



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](#)

교육학석사 학위논문

근거이론을 통한 초등학교 초임
부장교사의 직무 적응과정 연구

2023년 2월

서울대학교 대학원
교육학과 교육행정전공
서 지 희

근거이론을 통한 초등학교 초임
부장교사의 직무 적응과정 연구

지도교수 엄 문 영

이 논문을 교육학석사 학위논문으로 제출함
2022년 12월

서울대학교 대학원
교육학과 교육행정전공
서 지 희

서지희의 석사 학위논문을 인준함
2023년 1월

위 원 장 신 정 철 (인)

부위원장 정 동 욱 (인)

위 원 엄 문 영 (인)

국문초록

본 연구는 초등학교 초임 부장교사가 보직 임명 이후 어떤 과정을 거쳐 직무에 적응해나가는지와 이 과정에 영향을 주는 요인이 무엇인지를 탐구하는 데 그 목적이 있다. 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 초등학교 초임 부장교사는 직무 적응과정에서 무엇을 경험하며, 그 과정은 어떠한가?

둘째, 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정에 영향을 미치는 요인은 무엇인가?

연구 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 초임 부장교사 20명을 대상으로 개별 심층 면담을 진행하였다. 연구 참여자는 부장교사 직무에 잘 적응했다고 스스로 평가해 자원한 경우와 추천받은 경우를 모집하였다. 수집된 자료는 질적연구방법 중 하나인 Strauss & Corbin(1998)의 근거이론에 따라 분석되었다.

연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 개방코딩(Open Coding) 과정을 거쳐 면담 자료를 범주화한 결과 최종적으로 110개의 개념, 36개의 하위 범주, 17개의 범주가 도출되었다.

둘째, 근거이론의 패러다임 모형(coding paradigm)을 바탕으로 범주들 사이의 관련성을 분석하는 축코딩(Axial Coding) 결과, 중심 현상(phenomenon)은 ‘초등학교 초임 부장교사의 고충’으로 나타났다. 중심 현상의 원인이 되는 인과적 조건(causal conditions)은 ‘보직 수행에 대한 막막함’, ‘업무 파악의 어려움’, ‘고립된 업무 수행’으로 나타났다. 패러다임 전체의 배경으로서 현상에 영향을 미치는 맥락(context)은 ‘명확한 업무 범위 설정이 어려운 학교 행정업무’, ‘학교 구성원 역할 수행보다 개인이 우선시되어 가는 교사

문화'로 나타났다. 중심 현상에 대한 작용/상호작용을 촉진하거나 억제하는 중재적 조건(intervening conditions)은 '초임 부장교사의 개인 성향 및 교직 경험', '보직 수행 여건', '사회적 지지와 협력 여부', '행정 지원 제도 활용 여부'로 나타났다. 작용/상호작용(action/interaction)은 '마음 다스리기', '역량 기르기', '지지 기반 확보하기'로 나타났다. 마지막으로 결과(consequences)는 "학교에 대한 뭔가 좀 더 애착 좀 생기기도 했고", '보직을 맡기 전과 같은 상태', '초임 부장교사의 성장', '적응했어도 어려운 보직'으로 나타났다.

셋째, 선택코딩(Selective Coding)을 통해 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정에서 핵심범주는 '보직 수행으로 인한 시련을 개인 내적·외적 노력으로 이겨나가는 초등학교 초임 부장교사로서의 직무 적응과정'으로 나타났다.

이상의 연구 내용을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같이 제언하였다. 첫째, 초임 부장교사의 직무 적응을 돕는 실질적인 제도나 정책적 지원이 이루어져야 한다. 둘째, 보직 수행에 대한 합당한 보상이 주어져야 한다. 셋째, 부장교사의 업무량을 경감시켜야 한다. 넷째, 부장교사 역할에 대해서 재논의가 이루어져야 한다.

주요어 : 초임 부장교사, 보직, 직무 적응, 근거이론

학 번 : 2021-25415

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2 절 연구 문제	3
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 부장교사 제도	4
1. 부장교사 제도의 의의	4
2. 부장교사 제도의 법률적 근거	5
제 2 절 부장교사의 직무와 역할	6
1. 부장교사의 직무	6
2. 부장교사의 역할	7
제 3 절 선행연구 분석	9
제 3 장 연구 방법	26
제 1 절 근거이론 방법	27
제 2 절 연구절차	29
제 3 절 연구 참여자	32
제 4 절 면담	38
제 5 절 면담자료 분석	39
제 4 장 연구 결과	42
제 1 절 초임 부장교사 직무 적응과정 기본 구조	42
제 2 절 초임 부장교사 직무 적응과정 이야기	49
제 3 절 이야기 개요와 핵심 범주	86

제 5 장 논의 및 결론	92
제 1 절 요약	92
제 2 절 해석 및 논의	93
제 3 절 연구의 한계 및 제언	98
참고문헌	102
Abstract	118

표 목 차

[표 2-1] 부장교사의 역할	8
[표 2-2] 국내 부장교사 관련 선행연구 분류	25
[표 3-1] 연구 참여자 기본 정보	35
[표 4-1] 자료에서 도출된 개념, 하위범주 및 범주	43
[표 4-2] 핵심범주, 속성, 차원	90

그 립 목 차

[그림 2-1] 행정 수준별로 요구되는 기술	5
[그림 3-1] 본 연구의 진행 과정	31
[그림 3-2] 근거이론 접근에서의 자료 분석 과정	39
[그림 3-3] 패러다임 모형	41
[그림 4-1] 초임 부장교사의 직무 적응과정에 대한 패러다임 모형	48

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

첨단기술의 발달과 더불어 세계화가 가속화되면서 사회환경은 급변하고 있다. 더 이상 예측이 무의미해진 미래를 대비할 수 있도록 새로운 인재상에 대한 논의가 이루어지면서 학교 현장에도 미래 사회의 인재 양성에 관해 다양한 요구가 발생하고 있다. 이에 교육부와 시·도 교육청이 본래 가지고 있던 교육 권한을 단위 학교에 부여함으로써 단위 학교의 자율성을 함양하고 교육자치를 강화하고자 한다(교육부, 2021). 단위 학교의 권한 확대를 통해 단위 학교별로 각자의 실정에 맞는 교육을 수행하게 하여 다양성을 확보할 수 있는 수요자 중심의 교육을 제공하기 위함이다.

단위 학교의 역할과 규모가 커지고 학사업무가 복잡해지면서 교장이나 교감과 같이 소수의 학교 관리자에게만 권한이 집중되어 있던 기존 방식으로 학교를 운영하기가 점점 더 어려워지고 있다(권재환, 정구현, 2019; 이은숙, 2019). 따라서 효율적인 학교 경영을 위해 교사를 비롯한 학내 구성원들의 권한 확대 및 능동적 참여 필요성이 두드러지고 있다(오세희, 김훈호, 장덕호, 정성수, 2010). 특히 학교 관리자와 일반교사 집단을 아우르며 중간관리자로서 학교 경영에 중추적인 역할을 담당해오던 부장교사(신동철, 권재환, 2018)는 교사가 미래 사회 인재 양성을 위해 주체적으로 교육 변혁을 일으키는 데에 큰 역할을 하기에 그 가치가 더욱 강조되고 있다(추승희, 고재천, 2013).

이처럼 교직 내 부장교사의 역할과 비중은 계속 커져만 가는 데 반해 매년 학기 초만 되면 부장교사 기피 현상이 끊임없이 문제로 제기되고 있다(이데일리, 2022.01.23.). 부장교사 기피 현상은 학교의 구성원들끼리 서로 보직을 떠넘기느라 갈등을 유발하고(문홍균, 차성현, 2019), 학교 관

리자는 부장교사직을 피하려는 교사와 교무분장으로 갈등을 빚으며 어려움을 겪고 있다(최연우, 이승현, 엄문영, 2022). 부장교사 직무는 여러 역할 수행이 요구됨에 따라 과도한 업무가 동반되고(박남기, 김선미, 2006) 인간관계로 인한 스트레스 및 정체성 혼란을 유발하는 엄청난 어려움이 다(정병영, 이재용, 2018). 보직을 타의에 의해 맡게 된 부장교사는 약한 의지와 책임감을 바탕으로 직무 수행에 적극적이지 않을 수 있어(이순우, 2017) 학교문화 전반에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

부장교사 기피 현상이 심해지면서 저경력 교사나 교직 경험조차 없는 신규교사가 보직을 맡는 경우도 발생하고 있다(이운영, 2019; 이한호, 2008). 그러나 보직 임명 후 부장교사 직무 적응을 돕기 위한 체계적인 안내나 정책적인 지원은 이루어지지 않고 있어 보직 경험이 전혀 없는 초임 부장교사들은 경력 부장교사나 관리자를 답습하며 눈치껏 보직에 적응해나가고 있다(이정선, 최영순, 2007). 기존의 부장교사는 대개 승진을 목적으로 보직을 수행하느라 관리자의 입김이 크게 작용하는 경우가 많기에 이러한 경력 부장교사를 쫓는 초임 부장교사도 학교 경영에 있어 주도적인 역할을 행하기보다는 관리자의 지시에 수동적으로 반응하는데 익숙해질 우려가 있다. 결국 초임 부장교사의 첫 보직 수행으로 인한 혼란은 학교조직을 효율적으로 운영하는 데도 문제가 될 수 있다(윤현수, 2016).

부장교사에 관한 연구는 교장이나 일반교사 등 다른 학교조직 구성원에 비해 비교적 활발히 이루어지지 못했다(전현욱, 2016; 권순형, 2015; 신민정, 홍창남, 2015; 이정선, 최영순, 2007). 부장교사에 관한 선행연구 대부분은 주로 경력 부장교사의 역할과 역량(정종원, 2017; 권순형, 2015; 이은숙, 2019; 김두겸, 2008; 권동택, 2006) 또는 리더십(황선필, 김병찬, 2021; 고삼곤, 2020; 장희선, 2017; 강석봉, 박대휘, 주철안, 2013; 이화선, 고재천, 2001)에 관한 연구에 집중되어 있다.

특히 초임 부장교사에 대한 연구는 전무한 상황이다. 윤현수(2016)는 한 중학교 체육 교사가 처음으로 경험한 부장교사 역할에 대한 내러티브 연구를 수행해 교육적인 의미를 해석하였으나 개인의 시선에서 개인의

특정 경험 사례에 집중하여 보편적인 초임 부장교사 직무 수행 과정은 다루지 못했다는 한계가 있다. 이승규(2016)는 석사학위논문에서 초등학교 초임 부장교사가 보직을 맡게 된 계기와 직무 수행 과정에서 경험하는 어려움 및 극복 방법을 밝혀내었으나 초임 부장교사 경험의 특징에만 초점을 두고 적응을 다소 협의의 개념에서 살피는 데만 그쳐 부장교사로 적응해가는 전반적인 흐름을 다루지 못했다는 한계가 있다.

따라서 본 연구는 초등학교 초임 부장교사의 경험을 근거이론 방법을 통해 순차적인 시선으로 살펴봄으로써 초임 부장교사들이 평교사에서 중간관리자로 변모해가는 직무 적응과정을 이해하고자 한다. 또한 이 과정에서 주요하게 영향을 미치는 요인을 살펴보고자 한다. 즉 그들이 부장교사의 신분으로 환경에 새롭게 적응하고 외부 세계와 상호작용하는 모습을 다각도에서 살펴보며 일련의 과정을 설명하는 이론을 귀납적으로 구성하고자 한다. 이는 부장교사에 대한 체계적 연구가 턱없이 부족한 현실에서 초임 부장교사의 직무 적응과정을 설명할 수 있는 이론적 틀을 구축하고 부장교사의 직무 적응을 도울 수 있는 지원에 관한 정책적 시사점을 줄 수 있을 것이다.

제 2 절 연구 문제

본 연구는 처음으로 부장직을 맡게 된 초등학교 교사가 직무에 적응해나가는 과정과 그 과정에 작용하는 여러 요인을 탐색함으로써 부장교사제도에 대한 이해를 확장하고 부장교사 기피현상 문제를 해결하기 위한 시사점을 얻는 데 목적이 있다. 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

[연구문제 1] 초등학교 초임 부장교사는 직무 적응과정에서 무엇을 경험하며, 그 과정은 어떠한가?

[연구문제 2] 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정에 영향을 미치는 요인은 무엇인가?

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 부장교사 제도

1. 부장교사 제도의 의의

사회가 다원화되면서 소수의 권한자에 의한 일괄적인 조직 운영이 어려워졌고 필요에 따라 많은 조직에서 Linking Pin 역할을 하는 중간관리자를 도입하였다. 이는 학교조직에서도 마찬가지로 부장교사는 학교 관리자와 일반교사 사이에서 중간관리자 역할 수행을 위해 등장하였다.

부장교사 제도는 부장교사별로 특정 업무를 담당케 하여 직무 전문성과 참여 의식을 기르고 이를 바탕으로 업무를 수월하게 수행함으로써 학교 관리자의 부담은 줄이고 능률은 높이고자 하였다. 또한 보직 수행 경력에 승진 가산점을 부여하여 교사들의 목표 의식과 사기를 고취하고자 하였다(신현석, 1998)

부장교사 제도가 지닌 조직 원리적 측면, 경영 기술적 측면, 인사 관리적 측면에서의 의의는 다음과 같다(경기도교육연구원, 1997: 19-26).

첫째, 부장교사는 학교조직의 관리적 계층으로서 학교 업무를 배분하고 관리자와 교사 집단을 이어주며, 학교 관리자의 권한을 위임받아 교사를 지휘·감독하며 교육목표를 달성하기 위해 힘쓴다.

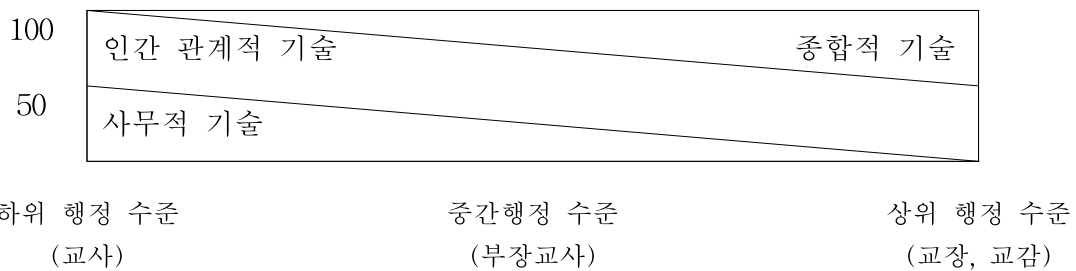
둘째, 부장교사 제도는 조직 전문화의 원리에 따라 학교의 다양한 업무를 나눠 맡고 담당자가 전문가로서 해당 업무를 능숙하게 수행할 수 있게 하여 학교조직의 목표를 효율적으로 달성하고자 한다.

셋째, 부장교사는 교사들 간 목표에 대한 견해차를 해소하고 목표 달성에 필요한 자원이나 목표 달성 방안에 관해 합의점을 도출하는 데 조정의 역할을 담당하면서 교육목표 달성에 공헌한다.

넷째, 효과적인 관리자는 직위의 수준이 높을수록 종합적 기술에 중점

을 두고 수준이 낮을수록 사무적 기술에 중점을 둔다(Katz, 1995). 이를 학교조직에 적용하면 학교장의 경우 주로 종합적 기술이 요구되고 교사의 경우 사무적 기술이 요구된다. 반면 중간 수준인 부장교사는 종합적 기술, 인간 관계적 기술, 사무적 기술, 세 가지 기술의 균형이 요구되는 주요 위치에 있다.

[그림 2-1] 행정 수준별로 요구되는 기술



출처: 경기도교육연구원(1997: 22)

다섯째, 부장교사제는 승진을 향한 교사들의 사기 진작 방편이 되어 교사들이 지닌 존경에 대한 욕구를 충족시키고, 동기 요인으로 작용하여 직무의 만족도를 높인다. 또한 교사들은 교육목표 달성과 지속적인 능력 개발에 관한 동기를 얻는다.

2. 부장교사 제도의 법률적 근거

1970년 12월 26일 공포된 대통령령 제5427호 교육법시행령 제37조 제3항, 제40조 제4항, 제43조 제4항은 각각 초등학교, 중학교, 고등학교에서 학교 규모에 따라 주임교사를 둘 수 있다고 규정하였다. 동일 일자로 문교부 훈령 제209호에 따라 주임교사 임용규정이 공포되어 제도화되었다(박남기, 김선미, 2006). 1971년 1월 5일 문교부는 각 시·도로 주임교사 임용 지침을 전달하였고, 같은 해 3월 1일부터 전국의 초·중등학교에서 주임교사 제도가 시작되었다(신현석, 1998).

이 시기의 주임교사는 교무주임교사, 연구주임교사, 초등학교의 경우

학년주임교사, 중등학교의 경우 학생주임교사 그리고 실업계고등학교의 경우 실과주임교사까지 특정 유형을 설정하여 제시하였다. 이후 15차례의 개정을 거치며 주임교사의 유형으로 체육주임교사, 새마을주임교사, 국민윤리주임교사 등이 추가되었고 이와 함께 주임교사 수도 증가하였다(강석봉, 박대휘, 주철안, 2013)

특히 1973년 8월 8일 교육공무원승진규정 개정을 통해 1급 정교사의 경우 주임교사 근무경력 1년마다 1점의 승진 가산점을 부여하는 규정이 신설되면서(교육공무원승진규정 대통령령 제6799호 제34조 제6항, 1973.08.08.) 주임교사 보직 수행은 관리직으로의 직위 상승을 원하는 교사들에게는 선호 여부를 떠나 필수적인 단계가 되었다.

1995년 5.31 교육 개혁의 여파로 1998년 교육법 체계가 교육기본법, 초·중등교육법, 고등교육법의 3법 체제로 개편되면서 주임교사 임용규정 또한 폐지되었다. 초·중등교육법시행령(대통령령 제15664호, 1998.02.24.)이 제정되면서 부칙 제9조에 따라 부장교사의 법적 용어는 ‘주임교사’ 대신 ‘보직교사’로 변경되었다. 보직교사 배치 기준의 경우 교육법시행령 시기(1970.12.26.~1998.02.24.)에는 주임교사의 유형까지 제시했었으나 초·중등교육법시행령 시기(1998.02.24.~2013.02.15.)에는 학급 수에 따른 보직교사 정원 기준만 제시했다. 이 외에도 보직교사의 명칭은 교육부장관 또는 교육감이, 보직교사의 종류와 업무 분장은 학교장이 결정하게 하여 관할청과 단위 학교의 자율성을 보장하고자 하였다.

현재는 2012년 3월 21일 개정된 초·중등교육법(법률 제11384호 제19호, 2012.03.21.)에 따라 관할교육청의 지침에 근거하여 학교장의 권한 아래 운영되고 있다.

제 2 절 부장교사의 직무와 역할

1. 부장교사의 직무

초·중등교육법 제19조 제3항(법률 제18298호, 2021.07.20.)에서는 학교를 원활하게 운영하기 위한 목적으로 보직교사를 허용하여 학교의 직무를 나누어 맡게 하고 있다. 부장교사 직무 특성을 정리하면 다음과 같다(정영수 외, 2005).

첫째, 부장교사 직무는 총체적이다. 부장교사의 직무에 대해 명확한 정의가 내려진 것은 아니나 일반적으로 수업과 같은 교과 지도, 학급 경영을 포함한 생활지도, 관련 행정업무 등 여러 업무를 포괄한다.

둘째, 부장교사 직무는 방대하다. 행정업무 수행과 더불어 인간관계, 교육 연구 등도 부장교사의 주요 직무 중 하나이다. 부장교사는 학교 운영을 위해 담당 보직 관련 업무를 처리하고 담당 학년/계원 교사들을 통솔하며 수업 연구도 수행해야 한다.

셋째, 부장교사 직무는 단위 학교마다 다르다. 부장교사 수에 따라 교내 부서 수와 교무분장 조직이 결정되기에(윤정일 외, 2015) 학교의 규모나 상황별로 부장교사의 직무는 다르게 규정되고 있다. 따라서 학교별로 각자의 특수성을 반영하여 부장교사 직무 규정을 마련할 수 있다.

넷째, 부장교사 직무의 전문성 개발이 어렵다. 부장교사는 큰 범위의 여러 업무를 통합적으로 담당하기에 어느 한 특정 업무에 몰입하여 전문성을 기르기보다는 모든 영역의 업무 전반을 구분 없이 잘 수행해야 한다.

2. 부장교사의 역할

부장교사는 조직 내에서 수직적 위계에 따라 학교 관리자인 교장과 교감을 보좌하는 참모이자 동시에 일반교사와 수평적 관계 속에 학교 구성원 간 바람직한 인간관계를 조성하는 중간조정자 역할을 행한다(권동택, 2006; 권재환, 정구현, 2019).

주임교사 임용 규정에서 주임교사의 역할을 구체적으로 명시하지 않았으나 규정 제3조의 내용을 바탕으로 크게 보좌 역할, 지도 및 조언 역할, 연락 및 조정 역할, 사무관리 직무 수행 역할로 구분할 수 있다(박남

기, 김선미, 2006; 신현석, 1998). 서울시 보직교사 관리지침에서는 학교 관리자와 일반교사를 연결하는 ‘교량’으로서 보좌, 연락 및 조정, 지도 및 조언의 역할을 강조한다(서울특별시교육청, 2012).

이 외에도 여러 연구자가 선행연구에서 밝힌 부장교사의 역할은 다음 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 부장교사의 역할

연구자 \ 역할	보좌 역할	지도· 조언 역할	연락· 조정 역할	사무 관리 역할	인간 관계 역할	봉사 역할	교육 과정 운영 역할
조중벽		○	○		○		
오갑도		○	○	○			
김명철		○	○				
김광진		○	○	○	○		
신준식	○	○	○	○	○		
허종구	○	○	○	○	○		
유종해	○	○	○			○	
경기도교육연구원 (1997)	○	○	○	○	○		
신현석(1998)	○	○	○	○			
이정선 외(2007)	○		○				○
윤정일 외(2019)	○	○	○	○			

출처: 신명희(1993; 박남기, 김선미, 2006에서 재인용)를 참고하여 재구성함

공통적으로 나타나는 부장교사의 역할을 정리해보면 보좌 역할, 지도 및 조언 역할, 연락 및 조정 역할, 사무관리 역할, 인간관계 역할의 5개 영역으로 구분할 수 있으며 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 학교의 역할과 규모가 커지면서 직무 수행 절차 및 관련 제도가 점점 더 복잡해지고 있다. 이에 관리자의 독단적인 의사결정으로는 학교 운영이 어려워지고 있다. 따라서 부장교사는 충분한 자료와 정보를 제공하고 관리자의 판단에 간언 또는 건의하면서 관리자가 효율적인 학교 경영을 위해 최적의 선택을 할 수 있는 환경을 조성하는 보좌 역할을 행해야 한다.

둘째, 일반교사는 학교 업무와 교육 활동의 실무자로서 학교 교육의 질을 결정한다. 따라서 학교 교육의 효과 향상을 위해서는 일반교사의 역량 발달이 선행되어야 한다. 부장교사는 중간관리자로서 일반교사들을 위해 전문적 지도·조언을 발휘함으로써 교사의 성장과 교육의 발전을 도모할 수 있다. 이때 전문적 지도·조언은 단순한 경험 공유나 주관적 견해가 아닌 연구 자료와 객관적 사실에 근거한 전문 지식과 기술을 의미하며, 위계에 따른 하달이 아닌 교사의 참여와 협력을 통해 민주적으로 이루어져야 한다.

셋째, 부장교사는 관리자의 학교경영방침과 결정 사항을 일반교사에게 전달하고, 일반교사의 의견이나 건의 사항을 관리자에게 전달하는 가교 역할을 한다. 또한 학교조직 내 공동의 목표를 달성하기 위해 업무를 조정하거나 역할을 배정하는 등 여러 사람의 노력을 조절해나간다. 이처럼 부장교사는 학교 구성원과 횡적, 종적으로 연락·조정을 수행하므로 능숙한 의사소통 기술, 전문적 소양을 기반으로 한 판단력이 필요하다.

넷째, 부장교사는 관리자로부터 학교 행정에 있어 요구되는 여러 사무 관리를 위임받아 수행하게 된다. 부장교사는 교무분장의 부서별 책임자로서 학교 행정업무 수행과정에서 생산된 여러 문서와 기록을 관리한다. 이같이 법적 장부나 문서를 관리할 때는 공과 사를 구분해서 명확히 처리하고 표준화, 전문화, 간소화 등 능률적인 방법으로 효율성을 추구해야 한다.

다섯째, 학교조직에는 여러 계층과 성격의 구성원들이 존재하기에 상황에 따라 갈등이 발생할 가능성도 있다. 부장교사는 중간관리자로서 학교 구성원 간의 협동과 화합에 힘쓰며 갈등을 극복하기 위한 노력이 요구된다. 이를 위해 상호협력과 존중의 태도를 바탕으로 원활한 의사소통이 가능한 분위기를 조성해야 한다. 공식적 조직뿐만 아니라 비공식적 조직에서도 원만한 인간관계를 위해 유대감을 강화하고자 노력해야 한다.

제 3 절 선행연구 분석

부장교사에 관한 연구는 학교장이나 일반교사 등 다른 학교 구성원에 관한 연구에 비해 매우 드물게 수행되고 있다.

부장교사의 직무 역량과 관련된 연구들은 부장교사의 직무 역량을 탐색하고 우선순위를 규명하기 위해 대응표본 t-검정, Borich 요구도 분석 및 The Locus for Focus 모델을 활용하여 요구 분석을 실시했다(강민정, 2015; 권순형, 2015; 윤용진, 2014; 이은숙, 2019).

윤용진(2014)은 문헌분석과 부장교사 FGI를 통해 부장교사의 직무 수행에 필요한 역량을 파악하고, 설문 조사를 통해 직무역량의 우선순위를 규명하기 위한 요구 분석을 실시하였다. 경기도 중등학교 부장교사를 대상으로 한 결과 19개의 기초역량, 19개의 일반역량, 22개의 특수역량을 도출하였고, 이 중 최우선으로 고려해야 할 역량으로 기초역량에서 ‘계획성’과 ‘포용력’, 일반역량에서는 ‘사고의 유연성’, ‘팀 구축 능력’, ‘의사소통’ 그리고 ‘의사표현능력’, 특수역량에서는 ‘직무관리능력’, ‘직무지도능력’, ‘부서인화력’, ‘정확한 판단’, ‘문제해결능력’ 그리고 ‘결단력’, 총 12개의 직무역량을 제안하였다.

강민정(2015)은 서울시 중등학교 부장교사를 대상으로 부장교사 직무역량의 우선순위를 규명하고자 하였다. 윤용진(2014)의 설문지를 바탕으로 조사 연구를 수행한 결과 ‘인간 존중’, ‘신뢰성’, ‘책임감’, ‘적극적 자세’, ‘계획성’, ‘포용력’ 6개의 기초역량, ‘사고의 유연성’, ‘부서 간 직무협조’, ‘팀 구축능력’, ‘의사소통’, ‘의사표현능력’ 5개의 일반역량, ‘직무관리능력’, ‘직무지도능력’, ‘부서인화력’, ‘정확한 판단’ 4개의 특수역량을 도출하였다.

권순형(2015)은 강원도 초등학교 부장교사를 대상으로 설문 조사를 실시하여 지식·이해, 기능, 가치·태도 영역별 부장교사의 직무역량을 탐색하였다. 그 결과 지식·이해 영역에서는 ‘국가수준교육과정의 이해’, ‘부서 운영에 관한 지식’, ‘단위학교 학교교육과정에 대한 이해’, ‘해당 보직 분야 수행에 관한 전문적인 지식’ 4개의 역량을 도출하였고, 기능 영역에서는 ‘부서 내 교사들의 협력을 유도하기 위한 능력’, ‘원활한 의사소통 능

력’, ‘원만한 인간관계 유지 능력’, ‘해당 부서원들의 원활한 업무 수행을 위한 여건 조성 능력’, ‘부서 내 구성원들에 관한 이해 능력’ 5개의 역량을 도출하였다. 마지막으로 가치·태도 영역에서는 ‘보직교사로서의 공정성에 대한 인식’, ‘보직교사로서의 책임감에 대한 인식’, ‘보직교사로서의 친화력에 대한 인식’ 3개의 역량을 도출하였다.

이은숙(2019)은 직무역량 모델 개발 단계, 측정 도구의 예비문항 개발 단계, 측정 도구 타당화 단계를 거쳐 총 7개의 역량군과 35개의 역량으로 구성된 직무역량 측정 도구를 개발하였다. 이를 적용하여 부장교사의 직무역량 요구 수준을 분석한 결과 많은 부장교사가 ‘책임감’, ‘긍정적 마인드’, ‘솔선수범’, ‘협력’, ‘학생이해/존중’, ‘업무과약능력’을 향후 중요한 역량으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 아울러 부장교사는 ‘책임감’, ‘긍정적 마인드’, ‘솔선수범’, ‘협력’ 순으로 역량을 발휘하고 있었다.

정종원(2017)은 부장교사들의 전문성 향상에 관한 교육적 요구와 이에 영향을 미치는 요인을 탐색하고자 울산시 초등학교 부장교사를 대상으로 한 면담을 통해 자료를 수집하고 근거이론에 따라 분석하였다. 연구 참여자들은 부장교사의 전문성 영역으로 대인관계와 의사소통 역량, 전문적인 업무수행역량, 중간관리자로서의 리더십 개발을 꼽았으며 이러한 전문성을 향상시킬 수 있도록 공식적인 연수 운영과 부장교사 간 공동체 형성을 요구하였다.

부장교사의 역할 수행에 관한 연구들은 주로 부장교사의 역할(강은경, 2004; 장승일, 2010)이나 역할기대와 역할수행 간 차이(권동택, 2006; 이한호, 2008)에 대한 교사들의 인식을 조사·분석했다. 부장교사 역할 경험을 심층적으로 탐색하기 위해 질적연구방법을 활용한 연구도 수행되었다(김두겸, 2008; 윤현수, 2016).

강은경(2004)은 광주시와 전라남도 중등교사를 대상으로 한 설문을 통해 교사들이 인식한 부장교사의 역할과 부장교사의 역할 수행 문제점 및 개선점이 무엇인지를 파악하였다. 교사들은 ‘사무관리 및 업무추진의 역할’을 가장 중요한 부장교사의 역할로 보고 있으나 실제 학교 현장에서 부장교사는 ‘학교 행정가에 대한 보좌와 연락·조정 역할’을 가장 많이

수행하고 있었다. 부장교사의 업무 저해 요인으로 ‘수업 시간 등 업무부담 가중’을, 원활한 역할 수행을 위한 개선점 또한 ‘수업 시간 등 업무를 경감시킨다’를 응답한 비율이 가장 높았다.

장승일(2010)도 대구시 일반계 고등학교 교사를 대상으로 한 설문을 통해 부장교사의 역할에 대한 교사들의 인식을 조사·분석하였다. 부장교사의 역할을 연락·조정 역할, 지도·조언 역할, 업무수행 및 사무관리의 역할, 인간관계의 역할, 평가·통제의 역할로 구분하고 각 영역별 역할을 분석하였다.

이한호(2008)는 교사들의 성별, 직위, 교직경력, 학교규모와 같은 배경변인별로 부장교사 역할 수행과 기대수준, 문제점 및 개선안에 대한 초등학교 교사들의 인식을 조사하였다. 또한 ‘업무기획 및 추진역할’, ‘의사 전달 및 의사소통’, ‘학교 구성원간의 인화조성’, ‘교수·학습 지원활동’, ‘의견 수렴과 의사결정 참여’, ‘사무처리 능력’, ‘보직교사의 업무만족’ 영역별 역할기대와 역할 수행의 차이를 분석하였다. 경상북도 초등교사를 대상으로 설문을 실시한 결과 초등학교 교사들이 인식한 부장교사의 역할수행 수준은 역할기대 수준보다 낮았다.

이는 초등학교 조직 중간관리자인 교감과 부장교사의 교육리더십 역할기대와 역할수행의 차이를 분석한 권동택(2006)의 연구 결과와 일치한다. 전국 초등학교 교감과 부장교사를 대상으로 설문을 실시하여 교육리더십 역할에 대한 인식을 조사한 결과 교감과 부장교사 둘 다 교육리더십 역할기대 수준보다 낮은 역할수행 수준이 나타났다.

김두겸(2008)은 일반계 고등학교 부장교사의 역할수행 과정과 그 과정에서 나타나는 행위의 의미를 탐색하여 부장교사의 역할수행을 이해하고자 하였다. 한 일반계 고등학교를 대상으로 참여관찰과 심층 면담을 실시하여 자료를 수집하고 분석하였다. 그 결과 보직을 임명하는 과정, 부장교사 역할을 수행하며 경험한 갈등과 해결 과정, 수업 지원 및 행정적 지원 활동에서 나타난 부장교사의 역할수행 모습을 밝혀내었다.

윤현수(2016)는 보직을 처음 맡게 된 중학교 체육교사의 첫 부장교사 경험에 관해 내러티브 연구를 수행하였다. 결정적 사례표집을 통해 선정

한 연구 참여자를 대상으로 비구조화된 면담을 실시하고 관련 자료를 수집·분석하였다. 처음으로 보직을 맡은 부장교사는 교육자, 중간관리자, 문제해결자, 연결자 역할을 포괄적으로 수행해 나가면서 체육수업과 학교행정업무를 총체적으로 추구하고 학교 교육을 바라보는 여러 관점을 갖게 되었다.

부장교사의 리더십에 관한 연구는 부장교사에 관한 연구 중에서 가장 많이 수행되었다. 질적연구방법을 활용하여 부장교사 리더십의 특징과 의미를 밝히고자한 연구(강석봉, 박대휘, 주철안, 2013; 고삼곤, 2020; 안소현, 2020; 황선필, 김병찬, 2021)가 수행되었다. 양적연구방법을 활용하여 부장교사의 리더십과 다른 변수 간 상관관계를 탐색하는 연구는 주로 부장교사의 리더십이 동료 교사 또는 학교 조직에 미치는 영향을 탐색하거나(윤지원, 2017; 이화선, 고재천, 2001; 황나겸, 2012) 감성 리더십과 진정성 리더십과 같이 부장교사의 특정 리더십과 다른 변수 간 상관을 밝힌 연구(권순호, 2019; 박열애, 2012; 유미선, 엄준용, 2022; 추승희, 고재천, 2013)가 수행되었다. 또한 부장교사들이 자신의 리더십에 대해 스스로 내린 평가를 탐색한 연구도 수행되었다(김강문, 2006; 정현수, 2007).

이화선과 고재천(2001)은 학년 부장교사의 지도성 성향과 동학년 조직의 운영 효과 간의 관계를 규명하기 위하여 광주시 초등학교 교사를 대상으로 설문 조사를 실시하여 자료를 수집하고 단순 회귀분석을 실시하였다. 4가지 지도성 성향에 따라 학년 부장교사의 지도성 성향을 조직적, 인간자원적, 정치적, 상징적 성향으로 구분하고, 동학년 조직 운영의 효과 측정기준을 직무만족, 조직적응성, 직무성과, 응집성으로 구분하여 각 변인 간 상관 관계를 분석하였다. 그 결과 학년 부장교사의 지도성 성향이 강할수록 해당 동학년 조직의 교사는 높은 직무만족, 조직적응성, 직무성과를 보였다.

김강문(2006)은 울산시 부장교사를 대상으로 한 설문 조사를 통해 부장교사들이 스스로 평가한 리더십 수준을 파악하였다. 성별, 학교설립별, 학교급별, 학교규모별, 연령, 부장교사경력, 자기발전에 대한 기대와 같은

배경변인에 따라 리더십 생활기술 수준을 파악하였다. 부장교사들은 자신의 리더십 생활기술 수준을 대체로 높게 평가하고 있었고, 대인관계기술, 팀워크구축기술, 문제해결기술, 자기계발기술, 업무처리기술 및 의사소통기술의 하위영역 순으로 높은 수준을 보였다. 부장교사들의 연령, 교사경력, 자기발전에 대한 기대가 높을수록 높은 리더십 생활기술 수준을 보였다.

