

# 학교단위 교육과정경영 논리와 전략 탐색

박 종 렬 · 김 순 남

(경북대학교 · 경북대학교 중등교육연구소)

## I. 문제 제기

제 7차 교육과정 개정은 새로운 세기를 앞둔 20세기말 새 천년의 국제경쟁력에 앞서기 위해 추진한 교육개혁의 기본 골격이다. 학교경영에서의 세계적인 개혁은 학교 효과성 증진을 위해 학교의 제도적 차원으로 접근한 학교단위 책임경영이었고 한국도 예외는 아니었다. 한국은 학교 재구조화 백락과 더불어 학교 효과성 증진을 위한 학교단위책임경영의 논리에 따른 학교경영의 변화를 꾀하고 있다. 학교단위책임경영은 적도집권의 원리로의 제도화한 대표적인 사례로 볼 수 있다. 국제적으로는 교육과정의 적도집권(適度集權)화가 이루어지고 있다. 분권화가 강했던 나라는 집권화를 보완하고 집권화가 강했던 나라는 분권화가 보완되어 적도집권으로의 개혁의 중심을 잡아가고 있다. 이러한 맥락에서 한국도 그 동안 교육과정의 집권화에서 제 6차 교육과정에서는 지역수준까지의 분권화를 가미하였고 제 7차 교육과정은 학교단위까지의 분권화를 제도화하였다.<sup>1)</sup> 이제 학교단위의 역량에 교육의 효과성이 달려있다고 볼 수 있다. 학교경영에로의 분권화인 학교단위책임경영의 논리와 교육과정운영의 분권화인 학교단위교육과정경영이라는 관점에서 학교단위

책임경영의 논리를 통한 학교단위교육과정경영 방향 탐색에 초점을 두고 학교단위교육과정이 어떻게 운영되어야 할 것인가를 정립해야 할 때인 것이다.

한국은 그 동안 7차례에 걸친 교육과정 개정이 이루어졌다.<sup>2)</sup> 제 7차 교육과정은 세계화·정보화 시대를 주도하며 살아갈 자율적이고 창의적인 한국인을 육성하기 위하여 특히 제 6차 교육과정부터 학교단위의 자율성이 부여되면서 제 7차 교육과정에서 더 확대된 모습을 볼 수 있다. 최근 많은 논란이 있지만 한국교육이 개혁되어야 할 방향성을 담은 것이 제 7차 교육과정이다. 제 7차 교육과정은 1995년 5월 31일, 대통령 자문기구인 교육개혁위원회에서 정보화·세계화 시대에 대비하여 신교육체제 수립을 위한 교육개혁 방안으로 제시한 것이다. 그 주요 방향으로 교육 공급자 중심에서 학습자 중심 교육으로, 획일적인 교육에서 다양하고 특성화된 교육으로, 규제와 통제 중심 교육 운영에서 자율과 책무성에 바탕을 둔 교육 운영으로, 획일적 균일주의 교육에서 자유와 평등이 조화된 교육으로, 흑판과 분필 중심의 전통적 교육에서 교육의 정보화를 통한 21세기형 열린 교육으로 그리고 질 낮은 교육에서 평가를 통한 질 높은 교육으로 전환할 것을 제시하였다. 제 7차 교육과정은 학생의 개인차를 고려한 수

1) 제 5차(1987) 교육과정까지의 교육부 제정·고시한 획일적 교육과정이 적용되었고, 제 6차(1992) 교육과정에서는 국가수준 및 지역지침을 바탕으로 교육과정 재구성, 제 7차(1997) 교육과정은 국가, 지역, 학교수준의 교육과정을 편성·운영하도록 하고 있다.

2) 제 1차 교육과정(1955년 제정), 제 2차 교육과정(1963년 개정), 제 3차 교육과정(1973년 개정), 제 4차 교육과정(1981년 개정), 제 5차 교육과정(1987년 개정), 제 6차 교육과정(1992년 개정), 제 7차 교육과정(1997년 개정).

준별 교육과 학교교육과정의 자율성을 어느 정도 부여한 학교의 특성화를 유도할 수 있는 교육과정이다.

학교교육과정의 첫 시행이 제 7차 교육과정이다. 이제 교육과정의 효과성이 학교 행정가의 역량에 크게 좌우된다. 학교교육과정 도입에 따라 행정가의 학교교육과정에 대한 전반적인 이해와 교육과정을 경영해야 할 시대적 사명감과 전문적 식견을 갖춘 교육과정 경영자가 되어야 한다. 또한 교사들은 교육과정 개발과 운영에도 적극적인 참여자와 개발자가 되기를 요구하고 있다. 2002년 현재 초등학교 전학년과 중학교 2학년, 고등학교1학년을 대상으로 연차적인 시행에 들어간 상황이나 제반 여건 조성이 되지 않아 실효성이 미미하다는 목소리가 높아 시행에 따른 문제점 분석과 개선책도 시급하다. 그러나 본 연구는 학교교육과정인 제 7차 교육과정이 지향하는 이 시대적 학교 경영적 측면에 대한 연구가 필요하다고 보고, 본자는 '학교단위교육과정경영의 시대'라는 신조어를 강조하고자 하고 이의 효율적인 정착을 위한 학교단위교육과정의 논리와 전략 정립에 연구의 초점을 두었다.

그래서 본 연구의 목적은 제 7차 교육과정이 지향하는 학교단위교육과정경영체제의 논리와 전략을 탐색하는 것이다. 연구 내용은 첫째, 학교단위책임경영에 대한 개념 정립을 통한 하위체제로서 학교단위교육과정경영 개념을 정립하고, 둘째, 학교단위교육과정경영의 논리를 분석하며, 셋째, 학교단위교육과정경영 전략을 탐색해 보고자 한다.

## II. 학교단위책임경영 하위체제로서의 학교단위교육과정경영

학교단위책임경영(School Based Management : SBM)은 단위학교가 사회적으로 적합한 학교의 목표를 주체적으로 정하고 목표달성에 필요로 하는 적절한 수준의 인적, 교육적, 물적, 재정적 자원을 독자적으로 확보하여 이들 자원을

이해관계자들의 참여로 공정하게 배분하고 위임된 권한에 따라 능률적으로 자원을 활용하여 결과적으로 학교목표 달성의 극대화를 도모하고자 학교 구성원들이 공동으로 계획하고 집행하며 평가하는 것이다(박종렬, 1996:18).

학교단위책임경영은 과거의 중앙 집권화된 지시와 통제위주의 획일적이고 실행체제의 학교경영과는 달리 단위학교에 책임과 권한을 이양하는 분권화된 자체경영체제의 학교경영으로 자율성과 책무성이 증진되고 앞으로의 학교의 다양화 및 특성화를 조장할 수 있으며 이에 따라 학교의 효과성과 창의성을 높일 수 있는 학교경영체제이다. 다양하게 변화하는 21세기 미래사회에 대처할 학교경영체제는 학교단위책임경영체제일 것이다.

### 1. 학교단위책임경영의 하위체제

그 동안 한국에서도 학교단위책임경영의 필요성이 강하게 주장되어 왔으며 현재는 학교평가의 항목으로 들어가 있을 정도로 도입단계를 지나 정착 단계에 와 있다고 볼 수 있다.

