조합 코디네이터 과정 등에서 시연

그림 6. 연구 수행 절차 및 내용



제 2 부
선 행 연 구

제1장 표준교육과정의 개념 및 사례

제1절 표준교육과정의 개념

1. 교육과정의 개념

- 표준교육과정의 개념을 정의하기 위해서는 우선 교육과정의 개념을 정리할 필요가 있음
- 교육과정의 의미는 다양하게 사용되지만 대체로 다음과 같이 3가지 정도로 정리될 수 있음. 첫째, 학습자에게 가르치고자 하는 교육 내용을 의미하고, 둘째, 학습을 통해서 겪게 되는 학습경험을 의미하며, 셋째, 수업을 통하여 도달해야 할 학습성과를 의미함 (김대현·김석우, 1996)
- 교육과정에 대한 가장 간결한 이해는 첫 번째 의미와 같이 교육자가 학습자가 배워야 한다고 생각되는 것을 정한 교육내용으로 파악하는 것으로, 교육과정을 주로 교과과정 또는 교수요목 등과 유사한 개념으로 이해함
- 이러한 이해 속에서는 교육과정은 '교육이 이루어지는 현상 속에서 일련의 교육활동을 이끄는 전반적인 내용과 목표를 담고 있는 계획'(오병진 외, 2001) 또는 '교육기관에 의하여 의도된 전 교과 활동 또는 그에 관한 계획이나 프로그램을 총칭하는 말'(민현식, 2003)로 정의됨
- 이와 같은 정의가 다소 협소하고 교수자 중심적이라면 최근에는 교육자의 지도하에 경험하는 학생들의 모든 경험 및 구조화된 일련의 학습결과를 모두 포괄하는 학습자 중심의 개념으로 변천되어 왔음
- 위의 견해 속에서는 교육과정은 '설정된 교육 목적 달성을 위하여 교수자의 계획 하에 이루어지는 학생들의 모든 학습 내용 및 경험의 총체' 또는 '교육목적 달성을 위하여 교수자 또는 교육기관의 계획에 따라 학습자가 갖게 되는 모든 교육내용'으로 정의됨
- 교육과정에 대한 다양한 견해 속에서도 핵심적이면서 공통적인 개념은 '무엇을, 어떻게

가르칠 것인가임. 이는 결국 교수자의 의도 하에 수립되는 체계적인 계획이 교육과정의 다양한 의미를 관통하는 중요 개념이라는 것을 뜻함

- 본 연구에서도 교육과정에 대한 포괄적 의미와 핵심적인 개념을 수용하면서, 과업이 협동조합에 대한 표준적 교육내용 및 교육과정을 수립하는 것에 초점이 맞추어져 있음에 착안해 교육과정을 '교수자가 설정한 목표와 의도 하에 학습자의 경험과 학습결과를 고려하면서 수립한 교육 내용 및 교육 활동 전반에 대한 체계적인 계획'으로 정의함

2. 표준교육과정의 개념

- 교육과정을 의도적이고 체계적으로 수립된 교육 전반에 대한 계획으로 정의하였다면 표준교육과정은 '다양한 교육기관(교수자)에 공통적으로 적용되는 교육 계획'으로 간략하게 정의할 수 있음
- 다만 이러한 개념적 정의에 앞서 표준적인 교육과정이라는 개념이 나타나게 된 배경을 이해하는 것이 필요함
- 기본적으로 표준교육과정을 개발하는 것은 특정 교과목 또는 교육내용이 중요함에 따라 이를 공교육 체계 안에 편입시켜 국민 대다수를 대상으로 교육하거나 다양한 교육기관에 의해 시행되는 교육과정에 공통적인 가이드라인을 제시하여 교육 내용의 전반적인 질적 상승과 표준화를 꾀하기 위함임
- 전자는 대표적으로 초·중·고등학생들을 대상으로 수립되는 국가교육과정에 해당하며 교육부 주도로 교육과정이 수립됨. 후자는 학점은행제 표준교육과정을 예로 들 수 있으며 교육부 산하 평생교육진흥원에서 평가인정과 학점인정 기준을 제시하고 이를 충족시킨 기관에만 교육을 수행할 수 있도록 인증을 함
- 이와 같이 표준교육과정은 국가적 필요성과 함께 정부의 관리 및 감독 하에 수립되는 것이 일반적이지만 민간 진영에서도 공통적인 가이드라인을 제시해할 필요성에 의해 '표준'이라는 개념을 차용하며 특정 분야의 표준교육과정을 수립하기도 함
 - 선행연구에 따르면 '한국어 표준교육과정', '기상분야 표준교육과정' 등에 대한 연구가 존재하며 이 연구에서 '표준'이라는 개념은 국가의 공교육 체계 속에서 편입된다는 것이 아니라 교육 과정 및 교육 내용 전반에 대한 가이드라인을 제시하는 개념으로 사용되었음
- 특히 협동조합기본법 발효 이후 협동조합의 수가 급격하게 증가하였지만 협동조합에 대한 이해가 부족한 상태에서 설립된 경우가 많고, 창업기 또는 운영초기 단계에 머물러 있기 때문에 대부분의 협동조합에 적용가능한 공통적이면서 기본적인 교육 과정 및 교육 내용을 설계할 필요가 있음

- 따라서 협동조합 표준교육과정을 의미할 때도 표준이라는 개념이 국가가 민간의 협동조합 교육과정을 관리 및 감독하려는 의도로 사용하는 것이 아니라, 민간 교육 기관의 다양성을 보장하면서 그들이 참고할 만한 일정한 기준을 제시하는 것임을 분명히 할 필요가 있음
- 즉, 협동조합 표준교육과정이란 ‘협동조합 운영에 필요한 교육 내용 및 교육 활동 전반에 대한 체계적인 계획’임과 동시에 ‘협동조합 교육 기관이 참고할 만한 가이드라인(교육과정의 설치와 운영 기준)’으로, 협동조합 활성화를 위한 정부의 간접 지원 측면에서 제공되는 것으로 이해할 수 있겠으며, 직관적인 이해를 돕기 위해서는 ‘협동조합 기본교육과정’이라는 용어를 사용하는 것도 가능함
 - 이러한 취지를 살려서 아래 글부터는 ‘표준교육과정’을 ‘표준(기본)교육과정’으로 표현하기로 함
- 이렇게 수립된 협동조합 표준(기본)교육과정은 교육훈련기관 및 교수자에게는 학습자에게 제공할 학습 과정 및 내용에 대한 기준을 알려주고, 학습자에게는 조합 운영에 필요한 역량을 갖추기 위해 필요한 학습 경로를 제공하는 역할을 수행할 수 있을 것으로 기대됨

표 3. 협동조합 표준(기본)교육과정 개념

구분	개념
교육과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 교수자가 설정한 목표와 의도 하에 학습자의 경험과 학습결과를 고려하면서 수립한 교육 내용 및 교육 활동 전반에 대한 체계적인 계획
표준(기본)교육과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 다양한 교육기관(교수자)에게 공통적으로 적용되는 교육과정 ◦ 주로 국가의 관리 및 감독 하에 수립되지만 민간 진영에서도 가이드라인이라는 의미에서 ‘표준’이라는 개념을 차용
협동조합 표준(기본)교육과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합 운영에 필요한 교육 내용 및 교육 활동 전반에 대한 체계적인 계획 ◦ 협동조합 교육 기관이 참고할 만한 가이드라인(교육과정의 설치와 운영 기준)

제2절 표준화 대상 정의

- 협동조합 표준(기본)교육과정을 수립한다고 한다면 구체적으로 표준화해야 하는 대상을 정의할 필요가 있으며, 이를 위해서는 (1) 교육과정 요소 설정, (2) 교육과정 체계도 수립, (3) 표준화 가능 범위 확정, (4) 세부 교육과정 수립의 절차를 거쳐야 함
- 우선 일반적으로 교육과정이라고 할 때 포함되는 요소에는 교육체계, 교육목적 및 교육목표, 교육내용 또는 교수요목(syllabus), 교재, 교수 학습법, 시험과 평가 등이 존재하며, 본 연구에서 교육체계, 교육목적, 교육목표, 교수요목 요소에 대한 표준화 기준 제시가 가능할 것으로 판단됨
 - 교재, 시험과 평가 등의 요소는 협동조합 및 교육 기관의 다양성과 자율성 등을 감안했을 때 표준화 기준을 제시하기는 어려움
- 다음으로 표준화가 필요한 다양한 요소 중에서 교육과정의 수립의 기본 골격이 되는 것은 교육체계라고 할 수 있으므로, 이를 수립하기 위해서는 협동조합만의 특성을 고려하여 중요 변수들을 추출할 필요가 있음
- 내부 연구 및 협의, 다양한 이해관계자 요구 분석 결과 교육체계 설계 시 고려할 변수로 교육 대상, 협동조합 유형, 업종, 사업, 성장단계, 레벨(난이도) 등으로 설정하였으며, 이를 바탕으로 대략적인 교육과정 체계도를 아래와 같이 도출하였음
 - 기본적으로 세로축은 교육 대상, 가로축은 교육 내용으로 설정하였으며 이에 대한 상세한 설명은 본론 참고
- 세 번째로는 도출된 교육과정 체계도 중에서 표준화 가능한 범위를 설정하여야 함. 기본적으로 설립 전 교육과 공동교육은 다른 변수에 상관없이 협동조합 구성원 모두가 학습해야할 필요성이 있으므로 표준화 작업이 필요함
- 직무교육 및 특화교육은 대상, 업종, 사업, 유형 등의 변수에 따라 교육 내용의 편차가 크므로 중급 혹은 고급과정과 특화교육은 각 협동조합·연합회에서 자체적으로 내용을 수립할 필요가 있음
- 표준화 가능 범위가 설정되면 마지막으로 각 모듈별로 교육목적(목표), 교육내용 등을 구체적으로 수립하는 과정을 거치게 됨. 본 연구에서 모든 모듈에 대한 세부 교육 과정을 수립하기에는 범위가 너무 광범위하므로 임원 및 조합원 대상 교육과정을 수립할 예정임

그림 7. 협동조합 교육과정 편성



제3절 표준(기본)교육과정 사례

1. 초·중고등학교 교육과정

1.1. 개요

- 초·중고등학교 교육과정은 초·중등교육법 제23조 제2항에 의거하여 고시한 것으로, 초·중등학교의 교육 목적과 교육 목표를 달성하기 위한 국가 수준의 교육과정임
- 초·중고등학교에서 편성·운영하여야 할 학교 교육과정의 공통적이고 일반적인 기준을 제시한 것으로 가장 대표적인 표준(기본)교육과정이라고 볼 수 있음

1.2. 교육과정 구성

- 교육과정은 우선 (1) 교육과정 구성의 방향 - 인간상, 핵심 역량, 교육 목표 - 을 제시하고, (2) 교육과정 편성 및 운영 기준을 제시한 뒤, (3) 과목별로 세부 교육과정을 보여줌

가. 교육과정 구성의 방향

- 초·중등학교 교육과정은 가장 서두에 추구하는 교육 이념 및 목적, 추구하는 인간상, 핵심 역량 등을 서술하였으며, 이러한 내용들은 교육과정 설계의 근본적인 가치관으로 큰 틀에서 기본 방향이 설정될 때 세부 내용 또한 정합성을 가지고 수립될 수 있음
- 기존 협동조합 교육과정을 살펴보면 이러한 기본적인 방향성이 설정되지 않고 있으므로 협동조합 표준(기본)교육과정 개발 시에는 이에 대한 논의가 필요함
 - 다만, 협동조합 교육을 통해 목표로 하는 인간상의 정립은 협동조합에 내포된 다양한 철학적 관점에 따라 상이할 수 있으므로 무리하게 설정할 필요는 없음
- 참고로 초·중등학교 교육과정의 구성 방향은 아래 표와 같음

표 4. 초·중등학교 교육과정 구성 방향

구분	내용
교육 이념 및 교육 목적	우리나라의 교육은 홍익인간의 이념 아래 모든 국민으로 하여금 인격을 도야하고, 자주적 생활 능력과 민주 시민으로서 필요한 자질을 갖추게 함으로써 인간다운 삶을 영위하게 하고, 민주 국가의 발전과 인류 공영의 이상을 실현하는 데에 이바지하게 함을 목적으로 하고 있다.
추구하는 인간상	가. 전인적 성장을 바탕으로 자아정체성을 확립하고 자신의 진로와 삶을 개척하는 자주적인 사람 나. 기초 능력의 바탕 위에 다양한 발상과 도전으로 새로운 것을 창출하는 창의적인 사람 다. 문화적 소양과 다원적 가치에 대한 이해를 바탕으로 인류 문화를 향유하고 발전시키는 교양 있는 사람 라. 공동체 의식을 가지고 세계와 소통하는 민주 시민으로서 배려와 나눔을 실천하는 더불어 사는 사람
핵심역량	가. 자아정체성과 자신감을 가지고 자신의 삶과 진로에 필요한 기초 능력과 자질을 갖추어 자기주도적으로 살아갈 수 있는 자기관리 역량 나. 문제를 합리적으로 해결하기 위하여 다양한 영역의 지식과 정보를 처리하고 활용할 수 있는 지식정보처리 역량 다. 폭넓은 기초 지식을 바탕으로 다양한 전문 분야의 지식, 기술, 경험을 융합적으로 활용하여 새로운 것을 창출하는 창의적 사고 역량 라. 인간에 대한 공감적 이해와 문화적 감수성을 바탕으로 삶의 의미와 가치를 발견하고 향유하는 심미적 감성 역량

*자료 : 교육부(2015)

나. 교육과정 편성·운영 기준

- 교육과정 구성 방향을 제시한 다음에는 학교, 학급별로 교육과정 편성 및 운영 기준을 정리한 다음 편제 및 시간 배당 기준에 대해서 제시함
- 일반 고등학교 교육과정을 예로 들면 편제는 교과(군)와 창의적 체험활동으로 편성되어 있으며, 과목당 이수 단위에서 대해서 제시함
 - 교과는 보통 교과와 전문 교과로 구분되며, 창의적 체험활동은 자율 활동, 동아리 활동, 봉사활동, 진로 활동으로 구분됨
- 이는 모든 교육과정에서 기본적으로 제시하는 사항이므로 협동조합 표준(기본)교육과정에서도 기본적인 편제와 세부 과목별 배당 시간에 대한 제시가 필요하며 이는 교육과정 체계도를 수립할 시 자연스럽게 설정될 수 있음
 - 예를 들어 협동조합 표준(기본)교육과정에서도 기본 편제를 설립전 교육, 공통교육, 특화교육, 직무교육 등으로 구분할 수 있으며, 공통교육 단위에서는 철학역사, 커뮤니케이션 등과 같은 세부 교과를 설정할 수 있음

표 5. 일반 고등학교 단위 배당 기준

	교과 영역	교과(군)	공통 과목(단위)	필수 이수 단위	자율 편성 단위
교과(군)	기초	국어	국어(8)	10	학생의 적성과 진로를 고려하여 편성
		수학	수학(8)	10	
		영어	영어(8)	10	
		한국사	한국사(6)	6	
	탐구	사회 (역사/도덕 포함)	통합사회(8)	10	
		과학	통합과학(8) 과학탐구실험(2)	12	
	체육·예술	체육		10	
		예술		10	
	생활·교양	기술·가정/제2외국 어/한문/교양		16	
	소계				
창의적 체험활동				24(408시간)	
총 이수 단위				204	

* 주 : 1단위는 50분을 기준으로 하여 17회를 이수하는 수업량임

* 자료 : 교육부(2016)

다. 과목별 교육과정

- 전체 편제 및 과목당 배당 기준을 정리한 다음에는 과목별로 세부 교육과정을 제시함
- 세부 교육과정에서는 과목의 (1) 성격, (2) 목표, (3) 내용 체계 및 성취 기준, (4) 교수·학습 및 평가의 방향을 제시함
- 과목의 성격, 목표, 교수·학습 및 평가 방향은 특별한 포맷 없이 관련 내용을 서술하며, 내용 체계는 ‘영역, 핵심 개념, 일반화된 지식, 내용 요소, 기능, 성취 기준’을 하위 영역으로 구분하여 다시 상술함
 - 과목별로 내용 체계의 하위 요소는 일부 다르나 대체로 위에서 제시한 포맷을 따름
- 협동조합 표준(기본)교육과정도 반드시 이러한 형태를 따를 필요는 없으나, 핵심 개념, 핵심 내용, 성취 기준에 대한 제시는 학습 목표 및 내용을 분명히 하기 위한 필수 요소임
- 사회과 통합사회 과목을 바탕으로 내용 체계 및 성취 기준을 제시한 방식을 아래에 별도의 표로 정리하였음
 - 성취 기준은 인간과 공동체 영역 중 두 번째 단원 ‘시장경제와 금융’에 관한 내용임

표 6. 고등학교 교육과정 내용 체계 - 사회과 통합사회 과목

영역	핵심개념	일반화된 지식	내용 요소
인간과 공동체*	인권	근대 시민 혁명 이후 확립된 인권이 사회제도적 장치와 의식적 노력으로 확장되고 있다.	◦시민 혁명 ◦인권보장 ◦인권문제
	시장	시장경제 운영 과정에서 나타난 문제 해결을 위해서는 다양한 주체들이 윤리 의식을 가져야 하며, 경제 문제에 대해 합리적인 선택을 해야 한다.	◦합리적 선택 ◦국제분업 ◦금융 설계
	정의	정의의 실현과 불평등 현상 완화를 위해서는 다양한 제도와 실천 방안이 요구된다.	◦정의의 의미 ◦정의관 ◦사회 및 공간 불평등

* 주1 : 통합사회 과목 영역은 '삶의 이해와 환경', '인간과 공동체', '사회 변화와 공존'으로 구분되어 있으나 표에는 '인간과 공동체' 영역 내용만 표시하였음

* 자료 : 교육부(2015)

표 7. 고등학교 교육과정 성취 기준 - 시장경제와 금융 단원

<ul style="list-style-type: none"> ◦ (1) 자본주의의 역사적 전개 과정과 그 특징을 조사하고, 시장경제에서 합리적 선택의 의미와 그 한계를 파악한다. ◦ (2) 시장경제의 원활한 작동과 발전을 위해 요청되는 정부, 기업가, 노동자, 소비자의 바람직한 역할에 대해 설명한다. ◦ (3) 자원, 노동, 자본의 지역 분포에 따른 국제 분업과 무역의 필요성을 이해하고, 무역의 확대가 우리 삶에 어떤 영향을 끼치는지 사례를 통해 탐구한다. ◦ (4) 안정적인 경제생활을 위해 금융 자산의 특징과 자산 관리의 원칙을 파악하고 이를 토대로 생애 주기별 금융 생활을 설계한다.
--

* 자료 : 교육부(2015)

2. 학점은행제 표준교육과정

2.1. 개요

- 학점은행제 표준교육과정은 평가인정과 학점인정의 기준에 관한 사항을 학습자와 교육 훈련기관에 안내하기 위해 교육과학기술부 장관이 고시하는 학점은행제 교육과정임
 - 학점은행제는 『학점인정 등에 관한 법률』에 의거하여 학교에서만 아니라 학교 밖에서 이루어지는 다양한 학습과 자격을 학점으로 인정하여 전문대학 또는 대학교와 동등한 학위를 수여하는 제도임
 - 학점은행제 표준교육과정은 공식명칭으로 '표준'교육과정을 사용하고 있기 때문에 표준(기본)교육과정이라고 표현하지 않고 기존 명칭을 그대로 사용

- 학점은행제에서 표준교육과정은 평가 인정, 학점인정, 학위수여와 관련된 가장 기본적인 사항을 제시하고 있기 때문에, 교육훈련기관의 입장에서는 학습자에게 어떠한 학습 과정을 제공할 것인가에 대한 판단 기준을 알려주고, 학습자의 입장에서는 자기가 추구하고자 하는 전공의 학위를 취득하기 위해 따라가야 할 학습 진로 안내 역할을 수행함 (오병진 외, 2001)
 - 교육훈련기관은 개설된 학습과목에 대해 평생교육진흥원으로부터 먼저 평가인정을 받아 대학교에 상응하는 질적 수준을 갖추었는지 평가받게 되고, 심사 결과 평가 인정을 받으면 평가인정을 받은 과목을 이수한 학습과목에 대해 학점을 수여할 수 있게 됨
 - 일정 과목 수의 학습과목에 대해 평가인정을 받은 후에는 전체 학습 과정에 대한 평가인정을 신청하여 전공단위 평가를 받을 수 있게 되고, 전공단위 평가인정을 받은 후에 전공단위로 신청했던 과정이 표준교육과정으로 인정되어 학습자가 과정 이수 시 학위를 취득할 수 있게 됨(김진모 외, 2009)

2.2. 교육과정 구성

- 학점은행제 표준교육과정은 초·중등학교 교육과정보다 구성이 단순한데, 이는 초·중등학교보다 학습 범위 및 내용이 훨씬 광범위하면서 깊이가 있기 때문에 최소한의 기준을 제시할 수밖에 없기 때문임
- 따라서 표준교육과정의 편성과 운영 기준에 대해서 간단하게 설명한 다음 바로 전공별 교육과정을 제시함

가. 표준교육과정의 편성과 운영

- 학점은행제 교육과정은 표준교육과정의 정의 및 목적, 구성 목표, 학위종류별 전공, 학점인정 기준, 전공별 학위수여 조건, 편제 순으로 간략하게 제시함
- 학점은행제 교육과정과 초·중등학교 교육과정과의 뚜렷한 차이점은 서두에 교육 이념, 추구하는 인간상 등과 같은 전체 교육과정을 관통하는 철학적 가치관을 제시하기 보다는 평생학습사회 구현과 같은 다소 실용적인 목적 및 목표를 제시하고 있음
- 이는 대학 수준의 교육에서 목표로 하는 인간상이라는 것은 전공, 교과, 교수자의 철학 및 가치관에 따라 달라지기 때문에 통합적인 인간상을 제시하는 것이 불가능하기 때문인 것으로 보임
- 따라서 협동조합 표준교육과정에서도 이러한 점은 참고할 수 있을 것으로 보임
- 그 외에 학위종류별 전공, 학점인정 기준, 전공별 학위수여 조건 등은 학점은행제 표준

교육과정 자체가 학위 수여에 목적이 있기 때문에 제시되는 내용이며, 표준교육과정 편제는 교양 과정, 일반선택 과정, 학사 과정, 전문학사 과정으로 구분되어 있음

표 8. 고등학교 교육과정 내용 체계 - 사회과 통합사회 과목

구분	내용
목적	가. 열린교육사회, 평생학습사회의 구현 나. 개인의 자아실현 기회 확대 및 국가 경쟁력 제고 다. 학교교육과 평생교육의 연계를 통한 교육력의 극대화
목표	가. 사회의 변화에 적절히 대처할 수 있는 자기주도적 학습능력과 직업능력 개발·촉진 나. 학습자의 능력, 적성, 요구를 고려한 교육내용 및 방법의 다양화 다. 교육에 대한 질관리가 이루어질 수 있는 학습과목 평가체제 확립 라. 교육내용의 선정·조직·운영에 있어서 교육훈련기관의 자율성 확대
편제	교양과정, 일반선택 과정, 학사과정, 전문학사 과정

* 자료 : 교육부(2018)

나. 전공별 교육과정

- 다음으로 전공별로 교육 목표, 전공별 전공과목, 학점수 등이 포함된 교육과정을 간략하게 제시하고 있음
- 학사과정 중 경제학 전공 교육과정을 예로 들면 아래와 같음
 - 참고로 경제학 전공의 교육 목표는 ‘현대사회의 경제적 측면을 이해하는 데 경제학은 무엇보다 필요하며 모든 사회과학 분야의 기초 학문적 성격도 가지고 있어서 매우 중요하다. 이에 현대 시민사회의 구조와 경제의 관련성을 중심으로 일반 생활인으로서 필요한 수준의 경제현상에 관한 기초 지식을 함양함을 목적으로 한다’임

표 9. 학점은행제 표준교육과정 - 경제학 전공

분야	과목명	학점	강의	실습	비고
전공 필수	거시경제학(Macroeconomics)	3	3	0	
	경제사(History of Economic)	3	3	0	
	경제 수학(Mathematics for Economists)	3	3	0	
	경제학원론(거시)(Principles of Macroeconomics)	3	3	0	
	경제학원론(미시)(Principles of Microeconomics)	3	3	0	
	국제무역론(International Trade Theory)	3	3	0	
	미시경제학(Microeconomics)	3	3	0	
	한국경제론(Korean Economy)	3	3	0	
	회계원리(Principles of Accounting)	3	3	0	
전공 선택	게임 이론(Game Theory)	3	3	0	
	경기변동론(Theory of Business Cycle)	3	3	0	
	경영학개론(Principles of Management)	3	3	0	
	경제발전론(Development Economics)	3	3	0	
	경제 사상사(History of Thoughts in Economic)	3	3	0	
경제 정보 처리(Economic Information Processing)	3	3	0		
전공 선택	경제체제론(Economic System)	3	3	0	
	경제통계학(Statistics For Economists)	3	3	0	
	계량경제학(Introduction to Econometrics)	3	3	0	
	국제금융론(International Finance)	3	3	0	
	국제 금융 시장(International Money Market)	3	3	0	
	근대경제사(Recent Economic History)	3	3	0	
	금융경제학(Financial Economics)	3	3	0	
	금융 정책(Finance Policy)	3	3	0	
	기술경제학(Technology Economics)	3	3	0	
	노동경제학(Labor Economics)	3	3	0	
	도시경제학(Urban Economics)	3	3	0	
	부동산경제론(Real Estate Economics)	3	3	0	
	북한경제론(North Korean Economy)	3	3	0	
	산업조직론(Industrial Organization)	3	3	0	
	수리경제학 입문(Introduction to Mathematical Economics)	3	3	0	
	일본경제론(Japan Economy)	3	3	0	
	재정학(Public Finance)	3	3	0	
	정보경제학(Information Economics)	3	3	0	
	중국경제론(Chinese Economy)	3	3	0	
	지방재정론(Municipal Finance)	3	3	0	
전공 선택	현대 경제사(Modern Economic History)	3	3	0	
	현대자본주의론(Modern Capitalism)	3	3	0	
	환경경제학(Environmental Economics)	3	3	0	
	후생경제학(Welfare Economics)	3	3	0	

* 자료 ; 교육부(2018)

다. 교수 요목

- 마지막으로 과목별로 관련전공영역, 과목개요 등이 포함된 교수 요목이 제시되는데 이 역시 매우 간략함
- 경제학 전공 중 거시경제학 과목의 교수요목을 예로 들면 아래와 같음

표 10. 학점은행제 표준교육과정 - 거시경제학 교수요목

관련전공영역	학사	경영학 전공, 경제학 전공
	전문학사	
과목개요	거시경제학은 시간의 흐름에 따라 경제가 어떻게 진행하여 나가는가를 공부하는 동태적인(dynamic)모형이다. 고전학과와 케인즈의 거시경제 모형을 통해 국민소득의 결정과정을 설명하고 재정정책, 금융정책 등 경제안정화 정책에 대한 분석을 통해 국민경제 순환의 기본원리를 터득함으로써 국민경제의 문제를 인식하고 분석할 수 있는 능력을 배양한다. 또한 거시경제의 중요 현상(경제의 장기적 성장 추세와 단기적 경기변동 등) 파악, 기본적 거시경제이론 이해(이 현상들의 체계적 설명, 경제정책 효과 분석 및 예측), 한국 거시경제 문제점과 해결책을 탐구하며, 국민소득 수준의 결정과 변동의 요인을 명백히 하여 거시적 분석에 의한 일국경제의 총체적인 움직임을 분석 연구한다	

* 자료 : 국가평생교육진흥원 학점은행 홈페이지 <https://www.cb.or.kr>

3. 자활연수원 교육과정

3.1. 개요

- 자활연수원은 「국민기초생활보장법」 제18조5(“14.12.30 신설)에 근거하여 자활사업 대상자를 교육·훈련하고 전문성을 강화하기 위하여 건립되었으며, 2015년부터 본격적으로 운영되었음
- 자활연수원의 교육과정은 새로운 사회적경제 영역 내에서 유일한 전문 교육 기관에서 설계한 교육과정이므로 참고할만한 가치가 있음
 - 일반적으로 ‘새로운 사회적경제’는 1997년 이후 제도화되기 시작한 4대 부문 - 자활기업, 사회적기업, 마을기업, 협동조합 - 을 의미함

3.2. 교육과정 구성

- 교육 편제를 참여자 교육, 종사자 교육, 자립지원분야 교육로 구분한 뒤, 각 교육별로

(1) 교육 체계를 설계한 뒤, 교육 내 (2) 세부 과정별로 교육과정을 설계함

- 참여자 교육을 중심으로 예를 들면 아래와 같음

가. 교육 체계도

- 교육 체계도에서는 크게 교육 대상과 교육과정이라는 2가지 변수를 설정한 뒤 교육과정과 교육 목표를 수립하는 방식으로 설계하였음
- 협동조합 표준(기본)교육과정도 세부 교육과정을 수립하기 전에 이러한 방식의 교육 체계도를 우선 수립한다면 전체 교육과정 설계 및 이해에 도움이 될 것임

그림 8. 자활연수원 교육과정 - 참여자 교육 체계도



* 자료 : 자활연수원(2018)

나. 교육과정

- 교육 체계도를 설계한 다음에는 체계도 내 각 과정별로 교육과정을 수립함
- 교육과정에는 교육대상, 목표, 특징, 형태, 신청 방법, 교과목, 주요 교육내용, 시간, 교육 방법 등이 포함되어 있음
- 참여자 기초역량 강화과정을 예를 들면 아래와 같음

표 11. 자활연수원 교육과정 - 참여자 기초역량 강화과정 1

구분	내용
교육대상	◦지역자활센터 참여자 ※ 기관별(지역자활센터 단위) 신청 및 교육 운영
교육목표	◦참여자 자립지원을 위한 심리·사회적 기초자립역량과 기본자질을 향상시킨다.
교육특징	◦지역자활센터와의 공동기획·협의를 통해 역할 분담 및 운영방안을 협의 ◦연수원에서 제시하는 교과목 중 2항목을 선택하거나, 지역자활센터 특성을 반영하여 맞춤형 교과목을 구성할 수 있음
교육형태	◦정원 60명(기관별 참여자 인원수에 따라 변경 가능) ◦공동기획과정(개별 지역자활센터)
신청방법	◦모집 기준 및 일정, 신청방식 별도 안내(공문 및 홈페이지 참조) ◦기준에 부합하는 지역자활센터 및 선착순 접수를 통해 기수별 교육대상 기관 선정

표 12. 자활연수원 교육과정 - 참여자 기초역량 강화과정 2

교과목	주요교육내용	시간	교육방법
선택 1) 사업단 운영 및 마케팅 기초	◦자활사업단 운영의 기초 개념 및 방향 ◦사람중심 마케팅의 이해와 홍보전략	3	강의
선택 2) 자활사업 마인드 경영	◦성공적인 목표달성을 위한 자기경영법 ◦동료들과 긍정적으로 소통하기	3	강의/실습
선택 3) 노동인문학	◦노동의 가치 인권, 역사 ◦자활의 노동의 의미	3	강의
선택 4) 기타	◦기타 필요한 과목(지역자활센터 맞춤형 주제)	3	강의
합계(2가지 주제의 교과목을 선택적으로 구성)		6	

4. 시사점

- 몇몇 사례들을 살펴본 결과 협동조합 표준(기본)교육과정 수립 시 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있었음
- 첫째, 교육과정 설계 시 교육과정 구성의 방향 제시가 우선 필요하지만 협동조합의 다양성을 감안하여 그 수준을 정리할 필요가 있음
- 국가 교육과정의 경우 전체 교육과정이 지향하는 인간상, 핵심 역량, 교육 목표를 구체적으로 제시하였지만, 학점은행제 표준교육과정은 그러지 않았음
- 이는 교육 편성의 자율성이 좁은 초·중등학교 과정과 학습 내용 및 범위가 광범위한 대학 과정에 의한 차이임과 동시에 하나의 가치관 및 철학을 해당 교육과정의 토대로 설정할 수 있는나의 문제이기도 함
- 협동조합도 동일한 문제에 노출되어 있으므로 전체적인 방향 제시를 어느 수준까지 이번 교육과정 설계에서 제시할 수 있을지 협의가 필요함

- 둘째, 전체 교육과정에 대한 설계와 이해를 돕기 위한 교육과정 체계도 수립이 필요함
- 자활연수원 교육과정의 경우 교육과정 체계도에 대한 명확한 수립 후에 세부 교육별로 교육과정을 수립하였음
- 이러한 교육과정 체계도의 우선적 설계는 교육과정 설계를 할 때에는 다양한 변수를 고려하면서 전체적인 그림을 조망하는 데 도움을 주며, 실제 교수자 및 학습자 모두에게도 전체적이 교육 방향 및 학습 체계를 제시하는 유익함이 있음
- 셋째, 세부 교육과정 설계 시에는 기본적으로 세부 학습 목표(성취 기준), 핵심 내용(개념), 교육 시간 등에 대한 내용이 포함되어야 함
- 교육과정에 따라 세부 구성 요소가 차이가 있지만 위에서 제시한 요소들은 기본적으로 포함되어야 교육과정에 필요한 최소한의 내용들이 누락되지 않을 것으로 판단됨

표 13. 표준(기본)교육과정 선행연구 검토 결과

검토 사례	특징	시사점
초등학교 교육과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ (교육과정 방향) 교육 이념 및 목적, 추구하는 인간상, 핵심 역량 등 교육과정 전체 방향 설정 ◦ (교육과정 편성) 공통교육, 특화교육, 직무교육 등과 같은 기본편제 및 세부 과목 설정 ◦ (교육과정 요소) 핵심 개념, 핵심 내용, 교육 시간 제시를 통한 학습 목표 및 학습 내용 명확화 필요 	<p style="text-align: center;">▷</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 협동조합의 다양성을 감안한 전체 교육과정 방향 제시 필요 ② 전체 교육과정 체계도를 설계하여 학습 체계 제시 필요 ③ 핵심 개념, 핵심 내용, 교육 시간 등은 기본 교육과정 요소로 설정
학점은행계 표준교육과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ (교육과정 방향) 학습자 및 학습 내용이 다양하여 철학적 가치관을 제시하기보다는 실용적인 목적 위주로 서술 ◦ (교육과정 요소) 학점, 관련전공영역, 교육 내용 등 최소한의 내용만 서술 	
자활연수원 교육과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ (교육과정 체계도) 세부 교육과정을 서술하기 전에 교육과정 체계도 제시 	

제2장 기본법협동조합 교육과정 현황

제1절 한국사회적기업진흥원 협동조합 교육

1. 교육과정 체계

- 한국사회적기업진흥원 협동조합 교육 프로그램은 교육 대상과 목적에 따라 6가지로 구분되어 있음.
- 교육 프로그램은 협동조합 맞춤형 아카데미, 협동조합 임원 교육, 협동조합 찾아가는 교육, 자유학기제 연계 청소년 사회적경제 교육, 협동조합코디네이터 교육과정 등이 존재함.

표 14. 한국사회적기업진흥원 협동조합 교육 프로그램

교육명	대상	목적
협동조합 맞춤형 아카데미	◦협동조합 임직원 및 조합원	◦협동조합 임직원 및 조합원 경영역량강화 ◦협동조합 운영내실화 기여
협동조합 임원교육	◦수도권 및 주요 광역지자체 협동조합 이사장 및 이사 등 임원	◦조직 운영, 사업개발 및 매출증대를 위한 솔루션 제시 ◦참여 협동조합 업종별, 역량별 네트워크 구축 유도
협동조합 찾아가는 교육	◦비수도권 협동조합 임직원, 조합원	◦교육 소외 지역의 맞춤형 현장교육 지원 ◦교육 사각지대 해소 및 차별화된 교육 프로그램 운영
자유학기제 연계 청소년 사회적경제 교육	◦20개 중학교(전국단위)	◦협동조합 가치전달과 균형잡힌 경제관념 제공 등 효율적인 정책저변 확대 기여
협동조합 코디네이터 교육과정	◦중간지원기관 임직원, 협동조합 활동가	◦협동조합 설립운영자들의 다양한 수요 충족 ◦협동조합의 설립운영에 특화된 전문코디네이터 교육 과정 운영
사이버 교육	◦제한 없음	◦오프라인 교육에 참여하기 어려운 교육대상 수요 충족

* 출처 : 한국사회적기업진흥원 홈페이지

- 한국사회적기업진흥원 자체적으로 수립한 교육과정 체계도는 없지만 위의 내용을 바탕으로 설계해보면 대략 아래 그림과 같으며, 주로 교육대상과 지역, 교육 수준에 따라 교육 프로그램이 구분되어 있음을 알 수 있음
- 특히 교육대상이 세분화되어 있고, 비수도권 지역에 대한 교육도 운영되고 있는데 이는 전국 단위 중간지원기관의 특성이 반영된 결과로 보이며, 이는 민간 교육기관이나 광역 단위 중간지원기관이 수행할 수 없는 한국사회적기업진흥원만의 교육 프로그램임
 - 비수도권 지역은 ‘협동조합 찾아가는 교육’, 청소년은 ‘자유학기제 연계 청소년 사회적경제 교육’, 일반 시민은 ‘사이버 교육’을 통해 교육을 수행하고 있음

그림 9. 한국사회적기업진흥원 협동조합 교육과정 체계 (연구진 임의 작성)



2. 과목별 교육과정

2.1. 교육1 : 협동조합 맞춤형 아카데미

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합 임·직원 및 조합원에 대한 맞춤형 교육으로 경영역량강화, 안정적인 조직운영지원 등 협동조합 운영내실화에 기여
- 교육형태 : 수요자 맞춤형 교육(강의형, 참여형 등)
- 교육대상 : 협동조합 임직원 및 조합원으로, 협동조합 기본법에 의해 설립된 협동조합에 소속되어 있는 인원
- 교육내용
 - 일반교육 : 협동조합 직원, 조합원 및 임원 등을 대상으로 하는 인사, 회계, 마케팅 등 협동조합 일반운영 교육
 - 업종특화교육 : 협동조합의 업종별 특성에 따른 직무역량 강화 등 특정 업종 및 사업 중심의 내용에 대한 교육
- 교육과정 : 성장단계별(교육수준) / 교육분야별로 구성
 - 성장단계별 교육과정 : 교육생 성장단계별(교육수준)로 초급(도입기), 중급(성장기), 고급(성숙기)로 구분
 - 교육 분야별 교육과정 : 교육기관이 제공하는 교육내용별 구성
- 운영방식
 - ① 교육을 희망하는 교육생이 진흥원 및 협동조합 홈페이지에 공고된 협동조합 맞춤형 아카데미 교육과정 풀(pool)에서 본인에게 필요한 교육을 선택
 - ② 교육생은 해당 교육과정을 운영하는 교육기관으로 신청서 제출
 - ③ 수강인원 모집 완료 후 진흥원과 교육기관의 협약체결을 통해 교육과정 개설
 - ④ 교육과정 운영 후 만족도 조사 수행 및 교육 전·후 학습 평가 실시

□ 교육 과정

- 교육 수행 기관에 따라 세부적인 교육내용은 편차가 있지만 한국사회적기업진흥원에서 제시하는 기본적인 교육과정 편성 예시는 아래와 같음

표 15. 협동조합 맞춤형 아카데미 교육과정 - 일반교육1

분야		일반교육 <input checked="" type="checkbox"/> 업종·특화교육 <input type="checkbox"/>		
교육과정명		협동조합 회계 작성 실습		
교육단계		초급 <input type="checkbox"/> 중급 <input checked="" type="checkbox"/> 고급 <input type="checkbox"/>		
교육 분야	일반	협동조합기본과정 <input type="checkbox"/> , 마케팅 <input type="checkbox"/> , 비즈니스모델 <input type="checkbox"/> , 인사·노무 <input type="checkbox"/> , 회계·세무 <input checked="" type="checkbox"/> , 경영진단 <input type="checkbox"/> , 기타 <input type="checkbox"/>		
	업종특화	업종특화 <input type="checkbox"/>		
운영목적		협동조합 회계 관리에 필요한 사항을 익히고, 재무계획의 요소를 습득	수행 지역	
일정별 추진 내용				
일정	소요 시간	과목명	세부내용	교육방법
1일차	2hr	세무회계의 기초	세법의 이해, 부가가치세 및 법인세의 이해	강의
	2hr	재무제표	재무제표 이해	강의
2일차	2hr	재무계획 수립	원가계산, 손익분기점 도출 등	강의
	2hr	복식부기 장부작성	장부작성을 통한 복식부기 원리 파악	실습
3일차	2hr	재무제표 작성	재무상태표, 손익계산서, 잉여금처분계산서 등 작성방법	실습
	2hr	재무계획실습	각 조합의 재무계획 수립 및 토론	강의/토론

표 16. 협동조합 맞춤형 아카데미 교육과정 - 일반교육2

분야		일반교육 <input checked="" type="checkbox"/> 업종·특화교육 <input type="checkbox"/>		
교육과정명		협동조합 실무 역량 강화		
교육단계		초급 <input type="checkbox"/> 중급 <input checked="" type="checkbox"/> 고급 <input type="checkbox"/>		
교육 분야	일반	협동조합기본과정 <input type="checkbox"/> , 마케팅 <input type="checkbox"/> , 비즈니스모델 <input checked="" type="checkbox"/> , 인사·노무 <input type="checkbox"/> , 회계·세무 <input type="checkbox"/> , 경영진단 <input type="checkbox"/> , 기타 <input type="checkbox"/>		
	업종특화	업종특화 <input type="checkbox"/>		
운영목적		협동조합의 조직적 특성에 적합한 전략적 비즈니스모델 구축방안	수행 지역	
일정별 추진 내용				
일정	소요 시간	과목명	세부내용	교육방법
1일차	2hr	비즈니스모델	비즈니스 모델 개요	강의
	2hr	사업계획서 작성	사업 계획서 작성 실습	토론/실습
2일차	2hr	사업기획	협동조합의 조직특성을 활용한 효과적인 사업기획	강의/실습
	3hr	사업모델 구축	협동조합 조직에 적합한 사업모델 구축 및 고도화 방법	강의/토론
3일차	2hr	사업화 방안	상권분석, 가격, 홍보, 상품·서비스전략을 통한 효율적인 사업화	강의/토론
	3hr	협동조합 네트워크	동종업계의 시너지 창출을 위한 효과적인 네트워크 구성방안	강의/토론

표 17. 협동조합 맞춤형 아카데미 교육과정 - 업종특화교육1

분야		일반교육 <input type="checkbox"/> 업종·특화교육 <input checked="" type="checkbox"/>		
교육단계		초급 <input type="checkbox"/> 중급 <input checked="" type="checkbox"/> 고급 <input type="checkbox"/>		
교육 분야	일반	협동조합기본과정 <input type="checkbox"/> , 마케팅 <input type="checkbox"/> , 비즈니스모델 <input type="checkbox"/> , 인사·노무 <input type="checkbox"/> , 회계·세무 <input type="checkbox"/> , 경영진단 <input type="checkbox"/> , 기타 <input type="checkbox"/>		
	업종특화	업종특화 <input checked="" type="checkbox"/>		
교육과정명		학교협동조합 운영 역량 강화		
운영목적		학교협동조합 운영 활성화를 위한 실무역량 강화 교육	수행 지역	
일정별 추진 내용				
일정	소요 시간	과목명	세부내용	교육방법
1일차	2hr	추진현황	학교협동조합 현황 및 역할	강의
	2hr	사례공유	학교협동조합 우수사례 학습	현장방문
2일차	2hr	사업운영	매점 운영 등 학교협동조합의 사업계획 수립	강의
	2hr	사업운영	학교협동조합 사업과 연계된 관계법령 및 규정의 이해	강의
3일차	2hr	조직관리	학생, 학부모 등 조합원확대 및 관리방안	강의/토론
	2hr	네트워크	지역 및 사회적경제 조직과의 네트워크 구축	강의/토론

표 18. 협동조합 맞춤형 아카데미 교육과정 - 업종특화교육2

분야		일반교육 <input type="checkbox"/> 업종·특화교육 <input checked="" type="checkbox"/>		
교육단계		초급 <input checked="" type="checkbox"/> 중급 <input type="checkbox"/> 고급 <input type="checkbox"/>		
교육 분야	일반	협동조합기본과정 <input type="checkbox"/> , 마케팅 <input type="checkbox"/> , 비즈니스모델 <input type="checkbox"/> , 인사·노무 <input type="checkbox"/> , 회계·세무 <input type="checkbox"/> , 경영진단 <input type="checkbox"/> , 기타 <input type="checkbox"/>		
	업종특화	업종특화 <input checked="" type="checkbox"/>		
교육과정명		의료업종 협동조합 사업 개시 지원 교육		
운영목적		설립 이후 사업 미개시 협동조합 대상 사업 개시 촉진을 위한 교육	수행 지역	
일정별 추진 내용				
일정	소요 시간	과목명	세부내용	교육방법
1일차	2hr	경영목표수립	협동조합의 설립 목적을 통한 경영목표 수립	강의
	2hr	사업계획	사업계획서 작성 방법론	강의
2일차	2hr	시장조사	시장규모, 고객 및 상품 분석	강의
	2hr	상권분석	상권 및 입지 타당성 분석	강의
3일차	2hr	자금계획 수립	시설 투자, 운영 자금 파악, 자금 조달 방법 등	강의
	2hr	손익파악	매출원가, 영업이익, 손익분기점 산출 등을 통한 손익 분석	강의/실습
4일차	2hr	행정업무	사업자등록 및 영업신고, 인허가 절차	강의
	2hr	마케팅	마케팅 방법 및 대상 분석을 통한 마케팅 기법 이해와 실습	강의/실습

2.2. 교육2 : 협동조합 임원교육

□ 교육 개요

- 교육목적 : 조직운영 · 사업개발 및 매출증대를 위한 솔루션을 제시하고, 참여 협동조합 업종별 · 역량별 네트워크 구축 유도
- 교육형태 : 전문 분야 지식전달 교육
- 교육대상 : 협동조합 이사장 및 이사 등 임원
- 교육내용 : 협동조합 Biz모델 개선, 마케팅기술, 시장진입 역량강화, 외부자원 연계·활용, 사회적기업 인증제도 등
- 운영방식 : 분야별 전문가로 강사진 구성, 수도권 및 주요 광역지자체 단위 임원 역량 강화교육 개최(연 2~3회)

□ 교육 과정

- (예시) 2017년 제1차 협동조합 임원교육 과정
 - 총 5개 과정에 대하여 날짜별 선택 수강이 가능함

표 19. 2017년 제1차 협동조합 임원교육 과정

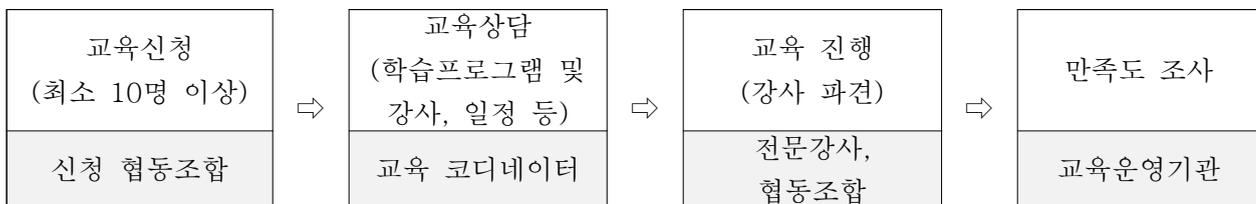
교육과정	세부 강의내용	시간
Biz 모델 개선	협동조합 Biz 모델 고도화 전략 고객정의 및 가치제안 설계의 기술	3.5시간
마케팅기술	마케팅 활성화를 위한 언론활용·홍보전략 온라인 마케팅도구 활용과 프로모션 기술	3.5시간
시장진입 역량강화	고객만족 향상을 위한 유통 및 생산관리 개선 유통채널 진입을 위한 효율적 재고관리 방안 *(예비)사회적기업 등 공동교육	3.5시간
외부자원 연계·활용	사회적자본 활용과 유망모델 발굴 정책자금 정보와 제안서 작성요령	3.5시간
사회적기업 인증제도	사회적기업 제도 이해 및 지원정책 안내 사회적기업 인증요건 및 인증절차	3.5시간

2.3. 교육3 : 찾아가는 협동조합 교육

□ 교육 개요

- 교육목적 : 교육 소외 지역의 맞춤형 현장교육 지원하여, 교육 사각지대 해소 및 차별화된 교육 프로그램 운영
- 교육형태 : 정보 및 지식전달 기반의 현장 방문교육
- 교육대상 : 비수도권 협동조합 임직원, 조합원
- 교육내용 : 협동조합의 이해, 협동조합 설립절차 및 점검사항 전반, 주요사례 및 지원정책 등 안내
- 신청자격 : 협동조합기본법에 따라 설립된 협동조합 및 사회적협동조합(최소 신청 인원 10명 이상)
- 운영방법 : 교육기관 선정 및 기초지자체 소재 협동조합 신청을 통해 수요자맞춤형 찾아가는 교육 실시(연중)

표 19. 찾아가는 협동조합 교육 운영과정



□ 교육 과정

표 20. [전북] 2018 찾아가는 (사회적)협동조합 설립교육

회차	교육내용	교육시간	대상	장소
1	학교협동조합의 이해 및 학교협동조합 설립과정	2		군산시 회현중학교
2	학교협동조합의 이해 및 학교협동조합 설립과정	2		군산시 남고등학교
3	협동조합의 이해 및 협동조합 설립과정	2		남원시청
4	협동조합의 이해 및 협동조합 설립과정	2		(사)전북사회경제포럼 교육장
5	사회적협동조합의 이해 및 설립과정	2		(사)전북사회경제포럼 교육장
6	학교협동조합의 이해 및 학교협동조합 설립과정	2		전주생명과학고등학교
7	학교협동조합의 이해 및 학교협동조합 설립과정	2		(사)전북사회경제포럼 교육장
8	사회적협동조합의 이해 및 사회적협동조합 설립과정	2		(사)전북사회경제포럼 교육장
9	협동조합연합회의 이해 및 설립과정	2		(사)전북사회경제포럼 교육장
10	협동조합의 이해 및 설립과정	2	조합원	(사)전북사회경제포럼 교육장
11	협동조합의 이해 및 설립과정	2	설립희망자	(사)전북사회경제포럼 교육장
12	의료복지사회적협동조합의 이해 및 설립절차	2	설립희망자	(사)전북사회경제포럼 교육장
13	학교협동조합의 이해, 설립절차, 운영 등	2	설립희망자	군산회현중학교
14	사회적협동조합의 이해와 설립절차	2	노인일자리 센터 임직원	전북사회경제포럼 회의실
15	협동조합의 이해와 학교협동조합 일반협동조합과 사회적협동조합 사례 및 설립절차	2	설립희망자	군산 한들고등학교
16	사회적협동조합 설립절차	2	설립희망자	전주생명과학고등학교
17	학교협동조합의 이해 및 학교협동조합 설립과정	2	설립희망자	익산진경여고 회의실
18	사회적협동조합의 이해 및 설립절차	2	(가)JB스토 어 사회적협동조합	LH한국토지공사 전북본부
19	의료사회적협동조합 설립절차	2	의료사회적 협동조합 발기인	전북사회경제포럼 교육장
20	협동조합의 이해 및 설립절차	2	(청년)협동조 합 설립희망자	전주 효자동 사무실
지속 진행 중				

표 21. [전북] 2018년 찾아가는 (사회적)협동조합 운영교육

회차	교육내용	교육시간	대상	장소
1	협동조합 총회교육 등	2		전북사회경제포럼 교육장
2	협동조합 총회교육 등	2		전북과학대학교 창업보육센터
3	협동조합 조직변경	2	진로교육센터 미션 앤 드림 협동조합 임직원	(사)전북사회경제포럼 교육장
4	※ 시행여부 확인 안 됨			
5	협동조합 해산 및 총회 절차	2	에코스토어 협동조합 임직원	(사)전북사회경제포럼 회의실
6	협동조합 운영 일반, 지사무소 설치 및 판로지원	1	함께하는 오늘 협동조합 임원 및 직원	LH 전북본부 회의실
7	사회적협동조합 운영 일반 및 판로지원		전환기술사회적 협동조합 조합원	전환기술사회적협동조합 사무실
8	협동조합 운영 일반		지식인협동조합 사람과사람	소셜캠퍼스온 전북
9	협동조합 임원과 조합원의 이해 협동조합 판로 및 소상공인협동조합 지원사업 안내		전라북도 협동조합 임원	LH 전북본부 대강당
10	협동조합 운영 일반 등		문화예술협동조합 보이고 임직원	문화예술협동조합 보이고
11	협동조합 운영 일반		사회적협동조합 남원지역자활센터 임직원	사회적협동조합 남원지역자활센터
12	협동조합 운영 일반 등		협동애로컬푸드 협동조합 임직원	LH 전북본부 회의실
13	협동조합 운영 전반		일드림사회적협동조합 조합원 및 임직원	일드림사회적협동조합 주사무소
14	협동조합 변경신고 및 총회 방법 협동조합 조직변경	2	청춘꽃갈래 협동조합	LH전북본부 별관 1층, 회의실
15	협동조합 지원사업 및 운영방안 등	2	다이를 협동조합	LH전북본부 별관 1층, 회의실
지속 진행 중				

2.4. 교육4 : 자유학기제 연계 청소년 사회적 경제교육

□ 교육 개요

- 교육목적 : 중학교 자유학기제와 연계한 청소년 사회적경제 교육운영으로 협동조합 가치전달과 균형잡힌 경제관념 제공 등 효율적인 정책저변 확대에 기여
- 교육형태 : 관찰·조사, 토론·발표 등 이론과 실습교육을 병행하는 체험형 교육과정
- 교육대상 및 지역 : 20개 중학교(전국단위)
- 교육내용 : 청소년에게 협동조합, 사회적기업의 가치와 특성의 전달·체험 및 진로탐색과 연계할 수 있는 교육
- 운영방법 : 한국사회적기업진흥원에서 선정한 교육기관을 통해 학교별 자유학기제 교육 운영 진행

□ 교육 과정

- 사회적협동조합 자바르떼에서 수행한 2017년 사회적경제 교육과정은 아래와 같음
- 기간 : 2016년 8월 21일 ~ 12월 26일
- 참여대상 : 총 25개 학교, 34개 학급(808명)
 - 한국사회적기업 진흥원의 용역사업 : 총 20개 학교, 27개 교실(650명)
 - 학교 자체 예산 진행 : 총 5개 학교, 7개 교실(158명)

표 22. 2017년 자유학기제 연계 청소년 사회적 경제교육 차시별 교육내용

단계	제목	내용	시간
1차시	<오리엔테이션> 현대사회 경제활동과 사회적경제	수업소개, 수업기대 및 사회적경제 인지도 조사 나의 사회적경제 지수 알아보기(실습) 현대사회 경제구조와 사회적경제의 위치 알아보기 (강의)	90분
2차시	사회적경제 이해	사회적경제의 개념과 사회적경제 기업 알아보기(강의) 협동놀이를 통한 협동의 가치 체험(체험) (종이탑쌓기, 삼각형 만들기, 막대놀이)	90분
3차시	나의 삶 설계	15년 후 사회에 진출했을 때 나의 삶 설계 (실습)	90분
4차시	사회적경제 기업 탐방	사회적경제 기업 탐방을 통해 현실의 사회적경제 모습을 알아봄 (체험)	90분
5차시	사회적경제 기업 창업 (모의창업)	모듬활동을 통한 사회적경제 기업 창업 (실습)	90분
6차시	사회적경제 사업 및 운영 이해하기	사회적경제 기업의 사업과 운영 아이디어 수집, 정리 및 이해 (실습)	90분
7차시	나의 사회적경제기업 설립 15년 계획세우기	15년 후 30살 즈음하여 사회적경제 기업을 설립하기 위한 나의 계획과 실현방안 수립 (실습)	90분
8차시	나의 삶/ 진로와 사회적경제	사회적경제 수업을 요약정리하고 나의 삶/진로와 연결하여 의미 정리 (실습, 발표)	90분

2.5. 교육5 : 협동조합 코디네이터 교육과정

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합과 설립운영자들의 다양한 상담 및 지원수요 충족 및 협동조합의 설립운영에 특화된 전문코디네이터 양성
- 교육형태 : 지식전달의 강의형 교육 및 M.T.A 교육방식을 통한 문제해결방법(심화과정)
- 교육대상 : 중간지원기관 임직원, 협동조합 활동가 등 70여명
- 교육내용 : 경영·조직관리, 세무·회계, 홍보·마케팅, 금융 등
- 운영방법 : 협동조합 분야 경력에 맞춰 코디네이터 기본과정·심화과정 구분하여 운영

□ 교육 과정

- 2014 ~ 2017년 협동조합 코디네이터 교육과정을 종합하여 정리하였음

표 23. 2014 ~ 17년 협동조합 코디네이터 교육과정

교육과정	교육명	교육내용 수	비고
협동조합 이해	사회적경제의이해	7	
	협동조합 개념과 역사	10	
	협동조합 유형	4	
	협동조합 비즈니스 모델 기본이해	2	
	협동조합 사례	4	
협동조합 코디네이터	협동조합 코디네이터 교육	4	
	협동조합 상담	5	
	중간지원조직의 역할	3	
	협동조합 갈등관리	2	
협동조합 경영실무	협동조합 법무	14	
	협동조합 리더십	6	
	협동조합 경영관리 및 컨설팅	24	
	협동조합 인사노무	21	
	협동조합 회계와 세무	23	
	재무자원 관리	2	
M.T.A 교육방식을 통한 문제해결방법	협동조합 마케팅	11	
	M.T.A 팀 빌딩과 팀 러닝	3	심화과정
	M.T.A 문제의 발견과 해결	2	심화과정
	M.T.A 비즈니스 모델링	3	심화과정
	M.T.A 청년창업교육 커리큘럼 개발	2	심화과정

2.6. 교육6 : 사이버 교육

□ 교육 개요

- 교육목적 : 시간 및 장소의 제약으로 오프라인 교육에 참여하기 어려운 교육대상자의 수요 충족을 위해 인터넷을 활용한 협동조합 교육서비스 제공
- 교육형태 : 협동조합 홈페이지 내 온라인 교육
- 교육대상 : 협동조합 임직원, 조합원 및 일반 시민, 관련 공무원 등
- 교육내용 : 협동조합 소개(1강), 협동조합 설립안내(5강), 협동조합 기본과정(20강), 협동조합 업무지침(22강), 협동조합 경영공시(2강), 조합원교육(3강), 청소년교육(4강), 해외교육(10강)

