

碩士學位 請求論文

學校教育計劃 樹立實態의 分析的 研究

— 中等學校를 中心으로 —

指導教授 李 淳 珩



濟州大學校 教育大學院

教育行政專攻

韓 晚 燮

1995年 8月 日

學校教育計劃 樹立實態의 分析的 研究

—中等學校를 中心으로—

指導教授 李 淳 珩

이 論文을 教育學 碩士學位 論文으로 提出함

1995年 6月 日

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

提出者 韓 晚 燮



韓晚燮의 教育學 碩士學位 論文을 認准함

1995年 7月 日

審査委員長

審査委員

審査委員

李 杭 在
李 淳 珩
李 鐵 珠

抄錄

學校教育計劃 樹立實態의 分析的 研究

—中等學校를 中心으로—

韓 晚 燮

濟州大學校 教育大學院 教育行政專攻

指導教授 李 淳 珩

이 연구는 학교교육계획의 개선방향을 모색하기 위하여 지금까지 개발된 학교경영체제 모형과 학교경영과정 모형을 종합·분석하였다. 특히, 학교경영과정의 3단계인 계획-실천-평가의 순환과정 중 계획 단계의 모형을 분석한 결과 학교경영과정의 계획단계 모형은 ① 문제 규명 ② 목표 및 방침 설정 ③ 조직 계획 ④ 활동 계획 ⑤ 평가계획으로 크게 구분할 수 있었다. 본 연구에서 각 단계들에 대해 제시한 하위 요소들을 요약하면 다음과 같다.

문제규명의 하위 요소로는 상위목표, 지역실태, 경영실태로 구분할 수 있었고, 목표 및 방침 설정의 하위 요소로는 교육목표, 경영목표, 경영방침으로 구분할 수 있었다. 조직계획의 하위 요소로는 교육지도 조직, 교무분장 조직, 운영협의 조직, 유관인사 조직으로 구분할 수 있었고, 활동계획의 하위 요소로는 교육과정운영과 교육조건 관리로 구분할 수 있었으며, 평가계획의 하위 요소로는 투입, 과정, 산출로 구분할 수 있었다.

또한 본 연구에서 제시한 학교교육계획서의 목차의 틀을 바탕으로 제주도 내 중·고등학교 학교교육계획서 중 표집된 20개 학교에 대한 교육계획서를 분석한 결과를 보면, 학교 현장에서는 학교교육계획, 학교경영계획, 학교운영계획, 학교계획 순으로 사용되고 있었다.

문제 규명에 대한 하위 목표로 제시된 항목을 분석한 결과 제주 교육지표는 모두 제시되어 있었고, '95제주교육역점시책이 70%, 사도현장이 25% 제시되고 있었다. 지역실태에 대한 분석은 대부분의 학교에서 다루지 않고 있었으며, 향토 문화교육에 대한 요구와 학부모의 요구가 각각 1개교, 지역사회 분석이 2개교에서 이루어지고 있는 정도였다. 경영실태의 구체적인 하위 요소에 대한 분석에서 학교의 전통, 학생 실태, 교직원 실태, 학교 시설 현황, 학교 재정 실태, 전년도 학교 경영 성과 등을 분석하였다.

목표 및 방침에서는 교육 목표, 경영 목표, 경영 방침을 분석하였고, 조직에 대한 분석에서는 교육지도조직과 교무분장 조직이 모든 학교에서, 직원회, 주임협의회 등의 운영협의회와 육성회, 어머니회, 동문회 등이 몇 개 교에서 제시되고 있었다.

활동계획 분석에서는 교육과정 운영계획이 교육과정시간 배당표, 수업시수 확보계획이 대부분의 학교에서 제시되고 있었고, 평가에 대한 계획은 전반적으로 수립되지 않고 있었으며, 되어 있는 경우도 학력평가계획만을 수립하고 있는 실정이었다.

학교교육계획은 학교경영의 전 과정에 관한 계획이므로 학교경영의 전 과정이 포괄적으로 포함되어야만 한다. 그러나 학교교육계획 모형의 구성요소에 비추어 현장의 학교교육계획서를 분석해 보았을 때 전체요소에 대해 포괄적으로 계획이 수립되지 않은 학교가 대체로 많았다.

따라서 본 논문에서는 이러한 문제점들을 보완하기 위하여 학교경영과정의 계획 모형을 분석하였고, 이를 준거로 새로운 학교교육계획의 목차의 틀을 제안하여 학교현장에서 특색있는 학교교육계획을 수립할 때 활용할 수 있도록 제시하였다.

목 차

抄錄	i
I. 緒 論	1
1. 研究의 必要性 및 目的	1
2. 研究 問題	2
3. 研究 方法	4
4. 研究의 制限點	5
5. 用語의 定義	5
II. 學校教育計劃 樹立의 理論的 背景	7
1. 教育計劃의 性格과 特徵	7
2. 教育計劃의 發展方向과 課題	10
3. 學校教育計劃의 目的과 基本原理	16
4. 學校經營計劃의 實態에 關한 論議	22
III. 學校教育計劃 分析의 準據	26
1. 準據 設定의 必要	26
2. 學校教育計劃 樹立에의 接近	27
1) 學校經營體制 模型	27
2) 學校經營過程 模型	30
3. 學校經營過程 中 計劃段階의 模型	33
4. 學校教育計劃의 推進日程	49
IV. 學校教育計劃(書)의 分析 및 論議	52
1. 外形의인 要素	52
2. 計劃段階別 要素	54
V. 要約 및 結論	66
1. 要約	66
2. 結論	68
參考文獻	70
英文抄錄	72

표 목 차

<표 I-1> 분석대상학교의 유형별 구성	5
<표 III-1> 학교교육계획서의 목차	48
<표 III-2> '96학년도 학교교육계획 수립 추진안	51
<표 IV-1> 계획서의 명칭	52
<표 IV-2> 학교교육계획서의 지면수	53
<표 IV-3> 상위 목표	54
<표 IV-4> 학교의 전통	55
<표 IV-5> 학생실태	56
<표 IV-6> 교직원 실태	57
<표 IV-7> 학교 시설 현황	58
<표 IV-8> 학교 재정 실태	58
<표 IV-9> 목표 및 방침	60
<표 IV-10> 조직	61
<표 IV-11> 교육과정 운영 계획	62
<표 IV-12> 담당부서별 구현계획	63
<표 IV-12.1> 담당부서별 구현계획	63
<표 IV-13> 교육활동별 구현계획	63
<표 IV-13.1> 교육활동별 구현계획	64
<표 IV-14> 경영목표 및 경영방침	64
<표 IV-15> 교육목표 구현계획	64

그림목차

<그림 III-1> 김세기의 학교경영체제의 동태적 종합모형	29
<그림 III-2> KEDI의 학교경영과정 모형	31
<그림 III-3> 권충현의 학교경영과정 복순환모형	32
<그림 III-4> KEDI의 계획단계 모형	34
<그림 III-5> 김윤태의 학교경영 기획과정 모형	35
<그림 III-6> 김세기의 학교경영의 계획단계 모형	36
<그림 III-7> 강영삼·신중식의 학교교육계획 수립과정 모형	36
<그림 III-8> 정태범의 학교경영계획 모형	37
<그림 III-9> 권충현의 학교경영계획 모형	38
<그림 III-10> 학교경영계획 모형	46

I. 緒 論

1. 研究의 必要性 및 目的

급변하는 현대사회에서 학교 조직은 시대 조류에 걸맞는 바람직한 혁신과 개선이 요구되고 있다. 이러한 혁신과 개선이 이루어지려면 학교의 교육목표를 효율적으로 달성할 수 있도록 제반 자원들을 확보하여 이를 배분하고 조정하는 효율적인 학교교육계획 수립이 절실히 요청된다.¹⁾

오늘날 학교 교육의 경영을 둘러싼 사회적 환경은 복잡적이며 광범위한 문제들로 말미암아 학교를 경영하는데 있어 제약조건으로 작용하고 있다.

학교교육이 당면하고 있는 주요 관심사는 학생들의 학업 성취의 향상과 이를 뒷받침하는 교육행정의 민주화라 할 수 있을 것이다. 따라서 지방자치제와 교육자치제의 실시와 더불어 학생들의 학업 성취 향상을 위한 학교 단위에서의 개선 노력이 그 어느 때보다도 더 필요한 시점이라 하겠다.²⁾

그러나 지금까지 이루어지고 있는 학교 교육계획은 지역의 특성을 살린 학교의 고유한 계획이라기보다는 국가수준의 계획을 집행하기 위한 실행 계획 또는 하부 계획의 성격을 띠고 있으며, 지역의 자율성과 다양성에 토대를 둔 독자적인 지역교육계획을 수립하지 못하고 있다.

학교경영에 있어서 학교교육계획 수립은 그 무엇보다도 중요한 과업이다. 그럼에도 불구하고 아직까지 학교교육 및 경영 실태, 문제점 등을 설명하고 기술하며 분석하는 활동이 부족하였고 이를 개선하기 위한 처방이나 대안 제시도 미흡하였다. 교육계획에 관한 연구 또한 타학문 영역에 비해 극히

1) 徐廷華 外(1988), 「학교경영」, 갑을출판사, p. 15.

2) 李淳旿(1992), “學父母 參與에 관한 研究”, 「教育行政學研究」 30-2, 한국교육학회, p. 243.

빈약하며, 이론 중심이거나 일부 교육계획서를 취합·분석하는 등의 연구가 이루어져 왔을 뿐으로 특정의 교육계획 사례를 가지고 교육목표 또는 경영목표 중심의 목표 지향을 위한 학교교육계획의 작성체제 제시 및 그 활용에 관한 연구는 소홀히 다루어져 왔다.³⁾

더욱이 우리 사회 여건의 급격한 변화와 교육체제내의 변화 특히, 교육자치제의 실시와 같은 변화는 교육계획에 있어서도 지방과 학교의 특성을 살린 지역단위의 교육계획과 단위학교 교육계획의 기능을 강화해야 하는 당위성을 부여하고 있다.

따라서 학교경영의 합리화·효율화를 도모하기 위한 체계적이고 종합적인 연구가 요구되며 더욱이 교육의 자율화, 민주화와 함께 학교경영을 자율적이고 창의적으로 운영하는 데 도움을 줄 수 있는 이론과 기법, 아이디어가 활발하게 제시되고 창출되며 활용되어야 할 것이다.⁴⁾

본 연구의 목적은 현재(1995학년도) 제주도내 중·고등학교에서 활용하고 있는 학교교육계획의 실태 및 문제점을 조사·분석하고, 개선방안을 제시함으로써 효율적 학교경영에 필수적인 학교경영계획을 용이하게 수립할 수 있는 구체적인 방안을 모색하는 데 있다.



2. 研究 問題

학교교육계획은 장래에 대한 예측과 학교의 여건, 학생의 요구를 바탕으로 하여 설정된 것이어야 한다. 보다 타당한 목표들이 설정되기 위해서는 여기에서 우선 제기되는 국가, 사회, 학교, 학생의 측면에서의 요구들을 분석하고 반영하는 과정이 필수적인 요건이 된다.

3) 金基業(1988). “教育學 研究動向分析”, 석사학위논문, 경남대학교 교육대학원, p. 21.

4) 徐廷華 外, 전계서, 머리말.

그러나 학교현장에서 일반적으로 이루어지고 있는 학교 교육계획은 학교의 여건에 따라 작성해야 한다는 근본 취지에 따라 어떤 정형(定形)이 없이 학교 나름대로 다양하게 작성되어지고 있다. 학교 현장에서는 현실 여건 하에서 합리적·체계적·포괄적인 학교교육계획을 수립할 수 있는 모형이 개발되어 적용할 수 있게 되기를 바라고 있다.

특히 제6차 교육과정이 국민학교와 중학교에는 1995학년도부터, 고등학교에는 1996학년도부터 적용됨에 따라 국민학교와 중학교에서는 이미 1995학년도부터 학교별로 나름대로의 학교수준의 학교교육계획서와 교육과정 운영 계획서가 만들어져서 운영되고 있다. 고등학교에서는 1995학년도에 각 학교별로 1996학년도부터 적용되는 제6차 교육과정에 따른 학교수준의 교육과정 편성·운영지침 마련과 아울러 학교교육계획 수립 준비에 골몰하고 있다.

또한 대부분의 학교에서는 기존 교육계획의 유형을 택할 것인가, 교육과정 중심 교육계획을 택할 것인가, 아니면 기존 교육계획과 교육과정을 병행한 유형을 택할 것인가에 대하여도 고심하고 있는 실정이다.

학교교육계획은 학교경영의 출발점이며 근간이 되는 것이므로 교육목표 달성에 도움이 되는 모든 가용자원을 최대한 활용하여 구안되어야 한다.

그러나 현실적으로는 이전부터 내려오는 관습에 의하여 운영되어지고 있으며 교육계획의 실용적 가치보다는 명목적 가치에 더 편중되어 있는 경우가 많다. 또한 학교교육계획에 지역사회와 특수성과 학생, 학부모의 요구나 희망사항이 거의 반영되지 않고 있어서 교육활동 과정 중에 그들의 이해와 협조를 얻기가 어려운 것은 물론 계획된 사업을 실행하지 못하고 지나쳐 버리는 경우도 있게 된다.

이러한 점을 감안하여 지금까지 개발된 학교경영체제 모형과 학교경영과정 모형에 따른 학교경영계획 모형을 종합·분석하여 학교현장에서 활용하는데 쉽게 적용할 수 있는 모형을 정립하고 이를 토대로 현재 중등학교 현장

에서 활용하고 있는 학교교육계획의 실태를 분석하고 문제점이나 개선방안을 탐색해 보는 일은 매우 의의가 있을 것으로 생각한다.

따라서, 현재 제주도내 중등학교에서 각 학교별로 운영하고 있는 학교교육계획을 유형별로 표집하고 그 일반적 경향을 분석한 후 각 학교의 실정과 학생 및 학부모의 요구, 지역사회의 특수성 등을 고려한 적절한 교육과정을 운용할 수 있는 학교교육계획 수립에 관한 구체적인 종합 모형을 정립하여 제시하고자 한다.

3. 研究 方法

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 면접조사와 자료(문서)분석을 병행하였다.

학교경영계획서의 내용분석은 이론적 연구를 통하여 마련된 분석기준에 따라 다음과 같이 분석했다.

1) 분석대상



제주도내 중·고등학교들을 학교급별, 설립별, 교육과정별, 성별로 분류하고 동류의 학교들 가운데서 학교교육계획 수립이나 학교경영활동에 준거집단으로 작용하고 있다고 판단되는 20개 학교의 학교교육계획서를 현장의 교사들과 협의하여 선정하였다. 선정된 분석대상 학교의 유형별 구성을 보면 <표 I-1>과 같다.

〈표 I-1〉 분석대상학교의 유형별 구성

설립별	급별	중 학교				고 등 학교						총 계		
		남	여	공학	계	남		여		공학			계	
						일반	실업	일반	실업	일반	실업			
국 립				1	1							1	1	2
공 립	1	1	5	7	2	1	2	1			1	7	14	
사 립	1	1		2	1						1	2	4	
계	3	3	4	10	3	1	2	1	1	2	10	20		

2) 분석의 준거

학교교육계획에 관한 이론적 연구를 토대로 연구자가 재구성한 학교교육 계획의 모형을 준거로 제작한 학교교육계획서의 목차의 틀을 토대로 학교 현장의 교육계획서의 실태를 분석하였다.

3) 자료의 처리

분석결과는 백분율로 처리하여 논의의 자료로 삼았다.



4. 研究의 制限點

1) 제주도내 중·고등학교의 1995학년도 학교교육계획(서)만을 분석대상으로 하였다.

2) 학교교육계획의 실태와 개선방안을 연구하는 데 목적이 있기 때문에 분석의 대상은 학교교육계획서에 나타난 내용을 위주로 하였다.

5. 用語의 定義

본 연구에서 사용한 용어는 참고문헌을 근거로 다음과 같이 정의한다.

1) 학교교육(경영)계획

학교교육계획이란 일반의 교육정책에 따라 학교의 연간운영계획 곧 학교 시설계획과 교육과정의 편성 및 교육의 효과를 거두기 위해 제반 인적·물적 조직과 기타 세부계획까지를 포함한다.⁵⁾⁶⁾

따라서 학교교육의 계획은 학교의 설치계획, 교육과정의 편성 및 그 지도법, 그에 의하여 교육의 효과를 거두기에 필요한 교원의 조직, 학교의 시설 및 설비 등에 대한 계획이 필요하다.⁷⁾

본 연구에서 사용되는 학교교육(경영)계획이라는 용어는 학교교육계획, 학교경영계획, 학교운영계획, 학교계획 등의 이름으로 매 학년도 초에 각 학교에서 작성되고 있는 해당 연도의 교육계획을 의미한다. 본 논문에서는 이들 용어 중 학교교육계획, 학교경영계획이라는 용어만을 사용하고 이들을 같은 의미로 사용하였다.



2) 모형

본 논문에서 사용한 모형의 정의는 현상을 단순화시켜 재구성한 도표를 의미한다.

5) 서울대학교 교육연구소 편 (1994), 「교육학 용어사전」, 도서출판 하우, p. 760.

6) 남덕우 외(1988), 「최신 교육학 대사전」, 교육과학사, pp. 1383-1384.

7) 남덕우 외, 상계서, p. 152.

II. 學校教育計劃 樹立의 理論的 背景

1. 教育計劃의 性格과 特徵

계획이란 여러 가지 측면에서 다양하게 사용되는 개념이다. 이제까지 계획이라는 용어를 기획이라는 말과 구분하지 않고 혼동하여 사용해 왔다. 그러나 이 두 가지 용어를 구분 사용하는 경우에 있어서는 계획하는 과정을 기획(planning)이라 하고 기획의 과정을 거쳐서 그 결과로 얻게 되는 것, 즉 기획의 소산(end-results or outcomes)을 계획이라고 하는 것이 통례이다. 여기에서 계획이라는 용어는 이 두 가지의 경우에 통용되는 반면에 기획이라는 용어는 절차 또는 과정의 뜻에 국한하여 사용하는 것이 보통이다.⁸⁾ 그러나 굳이 구별할 필요가 없을 경우 계획이라는 용어로 통일하여 사용한다.