박칠수(2000)는 그의 박사학위 논문에서 SBM의 분권화의 3가지 요소로 교직원사, 교육과정, 학교예산 등으로 보면서 SBM의 영역으로 교육과정에서는 학교특성화를 위한 교과목 선택, 교육내용 및 방법의 선택, 법정일수 이상의 수업일수 이수, 주·부교재 선택, 교과 시간(단위) 배당 등으로 분석하고 있다. 또한 학교교육과정의 자율 운영패키지 프로그램과 방과후 교육활동 프로그램 등의 운영이 가능하다고 본다. 학교단위책임경영 정착상의 문제점으로 교육과정 영역으로 교과목 선택에 대한 단위학교의 자율성 부족, 획일적 수업일수 및 교과시간 배당, 교과지도 교사의 교재 선택권 제한 등을 들고 있다(박칠수, 2000:148). 교육과정영역의 발전 방향을 교재 선택의 권한이 실제적으로 해당학년의 해당교과를 지도할 교사에게 주어지야 한다는 것과 학교 특성화를 위해 선택과목의 폭을 넓혀야 한다는 것을 지적하고 있다(박칠수,

2000:159). 홍관석(1996)은 그의 박사학위 논문에서 학교단위책임경영제 모형에서 투입, 과정, 산출이라는 체제모형으로 구조화시키면서 과정요소로 분권화와 권한이양, 조직과 운영의 재구조화, 참여제고 등으로 보고 분권화와 권한이양의 내용요소로 교육과정, 예산, 학교인사로 보고 있다.

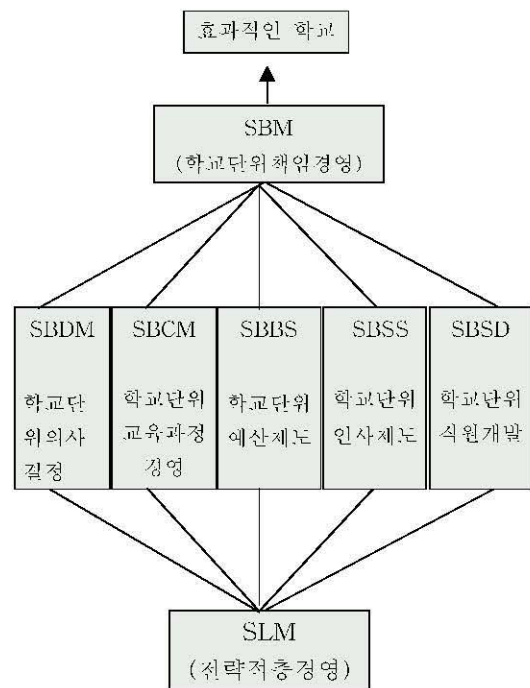
그리고 학자들 중에서 정태범(1996:153)은 그의 학교단위책임경영 모형에서 학교단위책임경영의 하위요소로 민주적 의사결정, 교육과정, 재정 등으로 보았고, 교육과정은 다양한 교육과정, 학생들의 교과선택권을 들고 있다. 박세훈(2000:35)은 학교단위책임경영제의 선행조건으로서 교육과정, 인사, 예산 영역으로 보고 있다.

이와 같이 선행연구에서는 학교단위책임경영을 주로 제도적 측면의 인사와 재정에 초점을 맞추고 분권화 기구로서의 학교운영위원회 등에 대한 논의가 많이 이루어지고 있다. 그러나 교육과정의 관점에서는 교과목 선택, 수업일수, 교육내용 및 방법 선택 등에 제한되어 있다. 즉 학교단위가 주체가 되어 학교교육과정을 기획, 운영, 평가에 대한 연구가 되고 있지 못하다는 것이다. 따라서, 학교단위책임경영의 메카니즘에 근거한 학교단위교육과정경영에 대한 논의가 집중적으로 전개되어야 할 필요성이 있다.

이러한 이유로 관련 선행연구의 범주를 벗어나 앞으로의 학교단위교육과정경영의 방향을 설정해야 한다. 학교교육은 교육의 효과성을 지향한다. 학교단위책임경영의 근본적 의도도 학교 효과성을 높이기 위한 기제로 보아야 한다. 이렇게 볼 때 본 주제의 교육과정 운영이 학교단위의 중추이고 나머지 재정, 인사, 직원개발은 이것을 위한 하위의 제도적 조건인 것이다. 그러나 학교교육의 효과성을 위한 그러한 제도적 여건 조성 측면뿐만 아니라 교육과정 효과성 증진을 위한 핵심적인 학교교육과정 영역의 연구가 미흡했다고 볼 수 있다. 앞으로 학교단위책임경영 연구로서 학교단위교육과정경영이 그 일부가 되어야 할 것이다.

## 2. 학교단위책임경영의 '5SB-1SLM Theory'

이상의 학교단위책임경영 연구들을 종합해 보면 학교단위책임경영에 대한 접근이 인사, 교육과정, 재정에 제한되어 있는 점을 지적할 수 있다. 특히 제도적 조건으로서 인사와 재정 2가지에 매우 제한되어 있다. 그리고 이러한 제도적 조건 외에도 근본적으로 추구하고자 하는 교육의 발전을 위한 직원개발이나 교육과정 운영 및 개발에 대해서는 연구가 매우 미흡하다. 즉 학교가 주체가 되어 발전할 수 있는 메카니즘으로 총 지도성과 전략적 지도성을 포함하는 발전을 위한 메카니즘과 제도적 메카니즘이라는 두 차원의 상보 관계로 접근해야 한다. 변화무쌍하고 다양한 사회의 학교단위책임경영체제로 그 방법적 측면에서 학교단위책임경영실현을 위한 '5SB-1SLM Theory'를 소개하고 이를 [그림 1]로 설명해 보았다.



[그림 1] 학교단위책임경영의 '5SB-1SLM Theory'<sup>3)</sup>

'5SB 1SLM Theory'란 학교단위책임경영제 정착을 위한 하위체제로서 5SB는 학교단위의사결정(School Based Decision Making), 학교단위교육과정경영(School Based Curriculum Management), 학교단위예산제도(School Based Budgeting System), 학교단위인사제도(School Based Staffing System), 학교단위직원개발(School Based Staff Development)을 일컫는 것이고, 1SLM은 전략직중경영(Strategic Layer Management)으로 전략직 경영과 중 경영이 합해진 개념이다. 학교단위책임경영의 역동적 과정은 전략직 중경영(SLM)<sup>4)</sup>으로 대체한다.

학교단위책임경영 주체로서의 학교단위의사결정을, 하위영역으로서의 학교단위교육과정, 학교단위예산제도, 학교단위인사제도를, 변화에 적응하고 학교발전을 위한 학교단위직원개발을 제안하고 이들을 경영할 역동적 과정으로서 중(개인, 집단, 학교)경영과 전략직 경영의 전략직 중경영 체제가 되어야 한다.

전략직 경영이란 환경분석, 기획 및 구조화, 인사 및 지시, 모니터 및 평가 등의 과정을 통한 경영을 말한다. 이 전략직 경영과정을 기초로 각 학교단위책임경영의 하위 단위들의 경영에 있어서도 질적상의 경영과정으로 적용할 수 있다. 교장의 전략직 지도성은 중지도성 개념과 통합하여 학교단위 내에서도 수준별 즉 개인, 집단, 학교수준에서의 전략직 경영이 필요하다고 하겠다. 학교내 층은 개인층, 집단층, 학교층의 3수준으로 볼 때 각 수준에서의 전략직 경영과정을 통해 학교경영으로 통합되는 체계가 필요하다. 그 이유는 학교의 참여적 경영과 교사의 의사결정에의 참여를 유도할 수 있기 때

문이다.

