

선생님을 위한 마음 건강 지원 Supporting Teachers' Mental Well-being



출처: AI 생성 이미지 (Chat GPT)

교사 소진 현황

교사 소진(burnout)은 전 세계 공교육의 지속 가능성을 위협하는 구조적 위기다. 영국 교육 종사자의 76%, 호주 교사의 90.7%가 극심한 스트레스를 호소하고 있으며, 일본에서는 정신질환으로 휴직하는 교사가 연간 7,000명을 넘어섰다. 문제는 이 정서적 고통이 교직 이탈로 이어진다는 점이다. 캐나다 교사의 45%가 이직을 고려 중이며, 전 세계 초등교사의 중도 이탈률은 2015년 4.6%에서 2022년 9%로 두 배 가까이 급증했다. 유네스코(UNESCO)는 2030년까지 4,400만 명의 교사를 새로 충원해야 한다고 경고했다. 특히 유럽·북미 등 고소득 국가에서는 부족 원인의 90%가 '현직 교사의 이탈'에서 비롯된 것으로 나타났다. 결국 교사 소진을 방지하는 것은 교사 수급 대란을 넘어 학생의 학습권 붕괴까지 부르는 시한폭탄을 떠안는 일이다.

국가별 관련 정책

각국은 이에 대응해 교사 소진을 개인의 인내심이나 회복탄력성 문제가 아니라 제도 설계의 문제로 다루고 있다. 호주는 국가 교사 인력 행동 계획과 업무 경감 시범사업을 통해 행정 부담을 줄이고 있으며, 캐나다는 온타리오주와 연방 차원에서 '업무와의 단절' 정책을 제도화하고 있다. 뉴질랜드는 하우오라(Hauora)에 기반한 전인적 웰빙 관점을 교육정책에 반영하고, 미국은 교직원 대상 심리상담과 웰빙 공간을 통해 심리 지원을 확대하고 있다. 영국의 교육 종사자 웰빙 현장, 핀란드의 산업보건 기반 업무 조정, 독일의 기업형 건강관리(BEM), 프랑스의 PAS-MGEN 상담망, 일본의 스트레스 체크 제도와 복직 지원도 모두 교사 소진을 조직과 제도의 문제로 다루려는 흐름을 보여준다.

▶ **교원 소진, 캐나다 교육 시스템의 정서적 방파제**

2026 국외교육동향 06

6월 캐나다

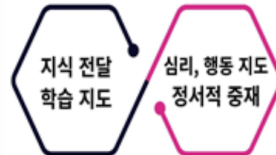
교원 소진

캐나다 교육 시스템의 정서적 방파제 구축

관계 노동으로 인한 정서적 탈진

- 교원 역할 변화: 단순 지식 전달을 넘어
학생의 심리·행동 위기까지 감당
- 현장 실태: 캐나다 초등교원 77%가 교실 내 폭력 경험 (특수교원 86%)
- 핵심 문제: 단순한 '근로 시간' 과중이 아닌 '감정 노동'의 한계 도달

교사 역할 변화



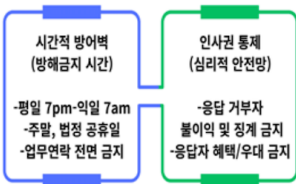
정서적 방파제 구축

인력 투입 및 밀착 심리 지원

- 주 정부 차원 예산 투입 → 심리행동전문가·보조인력 투입
- 교직원 및 교직원 가족 지원
토론토 교육청) 24시간 심리 상담 무상 제공(가족 5인 포함)
- 노조 개입: 교원단체 자체 기금 → 맞춤형 치료 및 선제적 의료 재활 지원



연결되지 않을 권리 법제화



- 법적 의무: 온타리오주) 25인 이상 사업장(교육청 포함)
업무 연락 차단 정책 의무화
- 평일 19시~ 07시 및 주말, 공휴일 '방해금지 시간' 지정
- 퇴근 후 연락 거부자 징계 금지 및 응답자에 혜택 금지

▶ **핀란드 교사 마음 건강 지원 정책**

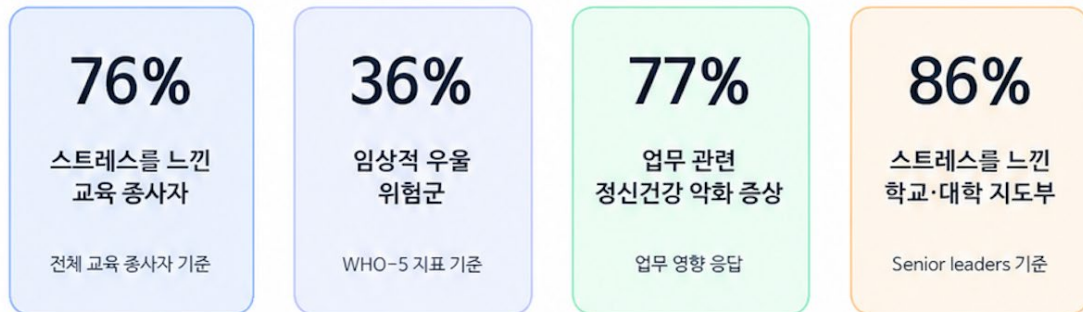
핀란드는 교사의 마음 건강을 개인의 회복력에 맡기는 문제가 아니라 교육의 질을 지탱하는 공적 과제로 인식하고, 법과 산업보건 시스템을 기반으로 구조적으로 지원한다. 학교 현장에서는 업무 조정, 상담, 자기 점검 도구 등 예방 중심의 지원을 통해 교사가 회복 과정에서도 안정적으로 교직을 이어갈 수 있도록 돕지만, 디지털 행정 증가와 자율성 저하, 시간 압박으로 인한 소진과 이직 고민은 여전히 과제로 남아 있다. 결국 핀란드의 교사 마음 건강 지원은 개인의 헌신에 의존하기보다, 교사의 자율성을 보장하고 업무 부담을 조정하는 지속 가능한 시스템 구축에 핵심이 있다.

	<p>교사의 마음, 시스템이 지킨다 : 핀란드 모델 개인의 헌신이 아닌, 자율성과 업무 조정을 보장하는 시스템 구축이 핵심</p>	
	<p>개인의 문제가 아닌 공적 과제 교사의 마음 건강을 교육의 질을 좌우하는 구조적 이슈로 인식</p>	
	<p>법과 보건의 체계적 지원 산업보건 시스템과 법적 근거를 통해 교사를 구조적으로 보호</p>	
		<p>예방 중심의 업무 조정 상담과 자기 점검을 통해 소진 전 업무 부담을 실질적으로 낮춤</p>
		<p>자율성 보장을 통한 지속 가능성 교사의 전문적 자율성을 지키는 것이 지속 가능한 교육의 해답</p>

▶ 영국 교육 종사자의 마음 건강 핵심 지표

Teacher Wellbeing Index 2025 주요 수치

2025년 영국 교육 종사자의 전반적 웰빙 지표는 2019년 조사 시작 이후 가장 낮은 수준을 보였다.



자료: Education Support, Teacher Wellbeing Index 2025 / 주: 수치는 영국 교육 종사자 대상 조사 결과

▶ 잉글랜드 교사 소진 대응 체계

개인 회복을 넘어 조직·제도·학교 밖 지원으로 접근



자료: UK Department for Education, Education Support, NASUWT 자료를 바탕으로 작성 /

주: 주 4일제·9일 격주제는 일부 학교·단체 중심의 실험적 논의

▶ **프랑스 교사 마음건강 지원 정책의 구조와 운영**

최근 프랑스에서는 교사 부족과 교직 이탈, 직업 매력도 저하 문제가 교육 정책 논의 과정에서 지속적으로 언급되고 있다. 프랑스 교육부는 교사 마음건강 문제를 교직원 건강 보호 정책의 한 영역으로 다루며, 상담 지원과 예방 활동, 지역 단위 지원 체계를 운영하고 있다. 특히 PAS-MGEN 라는 체계를 통해 전화 및 대면 상담과 예방 프로그램, 전문기관 연계 지원 등을 제공하고 있으며, 일부 지역에서는 무료·익명 상담도 함께 운영하고 있다.

프랑스 교사 마음건강 지원 체계

상담·예방·지역 운영 기반 지원 구조



PAS-MGEN(교직원 상담·예방 지원 체계)



01

상담지원

전화 상담
대면 상담
예약 기반 운영
일부 무료·익명상담



02

예방활동

스트레스 관리
정보 제공
집단 프로그램
업무 부담 예방



03

지역단위

아카데미별 운영 차
EAE 상담 공간 운영
외부 전문기관 연계

교사 마음건강을 교육 행정과 예방 체계 안에서 함께 지원



▶ **교사의 마음 건강을 위한 미국의 방안 정리**

미국은 교사 부족, 학생 행동 문제, 학부모 갈등 등 심각한 교육 위기를 경험하고 있지만, 이를 단순히 개인 교사의 문제로 보지 않고 교사의 마음 건강과 교권 보호를 공교육의 핵심 과제로 인식하고 있다. 이에 따라 미국은 심리상담(EAP), 회복탄력성 프로그램, 업무 경감, 휴식권 보장, 교사 공동체 기반 협업, 교사 폭행 가중처벌, 온라인 괴롭힘 대응 체계 등을 종합적으로 추진하고 있다. 특히 교사의 스트레스와 소진을 구조적 문제로 바라보며 행정업무 축소, 회의 간소화, Relaxation Room 운영 등 실질적 지원 정책을 확대하고 있다는 점은 중요한 특징이다.

미국의 교사 마음 건강 지원 정책

**교직원 심리상담 (EAP)
정신건강 지원**



**교사 웰빙 중심 정책 확대
교사의 업무 경감 및 휴식보장**

미국의 교권 보호 정책

**교사 폭행·위협에 대한 법적 보호 강화
학부모 폭언 및 온라인 괴롭힘 대응 강화**



교사 공동체 기반 업무 분담



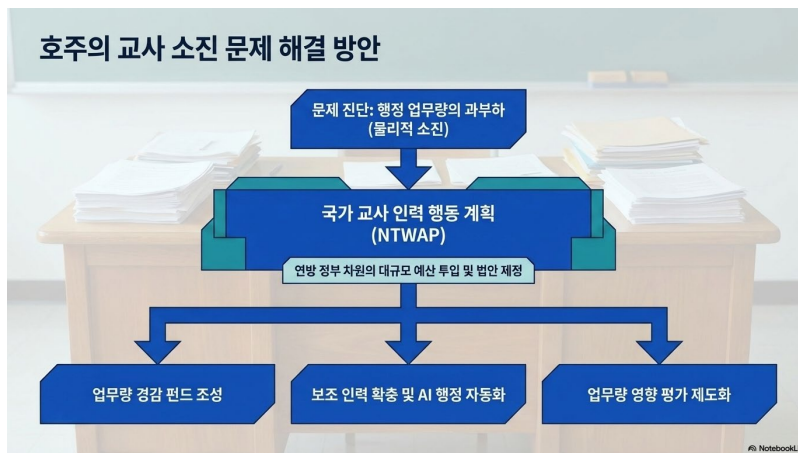
**미국 학교들은 교사들이 수업과 평가,
학생 지도, 생활교육 등을 함께 계획하고
운영하는 협력 구조를 확대**



호주, 뉴질랜드 Australia & New Zealand

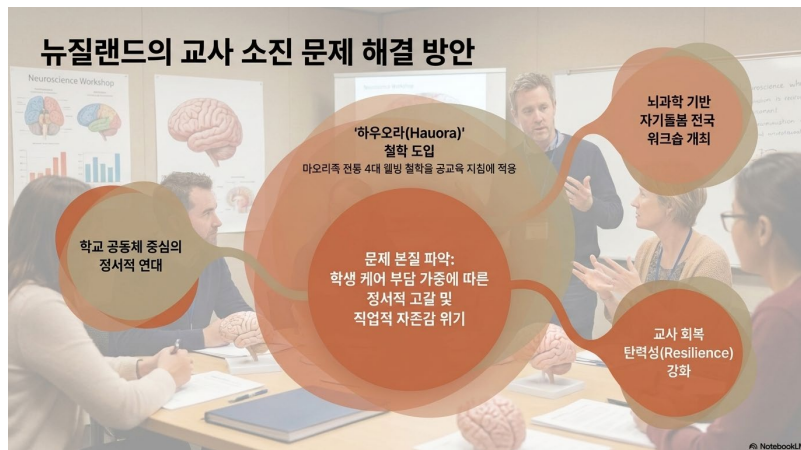
▶ 호주의 '구조 개혁' 접근

호주는 교사 소진의 원인을 행정 업무량의 과부하로 진단하고, 연방 정부 차원의 대규모 예산(NT-WAP)을 투입하여 업무량 경감 펀드를 조성하여 지원하고, 행정 보조 인력 및 AI 도입을 통한 행정 자동화 실시 지원 뿐만 아니라 향후 모든 국가 교육 과제 도입 시 교사 업무량에 미칠 영향을 사전에 의무적으로 평가하는 제도 마련 등 교사들의 물리적 업무 부담 경감에 집중하고 있음.



▶ 뉴질랜드의 '정서적 치유' 접근

뉴질랜드는 전통적으로 학교가 학생의 전반을 책임진다는 사회적 인식이 있어 그에 따른 학생 케어 부담 가중으로 인한 교사 개인의 정서적 고갈을 문제의 본질로 파악함. 마오리족 전통 4대 웰빙 철학인 '하우오라(Hauora)'를 공교육 지침에 적용하여 학교 공동체 중심의 연대 문화 정착을 위한 노력과 뇌과학 기반 워크숍 전국 개최 등을 통한 교사 개인의 회복 탄력성 강화를 중점 추진하고 있음.



▶ **일본의 교사 정서지원과 교육 시스템 개선 중심의 정책 동향**

일본 교육 현장에서 교사의 정서적 소진이 일상적 위기로 떠오르고 있다. 수업 준비와 평가뿐 아니라 행정업무, 학부모 민원, 생활지도까지 떠안으면서 교사들은 정서적 피로를 호소하고 있다.

이에 일본 교육 당국은 교사 소진을 개인의 문제로 보지 않고, 업무 구조와 제도 전반의 문제로 인식하며 대응에 나서고 있다. 과도한 민원에 대해서는 학교와 교육위원회가 공동 대응하도록 지침을 마련하고, 기록 의무와 면담 시간 제한 등으로 교사를 보호하는 장치를 도입했다.

정신건강 상담과 지원 체계를 강화하는 한편, 학교 업무를 외부 인력과 분담하려는 시도도 이어지고 있다. 교사의 정서적 안정을 개별 복지 차원이 아니라 학생의 학습권과 교육의 질을 지키기 위한 필수 조건으로 본다는 점이 특징이다.

일본 교사의 정서적 지원: 교육의 질을 높이는 핵심 과제

개인의 회복을 넘어, 구조적이고 체계적인 지원 시스템 구축

정서적 위기의 원인 (구조적 문제)



과중한 행정업무
& 장시간 노동



악성 민원 및
심리적 압박



고립감 &
전문성 개발 부족

인식의
전환과
지원 확대

체계적인 정서적 지원 및 보호 대책



전문 심리
상담 및
멘토링 지원



힐링 프로그램
및 휴식권 보장



도쿄도:
'몬스터 부모'
조직적 대응
(교사 보호)



오사카부:
스쿨 로이어
법률 지원
(분쟁 중재)

교사의 정서적 안정이 곧 학생의 행복입니다.

지속적인 업무 경감과 촘촘한 정서적 지원 체계 마련이 필요합니다.

▶ 독일의 교사 소진 문제와 주 별 주요 정서 지원 사례

독일의 사례가 우리에게 주는 가장 중요한 시사점은 교사 소진 문제를 개인의 의지나 인내력의 문제가 아니라, 학교라는 조직과 시스템 전반을 변화시켜야 하는 구조적 과제로 인식한다는 점이다. 5개 주의 정책을 관통하는 공통점은 지원 대상을 교사 개인이 아닌 '시스템'으로 확장하고, 예방과 구조 개선을 동시에 추진한다는 데 있다.

▶ 주별 핵심 정책 사례

Bayern 바이에른	교사 힘 키우기 프로젝트 · 통합 산업의학 서비스 모델 도입 <ul style="list-style-type: none"> - 주 전역에 약 500명의 훈련된 상담사 배치—익명 무료 심리상담 운영 - 학교 심리학자 위기개입팀 — 폭력·자살 등 위기 발생 시 즉각 투입·슈퍼비전 - 교사 음성 건강 프로그램 — 발성법·소음 저감 실습 중심 교육 - 민간 심리코칭 서비스 연계, 시간·장소 무관 실시간 영상 상담 제공
Sachsen 작센	기업형 건강관리 도입 · 구조적 혁신 모델 <ul style="list-style-type: none"> - 건강 협의회 — 교사·교장·행정직 참여, 현장 적용 가능 지침 19개 도출 - 훈련실 개념 도입 — 수업 방해 학생 분리·성찰 지도로 교사 수업권 보장 - 업무 외 연락 차단 — 주말·휴가 중 즉시 응답 의무없음을 학부모에게 사전 공지 - 3일까지 진단서 없는 병가 허용, 간편 신청 절차로 아픈데도 출근하는 문제 방지
NRW 노르트라인-베스트팔렌	'좋은 건강한 학교' · 다층 상담 모델 <ul style="list-style-type: none"> - 학교 건강증진 프로그램 — 학교 자율 기획 시 주 정부 재정·컨설팅 지원 - 슈퍼비전·코칭·동료 사례 상담 구조화 운영 - 동료 사례 상담 — 외부 전문가 없이 교사 간 사례 분석·해결, 정서 지지망 형성 - 관리자(학교장) 대상 코칭으로 교직원 심리적 안전 환경 조성
Hamburg 함부르크	데이터 기반 교직원 건강 프로젝트(2024~2026) <ul style="list-style-type: none"> - 병가율·직무 만족도·재통합 현황을 디지털 대시보드로 학교별 시각화 - 데이터로 위험 신호 조기 포착 → 심리 지원·컨설팅 선제 배치 - 재통합 관리(BEM)으로 장기 병가 교사의 단계적 복귀 지원 - 교육청이 단순 민원 처리 기관을 넘어 조직 건강 조정자로 역할 전환
Hessen 헤센	헤센 건강 학교 역량 센터 출범(2026) <ul style="list-style-type: none"> - 괴테대 부속 의대 협력 — 전화·영상·대면 통합 상담 창구 운영 - 주 1회 예약 없는 전화 상담 — 즉시 도움 요청 가능 - 학교 단위 워크숍·연수(운동·영양·마음챙김·스트레스 관리) 전문 지원 - 작업의학·환경의학 관점 통합 — 소음·인체공학 등 물리적 요인도 관리

기획 및 편집

경상북도교육청연구원 정책연구부 교육연구사 홍은진 및 발간위원 8명

표지 기사

선산고등학교 교사 정기엽

주소

054-840-2276

주소

경상북도 안동시 강남로 152

WEB

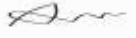
www.gbe.kr/gber



선생님을 위한 마음 건강 지원

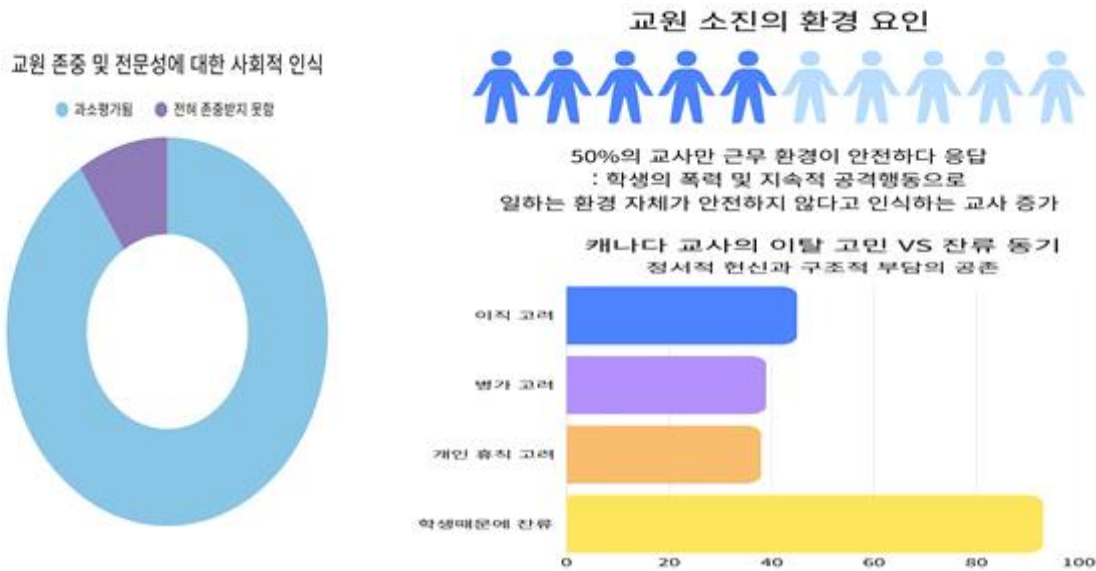
Supporting Teachers' Mental Well-being

[6월 발간자료 기사 작성]

- 주제: 선생님을 위한 마음 건강 지원
- 제목: 교원 소진을 막기 위한 캐나다의 노력
: 정서적 방파제 시스템 구축
- 제출자: 안예린 

발간위원: 안예린(포항장흥초등학교 교사)

최근 한국 교육 현장에서 심화되고 있는 교권 침해와 교원 소진(번아웃, burnout) 문제는 더이상 특정 국가의 문제가 아니라, 전 세계 공교육이 공통으로 마주한 구조적 위기로 확산되고 있다. 캐나다 교사연맹(CTF/FCE)의 2025년 전국 조사에 따르면 교사의 45%가 지난 1년 내 이직을 고려했으며, 39%는 병가, 38%는 개인휴직을 고민한 경험이 있는 것으로 나타났다.