□ 교육 과정

- 온라인 교육 중 “협동조합 기본과정”을 중심으로 정리함
 - 학습대상 : 협동조합 실무자 및 관련 공무원
 - 학습시간 : 차시당 25분 내외, 20개 차시
 - 교육과정 : 협동조합의 가치와 설립(7), 기관 및 인사운영(4), 회계·세무 및 마케팅(6), 운영사례(3)

그림 10. 협동조합 교육 홈페이지 메인화면



표 24. 협동조합 기본과정 온라인 교육

교육과정	차시	교육명	세부내용
협동조합의 가치와 설립	1	협동조합의 의미와 역사	경쟁사회에서 협동의 의미, 협동조합의 태동배경(시대적 필요성)
	2	협동조합의 정의, 가치, 원칙	협동조합 정신, 결사체 및 사업체와의 비교 국제협동조합연맹(ICA)이 정한 협동조합 7대 원칙
	3	협동조합 기본법과 정책방향	협동조합 기본법 제정 배경과 주요내용, 제1차 협동조합 기본계획 등 정부 정책방향
	4	협동조합의 특징	타 법인(사단법인, 주식회사)과의 차이점, 일반/사회적협동조합 및 연합회의 역할과 사업 비교
	5	협동조합의 유형	생산자, 소비자, 직원, 다중이해관계자 협동조합 유형과 사례
	6	협동조합 설립절차	일반/사회적협동조합의 신고/인가 절차, 조직변경 및 전환 절차
	7	설립 이후 행정절차	경영공시 등 운영의 공개, 해산 및 청산 절차
기관 및 인사운영	8	조합원의 책임과 권리	조합원의 의무 및 법적 책임, 권리
	9	협동조합의 기관	기관의 의미와 필요성, 바람직한 의견수렴 방법
	10	임원의 책임과 권한	임원의 법적 지위와 역할, 권한과 의무
	11	협동조합의 인사·노무	직원의 채용, 관리, 퇴직 등
회계·세무 및 마케팅	12	협동조합의 자본	출자금과 잉여금 배당의 다양한 형태
	13	협동조합의 회계	재무제표의 구조 및 종류, 작성의 기본원칙
	14	협동조합의 세무	세무 의무, 원천세 및 부가가치세
	15	협동조합의 법인세	법인세 및 세무 상 특이점, 사업자등록 전 지출 처리
	16	협동조합 마케팅	연대와 협동 마케팅, 마케팅 에센스
	17	협동조합의 사회적 의무	협동조합 기본법 및 7대 원칙에서의 사회적 책임
	18	협동조합 간의 협동	협동조합 간 협동의 필요성과 사례
	19	협동조합의 성공사례	교육, 마케팅, 조직관리, 의사결정 등 운영상 유의할 점
	20	협동조합의 실패사례	교육, 마케팅, 조직관리, 의사결정 등 운영상 유의할 점

3. 문제점

- 교육과정 체계 및 과목별 교육과정을 검토한 결과 아래와 같은 문제점이 발견됨
- 첫째, 교육 프로그램 별로 교육 대상 및 교육 내용의 중복이 나타남
- 협동조합맞춤형아카데미, 협동조합임원교육, 코디네이터 교육과정은 모두 임원을 대상으로 교육을 수행하며 각 교육프로그램별 교육과정을 살펴보면 마케팅, 경영실무 등의 부문에서 특별한 차이점을 발견할 수 없음
- 이는 결국 명확한 교육과정 체계도의 수립 없이 교육 프로그램을 설계한 결과이기도 하며, 교육 프로그램 운영이 모두 외부 위탁에 이루어지다보니 교육 기관의 역량 및 상황에 따라 교육 내용이 편성된 결과이기도 함
- 이러한 상황에서는 공급자에게는 불필요한 교육비용이 중복 발생하게 하며, 교육 수요자에게는 교육 프로그램 선택 시 혼란을 주게 됨
- 둘째, 교육 수준의 구분의 명확한 기준이 없음
- 현재 맞춤형 아카데미에서는 교육수준을 초급, 중급, 상급으로 구분하고, 사이버교육에서는 기본 및 심화 과정으로 구분하고 있지만 교육 수준의 구분의 기준은 무엇인지 확인할 수 없으며 각 수준별 필요한 내용은 무엇인지에 대한 기준도 없음
 - 사이버교육에서는 심화 과정은 세금실무와 관련된 영역 밖에 존재하지 않음
- 결국 각 수준별로 필요한 핵심역량에 대한 정의가 없음을 의미하고, 이러한 핵심역량에 대한 부재는 명확한 교육목표 및 창출해야할 교육결과의 부재로도 이어져 교육효과의 하락으로 이어짐

표 25. 한국사회적기업진흥원 교육과정 문제점

문제	세부내용	결과
1 교육 대상 및 교육 내용 중복	<ul style="list-style-type: none"> ○ 협동조합맞춤형아카데미, 협동조합임원교육, 코디네이터 교육과정 교육 대상(임원용) 및 교육 내용(마케팅, 경영실무)의 차이 모호 ○ 교육과정 체계도 부재 	<ul style="list-style-type: none"> ○ (공급자) 교육비용 중복 ○ (수요자) 교육선택 시 혼란
2 교육 수준 구분 모호	<ul style="list-style-type: none"> ○ 맞춤형 아카데미 초급, 중급, 상급 구분과 사이버교육 기본 및 심화 구분 기준 불명확 ○ 핵심역량 정의 부재 	

제2절 서울시협동조합지원센터

1. 교육과정 체계

- 서울시협동조합지원센터의 교육프로그램은 협동조합 성장단계, 교육단계, 교육 목적 등에 따라 총 6개의 교육 프로그램으로 구분됨
- 설립전 기초단계로 입문교육 및 설립준비 교육, 설립후 성장단계로 핵심역량 교육 및 찾아가는 맞춤형교육, 설립후 성숙단계로 경영전략 교육이 운영되고 있으며, 성장단계와 상관없는 자치구 협동조합 담당 공무원 직무교육도 운영됨

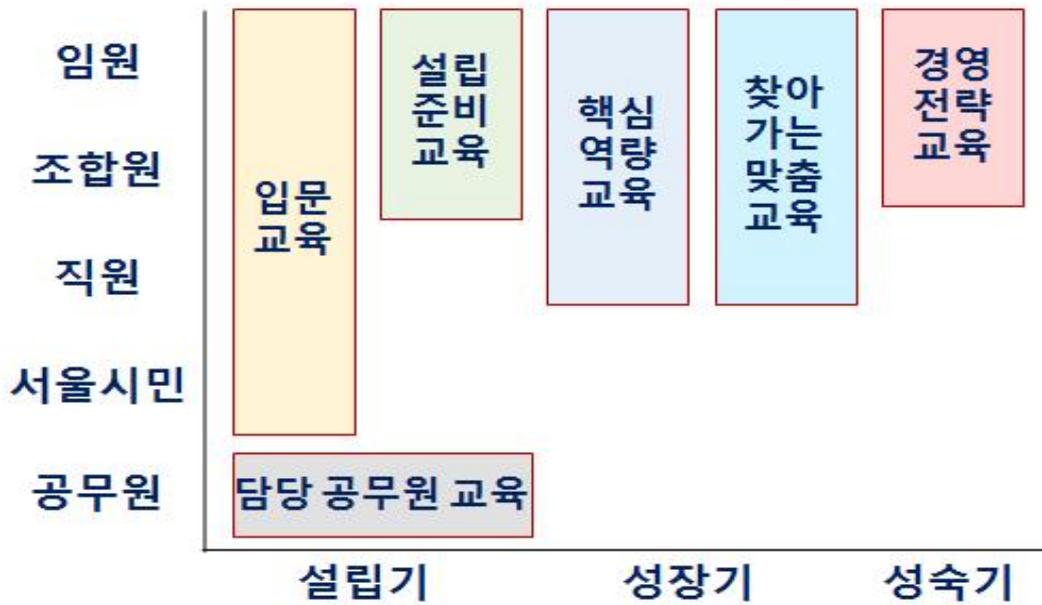
표 26. 서울시협동조합지원센터 교육 프로그램

단계		대상	목적
설립전 기초단계	입문 교육	○ 서울시민 및 예비협동조합 임원 및 조합원	○ 기초수준의 협동조합 이해 및 설립 단계 교육
	설립준비 교육	○ 예비 협동조합 임원 및 조합원	○ 협동조합 설립을 위한 필수적인 지 식 및 정보제공
설립후 성장단계	핵심역량 교육	○ 협동조합 임원 및 조합원, 해당 직무 담당자	○ 협동조합 운영을 위한 직무 단위 역량강화 교육
	찾아가는 맞춤교육	○ 임원 및 리더십 직원,프리랜서협 동조합, 여성협동조합	○ 직무단위 역량강화 및 이슈중심 문 제해결 교육
설립후 성숙단계	경영전략 교육	○ 사업자, 프리랜서, 직원, 사회적협 동조합의 임원 및 조합원	○ 협동조합 규모 및 조직전환을 위한 경영전략 제시
자치구 협동조합 담당 공무원 직무교육		○ 자치구 협동조합 담당 공무원	○ 담당 공무원의 협동조합 이해 및 실무역량 강화

* 자료 : 서울시협동조합지원센터 홈페이지 및 내부자료

- 서울시협동조합지원센터는 교육대상과 성장단계를 중심으로 교육 프로그램을 운영하고 있으며 연구진이 임의로 작성한 교육과정 체계도는 아래와 같음
- 서울시협동조합지원센터는 설립 초기에는 협동조합 설립 지원에 초점이 맞추어져 있었기 때문에 설립기 협동조합을 대상 교육 과정의 체계와 내용은 잘 정립되어 있음
- 최근 협동조합의 양적 성장이 일어남에 따라 성장기 및 성숙기 협동조합을 대상에 적합한 교육에 대한 수요가 증가하면서 맞춤형 교육 및 경영전략 교육 등이 수립되었음

그림 11. 서울시협동조합지원센터 협동조합 교육과정 체계도 (연구진 임의 작성)



2. 과목별 교육과정

2.1. 교육1 : 협동조합 입문교육

□ 교육 개요

- 교육목적 : 기초수준의 협동조합 이해 및 설립단계 교육
- 교육형태 : 정보 및 지식전달 기반의 집체교육
- 교육대상 : 서울시민 및 예비 협동조합 임원 및 조합원
- 교육내용 : 기초수준의 협동조합 이해(역사, 가치, 시사점) 및 설립단계에 대한 교육
- 운영방법
 - 정기 협동조합 입문교육
 - 센터내방을 희망하는 교육생 대상으로 정기적인 교육실시
 - 연간 총 40회 교육진행
 - 찾아가는 협동조합 입문교육
 - 지역거점기관 및 교육신청자의 교육요구 분석 비정기 교육
 - 강사파견조건(강의확보 현황, 교통편 등 적합성)따른 강사 파견

2.2. 교육2 : 협동조합 설립준비교육

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합 설립을 위한 필수적인 지식 및 정보제공
- 교육형태 : 정보 및 지식전달 기반의 집체교육
- 교육대상 : 예비 협동조합 임원 및 조합원
- 교육내용 : 협동조합 설립에 필수적인 경영전반 이해 및 협동조합 운영 기본역량 강화
- 운영방법 : 설립준비교육 및 설립준비특화교육을 구분하여 실시, 3기에 나누어 진행

□ 교육 과정

표 27. 서울시협동조합지원센터 설립준비교육계획(2017년 1기)

1일차 협동조합 조직의 이해	2일차 협동조합 비즈니스 이해 및 사업모델 작성	3일차 설립준비절차 이해 및 실습
오리엔테이션 “아이스브레이킹” 팀빌딩(60분) [여는강연] “한국사회에서 협동조합을 한다는 것”(60분)	협동조합 비즈니스의 이해 (120분)	-수지예산서 이해 (작성을 위한 회계이해) -수지예산서 작성 실습(120분)
협동조합의 역사와 철학 (7원칙을 중심으로) -협동조합의 유형이해 -조직의 특성 및 원리 -설립하고자 하는 협동조합 유형정립(180분)	-협동조합 사업모델 이해 -사업모델 작성실습 -작성 후 분석 (300분)	[설립절차 9단계] 설립절차 9단계 이해 협동조합 정관작성 실습 (180분)
설립 전 협동조합이 알아야 할 민간자금 및 공공자금(150분)		협동조합 설립동의자모집 및 창립총회준비 실습(180분) 수료식 및 센터지원 설립 전후 지원안내(30분)

표 28. 서울시협동조합지원센터 설립준비교육계획(2017년 2기, 다문화여성협동조합 교육)

차수	강의주제	세부내용	시간
1	O.T	오리엔테이션	1시간
	여성과 협동조합(사회적 맥락)	여성(다문화 여성)과 한국사회	2시간
2	협동조합 기본이해	협동조합의 역사/가치	1시간
		협동조합 법인격의 이해	1시간
		여성중심 협동조합 사례	1시간
3	협동조합의 가능성 모색 (Action Learning)	무엇을 할 수 있을까?	1시간
		문제해결 구성원 필요수렴	1시간
		활동 발표 등	1시간
4	협동조합 설립준비A	협동조합 설립절차 안내	1시간
		비즈니스 모델 정립	1시간
		발표 및 코칭	1시간
5	협동조합 설립준비B	협동조합 정관이해	1시간
		정관작성	1시간
		정관발표	1시간
	수료식		

표 29. 서울시협동조합지원센터 설립준비교육계획(2017년 3기)

회차	시간	주제	내용
1일차	20분	O.T	◦ 오리엔테이션 (수료기준 안내)
	100분	협동조합 철학, 역사	◦ 협동조합의 정의, 원칙, 가치, 역사 ◦ 협동조합 조직특징 이해
	90분	협동조합 법인격 이해	◦ 협동조합 법인격 이해 ◦ 협동조합 유형과 장단점 이해
			◦ 조합원 참여교육 및 팀 빌딩
120분	협동조합 조합원 관리전략	◦ 협동조합 조합원 관리의 중요성 ◦ 인사노무분야 협동조합 이슈	
2일차	120분	협동조합 사업모델 작성	◦ 비즈니스모델 수립 ◦ 모델수립 실습 및 피드백
			210분
3일차	150분	협동조합 법과 제도	
			210분
	30분	수료식(교육 전일 참석자 수료증 발급)	

2.3. 교육3 : 협동조합 핵심역량교육

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합 운영을 위한 직무단위 역량강화 교육
- 교육형태 : 정보 및 지식전달 기반의 집체교육
- 교육대상 : 협동조합 임원 및 조합원, 해당 직무 담당자

※운영방법 : 교육협력그룹과 협업을 통한 교육진행

□ 교육 과정

표 30. 서울시협동조합지원센터 협동조합 핵심역량교육 계획

연번	교육주제(모듈)	교육내용
1	총회준비교육	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 설립 이후 첫 총회준비 ◦ 총회준비를 위한 회계준비
2	협동조합 판로개척 (소셜모금플랫폼)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 민간자본, 공공자본, 지원체계 ◦ 협동조합 경영환경에 맞는 소셜 모금 방법
3	프리랜서사업자협동조합 자기주도 학습법	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 프리랜서사업자협동조합 임원/조합원 이해 ◦ 프리랜서사업자협동조합 자기주도 학습 방법
4	법무 교육	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합이 알아야 할 법무 기초 ◦ 사례로 알아보는 협동조합 법률
5	프리랜서사업자협동조합 자기주도 학습법	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 프리랜서사업자협동조합 임원/조합원 이해 ◦ 프리랜서사업자협동조합 자기주도 학습 방법
6	세무 교육	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합 회계 세무 기초 ◦ 세무 관리 및 출자금 교육
7	홍보 및 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합 홍보전략 이해 및 사례 ◦ 협동조합 마케팅 이해 및 사례
8	협동조합 회의진행	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 회의 진행 과정 및 전략 이해 ◦ 회의 진행 들 킷 활용을 통한 실습
9	협동조합 총회준비교육	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 임원의 역할 재정립 ◦ 2018년 협동조합 총회 준비

2.4. 교육4 : 찾아가는 협동조합 맞춤형교육

□ 교육 개요

- 교육목적 : 직무단위 역량강화 및 이슈중심 문제해결 교육
 교육협약기관별 대상유형에 따른 협동조합 맞춤형교육
- 교육형태 : 지식전달 및 문제해결기반 액션러닝 모듈 선택
- 교육대상 : 임원 및 리더십 직원·프리랜서협동조합, 여성협동조합
- 교육주제 : 직무역량(세무/회계, 금융/판로개척, 홍보/마케팅, 인사노무),
 팀워크, 규약규정, 리더십, 총회준비, 갈등예방 및 해결 등
- 교육운영 : 기초수준의 교육수행 강사비를 제외한, 교육협약기관 예산
 협조를 통한 총 30회 교육설계 및 수행 실시

□ 교육 과정

표 31. 서울시협동조합지원센터 찾아가는 협동조합 맞춤형교육 계획

교육협약기관	교육대상	교육주제(모듈)	
서울시여성인력개발원	여성협동조합	⇔ 맞춤 교육설계	세무/회계
중부여성발전센터			금융/판로개척
영등포다문화가족지원센터			홍보/마케팅
서울시자영업지원센터	소상공인협동조합		법무
서울시노숙인일자리지원센터	직원·프리랜서 협동조합		총회준비
일하는사람들의협동조합연합회			의사소통·회의진행
중앙대 LINC사업단	청년협동조합		규약규정·조직관리
광운대 산학협력단			리더십

2.5. 교육5 : 협동조합 경영전략교육

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합 규모 및 조직전환을 위한 경영전략 제시
- 교육형태 : 일터현장(Workplace) 이슈중심의 문제해결교육
- 교육대상 : 사업자, 프리랜서, 직원, 사회적 협동조합의 임원 및 조합원
- 교육내용

□ 교육 과정

표 32. 서울시협동조합지원센터 협동조합 경영전략교육 계획

연번	교육주제(모듈)	교육내용
1	협동조합 규모전환을 위한 경영전략 (프랜차이즈 협동조합)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합의 정체성과 협동의 원리 이해 ◦ 협동을 통한 규모화, 위기 전환 모색 ◦ 협동조합 프랜차이즈 전략
2	협동조합의 조직전환을 위한 경영전략(사회적협동조합)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합의 다중 이해관계 이해 ◦ 협동조합의 조직전환 모색 및 전략
3	협동조합 생산성 향상을 위한 경영전략 (규약·규정)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합의 팀워크 핵심사항 이해 ◦ 협동조합 규약규정 수립을 위한 토양 구축
4	협동조합 생산성 향상을 위한 경영전략 (규약·규정)	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합의 팀워크 핵심사항 이해 ◦ 협동조합 규약규정 수립을 위한 토양 구축
5	수요창출을 위한 브랜딩 전략	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 홍보, 마케팅, 브랜딩, 디자인 전략 ◦ 협력사업(콜라보레이션) 진행
6	협동조합 리더십	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합 리더십의 원리 이해 ◦ 협동조합 리더의 KSA 등 역량제고

* 운영방법 : 교육협력그룹과 협업을 통한 학기별 교육운영

2.6. 교육6 : 자치구 협동조합 담당 공무원 직무교육

□ 교육 개요

- 교육목적 : 자치구 협동조합 담당 공무원 협동조합 이해 및 실무역량 강화
- 교육형태 : 정보 및 지식전달 기반의 집체교육
- 교육대상 : 일반협동조합 설립·변경·해산·청산 신고업무 담당 자치구 공무원
- 교육내용 : 상담 사례, 협동조합 유사수신 사례 등 사례 중심 교육 진행, 자치구별 협동조합 상담 및 실무 대응 역량 강화를 위한 워크숍 제공, 협동조합 실무 사례 기반 교육

□ 교육 과정

표 33. 서울시협동조합지원센터 자치구 담당공무원 직무교육 계획

주요 내용	교육 방법	시간
<ul style="list-style-type: none"> ○ 인사말 / 참가자 소개 ○ 센터 자치구 설립지원 연계사업 소개 <ul style="list-style-type: none"> - 설립충실도 멘토링 지원 - 협동조합 설립준비 교육 - 협동조합 설립 밀착지원 ○ 센터-자치구 협력체계 구축 간담회 	워크숍	30분
<ul style="list-style-type: none"> ○ 협동조합 상담 이슈 체크 <ul style="list-style-type: none"> - 관계법령 및 개념 이해 - 유형 결정 및 설립 신고 실무 - 총회 준비 및 변경 신고 실무 - 법인 전환 및 해산·청산 	강의	120분
<ul style="list-style-type: none"> ○ 공무원 현장 상담지원 실무 노하우 	강의	30분
<ul style="list-style-type: none"> ○ 모의 협동조합 상담 실무 워크숍 ○ 교육 마무리 및 기념촬영 	워크숍	60분
<ul style="list-style-type: none"> ○ 협동조합, 오래된 미래 ○ 협동조합 역사·가치, 협동조합 7원칙 이해 	강연	120분
<ul style="list-style-type: none"> ○ 협동조합 정관, 규약, 규정 이해하기 	강의	120분
<ul style="list-style-type: none"> ○ 상담사례로 본 협동조합 설립 업무 <ul style="list-style-type: none"> - 설립신고 실무 - 협동조합 운영 이슈 - 협동조합 변경 및 해산 	강의	120분

3. 문제점

- 서울시협동조합지원센터는 초기에는 설립지원이 주목적이었지만 점차 협동조합의 양적 확대와 함께 교육자의 수요가 다양해지자 성장기 및 성숙기 단계의 교육을 신규로 설립해왔음
- 하지만 성장 단계에 대한 구분 기준이 명확하지 않고, 외부 기관에서 제공 가능한 협동조합 교육 범위에 대한 구분이 명확하지 않은 문제점이 있음
- 경영전략교육은 성숙기 단계 협동조합을 대상으로 교육을 실시하는 교육이지만, 과연 현재 일반 협동조합의 상황을 고려했을 때, 성숙기에 도달한 협동조합이 얼마나 존재하고 있으며 또 실제로 이러한 협동조합은 외부 기관의 교육보다는 몬드라곤과 같이 자체 교육 과정을 가지는 경우가 많음
 - 중소기업청(현 중소기업벤처부)의 조사에 따르면 성숙기 단계의 기업은 중견기업으로 안정화되거나 주식시장에 상장되어 산업 내에서 선도적 시장지위를 갖는 단계이며, 평균 업력이 15.62년 정도로 나타남(중소기업청, 2009)
- 따라서 경영전략교육이 성숙기 단계의 교육이라고 설정은 하였지만 정말로 성숙기 단계에 적합 수준의 교육인지 검토와 함께 과연 서울시협동조합지원센터가 실제로 성숙기 단계의 협동조합에게 교육을 제공하는 것이 필요한지에 대해서도 검토가 필요함
- 이러한 검토 없이 임의적 기준에 따라 세워진 교육은 교육 수요자의 기대를 충족 시킬 수 없으며 교육에 대한 만족도가 낮아질 가능성이 높음

표 34. 서울시협동조합지원센터 교육과정 문제점

문제	세부내용	결과
1 성장 단계 구분 모호	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 성숙기 단계 교육인 경영전략교육은 내용상 성장 단계 교육에 적합 ◦ 현재 일반 협동조합 중에 성숙기에 도달한 협동조합은 극히 일부임 	▷ <ul style="list-style-type: none"> ◦ 수요자 기대 미충족 ◦ 교육 만족도 하락
2 교육 제공 가능 범위 재검토 필요	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 실제 성숙기 단계 협동조합은 자체 교육과정을 지니고 있어 외부 기관 교육이 불필요 	

제3절 콤비즈협동조합 Rainbow 교육과정

1. 교육과정 체계

- 콤비즈협동조합의 Rainbow 과정은 내용, 수준, 중요도에 따라 총 7개 교육과정으로 구분되어 있음
 - 교육 프로그램명은 Rainbow Red, Orange, Yellow, Green, Blue, Indigo, Purple로 구분되어 있음
 - 내용수준 및 내용중요도 모두 협동조합의 성장단계를 고려하며 분류한 것으로 보이며, 경영심화 수준의 교육일수록 선택과목으로 분류됨

표 35. 콤비즈협동조합 Rainbow 교육 프로그램

과정명	과정내용	내용수준 (Level)	내용중요도 (Criticality)
Rainbow Red	협동조합철학역사	기본이해	필수과목
Rainbow Orange	협동조합법무설립	설립운영	필수과목
Rainbow Yellow	협동조합사업모델	설립운영	필수과목
Rainbow Green	협동조합인사노무	경영심화	필수과목
Rainbow Blue	협동조합재무회계	경영심화	선택과목
Rainbow Indigo	협동조합경영진단	경영심화	선택과목
Rainbow Purple	협동조합마케팅	경영심화	선택과목

- 콤비즈협동조합 교육과정 체계도를 아래 그림과 같이 재구성해보면 교육 프로그램이 교육 내용을 중심으로 설계되었으므로 각 교육별로 교육 내용의 충실도는 가장 높은 것으로 판단됨

그림 12. 콤비즈협동조합 교육과정 체계도(연구진 임의 작성)



2. 과목별 교육과정

2.1. 교육1 : Rainbow Red

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합 기본개념 강의
- 교육대상 : 협동조합 입문자 및 개념에 대한 심화이해를 준비하는 사람
- 교육내용 : 협동조합 정의, 원칙, 가치, 철학, 역사 등 기본적인 개념

□ 교육 과정

표 36. 콤파즈협동조합 교육과정 - Rainbow Red

차시	강의주제	강의내용	강의방법
1차시	입학식/O.T	-협동조합 교육과정 소개	강의, 발표
2차시	000분야와 협동조합	-000분야의 이해와 협동조합 사업으로의 성공가능성	토론, 발표
3차시	협동조합 정의, 원칙 가치	-협동조합 정의, 원칙, 가치	강의
4차시	협동조합의 철학	-영상시청 : 로치데일협동조합 -협동조합의 철학 “The Poor”	강의, 토론
5차시	협동조합의 역사	-국내외 협동조합의 역사 -역사로 살펴본 협동조합의 의의	강의
6차시	협동조합의 성공요인	-협동조합의 특징을 통해 살펴보는 협동조합의 성공요인	강의, 실습
7차시	협동조합 유형이해	-협동조합 유형 이해와 유형별 사업과 장단점 이해하기	실습, 강의, 토론
8차시	수료식	-수료식, 이수증 수여	강의, 발표

2.2. 교육2 : Rainbow Orange

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합 설립실무 교육
- 교육대상 : 협동조합을 설립하려는 임직원 및 실무자
- 교육내용 : 협동조합 법인격 이해, 법적 이슈에 대한 법무교육, 협동조합 설립절차

□ 교육 과정

표 37. 콤비즈협동조합 교육과정 - Rainbow Orange

차시	교육주제	강의내용	강의방법
1차시	오리엔테이션 & 나의 사업 점검	-교육의 목표 및 내용 이해 -교육에서 얻고자 하는 나의 니즈	강의, 발표
2차시	협동조합 법적이해	-협동조합과 주식회사, 법인격의 차이 -협동조합기본법 이해하기	강의, 토론
3차시	협동조합 법적이슈	-협동조합 법적 분쟁 사례 -협동조합 법무문제 해결방안	강의
4차시	협동조합 정관	-협동조합 정관으로 본 기본법 이해 -협동조합 정관 작성 실습	강의, 실습
5차시	협동조합 설립절차 이해	-협동조합, 사회적협동조합 설립절차 -설립 시 필요서류 안내 -설립신고, 법적등기, 사업자등록증발급	강의
6차시	협동조합 설립서류 작성실습 I	-협동조합 사업계획서 작성 -협동조합 수입지출 예산서 작성	실습
7차시	협동조합 설립서류 작성실습 II	-협동조합 기타 신고 서류 작성 -공증 및 법적 증빙 서류 구비	강의, 실습
8차시	소감발표 & 수료식	-수료식 및 소감발표	강의, 발표

2.3. 교육3 : Rainbow Yellow

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합 비즈니스모델 수립 및 점검
- 교육대상 : 협동조합을 설립 및 경영하려는 사람
- 교육내용 : 실습 및 과제 진행을 통한 사업모델 작성, 점검, 피드백

□ 교육 과정

표 38. 콥비협동조합 교육과정 - Rainbow Yellow

차시	교육주제	강의내용	강의방법
1차시	오리엔테이션 & 나의 사업 점검	-교육의 목표 및 내용 이해 -교육에서 얻고자 하는 나의 니즈	강의, 발표
2차시	협동조합 이해	-협동조합 정의, 원칙, 가치 -협동조합 유형을 이해	강의, 실습
3차시	콥스타트업의 이해	-협동조합 비즈니스의 특징 -협동조합 비즈니스의 성공요인	강의, 실습
4차시	비즈니스캔버스 작성1 (1~7)	-내 사업의 고객군을 작성 -내 사업의 고객의 문제를 작성 -기존의 해결책과 나의 해결책 작성	실습
5차시	콥비즈니스모델 고객검증방법론	-문제, 솔루션 인터뷰의 필요성 이해 -문제, 솔루션 인터뷰지를 작성 -문제, 솔루션 인터뷰를 진행	실습, 발표
6차시	고객검증발표	-진행한 고객 인터뷰 발표 -인터뷰를 통해 발전된 나의 상품을 정의	강의
7차시	비즈니스캔버스 작성2 (8~10)	-내 사업의 수익구조를 작성 -내 사업의 홍보 채널과 협력자 작성 -내 사업의 비즈니스를 정의	강의, 실습, 토론
8차시	비즈니스캔버스 사업성공가능성 검증 (11~15)	-내 사업의 시장규모를 추정 -내 사업의 손익추정 -내 사업의 성공가능성을 점검	실습, 발표
9차시	캔버스발표 & 멘토링	-비즈니스 캔버스 발표 -캔버스 전문가 피드백 -캔버스를 수정보완	발표, 멘토링
10차시	소감발표 & 수료식	-수료식 및 소감발표	강의, 발표

2.4. 교육4 : Rainbow Green

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합 인사노무관리시스템 구축 및 운영 방법 이해
- 교육대상 : 협동조합을 설립 및 경영을 희망하는 자
- 교육내용 : 노동법 강의, 인사노무관리시스템 구축 실습 및 피드백

□ 교육 과정

표 39. 콤비즈협동조합 교육과정 - Rainbow Green

차시	교육주제	강의내용	강의방법
1차시	오리엔테이션 & 나의 사업 점검	-교육의 목표 및 내용 이해 -교육에서 얻고자 하는 나의 니즈	강의, 발표
2차시	협동조합과 인사노무관리	-협동조합에서 '소유와 경영'이란? -협동조합에서 인사노무관리가 중요한 이유	강의
3차시	협동조합과 노동법	-노동법상 노동자와 협동조합 조합원의 관계 -협동조합이 노동법을 준수해야 하는 이유	강의
4차시	노동법 기초 교육	-협동조합에서 숙지해야 할 기초 노동법 -근로계약서 등 노동법상 기본 서식 작성법	강의, 실습
5차시	협동조합 인사노무시스템 구축 실습	-인사노무시스템 구축 개요 -사전 분석하기 -과업 설계하기	강의, 실습
6차시	협동조합 인사노무시스템 구축 실습	-과업 통합하기 -권한 배분하기 -규정화	강의, 실습
7차시	발표 및 멘토링	-내가 구축한 인사노무시스템 발표하기 -발표 내용에 대한 멘토링(강사, 교육생)	강의, 토론, 발표
8차시	협동조합 인사노무시스템 운영 실습	-채용 및 확보 단계에서의 조직운영 이슈 -채용 및 확보 단계에서의 법제도 이슈	강의, 토론
9차시	협동조합 인사노무시스템 운영 실습	-운영 및 이직 단계에서의 조직운영 이슈 -운영 및 이직 단계에서의 법제도 이슈	강의, 토론
10차시	소감발표 & 수료식	-수료식 및 소감발표	강의, 발표

2.5. 교육5 : Rainbow Blue

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합 회계 및 세무의 체계적 학습을 통한 협동조합 운영의 체계적 이해
- 교육대상 : 협동조합 세무회계 실무자를 포함한 모든 경영진과 조합원
- 교육내용 : 협동조합 회계, 세무, 증빙 등

□ 교육 과정

표 40. 콤비즈협동조합 교육과정 - Rainbow Blue

차시	교육주제	강의내용	강의방법
1차시	오리엔테이션 & 나의 사업 점검	-교육의 목표 및 내용 이해 -교육에서 얻고자 하는 나의 니즈	강의, 발표
2차시	협동조합 회계	-회계의 정의 및 복식부기의 이해	강의
3차시	재무제표의 종류	-재무상태표, 손익계산서 작성 원리	강의
4차시	재무제표의 종류	-재무상태표 및 손익계산서 이해하기	강의
5차시	재무비율 분석	-협동조합 재무제표의 비율분석을 통한 협동조합 성과 및 상태 파악하기	강의, 실습
6차시	자산의 회계처리	-유형자산의 취득 및 감가상각 이해하기	강의
7차시	협동조합 세무	-협동조합에 적용되는 세법 (원천세, 부가세, 법인세, 배당소득세 등)	강의
8차시	원천세	-인건비신고(근로소득, 사업소득, 기타소득, 일용직)	강의
9차시	부가가치세	-카드관리 및 증빙(세금계산서등) 관리를 통한 부가가치세 이해하기	강의
10차시	법인세	-법인세 계산구조 이해하기	강의, 실습
11차시	소감발표 & 수료식	-수료식 및 소감발표	강의, 발표

2.6. 교육6 : Rainbow Indigo

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합 비즈니스 모델 혁신
- 교육대상 : 협동조합 임직원, 특히 기대한 만큼 수익이 발생하지 않는 협동조합
- 교육내용 : 협동조합 경영상 발생 문제 진단, 개선 방안 도출

□ 교육 과정

표 41. 콥비협동조합 교육과정 - Rainbow Indigo

차시	교육주제	강의내용	강의방법
1차시	오리엔테이션 & 나의 사업 점검	-교육의 목표 및 내용 이해 -교육에서 얻고자 하는 나의 니즈	강의, 발표
2차시	협동조합 스타트업	-콥 스타트업의 이해 -콥 캔버스의 이해	강의
3차시	문제 인터뷰 강의/실습	-고객 인터뷰 방법론 강의 -고객 인터뷰 실습	강의, 발표
4차시	솔루션 인터뷰 강의/실습	-솔루션 인터뷰 방법론 강의 -솔루션 인터뷰 실습	강의, 발표
5차시	콥 스타트업 사례 연구	-콥 스타트업 사례 연구	강의
6차시	MVP 설계/구축	-MVP 설계 및 구축	강의, 발표
7차시	콥 비즈니스모델 2.0 발표	-비즈니스 모델 발표 -비즈니스 모델 멘토링	발표
8차시	소감발표 & 수료식	-수료식 및 소감발표	강의, 발표

2.7. 교육7 : Rainbow Purple

□ 교육 개요

- 교육목적 : 협동조합 마케팅 관련문제 해결 능력 배양
- 교육대상 : 없음(협동조합 마케팅 담당자)
- 교육내용 : 마케팅 일반, 다양한 조건과 상황에 맞는 마케팅 해결책 도출

□ 교육 과정

표 42. 콤비즈협동조합 교육과정 - Rainbow Purple

차시	교육주제	강의내용	강의방법
1차시	오리엔테이션 & 나의 사업 점검	-교육의 목표 및 내용 이해 -교육에서 얻고자 하는 나의 니즈	강의, 발표
2차시	마케팅 일반 전략	-마케팅의 전반적 기본 개념 이해 -마케팅의 전략적 측면 이해	강의
3차시	마케팅 일반 도구	-환경 분석과 SWOT (7S, 5Force) -마케팅 믹스와 기타 실용 도구	강의
4차시	협동사회경제 마케팅 개요	-협동사회경제 마케팅의 특수성 -협동사회경제 마케팅의 핵심 가치	강의
5차시	협동사회경제 마케팅 사례	-협동사회경제 마케팅 사례 -사회적경제 마케팅 사례	강의
6차시	협동사회경제 실전 마케팅 (1)	-업종 / 업태 -시장 구분/ 특징 -고객 형태	강의, 실습
7차시	협동사회경제 실전 마케팅 (2)	-상품 컨셉(가치, 포인트, 메시지) -가격 / 유통 / 프로모션 / 프로세스	강의, 실습
8차시	협동사회경제 실전 마케팅 (3)	-마케팅 비용 추정 -고객 규모 산정	강의, 실습
9차시	실습	-실전 마케팅 핵심 최종 정리 -성공을 위한 실전형 프리젠테이션	실습, 발표
10차시	소감발표 & 수료식	-수료식 및 소감발표	강의, 발표

3. 문제점

- 콤비즈협동조합 교육과정은 내용에 대한 충실도는 높으나 교육 수준에 대한 구분을 조금 더 구체적으로 할 필요가 있음
- 현재는 교육프로그램을 7가지로 구분하고, 교육수준도 기본이해, 설립운영, 경영심화로 구분하여 각 교육프로그램별 교육 수준을 하나로 설정하고 있으나 실제 교육내용을 살펴보면 기초적인 수준의 내용도 다수 포함되어 있음
- 예를 들어 경영심화 수준이면서 선택과목이 Rainbow Blue의 ‘회계의 정의 및 복식부기의 이해’, Rainbow Purple의 ‘마케팅의 전반적 기본 개념 이해’ 등은 기초적인 수준의 내용임
- 이러한 교육과정 상에서는 해당 주제에 대한 다양한 수준의 학습자가 참여하게 되어 교수자도 교육 수준을 하향 평준화시키게 되고 학습자의 만족도 및 성취도도 자연스럽게 낮아지게 됨

표 43. 콤비즈협동조합 교육과정 문제점

문제	세부내용	결과
교육수준 세분화 필요	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 경영심화 단계이면서 선택과목 중에서도 기초수준 교육 내용 다수 포함 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ (교수자) 교수 내용의 하향 평준화 ◦ (수요자) 만족도 및 성취도 하락

제4절 분석 결과

- 대표적인 협동조합 교육 조직들의 교육과정을 분석한 결과 다음과 같은 문제점이 발견됨
- 첫째, 총론적인 교육과정에 대한 설계 없이 세부 교육과정들이 구성되어 있음
 - 주요 협동조합 교육기관에 대한 교육과정을 분석한 결과 가장 중요한 문제점은 협동조합 교육과정에 대한 전체적인 체계도 없이 세부 교육 프로그램들이 수립되고 있다는 점임
 - 따라서 협동조합 교육과정을 설계하기 위해서는 이를 위해 고려해야할 다양한 변수들
 - 교육대상, 성장단계, 교육수준, 교육내용 등등 - 을 우선적으로 설정하고, 이에 따른 총론적인 체계도를 그려낼 필요가 있음
 - 하지만 대부분의 교육은 이러한 총론적인 교육 체계도 없이 성장 단계나 교육 대상 등 특정된 몇 가지 요소를 중심으로 필요한 교육을 구분하여 세부 교육과정을 설계하고 있음
- 둘째, 각 교육과정에 선행되어야 할 핵심역량 정의가 수립되지 않았음
 - 교육과정을 설계하기 위해서는 큰 틀에서 해당 교육을 이수하였을 시 길러내고자 하는 인재상과 핵심역량이 정의되고, 이에 부합하여 각 모듈별로도 교육 후 습득해야할 핵심역량이 설정되어야지 핵심목표와 목적, 교육내용 설계로도 자연스럽게 연결됨
 - 이는 교육 전체의 방향성 설정 및 첫 번째 문제로 언급한 교육과정 체계도 설계의 부재와도 연결된 문제로, 그 결과 교육 내용의 중복이 발생하고, 또 교육 수준의 구분이 모호하게 나타나게 됨
 - 다만 전체적인 방향성을 제시하기 위한 교육 이념 및 인간상 등에 대한 제시가 불필요한 논쟁을 발생시킬 가능성에 대한 검토와 함께 설정의 수준에 대한 결정은 필요함
- 셋째, 교육기관이 감당 가능한 교육 범위에 대한 설정이 이루어지지 않았음
 - 국가 교육과정이나 학점은행제 표준교육과정과 달리 학위취득 등과 같은 명확한 목적이 없기 때문에 협동조합 교육의 목적은 추상적이며, 초등학교, 중학교, 고등학교 등과 같이 교육 대상이 균질적이지 않고 매우 다양함
 - 따라서 다양한 변수들을 고려한 교육과정 체계도를 그린 후 교육 기관이 교육 가능하거나 교육과정 설계가 필요한 교육 대상 및 교육 내용에 대한 범위를 설정할 필요가 있으며, 이는 표준(기본)교육과정을 설계할 시에는 더욱 필요한 과정임
 - 협동조합의 업종별, 사업별, 유형별 특성을 감안하거나 성숙기 이상 단계를 진입한 협동조합에 대한 표준(기본)교육과정은 설계가 불가능하기 때문에 이러한 협동조합을 대상으로는 몬드라곤과 같이 자체 교육이 필요함

- 넷째, 수행기관의 역량 및 관점에 따라 교육의 수준 및 내용의 편차가 심함
 - 총론적인 차원에서 교육과정 체계가 없고, 다양한 세부적인 교육과정을 통해 길러내 고자 하는 인재상과 갖추어야 할 핵심역량에 대한 명확한 규정이 없기 때문에 교육의 목적 및 내용은 결국 수행기관의 역량에 좌우되며 교육자의 수준에 맞는 적절한 교육 프로그램을 연결시킬 수도 없게 됨
 - 결국 수용자들 역시 교육에 참여하더라도 명확한 목표 의식 없이 교육에 참여하게 되거나 적절한 교육 프로그램에 참여하지 못하게 되어 교육에 대한 전체적인 만족도와 교육 효과가 낮아지게 됨
 - 따라서 협동조합 교육은 민간의 자율성이 충분히 반영되어야 함은 분명하지만 결사체적 성격이 강한 협동조합에서 인재 양성의 교육이 무엇보다 중요함을 고려할 때, 정부 차원에서 '표준'적으로 참고할 만한 교육과정을 수립하여 민간에게 제공하는 것은 간접적 지원이라는 원칙 속에서 의미가 있음

그림 13. 기본법 협동조합 교육과정 및 내용의 문제점



제3장 사업자협동조합 임원 교육 사례

제1절 검토 자료 및 선정 목적

- 본 연구에서는 임원 및 조합원용 협동조합 표준(기본)교육과정을 개발한 다음에 현재 설립된 협동조합 중에서 가장 비율이 높은 사업자협동조합을 대상으로 특정 모듈을 선정하여 교수안을 구체적으로 만든 다음 협동조합 코디네이터 과정에서 시연해보기로 하였음
- 따라서 사업자협동조합 교수안을 만들기 위해서 기존에 개발된 다양한 형태의 국·내외 교육 프로그램과 그 세부 내용을 검토하였음
 - 농협은 한국에서 가장 오래된 사업자협동조합의 한 형태이기 때문에 농협 이·감사 교육에 축적된 교육 방법 및 내용 등을 참고하기 위해서 검토하였음
 - 아이쿱 생협 역시 한국의 대표적인 생활협동조합으로써 임원들에 대한 교육 과정을 꾸준히 진행하고 있기 때문에 이를 검토하였음. 단, 아이쿱 생협의 임원 교육은 이사 교육과 감사 교육이 구분되어 있지만 자료 확보의 문제로 이사코스 교육에 대해서만 검토하였음
 - 핀란드 Team Academy는 교육은 비즈니스 모델 구축 등과 관련하여 자기주도적 학습 기법을 사용하고 있는데 이러한 학습 기법 적용을 참고하기 위해 검토하였음
 - 영국 co-operative college 교육은 사업자협동조합만이 교육 대상은 아니지만 해외 대표적인 전문 협동조합 교육기관이며 이사 및 관리자들을 대상 교육 과정을 운영하고 있으므로 이를 참고하기 위해 검토하였음
- 기본적으로 세부 교육프로그램 구성 및 교수안에 참고할만한 내용들을 검토하였으며, 표준(기본)교육과정 설계 시에 적용할만한 요소들도 동시에 점검하였음

표 44. 선행연구 검토 자료 및 분석 목적

검토 자료	지역	유형	성장 단계	교육 대상	분석 목적
농협 이·감사 교육	국내	생산자	성숙기	이사 감사	◦성숙기 단계에 접어든 대표적 개별법협동조합(생산자)의 협동조합 임원 교육 내용 파악
아이쿱 생협 이사코스 교육	국내	소비자	성장기	이사 감사	◦성장기 단계에 접어든 대표적 개별법협동조합(소비자)의 협동조합 임원 교육 내용 파악
핀란드 Team Academy	국외	- (기업가 육성)	준비기	대학생	◦준비기 단계의 대학생 또는 창업가들을 대상으로 사용가능한 Business 모델 및 자기주도적 학습 기법 파악
영국 co-opertative college 교육	국외	복합	복합	복합	◦해외의 대표적인 협동조합 전문 교육기관의 교육 과정 및 내용 파악

제2절 농협 이·감사 교육

1. 교육 개요

1.1. 개설 배경 및 목적

- 농협은 회원조합(지역농축협, 품목농축협, 인삼협)과 이들의 연합회인 농협중앙회로 구성되어 있으며, 주요 구성원으로는 조합원, 임원(조합장, 이사, 감사), 직원이 존재함
 - 2015년 말 기준으로 전체 농축협은 총 1,134개소, 조합원 2,292,078명, 직원 89,029명(중앙회 및 계열사 포함)임
 - 농협법에 따르면 회원조합은 이사는 7~25명(임기 4년), 감사는 2명(임기 3년)을 둘 수 있음. 따라서 임원 수는 이사의 경우 대략적으로 11,340명(조합당 평균 10명 가정), 감사는 2,268명 정도로 추정됨
- 이들은 모두 농협을 이끌어가는 주요 당사자들이며 이들의 역량 강화가 농협의 수준을 결정할 뿐만 아니라 교육 수요가 워낙 많기 때문에 각 구성원들에 대한 교육 과정을 농협중앙회 차원에서 별도로 만들어서 시행하고 있음
 - 조합장, 이사, 감사, 대의원, 일반조합원 대상 교육 과정이 별도로 구성되어 있으며, 조합장은 농협대학에서 교육을 실시하며, 나머지 교육은 7개 농협 연수원에서 실시함

- 선행 연구에서는 다양한 농협 교육 과정 중에서 본 연구 과제 시연 대상과 성격이 거의 유사한 농협 이사 및 감사를 대상으로 한 교육 과정을 살펴볼 필요가 있음
 - 농협 조합장의 경우 사업자협동조합의 이사장과 유사한 위치이지만 다음과 같은 이유로 분석 대상에서 제외함. 첫째, 농협 조합장 교육의 경우 새롭게 선출된 해에만 운영되기 때문에 4년에 한 번 운영되어 정기적 교육 프로그램이 아님. 둘째, 현재 우리나라 사업자협동조합의 경우 아직까지 이사장과 이사의 역할 차이가 세분화되지 않아 이에 대응하는 별도의 교육 프로그램 분석의 필요성이 낮음.
- 우선 임원 교육의 목적은 크게 두 가지로 구분되며, 첫 번째가 '협동조합 이념무장 및 주인의식 고취'이며, 두 번째는 '임원(이·감사)의 직무수행 및 경영 관리 능력 향상'임
 - 이사 과정은 실질적으로 조합장을 보조하여 경영자 입장에서 판단하는 위치이므로 경영자로서의 역량 및 마인드를 향상시키는 것에 중점을 둠
 - 감사 과정은 농협별로 자체 감사 직원이 있으므로 세부적인 내용보다는 법에 접목되지 않는 수준 정도로 감사 실무를 숙지시키며, 협동조합에 대한 이해 및 농협 경제사업의 전반적인 방향성 등을 이해시키는 것을 더 중요시 함

1.2. 교육 대상 및 기간

- 농협 이·감사 교육은 회원농협의 모든 이·감사가 교육 대상이지만 실질적으로 신입 이·감사가 주요 교육 대상임
- 이·감사로의 직책을 맡고 있다면 특별한 선별 기준은 없으며 연초에 전체 교육 일정을 공지하면서 온라인으로 참여 신청을 받음
- 1년에 대략 10번 내외의 교육이 이루어지며 교육 기별 교육인원은 100명 정도이며, 교육 기간은 2박3일임. 즉, 1년에 대략 1,000여명 정도의 이·감사가 교육을 수료함
- 교육은 이사 과정과 감사 과정이 별도로 분리되어 있으며, 정확한 교육 명칭은 '농축협 임원(이사) 과정'과 '농축협 임원(감사) 과정'임
 - 2018년에는 이사 과정은 총 5번, 감사 과정은 총 3번 정도 운영될 예정임. 감사보다는 이사의 수가 많기 때문에 이사 교육 과정의 빈도수가 더 많음

1.3. 이수 조건

- 2박 3일 동안 진행되는 각 프로그램 참석률이 70%가 넘으면 수료가 됨. 마지막 날 교육 내용을 바탕으로 문제풀이를 실시하지만 시험 점수가 수료 조건에 포함되지는 않음

1.4. 교육 방법

- 주로 집체 교육 방식으로 이루어지며 저녁 식사 후 2시간 정도 토론 시간이 주어짐

1.5. 교육 평가

- 교육을 수강한 학생들을 대상으로 만족도 평가를 실시하고, 응답 설문지 내용은 별도로 관리함
- 다만, 교육 과정이 과거와 크게 달라지지 않은 점을 고려했을 때, 평가 내용이 얼마나 교육 과정에 반영되는지는 다소 불분명함

표 45. 농협 이·감사 교육 프로그램 개요

구분	내용
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> ◦ (공통) 협동조합 이념무장 및 주인의식 고취 ◦ (이사 과정) 이사의 역할 제고를 통한 경영관리 능력 향상 ◦ (감사 과정) 감사 직무 수행능력 향상 및 올바른 감사상 정립
교육대상	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 농·축협 신입 이·감사 ◦ 기본과정 미수료 이·감사
교육인원	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 교육회수 : 이사 5회 내외/연, 감사 3회 내외/연 ◦ 기별 교육인원 : 100명 ◦ 교육기간 : 2박3일
교육방법	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 집체교육 중심 (토론 시간 일부 존재)
이수조건	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 출석률 70% 이상
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 농·축협 이사로서 협동조합 주인의식 고취 및 직무수행 능력 향상 ◦ 경제사업 활성화를 위한 핵심리더 역할제고

2. 교육 내용

2.1. 교육 시간표

- 이사 과정과 감사 과정의 교육 내용은 크게 직무교육, 교양, 상호학습으로 구분되며, 가장 중요한 직무교육은 협동조합 및 직무 이해, 회계, 법, 경영, 감사 등으로 교육 내용을 세분화할 수 있음

- 이 중에서 직무교육 중 협동조합 이해, 회계, 법, 그리고 교양 및 상호학습 부문은 거의 동일한 내용으로 다루어지며, 직무 교육 중 직무이해, 경영, 감사 부문은 과정에 따라 교육 내용에 차이가 존재함
- 이사 과정에서는 경영과 관련된 세부적인 내용을 교육받게 되며, 감사 과정에서는 감사 실무와 관련된 내용을 세부적으로 교육 받게 됨
- 시간 배분을 살펴보면 직무교육 시간이 전체 시간의 절반 정도를 차지하며, 학습 내용이 구분되는 교육 시간 4~5시간 내외 정도로 전체 시간의 20~25% 정도의 비율임
 - 구체적인 학습 내용과 배분 시간은 교육 연도 및 기수에 따라 다소 차이가 있지만 거의 유사한 패턴으로 진행됨
 - 이는 성숙기 단계에 진입한 농협의 경우 조직 운영 시스템이 구축된 상태라 교육 내용이 변동될 여지가 적기 때문임

표 46. 농협 임원 교육 내용

구분	이사 과정	시간 (h)	감사 과정	시간 (h)	
직무교육	협동조합 및 직무이해	◦ 협동조합의 이해와 이사의 역할 1.5	◦ 협동조합의 이해 ◦ 농축협 감사의 기능과 역할 1.5	1.5 1.5	
		◦ 윤리경영 1.0	◦ 좌동 1.0	1.0	
	회계	◦ 농협회계의 이해 3.0	◦ 좌동 3.0	3.0	
	법	◦ 농협법 이해 1.0	◦ 좌동 1.0	1.0	
	경영	◦ 경제사업 활성화 방안 ◦ 경영지원방향 및 경영관리의 이해 1.5 1.5	-	-	
	감사	-	◦ 농축협 경제사업 감사실무 ◦ 농축협 여신/채권관리 감사 실무 2.0 2.0	2.0 2.0	
	소계		9.5	소계	12.0
교양	◦ 상생발전을 위한 임원의 역할 ◦ 건강 강좌 1.5 1.5	1.5 1.5	◦ 좌동 1.5	1.5 1.5	
	◦ 변화시대의 생존 전략 ◦ 감동 리더십 1.5 2.0	1.5 2.0	◦ 레크레이션 1.5	1.5	
	소계		6.5	소계	4.5
	상호학습	◦ SWOT 분석 ◦ 사업활성화 토론 및 간담회 2.5 2.5	2.5 2.5	◦ 좌동 2.5	2.5 2.5
소계		5.0	소계	5.0	
합계		20.0	합계	21.5	

- 이사 및 감사 교육 과정의 세부 시간표는 아래와 같으며, 구체적인 교육 시간표는 교육 운영 연도 및 기수에 따라 조금씩 달라짐
- 2018년 이사 교육의 경우 '농식품 유통·소비트렌드' 교육이 추가되었음. 이는 생산 인구의 감소, 1인가구의 증가, HMR 식품 소비의 증가 등 급변하고 있는 소비·유통 트렌드에 대한 대응임
- 이러한 트렌드는 농산물 판매에 중요한 영향을 미치므로 농협 임원들을 대상으로 교육을 실시한 것으로 보임

표 47. 농축협 이사 교육 과정 시간표 (2018년)

시간	첫째날	둘째날	셋째날	
6		06:30~06:50 기상·산책	06:30~06:50 기상·산책	
7		아침 식사		
8		08:00~08:40 농업관련 동영상 시청	08:00~08:30 교육평가 및 문제풀이	
9		09:00~10:20 농축협 컨설팅 및 경영관리의 이해	08:40~10:00 농업인 건광관리	
10		10:40~12:00 농협회계의 이해1	10:10~11:40 외부 특강	
11			~11:40 입교 등록	11:40~12:00 수료식
12	점심 식사			
13	13:00~13:30 입교식	13:00~14:30 농협회계의 이해2	13:00~ 귀가	
14	13:40~15:00 협동조합 이념 및 이사의 역할			
15	15:15~16:45 농식품 유통·소비트렌드			14:45~16:15 농협법의 이해
16				16:30~18:00 경제사업 활성화 방안
17				
18	저녁 식사			
19	19:00~20:50 우리 반 첫 만남 및 농협발전 방안 토의	19:00~20:50 우리 농협 발전방안 토의 및 간담회		
20				
21	21:00~21:50 휴식 및 자유시간	21:00~21:50 휴식 및 자유시간		
22	22:00~ 취침	22:00~ 취침		

표 48. 농축협 감사 교육 과정 시간표 (2017년)

시간	첫째날	둘째날	셋째날
6		06:30~06:50 기상·산책	06:30~06:50 기상·산책
7		아침 식사	
8		08:00~08:30 자율학습	08:00~08:30 평가
9		08:30~10:00 경제사업활성화 전략	08:40~10:10 건강웃음치료
10		10:20~11:50 감사의 기능과 역할	10:20~11:50 농협의 역할과 한계 구조문제와 갈등관리
11	~11:40 입교 등록		11:50~ 수료식
12	점심 식사		
13	13:00~13:20 입교식	13:00~14:30 농축협 경제사업 감사실무 14:40~16:10 농축협여신/채권관리감사실무 16:30~18:00 윤리경영	13:00~ 귀가
14	13:20~14:50 협동조합이념 및 임원의 역할		
15	15:00~16:30 농협법 이해		
16			
17	16:40~18:10 농협회계 이해		
18	저녁 식사		
19	19:00~20:50 농협발전 방안 상호학습	19:00~21:00 농협발전 방안 상호 학습	
20			
21	21:00~ 휴식 및 취침	21:00~ 휴식 및 취침	
22			

2.2. 세부 교육 내용

- 본 장에서는 농협 이·감사 교육의 핵심인 직무교육 부분의 내용에 대해서 세부 분석을 실시하였으며 공통 학습 내용과 과정별 학습 내용을 구분하여 분석하였음
- 교양 및 상호학습 부분은 전체 교육 프로그램 중에서 시간적으로 차지하는 비중이 적지는 않으나 내용 분석을 통해 추출할 수 있는 함의점이 적어 분석에서 제외함

가. 공통 과정

□ 협동조합 이해

- 농협 임원 교육에서는 협동조합의 역사 및 ICA 협동조합 정체성 선언 등에 대해서 우선적으로 다루기는 하지만 교육 내용 자체는 간략함
- 협동조합 역사와 관련해서는 로버트 오웬의 협동촌 실험과 로치데일 협동조합을 중심으로 학습하며, 협동촌의 실패 요인과 로치데일 협동조합의 성공 요인을 비교하며 협동조합의 기본적인 운영 원리에 대해서 다룸
- ICA 협동조합 정체성 선언 부분에서는 ICA에서 규정한 협동조합 이념, 정의, 가치, 원칙 등을 가르치며 가장 보편적으로 사용되는 협동조합의 기본 개념에 대해서 학습함

□ 농협회계 이해

- 협동조합의 임원은 조합의 재무제표 및 손익계산서를 이해하고 이를 바탕으로 조합의 경영 상태를 대략적으로 파악할 수 있어야 함
- 하지만 이러한 농민들로 구성된 임원들에게는 회계는 생소하고 어려운 개념이기 때문에 회계의 기본 개념 및 재무제표 및 손익계산서를 작성하고 해석하는 방법을 필수적으로 교육함

□ 농협법 이해

- 농업협동조합법은 1957년에 공포되었으며, 임원으로써 구체적인 일을 추진하거나 내부적으로 다양한 이해관계가 상충할 때 가장 근간이 되는 지침이 되므로 이사들은 농협법에 대한 이해가 필수적임
- 하지만 농협법 조항은 총 177조에 달하며 공포 이후 86번의 제·개정을 거쳤으므로 내용이 방대할 뿐만 아니라 복잡하여 이사들이 숙지해야할 핵심적인 내용에 대해서 압축적으로 교육함

- 주로 농협법과 정관의 관계, 조합원 관련 사항(조건·제명·탈퇴 등), 총회 관련 사항(소집절차·의결사항 등), 임원 관련 사항(직무·해임·사임 등), 선거 관련 사항(여성 이사 의무선출, 임원결격 사유 등) 등을 중점적으로 다룸