김종철은 계획을 “구체적인 목적을 효율적으로 달성하기 위한 미래에 관한 행동의 순서 또는 절차이며 목적과 수단, 방법을 합리적으로 연결시키는 지적 준비과정”⁹⁾이라고 정의했고, Waterston은 “특정목적 달성을 위하여 최선의 이용 가능한 방법과 절차를 선택하기 위한 의식적, 계속적 시도이다.”¹⁰⁾라고 정의하였다. 또한 Hicks는 계획이란 목표(Goals)와 목적(Objectives)을 설정하고 그것을 결정하기 위한 접근 방법을 결정하는 것¹¹⁾이라 정의하고 있으며, Lundgren은 “계획은 목표를 설정하고 목표 달성을 위한 수단을 구체화하는 것”¹²⁾이라고 정의하였다.

8) 金鍾喆(1990), 「교육계획론」, 교육출판사, p.17.

9) 金鍾喆, 전제서, pp. 88-90.

10) Albert Waterston(1965), *Development planning*, Batimore:John Hopkins press, p. 26.

11) H.G.Hicks(1972), *The management of organizations A systems and Human Resources Approach*, N.Y.:McGrow-Hill, p.246

12) E.F.Lundgren(1974), *Organizational Management, systems and process*, N.Y:Harper and Raw, p. 144.

이와 같은 견해를 정리해 보면 계획이란 “구체적인 목적을 효율적으로 달성하기 위하여 미래에 대처해 나가는 수단과 방법을 지혜롭게 동원하는 지적 준비과정”이라고 할 수 있다.

교육계획이란 넓은 의미로는 교육정책을 세워서 그것을 실행해 가기 위한 계획이라 할 수 있으며, 좁은 의미로는 학교교육의 방법을 정하여 그것을 실행해 가기 위한 계획이라고 할 수 있다.

김종철은 교육계획을 “미래의 교육활동에 관하여 교육목표의 달성을 위한 효율적 수단과 방법을 제시함으로써 교육정책 결정의 효율성과 안정성을 보장해 주는 지적 준비과정 내지 그 소산을 의미한다”¹³⁾라고 정의하였고, Anderson과 Bowman은 교육계획이란 “미래의 교육활동에 대하여 일련의 결정을 준비하는 과정”¹⁴⁾이라고 간결하게 정의하고 있다.

요컨대, 학교교육계획이란 미래의 학교교육활동에 대해 효율적인 교육정책의 대책을 제시해 주는 일련의 체계적인 과정이라고 할 수 있다.

따라서 교육계획은 교육에 있어서의 확고한 목적과 명확하게 규정된 단계에 따라 국민 개개인으로 하여금 그들의 잠재적 능력을 발전시키고 국가의 사회·경제적 발전에 가장 효율적인 공헌을 할 수 있는 기회를 제공할 수 있도록 하기 위해 일반 대중의 참여와 지지를 얻어 사회 조사 연구의 방법, 교육·행정·경제·재정의 원리와 기술 등을 적용하고 조절하는 계속적이며 체계적인 과정이라 볼 수 있다.

교육계획의 기본성격에 관한 견해로는 계획일반, 특히 국가계획일반에 관하여 권영찬은 계획을 정책결정의 준비과정으로 생각하고 계획의 기본성격을 ① 장래지향성 ② 목적지향성 ③ 행동지향성 ④ 시간의 효율성 등에 있

13) 김종철, 전계서, pp. 20-21.

14) C. A. Anderson & M. J. Bowman(1964), *Theoretical Consideration in Educational Planning*, *Educational planning*, Don Adams(ed), Syracuse University Press, p. 9.

는 것으로 풀이하고 있으며,¹⁵⁾ 김봉식은 기획, 특히 국가기획에 대한 성격을 6가지로 구분하여 설명하고 있는데,¹⁶⁾ 그 내용은 다음과 같다. ① 임기응변의 방편적인 대응책과 구별되는 조직화된 선견장치(先見裝置)의 성격을 띠고 있다. ② 대안의 선택을 내용으로 하는 일련의 의사 결정 과정이다. ③ 전문화된 기능으로써 전문적인 지식 및 기술을 요하는 제도이다. ④ 국가기획제도는 집권성과 포괄성을 가지고 있다. ⑤ 국가기획제도는 엄정 중립의 도구적 성격을 띠고 있다. ⑥ 국가기획은 제도적 이성을 필요로 한다.

이와 같은 이론을 바탕으로 하여 김종철은 교육계획의 기본성격을 다음과 같이 요약하여 설명하고 있다.¹⁷⁾

① 교육계획은 교육정책의 결정이 아니라 교육정책이 결정을 위한 대안의 선정을 준비하는 과정이다. ② 교육계획은 교육사상이나 교육활동에 관한 단순한 예측이 아니라 합리성을 토대로 하는 조직적 예견장치이며, 교육활동에 관한 합리적 통제의 규제이다. ③ 교육계획은 교육의 발전과 쇄신을 위한 지원구조의 강화수단이며, 교육경영합리화의 기술적 수단이요, 도구이다. ④ 교육계획은 가치판단이 아니라 가치판단을 위한 자료와 기준을 제시하는 것이며, 그것은 비도덕적·비정치적·전문적 기술의 적용과정이다. ⑤ 교육계획은 수많은 가정을 토대로 하여 작성된 미래에 관한 행동의 설계이며, 가정의 변동과 정세의 변화에 따라서 수정되지 않으면 안 되는 것이다.

한편, 김기태는 교육계획의 성격 및 요건을 더욱 간명하게 요약하여 ① 목표지향적이어야 한다. ② 목표달성을 위한 최선의 수단을 발견하는 과정이다. ③ 미래지향적 준비과정이다. ④ 행동을 위한 해결과정이 시간계열화되어야 하는 것으로 규정하고 있다.¹⁸⁾

15) 권영찬(1971), 「기획론」, 법문사, pp. 19-24. 金鍾喆, 전계서, p. 82. 재인용

16) 金鳳式(1971), 「國家企劃制度論」, 상지문화사, pp. 49-52. 金鍾喆, 전계서, p. 82. 재인용.

17) 金鍾喆, 전계서, pp. 83-84.

18) 김기태(1986), 「학교경영 편람」, 보경문화사, p. 40.

교육계획의 일반적 특징에 관한 학자들의 견해로는, Breton과 Henning은 ①복잡성 ②유의성 ③종합성 ④시간성 ⑤구체성 ⑥완전성 ⑦신축성 ⑧빈번성 ⑨비밀성 ⑩형식성 ⑪권위성 ⑫실현성 ⑬통제성 등 13개의 차원으로 구분하고 있으며,¹⁹⁾ Steiner는 일련의 상반되는 개념에 의하여 ①복잡 대 단순 ②종합 대 협소 ③중요 대 비중요 ④질적 대 양적 ⑤전략적 대 전술적 ⑥비밀 대 공개 ⑦성문 대 불성문 ⑧공식 대 비공식 ⑨실시의 난이 ⑩합리적 대 비합리적 ⑪신축성의 유무 ⑫경제적 대 비용과다 등 12개의 차원으로 구분하고 있다.²⁰⁾

김종철은 위에서 언급한 특징들을 바탕으로 하여 교육계획의 특징을 ①복잡성 ②종합성 ③합리성 ④효율성 ⑤유의성 ⑥혁신성 ⑦공개성 ⑧공식성 ⑨장기성 ⑩구체성 ⑪정밀성 ⑫신축성 ⑬실현성 ⑭통제성 등의 14가지로 정리하였다.²¹⁾

이상에서 살펴본 교육계획의 특징들은 분석적인 고찰을 통한 견해이며, 상호간에 깊은 연관성을 가지고 있음을 시사하고 있다.

2. 教育計劃의 發展方向과 課題

교육계획이 어떠한 방향으로 발전되어야 하며 해결해야 할 과제가 무엇인가에 대하여 살펴보기로 하자.

1) 교육계획의 발전방향

19) Preston p.Le Breton and Dale A.Henning(1961), *planning Theory*, Englewood cliffs, New Jersey:prettice Hall, Inc, pp. 23-58.

20) George A Steiner(1969), *Top Management planning*, New York:McMillan Co, pp. 19-21.

21) 김종철, 전계서, pp. 86-88.

일반적으로 교육계획은 계획 주체 또는 계획의 수준에 따라 국가 교육계획, 지역교육계획(시·도별, 시·군별 계획)과 학교교육계획으로 구분해 볼 수 있다. 국가와 지방 교육자치단체, 학교는 모두 교육목적을 달성하기 위한 효율적인 방법과 수단을 강구하기 위해 교육계획을 수립·실행하지만, 계획의 성격, 영역과 중점 목표 등에 있어서는 세 수준의 교육계획간에 차이가 있다. 그러나 이 세 수준의 교육계획은 종적인 연계를 유지하면서 수립·실행되어야 한다.

공교육의 운영 체제는 학교를 기저 단위로 하여 시·군과 시·도, 그리고 국가 수준에 이르는 중층 구조를 이루고 있다. 즉, 교육 운영 체제는 학교를 최하위 체제로 하여, 시·군과 시·도 교육 운영 체제, 그리고 국가 교육 운영 체제가 전체적으로 하나의 구조를 형성하고 있는 것이다. 이러한 전체 구조속에서 중앙교육행정기관과 지방교육행정기관 및 학교는 각기 분화된 기능을 발휘하도록 되어 있다. 그러나 우리 나라 교육 운영 체제의 각 수준간에는 그 기능이 적절하게 분화되어 있지 못한 실정이다.

우리 나라의 교육 운영 체제는 지나치게 중앙집중화되어 있어, 지방교육행정기관은 그 지역의 사회·경제적 배경이나 특수성 그리고 지역 주민의 다양한 교육적 요구를 반영하는 교육계획을 수립·실행하지 못하여 왔다. 개별 학교의 교육계획 역시 독자성과 다양성을 토대로 수립된다기보다는 형식성을 면하지 못한 채 모든 교육계획은 국가에 의해 주도되어 왔다고 볼 수 있다.

물론 교육위원회와 교육청, 그리고 학교에서도 매년 교육계획이 수립되고 있다. 이것들은 지역 수준이나 학교의 고유한 계획이라기보다는 국가수준의 계획을 집행하기 위한 실행 계획 또는 하부 계획의 성격을 띠어 왔다. 즉 국가 교육계획의 바탕 위에서만 지역 교육계획과 학교 교육계획이 수립될

수 있다는 사고방식이 지배적이었다. 따라서 그러한 사고방식 하에서는 국가 교육계획이 성안된 이후에야 지역 교육계획이 수립에 착수할 수 있었다. 이로 인하여 지역의 특수성과 실정을 교육계획에 충분히 반영할 수 없었으며, 지역의 자율성과 다양성에 토대를 둔, 독자적인 지역 교육계획을 수립할 수 없었다. 그러나 이제 우리 사회의 여건 변화와 교육체제 내의 변화 특히 교육자치제의 실시와 같은 변화는 교육계획에 있어서도 중앙과 지방간에 기능을 분화하고, 지역단위의 교육계획과 단위학교 교육계획의 기능을 강화해야 하는 당위성을 부여하고 있다.

앞으로 지역 교육계획과 학교 교육계획이 활성화되기 위해서는 무엇보다도 이제까지 중앙에 집중되어 있던 정책 개발기능과 계획기능을 지방 교육행정기관에 부여해야 한다. 교육부는 거시적인 관점에서 장기적이고 종합적인 정책과 계획을 수립하여 일관성 있게 추진하는 데 역점을 두고, 지방교육행정기관에서는 당해 지역의 교육활동이 효율적으로 실현되도록 체계적인 계획의 수립 방안을 제시하는 데 역점을 두며, 단위학교에서는 이를 바탕으로 효율적인 교육활동과 책임 있는 학교경영을 위한 교육계획을 구체화하여 실현하는 데 역점을 두어야 할 것이다.

지역 교육계획은 국가 교육계획과 지역의 실정 및 특수성을 토대로 하여 장래를 예측하고 이에 따라 모든 교육 활동을 계획하는 것으로서, 일단 교육계획이 수립·확정되면 그것은 당해 지역에서 이루어지는 교육활동을 통제할 수 있는 기준이 된다. 따라서 지역 교육계획은 첫째, 당해 지역내의 학교에서 실현되어야 할 교육의 기본 방향을 제시하고 둘째, 지역사회 주민들에게 교육에 대한 미래지향적이고 발전적인 청사진을 제시함으로써 지역사회 발전을 유도하며 셋째, 지역 사회의 불확실한 미래 상황에 교육이 능동적으로 대처할 수 있도록 해주는 데 효율적으로 적용될 수 있도록 목표를 설정해야 할 것이다.

학교교육계획은 단위 학교의 체제를 대상으로 한 계획이므로 하나의 조직을 어떻게 효율적이며 합리적으로 운영해나갈 것인가 하는 과제가 큰 비중을 차지하게 된다. 즉, 각 학교에서는 교육계획을 통하여 학교의 특성과 실정에 맞는 구체적인 운영계획을 수립하게 된다. 그러나 학교 교육계획은 국가 교육계획, 지역 교육계획과 종적인 연계성을 유지하면서 수립되어야 한다. 달리 말하면 계획의 기본 방향과 목표를 설정하는 데 있어 상위 계획의 테두리를 벗어나거나 상충되어서는 안 된다는 것이다. 이러한 테두리 속에서 학교 교육계획은 학교교육목표 및 경영목표와 관련하여 단위학교의 종합적이고 장·단기적인 발전에 대한 미래의 청사진을 제시하는 데 초점을 맞추어야 할 것이다.

교육목적과 교육내용의 적합성 제고를 위해서는 첫째, 국가적 수준에서 시작하여 학교수준, 학급수준에 이르기까지 우리가 그것을 지향하며 그 실현을 위해서 힘써야 할 교육의 이념과 목적이 무엇인지를 설정, 확인하고 계속적으로 수정·보완해 나가는 노력을 해야 한다. 또한 교육이념 및 목적에 비추어 교육효과를 평가하는 제도적 장치가 필요하다.

둘째, 교도의 정확성을 가지고 교육이념과 목적을 수준별, 학습영역별로 교육내용 및 교육자료에 번역해 넣는 장치가 필요하다.

셋째, 자질 높은 교원을 양성하는 제도적 장치가 필요하다.

교원은 교육의 내용과 성격을 결정하는 결정적 역할을 하는 이다. 따라서 교육에서 추구되는 인간상과 가치지향이 교사들의 인격과 전문적 교육행위 속에 그대로 스며들어 그것이 교사 자신의 목적과 방향감각으로 형성될 때 비로소 교육 본래의 목적과 내용이 그대로 구현되는 교육의 장이 전개될 가능성이 높아진다. 이를 위해서는 교원들의 자질을 높이는 여러 가지 조치가 취해져야 하는 것이다.

2) 교육계획의 과제

교육기회의 확대를 위한 과제로는 첫째, 형식교육의 확충이 필요하다. 이미 국민학교는 의무교육이 실시되고 있으며 점차 중학교, 고등학교, 대학교까지도 의무교육의 확대를 고려해 보고 있는 것이 세계적인 추세이다.

둘째, 제도의 유연화가 필요하다. 제도의 유연화를 통해 다양한 교육의 기회에 접근하는 사람들의 관리를 도모해야 할 것이다. 근로청소년들과 같이 교육기회를 얻기가 힘든 사람을 위한 기회 제공이 제도적으로 용이하게 되어야 한다.

셋째, 계속적인 교육체제의 확대를 통해 평생동안 교육받을 수 있는 기회를 모든 사람들에게 제공하는 것이 필요하다. 이것은 다시 말해 교육의 기능을 학교 밖의 조직과 시설을 통해서 할 수 있는 길을 모색하는 일이다.

넷째, 지역·학교간의 균형 발전을 위한 교육의 질적 기회균등이 보장될 수 있어야 한다. 대도시와 농어촌 학교간에 있어서도 교육의 질의 균등한 분배도 대단히 중요한 일이다. 이를 위해 장기적이고 대담한 정책이 채택되고 추진되어야 할 것이다. **제주대학교 중앙도서관**

교육의 효율성 증대를 위한 제도적 혹은 교육과정적인 과제로는 첫째, 일정기간에 걸쳐 대규모의 재정 투입을 통해 학교와 학급을 적정규모화해야 한다. 교사 1인당의 학생비율을 감축시킴으로써 학생들은 다양한 학습경험을 제공받을 수 있으며 교사와 학생간의 인격적인 접촉 기회 증대를 통해 교육의 인간화 실현이 촉진될 것이다.

둘째, 교육조직의 다양화 및 유연화가 강조되어야 한다. 앞으로 유아교육에서 대학교육까지는 물론 평생교육의 기회를 확대해 나가기 위해 새로운 교육의 조직 방식을 생각해 볼 수 있다.

셋째, 교사들이 교육 자료와 방법의 연구 개발을 통해서 창의적이고도 전

문적인 교육 활동을 펼쳐나갈 수 있도록 풍부한 자원이 제공되어야 할 것이다. 교과서를 위시한 다양한 교육자료 개발은 교육방법에 관한 연구 개발과 함께 이루어져야 한다.

넷째, 교육평가는 근본적으로 교육개선에 그 목적을 두어야 하며, 교육의 전 과정을 통해 지속적인 평가가 이루어져야 한다는 것이다.

다섯째, 학교·가정·사회의 협동이 강조되어야 한다. 교육에 대한 너무 많은 기대를 학교에만 의존하여 왔기 때문에 이에 따른 폐단이 많았다. 교육은 가정에서 시작되고 사회 속에서 형성된다는 것을 생각할 때 학교교사보다도 어떤 의미에서는 교육의 역할을 하는 이는 부모이고, 매스컴 종사자, 사회정책 결정자, 일반성인들이라 볼 수 있다. 그러므로 학부모는 물론이고 사회인까지도 그들에게 부과된 교육자적 역할을 재확인할 수 있도록 도와주어야 한다.

모든 교육계획은 조직과 목표 달성을 위한 최적의 방법으로써 장래 행위에 관한 일련의 결정을 내리는 과정이요, 결과이다. 그러므로 각급 학교에서의 교육계획은 미래 교육 활동에 관하여 목표 달성의 효과적인 수단과 방법을 제시함으로써 교육 정책 결정의 효율성과 안정성을 보장해 주는 것이라고 볼 수 있다. 이러한 의미를 지닌 교육계획은 그 목적이 무엇보다도 그것에 요구되는 내용 및 성격 등에 기반을 두어야 하며, 그것을 구체적으로 설정하는 과정에서 장래의 사회 변화에 따른 교육의 양과 질의 관계 변화에 대하여 과학적 예측이 요구되기도 한다.