### III. 학교단위교육과정경영의 개념과 논리

#### 1. 학교단위교육과정경영의 개념

교육과정의 정의를 살펴보면 최근 교육과정과 교육행정의 전복 부분이 어떻게 연결되어야 하는 지를 알 수 있다. 교육과정의 정의를 크게 역사적으로 4가지로 나눌 수 있다. 교육과정을 학교에서 가르치는 교과 또는 지식체로 정의하는 교과로서의 교육과정, 교육과정을 학교가 학생들에게 제공하는 경험으로 정의하는 경험으로서의 교육과정, 교육과정을 구조화된 일련의 학습결과로 정의하는 학습결과로서의 교육과정, 교육과정을 문서 속에 기술된 교육내용으로 정의하는 교육계획으로서의 교육과정 등이다(김중서, 1987; 김내현외, 1996).

최근에는 교육과정을 4가지 교육과정 정의 중 교육계획으로서의 교육과정이라는 데 의견이 모아지고 있다. 그래서 국가, 시·도 및 지역교육청의 각종 교육과정 기준 및 지침을 포함하여 학교단위에 실제하는 모든 계획이 교육과정인 것이다. 그래서 학교행정가의 교육과정에 대한 식견과 전문적 능력이 필요한 것이다. 교육과정의 행정적 접근은 교육과정의 네 번째 정의의 관점에서 보면 불가피한 것이다. 왜냐하면 학교교육과정은 교육부와 시·도 교육청의 기준과 지침에 따라 단위학교에서 실제한 가장 구체적이고 실천 지향적인 교육계획이므로 앞으로 학교경영자들이 학교교육과정 기획, 운영, 평가 등에 대한 전문성을 갖추어야 하기 때문이다.

학교경영자가 학교교육과정을 효율적<sup>5)</sup>으로

3) 이 이론은 최근 학교단위책임경영의 도입에 따른 학교단위책임경영의 하위체제들이 어떠해야 하는지를 저자들이 구안하여 제시한 것이다.

4) Cheng은 School Effectiveness and School Based Management(1996)에서 학교단위책임경영을 위해 필요한 개념으로 중 지도성과 전략적 지도성을 제시하고 있다. 이것은 합하여 주체로서의 중과 과정으로서의 전략적 지도성을 묶어 전략직중지도성이라고 개념을 합쳐 보았다.

5) Barnard에 의하면 효율성이란 효과성과 능률성을 합한 개념이다. 효과성이란 목표달성의 극대화됨을 의미하고, 능률성이란 구성원들의 만족과 사기를 높이는 것을 의미한다.

운영하도록 ‘학교단위교육과정경영’이라는 신조어를 통해 학교단위책임경영의 맥락에서 학교단위교육과정의 학교에서의 역할을 강조하고자 한다. 경영이란 기획, 운영, 평가와 발전을 위한 피드백을 포함한 개념이다. 학교교육과정도 학교단위에서 1년의 교육과정을 어떻게 운영할 것인지들 기획하고, 기획된 것을 운영하고, 학년말에 기획과 운영 실패를 평가하여 다음 해의 학교교육과정에 피이드백하여 개선을 도모하는 체제로 경영의 대상이 될 수 있다. 한국의 경우, 과거에는 교육부에서 작성한 국가 수준의 교육과정을 단위학교에서 그대로 획일적으로 운영하였으나 오늘날에는 지역 및 단위학교의 실정에 맞는 교육과정의 개발이 강조되고 있다.

먼저, 학교교육과정은 국가수준의 교육과정 기준과 시·도 교육과정 편성·운영 지침을 근거로 하여 지역의 특수성, 학교의 실정 및 학생의 실태에 알맞게 각 학교별로 마련한 ‘당해 학교의 구체적인 실행 교육과정’이다. 따라서 학교교육과정은 그 학교가 수용하고 있는 학생에게 책임지고 실현하여야 할 교육목표, 내용, 방법, 평가 등에 대한 구체적인 실행 프로그램이고, 특색 있는 교육설계도이며, 상세한 교육운영 세부시행계획이다.

한편, 경영이란 기획, 운영, 평가와 발전을 위한 피드백을 포함한 개념이므로 이것을 학교교육과정 영역으로 학교단위책임경영의 논리로 조망해 볼 때 학교단위교육과정경영의 개념을 설정할 수 있다.

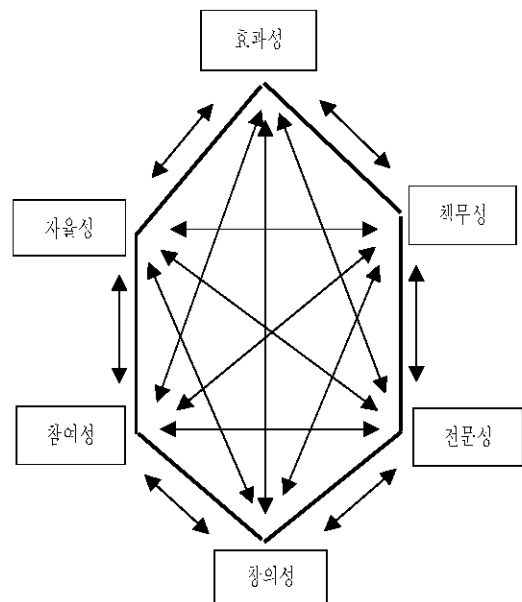
따라서 학교단위교육과정경영이란 ‘단위학교가 주체가 되어 교과활동, 특별활동, 재량활동 등을 포함하는 교육과정을 학교 나름의 편성절차를 통해 기획, 운영, 평가하여 다음 연도의 교육과정에 반영하는 일련의 과정’인 것이다.

## 2. 학교단위교육과정경영의 논리와 그 상보성

2000년부터 도입된 제 7차 교육과정은 학교

단위책임경영의 논리에 따라 단위학교 교육과정 운영의 자율성을 보장하고 책무성을 더욱 강화시키고 있다. 학교교육과정은 단위학교의 교과활동, 특별활동, 재량활동 등을 포함하고 있다. 교육의 질 관리와 직결되는 가장 핵심적 영역으로서 학교행정가는 학교교육의 효과성을 높이기 위해 학교교육과정의 기획, 운영, 평가의 체계적인 지식과 실천이 요구되는 것이다. 기존의 학교교육과정의 획일화에서 벗어나 교육과정 운영의 자율성이 증대됨에 따라 단위학교의 교육과정경영에 관한 학교경영자의 전문적 지식이 과거 어느 때보다도 중요한 시기라고 볼 수 있다.

학교단위책임경영의 논리는 학교경영의 분권화를 통해 학교단위에 자율성을 주고 그에 따른 책무성을 증진시키며 전체 교사들의 참여를 유도하고 전문성을 높여 학교의 창의성과 효과성을 높이는 것이다. 학교단위책임경영의 논리를 [그림 2]와 같이 Hexagon Model로 나타낼 수 있다.



[그림 2] 학교단위교육과정경영 논리의 Hexagon Model

이 Hexagon Model은 학교단위교육과정경영의 논리에도 그대로 적용된다고 할 수 있다. 학교단위교육과정경영은 문권화에 따른 자율성, 책무성, 효과성이 요구되고 덧붙여 학교단위의 창의성과 참여성 및 전문성이 요구된다고 하겠다.

### 가. 자율성(autonomy)

먼저, 자율성(autonomy)은 사전적 정의로 '외부의 어떤 권위나 제재의 개입 없이 자기 결정에 의해서 생각하거나 행동하는 것'(교육학 용어사전, 1994:572)이라고 한다.

