

이슈페이퍼 2018-01

어린이집 CARE 컨설팅 모형 개발 및 상시 질 관리 방안

권미경

1. 배경 및 문제점
2. 어린이집 컨설팅 운영 현황
3. 어린이집 CARE 컨설팅 모형
4. 어린이집 상시 질 관리 방안

참고문헌

어린이집 CARE 컨설팅 모형 개발 및 상시 질 관리 방안*

권미경 부연구위원

| 요약 |

- 우리나라는 유치원 평가와 어린이집 평가인증으로 대표되는 평가를 가장 주요한 질 관리 수단으로 하고 있지만 평가 이후 동일한 질적 수준이 담보되는지에 대한 의문이 지속적으로 제기되고 있음.
- 현재 어린이집 컨설팅은 중앙육아종합지원센터 및 시군구 육아종합지원센터에서 어린이집 설치 운영, 평가인증 조력, 보육과정, 재무회계, 맞춤형 보육지원 등에 대한 컨설팅을 제공 중임.
- CARE 컨설팅은 평가인증 결과를 토대로 취약 부분에 대한 개선안을 어린이집 상황에 맞게 찾아 질적 수준을 높이고자 하는 목적으로 ‘공유된 비전 및 가치(Common Value)’, ‘역량(Ability)’, ‘자원(Resource)’, ‘동기부여(Empowering)’라는 4가지 측면에서 진단하여 원장의 리더십 함양 중심의 컨설팅을 제공함.
- 어린이집 상시 질 관리를 위한 컨설팅 지원과 활성화를 위해서는 의무평가제 도입에 선제적 대응으로의 컨설팅 운영체계 설계, 컨설팅 이후 개선 정도를 고려한 인센티브 부여, 역량 있는 컨설턴트 확보 및 전문화, 컨설팅 소요비용 확보, 컨설팅 실행을 위한 교사 지원 강화, 질 관리 도구로의 CARE 컨설팅 결과 자료화 등이 필요함.

1 배경 및 문제점

- 유아교육과 보육에 대한 질 관리는 우리나라 뿐 아니라 세계 각국이 주력하는 부분임.
- 우리나라는 유치원 평가와 어린이집 평가인증으로 대표되는 평가를 가장 주요한 질 관리 수단으로 하고 있지만 평가 이후 동일한 질적 수준이 담보되는지에 대한 의문이 지속적으로 제기되고 있음.

* 본 원고는 「권미경·박원순·이규림·박인숙·권혜진·이원정·임지영(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(II): 통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설팅 연구. 육아정책연구소.»의 내용을 토대로 구성함.

- 평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리와 자체점검, 모니터링이 필요하며, 평가의 형식이 아닌 유치원의 장학과 같은 보육교직원 지원 및 컨설팅에의 요구가 높아, 이에 조력, 컨설팅의 방법으로 어린이집을 지원하는 구체적인 방안을 마련할 필요가 있음.
- 특히 평가인증 결과가 유사하더라도 그 원인이 다를 수 있으므로, 취약 부분에 대한 개선은 어린이집 상황에 맞게 찾아야 실효성 있는 접근이 가능하나 현재의 어린이집 컨설팅 지원은 주제별로 되어 있음이 문제점임.
 - 평가인증에서 낮은 점수를 받더라도 그 원인은 어린이집이 지닌 고유의 상황과 환경에 따라 다를 수 있으므로 어느 한 부분의 컨설팅이 아닌 문제 진단에서 출발하여야 함.
- 이에 본고는 2017년 11월 이후 적용을 계획 중인 통합평가지표 내용과 전년도 시범사업의 결과를 반영하고 컨설팅 모형을 정교화하여, 평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리 체계로의 육아종합지원센터 중심 평가연계 컨설팅 운용 방안을 제시함을 목적으로 함.
 - 향후 어린이집 의무평가제로의 전환에 대비하여 평가 이후 상시 질 관리체계로의 컨설팅 운용 안을 준비하는 선제적 접근의 일환임.

2 어린이집 컨설팅 운영 현황

- 어린이집 보육컨설팅은 영유아보육법 시행령 제13조(육아종합지원센터의 기능) 제4항 ‘어린이집 설치 운영 등에 관한 상담 및 컨설팅’에서 명시하는 주요 사업임(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2016: 104).
- 어린이집 보육컨설팅은 전문가의 지원을 필요로 하는 어린이집이 설치부터 평가인증 이후까지 필요한 컨설팅을 받도록 지원하는데 목적이 있음(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2016: 104).
- 현재 어린이집을 위한 컨설팅은 사설기관이나 개인적인 컨설팅을 제외하고 육아종합지원센터를 중심으로 제공되고 있음.
 - 이는 중앙육아종합지원센터 및 시군구 육아종합지원센터의 주요 사업의 일환으로

어린이집 설치운영, 평가인증 조력, 보육과정, 재무회계 등에 대한 실질적인 지원을 중심으로 구성되어 있음.

- 지자체에서도 관내 어린이집의 컨설팅 요구에 부응하여 지자체의 특성을 반영하여 특화된 컨설팅 제공이 확대되는 추세임.

가. 어린이집 설치운영 컨설팅¹⁾

- **(내용)** 설치운영 컨설팅은 2012년부터 시작되었으며 신설될 어린이집을 대상으로 초기 운영을 위한 환경구성, 보육과정, 재무회계, 인사관리 등의 내용을 컨설팅함(중앙육아종합지원센터 홈페이지).
- 어린이집 설치운영 컨설팅 사업은 시도 및 시군구 육아종합지원센터에서 이루어짐.
- **(운영현황)** 2013년부터 2016년까지 지난 4년간 총 617개소 어린이집 컨설팅을 진행하였음.
 - 2013년 시범사업에서 18개 센터가 참여하여 95개 신규 어린이집을 대상으로 컨설팅을 실시하였고, 2014년에는 33개 센터가 총 252개소의 신규 설치운영을 컨설팅 지원하였음.
 - 2015년에는 32개 센터가 193개의 신규 및 변경인가 어린이집 대상 컨설팅을 실시하였는데, 이는 전년대비 30% 이상 감소된 것으로 그 이유는 전국 어린이집 수 감소와 관련이 있는 것으로 분석되었음(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2016: 105).