표 49. 농협 이·감사 공통 교육 과정 내용

교육명	협동조합 이해	농협회계 이해	농협법 이해
내용	<ul style="list-style-type: none"> ◦협동조합 역사 <ul style="list-style-type: none"> -로버트 오웬 -로치데일 협동조합 ◦ICA 협동조합 정체성 선언 <ul style="list-style-type: none"> -협동조합 이념 -협동조합 정의, 가치, 원칙 	<ul style="list-style-type: none"> ◦회계와 부기의 개념 ◦단식부기와 복식부기 ◦회계에서 알아야할 기초개념 ◦거래발생에서 재무제표 작성까지의 회계 절차 ◦거래 예시를 통한 재무제표 작성과정의 이해 	<ul style="list-style-type: none"> ◦농협법에 반영된 ICA 원칙 ◦농협법의 연혁 ◦농협법과 정관의 의의 및 관계 ◦조합원 관련 사항 ◦총회(대의원회) 관련 사항 ◦임원 관련 사항 ◦선거 관련 사항

나. 이사 과정

□ 이사의 역할

- 이사의 역할에 대한 교육은 개인적으로 이해해야할 이사로서의 역할과 기관으로써 이사회가 갖는 특성에 대해 교육함
- 이사의 역할에 대해서는 세부적으로 자질, 책임, 의무 등에 대해서 다루며 협동조합을 대표하는 한 사람으로써 열정과 역량을 가지고 규정에 따라 직무를 수행해야 하는 위치임을 강조함
- 이사의 개인적인 자질 및 역할에 대한 교육 다음에는 기관으로서 이사회가 가지는 특성에 대해서 농협법을 바탕으로 설명함
 - 총회와 이사회의 차이, 이사회 구성, 운영(개최 시기, 개최 통지, 의사록 기재사항 등), 이사회 의결사항 등에 대해서 설명함
- 이사회가 가지는 법적 특성에 대한 이해 없이는 이사로서의 업무 수행에도 차질이 발생할 뿐만 아니라 조합원들과의 갈등으로 이어지기 때문에 반드시 이사로서 숙지하고 있어야할 내용들에 대한 교육이 필요함

표 50. 농협 이사 교육 내용 - 이사의 자질, 책임, 역할

구분	교육 내용	
자질	(1) 다양한 분야에 정통해야함 (2) 시간적 여유와 열정이 있어야 함 (3) 공식적 비공식적 업무를 수행할 수 있어야 함 (4) 의견을 청취하고, 정보를 제공하고, 자문할 수 있어야 함 (5) 리더십이 있어야 함 (6) 협동조합을 대표할 수 있어야 함	
책임	(1) 협동조합의 특성을 지킴 (2) 협동조합의 자산을 지킴 (3) 협동조합의 정책을 결정 (4) 이윤을 배분함 (5) 전략 계획을 수립함 (6) 자체 평가를 실시함	
의무와 역할	(1) 조합원 중에 선임되며 협동조합과 이사와의 관계는 위임에 관한 규정을 따름 (2) 선량한 관리자로서 주의의무를 가짐. 위임사무를 수행. 법령, 정관, 규정, 규약 등을 준수하여 충실하게 그 직무를 수행할 의무를 짐 (3) 총회의결사항의 집행을 위한 의결, 중요방침결정, 또는 집행부의 업무 운영에 대한 견제 및 감사기능 동시 수행 (4) 업무집행감사를 위하여 조합의 중요업무에 대해 조합장 또는 관계직원에게 보고 요구할 수 있음	
경영자와 역할 차이	이사	경영자
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 기초적인 통제권을 가짐 ◦ 전략적 관점 ◦ 운영 및 조직의 정책 개발 ◦ 경영자의 조언을 얻음 ◦ 광범위한 결정 ◦ 방향 설정 ◦ 경영자 고용/해고 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 운영 통제권을 가짐 ◦ 전략적 관점 ◦ 운영 및 조직의 정책을 따름 ◦ 이사회에 조언을 함 ◦ 일상적 결정 ◦ 이사의 관점과 동일하게 업무 수행 ◦ 직원 고용/해고

□ 경제사업 활성화 방안

- 농협의 생산자협동조합으로써 경제사업을 통한 생산자들의 경제적, 사회적 편익을 극대화시키는 것이 중요한 목적임
- 특히 과거와 달리 신용사업 수익성 저하, 해외 농산물 개방으로 인한 경쟁 심화, 농협 중앙회 사업구조개편으로 인한 경제지주와 금융지주의 분리 등의 대내외적 상황 속에서 경제사업의 중요성은 갈수록 강화되고 있음
- 이사의 경우 이러한 거시적 흐름 속에서 소속 농협이 나아갈 방향을 결정해야 하는 입장이므로 경제사업 활성화 방안에 대한 관심도가 높을 수밖에 없음
- 해당 교육은 주로 타 회원농협의 모범사례를 소개하는 방식으로 진행되며, 주로 공선출하 및 연합사업과 같이 산지조직화를 통해 거래교섭력을 확보하는 산지유통 방안에 대해서 집중적으로 설명함
- 이외에도 자재공동구매와 같이 단순하면서도 본질적인 공동사업, 또 최근 시장 트렌드에 맞는 상품개발의 필요성 등에 대해서 교육함

- 이사 과정의 경우 농식품 소비트렌드 및 유통환경의 변화 양상에 대해서는 별도의 교육 시간을 가지기도 함

□ 경영지원 방향 및 경영관리의 이해

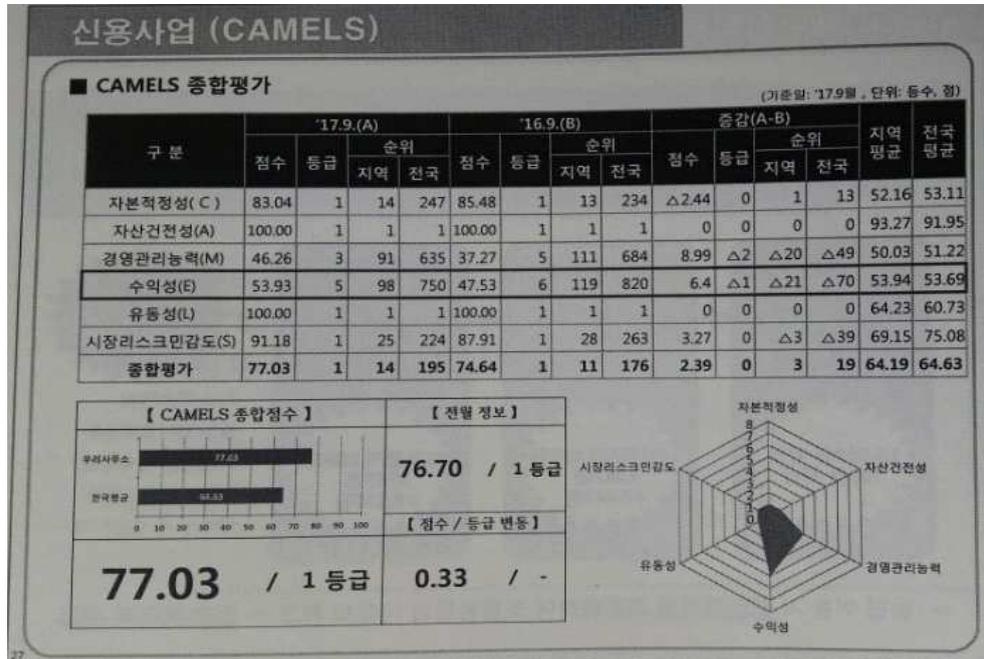
- 현재 농협중앙회에서는 교육지원 사업의 일환으로 회원경영컨설팅부에서 경영여건이 열악한 회원농협을 대상으로 컨설팅을 실시하고 있음
- 이러한 중앙회 컨설팅 지원 사업에 대해 이사들을 대상으로 설명하고, 경영 여건 파악 시 점검 사항들에 대한 이해를 돕기 위해 교육을 실시함
- 특히 회원농협의 정확한 영업 실적을 파악하기 위한 매출 조정 기법이나 CAMELS 프로그램을 통해 전체 회원농협 중에서 신용사업 수준을 파악하는 방법 등을 알려줌으로써 회원농협의 실제적이고 객관적인 사업 현황을 파악할 수 있도록 교육함
 - 영업이익 및 당기순이익 자립도 분석 시 상호금융 특별회계 추가정산 금액이나 조합 상호지원자금 등 무이자 지원 자금 등으로 인한 매출액 왜곡 효과를 조정
 - CAMELS 프로그램에는 전국 회원농협의 신용사업 평가 결과로 종합되어 있어서 상호 간의 비교를 통한 회원농협의 객관적 위치를 점검할 수 있음

그림 14. 회원농협 영업이익 및 당기순이익 조정 방법

농협 영업이익률 및 당기순이익률 ('17년)					예시
구분	조정전	조정1	조정2	조정후	시사점
매출액	신용	4,674	△738	3,936	■ 조정1 '17년 상호금융 특별회계 추가정산금액
	일반	15,973		15,373	
	합계	20,647		19,309	
매출원가	신용	1,926		1,926	■ 조정2 '17년 조합상호지원자금 등 무이자 지원 자금 중앙회 예치 가형 기준금리 1.87% 적용시 수혜이익 추정액
	일반	12,432		12,432	
	합계	14,358		14,358	
매출총이익	6,289			4,951	
판매비와관리비	4,834			4,834	■ 영업이익 영업활동을 통해 창출한 이익
영업이익	1,455			177	▶ 매출액 대비 영업이익률 : 0.91%
교육지원사업비	495			495	
영업외손익	1,151			1,151	■ 당기순이익 영업/투자/재무활동 등 모든 기업활동을 통해 창출된 이익
기타손익	0			0	▶ 매출액 대비 당기순이익률 : 3.87%
세전이익	2,111			833	
법인세비용	216			85	
당기순이익	1,895			748	

자료 : 농협중앙회 안성교육원(2018)

그림 15. 회원농협 신용사업 평가 모델(CAMELS 활용 평가)



자료 : 농협중앙회 안성교육원(2018)

- 다만 경영 여건 파악 시 다소 재무적 관점에 치우쳐 분석하므로 컨설팅 결과 도출 시 구체적인 사업 전략과 연결성이 떨어지는 점은 존재함

표 51. 농협 감사 교육 과정 내용

교육명	이사의 역할	경제사업 활성화 방안	경영지원방향 및 경영관리의 이해
내용	<ul style="list-style-type: none"> ○이사의 자질 ○이사의 책임 ○이사의 의무와 역할 ○이사와 경영자의 차이 	<ul style="list-style-type: none"> ○경제사업의 중요성 ○경제사업 활성화 전략 <ul style="list-style-type: none"> -농산물 생산 방안 -자재구매 방안 -농가 조직화 사례 등 	<ul style="list-style-type: none"> ○컨설팅 개념 ○종합컨설팅 추진 방향 ○종합 컨설팅 내용 ○경영관리의 이해

다. 감사 과정

□ 감사의 기능과 역할

- 이사 과정과 유사함 감사의 고유한 기능과 역할에 대해서 교육함
- 조합 경영의 전반적인 방향을 결정하는 이사와 달리 감사는 농협 임직원의 업무집행 및 회계처리 과정을 관리·감독하는 입장이므로 규정에 따른 명확한 의무, 책임, 역할 등을 교육하는데 중점을 둠

□ 농축협 경제사업 및 여신/채권관리 감사 실무

- 농축협 경제사업 감사 실무 및 여신/채권관리 감사 실무 교육은 감사를 위해 필요한 실질적인 내용을 교육함
- 경제사업 유형, 여신 및 채권 종류에 따라 유의해야할 사항 등에 대해서 상세하게 가르치는 과정임

표 52. 농협 감사 교육 과정 내용

교육명	감사의 기능과 역할	농축협 경제사업 감사 실무	농축협 여신/채권관리 감사 실무
내용	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 감사업무 개요 ◦ 감사의 성격, 권한, 의무, 책임 ◦ 감사의 기본방향 ◦ 감사의 범위 ◦ 감사의 절차 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 경제사업 개요 <ul style="list-style-type: none"> - 종류 및 방식 ◦ 경제사업 감사 착안사항 <ul style="list-style-type: none"> - 단계별 감사착안사항 - 비정상적 경제사업 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 여신 중점감사항목 ◦ 여신 감사착안사항 <ul style="list-style-type: none"> - 여신증서, 대출, 담보 관련 등 ◦ 채권관리 감사착안사항 <ul style="list-style-type: none"> - 정리대상채권 계좌, 자산건정성 분류, 경매배당금 정리

3. 시사점

□ 농협 임원 교육의 특징

- 농협 임원 교육의 중요한 특징은 크게 두 가지로 구분할 수 있음
- 첫째, 이사와 감사 교육 과정을 구분하여 운영함
- 둘째, 협동조합의 이념 등과 같은 가치보다는 구체적인 실무와 관련된 교육에 많은 시간을 할애함

- 셋째, 지식 전달 위주의 교육 방법 및 평가 방법이 주로 사용됨

□ **농협 임원 교육의 특징 형성 배경**

- 첫 번째와 두 번째 특징이 발현된 배경을 살펴보기 위해서는 현재 전체 농협의 구조적 특징을 우선 이해할 필요가 있음
- 먼저 이사와 감사 교육 과정의 구분은 절대적으로 많은 교육 수요에서 발생함. 교육 수요를 추정해 보았을 때 이사의 경우 매년 2,800여명, 감사의 경우 750여명 정도가 발생함. 절대적 교육 수요 속에서 공급의 세분화는 자연스러운 현상임
 - 앞에서 언급했듯이 농협 임원 교육의 대상은 해당 교육을 수강하지 않은 초선 임원임. 2015년말 기준으로 이사는 11,340명, 감사는 2,268명 정도로 추정되고, 각각의 임기는 4년, 3년이므로 매년 이사는 2,835명, 감사는 756명 정도가 교육 대상에 포함됨
- 둘째, 성숙기 단계에서 시스템이 구축된 농협의 경우 이사의 감사의 역할이 시스템에 따라 명확하게 구축되고, 임원들에게는 기업가적 정신보다 조직 관리자로서의 역할이 중시되면서 실무 중심의 교육을 시행하게 됨
 - 즉, 조직을 이끌어가기 위한 도전 정식이나 선구자적 마인드보다는 직원과 조합원 중간에서 주어진 임무를 소화하는 것이 중요한 역할로 규정됨
- 농협은 경제사업과 신용사업을 겸업할 뿐만 아니라 경제 사업의 경우 마트, 가공, 판매, 구매 등 지역의 농민들에게 필요한 모든 유형의 사업이 가능하고 정책 대행 사업의 기능까지 맡고 있기 때문에 실제로 수십 가지의 세부 사업을 수행함
- 이러한 다양한 사업을 수행하게 되면 이사와 감사를 임원이라는 하나의 정체성으로 묶기 보다는 전체 시스템 속에서 원래 의도한 본연의 임무를 담당하는 것이 효과적임. 따라서 이사는 종합적 관점 속에서 전략적 판단을 수행하고, 감사는 다양한 사업에 대한 감독 방안을 숙지하는 것으로 역할이 주어지며 이에 적합한 별도의 교육 과정이 수립됨

□ **협동조합 표준교재 개발 적용점**

- 현재 기본법협동조합의 사업자협동조합의 경우 대부분이 설립기 또는 성장기 단계의 협동조합이 대부분임
- 따라서 고도화된 사업 시스템이 구축되어 있고 다양한 유형의 사업을 겸하고 있는 구조적 특징 속에서 개발된 농협의 교육 내용 및 특징을 그대로 적용하기에는 한계가 있기 때문에 적절하게 변용하여 수용할 필요가 있음
- 첫째, 임원 대상의 교육은 실무 교육에 중점을 둘 필요가 있음
- 협동조합의 임원은 협동조합에 대한 기본적인 이해는 숙지된 상태라고 가정하고 협동

조합에 대한 원리를 강조하기보다 경영 및 조직 운영 전반에 대한 실무적인 교육 및 훈련이 우선적으로 강조될 필요가 있음. 이러한 점에서 농협의 임원 교육 방향은 적절하며 이를 참고할 필요가 있음

- 다만 농협과 같이 시스템이 성숙되어 있지 않기 때문에 시스템의 체계에 따른 교육 내용을 개발하는 것은 불가능함. 그러므로 협동조합의 시스템을 구축해가는 교육 및 훈련 내용이 포함되는 것이 적절하다고 판단됨
 - 비즈니스 모델 명료화, 임직원의 역할 명확화 등의 내용을 예로 들 수 있음
- 둘째, 협동조합의 이념 및 가치 등 협동조합 원리에 대한 교육은 여전히 보조적으로 강조될 필요가 있음
- 경영 실무를 교육하는 것이 우선적이기는 하지만 사업자협동조합은 시스템 속에서 조직을 관리하는 것이 아니므로 기업가적 정신이 중요함. 또 현재 사업자협동조합에 대한 정체성 문제가 지속 제기되는 상황 속에서 협동조합의 원리에 대한 강조가 필요한 것도 사실임
- 그러므로 표준 교재 개발 시, 실무 교육을 우선시 하더라도 원리 교육을 소홀히 할 수 있는 상황은 아님. 따라서 교육 과정 속에서 적절한 시간 분배를 위한 협의가 필요함
- 셋째, 교육 과정 속에서 이사와 감사를 구분하는 것은 큰 의미가 없을 것으로 보임
- 일단 분리해서 운영할 만큼 교육 수요가 많지 않을 것으로 예상되며, 사업의 성숙도가 낮은 상태에서 이사와 감사의 역할이 체계적으로 분리되어 있지도 않으며, 임원으로서의 조직 운영이 중요함
- 이런 상황 속에서는 사업자협동조합의 감사에게도 농협의 이사와 같은 역량이 기본적으로 강조되므로 이를 중심으로 교육 내용을 수립할 필요가 있음
- 넷째, 교육 효과를 높이기 위한 교육 방법 및 평가 방법을 개발하여야 함
- 농협 교육은 이사와 감사 역할의 중요성과 숙지해야할 지식에 비해 교육 과정은 2박3일 동일 20시간 내외의 짧은 기간 동안 진행되며, 교육 방법도 단순 집체 교육 위주이며 평가도 단순히 참석률로만 이루어져 교육의 효과에 대해서는 의문스러움
- 사업자협동조합 조합원들도 각자의 개별 사업이 있는 상황에서 많은 시간을 교육에 할애하기에는 한계가 있을 수도 있지만 적절한 교육 시간, 교육 방법, 평가 방법 등에 대해서는 추후 심도 있는 논의가 필요함

제3절 아이쿱 생협 이사코스 교육

1. 교육 개요

1.1. 과정 구분

- 아이쿱 생협 임원 교육은 이사 코스와 감사 코스가 구분되어 있으나 자료 확보의 문제로 이사 코스에 대해서만 검토를 하였음
- 아이쿱 생협 이사코스는 이사 또는 예비 이사들의 역량을 향상시키기 위해 2008년도에 설립된 교육 과정임. 10여년 동안 1,000명 이상의 이사들을 교육하였음
- 2015년까지는 교육 코스와 연수 코스로만 구분되어 있었으나, 2016년도부터는 교육 코스를 입문 과정과 심화 과정으로 세분화하였으며 현재는 입문, 심화, 연수 과정으로 교육을 단계별로 진행하고 있음
 - 이사코스-입문 : 이사가 되려 하는 조합원이나 신입 이사들을 위한 길잡이
 - 이사코스-심화 : 입문 수료자들을 위한 임원 역량 강화와 성장 과정
 - 이사코스-연수 : 이사코스-심화 합격자를 위한 축하 및 동기부여 시간

1.2. 목적 및 대상

- 과정별 목적의 및 대상을 살펴보면 전 단계 교육 과정을 이수하지 못하면 다음 과정을 수강할 수 없으며, 연수 과정까지 마치면 이사코스 수료 자격이 부여됨
 - 이사코스-입문(수료) → 이사코스-심화(합격) → 이사코스-연수(참가)
- 또 입문 과정에서는 미등기 이사와 예비이사도 모두 수강 가능하나 심화 과정부터는 등기 이사가 아닌 경우에는 총회에서 이사로 선임된 경우에만 가능함
 - 이는 교육 과정 세분화를 통해 교육 대상을 확대시킴과 동시에 점진적으로 이사들의 역량을 강화시키기 위한 아이쿱의 방안으로 이해할 수 있음
- 교육 목적은 과정별로 다소 차이가 있지만 이사의 역할에 대한 이해와 필요한 역량을 강화시키기 위함이라는 공통의 목표가 존재함
 - 과정별 세부 목적 및 대상은 아래 표를 참고

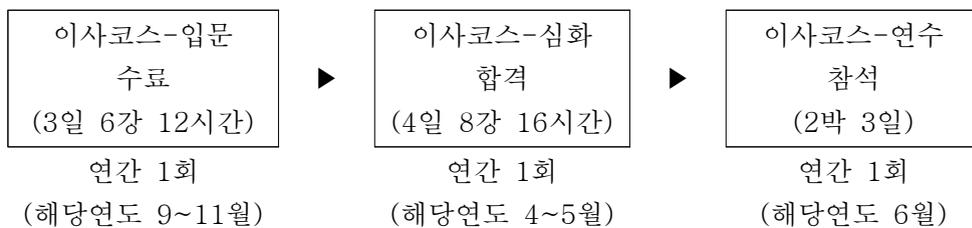
표 53. 아이쿱 이사코스 과정별 교육 목적 및 대상

구분	입문	심화	연수
목적	<ul style="list-style-type: none"> 첫째, 지역조합 핵심 조합원에서 조합 임원(이사)으로 성장/도약 계기 둘째, 아이쿱 지역조합 이사로서의 역할과 책무에 대한 이해 셋째, 이사 활동에 필요한 기본 소양 및 아이쿱 정책에 대한 교육 	<ul style="list-style-type: none"> 첫째, 소비자생활협동조합의 이사에게 요구되는 지식과 소양 교육 둘째, 아이쿱 지역조합 임원에게 필요한 정책적 이해와 의사결정 역량 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 조합 리더로서의 정체성을 강화하고 이사 역할 수행의 동기를 부여
대상	<ul style="list-style-type: none"> 이사코스-입문 교육 미수료 이사(등기/미등기 모두) 예비이사(가까운 시일 내에 지역생활 협 이사로 참여할 이사, 준비조합 포함) 	<ul style="list-style-type: none"> 총회에서 선출되어 현재 활동 중인 이사/감사 -등기이사가 아닌 경우도 가능하나, 총회에서 임원으로 선임되어야 함 이사코스-입문 과정 수료자 	<ul style="list-style-type: none"> 총회에서 선출되어 현재 활동 중인 이사/감사 -등기이사가 아닌 경우도 가능하나, 총회에서 임원으로 선임되어야 함 이사코스-심화 과정 합격자

1.3. 교육 일정

- 각 과정은 연간 1회 실시되며, 입문 과정은 3일 12시간, 심화 과정은 4일 16시간, 연수 과정은 2박 3일 동안 진행됨
- 입문-심화-연수 과정을 모두 수료하기 위해서는 최소 9개월의 시간이 소요됨

표 54. 이사코스 연간 교육 일정



2. 교육 내용¹⁾

2.1. 교육 시간표

가. 아이쿱 이사코스-입문

- 아이쿱 이사코스 입문은 3일 동안 총 6강으로 구성되어 진행됨
- 1일차는 교육 참여 동기에 대한 나눔과 이사의 역할에 대한 교육을 진행함. 특히 조합원이 이사가 되어 조합을 이끌어가는 것이 협동조합 민주주의 실현임과 동시에 올바른 생협 모델의 구현임을 강조하며, 이사로서의 자부심과 책임감을 강조함
- 2일차 3강에서는 이사로서 알아야 할 회계에 대한 기본적인 개념 및 조합비의 개념에 대해 교육하며, 4강에서는 아이쿱 생협의 성장을 가능하게 했던 주요 정책에 대한 교육을 실시함
- 3일차 5강에서는 생산자-소비자-직원이 함께 토크쇼를 실시하면 각 주체의 입장을 들어보는 시간을 가지면, 6강에서는 수료식을 가짐

표 55. 아이쿱 이사코스-입문 프로그램 (2017년, 3기)

회차	주제
1일차	[1강] 길라잡이 OT - 자기소개, 나의 동기와 기대
	[2강] 아이쿱을 만드는 사람들, 이사
2일차	[3강] 조합 살림살이 들여다 보기 - 활동의 눈으로 조합비와 회계 챙겨보기
	[4강] 아이쿱 따라 역사 따라 정책 따라 - 이야기로 배우는 아이쿱 주요정책
3일차	[5강] 생산자와 소비자와 직원, 묻고 답해요 - 3주체가 함께 하는 아이쿱 Q&A
	[6강] 갈무리 워크숍 - 입문과정 돌아보기 배운 것 나누기, 수료식

나. 아이쿱 이사코스-심화

- 심화 교육은 4일차 동안 총 8강으로 구성되어 진행되며, 일차별로 주제가 정해져 있음

1 현재 이사 코스의 교육 개요와 심화 과정의 대략적인 교육 내용에 대한 자료만 확보되었음. 심화 과정의 세부 내용, 입문 과정의 대략적인 교육 내용 및 세부 내용은 추후에 자료를 확보하여 세부 분석을 진행할 예정임. 현재는 입문 과정의 대략적인 교육 내용은 다음 사이트를 참고하여 작성하였음 <http://icoop.coop/?p=7979400>

- 1일차는 조합원, 2일차는 민주주의, 3일차는 협동조합을 주제로 교육이 진행하며, 4일차는 마무리 과정으로 지금까지 교육한 내용 바탕으로 퀴즈를 본 뒤 합격자를 발표하고, 축하행사 및 평가 등을 실시함

표 56. 아이쿱 이사코스-심화 프로그램 (2018년, 19기)

회차	주제
1일차	[조합원] 조합원과 지역조합의 역할
	1부 - 지역조합의 역할
	2부 - 새로운 조합원 운동
2일차	[민주주의] 나와 아이쿱의 민주주의
	1부 - 민주주의 가치와 개념, 협동조합에서 민주주의 운영원리
	2부 - 아이쿱 내부-외부 사례 소개 및 워크숍
3일차	[협동조합] 함께 만드는 미래, 아이쿱
	1부 - ICA 협동조합 정의와 원칙으로 보는 아이쿱 정책 이야기
	2부 - 살림살이로 보는 아이쿱
4일차	[갈무리] 함께 배우는 학습공동체
	1부 - 학습활동: 퀴즈, 시제공유 및 합평회
	2부 - 합격자 발표 및 축하행사 학습 회고 및 교육과정 평가

다. 아이쿱 이사코스-연수

- 연수 과정은 심화과정을 합격한 이사들을 대상으로 2박3일간 제주도에서 진행됨
- 심화 과정은 조직 및 모임 운영 방법에 대한 토론 시간, 아이쿱 생산자 방문, 외부인사 특강 등으로 구성되어 있으며 주로 이사들 간의 유대를 다지는데 중점을 둠

2.2. 필수 과제물

- 이사코스-심화 교육과정에는 필수 과제 - (1) 준비과제, (2)강의 후 과제 - 가 존재함
- 준비 과제는 강의일 전에 사전에 배포된 읽기자료 또는 영상을 보고 자신의 생각을 정리하는 과제이며, 강의 후 과제는 다시 (1) 학습 내용 정리, (2) 공유회, (3) 최종시제로 구분됨
 - 각 과제는 주어진 포맷에 따라 수강생들이 자신의 생각을 정리한 뒤 제출함

- 이 중에서 ‘공유회’라는 과제는 이사회에 학습 내용을 공유하고 토의해야 하는 과제로 아이쿱 교육 과정에 포함된 독특한 학습 과정임
- 이는 기존에 이사코스-심화 참가자의 교육 효과는 높은 편이나 교육에서 배운 내용을 조합 이사회까지 충분히 공유하고 전파하지 못할 때가 많다는 피드백이 반영된 결과임
 - 해당 기수 과정 참가자 외 3명 이상의 이사가 참여한 공유회를 교육 기간 동안 최소 1회 이상 진행해야 함

그림 16. 아이쿱 이사코스-심화 교육과정 필수 과제 양식 (1강)

◆ 1강 [조합원] 조합원과 아이쿱 조합원 운동

- 사전과제로 수업 전 준비하면서 자신의 생각을 메모합니다.
- 수업 후에 사전과제와 수업을 통해 배운 점을 비교해 보며 수정, 완성해 주세요.
- 문항마다 지정된 분량을 지켜(더 쓰시면 좋아요) 작성해 주세요. (11포인트, 중간격 160%)

●준비과제: 아이쿱 사명선언문(선언문+해설+배경문서)을 읽고, 나만의 핵심어(keyword) 다섯 개를 정해 봅니다.

(). (). (). (). ()

●강의 후 과제:

(1) 강의를 듣고 아래 내용을 5문장 이상으로 정리하세요.

"GMO완전표시제 캠페인과 바디버튼신호등 캠페인이 아이쿱 조합원의 필요와 열망과 맞닿는 지점은 무엇일까? 협동조합인 아이쿱의 사업과는 또 어떻게 연결되어 있을까?"

(2) 강의 내용을 조합 이사회 멤버들과 나누는 공유회를 진행하세요.

*공유회 참석자 (심화참가자 외 3명 이상):	
*공유회 날짜/시간/장소:	
*발표한 사람/내용: (여러명이면 사람별로)	

(3) 공유회에서 아래 주제들 이사와 토의하고 결과를 최종시제로 작성하세요. (최종시제 작성 칸은 3일차 과제 뒤에 있습니다)

1. 우리 ○○아이쿱 조합원의 필요와 바람은 무엇일까? 어떻게 하면 조합원의 필요와 바람 잘 알 수 있을까?
2. 그렇다면 우리는 어떤 조합 활동을 어떻게 만들어 가면 좋을까?

그림 17. 아이쿱 이사코스-심화 교육과정 필수 과제 양식 (최종 시제) (1)

◆ [최종 시제] - 총 2쪽 중 1번째

- 심화과정 동안 배우고 공유한 내용을 돌아보며 작성합니다.
- 문항마다 최소 5문장 이상(더 쓰시길 권합니다) 작성해 주세요. (11포인트, 출간격 160%)

● 이사코스 공유회에서 아래 주제에 대해 토의한 내용을 작성해 주세요.

1) 우리 ○○아이쿱 조합원의 필요와 바람은 무엇일까? 어떻게 하면 조합원의 필요와 바람을 잘 알 수 있을까?

2) 그렇다면 우리는 어떤 조합 활동을 어떻게 만들어 가면 좋을까?

● 민주주의 워크숍에서 정한 약속 세 가지를 다시 살펴보세요. 그렇게 정한 이유는 무엇이었나요? 앞으로 어떻게 지킬 수 있을까요?

2.3. 이수 조건

가. 이사코스-입문

- (1) 교육 전체 참석, (2) 필수 과제 제출을 모두 완료했을 경우에만 수료 자격이 주어짐

나. 이사코스-심화

- (1) 교육 전체 참석, (2) 필수 과제 제출, (3) 과제 합격(필요시 시험 합격)의 세 조건을 모두 충족했을 경우에 주어지며, 합격 심사 기준 및 방법은 활동연합회가 결정함
- 참고로 합격 심사 방식은 2017년부터 교육 목적을 더 충실히 달성하기 위해 암기 중심 평가에서 참여 중심 평가로 변경되었음
 - 이사 코스 시험을 진행해온 목적이 교육 내용에 대한 이해도 및 학습 동기를 증진시키는데 있었으나 기존 암기 중심 평가 방식의 효과성이 떨어진다는 비판이 있었음
 - 따라서 필기시험 대신 학습에서 배운 내용을 스스로 정리하는 방식으로 혁신하였음

다. 이사코스-연수

- 연구 과정은 심화 과정을 합격한 사람을 대상으로 진행되며, 특별한 이수 조건은 없으며 참석만 한다면 이사코스 전체에 대한 수료 자격을 부여함

3. 시사점

□ 아이쿱 생협 임원 교육의 특징

- 아이쿱 생협 이사코스의 특이점은 3가지 정도임
- 첫째, 실무적인 내용보다는 인적 조직(결사체)의 임원으로써의 역할에 대한 강조(이념 교육, 조직화 방안 등에 대한 교육 중심)
- 둘째, 참여를 중요시하는 교육 방법 및 평가 방법
- 셋째, 이사 코스 과정의 교육 단계 구분

□ 아이쿱 생협 임원 교육의 특징 형성 배경

- 아이쿱 생협 교육적 특성을 이해하기 위해서는 농협과 마찬가지로 아이쿱 생협의 전체적인 구조적 특징을 이해하는 게 필요함
- 아이쿱 생협은 활동연합회와 사업연합회를 구분하여 조직을 운영하고 있는 상황 속에서 인적 조직으로써의 역할이 자연스럽게 강조되었다고 볼 수 있음
- 현재 아이쿱은 '사업의 집중, 조직의 분화'라는 취지아래 사업은 사업연합회가 주도적으로 운영하고 있으며 조합원 조직, 연대, 교육 등은 활동연합회가 담당하고 있음
 - 이는 농협의 회원조합-중앙회 관계와는 상이한 체계임. 농협의 개별 회원조합은 사업체로써의 정체성이 강조되고, 중앙회는 최대한 회원조합과의 경합사업을 회피하고 회원조합에 대한 교육지원사업을 중점적으로 운영하는 것이 중요함
 - 이는 2011년에 시행된 중앙회 사업구조개편에 따라 더욱 강조된 원칙임. 사업구조개편에 따라 중앙회가 수행하던 경제사업 및 금융사업은 각각 경제지주와 금융지주로 이관되고, 중앙회는 교육지원사업을 중점적으로 수행하고 있음
- 그리고 이사코스는 회원조합 조합원 중 (예비)이사들을 대상으로 한 교육이므로 이들에게 필요한 것은 경영 및 사업에 대한 이해보다 조직가 및 활동가로써의 역량 및 교육이 강조된 것으로 판단됨
- 지식 전달 보다 참여를 강조하는 교육 방식 역시 이런 맥락 속에서 이해할 수 있음. 조직가는 조직의 비전 및 자신의 미션에 대한 동의 속에서 다른 사람을 설득하고 조직하는 역할을 수행함. 이런 역할 속에서는 교육 내용에 대한 단순한 이해를 넘어서 내용을 스스로 체화하는 과정이 필요함
- 즉, 인적 역량에 대한 강조 속에서 체계적 역량 강화를 위해 단계별 교육 과정을 개발하고, 인적 자원의 동질적 정체성 구축과 역량의 상향평준화를 위한 방향으로 발전되었다고 볼 수 있음

□ 협동조합 표준교재 개발 적용점

- 아이쿱 생협의 임원 교육도 사업자협동조합 임원의 현재 수준을 감안하면서 변용하여 수용가능 할 것으로 보임
- 첫째, 조직가로써의 역할에 대한 강조는 사업자협동조합 교육의 방향성과는 부합하지 않음
- 아이쿱 생협의 이사코스는 조직가 및 활동가로서 역할을 수행하는 이사들을 대상으로 한 교육으로 비교적 단순한 비즈니스 모델을 지니고 있는 소비자협동조합의 특성 등을 감안하여 개발된 과정임. 반면 사업자협동조합은 직접적인 경영의 주체이며, 복잡한 비

즈니스 모델을 수행해야함. 따라서 농협 교육처럼 경영 실무와 관련된 내용이 더욱 강조될 필요가 있음

- 다만, 농협 임원 교육 적용점에서 언급하였듯이 설립기 및 성장기 사업자협동조합의 특성을 감안하여 협동조합의 원리 및 가치에 대한 이론적 교육은 아이쿱 생협 교육보다는 약하더라도 농협 교육보다는 강조되어 다루어질 필요가 있음
- 둘째, 참여를 중요시하는 교육 방법 및 평가 방법은 적극적으로 수용할 수 있음
- 사업자협동조합을 대상으로 한 사업모델 정비 등과 같은 교육은 집체 교육 방식의 단순한 지식 전달로 이루어질 것이 아니라 조합원들과 함께 토론하고 실전에서 실습하는 과정이 수반될 때 실제적인 교육 효과가 발휘될 수 있음
- 이는 추후에 교재 개발 시 핀란드 TA나 성공회대 코디네이터 교육 과정 등을 참고하여 구체적 적용 방향을 심도 있게 검토할 필요가 있음
- 셋째, 교육 대상의 역량에 따른 교육 단계 구분은 검토가 필요함
- 아이쿱 생협은 2015년도까지 교육-연수 코스로 단순하게 운영하다가 2016년도부터 수요 및 필요성의 확대 속에서 입문-심화-연수 코스로 세분화하였음. 사업자협동조합의 규모와 역량을 감안할 때 단계별로 교육 과정을 구분하는 것이 단기적으로 유효할지는 검토가 필요함
- 시간이 지날수록 사업자협동조합도 창업기 단계, 성장기 단계, 안정기 단계 등으로 성장 단계가 구분되기 때문에 각 단계에 맞는 교육 과정 개발이 필요하지만 아직까지는 대부분의 사업자협동조합의 수준 및 규모의 격차가 크지 않기 때문에 단기적인 관점에서는 반드시 필요하지 않을 수도 있음

제4절 핀란드 TEAM ACADEMIA(TA)

1. 교육 개요

1.1. 기본 현황

□ 배경 및 목적

- 1993년, 팀-학습 방법에 관심을 가진 요하네스 파르타넨(Johannes Partanen)에 의해 마케팅 전공 내 한 프로그램으로 시작되었음
- 현재 학사 학위를 인정받는 공식적인 학제 커리큘럼으로 발전되었음
- 팀 활동을 기반으로 하는 앙트러프러너십 교육 방법론인 ‘파르투스 방법론(Partus Methods)’을 대학에 적용 및 구현하였음
- 팀프러너(Teampreneur) 양성이 목적이며, 팀 단위의 실제 비즈니스 활동을 기반으로 학습이 이루어짐. 이외에 이론 연구와 코칭을 통한 학술적인 학습 진행

□ 운영방식

- 연간 예산 : 6십만 유로(약 7.7억원, 정부지원 100%)
- 학사 과정의 경우, 3.5년 동안 학년별로 8~12명씩 10개의 팀으로 구성, 각 팀별 독립적인 협동조합 회사를 운영함
- 창업교육기관 Partus Ltd.를 통해 기업가 정신과 경영 분야에서 성인 교육 프로그램 운영하고 있음

□ 주요 현황

- 현재까지 500명 이상의 학사 학위 졸업생을 배출하였으며, 졸업생 중 47%가 2년 안에 회사를 창업하여 운영 중임(※ EU 평균 3~5%)
- 학위 과정 중 17개의 회사가 창업되어 운영 중이며, 연매출 2백만 유로(약 26억원)를 기록하고 있음
- 2,000개가 넘는 현실적인 프로젝트가 진행되며, 혁신적인 학습방법과 기업가정신 개발

과 관련하여 국제적으로 수상 다수

- 현재 핀란드 내 5개 대학 및 유치원, 성인교육, 직업훈련 등으로 적용되어 30여개 지역에서 프로그램 진행 중
- 전 세계 10개국 800명 이상의 팀 코치가 활동하고 있으며, 16개국 10,000명 이상의 사람들이 TA에 참여하고 있음

기본 철학

- 학생은 없고, 팀프러너가 있다.
- 교실은 없고, 24시간 개방된 사무실(Open Plan Office)이 있다.
- 가르침은 없고 배움은 있다.
- 선생은 없고 팀 코치가 있다.
- 시뮬레이션 대신 실제 비즈니스를 실행한다.
- 학습자를 통제하는 대신, 스스로 자신을 조직할 수 있도록 한다.

1.2. 교육 대상

JAMK University of Applied Sciences의 경영학 학사 학위 프로그램

- 별도의 자격조건 없이 참여하는 대학생을 대상으로 함
- 1학년의 정원은 60명으로, 동수가 졸업하는 학제임. 총 180명 정도가 재학 중임

Partus Ltd.(파르투스 유한회사)

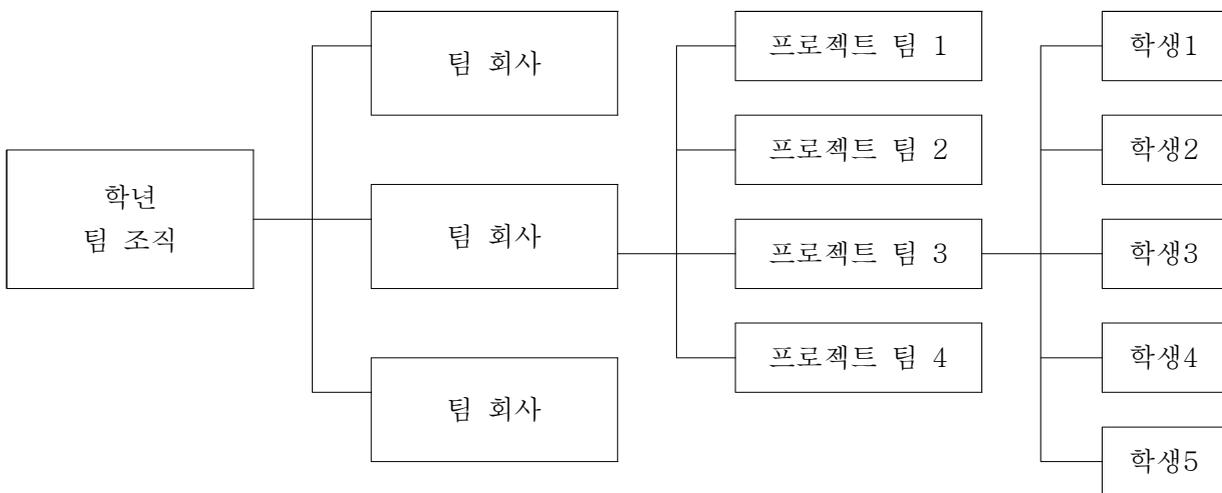
- 팀코치 양성을 목적으로 하는 기업의 형태임
- 대학, 직업훈련기관, 평생학습기관 등 교육 및 학습 기관과 다양한 규모의 기업, 시민사회영역의 조직, 스타트업의 기업가를 대상으로 코칭 프로그램을 운영함
- 1.5년의 프로그램으로 민간, 공공, 제3섹터에서 약 1,000여명이 이수함

2. 교육 내용

2.1. TA 방법론

- 팀 학습과 실천을 통해 기업가(창업가)가 갖추어야 할 자질을 형성할 수 있도록 함
- 이론을 공부하고, 현실에서 실행하고, 경험한 것을 공유하는 상호학습 과정으로 구성되어 있음
 - 이론 프로그램(Theoretical program)과 실행 프로그램(Practical program)으로 구성
 - 학습자들은 실제 사업을 운영하고 프로젝트를 수행하며 수익을 창출하는 과정에서 이루어짐
- 가르치는 것(Teaching)이 아니라 스스로 학습할 수 있게 돕는(Coaching) 교육방법
- 팀 구조
 - 개념 : 학생들이 함께 작업하고 상호 학습하는 매개체
 - 효과 : 팀 작업을 통해 학습속도를 높이고 더 신속하게 일처리 할 수 있음

그림 18. Team Academy 팀 구조



2.2. TA의 3가지 학습방법

- 팀 학습 과정에서 동료 학습자 간에 공유한 아이디어는 팀회사 운영에 적용되며, 이러한 아이디어와 경험은 일반화 과정을 거쳐 이론으로 정리됨
- 이론은 실행의 근거를 제공하며, 학습자들 간 대화 과정에서 논의를 확장하거나 해답을 찾아가는데 필요한 새로운 지적 토대가 됨
- 실행의 경험은 학습자들 간 대화에서 회고의 과정을 거쳐 개인 및 팀의 실용적인 배움으로 남으며, 이러한 배움의 내용들은 모델링 과정을 거쳐 새로운 이론으로 자리 잡음

가. 팀 학습

- 동료 학습자(팀원)들 간의 대화(Dialogue)를 통해 상호작용함으로써 함께 배우며 새로운 지식을 창조하는 과정
 - 동료 학습자들 간에 공유한 아이디어는 팀회사 운영에 적용되며, 이러한 아이디어와 경험은 일반화의 과정을 거쳐 이론으로 정리됨

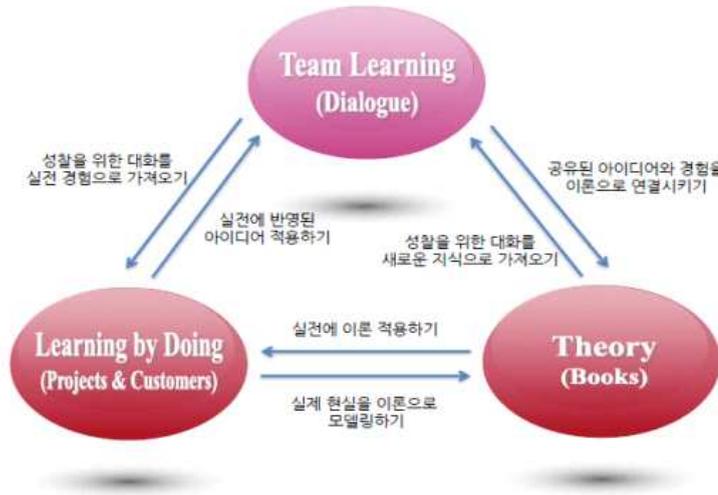
나. 이론

- 문헌과 책 읽기를 통해 현장에서 필요한 지식을 습득하고, 에세이 쓰기를 거쳐 지식을 자신의 것으로 소화하는 일련의 활동
 - 실행의 근거를 제공하며, 학습자들 간 대화과정에서 논의를 확장하거나 해답을 찾아가는데 필요한 새로운 지적 토대가 됨

다. 실천을 통한 학습

- 실제 고객에게 서비스 및 제품을 제공하는 비즈니스를 수행하며, 이 과정에서 이론을 실천에 적용해보고 현장의 경험을 이론화 함
 - 학습자들 간 대화에서 회고의 과정을 거쳐 개인 및 팀의 실용적인 배움으로 남으며, 이러한 배움은 모델링 과정을 거쳐 새로운 이론으로 자리 잡음

그림 19. TA의 3가지 학습 방법



자료 : 몬드라곤팀아카데미(2017) 소개자료

2.3. 교육과정 및 내용

□ 기존 교육과정과의 비교

- TA는 정해진 교육과정을 따르는 것이 아니라, 학생 스스로 교육과정을 결정하고 그에 따른 목표를 수립함
 - 학습자(학생)는 단순한 교육의 대상이 아닌 학습의 주체임
- 기존의 교육과정에서 교수는 단일방향의 강의를 통해 지식을 전달하지만, TA는 학습자 간 지식과 경험의 토론을 통해 공유하며 교수는 코치로서의 역할에 한정됨
- TA는 획일적인 평가방식이 아닌, 팀회사 별 목표 달성 수준과 학습자가 갖추어야 할 자질 대비 현재 수준을 모니터링 함으로써 평가함

표 57. TA와 기존 교육과정 간 비교

구분	Team Academy	기존 교육과정
교육과정	<ul style="list-style-type: none"> • 학생 스스로 학습과정과 목표 수립 	<ul style="list-style-type: none"> • 필요한 과정을 교수가 수립
교수방식	<ul style="list-style-type: none"> • 학생 주도적 진행 • 지식과 경험을 토론을 통해 공유 	<ul style="list-style-type: none"> • 강의
교수	<ul style="list-style-type: none"> • 코치로서의 역할 • 팀 코칭 과정 수료자 	<ul style="list-style-type: none"> • 지식을 전달 • 학위 보유자
학생	<ul style="list-style-type: none"> • 학습의 주체 	<ul style="list-style-type: none"> • 교육 대상자
평가	<ul style="list-style-type: none"> • 팀 목표와 갖추어야 할 자질 대비 수준 모니터링 	<ul style="list-style-type: none"> • 교육이수 정도 평가 • 등급으로 상대/절대 평가

자료 : 정계채(2105)

□ TA 전체 교육과정

○ 포괄적이고 장기적인 관점 하에, 사업을 운영하는데 필요한 14개 모듈로 구성되어 있음

표 58. TA 교육과정

교육과정	모듈	학습목표	주요 평가기준
Learning Process	개인학습	개인의 역량 개발	학습계약, 독서 포인트
	프로젝트 학습	지식과 경험의 공유, 네트워크 활용	Birth giving, 프로젝트 수행
	팀-회사 학습	팀회사의 사업발전	재무적 성과
Customer Process	잠재고객 개발	고객 방문을 통한 고객의 이해	고객방문 리포트
	마케팅/고객서비스	고객 관계의 발전	고객 프로젝트 수
	고객 관계	고객 중심의 사고	공유 고객의 수
Leadership Process	비전, 미션, 가치창출	회사의 핵심사상을 이해하고 행사	내재화, 조직화
	Friend Leadership	개인의 리더십스타일과 성향 이해	리더십 패스 점수
Innovation Process	혁신 프로세스	고객의 혁신에 집중	고객 혁신 컨셉의 수
	지식 프로세스	팀회사에 필요한 정보 재생산, 정립	팀회사 고객 Birth giving 횟수
Brand Process	브랜드 관리	TA 브랜드 발전	홍보물에 브랜드 사용
	Offerings	고객에게 적합한 제안을 하고 소통	개인당 고객프로젝트 완료 수
Supporting process	재무 프로세스	재무 데이터 이해와 활용	예산수립과 분석역량
	코칭 프로세스	팀 코치의 역할 이해	팀 코치 롤
평가시기 및 방법		<ul style="list-style-type: none"> • 각 모듈 평가 : 12/15, 5/12, 2회 평가 • 데이터 평가 : 팀회사 별 포트폴리오 문서 수로 제시 	

자료 : 정계채(2105)

□ 단계별 학습

○ 학습자 개인의 학습과 실습, 팀 코치의 협업을 통해 고객관리 방향으로, 단계적으로 학습이 심화해 가는 과정으로 구성되어 있음

- 개인의 학습과 팀 회사의 운영을 협업하며 성장하는 단계로 나타남

표 59. TA 단계별 학습 구조

학습자(팀프러너) 역할		협업 영역	팀 코치 역할
1단계	<ul style="list-style-type: none"> 개인학습 - 학습목표 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 팀회사 학습 	<ul style="list-style-type: none"> 팀 학습 - 프로젝트 수행 지원
2단계	<ul style="list-style-type: none"> Friend Leadership - self Leadership 	<ul style="list-style-type: none"> 잠재고객 프로세스 	<ul style="list-style-type: none"> 사과의 형성 - 비전, 미션, 가치창출
3단계	<ul style="list-style-type: none"> 지식 프로세스 - 정보획득 	<ul style="list-style-type: none"> 마케팅/고객서비스 	<ul style="list-style-type: none"> 혁신 프로세스
4단계	<ul style="list-style-type: none"> Offering - 상품과 서비스 제안 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 관계 	<ul style="list-style-type: none"> 브랜드 관리
중점	팀프러너의 발전	비즈니스를 하는 팀회사	조직으로서의 팀

자료 : 정계채(2105)

□ TA 학제구성

- 실용적인 팀프러너 육성 중심의 학습 활동을 통해 기업을 창업하고 사업을 운영하는 과정으로 구성됨
- 3.5년 동안 학습자들은 총 210학점을 수료하게 되며, 앙트러프러너로서의 정체성을 갖게 되는 단계를 나타냄

표 60. 앙트러프러너십 정체성 발전 과정

학년	학년별 테마	학점	학습자의 역할	팀 코치의 역할	주요 주제
0-1	출발 (Starter)	60	관찰자 (observer)	디렉터 (Director)	학습방법 배우기 (learning to learn)
1-2	실험 (Experiment)	60	행위자 (Doer)	질문자 (Question maker)	리더십 (Leadership)
2-3	전문화 (specialization)	60	전문가 (Specialist)	자원 발굴자 (Resource finder)	고객 (Customer)
3-3.5	지휘/감독 (Direction)	30	결과 도출자 (Result maker)	전문가 (Expert)	혁신 (Innovation)
3.5-	앙트러프러너십	-	앙트러프러너	필요에 따라 (as needed)	필요에 따라 (as needed)

자료 : Team Academy(2010).

