



스스로 서고 서로를 존중하는 세계시민 육성

# 학교경영계획서

제출자	
소속	
직위	
성명	

김해가야고등학교

## I

## 학교교육 목표

## 1

## 학교장 경영철학

교사, 장학사, 교감의 역할을 할 때마다 저는 제 생각이 틀렸다는 것을 여러 번 깨닫게 됩니다. 같은 사안이라 하더라도 제가 맡은 역할에 따라 다른 시각으로만 보고 판단했던 것 같아 지나간 일이나 상황에 대해 곱씹어 볼 때가 많습니다. 제 판단이 늘 옳았던 것은 아니었지만 제가 가고자 하는 방향은 옳았던 것 같습니다. 제가 가고자 하는 방향에 대해 예상하는 어려움도 많았습니다. 하지만 저는 과업 자체나 상황의 어려움보다는, 해결해야 할 과제와 궁극적인 목표에 대해서만 생각하려고 노력했습니다. 실제로 문제를 해결하는 방법은 예상보다 간단한 경우도 있었고, 예상되었던 문제가 발생조차 하지 않은 경우도 있었습니다.

저는 학교장에게 기대되는 역할은 문제를 해결하는 것만은 아니라고 생각합니다. 과거의 학교에서 해결해야 할 상황과 과업이 오늘의 학교에서도 같거나 비슷한 모습으로 해결될 수 있을 것이라는 예측은 늘 어긋납니다. 오늘의 학교에서 생활하는 아이들과 선생님이 바뀌었고, 교육과정은 미래형으로 변화하는 시기이기 때문입니다.

따라서 과거의 문제에 얽매인 사고를 하는 것이 아니라 학생과 교직원에게 가장 좋은 환경과 교육활동을 고민하면, 현재 환경과 교육활동에서의 추가하거나 개선해야 할 점들이 보입니다. 그리고 이를 해결하기 위한 조건을 마련해 주는 것이 학교장의 역할입니다.

이런 이유로 학교장은 학교 내외의 다양한 물리적, 사회적 환경을 잘 파악할 뿐만 아니라 교육전문가로서 교육과정과 교육정책, 그리고 교육제도에 대한 정확한 지식도 필요합니다.

저는 문제의 해결이나 예측보다는 탁월한 과제를 구상하여 교육공동체가 그 과제에 집중할 수 있도록 여건을 마련해 주는 학교장이 되고자 합니다.

김해가야고등학교는 AI융합교육 중점 학교, 행복맞이학교, 생태환경 미래학교, 탄소중립 시범학교 등 미래사회에 꼭 필요한 핵심적인 교육활동을 선도적으로 운영하고 있습니다. 이는 2022 개정 교육과정에서 추구하는 디지털 역량, 공동체 역량, 세계시민 역량을 갖추기에 모자람이 없는 훌륭한 활동으로 학생, 교직원, 학부모의 노력과 관심으로 지금까지 이루어 놓은 것이라 생각합니다.

저는 이 초석을 더욱 단단하고 빛나게 세워나갈 것입니다. 현재 재직 중인 ○○고등학교에서 교감의 역할을 수행하면서, 여러 가지 교육활동을 지원하고 만들어 나가면서 학교의 변화와 함께 저도 많은 성장을 이루었던 것처럼, 김해가야고등학교에서도 교육공동체와 함께 서로의 성장을 격려하고 지원하며 나아가고 싶습니다.

제가 추구하는 학교의 비전은 ‘서로를 성장시키는 미래형 학교’입니다.

학생들이 자아존중감과 효능감을 가지고 스스로 서고, 그 과정에서 서로를 성장시켜 나가는 공동체 의식을 함께 기를 수 있는 미래 사회에 꼭 필요한 사람으로 커 나갈 수 있는 장을 마련하겠습니다.

‘스스로 서고 서로를 존중하는 세계시민 육성’라는 교육 목표를 향하여 김해가야고등학교의 교육 브랜드 ‘가야 워너비 프로그램’을 추진하겠습니다. 학생에게는 가고 싶은 학교, 교직원에게는 보람과 의미를 찾을 수 있는 학교를 만들고 싶은 저의 바람을 담은 브랜드입니다. 이를 통해서 김해가야고등학교가 학생과 학부모, 교사의 자부심이 될 수 있도록 지원하겠습니다.

