

教育行政 教科書의 內容分析

李 杭 柱*

目 次	
I. 序論	B. 教科書 構成의 準據
A. 問題의 提起	III. 美教育行政 教科書分析
B. 研究의 目的 및 方法	IV. 教科書 構成準據에 따른 韓國教材分析
II. 教科書 研究	V. 結論 및 論議
A. 教科書의 意義	

I. 序 論

A. 問題의 提起

학교조직의 목적은 의도적으로 教育을 計劃하여 시행하므로 그 效果性을 높여 보려는 데에 있다. 계획된 教育活動은 보통 教育課程(curriculum)으로 구체화 된다. 그중에서 教授-學習의 場에서 학문영역별로 사회·심리적 諸理論에 바탕을 두어 구성된 教育內容이 나타나게 되는데, 이것을 통하여 教育의 段階別 範圍와 限界가 어느정도 결정되어 지므로 우리는 教育活動에서 模糊性을 극복할 수 있게 된다. 다시 말해서, 최소한도의 범위와 한계를 명확히 한 選定된 教育內容이 教科書라는 형태로 표현된다.

특정학문영역에서 教科書의 質은 教育의 질을 좌우하는 중요변인의 하나이다. 지식의 量은 방대하고 또 폭발적으로 증가하고 있어서 교수-학습과정에서, 정해진 기간내에 모든 지식을 다 수용할 수는 없는 일이다. 따라서 學問의 連擊性, 重要度, 學習者의 認知發達程度, 興味등을 고려

* 教育大學院 助教授

하여 一定量의 知識만이 선정되어 教授要目이 된다.

그러나 이러한 과정에는 극복되어야만 할 여러가지 조건들이 있다. 教科書 構成者의 個人的 特性(personal characteristics)은 그 내용구성에 여러가지 형태로 작용하는 요인이다. 인간은 先驗知識, 價値觀, 知的能力, 嗜好등에 따라 개인차가 생기고 자기 다른 參照體制(frame of reference)를 형성한다. 교과서 제작이 단독저술에 의존할 때 개인적 특성에 의한 영향은 지대할 것이다. 학문활동에는 필연적으로 特定理論에 대한 보수주의와 진보주의가 발생하여 교과서 구성자가 속한 학파의 주장을 옹호하려는 防禦機制가 교육내용선정에 개입할 수 있다. 또한 교육체제보다 우월한 사회집단의 압력은 教育內容의 構成 및 說明方式등에 변경을 가져올 수 있다. 그밖에, 財政的 要因도 교육내용의 결정에 영향을 미칠 수 있다. 재정적 지원이 부족할 때 교육내용 선정작업에 참여한 연구자들의 정보수집, 실험검증, 평가과정등을 단축시키고, 비용이 적게드는 교재를 만들기 위해서 내용을 계속 요약·축소하다보니, 학습이론상 요구되는 조건들을 충족시킬 수 없는 불품없는 교과서가 되고 만다.

教育行政 과목이 대학에서 敎職必須로 결정됨에 따라 교과서가 대학별 또는 단독저술의 형태로 개발되고 있다. 그 결과 科目名稱에서 야기된 論爭, 내용의 지나친 확대현상으로 인한 범위와 한계의 模糊性, 대학 및 대학원에서 그 內容의 重複性, 教授-學習過程에서의 지나친 부담, 學習者의 興味를 무시한 構成方式 등에서 상당한 문제를 노출하고 있다. 이러한 복잡한 문제를 해결하기 위해서는 보다 정진된 研究가 계속적으로 수행되어야 할 것이며 이러한 여러 연구의 종합을 통하여 보다 타당한 教科書의 內容構成이 가능하여 질 것이다.

B. 研究의 目的 및 方法

教科書는 學習者가 教育目標에 도달하는데 용이하도록 조직된 圖書이다. 교과서가 잘 구성되어 있다면 教授·學習過程에서 목표달성 활동의 效果性을 높일 수 있다.

本 研究의 目的을 기존 教育行政 教科書의 內容을 分析하므로 그 교육내용의 추세를 이해하고 새로운 교과서를 개발하는데 필요한 기본적인 知識을 확보하여 보려는데에 있다.

本 研究는 教科書 內容分析的 接近方式에 의하여 주로 美書들을 종합분석의 대상으로 하여 수행되어진 것이다.

II. 教科書 研究

A. 教科書의 意義

학습자가 지향하는 진로는 흔히 敎科(course of study)란 말로 사용되는데 이것은 특정학습과정의 教育內容을 보다 구체적으로 진술한데서 나타난다. 우리가 교육활동을 통하여 얻기를 기대하는 바를 教育의 成果라고 하는데 이것을 教育目標로 삼을 때 교육내용이 여기에 일치하지 않으면 교육은 목적하는 바대로 수행되었다고 말할 수 없을 것이다.

教育內容은 教科書 혹은 教育用 圖書라는 형식으로 구체화 된다. 교과서가 과연 무엇이나 하는 定義들도 다양하게 표현되고 있다. Good¹⁾이 편집한 교육학 사전에 의하면 “(1)수업지침서 (any manual of instruction), (2)명확한 학문의 주제를 다루고 있는 것으로 체계적으로 구성되어 있으며 특정수준의 학습에 사용할 목적으로, 그리고 어떤 주어진 과정에 대한 연구자료의 근본자. 원으로 사용되어지는 책”으로 기술하고 있다. 沈泰鎮²⁾은 “교과서란 각급학교 및 이에 준하는 학교에서 教育課程의 構成에 맞도록 組織 配列하는 주요한 教材로 쓰이는 學生用 圖書”로 표현하고 있으며, 辛世浩와 그의 동료들³⁾이 행한 연구 보고서에서 여러 정의들을 종합한 바에 의하면 “教科書는 教育目標를 달성하기 위하여 교육과정의 기본정신에 알맞게 편집된 學習資料로서의 學生用 圖書”로 기술하고 있는데 이것은 위의 모든 정의를 포괄하는 개념으로 파악된다.

教科書에 반영된 내용으로서의 문화가치 체계는 학생들의 행동변화에 지대한 영향을 줄 뿐만 아니라 국민전체의 인격이나 가치체계를 형성함에 있어서도 큰 자원이 된다.

교과는 의도한바 교육의 내용을 학문적 그리고 인간 성장적 고려를 통하여 구분지어진 일련의 교육영역으로서 결국은 교육의 질을 좌우하는 여러요인중 가장 큰 영향원이라 볼 수 있다. 교과 의 실제적 目的性은 教科用圖書 혹은 教科書로써 內容化되어 教師와 學習者를 연결시켜 주는 매체로 등자하게 된다.