또, 교육계획은 계획의 대상·영역·규모·기간 등에 따라 다양한 내용과 그 내용들의 상호 유기적인 관련성과 종합성 및 장기적인 안목이 함축되어진 것이어야 할 것으로 생각된다.

3. 學校教育計劃의 目的과 基本原理

1) 학교교육계획의 목적

학교교육계획을 수립하는 궁극적인 목적은 학교교육목표를 효율적으로 달성하는 데 있으므로, 내적 효율성(internal efficiency)과 외적 생산성(external productivity)을 향상시키기 위한 경영계획을 수립하여야 한다.²²⁾ 내적 효율성이란 교육체제 내부에 있어서의 성과를 향상시키는 것을 의미하고, 외적 생산성은 교육 활동의 사회적 목표에 대한 타당성과 효율성을 의미하며, 외부 사회에 대한 성과를 향상시키는 것을 포함한다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 ① 교육 기회의 균등화 촉진 ② 교육 내용과 방법의 현대화 촉진 및 교수 학습의 효율화 ③ 교직의 전문화와 교원의 지위향상 ④ 교육 행정의 현대화 ⑤ 교육 재정의 효율화 ⑥ 교육에 관한 연구개발 촉진과 평가 활동 강화 ⑦ 교육에 대한 사회수요와 인력수요의 충족 및 교육의 외적 생산성 향상 ⑧ 계획하는 교육(planning education)의 체제 구축이라고 할 수 있다.²³⁾

학교 교육 계획도 이와 같은 내용 하에 학교 내 제반 교육 활동의 효율성과 지역 사회에 대한 학교 교육의 타당성을 극대화하려는 데 그 목적이 있다. 즉, 학교 교육 계획은 지역 사회의 교육적 요구를 충족시키는 목적을 강조한다고 하겠다. 따라서 학교교육계획은 학교라는 단위 교육체제를 대상으로 한 계획이므로 교육활동을 지원하는 경영계획이어야 하고, 학교가 직접 지역 주민과 관계하는 일선 교육 기관이므로 학교체제와 주변환경(지역사회)과의 관련성을 중시하지 않을 수 없으며, 상위 교육계획과 종적인 연계성을 유지하여야 하는 특수성을 지니고 있음을 명심해야 한다.

22) 朴鍾烈(1989), 「학교경영론」, 성원사, pp. 88.

23) 金鍾喆, 전계서, pp. 89-90.

즉, 학교교육계획의 수립은 어떠한 형태로든 교직원, 학부모, 학생, 지역사회 인사 등의 의견을 충분히 반영시킬 수 있는 조직을 통하여 조사·검토·분석한 후에 서로 상치되는 부분은 조정하고, 관심사의 최대 공약수를 찾아서 학교의 여건에 맞고 실천 가능한 내용들을 선정하고, 소요예산을 투여·반영시킬 때 민주화 시대에 맞는 자율적인 교육활동이 이루어지리라고 본다.²⁴⁾

학교교육계획이 보다 의미 있게 수립되고 그 결과가 학교의 교육경영에 효율적으로 활용되기 위해서는 지금과 같은 학교 행정의 분위기나 구조에서 몇 가지 변화가 요구된다.²⁵⁾

첫째, 학교경영에 자율성이 부여되어야 한다. 중앙교육행정기관으로서의 교육부와 지방행정기관으로서의 교육위원회가 설정한 교육 방침의 범위 안에서 단위 학교는 학교가 처해 있는 여러가지 특수성을 반영하여 그 나름의 교육의 특색과 방침, 그리고 교육 활동을 구성할 수 있는 여지가 부여되어야 한다. 모든 학교는 그 학교 나름의 상황 분석과 교육적 필요를 반영하여 교육 방침과 교육 프로그램을 자율적으로 설정할 수 있어야 한다.

둘째, 합리적 탐구과정의 제도화이다. 이를 위해서는 학교조직 안에서 교사들의 폭넓은 참여와 구성원 모두가 스스로의 주인의식을 발휘하는 것이 요청된다. 또한, 권위적인 행정에 따른 문제 해결방식에서의 탈피도 요구된다. 전자(前者)가 참여와 주인의식의 고양(高揚)이라면, 후자(後者)는 학교행정의 민주화를 위한 요구라고 볼 수 있다.

셋째, 참여의 확대와 주인의식을 고양하는 일이다. 교육계획은 참여자 전원에게 자신의 행위에 대한 준거체제가 형성되어야 한다. 이러한 토대 위에서만이 주인의식을 바탕으로 한 적극적 참여와 책임 있는 행위가 연출될 수 있을 것이다. 이러한 책임 있는 행위를 위해서도 교육계획의 수립 과정에 폭넓은 참여와 공동의 노력이 요청된다. 한두 사람의 지혜로운 지침이 결과

24) 姜泰信(1991.2), "학교교육계획 수립의 방향", 「새교육」, 대한교육연합회, p. 76.

25) 李宗宰(1988.2), "교육계획의 목적과 전제조건" 「새교육」, 대한교육연합회, pp. 63-66..

론적으로는 타당성이 있을는지 모르지만, 학교조직이 문제에 대하여 보다 효과적으로 대응하기 위해서는 폭넓은 합의를 구하는 것이 더욱 바람직하다.

넷째, 교육적 개성의 창출이다. 이 문제는 학교 행정의 자율성 신장과 깊이 관련되어 있다. 모든 학교는 교육계획의 수립과정에서 그 학교 나름대로의 특수성을 반영하여 독특한 교육적 개성을 창조하고 신장시키겠다는 의지와 노력이 있어야 한다. 우리 학교의 개성이 무엇이 되어야 하는가에 대하여 진지하게 생각하고, 이 개성을 신장시키려는 의지가 전제되지 않고서는 학교교육계획의 수립은 학교교육의 획일화라는 구태(舊態)에서 벗어나기 어려울 것이다.

다섯째, 지원과 조성중심의 교육행정을 들 수 있다. 교육행정기관은 학교를 지원하고 조성하는 교육행정을 펼쳐 나가야 한다. 사실, 지금까지의 학교 교육 사업은 교육 행정 기관이 중심이 되어 시행해왔다고 해도 과언이 아니다. 학교에서 언제, 무엇을 해야 할 것인지에 관하여 교육행정기관이 그때 그때 계획을 세워 학교에 지시하여 일을 추진하여 왔기 때문에 학교는 지극히 수동적으로 행정 지시에 따른 관행을 반복함으로써 주체성과 자율성을 스스로 위축시켜 왔다.

이 외에 더 중요한 사항이 있을 수 있겠으나 여기서는 단위 학교의 주체적 노력과 자율성을 중심으로 하여 살펴보았다. 이러한 관점과 입장에서 볼 때, 학교의 교육계획은 종래와는 그 성격과 내용, 그리고 교육계획의 수립 과정에 있어서 커다란 변화를 보여야 할 것으로 기대된다.

2) 학교교육계획의 기본원리

학교교육계획의 원리에 대한 학자들의 견해는 다음과 같다.

김종철은 교육행정 운영면에서 제 원리를 유추하여 교육계획의 기본 원리를 다음과 같이 요약하여 제시하고 있다.²⁶⁾

① 타당성의 원리

교육계획은 그 목표에 비추어 타당한 것이어야 하며, 목표달성에 공헌할 수 있어야 한다.

② 효율성의 원리

교육계획은 투입된 재원의 효과를 극대화시킬 수 있는 것이어야 한다.

③ 민주성의 원리

교육계획은 교직원체를 비롯하여 각계의 광범한 참여를 얻어서 작성되어야 한다.

④ 전문성의 원리

교육계획의 작성에는 교육, 재정, 통계 등 여러 분야의 전문가들이 동원되어야 한다.

⑤ 중립성의 원리

교육계획은 그 자체의 합리성과 효율성의 기준에 의거할 것이며, 어떠한 정치적·종교적·사회적 압력에 의하여 좌우되어서는 아니된다.

⑥ 적응성의 원리

교육계획은 정세의 변동과 가정의 수정 등 사태의 변화에 신속성 있게 적용할 수 있도록 짜여져야 한다.

⑦ 안정성의 원리

교육계획은 정책의 일관성과 안정성에 기여할 수 있도록 보장되어야 하며 너무 자주 수정되어서도 안된다.

⑧ 균형성의 원리

교육계획은 여러 가지 종합적 판단을 토대로 하여야 하며 효율성과 민

26) 金鍾喆, 전계서, pp. 95-96.

주성, 민주성과 전문성, 적응성과 안정성 사이에 균형을 잃지 말아야 한다.

⑨ 통합성의 원리

교육계획은 각 부문 사이에 논리적인 체계가 명료하고 전체를 일관하는 철학과 원칙이 확립되어 있어야 하며, 하나의 계획으로서 통합이 이루어져야 한다.

⑩ 계속성의 원리

교육계획은 지속적인 연구와 평가의 뒷받침을 받고 있어야 한다.

박종열은 학교경영계획의 원리로 다음과 같이 5가지를 제시하고 있다.²⁷⁾

① 연계성의 원리

학교경영계획은 국가교육계획이나 지역교육계획과 종적인 연계성을 유지하면서 수립되어야 한다.

② 합리성의 원리

학교경영계획의 수립은 합리적인 의사결정을 요구한다.

③ 통합성의 원리

학교경영계획의 내용은 학교교육목표 달성을 위한 관련된 모든 요소들이 다 포함되어야 한다.

④ 참여성의 원리

학교경영계획은 학교의 관리층만이 아니라 모든 교직원이 참여하여 의견을 제시하고, 조정하며, 학부모, 동창들까지도 참여할 기회를 주는 것이 바람직하다.

⑤ 현실성의 원리

학교경영은 인적·물적·재정적·교육적 자원의 한계 속에서 목표를 달성하

27) 朴鍾烈(1989), 「학교경영론」, 성원사, pp. 88-89.

여야 한다.

강인수는 학교교육계획의 기본원리를 김종철이 제시한 교육계획의 기본원리 10가지 중에서 안정성의 원리, 균형성의 원리, 통합성의 원리를 빼고, 대신에 연계성·통합성의 원리, 지역사회의 요구 수용의 원리, 학교 특성의 원리를 추가하여 ① 타당성의 원리 ② 연계성과 통합성의 원리 ③ 지역사회의 요구수용의 원리 ④ 학교특성의 원리 ⑤ 민주성의 원리 ⑥ 효율성의 원리 ⑦ 전문성의 원리 ⑧ 중립성의 원리 ⑨ 적용성의 원리 ⑩ 계속성의 원리 등 10가지를 제시하고 있는데,²⁸⁾ 이들 중 추가로 제시한 3가지의 원리들에 대하여 요약하여 보면 다음과 같다.

② 연계성과 통합성의 원리

국가 교육 지표·교육 목표 및 교육계획, 장학 방침 등 상위 교육계획과 종적 연계성을 지켜야 하며, 또한 학교 교육 계획의 각 영역 사이에 논리적인 체계가 명료한 통합성이 있어야 한다.

③ 지역사회의 요구수용의 원리

지역 사회의 실태와 교육적 요구에 부응할 수 있어야 한다.

④ 학교특성의 원리

학교의 설립별, 학생 규모, 시설, 교원, 교풍과 지역 사회의 문화, 산업 및 제요소를 고려하여 학교 특성을 살리는 교육계획이어야 한다.

위의 원리들을 종합하여 정리하여 보면 다음과 같이 요약할 수 있다.

① 학교교육계획은 학교교육목표에 비추어 현실적으로 타당하게 구안되어 목표 달성에 차질이 없도록 수립되어야 한다.

② 학교교육계획을 구안할 때에는 전문지식을 갖춘 인적 자원이 필요하

28) 姜仁壽(1986. 3), "학교교육계획의 수립과 운영의 실제", 『새교육』, 대한교육연합회, p.37.

며, 모든 교직원들은 물론 학부모, 지역사회 인사들까지도 참여하여 수립함이 바람직하다.

- ③ 학교교육계획은 교내외의 상황 변화에 융통성 있게 적용할 수 있도록 구안되어야 한다.
- ④ 학교교육계획은 효율성과 민주성, 적응성과 안정성, 그리고 민주성과 전문성 사이에 균형이 유지되어야 한다.
- ⑤ 학교교육계획은 목표, 방침 및 각 부문 업무영역과 각종 세부계획 사이에 논리적인 체계와 일관성이 확립되어야 한다.
- ⑥ 학교교육계획은 전년도 계획에 대한 평가와 반성을 바탕으로 수립되어야 하며, 계속 수정·보완 작업이 이루어져야 한다.

학교교육계획을 수립할 때에는 위와 같은 원리들을 숙지하고 신중하게 임해야만 하겠다.

4. 學校經營計劃의 實態에 關한 論議

학교경영계획의 실태를 분석하여 논의한 선행연구 몇 가지를 개괄하여 보면 다음과 같다.

류병욱은 “학교경영계획의 실태에 관한 조사연구”에서 현행 학교경영계획의 문제점을 개선하기 위한 방안으로 ① 학교교육계획 수립에 있어 전교직원의 참여가 필요하고, ② 학교경영계획과 예산의 불일치(不一致)현상을 해소하는 방안이 강구되어야 하며, ③ 학교교육 및 경영목표가 상위목표에만 기저를 두고 설정되기 때문에 너무 추상적이어서 구체화되고 실현가능한 목표 설정이 필요하다고 하였다.²⁹⁾

29) 柳炳旭(1983), “학교경영계획의 실태에 관한 조사연구”, 석사학위논문, 동국대학교 교육대학원, pp. 65-67.

장재구는 학교교육계획의 실태를 분석하여 계획의 수립과정에서 ① 일반적으로 교사들에게 계획에 관한 연수의 기회가 거의 없고 이에 대한 관심도 적으며, ② 기저 분석에 있어서 상위 목표나 실태 분석 등이 필요요건으로 고찰, 귀납, 해석되지 못하고 형식요건으로 취급되어 목표 추출과정에서 유리되고 있으며, ③ 계획과정에서 집단지(集團知)를 수렴할 수 있는 장치가 없이 경영자의 일방적 하향통제만 되고 있는 학교가 많음을 지적하였다.³⁰⁾

권중만은 효과적인 학교경영을 위한 학교교육계획의 방향과 개선점으로 ① 학교교육계획의 수립에 있어서 교육목표의 달성도를 고려한 사업의 중요성을 반영하고 새로운 정보, 상황 변화에 따라 변화할 수 있는 융통성 있는 계획이 수립되어야 하며, ② 확립된 계획을 효과적으로 실행에 옮기기 위해서는 교직원의 능력에 따라 업무를 분담하고 상호협조체제가 이루어지도록 조정해야 하며 일의 중요성, 전문성을 고려하여 적정 수준까지 위임되어야 하며, ③ 계획의 진행상황과 도달점 및 결과를 주기적으로 측정 평가하여야 하고, 평가는 독립성과 객관성을 유지해야 한다. 또한 결과는 차기 계획에 재투입하는 데 유의해야 하겠다고 제안하였다.³¹⁾

최화홍은 학교교육계획 수립, 실천, 평가에 대하여 학교교육계획의 성공여부는 각 학년이나 학급에서 실제로 모든 계획이 시행되어지고 학년, 학급의 경영계획에 용해되어야 함에도 불구하고 적절한 학년목표나 학급경영계획을 수립한 학교가 없음을 밝히고 그 개선책을 다음과 같이 제시하였다. ① 계획의 수립은 2월 말까지로 하는 것이 좋고, 적절한 학년목표를 계획서에 꼭 명기해야 하며, ② 학교교육목표의 진술은 명시적이고 구체적인 용어로 단순 진술형이며 학생중심으로 표현하는 것이 좋고, ③ 학교교육계획의 평가는 필요시 수시로 수정·보완되고 주관부서 주임 중심으로 평가가 이루어

30) 張在九(1985), “학교교육계획의 실태와 개선방안에 관한 연구”, 석사학위 논문, 전북대학교 교육대학원, p. 79.

31) 權重萬(1986), “학교교육계획의 개선을 위한 문제영역별 조사연구”, 석사학위논문, 성균관대학교 교육대학원, pp. 79-80.

어려야 하며, ④ 장학지도의 관점을 일률적으로 제시하지 말고 학교 자체의 성실한 교육계획의 실천 여부를 조언해야 한다고 제안하였다.³²⁾

이와 같은 논의의 결과는 구체적인 교육 프로그램으로 표현되고, 이를 위한 지원 조건을 어떻게 구비할 것인가에 대하여 그 구체적인 방법이 제시되어야 한다.

학교교육계획에 포함될 것으로 기대되는 논의는 다음과 같은 사항들이다.

- ① 교육과정과 교과 지도의 방침은 무엇이며, 이를 위하여 우리 학교에서는 무슨 일을 전개할 것인가?
- ② 생활 지도를 위하여 무엇을 할 것인가?
- ③ 어떠한 특별 활동을 전개할 것이며, 이를 지원하기 위하여 학교로서는 무엇을 할 것인가?
- ④ 금년도 학교의 중요한 행사로는 무엇을, 언제, 어떻게 할 것인가?
- ⑤ 우리 학교의 중심 교육 사업으로 무엇을 어떻게 전개할 것인가?
예를 들면 외국어 교육, 국어 교육, 한자 교육, 컴퓨터 교육, 혹은 체육활동의 활성화를 위하여 우리 학교는 무엇을 어떻게 할 것인가 등등이다.
- ⑥ 학부모와 동창회 등 유관인사의 학교 교육에 대한 참여와 후원을 활성화하기 위한 구체적인 방안은 무엇인가?
- ⑦ 교직원의 능력 개발을 위한 구체적인 연수 및 연구활동과 이를 위한 학교로서의 지원을 어떻게 할 것인가?
- ⑧ 학습 부진 학생이나 문제 학생에 대한 학교 나름의 대책은 무엇이며, 이를 위하여 학교는 무엇을 어떻게 할 것인가?
- ⑨ 우리 학교의 교육적 특색으로서 무엇을 계속적으로 추진할 것인가?
인문계 학교의 경우에 인문 교양 교육으로서 내세울 수 있는 독특한 프로

32) 崔和弘(1988), "학교교육계획 수립 및 모형정리에 관한 연구", 석사학위논문, 전남대학교 교육대학원, pp. 76-78.

그럼으로 무엇이 있을 수 있는가, 혹은 실업계 학교의 경우에 학생의 취업을 위한 대책과 이를 위한 학교의 중점 사업과 지원은 무엇이 될 수 있는가 하는 문제들을 제기하고 논의할 필요가 있을 것이다.