2.4. 개인적 학습도구

가. 학습계약(Learning Contract)

- 학습이 시작되기 전, 스스로 자신의 과거와 현재, 미래의 관점에서 학습의 목표를 설정함
- 목표 달성을 위해 수단을 포함하는 실천계획으로 세워짐
- 학습자는 스스로는 물론 다른 학습자와 “계약”을 통해 주기적으로 점검하고 업데이트를 진행함

나. 학습일기(Learning Diary)

- 학습 과정이 진행되는 동안, 자신의 생각과 깨달음을 기록하게 함
- 정해진 규칙 없이 글, 리스트, 그림, 표, 마인드맵 등 다양한 방식으로 표현할 수 있음
- 학습일기는 학습자의 포트폴리오에 포함되며, 공유를 원하지 않는 부분은 제외할 수 있음

다. 포트폴리오(Portfolio)

- 개인의 역량을 기록한 문서화한 자료, 학습 과정 동안 작성한 모든 문서를 아카이빙 하는 자료의 형태로 볼 수 있음
- 학습자는 정기적으로 포트폴리오를 업데이트 하며, 팀 코치 및 동료 학습자들과 공유함

라. 문헌과 에세이(Literature & Essay)

- 독서는 팀 코치와의 대화와 함께 TA의 이론적인 기초를 마련하기 위한 핵심 과정임
- ‘팀워크, 팀 학습, 리더십, 마케팅, 창의성과 혁신, 학습, 고객, 기업가 정신, 자기계발’ 분야의 1,000개 이상의 도서 목록에서 자신이 읽을 책을 선정해 도서 계획을 세우고, 읽을 때마다 도서 포인트를 취득함(학사 과정 중 달성해야 하는 포인트는 120 포인트로, 약 60~80권의 독서량에 해당함)
- 독서 후 실제 사업에 적용할 방법에 대해 자신의 생각을 정리해 에세이를 작성 함
- 에세이에는 핵심 아이디어를 담고 있어야 하며, 개인의 고유한 생각이 담겨 있어야 함

마. 학사논문(Bachelor's Thesis)

- 모든 학습자는 학사 학위 취득을 위해 논문을 제출하여야 함
- 3년차에 논문 구상을 시작하며, 팀 코치와 함께 논문 주제와 방향을 논의함
- 1년여 간 구상 뒤 6개월 동안 작성함

2.5. 팀 학습도구

가. 팀 트레이닝 세션(Team training session)

- 학습자가 팀 활동기간 동안 대화와 다른 학습 도구들을 활용하여 경험하게 되는 정기적인 팀 미팅과 이벤트를 말함
- 오래된 팀의 경우 주 1회, 막 시작한 팀회사의 경우 최소 주 2회의 팀 트레이닝 세션을 가지게 됨
- 팀 코치가 참여하여 조정자의 역할로 대화 내용을 정리함으로써 동료 간 학습(Peer learning)이 일어나게 하고, 지식창출의 도움으로써 학습의 내용을 풍부해지게 만들

나. 탄생(Birth Giving)

- 지식의 공유와 공유를 통한 새로운 창조를 목적으로 하는 학습 방법
- 팀의 아이디어와 학습내용을 구술 또는 프리젠테이션 형식으로 발표하여 팀 역량을 보여주고, 동료들 간의 교류와 의견교환을 통해 더 많은 지식을 창출하기 위한 쌍방향 학습 형태임

다. 24시간 탄생(24hr Birth Giving)

- '탄생'방식과 유사하지만, 24시간 동안 진행되며 이 시간 동안 팀 멤버들은 실제 고객들이 제시하는 문제를 해결하고, 해결책을 실제 고객에게 전달하여야 함
- 문제에 대한 어떠한 사전 정보도 얻을 수 없으며, 24시간 내에 문제 해결책을 만들어내야 함
- 참여자들의 문제해결 능력과 역량을 시험해 볼 수 있으며, 24시간 동안 깨어있어야 하므로 해당 팀이 스트레스를 다루는 정도를 파악할 수 있음
- 팀 코치는 어떠한 도움도 주지 않으며 팀이 스스로 문제를 해결해야 함

라. 대화 세션(Dialogue session)

- 윌리엄 아이작스(William Isaacs)의 '대화원론(Principles of Dialogue)'과 피터 센게(Peter Senge)의 팀 학습 실행의 내용을 바탕으로 설계된, 사회적 상호작용 과정
- 생각과 사고가 집단적으로 모이는 것에 중요성을 깨닫고, 학습자들이 팀프리너로 성장할 수 있는 기반을 조성하며, 함께 배우고 새로운 지식을 창출하는데 목적이 있음
- 팀 구성원 전원(8~12명)이 참여하고, 프로젝트 주요 안건, 해결해야 하는 문제점, 새로운 아이디어 도출 등을 중심으로 심도 깊은 토론을 진행(4시간 정도 소요) 함
- 팀 코치는 대화를 가이드 하며, 질문을 통해 대화를 유도하는 조력자의 역할을 함

마. 포럼(Forum)

- 세미나 또는 컨퍼런스 형태로 진행되는 네트워킹 플랫폼
- 참여자들이 새로운 관계와 지식을 공유하고 만들어 나가는 네트워킹 활동을 말함
- TA 내부적으로 진행하는 '내부 포럼(Internal Forum)'과 전체 네트워크를 대상으로 하는 '네트워크 포럼(Network Forum)'이 있음

바. 상호교류(Cross-Fertilization)

- 팀 기업 간의 지식 기반을 확장하고자 다른 팀의 대화 세션에 참여해 봄

사. 학습세트(Learning Set)

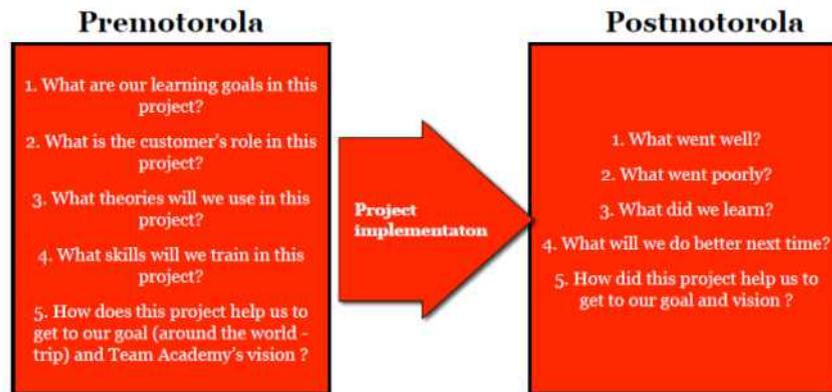
- 학생들이 자유롭게 학습 동아리를 형성하여 정기적으로 모임을 가짐

아. 사전/사후 모토롤라(Pre and post Motorolas)

- 프로젝트를 진행하는 과정에서 프로젝트 내용에 대하여 사전 준비와 사후 성찰을 진행하는 보고서 작성
- 몇 가지 질문에 대답함으로써 팀 프로젝트의 학습 목표를 수립하고, 프로젝트 수행과정에서 배운 것을 분석하는데 목적이 있음

그림 20. 사전/사후 모토롤라

Pre- And Postmotorola Frameworks



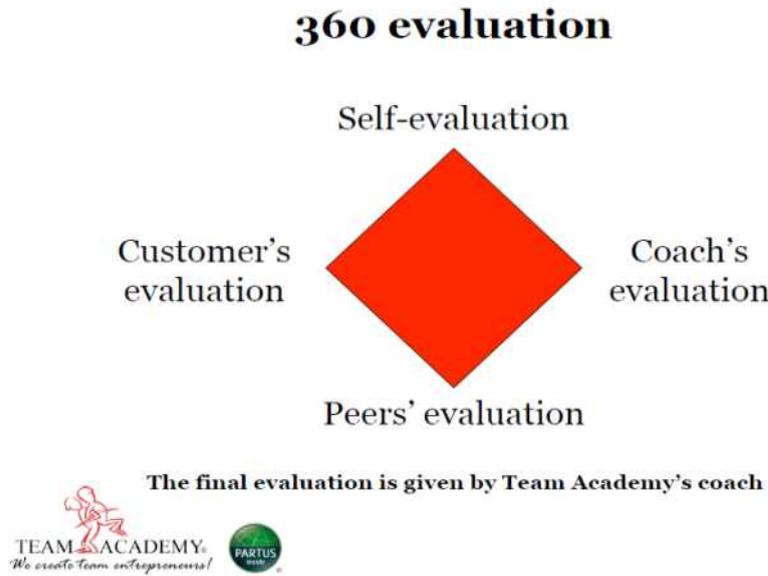
자료 : Team Academy(2010)

2.6. 평가

□ 360도 다면 평가

- 현재 학습자가 가지고 있는 역량을 정확히 파악하기 위한 과정이며, 학습자가 스스로 세운 학습 목표를 점검하고 다음 단계로 나아가도록 하는 또 다른 학습 과정으로 구성되어 있음
- 평가의 결과 자체보다는 평가 결과에 대한 토론과 대화가 더 중요함
- 학습자를 근거리에서 잘 알고 있는 이해관계자, 즉 자기 자신, 고객, 동료학습자, 팀 코치에 의해 평가가 이루어짐
- 마지막 평가는 팀 코치가 진행함

그림 21. 360도 다면 평가

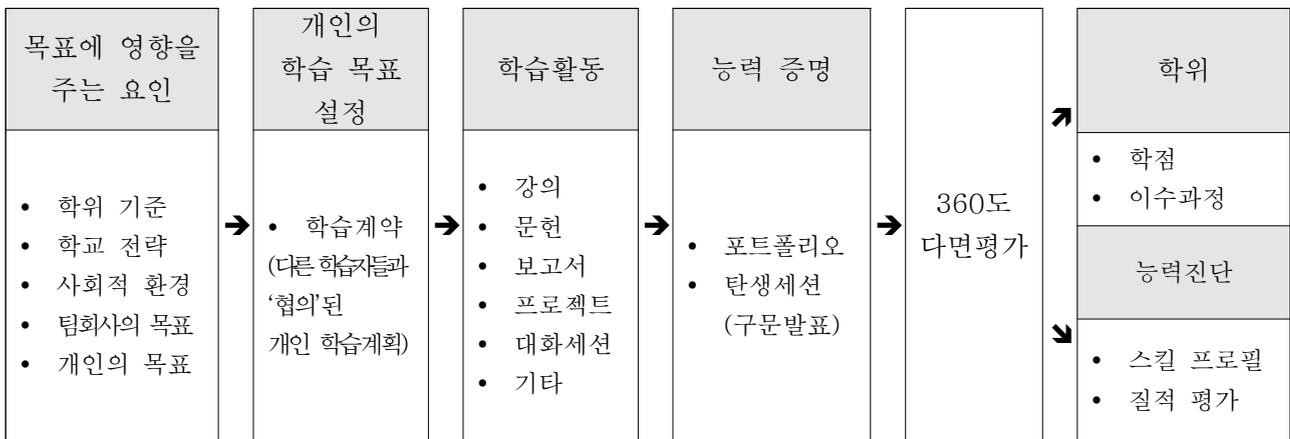


자료 : Team Academy(2010)

□ 평가 프로세스

- 학제 내 TA의 평가 프로세스는 개인, 팀, 학위라는 세 가지 측면에서 이루어짐
- 평가의 목표는 학위 기준, 학교 전략, 사회 환경, 팀회사와 개인의 목표와 연동되어 있음

표 61. TA 평가 프로세스



자료 : Team Academy(2010)

3. 사례

3.1. 몬드라곤 팀 아카데미(Mondragon Team Academy, MTA)

- 몬드라곤 대학은 혁신적인 경영 교육 방법으로 2007년 핀란드의 TA모형을 도입하여 현지화 하였음
- 현재는 MTA(Mondragon Team Academy)라는 독립된 협동조합으로 운영하고 있음
- 학생들과 팀프러너들의 커뮤니티로 구성되어 있으며, 약 300명 정도가 속해 있음
- 앙트러프러너십과 팀 학습에 대한 국제 커뮤니티를 지향함

가. LEINN(Leadership, Entrepreneurship and Innovation)

- 몬드라곤 대학 내 4년제 학사과정
- 유럽 내 7개 지역, 500명 이상의 학생들이 교육에 참여중이며, 졸업 후 유럽 공동 학사 학위를 수여받게 됨
- 방학기간 중 1년차에 핀란드, 2년차에 중국 또는 인도, 3년차에 미국으로 학습 여행을 진행함

나. MINN(International Executive Master Program in Intrapreneurship and Open Innovation)

- 실무자들의 기업가 역량 개발을 위한 교육 프로그램
- 1년 과정으로 전 세계 11개 지역에서 100명 이상이 참여중이며, 졸업 후 몬드라곤 대학 석사 학위를 수여 받게 됨
- 총 12개의 모듈을 수료해야 하며, 각각의 모듈은 주제에 맞게 세계를 돌면서 진행함

다. TMINN(Team Mastery Program)

- 팀 코치 양성 프로그램
- 총 6개의 모듈로 구성되며, 각 모듈은 2~3일 워크숍 형태로 Team Mastery와 동일하게 진행 됨
- 각 모듈 간 충분한 실습시간(1개월 내외)을 두고 팀이나 개별 과제(독서, 미션 등)를 수

행하게 됨

- 교육 수료 시 몬드라곤 MTA와 핀란드 TA의 팀 코치 자격을 동시에 부여받음

3.2. 2017년 협동조합 코디네이터 심화 교육과정

- 2017년 협동조합 코디네이터 교육은 기본과정과 심화과정으로 구분되어 진행됨
 - 기본과정 대상은 중간지원기관 신규직원 및 협동조합 임직원으로, 회계세무, 비즈니스 모델 등 실무에 필요한 경영능력 위주 교육
 - 심화과정 대상은 중간지원기관 팀장급으로, 경영지원 역량 이외에 자원을 연결해주는 연결자 역할과 갈등을 관리하고 조정하는 조정자 역할이 요구됨으로, MTA 프로그램을 도입함

가. 구성

- 교육대상 : 기존 코디네이터 과정 수료자, 권역별 지원팀장 및 실무자
- 교육기간 : 2017년 5월 24일 ~ 9월 14일 (워크숍 60시간)

나. 교육 과정 및 내용

표 62. 협동조합 코디네이터 심화과정 교육내용

회차	교육내용	워크숍 주제	내용	강의법
1	팀학습과 개인학습 (장소 : 서울)	MTA 소개	• MTA 과정 소개	강의
		팀활동	• 성공적이었던 학습경험 나누기 • 내가 속한 조직의 학습 유형 • 유년기의 꿈, 현재의 나의 꿈과 문제	워크숍
		팀학습	• MTA 로켓 모델 • Dialogue(대화하는 팀)	강의
		팀활동	• 일과 삶에 대한 관점, 두 관점의 통합 • 내 인생에서 심장 뛰던 순간들 • Birth Giving	워크숍
		평가	• Post Motorora	
2	디자인 씽킹 (장소 : 부산)	디자인 씽킹 강의	• 디자인 씽킹 프로세스	강의
		디자인 씽킹 1,2,3 단계	• 공감하기(Empathize) • 문제의 재정의(Define) • 아이디어 도출(Ideate)	워크숍
		디자인 씽킹 4,5 단계	• 프로토타입 만들기(Prototype) • 프로토타입 테스트(Test)	워크숍
		팀활동	• Birth Giving	워크숍
		평가	• Post Motorora	
3	가치제안, 비즈니스 모델 캔버스, 린 캔버스, 블루오션 전략 (장소 : 천안)	Value Proposition	• 고객 설정 • 가치제안 설계	강의
		팀활동	• 고객 설정 및 고객 가치제안	워크숍
		Business Model Canvas	• 비즈니스 모델 캔버스 설명	강의
		팀활동	• 비즈니스 모델 작성 및 수정	워크숍
		Lean Canvas Blue Ocean Strategy	• 린 캔버스 설명 • 블루오션 전략 설명	강의
		팀활동	• 시장 분석 • 가치제안 설계 수정 • Birth Giving	워크숍
		평가	• Post Motorora	
4	청년창업 커리큘럼 (장소 : 제주)	360도 피드백	• 팀 구성원 피드백	워크숍
		모듈 1,2	• 3,4회차 워크숍 참여 대상자를 대상으로 학습 나침반 학습 진행	워크숍
		청년창업 커리큘럼	• 청년창업 커리큘럼 작성 • 청년창업 커리큘럼 발표	워크숍
		청년창업 커리큘럼	• 청년창업 커리큘럼 수정 • 청년창업 커리큘럼 발표	워크숍
		평가	• Post Motorora	
			수료식	

자료 : 한국사회적기업진흥원(2017)

다. 주요 성과

- 전국 14개 중간지원기관(13개 지역)의 실무자 등이 참여하여 65명(연인원) 수강
- 전반적으로 수강생들이 느끼는 강의만족도는 높았음(평균 4.65점, 5점 척도)
- 새로운 접근과 시각, 다양한 틀을 다룬 것에 대해 긍정적 평가가 있었으며, 정식 MTA 과정과 코치 양성과정에 대한 추가적인 요구가 있었음
- 협력과 공동작업의 가능성을 발견하였으며, 중간지원조직 담당자들 간의 네트워크가 형성되었음
- 다양한 지역을 순회하면서 지역의 특성과 주제를 연결시킴으로써 학습 효과가 높아졌음

4. 시사점

4.1. TA 모델의 특징

- 핀란드 TA 모델은 대학의 정규과정으로 학부생을 대상으로 하고 있음. 기존의 교육과정과는 다르게 성찰적 학습을 통해 학습의 효과를 확인할 수 있고, 팀 학습으로 학습 능력이 배가 됨. 팀회사를 통해 직접 사업을 실행함으로써 어떻게 사업이 지속가능해질 수 있는지를 보여주고 있음
 - 창업경험과 사회경험이 부족한 학생들에게 기존의 강의위주의 경영학 수업이 아닌, 이론에 대한 스스로의 학습과 팀 동료들 간의 토론과 발표를 통한 지식 공유, 실제 비즈니스 모델을 협동조합 방식으로 운영해 봄으로써 이론을 접목하고 실패에 대한 위험을 줄일 수 있는 방식으로 학습자들의 기업가 정신을 높이고 안정적인 창업으로 이어질 수 있도록 특화된 교육방식 임
- TA에서 가장 중요한 부분은 학생들의 팀 활동을 자극하고 독려하며 학습방향을 제시하는 '팀 코치'의 역할이 매우 중요하다고 볼 수 있음
 - 팀 코치는 팀 내의 문제와 어려움에 대해 직접적인 해결안을 제시하는 것이 아닌, 팀 스스로 학습하고 성장할 수 있도록 공간을 마련하는 역할을 함
 - 팀 코치는 학습자들이 문제를 극복하고 스스로 학습할 수 있도록 이끌어 가기 위해, 팀 구성원들과의 '신뢰'가 매우 중요시 됨

4.2. 적용 시 함의

- TA의 교육방식은 기존의 강의위주의 지식전달 방식과는 차별화 되어 있기 때문에, 이러한 교육방식을 협동조합 표준(기본)교육과정에서 적용하기에는 현실적인 어려움이 발생할 것으로 예상됨
 - 교육 대상자들이 장기간의 실행 학습을 진행하면서 교육을 받기에 어려운 측면이 있으며, 사회경험이나 창업경험이 없는 학생에 비해 이미 사업을 준비 또는 운영하고 있는 입장에서는 식상하게 다가갈 수 있음
 - 또 무엇보다 팀 코치의 역할이 중요한데 이러한 역할을 수행할만한 인적 자원이 갖추어지지 않은 곳에서는 TA 교육방식을 활용할 수 없기 때문에 일반적인 교육방법으로 활용하기에는 한계가 있음
- 그러나 '2017년 협동조합 코디네이터 심화과정'에서 볼 수 있듯이, 이론과 실무 위주의 교육과 함께 별도의 과정이나 학습방법 중 하나로 시도해 볼 수 있을 것으로 판단됨
 - TA 교육방식을 도입해 봄으로써 협동과 학습을 통한 공동의 문제해결 능력과 참여자들 간의 네트워크를 높일 수 있을 것으로 기대됨
- TA의 교육방식의 활용은 단순한 교육방식만의 차용이 아닌 '기업가 정신 함양'이라는 교육 가치를 내포하여야 함
 - 협동조합 교육과정의 전반에서 '협동조합 기업가', '사회적기업가'의 자질을 높일 수 있는 내용의 교육들이 포함되어야 할 것으로 보임
- TA의 경우는 별도의 교재 보다는 학습자 개인의 지속적이고 성찰적인 학습이 중요함
 - 교육 대상자 스스로 자신의 목표를 설정하게 하고, 그에 따른 자기주도 학습을 권장함으로써 학습 효과와 만족도를 높일 수 있을 것으로 생각함
- 그러한 측면에서 협동조합 교육과정 중 '설립 전 교육' 시 TA 교육방식을 일부 도입해 본다면 장기적으로 높은 성과를 기대할 수 있음
 - 비즈니스 모델 수립 과정에서 TA 방식의 학습과 토론을 통한 문제해결 과정을 진행한다면, 자신의 비즈니스 모델을 정교하고 지속가능한 모델로 완성할 수 있을 것임
 - 교육 대상자가 협동조합을 설립하기 전에 '기업가 정신'을 배우고 익힐 수 있는 기회를 제공함으로써 장기적으로 우수한 협동조합을 운영하도록 할 것임

제5절 영국 Co-operative college 교육

1. 교육 개요

- 영국의 Co-operative college(이하 콕컬리지)는 협동조합 운동의 핵심 가치와 원칙에 부합하는 방법을 통하여 협동과 관련된 교육 프로그램을 제공하는 것을 목표로 하고 있으며, 주요 대상은 일반 대중과 협동조합 종사자를 모두 포함하고 있음
- 일반 대중과 협동조합 활동가들을 위한 협동 관련 교육, 기존의 다양한 시스템 내에서 어떻게 협동이라는 가치를 접목시킬 것인지에 관한 연구, 협동조합교육 컨설팅, 협동조합 관련자료 아카이빙, 국제 프로그램 운영, 협동조합 초/중/고등학교 설립 및 운영 컨설팅 등의 활동을 벌이고 있음
- 협동 관련 교육은 주로 협동조합의 가치, 원칙, 의사결정구조와 조합원 관리에 대한 교육으로 구성되어 있음
 - 그 외 협동조합 운영에 요구되는 비즈니스 회계나 비즈니스 계획 수립, 마케팅과 같은 일반 비즈니스와 관련 내용은 다른 교육기관을 통해서 교육받도록 권장함
- 세부 과정은 다음과 같이 6가지로 구성되어 있으며, 이 중 고위 임직원교육과 관련된 과정은 ‘협동조합 정체성 수여 과정’, ‘효과적인 협동조합 거버넌스 과정’과 ‘협동조합 관리 및 리더십 개발 과정’임

표 63. Co-operative college 교육과정 현황

과정명	내용
협동조합 정체성 수여 과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합의 기본개념과 가치 및 원칙 ◦ 협동조합 조합원과 이사회 이사진 및 협동조합 직원을 대상으로 교육
효과적인 협동조합 거버넌스 과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합 이사와 협동조합 이사가 되고자하는 후보자를 대상 ◦ 이사회를 구성하는 이사진 개개인이 협동조합의 가치와 원칙이 반영되는 비즈니스 결정을 내릴 수 있도록 이사에게 요구되는 스킬과 역량을 교육
협동조합 관리 및 리더십 개발 과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합 관리자들에게 필요한 기술들을 교육하는 과정 ◦ 협동조합 관리에 요구되는 커뮤니케이션 및 리더십 기술과 현장운영의 효율성을 증진하는데 도움이 되는 다양한 기술 교육
협동조합 강사교육 과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합 강사양성을 위한 과정으로 성인대상 전문 교육법과 자질 등을 훈련 ◦ 협동조합 교육의 대상이 주로 다양한 배경을 가지고 있는 성인임을 고려, 성인대상 교육 시 특별히 요구되는 동기부여법, 학습자 참여 방법, 워크숍 진행방법 및 다양한 평가방식 등 포함
품질보증 자격증 과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합 경영의 품질을 평가하는 조합 내부의 품질 보증인으로 활동할 수 있도록 이에 요구되는 자격증 획득을 위한 교육과정을 제공
협동조합 견습생 과정	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합 내 고객 서비스, 경영/관리직, 소매매장 고객응대 및 관리기술, 팀 리더십을 협동조합 견습생에게 교육

2. 교육과정

2.1. 조합원 대상 협동조합 정체성 수여 과정

가. 설립 배경 및 목적

- 협동조합의 가치와 원칙 및 기본개념

나. 교육 대상

- 협동조합 조합원과 이사회 및 협동조합 직원

다. 교육 내용

□ 협동조합 가치 적용 이수 과정(Award in Applying Co-operative Values)

- 협동조합을 처음 접하는 조합원을 위한 과정으로, “협동조합 가치와 원칙 적용”이라는 한 개의 과목으로 구성되어 있음
- 과정 수장의 기대효과는 다음 4가지로 되어 있음
 - 기존의 비즈니스 모델과 구별되어지는 협동조합만의 특징 식별
 - 최초 “협동조합 원칙”의 기원과 의미 및 현대 “협동조합 7원칙”과의 연관성 이해
 - 최초 “협동조합 가치”의 기원과 의미 및 현대 “협동조합 가치”와의 연관성 이해
 - 협동조합의 주요 이해관계자를 파악하고, 협동조합 경영과정에서 협동조합의 가치 및 7대원칙 수용을 통해 주요 이해관계자들이 얻을 수 있는 상호혜택을 이해

□ 협동 고급 수료증 과정(Advanced Certificate in Co-operation)

- 1단계 협동조합 가치 적용에 관한 이수 과정과 마찬가지로 협동조합의 가치와 원칙을 핵심으로 교육, 1단계와의 차이점은 협동조합의 핵심인 조합원간 혹은 협동조합의 주요 이해관계자간의 협동을 이끌어내기 위한 보다 기술적이고 실용적인 내용을 교육
- “협력” 고급 수료증 과정을 통해 수료자들은 협동조합 운영에 요구되는 조합원 참여, 협동조합 거버넌스, 협동조합 이사회와 관련된 주요 기술, 지식 및 자질 등을 학습

표 64. 콤팩트리지“협동”고급 수료증 과정

“협동” 고급 수료증 과정 수료 이수과목	협동조합 가치와 원칙의 적용 (1단계 이수 과목)
	협동조합 조합원 참여
	협동조합 거버넌스
	협동조합 이사회/이사진의 역할과 책임

□ 협동 고급 학위 과정(Diploma in Co-operation)

- 2단계의 “협력” 고급 수료증 과정에서 요구되는 네 개의 과목을 이수한 학습자는 3단계에서 정의한 세 개의 과목을 추가로 이수할 경우 “협력” 고급 학위를 수여
- 2단계와 구별되어지는 3단계의 특징은 협동조합 경영에 필수적인 다양한 재무지식과 성과측정을 위한 내용이 교육되는 것임. 일반 비즈니스 스쿨 개설 과목과 유사하지만, 협동조합의 원칙과 가치가 반영된 재무의사결정은 무엇인지, 협동조합 직원의 성과 측정 시 협동조합의 원칙과 가치가 적용된 경영 및 관리 활동이 이루어졌는지 등이 포함 되어 교육내용은 차별됨

표 65. 콤팩트리지“협동”고급 학위 과정

“협동” 고급 학위과정 필수 이수과목	협동조합 가치와 원칙의 적용 (1단계 이수 과목)
	협동조합 조합원 참여 (2단계 이수 과목)
	협동조합 거버넌스 (2단계 이수 과목)
	협동조합 이사회/이사진의 역할과 책임 (2단계 이수 과목)
	협동조합 회계의 이해
	협동조합의 재무의사결정
	협동조합 성과 측정

라. 교육 특징

- 이상의 교육과정은 학습자 중심의 원격교육 및 온라인 강의와 오프라인 워크숍이 결합된 형태로 진행됨
 - 학습자는 콤팩트리지가 제공한 온라인 학습 자료와 오프라인 학습 교재 등을 통하여 자가 학습과 함께 미리 주어진 과제를 실시하고, 자기학습과 과제수행 후 1일 오프라인 워크숍을 통해 자신들이 학습한 내용을 강사와 점검하는 시간을 가짐
 - 특히 이때 진행되는 워크숍의 경우 강사의 일방적인 강연이 아닌, 학습자들이 직접 참여하는 참여 학습의 형태로 진행되며 강사는 학습자들이 서로의 의견을 활발히 개진하고 토론을 이끌어어나가는 조력자(facilitator)의 역할을 함

- 1일 워크숍을 끝낸 후 학습자들에게 최종 과목 이수를 위해 최종 작문과제를 제출하고, 이를 강사가 통과시키면 비로소 학습자는 하나의 과목을 이수하게 됨
 - 1일 워크숍 종료 후 학습자에게 주어지는 최종 과제 진행하는 과정 중에 학습자들은 강사에게 수시로 이메일, 전화나 오프라인 미팅을 통해 개인지도를 받을 수도 있음
 - 한 과목 이수에 소요되는 전체 학습시간은 30여 시간이나 대부분의 학습자가 협동조합에서 자신의 업무를 수행하고 있는 환경이므로, 많은 학습자가 한 과목 이수에 대략 6주정도의 시간을 소요함
- 이상과 같이 제공되는 3단계의 협동조합 정체성 수여과정은 학습자가 단계별 과정 이수 시 이수자에게 영국 공인수료인증을 관리하는 기관인 Edexcel이 수여하는 이수증, 수료증, 학위증을 수여함
 - 한편 동일한 교육과정을 제공받고 싶지만 자격증 수여를 받는데 요구되는 추가비용의 지불을 원하지 않는 협동조합의 경우, 자격증 수여 없이 동일한 교육 프로그램을 제공받을 수 있음
 - 자격증 수여 기관은 콕컬리지가 아닌 Edexcel이므로, 자격증 수여 시 Edexcel에 추가 비용을 지불해야 함
 - 또한, Edexcel에서 수여하는 자격증을 받기 위해서는 각 교육과정에서 요구하는 이수 과목을 3년 내에 모두 이수하여야 함 따라서 학습자는 본 과정의 3단계 프로그램을 최대 3년에 걸쳐 나누어 이수해야만 함

2.2. 효과적인 협동조합 거버넌스 과정

가. 설립 배경 및 목적

- 협동조합 이사 역량 강화를 통한 이사회의 의사결정 지원

나. 교육 대상

- 협동조합 이사 및 이사 후보

다. 교육 내용

□ 협동조합 이사회 기술 감사(Board Skills Audit) 과정

- 각 기관의 이사회가 그들에게 요구되는 역할과 책임을 잘 이해하고 있는지와, 또한 이사회를 구성하고 있는 이사진 개개인이 그들의 역할과 책임을 수행하는데 필요한 기술

과 자질을 갖추고 있는지를 평가하는 과정

- 협동조합의 이사회가 협동조합의 가치와 원칙을 바탕으로 한 의사결정을 내리는데 요구되는 기술적인 지식과 협동의 문화가 존재하고 있는지를 판단

표 66. 협동조합 이사회 기술 감사 프로세스

단계	내용
1단계	전체 감사과정 소개
2.1단계	이사회 기술 감사자의 학습자 대상 360도 질의서를 이용한 인터뷰
2.2단계	이사회 기술 감사자의 이사회 관찰
3단계	인터뷰 및 여타 자료검토 및 평가결과 보고서 초안 작성
4단계	평가결과 보고서 초안에 대한 피드백 수집
5단계	이사회와 최종 미팅을 통한 기술/자질 개발 계획 작성

□ 협동조합 이사 자가진단 온라인 툴

- 정기 이사회 기술 감사를 대비하여 협동조합 이사들은 짧은 주기로 자가 진단을 실시
- 협동조합 이사로서의 역할과 의무를 잘 수행하고 있는지를 점검, 정기 이사회 기술 감사 이전에 향후 1년 혹은 2년간 집중해서 개선해야할 일들의 우선순위를 결정, 현재 이사회 운영의 개선을 위하여 어떤 지원이나 추가 교육이 필요한지를 파악
- 특히 협동조합에서 계획하고 있는 향후 이사회 교육 프로그램의 내용에 대하여 의견을 개진할 수 있는 근거자료 확보

□ ‘협동조합 이사 후보군을 위한 역량개발’ 프로그램

- 협동조합의 성장에 따라 협동조합의 이사로 입후보할 자격이 되는 조합원 등을 대상으로 준비된 교육 프로그램으로 5단계로 이루어짐
- 일반적으로 1~5단계 1회 진행은 3~4개월 소요, 3~5단계는 반복 수행 가능
- 협동조합 이사 후보 개인의 역량향상에 초점

표 67. 협동조합 이사 후보군을 위한 역량개발 프로그램 단계

단계	내용
1단계	교육 프로그램 소개. 프로그램의 목적과 함께 학습자들이 실시해야할 과제들이 소개됨. 1단계는 학습자와 평가자간의 1회 2-3시간 정도의 오프라인 만남으로 진행
2단계	학습자는 1단계 평가자와의 만남 이후 자신이 이사직 직무수행 관련 기술과 자질 등을 보유하고 있음을 증명하는 개인프로파일 등을 약 3개월간의 기간 동안 정리하여 평가자에게 제출
3단계	평가자는 학습자가 제출한 개인별 포트폴리오를 평가
4단계	학습자와 평가자간 면담을 통하여 현재 학습자에게 협동조합 이사로서 부족한 기술과 자질을 함께 상의하고 평가
5단계	학습자에 대한 최종 평가결과를 공지하고, 이후 학습자에 대한 상세 교육 계획을 제시

□ 협동조합 이사 오리엔테이션 프로그램

- 새롭게 임명된 협동조합 이사 개인과 새로 출범하는 이사진으로 구성된 이사회 전체를 대상으로 진행되는 협동조합 이사 및 이사회 소개 프로그램
- 영국 협동조합 운동 배경, 협동조합가치와 원칙, 협동조합 구조, 협동조합 이사회의 구성, 역할 및 운영, 협동조합 가치의 실천, 문화와 팀 개발, 당신의 협동조합, 조합원 참여, 협동조합 재무, 효과적인 미팅 진행, 거버넌스 등의 내용 교육
- 오리엔테이션 프로그램이 새롭게 선출된 이사를 위해 진행되는 경우, 기존 이사회의 이사들도 함께 참여하여 해당 협동조합의 이사회의 역할과 의무 등을 함께 점검하는 형식

라. 교육 특징

- 이사의 역할과 의무 등 관련 지식을 단순히 강의나 학습자료를 통해 숙지하도록 교육하는 것이 아니라, 학습자가 그들에게 요구된 의무와 역할에 맞는 책임을 다할 수 있는 역량을 갖추도록 교육하는 방식임
- 이사 및 이사후보군의 역량을 제대로 평가할 수 있는 체크리스트와 평가프로세스 및 평가를 진행하는 평가자의 역량이 매우 중요함
- 평가를 의뢰한 협동조합의 정관을 참조로 쿽컬리지가 보유하고 있는 평가 시 체크리스트를 조정함. 또한 각 기관의 이사회에 대한 질의 및 관찰을 통해 각 조직의 수준에 맞는 교육 수준을 결정함

2.3. 협동조합 관리 및 리더십 개발 과정

가. 설립 배경 및 목적

- 영국 공인 경영관리 기관(Chartered Management Institute⁴¹)에서 개발한 경영관리자 과정에 Co-operative college가 협동조합만의 특징을 적용하여 새롭게 개발하여 제공하고 있는 교육과정

나. 교육 대상

- 팀 리더/일선 매니저, 중간관리자, 고위관리자 등 3개 대상 과정으로 구성

다. 교육 내용

팀 리더/일선 매니저 개발 교육 과정

- 협동조합 관리의 모범사례에 대한 이해, 협동조합에 종사하거나 협동조합을 협력파트너로 일하는 관리자(=학습자)로서 협동조합 맥락에 따른 관리자 역할이해, 수강생이 보유하고 있는 협동조합 관리 스킬과 지식 발표와 평가, 수강생이 종사하는 협동조합에서 효과적인 관리 수행의 4가지를 목표로 함
- 3단계 과정에 걸쳐 9가지 과목을 제시함

표 68. 팀 리더/일선 매니저 개발 과정 이수과목

이수(Award) 과정	수료증(Certificate) 과정	학위(Diploma) 과정
일선 관리자로서 개인개발	관리와 커뮤니케이션 정보	자원기획
	개인 및 팀 개발	이해관계자 요구 충족
		품질표준 관리
		기업의 사회적 공헌

- 각 과목의 이수자에게는 영국 공인관리기관(Chartered Management Institute⁴²)에서 인증하는 팀리더 및 일선매니저 개발과정 이수증 수여

중간관리자를 위한 관리 및 리더십 교육 과정

- 향후 고위관리자로 발전하고자 하는 중간관리자들이 필수적으로 갖추어야할 역량개발

에 강조점을 둔 과정

- 이수자에게는 공인관리기관에서 인증하는 중간관리자 관리 및 리더십 이수증 수여

표 69. 중간관리자 리더십 교육과정 개설과목

개설과목		
관리자와 리더로서의 개인역량 개발	인사개발	변화 프로세스 관리
정보기반 의사결정	채용관리 및 인재선택	평등과 다양성
성과관리	리더가 된다는 것	관리 네트워크
자원관리	리더십 실사례	아이디어와 혁신 관리
이해관계자 만나기와 품질요구사항	관리 및 리더십 개론	관리 의사 결정
재무통제	운영 위험 관리	프로젝트 개발 및 통제
마케팅 계획	기업의 사회적 공헌	윤리적 조직 관리

□ 고위 관리자를 위한 전략적 관리 및 리더십 교육과정

- 협동조합 고위 관리자가 조직의 전략을 세우고 이를 실현함에 필요한 스킬과 지식 교육
- 조직적으로 정립된 전략을 조직 내에서 효과적, 실질적으로 구현하도록 하는 역량 개발
- 각 단계별로 이수자에게는 영국의 공인관리기관(Chartered Management Institute)에서 인증하는 이수/수료증/학위증 수여

표 70. 고위 관리자 전략적 관리 및 리더십 교육과정 이수과목

이수(Award) 과정	수료증(Certificate) 과정	학위(Diploma) 과정
전략적 관리자로서 개인개발	전략적 관리자로서 개인개발	전략적 관리자로서 개인개발
	전략적 성과 관리	전략적 성과 관리
		재무 관리
		전략적 정보 관리
		전략적 관리 프로젝트 수행
		조직 발전 방향
		전략적 계획
		전략적 관리와 리더십 입문
		전략적 기업 사회 공헌

라. 교육 특징

- 협동조합 관리 및 리더십 개발 과정은 공인관리기관이 교육 결과에 대하여 직접 인증하는 구조를 취하고 있음. 일종의 평생교육원처럼, 각 과정을 이수하여 학점을 취득하면 최종적으로는 학위를 수여하는 구조로 볼 수 있음
- 이수(Award)과정의 경우 전략적 관리자를 위한 개인개발 과정으로 비교적 포괄적인 주제를 가지고 있음. 반면 학위(Diploma)과정은 세부적인 실무수준의 다양한 주제에 대한 학습과정으로 볼 수 있음

2.4. 협동조합 강사 교육 과정 (Preparing to Teach in the Lifelong Learning Sector : PTLLS)

가. 설립 배경 및 목적

- 협동조합 전문 강사 육성

나. 교육 대상

- 협동조합 활동에 대한 충분한 경험이 있는 자

다. 교육 내용

- 협동조합 전문 강사가 지녀야할 성인대상 교육 관련 지식과 기술 등을 교육
- 일반적으로 한 달에 1회, 1일 종일 오프라인 워크숍 형태의 교육으로 진행. 학습자는 과정 수료를 위해 약 5~6개월에 걸쳐 총 6회의 오프라인 워크숍에 참가하며, 워크숍 전후에 자가 학습 자료와 사전과제들이 학습자에게 주어진다. 최종 워크숍에서는 학습자가 실전 강의를 진행
- 진행 결과의 평가를 통과한 학습자들에게 성인교육 강사인증기관인 OCR가 인증한 협동조합 교육 강사 자격증 수여

표 71. 협동조합 강사 교육과정 개설과목

협동조합 강사 교육과정 개설 과목	교육과정 소개
	성인 학습자 특징과 참여유도
	강사의 역할, 강사 업무 규약 및 성인교육 관련 법령
	성인대상 교수법, 교육자료 및 기능적 기술
	학습을 위한 준비
	평가와 학습과정 중의 기록
	세부교습
	세부교습을 위한 준비
	세부교습과 포트폴리오 작성

2.5. 품질보증 자격증 (Quality Assurance Certificate)과정

가. 설립 배경 및 목적

- 콧컬리지의 교육 프로그램 대부분이 영국 정부가 공식으로 인증하는 교육 관련 자격증 및 학위증을 수여하는 외부기관이 보증하는 교육 프레임워크를 제공하고 있음
- 이는 콧컬리지가 제공하는 교육 프로그램의 품질을 보증하는 동시에 학습자로 하여금 동기부여를 하기 위한 장치임

나. 교육 대상

- 팀 리더/일선 매니저, 중간관리자, 고위관리자 등 3개 대상 과정으로 구성

다. 교육 내용

- 교육 대상 기관인 협동조합 내에서 상시로 조합원과 직원을 대상으로 실시되는 내부 교육과 평가의 품질이 유지될 수 있도록, 협동조합 내 내부 교육 품질 보증인을 양성하는 과정을 개설함
- 학습자가 자격증이나 학위증을 수여받기 위해서는 평가를 담당한 관리자가 외부 기관이 인증하는 평가자나 내부 품질 보증인의 자격을 갖추어야 함
- 이와 같은 수요 충족을 위해 콧컬리지는 “평가자” 자격증 과정과 “내부 품질보증인” 자격증 과정을 제공

- “평가자” 자격증 과정의 경우 협동조합 내부에서 학습자를 평가하는데 요구되는 지식, 기술 및 자질을 교육
- “내부 품질 보증인” 자격증 과정의 경우 협동조합에서 요구되는 특정 교육 프로그램이 다양한 목적으로 여러 단계를 거쳐 종합적으로 진행될 때, 교육 프로그램이 성공적으로 진행되어 품질이 보장될 수 있도록 감시하고 평가하는 지식과 기술을 훈련함
- 이 과정을 통해 수여되는 평가자 자격증과 내부 품질 보증인 자격증은 자격증 및 학위증 공식 수여기관인 OCR이 수여함

2.6. 협동조합 견습생 과정

가. 설립 배경 및 목적

- 최근 새롭게 개설된 과정으로서 다양한 산업군 대상 견습생 교육 전문기관인 비즈니스 임팩트(Business Impact)와 파트너십을 맺고 진행되는 과정

나. 교육 내용

- 총 8개의 프로그램이 개설(경영과 관리, 고객 서비스, 팀 리딩, 소매 기술의 네 가지 주제에 따라 중급/고급 프로그램으로 구성)
- 모든 견습생 과정은 협동조합 현장에서 이루어지며, 협동조합에서 견습생 교육 과정의 주제에 맞게 견습생에게 할당된 업무에 따라 어떤 역할과 기술들이 요구되는지를 이해하는 기회를 제공
- 협동조합 견습생 과정은 다음과 같은 52주의 과정으로 진행되며, 견습생은 각 과정의 수료시 과정에 따라 제공되는 이수증과 수료증을 수여받게 됨
 - 초반 21주는 프로그램 오리엔테이션 및 견습생 진단과 고용주 및 고용인의 권리와 책임, 기초 기능 (읽기, 쓰기, 산술, IT), 개인 학습 및 사고 기술 (자기관리, 팀원관계 관리, 자기학습/성과/업무 관리)을 학습함
 - 이후 종료가 되는 52주까지는 각 과정의 주제와 관련된 이수증과 수료증에서 요구하는 지식과 스킬을 현장과 자기학습을 통해 진행함
- 현장과 자기학습을 위해서 콤팩트리와 비즈니스 임팩트는 학습 자료와 과제를 제공하고 지속적인 평가를 실시함. 평가 결과에 따라 각 과정을 이수하는 견습생은 과목이수증과 관련 주제의 자격증을 이수하게 되며, 이러한 견습생 과정을 진행하는 강사는 콤팩트리와 비즈니스 임팩트를 함께 제공함

3. 시사점

- 상술한 6개 교육과정은 협동조합 내부관계자 교육과정(3가지)과 그 과정을 지원하는 교육과정(3가지)으로 구성되어 있음. 본 연구의 방향성을 고려하여, 전자에 해당하는 내부관계자 교육과정에 대하여 협동조합 표준(기본)교육과정에 적용할 시사점을 분석함

□ 조합원 대상 협동조합 정체성 수여 과정

- 협동조합의 가치와 원칙에 대한 기초적인 내용에 대한 강의프로그램이나, 단계적 방식을 도입하여 수료증과 학위를 수여하는 방식으로 자연스럽게 내용이 심화되는 방식을 사용하고 있음
- 교육 내용에 따라 교육 단계를 설정하는 것은 초급-중급-고급과 같이 구분하는 방법 등을 통해 표준(기본)교육과정에서 그대로 차용 가능할 것으로 보임
- 그리고 고급 과정으로 갈수록 실용적인 지식이라고 생각하기 쉬운 회계 및 경영 등의 영역에서도 협동조합 원칙과 가치를 어떻게 반영할 수 있는지를 교육 시키는 부분은 상당히 참고할만함
- 즉, 협동조합에 철학/역사와 같은 인문학적 교육 내용과 기초적인 교육 내용뿐만 아니라 실물적인 직무교육 및 고급 교육 영역에서도 협동조합적 가치 또는 정체성을 담아낼 수 있는 교육 내용이 개발될 필요가 있음

□ 효과적인 협동조합 거버넌스 과정

- 학습 내용을 스스로 결정하게 하는 구조로, 개개인의 상황에 맞는 자기주도 학습이 가능하게 하며, 지속적인 자가반복학습이 가능하도록 하는 것이 장점임. 이러한 교육방식은 긴 시간 강의를 하는 기존 교수방식과 비교하면 현재 한국의 협동조합 교육에는 보다 효과적일 수 있음
- 다만 본 교육방식은 교육자의 역량이 높고 1:1 상담이 가능한 상황에서 효과적인 교육 방식이며, 이 때문에 역량 있는 교육자가 충분한 수 있어야 함. 한국의 협동조합 생태계에서 이러한 교육자를 양성하는 데에는 많은 시간이 필요할 것으로 생각됨

□ 협동조합 관리 및 리더십 개발 과정

- 교육 대상은 팀 리더/일선 매니저, 중간관리자, 고위관리자 등으로 구분되어 있어서 정확하게는 임원을 대상으로 실시하는 교육은 아님
- 특히 중간관리자 및 고위관리자 교육 과정은 별도 전문 경영자 및 중간관리자가 필요한 정도로 협동조합 규모가 일정 수준 이상으로 성장한 경우에 필요한 교육과정으로 판단되므로 한국의 일반적인 협동조합들에게는 아직까지는 적용이 굳이 필요하지 않은 내용들로 구성되어 있음
- 다만 중간관리자 및 고위관리자 교육과정에 포함되어 있는 리더십, 성과관리, 전략 수립 등과 같은 내용들은 공통교육과정이나 직무교육 중 경영파트 부문에서 교육 수준을 적용하여 포함시켜 볼만한 내용들임

제 3 부
협동조합 표준교육과정 개발

제1장 협동조합 표준(기본)교육과정 설계

제1절 연구의 절차 및 방법

1. 표준교육과정 체계 수립 계획

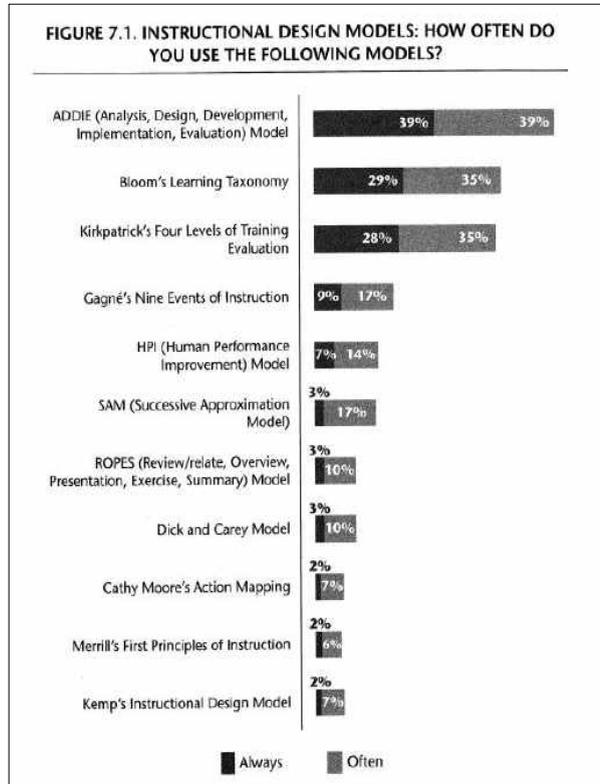
1.1. 교수체제설계의 이해

- 본 교육과정 설계는 교수체제설계(ISD)모델방법론²에 입각하여 교수설계모형 중 Hard System적 교수 설계모형인 ISD 모형 중 가장 범용적으로 사용하는 ADDIE모형을 적용하여 과업이 요구하는 수준에 맞게 교수체계를 설계하고자 함.
- ISD(Instructional Systems Design)는 교육체제 혹은 수업체제를 보다 효과적이고 체계적으로 계획, 설계, 실행, 평가, 관리, 운영하고자 하는 체제적 접근법임.
- ISD는 교수설계(Instructional Design), 교수개발(Instructional Development), 교수체제설계(Instructional Systems), 교수체제개발(Instructional Systems Development) 등이 상호 호환적으로 사용되고 있음.
- ADDIE모형은 교수설계(ISD)의 일반모형으로 불리며, 교수설계의 주요과정은 분석(Analysis), 설계(Design), 개발(Development), 실행(Implementation), 평가(Evaluation)로 나누어지며, 각 단계의 맨 앞 글자를 따서 ADDIE 모형이라 함.

² 경영계획을 포함한 분석, 설계, 개발, 실행, 평가를 통한 체계적인 교육설계 활동. 2차 대전 후 미국 국방부가 군사훈련용으로 개발되었으며 일반적인 교육과정 운영 모델로 활용되고 있음

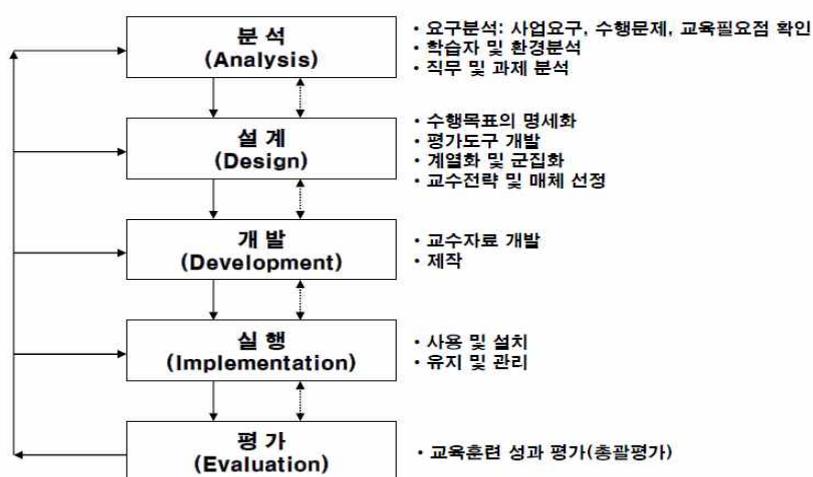
- 로스웰(2015)이 미국 내 교육기획자를 대상으로 실시한 조사에 따르면 교수설계에서 가장 많이 사용하는 모델은 ADDIE 모형임

그림 22. 교수설계에 적용하는 모델의 우선순위



- ISD 각 단계는 유기적으로 연관이 되어 있으며, 단계별 업무 및 내용은 다음과 같음.

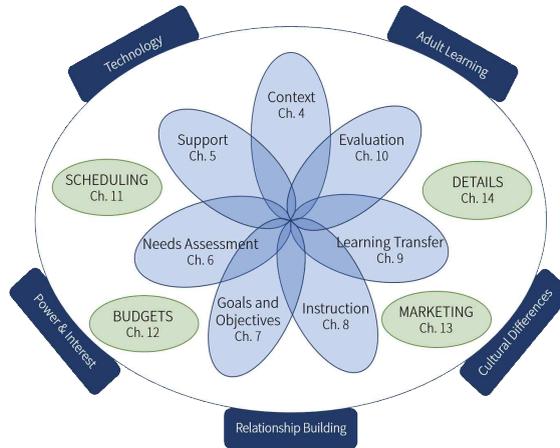
그림 23. ISD-ADDIE 모형의 프로세스 및 내용



1.2. 다양한 ISD 모형

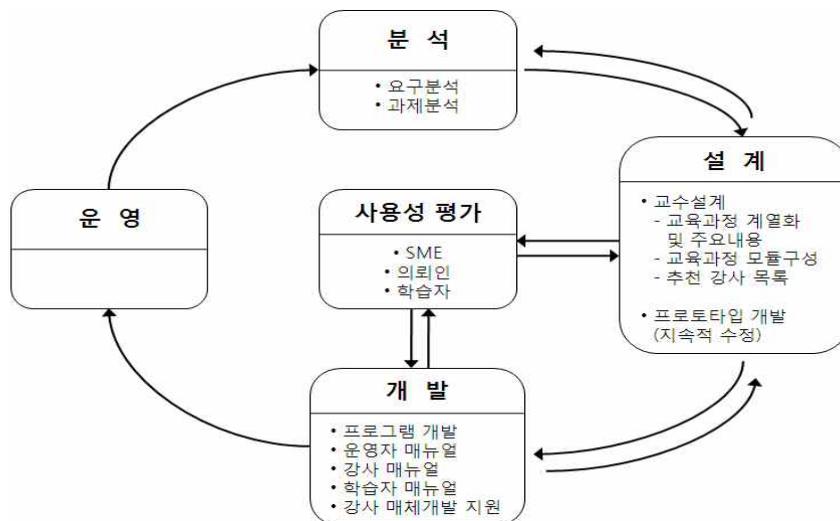
- 최근 ISD 모형이 가지는 선형적 접근방법이 가지는 문제에 기반하여 비선형적, 탐색적, 창발적 설계관(emergent design)을 강조하기도 함.

그림 24. 카파렐라의 상호작용모델



- 한편 교수체제설계(Simple ISD) 모형은 교수설계자가 내용전문가 및 의뢰인과의 활발한 의사소통을 통해 양질의 교육프로그램을 개발하며, 교육 과정에서 다루어지는 교육 내용은 물론 교육 후 전이과정까지 관심을 가진다는 점에서 기존의 전통적인 ISD 모형의 한계점을 보완하고 있음.
- 이에 본 연구에서는 기본법·개별법협동조합, 교육전문가, 내용전문가 등이 참여하는 교육자문단을 구성하고 주요 추진단계 별 자문을 바탕으로 협동조합 표준교육과정 개발 방향과 기본교육 프로그램 구성을 논의하여 설계함.

그림 25. 교육과정 개발을 위한 간편 교수설계모형(Simple ISD)



1.3. 교육훈련체계 수립 방법론

- 교육훈련체계 수립은 직무분석에 기반을 둔 DACUM(Developing A Curriculum) 방식이나, 역량모델링에 기반을 둔 CBC(Competency-based Curriculum)방식이 많이 사용되고 있음.
- 본 연구에서는 CBC 모델의 접근법과 초점을 바탕으로 협동조합 교육과정의 체계를 개발하였음.

표 72. 교육훈련체계 수립 방법론

구분	DACUM	CBC
기원과 발전과정	<ul style="list-style-type: none"> •1960년, 캐나다, 업무 우수수행자로 구성된 위원회를 통한 역량리스트 개발(coffin,1993) •1966년 Iowa Job Corp 교육훈련과정 개발 •Ohio state Univ., DACUM 촉진자 과정 운영 이후 지속적으로 확산(Norton, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> •일반성과자와 우수성과자간의 구분되는 행동양식으로 역량을 정의(McClelland, 1973) •역량을 기반으로 한 직원들의 성과 향상 시스템 모델 제시(Dubois, 1993) •역량모델 개발 방법론 제시(Spencer &Spencer, 193; Lucia &Lepsinger, 1999)
기본전제 및 배경	<ul style="list-style-type: none"> •Expert는 Job/Occupation을 정확히 기술 가능함 •Job/Occupation을 효과적으로 기술하는 방식은 Task를 세분화하여 기술함으로써 가능함 •모든 Task는 특정 지식, 기술, 도구, 바람직한 행동양식 등의 올바른 활용을 위함(Norton, 1997) 	<ul style="list-style-type: none"> •회사 자산으로서 직원 역량이 중요 •기업의 경쟁우위를 위한 전략적 HRD로의 변화 필요 •교육 요구는 회사 전략, 사업목표, 수행향상과 직결된 지원책으로 연결되어야 함
접근법	<ul style="list-style-type: none"> •Bottom-up(상향식) 접근 •현장의 요구에 가장 적합한 교육과정의 개발 •일의 단계, 절차분석을 통한 실무지식, 스킬 파악 	<ul style="list-style-type: none"> •Top-down(하향식) 접근 •조직의 비전, 미션, 경영전략과 연계된 교육과정 개발 •내 외부 환경 분석을 바탕으로 장단기 전략 달성
초점	<ul style="list-style-type: none"> •As-Is(현재 수준)에 초점 •직무(업무)와 같은 '일'에 초점 •현장 직원이 실제 어떤 일을 수행하고 있는가?, 실제 활용되는 지식/스킬은 무엇인가? 	<ul style="list-style-type: none"> •Should-Be(바람직한 수준)에 초점 •직무수행자 '사람'에 초점 •수행 향상과 경영성과를 향상시키기 위한 핵심역량은 무엇이고, 직원들은 이를 얼마나 보유하고 있는가?

1.4. 표준교육과정 개발 단계

그림 26. 표준교육과정 개발 단계



- 협동조합 표준교육과정 개발은 1단계 환경분석, 2단계 요구분석, 3단계 교육체계수립, 4단계 과정설계, 5단계 교재개발, 6단계 시범과정운영, 7단계 과정평가 등 총 7단계의 절차를 통해 진행되었음.
- 협동조합 교육과정의 표준화를 위해서는 ①교육과정 요소 설정, ②교육체계도 수립, ③표준화 가능 범위 확정, ④세부 교육과정 수립의 절차를 거쳐야 함.
- 1단계 환경분석과 2단계 요구분석을 통해 교육과정의 요소를 설정하고, 3단계 교육체계수립 단계에서 검토한 교육체계도를 바탕으로 표준화 가능 범위를 설정함. 마지막으로 4단계에서는 각 모듈별로 세부 교육과정의 교육목적(목표), 교육내용 등을 구체적으로 정리하여 표준과정 매뉴얼을 제시함.

1.5. 진행단계별 세부내용

그림 27. 연구수행 1단계 환경분석

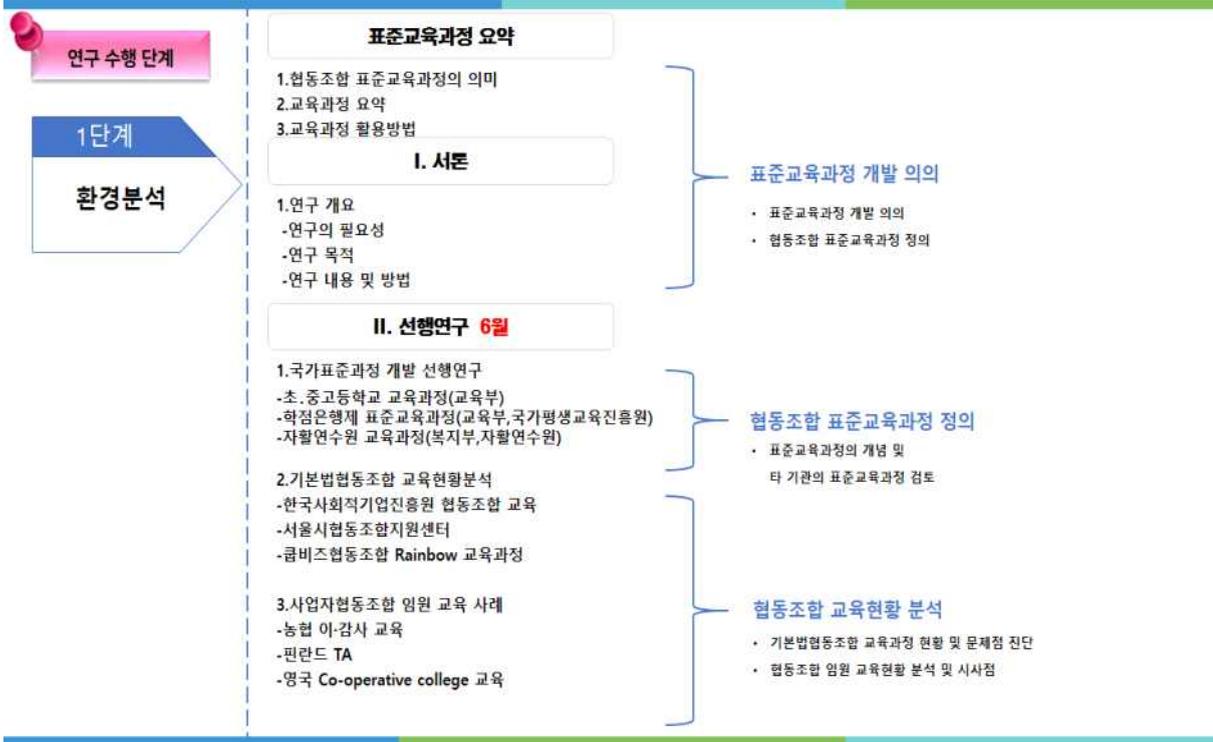


그림 28. 선행연구 결과

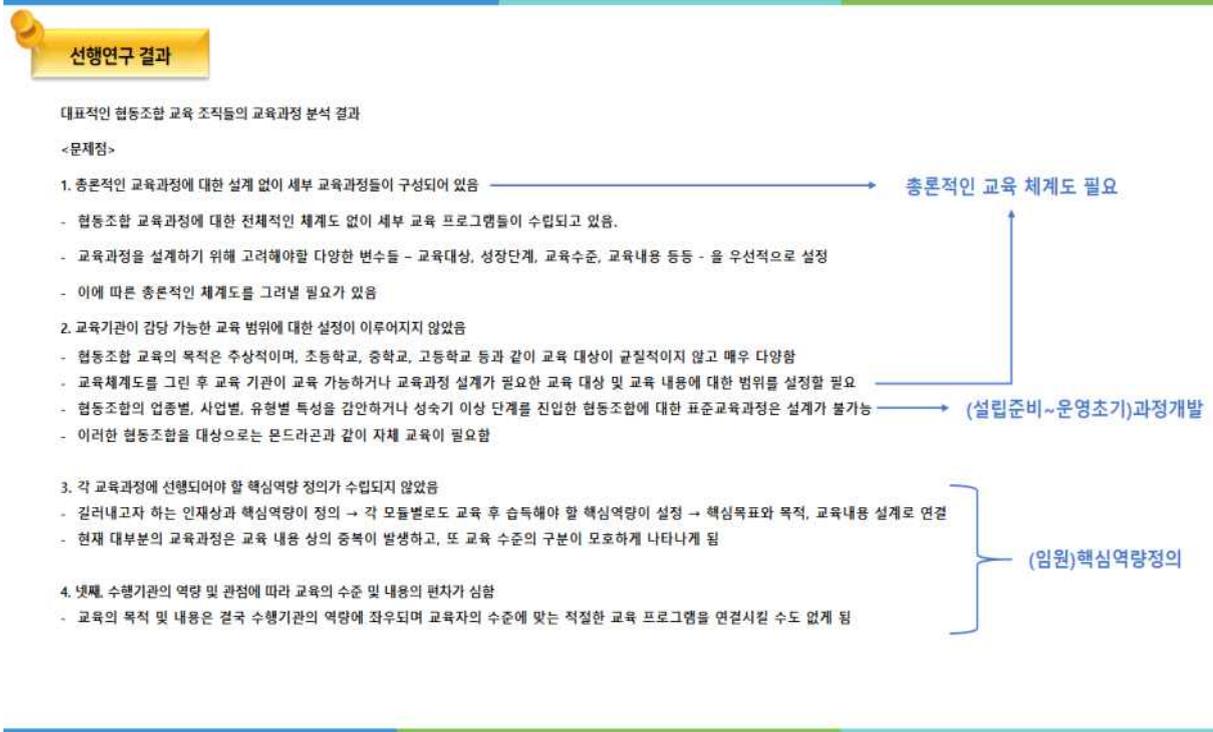


그림 29. 연구수행 2단계 요구분석

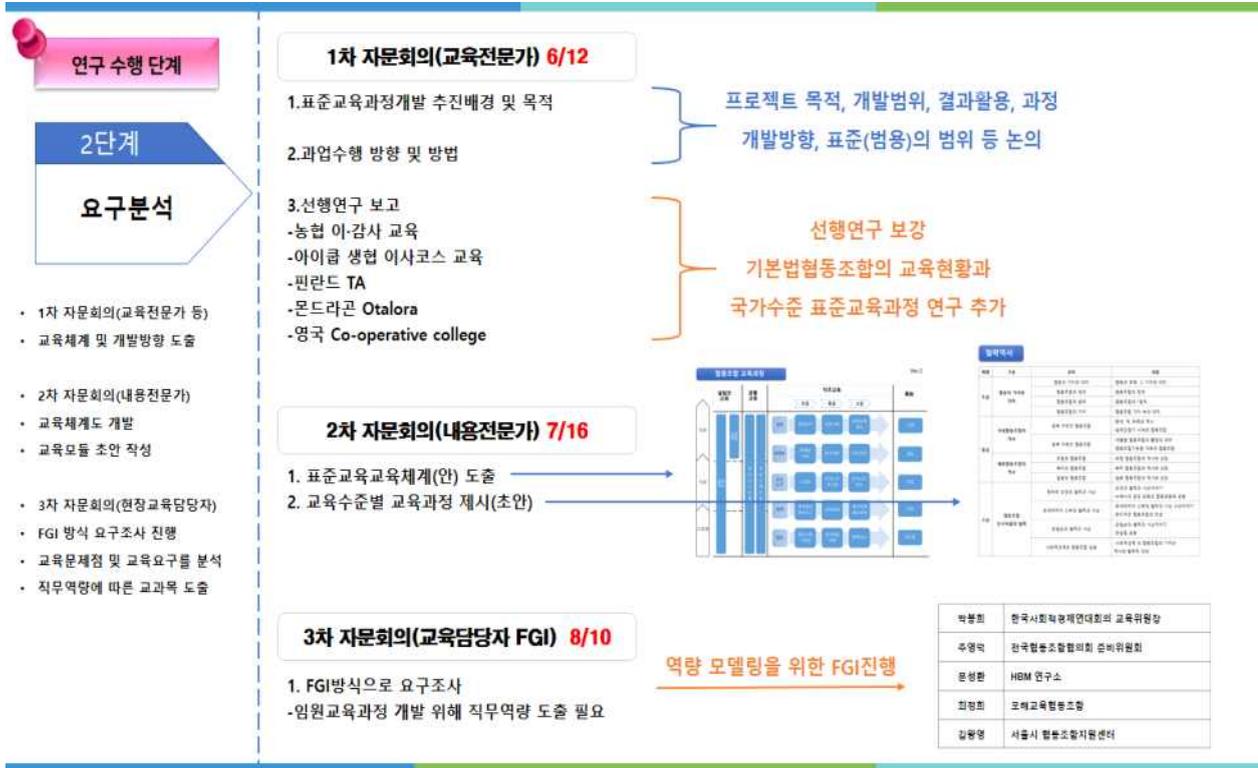
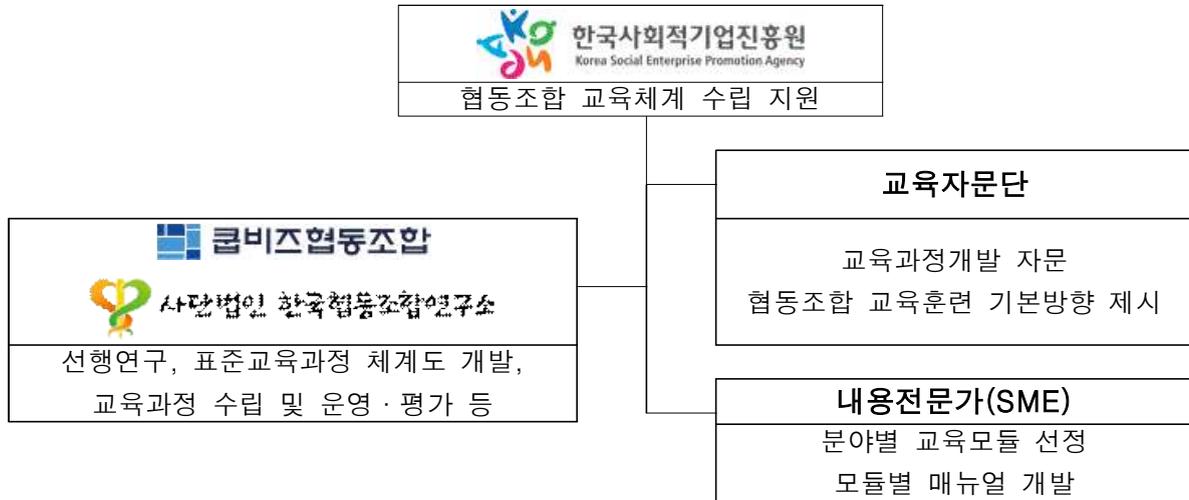


그림 30. 연구수행 3단계 교육체계수립 및 4단계 과정설계



1.6. 추진 체계

표 73. 표준교육과정 개발 연구 추진 체계



- 본 연구는 한국사회적기업진흥원의 지원 및 감독 하에 쿠피즈협동조합과 한국협동조합 연구소가 공동으로 수행하였으며 추진 체계 및 역할은 위와 같음.
- 자문위원은 교육과정개발 및 체계검토를 위한 교육전문가, 협동조합 교육환경과 요구분석을 위한 현장전문가와 교육담당자로 상호 협의 하에 구성함.

