

연구보고 2016-33

# 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구

최윤경 외

**육아정책연구소**  
Korea Institute of Child Care and Education



# 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구

## 1. 참여연구진

기관		연구책임자	참여연구진
주관 연구기관	육아정책연구소	최윤경 연구위원 (총괄책임자)	권미경 부연구위원 윤지연 연구원
시범사업 위탁기관	한국보육진흥원	김의향 국장 (시범사업 총괄)	차명숙 팀장 이연준 팀장 김윤아 팀장 김윤지 팀장 윤은희 대리 지혜영 사원

## 2. 연구협력진

이완정 인하대학교 아동학과 교수  
권혜진 나사렛대학교 아동학과 교수  
임지영 경북대학교 아동학부 교수  
김온기 푸르니보육지원재단 상임이사  
이원선 한국보육진흥원 운영지원팀 부장



## 머 리 말

생애초기 양질의 보육교육은 영유아의 건강한 성장발달의 토대로, 세계 각 국은 ECEC(Early Childhood Education and Care) 서비스의 질 제고와 관리를 위해 정책적 노력을 아끼지 않고 있다. 보육·교육 서비스의 질을 제고하는 정책도와 방법에는 여러 가지가 있으나, 우리나라 어린이집 질 관리의 주된 기제 중 하나는 평가인증이었다. 평가인증을 통해 어린이집 보육서비스의 질이 전반적으로 향상되고, 질 관리체계가 안정적으로 운영 정착되었음은 주지의 사실이다.

그러나 서비스의 질을 향상시키는 방법에는 평가만 있는 것이 아니며, 평가 자체보다 평가 이후 결과를 통해 드러난 부족한 점을 어린이집에서 어떻게 인지하고 보완하며, 드러난 장점은 어떻게 계속 유지할 것인가에 대한 자발적 사후 관리가 중요한 것으로 강조되고 있다. 일상적인 질 관리체계의 가동과 질의 향상성 유지를 위해, 이제 평가인증 체계는 의무평가제 도입을 앞두고 평가 전후 상시 질 관리 체계로 컨설팅의 도입을 필요로 하고 있다.

이 연구는 의무평가제의 제도적 도입에 대비하고, 상시적·자발적인 질 관리 체계로서 어린이집에 필요한 컨설팅 지원체계의 가동과 착근을 위해 어린이집 컨설팅 모형을 개발하고 시범적용을 하였다. 구성원 스스로 기관이 갖고 있는 강점과 약점을 파악하여, 평가결과를 통해 드러난 문제점을 해소하기 위한 전략을 구성·실천하는 어린이집 평가 연계 「CARE 컨설팅」을 제시하고 있다.

새로운 형태의 어린이집 컨설팅 모형을 개발하고 시범적용 하는데 헌신적인 노력을 아끼지 않은 연구진과 보육전문가 3인, 그리고 어린이집 현장에 이를 적용 하고 컨설팅 지원체계를 구현한 한국보육진흥원의 평가인증국 담당자분들께, 특히 무더운 날씨에 컨설턴트로서 전문성과 열의를 가지고 본 사업에 참여해준 20인의 컨설턴트와 어린이집 원장님, 선생님들께 진심으로 감사의 말씀을 전한다. 어린이집의 자발적인 질 관리 체계 CARE 컨설팅을 통해 더욱 성장하고 발전하는 보육 현장이 되기를 희망한다. 끝으로 본 연구내용은 육아정책연구소의 공식 입장이 아닌, 연구진의 의견임을 밝혀둔다.

2016년 12월  
육아정책연구소  
소장 **우남희**



# 차 례

요약 .....	1
I. 서론 .....	13
1. 연구의 필요성 및 목적 .....	13
2. 연구내용 .....	14
3. 연구방법 .....	15
4. 선행연구 .....	19
5. 연구의 특징 및 제한점 .....	24
II. ECEC 질 관리 체계 현황 및 정책 고찰 .....	26
1. 국내 ECEC 질 관리 체계 .....	26
2. 해외 ECEC 질 관리체계 .....	44
III. 어린이집 CARE 컨설팅 모형 및 운영체계 .....	59
1. 평가인증 3차 지표 시범사업 결과분석 .....	59
2. 어린이집 CARE 컨설팅 모형 개발 .....	70
3. 어린이집 CARE 컨설팅 운영체계 .....	75
IV. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 결과 및 사후평가 .....	86
1. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 운영 .....	86
2. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 결과 .....	95
V. 보육서비스 질 제고와 유지를 위한 어린이집 질 관리 방안 .....	165
1. CARE 컨설팅 적용을 통해 살펴본 장단점 및 개선방안 .....	165
2. 어린이집 컨설팅 다양화 전략 및 발전 방안 .....	168
참고문헌 .....	173
Abstract .....	179
부 록 .....	181
부록 1. 「CARE 컨설팅」 어린이집 평가 연계 컨설팅 매뉴얼 .....	183

부록 2. 3차 평가인증 결과 구성요소별 N 평정사유 .....	288
부록 3. 원장/교사 사전-사후 행동 평가 .....	316



## 표 차례

〈표 I-3- 1〉 연구협력진 및 위탁연구진 회의 진행 .....	17
〈표 I-3- 2〉 전문가 자문회의 진행 .....	17
〈표 I-3- 3〉 현장 예비조사 진행 .....	18
〈표 II-1- 1〉 평가인증 통과 및 유지현황 .....	28
〈표 II-1- 2〉 평가인증 컨설팅 지원 내용 .....	34
〈표 II-1- 3〉 유치원 평가 참여 비율: 2010-2014 .....	36
〈표 II-1- 4〉 컨설팅장학과 기존 장학과의 비교 .....	38
〈표 III-1- 1〉 참여구분별 참여 현황 .....	59
〈표 III-1- 2〉 설립유형별 참여 현황 .....	60
〈표 III-1- 3〉 지역별 참여 현황 .....	60
〈표 III-1- 4〉 정원규모별 참여 현황 .....	61
〈표 III-1- 5〉 전체 영역별 항목점수 비율 평균(%) .....	61
〈표 III-1- 6〉 보육환경 영역 점수분포 .....	62
〈표 III-1- 7〉 건강 영역 점수분포 .....	63
〈표 III-1- 8〉 안전 영역 점수분포 .....	63
〈표 III-1- 9〉 보육과정 운영 영역 점수분포 .....	64
〈표 III-1-10〉 보육활동과 상호작용 영역 점수분포 .....	65
〈표 III-1-11〉 운영관리 영역 점수분포 .....	66
〈표 III-1-12〉 전체 영역 지표별 항목점수 비율 평균(%) .....	67
〈표 III-1-13〉 운영관리 영역의 컨설팅 의제 도출 예시 .....	69
〈표 IV-1- 1〉 설립유형별 컨설팅 참여 현황 .....	88
〈표 IV-1- 2〉 지역별 컨설팅 참여 현황 .....	89
〈표 IV-1- 3〉 정원규모별 컨설팅 참여 현황 .....	89
〈표 IV-1- 4〉 컨설턴트 선발 과정 .....	90
〈표 IV-1- 5〉 시도별 컨설턴트 구성 현황 .....	90
〈표 IV-1- 6〉 컨설턴트 교육 일정 .....	91
〈표 IV-1- 7〉 컨설턴트 교육 세부 일정 및 내용 .....	91
〈표 IV-2- 1〉 컨설팅 참여기관 특성 .....	96

〈표 IV-2- 2〉 CARE 컨설팅 의제 .....	97
〈표 IV-2- 3〉 CARE 컨설팅 의제별 원장의 핵심행동 .....	101
〈표 IV-2- 4〉 CARE 컨설팅 의제별 교사의 핵심행동 .....	106
〈표 IV-2- 5〉 원장→원장 사전사후 행동조사: 양적 점수 .....	111
〈표 IV-2- 6〉 원장→원장 사전사후 행동조사: 질적 점수 .....	112
〈표 IV-2- 7〉 교사→원장 사전사후 행동조사: 양적 점수 .....	113
〈표 IV-2- 8〉 교사→원장 사전사후 행동조사: 질적 점수 .....	113
〈표 IV-2- 9〉 교사의 사전사후 행동조사: 양적 점수 .....	114
〈표 IV-2-10〉 교사의 사전사후 행동조사: 질적 점수 .....	115
〈표 IV-2-11〉 원장의 사전사후 행동조사에 대한 원장 및 교사 양적 평가 .....	116
〈표 IV-2-12〉 원장의 사전사후 행동조사에 대한 원장 및 교사 질적 평가 .....	117
〈표 IV-2-13〉 교사의 사전사후 행동조사에 대한 교사 양적·질적 평가 .....	119
〈표 IV-2-14〉 원장의 피드백 제공 평가 지역별 비교 .....	120
〈표 IV-2-15〉 원장의 상호작용 및 의사소통에 대한 교사 평가 지역별 비교 .....	121
〈표 IV-2-16〉 교사의 피드백 적용 평가 기관 규모별 비교 .....	122
〈표 IV-2-17〉 교사의 상호작용 및 의사소통 기관 규모별 비교 .....	122
〈표 IV-2-18〉 원장의 피드백 제공에 대한 교사 평가 기관 규모별 비교 .....	123
〈표 IV-2-19〉 원장의 상호작용 및 의사소통에 대한 교사 평가 기관 규모별 비교 .....	123
〈표 IV-2-20〉 CARE 조직진단 기관 변인별 점수·평균값 .....	125
〈표 IV-2-21〉 CARE 조직진단 어린이집 전체 평균점수 지역·규모별 비교 .....	128
〈표 IV-2-22〉 CARE 조직진단 4개 영역 평균점수 지역·규모별 비교 .....	129
〈표 IV-2-23〉 만족도 조사 내용 .....	130
〈표 IV-2-24〉 어린이집의 일반적 특성 .....	131
〈표 IV-2-25〉 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도(어린이집) .....	132
〈표 IV-2-26〉 컨설팅터트에 대한 만족도(어린이집) .....	134
〈표 IV-2-27〉 컨설팅 결과 및 평가에 대한 만족도(어린이집) .....	135
〈표 IV-2-28〉 CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도(어린이집) .....	137
〈표 IV-2-29〉 컨설팅터트의 일반적 특성 .....	138
〈표 IV-2-30〉 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도(컨설팅터트) .....	139
〈표 IV-2-31〉 컨설팅 진행에 대한 만족도(컨설팅터트) .....	141
〈표 IV-2-32〉 컨설팅 결과 및 평가에 대한 만족도(컨설팅터트) .....	142

〈표 IV-2-33〉 CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도(컨설턴트) .....	143
〈표 IV-2-34〉 CARE 컨설팅 만족도 .....	144
〈표 IV-2-35〉 CARE 컨설팅 진행절차별 유의점 및 개선방안 .....	163

## 그림 차례

[그림 I-3-1] 연구 총괄 및 시범사업 진행 절차 .....	16
[그림 I-3-2] CARE 컨설팅 모형 .....	19
[그림 II-1-1] 1차 및 2차 평가인증의 특징 비교 .....	27
[그림 II-1-2] 인가와 설치 운영 컨설팅 절차 .....	31
[그림 II-1-3] 보육과정 컨설팅 절차 .....	33
[그림 II-1-4] 컨설팅장학의 기본적인 절차 .....	39
[그림 II-1-5] 초·중·고등학교 평가 추진 체계 .....	40
[그림 II-1-6] 초·중·고등학교 평가 절차 .....	41
[그림 II-1-7] 학교컨설팅 추진절차 .....	42
[그림 II-2-1] 호주 기관 질 개선 계획 양식 .....	47
[그림 II-2-2] 미국 NAEYC 연간보고서 작성 양식 .....	49
[그림 II-2-3] AFP 3가지 지원방식의 내용 .....	51
[그림 III-2-1] 평가연계 컨설팅 과정 .....	72
[그림 III-3-1] 어린이집 평가연계 컨설팅 절차 .....	75
[그림 III-3-2] 컨설팅 1단계 .....	76
[그림 III-3-3] 1단계: 어린이집 평가연계 컨설팅 신청 및 대상기관 선정 일정 .....	78
[그림 III-3-4] 컨설팅 2단계 .....	78
[그림 III-3-5] 2단계: 어린이집 평가연계 컨설팅 계획 수립 .....	81
[그림 III-3-6] 컨설팅 3단계 .....	81
[그림 III-3-7] 컨설팅 절차도 .....	82
[그림 III-3-8] 어린이집 평가연계 컨설팅 실행 .....	84
[그림 III-3-9] 컨설팅 4단계 .....	85
[그림 IV-1-1] 어린이집 CARE 컨설팅 4단계 .....	87
[그림 IV-1-2] 컨설팅 신청 및 대상기관 선정 .....	87
[그림 IV-1-3] 교육내용의 적절성 .....	92
[그림 IV-1-4] 교육내용의 숙지 정도 .....	92
[그림 IV-1-5] 컨설팅 실시 .....	93
[그림 IV-1-6] 시범사업 진행절차 .....	94

[그림 IV-1- 7] 시범사업 진행 일정 .....	95
[그림 IV-2- 1] 원장 행동 사전-사후 평가 .....	118
[그림 IV-2- 2] 교사 행동 사전-사후 평가 .....	120
[그림 IV-2- 3] CARE진단 사전사후 변화 .....	124
[그림 IV-2- 4] 어린이집의 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도 .....	132
[그림 IV-2- 5] 어린이집의 컨설턴트에 대한 만족도 .....	135
[그림 IV-2- 6] 어린이집의 컨설턴트에 대한 만족도 .....	136
[그림 IV-2- 7] 어린이집의 CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도 ...	138
[그림 IV-2- 8] 컨설턴트의 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도 .....	140
[그림 IV-2- 9] 컨설턴트의 진행에 대한 만족도 .....	141
[그림 IV-2-10] 컨설턴트의 컨설팅 결과 및 평가에 대한 만족도 .....	142
[그림 IV-2-11] 컨설턴트의 CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도 .....	143
[그림 V-1- 1] 평가 연계 컨설팅 환류체계 .....	167
[그림 V-1- 2] 중앙정부 통합 컨설팅 추진 체계(안) .....	170

## 부록 표 차례

〈부록 표 II-1〉 보육환경 영역 구성요소별 N 평정 사유 .....	288
〈부록 표 II-2〉 건강 영역 구성요소별 N 평정 사유 .....	292
〈부록 표 II-3〉 안전 영역 구성요소별 N 평정 사유 .....	296
〈부록 표 II-4〉 보육과정 운영 영역 구성요소별 N 평정 사유 .....	300
〈부록 표 II-5〉 보육활동과 상호작용 영역 구성요소별 N 평정 사유 .....	305
〈부록 표 II-6〉 운영관리 영역 구성요소별 N 평정 사유 .....	312

## 요약

### 1. 서론

#### 가. 연구의 필요성 및 목적

- 보육·교육 지원의 확대로 취학 전 어린이집·유치원의 이용률과 그 이용 경험 이 미치는 생애 영향력이 증가함에 따라, 보육·교육 서비스 질 제고와 이의 유지 관리에 대한 요구가 큼.
  - 우리나라 어린이집의 대표적인 질 관리 체계는 평가인증 제도로, 2005년 시범운영을 시작으로 1차(2006~2009년)에 이어 2차(2010년~) 평가인증제가 시행되는 가운데 현재 3차 평가인증제 시범사업이 운영되고 있음.
  - 평가인증을 통한 질 관리가 어린이집의 질을 전반적으로 끌어올리는데 유의한 성과를 거둠. 그러나 평가인증을 통한 질 관리의 정책적 효용이 한계를 보이고, 아동학대의 발생, 보육교사 이직, 유사한 관리점검의 중복 등 현장에 누적된 피로와 문제점이 지속됨에 따라 개선방안에 대한 요구가 큼.
  - 이에 대한 방안으로 의무평가제의 도입과 사후관리의 강화, 지표 변별력의 제고, 그리고 컨설팅의 마련이 논의됨(국회입법조사처, 2016).
- 본 연구는 평가인증의 발전방안을 고려하되, 기존의 평가 위주에서 평가 이후 상시 질 관리와 자체 점검과 모니터링이 가능하도록 어린이집 컨설팅 지원의 구체적 방안을 제시하고 새로운 컨설팅 모형의 적용 가능성을 탐색하고자 함.
  - 어린이집 평가인증 이후 구성원의 자발적 질 관리체계로서 컨설팅 운영의 활성화를 위해 새로운 개념의 컨설팅을 제안하고 매뉴얼을 개발, 이를 시범 적용하였음.
  - 이를 통해 어린이집 의무평가제로의 전환에 대비한 평가 연계 컨설팅의 마련과, 현재 외부로부터의 평가와 점검 위주의 질 관리에 대한 대안을 모색함.

## 나. 연구내용

- 국내외 어린이집·유치원(ECEC) 질 관리 체계 고찰을 통한 주요 동향 파악
- 어린이집 3차지표 평가인증 결과분석을 통한 어린이집의 질 관리 현황 및 컨설팅 필요 항목과 내용 요소 파악
- 「CARE 컨설팅」 개발 및 매뉴얼 작성
- 「CARE 컨설팅」 시범적용 및 결과보고, 사전-사후 평가
- 어린이집 컨설팅 체계의 마련 및 발전방안 제언

## 다. 연구방법

- 문헌고찰 및 관련자료 분석
- 연구-사업 컨소시엄 구성을 통한 컨설팅 모형 개발 및 시범 적용
- 컨설팅 결과(보고서, 사전-사후 평가, 만족도 조사) 분석
- 전문가 자문회의

## 라. 연구의 특징 및 제한점

- 어린이집 의무평가제의 도입이 가시화 되지 않고, 3차 평가인증 지표의 시범사업 결과 공개가 제한됨에 따라, 애초 계획한 어린이집 평가인증 결과 상세분석에 근거한 미흡 기관 대상 맞춤형 컨설팅의 제공은 본 연구에서 진행되지 않음.
- 대신 어린이집 현장에 필요한 어린이집 조직문화 분석을 통한 구성원의 자발적인 점검의 과정을 내재한 컨설팅 모형을 개발하고 시범적용을 함. 이를 통해 어린이집의 컨설팅 체계에 새로운 가능성과 시사점을 제공함.

## 2. ECEC 질 관리 체계 현황 및 정책 고찰

### 가. 국내 ECEC 질 관리 체계

- 어린이집의 질 관리 노력은 어린이집 평가인증을 주축으로 하여, 이후 질 관리 유지를 위한 평가인증 사후관리가 있음.



- 2014년부터 3차 지표 시범사업 진행 중으로, 3차 지표는 어린이집 규모 및 유형에 관계없이 최선의 서비스를 동일하게 제공받는 기반 마련을 위해 공통지표로 통합하고, 실제적인 질 평가를 위해 실행과정 중심의 평가로 진행하며, 과정적 질을 관찰과 면담 중심의 평가로 조정하였음(보건복지부·한국보육진흥원, 2016b, pp.45-46).
  - 평가인증 시기와 관계없이 지속적으로 보육의 질적 수준을 관리하기 위해 평가인증 사전·사후 관리 체계를 구축함.
- 육아종합지원센터와 지자체를 중심으로 어린이집 컨설팅이 운영됨.
- 보육서비스의 질 유지 및 향상을 위해 보육컨설턴트가 어린이집을 방문하여 문제점 진단 및 솔루션을 제시하는 형태임(보건복지부 보도자료, 2011. 4. 4).
  - 어린이집 컨설팅은 평가인증 도입에 따라 평가인증에 대한 이해와 준비를 돕는 조력 개념에서 시작하여, 평가인증과 직접적인 관련이 없는 어린이집에서 지원이 필요한 구체적인 분야별 컨설팅으로 확대, 변화하여 옴.
  - 현재 어린이집 컨설팅은 육아종합지원센터를 중심으로 4개 컨설팅(설치운영 컨설팅, 재무회계 컨설팅, 보육과정 컨설팅, 평가인증 컨설팅)이 이루어지고 있으며, 지자체별로 개발된 컨설팅(예: 서울 아이조아 수업중심 컨설팅)도 운영되고 있음.
- 유치원 질 관리를 위한 노력은 유치원 평가가 운영되는 가운데 유치원 컨설팅장학 등 다양한 형태의 지원이 이루어짐.
- 유치원 평가는 유치원 교육력 및 교육서비스의 질 수준 제고와 학부모의 알 권리 보장을 위한 목적으로 2007년 시범사업을 거쳐 2008년부터 본격 시행되어 2014년부터 3주기 시행 중에 있음. 3년 주기 유치원 평가 참여율이 96%를 상회하여 거의 대부분의 유치원이 평가에 참여하고 있음.
  - 유치원 컨설팅장학은 전문성을 갖춘 전문가가 단위기관 또는 기관의 구성원이 요청한 문제나 과제의 해결을 위한 컨설팅 중심의 조력활동임(교육부, 2013). 기존 장학이 지닌 상하 관계가 아닌 수평적 관계를 지향함. 유치원 종합컨설팅(장명림·김진경·박효정·조형숙·백승선, 2010)을 6개 영역에 대해 실시한 바 있는데, 일부 시도에서는 여전히 종합컨설팅을 시행하고 있음.

- 학교평가는 학교교육 전반에 대한 점검과 진단을 바탕으로 학교교육의 질 향상과 교육기관으로서 갖추어야 할 자율성과 책무성 제고를 목적으로 하며 (진동섭 외, 2012), 2011년부터 시도교육청이 평가 주체가 되어 교육청별로 시도교육감이 자율적으로 시행하고 있음.
  - 자체평가 방법에 의해 매년 실시함을 원칙으로 하며, 교육의 책무성 제고 및 학교문화 형성을 위한 평가목표 설정하고, 단위학교 평가 역량 강화 지원을 통한 학교평가 내실화를 도모함.
  - 학교와 교육지원청을 중심으로 평가가 추진되고, 시도교육청은 학교평가를 지원하는 역할을 수행함.
- 학교컨설팅은 학교평가와 학교컨설팅 연계성을 통해 학교교육의 질 제고, 학교의 자생력과 자체역량 강화, 학교구성원 간 협력 제고, 학교개선의 모델 개발을 목적으로 함. 초·중·고등학교 평가 후속 과정으로 컨설팅이 이루어짐.
  - 학교컨설팅은 각 시도교육청에서 컨설팅을 희망하는 학교나 컨설팅 대상학교를 선정하여 학교평가 후속 컨설팅을 추진함.
  - 학교컨설팅의 추진절차는 계획-준비-실행-결과적용-추수컨설팅의 단계로 이루어짐(구자익 외, 2013).

#### 나. 국외 ECEC 질 관리 체계

- 해외 평가 연계 모니터링 및 사후관리로서의 컨설팅 지원을 국가별로 고찰한 결과, 평가결과와 직접적으로 연계된 경우(예: 영국, 호주, 뉴질랜드, 스웨덴)와, 평가결과와 직접적으로 연계되지는 않는 다양한 컨설팅 절차(예: 미국, 독일, 룩셈부르크, 벨기에)로 나뉠 수 있음.
  - 영국은 기관평가 이후 사후관리 모니터링이 이루어지는데, 이는 결과보고의 형태로 홈페이지에 탑재됨. 주로 부적절 평가를 받은 미흡 기관을 중심으로 사후 점검과 모니터링이 진행되며, 해당기관에 변화와 발전을 위한 구체적인 피드백을 제공하고 미흡 판정을 받은 평가결과의 영향력을 지속적으로 관찰함. 모니터링 과정을 통한 기관의 변화를 평가결과에 반영함.
  - 호주 역시 기관평가 결과에 따라 기관 자체적으로 7개 평가영역별 개선계획을 세워 매년 제출하도록 함. 뉴질랜드에서는 평가결과와 평가주기를 연동

하여 결과가 좋은 기관은 다음 평가 시기가 늦춰지도록 동기부여를 하고, 부적합 기관에는 시정사항을 알려 조정하도록 함.

- 스웨덴은 학교 감사기관 설립을 통해 정규 교육감사가 주기적으로 진행됨. 감사 주체는 지자체로 법적 근거를 가지고 진행되며, 정기 관리감독과 주체별 품질평가(주로 교수법과 학습의 질 관련임)로 이루어지고 이를 통해 유치원과 지방자치기관이 수정해야할 부분에 대해 조언과 지침을 제공함.
- 미국에서는 NAEYC 평가에 필요한 다양한 정보와 지원 자료를 제공함으로써 컨설팅의 기능을 반영하고 있으며, 별도의 사적 기관이 제공하는 다양한 형태의 평가인증 조력 및 맞춤형 컨설팅이 비교적 활발히 이루어짐. 노스캐롤라이나 주에서는 기관장 대상 자기평가를 개발하여 제공함.
- 독일의 ECEC 기관 평가와 모니터링 지원은 모두 선택사항임. 지자체 아동청소년 사무국에서 전문상담사를 어린이집에 파견하여 상담 지원을 하며, 바이에른주에서는 교육전문 자문위원을 파견하는 프로젝트를 통해 교육과정 컨설팅과 상담/코칭을 제공함. 베를린에서는 외부평가와 내부평가 2가지를 실시하는데, 외부평가 이후 사후 모니터링 시스템이 적용되고 있음.
- 프랑스와 룩셈부르크에서는 평가자(inspectors)가 컨설턴트로서 교사 대상 교육과 훈련의 역할을 수행하거나, 환경을 개선하도록 돕는 역할을 함. 벨기에(네델란드 언어권)에서도 기관 모니터링 과정을 통해 부족한 부분에 대한 지적과 함께 긍정적 피드백을 제공하여 서비스 질 개선을 위한 카운슬링 기능을 수행함.

### 3. 어린이집 CARE 컨설팅 모형 및 운영체계

#### 가. 3차 평가인증 결과분석

□ 본 컨설팅 참여기관은 3차 평가인증 지표를 통해 평가인증을 완료한 1,186개 기관 중 자발적으로 본 컨설팅에 참여를 신청한 기관으로, 이들 어린이집을 대상으로 실시할 컨설팅의 방향과 매뉴얼 구성을 위해 2015년에 수합된 3차 평가인증 결과에 대한 개괄적인 분석을 실시함.

- 그 결과, '안전' 영역에서의 3점(우수) 비율이 가장 낮고, 1점(미흡) 비율이

많은 영역은 '보육과정 운영'과 '안전' 영역으로 나타남. 3차 평가인증 결과를 통해 유추할 때, 현재 어린이집에서 질 제고에 가장 어려운 부분은 '안전'과 '보육과정 운영'으로 보임.

- 평가 영역 및 항목별 점수 분포 외에 미충족 N 평정 사유를 분석하여 현재 어린이집에서 잘 안 지켜지거나 어려운 부분을 파악함. 본 컨설팅 매뉴얼에 평가인증 결과의 취약항목 위주로 예시를 들어 설명을 하였으며, 컨설턴트의 추후 컨설팅 지원에 필요한 의제 설정과 핵심행동 도출에 참조 자료로 반영하였음.

#### 나. 어린이집 CARE 컨설팅 모형

□ 본 연구에서 개발한 CARE 컨설팅의 배경과 특징은 다음과 같음.

- 첫째, 다양한 보육컨설팅 대상과 내용 중에서 원장의 리더십 중요성을 강조하여, 전체 교직원을 대상으로 하는 컨설팅 과정에서 원장의 리더십 개발과 이를 위한 구체적 관리행동(조직관리, 주기적 모니터링, 피드백의 제공)의 내재화를 지향하고 개발함.
- 둘째, 기존 평가 관련 컨설팅과는 차별화되는 조직진단과 자체개선 역량에 초점을 둔 '경영컨설팅'의 성격을 띠며, 모든 변화는 구체적 행동의 변화에서 비롯된다는 '행동주의 전략'을 적용하여 컨설팅의 과정을 핵심행동(Pinpointed behaviors)의 이행과 실천에 중점을 둠.
- 셋째, CARE 진단 시스템을 활용한 조직진단을 통해 어린이집이 직면한 문제의 원인을 어린이집이 조직으로서 갖추어야 할 4개 요인별로 규명하고, 이를 개인적 수준의 행동 변화에 적용하여 궁극적으로 보육서비스와 직결된 문제의 해결 및 조직의 문화와 건강성을 증진시키는 구조로 순환하도록 함.
- 넷째, 컨설턴트가 구체적 내용과 지식의 전달자가 아닌 원의 구성원 스스로 문제점을 발견하고 개선전략을 수립하는 자발적인 과정을 지원하는 조정자(facilitator, moderator)로서의 역할을 수행함.
- 다섯째, 어린이집 컨설팅 과정이 경영관리의 개선계획(plan)-실행(do)-확인(check)-조치(action)의 'PDCA사이클'(손은일 외, 2012, 신승호, 2006)을 통해 반복적으로 이루어져, 컨설팅의 경험과 효과가 어린이집에 내재화 될 수 있

도록 함.

- CARE 컨설팅은 컨설팅 대상 어린이집의 특성을 ‘공유된 비전 및 가치(Common Value)’, ‘역량(Ability)’, ‘자원(Resource)’, 그리고 ‘동기부여(Empowering)’의 4가지 측면에서 진단하고 구성원 스스로 각 요소를 활성화 시키도록 지원함으로써 어린이집의 조직을 개선하는 모형임(부록 컨설팅 매뉴얼 및 서식 참조).
- 「CARE 조직진단 체크리스트」는 컨설팅 분야 중 management 컨설팅(오세진, 2016)에서 활용되는 것을 바탕으로 어린이집의 조직진단을 위해 어린이집 환경에 맞게 수정 및 보완함. 총 4개의 분야로 조직의 건강성을 진단하여 이에 근거한 조직분석과 컨설팅 방향, 그리고 컨설팅 이후 조직변화에의 정도를 살펴봄.

#### 다. 어린이집 CARE 컨설팅 운영체계

- 본 컨설팅은 신청접수, 컨설팅 계획, 컨설팅 실행, 결과보고 및 평가의 총 4 단계로 총 소요기간 약 5개월 내에 진행되도록 설계함.
- 컨설팅은 어린이집 1개소 기준으로 1차 컨설팅 및 2차 개선확인의 총 2회 방문으로 진행되며, 진행시간은 1차 컨설팅 7시간 이상, 온라인 중간점검, 2차 개선확인 7시간 이상으로 이루어짐.

### 4. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 결과 및 사후평가

#### 가. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 운영

- (컨설팅 신청 및 참여기관 선정) 컨설팅 참여 어린이집은 신청한 전국 147개소 중 제출서류를 토대로 평가인증 미실시 등 미대상 기관을 제외한 100개소를 최종 선정함. 100개소 중 10개소가 중도포기를 하여 최종 90개소가 1-2차 컨설팅 과정을 완료함.
- 참여한 90개 기관 분포를 살펴보면, 민간어린이집이 37개소(41.1%)로 가장 많고 가정(34.4%), 국공립(16.7%) 어린이집의 순으로 나타남. 서울지역의 어린이집이 21개소(23.3%)로 가장 많았으며, 경기, 인천, 경남 순으로 참여율

이 높고, 정원 21~99인 규모 기관이 50개소(55.6%)로 가장 많았고, 정원 20인 이하 30개소(33.3%), 100인 이상 어린이집의 참여율은 11.1%였음.

- 컨설턴트 선발은 전국 각 지역 전문가 확보를 위해, 공개 선발과정(서류심사-면접)로 진행함. 컨설턴트 신청자격은 관련 전공 석사학위 이상 소지자로서, 5년 이상(원장 경력 포함)의 보육업무 경력자로 함.
  - (컨설턴트 선발 및 교육) 11개 시도에서 최종 20명의 컨설턴트를 선발하여 사전교육과 중간점검 모니터링을 실시함.
  - (컨설턴트 배치) 어린이집 1개 기관 당 1인의 컨설턴트가 방문하여 컨설팅을 진행하고, 컨설턴트 1인당 담당 어린이집을 3~5개소로 배치함.
  - (컨설팅 실시) 컨설턴트는 어린이집 사전조사와 신청서, 평가인증 결과 분석을 통해 컨설팅 영역 및 내용에 대해 컨설팅 계획을 작성하고, 컨설팅 내용에 따라 실시(2회 방문, 온라인 중간점검) 후 결과보고서를 작성토록 함.

#### 나. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 결과

- (컨설팅 의제 설정) 90개 참여기관의 컨설팅 의제(대의제, 소의제)를 정리한 결과, 상호작용과 소통의 개선(교사-영유아간, 교사-원장간, 교사-교사간, 교사-부모간), 보육과정 및 교수법, 보육과정 계획 및 기록/정리에 대한 의제가 많았음.
- (핵심행동 도출) 앞서 설정한 컨설팅 의제를 고려하여 개별 기관별로 최종 구성한 대표 핵심행동(2가지)을 도출함.
  - 원장과 교사의 핵심행동은 보육일지와 보육계획안 점검과 같은 주기적, 상시적인 모니터링 행동과 이와 연계하여 구체적인 피드백 제공이 주를 이룸.
  - 핵심행동의 내용은 안전, 보육과정, 교재교구 활용, 보육일지/계획안 작성이 주를 이루었으며, 핵심행동의 방법은 교사회의, 칭찬과 격려, 점검과 긍정적 피드백, 멘토링이 다수를 차지함.
- (컨설팅 사전-사후 평가) 원장의 평소 일반적인 업무행동 4개(관찰, 문서점검, 피드백제공, 상호작용 및 의사소통)와 각 기관에서 도출한 핵심행동 2개에 대해 양적빈도와 어느 정도 잘 하고 있는지에 대한 질적 평가를 원장과 교

사의 측면에서 실시함.

- 원장, 교사 평가 모두 컨설팅을 통한 핵심행동의 양적·질적 변화가 유의한 것으로 보고함.
- (원장의 원장행동 양적 사전-사후평가) 원장에 의하면 해당 원의 과제로 추출된 핵심행동 2개에 대한 사전 평균 빈도가 3점대의 주 1~2회 수준으로 하고 있었으며, 일반행동(관찰, 문서점검, 교사 대상 피드백, 상호작용과 의사소통)에 비해 핵심행동의 빈도가 낮음. 일반행동 중에는 교사 대상 원장의 '피드백 제공' 빈도가 가장 적은 것으로, 상대적으로 '관찰'과 '문서점검'이 많은 것으로 스스로 평가하였음.
- 핵심행동에 비해 원장의 일반행동의 빈도가 적었으나, 컨설팅 이후 원장의 사전-사후 변화 폭이 일반행동에 비해 핵심행동에서 높게 나타남.
- (원장의 원장행동 질적 사전-사후평가) 원장에 의하면 핵심행동 2개에 대한 사전 질적 평가가 7점 척도에서 4점 초반대로 '보통' 수준임. 질적 평가에서도 일반행동에 비해 핵심행동 평가가 상대적으로 낮음(평균 4점대). 사전-사후 질적 변화에서는 핵심행동에 대한 긍정적 변화의 폭이 가장 컸으며, 일반행동 중에서는 교사 대상 '원장의 피드백'에서 증가 폭이 가장 큼.
- (교사의 원장행동 양적 사전-사후평가) 교사평가에서도 원장의 핵심행동 빈도가 일반행동에 비해 낮은 수준이나, 컨설팅을 통한 증가폭은 일반행동에 비해 2배 가까이 나타남. 일반행동 중 원장의 '관찰행동'과 '상호작용 및 의사소통'의 빈도가 가장 큼.
- (교사의 원장행동 질적 사전-사후평가) 교사의 원장 핵심행동에 대한 질적 평가가 일반행동에 비해 낮았으나, 사후 평가에서는 원장 핵심행동의 질적 수준이 일반행동 수준으로 향상되어 변화 폭이 일반행동에 비해 2배 이상 큼. 원장의 '문서점검'행동의 질이 사후 가장 높았으며, 동시에 사전-사후 변화의 폭이 가장 적은 행동이었음. 일반행동 중 사전-사후 변화의 폭이 가장 큰 행동은 '상호작용'과 '의사소통'이었음.
- (교사의 교사행동 양적·질적 사전-사후평가) 교사행동의 양과 질 전반에서 긍정적 평가가 나타났으며, 원장 평가에서와 마찬가지로 핵심행동의 사전 질적 평가가 가장 낮았으나 사후평가에서는 큰 폭의 긍정적 변화를 보여

일반행동과 유사한 질 수준을 보이게 됨.

- 교사의 일반행동에 대한 사전평가에서 양적으로 교사-원장 간 '상호작용/의사소통'의 빈도가 가장 적었으며, 질적으로 '보육활동 실행'과 교사-원장 간 '상호작용/의사소통'의 질이 상대적으로 가장 낮음. 교사 일반행동에서 양적으로 교사의 '아동관찰'이, 질적으로 교사의 '문서작성'이 가장 높은 수준임.
  - 전반적으로 교사행동에 대한 교사 자체 평가에서, 양적 평가에 비해 질적 평가의 평균점수가 다소 낮아 제시된 교사 일반-핵심 행동의 양만큼 질적 수준과 변화가 따라가지 못하는 것으로 나타남. 교사의 일반행동에 대한 사후평가에서 양적으로 교사의 '아동관찰'이, 질적으로는 '핵심행동①'과 '아동관찰'이 가장 많았음.
- (CARE 조직진단 사전-사후 분석) 컨설팅 참여로 인한 원장-교사의 구체적인 행동(일반행동, 핵심행동)의 변화가 기관 전체의 조직 특성에는 어떠한 변화를 가져오는지 혹은 관련이 있는지 살펴봄.
- CARE 모형에 의한 사전-사후 조직진단 결과, 본 컨설팅에 참여한 90개 어린이집은 평균적으로 CARE 진단 사전 4.22점, 사후 4.33점으로 약 0.11의 점수 상승이 있었음. 행동(일반, 핵심)의 변화와 달리, 조직 전반의 특성을 개선하는 데에는 본 컨설팅 효과가 무겁게 작용함을 보여줌.
  - CARE 4개 영역별로 사전-사후 평균점수에서 컨설팅 이후 다소 상승한 결과를 보여줌.
  - 사전에 C(공유된 가치, 비전) 점수가 가장 높고 A(역량과 전문성) 점수가 가장 낮은 것으로 나타났으나, 컨설팅 이후 변화한 증가폭은 A에서 가장 커, 본 컨설팅이 상호작용과 피드백의 활성화를 통한 조직특성 개선과 구성원의 역량 증진에까지 영향을 미침을 확인함.
- (만족도 조사 결과) CARE 컨설팅 만족도가 교사보다 원장에서 높았으며, 내용별로 컨설팅(관계, 태도, 설명력, 전문성)에 대한 만족도가 가장 높고 그 다음으로 CARE 컨설팅의 모형/방법에 대한 만족도가 높음.
- 그 다음으로 3순위는 컨설팅의 결과였으며, CARE 컨설팅 모형에 대한 이해력 부족 등 모형의 적합성에 대한 만족도는 가장 낮게 나타남.



- (기관별 컨설팅 사례 분석). 컨설팅 경험을 통해 어린이집에 유의한 변화들이 나타남. 컨설턴트 결과보고를 살펴본 결과, 실제 의사소통 증진을 통한 상호작용과 원장의 리더십 및 마인드에 변화가 있었던 것으로 보고됨.
- 본 컨설팅에 가정어린이집의 신청과 참여가 많았는데, 가정어린이집의 컨설팅 지원에 대한 수요가 크고, 컨설팅의 효과도 컸음.
- 컨설팅이 교사와 원장 등 보육교직원의 역량(A: Ability) 증진에 기여함.
- 컨설팅 과정에서 도출된 의제 및 핵심행동은 정례적 교사 회의, 소통의 기회 마련, 보육일지와 보육계획, 보육과정 및 교수법 등으로 공통적으로 요구되는 요소와 영역이 있음.
- 컨설팅으로 나타난 원장과 교사의 행동변화가 부모의 반응과 영유아의 행동 변화에까지 반영됨.
- 그러나 컨설팅의 과정을 통해 원장-교사 간 인식의 차이를 확인할 수 있었으며, 컨설팅 진행과 결과보고를 살펴보면 컨설턴트에 따른 차이도 정성적으로 드러남.

## 5. 보육서비스 질 제고와 유지를 위한 어린이집 질 관리 방안

### 가. CARE 컨설팅 적용을 통해 살펴본 장단점 및 개선방안

- (양적 측면: 컨설팅 기간 및 횟수의 확대). 이후 컨설팅 진행에서는 기관 진단과 주요 의제의 도출, 이를 통한 공통의 핵심행동의 도출과 이행, 추수컨설팅까지 컨설팅 전·후를 보강한 환류체계로 작동할 수 있도록 컨설팅 기간과 시간, 횟수(2차 컨설팅 및 추수컨설팅 제공 등)의 확대가 필요함.
- (질적 측면: 컨설팅 이해 제고 및 컨설턴트 양성, 기관 오리엔테이션). 컨설턴트의 자격요건과 양성과정에서 컨설팅 전문성이 보강되도록 체계화 할 필요가 있으며, 참여기관의 컨설팅에 대한 이해력 및 준비도 제고를 위한 사전 오리엔테이션이 필요함.
- (컨설팅 개념의 전환-평가-컨설팅 연계 강화) 평가 주체가 평가자의 역할 외에 지원자와 컨설턴트로서의 역할을 수행하는 '평가=지원과정'의 개념이 필

요함. 평가와 컨설팅이 유기적으로 연계되어 기관의 질 향상과 발전에 동력이 되도록 환류체계로 구성하도록 함.

- (평가인증 제도의 변화) 향후 어린이집 평가인증과 컨설팅이 안정적인 질관리 전략과 지원체계로 자리매김을 할 수 있도록 하며, 다양하고 심도있는 컨설팅 진행과 효과성을 위해 평가인증 결과를 고려한 컨설팅 모형의 수립이 필요함.

#### 나. 어린이집 컨설팅 다양화 전략 및 발전 방안

- (의무평가제 도입 및 유보통합 평가에 대비한 미흡기관 맞춤형 컨설팅 도입) 향후 '의무평가제'의 도입과 '유보평가 통합'이 이루어질 필요가 있으며, 이를 위해서는 평가-지원 간 균형, 사전-사후 질 유지의 향상성이 중요한 과제임. 평가결과를 반영한 맞춤형 컨설팅의 도입이 의무평가제와 어린이집·유치원 통합 평가의 시행에 필수요건임.
- (어린이집 컨설팅의 전문화 및 다양화) 기관고유의 과제와 핵심행동을 도출한 자발적 행동주의 컨설팅(CARE 컨설팅)을 제안하고, 그 밖에 특정 내용/영역/대상 중심의 특화된 컨설팅, 코칭/멘토링/장학 기법을 적용한 정서적 지원을 보강한 컨설팅, 컨설팅 주체의 다양화 및 통합 컨설팅 기구 설립, 그리고 컨설팅 보고 방식의 다양화와 데이터베이스화에 대해 제안함.
- (아동 중심의 환경-발달성과 모니터링 체계 도입). 질 제고(Quality monitoring)의 핵심이 영유아에게 제공되는 양질의 보육·교육 서비스임을 고려할 때, 이는 향후 질 관리 체계에서 아동의 성장발달에 대한 모니터링에 근거한 평가-컨설팅 체계의 수립이 필요함(OECD, 2015).
- (컨설팅 제도화) 컨설팅 목표와 주체, 지원에 대한 법적 근거, 컨설팅트의 자격과 양성과정의 체계화가 필요하며, 법에 명시되어 공식화 될 필요가 있음.
- (원장/교사 자격-양성-보수교육-처우, 부모-지역사회와의 연계). 본 컨설팅 과정을 통해 볼 때, 평가와 컨설팅 등 질관리체계는 원장/교사 자격과 양성, 재교육, 어린이집의 조직문화, 부모의 참여와 지역사회와 긴밀히 연계되어 있으므로, 컨설팅 참여와 효과성 제고를 위해 질관리체계의 관련 정책과의 연계성 확대가 필요함.

