



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2023년 8월

교육학석사(기술·가정교육) 학위논문

세대 간 차이로 인한 교직 경험에 대한 질적사례연구

조선대학교 교육대학원

기술·가정교육전공

김 동 한

세대 간 차이로 인한 교직 경험에 대한 질적사례연구

A qualitative Case Study of Teaching Experience
due to Intergenerational Differences

2023년 8월

조선대학교 교육대학원

기술·가정교육전공

김 동 한

세대 간 차이로 인한 교직 경험에 대한 질적사례연구

지도교수 김진숙

이 논문을 교육학석사(기술·가정교육) 학위 청구논문으로 제출함

2023년 4월

조선대학교 교육대학원

기술·가정교육전공

김동한

김동한의 교육학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 조선대학교 교수 김용섭 인

심사위원 조선대학교 교수 임재영 인

심사위원 조선대학교 교수 김진숙 인

2023년 6월

조선대학교 교육대학원

목 차

ABSTRACT

제1장 서론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 범위	5
1. 연구 범위	5
2. 연구 문제	7
제2장 이론적 배경	8
제1절 세대의 개념	8
1. 세대의 개념과 구분	8
2. 세대 차이의 개념적 특성과 MZ 세대	13
3. 교사 발달 이론과 세대 간 차이	16
제2절 교직 경험	20
1. 교직 경험의 개념	20
2. 세대 간 교직 경험	21
제3절 선행 연구	22
1. 세대 간 차이에 관한 선행 연구	22
2. 교직 경험에 관한 선행 연구	24
3. 교사 갈등에 관한 선행 연구	26

제3장 연구 방법	29
제1절 연구 참여자 선정	29
제2절 심층 면담 실시	32
제3절 연구 엄격성	34
제4절 자료 수집 및 면담 분석 방법	35
제4장 연구 결과	36
제1절 세대 간 교직 경험 차이	36
1. 서로 다른 교직 입문 배경	36
2. 세대별 초임 시절의 긍정적 경험	39
3. 세대별 초임 시절의 부정적 경험	42
4. 세대별 교직원	45
제2절 세대 간 갈등과 소통의 문제	50
1. 세대 간 갈등 상황과 소통의 어려움	52
2. 개인주의와 집단주의의 충돌	54
제3절 갈등의 해결	58
1. 갈등 해결의 경험	58
2. 갈등에서 상호 이해로의 변화	66
제5장 결론	79
제1절 연구 결과 요약 및 논의	79

1. 연구 결과 요약	79
2. 연구의 논의	82
제2절 연구 시사점	89
제3절 향후 연구 방향 및 제언	92
참고문헌	97
부록	104
1. 연구 참여자 질문지	104
2. 연구 참여자 동의서	105
3. 연구 참여자 기초 조사서	106
4. 인터뷰 내용 전사 자료 및 사례 분석 확인서	107

표 목 차

<표2-1> 외국의 세대 구분과 세대별 특징	9
<표2-2> 정치, 경제, 사회 상황에 따른 세대 특성	10
<표2-3> 90년대 중반 이후 출생 세대의 특성	12
<표2-4> 윤희주의 교사 발달 단계 모형	17
<표2-5> 교사 발달 단계의 구분	18
<표2-6> 본 연구에서 설정한 교사 발달 단계	19
<표3-1> 본 연구에서의 교사 발달 단계와 경력 및 세대 구분 ..	30
<표3-2> 연구 참여자 명단 (2020년 기준)	31
<표4-1> 입문기 교직 경험	37
<표4-2> 초임기 긍정적 교직 경험	40
<표4-3> 초임기 부정적 교직 경험	42
<표4-4> 세대별 교직원	46
<표4-5> 세대 간 갈등과 소통의 어려움	51
<표4-6> 갈등 해결의 경험	59
<표4-7> 상호 이해로 나아가는 갈등 해결의 방법	67
<표4-8> 전보 내신을 쓴 두 교사 (A, B)의 갈등 상황 변화 요인 ...	75

ABSTRACT

A qualitative Case Study of Teaching Experience due to Intergenerational Differences

Kim Dong-Han

Advisor : Prof. Jin-sook Kim Ph.D.

Major in Technology and Home-economics Education

Graduate School of Education, Chosun University

This study aimed to address the lack of research on middle school teachers from the MZ generation, despite their growing presence in the teaching profession amid conflicts and communication difficulties among different generations of teachers. Qualitative research was conducted by interviewing representative teachers from the X, M, and Z generations, who shared their experiences and solutions for conflicts and mutual understanding among generations, with a greater emphasis on the latter.

The interviews were conducted over a period of two years to understand the impact of changing environments on conflicts and communication among teachers from different generations.

The study revealed that teachers from different generations had different backgrounds and experiences, which influenced their responses and attitudes towards conflicts and communication. The study participants discussed various areas of conflict and communication difficulties and demonstrated an understanding of the characteristics and culture of each generation, while also showing a positive attitude towards change.

Based on the interviews, four main directions were proposed to improve mutual understanding and conflict resolution among generations. First, it is important to create a positive and healthy organizational environment that fosters practical communication through professional learning communities and teacher clubs. Second, mentoring programs were recommended to support MZ generation teachers in adapting to school life. Third, support in difficult areas such as counseling was suggested to improve empathy and understanding among generations. Lastly, a generational community, where different generations work together and share a democratic and mature school culture, was proposed.

In conclusion, this study highlights the importance of understanding and addressing conflicts and communication difficulties among different generations of teachers. By implementing the proposed directions, it is hoped that a generational community within school organizations will be embraced to promote mutual understanding and conflict resolution. Future studies should continue to build on these directions to support the integration of new generations into school organizations.

Keywords: middle school teacher, teacher generation gap, Conflict between generations of teachers, Differences in Teaching Experience, MZ generation teacher, teacher conflict, conflict resolution, how to communicate, mutual understanding and cooperation

제1장 서론

제 1 절 연구의 목적

오늘날 학교 현장은 다양한 세대로 이루어진 교사들이 함께 어우러져 생활하고 있으며, 어떤 시점에서든 적어도 셋 또는 네 개의 세대가 함께 공존하고 일하게 되는 다중 세대로 구성된 일터이자 조직이다(Stone-Johnson, 2016). 교직 사회 교사들은 각기 다른 경험을 하게 되고, 이 과정에서 구성원들 간의 갈등은 필연적으로 발생하게 된다. 천대운(2005)은 일상생활 속에서 일어나는 의견대립, 다툼, 분쟁, 대립, 분노, 반대, 적대감, 딜레마, 스트레스 등을 갈등이라 하였다. 개인화가 심화되고 있는 현대사회의 특성 속에서 갈등의 해결을 위한 관리 능력 및 분석은 매우 중요하다. 특히 교사라는 직업은 학교장, 동료 교사, 학생, 학부모, 행정직원 등 다양한 인간관계 속에서 갈등을 관리하여야 한다.

교사들은 교직 생활에서 예상치 못한 갈등과 어려움을 겪었을 때 교사로서의 자질과 능력에 대한 회의감을 가지게 될 수 있으며, 이로 인해 교사가 가지게 되는 불만족은 학생들에게도 투영될 수 있는 문제점을 갖고 있다(최윤정, 2011). 또한, 교직 사회에서의 여러 인간관계 속에서의 갈등 문제가 심화되고 교권과 교직 윤리 등이 낮게 평가되면 교사의 사기는 저하되고 자신의 직무에 대한 불만이 쌓이게 될 것이며, 이는 교육 활동에 반영되어 학생들에게 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 이 때문에 교직 사회에서 교사들 간의 관계에 관한 연구는 필요하다. 그리고 세대라는 것은 시간이 지남에 따라 새롭게 등장하거나 변화해가기 때문에 이러한 변화에 관한 연구는 계속 업데이트되어야 한다. 교사 세대 간의 특성을 알고 그 안에서의 갈등 및 소통 문제에 관한 연구 개발은 꼭 필요한 것이다. 그리고 이러한 연구와 논의를 바탕으로 한 세대 간 특성에 대한 이해와 상호 협력 방향을 찾아내야 교사와 학교의 환경이 안정적으로 성장 발달할 수 있다.

다른 세대의 특성을 살펴보고 세대 간의 갈등 양상이나 해소 방안을 연구하며 세대 간 이해를 도우려는 노력은 일반 기업에서는 인적 자원을 관리하는 데 필요한 것으로 인식되어 상당히 많이 진행되고 있으며(정승균, 2006; 임홍택, 2018; 김효정, 2022) 초등학교 현장에서는 이제 막 활발히 논의되고 있다(김재원, 정바울, 2018; 김주희, 2017; 김혜린, 2020; 문지영, 2021; 윤정·조영하, 2021). 그에 비해 중등학교에서의 세대 간 연구, 특히 MZ세대 중등 교사에 대한 연구(박후남, 2005; 이진웅, 2020; 홍창남·우옥경, 2020)는 수적으로 적어 그에 관한 조금 더 다양한 연구의 필요성과 중요성이 매우 크다.

세대 현상에 관한 선행 연구를 살펴보면 크게 네 가지 주제로 분류할 수가 있었는데, 첫째는 교사와 학생 간의 세대 차에 관한 연구이다(김종명, 2005; 박갑기, 2008). 교사-학생 간의 관계와 세대 차이를 어떻게 인식하고 소통하는가 갈등 관계와 소통의 문제 등을 다루었다. 다음으로는 교사의 교직 의식과 교직 업무 수행과 관련된 연구이다(구성서, 2001; 이항재·고옥심, 1998; 정대성, 2010). 주로 교직관에 주목하고 학교 문화, 학급 경영, 교육 풍토와 관련한 연구들이다. 세 번째로 교사 집단 내의 세대 간 갈등을 다룬 연구이다(이장익·이명신, 2011; 최효진, 2016). 이러한 연구는 교사 집단 내에서의 세대 간 차이와 업무 방식, 경력에 따른 갈등의 양상 등의 연구 결과가 중심이다. 마지막으로 최근 들어 특정한 세대에 집중하여 연구되고 있는 것이다(박후남, 2005; 김재원·정바울, 2018; 윤소희 외, 2019; 윤정·조영하, 2021). 이들 연구에서는 N세대, Z세대, 젊은 교사, 밀레니얼 세대 등 특정 세대 용어를 끌어와 그들의 업무에 대한 인식과 교직원, 학교 생활면의 특징, 행동의 양상 등을 제시하였다.

위와 같은 교직 내의 세대 현상에 관한 연구 흐름을 볼 때, 교사 집단에서 세대 간 차이로 인한 갈등과 소통의 부재는 학교 교육 발전에 큰 영향을 끼치며 해결해야 할 중요 과제이지만, 교사 집단 내에서의 세대 현상에 관한 연구는 체계적으로 충분히 연구되지 못하고 있는 상황인 것이다(이장익·이명신, 2011). 그리고 새롭게 등장한 교사 세대에 대한 연구물도 아직은 적은 상황이라 본 연구자의 직접적인

연구의 동기가 되었다.

이러한 여건을 토대로 수립한 본 연구의 주된 목적은 중등학교 교사들의 세대 간 갈등과 소통 문제에 대한 교사의 인식을 분석하고 세대 간 소통 문제의 해결방안 및 협력 방안을 모색하는 것이고 상당히 의미 있는 연구가 될 것으로 생각했다.

전술한 바와 같이, 그동안 교육 현장에서 세대에 관한 연구는 교사-학생 간 관계에서 오는 세대 차 문제를 중심으로 이루어져 왔으며 (박갑기, 2008) 일반 기업을 중심으로 임흥택(2018), 허두영(2019) 등 최근 90년대생 세대에 관한 연구와 그들의 행동 특성을 이해하려는 다양한 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 교사의 발달과 관련하여 생애사에 관한 연구도 간혹 있었으나 (윤홍주, 1996; 조우연, 2012; 최석재, 2002), 한창 교직에서 활약하는 X세대나 MZ세대 이전의 세대에 머물러 있어(고옥심, 1997) 현 교직 사회의 현상학적 특징 파악에는 다소 어려움이 있다. 이렇듯 일반 기업과 비교해 교직 사회, 특히 중등학교의 교사 세대 간의 특성과 갈등 및 소통 문제에 관한 연구는 그다지 활발하지 못하다. MZ세대 교사가 절반 이상의 비중을 차지하고 있다는 초등학교(최지원, 2022)에 비하면 중등학교의 MZ세대 교사 및 중등학교 내 교사 세대 간 차이에 관한 연구는 여전히 적은 상황이다. 홍창남·우옥경(2020)의 연구가 그나마 중학교 초임 교사가 어떻게 교직 사회화 과정을 거치는지 그리고 사회화 과정에 어떤 차이가 세대 간에 있는지를 살펴보고 있어 이러한 연구의 어려움에 다소나마 도움이 되었다. 그러나 교사 세대별로 갈등이 어떤 양상으로 벌어지는지, 그리고 이러한 초임 교사의 교직 적응의 어려움을 어떻게 지원해 줄 수 있을지에 대해 ‘새로운 의미의 공동체 문화’라는 큰 틀로 언급하고 있고 상세한 이야기는 다소 충분하지 못한 부분이 있어 이 부분에 연구의 필요성이 컸다. 또한 우옥경(2020)에서 교사 세대 간 사회화 과정의 차이점이 학교 문화에 미치는 영향과 세대 차이로 인한 갈등과 해결방안의 모색 등에 심층적 연구가 후속으로 이어지기 바란다는 언급은 본 연구자의 연구 방향 설정의 직접적 계기와 기준이 되었다.

따라서 현재 중학교에 재직하고 있는 교사들을 대상으로 교사 세대 간 경험의 차

이와 세대적 특성 및 그로 인한 갈등의 양상, 소통의 문제를 분석하고 그에 관한 교사들의 인식을 살펴보며 세대별 특징 및 적절한 소통이 교사의 발달과정과 교직 경험에 어떠한 영향을 주는지 알아보려고 한다. 또한, 갈등의 양상과 더불어 궁극적으로는 갈등 자체보다 갈등을 어떻게 협력적으로 해결하는 것이 바람직한지 그 방향성을 찾는 것에 본 연구의 목적을 두었다.

본 연구를 통해 세대의 교직 경험의 차이에 따라 형성된 교직 문화에서 드러나는 갈등 양상과 다양한 갈등 요인을 살펴본다면 교직 환경이 세대에 따라 변화해 온 과정을 살펴볼 수 있을 것이다. 더 나아가 세대에 따른 갈등 요인 분석을 통해 학교 환경이 조금씩이나마 시대에 흐름에 맞추어 변화해갈 모습을 예견하고, 그 속에서의 바람직한 세대 간 갈등 해결 및 이해와 협력의 방안을 모색할 수 있을 것이다. 이 연구가 바탕이 되어 미래지향적인 새로운 교직 문화 형성에 도움이 될 수 있기를 기대한다.

제2절 연구의 범위

1. 연구 범위

본 연구는 중등학교에 재직하고 있는 교사들을 대상으로 교직 경험과 교직원에 관한 생각, 세대 간 갈등과 소통의 문제에 관한 생각 및 갈등의 해결 경험에 관한 연구를 통해 원만한 갈등 해결과 소통 문제의 개선, 그리고 세대 간 협력과 이해의 방향을 찾고자 하는 것이다.

우선, 현재 중학교에 재직하고 있는 교사들을 대상으로 교사 경력에 따른 세대 간 교직 경험의 차이를 분석하기 위해 의도적 표집 방식으로 8명의 연구 참여자를 선정하여 각 세대를 대표할 수 있도록 했다.

초임 시절부터 현재에 이르기까지 각 교사가 경험한 다양한 교직 경험이라는 자료를 토대로 세대 간 교직 경험의 차이로 인해 세대 간 갈등을 경험하게 되는 실제 현상과 세대 간 소통에 문제를 느꼈던 경험에 관해 연구했다. 그리고 이를 토대로 세대 간 갈등의 요인으로써 개인주의와 집단주의 사고의 충돌, 의사 결정 방식과 의사 소통 구조의 차이 측면에서의 갈등 양상을 연구하였다. 더불어 갈등이라는 현상 자체에 주목하는 것이 아니라 갈등 극복에서 더 나아가 이것을 어떻게 미래 지향적인 방향으로 협력적으로 해결할 수 있을지의 문제를 분석하고 제시하였다.

따라서 본 연구는 이러한 세대 간 경험의 차이와 갈등의 탐구에 그치지 않고 발전적인 연구를 위해 세대 간 갈등 해결의 방식과 그러한 경험 그리고 협력적 해결 방법의 모색에 가장 많은 무게를 두었다. 교사 갈등을 다룬 연구들은 그동안 많이 축적됐고, 초등학교 교사를 대상으로 MZ세대에 관한 연구가 활발히 일어나고 있지만, 학교 조직 내에서 서로 다른 세대가 어떻게 협력해 나갈 수 있는지 그 방법 및 방향을 제시하는 것이 향후 연구의 흐름이 되어야 한다. 이에, 갈등의 상황이나 장면 자체보다는 갈등의 해결방법과 경험에 초점을 두고 연구 대상자와 인터뷰를 진

행하였다. 이를 토대로 세대 간 협력으로 나아갈 가능성을 발견할 수 있기를 기대한다. 이와 더불어, 연구 범위를 설정하고 그와 관련된 자료를 취합한 후 결과를 분석하기 위한 전제로 다음과 같이 용어의 개념 정리를 하였다.

1) 세대

‘세대(generation)’라는 용어는 특정 시기 또는 현재 사회 현상을 이해하기 위해 사람에 따라 저마다 다양한 사회·문화적 맥락과 역사적 상황 속에서 활용하는 개념이다. 세대의 어원 및 그와 관련된 다양한 논의를 종합하면 세대란 같은 시기에 출생하고 성장하여 유사한 생애 주기를 보내고 사회적, 역사적 사건을 공통적으로 경험함으로써 다른 집단과는 새로운 특징을 갖거나, 같은 세대 내의 동질감을 구분 짓는 상대적인 차이를 전제로 하는 개념으로 볼 수 있다(김지선, 2019).

2) 교직 경험

본 연구에서 사용하는 교직 경험이라는 용어는 학교 현장에서 중등학교 교사가 일상적으로 겪게 되는 다양한 일련의 활동 즉, 부서 업무 분장에 따른 행정 업무와 담임 / 비담임으로서의 업무, 교수 학습 활동, 그리고 그 속에서 관계 맺고 있는 인간관계 등 전반에 걸친 활동으로 본다(정지연, 2013).

3) 교사 발달

본 연구에서 살펴볼 선행 연구에서 보는 바와 같이, 교사 발달 과정에 대한 직선적, 순환적 발달모형이나 역동적 발달 모형 등 교사 발달을 논의하는 다양한 연구들이 그동안 축적되어 왔으며 상당수의 연구에서 그 단계를 구분하고 특성을 규명하고자 하였다. (조우연, 2012; 최석재, 2001; 박애경, 2018) 이를 종합하여 보면 교사 발달과 교직 사회화는 연구자의 관심도 차이에 근거한 것으로 사실상 거의 동일한 의미로 사용이 되어왔다. 본 연구에서는 교사들의 경력이 쌓이며 사회화가 되는 과정을 일컫는 교직 사회화와 교사 발달을 동일한 것으로 보고, 그 단계를 초

임-발전-심화-원숙의 4단계로 나누어 살펴보았다.

4) 교사 갈등

본 연구에서 다루는 교사 갈등은 세대 간 인간관계를 바탕으로 일어나며 주로 직무상 경험하게 되는 총체적인 어려움 및 내적 / 외적 충돌을 의미하며, 학교 활동 전반에서 경험하는 애로사항을 의미한다. 교사 갈등에 관한 연구는 이미 충분히 이루어졌으며 구체적인 내용은 제 2장 제 3절의 선행 연구에서 다루고자 한다.

2. 연구 문제

본 연구의 연구 목적을 달성하기 위해 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 교사들의 교직 경험은 세대 간 어떤 양상으로 드러나는가?

둘째, 교직 경험의 차이가 교육 현장에서 세대 간 갈등의 양상으로 드러나는가? 갈등의 요인은 무엇이며 세대 간에 차이가 드러나는가?

셋째, 세대 간 갈등을 교사들은 어떻게 해결하였으며 해결의 경험은 세대 간에 어떤 양상으로 나타났는가?

넷째, 밀레니얼 세대 교사와 Z세대 교사가 구별되는 특성이 드러나는 부분이 특별히 있었는가?

다섯째, MZ세대를 중심으로 한 새로운 교사 세대에 대한 어떠한 지원책과 대책이 필요한가? 등이다.

또한, 부수적으로 초등학교 위주의 축적된 연구 결과와 비교해 중등학교에서 드러나는 특징적 현상은 무엇이고 초등학교에서의 연구 결과를 보편적으로 적용할 수 있을지에 대한 문제도 포괄적으로 분석하였다.

제 2 장 이론적 배경

제1절 세대의 개념

1. 세대의 개념과 구분

세대(Generation) 구분에 관한 연구는 다양하게 이루어져 왔고 외국에서의 세대 구분이 우리나라의 현실에 맞게 정리가 되어 왔다.

우선, 표준국어대사전에서 정의한 ‘세대(世代)’의 사전적 의미는 ‘같은 시대에 살아가면서 공통된 의식을 가지는 비슷한 연령층의 사람 전체’이다. 임홍택(2018)은 세대는 시간, 집단, 사회구조 등의 요인이 복합적으로 작용하여 형성되는데 일반적으로 세대 문제를 연구하는 사람들이 사용하는 세대라는 말의 의미를 크게 네 가지로 분류하여 살펴보았다. 첫째는 시간이 지남에 따라 함께 연령층을 이동하는 ‘동시 출생 집단’을 의미하는 경우이고 둘째는 ‘부모 세대’와 ‘자식 세대’로 구분하는 것처럼 가계 계승의 원리로 사용하는 경우이다. 셋째는 ‘청소년 세대’나 ‘대학생 세대’라고 부를 때처럼 생애 주기의 어느 단계에 있는 사람들을 통틀어 이르는 말이다. 마지막으로 네 번째는 ‘전후 세대’나 ‘4·19세대’와 같이 어떤 특정한 역사적 경험을 공유한 사람들을 총칭하는 경우 등이다.

이러한 언급은 물론 이전의 연구에 기초해 있는데 그것은 바로 첫째, 상호 관계 위치로서 아버지와 자식 세대를 구분하여 사용하는 경우, 둘째, 연령층을 함께 이동하는 유사 연령대 사람들의 동기집단(cohort), 셋째, 생애 순환 주기(life cycle)의 특정 단계에 이런 사람들을 일컫는 경우, 넷째, 6·25세대나 4·19세대 등과 같이 특정한 역사적 경험을 함께 경험한 사람들을 일컫는 경우로 구분 짓는 경우이다(한국사회학회, 1994).

일반적으로 ‘세대’는 네 번째의 의미로 세대의 의미를 많이 사용하는데, 독일의 학

자 칼 만하임(Karl Mannheim)의 관점에서 비롯되어 세대를 역사적, 사회적 통합의 가능성을 가진 일정한 사람들이 일정한 사회 속에 존재하고 있는 상태로써, 공유된 경험에 기반하여 연대감을 갖고 사회 변동에 영향을 미치는 세력이라고 정의하였으며, 그는 세대의 상황이 곧 세대가 태어나는 기반을 말한다고 보았다(Mannheim, K., 1952).

세대에 대한 정의를 바탕으로 한 중대한 후속 논의는 바로 세대 구분에 관한 것이다. 세대 구분은 일반적으로 해당 국가 및 그 사회의 특성에 따라 매우 다양하게 정의를 한다.

특히, 미국의 경우는 세대 구분과 관련된 연구가 진행되어 왔기에 일반적으로 다음의 경우처럼 장년 세대, 베이비붐 세대, X세대, 밀레니얼 세대 등으로 구분하고 있다(Smola & Sutton, 2002; Landcaster & Stilman, 2002; 김재원, 2018). 본 연구에서 다루는 세대만을 나타내면 <표2-1>과 같이 정리할 수 있다. <표2-1>에 따르면, 베이비붐 세대, X세대, 밀레니얼 세대가 각 연도를 기준으로 구분되고 있는 것을 알 수 있으며 이는 타당성을 인정받아 공통적으로 활용되고 있다.

<표2-1> 외국의 세대 구분과 세대별 특징

세대 구분	일반적 특징
베이비붐 세대 (1946년~1964년)	<ul style="list-style-type: none"> · 자신의 자식들과 부모님을 부양해야 하는 책임감을 지님 · 젊은 시절 부당한 사회제도 및 권력에 맞서 저항한 세대 · 현재 기업 및 국가 권력에서 중요한 위치에 진입 · 긍정적, 낙천적, 일벌레
X세대 (1965년~1977년)	<ul style="list-style-type: none"> · 업무에 열중하여 최고가 되는 것을 가치 있는 것이라고 판단 · 급속한 변화로 인한 사회 및 가정 불안을 겪은 세대로 집단주의보다는 개인주의 의식이 지배적 · 독립적인 성향 · 일과 삶 사이에 있어 균형을 추구하지만 때로는 개인 희생을 각오 · 팀 단위 작업을 지향하는 성향
Millennial 세대 (1977년 이후)	<ul style="list-style-type: none"> · 낙천적, 다목적, 개인적 · 본인이 관심 있는 분야에만 집착 · 개인의 삶을 중요히 여겨 승진을 위해 희생하지 않으려는 경향

하지만 외국의 세대 구분 방식을 그대로 국내에 적용하기에는 우리 사회가 가지고 있는 ‘세대별 공통의 경험’이라는 것이 외국의 그것과는 상당히 다르기 때문에 어려움이 있다.

한편, 국내에서는 황상민·양진영(2002)은 한국 세대의 특성들을 심리적 특성으로 제안한 기존의 모형을 바탕으로 6단계의 세대 구분을 제시했는데, 이를 본 연구에서 다루고자 하는 세대를 중심으로 표로 정리하면 <표2-2>와 같고, 우옥경(2020: 18-19)의 자료를 바탕으로 편집하였다. <표2-2>에 따르면 한국의 세대 구분은 정치, 경제, 사회 등 다양한 사건과 요인별로 조금 더 구체적으로 구분되고 있는 것을 알 수 있다.

<표2-2> 정치, 경제, 사회 상황에 따른 세대 특성

세대	출생연도 (청소년기)	세대 특성
경제부흥기세대	1950 ~ 1959 (1969 ~ 1979)	<ul style="list-style-type: none"> · 물질주의적 성공/출세 가치 · '나도 남처럼 잘살아 보자', 개인 노력에 따라 지위 상승 · 집단주의와 개인주의 가치 공존 : 샌드위치 세대 · 지위 상승과 자녀교육 · 가정 내 성 역할 분업 정착 · 화목한 가정, 경제적 안정
민주화세대 (386세대)	1960 ~ 1969 (1979 ~ 1989)	<ul style="list-style-type: none"> · 집단주의적 가치 거부 및 개인주의 추구: 집단/가족 희생 무시 · 강한 비판의식, 체제저항 : 정치적 감각 민감 · 지위 상향이동 폐쇄 : 일보다 여가 선호 · 성 역할 고정관념 붕괴 · 준법과 합리적 판단의 대결 · 자유/평등, 경제적 여유, 화목한 가정에 가치
자율화세대 (X세대)	1970 ~ 1979 (1989 ~ 1999)	<ul style="list-style-type: none"> · 개인주의적 성향 뚜렷 : 독립적, 자기중심적, 자기관 심사만 집중 · 사고와 행동 특성이 단편적 생각/사색보다 행동이 먼저 · 대중문화에 열광 : 대중 사회화의 의식 · 전문직 증가 · 자유, 자아실현, 여가, 쾌락주의적 삶에 개인적 가치를 둠
신인류세대 (N세대)	1980 ~ 1990 (1998 ~ 2010)	<ul style="list-style-type: none"> · 개인주의적 가치 당면 : 재미, 개성과 감각 추구 · 개인적 관심과 인간관계가 사이버 공간으로 확장 : 복합적 정체성 · 자유로운 선택권 선호

본 연구에서는 우옥경(2020)의 세대 구분에 동의하고 그 틀을 공유하였으며, 우리 사회의 세대 구분을 황상민·양진영(2002)이 제안한 민주화 세대(86세대), 자율화 세대(X세대)를 기준으로 삼아 논의하고자 한다.

하지만, 우옥경(2020)에서 분류한 신인류 세대 (N세대)에 대한 입장은 약간 달리하고자 한다. 근래 들어 교직에 입문하기 시작하고 있는 90년대 이후 출생한 교사를 80년대생 교사와 같은 세대로 볼 것인가에 대한 근본적인 의문이 본 연구자에게 있었기 때문이다. <표2-2>에서 제시된 세대 구분과 달리 본 연구에서는 90년대생을 별도로 분류하여 논의하고자 한다. 특히 이들 90년대 생이 민주화 세대(86세대)가 명예퇴직 또는 정년을 맞이하는 것과 맞물리며 교직에 진출하고 있는 것과 관련지어볼 때, 90년대생을 별도로 규정하며 이들의 특성을 살펴보는 것(김재원·정바울, 2018)이 앞으로의 교육 현장의 전망을 살펴볼 수 있는 의미 있는 연구가 될 것이다.

90년대생은 80년대생과 유사한 것 같지만, 분명한 차이가 있다. 1980년대 생들과 1990년대생들은 낮은 출산율이라는 하나의 공통점 이외에 같은 점이 하나도 없다(임용택, 2018). 이들을 부르는 세대 명칭이 Y세대, Z세대, 레인보우 세대 등으로 다양하기는 하나 90년대 중반을 기점으로 구분 짓는 등 90년대 이후 생에 대한 세대 구분에는 의견이 분분하며 각 학계의 연구는 현재 진행형이다.