제작된 교과용 도서는 우선 教授-學習의 過程에서 제반활동을 규제하고 目的指向的 價値觀을 형성하는 중요지침이 된다. 教科書의 質은 일차적으로 學校內로 제한하여 생각할 때에는 學習效果와 관련되어 지는 것이며, 넓게 보면 여기서 社會化된 학습자의 人格이 전생애에 걸쳐 반사되는 것이기 때문에 사회생활을 지배하는 것이 되며, 따라서 교과서가 사회적 價値나 學習理論에 맞게 구성되어 있느냐의 문제는 매우 신중히 다루어 져야 할 과업인 것이다.

B. 教科書 構成의 準據

교과서는 教授-學習過程의 效果性뿐만 아니라 학습자의 전생애에 걸쳐 그의 意識을 지배하는 것이기 때문에 그 內容選定 및 構成이 합리적이고 타당한 것이 되어야 한다. 교과서의 중요성에 비추어 볼 때 교수-학습과정에서 교과서와 가장 긴밀한 관계를 형성하는 教師는 자신이 담당하고 있는 科目의 教科書가 과연 목적에 적합하게 구성되어 있는가(?)라는 비판적 사고에 빠지게 된다. 교과서 활용에 가장 깊이 개입하는 교사가 기성 지식인으로서 해당 科目의 目的性과 有用性 등에 의문을 던지는 것은 사회적 책임감에서 오는 당연한 일로 간주된다.

教科書 研究는 教育目的과 教育現場간의 관계에 비추어 기존교과서를 평가하여 보고, 새로운 교과서 개발에 적절한 방향을 제시할 수 있다는 점에서 꾸준히 추구되어야 할 과업이다.

교과서 연구에는 다양한 방법이 적용되어 왔다. 1985년 Pergamon Press에서 발행된 IEE(International Encyclopedia of Education)에 의하면 지금까지 사용되고 있는 교과서 연구방법으로 (1)

- 1) Carter V. Good, (ed.), *Dictionary of Education* (McGraw-Hill Book Co., 1973), p. 605.
- 2) 沈泰鎮, “現代教科書制度의 問題點”, 教科書會誌, 1. (1963), p. 51.
- 3) 辛世浩外, “새 教科書의 模型開發에 관한 研究”, (서울: 한국교육개발원, 1977) p. 12.

특정 교과서가 학습자의 讀書力(readability)에 얼마만큼 기여하고 있는가를 조사하는 방법, (2)教科書 內容分析(textbook analysis)을 위한 조사기준으로 시각보조자료(visual aids)의 활용도, 문화적 및 성적 편견(cultural and sex biases), 교사지침서(teacher's manuals) 및 자료의 질(quality of materials), 비용 및 記述의 質(quality of writing) 등을 요약 설명하고 있다.⁴⁾

특정교과의 교재가 개인적 저술이 아닌 教科書로 인정받기 위해서는 여러가지 면에서 교과서로서의 適切性 여부에 대한 비판을 필요로 한다. 교과서 제작진의 입장에서는 어떠한 知識과 價値를 그 內容으로 삼을 것인가, 教師의 편에서는 선정된 내용이 얼마만큼 그들에게 共感을 주며 활용하기 편리한가, 그리고 學習者의 입장에서는 教育內容이 얼마만큼 動機를 조성하는가, 더 나아가서 社會的 측면에서 그 教科書가 國家共同體 形成에 얼마만큼 기여하고 있는가 등으로 비판적 질문을 확대해 나갈 수 있다.

근래 知識의 폭발적인 증가와 급속한 社會變動은 教科內容의 개편을 전보다 더 빠르게 촉진시키고 있다. 따라서 무분별한 혹은 편견적 속성을 배제하고 교육목적에 적합한 내용을 구성하기 위해서는 무엇보다도 합리적인 선정기준이 우선하여 설정될 필요가 있다.

教科內容의 選定原理는 일반적으로 教育內容의 선정기준에서 벗어나지 않는다고 본다. 또한 教科書의 內容構成도 教科의 下位要因으로 볼때 동등한 선정기준에서 검토될 수 있다고 본다.

教科書內容을 무분별하게 구성할 수는 없기 때문에 합리적 원칙을 基準으로 하여 그 내용이 선정되어야 한다는 주장에는 일치하나 學者에 따라 選定原理는 다양하게 표현되고 있다. 그 몇 가지 실례를 열거하면 대략 다음과 같다.

· Zais(1976)⁵⁾: 重要性, 有用性, 興味, 人間發達

- 金湜中과 趙鏞振⁶⁾(1977): 重要性의 原理, 生存의 原理, 有用性の 原理, 社會發展의 原理
- Pring or his Associates⁷⁾(1978): 社會的 有用性, 社會的 責任, 共同文化, 個人的 滿足, 認知的 關心, 父母와 社會的 壓力, 知的能力
- 李星浩⁸⁾(1982): 妥當性과 有意味性, 有用性, 學習可能性, 內的-外的 關聯性, 人間發達
- 李慶燮과 그의 동료⁹⁾(1983): 妥當性, 永續性, 넓이와 깊이의 균형, 教育目標와의 關聯性, 嶄新性, 有用性, 社會的 現實에의 適切性
- 尹八重(1985)¹⁰⁾: 關聯性的 原理, 多樣性的 原理, 融合性的 原理, 素材性的 原理

4) Torsten Husen & Others, (eds.), *The International Encyclopedia of Education: Research & Study* Vol.9 (Oxford: Pergamon Press, 1985), pp. 5219~5223.

5) Robert S. Zais, *Curriculum—Principles & Foundations* (N. Y.: Thomas Y. Crowell Co., 1976), pp. 346~458.

6) 金湜中·趙鏞振, 「現代教育課程」(서울: 學文社, 1977), pp. 198~208.

7) Richard Pring & et al., "Curriculum Content" in *Theory & Practice of Curriculum Development* (London: Routledge & Kegan Paul, 1978), pp. 141~142.

8) 李星浩, 「教育課程」(서울: 文音社 1982), pp. 244~247.

9) 李慶燮外 「教育課程」(서울: 教育科學社, 1983), p. 270.

10) 尹八重, 「教育課程 및 教育評價」(서울: 文音社, 1985), pp. 77~81.

郭柄善과 그의 同僚들¹¹⁾에 의해 수행된 연구에서 이들은 교과서의 構成原則은 교과서의 성격과 기능, 교육과정과의 관계, 교수-학습이론, 각 교과 교육이론 등에 의해서 도출되며, 諸原則을 다음과 같이 설명하고 있다.