정현수(2007)는 경상남도 초등학교 관리자 및 부장교사, 일반교사를 대상으로 설문 조사를 실시하여 부장교사의 리더십 생활기술에 대한 자기평가와 타인평가 결과를 비교하였다. 리더십 생활기술을 업무처리기술, 자기계발기술, 대인관계기술, 팀워크구축기술, 문제해결기술, 의사소통기술 영역별로 구분하여 살펴본 결과 부장교사는 리더십 생활기술에 관해 대체로 긍정적인 평가를 받았다. 그 중 대인관계기술, 문제해결기술, 의사소통기술은 자기평가가 타인평가보다 높게 나타났고, 업무처리기술, 자기계발기술은 자기평가가 타인평가보다 낮게 나타났다. 팀워크구축기술은 자기평가와 타인평가 결과가 같은 수준이었다.

박열애(2012)는 서울시 초등학교 교사를 대상으로 한 설문 조사로 자료를 수집하고 중다회귀분석을 실시하여 초등학교 학년 부장교사의 감성리더십 수준과 교사효능감 수준의 상관관계를 밝히었다. 감성리더십은 감성인식 및 관리능력, 사회적인식 및 관계관리능력 하위변인으로 구분하고 교사효능감은 자신감, 자기조절효능감, 과제 난이도 선호 하위변인으로 구분하였다. 연구 결과 학년 부장교사의 감성리더십은 교사효능감에 정적 영향을 미쳤다. 감성리더십의 하위요인 중 감성인식 및 관리능력은 교사효능감의 모든 하위요인에 영향을 미쳤으나 사회적인식 및 관계관리능력은 자신감과 자기조절효능감에만 유의한 영향을 미쳤다.

황나겸(2012)은 학년 부장교사의 리더십 특성과 교사들의 조직헌신 간 상관관계를 밝히었다. 부장교사의 리더십은 관계지향적, 과업지향적 리더십으로 구분하였고, 교사들의 조직헌신은 애정헌신, 근속, 동일시, 애교심, 직무상관, 지각된 성과의 하위 요인으로 구분하였다. 서울시 초등학교 교사를 대상으로 설문 조사를 실시하여 자료를 수집하고 단순회귀분

석을 활용하여 분석하였다. 연구 결과 학년 부장교사의 관계지향적 리더십은 교사들의 동일시를 제외한 모든 하위 요인과 정적 상관을 보였고, 과업지향적 리더십은 조직헌신의 모든 하위 요인과 정적 상관을 보였다.

강석봉, 박대휘, 주철안(2013)은 초등학교 부장교사에게 요구되는 리더십 특성을 파악하기 위하여 부산시 한 초등학교의 구성원을 대상으로 참여관찰과 심층면담을 수행하였다. 동학년 구성원의 만족도가 주요한 지표로 활용되면서 초등학교 부장교사에게는 긍정적인 동학년 분위기 형성이 요구되고 있었다. 동학년 교사·학생·학부모가 만족하는 교육을 위해서는 특히 동학년 교사들을 효율적으로 이끌어가야 하고 이를 위해 부장교사는 동료 교사의 부담을 줄이고자 혼자 업무를 처리하고 있었다. 또한 수평적이고 평등한 관계를 추구하며 쌍방의 의사소통을 선호하였다.

추승희와 고재천(2013)은 광주시와 전라남도 초등학교 교사를 대상으로 설문 조사를 실시하고 중다회귀분석을 통해 부장교사의 감성리더십이 동학년 교사의 직무만족에 미치는 영향을 파악하였다. 감성리더십의 하위 요인은 자기인식능력, 자기관리능력, 사회적인식능력, 관계관리능력으로, 직무만족의 하위 요인은 동료애, 혁신성, 교직의식, 업무부담, 보상, 발전성, 자율성으로 구분하였다. 연구 결과 초등학교 부장교사의 자기관리능력, 사회적인식능력, 관계관리능력은 동학년 교사의 동료애와 교직의식에 유의미한 영향을 미쳤다.

윤지원(2017)은 부장교사 리더십이 학교활력에 영향을 미치는 과정에서 LMX의 매개효과와 학교유형의 차이를 밝히기 위하여 서울시 초등학교 교사를 대상으로 설문 조사를 실시했다. 부장교사 리더십의 하위 요인인 목표지향성, 공동체성, 과업주도성, 전문성 중 목표지향성을 제외한 모든 요인이 학교활력에 영향을 미치는 과정에서 LMX의 매개효과가 유의했다. 학교유형의 차이를 살펴보면 공립초에서는 부장교사리더십의 과업주도성과 공동체성이 LMX에 미치는 영향이 컸지만 사립초에서는 부장교사리더십의 전문성이 LMX에 미치는 영향이 컸다. 또 공립초에서는 부장교사리더십의 공동체성이 학교활력에 미치는 영향이 컸지만 사립초에서는 부장교사리더십의 전문성이 학교활력에 미치는 영향이 컸다.

LMX가 학교활력에 미치는 영향은 공립초와 사립초 간 유의한 차이를 보이지 않았다.

장희선(2017)은 초등학교 부장교사의 리더십 역량 모형을 개발하고 리더십 역량의 중요도와 실행도에 대한 교사들의 인식 차이를 파악하였다. 우수 수행 부장교사와 보통 수행 부장교사를 구분하여 선정하고 면담을 실시하여 부장교사 리더십 역량을 도출하고, 중요도와 실행도 인식을 분석하기 위해 초등학교 부장교사와 일반교사를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 초등학교 부장교사의 리더십 역량은 개인적 분야에서 개인내적특성 역량군과 자기관리 역량군, 관계적 분야에서 대인관계 역량군과 전략적 관리 역량군, 업무적 분야에서 부장업무수행 역량군과 효과적인교수 역량군으로 구성된 총 27개의 하위역량이 도출되었다. 리더십 역량의 중요도에 비해 실행도 인식이 낮은 역량은 대인관계 역량군의 설득하기, 부장업무수행 역량군의 업무 분배능력, 효과적인교수 역량군의 효율적 학습 환경 조성이었다.

권순효(2019)는 전국 초등학교 교사를 대상으로 한 설문 조사 결과를 중다회귀분석하여 부장교사의 감성리더십이 동학년의 조직효과성에 미치는 영향을 파악하였다. 감성리더십은 자기인식, 자기관리, 사회적 인식, 관계관리 하위변인으로 구분하고 조직효과성은 직무만족, 조직적응성, 직무성과, 헌신성 하위변인으로 구분하였다. 연구 결과 부장교사의 감성적 리더십은 조직효과성에 정적 영향을 미쳤다.

권재환과 정구헌(2019)은 부장교사의 책무성, 학교조직몰입, 직무만족 간의 관계를 설명하는 구조방정식 모형을 검증하기 위해 서울시 중등학교사를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 책무성은 책임감, 공개성, 응답가능성으로, 학교조직몰입은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로, 직무만족은 혁신성, 교직의식, 발전성, 자율성으로 구분하였다. 부장교사의 책무성은 학교조직몰입과 직무만족에 영향을 미쳤고, 학교조직몰입은 직무만족에 영향을 미쳤다. 학교조직몰입은 부장교사의 책무성과 직무만족 간 매개 역할을 수행하였다.

고삼곤(2020)은 근거이론을 활용하여 고등학교 학년 부장교사의 리더

십이 발휘되는 모습과 학년 부장교사의 리더십에 영향을 미치는 요인을 탐색하였다. 수도권 중소도시에 위치한 한 사립 고등학교 소속 학년 부장교사 세 명을 중심으로 심층면담과 관찰을 실시하고 현지 자료를 조사하였다. 연구 결과 학년 부장교사의 리더십은 본인을 희생하며 혼자 수행하는, ‘독박’에 가까운 모습이였다. 학년 부장교사의 리더십이 이와 같은 모습으로 발휘되는 데에는 연구 참여자인 학년 부장교사 개인의 성향과 기독교계 자사고, 다수의 고연령층 교사와 같은 해당 학교의 특수한 특성이 영향을 미쳤다. 또한 교사 간 협력이 잘 이루어지지 않는 교직원문화와 위라벨과 평등주의를 중시하는 사회 풍조 등도 영향을 미쳤다.

안소현(2020)은 초등학교 학년 부장교사의 리더십이 발휘되는 모습을 살펴봄으로써 부장교사 리더십의 특징과 의미를 탐색하고자 하였다. 이를 위해 한 초등학교의 부장교사와 관리자, 교사를 대상으로 참여관찰, 심층면담, 현지 자료 조사를 수행하였다. 부장교사의 리더십은 책임감과 열정 등 개인의 성향을 바탕으로 발휘되고 있으며 부장교사는 자신을 희생하며 보직을 수행하고 있었다. 부장교사는 동료 교사에 대한 애정과 관심을 갖고 인간적인 관계를 맺어 나간다. 또한 학년 운영과 교육에 관한 전문성을 바탕으로 동학년 교사에게 모범이 되며 솔선수범한다. 문제상황이 발생하는 경우 책임감을 갖고 해결하고자 하지만 학년 운영이 원활하지 않은 경우 공동체를 위한 교사 개인의 희생을 요구하며 일방적으로 지시하기도 한다.

황선필과 김병찬(2021)은 초등학교 기능 부장교사의 리더십이 발휘되는 모습과 특징, 의미를 탐색하기 위하여 한 초등학교 소속 기능 부장교사와 동학년 교사를 대상으로 참여관찰, 심층면담, 현지 자료 조사를 실시하였다. 연구 결과 부장교사는 혼자 업무를 수행하고 상황에 따라 업무를 적당히 처리하며 최소화하고자 하였다. 대체로 회의에서 결정된 내용이나 관리자의 의견을 전달하며 일방향적으로 업무를 진행하였다. 협업이 필요한 상황에서는 많은 부분을 상대에게 맞추고 있었다.

유미선과 엄준용(2022)은 경기도 혁신(공감)학교 초등교사를 대상으로 한 설문 조사를 통해 혁신학교 부장교사의 진정성 리더십, 교사효능감,

심리적 웰빙, 교사직무만족 간의 관계에 대한 구조방정식 모형을 검증하였다. 부장교사의 진정성 리더십은 교사효능감과 심리적 웰빙에 정적 영향을 미치고, 교사효능감과 심리적 웰빙은 교사직무만족에 정적 영향을 미쳤다. 또 교사효능감은 심리적 웰빙에 유의하게 영향을 미쳤다. 부장교사의 진정성 리더십이 높을수록 교사직무만족이 높았고, 교사효능감과 심리적 웰빙은 부장교사의 진정성 리더십과 교사직무만족 간의 관계에서 매개 역할을 수행하였다.

부장교사의 보직 수행 경험과 부장교사 문화의 특성에 관한 연구는 주로 질적연구방법을 활용하여 수행되었다.

박남기와 김선미(2006)는 한 교대 대학원 강의를 수강하는 초등학교 학년 부장교사를 대상으로 한 면담과 전라남도 초등학교 학년 부장교사를 대상으로 한 설문조사를 통해 학년 부장교사가 보직을 맡은 까닭, 부장교사의 실제 업무 종류, 보직 수행에 소요되는 시간과 보직 수행으로 인해 결손이 발생한 수업 시간, 부장교사 제도 개선 방향을 탐색하였다. 절반 이상의 부장교사는 보직 수행을 희망하지 않았음에도 불구하고 보직을 맡고 있었고 저경력 교사일수록 그 비율이 높았다. 부장교사들은 보직 수행에 주당 3시간부터 18시간까지 소요하고 있었고 약 6시간에서 9시간 미만을 쓰는 경우가 가장 많았다. 절반에 가까운 부장교사가 보직 수행으로 인해 발생한 수업 결손이 일주일에 3시간 이상이라고 응답하였다.

이정선과 최영순(2007)은 부장교사의 역할과 학교경험을 이해하기 위하여 한 초등학교의 부장교사와 동학년 교사, 행정가를 대상으로 면담과 참여관찰을 실시하였다. 부장교사는 상급자인 행정가의 업무를 보조하고 교장·교감과 동료 교사 간 매개 역할 및 학교와 학부모 간 조정 역할을 수행하였다. 부장교사는 보직 업무 수행을 통해 학교 일에 이전보다 더 관심을 갖고 적극적으로 참여하게 되었으며 중간자 역할을 경험하며 인간관계 기술을 발전시켰다. 또 교사 역할의 교육 목적 업무보다 관리자 역할의 관리 목적 업무에 집중하게 되면서 행정 능력을 배양하며 승진을 지향하는 역할 전환을 경험하였다.

양승관과 김병찬(2014)은 일반계고등학교의 부장교사 문화 특징을 탐색하고자 사례연구를 수행하였다. 한 경기도 일반계고등학교 소속 부장교사를 대상으로 참여관찰과 심층면담을 실시하여 자료를 수집하였다. 연구 결과 일반계고등학교의 부장교사는 관리자의 일방적 지시에 순응하며 의사표현을 잘 하지 않는, 수동적인 모습을 보였다. 또한 입시와 생활지도에 대해 뛰어난 능력을 요구받고 있었다. 행정 업무에 협조적이지 않은 동료 교사들에게 서운함, 소외감, 알미움과 같은 감정을 느끼면서도 그저 참으며 혼자 업무를 수행하였다. 또는 같은 처지의 부장교사들과 협력하거나 동학년/계원 교사에게 의지하는 모습을 보였다.

신민정과 홍창남(2015)은 부산시 한 초등학교 소속 부장교사를 대상으로 심층면담, 참여관찰, 현지 자료 조사를 실시하여 부장교사의 교직생활 특징을 밝히고자 하였다. 부장교사는 보직을 스스로 지원하여 맡거나 상황에 따른 압력으로 어쩔 수 없이 맡게 되었다. 부장교사는 교실에서 수업과 생활지도, 동학년 연구실에서 학년관리와 동학년 회의 리드, 교무실에서는 교감 및 동료 부장교사와의 소통, 교장실에서는 부장회의 참석의 업무를 수행하였다. 보직을 수행하면서 부장교사는 무조건 수용해야 하는 일방적 소통, 관리자와 일반교사 사이에 낀 '샌드위치' 역할, 고충을 들어주는 '신문고' 역할, 성과에 대한 압박과 같은 어려움을 경험하였다. 또한 관리자를 이해하고 학교에 대한 시야가 넓어졌으며 교내 여러 구성원과 원만한 인간관계를 형성하게 되었다. 부장교사는 보직 수행을 존재가치를 발견하는 일, 미미한 보람과 허탈함이 공존하는 일, 무의미한 일로 느끼고 있었다.

이승규(2016)는 초등학교 초임 부장교사 적응의 특징을 설명하는 연구를 수행하였다. 충청북도 초등학교 부장교사를 대상으로 심층면담을 실시하여 초등학교 초임 부장교사의 보직을 맡게 된 계기, 역할 수행 경험, 어려움 및 극복 과정을 탐색하였다. 초임 부장교사가 보직을 맡은 계기는 자의와 타의로 구분되었다. 개인적 목표 실현이나 존재감을 확인받기 위하여 보직을 맡은 경우와 연차가 되어 보직을 맡거나 업무수행 역량이 뛰어나 관리자가 선정하는 등의 경우였다. 또 초임 부장교사는 교사의

업무인 수업과 행정 업무 수행 및 동학년/계원 교사를 이끌고 조언하는 역할을 수행하였다. 아울러 동료교사 간 또는 관리자와 동료교사 간 전달자 역할을 수행하였다. 초임 부장교사는 보직을 수행하며 역량 부족, 과도한 업무 등의 업무적 어려움과 인간관계로 인한 어려움을 경험하였다. 또 애매한 위치의 중간자로서 어려움을 겪었다. 이를 극복하기 위하여 이전 업무 수행을 참고하거나 동료교사의 협조를 구하는 등 적극적인 대처와 앞에 나서지 않고 자신의 생각은 배제하는 등 소극적인 대처 전략을 활용하였다.

전현욱(2016)은 30대 기혼 여성 초등학교 부장교사의 학교생활을 탐색하고 삶의 의미를 밝히기 위해 한 30대 기혼 여성 초등학교 부장교사를 대상으로 참여관찰, 면담, 현지 자료 조사를 실시하였다. 연구 참여자는 가족 구성원, 학교 구성원, 사회 구성원과 같은 여러 역할을 수행하느라 바쁘게 살아가고 있었다. 끊이지 않는 일로 지친 연구 참여자는 모든 것을 내려놓고 싶어 하였다. 30대 기혼 여성 초등학교 부장교사의 삶의 의미는 30대로서의 정체성, 기혼 여성으로서의 정체성, 부장으로서의 정체성, 교사로서의 정체성이 서로 교차하고 얽히는 데 있었다.

손형국 등(2018)은 서울시 초등학교 부장교사를 대상으로 심층면담을 진행하여 승진을 바라는 초등학교 부장교사가 경험하는 교직 생활의 의미와 본질을 탐색하는 현상학적 연구를 실시하였다. 연구 결과 승진을 좇는 부장교사는 과중한 업무를 담당해도 주요한 보직인 교무부장직을 맡고자 하였고 기피 업무도 일부러 자원해서 떠맡기도 하였다. 보직 수행에 집중하느라 학급 관리와 가정 생활에는 소홀하였고 건강 상태가 나빠지기도 하였다. 근무성적평정에서 높은 점수를 받기 위하여 교장을 절대적으로 따르고, 업무 추진 시 수월하게 협조를 구할 수 있도록 동료들과 좋은 관계를 유지하기 위해 힘썼다. 승진을 좇는 부장교사는 승진을 학급 경영에서 오는 어려움을 벗어날 수 있는 방법이자 자아실현의 방법으로 기대하고 있었다.

이윤영(2018)은 학년 부장교사직과 기능 부장교사직을 겸임하는 교사가 보직을 맡게 된 과정과 보직 수행 과정에서의 경험을 밝히기 위하여

경기도 초등학교 겸임 부장교사를 대상으로 심층면담과 현지 자료 조사를 실시하였다. 겸임 부장교사는 원치 않게 겸임 부장교사직을 맡았으나 겸임 부장교사 체제는 교원 배치기준과 학교의 상황에 따라 어쩔 수 없는 일로 생각하며 받아들이고 있었다. 겸임 부장교사는 담임교사, 학년 부장교사, 기능 부장교사 등 여러 역할 수행에 따라 여러 업무를 수행하였고 지속적으로 증가하는 교육사업은 겸임 부장교사의 업무를 더 과중하게 하였다. 관리자와 일반교사 간 중간자 역할 수행 및 겸임 부장교사를 존중하지 않는 사람들로 인해 어려움을 겪으면서도 불편한 감정을 억누르고 있었다. 또한 바쁜 생활로 인하여 수업 준비를 제대로 하지 못하고 퇴근 후 생활도 희생해야 하는 어려움도 있었다. 보직을 수행하면서 겸임 부장교사는 ‘교육자’로서의 ‘관리자’의 역할에 의문을 갖고 승진에 대한 혼란을 경험하였다.

강두원(2020)은 서울시 초등학교 연구부장교사를 대상으로 한 심층면담과 현지 자료 조사를 통해 연구부장교사의 업무와 역할, 어려움과 한계, 경험의 의미를 밝혀내고자 하였다. 연구부장교사는 학교교육과정 편성과 운영을 목적으로 하는 업무를 수행하며 행정업무 전문가, 소통 창구, 리더교사 등 교육활동과 밀접한 역할을 수행하였다. 연구부장직 수행은 행정 업무, 여러 인간 관계로 인한 어려움 및 연구부장교사의 개인 희생과 같은 어려움을 유발했고 연구부장교사는 수업 우선과 업무 우선 간, 교사 입장과 관리자 입장 간 딜레마를 경험하였다. 연구부장교사는 보직 수행 경험에 개인적 성장과 학교조직 내에서 존재가치를 찾아가는 과정으로서 의미를 부여하였다.

노주현(2021)은 초등학교 저경력교사의 보직 수행 경험과 그 의미를 밝히고자 저경력교사일 때 보직을 수행한 경험이 있는 세 명의 연구 참여자를 대상으로 면담을 실시하여 내러티브 연구를 수행하였다. 저경력 부장교사는 교직 경험이 많지 않은 채 보직을 맡게 되어서 과중한 업무를 파악하고 수행하는 데 어려움을 겪으며 한계를 경험하였다. 그러나 보직 수행 경험을 통해 교사의 업무를 빠르게 숙지하였고 이후 진로를 생각해볼 수 있는 기회도 되었다.

부장교사의 스트레스에 관한 연구는 주로 부장교사의 스트레스와 그 수준을 파악하고 이에 부장교사들은 어떻게 대응하고 있는지를 탐색하였다(김수은, 2010; 송혜경, 2012; 정경애, 2002; 정병영, 이재용, 2018).

정경애(2002)는 서울시와 경기도 초등학교 부장교사를 대상으로 설문 조사를 실시하여 초등학교 부장교사가 지각한 직무스트레스 수준과 대응 양상을 밝혀내었다. 부장교사가 스트레스를 받는 요인은 ‘근무부담’, ‘임금’, ‘교육과정’, ‘사회적 인정’, ‘경력발전’, ‘물리적 환경’, ‘조직구조’, ‘인간관계’ 순이었고 부장교사들은 ‘내적인 반성을 하며 심사숙고하기’, ‘주변 사람과 기탄 없이 의논하기’, ‘자기통제로써 자신감을 가지고 대처하기’, ‘상황을 회피하거나 철회하려고 힘쓰기’, ‘상징적 대칭물을 활용하기’, ‘강렬한 감정으로 대처하기’, ‘위로받을 수 있는 것에 의지하기’, ‘긴장제거 활동으로 대처하기’ 순으로 스트레스에 대응하고 있었다.

김수은(2010)은 학년 부장교사직과 기능 부장교사직을 겸임하는 교사가 겪는 직무스트레스와 이에 대한 대처방안을 밝히기 위해 서울시 초등학교 겸임부장교사 4명을 대상으로 반구조화된 면담을 실시하였다. 겸임부장교사는 가정생활, 인간관계, 담당업무, 학생 지도, 근무환경 등 여러 영역에서 스트레스를 받고 있었고 이로 인해 신체적, 심리적, 행동적 변화를 경험하였다. 겸임부장교사는 운동, 수련활동 등으로 스트레스 증상을 관리하거나 적극적으로 갈등의 근본적인 원인을 해결하고자 노력하였다. 아예 갈등 상황 자체를 회피하는 경우도 있었다.

송혜경(2012)은 초등학교 부장교사와 겸임부장교사의 직무스트레스 수준을 파악하고 학교경영, 직무, 교수학습, 생활지도, 인간관계, 교원인사 영역별 겸임부장교사의 스트레스와 부장교사의 스트레스를 비교하였다. 인천시 초등학교 부장교사를 대상으로 설문을 실시한 결과 초등학교 부장교사의 직무스트레스는 높은 편은 아니었고, 영역별로는 교수학습 영역 스트레스가 가장 높았고 인간관계 영역 스트레스가 가장 낮았다. 겸임부장교사는 부장교사에 비해 직무스트레스가 높았다.

신동철과 권재환(2018)은 부장교사의 직무스트레스와 임파워먼트, 교사효능감, 직무만족도 간의 관계를 파악하기 위해 전국 중등학교 부장교

사를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 연구 결과 부장교사의 직무스트레스는 임과워먼트, 교사효능감에 직접적으로 부적인 영향을 미쳤다. 임과워먼트와 교사효능감은 직무스트레스와 직무만족 간의 관계에서 매개 역할을 수행하였고, 직무스트레스는 직무만족에 간접적으로 부적인 영향을 미쳤다.

정병영과 이재용(2018)은 승진을 준비하는 초등학교 교무부장교사가 받는 스트레스와 이러한 상황에서 경험하는 심리적 과정을 탐색하기 위하여 체험 분석 방법을 적용하였다. 승진을 준비 중이거나 교감으로 승진한 충청북도 및 경기도 초등학교 교무부장교사와 함께 경험을 탐구하고 공유하며 근무 스트레스에 관한 체험을 분석하였다. 연구 결과 승진을 준비하는 교무부장교사는 근무 스트레스 인식, 해석, 감정유발, 대처의 네 단계가 순환적 구조로 일어나는 심리적 과정을 경험하였다. 교무부장교사는 신념에 따른 갈등, 역할 수행으로 인한 불안 등의 내부적 요인과 근무 평정, 업무 곤란 등의 외부적 요인에 의해 근무 스트레스를 받는 것으로 인식하였다. 교무부장교사는 교육자, 승진 준비자, 가정의 부모, 업무 담당자 등 여러 역할 수행으로 인한 갈등을 경험하며 정체성 혼란을 겪었다. 부장교사의 근무 스트레스는 분노, 황당함, 자괴감, 불안감, 실망감과 같은 감정을 불러일으켰고 이에 대처하기 위한 방법으로 교무부장교사는 비판/공격, 회피/체념, 자기 합리화, 포기, 인정과 같은 전략을 선택하였다.

이상의 선행연구들을 종합해보았을 때, 부장교사들은 행정업무 추진, 학교 행정가 보좌, 의사전달 및 조정 등 여러 역할을 행하며 중간관리자로서 학교에 많은 영향을 미치고 있었다. 그러나 과중한 업무량과 인간관계로 인해 여러 어려움과 스트레스를 경험하고 있음을 알 수 있다. 지금까지의 선행연구들은 단지 부장교사들이 보직을 수행하는 동안의 경험과 어려움, 극복방안의 모습을 단편적인 시선에서 살펴보는 데서 그친 경우가 대부분이다. 초임 부장교사가 보직을 처음 수행해가는 과정에서 어떠한 경험을 하며 보직에 적응해나가는지, 이에 영향을 미치는 것은 무엇인지에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 부장교사 기피 현상이

극심해짐에 따라 모든 교사가 최소 1년은 보직을 맡게끔 하는 학교가 늘어나는 상황에서 초임 부장교사의 보직 적응과정을 살펴보는 것은 이에 대한 대비책 마련에 시사점을 줄 것이다.

따라서 본 연구는 보직을 처음 맡게 된 초등학교 부장교사들의 경험을 순차적으로 탐색함으로써 초임 부장교사의 보직 적응과정을 탐구하고 이론적 틀을 구성하고자 한다. 이를 위해 보직을 처음 맡은 스무 명의 현직 초등학교 초임 부장교사들을 심층 면담하였으며, 수집된 자료는 근거이론 패러다임 모형에 따라 분석하였다.

[표 2-2] 국내 부장교사 관련 선행연구 분류

분야	연구자와 논문 제목	비고
역량·전문성	윤용진(2014). 중등학교 부장교사의 직무 역량 요구도 분석 강민정(2015). 서울 중등학교 부장 교사의 직무 역량 요구 분석 권순형(2015). 초등학교 보직교사 직무역량 요구 분석 정중원(2017). 근거이론적 접근을 통한 초등학교 부장교사의 전문성 향상을 위한 교육요구 탐색 이은숙(2019). 중학교 부장교사의 직무역량 측정도구 개발 및 요구도 분석	석사학위논문 석사학위논문
역할	강은경(2004). 중등학교 부장교사의 역할 연구 권동택(2006). 초등학교 중간관리자의 교육리더십 역할기대와 역할수행에 대한 연구 김두겸(2008). 부장 교사의 역할 수행에 관한 문화기술적 연구 이한호(2008). 초등학교 보직교사 역할에 대한 교원의 인식 장승일(2010). 일반계 고등학교 부장교사역할에 대한 교사 인식 분석 윤현수(2016). 체육교사의 첫 부장교사 역할 경험에 관한 내러티브 탐구	석사학위논문 석사학위논문 석사학위논문 석사학위논문
리더십·책무성	이화선, 고재천(2001). 초등학교 학년부장의 지도성 성향과 조직효과성과의 관계 김강문(2006). 부장교사의 리더십에 대한 자기평가 정현수(2007). 초등학교 부장교사의 리더십 생활기술에 대한 자기평가와 타인평가의 비교연구 박열애(2012). 초등학교 학년부장교사의 감성리더십과 교사효능감의 관계 황나겸(2012). 학년부장교사의 리더십이 교사들의 조직현신도에 미치는 영향 강석봉, 박대희, 주철안(2013). 초등학교 부장교사 리더십에 대한 질적 사례 연구 추승희, 고재천(2013). 초등학교 부장교사의 감성적 리더십이 동학년 교사의 직무만족에 미치는 영향 윤지원(2017). 교사가 인식한 부장교사 리더십과 LMX(부장교사-교사 교환관계)가 학교활력에 미치는 영향 장희선(2017). 초등학교 부장교사의 리더십 역량 모형 개발 연구 권순호(2019). 초등학교 학년부장 교사의 감성리더십이 조직 효과성에 미치는 영향 권재환, 정구현(2019). 중등 부장교사의 책무성이 직무만족에 미치는 영향; 학교조직몰입의 매개역할 고삼곤(2020). 사립 일반계 고등학교 학년 부장 교사 리더십에 대한 근거이론적 연구 안소현(2020) 초등학교 학년부장교사 리더십에 대한 질적 사례 연구 황선필, 김병찬(2021). 초등학교 업무 부장교사 리더십 현상과 의미에 관한 질적 사례연구 유미선, 엄준용(2022). 혁신부장교사의 진정성 리더십, 교사효능감, 심리적 웰빙, 교사직무만족 간의 구조적 관계 분석	박사학위논문 박사학위논문 석사학위논문 석사학위논문 박사학위논문 석사학위논문
경험·문화	박남기, 김선미(2006). 초등학교 학년 부장교사의 학년 및 학교업무 부담 분석 이정선, 최영순(2007). 초등학교 부장교사의 학교경험 연구 양승관, 김병찬(2014). 일반계고등학교 부장교사 문화에 대한 문화기술적 사례 연구 신민정, 홍창남(2015). 초등학교 부장교사의 교직생활에 관한 질적 연구 이승규(2016). 초등학교 초임부장교사의 경험과 적용에 관한 질적 연구 전현욱(2016). 초등학교 30대 기혼 여성 부장교사의 학교생활에 관한 연구: 소규모 학교를 중심으로 손형국 외(2018). 승진을 열망하는 초등학교 부장교사의 교직생활 경험에 관한 연구 이윤영(2018). 초등학교 겸임보직교사의 직무 수행 경험에 대한 질적 연구 강두원(2020). 초등학교 연구부장교사의 경험에 관한 질적 연구 노주현(2021). 초등학교 저경력교사의 부장교사 경험에 관한 내러티브 탐구	석사학위논문 석사학위논문 석사학위논문 석사학위논문 석사학위논문 석사학위논문 석사학위논문
스트레스	정경애(2002). 초등학교 보직교사의 직무스트레스와 대응양상 김수은(2010). 초등학교 겸임보직교사의 직무스트레스 연구 송혜경(2012). 초등학교 보직교사와 겸임보직교사의 직무 스트레스 비교 연구 신동철, 권재환(2018). 중등학교 부장교사의 직무 스트레스가 직무만족에 미치는 영향; 임파워먼트와 교사효능감의 매개효과 정병영, 이재용(2018). 승진 준비 중인 초등학교 교무부장교사의 근무 스트레스에 관한 체험분석	석사학위논문 석사학위논문 석사학위논문

제 3 장 연구 방법

본 연구는 보직을 처음 맡게 된 초등학교 부장교사들이 직무 적응과정에서 어떠한 경험을 하는지 이해하고 그 과정에 영향을 끼치는 요소는 무엇인지 파악하고자 한다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 본 연구는 근거이론(grounded theory) 접근 방식을 적용하였다.

근거이론 방법론은 Glaser와 Strauss 두 사회학자가 개발한 질적연구의 한 형태로, 자료를 바탕으로 이론을 구축하고자 하는 연구방법론이다. 수집된 자료로부터 이론을 구축하는 데 활용할 수 있는 검증된 절차를 제공함으로써 문제를 새로운 시각에서 바라볼 수 있게 하고 기존에 주목받지 못하던 연구 영역을 새롭게 탐색할 수 있게 한다(Strauss & Corbin, 2019). 주로 특정 현상의 인과관계 구조와 같이 그 과정과 맥락을 밝히는 연구, 사회 현상 및 심리 현상 등에서 발견된 특성이나 일면을 범주화하는 연구, 관련 진술을 축적하여 추상적인 개념을 선명하게 구체화하는 연구 등에 적용되고 있다(Morse, 2001).

부장교사 제도에 관한 연구는 국내 학계의 관심에서 벗어나 있으며 특히 초임 부장교사에 관한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 그러나 부장교사 제도는 국내의 고유한 교육행정 제도(고삼곤, 2020)이기에 꾸준한 연구를 통해 국내 맥락을 반영한 한국적 이론 개발이 필요하다. 근거이론은 현실에 근거한 개념을 수집하여 이론화를 쫓을 수 있는 연구방법으로 한국 교육 현장의 현실을 반영한 이론을 개발하는 데 적합하다(변기용, 2018). 국내 상황에 비춰 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정을 탐색한 연구는 수행되지 않아 명확히 알려지지 않은 부분이 있으므로 여러 진술을 통해 초임 부장교사의 직무 적응과정이라는 특정 현상을 개념적 이론화하는 데 목적이 있는 본 연구에 근거이론이 적합하다고 판단하였다.

제 1 절 근거이론 방법

다양한 연구 영역에서 수많은 연구가 수행되어왔으나 아직 충분한 정보가 담긴 이론이 존재하지 않는 특정 연구 영역도 있다. 처음부터 관련성 있는 이론이 전혀 존재하지 않거나, 관련 주제이더라도 이론의 세부 내용이 막연하거나 연구자의 관심사와 다른 상황이 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해서 연구자가 직접 자료를 수집하고 수집한 자료를 근거로 특정 주제의 일반적인 특징이 잘 드러나도록 이론적 설명을 개발하는 근거이론(grounded theory)을 활용할 수 있다(Martin, & Turner, 1986).

근거이론은 상징적 상호작용론(symbolic interactionism)에서 파생되었다(서근원, 2008). 상징적 상호작용이란 외부 세계와의 지속적인 상호작용을 통해 개인은 세상의 기호와 상징 속 의미를 해석하고 공유함을 강조하는 패러다임으로, 인간은 개인의 주관적 해석을 기반으로 이루어지는 개인 간의 상호작용, 즉 사회적 행위를 통해 실재를 이해하거나 행동한다고 본다. 그러나 상징적 상호작용 패러다임을 기반으로 한 연구가 주로 수행되던 시기는 질적연구의 과학적 절차와 엄밀성이 부족하다는 학계의 비판을 받고 있었다(Goulding, 2005).

이에 Glaser와 Strauss는 정량적 방법을 통한 이론 생성만이 타당하다는 당대의 관점에 의문을 제기하고 현장을 반영할 수 있도록 실제 현장에 있는 연구 참여자의 말과 행동 등 경험적 자료를 기반으로 한 이론(grounded theory) 생성을 강조하였다(Chun Tie, Birks, & Francis, 2019). 그러나 이후 Glaser와 Strauss 간 견해의 차이로 서로 다른 방향의 근거이론이 발달하였고, Charmaz(2000)는 Glaser의 이론은 객관주의적 근거이론으로 Strauss의 이론은 실증주의적 근거이론으로 규정하고, 자신의 시각을 반영하여 구성주의적 근거이론을 제안했다. 이 외에도 기노시타, Clarke 등이 각자의 관점을 반영한 근거이론을 제안하기도 했다.

이 중 3가지 주요 관점을 살펴보면 첫째, Glaser의 객관주의적 근거이론의 경우 맥락과 상황에 관계없이 보편적 실재가 존재한다고 가정하며, 이론은 자료로부터 출현할 수 있도록 연구자는 자료로부터 떨어져 객관

적이어야 한다고 주장한다. 둘째, Strauss의 실증주의적 근거이론은 특정 시점 또는 상황에서 우연히 실재가 존재한다고 보며, 이론 생성을 위한 연구자와 참여자 간 상호작용을 강조하지만, 특히 연구자의 성찰과 통찰을 강조한다. 셋째, Charmaz의 구성주의적 근거이론은 사회와 맥락에 따라 다양한 실재를 인정하며 이를 반영하기 위해 연구자와 참여자가 상호작용하며 공동으로 이론을 구성해야 한다고 주장한다(변기용 외, 2020; 변기용, 김한솔, 2020).

본 연구는 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정, 영향 요인, 상호작용 현상 등을 이해하고 이론화하는 데 목적이 있기에 이론적 일반화보다는 해석적 이해에 방점을 두는 Charmaz의 구성주의적 근거이론은 적합하지 않다고 판단하였다. 본 연구자의 경우 학교 현장에서 약 6년간 초등학교 교사로 근무한 경험을 바탕으로 연구 참여자와 상호작용하며 연구 주제에 관해 새로운 시각으로 관찰할 수 있고, 근거이론을 활용한 연구 수행은 처음이기에 가이드로서 ‘코딩 패러다임’을 활용할 수 있는 Strauss와 Corbin의 실증주의적 근거이론을 활용하는 것이 적합하다고 판단하였다.