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성 및 목적

보육·교육 지원의 확대로 취학전 어린이집·유치원의 이용률과 그 이용 경험에 미치는 생애 영향력이 증가함에 따라, 보육·교육 서비스의 질 제고와 이의 유지 관리에 대한 요구가 크다. 질 관리와 모니터링에 대한 정책적 요구는 국내외적으로 공통된 것으로, 세계 각 국에서도 미래 인적자원에 대한 초기투자의 개념에서부터 비롯하여 취약계층에 대한 조기중재, 취학전 출발선 평등의 형평성 확보, 그리고 영유아의 건강한 성장발달을 보장하는 보육·교육 서비스의 질 관리와 유지에 관심을 기울이고 있다(OECD, 2012, 2015).

유치원과 어린이집의 질 관리는 기관 평가와 컨설팅, 교사 (재)교육, 사후관리와 지도점검 및 모니터링과 부모참여 등 다양한 형태로 이루어지고 있으며, 질 관리의 기능은 다양한 형태로 확장되고 있다. 그 중에서도 기관 '평가'와 평가 결과에 대한 사후관리 '모니터링'과 '컨설팅'의 지원 중심의 질 관리 방안이 평가 못지않게 강조되고 있다.

현재 우리나라 어린이집의 대표적인 질 관리 체계는 평가인증 제도로, 보육 서비스의 질 관리와 유지를 위해 2005년 시범운영을 시작으로 1차(2006~2009년) 평가인증이 시행되었고, 현재는 2차(2010년~) 평가인증제가 시행되는 가운데 3차 평가인증제 시범사업이 함께 이루어지고 있다.

한편, 유치원에서는 컨설팅장학(자율장학 포함) 중심의 질 관리체계가 공고한 가운데 유치원 평가가 도입되어 현재 3주기 시행이 완료된 상태이다. 유보통합 추진의 일환으로 유치원·어린이집 통합평가 시범사업 및 매뉴얼 개발이 진행된 바 있으며 이후 유보 평가지표에 대한 통합이 이루어졌다. 향후 어린이집과 유치원의 공통된 질 관리체계로서 기관 평가와 컨설팅, 사후관리가 어떠한 균형을 가지고 진행될 수 있을지 논의가 필요한 시점이다.

어린이집에서는 특히 평가인증을 통한 질 관리가 주요 기제로 작동해왔으며 어린이집의 질을 전반적으로 끌어올리는데 유의한 성과를 거뒀음에 이의가 없다. 그러나 평가인증을 통한 질 관리의 정책적 효용이 한계를 보이고, 아동학대

의 발생, 보육교사 이직, 유사한 관리점검의 중복 등 현장에 누적된 피로와 문제점 지적이 계속됨에 따라 개선방안에 대한 요구 또한 크다. 이에 대한 방안으로 크게 의무평가제의 도입과 사후관리의 강화, 변별력의 제고, 그리고 평가인증 컨설팅 마련으로 요약된다(국회입법조사처, 2016).

즉 어린이집 질 관리의 강력한 기제인 평가인증의 발전방안을 고려하되, 기존의 평가 위주에서 평가 이후 상시 질 관리와 자체 점검과 모니터링이 가능하도록 어린이집 컨설팅 지원의 구체적 방안을 제시하고 새로운 컨설팅 모형의 적용 가능성을 탐색하고자 한다.

따라서 본 연구는 어린이집 평가인증 이후 구성원의 자발적 질 관리체계로서 컨설팅 운영의 활성화를 위해 새로운 개념의 컨설팅을 제안하고 매뉴얼을 개발, 이를 시범 적용하였다. 이는 어린이집 의무평가제로의 전환에 대비한 평가 연계 컨설팅 지원의 마련과, 현재 외부로부터의 평가와 점검 위주의 질 관리에 대한 대안적 방안의 모색이기도 하다.

본 연구에서 제안하는 컨설팅을 「CARE 컨설팅」<sup>1)</sup>으로 명명, 기존의 어린이집 컨설팅이 갖는 컨설턴트의 주도와 지식에 의한 특정내용 중심의 하향식 지원에서 벗어나 어린이집 자발적인 문제탐색과 개선계획 수립이 이루어지도록 행동주의 경영컨설팅의 기법을 적용하였다. 이를 통해 평가에 의한 질관리 기제에 컨설팅 지원을 중요한 축으로 보강하고, 궁극적으로 평가-컨설팅의 환류 체계를 구성하고자 하였으며 장기적으로 보육과 유아교육 양 측에 보다 선진화된 질 관리체계의 구축과 발전을 도모하는 것을 목적으로 한다.

## 2. 연구내용

어린이집 보육서비스의 질 관리 및 평가인증 사후관리 방안의 일환으로 개발, 진행하는 어린이집 컨설팅 지원 연구의 내용은 다음과 같다.

첫째, 국내외 어린이집·유치원(ECEC) 질 관리 체계 고찰을 통해 유보 질 관리 정책을 비교하고 ECEC 질 관리의 국제 동향과 주요 이슈를 파악하고자 하였다.

둘째, 어린이집의 3차지표 평가인증 결과<sup>2)</sup>를 분석하여, 현 시점 어린이집의 질

1) 「CARE 컨설팅」이란, 본 연구에서 평가 연계 컨설팅의 일환으로 개발한 어린이집 컨설팅 모형으로, 어린이집에 대한 구성원의 조직진단을 통해 문제점을 인식하고 컨설팅 의제를 도출하여 핵심행동 개선의 과정을 갖는 접근임. 본 과제를 통해 CARE 컨설팅 적용의 가능성과 제한점을 파악하고, 어린이집 질 관리방안을 탐색함(CARE 컨설팅에 자세한 사항은 3장 참조).

관리 현황을 파악하고 컨설팅이 필요한 항목과 내용 요소를 검토하였다.

셋째, 평가인증 이후 어린이집의 자발적인 질 향상과 유지의 노력을 이행할 수 있도록 행동주의 경영컨설팅의 기법을 고려한 「CARE 컨설팅」을 개발, 매뉴얼을 작성하였다.

넷째, 컨설팅 참여기관을 모집하여 「CARE 컨설팅」을 시범적으로 운영하였다. 컨설팅 지원을 받은 어린이집의 참여 의견과 실제 기관에의 도움 정도를 파악하기 위해 컨설팅 전후 사전-사후 평가와 만족도 조사를 실시하였다. 시범사업 참여 컨설턴트와 기관의 컨설팅 지원에 대한 개선 요구를 파악하여 컨설팅 운영체계와 매뉴얼을 보완하였다.

다섯째, 본 컨설팅 제안과 시범적용을 통해, 어린이집 컨설팅 체계의 마련을 위한 정책적 시사점과 향후 발전방안을 제시하였다.

### 3. 연구방법

상기한 연구내용의 수행을 위해 다음과 같은 연구방법을 적용한다.

#### 가. 문헌연구 및 관련자료 분석

문헌고찰과 관련자료 분석을 통해 어린이집의 평가인증과 컨설팅, 유치원과 학교의 컨설팅 지원 현황과 체계를 고찰하였다. 가용한 어린이집 평가인증 자료를 분석하여, 평가영역별 결과와 취약점을 고려한 현황 분석을 하였다.

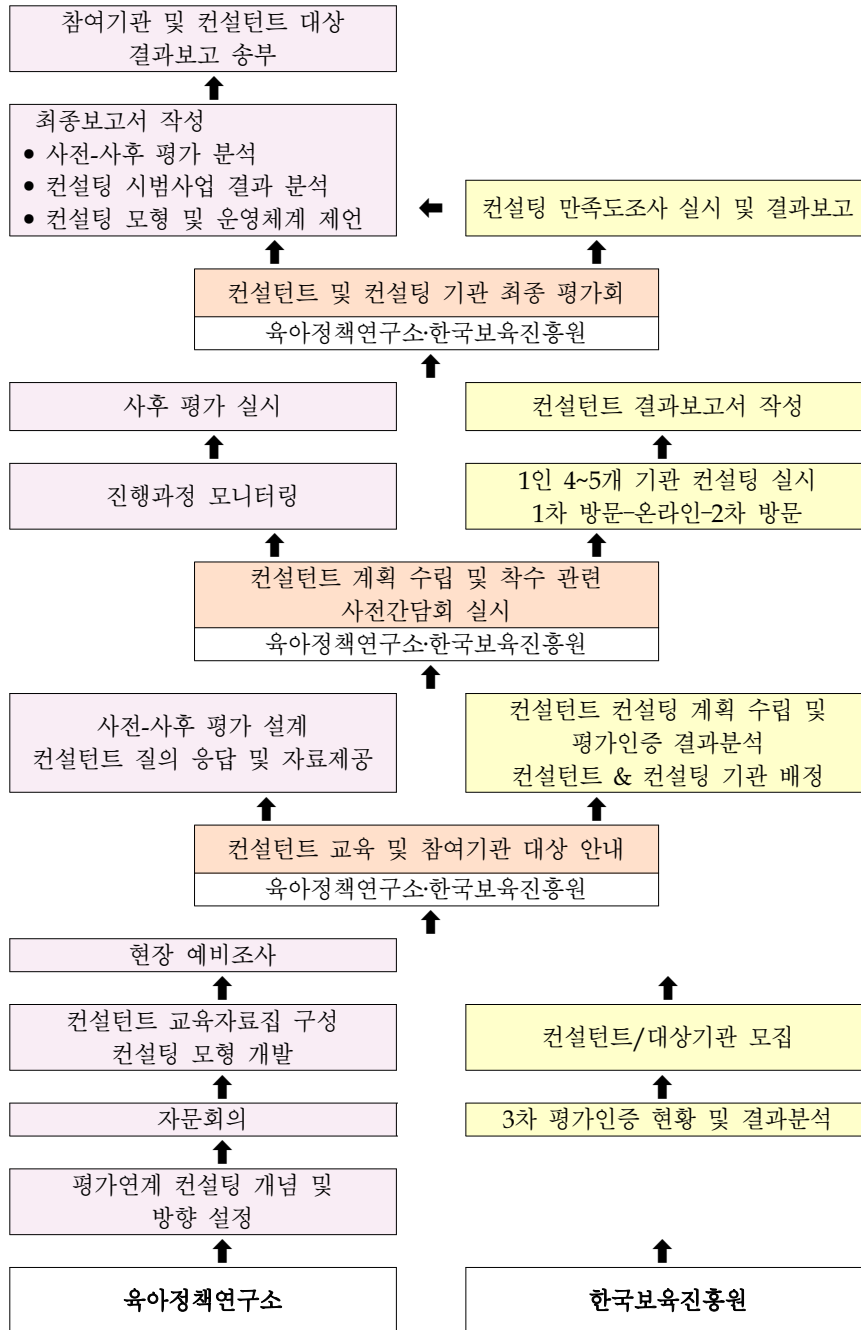
#### 나. 연구-사업 컨소시엄 구성

평가인증을 실시하는 한국보육진흥원 평가인증국과 협력하여, 연구와 시범사업을 연계하여 진행하였다.

- 육아정책연구소: 연구/사업 총괄 및 주관, 질관리체계 발전방안 및 평가 연계 사후관리와 지원을 위한 컨설팅 운영체계 및 매뉴얼 개발, 컨설턴트 교육, 사후평가
- 한국보육진흥원: 평가인증 자료 분석, 시범사업 참여 어린이집 신청·접수, 시범사업 운영 및 결과보고

---

2) 어린이집 3차지표 평가인증 자료는 비공개로, 가용한 자료를 제시하고 분석을 실시함.



[그림 1-3-1] 연구 총괄 및 시범사업 진행 절차

〈표 1-3-1〉 연구협력진 및 위탁연구진 회의 진행

구분	일시	참석자	내용
제1차	4. 15	연구협력진 및 위탁연구진	평가인증 결과검토 및 매뉴얼 구성방안 논의
제2차	4. 29	연구협력진 및 위탁연구진	평가인증 자료검토를 통한 집필방향 논의 및 업무분장
제3차	5. 20	연구협력진 및 위탁연구진	컨설팅 매뉴얼 집필 관련 논의
제4차	6. 10	연구협력진 및 위탁연구진	컨설팅 매뉴얼 집필 방향 논의
제5차	6. 30	위탁연구진	컨설팅 시범사업 운영계획 수립 및 논의
제6차	7. 19	연구협력진 및 위탁연구진	컨설턴트 교육 사전 준비 및 업무 분장
제7차	7. 25	연구협력진 및 위탁연구진	컨설턴트 교육 및 워크숍 실시
제8차	8. 11	연구협력진 및 위탁연구진	컨설턴트 간담회 개최
제9차	10. 21	위탁연구진	컨설팅 진행상황 점검 및 결과보고서 초안 논의, 평가회 준비
제10차	10. 28	연구협력진 및 위탁연구진, 컨설턴트 16명, 참여어린이집 기관장 10명	컨설팅 결과 공유 및 평가회 실시

#### 다. 전문가 자문회의

유아교육과 보육, 학교, 경영 컨설팅 전문가와의 자문회의 및 세미나를 통해 각 계 의견을 청취함으로써 본 연구가 지향해야할 컨설팅 개념 수립과 방향 설정의 기초자료로 활용하였다. 컨설팅 매뉴얼의 현장 적용을 위해 어린이집의 원장 및 교직원을 대상으로 적용 및 매뉴얼 검토를 실시하였다.

〈표 1-3-2〉 전문가 자문회의 진행

구분	일시	참석자	내용
제1차	3. 14	한국보육진흥원 평가 담당자, 중앙육아종합지원센터 컨설팅 담당자	연구방향 논의
제2차	3. 30	아동학과 교수 2인	연구/사업 방향 및 컨설팅 매뉴얼 구성 논의
제3차	3. 29	푸르니보육지원재단	연구/사업 방향 및 컨설팅 매뉴얼 구성 논의

(표 1-3-2 계속)

구분	일시	참석자	내용
제4차	5. 9	어린이집 평가인증 현장관찰자 4인	현장관찰자 FGI
제5차	5. 9	학교교육기관컨설팅 전문가	학교컨설팅 운영체계 및 방법 특강
제6차	6. 3	경영컨설턴트	경영컨설팅 운영체계 및 방법 워크숍
제7차	7. 14	경영컨설턴트	컨설팅 매뉴얼 검토

〈표 1-3-3〉 현장 예비조사 진행

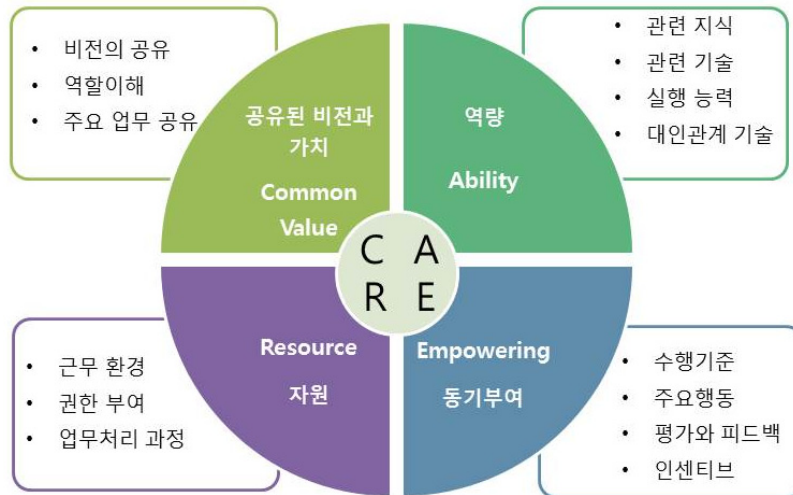
구분	일시	참석자	내용
제1차	6. 1	경북지역 어린이집 원장 및 교직원(3개 기관)	어린이집 평가연계 컨설팅 예비 적용
제2차	6. 24	인천지역 어린이집 원장 및 교직원(1개 기관)	어린이집 평가연계 컨설팅 예비 적용
제3차	6. 24	인천지역 어린이집 원장 및 교직원(1개 기관)	어린이집 평가연계 컨설팅 예비 적용
제4차	6. 28	인천지역 어린이집 원장 및 교직원(2개 기관)	어린이집 평가연계 컨설팅 예비 적용
제5차	7. 15	경북지역 어린이집 원장 및 교직원(3개 기관)	어린이집 평가연계 컨설팅 예비 적용

## 라. 컨설팅 매뉴얼 개발 및 시범사업, 사후평가 실시

어린이집 구성원의 자체적인 문제 진단과 해결방안 모색을 위한 행동계획을 수립하는 CARE 컨설팅 모형과 운영체계를 개발하고 매뉴얼을 제작하였다. 3차 평가인증 결과를 바탕으로 컨설팅 참여를 신청한 기관 100곳을 선정하여 본 연구에서 구성한 CARE 컨설팅에 대해 안내, 시범적용을 실시하였다. 컨설팅 시범 사업에 대한 사후평가(만족도 조사 포함)를 실시하여 어린이집의 컨설팅 운영 전반을 점검하였다.

본 연구의 어린이집 CARE 컨설팅 모형을 제시하면 다음과 같다. 조직의 역량과 문화를 나타내는 4개 요소를 중심으로 구성원 스스로 진단하고, 컨설팅 과정의 변화 시도를 통해 조직진단이 어떻게 변화, 발전하는지 살펴보았다.





[그림 1-3-2] CARE 컨설팅 모형

#### 4. 선행연구

어린이집과 유치원 컨설팅에 관한 연구는 크게 평가(인증) 이후 사후관리로서 컨설팅 진행에 대한 평가 연계 컨설팅과 이를 시행하기 위한 컨설팅 모형 개발 및 효과성 연구로 나눌 수 있다.

##### 가. 평가 연계 컨설팅 연구

2009년 유아교육 선진화 계획(2009-2012)에 근거하여 2010년 유치원 컨설팅 추진방안 연구가 이루어지면서 그 일환으로 유치원 컨설팅이 다양하게 실시되었고, 단편적인 컨설팅이 아닌 평가와 연계한 종합컨설팅이 실시되어야 한다는 의견이 대두되었다(장명람·김진경·박효정·조형숙·백승선, 2010). 평가와 연계한 컨설팅은 유치원 평가를 대비하는 동시에 유치원 운영을 전반적으로 점검하는 계기가 되어 전반적인 질 제고가 가능하다고 보았으며, 이를 위해 평가위원과 컨설팅위원을 연계하는 것이 효율적이라고 제안하였다(장명람·김진경·박수연, 2010).

이대균(2004)은 유아교육기관에서 기관평가를 준비하는 과정에서 교사들이 필요로 하는 부분의 컨설팅을 통한 유치원의 질 향상 과정을 탐구하였다. 컨설팅을 통해 교사들은 평가의 필요성을 인식하였고 특히 실제 평가 영역 중 '교육과정' 영역에서 질적 향상이 나타나 컨설팅이 효과적임을 입증하였다. 최희숙·이대균(2011)은 유치원 평가 준비과정의 교사 경험에 대해 관찰하고 그 과정에서 전문가의 조력에 따라 나타나는 변화를 분석하였다. 평가 초기 교사가 경험하는 어려움의 정서가 조력을 통해 자신감과 전문성 신장에 대한 의욕 고취로 변화하였으며, 유치원에서도 교육과정의 질적 향상과 평가와 관련한 체계가 마련되는 등 긍정적인 변화가 보고되었다. 이금구·이정옥(2013)은 많은 평가 관련 선행연구에서 교사들이 평가영역별로 전문가의 진단에 따라 개선하고자 하는 요구가 다르다고 보고, 기존과 다르게 유치원 평가 후 결과를 활용하여 컨설팅을 실시하고 교원의 역량을 강화하는 순환형 컨설팅 절차를 제시하였다.

어린이집에서는 2006년 평가인증 도입 이후 사후관리와 질 유지를 위해 2011년부터 보육컨설팅을 실시하였으며, 이를 통해 어린이집의 특성을 고려한 맞춤형 지원을 하고자 하였다(황해익·조준오·김병만, 2012). 현재 육아종합지원센터에서 실시하는 평가인증 컨설팅에 대한 연구에서는 과정 중심의 평가인증으로 변화되어야 하며 컨설팅을 통해 평가인증 지표에 대한 맥락적 시각을 기를 수 있는 교육이 이루어져야 한다고 제안하였다(최종미·최양미, 2015). 또한 최은영·최윤경(2015)은 평가인증 조력 컨설팅이 평가만을 잘 받기위한 취지로 이루어지지 않고 평가-컨설팅의 연계가 이루어지는 방안이 검토되어야 한다고 논의하였다.

이미화·서문희·최윤경·엄지원(2012) 연구에서 평가인증 전에 이루어진 조력 컨설팅으로 평가인증 점수가 향상되고 질 제고에 도움이 된 것으로 확인되었으며, 평가인증 이후 사후관리를 강화하기 위한 방안으로 불시 현장방문과 지속적인 컨설팅의 지원체계가 함께 이루어져야 한다고 보았다. 서문희·양미선·이정원·김은기·원종욱·송신영(2013)은 어린이집에서 평가인증을 위해 사설기관의 현장 지원을 받기도 하므로 평가인증 준비 단계에서부터 컨설팅을 실시하는 것이 필요하며, 평가인증 이후 유지관리가 어렵다는 현장의 의견을 반영하여 사후 컨설팅을 통한 지속적인 관리가 필요하다고 보았다. 컨설팅의 방법으로는 평가인증 심의위원이 지역사회 내에서 멘토로서 역할을 하여 어린이집 컨설팅을 지속할 필요가 있다고 보았다. 임지원·조경옥(2014)은 평가인증 어린이집에서 사후유지를 위해 가장 중요한 변인은 '철저한 사후유지 관리를 위한 행정적 지원 강화'

이며, 사후유지 관리 방법으로는 평가결과를 주기적으로 점검할 수 있는 제도적 장치로 보았다. 따라서 사후유지 관리를 위해 사후 방문관찰과 정기적인 외부 전문가의 점검과 컨설팅이 지원체계로써 필요함을 논의하였다.

서현·이승은(2014)은 유치원 2주기 평가에서 평가위원들이 사후컨설팅을 통해 평가 결과에 따라 미흡한 영역에 대해 즉각적인 피드백을 제공한다면 평가의 효과성을 높일 수 있다고 보고 사후 컨설팅 방식을 자발적인 신청이나 평가 결과와 상관없이 의무화하는 방안에 대해 제언하였다.

이금구(2014)는 미국의 민간 전문 단체인 NAEYC와 호주의 국가 위탁단체인 NCAC에서 훈련된 조력자를 파견하여 평가를 지원하는 것과 영국 Ofsted의 평가 준비를 기관과 함께 진행하며 평가약정자(constructor)가 돕는 과정에 대해 소개하면서 외국에서도 유아교육·보육 기관의 평가를 조력형태로 지원하는 필요성을 인식하고 있다고 보았다.

국내 유사 사업기관의 평가 연계 컨설팅으로, 드림스타트의 경우 시군구 드림스타트의 운영 전반에 대해 매 2년(격년제)마다 1회 평가 후 평가 미흡지역(하위 20%)을 대상으로 컨설팅을 실시하고 있다. 지역아동센터도 3년에 1회 운영 평가 후 컨설팅을 실시하고 평가결과와 지원을 연계하고 있다. 보육사업과 유사 관련 영역에서도 기관 혹은 사업에 대한 평가결과를 바탕으로 취약 분야 컨설팅을 연계한 서비스 품질 향상 지원 요구가 높아져, 기관 및 사업에 대한 평가 후 컨설팅 연계가 점증하고 있다.

국내외적으로 어린이집, 유치원 평가 전·후에 평가 진행과정 및 결과와 연계한 지속적인 과정으로서의 컨설팅이 이루어짐을 알 수 있다.

## 나. 컨설팅 모형 개발 및 효과성 연구

학교컨설팅 사업이 시작되면서 어린이집과 유치원에서도 컨설팅에 대한 관심이 증가하였으나 유치원과 어린이집 대상의 컨설팅 모형 개발과 관련 연구는 제한적으로 이루어졌다. 그 가운데에서도 유치원 컨설팅을 중심으로 모형 개발 연구가 이루어졌다.

우선 컨설팅 모형은 학교컨설팅 연구를 통해 다수 이루어졌는데, 이는 학교교육의 질 제고와 운영의 선진화를 위해 경영컨설팅의 기법을 도입하면서 비롯되었다(진동섭·김도기, 2005; 진동섭 외, 2012). 이후 학교컨설팅의 기법은 보다 전문화 되어 다양한 모형과 기법을 적용하는 응용과 실천력을 보강하였으며(구

지역 외, 2013; 한국교육개발원·한국교원단체총연합회, 2012), 지자체별 학교컨설팅 연구도 수행되었다(김남순·김경신, 2010; 충남교육연구소, 2015). 학교컨설팅이 도입됨에 따라 컨설팅 기법을 기존 장학모형에 적용한 컨설팅장학의 시행이 확대되었다. 이러한 사회적 요구에 부응하여 이병환·김진규·신재한(2011)은 기존의 전통적인 담임장학 모형이 갖는 이론적 강조를 보완하여 현장의 수요자 중심 학교컨설팅 장학모형과 운영절차를 제안하였다. 이를 통해 학교의 자기주도성 및 교원의 자발성 향상을 통한 교육의 질 개선 도모를 제안하였다.

유치원 컨설팅에서 장명림 외(장명림·김진경·박효정·조형숙·백승선, 2010)는 유아교육신화사업의 일환으로 유치원 종합컨설팅 추진 방안 연구를 실시, 유아교육 질 관리 기제로서 연수, 장학, 평가에서 나아가 유치원의 교육력 제고와 함께 자생적·자발적인 문제해결을 도울 수 있는 컨설팅의 도입을 제시하였다. 유치원 평가 4개 영역(교육과정, 교육환경, 건강·안전, 운영관리)과 항목에 근거하여 유치원 컨설팅 6개 영역(교육과정 운영, 시설설비 및 급식안전, 교직원 인사 및 관리, 재정 및 예결산, 부모교육 및 관리, 민원사례 및 법적관리)에 대한 컨설팅 운영방법과 체계를 제시하였다.

또한 누리과정을 실행하고 있는 유치원과 어린이집을 대상으로 누리과정 운영을 효율적으로 실행할 수 있도록 컨설팅 모형을 개발(최은영 외, 2012), 컨설팅 담당자와 교사 면담, 누리과정을 시행하고 있는 유치원 어린이집 교사 1,900 명에게 설문조사를 실시한 바 있다. 이 연구에서 개발한 누리과정 컨설팅 추진 체제 모형은 인력체계 통합형을 최종 선정하였고, 누리과정 수업컨설팅 실행 모형은 요청 단계부터 수업컨설팅 실행 모형으로 포함하여 계획, 실행, 평가에 이르는 전 과정이 컨설턴트와 함께 이루어지도록 하였다. 어린이집 컨설팅에서도 보육과정 운영에 대한 영역별 컨설팅 프로그램이 개발되어(예: 교사 i+ 보육과정 컨설팅) 컨설턴트 양성과 함께 운영 중에 있다(김명순 외, 2014; 중앙육아종합지원센터, 2015).

이금구·이정옥(2013)은 유치원 질 제고와 교원의 역량 강화를 위해 전문가가 현장에 방문하여 유치원 평가에 근거한 진단을 하고, 이를 개선할 수 있는 방안을 교사와 함께 모색하는 컨설팅 모형을 개발하였다. 이 모형을 전문가 델파이 조사로 2차에 걸쳐 적합성을 검증하고 최종 모형을 개발하였다. 이대균(2012) 연구에서는 16개 시도 지역교육지원청을 대상으로 유치원 컨설팅 모형을 컨설팅 개념, 영역, 절차 및 컨설턴트의 구성 등으로 비교 분석한 뒤 지역대학의 유

아교육 관련학과를 중심으로 하는 컨설팅 모형 개발하였다. 이를 적용한 과정에서 교사들이 겪는 경험을 분석한 결과, 유치원 교사의 컨설팅 만족도를 높이고 동시에 지역 유아교육 전공교수에게도 예비유아교사 교육과 관련 연구에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

남미경(2014)은 보육의 질 제고를 위해 어린이집에서도 장학제도의 마련이 필요할 것으로 보고, 어린이집 장학의 효과를 위해 어린이집-대학-지역 행정기관 간 협력체제가 작동하는 산·학·관 협력 컨설팅장학을 실행하였다. 그 결과 산·학·관 컨설팅장학에서 보육교사와 원장이 장학과정에 주체적으로 참여해야 한다는 부담감으로 인한 자발성의 한계와 시간의 부족을 어려움으로 경험하였고, 긍정적 경험은 동료교사로부터 얻는 지지와 함께하기를 통해 나타났다. 어린이집 컨설팅장학의 효과는 주로 교사 전문성 발달에서 나타났으며 교사효능감에는 유의미한 효과가 나타나지 않았다. 이진옥·이대균(2016)은 어린이집 만1세 영아반 교사의 요구를 반영한 맞춤형 수업컨설팅 실행 결과를 분석하여, 교사의 요구에 따른 맞춤형 수업컨설팅을 통한 교사의 전문성과 정의적 측면의 변화를 컨설팅 효과로 확인하였다. 또한 컨설턴트의 관점에서 보육컨설팅 경험을 통해 컨설턴트들은 이해와 소통의 중요성, 리더의 변화를 통해 어린이집 질 개선이 시작 되는 점, 보육컨설팅이 평가인증을 넘어 어린이집 스스로 자기주도적 학습을 지속하는 방향성, 보육컨설턴트의 문제해결과 성장을 돕기 위해서는 컨설턴트를 위한 멘토가 필요함 등을 지적하였다. 이러한 결과를 토대로 보육컨설팅의 개선을 위해 다양한 홍보전략, 상호이해를 위한 초기 관계형성 단계의 강화, 원장의 전문성 향상을 위한 현직교육, 컨설턴트의 멘토가 되어줄 전문가 연계 등을 제안하였다(조혜진·고은미, 2015).

한편, 이지혜(2012)는 구조방정식을 통해 컨설팅장학 운영 모형(교육청/교육지원청 지원, 컨설턴트의 내용전문성, 컨설턴트의 방법전문성, 의뢰인 전문성 신장, 의뢰인 자발성)의 적합성을 검증, 컨설팅의 효과성에 대해 논의하였다. 교육청/교육지원청의 지원이 컨설턴트의 전문성과 의뢰인의 전문성 및 자발성에 영향을 미치고, 이어 컨설턴트의 전문성이 의뢰인의 전문성 향상과 자발성에 영향을 미치는 것으로 나타나 기존 컨설팅장학 운영 형태의 효과가 유의함을 보고하였다. 컨설팅 장학의 효과 및 성과와 관련이 있는 요인으로 컨설팅의 자발성, 컨설턴트의 전문성, 절차의 충실성이 컨설팅 결과에 긍정적으로 기여하는 것으로(홍혜인, 2014), 그리고 이 자발성과 전문성이 컨설턴트 자문 성과에 미치는

인과성에 대한 논의도 있었다(나민주·이지혜, 2014).

유치원과 학교 컨설팅에서 활발한 컨설팅 모형 연구는, 다양한 기법과 방식을 적용함으로써 컨설팅 개념과 운영방식이 다양하게 진행될 수 있음을 보여주었다. 그 중에서도 평가결과와 연계한 컨설팅이 모형 개발에서도 여전히 중요한 부분으로 강조되었으며, 유치원과 학교의 교육과정 전반과 서비스의 질 제고를 위해 필요한 영역을 제시하고 이를 중심으로 영역별 컨설팅 방안을 마련하는 구성안을 제시하였다.

어린이집 컨설팅 운영에 대한 연구도 진행된 바 있으나, 컨설팅 모형과 기법 중심의 연구보다는 보육 현장에 당면한 요구와 어려움을 해소하는 특정 내용요소와 주제 중심의 전문성을 전달하고 프로그램을 증진하는 방향으로 이루어져 왔다(예: 중앙육아종합지원센터 어린이집 컨설팅). 컨설팅의 모형과 기법, 절차가 보다 다양하게 개발, 적용되고 이의 효과성 검증과 효율성 제고의 요인이 규명되는 연구가 필요하며, 이를 통해 어린이집 질 제고의 지원체계로 발전하는 어린이집 컨설팅이 될 필요가 있다.

## 5. 연구의 특징 및 제한점

어린이집 의무평가제가 2017년부터 시행되는 것으로 계획되고 3차 평가인증 지표가 시범적용 됨에 따라, 어린이집 평가인증 사업은 보다 효율적인 질 관리 체계의 마련을 필요로 한다. 평가 이후 질 유지의 기능을 강화하고 평가결과가 미흡한 기관에 대해 맞춤형 컨설팅 제공을 통해 인증 여부를 재확인하는 지원 경로가 필요하다. 즉 본 연구는 애초 의무평가제의 도입과 연계하여 평가결과 미흡 기관에 대한 맞춤형 컨설팅 제공을 염두하여 계획되었다. 그러나, 3차 평가인증 시범사업의 과정에서 지표의 변별력과 평가 결과에 대한 논의가 지속되고 2017년 의무평가제 도입이 가시화 되지 않음에 따라, 3차 평가인증 결과를 중심으로 평가 결과에 근거한 컨설팅 방안의 마련이 제한적으로 이루어졌다.

이러한 정책적 상황에서 본 연구는 다양한 해외사례 및 컨설팅 방식에 대한 고찰을 통해, 평가결과와 직접적으로 연계한 컨설팅 외에 현재 어린이집 현장에 필요한 어린이집 조직문화 분석을 통한 접근과 구성원의 자발적인 자체점검의 과정을 내재한 새로운 방식의 컨설팅 방식을 착안, 관련 모형을 개발하고(CARE

컨설팅) 시범적용을 하였다. 정책 환경의 변화에 따라 3차 평가인증 결과 상세 분석에 근거한 맞춤형 컨설팅 방안은 유보되었으나, 이 과정에서 새로운 질 관리 방식을 개발 적용함으로써 어린이집의 컨설팅 체계에 새로운 가능성과 시사점을 제공하고 전환적인 질 관리 기제를 제언하는 기회를 가졌다. 이러한 연구 내용을 고려하여 본 연구는 어린이집 평가인증 결과를 고려하되 상세 평가결과 자료와 분석이 제한된, 평가 연계 컨설팅으로서의 특징과 제한점을 갖고 있음을 밝혀둔다.

## II. ECEC 질 관리 체계 현황 및 정책 고찰

### 1. 국내 ECEC 질 관리 체계

우리나라 어린이집과 유치원의 질을 관리하는 대표적인 체계는 어린이집 평가인증과 유치원 평가이며, 이와 더불어 ECEC 기관의 지속적인 질적 수준의 유지와 향상의 필요에 따라 컨설팅이 개발되어 운영되고 있다. 어린이집 평가인증과 유치원의 평가의 내용과 운영 현황을 살펴보고, ECEC 현장의 컨설팅 내용을 살펴봄으로써 본 연구를 통해 개발하고자 하는 어린이집 컨설팅 모형에 대한 시사점을 모색하였다.

#### 가. 어린이집

어린이집의 질 관리를 위한 노력은 어린이집 평가인증을 주축으로 하며, 평가인증 후 질 관리 유지를 위한 평가인증 사후관리가 이루어진다. 이와 더불어 육아종합지원센터와 지자체를 중심으로 어린이집 컨설팅 등이 지원되고 있다.

##### 1) 어린이집 평가인증<sup>3)</sup>

###### 가) 개요 및 추진경과

어린이집 평가인증은 영유아에게 안전한 보호와 질 높은 보육서비스를 제공하기 위하여 평가인증지표를 기준으로 어린이집의 현재 수준을 점검하고 개선하도록 한 후 객관적인 평가를 통해 일정 수준 이상의 기관에 대하여 국가가 인증을 부여하는 제도이다(한국보육진흥원 홈페이지, <https://www.kcpi.or.kr/> 2016년 3월 16일 인출).

2005년 어린이집 평가 인증 시범사업을 시작으로 2006년부터 본격 시행되었고 2010년 2월부터 2차 평가인증이 진행되어 왔다. 이후 질적 수준의 변별과 효

3) 한국보육진흥원 홈페이지 (2016년 3월 16일 인출) <https://www.kcpi.or.kr/>, 보건복지부-한국보육진흥원(2016a) 2016 어린이집 평가인증 안내-40인 이상 어린이집) 및 보건복지부-한국보육진흥원(2016b) 3차지표 시범사업) 에서 관련 내용을 발췌, 재구성함.



과성 있는 질 관리 제도로써의 개선 요구를 반영(보건복지부·한국보육진흥원, 2016b, p.44)하여 3차 지표를 개발하여 2014년 12월 이후 현재까지 3차 지표를 적용한 시범사업을 시행 중이다. 어린이집 평가인증은 한국보육진흥원 평가인증국에서 전담하고 있으며, 현재 평가인증은 의무 사항이 아니다.

구분	1차 평가인증	2차 평가인증
참여대상	- 신규인가 1년 미만 참여 제한	⇒ - 신규인가 1년 미만 참여 가능
평가인증 지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40인 이상 7영역 80항목</li> <li>• 39인 이하 5영역 60항목</li> <li>• 장애아전담 7영역 85항목</li> </ul>	⇒ <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지표항목 축소</li> <li>• 40인 이상 6영역 70항목</li> <li>• 39인 이하 5영역 55항목</li> <li>• 장애아전담 6영역 75항목</li> </ul>
		⇒ <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지표의 적절성 보완</li> <li>• 평정 기준 상향 조절</li> <li>• 비중 조절</li> </ul>
법적기준 강화	- 필수항목 확인(3항목)	⇒ - 필수항목 및 기본항목 확인 (11항목)
합리적 운영	- 소요기간 : 6~7개월	- 소요기간 : 4개월
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인증결정 반영비율</li> <li>• 자체점검보고서 25%</li> <li>• 현장관찰보고서 50%</li> <li>• 심의위원회 의견서 25%</li> </ul>	⇒ <ul style="list-style-type: none"> <li>- 인증결정 반영비율</li> <li>• 자체점검보고서 10%</li> <li>• 기본사항확인서(신설) 10%</li> <li>• 현장관찰보고서 55%</li> <li>• 심의위원회 의견서 25%</li> </ul>
통과점수	- 73.33점	⇒ - 75점
사후관리	- 연차별 자체점검, 방문지원, 교육 등	⇒ - 인증어린이집 컨설팅 제도 도입

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2016a). 2016 어린이집 평가인증 안내. p.46. <표 3>

[그림 II-1-1] 1차 및 2차 평가인증의 특징 비교

평가인증은 어린이집이 정부가 정한 서비스의 질적 수준에 도달하였음을 보증하는 제도로, 민간 위주로 구성된 어린이집 구조 속에서 평가인증 제도 시행 과정에서 어린이집 운영자의 반발도 적지 않았으나 민간시설의 자발적 참여를 통한 질적 수준 제고 수단으로 평가된다. 2005년부터 1차 평가인증이 시행되었고 2010년부터 시작된 2차 평가인증은 신규인증과 재인증 과정으로 나누어 진

행하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016a). 2차 시행부터는 평가인증지표는 정원·운영형태별로 40인 이상, 39인 이하, 장애아 전문으로 구분하며, 아래와 같이 평가인증 과정의 소요기간을 단축(6개월 → 4개월)하고 인증결정 반영 비율 및 인증통과 기준 점수를 조정하였다. 또한 지자체에서 어린이집 법적 관련 사항을 확인하는 ‘기본사항확인’ 절차를 추가함으로써 어린이집의 법적 사항 준수를 강화하였다. 자체점검보고서의 비중을 축소하고(25% → 10%) 현장관찰보고서의 비율을 상향조정(50% → 55%) 하는 등 인증결정 반영비율을 개선하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016a, p.50).

2014년부터는 기존 평가지표의 개선 필요성을 반영하여, 어린이집의 질 수준에 대한 변별력 확보를 목표로 하여 3차 지표를 개발, 시범사업을 진행하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016b). 3차 지표는 어린이집의 규모 및 유형에 관계없이 수요자 영유아와 부모가 동일한 질 수준의 서비스를 받을 수 있는 기반을 마련하고자 공통지표로 통합하였으며, 보육서비스의 질을 평가하는데 실행과정 중심의 평가로 평가방법을 개선한 바 있다. 특히 보육과정의 운영과 보육활동 및 상호작용 등 과정적 질을 측정하는 경우, 보육일지 실행기록에 근거하여 평정하던 기존의 방법을 관찰과 면담 중심의 평가로 조정하였다. 끝으로, 최근 사회적으로 문제가 되었던 어린이집 아동학대 및 안전사고 방지를 위해 관련 내용을 강조하여 지표에 반영하였으며, 보육교직원의 복지와 전문성 강화를 위한 지표도 보강하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016b, p.45-46).

〈표 11-1-1〉 평가인증 통과 및 유지현황

기준일: 2015.12.31.

단위 : 개소

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
인증통과 (신규인증, 재인증)	650	2,804	4,181	5,464	7,303	6,899	11,331	11,506	12,746	12,618	7,559
인증유지	-	1,060	4,500	9,683	16,686	21,154	24,856	27,357	30,955	33,050	33,496

주: 2015년 참여 어린이집은 현재('15. 12월 기준) 평가인증 과정 진행 중으로, 신규인증 1~7기, 재인증 1~8기까지 포함.

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2016a). 2016 어린이집 평가인증 안내. p.42, 49. <표 1>, <표, 4>, <표 5> 재구성함.

평가인증제도가 도입된 이후 2015년까지의 전국 어린이집 42,517개소 중

78.8%인 33,496개소가 인증을 유지하였고, 2005년부터 2015년까지 평가인증 현황은 <표 II-1-1>과 같다.

#### 나) 목적 및 법적 근거

평가인증은 영유아보육법 30조에 근거하여 중앙정부의 차원에서 실시되고 있다. “보건복지부 장관은 보육서비스의 질적 수준을 향상시키기 위하여 어린이집의 설치·운영자의 신청에 따라 어린이집의 보육환경, 보육과정 운영 및 보육 전문성 등을 평가하여 해당어린이집에 대한 평가인증을 실시할 수 있다.”

어린이집 평가 인증은 다음의 목적을 지닌다. 첫째, 질 관리 시스템을 통한 보육서비스의 질 향상의 목적을 가지며, 둘째, 영유아에게 쾌적하고 안전한 보육환경을 조성하여 건강한 성장과 발달을 촉진하는 것이다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016a). 셋째, 평가인증을 통해 어린이집 교직원의 전문성을 향상시키고, 넷째, 평가인증 결과의 제공을 통해 부모에게 어린이집 선택의 합리적인 기준과 정보 제공, 양질의 보육서비스를 통한 자녀양육 지원을 지향한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016a). 다섯째, 또한 이러한 질 관리 체계의 마련을 통해 보육료 지원 등 영유아를 위한 정부 예산의 합리적인 집행과 효율적인 관리 기능을 도모한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016a, p.38).

#### 다) 평가인증 효과

평가인증을 통과한 어린이집의 평균점수를 100점 기준으로 환산하면 신규 및 재인증 어린이집 모두 2014년 94점 수준이다. 2010년까지 90점 미만이었으나 2011년 이후 90점 이상으로 평균점수가 상승하였다(서문희 외, 2013). 서문희 외(2013) 연구에 의하면 보육전문가들은 평가인증제도가 보육서비스 질적 수준 개선에 기여한 정도를 항목별 25~30% 정도로 평가하였다. 안전관리 영역에 대한 기여도를 40.1%로 가장 높이 평가하였고, 부모 서비스는 25.4%로 낮았다. 나머지 지항목은 실내환경(36.1%), 교재교구·장비(36.9%), 건강관리(33.0%), 급간식관리(35.0%), 교육내용(33.7%)의 기여정도를 나타내었다. 다른 연구 보고에 의하면 “어린이집에서 가졌던 평가인증 제도에 대한 부정적 견해가 평가인증 참여 후에 긍정적으로 변화하였으며”(김향은, 2008, 보건복지가족부, 2010, p.10 재인용), “참여기관의 87.8%가 참여 후 만족한다고 응답하였다”(유희정·김은설·최혜선, 2007, 보건복지가족부, 2010, p.10 재인용).