학교 교육계획은 이러한 문제에 대하여 구체적인 논의와 학교가 꼭 해야 할 일에 대한 실천적 계획이 창출될 때 비로소 하나의 형식적인 요식행위에서 탈피할 수 있을 것이다.



Ⅲ. 學校教育計劃 分析의 準據

1. 準據 設定의 必要

사회 현상 및 의식이 다변화로 말미암아 교육 문제 역시 복잡하고 다양해져 전통적 경험적 접근 방법만으로는 현대의 도전들에 적절히 대처할 수 없게 됨으로써 교육행정가들의 이론화, 즉 모형 수립의 필요성을 인식하기 시작했다. 모형은 “이론의 전단계”³³⁾로써 “이론과 실제를 연결시켜 주는 연결쇠 혹은 교량의 역할”³⁴⁾을 하여 이론과 실제를 통합시켜 주기 때문이다. 모형은 중요한 변인을 확인하고, 대안적인 행동 방안과 결과들을 보여줌으로써 현명한 판단의 가능성을 증대시켜 주지만 일선 교육행정가들이 모형 개발에 관심을 집중하는 경우는 적었다.

그러나 실제 행정활동에 크게 도움을 줄 수 있는 좋은 모형을 개발하는 일이 것처럼 쉬운 일은 아니다. 교육행정의 어떤 측면을 합리적으로 처리하기 위해 심사숙고하여 개발한 모형일지라도 대체로 처음엔 불완전하다. 다소 불완전해도 오랫동안 같은 일을 기술·설명·예언하기 위하여 노력하는 중에 수정되고 다른 것과 합병되면서 유용하고 적절한 모형으로 발전하게 된다. “단 한번의 시도로 유용한 모형을 고안할 수 있을 만큼 그렇게 운 좋고 영리한 학자는 별로 없다.”고 한 Bross의 표현은 모형 개발의 어려움을 단적으로 나타낸 말이라 할 수 있다.³⁵⁾

모형 개발에 있어서 중요한 역할을 담당할 수 있는 것이 교육행정학 교수

33) 정범모(1968), 「교육과 교육학」, 배영사, pp. 302-303.

34) Stephen J. Knezevich(1975), *Administration of Public Education*, 3rd ed. (New York: Harper and Row Publishs) p. 149.

35) Irwin Bross(1953), *Design for Decision* (New York: Macmillan), pp. 161-182.

들이다. 이런 관점에서 Knezevich는 “교육행정학 교수들은 어떤 의미에서는 모형을 개발하고 검증하는 행정가-과학자(administrator-scientist)라 할 수 있으므로 늘 새로운 모형을 개발·검증·진과하며 부적절한 모형에 이의를 제기하여 새롭게 할 책임이 있다”고 주장했다.³⁶⁾ 이형행도 현장의 학교 행정가와 교육행정학 교수의 관계를 개업의(開業醫)와 의과교수(醫科教授)의 관계로 비유를 하면서 개업의가 기존의 방식으로 치료하기 어려운 병을 보고 하면 교수들이 새로운 치료 방안을 궁구(窮究)하듯이 현장의 교육행정가가 교육행정학 교수에게 기존의 해결방식으로 풀기 어려운 문제를 가지고 오면 창조적 정신활동을 통하여 새로운 모형을 제시해야 한다고 주장한다.³⁷⁾

그러한 과정을 통하여 교육행정의 여러 가지 측면들을 정확히 기술하거나 예언할 수 있는 많은 모형들이 만들어질 때 일단의 관련되고 상호작용적인 모형들로부터 교육행정의 실체를 이해하는 데 유용한 총체적인 모형이 나타날 수 있게 된다. 그렇게 될 때 현장의 교육행정가들은 상황에 따라 필요한 모형을 적절하게 사용할 수 있게 될 것이다. 다시 말하면 의사가 곰팡이의 성장이론을 몰라도 연쇄상구균(連鎖狀球菌)의 치료에 페니실린을 이용할 수 있듯이 교육행정가들도 교육문제를 해결하기 위하여 교육행정 이론과 연결된 모형을 행정의 실무지침으로 활용할 수 있게 되어 교육행정활동이 보다 합리적이고 능률적으로 수행할 수 있게 될 것이다.

결론적으로 말하면 다양한 모형의 개발을 통해서만 실제 교육행정활동의 효율성을 제고할 수 있다고 생각된다.

2. 學校教育計劃 樹立에의 接近

1) 학교경영체제 모형

36) Knezevich, op. cit., p. 154.

37) 李亨行(1983), 「교육행정-이론적 접근」, 문옥사, pp. 1-32.

교육은 인간의 행동을 의도적이고 계획적으로 변화시키는 과정이다. 임의적이고 우연적으로 가르치는 것이 아니라, 통제하고 예언하며 그것을 위하여 체계적인 노력을 기울이는 것이다. 따라서 학교란 무한한 가능성을 지닌 학생들을 의도적, 지속적으로 교육하여 가치 있는 인간으로 육성시키는 뚜렷한 목적을 가지고 있다. 이와 같은 교육목적 달성을 위하여 인적, 물적 자원과 시설을 갖추는 물론 갖추어진 자원의 조정, 배합, 통합, 연결 등의 활동 과정을 거치는데, 이것을 학교경영이라 한다.

학교경영의 업무를 캠벌(R.F. Campbell)은 ① 학교와 지역사회 관계 ② 교육과정과 수업 ③ 학생 인사 ④ 교직원 인사 ⑤ 시설 ⑥ 재정 및 사무관리 등으로 나누어 설명하고 있으며, 김종철은 ① 교육의 목표, 교육과정과 교재, 장학을 포함하는 교육내용행정 ② 교직원 인사 및 학생행정을 포함하는 인적조건 정비행정 ③ 시설, 재정, 사무관리를 포함하는 물적 조건의 관리행정 ④ 연구, 홍보를 포함하는 기타 조건의 지원행정 등으로 나누어 학교행정업무를 설명하고 있고, 서정화 등은 ① 교육과정운영 ② 학생생활지도 ③ 교직원연수 및 인사관리 ④ 교내장학 ⑤ 사무관리 ⑥ 시설 및 매체관리 ⑦ 재무관리 ⑧ 대외관계 등으로 나누어 설명하고 있다.³⁸⁾

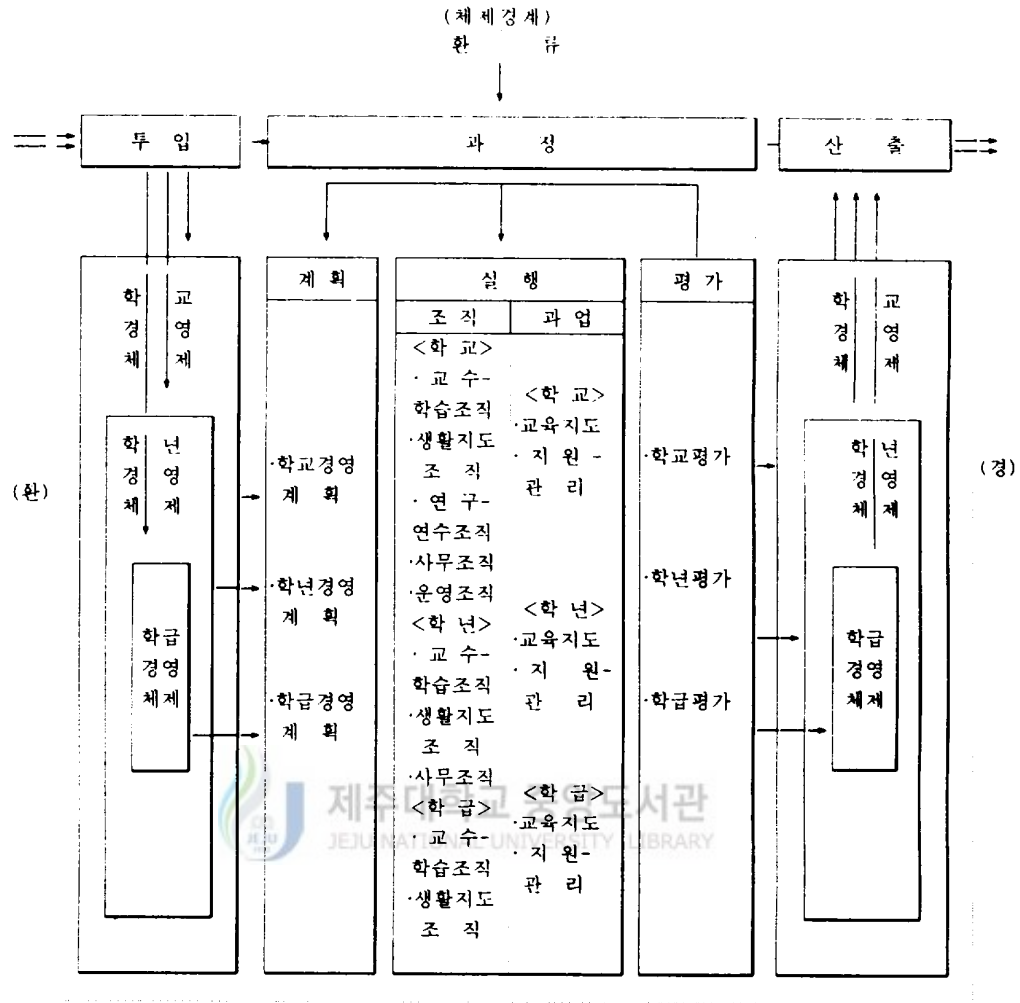
한편, 김영돈은 인사관리, 교육과정운영, 학습지도, 생활지도, 학교재정운영, 학교시설관리, 학급경영, 사무처리, 학교와 지역사회, 교원연수 등으로 구분하여 학교경영을 설명하고 있다.³⁹⁾

김세기는 문헌연구와 학교현장에서의 실천적 경험자료를 기저로 하여 학교경영체제에 관한 여러 이론을 정리하였다. 학교경영의 목표·기능·구성요소 내지는 하위체제, 그리고 전환의 과정에 이르는 체제의 틀을 잡아, 이것을 투입-과정-산출의 흐름에 따른 학교경영체제의 동태적 일반모형을 <그림

38) 徐廷華 外, 전제서, pp. 17-20.

39) 김영돈(1971), 「학교경영의 이론과 실제」, 익문사.

Ⅲ-1>과 같이 설계하였다.40)



<그림 Ⅲ-1> 김세기의 학교경영체제의 동태적 종합모형

(출처: 김세기, 「학교 학년 학급경영」, p. 101.)

김세기는 <그림 Ⅲ-1>과 같은 절차에 따라서 학교경영계획, 학년경영계획, 학급경영계획을 수립하여 경영관리 활동을 전개해야 한다고 주장하였다.

40) 김세기(1988). 「학교 학년 학급경영」, 배영사, p. 101.

김세기의 학교경영체제의 동태적 종합모형은 학교경영체제를 학교경영체제, 학년경영체제, 학급경영체제의 3층 구조로 보고 각각이 계획, 실행, 평가의 순환 과정을 거쳐 운영되는 것으로 파악하고 있다.

이러한 관점에서 학교경영과정을 살펴보면 학교경영은 체계적·구조적으로 이루어질 수 있을 것이다. 특히 대규모의 학교나, 중대규모의 학교에서는 이 3층 구조론에 입각하여 학교를 경영하는 것이 효율적일 것으로 생각된다. 그러나 중·소규모의 학교에서의 학교경영은 학교, 학년, 학급의 3층 구조로 이루어진다고 보거나 학교, 학급의 중층구조로 이루어진다고 볼 수 있다. 학교 경영을 학교, 학년, 학급의 3층구조로 구조화시켜야 한다는 이 모형에 따라 그러한 중·소규모의 학교들에서는 학년경영계획을 별도로 작성하는 것보다는 학교, 학급의 중층구조로 계획을 수립하는 것이 좋을 것이다.

실무 행정가는 이론을 실무에 적용하기에 앞서 이론에 대한 올바른 이해를 해야 한다. 만약 이론상에 문제가 있다고 생각하면 허심탄회하게 의문을 제기해야 한다. 그렇지 않으면 실무자나 연구자는 모두 피해를 보게 된다.⁴¹⁾ 는 Halpin의 말을 음미해 볼 필요가 있다.



2) 學校經營過程 模型

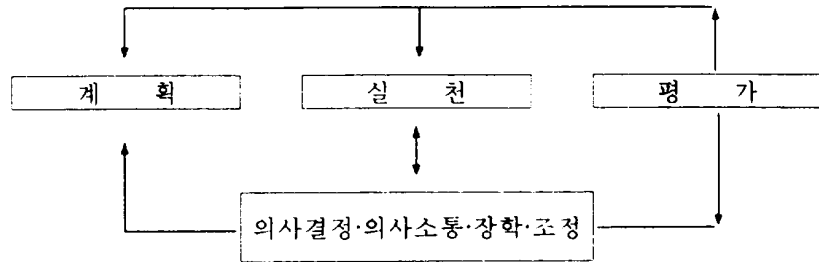
학교경영계획의 모형화를 위해서는 우선 학교경영이 어떤 과정을 거쳐 이루어지는지를 알아야 한다. 한국교육개발원(KEDI)에서는 학교경영계획 모형을 개발하면서 학교경영과정을 <그림 III-2>로 모형화하였다.⁴²⁾

이 모형은 한국교육개발원의 학교경영계획 모형의 모태가 되었을 뿐만 아

41) Andrew W. Halpin(1966), *Theory & Research in Administration*(New York: McMillan Co.), p. 13. 을 인용한 李亨行, 전제서, p. 31을 재인용.

42) 한국교육개발원(1976), 「學校經營要綱」, 한국교육개발원, p. 38.

나라 이 이후 개발된 여러 가지 학교경영계획 모형들의 기틀이 되었으며,⁴³⁾ 학교경영의 과정을 계획(plan)·실천(do)·평가(see)의 3단계로 보고, 이에 의하여 일반기능이라고 할 수 있는 의사결정·의사소통·장학·조정이 이루어진다고 하였다.



<그림 III-2> KEDI의 학교경영과정 모형

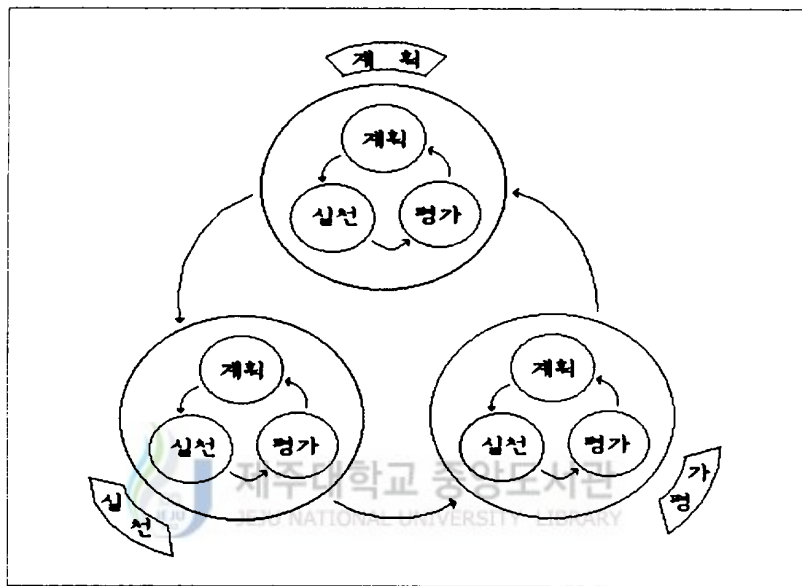
출처: 한국교육개발원, 「學校經營要綱」, p. 38.

이 모형은 학교의 경영을 계획-실천-평가가 순환적으로 이루어지는 체제적 활동으로 파악함으로써 학교경영을 동태적, 종합적 활동으로 인식하게 하는 데 크게 기여했다. 즉 학교경영과정을 계획단계-실천단계-평가단계의 순환과정으로 파악함으로써 학교 경영활동은 학교 경영의 전 과정을 포괄해야 한다는 사실을 환기시켰다.

이 체제 모형은 1년간의 학교 경영 전체 과정이나 하나하나의 과정을 볼 때 현상을 간명하게 파악할 수 있게 해준다. 즉 학년 초에 계획을 수립하고, 연중 실천하고, 학년 말에 경영 성과를 평가하는 전체 학교 경영 과정을 한 눈에 파악할 수 있게 해줄 뿐만 아니라 하나하나의 교육활동에 관해서도 그 활동을 계획하고, 추진하고, 평가하는 일련의 과정을 쉽게 파악할 수 있게 해준다.

43) 김운태, 김세기, 정태범의 모형 등은 이 모형에 기초를 두고 있다.

권충현은 계획-실천-평가로 표상(表象)된 KEDI의 단순모형만으로는 계획 단계에서 전체적인 것을 계획하고 실천단계에서 그것을 실천하기 위하여 다시 세부적인 실천계획을 수립하며 평가단계에서 그것을 평가하기 위하여 다시 세부적인 평가계획을 수립하는 일련의 경영과정을 설명하는 데는 미흡한 점이 있다고 보고 단순모형을 가지고 복순환과정을 파악하는 데서 야기되는 문제점을 극복하기 위해 학교 경영 과정을 <그림 Ⅲ-3>과 같이 모형화하고 학교경영과정 복순환모형이라고 명명하고 있다.⁴⁴⁾



<그림 Ⅲ-3> 권충현의 학교경영과정 복순환모형

(출처: 권충현, “중등학교 학교경영계획 모형 탐색”, 석사학위 논문, p. 71.)

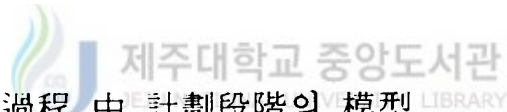
이 모형은 학교경영과정을 크게 계획, 실천, 평가가 순환적으로 이루어지며, 각 과정은 또 그 속에서 계획, 실천, 평가가 순환적으로 이루어지는 복

44) 권충현(1987), “중등학교 학교경영계획 모형 탐색”, 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원, p. 71.

순환과정임을 표상하고 있다. 이 모형에서 화살표가 한쪽 방향으로만 흐르도록 한 것은 학교경영과정에는 시간이라는 요소가 작용한다는 것을 나타내고 있으며, 계획단계는 전체 경영과정에 대한 계획을 수립하는 단계인데 이 단계에서는 어떻게 계획을 수립하겠다는 방침을 설정(계획에 대한 계획)하고, 계획을 수립(계획단계의 실천)하고, 계획이 포괄적, 합목적적으로 잘 수립되었는지를 검토(계획에 대한 평가)하며, 그 결과에 따라 계획을 수정·보완한다.