많은 질적연구방법이 자료를 충분히 수집한 후 자료 분석을 시작하는 반면 근거이론 방법은 첫 번째 자료가 수집되는 즉시 분석을 시작한다. 분석된 자료는 다음 면담과 관찰의 방향을 잡아주는 나침반 역할을 한다(Corbin & Strauss, 1990). 즉 근거이론의 이론적 표본 모집(theoretical explanation)은 자료수집과 자료 분석이 동시에 이루어지며 두 단계가 반복되는 과정에서만 가능하다(Watling & Lingard, 2012).

자료 분석 단계에서는 이론적 표본추출(theoretical sampling)과 지속적인 비교(constant comparison)가 강조된다. 이론적 표본추출은 이론 생성을 위하여 연구 참여자와의 인터뷰, 문헌, 관찰 자료 등의 데이터에서 범주 개발에 필요한 사례를 도출하는 것이다(Draucker et al., 2007). 이론적 표본추출의 핵심은 반복적인 코딩을 통해 점점 더 명확해지는 범주와 범주 간 관계를 설명하고 이를 바탕으로 이론 생성에 가까워지는 것이다(Fassinger, 2005). 이론적 표본추출은 이론을 구성하기에 충분한 자료가

수집되었다고 판단되는 상태인 이론적 포화에 도달하면 중단한다.

지속적 비교는 특정 범주로 설정된 개념과 다른 자료에서 동일한 범주의 개념을 비교하면서 해당 범주가 타당하게 설정되었는지를 확인하는 과정이다(Urquhart, 2001). 이 과정을 통해 처음엔 잠정적으로 결정되어 있던 개념이 자료가 누적됨에 따라 점차 초점이 명확해지면서 이론으로 발전되어간다. 이 역시도 이론적 포화에 도달해 더 이상 새로운 통찰이 없을 때까지 수행한다.

마지막으로 연구를 수행하는 모든 과정에서 연구자는 이론적 민감성(theoretical sensitivity)을 지니고 있어야 한다. 이론적 민감성은 연구자가 자료의 의미를 부여하고 해석하며 자료의 관련성을 구분할 수 있는 능력으로 연구자의 통찰이라고도 할 수 있다. 이러한 이론적 민감성은 관련 문헌을 심도 깊이 읽어보거나 개인의 전문적 경험을 바탕으로 주제를 탐구하거나 직접 자료를 분석하는 과정을 통해 기를 수 있다(Noble, & Mitchell, 2016).

제 2 절 연구절차

본 연구의 주요 절차는 다음과 같다.

첫째, 연구 주제를 선정한다. Strauss와 Corbin(2019)은 연구 주제를 선정할 때 다음의 네 가지를 고려할 수 있다고 밝힌다. 먼저 교수나 멘토와 같이 숙련된 연구자의 조언을 바탕으로 연구 주제를 정할 수 있다. 단, 조언을 맹목적으로 수용하는 게 아니라 연구 주제가 연구자의 관심사와 호기심을 자극할 수 있도록 발전시켜야 한다. 선행연구 등 기존 문헌을 읽으며 해결되지 않은 문제나 추후 발전이 필요한 주제를 탐색할 수 있다. 개인적인 경험을 바탕으로 연구 주제를 정할 수도 있다. 마지막으로 연구 현장 속 사람들이 경험한 문제 상황 또는 관심사 등에 주의를 기울이는 방법이다. 본 연구는 학교 현장에서 초임 부장교사가 직무에 적응하는 동안 겪는 변화와 어려움에 관한 연구자의 관심을 바탕으로 대략적인 연구 주제를 정한 후, 기존 문헌 조사 및 지도교수와의 상의를

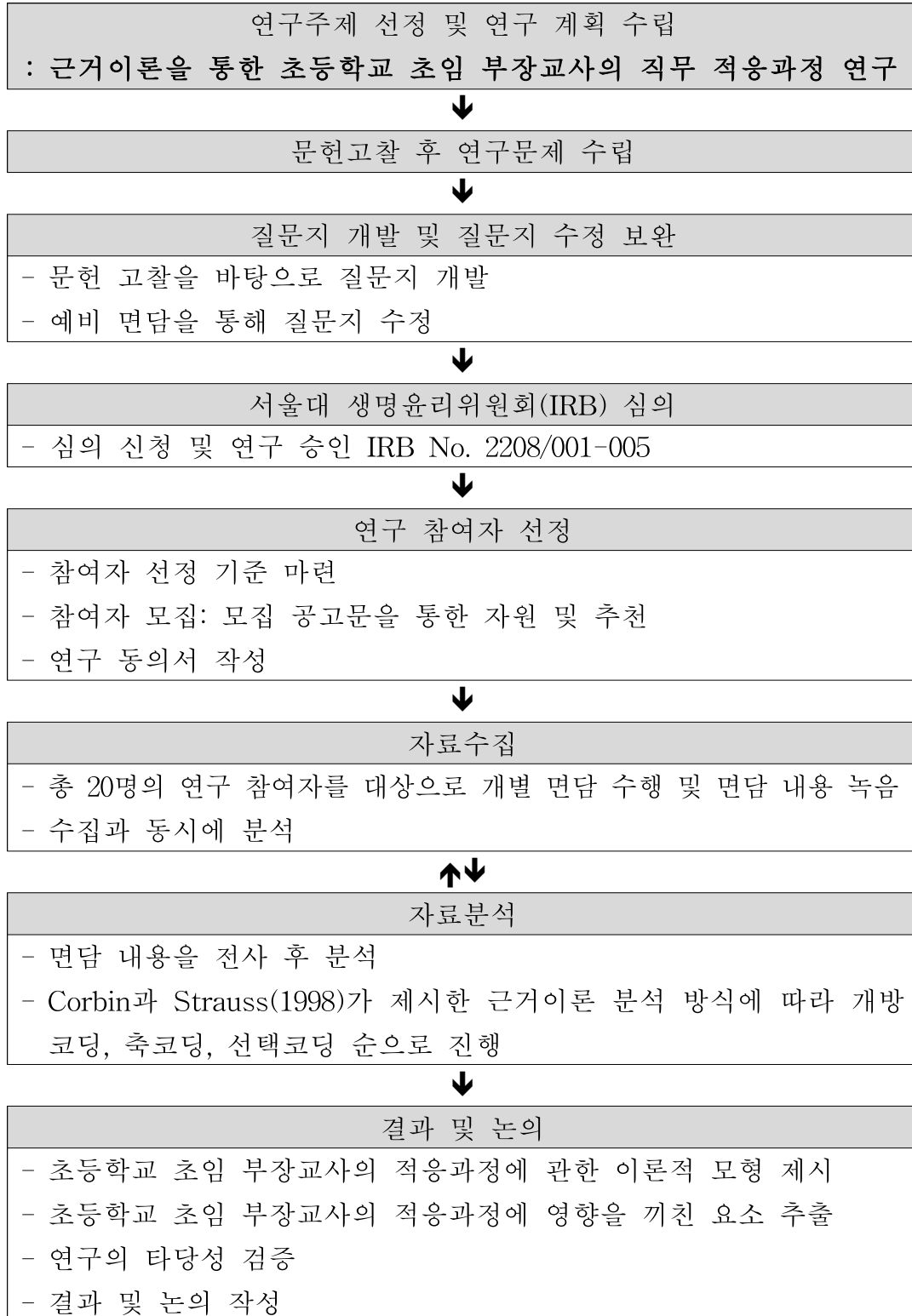
통해 명확한 연구 주제를 선정하였다.

둘째, 연구 참여자 선정 기준을 마련하고 면담 질문지를 구성하였다. 연구 주제 및 연구 방법과 관련한 문헌을 고찰하여 연구 참여자 선정 기준을 마련하였다. 면담 질문지의 경우 선행연구를 검토하여 초기 질문지를 구상하고 지도교수와 박사과정생 3인의 피드백을 수용하여 예비 면담에 활용할 면담 질문지를 완성하였다. 이후 예비 면담을 수행한 후 면담 질문지를 수정 및 보완하였다.

셋째, 생명윤리위원회(IRB) 심의에 통과한 후 자료를 수집하였다. 연구 수행 시 연구 참여자의 존엄과 가치를 훼손하지 않도록 연구 윤리를 꼼꼼히 확인 후 연구 계획을 수립하였다. 이를 토대로 서울대학교 생명윤리위원회(IRB)의 심의를 거쳐 최종적으로 승인받은 후 자료를 수집하였다. 본 연구를 수행하기 위해서 교사자격증이나 NEIS로 초등교사임을 인증해야지만 가입이 가능한 초등교사 커뮤니티 사이트를 통해 공지하였고, 이후 참여 의사를 보인 교사들 가운데 연구 참여자 선정 기준에 적합하다고 판단되는 교사를 연구 참여자로 선정하고 면담을 진행하였다. 근거이론에서는 자료수집과 동시에 자료 분석이 이루어지기 때문에 본 연구에서도 자료수집 직후 전사 과정을 거쳐 자료를 분석하였다. 면담을 통한 자료수집은 ‘이론적 포화’가 될 때까지 지속되었다.

넷째, 본격적으로 자료를 분석하고 글을 썼다. 자료는 Corbin과 Strauss(1990)가 제시한 개방 코딩, 축 코딩, 선택 코딩의 세 단계로 분석되었다. 이 과정에서 수시로 근거이론 방법론 전문가와 지도교수의 자문 및 지도를 구하면서 타당하고 신뢰할 수 있는 연구 결과를 도출하고자 하였다. 또한 연구 참여자와 동료 연구자에게 분석 결과를 확인받아 연구의 정확도와 진실성을 확보하고자 노력하였다. 이상의 전체적인 연구 흐름을 정리하면 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 본 연구의 진행 과정



제 3 절 연구 참여자

1. 연구 참여자 선정 기준

본 연구의 목적은 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정 경험 및 그 과정에 영향을 미치는 요소를 파악하는 데 있다. 이에 연구 참여자들은 당해 처음으로 부장직을 맡게 된 초등학교 교사와 부장직을 2년째 수행 중인 초등학교 교사를 대상으로 하였다.

초등학교의 경우는 대개 행정조직과 학년조직이 혼합되어 있으나 행정조직보다 학년조직이 활성화되어 학년 부장교사를 중심으로 업무가 처리되는 경우가 많다. 이는 학년조직보다 행정조직 위주의 업무처리가 일반적인 중등학교와 대비된다. 각 부서의 업무는 주로 담임 업무와 연관이 있어 행정조직보다 학년조직 위주의 업무처리가 바람직하므로(윤정일 외, 2015) 행정조직 위주의 중등학교보다 학년조직 위주의 초등학교 초임 부장교사를 대상으로 연구를 수행하는 것이 바람직하다고 판단하였다.

초임 첫해는 정체성의 변화를 경험하는 시기이고 특히 첫 학기는 무질서 속에서 여러 시행착오를 경험하는 시기(안태연, 임수연, 2019)라는 점에서 큰 의의가 있다. 따라서 본 연구에서는 처음으로 부장직을 맡은 교사의 첫해 중에서도 첫 학기 경험에 집중하는 게 초기 적응과정을 더 면밀하게 탐색할 수 있다고 판단하여 한학기 동안 온전히 보직을 수행한 초임 부장교사를 대상으로 하였다. 이와 같은 맥락에서 일신상의 이유 또는 학교의 사정으로 보직을 학기 도중부터 맡게 된 경우는 연구 참여자에서 제외하였다.

2년째 부장직을 수행 중인 부장교사의 경우는 일반적으로 초임 교사를 3년 미만의 교사로 규정하며(박재범, 2010) 1년간의 전년도 보직 적응과정의 경험을 잘 기억하고 있기에(김한별, 2008) 연구 참여자로서 적절하다고 판단하였다. 3년 이상 부장교사 경력의 교사를 대상으로 하지

않은 까닭은 그간의 경험이 초기 적응과정에서의 경험을 회상하는 데 혼탁을 일으켜 기억이 생략되거나 왜곡될 수 있다는 우려가 있기 때문이다.

2. 연구 참여자 선정 과정

본 연구는 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정을 밝히고자 한다. 이러한 목적에 알맞은 정보를 제공하고 이해를 돕도록 표본을 의도적으로 선택하는 의도적 표본추출(purposeful sampling)을 실시하였다 (Merriam, 1998).

질적연구의 표본추출 전략 중 전형적 사례(Typical case)와 눈덩이 굴리기(Snowball) 전략을 사용하였다. 전형적 사례는 현상과 관련하여 일반적인 정보를 제공하는 사례를 선택하는 전략이며, 눈덩이 굴리기 전략은 현상에 대해 충분한 정보를 지닌 사람을 아는 사람으로부터 사례를 찾는 전략이다(Creswell & Poth, 2016).

예비 면담에서는 지인의 자원 및 추천을 통해 연구 참여자를 모집했고, 본 면담에서는 전형적 사례 전략으로 초등교사들의 온라인 커뮤니티 인디스쿨(<https://indischool.com/>) 게시판에 모집 공지를 올리고 자발적인 지원을 받았다. 게시판 공지글에는 연구 과제명, 연구 목적, 참여자 조건, 참여 방법 및 시간, 참여 시 사례, 연구 담당자의 연락처 등을 포함하였다.

이론적 포화에 도달하기 위하여 온라인 커뮤니티 공지를 통해 모집된 참여자들 외에도 추가로 연구 참여자를 모집해야 했다. 눈덩이 굴리기 전략으로 앞서 모집된 연구 참여자, 부장교사직 수행 경험이 있는 연구자 등의 추천을 받았다.

위와 같은 방법을 통해 최종적으로 20명의 연구 참여자가 연구에 참여하였다. 이 과정에서 성별, 연령, 교직 경력, 보직 종류, 승진 선택 여부 등의 요인을 고려하여 의도적 표본추출을 하고자 하였으나 일부 요인에 있어 연구자의 의도에 맞는 연구 참여자 확보가 이루어지지 않았다는

한계가 있다.

3. 연구 참여자 특성

일반적인 질적연구에서 자료의 포화는 12명 내외에서 이루어지고 (Guest, Bunce, & Johnson, 2006), 근거이론에서는 20명에서 30명 정도를 연구할 때 이론 구축에 충분한 포화 상태로 바라본다(Creswell & Poth, 2016). 본 연구에서는 총 20명의 연구 참여자를 자료 분석에 포함하였고, 16번째 참여자부터 새로운 자료 탐색이 이루어지지 않고 범주가 명확한 상태를 유지하였다. 연구 참여자들의 특성은 다음 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 연구 참여자 기본 정보

이름	성별	연령	교직경력 (년. 개월)	근무지역	학교 규모	학교특성	담당학년	보직종류	승진 선택 여부
교사A	남자	29세	1.6	서울 관악동작	44학급		1학년	방과후학교부장	승진
교사B	남자	34세	6.4	경기 화성	50학급		3학년	3학년부장	비승진
교사C	여자	31세	7.0	경기 성남	19학급	혁신학교	3학년	3학년부장 및 민주시민부장 겸임	미정
교사D	여자	31세	4.5	서울 성동광진	14학급	교육복지특성학교	5학년	인성생활안전부장	미정
교사E	여자	30세	5.6	강원 강릉	18학급		3학년	정보부장	비승진
교사F	남자	35세	8.5	경기 안산	34학급	다문화혁신학교	2학년	2학년부장 및 방과후부장 겸임	승진
교사G	남자	32세	5.0	서울 강서양천	48학급	교육복지학교	5학년	체육교육부장	승진

교사H	여자	29세	4.6	서울 강남서초	21학급	과학교육센터 운영학교, 수학영재 운영학교	5학년	5학년부장 및 방과후부장 겸임	미정
교사I	여자	29세	5.11	서울 강서양천	22학급		4학년	진로방과후부장	승진
교사J	남자	28세	3.6	전남 목포	23학급		4학년	인성부장	미정
교사K	남자	33세	5.1	경기 평택	26학급	다문화중점학교	4학년	4학년부장 및 과학정보부장 겸임	미정
교사L	남자	35세	7.6	인천 서부권	35학급	연구학교	4학년	과학정보부장	비승진
교사M	남자	32세	4.1	서울 강남서초	45학급	과밀학급	5학년	문화예술체육부장	미정
교사N	여자	28세	5.0	경기 용인	29학급		5학년	5학년부장	미정
교사O	여자	33세	4.2	서울 강동송파	21학급		2학년	과학정보부장	비승진

교사P	남자	29세	3.2	서울 관악동작	44학급		6학년	생활안전부장	미정
교사Q	여자	31세	5.0	서울 남부권	24학급		6학년	6학년부장	미정
교사R	여자	31세	7.0	경기 파주	47학급		전담 (1학년 및 3학년)	안전체육부장	비승진
교사S	남자	29세	3.10	서울 동대문중랑	43학급		2학년	생활안전부장	승진
교사T	남자	32세	5.0	경기 시흥	36학급	혁신학교	2학년	2학년부장	미정

성별의 경우 여성이 9명, 남성이 11명이었으며, 연령 분포의 경우 20대가 7명, 30대가 13명이었다. 교직 경력은 2022년 3월 1일 자 기준 1년 단위로 살펴보았을 때 5년 이상 6년 이하가 7명으로 가장 많았으며 1.6년부터 8.5년까지 분포하였다. 근무지역은 서울 10명, 경기 7명, 인천 1명, 강원 1명, 전남 1명이었다. 학교 규모는 5학급 단위로 살펴보았을 때 21학급 이상 25학급 이하가 5명으로 가장 많았으며 가장 작은 규모는 14학급, 가장 큰 규모는 50학급이었다. 담당 학년은 5학년이 5명으로 가장 많고 1학년과 교과 전담이 각각 1명으로 가장 적었다. 담당하고 있는 보직 종류는 학년부장 4명, 기능부장 12명, 학년부장과 기능부장 겸임 4명이었다. 승진 희망 여부는 승진 희망 5명, 비희망 5명, 미정 10명이었다.

제 4 절 면담

부장교사 및 근거이론 관련 선행연구 분석을 바탕으로 초기 질문을 구상하였고, 지도교수와 박사과정생 3인의 피드백을 받아 보완한 후 연구 질문을 확정하였다. 주요 질문은 ‘부장교사로서 어떤 경험을 하셨나요?’, ‘학교에서 부장교사로 생활하시면서 겪은 어려움을 극복하는 데에 도움이 된 게 있다면 무엇인가요?’, ‘부장교사로 ‘적응했다’는 상태는 어떤 상태라고 생각하시나요?’ 등이다. 최종적으로 활용한 면담 질문지는 부록에 제시하였다. 이 면담 질문지를 바탕으로 면담은 반구조화 형태로 진행하였다. 면담을 진행하는 도중에 생기는 질문은 검토 후 추가하거나 기존 질문을 초점화하는 방식으로 수정하였다.

면담은 2022년 7월부터 9월까지 세 달간 실시되었다. 본격적인 면담에 앞서 전화나 SNS 대화를 통해 연구 참여자가 선정 기준에 부합하는지를 확인하였다. 먼저 연구 참여에 대한 감사의 말씀과 함께 연구자를 소개하였다. 이후 연구 목적과 절차, 비밀 보장의 원칙, 연구 참여 철회 가능 등을 안내하고 연구 참여와 녹음에 대해 동의를 구하였다.

면담 방식은 코로나19 사태로 인하여 연구 참여자의 선호에 따라서 대면, ZOOM을 통한 비대면, 전화를 통한 비대면 등 여러 방식으로 이

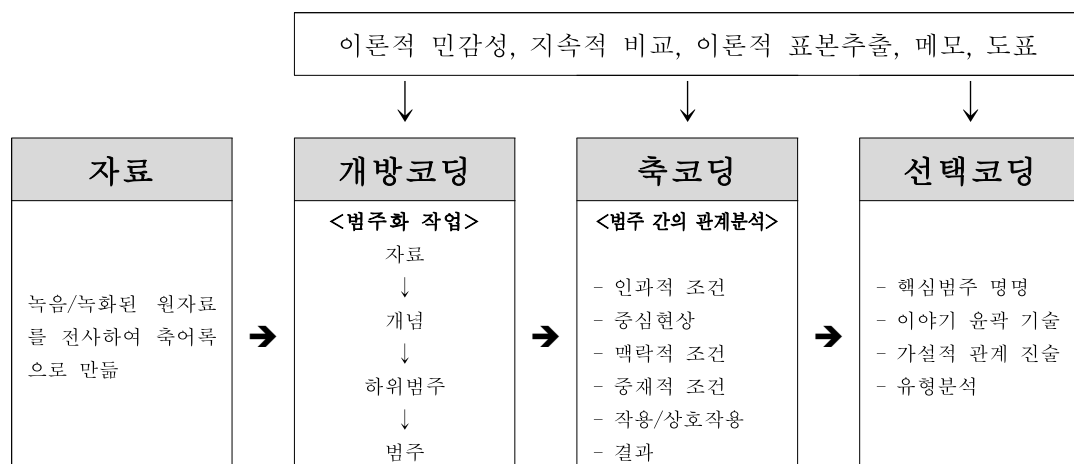
루어졌다. 면담 시간은 1회당 약 1시간에서 2시간 정도가 소요되었으며 기본적으로 연구 참여자 1인당 2회의 면담이 이루어졌다. 면담 이후 연구자가 추가로 궁금한 게 생기거나 확인이 필요한 경우 전화나 SNS 대화를 통해 추가로 자료를 수집하였다. 면담 내용은 모두 녹음된 후 전사 처리하였다.

첫 번째 면담은 직무 적응과정 경험을 반추하고 두 번째 면담은 직무 적응과정 경험의 의미를 숙고하는 방식으로 진행하였으며, 개방형 질문으로 안내하였다. 참여자가 자신의 이야기를 자연스럽게 전개하는 경우는 중간에 개입하지 않고 이후 면담 질문지를 바탕으로 추가 질문을 통해 부분적인 내용을 추가 수집하였다.

제 5 절 면담자료 분석

면담 자료는 Corbin과 Strauss(1990)가 제시한 개방 코딩, 축 코딩, 선택 코딩의 세 단계로 분석되었다. 먼저 자료 분석을 위해 연구 참여자의 동의를 받고 녹음한 면담 내용 전체를 전사하였다. 전사 자료(축어록)는 [그림 3-2]과 같은 과정으로 분석하였다.

[그림 3-2] 근거이론 접근에서의 자료 분석 과정



출처: 박승민 등(2012: 82)을 재구성함

첫째, 개방코딩(Open Coding) 단계에서는 자료 속 사건이나 행위 등의 개념을 발견하고 이름(conceptual labels)을 붙인다. 그리고 이름이 붙여진 개념 중 유사점과 차이점에 근거하여 연관성 있는 것들끼리 묶어 범주(category)와 하위범주(subcategory)를 구성한다(Corbin & Strauss, 1990).

이 단계에서 연구자는 전사 자료를 한 줄씩 읽으면서 연구 문제 해결에 중요하다고 생각하는 부분에 밑줄을 긋고 연구자가 이해한 개념 내용을 [] 안에 기록하였다. 이후 표기한 부분을 집중적으로 여러 차례 읽으며 개념을 명명하였다. 명명화된 개념은 다른 개념과 비교 및 대조하여 각 개념은 일정한 특성을 보이는지, 다른 개념과 중첩된 부분은 없는지 등을 파악하고 범주화하였다.

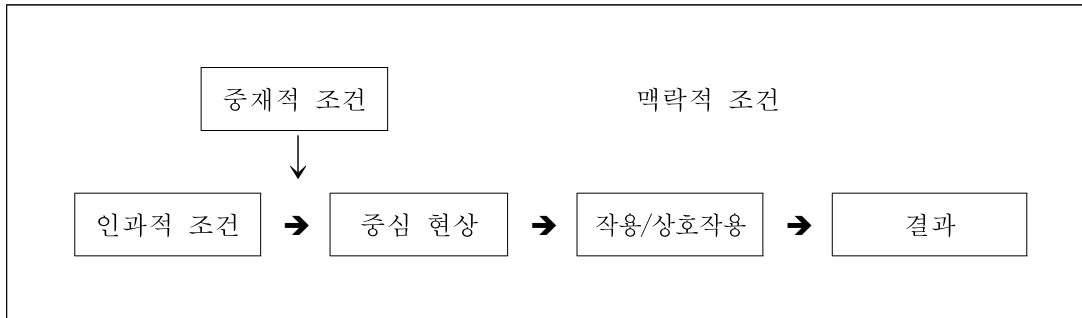
둘째, 축코딩(Axial Coding) 단계는 범주와 하위범주를 연결하는 단계로, 하나의 범주를 축으로 삼아 속성과 차원에 따라 관련 범주들을 연결하는 데 초점을 둔다(Corbin & Strauss, 1990).

범주 간 연결을 위해 패러다임 모형(coding paradigm)을 활용하는데 이 모형은 인과적 조건(causal conditions), 맥락(context), 중심 현상(phenomenon), 중재적 조건(intervening conditions), 작용/상호작용(action/interaction), 결과(consequences)로 구성되어 있다. 먼저 ‘인과적 조건’은 ‘중심 현상’을 발생시키는 사건을 말하고 ‘맥락’은 ‘중심 현상’이 속하는 차원이자 특정 전략이 발생하는 일련의 조건을 일컫는다. ‘중심 현상’은 자료를 통해 떠올려지는 중심 생각이나 사건이다. ‘중재적 조건’은 전후관계의 구조로서 ‘작용/상호작용’ 전략을 유발하거나 촉진하고, ‘작용/상호작용’은 특정 상황 속에서 현상을 대처하기 위한 전략이다. 마지막으로 ‘결과’는 ‘작용/상호작용’을 통해 발생하는 결과물이다.

각 조건은 시간과 장소에 따라 변하기 때문에 이에 대처하는 ‘작용/상호작용’ 역시 역동적이다. ‘작용/상호작용’의 가변성은 과정의 특성을 반영하고 있으므로(Strauss & Corbin, 2019) 본 연구에서는 주변의 변화에 따른 사람들의 반응성으로서 과정을 개념화하는 관점에 따라 분석을 수

행하였다. 이상의 패러다임 모형을 정리하면 [그림 3-3]과 같다.

[그림 3-3] 패러다임 모형



출처: 도명록(2015)과 정수영 등(2021)을 참고하여 재구성함

셋째, 선택코딩(Selective Coding) 단계는 추상화 과정을 거치며 이론을 정교화한다(Corbin & Strauss, 1990). 이 단계는 새로운 속성과 차원을 발견할 수 없을 정도로 충분히 이론적 포화가 이루어진 상태로(이동성, 김영천, 2012) 핵심 범주(core category) 생성이 가장 중요한 단계이다. 이를 위해 핵심 범주를 중심으로 관련 이야기 개요(story line)를 작성하고 이야기를 기술하거나 도표(diagram)나 메모를 활용하여 범주 간의 가설적 관계를 구축 및 검토하여 핵심 범주를 형성하는 데 관심이 있다. 각 범주 사이에 반복적으로 등장하는 관계를 유형별로 정리하기도 한다.

제 4 장 연구 결과

본 연구는 처음 부장교사직을 수행하게 된 초등학교 부장교사들의 직무 적응과정에 대한 실체적 이론을 생성하기 위해 초임 부장교사 20명을 심층면담하였다. 결과는 다음과 같이 3가지로 정리되었다. 첫째, 초등학교 초임 부장교사 직무 적응과정의 기본 구조이다. 원자료 코딩과 범주화 단계를 거쳐 범주들의 관계를 고려한 주요 내용을 제시하였다. 둘째, 참여자들의 내러티브를 바탕으로 초등학교 초임 부장교사 직무 적응과정의 주요 흐름을 구성하였다. 셋째, 핵심 범주를 밝히고, 이를 바탕으로 이야기 개요를 정리하였다.

제 1 절 초임 부장교사 직무 적응과정 기본 구조

초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정을 이해하기 위한 기본 구조를 밝혀내고자 다음과 같은 과정을 진행하였다. 먼저 참여자들과의 면담을 통해 수집한 원자료를 여러 번 읽으면서 내용을 숙지하였다. 다시 한 줄 한 줄 읽어가면서 주요한 개념에 밑줄을 긋고 이름을 붙였다. 이를 대표성 있는 개념으로 묶고, 개념은 하위범주-범주 순으로 범주의 속성 및 차원을 정리하는 범주화 과정을 거쳤다. 최종적으로 110개의 개념, 36개의 하위 범주, 17개의 범주가 도출되었고, 이를 다음 [표 4-1]에 제시하였다. 범주화 과정에서 지도교수와 박사과정생 3인에게 조언을 구하고 결과를 반영하였다. 또한 범주들 사이의 관계를 파악하기 위해 패러다임 모형을 활용하였고, 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정 패러다임 모형은 [그림 4-1]과 같다.

[표 4-1] 자료에서 도출된 개념, 하위범주 및 범주

개념	하위범주	범주	패러다임
보직 수행 전 걱정과 불안이 가득함	해보지 않은 일이라 염려됨	보직 수행에 대한 막막함	인과적 조건
학년부장으로서 동학년 구성원과의 관계에 관해 걱정함			
교직 경험이 많지 않음	자기 의심을 하게 됨		
업무 수행에 있어 자기 확신이 부족함			
자기 검열을 함	업무 파악이 안 된 채로 보직을 수행해야 함		
업무에 관해 아는 게 없음			
보직 업무는 지금까지 경험해온 업무와 전혀 다른 특성임			
간접 경험조차 없음에도 불구하고 바로 직무를 수행해야 함	도움을 요청하기가 꺼려짐	고립된 업무 수행	
동료 교사에게 자꾸 묻는 것도 미안함			
업무를 주는 게 어려워 대신 떠맡게 됨			
불명확한 업무 분담에 따라 업무량 불균형이 발생함	업무 범위가 명확하지 않은 학교 행정업무	명확한 업무 범위 설정이 어려운 학교 행정업무	맥락적 조건
업무 지시가 체계적이지 않음			
담당 업무에 따라 기능부장의 직무 적응이 달라짐			
개인주의 성향이 강한 교직 문화	비협력적 교사 문화	학교 구성원 역할 수행보다 개인이 우선시되어 가는 교사 문화	
인수인계가 제대로 이루어지지 않음			
알려주는 사람 없이 혼자 책임져야 하는 분위기	부장교사 직무가 기피되는 학교 분위기		
점점 더 보직의 책임은 늘고 권한은 줄어감			
미미한 보상이 부장교사의 회의감을 키움			
승진 생각이 없는 교사에게 보직은 전혀 매력적이지 않음			

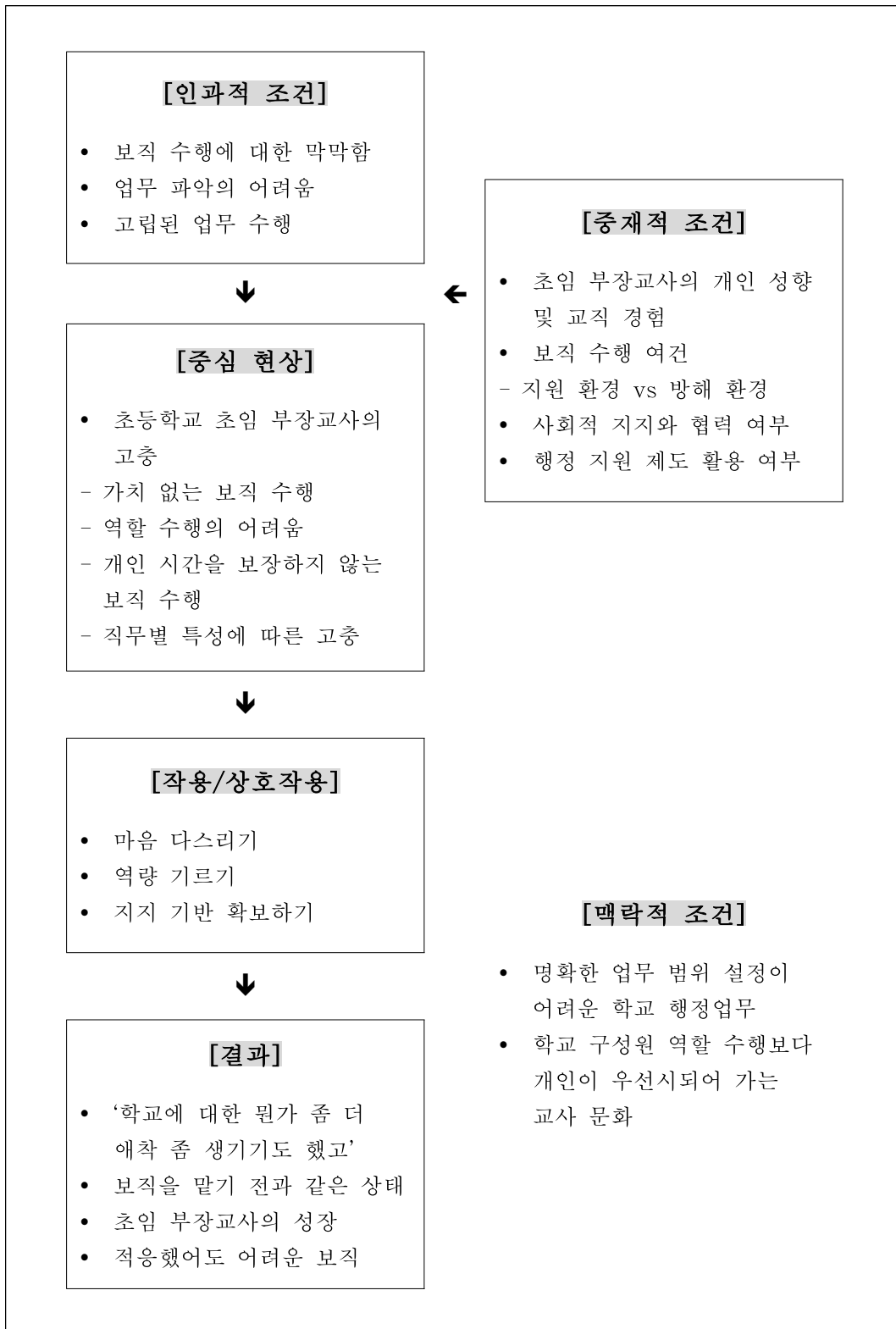
‘리더’가 아닌 ‘업무 수행자’			
부장교사 업무의 의미를 찾지 못함	부장교사로서 보람을 느끼지 못함	초등학교 초임 부장교사의 고충	중심 현상
다른 교사와의 비교를 통해 상대적 박탈감을 느낌			
불만족스러운 수업 준비 및 진행	부장‘교사’가 아닌 ‘부장’교사		
학생 지도에 소홀해짐			
학교 수업이 보직 적응에 방해로 느껴짐			
업무에 관한 큰 그림 없이 그때그때 주어진 일을 해치우기 바쁨	부장교사에게 요구되는 역할을 제대로 수행하지 못함		
동학년/계원 교사를 챙기기는커녕 자신의 업무를 파악하기에 급급함			
제 몫을 못 해내는 것 같아 안타까움			
학교와 교사 간 전달자 역할 수행에 관해 고민함	중간 역할의 괴로움		
갈등 상황에서 중재자 역할을 요구받음			
과다한 업무량으로 시간이 부족함	늘 시간에 쫓김		
추가 근무를 함			
사적 교류가 줄어들음	개인적 삶에 악영향을 받음		
퇴근 후 삶이 보장되지 않음			
신체적/정신적 건강이 나빠짐			
동학년을 대표해야 한다는 학년부장의 부담감	직무에 따라 다른 어려움		
다른 학년을 신경쓰지 않을 수 없는 학년부장			
교사 전문성과는 거리가 먼 기능부장 직무			