나. 어린이집 평가인증 컨설팅²⁾

- **(내용)** 어린이집 평가인증 컨설팅은 어린이집이 평가인증을 준비하는 과정에서 시행착오를 줄이고 준비 과정을 효율적으로 진행할 수 있도록 관련 정보제공 및 상담, 지표

1) 중앙육아종합지원센터 홈페이지
http://central.childcare.go.kr/central/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600054.jsp에서 2017년 10월 17일 인출함.

2) 중앙육아종합지원센터 홈페이지
http://central.childcare.go.kr/central/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600056.jsp에서 2017년 10월 17일 인출함.

교육, 현장방문 컨설팅 등을 통해 어린이집 자체점검 개선방향 수립을 지원하는 것을 의미함(중앙육아종합지원센터 홈페이지).

- 평가인증에 대한 이해와 준비를 돕기 위한 조력의 개념으로 어린이집 컨설팅이 시작되었으며 2018년 현재 제3차 평가인증제도가 운영 중임.
 - 어린이집 평가인증제도는 2005년 시범운영을 시작으로 1차(2006-2009), 2차(2010-2015)가 실시됨.
 - 2015년부터 3차 평가인증제가 시범운영 되다가 2017년 11월부터 유치원과 동일한 지표인 통합평가지표를 적용하는 3차 어린이집 평가인증이 시행 중임.
- **(운영 현황)** 2016년에는 시도센터 3,128개소와 시군구센터 3,945개소를 합한 총 7,073개소를 방문하여 91,630명에게 컨설팅을 실시함.
 - 2013년에 방문 컨설팅한 어린이집은 9,668개소이며 105,473명을 교육하였고, 2014년에는 9,637개소를 방문하여 98,742명에게 교육을 실시하였으며, 2015년에는 8,442개소의 80,281명에게 컨설팅을 시행하였음.

다. 보육과정 컨설팅

- **(내용)** 보육과정 컨설팅은 보육교사 스스로 문제를 해결해 나가도록 지원함으로써 교사의 전문성 향상 및 자긍심 제고를 통해, 표준보육과정의 효과적인 현장 적용과 실천을 목적으로 함(중앙육아종합지원센터 홈페이지).
- 보육과정 컨설팅 사업은 시도·시군구 육아종합지원센터에서 이루어짐.
 - 대표적인 보육과정 컨설팅으로는 중앙센터 주관의 ‘교사+ 보육과정 컨설팅 사업’, 서울시의 ‘아이조아, 서울 맞춤 컨설팅’, 부산시의 ‘어린이집 맞춤형 보육장학제 사업’ 등이 있음.
- 보육교사가 자발적으로 신청을 하면 컨설턴트가 해당 어린이집을 방문하여 문제를 진단하고 신청인과 함께 해결방안을 모색함.
 - ‘교사+ 보육과정 컨설팅 사업’의 경우, 현장방문 2회 외에 전화나 이메일을 통한 원격 지원을 1회 이상 수행하는 것이 원칙이며, 개별 또는 집단별로 컨설팅이 가능함.

- 이후 현장방문과 연계하여 ‘교사 소모임 컨설팅’도 이루어짐.
- 컨설턴트가 리더가 되어 자유롭게 토의하는 중 교사 스스로 문제해결 방안을 찾는 형태로 진행됨.
- **(운영 현황)** 2016년에는 전년 대비 큰 폭으로 감소한 1,040명이 지원함.
 - 2013년에는 24개 센터에서 1,756명의 교사를 컨설팅하였고 2014년에는 33개 센터에서 1,617명을 지원함.
 - 2015년에는 교사 개별 컨설팅의 취지를 명확히 하여 총 4,132명을 컨설팅 지원하였지만 2016년에는 전년 대비 큰 폭으로 감소한 1,040명이 지원한 것으로 나타났는데 이는 중앙센터에서 진행하는 ‘교사ⁱ⁺ 보육과정 컨설팅’ 사업을 포함하지 않아 횡수가 감소하는 것으로 분석됨(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2017).

라. 어린이집 재무회계 컨설팅³⁾

- **(내용)** 어린이집 재무회계 컨설팅은 2013년 시범사업을 시작으로 어린이집 재무회계의 투명성을 확보하고 효율적으로 회계를 관리하도록 지원하는 사업임(중앙육아종합지원센터 홈페이지).
- 재무회계 관련 상담과 교육 및 현장방문 컨설팅 등 다양한 방법으로 운영함(중앙육아종합지원센터 홈페이지).
- **(운영 현황)** 전체 실적은 지난 4년간 시도 및 시군구 센터는 총 723회, 인원은 43,496명을 교육하였음.
 - 재무회계 컨설팅은 2013년 시범사업을 시작으로 2013년에는 11,415명을 대상으로 시범사업을 진행했고, 2014년에는 16,508명, 2015년에는 8,726명이 컨설팅 교육을 받았음.
 - 2015년은 전년대비 약 50% 감소하였는데 그 이유를 대집단에서 소집단으로의 교육 형태 변화, 컨설팅 사업의 안정화에 따른 변화로 보고 있음(보건복지부·중앙육아

3) 중앙육아종합지원센터 홈페이지

http://central.childcare.go.kr/central/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600055.jsp에서 10월 17일 인출함.

종합지원센터, 2016: 114).

- 2016년에는 전년 대비 교육 횟수는 증가하였으나, 교육인원은 감소하는 양상을 보였다.

마. 맞춤형 보육 운영 컨설팅⁴⁾

- (내용) 맞춤형 보육 운영 컨설팅은 2016년 7월부터 시작된 맞춤형 보육 제도의 안정적인 정착을 위해 실시하고 있으며 시도 육아종합지원센터에서 어린이집 특성 및 상황에 따라 현장방문 및 온라인 상담 등을 지원함(중앙육아종합지원센터 홈페이지).
- 맞춤형 보육은 아이와 부모의 보육수요에 맞게 보육서비스를 이용할 수 있도록 시작되었고, 이로 인해 현장에서는 맞춤형 보육을 포함하는 어린이집의 운영에 대한 컨설팅 요구가 증가함.
- 맞춤형 보육 운영의 안정적인 정착을 위하여 시도 육아종합지원센터에서 맞춤형 보육 운영 컨설팅 사업을 시범적으로 실시함(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2017).
- 맞춤형 보육 운영 컨설팅은 맞춤형 보육에 따른 보육계획안 작성부터 하루일과 운영, 맞춤형 보육 및 종일반 운영에 따른 교사의 역할 등 어린이집 특성 및 상황에 따라 현장방문 및 온라인 상담 등을 통해 지원함.
- 맞춤형 보육 운영 컨설팅은 원활한 진행을 위한 가이드라인 제작, 컨설팅과 관련된 센터장 및 사업 담당자 등을 목적으로 하고 있음(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2017).
- 신청대상은 맞춤형 보육을 운영하는 어린이집이며, 시도 및 시군구 육아종합지원센터에서 이루어짐.