### 가야 워너비(One-A-B)교육 프로그램

학생, 교사의 자율권을 보장하면서 맞춤형 교육을 제공하고 균형있는 교육을 실현하기 위한 김해가야고등학교의 교육 프로그램

One - on - one customization: 일대일 맞춤 교육

Autonomy: 자율성 신장 교육

Balance in education: 균형있는 교육

이를 위하여 3가지 중점 교육활동을 추진하고자 합니다.

#### 첫째, 학생 맞춤형 교육과정을 운영하겠습니다.

지금은 뷰카(VUCA) 시대라고 합니다. 우리 아이들은 변동성(Volatility), 불확실성(Uncertainty), 복잡성(Complexity), 모호성(Ambiguity)이 가득한 세상에서 살아가고 있습니다. 디지털 전환, 감염병 대유행, 기후·생태환경 변화, 인구구조 변화 등에 의해 사회의 불확실성이 증가하고 사회의 복잡성과 다양성은 더욱 확대되고 있습니다. 따라서 이러한 변화를 받아들이고 적극적인 도전정신으로 유연하고 주도적으로 대처하는 역량이 중요합니다.

이를 위해서 모든 학생이 하나의 가치를 추구하는 것이 아니라 학생 각자가 자신에게 맞는 가치있는 일을 찾고 자신만의 의미를 부여하고 탐구할 수 있는 경험이 필요합니다. 이를 실현할 수 있도록 선택형 학교교육과정을 기반으로 한 맞춤형 교육활동을 전개하겠습니다.

#### 둘째, 교육공동체의 자율성을 제고하는 틀을 마련하겠습니다.

김해가야고등학교는 행복맞이학교로서 학생, 교사, 학부모의 배움과 협력의 토대를 세우고 있습니다. 지식의 창조자이면서 배움을 설계하는 학생, 서로 협력하는 전문가로서의 교사, 학교 교육에 적극적인 주체인 학부모를 이루어 나가기 위해서 가장 중요한 것은 주도성과 자율성입니다.

미래 사회에서 요구하는 변혁적 역량이나 창의적 문제해결력을 기르기 위해서는 학생이 자신의



## 2 학교 실태 분석 및 경영 전략

### 학생 현황

학년	학급수		분석
	2023년	2024년	
1	10	8	고교학점제가 전면 시행되는 2025년부터 학급수가 감소될 것으로 예상되어 학생의 진로·진학과 관련하여 교육과정 편성과 운영에서 장기적 관점의 설계와 계획이 필요함
2	9	10	
3	8	9	

### 학교 시설 현황

구분	내용	개수	분석
일반교실	행정학급 교실	27	<ul style="list-style-type: none"> <li>교과교실제 도입으로 학생수에 비해 교실의 여유 공간은 있으나 다소 이동거리가 있는 것으로 분석됨</li> <li>교육과정, 수업 방법, 동아리활동 등을 계획할 때 새롭게 구축한 공간을 효율적으로 활용을 할 수 있도록 학교공간 재배치가 필요함</li> </ul>
교과수업 특별실	AI실, 기술실, 음악실 등	10	
학습 지원교실	온라인스튜디오, 선택과목실 등	4	
학생 지원교실	밴드부실, 학습카페 등	4	

### 학교 경영을 위한 SWOT 분석 및 경영 전략

**S**  
강점

- 디지털 전환 시대에 필요한 창의융합형 AI 교육 활성화
- 고교학점제 준비학교 및 교과교실제 운영 학교
- 온라인 스튜디오 등 학교공간 혁신 완료

**W**  
약점

- 학생의 학업 능력과 진로와 관련한 다양한 요구에 따른 교육 활동 환경의 부족
- 학습동기 미약 학생에 대한 동기 강화 및 대안 프로그램의 한계

**O**  
기회

- 선진형 교과교실제 및 교과연구실 운영으로 연구 및 수업 환경의 최적화
- 학부모의 학교교육과정에 대한 관심 증대와 학교 교육활동에 적극적으로 참여하고자 하는 학생

**T**  
위협

- 학생의 학업 능력과 진로와 관련한 다양한 요구에 따른 교육 활동 환경의 부족
- 학습동기 미약 학생에 대한 동기 강화 및 대안 프로그램의 한계