○ 교육과정의 기본정신에 따라 목표, 내용, 방법, 자료등이 체계적이며 일관성있게 조직되도록 한다.

○ 교육과정의 시간 배당 기준과 교과목별 지도목표 및 내용을 근거로 하여 편찬하도록 한다.

○ 각 교과 교육의 기본정신을 잘 구현할 수 있는 단원의 유형과 구성형식을 검토·구안하여 이를 적절히 배열한다.

○ 교과서에 제시될 지도요소는 양을 적절히 조절하여 체계있게 제시함으로써 학생들이 교과 특유의 실현 가능한 경험을 토대로 하여 보다 많은 경험의 기회를 가질 수 있도록 교재를 구성한다.

○ 학생과 교사가 배우고 가르치기 쉽도록 교과서의 기능을 현재보다 확대하여 학생들의 자율적인 학습과 교육과정의 질적관리를 위한 중간점검이나 보충등의 활동이 효과적으로 이루어 지도록 한다.

○ 교재 및 자료의 구성방법을 다양화하여 학생들의 학습동기와 흥미를 유발하도록 한다.

○ 지질, 인쇄, 판형, 분량등 외형적 체제는 우리의 경제적 여건을 고려하여 개선하도록 한다.

이상 문헌들을 통하여 教科書構成의 準據를 종합해 보면 다음과 같다.

○ 教科書의 內容은 社會的 有用性의 차원에서 선정한다.

○ 教科書의 內容은 學問的 妥當性이 고려되어야 한다.

○ 教科書의 內容은 學生이 學習하기에 적합하여야 한다. (학습자의 인지발달정도, 흥미, 동기등을 고려)

○ 教科書는 학교수준별에 따라 內容의 중복을 피하고 계속성을 갖도록 단계적으로 편집되어야 한다.

○ 教科書의 크기는 해당학기에 소화할 수 있는 적정량이어야 한다.

○ 教科書는 教授가 학습을 진행하기에 적절하도록 구성되어야 한다.

Ⅲ. 美教育行政 教科書 分析

A. 教材名 및 著述方式

〈附錄1〉에 제시된바와 같이 연구자가 수집한 21개 자료중 7개만 單獨著述이고 나머지 17개 자료는 共同著述 혹은 共同編著로 되어 있다. 공동저술이나 편저가 많은 것은 단일교재 내에서도 영역별 專門性을 살려 보려는 노력으로 볼 수 있을 것이다. 學部(undergraduate)를 대상으로 한 교재는 入門書(introduction) 혹은 基礎(foundation)란 용어를 사용하고 있다. 그리고 「初等教育行政

11) 郭柄善外, “교과용도서연구·개발” (한국교육개발원 1981), pp. 56.

政」이나 「中等教育行政」 등으로 구분하여 서술한 교과서는 미국에서도 많이 개발되지 않고 있음을 알 수 있다. 분석에서 미국의 교재가 한국것과 다른점은 教材名에서부터 行動科學 혹은 組織理論을 반영하는 용어가 '行爲'(behavior) 혹은 '組織'(organization) 등으로 언급되고 있는 것이다. 그러나 근래 한국에서 교육행정 교과서가 「教育行政 및 教育經營」이란 명칭으로 각대학별 혹은 공동으로 저술되고 있는점은 특이하다고 생각된다. <附錄1>에서 알 수 있는 바와 같이 21개 자료중 단 한군데에서도 教育經營이란 말이 사용되고 있지 않기 때문이다.

B. 單元內容

단원별에 따른 분석은 단원명칭 및 그 내용을 검토하여 同類의 事項끼리 모아서 그 頻度를 조사한 것이다. 그 결과는 <表1>와 같다. 빈도가 높은것 부터 제시하면 대략 다음과 같다.

<表1> 美書分析

內 容	頻 度
1. 序 論 (概念)	21
2. 理論, 研究	3
3. 教育行政學發達史	19
4. 教育行政의 學門의 性格	4
5. 教育行政家의 役割, 果業	27
6. 教育行政家의 養成	3
7. 官僚制	2
8. 體制理論의 適用	16
9. 動機理論 (職務態度)	25
10. 組織風土	18
11. 리더쉽	24
12. 意思決定	16
13. 意思疏通	21
14. 組織發展論(Organization Development)	5
15. 管理技法의 適用	7
16. 獎 學 論	4
17. (學校) 組織의 構造 (비공식 조직을 포함)	13
18. 人事管理	6
19. 事務管理	5
20. 地域社會와의 關係	4
21. 教育法 (編辦法)	10
22. 學校組織評價(效果性)	5
23. 教職團體	6
24. 기 타	7

1. 教育行政家の「課業」, 「役割」

美書중 가장 높은 빈도를 보인것은 教育行政家の「課業」, 「役割」이다. 대부분의 교재가 교육행정가를 중심으로 기술되고 있는 것도 우리교재와 다른 점이라 하겠다. 교재에 따라 記術內容에는 차이가 있으나 대표적인 것만 예로 든다면 다음과 같다. Newell¹²⁾은 職位, 役割, 役割相互關係, 역할체제, 역할복합(role complex) 및 역할갈등과 모호성(role conflict & ambiguity) 등의 社會心理的 理論을 먼저 기술하고, 이어서 行政的 役割(administratiue role)을 구체적으로 協議, 相談, 獎學 등에 대해 논의하고 있다. 한편 Sergiovanni와 그의 동료들¹³⁾은 教育行政家(校長)의 課業을 學校와 地域社會關係, 學生管理, 教育課程과 授業, 職員管理, 施設·事務管理, 重要職員 發掘, 評價 등으로 구분하고 行政的 職位에 따른 과업의 다양성도 아울러 기술하고 있다.

2. 動機理論

분석자료중 두번째 높은 빈도를 보인 것이 動機에 관한 것이다. 대부분의 교재들은 일반 動機理論과 職務動機(job motivatin) 등에 대하여 다른 章보다 많은 지면을 할애하고 있다. 여기서 취급되고 있는 이론이나 연구결과 등은 주로 경영학분야의 것이 많으며 Argyris의 未熟-成熟理論, McGregor의 X·Y理論, Maslow의 欲求階層論, McClelland의 成就動機理論, Herzberg의 二要因理論, Porter-Lawler의 職務成果-滿足理論, Vroom의 期待理論, Adams의 公正性理論에 관한 설명 및 構成員의 態度, 誘因(incentives), 동기부여적 職務環境의 構成, 構成員葛藤 등에 관한 논의가 취급되고 있다.¹⁴⁾ 그러나 학교현장을 중심으로 한 동기이론의 적용 및 실제에 관한 것은 教授-學習理論에서 취급되는 動機理論만큼의 수준에는 이르지 못하고 있다.