이처럼 평가인증제도는 어린이집의 질 관리에 유의한 효과를 보이는 것으로 나타나며, 영유아의 발달을 촉진시키는데 기여하고 있다. 그러나 평가인증 제도 및 지표 등 지속적인 개선에도 불구하고 질 수준이 미충족되거나, 평가인증에 참여하지 않는 어린이집이 일정 비율 사각지대로 존재하는 점, 실제 어린이집을 이용하는 부모들이 어린이집을 선택하는 기준으로 평가인증을 고려하는 비율이 낮다는 점 등, 제도적으로 보완되어야 할 부분이 남아있다(보건복지부가족부, 2010).

이러한 가운데 평가인증 진행 시기와 관계없이 상시적인 질 관리를 위해 다음과 같은 사전·사후 관리 체계가 구축된 바 있다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016a, p.48).

첫째, 어린이집이 최초 인가 후 지속적인 질 관리 체계의 구축을 위해 평가인증 지표를 기준으로 운영전반을 점검하면서 표준보육과정의 실행, 체계적인 어린이집 운영, 법적 사항 준수 등을 점검하도록 하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016a, p.48). 둘째, 평가인증 통과 후에도 지역 내 육아종합지원센터 컨설팅을 통해 인증의 질적 수준을 유지, 관리하도록 지원체계를 마련하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016a, p.48). 셋째, 평가인증 통과 후 인증 어린이집에 취소사항이 발생할 경우, 그 사유가 합리적으로 사후 관리 될 수 있는 체계를 마련하였다. 인증 어린이집이 인증의 질을 유지할 수 없을 경우에는 인증을 취소하는 것이 원칙이나, 인증의 질 유지 여부를 재확인 하는 절차를 통해 인증 취소 여부 결정과 사후관리에 절차상의 합리성과 효율성을 마련하고자 하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016a, p.48).

## 2) 어린이집 컨설팅

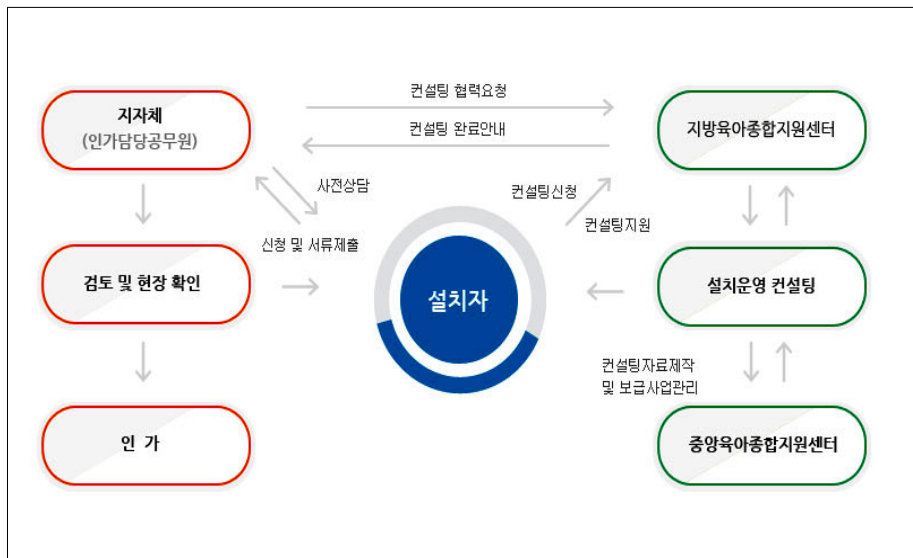
어린이집 컨설팅은 체계적이고 전문적인 사전·사후 관리 지원으로 어린이집의 질적 수준 향상을 유도하고자 하는 목적에 의해 도입되었다. 이는 보육서비스의 질적 수준을 지속적으로 유지하고 향상하기 위해 보육컨설팅트가 어린이집을 방문하여 문제점 진단 및 솔루션 제시하는 형태이다(보건복지부 보도자료, 2011. 4. 4).

어린이집 컨설팅은 평가인증 도입에 따라 평가인증에 대한 이해와 준비를 돕는 조력의 개념에서 시작하여, 평가인증과 직접적인 관련이 없는 어린이집에서 지원이 필요한 구체적인 분야별 컨설팅 지원으로 확대, 변화하여 왔다. 사후관리 시스템을 추구하는 어린이집 컨설팅은 현재 그 내용과 분야가 확대 발전되

어 전달체계인 육아종합지원센터를 중심으로 다면적인 컨설팅이 제공되고 있다. 4개 컨설팅 지원의 구체적인 내용은 다음과 같다.

가) 설치운영 컨설팅<sup>4)</sup>

설치운영 컨설팅 지원사업은 어린이집의 설치 및 인수로 “인가(변경인가 포함)를 앞둔 어린이집을 대상으로 어린이집 초기 운영에 필요한 보육과정, 보육 환경구성, 재무회계, 인사관리 등의 제반 내용을 컨설팅하여 어린이집이 설치(개원, 변경인가)시점부터 질 높은 보육 서비스를 갖출 수 있도록 지원하는” 컨설팅이다(중앙육아종합지원센터 홈페이지 <http://central.childcare.go.kr> 2016. 3. 16 인출).



자료: 중앙육아종합지원센터 홈페이지(2016년 3월 16일 인출)  
[http://central.childcare.go.kr/lcentral/30000/d1\\_30003/d1\\_30010/d1\\_30022.jsp](http://central.childcare.go.kr/lcentral/30000/d1_30003/d1_30010/d1_30022.jsp)

[그림 II-1-2] 인가와 설치 운영 컨설팅 절차

설치자는 지자체(인가담당 공무원)에게 사전상담을 받고 신청 및 서류를 제출하고, 지자체는 지방육아종합지원센터에 해당 설치 건에 대한 컨설팅 협력을 요

4) 어린이집 컨설팅을 실시하는 중앙육아종합지원센터의 홈페이지(<http://central.childcare.go.kr>) 내용을 토대로 구성함.

청, 지방육아종합지원센터는 설치자에게 컨설팅지원(설치운영컨설팅, 컨설팅자료 보급)을 진행한다. 컨설팅에 필요한 자료는 중앙육아종합지원센터에서 관리한다. 컨설팅이 완료된 설치요청은 지방육아종합지원센터에서 지자체에 해당 어린이집 컨설팅이 완료되었음을 안내하고 지자체는 해당 요청을 검토하고 현장 확인 후 인가한다. 설치운영 컨설팅은 2012년에 시작하여 2014년까지 3년간 65개 센터에서 437개소의 어린이집에 대해 실시하였다.

이는 어린이집 설치를 원하는 경우 지자체와 지방육아종합지원센터가 협력하여 설치자를 지원함으로써 설치 시부터 질적 역량을 강화하고자 하는 것이다.

#### 나) 재무회계 컨설팅<sup>5)</sup>

“재무회계 컨설팅은 어린이집 재무회계의 투명성 확보 및 효율적인 회계관리, 어린이집 재정운영의 안정화를 통해 어린이집 운영의 신뢰감을 증대하고 지원하는 컨설팅이다”(중앙육아종합지원센터 홈페이지, <http://central.childcare.go.kr> 2016. 3. 16 인출). 재무회계 컨설팅은 2013년을 시범사업으로 시작하여 관련 교육자료 보급과 중앙센터 차원의 교육이 이루어지고 있다. 전국 센터에서 재무회계 교육이 진행되어 2014년 총 204회, 16,643명 대상의 교육이 실시되었다.

#### 다) 보육과정 컨설팅

보육과정 컨설팅 지원은 어린이집 표준보육과정의 효과적인 현장 적용 및 실천을 위한 컨설팅으로 교사 주도적으로 문제를 해결해 나갈 수 있도록 지원하고 이를 통해 보육교사의 전문성 향상과 자긍심 제고를 목적으로 한다.

보육과정 컨설팅의 대상은 표준보육과정을 운영하는 보육교사이다. 보육과정 컨설팅은 보건복지부의 정책에 준하여 중앙육아종합지원센터는 사업계획과 운영 매뉴얼 제작, 컨설턴트 중앙연수 등을 담당하고, 지방육아종합지원센터는 시도 시군구와의 협력을 통해 홍보와 컨설턴트 관리 및 컨설팅 시행을 담당한다.

보육과정 컨설팅의 절차는 컨설팅 신청, 컨설턴트 배치 및 구성, 진단을 통한 컨설팅 시행계획의 수립, 컨설팅 실행, 결과 보고의 다섯 단계로 이루어진다. 그 상세 내용은 다음 [그림 II-1-3]과 같다.

5) 재무회계와 보육과정 컨설팅은 어린이집 컨설팅을 실시하는 중앙육아종합지원센터의 홈페이지 내용을 토대로 구성함.

순서	교사소모임 컨설팅	현장방문 컨설팅
<b>1단계 컨설팅 신청</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교사 소모임 컨설팅 사업안내 - 사업안내 설명회 등 개최</li> <li>교사 소모임 자발적 신청 - 보육교사의 자발적 신청</li> <li>교사 소모임 컨설팅 접수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장방문 컨설팅 사업 안내 - 사업안내 설명회 등 개최</li> <li>현장방문 컨설팅 신청 - 보육교사의 자발적 신청</li> <li>현장방문 컨설팅 접수</li> </ul>
<b>2단계 컨설턴트 배치 및 구성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교사 소모임 구성 (영아, 유아, 연령별 모둠 구성)</li> <li>교사 소모임 컨설턴트 배치 (교사 소모임 리더)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장방문 컨설팅 신청 내용 확인 후 문제 해결에 적합한 컨설턴트 배치 - 비상시 컨설턴트의 경우 일정 확인</li> </ul>
<b>3단계 컨설팅 시행계획(진단)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교사 소모임 컨설팅 시행계획 수립 - 월 1회, 5회차 모임 등 수립 - 참여 교사의 연령반 고려</li> <li>교사 소모임 컨설팅 일정 안내</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장방문 컨설팅 신청서를 통한 문제 진단 - 참여교사와의 전화등을 통해 정확한 문제 진단 및 요청 사항 확인</li> <li>현장방문 컨설팅 시행계획 수립 - 현장방문 컨설팅 일정 등 참여교사와 논의</li> </ul>
<b>4단계 컨설팅 실행</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교사 소모임 컨설팅 시행 - 월 1회, 5회차 등 - 다음 회차 진행 안내</li> <li>컨설턴트(리더)를 중심으로 토의, 발표등의 방법으로 진행 - 현장 적용사례 및 실천내용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장방문 컨설팅 실행 - 교사요청 사항 및 진단 내용을 바탕으로 컨설팅 진행 - 해결 방안 협의 후 컨설팅 실행</li> <li>2차에 걸친 현장 지원 실시 - 전화, 이메일 등 원격지원 실시</li> </ul>
<b>5단계 결과보고(평가)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교사 소모임 컨설팅 결과보고서 제출(컨설턴트/5회차 완료 후)</li> <li>컨설팅만족도 조사제출(참여조사)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장방문 컨설팅 결과보고서 제출 (컨설턴트/컨설팅 최종완료 후)</li> <li>컨설팅 만족도 조사 제출(참여조사)</li> </ul>

자료: 중앙육아종합지원센터 홈페이지(2016년 3월 16일 인출)  
[http://central.childcare.go.kr/lcentral/30000/d1\\_30003/d1\\_30012/d1\\_30026.jsp](http://central.childcare.go.kr/lcentral/30000/d1_30003/d1_30012/d1_30026.jsp)

[그림 II-1-3] 보육과정 컨설팅 절차

라) 평가인증 컨설팅<sup>6)</sup>

평가인증 컨설팅 지원은 “평가인증을 신청한 어린이집(신규인증, 재인증, 재참여)이 평가인증 과정을 원활하게 진행하도록 돕고 어린이집의 질적 수준 향상을 위한 개선점을 찾아 어린이집과 보육교직원의 전문적 역량 강화를 도모하도록 지원한다”(중앙육아종합지원센터 홈페이지 <http://central.childcare.go.kr> 2016. 3. 16 인출). “이는 지역의 ‘시도 및 시군구 육아종합지원센터’에서 상담 및 교육, 현장방문 컨설팅 등 다양한 방법으로 진행되고 있다”(중앙육아종합지원센터 홈페이지 <http://central.childcare.go.kr> 2016. 3. 16 인출). 그 구체적인 내용은 다음과 <표 II-1-2>와 같다.

〈표 II-1-2〉 평가인증 컨설팅 지원 내용

구분	내용
교육지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 참여설명회</li> <li>- 평가인증 운영체계 이해 : 평가인증 제도 개요, 과정 및 유형별 지표 (신청 - 참여확정 - 현장관찰 - 심의 - 사후관리)</li> <li>- 평가인증 영역별 지표의 이해</li> <li>- 평가인증 안내(지침서) 및 문서자료집에 대한 정보제공</li> <li>· 참여 기관 보육교직원의 전문성 강화를 위한 심화교육 및 워크숍</li> <li>- 자체점검 과정 및 방법, 평가인증 영역별 지표에 대한 심화교육</li> <li>- 보육환경, 보육계획안 및 보육일지 작성, 상호작용과 교수법 등</li> </ul>
현장지원 (컨설팅트 파견)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 컨설팅트를 컨설팅 신청 어린이집에 파견하여 자체점검 개선 안내</li> <li>· 평가인증 영역별 지표에 따라 환경 및 문서 등의 정확한 정보를 제공</li> <li>· 참여 기관 보육교직원에 대한 정서적 지지 제공</li> </ul>
기관방문	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역사회의 평가인증 우수 어린이집을 선정하여 견학</li> </ul>
컨설팅 자료 개발	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 각종 평가인증 컨설팅 자료를 개발하여 평가인증 컨설팅 활동 지원</li> </ul>
컨설팅트 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정보제공</li> <li>· 온·오프라인을 통한 평가인증 관련 정보제공 및 공유 어린이집 평가인증 안내(지침서), 문서자료집, 평가인증 전반에 대한 안내 및 신청절차, 평가인증 컨설팅 신청방법 등에 관하여 홈페이지 탑재</li> <li>· 상담</li> <li>· 온·오프라인을 통한 평가인증 관련 상담</li> </ul>

자료: 중앙육아종합지원센터 홈페이지(2016년 3월 16일 인출)

[http://central.childcare.go.kr/lcentral/30000/d1\\_30003/d1\\_30013/d1\\_30030.jsp](http://central.childcare.go.kr/lcentral/30000/d1_30003/d1_30013/d1_30030.jsp)

6) 어린이집 컨설팅을 실시하는 중앙육아종합지원센터의 홈페이지 내용을 토대로 구성함.



#### 마) 서울특별시 ‘아이조아~서울 맞춤컨설팅’ 7)

중앙육아종합지원센터 사업을 중심으로 추진되는 이상의 컨설팅 사업 이외에 지자체 단위로 개발 지원되는 컨설팅이 있다. 서울특별시에서 진행하는 ‘아이조아’ 사업은 보육 및 교육 전문가를 선정하여 누리과정 보육교사 대상으로 어린이집을 찾아가는 수업중심의 맞춤 컨설팅을 제공한다. 이는 누리과정 운영을 지원함이 주요 특징으로 만 3~5세 표준보육과정(누리과정)을 시행하는 보육교사를 대상으로 컨설팅을 지원한다. 표준보육과정(누리과정)운영과 관련된 제반 영역 중 교사가 가진 구체적인 문제에 대해 맞춤형으로 지원하는 컨설팅이다. 컨설팅은 3회의 방문컨설팅과 2회의 원격컨설팅으로 총 5회에 걸쳐 이루어지며, 1회 방문컨설팅에 소요되는 시간은 3~5시간 이내이다. 원격컨설팅은 이메일, 전화 등으로 예비 진단과 중간 실행과정에서 이루어지고, 컨설팅의 진행 기간은 평균 3~4개월이다.

방문과 더불어 원격컨설팅을 병행함은 제한된 인력과 예산범위 안에서 컨설팅의 효과를 도출하기 위한 효율적 방안이라 볼 수 있다. 이는 컨설팅 운영의 현실성을 고려할 때, 본 연구에서 구성하고자하는 컨설팅 운영 모형 개발에도 참조할 수 있는 부분이다.

### 나. 유치원

유치원의 질 관리를 위한 노력은 유치원 컨설팅장학(장학컨설팅) 등 다양한 형태로 이루어지는 가운데, 유치원 평가가 중요한 축을 이룬다.

#### 1) 유치원 평가

##### 가) 개요 및 추진경과

유치원 평가는 시도교육청이 주관하는 가운데, 교육부는 유치원평가 사업을 지원하는 역할로 기본계획을 수립하고 공통지표 및 매뉴얼을 제공하며, 평가 데이터베이스를 운영한다. 시도교육청은 평가 세부계획을 수립 시행하며, 평가위원 연수, 평가결과 입력, 평가 관련 공시정보를 검증하는 역할을

7) 서울특별시 육아종합지원센터 홈페이지 자료를 이용 정리함(2016년 3월 16일 인출함).  
[http://seoul.childcare.go.kr/content/seoul/content\\_30072.jsp](http://seoul.childcare.go.kr/content/seoul/content_30072.jsp)

한다(교육부, 2014).

유치원 평가는 2007년 개발된 평가지표로 시범사업을 거쳐 2008년부터 본격적으로 시행되어 2014년부터 3주기를 시행하였다. 유치원평가 참여율은 1주기 99.8%(김은영·최은영·조혜주, 2011; 최은영·김정숙·송신영, 2013), 2주기 96.3%(최은영·이진화·오유정, 2014; 최은영·이진화·김승진, 2015, p.45)로 대부분의 유치원이 참여하고 있다. 3주기 평가는 제 2주기의 항목과 지표를 통합하여 4개 영역, 11개 지표, 30개 요소로 간소화하고 현장 요구를 수렴하여 평가를 통한 질 관리 체계로 운영되고 있다(최은영·이진화·김승진, 2015, p.45). 2010년부터 2014년까지 유치원평가 참여비율을 정리하면 <표 II-1-3>과 같다. 이는 3년 주기로 시행되는 유치원 평가에 96%를 상회하는 거의 대부분의 유치원이 참여하고 있음을 알 수 있어, 유치원 평가가 ECEC 질 관리의 주요방안으로 기능하고 있음을 보여준다.

<표 II-1-3> 유치원 평가 참여 비율: 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
평가주기/년차	1주기/3년	2주기/1년	2주기/2년	2주기/3년	3주기/1년
참여 비율	99.8%	26.4%	61.8%	96.3%	29.7%

자료: 1) 김은영·최은영·조혜주(2011). 2011 유아교육정책의 성과와 과제. p.190.  
 2) 권미경·김문정(2012). 2012 유아교육정책의 성과와 과제. p.147.  
 3) 최은영·김정숙·송신영(2013). 2013 유아교육정책의 성과와 과제. p.76.  
 4) 최은영·이진화·오유정(2014). 2014 유아교육정책의 성과와 과제. p.74.  
 5) 최은영·이진화·김승진(2015). 2015 유아교육정책의 성과와 과제. p.45.

#### 나) 목적 및 법적 근거

유치원 평가는 유아교육법제 19조 제1항, 유아교육법 시행령 제20조, 21조, 제 22조에 근거한다.

유치원 제3주기 평가의 목적은 다음과 같이 명시되어 있다(교육부, 2014, p.8) 첫째, 누리과정 운영을 위한 유치원 체계 구축 및 책무성 제고를 통해 유치원 교육의 질적 수준을 제고하며, 둘째, 유치원 운영 전반을 체계적·종합적으로 점검하고 평가 결과 환류 및 맞춤형 지원을 통해 유치원 운영을 개선하도록 한다. 셋째, 평가 결과의 공개를 통해 학부모의 알 권리 및 선택권 보장으로 수요자 만족도를 제고한다.

#### 다) 유치원 평가 진행 과정<sup>8)</sup>

유치원 평가의 주체는 시·도 교육청이다. 시·도별로 '유치원평가위원회'를 구성 운영하며 평가주기는 3년이다. 평가영역은 교육과정, 교육환경, 건강·안전, 운영관리로 구성되며, 공통지표와 자체지표를 적용하여 평가한다. 평가방법은 공시된 정보의 활용과 서면 평가, 현장방문평가를 병행한다. 또한 개별 유치원의 자율적 운영 개선 및 질 제고가 목적으로 상대평가 보다 절대평가를 지향한다.

평가결과는 피드백 자료로 활용하기 위해 당해(익년) 컨설팅 장학 참고자료로 활용한다. 이는 평가결과를 환류하여 컨설팅장학이 필요한 평가 대상의 선정 및 지원 부분을 확인하는 것으로, 어린이집 평가 인증 결과를 토대로 컨설팅을 계획하는 본 연구와 그 맥을 같이한다.

### 2) 유치원 컨설팅장학

#### 가) 장학

장학(獎學 supervision)의 사전적 의미는 학습지도의 개선을 위하여 제공되는 지도·조언(助言)을 비롯하여, 교육활동의 전반에 걸쳐 교육목표를 효과적으로 달성하기 위해 이루어지는 전문적·기술적 봉사활동 내지 참모활동(參謀活動)이다.<sup>9)</sup>

유치원에서의 장학은 각 시·도의 교육지원청을 중심으로 이루어진다. 또한 유치원에서는 원내 자율장학이 진행되는데 각 기관에서 실시하는 장학의 내용으로는 컨설팅 장학, 교내 자율장학, 유치원간 지구별 장학 등이 있다. 교육청이나 지역교육청 등을 중심으로 장학이 계획되고 시행됨에 따라 그 내용에는 다소 차이가 있다.

#### 나) 컨설팅장학

컨설팅장학은 컨설팅의 원리와 기법을 장학에 활용하는 것을 의미한다. 컨설팅장학은 전문성을 갖춘 전문가가 단위기관 또는 기관의 구성원이 요청한 문제

8) 교육부(2014). 제3주기 유치원 평가 중앙연수 자료집. pp.10-12 내용을 토대로 정리함.

9) 네이버 교육학 용어 사전(자료: 서울대학교 사범대교육연구소)

<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=512016&cid=42126&categoryId=42126>(2016. 6. 17 인출)

나 과제의 해결을 위한 컨설팅 중심의 조력활동이다(교육부, 2013). 컨설팅장학은 기존 장학이 지닌 상하 관계가 아닌 수평적 관계를 지향한다. 이를 통해 교사와 컨설턴트는 상호 피드백을 통한 긍정적 효과를 가지며, 학습자가 가장 큰 수혜자가 된다(최은영, 장혜진, 김해인, 2013, p.6). 유치원 종합컨설팅을 6개 영역에 대해 실시한 바가 있는데, 일부 시도에서는 여전히 이 종합컨설팅을 시행하고 있다.

시도교육청별로 초·중·고등학교 각급학교의 컨설팅장학을 위한 지원체를 운영하고 있다. 서울특별시의 경우 컨설팅장학지원단을 설치 운영하여 컨설팅장학과 1:1 맞춤형 컨설팅을 실시하는데 이는 홈페이지<sup>10)</sup>를 통해 접수하고 지원 자료를 제공한다.

유치원의 컨설팅은 ‘유치원 컨설팅장학’이라는 용어로 사용된다(최은영 외, 2012, p.34). 컨설팅장학은 유치원의 교육능력과 질 제고를 위해 구성원들의 요청에 기초하여, 전문가들이 유치원 운영과 교육에 관한 문제를 진단하고 해결하는 과정으로 이에 관한 일련의 지원 활동으로 설명된다(최은영 외, 2012, p.35).

〈표 II-1-4〉 컨설팅장학과 기존 장학과의 비교

	컨설팅 장학	기존장학
성격	기관이나 교사가 해결하기 원하는 구체적인 문제나 상황 중심의 컨설팅 성격	전반에 대한 상급기관의 감독, 지도, 평가의 성격
방법	컨설팅을 의뢰하는 기관과 교사가 주체가 되어 컨설팅 받고자하는 영역과 방법 결정	상급기관(교육청 등)에서 장학의 영역과 방법을 결정
과정	컨설팅을 요구하는 교사 및 기관과 컨설턴트 사이의 관계가 평등하며 기존의 절차가 생략간소화	상급기관의 의견 및 지도를 준수하며 격식과 일정에 따른 진행

자료: 교육부(2013). 누리과정 컨설팅장학 운영매뉴얼. p.4 <표 1> 임.

컨설팅장학은 지역교육청에 따라 차이는 있으나, 연 1회 이상 모든 유치원에 실시하도록 권장한다(최은영, 최윤경, 이경진, 신은경, 2013, p.39).

유치원 컨설팅장학은 의뢰인과 컨설턴트가 컨설팅을 준비하고, 해결해야 하는 과제를 찾고, 필요한 지원의 방향과 방안을 마련하고, 문제해결 방안을 구안하고, 선택한 방법을 실제 적용하는 실행과정을 거쳐, 평가와 보고를 하는 종료

10) 서울특별시 컨설팅장학지원단 홈페이지 <http://schoolconsulting.ssem.or.kr/index.do?sso=ok> (2016. 4. 15 인출)

의 일련의 과정으로 이루어진다. 유치원 컨설팅장학의 기본 절차는 다음 [그림 II-1-4]와 같다.



자료: 교육부(2013). 누리과정 컨설팅장학 운영매뉴얼. p.7. <그림 2>임.

[그림 II-1-4] 컨설팅장학의 기본적인 절차

## 다. 학교 컨설팅

### 1) 학교 평가

#### 가) 개요 및 추진경과

2011년부터 평가의 주체가 시도교육청으로 되어, 각 교육청별로 시도교육감이 자율적으로 시행하고 있다.

#### 나) 목적 및 법적 근거

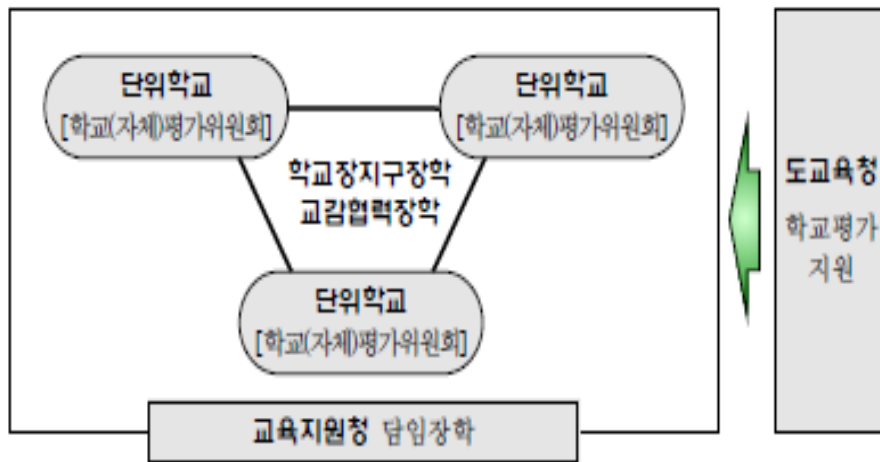
학교평가는 학교교육 전반에 대한 점검과 진단을 바탕으로 학교교육의 질 향상과 교육기관으로서 갖추어야 할 자율성과 책무성 제고를 목적으로 한다(진동섭 외, 2012, p.1). 학교평가는 1995년 대통령 자문교육개혁위원회의 교육개혁안에 의해 제안되어 1997년 초·중등교육법에 국가 수준의 법적근거를 마련함으로써 제도적 기반을 마련하였다(진동섭 외, 2012, p.10) 초·중등교육법 제9조와 초·중등교육법 시행령 제12조, 제13조에 근거한다.

평가 추진 방향<sup>11)</sup>은 자체평가 방법에 따라 학교평가가 매년 실시됨을 원칙으

11) 경기도교육청(2016). 2016 학교평가 매뉴얼, p.3. 내용을 정리함.

로 하며, 교육의 책무성 제고 및 학교문화 형성을 위한 평가목표 설정하고, 단위학교 평가 역량 강화 지원을 통한 학교평가 내실화 도모한다. 정량지표는 학교정보공시, NEIS 등 공개자료를 활용한다.

학교평가의 추진 체계<sup>12)</sup>는 다음과 같다. 학교와 교육지원청을 중심으로 평가가 추진되고, 시도교육청은 학교평가를 지원하는 역할을 수행한다.



자료: 경기도교육청(2016). 2016 학교평가 매뉴얼, p.3.

[그림 II-1-5] 초·중·고등학교 평가 추진 체계

#### 다) 학교 평가 진행 과정

학교평가는 단위학교에서 평가준비, 평가시행, 평가결과공개 및 활용의 절차로 [그림 II-1-6]과 같이 이루어진다.

평가준비단계에는 학교평가위원회를 구성하여 자체 평가를 준비하고 학교평가 계획이 수립과 연수 및 홍보를 실시한다. 평가 단계에는 자료의 수집과 정리를 토대로 학교조직 진단도구를 활용하여 학교평가가 실시되고 결과를 분석하는 과정을 포함한다. 분석된 평가의 결과는 공개되고 학교장 지구장학, 차년도 교육계획수립에 활용한다.

12) 경기도교육청(2016). 2016 학교평가 매뉴얼, p3. 내용을 정리함.



자료: 경기도교육청(2016). 2016 학교평가 매뉴얼, p.5.

[그림 II-1-6] 초·중·고등학교 평가 절차

## 2) 학교 컨설팅

초·중·고등학교를 대상으로 학교평가 후 후속 컨설팅을 실시하고 있다. 학교 컨설팅은 평가체제 구축 과정에 시사점을 제공한다.

### 가) 개요<sup>13)</sup>

학교컨설팅은 학교평가와 학교컨설팅을 연계함을 통해 학교교육의 질 제고, 학교의 자생적 활력함양, 학교현장의 자체역량 강화, 학교구성원 간의 협력제고, 학교개선의 모델 개발을 목적으로 한다.

학교컨설팅의 내용은 다음을 포함한다. 대상학교의 의뢰과제와 컨설턴트의 학교자료 분석을 통해 도출된 문제를 가지고 의견조율을 통해 컨설팅의 내용을 결정한다. 대상학교의 문제점과 원인분석, 컨설팅 요구내용 분석을 통해 개별학교의 의제에 대한 해결방안과 구체적인 실천전략을 수립하고, 컨설팅 기법의 적용을 통해 해당 학교의 대안을 탐색한다. 컨설팅 수행 이후 대상학교의 컨설팅 결과 활용과 추후 활용 시 문제점까지 확인하는 추수적 접근을 통해 지속되는

13) 본 부분은 구자익·박승재·채승화(2013). 2012학년도 학교평가 후속 컨설팅 결과보고서. 한국교육개발원 기술보고 TR 2013-86. pp.3~4에서 관련 내용을 발췌함.

사후관리 기능을 갖추고 있다(구자역, 박승재, 채송화, 2013). 즉 학교컨설팅은 각 시도교육청에서 컨설팅을 희망하는 학교나 컨설팅 대상학교를 선정하여 학교평가 후속 컨설팅을 추진한다(구자역, 박승재, 채송화, 2013).

#### 나) 추진절차<sup>14)</sup>

학교컨설팅의 추진절차를 요약하면 다음 그림과 같다.

단계	절차	세부 내용
계획단계	대상학교 선정	•시도교육청에서는 대상학교 명단을 KEDI로 송부
	계획 안내 및 자료요청(수합)	•시도교육청 및 대상학교에 계획 안내 및 자료 요청(수합)
준비단계	대상학교의 진단	•대상학교의 자료 분석을 통한 진단
	사전 워크숍 실시	•학교컨설팅 위원 협의회(워크숍) •대상학교와 컨설턴트 간 사전 워크숍
실행단계	학교방문컨설팅 실시	•학교방문 컨설팅 실시(학교별 1일)
결과적용 단계	학교컨설팅 결과보고서 수합	•학교별 결과 보고서 작성하여 KEDI에 제출(컨설턴트)
	보고서 송부	•시도교육청 및 학교에 송부
추수 컨설팅	추수컨설팅 실시	•대상학교의 컨설팅 결과 활용에 대한 지속적 점검(해당학교 방문)

자료: 구자역, 박승재, 채송화(2013). 2012학년도 학교평가후속 컨설팅 결과보고서. p.19. <표 II-1>임.

[그림 II-1-7] 학교컨설팅 추진절차

14) 본 부분은 구자역·박승재·채송화(2013). 2012학년도 학교평가 후속 컨설팅 결과보고서. 한국교육개발원 기술보고 TR 2013-86. pp.15~19에서 관련 내용을 발췌함.



### (1) 계획단계

계획단계에서 대상학교의 선정과 계획 안내 및 자료요청이 이루어진다. 대상학교는 학교의 자발적 신청과 시도교육청의 선정 의뢰 방법이 병행된다. 그 선정기준은 다양하나 시도교육청이 직접 선정하는 경우가 많다.

시도교육청에서는 학교평가 결과자료, 학업성취도 결과 등 자료를 컨설팅 기관에 제공하고, 컨설팅 대상학교에서는 컨설팅 의뢰서, 학교 SWOT 분석지, 학교교육 계획서, 자체평가 보고서, 기타 학교 관련 자료를 제출한다.

대상학교의 조직문화 진단을 위해 한국교육개발원 기관평가연구실에서 구축한 웹기반 컨설팅 진단시스템을 활용한다(구자익, 박승재, 채송화, 2013).

### (2) 준비단계

준비단계에서 대상학교의 진단과 학교컨설팅 워크숍이 실시된다. 진단을 위해 컨설팅 운영진은 해당학교에서의 설문조사를 통해 학교조직문화를 진단하고 분석하여 그 자료를 담당 컨설턴트에게 제공한다. 학교 방문 컨설팅에 앞서 학교컨설팅위원회의 협의회를 통해 진단결과를 공유하고, 대상 학교와 컨설턴트 간 사전 워크숍을 연다.

### (3) 실행단계

학교를 방문하여 실제 컨설팅이 이루어지는 단계이다. 컨설턴트는 팀을 구성하여 학교진단과 관련 참고자료를 통해 사전 진단하고 현장방문을 통해 확인하는 작업을 한다.

현장진단은 시설 및 수업을 참관하고 학교구성원들을 면담하는 과정이다. 면담 후에는 컨설턴트 간에 결과에 대한 의견을 교환하고 해결방안을 도출한다.

### (4) 결과적용단계

학교방문 컨설팅 이후 컨설턴트는 학교진단 및 의제별 해결방안을 결과보고서로 담고 해당학교의 의견을 수렴하여 최종보고서를 작성하여 한국교육개발원에 제출한다. 이는 검토와 보완과정을 거쳐 시도교육청에 송부된다.

### (5) 추수컨설팅

추수컨설팅은 학교컨설팅에서 제시된 해결 방안들이 제대로 시행되는지 중간 점검을 하는 것이다. 이 과정은 일회기 위주 컨설팅의 단점을 보완하고 학교가 제시한 해결방안을 실행하는지 점검하고, 필요시 추가 지원을 제공하는 기회가 된다.

## 라. 요약 및 시사점

이 절에서는 어린이집과 유치원, 학교에서 질 관리와 경쟁력 자생력 제고를 위한 기제가 평가와 컨설팅을 중심으로 활발히 진행 중임을 고찰하였다. 어린이집은 상대적으로 평가 위주의 질 관리 기제가 주축을 이루는 가운데, 평가 이후 사후관리와 질 향상성 유지에 부족한 면을 보여 보다 활발한 컨설팅 방식의 개발과 적용을 필요로 함을 보여주었다. 유치원은 높은 평가 참여율과 함께 기존 장학에서 발전한 컨설팅 장학과 종합컨설팅 등 다양한 모형이 개발되어 컨설팅이 질 관리 기제와 유치원 지원체계로 활발하게 작용함을 알 수 있다. 초중등학교에서는 학교평가와 연계한 학교컨설팅이 평가 후속 과정으로 학교 현장에서 활발히 운영되고 있으며, 경영컨설팅 기법을 적용하여 개발된 다양한 모형 개발을 통해 체계적인 컨설팅 절차를 구현하고 있다.

상기한 국내 질 관리체계 고찰을 통해 어린이집 컨설팅의 발전에 시사하는 바를 살펴보면, 첫째, 컨설팅이 평가와 연계된 사후 지원체계 뿐 아니라 지속되는 환류체계로 기능하는 점을 알 수 있다. 평가인증 결과 통보 이후 상대적으로 사후관리와 질 유지관리의 과정이 부족함을 볼 때, 평가 이후 연계 컨설팅과 지원체계의 보강은 향후 어린이집 평가 사업의 변화와 질 관리 기제에 반드시 필요한 부분이다.

둘째, 학교컨설팅과 유치원컨설팅이 각각의 고유한 특성과 체계를 가지고 발전되어 온 점이다. 학교컨설팅은 경영컨설팅의 기법을 효율적으로 적용 확장하여 초중등학교 현장에 맞는 수요자 중심의 체계적인 절차를 마련하여 운영하고 있으며, 유치원컨설팅은 기존 장학에 컨설팅을 접목시킨 컨설팅장학을 중심으로 영역별 종합컨설팅, 수업컨설팅 등 다양한 방식으로 운영되고 있다. 어린이집 컨설팅도 현재의 컨설팅 내용과 방식에서 보다 다양한 기법을 적용하고, 특히 현장 구성원의 자생력과 협력을 제고하는 방향으로 컨설팅 방식과 절차를 보강할 필요가 있으며, 특히 컨설팅의 목표와 주체, 지원 등에 대한 법적 근거를 마련하는 등 제도화의 과정이 필요해 보인다.

## 2. 국외 ECEC 질 관리체계

해외 주요 국가의 영유아 교육보육(ECEC) 질 관리 체계에서도 기관의 질 관

리를 위한 평가체제는 중요한 부분을 차지한다(OECD, 2012; 장혜진·송신영, 2014). 대부분의 국가에서 평가와 연계하여 평가 이후 사후관리가 연계되어 진행되고 있다. 이 절에서는 평가 위주의 고찰이 아닌, 평가 이후 혹은 평가와 연계된 모니터링과 사후관리로서의 컨설팅 지원을 국가와 관할지자체별 개별 사례를 중심으로 살펴보고 그 시사점을 도출하고자 한다. 평가결과와 직접적으로 연계된 경우(예: 영국, 호주, 뉴질랜드, 스웨덴)와, 평가결과와 직접적으로 연계되지 않는 컨설팅 절차와 사례(예: 미국, 독일, 룩셈부르크, 벨기에 등)로 나뉘어진다.

### 1) 영국<sup>15)</sup> - 평가 사후관리 모니터링

영국은 기관 점검 이후 시설의 질적 수준 개선을 위한 모니터링을 실시하며 지속적으로 기관의 질을 관리하고 있다. 평가 결과에서 '부적절' 등급을 받으면 3개월 동안 모니터링을 실시하고 이후 시정통보에 대한 개선이 없는 경우에는 6개월 이내에 재점검을 실시한다(장혜진·송신영, 2014). 모니터링은 보통 문제점을 보완하려 할 때, '부적절' 등급을 받았을 때, 혹은 규정을 제대로 준수하고 있는지 판단할 때 이루어진다. 평가 이후 모니터링의 빈도는 경우에 따라 다르고, 보통 심사결과에 맞춰 진행하게 된다. 해당 시설은 모니터링을 받게 될 거라는 사실은 알지만 그 시기는 모르고 대부분 불시에 실시하며, 모니터링을 받게 되면 그 후에 정해진 시간까지 해당 기관에서 주어진 조치를 취하는지 검사를 받게 된다. 예외적으로 조치를 취했다는 증거서류를 제출하는 것으로 차후 모니터링을 다시 하지 않는 경우도 있다. 조사관으로부터 기관의 운영이 정지당했을 때에도 모니터링을 실시한다. 모니터링에 앞서 조사관들은 과거 해당 시설에서 나왔던 모든 결과들을 참고하는데, 그 내용은 평가결과 보고서, 평가결과와 규정에서 나온 개선사항들, 이전 모니터링 평가 내용 등이다(Ofsted, 2015).

'부적절' 평가 결과를 받은 기관에 모니터링을 실시하는 경우, 평가 결과와 관련된 요구 사항이 아이들에게 미치는 영향과 문제점에 대해 살펴보고 원장이 문제점을 보완할 능력을 갖추고 있는지 점검한다. 이를 통해 새로운 평가 판정이 필요한지 결정하게 된다. 또다른 문제가 발견되어 모니터링이 실시될 때는,

15) Ofsted(2015).*Inspection handbook: childrens homes*.를 참고하여 작성함.  
([http://dera.ioe.ac.uk/22457/1/Inspection\\_handbook\\_childrens\\_homes\\_from\\_1\\_April\\_2015.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/22457/1/Inspection_handbook_childrens_homes_from_1_April_2015.pdf).  
2016. 6. 14 인출)

기관의 질이 개선되었는지와 이들의 복지 및 학습에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 차후 실시할 조치에 대해 고려한다(Ofsted, 2015).

조사관들은 모니터링을 통해 기관이 개선되었는지 정확히 판단해야 하며, 만약 개선과 발전이 더디거나 아동에게 위험요인이 있다면, 곧바로 다른 조치를 취하도록 연계한다. 모니터링이 끝나면 조사관은 원장에게 구두로 피드백을 주는데, 이때에는 기관이 향상되었는지 혹은 아직 문제를 더 살펴봐야 하는지 알려주고 다음 절차에 대해 명확히 설명한다. 이러한 모니터링에 대한 결과는 보고서 형식으로 발간되어 홈페이지에 탑재되며, 그 내용은 구두로 전달된 내용과 약간 다를 수 있다. 모니터링 과정에서 개선과 발전이 있었더라도 평가결과에 대한 전체 판정이 바뀌지 않을 수 있다. 모니터링 보고서의 내용은 모니터링 후 기관이 어떻게 발전했는지, 또 발전을 이루기 위해 취한 조치와 이것이 아이들에게 미친 영향을 담고 있으며, 또한 지속되는 문제점과 기관이 해야 할 후속 조치, 새로운 판정에 대한 이유 등이 제시된다(Ofsted, 2015).

## 2) 호주 - 기관 질개선 계획 제출

호주에서는 7개 영역과 영역별 2~3개의 기준으로 총 18개의 기준, 58개 요소로 기관 평가를 실시하여, 최종적으로 평가 등급을 '최우수(Excellent), 국가 질 기준 이상(Exceeding National Quality Standard), 국가 질 기준 충족(Meeting National Quality Standard), 국가 질 기준을 향해 노력해야함(Working Towards National Quality Standard), 상당한 개선을 요함(Significant Improvement Required)'의 5단계로 나누고 있다(ACECQA, 2014a). 인증을 받은 기관도 국가의 질 기준에 비추어 자신의 현재 상태를 평가하여 기관의 질과 개선이 필요한 것으로 파악된 분야와 기관의 철학 등을 포함하여 개선 계획을 연 1회 이상 제출하도록 되어있다(장혜진·송신영, 2014). 호주는 평가를 통해 기관 스스로 질에 대해 인식하고 개선할 방향을 찾도록 하여 이후 질 개선에 대한 계획을 기관에서 세울 수 있도록 구체적인 양식과 지원을 제공한다.