[그림 1] 캐나다 교사연맹 CTF 전국 조사 결과

이러한 위기는 단순한 업무 과중의 문제가 아니라, 교사의 역할이 지식 전달자에서 학생의 심리·정서적 돌봄을 수행하는 ‘관계 노동자’로 확장된 데 따른 구조적 변화와 깊이 연결되어 있다. 실제로 캐나다 학교 교사들의 번아웃 관련 연구¹⁾에서는 교원 소진의 핵심을 ‘정서적 탈진 (emotional exhaustion)’으로 설명하며, 해당 연구에 언급된 다른 연구에서도 교사의 약 49.6%가 중등도 이상의 정서적 탈진을 경험하는 것으로 보고했다.

1) Burnout among elementary and high school teachers in three Canadian provinces: prevalence and predictors, Belinda Agyapong 외, 2024

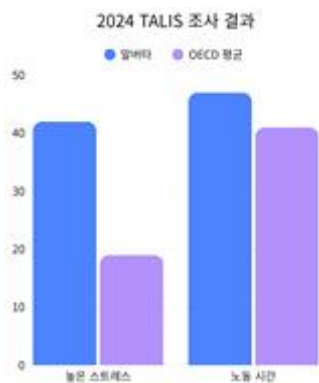
이에 본 기사에서는 캐나다 K-12 현장 사례를 통해 교원 소진이 단순 업무 과중을 넘어 '정서적·관계적 노동의 심화'라는 구조적 문제에서 비롯되었음을 짚고, 이를 해결하기 위해 교육부와 교육청, 교원노조가 구축한 다각적인 심리·정서 지원 시스템을 탐색할 것이다. 더불어, 물리적 업무 경감을 넘어 퇴근 후 교사의 온전한 휴식을 보장하는 '연결되지 않을 권리'의 법제화 흐름을 조망함으로써 교직의 '감정적 지속가능성'을 지키기 위해 캐나다가 채택한 실질적 대안을 모색해 본다.

1. 교원 소진의 원인 변화: 과중 업무에서 정서 노동의 문제로

캐나다 K-12 교육계는 교원 소진의 원인을 단순한 업무 과중을 넘어 '교직 성격의 본질적 변화'에서 찾고 있다. 과거 교사의 주된 역할이 지식 전달과 학습 관리에 머물렀다면, 오늘날의 교사는 학생의 심리·정서적 상태를 상시 파악하고 개입하는 관계 중심적 직무까지 병행해야 한다. 이러한 역할 변화는 과중한 노동 시간이라는 물리적 부담에 더해, 지속적인 감정 조절과 관계 대응에서 발생한 정서적 피로를 불러왔으며, 교원 소진의 핵심 요인이 되었다.



[그림 2] 교사 역할 변화



[그림 3] 2024 TALIS 조사 조율하는 등 더 복잡하고 감정적인 업무를 수행하고 있기 때문이다.

실제로 온타리오에서는 교사의 3/4 이상이 학교 내 폭력 또는 공격 행동을 경험한 것으로 나타나, 교사의 역할이 수업 및 학습 내용 전달을 넘어 학생의 감정 조절과 위기 대응까지 포괄하는 방향으로 확장되고 있음을 보여준다. 이는 교사 소진이 더 이상 '얼마나 많이 일하는가'의 문제가 아니라, '어떤 종류의 일을 지속적으로 감당해야 하는가'의 문제로 전환되고 있음을 시사한다.



[그림 4] 온타리오주 교사 번아웃 관련 보도 자료

2) Results from TALIS(Teaching and Learning International Survey) 2024: Alberta(Canada), OECD 주관 국제 교수학습 설문조사로 교사의 근무 조건, 교수 방법, 학교 환경 등을 조사하여 국가 간에 비교하는 지표를 발표한 다. 2024년 TALIS 조사에는 캐나다 주/준주 중 유일하게 알버타 주가 참여하였다.

2. 정부 및 노조, 교육청 차원의 다각적 정서 지원

교사가 직면한 정서적 탈진을 해결하기 위해 캐나다 교육계가 주목하는 해결책은 단연 **감정 노동의 분산과 선제적 심리 보호망 구축**이다. 교원 업무 경감이 교사의 서류 등 행정 업무를 줄이는데 집중했다면, 교원 소진과 관련된 최근의 정책 흐름은 교실 내 위기 상황과 정서적 마찰을 교사 혼자 감당하지 않도록 인적·제도적 방과제를 세우는 데 방점이 찍혀 있다.

가. 교육 보조 인력 및 전문가 지원



[그림 5] 온타리오주 초등학교원노조 조사 자료

가장 시급하게 요구되는 변화는 교실 내 물리적·정서적 위기를 분담할 **전문 인력의 확충**이다. 2023년 발표된 온타리오 초등학교원노조(ETFO)의 폭력 실태 조사³⁾에 따르면, 조합원의 77%가 본인이 직접 폭력을 경험하거나 다른 교직원이 폭력을 당하는 것을 목격한 것으로 나타났다. 이는 2017년 응답률 70%에서 더 증가한 수치다. 특히 저학년을 지도하는 교사일수록 폭력에 노출될 확률이 높았으며, 특수교육 분야에 종사하는 교원의 경우 그 비율이 무려 86%에 달했다.

이처럼 학생의 복합적인 문제 행동과 정서적 위기가 교사 개인의 통제 범위를 넘어서면서, 캐나다의 교원단체들은 정부를 향해 근본적인 패러다임 전환을 촉구하고 있다. 이러한 위기감 속에 교원단체들이 정책 요구서⁴⁾를 통해 교육보조인력(Educational Assistants, EAs)과 행동중재전문가(Behavioural Therapists) 등 대면 지원 인력의 대폭 확충을 요구하자, 교육 당국도 인력 확보를 위한 예산 투입으로 응답했다. 온타리오주 교육부는 2024-25학년도 특수교육 및 지원 예산(Special Education Grant)을 전년 대비 대폭 증액한 약 37억 1천만 달러(한화 약 3조 7천억 원) 규모로 편성했으며, 예산의 상당 부분이 교실 내 위기 학생을 전담할 교육 보조인력(EAs)과 심리·행동 전문가를 직접 채용하는 것에 할당되었다.

전문 인력의 배치는 스트레스를 분산시켜 교사가 본연의 역할인 수업과 관계 형성에 집중할 수 있도록 감정적 여백을 채워내고, 궁극적으로는 교직원의 안전 보장과 포용적이고 건강한 학습 환경을 구축하기 위해 필수적이다. 단순한 일손 돕기가 아니라 교사의 물리적·심리적 안전을 지키는 구조적 방과제인 것이다.



[그림 6] 온타리오주 인력 확보 과정

3) ETFO Akk-Member Violence Survey Results, 2023

4) ETFO Factsheet - Violence in Schools, 2023

나. 교원단체 주도 선제적 의료·재활 개입 시스템 확충

번아웃이나 트라우마를 경험하고 있는 교사를 돕기 위해 캐나다 교원단체(노조)에서도 선제적이고 전문적인 개입 시스템을 가동하고 있다. 브리티시컬럼비아 교원연맹(BCTF)의 사례 연구⁵⁾에 따르면, 2만명이 넘는 BC주 교원들이 40세가 되기 전 정신 건강상의 어려움을 호소하고, 수백명의 교사들이 우울증과 불안장애로 휴직을 신청하고 있다.

이에 대응하기 위해 BCTF는 단순한 재정적 보조를 넘어 적극적인 재활을 돕고 있다. 교사들이 급여의 1.96%를 자체 납부해 운영하는 ‘급여 보장 기금(Salary Indemnity Plan)’과 연계한 ‘건강 및 안녕 프로그램(Health and Wellness Program)’이 좋은 예시다. 기금 납부자라면 누구나 전문 재활 컨설턴트를 연결받아 직무 환경을 조정하고 점진적인 교단 복귀를 지원받을 수 있다.



[그림 7] BCTF 홈페이지 Health and Wellness program과 Starling Minds

또한 노조는 교원의 일상 스트레스 관리와 우울증 예방을 위해 맞춤형 온라인 인지행동치료 도구인 ‘스탈링 마인즈(Starling Minds)’를 조합원에게 무료로 제공하고 있다. 프로그램 참여 교사의 86%가 정신 건강 개선 효과를 본 것으로 나타났으며, 이는 교사의 정서적 소진을 개인의 몫으로 방치하지 않고 노조 차원의 구조적 예산과 의료적 전문성을 투입한 실체적 보호망의 모범 사례다.

다. 교육청 차원 밀착형 심리 지원 체계 전면 개편

일상적인 직무 스트레스 관리를 위해 고용주인 교육청 차원의 심리 지원 시스템도 진화하고 있다. TDSB (온타리오주 산하 토론토 교육지원청) 연례 감사 보고서⁶⁾에 따르면, 2022-23학년도 기준 TDSB 소속 교육 인력의 연평균 병가 일수는 20일에 달해 주 전체 교직원 평균 병가 일수 15일을 크게 웃돌았으며, 병가 대체 인력 투입에만 1억 3,900만(한화 약 1390억원) 달러의 비용이 발생한 것으로 분석되었다.



[그림 8] TDSB 홈페이지 Staff Mental Health/ Well-Being Resources

이처럼 교원 소진이 교육 시스템 위기로 직결되자, TDSB는 2025년 교직원 및 가족 지원 프로그램(EFAP)을 전면 개편했다. 복잡한 대기 절차 없이 전용 직통 번호나 앱을 통해 24시간 언제든지 전문 상담사와 즉각 연결 가능한 ‘텔러스 헬스 원(TELUS Health One)’ 프로그램을 전격 도입한 것이다. 이 프로그램은 특히 최대 5명의 직계 가족까지 다양한 상담과 치유 도구를 이용할 수 있게 하여, 교실에서 야기된 트라우마에 대한 실시간 감정적 응급처치는 물론 극심한 직무 스트레스가 가정으로 전이되는 것까지 막아내며 밀착형 방어선을 구축하고 있다.

5) Starling Minds BCTF Case Study, 2020

6) Toronto District School Board (TDSB): Safety, Financial Management and Capital, 2024

3. 법적 지원: 퇴근 후의 자유, '연결되지 않을 권리(Right to Disconnect)' 법제화

가. 주(Province) 정부 차원의 '연결되지 않을 권리' 법제화

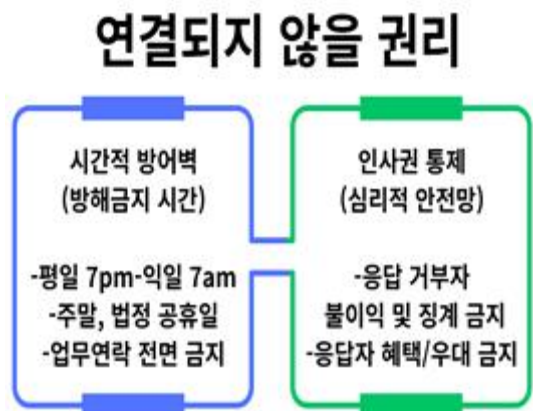
스마트폰과 교육용 메신저 앱의 발달로 교사의 업무 시간과 개인 시간의 경계가 무너지면서 학부모의 민원과 업무 연락이 퇴근 후에도 끊이지 않는, 이른바 '상시 연결(Always-on)' 상태가 교원 소진의 핵심 원인으로 지목되어 왔다. 과거에는 교사가 개별적으로 학부모나 학교 관리자에게 퇴근 후 업무 연락 자제를 요청해야 했으나, 이러한 요청은 교사에게 현실적으로 큰 심리적 부담을 동반했으며 결국 교사들이 집에서도 항시 긴장 상태를 유지해야 하는 결과를 낳았다.

이에 캐나다 온타리오주는 개별 노동자와 교사가 감당해야 했던 '선 굿기'의 부담을 덜어주기 위해 정부 차원의 강력한 제도적 방어벽을 세웠다. 온타리오주 의회는 2021년 고용 표준법⁷⁾을 개정해 교육청을 포함해 25인 이상을 고용하는 모든 사업장을 대상으로 퇴근 후 업무 연락을 거부할 수 있는, 연결되지 않을 권리 관련 사칙 수립을 법적으로 의무화했다. 교사를 포함한 노동자의 온전한 휴식권을 단순한 권고가 아닌 법적 의무로 격상시킨 것이다.

나. 토론토 교육지원청(TDSB)의 시간 규정과 인사권 통제

이러한 주 정부의 법제화 의무에 발맞춰, 토론토 교육지원청(TDSB)은 2022년 교직원의 퇴근 후 일상을 보호하기 위한 업무 연결 차단 정책(Disconnecting from Work Policy)⁸⁾을 공식 채택했다. 해당 정책은 월요일부터 목요일 오후 7시부터 다음 날 오전 7시까지, 금요일 오후 6시부터 일요일, 법정휴일을 '방해 금지 시간(After-Hours, 일명 Quiet Time)'으로 명확히 규정했다. 이 시간대에는 교사에게 이메일, 전화, 문자 등 어떠한 형태의 업무 관련 응답도 요구할 수 없으며, 교육청이나 관리자가 전체 교직원을 대상으로 단체 이메일을 발송하는 것조차 엄격히 금지된다.

이 정책은 현장 교사들의 '눈치 보기'를 시스템적으로 원천 차단한 것에 의의가 있다. TDSB의 P102 정책은 퇴근 후 연락에 응하지 않았다는 이유로 교사에게 어떠한 인사상의 불이익이나 징계도 내릴 수 없도록 명시하고 있다. 더불어 퇴근 후의 연락에 응한 교사에게 추가적인 혜택을 제공하는 행위까지 금지한다. 교사 소진 방지 정책의 실제성을 물리적 업무량 축소와 함께 퇴근 후 학교 관련 감정 노동으로부터 완전히 벗어나는 심리적 단절을 보장하는 것으로 완성하는 것이다.



[그림 9] TDSB 연결되지 않을 권리 구성

7) Disconnecting from Work: Employment Standards Act, Ontario (2021)

8) P102 Disconnecting from Work Policy: Toronto District School Board (2022)

4. 맺음말

캐나다 교육 당국과 교원단체들이 보여주는 일련의 정책 흐름은, 교사의 소진(Burnout)을 개인의 유약함이나 사명감 부족으로 치부하지 않고 국가 교육 시스템 자체의 붕괴 위기로 인식한다는 점에서 시사하는 바가 크다. 지식 전달자를 넘어 학생들의 감정까지 끌어안아야 하는 '관계 노동자'로 교사의 역할이 변모한 현대 사회에서, 캐나다는 보조 인력 투입을 통한 교실 내 물리적 방파제 구축, 교원노조와 지역 교육청이 제공하는 전문적이고 즉각적인 심리 재활 치료망, 그리고 '연결되지 않을 권리'의 법제화를 통한 퇴근 후 심리적 단절 보장 등 다각적이고 구조적인 해법을 제시하고 있다. 이는 교사의 웰빙(Well-being)을 지키는 것이 막대한 재정적 손실(대체 인력 고용 비용 등)을 막는 방어벽이자, 가장 적극적인 교육 투자임을 증명한다.

교원 소진 방지 대책은 기안문 몇 개를 줄이거나 행정 보조 인력을 두는 1차원적 업무 경감 접근을 넘어서야 한다. 교사가 교실에서 마주하는 정서적 마찰과 폭력을 시스템이 함께 분담하고, 퇴근 후에는 교육자라는 무거운 책임감에서 완전히 스위치를 끌 수 있는 법적·문화적 안전망이 담보되었을 때 비로소 실제적인 업무 경감이 이루어지고, 교사의 정서적 소진을 막아낼 수 있을 것이다. 전 세계적으로 심화 중인 공교육의 위기 속에서, 교육 현장 최전방에서 있는 교사들이 스스로의 마음을 돌볼 수 있는 실제적인 '감정적 지속가능성'을 확보할 때 아이들을 향한 건강한 교육도 다시 시작될 수 있을 것이다.

【참고 자료】

- ▶ One foot out the door: Students remain key reason why most teachers choose to stay, 2025
<https://www.ctf-fce.ca/one-foot-out-the-door-students-remain-key-reason-why-most-teachers-choose-to-stay>
- ▶ Research confirms Alberta teachers are experiencing high workload, stress, 2025
<https://teachers.ab.ca/news/research-confirms-alberta-teachers-are-experiencing-high-workload-stress>
- ▶ Guide to the 2024-2025 Special Education Fund, Ontario Government
<https://www.ontario.ca/page/guide-2024-2025-special-education-fund>
- ▶ BCTF, Workshops and Training
<https://www.bctf.ca/topics/services-information/wellness>
- ▶ tdsb, Staff Mental Health and Well-Being Resources
<https://www.tdsb.on.ca/Elementary-School/Supporting-You/Mental-Health-and-Well-Being/Professional-Support-Staff-PSS/Staff-Resources-Mental-Health-and-Well-Being>
- ▶ Written policy on disconnecting from work, Ontario Government
<https://www.ontario.ca/document/your-guide-employment-standards-act-0/written-policy-disconnecting-from-work>

[6월 발간자료 기사 작성]

- 주제: 교사를 위한 마음 건강 지원
- 제목: 핀란드의 교사 마음 건강 지원 정책
- 제출자: 김현주 김현주

발간위원: 김현주(경산중앙초등학교 교사)

핀란드의 교육 모델은 학업 성취와 웰빙을 서로 분리할 수 없는 가치로 바라본다. 이러한 철학은 학생의 성장이 교사의 건강한 교육 실천 위에서 가능하다는 인식에서 출발한다. 교사가 정신적·신체적으로 안정된 상태를 유지할 때 비로소 학생에게 수준 높은 교육과 정서적 지원을 제공할 수 있기 때문이다. 따라서 교사의 마음 건강은 단순한 개인의 복지 차원을 넘어, 건강한 학교 문화를 조성하고 교사와 학생 간의 긍정적인 상호작용을 이끄는 교육의 핵심 조건으로 여겨진다.

전통적으로 핀란드의 초·중등 교사는 높은 전문성과 교수학습 자율성을 바탕으로 사회적 신뢰와 존중을 받아왔다. 그러나 최근 교육 환경은 빠르게 변화하고 있다. 디지털 기술의 급속한 확산, 교실 내 관계 갈등의 증가, 행정 및 교육 업무의 복잡화는 교사들에게 새로운 부담으로 작용하고 있으며, 이는 인지적 피로와 심리적 스트레스를 심화시키는 요인이 되고 있다.

이에 핀란드는 교사의 마음 건강을 개인이 스스로 관리해야 할 사적인 문제로 보지 않는다. 또한 문제가 발생한 이후에 개입하는 사후적 대응만으로 접근하지도 않는다. 대신 국가의 법과 제도적 지원, 지방자치단체의 산업보건 안전망, 학교 공동체 중심의 예방 프로그램, 학계의 지속적인 종단 연구를 유기적으로 연결하여 체계적인 지원 시스템을 구축해 운영하고 있다.



[그림 1] 교사의 웰빙을 결정하는 주요 요소들¹⁾

1) Approaches to Teacher Well-Being, Graphic representation of educator well-being measure(2p)

1. 현대 학교의 환경 변화와 교사 정서 소진의 실태

최근 핀란드 초중고 교사들이 직면한 마음 건강 위기는 교육 환경의 급격한 변화라는 배경에서 출발한다. 핀란드가 전 세계에서 디지털 기술을 교육에 가장 빠르게 도입하면서 교사들의 정보처리 부담이 늘어났고, ‘모든 아이들을 일반 학급에 통합한다’는 포용 교육 원칙이 강화되면서 교실 내 행동 증재와 학부모·동료와의 조율 과정에서 다차원적인 스트레스가 누적되었다.