1.7. 자문단 운영

○ 자문회의

구분	내용	일시	장소
1차(교육전문가, 현장전문가)	선행연구 검토 교육체계 및 프로그램 개발 방향 논의	2018.06.12 15:00~17:00	소셜캠퍼스온
2차(내용전문가)	교육과정 체계도 및 과정수립 과정매뉴얼 초안 작성	2018.07.16 16:00~18:00	서대문구사회적 경제마을센터
3차(교육담당자)	표준교육과정 체계도 검토 고려요소 및 교육모듈 검토	2018.08.10 14:00~17:00	서울혁신센터
개별자문	표준과정 체계도 구성 및 연구 보완점 등	2018.08.27 16:00~17:00	국가평생교육 진흥원
4차(결과보고)	표준교육과정 체계도 검토 고려요소 및 교육과목 구성 검토	2018.09.17. 10:00~12:00	소셜캠퍼스온
5차(맞춤형의견수렴)	맞춤형아카데미 교육관계자 대상 개선사항 및 활용방안 등 논의	2018.11.08. 14:00~17:00	수서역 회의실 스페이스515
6차(내용전문가)	활용방안 및 연구향후 과제	2018.11.19. 19:00~20:00	서대문구사회적 경제마을센터

○ 자문위원

구분	소속 및 직위	위원	참석
기본법협동조합	서울지역협동조합협의회 교육위원장	신 재 결	1차, 4차
개별법협동조합	아이쿱협동조합지원센터 센터장	김 대 훈	1차
	아이쿱협동조합연구소 연구위원장	염 찬 희	1차, 4차
현장전문가	한국사회적경제연대회의 집행위원장	안 인 숙	1차, 4차
	한국자활연수원 주임	황 명 연	1차, 2차
	가치융합경영연구소 소장	김 재 춘	개별
교육전문가	국가평생교육진흥원 평생직업교육 본부장	임 숙 경	1차, 개별
	서울대 교육학과 교수	강 대 중	개별
내용전문가	성공회대 경영학부 교수	장 승 권	4차
	다름법무사 법무사	오 영 나	1차, 2차
	종합법률사무소이정 변호사	김 낭 규	2차
	노무법인참터 노무사	유 성 규	2차, 6차
	다한회계법인 회계사	이 정 실	2차, 6차
	한국학중앙연구원 사회학 박사	송 성 호	2차
	코나투스컨설팅 대표	박 건 영	2차
	강원도사회적경제지원센터 전문위원	이 승 일	2차
	신나는조합 전문위원	박 해 철	2차
교육담당자	서울시협동조합지원센터 매니저	김 왕 영	3차
	해피브릿지 이사	문 성 환	3차
	한국의료사회협연합회 이사	박 봉 희	3차, 4차
	전국협동조합협의회 사무총장	주 영 덕	3차
	모해교육협동조합 팀장	최 정 희	3차

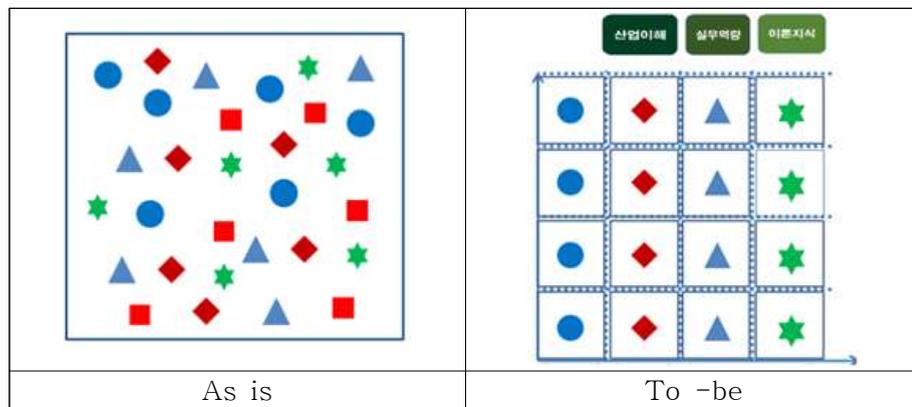
제2절 요구분석

1. 요구 분석

1.1. 요구

- 요구란 현재 상태(As is)와 바람직한 상태(To be)간의 차이를 말함.

그림 33. 요구의 정의



- 요구분석(needs analysis)은 교육 프로그램 개발과정의 초기단계에서 교육목표를 설정하고 교육내용을 결정하기 위해 필수적으로 수행해야 하는 활동이다. 이를 통해 문제를 진단할 수 있고 문제해결에 무엇이 필요한지를 파악할 수 있음.
- 본 연구에서 교육 욕구는 대상에 따라 개인적 욕구(학습자), 기관적 욕구(중간지원조직), 사회적 욕구(기본법협동조합 표준과정)로 구분하였으며 선행연구 및 자문회의를 통해 수렴과정을 거쳐 종합 반영함.

1.2. 요구분석 도구

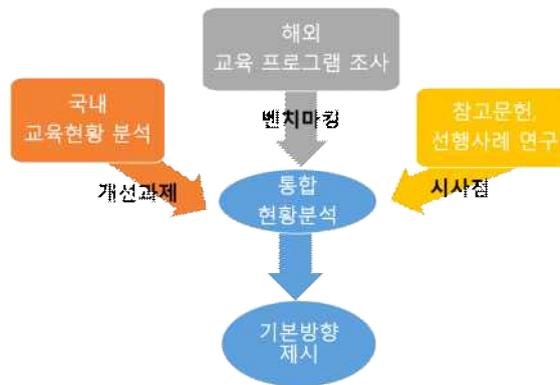
- 요구분석의 유형과 도구는 여러 가지가 있지만 본 연구에서는 현존자료 분석과, 자문회의의 방법으로 진행 됨. 현존자료 분석과 결과는 앞서 진행된 선행연구를 통해 정리 하였으며, 자문회의의 진행과 결과는 회의록을 통해 확인할 수 있음.
- 각 자문회의는 선행연구의 내용을 검토하고 합의하는 과정을 거치고 진행되었음.

2. 선행연구

2.1. 목적

- 협동조합 지원기관(교육기관)의 교육과정과 그 특징을 살펴봄으로써 현 시기 협동조합 교육의 경향성을 이해하고 현장의 요구도 등 표준과정 설계와 관련된 유효한 시사점을 도출하는 데에 있음.

그림 34. 국내외 교육프로그램 분석 방향



2.2. 범위

- 협동조합은 자본주의의 전개과정에서 출현한 개념 및 실체로서 국내는 물론 국외의 다양한 육성 사례를 살펴보는 것이 적절함.
- 국내의 경우 크게 중앙부처(한국사회적기업진흥원)와 자치단체(중간지원조직), 민간섹터의 교육기업, 개별법 협동조합 등의 사례를 대상으로 하였으며, 국외의 경우 핀란드 및 영국의 사례를 검토함.

표 74. 주요 협동조합 교육기관

지역	구분	단위	내용	교육과정 및 교육기관	
				교육과정	교육기관
국내	공공	중앙부처	표준교육과정	초·중고등학교 교육과정(교육부)	
				학점은행제 표준교육과정(교육부, 국가평생교육진흥원)	
				자활연수원 교육과정(복지부, 자활연수원)	
	민간	자치단체	기본법협동조합	한국사회적기업진흥원(기획재정부)	
				서울시 협동조합지원센터(서울특별시)	
				쿠팡협동조합 Rainbow 교육 프로그램	
민간	기업	개별법협동조합	사업자협동조합	농협 이·감사 교육	
			아이쿱 생협 이사코스 교육		
			핀란드 Team Academy		
국외	민간	전문교육기관	협동조합	영국 co-operative college 교육	

3. 자문회의

3.1. 1차 자문회의

회의록

사업명	2018년 협동조합 표준교육과정 개발		일시	2018년 6월 12일(화) 15:00~17:00
회의명	제1차 자문회의 및 착수보고회		장소	소셜캠퍼스 온 (8층 이벤트홀)
회의자료	회의자료 1부, 선행연구자료 1부			
참석자 (총 14명)	구분	소속 및 직위	성명/직위	
	자문위원	한국자활연수원	황명연 주임	
		다름법무사	오영나 법무사	
		한국사회적경제연대회의	안인숙 집행위원장	
		아이쿱협동조합지원센터	김대훈 센터장	
		아이쿱협동조합연구소	엄찬희 연구위원장	
		국가평생교육진흥원	임숙경 실장	
		서울지역협동조합협의회	신재걸 교육위원장	
	수행기관	한국협동조합연구소	김기태 소장	
			정지영 연구원	
		쿠파즈협동조합	강민수 대표	
			정한나 연구원	
	발주기관	한국사회적기업진흥원	박찬선 본부장	
			문별림 팀장	
이인주 과장				

회의안건	1.표준교육과정개발 추진배경 및 목적 설명 2. 과업수행 방향 및 방법 3. 자문의견
------	---

회의 내용	<p>1. 표준교육과정개발 추진배경 및 목적 설명</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 수행기관 및 자문단 소개 ○ 자문단 운영 목적 및 역할 안내 <p>2. 과업수행 방향 및 방법</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 선행연구보고 <ul style="list-style-type: none"> - 농협 이·감사 교육 - 아이쿱 생협 이사코스 교육 - 핀란드 Team Academia(TA) - 몬드라곤 Otalora 경영훈련센터 교육 - 영국 Co-operative college 교육
-------	---

3. 자문의견(교육품질 제고를 위한 교육체계 및 프로그램 개발 방향 논의)

프로젝트 목적	진흥원발주사업이면 공무원 교재개발이 시급. 현장에서 원하는 것은 공동교육 외에도 상세한 교육을 원함. 업종,지역상황 다양한데 범용을 만드는 것에 대한 걱정.	안인숙
	→공무원은 사이버교육, 권역별 집체교육 있음(관조지원,공공구매 등). 표준화되어있지 않지만 기재부 중앙인재교육사이트 작업중. 승진자들이 필수사이버교육 제작중. 지방교육센터에 사회적경제 내용이 들어가 있음	박찬선
	→현장교육의 한계가 왔다는 문제의식. 유사한교육과정들이 많음. 자신들이 원하는 교육을 선택하게 해서 듣자는 취지.	이인주
개발범위	교육생이 받는 교과서인지 강사가 활용하는 활용서인지?	안인숙
	단위협동조합들의 임원이 스스로 쓸 수 있는 부분인가. 중간지원기관에서 임원들 모아서 교육할 용인가. 교육기획자들을 모아서 확산시킬 것인지.	신재걸
	→사업자(협)만 쓰기보다는 범용으로 개발. 유형을 구분하지 않고 사회적협동조합도 포함했으면 함.	문별림
결과활용	→올해는 과정개발만하고, 티칭노트는 시범교육에만	강민수
	잠재적교육학습자는 얼마나 되며, 연간 몇 명 교육할 것인지?	임숙경
	→협동조합 1만 3천 중 53%가 운영중. 매년 설립수요도 있음. 교육수요는 꾸준히 있다고 보임	강민수
	→사회적기업보다 협동조합이 교육수요 많음. 15년도 교육사업 자체검토결과 연1,650명 정도.	박찬선
	보급가능한지, 직접 과정개설 및 수행 계획이 있는지?	임숙경
	→17개 중간지원조직, 민간교육기관 등에 보급은 가능하나 직접수행,개설계획은 없음. →오픈소스로 공급. '이 부분은 꼭 가르쳐라'를 정리	강민수 문별림
과정개발방향	표준과정은 필요하고 의미있는 교육. (학습자특성,협동조합현황)을 고려해 이 틀을 어떻게 잡는 것이 중요. 강사, 지역, 업종따라 천차만별. 표준이라는 관점에서 문제소지가 없는 내용으로 변화되지 않는내용(가치,법,유형 등)으로 만들어야 되지 않을까. 즉, 협동조합 공개활용(범용)성을 갖춘 내용을 중심으로 다룰 필요가 있음. 그리고 레벨에 대한 역량설계가 되어야 함. 이 외 개발방식과 효과성(오프라인/온라인)(온라인 교육생은 많지만 효과성 낮음. 임원교육에 적절치 않음) 기간 : 장기과정인지 단기과정인지(임원과정은 장기과정이 될 필요)	황명연
	이러닝과 모바일은 비용을 수반. 이미 개발된 내용이 있다면 플립러닝, 이슈를 뽑아 토론하는 방식 좋음	임숙경
	매뉴얼을 제공한다고 보면 번수를 고민하기보다는 상수를 고민해야 다양하게 구성된 세트를 만들어 자신의 단계에 필요한 것을 가져갈 수 있도록 교육의 내용과 방식에서 참여형은 비용이 역량문제가 있음(해결불가. 교육주체에게 던져야 함.) 개발단계에서는 다양한 모듈방식을 제공하는 것 까지	엄찬희
	→모듈을 구성하여 선택적으로 교육,학습 할 수 있도록 할 예정.	강민수
	→예를들어 70시간 코디네이터 교육을 7개모듈로 쪼개 2-3시간 단계를 만들어주면 각각의 협동조합들이 자체로 교육을 할 때 레벨별로 쓸 수 있음. 1-1-a 방식 요즘 교육은 15분단위를 하나의 유닛으로. 심화전문 6개, 기본3개, 초급1개로 설계하는 방식을 보임.	김기태
	기본,심화과정에서 교육대상이 일반적으로 갖춰야할 수준이 어디까지인가? 어느수준의 대상에게 무엇을 주기위한 교육이다가 명확하게 있으면 좋겠음. 00과정은 이러이러한 내용이 편성될 수 있고 앞에 사전교육과 사후교육 및 학습을 더 해야한다라고 제시	신재걸
	대표적인 교육을 개발을 하려는 것이라면 낙수효과 및 대표성이 있는지,	임숙경
	범용이라고 했을때는 범용이 어디까지 인가?	안인숙
표준과 범용	범용이라면 표준정관 수준인가? 청소년사회적경제 교육 표준안 해설서 정도인가?	신재걸
	→범용으로 개발하면 교육생입장에서는 50분강의중 내가들을 내용은 10분이 되어버림. 전체집합(체계)를 만들고 모듈을 자유롭게 구성할 수 있도록하는 방향	김기태, 강민수
	협동조합연합회와 협의회의 역할. 같이 동반하도록 설계할 것인지 고려. 아이쿱에서도 본사와 지역이 각각 하던 것을 통합시켜보자하고 개발 참여형의 경우 별도의 훈련도 필요하므로 어려움.	김대훈
	8차교육과정(학년별 필요한 역량)을 보고 각 출판사가 본인의 방식으로 만들어냄. 교육과정을 만드는 것만으로도 벽참. 과정개발,교재개발. 선택집중할 필요	황명연
	→체계화 하자는게 목표임.	문별림

회의 결과	<p>1. 교육체계화에 중점</p> <ul style="list-style-type: none"> - 유형 구분없이 전체 협동조합 교육의 체계화가 목표. - 선행연구로 기본법협동조합의 교육현황과 국가수준의 표준교육과정 연구를 더 들여다보기로 함. <p>2. 선행연구 보완</p> <p>가. 기본법협동조합 교육현황분석</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 기본법협동조합 교육현황 ② 진흥원 現협동조합교육 표준체계 ③ 통합지원기관 교육프로그램 <p>나. 국가표준과정개발 선행연구</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 사회적경제 교육표준안 활용 해설서 ② 영국 Co-operative college 교육 ③ 정책연구보고서(PRISM) 中 참고 <p>다. 사업자협동조합 교육과정 분석</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 소상공인시장진흥공단 협동조합 교육 ② 농협 임원(이·감사) 교육 ③ 핀란드 Team Academia(TA) <p>3. FGI방식의 요구조사</p> <ul style="list-style-type: none"> - 표준교육과정 개발 위해 역량기반 교육체계 도출 필요. FGI진행 예정
-------	--

1. 협동조합 교육과정 체계도

○ 교육과정 체계도 재구성



2. 교육과정 초안

○ 철학역사(황명연)

회의 결과

	레벨	구분	과목	내용	시차
일반 협동 조합	초급	협동의 가치와 의미	협동의 가치와 의미	-협동과 호혜, 그 가치와 의미	1hr
			협동조합의 정의	-협동조합의 정의	1hr
			협동조합의 원칙	-협동조합의 7원칙	1hr
			협동조합의 가치	-협동조합 가치 속의 의미	2hr
	중급	국내협동조합의 역사	광복 이전의 협동조합	-향약, 계, 두레의 역사 -일제강점기 시대의 협동조합	2hr
			광복 이후의 협동조합	-개별법 협동조합의 출현과 의미 -협동조합기본법 이후의 협동조합	2hr
		해외협동조합의 역사	유럽의 협동조합	-유럽 협동조합의 역사와 성장	2hr
			북미의 협동조합	-북미 협동조합의 역사와 성장	2hr
	고급	협동조합 선구자들의 철학	로버트 오언의 철학과 사상	-오언의 철학과 사상이야기 -뉴래니크 공장 운동과 협동공동체 운동	2hr
			호세마리아 신부의 철학과 사상	-호세마리아 신부의 철학과 사상 이야기 -몬드라곤 협동조합의 탄생	2hr
			장일순의 철학과 사상	-장일순의 철학과 사상이야기 -한살림 운동	2hr
			사회적경제와 협동조합 운동	-사회적경제 내 협동조합의 가치는 역사와 철학적 의미	2hr
사회적 협동조합	초급	협동의 가치와 의미	협동의 가치와 의미	-협동과 호혜, 그 가치와 의미	1hr
			협동조합의 정의	-협동조합의 정의	1hr
			협동조합의 원칙	-협동조합의 7원칙	1hr
			협동조합의 가치	-협동조합 가치 속의 의미	2hr
	중급	국내협동조합의 역사	광복 이전의 협동조합	-향약, 계, 두레의 역사 -일제강점기 시대의 협동조합	2hr
			광복 이후의 협동조합	-개별법 협동조합의 출현과 의미 -협동조합기본법 이후의 협동조합	2hr
		해외협동조합의 역사	유럽의 협동조합	-유럽 협동조합의 역사와 성장	2hr
			북미의 협동조합	-북미 협동조합의 역사와 성장	2hr
	고급	협동조합 선구자들의 철학	이탈리아 협동조합	-이탈리아의 사회적협동조합 이야기	2hr
			로버트 오언의 철학과 사상	-오언의 철학과 사상이야기 -뉴래니크 공장 운동과 협동공동체 운동	2hr
			호세마리아 신부의 철학과 사상	-호세마리아 신부의 철학과 사상 사상이야기 -몬드라곤 협동조합의 탄생	2hr
			장일순의 철학과 사상	-장일순의 철학과 사상이야기 -한살림 운동	2hr
		사회적경제와 협동조합 운동	-사회적경제 내 협동조합의 가치는 역사와 철학적 의미	2hr	

○ 설립행정(오영나)

일반협동조합	레벨	구분	과목	내용	시간
	초급	설립일반	설립일반	설립일반	설립절차 개괄
협동조합의 유형					1hr
정관의 이해와 작성					1hr
중급	설립신고절차	설립신고	설립신고절차 이해	설립신고절차 이해	1hr
				공고문, 창립총회의사록,사업계획서, 수지지출예산서 작성	2hr
고급	등기, 사업자등록절차	협동조합 설립등기	협동조합 설립등기	법인등기의 이해 의사록 공증절차 등기신청서 및 등기첨부서면 작성	2hr
				협동조합 사업자등록	법인사업자등록의 이해 및 절차
사회적협동조합	레벨	구분	과목	내용	시간
	초급	설립 일반 세무신고	설립일반	설립절차 개괄	1hr
협동조합의 유형				1hr	
정관의 이해와 작성				1hr	
중급	설립신고절차	설립신고	설립신고절차 이해	설립신고절차 이해	1hr
				공고문, 창립총회의사록,사업계획서, 수지지출예산서 작성	2hr
고급	등기, 사업자등록절차	협동조합 설립등기	협동조합 설립등기	법인등기의 이해 의사록 공증절차 등기신청서 및 등기첨부서면 작성	2hr
				협동조합 사업자등록	법인사업자등록의 이해 및 절차

○ 회계(이정실)

일반협동조합	레벨	구분	과목	내용	시간		
	초급	회계원리	회계원리	회계원리	회계기초	회계용어 이해	
회계원리					회계원리	회계원리	회계원리
회계원리					회계원리	회계원리	회계원리
세무신고		세무신고	세무신고	거래증빙 관리	거래증빙 종류와 관리방법		
				부가세 및 원천세	부가세 신고 및 원천세 신고 이해		
중급	관리회계	관리회계	관리회계	협동조합 출자금, 배당관리 및 지분환급 처리이해	1hr		
				원가관리	상품/제품제조원가 이해	2hr	
				현금흐름표	영업,투자 및 재무활동별 현금흐름 파악	1hr	
고급	재무회계	재무회계	재무회계	결산관리	결산분개 및 재무제표확정 이해		
				재무제표 분석	재무제표 분석 및 추정손익계산서 작성 이해		
				세무회계	법인세 세무조정	계정과목별 세무조정 이해	
사회적협동조합	레벨	구분	과목	내용	시간		
	초급	회계원리	회계원리	회계원리	회계용어 이해		
회계원리					회계원리	회계원리	회계원리
회계원리					회계원리	회계원리	회계원리
세무신고		세무신고	세무신고	거래증빙 관리	거래증빙 종류와 관리방법		
				상속세및증여세법/원천세	공익법인의이해 및 원천세 신고 이해		
중급	관리회계	관리회계	관리회계	협동조합 출자금 및 지분환급 처리이해	0.5hr		
				원가관리	상품/제품제조원가 이해	2hr	
				현금흐름표	영업,투자 및 재무활동별 현금흐름 파악	1hr	
고급	재무회계	재무회계	재무회계	결산관리	결산분개 및 재무제표확정 이해		
				재무제표 분석	재무제표 분석 및 추정손익계산서 작성 이해		
				기부금 및 고유목적사업준비금	기부금 및 고유목적사업준비금 회계처리이해		
				세무회계	법인세신고	이자수익만 있는 비영리법인의 법인세신고	

○ 인사노무(유성규)

일반 협동 조합	레벨	구분	과목	내용	시간
	초급	조직운영	협동조합 조직 운영 실태 이해	우리나라 협동조합의 조직 운영 실태 검토	1hr
협동조합 조직 관리의 중요성 이해			협동조합 조직 관리의 중요성 이해	1hr	
법제도		협동조합 조직 특성 이해	협동조합 조직의 특수성 이해	1hr	
		협동조합 조직 관리를 위한 올바른 관점 정립	협동조합 조직 관리를 위한 올바른 관점 정립	1hr	
중급	조직운영	노동법 제도 이해	노동법의 역사, 협동조합과 노동법의 관계	1hr	
		기초 노동법	협동조합 조직 운영을 위한 기초 노동법	2hr	
	법제도	협동조합 유형별 조직 특성 이해	사업자, 직원, 다중이해관계자, 소비자 협동조합 조직 특성의 차이점 이해	1hr	
		비즈니스 모델과 협동조합 유형의 관계	비즈니스 모델과 협동조합 유형의 관계	1hr	
고급	조직운영	협동조합 조직 설계 기초 이론	협동조합 조직 설계의 일반적 방법론	2hr	
		협동조합 조직 설계시 유의점	협동조합 조직 설계시 유의점	2hr	
	법제도	협동조합 조직 운영 체크리스트 활용법	협동조합 조직 운영 체크리스트 활용법	1hr	
		근로기준법, 산재보험법 등 인사노무관리를 위한 필수 노동법 심화 교육	근로기준법, 산재보험법 등 인사노무관리를 위한 필수 노동법 심화 교육	1hr	
초급	조직운영	심화 노동법	고용노동부 지정, 고용센터, 근로복지공단 등 노동 행정 시스템의 이해와 활용법	1hr	
		노동 행정 시스템의 이해	고용노동부 지정, 고용센터, 근로복지공단 등 노동 행정 시스템의 이해와 활용법	1hr	
	법제도	협동조합 조직 설계 연습	조직 설계 매뉴얼에 맞추어 조직 설계 연습하기	2hr	
		체크리스트를 통해 현재의 문제점을 도출하고 이를 극복하기 위한 수정 및 보완 방안 도출하기	체크리스트를 통해 현재의 문제점을 도출하고 이를 극복하기 위한 수정 및 보완 방안 도출하기	2hr	
중급	조직운영	협동조합 갈등 관리	협동조합 갈등 유형 검토	1hr	
		협동조합 갈등 관리 방안 모색	협동조합 갈등 관리 방안 모색	1hr	
	법제도	임금, 근로시간, 휴게 및 휴일 실무	구체적 사례를 통한 임금 계산 연습	1hr	
		구체적 사례를 통한 근로시간 관리 연습	구체적 사례를 통한 근로시간 관리 연습	1hr	
고급	조직운영	구체적 사례를 통한 휴게 및 휴일 관리 연습	구체적 사례를 통한 휴게 및 휴일 관리 연습	1hr	
		근로계약서 및 취업규칙 작성	근로계약서 작성 연습	1hr	
	법제도	취업규칙 작성	취업규칙 작성 연습	1hr	
		취업규칙 작성	취업규칙 작성 연습	1hr	
사회적 협동 조합	레벨	구분	과목	내용	시간
	초급	조직운영	협동조합 조직 운영 실태 이해	우리나라 협동조합의 조직 운영 실태 검토	1hr
협동조합 조직 관리의 중요성 이해			협동조합 조직 관리의 중요성 이해	1hr	
법제도		협동조합 조직 특성 이해	협동조합 조직의 특수성 이해	1hr	
		협동조합 조직 관리를 위한 올바른 관점 정립	협동조합 조직 관리를 위한 올바른 관점 정립	1hr	
중급	조직운영	노동법 제도 이해	노동법의 역사, 협동조합과 노동법의 관계	1hr	
		기초 노동법	협동조합 조직 운영을 위한 기초 노동법	2hr	
	법제도	협동조합 유형별 조직 특성 이해	일반 협동조합 조직과 사회적 협동조합 조직의 공통점과 차이점 이해	1hr	
		사회적 협동조합의 대표적 비즈니스 모델과 조직 구조 검토	사회적 협동조합의 대표적 비즈니스 모델과 조직 구조 검토	1hr	
고급	조직운영	협동조합 조직 설계 기초 이론	협동조합 조직 설계의 일반적 방법론	2hr	
		협동조합 조직 설계시 유의점	협동조합 조직 설계시 유의점	2hr	
	법제도	협동조합 조직 운영 체크리스트 활용법	협동조합 조직 운영 체크리스트 활용법	1hr	
		근로기준법, 산재보험법 등 인사노무관리를 위한 필수 노동법 심화 교육	근로기준법, 산재보험법 등 인사노무관리를 위한 필수 노동법 심화 교육	1hr	
초급	조직운영	심화 노동법	고용노동부 지정, 고용센터, 근로복지공단 등 노동 행정 시스템의 이해와 활용법	1hr	
		노동 행정 시스템의 이해	고용노동부 지정, 고용센터, 근로복지공단 등 노동 행정 시스템의 이해와 활용법	1hr	
	법제도	협동조합 조직 설계 연습	조직 설계 매뉴얼에 맞추어 조직 설계 연습하기	2hr	
		체크리스트를 통해 현재 문제점을 도출하고 이를 극복하기 위한 수정 및 보완 방안 도출하기	체크리스트를 통해 현재 문제점을 도출하고 이를 극복하기 위한 수정 및 보완 방안 도출하기	2hr	
중급	조직운영	협동조합 조직 설계 연습	조직 설계 매뉴얼에 맞추어 조직 설계 연습하기	2hr	
		체크리스트를 통해 현재 문제점을 도출하고 이를 극복하기 위한 수정 및 보완 방안 도출하기	체크리스트를 통해 현재 문제점을 도출하고 이를 극복하기 위한 수정 및 보완 방안 도출하기	2hr	
	법제도	사회적 협동조합 조직 설계시 유의점 검토	사회적 협동조합의 조직 특성을 반영한 조직 설계 방법론 검토	1hr	
		사회적 협동조합의 조직 운영상 한계를 극복하기 위한 방안 모색	사회적 협동조합의 조직 운영상 한계를 극복하기 위한 방안 모색	1hr	
고급	조직운영	임금, 근로시간, 휴게 및 휴일 실무	구체적 사례를 통한 임금 계산 연습	1hr	
		구체적 사례를 통한 근로시간 관리 연습	구체적 사례를 통한 근로시간 관리 연습	1hr	
	법제도	구체적 사례를 통한 휴게 및 휴일 관리 연습	구체적 사례를 통한 휴게 및 휴일 관리 연습	1hr	
		근로계약서 및 취업규칙 작성	근로계약서 작성 연습	1hr	
고급	조직운영	취업규칙 작성	취업규칙 작성 연습	1hr	
		취업규칙 작성	취업규칙 작성 연습	1hr	
	법제도	취업규칙 작성	취업규칙 작성 연습	1hr	
		취업규칙 작성	취업규칙 작성 연습	1hr	

○ 마케팅(박해철)

일반협동조합	레벨	구분	과목	내용	시간
	초급	마케팅 입문	마케팅이란?	마케팅 정의, 마케팅 Concept의 발전단계, 마케팅경영환경, 마케팅 Paradigm의 변화	2hr
마케팅프로세스			Research, 3C, STP, SWOT, 4P MIX, Implementation, Control 등	4hr	
중급	마케팅 실무	사이버마케팅	전자상거래 및 플랫폼비즈니스 등	2hr	
		유통전략	다채널, 혁신적 유통프로세스의 이해, 개발 및 실무, 활용법 등	2hr	
		프로모션	다양한 프로모션 종류의 이해 및 활용	2hr	
		브랜드마케팅	브랜드의 개발, 기능, 구조, 활용	2hr	
		시장조사	업종별 조사방법 및 빅데이터 활용법 등	3hr	
		고객커뮤니케이션	고객분류, 가치창출, 고객만족도 제고 방안 등	2hr	
고급	마케팅 전략기획	영업기획, 전략	세일즈프로세스 이해 및 성과관리 방법 등	3hr	
		CRM	유형별 B2B, B2C, B2G 영업 기획 등	3hr	
사회적협동조합	레벨	구분	과목	내용	시간
초급	마케팅 입문	마케팅프로세스	Research, 3C, STP, SWOT, 4P MIX, Implementation, Control 등	4hr	
		Social마케팅	사회적경제 영역의 가치지향적 마케팅 이해 등	2hr	
중급	마케팅 실무	사이버마케팅	전자상거래 및 플랫폼비즈니스 등	2hr	
		유통전략	다채널, 혁신적, 공유지향형 유통프로세스의 이해, 활용법 등	2hr	
		시장조사	업종별 조사방법 및 빅데이터 활용법 등	2hr	
		고객커뮤니케이션	고객분류, 가치창출, 고객만족도 제고 방안 등	2hr	
고급	CRM	CRM, eCRM	개념의 이해 및 고객정보 수집, 분석, 활용 등	3hr	

○ 경영(박건영)

일반협동조합	레벨	구분	과목	내용	시간
	초급	협동조합 경영원리	협동조합 경영의 개념	일반협동조합 고유의 특징 이해	1hr
협동조합 경영의 원리			일반협동조합 고유의 운영원리 이해	1hr	
타 조직과의 비교			주식회사 등과 비교	1hr	
협동조합 관련제도			정부/지방자치단체 관련 제도	일반협동조합 법률 근거, 지원 제도	1hr
중급	협동조합 미션비전 수립	기타 공공기관 관련 제도	주요 기관 사례 제시	1hr	
		일반협동조합 미션 수립	Why we exist?	2hr	
		일반협동조합 비전 수립	Word picture of future	2hr	
고급	협동조합 경영전략	후속 액션 플랜 수립	Action Plan Workshop	1hr	
		일반기업 경영전략수립방법	개인기업, 주식회사 기본 방법	2hr	
		일반협동조합 경영전략 수립/집행 방법	일반협동조합 경영전략 절차, 실행 세부 방법론	2hr	
사회적협동조합	레벨	구분	과목	내용	시간
초급	협동조합 경영원리	사회적협동조합 경영의 원리	사회적협동조합 고유의 운영원리 이해	1hr	
		타 조직과의 비교	타 비영리 법인/조직 등과 비교		
중급	협동조합 관련제도	정부/지방자치단체 관련 제도	사회적협동조합 법률 근거, 지원 제도	1hr	
		기타 공공기관 관련 제도	주요 기관 사례 제시	1hr	
		사회적협동조합 미션 수립	Why we exist Socially?	2hr	
		사회적협동조합 비전 수립	Social Word picture of future	2hr	
고급	협동조합 경영전략	후속 액션 플랜 수립	Social Action Plan Workshop	1hr	
		사회적협동조합 경영전략 수립	사회적 가치 발굴, 실현 전략 실행 세부 방법론	2hr	
		사회적협동조합 경영전략 수립/집행 방법	사회적협동조합 경영전략 절차, 실행 세부 방법론	2hr	
다 비영리기업 경영전략 수립/집행 방법	다 비영리기업 경영전략 수립/집행 방법	다 비영리기업 경영전략 절차, 실행 세부 방법론	2hr		

3.3. 3차 자문회의

회의록

사업명	2018년 협동조합 표준교육과정 개발		일시	2018년 8월 10일(금) 14:00~17:00
회의명	제3차 자문회의(FGI)		장소	서울혁신센터
회의자료	회의자료 1부			
참석자 (총 9명)	구분	소속	성명/직위	
	자문위원	서울시협동조합지원센터	김왕영 매니저	
		해피브릿지	문성환 이사	
		한국의료사회협연합회	박봉희 이사	
		전국협동조합협의회	주영덕 사무총장	
		모해교육협동조합	최정희 팀장	
	발주기관	한국사회적기업진흥원	이인주 과장	
	수행기관	쿠팡협동조합	강민수 대표	
			정한나 연구원	
한국협동조합연구소		정지영 연구원		

회의안건	1.표준교육과정 체계도 검토 2. 고려요소 및 교육과목 구성 검토
------	--------------------------------------

회의 내용 및 결과	1. 표준교육과정 체계도 검토		
	개발의의	선행연구의 결과(문제점 도출)를 해결하는 방향으로 개발.	박봉희
		실험중양회 연구원에는 실험 중사자 교육과정과 교재 개발 시행중에 있음. 기본법 협동조합에는 이와 같은 연구가 없었기 때문에 좋은 결과가 나오기를 기대함.	주영덕
		쿠팡 등에서 개발한과정, 사업자협동조합을 위한 교재 다운받아서 활용 중에 있음. 워크샵 방법이라든지 제안해 놓은 것을 보고 활용하기 유용했음. 활용할 수 있는 방법 을 다양하게 제시한다면 효과 있을 것.	최정희
		이번 연구에서 고려요소에 따른 교육과목(기본법협동조합 유형, 대상, 성장단계, 교육 수준)을 일목요연하게 정리하여 교육체계도를 개발.	수행기관
	표준화	시간이 걸리더라도 충분한 연구와 검토, 여러 쓰고 있는 방법들을 교과서적인 교재로 만들어 놓으면 좋을 듯.	주영덕
		표준이라는 것은? 협동조합의 다양성을 표준이라는 것에 넣을 수 있을지 우려됨. 국 가공교육체계에 편입이 아니라고 하지만 불편함이 있음.	박봉희
		다양한 협동조합과 대상이 있지만 협동조합 특성과 철학,개념은 표준적으로 알려줘야 될 필요가 있음.	주영덕
		다양한 협동조합의 특성을 모두 담아 개발하기는 어려움. 성숙기의 협동조합들은 현 재 개별법협동조합처럼 자체적 학습과정이 따로 구성되어 운영되어야 함. 설립~운영 초기 협동조합들에게 교육내용 전반에 대한 가이드라인을 제시하는 수준으로 개발. 표준과정을 참고하여 기관들의 자율성을 반영하여 운영하기를 기대함.	수행기관

교육기획자 및 확산체계	표준과정은 교육부, 평진원, 직능원에서 주로 개발하고 확산 됨. 한국사회적기업진흥원이 주관하여 수립되면 이용을 할 주 대상자가 누군지를 고려해봐야 함. 수립이 되었을 때 적극적으로 활용해야 되는 데 위와 같은 전달확산체계가 있는지 고민해야 함	김왕영
	기본법시행 후 협동조합지원센터 등에서 만든 것을 알음알음 사용해보는 교육이 이뤄지고 있음. 이제는 정리된 표준화가 나와야 할 시기인 것 같은데, 그 과정에 합의와 공신성 확보가 되어야 함. 진흥원 등 힘있는 거버넌스를 구성하여 확산시키고 안정시키는 과정도 중요함.	문성환
	현장에서 교육기획자도 소규모이고 중복된다는 의견이 있기에 단계를 밟아 필요한 교육을 받을 수 있게 로드맵(체계도)개발해야 한다는 필요성을 느낌. 확산문제는 협업하고 있는 교육기관에만 하기에는 적어 고민중에 있음. 주 대상은 중간지원조직의 교육기획자들임. 교육기획자들이 어떤 기준으로 교육을 구성할지 어려움이 있음. 체계를 통해 내실화 되기를 기대함.	수행기관, 발주기관
	중간지원조직이다보니 수주입장에서 타기관에게 내용을 전달하기 위한 장치로 활용하는 시점을 살펴봄. 매뉴얼형태는 평진원의 표준교육과정 수준정도로 보임(cf. 직능원은 NCS체계 매뉴얼) 매뉴얼에 교육을 수행할 수 있는 강사의 기본적 역량을 표시해 주면 차후 강사양성 및 운영에 도움이 될 것임.	김왕영
	마을교육을 설계할 때마다 강사구성부터 역량에 따라 질과 아웃풋이 달라 고민이 많음. 설립전교육에 필수교육들을 반영해서 개발되었으면 함. 중간지원조직의 공동된 고민임. 체계를 가지고 중간지원조직들이 모여 이야기를 나누면 좋을 듯.(매뉴얼 양식 구체적으로 업그레이드, 방법론 환기, 현장에서 바로 활용 가능한 매뉴얼 개발)	최정희
	중간지원조직 근속연수 평균 2년. 교육담당자가 참고할 체계도가 부족. 매뉴얼이 개발된다면 교육기획자들의 시행착오가 줄어들 것.	주영덕
	(가칭)공정회를 통해 의견을 들을 계획이 있음. 수용도를 높이는 측면에서 필요함. 이후 최종연구에 반영을 할 예정.	수행기관, 발주기관

2. 고려요소 및 교육과목 구성 검토

용어정리	(예)폴란드처럼 교사들이 교재를 자유롭게 선택할 수 있는 것도 중요. 기본교육이 되어있지 않은 상황과 기획자가 현장과 떨어져 교육기획을 하는 것 문제. '표준'이라는 거부감 대신, '기본'교육과정으로 용어를 정리하는 것이 좋을 듯. 용어 선택에도 가치와 철학이 있어야.	박봉희
인제상	연대회의 교육담당자 워크숍을 해 보면 비슷한 교육이 우후죽순. 그동안 협동조합 인제상이 합의된 바가 없어. 이를 협동조합 관계자들에게 포커스 설문조사 100명정도 하는 중. 철학과 덕목이 무엇인지 고민.	
추가모듈	직무교육은 일반적 경영내용으로 실라버스 구성시 협동조합의 내용을 반영해야 함.	문성환
	임원은 태도와 스킬, 조합원은 지식을 강조해야한다 던지 계층별 핵심역량을 정의한 다면 교육계열화에 용이할 것. 그러나 협동조합은 함께 운영하는 것. 모두가 예비 임원인데 구분해야 할 필요가 있다는 고민.	김왕영
	의사전달 방법, 협동조합 커뮤니케이션 부분은 현장에서 필요도가 높음	최정희
	일상속에서 결사를 어떻게 확인 할 것인가. 의료협동조합에서는 갈등예방 프로그램으로 마음산책 등을 운영하여 조직시스템으로 넣으려고 노력(회의 30분 전 아이스브레이크이킹으로 구조화) 협동조합 다운 프로그램을 접목시키는 노력 필요.	박봉희
결과	갈등은 관리되어야 하지만 겪어야 함. 케이스 스터디가 있으면 참고할만큼 ka. 티칭이 아닌 러닝방식으로 결사체를 이해해야.. 갈등에 대한 인식 패러다임과 어떻게 바라볼 것인가에 대한 교육 필요. 협동조합 커뮤니케이션 모듈에 '민주적 의사소통' 과목을 구성하고 한국의료사협연합회의 마음산책 프로그램 등을 참고하기로 함.	전원함의

3.4. 4차 자문회의

회의록

사업명	2018년 협동조합 표준교육과정 개발		일시	2018년 9월 17일(월) 10:00~12:00
회의명	제4차 자문회의(결과보고)		장소	소셜캠퍼스 온
회의자료	2018 협동조합 표준교육과정 개발전략 보고서 1부			
참석자 (총 10명)	구분	소속		성명/직위
		자문위원	성공회대	장승권 교수
			한국의료사협연합회	박봉희 이사
			아이쿱협동조합연구소	엄찬희 박사
	한국사회적경제연대회의 서울지역협동조합협의회		안인숙 집행위원장 신재걸 교육위원장	
	발주기관	한국사회적기업진흥원		문별림 팀장 이인주 과장
	수행기관	쿵비즈협동조합		강민수 대표
		한국협동조합연구소		정한나 연구원 정지영 연구원

회의 내용 및 결과	1. 표준교육과정 체계도 검토	
	체계도 의의	지역에서 기준이 되는 교육안이 있으면 좋겠다는 의견들이 있음. 정부에서 인재양성 방안들이 발표됐지만, 대중중심으로 활용할 수 있는 부분임. 국가가 내용을 지정해줄 수는 없지만, 현장에서는 다양한 창업대상자로 도대체 어떤거를 가르치면 좋지. 체계 화하고자 하는 욕구가 많은 이 시점의 표준과정체계 정리는 의미가 있음
	2. 고려요소 및 교육과목 구성 검토	
	공통교육	철학가치와 의미가 총론적으로 앞으로 나오고 왜 설립하려고 하는지가 먼저 와야함 ->공통교육이 설립전교육보다 先 *시간의흐름과 무관하게.공통교육부분은 재교육시에도 필요함 *순서대로라는 오해가 있을 수 있으므로 공통교육과 설립전교육순서를 변경
	커뮤니케이션	리더들의 자기성찰 세션(모듈)이 개별적으로 필요 협동조합형이라고 하는 소통방식에 대한 것은 깊이 방법 다양할 것. 일반기업과 다른 부분이 커뮤니케이션 모듈에서 드러날 수 있음 *커뮤니케이션을 레슨이 아닌 모듈로 확장하면 좋겠음
	차별성	*공통교육은 시간흐름 구애받지 말고, 공통교육을 생애 전과정에서 계속받아야 하는 것으로 인식 인사관리는 사람관리만이 아니라 조직의 비전과 같이 가는 것. 내가 잘 하고있는지 점검하는 것이 있으면 좋을 듯. 학습과 성장에서 필요한 부분임. 정체성교육은 늘 강조되어야 될 것으로 일반영리기업과 다른 점임.
	향후과제	이후 어떤 사람들이 강사로 양성될까가 걱정. 참여형 교육을 모아, 과정별로 워크샵이라든지 설계에서 필요 교육을 담당할 기관과 제도필요. 이를 통해 품질관리가 되고 계속 모니터링 할 필요 있음 교육관련 이해관계자들이 모여 교육질향상을 위한 토론과 상호학습의 노력이 필요함
	3. 기타(향후과제)	
	① 시범교육과정 - 코디네이터 : 비즈니스아이디어 - 임원 : 협동조합 커뮤니케이션	
	② 공청회 - 목적 : 협동조합 표준교육과정 활용 및 확산 - 일시 : 12월 중 - 장소 : 미정 - 대상 : 협동조합 교육담당자 - 협력 : 한국사회적경제연대회의	

3.5. 5차 자문회의

회의록

사업명	2018년 협동조합 표준교육과정 개발		일시	2018년 11월 8일(목) 14:00~17:00	
회의명	제5차 자문회의(맞춤형 의견수렴)		장소	수서역 회의실(스페이스515)	
회의자료	협동조합 표준교육과정 운영방안 검토 및 의견(맞춤형아카데미 현장 의견수렴) 1부				
참석자 (총 13명)	구분	소속		성명/직위	
		평가 기관	(주)입소	양병철 본부장 문현숙 팀장	
	18 협동조합 맞춤형 아카데미 교육기관	업종 연합	(사)한국가사노동자협회 서울지부		이순덕 팀장
			한국대학생활협동조합연합회		정선교 팀장
			전국학교생활협동조합연합회		연정민 이사
			전국시민발전협동조합연합회		오수산나 사무국장
	지역 연합	경남협동조합협의회		김민석 이사	
		남도협동조합연합회		윤수일 사무국장	
	발주기관	한국사회적기업진흥원			문별림 팀장 이인주 과장 최윤철 과장
	수행기관	쿠팡협동조합			강민수 대표 정한나 연구원
회의 내용 및 결과	1.표준교육과정체계(안) 개발 목적 및 결과물 설명				
	협동조합 표준교육과정 운영방안 검토 및 의견(맞춤형아카데미 현장 의견수렴) 1부		결과물 예시 1부		
	1. 사업의 목적 및 목표 2. 연구목적 및 이론적 배경 3. 협동조합 교육과정 기획 4. 연구의 범위 및 한계		1. 협동조합 교육과정 체계도 2. 협동조합 교육과정 편성표 3. 모듈별 교육과정 매뉴얼		
	2. 개선사항 및 활용방안 등 논의				
	활용방안	우수프로그램 및 강사진 확보	지금까지의 대동소이한 프로그램은 식상하므로 진행된 프로그램 중 우수프로그램을 개발하여 진흥원에서 모델링화 해주면 좋을 듯. 강사들도 우수강사진 확보해놔야 함. 우수교육사례 인센티브 필요. 전문가에 대한 대우 필요.		
		교육기획, 교육확장	각 기업은 연간교육계획이 어려움. 업종별·연합회 차원에서 (신생)개별 기업들의 교육고민 지원이 가능. 선배들의 가이드. 진흥원은 교육확장의 역할이 필요. 이제는 만드는 것보다 살아남을 수 있는 협동조합을 데리고 확장되어갈 수 있게 프로그램을 만들어가게 도움. 1회성 특강이 아닌 장기교육으로, 특강의 반복의 교육의 질을 담보하지 않음. 고급단계에서 코칭이나 멘토링 적용이 필요		
		기본교육 매뉴얼	사회적기업,마을기업은 예비교육이 필수. 협동조합은 예비 교육이 없음. 필수과목이 있어야 운영이 수월. 지역에 이런단위의 일을 하는 기본교육 매뉴얼을 진흥원에서 해줄 필요가 있음.		
		교재 및 교육도구 개발	체계이후 교과서와 참고서, 참여형교육 도구 개발 필요		
		플립러닝	현 진흥원홈페이지의 영상활용 혹은 별도 유튜브 채널구축과 모바일형태에 적합한 콘텐츠 개발하여 플립러닝 설계에 활용 가능		
		LMS시스템	LMS시스템 도입. 강사관리, 학습이력 등의 학습자 관리 필요. 러닝매니지먼트 시스템 도입 필요. 이를 기반으로 해서 다음 교육기획을 짜야함. 이 데이터를 교육기획자들에게 공유하면 부담이 덜어짐.		
교육기획자 교육코디네이터		교육을 체계적으로 고민하는 사람이 내부적으로 필요. 교육담당자 HR담당자 모임 필요.			
개선사항		선형적 흐름	레벨은 (초-중-고)선형적이나 모듈은 순환적용이 가능함을 표시		

3.6. 6차 자문회의

회의록

사업명	2018년 협동조합 표준교육과정 개발		일시	2018년 11월 19일(월) 19:00~20:00
회의명	제6차 자문회의(활용방안)		장소	서대문구사회적경제마을센터 2층
회의자료	2018 협동조합 표준교육과정 개발전략 보고서 1부			
참석자 (총 5명)	구분	소속		성명/직위
	자문단	노무법인참터		유성규 노무사
		다한회계법인		이정실 회계사
	수행기관	컵비즈협동조합		강민수 대표
정한나 연구원				
				서보국 팀장

회의안건	1.표준교육과정체계(안) 개발 목적 및 결과물 설명 2.개선사항 및 활용방안 등 논의
------	---

회의 내용 및 결과	1.표준교육과정체계(안) 개발 목적 및 결과물 설명	
	협동조합 표준교육과정 운영방안 검토 및 의견(맞춤형아카데미 현장 의견수렴) 1부 1. 사업의 목적 및 목표 2. 연구목적 및 이론적 배경 3. 협동조합 교육과정 기획 4. 연구의 범위 및 한계	결과물 예시 1부 1. 협동조합 교육과정 체계도 2. 협동조합 교육과정 편성표 3. 모듈별 교육과정 매뉴얼
2. 개선사항 및 활용방안 등 논의		
- 사회, 성인, 직업 교육을 표준적으로 가르쳐야 하는가. - 어디까지 무엇을 어떤 과정 속에서 배워야 하는지 전반적인 계획 없이 공급하는 기관, 수행기관 역량에 따라 내용적 편차가 심한 현 교육의 문제로부터 출발. - 답론들을 담아내려고 하면 불가능. 총론적으로 무엇을 배워야 하는지 사전적 안내 - 협동조합 정체성(결사체+사업체), 생협 활동가나 1세대 프랑스 유학은 결사체, 현재 출현 협동조합은 기업 정체성이 강함. 교육을 통해 다양한 견해가 있다는 것을 인지·이해. - 본 과정을 기본으로 지역별·업종별 내용을 담아내는 후속연구 필요. - 협동조합이 지향해야하는 회계관리의 방향. 사회적회계를 공부하고 논의할 필요는 있으나 표준교육과정에 담아내기에는 가치논란이 있을 수 있음. - 객관적이지 않아서. 변수처리 어려움. 개량화가 안됨 혹은 개량은 가능하나 적절한 변수인지는 신뢰어려움. 타당도 검증이 어려움. - 공통으로 필요한 부분을 최소한으로 담았고 (지역별·업종별)지속적으로 연구 할 필요가 있음		

제3절 교육체계수립

1. 개발 고려 요소

그림 35. 교육과정 개발 고려요소



- 협동조합 표준교육과정 수립에 있어 고려할 요소는 다양 할 수 있으나 본 연구에서는 교육대상, 협동조합유형, 성장단계, 교육수준(난이도), 업종, 사업유형 등을 변수요소로 설정함
- 협동조합 표준과정 수립을 위한 다양한 요소를 모두 반영한 표준적 교육과정을 완성된 형태로 일시에 개발하기에는 시간적, 내용적 한계가 있으므로 이는 연차적으로 개발되어야하며, 이번 연구를 통해서는 기본법협동조합의 임원, 조합원을 대상으로 한 표준교육과정을 우선적으로 개발함

제4절 과정설계

1. 협동조합 표준교육과정 편성

그림 36. 협동조합 교육과정 편성



- 협동조합 표준교육과정은 선행연구 등을 종합하여 기본적으로 세로축은 교육 대상, 가로축은 교육 내용으로 설정함
- 협동조합 표준교육과정 중 설립 전 교육과 공동교육은 다른 변수에 상관없이 협동조합 구성원 모두가 학습해야할 필요성이 있으므로 표준화 작업이 필요함
- 한편 직무교육 및 특화교육은 대상, 업종, 사업, 유형 등의 변수에 따라 교육 내용의 편차가 크므로 업종별, 사업별, 유형별 특성을 감안하거나 성숙기 이상 단계를 진입한 협동조합은 각 협동조합 자체적으로 내용을 수립할 필요가 있음

제2장 기본법협동조합 표준(기본)교육과정

제1절 기본법협동조합 교육과정의 의미

1. 협동조합 학습자 분석

- 학습자 분석은 프로그램에 참여하게 될 교육생의 특성과 상황을 분석한다는 점에서 매우 중요함.
- 학습자 분석은 교육 내용을 요구분석에서 밝혀내고, 이 내용을 학습자 특성에 적합하고 수준에 맞게 구성-조직할 목적으로 학습자의 다양한 특성을 분석하는 것을 말함.

1.1. 협동조합 조합원

- 협동조합을 구성하는 가장 본질적인 인력자원은 협동조합의 출자자이면서 동시에 사업의 이용자인 조합원인데, 조합원은 크게 일반조합원과 일반 조합원의 필요와 열망을 사업으로 전환시키기 위해 협동조합을 설립하는 지도자로 나눌 수 있음.³
- 일반적으로 협동조합 설립 시 지도자는 초기 임원 및 이사장의 역할을 맡게 됨.

1.2. 협동조합 임원

- 협동조합의 임원은 이사장, 이사, 감사를 말하며 특히 설립전 및 운영초기의 임원 및 이사장은 성장기반을 다지는 중요한 역할을 수행함.
- 협동조합의 임원은 크게 초기 창업자와 이후 내부에서 성장하여 조직원의 동의를 얻어

³ 한국협동조합연구소(2014), 「협동조합 전문인력 양성방안 연구」, 기획재정부.

지위를 가지게 되는 경우가 있으며, 이들은 다음과 같은 업무를 수행함.