바. 기존 어린이집 지원 컨설팅과 CARE 컨설팅

- 기존의 어린이집 지원 컨설팅과 CARE 컨설팅과의 차별성에 대한 설명을 위해 현재 육아종합지원센터를 중심으로 어린이집에 제공 중인 컨설팅과 CARE 컨설팅의 목적

4) 중앙육아종합지원센터 홈페이지

http://central.childcare.go.kr/central/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600200.jsp에서 10월 17일 인출함.

과 특징을 제시하면 다음 <표 1>과 같음.

- 무엇보다 현재 육아종합지원센터에서 진행 중인 컨설팅은 어린이집 개원 지원, 재무회계 방법 교육지원, 교사 보육과정 운영 지원, 평가인증 조력이라는 목적을 지님.
- CARE 컨설팅은 평가인증 이후 결과에 기초하여 취약 부분에 대한 개선안을 어린이집 상황에 맞게 찾아 질적 수준을 높이고자 하는 목적을 지님.
 - 평가인증에서 낮은 점수를 받더라도 그 원인은 어린이집이 지닌 고유의 상황과 환경에 따라 다를 수 있으므로 어느 한 부분의 컨설팅이 아닌 문제 진단에서 출발함.
 - 어린이집 원장과 보육교직원의 합의를 통해 개선안을 도출하여 실행할 수 있도록 하는 것이 기존 컨설팅과 다른 점임.
- 이런 의미에서 CARE 컨설팅은 개별 어린이집의 특성을 반영한 컨설팅이며, 필요한 경우에는 기존에 육아종합지원센터를 중심으로 시행 중인 다른 컨설팅을 안내하고 연계하도록 하는 종합컨설팅임.

표 1 | 육아종합지원센터 중심 어린이집 컨설팅과 CARE 컨설팅 특징

구분	주요 사항
설치운영 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 인가(변경인가 포함)를 앞둔 어린이집 초기 운영에 필요한 보육과정, 보육환경 구성, 재무 회계, 인사관리 등의 제반 내용을 컨설팅하여, 설치시점부터 질 높은 서비스 갖추도록 지원 • 특징: 2012년부터 해당 컨설팅 시작
재무회계 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 어린이집 재무회계 투명성 확보, 효율적인 회계 관리 및 어린이집 재정운영의 안정화 등을 통한 어린이집 운영의 신뢰감증대에 중점을 두어 지원 • 특징: 2013년 시범사업 시작으로 진행됨. 재무회계 관련 상담, 교육, 현장 방문 컨설팅 등 다양한 방법으로 지원
보육과정 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 보육교사를 직접 지원하는 컨설팅으로, 표준보육과정 적용 및 실천, 교수학습 방법에 대한 전문 컨설팅을 통해 보육교사 스스로 문제를 해결해 나갈 수 있도록 하는 것을 지원 • 특징: 2011년 「보육컨설팅」으로 시작하여, 2012년 「품질관리 컨설팅」, 2014년 「보육과정 컨설팅」으로 명칭 변경
평가인증 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 평가인증을 신청한 어린이집(신규인증, 재인증, 재참여)이 평가 인증 준비에 대한 시행착오를 줄이고 효과적으로 평가인증 과정을 진행할 수 있도록 지원 • 특징: 2005년 육아종합지원센터에서 실시했던 「평가인증 조력」 사업이 시초이며, 2012년부터 평가인증 컨설팅으로 사업명 변경추진
CARE 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 평가 인증 결과를 받은 어린이집의 평가 결과를 통해 어린이집 취약점과 개선할 부분을 어린이집 구성원 간 협의를 통해 도출하고 C.A.R.E. 컨설팅 모형을

구분	주요 사항
	<p>적용하여 컨설팅 진행함으로써 어린이집 운영능력과 보육서비스 질을 스스로 제고할 수 있도록 지원</p> <ul style="list-style-type: none"> • 특징: 어린이집의 질을 개선하고자 하는 자율적 동기와 역량 함양, 평가 인증 이후 자발적인 상시 질 관리 체계 및 자체 모니터링이 가능하도록 지원하는 것을 지향 <ul style="list-style-type: none"> - 진단 이후 필요하다면 기존에 육아종합지원센터를 중심으로 시행 중인 다른 컨설팅을 안내하고 연계함.

자료: 중앙육아종합지원센터(2017). 2016 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서. pp113-119 내용 및 중앙육아종합지원센터 홈페이지에서 인출한 자료를 재구성함(2017년 10월 17일 인출).

http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600053.jsp

http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600054.jsp

http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600055.jsp

http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600056.jsp

3 어린이집 CARE 컨설팅 모형

- 본고는 평가인증 결과에 기초한 보육의 질 향상 및 상시적 관리 체계 구축을 지향하며 어린이집 구성원이 개선이 필요한 부분을 진단하고 그 해결을 위해 협력하는 컨설팅의 모형을 제시하고자 함.

가. CARE 컨설팅 개발 배경 및 목표

- 평가 이후 상시 질 관리 필요성에 따라, 「CARE 컨설팅」은 평가인증 이후에 이루어지는 사후 컨설팅 개념으로 어린이집이 자발적인 질 향상과 유지를 위한 노력을 지속적으로 이행할 수 있도록 하기 위해, 행동주의 경영컨설팅의 기법을 고려한 것임(최윤경 외, 2016: 15).
- CARE 컨설팅의 목표는 어린이집의 조직 문화를 점검 및 개선하여 조직의 건강성을 증진시키고, 어린이집 구성원들의 행동변화를 통해 보육서비스의 질을 향상시켜 건강한 조직문화 안에서 전문성을 갖추도록 돕는 것임.
 - 또한 개인 수준 및 조직 수준의 자체점검 및 모니터링 과정을 내재화시켜 어린이집의 자생적 활력을 함양하도록 하는 것임.