3. 리더쉽(Leadership)

대부분의 교재가 行政家の 리더쉽에 대해 그 중요성을 강조하고 있다. 교재의 內容은 주로 特性理論, Ohio大研究, Michigan大研究, Blake와 Mouton의 Managerial Grid, Fiedler의 偶然性模型(Contingency Model), Reddin의 三次元模型, Hersey와 Blanchard의 狀況理論등 사회과학의 일반이론에 대해 기술하고 있다. 그러나 실제 教育體制에 있어서 행정가의 指導性을 논하는 부분은 빈약성을 들어내고 있다.

여러개의 교재가 行政(administration)과 리더쉽의 용어상 차이를 설명하고 있다. 즉, 行政은 組織을 維持(maintaining) 하는 측면을 강조하는 반면 리더쉽은 組織의 變化를 강조하

12) Clarence A. Newell, *Human Behavior in Educational Administration* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1978), pp.148~167.

13) Thomas J. Sergiovanni & others, *Educaetional Governance & Administration* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980), pp.255~312.

14) 동기에 관한 내용은 Wayne R. Hoy & Cecil G. Miskel, *Educational Administration: Theory, Research & Practice* (N. Y.: Random House, 1978), pp.94~131 및 Paula Silver, *Educational Administration* (N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1983), pp.295~350를 참조하였음.

기 때문에 學校長은 行政家이자 리더로써 역할갈등을 갖게되며, 行政指導性(administrative leadership)이라는 용어는 그릇된 개념으로 볼 수 있다고 기술하고 있다.¹⁵⁾ 또한 Sergiovanni와 그의 동료들¹⁶⁾은 하위단위의 活動에서 行政은 필수적인 것이 되지 못하고 오히려 리더쉽이 더욱 적절한 것으로 지적하고 있다.

4. 序論(概念)

美書는 대부분 序論部에서 교재가 제작된 배경 및 그 내용, 教育行政의 概念 혹은 定義, 學問의 性格 등에 대해 간략하게 기술하고 있는점이 한국교재와 구별된다. 즉 한국교재가 지나치게 概念, 學問的 性格, 理論 등을 별개의 單元에 구분·확대하는 경향이 있는 반면 美書들은 한단원에 포괄적으로 기술하고 있으며, 行政과 經營, 行政과 管理, 혹은 經營과 管理 등의 용어를 혼용하므로 파생되는 논쟁을 피하고 있는 느낌을 준다.

5. 意思疏通(communication)

분석된 자료중 21개의 교재가 意思疏通에 대해 기술하고 있다. 주된 내용은 意思疏通의 重要性, 의사소통 體制, 效果性, 類型, 의사소통방식 및 障礙要因 등으로 일반 組織理論書의 수준을 능가하지 못하고 있다. 美書 역시 教育組織에 있어서의 意思疏通問題는 매우 빈약하게 취급되고 있다.¹⁷⁾

6. 教育行政學 發達史

전체 자료중 9개 교재가 教育行政學의 發達過程을 史的으로 고찰하고 있다. 주된 내용으로는 科學的 管理論, 官僚制, 人間關係論, 行動科學的 接近, NCPEA(National Conference of Process of Educational Administratin), AASA(American Association of School Administrators), The Kellogg Foundation, CPEA(The Cooperative Program in Educational Administration), UCEA(University Council of Educatinal Administration) 등에 관한 기술이 공통적이다.¹⁸⁾

7. 組織風土(organizational climate)

18개의 교재가 組織風土에 대해 기술하고 있으나 대체로 조직풍토에 대한 概念定義가 분분명함을 나타내었다. 용어의 정의는 간략히 “組織이 가진 文化的 樣式과 職務氛圍氣” 등으로 기술

15) Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Schools* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1970), pp. 126~128.

16) Thomas J. Sergiovanni & others, op. cit., p.6.

17) Communication 理論이나 연구결과는 대부분 經營學에서 인용하고 있다. 教育行政 教材에서 비교적 이 부분을 세심히 다룬 것으로는 다음을 참조할 것. Clarence A. Newell, op. cit., pp. 45~79 및 Francis Griffiths, *Administration Theory in Education* (Midland, Mich.: Pendell Publishing Co., 1979), pp. 286~302.

18) Andrew W. Halpin, *Administration Theory in Education*(The Interstate Printers & Publishers, Inc., 1958), pp.1~19 및 Thomas J. Sergiovanni & Others, op. cit., pp. 38~76 및 Robert G. Owens, op. cit., pp. 1~22참조할 것.

하고 있다. 지배적인 理論接近 模型은 開放的 風土(open climate)와 閉鎖的 風土(closed climate) 調査로 Halpin과 Croft에 의해 개발된 OCDQ와 Likert의 管理體制 類型(System I, System II, System III, System IV) 調査등을 소개하고 있다. 다른교재에 비해 Hoy와 Miskel¹⁹⁾의 「教育行政」은 組織風土와 관련된 理論, 研究結果, 實用戰略등에 대해 비교적 세심히 기술하고 있다.

8. 體制理論(systems theory)

근래에 출판된 교재들은 대부분 체제이론에 관한것을 포함하고 있다. 주로 경영학에서 연구된 결과나 技法등이 많이 인용되고 있으며 教育組織을 體制理論의 입장에서 해석하여 보려는 경향이 높아지고 있다. 그 대표적인 예로서 Knezevich²⁰⁾가 教育行政을 體制理論的으로 접근하여 보려는 시도나 Immegart와 Pilecki²¹⁾가 教材 全章을 체제론적으로 기술하고 있는 것 등을 들 수 있다.

9. 意思決定(decision making)

Griffiths²²⁾가 “意思決定으로서의 行政(administration as decision-making)” 및 “意思決定과 意思決定過程” 등의 論文을 발표한 이래로 상당수의 教育行政 教材가 그 내용에 意思決定論을 포함시키고 있다. 그 이유는 의사결정의 질이 곧 組織活動의 質을 좌우하기 때문이다. 대략 16개 교재의 내용을 요약하면 意思決定의 意義, 理論, 過程, 의사결정 모형, 그리고 意思決定 技法으로서 個人的 決定方式, 集團의 決定方式, 정보처리이론에 의한 計量的 方式 등에 대하여 소개하고 있다.