- 협동조합의 가치, 철학, 문화를 바탕으로 한 비전 제시와 조합원관리
- 협동조합 경영구조(관리구조, 통제구조, 결사구조)이해 및 경영관리
- 조직운영에 필요한 직무수행 및 리더십 개발
- 사업개발 및 매출증대를 위한 솔루션 제시

2. 교육 방향

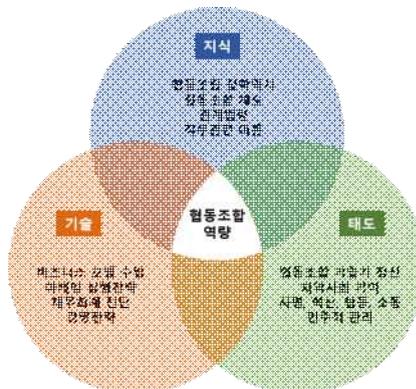
- 협동조합의 가치, 철학, 문화를 바탕으로 한 비전 제시와 조합원관리 능력 개발
- 협동조합 경영구조(관리구조, 통제구조, 결사구조)이해 및 리더십 개발
- 조직운영에 필요한 직무수행 및 경영관리 능력 향상
- 사업개발 및 매출증대를 위한 솔루션 제시 능력 향상

3. 협동조합 역량

3.1. 역량

- 일반적으로 역량은 기업이나 경영에서 조직 환경 속에서 탁월하고 효과적으로 업무를 수행해 낼 수 있는 조직원의 행동 특성을 의미함.
- 본 연구에서 역량은 협동조합 운영을 성공적으로 수행하는 데 필요한 지식, 실행능력, 태도가 결합된 종합적 능력으로 정의하고자 하며, 핵심역량은 타법인과 차별화되고 경쟁력을 갖게 하는 협동조합의 특성을 나타내는 역량이라고 할 수 있음.

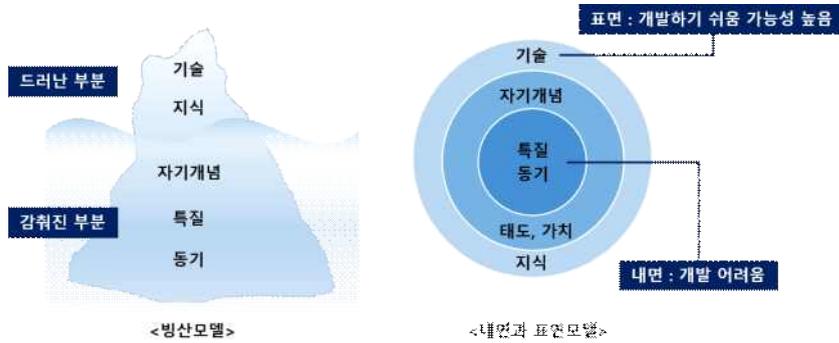
그림 37. 협동조합 핵심역량



3.2. 협동조합 역량모델

- 기 수립된 역량모델링 자료를 활용하여 아래와 같이 협동조합 성장에 따른 임원 역량을 제시하고 이에 대한 적절성 여부를 자문을 진행함.

그림 38. Spencer&Spencer의 빙산모델과 내면과 표면모델



가. 사회적경제 인재육성 로드맵

- 사회적경제 인재육성을 위한 역량 모델링
 - 사회적경제 생태계 활동의 주체를 5개 그룹(사회적기업가, 실무자, 코디네이터, 행정가, 사회적경제전문가)로 분류하였음. 이 중 이번 연구범위인 협동조합 종사자를 대상으로 역량을 재구성하면 아래의 그림과 같음.

그림 39. 서울시 사회적경제 인재육성 역량사전(2014) 재구성



나. 협동조합 전문 인력 양성방안 연구

○ 협동조합 운영관리사 및 코디네이터의 직무역량

- 협동조합 운영관리사 및 코디네이터의 직무역량은 다음의 표와 같이 제안하고 있으며, 일반적인 운영역량 이외의 각각의 실무역량은 제시하지 않고 있음.

그림 40. 협동조합 운영관리사 직무역량(안)

분류	직무역량
협동조합 이해	협동조합과 사회적경제의 필요성과 운영원리에 대해 이해하고 있다
	협동조합 유형별 특성에 대한 이해가 있으며, 이를 적용할 수 있다.
	협동조합의 역사와 사례에 대한 이해를 가지고 있다.
협동조합 제도의 이해	협동조합 관련법과 정책 가운데 중요한 부분을 이해하고 있다.
	협동조합의 설립과 운영에 대한 기본적인 제도와 법규를 이해하고 있다.
조직 적응	사업조직이 원하는 인재상과 조직 내 커뮤니케이션을 이해하고 있다.
	직원으로서 필요한 경계 및 경영의 기초이론을 이해하고 있다.
	협동조합의 운영상의 특징을 해당 실무에 적용하는 것의 중요성을 이해하고 있다
	조합원 활동, 협동조합의 의사결정의 프로세스의 중요성을 이해하고, 참여할 수 있다

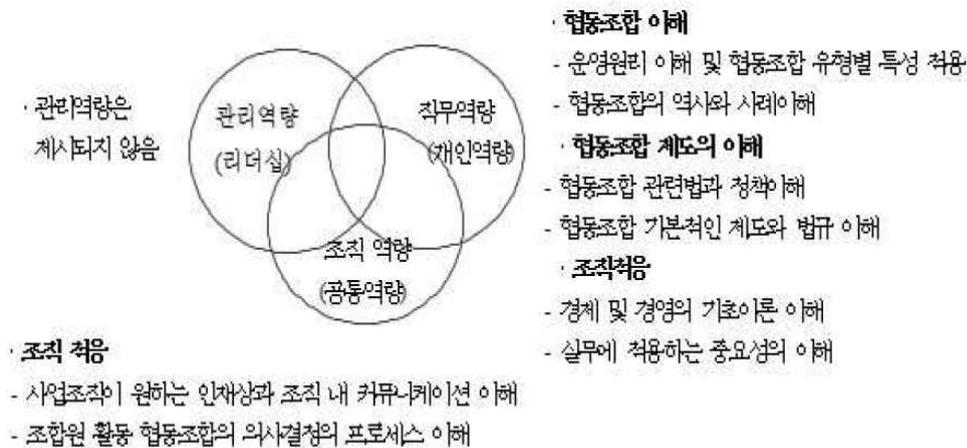
그림 41. 협동조합 코디네이터 직무역량(안)

분류	직무역량
마케팅	마케팅 일반이론에 대해 충분히 이해하고, 설명할 수 있다.
	협동조합 마케팅의 특징을 유형별로 설명하고 적용할 수 있다.
	협동조합 마케팅과 관련된 사례를 다양하게 설명할 수 있다
	개별 협동조합의 마케팅을 평가하고, 개선된 계획서를 작성할 수 있다.
비즈니스 모델	비즈니스 모델 일반이론에 대해 충분히 이해하고, 설명할 수 있다.
	협동조합 비즈니스 모델의 특징을 유형별로 설명하고 적용할 수 있다.
	협동조합 비즈니스 모델과 관련된 사례를 다양하게 설명할 수 있다
상담의 이해	개별 협동조합의 비즈니스 모델을 평가하고, 개선된 계획서를 작성할 수 있다.
	상담 및 멘토링, 코칭에 대한 일반 이론을 충분히 이해하고, 설명할 수 있다.
	협동조합 구성원들의 특징을 이해하고, 상담에 적용할 수 있다.
협동조합 제도의 이해	협동조합의 관계자와 상담 프로세스를 체계적으로 진행할 수 있다.
	협동조합 관련법과 정책에 대해 충분히 이해하고, 설명할 수 있다.
	협동조합 설립과 관련된 사례를 풍부하게 파악하고 있어, 이를 개별협동조합에 적용할 수 있다.
협동조합 이해	협동조합 설립과 초기 운영에 도움이 되는 관련 정책들을 이해하고, 적용할 수 있다
	협동조합과 사회적경제의 필요성과 운영원리에 대해 충분히 이해하고, 설명할 수 있다.
	협동조합 유형별 특성에 대한 종합적 이해가 있으며, 이를 적용할 수 있다.
	협동조합 역사와 사례에 대한 풍부한 이해를 가지고, 개별 협동조합에 적용할 수 있다.
재무회계	개별 협동조합의 현황을 파악하고, 협동조합 원리측면에서 개선과제를 제시할 수 있다.
	재무회계(세무, 회계 관리, 자금조달) 일반이론에 대해 충분히 이해하고, 설명할 수 있다.
	협동조합의 자금조달 방법에 대해 구체적으로 이해하고, 적용할 수 있다.
조직운영	개별 협동조합의 재무회계 관련 문제점을 파악하고, 개선과제를 제시할 수 있다.
	사업조직을 설립, 운영하는 일반이론에 대해 충분히 이해하고, 설명할 수 있다.
	리더십과 팔로워십, 커뮤니케이션에 대한 사례와 경험을 통해 지도할 수 있다.
	협동조합 조직 관리의 특수성에 대해 이해하고, 일반이론을 적용할 수 있다.
	개별 협동조합의 조직운영상의 문제점을 파악하고, 개선과제를 제시할 수 있다.

다. 협동조합 종사자 역량모델 분석과 개발

- 협동조합 종사자의 직무역량을 살펴보기 위해 기획재정부의 협동조합 전문 인력 양성 방안 연구, 2014 보고서의 '협동조합 운영관리사 직무기술서 및 직무역량'의 내용을 중 협동조합 운영관리사 직무역량(안)의 개념을 재정리하여 Sparrow 역량구분의 개념으로 분류하면 아래 그림과 같음.

그림 42. 협동조합 직무역량의 역량구분에 의한 분류



3.3. 협동조합 임원 역량

- 협동조합 역량분석에 활용한 자료는 다음과 같음. 이를 종합하여 표준(기본)교육과정에 적용 가능한 기본법협동조합 임원의 역량을 아래와 같이 제시할 수 있음.

표 75. 협동조합 역량 관련 자료

제목	발행처	범위	참고 내용
사회적경제 인재육성 로드맵(2014)	서울시	사회적경제	사회적경제 인재육성 역량모델링 및 역량사전
협동조합 전문 인력 양성방안 연구(2014)	기재부	협동조합	협동조합 운영관리사 직무기술서 및 직무역량
협동조합 종사자 역량모델 분석과 개발(2015)	봉미란, 이영민	협동조합	협동조합 역량 분석 및 협동조합 종사자 역량 모델(안)

표 76. 협동조합 표준(기본)교육과정 임원 역량(안)

성장단계	역할	역량	역량 정의 및 관련 스킬	비고
설립준비	초기지도자	리더십	철학과 가치의 공유, 조합원의 필요와 열망을 사업으로 전환하여 조직 구성원 참여 증진시키는 능력	
	협동조합 전반에 대한 이해를 통해 조합원의 사업 참여를 촉진		기획력, 설득력, 비전설정 및 공유, 추진력	
		기업가	구성원에게 비전을 제시하고 아이디어를 사업으로 전환시키는 능력	
			책임감, 사명, 사업계획	
		협동조합 설립에 대한 전반적 지식을 갖고 설립에 필요한 행정을 담당	기초행정	
	협동조합기본법 및 제반 행정지식, 자원연계역량			
운영초기	동기부여자	비전실행	각 구성원의 장·단점을 파악하여 보다 발전된 모습이 되도록 이끄는 능력	
	구성원들의 개인적 역량 및 유연한 팀워크를 극대화하여 적극적 참여를 권장		동기부여, 실행력, 협업능력	
		의사소통	인간적인 관계를 바탕으로 팀원에 대한 애정을 갖고, 업무수행을 잘 할 수 있도록 유도하는 능력	
			커뮤니케이션, 갈등관리 및 해결능력, 설득력과 소통	
		구성원의 업무진행 상황을 파악하고, 다양한 의견을 수렴, 조정, 통합하여 업무량을 적절히 분담시키며 올바른 방향으로 가도록 지도	조직운영	
	내부조직 지휘 및 관리, 업무조정 및 분배			
	기초경영	기초 경영지식과 정보를 종합적으로 수집하고 활용하는 능력		
		기초경영지식(회계,인사노무,마케팅), 시간관리, 환경조성과 관리, 업무 프로세스 관리		
성장기	혁신기업가	경영코칭	구성원을 지원·활용하여 목표를 달성하고자 관련직무를 이해하고, 의사결정을 할 수 있는 전문적인 지식 보유 능력	
	풍부한 경험과 전문역량을 가지고 운영의 전문부문 지원 환경변화와 트렌드를 인식하고, 미래에 일어날 상황을 예측함으로써 조합이 향후 나아갈 방향을 설정		분야전문성, 상황판단, 업무지시 및 통제, 성과관리	
		거버넌스 구축	대내외적 환경이 업무에 미치는 영향을 판단하고 신속·정확하게 대응하는 능력	
			네트워킹, 조직문화 구축, 역량강화 지원, 인재 발굴 육성, 정책기획력	
		경영전략 분석 및 수립	각종 지식정보에 대하여 원인과 결과를 정확히 분석 판단하여 지속적 성장과 성과창출의 전략 제시 능력	
	재무회계, 전략적 사고, 통찰력, 회사 목표 이해, 경영분석, 의사결정 스킬, 방향제시, 변화관리, 미래예측			

제2절 기본법협동조합 교육과정 체계도

1. 교육과정 수준 구분

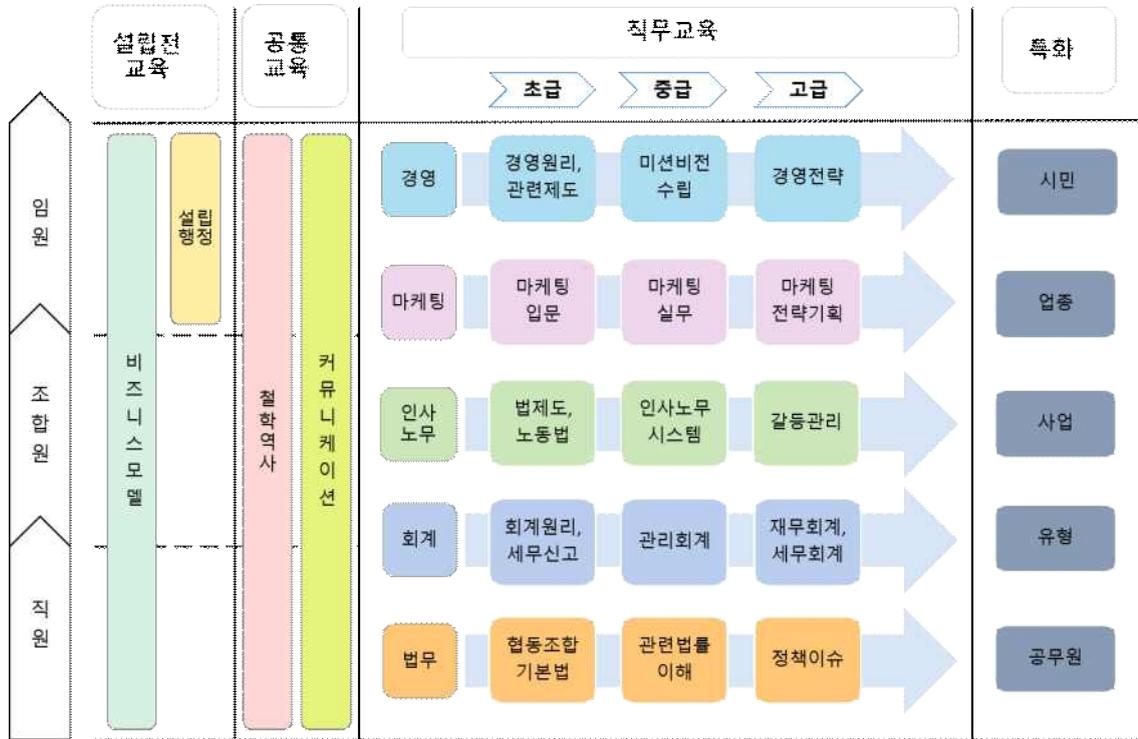
- 2017년도 국가직무능력표준(NCS)개발 매뉴얼의 NCS 수준체계(안)을 참고하여 구성함.
- 각 과정별로 초급-중급-고급 3단계로 수준을 구분함.
- 운영단계의 협동조합은 필요 욕구 및 사전교육수준에 따라 선택적으로 조정하여 활용할 수 있음.

표 77. 협동조합 표준(기본)교육과정 수준 구분

구분	과정	수준	
설립전 교육	비즈니스 모델	○ 협동조합으로 창업하기 위해 필요한 행정절차를 알고 서류를 작성할 수 있음. 특히 설립신고 서류 작성은 협동조합 유형과 비즈니스모델 수립(사업계획서)이 기반이 되어야 함	
	설립행정		
공통 교육	철학역사	○ 유형 및 성장단계에 구분 없이 협동조합 구성원들이 기본적으로 갖추어야 할 지식 및 능력을 나타내지만 모듈1(레슨1~4)은 설립 전과 설립초기에 교육하고 구성원들 간 공유할 것을 권유함	
	커뮤니케이션		
직무 교육	직무교육 (법무, 회계, 인사노무, 마케팅, 경영)	○ 협동조합 초기운영에 필요한 기초적인 교육	
		지식	해당 분야의 기초적인 일반 지식을 사용할 수 있는 수준
		기술	절차화되고 일상적인 과업을 수행하는 수준
		수준	일반적인 지시 및 감독 하에 과업을 수행하는 수준
		경력	예비창업자 및 1년 미만의 협동조합 종사자
		○ 일상적인 경영을 지원하고 실무과정은 추가적인 교육을 통해 훈련 가능	
		지식	해당분야의 이론 및 지식을 제한적으로 사용할 수 있는 수준
		기술	다소 복잡하고 다양한 과업을 수행하는 수준
		수준	일반적인 권한 내에서 과업을 수행할 수 있는 수준
		경력	초급에서 1-3년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
		○ 전문적 지식과 스킬이 요구되는 업무 수행 및 개선과제를 분석하고 방안을 제안하며 이에 상응하는 훈련을 필요로 함	
		○ 대상, 업종, 사업, 유형 등의 변수에 따라 각 협동조합 자체적으로 내용을 수립할 필요가 있음	
지식	해당분야의 이론 및 지식을 자유롭게 활용할 수 있는 수준		
기술	일반적인 숙련으로 다양한 과업을 수행할 수 있는 수준		
수준	타인에게 해당분야의 지식 및 노하우를 전달할 수 있는 수준		
경력	중급에서 1-3년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준		

2. 교육과정 편성

그림 43. 교육과정 편성



- 표준교육과정은 3개의 분야(설립전 교육, 공통교육, 직무교육) 내에 총 9개 과정(비즈니스모델, 설립행정, 철학역사, 커뮤니케이션, 법무, 회계, 인사노무, 마케팅, 경영)으로 구성되어 있으며, 각 과정은 교육수준(초급-중급-고급) 3단계로 구분되어 있음
 - 공통교육은 유형, 성장단계에 관계없이 구성원 모두가 기본적으로 갖춰야 할 과정임. 협동조합에 대한 기본적인 이해를 갖추고 협동적 태도와 자세로 구성원들과 소통을 원활히 수행할 수 있어야 함
 - 설립전 교육은 협동조합을 설립하기 이전에 필수적으로 검토해야 할 과정임. 지속가능 경영을 위해서는 협동조합 공동사업 방식을 이해하고 비즈니스 모델에 대한 충분한 고민을 갖는 것이 중요함
 - 직무교육은 각 분야에서 독립적으로 업무를 수행하고 있는 직원이 갖춰야 할 역량을 단계적으로 나타낸 과정임
- 각 과정은 다시 모듈과 그에 따른 레슨(과목)으로 세부구성 되며, 협동조합 성장단계 중 설립 및 운영초기 단계에서 협동조합 종사자들이 알아야 할 기본적 지식과 기술 및 태도를 포함하고 있음
- 본 교육과정은 9개의 교육코스, 33개의 교육모듈, 78개의 레슨으로 구성되며 교육시간은 총 123.5 시간임
- 각 레슨은 레슨마다 플랜을 첨부하여 교육기획자 및 강사가 현장에서 적극 활용할 수 있도록 하였음

표78. 협동조합 표준(기본)교육과정 편성표

구분	과정	모듈	과목명(레슨)	수준	시간	임원	조합원	직원	일협	사협	
I.공통	1.철학역사	1.협동의 가치와 의미	1.협동의 가치와 의미	초급	1	○	○	○	○	○	
			2.협동조합의 정의, 가치	1	○	○	○	○	○		
		2.국내 협동조합의 역사	1.한국협동조합 운동사	3	○	○	○	○	○		
			2.사회적경제와 협동조합 운동	3	○	○	○	○	○		
		3.해외 협동조합의 역사	1.유럽(영국,프랑스,독일,덴마크)협동조합 2.북미(캐나다)협동조합 3.일본 협동조합 4.이탈리아 사회적협동조합 5.스페인 몬드라곤 협동조합	1.유럽(영국,프랑스,독일,덴마크)협동조합	중급	4	○	○	○	○	○
				2.북미(캐나다)협동조합	1	○	○	○	○	○	
				3.일본 협동조합	1	○	○	○	○	○	
				4.이탈리아 사회적협동조합	1	○	○	○	○	○	
				5.스페인 몬드라곤 협동조합	1	○	○	○	○	○	
		4.선구자들의 철학	1.로버트 오언(사회주의 사상) 2.푸리에,생시몽,뷔세(생산공동체 사상) 3.이찬갑, 장일순의 철학과 사상	1.로버트 오언(사회주의 사상)	고급	2	○	○	○	○	○
	2.푸리에,생시몽,뷔세(생산공동체 사상)			2	○	○	○	○	○		
	3.이찬갑, 장일순의 철학과 사상			2	○	○	○	○	○		
	2.커뮤니케이션	1.협동조합 커뮤니케이션	1.민주적 의사소통 방법	초급	2	○	○	○	○	○	
			2.리더십과 팔로우십	2	○	○	○	○	○		
3.회의운영 스킬			2	○	○	○	○	○			
II.설립전	1.비즈니스모델	1.협동조합 비즈니스	1.법인격이해	초급	1	○	○	○	○	○	
			2.비즈니스 아이디어	2	○	○	○	○	○		
		2.비즈니스모델	1.협동조합 비즈니스모델 작성	중급	2	○	○	○	○	○	
			2.협동조합 비즈니스모델 발표	2	○	○	○	○	○		
		3.비즈니스모델 검증	1.비즈니스모델 검증하기	고급	1	○	○	○	○	○	
			2.비즈니스모델 검증 실습	2	○	○	○	○	○		
	2.설립행정	1.설립일반	1.설립절차개괄	초급	1	○	○	○	○	○	
			2.협동조합의 유형	1	○	○	○	○	○		
			3.정관의 이해와 작성	1	○	○	○	○	○		
		2.설립신고	1.설립신고 절차 이해	중급	1	○	○	○	○	○	
2.설립신고 서류 작성			1	○	○	○	○	○			
3.설립등기		1.설립등기 서류 작성	고급	1	○	○	○	○			
4.사업자등록		1.사업자등록 이해 및 절차	1	○	○	○	○	○			

III. 직무	1. 법무	1.협동조합 기본법	1.현행법과 사회적경제 2.협동조합기본법의 체계	초급	1	○	○	○	○	○
		2.협동조합기본법 심화	1.관계법령과 정관이해	중급	2	○	○	○	○	○
		3.협동조합기본법 응용	1.법적쟁점과 주요사례	고급	3	○	○		○	○
	2.회계	1.회계기초	1.회계용어 이해	초급	0.5	○	○	○	○	○
			2.회계원리		1.복식부기, 재무제표 이해	1.5	○	○	○	○
		3.세무신고	1.거래증빙 종류와 관리방법	초급	1	○		○	○	○
			2.부가세 및 원천세 신고 이해		1.5	○		○	○	
			3.공익법인의 세무 신고 이해		0.5	○		○		○
		4.관리회계	1.출자금 및 지분환급	중급	2	○	○		○	○
			2.협동조합 배당관리		2	○	○		○	
			3.월가관리		2	○			○	○
			4.현금흐름표		2	○			○	○
		5.재무회계	1.결산관리	고급	1	○			○	○
			2.재무제표 분석		1	○	○		○	○
			3.기부금, 고유목적사업준비금		1	○			○	○
	6.세무회계	1.법인세 세무조정	고급	2	○			○		
		2.비영리법인 법인세 신고		0.5	○				○	
	3.인사노무	1.법제도 I	1.노동법 제도 이해	초급	1	○		○	○	○
			2.기초 노동법		2	○		○	○	○
		2.법제도 II	1.심화노동법	중급	1	○		○	○	○
			2.노동 행정 시스템의 이해		1	○		○	○	○
		3.법제도 III	1.임금, 근로시간, 휴게, 휴일실무	고급	1	○		○	○	○
			2.근로계약서 및 취업규칙 작성		1	○		○	○	○
		4.조직운영 I	1.협동조합 조직 운영실태 이해	중급	1	○	○	○	○	○
			2.협동조합 조직 특성 이해		1	○	○	○	○	○
			3.협동조합 유형별 조직특성 이해 사회적협동조합 조직특성 이해		1	○	○	○		○
			4.협동조합 조직 설계 기초이론		2	○	○		○	○
5.조직운영 II	1.협동조합 조직 설계 연습	고급	2	○	○		○	○		
	2.갈등관리 방안		1	○	○	○	○			

			3.사회적협동조합 조직설계 유의점		1	○	○			○
4.마케팅	1.마케팅 입문	1.마케팅 이란?	초급	2	○	○	○	○	○	○
		2.마케팅 프로세스		2	○	○	○	○	○	○
		3.소셜 마케팅		2	○	○				○
	2.마케팅 실무	1.온라인마케팅 유통전략	중급	2	○	○			○	○
		2.프로모션, 브랜드마케팅		2	○	○			○	
		3.시장조사, 고객커뮤니케이션		2	○	○	○	○	○	○
	3.마케팅 전략기획	1.영업기획, 전략	고급	2	○	○			○	
		2.CRM, eCRM		2	○	○			○	○
	5.경영	1.경영원리	1.협동조합 경영의 개념과 원리	초급	2	○	○			○
2.타 조직과의 비교			1		○	○			○	○
2.관련제도		1.정부·지방자치단체 관련제도	1	1	○	○			○	○
		2.기타 공공기관 관련제도		1	○	○			○	○
3.미션비전 수립		1.일반협동조합 미션비전 수립	중급	2	○	○			○	
		2.사회적협동조합 미션비전 수립		2	○	○				○
		3.후속 액션플랜 수립		2	○				○	○
4.경영 전략		1.일반기업 경영전략 수립방법	고급	2	○				○	
		2.일반협동조합 경영전략 수립/집행방법 사회적경제기업 경영전략 수립/집행방법		2	○				○	○
		3.사회적가치기반 경영전략 수립		2	○					○
	4.사회적협동조합 경영전략 수립 타 비영리기업 경영전략 수립	2		○						○
소계	9	33	78	123.5	123.5	90	62	112.5	109	

표 79. 협동조합 표준(기본)교육과정 편성표 _ 일반협동조합 임원

구분	과정	모듈	과목명(레슨)	수준	시간		
I.공통	1.철학역사	1.협동의 가치와 의미	1.협동의 가치와 의미	초급	1		
			2.협동조합의 정의, 가치		1		
		2.국내 협동조합의 역사	1.한국협동조합 운동사	중급	3		
			2.사회적경제와 협동조합 운동		3		
		3.해외 협동조합의 역사	1.유럽(영국,프랑스,독일,덴마크)협동조합	중급	4		
			2.북미(캐나다)협동조합		1		
			3.일본 협동조합		1		
			4.이탈리아 사회적협동조합		1		
			5.스페인 몬드라곤 협동조합		1		
		4.선구자들의 철학	1.로버트 오언(사회주의 사상)	고급	2		
2.푸리에,생시몽,뷔세(생산공동체 사상)	2						
3.이찬갑, 장일순의 철학과 사상	2						
2.커뮤니케이션	1.협동조합 커뮤니케이션	1.민주적 의사소통 방법	초급	2			
		2.리더십과 팔로우십		2			
		3.회의운영 스킬		2			
II.설립전	1.비즈니스 모델	1.협동조합 비즈니스	초급	1			
		2.비즈니스 아이디어		2			
		2.비즈니스모델	중급	2			
	2.협동조합 비즈니스모델 발표	2					
	3.비즈니스모델 검증	1.비즈니스모델 검증하기	고급	1			
		2.비즈니스모델 검증 실습		2			
	2.설립행정	1.설립일반	1.설립절차개괄	초급	1		
			2.협동조합의 유형		1		
			3.정관의 이해와 작성		1		
		2.설립신고	1.설립신고 절차 이해	중급	1		
2.설립신고 서류 작성			1				
3.설립등기 4.사업자등록		1.설립등기 서류 작성	고급	1			
	1.사업자등록 이해 및 절차	1					
III.직무	1.법무	1.협동조합 기본법	1.현행법과 사회적경제	초급	1		
			2.협동조합기본법의 체계		2		
		2.협동조합기본법 심화	1.관계법령과 정관이해	중급	3		
	2.회계	3.협동조합기본법 응용	1.법적쟁점과 주요사례	고급	3		
			1.회계기초		1.회계용어 이해	초급	0.5
					2.회계원리		1.복식부기, 재무제표 이해
		3.세무신고	1.거래증빙 종류와 관리방법	초급	1		
			2.부가세 및 원천세 신고 이해		1.5		
			3.공익법인의 세무 신고 이해		0.5		
		4.관리회계	1.출자금 및 지분환급	중급	2		
			2.협동조합 배당관리		2		
			3.원가관리		2		
			4.현금흐름표		2		
		5.재무회계	1.결산관리	고급	1		
			2.재무제표 분석		1		
			3.기부금, 고유목적사업준비금		1		
		6.세무회계	1.법인세 세무조정	고급	2		
			2.비영리법인 법인세 신고		0.5		
3.인사노무	1.법제도 I	1.노동법 제도 이해	초급	1			

구분	과정	모듈	과목명(레슨)	수준	시간	
		2.법제도 II	2.기초 노동법	중급	2	
			1.심화노동법		1	
		3.법제도 III	2.노동 행정 시스템의 이해	고급	1	
			1.임금, 근로시간, 휴게, 휴일실무		1	
		4.조직운영 I	2.근로계약서 및 취업규칙 작성	중급	1	
			1.협동조합 조직 운영실태 이해		1	
			2.협동조합 조직 특성 이해		1	
			3.협동조합 유형별 조직특성 이해		1	
		5.조직운영 II	4.협동조합 조직 설계 기초이론	고급	2	
			1.협동조합 조직 설계 연습		2	
			2.갈등관리 방안		1	
			3.사회적협동조합 조직설계 유의점		1	
		4.마케팅	1.마케팅 입문	1.마케팅이란?	초급	2
				2.마케팅 프로세스		2
				3.소셜 마케팅		2
	2.마케팅 실무		1.온라인마케팅 유통전략	중급	2	
			2.프로모션, 브랜드마케팅		2	
			3.시장조사, 고객커뮤니케이션		2	
	3.마케팅 전략기획	1.영업기획, 전략	고급	2		
		2.CRM, eCRM		2		
	5.경영	1.경영원리	1.협동조합 경영의 개념과 원리	초급	2	
2.타 조직과의 비교			1			
2.관련제도		1.정부·지방자치단체 관련제도	초급	1		
		2.기타 공공기관 관련제도		1		
3.미션비전 수립		1.일반협동조합 미션비전 수립	중급	2		
		2.사회적협동조합 미션비전 수립		2		
		3.후속 액션플랜 수립		2		
4.경영 전략		1.일반기업 경영전략 수립방법	고급	2		
		2.일반협동조합 경영전략 수립/집행방법		2		
		3.사회적가치기반 경영전략 수립		2		
	4.사회적협동조합 경영전략 수립	2				
			4.사회적협동조합 경영전략 수립		2	
			타 비영리기업 경영전략 수립		2	
소계	9	33	78		123.5	

표80. 협동조합 표준(기본)교육과정 편성표_ 일반협동조합 조합원

구분	과정	모듈	과목명(레슨)	수준	시간
I.공통	1.철학역사	1.협동의 가치와 의미	1.협동의 가치와 의미	초급	1
			2.협동조합의 정의, 가치		1
		2.국내 협동조합의 역사	1.한국협동조합 운동사		3
			2.사회적경제와 협동조합 운동		3
		3.해외 협동조합의 역사	1.유럽(영국,프랑스,독일,덴마크)협동조합	중급	4
			2.북미(캐나다)협동조합		1
			3.일본 협동조합		1
			4.이탈리아 사회적협동조합		1
			5.스페인 몬드라곤 협동조합		1
		4.선구자들의 철학	1.로버트 오언(사회주의 사상)	고급	2
	2.푸리에,생시몽,뷔세(생산공동체 사상)		2		
	3.이찬갑, 장일순의 철학과 사상		2		
	2.커뮤니케이션	1.협동조합 커뮤니케이션	1.민주적 의사소통 방법	초급	2
			2.리더십과 팔로우십		2
			3.회의운영 스킬		2
II.설립전	1.비즈니스 모델	1.협동조합 비즈니스	1.법인격이해	초급	1
			2.비즈니스 아이디어		2
		2.비즈니스모델	1.협동조합 비즈니스모델 작성		중급
		2.협동조합 비즈니스모델 발표	2		
		3.비즈니스모델 검증	1.비즈니스모델 검증하기	고급	1
			2.비즈니스모델 검증 실습		2
2.설립행정	1.설립일반	2.협동조합의 유형	초급	1	
		3.정관의 이해와 작성		1	
III.직무	1.법무	1.협동조합 기본법	1.헌행법과 사회적경제	초급	1
			2.협동조합기본법의 체계		2
		2.협동조합기본법 심화	1.관계법령과 정관이해		중급
	3.협동조합기본법 응용	1.법적쟁점과 주요사례	3		
	2.회계	1.회계기초	1.회계용어 이해	초급	0.5
		2.회계원리	1.복식부기, 재무제표 이해		1.5
		4.관리회계	1.출자금 및 지분환급	중급	2
			2.협동조합 배당관리		2
			5.재무회계		2.재무제표 분석
	3.인사노무	4.조직운영 I	1.협동조합 조직 운영실태 이해	중급	1
			2.협동조합 조직 특성 이해		1
			3.협동조합 유형별 조직특성 이해		2
			4.협동조합 조직 설계 기초이론		2
	5.조직운영 II	1.협동조합 조직 설계 연습	고급	2	
		2.갈등관리 방안		1	
	4.마케팅	1.마케팅 입문	1.마케팅 이란?	초급	2
			2.마케팅 프로세스		2
		2.마케팅 실무	1.온라인마케팅 유통전략	중급	2
			2.프로모션, 브랜드마케팅		2
			3.시장조사, 고객커뮤니케이션		2
3.마케팅 전략기획		1.영업기획, 전략	고급	2	
	2.CRM, eCRM	2			
5.경영	1.경영원리	1.협동조합 경영의 개념과 원리	초급	2	
		2.타 조직과의 비교		1	
	2.관련제도	1.정부·지방자치단체 관련제도		1	
		2.기타 공공기관 관련제도		1	
	3.미션비전 수립	1.일반협동조합 미션비전 수립		중급	2
소계	9	33	78		85

표81. 협동조합 표준(기본)교육과정 편성표_사회적협동조합 임원

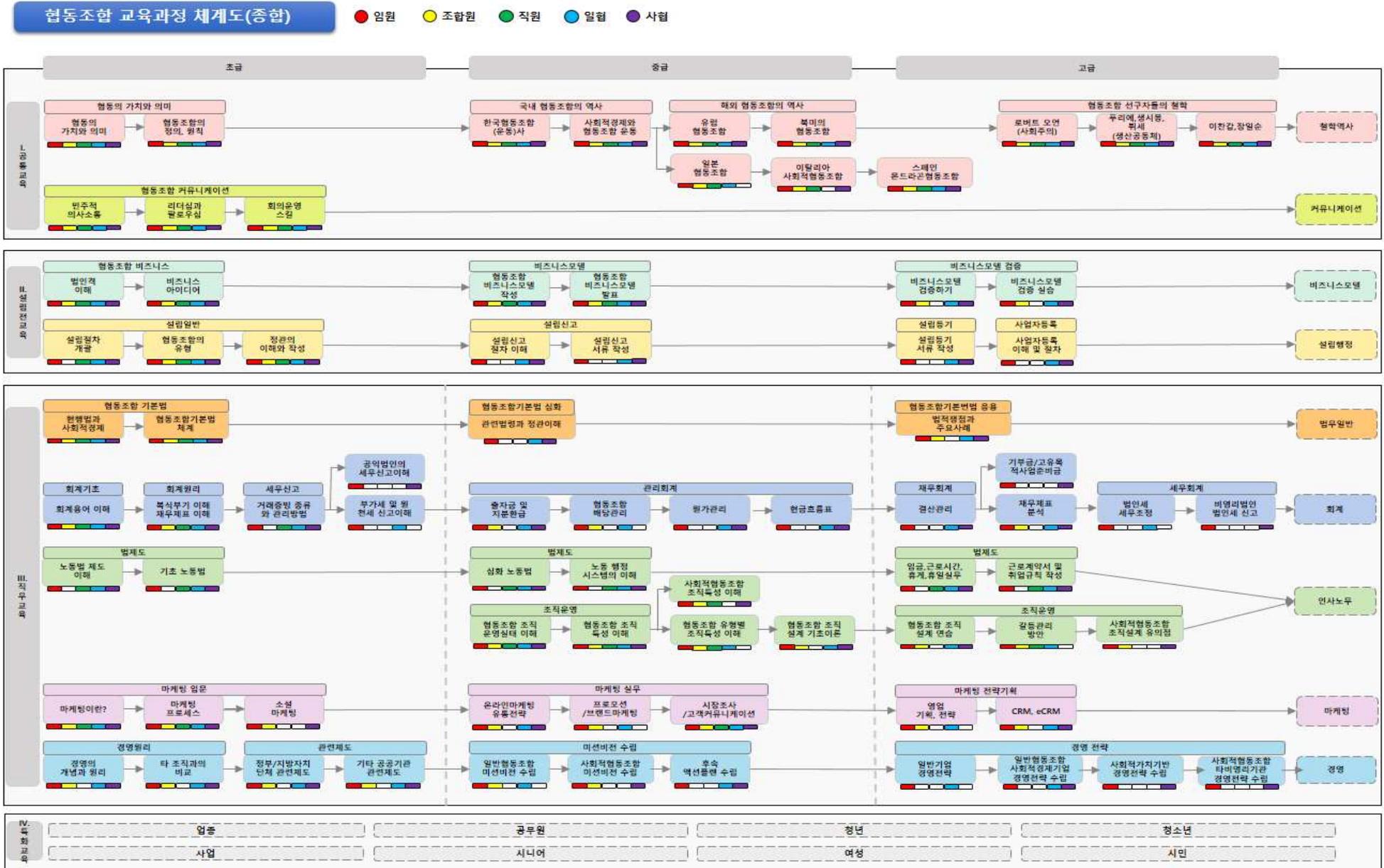
구분	과정	모듈	과목명(레슨)	수준	시간		
I.공통	1.철학역사	1.협동의 가치와 의미	1.협동의 가치와 의미	초급	1		
			2.협동조합의 정의, 가치		1		
		2.국내 협동조합의 역사	1.한국협동조합 운동사	중급	3		
			2.사회적경제와 협동조합 운동		3		
		3.해외 협동조합의 역사	1.유럽(영국,프랑스,독일,덴마크)협동조합	중급	4		
			2.북미(캐나다)협동조합		1		
			3.일본 협동조합		1		
			4.이탈리아 사회적협동조합		1		
			5.스페인 몬드라곤 협동조합		1		
		4.선구자들의 철학	1.로버트 오언(사회주의 사상)	고급	2		
	2.푸리에,생시몽,뵈세(생산공동체 사상)		2				
	3.이찬갑, 장일순의 철학과 사상		2				
	2.커뮤니케이션	1.협동조합 커뮤니케이션	1.민주적 의사소통 방법	초급	2		
			2.리더십과 팔로우십		2		
3.회의운영 스킬			2				
II.설립전	1.비즈니스 모델	1.협동조합 비즈니스	1.법인격이해	초급	1		
			2.비즈니스 아이디어		2		
		2.비즈니스모델	1.협동조합 비즈니스모델 작성	중급	2		
	2.협동조합 비즈니스모델 발표		2				
	3.비즈니스모델 검증	1.비즈니스모델 검증하기	고급	1			
		2.비즈니스모델 검증 실습		2			
	2.설립행정	1.설립일반	1.설립절차개괄	초급	1		
			2.협동조합의 유형		1		
			3.정관의 이해와 작성		1		
		2.설립신고	1.설립신고 절차 이해	중급	1		
2.설립신고 서류 작성			1				
3.설립등기		1.설립등기 서류 작성	고급	1			
		4.사업자등록		1.사업자등록 이해 및 절차	1		
III.직무	1.법무	1.협동조합 기본법	1.현행법과 사회적경제	초급	1		
			2.협동조합기본법의 체계		2		
		2.협동조합기본법 심화	1.관계법령과 정관이해	중급	3		
	2.회계	3.협동조합기본법 응용	1.법적쟁점과 주요사례	고급	3		
			1.회계기초		1.회계용어 이해	초급	0.5
					2.회계원리		1.복식부기, 재무제표 이해
		3.세무신고	1.거래증빙 종류와 관리방법	중급	1		
			3.공익법인의 세무 신고 이해		0.5		
		4.관리회계	1.출자금 및 지분환급	1.출자금 및 지분환급	중급	2	
				3.원가관리		2	
			4.현금흐름표	1.결산관리	고급	1	
				2.재무제표 분석		1	
		5.재무회계	3.기부금, 고유목적사업준비금	고급	1		
	2.비영리법인 법인세 신고		0.5				
	6.세무회계	1.법제도 I	1.노동법 제도 이해	초급	1		
			2.기초 노동법		2		
		2.법제도 II	1.심화노동법	중급	1		
2.노동 행정 시스템의 이해			1				

구분	과정	모듈	과목명(레슨)	수준	시간	
		3.법제도 III	1.임금, 근로시간, 휴게, 휴일실무 2.근로계약서 및 취업규칙 작성	고급	1 1	
		4.조직운영 I	1.협동조합 조직 운영실태 이해 2.협동조합 조직 특성 이해 3.사회적협동조합 조직특성 이해	중급	1 1 1	
			4.협동조합 조직 설계 기초이론		2	
			5.조직운영 II	1.협동조합 조직 설계 연습 3.사회적협동조합 조직설계 유의점	고급	2 1
				4.마케팅	1.마케팅 입문	초급
		2.마케팅 실무	1.온라인마케팅 유통전략 3.시장조사, 고객커뮤니케이션		2 2	
		3.마케팅 전략기획	2.CRM, eCRM		2	
		5.경영	1.경영원리	1.협동조합 경영의 개념과 원리 2.타 조직과의 비교	초급	2 1
			2.관련제도	1.정부·지방자치단체 관련제도 2.기타 공공기관 관련제도		1 1
	3.미션비전 수립		2.사회적협동조합 미션비전 수립 3.후속 액션플랜 수립	중급	2 2	
			4.경영 전략	2.일반협동조합 경영전략 수립/집행방법 3.사회적경제기업 경영전략 수립/집행방법	고급	2 2
	3.사회적가치기반 경영전략 수립			2		
	4.사회적협동조합 경영전략 수립			2		
	타 비영리기업 경영전략 수립			2		
	소계	9	33	78		109

표82. 협동조합 표준(기본)교육과정 편성표_ 사회적협동조합 조합원

구분	과정	모듈	과목명(레슨)	수준	시간
I.공통	1.철학역사	1.협동의 가치와 의미	1.협동의 가치와 의미	초급	1
			2.협동조합의 정의, 가치	1	
		2.국내 협동조합의 역사	1.한국협동조합 운동사		3
			2.사회적경제와 협동조합 운동		3
		3.해외 협동조합의 역사	1.유럽(영국,프랑스,독일,덴마크)협동조합		4
			2.북미(캐나다)협동조합	중급	1
			3.일본 협동조합		1
			4.이탈리아 사회적협동조합		1
			5.스페인 몬드라곤 협동조합		1
		4.선구자들의 철학	1.로버트 오언(사회주의 사상)		2
	2.푸리에,생시몽,뷔세(생산공동체 사상)		고급	2	
	3.이찬갑, 장일순의 철학과 사상			2	
	2.커뮤니케이션	1.협동조합 커뮤니케이션	1.민주적 의사소통 방법		2
2.리더십과 팔로우십			초급	2	
3.회의운영 스킬				2	
II.설립전	1.비즈니스 모델	1.협동조합 비즈니스	1.법인격이해	초급	1
		2.비즈니스모델	2.비즈니스 아이디어		2
		3.비즈니스모델 검증	1.협동조합 비즈니스모델 작성	중급	2
		2.협동조합 비즈니스모델 발표		2	
	2.설립행정	1.설립일반	1.비즈니스모델 검증하기	고급	1
			2.비즈니스모델 검증 실습		2
			2.협동조합의 유형	초급	1
3.정관의 이해와 작성				1	
VIII.직무	1.법무	1.협동조합 기본법	1.현행법과 사회적경제	초급	1
			2.협동조합기본법의 체계		2
			2.협동조합기본법 심화	중급	3
	2.회계	2.협동조합기본법 응용	1.관계법령과 정관이해		3
			1.법적쟁점과 주요사례	고급	3
			1.회계기초	초급	0.5
			1.회계용어 이해		1.5
			1.복식부기, 재무제표 이해		
	3.인사노무	4.조직운영 I	1.출자금 및 지분환급	중급	2
			2.재무제표 분석	고급	1
			1.협동조합 조직 운영실태 이해	중급	1
		2.협동조합 조직 특성 이해		1	
		3.사회적협동조합 조직특성 이해		2	
		4.협동조합 조직 설계 기초이론		2	
	5.조직운영 II	1.협동조합 조직 설계 연습	고급	2	
		3.사회적협동조합 조직설계 유의점		1	
4.마케팅	1.마케팅 입문	1.마케팅이란?	초급	2	
		2.마케팅 프로세스		2	
		3.소셜 마케팅		2	
	2.마케팅 실무	1.온라인마케팅 유통전략	중급	2	
		3.시장조사, 고객커뮤니케이션		2	
		3.마케팅 전략기획	고급	2	
5.경영	1.경영원리	2.CRM, eCRM	고급	2	
		1.협동조합 경영의 개념과 원리	초급	2	
	2.관련제도	2.타 조직과의 비교		1	
		1.정부·지방자치단체 관련제도		1	
		2.기타 공공기관 관련제도		1	
3.미션비전 수립	2.사회적협동조합 미션비전 수립	중급	2		
소계	9	33	78		81

3. 교육과정 체계도



* 학습과정은 절차적, 위계적 성격을 가지나, 학습과정 내 모듈은 순환적용이 가능하며 특히, 공통교육은 협동조합 전 생애주기에 걸쳐 구성원들이 함께 학습해 나가야할 과정임

제3절 기본법협동조합 임원 프로그램(안)

○ 시범교육으로 운영될 수 있는 임원 교육프로그램을 아래와 같이 제안함.

유형1	사업모델 미비 및 마케팅 부족으로 경영에 어려움을 겪는 협동조합	
	필요한 역량	동기부여자-비전실행력, 기초경영지식, 협업능력
	권고 교육과목	I.설립전-1.비즈니스모델-2.비즈니스모델
		I.설립전-1.비즈니스모델-2.비즈니스모델 검증
	III.직무교육-4.마케팅-1.마케팅 입문	
	III.직무교육-4.마케팅-1.마케팅 실무	

○ 프로그램 예시

프로그램명		비즈니스모델과 마케팅			
주 교육과정		I.설립교육 - 1.비즈니스모델 & III.직무교육-4.마케팅			
교육 분야	일반교육	비즈니스모델 <input checked="" type="checkbox"/> , 설립행정 <input type="checkbox"/> , 철학역사 <input type="checkbox"/> , 커뮤니케이션 <input type="checkbox"/> , 법무 <input type="checkbox"/> , 회계·세무 <input type="checkbox"/> , 인사·노무 <input type="checkbox"/> , 마케팅 <input checked="" type="checkbox"/> , 경영 <input type="checkbox"/>			
	업종특화	업종특화 <input type="checkbox"/> ()			
교육대상		사업모델 미비 및 마케팅 부족으로 경영에 어려움을 겪는 협동조합			
유형		일협, 사협	강의수준	초급 <input checked="" type="checkbox"/> 중급 <input type="checkbox"/> 고급 <input type="checkbox"/>	
교육목표		1. 캔버스를 활용하여 협동조합의 사업모델을 작성 할 수 있다. 2. 고객 인터뷰를 실습을 통해 고객검증의 필요성을 이해한다. 2. 마케팅의 다양한 정의와 개념을 이해한다. 3. 프로세스 진행 단계별 운용 전략 틀을 이해하고 실행 방법을 습득한다.			
강사역량		5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
일정별 추진 내용					
일정	소요 시간	과목명	세부내용	교육방법	모듈번호
1일차	2hr	협동조합	비즈니스 아이디어	강의	I-1-1-2
	2hr	비즈니스모델	비즈니스모델 작성하기	실습	I-1-2-1
2일차	2hr	비즈니스모델	비즈니스모델 검증하기	실습	I-1-3-1
	2hr	검증	발표 및 멘토링	발표	I-1-2-2
3일차	2hr	협동조합	협동조합 마케팅 기술	강의, 토론	III-4-1-1
	2hr	마케팅	마케팅 프로세스	강의	III-4-1-2

제4절 기본법협동조합 조합원 프로그램(안)

○ 시범교육으로 운영될 수 있는 조합원 교육프로그램을 아래와 같이 제안함.

유형2	갈등발생이 예상되거나 예방하고자 하는 협동조합	
	필요한 역량	민주적 의사소통, 조직구조 이해 및 관리, 갈등관리
	권고 교육과목	II.공통-2.커뮤니케이션-1.협동조합 커뮤니케이션-1.민주적 의사소통방법
		II.공통-2.커뮤니케이션-1.협동조합 커뮤니케이션-2.리더십과 팔로우십
		II.공통-2.커뮤니케이션-1.협동조합 커뮤니케이션-3.회의운영 스킬
III.직무교육-3.인사노무-4.조직운영I		
	III.직무교육-3.인사노무-5.조직운영II-2.갈등관리 방안	

○ 프로그램 예시

프로그램명		협동조합 알송달송 커뮤니케이션			
주 교육과정		II.공통교육 - 2.커뮤니케이션			
교육 분야	일반교육	비즈니스모델 <input type="checkbox"/> , 설립행정 <input type="checkbox"/> , 철학역사 <input type="checkbox"/> , 커뮤니케이션 <input checked="" type="checkbox"/> , 법무 <input type="checkbox"/> , 회계·세무 <input type="checkbox"/> , 인사·노무 <input checked="" type="checkbox"/> , 마케팅 <input type="checkbox"/> , 경영 <input type="checkbox"/>			
	업종특화	업종특화 <input type="checkbox"/> ()			
교육대상		갈등발생이 예상되거나 예방하고자 하는 협동조합의 조합원			
유형		일협, 사협	강의수준	초급 <input checked="" type="checkbox"/> 중급 <input type="checkbox"/> 고급 <input type="checkbox"/>	
교육목표		1. 협동조합의 조직특성에서 비롯되는 문제점을 파악한다. 2. 협동조합의 조직특성에 부합하는 커뮤니케이션 방법을 이해한다.			
강사역량		5년 이상 사회적경제 의사소통, 갈등관리 분야 퍼실리테이터 경험 보유자			
일정별 추진 내용					
일정	소요 시간	과목명	세부내용	교육방법	모듈번호
1일차	1hr	민주적 의사소통	조합원 마음열기	실습	II-2-1-1
	1hr		민주적 의사소통이란	강의, 토의	
2일차	1hr	협동조합	협동조합 조직특성 이해	강의	III-3-4-2
	1hr	조직특성이해	협동조합 유형별 갈등사례	토의	III-3-4-3
3일차	2hr	회의운영 스킬	갈등 위험 요소 파악하기	토의	II-2-1-3
			회의운영스킬 도구 체험	실습	

제 4 부

결 론

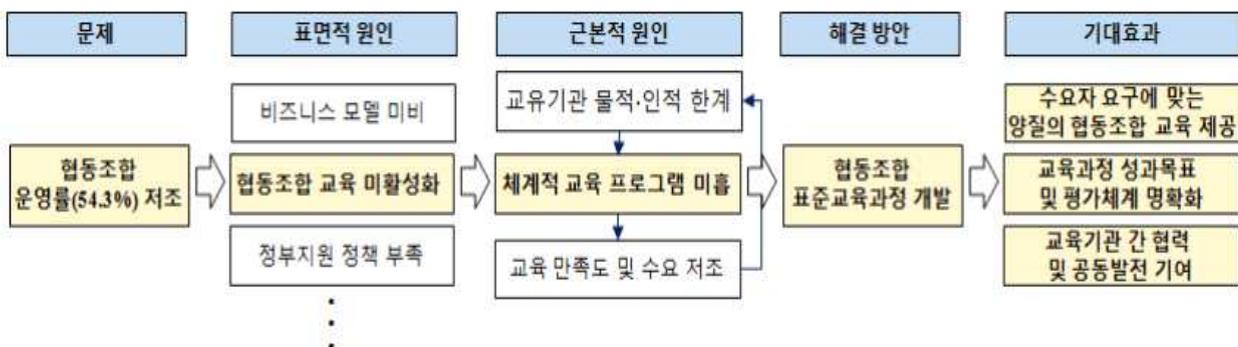
제1장 결론 및 제언

제1절 연구결론

1. 협동조합교육과정 개발의 필요성 및 기대효과

- 협동조합의 건강한 성장을 돕는 생태계를 구축하기 위해서는 내실있는 협동조합 설립을 유도하고 기 설립된 협동조합의 운영에는 실질적 도움을 줄 수 있는 협동조합 표준 교육과정개발이 필요함
- 협동조합 표준교육과정이 개발되면
 - 첫째, 개별 기관 체계로 진행되어 온 협동조합 교육과정을 표준화 함으로써 수요자의 요구에 맞는 양질의 협동조합 교육을 제공할 수 있음
 - 둘째, 협동조합에 대한 표준적 교육과정이 개발됨에 따라 교육과정 운영 상의 성과목표 및 평가체계를 분명히 제시할 수 있음
 - 셋째, 협동조합 표준교육과정 개발에 따라 기관 간 협력 및 공동 발전에 긍정적 기여를 할 수 있음

그림 44. 협동조합표준교육과정 수립 필요성 및 기대효과



2. 협동조합 표준(기본)교육과정의 개념

- 협동조합 표준교육과정이란 ‘협동조합 운영에 필요한 교육 내용 및 교육 활동 전반에 대한 체계적인 계획’임과 동시에 ‘협동조합 교육 기관이 참고할 만한 가이드라인이라고 할 수 있음

표 83. 협동조합 표준(기본)교육과정 개념

구분	개념
교육과정	◦ 교수자가 설정한 목표와 의도 하에 학습자의 경험과 학습결과를 고려하면서 수립한 교육 내용 및 교육 활동 전반에 대한 체계적인 계획
표준(기본)교육과정	◦ 다양한 교육기관(교수자)에게 공통적으로 적용되는 교육과정 ◦ 주로 국가의 관리 및 감독 하에 수립되지만 민간 진영에서도 가이드라인이라는 의미에서 ‘표준’이라는 개념을 차용
협동조합 표준(기본)교육과정	◦ 협동조합 운영에 필요한 교육 내용 및 교육 활동 전반에 대한 체계적인 계획 ◦ 협동조합 교육 기관이 참고할 만한 가이드라인(교육과정의 설치와 운영 기준)

3. 협동조합 교육과정의 현황과 문제

- 첫째, 총론적인 교육과정에 대한 설계 없이 세부 교육과정들이 구성되어 있음
- 둘째, 각 교육과정에 선행되어야 할 핵심역량 정의가 수립되지 않았음
- 셋째, 교육기관이 감당 가능한 교육 범위에 대한 설정이 이루어지지 않았음
- 넷째, 수행기관의 역량 및 관점에 따라 교육의 수준 및 내용의 편차가 심함

그림 45. 기본법 협동조합 교육과정 및 내용의 문제점



4. 협동조합 표준교육과정 편성

- 표준교육과정은 설립 전 교육, 공통교육, 직무교육 3개의 분야로 구성되며
 - 설립전 교육은 협동조합을 설립하기 이전에 필수적으로 검토해야할 과정임.
 - 공통교육은 유형, 성장단계에 관계없이 구성원 모두가 기본적으로 갖춰야 할 과정임.
 - 직무교육은 각 분야에서 독립적으로 업무를 수행하고 있는 직원이 갖춰야할 역량을 단계적으로 나타낸 과정임.
- 내용적으로 비즈니스모델, 설립행정, 철학역사, 커뮤니케이션, 법무, 회계, 인사노무, 마케팅, 경영 등 총 9개의 과정을 포함하며 각 과정은 모듈과 과목으로 세부구성 되며, 협동조합 성장단계 중 설립 및 운영초기 단계에서 협동조합 종사자들이 알아야 할 지식과 기술 및 태도를 포함하고 있음.
- 교육수준은 초급-중급-고급 3단계로 구분되어 있음.