제 7차 교육과정의 특징으로 국민공통기본교육과정의 학생선택 중심 교육과정의 도입, 수준별 교육과정의 도입, 교육내용과 방법의 다양화, 교육과정 편성·운영에 관한 교육청과 학교의 자율성 확대, 교육과정평가체제 확립 등을 들 수 있다. 이러한 특징 중에서, 자율성 측면에서 보면 제 7차 교육과정은 학교단위의 자율성을 확대하고 있는 것을 볼 수 있다. 학교교육과정경영의 자율성은 학교 내 주어진 교육과정 구성을 위한 의사결정의 자율성과 운영의 자율성으로 구분할 수 있다. 현재 교육인적자원부나 교육청의 교육과정 편성 지원을 참고하여 학교에 따라 편성과 운영을 자율적으로 하도록 방향을 잡아가고 있다.

초·중등학교 학교단위에 자율성을 부여한 영역을 살펴보면 초등학교의 창의적 재량활동, 교과재량활동의 선택권, 고등학교의 과목 선택권이 그 핵심을 이루고 있다. 이는 학교단위에 주어지는 구성원과 학생 및 학부모가 선택의 여지가 있는 것을 의미한다.

교과 면에서 교과 선택권이 있다. 재량활동 면에서 초등학교는 재량활동 시간 총 3시간, 중학교는 재량활동 시간 총 4시간, 교과 재량활동 시간 2시간, 창의적 재량활동 시간 1시간, 고등학교는 재량활동 시간 총 6시간 등이다. 이러한 재량시간은 학교단위의 교육과정운영의 자율성을 확대한 계기가 되었다. 특별활동 면에서 학급활동, 클럽활동, 특기직성 활동 등 학교에 운

영의 재량권이 크게 부여되고 있다.

### 나. 책무성(accountability)

책무성(accountability)의 사전적 정의는 '개인이나 기관이 자기가 할 일이나 산출에 대해 기꺼이 책임을 지고 입증되거나 알게된 과오를 수정할 수 있는 정도'(교육학용어사전, 1994 : 683)이다. 책무성 측면에서 보면 학교단위교육과정경영의 책무성은 학교단위교육과정경영에 대해 자율성이 부여된 만큼 학교단위에서 교육과정편성·운영에 대한 책임을 지어야 한다는 것이다. 이는 학교교육과정경영평가들 통해 책무성 체제를 강화시킬 수 있다. 자율성과 책무성은 동전 양면과 같다. 그래서 자율성을 부여하는 대신에 그 만큼 교육과정운영에 대한 책임을 지어야 한다는 것이다. 책무성에 대해 학자에 따라 여러 가지로 나누고 있으나 배호순(1996: 180)은 교사 수준의 전문적 책무성을 확립하고 보장하는 것이 교육의 질적 수준을 위해 필요하다고 본다. 학교교육의 질적 확신 및 관리체제의 일환으로 교육자 중심의 책무성 확립체제를 확립하여야 한다(1996: 167)고 강조한다. 특히 교육과정경영과 관련하여 학교에 경영의 자율성이 확대된 만큼 학생에 대해서나 학부모나 기타 상부기관에 대해서도 학교단위의 교육과정경영에 책무성을 높여야 할 것이다.

### 다. 참여성(participation)

학교단위책임경영은 참여적 경영체제라고도 일컫어진다. 학교단위교육과정경영도 그 하위체제로서 교사들의 참여 속에 이루어져야 한다. 참여란 민주적 경영을 의미하며 민주적 경영의 장점은 학교의 특수성을 반영하고 학교의 창의성을 살릴 수 있다는 것이다. 학교교육과정경영의 참여성은 학교의 교원 모두가 참여하여 교장 혼자만의 독단적 결정보다는 여러 직원의 의견을 종합함으로써 좀 더 나은 의사결정이 이루어지고, 의사결정의 참여는 결국 운영의 효율

성을 가져올 것이다. 참여성 측면은 교육과정 기획과 운영 및 평가 모든 과정에 학교조직 구성원들의 참여를 통해 그들의 의견을 반영하고 그들의 적극적인 참여를 통해 교육과정을 운영 하자는 것이다.

### 라. 전문성(professionalism)

학교교육과정경영의 전문성은 시급히 이루어져야 한다. 교사의 참여를 통한 학교경영 체제로 인하여 교사와 학교 경영자는 학교교육과정을 이해하고 직접 기획하고 운영할 수 있는 능력을 가져야 한다.

학교교육과정은 교장을 포함한 교사들에게 교육내용과 방법에 대한 전문가의 위치를 확보해야 할을 요구하고 있다. 즉 교육과정운영 및 개발의 전문성을 갖추어야 한다. 일반적으로 교육과정 개발체제는 크게 R&D형과 SBCE형의 2가지 형태로 나눌 수 있다. 연구·개발(Research & Development : R&D형)은 중앙의 연구 개발 센터에서 이루어지는 교육과정의 연구개발체제를 강조하는 모형이다. 교육과정에 대한 학문적 배경을 가진 전문가들이 교육과정을 연구 개발하면, 이를 학교 현장에 보급하고 교사들로 하여금 실천하게 하는 방식이다. 또 하나는 학교 중심교육과정 개발(School Based Curriculum Development: SBCE)이다. 이것은 교육과정 개발과 실천은 현장의 몫이라는 것이다. 따라서 교육과정은 교사와 학생들이 공부하는 그 자체에서 개발되고 실천된다는 것이다.

현 7차 교육과정의 학교교육과정 도입에 따른 교육과정 개발은 R&D형과 SBCE형의 절충 형태인 협동적 접근이 요구된다. 현재 클럽활동과 창의적 재량활동 시간에서 교사는 교육과정 개발자인 것이다. 학교경영자 또한 경영과 개발의 전문적 지식을 갖고 있어야 한다.

### 마. 효과성(effectiveness)

효과성은 사전적 정의로 '기대되었던 조직의

목표가 실제로 달성된 정도' (교육학용어사전, 1994:180)이다. 학교교육과정경영의 효과성은 교육과정의 목표가 달성된 정도를 의미한다고 볼 수 있다. 학교 수준에서는 학교교육과정으로, 국가 수준에서는 국가 교육과정으로 정의될 수 있는데 논의의 초점이 학교 수준에 한정되어 있어 교육과정이란 학생의 학습과 교사의 교수를 촉진하기 위해 개인, 프로그램, 학교전체 수준에서 기획된 활동과 내용들의 집합체로 정의할 수 있다. 교육과정경영은 교육의 과정을 위해 기획된 내용과 활동, 계획의 변화물 통해 교수·학습의 효과성을 최대화시키는 데 목적이 있다. 교육과정이 교수학습에 얼마나 효과적이고 교육과정 효과성에 기여하는 주 요인이 무엇인지 아는 것은 중요하다.

학교교육의 목적은 교육의 효과성을 높이는 데 있다. 학교단위책임경영의 근본적 의도도 학교 효과성을 높이기 위한 기제로 보아야 한다. 이렇게 볼 때 본 주제의 교육과정 운영이 학교단위의 중추이고 나머지 세정, 인사, 직원개발은 이것을 위한 하위의 제도적 조건들인 것이다. 그러나 학교교육의 효과성을 위한 그러한 제도적 여건 조성 측면뿐만 아니라 교육과정 효과성 증진을 위한 핵심적인 학교교육과정 영역의 연구가 미흡했다고 볼 수 있다. 효과성은 학교단위교육과정운영을 통해 학교교육의 목표를 극대화한다는 것이다.