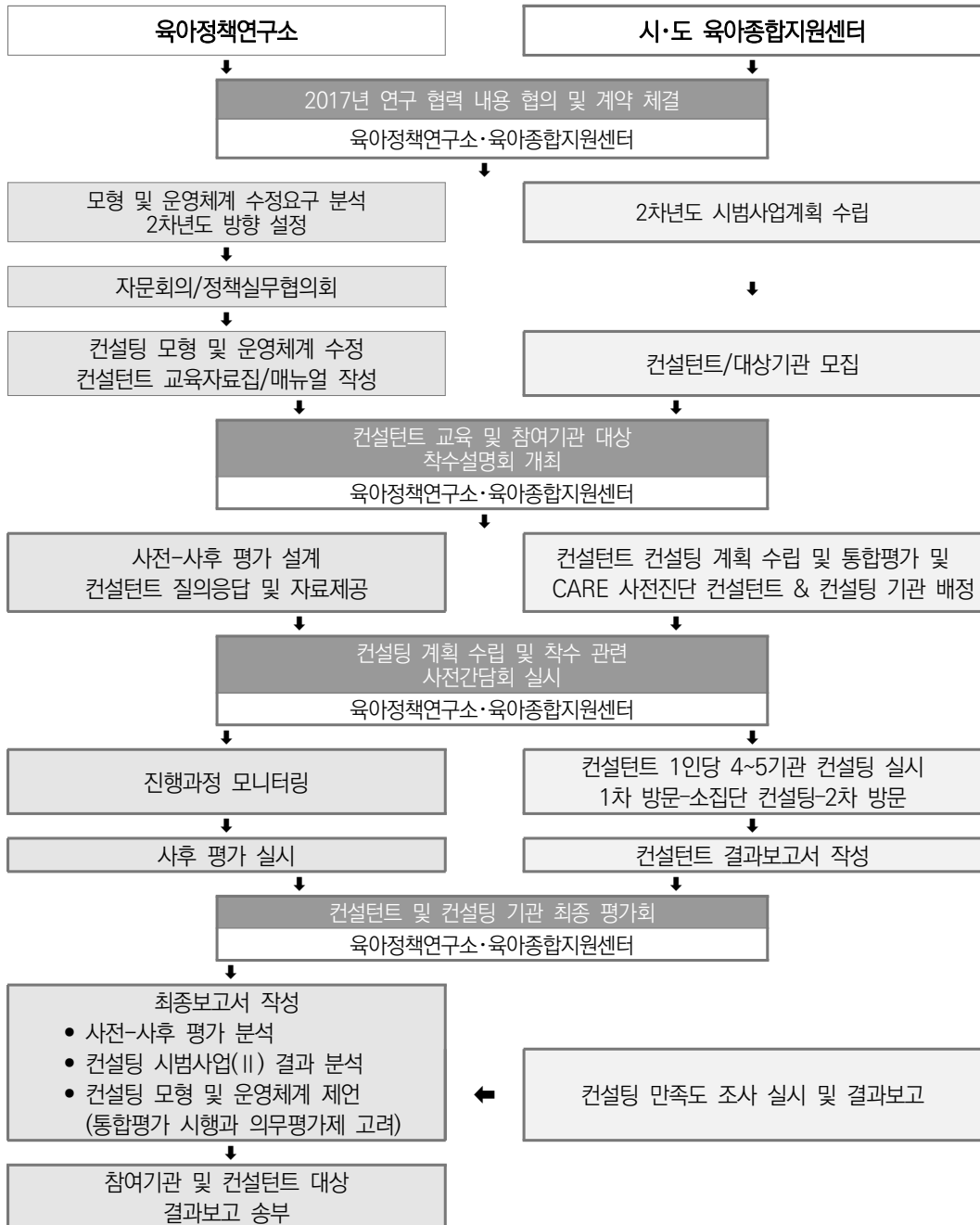
나. CARE 컨설팅 개발과정

- 평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리와 자체점검, 모니터링이 가능하도록 어린이집 지원의 구체적인 방안을 마련하고자 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 연구를 2016년부터 5차년 계획으로 기획·착수하게 되었음.
 - 1차년도(2016년)는 어린이집 평가 결과와 연계된 코칭 및 컨설팅 제공을 위해 컨설팅 가이드라인(매뉴얼) 개발과 적용연구를 추진함. 1차년도는 한국보육진흥원 평가인증국에서 컨설팅의 현장 시범적용을 진행하였음.
 - 2017년 2차년도 연구에는 다음의 두 가지를 고려하였음. 첫째, 평가의 준거가 되는 지표를 유치원·어린이집 통합평가 지표를 적용하여 컨설팅 출발점 진단이 가능하도록 보완하였음. 둘째, 육아종합지원센터를 주축으로 어린이집 현장에 시범적용을 도모하고자 하였음.

다. CARE 컨설팅 시범사업 운영

- (육아종합지원센터와의 협력) 서울, 충북, 울산 육아종합지원센터 3곳을 협력진으로 선정하여 시범사업을 실시하였음.
- (수석 컨설턴트 선발 및 멘토단 구성) 2016년 컨설턴트 중 역량이 우수한 컨설턴트 3인을 수석 컨설턴트로 선발하여 2017년 컨설턴트를 지원하는 역할을 부여하였음. 컨설팅 멘토단은 본 컨설팅의 개발진인 대학교수 1인, 수석 컨설턴트 1인, 육아종합지원센터 센터장 1인 및 센터 전담인력 1인이 컨설턴트 6인의 멘토단이 되는 구조임.
- (컨설턴트 선발 및 배치, 교육) 각 센터 컨설턴트 풀을 최대한 활용하여 세 지역에서 각 6인, 총 18인을 선발하였음. CARE 컨설팅 개발진과 연구진이 컨설턴트 18인과 수석 컨설턴트 3인을 대상으로 교육을 실시하였음.
- (컨설팅 신청) 컨설팅 지원을 희망하는 어린이집이 시범사업 담당부서에 메일로 신청서를 제출하고 이를 토대로 컨설팅 대상 지정여부를 심사하였음.
 - 참여한 어린이집은 총 89개소로, 기관유형별로는 국공립 20개소, 사회복지법인 4개소, 민간 37개소, 가정 23개소, 직장 5개소임.