본래 성향이 부장교사 직무 수행에 적합함	개인 성향이 보직 수행에 영향을 미침	초임 부장교사의 개인 성향 및 교직 경험	중재적 조건
완벽주의 성향으로 인해 스트레스를 받음			
이전 업무 수행 경험이 적응에 도움이 됨	개인 교직 경험이 직무 적응에 도움이 됨	부장교사의 개인 성향 및 교직 경험	
담당 학년을 지도한 과거 경험이 학년부장 직무 수행에 도움이 됨			
과거 경험한 부장교사의 모습 회상이 도움이 됨			
경험이 쌓이면서 적응에 이름 부장교사 업무가 많이 축소됨	보직 수행을 지원하는 환경	보직 수행 여건	
학급 운영이 용이한 학년을 담당함			
부장 임명 전부터 함께 해와 익숙한 동학년 구성임			
예상치 못한 변수가 발생함	보직 수행을 방해하는 환경	보직 수행 여건	
학교 운영 방식이 기존과 달라짐			
함께 일하는 상대들의 나이/경력이 더 많음	직무 적응을 어렵게 만드는 교육 조직 구성원의 태도	사회적 지지와 협력 여부	
의욕을 떨어뜨리는 관리자의 리더십			
사람들의 불평불만과 비협조적인 태도			
부장교사로서 존중하지 않는 사람들			
나의 노력과 고생을 알아주지 않는 사람들	교육 조직 구성원의 조력	사회적 지지와 협력 여부	
같은 보직을 먼저 수행한 또래 교사의 도움			
친밀한 초임 부장교사의 공감과 도움			
관리자의 존중과 지지			
부담을 덜어주는 선배 교사의 조언과 협력			
교직원들의 배려와 협조			
전임 부장교사의 업무 수행물 정보가 가득한 교사 네트워크			
바쁜 걸 아는 동학년 교사들의 배려			

가족이나 애인, 친구 등 가까운 지인의 정서적 지지	사회적 지지		
가까이에서 손쉽게 도움을 요청할 수 있는 대상			
수고와 고생을 알아주는 따뜻한 말 한마디			
교육청에서 발간한 매뉴얼에 의지함	도움이 된 매뉴얼	행정 지원 제도 활용 여부	
매뉴얼을 이해하기 쉽지 않음	도움받기 쉽지 않은 지원 제도		
인수인계를 받은 내용과 매뉴얼의 내용이 상충하여 혼란스러운 적응을 돕는 연수나 컨설팅 제도의 존재를 모름			
완벽함에 대한 욕심 버리고 선택과 집중을 함			
도움 요청을 꺼리지 않음	부족함을 인정하기		
자기 자신을 다독이고 응원함			
일단 도전해보려는 태도	적극적이고 열린 마음 가지기	마음 다스리기	
지금의 경험이 이후 교직 생활에 자양분이 되리라는 믿음			
보직 수행에 관한 낙관적인 마인드			
수용적인 태도를 견지하려는 노력	스트레스 해소하려 노력하기		작용/ 상호작용
부장교사의 삶과 퇴근 후 삶의 분리			
개인의 종교를 통한 극복			
그래도 언젠가 끝난다는 마인드 컨트롤	업무 수행 요령 터득하기	역량 기르기	
업무를 빈틈없이 숙지하고 대비하고자 함			
업무가 생기는 즉시 바로 처리함			
관리자의 의견을 대부분 그대로 받아들임			
의식적으로 학생 지도에 집중함			
수업에 변화를 시도함	‘보직 수행’과 ‘학생 지도’ 두 마리 토끼 잡기		
학년부장으로서 학급 학생들의 교육 활동에 직접적인 영향을 미치고자 함			

<p>찾은 교류를 통해 친밀감을 쌓으려 노력함</p>	<p>동료들과 가까워지기</p>	<p>지지 기반 확보하기</p>	
<p>함께 일하는 동료의 특성과 상황을 파악함</p>			
<p>동학년/계원 교사들에게 모범을 보이고자 솔선수범함</p>			
<p>교직원과의 잦은 소통이 자연스러워짐</p>	<p>학교 구성원과 심리적으로 가까워짐</p>	<p>‘학교에 대한 뭔가 좀 더 애착 좀 생기기도 했고’</p>	<p>결과</p>
<p>동료들과 라포가 형성됨</p>			
<p>보직 수행을 통해 도움을 주며 보람이 느껴짐</p>	<p>학급을 넘어서 학교를 생각하게 됨</p>		
<p>학교 운영에 관한 시야가 넓어짐</p>			
<p>동학년/계원 교사의 업무 또한 파악됨</p>			
<p>다른 부장교사나 관리자의 입장이 이해됨</p>	<p>학교 경영에 본격적으로 참여함</p>		
<p>적극적으로 의견을 피력하게 됨</p>			
<p>수동적인 태도에서 벗어나 학교 경영에 주도적으로 참여하게 됨</p>	<p>보직 수행 전과 같은 상태를 되찾음</p>	<p>보직을 맡기 전과 같은 상태</p>	
<p>정시 퇴근이 가능해짐</p>			
<p>보직을 수행하면서 만족스러운 학급 운영이 가능해짐</p>			
<p>직무 스트레스가 감소함</p>	<p>노련한 부장교사가 되어감</p>	<p>초임 부장교사의 성장</p>	
<p>담당 직무에 관해 숙지가 잘 됨</p>			
<p>업무 수행에 능숙해짐</p>			
<p>예상치 못한 일에도 무리 없는 대응이 가능함</p>	<p>보직이 성장의 발판이 됨</p>		
<p>부장교사의 업무가 당연하게 느껴짐</p>			
<p>앞으로 어떤 업무든 해낼 수 있다는 자신감을 얻음</p>	<p>보직에 적응했어도 어려움이 있음</p>	<p>적응했어도 어려운 보직</p>	
<p>보직 수행이 배움과 성장의 계기가 됨</p>			
<p>승진, 대학원 진학 등 교직 경력 내 발전 방향을 모색함</p>			
<p>희생정신이 필요함</p>	<p>보직에 적응했어도 어려움이 있음</p>	<p>적응했어도 어려운 보직</p>	
<p>‘성취감보다 회의감이 좀 더 커요.’</p>			
<p>승진하려는 생각이 사라짐</p>			
<p>끝날 때까지 긴장을 늦출 수 없음</p>			

[그림 4-1] 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정에 대한 패러다임 모형



제 2 절 초임 부장교사 직무 적응과정 이야기

1. 인과적 조건

인과적 조건은 현상을 직접적으로 발생시킨 사건을 가리킨다. 본 연구에서는 보직 수행에 대한 막막함, 업무 파악의 어려움, 고립된 업무 수행으로 도출되었다.

1) 보직 수행에 대한 막막함

초임 부장교사가 보직을 처음 맡게 된 순간, 절망적인 기분과 함께 눈앞이 캄캄해졌다. 업무의 대상, 예산의 규모, 그에 따른 책임이 커지면서 부장교사 직무는 너무나 거대하고도 막막한 일로 느껴졌다. 부장교사는 낯은일을 도맡아 하고 교내 동료들이 의지할 수 있는 ‘기둥’과도 같은 존재라고 생각해 온 초임 부장교사에게 보직은 ‘부담’ 그 자체였다.

교사D: (중략) 부장 교사는 어느 정도 선생님들의 의견을 수합해서 전달도 하는 입장이 되어야 되고 조정이나 혹은 선생님들이 뭔가 물어보셨을 때 그런 것들을 알려주거나 이런 입장이 되어야 되는데 제가 경력도 짧고 그러니까 노하우도 없고 아는 것도 별로 없는 상태에서 부장직을 하게 되면 사실 그 일을 잘 못해낼 것 같았거든요. 저는 부장이 업무만 하는 사람이라고 생각을 하지 않고 좀 학교에서 그런 것,, 그들의 약간 기둥이 돼야 된다는 생각을 하고 있었던 것 같아요. 제가 여태까지 봐왔던 부장님들은 그러하셨고 그래서 제가 그냥 일반 교사였을 때도 부장님한테 엄청 도움도 많이 받고 많이 기대기도 했었거든요. 근데 제가 그 사람이 되어야 된다고 하니까 부담이 더 많이 됐죠. (중략)

<2022.08.30. 교사D와의 면담 자료 중>

특히 학년 부장교사의 경우 동학년 구성을 염려하지 않을 수 없었다. 학년을 이끄는 데 있어 동학년 구성원과의 관계가 중요하다는 점은 교직 경험을 통해서 익히 알고 있었다. 동학년 구성이 명확해지지 않은 상황이라서 동학년 교사들과의 협의 없이 미리 학년 업무를 수행해야 할 때는 많은 걱정이 들었다.

연구자: 그렇게 부장직을 맡고 나서 혹시 초기에 혹은 아니면 그 부장하신 첫날에 어떤 경험을 하셨는지도 말씀 부탁드립니다.

교사T: 일단은 동학년이 있는데 동학년 쌤들이 나중에 있잖아요. 근데 미리 방학 때 계획할 때는 그 동학년 쌤들이 누군지도 모르는 상황에서 미리 계획을 한다는 게 의견을 동의도 안 구하고 어쨌든 짜야 되는 거더라고요. 처음에는 그게 이래도 되나 계속 이랬던 것 같아요. 이렇게 내가 실컷 열심히 짰는데 이거에 대해서 불만을 가지시거나 프로젝트 학습을 짜냈는데 왜 이걸 이렇게 복잡하게 했냐 이걸 이렇게 어렵게 했냐 이러면은 좀 그런 거에 대한 되게 걱정이 많았던 것 같아요. 네 그런 게 조금 어렵게 생각했던 것 같습니다.

<2022.09.05. 교사T와의 면담 자료 중>

초임 부장교사들은 보직을 맡기 전 여러 교직 경험을 해보지 못한 것에 아쉬움을 내비쳤다. 교직 경험이 부족한 탓에 소속 교사들과 협업하거나 관리자와 의논할 때도 적극적으로 의견을 개진하고 주도적으로 참여하기가 어려웠다. 겪어보지도 않은 일에 확신을 가질 수 없었기 때문이다. 초임 부장교사들은 학급 운영 또한 교직 경험이 충분했다면 보직을 수행하면서도 충분히 잘 해낼 수 있었으리라고 생각하고 있었다.

연구자: 반대로 좀 그런 직무 적용하는데 조금 방해가 되었던 요인이 있다면 어떤 것들이 있을까요? 내가 뭔가 이런 게 되게 적용하는 데 좀 어려운 역할을 했다 하는 거.

교사C: 근데 업무적으로 제가 기능 부장도 이제 겸임하고 있다 보니까 아직은 경험이 그렇게 많은 업무를 깊이 있게 해본 건 아니기 때문에 잘 알지도 못하고 그러니까,,, 제가 이제 부장이니까 예를 들어서 학폭 담당 선생님이 저한테 조언을 되게 자주 구하러 오시는 경우도 있고 그랬을 때 제가 경험이 이제 잘 모르는 부분도 있으니까 확실하게 이렇게 도움을 잘 못 줬다. 그게 좀 아쉬운 것 같아요. 다양한 업무를 경험해 보지 못해서 이전에. 그리고 아무래도 이제 경험도 적다 보니까 다른 부장님들에 비해서 그냥 교사로서의 경력도 적다 보니까 그런 부분이 조금 아쉬웠고 (중략)

<2022.09.04. 교사C와의 면담 자료 중>

경험 부족은 자기 의심으로 이어졌다. 초임 부장교사들이 자신의 업무 수행을 판단했을 때 잘못된 점이나 부족한 점만 보였다. 업무 수행에 확신을 갖지 못한 초임 부장교사들은 업무를 수행할 때마다 매뉴얼을 참고하거나 관리자 또는 교내 다른 부장교사에게 확인받아야만 안심할 수 있었다. 그러나 피드백을 받으면서도 자신이 생각하던 부장교사의 모습과

거리가 먼 본인의 모습에 미흡함과 자괴감을 느꼈다.

연구자: 근데 너무 믿고 맡기는 건 왜 불안하실까요?

교사P: 왜냐하면은 제가 아직 경력도 짧잖아요. 근데 (교장·교감) 쌤은 경력도 많고 많은 걸 경험하셨는데 이제 제가 놓치고 있는 부분 이런 거에 대해서 조언 같은 거 해 주실 수 있잖아요. 그런데 이제 다 믿고 그냥 다 그냥 다 오케이 해 주시면 내가 이렇게 100% 잘할 수는 없는 건데 분명히 실수한 게 있을 것 같은데 약간 이런 불안감

<2022.09.22. 교사P와의 면담 자료 중>

2) 업무 파악의 어려움

초임 부장교사들은 어떤 업무를 수행해야 하는지, 어떻게 수행해야 하는지 파악하는 것부터 어려움을 겪었다. 낯선 용어와 절차를 이해하는 일도 쉽지 않았으나 더 큰 어려움은 스스로 무엇을, 어느 정도의 수준까지 알고 있는가에 대한 자기 판단조차 되지 않는다는 점이었다. 무지의 상태에서는 도움조차 요청할 수 없었다.

교사H: (중략) 내가 뭘 알고 있고 모르고 있는 거에 대해서 구분이 전혀 안 되니까 메타인지가 전혀 그게 안 되니까 그게 제일 힘든 것 같아요. (중략)

<2022.08.29. 교사H와의 면담 자료 중>

교사R: (중략) 연수를 들었는데 질문 없으시죠 하는데 뭘 조금은 알아야 질문을 할 건데 뭘 하나도 모르겠으니까 질문을 할 것도 없는 거지.(중략)

<2022.09.06. 교사R와의 면담 자료 중>

새로 맡게 된 보직 업무가 여태 담당해 온 업무와 큰 관련성이 없거나 전혀 경험해보지 못한 업무인 경우도 있었다. 지금껏 맡아온 업무의 특성이 보직 업무와 전혀 다른 성질인 경우, 직무 적용에 있어 어려움이 더 크게 느껴졌다. 나이스 업무처럼 개인적으로 수행할 수 있는 업무를 주로 담당해온 초임 부장교사가 중간자 역할을 하며 사람과 사람 사이의 일을 다루어야 하는 보직에 적응하기란 쉽지 않았다.

연구자: 작년까지 코로나 상황에서의 방과 후 운영 계획이었지만 실제로 이제 운영을

하게 되면서 뭔가 그런 어려움을 비롯해서 초반에 어려움 혹은 첫날에 그런 경험들이 있으실 텐데 그걸 좀 더 자세히 말씀해 주실 수 있나요?

교사F: 네 일단 아까도 말씀드렸지만 제 교육 경력 거의 8년 6개월 중에 거의 한 5~6년을 제가 업무 중에 이제 나이스라는 업무를 했었는데 이제 5~6년 정도 그거하다가 아예 다른 업무를 하게 된 거예요. 근데 이제 나이스라는 업무는 컴퓨터 약간 기술직이랑 같아서 혼자 하면 되는 일인데 방과 후 학교라는 것은 가장 크게 사람 대 사람으로서 이제 일하는 게 많습니다. 예를 들면 강사의 일단 계약이라든지 그리고 강사의 계약을 하게 되면 이제 면접을 또 봐야 되고 실제 아이들 이제 수강을 받아서 운영하는 일까지 완전 성격이 다른 일이에요. 나이스는 혼자서 기능적인 일을 수행한다고 하면 방과 후는 그 완전 대척점에서 사람 대 사람 간의 관계가 갖는 좀 중요한 일이라고 할 수 있는데,, (중략)

<2022.09.01. 교사F와의 면담 자료 중>

그동안의 교직 경험은 모두 소용이 없었고 아무것도 모르던 신규교사 시절로 다시 돌아간 것 같았다. 마치 영화 ‘라이언킹’ 속 ‘야생에 던져진 사자’처럼 ‘알아서 살아’남아야만 했다.

교사H: (중략) 사실은 되게 회사에서 보면은 이렇게 어떤 프로젝트를 맡기 전에 항상 이제 부장이나 팀장이 옆에서 프로젝트를 이제 총괄하면서 이제 막 자기가 다음에 시킬 그 사람한테 계속 이제 거의 같이 이렇게 공동으로 프로젝트 운영하다가 이제 네가 한 번 프로젝트 해봐라 이런 식으로 이렇게 넘어가잖아요. 그러니까 이 사람은 프로젝트가 어떻게 진행되는지 다 옆에서 몸소 체험을 하고 한 상태에서 이제 프로젝트를 그래 네가 감독해서 해봐라 하면 이제 할 수 있겠는데 교사는 완전히 아무것도 모르고 서로 접점이 아무것도 없는 상태에서 그러니까 그 일이 어떻게 굴러가는지 모르는 상태에서 갑자기 맡게 되니까 어려운 것 같아요. 내가 옆에서 몸소 지켜보고 이런 식으로 하는구나 이렇게 옆에서 그 사람이 이제 많이 나한테 업무도 시키기도 하고 해가지고 이렇게 좀 아는 상태에서 좀 넘겨받는 게 아니니까 그게 제일 어려운 부분이 어려운 부분이지 않을까 합니다.

<2022.08.29. 교사H와의 면담 자료 중>

3) 고립된 업무 수행

처음에는 아무것도 모르는 상태에서 보직을 맡게 된 터라 초임 부장 교사는 자꾸 물어야만 했다. 그러나 한두 번 도움을 받은 후에는 또 도움을 요청할 수가 없었다. 바쁜 상대에게 민폐로 느껴져 미안한 마음이 들었다. 부서 소속 교사나 다른 교직원들에게 업무를 협조 요청할 때도 마찬가지였다. 비교적 수평적인 교직 사회에서 누군가에게 일을 주는 것

은 매우 조심스러웠다. 초임 부장교사들은 괜히 눈치만 보거나 결국 직접 일을 처리하기도 했다.

연구자: 근데 사실 일을 이렇게 말씀하신 것처럼 일이 너무 많다 보니까 그리고 또 회의랑 그런 위원회도 참여하시고, 참석하시고 이러다 보니까 사실 조금 시간이 진짜 많이 부족할 것 같거든요. 그러면 그거 관련해가지고 좀 그래도 뭔가 이런 거를 좀,, 뭐라 그래야 되지? 배려받으면 좋겠다 이런 생각이 드실 때도 있으실 것 같은데 혹시 있으실까요?

교사N: 근데 학년 선생님들한테 도움을 청해야겠다 이런 생각은 제가 잘 못하는 것 같아요. 그냥 제가 이게 성격 문제일 수 있을 것 같은데 부장이라는 그 직위보다는 저는 제가 지금 가진 업무를 이렇게 넘겨서 마음이 편한 게 아니라 그냥 제가 그냥 처리하고 수고했다 이런 말을 듣는 게 저는 저도 마음이 편하다고 느껴져서,, 제가 괜히 저 일이 너무 많은데 선생님이 이거 좀 혹시 대신해 주실 수 있을까요라고 말하는 그 순간에 불편함을 겪기가 너무 힘든 것 같아요. (중략)

<2022.09.17. 교사N와의 면담 자료 중>

2. 맥락적 조건

맥락적 조건은 현상에 영향을 주는 구조적인 상황이나 사회문화적 환경을 가리킨다. 본 연구에서는 학교 행정업무는 명확한 범위 설정이 어려운 것, 학교 구성원 역할 수행보다 교사 개인이 우선시 되어가는 교사 문화로 도출되었다.

1) 명확한 업무 범위 설정이 어려운 학교 행정업무

초임 부장교사들은 업무 분배에 관한 결정을 내리는 데 어려움을 겪었다. 명확한 구분이 어려운 학교조직의 업무 특성상 업무 분장표에 근거해도 업무 담당을 지정하기 어려웠다. 혹은 업무가 너무 자잘하여 업무를 설명하는 것보다 직접 처리하는 것이 효율적이라고 판단한 초임 부장교사는 대신 직접 업무를 떠맡곤 했다.

연구자: 그러면 이제 선생님이 부장교사 일을 하시면서 뭔가 경험하신 어려움들도 있잖아요. 그 어려움을 조금 더 어렵게 만드는 게 있다면 어떤 걸까요?

교사N: 학교에서 업무가 엄청 세분화돼서 쪼개져 있진 않잖아요. 누구는 연구, 누구는 교육과정 이렇게 짜여져 있기는 하지만 그 안에 정말 세세하게 날아오는 공문이

라든지 아니면 관련된 그냥 자잘한 업무들이 있는데 이거를 부장님 부탁드립니다 했을 때 이거를 누구한테 여쭙 봐야 제일 정확하게 알까 이런 게 좀 저는 어렵더라고요. 아까 말씀드린 것처럼 실무사님이 이런 학습 준비물 이런 거 좀 해주세요 하고 보냈는데 이 학습 준비물 안에서도 제가 어쨌든 또 다른 영역을 물어 봐야 되는데 이 영역이 누구의 담당인지 이런 게 좀 어려워서 좀 그렇더라고요.

<2022.09.25. 교사N와의 면담 자료 중>

체계 없이 이루어지는 업무 지시 탓에 업무 계획을 세우는 게 어렵고 유기적인 업무 수행이 힘들었다. 교육청에서 내려오는 업무 계획이나 관련 규정은 계속 바뀌기 일쑤여서 기껏 어렵게 처리해놓은 일은 무용지물이 되기가 십상이었다.

기능 부장교사는 담당 업무가 직무 적응에 미치는 영향이 학년 부장교사보다 높았다. 기능 부장교사의 경우 사람들과 교류하는 역할보다는 개인적으로 업무를 수행하는 역할이 크기 때문이다. 어떤 세부 업무를 담당하느냐에 따라서 업무 범위나 업무량에 차이가 있었다. 업무 자체의 난이도도 직무 적응에 영향을 미쳤으나 업무에 대한 초임 부장교사의 심리도 영향을 미치고 있었다.

교사A: 맡은 부장직의 특성,, 예 일의 특성이 저는 영향을 끼친다고 생각이 들거든요. 그러니까 부장 중에서도 되게 쉬운 일이 있고 좀 어려운 일이 있잖아요. 이걸 차등해서 말씀드린다는 게 아니라 누가 뭐래도 교무는 되게 어려운 게 사실이고 그렇다고 해서 진로 예술은 솔직히 말해서 교무나 연구랑 비교했을 때는 일의 규모라든지 중요성이 떨어지는 건 사실이지 않습니까. 그래서 저는 본인이 어떤 부장을 맡았는지 따라서 이제 심리적인 것이 되게 달라진다고 생각이 듭니다.

<2022.09.18. 교사A와의 면담 자료 중>

2) 학교 구성원 역할수행보다 개인이 우선시되어 가는 교사 문화

초임 부장교사는 보직을 맡기로 결정된 순간부터 업무를 수행해야 했다. 그러나 업무를 시작하기도 전에 업무를 파악하는 일부터 쉽지 않았다. 대체로 전임 부장교사에게 업무 인수인계를 받지만 기껏해야 한 시간 정도의 인수인계는 업무 내용과 관련 자료를 전달받는 수준에 불과했다. 무지한 상태로 받은 인수인계는 사실상 자세한 업무 파악이 불가능

했고 금세 휘발되어 버렸다. 모두가 정신없는 시기임을 알기에 이해가 안 된 부분까지 자세한 인수인계를 부탁하기란 쉽지 않았고 전임 부장교사가 일러준 내용을 기록해두는 데 그쳐야만 했다. 전임 부장교사가 학교를 옮기거나 휴직에 들어가는 상황에는 인수인계조차 받을 수 없었다. 인수인계를 받든 받지 못했든 결국 초임 부장교사는 업무에 관한 감도 잡지 못한 채 ‘거의 맨땅에 헤딩’ 수준으로 업무를 시작해야 했다.

연구자: 그러면 혹시 부장교사 지금 이제 하시면서 가장 뭔가 좀 힘들었던 일이거나 좀 약간 괴롭다고 해야 될까요,, 좀 그런 일이 있으셨을까요?

교사K: (중략) 그냥 제일 힘든 거는 그냥 어제도 말씀드렸다고 인수인계가 제대로 안 됐는데 해야 될 일이 많다는 거 그게 제일 저는 힘들었습니다. 이게 그러니까 업무 파악하는 데 시간이 너무 많이 걸렸어요. 그냥 일하는 거는 사실 그냥 하면 하거든요. 그냥 대학교 과제 하듯이 하면 되는 건데 이게 뭐 하는 건지 자체를 모르니까,, 그거 업무 파악하는 게 너무 시간이 오래 걸렸고 (중략)

<2022.08.02. 교사K와의 면담 자료 중>

방대한 업무에 비해 알려주는 사람은 없어 시작하기조차 막막했다. 초임 부장교사를 위해 연수나 매뉴얼을 기대해봤지만 그런 지원은 없었다. 업무를 처리하면서도 알려주는 사람 없이 처음부터 끝까지 스스로 관장해야 했기에 옹기 수행하고 있는지조차 확인할 수 없었다. 더 괴로운 건 ‘어느 누구도 얘기를 해주지 않는데 그 결과는 오로지 초임 부장교사가 떠안아야’ 했다는 점이다.

교사H: (중략) 근데 그런 게 제대로 그게 안 된 거예요. 제가 놓친 거예요. 저도 근데 그걸 이제 아무도 알려주는 사람 없이 제가 그냥 했어야 되는 거니까,, 그런 부분이 제일 끔찍하고 제일 힘들었던 부분 같아요. 아무도 나한테 정보를 알려주지 않고 어느 누구도 점검해 주지 않으면서 그냥 제가 보고 제가 수습해야 되는. 그리고 어느 누구도 관심 없고 학교 안에서 이 방과 후 일은 그냥 저 혼자만 아는 그런 상황이 제일 싫었어요. (중략) 이런 과정이 그게 되게 스트레스였어요. 차라리 누가 이렇게 알려줬으면은 제 일이긴 하지만 저는 이제 처음이고 하니까 누가 이렇게 좀 더 이렇게 경력이 있으신 분이 좀 알려주고 했으면은 그래도 좀 나왔을 텐데. 그런,, 그런 부분,, 항상 제가,, 그냥 제가 안 하면 그냥 다 뺏꾸나는 그런 게 좀 힘들었던 것 같아요.

연구자: 그러니까 뭔가 혼자 약간 다 알아서 해야 되는 그런 분위기?

교사H: 맞아 그렇죠. 네.

<2022.08.29. 교사H와의 면담 자료 중>

초임 부장교사들을 더 어렵게 만드는 것은 책임은 늘어났으나 부장교사로서 누릴 수 있는 권한은 줄어든 현실이었다. 게다가 업무량에 비해 ‘비현실적’으로 적은 부장교사 수당은 초임 부장교사들이 보람을 느끼기 어렵게 하였다. 초임 부장교사들은 이 정도의 ‘열정페이’ 차라리 ‘안 받고 안 하’고 싶다고 입을 모아 말했다.

교사L: 저는 부장에 대해서 좀 확고한 그런,, 그러니까 부장 교사는 교육청이나 교육부에서 기본적으로 대우를 해줘야 된다 이렇게 생각을 하거든요. 그게 저는 급여적인 부분이라고 생각을 해요. 근데 막상 부장 교사를 일전에 말씀드렸다시피 그냥 억지로 어떻게 보면 말았는데 그거에 대한 대우는 사실 소정의 보직 수당이잖아요. 근데 그 보직 수당이 너무 적고 오히려 부장 회식이나 다른 부분 하다 보면은 마이너스 날 때도 있어서,,, 솔직히 의욕이 별로 안 나서 이게 좀 되게 힘들었던 것 같아요. (중략)

<2022.09.23. 교사L와의 면담 자료 중>

결국 현재 초임 부장교사들에게 부장교사 제도의 유인가는 승진 가산점뿐만 아니라 썸이였다. 승진 생각이 없는 초임 부장교사들은 ‘메리트’가 전혀 없는 보직 수행에 큰 의욕을 느끼지 못했다.

교사S: (중략) 결국 승진이 아니면 할 이유가 사실 없잖아.

연구자: 그렇죠 그렇죠 네.

교사S: 근데 아직 저는 승진을 생각할 라인은 아닌 것 같고 그래서 그런 점에서 큰 보람은 아직은 못 느끼는 것 같아요.

연구자: 선생님아,, 그러니까 지금은 승진할지 말지 이제 어쨌든 열어둔 상태라고 하셨는데 아예 승진 생각이 만약에 나는 절대 하지 않고 라고 생각을 하시는 상태였다면 그 관리자분들이 그렇게 뭐가 부탁하셨어도 거절하셨을까요?

교사S: 그러지 않을까요. 제가 승진을 굳이 할 이유가 없다면,, 네 정말 굳이 할 이유가 없다고, 굳이 업무를 부장을 할 이유가 없다고는 생각이 돼요. 그 정도로 큰 뭐가 오는 건 아니니까요.

<2022.09.02. 교사S와의 면담 자료 중>

3. 중심 현상

중심 현상은 연구참여자들이 경험하고 있는 중심 사건을 가리킨다. 본 연구에서는 초등학교 초임 부장교사의 고충으로 도출되었으며, 세부적으로는 보직 수행의 가치를 찾지 못한 것, 부장교사에게 요구되는 역할로

인한 어려움, 개인 시간이 보장되지 않는 보직, 직무별 특성에 따른 고충을 포함한다.

1) 초등학교 초임 부장교사의 고충

· 가치 없는 보직 수행

보직을 맡게 된 초임 부장교사는 ‘부서를 이끌고 그 안에서 협업을 통해서 뭔가 새로운 걸 만들어낼 수 있’는 리더의 모습을 기대했다. 그러나 막상 경험한 실제 부장교사직은 이끌어가거나 감독하는 역할이기보다는 아무도 하기 싫어하는 업무를 담당하는 역할에 불과했다. 초임 부장교사들은 부장교사란 직함만 있을 뿐 일만 많이 하는 ‘업무 전담팀’과 다를 바 없었다.

교사J: (중략) 제가 원래 생각했던 부장이라는 개념은 이렇게 말 그대로 부서를 이끄는 장의 개념에 가까웠는데 사실 그런 일들을 겪으면서 제가 지금 생각하고 있는 부장이라는 개념은 그냥 학교 안에서 가장 기피 업무, 가장 힘든 업무를 이렇게 맡기고 맡긴 대신에 부장 자리를 준다라고 생각하고,, (중략) 사실 제가 느끼기에는 이제 아까 말했던 대로 부장이 아니라 그냥 힘든 업무 담당자다. 기피 업무 담당자 정도. 그러면서 이제 성과급이라든지 보직 수당 조금 나오는 거 이런 걸 조금 챙겨주는 선에서 그냥 기피 업무해라 정도 이해를 하고 있거든요.

<2022.08.12. 교사J와의 면담 자료 중>

특히 초임 부장교사들은 자신이 수행하고 있는 업무에 대해서 매우 회의적이었다. 수행 중인 업무에서 개인적 가치나 교육적 의미를 발견하지 못한 채 ‘허무함’과 ‘무력감’을 느꼈다.

교사H: (중략) 이게 부장 일할 때 제일 많이 느낀 게 진짜 허무하다라는 생각을 많이 느꼈어요. 정말 학교 일에 그렇게 중요하지도 않은 일에 이제 선생님들이 그렇게 많은 시간을 쏟아붓고 이렇게 부장 일을 하는 게 정말 좀 의미 없다. 그러니까 진짜 중요한 업무고 누군가가 해야 이제 학교가 돌아가는 일이긴 한데 근데 진짜 뭔가 이렇게 교육적으로 뭔가 도움이 되는 것도 아니고 (중략)

<2022.08.29. 교사H와의 면담 자료 중>

초임 부장교사들은 보직을 맡지 않은 교사들을 보며 상대적 박탈감을 느끼고 있었다. 특히 다른 교사들이 모두 퇴근한 학교에 혼자 늦게까지 남아 업무를 처리할 때면 감정은 더욱 극대화되었다. 이런저런 연유로 보직을 피한 선배 교사들에게 불만이 생기기도 했다. 같은 보직을 맡은 동료도 업무량이 비교적 적을 때 부러움의 대상이 되었다.

부장교사 직무 수행이 교육 활동에 영향을 미치면서 이러한 괴로움은 극심해졌다. 보직 수행으로 시간적 여유가 줄어들면서 상대적으로 수업 연구에 소홀해졌다. 미리 수업 활동과 자료, 발문까지도 준비하고 다른 교사들에게도 공유해주던 과거와는 다르게 마치 ‘하루살이’처럼 수업 당일 아침에 부랴부랴 준비하기 바빴다.

급조한 수업 계획도 수업 중 날아오는 긴급한 요청 때문에 변경되어 진행되기 일쑤였다. 수업을 하다만 채 학생들에게 과제를 던져주고 급하게 업무를 처리해야 하는 일이 다반사였다. 보직을 수행하느라 에너지가 고갈되어 수업 몰입이 어려워진 초임 부장교사들은 학생들에게 항상 미안함을 느끼고 있었다.

연구자: 혹시 학급 운영 같은 거에서는 크게 바뀐 점은 없으셨을까요? 아무래도 이제 업무량이나 이런 거에 달라지면서,,

교사P: 더 바빠지니까 아무래도 이제 갑자기 이제 수업 중에 처리해야 될 부분도 있고,, 이제 그럴 때는 이제 제가 그런 걸 처리를 해야 되니까 학생들한테 좀 과제를 제시하거나 하는 수밖에 없잖아요. 그래서 이제 수업에 제대로 신경을 쓰지 못했던 적이 이제 몇 번 있었죠. 그 부분은 되게 학생들한테 미안했어요.

<2022.08.31. 교사P와의 면담 자료 중>

수업 시간뿐만 아니라 쉬는 시간에도 마찬가지였다. 수업하는 동안 밀린 업무를 처리하느라 학생들을 관찰하거나 학생들과 교류하는 시간이 줄어들었고 이전보다 학생들과 가까워질 기회가 부족했다. 학급 내 문제가 발생하여도 이를 다룰 시간이 부족하여 적당히 매듭을 짓곤 했다. 또한 보직을 수행하면서 심적으로 여유가 없어져 예민한 감정이 학생 지도에 영향을 미치기도 하였다. 이러한 경험을 통해 초임 부장교사들은 부장‘교사’가 아닌 ‘부장’교사로서의 자기 모습에 실망하고 자책하며 정체성 혼란을 겪었다.

교사L: (중략) 학기 초에 이런 것들이 몰아칠 때는 제가,, 이게 내가 뭐 하는 직업이지 라는 생각을 많이 들어요. 나는 아이들을 가르치고 내가 원래 그런 사람이 아니고 저는 애들을 좋아하고 좀 수업을 어떻게 하면 좀 잘하지 못해도 애들을 얼마나 즐겁게 해 줄까라는 저는 생각을 많이 하거든요. 초등학교는 그런 공간이라고 생각하는데 근데 그게 안 되고 시간이 없으니까는 그냥 ppt만 넘기고 있는 거예요. 그럴 때 좀 자괴감이 좀 많이 들었어요. (중략)

<2022.09.05. 교사L와의 면담 자료 중>

급기야 부장교사 직무수행에 있어 학급 운영이 방해되는 ‘주객(主客)이 전도(顛倒)’된 현상을 느꼈을 때 초임 부장교사들은 큰 혼란을 느꼈다.

연구자: 그럼 반대로 부장교사 직무 적용에 방해가 되었던 것은?

교사O: 아이러니하게도 학교 수업이죠.

<2022.09.05. 교사O와의 면담 자료 중>

· 역할 수행의 어려움

당장 눈앞에 있는 자신의 업무를 처리하기에도 급급했던 초임 부장교사는 이따금 부장교사 역할을 제대로 수행하지 못하고 있다는 생각에 좌절을 겪었다. 쏟아지는 업무를 ‘그때그때 두더지 잡기 식으로’ 처리하기 바빠 업무를 거시적으로 파악하거나 부서 내에서 주도적으로 업무를 추진하는 것은 생각조차 하지 못했다. 부장교사임에도 부서 소속 교사들의 업무 파악이 안 돼 부서를 대변하기도 힘들었다. 자꾸 실수가 반복되면서 동료들의 도움을 받거나 동료들의 일을 늘리는 상황은 부서 소속 교사들에게 도움은 주지 못할망정 폐를 끼치고 있다는 생각이 들게 하였다.

교사I: (중략) 또 제가 업무 처리를 하다 보면 학기 초에 얘기했던 거는 까먹고 교감 선생님하고 이야기했던 협의 내용을 까먹고 그때그때 해야 될 일만 다급하게 처리를 하고 있더라고요. 그런 저의 모습을 볼 때. 또 좀 조직화된 방법으로 능숙하게 하고 있지 않고 그때그때,, 뭐라고 해야 될까요 뭔가 급한 불 끄듯이 그렇게 일을 처리하는 걸 보면서 네 어려웠던 것 같아요. 또 기안문을 작성을 해서 내 보낼 때 또는 다른 기관에 제출을 할 때에도 뭔가를 빼먹고 보내서 교감 선생님

께서 대신 입력을 해 주신다던가 네 이런 좀 깔끔하지 않은 뒤처리를 볼 때 저는 스스로 되게 좀 부족하다고 느끼고 그랬던 것 같아요.