### 바. 창의성(creativity)

창의성은 사전적 정의로 '새로운 관계를 지각하거나 미묘한 아이디어를 산출하거나 또는 전통적 사고 유형에서 벗어나 새로운 유형으로 사고하는 능력'(교육학용어사전, 1994:682)이다. 창의성은 학교마다의 자율적 운영으로 인해 학교교육과정경영에 창의적인 운영이 가능하다는 것이다. 한국교육의 특징은 전국의 획일화된 교육이 그 특징이었다. 이제 학교의 교육과정의 재량권이 확대되면 될수록 학교경영은 학교마다 특징이 나타난 것이다. 이것이 특성화된 경



영이요, 학교경영의 창의성이다. 학교교육과정 경영의 창의성은 학교마다의 학교단위교육과정 경영의 특성이 달라진다는 의미이다.

이상의 6대 논리는 최근 학교단위책임경영으로 추출할 수 있는 것이다. 학교단위에서 학교경영의 자율성과 책무성은 동전 양면과 같은 관계로 이러한 자율성과 책무성을 위해서는 전직원의 참여와 전문성이 필요하며 결국 학교경영의 특성화로 창의적인 학교경영이 될 것이며, 이는 학교경영의 효과성을 높일 것이다. 이러한 6가지 논리는 어느 하나라도 부족할 때 다른 논리가 충족하기 어려우므로 서로 상호적인 관계 하에서 발전해 나가야 할 것이다.

## IV. 학교단위교육과정경영 전략 탐색

학교단위교육과정경영의 전략을 이념적 전략, 절차적 전략, 평가적 전략, 총경영적 전략, 학교단위조직원개발 전략의 순서로 살펴보고자 한다.

### 1. 학교단위교육과정경영의 이념적 전략

학교교육은 학교의 궁극적 목적인 학교교육의 효과성 증진을 목적으로 하고 있으므로 그 초점은 교육과정을 어떻게 운영하여 그 효과성을 높일 수 있는가에 있다. 즉 학교교육의 효과성과 가장 직결되는 것이라 하겠다. 이를 위해 학교가 분권화에 따른 학교단위교육과정경영의 자율성을 부여하고 있으며 단위학교에서는 이 교육과정 운영에 대한 책무성을 가져야 한다. 또한 학교교육의 효과성 증진을 위해서는 교직원과 학생, 학부모, 지역인사의 참여를 유도하고 의사결정을 반영하면서 학교교육과정운영의 학교별 다양화 특성화될 수 있는 창의적 학교단위교육과정 경영이 되어야 하는 것이다. 학교

의 창의적이고 독특한 교육방법과 특색 있는 운영 방안으로, 전국의 각 학교가 제각기 다양한 교육의 모습을 보일 수 있게 운영할 수 있다.

이러한 면에서 현 7차 교육과정 경영의 방향은 학교단위교육과정경영을 통하여 자율성 높은 참여적 학교교육과정경영, 책무성이 증진됨에 따른 효과적 학교교육과정경영, 다양화 특성화된 학교의 창의적 학교교육과정경영, 교육과정 개발을 위한 전문성 있는 학교교육과정경영이 되어야 한다.

### 가. 자율성 높은 참여적 학교단위교육과정경영

전통적 학교에서는 행정가나 교육청이 의사결정을 하고 교사는 결정된 과업을 실행하고 의사결정에 있어서 교사의 참여는 거의 없거나 불필요한 것으로 간주하였다. 외부통제의 전통적 실행체제에서 학교단위책임경영으로의 전환으로 교육과정 운영의 자율성이 더욱 강화되었다.

그래서, 학교교육과정위원회가 활성화되어 단위학교의 전 교직원이 참여하는 학교교육과정경영이 이루어져야 한다. 교육과정 기획, 운영, 평가의 제 과정에서 참여적 의사결정체제가 되어야 한다.

### 나. 다양화·특성화된 창의적 학교단위교육과정경영

과거의 중앙 집권화된 획일적인 교육과정 운영에서 7차 교육과정인 학교교육과정이 도입되었다. 학교와 지역사회의 요구를 반영하여 운영함에 따른 학교의 특성화, 다양화를 추구하는 학교단위교육과정경영이 되어야 한다. 이는 지역 및 학교의 특성, 창의성을 충분히 살려서 다양성 있고 개성 있는 교육을 실현할 수 있게 됨을 의미한다.



### 다. 책무성 높은 효과적인 학교단위교육과정경영

자율성과 책무성은 동전 양면과 같다. 자율성 부여는 책무성 강화로 이어진다. 학교단위교육과정경영의 자율성 원리는 높은 책무성을 요구한다. 책무성 강화는 교사들로 하여금 학교교육과정의 목표를 효과적으로 달성하도록 유도하게 한다. 그래서 학교단위교육과정경영은 모든 직원의 책무성 강화로 인한 효과직인 학교로 유인하게 될 것이다.

### 라. 교육과정 개발 및 운영을 위한 전문성있는 학교단위교육과정경영

현 7차 교육과정의 학교교육과정 도입에 따른 교육과정 개발은 R&D형과 SBCE형의 질충형배인 협동식 접근이 요구된다. 교육과정의 모든 결정권을 교사들에게 완전히 넘길 수는 없으며 교육과정의 결정에는 중앙정부의 참여도 필요하기 때문이다. 그래서 교육부 장관이 위탁하는 연구 개발기구를 통해서 매우 일반적인 성격을 띠면서도 국가의 의지를 담은 ‘교육과정 지침 또는 교육과정 요강’을 개발하고, 그것을 기초로 지역 및 학교에서는 교사와 교육전문가가 협동하여 실제적인 상황을 반영하여 교육프로그램을 구체화하는 것이다. 그리고 이 프로그램은 다시 교실현장에서 교사와 학생 그리고 환경적 조건과 상호작용 하면서 재구성되어 상황 중심의 체험적 교육이 이루어지는데 기여하는 것이다.

따라서 창의적 재량활동이나 방과후 프로그램 운영에 있어서 교육과정을 개발하여 운영할 수 있으며, 이를 위한 교육과정 개발을 위한 전문적 지식이 요구되는 것이다.

## 2. 학교단위교육과정경영의 절차적 전략

교육인적자원부에서는 국가수준의 교육과정

기준을 고시하고, 시·도 교육청은 지역수준의 교육과정 편성·운영 지침 작성 제시하고, 지역 교육청은 학교교육과정의 편성·운영 장학자료 작성 제시하며, 학교는 학교교육과정 편성·운영을 할 수 있도록 수준별 역학 분담을 하고 있다. 이러한 교육인적자원부의 고시와 시도교육청의 지침을 토대로 학교단위에서 교육과정의 기획, 운영, 평가의 과정을 거치게 된다.

학교단위교육과정경영 절차 탐색은 단위학교에서는 지역이나 지역사회의 실정, 교원·학생·학부모의 필요와 요구를 반영하여 학교의 실정을 반영하도록 한다. 학교에서는 지역과 학교의 실정에 따라 단계를 통합 조정할 수도 있다.