질 개선 계획 수립 시 직원, 가족, 아이들을 그 절차에 함께 참여하게 하며 어떻게 개선해나갈지 공유하도록 하고 있다(ACECQA, 2014b). [그림 II-2-1]의 양식을 살펴보면, 7개의 각 평가 영역에 대해서 다음과 같은 개선 계획을 세우도록 되어있다.

■ QA(Quality Area)1에 대한 질 개선 계획

QA(Quality Area)1의 강점 요약

강점	[자기 평가 과정에서 발견한 강점을 요약하라]
----	---------------------------

QA(Quality Area)1를 충족하는 핵심 개선내용

기준 /요소 [번호]	[QA1 표에서 포함하는 요소 번호와 설명을 작성하라]	
인식된 문제	[자기 평가 과정에서 발견한 문제를 간략히 요약하고, 개선 계획 표를 다음 페이지에 완성하라]	

개선 계획

기준 /요소	우리가 찾고자 하는 결과 또는 목표는 무엇인가?	우선순위 (L/M/H)	어떻게 결과를 얻을 것인가? (과정)	성공 방법	언제?	과정 노트

자료: ACECQA(2011). Appendix 2: Quality Improvement Plan template of Guide to Developing a Quality Improvement Plan.  
[http://acecqa.gov.au/quality-improvement-plan\\_1](http://acecqa.gov.au/quality-improvement-plan_1). QIP template. (2016. 6. 17 인출)

[그림 11-2-1] 호주 기관 질 개선 계획 양식

3) 뉴질랜드 - 평가 결과에 따른 조치

뉴질랜드에서는 평가결과와 평가주기를 연동하여 적용한다. 평가 등급에 따라 아주 좋은 기관(very well placed)으로 평가된 기관은 4년 뒤, 좋은 기관(well placed)으로 평가된 기관은 3년 이내, 더 노력이 필요하다고(requires further development) 평가된 기관은 2년 내에 평가를 받도록 하고 평가결과가 가장 낮

은 기관에 대해서는 교육부의 개입을 통해 개선방향을 안내하고 지원한다. 평가 결과가 좋은 기관은 다음 평가 시기가 늦춰지므로 이는 예산절감과 함께 양질을 유지하는 데에 동기부여를 하는 효과가 있다. 부적합 기관으로 판정되면 기관에게 시정사항을 알려 조정하도록 하는데, 후속조치를 통해 개선이 안 된 경우 교육부와 협의하여 승인과정을 거친다. 승인이 없으면 기관평가를 실시하지 않으며 기관을 폐쇄할 수도 있다(장혜진·송신영, 2016). 즉 평가결과에 근거한 사후 개입과 관리를 통해 부적합 기관에 대한 별도 관리가 이루어지고 있다.

#### 4) 스웨덴<sup>16)</sup> - 학교 감사기관

스웨덴은 2003년부터 교육기관의 후원 아래 정규 교육감사를 실시하였으며, 2008년에는 ‘스웨덴 학교 감사기관’(the Swedish Schools Inspectorate)을 설립하여 지자체 소속 유치원을 모니터링 하였다. 스웨덴 국회와 정부가 국가수준의 교육목표와 커리큘럼을 제공하고 시립 및 사립 유치원은 그 틀 안에서 구체적인 교육활동을 제공하며, 감사기관은 각 유치원이 교육법(Education Act)에 의해 지정된 규정들에 대한 책임을 다 할 수 있도록 제어하는 역할을 한다. 지방자치기관과 감사기관은 시립 및 사립 유치원을 관리감독 할 수 있는 명확한 법적 기준을 가지고 조건부 벌금과 개선명령을 부과할 수 있는 권한이 있으며, 유치원이 자기평가와 자기개선 전략을 위한 시스템을 갖추도록 관리한다(OECD, 2015).

교육감사는 기관의 법률 준수와 개개인의 권리 보장 등을 확인하는 정기적인 관리감독과, 교수법과 학습의 질을 향상시키고자 하는 주제별 품질 감사의 2가지 형태로 이루어진다. 결과는 종합 보고서에 작성되어 다른 유치원의 품질개선을 위한 지침으로 사용될 수 있으며, 품질 감사의 결과에 따라 처벌 및 벌금을 부여하거나 유치원 운영 자격을 취소하기도 한다. 기관의 질을 향상시키기 위해서 아직 충족되지 못한 국가 요구 사항에 대해 안내하고 유치원에서 수정해야 할 부분에 대한 조언과 지침을 제공하며, 추가적으로 부모 및 직원과 유치원 간의 문제 상황이 발생했을 경우 조정자의 역할을 하기도 한다(OECD, 2015).

#### 5) 미국

미국에서는 NAEYC 평가의 과정에 다양한 정보와 지원 자료를 제공함으로써

16) OECD(2015). Starting Strong IV. p.55 에 제시된 내용을 요약 정리함.

컨설팅의 기능을 일부 반영하고 있으며, 별도의 사적 기관이 제공하는 다양한 형태의 평가인증 조력 및 맞춤 컨설팅이 비교적 활발히 이루어지고 있다. 한편 노스캐롤라이나 주에서는 기관장 대상 자발적인 자기평가 척도를 개발하여 제공하며 이를 사용하기를 권장하고 있다.

가) NAEYC 연간보고서<sup>17)</sup> 제출 및 안내책자 제공

NAEYC에서는 승인 갱신일 두 달 전까지 연간보고서를 받는데, 갱신일 1달 후까지 보고서 제출 기간을 연장하려면 벌금 150\$을 지불해야 한다. 연간보고서는 갱신 절차를 위한 준비이며, 기관의 최신 정보를 제공한다는 목적이 있다. 연간보고서 관련 안내책자의 주된 내용은 평가요소와 연계하여 해당요소를 충족하기 위해서 참고해야 하는 자료들을 제시하고 기관에서 실시할 수 있는 지침을 제공하고 있다(NAEYC, 2015).

<input type="checkbox"/> 프로그램 평가 계획 <input type="checkbox"/> 장/단기 전략 계획 <input type="checkbox"/> 가족과 교직원 자기평가 조사 <input type="checkbox"/> 교직원 핸드북과 부모 핸드북의 관련 페이지 <input type="checkbox"/> 부모 협의회나 회의록 <input type="checkbox"/> 기타:	
score for Criterion 10.F.02	가족 조사를 통해 얻은 정보
% <sup>2</sup>	
score for Criterion 10.F.02	교직원 조사를 통해 얻은 정보
% <sup>1</sup>	

자료: NAEYC(2015). NAEYC Fourth Anniversary Annual Report. p.8

[그림 11-2-2] 미국 NAEYC 연간보고서 작성 양식

예를 들어 지속적인 질 향상을 위한 방안으로 교사와 가족을 대상으로 조사를 실시하는 것을 제안하고 있다. 공식적인 교사와 가족의 자체 평가에 대한 조

17) NAEYC(2015). NAEYC Fourth Anniversary Annual Report.에 제시된 내용을 참조함.  
<http://www.naeyc.org/academy/files/academy/file/form/4thAnnualReport.pdf>(2016. 6. 16. 인출)

사는 갱신 전 1년에 한번은 수행되어야 하며, NAEYC의 평가자가 방문을 하는 동안 관련 자료가 검토된다. 만약 교직원과 가족들에게 매해 조사를 하거나 면대면 만남 등을 통한 피드백을 모은다면, 이것이 조사점수에 대한 예측자료가 된다고 조언하고 있다. 책자에서는 [그림 II-2-2]와 같이 참고할 자료 리스트를 제시하고 이를 통해 얻은 정보와 해당요소를 어느 정도 달성하는지 스스로 체크해 보도록 하고 있다(NAEYC, 2015).

#### 나) 평가인증 조력<sup>18)</sup>

평가인증을 조력하는 유사한 개념의 AFPs(Accreditation Facilitation Projects: 인증조력 프로젝트)는 처음에 NAEYC의 직접적인 지원 없이 미국 전역에 자발적으로 형성되었다. 프로젝트 초기 교육 리더들은 NAEYC의 인증을 받는 것보다도 프로그램의 질을 향상시키는 것에 중점을 두고 자발적인 승인 과정에 대한 추가적인 지지와 지원이 필요하다고 보았다.

2001년부터 시작된 AFPs는 2010년까지 37개의 주 156개의 기관에서 실시되었다. AFPs는 독립적으로 설립되었지만, NAEYC는 AFPs가 NAEYC 유아기 프로그램 기준과 승인표준의 체계를 이용하여 프로그램 품질을 향상시켰으며, 프로그램을 보안하고 지지하는 중요한 역할을 담당했다고 여긴다. AFPs는 NAEYC 승인에 정식으로 지원하는데 준비하는 과정과 승인이후까지 단계별로 지원한다. AFPs에서 제공하는 매뉴얼에서는 NAEYC 승인의 기준에 준하여 아이들과 가족을 위한 서비스가 지속적인 발전을 할 수 있도록 효율적인 실습과 질 향상의 핵심 요소에 대해 다루고 있다(NAEYC, 2010).

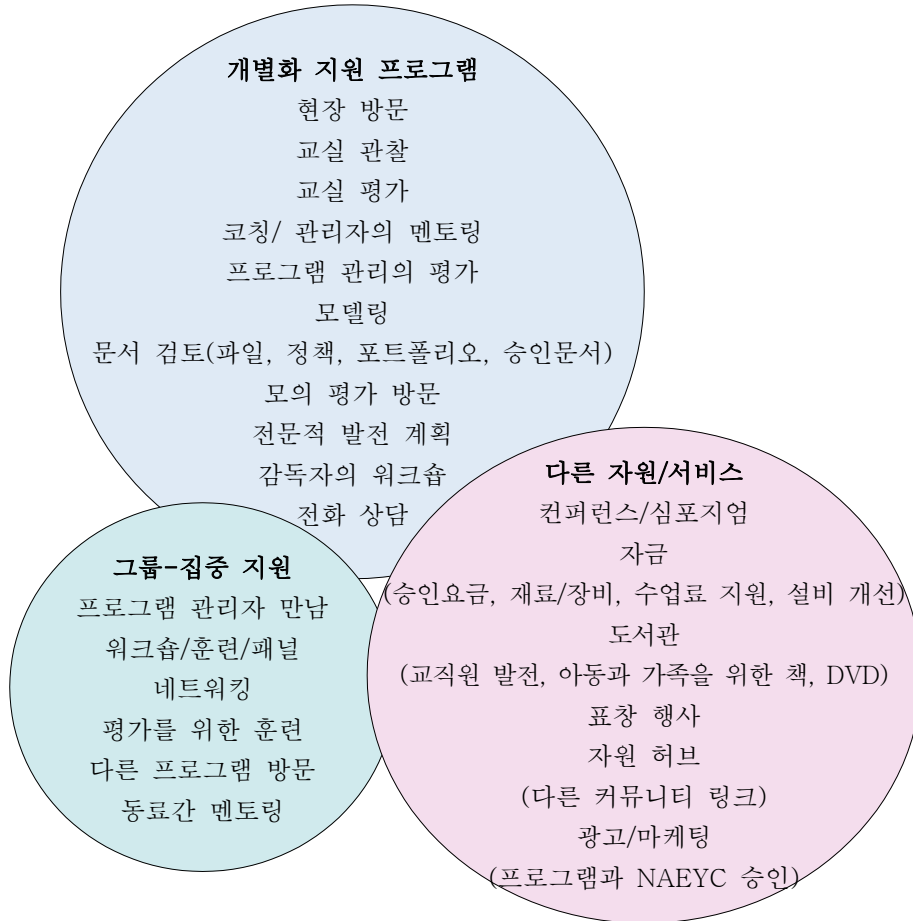
AFPs는 NAEYC 승인에서 추구하는 프로그램을 지원하며, 기관이 승인과정에서 필요한 기술적인 지원을 하는 워크숍부터 개별화된 현장 상담 등의 집중서비스까지 다양한 형태로 지원한다. AFPs는 기관에서 실현가능한 지원과 서비스를 제공하며 특히 중요한 단계에서의 성취에 대해 축하하여 프로그램을 격려하고 고무하는 조력자 역할을 감당한다(NAEYC, 2010).

AFPs 지원 방식은 3가지로 구분하고 있다. 첫째, 특별한 요구에 집중하는 개별화된 지원과 둘째, 다양한 프로그램의 요구를 연결하고 동료지원과 네트워킹을 조성하는 그룹 집중 지원, 셋째, 자원과 다른 지원방법을 상호 연결하는 것

18) NAEYC(2010). Best Practices of Accreditation Facilitation Projects.의 내용을 요약함.  
<https://www.naeycdev.org/files/academy/file/AFPBestPractices.pdf>.(2016. 6. 20 인출)



이다. 3가지 방식의 지원 내용은 다음 [그림 II-2-3]과 같다(NAEYC, 2010).



자료: NAEYC(2010). Best Practices of Accreditation Facilitation Projects. p.14

[그림 II-2-3] AFP 3가지 지원방식의 내용

다) 기관장 자기평가

평가결과와 직접적으로 연동되지 않는 질 관리 사례로, 미국 North Carolina<sup>19)</sup>에서는 훌륭한 기관장이 되기 위한 자발적인 자기평가를 권장하고 있다. 기

19) <http://www.ncchildcare.org>(2016. 6. 17)에서 Self-Assessment for Administrators of Child Care Programs에 대한 내용을 요약함.

관장의 자기 평가는 11개 요소 76개 문항을 5점 척도로 평가하도록 되어있는데, 11개 요소는 교육적인 지식과 기술, 교직원 관리, 조직하는 기술, 전자기기 다루는 기술, 교육적인 프로그램 구성, 안전관리, 소통과 관계 관리, 부모지원, 재정 관리, 전문성 향상, 개인적인 관리 등이다. 개인 점수를 5구간으로 나누어 평가하며, 각 점수에 따른 지원 방안을 마련하여 North Carolina의 전문성 계발 계획 홈페이지(www.ncchildcare.org)를 통해 해당 자료를 제공하고 있다. 또한 취약한 부분에 대해 주제를 선정하고 스스로 공부할 수 있는 구체적 계획을 짜도록 제안하고 있다.

## 6) 독일

독일에서는 보육시설 질 관리의 주된 책임은 제공 기관 즉 운영자에게 있다. 대부분 큰 규모의 ECEC 기관은 종종 감사를 포함한 자체평가 시스템을 갖추고 있다. 독일의 ECEC 환경에서 평가는 필수적이지 않고 특별히 규정된 단계가 제시되어 있지 않으므로 기관에 대한 모니터링은 선택할 수 있다. 일례로 독일의 지자체 아동청소년 사무국(Local Youth Welfare Offices)에서는 'Fachberater'라고 불리는 전문상담사가 보육시설 뿐 아니라 가정보육에도 방문하여 감사보다 상담하는 시스템을 제공하고 있다(OECD, 2015, p.104).

### 가) 바이어른 주 교육 전문 자문위원 파견 프로젝트<sup>20)</sup>

독일 바이어른 주에서는 2016년부터 영유아 기관의 질적 향상을 위해 교육전문 자문위원(PQB)을 ECEC 기관에 투입하는 「모델 프로젝트」를 실시하고 있다. 지원은 바이어른 주 노동사회 및 가족 통합부 (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration)에서 하며 프로젝트의 내용을 구성 및 연구는 유아교육 정부연구소 IFP(Staatsinstitut für Frühpädagogik: IFP)에서 담당한다. 이 프로젝트는 2016년부터 4년간 진행될 예정으로, 이 기간 동안 최소 8회 이상의 전문가 방문 및 상담을 받을 수 있다. 모델 첫 단계에서 바이어른 주는 교육자문 전문가를 81명 중 60명을 풀타임으로 고용하여 활동하

20) 육아정책연구소 해외육아정책동향(2016. 11. 17) [독일] 보육시설에 교육전문 자문위원 투입 프로젝트. 육아정책연구소 홈페이지.

[http://www.kicce.re.kr/kor/reference/01\\_02.jsp?mode=view&idx=20911&startPage=0&listNo=676&code=trend02&search\\_item=&search\\_order=&order\\_list=10&list\\_scale=10&view\\_level=0](http://www.kicce.re.kr/kor/reference/01_02.jsp?mode=view&idx=20911&startPage=0&listNo=676&code=trend02&search_item=&search_order=&order_list=10&list_scale=10&view_level=0). (2016. 11. 18 인출).

도록 하고 있다.

주된 내용은 프로젝트에 참여하는 기관의 교사와 영유아간의 원활한 상호작용을 돕기 위한 상담과 코칭으로 구성되어 있으며, 이를 통해 영유아의 발달을 도모하고 문제가 되는 상호작용에 대한 보완 방안을 마련하는 것이다. 교육 자문위원(컨설턴트)은 기관이 추구하는 방향과 문제가 되고 있는 현재 이슈에 맞춰 자문하려고 노력하며 궁극적으로 기관이 다양한 영유아와 가족들의 요구에 적합하게 대응하여 질적 발전을 이루도록 돕는다. 또한 교직원들 간의 대화에 참여하여 각 지위에 맞는 역할수행과 업무능력을 향상시키도록 지원하며, 구성원 간 소통의 기회를 마련하여 서로 돕고 발전하며 결속력을 다질 수 있는 계기를 마련한다.

#### 나) 베를린<sup>21)</sup> - 보육기관 품질개선을 위한 모니터링 서비스 및 체계

베를린에서는 ECEC 기관의 질 관리를 위해 외부평가와 내부평가의 2가지 방법을 함께 운영하고 있다. 베를린에서는 ECEC의 품질을 개선을 위한 기본 토대가 되는 커리큘럼을 제공하고, 아이들을 위한 획기적인 교육환경을 제공할 계획을 세웠다. 먼저 내부평가의 방법을 살펴보면 개별 ECEC 기관은 커리큘럼의 품질을 평가할 수 있는 다른 방법이나 도구를 사용할 수도 있으나, 대부분 8개 영역<sup>22)</sup>의 내부평가를 위해 베를린이 2005년부터 제공한 자료를 토대로 실시하고 있음을 알 수 있다(OECD, 2015).

내부 평가 과정에는 모든 교직원이 포함되며, 내부평가 과정을 도와줄 수 있는 200명 이상의 훈련된 조력자(facilitators)들이 외부에 마련되어 있지만 ECEC 기관 내 교직원들이 내부평가의 주 관리자들로 역할을 수행한다. 이 과정에서 관리자들은 현재 ECEC 기관 품질 수준이나 품질 개선을 위한 가능성에 대해 토론을 하고, 평가비용을 부담하며 결과내용과 평가척도에 대한 안내를 받는다. 평가결과를 받은 후에는 미래의 교육 계획을 세워야한다(OECD, 2015).

외부평가는 2010년 이후부터 5년 주기로 받으며, 외부 평가자들은 8개 영역에 대한 전문적인 피드백을 제공한다. 평가는 ECEC 기관, 매니저, 개인 직원들과 부모의 관점을 모두 고려해야 하므로, 평가자들은 인터뷰나 설문 뿐 아니라 기

21) OECD(2015). Starting Strong IV. p.54 에 제시된 내용을 요약 정리함.

22) 8개 영역 - 풍부한 학습환경 제공, 아이의 발달지시 정도, 아이들의 삶에 반응하는 정도, 아이들의 학습과정 관찰 및 기록, 부모와의 협업, ECEC-초등 연계 과정, 방/기자재들, 영유아보육과정 참여와 민주주의 가치를 강화하는 정도

관에서 관찰한 건물 구조, 자료, 영유아-교사 간 상호작용 등도 함께 평가한다. 평가자들이 결과를 분석한 후, ECEC 기관과 직원들에게 대면 피드백을 제공하거나 전반적인 품질 수준에 대한 평가와 개선이 필요한 영역, 추가적인 품질개선을 위한 구체적 제안 등이 담긴 서면평가 보고서를 전달한다. 평가결과에 대해서는 기관이 원하지 않는 한 공개되지 않으며, 평가에 따른 별도의 승인 절차, 상금 및 순위부여 등의 인센티브는 제공되지 않는다(OECD, 2015).

ECEC 기관은 각기 다른 평가방법과 도구를 사용하는 9개의 공인된 평가 기관들 중에서 자유롭게 평가 기관을 선택 할 수 있다. 전반적인 모니터링 시스템은 Beki라고 불리는 베를린 유치원 품질개선 기관(Berlin Institute for Quality Development in Kindergarten)에 의해 운영되는데, Beki는 내부평가를 실시하는 리더 또는 조력자를 훈련시키고, 평가 기관들을 승인 및 임명하며 평가 과정과 결과, 데이터를 종합하는 역할을 한다(OECD, 2015).

### 7) OECD국가의 평가 연계 모니터링 23)

OECD ECEC 사업국에서는 ECEC 질 관리 모니터링의 중요한 요소를 크게 교직원 모니터링(monitring service quality), 서비스 질 모니터링(monitring staff quality), 아동발달 및 결과 모니터링(monitring child development outcomes)의 3가지로 나누어 접근하고 있다(OECD, 2015). OECD 24개 국가 및 관찰구역에서는 모두 서비스 품질과 교직원에 대한 모니터링을 실시하고 있다. 그러나 아동의 발달과 결과에 대한 모니터링 실시는 국가나 기관에 따라 차이를 보이고 있다. 모든 국가에서 규제조건이 있거나 각 모니터링에 대한 보고가 되고 있는 것은 아니나, 모니터링이 국가와 지역별로 가장 흔하게 이루어지는 질 관리 기제로 작동하고 있다.

주로 서비스나 직원 품질을 확인하기 위해 커리큘럼 실행에 관련된 부분이 모니터링 되고 있다. 패밀리 데이케어나 시간제보육시설(drop-in centers)과 같은 곳보다 정기적인 센터 수준의 ECEC 기관에서 보다 철저하게 모니터링 되는 등 형식을 갖춘 환경일수록 모니터링과 점검이 많이 이루어지고 있다.

모니터링 과정은 내부적으로 ECEC 기관에서 직원들이 진행할 수 있고, 외부 다른 기관에서 진행할 수도 있다. 서비스와 직원 품질 모니터링을 위해 외부감사가 가장 많이 사용되는 방법이며(24개국 중 23곳), 내부감사 목적으로는 내부

23) OECD(2015). Starting Strong IV. pp.56-57 에 제시된 내용을 요약 정리함.

자체평가를 많이 적용하고 있다(24개국 중 22곳). 외부의 모니터링 방법으로는 검사(inspections), 설문조사(surveys), 외부 동료 평가(peer reviews)가 있고, 내부 모니터링으로는 동료 평가나 교원시험(tests for staff), 자기평가(self-assessment/evaluation) 등이 있는데, 대체로 많은 국가에서 외부 검사에 의한 평가를 시행하고 있다. 일부 외부 설문조사나 내부 동료평가와 자기평가가 실시되고 있다. 아동 발달 및 결과에 대한 모니터링을 위해서는 관찰 도구를(17개 국가/관할구역에서 진행) 가장 많이 사용하고, 그 다음으로 이야기 평가(narrative assessments)와 직접 평가를 적용하고 있다(OECD, 2015).

OECD 국가에서 ECEC 기관 질 관리로서 이루어지는 평가 및 모니터링의 과정에 포함되어 있는 컨설팅의 기능을 살펴보면 다음과 같다. 대표적으로 프랑스와 룩셈부르크, 벨기에 네델란드 언어권의 사례를 제시하였다.

#### 가) 컨설턴트 역할을 병행하는 평가자·감독관(inspectors) 역할

프랑스에서 감독관(inspectors)은 컨설턴트로서 교육과 훈련의 역할을 수행한다. 프랑스 유치원(*ecole maternelle* (preschool)) 평가에서 핵심은 교사 개인의 수행을 평가하는 것이다. 교실에서 2시간 동안 직접 관찰한 후 이어지는 교사와의 인터뷰를 통해 관찰한 것을 분석하고 함께 논의한다. 관찰과 교사와의 토론을 바탕으로 감독관은 교사에게 추가적으로 훈련이 필요한 부분에 대해 알려주고, 다른 교사의 수업과 교수활동을 관찰할 것을 조언한다(OECD, 2015, p.219).

룩셈부르크에서도 감독관(inspectors)는 단지 주어진 환경을 점검하는 것이 아니라 그 환경을 개선하도록 돕는 역할을 한다. 감독관은 「학교발전계획」에 대해 컨설팅을 제공하고, 학교 스스로 현 상황을 평정(assess)할 수 있도록, 즉 주로 국가 표준화 시험 결과라든가 아이들의 사회경제적 배경, 그리고 언어 환경에 관한 결과 자료들을 바탕으로 학교 스스로 자체 평가를 실시하도록 돕는다(OECD, 2015, p.100).

#### 나) 카운슬링 기능으로서의 모니터링

벨기에 네델란드 언어권에서는 유치원 모니터링이 ECEC 기관을 승인하기 위한 목적보다는 보다 훌륭한 기관으로 운영되도록 지원하기 위해 시행된다. 모니터링을 통해 해당 기관의 부족한 점에 대해 요구되는 수준을 충족하도록 하고 품질을 개선시키도록 한다. 만약 승인 과정 중 부정적인 피드백을 받은 유치원은 피드백에 대한 해결방안을 제출하고 교육 카운슬링 서비스를 요청하여 보완

할 수 있다. 모니터링 기관은 전문적인 감독관들이 팀을 이루어 유치원 질을 관리하고 개별 기관 상황에 초점을 맞춰 비판적이지만 건설적인 피드백을 제공한다. 또한 모니터링 기관은 유치원이 주의를 기울여야 하는 영역에 대해 알려주고 그 이유에 대해 설명하고 개선방안을 제안 한다. 모니터링 결과와 보고서 정보는 공개되므로, 보고서 내용을 통해 다른 기관들과 견주어 스스로를 점검할 수 있다. 모니터링 기관과 카운슬링 서비스는 ECEC 기관의 품질 개선 과정에 도움을 주기 때문에 이를 통해 ECEC 기관의 지속적인 품질 관리 및 개선이 이루어질 수 있다(OECD, 2015, p.111).

### 8) 이스라엘<sup>24)</sup>의 질 제고 정책

자원이 부족한 이스라엘에서는 교육을 인적자원을 길러내는 중요한 과업으로 생각하여 일찍부터 이에 대한 국가 수준에서의 적극적 개입이 이루어지고 있다. 평가와 연계된 ECEC 질 관리에서 확장하여 이스라엘 ECEC 기관의 질 관리 및 제고를 위한 전반적인 방안(Quality Tool for ECEC in Israel)에 대해 살펴보면 다음과 같다.

2008년 이후 이스라엘은 ‘새로운 지평(New Horizon, Ofek Hadash)’으로 명명한 교육개혁을 통해 유치원과 어린이집을 포함하는 교육체계의 질적 수준 제고를 위한 노력이 진행되고 있다. 이는 교사 처우 및 임금 수준을 개선하고, 근무환경을 개선하여 우수한 교사를 채용하며, 교육환경 개선 등을 골자로 하고 있다(이스라엘 교육부, 2013).<sup>25)</sup> 구체적 교육 개혁 목표는 교사의 지위 및 전문가로서의 자긍심 제고, 교사의 급여 인상, 모든 학생에게 동등한 학습 기회 제공, 학생의 학업성취도 향상, 교육의 중요성 강조, 학교 환경 개선 및 학교 폭력 종식 등이다(이스라엘 교육부, 2013).

이스라엘 유치원과 어린이집의 질 관리 및 제고를 위한 방안과 운용하고 있는 특징적인 제도를 개괄하면 다음과 같다.

첫째, 유아의 교사 자격이 강화되어 초등학교 교원과 같은 자격과 동일한 수준이다. 유아교육을 비롯하여 초·중등교육을 포함하는 교육시스템 내 모든 신규 교사들의 경우 대학의 학위증과 교사 자격증을 가져야 한다고 그 자격을 강화

24) 이스라엘 출장 시 예루살렘 교육청 유아교육담당관 Merav Sleyman, Irenetag과의 면담 (2016. 6. 26) 내용을 토대로 정리함.

25) 이스라엘 교육부(2013). Facts and Figures in the education system 2013. p.11

한 것이다. 모든 유치원 교사들의 전문교육은 4년제 교육대학(Teacher Training Colleges)에서 이루어지며 교육 학사 학위(Bachelor of Education)를 수여한다. 총 4년의 교육과정 중 마지막 1년은 인턴 기간이다.

둘째, 지속적인 교사 재교육이 의무화되어 있다. 이를 위해 이스라엘 교육부는 교사 교육기관(PISGAH)에서 교사를 위한 보수교육(in-service training)을 제공한다. 이스라엘의 경우 유치원부터 고등학교까지 모든 교사는 연 30시간의 재교육을 이수해야하며, 교사 재교육 과정은 점수로 인정되어, 승급 할 때나 급여에 인센티브로 반영한다.

셋째, ECEC 기관에 정규교사의 지원을 위한 '보조교사제도'를 운용한다. 이스라엘 ECEC 기관의 각 반마다 보조교사를 배치하였다. 배치되는 보조교사는 12년 동안의 교육과정 이수(고등학교 졸업 이상)한 경우 가능하며, 이를 위해 교육부와 지방정부는 2년 동안 이수할 수 있는 270시간의 보조교사 수료과정을 운영한다. 정규교사의 임용과 관리는 교육부에서 담당하지만 보조교사의 임용과 관리는 지방정부에서 담당한다.

넷째, 교사의 역량강화를 위해 '리더(leader) 교사제도'를 운용한다. 이스라엘 교육부는 영유아를 위한 연령대별 커리큘럼을 구성하여 제공하며, 교사는 이에 준한 교육·보육을 실행하고 있다. 그러나 교육보육 현장의 교사들은 현재 자신의 교수 역량과, 교육현장에서 발생하는 다양한 문제해결상황에 적절히 대응하고 있는지에 대한 자신감이 부족하다는 고충을 지속적으로 제기하였다. 이러한 어려움의 해결을 위해 마련된 제도가 '리더(leader) 교사 제도'이다. 지방교육청에서는 리더(leader) 교사를 선발하여, ECEC 기관의 교사 15인 당 1인의 리더(leader) 교사를 배치한다. 이들은 교수학습 방법의 안내, 상담, 교원의 업무 등을 포함하여 교사를 종합적으로 지원하는 역할을 담당한다. 리더교사는 ECEC 기관을 순회하면서 교사의 어려움을 듣고 그에 따른 적절한 상담과 지원을 제공하고, 필요한 경우 이를 교육청에서 다른 리더 교사들과 공유하여 문제를 해결하는 방안을 찾는다. 리더(leader) 교사 제도는 일종의 찾아가는 맞춤형 교사 지원 컨설팅인 셈이다.

다섯째, ECEC 기관의 대체교사를 교육청에서 지원한다. 지방교육청은 대체교사 인력을 확보하고 필요한 경우 각 ECEC 기관으로 배치한다. 이스라엘의 경우 ECEC 기관은 주 6일 동안 운영되나 교사는 주 5일 근무제를 원칙으로 하고 있다. 이로 인해 부족한 1일의 교육·보육을 대체교사가 진행한다. 대체교사는

정규교사와 동일하게 4년제 교육대학 졸업하고 교사자격증을 가지고 있으며, 여러 ECEC 기관을 요일별로 순회하면서 지원한다. 이러한 대체교사의 선발과 지원관리 또한 교육청에서 담당한다.

이상에서 살펴본 것처럼 이스라엘 ECEC 질 관리의 주요 내용은 주로 교사의 역량 강화에 초점이 맞추어져 있음을 알 수 있다. 이는 보육현장의 질적 수준 제고를 목적으로 하는 노력이 교사에서 비롯되어야 하며 이를 위해 현재 수준에서 부족한 부분에 대한 조력의 과정이 필수적임을 시사한다.

## 9) 요약 및 시사점

해외사례의 경우 평가는 대개 내부 자체평가와 외부 평가로 구분되어 있으며, 원 구성원들에 의한 자발적인 점검과 자기평가가 중요한 요소로 자리잡고 있다. 외국의 질 관리체계에는 공식 평가와 설문조사들, 동료평가와 지원, 자기점검, 부모 인터뷰, 자료검토 등의 다양한 방법이 적용되고 있으며, 평가의 주체도 중앙정부 산하기관에서부터 지방정부 또는 기관, 개별 사립기관에 이르기까지 다양하다.

평가결과와 직접적으로 연계되어 평가결과를 중심으로 지적사항의 개선을 점검하는 사후 모니터링과, 평가결과와 직접적으로 연계되지 않은 평가 외 개별 지원 사례로 크게 나뉘어질수 있다. 해외의 경우 평가의 목적이 기관의 운영 향상과 서비스 질의 개선, 교직원에 대한 지원, 그리고 무엇보다 아동의 건강한 성장발달/결과에 미치는 영향과 밀접하게 관련되어 있어, 평가의 과정이 곧 컨설팅, 멘토링 등의 지원 과정과 연계되어 있다. 즉 본 절에서 살펴본 모니터링과 컨설팅은 협의의 평가(검사, inspection)를 포함한 광의의 지원체계 (monitoring qualities)로 대체로 평가와 평가결과에 근거한 지원과 사후관리의 경계 구분이 어려우며, 애초 기관 지원을 위한 평가-피평가 기관간의 연속적인 상호 과정으로 작동함을 보여준다. 평가와 컨설팅이 분리되어 있는 우리나라의 질관리 체계에 시사하는 바가 있다고 하겠다.



### Ⅲ. 어린이집 CARE 컨설팅 모형 및 운영체계

이 장에서는 어린이집의 평가인증 3차 지표 시범사업 결과분석에 기초한 구체적인 질 수준 및 점수분포와 미흡영역에 대해 분석하였다. 이를 통해 평가 연계 컨설팅 체계 수립에 필요한 시사점을 도출하고, 이에 근거하여 어린이집 평가 연계 컨설팅의 모형과 운영체계를 수립, 이를 시범 적용하였다.

#### 1. 평가인증 3차 지표 시범사업 결과분석

평가인증 3차 지표 시범사업에 참여한 기관 중 자발적으로 본 컨설팅에 참여를 신청한 기관을 대상으로 실시하는 컨설팅의 지원의 방향 수립과 매뉴얼 구성 등을 위해 2015년에 수합된 3차 평가인증 결과에 대한 개괄적인 분석을 실시하였다. 본 연구가 제안한 컨설팅이 평가결과에 직접적으로 근거한 평가내용 컨설팅을 표방하지는 않으나, 평가-컨설팅 간 연계의 중요성을 고려하여 어린이집 3차 평가인증 결과에서 드러난 주요 특징과 결과를 살펴보았다. 본 내용은 평가인증 자료를 정리하는 과정을 거쳐 자료화 하여 항목별 분포를 검토한 결과이다.

#### 가. 분석 대상

##### 1) 참여구분별 현황

2015년 평가인증 3차 지표 시범사업에 참여한 어린이집은 전체 1,186개소 중 신규인증으로 참여한 어린이집 417개소(35.2%), 재인증으로 참여한 어린이집 769개소(64.8%)였다.

〈표 III-1-1〉 참여구분별 참여 현황

구분	계	신규인증	재인증
개소수	1,186	417	769
비율(%)	100.0	35.2	64.8

주: 한국보육진흥원에서 제공한 평가인증 자료 및 분석에 기초함.

## 2) 설립유형별 현황

설립유형별 참여 현황을 살펴보면, 가정어린이집이 514개소(43.3%)로 가장 많았으며, 민간어린이집(33.6%), 국공립어린이집(11.2%)의 순으로 나타났다. 그 밖에는 사회복지법인, 직장, 법인·단체 등, 부모협동 어린이집 순으로 참여하여 총 11.8%를 이룬다.

〈표 III-1-2〉 설립유형별 참여 현황

구분	계	국공립	사회복지법인	법인·단체등	민간	가정	직장	부모협동
개소수	1,186	133	60	30	399	514	46	4
비율(%)	100.0	11.2	5.1	2.5	33.6	43.3	3.9	0.3

주: 한국보육진흥원에서 제공한 평가인증 자료 및 분석에 기초함.

## 3) 지역별 현황

지역별 참여 현황을 살펴보면, 경기 지역의 어린이집이 396개소(33.4%)로 가장 많았으며, 서울, 충남, 인천, 부산 순으로 참여율이 높았다. 광주, 충북, 세종, 제주, 전남의 참여율은 상대적으로 낮았다.

〈표 III-1-3〉 지역별 참여 현황

구분	개소수	비율(%)	구분	개소수	비율(%)
서울	150	12.6	강원	30	2.5
부산	72	6.1	충북	19	1.6
대구	46	3.9	충남	98	8.3
인천	84	7.1	전북	68	5.7
광주	19	1.6	전남	11	0.9
대전	42	3.5	경북	23	1.9
울산	24	2.0	경남	72	6.1
세종	16	1.3	제주	16	1.3
경기	396	33.4	총계	1,186	100.0

주: 한국보육진흥원에서 제공한 평가인증 자료 및 분석에 기초함.

## 4) 정원규모별 현황

정원규모별로는 20인 이하의 어린이집이 518개소(43.7%)로 가장 많았고, 정원 40인~99인 어린이집 379개소(32.0%), 정원 21인~39인 어린이집 161개소(13.6%)

순이었다.

〈표 III-1-4〉 정원규모별 참여 현황

구분	계	20인 이하	21인~39인	40인~99인	100인 이상
개소수	1,186	518	161	379	128
비율(%)	100.0	43.7	13.6	32.0	10.7

주: 한국보육진흥원에서 제공한 평가인증 자료 및 분석에 기초함.

### 나. 3차 평가인증 결과 분석

3차 인증 결과에서 나타난 영역별 지표의 점수를 자료화 하여 살펴보면 다음과 같다. 우선 3차 평가인증 지표의 점수 결과를 전체적으로 살펴보면, ‘안전’ 영역에서의 3점(우수) 비율이 가장 낮은 것으로 나타났으며, 미흡의 1점 비율이 많은 영역은 ‘보육과정 운영’과 ‘안전’ 영역으로 나타났다. 3차 평가인증 결과를 통해 유추할 때, 현재 어린이집에서 질 제고에 가장 어려운 부분은 ‘안전’과 ‘보육과정 운영’으로 보인다.

〈표 III-1-5〉 전체 영역별 항목점수 비율 평균(%)

지표 영역	3점(%)	2점(%)	1점(%)	0점(개)
보육환경	86.7	5.8	7.5	-
건강	86.5	5.3	6.4	1개
안전	78.7	11.5	9.5	1개
보육과정 운영	85.3	3.7	11.0	-
보육활동과 상호작용	87.9	8.6	3.5	-
운영관리	85.4	12.1	1.5	2개

자료: 본 보고서 <표 III-1-6~11>의 항목별 비율 평균을 모음.

또한 기관이 반드시 준수해야 할 필수구성 요소로 미준수 시 0점 처리되는 항목이 건강, 안전과 기관 운영관리에서 지적된 점도 유의해야 할 부분이다. 이러한 전체적 경향성으로 고려하여, 각 영역별 세부 항목을 살펴보면 다음과 같다.

#### 1) 지표별 점수 분포

##### 가) 보육환경

보육환경 영역에서는 ‘놀잇감 및 활동자료의 발달 적합성(1-7)’, ‘보육실의 흥

미영역 구성(1-1)', '실내외 설비 및 가구(1-5)', '활동 자료의 다양성과 충분성(1-6)'지표의 우수(3점) 평정된 비율이 90%이상으로 높게 나타났다. 반면에 미흡(1점) 평정 결과를 보면, '각 반의 크기와 인원(1-4)'지표가 30.4%로 가장 높고, '보육교사를 위한 공간 마련(1-8)' 13.2%, '실내공간의 조성(1-2)' 11.4% 순이었다. 보육환경에서 교실의 크기와 별도 공간의 마련에 어려움이 있음을 보여준다.

〈표 III-1-6〉 보육환경 영역 점수분포

지표	3점(%)	2점(%)	1점(%)
1-1	99.3	0.2	0.5
1-2	52.1	36.5	11.4
1-3	95.2	1.9	2.9
1-4*	68.7	0.9	30.4
1-5	98.9	1.1	0.0
1-6	96.9	1.2	1.9
1-7	99.9	0.1	0.0
1-8	82.7	4.1	13.2
계	86.7	5.8	7.5

주: 1-4\* 필수구성요소 (총 정원 준수)

한국보육진흥원에서 제공한 평가인증 자료 및 분석에 기초함.

## 나) 건강

건강 영역에서는 '보육실의 청결(2-1)', '보육교사와 영유아의 위생습관 실천(2-3)'지표의 우수(3점) 평정된 비율이 90% 이상으로 높게 나타났다. 미흡(1점) 평정 결과를 보면, '급간식의 내용과 양(2-8)' 14%, (보육실 외) 실내외 공간의 청결(2-2) 지표가 10.2%로 타 지표에 비해 미흡 비율이 높게 나타났고, 필수 구성요소(0점)가 포함된 '식자재 및 조리공간의 위생적 관리(2-6)'지표는 14.2%가 미충족된 것으로 나타났다. 어린이집에서 급간식과 식자재 및 관련 공간의 관리와 청결 유지에 어려움을 갖고 있음을 보여준다.

〈표 III-1-7〉 건강 영역 점수분포

지표		3점(%)	2점(%)	1점(%)
2-1	보육실은 청결하고 쾌적하게 관리된다.	94.0	3.7	2.3
2-2	실내외 공간(보육실 외)은 청결하고 쾌적하게 관리된다.	89.8	0.0	10.2
2-3	보육교사와 영유아는 손 씻기 등 위생습관을 실천한다.	91.8	1.0	7.2
2-4	보육교사는 영유아가 아프지 살펴보고 적절하게 지원한다.	89.3	0.8	9.9
2-5	영유아와 보육교직원의 건강증진을 위한 예방관리와 교육이 이루어진다.	88.5	4.6	6.9
2-6*	식자재의 구입·보관 및 조리공간은 청결하고 위생적으로 관리된다.	85.2	0.5	0.1
2-7	조리 및 배식과정은 청결하고 위생적으로 관리된다.	72.8	26.9	0.3
2-8	급간식의 내용과 양은 영유아의 영양균형과 건강증진에 도움이 된다.	80.9	5.1	14.0
계	항목별 비율 평균(%)	86.5	5.3	6.4

주: 2-6\* 필수구성요소 (식자재의 유통기한 준수)  
한국보육진흥원에서 제공한 평가인증 자료 및 분석에 기초함.

다) 안전

안전 영역에서는 ‘성인의 보호(3-4)’ 지표가 우수(3점) 평정된 비율이 90%이상으로 높게 나타난 반면, ‘비상사태를 대비한 시설, 설비(3-6)’, ‘다친 영유아 처치 및 아동학대 예방(3-8)’, ‘실내외 놀잇감 안전과 위험물건 관리(3-3)’, ‘비상대피 훈련과 안전교육(3-7)’ 4개 지표의 미흡(1점) 평정 비율이 10%이상으로 나타났다. 필수구성요소(0점)가 포함된 ‘다친 영유아 처치 및 아동학대 예방(3-8)’ 지표의 0점 비율은 2.4%로 나타났다.