그림 46. 협동조합 교육과정 편성

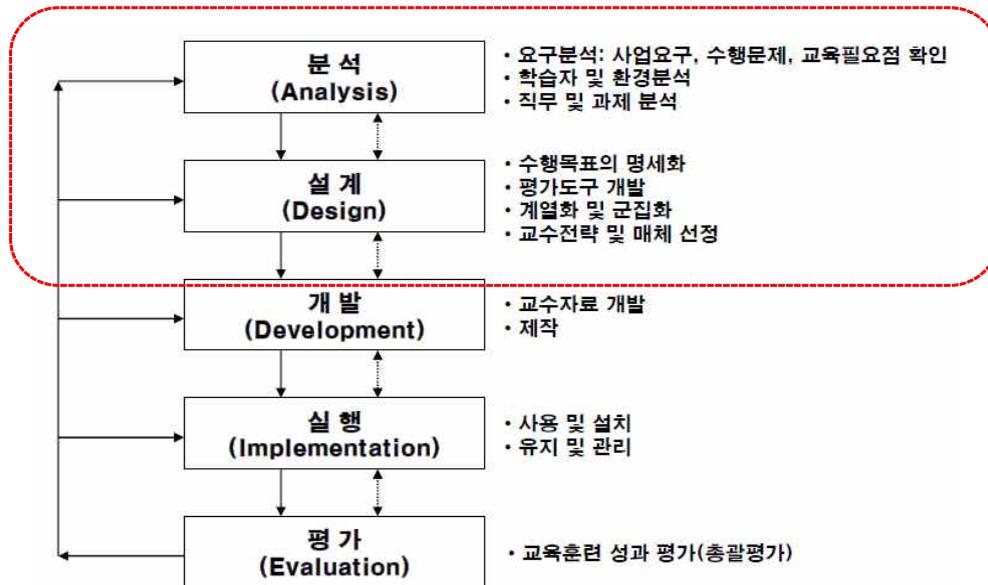


제2절 연구의 한계와 과제

1. 연구의 한계

- 본 연구는 기본법 협동조합의 표준적 교육과정을 체계적으로 개발한 최초의 시도라는 의의에도 불구하고 다음과 같은 한계를 가지고 있음
- 협동조합 표준과정 수립을 위한 다양한 요소를 모두 반영한 표준적 교육과정을 완성된 형태로 일시에 개발하는 것은 시간적, 내용적 한계가 있으므로 이는 연차적으로 개발되어야 하며, 이번 연구를 통해서는 기본법협동조합의 임원, 조합원을 대상으로 협동조합의 성장 단계를 고려한 교육과정을 우선적으로 개발하였음
- 본 연구는 협동조합을 위한 교육과정개발 과정 중 분석 및 설계 단계에 한하며 일부 개발 및 시행이 시범적으로 도입되었음. 이에 본 연구는 협동조합 교육의 모든 요소를 고려한 완성된 형태의 표준적 교육과정은 아니며 향후 추가적인 연구를 통해 지속적인 보완이 필요하다고 하겠음

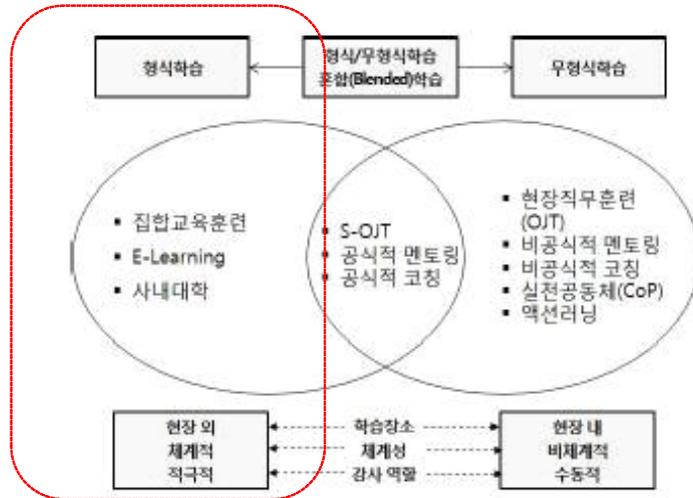
그림 47. 연구의 한계



2. 향후 과제

- 본 연구는 일터학습⁴의 관점에서 말하는 형식학습 분야의 교육을 체계적으로 기획하는데 있으며, 향후 협동조합 내 무형학습 및 혼합학습에 대한 추가적인 연구가 필요하다고 하겠음

그림 48. 일터학습에서 형식학습과 무형학습의 구분



박윤희, 최우재(2013). 중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향

- 강의법, 토의법을 넘어선 다양한 교육방법의 개발
 - 학습자로서의 성인은 독립적, 자기주도적, 생애경험을 축적한 존재이며 스스로 선택적인 학습상황에 참여하고 구체적이고 직접적인 목표가 있는 자기주도적 학습자가 되기를 원함.
 - 이에 협동조합 교육은 이들의 경험에 실제적 자극을 제공, 학습이익을 검증할 수 있도록 하기 위한 다양한 교육방법 개발이 필요함
 - 현재까지 협동조합 성인학습자를 대상으로는 강의법, 토의법 등이 주로 활용되어 왔으나 향후에는 사례연구법, 역할 연기법, 실습 및 연습 활용법, 문제해결학습법, 게임법 등이 개발되어야 하겠음
- 표준교육과정 중 고급과정의 코칭, 컨설팅 연계방안 모색
 - 제시된 협동조합표준교육과정 중 고급과정은 현재까지 개발된 교육내용과 방법을 통해 수행되기에는 한계가 있음
 - 이에 직무분야 고급과정은 현재 진행 중인 협동조합 코칭, 컨설팅과 연계되어 추진되

4 자료 : 박윤희, 최우재(2013). 중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향. 직업능력개발 연구. p210 발췌

는 것이 효과적이라고 판단됨

- 한편 표준교육과정의 한계를 극복한 현장 중심의 직무교육 과정도 개발될 필요가 있다 하겠음

○ 협동조합 특화교육 과정의 개발

- 협동조합기업들은 개별기업이 수행하기 어려운 교육수요에 대응하여 협의회, 연합회 등을 설립, 운영하는 것을 통해 문제를 해소해 왔음. 그러나 우리는 협동조합 제도 시행 초기로 성장한 연합조직 등이 위 사업을 수행키 어려운 것이 현실임.
- 이에 일정기간 동안 협동조합 분야의 수요에 기반한 시민, 청소년, 공무원, 협동조합업종, 유형별 특화된 교육과정이 개발 될 필요가 있음

○ 협동조합 교육기획자 양성

- 교수설계자는 의뢰인과 내용전문가와 밀접하게 상호작용하면서, 이해관계들의 전문성이 설계와 개발 과정에 반영되도록 할 뿐만 아니라, 이들의 적극적인 참여를 유도하여 효과적인 교육과정을 개발하도록 한다(Reigeluth, 1996)고 하였음
- 그러나 많은 경우에서 사회적경제 교육을 기획하는 교육기획자는 교육담당자로서 필요한 역할과 역량에 대해 학습을 체계적으로 받지 못하고 여러 업무 중 하나로 교육을 담당하고 있는 것이 현실임
- 협동조합 교육담당자로서 교수체계설계의 절차를 이해하고 각 단계에 맞는 과제를 수행 할 수 있는 협동조합 교육기획자를 체계적으로 양성 할 필요가 있음

그림 49. 교육담당자의 역할



○ 협동조합 전문강사 양성

- '전문강사'란 특정분야의 전문지식과 교수법, 강의스킬, 과정설계 역량을 통해 주어진 학습환경에 맞춰 학습자의 학습효과를 극대화하고 주어진 학습목표를 효과적으로 달성할 수 있는 자를 말함
- 이에 협동조합 표준교육과정을 기초로 학습자의 요구에 기반한 교육과정을 진행 할 협동조합 전문강사의 양성은 필수적인 과제라 하겠음

제2장 기본법협동조합 표준(기본)교육과정 매뉴얼

제1절 철학역사

교육과정매뉴얼

과정	I. 공통교육 - 1. 철학역사		
모듈(구분)	1. 협동의 가치와 의미	유형	일협, 사협
레슨(과목)	1-1. 협동의 가치와 의미	교육시간	1시간
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급
교육목표	1. 협동이란 무엇인지 알 수 있다. 2. 개인- 기업- 사회의 협동에 대해 알 수 있다. 3. 협동을 위한 조건과 협동의 방법에 대해 생각해볼 수 있다.		
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등		
교육방법	1순위	2순위	3순위
	강의	토론	실습
실습도구 및 결과물	PPT 교안, 동영상		

학습 단계	교육 시나리오
도입(10분)	-[주의집중]보노보의 협동에 관한 영상을 시청한다.(4분) https://www.youtube.com/watch?v=w8-2RD0ihLo -영상시청에 대한 교육생들의 생각을 묻는다.(3분) -협동이라는 것은 결국 함께 살아가기위한 필수조건임을 생각할 수 있도록 이야기한다(3분)
전개(30분)	-[협동의 사례] 우리 주변에서 협동의 사례를 개인-기업-사회간의 협동의 사례로 설명한다. 예시1 : 통나무 다리 건너는 방법 (15분) -협동이라는 것은 사소하지만 아주 당연스러운 것이다. 예시2 : 자동차를 만드는 과정에서의 분업과 협업 -일을 위해 협동은 필수적인 일이다. 예시3 : 호혜에 기반한 사회(영화_아름다운 세상을 위하여 줄거리) -아름다운세상을 위하여 영화의 줄거리를 통해 세상을 바꾸는 협동과 호혜에 대해 이야기한다. -[협동의 조건] 최후통첩게임을 진행한다. 둘씩 짝을 짓고 모조돈(5만원권)을 나눠준다. 5만원을 둘이서 나누는데 한명은 나누는 자신의 룯과 상대방의 룯을 결정한다. (15분) -최후통첩 게임을 통해 협동이라는 것은 관계에 기반할 수 있음을 이야기한다. 인간은 합리적 동물이 아니기 때문이다.
정리(5분)	-인간은 이기적인 동물인가 이타적인 동물인가에 대해 한번 더 생각해보도록 내용을 던진다. 중요한건 이타적이든 이기적인 두가지의 모든 이유 때문에 협동을 한다는 것을 이야기한다.
평가(5분)	-협동은 생존을 위한 조건, 더 나아가 우리사회를 더욱 아름답게 하는 것임을 강조한다. -협동과 호혜란 무엇인지 정의하고 말할 수 있다.

교육 과정 매뉴얼

과정	I. 공통교육 - 1. 철학역사			
모듈(구분)	1. 협동의 가치와 의미	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-2. 협동조합의 정의, 가치	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 다양한 협동조합의 정의는 무엇인지 알 수 있다. 2. 협동조합 정의의 핵심 내용을 알 수 있다. 3. 나만의 방식으로 협동조합을 정의할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론	실습	
실습도구 및 결과물	PPT 교안, A4용지			

학습 단계	교육 시나리오
도입(5분)	-(주의집중)로치데일 영상시청 https://www.youtube.com/watch?v=V_K0vBBPZ5Y 협동조합 7원칙의 출발점이 로치데일에 관한 영상을 시청한다. -(학습목표제시) 오늘의 학습목표와 주요 교육 내용에 대해 설명한다. (5분)
전개(35분)	-(해외 협동조합의 정의) 국제협동조합연맹(ICA) 및 미국 농무성의 협동조합 정의에 대해 이야기한다. 각 문장별로 어떤 의미를 가지고 있는지 설명한다.(10분) -(국내법상의 협동조합 정의) 국내법상의 협동조합 정의에 대해 이야기한다. 국내법상의 협동조합은 ICA 정의에 기반하고 있음을 이해시킨다.(5분) -(협동조합 7원칙의 탄생) 로치데일협동조합의 원칙에서 출발한 협동조합의 원칙이 ICA 총회를 거치며 어떻게 변화해 왔는지 이야기한다.(10분) -(협동조합 7원칙 살펴보기) 각 원칙이 어떤 의미를 지니고 있는지 원칙별로 하나하나 설명한다. 7원칙은 지역사회의 기여 혹은 커뮤니티 관여로 해석되는데 이에 대한 미묘한 차이점을 이해시키도록 한다. (5분) -(협동조합기본법과 비교해보기) 협동조합기본법 상에서 협동조합의 7원칙이 어떻게 구성되어 있는지 법령을 예시로 들어가며 설명한다.(10분)
정리(5분)	-(내용정리)다양한 협동조합의 정의가 존재하지만 협동조합의 공통적인 정의 내용인 조합원의 필요를 강조하며 강의를 마무리 한다.(5분)
평가(5분)	-나만의 협동조합 정의를 한 문장의 정리할 수 있다.

교육과정매뉴얼

과정	I. 공통교육 - 1. 철학역사		
모듈(구분)	2. 국내 협동조합의 역사	유형	일협, 사협
레슨(과목)	2-1. 한국협동조합 운동사	교육시간	3시간
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	중급
교육목표	1. 전통적 협동조직과 일제강점기 시절의 협동조합의 의미와 역할을 알 수 있다. 2. 정부주도형 협동조합 법제화와 민간주도의 협동조합 운동의 역사를 알 수 있다. 3. 협동조합 운동사의 대표적인 협동조합 운동을 알 수 있다.		
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등		
교육방법	1순위	2순위	3순위
	강의	토론	실습
실습도구 및 결과물	PPT 교안		

학습 단계	교육 시나리오
도입(10분)	-(주의집중) 문제를 내어 향약, 두레, 계 중 무엇에 대한 설명인지 맞추는 간이 퀴즈를 진행한다.(5분) -(학습목표제시) 오늘의 학습목표와 주요 교육 내용에 대해 설명한다. (5분)
전개(125분)	-(향약·두레·계) 우리나라 협동 공동체의 역사인 향약, 두레, 계에 대한 설명을 진행한다(15분) -(일제강점기 협동조합) 일제강점기 시기에 활발히 진행되었던 협동조합 운동에 대해 설명한다. 당시의 협동조합의 일제로부터의 경제적 자주성과 독립을 위해 활발히 활동하였으나 그에 따른 많은 탄압을 받았음을 이 야기한다. (20분) -(정부 주도하에 등장한 협동조합) 1957년 협동조합법과 함께 사회발전을 위한 정부주도로 만들어진, 농협, 산림조합, 수협 등에 대해 설명한다. (30분) -(신용협동조합) 6.25 전쟁 이후 가브리엘 수녀를 중심으로 만들어진 부산 성가 신협을 시작된 신협운동과 신협의 법제화까지의 과정에 대해 설명 한다.(30분) -(소비자생활협동조합) 건강한 먹거리, 바른 소비, 생명운동 등 생협의 시작 배경과 법제화, 지금에 이르기까지의 생협에 대해 설명한다. (30분)
정리(10분)	-(내용정리) 다양한 과정 속에서 협동조합이 만들어져왔고 이미 우리사 회에서 많은 역할을 협동조합이 하고 있음을 강조하도록 한다.(10분)
평가(5분)	-각 협동조합의 역사적 출현배경에 대해 알고 있다.

교육 과정 매뉴얼

과정	I. 공통교육 - 1. 철학역사		
모듈(구분)	4. 협동조합 선구자들의 철학	유형	일협, 사협
레슨(과목)	2-2. 사회적경제와 협동조합운동	교육시간	3h
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	고급
교육목표	-사회적경제와 협동조합의 출현 배경에 대해 알 수 있다. -사회적 문제를 해결하고 지속가능한 사회를 위한 협동조합의 철학을 알 수 있다. -사회적경제와 협동조합의 주요 학자의 이론과 철학을 알 수 있다.		
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등		
교육방법	1순위 강의	2순위 토론	3순위 4순위
실습도구 및 결과물	PPT 교안		

학습 단계	교육 시나리오
도입(10분)	-(주의집중)영화 ‘레미제라블’ 의 예고편을 틀어준다.(5분) -(학습목표제시) 영화 레미제라블이 말하는 프랑스혁명시기가 곧 사회적 경제와 협동조합의 출현시기임을 강조한다.(5분)
전개(120분)	-(출현배경) 산업사회의 시작과 급격히 늘어난 빈곤의 문제와 빈곤의 문제를 해결하기 위한 운동으로서의 협동조합의 시작을 이야기한다.(20분) -(토마스모어와 로버트오언) 사회적경제와 협동조합의 근간이 되는 두 사상가의 철학에 대해 설명한다. (40분) -(생시몽과 푸리에) 생시몽, 푸리에, 그리고 로치데일선구자들의 철학과 사상에 대해 설명한다.(30분) -(칼폴라니) 사회적연대경제를 이야기한 이론에 대해 설명한다.(30분)
정리(25분)	-(내용토론) 전체 연표 제시를 통해 한눈에 사회적경제와 협동조합의 철학과 사상의 발전에 대해 이해할 수 있도록 한다. 이때 미처 설명하지 못한 다른 사상가들에 대한 설명도 덧붙인다.(25분)
평가(5분)	-각 선구자들이 만들어낸 사회적 변화를 한가지씩 숙지할 수 있다.

교육과정매뉴얼

과정	I. 공통교육 - 1. 철학역사		
모듈(구분)	3. 해외협동조합의 역사	유형	일협, 사협
레슨(과목)	3-1. 유럽(영국,프랑스,독일,덴마크) 협동조합	교육시간	4시간
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	중급
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> · 유럽 협동조합 탄생배경에 대해 알 수 있다. · 유럽 협동조합의 사례와 내용을 역사적 흐름에 맞춰 이해 알 수 있다. · 유럽의 사례를 통해 우리 사회 내 필요한 협동조합에 대해 고민할 수 있다. 		
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등		
교육방법	1순위	2순위	3순위
	강의	토론	
실습도구 및 결과물	PPT 교안		

학습 단계	교육 시나리오
도입(10분)	<p>-[주의집중] 유럽지도를 보여주고 각 국가별로 성장발전한 협동조합의 유형이 무엇인지 교육생으로 하여금 추측해보도록 한다. (5분)</p> <p>-[학습목표제시] 오늘의 학습목표와 주요 교육 내용에 대해 설명한다. (5분)</p>
전개(170분)	<p>-[영국-소비자협동조합] 로치데일공정선구자협동조합을 시작으로 영국 소비자협동조합의 출현배경과 역사에 대해 설명한다.(50분)</p> <p>-[프랑스-장인협동조합] 프랑스 장인협동조합의 출현배경과 역사에 대해 설명한다.(40분)</p> <p>-[독일-신용협동조합] 독일 라이파이젠 협동조합으로 시작된 금융협동조합의 출현배경과 역사에 대해 이야기한다.(40분)</p> <p>-[덴마크-농업협동조합] 덴마크 농업 협동조합의 출현배경과 역사에 대해 설명한다.(40분)</p>
정리(15분)	<p>-[내용정리]유럽의 협동조합 역사를 개별로 보는 것이 아닌 역사적 흐름 속에서 바라볼 수 있어야한다는 점을 강조하며 전체 내용을 정리한다.(15분)</p>
평가(5분)	<p>-영국의 협동조합 역사를 국가와 연결하여 설명할 수 있다.</p>

교육 과정 매뉴얼

과정	I. 공통교육 - 1. 철학역사			
모듈(구분)	3. 해외협동조합의 역사		유형	일협, 사협
레슨(과목)	3-2. 북미(캐나다) 협동조합		교육시간	1시간
교육대상	임원, 조합원, 직원		강의수준	중급
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> · 북미 협동조합 탄생배경에 대해 알 수 있다. · 북미 협동조합의 사례와 내용에 대해 알 수 있다. · 북미의 사례를 통해 우리 사회 내 필요한 협동조합에 대해 고민할 수 있다. 			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론		
실습도구 및 결과물	PPT 교안			

학습 단계	교육 시나리오
도입(5분)	<p>-(주의집중) 미국 농무성의 협동조합 정의를 보여주며 ICA협동조합 원칙과 무엇이 다른지 이야기해보도록 한다.(3분)</p> <p>-(학습목표제시) 오늘의 학습목표와 주요 교육 내용에 대해 설명한다. (2분)</p>
전개(35분)	<p>-(북미 협동조합의 시작) 프랑스 이민자 출신들이 모여사는 퀘벡주에서 시작한 신용협동조합 데잘링으로부터 시작 협동조합의 역사와 이후 법제화를 통해 다양한 협동조합들이 설립된 과정에 대해 설명한다. (10분)</p> <p>-(북미협동조합의 현황) 신용, 농업, 주거, 생활 등 다양한 형태의 협동조합의 법제화 상황과 현황에 설명한다.(10분)</p> <p>-(북미 협동조합 사례) 이탈리아의 주요 협동조합의 사례에 대해 설명한다.(15분)</p> <p style="margin-left: 20px;">사례 1. 미국의 농업협동조합</p> <p style="margin-left: 20px;">사례 2. 캐나다의 신용협동조합</p> <p style="margin-left: 20px;">사례 3. 미국의 지역개발협동조합</p>
정리(5분)	-(내용정리)북미협동조합은 가치보다도 조합의 필요를 중심으로 발전해 왔으며 그 과정속에서 협동조합의 사회적가치가 만들어졌음을 강조하며 마무리한다.
평가(5분)	-(북미협동조합의 대표적인 사례 두 가지를 이야기할 수 있다.

교육과정매뉴얼

과정	I. 공통교육 - 1. 철학역사			
모듈(구분)	3. 해외협동조합의 역사	유형	일협	
레슨(과목)	3-3. 일본 협동조합	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	중급	
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> · 일본 협동조합 탄생배경에 대해 알 수 있다. · 일본 생활협동조합의 사례와 내용에 대해 알 수 있다. · 일본의 사례를 통해 우리 사회 내 필요한 협동조합에 대해 고민할 수 있다. 			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론		
실습도구 및 결과물	PPT 교안, 동영상			

학습 단계	교육 시나리오
도입(5분)	<p>-[주의집중] 영화 ‘워커즈’ 내용을 통해 우리의 생협과 다른 일본의 생협에 대한 이야기와 함께 교육을 시작한다.(3분)</p> <p>-[학습목표제시] 오늘의 학습목표와 주요 교육 내용에 대해 설명한다. (2분)</p>
전개(35분)	<p>-[일본의 생활협동조합의 시작] 일본 협동조합의 아버지라 불리는 ‘가가와 도요히코의 활동가 고베지역을 중심으로 시작한 일본의 생활협동조합 출현배경과 현황에 대해 이야기한다. (15분)</p> <p>-[일본 생활협동조합의 범위] 일본의 생활협동조합이 소비자 구매를 넘어서, 사회복지, 의료 영역까지 전체적으로 어떻게 구성되어 있는지 설명한다.(20분)</p> <p>-[일본 협동조합 사례] 일본의 주요 협동조합의 사례에 대해 설명한다.(60분)</p> <p> 사례 1. 의료생협</p> <p> 사례 2. 소비자생협(구매이용협동조합)</p> <p> 사례 3. 워커즈</p>
정리(5분)	<p>-[내용정리]일본의 생활협동조합을 모델로 현재 우리나라의 생협법이 구성되었음을 이야기하고 우리나라 생협과의 공통점과 차이점 전달하며, 일본생협이 가지고 있는 의미에 대해 이야기하며 마무리한다.(10분)</p>
평가(5분)	<p>-일본 생활협동조합의 대표적인 사례 두 가지를 이야기할 수 있다.</p>

교육 과정 매뉴얼

과정	I. 공통교육 - 1. 철학역사		
모듈(구분)	3. 해외협동조합의 역사	유형	사협
레슨(과목)	3-4. 이탈리아 사회적협동조합	교육시간	1시간
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	중급
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> · 이탈리아 협동조합의 탄생에 대해 알 수 있다. · 이탈리아 사회적협동조합의 사례와 내용에 대해 알 수 있다. · 이탈리아의 사례를 통해 우리 사회 내 필요한 사회적협동조합에 대해 고민할 수 있다. 		
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등		
교육방법	1순위 강의	2순위 토론	3순위 4순위
실습도구 및 결과물	PPT 교안, 동영상		

학습 단계	교육 시나리오
도입(5분)	-(주의집중) 영화 ‘위캔두엣’ 조합원 총회 장면을 틀어준 후 이탈리아의 사회적협동조합을 이야기하고 교육을 시작한다.(3분) -(학습목표제시) 오늘의 학습목표와 주요 교육 내용에 대해 설명한다. (2분)
전개(35분)	-(이탈리아 사회적협동조합의 시작) 볼로냐 지역중심으로 사회적협동조합의 출현배경과 현황에 대해 이야기한다. (10분) -(이탈리아의 사회적협동조합 법체계) 이탈리아의 사회적협동조합 법체계에 대해 설명한다.(10분) -(이탈리아 협동조합 사례) 이탈리아의 주요 협동조합의 사례에 대해 설명한다.(15분) 사례 1. 사회서비스협동조합(카디아이 등) 사례 2. 주택협동조합 사례 3. 농업협동조합
정리(5분)	-(내용정리)이탈리아의 사회적협동조합 모델을 기초로 현재 우리나라의 사회적협동조합이 설립되었음을 이야기하며, 사회적 필요에 기반에서 만들어지는 것이 사회적협동조합임을 강조한다.(5분)
평가(5분)	이탈리아 사회적협동조합의 대표적인 사례 두 가지를 이야기할 수 있다.

교육과정매뉴얼

과정	I. 공통교육 - 1. 철학역사		
모듈(구분)	3. 해외 협동조합의 역사	유형	공통
레슨(과목)	3-5. 스페인 몬드라곤 협동조합	교육시간	1시간
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	고급
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> · 호세마리아 신부의 철학과 사상을 알 수 있다. · 몬드라곤의 역사와 몬드라곤의 의미에 대해 알 수 있다. · 스페인의 사례를 통해 우리 사회 내 필요한 협동조합에 대해 고민할 수 있다. 		
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등		
교육방법	1순위	2순위	3순위
	강의	토론	실습
실습도구 및 결과물	PPT 교안		

학습 단계	교육 시나리오
도입(5분)	<p>-[주의집중] 스페인의 대기업, 몬드라곤 복합체의 현황과 매출규모 등을 보여주며 오늘의 선구자의 사상을 통해 지금의 몬드라곤 협동조합이 만들어졌음을 이야기하며 주의집중 시킨다.</p> <p>-[학습목표제시] 오늘의 학습목표와 주요 교육 내용에 대해 설명한다. (5분)</p>
전개(35분)	<p>-[사회적 환경] 피카소의 게르니카 작품을 보여주며 스페인 내전 당시 많은 피해와 가난 속에서 살아야했던 바스크 지방의 사회적환경에 대해 이야기한다.(10분)</p> <p>-[활동 이야기] 지역주민과 연대하고 바스크지방의 재건을 위한 호세마리아 신부의 활동을 이야기한다(10분)</p> <p>-[몬드라곤 협동조합의 탄생] 난로공장 울고를 시작으로 지금의 몬드라곤 협동조합이 설립되기 까지의 역사와 의미를 이야기한다. (15분)</p>
정리(5분)	-[내용토론] 교육생 각자가 가지고 느꼈던 주요 내용과 생각을 나눈다.(20분)
평가(5분)	-몬드라곤 협동조합의 대표적인 사례 두 가지를 이야기할 수 있다.

교육 과정 매뉴얼

과정	I. 공통교육 - 1. 철학역사		
모듈(구분)	4. 협동조합 선구자들의 철학	유형	일협, 사협
레슨(과목)	4-1. 로버트 오언의 철학과 사상	교육시간	2시간
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	고급
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> · 로버트 오언의 철학과 사상을 알 수 있다. · 뉴라나크 방직공장, 뉴하모니공동체, 전국공정노동교환소 등 오언의 활동에 대해 알 수 있다. · 선구자의 철학을 통해 협동조합의 가치와 의미를 되새길 수 있다. 		
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등		
교육방법	1순위	2순위	3순위
	강의	토론	실습
실습도구 및 결과물	PPT 교안		

학습 단계	교육 시나리오
도입(5분)	<p>(주의집중) 로버트 오언이 사진과 이름을 제시한 후 오언이 교육자, 철학자, 기업가, 운동가이자 협동조합의 아버지라며 사회적으로 많은 영향을 미친 사상가임을 강조한다.</p> <p>-(학습목표제시) 오늘의 학습목표와 주요 교육 내용에 대해 설명한다. (5분)</p>
전개(80분)	<p>(개인의 삶) 로버트 오언의 생애에 대해 이야기 한다.(10분)</p> <p>(사회적 환경) 당시 영국의 사회 경제적 환경과, 노동자들의 삶에 대해 이야기한다.(10분)</p> <p>(뉴라나크 방직공장의 실험) 뉴라나크 방직공장의 공장장인 된 후 뉴라나크 방직공장에서 이뤄졌던 활동에 대해 이야기한다.(20분)</p> <p>(뉴하모니공동체) 오언의 뉴하모니 공동체 운동에 대해 이야기한다. (20분)</p> <p>(전국공정노동교환소) 노동을 노동과 맞교환하는 오언 새로운 노동철학에 대해 이야기한다. (10분)</p> <p>(선구자의 철학) 로버트 오언의 주요 철학에 대해 이야기한다.(30분)</p>
정리(20분)	(내용토론) 교육생 각자가 가지고 느꼈던 주요 내용과 생각을 나눈다.(20분)
평가(5분)	오언의 대표적인 활동 혹은 철학을 두 개 이상 명확히 전달할 수 있다.

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 공통교육 - 1. 철학역사			
모듈(구분)	4. 협동조합 선구자들의 철학	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	4-2. 푸리에, 생시몽, 뷔세(생산공동체사상)	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	고급	
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> · 푸리에, 생시몽, 뷔세의 협동조합 철학과 사상을 알 수 있다. · 공상적 사회주의와, 생산공동체 사상의 활동과 내용에 대해 알 수 있다. · 선구자의 철학을 통해 협동조합의 가치와 의미를 되새길 수 있다. 			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론		
실습도구 및 결과물	PPT 교안			

학습 단계	교육 시나리오
도입(5분)	-(주의집중) 오늘의 선구자의 사상을 통해 지금의 한살림생협이 만들어졌음을 이야기하며 주의집중시킨다. -(학습목표제시) 오늘의 학습목표와 주요 교육 내용에 대해 설명한다. (5분)
전개(80분)	-(개인의 삶) 푸리에, 생시몽, 뷔세의 삶에 대한 이야기한다.(15분) -(사회적 환경) 당시의 유럽 및 프랑스의 사회 경제적 환경과 삶에 대해 이야기 한다.(10분) -(활동 이야기) 공상적 사회주의라 칭하는 생시몽과 푸리에 그리고 뷔세의 주요 활동과 내용에 대해 이야기한다.(25분) -(공상적 사회주의 와 생산공동체 사상) 공상적 사회주의와 생산공동체 사상의 주요 철학에 대해 이야기한다.(30분)
정리(20분)	-(내용토론) 교육생 각자가 가지고 느꼈던 주요 내용과 생각을 나눈다.(20분)
평가(5분)	-세 학자의 활동 혹은 철학을 두 개 이상 명확히 전달할 수 있다.

교육 과정 매뉴얼

과정	I. 공통교육 - 1. 철학역사			
모듈(구분)	4. 협동조합 선구자들의 철학		유형	일협, 사협
레슨(과목)	4-3. 이찬갑, 장일순의 철학과 사상		교육시간	2시간
교육대상	임원, 조합원, 직원		강의수준	고급
교육목표	<ul style="list-style-type: none"> · 무위당 장일순의 철학과 사상을 알 수 있다. · 한살림운동의 역사와 한살림생협의 의미에 대해 알 수 있다. · 선구자의 철학을 통해 협동조합의 가치와 의미를 되새길 수 있다. 			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론		
실습도구 및 결과물	PPT 교안			

학습 단계	교육 시나리오
도입(5분)	-(주의집중) 오늘의 선구자의 사상을 통해 지금의 생협이 만들어졌음을 이야기하며 주의집중시킨다. -(학습목표제시) 오늘의 학습목표와 주요 교육 내용에 대해 설명한다. (5분)
전개(80분)	-(개인의 삶) 이찬갑, 장일순의 생애에 대해 이야기 한다.(10분) -(사회적 환경) 광산촌 개발, 6.25전쟁 후의 지역 내부의 갈등 등 당시의 원주의 사회적환경에 대해 이야기한다.(10분) -(활동 이야기) 홍성지역 풀무학교, 원주지역 수해복구사업을 시작으로 지역 내 문제를 해결한 일련의 과정에 대해 이야기한다.(10분) -(아이쿵과 한살림생협) 생협 운동의 시작과, 가치 그리고 지금의 생협이 설립되기까지의 과정에 대해 설명한다. (20분) -(선구자의 철학)이찬갑, 장일순의 주요 철학에 대해 이야기한다.(30분)
정리(20분)	-(내용토론) 교육생 각자가 가지고 느꼈던 주요 내용과 생각을 나눈다.(20분)
평가(5분)	-이찬갑, 장일순의 활동 혹은 철학을 두 개 이상 명확히 전달할 수 있다.

제2절 커뮤니케이션

교육 과정 매뉴얼

과정	1. 공통교육 - 2. 커뮤니케이션			
모듈(구분)	1. 협동조합 커뮤니케이션	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-1. 민주적 의사소통 방법 (마음열기)	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. ‘나를 찾아가는 여정’ 을 통해 자신의 욕구와 바람에 기반한 협동의 가치를 높인다. 2. 신뢰에 기반한 사회적경제 조직의 건강한 소통문화를 활성화한다. 3. 정신건강의 예방과 갈등을 예방하는 효과를 지닌다.			
강사역량	5년 이상 사회적경제 의사소통, 갈등관리 분야 퍼실리테이터 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	실습	강의		
실습도구 및 결과물	마음열기 카드 활용 (감정, 욕구 카드/ 어른신 마음산책 카드 활용 등)			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 원으로 서클을 형성하여 고요함과 음악으로 구성원을 초대한다. - 간단한 마음열기 실습 체험을 한다 (예, 현재 시점 떠오르는 생각을 10가지 키워드로 쓰고 발표하기)
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 마음열기의 필요성과 문제의식 - 마음열기의 진행방법론 - 마음열기 진행자의 역할 - 마음열기 다양한 실습 체험 - 마음열기 프로그램을 직접 만들어본다 (생산자가 되어본다)
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 도구 활용과 운영의 팁을 안내한다. - 협동의 관계망으로 확장하기 위해 구성원들의 살아온 역사를 이해할 필요가 있음을 강조한다. - 민주적 의사소통 방법론으로 일상의 훈련이 필요함을 설명하며 마무리 한다.
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 지속가능한 <지역네트워크> <분야 공동체> 간의 건강한 조직문화 형성에 기여하며 - 마음열기는 열린 질문에 스스로 답하고 나누는 형태로 진행되는 과정에 집단의 지혜와 통찰이 생기며, 민주적 의사소통 방법론을 익히고 체득한다.

교육 과정 매뉴얼

과정	1. 공통교육 - 2. 커뮤니케이션			
모듈(구분)	1. 협동조합 커뮤니케이션	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-2. 리더십과 팔로우십	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 협동조합 경영구조(관리구조, 통제구조, 결사구조)를 이해한다. 2. 나의 리더십 유형을 파악하고 임원의 역할을 정리한다. 3. 나의 리더십 유형을 파악하고 조합원의 역할을 정리한다.			
강사역량	5년 이상 사회적경제 의사소통, 갈등관리 분야 퍼실리테이터 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의		
실습도구 및 결과물	리더 이상형 월드컵 카드, 리더십 역량 진단표, 팔로우십 유형 진단표			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 리더십 · 팔로우십 스타일을 진단한다. - 우리 조합에 필요한 스타일을 토의한다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합이 리더십과 팔로우십의 의미를 토의한다. - 협동조합의 조직운영 특성에 따른 임원의 역할을 정리한다. - 협동조합의 조직운영 특성에 따른 조합원의 역할을 정리한다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 임원의 리더십 역량개발 사례를 공유한다. - 조합원의 팔로우십 역량개발 사례를 공유한다. - 진단결과에 따라 필요한 자질과 역량개발 계획을 세운다.
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 리더십과 팔로우십이 주종관계나 수직적 관계가 아닌 상호 보완적 관계임을 알 수 있다. - 성공적인 협업을 위해 필요한 자원을 파악하고 계획을 세울 수 있다.

교육 과정 매뉴얼

과정	1. 공통교육 - 2. 커뮤니케이션			
모듈(구분)	1. 협동조합 커뮤니케이션	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-3. 회의운영 스킬	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 모두가 참여하는 회의문화를 만들 수 있다. 2. 올바른 토의방법을 알 수 있다. 3. 다양한 회의도구들을 실습하고 우리 조합에 알맞은 토의방법을 찾을 수 있다.			
강사역량	5년 이상 사회적경제 의사소통, 갈등관리 분야 퍼실리테이터 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	실습	토의		
실습도구 및 결과물	수레바퀴토론지, 포스트잇, 회의틀킷			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- ‘소통’ 을 주제로 올바른 회의의 문화에 대해 생각해 본다.
전개	- 회의틀킷을 활용하여 다양한 회의방법을 익힌다. - [수레바퀴 토론, KJ발상법, SCAMPER, 회의교육용 틀킷 등]
정리	- 올바른 회의문화를 만들기위한 요소들을 정리해본다. (의견의 다양성을 존중 , 민주적인 방법과 합의, 회의의 결과 정리)
평가	- 진행자(퍼실리테이터)와 참여자의 역할을 이해하였는가 - 회의 프로세스를 이해하고 실행할 수 있는가 - 모두가 참여하는 회의 진행이 되었는가

제3절 비즈니스 모델

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 1. 비즈니스모델			
모듈(구분)	1. 협동조합 비즈니스	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-1. 법인격이해	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 법인의 정의를 이해한다. 2. 주식회사 VS 협동조합 법인의 차이를 이해한다. 3. 협동조합 법인과 사회적기업, 마을기업의 차이를 이해한다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론		
실습도구 및 결과물				

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 사업을 하는 과정에서 법인은 왜 필요할까? - 법인이 출현하게 된 이유를 역사적, 시간적으로 살펴본다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 법인이란 무엇인지 정의한다. - 주식회사 법인과 협동조합 법인의 차이를 설명한다. - 협동조합법인과 사회적기업, 마을기업 차이에 대해 살펴본다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 사업조직으로서의 주식회사 협동조합의 장단점에 대해 토론한다. - 왜 나는 협동조합으로 기업을 하려는지 토론한다.
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합과 주식회사의 차이를 설명할 수 있다. - 협동조합과 사회적기업, 마을기업의 차이를 설명할 수 있다.

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 1. 비즈니스모델			
모듈(구분)	1. 협동조합 비즈니스	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-2. 비즈니스 아이디어	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 비즈니스 아이디어란 무엇인지 이해한다. 2. 다양한 비즈니스 아이디어의 사례를 이해한다. 3. 자기에게 어울리는 비즈니스 아이디어를 발굴한다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	발표	토론	
실습도구 및 결과물				

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 페트리샤 무어의 비즈니스 아이디어 발굴 사례를 시청한다. (https://www.youtube.com/watch?v=-DrprJqQguo)
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 사업체의 비즈니스 아이디어 사례를 소개한다. - 비즈니스아이디어를 발굴할 수 있는 도구들을 소개한다. - 비즈니스 아이디어란 무엇인지 정의한다. - 협동조합기업에 어울리는 비즈니스 분야와 아이디어들을 소개한다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 나의 비즈니스 아이디어를 발표하고 교육생들과 함께 토론한다..
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 나의 비즈니스 아이디어를 정의하고 발표 할 수 있다.

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 1. 비즈니스모델			
모듈(구분)	2. 비즈니스모델	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	2-1. 협동조합 비즈니스모델 작성	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	중급	
교육목표	1. 비즈니스 캔버스를 이해할 수 있다. 2. 캔버스를 활용한 비즈니스 모델 작성법을 알 수 있다. 3. 캔버스를 활용하여 협동조합의 사업모델을 작성 할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	참여	발표	토론
실습도구 및 결과물	비즈니스모델 캔버스 시트지			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- 실습도구를 나눠준다.
전개	- 비즈니스모델 캔버스 완성사례를 보여준다. - 비즈니스모델 캔버스 작성법 및 구성내용에 대해 설명한다. - 자기 협동조합의 비즈니스모델 캔버스를 작성한다.
정리	- 작성한 비즈니스캔버스를 제출한다. - 내용을 정리 후 강의를 마친다.
평가	- 자기 협동조합의 비즈니스 모델을 작성 할 수 있다.

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 1. 비즈니스모델			
모듈(구분)	2. 비즈니스모델	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	2-2. 협동조합 비즈니스모델 발표	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	중급	
교육목표	1. 자신의 비즈니스모델을 발표 할 수 있다. 2. 자신의 비즈니스모델에서 문제요소를 발견하고 수정 할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위 발표	2순위 토론	3순위	4순위
실습도구 및 결과물	작성된 비즈니스모델 캔버스 시트지			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- 지난 차시에서 작성한 비즈니스모델을 발표한다.
전개	- 발표자들의 다양한 비즈니스모델 사례를 듣고 의견을 나눈다. - 비즈니스 모델에서 수정 할 부분에 대해 상호 토론을 진행한다. - 교수자가 코칭을 통해 비즈니스모델의 완성도를 높인다.
정리	- 다양한 사례 및 수정한 내용을 통해 학습한 부분을 토론한다. - 내용을 정리 후 강의를 마친다.
평가	- 자기 협동조합의 비즈니스 모델을 발표하고 수정 할 수 있다.

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 1. 비즈니스모델			
모듈(구분)	3. 비즈니스모델 검증	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	3-1. 비즈니스모델 검증하기	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	고급	
교육목표	1. 비즈니스모델 검증의 필요성에 대해 이해할 수 있다. 2. 비즈니스모델 검증 방법에 대해 알 수 있다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의			
실습도구 및 결과물	고객 인터뷰를 위한 인터뷰 시트			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- 지난 차시에서 작성한 비즈니스모델을 나눠준다.
전개	- 비즈니스모델 검증의 필요성을 설명한다. - 비즈니스모델 검증을 위한 고객 인터뷰 방법에 대해 설명한다. 모든 사업계획은 가정임을 이야기한다. 비용 효과적으로 비즈니스 모델을 검증하는 방법을 설명한다. 통계자료 검색방법에 대해 설명한다. - 자기의 비즈니스모델 검증을 위한 인터뷰 지를 작성한다.
정리	- 내용을 정리 후 강의를 마친다.
평가	- 고객인터뷰 방법을 이해하고 작성 할 수 있다.

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 1. 비즈니스모델			
모듈(구분)	3. 비즈니스모델 검증	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	3-2. 비즈니스모델 검증 실습	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	고급	
교육목표	1. 고객 인터뷰를 실습을 통해 고객검증의 필요성을 이해한다. 2. 비즈니스모델 검증 방법의 기술을 습득한다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	발표	토론		
실습도구 및 결과물	고객 인터뷰 시트			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- 지난 차시에서 작성한 고객인터뷰지를 나눠준다.
전개	- 두 팀으로 나누어 한 팀은 인터뷰팀 다른 한 팀은 고객팀이 된다. 인터뷰를 진행하는 팀은 진행자, 서기로 나눠 진행하고 고객을 하는 팀에게 어떤 고객인지 설명한다. - 고객팀은 인터뷰팀이 이야기한 고객군이 되어 인터뷰에 답변한다.
정리	- 모의인터뷰를 하면서 느꼈던 어려운 점을 공유한다. - 내용을 정리 후 강의를 마친다.
평가	- 모의 인터뷰를 진행하고 자신의 인터뷰지를 수정 할 수 있다.

제4절 설립행정

교육과정매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 2. 설립행정			
모듈(구분)	1. 설립일반	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-1. 설립절차의 개괄	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 협동조합 설립절차 전반의 흐름을 이해할 수 있다. 2. 협동조합 설립의 순서를 이해하고 설립을 준비할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의		
실습도구 및 결과물	교재			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 주위에 협동조합을 설립한 사례를 조사해 오기 (과제) - 조사해 온 사례를 이야기한다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 설립절차도를 제시하고 설명한다. - 발기인 모집 -정관 작성 -설립동의자 모집- 창립총회- 설립신고- 사무인수인계 -출자금 납입- 설립등기 -사업자 등록의 절차를 설명한다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 설립의 각 절차마다 유의할 점을 다시 확인한다.
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 설립절차를 순서대로 이해하고 있는가 - 절차에서 유의점을 이해하고 있는가

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 2. 설립행정			
모듈(구분)	1. 설립일반	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-2. 협동조합의 유형	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 협동조합의 유형을 이해할 수 있다. 2. 가장 적합한 협동조합 유형을 판단할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의		
실습도구 및 결과물	교재			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합이 주위에 협동조합을 설립한 사례를 조사해 오기 (과제) - 조사해 온 사례를 이야기한다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합의 유형을 설명한다. - 사업자협동조합, 직원협동조합 - 사무인수인계 -출자금 납입- 설립등기 -사업자 등록의 절차를 설명한다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 예시를 제시하고 가장 적합한 협동조합의 유형이 무엇인지 토의한다.
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합의 유형의 특징을 이해하고 있는가 - 가장 적합한 협동조합 유형이 무엇인지 판단할 수 있는가

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 2. 설립행정			
모듈(구분)	1. 설립일반	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-3. 정관의 이해와 작성	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 협동조합 정관의 성질과 기능을 이해할 수 있다. 2. 표준정관을 이해할 수 있다. 3. 적합한 내용으로 정관을 작성할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습	토의	
실습도구 및 결과물	교재, 표준 정관례, 공백이 있는 정관안			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 자신이 접해 본 자치규약, [회칙, 규약, 규칙, 정관]에 대해서 이야기해 본다. - 자치규약의 기능과 한계를 설명한다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합 정관의 체계를 설명한다. - 표준정관례의 구체적인 내용을 설명한다. - 표준정관례에 맞추어 정관을 작성해본다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 정관을 작성할 때 어려운 점을 이야기한다. - 정관작성시 유의점을 확인한다.
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합의 정관의 기능과 성질을 이해하고 있는가 - 협동조합의 정관을 작성할 수 있는가

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 2. 설립행정			
모듈(구분)	2. 설립신고	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	2-1. 설립신고 절차 이해	교육시간	1시간	
교육대상	임원	강의수준	중급	
교육목표	1. 설립신고절차에 필요한 서류를 알 수 있다. 2. 창립총회까지 절차를 진행할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습	토의	
실습도구 및 결과물	교재, 창립총회 공고문, 창립총회 의사록			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- 설립신고절차진행의 경험과 어려움을 이야기해본다.
전개	- 설립신고절차에 필요한 서류를 설명한다. - 창립총회 공고, 창립총회 진행, 의사록 작성을 구체적으로 설명한다. - 창립총회 공고문과 의사록을 작성해본다.
정리	- 설립신고에 필요한 서류가 무엇인지 확인한다 [OX] - 창립총회 의사록 작성시 유의점을 확인한다.
평가	- 협동조합 설립신고에 필요한 서류를 알고 있는가 - 창립총회 공고문과 의사록을 작성할 수 있는가

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 2. 설립행정			
모듈(구분)	2. 설립신고	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	2-2. 설립신고 서류 작성	교육시간	1시간	
교육대상	임원	강의수준	중급	
교육목표	1. 설립신고에 필요한 서류를 작성할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	실습	강의	토의	
실습도구 및 결과물	교재, 창립총회 공고문, 창립총회 의사록			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 설립신고에 필요한 서류 중 학습한 서류와 학습하지 않은 서류가 무엇인지 이야기해본다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 설립신고절차에 필요한 서류를 설명한다. - 사업계획서, 수지지출예산서, 창립총회 공고, 창립총회 진행, 의사록 작성을 구체적으로 설명한다. - 창립총회 공고문과 의사록을 작성해본다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 설립신고에 필요한 서류가 무엇인지 확인한다 [OX] - 창립총회 의사록 작성시 유의점을 확인한다.
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합 설립신고에 필요한 서류를 알고 있는가 - 창립총회 공고문과 의사록을 작성할 수 있는가

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 2. 설립행정			
모듈(구분)	3. 설립등기	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	3-1. 설립등기 서류 작성	교육시간	1시간	
교육대상	임원	강의수준	고급	
교육목표	1. 설립등기에 필요한 서류를 작성할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	실습	강의	토의	
실습도구 및 결과물	교재, 사업계획서, 수지지출예산서, 세부사업별 계획서 양식			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 설립등기에 필요한 서류 중 학습한 서류와 학습하지 않은 서류가 무엇인지 이야기해본다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 설립등기절차에 필요한 서류를 설명한다. - 사업계획서, 수지지출예산서, 세부사업별 계획서를 작성해 본다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 설립등기에 필요한 서류를 확인한다. - 사업계획서, 수지지출예산서, 세부사업별 계획서 작성시 유의점을 확인한다.
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합 설립등기에 필요한 서류를 작성할 수 있는가

교육 과정 매뉴얼

과정	II. 설립전교육 - 2. 설립행정			
모듈(구분)	4. 사업자등록	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	4-1. 사업자등록 이해 및 절차	교육시간	1시간	
교육대상	임원	강의수준	고급	
교육목표	1. 법인사업자등록절차를 할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습	토의	
실습도구 및 결과물	교재, 등기첨부서류, 의사록 공증에 필요한 서류,			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 법인사업자등록이 어떤 기능을 하는지 이야기해본다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 법인사업자등록의 기능과 준비서류를 설명한다. - 법인사업자의 업태와 종목을 표준산업분류에 의하여 설명한다. - 임대차계약서의 확정일자를 설명한다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 서류 작성시 유의점을 확인한다. - 예시를 통해 업태와 종목을 판단한다.
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합 법인사업자등록에 필요한 서류를 작성할 수 있는가 - 법인사업자등록을 정확하게 이해하고 있는가

제5절 법무

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 1. 법무			
모듈(구분)	1. 협동조합 기본법	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-1. 현행헌법과 사회적 경제	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 우리 헌법질서 내에서의 사회적 경제에 대해 고찰한다. 2. 사회적 경제 관련법제 출현의 배경을 알 수 있다.			
강사역량	3년 이상 협동조합 기본법 강의와 자문 및 다수의 법률검토 수행경험이 있는 자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	질의·응답을 통한 문제의식 제고	개괄적 강의	전반적 이해도 평가	
실습도구 및 결과물	협동조합기본법			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 헌법과 사회적 경제에 대한 질의·응답을 통한 문제의식 제고한다. - 우리 헌법질서 내에서의 사회적 경제 조항의 필요성 공감한다.
전개	<p>개괄적 강의</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사회적 경제 활성화의 필요성 - 협동의 의미에 대한 고찰 - 협동조합기본법의 지위
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 개헌의 필요성과 협동조합 관련 입법안을 정리한다.
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 이해도 평가를 활용한다.

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 1. 법무			
모듈(구분)	1. 협동조합 기본법	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-2. 협동조합기본법의 체계와 주요조항	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 협동조합 기본법의 전반적 체계를 이해한다. 2. 주요핵심조항을 이해한다.			
강사역량	3년 이상 협동조합 기본법 강의와 자문 및 다수의 법률검토 수행경험이 있는 자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	질의·응답을 통한 문제의식 제고	개괄적 강의	전반적 이해도 평가	
실습도구 및 결과물	협동조합기본법 체계, 시험문제			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 법률과 그 체계에 대한 질의·응답 진행한다. - 협동조합관련 제반문제에 대한 질의·응답을 통한 문제의식 제고한다.
전개	개괄적 강의 <ul style="list-style-type: none"> - 법령의 구분 및 법률용어를 해설한다. - 협동조합기본법의 체계를 설명한다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 주요조항 해설로 핵심을 이해한다.
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 이해도 평가를 진행한다.

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 1. 법무			
모듈(구분)	2. 협동조합기본법 심화	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	2-1. 관계법령과 정관이해	교육시간	3시간	
교육대상	임원	강의수준	중급	
교육목표	1. 협동조합기본법에 대해 종합적으로 이해한다. 2. 하위법령 및 관련법령을 알 수 있다. 3. 정관의 의미를 알고 작성할 수 있다.			
강사역량	4년 이상 협동조합 기본법 강의와 자문 및 다수의 법률검토 수행경험이 있는 자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	질의·응답을 통한 문제의식 제고	개괄적 강의	전반적 이해도 평가	
실습도구 및 결과를	정관안작성지			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- 협동조합 관련 제반문제에 대한 질의·응답을 진행한다.
전개	- 협동조합기본법에 대해 종합적 해설한다. - 하위법령 및 관련법령에 대해 해설한다. - 정관작성방법을 해설하고 정관작성을 실습한다.
정리	- 강의내용에 대한 질의·응답
평가	- 작성된 정관안을 발표하고 멘토링을 진행한다.

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 1. 범무			
모듈(구분)	3. 협동조합기본법 응용	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	3-1. 법적쟁점과 주요사례	교육시간	3시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	고급	
교육목표	1. 실제 운영과정에서 나타나는 법적 쟁점 공유 2. 정관작성 등 응용 방법 이해			
강사역량	5년 이상 협동조합 기본법 강의와 자문 및 다수의 법률검토 수행경험이 있는 자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	질의·응답을 통한 문제의식 제고	개괄적 강의	사례토의	
실습도구 및 결과물	표준정관			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- 협동조합 관련 제반문제에 대한 질의·응답을 진행한다.
전개	- 사례에 대한 집단토론을 진행한다.
정리	- 다양한 유형의 정관작성 사례를 공유한다.
평가	- 사례를 통해 법적 쟁점에 대해 토의할 수 있는가

제6절 회계

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2. 회계			
모듈(구분)	1. 회계기초	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-1. 회계용어 이해	교육시간	30분	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 회계에서 사용되는 계정과목 등 회계용어를 설명하고 이해한다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의			
실습도구 및 결과물	회계이론 교재			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 회계의 정의 설명하기 - 계정과목등 회계관련 용어를 설명하기-
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 재무제표를 구성하는 자산,부채 자본, 수익, 비용의 정의를 설명하기 - 계정과목의 정의 및 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 설명한 내용을 요약하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 계정과목등 회계용어를 이해하고 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2.. 회계			
모듈(구분)	2. 회계원리	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	2-1. 복식부기 이해 및 재무제표 이해	교육시간	1시간30분	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 재무제표 작성 원리인 복식부기를 이해한다. 2. 재무제표의 종류와 각 재무제표의 구조에 대해 이해한다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습		
실습도구 및 결과물	회계이론 교재			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 단식부기와 복식부기 이해하기 - 재무제표의 종류 와 구조 이해하기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 복식부기를 설명하고 거래의 8요소를 설명하여 분개 이해하기 - 각 재무제표구성에 대해 자세하게 설명하고 이해하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 간단한 예를 들어 각자가 직접 분개를 실습하기 - 직접 분개한 내역으로 재무제표 작성하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 복식부기를 이해하고 있는가? - 각 재무제표의 구조를 정확하게 이해하고 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2. 회계			
모듈(구분)	3. 세무신고	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	3-1. 거래증빙 종류 와 관리방법	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 거래증빙의 종류를 이해한다. 2. 회계업무에서 거래증빙의 효율적인 관리방법을 이해한다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의			
실습도구 및 결과물	회계이론 교재			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 거래증빙 종류를 설명한다 - 부가세 환급이 가능한 거래증빙이 무엇인지 설명한다
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 거래증빙의 종류별로 설명하기 - 매일 발생하는 거래증빙을 종류별 과 부가세환급여부에 따라 관리하는 방법을 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 거래증빙을 질문하고 어떻게 관리하는지 답변하면서 요약하기 - 부가세환급이 불가능한 거래증빙의 종류에 대해 질문하고 답변하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 거래증빙이 무엇이고 종류는 어떤 것이 있는지 이해하는가? - 종류별과 부가세환급여부에 따른 관리방법을 충분히 이해하였는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2.. 회계			
모듈(구분)	3. 세무신고	유형	일협	
레슨(과목)	3-2. 부가세 신고 및 원천세 신고 이해	교육시간	1시간30분	
교육대상	임원	강의수준	초급	
교육목표	1. 부가세 신고와 관련된 이론과 신고방법에 대해 이해한다. 2. 정직원,프리랜서 및 일용직의 인건비 신고에 대해 이해한다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	없음	없음	없음
실습도구 및 결과물	부가가치세 및 종합소득세 이론			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 부가세 신고에 대해 설명하기 - 원천세 신고에 대해 설명하기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 부가세신고 방법을 이해하도록 부가세신고서 서식 샘플을 통해 설명하기 - 인건비신고를 왜 하는지 인건비지급 형태에 따른 원천세 방법을 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 각 협동조합의 과거 부가세신고서를 확인하도록 요청하기 - 각 협동조합의 과거 원천세 신고서를 확인하도록 요청하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 부가세신고서 서식을 이해 할 수 있는가? - 인건비 지급형태에 따른 원천세를 이해 하였는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2.. 회계			
모듈(구분)	3. 세무신고	유형	시험	
레슨(과목)	3-3. 공익법인의 세무신고 이해	교육시간	30분	
교육대상	임원	강의수준	초급	
교육목표	1. 비영리단체 및 공익법인의 세무신고에 대해 이해한다.			
강사역량	3년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의			
실습도구 및 결과물	비영리단체의 회계 및 세무			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 비영리단체에 대해 설명하기 - 공익법인의 세법상 규정 설명하기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 수익사업을 영위하지 않는 비영리단체의 세무신고에 대해 설명하기 - 공익법인의 상속세증여세법 관련규정(제 50조부터 50조의4 및 제78조 [가산세등]에 관련된 규정을 도표등을 활용하여 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 비영리단체인 사회적협동조합 중 공익법인에 해당하는 사회적협동조합이 있는지 확인하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 영리법인과 비영리법인을 구분하여 이해하는가? - 공익법인의 상속세 및 증여세법 관련 규정을 이해하였는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2. 회계			
모듈(구분)	4. 관리회계	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	4-1. 출자금관리 및 지분환급	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	중급	
교육목표	1. 출자금 납입한도 및 관리방법을 설명하고 지분환급에 대해 협동조합기본법 관련 규정을 설명한다.			
강시역량	5년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의		
실습도구 및 결과물	협동조합기본법			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합기본법 조문(제20조부터 27조 및 53조부터 55조) 중 출자금과 지분환급 규정을 설명하기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 출자금 납입방법과 한도에 대해 협동조합기본법 규정을 설명하기 - 지분환급에 관련한 협동조합기본법 규정을 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 각 협동조합의 출자금 현황 과 지분환급의 현황에 대해 직접 확인하도록 하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 출자금납입과 지분환급과 관련한 협동조합기본법 관련 규정을 이해하였는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2. 회계			
모듈(구분)	4. 관리회계	유형	일협	
레슨(과목)	4-2. 협동조합 배당관리	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	중급	
교육목표	1. 협동조합기본법과 관련하여 이익잉여금의 처리와 배당의 종류 및 배당소득세를 설명한다.			
강시역량	5년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의		
실습도구 및 결과물	협동조합기본법			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합기본법의 이익잉여금처분과 배당관련 규정(50조및51조)을 설명하기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 배당의 종류와 방법을 협동조합기본법의 규정과 관련하여 설명하기 - 배당시 발생하는 배당소득세에 대해 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합의 배당의 종류 중 이용고배당의 배당기준을 자유롭게 생각하도록 하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 배당의 종류와 배당소득세에 대해 이해하고 있는가? - 이용고배당의 배당기준을 정하였는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2.. 회계			
모듈(구분)	4. 관리회계	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	4-3. 원가관리	교육시간	2시간	
교육대상	임원	강의수준	중급	
교육목표	1. 상품매출원가 및 제품매출원가에 대해 설명하고 제조원가명세서를 이해하여 제품별 단가를 산정할 수 있도록 설명한다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의			
실습도구 및 결과물	원가관리			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 매출원가가 무엇인지 질문하여 어느정도 이해하고 있는지 파악하기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 상품매출원가와 기말재고금액이 무엇인지 쉬운 예를들어 설명하기 - 제조원가명세서의 사례를 보여주고 각 항목에 대해 설명한 후 제품단가를 어떻게 산정할 수 있는지 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 기말재고금액을 확정하기 위한 재고실사 시기 및 방법등에 대해 생각할 수 있도록 질문하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 매출원가가 무엇인지 이해하고 있는가? - 제조원가명세서를 이해 하였는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2.. 회계			
모듈(구분)	4. 관리회계	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	4-4. 현금흐름표	교육시간	1시간	
교육대상	임원	강의수준	중급	
교육목표	1. 현금흐름표 작성원리와 현금흐름표를 통한 회계이익이 아닌 현금상 이익을 설명한다			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습		
실습도구 및 결과물	현금흐름표 작성 이론			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 현금흐름표의 실제 사례를 보여주기 - 손익계산서와 현금흐름표의 차이 설명하기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 현금흐름표의 영업활동, 투자활동 및 재무활동과 관련한 현금흐름을 설명하고 협동조합의 회계상 이익보다 현금의 흐름을 파악할 수 있게 설명하기 - 현금의 유출입이 없는 수익과 비용의 계정과목에 대해 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 예제를 간단하게 하여 협동조합의 현금흐름표를 작성하게 실습하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 회계상이익과 현금흐름의 차이를 이해하였는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2.. 회계			
모듈(구분)	5. 재무회계	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	5-1. 결산관리	교육시간	1시간	
교육대상	임원	강의수준	고급	
교육목표	1. 결산과 관련한 결산분개를 계정과목별로 설명하고 최종재무제표가 확정되는 과정을 설명한다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	사례		
실습도구 및 결과물	결산분개와 관련 이론			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 재무제표를 확정하는 과정을 도표로 설명하기 - 결산분개가 필요한 이유를 설명하기 - 손익의 인식과 이연에 대해 설명하기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 결산을 위한 결산분개를 종류별(선급비용, 미지급비용등)로 하나씩 설명하고 재무제표 확정 과정을 설명하기 - 재무상태표, 손익계산서 및 제조원가명세서가 서로 연결되어 작성된다는 내용을 설명하기 - 손익계산서의 당기순이익과 재무상태표상의 이익잉여금의 관계를 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 각 협동조합의 재무제표에서 결산분개의 예를 알아보도록 과제를 제시하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 결산분개를 이해하였는가? - 재무제표가 모두 연결되어 작성된다는 것을 이해하였는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2. 회계			
모듈(구분)	5. 재무회계	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	5-2. 재무제표 분석	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	고급	
교육목표	1. 재무제표를 분석하는 방법으로 여러 비율(부채비율, 유동비율등)의 계산방법을 설명하고 추정손익계산서를 작성할수 있도록 설명한다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	사례		
실습도구 및 결과물	재무제표 비율분석			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 재무제표 사례를 보여주고 떠오르는 생각에 대해 질문하기 - 재무제표상의 금액의 의미를 알고 있는지 질문하기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 재무제표를 통해 공통적으로 분석하는 비율 과 추정손익계산서를 작성하기 위한 방법을 설명하기 - 재무상태표상의 계정과목 중 대손충당금 및 감가상각누계액에 대해 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 각 협동조합의 재무제표를 보고 향후 2개년 추정손익계산서 작성 실습하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 각 협동조합의 재무제표를 충분히 이해하고 있는가? - 재무제표상의 금액의 의미를 이해하였는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2.. 회계			
모듈(구분)	5. 재무회계	유형	사협	
레슨(과목)	5-3. 기부금 및 고유목적사업준비금	교육시간	1시간	
교육대상	임원	강의수준	고급	
교육목표	1. 기부금의 종류를 설명하고 수익사업을 영위하는 비영리단체의 고유목적사업준비금 설정방법과 금액을 산정하는 방법을 설명한다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습		
실습도구 및 결과물	비영리단체 회계와세무			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 기부금의 종류에 대해 질문하기 - 고유목적사업준비금이 무엇인지 질문하기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 기부금의 종류와 종류별 세법상 한도를 설명하기 - 수익사업을 영위하는 비영리단체의 세무신고시 고유목적사업준비금 설정방법과 금액을 산정하는 방법을 설명하기 - 고유목적사업준비금 미사용 금액에 대한 세법상 가산세를 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 수익사업을 영위하는 사회적협동조합의 고유목적사업준비금 금액 계산 실습하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 기부금과 고유목적사업준비금에 대해 세법상 관련규정을 충분히 이해하고 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	III. 직무교육 - 2.. 회계			
모듈(구분)	6. 세무회계	유형	일협	
레슨(과목)	6-1. 법인세 세무조정	교육시간	2시간	
교육대상	임원	강의수준	고급	
교육목표	1. 세무조정이 무엇인지 설명하고 일반협동조합의 법인세신고를 위한 계정과목별 세무조정사항과 소득처분에 대해 설명하고 법인세비용의 계산방식을 설명한다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의		
실습도구 및 결과물	세무회계이론			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 법인세 세무조정이 무엇인지 질문하기 - 소득처분에 대해 알고 있는지 질문하기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 각 계정과목별 세무조정 방법과 소득처분에 대해 설명하기 - 법인세비용을 계산하는 방식을 법인세과세표준및세액조정계산서 서식을 실제 보여주면서 설명하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 법인세비용의 계산방식을 이해하였으면 협동조합의 법인세비용의 절세방안에 대해 논의하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 법인세세무조정이 무엇이고 법인세과세표준및세액조정계산서를 이해하였는가? - 법인세비용 절세방안을 확인하였는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 2.. 회계			
모듈(구분)	6. 세무회계	유형	시험	
레슨(과목)	6-2. 비영리법인 법인세신고	교육시간	30분	
교육대상	임원	강의수준	고급	
교육목표	1. 수익사업을 영위하지 않고 이자수익만 있는 비영리단체의 이자수익에 대한 원천세를 환급받기 위한 법인세 신고에 대해 설명한다.			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	사례		
실습도구 및 결과물	법인세 · 농어촌특별세 과제표준(조정계산) 및 세액신고			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- 수익사업을 하지 않는 비영리단체는 왜 법인세신고를 하는지 질문하기
전개	- 수익사업을 하지 않는 비영리단체가 예금에 대한 이자를 수취할 때 원천징수당한 이자소득세를 어떤 과정을 통해 환급받는지 법인세 · 농어촌특별세 과제표준(조정계산) 및 세액신고서를 보여주면서 설명하기
정리	- 수익사업을 영위하지 않고 이자수익만 있는 비영리단체는 반드시 법인세 신고를 통해 이자소득세를 환급받을 수 있도록 강조하기
평가	- 고유목적사업만 영위하는 비영리단체의 경우 법인세 신고에 대해 이해하였는가?