이로 인해 교사들이 겪는 ‘정서적 소진(Burnout)’은 구체적으로 세 가지 양상, 즉 만성적인 피로를 느끼는 정서적 고갈, 교직과 동료 및 학생들에게 거리를 두는 냉소주의, 스스로의 교육적 능력을 의심하는 직무 유능감 저하로 나타난다.



(a) 척도: 1=전혀 그렇지 않다 ~ 6=매우 그렇다. 점수가 높을수록 직무 몰입과 번아웃 수준이 높음을 의미한다.

[그림 2] 교사의 직무 몰입과 번아웃 변화²⁾

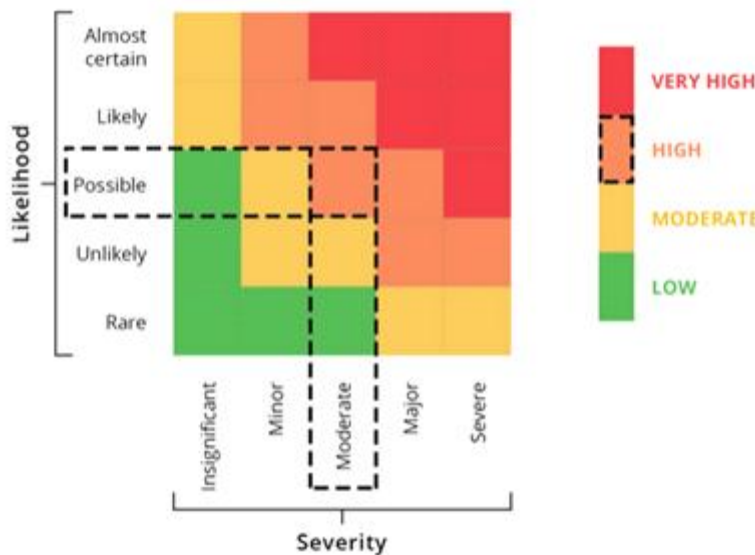
헬싱키 대학교가 2020년부터 수행해 온 대규모 종단 연구는, 디지털 전환기에 심화되었던 교사의 심리적 부담이 최근 다소 완화되고 직무 몰입도 역시 회복되는 흐름을 보이고 있음을 시사한다. 그러나 이러한 긍정적 변화만으로 교사 마음 건강 문제가 근본적으로 해소되었다고 보기는 어렵다. 실제 조사에서 55%의 교사가 ‘교단을 떠나 이직하는 것을 심각하게 고민해 본 적이 있다’고 응답한 점은, 교직 사회 내부에 여전히 상당한 수준의 심리적 피로와 구조적 불안이 남아 있음을 보여 준다. 즉, 최근의 지표는 위기의 해소라기보다 지속적인 지원 속에서 교사 웰빙이 점진적으로 회복되고 있는 과정으로 해석하는 것이 타당하다.

2) Teachers' well-being at work has improved(2025), 교사들의 회복력과 직무 만족도가 이전보다 높아졌으며, 이는 학생과의 상호작용 질에도 긍정적인 영향을 주었다는 연구 결과를 시사한다.

2. 국가 수준의 법적 안전망과 의무 산업보건 시스템

핀란드는 교사의 마음 건강을 개인의 회복력에만 의존하지 않고, 국가 차원의 법과 제도를 통해 구조적으로 보호하고 있다. 교사의 웰빙을 개인적 복지의 문제가 아니라 안전한 교육 환경을 유지하기 위한 공적 책임으로 인식하는 것이다.

핀란드 기본교육법은 학생뿐 아니라 교직원을 포함한 학교 공동체 구성원이 안전하고 건강한 환경에서 생활하고 근무할 수 있도록 교육 제공자에게 책임을 부여하고 있다. 이러한 법적 기반 위에서 교사의 마음 건강을 실질적으로 지원하는 핵심 제도가 바로 법정 의무 산업보건 서비스(Työterveysshuolto)이다. 핀란드의 산업보건 서비스는 고용 형태와 관계없이 모든 근로자에게 제공되며, 교직원 역시 예외 없이 지원 대상에 포함된다. 이 제도는 단순한 의료 지원을 넘어, 교사가 지속 가능한 환경에서 근무할 수 있도록 예방적 차원의 직장 건강 관리 기능을 수행한다.



[그림 3] 직장 위험성 평가(Workplace Assessment) 위험도 판정 매트릭스³⁾

학교에는 의사, 간호사, 물리치료사, 산업보건 심리사 등으로 구성된 다학제적 산업보건 체계가 연계되어 운영된다. 이들은 교사의 개인적 건강 문제를 지원하는 동시에 학교의 물리적·심리적 근무 환경 전반을 점검한다. 대표적으로 정기적인 직장 위험성 평가(Workplace Assessment)를 통해 소음, 업무 분장, 조직 내 갈등, 심리사회적 스트레스 요인을 진단하고, 개선이 필요한 경우 학교와 고용주에게 구체적인 권고를 제시한다.

또한 교사가 과도한 스트레스나 심리적 어려움을 경험할 경우, 산업보건 심리사를 통해 신속한 상담과 단기 심리 지원을 받을 수 있다. 이러한 조기 개입은 교사의 장기 병가나 조기 이탈을 예방하고, 건강한 상태에서 교직을 지속할 수 있도록 돕는 중요한 보호 장치로 기능한다.

결국 핀란드의 교사 마음 건강 지원은 개인의 인내에 맡겨진 체계가 아니라, 법률·보건 서비스·예방 중심 관리 체계가 유기적으로 작동하는 구조적 안전망 위에서 이루어지고 있다고 볼 수 있다.

3) British Safety Council, 가로축의 심각성(Severity)과 세로축의 발생 가능성(Likelihood)을 결합하여 현재 학교 근무 환경의 위험 수준을 초록색(Low)부터 빨간색(Very High)까지 분류한다. 다학제적 보건 팀은 이 평가를 통해 위험도가 일정 수준(Moderate~High)이상으로 진단된 항목(예: 특정 업무 분장으로 인한 과도한 스트레스 등)에 대해 고용주에게 구체적인 환경 개선 권고를 제시하게 된다.

3. 업무 조정과 학교 내 예방 중심 마음 건강 도구 활용

국가 차원의 법과 제도, 산업보건 서비스가 구조적 지원 체계를 제공한다면, 핀란드 학교 현장에서는 교사의 일상적 회복과 예방적 마음 건강 관리를 위한 실천적 지원이 함께 이루어지고 있다. 그 대표적인 접근이 업무 조정(Work Modification)과 예방 중심 마음 건강 도구의 활용이다.

핀란드에서는 교사가 우울, 스트레스, 정서적 소진 등으로 업무 수행에 어려움을 겪을 때, 단순히 업무에서 완전히 분리하는 방식보다 현재의 건강 상태와 업무 수행 가능 수준에 맞춰 근무를 유연하게 조정하는 접근을 활용한다. 이는 교사가 회복 과정에서도 직장과의 연결을 유지하며 보다 안정적으로 업무에 복귀할 수 있도록 돕기 위한 방식이다.

업무 조정은 다양한 형태로 이루어진다. 예를 들어 일시적으로 수업 시수를 조정하여 업무 부담을 완화하거나, 학부모 민원 대응·행사 운영과 같이 정서적 소모가 큰 업무를 한시적으로 재배치할 수 있다. 또한 필요에 따라 동료 교사와의 협력 수업(pair teaching)이나 업무 분담을 통해 교실 운영의 부담을 완화하는 방식도 활용될 수 있다.

자가 평가 및 실무 관리 도구	학교 현장에서의 작동 원리와 실제 처방(예)
뇌 노동 평가 도구	복잡한 나이스(NEIS) 형태의 문서 작업이나 잦은 알림창 등 '뇌를 피로하게 만드는 인지적 잡무'를 선별해 차단하는 진단표
작업 복구 지수 계산기	교사가 퇴근 후나 주말에 수면과 취미를 통해 '정서적 리필'을 제대로 하고 있는지 에너지를 정량 측정해 주는 도구
변아웃 신호등	감정이 방전된 교사가 스스로를 '노란불', '빨간불' 상태로 교장에게 자발적으로 알리고 보호 조치를 공식 요구하게 만드는 통제 시스템
동료 지원 촉진 프로그램	매주 혹은 매달 교사들이 모여 서로의 아픔을 털어놓고 스트레스 해소 꿀팁을 나누며 사회적 연대감을 다지는 소모임 모델
Schools on the Move	"45분 수업 후 15분 완전 휴식" 원칙을 학생과 교사 모두에게 의무 적용하여, 일과 중 정서적 과부하를 15분 단위로 리셋하는 핀란드 학교의 공통 문화

[그림 4] 교사의 정신 건강 도구 키트(Toolkit)⁴⁾

이와 함께 핀란드에서는 교사 스스로 마음 건강을 점검하고 예방적으로 관리할 수 있도록 실천 도구도 제공하고 있다. 핀란드 산업보건연구소(Finnish Institute of Occupational Health, TTL)와 정신건강 전문기관 MIELI Mental Health Finland는 직장인의 정신건강 증진을 위한 다양한 자기 점검 도구와 실천 자료를 개발·보급하고 있으며, 학교 공동체에서도 이를 활용할 수 있다. 이러한 도구는 직무 스트레스, 회복 상태, 업무 경험 등을 스스로 점검하고 필요한 지원을 조기에 인식하도록 돕는 예방적 장치로 기능한다.

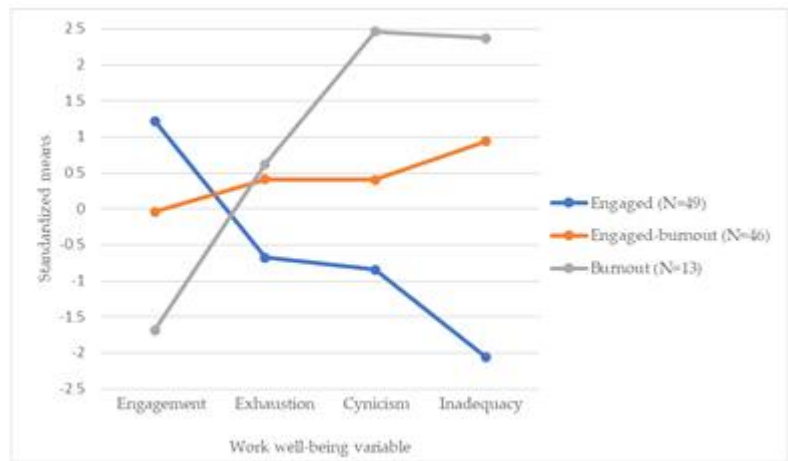
결국 핀란드의 교사 마음 건강 지원은 위기 발생 이후 개입하는 사후 대응에 머무르지 않고, 학교 현장에서 일상적으로 부담을 조정하고 회복을 지원하는 예방 중심 실천과 결합되어 운영된다고 볼 수 있다.

4) <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys/mielenterveyden-tyokalupakki>

4. 현장에서 호소하는 자율성의 좌절과 구조적 개선 요구

핀란드는 교사의 마음 건강을 지원하는 촘촘한 제도와 실천 도구를 갖추고 있지만, 현장 교사들이 체감하는 어려움은 여전히 존재하며 이를 보완하기 위한 구조적 개선 요구도 지속되고 있다.

핀란드 초·중·고 교사를 대상으로 한 종단 연구에서 반복적으로 지적되는 핵심 문제는 ‘자율성 좌절(Autonomy Frustration)’ 수준이 지속적으로 높다는 점이다. 핀란드 교사는 석사 수준의 전문성을 바탕으로 수업 설계와 평가에서 높은 자율성을 보장받지만, 최근 국가 평가 체계의 확대, 디지털 행정 업무 증가, 복잡해진 학생 행동 지원 업무 등으로 인해 실제 현장에서는 자율성이 약화되고 있다는 인식이 나타난다. “내가 교실의 진짜 주인인가?”라는 질문이 나오는 배경이다.



[그림 5] 고등교육(HE) 교사들의 업무 관련 웰빙⁵⁾

특히 시간적 여유와 업무 통제감을 보여주는 WEMS의 ‘시간 경험(Time Experience)지표’⁶⁾는 긍정 응답률이 35.8~37.9%에 머물러, 상당수 교사가 만성적인 시간 압박 속에서 근무하고 있음을 보여준다. 이는 개인의 회복력 문제라기보다, 업무 구조 자체가 교사의 심리적 여유를 잠식하고 있음을 시사한다.

이에 대해 핀란드 교원노조(OAJ)는 교사 개인에 대한 상담이나 심리 지원만으로는 소진 문제를 해결할 수 없다고 지적하며, 정부와 지방자치단체에 교육 현장의 구조적 개선을 요구하고 있다. 이러한 요구는 핀란드 교육문화부가 추진 중인 2025 학습 지원 개혁(Learning Support Reform), 행정 업무 경감 정책과 맞물리며 점진적으로 정책에 반영되고 있다.

이는 교사의 마음 건강이 개인의 적응력만으로 지켜지는 것이 아니라, 자율성을 보장하고 업무 부담을 조정하는 제도적 환경 속에서 지속 가능해진다는 점을 보여준다. 결국 교직의 실제적인 ‘버티는 힘’은 교사 개인의 헌신이 아니라, 현장의 목소리를 반영한 구조적 지원 위에서 유지된다.

5) <https://www.mdpi.com/2227-7102/12/5/343>, 교사의 업무 관련 웰빙은 몰입형, 몰입-소진형, 번아웃형으로 구분되며, 특히 몰입-소진형은 업무에 대한 책임감과 몰입을 유지하면서도 정서적 소진과 냉소주의가 증가하는 중간 위험군으로 해석된다.

6) <https://doaj.org/article/079b1e6ab8924de3b89288b498192da7>, 업무 수행 과정에서 시간적 여유를 느끼는지, 시간 압박 없이 자신의 업무 속도와 근무 시간을 스스로 통제할 수 있다고 인식하는지를 측정하는 지표이다.

5. 맺음말

핀란드의 초·중·고 교사 마음건강 지원 체계는 개인의 심리 회복력에만 의존하지 않고, 교육 제도와 보건 시스템이 구조적으로 결합된 예방 중심 모델이라는 점에서 주목할 만하다. 이 체계의 핵심은 교사를 단순한 실행자가 아닌 전문적 의사결정 주체로 인정하는 높은 자율성 보장과, 모든 근로자에게 제공되는 의무적 산업보건 서비스에 있다. 교사가 교육과정과 수업을 설계하는 주체로서 전문성을 발휘할 수 있는 환경은 직무 만족과 심리적 안정의 중요한 기반이 된다.

동시에 산업보건 체계는 교사의 마음건강 문제를 개인의 감정 관리 차원이 아니라 직무 환경 개선의 관점에서 접근한다. 산업보건 심리사와 다학제 전문가들은 업무 스트레스 요인을 진단하고, 필요할 경우 업무량 조정이나 직무 재설계를 통해 교사의 회복을 지원한다. 여기에 학교 차원에서 활용되는 마음건강 툴킷, Schools on the Move와 같은 프로그램은 교사의 정서 조절과 신체 활동을 일상 속에서 자연스럽게 실천하도록 돕는다.

물론 핀란드 역시 포스트 팬데믹 이후 교사 이직 의향 증가, 중등 단계 교사의 심리적 부담 심화 등 새로운 도전에 직면해 있다. 그러나 중요한 점은 이러한 문제를 개인의 적응 부족으로 돌리지 않고, 연구 데이터와 현장 피드백을 바탕으로 법과 제도를 지속적으로 보완한다는 점이다. 이러한 구조적 접근은 교사 소진과 교권 위기가 심화되는 세계 교육계에 시사하는 바가 크다.

【참고 자료】

- ▶ Approaches to Teacher Well-Being,
<https://www.ed.gov/media/document/eirteacher-wellbeing508-107807.pdf>
- ▶ The role of the wellbeing in education - the Finnish model,
<https://www.euneoscourses.eu/the-role-of-the-wellbeing-in-education-the-finnish-model/>
- ▶ Teachers' wellbeing at work: a Finnish survey study on teachers' work experiences,
https://research.abo.fi/ws/files/70563064/Teachers_wellbeing_at_work_a_Finnish_survey_study_on_teachers_work_experiences.pdf
- ▶ Perceptions and efforts of students' and teachers' wellbeing in Finnish education,
https://www.nier.go.jp/English/_uploads/2026/03/Invitationmaterial3.pdf
- ▶ Teachers' well-being at work has improved,
<https://www.stinfo.fi/tiedote/71054803/opettajien-tyohyvinvointi-parantunut?publisherId=3747&lang=fi>

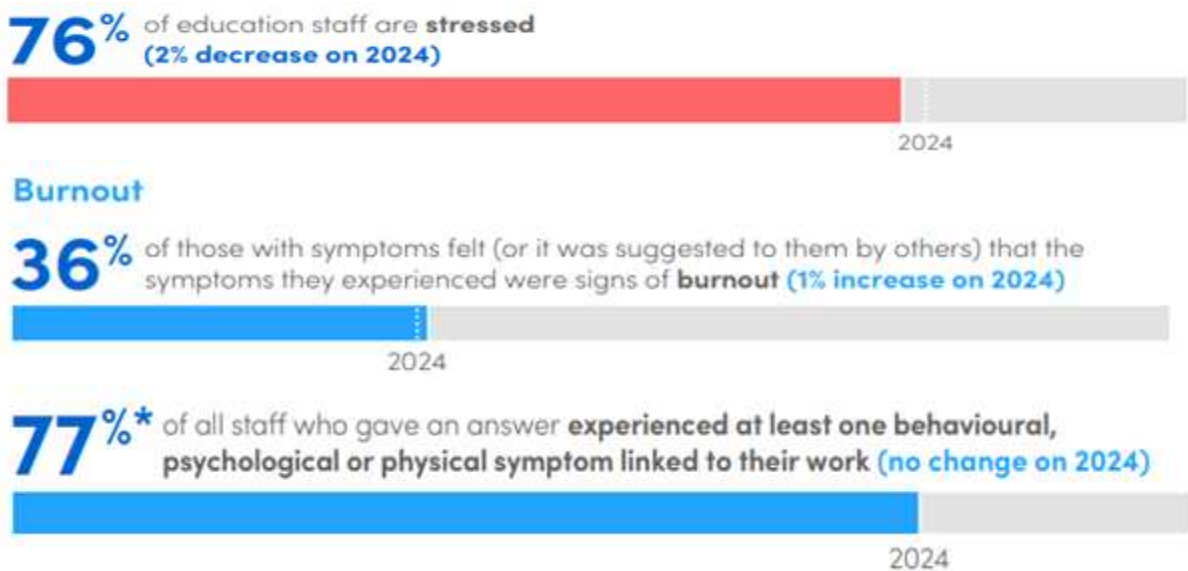
[06월 발간자료 기사 작성]

- 주제: 선생님을 위한 마음 건강 지원
- 제목: 영국(England)의 교사 소진 대응과 정서 회복 정책
- 제출자: 정기엽 정기엽

발간위원: 정기엽(선산고등학교 교사)

1. 들어가며

영국 교육 현장에서 교사 소진, 즉 번아웃은 더 이상 개인의 피로나 일시적인 직무 스트레스로만 설명되지 않는다. 많은 교사들이 학생을 가르치는 일 자체에는 보람을 느끼지만, 그 일을 지속할 수 있는 여건은 점점 약해지고 있다. 과도한 업무량, 학생 행동 문제, 학부모 민원, 공공서비스의 공백, 실질임금 하락 등이 겹치면서 교사들의 신체적·정서적 부담이 커지고 있다.



【그림】 Teacher Wellbeing Index 2025

영국 교육복지 자선단체 Education Support가 발표한 2025년 교사 웰빙 지수(Teacher Wellbeing Index)에 따르면, 영국 교육 종사자의 전반적인 웰빙 수준은 2019년 기록이 시작된 이후 가장 낮은 수준을 보였다. 전체 교육 종사자의 76%가 스트레스를 느낀다고 답했고, 36%는 임상적 수준의 심각한 소진(우울 위험군 포함)을 경험했다. 또 77%는 업무로 인해 정신건강이 나빠지는 증상을 경험했다고 응답했다. 학교 지도부의 부담은 더 크다. 2025년 지수에서 학교·대학 지도부의 86%가 스트레스를 느낀다고 답했으며, 81%는 해야 할 일이 너무 많고 시간이 부족하다고 느끼는 이른바 시간 빈곤(time poverty)을 경험하고 있었다. 이는 교사 소진이 개인의 회복력 부족이 아니라, 학교 조직과 교육 시스템 전반의 부담이 누적된 결과임을 보여준다.

이 글에서는 영국, 특히 잉글랜드의 사례를 중심으로 교사 소진의 현황과 원인을 살펴보고, 영국이 교사의 정서 회복과 마음 건강을 지원하기 위해 어떤 제도적 대응을 마련하고 있는지 검토하고자 한다.