<2022.09.19. 교사I와의 면담 자료 중>

초임 부장교사는 중간관리자로서 관리자와 일반교사 간 소통을 도와 ‘인식의 차이를 좁히’고 학교 구성원을 결집하는 역할의 중요성을 느끼고 있었다. 그러나 자신의 역할수행에 따라 자칫하면 오해나 갈등을 유발할 수도 있었기에 실제 의견을 수렴하고 전달하는 과정에서 어느 정도까지 이야기해야 하는지에 대한 고민이 많았다. 상황에 따라 여과 없이 그대로 전달하기에는 위험한 내용이거나 반대로 일정 내용을 선정하여 전달하기에는 판단 과정에서 사견이 들어가 의도가 왜곡될 수도 있었기 때문이다.

연구자: 그러면 부장교사 이렇게 하시면서 뭔가 가장 중요한 역할은 뭐라고 생각하세요?

교사T: 중요한 역할은 전달. 그냥 계속 느끼고 있어요. 약간 뭔가 이렇게 전달을 하나하나 할 때마다 되게 조심스럽고,, 네,, 그게 또 되게 전달 하나 못함으로 인해서 약간 학교분들과의 전체적인 분위기도 제가 잘못하면 또 깰 수도 있는 것 같더라고요. 그래서 참 전달을 잘해야겠다는 생각을 했어요. 다른 것도 중요하지만 가장 중요한 건 전달.

<2022.09.05. 교사T와의 면담 자료 중>

초임 부장교사가 중재자 역할을 해야 하는 갈등 상황은 다양했다. 관리자와 부서 소속 교사 간 갈등은 기본이고 학년 간 갈등, 부서 간 갈등, 교사 간 갈등, 교사와 강사 간 갈등, 행정실 소속 교직원과 교사 간 갈등, 심지어는 교장과 교감 사이에서 일어난 갈등 또한 초임 부장교사가 조정해야 했다. 양쪽의 이야기를 들어보면 두 입장이 모두 이해가 되거나 어느 한쪽의 편을 들기에는 부장교사로서 역량이 부족하기에 초임 부장교사는 중립을 선택했다. 마치 양측 사이에서 위태로운 외줄 타기를 하는 것만 같았다.

교사Q: (중략) 솔직히 그게 제일 힘들긴 해요. 이런 것들을 어떻게 부장인 나로서 조정을 해야 할까. 내가 마냥 동학년 편만 들기에는 저도 관리자 입장이 이해가 되거든요. 그래서 내가 관리자라고 해도 지금 이 부분이 조심스러울 것 같은데 또 친한 동학년 선생님들이고,, 어떻게 하면 관리자의 입장을 누구도 마음 상하지

않게 잘 전달할 수 있을까 이거에 대한 지금 고민이 그나마 좀 가장 큰,, (중략)
<2022.08.08. 교사Q와의 면담 자료 중>

· 개인 시간을 보장하지 않는 보직 수행

부장교사직은 예상보다 훨씬 더 많은 업무를 동반했다. 여기에 부장 회의나 교내 여러 위원회에도 참석해야 했다. 밀려드는 업무를 처리하기에 근무시간은 턱없이 부족했다. 학생들이 있을 때는 업무에 집중할 수 없었기에 학생들이 하교한 순간부터 업무를 처리해도 정시 퇴근은 불가능했다. 개인적인 용무로 조퇴는 꿈도 꿀 수 없었다. 어느새 야근에 익숙해졌고 일이 많을 때는 휴일 근무도 마다하지 않았다. 퇴근 후나 방학 중에도 업무 생각이 머릿속을 떠나지 않아 결국 직접 집에서 업무를 처리하기도 했다.

교사S: 시간이 부족한 게 커요. 일들이야 사실 그냥 저는 그냥 하면 된다고는 생각을 하거든요. 못할 일은 아니라고 생각하는데 아무래도 그런 뭐라고 해야 되지,, 그런 저희에게 제한된 시간이 있잖아요. 사실 애들이랑 수업을 하고 네 애들 보내고 나서야 사실 업무를 시작할 수 있는데 그 시간이 그렇게 많지가 않아요. 저도 저학년 하는데 애들 2시에 가니까 2시간 반 정도 업무가 있는데 2시간 반 만에 할 업무는 아닌 것 같거든요. 네 2시간 반 만에 할 업무는 아닌 것 같은데 거기에 저희는 이제 수업 준비도 따로 해야 하니까 시간이 많이 부족하죠.

<2022.09.16. 교사S와의 면담 자료 중>

업무를 처리하느라 바쁜 탓에 동료 교사에게 간단히 안부를 묻거나 고충을 털어놓을 여유도 없었다. 초임 부장교사는 점점 고립되어 갔다. 워라벨과 자기 계발은 잊은 지 오래였으며 가정에도 전만큼 신경 쓰기 어려웠다. 높아진 업무 강도 탓에 스트레스가 극한에 치달았다. 결국 신체 증상으로 발현되어 몸이 아프기 시작했다. 심리적 압박감에 정신적으로도 예민하고 불안해졌다.

교사G: (중략) 아까 처음에 인터뷰할 때 했던 말인데 작년에 제가 부장을 하면서 동학년 선생님들과 정말 이야기할 시간이 없고 그랬다 했잖아요. 동료 교사와 인간관계도 조금 폭이 좁아지게 되는 것 같아요. 조금 제가 마음의 여유가 있으면 동료 교사님들과 같이 수업 연구도 하고 동학년에 대해서 어떤 이야기도 하고

그러겠지만 어떤 마음이나 시간적 여유가 없다보니깐 함께 교류할 시간도 없고 동학년의 어떤 소식도 잘 모르게 되고 그러니까 직장 내의 인간관계도 조금 제한이 있는 것 같아요.

<2022.08.08. 교사G와의 면담 자료 중>

· 직무별 특성에 따른 고충

초임 부장교사는 보직의 특성에 따라서 다른 고충을 겪고 있었다. 학년 부장교사는 자신이 동학년 교사를 대표한다는 데 큰 부담을 느끼고 있었다. 대체로 보직 수행 전에는 교사들을 통솔하거나 주도적으로 의사 결정을 내려본 경험이 없었다. 그러나 학년 부장교사는 관리자와 다른 학년 앞에서 동학년의 의견을 대변하고 때로는 강하게 의사를 표명해야 했다.

동학년 교사들과 모였을 때는 그 자리를 이끌어야 한다는 책임감을 느꼈다. 학년 부장교사는 주로 동학년 교사들의 다양한 의견을 조율하여 하나로 수합 해야 했고 이때도 학년 부장교사의 주도적인 태도가 요구됐다. 학년 내에서 문제가 발생했을 때도 학년 부장교사는 문제 해결에 적극적으로 참여해야 했다. 더 이상 학급만 생각할 수는 없었다.

연구자: 알겠습니다. 그러면 부장교사는 어떤 일을 하는 사람이라고 생각하세요?

교사F: 부장교사는 한 문장으로 표현하면 학급을 보살피는,, 학년을 보살피는 사람이다. 학년을, 전체를 아우를 수 있어야 되고 우리 학급 운영만 생각하는 게 아니라 학년 운영까지도 돌아보고 운영할 수 있는 역량을 갖춰야 된다고 생각을 합니다. (중략)

<2022.09.01. 교사F와의 면담 자료 중>

동학년 교사들이 적극적일 때는 앞에서 이끌기보다 동학년 교사들이 추진한 일을 지원하였다. 그러나 무작정 동학년 교사들의 뜻대로 할 수는 없었다. 학교 운영에 관하여 동학년 의견이 다른 학년과 너무 차이가 나 두드러질 때는 다른 학년의 눈치가 보였기 때문이다. 부장 회의에서 동학년 교사들의 의견을 대표로 전달할 때 반대 의견은 오롯이 초임 부장교사 혼자 감당해야 했다. 중간 입장에서 동학년 교사들의 요구를 들어주고 싶은 마음과 모든 학년이 비슷하게 운영되길 원하는 학교 전체

입장을 고려하고 싶은 마음이 동시에 들었다.

기능 부장교사는 주로 부서의 행정적인 업무를 수행했다. 그러다 보니 기능 부장교사는 자신이 교육자인지 혹은 행정가인지에 대해 정체성 혼란을 겪었다. 교사가 아니어도, 교육 전문성이 없어도 충분히 수행할 수 있는 기능 부장교사 업무는 교사의 본질에 대한 의문을 들게 했다. 기능 부장교사는 자신이 보직을 열심히 수행하여도 학생들의 교육 활동에 크게 영향을 주지 못한다는 점에 회의감을 가졌다.

교사R: (중략) 나는 교사는 그냥 아이들 지도하는 게 주라고 생각하는데 사실 그거에 부장은 전혀 필요 없는 일 같아. 그래서 별로 지금 내가 이걸 하고 있지만 이게 뭔가 내 일이라는 느낌이 별로 안 들어. 100% 안 들어. 그래서 이거에 대한 전문성을 내가 쌓는다고 보람을 느끼거나 직업에 대한 만족도가 높아질 것 같지 않아.

연구자: 이걸 약간 교사의 전문성이 아니니까?

교사R: 어 나는 이거 전혀 아닌 것 같거든. 교사의 전문성이 전혀 아니고. 이거는 굳이 말하면 그냥 실무자를 몇 명 더 고용을 해서 하는 게 나는 더 나은 일인 것 같아. (중략)

<2022.09.15. 교사R와의 면담 자료 중>

4. 중재적 조건

중재적 조건은 인과적 조건이나 맥락적 조건에 해당하는 변수가 미치는 영향을 촉진하거나 방해하여 중심 현상을 변화시킨다(박승민 등, 2012). 본 연구에서는 초임 부장교사의 개인 성향 및 교직 경험, 보직 수행 여건, 사회적 지지와 협력 여부, 행정 지원 제도 활용 여부로 도출되었다.

1) 초임 부장교사의 개인 성향 및 교직 경험

초임 부장교사 개인의 본래 기질은 보직 적응에 도움 되었다. 가령 주관이 뚜렷한 성향 덕분에 부서를 대표해 주장을 펼치기 수월했고, 자주 여러 사람의 의견을 수렴하고 조율하는 학년 부장교사직은 사람을 좋아

하고 사람들과 함께하는 데에서 힘을 얻는 성향에 적합했다. 여러 사람을 통솔해본 경험이 많은 경우에도 훨씬 쉽게 직무에 적응했다. 그러나 이와 반대로 초임 부장교사 개인의 성향이 보직 적응을 어렵게 하기도 했다. 가령 완벽주의 성향이 강한 초임 부장교사는 보직 수행에 있어 작은 실수에도 스트레스를 받고 자괴감을 느꼈다.

교사Q: 제 생각에는 이게 성향이 큰 것 같아요. 저는 워낙 사람들을 좋아하고 되게 뭔가를 관리하고 딱 이미 주어진 정보를 가지고 절차상 뭐가 딱딱딱 추진하는 약간 계획적인 성향이 좀 스스로 강한 편이라서 그런 거에 딱히 어려움을 느끼지 않았던 것 같고,, 오히려 동학년 선생님들을 이렇게 같이 통솔을 한다거나 어떤 내가 이렇게 중간에서 전달을 해야 한다거나 회의를 이렇게 주관하거나 행사를 진행하는 거는 워낙 그냥 대학 시절부터 제가 그냥 잦은 모임들을 통해서 되게 즐겨했던 일이라서 이런 일은 사실 딱히 어렵진 않았던 것 같고 (중략)

<2022.08.08. 교사Q와의 면담 자료 중>

교직 경력 동안 쌓여온 개인적 경험도 보직 적응에 큰 보탬이 되었다. 소규모 학교에서 근무했던 초임 부장교사는 그 당시 현재 부장교사에 준하는 업무를 처리했기에 늘어난 업무량에 대한 부담이 덜 했다. 또 바쁜 학년 부장교사를 대신해 여러 차례 동학년 교사들의 의견을 절충해본 경험과 많은 학교 행정업무를 처리하며 늘어난 업무역량 덕분에 보직 적응이 수월했다.

교사J: (중략) 초임이나 이렇게 시골에 있을 때 일을 조금 경험을 좀 쌓게 해서 그러니까 전체적인 거를 다 아우르는 일을 한번 해봤었기 때문에 (중략) 아마 이제 부장으로 그냥 그런 거 없이 부장으로 넘어갔으면 이제 일을 전체를 다 해야 된다는 거에 대한 부담감이 좀 있었을 것 같은데 이전에 아무래도 일을 전체적으로 한번 다 돌려보는 것도 해봤었고 그런 느낌이 좀 있어서 좀 걱정을 좀 덜했던 것 같습니다.

<2022.08.12. 교사J와의 면담 자료 중>

학년 부장교사의 경우 해당 학년을 담당해 본 경험 덕분에 학년 교육과정이나 주요 행사에 이미 자연스럽게 익숙해져서 학년을 통솔하는 데도 도움이 되었다.

교사B: (중략) 저 같은 경우는 부장님의 자료가 작년에 제가 다 해봤던 그거니까 수행평가도 같이 의논해가지고 많이 짜고 이랬어 가지고 부장님이,, 딱, 맞아 이게!

그때 이거 했었지 그때 이거 했었지 그런 게 많이 떠올라 가지고 그래서 도움이 좀 많이 됐던 것 같아요.

연구자: 그러면 만약에 작년에 같은 학년이 아니었다면 좀 그게 적응이 더 훨씬 어려웠을까요?

교사B: 그랬을 것 같아요. 당연히 그거 그랬다면은 이제 주신 자료를 보고 이게 무슨 내용일까 또 한참 생각하면서 받아들였을 것 같아요.

<2022.09.05. 교사B와의 면담 자료 중>

하지만 가장 중요한 것은 보직 관련 업무를 반복적으로 수행하면서 쌓인 경험치였다. 보직 수행을 앞두고 여기저기서 관련 지식과 정보를 습득했으나 이를 실제로 적용하는 것은 전혀 달랐다. 처음엔 막막했으나 시행착오를 경험하며 점점 익숙해져 갔다. 결국 쉽게 적응하는 방법은 없었다. 초임 부장교사는 여러 실수나 문제를 하나하나 해결해나가며 적응에 이를 수 있었고 그러기 위해서는 시간이 필요했다.

교사O: (중략) 연구부장 이런 업무도 제 업무는 아니지만 그거를 이제 어거지로 하게 된 다른 친구의 말을 들었을 때도 첫해는 진짜 울면서 했고 개가 어찌다가 이제 3년 동안이나 그걸 했는데 3년 차 때는 그렇게까지 죽을 소리는 안 하더라고요. 그러니까 어쨌든 적응을 하게 되는 거예요 그게.

연구자: 그러니까 시간이 약간 좀 오래 걸리는 게 걸리는,,

교사O: 그리고 학교라는 학사 일정 자체가 매년 반복되는 게 많기 때문에 아마도 그렇죠.

<2022.09.05. 교사O와의 면담 자료 중>

2) 보직 수행 여건

보직 적응에는 환경도 영향을 미쳤다. 업무 진행 방식이 업체 위탁으로 바뀌거나 코로나19 사태의 여파로 부장교사 업무가 축소되면서 초임 부장교사는 직무에 빠르게 적응할 수 있었다.

담당 학급의 학생 특성도 보직 적응에 큰 역할을 했다. 학생들의 기질이 초임 부장교사와 잘 맞는 경우 라포가 빨리 형성되어 학급 운영이 용이하고 남은 에너지를 보직 수행에 쓸 수 있기 때문이다. 저학년을 담당하는 초임 부장교사의 경우 중·고학년에 비하여 학생들의 하교가 빨라서 효율적인 시간 안배가 가능했다.

이전과 같은 학년을 맡게 된 경우는 대체로 교수-학습 내용을 숙지하

고 관련 자료를 갖추고 있었기에 수업 준비에 드는 시간을 줄여 보직 업무 수행에 시간을 쓸 수 있었다. 학년의 발달적 특성 또한 이미 파악하고 있어 학급 운영도 수월했다.

교사B: (중략) 같은 학년을 계속하니 학급 지도에 익숙해졌으니까 업무가 조금 더 많더라도 아이들과의 관계가 크게 나빠지는 건 없는 것 같아요.

<2022.08.10. 교사B와의 면담 자료 중>

동학년 구성이 보직 수행 전과 크게 달라지지 않은 초임 부장교사는 이미 구성원과의 정서적인 친밀감이 형성되어 있어 어렵지 않게 업무를 부탁할 수 있었다. 혹은 말하지 않아도 이미 손발이 척척 맞아 업무가 원활하게 진행되었다.

교사F: (중략) 그리고 다들 전년도 그러니까 2021학년도에 이제 근무를 같이 했던 분들이 많이 좀 같이 해주셔서 제가 새로 형성한다거나 그런 거에 대해서 어려움은 솔직히 많이 없었습니다. 도움을 정말 많이 받았고요. 제가 오히려 도움을 받아서 제가 적응하는 데 되게 편했죠. 지금도 적응 중이긴 한데 잘 도와주셔서 지고 어려움은 없었던 것 같습니다.

<2022.08.10. 교사F와의 면담 자료 중>

초임 부장교사들이 여러 시행착오를 겪으며 부장교사 직무에 조금 익숙해지려던 찰나, 불시의 일들이 발생하며 초임 부장교사들을 또 한 번 어려움으로 내몰았다. 예상치 못한 문제를 맞닥뜨린 초임 부장교사들은 보직 수행이 쉬운 일이 아님을 깨달으며 방심해서는 안 된다는 교훈을 얻었다. 몇몇 초임 부장교사는 이후 끝까지 긴장의 끈을 놓지 못하게 되었다고 스트레스를 호소했다.

교사T: 이게 아무래도 네 계속 뭔가 갑자기 생기고 이런 게 많아서,,, 지금도 메신저 이렇게 깜빡깜빡 불 뜨는데 저기 눌렀을 때 뭐가 나올지 모르잖아요. 지금 눌렀을 때 갑자기 문제가 생긴거면,,, 이제 막 정신을 놓지 말고 또 이제 당황하지 않고 해야 되는 그런 변수들도 많고,,, 이미 내 머릿속 생각한 대로 진행되지 않기 때문에 또 학년 부장 같은 경우는 약간 그런 생각이 들어서 약간 그런 것들에 있어서 그런 거에 있어서 좀 정신줄 잘 잡아야 된다. (중략)

<2022.09.19. 교사T와의 면담 자료 중>

특히 코로나19가 회복세를 보이면서 업무가 이전과 다르게 확대 추진된 경우엔 초임 부장교사의 업무량이 과중해졌다. 축소 운영된 전년도 자료를 참고하기가 어려워 새롭게 작업해야 했기 때문이다.

연구자: 그러면은 그 부장으로서 이렇게 경험하셨던 어려움이 있잖아요. 그 어려움들을 조금 더 어렵게 만드는 것들이 있었을까요?

교사Q: 일단 코로나요.

연구자: 그쵸 그쵸.

교사Q: 코로나 때문에 레퍼런스를 참고할 만한 게 없더라고요. 수련 활동 그리고 졸업 앨범 다 작년에는 간소화되거나 아예 없었던 일이다 보니까,, 또 올해 2학기 들어서 새로 내가 뭔가를 창조해야 하는 업무들이 되게 늘어나게 되면서 이런 건 레퍼런스가 없는데 어떻게 추진을 해야 하는 거지,, 그니까 예를 들어서 그냥 시스템적인 업무라면 충분히 과거 기록을 돌려서 할 수 있었을 텐데 이런 학년 부장 같이 행사를 추진해야 되는 일이다 보면 코로나 영향 때문에 전에 레퍼런스랑은 아예 틀이 달라져 버리다 보니까,, 그래서 조금 업무가 더 두 배로 좀 과중되는 감이 없(지 않)더라고요. 그래서 저는 올해 부장하는 데 좀 힘들었던 걸 꼽자면 환경을 가장 많이 뽑을 것 같아요. 코로나로 인해서 더 과중될 수밖에 없었던 업무.

<2022.09.07. 교사Q와의 면담 자료 중>

초임 부장교사로서 연령 또는 경력이 높은 동료들을 이끌기는 쉽지 않았다. 나이가 많거나 선배인 동료들에게 부장님이라는 소리를 듣는 것부터 불편했던 초임 부장교사가 업무를 주기란 거북했고 차라리 마음 편하게 일을 대신하기도 했다. 가끔은 초임 부장교사를 존중하지 않고 그저 후배처럼 대하며 은근히 일을 떠넘기는 동료들을 보면서 회의감이 들었다. 부장교사로서 부서 소속 교사들과 힘을 합쳐 교육 활동을 진행하고 싶어도 말을 꺼내거나 협의 자리를 마련하기조차 눈치 보였다.

연구자: 사실 부장하시면 되게 다른 학교 구성원이랑도 교류가 늘어날 것 같거든요. 가령 행정실이라든가 아까 말씀하신 상담,, 상담 선생님이 상주해 계시는 거죠? 그러면 혹시 그런 관계에서도 부장이 이제 되시면서 혹은 부장하시면서 뭔가 좀 경험한 것들이 있으시면 말씀 부탁드립니다.

교사: 네 일단 상담사님이 전문 상담사님인데 일주일에 한 번 오시고 상주는 안 하시는데요. 상담사님 뽑을,, 어쨌든 제가 면접 보신 분들이 다 저보다 나이가 훨씬 많은 엄마 아빠뻘이시기 때문에 그런 부분에 있어서 처음에는 되게 어려움을 느꼈거든요. 제가 뭐라고 그걸 하고 있는 거예요 면접 평가를,, 그래서,, 물론 저만한 건 아니지만 저보다 훨씬 많은 분들을 평가해야 되는 입장이 된,, 어떤 그런,, 그런 권력을 가지게 된 사람으로서 굉장히 미묘했고 이거가 무겁게 느껴졌어요. 제가 아니면 월급을 드릴 수 없는,, 그러니까 제가 기한을 올리지 않으면

월급이 지급되지 않는 상태에서 그분들이 저한테 어려워하시는 태도를 보시면, 저를 좀 어렵게 느끼시는 이분이 보시면 제 유교적인 관점에서는 좀 어렵더라고요. 이분들을 정말 어른으로 모셔서 하기에는 이분들이 저한테 또 함부로 대하실 수 있는 부분이 있을 거라는 생각이 들었고,, 그 부분도 교감 선생님께서 저한테 알려주신 부분이거든요. 상담사님이나 매니저님이나 다 나이가 많아서 어렵겠지만 요청을 할 건 요청을 해야 한다 부장으로서,, 어른이지만 그런 부분,, 나이가 많은 분들 이해관계에 있는 분들을 대하는 게 어려웠어요. 그리고 지금은 잘 그분들도 받아들여 주셔서 나이가 어리지만 어쩔 수 없이 된 부장으로서 어쩔 수 없이 한다는 거를 말씀드렸기 때문에 그분들도 부장님이 하라는 대로 해야죠 그렇게 잘 받아들여 주셨어요. (중략)

<2022.09.04. 교사I와의 면담 자료 중>

교사R: (중략) 그게 약간 그냥 내가 판단했을 때는 내가 좀 어리데 부장을 맡아서도 있는 것 같아. 그러니까 만약에 나이가 좀 있으신 분이 맡아서 했으면 그렇게까지 얘기 안 하고 그냥,, (중략) 웬지 재는 말하면 해줄 것 같아라는 그런 약간 만만함이 있는 것 같아. 내 스스로 파악하려면,,

연구자: 다른 분들도 말했어 그런 비슷한 말.

교사R: 그러니까! 그렇게 이제 얘기를 하는 그것도 이제 팝스 기구도 사달라고 더 쉽게 얘기를 하는 것 같고,, 이번에 이제 9월달에 운동장 정리하는 것도 내가 인수인계 받은 그 부장님도 우리 학교에서 4년 동안 이 똑같은 업무를 해오셨는데 그분이 있을 때는 단 한 번도 운동장 정리하자는 얘기가 안 나왔는데 내가 맡고 하니까 운동장, 체육관 정리하자라는 얘기가 바로 나온 것도 나는 그냥 그냥 내가 만만하니까 얘기하는 거구나 그냥 그렇게 생각이 드는 거야. 재는 뭇도 모르고 그러니까. 선생님들이 진짜 그런 목적성을 강하게 가지고 그렇게 한다고 나는 생각하고 싶지 않아. 근데 은연 중에 저,, 재가 맡고 있을 때 웬지 이거 얘기하면 될 것 같아 약간 그런 마음이 나는 없지 않을 거라고 생각해. 그런,, 왜냐하면 이제 보통 부장을 처음 맡는 사람들이 나랑 나이가 비슷하거나 어린 사람이 많으니까 아무래도 부장을 많이 하던 사람들보다 나이가 어리니까 재는 웬지 부탁하면 될 것 같다는 느낌이 들고 부탁을 좀 더 쉽게 하는 것 같아요. 그럼 그래서 좀 나이가 있으신 분들이 부장을 할 때보다 좀 거절이 쉽지 않고,, (중략) 처음 맡은 사람이니까, 일 파악 잘 안 되니까, 그냥 약간 부탁하면 해주겠지 약간 그런 마음도 나는 없지 않다고 생각해 그래서.

<2022.09.06. 교사R와의 면담 자료 중>

3) 사회적 지지와 협력 여부

관리자와 소통해야 하는 상황이 잦아지면서 관리자의 리더십은 초임 부장교사에게 큰 영향을 미쳤다. 가령 초임 부장교사의 업무 수행을 수용하기보다 하나부터 열까지 다시 점검하는 관리자를 보면서 초임 부장교사는 자신이 신뢰받지 못하며 관리자의 꼭두각시 같은 업무 수행자에 불과하다는 생각에 의욕이 저하되고 있었다. 또한 현실적인 상황을 고려

하지 않은 관리자의 요구는 실무자로서 초임 부장교사를 어렵게 했다. 이 과정에서 관리자의 태도가 강압적이거나 변덕스러울 때는 감정적인 상처 또한 받았다.

여러 사람을 아울러야 하는 초임 부장교사는 사람들로 인하여 상처받기도 했다. 의견 조정이 필요할 때, 초임 부장교사의 상황은 생각하지도 않고 자기 입장만 고수하는 사람들을 설득하면서 많은 에너지를 소모해야 했다. 소통 과정에서 상대의 성의 없고 무례한 태도로 마음이 상하는 일도 왕왕 있었다. 가뜩이나 많은 업무를 처리하기도 바쁜 상황에서 사람들이 협조하지 않거나 대충 처리할 때는 화가 나기도 했다.

교사M: (중략) 네 학년 선생님이 어떤 한 분이 마음에 안 들었나 봐요. 그래가지고 별의 별 소리를 다 한 거예요. 그래서 그제,, 제가 들었거든요 그거. 무슨 소리를 했는지,, 그래서 완전 기분이 상해버리더라고요.

연구자: 그냥 약간 뭐라 해야 되지? 뒷담화처럼 좀,,

교사M: 맞아요. 뒷담화처럼 무슨 뭐,, 뭐야 로비 받은 거 아니냐 그런,, 기분 나쁘죠. 저는 열심히 해가지고 어떻게 보면은 월 7만 원밖에 안 받고,, 부장 수당 월 7만 원인데 그거 받고 남들보다 일은,, 일은 일 다 해주고 있는데,,

연구자: 그래도 그 말은 좀 많이 심한 것 같은데,,

교사M: 많이 심하죠. 네 완전 완전 기분 상해가지고,, (중략) 말하게,, 말 심하게 하면,, 그제 가장 싫어요. 부장 일 하면서 업무 많고 적고를 떠나서 그냥 뭐라고 하지,,? 아쉬운 약간 갈등이 생기는 거. 일반 선생님이었으면 서로 그렇게 부딪히는 일도 없었을지도 모르겠어요. 근데 업무가 엄청 있다 보니까,,

연구자: 근데 그런 소리 들으면 진짜 좀 일하기 싫지. 이렇게 말해도 될지 모르지만,,

교사M: 맞아요. 제가 또 초임이잖아요. 초임이고 그러니까 여린 마음에 상처를 받아가지고,,

<2022.08.19. 교사M와의 면담 자료 중>

연구자: 그러면은 혹시 (부장교사 직무 적응에) 방해가 된 게 있다면 어떤 게 있을까?

교사E: 방해가 된 거야 다른 선생님들의 간섭, 관리자의 일 떠넘기기, 다른 선생님들의 일 떠넘기기.

연구자: 혹시 그 간섭이 좀 구체적으로 어떤 건지 조금 말해줄 수 있어?

교사E: 제가 정보부장으로 어떤 일을 추진하고자 하면은 저도 부장이니까 큰 틀을 제가 짜고 세세한 거를 의견을 묻던가 아니면은 전반적으로 다 제가 짜는 편이거든요. 그리고 나서 선생님들한테 이거 어떠세요, 의견을 말해주세요라고 묻는 편인데. 그거에 대해서 의견은 가지고 있지 않으면서 무조건적인 반박을 하는 이런 결론인데요. 이거는 이거는 하기 싫어요, 그러면 어떻게 할까요 하면은 대책은 없어요. (중략) 그리고 동료 교사들도 뭔가 계획을,, 과학의 날 같은 것도 계획을 내면은 의견 있으세요 물어보면 아무 말도 안 하는데 막상 계획을 가지고 제가 발표를 하면 별론데,,

연구자: 진짜 짜증 나겠다.

교사E: 그러면은 이제,, 뭐야 시발 그럼 시키지 말던가, 네가 하던가.

연구자: 아니면 가만히 그냥 따라 하든가.

교사E: 다 입 다물고,, 그런 거,, 그런 게 방해가 되는 요인이죠.

<2022.09.29. 교사E와의 면담 자료 중>

특히 초임 부장교사는 부장교사로서 자신의 노력과 고생이 인정받지 못할 때 큰 서운함을 느꼈다. 안내도 제대로 받지 못한 상태에서 보직을 수행하는 중임에도 불구하고 보직을 맡았으니 그 정도의 업무 수행은 당연하며 더 많은 걸 요구하는 분위기는 초임 부장교사를 힘들게 했다.

이렇듯 교육 조직 내 여러 구성원은 초임 부장교사의 직무 적응을 어렵게 하는 존재이지만 역설적으로 초임 부장교사의 직무 수행에 가장 큰 힘이 되는 존재도 이들도이다. 교육 활동을 위하여 각자의 위치에서 최선을 다하고 있다는 공통분모를 공유하며 서로를 이해하고 지지하기 때문이다.

아직 보직에 완벽하게 적응되지 않은 초임 부장교사는 여러 대상의 도움이 필요했다. 가장 쉽게 도움을 요청할 수 있는 상대는 보직을 먼저 수행한 또래 교사였다. 관리자나 선배 교사에게 묻는 것은 웬지 한 번도 죄송스러운데 친구나 대학 동기들은 같은 내용을 여러 차례 묻기에도 부담 없었다. 또래가 아니더라도 같은 처지에 처한 초임 부장교사의 공감은 함께 같은 어려움을 경험했었다는 데에서 심리적으로 큰 위안이 되었다.

연구자: (중략) 그럼 혹시 선생님이 그런 경험 어려운 경험을 하시는 거를 좀 이렇게 뭔가 극복하려고 하는 과정에서 도움이 된 게 있다면 어떤 게 있을까요?

교사H: 특별히 어떤 게 뭔가 극복하는 데 도움을 준 건 아닌데 그냥 그냥 주변 친구들 이랑 이때 이렇게 해도 괜찮을까? 이렇게 서로 소통하면서 좀 이렇게 도움을 얻고 그게 좀 극복하는데 도움이 됐을 것 같아요. 그러면 이제 다른 친구가 이진 그냥 나중에 처리해도 돼 걱정하지 마. 이렇게 얘기해 주면은 그때 이제 좀 안도감을 느끼고 좀 어려움이 좀 덜해진 것 같아.

<2022.09.24. 교사H와의 면담 자료 중>

관리자와의 교류가 잦아지며 관리자에게 도움을 구해야 하는 일이 많았다. 특히 관리자는 권한을 가지고 있기에 실질적인 도움을 주곤 했다. 가령 초임 부장교사가 보직 수행이 처음임을 배려하여 업무를 간소화하거나 초임 부장교사 능력 밖의 일은 대신 커버하기도 했다. 특히 초임

부장교사를 지지하고 보호해주는 관리자는 이후 교육청이나 학부모를 상대할 때도 든든한 힘이 되었다. 관리자가 초임 부장교사를 존중하며 믿고 맡길수록 초임 부장교사는 책임감을 느끼며 부장으로서 적응에 가까워졌다.

연구자: (중략) 지금 그 교감 선생님이 바뀌신 거잖아요. 혹시 그 교감 선생님이 바뀌시면서 뭔가 달라진,, 부장교사 직무 수행하시는데 좀 달라진 부분이 있으실까요?
교사I: (중략) 정말 모르지만은 교감 선생님께서 잘 전달해 주셨다는 느낌을 받은 게 새 교감 선생님께서 업체랑 인사를 드리러 갔을 때 방과 후 부장 너무 힘드니까 잘 좀 해달라고 부탁을 하시더라고요. 너무 감동을 받은 거예요. 그래서 전에 교감 선생님께서 제가 힘들어하시는 거를 아셨구나. (중략) 교감 선생님,, 새로 오신 교감선생님께서도 알고 계셨던 것 같아요. 그래서 그거를 업체한테 전달을 하신 것 같아요. 저 힘드니까 잘 도와달라고 하신 부분이 제가 얼마나 힘든지 전달된 것 같아서 너무 감사했어요. 그래서 그렇게 어렵지는 않은 것 같아요. 오히려 감사하고 어쨌든 이 새로 오신 교감 선생님하고도 제가 공손하게만 하면 되고 1학기 때 제가 실수했던 것만 안 한다면 수월하게 흘러갈 거다라는 좀 자신감도 생긴 것 같아요.

<2022.09.04. 교사I와의 면담 자료 중>

선배 교사는 보직 수행 중 이따금 느껴지는 불안과 부담을 줄여주었다. 선배 교사가 초임 부장교사의 고충을 이해하며 이야기를 들어주는 것만으로도 큰 위안이 되었다. 또한 선배 교사는 관리자보다는 쉽게 조언을 구할 수 있었고 가까이에서 지속적인 관심을 가지고 도움을 주곤 했다. 선배 교사가 보직을 수행한 경험이 있는 경우에는 부장교사의 어려움을 잘 알아 많은 배려를 해주었고 조언을 통해 직무에 관한 간접적인 경험이 가능했다.

교사N: (중략) 어쨌든 부장님의 지위 교무부장의 지위에 있는 분이 저한테 호의적이면서 이런 제 개인적인 고민들을 들어주시는 분이라는 것만으로도 저한테는 좀 큰 위안이 되고 (중략)

<2022.09.17. 교사N와의 면담 자료 중>

교사D: (중략) 선배 부장 교사로서 그냥 그때는 해야 돼서 했을 뿐이고 본인들은 부장 경력이 많기 때문에 그게 나오는 거고 너가 처음부터 그런 부장 교사가 될 필요는 없다. 그냥 부장 교사도 교사고 그렇게 배워가면서 그런 게 자연스럽게 적립이 되는 것뿐이다. 이렇게 말씀을 해주셔서 그냥 저는 제가 할 수 있는 것만 잘 하자. 그런 마음이 들었죠.

<2022.08.30. 교사D와의 면담 자료 중>

초임 부장교사들은 직무 적응에 가장 중요한 것으로 학교 구성원들의 협조와 배려를 꼽았다. 동료 교사는 물론이고 행정실 직원, 위탁업체 담당자, 봉사자 등 여러 사람이 많은 힘이 되었다. 보직을 수행하지 않았다면 존재조차 인식하지 못할 사람들이었으나 보직을 수행하면서 학교조직 내 여러 구성원에게 감사함을 느끼게 되었다.

교사Q: 부장으로서 적응하는 데 도움이 되었던 것,, 사람이요. 주변 동료 선생님들. 동료 선생님들이 적응하는데 진짜 이거는 너무 큰 것 같아요. 지분이 한 90% 되는 것 같아요. (중략)

<2022.09.07. 교사Q와의 면담 자료 중>

교사C: (중략) 구성원들이 좀 호의적으로 이렇게 저한테 관계를 맺으려고 해 주셨고 도움을 주고자 흔쾌히 정말 도움을 주고자 하셨기 때문에 크게 어려움 없이 적응을 했던 거라고 생각해요.