**SO**  
전략

- 맞춤형 교육과정 편성 운영 및 교수·학습 방법 다양화
- 교육과정 만족도 제고 및 학생의 개별화된 진로역량 강화

**WO**  
전략

- 교과교실제를 활용한 학생 활동 중심 수업 실천
- 학생 동기와 수준에 맞는 개별 맞춤형 교육 프로그램 운영

**ST**  
전략

- 교사의 자율성을 보장할 수 있는 업무분장과 학생 자치활동 강화
- 연수·연구 활동을 통한 학생지도 역량 강화

**WT**  
전략

- 학생, 학부모 대상 진로 및 진학 관련 상담 및 연수 기회 제공
- 지역사회 기반 클러스터 확장

### 3 학교 교육 목표 수립

**비전** 서로를 성장시키는 미래형 학교

**교육목표** 스스로 서고 서로를 존중하는 세계시민 육성

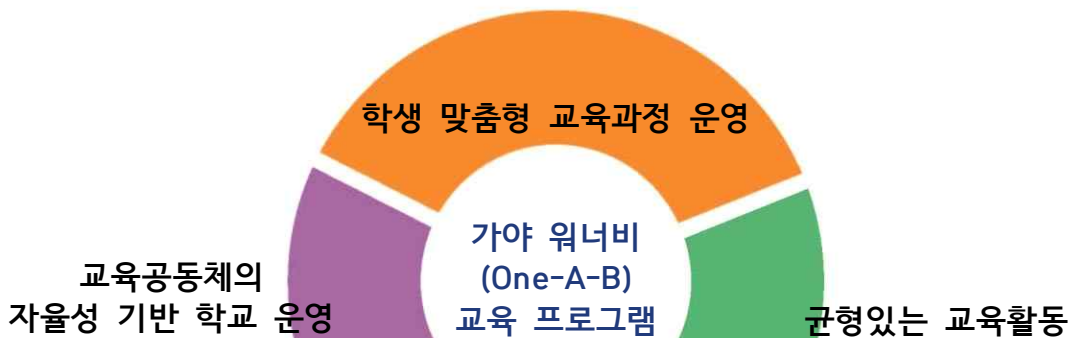
**중점과제** 가야 워너비(One-A-B) 교육 프로그램

학생, 교사의 자율권을 보장하면서 맞춤형 교육을 제공하는 균형있는 교육을 실현하기 위한 가야고의 교육 프로그램

One - on - one customization: 일대일 맞춤  
 Autonomy: 자율성  
 Balance in education: 균형있는 교육

**One-on-one customization**

- 학생 진로 설계 개별화
- 선택형 교육과정 확대



**Autonomy**

- 학생 자치활동 활성화
- 학년별 여유 시간 운영 내 실화
- 학부모 공부방

**Balance in education**

- 학업역량에 따른 교육 프로그램 운영
- 학년별 주제 중심 탐구활동
- 학업역량과 인성이 함께 성장하는 동아리 활동

**특색교육**

고교학점제 준비학교  
 AI융합교육과정

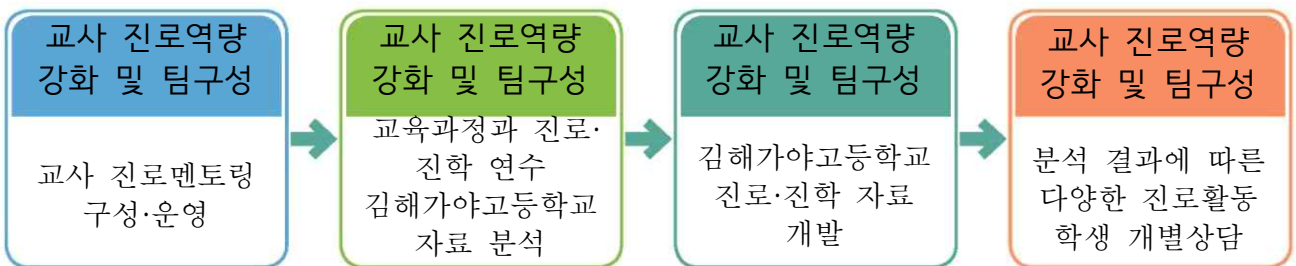
행복맞이학교  
 생태환경 미래학교

## II

### 학교교육과정 운영

#### 1 학생 맞춤형 교육과정 운영

##### 학생 진로설계 개별화



- 교사 진로멘토링 팀을 구성 및 운영을 통한 각 진로별 전문가 그룹 양성
- 교육과정 이수지도팀과 연계한 진로·진학 자료 및 김해가야고등학교 결과 분석
- 김해가야고등학교 진로·진학 가이드 라인 개발 및 보급을 통한 상담 개별화, 체계화 기반 마련
- 교사 진로멘토링 팀을 활용한 학생 개별 상담 활동 활성화
- 학년별 지속한 가능한 진로 활동 체계화(개발-운영-분석-반영)