10. 組織의 構造(organizational structure)

총자료중 13개의 교재가 組織의 構造와 관련된 내용을 기술하고 있다. 단원의 주제 및 내용은 매우다양하나 대략 그 대표적인 것들만 소개하면 다음과 같다. Hoy와 Miskel²³⁾은 「官僚制로서 學校」라는 단원명하에 權威의 概念, 學校의 官僚制的 構造, 갈등관계등을 기술하고 있으며, Lipham과 Hoeh, Jr.²⁴⁾는 組織理論이란 명칭아래 學校의 階層構造, 權力關係, 調整, 公式構造 및 非公式 組織 등을 다루고 있다. 그리고 Silver²⁵⁾는 그의 教育行政 教材 전과정을 組織理論의 입

19) Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, op. cit., pp.137~170.

20) Stephen J. Knezevich, *Administration Theory in Education*, 3rd. ed., (N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1975), pp.161~172.

21) Glenn L. Immegart & Francis J. Pilecki, *An Introduction to Systems for the Educational Administrators* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1973), pp. 3~195.

22) Daniel E. Griffiths, “Administration as Decision Making” Andrew W. Halpin ed., *Administration Theory in Education* (Ill.: The Interstate Printers & Publishers, Inc., 1958), pp.119~148.

23) Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel, op. cit., pp.48~90.

24) James M. Lipham & James A. Hoeh, Jr., *The Principalsip: foundations & Functions* (N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1974), pp.90~115.

25) Paula F. Silver, *Educational Administration* (N. Y.: Harper & Row, Publishers, 1983), pp.19~350.

장에서 서술하고 있는 것도 특이하다. 美書는 주로 組織의 階層構造 및 機能, 集團間의 人間關係, 학교조직의 官僚體制的 分析 등을 공통으로 하고 있다.

1. 關聯法

教育制度는 관련법의 영향아래 있다. 즉, 교육제도를 운영하는 教育行政은 國家의 公權力과 깊은 관계가 있기 때문에 어느나라에서나 양자간에 다양한 法律關係를 형성한다. 그러나 美聯邦憲法에는 교육에 관한 직접적인 규정이 없다.

분석된 자료중 10개의 교재에서 연방정부의 교육에 대한 영향²⁶⁾, 州政府와 教育委員會, 教育行政上的 法的配應, 教育權과 관련된 訴訟問題, PTA, 지역사회와의 관계등에 관한 내용을 기술하고 있다.²⁷⁾

12. 管理技法의 適用

60년대에 발행된 教材들이 Katz²⁸⁾와 Davis²⁹⁾의 管理階層에 따른 技能(technical skill, human skill, conceptual skill)의 混合比率 등을 중요시한데 반해 70년대 이후의 교재들이 경영학에서 발전된 이론중 MBO, Systems Analysis, PPBS, PERT 등을 적극적으로 소개하는 점이 특이하다.³⁰⁾ 組織發展論(organizational development)을 관리기법내에 포함시키는 教材도 있으나 근래에는 OD를 독립된 章에서 그 理論 및 適用實例를 기술하고 있는 교과서도 점차 증가하고 있다.

13. 小頻度 單元

그밖에 人事管理, 敎職團體, 事務管理, 學校評價(組織效果性 評價), 組織發展論, 自體研修, 地域社會와의 關係, 教育行政家의 資格 및 養成, 教育行政의 學問的 性格, 理論, 研究(Research) 등에 관한 것이 낮은 빈도를 보이고 있으나 教材의 특성에 따라 비중있게 다루어지고 있다.

IV. 教科書 構成準據에 따른 韓國教材分析*

교과서 구성준거에 따라 검토된 韓國教材는 <附錄2>에 제시된 것들이다. 첫째 한국교재를 社會的 有用性的 측면에서 생각해 볼 때 현재 각대학에서 사용되고 있는 교재가 學校現場에서 요구되는 知識, 요건대 學校組織의 이해보다는 計劃, 政策, 財政 등 높은 차원의 知識을 다루고

26) Snyder Peterson, *Dynamics of Elementary School Administration* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1970), pp.193~204.

27) Thomas J. Sergiovanni & others, op. cit., pp.152~251.

28) Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* Vol.33, No.1 (Jan-Feb. 1955), pp.33~34.

29) Keith Davis, *Muman Behavior at Work* (N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1977) p.110.

30) Glenn L. Immegart & Francis J. Pilecki, op. cit., pp.147~195.

* 本章에서 검토된 문제들은 기술과정에서 여러가지 점을 고려하여 韓書에서의 直接引用을 생략하였다.

있어 이들이 예비교사 교육용이라기 보다는 교육행정이 교육용으로 개발된 것 같은 인상을 준다. 敎職科目이수에 요구되는 「教育行政」은 행정가가 필요로 하는 높은 차원의 지식보다는 초임 교사가 학교현장에서 적용하는데 필요한 근본적인 知識이 더욱 유용할 것으로 보인다.

둘째 「學問的 妥當性」의 측면에서 한국교재들을 검토해 볼때 「行政」, 「經營」 및 「管理」 등의 용어에 대한 오해 혹은 오용 등을 지적할 수 있다. 「經營」이란 용어가 교육을 운영하는데 사용되어야 한다고 주장하는 著者들에 의하면 行政이 體制分析(systems analysis) 등과 같은 경영이론을 도입하여 조직의 效果나 效率을 극대화하려고 하기 때문에 「教育經營」이나 「學校經營」이란 용어를 사용하는 것이 타당하다고 믿는다. 그러나 行政學의 성립초기에 이미 경영학에서 Fayol 이나 Gulick & Urwick의 이론을 받아들였음에도 불구하고 여전히 行政學은 근본 명칭을 사용하고 있으며 현재도 마찬가지로 감안할 때 위주장은 신빙성이 없는 것이다.

「經營」과 「管理」 역시 여러 교재에서 개념간의 불명확성을 들어내고 있다. 예를 들어서 「經營」은 조직의 공식·비공식적 특성을 고려하여 자율적이고 창의적인 운영에 의하여 목표를 달성하는 활동으로, 그리고 「管理」는 공식적·법규제도와 공권적 집행수단에 의하여 수행되는 목표 달성활동으로 설명하는 교재들이 있다.