- (착수설명회 개최) 전반부에는 컨설팅 개발진이 CARE 컨설팅에 대해 교육하는 시간을, 후반부에는 통합평가지표에 기반 한 CARE 조직진단 체크리스트의 틀을 적용하여 컨설팅의 출발점을 진단하는 워크숍 시간을 가졌음.
- (컨설팅 실행: 2개월) 컨설팅은 <사전진단 → 1차 방문 → 소집단 상담 → 2차 방문>의 순으로 진행하였음.
 - 사전진단은 담당 컨설턴트가 1차 방문 전, 어린이집 컨설팅 신청서, CARE 진단체크리스트, 어린이집 평가인증 결과 등을 활용하여 어린이집의 상황을 사전 진단하는 과정임.
 - 1차 방문에서 컨설턴트는 교직원들 개별면담, 필요문서 검토, 보육실 관찰, 원장(혹은 중간관리자)과의 소규모 회의나 교직원들과의 집단 회의를 주재함.
 - 소집단 상담은 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 컨설팅 대상 기관이 참여하여 경험과 실행정도를 공유하는 중간점검의 과정이며 실천과정에서의 어려움을 확인하고 이에 대한 컨설턴트의 추가적인 지원이 이루어짐.
 - 2차 방문에서는 개선 정도를 확인하고, 이러한 체계가 유지될 수 있도록 어린이집 구성원들을 충분히 격려하고 지지함. 이 과정에서 어린이집의 개선전략 실행결과에 대한 확인(C: Check), 조치(D: Do), 적용(A: Action & Adjust), 계획하기(P: Plan)가 이루어짐.
- (결과보고 및 평가) 컨설팅 종료 후 컨설턴트는 사전상담을 시작으로 1차 방문, 소집단 컨설팅, 2차 방문 등 컨설팅 일련의 절차를 진행하면서 전반적으로 주요하게 다루어졌던 내용을 토대로 종합적 평가를 하고 어린이집별 컨설팅 결과보고서를 제출함.
- (결과보고회 및 이수증 수여식) 컨설팅이 모두 종료된 후에는 각각의 센터에서 컨설팅 참여기관을 대상으로 최종 결과보고회를 실시하였음. 컨설팅 참여에 대한 인센티브 일환으로 이수증을 전달하였음.



자료 : 권미경 외 (2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(II): 통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설팅 연구. 육아정책연구소. p.17, [그림 1-3-1].

그림 1 | 연구 총괄 및 시범사업 진행 절차

라. CARE 컨설팅 개념 및 특징⁵⁾

- CARE 컨설팅 모형은 행동주의 이론에 근거하여 인간 행동의 원리를 조직 상황에 적용하여 보육서비스의 질을 향상시키고자 어린이집 구성원의 자체적인 문제 진단을 통해 도출된 과제를 해결하기 위해 개인 수준에서 행동계획을 수립하고, 이를 행동 변화에 적용함.
- 이를 통해 보육서비스와 직결된 문제를 해결하고, 조직의 건강성을 증진시키는 순환적 구조를 가지며, 궁극적으로는 구성원의 자발적인 자체 점검의 과정을 내재화하도록 도움.
- CARE 컨설팅은 어린이집의 특성을 ‘공유된 비전 및 가치(Common Value)’, ‘역량(Ability)’, ‘자원(Resource)’, ‘동기부여(Empowering)’ 라는 4가지 측면에서 진단(최윤경 외, 2016: 73) 하도록 하고 구성원 스스로 개선이 필요한 부분을 활성화시키도록 지원함으로써 어린이집의 조직문화 및 건강성을 개선함.



자료: 최윤경 외(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구. 육아정책연구소. p.19 [그림 1-3-2].

그림 2 | CARE 컨설팅의 진단 영역

5) 최윤경 외(2016)의 1차년도 연구 내용(pp.73-75)을 토대로 재구성하여 정리함.

- CARE 컨설팅은 다음과 같은 두 가지 측면을 고려하여 「CARE 컨설팅」이라고 명명됨.
 - 첫째, CARE(Common value, Ability, Resource, Empowering) 진단시스템을 활용하여 어린이집이 직면한 문제의 원인을 조직 내에서 규명하고, 밝혀진 이유를 개인적 수준에서의 행동변화에 적용하는 것임.
 - 둘째, 본 컨설팅에서 전문가의 역할이 도우려는(care) 조력자의 자세를 견지하도록 구성되었다는 점임.
- 컨설턴트는 기관 전반의 문제를 모두 해결하려고 하기 보다는 가시적이고 즉각적인 변화를 볼 수 있는 핵심 행동의 변화를 도모하도록 해야 함.
 - 일반적으로 생각할 수 있는 평가자나 슈퍼바이저의 역할과 같이 평가하거나 가르치려는 태도는 지양하고, 어린이집 구성원들을 격려하고 도우려는(care) 조력자의 자세를 견지함.

마. CARE 컨설팅 기법 및 과정

1) 기법

- 본 컨설팅은 경영컨설팅 기법을 어린이집 조직에 적용한 <서식> CARE 조직진단 체크리스트⁶⁾를 사용하여 컨설턴트와 보육교직원이 함께 어린이집의 조직진단 및 현재 상태를 진단하고 이를 기반으로 개선전략을 도출하고, 이를 실천하여 어린이집의 변화를 도모함.
 - [KICCE CARE checklist]로 어린이집 조직 및 현재 상태 진단하기: 어린이집 조직 및 현재 상태의 문제가 [KICCE CARE checklist]의 영역 및 하위요소 중 어느 부분에 존재하고 있는지 파악함.
 - 상향식(bottom-up) 방식으로 컨설팅 의제 도출 및 합의하기: 현재 상태 진단을 토대로 컨설턴트는 원장, 보육교직원이 협의하여 컨설팅을 희망하는 의제를 도출함.
 - 핵심변화 행동 중심으로 개선전략 세우기: 개선전략 도출 시 원하는 결과(목표) 상태를 먼저 정한 후 이 결과(목표)를 달성하기 위해 꼭 필요한 보육교직원의 핵심변화 행동

6) <부록>으로 제시함.