80년대생이 청소년기에 인터넷을 접하고 능숙해진 세대임에 비해 90년대생은 태어나면서부터 인터넷은 일상이었고 사춘기 이후에는 인터넷보다 스마트폰의 앱에 더 익숙했던 만큼 디지털 세대라는 특성이 강하다. 밀레니얼 세대 안에서도 1990년대생을 젊은 밀레니얼 세대로 구분하고 80년대생이 웹(Web)네이티브인 것과 비교해 앱(App)네이티브로 칭하기도 한다(Jean Twenge, 2018). 위와 같은 여러 논의를 종합하여 90년대 이후 출생 세대의 특성에 대해서 정리하자면 다음의 <표2-3>과 같으며, 우옥경 (2020:18-19)의 자료를 바탕으로 편집하였다. <표2-3>에 따르면 90년대 이후 출생자에게서는 정치, 경제, 사회적 상황하에서 나타나는 이 세대만의 다른 특징이 있는 것을 알 수 있다.

<표2-3> 90년대 중반 이후 출생 세대의 특성

세대	출생연도 (청소년기)	정치적 상황	경제적 상황	사회적 상황	세대 특성
90년대 이후생	1990~2000 (2009~2019)	· 남북 교류 확대 · 다양한 시민운동	· 2008년 글로벌 경제 위기 · 취업난, 3포 세대, 88만원 세대 등 경제적으로 악화 · 양극화 사회	· 환경 문제 · 초고령화 사회 · 결혼 기피, 출산율 저하 · 정보화 사회 발달 가속 · 스마트폰 보급 확대	· 공시족 등 공무원 시험에 매달림, 공정함 중시 · 단순함, 재미 추구 · 워라벨 중시 · 젠더 문제 관심

위와 같이 세대에 대한 다양한 논의와 선행 연구들이 있었지만, 이러한 것들은 각각 연령/세대 단계를 지칭하는 경우도 있고 역사적 경험을 바탕으로 한 것도 있으며, 문화적 형태적 특성을 바탕으로 정의되는 경우도 있어 매우 다양하게 구분되고 논의되어 왔다(박재홍, 2009).

본 연구자는 현재 교직 내에서 세대를 이루고 있는 기준 세대로 가장 일반적으로 지칭되고 있는 세대 용어를 가져와 각각 86세대, X세대, 밀레니얼 세대, Z세대로 구분하여 본 연구를 논의하고자 한다. 교직 내에서 밀레니얼 세대와 Z세대에서 공통적으로 드러내는 특성을 이야기할 경우는 MZ세대 교사로 지칭하는 것이 최근 일반 기업과 경제 사회적 용어로 자주 사용되는 MZ세대라는 용어와 동일하여 심리적으로 친숙할 것으로 보인다. 또한, 이러한 4단계의 세대 구분이 교직 안에서의 세대와 교사 발달을 연관 지어 설명하기에도 가장 적합한 것으로 보았다.

2. 세대 차이의 개념적 특성과 MZ 세대

1) 세대 차이

세대에 대한 개념은 앞 절에서 서술하였다. 세대에 관한 연구는 세대 간 전승에 관한 관심에서 출발하였는데, 사회 변화의 속도가 빨라질수록 세대 간 경험의 차이가 커지게 되었고 그에 따라 세대 간 전승에 문제가 생기게 되었다. 이처럼 세대 간에 경험과 사고방식, 행동 지향에서 차이가 두드러지게 나타남으로써 세대 간 전승이 어렵게 되는 것을 세대 차이라고 한다(구자숙 외, 2000).

세대 차이가 발생하는 요인으로 한정란 등(2004)은 다섯 가지 요인으로 나누어 기술하였다. 첫째는 인구 사회학적 맥락의 변화로 인한 저출산과 고령 인구의 증가이다. 이전에는 고령층이 사회에서 소수의 집단으로 존재해 왔으나 과학 기술과 의학의 발달로 수명이 늘어남에 따라 고령층도 하나의 주요 독립 집단으로 자리매김을 한 것이다. 젊은 층도 경제적 독립의 문제 등으로 결혼 시기가 늦어지고 주택 마련과 교육비 증가 등의 문제로 출산율도 매우 낮아져 큰 사회적 문제가 되고 있다. 이러한 사회 경제적인 문제는 세대 차이를 부추기는 하나의 요인이 된다.

둘째로, 사회 체제의 구조적 문제를 언급하였다. 산업 사회에서는 능률이나 효율을 중시하고 이러한 경향은 계속 이어져 왔는데, 고령층일수록 생산성 등이 떨어지는 상황에도 불구하고 같은 기준으로 서로 다른 세대를 경쟁시킴으로써 현대 산업 사회의 구조 내에서 도태되는 세대가 나타나게 된다는 것이다.

셋째, 사회의 빠른 변화와 새로운 문화를 들었다. 우리나라는 1945년 해방 이래 단기간에 경제적으로 급속도의 성장을 이루어 냈다. 그러면서 현대사의 굵직한 사건 사고를 경험한 세대와 경험하지 않은 세대로 경험적 차이가 발생하게 되었다. 바로 이러한 경험의 차이와 역사 문화적 차이로 인해 사회 인식에 큰 차이가 생기게 되었다는 것이다.

넷째, 가족 체계의 변화를 들고 있다. 대가족 체제였던 우리 사회는 핵가족으로 분화하면서 한 세대만 함께 사는 가구나 1인 가구의 비중이 점점 높아지고 있다.

가족 생활에서도 세대 간 교류가 적고 연령 분리의 형태로 변화하기에 이르렀다고 언급하였다.

마지막으로, 사회적 가치 및 규범의 변화로 전통 사회의 가치와 현대 사회의 가치가 상반됨을 지적하였다. 그 대표적인 것이 경로 사상이 되겠다.

이처럼 여러 학자들이 세대에 관한 연구와 세대 차이의 요인을 다양한 측면에서 살펴보고 있는데, 특히, 이연경(2015)의 경우 세대 차이의 가장 핵심적 요인을 세대 간의 이해와 소통의 부재라고 보았다.

2) MZ 세대

밀레니얼 세대와 Z세대를 통칭하는 MZ세대라는 용어는 최근 사회적으로 화두이자 이슈가 되고 있으며 이와 관련된 다양한 연구가 속속 등장하고 있다. 다만 이 용어의 세대에 포함되는 연령이 광범위하다는 것은 하나의 논란이 된다. 하지만 신문과 뉴스, 방송 등 우리 사회의 많은 분야에서 MZ세대라는 용어는 등장하고 있다.

그런데 최근에는 교육 분야에도 이 MZ세대라는 용어를 그대로 사용하거나 내세운 연구가 적잖게 나오고 있다. MZ 세대는 연령 집단이 아닌 특정한 기간 내에 공통된 경험으로 이루어진 동질집단 즉, 코호트 개념이다. 이 MZ세대라는 용어를 여러 분야의 학자들이 정의하였는데 손정희, 김찬석, 이현선(2021)의 경우는 MZ세대를 1979년부터 1995년생까지를 칭하는 밀레니얼 세대와 1996년부터 2010년까지 태어난 Z세대를 합친 말이라고 했다. 서진우와 강종수(2022)에서는 MZ세대를 81년 이후에 태어난 ‘밀레니엄 세대’와 90년후반~2000년대에 태어난 ‘Z세대’로 구분되어 이 둘을 합해 보통 MZ세대라 칭한다고 하였다. 또한, 안명숙(2023)의 경우에는 ‘MZ세대’에서 ‘M’은 1980년부터 2004년생까지를 일컫는 밀레니얼(M) 세대를 나타낸다. ‘Z’는 1995년부터 2004년 출생자를 뜻하는 Z세대를 말한다고 정의하였다. 이처럼, 연구자마다 MZ세대 용어에 대한 의견은 갈려 최대 1979년에서 2010년까지의 출생자를 포함하는 개념이라 한 세대 안에 무려 30살가량 연령 차가 생기게 되는 문제도 있다. 이러한 논란에도 사회적으로는 이 용어를 많이 사용하고 있다.

앞 절에서 언급한 바와 같이 2020년을 전후하여 밀레니얼 세대에 관한 연구 논문이 다수 등장하였으며 최근에는 MZ세대라는 용어 자체를 사용하여 나온 연구 결과도 등장하였다. 최지원(2020)은 현재 교육 현장의 48% 이상은 MZ세대로 2030년에는 절반 이상의 교원이 MZ세대일 것으로 예상된다고 하였다. 그는 MZ세대에 관한 연구가 중요함을 연구의 서두에 밝혔다. 이렇듯 과반 가까이 차지하는 MZ세대 교사에 대한 이해는 교직 사회의 변화와 미래를 예측하는 데에 필요한 연구라고 할 수 있겠다.

MZ세대에 관한 연구로 이채운(2023)은 MZ세대 초등교사의 배경 변인(성별, 교육경력, 보직 여부, 학교규모)에 따른 분산적 리더십, 직무만족, 교사헌신의 관계에 관한 연구를 제시하였다. 또한, 박은솔(2023)은 승진 제도의 변천 과정을 통시적으로 살펴보면서 MZ세대 초등 교사의 승진 제도에 대한 생각을 심층 면담 형식으로 조사하였다. 그 밖에도 한수연(2022) 등의 연구에서도 초등학교 교사의 세대 간 갈등과 상호 평가에 관해 연구하였다. 근래의 연구 흐름에서 볼 수 있듯 특히 초등학교 내에서 MZ세대 교사에 관한 연구들이 활발히 진행되고 있는 것과는 달리 중등학교의 MZ세대 교사를 전면에 내세운 연구는 찾아보기가 쉽지 않다. 90년대생들이 학교 생활 속에서 적응하고 변화되는 과정에 주목하고 그들의 교직 문화에 대한 인식을 분석한 이진웅(2020)이나, 교직사회화 과정이 세대에 따라 어떠한 차이가 있으며 그 원인이 무엇인지 분석한 홍창남·우옥경(2020)가 있다.

따라서 본 연구는 중학교 내의 MZ세대에 관한 연구 자료를 취합하고 분석하는데 큰 의미를 두었으며 통상적으로 1980년대생부터 2010년도 생까지를 지칭하는 MZ세대의 개념을 1980년대생과 1990년대생으로 나누어 각각 밀레니얼 세대와 Z세대로 나누어 면담을 실시하고 각 세대 간 특징적인 양상이 어떻게 다르게 드러나는지 살펴보고자 하였다. 더불어, MZ세대에 대한 어떠한 부정적인 속성에 관심을 두지 않고 객관적인 세대 구분으로서만 MZ세대라는 용어를 활용하였으며 이를 통해 다른 세대와는 달리 MZ세대만의 두드러지는 공통된 특성이 무엇인지에 대한 논의를 심화시켜 나가고자 하였다.

3. 교사 발달 이론과 세대 간 차이

세대 간 교사들의 갈등과 의사소통 문제를 정리하기에 앞서 교사가 교직 입문 후에 어떠한 발달과정을 거쳐 경력을 쌓아가며 교사 발달과 교직 사회화를 거치는지에 대해 알아보았다.

교사의 변화·발전을 설명하는 데는 교사 발달이라는 용어 이외에 교사사회화, 교직 사회화, 교직 발달, 교사 경력발달 등의 용어들이 사용되고 있는데, 이들 용어가 본질에서 차이가 있다기보다는 연구자의 관심과 연구 영역의 차이라 할 수 있다. (이윤식, 1999)

교사 발달에 대해 박애경(2008)은 교사발달단계를 직선적·순차적 발달모형과 순환적·역동적 발달모형으로 나누어 정리하였다. 전자의 경우 학자들의 주장을 종합해 보면 교직 이전의 준비단계를 포함하는 것과 교직 생활을 시작하면서 적용하는 두 가지가 있다고 하였다. 교직 입문부터를 교직 발달 단계로 구분한 대표적인 학자로 Newman(1978)과 신인숙(1991) 등을 들었다. Newman(1978)은 <표2-5>에서 보는 바와 같이 교사 발달 단계를 교직 경력 10년 단위로 나누어 각 단계별 특징을 제시하였다. 신인숙(1991)의 경우는 교직 적응 경험단계 → 능력 개발 경험단계 → 갈등 및 좌절 경험 단계 → 승진 지향 경험 단계 → 보람 및 긍지 경험 단계로 구분하였고, 각 단계별로 교사가 겪는 특징적 경험을 제시하였다.

직선적·순차적 발달모형 중 교직 이전 준비단계를 포함하여 교사 발달 단계를 제시한 학자로는 이난숙(1992)을 살펴볼 수 있는데, 그의 경우는 양성단계 → 형성단계 (교사 경력 1년~4년) → 성장 단계 (교사 경력 5년~10년) → 성숙 단계 (11년~20년) → 원숙 단계 (20년 이상)의 과정으로 발달한다고 하였다.

한편, 교사 발달을 교사들이 경험하는 개인적·조직적 차원에서의 환경의 변화에 따라 순환적·복합적·역동적·불규칙적으로 보는 순환적·역동적 발달모형을 주장한 대표적인 국내 학자는 윤홍주(1996)를 들 수 있다. 그는 교직 생활 기간 중 교사들의 정의적 영역에서의 태도 및 관점, 가치관의 변화와 인지·행동적 영역에서의 기

술, 지식 및 행동의 변화를 중심으로 발달 단계를 규정하였다. 그는 우리나라 교사 발달 과정이 직선적이기보다는 복합적이고 역동적인 발달의 결과라고 보았다. 그는 교사 발달 단계를 모두 7가지로 보았는데 이를 정리한 것은 <표2-4>와 같으며, 이는 박애경(2008:15)의 자료를 편집하였다. <표2-4>에 따르면 교사 발달 단계는 생존, 성장, 성숙, 승진 지향, 직업 좌절 안정 침체, 쇠퇴의 단계가 역동적으로 일어나고 있음을 알 수 있다.

<표2-4> 윤흥주의 교사 발달 단계 모형

단계	변화·발달 내용
생존 단계	· 교직 입문 후 교직 경험을 쌓아가는 단계, 선배 교사를 모방 · 가치 태도가 가변적이며, 미발달 · 경력 5년까지
성장 단계	· 비교적 높은 수준의 지적인 능력과 경험을 갖추고, 추진력, 소속감이 증가하고 담당 업무에 대한 자신감도 형성 · 경력 6~14년, 25~40년
성숙 단계	· 자긍심이 강해져 교직 생활에 만족을 느끼기 시작하며 학술 세미나, 학위취득 등에 몰두 · 경력 14년 이후 교사에게 지속적
승진 지향 단계	· 완숙 단계에 들어선 교사로 승진에 관심을 가지고, 가치관과 태도가 안정적이며 교직에 대한 신념이 확고 · 24~34년, 34~40년
직업 좌절 단계	· 승진에 어려움을 느끼고 직업적 회의를 느끼며 교직의 전문성 향상에 무관 · 경력에 관계없음
안정 침체 단계	· 활력과 정력은 감소하나 교실에서 안정감을 느끼고 개혁보다는 현상 유지를 선호 · 승진지향 단계 이후 꾸준히 나타나고, 경력 34년 이후 최고조
쇠퇴 단계	· 교직 생활을 회고하며 은퇴 준비

윤흥주(1996)가 제시한 교사 발달 단계 모형은 단순한 직선적·순차적 발달이 아닌 교사가 겪는 다양한 경험과 발달 단계를 역동적이며 순환적으로 보여주었기에 큰 의미가 있다.

이렇듯 연구 기간이 비록 짧기는 하지만 그동안 학계에서 연구되어온 교사 발달에 관한 두 가지 큰 축의 발달 단계 모형을 조우연(2012)은 직선·순차적 발달모형

과 복합·역동적 발달모형으로 양분하여 정리 및 제시했다. 그 내용은 다음의 <표 2-5>와 같으며 발달 단계를 준비기, 초기, 중기, 후기로 구분하여 정리한 것임을 알 수 있다. 이는 조우연 (2012:26)의 자료를 편집하였다.

<표2-5> 교사 발달 단계의 구분

발달모형	연구자	교사발달단계 구분								
		준비기	초기	중기		후기				
직선·순차적 발달모형	Fuller	교직이전	초기교직	교직		후기경력				
	Unruh & Turner	교직이전	초기교수	안전구축		성숙				
	Katz		생존	보강	갱신	성숙				
	Gregorc		형성	성장	성숙	원숙전문				
	Fuller & Bown	교직이전	생존	교수상황		아동관심				
	Newman		0-10년	11-20년		21-30년				
	Yager & Mertens	교직이전	초임	발전	실천	숙련				
	Peterson		20-40세	40-55세		55세-정년퇴직시				
	Burden		생존	조정		성숙				
	Webb & Sikes		사회화단계	30대 전환기	정착단계	50대 전환기	자기수용능력			
	Steffy		선행	전문가/숙련		퇴직	재생	퇴임		
	이난숙	양성	형성	성장	성숙	원숙				
	심우엽 · 류재경		1-5년	6-10년	10-20년	20-30년	30년 이상			
손병길 외		신임	발전	심화	원숙					
복합·역동적 발달모형	Burke,Christensen & Fessler	교직이전	교직입문	능력 구축	열중·성장	직업적 좌절	안정·침체	직업적 쇠퇴	퇴직	
	Huberman		생존과 발전	안정화	실험/행동주의, 재평가/자기의식	평정	보수주의	이탈		
	최상근		생존	능력 구축	안정화	실험 주의	재평가	평정	보수주의	이탈
	이병진		초임기	향상기	정착 · 발전기	정체 및 심화기		정리기		
	윤홍주		생존	성장	성숙	승진지향 직업적 좌절	안정·침체	퇴직		
	백승관		생존	성장	성숙	승진지향	좌절	안정·침체		
	강경석 · 김영만		입문수용	능력구축	열중·성장	안일·안주				
김병관		시행 착오기	좌절 성장	발달기	성숙 · 회의	안정기 혼란기	소극·냉소기	초월·격리기		

이상의 논의를 살펴볼 때, 일반적으로 교사 발달과 교직 사회화는 거의 동일한 의미로 사용이 되어 연구가 이어져 온 것으로 확인되며, 본 연구에서는 교사들의 경력이 쌓이며 사회화가 되는 과정을 교사 발달이라는 용어와 같은 의미로 정리하며 논의하고자 한다.

또한, 조우연 (2012)의 연구와 같이 교사가 교직을 떠날 때까지의 전 기간을 통하여 교직을 수행하면서 보여주는 변화 및 변천 과정으로 교직 발달을 정의하고자 한다. 그는 교직 생활을 하면서 나타나는 교사의 교직관에 가치관 및 지식, 기술, 태도 등의 변화를 교사 발달로 정의하고, 교사 발달 단계를 직선적·순차적 발달모형의 관점에서 경력을 기준으로 초임, 발전, 심화, 원숙 등 4단계로 구분하였다. 이를 본 연구에서는 <표2-6>과 같이 정리하고자 한다.

<표2-6> 본 연구에서 설정한 교사 발달 단계

발달 단계	교직 경력	특성
초임 단계	1~4년	입문 단계의 교사로서 교직 단계에 적응하는 단계
발전 단계	5~10년	교직에 정착하여 능력을 구축하고 심화하는 단계
심화 단계	11~20년	중견 교사로 전문적 교육활동 능력이 심화하는 단계
원숙 단계	21년 이상	고도화된 전문성과 지도 능력을 발휘하는 단계

교사 발달을 순차적·직선적으로 단순하게 보기 어려운 부분이 분명히 있으나, 본 연구에서 논의하고 있는 세대 구분과 연관 지어 설명하기에 경력에 따라 4단계로 제시하는 것이 논의의 핵심적 내용을 더 간결하면서도 요약적으로 제시할 수 있기에 본 연구도 위와 같은 4단계에 맞추어 세대를 구분하였다.

제 2 절 교직 경험

1. 교직 경험의 개념

교직 경험의 개념은 상당히 광범위하며 연구자들 대부분 매우 포괄적으로 개념을 정의하고 있다. 통상 학교 생활에서 겪는 모든 활동과 관련된 것을 그 범주로 하고 있으며 앞서 말한 것과 같이 정지연(2013)의 경우처럼 학교 현장에서 교사가 일상적으로 겪게 되는 다양한 일련의 활동을 포괄하며 특히, 한숙(2020)은 직업인으로서 교사가 접하는 모든 경험 외에도 학교 밖에서의 경험, 그리고 교사에 대한 사회적 인식까지도 포괄하는 개념으로 보았다.

박영숙 외(2012)는 교직 경험을 교사 문화와 학교 생활이라는 두 가지 영역으로 나누고 교사 문화의 하나의 하위 요소라는 개념으로 접근하기도 하였다. 그리하여 세부적인 업무 수행 영역을 교육 평가, 학급 경영이나 학습 환경을 조성하는 일, 수업활동, 상담 활동, 진로지도활동, 학부모 상담, 학교 경영 지원 활동, 전문성 신장 및 지역 사회 관련 업무 등으로 나누어 살펴보았다.

여러 학자와 연구자들이 교직 경험을 중요하게 다루는 이유는 교직 경험은 교사로서의 직업 만족도나 자기 효능감, 스트레스, 심리 상태 등에 영향을 미치고 이것은 궁극적으로 교수 학습의 질이나 수업 장면에서 학생들과의 상호작용에 큰 영향을 주기 때문이다.

이와 관련해서 특히, 황지우(2002)의 경우는 교직 경험이 교사 특유의 독자적 행동 양식과 규범, 그리고 가치관인 교사 문화를 형성한다고 하였다. 이를 다시 말하자면 교사는 그가 겪은 교직에서의 다양한 경험을 통해 교사 문화를 형성하고 이러한 문화는 교사들의 집단의 행동 양식이나 규범을 만들어 교사 집단을 통합시킨다는 의미로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 교사 개인, 나아가 교사 집단이 어떠한 경험을 하였는지를 면밀히 살펴보는 것을 매우 의미 있는 영역이라고 보고 그것을 분석하는 활동에 집중하였다. 본 연구에서는 교직 경험을 교사가 임용 후 학교 생활을 하면서 겪는 경험의 총체로 정의하고자 한다.

2. 세대 간 교직 경험

교사는 교직의 길에 들어서면서부터 교육관과 아동관 그리고 교직원 등에 있어서 끊임없는 변화가 일어나며 교수·학습뿐만 아니라 학급 경영과 학생상담 및 생활지도 등에 있어 지속적인 전문성을 요구받는다. 이러한 요구와 개인적 발전을 위한 노력 등으로 인해 교직 경력이 점점 쌓여 가면서 교사로서 갖추어야 할 제반 영역에 대한 양적·질적인 변화가 나타난다(변정현, 2011). 이러한 교직 경험은 교사의 교육의 질과도 비례하게 되며 학생들의 교육에 직·간접적인 영향을 미친다. 또한, 교사와 관련된 행정 제도 개편 및 단위 학교 행정 등에도 중요한 의미를 지니게 된다. 그러므로 교사들이 교직 발달 과정에서 겪게 되는 다양한 경험들과 그 교직 경험이 시사하는 바에 대한 연구가 필요하다 (정지연, 2013).

교직 경험이 세대 간의 어떠한 방식으로 나타나는지 살펴보는 것은 매우 유의미하다. 교사가 겪는 다양한 경험은 교사 개인 혹은 교사 집단의 문화를 형성하고 이것은 다시 일관된 행동 양식으로 드러나기 마련인데, 교사 문화라는 것은 교사 세대 별로 각자의 하위 문화를 형성하고 이것은 각기 다른 양상으로 드러나기 때문이다. 따라서 세대에 따라 다르게 드러나는 교직 경험과 문화의 양상을 살펴보는 것은 의미가 크다.

본 연구에서도 연구 참여자에게 부가 질문으로 교직 입문 당시의 교육계 이슈에 대해 질문을 했을 때, 세대 별로 상당히 차이가 나는 답변을 보였다. 예를 들어 86세대 교사의 경우 민주화 운동, 반공 교육, 86 아시안 게임, 88올림픽 등 사회적 상황이나 학력고사, 학부모 촌지, 1980년대 말 전교조 결성 등의 이슈를 떠올렸다. 반면 X세대 교사의 경우 대학수학능력시험 실시, NEIS 도입 등을 떠올렸고, 밀레니얼 세대 교사들은 체벌 금지, 학생인권조례, 교권 추락 등을 언급한 것과 비교해, Z세대 교사들은 혁신 교육, 자유 학기, 학교 폭력, 코로나, 원격 수업 등을 이야기했다. 이러한 세대 간 경험의 차이는 서로 다른 문화와 서로 다른 대응 양식을 형성하였다. 본 연구는 그 경험의 차이와 갈등의 관계성에 주목하였다.

제 3 절 선행 연구

1. 세대 간 차이에 관한 선행 연구

청소년과 노인, 기성 세대와 새로운 세대 등 연령이 다른 세대 등에 관한 세대 차 연구 성과 이외에 학교 현장에서는 주로 학생과 교사 사이의 세대 차이에 관한 연구가 있어왔다. 연령대별 상호 간의 인식에 주목한 한정란, 이금룡, 원영희(2006)의 경우 세대 차이를 지각하는 데 있어 다른 세대와의 실질적인 상호작용이나 경험을 통해 이루어지기도 하지만, 간접 경험이나 주관적 인식과 태도 등이 영향을 주는 것으로 보았다. 박갑기(2008)의 경우는 교사가 학생들과의 세대 차이를 어떻게 지각하고 그러한 세대 차이로 인한 감정 문제에 어떻게 대처하는지에 관해 연구하였다. 지영섭(2017)은 그동안 논의된 세대 간 차이에 대한 다양한 연구를 바탕으로 국내의 여러 연구는 학교 내 세대 차이를 대부분 가치관의 차이로만 인식하는 경향이 있기에, 새로운 시도의 연구가 필요하다 여기고 ‘소통의 단절’이라는 관점에서 세대 차이를 분석하였다. 이 연구는 교사의 의사소통 유형과 학생들의 인식에 관한 연구였다.

한편, 이향재·고옥심(1998)은 교사 집단 내에서 세대 간 교직 의식의 차이에 주목하였는데, 교직 의식이 가장 높은 집단은 50~60대이며 교사 세대 간 원만한 인간 관계를 형성하지 못하는 이유로 강한 개성, 경직된 가치관, 무책임 등을 꼽았다는 점을 제시하면서 향후 이러한 세대 간 격차를 해소할 수 있는 방안에 관한 연구가 이어지길 기대했다.

교직 사회에서 세대 측면에 주목하는 연구들은 최근에 지속적으로 많이 등장하고 있다. 하지만 교직 사회 내 세대 간 연구는 주로 초등학교급에서 많이 이루어지고 있다. 이장익·이명신(2011)은 초등학교 교사를 연령을 기준으로 나누어 각각 베이비부머, X세대, N세대로 분류하고 교직업무 및 교직원관의 세대별 차이와 세대 간

갈등 현상을 분석하였다. 김재원, 정바울(2018)은 밀레니얼 세대 초등교사의 특성에 주목하고 의도적 표집법에 의한 집중 면담기법을 활용하여 이들의 직업 동기, 직무 인식, 경력 전망을 살펴봤다.

한편, 최근에는 특정 세대에 관한 연구도 돋보이는데 윤소희 등(2019)에서는 N세대 교사들의 가치관, 행동양식, 지식에 초점을 두고 그들의 N세대적인 특징들이 학교생활 속에서 어떻게 유지, 변화되는지를 연구하였다. N세대 교사들은 현재의 즐거움을 최우선으로 생각하며, 학교를 직장으로, 학생지도를 업무로 받아들이고 있으며, 복장은 자신을 표현하는 수단으로 보았다. 또한, 적극적인 의사 표현은 시간이 지남에 따라 점차 하지 않는 모습 등을 보였으며, 교사문화를 수평적이라 생각하면서도 수직적으로 행동하고 있음을 분석하였고 새로운 세대 교사에 대한 지원과 차이에 대한 인식이 필요함을 보여주었다.

한미영·문경화(2022)는 초등학교 교사를 대상으로 세대 이미지에 초점을 맞춰 세대 간의 상호 지각 및 상호 평가를 바탕으로 교직 사회에서의 세대 차이와 갈등에 대한 인식을 살펴보았는데, 각 세대가 학교에서 세대 차이를 느끼고 있음에 주목하고 갈등의 인식과 같은 세대의 문제를 살펴봄으로써 앞으로 현장에서 주류로 부상하게 될 젊은 세대 교사들이 어떻게 기성세대 교사들과 조화를 이루고 협력할 것인가 탐색하였다. 최지원(2022)의 경우도 MZ세대 교사의 특성인 워라벨, 디지털 네이티브, 불공정성, 재미와 의미, 공유와 연결에 주목하였고 그들이 세대 간의 특성보다는 개인적인 성향에 따라 다른 특성을 지니고 있다고 하였다. 그 외에 김시은(2021)은 밀레니얼 세대 여성 교사의 교직 만족 및 불만족 요인을 살펴봄으로써 특정 세대와 특정 성별에도 초점을 두고 연구를 진행하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 세대 간 차이에 관한 연구는 근래 들어 상당수 등장하고 있으나 초등학교급에 머물러 있고, 세대 간 차이 자체에 무게를 두거나 새로운 세대를 중심으로 교직 전망을 제시하는 내용이 주가 된다. 이에 본 연구자는 중등학교의 특성과 갈등의 해결 경험이라는 교직 경험을 담아내는 연구에 의의를 두었다.

2. 교직 경험에 관한 선행 연구

교직 경험에 관한 연구는 교직의 특수성에 기반한 현상을 연구해야 한다는 필요성에 대한 공감을 바탕으로 그동안 슬하하게 이어져 왔다. 교직 경험 자체가 굉장히 광범위하기 때문에 다양한 문제 상황과 학교 장면에서 교직 경험과 연결 지은 연구가 지속적으로 이어져 온 것으로 추정된다. 특히 교직 경험은 교직 문화나 교직 사회화와 상호 연관되는 측면이 있어 이들을 포함하면 교직 경험 관련 연구들은 매우 다양한 층위가 존재하는 것을 알 수 있다. 특히 교직 경험에 관한 연구는 세대, 과목, 성별, 직군, 지역 등 다양한 영역과 범위에서 광범위하게 진행되고 있다.