그러나 어느 組織이든지 비공식적 요소 혹은 인간적인 측면을 고려하지 않고 목표달성활동이 가능하다고 보지는 않는다. 다시말해서 구성원의 동기부여적 조건이 빈약하거나 기본적 생활수단이 제공되지 않은 채 의무이행만을 강조한다면 구성원은 조직에 남아있을 이유가 없게 된다. 따라서 조직의 목표달성활동이 가능하기 위해서는 「經營」이든 「管理」이든간에 공식적 제도에 의한 공권력뿐만 아니라 비공식적인 면이나 동기부여적 조건도 아울러 고려하지 않을 수 없는 일이며, 「管理」를 위와같은 좁은개념으로 한정하는 것은 지나치게 조작적인 태도로 보인다. 더구나 「經營」이나 「管理」라는 용어가 「management」라는 同一語에서 나왔음을 감안할 때 이를 「경영」과 「관리」라는 전혀 다른 개념으로 이원화하는 것은 남득이 가지 않는다. 오히려 教育委員會 이상의 기관에서 행해지는 行政을 「教育行政」으로, 그리고 學校單位の 校長에 의해서 행해지는 영역을 「學校管理」로 구분한 佐野政雄³¹⁾의 定義가 더욱 설득력 있게 보인다.

셋째, 현재 사용되고 있는 「教育行政」 교재가 學生들이 學習하기에 적절한가에 대한 의문을 가질 수 있다. 학습자가 대학생인 점을 생각할 때 성장·발달도는 어느정도 무시할 수 있다고 하거나 학습동기의 측면에서 재고되어야 할 부분이 있다고 본다. 예를 들어서 한 敎材는 전체 10章 중 3個章을 읽기에 딱딱한 「理論」의 概念, 「行政理論」, 「教育行政理論의 發展」등을 다루고 있어 학습자의 편에서 아쉬운점을 발견할 수 있다. 대부분의 韓書에서 圖表, 編輯方式등의 不充分性도 개선되어야 할 요소가 많다고 본다. 또한 韓國敎材가 경영학에서 발전된 이론들을 그대로 소개하는 선에서 끝나버리는 점들 역시 학습자의 動機를 무시한 감이 든다. 비록 어떤 理論들이 타 영역에서 이입된 것이라 할지라도 이를 教育現場의 측면에서 再解釋하거나, 適用實例 등이 풍부하게 다루어질 필요가 있다고 본다.

넷째, 한국교과서가 學校水準別에 따라 內容의 重複을 피하고 繼續性을 갖도록 편집되어 있는가를 검토해 볼 때 입문서로서 學部敎材와 약간 높은수준의 大學院用敎材가 구분되어 있지 않음

31) 左野政雄, 「新學校管理의 基本問題」(東京: 東洋館出版社, 1983), p. 29.

을 발견할 수 있다. 따라서 대학에서 강의받은 내용을 대학원에서 다시 배우게되는 경우가 허다하며 學問의 繼續性을 만족시켜 주지 못하는 실정이다. 학교수준별에 따라 教材의 分化가 이루어져야 할 것으로 보인다.

다섯째, 教科書가 「해당학기내에 소화해낼 수 있도록 페이지의 분량이 적절한가」의 관점에서 한국교재들을 검토해 보았다. <附錄1>에서 제시한 21개의 美書들 중 450page를 넘는 교재는 4권 뿐이고 대부분의 교재가 250page인데 반해 <附錄2>의 한국교재들은 평균만 보아도 326page를 넘어 분량이 일반적으로 크다고 말할 수 있다. 한 학기를 16주로 계산할 때 14주 강의가 가능하다 할지라도 28時間(주2시간×14) 동안에 300페이지 이상되는 교재를 철저히 教授할 수는 없을 것이다. 이 문제는 教材를 입문용과 고급용으로 분화하는 과정에서 page를 적절히 줄이므로 해결할 수 있다고 본다.

끝으로 教科書의 構成이 「教授가 강의하기에 적절하도록 되어 있는가」의 측면에서 검토해 볼 때 韓書들을 강의하는 교수들이 상당한 어려움을 겪을 것으로 보인다. 그 이유는 대부분의 教材가 학습자의 관심을 모을 수 있는 흥미로운 내용, 연구결과, 적용사례등은 희박하고 딱딱한 知識만을 계속적으로 나열하고 있는점과 지나치게 많은 교재의 분량등이 강의를 지루하게 만들것이기 때문이다. 아울러 教授用 指針書도 마련되어 있지 않으므로 효과적인 學習進行을 돕지 못하는 면이 있다.

V. 結論 및 論議

教科書는 學習者가 教育目標에 도달하는데 용이하도록 조직된 圖書이다. 教科書가 잘 구성되어 있다면 목표달성의 효과성은 높아진다고 말할 수 있다. 교과서를 평가하는 방법으로 內容分析法이 보편화되어 있으나 대부분의 教科書 研究가 初·中等 教育의 水準에서 수행되어 왔을 뿐이다.

本 研究의 目的은 教育行政 教材들의 內容을 분석하므로 그 教育內容의 추세를 이해하고 教育行政 教科書를 개발하는데 필요한 기본적 知識을 확보하여 보려는 데에 있다.

研究方法으로는 교과서 구성에 요구되는 일반적 조건을 문헌고찰을 통하여 종합하고 그 構成의 準據를 일차 선정하였다. 그리고 선정된 準據들에 의하여 美書 21와 韓書 15개를 검토하였으며 밝혀진 결과와 논의는 다음과 같다.

c 教科書 名稱問題

미국에서 발행된 교재들은 다양한 명칭들을 가지고 있으나 역시 중심적인 이름은 教育行政 (educational administration)이다. 근래 한국의 모든 대학에서 敎職科目의 하나로 「教育行政과 教育經營」을 포함하게 되면서 「行政」과 「經營」 그리고 「經營」과 「管理」간의 용어상의 定義가 불명확한 점, 위 用語의 定義에 입각한 內容構成의 學問的 妥當性 여부에 상당한 의문을 야기시키고 있다. 일반 行政學의 발전과정에서 부터 이미 經營學의 제반 知識이 도입되어 왔음에도 불구하고 行政은 여전히 그 용어를 변형시키지 않고 있다. 그러나 教育분야에서 특별히 경영학의 상당 이론을 도입했기 때문에 教育經營이란 말이 사용될 수 있다는 주장은 行政의 意味를 기계론적으

로 축소 해석하거나 經營 優位論을 강조하는 입장이라고 볼 수 있다.

또한 「經營」을 조직의 자율적이고 창의적인 운영활동인 반면 「管理」를 조직의 공식적 법규와 공권적 집행수단에 의한 운영활동으로 보는 견해는 설득력이 없는 주장이다. 그 이유는 「경영」이든 「관리」이든간에 構成員의 動機賦與的 條件이 빈약하거나 기본적 生活手段이 제공되지 않은 채 의무이행만을 강조한다면 구성원은 조직에 남아 있을 이유가 없기 때문이다. 즉, 두 용어상의 구분은 言語的 遊戲일 뿐이며 양자간에 인간존재를 가능케 하는 기본적 요소는 공유하지 않을 수 없는 것이다. 더구나 「경영」과 「관리」라는 두 용어가 모두 management라는 同一語에서 나온 것임을 감안할 때 이를 지나치게 구분해석 하는 것은 납득하기 어려운 일이다. 따라서 「教育行政」과 「教育經營」, 그리고 「經營」과 「管理」란 용어의 병존현상은 재고 되어야 할 것으로 보인다.