<2022.09.04. 교사C와의 면담 자료 중>

꼭 현재 같이 근무하고 있는 구성원이 아니어도 도움은 충분히 받을 수 있었다. 인수인계를 받거나 문서 등록대장에서 찾은 전임 부장교사들의 업무 자료는 좋은 참고물이 되었기 때문이다. 문서 등록대장 속 공문과 기안문을 탐색하며 업무의 큰 흐름을 익혔다. 아무것도 모르는 초임 부장교사는 전임자의 것을 따라 하며 업무를 파악해 나갔다.

교사G: (중략) 그러니까 저희 학교 체육부장 같은 경우에는 2017년, 18년, 19년, 20년 이렇게 쭉 한 4-5년의 문서 폴더가 다 있었거든요. 전임자들이 만들어왔던 기한 문서라든지 해왔던 과정. 그러니까 2017년 최근 한 4-5년도 거를 쭉 보면서 2020년도에 부장됐으면 19년도 거를 참고하고, 19년도에 부정이 됐으면 18년도 거를 참고하고. 이렇게 역순으로 올라가면서 최근 4-5년도 거를 다 거치니까 제가 어떻게 해야 되고 머릿속에 짜여지더라고요. 그렇게 해서 적응하면서 했던 것 같고,, (중략)

<2022.08.08. 교사G와의 면담 자료 중>

온라인 교사 커뮤니티, 동일 업무 부장교사 SNS 단체방 등 교사 네트워크는 구성원의 집단 지성을 바탕으로 풍부한 정보와 자료를 공유하고 있었다. 사람들의 이야기를 듣고 따라 하기만 해도 일정 부분 업무 진행이 가능하고 다른 사람의 일 처리 방식을 참고할 수 있다는 점이 업

무 파악조차 완전하지 않은 초임 부장교사에게 가장 큰 이점이었다. 가까운 주위 사람들에게 물어보기 힘들 때 언제든지 부담 없이 도움을 요청할 수 있는 대상이었다.

교사E: (중략) 그다음에 정보 카톡방이 되게 큰 힘이 됐거든요. 전국적으로 정보 일을 해야 되면은 시즌마다 해야 되는 것들이 동일하게 전국적으로 다 있는데 그 시즌이 되면 선생님들이 이제 난리가 나요. 단톡방이 이거 어떻게 해야 되냐 저거 했냐 안 했냐 이거 예시 있냐 이려고 난리가 나가지고 그거 카톡방을 계속 보면서 했던 것 같아요. (중략)

<2022.09.29. 교사E와의 면담 자료 중>

그래도 가장 의지가 되는 대상은 역시 가까이에 있는 동학년 교사들이었다. 바쁜 초임 부장교사를 배려하여 굳이 부탁하지 않아도 자발적으로 학년 업무를 대신 맡거나 부장교사가 미처 살피지 못한 부분을 짚어주곤 했다. 특히 학년 부장교사는 동학년 교사들과의 협의를 통해 학년 교육 활동을 다채롭게 구성하고 학년 업무를 발전적인 방향으로 수행할 수 있었다. 업무적으로 도움을 주지 않더라도 동학년 교사와의 교류는 초임 부장교사에게 심리적 안정감을 충족시켜 보직 수행에 집중할 수 있게 하였다.

교사I: (중략) 동학년 선생님들께서 제가 직무에 온전히 집중을 하게끔 학년 일이나 수업에 있어서의 교과외 준비를 나누어서 해주셨어요. 최대한 제가 할 수 있는, 제가 힘을 들이지 않도록 배려를 해주신 게 있어가지고 그래서 제 일에만 조금 더 집중을 할 수 있었던 게 있고요. (중략)

<2022.09.19. 교사I와의 면담 자료 중>

처음 맡게 된 보직은 결코 쉬운 일이 아니었다. 괴롭고 지치는 순간이 늘 있었지만 그럴 때마다 초임 부장교사를 다독여 주는 사람들 덕분에 버틸 수 있었다. 사랑하는 가족과 애인, 친구들에게 고충을 털어놓는 것만으로도 재충전되는 기분을 느낄 수 있었다. 특히 친한 동료 교사는 교직 문화를 충분히 이해하고 있고 언제든지 도움을 요청할 수 있는 대상이 가까이 있다는 사실만으로도 큰 의지가 되었다.

교사M: (중략) 주변에서 누가 언제든지 도와줄 수 있다. 약간 이렇게 해주는 게 진짜

큰 위안이 되더라고요. 저는 친구한테 그런 위안을 얻고 있습니다.

<2022.09.22. 교사M와의 면담 자료 중>

초임 부장교사들은 주위 사람들에게 큰 걸 바라는 게 아니었다. 초임 부장교사들의 노고를 인정하는 따뜻한 말 한마디면 충분했다. 어찌 보면 사소한 칭찬과 격려였지만 초임 부장교사는 보람을 느끼고 사기가 진작됐다.

교사R: (중략) (내가) 하는 거에 대해서 이렇게 이렇게 해서 덕분에 이렇게 운영을 했다고 좀 좋게 얘기해 주시는 메시지를 받았을 때 그래도,, 사실 업무를 안 해보니까 그런 연락은 받을 일이 없거든,, 없었거든,, 근데 이제 어쨌든 업무 계획을 세워서 추진을 하는 데 있어서 어쨌든 학급에서 이렇게 실시하기에 좀 편하고 유익했다라는 얘기를 들으면 좀 뿌듯하긴 하지. (중략)

<2022.09.15. 교사R와의 면담 자료 중>

4) 행정 지원 제도 활용 여부

초임 부장교사들은 직무에 적응하기 위해 여러 제도적 지원의 도움을 받고 있었다. 가장 도움이 되는 것은 매뉴얼이었다. 직무 수행에 있어 자신이 없는 초임 부장교사에게 매뉴얼은 ‘길라잡이’가 되었다. 교육청에서 발간한 매뉴얼은 무엇보다도 공신력 있었기 때문에 문제가 발생해도 나를 지켜줄 ‘방패’가 되어줄 것이라는 믿음 아래 더 큰 의지가 되었다.

연구자: 매뉴얼 말씀해 주셨는데 매뉴얼이 그런 부장직을 수행하는 데 좀 도움이 된다고 생각하시나요?

교사F: 어떻게 보면 그 업무를 처음 담당하는 사람들한테는 길라잡이 역할도 있지만 매뉴얼이 어떻게 보면 방패라는 역할도 하거든요. 왜 그러냐면 이제 점점 학교 현장이 복잡해지고 다원화되면서 약간 절차를 지키지 않으면 행정적인 문제가 생기기 때문에,, 또 행정기관이잖아요. 그래서 그 절차에 맞게 처리하지 않으면 저한테도 불이익이 올 수도 있고 또는 피해 보는 분들도 있기 때문에 제가 매뉴얼을 찾아서 좀 도움이,, 매뉴얼을 찾아서 잘못하지 않으려고 많이 하고 있죠. 분명 도움이 됩니다. 매뉴얼은 특히 저 같은 초임자나 잘 모르는 사람들일수록 더 매뉴얼을 보게 되고 (중략)

<2022.09.01. 교사F와의 면담 자료 중>

그러나 명확한 매뉴얼이 있어도 간략하게 작성되어 이해하기 어렵거

나 단위 학교의 다양한 상황을 포괄적으로 다루지 못하여 크게 도움이 되지 않는 경우도 있었다.

교사M: 가령 학생 선수 규정이 가장 그래요. 학생 선수가 예를 들어서 대회 때문에 출전을 한다든지 아니면 진학 관련이라든지 아니면 성적 관련이라든지 약간 그런 부분이 되게 규정이 엄청 복잡해요. 규정이 복잡하고 많은데 규정이나 매뉴얼에는 뭔가 설명되지 않는 부분들이 있거든요. 설명되지 않는 부분들이 있고 매뉴얼에 다 파악이 되지 않는 부분들이 있는데,, 다른 학교에서 막 이렇게 한 다 저렇게 한 다 보면요 조금씩 차이 나는 부분도 있어요.

<2022.09.22. 교사M와의 면담 자료 중>

가끔은 매뉴얼에서 안내한 내용과 전임 부장교사가 인수인계해준 내용이 달라 혼란을 유발했다. 학교조직의 업무 특성상 학교별 상황에 따라 달라지는 부분이 많아서 무턱대고 매뉴얼을 따를 수는 없는 노릇이었다. 일일이 관리자나 업무 담당자에게 다시 확인받고 진행하느라 많은 시간이 소요됐다.

초임 부장교사 직무 적응을 돕는 연수나 컨설팅의 도움을 받은 초임 부장교사도 있었지만 이런 지원이 제공된 지 얼마 안 됐고 홍보가 잘 안 되어 대다수의 초임 부장교사는 그 존재를 모르고 있었다.

5. 작용/상호작용

작용/상호작용은 중심 현상을 다루기 위한 의도적인 조절이나 실행 전략을 가리키며 주로 중재적 조건과 중심 현상의 상호 반응으로 나타난다(박승민 등, 2012). 본 연구에서는 마음 다스리기, 역량 기르기, 지지 기반 확보하기로 도출되었다.

1) 마음 다스리기

초임 부장교사들은 그동안 모른체하던 자신의 부족함과 마주 섰다. 부장교사 직무 자체보다 직무를 모두 잘 해내려는 부담감이 자신을 더 힘

들게 한다는 사실을 인정하고 이를 내려놓았다. 처음 경험하기 때문에 시행착오는 당연했다. 더 이상 사소한 잘못에 일희일비하지 않고 ‘나무’가 아닌 ‘숲’을 보기 시작했다.

부족함을 인정한 초임 부장교사는 적극적으로 묻고 도움을 요청했다. 감당하기 어려운 일은 협조를 구하거나 처음부터 솔직하게 못 하겠다고 거절도 해가며 단단해져 갔다. 그래도 이따금 자신의 부족한 모습이 견디기 힘들 때마다 자기 자신을 스스로 격려하고 감싸주곤 했다.

교사I: (중략) 제가 원래 부족한 그릇인데 교감 선생님께서 도와주셔서 이만큼 온 거지,, 저를 도와줘야 된다고 항상 저는 생각을 하거든요. 왜냐면 저는 5년 차니까요. 저는 진로 방과후를 맡을 그릇이 안 되는데 아무도 없어서 제가 한 거라고 저는 생각하거든요. 그렇게 생각하지 않으면 제가 너무 자존감이 낮아지고 힘들어지거든요. 자책감이 들고. 저는 그렇게 생각하기도 해서 교감 선생님이 가셨기 때문에 내가 실수해도 된다고 저는 위로를 해주고 있어요. 제 자신에게. 그래서 그냥 그렇게 버티고,, (중략)

<2022.09.04. 교사I와의 면담 자료 중>

힘들다고 불평불만 늘어놓아봤자 변하는 건 없었기에 ‘피할 수 없으면 즐기’로 마음을 고쳐먹었다. 감정적 절망에서 벗어나 현실 상황을 받아들이자 더 나은 묘안을 발견할 수 있었다. 안 돼도 그냥 해보고 어려움을 극복하고자 하는 도전 정신도 생겼다. 현재 보직을 수행하면서 얻는 경험이 앞으로의 교직 생활에 자양분이 될 것이라는 믿음은 이러한 의지를 더욱 북돋아 주었다.

교사K: (중략) 저는 약간 제가 부장을 해보니까 저희가,, 지식 기능 태도라고 하잖아요. 제가 이 부장이,, 업무를 해보니까 저는 이 태도의 중요성을 너무 많이 느끼는 거예요. 많이 알고 뭐를 재주가 있고 이런 게 중요한 게 아니라 예를 들어서 저도 진짜 컴맹이거든요. 저는 진짜 컴퓨터 연결할 줄도 몰라요. 근데 제가 과학 정보 부장을 맡다 보니까 뭐가 안 된다고 그러면은 그냥 다 가서 뭐 다 빼보고 연결해 보고 하다 보면 어떻게 돼요. 그런 자세가 중요하다고 생각하거든요. (중략)

<2022.08.01. 교사K와의 면담 자료 중>

‘어떻게든 되겠지’라며 조급한 마음을 버리고 여유를 가지니 부담도 한층 줄어들었다. 열린 마음으로 융통성을 갖자 변수가 많은 부장교사

직무로 인한 스트레스가 줄고 심리적 안정이 찾아왔다. 여러 사람과 왕래할 일이 많은 초임 부장교사는 점차 다양한 의견과 모습을 받아들였다. 낯설고 불편했던 상대더라도 그 입장을 고려해 보고 이해하려 노력하면서 어렵기만 하던 중간자 역할이 재밌기까지 했다.

연구자: 네 그러면 혹시 방금 말씀 저번과 통틀어서 이야기해 주신 거 외에 혹시 내가 부장교사 직무에 적응하는데 그냥 이런 게 되게 중요한 것 같다고 생각하시는 게 있다면 어떤 게 있을까요? (중략)

교사A: 부장 교사 일에 적응하는데 이런 것이 중요하다,, 그니까 저는 1순위를 뽑자고 하면 사실 심리적인 상태라고 생각을 들어요. 네, 저는 심리적 상태라고 생각이 듭니다. 근데 이 심리적인 요소가 저는 되게 다양한 요인들이 영향을 미친다고 생각이 들거든요. 그래서 그러니까 아무리 어려운 일도 자기가 마음이 즐거우면 그냥 해보지 하면서 받아들이는데 아무리 쉬운 일도 이제 마음의 문을 닫아버린 상태면 아무것도 안 되잖아요. (중략)

<2022.09.18. 교사A와의 면담 자료 중>

어쩔 수 없이 받는 스트레스는 건강한 방법으로 해소하려 노력했다. 교사가 행복해야 학생들에게도 행복감을 줄 수 있음을 깨닫자 스트레스 관리가 중요하게 다가왔다. 일과 사생활을 구분하고 특히 일로 인한 감정이 다른 일에 영향을 미치지 않게 했다. 퇴근 후에는 운동이나 악기 연주 등 취미 활동을 통해서 학교 일을 의식적으로 잊고자 했다. 종교 또한 스트레스 해소에 큰 도움이 되었다. 시간이 흐를수록 보직 수행도 끝나간다고 생각하자 스트레스에 좀 더 초연해졌다.

교사R: (중략) 그러니까 약간 스트레스 받는 것 같은 거야. 그니까 오히려 그냥 퇴근 후에 친구도 만났다가 이것도 배웠다가 이렇게 막 하니까 다른 걸 하니까 오히려 그거 생각을 좀 덜 하게 돼서 스트레스 덜 받는 것 같아.

연구자: 아니 원래는 좀,, 그냥 초반에 집에만 있고 이럴 때는 그런 걸로 엄청 스트레스,, 퇴근하고도 계속 그게 생각을 하는 거였어?

교사R: 그니까 나는,, 이게 퇴근한다고 그 생각이 딱 멈춰지지 않더라고,, 집에 와서 이게,, 어쨌든 이게 일이 하루에 딱 끝낸다? 이게 깔끔하게 딱 끝내지 않는 게 많잖아. 근데 난 그게 안 끝나면 계속 집에서 생각이 난단 말이야. 아무것도 안 하면,, 근데 이게 해결도 안 되는데 생각만 할,, 하는 게 생산적이지 못한데 난 그게 스스로 잘 컨트롤이 안 돼서 그냥 계속 몸을 바쁘게 여기저기 움직이는 게 좀 나은 것 같아.

연구자: 그래서 운동 삼아서 이렇게 프리다이빙 하는 거구나.

교사R: 그럼~! 프리다이빙 하면 이거 배우는 동안은 어쨌든 일 생각 안 하니까.

연구자: 집중하니까 거기에.

교사R: 그 다음에 ○○(친구) 만나서 이야기하면 어쨌든 학교 뭐,, 어쨌든 간에 학교 얘

기를 하긴 하지만 업무 생각을 잘 안 하게 되고 밤에 잠도 잘 오고 좋아.

<2022.09.15. 교사R와의 면담 자료 중>

2) 역량 기르기

이왕 말은바 잘해보자는 책임감을 바탕으로 초임 부장교사는 직무 수행 요령을 터득해갔다. 달력이나 다이어리 등에 업무 진행 흐름을 정리하고 업무 전체를 세부적인 부분까지 꼼꼼히 숙지하고 확인하고 또 확인했다. 자신이 수행한 업무는 다시 기록하여 그 이후를 대비했다. 업무는 미리미리 처리해서 조금하듯 하다가 놓치는 실수를 줄이고자 하였다. 업무를 바로 해결하니 많은 업무량으로 인한 부담감도 없었다. 업무를 진행할 때는 대체로 관리자의 의견을 많이 따랐다. 의사결정에는 학교 내 최고 결정권자인 관리자의 견해가 높은 비중을 차지한다는 걸 깨달았기 때문이다.

교사F: (중략) 교장, 교감 선생님들이 원하시는 부분들이 분명 있거든요. 그런 것들도 적응하는 과정에 영향을 줬죠. 내가 마음가짐에 내가 이 일은 해야 되는데 놓치는 거 없나 이분들의 요구 사항이 뭘까 이런 것들을 스스로 좀 피드백하는 과정이 있었기 때문에 좀 적응하는 과정에 영향을 줬고 또 도움이 되지 않았나 싶습니다. 마음가짐이 달라지잖아요. 교장 선생님이랑 어떻게 보면 약간 그때 해서 업무를 이렇게 처리하고 상의하는 경험이 사실은 평교사일 때는 많이 없잖아요. 진짜 특수한 경험 빼고는 많이 없는데 이 자리가 사람을 만든다고 이제 어떻게 보면 그 학교 최고 의사결정권자들이랑 대화를 하고 처리하는 과정에서 당연히 적응력은 올라갔고 영향을 받았다고 생각을 합니다.

<2022.09.08. 교사F와의 면담 자료 중>

교사의 본분은 수업이다. 초임 부장교사는 보직을 수행하느라 소홀했던 학생 지도에 의식적으로 집중했다. 수업 시간만큼은 절대 업무에 신경을 쓰지 않고 수업에만 집중했다. 부장교사 업무를 수행하기에도 시간이 부족했기에 한 시간 더 일찍 출근하거나 늦게 퇴근하면서 그 시간만큼은 온전히 수업 연구에 힘썼다.

조금 여유가 있을 때는 연극 수업, 그림책 수업, 직업 놀이 등 새로운 교수학습 전략을 시도하고 너무 바빠 준비할 시간이 없을 때는 도서관

수업이나 야외수업 등 다채로운 방식으로 수업을 진행했다. 수업 시간이 아니어도 틈날 때마다 학생들과 소통했고 학생들이 좋아하는 스타일의 옷을 입는 등 학생들과 라포를 형성하기 위해 노력했다.

특히 학년 부장교사는 자신의 업무인 학년 교육과정 구성 과정에서 자신의 교육관을 반영할 수 있다는 점에 집중했다. 보직 수행을 학급 학생 지도와 연계할 수 있다는 점은 학년 부장교사에게 큰 이점이었다.

교사Q: (중략) 생각해 보니까 이 단점을 제가 역이용 할 수 있는 기회도 많이 있더라고요. 예를 들어서 제가 부장 이점이라고 말씀드리면서 한 가지 더 말씀드렸던 게 내가 조금 관심을 가지고 있던 어떤 공문이나 아이들한테 좀 해 주고 싶은 프로그램을 부장이라서 좀 쉽게 따올 수 있다는 이점도 좀 있다라고 그때 말씀을 드렸거든요. 근데 그러다 보니까 부장 업무가 비단 아이들과 완전히 단절된 건 아니잖아요. 내가 업무를 하면서도 사실 추진할 수 있는 그런 어떤 공문상에 내려오는 그런 사업 프로젝트 같은 걸, 사실 나 이 수업 하고 싶었는데라고 했던 걸 그냥 가져와서 학년이랑 같이 추진을 하면 그게 부장 업무나 아이들에게 해주고 싶은 거는 일체화가 되긴 하더라고요. 그래서 약간 마인드가 좀 바뀐 것 같아요. 그냥 막연하게 나 부장 일 하느라 아이들을 잘 봐주고 있지 못해라고 생각하기보단 조금 마인드를 바꿔서 그럼 내가 못해주고 있는 부분을 부장 업무로 끌어오자라고 생각을 하다 보니까 그게 좀 이점이 더 커진 느낌. 그게 너무 좋더라고요.

<2022.09.07. 교사Q와의 면담 자료 중>

이러한 노력 덕분에 학생들에게 느끼던 미안함과 부끄러움이 조금은 덜어졌다. 초임 부장교사는 학생 지도에 집중하면서 그동안 익숙하지 않은 보직을 수행하느라 결여되었던 자존감과 정체성을 다시 회복할 수 있었다.

교사H: (중략) 어쨌든 부장 교사를 맡았으니까 최대한 부장 교사의 일은 정말 정말 필요한 것만, 꼭 해야 되는 것만 빨리빨리 처리하고 차라리 그냥 학급의 일에 좀 더 신경을 썼던 것 같아요. 그래서 거기서 좀 더 제 기여감을 충족을 받았던 것 같아요. 부장 교사로서의 그거는 그냥 진짜 빨리빨리 처리하고 애들이랑 이렇게 함께 하는 거에서 제가 좀 행복감을 찾으려고 했어요. 안 그러면 정말 의미가 없어서,, 교사,, 그래서 회의감을 (초임 부장교사) 친구들도 많이 느껴서 이직하고 싶다고 이런 말도 엄청 친구들이 많이 했었거든요. 같은 방과 후 부장 이제 맡은 친구 중에서,, 저는 그냥 애들이랑,, 그래서 제가 좀 더 남아서라도 일기장 검사하고 숙제 검사하고 했던 게 그래야 제가 좀 뭔가 교사로서 일을 한다고 느꼈어요.

<2022.08.29. 교사H와의 면담 자료 중>

3) 지지 기반 확보하기

보직 수행에 있어 여러 동료와 좋은 관계를 맺는 것은 매우 중요했다. 초임 부장교사는 동료들에게 먼저 다가가거나 얼굴 보고 이야기 나눌 수 있는 자리에 열심히 참여하면서 친밀감을 쌓아갔다. 진실한 소통을 통해 초임 부장교사와 가까워진 동료들은 초임 부장교사를 자발적으로 도와주고 업무 수행의 잘못된 부분도 이해해주었다. 이러한 기회를 통해 동료의 성향이나 상황을 파악한 덕분에 협업도 수월했다. 아울러 조금 더 많은 양, 어려운 일을 도맡아 하거나 학급 운영, 업무 수행 등 여러 측면에서 소속 교사들에게 부장교사로서 본보기가 되려 노력했다.

연구자: 그러면 그 시간의 흐름 외에도 혹시 선생님이 부장교사 직무에 적응하시기 위해서 특별히 노력하셨던 부분 있으실까요? (중략)

교사J: 일단 저희는 아직 수요일마다 배구하면서 모이는 시간이 있고요. 거기에 이제 참여한다든지. 아니면 솔직히 요즘에 이제 교무실 같은 경우에 딱히 교무실에 안 가도 거의 다른 분들 보면 메신저로 거의 다 일 처리해버린다는지 이런 식으로 되고 있는데 웬만하면 제가 가서 그냥 얼굴 뵙고 이야기하고 다른 타 선생님들하고 의견 나눌 일 있을 때도 웬만하면 그냥 직접 가서 얼굴 뵙고 이야기를 나누고 그런 식으로 한다든지. 아니면 좀 사적인 거지만 좀 술자리 같은 게 좀 예정돼 있으면 참여해서 좀 더 이야기 나누는 시간 많이 가지려고 노력해 봤습니다.

<2022.08.18. 교사J와의 면담 자료 중>

연구자: 그러면 혹시 부장교사 직무에 적응하기 위해서 선생님은 어떤 노력을 주로 기울이셨나요?

교사C: 저는 학년에서는 일단 출선수범하는 역할을 업무 쪽에서도 그렇고 생활적인 면에서도 평소보다 훨씬 하려고 했던 것 같아요. 요즘에도 항상 더 빨리 출근해가지고 어떤,, 그렇게 하려고,, 올해는 특히나 더 좀 집이 멀어졌는데도 그런 게 신경이 자꾸 쓰이니까 좀 감각이 또 생겨 가지고 그거를 하고 있는 것 같고,, 그래서 혹시나 학년에 무슨 일이 생겼을 때 아침에라도 제가 또 그 자리에 없거나 늦거나 이랬을 때는 문제가 이제 더 커질 수도 있고 또 책임감이 없다 이렇게 또 인식이 있을 수 있으니까 그런 복무적인 면도 좀 신경을 쓰는 것 같고,, 그리고 연구실 평소에 정리하거나 이렇게 좀 청소하고 이런 것도 그냥 먼저 나서서 하는 편인 것 같고 평소보다 더 그렇게 하는 것 같고. 또 이제 학년에서 뭔가 해야 될 때 빨리 제가 이제 업무를 빨리 해서 그분들한테 도움을 드리려고 먼저 좀 여러 번 체크해가지고 하는 그런 습관들이 올해 생긴 것 같아요.

<2022.09.04. 교사C와의 면담 자료 중>

6. 결과

결과는 작용/상호작용에 의해 나타난 결과를 가리킨다. 본 연구에서는 학교에 애착을 갖게 된 것, 보직을 수행하기 전 모습을 되찾은 것, 보직 수행을 통해 성숙해진 것, 직무에 적응했어도 보직 수행은 어려운 것으로 도출되었다.

1) ‘학교에 대한 뭔가 좀 더 애착 좀 생기기도 했고’

교내 여러 구성원과의 소통이 빈번해졌고 더 이상 전만큼 어렵지 않았다. 가령 업무를 진행하기 위해 협조를 부탁할 때도 상대의 기분을 상하게 하지 않으면서 긍정적인 반응을 이끌 수 있었다. 관리자, 동료 교사, 행정실 소속 교직원 등 교류하는 대상의 범위가 넓어졌고 그 사이에서 이루어지는 소통도 깊어졌다. 동료들과의 상호작용은 초임 부장교사에게 또 다른 즐거움이 되었다.

교사M: (중략) 부장하기 전이랑 부장했을 때랑 비교했을 때 부장을 하고 난 이후에는 더 많은 선생님들이랑 그냥 조금씩이라도 이야기하고 편하게 이야기하고 그냥 직장 내에서 좀 더 활발하게 활동하는 그런 느낌이 있습니다. 이게 작년까지는 되게 좀,, 사실 제가 공부하는 게 있긴 있으니까 대학원 공부하느라고 정신없이 지내기는 했는데 학교에서는 그렇게 시간을 쓴다든지 그러지 않았거든요. 자기,, 내 교실 안에만 갇혀 있지 다른 선생님들 교실 찾아가고 이야기하고 교감 교장 이랑 많이 이야기하고 그런 일도 많이 없었는데 부장이니까 할 수밖에 없잖아요. 네 할 수밖에 없다 보니까 그냥 그렇게 저는 상호작용하는 게 재미있더라고요.

<2022.09.22. 교사M와의 면담 자료 중>

보직을 수행할 때도 가까워진 동료들을 자연스레 위하게 되었다. 수업 자료나 노하우 등을 아낌없이 공유하고 도울 일이 있을 땐 언제나 ‘슈퍼맨’처럼 발 벗고 나섰다. 덕분에 동료 교사들이 만족해할 때면 뿌듯했다. 하지만 역시 가장 큰 보람은 학생들의 교육 활동에 자신의 보직 수행이 기여될 때 느껴졌다. 자신이 추진한 교육 활동을 아이들이 실제로 누리며 행복해하는 모습을 볼 때 초임 부장교사는 보직 수행에 자긍심을 갖

게 되었다.

학교의 꾀직한 업무를 맡다 보니 초임 부장교사는 어느새 학교조직을 대국적인 관점에서 바라보는 게 당연해졌다. 보직 업무는 개인적으로 수행하는 업무보다 학교조직 내 여러 부서의 협조와 조율이 필요한 업무가 많았기 때문에 업무 수행에 있어 여러 가지를 고려해야 했다. 또한 초임 부장교사는 보직을 맡지 않았다면 몰랐을 학교 운영에 관한 여러 경험을 통해 학교에서 이루어지는 교육 활동이 어떠한 경위와 과정으로 진행되는지 즉 교사 집단을 넘어서 학교라는 조직이 어떻게 돌아가는지 그 시스템을 알게 되었다.

교사M: (중략) 내가 내 교실 안에서만 간혀 있는 게 아니라 학교의 전반적인 교육 활동이 이렇게 때문에 지금 내 교실에서도 이렇게 교육 활동이 이루어지고 이런 행사들이 있는 거구나라는 걸 조금 이해하게 되는 것 같아요. 어떻게 학교 교육 계획이 결정이 되고, 그다음에 이게 어떻게 학운위라든지 이런 거 심의를 거쳐 가지고 이게 또 학생들에게 어떻게 그게 교육이 주어지고,, 이 과정을 다 그냥 경험해 볼 수 있는 게,, 어떻게 보면은 일반 교사일 때는 그냥 주는 것만 받아 먹는데 부장은 다 차려줘야 되니까 밥상을,, 밥상 차리는 법을 좀 배우는 것 같습니다.

<2022.08.19. 교사M와의 면담 자료 중>

학교조직의 중간관리자 역할도 톡톡히 해냈다. 부장교사로서 동학년 교사 혹은 계원 교사의 업무를 잘 알아 소속 교사들이 고민하는 문제에 해결책을 제시할 수 있었다. 예전이라면 전혀 이해할 수 없었을 관리자와 다른 부장교사의 마음에 공감하며 말하지 않아도 적재적소의 도움을 줄 수 있었다.

한 부서의 장으로서 여러 사람을 대표해야 하는 초임 부장교사는 적극적으로 의견을 개진했다. 초임 부장교사 개인을 넘어서 부서 소속 교사들의 권익을 대변하기 때문이었다. 보직을 맡기 전에는 관리자나 부장교사의 안내를 그대로 따랐어도 이제는 주체가 되어 학교를 더 나은 방향으로 발전시키기 위해 여러 가지를 앞서 고민하고 결정을 내렸다. 의견을 전달할 때도 단순한 전달자 역할에서 벗어나 스스로 받아들이기 어려운 내용은 고민하고 의견을 덧붙여 전달했다. 초임 부장교사는 학교 경영에 적극적으로 참여하면서 자부심과 성취감을 느꼈다. 학교에 영향

을 미치는 범위가 커지고 때로는 변화도 일으키면서 초임 부장교사는 자신이 학교에서 중추적인 역할을 행하고 있음에 존재감과 뿌듯함을 느낀다.

교사P: 좀 학교의 작은 부분들을 이제 변화시키는 과정에서 작다면 작고 어떻게 보면 크다면 큰 부분인데 그런 거를 변화시키는 과정에 이제 제가 좀 기여를 했다라는 사실에 좀 많이 뿌듯했어요. 예를 들어서 제가 부장직 하면서 녹색 학부모의 맨날 교통공사 맨날 서는 거 있잖아요. 네 그거를 이제 폐지를 시켰거든요. (중략) 근데 저희 교장 선생님께서는 굉장히 합리적이고 유연하신 분이어서 이제 그것들을 이제 설득해,, 설득을 해가지고 결과적으로는 이제 폐지가 됐단 말이죠. 그 과정이 되게 보람되고 이제 뿌듯했어요. (중략) 적극 행정의 필요성을 느꼈다. 적극적,, 그냥 가만히 그냥 있었으면은 그냥 옛날처럼 그냥 댔을 텐데 이렇게 적극적으로 나서니까 뭐가 되긴 되는구나 이런 성취감 느꼈죠.

<2022.08.31. 교사P와의 면담 자료 중>

2) 보직을 맡기 전과 같은 상태

초임 부장교사는 보직 수행 전의 모습을 되찾았다. 보직을 수행하면서 수업과 학생 생활 지도를 제대로 해냈고 정시에 퇴근도 가능했다. 업무의 큰 줄기를 이해하면서 추진 시기나 중요도에 따라 시간과 에너지를 분배할 수 있었기에 가능했다. 업무의 큰 흐름을 알고 예측할 수 있다는 사실은 초임 부장교사가 인지하는 통제 범위를 확장해 스트레스를 감소시켰다.

교사D: (중략) 내가 그 업무를 처리할 때 필요한 것들에 대해서 내 교사로서의 그런 행정적인 거 말고 수업적인 면을 너무 해치지 않으면서 그 업무를 수행할 수 있는 정도의 그런 분배 능력. 내 스스로의 그런 시간 분배 능력이나 아니면은 내 노력의 분배 능력 같은 것들이 생겼을 때 진짜 그런 부장 교사에 적응을 하게 된다는 느낌이 들더라고요. 저도 1학기 때는 그런 학생들의 수업이나 제가 담임으로서의 업무를 해치면서 부장 업무를 했어야만 이게 잘 돌아간다는 느낌이 들었는데,, 그래도 잘 안 돌아갔었는데,, 근데 2학기 때는 전체적인 거를 좀 파악하려고 노력을 하다 보니까 좀 익숙해지기도 했고 그러다 보니까 요령이 생겼던 것 같아요. 그래서 내가 이렇게 교사로서, 담임으로서의 역할과 그다음에 부장으로서의 역할을 동시에 진행을 할 수가 있구나라는 게 좀 생겼을 때 그래도 조금은 적응을 한 것 같더라는 생각이 들었던 것 같습니다.

<2022.09.06. 교사D와의 면담 자료 중>

3) 초임 부장교사의 성장

이제는 업무의 큰 흐름이 머릿속에서 그려졌다. 시기별로 진행해야 하는 업무를 파악하고 혹시 모를 문제 상황도 미리 대비해 두었기에 더 이상 조급하지 않았다. 업무의 세부적인 내용도 파악하고 있어 동료들에게 체계적으로 업무를 안내하고 문의 사항에도 즉시 해결책을 제시할 수 있었다. 역할을 충분히 이해하고 있기에 매뉴얼이나 다른 사람의 도움 없이도 보직 수행이 가능했다.

업무를 수행하는 데도 막힘이 없었다. 시기는 물론 세세한 부분까지도 신경을 쓰니 별다른 문제 없이 업무를 진행할 수 있었다. 자신만의 업무 수행 방식이 생겨 따로 준비하지 않아도 빠른 일 처리와 그에 따른 전략적인 시간 관리가 가능했다. 더불어 부서 소속 교사들과 역할 분담이 잘 되다 보니 효율적인 업무 처리가 이루어졌다.

연구자: 그럼 혹시 적응과 관련해가지고 내가 그래도 좀 부장 교사로 적응했구나라고 판단할 수 있었던 뭔가 사건이나 계기 같은 부분도 혹시 있으실까요?

교사A: (중략) 역설적이게도 아무 일도 안 일어났을 때 제가 저는 적응했다고 생각이 들었어요. (중략) 이제 기차가 잘 출발하면 잘 출발했다고 해서 그게 뉴스에 나오지 않잖아요. 근데 기차가 탈선됐거나 잘못 들었거나 하면 뉴스에 무조건 나옵니다. 근데 이제 그거를 저한테 빗대면 전화가 오는 거예요. 일이 터지거나 전화가 오거나 민원이 들어오거나,, 하여튼 이런 게 저는 뭔가 일이 잘 안 됐다라고 생각이 들거든요. 무소식이 희소식이다라는 말처럼. 그래서 제가 부장 교사에 적응했다라고 생각했던 시기가 이제 1분기가 끝나는 5월 말이었고 그 1분기 동안의 어떤 전화라든지 민원 전화라는 이런 게 안 왔었어요. 어떤,, 교감 선생님이 이거 좀 아니지 않느냐 이거 좀 설명해 줄 수 있느냐 이렇게 이런 질의도 들어오지 않았고 학부모님들 민원도 들어온 게 없고. 그리고 행정상 실수를 제가 하면 이제 행정실이나 혹은 코디 선생님들이 이제 좀 이중 체크를 해주시니까 더블 체크를 하다 보니까 이제 문제가 생기면 항상 무조건 들려오게 돼 있어요. 보고,, 아니면 보고가 이제 들려오게 되어 있는데 연락이 오게 되어 있는데,, 이제 지금 1분기 5월 말까지 그런 게 없다보니까 저는 오히려 오히려 이런 말이 없다는 무소식이 이제 부장 교사에 적응했지 않았나라고 생각이,, (중략)

<2022.09.18. 교사A와의 면담 자료 중>

이제는 어떤 일이 생겨도 두렵지 않았다. 이전의 경험을 통해 ‘통찰력’이 생겨 예상치 못한 변수가 발생하여도 충분히 짐작하고 대응할 수 있었다. 어느덧 초임 부장교사는 ‘자연스럽게’ 부장교사의 역할과 업무를

받아들이고 있었다.