정지연(2013)은 초등학교 여교사들의 다양한 교직 경험을 살펴보고 그 경험이 단위 학교 행정에 시사하는 바가 무엇인지 탐색하였다. 이진웅(2020)은 90년대생 중학교 교사의 교직 문화 연구를 통해 특정 세대인 90년대생들이 학교생활 속에서 적응하고 변화되는 과정을 통해 형성된 그들만의 독특한 교직 문화 특성을 발견하고자 하였다. 그리고 이들을 바라보는 기성세대 교사들을 통해 나타난 교사들 간의 세대 차이를 해소하는 것에 주목하였다.

또한, 홍창남·우옥경(2020)은 중학교 초임 교사의 교직 사회화 과정과 세대 차이를 연결하여 탐색하였는데, 세대 차이가 드러나는 대표적인 원인을 개인주의 확산과 업무 부담의 증가로 보았다. 또한, 디지털 기기를 기반으로 한 업무의 폭증은 개인주의를 더욱 심화시키는 것으로 지적하였다. 손형국 외(2018)도 초등교사가 초임 시기를 거치는 동안 교직 사회에서 겪게 되는 경험과 교직 사회에 적응하기 위한 생존전략을 분석하고 선배 교사로 성장해 가는 과정을 탐색하였는데, 교직 경험을 교직 사회화의 과정과 연계하여 살펴보았다.

한편, 특정 과목과 직군 및 교육 환경적 요인에 관한 연구도 계속되었다. 노영애(2012)는 담임교사를 중심으로 운영되는 초등학교의 교직 문화 안에서 영양 교사, 보건 교사, 사서 교사와 같은 비담임 교사들이 각각 어떻게 교직 생활을 하면서 어떤 경험을 하며 그러한 경험들에 대해 어떻게 대응해 가는지 살펴보았다. 한숙

(2020)의 경우는 초등학교 내의 소수자이자 장애 학생을 가르치는 특수 학급 교사가 학교 안팎에서 겪는 교직 경험과 대처 방식을 심층적으로 탐색하고 분석하였다. 김문태, 박대원·박종률(2013)은 중학교 초임 체육 교사의 교직 경험과 교직에서 발생하는 갈등에 어떻게 적응 또는 극복해 나가는지 그 과정에 대한 심층적인 탐색을 하였다. 배무운(2019)는 중등 음악 교사의 긍정적 교직 경험 및 인식을 탐색하고 그 영향을 고찰하여 바람직한 교사관을 확립하고자 연구하였으며, 이정숙(2015)의 경우에는 영양 교사의 교직 경험에 관심을 두고 그들의 교직 경험을 심층적이면서도 총체적으로 탐색하였다. 최근에는 박주원(2022)이 코로나 19 상황에서 경기도의 한 초등학교로 발령을 받은 초임 교사가 어떻게 학교 현장에 적응해 나가는지 교사의 학교 적응과 대처 방식에 관한 연구를 진행하여 특수한 상황 하에서의 초임 교사의 교직 경험에 관한 연구를 선보이기도 했다.

그 외에도 여러 연구를 살펴보았을 때 연구에서 다루는 보편적인 내용을 확인할 수 있었는데, 교사 발달에 따른 교직 경험은 대개 학교 조직에 대한 ‘적응’의 측면과 ‘발달’의 측면을 축으로 다루어진다는 것이다. 그리고 그러한 교직 경험 내에서는 갈등이 필연적으로 따라 온다는 것도 확인할 수 있었다. 물론 모든 교직 경험이 갈등으로 귀결되지는 않으나, 대부분의 경험은 그 과정에서 모종의 갈등과 갈등에 대한 대응을 수반하는 것으로 확인되었다. 왜냐하면, 경험이라는 것은 학교라는 조직 안에서 개인과 개인 간에 그리고 개인과 조직 문화 간에 이루어지기 때문이다. 그리고 갈등에의 대응 양상은 각 개인과 또는 세대에 따라 다르게 나타나는 것을 확인하였다.

따라서 본 연구자도 각 세대를 대표하는 연구 참여자의 초기 적응기에 대한 문제를 언급하기 위한 질문 내용을 구성하였으며, 어떻게 교사가 발달해 가는지에 대해서 수업, 업무, 관계, 미래 등 다양한 영역에 관한 질문들을 준비하여 의미를 탐색하고 추출할 수 있도록 하였다. 또한, 그러한 과정에서 갈등 상황은 있었는지, 있었다면 그 갈등 상황을 어떻게 인식하고 갈등을 어떻게 해결하였는지 다양한 교직 경험과 발달 과정을 탐색하기 위한 질문을 마련하였다.

3. 교사 갈등에 관한 선행 연구

교직 내 갈등과 관련하여 1990년대 이후부터 지속적으로 연구가 발표되고 있다. 교직 갈등에 관련된 국내의 대표적 연구 중에서, 유영국(1991)은 갈등이 교육조직에서 더욱 다양하게 전개됨을 지적하며 그 갈등의 원인을 분류하였다. 남정걸(1991)은 교육조직에서의 갈등 상황과 유형, 원인, 관리 등에 관한 이론을 소개하고 있다. 그 밖에 박영순(1992)은 중학교 교사들에 주목하여 그들의 직업에 대해 느끼는 여러 갈등에 관한 연구를 수행하였으며, 김창걸(1999)은 학교 현장에서 교원의 갈등 원인을 분석하면서도 그 해소 방법에 주목하였다. 홍순균(2001)의 경우는 초등 교사가 느끼는 교직 갈등이 교직 수행 태도에 어떠한 영향을 미치는지에 주목하였다. 안창선·심미옥(2003)의 경우는 초등학교 교사가 교직에서의 다양한 갈등 상황에 대해 어떻게 인식하고 있는지 그 실태를 다룬 연구를 진행하여 시사점을 주었다.

그 후 교육 현장의 다양한 교원들의 갈등에 주목한 논문들도 등장하였는데 정정진(2002)은 특수교사들이 현장에서 어떤 역할 갈등을 느끼는가를 주제로 연구하였고, 정혜영(2003)은 교사가 아닌 교육실습생들을 대상으로 갈등 분석 연구를 행하기도 하였다. 교직 사회 내에서 일어나고 있는 갈등 상황에 집중적으로 접근한 김주후(2004)등, 학교 현장의 갈등의 양상과 갈등 관계자는 매우 다양하고 복잡하기 때문에 갈등에 관한 연구는 끊임없이 등장하였다. 이들 연구는 대개 갈등이라는 현상 자체에 주목하는 경우가 많았고, 갈등 해소에 대한 실천적인 측면의 연구는 다소 부족해 보여 본 연구자의 연구 목적을 수립하는 데 계기가 되었다.

이후 2010년대로 넘어오면서 갈등의 다양한 측면과 양상에 관심을 두고 교직 갈등을 다룬 연구들이 더 나오기 시작했다. 최효진(2016)은 초등학교 교사를 대상으로 5년 차 미만의 저경력 교사와 교직 경력 25년 차 이상의 고경력 교사들이 학교 생활 중에 일어나는 갈등 상황과 대응 방식에 관한 연구를 진행하였다. 특히, 이 논문에서는 각 교사가 겪게 되는 갈등의 원인과 양상에는 어떤 것이 있는지 분석

하여 살펴보았는데, 갈등의 측면을 교과 지도, 행정 업무, 인간관계, 학급 경영 및 생활 지도, 교직 이탈에 관한 관심으로 나누었다.

김주희(2017)는 갈등의 원인을 경직된 교직 문화에서 찾고 그 해결 방안을 제시하기도 하였다. 최범삼(2016)은 교사의 성취 의욕을 저하시키고 평정 요소를 챙기기 위해 갈등하는 교사의 모습을 통해 승진 제도를 둘러싼 교사 갈등의 양상을 파악하기도 하였다. 최윤정(2011)은 갈등의 역기능과 순기능에 주목하면서 교사가 갈등을 어떻게 관리하는지에 따른 교직에 대한 직무만족도의 차이에 주목하여 갈등 관리 유형을 경쟁형, 협동형, 회피형, 순응형으로 나누어 분석하기도 하였다.

이상에서 살펴볼 수 있는 바와 같이 2010년 이후의 교사 갈등에 관한 연구는 교사 자신을 포함하여 교사를 둘러싼 다양한 외부 요인 즉, 다른 교사, 학생, 학부모, 관리자, 행정실, 교과 업무, 행정 업무 등 주로 갈등의 양상과 관련된 것이 많았으며 주로 인간관계 측면에서의 갈등에 주목한 경우가 대부분이다.

한편, 2020년대 전후로는 교직에 진출하기 시작한 소위 MZ세대와 관련된 갈등을 다룬 연구들이 연이어 나오기 시작했으며 이들이 교사 생활을 하면서 겪는 다양한 갈등과 소통 구조의 어려움에 주목하기 시작하였다. 그리고 갈등 자체보다 실천적인 부분에 관심을 두는 연구(김시은, 2021; 최지원, 2022)도 많아졌다.

문지영(2021)은 행복초등학교 밀레니얼 세대 교사들의 교직관, 행동 양식, 수업을 심층 분석하여 밀레니얼 교사들의 문화를 이해하는 데 도움을 주었다. 김시은(2021)은 교사 집단 중 밀레니얼 세대 여성 교사에 집중하여 그들의 가치관과 교직 만족, 불만족 요인을 분석하여 어떤 개선이 필요한지 제시하기도 하였다. 김재원(2018)도 밀레니얼 세대 교사들의 직업 동기, 업무 인식 및 교직 경력 전망을 탐구하여 기존의 세대 차이에서 한 발 나아가 새로운 관점을 제공하고 변화하는 세대에 유연하게 대처해야 하는 학교 관리자의 역할 및 새롭게 추구해야 할 학교 문화의 새로운 틀에 대한 모색을 시사하기도 하였다.

위와 같이 ‘세대’와 ‘갈등’을 대상으로 한 일련의 축적된 선행 연구를 바탕으로, 연구자는 다음과 같은 흐름을 파악할 수 있었다. 세대 간 갈등에 관한 연구가 초창

기에는 학생과 교사 간의 세대 갈등에 관한 연구가 있어 오다가 교사 - 교사 간 갈등에 관한 연구로 이어졌는데, 주로 교사 세대 간 교직에 관한 생각이나 교직 업무 수행과 관련된 것이 주를 이루었으며 이항재·고옥심(1998)의 연구에서 볼 수 있듯이 교직 의식의 차이에 큰 관심을 두었다. 그러한 연구가 최효진(2016)에서 보이는 바와 같이 교사 세대 간의 갈등에 관한 연구로 그 흐름이 이어진 것을 알 수 있었다. 이와 더불어 젊은 교사, 밀레니얼 세대 교사, 90년대생 교사 등 특정 세대 교사에 관한 연구가 계속해서 나오고 있는 사실 또한 의미 있는 연구 흐름으로 확인할 수 있었다. 다만 이러한 갈등에 관한 연구들은 대개 초등학교급에 국한된 경우가 많아서 중등학교와의 비교와 적용에 관한 점검이 필요하였다.

교직 사회에서의 여러 관계 속에서 갈등 문제가 심화되고 교권이 추락하는 등의 상황이 지속되면 교사의 사기는 당연히 저하되며 자신의 직무에 대한 불만이 쌓이게 될 것이다. 이러한 불만은 교육 활동에 그대로 반영이 되어 학생들에게도 부정적인 영향을 미치게 됨은 물론 교사 자신의 효능감을 저해하는 일로 이어질 수 있기에 교사들의 세대 간 갈등에 주목하고 이를 위한 적절한 해결방안을 모색하는 것은 매우 중요하다.

제 3 장 연구 방법

본 연구를 위하여 현재까지의 선행된 세대 구분, 교사 발달, 교사 갈등, 교직 경험 세대 갈등 등과 관련된 연구보고서를 포함한 논문 및 자료 조사를 하고, 연구 참여자 선정, 심층 면담 질문지를 작성하여 면담을 3~4회에 걸쳐 실시하였다.

본 연구에서 다루어진 연구 문제는 앞서 제시한 바와 같이 첫째, 교사들의 교직 경험은 세대 간 어떤 양상으로 드러나는가? 둘째, 교직 경험의 차이가 교육 현장에서 세대 간 갈등의 양상으로 드러나는가? 갈등의 요인은 무엇이며 세대 간에 차이가 드러나는가? 셋째, 세대 간 갈등을 교사들은 어떻게 해결하였으며 해결의 경험은 세대 간에 어떤 양상으로 나타났는가? 넷째, 밀레니얼 세대 교사와 Z세대 교사가 구별되는 특성이 드러나는 부분이 특별히 있었는가? 다섯째, MZ세대를 중심으로 한 새로운 교사 세대에 대한 어떠한 지원책과 대책이 필요한가? 등이다.

본 연구는 교사 세대 간 교직 경험의 차이가 갈등으로 드러나는 양상과 가치관의 대립, 의사소통 문제에 대한 현상과 원인을 분석하고 이를 토대로 세대 간 갈등 해소를 위한 상호 간의 이해와 협력의 방향성을 제시하고자 하였다. 즉, 갈등의 내용이나 양상보다는 어떻게 이 차이에 대한 이해를 돕고 갈등 해결의 경험을 공유하느냐에 무게를 두었다.

제 1 절 연구 참여자 선정

본 연구에서는 현재 연도 기준 시점에서 교사 세대와 발달 단계 (경력년수)에 따라 다음과 같이 기준을 세워 연구 참여자를 선정하였다. 그 내용을 정리하면 <표 3-1>과 같다.

<표3-1> 본 연구에서의 교사 발달 단계와 경력 및 세대 구분

발달 단계	교직 경력	세대 구분	출생연도
초임 단계	1~5년	Z세대	1990~
발전 단계	6~10년	밀레니얼세대	1980~
심화 단계	11~20년	X세대	1970~
원숙 단계	21년 이상	86세대	1960~

본 연구자의 연구 참여자 접근성 차원에서 지역적으로 경기 북부지역의 중학교 근무 교사를 대상으로 하되, 심층 면담이 가능하면서도 각 세대와 경력별 특성이 드러나는 교사를 의도적으로 지원자 표집 방식으로 선정하거나 또는 추천을 받아 선정하는 방식으로 진행하였다. 특별히 연구 참여자는 연구 분석에의 어려움이 없도록 10명을 넘지 않는 것이 바람직하므로 각 단계별로 2명씩을 선정하여 총 8명으로 선정하였다.

또한, 연구 기간은 2020년부터 약 2년의 시간을 두고 추적 연구하여 연구 참여자가 전근 등으로 타지역 학교로 이동하였을 경우 대상자가 느끼는 연구 주제에 대한 인식 변화 등도 함께 드러날 수 있도록 진행하였다. 처음은 경기 북부 지역 중학교에 근무하는 교사들로 이루어져 있었으나 전보 내신 등의 이유로 연구 종료 시에는 경기 남부로 근무지가 바뀐 참여자도 있었다. 이렇게 지역이 바뀐 참여자의 경우 학교 여건과 문화에 따라 세대 차이를 어떻게 느끼는지 추가로 면담하였는데, 그 과정에서 타학교와 타지역의 특성이 드러나기도 하였다. 후속 논문에서는 이렇듯 학교 지역과 문화를 변인으로 하는 세대별 격차에 관한 연구와 고등학교 교사에 관한 연구도 진행되기를 기대해 본다. 연구 참여자의 기본 정보는 다음의 <표 3-2>와 같다.

<표3-2> 연구 참여자 명단 (2020년 기준)

교사	출생 및 세대	교직 경력(년)	학교급 (근무지역)	성별	나이	보직여부	과목
A 교사	Z세대	2	중학교(경기)	여	28	-	역사
B 교사	밀레니얼 세대(M세대)	9	중학교(경기)	남	34	-	사회
C 교사	X세대	18	중학교(경기)	여	45	보직 교사	국어
D 교사	86세대	25	중학교(경기)	남	59	보직 교사	기술
E 교사	Z세대	3	중학교(경기)	여	29	-	영어
F 교사	밀레니얼 세대(M세대)	8	중학교(경기)	여	33	-	수학
G 교사	X세대	17	중학교(경기)	남	43	-	과학
H 교사	86세대	23	중학교(경기)	여	60	보직 교사	한문

참고로, 연구 참여자의 기본 정보는 본 연구 진행에 꼭 필요한 정보만을 기재하고 불필요한 정보나 개인정보가 드러날 우려가 있는 항목은 제외했다. 그에 따라 교직 경력과 성별, 보직 교사 여부, 과목 등을 기재하였다.

또한, 연구 참여자에게는 참여 동의서와 면담 질문지를 배부하여 확인을 받았으며 이 부분은 부록에 양식을 수록하였다. 연구 참여자의 발언이나 서면 답변 등의 전문은 개인정보가 드러나는 부분이 많아 이 논문의 부록에는 수록하지 않았으나, 최대한 연구 참여자의 깊이 있는 생각이나 사고의 배경이 잘 드러날 수 있도록 하기 위한 장치로써 익명성이 보장되는 범위 내에서 인터뷰 분량과 내용을 연구 본문에 가급적 많이 수록하고자 하였다. 연구자가 의도적으로 삭제하거나 편집을 하면 연구 참여자 본래의 의도가 발언의 맥락을 왜곡할 소지가 있기에 이 부분에 대해 배려하였다. 마지막으로 연구 참여자 개개인에 대한 특성을 별도의 양식으로 정리하면 개인정보가 과다 노출될 우려가 있어 그 부분은 부록에 수록하지 않았다.

제 2 절 심층 면담 실시

심층 면담을 시작하기 전에 교사들에게 본 연구의 취지를 사전에 충분히 설명하였으며 연구 목적과 주제와 관련하여 참여자의 개인적인 경험이 다수 드러난다는 내용을 충분히 인지시켰다. 또한, 최대한 익명성을 보장하기 위해 등장하는 모든 연구 참여자는 알파벳으로 표기하였다.

면담을 진행하는 방식은 사전에 작성된 반구조화/비구조화된 질문지를 바탕으로 1차 면담과 심층 면담이 자연스럽게 통합적으로 이루어지도록 진행되었으며, 면담의 흐름이 끊어지지 않도록 최대한 면담 시간을 확보하여 진행하였다.

본 연구자와의 1:1 면담 (비대면 /대면 병행)으로 진행되었으며 비록 질문지에 없는 내용이라도 그 발언을 제한하지 않았고, 연구 참여자가 특별히 관심을 갖는 부분에 대한 생각과 발언이 이어질 수 있도록 유연한 질문으로 구성하여 연구 참여자를 배려하였다. 또한, 연구 참여자의 발언 내용과 취지를 최대한 살리고자 발언을 중간에 끊지 않고 진행하였고 그 내용을 본 연구에 수록하였다.

연구 참여자에 따라 2~3회에 걸쳐 (지역을 옮긴 경우는 4회에 걸쳐 면담 실시) 1:1 심층 면담을 진행하였으며, 면담 시에는 양해를 구하고 기록 및 작업을 위한 녹음을 하는 경우도 있었다. 또한, 최근 코로나-19 등으로 대면 상황이 어려운 사회적 여건에 따라 비대면 면담으로 전화나 이메일, 채팅 등을 많이 활용하기도 하였다.

대면하는 상황이면 시간 확보나 면담 장소 선정 등의 과정이 필요했겠으나 비대면으로 진행해야 하는 상황에서는 채팅이나 전화 등은 장소 등에 덜 구애를 받아 편리한 측면도 있었다. 전화의 경우에는 상대방의 동의 후 녹취를 하였으며, 채팅이나 이메일 등은 동의 후 저장하여 보관 후 분석하였다.

또한, 근무지가 2년 사이에 변경된 교사에 대해서는 다양한 변화 요인에 대한 추가적인 질문을 이전 질문지와 마찬가지로 반구조화하여 비대면 방식으로 진행하였

다. 연구자의 해석과 코딩의 오류를 방지하기 위해 참여자에게 내용을 확인받는 과정을 반드시 거쳤으면 확인 결과 모두 충분히 연구 참여자의 발언 의도가 담긴 것으로 정리되었다.

마지막으로 면담 내용 분석을 거쳐 핵심적인 단어를 추출한 것을 본 연구의 각 질문 항목마다 표로 정리하여 인터뷰 내용과 함께 제시하였다.

제 3 절 연구 엄격성

일반적으로 질적 연구에서 실시하는 것과 마찬가지로, 본 연구자도 연구 엄격성을 높이는 방안으로 연구 참여자와의 라포 형성, 다원화, 동료 지원 집단의 구성과 활용, 연구 참여자의 확인 등의 방법을 실천하였다.

본 연구자는 연구 참여자와 짧게는 2년, 길게는 15년 이상의 원만한 관계를 맺고 있으며 연구의 의의와 목적을 설명하고 공유함으로써 충분한 라포를 형성하고 있는 상태에서 면담을 실시할 수 있었다. 따라서 연구 참여자들은 비교적 편안한 심리상태에서 제시된 질문에 답변을 이어나갈 수 있었으며 비구조화된 질문에도 자기의 생각을 자유롭게 발언하거나 적을 수가 있었다.

다음으로 심층 면담이나 추가 면담 이외에도 연구자는 다년간 동료 교사로서 연구 참여자와의 관계를 이어오고 있었으므로 면담이라는 하나의 상황에만 근거하여 면담 내용을 해석하지 않고 연구 참여자가 교직 생활 가운데 겪었던 경험이나 고민, 갈등 상황 등을 평상시에 관찰하고 때로는 조언을 해주기도 하는 등 참여자에 대한 선입견이나 편견 없이 연구에 활용할 수 있는 충분한 자료를 취합할 수 있었다. 또한, 참여자의 답변과 반응에 대한 잘못된 해석이나 왜곡, 억측 등이 발생하지 않도록 각별한 주의를 기울였다.

그리고 이러한 연구자의 해석에 관해서는 연구 참여자에게 정리한 내용을 확인받는 과정을 통해 자의적 해석을 배제하고 최대한 객관적이며 연구 참여자 본래의 의도에 맞게 분석 작업을 진행할 수 있었다.

마지막으로 자료 수집과 해석, 검토의 과정에서 도움을 주고 지원과 지지를 이어나갈 수 있는 동료 집단을 구성하여 연구의 엄격성을 확보하고자 하였다. 자문 지원단은 연구 참여자를 알고 있는 25년 경력 이상의 부장 교사 1명과 전문적 학습 공동체를 이끌고 있는 연구회 리더 교사 1인, 그리고 다년간 논문을 펴낸 외부 교수 1인으로 구성하였으며 이들의 조언과 자문을 3회에 걸쳐 수렴하였다.

제 4 절 자료 수집 및 면담 분석 방법

면담 자료를 분석하기 위해 가장 먼저 면담 녹취 내용을 모두 한글 파일에 전사하여 옮겼다. 이 과정 자체가 면담을 분석하는 과정이었고 8명의 연구 참여자의 발언을 정리하면서 공통점과 차이점을 살펴볼 수가 있었다. 또한, 전사 과정에서 의문 사항이나 추가 질문이 생기면 기록해 두었다가 추가로 연구 참여자에게 물어볼 수 있었다.

전사 단계가 끝난 후에는 포괄적인 코딩 단계를 거쳤다. 연구 참여자의 면담 내용을 반복적으로 보고 확인하면 과정에서 공통적으로 언급되는 주제나 단어 등 키워드를 발견할 수 있었고 이것을 포착하여 유사하거나 상이한 답변 등을 정리했다.

그다음 단계로 면담 과정에서 포착한 핵심적인 단어 등을 정리하여 의미를 생성하며 범주화하는 과정을 거쳤다. 범주화된 단어를 표로 정리하여 각 세대의 특성이 드러날 수 있는지 모니터링 하였으며 이 과정에서 오류나 왜곡이 없는지 확인하기 위해, 3명의 자문 지원단을 구성하여 피드백을 받았다. 지원단은 교사 집단 내의 세대 차이라는 주제에 대해 공통된 관심사를 가지는 동료 교사들과 외부 인사로 이루어졌다. 면담 내용을 전사한 자료와 코딩 자료를 보고 충분한 토론과 논의를 거쳤으며 이러한 검토 과정을 총 3회에 걸쳐 진행했으며 이를 통해 질적 연구의 타당도와 신뢰도를 확보하고자 하였다.

면담 내용에 대한 분석의 타당성을 검증하는 과정은 1차적으로 면담 자료를 다시 분석하여 자료의 왜곡이나 해석 오류, 편집 과정에서의 문제는 없는지 살펴보았으며 면담 내용을 정리하면서 연구 참여자에게 정리한 내용이 맞는지 확인 및 점검하였다. 두 번째로는 질적 연구 분야의 유경험자이자 전문가인 외부 교수께 의뢰하여 이 분석 자료의 검토를 맡겨 타당성을 확보하였다. 지원단의 계속된 피드백을 받아 논문의 오류와 타당도를 점검에 신경을 썼으며 무엇보다, 논문지도 담당 교수님께 가장 많은 부분 자문을 구할 수가 있었기에 연구가 순탄하게 진행되었다.

제 4 장 연구 결과

제 1 절 세대 간 교직 경험의 차이

면담 결과 86세대 교사, X세대 교사, 밀레니얼 세대 교사, Z세대 교사 (이하 밀레니얼 세대와 Z세대를 통틀어 언급할 경우 두 세대는 MZ세대로 용어 통일) 간에 교직 진입 배경의 차이로 인한 이해 부족 및 소통의 어려움을 느끼고 있음을 알 수 있었다.

하지만 이러한 세대 간 의사 소통에는 다소 온도 차가 있었는데, 86세대나 X세대 교사의 경우 본인이 MZ세대 교사와 본인이 소통을 잘하고 있다고 느끼는 것에 비해 정작 MZ세대 교사는 86세대, X세대와의 소통이 어려웠다고 말하고 있었다. 이는 MZ세대 교사 측면에서는 불통이나 갈등 상황을 회피하기 위해 기존 세대와의 소통에 비교적 맞춰주려는 경향이 두드러졌고 86세대나 X세대의 측면에서는 끈대가 되지 않으려는 경향 등으로 인한 것으로 보인다.

질문지의 내용을 바탕으로 나눈 심층 면담 내용 및 세대 간의 인식 차이를 정리한 것은 다음과 같다.

1. 서로 다른 교직 입문 배경

세대별 교사의 교직 입문을 살펴보는 것은 이들이 지닌 서로 다른 교사 문화의 양상과 그 형성 배경을 살펴보는 데 매우 중요하므로 이 질문부터 면담을 진행하였다. MZ세대 교사의 경우는 비교적 학창 시절에 우수한 성적을 보인 것으로 나타났으며 모두 경제적 상황 등 현실적인 이유에서 교사라는 직업을 선택한 것이라 이야기했다. 반면, X세대와 86세대 교사는 교직에 대한 확고한 의지나 학부 시절

부터 임용 시험에 대한 철저한 준비가 있었던 것은 아니었다고 이야기했다.

<표4-1> 입문기 교직 경험

맥락	범주	교직 경험 사례별 개념 요약	해당 세대
교직 입문 배경	경제적 현실 고된 공부	임용 시험만 생각하고 공부 (A) 경제적으로 어려워서 현실적으로 선택(B) 경제적으로 안정성 추구 (E) 학부 후 교육대학원 추가 진학 (F) IMF로 인해 취업 어려워 교사로 회귀 (C)	Z세대 M세대 X세대
	차선 선택	대기업 취업 못 해 교직으로 전환 (C) 기업체 취업 못 해 교사 선택 (D)	X세대 86세대
	비교적 쉬웠던 임용	학과 졸업 후 자동 임용 (G) 졸업하고 별 어려움 없이 교사 임용 (H)	86세대

표로 정리된 바와 같이, X세대 교사가 교직에 진출할 당시부터 경제적 불황으로 교직이 상대적으로 인기를 끌기 시작한 때라고 볼 수 있다. 86세대는 경제적으로 호황을 누리던 시절이라 교직에 관심을 크게 두지 않았던 시절이었다. 따라서 그냥 대학을 졸업하고 보니 교사가 된 경우가 있는 것으로 보인다. 반면에 MZ세대 교사의 경우는 사회 전반적으로 어려운 경제적 여건이나 공무원 선호 경향 등, 처음부터 교직을 목표로 두고 임용에 매진해온 경우가 많았다.

서로 다른 임용 배경은 각 세대 간의 큰 차이점으로 볼 수 있었다. 86세대 교사와 X세대 교사들은 임용 고사 이후 들어온 교사 세대에 대해 유능한 집단이라는 생각이 많고 특히 Z세대 교사에 가까울수록 더 치열한 경쟁을 뚫고 교직에 입문한 우수한 인재라는 생각을 하고 있었다. 실제로 요즘의 신규 교사는 거의 대부분이 고등학교부터 상위권을 달리고 있던 성적 우수자들이며 외고 등 특목고 출신의 교사들도 많이 포진해 있다. 임용 고사도 X세대 교사가 임용될 당시의 고사와는 선

발 방식과 평가 수준 및 내용 면에서 상당히 많은 차이를 보이는 것이 사실이다. 경쟁이 점점 치열해지다 보니 선발 장치가 더 촘촘해지는 영향에 따른 것은 어찌 보면 당연하겠다. 인터뷰의 세부 내용은 다음과 같다.