教育行政學의 教材名은 교육위원회이하 學校單位를 중심으로 한 行政을 「學校管理」로, 그리고 교육위원회 이상의 행정을 「教育行政」으로 구분하여 사용하였으면 한다.

○ 學校水準別 教科書의 區分

교과서가 학교 수준별에 따라 內容의 重複을 피하고 學問의 繼續性을 갖도록 하기 위해서 學部(undergraduate) 학생을 대상으로 한 教材는 入門書(introduction)로, 그리고 大學院 학생 혹은 그 이상수준의 학습자를 대상으로 하는 교재는 高級書로 구분하는 것이 좋을 것으로 보인다.

○ 內容選定

자료분석 결과 美書가 주로 學校組織을 중심으로 行動科學의 接近을 하고 있으며 單元의 構成이 微視的인 수준을 보이고 있다. 그러나 韓書는 리더쉽, 意思疏通(communicatin), 組織風土(organizational climate)등 微視的 水準의 知識에서 부터 計劃論, 政策論, 財政論, 教育法 등 광범위한 지식을 총망라 하려는 경향을 보이고 있다.

本 研究者가 教科內容의 重複을 피하고 學問의 繼續性을 고려하여 學部用 入門書와 大學院用 教材로 單元內容을 재구성한 것은 다음과 같다.

學部用 入門書

- ① 序論(教育行政의 概念)
- ② 教育行政의 發達史
- ③ 教育行政家의 課業, 役割
- ④ 學校組織의 構造와 特性
- ⑤ 動機理論
- ⑥ 리더쉽
- ⑦ 意思疏通
- ⑧ 意思決定
- ⑨ 組織風土

- ⑩ 體制理論
- ⑪ 組織發展論(organizational development)
- ⑫ 人事管理
- ⑬ 事務管理
- ⑭ 學校組織의 評價

大學院用 教材

- ① 獎學論
- ② 自體研修
- ③ 教育施設
- ④ 教育財政
- ⑤ 教育計劃
- ⑥ 教育政策
- ⑦ 管理技法(CPM, PERT, PPBS, MBO,.....)
- ⑧ 教育行政組織
- ⑨ 教育關係法
- ⑩ 教職團體

○ 教授·學習過程의 考慮

敎科書는 敎授가 강의하기에, 그리고 被敎育者가 학습하기에 적합하도록 구성되어야 한다. 현행 교재들은 대부분 行政에 관한 모든 知識을 單卷의 敎材內에 다 수용하려는 百科事典式 편집 방법을 택하고 있어 책의 부피를 지나치게 팽창시키고 있으며 실제 교수·학습과정에 많은 어려움을 줄 뿐만 아니라 교과를 학기내에 소화하지 못하는 경우가 허다하다.

교수·학습과정상의 要求條件을 무시한 채 著者가 일방적으로 교재를 구성하게 되면 학습현장에서 적극적이고 생동감있는 수업을 진행하는 데 상당한 불편을 주게 된다. 바람직하게 교과서를 구성하기 위해서는 單元의 첫장에 單元목표를 제시할 것, 이론, 연구결과, 현장적용 실예등의 설명을 균형있게 처리할 것, 주당 학습량의 적정선을 찾아 單元별 내용을 구성할 것, 도표, 삽화, 유용공간등의 배합을 통하여 교재의 살벌한 편집을 줄일 것, 單元말에 本章의 要點要約을 넣을 것, 그리고 追後研究課題로 주어지는 참고자료를 소개하는 것 등이 재고되어야 할 것이다. 아울러 저자의 의도가 강의를 담당하는 敎授에게 명확히 전달되도록 敎授用 指針書도 교과서 제작과 동시에 개발되어야 할 것이다.

○ 著述形態

개인적으로 교과서를 著述하려고 할 때 그의 個人的 特性, 知識의 優劣, 혹은 制限性, 특정지식에 대한 友好度 등에 의하여 영향을 받기 때문에 여러 가지 면에서 單獨著述은 편견과 한계성

을 들어내기 마련이다. 이상적인 교과서를 제작하기 위해서는 해당분야의 전문인들이 Task Force를 구성하므로 장기간 협동적 노력에 의하여 학문적으로 타당성 있는 內容을 選定하고, 教授·學習理論에 맞추어 單元構成을 할 수 있으며, 個人的 特性을 배제할 수 있는 共同著述의 形態가 바람직 하다고 본다.

〈附錄1〉 分析에 포함된 美書資料

著者	書名	出版社 및 發行年度
Anderson, L. W. ; Lauren Van Dyke,	<i>Secondary School Administration</i> .	Boston : Houghton Mifflin Co., 1972.
Campbell, R. ; Greg Russell eds.,	<i>Administrative Behavior in Education</i> ,	N. Y. : Harper & Row, 1957.
Campbell, R. & Others,	<i>Introduction to Educational Administration</i> ,	Boston : Allyn & Bacon, 1977.
Erickson, D. A. ed.,	<i>Educational organization & Administration</i> ,	Berkeley, Calif. : McCutchan Publishing Co., 1977.
Griffiths, D. ed.,	<i>Behavioral Science & Educational Administrator</i> .	Univ. of Chicago Press, 1964.
Halpin, A. W.	<i>Administrative Theory in Education</i> ,	Ill. : The Interstate Printers & Publishers, 1958.
Hanson, M. E.	<i>Educational Administration & Organizational Behavior</i> ,	Boston : Allyn & Bacon, 1979.
Hoy, W. K. ; Cecil G. Miskel,	<i>Educational Administration</i> ,	N. Y. : Random House, 1978.
Immegart, G. L. ; Francis J. Pilecki,	<i>An Introduction to systems for the Educational Administrator</i> ,	Reading, Mass. : Addison-Wesley Publishing Co., 1973.
Kimbrough, R. & Michael Nunnery,	<i>Educational Administration</i> .	N. Y. : Macmillan Publishing Co., 1976.
Knezevich, S.	<i>Administration of Public Education</i> ,	N. Y. : Harper & Row, 1975.
Lane, W. R & Others,	<i>Foundations of Educational Administration: A Behavioral Analysis</i> ,	N. Y. : The Macmillan Publishing Co., 1966.
Milstein, M. M & James A. Belasco, eds.,	<i>Educational Administration & the Behavioral Sciences</i> ,	Boston : Allyn & Bacon, Inc., 1973.
Morphet, E. L. & Theodore L. Reller,	<i>Educational Organizations & Administration</i> ,	Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1982.
Newell, C. A.	<i>Human Behavior in educational Administration</i> ,	Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc., 1978.
Owens, R. G.	<i>Organizational Behavior in Schools</i> ,	Englewood cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1970.
Saxe, R. W.	<i>Educational Administration Today: An Introduction</i> ,	Berkeley, Calif. : McCutchan Publishing Co., 1980.
Sergiovanni, T. & Fred D. Carver,	<i>The New School Executive: a Theory of Administration</i> ,	N. Y. : Harper & Row, 1980.