2. 본론

가. 통계로 본 교사 소진의 현주소

교사 소진 문제는 교직 이탈과 병가 통계에서도 그 심각성이 드러난다. 잉글랜드 공립·재정지원 학교 부문(state-funded school sector)에서는 2023/24년에 전체 자격 교사의 약 9.0%, 즉 전일제 환산(FTE) 기준으로 40,800명이 해당 부문을 떠났다. 또한 최근 몇 년 동안 신규 자격 교사의 10~15%는 자격 취득 후 1년 이내에, 30~33%는 5년 이내에 잉글랜드 공립·재정지원 학교 부문에서 더 이상 근무하지 않은 것으로 나타났다.

병가 통계도 교사 소진의 심각성을 보여준다. 잉글랜드 교육부(Department for Education, DfE)의 학교 인력 통계에 따르면, 2023/24학년도에 교사의 65.7%가 병가를 사용했고, 병가를 사용한 교사는 평균 8.3일을 결근했다. 이 통계는 병가만 집계한 것으로, 출산휴가나 경력휴직 등은 포함하지 않는다. 같은 기간 교사 병가로 손실된 근무 일수는 총 2,796,380일이었다. 이는 학교 운영과 수업 지속성에 적지 않은 영향을 주는 규모다.

교사들의 장시간 노동도 여전히 심각하다. 2025년 잉글랜드 교사·학교지도자 근무실태 조사에 따르면, 전일제 초등교사는 주당 평균 51.4시간, 전일제 중등교사는 49.3시간을 일했다. 학교 지도자는 전일제 기준 평균 56.5시간을 근무한 것으로 나타났다.

이 수치들은 교사 소진이 일부 개인이나 특정 학교의 문제가 아니라, 교육 시스템 전반에서 반복적으로 나타나는 구조적 현상임을 보여준다.

나. 교사 소진을 심화시키는 구조적 요인

영국 교사들이 호소하는 가장 큰 어려움 중 하나는 수업 외 업무의 증가다. 교사들은 수업 준비와 학생 지도뿐 아니라 행정 업무, 평가, 보고, 자료 입력, 민원 대응, 행동지도 사후 처리 등 다양한 업무를 수행한다. 특히 많은 교사들은 본래의 교육활동보다 행정과 관리 업무에 지나치게 많은 시간이 쓰이고 있다고 느낀다. 이는 교사가 전문성을 발휘해야 할 수업과 학생 이해의 시간을 잠식한다.

학생 행동 문제도 교사 소진을 심화시키는 요인이다. 팬데믹 이후 영국 학교 현장에서는 학생의 결석, 정서 불안, 수업 방해 행동, 언어적 갈등 등이 복합적으로 나타나고 있다. 교사들은 학생 행동 문제에 대응해야 하지만, 충분한 지원 체계 없이 개별 교사의 역량과 인내에 의존하는 경우가 많다. 행동지도 문제는 교사의 정서적 부담을 키울 뿐 아니라, 안정적인 수업 운영과 학생의 학습 기회에도 영향을 미친다.

학부모 민원과 학교-가정 간 신뢰 약화도 교사 소진의 중요한 배경이다. 교사는 학생 교육을 위해 가정과 협력해야 하지만, 반복적이거나 과도한 민원, 온라인 공간에서의 비난 등은 교사의 심리적 안전감을 약화시키는 요인으로 작용한다. 교사들이 교육적 판단을 내릴 때조차 방어적으로 행동하게 되면, 교직의 전문성과 자율성은 위축될 수밖에 없다.

또 하나의 중요한 변화는 교사의 역할이 복지 영역으로 확장되고 있다는 점이다. 영국의 교사 웰빙 조사에서는 다수의 교육 종사자가 학생에게 정서적 지원을 제공하고, 일부는 음식이나 학용품 등 기본적 물품을 지원한 경험이 있는 것으로 나타났다. 공공서비스와 지역사회 복지 체계가 충분히 작동하지 않을 때, 그 공백은 학교로 이동한다. 그 결과 교사는 수업뿐 아니라 학생의 정서, 생활, 복지 문제까지 지원해야 하는 역할을 맡게 된다.

임금 문제도 소진과 무관하지 않다. 영국에서는 장기간 실질임금 하락과 다른 졸업생 직종 대비 낮은 보상 수준이 교직 매력도를 떨어뜨리는 요인으로 지적되어 왔다. 교사의 책임과 업무는 늘어나는 반면, 그에 상응하는 보상과 사회적 인정이 부족하다고 느낄 때 교직 이탈은 가속화된다.

결국 영국의 교사 소진은 장시간 노동, 행정 부담, 학생 행동 문제, 학부모 민원, 복지 공백, 보상 체계의 약화가 결합된 결과다. 따라서 대응 역시 개인 상담이나 일회성 치유 프로그램을 넘어 제도와 조직문화 전반을 바꾸는 방식이어야 한다.

다. 영국의 제도적 대응: 웰빙 현장과 업무량 감축

영국의 대표적인 대응은 잉글랜드 교육부가 추진하는 교육 스태프 웰빙 현장(Education Staff

Wellbeing Charter)이다. 이 헌장은 학교와 대학이 교육 종사자의 정신건강과 웰빙을 보호하기 위해 참여할 수 있는 자발적 약속 체계다. 정부, 학교, 교육기관, 교육기준청(Ofsted) 등이 함께 교직원의 웰빙을 조직문화의 일부로 다루겠다는 취지를 담고 있다.

주체	원문 핵심 표현	주요 약속
잉글랜드 교육부 (DfE)	#‘Design-in’ wellbeing #unnecessary workload #flexible working	<ul style="list-style-type: none"> • 정책 설계 시 교직원 웰빙(불안·행복감·직무 만족도) 상시 측정 • 불필요한 업무 부담 감축 및 유연근무제 활성화 • 연수 및 전문성 개발 과정에 웰빙 요소 반영
교육기준청 (Ofsted)	#staff wellbeing #unnecessary workload #documentation for inspection	<ul style="list-style-type: none"> • 학교 평가(감사) 과정에서 교직원 웰빙 요소를 고려 • 평가 체계가 의도치 않게 업무량을 가중시키지 않도록 점검 • 감사를 위한 별도의 문서나 특정 형식의 자료 제작 요구 금지 명시
학교·칼리지·트러스트 등 참여 기관	#clear communications policy #good behaviour culture #leader wellbeing	<ul style="list-style-type: none"> • 교직원 정신건강을 최우선순위로 두고 직무 스트레스 위험 관리 • 근무시간 외 연락 금지를 포함한 명확한 소통 정책 수립 • 학교 차원의 올바른 행동문화 조성 및 지도부 웰빙 보호

【표1】 The Education Staff Wellbeing Charter(2021.11) 주요 내용 정리

이 헌장의 의미는 교사 개인에게 회복의 책임을 돌리는 데 있지 않다. 오히려 교사 웰빙을 학교 운영과 조직 관리의 핵심 요소로 포함시키려는 데 있다. 학교는 직원의 업무량, 정신건강, 상담 접근성, 리더십 문화, 의사소통 방식 등을 점검하고 개선해야 한다. 이는 교사 소진을 개인의 회복탄력성 부족이 아니라 조직과 제도의 문제로 다루는 접근이다.

업무량 감축도 중요한 정책 축이다. 영국 정부와 교육계는 교사의 과도한 행정 업무와 불필요한 문서 작업을 줄이는 것이 교직 유지에 중요하다고 보고 있다. 교사가 수업과 학생 지원에 집중할 수 있도록 행정 절차를 간소화하고, 평가와 보고 업무를 줄이며, 학교 차원의 업무 배분 방식을 재검토하는 노력이 이어지고 있다.

다만 이러한 정책이 실제 현장에서 효과를 내기 위해서는 선언만으로는 부족하다. 웰빙 헌장이 자발적 참여에 머무를 경우 학교별 편차가 발생할 수 있고, 업무량 감축 역시 인력과 재정 지원 없이 추진되면 실질적 변화로 이어지기 어렵다. 따라서 영국 내에서도 교사 웰빙 정책을 보다

강력한 책임 체계와 재정 지원으로 뒷받침해야 한다는 목소리가 나온다.

라. 유연근무제와 근무시간 재설계

교사 소진 대응에서 영국이 주목하는 또 하나의 방향은 유연근무제(flexible working)다. 잉글랜드 교육부는 학교가 교직원의 필요와 학교 운영 상황을 함께 고려해 유연근무 정책을 마련하도록 권고하고 있다. 유연근무에는 시간제 근무, 직무 공유(job sharing), 유연한 출퇴근, 일부 업무의 원격 수행, 수업 준비 시간의 장소 선택 등이 포함될 수 있다.

교직은 전통적으로 정해진 시간과 장소에서 근무해야 하는 직업으로 여겨져 왔다. 그러나 교사들이 장시간 노동과 일·생활 불균형으로 교직을 떠나는 상황에서, 유연근무는 교직 유지 정책의 하나로 주목받고 있다. 특히 육아, 건강, 돌봄 책임, 경력 후반기 근무 조정 등이 필요한 교사에게 유연근무는 교직을 지속할 수 있게 하는 중요한 조건이 될 수 있다.

최근에는 주 4일제(four-day week), 4.5일제, 9일 격주제(9-day fortnight)와 같은 근무시간 재설계 논의도 등장하고 있다. 일부 학교와 교육단체는 짧은 근무 주간이 교사 소진을 줄이고 교사 채용·유지에 도움이 될 수 있다고 주장한다. 그러나 이는 아직 영국 전역에서 일반화된 정책이라기보다는 일부 학교와 단체의 실험적 논의에 가깝다.

이 논의에는 신중한 접근이 필요하다. 교사의 근무시간을 줄이는 것이 교사 회복에는 도움이 될 수 있지만, 학생의 학습권, 돌봄 공백, 학부모 부담, 취약계층 학생 지원 문제를 함께 고려해야 하기 때문이다. 따라서 영국의 주 4일제 논의는 단순히 학교 운영일을 줄이는 정책이라기보다, 교사의 시간 구조와 학교 운영 방식을 근본적으로 재설계하려는 시도로 이해할 수 있다.

마. 외부 지원 체계: 상담, 노조, 위험관리 도구

영국의 교사 소진 대응은 정부 정책에만 의존하지 않는다. 교육복지 자선단체인 Education Support는 교사와 교육 종사자를 대상으로 24시간 무료·비밀 상담 헬프라인을 운영한다. 이 서비스는 업무 스트레스, 정신건강, 재정 문제, 직장 내 갈등 등 다양한 문제를 겪는 교사들에게 학교 밖 안전망 역할을 한다.

교원노조 역시 교사 보호와 회복에 중요한 역할을 한다. 영국의 교원노조들은 스트레스 관리 도구, 업무량 점검 자료, 폭력·학대적 행동에 대한 위험평가 도구, 학교 관리자와의 대화 가이드 등을 제공한다. 이는 교사 소진을 단순히 개인 상담으로 해결하는 것이 아니라, 위험을 조기에 파악하고 학교 조직 차원에서 예방하도록 돕는 방식이다.

이러한 외부 지원 체계는 교사에게 중요한 메시지를 준다. 교사 소진은 혼자 견뎌야 할 문제가

아니며, 도움을 요청할 수 있는 전문적·제도적 경로가 존재해야 한다는 것이다. 특히 상담, 법률적 조언, 노조 지원, 학교 차원의 위험관리 체계가 연결될 때 교사 보호는 보다 실질적인 효과를 낼 수 있다.

3. 맺음말

영국의 사례는 교사 소진이 개인의 마음가짐이나 인내심만으로 해결될 수 없다는 점을 보여준다. 교사에게 정서 회복이 필요하다는 말은 맞지만, 그 회복은 개인에게만 요구되어서는 안 된다. 교사가 회복하려면 먼저 회복할 시간이 있어야 하고, 과도한 업무를 줄이는 구조가 있어야 하며, 학생 행동과 학부모 민원을 혼자 감당하지 않도록 하는 조직적 보호 체계가 필요하다.

한국 교육에도 이 점은 중요한 시사점을 준다. 교사 웰빙을 학교별 자율 프로그램이나 개인 상담에만 맡기기보다, 국가와 교육청, 학교가 함께 책임지는 제도적 체계로 발전시킬 필요가 있다. 업무량 조사를 정례화하고, 행정 업무와 반복적 보고를 줄이며, 민원 대응 절차와 교권 보호 체계를 강화해야 한다. 또한 학생의 정서·복지 문제를 교사 개인에게 전가하지 않도록 상담, 복지, 지역사회 지원 체계를 촘촘히 연결해야 한다.

교사의 웰빙은 단순한 복지가 아니다. 교사가 소진되면 학생의 배움, 학교의 안전, 교육과정의 운영, 공교육에 대한 신뢰가 함께 흔들린다. 선생님을 위한 마음 건강 지원은 결국 학생을 위한 교육 안전망이며, 지속 가능한 공교육을 위한 핵심 조건이다.

【참고 자료】

- Education Support(2025.11), Teacher Wellbeing Index 2025,
<https://www.educationsupport.org.uk/media/3qeajx41/teacher-wellbeing-index-2025.pdf>
- UK House of Commons Library(2026.2), Teacher recruitment and retention in England,
<https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-7222/>
- UK Department for Education(2025.6), School workforce in England: Reporting year 2024,
<https://explore-education-statistics.service.gov.uk/find-statistics/school-workforce-in-england/2024>
- UK Department for Education(2025.11), Working lives of teachers and leaders: wave 4,
<https://www.gov.uk/government/publications/working-lives-of-teachers-and-leaders-wave-4>
- UK Department for Education(2021.5), Education staff wellbeing charter,
<https://www.gov.uk/guidance/education-staff-wellbeing-charter>
- UK Department for Education(2026.4), Flexible working in schools,
<https://www.gov.uk/government/publications/flexible-working-in-schools/flexible-working-in-schools--2>
- Sky News(2025.12), Calls to trial four-day week for schools to boost teacher recruitment and retention,
<https://news.sky.com/story/calls-to-trial-four-day-week-for-schools-to-boost-teacher-recruitment-and-retention-13477885>
- 영국 교원노조 NASUWT, Wellbeing Tools for Teachers,
<https://www.nasuwt.org.uk/advice/wellbeing-tools-for-teachers.html>

[6월 발간자료 기사 작성]

- 주제: 교사 마음 건강 지원
- 제목: 프랑스 교사 마음건강 지원 정책의 구조와 운영
- 제출자: 박다형 박 다형

발간위원: 박다형(계림고등학교 교사)

최근 프랑스에서는 교사 부족과 교직 이탈, 직업 매력도 저하 문제가 교육 정책 논의 과정에서 지속적으로 언급되고 있다. 교사의 근무조건과 업무 부담, 교육 환경 문제를 함께 다루며 교원 확보의 어려움과 교직 매력도 저하 문제를 분석한 논의에서는 교사의 심리적 소진 및 정서적 피로 역시 중요한 요소로 언급하고 있다. 프랑스 교육부 역시 교직원 건강 보호를 교육 정책의 한 영역으로 다루고 있다. 교육부는 교직원을 대상으로 상담과 예방, 심리 지원 체계를 운영하고 있으며, 지역 단위 교육 행정 조직과 연계한 지원 구조도 마련하고 있다. 또한 교직원의 근무 경험과 업무 환경을 파악하기 위한 조사 체계도 운영하고 있다. 본 글에서는 프랑스 교사 소진 문제의 배경을 살펴보고, 교직원 건강 보호 정책의 구조와 상담 지원 체계, 예방 중심 대응 방식이 실제 교육 현장에서 어떻게 운영되고 있는지 살펴보고자 한다.

1. 프랑스 교사 소진 문제와 교육 환경

가. 교사의 근무환경과 직무 부담

프랑스에서는 교사의 업무 범위가 수업 활동에만 한정되지 않고 생활지도와 행정 업무, 학부모 대응 등 다양한 영역으로 이어지면서 업무 부담 문제도 같이 제기되고 있다. 최근에는 교사 부족과 교직 이탈 문제가 교육 정책의 주요 과제로 논의되면서, 교사의 근무조건과 직업 매력도 문제에 대한 관심도 커지고 있다. 프랑스 상원(Sénat)과 Vie publique¹⁾의 자료에서는 교사 부족 문제가 단순한 인력 수급 차원을 넘어 근무조건과 업무 환경, 직업 매력도 문제와 함께 논의되고 있다고 설명

1) 프랑스 정부 정책, 제도, 의회 보고서 및 행정자료를 국민에게 설명하는 공식 공공 정책 정보 사이트

한다. 프랑스를 포함한 여러 유럽 국가에서도 교사의 근무조건과 직업 매력도 저하 문제는 공통적인 과제로 제기되고 있다. Vie publique의 유럽 비교 자료는 교사의 보수 수준과 업무 환경 문제가 교원 확보와 연결되어 논의되고 있다고 설명한다. 또한 OECD는 ‘Education at a Glance’를 통해 국가별 교사의 업무 구조와 근무조건을 비교하면서 교사의 수업 시간뿐 아니라 수업 준비와 학생 평가, 행정 업무 등 다양한 업무가 병행됨을 설명하며, 국가별로 업무 구조와 근무 조건에 차이가 나타난다고 분석하였다.

나. 교사 번아웃 연구와 직무 경험

프랑스 교육부 산하 통계·평가 기관인 DEPP(Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance)는 교사의 직무 경험과 정서적 상태의 관계를 살펴보기 위해 중등 교사를 대상으로 진행되었으며, 번아웃과 직무 참여 수준을 함께 분석하고, 성별과 교육 맥락에 따른 차이도 함께 분석하였다. 연구에서는 번아웃을 정서적 피로, 탈개인화, 개인 성취감 저하의 세 요소로 설명하였다. 정서적 피로는 업무 과정에서 나타나는 심리적 소진 상태를, 탈개인화는 학생이나 업무를 거리감 있게 대하는 경향을 뜻하며, 개인 성취감 저하는 자신의 업무 성과에 대한 만족감 감소와 관련된 요소로 제시되었다. 이러한 요소들과 함께 교사의 직무 참여 수준도 연구되었으며, 정서적 피로 수준이 높은 집단에서 직무 참여 수준이 상대적으로 낮게 나타나는 경향을 보였다. 또한 교육 환경과 업무 조건에 따라 정서적 피로 수준 차이가 나타나는 점도 언급되어 있다. 이처럼 DEPP의 연구는 교사의 번아웃 문제를 개인의 심리 상태만으로 설명하기보다, 교사의 직무 경험과 교육 환경 속에서 살펴보고 있다.

다. 교사 부족과 교직 매력도 문제

프랑스에서는 일부 지역과 과목을 중심으로 교원 확보 및 채용의 어려움도 제기되면서 교직의 매력도 저하 문제도 같이 논의되고 있다. 프랑스 상원 보고서는 이러한 문제를 교사의 근무조건과 업무 부담 문제와 연관하여 설명하며, 교원 확보 문제를 교육 정책의 주요 과제로 제시하였다. 최근에는 교사 채용 경쟁률 감소와 계약직 교원 활용 확대 문제도 보이면서 이러한 논의가 단순한 교원 수급 문제를 넘어 교사의 근무환경과 직업 조건 전반에 대한 논의의 필요로 이어지고 있다. Vie publique의 유럽 비교 자료 역시 여러 국가에서 교사 확보와 직업 매력도 문제가 공통적으로 나타나고 있다고 설명하였다. 해당 자료에서는 교사의 근무조건과 보수, 업무 환경 문제가 교원 확보와 연결되어 논의되고 있음을 보여준다.

2. 프랑스의 교직원 건강 보호 정책

가. 직업 건강 정책과 심리·사회적 위험 관리

프랑스 교육부는 교사 마음건강 문제를 교직원 건강 보호 정책의 일부로 다루고 있다. 교육부는 교직원을 대상으로 한 건강 정책에서 ‘직업 건강(santé des personnels)’ 개념을 사용하며, 교직원의 건강 문제를 업무 수행과 근무환경을 포함한 영역 안에서 관리하고 있다. 교육부가 운영하는 교직원 건강 정책에는 예방과 상담, 의료 접근 지원, 심리 지원 등이 포함된다.

프랑스 공공부문에서는 업무 과정에서 발생할 수 있는 스트레스와 정서적 부담, 직무 갈등 등을 ‘심리사회적 위험(risques psychosociaux, RPS)’ 개념으로 설명하고 있다. 교육부 역시 이러한 위험 요소를 교직원 건강 보호 정책 안에서 다루고 있으며, 심리 상담 지원과 예방 활동, 직업 건강 서비스 연계 등을 포함한 지원 체계를 운영하고 있다. 또한 프랑스 교육부는 2021년 교직원 건강 보호 관련 조치를 발표하면서 예방과 의료 접근, 심리 지원 체계 강화를 제시하였다. 해당 조치에는 교직원을 위한 심리 상담 지원과 지역 단위 건강 지원 체계 강화, 직업 건강 서비스 접근 개선 등이 포함되었다. 대표적인 예시로 ‘예방 의사(médecins de prévention)²⁾’ 운영과 심리 지원 체계의 접근성을 높이는 방향을 채택한 점을 들 수 있다. 교육부와 MGEN(프랑스 교직원 상호부조보험기관)은 교직원 건강 보호를 위한 협력 체계를 운영하고 있으며, 일부 지원은 지역 단위 교육 행정 조직과 연계해 제공되고 있다.