인문학 관련 전공으로는 먹고살기 힘들다는 것은 이미 초등학교 시절부터 알고 있었어요. 그럼 이쪽 전공으로 무엇을 할까... 고민하던 중 이 길이 아니면 갈 길이 없겠구나 싶더라고요. 그래서 **그냥 임용 시험만 생각하고 이 길을 짰어요.** (A 교사)

교사가 되어야겠다는 생각은 고등학교 시절 담임 선생님과 의 진로 상담의 결과로 내린 결정이었습니다. 과목에 대한 흥미가 있었지만 무엇을 할지는 생각하지 못했는데 아주 **현실적인 상담을 통해 교직을 선택하게** 되었습니다. (B 교사)

교직으로 오는 사람들은 의대 법대 갈 실력은 아니고 그 아래의 성적대가 지원하는 경우가 많죠. 저도 그랬죠. **경제적으로 어려우니까 그래도 안정적인.** (E 교사)

인문학부 나와서 딱히 무엇을 할 수 없었어요. 그래서 **교육대학원 다시 가서 졸업하고 임용보고.** 요즘 임용되면서 이미 석박사인 교사들 많죠, 뭐. (F 교사)

처음에 오히려 교사가 되고 싶지는 않았습시다. 성적에 맞추어 대학 진학을 하긴 했지만, 적성에 맞는 전공을 선택한 것도 아니었고, **졸업 후에는 대기업에 취직하는 것이 목표였습시다.** 하지만 졸업 무렵 IMF가 터졌고 취업에 상당한 어려움이 있었습시다. 사회생활의 어려움을 겪은 후 나중에 교직으로 돌아왔습시다. (C 교사)

저는 주요 교과이기도 했지만 2000년대 초반 경기도의 경우는 200명 넘게 선발했던 거 같아요. 지금도 100명 내외를 선발하고 있는 상황이긴 하지만 60년대생 중에 교

직에 입문하신 선배님의 말씀을 들어보면 지금처럼 경쟁이 치열하고 인기 있는 직종은 아니었다고 합니다. 대학을 졸업하면 대기업에 취직은 되는 시절이었고, 호황이었고. 지금처럼 임용 선발 시험이 있던 것도 아니고 오히려 졸업하면 자동으로 교사가 되는 시절이었다고 합니다. 그러다가 법이 바뀌어서 사범대 졸업 후 시험을 봐야 교사가 될 수 있었는데, 제가 아는 어떤 부장님은 군대 다녀오니까 법이 바뀌어서 입학 당시랑 약속이 다르지 않냐... 하면서 학생들이 항의하고 미발추(미발령자 발령 추진 위원회) 이런 것도 만들어지고... 그래서 기다렸다가 발령받아서 온 경우도 있었다고 하더라고요. (G 교사)

우리 시절에서는 학교 선생님이 되려고 하는 남자 동기는 드물었습니다. 저도 다른 일을 하다가 학교로 넘어오게 되었고요. 지금이야 안정적인 직업을 선택하고자 교사가 되고 싶어 하는 우수한 학생들이 많지만, 제가 교직에 입문했을 때만 해도 기업체 등에 취직하지 못한 친구들이 학교로 가는 경우가 더러 있었지요, (D 교사)

우리 때에는 교사 누가 하느냐고.. 선생님 똥은 쥐도 안 먹는다 그랬었지. 분필 가루 먹어가며 수업하고... 힘들잖아. 그냥 졸업하고 마지 못해 교사 되면 좀 친구들이 안 쓰럽게 쳐다보는... (H 교사)

2. 세대별 초임 시절의 긍정적 경험

초임 시절에 관한 질문을 통해 세대 간에 서로가 다르게 기억하는 초임 시절 학교의 모습을 엿볼 수 있었다. 학교생활을 통해서 경험하는 긍정적인 부분은 대부분 학생과의 친밀한 소통이거나 또래 교사와의 교류 및 협력이라는 공통점이 있었다. 하지만, 교권에 대한 기억은 86세대 중심으로만 드러나는 기억이었고 이 부분에 관해서는 연구 내용 분석에서 조금 더 자세히 다루도록 하겠다.

<표4-2> 초임기 긍정적 교직 경험

백락	범주	교직 경험 사례별 개념 요약
초임기 긍정적 교직 경험	학생과의 관계 형성	학생들이 너무나 좋음 (A) 학생들과 즐거운 추억 (C)
	동료 (또래) 교사와의 관계 형성	또래 동료 교사와 친구처럼 지냄 (E) 발령 동기가 있어서 견딜 수 있었음 (B) 발령 동기 (C) 동료들과 잘 지내고 회식, 야유회 (D)
	교권과 존경	학생들이 교사를 존경 (G) 선배 교사를 존경 (G) 학생들이 선생님 말씀 잘 따름 (D) 존경받는 스승, 학부모도 교사 존경 (H)
	새로운 업무 배움	업무를 배우는 게 보람 (B) 실적, 성과에 부담 적음 (F)

처음 학교 와서는 일단 **학생들이 너무나 좋았고요**. 하루를 근무하면서 이렇게 웃을 수 있고 재미있게 지낼 수 있는 직업이 몇이나 될까... 생각을 했어요. 그런 면에서 교사는 좋은 직업인 것 같아요. (A 교사)

일이 너무 정신없이 돌아가고 힘이 들 때도 있지만 가장 좋은 것은 **또래의 동료 교사**와 정말 스스로없이 친구처럼 잘 지낼 수 있다는 점입니다. (E 교사)

초임 때에는 아무것도 모르지만 그저 닦치는 대로 일을 처리하다 보니 나름대로 **일을 배우고 일을 하는 즐거움**을 발견할 수 있었던 것 같습니다. 그리고 **발령 동기**가 있어서 힘든 것도 힘든 줄도 모르고 보냈던 것 같습니다. (B 교사)

안정된 직장이라는 게 가장 좋았던 것 같아요. 그리고 대기업 다니는 친구들처럼 크게 실적이거나 성과에 집착하지 않아도 되고.. 그냥 내 할 일 하면 월급 나오고 학생들과 잘 지내면 되고... (F 교사)

초임 때, 발령 동기가 여러 명이었는데 그들과 함께 보낸 시간이 기억에 남는다. 그리고 당시에는 고등학교에 있어서 학생들과 실제로 나이 차이가 나지 않아서 정말 친구처럼 지낼 수 있었던 것 같다. 학생들과 추억도 만들고 즐거운 시간을 보낸 것 같고 특별히 학교의 시스템이나 이런 것에는 관심이 덜했다. 당시 나이스가 들어온 지 얼마 되지 않아 여전히 나이스에 대한 불만이 다소 있었던 것 같다. (C 교사)

학생 인권 조례가 나오기 훨씬 전이라 교실 붕괴나 교권 침해가 심각할 때가 아니어서 아이들도 교사를 존중하는 분위기였고, 교사들도 선배 교사를 어려워하면서도 존경하는 분위기가 있었다. (G 교사)

아무것도 모르고 교직에 들어왔던 것 같아요. 우리가 학교 다닐 때 받던 수업... 그런 것들의 기억에 의존해서 학생들을 가르쳤죠. 요즘 신규 교사들은 너무 능력이 뛰어나고 다 잘하는 것 같아요.

그래도 학생들이 선생님 말씀도 그나마 잘 듣고, 요즘처럼 말 안 듣는 학생들은 정말 거의 없던 시절이었던 것 같습니다. 초임 시절에 선배 교사들도 귀여워해 주시고, 학생들은 교사를 존경하고. 정말 교사할 맛이 나던 초임 시절이었죠. 동료들하고도 잘 지내고, 특히 학교 행사나 시험 끝나고 야유회, 회식 등 좋았던 기억들이 많은 것 같습니다. (D 교사)

교권이 하늘을 찌르던 때였지. 학생들이 선생님 그림자도 밟지 않았다는 거 그거 정말이지. 존경받는 스승이었고 학부모들도 우리를 존중했고... 요즘 같지 않지. 교무실에서 자유롭게 지내고... (H 교사)

3. 세대별 초임 시절의 부정적인 교직 경험

부정적 경험에 대한 질문과 답변을 통해 갈등의 요인과 불만 요인 등에 본격적으로 접근하고자 하였다. 부정적인 경험에 대해서는 다양한 의견이 있었는데, 선배 교사에 대한 실망감이나 학교 문화에 대한 압박감, 수평적인 조직을 지향하지만 수직적인 체계를 갖는 학교 조직의 모순에 대한 불만이 대체로 컸다. 이는 세대 간에 큰 차이 없이 유사한 내용으로 드러났는데 MZ세대 교사로 갈수록 교직 문화의 경직성에 대한 부정적 생각이 컸다.

<표4-3> 초임기 부정적 교직 경험

백락	범주	교직 경험 사례별 개념 요약
초임기 부정적 교직 경험	생활 지도, 수업, 업무에 도움 부재	학생을 지도하는 방법 모르고 안 가르쳐줌 (G) 생활지도, 수업, 업무에 배운 게 없고 맨땅에 헤딩, 과도한 행정 업무 (C)
	이기적인 교사	수업시수나 성과급에서 자신 이익만 추구 (A) 후배에게 떠넘기는 선배 교사 (F) 자발성 부족, 자기 일 아니면 무관심 (D)
	경직된 조직 문화	일방적인 전달이 되는 회의 시간 (E) 회식 지각이나 불참에 대한 비난 (C) 상명 하달의 조직문화 (H)

초임기의 부정적 교직 경험에 대해서는 각 세대가 공통적으로 다음과 같은 사항을 언급하였다. 현장에서의 실질적인 도움이나 매뉴얼의 부재로 인한 고충을 필두로 이기적인 모습의 동료나 선배 교사에게 실망했었다는 내용을 확인할 수 있었다. 또한, 상명 하달의 경직된 교직 문화에 대한 불만도 공통적으로 드러났다.

이러한 내용은 세대 간 차이의 이해 차원뿐만이 아니라 MZ세대 교사들에게서 공

통적으로 나오는 불만 사항에 대해 어떻게 대처하고 지원해줄 수 있는지 시사점을 준다는 의미에서 그 의의가 크다고 본다. 생활 지도나 수업, 업무 영역에 있어서 지원과 자료 제공이 더욱 필요하고, 이기적인 모습의 선배 교사에 대한 논의와 반성이 필요하며 그와 더불어 그러한 상황을 초래하게 만드는 현장의 구조적인 원인에 관한 심층적 연구와 해소 방안이 강구되어야 할 것이다. 그리고 경직된 조직 문화에서 민주적인 조직 문화로의 개선의 필요성도 있다. 이 부분은 제언에서 더 깊이 있게 다루도록 하겠다. 인터뷰 세부 내용은 다음과 같다.

서로 자신의 이익을 챙기려고 하는 **모습이 좀 이기적으로 보였고** 그게 문제라고 생각했어요. 학기 초에 **수업 시수 정할 때나 성과급 가지고 싸우는 걸 볼 때 왜 그렇게 이기적이고 속이 좁을까, 조금 밖에 없어서 여유가 없나, 많이 받으면 더 너그러울 수 있었을까?** 하는 생각이 들었습니다. 교사의 업무라는 것이 독립적인 부분도 있는데 다른 부서나 사람과 함께 해야 하는 부분이 많은데 그 사람이 마음에 들지 않아도 완전히 척을 지면 업무를 해결할 수 없어서 **그런 것을 맞추어 주는 것이 힘들 때** 가 있었습니다. (A 교사)

부당하게 느껴지는 학교 조직 문화가 있었고 그것이 상당한 압박이었습니다. 어린 초임인데도 가르쳐 주는 것 보다 시키는 게 더 많았고... 내가 경력 교사가 되면 저런 교사가 되지 말아야겠다고 생각하게 만드는 경우도 더러 있었습니다. 예로, 나는 이번 학기에 몇 시수 이상은 하기 싫다... 스포츠클럽은 하기 싫다... 이렇게 선을 긋고 **후배에게 넘기는 선배 교사**. 실망스럽죠. (F 교사)

어떤 사안에 대해 협의를 하자는데 협의하는 자리에 일반 교사는 없어요. 부장 회의에서나 거론되고 결정 사항들이 통보되는 그런 상황... 한 달에 한 번 전 교사 회의라고 하고 있는데 **말이 회의이지 일방적인 전달인** 경우가 많죠. 그럼 왜 모이지? 그냥 메신저로 전달만 하면 될 것 같은데? (E 교사)

시키면 눈치 보면서 시키는 대로 했지만, 왜 해야 하는지에 대한 설명이 자세하지 않아서 납득이 되지 않았었던 경험이 있었어요. 생활 지도며 수업이며 내가 교직에 들어와서 **현장에서 딱히 뭘 배운 게 없는데...** 그냥 맨땅에 헤딩이라는 말이 맞았던 것 같아요. 그리고 쓸데없는 보여주기식 행사가 많이 있는 것 같고... 나는 학생들만 바라보고 왔는데, 교육의 본질적인 부분과 관련이 없는 **행정 업무가 많아서** 그게 부정적인 경험으로 남아있어요. (C 교사)

학생을 지도하는 방법을 몰라서 그게 어렵고 힘들었죠. 반항하는 친구들이 있으면 어떻게 해야 하는지... 지금은 그런 사례집도 많고 서로 소통하고 공유하는데 그때는 그냥 각자 알아서.. 아무도 안 도와주는 게 힘들었던 기억이.. (G 교사)

교장보다 늦게 회식 자리 가면 안 되고, 먼저 자리 떠도 안 되고. 회식을 안 가겠다고 하면 어떻게든 가게 만드는 뭐 그런 **이상한 조직 문화**가 있었죠. 요즘은 덜한 것도 같지만, 한 번은 관리자가 신규 교사와의 소통의 자리를 마련하겠다고 메뉴를 고르라는데 신규 선생님들이 아주 비싼 메뉴를 고르더라고요. 눈치를 보거나 그런 거 없어요. 뭐, 다 좋아요. 그런데 먹으면서 **대화는 신규 교사들끼리 하고 관리자는 소외되고...** 그냥 우리는 밥값 결제만 하고 끝이 나버렸어요. 자기들끼리 핸드폰하고 웃고, 우리는 못 알아듣는 신조어나 요즘 유행하는 것 등 자기들끼리만 통하는 소재를 이야기하고... 다음날 부장이 어떻게 지도하길래 신규들이 저러냐며 관리자한테 불러가고... (G 교사)

제가 초임 때나 한창 근무할 때 딱히 **부정적인 경험이라고는 별로 없었어요.** 학생들도 교사를 존경했고, 학부모들도 마찬가지로. 선배 교사에 대한 예의도 있었고 후배 교사들은 선배 교사에게 무엇이든 물어보고 또 잘 따르고... 이런 문화가 있었죠. 요즘은 그런 선후배 문화가 없어지는 것 같기도 하지만 그래도 한참 어린 신규 교사

들이 노력하는 모습을 보면 멋져 보이고 선배로서 잘해주고 싶은 마음이 들죠. 하지만 뭔가 자발적인 모습을 보이지 않거나, 자기 일이 아니면 동참하지 않는 그런 모습을 보면 많이 변했구나... 하고 느낍니다. (D 교사)

선배는 뭐 하늘인 줄 알고 일 시키면 하고 그런 게 힘들었던 기억이지. 그때는 근데 힘든지도 뭔지도 모르고 지나갔지. 요즘 젊은 친구들은 왜 제가 하느냐? 잘 따지기도 하더만... 우리 때는 그냥 까라면 까는 식의.. 선배가 자기 아프다고 수업도 막 갑자기 떠넘기기도 하고 (H 교사)

4. 세대별 교직원

연구 참여자가 이야기한 교직관은 전통적인 교직관 구분법인 성직자관, 노동자관, 전문직관에서 크게 벗어나 있지 않았다. 교직관에 대해서 인터뷰를 진행할 때, Z세대 교사의 경우는 현실적이고 경제적인 부분에 대한 언급이 있었는데 이 또한 이 세대 교사의 특성이 드러나는 부분으로 보였다. 그래도 사명감을 강조하던 이전 세대 교사와는 달리 이들은 연봉이나 금전에 대해 이야기를 하는 것이 매우 자연스러웠다.

MZ세대 교사로 갈수록 예상대로 사명감보다는 직업인으로서의 교사관이 더 강한 것으로 드러났고 86세대에서는 조금 더 사명감을 이야기하는 것으로 나타났다. 특히 밀레니얼 세대보다 Z세대로 갈수록 경제적인 측면에 대한 큰 관심이 두드러졌다.

<표4-4> 세대별 교직원

맥락	범주	교직 경험 사례별 개념 요약	해당 세대
세대별 교직원	사명감, 봉사직관	돈 생각보다는 좋은 교사가 되고 싶다 (D) 학생들에 대한 희생과 봉사 정신 있어야 함 (G) 어떤 스승이 되어야 하나 고민 (H)	86세대
	봉사직과 직업인관의 혼재	월급은 적은 게 맞지만 그래도 사명감 필요 (C) 직업인 생각이 있지만, 학생을 위한 희생과 헌신은 필수 (B)	M세대 X세대
	직업인, 직장인관	그냥 월급 받는 직업인 개념 (A) 호봉제에 대한 의문과 불만 (A) 적은 월급에 대한 놀라움 (C) 돈 받는 만큼만 일하고 싶기도 (E) 교육청 일 도우며 용돈 벌기 (F)	Z세대 M세대

전문직관 부분에 대한 언급은 많이 나오지 않고 직업인이라는 언급을 많이 한 부분에 주목할 수 있었는데, 교사라는 직업인이 전문적인 학습과 훈련과 경험을 통해 점차 발전해 가는 것은 맞지만, 이 부분에서 교사로서의 교권에 대한 인식도 어느 정도 드러나는 것을 엿볼 수 있었다. 이러한 경향은 교권이 많이 추락해 있고, 입시 위주의 교육과 사교육의 성행으로 교육보다는 보육의 개념을 학교 현장에 (학교급이 낮을수록 더) 점점 더 요구하는 현실과의 관련성이 전혀 없다고는 보이지 않았다. 그러한 사회적 경향이 교사 스스로 전문직관을 추구하지 못하고 급여 생활자나 직업인으로 보게 만드는 데 일조를 하는 것이라 추론할 수 있었다. 또한, 이러한 인식에는 경제와 물질적·금전적 가치를 더 중요시하고 긍정적으로 여기는 사회적 분위기가 교직에 몸담은 교사의 인식에도 당연히 영향을 미쳤을 것으로 보인다. 그리고 그렇게 돈을 중요시하고 돈을 대놓고 이야기하는 Z세대 교사가 이상한 것도 지나치게 세속적인 것도 아니다. 이것은 하나의 사회적 현상과 시대적 흐름의 반영으로 보아야 할 것이다. 인터뷰 세부 내용은 다음과 같다.

어릴 때는 오히려 교사가 되고 싶다는 생각이 있었고 사명감도 있었는데, 지금은 그런 것들은 거의 없고 **그냥 월급을 받는 직업적인 개념 정도**입니다. 요즘 다들 어려운 상황이긴 하지만 내가 교직에 오려고 굉장히 많이 노력하며 투자한 인풋에 비해 아웃풋이 좀 적지 않나... (A 교사)

내 노력으로 급여를 더 많이 받는다거나 하는 게 아닌, 내가 성장하거나 나의 교사로서의 여러 가지 능력이 향상되거나 내가 무엇을 잘했거나 이런 것과는 상관없이 **그냥 가만히 1년 있으면 호봉이 올라가고 호봉이 올라가면 경력이 쌓이고 그렇게 20년쯤 지나야 다른 친구들이 지금 받는 급여 수준이 되고...** 그런 것이 좀 이상하고 힘든 부분입니다. 지금도 정말 열심히 일하는데 지금 주면 안 되는 건지. (웃음) 왜 견디면 나중에 준다고 하는 건지 의문이... 그럼 많이 받으시는 분들이 더 많은 일을 하시는 것이 맞을 텐데 그렇게 안 보이는 경우도 있으니... (A 교사)

신규 교사 대상의 연수를 최근 맡아서 진행할 당시 신규 교사들에게 '교사가 되고 나서 놀란 것이 무엇이냐'는 질문에 한 신규 교사가 **월급이 생각보다 너무 적어서 깜짝 놀랐다고** 말한 적이 있어요. 어? 정말 그런가? 하고 제 기억을 돌이켜 보니 저도 첫 월급이 생각보다 적어서 놀랐지만 그렇게 매우 놀라지는 않았던 것 같아요. 교사가 뭐 돈 많이 버는 직업인가? 그냥 연금도 있으니 뭐... 이렇게 생각했던 것 같고... 물론, 그때는 연금 개혁 전이어서 그랬지만... 암튼 그런 것보다 교사가 사명감으로 하는 거지 이런 생각이 조금 컸던 것 같아요. 지금도 그래요. **우리가 사명감 없이 어떻게 이게 가능합니까.** (C 교사)

요즘 상황 같아서는 그냥 **돈 받는 만큼만 일했으면 좋겠다..** 여기 들어올 때는 이렇게 잡다한 업무가 많은지 몰랐다... 수업만 하고 담임만 하면 되는 줄 알았다...그나마 방학 아니면 어떻게 했을까... (E 교사)

돈 벌고 싶었으면 다른 직업을 선택했겠죠. 그래도 **학생에 대한 헌신과 열정 그리고 봉사의 정신은 있어야 한다고 생각합니다.** 그거 없으면 이 월급에 요즘 말로 현타올 것 같은데요. 다른 대기업 다니는 친구들의 성과급 들어보면 좌절감 와요. 교사들은 그 적은 성과급 가지고 서로 **얼굴 붉히며 싸우게** 만들고 (G 교사)

꼭 승진에 관심이 있어서는 아닌데, **교육청 일 도우면서 용돈이나 별자는 마음으로 일하는 저경력 후배들이** 있어요. 월급 말고는 딱히 돈이 더 나올 곳은 없으니까. 아 니, 저 선생님은 뭐 벌써 승진에 관심이 있나...하고 놀랐는데, 그건 아니고 그냥 장학 사님 심부름이나 우수 사례 발표 이런 거 가면 그래도 추가로 돈을 벌 수 있고... 출 장비도 나오고... (F 교사)

아주 현실적인 상담의 결과 교사가 되었다고 말씀드렸잖아요. 그래서 직업인으로서 의 교사관이 강한 편이죠. 돈을 받는 만큼 일하고 있다는... 하지만 계속 교사로 일을 하면서 돈만으로는 안 되는 부분도 분명히 있는 것 같습니다. 그래도 학생을 위한 희 생이나 헌신이 왜 없겠어요. 그냥 **직업인의 마음으로는 학생들과 함께 나아가기 어려 운 부분이 있다고 생각합니다.** (B 교사)

우리 때는 교사가 돈을 잘 못 버는 직업 중 하나였습니다. 대기업에 간 친구들이 훨 씬 더 연봉도 높고 그랬죠. 그래서 직업인이라는 생각보다는 내가 학생들에게 무엇인 가 해주고 싶다... **좋은 교사가 되어 주고 싶다.** 그 생각이 그래도 있었던 것 같습니 다. 좋은 선생님을 만난 학생들에게는 분명히 긍정적인 변화가 있을 것이라 믿었습니 다. (D 교사)

내가 호봉이 가장 높고 지금 그만뒀도 연금 그나마 나와서 하는 소리가 아니고! (웃 음) 그래도 **학생들 어떻게 하면 잘 가르칠까... 어떤 스승이 되어야 하나... 그 생각이 우선이었던 것 같아.** (H 교사)

요즘 신규들은 몇 해 전 신규량은 또 다른 것 같아. 그 전 신규들은 한 3-4년 일하면 차를 뽑고 그 전에는 얻어 타고 다니거나 대중교통 타고 다니거나 그랬는데, 요즘 신규는 그 해 바로 차를 뽑는 친구들이 그렇게 많더라고? 주차 공간이 부족해. 학교에 다 차를 끌고 오니까. 뭔가 월급은 적을 텐데, (부모가) 경제적으로도 여유 있고 좀 달라. 일반 대기업 다니는 친구들 연봉 따라잡으려면 한참 걸릴 텐데.. (H 교사)

제 2 절 세대 간 갈등과 소통의 문제

본 연구자는 각 세대가 서로 다른 배경과 경험을 지닌 교사라는 결과를 바탕으로 갈등과 관련한 추가 질문을 이어갔다. 그 면담 내용을 분석한 결과 86세대 교사, X세대 교사, 밀레니얼 세대 교사, Z세대 교사 간에 소통에 어려움을 느끼며 일정 부분 갈등하고 있음을 알 수 있었다. 소통의 어려움에 관한 질문을 정리해보니 각 세대별 교사 모두 갈등이나 소통에 어려움을 느꼈던 경험이 다양하게 존재하고 있었으며 이를 다음과 같은 몇 가지 키워드로 정리할 수 있었다.

학교 현장에서 세대 간 갈등의 양상이 어떻게 드러나는지에 대한 면담 내용은 <표 4-5>와 같이 정리할 수 있었다. 세대 간 갈등을 느끼는 주요 맥락은 각각 소통의 어려움과 가치관의 충돌로 정리하였다.

소통 방식에 있어서 갈등을 일으키는 문제 원인은 크게 두 가지로 요약할 수 있었는데, 하나는 의사 결정 방식이 독단적이거나 민주적이냐의 차이였다. 또 다른 하나는 의사 소통 구조와 방식이 전통적인 오프라인 방식 / 소규모 온라인 방식이냐의 문제로 귀결됨을 알 수 있었다. 이를 바탕으로 세대 간에 선호하는 소통의 방식과 양상에 차이가 있다는 것을 인지하고 그 소통의 틈을 어떻게 좁혀가야 하는지에 대한 논의가 필요하다. 그리고 이 논의에는 어느 세대의 어느 방식이 더 옳고 그르냐가 아닌 어떤 차이점을 바탕으로 그것을 조화롭게 유도해 나가야 하는가 하는 점이 가장 중요시 다루어져야 할 것이다.

다음으로 전통적·집단적 가치와 자유분방·개인주의적 삶의 가치관이 충돌하는 것이 교직 내에서 교사 세대 간 갈등을 일으키는 것으로 정리되었다. MZ세대 교사일수록 개인주의적 성향과 자유로움을 추구하는 경향이 강하게 드러났고, 이것을 다소 이해하면서도 한 편으로는 집단적 가치를 더 중시해온 X세대와 86세대 교사의 고민하는 모습이 보였다.

<표4-5> 세대 간 갈등과 소통의 어려움

맥락	문제 원인 범주	세대 간 양상 범주	교직 경험 사례별 개념 요약
원활하지 못한 소통	의사 결정 방식 차이	관리자, 중간 관리자의 독단적 성향	관리자 독단으로 결정하는 비민주적 학교 운영(B) 끈대라 불리는 관리자 집단(B) 부장 회의에서 정했으니 수용 강요 (C) 관리자의 마인드가 중요 (F) 전체 회의 시간 발언 기회 활용 부족 (D)
		민주적 방식 선호	
	의사 소통 구조 및 방식 차이	오프라인 등 대규모 소통 방식	소통 위한 별도의 오프라인 시간 요구에 불만(A) 신규끼리 네트워크 선호 (G) 소집단 단톡방에서 업무 문제 등 해결(C) 생활 지도 노하우 외에 선배 교사에 대한 의존 필요성 낮게 인식 (E) 질문이 없고 대면 소통 원치 않는 신규 (H)
		온라인 등 소집단 소통 방식	
삶의 가치관 차이	개인-집단의 가치 충돌	전통적·집단적 가치 중시	기존의 방식의 업무 답습 (E) 업무 시간 외에도 휴대전화로 업무 해결 (C) 조퇴 등 복무에 눈치, 책임감 더 중요 (C) 회식 통한 관계 형성 및 갈등 해소, 회식 긍정 (H) 선배 교사에 대한 배려 (G)
		자유분방·개인적 가치 중시	교사에 대한 복장 지적에 불편 (F) 개인 복무는 개인의 권리 (A) 솔직한 생각을 그대로 전달 (E) 선배 눈치 보지 않고 자신들 먼저 챙기는 행동(B) 업무용/개인용 전화기 분리(C, E) 초 경쟁 사회 출신, 분절된 역할 담당 (D) 개인주의가 학생에게 미칠 영향 우려 (B) 담임 / 업무에 대한 부담 적극 주장 (G) 회식 귀찮음 (A) 공평, 자신의 권리 당당히 주장 (G)

표에서 제시된 바와 같아 갈등의 요인별 세부 내용을 각 항목별 분류하고 인터뷰한 내용은 다음과 같다.

1. 세대 간 갈등과 소통의 어려움

- 부장 회의 및 전 교사 회의를 통한 탑-다운 방식의 소통
- 조직 내 주류 세대의 성향
- 유연하지 못한 조직 문화, 책임 강조
- 메신저 위주의 소통
- MZ세대 자신들의 커뮤니티 내에서 알아서 해결

관리자가 독단적인 결정을 하거나 비민주적으로 학교 운영을 할 때 어려움을 느꼈다. 항의할 때는 직접 찾아가서 하거나 메신저를 통해 여론을 형성하거나 하는데 많은 선생님들이 공감하고 응원을 하고 그런 경우도 있었다.

의사 표현을 위한 소통의 장을 마련할 수 있는 힘을 가진 사람들 (주로 관리자, 부장급 교사들)이 그 장을 마련하지 않고 자신들이 원하는 방향으로 그 의사를 관철하려 하며 조직을 이끌어가려고 할 때 불만이 생기고 업무에 대한 부정적인 생각이 쌓이는 경우가 있다. 보직 교사 또한 관리자가 어떤 사람이냐에 따라 언행이 달라질 수 있는 위치라고 생각한다. (B 교사)

결국, 의사소통이 잘 되는 것도 관리자의 마인드 여하라고 생각한다. 학교는 여전히 소통이 잘되지 않는 조직이다. 의견을 언제든지 말하라고 하지만 그런 장이 쉽게 마련되지 않는 조직이다. 그리고 관리자가 어떤 사람이 오느냐에 따라 학교 분위기와 문화는 정말 많이 달라진다. (F 교사)

부장하기가 참 힘들 때가 많아요. 관리자의 입장에서는 뭔가 방향성을 갖고 주도적으로 학교 운영을 해나가려고 하는데 요즘 그렇게 탑-다운 식으로, 부장 회의에서 정했으니 이렇게 가자... 이러면 교사들 반발이 엄청나거든요. 부장 회의가 있어야 하나...