실천단계에서는 계획단계에서 수립된 계획을 바탕으로 세부적인 실천계획을 수립(실천단계의 계획)하고 계획된 세부 실천과업을 추진(실천단계의 실천)하며, 실천 중에는 수시로 실천과정에 대해 평가(실천단계의 평가)하고 그 결과를 환류시킨다.

평가단계에서는 계획단계에서 수립된 평가단계의 평가계획에 입각하여 세부적인 평가계획을 수립(평가단계의 계획)하고 평가를 실시(평가단계의 실천)한 후 그 결과를 검토(평가단계의 평가)하여 다음 해의 학교 경영계획 수립으로 환류시킨다.



3. 學校經營過程 中 計劃段階의 模型

학교경영계획의 모형을 단순화·추상화하여 도식으로 나타낸 것들 중 지금까지 국내에서 개발된 모형에는 한국교육개발원의 모형을 기본 틀로 하여 김운태, 김세기, 신중식·강영삼, 정태범, 권충현 등이 개발한 모형들이 있다.

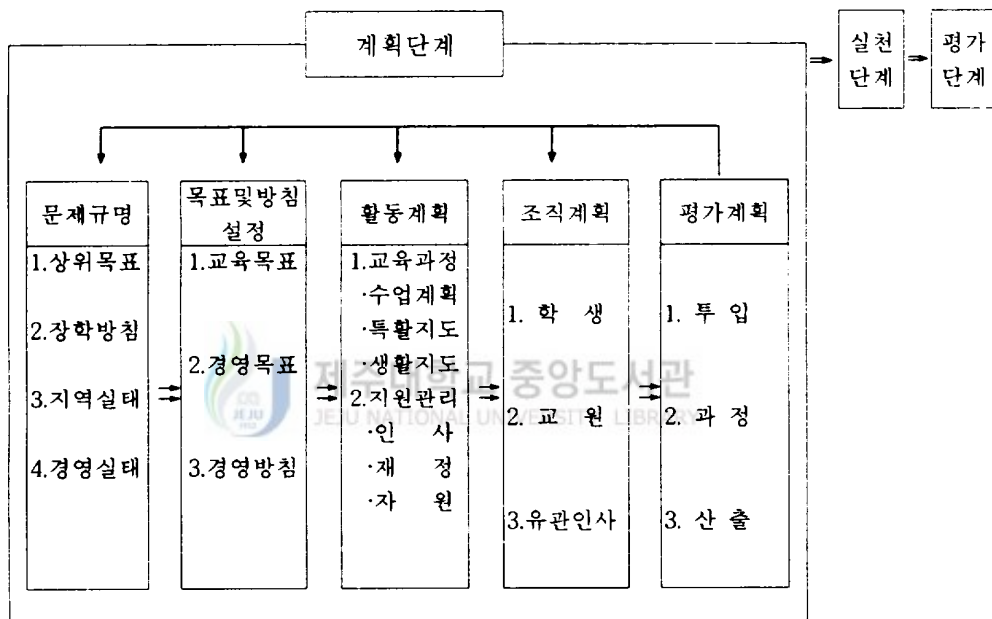
1) 한국교육개발원의 모형

한국교육개발원(KEDI)은 1972년부터 초·중등학교의 교육효과의 극대화를 지향하는 새교육체제를 개발하기 시작하여 학교교육체제 내의 상호 관련된

제 요소들을 교수·학습과정에 효율적으로 통합시키는 종합적인 체제로서 새로운 수업체제와 이를 지원하는 학교경영체제를 개발하여 현장에 적용·전파시켰다.45) KEDI의 학교경영체제 모형은 학교경영과정 모형에 제시되었듯이 계획-실천-평가-환류로 이루어지는 경영체제 전반을 나타내고 있다.

학교경영과정 중에서 계획단계는 장래에 대한 예측과 분석된 학교여건을 바탕으로 하여 일정한 목표를 설정하고, 이를 달성하는 데 요구되는 합리적인 행동을 예정하고 준비하는 과정을 말한다.46)

KEDI가 제시한 학교경영과정의 계획단계의 모형47)은 <그림 III-4>와 같다.



<그림 III-4> KEDI의 계획단계 모형

(출처: 한국교육개발원, 『學校經營要綱』, p. 38.)

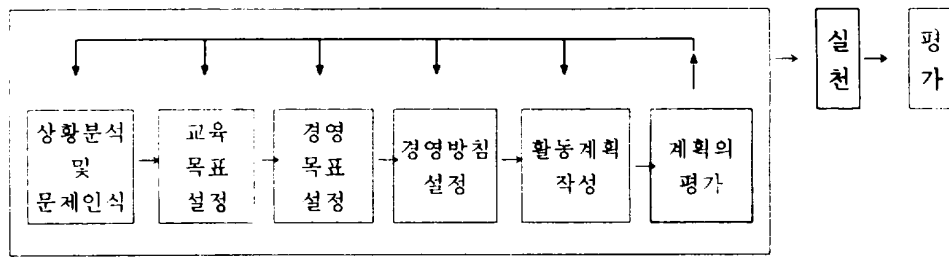
45) 한국교육개발원(1978), 『학교경영핸드북』, 한국교육개발원, p. i.

46) 한국교육개발원, 전계서, p. 32.

47) 한국교육개발원, 전계서, p. 33.

2) 김운태의 모형

김운태는 학교경영의 기획과정은 각 학교의 특수성과 기획 여건에 따라 다르고, 기획의 일반적 과정에 대해서도 정설이 없어 일률적으로 규정하기는 어렵다면서 체제접근방식으로 학교경영 기획과정 모형⁴⁸⁾을 <그림 III-5>와 같이 제시하고 있다.



<그림 III-5> 김운태의 학교경영 기획과정 모형

(출처: 김운태, 「교육행정·경영신론」, p. 427.)

3) 김세기의 모형

김세기는 계획단계의 과정을 ①어떤 필요를 달성할 것인가의 분석 ②어떻게 수행할 것인가의 경영설계 ③경영체제의 관리 및 그 평가의 세 가지로 크게 나누어 생각하고 있다.

학교경영계획은 이와 같은 전체체제로서, 학교가 해야 할 일을 미리 짜서 투입(inputs)을 산출(outputs)로 전환시키기 위한 기본적 기능이다. 학교규모나 그 설립목적에 따라서 계획은 전략적인 장기계획과 중기계획, 그리고 당해 년도별 단기계획을 필요에 따라 수립하게 될 것이다.

김세기의 학교경영의 계획단계 모형⁴⁹⁾은 <그림 III-6>과 같다.

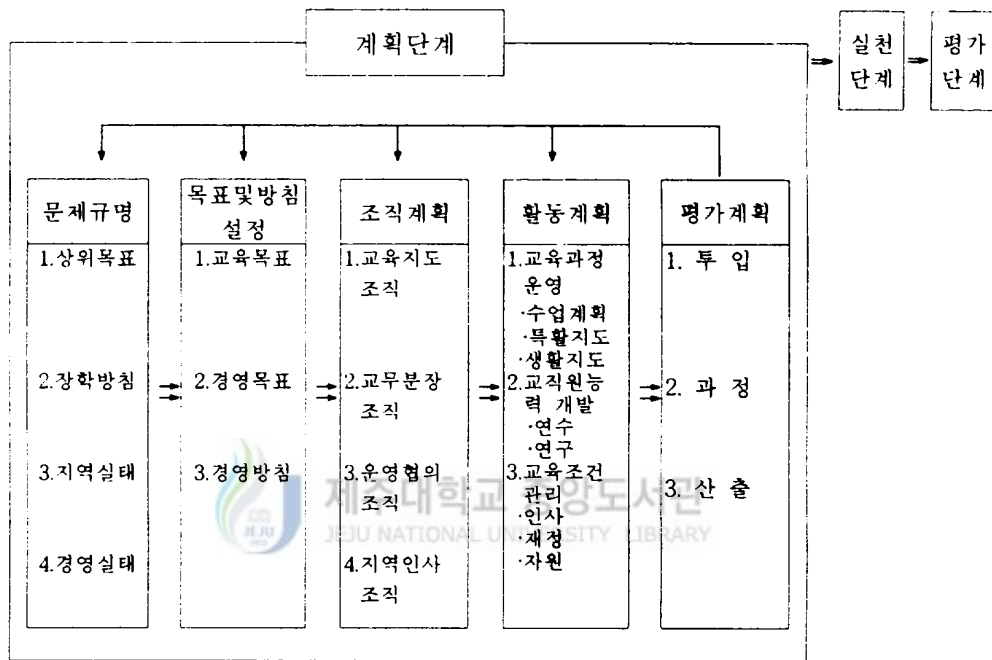
48) 김운태(1986), 「교육행정·경영신론」, 배영사, p. 427.

49) 김세기(1988), 전개서, p. 103.

5) 정태범의 모형

정태범은 학교경영의 계획단계 모형을 두 차례에 걸쳐 수정·보완하여 발전시킨 모형을 <그림 III-8>과 같이 제시하고 있다.⁵¹⁾

이 모형은 한국교육개발원의 모형과 김세기의 모형이 공통적으로 지니고 있는, 활동계획-조직계획의 순서 때문에 생기는 문제가 극복된, 발전된 모형이다.



<그림 III-8> 정태범의 학교경영계획 모형

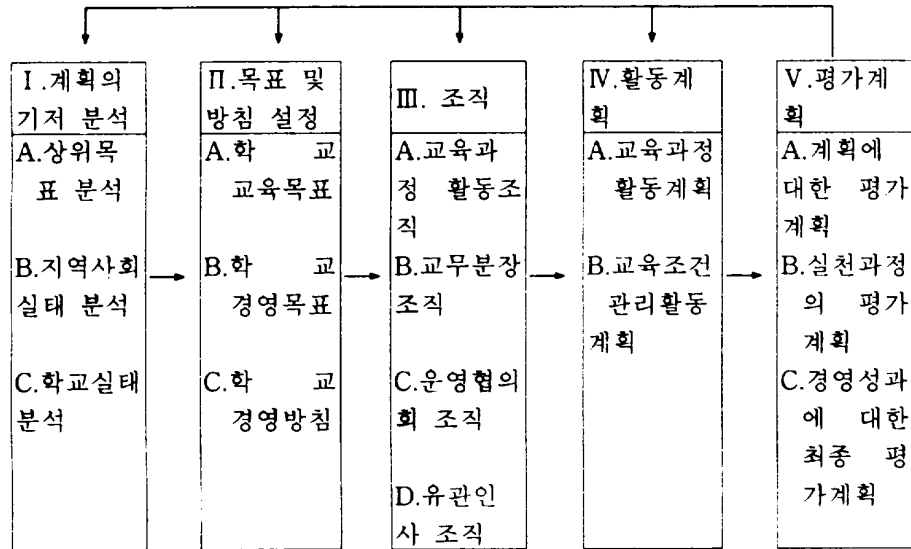
(출처: 정태범, "학교경영과 그 평가", 「장학의 실제」, p.296.)

6) 권충현의 모형

권충현은 학교경영과정의 계획단계에서는 학교경영의 전 과정을 포괄하는

51) 정태범(1988), "학교경영과 그 평가", 「장학의 실제」, 한국교원대학교 종합연수원, p.296.

총체적인 계획을 수립해야 한다고 보아 지금까지의 이론 고찰과 기존 모형의 분석, 학교경영과정에 대한 새로운 모형의 개발 등을 종합하여 학교경영 계획 모형⁵²⁾을 <그림 III-9>와 같이 제시하였다.



<그림 III-9> 권충현의 학교경영계획 모형

(출처: 권충현, “중등학교 학교경영계획 모형탐색”, 석사학위논문, p. 73.)



7) 학교경영계획 모형에 대한 논의

지금까지 제시된 학교 경영과정 모형과 계획-실천-평가의 3단계 중 계획 단계에 해당하는 학교경영계획 모형들에 대한 분석결과를 현실성, 논리성, 추상성, 포괄성, 명료성에 비추어 논의해 보고자 한다.

첫째, 현실성의 관점에서 볼 때, 학교교육계획과 관련된 모형의 검증은 학교 현장의 실제 상황 속에서 이루어져야 한다. 학교경영과정 모형에 있어서

52) 권충현(1987), “중등학교 학교경영계획 모형탐색”, 석사학위논문 한국교원대학교 대학원, p. 73.

의 실제상황이란 학교경영과정의 실제이며, 학교경영계획 모형에 있어서의 실제상황이란 학교경영계획의 실제이다. 따라서 실제상황에 모형을 적용했을 때 어떤 문제점이 있는지를 분석한다.

둘째, 논리성의 관점에서 볼 때, 학교에 대한 교육적 요구나 교육활동 전개에 제약요건이 되는 문제점의 분석이 국가사회, 지역사회, 학교사회라는 사회체제의 체계에 따라 논리적으로 분석되고 있는가, 각 과정의 전후순서가 바뀔으로써 야기되는 논리적 모순은 없는가를 분석한다.

셋째, 추상성의 관점에서 볼 때, 단순화·추상화로 복잡한 현상을 보다 정확하게 이해할 수 있다 할지라도 지나친 단순화는 실제에 대한 왜곡된 상을 그릴 수 있으므로 모형을 만들 때는 복잡한 현상을 충분히 단순화·추상화하되 과도한 단순화나 추상화로 인한 왜곡이 없도록 현상의 핵심적 요소들을 보다 정확하게 기술함으로써 현상을 정확히 이해할 수 있게 해야 한다.

넷째, 포괄성의 관점에서 볼 때, 학교경영과정 모형이나 학교경영계획 모형은 학교경영의 전 과정을 포괄해야 하므로 각 모형이 학교경영 전체를 포괄하고 있는지를 분석한다.

다섯째, 명료성의 관점에서 볼 때, 모형은 복잡한 현상을 단순화시켜, 이해나 설명, 예언을 용이하게 할 목적으로 구성되는 것이므로 모형을 구성하는 용어는 오해나 혼란을 야기하지 않도록 명백해야 한다.

위와 같은 준거를 토대로 지금까지 제시된 모형들을 학교경영계획의 측면에서만 논급해 보면, 계획단계에서는 학교경영과정의 전체를 포괄하는 총체적인 계획을 수립해야 하므로 계획을 어떻게 수립할 것인지에 대한 방침을 설정한 후, 계획을 수립하되 수립된 계획이 과연 합목적적이고 포괄적인지를 평가·검토하여, 그 결과 문제점이 있을 경우에는 수정·보완해야 할 것이다.

기획과정을 의사결정과정이라고 볼 때 강영삼·신중식의 모형은 학교경영 계획 입안에 관한 합리적인 의사결정에는 도움을 줄 수 있으나, 의사결정에 바탕을 두고 있는 이러한 모형들은 Knezevich의 분류⁵³⁾에 따르면 보편적, 총체적 모형(global model)에 속한다. 그러나 “이론과 실제의 통합은 전체 행정과정에 적용되는 총체적인 모형보다는 행정의 구체적인 측면들을 나타내는 모형의 산출에 초점이 맞추어질 때 더 잘 일어난다.”⁵⁴⁾는 주장을 따를 때 이들의 모형은 현장에서 학교경영계획 수립시 바로 적용하기에는 너무나 추상적인 모형인 셈이다. 이러한 관계로 연구자는 강영삼·신중식의 모형을 제외한 한국교육개발원의 모형, 김윤태의 모형, 김세기의 모형, 정태범의 모형, 권충현의 모형을 단계별로 비교·분석하여 보았으며, 그 결과 다음과 같은 결론을 얻었다.

학교경영과정은 계획-실천-평가의 3단계로 이루어지며, 계획→실천→평가의 순환과정은 개념적인 수준에서 이론적으로 구분한 것에 불과하며 현상적으로는 이 각각의 단계가 서로 분리·독립되어 별개로 존재하는 것이 아니라 상호작용적인 관계를 지니고 있으며, 계획단계는 크게 5단계로 나누어볼 수 있었다.

제1단계는 문제 규명의 단계로 ① 국가사회가 요청하는 교육적 요구를 알기 위하여 상위목표인 헌법, 교육법(교육이념·교육목표)과 장학목표, 장학방침, 교육시책의 역점, 그리고 교육위원회 및 교육청의 중점시책과 학교의 설립 목적이나 특수성, 학교장의 교육관,경영관 등의 중요시책이 분석된다.

② 지역사회가 요청하는 교육적 요구나 문제를 알기 위하여 지역사회 실태를 분석한다. 지역사회 실태 분석에서는 교육활동에 영향을 미치는 특이한 기후조건 같은 자연환경, 소득 상태, 학교가 이용할 수 있는 문화 시설, 산업구조와 같은 사회·경제적 실태 및 학부모의 교육수준, 직업, 교육적 요

53) Knezevich, op. cit., p. 154.

54) Knezevich, op. cit., p. 149.

구 등 학부모 실태가 분석된다.

③ 학교경영활동의 바탕이 되는 학교 자체의 문제점이나 현황을 알기 위하여 학교 경영 실태가 분석된다. 학교 경영 실태 분석에서는 학생 실태(학력, 체력, 지능, 정서 등), 교직원의 실태(경력, 자격, 연령, 성별구성 등), 학교의 여건(학교의 규모, 시설설비, 재정사정 등), 그리고 전년도의 경영성과, 학교의 등을 정리하고 종합적으로 분석하여 목표 설정을 위한 주요 자료로 삼는다.

제2단계는 목표 및 방침의 설정 단계로서 제1단계의 분석을 바탕으로 학교 교육목표와 교육목표를 달성하기 위해 수행되어야 할 경영상 기본 방향인 경영목표와 이를 달성하기 위해 채택해야 할 기본적 지침 내지 활동 원칙인 경영방침을 설정하는 단계이다.

학교교육목표는 장기적인 안목에서 학생들이 궁극적으로 도달해야 할 인간상 내지 그 행동 특성을 표현한 것으로서 학교내 모든 활동의 지향점이 된다. 이것은 헌법, 교육법, 장학방침, 중요시책 등과 같은 상위목표들에서 추출되는 것이므로 진술상 차이가 있을 뿐이며 내용상에는 큰 차이가 없다. 그러나 교육목표는 교육결과를 평가, 검증할 수 있는 기초로서 중요하기 때문에 학생 행동 변화에 직접 목표가 될 수 있도록 구체적으로 진술되어야 하며(구체성), 학교 자체의 상황과 지역 여건에 따른 특수한 교육적 요청이 반영되어야 하고(주체성 및 지역성), 국가사회가 바라는 시대적 요구를 반영해야 하며(시대성), 넓은 시야에서 4~5개 정도의 포괄적 내용으로(포괄성) 설정되는 것이 운영에 편리하다.