나. 예방 중심 대응과 정책 모니터링

프랑스 교육부는 교직원 건강 보호 정책에서 예방 중심 대응에 초점을 두고 있다. 일부 지역 교육청과 PAS-MGEN 안내 자료에서는 스트레스 관리와 직무 부담 예방을 위한 설명회와 정보 제공, 집단 프로그램 등을 운영하고 있으며, 이러한 활동은 교직원이 업무 과정에서 겪을 수 있는 부담 요소를 사전에 관리하기 위한 목적으로 이루어지고 있다.

한편 프랑스에서는 교직원의 근무 경험과 업무 환경을 지속적으로 파악하기 위한 조사 체계도 운영하고 있다. 프랑스 교육부 산하 DEPP는 약 26만 명의 교육 인력을 대상으로 한 ‘교직원 웰빙 지표(Baromètre du bien-être des personnels)’ 조사를 통해 교직원의 근무환경과 직무 경험, 행정과의 관계, 직무 과정에서의 어려움 등을 파악하였다. 그 결과를 바탕으로 교육부는 교육 현장의 근무환경과 직업 생활 변화를 분석하여 교직원 건강 정책과 지원 체계를 운영하기 위한 기초 자료로 활용하고 있다. 아울러 교직원의 삶의 질과 근무환경(Qualité de vie et conditions de travail) 개선 역시 교직원 건강 보호 정책의 한 영역에서 다루고 있다.

2) 공공부문 종사자의 직업 건강 예방 업무를 담당하는 의료 인력

다. 교육 행정 체계와 지역 단위 운영

프랑스의 교직원 건강 보호 정책은 교육부가 기본 방향과 제도를 마련하고, 지역 단위 교육 행정 조직인 아카데미(académie)가 실제 운영을 담당하는 구조로 이루어져 있다. 프랑스 교육 행정은 중앙정부가 정책 방향과 제도를 마련하면 각 지역 교육청이 이를 지역의 교육 환경과 운영 여건에 맞게 적용하는 체계를 가지고 있으며, 교직원 건강 지원도 이러한 교육 행정 구조 안에서 운영되는 것이다.

교육부와 MGEN(프랑스 교직원 상호부조보험기관)이 함께 운영하는 PAS-MGEN 지원 체계도 지역 단위 아카데미를 중심으로 이루어진다. 각 아카데미는 지역 상황에 따라 상담 방식과 지원 절차, 안내 체계를 다르게 운영하고 있으며, 일부 지역에서는 전화·대면 상담과 전용 상담 공간(Espace d'accueil et d'écoute, EAE)을 함께 운영하고 있다. 또한 지역 연계 기관이나 외부 전문기관과 협력해 추가 상담과 지원 절차를 안내하는 사례도 확인된다.

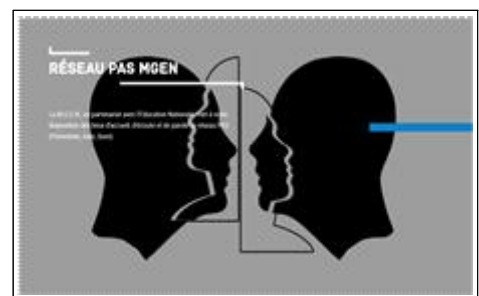
이러한 운영 방식은 프랑스의 교직원 건강 지원 정책이 중앙정부의 정책 방향과 지역 단위 교육 행정 조직의 운영 체계를 기반으로 이루어지고 있음을 보여준다.

3. 교사 마음건강 지원의 실제 운영 사례

가. PAS-MGEN(교직원 지원 체계)의 개요

프랑스에서는 교직원을 위한 상담·예방 지원 체계로 PAS-MGEN 네트워크를 운영하고 있다. PAS는 ‘예방·지원·사후관리(Prévention, Aide et Suivi)’를 의미하며, 교직원의 심리 지원과 예방 활동을 지역 단위에서 제공하기 위한 체계로 운영된다. 교육부와 MGEN(프랑스 교직원 상호부조보험기관)이 협력해 운영하고 있으며, 실제 지원은 지역 단위 아카데미를 중심으로 이루어진다.

일부 지역에서는 전용 상담 공간(Espace d'accueil et d'écoute, EAE)을 활용한 지원도 이루어지고 있다. 해당 공간에서는 심리 상담과 정보 제공, 지원 서비스 안내가 이루어지며, 필요할 경우 전문 상담기관과의 연계도 이루어진다. 이와 같은 지원 체계는 프랑스의 교직원 건강 보호 정책이 지역 단위 교육 행정 조직을 중심으로 운영되고 있음을 보여준다.



[그림 1] PAS-MGEN 개념도
(출처: Académie de Guyane, Réseau PAS MEN-MGEN)

나. 상담 지원과 예방 프로그램 운영

PAS-MGEN 체계에서는 교직원을 대상으로 한 상담 지원과 예방 활동을 운영하고 있다. 일부



[그림 2] 프랑스 교직원 대상 심리 상담 지원 안내 포스터
(출처: Académie de Guyane, Réseau PAS MEN-MGEN)

아카데미의 안내 자료에서는 교직원이 전화 또는 대면 방식으로 상담을 이용할 수 있도록 안내하고 있으며, 심리적 어려움이나 직무 과정에서의 부담과 관련한 상담도 제공하고 있다. 상담은 예약 절차를 통해 운영되며, 지역에 따라 전용 상담 공간(EAE)이나 연계 기관을 통해 진행되기도 한다.

예를 들어 과리 아카데미는 해당 서비스를 무료·익명·비밀보장 방식으로 운영하고 있다. 일부 지역에서는 스트레스 관리와 직무 부담 예방을 위한 설명회와 정보 제공 활동, 집단 프로그램 등을 운영하며, 교직원이 업무 과정에서 겪을 수 있는 부담 요소를 사전에 관리할 수 있도록 지원하고 있다. 이처럼 PAS-MGEN 체계는 심리 상담뿐 아니라 예방 기능도 함께 운영하고 있는 것이다.

또한 일부 아카데미에서는 상담 이후 추가 지원이 필요한 경우 추가 심리 상담이나 외부 전문기관 연계 절차를 운영하고 있다. 안내 자료에서는 교직원의 상황에 따라 전문 지원으로 연계될 수 있는 과정과 상담 이용 과정에서의 보호 원칙도 함께 설명하고 있다. PAS-MGEN의 주요 운영 기능은 다음과 같이 정리할 수 있다.

기능	내용
상담(consultation)	심리 및 직무 관련 상담 제공
예방(prévention)	스트레스 관리 및 직무 부담 예방 프로그램 운영
지원(accompagnement)	직무 수행 과정에서의 어려움에 대한 지원
연계(orientation)	필요 시 의료·전문 상담기관과 연계

[표 1] PAS-MGEN 주요 운영 기능³⁾

다. 아카데미별 운영 방식과 지원 절차의 차이

프랑스의 PAS-MGEN 체계는 공통적인 지원 구조를 바탕으로 운영되지만, 실제 상담 방식과 이용 절차는 아카데미에 따라 차이를 보이고 있다. 각 지역 교육청은 지역의 운영 여건에 따라 상담 신청 방식과 안내 체계, 운영 시간을 다르게 운영하고 있으며, 상담 예약 절차와 이용 방법도 지역별 안내 자료를 통해 별도로 제공하고 있다.

예를 들어 과리 아카데미는 전용 안내 페이지를 통해 상담 예약 절차와 이용 방법을 단계별로 안내하고 있으며, Guyane 아카데미의 PAS-MGEN 자료에서는 지역 연계 지원 체계와 전문기관 연계 방식 등을 함께 설명하고 있다. 안내 방식에도 차이가 나타난다. 일부 지역은 상담 절차와 운영 시간을 중심으로 안내하는 반면, 일부 아카데미는 교직원의 상황에 따라 초기 상담 이후 추가 상담

3) 참고문헌(Académie de Guyane)의 내용을 토대로 집필자가 재구성함.

이나 외부 전문기관 연계가 이루어질 수 있는 지원 흐름을 보다 구체적으로 안내하고 있다.

4. 맺음말

프랑스에서는 교사 마음건강 문제를 교직원 건강 보호 정책의 한 영역으로 다루고 있으며, 상담 지원과 예방 활동을 병행하고 있다. 교육부는 교직원의 근무 경험과 업무 환경을 조사하는 체계를 운영하고 있으며, 지역 단위 교육 행정 조직과 연계한 상담·지원 체계도 마련하고 있다.

특히 PAS-MGEN 체계는 전화 및 대면 상담과 예방 프로그램, 전문기관 연계 지원 등을 지역 단위에서 제공하고 있으며, 일부 아카데미에서는 익명성과 무료 상담 원칙도 안내하고 있다. 교사 마음건강 문제를 개인 상담에만 한정하지 않고, 예방 활동과 근무환경 조사, 지역 단위 상담 체계를 함께 운영하고 있는 것이다.

최근 국내에서도 교사의 심리적 소진과 정서 지원 문제가 주요 과제로 논의되고 있는 만큼, 프랑스의 교직원 건강 보호 정책과 지역 단위 지원 체계는 관련 논의를 살펴보는 사례 가운데 하나로 참고할 수 있다.

【참고 자료】

- ▶ Ministère de l'Éducation nationale(2021). Des mesures en faveur de la santé des personnels de l'Éducation nationale.
<https://www.education.gouv.fr/des-mesures-en-faveur-de-la-sante-des-personnels-de-l-education-nationale-de-la-jeunesse-et-des-308993>
- ▶ Ministère de l'Éducation nationale, DEPP. Burn-out et engagement chez les enseignants du secondaire : une comparaison femmes/hommes selon le contexte d'enseignement.
<https://www.education.gouv.fr/sites/default/files/document/Burn-out%20et%20engagement%20chez%20les%20enseignants%20du%20secondaire.%20Une%20comparaison%20femmes-hommes%20selon%20le%20contexte%20d-enseignement-246759.pdf>
- ▶ Ministère de l'Éducation nationale. Le Baromètre du bien-être des personnels de l'Éducation nationale.
<https://www.education.gouv.fr/depp/le-barometre-du-bien-etre-des-personnels-de-l-education-nationale-326266>
- ▶ Vie publique(2022). Conditions de travail et rémunération des enseignants : comparaison européenne.
<https://www.vie-publique.fr/rapport/285382-conditions-de-travail-et-remuneration-des-enseignants-comparaison-europe>
- ▶ Académie de Paris. Le réseau PAS-MGEN. <https://www.ac-paris.fr/le-reseau-pas-mgen-123896>

[6월 발간자료 기사 작성]

- 주제: 교사의 마음 건강을 위한 미국의 방안
- 제목: 교사의 마음 건강을 위한 미국의 방안 정리
- 제출자: 남윤식 남윤식

발간위원: 남윤식(문화중학교 교사)

최근 한국 사회에서는 교권 침해와 교사 소진 문제가 중요한 교육 현안으로 떠오르고 있다. 학부모 민원 증가, 학생 생활지도 어려움, 과도한 행정업무, 교사에 대한 사회적 신뢰 약화 등은 단순한 직무 스트레스를 넘어 교사의 정신건강과 교육의 지속 가능성 자체를 위협하는 수준에 이르고 있다. 특히 일부 교사들의 극단적 선택 사건은 “교사의 마음 건강”이 더 이상 개인의 문제나 인내의 영역이 아니라 국가 교육 시스템이 책임져야 할 구조적 과제를 사회적으로 드러내는 계기가 되었다. 이러한 흐름 속에서 미국의 사례는 중요한 시사점을 제공한다. 미국 역시 코로나19 이후 학생 행동 문제 증가, 교사 부족, 학부모 갈등, 교사 이직률 상승 등으로 심각한 교육 위기를 경험하고 있으며, 이에 따라 교사의 정신건강과 교권 보호를 교육 정책의 핵심 의제로 다루기 시작하였다. 특히 미국은 교사의 마음 건강을 단순한 복지 차원이 아니라 ‘교육의 질과 학교 지속 가능성을 결정하는 핵심 요소’로 인식하며, 심리 상담 지원, 회복탄력성 프로그램, 업무 경감 정책, 법적 보호 강화 등을 종합적으로 추진하고 있다. 교사의 마음 건강은 개인의 행복을 넘어 학생의 학습권, 교실의 안정성, 학교 공동체의 지속 가능성과 직결되는 문제이다. 따라서 미국의 교사 마음 건강 지원 정책과 교권 보호 사례를 살펴보는 것은 현재 한국 교육이 직면한 과제를 성찰하고 향후 정책 방향을 모색하는 데 의미 있는 시사점을 제공할 것이다.

1. 미국의 교사 마음 건강 지원 정책

가. 교직원 심리상담(EAP) 및 정신건강 지원

미국에서는 교사의 정신건강 문제를 개인의 스트레스 관리 차원을 넘어 공교육 시스템 유지

와 직결된 문제로 인식하고 있다. 특히 코로나19 이후 교사 소진(burn out), 우울, 불안, 이직 증가 현상이 심화되면서 각 주(州)와 교육구는 교직원 대상 심리상담 프로그램(EAP: Employee Assistance Program)을 적극 확대하고 있다. 대표적 사례로 로스앤젤레스 통합 교육구(LAUSD)¹⁾는 교직원 및 가족을 대상으로 EASE(Employee Assistance Service for Education) 프로그램을 운영하고 있다. 해당 프로그램은 무료 심리상담, 정서 평가, 스트레스 관리, 가족 상담, 위기 대응 서비스를 제공하며 24시간 상담 접근 체계를 갖추고 있다. 또한 관리자 대상 직장 내 정서 문제 대응 컨설팅도 함께 제공하여 교사 개인뿐 아니라 조직 차원의 정신건강 지원 체계를 구축하고 있다. 미국 교육 현장에서는 이러한 EAP 프로그램이 단순 복지 서비스가 아니라 교사 유지와 학교 안정성 확보를 위한 핵심 정책으로 인식되고 있다. 실제로 미국 교사들은 업무 과중, 학생 행동 문제, 학부모 갈등, 행정 부담 등으로 인해 높은 수준의 직무 스트레스를 경험하고 있으며²⁾, 이는 교사 이직률 증가와 직결되고 있다.



[그림 1] 출처
ESCHOOLNEWS
TEACHER STRESS 기사

나. 교사 웰빙(Teacher Well-being) 중심 정책 확대

미국의 특징적인 점은 교사의 정신건강을 단순 개인 문제가 아니라 교육의 질과 학교 운영 성과를 결정하는 핵심 요소로 바라본다는 점이다. 이에 따라 최근 미국 교육계에서는 교사 웰빙 개념이 중요한 정책 담론으로 자리 잡고 있다. 대표적으로 미국 시카고에 본부를 둔 사회·정서학습분야의 선도적 비영리 조직인 Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning(CASEL)은 교사의 사회정서 역량이 학생의 학습 환경과 교실 안정에 직접적인 영향을 준다고 강조한다. CASEL은 사회정서학습을 학생 교육에만 적용하는 것이 아니라 교사 대상 연수와 학교 조직문화 개선까지 확대해야 한다고 주장한다. 미국에서는 교사 스트레스가 학생에게도 직접 영향을 미친다는 연구 결과가 지속적으로 제시되고 있다. 일부 연구에서는 교사의 정서적 소진이 학생들의 스트레스 수준 증가와 연결될 수 있다고 분석하며, 교사 정신건강 지원이 학생 교육의 질과도 밀접한 관련이 있다고 보고 있다.



[그림 2] Teacher
wellness program
공식홈페이지

이에 따라 미국 학교 현장에서는 교사 웰빙과 관련하여 다음과 같은 프로그램이 확대되고 있다. 표로 정리하면 다음과 같다.

1) 미국 내 두 번째로 큰 교육구로, 로스앤젤레스 시와 그 주변 지역의 초·중·고등학교를 운영함.
2) RAND Corporation의 2025년 「Teacher Well-Being, Pay, and Intentions to Leave in 2025」 보고서에 따르면 교사의 62%가 “빈번한 직무 스트레스”를 경험한다고 응답했으며, 일반 직장인보다 훨씬 높은 스트레스 수준을 보였다.

정책 영역	주요 내용	구체적 운영 사례	기대 효과
교사 회복탄력성 연수	교사의 심리 회복 능력과 스트레스 대응 역량 강화	마음챙김 연수, 자기 돌봄 교육, 호흡·명상 프로그램, 회복 전략 훈련	교사 소진 감소, 정서 안정, 교사 유지 향상
감정 조절 및 스트레스 대응 훈련	교사의 감정 관리 및 직무 스트레스 대응 능력 향상	감정 절제훈련, 스트레스 대처 전략 교육, 심리 회복 프로그램 운영	번아웃 감소, 학급 갈등 완화, 업무 만족도 향상
트라우마 기반 교육	학생과 교사의 트라우마 상황 이해 및 안전한 학습환경 조성	외상 경험 이해 연수, 위기 대응 교육, 안정적인 교실 분위기 조성 훈련	학생·교사 정서 안정, 문제 행동 감소, 교사 심리 보호
사회정서학습 기반 교사 전문성 연수	교사의 사회정서 역량 강화 및 학생 관계 개선	자기인지, 공감, 관계 형성, 감정 조절 중심 연수	학급 안정성 향상, 학생 관계 개선, 학교 공동체 강화
교사 공동체 기반 정서 지원 프로그램	동료 교사 간 정서적 지지와 협력 문화 형성	동료 멘토링, 교사 지원 모임, 운영	신규 교사 이직률 감소, 소속감 강화, 조직문화 개선
교사 정신건강 휴가	정신적 피로 회복을 위한 휴식권 보장	추가 휴가 제공, 회복 프로그램 연계, 웰니스 데이 운영	업무 스트레스 완화, 장기 소진 예방

[표 1] 미국의 교사 웰빙과 관련한 프로그램

다. 교사의 업무 경감 및 휴식권 보장

미국 교사들은 과도한 행정업무와 업무 시간 외 노동을 주요 스트레스 원인으로 지적해 왔다. 이에 따라 일부 주와 학군은 교사 업무 경감과 휴식권 보장을 중요한 정책 과제로 추진하고 있다. 대표적인 정책 사례는 다음과 같다.

1) 교사의 업무 경감 사례

미국의 많은 교사들은 수업 자체보다 행정 문서 작성, 데이터 입력, 반복 회의, 평가 기록 등의 부수 업무에서 더 큰 스트레스를 경험한다고 지적해 왔다. 이에 따라 일부 교육구에서는 평가 자료와 행정 보고를 간소화하고 온라인 통합 시스템을 도입하여 중복 기록을 줄이고 있다. 특히 New York City Department of Education은 교사 웰니스 정책의 일환으로 업무 효율화와 디지털 시스템 개선을 추진하며 교사들이 행정보다는 수업과 학생 지도에 집중할 수 있도록 지원하고 있다.³⁾ 또한 일부 학교에서는 교사 회의를 최소화하고 반드시 필요한 회의만 짧게 운영하는 방식으로 조직문화를 변화시키고 있다.



[그림 3] 출처 워싱턴 포스트 기사

최근에는 “No Meeting Day(회의 없는 날)”를 운영하여 교사들이 수업 준비와 학생 피드백, 휴식에 집중할 수 있도록 하는 사례도 증가하고 있다.

3) 출처 <https://infohub.nyced.org/in-our-schools/programs/wellness-programs>

미국 교육 전문기관인 ASCD는 교사의 업무 과중이 단순 노동량의 문제가 아니라 “불필요한 업무 구조”에서 발생한다고 분석하며, 업무 재설계(workload redesign)의 필요성을 강조하였다. ASCD는 특히 반복적 보고서 작성, 지나친 데이터 기반 평가 요구, 과도한 회의 문화가 교사 번아웃의 핵심 원인 중 하나라고 설명하면서, 교사가 본질적인 교육 활동에 집중할 수 있도록 학교 운영 방식을 바꿔야 한다고 주장한다. 이러한 흐름 속에서 미국 일부 학교들은 공동 수업안 제작, 평가자료 공유, 협업 플랫폼 활용 등을 통해 교사 간 업무를 분담하는 방식도 확대하고 있다. 이는 단순한 협업을 넘어 교사의 심리적 부담과 업무량 자체를 줄이기 위한 접근으로 평가된다.