을 찾음.

- 보육교직원의 핵심변화 행동 실행에 점검계획 세우기

2) PDCA 순환모형

□ CARE 컨설팅 과정은 PDCA 순환모형을 적용한 결과임.

- 계획하기(P: Plan) 단계에서 문제 인식을 위한 자료수집, 자료를 분석하고 개선 계획을 개발, 목표달성을 위한 기준을 설정함(신승호, 2006).
- 실행하기(D: Do) 단계에서는 설정한 계획에 따라 해결책을 실행하며, 실행과정에서 나타난 변화에 관한 자료를 체계적으로 수집해야 함.
- 확인하기(C: Check) 단계에서는 실행한 결과를 비교 및 분석하고 해결책의 효과를 검토하고 결과를 측정하며 예상했던 것과 비교함.
- 조치하기(A: Action & Adjust) 단계에서는 이전 단계에서 검토한 결과를 처음 계획과 비교하여 차이가 있으면 적절한 조치를 취해야 하며 다음 계획을 세울 때 반영하는 등의 환류가 있어야 함.

□ PDCA 사이클은 순환적으로 반복되어 지속적인 질 향상 효과를 거둘 수 있어, 하나의 구체적 핵심 행동의 수정이 이루어지고 다음의 핵심 행동의 수정을 도모하는 순환적 구조를 만들어가게 됨.

3) 어린이집 평가연계 컨설팅의 과정

- 효과적인 컨설팅 진행과 컨설팅의 효과를 내재화할 수 있도록 돕는 ‘PDCA 사이클’ 모형을 적용하여 컨설팅을 통해 변화된 어린이집 구성원들의 기술과 태도, 보육에 관한 지식 등이 컨설팅 종료 이후에도 정착되고 더 나아가 컨설팅의 효과를 유지할 수 있도록 함.
- 본 컨설팅은 어린이집 구성원들의 기관과 구성원 스스로에 대한 지속적인 개선에 대한 동기부여와 실행을 지원하기 위한 개선 계획-실행-평가가 순환적으로 이루어질 수 있도록 고안됨.
- CARE 컨설팅의 과정은 온라인을 통한 사전진단, 1차 방문, 소집단 컨설팅, 2차 방문

으로 구성되어 이를 PDCA 모형에 적용하면 [그림 3]과 같음.

- CARE 컨설팅 지원으로 컨설턴트와는 한 번의 PDCA 사이클이 진행되지만, CARE 컨설팅이 종료된 후 어린이집에서는 원장과 보육교직원을 중심으로 다음 단계의 계획을 주도적으로 수립하고, 실행하고, 성과를 측정하고, 피드백을 그 다음 계획에 반영하는 PDCA 사이클을 지속해서 반복하여 추진함으로써 어린이집의 질적 수준을 향상해가게 되는 것임.

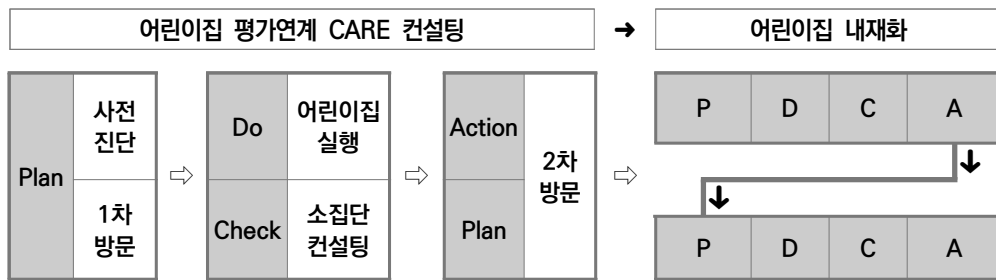


그림 3 | 어린이집 평가연계 컨설팅의 과정과 PDCA 사이클

바. CARE 컨설팅 운영체계

- 2017년 시범사업의 결과를 반영하여 육아정책연구소와 육아종합지원센터가 협력하여 추진하는 평가인증 결과에 기초한 어린이집 CARE 컨설팅 수정 모형을 제안하고 그 운용 계획을 제시하면 다음 [그림 4]와 같음.

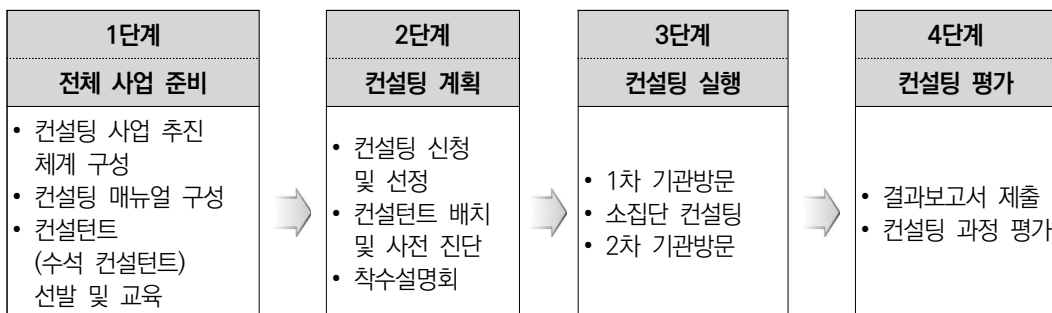


그림 4 | 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 추진 단계

- CARE 컨설팅은 준비과정부터 평가에 이르는 총 4단계로 구성되며(그림 4 참조), 컨설팅 소요기간은 참여 희망 어린이집의 신청 시점으로부터 결과보고 및 종료에 이르기까지는 총 4개월 내외임.

4 어린이집 상시 질 관리 방안

- 본 연구를 통해 개발한 CARE 컨설팅이 보육현장에 평가인증 이후 사후 질 관리 도구로 기능하기 위해 다음의 내용들이 준비되어야함.