학교교육목표에는 민주시민의 자질(德), 학력관계(知), 건강관계(體), 정서관계(情), 과학기술·경제관계(技) 등이 포괄되어야 한다. 교육목표의 진술방식에는 바람직한 인간상이나 행동 특징을 단문이나 단어로 진술하는 단선형 진술방식과 여러 개의 문장이나 단어로 진술하는 복선형 진술방식이 있다.

학교교육목표는 이를 달성하기 위한 경영의 기본방침을 말한다. 환언하면 학교경영에 참가하는 모든 교직원들이 투입하는 노력이 교육목표 달성에 합목적적으로 투입될 수 있도록 유도하는 경영의 기본방침이다. 교육목표와 경영목표의 차이점은 교육목표가 주로 상위목표 분석에 근거를 두고 추상적으로 설정되는데 반하여 경영목표는 주로 지역사회와 학교의 여러 가지 현실적 여건을 감안하여 구체적으로 설정되는데 있다 하겠다. 즉 교육목표는 주체성·구체성·포괄성 있게 행동적 용어로 진술되고, 지역성·시대성이 반영되며, 경영목표는 교육부의 장학목표와 방침, 교육위원회의 행정지표, 교육청의 노력중점 등이 반영되고, 학교 여건과 지역사회의 특성이 함께 고려된다. 그렇기 때문에 학교교육목표는 학교에 따라 크게 차이가 없을지라도 경영목표는 학교에 따라 크게 다를 수 있다.

학교경영의 주요 영역은 교육과정 관리와 교육조건 관리의 두 부분으로 구분되는데, 교육과정 관리는 교과지도, 특활지도, 생활지도로 이루어지고, 교육조건 관리는 교직원 관리, 학생 관리, 사무 관리, 재무 관리, 시설, 재산, 물품 관리, 대외 관계 등으로 이루어진다.

경영목표는 학교경영의 전 영역에 걸쳐 교육목표를 달성하기 위해 수행되어야 할 경영상 기본 방향이 제시되므로 포괄적으로 설정되어야 하며, 경영성과의 측정과 평가의 기준이 되므로 구체적으로 계량화하는 것이 바람직하다. 물론 사람을 대상으로 하는 교육에 관한 목표이므로 계량화할 수 없는 부분이 있을 수 있는데 그런 경우에라도 간접적으로나마 계량화할 수 있도록 달성 기간, 회수 등의 목표를 세울 수 있다. 또한 경영목표에는 교육활동의 조건, 교육활동을 위한 수단 및 도달치(목표치)가 명시되어야 한다.

경영방침은 경영목표가 더 구체화된 경영활동의 지침으로서 경영목표의 달성을 위해 채택할 기본적인 지침 내지 활동의 원칙을 말한다. 경영방침은 목표에 도달하기 위한 방법을 명확히 밝혀 활동에 직결되도록 진술되어야

하므로 담당부서나 담당자에 대한 구체적인 활동지침이 된다. 경영방침은 학교에 따라 노력중점으로 표현되기도 한다.

제3단계는 조직계획단계이다. 조직이란 용어의 정의는 다양하다.⁵⁵⁾ Amitai Etzioni는 조직을 특정한 목적의 추구를 위하여 의식적으로 구성되고 또 재구성되는 사회적 단위 또는 인간의 집합이라고 정의하고 있다.⁵⁶⁾

조직단계는 학교 경영방침에 따라서 교육활동이나 이미 수립된 과업을 효과적이고 원활하게 수행할 부서 또는 담당자를 책정하는 단계이다. 여기에는 교직원의 인적 구성으로부터 경영 참여를 위한 각종 위원회 조직 및 직능의 분화를 위한 교수·사무 조직과 그 통합·조정을 위한 관리·기능 등이 포함되어야 하며, 설정된 학교교육목표와 경영목표를 효율적으로 달성하기 위하여 학교의 최고 목적인 수업을 중심으로 하여 이를 돕는 조직이어야 한다.

학교조직은 교육지도 조직, 교무분장 조직, 운영협의 조직, 유관인사 조직으로 구분될 수 있으며, 교원의 인사는 가능한 한 적재적소주의, 변화성, 공정성, 일인일부서의 원칙을 고려하여야 한다. 교육지도 조직은 교과 분담 조직인 교수조직과 클럽활동, 학생회, 학급회 등으로 이루어지는 특별활동조직, 학급담임과 교내외 생활지도로 이루어지는 생활지도조직 등으로 구성된다. 교무분장 조직은 학교 운영에 필요한 제반 업무를 분담하는 전문적 사무적 기능을 담당하는 조직으로 교장-교감-주임교사-계원으로 이루어진다.

운영협의 조직은 의사결정의 합리화 또는 민주화를 위한 조직으로 직원회, 각종위원회 및 협의회로 이루어진다. 이 조직들의 주요 기능은 의사소통이나 조정활동을 통하여 특정한 목적을 달성하기 위해 필요한 교사들의 중지 수렴이나 협력을 도출하는 데 있다.

55) 오석홍(1981), 「조직이론」, 박영사, pp. 50-66.

56) Amitai Etzioni(1964), *Modern Organizations*(New York: Prentice Hall), p. 3.을 인용한 상계서, p. 57.을 재인용.

유관인사 조직은 대외관계에 속하는 육성회, 어머니회, 동창회, 체육진흥위원회, 마을 스승협의회 등으로 구성된다.

제4단계는 활동계획단계이다. 이 단계는 학교조직이 경영목표를 달성하고 경영방침을 실천하기 위한 일련의 구체적인 세부활동계획을 수립하는 단계로서 계획 과정의 가장 주가 되는 부분이다. 그러므로 활동계획은 실천단계에서 직접 활동을 담당하는 담당자 중심으로 작성되며, 달성 가능한 것으로 달성정도를 측정할 수 있도록 작성되어야 한다.

활동계획은 교육과정 운영계획, 교직원 능력개발 계획, 교육조건 관리계획, 유관인사 활동계획으로 나누어 볼 수 있는데, 교육과정 운영계획에는 교수·학습활동, 특별활동, 생활지도, 수업매체 등의 수업 체제를 중심으로 직접 학생을 지도하는 면을 바탕으로 계획하며, 교직원 능력개발 계획에는 교직원의 연수, 연구활동계획이 포함되며, 교육조건 관리계획에는 교육과정의 정상적 운영을 가능토록 하는 교직원의 인사, 재정, 자원관리계획 등으로 구성된다.

제5단계는 평가계획단계이다. 이 단계는 계획단계의 마지막 단계로서 학교경영 계획에서 계량적(計量的)으로 설정된 목표들이 달성될 수 있도록 모든 체제의 하위요소들이 적절하게 투입되고 그 과정에서 최적으로 상호작용하여, 그 산출을 극대화할 수 있는지를 검토하는 계획단계이다. 학년 초에 수립한 교육계획은 실천을 거친 후 평가를 통하여 결과가 확인되고 개선되어 나간다. 계획, 실천, 평가의 순환적 과정 속의 평가단계에서는 최종 결과만 평가하지만 계획단계의 평가계획 속에는 계획에 대한 평가계획, 실천과정에 대한 평가계획, 학교의 경영성과에 대한 최종적 평가계획을 모두 포괄한다. 평가는 교육의 성과뿐만 아니라 경영의 과정에 대해서도 이루어져야 하며, 그 결과를 환류시켜 교육 경영의 개선은 물론, 교육 효과를 제고하고 기여하는 데 큰 의의가 있다고 하겠다. 평가할 때의 유의할 점으로는

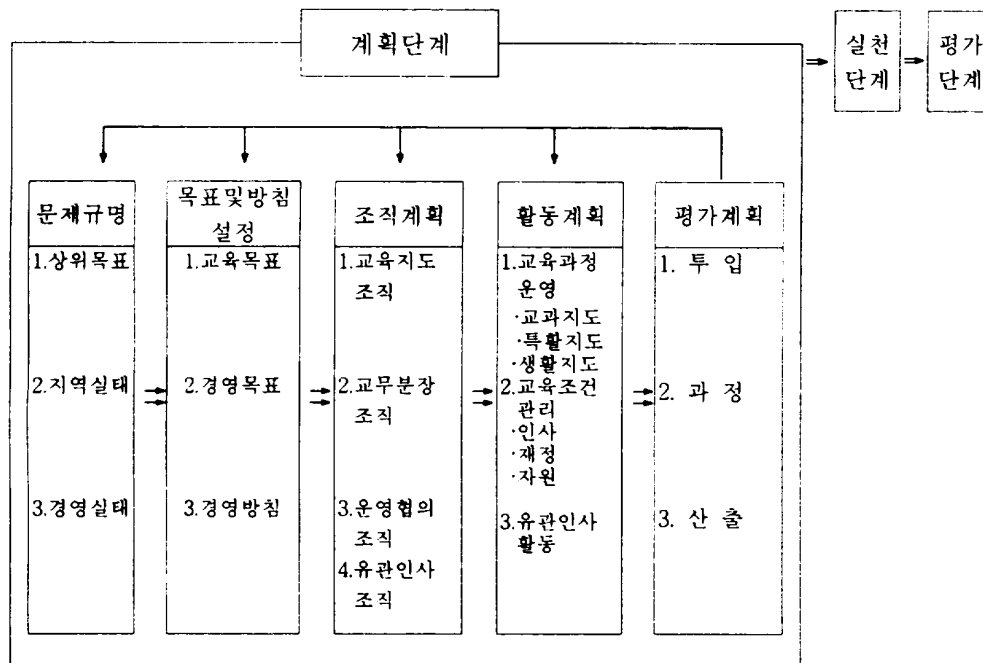
- 교육목표-경영목표-경영방침-활동계획간에는 일관성이 있는가?
- 교육목표간, 경영목표간에 횡적으로 서로 상충되는 점이 없이 통합성이 있는가?
- 목표설정이 일부영역에 편중되지 않고 인지적 영역, 정의적 영역, 사회적 영역, 기능적 영역 등을 두루 포괄하고 있는가?
- 활동계획의 양은 실현 가능한가?
- 계획의 실천상황을 계량화할 수 있도록 구체화되어 있는가?
- 실천과정에서 정기적으로 점검되고 평가할 수 있는가? 등이다.

실천과정에 대한 평가계획에 대한 평가는 크게 교육과정활동 평가계획 교육조건 관리활동 평가계획으로 구성되며, 교육과정활동 평가계획은 교과평가계획, 특별활동 평가계획, 행동발달상황 평가계획 등으로 이루어지고, 교육조건 관리활동 평가계획은 활동 각각에 대해 언제, 무엇을, 어떻게 평가한다는 것을 계획한다.

학교경영 성과에 대한 최종 평가계획에서는 전체 학교경영활동의 최종결과를 평가하는 것이므로 교육목표, 경영목표들의 목표에 비추어 평가할 수 있도록 평가계획을 수립한다.

여기서 유의할 점은 이 단계는 계획의 시행 이전에 계획의 타당성을 다시 한번 검토하고 평가하는 기획과정의 마지막인 만큼 위에서 설명된 모든 계획들이 교육활동의 합리적 추진을 위해 수립되는 것이므로 실천도 할 수 없는 무리한 계획을 수립하는 일이 없도록 하는 일과, 투입요인·과정·결과(산출) 등에 관해 평가영역·평가내용 방법·도구의 작성 등 포괄적 학교평가의 계획과 피드백의 절차도 마련하여 계획을 완성해야 하는 일이다.

위와 같은 논의에 준거를 두어 연구자가 재구성한 학교경영계획 모형은 <그림 III-10>과 같다.



<그림 III-10> 학교경영계획 모형

8) 학교교육계획서의 목차의 틀

연구자는 문헌연구를 통한 이론적 탐색과 학교경영체제 모형, 학교경영과정 모형과 이에 따른 학교경영계획 모형을 준거로 <그림 III-10>과 같이 학교경영(교육)계획 모형을 제시하였으며 이를 토대로 하여 학교교육계획서의 목차의 틀을 <표 III-1>과 같이 고안하였다.

물론 학교교육계획서의 목차의 틀은 각 학교의 특수성과 기획 여건에 따라 달리할 수 있으므로 일률적으로 규정하기는 어렵겠지만 연구자는 재구성한 학교경영계획 모형에 준하여 학교 경영을 현대화하기 위한 전략들이 구체적으로 반영된 교육계획 수립 내용을 포괄적으로 함축시킨 목차의 틀을

제시하려고 노력하였다. 따라서 이러한 틀에 너무 얽매일 필요는 없다고 생각되며 학교 나름대로의 독창성을 발휘하여 구성하되 이러한 요소들이 고려 되었으면 한다.



<표 III-1> 학교교육계획서의 목차

<p>I. 문제규명(교육계획의 기저)</p> <p>1. 상위목표</p> <p>1) 제주교육의 기본방향</p> <p>2) 제주교육 역점 시책</p> <p>3) 시·군 교육청의 교육 역점(중학교)</p> <p>2. 지역 실태</p> <p>1) 자연, 기후 특성</p> <p>2) 역사, 문화적 실태 및 요구</p> <p>3) 사회, 경제적 실태 및 요구</p> <p>4) 학부모의 실태 및 요구</p> <p>3. 경영 실태</p> <p>1) 학교의 전통</p> <p>(1) 교훈 및 교가 (2) 교표, 교목, 교화, 상징물 (3) 학교연혁</p> <p>2) 학생 실태</p> <p>(1) 학급편성현황 (2) 학생기초조사</p> <p>(3) 졸업생(진로)실태</p> <p>3) 교직원 실태</p> <p>(1) 정원 및 현원, 성별 (2) 학력, 자격, 연령, 경력 등 (3) 교직원 명부</p> <p>4) 시설현황</p> <p>(1) 교지 (2) 교사 *도서실 현황</p> <p>(3) 학교평면도 (4) 교구, 교재실태</p> <p>5) 재정 실태</p> <p>6) 전년도 경영 성과 평가 및 반성</p> <p>II. 목표 및 방침</p> <p>1. 교육목표</p> <p>2. 경영목표 및 경영방침</p> <p>III. 조직</p> <p>1. 교육지도 조직</p> <p>1) 교과분담 조직</p> <p>2) 특별활동 조직</p> <p>(1) 클럽활동 조직 (2) 학생회 조직</p> <p>(3) 학급회 조직</p> <p>3) 생활지도 조직</p> <p>(1) 학급담임 조직 (2) 교내외</p>	<p>생활지도 조직</p> <p>2. 교무분장 조직</p> <p>3. 운영협의회 조직</p> <p>1) 위원회조직</p> <p>2) 협의회조직</p> <p>4. 유관인사 조직</p> <p>1) 육성회 조직</p> <p>2) 어머니회 조직</p> <p>3) 동문회 조직</p> <p>4) 기타</p> <p>IV. 활동계획</p> <p>1. 교육과정운영</p> <p>1) 교육과정운영의 기저</p> <p>(1) 교육과정 단위 배당표</p> <p>(2) 수업시수 확보 계획</p> <p>① 월별 수업 가능 일수표</p> <p>② 연간 행사 계획(요일 조정)</p> <p>2) 교육 활동계획</p> <p>(1) 교수학습활동계획 (2) 특별활동 계획 (3) 생활지도계획</p> <p>2. 교육조건 관리계획</p> <p>1) 교직원 관리계획</p> <p>2) 학사 관리계획</p> <p>3) 사무 관리계획</p> <p>4) 재무 관리계획</p> <p>5) 시설·재산·물품 관리계획</p> <p>6) 환경 관리계획</p> <p>7) 대외관계계획</p> <p>3. 유관인사 활동계획</p> <p>V. 평가계획</p> <p>1. 투입에 대한 평가계획</p> <p>2. 과정에 대한 평가계획</p> <p>1) 교육과정활동 평가</p> <p>(1) 학력평가계획 (2) 특별활동평가 계획 (3) 행동발달상황 평가계획</p> <p>2) 교육조건관리활동평가계획</p> <p>3. 산출에 대한 평가계획</p>
---	---

4. 學校教育計劃의 推進日程

학교교육계획을 수립하는 추진일정은 그 학교가 위치한 지역여건, 학교 교직원 및 학생들의 특수성, 목표지향의 당위성 등 다양한 요인들이 복합적으로 작용할 수 있겠으나 기본적인 원칙은 어느 학교에나 적용되리라고 본다. 당해 학년도 12월에서부터 다음 학년도의 학교교육계획 수립을 위한 기초작업에 들어간다.

우선, 12월 중순경(2학기말 교사기간부터 겨울방학시작 전) 전교직원이 그 동안 실천해 온 교육계획 내용 중 부서별로 세부 실천항목을 평가하고 계속 추진·보완·개선할 점에 대해 충분한 의견을 교환한 후, 겨울방학중 1월에는 각 부서별로 제출된 학교 교육활동 전반에 관한 의견서(설문지)를 검토·분석하여 영역별(특수주임, 담당부서)로 분류한다.

다음 해 2월에 개교하면, 학교의 교육활동 전반에 걸쳐 그 동안 직·간접으로 지원해 준 학부모회(육성회, 어머니회)와 동창회, 마을스승 협의회 등 유관인사를 중심으로 설문지나 면담 등을 통하여 의견을 수렴한다. 또한 전교생을 대상으로 설문지를 통해 의견을 수렴하여 학생들의 의견도 학교교육계획 수립에 반영한다.

이와 같이 교직원, 학생, 학부모, 유관인사 등의 의견이 모아진 자료를 근거로 다음 학년도에 추진하고자 하는 사업에 대한 타당성, 실현가능성, 가치지향성 등을 면밀히 검토한 후 우선 순위를 정한다.

이와 같은 기본적인 자료들이 수합·정리되고, 2월 하순경에 교사 정기이동이 완료되면 새학년도가 시작되는 3월초에 학교교육계획 수립 위원회를 구성한다. 교육계획 수립 위원회가 구성된 후 이들을 중심으로 한 분과별 협의회를 갖고, 지금까지의 자료를 근거로 충분한 토의와 협의를 거쳐 주요 사업계획을 선정한다.

각 분과별로 이루어졌던 내용을 중심으로 교육계획 수립위원회에서 다시 협의하여 분과별 연계성을 검토하고, 사업에 따라 심의·토의한 후 전체 교직원의 의견 수렴이 필요하다고 인정되는 사업내용에 대해서는 전교직원 회의에 상정시켜 타당성 여부를 결정짓는다.