〈표 III-1-8〉 안전 영역 점수분포

지표		3점(%)	2점(%)	1점(%)
3-1	보육실은 영유아의 안전을 위해 위험요인 없이 관리된다.	81.2	16.4	2.4
3-2	실내외 공간(보육실 외)은 영유아의 안전을 위해 위험요인 없이 관리된다.	73.4	25.1	1.4
3-3	실내외 놀잇감이 안전하고, 위험한 물건은 영유아의 손에 닿지 않도록 보관한다.	58.4	28.5	13.1

(표 III-1-8 계속)

지표		3점(%)	2점(%)	1점(%)
3-4	영유아는 등원부터 하원까지 성인의 보호하에 있다.	93.3	0.2	6.5
3-5	어린이집에서 차량을 운행할 경우, 안전요건을 갖추어 관리한다.	75.6	18.0	6.3
3-6	어린이집은 비상사태에 대비할 수 있는 시설·설비와 인력이 있다.	81.4	0.1	18.5
3-7	영유아는 비상사태에 대비하여 대피훈련과 다양한 안전교육을 받는다.	86.3	3.5	10.2
3-8*	보육교직원은 다친 영유아를 지침에 따라 처치하고, 영유아를 학대로부터 보호한다.	79.6	0.4	17.6
계	항목별 비율 평균(%)	78.7	11.5	9.5

주: 3-8\* 필수구성요소 (체벌 금지, 아동학대 예방을 위한 교직원의 책임 및 역할 숙지)  
한국보육진흥원에서 제공한 평가인증 자료 및 분석에 기초함.

#### 라) 보육과정 운영

보육과정 운영 영역에서는 '보육과정 계획 및 운영(4-1)', '개별 활동과 놀이 지원(4-6)', '편안한 일과 운영(4-4)', '다양한 놀이와 보육활동 운영(4-5) 지표의 우수(3점) 평정된 비율이 90%이상으로 높게 나타났다. 반면에 미흡(1점) 평정 결과를 보면, '보육과정의 융통적 운영(4-3)' 지표가 30.9%로 가장 높고 '대·소집단 활동 운영(4-7)' 27.4%, '보육과정의 통합적 운영(4-3)' 22.5% 순으로 1점 평정 비율이 높게 나타났다.

〈표 III-1-9〉 보육과정 운영 영역 점수분포

지표		3점(%)	2점(%)	1점(%)
4-1	어린이집은 연령에 적합한 보육과정을 계획하여, 이를 운영한다.	96.5	2.7	0.8
4-2	어린이집은 영유아의 흥미를 반영하여 보육과정을 통합적으로 운영한다.	77.0	0.5	22.5
4-3	보육교사는 일과를 균형 있게 계획하고 융통적으로 운영한다.	69.1	0.0	30.9
4-4	보육교사는 영유아의 일상생활이 편안하게 이루어지도록 일과를 운영한다.	94.4	2.8	2.8
4-5	보육교사는 여러 영역에서 다양한 놀이와 보육활동이 이루어지도록 운영한다.	92.2	5.6	2.1
4-6	보육교사는 영유아의 개별 활동과 놀이에서 동기 유발 및 주도적 참여가 지속될 수 있도록 지도한다.	95.2	4.3	0.5

(표 III-1-9 계속)

지표		3점(%)	2점(%)	1점(%)
4-7	보육교사는 대·소집단 활동을 연령에 적당하게 운영한다.	69.6	3.0	27.4
4-8	보육교사는 보육과정 및 영유아에 대해 주기적으로 평가한다.	88.4	10.3	1.3
계	항목별 비율 평균(%)	85.3	3.7	11.0

주: 한국보육진흥원에서 제공한 평가인증 자료 및 분석에 기초함.

마) 보육활동과 상호작용

보육활동과 상호작용 영역에서는 ‘또래 간 상호작용 격려(5-9)’, ‘교사-영유아 간 관계 형성(5-7)’, ‘교사의 언어적 상호작용(5-8)’, ‘연령에 적합한 사회관계 활동 경험(5-3)’지표가 우수(3점) 평정된 비율이 90%이상으로 높게 나타났다. 반면에 미흡(1점) 평정 결과를 보면 ‘신체활동 경험(5-1)’ 지표의 비율이 12.4%로 가장 높게 나타났다.

<표 III-1-10> 보육활동과 상호작용 영역 점수분포

지표		3점(%)	2점(%)	1점(%)
5-1	영유아는 대·소근육 발달을 위해 연령에 적합한 신체활동에 참여한다.	76.1	11.6	12.4
5-2	영유아는 연령에 적합한 다양한 언어활동에 참여한다.	86.2	13.0	0.8
5-3	영유아는 연령에 적합하게 자신과 가족, 주변 사회에 관심을 갖는 경험을 한다.	90.6	8.6	0.8
5-4	영유아는 일상에서 예술을 자연스럽게 경험하고 표현할 기회가 있다.	74.8	20.8	4.4
5-5	영유아는 친숙한 주변 환경에서 자발적인 자연탐구활동을 경험한다.	83.0	15.2	1.9
5-6	영유아는 발달 수준과 흥미에 적합하게 역할 및 쌓기놀이를 충분히 한다.	86.8	9.0	4.2
5-7	보육교사는 영유아와 신뢰로운 관계를 형성한다.	96.8	1.6	1.6
5-8	보육교사는 개별 또는 집단으로 영유아와 바람직한 언어적 상호작용을 한다.	96.7	2.4	0.9
5-9	보육교사는 영유아들간의 긍정적인 상호작용이 활발히 이루어지도록 격려한다.	97.6	1.6	0.8
5-10	보육교사는 영유아의 어려움과 문제 상황을 파악하고 이를 적절히 지도한다.	89.9	2.5	7.6
계	항목별 비율 평균(%)	87.9	8.6	3.5

주: 한국보육진흥원에서 제공한 평가인증 자료 및 분석에 기초함.

### 바) 운영관리

운영관리 영역에서는 '개별 원아 관리(6-5)', '운영방침 수립 및 실행(6-1)', '가족 지원 및 참여(6-7)' 지표의 우수(3점) 평정 비율이 90%이상으로 높게 나타나고 특히 '개별 원아 관리(6-5)'는 미흡(1점) 평정된 경우가 없는 것으로 나타났다. 반면에 미흡(1점) 평정 결과를 보면, '지역사회와의 교류(6-8)' 지표가 8.5%로 나타나고 필수구성요소(0점)가 포함된 '교직원의 처우와 복지(6-3)', '교직원의 전문성(6-4)' 지표의 0점 비율은 각각 3.0%, 4.7%로 나타났다.

〈표 III-1-11〉 운영관리 영역 점수분포

지표	3점(%)	2점(%)	1점(%)
6-1	94.7	4.6	0.7
6-2	78.8	21.1	0.2
6-3*	87.6	9.0	0.4
6-4**	68.5	25.2	1.5
6-5	97.6	2.4	0.0
6-6	89.8	10.0	0.2
6-7	91.7	7.9	0.4
6-8	74.5	16.9	8.5
계	85.4	12.1	1.5

주: 6-3\* 필수구성요소 (근로계약 체결), 6-4\*\* 필수구성요소 (직무교육 이수)  
한국보육진흥원에서 제공한 평가인증 자료 및 분석에 기초함.

### 사) 지표별 우수/미흡 항목

지표별로 살펴본 우수/미흡 항목은, 자료의 구비, 보육실 청결과 아동 위생, 성인의 보호, 보육과정 계획·운영과 일과운영, 상호작용, 원아관리에서 우수한 반면, 공간의 조성과 크기 변경, 급간식 구성, 비상대피와 기본적인 안전관리, 보육과정의 통합적·융통적 운영과 대소집단 활동/신체활동에서 미흡(1점)한 것으로 나타났다. 특히 0점을 받은 항목으로 식자재 위생과 조리공간 관리, 다친



영유아 처치 및 아동학대 예방, 교직원 전문성과 처우/복지의 3개 항목에서 필수요소 미충족의 0점이 나타나, 이와 관련한 컨설팅과 재교육이 시급하게 필요함을 보여준다.

<표 III-1-12> 전체 영역 지표별 항목점수 비율 평균(%)

영역	우수(3점) 평정 90% 이상	미흡(1점) 평정 우선순위	
보육 환경	놀잇감/활동자료의 발달적합성(1-7)	각 반의 크기와 인원(1-4)	30.4%
	보육실의 흥미영역 구성(1-1)	보육교사를 위한 공간(1-8)	12.2%
	활동 자료의 다양성과 충분성(1-6)	실내공간의 조성(1-2)	11.4%
건강	보육실의 청결(2-1)	급간식의 내용과 양(2-8)	14.0%
	보육교사/영유아의 위생습관실천(2-3)	(보육실 외) 실내외공간청결	10.2%
		*식자재 및 조리공간의 위생적 관리(2-6)	14.2%
안전	성인의 보호(3-4)	비상사태대비시설, 설비(3-6)	2.4%
		실내외 놀잇감 안전과 위험물건 관리(3-3)	
		비상대피훈련/안전교육(3-7)	
		*다친 영유아 처치 및 아동학대 예방(3-8)	
보육 과정 운영	보육과정 계획 및 운영(4-1)	보육과정의 융통적 운영(4-3)	30.9%
	개별 활동과 놀이 지원(4-6)	대소집단 활동 운영(4-7)	27.4%
	편안한 일과 운영(4-4)	보육과정의 통합적 운영(4-3)	22.5%
	다양한 놀이와 보육활동 운영(4-5)		
보육 활동/ 상호 작용	또래간 상호작용 격려(5-9)	신체활동 경험(5-1)	12.4%
	교사-영유아간 관계 형성(5-7)		
	교사의 언어적 상호작용(5-8)		
	연령에 적합한 사회관계활동경험(5-3)		
운영 관리	개별 원아 관리(6-5)	지역사회와의 교류(6-8)	8.5%
	운영방침 수립 및 실행(6-1)	*교직원의 처우와 복지(6-3)	3.0%
	가족 지원 및 참여(6-7)	*교직원의 전문성(6-4)	4.7%

주: \* 필수요소 미충족(0점 부여)을 의미함

자료: 본 보고서 <표 III-1-6~11>의 우수 평정과 미흡 평정을 정리함.

## 2) 구성요소별 N 평정 사유

3차 인증 결과를 통해 나타난 어린이집 평가인증 지표별 미충족 요인<sup>26)</sup>을 살펴보면 <부록 2>와 같다. 본 컨설팅의 사전진단 시 각 원의 평가인증 결과와

26) 한국보육진흥원에서 제공한 평가인증 자료 및 분석에 기초함.

평가인증 종합검토 의견을 참조하여 해당 원의 당면과제를 파악하도록 하여, 평가인증 결과와 컨설팅의 진행이 연계되도록 하였다. 본 컨설팅 매뉴얼과 컨설턴트 교육의 자료에도 전체적인 평가인증 결과의 취약 항목 위주로 예시를 들어 설명을 구성하여, 추후 컨설팅 지원에 필요한 의제 설정과 핵심행동 도출에 참조 가능하도록 하였다(부록 1 참조).

3차 평가인증 결과를 통해 <미충족 N 평정 사유>를 정리하여 분석한 결과, 첫째, '보육환경'의 구비가 전체적으로 양호한 가운데에서도 흥미영역 구성의 미흡, 휴식공간의 부족 및 사각지대의 발생, 별도공간과 옥외/대체놀이터의 미비, 교사실/교사공간과 설비 부족, 반 인원 편성 규칙 미준수가 주요 미충족 요인으로 나타났다.

둘째, '건강영역'에서는 청결과 소독, 화장실, 변질되거나 유통기한이 경과한 식자재 등으로 어린이집 운영에 기본적인 요소로 알려진 부분에서도 미충족 N 평정이 드러났다. 건강영역 미충족 요건의 심각성을 고려할 때, 이 지표에서 미충족 요건이 발생한 기관의 경우 업무분장과 역할수행이 어떻게 이루어지고 있는지, 어떠한 조직적 특성으로 인해 이러한 미충족 사항이 발생했는지 조직진단의 과정을 통해 파악할 필요가 있겠다. 또한 컨설팅 의제에 포함시켜 해당 어린이집에서 자체적인 점검과 개선을 통해 문제점을 해소하는 방안을 모색할 필요가 있을 것으로 보인다. 본 컨설팅 매뉴얼에서는 미충족 사유 중, 변질되거나 유통기한이 경과한 식자재 감염병에 관해 컨설팅 (대)의제로 설정하여 매뉴얼 및 교육자료로 작성하여 컨설팅 과정의 주요 내용예시로 제시하였다.

셋째, '안전영역'의 경우 덮개 및 모서리/창문 보호대 미설치, 출입문 관리 미흡, 위험물건 노출, 차량 운행시 교사/영유아 개별 안전띠 미착용, 아동학대예방 지침 없음, 아동학대예방교육 미이수 등으로 나타났다. 안전영역에서 중요한 필수요소가 작동하지 않는 부분에 대해 어린이집 컨설팅 진행시에 개별 (소)의제 구성을 통해 어떠한 조직적 특성으로 인해 이러한 미충족 사항이 발생했는지 검토할 필요가 있을 것이다.

넷째, '보육과정 운영'의 경우 육아종합지원센터 및 지자체 중심의 다양한 컨설팅 지원이 이루어지고 있으나, 어린이집 운영과 질 제고에서 제외할 수 없는 가장 중요한 영역으로 미충족 사유에 해당하는 항목을 중심으로 컨설팅 대의제-소의제를 구성하였다. 대표적으로 현장의 교사가 가장 어려워하는 부분의 하나가 보육계획안의 수립 및 일지 작성, 계획안에 맞는 활동 수행, 그리고 영유아

의 개별적 특성을 고려한 진행과 대화 등으로 의제 설정 예시를 제시하였다.

다섯째, ‘보육활동과 상호작용’은 3차 평가인증 지표에서 중요성을 강조한 영역으로, N 평정 사유를 살펴보면 대근육 활동의 미비, 영유아의 비언어적 행동 못 알아차림과 대화/경청 정서적 지지와 수용, 반응의 부족, 다른 교사와의 상호작용. 영유아의 자발적 능동적 탐구과정에 대한 격려 부족 등으로 나타난다. 영유아-교사 간 상호작용 증진을 위한 주요 의제를 설정하여 반영할 필요가 있다.

여섯째, ‘운영관리’ 영역의 경우 어린이집 운영방침 및 취업규칙(복무규정)의 부재, 직무교육 미이수와 상담 미실시 등 교사 전문성 향상을 위한 노력 부족, 원장이 보육교직원에게 존중하지 않는 말과 태도, 급여산정시 경력 미반영, 시간의 수당 미지급, 지역사회 연계와 부모교육 관련 미비가 있다. 이 중 어린이집 조직 문화와 운영에 기초가 되는 원장-교직원, 보육교직원간의 관계 개선과 관련된 의제 설정을 통해 이하 운영관리에 관한 소의제들을 다룰 필요가 있다. 평가인증 결과와 N평정을 고려한 컨설팅 의제 개발의 과정은 운영관리 영역의 경우 <표 III-1-13>과 같다.

<표 III-1-13> 운영관리 영역의 컨설팅 의제 도출 예시

3차 지표	2차 지표 40인이상	구분	컨설팅 대의제(예시)	컨설팅 소의제(예시)
6-1	2-1	어린이집 조직문화	어린이집 운영방침 수립 및 실행	어린이집 미션 및 운영방침수립하기 보육교직원 윤리강령 수립 및 실천하기
6-2	2-5		협력적 조직문화조성	구성원 리더쉽 기르기 보육교직원간 협력적 대인관계 만들기 보육교직원간의 소통개선하기 교사회의 효율적으로 하기 보육교직원간 효과적 업무분장하기
6-3	2-4	보육 교직원 지원	보육교직원의 처우와 복지향상 노력	근로계약서, 복무규정만들기 보육교직원 복지 개선하기
6-4	2-6		보육교직원의 전문성향상노력	보육교직원 교육프로그램 개선하기 참여하는 교사교육하기 보육교직원 평가체계만들기

(표 III-1-13 계속)

3차 지표	2차 지표 40인이상	구분	컨설팅 대의제(예시)	컨설팅 소의제(예시)
6-5	2-2 2-7	가정과의 협력	영유아의 초기적응지원 및 개별원아기록관리	적응지원 프로그램 만들기
				원아 기록관리 체계 만들기
6-6 6-7	2-8 2-9 2-10 2-12		어린이집과 가정 간 의사소통 및 가족참여	가정과의 의사소통개선하기
				가족참여 프로그램 만들기

주: 「CARE 컨설팅」 매뉴얼 및 컨설턴트 교육내용 중.

## 2. 어린이집 CARE 컨설팅 모형 개발

### 가. CARE 컨설팅의 배경

세계적으로 ECEC 질 관리의 중요성을 강조하는 가운데, ECEC의 질을 구성하는 다양한 요소 중 교직원 즉 인력의 중요성(workforce quality, staff quality)이 강조되고 있으며, 그 중에서도 특히 원장의 리더십 중요성이 부각되고 있다(OECD, 2012).

따라서 본 컨설팅은 첫째, 다양한 보육컨설팅 대상과 내용 중에서 원장의 리더십, 특히 원장 관리행동의 중요성을 강조하는 특성을 갖는다. 교사를 비롯한 구성원 교직원 모두의 참여와 전문성이 중요하지만, 기관장 리더의 변화와 소통, 구체적인 관리행동 없이는 기관과 교직원의 발전과 변화가 이어질 수 없기 때문에 본 컨설팅에서는 전체 교직원을 대상으로 하는 컨설팅 과정 중에서 원장의 리더십 개발과 이를 위한 구체적 행동(조직관리, 주기적 모니터링, 피드백의 제공)의 내재화를 지향하고 개발되었다.

둘째, 어린이집 평가 연계 컨설팅은 어린이집의 자생적 활력 함양과 보육서비스의 질 향상을 위해 전문성을 갖춘 컨설턴트들이 행동주의 이론과 경영컨설팅 이론을 바탕으로 문제와 과제의 해결을 도와주는 활동이다. 평가결과를 고려하되 기존 평가 관련 컨설팅과는 차별화되는 조직진단과 자체개선 역량에 초점을 둔 '경영컨설팅'의 성격을 띠며, 동시에 모든 기관/조직/보육과정의 변화는 구체적인 행동의 변화에서 비롯된다는 '행동주의 전략'을 적용하여, 컨설팅의 과정을 핵심행동(Pinpointed behaviors)의 이행과 실천에 중점을 두었다(오세진, 2016).

셋째, 본 컨설팅은 컨설턴트가 구체적 내용과 지식을 전달하는 것이 아니라 원의 구성원 스스로 문제점을 발견하고 개선전략을 수립하는 자발적인 과정으로 구성하였다. 그러므로 이러한 과정이 기관 구성원들에게 내재되면, 다음 단계로의 변화와 발전을 자체적으로 운용할 수 있는 것을 목표로 하여 고안되었다.

## 나. CARE 컨설팅 과정의 기초

CARE 기반 어린이집 평가연계 컨설팅은 다음과 같은 두 가지 측면을 고려하여 'C.A.R.E. 컨설팅'이라고 명명하며, 다음과 같은 특성을 갖는다.

첫째, 본 컨설팅은 CARE 진단 시스템을 활용한 조직진단을 통해 어린이집이 직면한 문제의 원인을 조직의 4개 요인(별로 규명하고, 이를 개인적 수준의 행동 변화에 적용하여 궁극적으로 보육서비스와 직결된 문제의 해결 및 조직의 건강성을 증진시키는 순환적 구조를 가지고 있다.

둘째, 전문가 역할을 하는 컨설턴트는 모든 문제를 해결해 주겠다는 마음을 버리고 크지 않지만 가시적인 변화가 관찰되는 핵심 행동의 변화를 도모하도록 해야 하며, 평가하거나 가르치려는 평가자나 슈퍼바이저의 태도는 지양하고, 격려하고 도우려는(CARE) 조력자의 자세를 견지하여야 한다. 컨설턴트는 전문가로서 특정내용을 전달, 조언하는 것이 아니라, 원 자체적인 개선 방안 도출의 과정과 이행을 지원하는 조정자(facilitator, moderator)로서의 역할을 수행하게 된다. 전문가 역할을 하는 컨설턴트는 참여 어린이집이 자신의 문제를 컨설턴트에게 맡겨버리거나 지나치게 의존하게 되는 것에 주의하고 의뢰기관의 구성원들이 문제해결능력을 기르고 능력을 향상시킬 수 있도록 주의를 기울여야 한다. 컨설팅 과정에서 변화된 어린이집 구성원들의 지식, 기술, 태도가 컨설팅 종료 이후에도 정착되고 유지되어야 컨설팅의 효과가 있다고 할 수 있다.

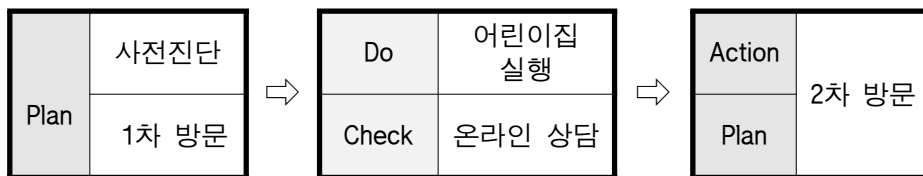
셋째, 평가연계 컨설팅이 어린이집 구성원들의 지속적인 개선에 대한 동기부여 및 실행을 지원하기 위해서는 개선 계획, 실행, 평가가 순환적으로 이루어져야 한다. 경영학 분야에서 많이 사용되는 'PDCA사이클'은 효과적인 컨설팅 진행과 컨설팅의 효과를 어린이집에 내재화할 수 있도록 돕는 모형이다. PDCA는 Plan, Do, Check, Act를 의미하고, 이는 '경영관리의 순환주기(Management Cycle)'라고도 한다(이정규·서성한·유기현, 1988; 신승호, 2006, p27 재인용).

‘PDCA 사이클은 계획(plan) - 실행(do) - 확인/평가(check) - 조치/환류

(action) 순으로 이루어지며, 4개 요소를 어린이집에 적용하면 다음과 같다 (Deming, 1992, 손은일·성야민·송미령, 2012, p.23 재인용; 신승호, 2006 p. 29 재인용 참조).

- 계획하기(P: Plan) 단계에서 문제 인식을 위한 자료수집, 자료를 분석하고 개선 계획을 개발, 목표달성을 위한 기준을 설정해야 한다(신승호, 2006). 이 단계에서는 의제와 관련한 자료를 수집하고, 어린이집의 여러 문제들 중 우선적으로 해결해야 할 문제를 찾아 정의하고 원인과 결과를 찾아 분석하며, 이를 수치화 한 후 가능한 해결책을 모색해야 한다.
- 실행하기(D: Do) 단계에서는 설정된 계획에 따라 어린이집의 문제점을 핵심과제를 해결하기 위한 방안을 마련하여 실행하며, 실행과정에서 어떠한 변화가 있었는지 체계적으로 자료를 수집한다.
- 확인/평가하기(C: Check) 단계에서는 실행한 결과를 분석, 비교 및 검토하여 해결책의 결과를 측정하고 성과를 검토하며, 예상했던 것과 비교, 평가해야 한다.
- 조치/환류하기(A: Action & Adjust) 단계에서는 이전 단계에서 검토한 결과를 애초 계획과 비교하여 차이가 있으면 적절한 조치를 취해야 한다. 또한 이러한 차이가 발생한 근본원인을 찾아내서 문제가 재발하지 않도록 예방조치하고 얻어진 교훈은 다음 계획을 세울 때 반영하는 등 지속적인 성장과 변화를 위한 환류체계를 반영하도록 한다.

또한 'PDCA사이클'은 순환적으로 반복됨으로써 지속적인 질 향상 효과를 거둘 수 있다. 단 본 연구에서는 시간과 예산상의 제한으로 1주기 사이클만 운영하는 것을 고안하였으나, 가능하다면 최소 2회 이상의 PDCA 사이클 운영과 이에 해당 추수권설팅이 보장되는 것이 이상적일 것이다. 본 어린이집 평가연계 컨설팅 과정에 'PDCA사이클'을 적용하면 다음과 같이 진행된다.



[그림 III-2-1] 평가연계 컨설팅 과정

## 다. CARE 컨설팅 모형의 특징

어린이집 평가연계 컨설팅 모형은 CARE를 기반으로 한다. 이는 컨설팅 대상 어린이집의 특성을 ‘공유된 비전 및 가치(Common Value)’, ‘역량(Ability)’, ‘자원(Resource)’, 그리고 ‘동기부여(Empowering)’의 4가지 측면에서 진단하고 구성원 스스로 각 요소를 활성화시키도록 지원함으로써 어린이집의 조직을 개선하는 모형이다.

「CARE 조직진단 체크리스트」는 컨설팅 분야 중 management 컨설팅(오세진, 2016)에서 활용되는 조직진단 체크리스트를 바탕으로 어린이집의 조직진단을 위해 어린이집 환경에 맞게 수정 및 보완된 진단지이다. 해당 진단지는 공유된 비전 및 가치(Common Value), 역량(Ability), 자원(Resource), 동기부여(Empowering) 총 4개의 분야로 조직의 건강성을 진단한다(컨설팅매뉴얼 서식2-부록 1 참조).

### 1) 공유된 비전 및 가치(C: Common Value)

C는 해당 어린이집이 가지고 있는 목표나 가치 혹은 비전이 해당 어린이집의 구성원들 간에 잘 공유되고 있는지 여부, 그리고 해당 어린이집이 이러한 목표나 가치 그리고 비전을 이루기 위해 이에 대해 집중하고 있는지를 진단하는 영역이다. 이 영역은 특정 조직이나 기관이 효율적으로 운영되기 위해서 기초가 되는 영역으로 공유된 비전과 가치를 통해 구성원들은 함께 성장하고자 하는 강한 동기를 갖게 한다(조대연·백경선, 2007). 즉, 어린이집의 핵심가치를 결정하고 구성원들이 함께 내용을 공유하는 것은 조직 운영을 위한 근간이 된다. 이 과정이 질적으로 부족하거나 형식적으로만 진행되면 보육활동 중간 중간에 어려움이 발생할 가능성이 크다. 따라서 시간이 많이 걸리고 서로 다른 의견으로 어려움이 생기더라도 모든 구성원들의 책임감 있는 논의가 이루어져야 한다(충남교육연구소, 2015). 게다가 이러한 공유된 비전 및 가치는 교사 개인의 행동, 교수 실제, 교사 간 상호작용, 교사의 헌신에도 영향을 미친다(Saphier, King, & D’Auria, 2006). 포함되는 하위 요소로는 비전의 공유, 주요 목표에 대한 평가, 해당 비전이나 목표를 달성하기 위한 주요 업무 파악 및 역할 이해 등이 있다.

## 2) 역량(A: Ability)

A는 어린이집에 근무하는 교직원들의 수행능력을 진단하는 영역이다. 조직 진단 및 경영 컨설팅 혹은 학교 컨설팅 등의 분야에서 공통으로 들어가는 영역으로 학습자인 영유아의 발달특성 및 개인차를 고려하여 상황과 맥락에 적합하고 효과적인 교수 및 학습을 통합적으로 계획하여 실행함으로써 영유아의 인지적·정의적 성장을 이끄는 영역이다(임옥경, 2014; 주철안·박상욱·홍창남·이쌍철, 2012). 즉, 영유아에게 적절한 환경과 프로그램을 제공하는 보육서비스의 질을 결정하는 것은 영유아와 상호작용하면서 일차적 관계를 맺고 있는 교사의 전문성을 포함하는 보육교사의 역량에 달려 있다고 해도 과언이 아니다(안선희·김지은, 2010). 게다가 해당영역은 일과운영 등 전반적인 보육과정을 실행하는 데에도 큰 영향을 미친다(박창현·박찬욱, 2012). 포함되는 하위 요소로는 보육관련 지식 및 기술, 대인관계 기술, 실행능력 등이 있다.

## 3) 자원(R: Resource)

R은 어린이집에 근무하는 교직원들이 주도적으로 보육업무를 수행하는데 있어 도움이 되는 자원 유무 및 정도를 진단하는 영역이다. 여러 연구들에서 조직의 안정성과 자율성, 성과를 달성하는데 있어 환경으로부터의 지지, 정보, 인력 등 충분한 자원을 확보하는 것을 강조하고 있다(이경호, 2014). 즉, 기관이 구성원들에게 제공해주는 자원은 구성원들이 새로운 지식의 가치를 인지하고, 새로운 지식을 흡수 동화하며, 이러한 지식을 적용하는 역량에 영향을 주므로 이러한 자원은 어린이집의 혁신적인 잠재력을 높여나가는 주요한 원천이 된다(정현수·이홍배, 2015). 게다가 보육교사가 근무하는 환경은 교사의 소진이나 이직의 도와도 부적인 상관관계가 있어(노은호, 2012; 손아람, 2009; 이주영·고재욱, 2015; 정지연·박영희, 2015) 궁극적으로 보육 성과와 밀접한 관계를 맺게 되므로 필히 평가되어야 할 요소이다. 포함되는 하위 요소로는 시간, 공간, 인력 등을 포함하는 근무 환경, 교직원에게 부여되는 권한, 업무 분장, 효율적인 업무처리 과정 등이다.

## 4) 동기부여(E: Empowering)

E는 교직원들의 효율적인 업무 수행을 독려해주고 이에 대해 동기를 부여해



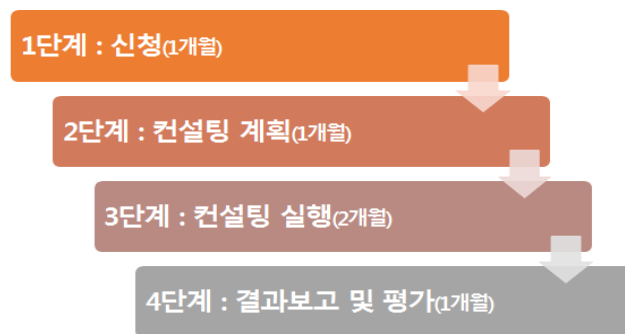
주는지를 진단하는 영역이다. Conger와 Kanungo(1988)는 동기부여적 측면에서의 임파워먼트는 조직 구성원들로 하여금 무엇인가를 할 수 있다는 자기결정권이나 자기효능감을 부여하는 과정으로 구성원의 내부 심리를 중요한 것으로 이해하는 과정이라고 하였다. 즉, 이러한 동기부여 과정을 통해 교사는 궁극적으로 동기유발이 잘 형성될 뿐 아니라 자신의 직무에 만족하게 되며, 이를 통해 어린이집에서는 보육서비스의 질을 높이게 된다(오진명·신재문·오연풍, 2014). 특히 리더가 동기를 부여하는 언어를 사용하고 적절한 피드백 등을 제공함으로써 조직의 구성원들은 자신의 가치를 긍정적으로 평가하게 된다(김은주·조태준, 2013). 이처럼 어린이집의 구성원들에게 적절한 동기부여를 해 주는 것은 보육서비스를 제공함에 있어 직무만족과 보육활동에 대한 몰입에 관계가 있다(김은영, 2011). 포함되는 하위 요소는 수행기준, 주요행동, 평가 및 피드백, 인센티브 등이다.

### 3. 어린이집 CARE 컨설팅 운영체계

상기한 컨설팅 모형을 바탕으로 본 컨설팅을 운영하기 위한 절차와 구성요소를 제시하면 다음과 같다.

#### 가. 컨설팅 운영체계

어린이집 평가연계 컨설팅은 신청접수, 컨설팅 계획, 컨설팅 실행, 결과보고 및 평가 등의 총 4단계로 진행된다. 그 절차를 도식화 하면 아래 그림과 같다.



[그림 III-3-1] 어린이집 평가연계 컨설팅 절차

1단계 신청접수는 어린이집에서 컨설팅을 신청하고 심사 및 선정 등이 이루어지는 단계이며, 1개월 이내에 진행되도록 한다.

2단계는 컨설팅을 계획하는 단계로 효과적인 컨설팅을 위한 진단과 컨설팅을 위한 구체적 계획 수립이 이루어지는 기간이다.

3단계는 본격적인 컨설팅이 진행되는 기간으로 총 2개월 내외가 소요될 예정이며, 총 2회의 방문 컨설팅과 온라인 컨설팅이 진행된 후에는 교직원 대상으로 컨설팅에 대한 만족도 조사가 이루어진다.

4단계는 어린이집과 컨설턴트가 모두 정해진 양식에 컨설팅 결과를 보고하는 기간으로 약 1개월 내외 소요된다. 이때 컨설팅 진행에 대한 전반적 평가가 함께 이루어진다. 총 소요기간을 약 5개월로 설정하였다.

### 1) 컨설팅 신청(1개월)

한국보육진흥원은 어린이집 평가인증 결과발표 시 개별 기관에 대해 결과통보서를 제공하며, 결과발표가 이루어진 어린이집에 대하여 컨설팅 절차 및 내용에 대해 안내한다.



[그림 III-3-2] 컨설팅 1단계

#### 가) 신청

- 결과발표 후 어린이집에 통보된 결과 및 컨설팅 안내를 참고하여 컨설팅 지원을 희망하는 어린이집에서는 시범사업 담당부서에 안내받은 메일로 제출한다(다만, 본 사업에서는 어린이집 지원시스템을 통하여 컨설팅 신청서 등을 제출할 수 있다).

- 이때 어린이집에서는 컨설팅 신청서 외에 효과적인 컨설팅을 위해 필요한 서류를 함께 제출하면서 컨설팅을 준비하며, 제출서류는 아래와 같다.

<p>〈제출서류〉</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 컨설팅 신청서(기관현황, 신청목적, 기대효과, 컨설팅 요청내용, 어린이집 기본 정보 포함)</li><li>② 교직원 동의서</li><li>③ 컨설팅에 필요한 자료 및 정보 제공 동의서 등</li></ul>
--

나) 심사

- 컨설팅 신청이 마감되면, 시범사업 담당부서에서는 어린이집에서 제출한 서류를 토대로 하여 어린이집의 현황 및 기본정보, 평가결과, 컨설팅 요청 내용 등을 바탕으로 컨설팅 대상 지정여부를 심사한다.
- 심사기준
  - 평가점수가 하위 30% 이내인 어린이집을 중점 대상으로 선정하되, 어린이집의 컨설팅 신청목적, 기대효과, 컨설팅 요청내용과 수준, 어린이집의 규모, 유형, 인적구성, 환경, 기타 특성 등을 심사기준으로 한다.
  - ※ 다만, 시범사업임을 고려하여 컨설팅 목적과 범위의 적절성, 실현 가능성, 기대되는 효과성 수준 등을 중심으로 심사하며, 특히 매뉴얼 상 구체적인 컨설팅이 가능한 영역의 컨설팅이 필요한 어린이집을 중점 선정한다.
- 이때 심사를 위해서 진흥원 시범사업 담당부서, 연구협력진, 전문가 등으로 10인 이내 심사위원회를 구성하여 심사기준과 컨설팅 대상을 심사한다.

다) 선정

- 컨설팅 대상 선정은 컨설팅 신청 후 1주일 이내 심사위원회를 개최하여 심사, 선정하되, 심사 후 신청기관을 대상으로 컨설팅 지정여부에 대한 심사결과를 통보한다.
- 선정된 어린이집에 대해서는 통보 후 3일 이내 우선적으로 희망하는 컨설팅 일정 3개를 메일로 신청하도록 한다.

구분	시기	내용	비고
결과발표, 사업안내	6월 3주	결과발표 시 평가통보서와 함께 컨설팅 안내문 송부, 공고	
컨설팅 신청 공고	6월 4주	홈페이지 안내 <컨설팅 신청접수 기간, 서식>	
컨설팅 신청 접수	7월 1주	메일로 신청접수 ※ 본 사업 시 시스템 활용	
대상 기관 선정	심사	7월 2주	평가결과에 따른 선정비율 논의
	선정 발표	7월 2주	

주: 제시된 컨설팅 시기는 2016년 본 연구기간 내 시범사업 일정임.

[그림 III-3-3] 1단계: 어린이집 평가연계 컨설팅 신청 및 대상기관 선정 일정

## 2) 컨설팅 계획(1개월)

컨설팅 대상으로 최종 선정된 어린이집에 대해 담당 컨설턴트가 배치되며, 효과적인 컨설팅을 위해 컨설팅 실행 이전까지 조사를 실시하고 구체적인 컨설팅 계획을 수립한다. 컨설턴트는 정확하고 효과적인 조사와 진단을 위해 사전상담을 실시하며, 이때 사전상담은 유선 및 온라인(이메일) 등을 통하여 진행한다.

컨설턴트는 어린이집의 평가결과 및 기본정보, 컨설팅 신청내용, 조사결과, 컨설팅 일정 등 전반적인 자료를 토대로 구체적인 컨설팅 계획을 수립하며, 어린이집과의 협의를 통해 컨설팅 일정도 확정한다.



[그림 III-3-4] 컨설팅 2단계

가) 기관현황 파악

- 시범사업 담당부서는 컨설팅 대상 선정 후 담당 컨설턴트를 배치하고 컨설팅 계획수립을 위한 자료를 제공하며, 컨설팅 이전에 충분히 어린이집을 파악하고 조사하여 컨설팅 계획을 수립하도록 지원한다. 이때 컨설턴트는 사전상담을 통하여 어린이집 원장 등 담당교직원과 교류하면서 신청서 등 서류상 나타나지 않는 세부사항을 확인하는 절차를 진행한다. 또한 사전상담 시에는 진행절차, 일정, 목적, 장소, 범위, 내용 등 신청서에 나타난 내용에 대해서도 재확인하는 과정을 함께 진행한다.
- 효과적인 컨설팅이 진행되기 위해서는 정확한 어린이집 현황을 조사하는 것이 가장 중요하므로 사전상담이 긴밀하게 이루어지도록 컨설턴트를 지원한다.

〈컨설팅 계획수립을 위한 자료〉

- ① 컨설팅신청서
- ② 어린이집 기본정보
- ③ 심의의견서, 결과통보서
- ④ 어린이집 설문조사지 : 어린이집 비전과 가치 공유, 업무지침 구비 및 공유여부, 인적자원(교직원의 역량, 이해도, 책임과 권한, 평가 및 보상체계 등), 자원(근무환경 등) 등 기관 진단을 위해 제작한 조사지
- ⑤ 기타 사전상담을 통해 확인한 정보 등

- 조사내용
  - 기관의 현황, 강점 및 단점, 대내외 환경 분석, 교직원 대상 인터뷰 결과 등
  - 운영현황(문제점 및 원인 등), 운영에 관련되는 정량적 지표 등
  - 개선목표 및 개선방안(인적, 물리적, 심리적, 과정적 측면 등)
  - 개선방안 적용의 실현가능성, 적용의 우선순위 등
- 진단 및 컨설팅 담당 : 컨설턴트
  - 컨설턴트는 1기관 당 1인 파견된다.
  - 컨설턴트는 전문적 컨설팅을 위하여 정해진 교육을 이수하여야 한다.
  - 컨설턴트는 파견 이전에 어린이집과의 사전상담을 통하여 어린이집에 대한 현황파악을 실시하고, 구체적인 컨설팅 계획을 수립하여야 한다. 즉,

어린이집과의 사전상담(유선, 이메일 등)을 통하여 일정조정, 정보공유, 현황조사 등을 진행함으로써 보다 효과적인 컨설팅이 이루어지도록 준비한다.

〈컨설턴트〉

- 자격 : 아동학, 보육, 유아교육 전공자로 석사 학위 이상 소지자, 원장 경력 5 이상, 조력 포함 평가인증 관련 경력 5년(원장 경력과 중복가능) 이상 인 자
- 선발 : 서류전형 및 면접
- 활동조건 : 컨설턴트 교육이수 필수

나) 계획수립

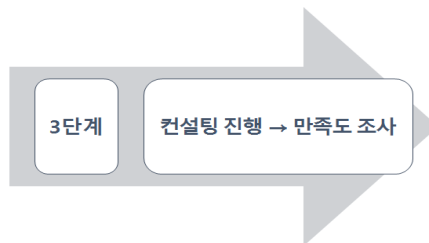
- 컨설턴트는 효과적인 컨설팅을 위해 구체적인 컨설팅 계획을 수립한다.
  - 전반적인 기관운영 측면과 보육실무 측면을 진단하며, 다양한 현황과악 결과와 컨설팅 신청서 등을 토대로 구체 일정 및 방문계획을 결정한다.
  - 컨설팅은 내용 및 방법, 대상 기관의 상황에 따라 방문시간 및 소요시간 등을 달리 적용하여 진행할 수 있다.
  - 컨설팅 계획에는 아래와 같은 내용이 포함되도록 하며, 구체적으로 양식에 따라 작성하여 시범사업 담당부서에 제출한다.
    - 컨설팅 목표 및 방향 설정(CARE 설문지 활용)
    - 컨설팅 대상 설정: 원장, 교사, 원장과 교사 등
    - 컨설팅 방법(정보제공, 면담, 교육, 안내, 방향 또는 방안 제시, 교육연계 등)
    - 컨설팅 내용(영역별 미흡한 점, 조직운영 상 개선필요 사항, 변화해야 할 핵심행동) 등
- ※ 컨설팅 계획서 : 양식 첨부 예정
- 컨설턴트는 기관배치 1주일 이내 사전상담 등을 통해 계획 수립 후 시범사업 담당부서에 컨설팅 계획서를 제출하고, 컨설팅 대상기관에 컨설팅 일정을 통보하면서 간단한 컨설팅 진행계획, 일정확인, 준비사항 등을 전달하여 원활한 컨설팅이 되도록 계획에 의거하여 진행한다.

구분	시기	내용
대상기관에 선정결과 등 안내	7월 2주	선정결과 및 진행절차 안내
기관현황 파악	7월 3-4주	각종 기관현황 자료 및 신청서, 설문조사 등을 통하여 기관파악
컨설팅 계획 수립		결과를 토대로 구체적 컨설팅 계획 수립

[그림 III-3-5] 2단계: 어린이집 평가연계 컨설팅 계획 수립

### 3) 컨설팅 실행(2개월)

컨설팅은 2회의 방문과 온라인을 통해 2개월 간 진행하며, 컨설팅이 종료되면 교직원을 대상으로 만족도 조사를 실시한다. 컨설턴트는 어린이집 기관현황 파악결과와 이를 토대로 하여 수립한 수행계획을 바탕으로 컨설팅을 진행하되, 자율적 참여유도를 통해 컨설팅의 효과를 높일 수 있는 전략을 활용한다.



[그림 III-3-6] 컨설팅 3단계

#### 가) 컨설팅 진행

- 컨설팅은 사전상담, 그리고 2개월 내외의 기간 동안 2회에 걸친 방문과 온라인 상담을 통해 진행된다.
- 원칙적으로 방문에 소요되는 시간은 일일 오전 9시부터 오후 5시까지로 하되, 기관 상황이나 컨설팅 내용 및 방법에 따라 필요 시 조정할 수 있도록 한다.

### 【컨설팅 절차】

컨설팅 절차는 <사전상담 ⇒ 1차 방문 ⇒ 온라인상담 ⇒ 2차 방문>으로 이루어지며, 기관의 현황 및 컨설팅 상황에 따라 기간은 다소 상이하게 진행될 수 있다.



[그림 III-3-7] 컨설팅 절차도

#### ▶ 사전상담

- ① 담당 컨설턴트는 배치된 이후부터 컨설팅 이전까지 유선, 이메일 교환 등을 통하여 사전정보를 취득함으로써 대상기관에 대한 현황파악과 컨설팅 계획 수립을 효과적으로 도모한다.