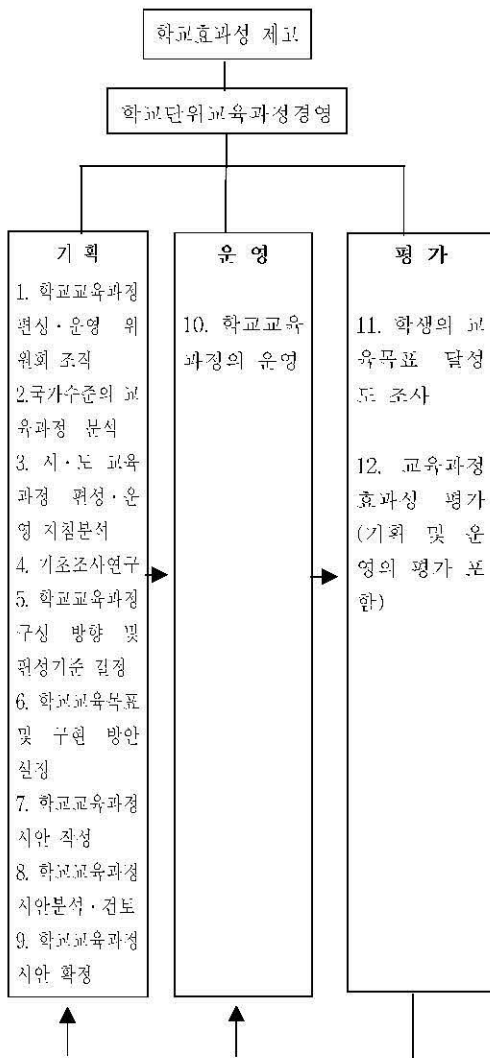
학교단위에서 학교단위교육과정경영을 하는 일반적 절차를 기획과정, 운영과정, 평가과정 등의 하위세제로 분류하여 설명할 수 있고 [그림 3]과 같이 나타낼 수 있다.<sup>6)</sup>

### 가. 1단계 : 학교교육과정의 기획단계

첫째, 학교교육과정위원회를 구성하여 운영한다. 교육과정의 합리적 편성과 효율적 운영을 위해 교원, 교육과정 전문가, 학부모 등이 참여하는 학교교육과정 위원회를 구성하며, 이 위원회는 교장의 교육과정 운영 및 의사결정에 관한 자문역할을 담당한다. 구성원들의 임무와 역할을 구체화하고 학교교육과정 편성계획 수립한다. 학교교육과정위원회에는 기획분과, 편성·운영분과, 교과분과, 특별활동 분과, 재량활동 분과, 교육과정 평가분석 분과, 교재개발분과 등을 둘 수 있다.

둘째, 교육과정기준과 지침의 내용분석을 한다. 교육부 고시 교육과정 및 시·도 지침분석, 관계 법령, 교육시책 등을 분석하여 학교교육과정에 반영할 시사점을 추출한다.

6) 교육부, 상개시, pp136-137를 근거로 재 작성하였다. 11번까지의 순서대로 제시되어 있는 것은 기획·운영·평가의 단계로 분류하여 보았으며, 12번을 추가하였다.



[그림 3] 학교단위교육과정경영 절차

셋째, 기초조사 연구를 실시한다. 교직원 현황, 학교여건, 학생과 학부모 실태, 지역사회의 특성 조사·분석·교원, 학생, 학부모 요구사항 조사분석, 교과, 재량활동, 특별활동운영 실태분석을 통하여 학교교육과정에 반영할 시사점 추출한다.

넷째, 교육과정의 기본방향을 설정한다. 교장의 학교경영방침 및 학교교육목표 설정하고 교과·영역·학년별 교육중점을 제시한다. 편성과 운영의 기본 원칙도 결정한다.

다섯째, 학교교육과정의 시안을 작성한다. 편제와 시간배당, 수업인수와 수업 시수 결정, 교과, 재량활동, 특별활동의 연간 운영계획 수립, 특별활동의 학교별도 확보시간 결정, 교육평가계획수립, 생활지도, 특기적성지도 계획, 교육자료 활용계획수립, 수준별 교육과정운영계획, 영재아 및 학습부진아 지도계획 등을 세워 학교 특색을 살리는 창의적인 학교교육과정의 시안을 작성한다.

여섯째, 학교교육과정의 시안을 심의·확정한다. 학교교육과정 시안을 심의하고 분석된 문제점 반영하며 시안을 수정·보완하여 학교교육과정 계획서를 확정한다.

#### 나. 2단계 : 학교교육과정의 운영 단계

확정된 학교교육과정 계획서대로 운영을 한다. 운영하는 동안 연수와 교내 자율장학의 활성화로 운영과정의 문제점에 탄력적으로 대처하고, 교내외 장학협의체 통해 교육과정 운영의 질을 높인다. 특히 7차 교육과정에서의 수준별 교육과정, 수행평가에 대한 운영에 초점을 두어야 한다.

#### 다. 3단계 : 학교교육과정 평가와 피드백 단계

교육활동자체에 대한 교육목표 달성도 조사와 학교교육과정경영의 효과성 평가를 실시한다. 여기서 학교교육과정경영은 학교교육과정 기획 및 운영의 평가를 포함한다. 교과활동, 재량활동, 특별활동 각각을 평가하고, 학교교육과정 운영의 평가를 통해 개선점 추출하고 다음의 편성·운영에 반영한다.

#### 3. 학교단위교육과정경영의 평가적 전략

평가란 목표달성도 확인, 가치판단, 의사결정에의 정보 제공이라는 3가지 주요 기능을 포함

하고 있다. 평가의 유형으로는 형성적 평가와 총합적 평가로 구분할 수 있다. 이러한 평가의 기능과 유형을 학교단위교육과정경영에 접목시켜볼 때, 학교교육과정경영에 대한 자체 평가체제를 통한 질 관리가 요구되고 있다. 한국에서 학교단위교육과정경영이 아직 도입단계이므로 평가식 접근을 통해 질 개선을 추구해 나가야 한다.

형성적 평가로서 학교교육과정경영의 평가는 기획단계의 마지막에 학교교육과정경영계획이 실질하게 이루어졌는 지에 대한 평가를 통해 학교교육과정경영의 운영에 들어가기 전에 점검을 통한 수정 작업을 거친다.

총합적 평가로서 학교교육과정 운영결과를 매 학년도 말에 전 교직원의 참여아래 평가되어야 한다. 교육인적자원부에서 제자 배부한 '학교교육과정 평가편람'은 학교교육과정연구와 개발, 학교교육과정 기본계획, 교과교육과정 및 학습지도, 재량활동 교육과정 및 지도, 특별활동과 특기·직성 교육활동, 교육과정 지원체제 등에 대한 평가 편람표를 제시하고 있다. 이를 참고로 학교실정에 맞는 평가 편람표를 개발하여 다음 해의 학교교육과정운영의 질 개선이 이루어져야 한다.

이러한 형성적, 총합적 학교단위교육과정경영의 평가는 학교교육과정경영의 질 개선에 크게 기여할 수 있을 것이다.

#### 4. 학교단위교육과정의 증경영적 전략

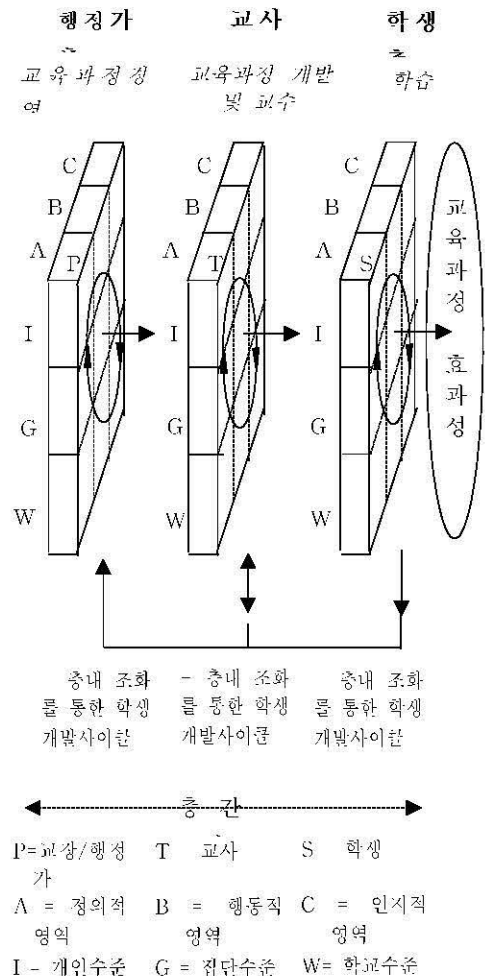
학교단위교육과정의 효과성을 높이기 위해 학교조직의 증별 증경영적 접근이 필요하다. 학교단위교육과정경영은 학교 최고경영자들만에 의해 이루어지는 것이 아니고 교사, 부장교사, 교감·교장 등의 각각의 층에서 그들의 역할을 다해야 한다.