전교직원 회의에서 최종 결정이 되면, 이것을 교육계획 수립위원회에서 실천에 따른 세부 사업내용으로 수립함으로써 집단사고(集團思考)과정에 의한 성안(成案)에 대하여 '나도 그 결정 과정에 참여하였다.'는 참여의식과 함께 책임감을 갖게 될 것이다.

그러나 현실적으로 학교를 경영해나감에 있어서 그 규모가 크고 수행하여야 할 과업이 방대한 경우에는 이러한 일들을 일일이 전교직원의 집단사고를 통하여 결정한다는 것은 시간의 부족과 노력의 분산 등 많은 번거로움이 뒤따르기 때문에 능률과 시간상의 문제도 수반된다. 학교에 따라서는 이러한 점을 내세워 일방통행 식으로 업무처리가 이루어질 수도 있겠으나, 이로 인해 야기되는 부작용과 불신감을 감안한다면 시간이 걸리더라도 가능한 한 전교직원의 의견이 수렴되어 사업내용 하나 하나에 용해되어 있을 때에 보다 강한 응집력을 기대할 수 있을 것이다.

위에서 말한 학교교육계획 수립 추진일정을 '96학년도 학교교육계획 수립의 입장에서 표로 나타내보면 <표Ⅲ-2>와 같다.

<표 III-2> '96학년도 학교교육계획 수립 추진안

추진항목	시 기	내 용	비 고
'95학년도 학교 교육계획 실천 자체평가	'95.12.중 순경	부서별 세부 실천항목 평가 계속 추진·보완·개선점의 의견 제출	전직원
자체평가 분석 및 종합	'96. 1.17. 경	실천사항 평가 평가 종합분석	각과 주임 및 사무 책임자
학부모·동창회,유 관인사의 의견종 합	'96. 2. 8. 경	유관인사 대상 설문 조사(육성 회, 어머니회,동창회,마을 스승 협의회 등)	설문지 작성
전교 학생 의견 수렴	'96. 2. 8. 경	가정을 중심으로 학생 주변 환 경 및 실태 파악	설문지 작성
교육계획 수립 연수	'96. 2.14. 경	교육계획 수립에 관한 상부기 관(교육청)의 지침시달 및 수 립방향 연수	교육청 주관(교감, 교무주임 참석)
교육계획 수립 위원회 조직	'96. 2월말 경	부서별 분과위원회 구성 분과 협의(1차)	5~7개 분과 정도
부서별 분과 협 의	'96. 3. 8. 경	분과별로 추진사업 내용에 대 한 협의(2차)	분과별로 진행
분과별 주관 교 사 협의	'96. 3. 9. 경	분과별로 이루어진 협의내용을 타 분과의 유사, 상치, 연계 등을 고려 재협의, 주요 사업내 용 선정	분과별 주관 교사
전체 협의	'96. 3.13. 경	분과별 협의에서 선정된 주요 사업 내용 상징, 전체협의회에 서 실시 여부 결정	전교직원
교육계획 수립	'96. 3.14. 경	교육계획 수립 위원회 중심의 학교교육계획 성안	교육계획 수립위원 회

위의 표는 국·공립학교의 2월말 인사이동을 감안하여 수립한 교육계획 수립 추진안인데, 교육계획을 수립하기 위한 위원회 조직이 2월말 이전에 구성되고 분야별 활동이 활성화되고 새 학년도의 교육계획을 차질없이 진행하려면 인사이동은 2월 중순까지는 이루어져야 하겠다.

IV. 學校教育計劃(書)의 分析 및 論議

제Ⅲ장에서 재구성하여 정립한 학교경영계획의 모형을 준거로 연구자가 제작한 학교교육계획서의 목차의 틀을 준거로 하여 제주도내 중·고등학교 학교교육계획서 중 표집된 20개 학교의 교육계획서에 대한 분석 및 논의는 다음과 같다.

1. 外形的인 要素

1) 계획서의 명칭

학교교육계획서가 어떤 명칭으로 작성되고 있는지 알아보기 위하여 교육계획서의 표제를 분석하였다. 분석 결과는 <표Ⅳ-1>과 같다.

<표 Ⅳ-1> 계획서의 명칭

N = 20

성별·교육과정별 계획서명칭	중			고				공학	계	%
	남	여	공학	남		여				
				인문	실업	인문	실업			
(학교)교육계획	2	1	4	2	1	3	1	1	15	75
학교운영계획								1	1	5
학교경영계획			2	1					3	15
학교계획		1							1	5
계	2	2	6	3	1	3	1	2	20	100

학교교육계획서의 표제를 학교교육활동을 경영한다는 의미로서는 학교경영계획이라 칭하는 것이 좋겠으나 실제 학교 현장에서는 학교교육계획(또는

교육계획)이라는 표제가 75%로 가장 많이 사용되고 있으며, 학교경영계획이 15%로 그 다음으로 많이 사용되고 있는데, P 교육청 관내 중학교에서는 모두 학교경영계획이라고 칭하고 있는 것이 특이한 점이었다.

표지도 단색에서 탈피하여 교목, 교화 등을 삽입하여 다양하게 디자인하는 학교들이 있었는데 학교교육계획서에 대한 친밀감을 주는 매우 바람직한 착안이라 생각되었다.

2) 학교교육계획서의 지면수

현장에서 교육계획을 수립할 때 얼마만큼의 분량으로 작성하고 있는지 알기 위하여 계획서의 지면수를 조사했다. 분석 결과는 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 학교교육계획서의 지면수 N = 20

성별·교육과정별 설립별	중				고						평균 지면 수	
	남	여	공학	평균	남		여		공학			평균
					인문	실업	인문	실업	인문	실업		
국·공립	66	58	54		60	62	68	52	40	72		59
사립	56	52			44		52					51
평균지면수				56							58	57

위 표에 나타난 바와 같이 학교교육계획서의 평균 지면수는 57쪽이었다. 학교에 따라 최저 40쪽에서 최고 88쪽까지 다양하였다. 중,고등학교의 전체 평균 지면수에 있어서는 별 차가 없었다. 지면수가 적은 학교는 계획서기 포함해야 할 내용들을 포괄적으로 다루지 못하고 간단명료하게 다루고 있기 때문인 것으로 판단되며 지면수가 많은 학교의 경우는 포괄적으로 다루고 있기 때문인 것으로 판단된다.

2. 計劃段階別 要素

1) 문제 규명(교육계획의 기저분석)

(1) 상위 목표

학교교육계획 수립에 상위목표로서의 교육적 요구가 어떻게 반영되고 있는가를 알아보기 위하여 상위 목표로서 제시된 항목을 분석해 보았다. 분석 결과는 <표IV-3>과 같다.

<표 IV-3> 상위 목표

N = 20

요소항목	학교	중학교		고등학교		%
		국·공립	사립	국·공립	사립	
제주 교육지표		8	2	8	2	100
'95제주교육역점시책		6	2	4	2	70
사도헌장		1	1	3	0	25

위 표에 나타난 바와 같이 실제 교육계획서에서는 20개 학교가 상위 목표로 제주 교육지표(100%), '95제주교육 역점시책(70%)을 설정하고 있으며, 또한 중학교에서는 모두 각 시·군 교육청별 장학역점을 상위목표로 설정하고 있었다. 특이한 점으로는 5개교에서 '사도헌장'을 표지 뒷장에 넣어 교사들로 하여금 사명감을 불러일으키고 있는 점이 특이했다.

(2) 지역 실태

학교교육계획에 지역사회의 교육적 요구나 교육상의 문제들이 어떻게 반영되고 있는지를 알아보기 위하여 지역사회의 요구 항목을 분석했다. 지역사회 요구 분석의 하위요소는 지역사회의 사회·경제적 요구, 역사·문화적 요구, 자연·기후 풍토적 특성, 학부모의 요구로 구분했다. 대부분의 학교에서

이에 대한 분석을 다루지 않고 있으며 향토 문화교육에 대한 요구와 학부모의 요구가 각각 1개교, 지역사회의 실태분석이 2개교에서 이루어지고 있는 정도이었다.

(3) 경영 실태

학교 자체의 교육적 문제점이나 현황이 학교교육계획 수립에 얼마만큼 반영되고 있는지를 알아보기 위하여 학교의 전통, 학생 실태, 교직원 실태, 학교의 물리적 환경 실태, 전년도 경영 성과를 하위요소로 분석했다.

① 학교의 전통

각기 학교가 지니고 있는 전통적 요구 내지 심리적 환경인 학교의 전통(교훈, 교표·교목·교화, 교가, 학교연혁)에 대하여 분석했다. 분석 결과는 <표 IV-4>와 같다.

<표 IV-4> 학교의 전통 N = 20

학교 요소항목	중학교		고등학교		%
	국·공립	사립	국·공립	사립	
교훈	8	2	7	2	95
교표·교목·교화	0	4	3	0	35
학교 연혁	8	2	8	2	100
교가	7	2	7	1	85

교훈은 95%, 교표·교목·교화는 35%, 학교 연혁은 100%, 교가는 85% 포함되어 있었다. 교훈, 교가가 포함되어 있지 않은 학교가 각각 1개교, 3개교 있었으나 이것은 교훈, 교가가 설정되어 있지 않아서가 아니라 관심부족으로 포함되지 않은 것으로 생각되며, 교표·교목·교화의 경우도 많은 학교가 학교상징으로 설정해 놓고 있음에도 불구하고 제시하지 않은 것으로 생각된다. 고등학교 중 1개교에서는 교색(청록색)을 설정해 놓은 특이한 경우도 있

었다. 이 결과는 중·고등학교가 평준화 이후 각 학교의 독자적 특성이 사라져가고 있긴 하지만 아직도 많은 학교들이 학교 자체가 지니고 있는 역사적 전통과 자긍심 위에서 학교교육을 전개하고 있다는 것을 의미하는 것으로 해석된다.

② 학생 실태

학교 교육활동의 대상 내지 주체인 학생의 실태분석이 어떻게 이루어지고 있는지 알아보기 위하여 학생실태 항목을 분석했다. 분석결과는 <표IV-5>과 같다.

<표 IV-5> 학생실태 N = 20

요소항목	중학교		고등학교		%
	국·공립	사립	국·공립	사립	
1.학급편성현황	8	2		2	60
2.학생기초조사					
1)보호자직업	2	1	3		30
2)숙소 및 거주지	2	1	5		40
3)종교			1		5
4)통학수단 및 거리	1				5
5)출신교	1	1	5		35
6)보호자교육정도	1	1			10
7)지능분포	1				5
8)가족상황	2		3		25
9)기초학력					0
10)희망직업			2		10
3.졸업생(진로)실태	1		3		20

학생실태 분석은 크게 학급편성현황(60%), 학생기초조사로서 숙소 및 거주지에 대한 조사가 40%로 가장 많고, 출신교 35%, 보호자직업 30%, 가족상황 25%순이었으나 대부분의 학교가 학생에 대한 기초자료조사 및 활용에 소홀히 하는 경향이 있는 듯하다. 졸업생(진로)실태 또한 20%로서 졸업생에 대한 추수지도에도 관심을 두어야 하겠다.

학생실태분석의 목적은 교육활동의 대상인 학생들의 실태를 분석하려는 것이므로 학생들의 기초학력실태, 지능, 체력, 사회성 등이 분석되어야 하겠으나 이러한 요소들의 분석이 미흡했다.

③ 교직원 실태

교육활동의 지도 주체인 교직원의 실태가 어떻게 반영되고 있는지 알아보기 위하여 교직원 실태 항목을 분석했다. 분석 결과는 <표Ⅳ-6>과 같다.

<표 Ⅳ-6> 교직원 실태 N = 20

학교 요소항목	중학교		고등학교		%
	국·공립	사립	국·공립	사립	
정원·현원·성별	8	2	8	2	100
연령·자격	2	2			20
학력·경력		1			5
교직원명부	8	2	8	2	100

교직원 실태 분석 결과는 연령·자격 분석이 20%, 학력·경력 분석이 5%에 불과하나, 정원·현원·성별 분석과 교직원 명부는 100%로 나타나고 있었다.

④ 학교 시설 현황

학교경영활동 전개를 위해 필요한 물리적 환경실태가 어떻게 분석되는지 알아보기 위하여 학교시설 현황 항목을 분석했다. 분석 결과는 <표Ⅳ-7>과 같다.



<표 IV-7> 학교 시설 현황

N = 20

요소항목	중학교		고등학교		%
	국·공립	사립	국·공립	사립	
1.교지(校地)	7	2	8	1	90
2.교사(校舍)					95
1)일반교실	8	2	8	1	95
2)특별교실	8	2	8	1	95
3)관리실	8	2	8	1	95
4)부속실(기타시설)	8	2	8	1	95
5)도서실현황	6	1	7	1	75
3.학교 평면도	7	2	8	1	90
4.교구·교재실태			1		5
5.시설·교구확보계획	1		2	1	20

학교시설은 교지 90%, 교사(일반교실, 특별교실, 관리실, 기타) 95%, 학교 평면도 90%, 교구·교재 실태 5%, 시설·교구확보계획 15%로 나타났다. 여기서 주목되는 것은 교사에 속하는 도서실을 절반 이상의 학교에서 교사 다음에 별표 항목으로 처리하여 자세히 분석하고 있는 점이었다. 이것은 도서실이 교육활동에서 차지하는 비중이 놓기 때문인 것으로 생각된다.

⑤ 학교 재정 실태

교육활동 전개를 위한 도구적 수단인 재정문제가 어떻게 반영되고 있는지를 분석했다. 분석결과는 <표IV-8>과 같다.

<표 IV-8> 학교 재정 실태

N = 20

요소항목	중학교		고등학교		%
	국·공립	사립	국·공립	사립	
재정실태 (육성회예산)	1	0	2	0	15

위 표에서 볼 수 있듯이 재정실태를 분석하여 교육계획을 수립하고 있는 학교는 3개교(15%)에 불과하였다. 실제 교육활동계획에는 예산란이 마련되

고 예산액이 산정되어 있으나 총체적인 재정실태가 밝혀지지 않고 있어서 별도로 마련된 예산서를 참조해야 하는 불편이 따르고 있다.

재정문제는 교육활동의 추진을 위해서 반드시 필요한 것이므로 학교교육 계획서에 재정실태를 삽입함으로써 교육활동에 산정된 예산의 근거를 밝혀 주어야 한다.

⑥ 전년도 학교 경영 성과

당해년도 교육계획 수립에 전년도의 경영 성과와 그 반성 사항이 어떻게 반영되고 있는지를 알아보기 위하여 전년도 장학지도 결과와 전년도 교육경영활동 평가를 구성요소로 분석했다.

전년도 장학지도 결과와 전년도 학교경영에 대한 평가는 전혀 이루어지지 않고 있었다. 장학지도 결과는 엄격한 의미에서는 경영성과에 대한 평가가 아니라 실천단계에서 이루어지는 실천과정 중의 평가라 할 수 있으나 학교 외 인사에 의해 이루어지는 객관적 평가라는 점에서 학교경영계획 수립에 참고 자료로서의 의미가 크다. 체제적, 발전적 학교경영을 위해서는 전년도 학교경영 성과의 반영이 필수적이므로 이에 대한 반영이 제고되어야 하겠다.



2) 목표 및 방침 설정

학교 교육 활동의 목표와 방침이 어떻게 나타나고 있는지를 알아보기 위하여 교육목표, 경영목표, 경영방침을 분석했다. 분석 결과는 <표IV-9>와 같다.

<표 IV-9> 목표 및 방침

N = 20

학교 요소항목	중학교		고등학교		%
	국·공립	사립	국·공립	사립	
교육목표	8	1	8	2	95
경영목표	1		1		10
경영방침	7	1	7		75
교육역점	8	2	7	1	90

학교 현장의 학교교육계획 속에 교육목표는 공통적으로 설정되고 있으나 경영목표, 경영방침에 대해서는 용어들이 혼용되고 있으며 경영목표가 없이 경영된다고 봐야 할 학교들이 많은 실정이다.

이 요소 항목들을 분류할 때는 용어들에 혼란이 많았기 때문에 노력중점, 중점시책, 활동별 방침 등을 경영방침으로 분류하고 지향점, 노력목표, 구현 중점 등을 경영 목표로 분류했다. 그렇게 했음에도 명확한 분류가 되지는 못했다. 그 큰 이유는 현장에서 이 요소들이 구분이 되지 않고 뒤섞여 쓰이고 있기 때문이다.

경영목표, 경영방침은 교육목표의 달성을 위한 구체적인 목표요 방침이므로 학교의 교육목표는 학교 내의 모든 활동의 지향점이 되어야 한다. 그러므로 학교교육계획에서도 교육목표를 다른 것 보다 우선하는 것이 바람직하다고 본다.

3) 조직 계획

교육활동 추진을 위한 조직이 어떻게 편성되고 있는지를 알아보기 위하여 계획서의 조직 항목을 분석했다. 분석결과는 <표IV-10>과 같다.

<표 IV-10> 조직

학교 요소항목	중학교		고등학교		%
	국·공립	사립	국·공립	사립	
1. 교육지도조직	8	2	8	2	100
2. 교무분장조직	8	2	8	2	100
3. 운영협의회					
1) 직원회	4	2	3	2	55
2) 주임협의회					
3) 연구협의회					
4) 학년협의회	3	2	1		30
5) 교과협의회	3	1	4	1	45
6) 성적관리위원회	1	1	4	2	40
7) 선도협의회	1		5	1	35
8) 장학생선발협의회			1	1	10
9) 인사자문위원회	4	1	3	1	45
10) 친목회	2				10
11) 기획위원회	3	1	4	2	50
12) 예산·결산위원회		1			5
13) 과별협의회		1			5
14) 여교사협의회	1				5
4. 육성회조직		1			5
5. 어머니회조직	4	1	1		30
6. 동문회조직		2	2	1	25

위 표에서 볼 수 있듯이 교육지도조직과 교무 분장 조직은 모두 들어 있었으며, 유관 인사 조직으로는 육성회 조직이 1개교, 어머니회 조직이 6개교, 동문회 조직이 5개 학교에서 거명만 되고 있었는데, 대부분의 사립학교에서는 동문회 조직이 명시되어 있었다. 거의 모든 학교에는 이러한 조직이 구성되어 있음에도 불구하고, 교육계획 속에 포함시키지 않은 것으로 생각되며 유관인사 조직과의 연계가 미흡한 것으로 판단된다.