학년	주요 활동
1학년	진로 이해 활동, 진로 탐색 활동, 1박 2일 전일제 학과 체험활동
2학년	진로 구체화 활동(대학 탐색, 학과 탐색, 대입 전형의 이해, 직업 탐색)
3학년	진로 집중 아카데미, 진로별 프로젝트 활동, 진로 설계 활동

##### 선택형 교육과정 확대

- 고교학점제와 연계한 학생 선택형 교육과정
- 학생 진로 기반 선택 교육과정 트랙 설정
- 학생 수요조사에 기반한 교육과정 운영
- 미래역량 개발과 학교 비전을 실현하는 학교장 개설 과목 도입
- 교과교실제의 효과적인 운영으로 원활한 학생 이동 동선 계획 및 교사별 전담교실제 도입

- 2025학년도 고교학점제 전면 적용에 따른 교육과정 및 수업 설계
  - 입학년도에 따른 교육과정 운영 및 대입 지도

입학년도	2024학년도 입학생	2025학년도 입학생
교육과정	2015 개정 교육과정	2022 개정 교육과정
대입	현 대입과 동일	대입개정안(10.10) 논의 중
수능	선택형 수능	통합형 수능
중점과정	AI융합교육과정	세계시민 교육을 중심으로 기초소양과 기본학력 중심
수업설계	학생 참여형 수업	학생 참여형 수업 주제중심 프로젝트형 수업

- 2025학년도 입학생부터 세계시민 교육과 인공지능 관련 소양을 융합할 수 있는 교육과정으로 편제

교과군	세계시민 교육	인공지능 교육
영어	세계 문화와 영어	-
수학	수학과 문화	인공지능 수학
과학	기후변화와 환경 생태	-
사회	세계시민과 지리 국제관계의 이해 기후변화와 지속가능한 세계	-
기술·가정	생애 설계와 자립	로봇과 공학세계
정보	-	인공지능 기초 제이더 과학 소프트웨어와 생활
교양	생태와 환경	논리와 사고

## 2. 교육공동체의 자율성에 기반한 학교 운영

### 행복맞이학교 운영을 통한 학생 자치활동 활성화

- 교육활동 영역별 학생자치회 구성
- 학교운영위원회에 학생회 의견 기회 부여
- 교과교실 환경을 활용한 학생의 다양한 활동 공간 지원  
(홈베이스, 이동 수업실, 동아리실 등 층별 모둠활동 공간 활용)
- 카드뉴스, 솜뭉치, DID(공공정보게시) 등 매체를 활용한 소통과 나눔

### 학년별 여유 시간 운영

- 학생 자치와 자율성에 기반한 여유 시간 운영 방안 마련
  - 학년별 지속가능한 여유 시간 시스템 수립

구분	1학년	2학년	3학년
내용	진로집중 활동 진로 독서활동	진로별 아카데미 학급별 프로젝트 활동	학급별 예술제

- 이동수업으로 인해 학급공동체 소속감이 저하되는 것을 방지하기 위해 학급별 프로젝트 활동을 운영함으로써 자율성에 기반한 자기주도성과 공동체 의식 모두 함양할 수 있는 기회 마련
- 학기별 활동을 상이하게 설정함으로써 목표 의식을 강화하고 다양한 활동의 기회를 제공