약간 회의가 들 때도 있어요. 사실 부장 회의라는 것이 부원들의 의견을 수렴해 와서 건의 사항 협의 사항 이런 걸 논의해야 하는 자리이기도 하지만, 워낙 학교 일이 많고 바쁘고 그러다 보면 전달 사항 위주일 때가 많거든요. 그럼 교사들은 왜 소통이 안 되냐 불만이고 우리 의견 언제 물어봤냐... 양쪽 입장을 다 알기에 일은 추진해야 하겠고 의견도 수렴해야 하겠고... 이해도 시켜야 하고, 상한 마음도 달래줘야 하고... 중간에서 어려운 경우가 많죠. (C 교사)

언제나 고민하는 부분은 의사소통인 것 같다. 어떻게 말을 하면 진심이 잘 전달되고 오해가 생기지 않을까에 대한 고민... 학교마다 어떤 구성원이 존재하느냐에 따라 그 특유의 문화가 형성되는데, 어느 세대의 교사 집단이 그 학교의 의사 결정의 주도권을 잡고 있느냐에 따라 의사소통이 잘 되고 안 되고가 결정되는 것 같다. 그 대부분의 주도권을 잡고 있는 것이 소위 끈대라 불리는 관리자 집단이라 문제가 되는 것 같다. (B 교사)

딱 공무원 마인드의 소통 시스템이라 답답하죠. 상호 소통을 하자고 시간을 잡자고 하는데, 그게 또 하나의 일이잖아요. 소통하자고 따로 소통의 시간을 내자는데 그 발상이 좀 이해가 안 가요. 소통 시간을 잡자고 했으면 그럼 불필요한 일을 좀 줄였으면 좋겠어요. 소통이 그렇게 해서 되는 건가요? (A 교사)

저희는 일을 모르면 뭐든 선배 교사한테 물어보고 그들이 알려 주는 대로 했던 것 같아요. 선배 교사가 공문도 종이에 그려 주시고... 그런데 요즘 신규들은 자기들끼리 물어보고 업무를 해결해요. 그래서 실수하는 경우도 가끔 있을 수 있죠. 왜 선배 교사한테 안 물어보고 너희들끼리 해결했냐고 물으면 실수하기 싫어서 그랬대요. 그 얘기 듣고 좀 많이 놀랐죠. 아... 워낙에 요즘 교직에 입문하는 교사가 우수한 인재들이라 그런가... (G 교사)

내가 신규 때도 저랬었나? 싶을 정도로 그들은 일 처리를 정말 잘해요. 그런데 그걸 그냥 자기들끼리 묻고 해결하는 부분이 많이 있더라고요. 자기들 단톡방 같은 데서 묻고 답해주고 해결해요. (C 교사)

선배 교사들한테 실질적으로 배우는 부분은 학생 생활지도 같은 부분인 것 같아요. 오랜 경력에서 쌓인 기술을 듣고 조언을 구하고 배우는 부분이 정말 좋고 감사한 것 같아요. **업무야 매뉴얼이 있으니까 보면 되는데 꼭 물어봐야 할까요.** (E 교사)

너무 우리 같은 선배 교사를 어려워하는 건지 일을 직접 물어보지 않는 경향이 있죠. 다들 뛰어난 인재들인 것은 알겠는데.. 물어보면 더 잘 알려줄 것 같은데... **자기들끼리만 다니고 그냥 벽을 치는 느낌.** (H 교사)

전체 회의에서 의견을 물어도 그때는 말하지 않고 있다가 나중에 여론을 형성하고 불만의 목소리를 내고 그런 모습은 좋지 않다고 봅니다. 목소리 내라고 하면 내지 왜 나중에 메신저에서....(D 교사)

2. 개인주의와 집단주의의 충돌

- 기존 방식대로의 업무 처리
- 개인 복무 (지각, 조퇴, 연가)에 대한 인식 차이
- 초경쟁을 거쳐 온 개인주의적 세대에 대한 우려
- 칼퇴근 후 개인의 삶 중시

세대 차이 느끼죠. 아재 개그 할 때. 그리고 어떤 일을 처리할 때 **이전에 경험하고 처리했던 방식 그대로 하려고 할 때,** 학교는 참 변함이 없는 곳이거나 싫어요. 학생

들 용의 복장. 이런 게 지금 중요한 것은 아닌 것 같은데. (E 교사)

여름에 반바지 입고 조리 신고 왔다고 불려간 동료 교사 봤습니다. 끈대 딱 그렇게 생각이 들었습니다. **교사의 복장에 대해서 이렇게 입지 마라 저렇게 입지 마라..** 그건 좀 아니지 않나... 후배 교사를 자기 반 학생처럼 생각하는. (F 교사)

지각, 조퇴, 연가 다 개인의 권리인데요, 사유를 얘기해주길 바라고... 적지 않는 걸로 바뀌었는데도 그래도 물어보는 관리자가 있어요. 찾아와서 말해주길 바라고....받는 만큼 일하자는 생각을 저와 동기들은 많이 해요. 조금 더 건설적이고 창의적인 일에 에너지를 쏟으면 좋겠습니다. (A 교사)

조퇴 사유에 휴식이라고 적었는데 바로 전화 오더라고요... 아니 그럼 쉬러 가는 것이지 그럼 놀러 간다고 써요? 은행 간다고 써요? 솔직히 몸 안 좋아서 좀 집에 가서 쉬려는데 **정직한 사유가 왜 안 되는 건지?** (E 교사)

세대 차이를 느끼는 경우는 아주 많죠. ‘국민학교’가 뭐냐는 소리를 들을 때... 자신들은 입학조차 안 해봤다며... (웃음) 학기 초에 교무실 자리를 정하거나 자신들이 쓸 물품들을 챙길 때, **선배 교사의 눈치를 보거나 배려하는 거 없이 바로 가장 먼저 자신들의 것을 챙기는 후배 교사들의 모습을 보고 아...** 이들은 정말 개인주의적이구나 하는 생각이 들었습니다. 그것이 그 해만 그런 것이 아니라 다음 해에도 그런 것을 보고 아... 이들은 정말 자유분방하면서 개인을 우선으로 치는 세대구나 싶었습니다. (B 교사)

개인적인 것들이 정말 중요한 세대구나 하는 생각이 든 것이 우리도 퇴근 후에는 자연인으로 돌아가고 싶지만, 저녁이고 밤이고 걸려오는 학생이나 학부모 때로는 동료 교사의 전화 그리고 채팅 등을 100% 외면하지는 못해요. 이게 교육 활동 침해라

는 것을 알고 있지만, 인정상 답장을 하고 문제 상황을 해결하고 그러거든요.

그런데 신규는 달라요. 정말 많은 신규 교사가 **전화기를 2대를 쓰고 개인용과 업무용으로 철저히 구분해서 쓰는 것을 보고** 이들은 개인 생활이 매우 중요한 세대고 이걸 절대로 침해당하고 싶어 하지 않는구나... 라는 생각을 했어요. (C 교사)

업무용 전화기는 학교에 두고 다녀요. 출근하며 켜고요. 정말 정말 중요한 사안이면 학교로 전화하셨겠죠. 출근 시간과 퇴근 시간까지 전화기 붙들고 싶지 않은... **퇴근하면 저는 교사가 아니죠. 그냥 자연인으로...** (E 교사)

다음 세대의 아이들이 갖춰야 할 역량 중에 공감하고 소통하고 협력하는 부분이 있는데, 가끔 의문이 들 때가 있어요. 진짜 협력의 경험이 없을지도 모르는 교사를 통해 이 아이들이 협력을 경험하고 가치를 깨닫게 할 수 있을까. 왜냐하면, 우리가 가르쳤던 학생들이 이제 교직에 들어오고 있는 거잖아요. 그 세대가 어떻게 모둠 활동을 했는지... 대학에서도 마찬가지로 발표 모듬이 있는데 **각자의 역할이 분절되어** 있고, 무임승차는 엄청나게 혐오하던 그 세대, **초경쟁 사회를 살아왔던** 그들. 우리는 교사의 헌신을 더 강조하고 그렇게 살아왔던 세대라고 생각을 해요. 그것이 좋다는 것은 아니죠. (D 교사)

개인주의적인 부분이 있어요. 그게 나쁘다는 것은 아닙니다. 그런데 그러한 성향이 **학생들에게 노출되고 있고 그것이 영향을 미치면 어떻게 하나** 걱정되는 부분이 있어요. 그런 부분은 살짝 우려되는 부분입니다. (B 교사)

유난히 MZ세대가 많은 학교가 주변에 있어요. 얼마나 조퇴를 많이 다는 지, 11월쯤 되면 연가 일수가 부족하다고 하더라고요. 더 이상 조퇴를 못 해서 무척 안타까워한 다는 그 말을 듣고 놀랐어요. 그런데 그게 잘 받아들여지지 않았어요. 어? 우리 때는 **조퇴 그런 거 달면 안 되는 줄 알았고, 눈치 보였고** 사실 지금 부장이어도 오후에 수

업 없어도 업무 처리나 **부서장이라는 책임감에 조퇴 못 하는데.** (C 교사)

경기 남부에 있는 동료의 이야기를 들으면 또 상황은 더 한 경우도 있더라고요. 담임 인데도 종례를 부담임한테 맡기고 조퇴를 한다고... 그것도 자주. 그런데 누구 하나만 그런 것이 아니라 그런 분위기라고. 오히려 나는 담임 안 한다고 했는데 시켜놓고선 **왜 내 맘대로 조퇴 못 다냐. 종례는 선배님이 해달라.** 이런 식으로 강하게 반응한다고 하더라고요. (G 교사)

코로나 때 회식 못 해서 너무 좋았습니다. **회식도 업무의 연장이라** 느끼는 경우가 많죠. (A 교사)

코로나 때 회식 못 해서 너무 힘들었고요, 그런 것이 오히려 상호 이해나 소통에 방해 요인이 된 것 같습니다. 지금도 **학교 현장에서 일어나는 갈등들** 그거 회식하면서 얘기 나누고 그러면 갈등도 아닌 게 될 수 있어요. (H 교사)

전에 우리는 수업 시수 나눌 때 선배 교사 배려하는 그런 모습이 있었는데, **요즘은 무조건 1/n로 나누려는 젊은 교사들이** 많은 것 같아요. 무슨 급한 업무가 있어서 자리를 어쩔 수 없이 비우게 되었는데, 예전 같으면 그냥 정으로 수업 대신 들어가 주고.. 이런 게 그래도 가능했는데 인정상... 요즘은 내가 대신해줬으니 수업 교환해달라고 하고 자신들의 권리가 참 중요하구나...(G 교사)

본 연구는 갈등 상황 자체에 대한 분석과 현상에 관심과 중점을 두기보다는 그것을 어떻게 해결하고 세대 간 협력을 도모할 수 있는지에 더 많은 무게를 두고 진행되었다. 따라서 이러한 갈등의 양상을 확인하고 그에 대한 대처와 해결방안을 제시하기 위해 이러한 갈등 장면의 확인과 범주화는 매우 의미가 있는 작업이었다.

제 3 절 갈등의 해결

학교 현장에서의 교사 세대 간 의사소통의 갈등 상황에 대한 인식을 확인한 이후 그것을 어떻게 해결해보았는지 추가 질문을 이어갔다. 세대별로 상호 간의 갈등 대응 방식에 대한 면담을 진행하는 과정에서 각 세대별 특성을 찾아낼 수 있었다. MZ세대 교사의 대응 방식을 보면 복잡 편세 (복잡한 세상 편하게 살자)는 요즘 유행어가 떠올랐다. 그들은 소통이 되지 않는 대상과의 소통의 노력보다는 주로 회피를 선택하고 있었다. MZ세대 교사는 특히 조직 문화와 관련하여 회피를 포함하여 때로는 저항하는 방향으로 나아가고 있었으며 X세대 교사는 신세대 교사와 86세대 교사에 긴 세대로서 그리고 보직 교사로서 원활한 학교 운영을 위한 소통에 도움을 주고자 각 세대를 조율하는 길을 택하고 있었다. 86세대 교사 중에는 그러한 갈등의 해결책을 고경력 교사의 술선수법에서 찾고자 했다.

1. 갈등 해결의 경험

갈등 해결의 경험에 관해 인터뷰를 정리하면서 크게 3가지 측면에서 갈등을 해결한 경험이 있는 것으로 정리되었다. 갈등 억제책으로써의 회피책 (외면, 무시), 선배 교사의 술선 수법, 상호 이해와 협력의 방법이 그것이었다.

여기에서는 각각의 방법을 사용해 본 경험에 해당하는 인터뷰 별로 내용을 분류해 보았다. 갈등 억제의 전략을 주로 사용하는 것은 MZ세대로 갈수록 많이 드러났으며 갈등을 표면화시키지 않으려는 모습도 보였다. 술선수법의 모습을 강조한 것은 주로 X세대 교사였으며 협력과 이해의 경험은 전 세대가 고르게 응답한 부분이었다. 연구 참여자의 발언을 토대로 정리된 내용을 먼저 표로 제시하고, 이어서 범주별로 인터뷰 세부 내용을 다음과 같이 수록하였다.

<표4-6> 갈등 해결의 경험

백락	범주	교직 경험 사례별 개념 요약
갈등 해결 경험	갈등 억제 (회피, 외면, 무시)	사람의 성향에 따른 갈등이므로 회피가 답 (A) 나 말고 다른 사람과도 갈등하는 사람임 (B) 동료 교사와의 갈등은 최대한 피함 (C) 다른 사람과 갈등에 신경 안 쓰는 경향 (D) 불만 제기가 통하지 않으면 회피 (F) 불편한 사람이 있으면 피하고 싶음 (H, G)
	선배 교사의 술선수법	나이 많은 교사가 술선해야 젊은 교사가 마음을 엮 (D) 젊은 교사를 잘 챙겨 주기, 먼저 관심 갖고 힘든 점 물어봐 주기 (H) 힘든 일, 귀찮은 일은 내가 말없이 하기 (C) 젊은 교사에게 일 시키지 않기(G) 먼저 배우려는 자세를 지닌 선배 교사 존경(A) 부서 업무는 부장이 더 많이 하기(B)
	상호 이해와 협력	당면 과제를 해결하기 위한 대토론회 (C) 90년대 생에 대한 이해 독서 (D) 젊은 교사 성향에 대한 존중 (D, B) 업무, 생활 지도 등 어려운 상황에서의 선배 교사의 도움 (H, E, F)

1) 갈등 억제 (회피, 외면, 무시)

MZ세대 교사와의 면담 결과 갈등을 내가 노력해서 해결해야 한다고 느끼거나 그러한 노력을 하는 경우는 드물었다. 오히려 갈등 상황이 오더라도 해결을 위해 어떻게 노력을 하겠다는 시도나 노력의 경향은 X세대 교사의 경우가 강했다.

특히, 갈등 상황을 외면하거나 회피의 전략을 선택하는 경우는 갈등의 원인을 상대방 개인의 성향에서 찾았으며 그러한 인식은 MZ세대 이전 세대의 경우도 비슷했다. 다만 MZ세대의 경우는 해결할 가치가 있는 갈등인가에 대한 고민을 한 후 그럴 가치가 없는 갈등에 대해서는 회피나 무시를 선택하려는 경향이 더 강했고, 다른 세대는 그래도 해결해보려는 노력이 조금 더 보였다. 인터뷰의 세부 내용은

다음과 같다.

사실 교사 세대 간에 의사소통이 잘 안 되고 있다고 절실하게 문제 삼고 있는 것도 아니고요. **왜냐하면, 그냥 의사소통을 안 하면 된다는 생각이 들어서요.** 1년간의 짧은 경험이었지만 대화가 안 되는 사람을 만났었고 그게 너무 힘들었고 그래서 그때 학습된 무기력이 있어요. 대화를 시도한다고 **그 사람은 바뀌지 않는다는 걸 알았고** 그래서 그냥 소통하지 않는 게 낫겠다는 생각이 들었어요. 그리고 그게 세대가 달라 안 통한다는 것보다는 **그냥 그 사람의 성격 문제**라는 생각도 들어요. 어느 세대이든 그런 사람은 그럴 것이라는 생각. (A 교사)

다른 교사와의... 특히 선배 교사와의 갈등 상황에 에너지 쏟고 싶지 않습니다. 그럴 여력도 없고요. 그리고 갈등하게 되는 대상을 보면 **저한테만 그러는 것이 아니라 다른 사람에게도 그런 경우가 많더라**고요. 다들 불편해하는 (E 교사)

동료 교사와는 갈등을 피하려고 하는 편이다. 동료 교사라는 이유로도 어떻게든 갈등을 만들지 않으려고 한다. 하지만 관리자는 그렇지 않은 부분이 많다. **동료 교사와의 연대와 협력은 중요하다**고 생각한다. (B 교사)

교직 생활의 패턴이 새로운 학교에 발령을 받으면 첫해에는 이 학교 분위기가 어떤가 관찰을 하는 경우가 많고요... 2년 차, 3년 차이 때에 학교 안에서 적극적으로 활동을 하게 되는 거 같아요. 그런데 정말로 갈등 때문에 힘들고 저 사람 때문에 힘들어 마지막으로 선택할 수 있는 방법이 전보 내신이죠. 대화도 시도해 봤고 그냥 인정하고 넘어가려고 했지만, 여전히 불편한 사람이 있는데 그 괴로움을 참느니 그냥 다른 학교로 옮기겠다... 일종의 회피 전략이죠. 그런데 이건 뭐 세대 차이라기보다는 **그 사람 성향이 제일 원인**일 수도 있을 것 같아요. 그런데 주로 그런 사람이 고경력자이긴 했던 것 같아요. 그럴 때 정말 힘들죠. (C 교사)

사람이 힘들게 하면 주로 회피하는 모습을 보이지 않나 하는 생각이 들어요. 그리고 그런 문제는 보통 개인의 성향일 경우가 많은 것 같습니다. 그래도 어떻게든 관계를 개선해 보겠다... 이런 게 예전에는 있었는데 요즘은 그렇지 않은 거 같아요. **다른 사람 신경 쓰는 분위기도 아닌 것 같고요. 왜 남 때문에 내가 힘들어야 하나 그런 생각을 하는 것 같습니다.** (D 교사)

시스템이 나를 힘들게 하기보다는 그 시스템을 운영하는 사람이 나를 힘들게 하는 경우가 많습니다. 결국, 사람 때문에 힘들다는 애긴데, 불공정한 것에 **불만을 얘기했을 때 먹히지 않으면, 나중에는 말해 뭐하나 하고 회피하는 경우가 많아지는 것** 습니다. (F 교사)

업무 희망원 쓸 때, 사실은 업무가 어떤가도 중요하겠지만 누가 어떤 부장을 하는지.. 특히 담임 같은 경우는 학년 부장 누구인지 신경이 쓰이지... 피곤하게 하는 사람 이랑 누가 일하고 싶어 해. **피하고 싶은 부장이 그 부서에 있으면 희망원에 쓸 때 피하는 거지.** 내신 쓸 때도 누가 어느 학교에 있으면 그 학교 피하고.. (H 교사)

진짜 말이 안 통하고 그냥 안 봤으면 좋겠는데, 정말 어떤 중견 선생님의 중재로 대화를 하고 그럭저럭 갈등을 해결한 경험이 있습니다. 피하고 싶은 사람과의 대화라는 것이 쉬운 일이 아니더라고요. 그런 상황에서 관리자가 빠져있지 말고 중간에서 중재 했으면 좋겠다는 생각을 했습니다. (G 교사)

2) 선배 교사의 술선수법

권위에 대한 반감이 많은 MZ세대 교사들이 선배 교사에게 존경심을 느끼게 되는 경우는 그들이 경력이나 권위를 내세우기보다는 먼저 모범을 보이고 실천하는 모습을 통해서 느끼는 경우라고 하였다.

역으로, 86세대나 X세대 교사의 경우에도 MZ세대의 마음을 움직이고 열게 만든 것은 출선수범의 행동이었다고 말했다.

젊은 교사들이 치고 올라오면 우리 같은 나이 든 교사라고 해서 왜 힘들지 않겠습니까. 수업 시수나 업무나 이런 것들을 공정하게 나누길 원하는 젊은 교사들의 마음을 모르는 것은 아닙니다. 나도 젊을 때는 그런 생각을 갖고 있었을지 몰라요. 요즘 같이 원격 수업이 시작되면서 우리도 새로운 프로그램 등을 열심히 배우고 있어요. 하지만 젊은 선생님들의 속도나 이해력을 따라가기는 어렵습니다. 우리가 아무래도 조금 느리고, 조금 더 어려울 수밖에 없어요... **그 젊은 사람들의 마음을 열어주려면, 서로가 소통하려면 우리 같은 나이 많은 교사들도 어려운 일이 있다고 해서 피하거나 쉬운 일을 찾거나, 네가 다 해라...** 이런 생각이 아닌 출선수범하는 마인드가 필요하다고 생각합니다. (D 교사)

신규 교사들 둘러보면서 뭐 **어려운 거 없나...먼저 물어도 봐주고, 어려운 일이면 내가 나서서 해준다고 하고, 내가 알고 있는 것은 또 알려주고** 그럼 왜 늙은 교사 피해 다니겠어.. 그리고 우리도 좀 젊은 선생님들의 생각을 알 필요가 있지. (H 교사)

귀찮은 업무나 주변의 잡다한 일들이 있잖아요. 그런 일을 그냥 별말 없이 제가 나서서 해요. 거창한 일이 아니어도 좋아요. 교무실 주변 정리라든가 문서 세단기가 짝차서 뽁뽁 소리가 날 때나 복사기 용지 없다고 소리가 날 때 등, 제가 출력한 문서가 아니어도 소리가 나면 다가가서 종이를 넣어준다든가 옆에서 박스 정리를 돕는 등의 일을 합니다. 교무실에서 나오는 분리수거나 재활용품들도 내다 버릴 때도 좀 쌓였구나... 싶을 때 내다 버려요. 교무실 바닥을 쓸거나 정리할 때에도 그냥 알아서 하고요. (C 교사)

교무실 더럽다고 눈치 주거나, 뭐 치워라 등등 일 시키면 절대 안 됩니다. 사실 저도 처음에는 왜 저런 것들을 치우지 않을까... 내가 교무실을 쓸고 있거나 문서 세단기의 파지 봉지를 막 꺼내고 있는데 아무도 자리에서 일어나지 않고 자기 일만 하는 것을 보고 좀 의아하긴 했었습니다. 왜냐하면, 저희는 선배 교사들이 일어나서 뭔가를 하면 나도 눈치껏 일어나서 옆에 가서 뭘 도와드릴까요? 묻기도 하고 그랬던 것 같아요. 그런데 어느 순간 그런 생각을 하는 것이 바로 끈대가 되어 가는 것이구나 싶었어요. 왜 안 일어나지? 이런 건 안 되는 생각입니다. 다들 담임이고 업무도 많고 일도 더딘 편이고 그러니까 그들이 먼저 일어나길 바라면 그게 바로 끈대 마인드인 겁니다. **내가 해야지.** (G 교사)

지금 신규 교사들 다 우리가 가르쳤던 학생이 교사가 되어 돌아온 것인데 이들의 학생 시절 모습을 생각해 보면 빗자루 끌고 다니면서 청소하고 대걸레 빨아오면 물 똑똑 떨어지고 그랬던 학생들이잖아요? 그러니 요즘 신규 교사들의 학급에서의 청소 지도가 어려운 건 어쩌면 당연한 걸 수도 있습니다. 청소 안 되어 있으면 지적하지 말고, 그냥 말없이 치워주는 것이 미덕이겠습니다. **긫은일은 내가 도맡아 하기.** (C 교사)

원격 수업 들어오면서 태블릿도 만지고 다양한 수업용 프로그램들을 다루어야 하는데, 아무래도 경력 교사들 중에 이런 것에 어려워하는 분들이 많습니다. 그럴 때, 무조건 불러서 처음부터 다 가르쳐주고 해달라... 이런 것은 너무 어려운 요구 같았어요. 그런데 정년도 얼마 남지 않으신 어떤 선배 교사께서는 내가 이거 찾아보고 어디 어디 어디까지는 해봤는데 (하시면서 본인이 한 것까지의 화면을 보여주시고) 그다음은 도저히 모르겠는데 이것을 좀 도와줄 수 있는지... 하셨어요. 그때 좀 감동이었어요. 스스로 공부하고 노력하는 모습도 인상적이었고 배우려는 자세가 무엇보다 배우면서 가르치고, 가르치며 또 배우는 교사의 참모습 같았습니다. (A 교사)

학교 조직이 학년제 체제가 아니고 업무 중심 체제인 학교에 있었는데, 담임은 담임 업무도 바쁜데 부서에 소속되어 있다 보니 부서 업무도 하게 되어 정말 업무가 과중한 상황이었습니다. 그런데 어떤 부장은 부원들에게 업무 다 내려주고 본인은 결재만 하는 식으로... 나도 차라리 부장하고 싶어지더라고요. 그런데 또 다른 부장은 내가 부장이니까 더 일을 하고 업무는 내가 볼 테니 담임 일에 신경 더 많이 쓰라며 모든 업무를 거의 다 처리하시는 것을 보면 나는 어떤 선배 교사 그리고 부장이 되어야 하나 고민이 되었습니다. (B 교사)

힘들지 않냐고 관심을 가져 주면서 책상에 간식 먼저 놓아주기. 그냥 작은 것이어도 먼저 갖다주고.. 도시락 오거나 그럴 때 내 부원들 내가 먼저 챙기고.. 먹을 것 챙겨 주면 다 좋아한다. (H 교사)

3) 상호 이해와 협력

가장 긍정적인 갈등 해결의 경험으로 서로 간의 이해를 하고 협력을 실천했던 상황을 모든 세대에서 언급하였다. 인간관계와 관련된 부분이 아닌 생활지도나 업무 중심적인 상황에서도 상호 이해를 통해 문제를 해결하는 과정에서 다른 세대 교사와의 협력이 매우 긍정적인 영향을 주었다고 답을 했다.

또한, 학교 조직의 교사 집단 내에 서로 다른 세대가 공존하고 있고 특히 MZ세대가 교직으로 상당히 많이 진출해 있다는 사실을 인지하는 것에서 이해의 시작점이 되는 것을 발견할 수 있다.

외부의 더 큰 어려움이 있으면 내부적으로는 단결하는 것 같아요. 학교 전체적으로 학생 생활 지도로 전 교사가 힘들었던 경험이 있는데, 맨날 해오던 형식적인 대토론회 말고요, 진짜 당면 과제를 해결해보자는 교사 대토론회가 열렸었는데 그때 진정한 전 교사의 대화와 소통을 경험했어요. 약간 희열도 느꼈고 우리가 이렇게 협력해서 이룬 작은 결과물들과 그 진행 과정에 감동했던 경험이 있어요. (C 교사)

90년대 생이 교직에 들어오기 시작할 무렵에 그 선생님들의 생각이나 행동들이 독특하다고 생각이 든 적이 있어요. 이전 교사들과는 다른 모습이랄까... 그때 70년대 생 교사가 요즘 **90년대 생과 관련된 책들이 많이 나오고 있다**며 어떤 책을 추천해주더라고요. 우리 같은 사람들이 **이런 거 읽어보고 이제 그들의 특성에 대해서 알아야** 한다고... (D 교사)

워크숍 기간에 아침 등산을 했던 적이 있어요. 그때 어떤 신규 교사가 이어폰을 낀고 등산을 하는 모습을 보였는데, 다른 고경력 교사가 그랬습니다. 다 함께 등산하는 활동이면 보통 대화를 하거나 할 텐데 이어폰을 낀 행위가 대화를 거부하는 것으로 보인다고... 하지만 그때 저는 이렇게 얘기했습니다. 저렇게 음악을 들으며 등산하는 것도 **존중해 줘야** 한다고. 반드시 대화에 참여할 필요는 없지 않나. 집단보다는 **개인의 시간을 소중히 여기고 그것을 즐기는 것도 그들의 성향이다.** (B 교사)

학교생활을 하다 보면 느끼는 어려움 중 가장 큰 것이 결국 혼자 해내야 한다는 것이었습니다. 학급의 생활 지도가 특히 그런 것 같아요. 각개전투 딱 그거더라고요. 어떻게 해야 하나 동기들에게도 물어보고 여러 정보를 구해보기도 하지만 어렵고 힘들어요. 그럴 때 정말 선배 교사의 도움이 절실한데 **남의 일처럼 생각하지 않으시고 도와주시는 분이 계실 때 정말 감동을 받았습니다. 존경심이 절로 나오고** 나도 저런 교사가 되고 싶다는 생각도 들었습니다. (A 교사)

우리 나이쯤 되면 젊은 교사들을 그냥 어리게 보고 학생 보듯이 보고 그러면 안 되지. **같은 교사로서 존중해 주고 새로운 세대에 대한 이해를 가지고** 대해야지... (H 교사)

어려운 상황에서 서로가 돕고 문제 상황을 해결할 때 그런 공감대가 잘 형성이 되

고 일이 원만히 해결되었습니다. 문제 출제의 오류가 있다거나, 학년부 생활 지도에 어려움이 있다거나 할 때, 진정성을 갖고 함께 문제를 해결하려 했던 경험...(E 교사)

학폭 등의 문제로 학부모 상담이 쉽지 않은데, 학년 부장님께서 미리 준비할 것을 알려주시고 함께 자리도 해주시고, 학생부 부장님도 도와주시고 그럴 때는 아.. 나는 혼자가 아니구나... (F 교사)

이상과 같이, 갈등 상황이나 현장에서 어떻게 대처했는지에 따라 각각 회피, 술선 수법, 이해와 협력으로 나누어 면담 내용을 정리해 볼 수 있었다. 여기서 키워드를 추출하고 범주화를 시켜 해결 방법이 적절한지 그 방향을 찾아볼 수 있을 것이다.

2. 갈등에서 상호 이해로의 변화

연구 참여자와의 면담 중에 갈등에 대처했던 경험을 토대로 갈등 해결을 위한 다양한 방법에 관한 의견을 취합할 수 있었다. 실제 경험하고 활용했던 갈등 해결의 방법들은 크게 형식적 소통이 아니라 실질적인 소통을 위한 방법이었으며, 갈등을 초래하는 원인인 과도한 행정 업무를 줄여주고 다양한 업무에 관한 지원책을 마련한다면 문제의 해결책으로 기능할 수 있을 것이라는 시사점을 얻을 수 있었다. 또한, 개인주의적 성향이 강한 MZ세대 교사들의 성향을 존중하는 차원에서 개인적인 관심보다는 업무의 어려움을 덜어 주는 방향으로 지원을 할 때, 각 세대가 단절되어 있지 않고 서로 연결되어 있으며 상호 도움을 주고받으면서 성장할 수 있고 그것이 세대 간의 공감에 이를 수 있다는 결론을 얻었다.