가. 의무평가제 도입에 선제적 대응으로의 컨설팅 운영체계 설계

- 어린이집 의무평가제 도입이 논의되는 상황에서 최하위 등급의 의무적 품질관리가 필요함에 따라 단순평가지표 보다는 상시적인 질 관리 중심의 컨설팅이 요구되고 있고 그 방안으로 CARE 컨설팅을 개발함.
 - 어린이집 평가인증의 평가지표가 질적 수준의 기준을 제시한다면 컨설팅은 그 질적인 수준을 관철시키기 위한 지원임.
- 어린이집이 평가인증 사후 지원으로 CARE 컨설팅에 참여 가능하도록 컨설팅의 운영을 위한 체계가 보건복지부, 한국보육진흥원, 육아종합지원센터 실무선상에서 면밀하게 준비되어야 함.
 - 어린이집 의무평가가 이루어진다면 현재 전체 4만 여개의 어린이집이 3년 기간 동안 순차적으로 참여하게 되므로 대략 1년에 약 1만 7천여 개 어린이집이 평가인증에 참여하게 될 것임.
 - 또한 이 중 최하위 등급(D 등급)을 받을 어린이집의 비율을 약 5% 정도로 예측하면 1년에 약 800개소 정도로 추산됨.

나. 컨설팅 이후 개선 정도를 고려한 인센티브 부여

- 의무평가제 도입 시 하위 등급 어린이집에의 컨설팅으로 CARE 컨설팅을 적용할 경

우 컨설팅 참여를 동기화하거나, 컨설팅 후 인센티브를 어떻게 부여할 것인지에 대한 부분이 어린이집 평가인증 체계와 연계하여 마련되어야함.

- 최하위 등급을 받은 어린이집에서 CARE 컨설팅을 받고 개선이 이루어진다면 재인증 시 가산점을 부여하는 방안 등을 고려할 수 있으나, 재인증 시 가산점 부여에 대해서는 불합리하다는 의견도 있어 충분한 의견 수렴이 필요함.
- 보육 현장의 질 관리를 위해 최하등급(D 등급)을 받은 어린이집의 경우 자발적 참여가 아닌 컨설팅 비용을 자부담하고 의무적으로 참여하도록 하는 것도 필요한 과정으로 사료됨.

다. 역량 있는 컨설턴트 확보 및 전문화

- 현재 육아종합지원센터를 중심으로 추진되는 컨설팅의 컨설턴트 자격 기준보다 상향된 최소자격기준을 정하고 전문 직업화할 필요가 있음.
- CARE 컨설팅을 평가인증 사후 컨설팅으로 전국사업으로 확대할 때, 컨설턴트의 선발과 유지를 위해 자격기준을 정교화하고 보육관련 학과의 교수, 육아종합지원센터의 센터장, 어린이집 원장 경력자 등을 중심으로 역량 있는 컨설턴트 풀(pool)을 두텁게 확보하는 것이 중요함.
- 다른 컨설팅보다도 CARE 컨설팅은 어린이집의 상황과 자발적으로 진단으로 도출된 의제에의 접근 과정이 다양하여 컨설턴트의 역량이 컨설팅 효과에 미치는 영향이 큼.
- 장기적으로는 컨설턴트의 양성과정과 자격부여가 공식화될 필요가 있음(최윤경 외, 2016: 166).
- 특히 향후 CARE 컨설팅을 전국 사업으로 확대 시에는 컨설팅의 효율적인 운용을 위해 컨설턴트를 지원하는 수석 컨설턴트를 육아종합지원센터의 상근직으로 배치할 것을 제언함.

라. 컨설팅 소요비용 확보

- 무엇보다 평가인증 최하위 등급에 대한 국가 수준의 질 관리 필요성이라는 명분을 토대로 컨설팅을 위한 예산의 확보가 필수적임.

- CARE 컨설팅이 6주~8주 동안 진행되고, 4시간 이상 소요되는 2차례의 어린이집 방문, 1회 소집단 컨설팅으로 추진됨에 따라 컨설팅에 소요되는 비용이 현재 육아종합지원센터에서 지원 중인 다른 컨설팅들에 비해 높음.
- 그러나 소요 비용을 줄이기 위해 컨설팅 회기를 줄이거나 내용을 간략화 함은 자칫 컨설팅의 효과를 담보하기 어렵게 될 가능성이 있음.
- 시범사업을 토대로 연간 800개 어린이집(전체 평가인증 참여 어린이집 중 최하위 등급을 받을 어린이집의 비율을 약 5% 정도로 예측)에 대한 CARE 컨설팅의 최소비용은 5억 정도로 추산됨.
- 만약 충분한 예산의 확보가 쉽지 않은 상황이라면 컨설팅 추진과정의 간략화보다는 참여하는 어린이집에서 비용을 부담하는 방안이 차선택으로 고려됨.
 - 비용을 부담하는 것이 컨설팅에 더욱 적극적으로 참여하고 교육 효과를 높일 수 있는 동기가 될 수 있음을 감안할 때, 참여 어린이집에서 컨설팅 소요 비용의 일부 비용을 부담함이 컨설팅 효과를 높이는데 긍정적으로 기능할 것으로 예상됨.

마. 컨설팅 실행을 위한 교사 지원 강화

- 컨설팅 과정에서 교사들의 시간확보가 어려우므로 컨설턴트 방문 시 대체교사의 지원이 병행될 필요가 있음.
 - CARE 컨설팅을 위해 1차 방문과 2차 방문 시 교사의 면담이 이루어지기 때문에 어린이집 현장에서 보육활동이 진행 중인 상황에서는 컨설팅을 위한 교사의 시간 확보가 쉽지 않음.
 - 이를 위해 육아종합지원센터에서 대체교사의 파견 시 컨설팅에 우선순위를 두어 배정하는 방안이 고려됨.
- 컨설팅 진행을 위한 시간의 확보라는 부분 보다 근본적으로는 교사가 적절한 근무 시간을 보장받으며 보육과정을 운영하고, 그에 합당한 처우를 받을 수 있는 환경의 조성이 우선되어야함.
 - 본 연구 과정에서 컨설팅 자체가 교사에게 또 다른 업무의 연장으로 간주되고 그로

인해 컨설팅 효과가 반감되는 현상을 확인하기도 함.