제7절 인사노무

교육과정매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	1. 법제도 I	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-1. 노동법 제도 이해	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 노동법의 역사를 이해한다. 2. 노동법과 협동조합의 관계에 대해 이해한다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습		
실습도구 및 결과물	교안, 토의 및 발표를 위한 메모지			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합에서 발생한 노동분쟁 사례 소개 - 노동법 교육이 충실이 이뤄지지 못하는 우리나라 교육 환경의 문제점 - 노동법이 무시되어 발생하는 사회적 부작용 소개
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 서구 노동법의 역사와 발전 과정 파악하기 - 우리나라 노동법의 역사와 발전 과정 파악하기 - 시장경제시스템에서 노동법이 발생한 사회, 경제적 이유 이해하기 - 협동조합도 노동법을 준수해야하는 사업조직이라는 점을 이해하기 - 협동조합과 가치와 철학에 비추어 노동법 준수가 중요한 이슈라는 점을 강조
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 공동으로 소유하는 조합원과 협동조합에도 노동법이 적용되는 것이 타당한 것인지에 대한 상호 토의 진행
평가	<p>[수업 내용에 대한 질문과 답변]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 협동조합도 노동법을 준수해야 하는 법적 이유는 무엇인가? - 협동조합이 노동법을 준수하는 것이 협동조합적 가치와 철학과 어떤 관련성이 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	1. 법제도 I	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-2. 기초 노동법	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 협동조합 조직운영에 필수적인 노동법의 종류를 이해한다. 2. 채용, 임금 지급, 휴일 및 휴가관리, 이직 관리를 위한 필수적인 기초 노동법 내용을 파악한다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의	실습	
실습도구 및 결과물	교안, 연습문제			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 전차 수업내용 요약 - 기초적인 임금 계산 문제 제시로 주의 환기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 채용공고시 준수 사항 - 근로계약시 준수 사항 - 최저임금 계산 방법 - 연장, 야간, 휴일근로수당 계산 방법 - 주휴일, 근로자의 날, 기타 공휴일 처리 방법 - 연차휴가일수 계산법과 연차수당 지급 방법 - 퇴직금 산정 방법
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 연습 문제 풀이 - 질의 및 응답
평가	<p>[수업 내용에 대한 질문과 답변]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 연장근로수당 계산 문제 - 연차휴가일수 계산 문제 - 연차수당 계산 문제

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	2. 법제도 Ⅱ	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	2-1. 심화 노동법	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 직원	강의수준	중급	
교육목표	1. 근로기준법의 주요 내용을 이해한다. 2. 산재보험법, 고용보험법 등 인사노무관리를 위한 필수 노동법 심화 교육			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습		
실습도구 및 결과물	교안, 연습문제			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 전차 수업내용 요약 - 개별적 근로관계법, 집단적 노사관계법 등 노동법 체계 소개
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 근로기준법의 주요 내용 강의 : 임금, 근로시간, 해고, 휴게, 휴일, 휴가, 배치전환, 정년퇴직 등 근로기준법 주요 내용 강의 - 산재보험법의 주요 내용 강의 : 산재 인정 기준, 신청 절차, 산재보험 급여 내용 등 산재보험법 주요 내용 강의 - 고용보험법의 주요 내용 강의 : 이직 신고와 실업급여 신청 방법 등 고용보험법 주요 내용 강의
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 연습 문제 풀이 - 질의 및 응답
평가	<p>[수업 내용에 대한 질문과 답변]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 근로시간 단축 및 연장근로 상한 사례 문제 - 출퇴근 중 재해, 휴게시간 중 재해 인정 사례 문제 - 실업급여 수급자격 인정 사례 문제

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	2. 법제도 Ⅱ	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	2-2. 노동행정시스템의 이해	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 직원	강의수준	중급	
교육목표	1. 고용노동부 산하 지청의 역할과 기능 이해하기 2. 고용센터의 역할과 기능 이해하기 3. 근로복지공단 역할과 기능 이해하기			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습		
실습도구 및 결과물	교안, 연습문제			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 전자 수업내용 요약 - 고용노동부 지방 지청, 고용센터, 근로복지공단의 전국적 노동행정 체계 소개
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 고용노동부 산하 지청의 역할과 기능 : 근로감독기능을 중심으로 - 고용센터의 역할과 기능 : 실업급여를 중심으로 - 근로복지공단의 역할과 기능 : 산재 인정 및 산재보험 급여 수급을 중심으로
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 고소, 고발 해결 사례 소개 - 임금 체불 해결 사례 소개 (체당금 등 정부 지원제도 소개) - 질의 및 응답
평가	[수업 내용에 대한 질문과 답변] <ul style="list-style-type: none"> - 산재보험 관련 신고 및 보험료 납부에 대해 잘 이해하고 있는지 - 고용보험 관련 신고 및 보험료 납부에 대해 잘 이해하고 있는지

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	3. 법제도 Ⅲ	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	3-1. 임금, 근로시간, 휴게 및 휴일 실무	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 직원	강의수준	고급	
교육목표	1. 실무에서 발생하는 다양한 임금 계산을 할 수 있다. 2. 근로기준법에서 규율하는 바에 따라 근로시간 관리를 할 수 있다. 3. 근로기준법에서 규율하는 바에 따라 휴일 및 휴게 관리를 할 수 있다			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습		
실습도구 및 결과물	교안, 연습문제			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 전차 수업내용 요약 - 임금, 근로시간, 휴일, 휴게 관련 구체적 문제 제시
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 수강생으로 하여금 직접 문제를 풀도록 함. - 각 수강생이 나누어 문제 풀이 과정을 다른 수강생들 앞에서 발표 - 문제 풀이에 대한 집단 강평 및 토의 - 문제 풀이 과정에서 확인되는 제도적 문제점(협동조합 운영과 관련한)에 대한 토론
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 법제처 및 고용노동부 홈페이지 등 정보 및 자료 활용 방법 소개 - 질의 및 응답
평가	[수업 내용에 대한 질문과 답변] <ul style="list-style-type: none"> - 구체적인 사례에 적절한 임금 계산 방법을 적용할 수 있는지 - 수업 중 공유한 최근 개정 법률 내용을 제대로 파악하고 있는지

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	3. 법제도 Ⅲ	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	3-2. 근로계약서 및 취업규칙 작성	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 직원	강의수준	고급	
교육목표	1. 다양한 유형의 근로형태에 대해 적절한 근로계약서를 체결할 수 있다. 2. 자신이 속한 협동조합에 적합한 취업규칙을 설계하고 작성할 수 있다. 3. 협동조합이 현재 운영하고 있는 취업규칙 내지 규약, 규정 등을 법률의 내용에 맞도록 수정, 보완할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습		
실습도구 및 결과물	교안, 연습문제			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 전차 수업내용 요약 - 근로계약서 샘플 살펴보기 - 취업규칙 샘플 살펴보기
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 근로계약서, 취업규칙 작성시 법적 유의점 강의 - 가상의 사례를 놓고 근로계약서 작성 연습하기 (정규직, 단시간, 기간제, 일용직 등 다양한 사례 연습) - 취업규칙 주요항목별(임금, 휴일, 휴게, 휴가, 상벌, 채용 등) 문구 만들어 보기 실습
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 근로계약서 작성 연습에 대한 강평 - 취업규칙 작성 연습에 대한 강평
평가	[수업 내용에 대한 질문과 답변] <ul style="list-style-type: none"> - 근로계약서 작성시 유의사항에 대해 파악하고 있는지 - 취업규칙 작성시 유의사항에 대해 파악하고 있는지

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	4. 조직운영 I	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	4-1. 협동조합 조직운영실태 이해	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	중급	
교육목표	1. 우리나라 협동조합들이 실제 겪고 있는 조직운영상 문제점 및 갈등 유형들을 파악할 수 있다. 2. 협동조합 경영에서 조직구조 및 조직운영이 매우 중요하고 이에 대해 고민하고 학습하는 과정이 필요하다는 점에 공감한다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의		
실습도구 및 결과물	교안, 발표 내용 정리를 위한 서식			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합에서 나타나는 일반적인 조직운영상 문제점 사례 소개 - 협동조합에서 나타나는 일반적인 갈등 사례 소개 - 조직운영 및 갈등 해결 사례 소개
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 조직운영상 문제점 및 갈등이 나타나는 원인 분석 - 수강자가 경험한 문제점 및 갈등 사례 발표하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 조직운영상 문제점 및 갈등을 해결하기 위해서 체계적인 조직관리가 필요하다는 점을 강조
평가	[수업 내용에 대한 질문과 답변] <ul style="list-style-type: none"> - 조직운영 및 갈등 관리가 왜 중요한지? - 우리나라 협동조합에서 일반적으로 나타나는 문제점 및 갈등의 유형을 파악하고 있는지?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	4. 조직운영 I	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	4-2. 협동조합 조직특성 이해	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	중급	
교육목표	1. 협동조합이 지니는 조직구조 및 운영상 특수성을 이해한다. 2. 협동조합 조직관리를 위한 올바른 관점을 정립한다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의		
실습도구 및 결과물	교안			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 전차 수업 내용 요약 및 환기(협동조합에서 나타나는 조직운영 및 갈등 사례 소개) - 문제가 없는 협동조합에서도 협동조합의 특수성에 기인한 조직운영상 어려움이 발생할 수 있음을 이해
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합과 다른 법인 유형(주식회사, 유한회사, 합명회사, 합자회사 등)의 차이점 이해 - 협동조합 조직운영상 한계 이해 - 조직운영상 한계를 극복한 사례 소개
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 조직운영상 한계를 극복하기 위해서 체계적인 조직관리가 필요하다는 점을 강조하고 공유하기 - 체계적인 조직관리를 위해 고민해야할 지점을 제시 - 다음 차시 예고하기
평가	[수업 내용에 대한 질문과 답변] <ul style="list-style-type: none"> - 협동조합 조직구조 및 조직운영상 특수성을 이해하고 있는지? - 자신이 속한 협동조합의 문제점을 파악할 수 있는지?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	4. 조직운영 I		유형	일협, 사협
레슨(과목)	4-3. 협동조합 유형별 조직특성 이해 사회적협동조합 조직특성 이해		교육시간	1시간
교육대상	임원, 조합원, 직원		강의수준	중급
교육목표	1. 협동조합 유형별(직원, 사업자, 다중이해관계자, 소비자) 조직 특성을 이해한다. . 2. 일반 협동조합과 사회적 협동조합의 조직 특성상 공통점과 차이점을 이해한다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의		
실습도구 및 결과물	교안, 발표 및 토의 내용 정리를 위한 서식			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 전차 수업 내용 요약 및 환기 - 협동조합 유형에 대한 기초 강의 - 사회적 협동조합 설립요건 및 특성 등에 대한 기초 강의
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 직원협동조합, 사업자협동조합, 다중이해관계자협동조합, 소비자협동조합의 조직구조 및 운영상 특성 비교 - 다양한 비즈니스모델에 적합한 협동조합 유형 고민하기 - 사회적 협동조합의 조직구조 및 운영상 특성 검토 - 일반 협동조합과 사회적 협동조합의 조직구조 및 운영상 공통점과 차이점 비교
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 수강생이 속한 협동조합의 유형에서 비롯되는 조직 특성 정리해 보기 - 수강생이 속한 협동조합의 비즈니스 모델과 협동조합 유형의 적합성 토의하기 - 사회적 협동조합의 성공적 조직운영 사례 공유하기
평가	<p>[수업 내용에 대한 질문과 답변]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 협동조합 유형에 따른 조직구조 및 운영의 특수성을 제대로 이해하고 있는지? - 일반 협동조합과 사회적 협동조합의 조직운영상 차이점을 제대로 이해하고 있는지?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	4. 조직운영 I	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	4-4. 협동조합 조직설계 기초이론	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	중급	
교육목표	1. 협동조합 조직설계의 일반적 방법론 이해하기 2. 협동조합 조직설계시 유의점 파악하기 3. 협동조합 조직운영 체크리스트 활용법 이해하기			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습	토의	
실습도구 및 결과물	교안, 발표를 위한 메모지, 조직운영 체크리스트			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 전차 수업 내용 요약 및 환기 - 협동조합 조직운영의 중요성 정리 - 협동조합 조직운영의 성공 및 실패 사례 소개
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합 조직설계의 일반적 방법론 소개 - 협동조합 조직설계시 나타나기 쉬운 문제점 및 갈등 사례 소개 - 수강생 자신이 속한 협동조합의 조직운영상 문제점을 체크리스트를 통해 점검해 보기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 체크리스트를 통해 확인된 조직운영상 문제점을 발표하고 토론 (희망자에 한함) - 해결 방안에 대한 수강생들의 토의
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 수업 내용에 대한 질문과 답변 - 발표 내용에 대한 강평

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	5. 조직운영 II	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	5-1. 협동조합 조직설계 연습	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	고급	
교육목표	1. 협동조합 조직설계 매뉴얼에 따라 조직 설계를 실습한다. 2. 협동조합 조직운영 체크리스트를 통해 드러난 조직운영상 문제점에 대한 해결방안을 모색할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	실습	강의	토의	
실습도구 및 결과물	교안, 실습을 위한 메모지, 조직운영 체크리스트			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 전차 수업 내용 요약 및 환기 - 협동조합 조직설계의 일반적 방법론, 유의점 재확인 - 체크리스트 활용법 재확인
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 조를 구성해 가상의 조직구조 설계해 보기 - 수강생이 체크리스트를 통해 확인한 자기 협동조합의 조직운영상 문제점 정리하기 - 체크리스트를 통해 확인된 조직운영상 문제점에 대한 수정 및 보완 방안 도출하기
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 조별로 설계한 조직구조 발표하고 상호 토의 - 수강생이 속한 협동조합 조직운영상 문제점과 이에 대한 수정 및 보완 방안 발표하기 (희망자에 한함) - 수정 및 보완 방안에 대한 수강생들의 토의 (희망자에 한함)
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 수업 내용에 대한 질문과 답변 - 실습 내용에 대한 강평

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	5. 조직운영 II	유형	일협	
레슨(과목)	5-2. 갈등관리 방안	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	고급	
교육목표	1. 협동조합에서 나타나는 갈등의 유형을 파악한다. 2. 협동조합에서 나타나는 갈등 관리 방안을 모색할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의		
실습도구 및 결과물	교안, 토의를 위한 메모지			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 전자 수업 내용 요약 및 환기 - 협동조합에서 발생한 실제 갈등 사례 소개
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 갈등의 유형 검토 - 갈등의 유형별 원인 검토 - 갈등의 일반적 해결 방안 제시 - 실제 갈등 사례와 성공적 갈등 해결 사례 공유
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 자신이 속한 협동조합의 갈등 위험 요소 파악하기 - 집단 토의 사례 선정 - 사례에 대한 원인 분석 및 해결 방안 집단 토의
평가	[수업 내용에 대한 질문과 답변] - 사례 제시를 통해 갈등의 유형을 파악하고 있는지 확인

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 3. 인사노무			
모듈(구분)	5. 조직운영 II	유형	사협	
레슨(과목)	5-3. 사회적협동조합 조직설계시 유의점	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	고급	
교육목표	1. 사회적 협동조합의 조직특성에서 비롯되는 문제점을 파악한다. 2. 사회적 협동조합의 조직특성에 부합하는 조직구조 설계 방향을 이해한다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 강의 및 컨설팅 경험 보유자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토의	실습	
실습도구 및 결과물	교안, 토의 및 발표를 위한 메모지			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 전차 수업 내용 요약 및 환기 - 일반 협동조합과 사회적 협동조합의 조직운영상 공통점과 차이점 재확인 - 사회적 협동조합의 성공적 조직 운영 사례와 실패 사례 소개
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적 협동조합의 조직운영상 한계 공유하기 - 사회적 협동조합에서 일반적으로 발생하는 조직 갈등 사례 소개 - 사회적 협동조합의 가치와 철학을 사업에서 구현하기 위한 조직운영상 유의점 강의
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적 협동조합 조직구조 설계시 유의점 정리 - 가상의 사회적 협동조합을 제시하고 조직구조 설계시 유의점에 대해 집단 토의
평가	<p>[수업 내용에 대한 질문과 답변]</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사회적 협동조합의 조직운영 및 조직구조상 특성 및 한계를 제대로 이해하고 있는가?

제8절 마케팅

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 4. 마케팅			
모듈(구분)	1. 마케팅 입문	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-1. 마케팅이란?	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 마케팅의 다양한 정의와 개념을 이해한다 2. 시대별로 변화된 마케팅 발달과정과 패러다임을 살펴본다 3. 자신이 생각하는 마케팅의 개념과 현재의 마케팅 트렌드를 발표한다			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론	발표	
실습도구 및 결과물	개별, 그룹별 발표자료			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 우리가 알고 있는 마케팅의 개념에 대하여 각자 의견 교환 - 다양한 마케팅 정의, 개념에 대한 설명과 이해를 촉진, 공유 함 - 마케팅 개념 이해에 필요한 기초 용어에 대한 의미를 파악 함
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 마케팅 컨셉트의 발달과정을 역사적, 시간적으로 살펴본다 - 과거와 현재, 시간적 흐름에 따른 마케팅 패러다임의 변화를 살펴본다 - 디지털 경제시대, 미래 지향적인 마케팅 트렌드를 미리 예상해본다
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 마케팅의 이론적 개념을 실제 적용한 사례에 대한 살펴본다 - 각자, 그룹별로 특정 사안에 대한 마케팅 방안 발표(PPT로 시연)
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 마케팅의 개념을 정확하게 인식하고 있는지? - 현재와 미래의 마케팅 트렌드를 파악하고 있는지?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 4. 마케팅			
모듈(구분)	1. 마케팅 입문	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-2. 마케팅 프로세스	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	초급	
교육목표	1. 마케팅의 전반적인 프로세스 흐름을 파악한다 2. 프로세스 진행 단계별 운용 전략 틀을 이해하고 실행 방법을 습득한다 3. 현실에서 실행되는 마케팅 사례에 응용, 접목해본다			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론	발표	
실습도구 및 결과물	개별, 그룹별 발표자료			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 한눈에 보여주는 1페이지 마케팅 프로세스 체계도를 제공 - 기본적 개념인 4C, STP, SWOT, 4P MIX 등 용어 설명 - 개별, 그룹별 기본적 마케팅 프로세스 흐름도를 직접 작성해본다
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 4C: 소비자/자사/경쟁사/채널 전략의 이해 및 운용 방법 습득 - STP: 세분화/타겟팅/포지셔닝 전략의 이해 및 운용 방법 습득 - SWOT: 강점/약점/기회/위협 요인의 파악 및 분석 방법 습득 - 4P MIX: 제품/가격/유통/프로모션 전략의 이해 및 운용 방법 습득
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 개별 분석 틀의 정확한 개념과 운용방법을 테스트 한다 - 특정의 사례를 제시하고 전략적 마케팅 프로세스를 작성해본다
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 마케팅 프로세스의 체계(도)를 확실하게 이해하고 있는가? - 단계별 분석 틀의 이해와 운용 방법을 잘 알고 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 4. 마케팅			
모듈(구분)	1. 마케팅 입문	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	1-3. 소셜 마케팅	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	초급	
교육목표	1. 소셜 마케팅 개념을 이해한다 2. 다양한 소셜 미디어 활용방법을 숙지한다 3. 소셜 미디어 성공 사례를 살펴본다: 페이스북, 블로그, 트위터, 유튜브 등			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론	발표	
실습도구 및 결과물	개별, 그룹별 발표자료			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 기존 전통적 마케팅 채널과 소셜, 소셜네트워크 마케팅의 비교 (다수고객 대상 일방적 Push : 개인과의 관계기반 자발적 Pull) - 소셜 미디어 마케팅의 특징인 자발성, 실시간성, 연결성 등 특성파악 - 소셜 마케팅의 장점과 단점을 살펴본다 (저렴한 비용, 빠른 전파력, 소비자 요구 신속파악 등)
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 대표적 소셜 네트워크의 특성파악과 활용법을 소개한다 (페이스북, 블로그, 트위터, 유튜브, 인스타그램 등) - 사용자 중심의(연령, 구매형태, 행동패턴) 특성에 따른 전략 소개 - 가상적 SNS에서 자신의 제품, 서비스 등 마케팅 방안을 발표한다
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 소셜 미디어 마케팅의 성공적 전개를 위한 원칙 - 소셜 마케팅의 대표적 성공사례를 통한 CASE STUDY
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 마케팅 수단으로서 소셜미디어 특성과 활용방법을 잘 알고 있는가? - 사용자 중심, 고객 중심의 나즈를 소셜 마케팅에 접목할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 4. 마케팅			
모듈(구분)	2. 마케팅 실무	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	2-1. 온라인마케팅 유통전략	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	중급	
교육목표	1. 온라인 마케팅의 개념과 고객중심으로 진화/급변하는 유통의 트렌드를 살펴본다 2. 인터넷 유통의 다양한 유형과 물적유통관리의 프로세스를 살펴본다 3. 국내외 대표적 전자상거래 유통업체의 성장과정을 살펴본다			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론	발표	
실습도구 및 결과물	개별, 그룹별 발표자료			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 온라인 상의 유통 패러다임의 변화를 살펴본다 - 온라인 유통 경쟁과 환경변화를 알아본다(고객, 채널, 공급자 등) - 온라인 마케팅에서 유통채널의 중요성에 대하여 살펴본다
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 온라인 상에서 거래 유형별 다양한 유통관리를 알아본다 (기업과 소비자, 기업과 기업, 소비자와 소비자 등) - 유통채널의 변화과정을 살펴 보고 대응전략을 알아본다 - 현재의 추세인 온 오프라인(OTI)을 연계한 유통채널을 살펴본다
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 대표적 전자상거래 유통업체의 성공전략을 살펴본다 (아마존, 이베이, 알리바바, 쿠팡 등) - 끊임없이 진화하는 유통채널에 대하여 각자의 의견을 교환한다
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 유통의 기본적인 개념과 온, 오프라인의 유통프로세스를 이해하는지? - 디지털 마케팅의 변화추세에 맞는 유통전략을 기획할 수 있는지?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 4. 마케팅			
모듈(구분)	2. 마케팅 실무	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	2-2. 프로모션, 브랜드마케팅	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	중급	
교육목표	1. 마케팅 활동의 일부로서 프로모션의 개념과 다양한 전개 수단을 알아본다 2. 전사적 브랜드 마케팅의 개념 및 역할, 중요성에 대하여 살펴본다 3. 개별 기업의 특성에 맞는 프로모션, 브랜드 마케팅의 방식을 찾아본다			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론	발표	
실습도구 및 결과물	개별, 그룹별 발표자료			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 프로모션의 방식, 기법에 대하여 학습한다 - 프로모션의 실행, 전개 방식, 효과측정에 대하여 알아본다 - 왜, 세계적 기업들은 브랜드 마케팅에 집중하는지 살펴본다
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 광고, 홍보, 판촉, PR, 인적판매 등 개별적 활용 방법 숙지(SKILL측면) - 다양한 프로모션 수단의 믹싱과 응용의 방법을 학습한다 - 브랜드 마케팅 프로세스와 새로운 미래 지향형 트렌드를 알아본다
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 프로모션의 효과와 제품, 서비스 판매 증가의 상관관계를 살펴본다 - 대표적인 브랜드 마케팅 성공사례에 대하여 토론한다 - 기업 경영전략과 프로모션, 브랜드의 중요성에 대하여 의견제시
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 프로모션의 개념, 중요성, 효과, 다양한 수단에 대하여 잘 인지하는지? - 브랜드 마케팅이 기업의 가치제고와 성장에 중요 전략이라는 것을 알고 효과적 수단으로 활용할 수 있는지?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 4. 마케팅			
모듈(구분)	2. 마케팅 실무	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	2-3. 시장조사, 고객커뮤니케이션	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원, 직원	강의수준	중급	
교육목표	1. 시장조사의 목적, 개념이해, 다양한 방식, 절차, 기본적 통계방법에 대하여 알아본다 2. 수집된 상품, 서비스, 고객 정보의 해석, 평가, 활용의 방법을 습득한다 2. 현실의 마케팅에서 고객커뮤니케이션의 중요성에 대하여 설명하고 다양한 고객 소통 방식의 활용 방법을 학습한다			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론	발표	
실습도구 및 결과물	개별, 그룹별 발표자료			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 시장조사(market research)가 반드시 필요한 이유를 알아본다 - 시장조사의 방법과 도구들에 대한 구체적 활용법을 습득한다 - 최신의, 다양한 시장조사 방법 및 트렌드를 간략하게 살펴본다 - 고객커뮤니케이션 다양한 방식과 수단, 활용법을 습득한다
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 대표적인 시장조사 방법을 택1하여 가상적 프로세스를 실연해본다 - 시장조사의 내용(수요자/고객, 수요예측, 경쟁자 등)을 선정해본다 - 조사결과를 마케팅 전략수립에 어떻게 반영하는지 학습한다 - 고객커뮤니케이션 데이터의 기업 마케팅에 활용방법을 학습한다
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 시장조사 자료를 통한 마케팅 전략 수립/의사결정의 사례를 살펴본다 - 고객커뮤니케이션 활용을 통한 기업실적 증가의 사례를 살펴본다
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 마켓리서치의 효과, 방법 및 다양한 활용방법을 알고 있는지? - 고객커뮤니케이션을 위한 다양한 성공전략을 잘 알고 있는지?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 4. 마케팅			
모듈(구분)	3. 마케팅 전략기획	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	3-1. 영업기획, 전략	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	고급	
교육목표	1. 영업에 대한 기본개념과 전략 및 트렌드를 알아본다 2. 세일즈 프로세스를 명확하게 인지하고 활용할 수 있도록 학습한다 3. 고객이 중요성과 고객중심적 영업마인드, 전략의 설계를 할 수 있도록 지도한다			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론	발표	
실습도구 및 결과물	개별, 그룹별 발표자료			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 시대별로 마케팅, 영업전략 변천과정을 살펴본다 - 세일즈 프로세스의 단계별 전략을 이해한다 - 고객 중심의 세일즈 성공요소에 대하여 학습한다
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 현대적 영업전략 및 미래지향적 트렌드에 대하여 살펴본다 - 세일즈 프로세스의 세부적 단계별 내용에 대하여 학습한다 (사전 영업기획, 제안, 수주/계약, 수행, 종료/사후관리 등) - 고객중심, 고객심리에 의한 영업 전략, 프로세스를 학습한다
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 성공적인 영업전략을 수행한 기업의 사례를 살펴본다 - 세일즈 프로세스를 산업별, 기업별로 응용, 적용해본다 - 고객에대한 다양한 분류와, 특성별 세일즈 전략을 발표한다
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 방식, 현재의 트렌드에 맞는 영업전략을 활용할 수 있는지? - 세일즈 프로세스를 알고있는지, 고객중심의 영업기획을 할 수 있는지?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 4. 마케팅			
모듈(구분)	3. 마케팅 전략기획	유형	일협, 사협	
레슨(과목)	3-2. CRM, eCRM	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	고급	
교육목표	1. 디지털 환경의 이해 및 CRM의 개념, 왜 CRM도입이 필요한지, CRM의 다양한 활용법 등을 알아본다 2. 고객 데이터 수집의 다양한 채널과 장단점 및 효율적 활용법을 숙지한다 3. CRM을 이용, 활용한 통합 마케팅 커뮤니케이션(IMC)에 대하여 이해도를 높인다			
강사역량	5년 이상 해당분야 경력자 및 전문지식 교수자 등			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론	발표	
실습도구 및 결과물	개별, 그룹별 발표자료			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - CRM의 전반적 이해 및 디지털 환경에서의 고객 관리의 중요성 인식 - 다양한 고객 데이터 수집방법(ON, OFF LINE)에 대하여 알아본다 - CRM 구축에 필요한 소프트웨어 대하여 전반적으로 살펴본다
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 고객 데이터 베이스 수집, 관리, 활용, 성과분석을 학습한다 - CRM운영/관리의 단계별 프로세스에 대하여 살펴본다 (고객정보분석, 마케팅계획, 고객접촉, 발생된 고객정보 분석 등) - 온라인 환경에서 CRM, eCRM 경영, 마케팅전략을 알아본다
정리	<ul style="list-style-type: none"> - CRM의 전제조건 및 구축과정, 방법에 대하여 전반적으로 알아본다 - 다양한 산업, 업종별 CRM 구축 및 활용의 성공사례를 살펴본다
평가	<ul style="list-style-type: none"> - CRM의 개념, 운영프로세스, 고객데이터 수집방법, 및 마케팅에 활용하는 방법을 전반적으로 이해하고 있는지? - CRM을 자신의 해당분야 마케팅 전략에 적용/도입/응용할 수 있는지?

제9절 경영

교육과정매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	1. 경영원리	유형	일협	
레슨(과목)	1-1. 협동조합 경영의 개념과 원리	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	초급	
교육목표	1. 일반협동조합 경영의 고유한 특징을 이해할 수 있다. 2. 일반협동조합 고유의 운영원리를 이해할 수 있다			
강사역량	3년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론		
실습도구 및 결과물	없음			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 수강생의 속한 협동조합유형(일반협동조합/사회적협동조합)을 상기시킨다. - 협동조합 고유의 특징을 상기시킨다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합의 발생이유를 이해하고 일반협동조합의 고유한 특징을 알아본다 - 협동조합의 인적결사체적 특징과 기업으로서의 이중적 특징을 이해하고 일반협동조합의 경영의 개념을 알아본다. - 협동조합의 7대 원칙의 내용을 바탕으로 일반협동조합의 운영원리를 이해할 수 있다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 학습한 내용을 중심으로 일반협동조합의 고유한 특징을 기반으로 협동조합 경영의 개념을 정리한다. - 학습한 내용을 바탕으로 소속된 조합의 운영을 점검한다. - 다음 차시 예고하기
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합 경영의 고유의 특징을 설명할 수 있는가? - 일반협동조합의 경영개념과 연계하여 운영원리를 설명할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	1. 경영원리	유형	시험	
레슨(과목)	1-1. 사회적협동조합 경영의 개념과 원리	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	초급	
교육목표	1. 사회적협동조합의 경영 개념을 이해할 수 있다. 2. 사회적협동조합의 경영 원리를 이해할 수 있다. 3. 상기 사항을 실제 경영에 적용할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론		
실습도구 및 결과물				

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합이 역사성 속에서 갖는 고유 개념 - 사회적협동조합이 사회성 속에서 갖는 고유 개념 - 사회적협동조합이 논리성 속에서 갖는 고유 개념
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 경영의 핵심 원리 : 고유목적사업과 수익사업 - 사회적협동조합 경영의 핵심 원리 : 사회성과 사업성 - 사회적협동조합 경영의 핵심 원리 : 자발성과 자율성 - 사회적협동조합 경영의 핵심 원리 : 희생과 헌신
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합을 역사성, 사회성, 논리성 속에서 그 고유한 개념을 이해 - 사회적협동조합 경영의 4가지 핵심 원리 (목적/수익, 사회/사업, 자발/자율, 희생/헌신) 이해
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합의 개념을 30자, 30초 내로 간단명료하게 설명할 수 있는가? - 사회적협동조합의 경영 핵심 원리를 명확하게 구두로 설명하고 문자로 서술할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	1. 경영원리	유형	일협	
레슨(과목)	1-2. 타 조직과의 비교	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	초급	
교육목표	1. 일반협동조합과 타조직과의 차이를 이해할 수 있다. 2. 일반협동조합과 사회적협동조합의 차이를 이해할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론		
실습도구 및 결과물	없음			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합의 경영개념과 운영관리에 대한 내용을 상기시킨다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 협동조합과 「상법」 상 회사를 비교하여 차이점을 알아본다. - 사회적기업 및 마을기업 등과의 관계를 알아본다. - 일반협동조합과 사회적협동조합의 차이를 알아본다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합과 타 조직간의 비교를 통해 일반협동조합의 경영원리를 이해한다. - 다음 차시 예고
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합과 타조직의 경영의 목적의 차이를 이해하는가? - 일반협동조합과 타조직의 경영의 운영원리의 차이를 이해하는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	1. 경영원리	유형		사협
레슨(과목)	1-2. 사회적협동조합과 타 조직과의 비교	교육시간		1시간
교육대상	임원, 조합원	강의수준		초급
교육목표	1. 사회적협동조합과 일반협동조합을 비교하여 이해할 수 있다. 2. 사회적협동조합과 비영리조직을 비교하여 이해할 수 있다. 3. 사회적협동조합과 일반기업을 비교하여 이해할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론		
실습도구 및 결과물				

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합이 일반협동조합과 같은 점 - 사회적협동조합이 일반협동조합과 다른 점 - 사회적협동조합이 타 비영리조직과 같은 점 - 사회적협동조합이 타 비영리조직과 다른 점 - 사회적협동조합이 일반기업과 같은 점 - 사회적협동조합이 일반기업과 다른 점
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 경영에 있어 일반협동조합보다 우위에 있는 활용점 - 사회적협동조합 경영에 있어 타 비영리조직보다 우위에 있는 활용점 - 사회적협동조합 경영에 있어 일반기업보다 우위에 있는 활용점
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합과 일반협동조합의 차이, 장단점 종합 이해 - 사회적협동조합과 타 비영리조직의 차이, 장단점 종합 이해 - 사회적협동조합과 일반기업의 차이, 장단점 종합 이해
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합과 일반협동조합의 차이, 장단점을 설명할 수 있는가? - 사회적협동조합과 타 비영리조직의 차이, 장단점을 설명할 수 있는가? - 사회적협동조합과 일반기업의 차이, 장단점을 설명할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	2. 관련 제도	유형	일협	
레슨(과목)	2-1. 정부/지방자치단체 관련 제도	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	초급	
교육목표	1. 일반협동조합 관련제도를 정부와 지자체 지원제도로 구별하여 이해할 수 있다. 2. 일반협동조합 관련제도를 탐색하고 활용할 수 있다.			
강시역량	3년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의			
실습도구 및 결과물	없음			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 정부의 창업 및 기업관련 다양한 지원제도를 상기시킨다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합 관련제도 중에 정부가 지원하고 있는 지원제도를 알아본다. - 일반협동조합 관련제도 중에 지방자치단체가 지원하고 있는 지원제도를 알아본다. - 지원관련 제도 탐색 및 유관기간에 대해 알아본다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합 관련 제도를 정부와 각각 협동조합이 위치하고 있는 지자체별 지원제도로 구분하여 본인이 속한 협동조합이 지원받을 수 있도록 점검한다. - 다음 차시 예고
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합 관련 제도를 정부와 지자체별로 구분하여 탐색할 수 있는가? - 본인이 속한 협동조합에 적절한 지원제도를 지원할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	2. 관련제도	유형	시험	
레슨(과목)	2-1. 사회적협동조합 관련 정부/지자체 제도	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	초급	
교육목표	1. 사회적협동조합 관련 정부 제도를 이해할 수 있다. 2. 사회적협동조합 관련 지방자치단체 제도를 이해할 수 있다. 3. 상기 사항을 실제 경영에 활용할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론		
실습도구 및 결과물				

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 관련 정부 제도 [중앙부처, 산하기관] - 사회적협동조합 관련 지방자치단체 제도
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 관련 정부 제도 [분야별, 수준별, 대상별] - 사회적협동조합 관련 지방자치단체 제도 [분야별, 수준별, 대상별]
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 관련 정부 제도 특징 및 핵심 요약 - 사회적협동조합 관련 지방자치단체 제도 특징 및 핵심 요약 - 사회적협동조합 관련 제도 개선 전망
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 관련 정부 제도의 핵심을 설명할 수 있는가? - 사회적협동조합 관련 지방자치단체 제도의 핵심을 설명할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	2. 관련 제도	유형	일협	
레슨(과목)	2-2. 기타 공공기관 관련 제도	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	초급	
교육목표	1. 일반협동조합관련 공공기관 관련제도를 이해 할 수 있다. 2. 일반협동조합관련 공공기관 관련제도를 탐색하고 활용할 수 있다.			
강시역량	3년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	없음		
실습도구 및 결과물	없음			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 정부와 지자체에서 지원하는 제도를 상기시킨다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합 관련제도 중에 공공기관이 지원하고 있는 지원제도를 알아 본다.[소상공인시장진흥공단, 신용보증기금 등] - 지원관련 제도 탐색 및 주관기간에 대해 알아본다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합 관련 제도중에 공공기관에서 받을 수 있는 정책중에 본인이 속한 협동조합이 지원받을 수 있도록 점검 한다 - 다음 차시 예고
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합 관련 제도를 공공기관에서 지원하는 제도를 이해하고 탐색할 수 있는가? - 본인이 속한 협동조합에 적절한 지원제도를 지원할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	2. 관련제도	유형	시험	
레슨(과목)	2-2. 사회적협동조합 기타 공공기관 제도	교육시간	1시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	초급	
교육목표	1. 사회적협동조합 관련 중앙 공공기관의 제도를 이해할 수 있다. 2. 사회적협동조합 관련 지방 공공기관의 제도를 이해할 수 있다. 3. 상기 사항을 실제 경영에 활용할 수 있다.			
강사역량	3년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	토론		
실습도구 및 결과물				

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 관련 중앙 공공기관 제도 [기획재정부, 고용노동부, 보건복지부, 중소벤처기업부 등] - 사회적협동조합 관련 지방 공공기관 제도 [광역시도 산하 출연기관 : 연구원, 진흥원 등]
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 관련 중앙 공공기관 제도 활용 방안 [시점, 분야, 규모(예산), 특징, 제안 시 주안점] - 사회적협동조합 관련 지방 공공기관 제도 활용 방안 [시점, 분야, 규모(예산), 특징, 제안 시 주안점]
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 관련 중앙 공공기관 제도 이해 및 활용방안 이해 - 사회적협동조합 관련 지방 공공기관 제도 이해 및 활용방안 이해
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 관련 중앙 공공기관 제도를 간략히 열거하고 핵심을 간단명료하게 설명할 수 있는가? - 사회적협동조합 관련 지방 공공기관 제도를 간략히 열거하고 핵심을 간단명료하게 설명할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	3. 미션비전수립	유형	일협	
레슨(과목)	3-1. 일반협동조합 미션비전 수립	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	중급	
교육목표	1. 협동조합의 미션·비전의 중요성을 이해 할 수 있다. 2. 협동조합 미션·비전 수립절차에 대해 설명할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의/실습	토론/실습		
실습도구 및 결과물	전지, 필기류, 포스트잇			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- 본인이 속한 협동조합의 설립 목적과 미션이 무엇인지 상기시킨다.
전개	- 본인이 속한 협동조합의 설립 목적과 미션에 적합한 비전을 강의를 통해 기본개념과 절차를 알아본다 - 기본개념을 파악한 수 토론과 실습을 통하여 협동조합의 비전을 수립할 수 있다. - 본인이 속한 협동조합은 왜 존재하는지에 대해 명확하게 설정할 수 있도록 다음과 같이 실습을 진행한다. - 1단계: 문제인식의 명확화 - 2단계: 아이디어와 기회파악 - 3단계: 사회적·경제적 가치 파악 - 4단계: 미션 선언문으로 만들기
정리	- 본인이 속한 협동조합이 왜 존재하는지를 점검하고 미션을 공유한다, - 본인이 속한 협동조합의 설립목적과 미션에 부합하는 비전을 수립할 수 있다. - 다음 차시 예고
평가	- 본인이 속한 협동조합의 존재이유를 설명할 수 있는가? - 본인이 속한 협동조합의 미션과 비전을 구분하여 설명할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	3. 미션비전 수립	유형	시험	
레슨(과목)	3-2. 사회적협동조합 미션비전 수립	교육시간	2시간	
교육대상	임원, 조합원	강의수준	중급	
교육목표	1. 사회적협동조합의 미션 개념을 이해하고 수립할 수 있다. 2. 사회적협동조합의 비전 개념을 이해하고 수립할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습	토론	
실습도구 및 결과물	미션 비전 수립 PPT 및 작성 Sheet			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 미션의 개념 - 사회적협동조합 미션의 특징 - 사회적협동조합 비전의 개념 - 사회적협동조합 비전의 특징
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 미션의 수립 실제 과정 [모둠별 실습과 토론] - 사회적협동조합 비전의 수립 실제 과정 [모둠별 실습과 토론]
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 미션 수립 완료 및 모둠 상호 피드백 - 사회적협동조합 비전 수립 완료 및 모둠 상호 피드백
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합의 미션 개념을 이해하고 적정하게 수립할 수 있는가? - 사회적협동조합의 비전 개념을 이해하고 적정하게 수립할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	3. 미션비전수립	유형	일협	
레슨(과목)	3-3. 후속 액션 플랜 수립	교육시간	2시간	
교육대상	임원	강의수준	중급	
교육목표	1. 일반협동조합의 미션과 비전을 실행에 옮길 수 있는 액션 플랜을 수립할 수 있다.			
강시역량	5년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의/실습	토론		
실습도구 및 결과물	전지, 필기류, 포스트잇			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 본인이 속한 협동조합의 미션 및 비전이 무엇인지 상기시킨다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 본인이 속한 협동조합의 미션과 비전을 실행에 옮길 수 있는 액션 플랜의 개념과 절차를 강의를 알아본다 - 기본개념을 파악한 수 토론과 실습을 통하여 협동조합의 액션플랜을 수립할 수 있다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 본인이 속한 협동조합의 미션 및 비전을 실행에 옮길 수 있는 액션플랜을 수립하고 공유한다. - 다음 차시 예고
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 본인이 속한 협동조합의 미션과 비전을 실천에 옮길 수 있는 액션플랜을 수립할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	3. 미션비전 수립	유형	사협	
레슨(과목)	3-3. 후속 액션플랜 수립	교육시간	2시간	
교육대상	임원	강의수준	중급	
교육목표	1. 사회적협동조합의 미션비전 수립 후속 액션플랜 개념을 이해할 수 있다. 2. 사회적협동조합의 미션비전 수립 후속 액션플랜을 실제 수립할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습	토론	
실습도구 및 결과물	미션 비전 수립 PPT 및 작성 Sheet			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 미션비전 액션플랜의 개념 - 사회적협동조합 미션비전 액션플랜의 실제 사례
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 미션비전 액션플랜 워크샵 1 [모둠별 Card, Sheet, Post-it 활용 Ideation] - 사회적협동조합 미션비전 액션플랜 워크샵 2 [모둠별 종합 정리, 확정]
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 미션비전 액션플랜 모둠별 발표 - 사회적협동조합 미션비전 액션플랜 모둠간 피드백
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 미션비전 액션플랜의 개념을 설명할 수 있는가? - 사회적협동조합 미션비전 액션플랜을 적절하게 수립할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	4. 경영전략	유형	일협	
레슨(과목)	4-1. 일반기업 경영전략 수립방법	교육시간	2시간	
교육대상	임원	강의수준	고급	
교육목표	1. 일반기업의 경영전략 수립방법을 이해할 수 있다. 2. 일반기업과 일반협동조합의 경영전략 수립방법의 차이점을 이해할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의/실습	토론		
실습도구 및 결과물	전지, 필기류, 포스트잇			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- 본인이 속한 협동조합의 설립 목적/미션/비전이 무엇인지 상기시킨다.
전개	- 일반기업의 경영전략수립방법에 대해 강의를 통해 기본개념과 절차를 알아본다 - 일반기업과 일반협동조합전략수립방법을 비교하여 알아본다.
정리	- 일반기업의 경영전략 수립방법의 이해를 통해 일반협동조합의 경영전략 수립 방법과 비교하여 이해한다. - 다음 차시 예고
평가	- 일반기업과 일반협동조합의 경영전략수립방법의 차이를 설명할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	4. 경영전략	유형	일협	
레슨(과목)	4-2. 일반협동조합 경영전략 수립/집행방법 사회적경제기업 경영전략 수립/집행 방법	교육시간	2시간	
교육대상	임원	강의수준	고급	
교육목표	1. 일반협동조합 경영전략 수립방법을 이해 할 수 있다. 2. 일반협동조합 경영전략 집행방법을 이해 할 수 있다. 3. 사회적경제기업 경영전략 수립방법을 이해 할 수 있다. 4. 사회적경제기업 경영전략 집행방법을 이해 할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의/실습	토론		
실습도구 및 결과물	전지, 필기류, 포스트잇			

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 본인이 속한 협동조합의 설립 목적/미션/비전이 무엇인지 상기시킨다. - 사회적경제기업의 종류와 본인이 속한 협동조합의 해당여부를 상기시킨다.
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 본인이 속한 협동조합의 설립 목적/미션/비전에 적합한 또는 사회적경제기업 유형에 적합한 경영전략수립 /집행방법에 대한 강의를 통해 기본개념과 절차를 알아본다. - 기본개념을 파악한 수 토론과 실습을 통하여 협동조합또는 사회적경제기업의 유형에 적합한 경영전략을 수립하고 집행방법을 알아본다.
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 일반기업/일반협동조합/사회적경제기업의 경영전략 수립방법의 비교하여 설명한다. - 일반기업의 경영전략 수립방법의 이해를 통해 일반협동조합의 경영전략 수립 방법과 비교하여 이해한다. - 다음 차시 예고
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 본인이 속한 협동조합 또는 사회적경제기업의 유형에 적절한 경영전략을 수립할 수 있는가? - 본인이 속한 협동조합 또는 사회적경제기업의 유형에 적절한 경영전략 집행방법을 수립할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	4. 사회적협동조합 경영전략	유형	사협	
레슨(과목)	4-2. 사회적경제기업 경영전략 수립	교육시간	2시간	
교육대상	임원	강의수준	고급	
교육목표	1. 사회적협동조합의 경영 전략 개념을 이해할 수 있다. 2. 사회적협동조합의 경영 전략 원리를 이해할 수 있다. 3. 상기 사항을 실제 경영에 적용할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습	토론	
실습도구 및 결과물	경영 전략 수립 PPT 및 작성 Sheet			

학습 단계	교육 시나리오
도입	- 사회적경제기업의 경영전략 개념 이해 * 사회적기업 (특징과 전략적 핵심) * 마을기업 (특징과 전략적 핵심) * 자활기업 (특징과 전략적 핵심)
전개	- 사회적경제기업의 경영전략 원리 이해 * 사회적기업 (특징과 전략적 핵심) * 마을기업 (특징과 전략적 핵심) * 자활기업 (특징과 전략적 핵심)
정리	- 사회적경제기업 경영전략 수립 실제 * 사회적기업 (전용 Sheet 작성) * 마을기업 (전용 Sheet 작성) * 자활기업 (전용 Sheet 작성)
평가	- 사회적경제기업 종류별 경영전략의 개념을 설명할 수 있는가? - 사회적경제기업 종류별 경영전략을 적정하게 수립할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	4. 경영전략	유형	시험	
레슨(과목)	4-3. 사회적가치기반 경영전략	교육시간	2시간	
교육대상	임원	강의수준	고급	
교육목표	1. 사회적가치 개념을 이해할 수 있다. 2. 사회적가치기반 경영 개념을 이해할 수 있다. 3. 사회적가치기반 경영 전략을 수립할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습	토론	
실습도구 및 결과물				

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적가치의 개념 * 역사적 개념 * 사회적 개념 * 법적 개념
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적가치기반 경영의 개념 * 일반기업의 사회적가치 기반 경영 [국내 및 해외 사례] * 사회적경제기업 사회적가치기반 경영 [국내 및 해외 사례]
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적가치기반 경영전략 수립의 실제 * 사회적가치 설정, 분석 * 사회적가치기반 환경분석 * 사회적가치기반 Business Plan Sheet 작성
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적가치기반 경영의 개념을 간단명료하게 설명할 수 있는가? - 사회적가치기반 경영전략을 적정하게 수립할 수 있는가?

교육 과정 매뉴얼

과정	Ⅲ. 직무교육 - 5. 경영			
모듈(구분)	4. 경영전략	유형	시험	
레슨(과목)	4-4. 사회적협동조합/타비영리기관 경영전략 수립	교육시간	2시간	
교육대상	임원	강의수준	고급	
교육목표	1. 사회적협동조합 경영전략 개념을 이해할 수 있다. 2. 타비영리기관 경영전략의 개념을 이해할 수 있다. 3. 상기 사항에 근거, 실제 전략을 수립할 수 있다.			
강사역량	5년 이상 협동조합 운영 경험 보유자 또는 컨설팅 유경험자			
교육방법	1순위	2순위	3순위	4순위
	강의	실습	토론	
실습도구 및 결과물				

학습 단계	교육 시나리오
도입	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 경영전략의 개념 (고유 특징과 전략적 핵심) - 타비영리기관 경영전략의 개념 (고유 특징과 전략적 핵심)
전개	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 경영전략 전용 Sheet 작성 (모둠별) - 타비영리기관 경영전략 전용 Sheet 작성 (모둠별)
정리	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 경영전략 모둠별 발표, 상호 피드백 (수정 보완 후 완성) - 타비영리기관 경영전략 모둠별 발표, 상호 피드백 (수정 보완 후 완성)
평가	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합 경영전략 개념을 설명하고 실제 수립할 수 있는가? - 타비영리기관 경영전략 개념을 설명하고 실제 수립할 수 있는가?

참 고 문 헌

- 교육과학기술부·평생교육진흥원(2008), 「평생학습사회 실현의 길잡이 학점은행제」.
- 교육부(2015), 「초·중등학교 교육과정 총론」.
- 교육부(2018), 「표준교육과정」.
- 구정옥(2017), 「협동조합기본법에 의한 협동조합 교육현황과 문제점」. 서울여대
- 김대현·김석우(1996), 『교육과정 및 교육평가』, 학지사.
- 김진모 외(2009), 「평생교육원 운영을 위한 교육수요조사 및 표준교육과정 개발 연구」, 한국농업대학.
- 농협중앙회 안성교육원, 「2017년 농축협 임원(감사) 과정」.
- 농협중앙회 안성교육원, 「2018년 농축협 임원(이사) 과정 2기」.
- 민현식(2003), 「국내 기관에서의 한국어 교육과정」, 『국제한국어교육학회 학술대회논문집』, vol.2003, 국제한국어교육학회.
- 봉미란·이영민 (2015), 「협동조합 종사자 역량모델 분석과 개발」. 예술인문사회 융합 멀티미디어 논문지 2015, vol.5, no.5 통권 13호 pp. 271-278 (8 pages)
- 오병진 외(2001), 「학점은행제 공업계열 활성화 방안 연구-기계 및 전산계열 표준교육과정 질 재고를 중심으로」. 한국교육개발원.
- 자활연수원(2018), 「2018년 한국자활연수원 교육안내」.
- 정계채(2015), 「핀란드 팀아카데미의 창업교육 방법론」, 『핀란드 Team Academy 방식을 활용한 창업교육 방법론 개발 세미나 발표자료』.
- 중앙자활센터(2016), 「지역자활센터 사회적협동조합 설립을 위한 교육프로그램」.
- 진남영 외(2013), 「사회적경제 인재육성 현황조사 및 로드맵 개발」, 서울시사회적경제지원센터.
- 한국보건사회연구원(2017), 「2017년 협동조합 실태조사」, 기획재정부.
- 한국사회적기업진흥원(2017), 「2017년도 협동조합 코디네이터 교육사업 결과보고서」.
- 한국협동조합연구소(2014), 「협동조합 전문인력 양성방안 연구」, 기획재정부.
- 박윤희, 최우재(2013). 중소기업 근로자의 일터학습 참여가 직무능력향상에 미치는 영향. 직업능력개발 연구. p210
- Mondragon Team Academy(2017), 「몬드라곤 팀아카데미」 소개 자료.
- Team Academy(2010), 「Creating Team Entrepreneurs!」, Introducing Team Academy 자료.
- 국가평생교육진흥원 학점은행 홈페이지 <https://www.cb.or.kr>
- 서울시협동조합지원센터 홈페이지 <http://www.15445077.net/>
- 쿠피즈협동조합 홈페이지 <http://coopbiz.kr/>
- 한국사회적기업진흥원 홈페이지 <http://www.socialenterprise.or.kr>
- 협동조합 홈페이지 <http://www.coop.go.kr>