심층 인터뷰 결과 서로 다른 세대의 교사 간에 이해로 나아가는 갈등 해결의 방법으로는 실질적인 소통, 학교 적응력 지원, 행정 업무 경감과 생활 지도 지원으로 수업 역량의 성장을 지원하기, 그리고 세대 공동체 개념을 실천하는 것으로 요약할 수 있었다.

<표4-7> 상호 이해로 나아가는 갈등 해결의 방법

맥락	범주	교직 경험 사례별 개념 요약
갈등 해결 방법	실질적 소통	전문적 학습 공동체에서 실질적 도움을 받음 (A) 변화를 가져올 수 있는 대화의 장이 중요 (B) 교사 동아리 활동을 통한 여유와 소통 (C) 다양한 세대가 함께하는 전문적 학습공동체(D) 간단한 게임, 아이스 브레이킹 활동 (G) 찾아가는 대화와 소통 (H)
	학교 적응력 지원	개인적인 관심은 부담 (A) OJT 통해 실질적으로 업무를 도와주길(F) 실질적인 멘토링 시스템 (B) 학교 상황에 맞는 실질적인 연수 기획(C) 현장 경험을 공유 (D)
	행정 업무 경감 협력적 생활 지도 수업 역량의 성장을 지원	생활 지도가 줄어들면 수업에 충실 (A) 기피 업무 가중으로 수업 부담 가중 (B) 가르치는 즐거움을 누리고 싶음 (F) 업무의 어려움에 대한 공감과 지원이 절실(G) 저경력 교사의 적응과 성장을 도와야 (G) 함께하는 생활 지도, 업무 부담 덜어주기 (D) 수업의 즐거움 찾도록 지원 (H)
	세대 공동체 세대 공감	다양한 연령대가 수평적으로 조직 (C) 선배 교사의 경험과 실력의 가치(B) 위기 상황에서 선배 교사의 협력적 대처(E) 다양한 세대가 함께하기에 다양한 관점 공유가 가능(D) 균형 잡힌 교사 세대 구성이 바람직(H) 선배 교사의 경험에 대한 존중 문화 (F, G) 롤 모델의 역할과 전수 기대 (A)

거의 모든 세대에서 공통적으로 언급하였고 추천한 갈등 해결의 방법을 각 항목 별로 분류하여 그 인터뷰 내용을 다음과 같이 수록하였다.

1) 형식적 소통이 아닌 전문적 학습공동체, 교사 동아리 등을 통한 실질적 소통

학년의 **전문적 학습 공동체에서 신규 때 정말로 필요한 연구를 진행했었습니다.** 요즘 신규들은 워낙 공부를 잘하던 사람들이니까 학생들의 생활 지도에 어려움을 호소하는 경우가 많은데, **생활 지도를 하는 데서 일어나는 다양한 사례를 중심으로 해결 방법을 공유하고 대화하면서** 이런 소통이 정말 필요하다고 생각했습니다. (A 교사)

대토론회나 소규모 간담회 등에서 소통하는 것도 의미 있지만, **실질적으로 변화를 가져올 수 있는 대화와 소통의 장이 의미가 있다고** 생각합니다. (B 교사)

교사 동아리 활동은 학교의 여러 행사와 교육과정으로 인해 뒷전으로 밀리는 경우가 더러 있지만, 이 시간을 **실질적으로 잘 활용하면 정말 교사들 간의 소통에 한몫**하죠. 전문적 학습공동체도 그렇고 교사 동아리 이런 시간도 확보해 주면 정말 소통이 잘 일어나고, 잘 몰랐던 것도 알게 되고, 이 시간을 통해서 학교생활의 지혜를 공유하고 어려움을 위로해 주고... **숨통을 좀 틔워주는 시간이 필요해요.** (C 교사)

학교의 소통 구조를 종으로 또 횡으로 엮는 것이 **전문적 학습공동체**라고 생각합니다. 그것이 **다양한 세대를 아우르는 방식으로 편성이 되면 더 좋을 것** 같습니다. (D 교사)

외부 강사 초청 연수는 보통 강연 식으로 이루어져 많이 지루할 수가 있는데, 전문적 학습 공동체 시간에 활용할 수 있는... 나아가 워크숍과 수업에도 활용 가능한 **간단한 게임**이라든지 **아이스 브레이킹 활동을 했었을 때 정말 좋았습니다.** 1년 동안 대

화도 안 해본 교사와 활동을 통해 가까워지고 이해를 해나갈 수 있었습니다. (G 교사)

관리자가 신규교사 불러 놓고 자.. 말해봐라.. 이걸 아니지. 누가 말하겠어. 그리고 교장실이나 교감한테 오라고 하지 말고 어떻게 근무하는지 살짝 둘러보고 어려움은 없나 찾아보고.. (H 교사)

연구 참여자들의 의견 중에 소통의 수단으로서 기능하는 전문적 학습 공동체와 교사 동아리를 언급하는 것을 공통적으로 발견할 수 있었다. 새로운 세대의 교사들이 교직으로 유입되는 것을 어느 정도 인지하고 있으나 그들을 어떻게 이해할 것인지, 그들의 교직 생활 적응을 어떻게 도울 것인지에 대한 고민은 심층적으로 이루어지지 않고 있는 현 상황에서 다양한 세대로 이루어진 교사 집단 의사소통의 어려움을 해결할 방식으로 기존의 대토론회나 신규 교사와의 간담회 등을 운영하는 것에는 큰 영향력은 없어 보인다. 전체 교직원 회의에서 일방적으로 전달하는 것이나 협의회, 각종 회의 등은 업무의 피로도를 가중하고 구성원 간의 실질적인 소통에는 기여하지 않는 것이 대부분이다. (A 교사, F 교사, C 교사)

따라서, 전문적 학습 공동체의 내실 있는 운영을 통한 실질적인 소통 그리고 교사 동아리의 운영을 통한 소통의 계기를 마련하는 것이 다른 세대 교사 집단 간의 상호 이해의 장으로써 매우 긍정적 기능을 하게 된다. 물론 이를 위한 운영 시간의 확보는 대단히 중요한 과제가 되겠다. 업무가 많은 상황에서 이러한 활동들은 또 다른 업무로 받아들여질 수 있기에 불필요한 업무를 줄이는 것이 전제가 되겠다.

2) 개인적 관심보다는 학교생활 적응과 업무를 지원하기

코로나 때 회식을 안 해서 좋았다고 했잖아요? 그전에는 회식하면서 부서원들이 친해지거나 그런 것은 분명히 있었지만, 그러면서 너무 개인적인 것들에 대한 질문이나

관심사들을 늘어놓은 것이 부담이었어요. (A 교사)

행정실과 비교하는 것이 절대적일 수 없는 것은 알고 있습니다. 위계질서도 그쪽은 확실하고요. 그런데 그만큼 신규 주무관에게 **업무를 가르칠 때도 확실하게 OJT를...** 그러니까 옆에 사수가 붙어서 일을 하면서 가르칩니다. 이렇게 선배가 신규 주무관의 행정실 업무 적응을 돕는 것이 좀 부러웠습니다. 행정실의 MZ세대도 자신들만의 네트워크와 채널이 있어서 자신들의 입사 동기들과 소통을 하고 일도 해결하는 경우도 물론 있습니다. 그렇지만 선배 주무관의 지도와 적응 지원이 분명히 더 큰 영향을 주는 것이겠지요. (F 교사)

우리 신규 교사들은 오자마자 담임이라는 험지로 내몰립니다. 업무에 대한 연수 몇 시간으로 그 일을 파악하기도 어려운 것입니다. 학생과의 상담에 수업 연구에 업무 처리에 바쁘고 어려운 일이지만 그 가운데서 이들을 지원해주는 선배 교사를 찾는 것은 쉽지 않습니다. 그러니까 더더욱 자신들의 네트워크에서 답을 찾는 것이 아닌가... 정말로 **실질적인 선배 교사의 멘토링이 일어났으면** 하고 느끼는 지점입니다. (B 교사)

연구부장 업무를 맡고 있을 당시에 선후배 교사 멘토-멘티 프로그램을 계획하여 실천한 적이 있습니다. 교과군별 멘토, 업무 멘토, 인근 거주자 멘토 이런 식으로 매칭을 했었습니다. 다른 업무가 워낙 많아서 이것이 체계적으로 또 지속적으로 이어지지 못했다는 자책을 했지만, 그 시도 자체는 매우 좋았다고 생각합니다. 실제로 몇 번의 프로그램 운영이었지만 신규 교사들은 물론 멘토 교사도 좋아하셨고, 교육청 차원에서 신규 교사 대상으로 실시하는 몇 시간의 연수와 발령 지역 사회를 이해시키기 위한 투어 프로그램에 강제 참여했을 때보다 더 좋았다... 사실, 그 학교 학생들 특성을 잘 아는 것은 그 학교에 근무하고 있는 선배 교사일 테고, 그들에게서 받는 교내 신규 교사 연수가 더 의미 있었다는 피드백을 받고 정말 고무되었었죠. **필요로 하는 연**

수를 해주고 필요로 하는 지원을 적시에 해주자. 신규 교사, MZ세대 교사에게 필요한 것이 이것이겠다. (C 교사)

예전에 제가 저경력 교사일 때에는 선배들이 이렇게 하자고 하면, 그냥 따르고 그랬
 었죠. 그런데 요즘 교사들은 다들 똑똑하고 자신만의 생각이 있고 아주 똑 부러지잖
 아요. 학기 초에 교과 재구성할 때나 평가 계획 수립할 때에도 워낙에 공부를 잘하고
 임용을 통과한 친구들이라 그런지 교과에 대한 전문적인 식견이나 평가에 대한 욕심
 도 우리 때랑은 또 다른 것 같아요. 다들 너무 훌륭해요. 이들에게 옛날 방식의 접근
 은 안 통한다는 생각이 듭니다. 관심이 없는 것보다는 있는 것이 낫겠지만 개인적 관
 심에 그치기보다는 신규 교사가 학교에 잘 적응하고 업무적으로 힘들지 않게 잘 도
 와주었으면... 생활 지도의 방법이나 학생 상담의 방법, 아무래도 학부모를 상대해 본
 경험도 적을 테니까 학부모와 상담할 때 어떻게 해야 하는지... **이론적인 것 말고 실
 제로 도움을 줄 수 있는 것을 주자**, 그런 것을 생각해 보았습니다. (D 교사)

86세대나 X세대 교사들이 MZ세대 교사를 바라볼 때 그들의 개인주의적 경향에 대
 해 부정적으로 언급하는 경우가 많다. 하지만 그들의 개인주의적 경향을 다른 시각
 에서 바라보면, 물론 세대 고유의 특성도 있겠지만 학교 조직에 적응하는 과정에서
 의 부족한 지원책으로 인해 파생적으로 발생한 ‘각개전투’ 전략이 투영되어 있다는
 점도 발견할 수 있었다. 도움이 절실한 순간에 선배 교사의 도움의 손길이 오지 않
 았기에 그들이 택한 생존 전략의 하나로 자신들의 네트워크에서 답을 구하거나 도
 움을 요청하는 경우가 있었다. 학교라는 조직이 있고 시스템이 있으나 문제 상황이
 발생했을 때 결국에는 시스템이 해결하는 것이 아닌 개개인의 책임과 부담으로 돌
 아가는 것을 보며 체득한 경향이라고도 볼 수 있었다.

3) 행정 업무 부담 완화, 협력적 생활 지도로 수업 역량의 성장을 지원

1~2년 차 때에는 제 교사 생활이 뭔가 좌충우돌이고 정신이 없었습니다. 교사 세대 간 갈등이 있고 소통에도 어려움이 있다고 느꼈었는데, 3년째 되던 해에 내신을 쓰고 지역을 옮겼어요. 그 지역 아이들은 전에 근무한 학교 지역의 아이들과 많이 달랐습니다. 학교를 옮긴 이후에도 여전히 갈등이나 불통의 어려움이 있냐고 물어보셨는데, 전혀 그렇지 않습니다. 지금의 학교생활에 매우 만족합니다. **생활 지도에 어려움이 별로 없고 애들이 너무나 착합니다. 생활 지도에서 받던 스트레스가 줄어들어 그 시간에 자연스럽게 교재 연구를 하게 됩니다. 교재 연구를 하면서 동 교과나 동 학년 교사들과 의견도 나누고요. 뭔가 제 전문성이 신장되는 느낌.** (A 교사)

이번에 학교를 옮기니 또 생활 지도 업무를 줍니다. 제 의향과 관계 없어요. 저는 업무 분장 희망원에 생활 지도 희망한다고, 선도 희망한다고 하지 않았습니다. 학교를 옮길 때마다 꼬리표 마냥 따라 오는 전임교에서 학생부 했는지, 생활지도계였는지, 학생 선도 위원회 경험이 있는지 그런 것을 다 알아보고 마음대로 업무를 배정합니다. 이번에는 완강히 거부했습니다. 이렇게 **전임 교사한테 힘든 일을 주는 것도 부당하고** 생각을 했고요, 그 업무와 연결된 또 다른 부가적인 업무로 제 수업에 대해 생각할 시간을 뺏기고 싶지 않습니다. 학교도 처음 왔는데 맡은 부서 업무의 성격으로 인해 학생들과 척을 지고 싶지도 않다는. (B 교사)

열정이 많았던 신규 교사의 그 열정이 어디에서 언제 꺾이느냐. 들어올 때부터 그런 것은 아닐 것이다. 보통 3년 전후로 과중한 업무와 경직된 학교 문화, 어려운 교실 상황과 맞닥뜨리면서부터가 아닌가 싶어요. 반드시 전문직관을 갖고 헌신적으로 교직에 임해야 한다는 것은 아니지만, 그런 것 없이 우리가 근무하기에는 교사란 힘만 많이 들고 보람이 없을 수 있다. **가르치고 배우면서 느끼는 즐거움이란 것이 분명 있잖아요. 학생들 가르치려고 공부 열심히 하고 여기까지 왔는데, 그거 써먹을 데가 없어**

요. 생활 지도하느라, 업무 하느라. (F 교사)

보통 신규 선생님들이 가족 등의 권유로 교사의 길을 택해요. 경기도 안 좋은데 공무원 계다가 교사 이거 괜찮다. 그런데 와보니까 생각했던 것보다 월급도 적고 업무는 많고, 일단 생활 지도 자체가 어렵고. 그러면 내가 이리려고 왔다. 당연히 생각이 들겠죠. 그럼 그다음은 아. 여기까지만 하자, 이만큼만 하자. 이런 생각이 들 것 같아요. 계다가 거기에 **공감이나 지원이 없다면?** 저는 **그만두는 저경력 교사들 분명히 앞으로 더 나온다고** 봐요. 지금도 이제 보면 교사 인기 떨어지잖아요. (C 교사)

신규 채용된 공무원들도 그렇잖아요. 공시족이다 해서 공무원 경쟁률 어마어마했는데 막상 와보니 너무 힘들고 어렵고 내가 생각했던 것은 아니고... 교직도 마찬가지로 봐요. 실제로 그런 일도 있고요. 제 주변에 3년 차 교사가 있었는데, 기간제도 아니고 정교사인데 그냥 그만두었어요. 휴직 이런 거 아니고 그냥 의원면직. 부모가 추천해서 공부 시작했고 어렵지 않게 시험에 붙을 정도로 영민한 친구인데, 막상 와보니 자기 적성과 너무나 달랐던 거죠. 육체적인 것은 물론 정신적으로도 어려움을 자주 겪더니 결국 그만두었어요. 안타까운 일이죠. 결국, 학교생활에 적응하지 못했고 **우리는 그 교사의 적응을 돕지 못한 거잖아요?** 개인적 성향의 이유도 있겠지만 결국은 모두의 책임도 일정 부분 있다는 생각을 했습니다. (B 교사)

그냥 나는 직업이 교사다... 이게 아니라 가르치고 배우는 일에서 보람을 찾고 학생들과의 생활 속에서 사제동행의 즐거움을 경험하고 선후배 교사와의 소통을 통해 긴 교직 생활을 정말 뜻깊게 이어갔으면 좋겠다. 지치지 않게... (G 교사)

신규 교사와 밥을 먹을 일이 있었습니다. 무엇이 제일 힘드냐는 질문에 수업도 어렵지만 (학급당 인원도 여전히 많고 너무나 다양한 욕구를 지닌 학생들이 있어서) 가장 힘든 것은 생활 지도라고 했습니다. 그래서 지도나 상담이 어려운 학생은 저한테 보

내라고 했습니다. 매우 고마워하더라고요. 하지만 실제로 그 학생을 저한테 보내지는 않았습니니다. 아마도 부담을 준다고 생각을 했을 겁니다. 생활 지도로 어려움을 겪는 교사가 있으면, 저는 혼자 감당하지 않도록 교장, 교감은 물론 전 교사가 함께해야 한다고 생각을 합니다. 외롭게 혼자 감당하지 말고 모두가 고민하고 힘써줘야 한다고 생각을 합니다. 어려움은 공유해야 한다고 생각합니다. (D 교사)

교사는 학생과의 긍정적 라포 형성 속에 수업을 할 때가 가장 행복한 거지... 그걸 할 수 있도록 여건을 마련해 줘야지... (H 교사)

교사로서 교직 경험 중의 꽃은 당연히 수업일 것이다. 하지만 수업이라는 꽃을 피우려면 뿌리가 단단해야 하는데 그 뿌리는 바로 학생들과의 관계가 될 것이다. 학생과의 관계, 학생들 간의 관계에서의 어려움이 생활 지도라는 어려움으로 부딪히면 결국 수업에서의 좌절로 이어지게 된다. (교사 A, 교사 E)

연구 참여자들은 각기 다른 차원이긴 하지만 모두 생활 지도에 대해 이야기를 했다. 근무지를 옮긴 한 MZ세대 교사는 생활 지도의 부담과 어려움에서 벗어나니 학교생활에 여유가 찾아오면서 수업이라는 본연의 일에 몰두할 수 있게 되었고 그러한 여유는 동료 교사와의 소통으로 이어졌다고 했다. 근무지를 옮긴 또 다른 교사는 업무 배정에서 느끼는 부당함에 관해서 이야기했고, 이러한 경직되고 단방향적이며 상명하달식인 학교 문화에 대해 매우 강한 거부감을 표시했다.

이 두 교사 모두 수업에 조금 더 전문적인 교사가 되고 싶은 욕구가 생활 지도나 과도한 업무로 인해 침해당하는 것에 부정적인 인식을 갖고 있었다. 똑같이 전보 내신을 썼지만 한 교사는 갈등 상황이나 요소가 제거되었고, 다른 교사의 갈등 상황이나 불만은 계속 유지가 되었다. 이 차이는 어디에서 기인하는 것인지 정리해보면 갈등 해결방안의 단서를 얻을 수 있을 것 같아 두 교사와 그 문제에 관해 조금 더 면담한 후 내용을 다음과 같은 표로 정리해보았다.

<표4-8> 전보 내신을 쓴 두 교사 (A, B)의 갈등 상황 변화 요인

백락	범주	교직 경험 사례별 개념 요약
갈등 해소 (A 교사)	생활 지도 업무 부담 감소	생활 지도에 큰 어려움이 없어 부담 줄어
	소통의 문화와 수업 연구 충실	교재 연구에 시간을 쓰니 수업 연구 충실 전문적 학습 동아리에서 수업에 대한 공유 교사들도 친절하고 관심 가져줌
갈등 지속 (B 교사)	생활 지도와 기피 업무 가중	오자마자 학폭, 생활 지도 업무 시킴 생활 지도가 어려운 학교
	불통의 문화와 수업 연구 소홀	업무량이 많아 스트레스 전입 교사에 대한 배려 없이 업무 배정 수업하기 바쁘고 수업 내용 충실도 떨어짐

바로 여기에서 갈등 해결과 소통에 대한 해답을 찾을 수 있었는데, 직접적으로 소통이 잘 되는 여건을 마련하는 것도 중요하겠지만 간접적으로 소통을 가로막고 있고 세대 간 회피나 갈등을 초래하는 또 다른 요인들을 제거하는 것도 하나의 방안이 된다는 사실이다. 과중한 업무를 덜어 주고 생활 지도나 기피 업무로 인한 곤란을 겪지 않도록 어려움을 공유하고 조직적으로 해결하는 것이 바로 MZ세대 교사를 긍정적인 발전과 성장으로 이끌어 주며, 장차 교사로서의 정체성 확립과 건강한 교육 철학의 수립을 위하는 데에 도움을 준다는 것이다. MZ세대 교사의 이러한 긍정적 발달과 적응을 위해서 X세대와 86세대 교사는 시스템적 지원과 더불어 심리적으로는 공감해 주는 역할을 다해야 한다는 생각을 드러냈다. 그리고 MZ세대 교사가 직면하게 되는 어려움에 현실적으로 대응하고 MZ세대 교사 특유의 미래지향적 역량을 발휘할 수 있도록 도우려면 선배 교사로서 체득한 실천적 지식과 현장의 노하우를 공유 및 전수하는 역할이 중요하다는 것을 인지하고 있었다.

4) 세대 단절이 아닌 세대 공동체 개념 공유와 세대 공감

학교라는 곳이 참 재미있는 곳이라는 생각이 가끔 들어요. 10대부터 60대까지 다양한 세대와 연령층이 함께 생활하는 공간이잖아요. 그런데 이런 다양한 세대가, 특히 교사 집단인 20대 후반부터 60대까지가 수직적인 조직이 아니라 비교적 수평적인 조직이라는 게 매력이죠. 일반 직장이었으면 아마도 수직적 관계에서 불편할 수 있었을 텐데 사실 교직은 그 정도까지는 아니잖아요. 비교적 편하게 생활할 수 있으니까요. 서로가 서로에게 배울 점도 많은 조직이죠. (C 교사)

예전에 그런 적이 있었습니다. 시간표 프로그램으로 짜고 있었는데 한 원로 교사가 우리 때는 커다란 종이에 자대고 그려가면서 시간표 짰다면서. 그 얘기를 듣는 당시에는 ‘라떼는’ 얘기구나... 하고 넘겼는데, 어느 날 프로그램이 먹통이 되었던 날 그분의 녹슬지 않은 실력이 빛을 발하였습니다. 정말 큰 도움을 받았습니다. 역시 노장은 죽지 않는구나 하하. (B 교사)

업무 처리야 매뉴얼을 찾아서 읽으면 되지만, 어떤 학생 사안이 발생할 때는 당황스러워서 제대로 보이지 않는 경우가 있어요. 그때 선배 교사가 이거 이거 이거 해라, 이거는 했냐, 이거는 내가 해주겠다... 이렇게 일이 착착 진행되는데 입이 딱 벌어졌어요. 그 선배 교사는 당황한 저를 진정시켜도 주셨습니다. 역시 짬밥은 그냥 생기지 않는다. 위기 상황이 선배 교사의 진면목을 발견할 수 있게 해주었습니다. (E 교사)

요즘 들어오는 신규 교사들이 딱 제 자식 나이입니다. 자식을 대하는 마음으로 공감해 주고 싶고 도와주고 싶은 부분이 많아요. 거꾸로 저도 그들에게서 그 나이대 자녀를 이해하는 데 많은 도움을 받기도 합니다. 저는 정말로 제 또래 친구들보다 생각이 나 외모도 젊은 편인데요 (웃음) 아니 정말로요. 이렇게 나이를 먹도록 정신적으로 늙지 않는 이유는 그러니까 이런 학교라는 직장에서 나보다 젊은 교사들과 젊게 생활

해 온 이유도 있는 것 같습니다. 물론 가장 젊고 에너지가 많은 학생과 함께 생활해 왔다는 이유도 있겠습니다. 결국, **다양한 세대가 함께 생활하기 때문에 인생을 더 다양한 관점에서 바라볼 수 있지 않았나** 싶습니다. 그래서 학교 안에는 더 다양한 세대가 함께 있어야 한다고 생각합니다. 교사도 마찬가지입니다. (D 교사)

다양한 세대가 골고루 있는 것이 좋지... 어떤 학교에 가면 신규 교사가 너무 많다거나 반대로 부장급 교사가 너무 많다거나 이런 것은 썩 좋지 않다. 학교 문화에의 영향 면에서도 그렇잖아. (H 교사)

원로 교사가 예전 얘기를 하시면 아.. 또 라떼는 시전하시는구나... 가 아니라 **선배 교사의 이야기를 흥미진진하게 들을 수 있는 학교 분위기가** 되면 좋을 것 같아요. 자연스러운 상황 안에서...(F 교사)

나도 저렇게 되고 싶다..는 **롤모델이 되어 주시는 선배님을 만나고**, 나도 후배 교사가 들어오면 자 해주고 싶은 마음이 생겨요. 학교도 직장인데 즐거워야지... (A 교사)

너무 재미있을 때도 많잖아요? 대화만 잘 되면 이렇게 다양한 사람과 생활하며 성장하는 것도 참 뜻깊고 즐거운 일인 것 같습니다. **서로의 경험을 나누면 좋을 것** 같습니다. (G 교사)

연구 참여 교사는 다양한 세대가 공존하고 있다는 것 자체에서 교직의 매력을 찾을 수 있었다고 이야기했다. 때로는 젊은 세대에게서 배우기도 하고 이전 세대에게서는 지혜와 노하우를 배울 수 있었다고 했다. 그리고 다양한 세대가 존재하는 공동체의 긍정적 가치에 대해서 공통적으로 이야기했다.

학교라는 조직은 다양한 세대가 함께 생활하는 조직이다. 그런데 최근의 사회적 인식과 시대적 흐름으로는 세대 간의 갈등과 세대 차이에 대해 주목을 하고 그를

바탕으로 한 세대 간의 단절에 무게를 두는 경향이 짙다. 하지만 교사 세대 간의 차이에 대한 접근은 그러한 단절과 갈등의 시각과 다르게 접근하는 것이 바람직하다고 본다. 그러한 관점에서 참고할 사항이 바로 세대 공동체 개념이다.

세대 공동체라는 것은 여러 세대 또는 연령 집단이 하나의 공동체 안에서 교육적 활동에 참여하는 것이다. 한정란(2001)은 세대 공동체 개념을 위와 같이 정의했으며, 이러한 개념은 세대 간의 상호 관련성에 대한 공통된 이해관계를 바탕으로 하고 있다. 서로 의미 있는 경험을 나누고 다른 세대에 가진 오해와 무지, 여러 부정적인 고정관념과 편견 등을 자연스럽게 감소시키면서 이를 수정하는 기회를 제공하는 장점이 있다고 했다 (한정란·김귀자, 2004).

다양한 연구를 통해 세대 공동체를 활용한 교육 프로그램을 진행하는 것이 세대 간에 분절적으로 진행되는 것보다 서로 다른 세대에 대한 이해에 더 긍정적으로 작용했다는 것이 증명되었다. 이러한 세대 공동체 개념은 서로 간의 편견이나 무지, 갈등에서 벗어날 수 있게 큰 도움을 주는 것으로 연구가 이어져 왔었다. 주로 노인 이해 교육과 청소년 교육 등에 활용이 되어왔으나 가족 내 상호 이해 프로그램과 마을 교육으로도 확장되어 오고 있는 것이 바로 세대 공동체 개념이다.

본 연구자는 이것이 교사 집단의 각 세대에도 충분히 적용되어야 할 것으로 생각한다. 이러한 세대 공동체 개념이 적용된 전문적 학습 공동체 및 학교 자체 연수를 포함한 다양한 연수 프로그램이 교사 발달 생애 주기에 맞게 설계된다면 교사 조직의 세대 차이 요인으로 인한 갈등을 확연히 줄이는 데에 이바지할 것이며, 상호 이해를 바탕으로 새로운 학교 문화를 형성해 나갈 것이다. 또한, 각 세대별 교사의 성장과 발달에도 큰 도움이 될 것이라고 본다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구 결과 요약 및 논의

본 연구는 교직 내에서 다양한 세대가 존재하고 있고 서로 다른 세대 간의 다른 교직 경험이 갈등을 양산하고 있다는 현상에 주목하였다. 의사 소통의 문제를 어떻게 해결하며 어떻게 갈등을 풀어갈 수 있을 것인지 방향성을 제시하고자 갈등 해결의 경험에 주목하여 연구 문제를 논의하고자 하였다. 심층 면담을 통한 질적 연구의 방법을 사용하였으며 연구 참여자는 초임 - 발전- 심화- 원숙의 발달 단계를 대표하는 86세대, X세대, 밀레니얼 세대, Z세대 등 각 세대에 해당하는 경기도 관내 중학교 재직 교사 8명이다. 면담 결과를 바탕으로 분석된 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 연구 결과 요약

연구 결과를 정리하면서 앞서 설정하고 제시한 연구 문제에 대한 답을 구할 수 있었다.

각 세대를 면담 내용을 분석한 결과 서로 다른 교직 경험은 86세대 교사, X세대 교사, MZ세대 교사 간에 세대 간 갈등으로 존재한다는 사실과 이들 세대 간에는 소통의 어려움을 다양하게 느끼고 있음을 알 수 있었다.

연구 참여자들은 각각 서로 다른 교직 입문 배경을 가지고 있었으며, 초임 시절에 대한 각자의 긍정 또는 부정적 경험을 같은 세대의 교사들과 공유하고 있었다. 또한, 교직관은 일반적인 경향과 마찬가지로 86세대로 갈수록 헌신을 중시하는 봉사와 헌신을 중시하는 성직자관이 더 우세했으며 MZ세대로 갈수록 직업인이라는 생각이 우세했으며, 중간 세대의 경우 노동직관과 성직자관의 다소 혼재된 형태가 보

였다.