학교단위교육과정경영에 증적 접근은 수준별 즉 학교경영자, 부장교사, 개인교사 등 3수준에서 교육과정에 대한 지도성과 그 조화가 필요

하다. 3수준의 증 경영의 조화를 통해 효율적인 학교단위교육과정경영이 되어야 한다.

Cheng(1996)이 말한 증 지도성과 증 경영을 학교단위교육과정경영에 적용하여 행위자 층과 수준 층에 확대하여 보았다([그림 4], [그림 5]참고).

[그림 4]에서 보듯이, 교육과정의 효과성을 높이기 위해서는 학교조직의 구성원인 행위자를 행정가, 교사, 학생 수준으로 나누었을 때 그들의 상호작용으로 그 효과성이 나타난다고 보아야 할 것이다. 세로축은 개인, 집단, 학교를



[그림 4] 학교단위교육과정경영의 행위자 증 경영

나타내고 가로축은 교육의 세 영역인 행동적, 인지적, 정의적 영역을 나타낸다.

층내 조화가 이루어져야 하고 층간 조화도 이루어질 때 그 효과성이 높아질 것이다. 행위자 층간 조화를 강조하며 자기 다른 수준에서 행정가, 교사, 학생 등의 정의적, 행동적, 인지적 성취에 대한 일관성의 의미로 세 행위자 층 사이의 조화를 일컫는다. 만약 경영 과정과 교수 과정의 효과성을 높이기를 원한다면 교육과정경영에 대한 이해 혹은 신념(즉, 인지적 영역)은 행정가 층과 교사 층 사이에 일관되어야 한다. 또 다른 예로서 만약 교수·학습의 효과성이 최대화된 수 있다면 교사층의 교사 행동 유형(참여적 접근이나 학생 중심 접근)은 학생층의 기대된 행동 성과(학습에서 능동적 참여)와 일관되어야 한다. 행위자의 정의적, 인지적 성취에서 일관성은 불가피하게 학교문화에 반영되고 행동 성취에서 일관성은 경영, 교수, 학습의 기술 및 운영에 반영된다.

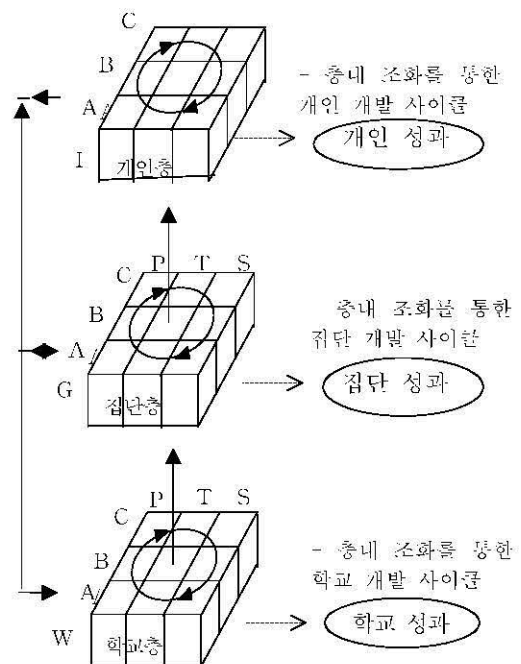
한편, 수준 층 경영에 있어서는 [그림 5]에서와 같이 개인, 집단, 학교 층에서와 같이 교육의 세 영역과 행정가, 교사, 학생간의 층 내 조화를 통해 성과를 최대한 높이도록 해야한다.

수준 층 경영은 영역 조화(즉, 정의적, 행동적, 인지적 영역에서의 일관성)와 수준 조화(즉 개인, 집단, 학교 수준에서 일관성)의 의미로 한 층 내의 일관성을 말한다. 예를 들어 학생 층에서 교육 활동 혹은 영향은 만일 교육효과성이 최대화되려면 세 가지 수준과 세 가지 영역 모두에서 일관되어야 한다.

조화의 원리에 의해 행위자 층간 조화와 행위자 층내 조화가 크면 클수록 내적 학교효과성이 더욱 높다고 예측할 수 있다.

수준 층간 조화는 학교 행위자의 정의적, 행동적, 인지적 영역 등에 대한 일관성의 의미로 개인 층, 집단 층, 학교 층 사이의 조화를 의미한다. 예를 들어 개인 수준에서 교사의 행동적 성취와 교육 신념은 집단 수준이나 학교 수준에서의 그것과 일관되어야 한다.

수준 층내 조화는 영역 조화(예, 정의적, 행



P = 교장/행정가 T = 교사 S = 학생  
A = 정의적 영역 B = 행동적 영역 C = 인지적 영역  
I = 개인 수준 G = 집단 수준 W = 학교수준

[그림 5] 학교단위교육과정경영의 수준 층 경영

동적, 인지적 영역사이의 일관성)와 행위자 조화(예, 교장, 행정가, 교사와 학생사이의 일관성)의 의미로 한 층 내에서 조화를 말한다. 조화의 원리에 따르면 수준 층간 조화와 수준 층내 조화가 크면 클수록 내적 효과성은 더욱 높다.

이러한 학교단위교육과정경영의 행위자 층 경영과 수준 층 경영은 층 경영적 접근을 통한 층 지도성은 학교단위교육과정경영에 꼭 필요한 메카니즘이 될 것이다.

## 5. 학교단위교직원개발 전략

교직원은 학교의 중요한 자원이다. 이러한 인간자원이 적절히 개발된다면 학교는 학교의 기

능을 효과적으로 수행할 수 있을 것이다. 성공적인 학교단위교육과정경영은 학교에서 각 기본적인 수준의 요구를 고려해야 한다. 학교단위교육과정경영 시대에 교육과정 편성·운영에 대한 전문적 지도능력과 권한을 발휘할 수 있도록 여건을 조성할 필요가 있다. 교원의 전문성 신장을 위한 학교단위직원개발체제가 필요하다.

우리나라에서 교직원개발은 주로 교육청 수준에서 주관하여 왔다. 그러나 학교단위책임경영과 학교단위교육과정경영의 시대를 맞아 교육청 중심으로 하는 교원연수에 한 학교 당 1명씩 모아 연수를 시킨 경우, 학교단위로 볼 때 1명은 큰 도움이 되지 못한다. 학교단위의 참여적 경영체제에서는 학교단위 직원개발을 통해 공동으로 교내 연수를 하는 것이 필요하다.