2) 교사 Relaxation Room 운영

미국 뉴욕주의 Gananda Central School District⁴⁾는 교직원 정신건강과 웰빙 지원을 위해 실제로 ‘Relaxation Room(휴식·회복 공간)’을 운영한 대표 사례 중 하나로 자주 소개된다. 이 사례는 미국 학교들이 단순한 교사 휴게실을 넘어 교사의 정서 회복과 스트레스 완화를 위한 전용 공간을 조성하고 있다는 점에서 의미가 있다.



[그림 4] Gananda 지역구의 교사 Relaxation Room

사례(공식 홈페이지 출처)

Gananda Central School District는 교직원 대상 설문조사를 실시한 결과, 많은 교사와 직원들이 코로나19 이후 증가한 업무 스트레스와 정서적 피로를 경험하고 있다는 사실을 확인하였다. 특히 교사들은 학생 행동 문제 증가, 행정업무 확대, 다양한 역할 수행 등으로 인해 심리적 부담이 크게 증가했다고 응답하였다. 이에 따라 학교는 교직원들이 잠시 휴식을 취하고 감정을 회복할 수 있는 공간인 ‘Relaxation Room’을 조성하였다.

2. 미국의 교원 보호 정책

가. 교사 폭행·위협에 대한 법적 보호 강화

미국에서는 최근 학생 폭력, 학부모 민원, 온라인 괴롭힘(cyber harassment) 등이 증가하면서 교사 보호를 위한 법적 장치를 강화하려는 움직임이 확대되고 있다. 특히 일부 주에서는 교사 폭행을 단순 학교 규율 문제가 아니라 공무 수행 방해 수준의 범죄로 간주하여 형사처벌을 강화하고 있으며, 학부모 및 온라인 공격으로부터 교사를 보호하기 위한 법률 지원 체계도 마련하고 있다. 플로리다 주에서는 교사 폭행 및 학교 직원 폭행에 대해 강한 형사 처벌 규정을 운영하고 있다.



[그림 5] 교사의 권리와 안전

4) 미국 뉴욕주 웨인 카운티의 월워스(Walworth) 타운에 위치한 공립 학교군으로 학교군은 작지만 학업 성취와 지역사회 참여를 중시하는 것으로 알려짐.

플로리다 주 법률(Florida Statutes 784.081)⁵⁾에 따르면 교사와 학교 직원을 폭행할 경우 일반 폭행보다 더 높은 수준의 범죄로 처벌될 수 있으며, 학교 직원 대상 폭행은 가중처벌 대상이 된다.

나. 학부모의 폭언과 폭행에 대한 대처 방안

대표적으로 Chicago Public Schools(CPS)⁶⁾는 학교 공동체 내 존중 기반 문화를 조성하기 위해 교직원 보호 정책과 행동 기준을 운영하고 있다. CPS는 교직원에 대한 위협(threats), 괴롭힘(harassment), 차별(discrimination), 보복(retaliation) 등을 금지하고 있으며, Office of Student Protections and Title IX(OSP)⁷⁾를 통해 공식 신고 및 대응 체계를 운영하고 있다. 또한 학생·학부모·학교 구성원은 온라인 신고 시스템과 전담 부서를 통해 관련 문제를 신고할 수 있도록 하고 있다. 이는 최근 미국 교육 현장에서 증가하고 있는 교사 대상 언어폭력과 온라인 괴롭힘 문제에 대응하기 위한 사례로 평가된다.

3. 교사 공동체 기반 업무 분담

미국의 전통적인 학교 문화는 교사가 각자 자신의 교실에서 독립적으로 수업을 운영하는 방식이 강했다. 그러나 최근 연구들은 이러한 고립된 업무 구조가 교사의 심리적 부담을 증가시키고 전문성 성장과 정서적 지지를 약화시킨다고 분석하고 있다. 이에 따라 미국 학교들은 교사들이 수업과 평가, 학생 지도, 생활교육 등을 함께 계획하고 운영하는 협력 구조를 확대하고 있다.



[그림 6]

미국의 교사 공동체 사진
(출처 에듀토피아 기사)

대표적인 형태가 전문학습공동체(PLC) 운영이다. PLC는 교사들이 정기적으로 모여 공동 수업 설계, 평가 자료 공유, 학생 데이터 분석, 생활지도 전략 협의 등을 함께 수행하는 협업 체계이다. 미국 교육계에서는 PLC를 단순 회의 조직이 아니라 “교사의 업무 부담을 줄이고 전문성과 정서적 지지를 동시에 강화하는 구조”로 인식하고 있다.

4. 결론

미국은 교사 부족, 학생 행동 문제, 학부모 갈등, 높은 이직률 등으로 심각한 교육 위기를 경험하고 있지만, 이를 단순히 개인 교사의 문제로 바라보지 않고 교사의 마음 건강과 교권 보호를 공

5) 미국 플로리다주에서 교사·학교 직원·공무원 등 특정 공적 직무 수행자를 대상으로 한 폭행 및 구타 행위에 대해 일반 폭행보다 더 강한 처벌을 적용하도록 규정한 법률임.

6) 시카고 공립학교(Chicago Public Schools, CPS)는 미국 일리노이주 시카고에 본부를 둔 대도시 공교육 기관으로, 학생 수 기준 미국에서 세 번째로 큰 학군임.

7) 미국 학교나 교육기관 내에서 학생의 권리 보호와 성차별·성폭력 예방 및 대응을 담당하는 조직이다. 특히 미국 연방법인 Title IX(타이틀 나인)을 기반으로 운영되며, 학생들이 안전하고 차별 없는 교육 환경에서 학습할 수 있도록 지원하는 역할을 한다.

교육의 핵심 과제로 인식하고 있다. 이에 따라 미국의 여러 주와 교육구는 교직원 심리상담(EAP), 회복탄력성 프로그램, 업무 경감, 휴식권 보장, 교사 공동체 기반 협업, 교사 폭행 가중처벌, 온라인 괴롭힘 대응 체계 등을 종합적으로 추진하고 있다. 특히 교사의 스트레스와 소진을 구조적 문제로 바라보며 행정업무 축소, 회의 간소화, Relaxation Room 운영 등 실질적인 지원 정책을 확대하고 있다는 점이 특징적이다. 이는 교사의 마음 건강과 교권 보호가 단순한 교사 개인의 문제가 아니라 학생의 학습권과 공교육의 지속 가능성을 위한 핵심 요소임을 보여준다. 따라서 한국 역시 미국 사례를 참고하여 교사의 심리적 회복과 교권 보호를 동시에 지원할 수 있는 종합적 정책 체계를 마련할 필요가 있다. 이를 통해 교사가 안전하고 존중받는 환경 속에서 교육활동에 전념할 수 있도록 하는 노력이 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

【참고 자료】

- ▶ U.S. Department of Education. (2025). Employee Assistance Program (EAP). TEEN VOGUE. (June 28, 2016). Your Teacher's Stress May Rub Off On You Burnout is real — and contagious.
- ▶ ASCD. (September 1, 2023). Reducing-teacher-workloads
- Florida Senate. (2024). Florida Statutes 784.081 - Assault or battery on specified officials or employees.
- ▶ Chicago Public Schools. (n.d.). Office of Student Protections and Title IX. Chicago Public Schools. May 20, 2026, <https://www.cps.edu/about/departments/office-of-student-protections-and-title-ix/>
- ▶ Schleifer, D., Rinehart, C., & Yanisch, T. (2017). Teacher Collaboration in Perspective: A Guide to Research. Public Agenda & Spencer Foundation.

[6월 발간자료 기사 작성]

- 주제: 선생님을 위한 마음 건강 지원
- 제목: 호주와 뉴질랜드의 교사 소진 실태 및 지원 현황
- 제출자: 정지숙 정지숙

발간위원: 정지숙(사동초등학교 교사)

1. 들어가는 말

가. 전 세계적 교사 소진 문제

유네스코의 보고서¹⁾에 따르면, 2030년까지 전 세계적으로 약 4,400만 명의 초중등 교사가 추가로 필요한 것으로 나타났다. 이러한 교사 수급 부족 문제가 과거에는 개발도상국의 교육 여건 문제로 여겨졌으나, 현재는 주요 선진국에서도 공통으로 겪는 구조적 위기가 되었다. 이런 교사 부족 사태의 핵심 원인으로서는 교사 소진(Burnout) 현상이 지목된다. OECD(2025) 및 주요 교육 연구소(RAND) 조사 결과²⁾, 교사의 약 60%가 심각한 수준의 직무 스트레스와 소진을 경험하고 있다고 나타났다. 이는 일반 사무직 근로자와 비교하면 최대 3배 이상 높은 수치이며, 교사 상당수는 정규 근무 시간 내에 일을 끝내는 것이 불가능하다고 판단하고 있다. 또한, 전 세계의 교사들이 우울과 같은 심리 증세를 호소하고 있으며, 교직을 이탈하는 경우도 실제로 많이 일어나고 있다. 이는 단순한 임금 문제를 넘어, 학부모 민원 대응, 학생의 정서적 케어 부담, 과도한 행정 업무량이 요인으로 꼽히고 있다.

나. 호주와 뉴질랜드의 교사 소진 실태

남반구의 교육 선진국으로 불리는 호주와 뉴질랜드에서도 교실의 경고음이 커지고 있다. 2025년 호주 시드니 대학교(UNSW)와 블랙독 연구소가 공동으로 진행하여 발표한 조사 결과³⁾에 따르면, 조사에 참여한 호주 교사 90.7%가 중등도 이상의 극심한 스트레스를 겪고 있다고 답했으며, 이는

1) UNESCO (2024). Transforming the teaching profession: recommendations of the High-Level Panel. UNESCO Digital Library.

2) RAND Corporation & OECD (2024-2025). International Education and Teacher Staffing Survey Insights.

3) <https://www.wsws.org/en/articles/2025/09/27/mhri-s27.html>

일반 성인 평균의 4배에 달하는 수치에 해당한다. 또한 교사들의 68.8%는 본인의 업무가 통제 불가능한 수준(Unmanagable)이라고 말하고 있다.

뉴질랜드의 경우도 이와 다르지 않다. 인력 부족으로 인해 교사가 전공 밖의 과목을 억지로 떠맡거나 심지어 수업이 폐강되는 경우도 발생하고 있다. 뉴질랜드 중등교사 연합(PPTA)은 성명⁴⁾을 통해 현재 교사들이 감당하고 있는 직무 강도가 직업적 안전을 보장할 수 없는 위험에 이르렀다고 경고하고 있다.

이처럼 두 국가에서 나타나는 공통적인 현상인 교사 소진 문제는 심각한 교육적, 사회적 문제로 이어지고 있다. 이러한 현상에 대해 호주와 뉴질랜드는 어떻게 문제 인식을 하고 어떤 대응책을 마련하고 있는지 살펴보고자 한다.

2. 호주의 교사 소진 실태 및 마음 건강 지원 현황

가. 교사 소진 실태 및 원인

호주 교사의 소진 문제는 교직 이탈의 주요 원인으로 지목되고 있다. 호주 교사의 약 50%가 향후 5년 이내에 교직을 떠날 것을 고려하고 있으며, 신규 교사의 경우 임용 후 5년 이내에 중도 하차하는 비율이 30~40%에 육박하고 있다. 교사들의 주당 평균 근무 시간은 약 50시간으로, 법정 근무 시간(38시간)을 훨씬 초과하는 고강도 노동 환경에 노출되고 있다. 호주 교사들의 소진을 가속화시키는 원인은 크게 세 가지로 볼 수 있다.

첫째, 행정 업무의 과부하이다. 수업 준비나 학생 지도와 같은 본질적인 교육 활동에 들이는 시간보다 교육부 지침 이행, 데이터 입력 등과 같은 서류 작업에 치이는 시간이 과도하게 많다. 둘째, 학생들의 복잡해진 행동 문제와 정서적 불안에 대한 케어 문제이다. 코로나19 팬데믹 이후 교실 내 행동 장애와 정서적 불안을 호소하는 학생이 눈에 띄게 증가했으나 이에 대한 지원 체계가 미비하여 고스란히 교사가 감내해야 할 부담이 되었다. 셋째, 교직에 대한 사회적 존중 감소 현상이다. 교사에게 가중되는 법적 책임과 역할은 가중되는 반면 교직에 대한 낮은 사회적 인식과 학부모의 과도한 민원 제기가 교사들의 직업적 자존감을 무너뜨리고 있다.

나. 국가적 지원 현황

호주 정부는 이러한 문제를 교사 개인의 문제로 해결할 수 없다고 판단하여 2023년부터 본격 시행되어 2026년 현재 전국적으로 확대 및 정착 중인 국가 교사 인력 행동 계획(National Teacher Workforce Action Plan, NTWAP)을 통해 대대적인 예산 투자를 하고 있다. 이 계획을 통해

4) Grounds and Supervision Duties(2010. 4.), <https://www.ppta.org.nz/advice-and-issues/teacher-workload/hours-of-work-grounds-and-supervision-duties/document/87>

교사들의 과도한 업무 부담을 줄여 교사 소진을 예방하고, 교사들의 마음 건강 상태를 국가 차원에서 모니터링하겠다는 실질적인 대책을 발표하였다.

1) 업무량 경감 펀드 운영 및 제도화

호주 연방 정부는 교사가 본연의 업무인 교수학습 활동에만 집중할 수 있도록 약 2,500달러(한화 220억 가량)의 예산을 투입하고 있다. 학교마다 행정 전담 보조 인력을 대거 확충하여 디지털 서류 작업, 전산 입력 등을 이관하고 있다. 특히 교육 정책의 수립 단계부터 교사의 부담을 줄이기 위해 향후 도입되는 모든 학교 개혁 과제에 대해 교사 업무량 영향 평가를 의무적으로 실시하도록 제도를 정비했다. 또한 행정 서류 작업의 간소화와 AI를 활용한 자동화 시스템 구축을 지속적으로 추진하여 교사들이 체감할 수 있는 주당 행정 근무 시간 단축 성과를 도출하고 있다.

2) 교사 웰빙 지표의 제도화 및 표준화

호주 교사·학교리더십연구소(AITSL)는 학교 평가 및 교장의 직무 평가 항목에 교직원 웰빙 관리 상태를 필수 지표로 포함시켰다. 이제 호주의 학교 관리자들과 학생들의 성적뿐만 아니라, 소속 교사들의 스트레스 지수와 초과 근무 현황을 모니터링하고 이를 낮추기 위한 구체적인 조치를 취해야 할 제도적 책임을 지게 되었다.

3) 주 정부 차원의 실질적 심리 지원

각 주 교육부는 소속 교원들의 정신건강을 보호하기 위해 근로자 지원 프로그램(Employee Assistance Program, EAP)을 대폭 강화하여 운영하고 있다. 예를 들어, 빅토리아주와 뉴사우스웨일스주 교육부는 교사가 악성 민원이나 교실 내 위기 상황을 겪었을 때, 즉각적으로 전문 심리 상담사 및 정신과 전문의를 1:1로 매칭해 주는 신속 대응 심리 핫라인을 무료 운영하며 교사를 실질적으로 보호하고 있다.

3. 뉴질랜드의 교사 소진 실태 및 지원 현황

가. 교사 소진 실태 및 원인

최근 뉴질랜드 초·중등 교사 중 소진을 겪은 비율은 역대 최고 수준으로, 교사의 약 40% 이상이 업무로 인한 만성적 스트레스와 불안을 호소하고 있다. 교사 부족 현상으로 인해 남은 교사들이 전공이 아닌 과목까지 억지로 떠맡아 가르쳐야 하는 악순환이 지속되고 있으며, 이는 교사의 전문성 회의감으로 이어지고 있다. 이러한 뉴질랜드의 교사 소진 실태는 뉴질랜드만의 특수한 교육 문화적 배경에서 기인하고 있다. 뉴질랜드 공교육 시스템은 학생들의 복지 전반과 심리적 문제, 그리고 사회성 발달

까지 학교가 포괄적으로 책임져야 한다는 인식이 강한 편이다. 특히, 코로나19 팬데믹 이후 정서적 불안과 행동 장애를 겪는 복합적 위기 학생들이 많아지면서 현장에 있는 교사들이 이를 개별적으로 감당하는 과정에서 감정적 고갈이 심화되었다. 또한 정규 수업 외에도 학생 복지 상담이나 지역사회 및 마오리 커뮤니티와의 연계 활동 등의 요구가 전방위로 쏟아지며 물리적 및 정신적인 한계에 부딪히고 있는 현실이다.

나. 국가적 지원 현황

1) 하우오라(Hauora) 정신의 공교육 공식화

뉴질랜드 교육부는 마오리족 전통 건강관인 하우오라(Hauora)를 정책의 기본 뼈대로 삼고 있다. 하우오라는 신체 건강(Taha tinana), 정신 건강(Taha hinengaro), 사회적 관계(Taha whānau), 영적 건강(Taha wairua)의 4개 축이 균형을 이뤄야 한다는 철학이다. 교육부는 이를 바탕으로 한 웰빙 우선순위 지침을 학교에 배포하여, 학교 관리자가 학생 성취도 평가뿐만 아니라 소속 교사들이 4가지 건강 축에서 균형을 유지하고 있는지 정기적으로 진단하고 행정적으로 지원하도록 제도화하고 있다.

2) 뇌과학 기반의 자기 돌봄(Self-care) 전국 워크숍 지원

뉴질랜드 정부는 교육부 공식 관보인 《Education Gazette》 등을 통해 뇌과학 및 스트레스 반응 전문가와 교육 전문 재단과 협력하여 교사를 위한 자기 돌봄 프로그램을 전국적으로 개설하여 실시하고 있다. 이 워크숍은 교사들이 스트레스 상황에서 자신의 신경계가 어떻게 반응하는지 과학적으로 이해하여 소진을 예방할 수 있는 회복 탄력성을 체득하도록 돕는 현장 중심 연수 과정이다.



[그림1] 뇌과학 전문가의 워크숍 장면

3) 학교 공동체 중심의 정서적 연대 체계

뉴질랜드 교육 당국은 교사 개인이 소진을 겪고 혼자 상담실을 찾는 사후 약방문 식 접근을 지양하고 학교 관리자 주도하에 교사 상호 간에 서로의 감정을 공유하고 지지하는 동료 지원 문화를 장려하고 있다. 예를 들면 교직원 회의 시작 전 정서적 안정을 돕는 마음챙김 프로그램을 도입하거나, 교사가 위기 상황을 겪을 때 동료나 교장이 즉각 수업을 대체해 주고 휴식을 보장해 주는 등 유연한 학교 문화를 교육부 차원에서 우수 사례로 발굴하여 확산시키고 있다.

4. 비교 및 분석

가. 대조적 분석

호주와 뉴질랜드는 교사 소진이라는 동일한 사회적 문제에 직면했으나, 이를 해결하기 위해 처방한 방식은 매우 대조적이다. 두 국가의 전략은 외부 환경의 변화와 내부 역량의 강화라는 두 가지 서로 다른 접근법의 유용성을 보여주고 있다.

구분	호주	뉴질랜드
문제 인식	제도 및 행정 구조의 과부하 (물리적 소진)	정서적 고갈 및 직업적 자존감 위기 (정서적 소진)
해결 방향	구조적 혁신에 집중	문화적 치유에 집중
대표 정책	국가 교사 인력 행동 계획 업무량 경감 펀드 및 AI 행정 자동화	하우오라(Hauora)기반 웰빙 가이드 및 뇌과학 워크숍
접근 방식	법안 제정 및 예산 투입을 통한 업무 경감	공동체 중심의 정서적 연대와 회복 탄력성 강화

[표 1] 호주와 뉴질랜드의 교사 마음 건강 지원 체계 비교

호주는 문제의 핵심을 행정 구조의 과부하와 시스템의 비효율성으로 진단하고 연방 정부 차원의 대규모 재정 투입을 통해 제도적 구조 개혁을 실시하고 있다. 반면 뉴질랜드는 문제의 본질을 교실 붕괴와 사회적 요구 증대에 따른 정서적 소진으로 인식하고 마오리 전통 철학을 공교육에 이식하여 공동체 중심의 치유와 회복 탄력성을 강화하는데 주력하는 양상이다.

나. 공통적 특징

교사 소진이라는 문제를 해결하기 위한 두 국가의 접근은 달랐지만, 정책의 기저에 있는 본질적인 문제의식과 도달하고자 하는 목표는 일치한다. 과거에는 교사의 번아웃을 개인이 스트레스 관리를 못해서 발생하는 사적 문제로 치부하곤 했다. 그러나 호주와 뉴질랜드 정부는 이를 국가 교육 시스템의 지속 가능성을 위협하는 구조적 위기이자 공적 책무성의 영역으로 공식 정의했다. 이러한 인식의 전환을 바탕으로 두 국가 모두 교사의 마음 건강을 학교 관리자의 핵심 평가 지표로 제도화하는 조치를 시행하게 되었다. 이는 교사들의 마음 건강을 관리하는 것이 이제 관리자의 선택적 배려가 아니라, 반드시 수행해야 하는 법적·행정적 의무가 된 것임을 의미한다. 또한, 교사의 소진을 방치하는 것은 결국 우수 인력의 이탈과 수업의 질 저하로 이어져, 궁극적으로 학생들이 가장 큰 피해를 입는다는 인식을 공유하고 있다. 이는 한국의 교권 보호 및 교원 복지 정책 수립 과정에도 중요한 시사점을 제공한다.