연구자: 그러면 만약에 그러니까 현재 네가 생각할 때는 적응을 한 초임 부장교사랑 아직 좀 적응을 못했다고 생각이 드는 초임 부장교사랑 어떤 차이가 있는 것 같아?

교사E: 일을 보는 통찰력. 1년 전체적으로 일을 볼 수 있고 이걸 어떻게 어떻게 어떻게 해야겠다라는 생각이 딱 들거든요 공문을 보면. 이건 내가 지금 해야 되는 일이고 이거는 안 하고 그냥 결제해도 되는 일이고 그런 걸 판단하는 거랑 이거를 하기로 생각을 했을 때 어떤 식으로 이 일을 꾸려 나가야 될 것 같은지 그 통찰력의 차이가 있는 것 같아요.

<2022.09.29. 교사E와의 면담 자료 중>

연구자: 그러면 스스로 적응을 이루셨다고 생각하시나요?

교사C: 네 이제는 어느 정도 한 것 같아요.

연구자: 혹시 그렇게 판단하신 까닭이라던가 이유는 어떻게 될까요?

교사C: 일단 부장 교사의 업무를 수행하는 데 크게 제가 막 부담이나 두려움 같은 거는 없는 것 같고 개학하고 나서도 그냥 자연스럽게 그런 일들을 받아들이면서 지금 생활을 하고 있다고 느껴져가지고 적응한 것 같아요.

<2022.09.04. 교사C와의 면담 자료 중>

초임 부장교사는 업무를 수행하면서 자신이 성장하고 있음을 느꼈다. 보직 수행과정에서 여러 가지를 배우면서 자신의 역량이 발달하고 있음을 깨달은 초임 부장교사는 질책도 성장을 위한 발판으로 달게 받아들였다. 또한 부장교사로서 책임지고 업무를 해내면서 뿌듯함과 보람을 느꼈다. 성취감은 초임 부장교사에게 자신감을 심어주었고 앞으로 어떤 업무를 맡더라도 문제없이 해낼 수 있으리라는 믿음이 자리잡혔다. 더 발전하기 위해 업무 수행에 도움이 되는 관련 지식과 기능을 습득하고자 했고 그 일환에서 연구회 활동 참여나 승진을 고려하고 있었다.

연구자: 그러면 마지막 질문인데요. 지금까지 부장 교사 경험을 한마디로 요약을 한다면 어떻게 요약할 수 있을까요?

교사Q: 처음이지만 진짜 많이 배웠다. 저는 부정적인 입장은 아니에요. 저 진짜 많이 배웠어요. 일단은 부장 교사로서 관리자와 어떻게 업무를 같이 논의해서 어떻게 업무를 추진해 나가야 하는지 그 직접적인 책임자 추진자의 입장에서 업무를 진행해 봤으니까. 그것을 내가 업무를 추진했을 때 느끼는 그런 성취감과 보람이 진짜 크긴 하더라고. 그래서 그 부분에 있어서 배운 것들이 진짜 많아요. 근데 처음 있어서의 두려움과 되게 당혹감도 진짜 컸는데 결국은 내가 뒤를 돌아봤을 때 그것들을 이룬 성취감이 이걸 다 덮더라고. 그래서 처음이지만 배운 게 훨씬 더 많았다고 말할 수 있을 것 같아요.

<2022.09.07. 교사Q와의 면담 자료 중>

4) 적응했어도 어려운 보직

초임 부장교사가 직무에 적응했어도 보직의 모든 부분에 있어 만족하는 것은 아니었다. 보직 수행은 희생정신 없이 불가능한 것이었고 ‘충실한 봉사자’로서 초임 부장교사는 회의감을 겪기도 했다. 자꾸만 늘어나는 사회 요구로 부장교사직의 어깨가 무거워지는 데 비해 보상은 가벼웠기 때문이다. 몇몇 초임 부장교사는 보직 수행 전에 승진을 염두하고 있었으나 이제는 승진의 가치에 대해 의문을 느끼고 있었다. 관리자로 승진하기 위해 십 년 넘게 보직을 수행해야 하기에 승진 준비는 ‘미래를 위해서 현재를 그냥 소비하는 느낌’이 들었다. 또한 끊이지 않는 업무 때문에 초임 부장교사는 끝까지 긴장의 끈을 놓칠 수 없었다. ‘놓치고 있는 게 있지 않을까’라는 불안은 마음 한구석에 계속해서 남아있었고 어려움은 현재진행형이었다.

연구자: 그러면 마지막 질문 드리려고 하는데요. 지금까지의 선생님의 부장 교사의 경험을 한마디로 요약한다면 어떻게 말씀하실 수 있을까요?

교사N: 저의 부장교사의,, 조금 더 고민해 봐도 될까요?

연구자: 당연하죠. 당연하죠. 천천히 말씀하셔도 됩니다.

교사N: 정상이 없는 등산.

연구자: 그러면 계속 올라가기만 한다고,,? 혹시 그렇게 표현하신 까닭을 여쭙봐도 될까요?

교사N : 이제 이제 끝이 보여서 내가 진짜 해냈다 느끼고 내려가야 되는데,, 좋긴 좋고 이제 좀 있으면 내가 완성됐다는 느낌을 느낄 것 같은데,, 가도 가도 끝이 없는 느낌.

<2022.09.25. 교사N와의 면담 자료 중>

제 3 절 이야기 개요와 핵심 범주

1. 이야기 개요

본 연구를 통해 이야기 개요(story line)를 다음과 같이 도출하였다.

처음 보직을 맡게 된 초임 부장교사는 막막하기만 했다. 책임져야 할 업무의 범위와 규모가 커질 것을 생각하자 보직을 수행하기 전부터 버겁게 느껴졌다. 학년 부장교사를 맡게 된 초임 부장교사는 특히 동학년 구성원과의 관계를 염려했다. 아직 교직 경험이 부족한 초임 부장교사는 자기 자신을 믿지 못하였고 혹시 모를 실수가 걱정되었다.

초임 부장교사는 업무를 파악하는 것부터 고전을 면치 못했다. 생소한 업무 용어부터 복잡한 업무 절차까지 모르는 것투성이였다. 보직은 초임 부장교사가 그동안의 교직 경력 동안 수행해온 업무와는 완전히 다른 성격의 일이었다. 아무 관련 경험 없이 보직 업무를 수행하려고 하니 모든 게 헛갈리고 힘들었다. 관련 공문 하나를 읽는 데만 많은 시간이 소요되었고 내용을 잘못 이해해 업무를 다시 처리해야 할 때도 있었다.

보직을 파악할 새도 없이 직무를 수행하게 된 초임 부장교사는 처음엔 주위 동료들에게 도움을 요청하곤 했다. 그러나 교직 생활이 바쁜 걸 알기에 매번 부탁할 수는 없었다. 부장교사로서 부서 소속 교사들에게 업무를 분담할 때도 괜히 눈치가 보이기도 하고 일을 시킬 때의 상황이 불편하여 결국 초임 부장교사는 스스로 업무를 떠맡았다. 이러한 경험을 통해 초임 부장교사는 업무를 수행하는 동안 점점 고립되어 갔다.

업무 파악이 덜 된 초임 부장교사는 주어지는 일을 제때 끝내기에도 버거웠다. 업무를 급하게 처리하느라 부서 소속 교사들을 신경 쓸 시간도 없었고, 부장교사로서 동료들을 돕지 못하고 오히려 잦은 실수로 폐를 끼치고 있었다. 부장교사는 자신이 구성원을 이끄는 역할이 아니라 단지 많은 행정업무를 처리하기 위한 존재라는 생각에 회의감이 들었다. 게다가 보직을 수행하느라 수업 연구와 학생 지도에 이전만큼 힘을 쏟지 못하고 있었다. 수업의 질은 떨어지고 학생들과 보내는 시간이 줄어들면서 초임 부장교사에게 보직 수행은 의미 없게 느껴졌다. 초임 부장교사에게 요구되는 여러 역할도 어려웠다. 초임 부장교사는 중간관리자로서 관리자와 일반교사 사이를 연결하는 가교역할을 수행해야 했다. 그러나 자칫 자신의 역할수행에 따라 소통 과정에서 오해를 일으킬 수도 있다는 염려에 표현 하나하나, 단어 하나하나까지도 주의를 기울여야 했다. 구성

원 간 갈등이 발생하였을 때도 그 가운데에서 중재자 역할을 행하는 게 쉽지 않았다. 이미 감정이 상해버린 구성원들의 이야기를 듣고 달래는 과정에서 심리적으로 많은 에너지를 써야 했기 때문이다. 보직 수행에 따라 업무량이 증가하면서 항상 시간이 부족했고 이를 커버하기 위해 늦게까지 남거나 주말에도 출근했다. 학교에서는 친한 동료에게 안부조차 묻기 어려울 정도로 바쁘게 일을 처리해야 했고 퇴근해서도 업무 생각이 끊이지 않았다. 보직 수행 전에는 퇴근 후 운동이나 음악 활동 등 자기계발과 취미 활동에 시간을 보낼 수 있었으나 보직을 맡으면서 워라벨은 남의 이야기가 되었다. 정신적 스트레스는 극심해졌고 신체적으로 발현하기도 했다. 초임 부장교사의 어려움은 담당 직무에 따라 조금씩 다른 부분이 있었다. 학년 부장의 경우 동학년 교사들을 대표해 이끌어 나가면서도 다른 학년과의 관계에서 껄끄러운 상황이 생기지 않게 잘 조절해야 했다. 기능 부장의 경우 주로 행정적인 업무를 처리했는데 학생들의 교육 활동과 직접적인 연관이 없는 일에 힘쓰고 있다는 생각에 큰 보람을 얻지 못하고 있었다.

초임 부장교사는 보직을 완벽하게 수행해야 한다는 생각을 버렸다. 다 잘 해내려는 욕심을 버리고 감당할 수 있는 수준에서만 보직 수행에 힘쓰기로 마음을 내려놓았다. 자신의 부족함을 인정하자 동료들에게 도움을 요청하는 것도 어렵지 않았다. 가끔 자괴감이 들어도 스스로 격려하고 칭찬하면서 버텨나갔다. 주어진 일이 무엇이든 간에 일단 부딪혀보았다. 결과를 생각하기에 앞서 책임감을 느끼고 최선을 다하는 데 우선순위를 두기로 마음먹었다. 현재의 보직 수행 경험이 미래의 교직 인생에 도움이 될 것이라고 믿으며 보직 수행과정에서 마주하는 여러 경험을 받아들이기 시작했다. 퇴근 후에는 의식적으로 가정생활이나 종교 활동에 몰두하여 보직 수행과정에서 받는 스트레스를 잊고자 하였다.

부장교사 역할수행에 필요한 요령을 터득해나갔다. 관련 공문이나 인수인계 자료를 읽으며 업무를 파악해 나갔고 새로운 업무가 주어질 때면 빠른 시일내에 처리하여 부담을 줄이고자 했다. 또한 최고 결정권자인 관리자의 의견을 따르면서 업무 처리의 효율성을 높이고자 했다. 교사로

서의 역할도 소홀히 하지 않았다. 출퇴근 시간을 조정하여 수업 연구에만 집중하고 수업 시간에는 절대 업무를 처리하지 않는 등 학생 지도를 위한 시간을 확보하였다. 여러 수업 방식을 활용하여 학생들과의 라포를 형성하고 학생 지도에도 심혈을 기울이고자 했다. 학년부장의 경우 학년 교육과정 운영에 있어 학급 학생 지도를 고려하며 교육 활동을 구성하여 보직 수행과 학생 지도를 합일해나갔다.

또한 초임 부장교사는 보직 수행에 있어 동료들의 협력이 중요하다는 것을 깨닫고 동료들과 친밀한 관계를 맺기 위해 노력했다. 동료들에게 먼저 말을 걸거나 함께 교류할 자리를 만들고 솔선수범을 통해 모범을 보이며 동료들과 가까워지고자 했다. 이러한 과정을 통해 동료들의 특성을 파악한 초임 부장교사는 보직 수행 시 그에 적절하게 대응할 수 있었다.

그 결과 초임 부장교사는 학교에 애착을 갖고 소속감을 느끼게 되었다. 동료들과의 잦은 소통은 자연스러운 일상이 되었고 이 과정에서 라포가 형성되었다. 보직을 수행하면서 동료들을 도울 수 있을 때는 큰 보람을 느꼈다. 또한 초임 부장교사는 학급을 넘어서 학교를 기준으로 생각하고 판단하게 되었다. 이전에는 이해하지 못했던 관리자나 다른 부장교사의 의사결정도 학교를 기준으로 생각하니 받아들일 수 있었다. 부장교사로서 부서 소속 교사들의 업무에 관해서도 속속들이 파악하고 있어 업무를 수월하게 수행할 수 있었다. 학교에 주인의식을 갖게 된 초임 부장교사는 학교 경영에 있어 적극적으로 의견을 내고 의사결정에 참여하는 등 주도적으로 관여하기 시작했다.

보직에 적응한 초임 부장교사는 정시에 퇴근하면서도 보직을 맡기 전처럼 문제없이 수업과 학생 지도를 할 수 있었다. 담당 직무의 전체 흐름을 파악하고 문제 상황도 사전에 예상하여 대비할 수 있었기에 보직 수행으로 인한 직무 스트레스도 줄어들었다.

담당 직무를 충분히 파악하고 업무 수행이 능숙해지면서 전략적으로 시간을 분배할 수 있었다. 보직 수행은 초임 부장교사에게 당연한 일이 되어 갔으며 초임 부장교사는 앞으로 어떤 업무를 맡아도 해낼 수 있다

는 자신감을 바탕으로 점점 더 노련해졌다. 보직을 수행하며 많은 걸 배운 초임 부장교사는 교직 생애에서 다음 단계로 나아가기 위해 대학원 진학이나 승진 준비를 고려하기 시작했다.

그러나 보직에 적응하였어도 어려움이 있었다. 부장교사에게는 끊임없이 희생정신이 요구되었고, 단발적이지만 소중한 성취감도 보직 수행 과정 동안 지속되는 회의감에 비해서는 보잘것없었다. 승진을 염두하고 보직을 맡았던 초임 부장교사는 승진 생각을 접기도 했다. 초임 부장교사는 끝까지 긴장의 끈을 놓을 수 없었다.

2. 핵심 범주

핵심 범주는 연구의 중심(central) 주제로 핵심 단어를 활용하여 본 연구가 무엇에 관한 것인가를 나타낸다(Strauss & Corbin, 1998). 이는 모든 범주를 연결하고 정교화하여 깊이 있는 이론으로 발전시키기 위한 작업이다(Strauss, 1987).

본 연구를 통해 ‘초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정’은 ‘보직 수행으로 인한 시련을 개인 내적·외적 노력으로 이겨나가는 초등학교 초임 부장교사로서의 직무 적응과정’으로 정의되었다. 본 연구에 해당하는 핵심 범주의 속성과 차원은 [표 4-2]와 같다.

[표 4-2] 핵심 범주, 속성, 차원

핵심 범주	속성	차원
보직 수행으로 인한 시련을 개인 내적·외적 노력으로 이겨나가는 초등학교 초임 부장교사로서의 직무 적응과정	<ul style="list-style-type: none"> • 직무 수행 지향적 태도 수준 • 직무 수행 환경 수준 • 부장교사 정체성 형성 수준 	<ul style="list-style-type: none"> • 높음 - 낮음 • 높음 - 낮음 • 높음 - 낮음

첫 번째 속성인 ‘직무 수행 지향적 태도 수준’은 보직 수행에 몰입한 정도를 의미하는 것으로, 부장교사 직무에 얼마나 수용적인 태도를 보이는지, 수행 과정에 얼마나 적극적으로 참여하는지 등의 수준에 따라 ‘높음’과 ‘낮음’의 차원으로 구분되었다.

두 번째 속성인 ‘직무 수행 환경 수준’은 초임 부장교사가 일반교사에게서 부장교사로 적응해가는 과정 동안 학교 분위기를 통해 적응에 영향을 미친 것으로, 동료들의 협조와 정서적 지지의 수준에 따라 ‘높음’과 ‘낮음’의 차원으로 구분되었다.

세 번째 속성인 ‘부장교사 정체성 형성 수준’은 직무 적응 결과, 부장교사로서 자신의 역할과 지향점을 명확하게 이해하고 심리적 안정을 느끼는지를 의미하며, 그 수준에 따라 ‘높음’과 ‘낮음’의 차원으로 구분되었다.

제 5 장 논의 및 결론

제 1 절 요약

본 연구는 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정과 영향 요인을 탐구하고자 하였다. 이를 위해 초임 부장교사 20명을 대상으로 개별 심층 면담을 진행하였다. 연구 참여자는 부장교사 직무에 잘 적응했다고 스스로 평가해 자원한 경우와 추천받은 경우를 모집하였다. 수집된 자료는 질적연구방법 중 하나인 Strauss & Corbin(1998)의 근거이론에 따라 분석되었다.

연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 개방코딩(Open Coding) 과정을 거쳐 면담 자료를 범주화한 결과 최종적으로 110개의 개념, 36개의 하위 범주, 17개의 범주가 도출되었다.

둘째, 근거이론의 패러다임 모형(coding paradigm)을 바탕으로 범주들 사이의 관련성을 분석하는 축코딩(Axial Coding) 결과, 중심 현상(phenomenon)은 ‘초등학교 초임 부장교사의 고충’으로 나타났다. 중심 현상의 원인이 되는 인과적 조건(causal condition)은 ‘보직 수행에 대한 막막함’, ‘업무 파악의 어려움’, ‘고립된 업무 수행’으로 나타났다. 패러다임 전체의 배경으로서 현상에 영향을 미치는 맥락(context)은 ‘명확한 업무 범위 설정이 어려운 학교 행정업무’, ‘학교 구성원 역할수행보다 개인이 우선시되어 가는 교사 문화’로 나타났다. 중심 현상에 대한 작용/상호작용을 촉진하거나 억제하는 중재적 조건(intervening condition)은 ‘초임 부장교사의 개인 성향 및 교직 경험’, ‘보직 수행 여건’, ‘사회적 지지와 협력 여부’, ‘행정 지원 제도 활용 여부’로 나타났다. 작용/상호작용(action/interaction)은 ‘마음 다스리기’, ‘역량 기르기’, ‘지지 기반 확보하기’로 나타났다. 마지막으로 결과(consequence)는 “학교에 대한 뭔가 좀 더 애착 좀 생기기도 했고”, ‘보직을 맡기 전과 같은 상태’, ‘초임 부장교

사의 성장’, ‘적응했어도 어려운 보직’으로 나타났다.

셋째, 선택코딩(Selective Coding)을 통해 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정에서 핵심범주는 ‘보직 수행으로 인한 시련을 개인 내적·외적 노력으로 이겨나가는 초등학교 초임 부장교사로서의 직무 적응과정’으로 나타났다.

제 2 절 해석 및 논의

본 연구를 통해 초등학교 초임 부장교사가 보직에 적응해가는 과정과 이에 영향을 미치는 요인을 확인할 수 있었다. 이와 같은 연구 결과를 토대로 논의하면 다음과 같다.

첫째, 초등학교 초임 부장교사는 보직 업무에 대한 이해와 경험이 부족한 채로 보직 수행을 시작하고 있었다. 보직 수행은 대체로 이전 교직 경력 동안 수행해온 업무와는 다른 특성의 업무였기에 초임 부장교사는 자신의 보직 수행에 의구심을 품고 업무 처리에 소극적으로 대응하고 있었다. 이러한 모습은 초임 교사가 처한 상황과 유사했다. 초임 교사는 별다른 안내도 받지 못한 채 교직 생활에 첫발을 내딛는 순간부터 혼자 업무를 파악하고 수행해야 하는 막막함을 느끼는데(권미숙, 2003) 초임 부장교사 또한 보직 수행에 대해 모호함과 막막함을 느끼고 있었다. 한 연구 참여자는 이러한 부담을 투영하듯이 보직을 맡게 된 초기 경험을 ‘그냥 아무것도 몰랐죠. 신규 발령 때처럼.’으로 표현했다.

반면에 초임 교감들은 직무 적응과정에서 스트레스를 많이 겪지 않았는데 이는 새로 맡게 된 업무가 교사 시절 이미 경험했던 것들이기 때문이다(김병찬, 2006). 교감으로 승진하기 위해서는 대체로 보직 수행이 요구되고 부장교사의 직무와 교감의 직무는 행정 위주의 업무로 유사하다는 점에서 승진 전 부장교사직 수행 경험이 교감의 직무 적응에 도움이 된 것으로 생각할 수 있다. 그러나 초임 부장교사는 보직 임명 전까지는 행정보다 수업 중심의 업무를 수행해왔기에 교직에 처음 들어설 때처럼 무지의 상태에서 보직을 수행하기 시작한다(노주현, 2021; 윤현수, 2016;

이승규, 2016). 따라서 초임 부장교사가 보직 수행과 관련한 지식과 기술을 준비할 수 있는 기회를 제공하여야 한다. 또한 부장교사 임명 과정에서 보직 업무의 특성과 부장교사의 이전 교직 경험 간 유사성을 고려하여야 한다.

둘째, 초등학교 초임 부장교사는 보직을 수행하며 많은 어려움을 경험하고 있었다. 초임 부장교사는 보직이 실제 리더십을 발휘하기보다 행정업무 처리를 떠맡기 위한 직무에 불과하다고 느끼며 보직 수행과정에서 특별한 가치나 보람은 느끼지 못하였다. 이런 결과는 교사들이 부장교사직을 업무 전문성을 가진 자리보다 업무를 더 많이 수행하는 자리로 인식한다는 선행 연구(황선필, 김병찬, 2021)와 궤를 같이한다. 타 조직의 승진 체계는 역량 발달에 따라 단계적으로 이루어지는 특징을 보이나 학교조직의 승진 체계는 경력 누적에 기반한다(Lortie, 1993). 즉 타 조직에서는 일정 수준의 역량이 되어야 보직을 수행할 수 있지만 교직에서는 보직을 맡았다고 해서 부서 소속 교사들을 이끌 역량이 충분한 존재로 여겨지기가 어렵다. 이 같은 맥락에서 초임 부장교사는 부장교사가 전문가로서 리더의 역할보다는 행정업무를 효율적으로 처리하는 데 필요한 역할에 가깝게 인식됨을 깨달으며 회의감을 가진다.

초임 부장교사들은 과중한 업무로 인하여 시간에 쫓기고 있었다. 야근이나 주말 출근이 잦아졌고 퇴근 후 집에서 업무 처리해야 했다. 개인 생활은 뒷전이 되었다. 초임 부장교사들이 과다한 업무량으로 개인 시간이 부족해 위라벨과 건강을 침해받고 있다는 연구 결과는 부장교사들이 많은 시간을 학교생활에 쏟느라 개인 건강과 가정생활을 포기한다는 선행연구(손형국 외, 2018) 결과와 유사하다. 부족한 시간과 급박한 기한 탓에 수업 시간에도 행정업무를 처리해야 했다. 보직 수행으로 인하여 수업과 생활지도에 소홀해진다는 선행연구(박남기, 김선미, 2006; 송민, 2018; 송혜경, 2012; 신민정, 홍창남, 2015)는 초임 부장교사들이 직무를 수행하느라 수업 연구와 학생 지도에 소홀해진다는 본 연구 결과를 뒷받침한다. 따라서 부장교사의 업무 경감이 이루어져야 한다. 업무 과부하는 부장교사를 비롯한 전체 교원들의 어려움으로 여러 연구에서 계속

해서 지적해온 문제인 만큼 교원업무경감을 위한 정책 및 제도 지원에 대한 심도 있는 논의가 이뤄져야 한다.

초임 부장교사는 학교와 일반교사 간 전달자 역할 수행의 어려움을 토로하였다. 관리자와 일반교사들은 서로에게 직접 말하기 꺼끄러운 사안을 초임 부장교사에게 떠넘기거나 갈등이 생긴 경우 초임 부장교사에게 중재자 역할을 기대하였다. 중간 입장에서 말을 전하다가 혹시 모를 오해를 유발하지 않기 위해 초임 부장교사는 단어 하나까지도 고심하여 사용하였다. 부장교사의 ‘중간에 끼인 자’로서 어려움은 여러 선행연구에서도 나타난다(강두원, 2020; 신민정, 홍창남, 2015; 이정선, 최영순, 2007). 교직 사회가 좁기에 교사들은 대체로 갈등을 피하는 편이고 부장교사 역시 갈등은 익숙하지 않다(이윤영, 2019). 그러나 갈등을 피하려 불편한 이야기를 직접 하지 않고 부장교사를 통해 전하는 분위기로 인하여 초임 부장교사는 갈등 상황이 낮은 상태에서 불편한 말을 전해야 하는 어려운 이중고에 시달렸다.

또한 초임 부장교사는 담당 보직 종류에 따라 다른 어려움을 겪었다. 학년 부장교사의 경우 동학년 교사들을 잘 이끌고 대변해야 한다는 부담감을 경험하였다. 초등학교는 학년 조직 중심의 공동체적 성격이 강하기 때문에 동학년 교사들과 함께 의논하고 협력해야 하는 일이 많다(강석봉, 박대휘, 주철안, 2013). 이러한 상황에서 학년 부장으로서 모범을 보이고 동학년 교사들을 능숙하게 이끌어야 한다는 압박감을 느꼈다. 반면 기능 부장교사는 교사 전문성과 상관없는 보직 업무에 회의감을 경험하였다. 교사의 본 직무는 학생 지도이지만 부장교사의 업무는 이와 크게 연관이 없고 전문적인 지식이나 기능 또한 요구되지 않는다(황선필, 김병찬, 2021). 즉 부장교사 직무는 굳이 내가 아니어도 다른 교사 또는 행정직원이 수행할 수 있는 일로, 발전성 없는 무의미한 일을 담당하고 있다는 생각에 좌절감을 느꼈다.

셋째, 초등학교 초임 부장교사는 보직에 적응하고자 의도적으로 감정을 다스리고 역량 개발과 원만한 인간관계 형성을 위해 노력하였다. 직무 적응(psychological work adjustment)은 개인의 태도에 관한 심리적

적응(psychological adjustment)과 개인과 직무환경 간 관계에 관한 직무 적응(theory of work adjustment)을 포괄한다(지명원, 이강욱, 윤소영, 2015). 초임 부장교사는 보직 적응을 위해 긍정적이고 적극적으로 마음가짐을 달리하였다. 모든 것을 잘 해내려 애쓰기보다 주요한 몇몇에 집중하여 압박감을 덜어내려 하였고 보직 적응과정에서 받은 스트레스를 해소하기 위하여 운동, 악기 연주, 종교 활동 등 개인 생활을 확보하려 노력하였다. 또한 업무 수행 요령을 터득하여 활용하거나 갈등을 피하고자 결정권자인 관리자의 판단을 그대로 따르고 효율적인 업무 수행을 위해 교직원들과 좋은 관계를 유지하는 등 여러 전략을 구사하며 부장교사의 직무환경에 적응해나갔다. 이러한 전략은 일반계 고등학교 부장교사들이 관리자의 업무 지시에 그대로 순응하는 모습을 보임을 밝혀낸 선행연구(양승관, 김병찬, 2014)와 승진 준비 중인 초등학교 교무부장교사가 보직 수행을 통해 배우는 게 있다고 자기 합리화하거나 동료의 잘못을 비난하는 대신 다시 업무를 원만하게 추진하는 방식으로 스트레스에 대처하고 있음을 밝혀낸 선행연구(정병영, 이재용, 2018)에서도 나타난다.

특히 초임 부장교사는 수업 시간과 업무 수행 시간을 철저히 구분하거나 이색적인 수업 활동을 진행하며 의식적으로 학생 지도에 더 신경을 쓰고 있었다. 이러한 모습은 일반계 고등학교 부장교사가 행정업무 지원에는 적극적인 모습을 보이지만 학습지도와 관련한 전문성 향상에는 소극적인 태도를 보인다는 선행연구(김두겸, 2008)의 결과와 상반된다. 초등교사는 대체로 학교조직의 구성원 역할보다 학업 지도자, 학급조직 관리자, 생활지도자 등 담임교사의 역할을 더 중요하게 생각한다(박경묵, 1990). 따라서 초등학교 초임 부장교사 역시 학교조직의 중간관리자로서 보직을 수행하는 와중에도 학생 지도를 중요하게 여기며 학생 지도에 소홀해지지 않기 위하여 의도적인 관심을 쏟는 것으로 사료된다.

넷째, 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정에는 교사 개인의 성향과 교직 경험, 단위 학교의 환경, 교직 문화가 영향을 미치고 있었다. 초임 부장교사의 직무 적응에 영향을 미치는 단위 학교 환경은 크게 근무 환경과 대인관계 환경으로 구분할 수 있다. 업무의 양이 경감되었거나

업무를 익숙한 방식으로 처리할 수 있는 근무환경에서는 초임 부장교사가 보직에 수월하게 적응하였으나 기존과 달라 예측이 어려운 경우는 보직 적응에 어려움을 경험하였다. 대인관계의 경우 동료들이 초임 부장교사를 중간관리자로 존중하며 배려하고 협조적일 때 보직 적응이 수월하였다. 부장교사는 관리자와 일반교사 간 매개자로서 일반교사를 대표해 의사를 전달하고 업무 수행에 있어 학교 구성원을 대상으로 영향력을 발휘한다(권동택, 2006; 윤현수, 2016; 장희선, 2017; 황선필, 김병찬, 2021). 이에 부장교사의 직무역량으로 학교 구성원들과 원활하게 의사소통하고 동학년/계원 교사의 협조를 구해 업무를 수행하는 능력이 우선시된다(강민정, 2015; 권순형, 2015; 윤용진, 2014). 학교 구성원들이 초임 부장교사에게 우호적이고 학교 운영에 자발적으로 행동하는 환경에서는 이러한 역량 강화가 용이하여 더 쉽게 보직에 적응하는 것으로 생각된다.

다섯째, 부장교사 직무에 적응한 초임 부장교사는 학교에 좀 더 애정을 갖고 교직에서의 진로 방향을 모색하였다. 이러한 모습은 저경력 교사가 부장교사 경험을 통해 미래 교사로서의 모습을 생각해보게 되었다는 선행연구(노주현, 2021) 결과와 같은 맥락이다. 또한 초임 부장교사는 교육에 있어 시야가 확장되면서 학급을 넘어서 학교를 생각하였고 관리자나 다른 부장교사의 입장도 이해할 수 있었다. 이와 유사한 연구 결과를 여러 선행연구에서도 확인할 수 있다(신민정, 홍창남, 2015; 윤현수, 2016; 이정선, 최영순, 2007).

그러나 보직 적응 후에도 어려움은 지속되었다. 보직 수행은 많은 부분을 희생해야 했기에 보직 수행으로 느끼는 보람보다 상대적 박탈감과 회의감이 더 크게 느껴졌다. 관리자로의 승진을 염두하고 부장교사직을 맡은 경우에도 보직을 수행하며 승진으로의 방향을 재고하였다. 부장교사로서 관리자를 가까이에서 보좌하며 목격하는 관리자의 삶이 기대하던 삶의 모습이 아니었기 때문이다(이윤영, 2019). 승진 점수는 부장교사직에 대한 주요 유인가로 오랫동안 역할을 해왔으나 오히려 보직 수행은 승진하려는 마음을 접게 하였다. 또한 점점 더 승진을 희망하는 교사가 줄어들고 있으므로(김재원, 정바울, 2018) 새로운 부장교사 직무 수행 유

인가에 대한 재논의가 이루어져야 한다.

본 연구의 의의는 다음과 같다.

첫째, 기존의 선행연구들은 부장교사에게 요구되는 직무역량(강민정, 2015; 권순형, 2015; 윤용진, 2014; 이은숙, 2019; 정종원, 2017)이나 부장교사의 리더십과 특정 변수 간의 상관관계(권순호, 2019; 박열애, 2012; 추승희, 고재천, 2013; 황나겸, 2012)와 같이 외부에서 부장교사에게 기대하는 요인에 집중함으로써 부장교사가 객체화되고 있었다. 이에 반해 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정과 영향 요인에 집중한 본 연구에서는 직무 적응과정 동안 초임 부장교사의 인식 및 경험, 외부 조건 등을 정리함으로써 부장교사를 주체화하려는 시도를 통해 부장교사 제도에 대한 이해를 확장하였다.

둘째, 국내 맥락을 반영하여 부장교사 제도에 관한 이론적 틀을 구축하고자 했다. 부장교사 제도는 국외에서 찾아볼 수 없는 우리나라만의 고유한 교육행정 제도이다. 미국의 경우 학과장(Head of department)이 있지만 행정업무를 제외한 학과 관련 업무만을 담당한다는 점에서 국내 부장교사 제도와는 차이가 있다(고삼곤, 2020). 따라서 국외에서 수행된 부장교사 제도 연구 결과와 이론을 우리나라의 상황에 적용하기는 쉽지 않다. 본 연구는 근거이론 방법을 활용하여 귀납적으로 한국의 맥락이 반영된 이론을 구축함으로써 이론과 실제의 간극을 메우고자 하였다는 점에서 가치가 있다.

셋째, 부장교사 제도 이해에 대한 시사점과 부장교사 제도 개선을 위한 아이디어를 제공하였다. 이러한 이해는 부장교사 제도의 특색을 파악하고 향후 부장교사 제도의 방향성을 헤아릴 수 있는 기초자료로 기능할 수 있다. 또한 개선을 위한 아이디어는 초임 부장교사를 포함한 부장교사의 보직 수행과 부장교사 제도의 발전을 위한 여러 지원 방안 마련에 도움이 될 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 제언

본 연구의 한계와 그에 따른 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 연구 참여자 모집이 추천과 자원으로 이루어져 연구 참여자들의 연령, 교직 경력, 근무지역이 다소 편중된 경향이 있었다. 특히 연령과 교직 경력의 경우 저경력/저연령이 부장교사 직무 적응에 영향을 미친다는 연구 참여자들의 면담 내용에 따라 고경력/고연령임에도 부장교사직을 처음 맡게 된 연구 참여자를 선정하여 연령과 교직 경력이 부장교사 직무 적응과정에 주는 영향을 살펴보는 후속 연구가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정을 탐구하기 위하여 초임 부장교사의 인식과 주관적 경험에 집중하였다. 그러나 본 연구를 통해 살펴본 초임 부장교사는 여러 교육 조직 구성원과 서로 영향을 주고받으며 보직에 적응해나가고 있었다. 따라서 연구 참여자에 초임 부장교사의 동료 교사나 관리자, 가족 등의 주변인을 포함함으로써 초임 부장교사의 직무 적응과정을 타자화된 시선에서 살펴볼 수 있는 후속 연구가 필요할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 초임 부장교사와의 면담을 통해 자료수집이 이루어졌다. 면담 자료는 연구 참여자와의 지속적인 대화를 통해 연구 참여자의 심층적 내면까지 이해할 수 있다는 이점이 있으나 인지 과정을 거치며 의식적으로 성찰된 표현이라는 점에서 연구자가 참여 관찰한 모습과는 다를 수도 있다(전가일, 2021). 따라서 후속 연구에서는 참여 관찰이나 현지 자료 조사와 같은 다양한 방법을 통해 여러 유형의 자료를 수집하고 활용한다면 현상을 더 풍부하게 반영한 이론 개발이 가능할 것이다.

넷째, 초임 부장교사는 밀려드는 행정업무로 인하여 쉬는 시간뿐만 아니라 수업 시간에도 행정업무를 처리해야 했다. 그러나 교육자의 본분은 학생 지도이며 초임 부장교사는 부장교사이기 이전에 교사로서 학생을 지도하는 데 집중해야 한다. 미국의 부장교사는 행정업무가 아닌 교과 연구와 수업 지도의 멘토 역할을 행하며 학생 지도에 집중한다. 따라서 국내 부장교사 제도를 미국 등 다른 나라의 경우와 비교하는 후속 연구를 수행함으로써 국내 부장교사 제도의 결점을 보완하고 개선책을 제시

할 수 있을 것이다.