조직 부분에서 주목되는 것은 운영협의회 조직이 각종 위원회 조직과 협의회 조직으로 구성되고 있다는 점인데, 위원회는 기획위원회, 생활지도위원

회, 성적관리위원회, 인사자문위원회, 예산·결산위원회 등 과업 위주로 구성되며, 협의회는 직원회(교직원 협의회), 주임 협의회, 연구 협의회, 동학년 협의회, 교과별 협의회, 여교사 협의회 등 구성 인원 위주로 조직되고 있는 점이였다.

4) 활동계획

(1) 교육과정 운영계획

교육과정 운영(상황)계획에서는 교육과정 시간(단위)배당표, 수업시수 확보계획으로 구분하고, 수업시수 확보계획에는 월별 수업 가능 일수, 행사 요일 일정표로 나누어 구분하여 분석하였다. 분석 결과는 <표IV-11>과 같다.

<표 IV-11> 교육과정 운영 계획 N = 20

요소항목	중학교		고등학교		%
	국·공립	사립	국·공립	사립	
1. 교육과정시간(단위)배당표	8	1	8	2	95
2. 수업시수 확보계획	8	2	8	2	100
1) 월별수업가능일수	8	2	8	2	100
2) 행사요일일정표	8	2	8	2	100

(2) 교육목표 구현계획

교육목표 구현계획은 교육계획서를 분석한 결과를 종합하여보면 크게 담당 부서별 구현계획과 교육활동별 구현계획으로 나누어볼 수 있었는데, 연구자가 고안한 <표IV-12>, <표IV-13>에 의하여 분석한 결과는 <표IV-12.1>, <표IV-13.1>과 같으며, 학교 현장에서 교육계획서를 작성할 때에는 연구자가 고안한 <표IV-12>, <표IV-13>과 김기태의 모형⁵⁷⁾ <표IV-14>,

<표 IV-15>를 참조하여 작성함이 좋을 것이라고 생각된다.

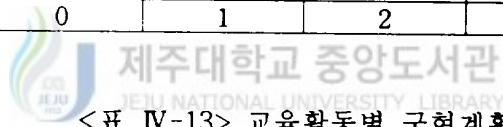
<표 IV-12> 담당부서별 구현계획

영역	실천내용	목표	시기	담당	평가(실천)		예산	비고
					1학기	2학기		

<표 IV-12.1> 담당부서별 구현계획

N=4

요소항목	중학교		고등학교		%
	국·공립	사립	국·공립	사립	
영역	0	1	1	1	75
실천내용	0	1	2	1	100
목표	0	1	1	1	75
시기	0	1	2	1	100
담당	0	1	1	1	75
평가	0	0	1	0	25
예산	0	0	1	0	25
비고	0	1	2	1	100



<표 IV-13> 교육활동별 구현계획

구현중점	구현내용	목표(량)	대상	시기	담당	예산 (천원)	평가(실천)		비고
							1학기	2학기	

57) 김기태(1986), 「학교경영편람」, 보경문화사, p. 46.

<표 IV-13.1> 교육활동별 구현계획

N=16

학교 요소항목	중학교		고등학교		%
	국·공립	사립	국·공립	사립	
구현중점	8	0	5	1	88
구현내용	7	1	6	1	94
목표(량)	8	1	4	0	81
대 상	0	0	0	1	6
시 기	8	1	6	1	100
담 당	8	1	6	1	100
예 산	2	0	1	0	19
평 가	6	1	5	1	81
비 고	8	1	6	1	100

<표 IV-14> 경영목표 및 경영방침

교육목표	경영목표	경영방침	상위목표관련
	11.	111.	
		112.	
	12.	121.	
	...	122.	
		...	

<표 IV-15> 교육목표 구현계획

교육목표	경영방침	주요사업내용	목표	대상	시기	소요예산 (천원)	담당

출처: 김기태, 「학교경영편람」, p. 46.

(3) 교육조건 관리 계획

학교의 교육활동이 합목적적으로 추진될 수 있도록 제반 조건을 정비·관리하기 위한 교육조건 관리 계획이 어떻게 수립되고 있는지를 알아보기 위하여 교육조건 관리계획을 분석했다.

교육조건 관리 계획은 인사, 재정, 자원으로 구분하였으며, 이를 다시 세분하여 교원관리(연수, 연구활동 등), 학사관리, 사무관리, 재무관리, 시설·재산·물품관리, 대외관계, 환경관리 등으로 나누어볼 수 있는데, 이 중에서 교원관리 중 연수 및 연구활동 계획만이 11개 학교(55%)에서 설정하고 있으며, 대부분의 학교가 나머지 교육조건 관리 계획 부분에는 소홀히 다루고 있었다.

교육조건 관리계획은 교육과정 활동계획과 함께 학교경영계획의 2대 핵심 부분이므로 이에 대한 계획이 보완되어야 되리라고 본다.

5) 평가계획

평가계획이 어떻게 이루어지고 있는지를 알아보기 위하여 투입에 대한 평가계획, 과정에 대한 평가계획, 산출에 대한 평가계획을 하위요소로 분석했다.

평가계획이 전반적으로 수립되지 않고 있었으며, 되어 있는 경우도 학력평가 계획만을 수립하고 있는 실정이다. 체계적, 발전적 학교경영을 위해 포괄적인 평가계획이 수립되어야 하겠다.

V. 要約 및 結論

1. 要約

1) 학교경영과정 계획단계 모형 분석

한국교육개발원의 모형을 모태로 하여 개발된 김운태, 김세기, 강영삼·신중식, 정태범, 권충현 등의 모형을 분석한 결과 학교경영과정의 계획단계 모형은 ① 문제 규명 ② 목표 및 방침 설정 ③ 조직 계획 ④ 활동 계획 ⑤ 평가계획으로 크게 구분할 수 있었으며, 본 연구에서 각 단계들에 대해 제시한 하위 요소들을 요약하면 다음과 같다.

문제규명의 하위 요소로는 상위목표, 지역실태, 경영실태로 구분할 수 있었고, 구체적인 요소로는 상위목표에서는 제주교육의 기본 방향, 제주교육의 역점 시책, 시·군 교육청의 교육 역점(중학교)으로 제시하였고, 지역실태에서는 자연, 기후 특성, 역사, 문화적 실태 및 요구, 사회, 경제적 실태 및 요구, 학부모의 실태 및 요구로 구분할 수 있었으며, 경영실태에서는 학교의 전통, 학생 실태, 교직원 실태, 시설현황, 재정 실태, 전년도 학교경영 성과로 구분하였다.

목표 및 방침 설정의 하위 요소로는 교육목표, 경영목표, 경영방침으로 구분할 수 있었다.

조직계획의 하위 요소로는 교육지도 조직, 교무분장 조직, 운영협의 조직, 유관인사 조직으로 구분하였으며, 구체적인 요소로는 교육지도에서는 교과분담 조직, 특별활동 조직, 생활지도 조직으로, 운영협의회 조직에서는 위원회 조직, 협의회 조직으로, 유관인사 조직에서는 육성회 조직, 어머니회 조직, 동문회 조직, 기타로 구분할 수 있었다.

활동계획의 하위 요소로는 교육과정운영과 교육조건 관리로 구분할 수 있

었고, 구체적인 요소로는 교육과정운영에서는 교육과정운영의 기저, 교육활동 계획으로, 교육조건 관리에서는 교직원 관리, 학사 관리, 사무 관리, 재무 관리, 시설·재산·물품 관리, 환경관리, 대외 관계로 구분할 수 있었다.

평가계획의 하위 요소로는 투입, 과정, 산출로 구분할 수 있었는데, 구체적인 요소로는 과정의 평가에서는 교육과정활동 평가계획과 교육조건관리활동으로 구분할 수 있었다.

2) 학교교육계획서의 분석

본 연구에서 제시한 학교교육계획서의 목차의 틀을 바탕으로 제주도내 중·고등학교 학교교육계획서 중 표집된 20개 학교에 대한 교육계획서를 분석한 결과를 보면 계획서의 명칭은 학교교육계획이 75%, 학교경영계획이 15%였으며, 학교운영계획과 학교계획이 각각 5%씩이었다. 학교교육계획서의 지면수는 학교에 따라 최저 40쪽에서 최고 88쪽까지 다양하였으며, 평균 지면수는 57쪽이었다.

문제 규명에 대한 하위 목표로 제시된 항목을 분석한 결과 제주 교육지표는 모두 제시되어 있었고, '95제주교육역점시책이 70%, 사도헌장이 25% 제시되고 있었다. 지역실태에 대한 분석은 대부분의 학교에서 다루지 않고 있었으며, 향토 문화교육에 대한 요구와 학부모의 요구가 각각 1개교, 지역사회 분석이 2개교에서 이루어지고 있는 정도였다. 경영실태의 구체적인 하위 요소에 대한 분석에서 학교의 전통, 학생 실태, 교직원 실태, 학교 시설 현황, 학교 재정 실태, 전년도 학교 경영 성과 등을 분석하였다.

목표 및 방침에서는 교육 목표, 경영 목표, 경영 방침을 분석하였는데, 교육 목표는 95%, 경영 목표는 10%, 경영 방침은 75%, 교육역점은 90%로 분석되었다.

조직에 대한 분석에서는 교육지도조직과 교무분장 조직이 100%, 직원회,

주임협의회 등의 운영협의회와 육성회, 어머니회, 동문회 등이 몇 개 교에서 제시되고 있었다.

활동계획 분석에서는 교육과정 운영계획이 교육과정시간 배당표, 수업시 수확보계획이 대부분의 학교에서 제시되고 있었다.

평가에 대한 계획은 전반적으로 수립되지 않고 있었으며, 되어 있는 경우 고 학력평가계획만을 수립하고 있는 실정이었다.

2. 結論

이 연구는 학교교육계획의 개선방향을 모색하기 위하여 지금까지 개발된 학교경영체제 모형과 학교경영과정 모형을 종합·분석하였다. 특히, 학교경영과정의 3단계인 계획-실천-평가의 순환과정 중 계획 단계의 모형을 분석하여 이를 준거로 새로운 학교교육계획서 목차의 틀을 제시하였으며, 이 목차의 틀을 바탕으로 현재 중·고등학교 현장에서 운영하고 있는 학교교육계획을 분석한 결과 다음과 같은 결론을 얻었다.

1) 학계에서는 학교경영계획이라는 용어가 널리 쓰이고 있으나 실제 학교 현장에서는 학교교육계획, 학교경영계획, 학교운영계획, 학교계획 순으로 사용되고 있다.

2) '95학년도부터 제 6차 교육과정이 시행되고 있는 중학교의 경우 모든 학교에서 학교교육계획과 학교 교육과정 운영 계획을 이원화하여 작성·운영하고 있다.

3) 당해년도의 교육계획만으로 학교를 운영하고 있는 학교가 대부분이며, 거의 대부분의 학교가 학교 발전을 위한 청사진을 담은 중·장기계획이 세워지지 않고 있다.

4) 문제 규명(교육계획의 기저 분석)단계에서는 지역사회의 실태 및 교육적 요구 등이 학교자체의 교육적 문제점이나 현황을 알기 위하여 포괄적으로 분석되어야 하는데도 불구하고 현장의 교육계획에는 지역사회의 실태 및 요구분석이 거의 다루어지지 않고 있다.

5) 학생 실태 분석은 교육활동 추진을 위한 기초 자료로서 분석되는 만큼 학생들의 신체, 학력, 정서, 사회성, 기능 실태 등의 분석이 있어야 하겠으나 현장의 계획서에서는 이들에 대한 분석이 거의 없었다.

6) 재정은 교육활동 추진의 도구적 의미를 지니므로 교육계획 속에 재정 실태가 포함되어야 하겠으나 현장의 교육계획에는 거의 들어있지 않았다.

7) 학교경영의 핵심은 학년경영인데, 대부분의 학교에서 학년경영을 위한 계획이 소홀히 다루어지는 경향이 있었다.

학교교육계획은 학교경영의 전 과정에 관한 계획이므로 학교경영의 전 과정이 포괄적으로 포함되어야만 한다. 그러나 학교교육계획 모형의 구성요소에 비추어 현장의 학교교육계획서를 분석해 보았을 때 전체요소에 대해 포괄적으로 계획이 수립되지 않은 학교가 대체로 많았다.

따라서 본 논문에서는 이러한 문제점들을 보완하기 위하여 학교경영과정의 계획 모형을 분석하였고, 이를 준거로 새로운 학교교육계획의 목차의 틀을 제안하여 학교현장에서 특색있는 학교교육계획을 수립할 때 활용할 수 있도록 제시하였다.

참고문헌

<단행본>

- 강영삼·신중식(1985), 「교육행정 및 교육경영」, 교육출판사.
권영찬(1971), 「기획론」, 법문사.
김기태(1986), 「학교경영편람」, 보경문화사.
김봉식(1971), 「국가기획제도론」, 상지문화사.
김세기(1988), 「학교 학년 학급경영」, 배영사.
김영돈(1971), 「학교경영의 이론과 실제」, 익문사.
김윤태(1986), 「교육행정·경영신론」, 배영사
김종철(1990), 「교육계획론」, 교육과학신서-1, 교육출판사
박종열(1989), 「학교경영론」, 성원사
서정화·김세기·김용숙(1988), 「학교경영」, 교과교육전서-1, 갑을출판사
오석홍(1981), 「조직이론」, 박영사.
이형행(1983), 「교육행정-이론적 접근」, 문옥사.
정범모(1968), 「교육과 교육학」, 배영사.
한국교육개발원(1976), 「학교경영요강」, 한국교육개발원.
_____ (1978), 「학교경영핸드북」, 한국교육개발원.

<학위논문>

- 권중만(1986), “학교교육계획의 개선을 위한 문제영역별 조사연구”, 석사학위논문, 성균관대학교 교육대학원.
권충현(1987), “중등학교 학교경영계획 모형 탐색”, 석사학위논문, 한국교원대학교 대학원.
김기업(1988), “교육학 연구동향분석”, 석사학위 논문, 경남대학교 교육대학원.
유병욱(1983), “학교경영계획의 실태에 관한 조사연구”, 석사학위 논문, 동국대학교 교육대학원.
장재구(1985), “학교교육계획의 실태와 개선방안에 관한 연구”, 석사학위 논문, 전북

대학교 교육대학원.

최화홍(1988), “학교교육계획 수립 및 모형정리에 관한 연구”, 석사학위 논문, 전남
대학교 교육대학원.

<기타문헌>

강인수(1986. 3), “학교교육계획의 수립과 운영의 실제”, 『새교육』, 대한교육연합회.

강태신(1991.2), “학교교육계획 수립의 방향”, 『새교육』, 대한교육연합회.

남덕우 외(1988), 『최신 교육학 대사전』, 교육과학사.

서울대학교 교육연구소 편(1994), 『교육학 용어사전』, 도서출판 하우.

이순형(1992), “학부모 참여에 관한 연구”, 『교육행정학연구 30권2호』, 한국교육학회.

이종재(1988.2), “교육계획의 목적과 전제조건” 『새교육』, 대한교육연합회.

정태범(1988), “학교경영과 그 평가”, 『장학의 실제』, 한국교원대학교 종합연수원.

<재인용문헌>

Albert Waterston(1965), *Development planning*, Batimore;John Hopkins press

Amitai Etzioni(1964), *Modern Organizations*(New York: Prentice Hall).

C. A. Anderson & M. J. Bowman(1964), *Theoretical Consideration in Educational Planning*, *Educational planning*, Don Adams(ed), Syracuse University Press.

E.F.Lundgren(1974), *Organizational Management, systems and process*, N.Y;Harper and Raw.

George A Steiner(1969), *Top Management planning*, New York;McMillan co.

H.G.Hicks(1972), *The management of organizations A systems and Human Resources Approach*, N.Y.:McGrow-Hill.

Irwin Bross(1953), *Design for Decision* (New York: Macmillan).

Preston p.Le Breton and Dale A.Henning(1961), *planning Theory*, Englewood cliffs, New Jersey;pretice Hall, Inc.

Stephen J. Knezevich(1975), *Administration of Public Education* 3rd ed. (New york: Harper and Row Publishs).

<Abstract>

**An Analytical Study on Actual Conditions of
Organizing Educational Planning in Schools**

Han Man-Sub

**Educational Administration Major
Graduate School of Education, Cheju National University
Cheju Korea**

Supervised by Professor Lee Soon-Hyung

The purpose of this study is to offer useful informations in improving the method of educational planning by analyzing the present states of each management model and its process. Particularly, the school management process is said to have the three stages: planning, implementing, and evaluating. In the circulatory process, the analysis of planning stage has been included such contents as problem-identification, objective-and-policy decision, organization planning, activity planning and evaluation planning.

Data analysis of the three stages has revealed the following

results.

1. Problem Identification: The subfactors were upper objectives, local conditions and state of management.

2. Objective and Policy Decision: The subfactors were educational objectives, management objectives and management policy.

3. Organization Planning: the subfactors were the organization of educational leadership, the division of academic affairs, the organization of operation committee and the organization of related personnel management.

4. Activity Planning: The subfactors were the operation of curriculum and the management of teaching-learning conditions.

The factors and subfactors selected through the data analysis have been used as a tool to measure the present state of educational planning in twenty secondary schools of Cheju Province. The documents, issued in each school with different names (educational planning, management planning, operational planning, and school plan), have been analyzed by the researcher. The result of the analysis is as follows:

The Direction of Cheju education was included in every school. 'The emphasized Policy of Cheju education' was found in 70% of the schools; 'The Teacher's Charter', 25%. However, 'The Present State of Community' was not mentioned in any documents. There was just a school mentioning 'the Community Culture' and 'The Demands of Parents'. 'The Community

Analysis' was mentioned in two schools. In the analysis of present school management, the contents were 'School Tradition, The State of Students, Staffs, School Facility, School Fiance and The Managerial Performance of Previous Years.

In the Analysis of Activity Planning, The Operational Planning of Curriculum mentioned in every school was composed of Teacher Loads and Class Schedule. However, most schools were neglected in The Over-all Planning of Evaluation. Some schools were only providing The Evaluation Planning of Student Achievement.

Effective educational planning requires a definition of goals to be reached in each program, an operational definition of the goals, the projected target dates, and a clear statement of needs including new personnel, equipment, materials, and facilities. The process is continuous; it needs to be done on a long-range basis. Planning is a comprehensive process and requires the participation of all personnel. But the supervisory team would be expected to provide much of the leadership and hard work required to get the job done.

* A thesis submitted to the Committee of the Graduate School of Education, Cheju National University in Partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Education in August, 1995.