밀레니얼 세대와 Z세대 모두 대체로 경직된 학교 문화 가운데 어려움을 겪고 있었으며, 그러한 문화에는 세대 간 소통의 어려움이 일정 부분 자리하고 있었다. 전문직관이나 직업인이라는 교직관을 가지고 교직에 입문했다라도 자신의 의지대로 업무나 생활 지도가 원활히 이루어지지 못하거나 건의 사항이 민주적으로 받아들여지지 않는 경우 갈등을 회피하는 전략을 선택하는 경우도 있었으며, 학교 생활로 인해 개인 생활이 침해당하는 것에 대한 극도의 거부감을 갖고 있었다. 그러한 환경이 단순한 급여 생활자나 직업인이라는 노동자관으로의 노선을 강화하는 것으로 보였으며 이를 방증하는 것이 두 대의 휴대전화를 대부분 가진 것과 워라벨의 균형을 개인 복무의 자유로움에서 추구하려는 것이었다.

유연하고 창의적이며 혁신적인 사고를 대체로 지닌 이들 MZ세대로 갈수록 경직된 학교 문화의 탑-다운 방식의 소통에 불편함을 느끼고 있었으며 개인의 삶을 더 중요시하고 집단적인 사고나 전체를 우선시하는 학교 문화에 타협하며 순응하기보다는 자신만의 길을 개척하려 하였다.

한편, 밀레니얼 세대 교사와 비교해 두드러지게 드러나는 Z세대 교사의 특성은 금전적인 부분에 관심이 많고 복무를 개인 권리 차원으로 자유롭게 쓰려는 의식이 조금 더 강하게 나타났다. 그리고 무엇보다 다른 세대와 다른 특성으로 두드러지는 부분은 디지털 기기의 사용이 가장 능숙한 집단이라는 것이었다.

다음으로, X세대 교사는 주로 학교에서 부장급을 맡고 있었으며 학교의 주류 세대를 형성하는 경우가 많았다. 86세대 교사의 성향이나 스타일에 대한 경험적 지식이 풍부하며, 교사 생활 과정을 통해 세대 간 소통의 시도와 좌절도 이미 상당히 경험한 상황이었다. 학교의 중추적 업무를 맡고 있으며 그래도 아직은 내가 젊은 세대라는 생각을 하는 경우가 많았고, MZ세대의 특성과 교사 집단의 세대교체 및 변화에 대한 인식을 어느 정도 갖추고 있었다. 교량적 역할을 통해 세대 간 소통에 이바지해야 한다고 생각하며, ‘나 신규 때는 말이야~(소위 ‘라떼는’)'를 외치는 꼴대가 아닌 깨어 있는 선배 교사로서 영향력을 행사하길 원하고 있었다. 그리고 그

것은 상당히 어려운 일이라는 것도 인지하고 있었다.

86세대 교사의 경우는 이제 교직의 후반기에 접어드는 세대로서 교직 세대 간의 갈등이 벌어지는 경우 서로 이해하려고 노력하거나 평소 솔선수범하는 모습을 보이는 것이 긍정적인 해결의 방식이라 생각하고 있었으며 갈등을 회피하려 하고 무관심하게 생각하고 매사에 양보 없이 지나치게 공평을 주장하는 MZ세대의 방식에는 부정적인 견해를 드러냈다.

세대 간 갈등과 소통의 어려움은 각각 원활하지 못한 소통 방식과 구조에서 기인했으며, 근본적으로는 자유로운 의사 표현과 개인적 가치를 중시하는 개인주의와 전통적으로 집단의 가치와 규범을 우선시하는 집단주의의 가치관의 차이와 부조화에서 비롯된 것임을 알 수 있었다. 또한, 세대 간에 선호하는 소통의 방식과 의사 결정 방식이 다를 수 있었다.

86세대, X세대, MZ세대 교사들은 서로 갈등하거나 세대 간 격차로 인한 갈등을 겪을 때 가장 긍정적인 해결 방법으로 이해의 노력과 협력의 경험을 언급하였다. 이를 바탕으로 세대 간 차이를 인정하고 다른 세대를 이해하려 노력하되 그 갈등 자체에 무게를 두기보다는 갈등 해결의 방법을 모색하는 것이 더 필요하다고 본다.

연구 참여자들의 심층 면담 결과를 분석하고 면밀하게 살펴본 결과 각 세대 간의 상호 이해로 나아가는 갈등 해결의 방법은 실질적 소통, 학교 적응 지원, 업무 경감과 수업 역량 지원, 세대 공감이라는 네 가지 범주로 분류하였다.

교사들은 실질적인 소통의 기회 확대에 대한 다양한 생각과 의견을 가지고 있었으며 전문적 학습 공동체나 동아리 활동이 실질적으로 운영이 될 때, 세대 간의 원활하고도 실질적인 소통이 일어나는 것을 인지하고 있었으며 그에 대한 바람도 컸다. 업무 과중으로 인한 고통을 줄여줄 수 있는 지원 시스템이 교사에게 심리적이면서도 물리적인 여유를 가져다줄 것이며 이것이 다시 긍정적 소통의 촉진으로 돌아갈 것을 기대했다. 학교 현장은 수업 이외에도 너무나 많은 다양한 행정 업무 등으로 인해 언제나 일에 치이는 교사가 많고 서로를 돌아보는 여유도 부족하다. 이러한 맥락에서 과도하고 불필요한 업무를 줄여주고 생활 지도의 어려움을 덜어낸

다면 수업에 충실히 임할 수 있으며 이것이 교사로서의 효능감과 직무만족도를 높여주며, 수업 연구를 공유하는 가운데 가르치는 교사로서 세대 상호 간의 발전적인 소통으로 이어질 것으로 전망했다. 마지막으로, 교사들은 ‘다양한 세대의 교사로 이루어진 수평적인 조직’이라는 교직의 특수성을 장점으로 하는 긍정적이고 협력적인 세대 공감의 새로운 문화가 형성되기를 원하고 있었다.

2. 연구의 논의

본 연구의 서두에서 제시한 연구 문제 중 몇 가지를 성격에 따라 재분류하여 논의하고자 한다. 우선, 제 1장 제 2절에서 제시한 본 연구의 문제 가운데 첫 번째와 세 번째 문제는 각각 교직 경험의 양상과 갈등 해결의 양상에 관한 것인데 이는 연구 참여자와의 심층 면담 내용을 통해 그 양상이 앞 절에서 제시되었다고 본다. 그리고 다섯 번째 문제로 제시한 MZ세대 교사에 대한 지원책과 대책은 이어지는 절에서 향후 연구 방향과 제언에서 제시하였다.

그렇다면 나머지 연구 문제인 두 번째 문제 즉, 교직 경험의 차이가 실제로 세대 간 갈등의 양상으로 드러나는지 그리고 그러한 갈등의 요인은 무엇인지와 네 번째 문제인 밀레니얼 세대 교사와 Z세대 교사의 구별되는 특성은 무엇인지, 그리고 마지막에 부가적으로 제시한, 초등학교에서의 연구 결과와 비교해 중등학교에서의 연구 결과에서 드러나는 특징적 현상이 있는지 등 이 세 가지에 대한 논의를 정리하고자 한다.

우선 첫 번째로, 교직 경험의 차이가 실제로 세대 간 갈등의 양상으로 드러났는지, 만약 그렇다면 그 요인은 무엇인지이다. 연구 참여자는 세대별로 각각 다른 교직 경험에 관해 이야기했다. 교직 입문의 시기가 다르고 근무 시기별로 학교의 교육 환경이 달랐기 때문에 이는 당연한 이야기일 수 있다. 다만, 그러한 서로 다른 누적된 교직 경험이 교사의 발달 즉, 교직 사회화의 과정이 되고 그것이 하나의 세대 문화가 되어 다른 세대와 충돌하고 갈등하는 것으로 파악되었다.

연구 참여자에게 초임기의 교직 경험에서 긍정적인 기억과 부정적인 기억을 물었을 때, 긍정적인 기억에서 교권과 존경에 대해 언급한 것은 거의 86세대였다. 물론 ‘지나고 나면 다 좋은 기억’이라는 말이 있듯이 옛 시절을 좋았다고 기억할 수도 있다. 하지만, 교권이나 존경에 대한 것은 분명 MZ세대 교사의 현 상황과는 차별화되는 교직 경험이다. 교사의 자긍심이나 사회적으로 존경받는 문화가 매우 희박한 상황에서 교직에 입문한 MZ세대는 시작부터 어려움이 더했을 것이다. 이를 뒷받침하듯, 부정적 경험을 언급한 세대는 MZ세대였다. 오히려 86세대는 ‘부정적인 경험은 없었던 것 같다.’라고 하며 기억을 애써 더듬어 보는 모습을 보이기도 했다. 86세대의 경우 자신들의 신규 때의 기억 속에는 선배 교사에게 물어보기도 하고 깨지기도 하고 직접 몸으로 부딪치면서 배워갔던 것 같은데, 물론 지금처럼 하루 종일 노트북을 봐야 했던 것도 아니고, 학부모가 민원을 넣는 것도 아니고 여유가 그나마 있었던 상황이었을 것이다. 이는 MZ세대, 특히 Z세대 교사의 상황과는 간극이 매우 크다. MZ세대 특히 Z세대 교사들이 응답한 교직 초임기의 불만 중 주목할 만한 것은 생활 지도나 수업, 업무에 도움이 부재하다는 것이었다. 교사의 학교 적응과 발달을 돕는 지원책이 거의 없고, 윗세대 교사들의 자신들이 해왔던 관례와 전통에 기대려 하는 모습에 대한 불만이 컸다.

특히, 전통적인 가치와 집단의 가치를 중시하는 선배 교사들의 관행적인 업무 진행 방식에 대한 불만은 이장익·이명신(2011)의 연구에서 제시한 교사 세대의 행동양식에 대한 인식조사에서 정리된 내용을 통해 재확인할 수 있었다. 이 연구에서는 40대 교사 이상으로 갈수록 기존의 일 처리 방식을 선호하는 것으로 나타났는데(이장익·이명신, 2011: 267-268), 86세대와 X세대 교사 등 선배 교사들의 전통과 관행에 기대어 업무 처리를 한다는 것이 거의 같은 맥락으로 해석되었다.

한편, MZ세대로 갈수록 86세대 교사와는 달리 다방면에서의 어려움을 안고 교직 생활을 시작한다는 점에서는 홍창남·우옥경(2020)의 연구와 같은 결과를 얻었다. 초임 교사의 교직 사회화가 왜 어려운가에 대해 그들은 공동체적 질서를 중시하는 문화에서 개인주의를 선호하는 문화로 바뀐 것과 업무 부담의 차이를 그 원인으로

짧았으며 이 두 가지는 서로를 강화한다는 논의를 이끌어 냈다(홍창남·우옥경, 2020:359-360). 이러한 논의에 있어서 본 연구도 결이 같으나 홍창남·우옥경(2020)의 경우 본 연구에서는 NEIS의 도입이나 원격 수업 정도에 머물러 드러나기 어려웠던 업무 부담 상승의 심층적 원인을 교육계에 시장주의가 도입된 것에서 찾고 분석하여 더 풍부하게 논의가 되어 있다.

한편, 본 연구에서는 교직 경험의 차이가 갈등의 양상으로 드러나는데 있어 그 주요 원인을 무엇으로 보는가에 대해 홍창남·우옥경(2020)의 연구에서와 같이 N세대의 개인주의에 많은 무게를 싣기보다는, 개인주의적 가치와 전통적·집단적 가치의 충돌과 의사 소통 구조와 방식, 선호하는 의사 결정 방식 등 다양한 요인을 발견하고 논의하고자 한 부분이 차별화되는 지점이다. 의사 소통 방식과 의사 결정을 규정하는 것도 결국 개인주의적 사고에서 나온 것이 아닌가 하는 의견이 있을 수 있고 또한 그것이 전혀 아니라고는 할 수 없다. 다만, 의사 소통 방식과 의사 결정 방식이라는 것은 삶의 가치관과는 다른 행동 방식이나 태도의 영역으로 볼 수 있으며, 개인주의로만 여겨진 원인으로 새로운 교사 세대가 선호하는 의사 소통 채널에 기성세대가 맞추지 못했다고 봐야 하는 측면이 있다. 왜냐하면, 면담 결과 MZ세대 교사들은 개인주의 성향이지만 그들의 수업과 업무와 생활 지도에 도움을 절실히 받고 싶어 하고, 의미 있는 소통을 원하고 있었기 때문이다. 특히, 선배 교사에게 실질적인 도움을 받았을 때 존경심이 우러나왔고 그러한 경험에 만족해했다는 것을 보면 단순히 개인주의적 성향 차원의 문제로 국한하여 정리할 수 있는 것이 아님을 알 수 있다. 최지원(2022)의 연구에서도 MZ세대 교사는 정보를 ‘소유’가 아닌 ‘소통을 통한 공유’를 하고 싶어 한다고 결론지었다. 따라서 이러한 본 연구의 논의는 충분히 지지가 될 수 있는 부분일 것이다.

본 연구에서는 개인-집단 중시의 성향 차이와 소통 방식 및 의사 결정 방식의 차이라는 두 가지 차원에서 갈등의 요인에 접근하였다. MZ세대 교사는 의사 결정 방식으로 민주적인 방식을 선호하지만, 관리자나 보직 교사의 업무 처리 방식은 독단적이며 관행적이라 갈등이 발생한다. 또한, MZ세대 특히 Z세대 교사들은 디지털에

강하다. 메신저로 소통하는 것이 더 편하고 전체 교직원 회의 등 전달 위주의 대규모 회의에서 오가는 말은 너무나 전달식이며 지루하게 느낀다. 따라서 세대 간에 선호하는 의사 소통 방식과 구조가 다름으로 인해 갈등한다. 또한, 선배 교사 세대는 전통적이고 집단적인 가치를 더 중시하는 반면에 MZ세대 특히 Z세대로 갈수록 개인의 삶이 더 중요하며 자유분방함을 추구한다. 그 사이에서 갈등하면서 학교에서 근무하는 직장인 교사로서의 ‘나’와 퇴근 후 인생을 즐기고 싶은 자연인으로서의 ‘나’를 철저히 분리한다. 그래서 전화기는 두 대라야 편하다. 두 개의 정체성을 상징하는 두 대의 휴대전화를 갖고 있는 것이다. 이러한 논의는 최지원(2022)의 연구 결과와도 결이 같았다. 그는 ‘삶과 직업을 구분하고 싶어 하는 교사’를 언급하며 워라벨에 대해 구체적으로 논의하였다. 또한 이진웅(2020)의 연구에서도 90년대 생의 ‘두 개의 자아’에 대해 언급하고 있어 본 연구는 그에 일치하였다.

다음으로는 밀레니얼 세대 교사와 Z세대 교사의 사이에 두드러지게 드러난 차이가 있었는가에 관한 논의이다. 본 연구의 연구 시기에 경력 6-10년 차인 80년대생이 밀레니얼 세대에 포함되었으며 90년대생인 신규 교사나 저경력 교사가 Z세대에 속했다. 따라서 밀레니얼 세대는 80년대생 교사, 90년대생 교사는 Z세대로 양분하여 살펴보기가 편했다.

이들 두 세대는 비슷하면서도 다른 행동 양상을 보였는데, 교직원관을 들여다보면 차이가 조금 더 두드러지게 나타났다. 밀레니얼 세대 교사는 직업인이라는 생각이 있기는 하지만 경력이 10년을 바라보는 만큼 경험이 누적된 영향으로 인해 궁극적으로 학생을 위한 헌신과 희생이 필수적이라 한다고 생각하였다. 반면에, Z세대 교사의 답변은 명료했다. 월급 받는 직장인, 호봉제에 대한 불만, 적은 월급에 불만, 업무가 너무 많아 돈 받는 만큼만 일하고 싶음, 급여 외로 교육청 일 도우며 용돈 벌기 등 직장인으로 생각하는 경향이 매우 강했다. 이러한 결과는 앞서 연구된 윤소희 외(2019)에서 드러난 것과 일치한다. 윤소희 외(2019)에서는 N세대 교사들이

학교는 곧 ‘직장’이라고 인식하고 있으며 N세대 교사를 포함한 저경력 교사들은윗 사람의 지시에 따라 행정 업무를 수행하는 데 대부분의 시간을 할애한다고도 하였으며, 수업과 학생 업무에 소홀한 자신의 현재를 노동직관에 입각한 교사로 인식하고 있는 것으로 보였다. 이는 본 연구에서 살펴본 Z세대 교사에서 나타나는 차별화된 지점과도 일치한다.

직업인이라 인식하는 경향이 강하다 보니 MZ세대에게는 직장에서 받는 월급이 중요하다. 돈에 관한 이야기를 감추지 않고 하는 것이 매우 자연스러웠고 그것은 그들의 특징적인 모습이었다. 본 연구 과정에서 86세대 교사가 바라본 Z세대 교사에 관한 인상 깊은 발언이 하나 있었는데, 밀레니얼 세대 교사들과는 달리 차량 구입 시기가 빠르다는 내용이였다. 그 이전 세대 교사가 교직 입문 후 2-3년 정도의 기간 내에 차량을 구입하는 (중고차인 경우가 많았음) 경향이 있었는데, Z세대 교사들은 몇 개월 안에 신차를 구입 (부모가 구입해 주는 경우 많았음) 하는 경우가 많아졌다는 것이다. 그래서 학교 교사 정원이 늘어난 것도 아닌데 예년과 비교하여 주차 공간이 부족한 것은 신규 교사들이 일정 기간 이후에 자가용 차량을 끌고 오기 때문인 것 같다는 이야기였다. 또한, 일부는 명품 등 패션에 관심이 많고, 자신을 표현하는 수단으로써 복장을 생각한다고도 하였다. Z세대는 경제적으로 안정된 부모 밑에서 학창 시절을 지냈으며 성적이 우수하고 양질의 사교육을 안정적으로 받을 수 있었다. 또한, 사회적으로도 명품 소비를 가장 많이 하는 것도 MZ세대이므로 Z세대의 행동 양상이 이와 같은 양상으로 드러나는 이유를 추론할 수 있었다. 이처럼 경제적인 부분, 특히 돈에 관한 관심이 크고 솔직한 것은 밀레니얼 세대 교사와는 사뭇 달랐다. 더불어, 밀레니얼 세대 교사에 비해서 Z세대 교사가 디지털 장비와 사용에 능숙하다는 것은 다른 여러 연구(김지선, 2019; 김혜린, 2020 윤소희 외, 2019; 박주원, 2020; 이진웅, 2020)와 마찬가지로 본 연구에서도 일치되게 드러난 Z세대 교사의 대표적인 특징이다.

마지막으로, 초등학교에서의 연구 결과를 중등학교에서도 적용할 수 있는지의 문제이다. 기존 연구 결과물과의 비교해 보면 본 연구 참여자들을 통해서 얻을 수 있었던 내용과 공통적으로 일치하는 부분이 매우 많았다. MZ세대 교사의 기본적인 특성이나 그들이 겪는 교직 경험의 양상, 갈등에 대한 대응 방식, 선배 교사 세대와의 갈등의 상황 등 대부분이 유사하여 적용 가능하였다. 반면, 중등학교 교사를 대상으로 한 연구와 비교할 때 다소 다른 양상이나 차별화된 지점도 있었다.

MZ세대 초등 교사가 갈등 상황이나 부당함을 느끼는 상황에서 자신의 목소리를 내지 않고 참고 삼키는 원인을 다각도로 분석한 최지원(2020)의 연구에서는 불공정함에 대한 목소리를 내는 것이 MZ세대의 특징이라고 하지만, MZ세대 초등교사는 업무 등에 있어 불공정함을 느끼고 학생이나 학부모와의 마찰, 권위적인 동료 교사와의 관계에서도 불공정함을 느끼지만, 교사의 희생을 요구하는 학교 분위기와 모범적인 교사상이라는 틀 안에서 부당함에 대해 적극적으로 주장하지 않고 참는 방식을 택한다고 하였다. 또한, 김혜린(2020)도 갈등 대응 방법에서 연구 참여자의 대부분이 조용히 참고 넘어가기 전략을 사용하였는데 이는 솔직함과 정직함으로 대표되는 90년대생의 세대 특성과는 다른 방식으로 드러났다고 하였다. 그리고 이러한 양상의 원인을 폐쇄적인 학교 문화와 낙인이 찍힐 것에 대한 두려움에서 찾았다. 윤소희 외(2019)의 경우도 초등학교 N세대 교사가 관리자나 선배 교사에게 의견을 개진했다가 좌절되는 경험을 한 이후, 겉으로는 수동적이고 소극적인 자세를 취하는 이중적인 모습을 보인다고 하였고 이는 일종의 ‘사회 생활’이라 하였다.

반면, 본 연구에서의 밀레니얼 세대 교사는 동료 교사와의 갈등은 만들지 않으려 한다고 하였으나 관리자의 부당함에는 적극적으로 항의한다고 하였고 앞부분의 면담 내용에는 포함하지 않았으나, Z세대 교사는 자신의 부여 받은 업무와 담당 학년에 대한 불만을 결과의 변동 여부와 관계없이 그 자리에서 토로하는 편이라고 하였다. 그리고 그러한 항의나 부당함에 대한 지적에는 X세대 교사나 86세대 교사도 그들이 젊고 패기 있고 합리적이라 여기며 두루 수긍하는 모습이 보였다. 선배 교사는 저경력 교사를 도와주어야 한다고 힘을 주어 말하였고 신규 교사에 대한

배려 내지는 스스로 ‘꼰대로 낙인찍히지 않기 위해’ 거꾸로 MZ 세대 교사의 눈치를 보는 모습도 더러 있었다. 이진웅(2020)의 경우도 90년대생 교사의 소신 발언에 주목하였다. 자신의 업무가 아닌 것은 아니라고 상대방을 봐가면서 소신 있게 발언하는 교사, 부당한 부탁에 대해서는 대답을 안 하는 무시 전략을 사용한 교사, 어리고 신규라는 이유로 시키는 거 다 하며 참다가 결국 이진 아니라고 적극적으로 항의한 교사 등의 사례를 들어 소신 있고 당당히 발언하는 90년대생 교사에 대해 상세히 언급하였다. 또한, 이러한 90년대생 교사를 바라보는 기성세대 교사들의 인식이 부정적이지 않고 상당히 합리적인 행동이라 생각하고 있음을 서술하였다. 그리고 그렇게 소신 발언을 하는 것이 교사들 간의 견해차를 공개적, 건설적으로 전개시키며 최종적으로는 교사 협력을 촉진한다고도 하였다.

본 연구자는 초등학교와 중학교의 90년대생 교사의 미묘하게 다른 행동 양상의 요인에 대해, 학교급에 따른 특성을 바탕으로 대략적인 추론을 할 수가 있었다. 요인 중 하나는 초등학교가 더 어린 학습자를 상대하기 때문에 상대적으로 규범의 준수나 교사로서의 모범적인 태도에 대한 인식을 강하게 하고 있을 것이라는 점이다. 그리고 또 다른 하나는 학교급의 차이에서 비롯된 학교 구성원 세대의 문화인데, 초등학교와 중학교의 양성 기관의 차이에서 추론할 수 있었다. 초등학교 교사는 각 지역별 교육대학교라는 제한된 기관에서 배출되기 때문에 전체적으로 보면 초등학교는 진입 루트가 단순한 단선적인 조직임이 분명하다. 반면, 중등학교는 사범대 졸업 후 임용 시험 응시, 일반대학교에서 교직 이수하여 임용 시험 응시, 교육대학원 졸업 후 임용 응시 등 다양한 선발 루트가 있고 무엇보다 각 교사의 담당 교과목에 따른 특수성이 두드러진다. 따라서 동일 학교 안에서도 상하 관계가 분명한 ‘직속 선배’, ‘직속 후배’라는 개념이 희박하다. 본 연구와 이진웅(2020)의 연구에서 드러난 MZ세대 교사들의 솔직하고 소신 있는 발언은 학교급의 특성과 무관하지 않을 것이다. 현재는 비교할 연구가 수적으로 매우 적으나 앞으로 중등학교의 90년대생이나 MZ세대에 관한 연구가 더 나온다면 초등학교에서의 양상과의 차이점을 찾는 것이 좀 더 더 다양하고 수월해질 것으로 본다.

제 2 절 연구 시사점

본 연구 결과에 근거하여 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 본 연구의 학술적 함의로써, 중등학교 교사들이 체감하는 세대 간 차이에 대한 인식의 전환과 긍정적 갈등 해결 경험론의 확산이다. 그간 세대 간 차이와 갈등에 관한 연구는 초등학교에서 많이 이루어졌으며 상대적으로 중등학교에서의 관심은 적은 편이다. 학교 현장의 다양한 교직 경험 가운데 일어나는 다양한 갈등의 상황은 전적으로 개인적 차원의 문제나 관심도의 차이가 아닌 세대의 문제로 재인식할 필요가 있다. 그리고 세대는 세대 만의 독자적인 문화를 형성한다. 새로운 세대의 투입으로 인한 갈등의 양상은 문화와 문화의 충돌이며 이것은 곧 세대와 세대의 충돌과 맥을 같이 한다. 그간에 세대 간의 문제가 아닌 학교 문화의 요인에서 찾으려 했던 시각에 본 연구는 문화라는 것도 결국 세대가 즉, 사람이 만들어 가는 하나의 세대 요인적 측면이 강한 것으로 간주했다는 점을 환기하고자 하였다.

한편, 본 연구의 참여자 중에서 갈등 해결의 방안으로서 강력한 저항이나 타협을 이야기한 사람은 없었다. 갈등의 해결 방식에는 회피나 이해만 있는 것은 아닌데 참여자들이 이와 같은 긍정적 해결의 방식을 언급한 것은 그것이 서로에게 유익하다는 것을 알고 있기 때문이라는 추론이 가능했다. 갈등이 강하게 충돌하거나 저항하여 극복했을 경우의 긍정적 효과도 물론 있으나, 충돌은 어디까지나 양측 모두에 상처를 주기 마련이라는 것을 인지하고 있는 것이다. 따라서 본 연구는 갈등 상황 속에서 어떻게 상호 이해와 협력을 바탕으로 한 갈등 해결의 방법을 찾아 실천할 수 있었는지 그 방향성을 제공한다는 점에서 의미가 있을 것이라 본다. 또한, 중학교급에서의 교사 세대 간 교직 경험의 차이로 인한 갈등의 양상과 그 협력적 실천 방법에 대한 관심의 촉구를 연구 결과로써 일정 부분 도출한 것에도 의미가 있다.

둘째, 본 연구의 실천적 함의로써, 교사가 분절적으로 업무를 수행하고 혼자서 많은 업무를 감당해야 하는 데서 오는 고립감을 최소화하고 궁극적으로는 타파하기 위해 생활 지도와 행정 업무 등 Z세대가 어려워하는 영역에서의 다양한 지원을 통

해 세대 간 공감 능력을 향상하는 방안이다. 박주원(2022)의 연구에서도 적극적으로 업무에 있어 모르는 부분을 선배 교사에게 물어보면서 알아가고 선배와 유대를 쌓은 것이 세대가 다른 선후배 교사 간의 장벽을 무너뜨리는 계기가 되었다고 했다. 어려운 업무 영역에서 경험이 많은 선배 교사가 도움을 줄 때, 선배 교사 세대와의 관계 향상이나 소통에 대한 욕구가 채워졌으며 협력하는 가운데서 생긴 여유는 또다시 원활한 소통과 공감의 구조를 재생산하는 역할을 할 것으로 기대해 볼 수 있을 것이다.

세대 단절이 아닌 학교 조직이 다양한 세대가 함께 어우러져 돌아가는 세대 공동체라는 개념을 공유하고 세대 간에 연대를 유지, 강화해야 한다. 학교라는 곳이 기본적으로 다양한 세대가 함께 생활하는 공간이며 교사-학생 간의 관계와 소통이 중요한 만큼 교사-교사가 상호 원활히 소통하고 이해하며 협력하는 문화 속에서만이 민주적이며 원숙한 학교 문화가 자리할 수 있을 것이다.

교사가 먼저 학생이라는 어린 세대의 학습자를 이해하고 교수 - 학습이 과정을 이루어가듯이, 교사 집단에서의 가장 어린 세대라 할 수 있는 MZ세대 교사를 86세대와 X세대 교사가 먼저 이해하려는 노력이 필요하다. 또한, 교육과정이라는 것이 한 세대가 아닌 여러 세대가 공동으로 만들어 가는 것이라는 공통된 인식을 바탕으로 선배 교사 세대가 술선수범하는 자세를 보일 때, MZ세대 교사도 선배 교사 세대를 이해하려는 노력이 자연스럽게 생겨날 것이다. 본 연구는 이러한 실천적 의미를 담고 있다.

셋째, 본 연구의 정책적 함의로써, 발전적이고 건강한 관계 형성을 위한 하위 조직을 활성화하는 방안이다. 형식적 소통이 아닌 전문적 학습공동체, 교사 동아리 등의 만남을 통한 실질적인 소통이 중요하며 교사가 학교생활에 잘 적응할 수 있도록 적응을 지원하는 멘토링 시스템도 원활하게 작동해야 한다. 그러기 위해서는 이것이 가능하도록 하는 시간의 확보가 선행되어야 할 것이다. 전문적 학습 공동체에 대한 기대와 가능성은 홍창남·우옥경(2020), 정바울·이승호(2017)에서도 잘 드러나 있다. 전문적 학습 공동체는 세대 구분과 상관없이 교사로서 누구나 인정받고

싶은 ‘수업’이라는 영역에서 학구적인 연구를 공유할 수 있고, 공유된 방법을 실천할 수 있으며, 공동의 관심 주제와 관련된 실질적인 소통을 통해 업무적으로 도움을 받으면서도 인간적인 소통과 공감을 끌어낼 수 있다는 장점이 있다. 하지만, 일선 학교에서는 이와 같은 전문적 학습 공동체에 대한 장점을 인식함에도 불구하고 폭주하는 업무와 일정에 뒷전으로 밀리는 경우도 있다. 정바울·이승호(2017)도 전문적 학습 공동체의 장점과 효과를 인식하는데도 왜 이것이 잘 이루어지지 못하고 있는지 그 저해 요인을 체계적으로 분석하였다. 가장 큰 저해 요인으로 꼽힌 것은 바로, 업무 과다로 인한 시간의 부족이었다.