#### ▶ 1차 방문

- ① 담당 컨설턴트가 어린이집에 방문하면 첫 인사를 나눈 후 진행일정을 안내하고 편안한 분위기에서 컨설팅이 진행되도록 한다.
- ② 컨설팅 진행
  - 기관현황 등 사전상담 자료를 토대로 하여 관찰, 문서검토, 원장 및 교사 면담을 통한 문제 파악 및 분석
  - 평가인증 결과와 컨설턴트의 조사 내용, 원장 및 교직원의 개선 요구 사항을 토대로 개선목표 공유
  - 컨설턴트와 원장이 함께 개선계획 수립하기
  - 액션 플랜 구체화 등 개선방안 협의(개선기간은 원 상황에 따라 융통성 있게 진행하되, 2개월을 넘지 않도록 함)



- 교직원 교육 및 정보연계 등 컨설팅 진행: 기관의 상황에 따라 교육대상자 구분(원장, 교사, 기타 교직원)해서 진행
- 교직원 교육의 경우 가능한 다수의 교사가 참여하는 것이 바람직하므로 영유아 하원이 어느 정도 이루어지고 반 운영을 통합할 수 있는 오후 4시 이후 1시간 정도 실시

※ 추가정보 필요한 경우 온라인 상담 이용 안내

- ③ 컨설팅 마무리
- ④ 상호확인 : 당일 컨설팅 진행내용 및 향후 개선 필요사항에 대한 컨설턴트와 교직원과 상호 확인한다.
- ⑤ 종료 : 2차 방문 이전까지의 후속조치(과제) 안내, 종료인사

▶ 온라인 상담

- ① 진흥원 시범사업 담당부서에서는 진흥원 홈페이지에 컨설팅 서브페이지를 개설하여 지속적인 커뮤니케이션 및 협조체제를 구축한다.
- ② 컨설팅의 진행을 위하여 컨설턴트와 협의할 사항이 있거나 정보교류, 혹은 상담이 필요할 때에는 수시 활용하도록 안내한다.

▶ 2차 방문

- ① 컨설턴트는 어린이집에 방문하여 인사한 후 그 날의 일정을 안내한다.
- ② 2차 방문은 아래와 같은 사항에 주의하여 진행한다.
  - 1차 방문 시 제시된 개선사항 확인
  - 개선사항 확인 결과 전달
  - 개선 결과에 따라 추후 과제 제시
  - 지속적 질 유지 및 향상을 위해 기관 역량강화
- ③ 방문 및 전체 컨설팅에 대해 안내하고 마무리한다.
- ④ 대상기관에 컨설팅 결과 및 기관 역량 강화 방안을 공유하고 있는지 재확인한다.
- ⑤ 종료 : 향후 지속적 발전을 위한 후속조치와 만족도 조사 시행에 대해 안내하고, 종료한다.

## 나) 만족도 조사

- 2차 방문 후 컨설팅 일정, 내용 및 절차, 방법 등 전반적인 진행사항에 관하여 어린이집 원장과 교직원을 각각 대상으로 유선 또는 메일로 만족도 조사를 실시한다.
- 2차 방문 후 1주일 이내 어린이집에서는 향후 역량강화 및 지속발전을 위한 후속조치 수행계획을 제출하여야 한다.

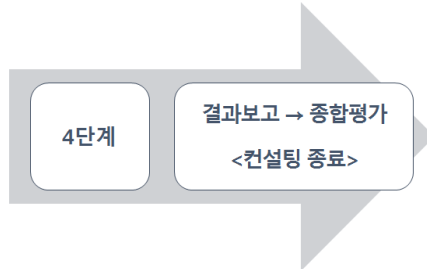
※ 만족도 조사 : 원장 및 교사 대상 각각 별도 조사

구분	시기	내용	
컨설팅 진행	1차 방문	8월 2주	컨설팅 범위, 내용, 목적, 방향성 및 방법론 차원에서의 접근시도
	온라인 상담	8월 3주 ~ 9월 3주	2차 방문 이전까지 유선 및 메일 교환 등을 통한 상담 진행
	2차 방문	9월 4주	1차 방문 컨설팅 결과 달성 확인 및 중장기 자율적 변화를 위한 2차 방문 진행
만족도 조사	10월 1주	컨설팅 일정, 내용, 절차, 방법 등에 대한 원장 및 교직원 대상 만족도 조사 실시	

[그림 III-3-8] 어린이집 평가연계 컨설팅 실행

## 4) 컨설팅 결과보고 및 평가(1개월)

컨설팅이 종료된 후 컨설턴트와 대상기관은 결과보고서를 양식에 의해 메일로 제출하며, 사전상담을 시작으로 1차 방문, 온라인상담, 2차 방문 등 컨설팅 절차 전반을 진행하면서 주요하게 다루어졌던 내용과 결과를 토대로 진행에 대한 종합적 평가를 진행한다.



[그림 III-3-9] 컨설팅 4단계

가) 결과보고

- 컨설턴트와 대상기관은 컨설팅 종료 후 1주일 이내 각각 결과보고서 제출 (어린이집 지원시스템 또는 시범사업 담당부서메일 송부)한다.
- ※ 결과보고서 양식은 컨설팅 진행 내용, 결과, 반응, 평가 등 기록하도록 제작하되, 어린이집용과 컨설턴트용을 구분하여 양쪽 모두 실시한다.

나) 총괄 평가 및 컨설팅 종료

- 사전상담, 컨설팅 계획 수립부터 1차, 2차 방문 결과, 개별 어린이집 컨설팅 결과에 대한 종합적인 평가를 진행한다. 이때 평가를 위해 필요한 자료는 아래와 같다.
  - 컨설팅 계획서 및 결과보고서, 대상기관 교직원(원장, 교사) 만족도 조사 결과 등을 토대로 컨설팅 결과에 대해 총괄 평가한다.
  - 개별 기관에 대해 컨설팅 종료를 알린다.
- 컨설팅 종료 후에는 컨설팅 전반에 걸친 종합적 결과를 분석하여 평가하고 정리한다.

## IV. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 결과 및 사후평가

이 장에서는 CARE 컨설팅 시범사업 운영과 그 결과에 대한 분석을 통해 사후평가를 실시, CARE 컨설팅 적용의 효과와 개선 방안에 대한 의견을 도출하였다.

### 1. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 운영

#### 가. 시범사업 운영 절차

##### 1) 시범사업의 필요성 및 목적

본 시범사업은 평가인증 결과발표가 이루어진 개별 어린이집에 대하여 평가결과를 고려하여 CARE 컨설팅을 시범 진행해봄으로써 평가인증 어린이집의 질적 수준을 향상시키고, 더불어 어린이집 운영에 관한 교직원들의 자율적 역량을 강화하여 향후 보다 보육서비스의 질을 스스로 제고할 수 있는 계기로 활용하고자 한다.

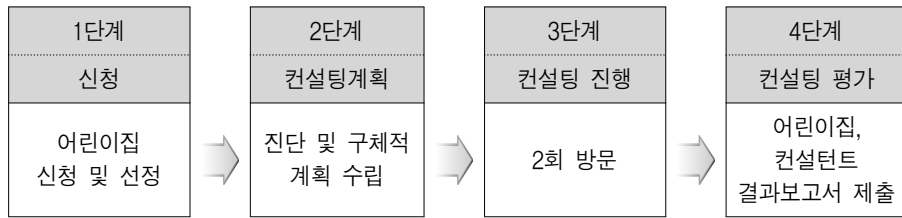
어린이집의 평가인증 이후 자체적인 질 향상 및 향상성을 위해 실효성 있는 질 관리 기제가 필요하다. 평가인증을 통해 어린이집의 수준을 진단하고 이를 바탕으로 어린이집의 취약 부분을 파악했다면 이후 컨설팅을 통해 어린이집의 질적 수준을 유지 향상하는 환류체계의 구성이 가능하다. 따라서 본 시범사업을 통하여 컨설팅 지원 사업의 효과성, 현장의 수용도 등을 사전에 검증하고 보완하는데 목적이 있다.

##### 2) 시범사업의 주요 절차 개요

- ‘평가 연계 컨설팅 시범사업’ 운영
  - 어린이집에 맞는 컨설팅을 제공하는 본 사업의 제반사항(컨설팅 지원 시기, 매뉴얼 내용의 적절성, 참여절차 등)을 검토하여 원활한 시행 방안 마련

- 어린이집별 컨설팅 내용(컨설팅 매뉴얼)의 적절성 검토
- 컨설팅 지원 방법, 절차의 적절성에 대해 검증하고 개선 방안 모색
- 어린이집별 컨설팅 지원 대상 선정
- 컨설턴트 그룹의 적절성, 업무수행의 적절성 등

- 어린이집 평가연계 컨설팅은 신청접수, 컨설팅 계획, 컨설팅 실행, 결과보고 및 평가 등의 총 4단계로 진행
  - 컨설팅은 어린이집 1개소 기준으로 1차 컨설팅 및 2차 개선확인으로 구분 총 2회 방문으로 진행되며, 진행시간은 1차 컨설팅 7시간 이상, 2차 개선확인 7시간 이상으로 이루어짐.



[그림 IV-1-1] 어린이집 CARE 컨설팅 4단계

### 나. 컨설팅 지원 어린이집 선정

구분	시기	내용	비고	
컨설팅 신청 공고	6월 4주	홈페이지 안내 <컨설팅 신청접수 기간, 서식>		
컨설팅 신청 접수	7월 1주	메일로 신청접수		
대상 기관 선정	심사	7월 2주	신청서 및 기타 제출자료 등을 토대로 심사위원회에서 심사	평가결과에 따른 선정비율 논의
	선정 발표	7월 2주	컨설팅 대상기관 선정	

[그림 IV-1-2] 컨설팅 신청 및 대상기관 선정

## 1) 신청

2014년, 2015년도 평가인증에 참여하여 2016년 현재 인증유지 중인 어린이집을 대상으로 CARE 컨설팅의 전반에 대한 안내를 한국보육진흥원 홈페이지 공지사항에 게시, 보육통합정보시스템 업무연락 등의 방법으로 자율적인 참여를 통한 신청이 이루어졌다.

## 2) 진행경과

전국 147개소의 인증어린이집이 CARE 컨설팅 참여를 희망하였다. 시범사업 운영팀에서는 어린이집에서 제출한 서류를 토대로 어린이집의 현황 및 기본정보, 평가인증 결과, 컨설팅 요청내용, 어린이집 설문조사지 등을 바탕으로 컨설팅 대상 지정여부를 심사하였다. 신청기관 중 평가인증 미실시 등 미대상 기관을 제외한 100개소를 최종 대상으로 확정하였다. 100개소 중 어린이집 개인사유 및 폐원, 원하던 평가인증 위주 컨설팅이 아니라는 이유 등으로 10개소가 중도포기를 하고 최종 90개소가 1차 및 2차 컨설팅 과정 진행을 완료하였다. 시범사업에 참여한 어린이집은 총 90개소이며, 참여 어린이집의 기본 현황은 다음과 같다.

### 가) 설립유형별 현황

설립유형별 컨설팅 참여 현황을 살펴보면, 민간어린이집이 37개소(41.1%)로 가장 많았으며, 가정어린이집(34.4%), 국공립어린이집(16.7%)의 순으로 나타났다. 사회복지법인, 직장, 법인·단체 등, 직장 어린이집 순으로 참여하였다.

〈표 IV-1-1〉 설립유형별 컨설팅 참여 현황

구분	계	국공립	사회복지법인	법인·단체등	민간	가정	직장	협동
개소수	90	15	5	1	37	31	1	0
비율(%)	100.0	16.7	5.6	1.1	41.1	34.4	1.1	0

자료: 본 연구의 시범사업 결과

### 나) 지역별 현황

지역별 컨설팅 참여 현황을 살펴보면, 서울 지역의 어린이집이 21개소(23.3%)로 가장 많았으며, 경기, 인천, 경남 순으로 참여율이 높았다.

〈표 IV-1-2〉 지역별 컨설팅 참여 현황

구분	개소수	비율(%)	구분	개소수	비율(%)
서울	21	23.3	강원	0	0
부산	3	3.3	충북	3	3.3
대구	3	3.3	충남	4	4.5
인천	8	8.9	전북	3	3.3
광주	1	1.1	전남	3	3.3
대전	5	5.6	경북	4	4.5
울산	5	5.6	경남	8	8.9
세종	1	1.1	제주	1	1.1
경기	17	18.9	총계	90	100.0

자료: 본 연구의 시범사업 결과

#### 다) 정원규모별 현황

정원규모별 컨설팅 참여 현황을 살펴보면, 정원 21~99인의 어린이집이 50개소(55.6%)로 가장 많았고, 정원 20인 이하 어린이집이 30개소(33.3%), 정원 100인 이상 어린이집의 참여율은 11.1%였다.

〈표 IV-1-3〉 정원규모별 컨설팅 참여 현황

구분	계	정원 20인 이하	정원 21~99인	정원 100인 이상
개소수	90	30	50	10
비율(%)	100.0	33.3	55.6	11.1

자료: 본 연구의 시범사업 결과

#### 다. 컨설턴트 선발 및 구성

컨설턴트 선발은 각 지역 전문가를 확보하고자, 공개 선발 과정을 통해 진행하였다. 컨설턴트 신청 자격 요건은 다음과 같다.

- 영유아 관련 학과 석사학위 이상 소지자로서, 5년 이상(원장 경력 포함)의 보육업무 경력자
- 어린이집 보육 컨설팅 경력자 우대
  - ※ 현직 어린이집 보육교직원은 신청 불가
  - ※ 컨설턴트 교육 필수 이수(불참 시 선정 취소)

컨설턴트 선발 과정은 서류전형 및 면접전형의 2단계로 이루어졌으며, 서류 심사 시에는 신청 자격 요건을 심사하였으며, 면접전형 시에는 컨설팅 수행에 필요한 능력 및 적격 여부를 심사하였다.

〈표 IV-1-4〉 컨설턴트 선발 과정

구분	일자	내용
공고 및 서류접수	2016. 6. 27. ~ 7. 6.	한국보육진흥원 및 유관기관 홈페이지 공고
서류전형	2016. 7. 11.	신청 기본 자격 충족 여부 심사
면접전형	2016. 7. 14.	직무 수행에 필요한 능력 및 적격성 검증 · 전문성, 의사표현의 정확성 및 논리성, 예의 품행 및 성실성 등

최종적으로 컨설턴트는 11개 시도, 총 20명으로 선발하였다.

〈표 IV-1-5〉 시도별 컨설턴트 구성 현황

단위: 명

지역	컨설턴트	지역	컨설턴트
서울	3	대구	3
경기	4	울산	1
인천	1	경북	1
세종	1	경남	2
대전	1	전남	2
충남	1	총계	20

자료: 본 연구의 시범사업 결과.

## 라. 컨설턴트 교육

컨설턴트 교육 내용은 다음과 같다.

- ① 사업 전반에 대한 이해를 도모하기 위한 시범사업 배경 및 개요
- ② CARE 컨설팅 모형 안내 및 운영체계
- ③ 컨설팅 전략 및 기법
- ④ 지표 적용 방안(보육환경, 건강과 영양, 보육과정, 상호작용, 운영관리)
- ⑤ 컨설팅 모의 적용 및 분임토의 등



〈표 IV-1-6〉 컨설턴트 교육 일정

교육일시	장소	참석인원
2016. 7. 25.(월)	육아정책연구소 3층	면접전형 합격자 20명

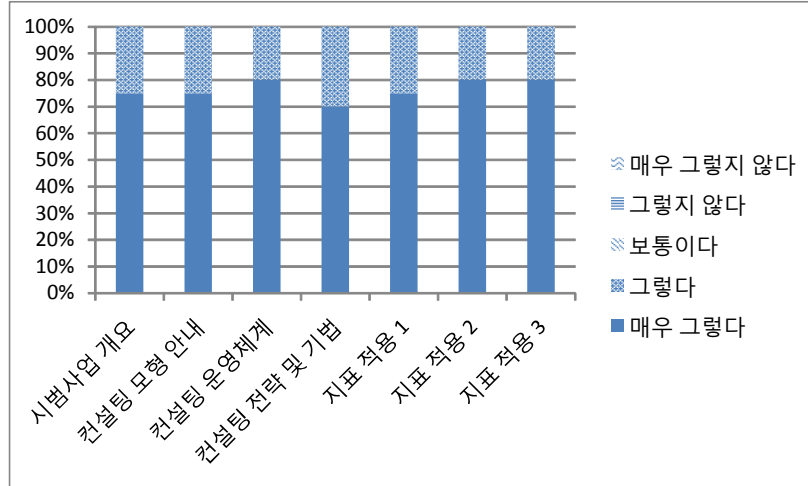
컨설턴트 교육의 세부일정은 다음과 같다.

〈표 IV-1-7〉 컨설턴트 교육 세부 일정 및 내용

내용	시간	소요시간
등록	09:00~09:30	(30분)
어린이집 평가 연계 맞춤 컨설팅 연구/ 시범사업 배경·개요	09:30~10:00	(30분)
「CARE 컨설팅」 모형 소개	10:00~10:30	(30분)
컨설팅 운영체계	10:30~11:10	(40분)
휴식	11:10~11:20	(10분)
컨설팅 전략 및 기법	11:20~12:00	(40분)
중식	12:00~13:30	(90분)
지표 적용 - 보육환경, 건강과 영양	13:30~14:00	(30분)
지표 적용 - 보육과정, 상호작용	14:00~14:30	(30분)
지표 적용 - 운영관리	14:30~15:00	(30분)
휴식	15:00~15:20	(20분)
CARE 진단-진행과정-컨설팅 계획 수립 모의 적용 및 분임토의	15:20~17:00	(100분)
적용 조별 발표 및 Q&A	17:00~19:00	(120분)
실제 진행 절차일정 안내 및 공지사항, 기관 배정	19:00~19:30	(30분)
폐회 및 기념품 배부	19:30~	

컨설턴트를 대상으로 교육에 대한 전반적인 만족도와 함께 교육내용의 적절성 및 숙지 정도에 대한 조사를 실시하였는데, 응답에 참여한 컨설턴트의 91.0%가 교육에 대체적으로 만족한다고 응답하였다.

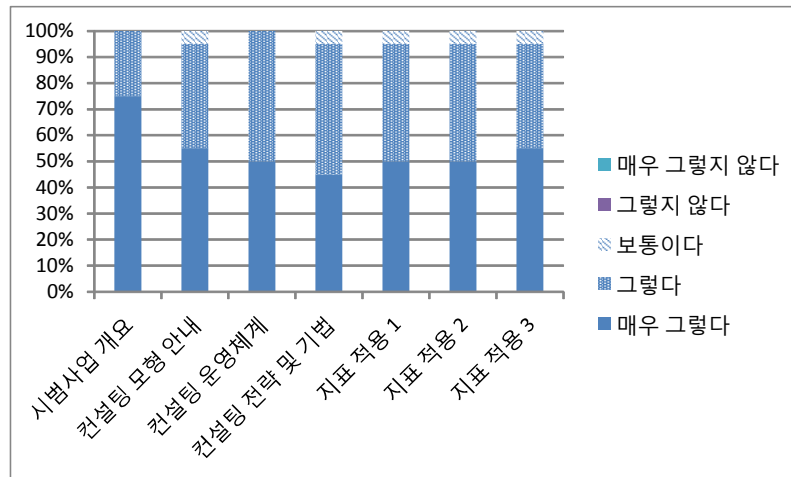
교육내용의 적절성을 묻는 질문에는 컨설팅 운영체계, 지표 적용 2(보육환경, 건강과 영양), 지표 적용 3(보육과정, 상호작용), 시범사업 개요, 컨설팅 모형 안내, 지표 적용 1(운영관리), 컨설팅 전략 및 기법 순으로 적절하다고 응답하였다.



자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

[그림 IV-1-3] 교육내용의 적절성

교육내용의 숙지 정도를 묻는 질문의 경우, 시범사업 개요가 95.0%로 가장 높았고, 컨설팅 모형 안내, 컨설팅 운영체계, 지표 적용 3(보육과정, 상호작용), 지표 적용 1(운영관리), 지표 적용 2(보육환경, 건강과 영양), 컨설팅 전략 및 기법 순으로 응답하였다



자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

[그림 IV-1-4] 교육내용의 숙지 정도

### 마. 컨설턴트 배치

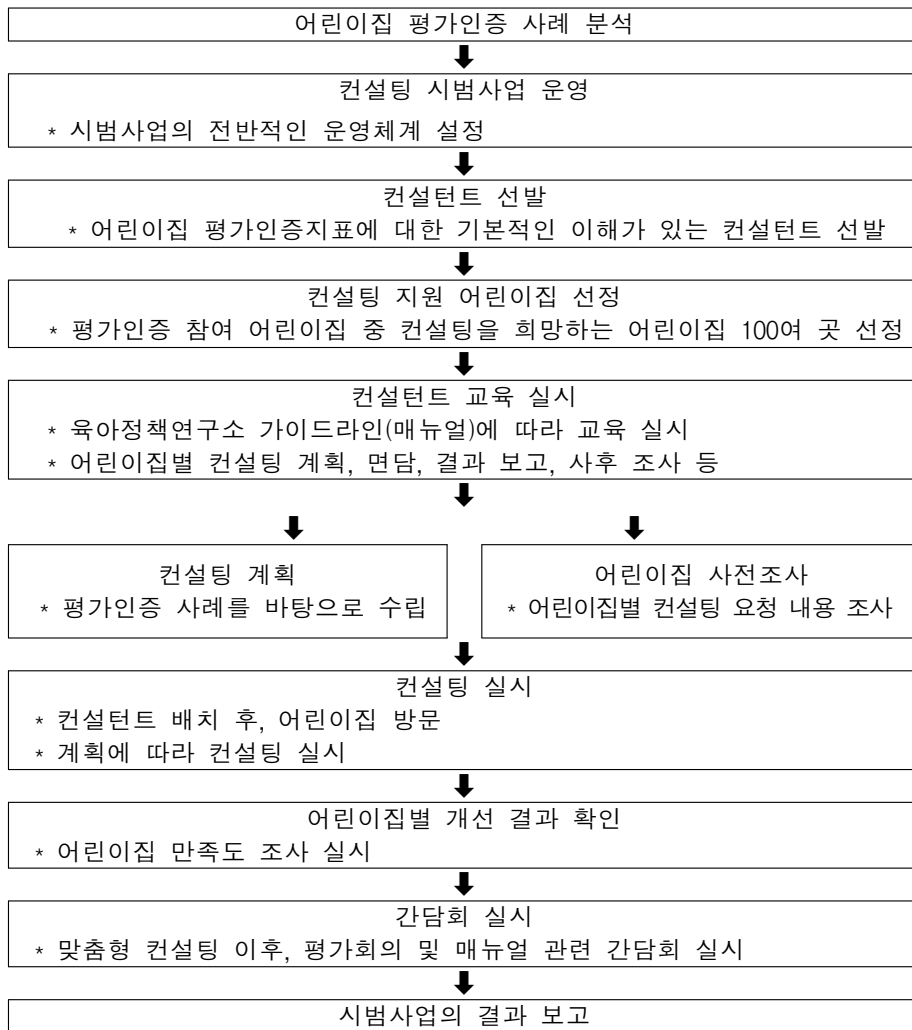
어린이집 1개소 당 1인의 컨설턴트가 방문하여 컨설팅을 진행하였고, 컨설턴트 1인당 담당 어린이집을 3~5개소 배치하였다. 컨설턴트는 배치된 기관에 대해 진행 일정에 맞추어 컨설팅을 수행하였다. 컨설턴트는 파견 이전에 어린이집과의 사전상담을 통하여 어린이집에 대한 현황파악을 실시하고, 구체적인 컨설팅 계획을 수립하였다. 즉, 어린이집과의 사전상담(유선, 이메일 등)을 통하여 일정 조정, 정보공유, 현황조사 등을 진행함으로써 보다 효과적인 컨설팅이 이루어지도록 하였다.

### 바. 컨설팅 실시

구분	시기	내용	비고	
대상기관에 선정결과 등 안내	7월 2주	선정결과 및 진행절차 안내		
기관현황 파악	7월 3~4주	각종 기관현황 자료 및 신청서, 설문조사 등을 통하여 기관파악		
컨설팅 계획 수립		결과를 토대로 구체적 컨설팅 계획 수립	컨설턴트 교육	
컨설팅 진행	1차 방문	8월 2주 ~ 8월 3주	컨설팅 범위, 내용, 목적, 방향성 및 방법론 차원에서의 접근시도	컨설턴트 간담회 (1차)
	온라인 상담	8월 3주 ~ 8월 4주	2차 방문 이전까지 유선 및 메일 교환 등을 통한 상담 진행	
	2차 방문	9월 4주 ~ 10월 1주	1차 방문 컨설팅 결과 달성 확인 및 중장기 자율적 변화를 위한 2차 방문 진행	
만족도 조사	10월 3주	컨설팅 일정, 내용, 절차, 방법 등에 대한 원장 및 교직원 대상 만족도 조사 실시	어린이집 간담회 컨설턴트 간담회 (2차)	

[그림 IV-1-5] 컨설팅 실시

컨설팅은 어린이집 1개소 기준으로 1차 컨설팅 및 2차 개선확인으로 구분 총 2회 방문으로 진행되며, 진행시간은 1차 컨설팅 7시간 이상, 2차 개선확인 7시간 이상으로 이루어졌다. 컨설턴트는 어린이집 사전조사를 통해 컨설팅 영역 및 내용에 대해 컨설팅 계획(안)을 작성하고, 컨설팅 내용 및 계획에 따라 컨설팅 실시 및 각 과정에 따른 결과보고서를 작성토록 하였다.



[그림 IV-1-6] 시범사업 진행절차

## 사. 컨설팅 결과

컨설팅 참여 어린이집 교직원(원장 1명, 교사 2명)과 컨설턴트를 대상으로 설문조사를 실시하여 CARE 컨설팅 사업에 대한 만족도와 운영전반에 대해 평가를 실시하였다. 또한 컨설팅 참여 어린이집 원장(10명)과 1, 2차 간담회 및 컨설턴트(20명)을 대상으로 간담회를 각각 실시하였다.

### 아. 일정

CARE 컨설팅 시범사업의 진행과정을 제시하면 다음과 같다(시범사업의 진행기간 : 2016. 5. ~ 11).

구분	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월
1. 평가인증 사례 분석 및 시범사업 운영 설계	■	■					
2. 어린이집 선정		■	■				
3. 컨설턴트 선발 및 교육 실시		■	■				
4. 어린이집 사전조사			■				
5. 배치			■				
6. 컨설팅 실시				■	■	■	
7. 만족도 조사 및 간담회 실시				■		■	
8. 컨설팅 자료 검토				■	■	■	
9. 최종결과보고 및 보고서 발간							■

[그림 IV-1-7] 시범사업 진행 일정

## 2. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 결과

본 컨설팅 시범적용의 결과를 ① 컨설팅 사전-사후 평가와 ② CARE 조직진단 사전-사후 분석, ③ 만족도 조사 결과를 중심으로 분석하였고, 그리고 ④ 기관별 컨설팅 사례 분석, ⑤ 컨설턴트/참여기관(원장) 간담회 결과도 담았다.

## 가. 참여기관 특성

본 컨설팅 시범사업에 참여한 어린이집은 총 90개소로, 경기·인천지역이 27.8%로 가장 많았고, 경상 25.6%, 서울 23.3% 순으로 나타났다. 설립유형으로는 민간어린이집이 41.1%로 가장 많았고, 가정어린이집 34.4%, 국공립어린이집 16.7% 순으로 나타났다. 규모는 40인 이상이 54.4%로 과반 이상이었으며, 컨설턴트 20명이 각 3~5개 기관을 담당하여 컨설팅을 진행하였다.

〈표 IV-2-1〉 컨설팅 참여기관 특성

단위: %(명)

구분	계	(수)	구분	계	(수)
전체	100.0	(90)		100.0	(90)
지역			컨설턴트		
서울	23.3	(21)	1	4.4	(4)
경기·인천	27.8	(25)	2	4.4	(4)
충청	14.4	(13)	3	4.4	(4)
경상	25.6	(23)	4	5.6	(5)
전라·제주	8.9	(8)	5	3.3	(3)
설립유형1			6	4.4	(4)
국공립	16.7	(15)	7	5.6	(5)
사회복지법인·단체/직장	7.8	(7)	8	5.6	(5)
가정	34.4	(31)	9	5.6	(5)
민간	41.1	(37)	10	5.6	(5)
설립유형2			11	5.6	(5)
국공립/사회복지법인·단체/직장	24.4	(22)	12	4.4	(4)
가정	34.4	(31)	13	5.6	(5)
민간	41.1	(37)	14	5.6	(5)
규모			15	5.6	(5)
정원39인 이하	45.6	(41)	16	5.6	(5)
정원40인 이상	54.4	(49)	17	4.4	(4)
			18	3.3	(3)
			19	5.6	(5)
			20	5.6	(5)

자료: 본 연구의 컨설팅 시범사업 결과

## 나. 컨설팅 의제 분석

컨설턴트는 컨설팅 참여기관의 컨설팅 신청서를 통해 컨설팅 희망 내용을 파악하고, 해당 어린이집의 평가인증 결과보고서와 사전 CARE 진단분석(\*실제 사

전송부가 가능한 기관에 한해 진행하였음. 사전송부가 불가능한 기관은 1차 방문 일(에 실시함)에 근거하여 대략의 컨설팅 방향을 수립하였다. 다음에 제시된 표는 1차 기관방문 시 전체 교사와 원장을 대상으로 개별 또는 소그룹 면담을 실시하여 현재 어린이집에 내재된 문제점이나 어려운 점이 무엇인지, 무엇을 이번 컨설팅 과정에 개선사항으로 하고 싶은지 개별, 집단, 전체 논의과정을 통해 컨설팅 의제로 구체화하였다.

90개 참여기관의 컨설팅 의제를 제시하면 다음과 같다. 상호작용과 소통의 개선(교사-영유아간, 교사-원장간, 교사-교사간, 교사-부모간), 보육과정 및 교수법, 보육과정 계획 및 기록/정리에 대한 의제 설정이 많았다.

〈표 IV-2-2〉 CARE 컨설팅 의제

기관	유형	의제 1	의제 2
1	국공립	어린이집의 안전 점검	흥미영역 구성 및 활용
2	가정	보육과정 계획을 기반으로 실행하기	흥미영역 보안을 위한 방안
3	국공립	교사와 영·유아간의 긍정적인 상호 작용 증진	확산적인 놀이를 위한 교사의 적절한 상호작용
4	국공립	영·유아의 발달수준에 적합한 언어로 상호작용	놀이 시 영·유아 개방형질문을 통해 상호작용 증진
5	민간	교사관계 의사소통 개선	상호작용과 교수법 향상
6	민간	등원부터 하원까지 영유아의 안전한 행동 실천	위험한 물건의 보전관리 체계화
7	민간	교사-원장의 상호작용(계획안 위주)	교사들끼리의 상호작용
8	가정	흥미영역을 중심으로 한 보육실 공간 재구성	문제행동을 보이는 영유아 가정과의 의사소통 개선하기
9	가정	계획에 따른 일관성 있고 융통성 있는 보육과정 실행	교사회의 효율적으로 하기
10	가정	영아에 대한 교사의 상호작용과 민감성 향상 방안	보육계획에 따른 실행과 융통성 있는 보육과정 실행촉진방안
11	민간	또래간 사회성 증진을 위한 긍정적 상호작용	문제행동 해결을 위해 긍정적인 행동을 강화하고 칭찬하기
12	법인	효율적인 교사회의	보육교직원 간 효과적인 업무수행을 위한 매뉴얼 재조직
13	가정	영아에 대한 교사의 상호작용과 민감성 향상방안	영유아에 대한 체계적 관찰기록과 반영
14	국공립	통학버스 안전지도	교사주체의 자발적인 회의 진행
15	가정	어린이집 운영관리를 위한 협력적 조직문화 구축	상호작용 증진방안
16	가정	보육과정의 평가기록 방법 연구	조직내의 소통(구성원 리더쉽기르기, 보육교직원간 협력적 대인관계 만들기, 보육교직원간의 소통개선하기)

(표 IV-2-2 계속)

기관	유형	의제 1	의제 2
17	가정	교사-영아 간의 긍정적인 상호작용 증가	영유아의 어려움과 문제 상황 파악과 지도
18	국공립	영유아의 어려움과 문제 상황파악과 지도	교사-영유아 간 유형별 상호작용 증진 방안
19	가정	보육계획에 근거한 보육활동의 실행	효과적인 교재교구 및 비품 관리 재조직
20	가정	원장님- 교사들 동기부여와 안전한 물리적 환경 점검	상호작용 교수법 전문성 함양
21	가정	보육과정 운영에 대한 기록물 관리 점검	영아-영아, 영아-교사 간의 상호작용
22	국공립	분리수거 하기	복층 언어영역 활용하기
23	국공립	중간관리자의 관리 효율화 방안	보육교직원의 역할분담표 재조직 및 매뉴얼 만들기
24	민간	감정읽어 주기	영유아들 스스로 표현할 수 있게 돕기
25	법인	보육활동과 상호작용	없음
26	국공립	어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직	없음
27	가정	교사-교사 간, 교사-영아 간 긍정적인 상호작용 증진	상황에 따른 적합한 언어 사용하기 격려
28	가정	영아가 좋아하는 놀이주제 및 놀이 유형파악하기	놀이 확장을 위한 동기유발 방법 향상 방안
29	민간	교사와 영유아 상호작용 향상	원장과 교사, 교사 상호간의 상호작용 향상
30	가정	원장: 교사들의 일관성있는 상호작용 및 문제행동지도를 위한 교육	교사 영아혼합반의 공간협소문제해결과 혼합반 교사간의 역할분담
31	직장	교육과정 속에서 놀이촉진 및 긍정적인 상호작용	영. 유아의 어려움과 문제 상황 예방 및 지도
32	민간	모든 영유아와 상호작용하기와 감정읽어주기 상호작용 방안	긍정적 상호작용 활용방안과 문제행동에 대한 상호작용 구축
33	가정	영아 전문가로서의 역량 강화	학부모 관리 능력 강화
34	민간	발달이론에 근거한 부모상담 실행방안	영유아들의 원생활에 대한 부모상담기법 전문성 향상방안
35	민간	일주일에 한번 관찰일지 작성하기	메모판 확인하기
36	가정	개별적인 특성에 따른 적절한 상호작용 실시	없음
37	국공립	보육과정: 자유선택활동(소그룹 활동) 효과적 운영	잘 준비된 보육실의 흥미영역을 통한 안정된 상호작용 향상
38	법인	교사 영유아간 긍정적 상호작용 증진 방안	없음
39	국공립	교직원 관계 증진	긍정적 상호작용 증진
40	민간	감정읽어주기 상호작용 실행방안	상호작용 매뉴얼 구축
41	가정	교사-영아간 긍정적 상호작용 증진 방안	영아에 대한 교사의 민감성 향상 방안
42	법인	어린이집의 인사법을 통일시키기	상호작용교류
43	가정	적절한 상호작용	돌발상황 발생시 적절한 개입방안



(표 IV-2-2 계속)

기관	유형	의제 1	의제 2
44	민간	보육교직원간 원활하고 친밀한 의사소통	회의시간의 조정으로 지시, 전달이 아닌 소통하는 회의
45	민간	교수자료 및 소모품 관리	교사들의 복지를 위해 융통적인 시간 활용
46	민간	상호작용과 교수법 향상위한 교사교육 및 동기부여	교수학습방법 증진
47	가정	의사소통을 통한 공정한 업무분담	알림장의 장점 찾아 활성화하기
48	가정	영유아의 흥미에 따른 다양하고 구체적인 안전교육활동 통합적 진행방안	영유아 흥미에 따른 다양하고 구체적인 안전활동(재난대비교육) 통합적 진행방안
49	민간	교재교구실 정리정돈 및 부족한 교구 보완	교재교구실 관리체계 및 매뉴얼 만들기
50	민간	발달에 적합한 다양한 보육활동의 계획	보육교직원의 전문성 향상 노력(참여하는 교사)
51	민간	교사-원장 간의 상호작용(일지관련)	개인 업무에 대한 실행
52	민간	보육과정의 계획 및 운영	상호작용 증진방안
53	가정	개별 영유아의 어려움과 문제 상황을 파악하고 영유아 발달수준에 맞는 교사의 긍정적인 상호작용 증진	영유아에 대한 체계적인 관찰 기록과 반영 방안
54	민간	보육활동과 상호작용	없음
55	가정	어린이집 운영 기획에 자발적으로 참여하기	영유아의 어려움과 문제 상황 파악과 지도
56	민간	문서의 정기적 점검과 실제적 평가를 통한 새로운 계획 수립	문서(서류) 작성의 조직적인 체계화 수립
57	국공립	어린이집 운영관리를 위한 협력적 조직문화 구축	관찰일지 작성
58	가정	중간 관리자의 필요성	교재, 교구 부족 및 물품 관리 소홀
59	민간	보육활동과 상호작용	없음
60	민간	교사 간 재능기부를 통한 협력장학	매일 30분 이상 보육실무에 관한 공부하기
61	민간	문제행동을 보이는 영유아 가정과의 의사소통 개선하기	참여하는 교사 교육하기
62	국공립	교통 안전교육(차량운행시 안전행동제고)	가정과 의사소통개선하기
63	법인	보육교직원 소통개선하기	보육교직원간 협력적인 조직문화 만들기
64	가정	보육 교직원의 처우와 복지향상 노력	협력적 조직문화 조성
65	민간	영유아 간 긍정적 상호작용 증진하기	유아의 발달수준에 적합한 언어 사용하기
66	가정	교재교구 관리 방안	없음
67	민간	영유아에 대한 교사의 민감성 향상 방안	없음

(표 IV-2-2 계속)

기관	유형	의제 1	의제 2
68	민간	영유아에 대한 관찰 능력 함양	없음
69	민간	위험한 물건의 보관관리 체계화	보육교직원간 효율적으로 교사회의 하기(밴드방을 통한 교사회의)
70	국공립	업무 분장의 효율성을 위한 재검토	팀별(연령별)분임 회의
71	민간	메모 습관화 하기	교사들 끼리 서로 물어봐 주기
72	민간	어린이집 실내의 효율적이고 실제적인 안전 점검 및 개선 방안	실내의 안전을 위한 교직원 간의 효율적인 역할분담 재조직
73	민간	비품 관리	의사소통
74	민간	협력적 조직문화조성(교사회의 효율적으로 하기)	협력적 조직문화조성(보육교직원간의 협력적 대인관계 만들기)
75	국공립	업무의 효율성을 위한 방안 도출	없음
76	민간	보육실내 활동자료 비치와 순환관리 효율화	교재교구 및 비품관리 재조직을 위한 자료실 정비와 관리방안
77	민간	교사-영유아간 긍정적 상호작용 증진 방안	영유아의 어려움과 문제 상황 파악과 지도
78	가정	영유아에 대한 체계적 관찰기록과 활용방안	보육과정 운영에 대한 평가기록과 활용방안
79	민간	교사와 영유아 상호작용 향상	원장과 교사, 교사 상호간의 상호작용 향상
80	법인	보육과정의 강화	보육일지 작성
81	가정	교사의 상황별 상호작용	영유아 기본생활습관 지도
82	민간	교사-영유아간 긍정적 상호작용 증진 방안	또래와의 긍정적 상호작용 격려하기
83	가정	차 평가 인증 지표에 대한 연구	3차 평가 인증 지표에 대한 연구활동을 위한 소통의 시간 마련
84	민간	영유아 안전에 대한 인식 함양	없음
85	가정	협력적 조직문화조성(원장의 일일 업무계획)	협력적 조직문화조성(보육교직원간 효과적 업무분장하기)
86	민간	교사-영유아간 긍정적 상호작용 증진 방안	또래와의 긍정적 상호작용 격려하기
87	가정	멘토-멘티 상호작용	관리자의 포괄적인 지시내용
88	민간	영유아에 대한 교사의 민감성 향상 방안	교사-영유아간의 긍정적 상호작용
89	가정	영아의 흥미에 따른 다양한 교수·학습법 공유	보육교직원 평가체계 만들기
90	국공립	또래관계에서 문제행동에 대한 감정 읽어주기 상호작용 실행방안	부정적 상호작용을 긍정적 상호작용으로 실행 방안

자료: 본 연구의 컨설팅 진행 내용

본 컨설팅 시범사업에 참여한 어린이집에서 도출한 컨설팅 대의제, 소의제별로 고려하여 최종 구성한 해당 어린이집의 대표 핵심행동 2가지를 제시하면 다

음과 같다.

대체로 원장과 교사 공통적으로 보육일지와 보육계획안 점검과 같은 주기적, 상시적인 모니터링 행동과 이와 연계하여 가능하면 개별적이고 구체적인 피드백을 제공하는 것이 주를 이루고 있었다. 핵심행동의 내용을 살펴보면 안전, 보육과정, 교재교구 활용, 보육일지/계획안 작성이 주를 이루었으며, 핵심행동의 방법으로는 교사회의, 칭찬과 격려, 점검과 긍정적 피드백, 멘토링이 다수를 차지했다.

이로써 앞서 평가인증 결과에서 나타난 대로, 안전 및 보육과정 운영에 대한 컨설팅 수요가 컨설팅 의제와 핵심행동 도출에도 반영된 것으로 보이며, 이를 개선하기 위한 전략으로 본 컨설팅 모형이 지향한대로 주기적, 상시적, 자발적인 모니터링과 이에 근거한 긍정적인 피드백의 제공이 주요한 행동전략으로 구성되었다. 구성원들 간의 소통과 교류의 기회 확대도 많은 부분을 차지하여, 어린이집에서 보육의 전반적인 질 제고와 원활한 기관 운영을 위해 보육교직원간, 원장-교사 간 소통과 교류가 중요한 의제인 것으로 파악된다. 원장의 경우 기관장으로서의 리더십을 반영하는 구체적인 관리행동(주기적 점검/체크)과 상호작용과 대화, 긍정적 피드백, 경청과 공감의 주를 이루었다.