다섯째, 본 연구는 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정에 관하여 패러다임 모형에 근거한 모형화를 시도하였다. 후속 연구에서는 본 연구에서 제시한 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정 패러다임 모형을 활용하여 설문 문항을 만들고 설문 조사를 실시한다면 정책적 시사점을 끌어낼 수 있을 것이다.

연구 결과를 통해 다음과 같은 정책적 제언을 제시한다.

첫째, 초임 부장교사의 직무 적응을 실질적으로 도울 수 있는 제도적 지원이 이루어져야 한다. 직무에 따라서 매뉴얼을 제공하기도 하지만 초임 부장교사 직무 적응 지원이 목적이 아닌 담당 직무 수행 지원이 목적인 매뉴얼이기에 초임 부장교사의 직무 적응을 돕는 데는 한계가 있다. 몇몇 교육지원청에서 초임 부장교사의 직무 적응을 돕기 위한 연수나 컨설팅 지원을 시작하였으나 아직 제대로 정착되지 못한 상태이다. 이와 관련하여 제대로 홍보도 이루어지지 않아 많은 초임 부장교사들은 지원 제도 존재를 모르고 있었다. 지원 제도를 활용해본 초임 부장교사는 이러한 지원이 학교 현장에서 경험하는 실제 현실을 제대로 반영하지 못하고 있음을 지적한다. 따라서 실제 학교 현장을 반영한 직무 수행 과정 매뉴얼이나 컨설팅 지원, 교내 경력 부장교사와 초임 부장교사 간 멘토-멘티 제도나 정보 공유를 위한 부장교사 간 네트워크 구성 지원 등이 이루어져야 한다.

둘째, 보직 수행에 따른 합당한 보상이 이루어져야 한다. 본 연구 결과에 따르면 대다수의 초임 부장교사들은 보직 수행의 엄청난 고충에 비해 약 7만원 정도의 보직 수당은 턱없이 부족하다고 이야기하고 있다. 사회 요구가 점점 늘어남에 따라 부장교사의 책임은 느는 데 반해 보직 수행을 통해 실제 얻는 보상은 그에 미치지 못하고 있다. 부장교사 기피 현상이 극심해지고 있는 만큼 이를 해결하기 위해서는 확실한 보상이 이루어져야 한다. 특히 젊은 교사들은 업무 수행 정도에 따라 합리적 수준의 물질적 보상을 중시하고(정수영 외, 2021) 이러한 맥락에서 승진 준비는 합리적인 선택이 아니라며 승진을 고려하는 교사들이 점점 줄어들고

있으므로(김재원, 정바울, 2018) 승진 점수는 점점 더 보직교사 직무 유인가로 작동할 수 없을 것이다. 따라서 보직 수당을 늘리거나 보직 수행 시 학교 이동에 우선권을 주는 등 보직 수행의 실질적인 보상에 대해 재논의가 이루어져야 한다.

셋째, 부장교사의 업무량 경감이 필요하다. 초임 부장교사는 과도한 업무량으로 시간이 부족하여 개인적 삶을 희생하거나 급기야 수업 연구와 학생 지도를 위한 시간마저 보직 수행에 써야 했다. 초임 부장교사들에 따르면 현재 부장교사의 업무는 직무에 따라 다를 수 있지만 대개 서로 연관성이 없는 여러 업무로 구성되어 있었다. 따라서 부장의 업무를 쪼개어 여러 교사에게 나누면 교사 간 업무 불균형 문제를 해결하고 부장교사의 업무량에 대한 부담을 줄일 수 있다. 혹은 부장교사의 수를 늘려 업무를 분담할 수 있다. 실제 경기도교육청에서는 2023년 3월 1일 자부터 부장교사의 수를 늘리기로 결정을 내렸다(경기도교원단체총연합회, 2022). 하지만 근본적인 해결 방법으로는 공문서를 줄이고 결재단계를 간소화하는 등 불필요한 행정 과정을 단순화할 수 있도록 행정조직 차원에서 업무량 경감을 위한 지원이 이루어져야 한다.

넷째, 부장교사에게 요구되는 역할에 대한 재논의가 필요하다. 부장교사 제도는 효율적인 행정업무 처리를 통해 교육효과를 높이기 위해 도입되었으나(신현석, 1998) 연구 결과 초임 부장교사는 과중한 행정업무를 처리하느라 되려 학생 지도를 소홀히 하고 있었다. 현 부장교사 제도는 1970년 공표된 주임교사 임용규정을 바탕으로 하고 있다. 이후 규정과 제도는 여러 차례 개정이 이루어졌으나 실제 교육 현장에서 부장교사가 수행하는 업무와 역할은 크게 달라지지 않았다. 그러나 50년이 넘는 시간 동안 많은 사회 변화가 발생하였다. 이에 따라 교육에 대한 사회적 요구와 이에 응답하는 교육과정도 많은 부분이 달라져 왔고 변화는 앞으로 더욱 가속될 것이다(이영주, 김영민, 최진수, 2020). 따라서 현 부장교사 제도가 이러한 변화를 잘 반영하고 있는지 성찰하고 본래 목적인 교육효과 향상과 미래 교육에 적합한, 부장교사 제도가 나아갈 방향성에 관한 논의가 이루어져야 한다.

참 고 문 헌

- 강두원. (2020). 초등학교 연구부장교사의 경험에 관한 질적 연구. 서울교육대학교 교육전문대학원. 석사학위논문.
- 강민정. (2015). 서울 중등학교 부장교사의 직무 역량 요구 분석. 한국교육대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 강석봉, 박대휘, 주철안. (2013). 초등학교 부장교사 리더십에 관한 질적 사례 연구. 교육행정학연구, 31(2), 203-226.
- 강은경. (2004). 중등학교 부장교사의 역할 연구. 전남대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 경기도교육연구원. (1997). **(중등학교)주임교사 직무수행의 실제**. 경기도: 경기도교육연구원.
- 고삼곤. (2020). 사립 일반계 고등학교 학년 부장 교사 리더십에 대한 근거이론적 연구. 한국교육연구, 37(4), 47-76.
- 교육부. (2021). 교육자치 강화 및 학교자율화를 위한 유·초·중등교육 권한 시도교육청에 배분 박차.
- 권동택. (2006). 초등학교 중간관리자의 교육리더십 역할기대와 역할수행에 대한 연구. 학습자중심교과교육연구, 9, 253-272.
- 권미숙. (2003). 초등학교 초임교사의 초기 6개월간의 교직 적응 과정 연구: 내러티브적 접근. 초등교육학연구, 10(2), 23-48.
- 권순형. (2015). 초등학교 보직교사 직무역량 요구 분석. 학습자중심교과교육연구, 15, 285-308.
- 권순효. (2019). 초등학교 학년부장교사의 감성리더십이 조직효과성에 미치는 영향. 경인교육대학교. 석사학위논문.
- 권재환, 정구현. (2019). 중등 부장교사의 책무성이 직무만족에 미치는 영향: 학교조직몰입의 매개역할. 교육문화연구, 25(6), 401-420.
- 김강문. (2006). 부장교사의 리더십에 대한 자기평가. 경남대학교. 박사학위논문.
- 김두겸. (2008). 부장교사의 역할 수행에 관한 문화기술적 연구. 석사학위

- 논문. 한국교원대학교.
- 김병찬. (2006). 학교행정이 되어 가기: 초임 교감의 적응 과정 연구. 교육행정학연구, 24(2), 55-80.
- 김수은. (2010). 초등학교 겸임보직교사의 직무스트레스 연구. 서울교육대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 김의진. (2022.01.23.). 교사들은 지금 '담임 기피' 시대...교권침해 탓, 이 데 일 리 .
<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01643286632200672&mediaCodeNo=257&OutLnkChk=Y>
- 김재원, 정바울. (2018). 밀레니얼세대 초등교사의 직업 동기, 직무 인식, 그리고 경력 전망에 관한 탐색적 연구. 교육행정학연구, 36(3), 231-249.
- 김한별. (2008). 초임교사의 학교문화 적응과정에서의 학습경험 이해. 평생교육학연구, 14(3), 229-258.
- 노주현. (2021). 초등학교 저경력교사의 부장교사 경험에 관한 내러티브 탐구. 서울교육대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 도명록. (2015). 근거이론의 한국 행정 이론의 형성 가능성: Strauss 의 패러다임 모형에 대한 비판적 고찰. 한국행정학회 하계학술발표 논문집, 2015, 2119-2132.
- 문홍균, 차성현. (2019). 광주광역시 담임교사 행정업무 제로화 정책집행 과정 분석: 정책선도학교 A 중학교 사례를 중심으로. 교육문화연구, 25(2), 203-225.
- 박경목. (1990). 초등교사의 기능적 역할 범주화에 관한 연구. 초등교육연구, 4, 99-114.
- 박남기, 김선미. (2006). 초등학교 학년부장교사의 학년 및 학교업무 부담 분석. 한국교원교육연구, 23, 5-35.
- 박승민, 김광수, 방기연, 오영희, 임은미. (2012). 근거이론 접근을 활용한 상담연구과정.
- 박열애. (2012). 초등학교 학년부장교사의 감성리더십과 교사효능감의 관계. 서울교육대학교 교육대학원. 석사학위논문.

- 박재범. (2010). 중등 특수학교 초임교사의 교직적응에 관한 사례 분석. 한국교원교육연구, 27(2), 53-72.
- 변기용. (2018). 한국 교육행정학의 학문적 정체성과 연구 방법론에 대한 비판적 성찰: 이분법적 배타성 극복을 통한 대안적 지점의 모색을 중심으로. 교육행정학연구, 36(4), 1-40.
- 변기용, 권경만, 이현주, 홍바울. (2020). 교육행정학 연구에서 근거이론 접근방식 활용 실태와 비판적 성찰. 교육행정학연구, 38(1), 169-197.
- 변기용, 김한솔. (2020). 교육학 연구에서 근거이론적 방법의 발전적 활용을 위한 비판적 성찰: Strauss 와 Corbin 의 코딩 패러다임을 중심으로. 한국교육학연구 (구 안암교육학연구), 26(3), 109-138.
- 서근원. (2008). 질적연구 수행의 의미. 교육학연구, 46(3), 133-161.
- 서울특별시교육청. (2012). **보직교사 관리지침**. 서울: 서울특별시교육청.
- 손형국, 한희진, 한수경, 양정호. (2018). 승진을 열망하는 초등학교 부장 교사의 교직생활 경험에 관한 연구. 한국교육학연구 (구 안암교육학연구), 24(1), 119-146.
- 송민. (2018). 초등학교 보직교사 제도 운영 실태와 개선방안 연구. 고려대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 송혜경. (2012). 초등학교 보직교사와 겸임보직교사의 직무스트레스 비교 연구. 인하대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 신동철, 권재환. (2018). 중등학교 부장교사의 직무 스트레스가 직무만족에 미치는 영향. 학습자중심교과교육연구, 18, 537-553.
- 신민정, 홍창남. (2015). 초등학교 부장교사의 교직생활에 관한 질적 연구. 교육혁신연구, 25(3), 219-245.
- 신현석. (1998). 주임 (보직) 교사의 지위와 역할: 인사법규에 대한 해석을 중심으로. 교육법학연구, 10, 215-240.
- 안소현. (2020). 초등학교 학년부장교사 리더십에 대한 질적 사례 연구. 경희대학교 대학원, 석사학위논문.
- 안태연, 임수연. (2019). 초등 초임교사의 첫 학기: 실천공동체의 관점에

- 서. 교원교육, 35(4), 217-238.
- 양승관, 김병찬. (2014). 일반계고등학교 부장교사 문화에 대한 문화기술적 사례 연구. 교육문제연구, 27(3), 159-193.
- 오세희, 김훈호, 장덕호, 정성수. (2010). 학교자율화 정책이 학교현장에 미치는 영향 연구. 한국교원교육연구, 27(4), 1-25.
- 유미선, 엄준용. (2022). 혁신부장교사의 진정성 리더십, 교사효능감, 심리적 웰빙, 교사직무만족 간의 구조적 관계 분석. 한국교육학연구(구 안암교육학연구), 28(2), 111-142.
- 윤용진. (2014). 중등학교 부장교사의 직무 역량 요구도 분석. 한국교원대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 윤정일, 송기창, 조동섭, 김병주. (2015). **교육행정학 원론**. 서울: 학지사.
- 윤지원. (2017). 교사가 인식한 부장교사리더십과 LMX(부장교사-교사 교환관계)가 학교활력에 미치는 영향. 건국대학교, 박사학위논문.
- 윤현수. (2016). 체육교사의 첫 부장교사 역할 경험에 관한 내러티브 탐구. 한국체육교육학회지, 20(4), 19-32.
- 이동성, 김영천. (2012). 질적 연구방법으로서 근거이론의 철학적 배경과 방법론적 특성에 대한 고찰. 열린교육연구, 20(2), 1-26.
- 이순우. (2017). 초등학교교사 보직임용 선호와 기피요인 분석. 석사학위논문. 서울교육대학교.
- 이승규. (2016). 초등학교 초임부장교사의 경험과 적응에 관한 질적 연구. 석사학위논문. 충북대학교.
- 이영주, 김영민, 최진수. (2020). 영재교육 분야별 영재교육 변화요구도 분석. 과학영재교육, 12(1), 1-18.
- 이윤영. (2019). 초등학교 겸임보직교사의 직무 수행 경험에 대한 질적 연구. 석사학위논문. 경인교육대학교.
- 이은숙. (2019). 중학교 부장교사의 직무역량 측정도구 개발 및 요구도 분석. 사회과학연구, 12(2), 41-84.
- 이정선, 최영순. (2007). 초등학교 부장교사의 학교경험 연구. 초등교육학연구, 14(1), 135-163.

- 이한호. (2008). 초등학교 보직교사 역할에 대한 교원의 인식. 금오공과대학교. 석사학위논문.
- 이화선, 고재천. (2001). 초등학교 학년부장의 지도성 성향과 조직효과성과의 관계. 초등교육학연구, 8(2), 25-42.
- 장승일. (2010). 일반계 고등학교 부장교사역할에 대한 교사 인식 분석. 계명대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 장희선. (2017). 초등학교 부장교사의 리더십 역량 모형 개발 연구. 교육행정학연구, 35(4), 287-316.
- 전가일. (2021). **질적연구, 계획에서 글쓰기까지**. 서울: 학이시습.
- 전현욱. (2016). 초등학교 30 대 기혼 여성 부장교사의 학교생활에 관한 연구: 소규모 학교를 중심으로. 학습자중심교과교육연구, 16(1), 263-288.
- 정경애. (2002). 초등학교 보직교사의 직무스트레스와 대응양상. 건국대학교. 석사학위논문
- 정병영, 이재용. (2018). 승진 준비 중인 초등학교 교무부장교사의 근무스트레스에 관한 체험분석. 한국초등교육, 29(3), 197-217.
- 정수영, 윤희원, 이영선, 변기용. (2021). 밀레니얼 세대 초등교사가 인식하는 조직공정성의 의미와 영향 요인에 대한 연구. 교육행정학연구, 39(4), 341-372.
- 정영수, 김병찬, 김용, 박영숙, 신상명, 우정남, 이윤식, 정일환, 주삼환, 진동섭. (2005). 미래사회의 교육지도성 개발 연구. 충청북도교육청.
- 정종원. (2017). 근거이론적 접근을 통한 초등학교 부장교사의 전문성 향상을 위한 교육요구 탐색. 평생교육 · HRD 연구, 13(4), 115-146.
- 정현수. (2007). 초등학교 부장교사의 리더십 생활기술에 대한 자기평가와 타인평가의 비교연구. 경남대학교. 박사학위논문.
- 지명원, 이강욱, 윤소영. (2015). 관광업체 종사자의 직업탐색행동이 직무적응과 심리적 안녕감에 미치는 영향: 직무적응의 매개효과. 관광연구저널, 29(1), 127-141.
- 초등 보직교사수 증원 정책알림. (2022). <https://www.kgfta.or.kr/board/read?boardManagementNo=2&lev>

[el=2&menuNo=18&boardNo=703.](#)

- 최연우, 이승현, 엄문영. (2022). 학교장의 갈등 경험 및 관리 양상 탐색. *교육행정학연구*, 40(2), 251-274.
- 추승희, 고재천. (2013). 초등학교 부장교사의 감성적 리더십이 동학년 교사의 직무만족에 미치는 영향. *초등교육학연구*, 20(1), 107-127.
- 황나겸. (2012). 학년부장교사의 리더십이 교사들의 조직헌신도에 미치는 영향. 한국교원대학교 교육대학원. 석사학위논문.
- 황선필, 김병찬. (2021). 초등학교 업무 부장교사 리더십 현상과 의미에 관한 질적 사례연구. *교육행정학연구*, 39(1), 217-250.
- Charmaz, K. (2000). **Grounded theory: Objectivist and constructivist methods**. *Handbook of qualitative research*, 2(1), 509-535.
- Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE open medicine*, 7, 2050312118822927.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Draucker, C. B., Martsolf, D. S., Ross, R., & Rusk, T. B. (2007). Theoretical sampling and category development in grounded theory. *Qualitative health research*, 17(8), 1137-1148.
- Fassinger, R. E. (2005). Paradigms, praxis, problems, and promise: Grounded theory in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 156.
- Goulding, C. (2005). Grounded theory, ethnography and phenomenology: A comparative analysis of three qualitative

- strategies for marketing research. *European journal of Marketing*.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Katz, R. L. (2009). **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review Press.
- Lortie, D. (1993). **교직사회 : 교직과 교사의 삶** (진동섭 역). 서울: 양서원 (원출판년도 1975).
- Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The journal of applied behavioral science*, 22(2), 141-157.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
- Morse, J. M. (2001). Situating grounded theory within qualitative inquiry. *Using grounded theory in nursing*, 1-15.
- Noble, H., & Mitchell, G. (2016). What is grounded theory?. *Evidence-based nursing*, 19(2), 34-35.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2019). **근거이론 Basics Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory** (김미영, 정승은, 차지영, 강지숙, 권유림, 김윤주, 박금주, 서금숙 역). 서울: 현문사 (원출판년도 2015).
- Urquhart, C. (2001). An encounter with grounded theory: Tackling the

practical and philosophical issues. In *Qualitative research in IS: Issues and trends* (pp. 104-140). IGI Global.

Watling, C. J., & Lingard, L. (2012). Grounded theory in medical education research: AMEE Guide No. 70. *Medical teacher*, 34(10), 850-861.

연구참여자용 설명문

연구 과제명 : 근거이론을 통한 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정 연구
연구 책임자명 : 서지희(서울대학교 사범대학 교육학과 석사과정)

이 연구는 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정에 대한 연구입니다. 귀하는 올해 처음으로 부장교사직을 수행 중이거나 작년부터 2년째 부장교사직을 수행하며 부장교사 직무 적응과정을 상세히 경험했기 때문에 이 연구에 참여하도록 권유 받았습시다. 이 연구를 수행하는 서울대학교 소속의 서지희 연구원(010-****-****, wlgmltj@snu.ac.kr)이 귀하에게 이 연구에 대해 설명해 줄 것입니다. 이 연구는 자발적으로 참여 의사를 밝히신 분에 한하여 수행 될 것이며, 귀하께서는 참여 의사를 결정하기 전에 본 연구가 왜 수행되는지 그리고 연구의 내용이 무엇과 관련 있는지 이해하는 것이 중요합니다. 다음 내용을 신중히 읽어보신 후 참여 의사를 밝혀 주시길 바라며, 필요하다면 가족이나 친구들과 의논해 보십시오. 만일 어떠한 질문이 있다면 담당 연구원이 자세하게 설명해 줄 것입니다.

1. 이 연구는 왜 실시합니까?

이 연구의 목적은 초임 부장교사가 일반교사에서 중간관리자로 변모해가는 직무 적응과정에서의 경험 및 영향 요인을 탐색함으로써 부장교사 제도에 관한 이론적 틀을 구축하고 부장교사 직무 적응을 지원할 정책에 관한 시사점을 얻기 위함입니다.

2. 얼마나 많은 사람이 참여합니까?

30명의 초임 부장교사가 참여할 것입니다. 본 연구에서 초임 부장교사는 2022년 처음으로 부장직을 맡거나 2021년부터 2년째 보직을 수행하고 있는 부장교사를 일컫습니다.

3. 만일 연구에 참여하면 어떤 과정이 진행됩니까?

만일 귀하가 참여의사를 밝혀 주시면 다음과 같은 과정이 진행될 것입니다.

먼저 연구자가 귀하께 연락을 취하여 연구 참여자의 자격 기준과 참여 의사를 확인하고, 연구에 적절한 경우에는 연구자와 협의를 통해 면담 일시를 정하고 면담을 진행할 예정입니다. 면담은 1시간-1시간 30분 정도 약 2회 진행할 예정이며 일대일로 진행될 예정입니다. 추가 면담이 필요한 경우에는 귀하의 동의하에 1-2회(약 30분-1시간) 더 이루어질 수 있습니다. 면담은 기본적으로 대면으로 이루어질 예정이나 귀하의 편의나 상황에 따라 전화 통화 또는 ZOOM과 같은 온라인 화상회의를 통한 비대면으로 실시될 수도 있습니다. 모든 면담 내용은 녹음 또는 녹화될 예정입니다. 녹음 파일은 전사 및 분석 처리되어 연구자와 지도교수의 협의를 통해 연구물로 정리됩니다.

4. 연구 참여 기간은 얼마나 됩니까?

면담은 약 1시간-1시간 30분이 소요될 것이며, 2회 참여하도록 요청받을 것입니다. 귀하의 동의하에 약 30분-1시간 정도의 1-2회 추가 면담이 이루어질 수 있습니다.

5. 참여 도중 그만두어도 됩니까?

예, 귀하는 언제든지 어떠한 불이익 없이 참여 도중에 그만둘 수 있습니다. 만일 귀하가 연구에 참여하는 것을 그만두고 싶다면 담당 연구원이나 연구 책임자에게 즉시 말씀해 주십시오. 그만두는 경우 모아진 자료는 폐기를 원하시면 즉시 폐기됩니다. 그러나 폐기를 원하지 않는다면 참여 포기 의사를 밝히기 이전 자료는 연구 자료로 사용될 수 있습니다.

6. 부작용이나 위험요소는 없습니까?

본 연구는 개인 면담을 통해 귀하의 경험을 이야기하는 방법으로 이루어질 예정이며, 귀하를 불편하게 하는 질문은 없을 예정이므로 특별한 부작용이나 위험요소는 없습니다. 만약 연구 도중 부정적인 기억이나 감정으로 인해 귀하가 불편함을 느낀다면 그 즉시 면담 중단을 요청할 수 있습니다.

7. 이 연구에 참여시 참여자에게 이득이 있습니까?

귀하가 이 연구에 참여하는 데 있어서 직접적인 이득은 없습니다. 그러나 귀하가 제공하는 정보는 부장교사의 직무 적응과정에 대한 이해의 폭을 확장하고 장기적으로 부장교사제도의 발전에 도움이 될 것입니다.

8. 만일 이 연구에 참여하지 않는다면 불이익이 있습니까?

귀하는 본 연구에 참여하지 않을 자유가 있습니다. 또한, 귀하가 본 연구에 참여하지 않아도 귀하에게는 어떠한 불이익도 없습니다.

9. 연구에서 얻은 모든 개인 정보의 비밀은 보장됩니까?

개인정보관리책임자는 서울대학교의 서지희(010-****-****)입니다. 본 연구에서 수집되는 개인 정보는 성별, 연령, 경력, 담당직무, 근무학교배경, 결혼여부, 승진선택여부이고 개인식별정보는 연락처 및 이메일 주소입니다. 연락처 및 이메일 주소는 사례비를 지급하기 위해 수집됩니다. 이러한 개인 정보는 서지희(연구책임자)와 엄문영(지도교수)에게만 접근이 허락되며, 다음과 같은 방법으로 보관될 것입니다. 먼저 개인정보가 기입된 문서는 비밀번호를 걸고, 암호화된 외장하드 및 연구책임자 개인 노트북에만 자료를 보관할 것입니다. 동의서는 관련 법령에 따라 연구자의 잠금 장치가 있는 개인 캐비닛에 3년을 보관한 후 폐기할 예정입니다. 연락처 및 이메일은 자료수집 완료 및 사례 지급 후 즉시 폐기할 예정입니다. 녹음 파일은 전사 처리 후 바로 폐기될 예정입니다. 전사자료 및 연구자료의 경우는 서울대학교 연구윤리 지침에 따라 가능한 영구 보관할 예정입니다. 본 연구자는 이 연구를 통해 얻은 모든 개인 정보의 비밀 보장을 위해 최선을 다할 것입니다. 이 연구에서 얻어진 개인 정보가 학회지나 학회에 공개 될 때 귀하의 이름 및 기타 개인 정보는 사용되지 않을 것입니다. 그러나 만일 법이 요구하면 귀하의 개인 정보는 제공될 수도 있습니다. 또한 모니터 요원, 점검 요원, 생명윤리위원회는 연구참여자의 개인 정보에 대한 비밀 보장을 침해하지 않고 관련규정이 정하는 범위 안에서 본 연구의 실시 절차와 자료의 신뢰성을 검증하기 위해 연구 결과를 직접 열람할 수 있습니다. 귀하가 본 동의서에 서명하는 것은, 이러한 사항에 대하여 사전에 알고 있었으며 이를 허용한다는 동의로 간주될 것입니다.

10. 이 연구에 참가하면 사례가 지급됩니까?

귀하의 연구 참여시 감사의 뜻으로 면담 시간(30분 기준)당 5,000원의 사례비가 지급될 것입니다. 이는 추가 면담 수행 시에도 동일하며, 면담 중도 탈락의 경우 참여한 시간에 비례하여 사례비가 지급될 예정입니다.

11. 연구에 대한 문의는 어떻게 해야 됩니까?

본 연구에 대해 질문이 있거나 연구 중간에 문제가 생길 시 다음 연구 담당자에게 연락하십시오.

이름: 서지희 전화번호: 010-****-****

만일 어느 때라도 연구참여자로서 귀하의 권리에 대한 질문이 있다면 다음의 서울대학교 생명윤리위원회에 연락하십시오.

서울대학교 생명윤리위원회 (SNUIRB) 전화번호: 02-***-****

동 의 서

연구 과제명 : 근거이론을 통한 초등학교 초임 부장교사의 직무 적응과정 연구

연구 책임자명 : 서지희(서울대학교 사범대학 교육학과 석사과정)

1. 나는 이 설명서를 읽었으며 담당 연구원과 이에 대하여 의논하였습니다.
2. 나는 위험과 이득에 관하여 들었으며 나의 질문에 만족할 만한 답변을 얻었습니다.
3. 나는 이 연구에 참여하는 것에 대하여 자발적으로 동의합니다.
4. 나는 이 연구에서 얻어진 나에 대한 정보를 현행 법률과 생명윤리위원회 규정이 허용하는 범위 내에서 연구자가 수집하고 처리하는 데 동의합니다.
5. 나는 담당 연구자나 위임 받은 대리인이 연구를 진행하거나 결과 관리를 하는 경우와 법률이 규정한 국가 기관 및 서울대학교 생명윤리위원회가 실태 조사를 하는 경우에는 비밀로 유지되는 나의 개인 신상 정보를 확인하는 것에 동의합니다.
6. 나는 언제라도 이 연구의 참여를 철회할 수 있고 이러한 결정이 나에게 어떠한 해도 되지 않을 것이라는 것을 압니다.
7. 나는 수집되는 자료가 본 연구 이외에 연구책임자 및 다른 연구자의 연구의 목적으로 사용되는 것에 동의합니다.
동의함 동의하지 않음
8. 나의 서명은 이 동의서를 받았다는 것을 뜻하며 나와 동의받는 연구원의 서명이 포함된 동의서를 보관하겠습니다.
9. 나는 연구를 수행하는 중에 녹음이 진행되는 것에 동의합니다.
동의함 동의하지 않음

연구참여자 성명

서 명

날짜 (년/월/일)

연구책임자 성명

서 명

날짜 (년/월/일)

<부록 2> 면담 질문지

처음으로 부장교사 직무를 맡게 된 첫째, 선생님의 직무 적응과정을 떠올리면서 면담에 참여해주시길 부탁드립니다. 귀하의 전반적인 부장교사 직무 적응과정과 관련된 경험을 아래 질문을 통해 회상해보시되 참고만 해주십시오. 자세한 탐색이 필요한 경우 질문이 추가되거나 선생님의 응답에 따라 질문의 순서 및 내용이 달라질 수 있기 때문에 면담하실 때는 연구자의 질문에 맞춰 편안하게 답변해 주시면 됩니다. 감사합니다.

1. 초임 부장교사 시절 어떤 과정을 거쳐 직무 적응이 이루어졌나요?
2. 어떤 요인들이 직무 적응과정에 영향을 주었다고 생각하나요?

항목	주요 내용 및 질문 예시
동기 및 준비 과정	<ul style="list-style-type: none"> ● 부장 교사직을 맡기 전 학교생활은 어떠셨나요? - 이전에 부장 교사 직무 관련 경험이 있다면 어떤 경험인가요? ● 부장 교사 직무를 맡게 된 계기/이유는 무엇인가요? - 어떤 생각/마음으로 부장 교사 직무를 맡으셨나요? ● 부장 교사로 결정되셨을 때 어떤 생각/느낌이 드셨나요? - 부장교사에 대해 어떤 기대를 하셨나요? - 부장교사 직무 시작 직전 방학 때 하신 준비가 있다면 무엇인가요?
시작 및 진입단계	<ul style="list-style-type: none"> ● 부장 교사 직무를 시작한 첫날/ 초기의 경험은 어떠하셨나요? ● (어려운 경험이 많은 경우) 초기에 경험한 어려움은 어느 정도 지속되었나요?
전체적인 경험 탐색	<ul style="list-style-type: none"> ● 지금까지 어떤 경험을 하셨나요? 그러한 경험을 할 때 어떤 느낌이 드셨나요? ● 중요하다고 생각하시는 경험들에 관해 이야기해주시겠어요? ● 부장교사로 지내시면서 가장 힘들었던 부분/사례가 있다면 무엇인가요? - 어려움을 겪으면서 어떤 생각/느낌이 드셨나요? - 회의감을 느낀 적이 있으시다면 어떤 일이었나요? ● 부장교사로 지내시면서 가장 즐겁고 보람 있던 부분/사례는

	<p>무엇인가요?</p> <p>- 그 부분/사례를 통해 어떤 생각/느낌이 드셨나요?</p>
역할인식	<ul style="list-style-type: none"> ● 부장교사는 어떤 일을 하는 사람이라고 생각하시나요? ● 부장교사의 일을 시작하기 전에 부장교사는 어떤 역할을 한다고 예상하셨나요? 실제로는 어떠했나요? <p>- (예상과 실제의 차이가 크다면) 어떻게 대처하셨나요?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 지금 선생님이 하는 일 중에 가장 중요하다고 생각되는 역할은 무엇인가요? ● 선생님 본인은 어떤 일을 주로 하고 있다고 생각되나요? ● 본인이 더 몰입하게 되는/시간을 투자하게 되는 영역이 있다면 무엇인가요? ● 부장교사가 학교에 필요하다고 생각하시나요?
적응에 대한 이해	<ul style="list-style-type: none"> ● 부장교사로 '적응했다'는 상태는 어떤 상태라고 생각하시나요? (부장교사의 직무 적응이란 무엇이라고 생각하시나요?) <p>- 어떤 과정을 거쳐 적응을 이루셨나요?</p> <p>- 부장교사 직무에 적응하기 위해 어떤 노력을 기울였나요?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 스스로 적응을 이루셨다고 생각하시나요? 그 이유는? ● 스스로 적응을 이루었다고 생각하신다면 그렇게 생각하게 된 시점, 계기, 사건이 있다면 언제인가요? ● 적응을 이루었다고 생각하기까지 어느 정도 시간이 소요되었나요? ● 적응을 이루었다고 생각하게 만든 요인이 있다면 무엇인가요? (무엇을 보고 내가 어느 정도 적응했다고 생각하게 되었나요?)
적응과정 및 극복과정	<ul style="list-style-type: none"> ● 부장교사로 적응하는 과정에 영향을 미친 부분들은 무엇인가요? <p>- 부장교사 직무 적응에 도움이 되었던 점이 있다면 무엇인가요?</p> <p>- 부장교사 직무 적응에 방해가 되었던 점이 있다면 무엇인가요?</p> <p>- 어려움을 극복하는 과정에서 도움이 되었던 점이 있다면 무엇인가요?</p> <p>- 혹시 어려움을 가중시켰던 점이 있다면 무엇인가요?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 부장교사 직무 적응에서 가장 중요하다고 생각하는 점은 무엇이라고 생각하나요?

<p>직무 경험의 의미 탐색</p> <p>추가 질문</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 부장교사 직무 수행에 집중함으로써 얻는 부분과 놓치고 있는 부분은 무엇이라고 생각하시나요? ● 부장교사 직무 적응을 위한 노하우, 초임 부장교사의 직무 적응에 도움이 될 수 있으리라 판단되는 지원 방안 <ul style="list-style-type: none"> - 부장교사 직무 적응의 노하우는 무엇이라고 생각하시나요? - 주변 동료/후배가 처음으로 부장직을 맡게 된다면 어떻게 조언해 주고 싶으신가요? - 부장교사 직무 적응을 위해 외부에서 도움을 받을 수 있다면 누가 어떤 도움을 주면 좋겠다고 생각하시나요? ● 현 부장교사제도에 대해 어떻게 생각하시나요? <ul style="list-style-type: none"> - 좋은 점은? 혹은 개선점은 무엇이라고 생각하시나요? ● 지금까지의 부장교사로서의 경험을 한마디로 요약하면 어떻게 말할 수 있을까요? <ul style="list-style-type: none"> - 부장교사로서의 역할/삶을 한마디로 요약하면 무엇이라고 할 수 있나요?
--	---

Abstract

A Study on the Job Adaptation Process of Beginning Senior Teachers of Primary Schools through Grounded Theory

Seo, Jihee

Educational Administration

Department of Education

The Graduate School

Seoul National University

This study aims to explore how beginning senior teachers in a primary school adapt to their new roles after being appointed and what factors influence the process. The specific research questions are listed below.

First, what does the beginning senior teachers in a primary school experience in the job adaptation process, and how is the process?

Second, what are the factors that affect the job adaptation process of beginning senior teachers in a primary school?

To answer these research questions, one-on-one in-depth interviews were conducted with 20 beginning senior teachers in a primary school. There are two different types of participants. Some of them volunteered after self-evaluation that they adapted well to the senior teacher's tasks. The others were recommended by other teachers. The collected data was analyzed according to the grounded theory of Strauss & Corbin(1998), one of the qualitative research methods.

The following is a summary of the study's main findings. First, 110 concepts, 36 subcategories, and 17 categories were obtained from the analysis of interview data through open coding.

Second, as a result of axial coding, the phenomenon was discovered to be 'difficulties of beginning senior teachers'. The causal conditions that cause the phenomenon were 'obscurity in performing the position', 'difficulties in comprehending the task', and 'isolation during the task performance'. As the background of the entire paradigm, the context that affects the phenomenon was found to be 'difficulties in the ambiguous range of school administrative tasks' and 'school culture in which individuals put themselves first rather than to perform as a school member'. The intervening conditions that either promote or inhibit the action/interaction with the phenomenon are 'personal tendency and teaching experience of beginning senior teachers', 'conditions of job performances', 'social support and cooperation status', and 'administrative support system availability'. Action/interaction was identified as 'calming the mind', 'developing competencies', and 'securing a base of support'. Lastly, the consequence appeared as "I grew closer to the school", 'same state as before taking on the role', 'growth of a beginning senior teacher', and 'difficult position even after adaptation'.

Third, through selective coding, the core category in the job adaptation process of a beginning senior teacher in a primary school was 'the job adaptation process as a beginning senior teacher in a primary school overcoming the difficulties caused by the performance of the position with personal internal and external efforts'.

This study offers the following suggestions based on the aforementioned research contents. First, institutional or policy support should be provided to help job adaptation of beginning senior teachers. Second, the position should be offered with reasonable compensation. Third, the workload for the position needs to be lessened. Fourth, the role of senior teachers should be reconsidered.

**keywords : beginning senior teacher, senior teacher position,
job adaptation, grounded theory**

Student Number : 2021-25415