따라서, 교사가 수업에 전념할 수 있도록 행정 업무의 부담을 줄여주는 정책이 병행되어야 한다. 최근 행정 실무사 배치 확대가 예산 등의 문제로 어려움을 겪고 있는데, 이러한 부분은 충분히 정책적으로 지원되어야 할 것이다.

또 다양한 세대가 조화롭게 어울리며 영향을 주고받을 수 있도록 하는 지원책으로 단위 학교 내에서 다양한 교사 세대가 모일 수 있도록 전보 내신 제도를 면밀히 살펴, 고른 세대 구성을 이룰 수 있도록 해야 한다. 한국교육개발원에서 발행한 2022 교육통계 분석자료집을 보면 중학교 기준 29세 이하 교원의 비율이 12.7%, 30~39세가 27.1%, 40~49세가 31.3%, 50~59세가 25%, 60세 이상이 3.8%를 차지하는 것으로 드러났다. 연령대별로 비교적 고른 분포를 보이고 있는데 이를 세대로 바꾼다 해도 고른 분포는 결과는 유사하다. 하지만 실제 교육 현장의 단위 학교별 세대 구성은 고르지 않은 경우도 있다. 지역과 학교에 따라 신규 교사가 다수 배치되는 곳도 있고 경력 교사가 너무 많이 배치된 학교도 있을 수 있다. 기피 지역에 신규 교사 배치가 많이 배치된다거나 반대로 점수 지역에 고경력 교사가 많이 몰린다거나 하는 등 세대별 불균형이 발생하지 않도록 하는 전보 내신 제도의 개선과 대책이 필요할 것이다. 이는 김지선 외(2019)의 교육행정 및 연구기관 차원의 과제에도 동일한 시각에서 제시되어 있다.

한 편, 학교 현장의 ‘분절’ 문제에 대한 극복 노력이 교과에서부터 일어나고 있다. 특히 중등학교에서는 오래전부터 각 교과군별로 교과 융합 등의 노력이 활발하게

이어져 오고 있다. 이러한 경향이 업무의 분절, 세대 간 관계의 분절 문제에서도 융합하려는 노력으로 이어져야 하고 관련 대책이 뒤따라야 할 것이다. 교육과정을 ‘대강화’하고 필수 학습 요소를 추출하여 교과 간에 충분한 논의를 거쳐 융합과 연계가 있는 수업을 설계하기 위한 협력적 논의를 해나갈 수 있도록 정책적으로 뒷받침되어야 할 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 세대 간에 차이에 대한 인식을 재정립하고, 학교 현장에서 세대 간의 갈등 상황을 해결해 본 다양한 교직 경험을 세대 간에 공유하며, 세대 간 상호 이해를 돕는 소통의 방식과 구조를 함께 만들어나갈 때 학교의 구성원은 ‘교육’과 ‘성장’이라는 학교 본연의 목적에 더욱 충실한 조직으로 성장할 수 있을 것이다.

제 3 절 향후 연구 방향 및 제언

본 연구자가 제안하는 향후 연구 방향은 다음과 같다. 본 연구는 경기도 내 공립 중학교 교사를 대상으로 하였다. 초등학교 교사를 대상으로 한 연구는 많은 편이나 중학교 교사를 대상으로 한 연구는 수적으로 적다는 면에서 의미 있는 연구가 될 수 있을 것이나, 경기도라는 지역의 특수성과 보편성 면에서 접근할 필요성이 있다. 특히 경기 북부 근무지 위주이고 도심 지역보다는 도시 외곽에 근무하는 교사가 많았다. 본 연구에는 이러한 지역적 특수성이 존재하고 있다. 또한, 학교급이 중학교에 한정되어 있다. 다만, 연구 참여 대상 교사 집단을 정하고자 사전 인터뷰를 진행했을 때, 대학 입시라는 가장 큰 목표를 가진 고등학교의 근무 여건상 학교 조직이나 세대 간 갈등, 그리고 세대 간 경험이나 세대 차이에 대한 관심도가 그리 높지 않았다는 점을 느껴 중학교 근무 중인 교사 위주로 연구가 더 의미 있다고 판단하여 진행하였다. 본 연구는 또한 각 세대를 대표할 만한 연구 대상을 선정하

여 질적 연구를 수행하였고, 세대 간 경험에 대해서 최대한 일반적으로 적용할 만한 내용을 분석하여 담으려 노력하였으나 갈등을 인지하고 반응하는 일련의 과정에서 개인별 성향으로 인한 편차는 여전히 연구해야 할 부분으로 남는다. 개인의 천성과 성격적 특성으로 인한 갈등 인식과 대응 방식의 차이가 분명히 존재하기 때문이다. 또한, 8명을 대상으로 심층 면담을 진행하였기 때문에 연구 참여자의 수적인 면에서는 한계점을 분명히 지니고 있다.

본 연구를 바탕으로 향후 고등학교 근무 교사를 대상으로 한 연구나 특히, 경기도 이외의 지방 등 지역적 특수성으로 인한 세대 간 양상이 어떻게 드러나며 경기도 지역과는 어떻게 같고 다르게 나타나는지, 그에 관한 연구도 지속하였으면 한다. 특히 점수 지역 등 고경력 교사가 많은 지역에서 MZ세대 교사가 어떻게 세대 간 차이를 인식하고 교직 경험을 쌓아가는지에 관한 후속 연구가 이어지길 기대해 본다.

다음으로 연구 결과에 근거하여 몇 가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 새로운 교사 세대에 대한 이해와 공감의 노력이 있어야 한다. 전통적으로 교직 사회화는 교사 발달 과정에 따라 세대 간에 큰 차이 없이 일어나는 것으로 인식하였으나, 새로운 세대는 그렇지 않을 것이다. 어떻게 고생하며 발을 들여놓은 교직인데...하는 생각을 바탕으로, 비록 부정적인 학교 문화라도 그대로 순응하거나 타협할 가능성은 희박해 보이는 것이 바로 MZ세대 교사 집단이다. MZ세대 교사가 86세대 교사나 X세대 교사와 같은 기존의 교사 발달이나 교직 사회화 과정을 거치지 않을 것이며 최근의 양상도 그와 크게 다르지 않다.

승진 제도로 인한 많은 심리적 소진과 교사 간의 갈등 등은 이미 많은 문제점이 드러나고 있으며 이러한 제도를 개선하고자 하는 목소리와 노력이 이어지고 있다. 또한, 미래 교육에서는 현재의 교사에게 부과되는 역할이 아닌 다양한 교사의 역할과 역량이 강조되고 있다. 따라서 승진 제도도 현재와 같이 교사-교감-교장의 단선형이 아니라 자신의 적성과 역량에 맞는 복합적이고 역동적인 다양한 교사 발달을 도모하는 방향으로 나아가야 할 것이다. 이미 자리를 잡고 있는 수석 교사, 진

로 상담 교사 등을 비롯하여 앞으로 시행되는 고교학점제 등 교육 과정과 제도의 변화에 따라 촉진자(퍼실리테이터)로서의 교사 등 다양한 교사 역할 모델을 지금 우리 사회가 요구하고 있다.

교장 포기를 의미하는 ‘교포’라는 말이 나온 지는 이미 수십 년이 지났다. 이제는 담임 업무나 부장 업무 등을 승진을 위해 참고 인내하며 교무 부장을 거쳐 교감-교장으로 승진을 하고자 하거나, 전문직으로 나아가 관리자로 승진을 하겠다는 분위기도 예전과 같지 않은 것이 사실이다. 새로운 세대는 조금 더 즐겁게 일하고 싶어 하고 경직된 조직 속에 자신을 갈아 넣고 싶어 하지 않는다. 아무리 힘들게 들어 왔어도 적성에 맞지 않거나 교직의 장점이라 할 수 있는 안정성이 더 이상 장점으로 인식되지 않으면 언제든 떠날 수 있는 세대인 것이다. 이와 같은 그들의 유연하며 역동적이고 창의적인 미래지향적 역량이 최대한 발휘될 수 있도록 환경을 마련해야 할 것이다. 그것이 미래 교육의 실현을 위한 인재 관리의 바탕이 되는 것이다.

둘째, 교사는 미래를 예견하고 앞서 나가는 사람이라야 한다. 따라서 교사 멘토링의 방향은 양방향이어야 할 것이다. 그 과정에서 서로 다른 세대 교사 간 소통과 연계성이 지지가 되며 확장될 것이다. 기존에 신규 교사를 선배 교사가 가르치는 멘토링과는 별도로 원격 수업 등 IT 와 관련하여 역 멘토링이 강조되어야 하며 근본적으로는 교사의 생애주기별 성장 연수 체제가 조금 더 촘촘하고 현장에 맞게 잘 확립되어 교사로서의 생애 전반기에 걸쳐 전방위적으로 지원되어야 한다. 기존 세대가 교직 경력을 쌓아온 그동안의 다양한 경험을 통해 습득한 학생 생활지도와 교과 지도의 방법을 MZ세대 교사에게 멘토링 하는 것은 계속 이어져야 마땅하다. 그러나 이와는 별개로 최근 원격 수업 등으로 인해 새롭게 교사의 역량에 IT 활용 능력, 동영상 편집 능력 등 각종 원격 수업 도구를 활용하는 능력이 추가된 점을 감안할 때 역멘토링의 중요성 또한 부각되어야 한다.

특히, Z세대 교사는 청소년기를 스마트폰과 함께한 세대이며 대학 시절 태블릿과 노트북을 갖고 다니며 공부한 세대이다. 교직에 진출해 있는 그 어느 세대보다 스

마트 기기 활용 능력이 보편적으로 우수한 집단이다. 이러한 특성은 금전에 대한 관심과 더불어 밀레니얼 세대 교사보다 더 두드러지게 나타난 점이기도 했다. 그들은 이전 세대가 안고 있는 이른바 컴퓨터 활용 능력의 미비에 실질적인 도움을 줄 수 있는 집단이다. 여기에서의 도움은 개인적인 도움만을 의미하는 것이 아니라, 교사 집단 전체에 도움이 되는 변화를 가져올 수 있다는 의미이다. 역 멘토링을 통해 세대 간 의사소통과 상호 세대에 대한 이해도 증진될 것으로 본다.

‘학교가 가장 나중에 변화한다.’라는 말이 있다. MZ세대 교사 집단은 매우 우수한 인재가 모인 집단이다. 이들의 혁신적이고 유연한 사고가 학교라는 다소 보수적인 시스템 안에 갇혔기에 온전히 역량을 펼치지 못하는 부분이 분명히 존재한다. 서로 다른 세대의 교사 집단과 소통하고 협력할 때 전체 교사 집단의 역량이 성장하고 변화가 일어날 가능성이 크다는 것을 재인식할 때다.

마지막으로, 교사가 동료 교사와 학생에게 집중할 수 있는 교육 환경의 조성이 필요하다. 의사소통을 강조하고 그 필요성은 모두가 인지하고 있지만, 막상 학교 현장은 원활한 의사소통이 일어나기 어려울 만큼 많은 업무가 폭주하고 있다. 학교에서 일어나는 학생-교사, 교사-교사, 교사-학부모의 의사소통 모두 ‘관계’에 기초한 것인데 이러한 ‘관계’를 형성하기에 턱없이 부족한 것이 학교 현장의 현실이다. 각종 불필요한 행정 업무와 여전히 많은 학급별 학생 수는 교사의 학생 관리의 질적 향상이나 동료 교사와의 원만한 협업에 상당한 방해 요인이 되고 있다. 하지만 각종 교육통계 자료에서는 교사 1인당 학생 수를 산출하고 있어 담임을 맡지 않는 비담임 교사를 포함하여 11~12명 대로 나타내기 때문에 실제 현장에서 교사가 느끼는 고충과는 거리가 있다. 이런 부분도 보완이 필요하다. 과도한 업무로 인해 동료나 학생은 관계가 아닌 하나의 ‘일’로 다가오고 신뢰와 존중을 바탕으로 한 의사소통이 일어나기보다는 업무적 지향적이고 단편적인 전달이 소통이라는 탈을 쓰고 일어날 수밖에 없는 구조이다.

학교는 ‘사람’을 다루는 곳이며 여러 세대가 함께 어울려 살아가는 공간이다. 세대의 단절이나 세대 문제라는 프레임에서 벗어나 세대 공존의 의식을 바탕으로 세대의

상호 간에 소통이 더욱 원활하게 이루어질 수 있도록 인식 개선은 물론 제반 환경이 개선되고 정비되며 학교 내외에서의 전반적인 지원이 있기를 기대한다.

본 연구의 한계와 이를 보완할 후속 연구를 제안하면 다음과 같다.

첫째, 앞서 언급한 바와 같이 본 연구는 경기도 북부 지역, 중학교급, 8명이라는 연구 참여자의 한계점이 분명히 존재한다. 중학교급의 교사를 대상으로 단일 사례 연구를 수행하였으나, 고등학교 교사와의 비교나 경기도 남부 및 다른 지역 교사와의 비교 등 다중사례연구를 수행한다면 질적 연구의 사실성이나 신뢰성, 적용 가능성을 더욱 높일 수 있을 것이다.

둘째, 이를 보완할 후속 연구로 초등학교의 90년대생 교사에 관한 연구 움직임과 비교해 아직은 부족한 중등학교의 90년대생이나 MZ세대에 관한 연구가 더욱 활발히 진행되었으면 한다. 중등학교에서 근무하는 다양한 교사의 사례가 더 많이 수집될 때 연구의 의미가 심화 및 확장될 수 있을 것이다.

마지막으로 특히, MZ세대 교사가 교직에 어떻게 적응하며 교사로서 성장해 왔는지 추적하는 종단 연구가 나온다면 우리 교육의 방향을 바라보고 미래를 예측하는데 매우 중요한 단서가 될 것이다. 앞으로도 MZ세대 중등 교사에 관한 다양한 연구가 계속되기를 기대해 본다.

참 고 문 헌

- 고광열(2021). 「MZ세대 트렌드 코드」. 서울: 밀리언서재.
- 고옥심(1997). 교사집단의 세대간 교직의식 차이에 관한 연구. 순천향대학교 석사학위논문.
- 곽혜정(2009). 교사가 지각한 조직의사소통의 활성화 정도와 학교조직몰입의 관계 연구. 서울교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 구성서(2001). 교사집단의 세대간 교직의식 차이에 관한 연구. 원광대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 구자숙, 김명언, 한준(2000). “기업조직에서의 세대 격차: 세대 간 상호지각을 중심으로”. 「한국심리학회지: 사회 및 성격」. 14(3). 1-19.
- 김강옥(2007). 신규교사의 교직적응력 향상을 위한 연구. 제주대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김문태, 박대원, 박종률(2013). “중학교 초임 체육교사의 교직 경험 들여다보기”. 「교육연구」. 58. 59-83.
- 김시은(2021). 밀레니얼 세대 여성 교사의 교직 만족 및 불만족 요인 탐색. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김영미(2017). 혁신학교 내 교원 간 의사소통 네트워크에 관한 사례연구. 서울교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.
- 김재원, 정바울(2018). “밀레니얼세대 초등교사의 직업 동기, 직무 인식, 그리고 경력 전망에 관한 탐색적 연구”. 「교육행정학연구」. 36(3). 231-249.
- 김정혜(2018). 강원도 중등수석교사의 수업멘토링에 관한 질적 연구. 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.
- 김주후(2004). 「학교갈등 이해와 해결방안 탐색」. 서울: 한국교육개발원.
- 김주희(2017). 초등학교 교직문화에 의한 신규교사의 갈등에 대한 연구. 경인교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.
- 김지선(2019). 「학교조직 내 교사 세대 간 인식 차이와 과제」. 서울: 한국교육개

발원.

- 김지현(2017). 학교 조직의 의사소통 수준이 학교 성과에 미치는 영향. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김찬옥(2011). 학교 조직풍토와 조직 내 의사소통과의 관계 연구. 원광대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김창걸(1999). “학교에서 교원의 갈등원인과 해소방법분석 연구”. 「교육문화연구」. 5. 179-206.
- 김효정(2022). 「(MZ세대가 쓴) MZ세대 사용설명서」. 경기도: 넥서스BIZ.
- 김혜린(2020). 90년대생 초등학교 교사의 세대 갈등 경험에 관한 연구. 서울교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.
- 남정걸(1991). “교육조직에서의 갈등론 서설”. 「교육론총」. 7. 1-26.
- 노영애(2012). 초등학교 비담임 교사의 교직경험 분석. 한국교원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 노지영(2021). 초등학교 교사의 수업전문성 발달 저해 요인 연구. 한국교원대학교 대학원 박사학위논문.
- 류덕엽(2014). 초등교사의 의사소통능력, 학교조직문화, 교사효능감 및 주관적 행복감 간의 구조적 관계. 송실대학교 대학원 박사학위논문.
- 문지영(2021). 행복초등학교 밀레니얼 세대 교사에 관한 문화기술지 연구. 한국교원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박갑기(2008). 교사의 세대차 인식과 대처에 관한 연구. 목포대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박애경(2008). 중등교사가 지각한 교사발달과 직무능력 및 직무만족도 분석. 중부대학교 원격대학원 석사학위논문.
- 박영숙 외(2012). 「한국교사의 학교생활·문화 개선 연구」. 서울 : 한국교육개발원
- 박영순(1991). 중학교 교사의 직업적 갈등에 관한 연구. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 박재홍(2009). “세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토”. 「경제와 사회」. 81. 10-34.
- 박주원(2022). 코로나19 상황에서 초등학교 초임교사의 교직적응 경험에 대한 연구. 경인교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.
- 박후남(2005). 중학교 젊은 교사의 학교생활 연구. 인제대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 변정현(2012). “초등학교 초임교사의 사회과 수업 스트레스와 탈진(burn-out)에 관한 요인적 분석”. 「열린교육연구」, 20(4). 211-238.
- 배무운(2019). 음악교사의 긍정적 교직경험 및 인식 탐색. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 서진우, 강종수(2022). “MZ세대 공무원의 이직 의향 결정요인 및 후생복지의 조절 효과”. 「인문사회 21」. 13(6). 2783-2796
- 손정희, 김찬석, 이현선(2021). “MZ세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구”. 「커뮤니케이션디자인연구」. 77. 203-215.
- 손형국, 한수경, 한희진, 양정호(2018). “초등교사의 교직사회 적응경험에 관한 내러티브 탐구: 초임교사는 어떻게 기성교사가 되어 가는가?”. 「교육논총」. 25(2). 41-88.
- 신인숙(1991). 교사의 발달과정과 역할 갈등 수준과의 관계 연구. 충남대학교 대학원 석사학위논문.
- 안명숙(2023). “MZ세대에 대한 대중감성 연구: 소셜미디어(SNS) 감성 분석을 통해”. 「The Journal of the Convergence on Culture Technology (JCC T)」. 9 (1) : 19-26.
- 안창선·심미옥(2003). “초등 교사의 교직에서의 갈등 인식 실태”. 「교육연구」. 20. 183-223.
- 우옥경(2020). 교직사회화의 세대 차이에 대한 질적 분석. 부산대학교 대학원 석사학위논문.

- 윤홍주(1996). 교사발달 단계 및 직능발달 요인에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 유미라· 김도기(2017). “교장·교감과 교사 간 의사소통 특성에 관한 질적 연구”. 「교육행정학연구」. 35(5). 219-244.
- 유미라(2017). 초등학교 교장·교감과 교사 간 의사소통에 관한 문화기술지. 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.
- 유영국(1991). “교육조직에서의 갈등의 원인과 과정에 관한 연구”. 「학술논총」. 14(1).
- 윤소희, 유미라, 김지선, 김도기(2019). “A초등학교 N세대 교사의 교직생활에 관한 질적 연구”. 「한국교원교육연구」. 36(3). 315-341.
- 윤정· 조영하(2021). “경기도 Z세대 초등교사들의 교직에 관한 인식 연구: 기성세대 교사와의 관계적 경험에 근거하여”. 「교육행정학연구」. 39(4). 183-212.
- 이연경 (2015). TV프로그램 시청의 세대차이와 세대 간 소통에 관한 연구. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 이윤식(1999). 「장학론 : 유치원·초등·중등 자율장학론」. 서울 : 교육과학사.
- 이장익· 이명신(2011). “초등학교 교원의 세대 간 상호인식도와 세대갈등에 대한 조사연구”. 「한국교원교육연구」. 28(2). 257-281.
- 이정길(2004). 조직문화 유형에 대한 중등학교 교사들의 인식 분석. 창원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이정숙(2015). “영양교사의 교직경험 분석”. 「인문사회과학연구」. 16(2). 181-213.
- 이진걸(2007). 중학교 교사들의 교직문화와 직무만족도간의 관계. 인천대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이진웅(2020). 90년대생 중학교 교사의 교직 문화 연구. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문 .
- 이채운(2023). MZ세대 초등교사가 지각한 분산적 리더십이 직무만족을 매개로 교

- 사헌신에 미치는 영향. 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.
- 이항재·고옥심(1998). “교사집단의 세대간 교직의식 차이에 관한 연구”. 「순천향 인문과학논총」. 5. 189-219.
- 임홍택(2018). 「90년대 생이 온다」. 서울: (주)웨이북.
- 전상진(2018). 「세대게임」. 서울: 문학과 지성사.
- 정대성(2010). 초등학교 교사의 교직관과 인간관계에 대한 세대별 인식. 인천대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정바울, 이승호(2017). “한국의 전문적 학습공동체 실행에 관한 탐색적 연구: 효과적 실천의 저해요인에 대한 교사들의 인식을 중심으로”. 「한국교원연구」. 34(4). 183-212.
- 정승균(2006). 기업 내 세대 차이와 갈등에 관한 연구. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 정정진(2002). “특수교육교사의 역할갈등에 관한 연구”. 「재활복지」. 6(2). 112-145.
- 정지연(2013). 초등 여교사의 교직경험에 관한 연구. 전북대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정혜영(2003). “교육실습생의 갈등에 관한 분석연구 : 서울·경기지역 사립초등학교를 중심으로.” 「한국교사교육」. 20(3). 277-294.
- 조우연(2012). 교사발달단계에 따른 중등교사 연수교육과정 구성. 인천대학교. 대학원 박사학위논문.
- 지명희(2015). 일반계 고등학교 신규교사 교직적응과 입문교육에 대한 사례연구. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 지영섭(2017). 학생들이 인식하는 교사의 의사소통 유형과 세대차이 인식수준의 관계에 관한 연구. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 천대윤(2005). 「갈등관리와 협상 전략론」. 서울: 선학사
- 최민희(2011). 초등학교 교사가 지각한 교장의 의사소통 유형과 교사의 직무효능

- 감 간의 관계. 경상대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 최범삼(2016). 승진제도로 인한 중등학교 교사의 갈등 조사 연구. 한국교원대학교 교육정책전문대학원 석사학위논문.
- 최석재(2002). 교사발달 수준에 적합한 장학모형 연구. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 최윤정(2011). 중등학교 교사의 갈등관리 유형이 직무만족도에 미치는 영향. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 최지원(2022). MZ세대 초등교사의 목소리. 진주교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 최효진(2016). 초등학교 저경력 교사와 고경력 교사의 교직 갈등 비교 분석. 한국교원대학교 석사학위논문.
- 한국사회학회(1994). 「한국사회의 세대문제」. 서울 : 나남출판사
- 한국교육개발원(2022). 「2022 교육통계 분석 자료집 : 유·초·중등 교육통계편」.
- 한미영· 문경화 (2022). “교직사회에서의 세대 차이 및 갈등 인식: 초등교사의 세대 간 상호지각 및 상호평가를 중심으로”. 「열린교육연구」. 30(3). 51-78.
- 한숙(2020). 초등학교 특수학급 교사들의 교직경험과 대처방식에 관한 현상학적 연구. 서울교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.
- 한윤정(2020). 교사협력에 대한 밀레니얼 세대 초등학교 교사들의 인식 연구. 서울교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.
- 한정란· 김귀자(2004). “세대 공동체 교육 프로그램의 효과 연구 : 아동과 청소년에 대한 효과를 중심으로”. 「노인복지연구」. (23). 157-177.
- 한정란(1994). “세대공동체 교육과정의 예시적 실천연구”. 「연세 교육연구」. 7(1). 179-199.
- 한정란, 이금룡, 원영희, 신승연. (2004). “자유논문 2: 청소년과 노인 간의 세대차이 분석: 상호지향성 및 중요도-실행도 분석 모형을 기초로/청소년과 노인간의 세대차이 분석에 관한 토론”. 「한국노년학회 학술발표논문집」.

- 2004(1). 170-194.
- 한정란, 이금룡, 원영희(2006). “청소년과 노년 세대간 태도 분석: 상호지향성 및 중요도-실행도 분석모형을 기초로”. 『한국노년학』. 26(2). 381-402.
- 홍순균(2001). 초등교사의 교직갈등이 교직수행 태도에 미치는 영향. 인천교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 홍성훈(2009). “중등교사가 지각한 교사발달단계와 교사직무능력 및 교사직무 효능감과의 관계”. 『교육종합연구』. 7(1). 141-164.
- 홍창남·우옥경(2020). “중학교 초임교사 교직사회화의 세대 차이”. 『한국교원교육연구』. 37(4). 341-364.
- 허두영(2019). 「요즘 것들과 옛날 것들의 세대 공존의 기술」. 경기도:(주)넥서스.
- 황기우(2002). “교사문학의 생성과정 분석”. 『교육문제연구』. 17. 213-228.
- 황상민·양진영(2002). “한국사회의 세대집단에 대한 심리학적 탐색.” 『한국심리학회지 사회 및 성격』. 16(3). 75-93.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations, in essays on the sociology of knowledge. New York, NY: Oxford University Press.
- Stone-Johnson, C.(2016). 『Generational Identity, Educational Change, and Schol Leadership.』 New York: Routledge.
- Twenge, J. (2018). 『IGen』. (김현정 역). 서울 : 매일경제 신문사. (원서출판 2017).

부 록

부록 1. 연구 참여자 질문지

- 1) 교직에 어떻게 입문하게 되었나?
- 2) 초임 시절에 겪은 긍정적인 경험과 부정적인 경험에 대해 이야기한다면?
- 2-1) 초임기 등에 교육계 이슈 중에 혹시 기억에 남는 것이 있다면?
- 3) 특별히 어떤 교직관을 갖고 있는지? 아니면 본인은 어떤 교직관에 가깝다고 생각하는지? 한마디로 표현하면?--> 나는 () 교사다.
- 4) 교사 간 세대 차이가 있다고 생각하는지? (다른 세대 교사를 보며 나랑 다르다고 느꼈던 경험 등)
- 5) 세대 차이로 인한 갈등이 있다고 보는가?
- 6) 자신은 어느 세대 교사에 속한다고 생각하는지? 나는 () 세대 교사다.
- 7) 교사 세대 간 갈등으로 인한 소통의 어려움을 느낀 적이 있는지?
- 8) 갈등 상황에서 어떻게 대처하는지? () 한다. 한마디로 정리하면?
- 9) 갈등을 해결해 본 (또는 해결된) 경험이 있는지?
- 10) 세대 간 갈등을 줄이기 위해 효과적이라고 생각하는 것이 있다면?
- 11) 기타 학교생활에서 느끼는 세대와 관련된 자신의 생각을 자유롭게 이야기한다면?
- 12) 새 학교에서 갈등 상황이 줄었는지, 늘었는지? 그 이유는?
- 13) 기타 하고 싶은 말을 자유롭게 한다면?

부록 2. 연구 참여자 동의서

연구 주제 : 세대 간 차이로 인한 교직 경험에 대한 질적 사례 연구

1. 나는 본 연구의 설명에 대해 직접 들었으며 담당 연구자와 함께 이에 대해 충분히 의논하였습니다.
2. 나는 연구 참여로 인한 위험이나 이득 등에 대해 설명을 들었으며 질문에 충분한 답변을 얻었습니다.
3. 나는 이 연구에 자발적으로 참여하였습니다.
4. 나는 이 연구 과정에서 이루어지는 대면 인터뷰 내용이 녹음되거나 서면 인터뷰 일 경우 저장되는 것에 동의합니다.
5. 나는 현행 법률이 허용하는 범위 내에서 본 연구에 반드시 필요한 나의 정보를 수집하고 처리하는 것에 동의합니다.
6. 나는 언제라도 이 연구에의 참여를 철회할 수 있고 나의 결정에 대한 그 어떠한 불이익도 없음에 대한 설명을 들었습니다.
7. 나의 발언에 대한 왜곡이나 오류는 없는지 정리한 내용을 확인하여 연구의 엄격성을 높이는 작업이 필요함에 대해 충분히 설명을 들었습니다.
8. 하단에 서명을 함으로써 본 연구 동의서의 사본을 배부받았음을 확인하며 사본은 연구 참여 종료 시까지 보관됨을 안내받았습니다.

연구 참여자 성명 :
 서명 :
 일자 :

연구 참여자 성명 :
 서명 :
 일자 :

부록 3. 연구 참여자 기초 조사서

성명		연락처	
성별		이메일	
교직 경력		최초임용일	
과목		현 근무지	
보직 유무		담당 업무 /담당부서	

부록 4. 인터뷰 내용 전사 자료 및 사례 분석 확인서

연구 주제 : 세대 간 차이로 인한 교직 경험에 대한 질적 사례 연구

1. 선생님의 인터뷰 내용의 전사 자료와 사례 분석에 동의하십니까?

네 / 아니오 (사유:)

2. 전사 자료와 사례 분석 내용 중 수정할 사항이 있습니까?

(오탈자, 단어 선택, 문맥 등)

본인은 인터뷰 전사 자료와 분석 내용을 직접 확인하고 서명합니다. 확인 결과 인터뷰 내용과 분석에 이상이 없으며, 본인이 의미한 바와 전하려는 의도에 맞게 잘 전사되어 있으며 말하고자 하는 내용이 모두 충실히 담겼음을 확인하였기에 서명합니다.

일자 :

연구 참여자 : (서명)

연구자 : (서명)