〈표 IV-2-3〉 CARE 컨설팅 의제별 원장의 핵심행동

기관	유형	핵심행동 1	핵심행동 2
1	국공립	평가인증 기반의 안전영역 관련 교육을 1회 실시 한다.	보육교직원의 안전점검 후 보완사항을 체크하고 긍정적이고 건설적인 피드백을 제공한다.
2	가정	보육교직원의 일지 실행여부 매일 확인하기(시간별/내용별)	보육교직원이 준비하는 영역에 아낌없이 경제적 지원 해주기
3	국공립	주1회 상호작용 기록 및 긍정적인 상호작용 체크리스트 개인별 피드백 제공	주1회 교사회의를 통한 공유 및 피드백 제공
4	국공립	주1회 상호작용 기록에 대한 지속적인 점검 및 확인	기록 확인 후 개별 피드백
5	민간	요일별 교사칭찬하기	주1회 교사교육(상호작용)
6	민간	안전한 등하원을 위한 어린이집 매뉴얼을 수립하여 실천	안전한 하루일과를 위한 어린이집의 매뉴얼을 수립하여 실천
7	민간	매주 전달 사항 체크하기	준비사항 전달하기(개별적 전달)
8	가정	흥미영역을 중심으로 보육실 공간 재구성에 필요한 자료와 매뉴얼 제공하기	보육실 공간 재구성 평가하기(긍정적이고 건설적인 피드백하기)
9	가정	카톡그룹 만들기“꿈꾸는 새싹 사랑방 교사회의”	주 1회 이상 안전 제시 및 긍정적 댓글 달기

(표 IV-2-3 계속)

기관	유형	핵심행동 1	핵심행동 2
10	가정	주1회 상호작용기록 점검 및 피드백 제공	주1회 상호작용증진 방안에 대해서 토의하고 개선점을 보완
11	민간	아동사회성증진을 위한 교사와 아동 격려와 보상	교사회의시 문제행동개선을 위해 정적행동 강화와 보상
12	법인	보육업무 효율화를 위한 근무시간 조정에 따른 적극적인 실천 지원	월간, 주간 보육계획안 및 실행 점검
13	가정	주1회 상호작용기록 점검 및 피드백 제공	주1회 상호작용증진 방안에 대해서 토의하고 개선점을 보완
14	국공립	통학버스 안전사고 예방을 위한 귀가지도 코스 변경 지원	교직원 회의 지원-원장님과는 전체 회의로 진행 지원
15	가정	멘토링 확인하기	장학 확인하기
16	가정	원장과 교사간의 소통 및 영역별 활동에 대한 다양한 평가 논의시간을 주1회 이상 배정하도록한다.	원장은 논의시간에 참여해서 교사들의 자발적 논의가 되도록 경청하고 피드백해주도록 한다.
17	가정	주 2회 교사회의에서 주 4회로 늘려 보육교직원 간의 의사소통하는 기회를 늘리고, 서로 간의 정보와 노하우를 공유한다.	모든 보육교직원에게 개별적으로 1일 1회 이상 긍정적 메시지(칭찬)를 해준다.
18	국공립	주 1회 이상 각 교실 참관을 통하여 영유아 관찰하기	모든 보육교직원에게 주 1회 이상 개별적으로 긍정적 메시지(칭찬과 격려)해주기
19	가정	월간보육계획안 점검 및 피드백	교재교구 자료 점검 및 보완-파손, 부족한 재료 지원
20	가정	주1회 교사 칭찬으로 동기부여하기	주1회 안전 점검
21	가정	활동에 맞는 교재교구 및 비품 구입에 따른 적극적인 지원	환경구성의 변화에 따른 점검 및 긍정적 피드백
22	국공립	매일 잘 하고 있는지 확인하기	2주에 한번 확인하기
23	국공립	보육교직원의 역할분담표 재배치 관리기준점 도출	업무담당자별 관리행동 주기적 점검
24	민간	감정코칭 연수 시켜주기	매일 아침 교사들에게 잘 하고 있는지 확인하기
25	법인	상호작용에 대한 교사들의 자율장학 이행점검 및 결과물 모으기 (매주 1회)	교사들의 상호작용에 대해 긍정적, 보완적 피드백 제공하기 (매일/매주 1회 평가회)
26	국공립	교재 교구실 배치기준 개선점 도출	교재교구실 활동자료 재배치 관리
27	가정	1일 1회 이상 모든 보육교직원에게 반갑게 인사하기	교사들 간 의사소통의 기회를 증진시키고, 긍정적 상호작용 관련하여 개별적 칭찬과 격려해주기
28	가정	주1회 이상 관찰기록 점검 및 피드백제공	수시로 관찰 및 개선사항 적용 및 공유하기
29	민간	긍정적 상호작용 언어 1일 5회이상 하고, 교사 지원과 격려하기	지지적 언어 1일 5회이상하고 교사 지원과 격려하기

(표 IV-2-3 계속)

기관	유형	핵심행동 1	핵심행동 2
30	가정	주 1회 교사교육(상호작용과 문제행동지도)	주1회 이상 일지점검, 상호작용체크리스트 점검
31	직장	주1회 상호작용기록 점검 및 피드백제공	주1회 상호작용증진 방안에 대해서 토의하고 개선점을 보완
32	민간	모든 원아 1일 1회 이상 상호작용에 대한 주 1회 점검	감정코칭형 상호작용에 대한 건설적 피드백
33	가정	매주 영아 1명의 발달월영에 맞는 스테디자료를 준비하여 제공한다.	스터디를 기반으로 한 영아의 학부모 긍정적인 상호작용을 실시한다.
34	민간	상담일지 주 1회 이상 점검	상담문장 전환 구성에 대한 주 1회 건설적 피드백
35	민간	매일 잘 하고 있는지 확인하기	메모판 작성하기
36	가정	기질에 관련된 자료 수집 및 교사교육 실시	수시로 교사들의 격려 메시지에 대한 점검 및 보상 실시
37	국공립	주간자유선택활동 계획과 준비상황에 대해 사전점검 및 격려하기	주기적 회의를 통해 흥미영역별로 통한 안정된 상호작용 점검 및 격려하기
38	법인	영유아와 밝은 얼굴로 마주보며 안아주기	교사들의 행동변화를 점검하고 피드백해주기
39	국공립	주1회 장학지도(일지점검 및 칭찬과 격려하기)	주1회 상호작용과 교수법에 관한 교사교육
40	민간	교사의 상호작용저널에 대한 점검 주 1회	교사의 상호작용저널에 대한 건설적 피드백 주1회
41	가정	잘 지켜졌을 때 교사들에 대한 인센티브 약속	일주일에 한번 교사들의 체크리스트 점검, 긍정적 피드백 해주기
42	법인	등원하원 하는 원아들에게도 인사법을 가르쳐주고 칭찬으로 지원해보기	교직원 회의시 상호작용 교류할 수 있도록 시간적 배려
43	가정	다양한 상호작용 사례 확인하기	자유놀이시 교사가 함께 참여하도록 독려하기
44	민간	긍정적 메시지 전달하기	적극적으로 경청하기
45	민간	물품구입 및 관리에 대한 정기적인 점검 실시	실시여부에 대한 적절한 피드백 실시
46	민간	주1회 교사 칭찬하기	주1회 상호작용과 교수법에 관한 교사교육
47	가정	효율적인 업무분담	효율적인 알림장 활용지원
48	가정	안전교육 상호작용 핵심행동 자체점검 기록지 주기적으로 점검하기	안전교육 상호작용 핵심행동 자체점검 기록지 평가에 대해 긍정적이고 건설적인 피드백 제공하기
49	민간	효율적 정리를 위한 수납장 마련	부족한 교구 보충
50	민간	매주 교사회의 시간을 이용하여 각반의 일일보육계획안과 이전(전년도) 일일보육계획안을 공유할 수 있도록 시간적 자원을 지원하고 건설적인 피드백 제공하기	각반의 일일보육계획안을 일주일에 1회 이상 사전에 확인하기

(표 IV-2-3 계속)

기관	유형	핵심행동 1	핵심행동 2
51	민간	일지 점검시 피드백하기(개별적으로 전달하기)	준비사항 점검하기
52	민간	보육과정 실행기록 1주일에 1회 확인하기	보육과정 실행에 대해서 건설적인 피드백 제공하기
53	가정	각반별 주 1회 상호작용 관찰하기 (간식, 점심, 양치질, 손씻기 )	긍정적이고 건설적인 피드백하기
54	민간	상호작용에 대한 교사들의 자율장학 이행점검 및 결과물 모으기 (매주 1회)	교사들의 상호작용에 대해 긍정적, 보완적 피드백 제공하기
55	가정	적극적으로 경청하고 공감하기	긍정적으로 피드백하기
56	민간	1주일에 1회 이상 문서를 확인하기	문서에 대한 긍정적이고 건설적인 개별적 피드백 제공(칭찬과 격려하기)
57	국공립	주 1회 관찰기록 확인하기	관찰기록 확인 후 개별적 피드백하기(인센티브)
58	가정	전달 사항을 중간관리자에게 전달	물품 구입, 서류를 문서를 통해 확인
59	민간	상호작용에 대한 교사들의 자율장학 이행점검 및 결과물 모으기 (매주 1회)	교사들의 상호작용에 대해 긍정적, 보완적 피드백 제공하기 (매일/매주 1회 평가회)
60	민간	중간관리자는 교사회의를 통한 점검과 피드백 제공	교직원들에게 긍정적 표현 매일 5회 이상 하기
61	민간	문제행동을 보이는 영유아의 보호자에게 필요한 자료 제공하기	문제행동을 보이는 영유아의 보호자와 담임선생님과 함께 면담하기
62	국공립	구체적이고 실질적인 교통안전 교육	교통안전 캠페인 실시
63	법인	주 1회 연령별교사회의에 참여하여 적극적으로 경청하기	하루에 1회 이상 교직원들에게 긍정적 메시지 보내기
64	가정	보육 교직원의 복지 향상을 위한 복무규정 수정하기	추가보육료 인정, 탄력근무에 관한 구체적인 시간 명시, 명절, 생일에 관한 내용, 교직원 휴가 등에 관한 내용에 대해 명시하고 교직원에게 안내하기
65	민간	원아 안아주면서 사랑한다 말하기	원아의 이름 부르며 질문에 긍정적으로 피드백하기
66	가정	교재 교구실 배치기준과 개선점 도출	교재 교구실 활동자료 재배치 관리
67	민간	영유아에게 밝은 얼굴로 마주보며 대화하기	교사들의 행동 변화를 점검하고 피드백 해주기
68	민간	영유아 관찰에 관련된 자료나 정보 제공 및 교육 실시	관찰기록에 대한 점검 및 피드백
69	민간	교사 밴드방 만들기 및 안전제시	연령별 의견수렴 및 긍정적인 피드백 주기
70	국공립	업무분장의 재검토	담별 (연령별 )회의 지원, 팀장과의 우선 회의로 원장 의견전달 후 조율
71	민간	매주 월요일 아침 10시 업무보고 발송하기	교사들에게 특이사항 없는지 물어봐 주기

(표 IV-2-3 계속)

기관	유형	핵심행동 1	핵심행동 2
72	민간	원장으로서의 담당영역 실내외 공유 공간 안전점검	점검기록 확인, 개선 및 반영 지원 (대표자와의 협의 및 협력)
73	민간	2주에 한번 비품창고 확인하기	비품들이 관리가 되고 있는 지 확인
74	민간	전달사항은 10분 범위에서 간소화하고, 논의시간을 30분 이상 배정하도록 한다.	원장은 논의시간에 참여해서 교사들의 자발적 논의가 되도록 경청하고 피드백해주도록 한다.
75	국공립	서류 점검을 통한 불필요한 서류 삭제 및 축소	교사들의 업무 능력을 위한 정기적인 점검 및 보상 실시
76	민간	교재교구 재배치를 위한 물품정리를 위한 수납장 설치	교직원들의 자율업무공간과 휴식 공간 확보제공
77	민간	일주일에 한 번 교사들의 체크리스트 점검, 긍정적 피드백 해주기	교사들의 핵심행동을 같이 실천하며 교사들의 어려움을 들어주고 칭찬하며 힘을 실어주기
78	가정	각반 관찰일지를 일주일 1회 이상 확인	매주 교사회의시간 활용, 관찰일지 건설적 피드백
79	민간	인사말 :‘사랑합니다’	하루 3번 교사칭찬하기
80	별인	보육과정(오감각활용) 점검하여 지원	보육과정(오감각활용) 피드백 주기
81	가정	상호작용에 대한 교사들의 자율연수 이행 확인하기 (매주 1회)	교사들의 상호작용에 대해 긍정적, 보완적 피드백 제공하기
82	민간	일주일에 한 번 교사들의 체크리스트 점검, 긍정적 피드백 해주기	교사들의 핵심행동을 같이 실천하며 교사들의 어려움을 들어주고 칭찬하며 힘을 실어주기
83	가정	주1회 3차 평가인증 지표 영역별 세부항목-한가지 항목씩 자체점검하기	자체점검후 논의하고 피드백 나누기-다음주 주제 항목 정하기
84	민간	등원 시/교실 부재 시 매뉴얼 작성	교사 평가를 통한 피드백(보상)실시
85	가정	원장의 일일업무계획 재구성하기	일일업무계획에 따라 점검 실천하고 긍정적 피드백 제공
86	민간	일주일에 한 번 교사들의 체크리스트 점검, 긍정적 피드백 해주기	교사들의 핵심행동을 같이 실현하며 교사들의 어려움을 들어주고 칭찬하며 힘을 실어주기
87	가정	영역별로 조언해주는 내용을 문서화하여 점검할 수 있도록 한다.	매주 회의를 통해 서로간의 변화된 내용들을 교류함
88	민간	매주 1회 각반 교사의 상호작용 관찰하기 (최소 10분 관찰)	관찰내용을 기반으로 교사와 1대1 미팅하며 긍정적이고 건설적인 피드백 해주기 (6주간 8명이 교사 모두 실시)
89	가정	월 2회 교사회의에서 월 4회로 늘려 보육교직원 간의 정보를 공유하는 기회 늘리기	수업장학을 통하여 모든 보육교직원에게 개별적으로 긍정적 메시지(칭찬과 격려)해주기
90	국공립	각 반의 상호작용 저널을 일주일 1회 이상 확인하기	상호작용 저널에 대해 긍정적 및 건설적 피드백 제공하기)교사회의의 시간이용 매뉴얼 기초작성)

자료: 본 연구의 컨설팅 진행 내용

교사의 경우 보다 구체적인 점검과 주기적, 상시적인 모니터링 행동, 그리고 이와 연계하여 가능하면 개별적이고 구체적인 피드백을 제공하는 것이 주를 이루고 있으며 핵심행동에 세부적인 내용을 담고 있다.

〈표 IV-2-4〉 CARE 컨설팅 의제별 교사의 핵심행동

기관	유형	핵심행동 1	핵심행동 2
1	국공립	주1회 평가인증 안전영역을 기반으로 각 교실내의 안전점검을 실시 후 보완사항을 보완한다.	매주 1개의 영역을 선정하고 영역구성을 내실화하고 재 점검 한다.(영역은 개별 선정)
2	가정	보육과정 계획 기반으로 실행하기	매일 전이활동 실행하기
3	국공립	주1회 상호작용을 기록하고 긍정적인 상호작용 체크리스트를 통한 점검	주1회 교사회의를 통해 상호작용 공유 및 피드백 제공
4	국공립	매일 하루에 1명 이상 영.유아 상호작용을 녹음하여 기록하기	주1회 교사회의를 통해 상호작용 공유 및 소통
5	민간	주1회 Tea Time 가지기-상호작용문 제점 나누고 교사간 소통	주1회 상호작용체크리스트 작성
6	민간	안전한 등·하원을 위한 어린이집 매뉴얼을 수립하여 실천	안전한 하루일과를 위한 어린이집의 매뉴얼을 수립하여 실천
7	민간	준비사항 점검	계획안 위주의 수업
8	가정	각반별 흥미영역을 중심으로 한 보육실 공간 재구성하기	영아반 흥미영역 5가지 영역 중 한 가지 영역을 담당하여 교사 간 자율 장학과 평가하기
9	가정	카톡그룹 만들기 “꿈꾸는 새싹 사랑방 교사회의”	주 1회 이상 안전 제시 및 긍정적 댓글 달기
10	가정	주1회 오감발달 프로그램 계획하고 실행하기	실행위주의 보육일지를 매일 작성하고 자체장학실하기
11	민간	또래간 사회성증진을 위한 상호작용 칭찬 언어 하루 5회 사용하기	문제행동 개선을 위해 긍정적, 지지적 언어 하루 5회 사용하기
12	법인	효율적인 업무 분장을 통한 근무시간 조정에 따른 실천	월간, 주간 보육계획안의 작성
13	가정	주2-3회 영아발달을 위해 대그룹활동 계획하고 실행하기	실행위주의 보육일지를 매일 작성하고 자체장학실하기
14	국공립	1층 영아반 교사가 귀가 지도시 도와줄 것, 항상 안전사고 예방할 것	교사 주체 회의를 진행하여 자유로운 의견 제안 및 수렴 분위기 조성
15	가정	멘토-멘티 체제 구축하여 실행하기	자율장학, 동료장학, 원장장학 실행
16	가정	교사간의 소통 및 영역별 활동에 대한 다양한 평가, 논의시간을 주1회 이상 배정하도록 한다.	논의를 통해 획득한 다양한 평가내용을 보육일지에 반영해본다.
17	가정	1주일에 1번 정해진 시간에 음성을 녹음하여 스스로 점검해 보고, 부정적인 말을 점차 줄여나가는지 점검, 확인한다.	1주일에 1명씩 행동지도가 필요한 아이에게 긍정적인 말을 사용하여 어떠한 변화가 있는지 알아본다.



(표 IV-24 계속)

기관	유형	핵심행동 1	핵심행동 2
18	국공립	반 1명을 대상으로 문제행동 수정에 대한 계획을 수립하고, 개선될 수 있도록 상황에 맞는 긍정적인 상호작용을 사용	1주일에 1번 이상 보육교직원이 함께 사례를 공유하고, 이를 점검하고 평가하기
19	가정	월간보육계획안 서식변경-색깔표시	최소 2주 1회 소주제에 따른 자료 구입 요청 사전에 하기
20	가정	주 1회 상호작용 사례 나누기	주 1회 우수 상호작용 실천하기
21	가정	계절의 변화를 반영한 출입구 환경 구성의 변화	생활주제를 반영한 보육실 및 복도 환경구성의 변화
22	국공립	분리수거 잘 하기	복층 언어영역 재구성하고 활용하기
23	국공립	업무분장표 재조정과 구체적인 매뉴얼 만들기	구체적인 매뉴얼 실행 및 보고
24	민간	유아에게 물어봐 주기	없음
25	법인	매주 1회 상황별 상호작용에 대한 교사 자율장학 실시	영유아 밀착 상호작용 실행 및 사례 연구
26	국공립	교재교구실 활동자료 재배치	교재교구실 분장 업무 실행 및 보고
27	가정	모든 보육교직원과 1일 1번 이상 미소 지으며 인사나누기	교사-영아 간 긍정적 상호작용 사용하기(부정적 단어 자제하기, 기다려 주기, 공감해주기, 경청해주기)
28	가정	하루에 1명 이상 영아가 좋아하는 놀이를 관찰 및 기록	매주 놀이를 증진할 수 있는 교수방법 및 놀잇감 제공하기
29	민간	긍정적 상호작용 1일 5회이상하기	지지적 언어 1일 5회이상하기
30	가정	만1-2세 혼합반-선택활동시간에 거실 공간 활용한 소그룹 역할분담지도	자기장학-주1회이상 상호작용체크리스트 점검(유아반-음성녹음자기장학)
31	직장	주1회 영.유아와의 상호작용을 녹음한 뒤 전사함	기록 후 점검, 체크리스트 작성
32	민간	특정아이에게 집중되지 않는 상호작용(모든 원아 1일 1회)	감정 읽어주기 상호작용(1일 2회)
33	가정	2주에 1회 보육담당 아동에 대한 관찰 일지를 작성하여 이를 기반으로 스테디를 진행한다.	스테디 내용을 기반으로 해당 영아에게 긍정적이고 발전적인 상호작용을 실시한다.
34	민간	발달 이론에 근거한 부모상담 실행	부모 상담시 문장을 전문적 표현으로 상담문장 전환 구성
35	민간	일주일에 한번씩 관찰일지 작성하기	아동 관찰하기
36	가정	기질에 대해 교사, 아동의 특성 파악	일주일에 한번씩 교사들 간의 격려 메시지 목록 작성하여 실시
37	국공립	자유선택활동을 2주간 단위로 계획안 작성하여 제출하고 교사회회의 Feedback 주고받기	자유선택활동을 흥미영역별로 충분한 활동내용과 활동자료준비하고 제공하기
38	법인	밝은 미소로 영유아와 마주하기	영유아에게 긍정적 언어 사용하기
39	국공립	교사들과 긍정적 인사말 나누기(매일)	주1회 상호작용체크리스트 작성

(표 IV-24 계속)

기관	유형	핵심행동 1	핵심행동 2
40	민간	부정적 상호작용을 긍정적 상호작용으로 바꾸기(1일 3회)	상황에 맞는 상호작용(감정코칭형) 1일 1회
41	가정	교사들이 일주일에 한 번씩 돌아가면서 영아들과의 긍정적 상호작용을 위한 내용을 조사, 공부해서 발표하면서 중요한 내용을 인쇄하여 같이 읽어보고 공부하여 실행할 수 있도록 한다.	긍정적 상호작용을 위해 영아들에게 민감하게 반응해 주고 칭찬, 보상, 스킨십을 많이 해 주기
42	법인	교사 회의시간에 정해지는 등하원 인사를 모두 지키기(교실 내, 외, 차량운행시)	교수방법의 상호작용부분에 대하여 회의시간에 서로 자신의 수업방법 공유
43	가정	다양한 상호작용 사례 모으기	자유놀이시 교사가 함께 참여하기
44	민간	동료교직원에게 하루 1번 이상 긍정적 칭찬하기	나 전달법으로 칭찬하기
45	민간	소모품 구입에 대한 매뉴얼을 작성하고 이에 맞추어 실시	사용한 교재교구 자료는 금요일 오후마다 제자리에 정리하고 다음 주 교재 교구도 준비하여 세팅
46	민간	주1회 문제행동지도 정보공유	주1회 상호작용체크리스트 작성(비디오촬영장학 1회)
47	가정	교사중심의 회의	원장님의 알림장 교체 및 작성노하우 지도
48	가정	영유아 연령수준별 안전교육 상호작용 제공하기	영유아 개인별 안전교육 상호작용 제공하기
49	민간	부족한 교구 알아보기	역할분담 및 교재교구의 정리정돈
50	민간	일일보육계획안을 일주일전까지 작성하고 교사회의시 동료교사와 공유하기(공유하기:계획안 돌려보기->질의 응답 및 긍정적 피드백)	전년도 일일보육계획안의 공유하기(공유하기:계획,실행,평가를 중심으로)
51	민간	매주 수요일 연령별 주간 계획안 제출하기	매주 월요일 전부 평가와 이번주 일지 계획안을 낮잠 시간에 제출하기
52	민간	보육과정 실행을 위한 교재교구 준비하기	보육과정 실행기록 상호 점검하기
53	가정	매일 영유아에게 긍정적인 (I-message)상호작용하기	주1회 동료 장학하기
54	민간	매주 1회 상황별 상호작용에 대한 교사 자율장학 실시 (결과물을 퇴근 전 원장님께 제출)	영유아 밀착 상호작용 실행 및 사례 연구
55	가정	교사회외에 적극적으로 안전제시하기	교사회외 주최하기
56	민간	여러 문서 중 보육일지와 관찰일지를 1주일에 1회 점검하기	경력교사와 신입교사 2인 1조의 교차점검 실시하기
57	국공립	하루에 1명이상 영유아의 반응과 행동 기록하기	관찰기록 보육과정에 반영하기

(표 IV-24 계속)

기관	유형	핵심행동 1	핵심행동 2
58	가정	물품 관리와 구입 내역을 문서화하여 의뢰하기	보육 과정에 대해 회의 전 준비하기
59	민간	매주 1회 상황별 상호작용에 대한 교사 자율장학 실시 (결과물을 퇴근 전 원장님께 제출)	영유아 밀착 상호작용 실행 및 사례 연구
60	민간	매주 교사회의시 자신의 장점 찾아 10분씩 전달하기	동료교직원과 자신 그리고 영유아들에게 매일 5회 이상의 긍정적 감사 표현하기
61	민간	문제행동을 보이는 영유아의 발달상황과 문제행동 등의 빈도수를 구체적이고 체계적으로 기록하기	문제행동을 보이는 영유아의 보호자가 리듬생활시간에 참관할 수 있도록 지원하고 원장님과 함께 면담하기
62	국공립	구체적이고 실질적인 교통안전 교육	교통안전 캠페인 실시
63	법인	주1회 연령별교사회에 참여하기	하루에 1회 이상 교직원들에게 긍정적 메시지 보내기
64	가정	새로운 복무규정을 준수하고 운영자인 원장님의 마음을 이해하고 어린이집의 원아모집이나 부모님과의 관계 등을 위해 더욱더 밝고 전문가적인 자세로 임하기로 함	협력적 주지문화 조성을 위한 행동강령 5가지를 정해 실천하기
65	민간	원아 안아주면서 사랑한다 말하기	원아의 이름 부르며 질문에 긍정적으로 피드백하기
66	가정	교재 교구실 활동자료 재배치	교재 교구실 활동자료 활용
67	민간	영유아가 부를때 민감하게 반응한다	영유아의 요구를 수용하고 들어준다
68	민간	표준보육과정을 기반으로 한 영유아 관찰 기록(일주일에 2영역씩 작성)	보육일지 수정 및 기한 내 작성 제출
69	민간	교사회의 밴드에 주 1회 안전 제시	긍정적 댓글 달기
70	국공립	공정한 업무 분장을 위하여 자기 이익만 추구하지 말고 서로 도울 것	팀별 회의 시간을 지켜서 회의 진행할 것
71	민간	메모를 습관화 하기	교사들끼리 서로 중요사항있는지 물어봐 주기
72	민간	안전점검 체크리스트 수정(서식개선·보완 : 어린이집 상황에 맞게 수정, 점검사항의 공간 추가) 및 역할 분담 재조직	각 담당 공간 매일 점검 및 기록(매주 월요일까지 정리 및 교사회의시 함께 논의)
73	민간	비품사용 계획을 미리 정하여 담당자에게 비품받기	비품사용시 추가 필요한 물품 확인하여 기재하기
74	민간	주1회 교사회의 진행을 돌아가면서 진행한다.	교사회의 논의 사항을 1개씩 준비하여 참여한다.(논의사항: 아동, 학부모, 상호작용, 문제상황, 안전, 연수, 지침 등)
75	국공립	개인별 업무 시간에 계획된 업무실행	서류를 정해진 기한까지 반드시 제출

(표 IV-24 계속)

기관	유형	핵심행동 1	핵심행동 2
76	민간	각반 교실의 활동상황에 따른 환경 구성과 활동자료 재배치	교직원간의 자료실 관리를 위한 업무분장 재조직
77	민간	교사-영유아간 긍정적 상호작용 증진 방안	영유아의 어려움과 문제 상황 파악과 지도
78	가정	1일 1명이상 관찰일지 작성	발달 이론에 근거한 관찰일지 평가 작성하기
79	민간	인사말 : '사랑합니다'	하루 5번 영유아 칭찬하기
80	법인	보육과정(오감각활용) 계획하고 실행하기	보육과정(오감각활용) 평가하기
81	가정	매주 1회 상황별 상호작용에 대한 교사 자율연수 실시	매주 1회 1주일간의 상호작용에 대한 사례공유 및 평가회 실시
82	민간	영유아의 행동에 대해 구체적으로 칭찬해주기(칭찬 스티커 활용)	하루에 세 번 이상 "사랑해"말하며 안아주기(스킨십)
83	가정	주1회 3차 평가인증 지표 영역별 세부항목-한가지 항목씩 자체점검하기	자체점검후 논의하고 피드백나누기-다음주 주제 항목 정하기
84	민간	등원 시 매뉴얼에 따라 영유아 건강 상태 체크 및 스킨십을 통한 관계 개선	교실 부재시 매뉴얼에 따른 대처방안 적용
85	가정	교사의 업무분장과 일일업무계획 재구성하기	일일업무계획에 따라 실천하고, 원장이나 동료 교사에게 피드백 받기
86	민간	상황별 바람직한 상호작용	조사표 확인
87	가정	영역별 조언에 대한 교재, 교구 구비사항 체크하기(매주)	매주 회의를 통해 올바른 내용과 개선사항 알기(부족한 것)
88	민간	매일 자유선택활동시 영유아의 놀이에 참여해 주기(교사주도 아님)	하루 5명의 영유아와 바람직한 언어적상호작용 또는 긍정적인상호작용하기
89	가정	교사 1인이 1가지 영역을 선정하여 주제에 맞는 활동과 놀이방법을 최소 2번 실시하기(수업을 먼저 실시하고, 경험을 토대로 다양한 교수·학습법 공유하기)	공유한 교수·학습법을 우리 반에도 적용시킨 후 놀이 활동에 대한 평가 실시(주 1회 이상)
90	국공립	문제행동에 관한 1일 2회 이상 감정코칭형 상호작용하고 일지에 체크하기	2일에 1회 이상 상호작용 저널 작성하고 주1회 회의 시 토론하기

자료: 본 연구의 컨설팅 진행 내용

#### 다. 컨설팅 사전-사후 평가

원장의 평소 일반적인 업무행동 4개(관찰, 문서점검, 피드백제공, 상호작용 및 의사소통)와 각 기관에서 도출한 핵심행동 2개에 대해 양적빈도와 어느 정도 잘 하고 있는지에 대한 질적 평가를 원장과 교사 양자의 측면에서 실시하였다. 우

선 원장이 스스로에 대해 평가한 행동(6개) 양적빈도와, 교사가 원장으로부터 받는 지원으로서의 동일한 원장행동에 대한 교사의 양적빈도 평가 2개로 나누어 7점 구간으로<sup>27)</sup> 평정하게 하였다.

- (원장→원장) 평소 원 운영과정에서 원장이 보편적으로 수행하는 업무활동 및 핵심행동에 대한 양적빈도와 질적수행 평가(서식 6-1)
  - (교사→원장) 교사가 평소 원장으로부터 받는 지원에 대한 양적빈도 및 질적수행 평가(서식 6-3)
- 이에 대해 각 항목별 점수 분포를 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 원장 행동에 대한 사전-사후 평가 점수 분포

〈표 IV-2-5〉 원장→원장 사전사후 행동조사: 양적 점수

단위: %(명)

점수	관찰		문서점검		교사 피드백		상호작용과 의사소통		핵심행동 ①		핵심행동 ②	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
1	1.1	1.1	1.1	-	1.1	-	-	-	7.9	1.3	9.7	-
2	12.0	-	12.2	5.6	17.8	4.5	13.3	1.2	25.4	4.0	22.6	6.8
3	22.2	18.0	20.0	21.3	25.6	16.9	25.6	11.6	33.3	32.0	25.8	29.7
4	14.4	16.9	12.2	10.1	11.1	13.5	12.2	19.8	11.1	12.0	9.7	10.8
5	4.4	3.4	1.1	5.6	3.3	5.6	3.3	4.7	3.2	4.0	4.8	5.4
6	7.8	19.1	27.8	27.0	5.6	9.0	11.1	11.6	1.6	16.0	4.8	13.5
7	37.8	41.6	25.6	30.3	35.6	50.6	34.4	51.2	17.5	30.7	22.6	33.8
사례수	(90)	(89)	(90)	(89)	(90)	(89)	(90)	(86)	(63)	(75)	(62)	(74)

주: 전혀 안함(1점), 한달 1회(2점), 주 1~2회(3점), 주 3~4회(4점), 주 5~6회(5점), 매일(6점), 수시로 함(7점)

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

원장의 평소 행동수준과 컨설팅 이후 행동변화에 대한 원장 자신의 사전-사후 평가를 양적빈도의 측면에서 7점 척도로 평가하였다. 원장의 일반 행동인 관찰(37.8%, 41.6%), 문서점검(25.6%, 30.3%), 교사 피드백(35.6%, 50.6%), 상호작용과 의사소통(34.4%, 51.2%) 등을 수시로 한다고 응답한 비율이 사전사후 모두 가장 많은 것에 비해 핵심행동은 주 1~2회 수준으로 응답한 비율이 많았다. 다

27) 양적빈도 (비등간 7점 척도): 전혀 안함 - 한달 1회 - 주 1~2회 - 주 3~4회 - 주 5~6회 - 매일 - 수시로 함

만 일반 행동의 교사 피드백과 상호작용·의사소통 및 핵심행동 ①, ②는 사전에 비해 사후에서 수시로 한다는 응답이 10%이상 증가한 것으로 나타나 컨설팅 이후의 변화가 있는 것으로 나타났다.

〈표 IV-2-6〉 원장→원장 사전사후 행동조사: 질적 점수

단위: %(명)

점수	관찰		문서점검		교사 피드백		상호작용과 의사소통		핵심행동 ①		핵심행동 ②	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
1	-	1.1	-	-	-	-	2.2	-	6.2	1.3	9.4	-
2	8.9	-	10.0	-	11.2	3.4	3.3	2.2	13.8	4.0	14.1	5.3
3	11.1	4.5	6.7	5.6	12.4	4.5	15.6	4.5	10.8	5.3	12.5	-
4	26.7	16.9	17.8	6.7	32.6	19.1	27.8	15.7	24.6	4.0	20.3	12.0
5	23.3	25.8	20.0	28.1	19.1	22.5	18.9	19.1	20.0	22.7	18.8	20.0
6	18.9	34.8	30.0	34.8	18.0	36.0	27.8	43.8	21.5	37.3	20.3	37.3
7	11.1	16.9	15.6	24.7	6.7	14.6	4.4	14.6	3.1	25.3	4.7	25.3
사례수	(90)	(89)	(90)	(89)	(89)	(89)	(90)	(89)	(65)	(75)	(64)	(75)

주: 전혀 못함(1점) ~ 매우 잘 함(7점)

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

원장의 평소 행동수준과 컨설팅 이후 행동변화에 대한 사전-사후 평가를 원장 자신이 질적수준의 측면에서 7점 척도로 평가하였다. 문서점검, 상호작용·의사소통은 사전에도 6점으로 평가한 경우가 각각 30.0%, 27.8%로 많았으나 관찰, 교사 피드백, 핵심행동 ①, ②는 4점으로 평가한 경우가 가장 많았다. 원장의 일반행동 각각에 대해 사후에는 6점 이상으로 평가한 비율이 50%이상으로 높아졌으며, 특히 핵심행동 ①, ②는 7점으로 매우 잘한다는 평가가 사전에 비해 각각 22%, 21% 증가하여 컨설팅 이후 질적으로 많이 향상된 것으로 나타났다.

원장의 평소 행동수준과 컨설팅 이후 행동변화에 대한 교사의 양적빈도 평가를 살펴보면 원장의 일반 행동인 관찰(36.7%, 44.4%), 문서점검(29.9%, 38.1%), 원장 피드백(33.5%, 44.4%), 상호작용과 의사소통(33.5%, 42.7%) 등을 수시로 한다고 응답한 비율이 사전사후 모두 가장 많은 것에 비해 핵심행동은 주 1~2회 수준으로 응답한 비율이 많았다. 다만 핵심행동 ①, ②는 사전에 비해 사후에서 수시로 한다는 응답이 약 14% 증가하여 컨설팅 이후의 원장의 핵심행동에 대한 변화를 교사가 궁극적으로 인식하는 것으로 나타났다.

〈표 IV-2-7〉 교사→원장 사전사후 행동조사: 양적 점수

단위: %(명)

점수	관찰		문서점검		원장의 피드백 제공		상호작용과 의사소통		핵심행동 ①		핵심행동 ②	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
1	1.3	-	0.6	-	0.4	0.4	1.7	0.4	12.6	0.5	17.3	1.1
2	6.7	3.2	6.1	2.8	9.2	3.4	8.6	4.7	23.2	4.1	20.1	7.4
3	21.4	13.5	25.1	18.9	30.0	18.5	23.1	15.5	27.3	28.2	22.2	23.7
4	15.3	13.7	13.6	9.7	10.1	14.6	14.7	13.3	7.6	13.4	7.3	12.4
5	4.8	6.7	7.7	6.9	5.7	6.7	5.7	7.1	2.3	5.4	3.6	4.7
6	13.8	18.5	16.9	23.7	11.1	12.0	12.8	16.3	10.3	17.8	9.7	17.4
7	36.7	44.4	29.9	38.1	33.5	44.4	33.5	42.7	16.7	30.5	19.8	33.4
사례수	(477)	(466)	(478)	(465)	(477)	(466)	(477)	(466)	(341)	(387)	(329)	(380)

주: 전혀 안함(1점), 한달 1회(2점), 주 1~2회(3점), 주 3~4회(4점), 주 5~6회(5점), 매일(6점), 수시로 함(7점)

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

원장의 평소 행동수준과 컨설팅 이후 행동변화에 대한 교사의 질적수준 평가를 살펴보면 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용·의사소통은 사전에는 주로 4~5점대 비율이 가장 많았으나, 사후에는 5~6점, 혹은 6~7점대 비율이 높아졌으며, 핵심행동 ①, ②는 사전에는 주로 3~4점 수준으로 응답한 비율이 많았으나 사후에는 6점 수준의 비율이 33.2%, 30.2%로 가장 많은 것으로 나타나 양적빈도와 마찬가지로 컨설팅 이후 질적으로 많이 향상된 것으로 나타났다.

〈표 IV-2-8〉 교사→원장 사전사후 행동조사: 질적 점수

단위: %(명)

점수	관찰		문서점검		원장의 피드백 제공		상호작용과 의사소통		핵심행동 ①		핵심행동 ②	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
1	0.4	0.2	0.2	-	0.6	0.4	0.6	0.4	10.2	0.8	12.4	1.1
2	3.0	0.7	3.2	0.2	4.7	0.9	5.8	1.7	12.9	2.6	14.2	2.1
3	10.8	3.3	9.1	3.7	12.6	5.9	14.9	5.4	18.3	4.4	16.7	5.3
4	25.5	14.6	21.0	13.8	23.4	15.1	21.3	17.4	18.0	13.8	18.3	12.7
5	22.7	27.1	26.3	22.9	22.3	24.9	23.5	20.3	13.5	22.9	11.5	24.1
6	22.3	31.7	21.4	33.2	21.9	30.1	20.3	31.2	17.4	33.2	16.4	30.2
7	15.3	22.5	18.7	26.2	14.5	22.7	13.6	23.5	9.6	22.3	10.5	24.6
사례수	(471)	(458)	(471)	(458)	(470)	(458)	(469)	(459)	(333)	(385)	(323)	(378)

주: 전혀 못함(1점) ~ 매우 잘 함(7점)

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

## 2) 교사 행동에 대한 사전-사후 평가 점수 분포

교사의 평소 행동수준과 컨설팅 이후 행동변화에 대한 사전-사후 평가를 양적빈도의 측면에서 7점 척도로 평가하였다. 교사의 일반 행동 중 보육 활동 실행(32.8%, 44.4%)과 관찰(30.7%, 38.9%), 문서작성(37.2%, 45.1%)은 매일 한다는 응답이 사전사후 모두 가장 많았고, 피드백 적용(32.5%, 37.2%)과 상호작용-의사소통(27.5%, 40.6%)은 수시로 한다는 응답이 가장 많았다. 핵심행동 ①, ②는 사전에는 주 1~2회 수준으로 응답한 비율이 각각 28.9%, 24.6%로 가장 많았고 전혀 안하는 경우도 각각 15.3%, 22.3%로 많았으나 사후에는 매일 실시한다는 비율이 31.9%, 27.8%로 가장 많은 것으로 나타났다.

〈표 IV-2-9〉 교사의 사전사후 행동조사: 양적 점수

단위: %(명)

점수	보육 활동 실행		관찰		문서 작성		피드백 적용		상호작용과 의사소통		핵심행동 ①		핵심행동 ②	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
1	-	-	-	-	0.4	0.2	0.6	-	1.3	0.4	15.3	0.5	22.3	1.0
2	1.7	1.1	4.1	2.1	4.0	2.8	6.9	2.3	11.1	2.7	15.6	2.7	14.3	3.5
3	20.3	10.2	10.2	7.4	18.8	10.4	22.3	18.5	23.7	17.5	28.9	24.8	24.6	27.0
4	23.2	18.7	22.6	11.0	10.9	12.1	18.5	14.0	16.8	15.2	10.0	10.6	7.4	11.0
5	6.5	8.5	9.3	9.7	10.9	7.7	6.7	6.4	5.9	7.0	3.6	6.1	2.6	6.3
6	32.8	44.4	30.7	38.9	37.2	45.1	12.5	21.7	13.7	16.5	15.0	31.9	15.5	27.8
7	15.7	17.2	22.6	30.9	18.0	21.7	32.5	37.2	27.5	40.6	11.7	23.3	13.2	23.5
사태수	(479)	(471)	(482)	(473)	(479)	(470)	(480)	(471)	(476)	(473)	(360)	(407)	(349)	(400)

주: 전혀 안함(1점), 한달 1회(2점), 주 1~2회(3점), 주 3~4회(4점), 주 5~6회(5점), 매일(6점), 수시로 함(7점)

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

교사의 평소 행동수준과 컨설팅 이후 행동변화에 대한 사전-사후 평가를 질적수준의 측면에서 7점 척도로 평가하였다. 교사의 일반 행동 중 보육 활동 실행, 관찰, 피드백 적용, 상호작용-의사소통은 사전에는 주로 4~5점대 비율이 가장 많았으나, 사후에는 5~6점대 비율이 높아졌으며, 핵심행동 ①, ②는 사전에는 주 4점 수준으로 응답한 비율이 각각 20.8%, 18.5%로 가장 많았고 1점 수준도 각각 15.2%, 18.5%로 많았으나 사후에는 6점 수준의 비율이 38.3%, 36.6%로 가장 많은 것으로 나타나 양적빈도와 마찬가지로 컨설팅 이후 질적으로 많이 향상된 것으로 나타났다.



〈표 IV-2-10〉 교사의 사전사후 행동조사: 질적 점수

단위: %(명)

점수	보육 활동 실행		관찰		문서 작성		피드백 적용		상호작용과 의사소통		핵심행동 ①		핵심행동 ②	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
1	0.4	-	0.2	-	0.8	-	0.2	-	0.4	0.2	15.2	0.5	18.5	1.0
2	2.3	1.1	1.7	0.9	2.5	1.1	3.2	0.6	5.7	2.1	14.9	1.4	14.1	2.2
3	11.2	2.8	8.8	2.1	9.5	3.9	12.5	3.6	13.1	3.6	14.0	1.0	14.4	2.0
4	29.3	18.9	28.0	13.0	22.1	15.2	30.0	19.7	28.0	17.1	20.8	14.9	18.5	15.8
5	32.9	32.1	27.6	32.5	26.1	26.0	28.1	28.4	26.3	29.4	14.3	25.3	13.8	23.0
6	19.0	33.4	24.4	36.5	27.8	39.5	20.9	37.0	20.8	32.4	13.5	38.3	15.0	36.6
7	4.9	11.7	9.3	15.0	11.2	14.4	5.1	10.7	5.7	15.1	7.3	18.6	5.9	19.3
사례수	(474)	(470)	(475)	(468)	(475)	(466)	(473)	(468)	(472)	(469)	(356)	(415)	(341)	(404)

주: 전혀 못함(1점) ~ 매우 잘 함(7점)

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

### 3) 원장-교사 행동 사전-사후 평가 분석 (평균비교)

컨설팅 전후 원장과 교사의 행동 변화를 평균점수의 차이를 통해 살펴보면 다음과 같다.

#### 가) 원장 일반-핵심 행동에 대한 양적·질적 평가

##### (1) 양적 변화 평가

원장의 평소 행동 수준과 핵심행동에 대한 양적 변화를 컨설팅 전후 간 차이 분석으로 실시한 결과, (원장이 평가한 문서 점검만 제외하면) 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 원장의 사전 평가에 의하면, 해당 원의 과제로 추출된 핵심 행동 2개에 대한 사전 평균 빈도가 3점대의 주 1~2회 수준이었으며, 관찰, 문서점검, 교사 대상 피드백, 상호작용과 의사소통 등의 일반 행동에 비해 핵심행동의 빈도가 가장 낮았다. 기관에서 현재 가장 미흡한 부분을 개선하기 위한 특징이 반영된 것으로 보인다. 일반행동 4개 중에서는 교사 대상 원장의 '피드백 제공' 행동빈도가 가장 적고 '관찰'과 '문서점검'이 많은 것으로 평가하였다.

원장의 사후 평가에 의하면, 전반적으로 핵심행동의 양적빈도 수준에 비해 일반행동의 평균 양적빈도가 여전히 낮은 경향을 보이거나, 컨설팅 이후 사전-사후 행동변화의 증가폭이 일반행동에 비해 핵심행동에서 0.4 이상 높게 나타났다. 이로써 컨설팅을 통한 핵심행동의 변화가 유의하며, 평소 일반행동 수준의 양적 빈도도 끌어올리는 긍정적인 변화를 보였다.