5. 맺음말

현재 우리나라 교사들이 소진을 겪고 있는 가장 근본적인 원인이 무엇인지 파악할 필요가 있다. 학생의 교육 활동 침해, 학부모의 악성 민원, 교사에게 주어진 과한 법적 책임 부담, 그리고 이런 문제의 면책을 위한 다량의 공문서 생산까지 대부분 교육 공동체와의 관계에서 오는 문제가 대부분이라고 생각한다. 공교육의 질을 향상시키는 것은 더 이상 유능한 교사 선발과 우수한 교육 프로그램 제공만이 아니다. 교사의 마음 건강 지원이야말로 공교육 시스템을 지탱하는 가장 기초적인 필수 인프라일 것이다. 선생님이 행복해야 아이들을 향한 따뜻한 시선과 질 높은 교육이 가능해진다. 대한민국 교육이 지속 가능하기 위해서는 교사의 소진을 개인의 인내심과 사명감 부족으로 생각하는 인식부터 변화해야 할 것이다. 행정 구조 개혁을 통해 물리적 부담을 덜어주는 호주의 전략과 공동체 문화적 접근을 통해 회복 탄력성을 강화하는 뉴질랜드의 정책적 시사점을 결합하여 국내 교육 여건에 부합하는 한국형 교사 마음 건강 지원 체계를 구축하는 일에 교육 당국과 학계가 역량을 모아야 할 시점이다.

【참고 자료】

- ▶ **Australian research exposes mental health crisis among teachers**(2025. 9.), <https://www.wsws.org/en/articles/2025/09/27/mhri-s27.html>.
- ▶ **Grounds and Supervisions Duties**(2010. 4.), <https://www.ppta.org.nz/advice-and-issues/teacher-workload/hours-of-work-grounds-and-supervision-duties/document/87>.
- ▶ **Australian Government Department of Education**(2022), National Teacher Workforce Action Plan, Australian Government(December 2022).
- ▶ **Black Dog Institute and UNSW**(2025), Australian Teacher Wellbeing Annual Report, University of New South Wales and Black Dog Institute(Research Report 2025).
- ▶ **New Zealand Ministry of Education**(2024), Te Whare Tapa Whā and Hauora in the NZ Curriculum, New Zealand Government Gazette Education New Zealand(Vol. 103, No. 4).
- ▶ **Kathryn Berkett**(2025), Self-care for Educators: Understanding the Neurological Stress Response in Classrooms, Education Gazette Tuketuku Kōrero, pp. 12-15.
- ▶ **Post Primary Teachers' Association**(2025), Secondary Teacher Workload and Safe Working Conditions Report, PPTA Te Wehengarua(Annual Survey Result).
- ▶ **Life Education Trust**(2023~2024), Wellington City Charity Luncheon, https://www.lifeeducation.org.nz/wgtn_luncheon.

[6월 발간자료 기사 작성]

- 주제: 교사를 위한 마음 건강 지원
- 제목: 일본의 교사 정서지원과 교육 시스템 개선 중심의 정책 동향
- 제출자: 조주현 조주현

발간위원: 조주현(금락초등학교 교사)

일본 교육계에서 교사의 정서적 소진과 교권 침해 문제가 구조적 과제로 부상하고 있다. 교사 개인의 심리적 회복만으로는 해결하기 어려운 수준에 이르렀다는 지적이 커지면서, 문부과학성을 비롯한 교육 당국은 교사의 업무 부담을 줄이고 정신건강 지원을 강화하는 방향으로 대응을 확대하고 있다. 특히 최근에는 과중한 행정업무와 장시간 노동, 학부모 민원 대응, 생활지도 부담이 복합적으로 작용하면서 교사 휴직과 이직이 이어지고 있다는 점이 일본 교육 현장의 큰 문제로 떠오르고 있다. 일본 정부는 이러한 상황을 교사 개인의 적응 문제로 환원하지 않고, 업무 구조와 제도 개선의 문제로 접근하고 있는데 본 글에서는 이 부분을 집중적으로 짚어보고자 한다.

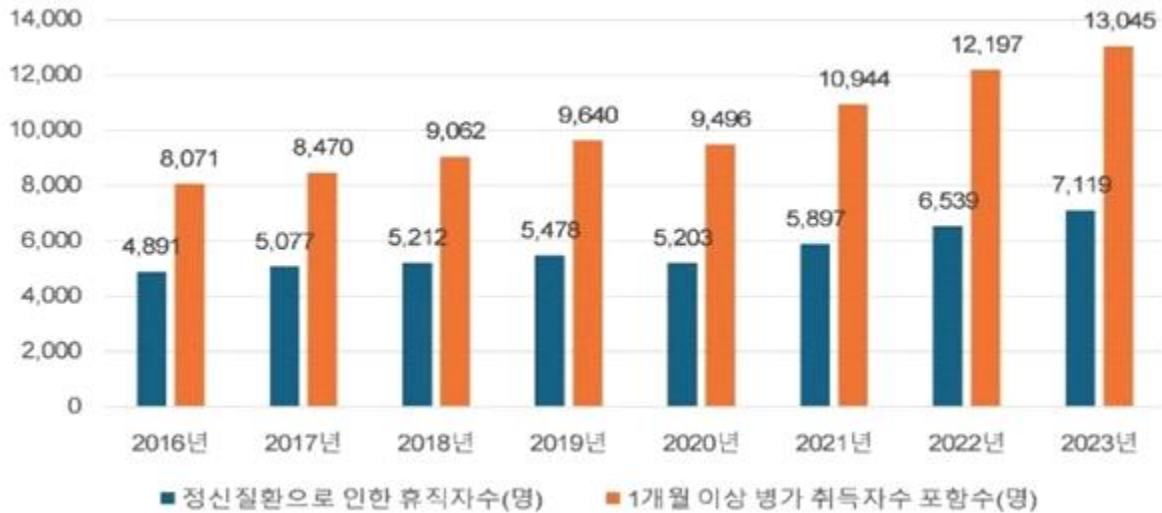
1. 교사 소진, 일본 교육 현장의 구조적 위기

일본에서 교사 소진은 더 이상 예외적 현상이 아니다. 학교 현장에서는 수업 준비와 평가, 생활지도뿐 아니라 행정문서 처리, 학부모 응대, 학교 행사 운영, 동아리 활동 지도까지 교사에게 집중되는 구조가 오랫동안 유지돼 왔다. 이로 인해 교사들은 교육활동에 필요한 시간보다 수많은 부수 업무에 더 많은 에너지를 쓰고 있으며, 그 결과 정서적 피로와 소진이 누적되고 있다.

특히 초등학교 교사들은 담임교사로서 학생 생활 전반을 폭넓게 맡는 경우가 많아 부담이 더욱 크다. 학생 간 갈등 조정, 학습 부진 지원, 가정환경이 복합적으로 얽힌 생활지도, 돌봄과 안전 관리까지 떠안는 과정에서 교사는 상담자이자 관리자, 보호자로서의 역할을 동시에 수행해야 한다. 이러한 다중 역할은 전문성의 확장으로 볼 수도 있지만, 실제 현장에서는 책임의 과중으로 이어지는 경우가 많다.

또한 일본의 학교는 학부모와의 관계가 매우 긴밀한 편이어서, 민원이나 항의가 길어질 경우 교

사의 정서적 부담은 더욱 커진다. 학생 지도나 학교 운영과 직접 관련되지 않은 요구까지 교사 개인이 감당해야 하는 상황도 적지 않다. 이러한 환경은 교사의 직무 만족도를 낮추고, 장기적으로는 휴직이나 조기 퇴직으로 연결되는 요인이 된다.



[그림 1]1) 정신질환으로 인한 교원의 질병 휴직자 수의 추이

정신건강 휴직 통계는 이러한 현실을 반영한다. 2024학년도에 정신건강 문제로 휴직한 공립학교 교사는 7,087명으로 집계되었고, 이 수치는 전년도에 이어 다시 7,000명을 넘었다. 특히 휴직 후 1년 이내에 재휴직하는 사례도 확인되면서, 단기적 휴직만으로는 교사가 다시 안정적으로 복귀하기 어렵다는 점이 드러났다. 교사가 회복할 수 있는 시간과 제도적 장치가 부족하다는 뜻이다.

2. 장시간 노동과 업무 과중

일본 교사 소진의 배경에는 장시간 노동이 자리한다. 일본의 문부과학성 조사에 따르면 정부가 초과근무 상한으로 정한 월 45시간을 넘는 교원이 중학교는 77.1%, 초등학교는 64.5%에 달하는 것으로 나타났다. 일본의 교사는 국제 비교에서도 긴 노동시간과 높은 업무 부담을 지적받아 왔으며, 특히 수업 외 업무가 과도하다는 비판이 꾸준히 제기돼 왔다. 교직은 본래 교육 활동이 중심이어야 하지만, 실제로는 각종 회의, 보고서 작성, 학부모 상담, 지역행사 지원, 생활지도, 위기 대응까지 포함한 광범위한 업무가 교사에게 부과돼 있다.



[그림 2] 교원의 장시간 노동 문제 보도하는 일본 국영방송 NHK2)

1) <https://edpolicy.kedi.re.kr/edpolicy/board/31/843827>

2) <https://www.edpl.co.kr/news/articleView.html?idxno=9069>

일본 교육 당국은 교사가 모든 일을 떠맡는 구조를 완화해야 한다는 점을 분명히 하고 있다. 교사의 소진을 개인의 회복력 문제로만 볼 것이 아니라, 업무 배분과 학교 조직 운영의 문제로 봐야 한다는 인식이 정책 전반에 반영되고 있다.

그러나 일부 업무는 외부 인력으로 대체할 수 있지만, 학생 생활지도처럼 교사와 직접 연결되는 역할은 여전히 교사에게 집중될 수밖에 없다. 따라서 향후 과제는 업무의 총량을 줄이는 것과 더불어, 학교 안팎의 지원체계를 촘촘하게 만드는 일이다.

3. 학교가 함께 책임지는 교권 보호

가. 도쿄도교육위원회의 ‘몬스터 부모’ 대응 지침

일본 교육계에서 교권 침해는 학부모와 교사의 갈등을 넘어, 학교 시스템이 어떻게 교사를 보호할 것인가의 문제로 확대되고 있다. 일본에서는 과도한 항의, 반복적 민원, 폭언이나 협박성 요구 등으로 인해 교사가 심리적 압박을 받는 사례가 꾸준히 보고 되어 왔다. 이른바 ‘몬스터 페어런츠’라는 표현은 일본 사회에서 널리 알려져 있으며, 최근에는 이를 대응하기 위한 제도적 장치 마련이 구체화되고 있다.

항목	내용
적용 대상	폭언, 과도한 요구, 반복 민원 등으로 교사에게 부담을 주는 학부모·보호자 대응
기본 원칙	교사 개인이 단독으로 대응하지 않고, 학교와 교육위원회가 함께 대응
면담 시간	대면 면담은 원칙적으로 30분 이내로 제한
기록 의무	전화 통화와 면담 내용을 기록하도록 권고
반복 민원 대응	5회 이상 반복되거나 요구가 과도할 경우 제3자 전문가 개입 검토
전문가 연계	심리사, 변호사, 의사 등 외부 전문가 지원 가능

[표1] 도쿄도교육위원회 몬스터 부모 대응 지침³⁾

도쿄도교육위원회는 학부모의 과도한 요구에 대응하기 위한 학교용 지침을 마련했다. 지침의 핵심은 교사가 개인적으로 모든 민원을 감당하지 않도록 하고, 학교와 교육위원회가 함께 대응하도록 하는 데 있다. 면담 시간을 제한하고, 상담 내용을 기록하며, 반복 민원에 대한 대응 절차를 명확히 하는 방식이 그 예다. 이는 교사를 보호하는 동시에, 학교가 공적 기관으로서 민원 처리의 기준을 마련한다는 점에서 의미가 있다.

3) 참고 자료의 내용을 토대로 집필자가 작성함.

출처: <https://mainichi.jp/english/articles/20251203/p2a/00m/0na/036000c>

나. 오사카부의 문제행동 대응차트

일본에서 교권 침해 대응은 도쿄도교육위원회의 민원 대응 지침에 그치지 않는다. 오사카부는 학생의 문제행동을 단계별로 관리하는 대응 차트를 운영하고 있다. 오사카부의 문제행동 대응 차트는 교사가 상황을 개별적으로 판단하던 방식을 단계별 공통 기준으로 바꿔, 담임교사의 부담을 줄이고 학교 전체의 공동 대응을 가능하게 했다. 이 제도는 교사 업무를 완전히 줄이기보다, 수업 방해와 생활지도 사안을 즉흥적으로 처리하던 관행을 정리해 교사의 심리적 소진을 완화하고 정서적으로 보호하는 효과가 있다.

단계	주요 문제행동 예시	대응 주체	지도 장소	지도 방법
레벨 1	수업 중 장난, 교사 도발	담임교사, 학년주임, 교내 관리직	교내	즉각적 주의, 훈계
레벨 2	상습적인 수업 방해, 지시 불응	학교, 보호자(학부모)	교내	학부모 연계 집중 지도
레벨 3	교사에게 폭언 및 가벼운 폭력	학교, 경찰서, 복지기관	교내	외부 관계기관 연계 지도
레벨 4	교사 얼굴 가격 등 명백한 폭행	교육위원회, 학교	교외	출석 정지 및 격리
레벨 5	전치 3주 이상의 중상 등 중범죄 행위	교육위원회, 경찰, 시 복지부서	전문시설	전문시설, 사법처리(상해죄) 및 갱생 프로그램

[표2] 오사카부 문제행동 대응 차트의 단계별 대응 체계⁴⁾

이러한 움직임은 교권 침해를 단순한 인간관계 문제로 보지 않겠다는 신호이기도 하다. 교사와 학부모 사이의 갈등이 깊어질수록 교육활동은 위축되고, 학생은 안정적인 학습 환경을 보장받기 어려워진다. 따라서 교권과 교사 보호는 교사 개인의 권익 문제가 아니라 학생의 학습권과 직결되는 공공의 문제다. 일본의 정책은 이 점을 강조하며, 학교 차원의 대응 원칙을 세우는 방향으로 가고 있다.

4. 정서 지원의 제도화

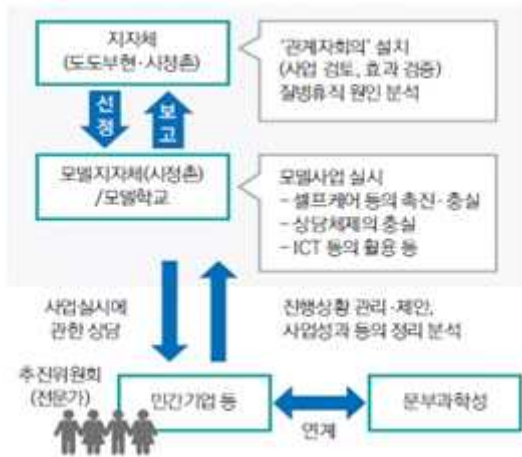
가. 교육위원회 단위의 정신건강 모델 사업

일본의 교사 정서 지원 논의에서 중요한 점은 상담 프로그램이나 정신건강 안내에 그치지 않고, 업무 구조 자체를 바꾸는 방향으로 논의가 진행된다는 것이다. 교사에게 상담 기회를 제공하는 것은 필요하지만, 과중한 업무와 긴장된 인간관계가 그대로인 상태에서는 효과가 제한적일 수밖에 없다. 따라서 정서적 지원은 반드시 업무 경감, 인력 보완, 제도적 보호와 함께 추진되어야 한다.

4) 참고 자료의 내용을 토대로 집필자가 작성함.

출처: <https://www-pref-osaka-lg-jp-k.atphp.transer.com/documents/35605/taioutyatohpsaisyuu.pdf>

일본 교육당국은 교사의 심리적 안정을 위해 교직 환경 전반을 손보는 데 초점을 맞추고 있다. 특히 문부과학성은 교육위원회가 의료·심리 전문가와 협력해 교원의 정신건강 대책을 설계하는 모델사업을 추진하고 있다. 이 사업은 교육위원회, 학교 관리자, 정신과 의사, 공인심리사 등이 참여해 교원의 질병휴직 원인을 분석하고, 지역 실정에 맞는 상담체계와 셀프케어, ICT 활용, 복직지원 방안을 함께 묶어 운영하는 방식이다.



[그림 3] 일본의 교원 정신건강 대책 5)

상담을 넘어서 원인 분석과 사후 지원까지 연결한다는 점에서, 보다 구조적인 대응으로 볼 수 있다. 업무를 줄이는 것, 민원 대응을 체계화하는 것, 학교의 행정 부담을 완화하는 것, 정신건강 지원을 정례화하는 것 등이 모두 하나의 흐름으로 묶여 있다. 이것은 교사 개인에게 “버티 달라”고 요구하는 방식이 아니라, 버틸 수 있는 환경을 만드는 방식이다.

나. 주요 지자체별 모델 사업 사례

일본은 교육위원회 단위의 정신건강 모델사업을 통해 지역별 맞춤 대책을 실험하고 있다. 치바현은 교원 정신건강지원계획⁶⁾을 수립해 예방 - 조기발견 - 복귀지원 체계를 만들었고, 도쿄도교육위원회는 휴직 교원의 복귀를 의료기관 - 학교 - 교육위원회가 함께 지원하는 프로그램을 운영한다. 또한 가가와현교육위원회의 교직원 직장복귀지원 지침은 휴직 - 복귀준비 - 복귀 - 사후관리를 5 단계로 나누어 구조화한 사례로, 휴직을 끝으로 보는 것이 아니라 복귀 이후까지 포함한 회복 과정으로 바라본다는 점에서 의미가 있다.

일본의 사례는 교사 소진을 예방하는 데 있어 개인의 회복력보다 구조 개선이 우선되어야 함을 보여준다. 교사를 대상으로 한 감정 노동 완화, 학교 내 위기 대응체계 구축, 민원 분산, 상담 인력 확대 등의 조치가 함께 가야 한다는 점에서 정책적 시사점이 크다. 특히 초등학교처럼 교사와 학부모, 학생의 관계가 밀착된 환경에서는 이러한 구조적 지원이 더욱 중요하다.



[그림 4] 교원을 위한 정신건강 가이드 책자⁷⁾

5) <https://www.hangyo.com/news/article.html?no=104378>

6) <https://www.pref.chiba.lg.jp/kyouiku/anzen/hokenn/documents/r3mental.pdf>, 2021

7) <https://www.tkhs.co.jp/book/detail.html?id=211042&itemid=211042>

5. 맺음말

일본의 교사 소진과 교권침해에 대한 대응은 교육의 질을 유지하기 위한 전제 조건으로서 교사 보호의 중요성을 보여준다. 교사의 정서적 안정이 확보되어야 학생 지도와 수업, 생활지도가 안정적으로 이루어질 수 있으며, 학교 운영의 지속 가능성도 높아진다. 다시 말해 교사의 정서적 지원은 복지의 문제가 아니라 교육 시스템의 핵심 요소다.

또한 일본은 문제를 단편적으로 접근하지 않고, 업무 경감, 민원 대응, 정신건강 지원, 법 제도 개선을 연결해 다루고 있다. 이러한 통합적 접근은 교사의 개인적 인내를 강조하는 대신, 교사가 일할 수 있는 환경을 만드는 데 초점을 둔다는 점에서 의미가 있다. 교사에게 “잘 버티라”고 말하는 것보다, 왜 버티기 어려운지를 구조적으로 해결하려는 것이다.

교사가 정서적으로 안정되어야 학생과의 관계도 안정되고, 수업과 생활지도도 지속 가능해진다. 교육은 결국 사람과 사람의 관계 위에서 이루어지기 때문에, 교사의 심리적 안전은 학교의 기본 조건이 된다. 결국 교사를 지키는 일은 곧 학생의 학습권을 지키는 일이며, 학교의 공공성을 지키는 일이다. 일본의 사례는 이 점을 분명히 보여주고 있다. 교사의 정서적 안전과 교권 보호는 별개의 사안이 아니라, 모두가 함께 보장해야 할 교육의 기본 조건이다.