### 학부모 공부방 운영

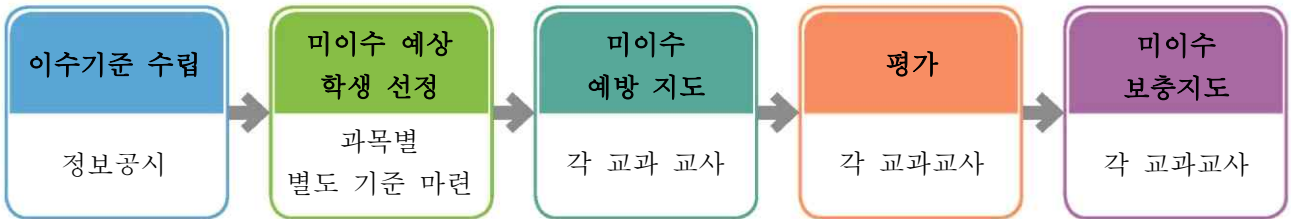
- 학기당 2회 학부모 공부방 운영

회차	주제(내용)
1	가야 워너비 교육 안내 및 학부모 의견 수렴
2	학부모 대상 진로 교육
3	교육과정과 과목 선택
4	대학 진학과 진로 설계

### 3 균형있는 교육

#### 학업역량에 따른 교육 프로그램 운영

- 과목별 미이수 예방 및 보충지도



- 우수 학생 지원 프로그램

- 각 교과별 방과후수업 중 심화 과정 운영
- 학기말 학생부 기반 진로 컨설팅 운영: 학생부 외부 전문가와 1:1 학생부 컨설팅 실시
- 대학 연계 공동교육과정 운영: 실험, 심화 과목을 공동교육과정으로 개설(교수-교사 팀티칭으로 운영)

- 가야 워너비 아카데미

- 각 진로 영역별 전문가 및 명사를 초청하여 지식 중심 아카데미 형식으로 운영
- 학기당 4회, 창의적체험활동과 연계하여 실시

영역	탐구 내용(예시)
역사	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 왕릉과 권력은 어떤 관계가 있는가/조선 시대 이전의 왕릉 탐구</li> <li>• 현장체험/ 김수로왕릉과 김해 박물관(소원 종달기)</li> </ul>
문학·예술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시에서 나무를 찾다/문태준 시집</li> <li>• 아름다운 K-pop/언니네 이발관과 루시드 폴</li> <li>• 자작시 낭송 및 발표회/학교 앞 카페 대관</li> </ul>
경제·정치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지방분권과 지방 정부의 역할/지방 소멸을 중심으로</li> <li>• 사람을 보살피고 돕는 지역 기업들</li> <li>• 남북 통일 과연 가능할까? 통일이 가져다 줄 지방 소멸에 대한 대안</li> </ul>
의료·보건	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 코로나19, 지역 의료 붕괴를 막는 방법은?</li> <li>• 사람을 살리는 인공지능; 인공지능 의사와 로봇 수술</li> </ul>
융합과학	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 암호화폐의 국가통화로서의 가능성 분석</li> <li>• 기후위기에 대응하는 지구의 미래</li> </ul>
인공지능	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인공지능, 약인가? 독인가?</li> <li>• 검색엔진으로 본 세계(딥페이크 기술, 수집한 자료의 효율적 활용)</li> </ul>

### 학년별 주제 중심 탐구활동

- 학교자율교육과정과 연계한 프로젝트 활동 운영
- 학생-교사가 함께 주제를 선정하고 탐구 방법을 설계하여 주체적으로 탐구할 수 있는 내적 동기를 부여하고 장기적인 관점에서 연구할 수 있는 기회를 마련하여 학업의 깊이를 더하고 탐구 역량 신장 지원

### 학업역량과 인성이 함께 성장하는 동아리 활동

- 진로 역량, 학업 역량, 공동체 역량을 균형있게 키워나갈 수 있는 동아리 활동 시스템 구축
  - 역량 제고를 위한 동아리 활동 계획
  - 동아리 발표회를 활용한 사례 공유 및 평가회
- 세계시민 역량을 제고할 수 있는 동아리 신설
  - 외부강사 강연, 체험활동, 지역 내 활동 중심의 실천중심 동아리 운영

## 4 학교 특색 교육과정 운영

### AI융합 교육과정

- AI융합 교육과정 편성·운영
- AI 관련 학생 동아리 및 참의적체험활동 운영
- AI·SW 교내 대회 개최 확대
- AI 관련 체험교육 프로그램 참가

### 생태환경 미래학교

- 기후천사단 학생 환경동아리 운영
- 학부모 가드닝(gardening) 동아리 운영
- 사계절 꽃피는 학교환경 조성(초록학교)
- 환경 관련 교과수업 운영