아직 학교단위교직원개발과 개선을 위한 연구가 미흡하다. 학교교육과정을 운영하기 위해 교사의 교육과정에 대한 이해가 필요하며, 동학년 협의회, 교과별 협의회, 지구별 장학협의회 등을 통해 학교 자체의 교육과정 연수가 이루어져야 한다. 또한 교사는 교육과정 개발자로서의 전문성 신장을 위해 노력해야 할 것이다.

학교단위교직원개발 계획을 연간 교육활동계획에 포함하여 학교행정에 의해 전직으로 지원되도록 해야 한다. 개인과 집단, 학교전체수준의 효과성은 상호 강화되므로 개인이나 집단, 전체 학교 수준에서 개발을 강조해야 한다. 개인개발이 잘 될수록 집단이나 학교 개발이 더욱 잘 이루어진다. 그 역도 또한 사실이다. 개인 개발을 위해서는 전문적 성장이나 주인의식과 같은 내재적 보상에 의해 자기동기화 되도록 유도해야 할 것이다. 교직원 개발 방법 면에서는 세미나, 토론, 워크숍, 지도, 연구, 평가 등의 방법을 통해 장기적 체계적 방법을 이용하여야 할 것이다.

## V. 결론

학교단위책임경영이라는 직도집권으로의 분

권화 추세에 따라 교육과정 또한 기존의 획일적 교육과정에서 학교마다 특성화를 유도하기 위한 학교교육과정이 도입되었다. 제 7차 학교단위교육과정 운영 자율성이 부분적으로 보장됨에 따라 학교단위교육과정경영체제 정립의 필요성에 직면하여 학교단위교육과정경영의 개념과 논리, 전략 등에 대해 탐색하였다.

교육과정은 학교교육의 핵심이요, 교육과정의 효율적인 경영은 바로 학교교육 효과성의 결정적 요인이 된다. 바야흐로 교육행정가에게 교육과정 경영의 책임이 부여된 교육과정에 대한 행정적 접근이 시도되어야 할 시점이 되었다. 따라서 학교단위책임경영의 맥락에서 학교단위교육과정경영이라는 행정적 접근을 시도한 것이다. 이제 학교교육과정은 학교 행정가와 교사들의 전문성에 그 효과성이 달려있다고 해도 과언이 아니다.

현재 시행되고 있는 제 7차 교육과정은 한국 교육이 나아가야 할 방향성을 지니고 있다. 이 학교단위교육과정경영은 자율성, 책무성, 참여성, 전문성, 효과성, 창의성 등을 높이는 방향으로 운영되어야 한다. 이를 위한 전략으로서 이념적 전략, 질차적 전략, 평가적 전략, 총경영적 전략, 교직원개발전략 등을 제시하였다. 이들 전략은 새로운 학교단위교육과정경영시대에 경영의 방향을 정하는 경영자들에게 도움이 되는 제안이 될 수 있을 것이다.

사실, 제 7차 교육과정 내의 구체적 수준별 수업과 고등학교 선택형 교육과정이 한국에는 시기적으로 이른 감이 없지 않다. 재정 확보, 교사 법정 확보를 달성 등 현실 여건을 감안해야 한다. 학교교육과정은 학교단위 논리를 받아 들였으나 제도적 현실적 여건이 조성되지 못하고 있다. 즉 제도적 측면에서 재정은 학교회계 제도로 발전이 되어가고 있으나 학교환경 개선을 위한 재정이 더 확충되어야 하고 인사 문제에 있어서는 학교교육과정 편성 시 요구되는 교사의 확보 문제 등이 해결되어야 한다. 교육개혁은 필요하고 여건은 안 되는 딜레마 상황에서 학교단위교육과정의 융통성 있는 경영이

필수적이다. 또한 분명한 것은 제 7차 교육과정의 구체적 내용은 앞으로 변경될 수 있을지언정 학교단위교육과정경영체제는 발전되어가야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강현석외 역(2000). 「학교교육과정 개발」. 지선사.
- 교육부(1999). 「중학교교육과정 해설(Ⅰ) 총본, 특별활동」. 현대문화사.
- 교육부(1998). 「초등학교교육과정 해설(Ⅰ) 총본, 세량활동」. 서울특별시 인쇄공업협동조합.
- 김경자(2000). 「학교교육과정본」. 지선사.
- 김두정의(1988). 「학교교육과정의 쟁점과 대응책, 국제비교분석」. 연구보고 RR88-27. 한국교육개발원.
- 김병한·박중렬(2001). 「교육행정 및 학교경영」. 형설출판사.
- 김인식의(1998). 「학교 중심 교육과정의 탐구」. 경남대학교 출판부.
- 김재복외(1999). 「7차 교육과정 해설」. 교육과학사.
- 박세훈(2000). 단위학교책임경영제의 조건과 성과에 관한 연구. 「교육행정학 연구」, 제18권 4호.
- 박중렬(1997). 21세기를 향한 대구·경북 중등교육의 발전 방향. 「중등교육연구」, 제39집, 경북대학교 사범대학부속 중등교육연구소.
- 박중렬·김순남 역(2001). 「학교단위책임경영의 이론과 실제」. 위미사.
- 박칠수(2000). 「한국 학교단위책임경영의 문제와 발전 방향에 관한 연구」. 전북대학교 박사학위논문.
- 배호순(1996). 평가적 방법을 중심으로 한 학교교육의 질 관리 방안의 탐색. 「교육행정학 연구」, Vol.14.
- 서울대학교 교육연구소(1994). 「교육학 용어사전」. 하우동선.
- 정대범(1998). 「장학론」. 교육과학사.
- 최병표(1995). 「학교교육과정 편성운영의 실제」. 신아 출판사.
- 홍관석(1996). 「학교단위책임경영의 실천전략」. 경북대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍관석(1999). 「학교단위책임경영」. 도서출판 서경.
- Cheng, Y. C. (1996). *School Effectiveness and School Based Management*. Palmer Press.
- Purkey, S. C., and Smith, M. S.(1985). School Reform : The District Policy Implications of the Effective Schools Literature. *The Elementary school Journal*, 85(December 1985).
- The Korean Society for the Study of Educational Administration(1999). *School Based Management*. International Seminar.

## ABSTRACT

# An Inquiry of Logics and Strategies for the School Based Curriculum Management System

Park, Chong Yul · Kim, Soon Nam

(Kyungpook National University)

The purpose of this paper is to investigate logics and strategies of School Based Curriculum Management system for the purpose of improving the effectiveness of school education. The concept of School Based Curriculum Management can be considered as a subsystem to School Based Management. The logics for School Based Curriculum Management system are autonomy, accountability, effectiveness, creativity, professionalism and participation. Therefore, the 5SB-1SLM theory is suitable for the analysis of subcategory to School Based Management.

The 5SM -1SLM theory is a subsystem for the settlement of School Based Management. First, 5SB can be divided by School Based Decision Making, School Based Curriculum Management, School Based Budgeting System, School Based Staffing System, and School Based Staff Development. Next, 1SLM is Strategic Layer Management in which

strategic management and layer management are mixed. The dynamic process of School Based Management can be operated by Strategic Layer Management.

The system of School Based Curriculum Management is a structure which has a planning-operation-evaluation-feedback process. The aim of School Based Curriculum Management is to increase autonomous, creative, accountable and effective management system.

The strategies of School Based Curriculum Management system for the purpose of improving the effectiveness of school education are as follows. They are the ideological strategy, procedure strategy, layer management system strategy, evaluation system strategy, and School Based Staff Development system strategy which can control the quality of School Based Curriculum Management.

**Key Words** : School Based Curriculum Management : SBCM, School Based Management : SBM, autonomy, accountability, effectiveness, creativity, professionalism, participation