【참고 자료】

- ▶ 毎日新聞, 「Teachers in Japan taking mental health leave top 7,000 for 2nd year」 2026.1.12.
<https://mainichi.jp/english/articles/20260112/p2a/00m/0li/020000c>
- ▶ 読売新聞オンライン, 「Tokyo Education Board Sets Guidelines for Dealing with ‘Monster Parents」
2025.11.6. <https://japannews.yomiuri.co.jp/society/general-news/20251106-291136/>
- ▶ 한국교육신문, 국가적 과제로 떠오른 ‘교사 마음건강 관리’, 2025.5.7.
<https://hangyo.com/news/article.html?no=104378>
- ▶ 교육정책네트워크 정보센터, 일본의 교원 정신건강 지원 및 관리 대책, 2025.5.28.
<https://edpolicy.kedi.re.kr/edpolicy/board/31/843827>
- ▶ 文部科学省. (2024). 令和5年度 公立学校教員のメンタルヘルス対策に関する調査研究事業成果報告書 沖縄県教育委員会. https://www.mext.go.jp/content/20240516-mxt_syoto01-000036019_03.pdf
- ▶ 5つのレベルに応じた 問題行動への対応チャート, 2013.9.18.
<https://www.pref.osaka.lg.jp/o180080/shochugakko/taiou/index.html>
- ▶ 국회도서관 국가전략정보서비스, 「일본의 교원 정신건강 지원 및 관리 대책」, 2025.7.25.
<https://nsp.nanet.go.kr/plan/subject/detail.do?nationalPlanControlNo=PLAN0000054965>
- ▶ 교육정책네트워크 정보센터, 일본의 교원 업무환경 개선방안, 2017.1.25.
<https://edpolicy.kedi.re.kr/edpolicy/board/31/150004>

[6월 발간자료 기사 작성]

- 주제: 선생님을 위한 마음 건강 지원
- 제목: 독일의 교사 소진 문제와 주 별 주요 정서 지원 사례
- 제출자: 이지현

발간위원: 이지현(경주여자중학교 교사)

I. 서론

우리나라 교육 현장에서 교사 소진은 심각한 사회적 문제이다. 과중한 업무 부담, 학생 생활 지도의 어려움, 학부모 민원, 디지털 기기를 통한 학생·학부모의 상시적인 연락 등 복합적 요인들이 교사의 정서적 에너지를 빠르게 고갈시키고 있다. 교사 소진의 문제가 교육의 질과 직결되는 문제임에도 불구하고 지금까지의 대응은 개인 상담이나 일시적 힐링 프로그램에 머무르는 경우가 많았다. 이에 반해 독일은 교사의 소진 문제를 업무 구조와 조직 문화, 환경적 요인이 복합적으로 작용한 결과로 이해하고, 각 주별로 독자적인 지원 체계를 구축하고자 노력해 왔다. 본 기사에서는 독일 내 교사 소진 문제의 현황과 그에 대응하는 각 주별 주요 정책을 소개하고, 우리나라 교육 현장에 참고할 만한 사례를 구체적으로 살펴보고자 한다.

II. 본론

1. 독일의 교사 소진 실태와 정책 대응의 배경

독일 교육계에서는 교사들의 직무 스트레스와 그로 인한 소진 현상이 심각한 사회적 문제로 다루어지고 있다. 2025년 발표된 <독일 학교 바로미터(Deutsches Schulbarometer)>¹⁾에 따르면, 독일 교사의 약 3분의 1이 매주 여러 차례 감정적 소진을 경험하며, 10%는 매일 소진 상태를 느끼는 것으로 나타났다. 특히 40세 미만의 젊은 교사와 여성 교사가 상대적으로 더 높은 수준의 피로감과 냉소주의를 보였다. 교사 소진의 주요 원인으로 학생들의 부적절한 행동(42%), 과도한 업무량과 시간 부족(34%), 학생 집단의 이질성(32%) 등이 꼽혔다. <베를린 교사 업무 실태 조사(2025)>²⁾에서도 베를린 교사의 64%가 규정된 업무 시간을 초과하여 근무하고 있으며, 특히

1) <https://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/das-deutsche-schulbarometer-lehrkraefte-2025>

전일제 교사의 30%는 주당 48시간의 법적 상한선을 넘기고 있다고 조사되었다. 이러한 과부하로 인해 교사의 약 3분의 2(67%)가 높은 건강 위험 또는 우울증 위험군에 속해 있으며, 자신의 건강 상태를 긍정적으로 평가하는 비율은 44%에 불과하다. 교직을 다시 선택하겠다는 비율은 절반 미만으로 떨어졌고, 타인에게 교직을 추천하겠다는 응답은 20% 수준에 그쳤다.

이에 독일 각 주에서는 교사 건강을 단순한 복지 문제가 아니라 교육의 질을 결정하는 핵심 조건으로 재정의하고, 학교 조직 전체를 대상으로 한 예방 중심의 건강 관리 체계를 구축하고 있다. 주목할 점은 이러한 정책이 단순히 심리 상담 서비스를 제공하는 수준을 넘어, 학교의 업무 구조, 조직 문화, 물리적 환경 전반을 개선하려는 체계적 시도라는 데 있다.

2. 주 별 교사 정서 지원 정책 사례

가. 바이에른(Bayern)주: '교사 힘 키우기'와 통합 산업의학 서비스 모델

바이에른주는 강력한 상담 인프라와 산업의학 서비스, 디지털 지원 체계를 결합한 통합형 모델을 운영하고 있다. 대표적 사례는 '교사 힘 키우기(LehrKraftStärken)' 프로젝트로, 바이에른 전역에 배치된 약 500명의 훈련된 상담 교사와 학교 심리사를 중심으로 교사들에게 익명성이 보장된 무료 심리 상담을 제공한다. 학교에서 갑작스러운 사망, 자살 시도, 폭력 위협 등 심각한 위기 사건이 발생할 경우에는 KIBBS(바이에른 학교 심리학자 위기 개입 및 관리팀)가 즉각 투입되어 교사와 학교 시스템을 안정화하는 슈퍼비전을 실시한다.

한편 바이에른 학교 산업의학 연구소(AMIS-Bayern)에서는 레겐스부르크 대학교와 협력하여 교사 음성 건강을 위한 발성법 교육 프로그램(ReSt 프로그램)을 제공하고 있다. 프로그램은 복식호흡, 공명 발생, 효율적인 발화 속도 조절 등 과학적 발성 원리를 기반으로 한 실습 중심의 훈련으로 구성되며, 의학적 음성 검사와 음성 분석을 병행하여 개인별 발성 상태를 점검하고 교실 상황을 반영한 맞춤형 발성 지도와 반복 연습을 통해 실제 수업 장면에서 적용 가능한 성대 사용 습관 형성을 돕는다. 교실 내 소음 측정과 저감 방안을 함께 제시하여, 소리 자극으로 인한 교사의 피로와 긴장도 줄이도록 운영된다는 점이 흥미롭다.

동시에 교사들이 일상에서 자신의 건강 상태를 체크하고, 스트레스 관리와 운동법 등에 관한 맞춤형 조언을 제공하고 민간 심리 코칭 서비스인 nilo와의 협력을 통해 실시간 영상 상담과 코칭도 가능하도록 하여, 교사가 시간과 장소의 제약 없이 도움을 받을 수 있게 하고 있다. 이러한 구조는 상담을 특별한 위기 상황에만 한정하지 않고, 일상 속 관리와 예방의 차원으로 끌어올렸다는 점에서 의미가 크다.

나. 작센(Sachsen)주: 기업형 건강관리(BGM)와 구조적 혁신 모델

작센주는 학교를 단순한 행정 기관이 아니라 공공 서비스가 생산되는 하나의 '일터'로 규정하고, 체계적인 기업형 건강관리(Betriebliches Gesundheitsmanagement, BGM)를 도입한 대표적 지역이다. 이 정책의 핵심은 교사 소진을 개인의 적응 실패가 아니라 업무 구조, 정보 전달 방식, 조직 문화, 휴식 여건 등 환경적 요인이 복합적으로 작용한 결과로 해석한다는 점이다.

작센주 BGM에는 '건강 협의회(Gesundheitszirkel)'가 중심에 자리하고 있는데, 이는 교사, 학교장, 행정 직원 등 교직원들이 직접 참여해 운영하는 기구이다. 협의회에서는 교직원 대상 설문조사를 바탕으로 120여 개의 학교 현장에서 실현 가능한 정책들을 도출한 후 그 중 학교 현장에서 즉시 적용 가능한 19개의 권고안을 담은 '학교 현장 건강 관리 지침서'를 작성하여 현장에 배포하였다.

지침서에 담긴 주요 정책은 다음과 같다.

번호	정책명	주요 내용	효과
1	'훈련실 개념 ³⁾ '의 도입	<ul style="list-style-type: none"> 수업 방해 학생을 전문가가 상주하는 훈련실로 분리 학생에게 성찰지를 작성하게 한 후 행동 개선 계획 수립 및 실행 	학교의 제도적 개입으로 교사의 수업권 보장
2	마음챙김 교사 프로그램 (Mindful Teachers Program, MTP)	<ul style="list-style-type: none"> 명상·신체 이완·스트레스 인식·공감 등 12개 모듈로 구성 12주 × 주 1.5시간 정기 훈련 실시 (집중 마음 챙김 4시간 포함) 	자기 돌봄 역량의 강화
3	업무 분장의 투명성 신장 및 자율성 강화	<ul style="list-style-type: none"> 디지털 등록 리스트를 통해 추가 업무를 미리 공개하고 교사들은 자신의 가정 상황이나 업무 역량에 따라 참여 여부를 선택하게 함 자녀 양육과 같은 개인적 사정이 업무 분장에 반영할 수 있도록 함 	특정 교사에게 업무가 반복적으로 쏠리는 것을 방지, 직업 정체성·소속감 강화로 번아웃 예방
4	업무 외 연락 차단 (Disconnect Right)	<ul style="list-style-type: none"> 업무 외 시간 메신저 사용 제한 주말·휴가 중 즉시 응답 의무없음을 학부모에게 공지 이메일 자동 회신 활성화 	충분한 휴식 보장 → 정신 건강 보호 및 재충전
5	병가 신청 절차의 간소화	<ul style="list-style-type: none"> 3일까지 진단서 없이 병가 가능 이메일·홈페이지 전용 양식을 통해 간편한 신청 	병가를 조직의 건강관리 과정으로 인식함으로써 프리젠티즘 ⁴⁾ 방지

〈표〉 작센주 BGM의 주요 정책 내용

3) Trainingsraumkonzept, 학교 내 생활지도·수업방해 대응 시스템으로 학생에 의한 수업 방해 상황 발생시 일반 교실에서 분리하여 별도의 교실로 이동하게 하여 교사의 수업권 보호 및 학생의 자기 반성 및 자기 결정 능력을 신장하는 지도방식

다. 노르트라인-베스트팔렌(NRW)주: '좋은 건강한 학교' 프로그램과 다층적 상담 모델

노르트라인-베스트팔렌주는 학교 발전과 교직원 및 학생의 건강 증진을 하나의 통합된 정책 과제로 설정하고 있으며, '좋은 건강한 학교(Gute Gesunde Schule)'를 핵심 비전으로 삼고 있다. 대표 정책인 'Landesprogramm BUG-NRW'는 학교가 자율적으로 건강 증진 프로젝트(휴게공간 개선, 명상 프로그램, 갈등 해결 연수 등)를 기획하면 주 정부가 재정과 컨설팅을 지원하는 방식으로 운영된다.

뒤셀도르프시 학교 심리학 서비스 센터에서는 슈퍼비전, 코칭, 동료 사례 상담(Kollegiale Fallberatung)을 구조화된 방식으로 제공하고 있다. 동료 사례 상담은 외부 전문가 없이도 교사들이 서로의 사례를 분석하고 해결책을 찾는 참여적 모델로, 교내 정서적 지지망 형성에 효과적인 것으로 보고되고 있다. 또한 코칭은 학교장 등 관리자를 대상으로 진행되며 교직원들이 심리적으로 안전한 환경에서 일할 수 있도록 리더의 역량을 강화하는 데 초점을 두고 있다.

라. 함부르크(Hamburg)주: 데이터 기반의 '교직원 건강 프로젝트'

함부르크주는 2024년부터 2026년까지 추진한 '교직원 건강(Personalgesundheit) 프로젝트'를 통해 교직원의 건강을 데이터 기반으로 관리하는 체계를 구축하였다. 함부르크 주 교육청은 교사의 병가율, 직무 만족도, 재통합 관리(BEM⁵) 진행 현황, 상담 신청 현황 같은 지표를 정기적으로 확인하고 이를 디지털 대시보드로 시각화하여 학교별 교사들의 건강 상태를 파악하고 있다. 이러한 방식은 교직원의 건강 문제를 단순한 개인 상담 사안이 아니라, 학교별 위험도와 조직 문화의 문제로 진단할 수 있게 만든다.

이 프로젝트의 핵심은 문제가 커진 뒤에 대응하는 사후 처리 방식이 아니라, 위험 신호를 조기에 발견하고 선제적으로 개입하는 예방형 관리 체계라는 점이다. 특정 학교에서 병가가 늘거나 상담 수요가 집중되면, 교육청은 심리 지원 자원과 컨설팅을 우선적으로 배치해 상황이 악화되기 전에 개입한다. 한국 교육 현장에서 교사 소진이 반복적으로 발생하는 점을 고려하면, 이런 실시간 감시와 선제적 지원 모델은 참고할 가치가 있다. 또한 교직원의 건강 여부를 단순히 추정하지 않고 병가율과 재통합 관리(BEM) 현황 등의 데이터를 관리하고 학교 조직이 얼마나 건강하게 작동하는지를 보여주는 신호로 활용하고 있는데, 이를 통해 상담 신청 현황과 직무 만족도를 교사들이 현재 어떤 스트레스를 겪고 있는지 파악하는 지표로 활용함으로써 학교별 지원 필요도를 더 정밀하게 구분하고 있다.

이러한 데이터 기반 접근은 교육청의 역할도 바꾸고 있는데, 교육청은 단순히 민원을 처리하는

4) Presenteeism, 교사들이 병가를 사용해야 할 상황에서도 동료와 학생에 대한 책임감 때문에 아픈 데도 무리하게 출근함으로써 쉬어야 할 때 쉬지 못하고 계속 일하는 것이 오히려 더 큰 문제를 만드는 상태

5) Betriebliches Eingliederungsmanagement, 병가가 길어진 사람이나 반복적으로 아픈 사람을 다시 업무에 잘 적응하도록 돕는 제도로 교사가 장기 병가 후 복귀할 때 바로 예전처럼 모든 일을 떠맡기지 않고, 단계적으로 복귀하도록 돕는 제도

기관이 아니라, 교직원의 건강 위험을 관리하고 필요한 자원을 배분하는 조정자가 된다. 다시 말해 특정 학교의 문제를 그 학교만의 문제로 두지 않고, 교육청이 구조적으로 대응하는 체계를 만든 것이다. 이는 교사 개인에게 책임을 떠넘기지 않고, 행정이 조직 건강을 책임지는 방향으로 전환한 사례라 할 수 있다.

함부르크주의 사례가 주는 시사점은 병가, 상담, 재통합, 직무 만족도, 리더십 등을 하나의 체계로 묶어 관리함으로써 교사 건강 정책을 복지사업 수준이 아닌 학교 운영 시스템의 핵심 요소로 보고 있다는 점이다. 한국에서 교사 소진이 발생한 뒤 개별 상담이나 휴직으로 처리하는 경우가 많은데, 함부르크주는 그 이전 단계에서 데이터를 통해 위험을 포착하고 학교 조직을 조정한다는 점에서 차별적이다.

마. 헤센(Hessen)주: 헤센 건강 학교 역량 센터(HKGS)

헤센주는 2026년 3월 교사와 학교 인력의 건강을 교육의 질과 직결된 핵심 요소로 보고, 이를 제도적으로 뒷받침하기 위해 괴테 대학교 프랑크푸르트 부속 의대와 협력하여 '헤센 건강 학교 역량 센터(Hessisches Kompetenzzentrum Gesunde Schule, HKGS)'를 출범했다.

HKGS의 중심 기능은 교사와 학교 인력을 위한 중앙 상담 창구 역할이다. 센터는 심리적 부담, 직무 스트레스, 직장 내 갈등, 건강 관련 불안, 업무 환경 문제 등을 폭넓게 다루며, 필요에 따라 전화·영상·대면 상담을 모두 제공한다. 헤센 주 발표에 따르면, 심리 상담은 교육 현장 경험이 있는 자격 있는 인력이 담당하며, 학교 현장의 특수성을 이해하는 방식으로 운영된다.

또한 HKGS는 주 1회 예약 없이 참여할 수 있는 전화 오픈 상담을 운영하여, 교사가 위기 상황에서 즉시 도움을 요청할 수 있게 하고 있는데, 이는 상담 접근의 문턱을 낮추는 중요한 장치이다. 교사들은 바쁜 근무 일정이나 심리적 부담 때문에 상담 예약 자체를 미루는 경우가 많은데, HKGS는 이런 현실을 반영하여 즉시성 있는 지원 체계를 마련한 것이다.

HKGS는 개인 상담에만 그치지 않고, 학교 단위의 건강 증진 활동도 지원한다. 예를 들어 학교가 교직원 대상 워크숍, 연수, 교육의 날(pädagogische Tage)을 기획할 때, 센터가 이를 전문적으로 지원하며 주제는 운동, 영양, 회복탄력성, 스트레스 관리, 마음챙김 등 실천적 내용으로 구성된다. 이는 교사를 단기적으로 위로하는 수준이 아니라, 학교 조직 전체의 건강 문화를 바꾸려는 시도라는 점에서 중요하다. 센터는 심리 건강을 핵심 축으로 삼고 있는데, 교사의 정신 건강이 학교 일상의 요구와 매우 밀접하게 연결되어 있음을 고려할 때, HKGS는 단순한 위기 대응을 넘어서 예방과 조기 개입의 기능을 함께 제공한다고 볼 수 있다. 또한 작업의학 및 환경의학적 관점에서 교사의 건강 문제를 다룰 수 있기 때문에, 과도한 소음, 업무 환경, 인체공학적 조건 같은 물리적 요인도 함께 고려한다. 이 점은 교사 소진을 '마음이 약해서 생기는 문제'가 아니라, 학교 환경과 직무 구조가 만든 건강 문제로 보는 독일식 접근을 잘 보여준다.

Ⅲ. 결론

독일의 사례가 우리에게 주는 가장 중요한 시사점은 교사 소진 문제를 개인의 의지나 인내력의 문제가 아니라, 학교라는 조직과 시스템 전반을 변화시켜야 하는 구조적 과제로 인식한다는 점이다. 5개 주의 정책을 관통하는 공통점은 지원 대상을 교사 개인이 아닌 '시스템'으로 확장하고, 예방과 구조 개선을 동시에 추진한다는 데 있다.

우리나라에도 이미 교원 치유 지원 센터, 학교폭력 관련 심리 상담 서비스 등이 존재하지만, 학교 조직 문화의 개선, 업무 분담의 투명성, 업무 외 연락 차단 등 구조적 접근은 여전히 미흡하다. 교사의 회복을 개인 책임이 아닌 공적 지원의 문제로 전환하고, 학교를 건강한 일터로 재구조화하는 정책적 패러다임 전환이 필요한 시점이다. 독일의 사례는 그 방향성과 실천 방법을 구체적으로 제시하고 있다는 점에서 우리 교육 현장에 충분한 참고 가치가 있다.

【참고 자료】

- ▶ LehrKraftStärken - Schulberatung Bayern
<https://www.schulberatung.bayern.de/themen-und-anlaesse/lehrkraftstaerken>
- ▶ Staatliche Schulberatung Bayern. <https://www.schulberatung.bayern.de>
- ▶ BGM-Schulen Sachsen. <https://www.bgm-schulen.sachsen.de>
- ▶ Landesprogramm Bildung und Gesundheit NRW (BUG-NRW) <https://www.bug-nrw.de>
- ▶ Gute Gesunde Schule. <https://www.bug-nrw.de/arbeitsfelder/gute-gesunde-schule>
- ▶ Projekt Personalgesundheit - Schulbehörde Hamburg
<https://www.hamburg.de/politik-und-verwaltung/behoerden/schulbehoerde/themen/das-projekt-personalgesundheit>
- ▶ Projektstruktur Personalgesundheit Hamburg
<https://www.hamburg.de/politik-und-verwaltung/behoerden/schulbehoerde/themen/das-projekt-personalgesundheit/projektstruktur>
- ▶ Hessisches Kompetenzzentrum Gesunde Schule (HKGS) - Universität Frankfurt
https://www.uni-frankfurt.de/179854061/Hessisches_Kompetenzzentrum_Gesunde_Schule
- ▶ Hessen stärkt die Gesundheit seiner Lehrkräfte - Pressemitteilung
<https://kultus.hessen.de/hessen-staerkt-die-gesundheit-seiner-lehrkraefte>
- ▶ Start des Hessischen Kompetenzzentrums Gesunde Schule - Presse Hessen
<https://hessen.de/presse/start-des-hessischen-kompetenzzentrums-gesunde-schule>