著者	書名	出版社 및 發行年度
Sergiovanni, T. & Others,	<i>Educational Governance & Administration</i> ,	Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1980.
Silver, P. F.	<i>Educational Administration</i> ,	N. Y.: Harper & Row, 1983.
Snyder, F. A. & Durane Peterson,	<i>Dynamics of Elementary School Administration</i> ,	Boston: Houghton Mifflin Co., 1970.

〈附錄2〉 分析에 포함된 韓書資料

著 者	書 名	出版社 및 發行年度
姜永三·申仲植	教育行政學 및 教育經營	教育出版社 1985
교직과교재편찬위원회	學 校 行 政	教育出版社 1982
金 鳳 守	學 校 行 政	螢雪出版社 1982
金 世 基	教育行政·經營論	教育出版社 1985
金 潤 泰	教 育 行 政 學	培 英 社 1984
金 潤 泰	教育行政·經營論	培 英 社 1986
金 鍾 喆	教育行政의 理論과 實際	教育科學社 1982
金 昌 杰	教育行政學 및 教育經營	螢雪出版社 1986
裴 鍾 根	教育行政·教育經營	正 民 社 1986
自 賢 基	教育行政의 基礎	培 英 社 1977
申 仲 植 外	現代教育行政學	教育出版社 1982
柳 香 山	教 育 行 政 原 論	同和文化社 1978
李 亨 行	新 教 育 行 政 論	文 音 社 1985
李 亨 行	教 育 行 政	文 音 社 1983
한국교육행정학회편	現代教育行政理論	螢雪出版社 1977

Summary

A Content Analysis of Textbooks in Educational Administration

by Lee, Owan Chung

A School or university subject is, most typically, a body of information about a field that is thought to be appropriate for the education of students. That is to say, a textbook is a manual of instruction and it is a book which deals with a definite subject of study systematically arranged, intended for use at a specified level of instruction, and used as a principal source of study material for a given course. There has been disagreement over the question of what is to be included in the textbook of educational administration. Indeed, this question has been one of the focal points of educational debates since such debate began.

The purpose of this study is acquisition of knowledge, necessary to the organization of a textbook, by means of the content analysis of past and present materials of E. A. (Educational Administration). In this survey, selection of criteria in relation to textbook contents was accomplished through the literature review: Social Utility, Academic Validity, Easiness in Learning, Easiness in Teaching, and Continuation of Learning. Also, 36 textbooks were examined in view of the above defined criteria (21 books published in the United States and 15 in Korea).

Survey results are summarized as follows: First, textbooks of E. A. were analyzed from the viewpoint of Social Utility. According to the analysis, school organization is the central focus of American textbooks, while wide knowledge ranging from theory development to national level planning was encyclopedically arranged in Korean texts. It seems that Korean textbooks were produced for the education of administrators, not for that of college students who are preparing for a teaching career. It would not be disputatious to say that college textbooks ought to be made for students to understand the structure of school organization and to adapt themselves to it, rather than management of administrative jobs.

Secondly, textbooks were surveyed in the light of academic validity. Above all things, matter of terminology, and theory building in accordance with it were the most remarkable arguments. Any big disputes about terminology and theory building were not found in American textbooks. In contrast, however, Korean textbooks appeared to be absurd in defining special terms and in building theories under such definition. Take E. A. and E. M. (Educational Management), for example. Some authors insist that E. M. can be used instead of E. A., in the view that Administration Science absorbed a lot of knowledge and technique

from Management Science, and that this can be the main reason for replacement of E. A. by E. M., or using the two systems interchangeably. It is hard to follow such an idea.

Thirdly, Easiness in Learning and Easiness in Teaching were considered in the analysis. Learning theory, motivation and interests are the most important factors for the organization of textbooks. However, it appeared that explanations of theories, research results, and practical matters in real school situations were not properly balanced with approachable and curiosity-arousing techniques in Korean textbooks. Also, they seemed to ignore Easiness in Teaching. Such an oversight will be burdensome for conducting of classroom activities.

Fourthly, Continuation of Learning was considered in organizing the text. Present textbooks are used in colleges, graduate schools and beyond. The overlapping of content of the materials is common in most cases. Such a phenomenon will make learners have a dull class and eventually will weaken learning motivation to the detriment of continual learning. Differentiated textbooks (one for the undergraduate level and the other for the graduate school or post-masters level) ought to be developed, in order to maintain a continuous enthusiasm for learning. Through the analyzed data, the following is the suggested content of units for each stage-based textbook'

* Textbook for college Students

1. Introduction (definitions, concepts)
2. Development of Theory in Educational administration
3. Tasks and Roles of Educational Administrators
4. Structure and Characteristics of the School Organization
5. Motivation
6. Leadership
7. Communication
8. Decision-Making
9. Organizational Climate
10. Systems Theory
11. Organizational Development
12. Personnel Management
13. Office Management
14. Evaluation of School Organization

* Textbook for the Graduate School Students

1. The Practice of Supervision
2. Inservice Training
3. Educatinal Facilities

4. Educational Finance
5. Educational Planning
6. Educational Policy
7. Management Techniques (CPM, PERT PPBS MBO...)
9. Organizations of Educational Administration
9. Education and the Law
10. Teachers Organizations and Agencies

Lastly, editing type was examined in the analysis. An individual has such characteristics as prejudice, preference and partiality of knowledge. The chances are that a book of single authorship will have more deformed characteristics than one of co-authorship. In American sources, 17 out of 21 books turned out to be co-authors, while in Korean sources, just four had co-authors, out of 15 books. It would be reasonable that textbooks are written in co-authorship. A Task Force ought to be organized by prominent professionals in the field, in order to work more effectively for production of a better textbook.