바. 질 관리 도구로의 CARE 컨설팅 결과 자료화

- 통합평가 지표를 적용하는 평가인증지표는 4개 영역, 79개 항목으로 구성되었음. 평가 결과에 기초한 질 관리를 위해서는 평가지표 영역별, 항목별 감점요소에 대한 면밀한 분석이 필요함.
 - 또한 본 CARE 컨설팅을 통해 개별 어린이집에서 개선을 위해 어린이집 구성원 스스로가 도출하였던 대의제와 소의제 핵심변화 행동이 무엇이었는지 분석하고 자료화할 필요가 있음.
- 어린이집 상시 질 관리 도구로 CARE 컨설팅 결과 누적 자료화가 필요함.
 - 본 CARE 컨설팅의 자료는 평가인증 4개 영역, 79개 항목별 감점요소의 원인이 무엇이며 이를 어린이집 현장에서 어떤 변화를 통해 어떻게 개선할 수 있는지에 대한 시사점을 제공할 것임.
 - 누적자료를 분석함으로써 평가지표 영역별, 항목별 컨설팅 필요 부분의 일반적 경향을 도출할 수 있게 될 것이고, 그 지원을 위한 컨설팅의 방법 또한 자료화되어감으로써 평가 이후 개선이 필요한 부분에 대한 맞춤형 컨설팅이 가능해질 수 있음.

Ⅰ 참고문헌 Ⅰ

권미경·박원순·이규림·박인숙·권혜진·이완정·임지영(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(Ⅱ): 통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설팅 연구. 육아정책연구소.

보건복지부·중앙육아종합지원센터(2016). 2015 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서.

보건복지부·중앙육아종합지원센터(2017). 2016 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서.

신승호(2006). 공공부문 BSC 운용이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: PDCA 모형을 중심으로. 단국대학교 박사학위 논문.

최윤경·권미경·윤지연·권혜진·이완정·김온기·임지영·이원선(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구. 육아정책연구소.

〈참고 사이트〉

중앙육아종합지원센터 홈페이지 (2017. 10. 17 인출)

http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600053.jsp

http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600054.jsp

http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600055.jsp

http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600056.jsp

http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600200.jsp

부록

어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist)

<ul style="list-style-type: none"> 진단일시: 년 월 일 기관명: 응답자 구분 <input type="checkbox"/> 원장 <input type="checkbox"/> 중간관리자(기관장에 준하는 역할 수행) <input type="checkbox"/> 교사 							
<p>※ 귀하의 어린이집은 아래에서 제시된 내용을 얼마나 잘 수행하고 있다고 생각하는지 해당하는 점수를 기입해 주시기 바랍니다.</p>							
전혀 그렇지 않다.	매우 많은 개선이 필요하다.	많은 개선이 필요하다.	조금 개선이 필요하다.	아주 약간씩 개선이 필요하다.	개선이 필요 없다.		
0	1	2	3	4	5		
구성요소	문항 내용				점수	총점	
C 공유된 비전 및 가치 (Common Value)	C-1	어린이집의 관리자(예: 원장, 중간관리자)는 보육교직원에게 어린이집의 보육철학, 보육이념 및 보육원리를 안내한다.					
	C-2	보육교직원들은 우리 어린이집의 보육철학과 보육이념을 알고 보육과정과 프로그램을 통해 적용한다. 업무과정에서 이를 중시한다.					
	C-3	우리 어린이집은 영유아의 보호자와 가족들에게 기관안내와 오리엔테이션을 통해 어린이집의 보육철학과 보육방법을 안내하고 있다.					
	C-4	우리 어린이집에서는 어린이집의 보육과정과 프로그램을 통해 보육철학과 이념이 구현되었는지 정기적으로 점검하고 평가한다.					/20
A 역량 (Ability)	A-1	모든 보육교직원은 각자의 보육활동을 수행하는데 필요한 보육관련 지식을 충분히 가지고 있다.					
	A-2	모든 보육교직원은 각자의 보육업무를 수행하는데 필요한 전문 기술(예: 영역별 활동 방법, 놀이 /영유아 상호작용 방법)을 충분히 가지고 있다.					
	A-3	모든 보육교직원은 각자의 보육업무를 수행하는데 필요한 일반적인 관리 능력(예: 문제해결능력, 합리적 의사결정능력 등)을 충분히 가지고 있다.					
	A-4	모든 보육교직원은 각자의 보육업무를 수행하는데 필요한 대인관계 기술(예: 교사 대 교사 갈등해결, 교사 대 원장 갈등해결, 교사 대 학부모 갈등해결, 구성원 간 협력, 동료의 성취를 축하 등)을 충분히 가지고 있다.					/20
R 자원 (Resource)	R-1	우리 어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 근무환경(시간, 인력, 업무량, 시설설비와 기자재 등)이 충분히 조성되어 있다.					
	R-2	우리 어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 참고용 자료, 영유아용 교재교구 및 비품이 충분히 구비되어 있다.					
	R-3	우리 어린이집의 모든 보육교직원은 각자가 수행해야 하는 개별 업무의 내용과 범위를 명확하게 알고 있다.					
	R-4	우리 어린이집에는 보육교직원이 보육업무를 수행하는데 필요한 업무처리 과정(매뉴얼)이 명확하게 마련되어 있다.					/20
E 동기 부여 (Empowering)	E-1	우리 어린이집의 원장과 중간관리자는 각 보육교직원이 수행해야 하는 업무의 세부적인 내용과 범위를 사전에 충분히 명확하게 설명하고 알려준다.					
	E-2	우리 어린이집의 원장과 중간관리자는 각 보육교직원이 업무를 수행하는 과정을 참관이나 면담 등을 통해 주기적으로 점검하고 피드백을 준다.					
	E-3	우리 어린이집의 원장과 중간관리자는 각 보육교직원이 업무를 수행하는 과정을 주기적인 문서 점검(예: 보육일지 등)을 통해 점검하고 피드백을 준다.					
	E-4	우리 어린이집에는 보육교직원들이 자신의 보육업무에 열의를 가지고 보다 높은 수준의 전문성을 발휘하도록 다양한 인센티브(예: 교사회에서의 격려 및 칭찬, 정기적 평가 또는 보상)가 이루어진다.					/20