## Ⅲ

## 학교 교직원 관리 및 지원

## 1. 공정하고 합리적인 업무분장

- **교육과정 중심의 업무분장으로 부장교사 권한 강화**
  - 학교 교육과정의 효율적·안정적 운영을 위한 교육과정 담당 및 교육연구 담당부서 중심의 업무분장
  - 교과군별 책임교사를 지정하고 특색사업 운영과 예산 운영의 자율권을 보장함으로써 교과별 특색을 반영한 교육과정 운영 지원
- **담임-업무부서 순환제 운영**
  - 학년 담임교사와 업무부서 담당 교사의 순환제를 통하여 각각의 업무 특색 및 고충 이해를 바탕으로 한 협력적 교사문화 조성
  - 인성·진로·학업역량 내실화를 위한 종합적 지원방안 마련
- **업무분장 교사 TF 조직·운영**
  - 보직 여부 및 교육경력 등을 종합적으로 고려하여 업무분장 교사 TF 조직
  - 업무 선호도 및 과업 곤란도를 분석한 업무분장 조정을 통해 상호 배려와 협력이 가능한 학교문화 조성
- **비효율적 업무 개선 및 합리적인 인사자문위원회 운영**
  - 관행적 유지 업무 정리 및 부서별 협력문화 조성을 통한 업무개선 추진
  - 의제 및 권한 정비를 통해 전 구성원이 동의할 수 있는 인사자문위원회 운영

## 2. 민주적인 학교문화 조성

- **함께 만들어가는 학교 비전과 목표**
  - 교사-학생-학부모가 공감하는 비전 수립·공유를 통한 자발적 참여 유도
  - 전문적학습공동체-학교운영위원회-학부모회의 입체적 운영 및 협의를 통한 교육공동체의 요구를 반영한 학교 경영





## 2. 공정하고 깨끗한 예산 편성과 운영

- 선택과 집중을 통해 불필요한 예산 사용을 줄여 효율적인 예산 활용
- 교육공동체의 요구를 반영한 공정한 예산 편성
- 학교 예산에 대한 정보공개를 통해 예결산 확보와 운영의 투명성 제고
- 학교 발전기금 조성 및 집행의 투명성 확보
- 학교 교육과정 운영에 따라 교육활동 집중시기의 예산 집행 적시화
- 목적사업비 중심 사업비 구조화를 통해 입체적 교육활동 예산 집행

## VI

### 김해가야고등학교의 힘찬 도약을 이루겠습니다.

학교는 공교육 기관으로 법률과 절차, 즉 학교시스템에 따라 운영됩니다. 시스템은 인간의 사고와 행동의 근본이 되는 것입니다. 학교시스템에 문제가 발생했을 때 가장 좋은 방법은 시스템을 새로운 것으로 바꾸는 것이 아니라 시스템을 미세하게 조정하는 것이라고 생각합니다. 작은 변화만으로도 사고와 행동이 바뀌고 그것이 가진 의미와 가치는 달라집니다.

학교장은 이러한 미세한 조정을 통하여 새로운 시스템을 세우는 시스템 메이커입니다. 다양한 교육활동과 교육행정의 결과와 효과를 세심하게 인식하고 더 나은 방향을 위하여 이러한 미세한 수정을 거듭하는 것이 바로 변혁적 리더십이라고 생각합니다.

지역 상황과 지역 사람들이 가진 학교에 대한 인식에서 벗어나 객관적 시각으로 그동안 운영된 김해가야고등학교의 학교교육활동을 분석하겠습니다. 거창하고 추상적인 비전이 아닌, 실제적이고 실천가능하며 학교교육활동을 통해 반드시 이루어야 하는 과제를 제시하고 학교 구성원과 함께 고민하겠습니다.

학생의 진로와 학업역량 향상을 위해 앞서 고민하고 학생들과 함께 매사 최선을 다했던 열혈 교사였고, 교육정책의 추진 방향과 학교의 상황을 종합하여 새로운 기준을 만들고 정책을 추진하였던 장학사였고, 교육공동체의 공감과 협력을 이끌어내어 지역사회에서 학교에 대한 새로운 평가를 인정받았던 교감이었습니다. 이제는 학교장으로서 김해가야고등학교의 새로운 도약을 위한 정책을 제안하고, 교육활동의 일선에 있는 교직원과 토론하고 협력하며 함께 고민하여 우리 아이들이 자신의 꿈을 완성할 수 있도록 학교의 모든 역량을 다해 지원하겠습니다.