〈표 IV-2-11〉 원장의 사전사후 행동조사에 대한 원장 및 교사 양적 평가

원장행동 양적 평가		원장→원장 (서식 6-1)			교사→원장 (서식 6-3)			교사2-원장(차이)	
		사전	사후	t	사전	사후	t	사전	사후
관찰	M	4.87	5.45	-2.65*	5.05	5.70	-5.31***	0.26	0.26
	(SD)	(1.97)	(1.66)		(1.32)	(1.21)		(1.84)	(1.97)
문서점검	M	4.89	5.18	-1.32	4.91	5.50	-4.67***	0.10	0.33
	(SD)	(1.86)	(1.72)		(1.24)	(1.15)		(2.10)	(2.05)
교사 피드백	M	4.60	5.49	-4.08***	4.91	5.58	-5.90***	0.38	0.10
	(SD)	(2.05)	(1.77)		(1.28)	(1.15)		(2.03)	(1.96)
상호작용과 의사소통	M	4.80	5.67	-4.21***	5.05	5.65	-4.94***	0.32	0.19
	(SD)	(1.96)	(1.58)		(1.25)	(1.05)		(1.87)	(2.01)
핵심행동①	M	3.56	4.85	-5.23***	3.66	4.80	-5.30***	0.47	0.39
	(SD)	(1.88)	(1.87)		(1.75)	(1.44)		(2.10)	(2.27)
핵심행동②	M	3.83	5.10	-4.46***	3.83	5.02	-5.53***	0.37	0.54
	(SD)	(2.13)	(1.87)		(1.91)	(1.49)		(2.28)	(2.36)

주: 교사의 전체 평균점수는 각 기관별 교사의 평균 점수를 토대로 산출하였으며, 사전과 사후 응답을 모두 한 기관에 대한 분석임.

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

\*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

교사의 평가를 살펴보면, (핵심행동②) 사전평가만 제외하면 전반적으로 원장의 일반-핵심 행동의 사전 양적빈도 평가 점수가 원장에 비해 높다. 원장과 마찬가지로 사전 행동빈도에서 핵심행동 2개에 대한 평가가 일반행동들에 비해 가장 낮았으며, 일반행동 중에서는 큰 차이가 없는 가운데 '문서점검'과 '교사 대상 피드백'의 제공이 '관찰행동'과 '상호작용 및 의사소통'에 비해 다소 낮았다. 사후 양적 평가에서도 전반적으로 원장의 핵심행동 빈도가 일반행동에 비해 낮은 수준이나, 컨설팅을 통한 사전-사후 증가폭은 일반행동에 비해 2배 가까이 나타났다. 일반행동 중에 컨설팅 이후 사후평가에서 원장의 '관찰행동'과 '상호작용 및 의사소통'의 빈도가 가장 크게 나타났다. 원장 평가에서와 마찬가지로, 컨설팅을 통한 핵심행동의 변화가 유의하고, 평소 일반행동 수준의 양적 빈도도 끌어올리는 긍정적인 변화를 보인 것으로 해석된다.

원장 행동에 대한 교사와 원장의 양적빈도 평가에서 다소 차이가 있었으나, 특이한 점은 원장의 교사 대상 '피드백의 제공'과 '상호작용과 의사소통'에서 사전의 교사-원장 간 인식의 차이가 컨설팅 이후 가장 많이 줄어든 것으로 나타났다.

(2) 질적 변화 평가

원장의 평소 행동 수준과 핵심행동에 대한 질적 변화를 컨설팅 전후 간 차이 분석으로 실시한 결과, 모두 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 원장의 사전 평가에 의하면, 해당 원의 과제로 추출된 핵심행동 2개에 대한 사전 질적 평가가 7점 척도에서 4점 초반대로 '보통' 수준으로 나타났다. 양적 평가에서와 마찬가지로 질적 평가에서도 일반행동에 비해 핵심행동의 질적 평가가 상대적으로 낮았으나, 모두 평균 4점대로 양적 차이보다 질적 차이가 적었다.

원장의 사후 평가에 의하면, '원장의 문서점검'에 대한 질적 평가가 일반-핵심 행동 중에 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 '핵심행동' 중 하나(②)의 사후 질적 평가가 높았다. 사전-사후 질적 변화에서는 핵심행동 2개에 대한 긍정적 변화의 폭이 가장 컸으며, 일반행동 중에서는 교사 대상으로 원장이 제공하는 '피드백'에서 긍정적인 질 변화가 가장 컸다. 이로써 컨설팅을 통해 원에서 공통으로 설정한 핵심행동에 대한 질적 변화가 양적 변화와 함께 유의하게 나타났으며, 일반행동에서도 질적으로 향상되는 변화가 나타났는데 원장평가에 의하면 그 중 CARE 컨설팅이 중점을 둔 원장의 '피드백 제공'에서 질적으로 가장 많이 향상되는 변화를 보여주었다.

〈표 IV-2-12〉 원장의 사전사후 행동조사에 대한 원장 및 교사 질적 평가

원장행동 질적 평가	원장→원장			교사→원장			교사2-원장(차이)		
		사전	사후	t	사전	사후	t	사전	사후
관찰	M	4.69	5.38	-4.15***	4.98	5.56	-6.39***	0.34	0.18
	(SD)	(1.41)	(1.19)		(1.04)	(0.87)		(1.41)	(1.53)
문서점검	M	5.03	5.66	-4.01***	5.08	5.62	-5.75***	0.12	-0.10
	(SD)	(1.49)	(1.10)		(1.06)	(0.87)		(1.60)	(1.56)
교사 대상 피드백 제공	M	4.43	5.26	-6.36***	4.87	5.50	-6.86***	0.53	0.10
	(SD)	(1.38)	(1.25)		(1.05)	(0.87)		(1.44)	(1.52)
상호작용 의사소통	M	4.61	5.42	-5.97***	4.86	5.53	-7.47***	0.28	0.71
	(SD)	(1.36)	(1.19)		(1.08)	(0.91)		(1.28)	(2.51)
핵심행동①	M	4.17	5.48	-6.36***	4.11	5.45	-7.13***	0.17	0.19
	(SD)	(1.61)	(1.52)		(1.64)	(0.96)		(1.93)	(2.11)
핵심행동②	M	4.06	5.59	-7.18***	4.04	5.44	-6.96***	0.17	0.14
	(SD)	(1.74)	(1.16)		(1.69)	(1.01)		(2.01)	(2.19)

주: 교사의 전체 평균점수는 각 기관별 교사의 평균 점수를 토대로 산출하였으며, 사전과 사후 응답을 모두 한 기관에 대한 분석임.

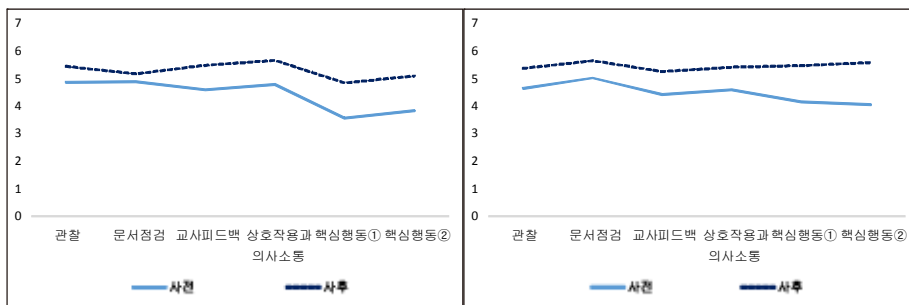
자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

\*\*\*  $p < .001$

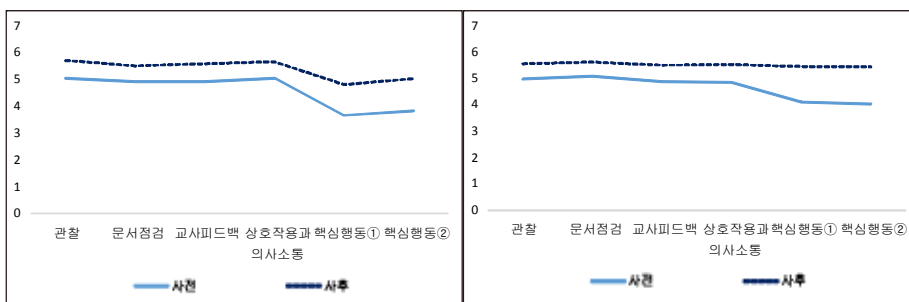
교사의 사전 질적 평가에서는 핵심행동 2개에 대한 평가가 일반행동에 비해 질적으로 낮아, 전체 행동 중에 가장 낮은 수준이었다. 사후 평가에서는 핵심행동 2개의 질적 수준이 일반행동 수준으로 향상되어 질적 변화의 폭이 일반행동에 비해 2배 이상 컸다. 원장의 '문서점검'행동에 대한 질적 수준이 사후 가장 높게 나타났으나, 사전-사후 변화의 폭은 가장 적은 행동이었다. 핵심행동을 제외한 일반행동 중 사전-사후 변화의 폭이 가장 큰 행동은 상호작용과 의사소통이었다.

또한 교사-원장 간 응답의 차이를 살펴보면, 일반행동 중 원장의 '피드백'제공에서 교사-원장 간 인식의 차가 컨설팅을 통해 가장 많이 줄어든 것으로 나타났다.

원장→원장 (양적, 질적)



교사→원장 (양적, 질적)



자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

[그림 IV-2-1] 원장 행동 사전-사후 평가

나) 교사 일반-핵심 행동에 대한 양적·질적 평가

교사의 평소 일반행동과 핵심행동 2개에 대한 컨설팅 전후 양적·질적 변화를 조사한 결과 행동의 양과 질 전반에서 긍정적 평가가 나타났으며, 통계적으로 모두 유의한 차이가 나타났다. 원장 평가에서와 마찬가지로 핵심행동의 사전 질적 평가가 가장 낮았으나 사후평가에서는 큰 폭의 긍정적 변화를 보여 일반행동과 유사한 질 수준을 보였다.

교사의 일반행동에 대한 사전평가에서 양적으로 교사-원장 간 '상호작용/의사소통'의 빈도가 가장 낮았으며, 질적으로는 '보육활동 실행'과 교사-원장 간 '상호작용/의사소통'의 질이 상대적으로 가장 낮게 나타났다. 또한 사전평가에서 양적으로 교사의 '아동관찰'이, 질적으로 교사의 '문서작성'이 가장 높게 평가되었다. 전반적으로 양적 평가에 비해 질적 평가의 평균점수가 다소 낮아, 제시된 교사 일반-핵심 행동의 양적 수준과 변화만큼 질적 수준과 변화가 따라가지 못하는 것으로 평가되었다. 교사의 일반행동에 대한 사후평가에서 양적으로 교사의 '아동관찰'이, 질적으로는 '핵심행동①'과 '아동관찰'이 가장 많고 높은 수준이었다.

〈표 IV-2-13〉 교사의 사전사후 행동조사에 대한 교사 양적·질적 평가

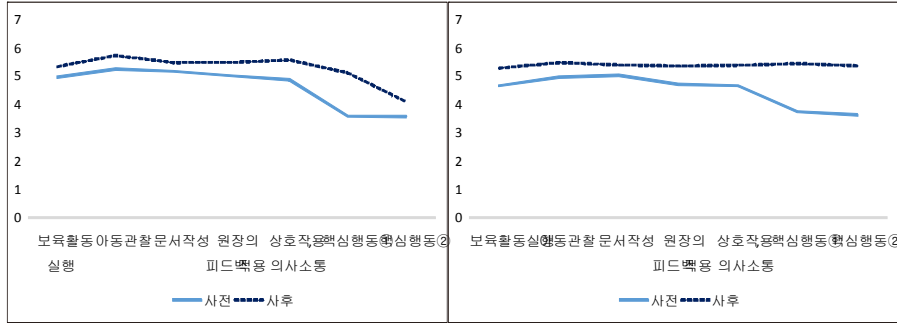
교사 행동평가	교사 양적				교사 질적		
		사전	사후	t	사전	사후	t
보육활동 실행	M	4.95	5.33	-3.98***	4.66	5.28	-7.12***
	(SD)	(1.05)	(0.90)		(0.80)	(0.70)	
아동관찰	M	5.25	5.72	-4.79***	4.96	5.47	-7.30***
	(SD)	(1.06)	(0.91)		(0.78)	(0.63)	
문서작성	M	5.16	5.47	-3.21**	5.02	5.39	-4.46***
	(SD)	(0.99)	(0.87)		(0.86)	(0.71)	
원장의 피드백 적용	M	5.01	5.48	-4.05***	4.71	5.35	-8.95***
	(SD)	(1.30)	(1.07)		(0.84)	(0.64)	
상호작용, 의사소통	M	4.86	5.56	-5.84***	4.66	5.38	-10.33***
	(SD)	(1.31)	(1.07)		(0.83)	(0.75)	
핵심행동①	M	3.58	5.11	-7.08***	3.74	5.44	-9.56***
	(SD)	(1.70)	(1.24)		(1.60)	(0.75)	
핵심행동②	M	3.57	4.90	-6.82***	3.62	5.36	-9.49***
	(SD)	(1.90)	(1.26)		(1.53)	(0.82)	

주: 교사의 전체 평균점수는 각 기관별 교사의 평균 점수를 토대로 산출하였으며, 사전과 사후 응답을 모두 한 기관에 대한 분석임.

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

교사→교사 (양적, 질적)



자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

[그림 IV-2-2] 교사 행동 사전-사후 평가

4) 원장-교사 행동 사전-사후평가 -하위변인 분석(차이검증)<sup>28)</sup>

〈표 IV-2-14〉 원장의 피드백 제공 평가 지역별 비교

단위: 점(개소)

지역	원장 양적					원장 질적				
	사전 M (SD)	사후 M (SD)	t	수	사전 M (SD)	사후 M (SD)	t	수		
서울	4.10 (2.07)	5.30 (1.95)	-2.22*	(20)	3.79 (1.08)	5.05 (1.43)	-4.44***	(19)		
경기·인천	4.32 (2.15)	5.44 (1.80)	-2.74*	(25)	4.36 (1.63)	5.20 (1.38)	-3.20**	(25)		
충청	3.77 (1.59)	5.31 (1.44)	-3.00*	(13)	4.23 (1.01)	4.92 (1.12)	-2.25*	(13)		
경상	5.30 (1.99)	5.87 (1.74)	-1.40	(23)	4.83 (1.34)	5.65 (1.03)	-3.32**	(23)		
전라·제주	6.00 (1.60)	5.38 (2.00)	1.26	( 8)	5.38 (1.19)	5.38 (1.19)	0.00	( 8)		
F	2.91*	0.36			3.09*	0.91				

주: 사전과 사후 모두 응답한 기관에 대한 분석으로 서울 지역 전체 21기관 중 응답한 기관수는 차이가 있으며, 각 지역별 응답 사례수가 작으므로 해석에 주의가 필요함.

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

앞서 분석한 원장/교사 행동에 대한 사전-사후 평균점수가 지역 및 기관규모 등 주요 변인별로 차이가 있는지 살펴보았다. 그 결과, 어떠한 원인에서 그러한 것인지 정확한 파악은 어려우나, 지역별로 그리고 기관규모에 따라 컨설팅 사전

28) 주요 변인(기관유형, 지역, 규모, 컨설턴트 등)별로 사전-사후 평가점수에 차이가 있는지 알아 보기 위해, 모든 변인을 넣고 돌리는 탐색적 분석을 실시함. 제시된 결과는 이 중 통계적 유의성이 확인된 내용임.

-사후 점수 분포에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 유의한 차이가 나타난 행동은 주로 피드백 제공과 상호작용/의사소통으로 수렴하였다.

원장의 일반행동 중 '피드백 제공'에 대해 지역별 차이가 나타났는데, 양적빈도에 대해서는 사전에 전라-제주가 6점으로 가장 높았고, 충청 3.77점, 경상 5.30점 순이었으나, 사후에는 경상이 5.87로 가장 높고 경기·인천 5.44점으로 그 다음으로 나타났다. 질적수준은 양적빈도와 마찬가지로 역시 전라-제주가 5.38점으로 가장 높았으나 사후에는 경상지역에서 5.65점으로 높게 나타났다. 사전 사후의 변화는 양적빈도의 경우 충청 지역이 1.5점으로 가장 큰 것으로 나타났고, 질적 수준의 경우 서울지역이 1.3점으로 가장 큰 것으로 나타났다.

〈표 IV-2-15〉 원장의 상호작용 및 의사소통에 대한 교사 평가 지역별 비교

단위: 점(개소)

지역	교사→원장 양적						교사→원장 질적					
	사전		사후		t	수	사전		사후		t	수
	M	(SD)	M	(SD)			M	(SD)	M	(SD)		
서울	4.83	(1.03)	5.51	(0.96)	-3.67**	(20)	4.37	(0.86)	5.26	(0.82)	-6.15***	(20)
경기·인천	5.31	(1.46)	5.87	(0.96)	-2.01#	(25)	5.25	(1.02)	5.96	(0.85)	-5.01***	(25)
충청	4.84	(1.45)	5.68	(1.35)	-1.99#	(13)	4.48	(1.21)	5.11	(1.24)	-1.86#	(13)
경상	5.34	(1.10)	5.63	(1.02)	-1.71	(23)	5.13	(1.09)	5.63	(0.79)	-3.11**	(23)
전라-제주	4.32	(0.84)	5.31	(1.17)	-2.61*	( 8)	4.75	(1.07)	5.29	(0.51)	-1.26	( 8)
F	1.43		0.57				2.57*		2.96*			

주: 사전과 사후 모두 응답한 기관에 대한 분석으로 서울 지역 21기관 중 응답한 기관수 20개였으며, 각 지역별 응답 사례수가 작으므로 해석에 주의가 필요함

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

#  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

원장의 일반행동 중 '상호작용 및 의사소통'에 대한 교사의 평가에 대해 지역별 차이가 나타났는데 양적빈도에 대해서는 사전에 경상이 5.34점으로 가장 높았고 경기·인천 5.31점으로 다음으로 높았으나 사후에는 경기·인천이 5.87점, 충청 5.68점 순으로 높게 나타났다. 질적수준에서는 경기·인천이 사전과 사후 각각 5.25점, 5.70점으로 가장 높았다. 사전과 사후의 차이는 양적 빈도의 경우 경전라-제주 지역에서 가장 크게 나타났고 질적 수준의 경우 서울 지역에서 가장 높게 나타났다.

교사의 일반행동 중 '피드백 적용'에 대해 규모별 차이가 타나났는데, 양적 빈도와 질적 수준 모두 39인 이하 규모가 더 높게 나타났으며, 사전에 비해 사후에 더 점수가 높아졌다. 39인 이하의 소규모 기관에서 교사가 원장의 피드백

을 더 적절하게 반응하는 것을 알 수 있다.

〈표 IV-2-16〉 교사의 피드백 적용 평가 기관 규모별 비교

단위: 점(개소)

규모	교사 양적					교사 질적					수
	사전		사후		t	사전		사후		t	
	M	(SD)	M	(SD)		M	(SD)	M	(SD)		
39인 이하	5.30	(1.38)	5.73	(1.07)	-2.32*	4.91	(0.94)	5.51	(0.67)	-5.38***	(41)
40인 이상	4.76	(1.20)	5.27	(1.06)	-3.40**	4.55	(0.71)	5.22	(0.58)	-7.22***	(49)
t	1.99 <sup>#</sup>		2.02*			2.11*		2.20*			

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

#  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

교사의 일반행동 중 '상호작용 및 의사소통'에 대해 규모별 차이가 나타났는데, 피드백 적용과 마찬가지로 양적빈도와 질적수준 모두 39인 이하 규모가 더 높게 나타났으며, 사전에 비해 사후에 더 점수가 높아졌다. 39인 이하의 소규모 기관에서 교사가 원장과 긴밀하게 상호작용하고 원활한 소통을 하는 것을 알 수 있다. 단, 질적수준은 사전에는 기관별 차이가 나타나지 않았으나, 사후에는 유의미한 차이가 나타났다.

〈표 IV-2-17〉 교사의 상호작용 및 의사소통 기관 규모별 비교

단위: 점(개소)

규모	교사 양적					교사 질적					수
	사전		사후		t	사전		사후		t	
	M	(SD)	M	(SD)		M	(SD)	M	(SD)		
39인 이하	5.33	(1.24)	5.90	(1.02)	-3.21**	4.81	(0.92)	5.64	(0.75)	-7.56***	(41)
40인 이상	4.47	(1.26)	5.28	(1.05)	-4.98***	4.54	(0.74)	5.17	(0.68)	-7.12***	(49)
t	3.26**		2.82**			1.52		3.08**			

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

원장의 일반행동 중 '피드백 제공'에 대한 교사평가에서 규모별 차이를 살펴보면 양적빈도는 차이가 있었으나 질적수준은 통계적 차이가 나타나지 않았다. 양적빈도와 질적수준 모두 39인 이하 규모가 더 높게 나타났으며, 사전에 비해 사후에 더 점수가 높아졌다. 39인 이하의 소규모 기관에서 교사가 원장의 피드백 빈도를 더 높게 평가하고 있는 것을 알 수 있다.



〈표 IV-2-18〉 원장의 피드백 제공에 대한 교사 평가 기관 규모별 비교

단위: 점(개소)

규모	교사→원장 양적				t	교사→원장 질적				수	
	사전		사후			사전		사후			
	M	(SD)	M	(SD)		M	(SD)	M	(SD)		
39인 이하	5.18	(1.30)	5.91	(1.05)	-3.97***	4.93	(1.12)	5.63	(0.88)	-4.74***	(40)
40인 이상	4.69	(1.24)	5.31	(1.16)	-4.35***	4.81	(1.00)	5.39	(0.85)	-4.94***	(49)
t	1.94 <sup>#</sup>		2.50*			0.69		1.29			

주: 사전과 사후 모두 응답한 기관에 대한 분석으로 규모 39인 이하 41기관 중 응답한 기관수는 40개 었음.

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

#  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

원장의 일반행동 중 ‘상호작용 및 의사소통’에서 규모별 차이가 타나났는데 양적빈도와 질적수준 모두 39인 이하 규모가 더 높게 나타났으며, 사전에 비해 사후에 더 점수가 높아졌다. 39인 이하의 소규모 기관에서 교사가 원장이 긴밀하게 상호작용하고 원활한 소통을 위해 노력하는 것으로 평가함을 알 수 있다. 단, 질적수준은 사전에는 기관별 차이가 나타나지 않았으나, 사후에는 유의미한 차이가 나타났다.

〈표 IV-2-19〉 원장의 상호작용 및 의사소통에 대한 교사 평가 기관 규모별 비교

단위: 점(개소)

규모	교사→원장 양적				t	교사→원장 질적				수	
	사전		사후			사전		사후			
	M	(SD)	M	(SD)		M	(SD)	M	(SD)		
39인 이하	5.41	(1.20)	5.95	(0.94)	-2.81**	5.04	(1.13)	5.74	(0.95)	-5.18***	(40)
40인 이상	4.76	(1.23)	5.41	(1.08)	-4.13***	4.72	(1.03)	5.36	(0.86)	-5.33***	(49)
t	2.69**		2.48*			1.46		1.96 <sup>#</sup>			

주: 사전과 사후 모두 응답한 기관에 대한 분석으로 규모 39인 이하 41기관 중 응답한 기관수는 40개 었음.

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

#  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 라. CARE 조직진단 사전-사후 분석

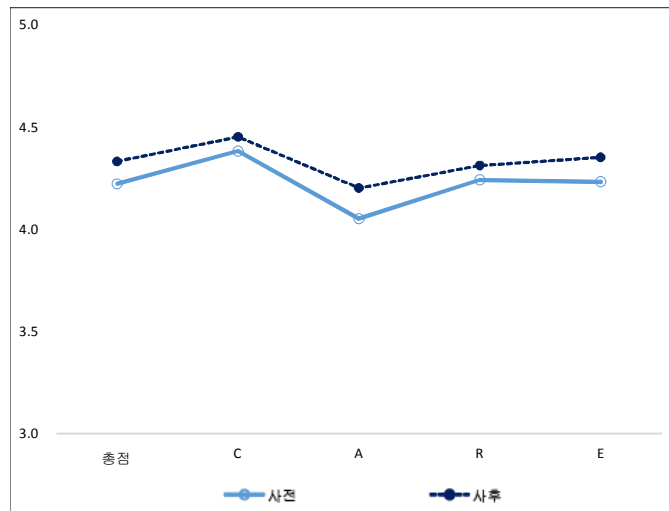
컨설팅에 참여한 90개 어린이집의 조직진단을, 기관의 구성원이 갖는 ① 공유된 비전과 가치(C: Common Value), ② 교사의 역량(A: Ability), ③ 자원(R: Resources), ④ 동기부여(Empowering)의 4개 영역으로 나누어 6점 척도(29)로 어

린이집의 교사와 원장 모두 응답하게 하였다.

이로써 컨설팅 참여로 인한 원장과 교사 개별 구성원의 구체적인 행동(일반 행동, 핵심행동)의 변화가 기관 전체의 조직 특성에는 어떠한 측면에서 어느 정도의 변화가 있었는지 살펴보고자 한다.

### 1) CARE 조직진단 결과

CARE 모형에 의한 사전-사후 조직진단 결과, 본 컨설팅에 참여한 90개 어린이집은 평균적으로 CARE 진단 사전 4.22점, 사후 4.33점으로 약 0.11의 점수 상승이 있었다. 앞서 살펴본 구체적인 행동(일반, 핵심)의 변화와 달리, 조직 전반의 특성과 문화를 개선하는 데에는 6주간의 본 컨설팅 효과가 무겁게 작용함을 보여준다. 4개 하위영역별로도 모두 사전-사후 평균점수에서 컨설팅 이후 다소 상승한 결과를 보여준다.



자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

[그림 IV-2-3] CARE진단 사전사후 변화

구체적으로 CARE 진단 전체 및 4개 영역별 평균점수는 4점대로, 모두 ‘아주 약간의 개선이 필요함’ 것으로 평가되었다. 사전평가에서 모든 구성원 보육교직

29) 0점- 전혀 그렇지 않다, 1점- 매우 많은 개선이 필요하다, 2점- 많은 개선이 필요하다, 3점- 조금 개선이 필요하다, 4점- 아주 약간의 개선이 필요하다, 5점- 개선이 필요없다

원의 역량(Ability)에 대한 평균점수가 상대적으로 가장 낮았으며, 구성원간의 공유된 비전과 가치(Common Value)에 대한 점수가 가장 높았다.

컨설팅 이후 전반적으로 조금씩 상승한 점수를 보이는 가운데, 사후평가에서도 원의 공유된 비전과 가치(Common Value)에 대한 평균점수가 가장 높고, 구성원의 역량(Ability)에 대한 평균점수가 가장 낮았다. 그러나 컨설팅 전후 점수의 증가를 살펴보면, 참여한 원장과 교사의 '역량(A)' 상승이 가장 큼을 알 수 있다. 공통의 의제 설정과 행동변화, 이에 대한 소통과 피드백의 제공 등으로 전반적인 조직의 특성이 향상되고 특히 교사와 원장의 역량에서 비교적 큰 폭의 상승이 확인되었다.

이로써 현재 컨설팅에 참여한 어린이집은 교직원 전체의 역량과 전문성(지식, 보육 관련 전문기술, 일반적인 능력, 대인관계기술)에 관한 A영역의 변화가 가장 큰 것을 알 수 있다.

〈표 IV-2-20〉 CARE 조직진단 기관 변인별 점수-평균값

단위: 점

번호	총점		C		A		R		E	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
1	4.44	4.70	4.55	5.00	3.90	4.15	4.55	4.70	4.75	4.95
2	4.48	4.71	4.50	4.78	4.31	4.50	4.50	4.81	4.63	4.75
3	3.59	4.07	3.43	4.33	3.36	4.00	3.64	3.96	3.93	4.00
4	4.72	4.76	4.86	4.82	4.46	4.57	4.75	4.79	4.82	4.86
5	4.47	4.10	4.79	4.38	3.96	3.79	4.79	4.50	4.33	3.75
6	3.89	4.31	4.03	4.47	3.57	4.10	4.00	4.28	3.95	4.38
7	4.07	3.91	4.31	4.25	3.84	3.47	4.31	3.91	3.81	4.00
8	4.47	4.09	5.00	4.25	4.25	4.00	4.25	3.63	4.38	4.50
9	4.72	4.86	5.00	4.90	4.25	4.60	4.75	4.95	4.88	5.00
10	3.75	4.10	3.85	4.13	3.65	4.00	3.75	4.17	3.75	4.13
11	3.23	3.48	4.06	3.63	3.38	3.13	3.31	3.56	2.19	3.63
12	4.46	4.72	4.83	4.90	4.30	4.65	4.15	4.40	4.58	4.93
13	4.69	4.91	4.56	5.00	4.63	4.75	4.81	4.90	4.75	5.00
14	4.68	4.88	4.61	4.93	4.57	4.86	4.86	4.93	4.68	4.82
15	4.21	4.68	4.23	4.45	3.80	4.30	4.25	4.95	4.55	5.00
16	3.16	4.18	3.60	4.80	3.05	3.85	3.10	3.75	2.90	4.30
17	3.96	4.77	4.33	5.00	3.92	4.63	3.75	4.69	3.83	4.75
18	4.31	4.19	4.36	4.32	4.14	4.25	4.14	3.90	4.61	4.29
19	4.84	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.50	5.00	4.88	5.00
20	4.35	4.69	4.00	4.75	4.38	4.71	4.70	4.67	4.30	4.63

(표 IV-2-20 계속)

번호	총점		C		A		R		E	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
21	4.73	4.84	4.81	4.94	4.63	4.69	4.69	4.81	4.81	4.94
22	3.50	4.20	3.75	4.08	3.00	4.11	3.63	4.28	3.63	4.33
23	4.42	4.10	4.45	4.11	4.41	3.95	4.48	4.29	4.34	4.05
24	4.56	4.72	4.68	4.80	4.38	4.65	4.70	4.80	4.48	4.63
25	3.79	3.99	3.94	4.38	3.88	3.88	3.41	3.63	3.94	4.09
26	4.84	4.92	5.00	4.89	4.88	4.93	4.50	4.93	5.00	4.93
27	4.13	4.40	4.20	4.65	4.05	4.25	3.95	4.45	4.30	4.25
28	3.97	4.06	4.13	4.13	3.63	3.75	4.31	3.94	3.81	4.44
29	4.46	4.17	4.39	4.18	4.46	4.46	4.46	4.18	4.50	3.86
30	3.00	4.39	3.10	4.44	2.75	4.50	3.10	4.38	3.05	4.25
31	4.39	4.92	4.75	4.92	3.94	4.83	4.69	4.92	4.19	5.00
32	4.30	4.40	4.60	4.35	4.25	4.45	3.85	4.40	4.50	4.40
33	2.70	3.21	2.50	3.17	3.15	3.67	2.70	2.75	2.45	3.25
34	4.48	4.49	4.69	4.72	4.19	4.19	4.33	4.33	4.69	4.69
35	4.52	4.89	4.75	4.94	4.33	4.75	5.00	5.00	4.00	4.88
36	4.41	4.33	4.70	4.55	4.05	3.95	4.65	4.40	4.25	4.40
37	4.66	4.64	4.72	4.78	4.21	4.08	4.79	4.71	4.92	5.00
38	4.77	4.31	4.75	4.04	4.43	4.50	5.00	4.39	4.89	4.32
39	4.28	4.42	4.43	4.64	4.04	3.89	4.29	4.56	4.36	4.58
40	4.05	4.36	4.04	4.36	3.64	4.04	4.18	4.54	4.36	4.50
41	4.35	4.03	4.58	4.38	4.25	3.67	4.50	4.17	4.08	3.92
42	4.90	4.93	4.97	5.00	4.81	4.88	4.88	4.84	4.94	5.00
43	4.75	3.81	4.88	3.92	4.88	3.54	4.38	3.83	4.88	3.96
44	4.44	4.71	4.50	4.81	4.42	4.75	4.50	4.58	4.33	4.69
45	4.40	4.58	4.67	4.83	4.08	4.29	4.38	4.33	4.46	4.88
46	3.89	3.89	4.21	3.96	3.64	3.82	4.11	3.93	3.61	3.86
47	3.97	4.53	4.00	4.50	3.88	4.63	4.25	4.50	3.75	4.50
48	3.75	3.63	3.92	3.94	4.00	3.81	3.63	3.38	3.46	3.38
49	4.34	4.23	4.50	4.50	4.30	4.13	4.30	4.18	4.25	4.13
50	4.44	4.19	4.57	4.33	4.39	4.08	4.29	4.04	4.50	4.29
51	4.23	3.83	4.47	3.71	3.94	3.92	4.03	4.21	4.47	3.50
52	4.61	4.07	4.64	4.36	4.61	3.71	4.39	4.00	4.79	4.21
53	4.73	4.64	5.00	4.69	4.50	4.38	4.75	4.94	4.69	4.56
54	4.21	4.81	4.42	4.88	3.75	4.71	4.38	4.79	4.29	4.88
55	4.38	4.27	4.69	4.50	4.44	4.31	4.25	3.88	4.13	4.38
56	3.88	4.41	3.81	4.53	3.72	4.44	3.89	4.36	4.08	4.31
57	4.37	4.44	4.63	4.72	4.25	4.06	4.28	4.50	4.31	4.47
58	4.05	3.96	4.25	4.10	4.10	4.10	3.80	3.95	4.05	3.70
59	3.88	4.40	4.17	4.67	3.17	3.67	3.92	4.75	4.25	4.50

(표 IV-2-20 계속)

번호	총점		C		A		R		E	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
60	4.64	4.84	4.61	4.93	4.56	4.75	4.81	4.86	4.58	4.80
61	3.50	3.14	3.25	3.13	3.88	3.38	3.38	2.83	3.50	3.21
62	4.34	4.38	4.53	4.59	4.00	4.31	4.50	4.44	4.33	4.19
63	4.17	4.49	4.32	4.42	4.18	4.28	4.39	4.81	3.79	4.44
64	3.67	3.40	3.81	3.25	3.44	3.50	3.75	3.50	3.69	3.33
65	4.02	4.28	4.28	4.61	3.81	4.08	3.86	3.94	4.14	4.47
66	3.35	4.06	3.50	4.25	3.83	4.08	3.00	3.75	3.08	4.17
68	4.28	4.27	4.44	4.50	4.11	3.91	4.31	4.28	4.25	4.38
67	4.07	3.48	3.76	3.29	4.25	3.63	4.08	3.88	4.17	3.13
69	4.10	4.14	4.27	4.35	3.96	4.00	4.00	4.00	4.15	4.19
70	3.85	4.29	4.05	4.50	3.58	4.05	3.93	4.33	3.85	4.30
71	4.83	4.84	4.94	4.94	4.53	4.56	4.94	4.94	4.91	4.91
72	4.53	4.66	4.60	4.81	4.45	4.56	4.55	4.50	4.50	4.75
73	4.36	4.70	4.47	4.75	4.13	4.63	4.25	4.63	4.58	4.80
74	4.59	4.20	4.65	4.20	4.15	4.00	4.95	4.50	4.60	4.10
75	4.26	3.89	4.22	3.45	4.03	4.20	4.35	3.85	4.44	4.05
76	4.74	4.95	4.97	5.00	4.47	4.89	4.63	4.97	4.91	4.94
77	4.72	4.27	4.88	4.54	4.38	4.21	4.88	3.92	4.75	4.42
78	3.83	3.08	4.00	3.38	3.67	3.88	3.67	2.38	4.00	2.69
79	4.03	4.28	4.46	4.57	4.04	3.89	3.96	4.32	3.64	4.32
80	3.25	4.69	3.58	5.00	3.58	4.56	3.08	4.56	2.75	4.63
81	3.96	4.19	4.42	4.33	2.42	3.67	4.75	4.33	4.25	4.42
82	4.54	4.53	4.82	4.81	4.43	4.28	4.50	4.56	4.39	4.47
83	4.36	4.81	4.40	4.80	4.30	4.80	4.45	4.75	4.30	4.90
84	4.67	4.50	4.75	4.53	4.56	4.40	4.58	4.61	4.81	4.44
85	4.85	4.52	5.00	4.92	4.85	4.17	4.65	4.42	4.90	4.58
86	4.43	4.79	4.75	4.79	3.71	4.63	4.63	4.96	4.63	4.79
87	4.06	3.70	4.40	4.06	3.55	3.69	4.13	3.56	4.15	3.50
88	4.62	3.99	4.75	4.17	4.22	3.75	4.72	4.08	4.78	3.97
89	3.85	3.84	4.20	4.10	3.65	3.75	3.75	3.75	3.80	3.75
90	3.73	4.03	3.81	4.25	3.58	4.06	4.11	4.31	3.42	3.50
전체 M	4.22	4.33	4.38	4.45	4.05	4.20	4.24	4.31	4.23	4.35
(SD)	(4.05)	(0.43)	(0.47)	(0.45)	(0.48)	(0.41)	(0.50)	(0.52)	(0.56)	(0.51)
t	-2.38*		-1.58		-3.16**		-1.40		-2.12*	

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

## 2) CARE 조직진단 사전-사후평가 -하위변인 분석(차이검증)<sup>30)</sup>

어린이집의 조직으로서의 특성을 진단한 결과, 사전-사후 총점 기준 서울지역 CARE 점수가 가장 낮았다. 각 어린이집의 CARE 조직진단 전체 점수를 지역별로 살펴보면, 사전에는 충청 지역에서 4.52점으로 가장 높았으며, 전라-제주 지역이 4.27, 경상지역이 4.25 순으로 높았다. 사후에 전라-제주 지역이 4.66점으로 가장 높아졌고 충청 4.43, 경상 4.41점 순이었으며 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 앞서 살펴본 사전-사후 행동평가와 달리 조직진단에서는 서울, 경인 지역에 비해 충청과 전라지역의 조직진단 점수가 상대적으로 높은 경향을 보였다.

〈표 IV-2-21〉 CARE 조직진단 어린이집 전체 평균점수 지역·규모별 비교

단위: 점(기관)

구분	총점				t	수
	사전		사후			
	M	(SD)	M	(SD)		
전체	4.22	(4.05)	4.33	(0.43)	-2.38*	(90)
지역						
서울	4.08	(0.45)	4.16	(0.36)	-0.95	(21)
경기-인천	4.15	(0.52)	4.23	(0.49)	-0.92	(25)
충청	4.52	(0.30)	4.43	(0.46)	0.85	(13)
경상	4.25	(0.40)	4.41	(0.41)	-2.15*	(23)
전라-제주	4.27	(0.46)	4.66	(0.17)	-2.56*	( 8)
F	2.22 <sup>#</sup>		2.84*			
규모						
39인 이하	4.17	(0.51)	4.32	(0.46)	-2.14*	(41)
40인 이상	4.27	(0.40)	4.34	(0.41)	-1.18	(49)
t	-1.12		-0.19			

자료: 본 연구의 컨설팅 사전-사후 평가결과

#  $p < .1$ , \*  $p < .05$

각 어린이집의 CARE 조직진단 4개 영역별 점수를 지역별로 살펴보면, 모든 영역에서 충청 지역이 사전에는 가장 높았으나, 사후에는 전라-제주 지역이 높아졌으며, 특히 자원과 동기부여의 영역에서 0.4점 이상 큰 폭으로 높아진 것으로 나타났다. 교사의 역량은 사전-사후 모두 지역별 차이가 큰 것으로 나타났다.

30) 주요 변인(기관유형, 지역, 규모, 컨설턴트 등)별로 사전-사후 평가점수에 차이가 있는지 알아보기 위해, 모든 변인을 넣고 돌리는 탐색적 분석을 실시함. 제시된 결과는 이 중 통계적 유의성이 확인된 내용임.

〈표 IV-2-22〉 CARE 조직진단 4개 영역 평균점수 지역·규모별 비교

단위: 점

구분	C(공유된 비전과 가치)		A(교사의 역량)		R(자원)		E(동기부여)	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)
전체	4.38 (0.47)	4.45 (0.45)	4.05 (0.48)	4.20 (0.41)	4.24 (0.50)	4.31 (0.52)	4.23 (0.56)	4.34 (0.50)
지역								
서울	4.19 (0.51)	4.31 (0.38)	3.95 (0.42)	4.06 (0.31)	4.10 (0.52)	4.10 (0.47)	4.08 (0.52)	4.17 (0.44)
경기·인천	4.38 (0.57)	4.37 (0.52)	3.93 (0.43)	4.06 (0.45)	4.21 (0.56)	4.27 (0.56)	4.09 (0.70)	4.23 (0.56)
충청	4.58 (0.38)	4.44 (0.58)	4.44 (0.30)	4.40 (0.42)	4.54 (0.35)	4.47 (0.43)	4.53 (0.38)	4.40 (0.53)
경상	4.40 (0.33)	4.57 (0.36)	3.99 (0.57)	4.27 (0.41)	4.26 (0.46)	4.33 (0.57)	4.34 (0.43)	4.46 (0.48)
전라·제주	4.47 (0.44)	4.77 (0.23)	4.20 (0.42)	4.49 (0.31)	4.19 (0.46)	4.64 (0.25)	4.20 (0.66)	4.75 (0.23)
F	1.52	2.19 <sup>#</sup>	3.45*	3.51*	1.64	2.14 <sup>#</sup>	1.97	2.78*
규모								
39인 이하	4.34 (0.54)	4.45 (0.46)	3.99 (0.57)	4.20 (0.41)	4.19 (0.57)	4.27 (0.60)	4.15 (0.58)	4.35 (0.54)
40인 이상	4.41 (0.41)	4.45 (0.45)	4.10 (0.38)	4.21 (0.42)	4.29 (0.44)	4.34 (0.45)	4.29 (0.56)	4.34 (0.48)
t	-0.70	0.06	-1.13	-0.17	-0.94	-0.61	-1.23	0.05

주: CARE 조직진단 4개 영역의 지역·규모별 사전사후의 차이를 살펴보았으나, 경상지역과 39인 이하 규모에서 교사의 역량 영역, 전라·제주 지역에서 자원과 동기부여 영역만 통계적 유의성을 나타내 별도로 표기하지 않음.

자료: 본 연구의 컨설팅 사전·사후 평가결과

#  $p < .1$ , \*  $p < .05$

## 마. 만족도 조사 결과

### 1) 조사대상

컨설팅을 완료한 어린이집 90개소를 대상으로 만족도 조사를 실시한 결과, 총 314명 중 256명(81.5%)이 응답하였다. 컨설턴트의 경우 전체 20명을 대상으로 실시하였으며, 그 중 19명(95%)의 컨설턴트가 응답하였다.

### 2) 조사방법 및 기간

조사 대상자에게 개별적으로 전자메일을 발송하고 동일방법으로 회신하였으며, 2016년 10월 24일부터 10월 31일까지 총 8일간 실시하였다.

### 3) 조사내용

어린이집 설문지는 컨설팅 운영 및 방법, 컨설턴트, 컨설팅 결과 및 평가,

CARE 컨설팅 모형의 적합성 4범주, 총 18개 문항으로 구성되었으며, 일반적 사항은 어린이집명, 직위, 참여연도, 컨설턴트명, 컨설팅 영역 및 일자, 온라인상담 일자이었다.

컨설턴트 설문지는 컨설팅 운영 및 방법, 컨설턴트, 컨설팅 결과 및 평가, CARE 컨설팅 모형의 적합성 4범주, 총 18개 문항으로 구성되었으며, 일반적 사항은 컨설턴트명, 컨설팅 영역 이었다.

〈표 IV-2-23〉 만족도 조사 내용

구분(문항)	범주(문항)	항목
어린이집 설문지 (18)	일반적 사항(6)	어린이집명, 직위, 참여연도, 컨설턴트명, 컨설팅 영역, 컨설팅 일자, 온라인상담 일자
	컨설팅 운영 및 방법(4)	컨설팅 진행과정, 협의 방식, 기법의 방법만족도, 내용의 분석, 진단, 해결방안 제안의 내용 만족도 및 전반적 운영에 대한 만족도, 전문성 향상의 컨설팅 효과
	컨설턴트(7)	컨설턴트의 전문성, 문제해결전략의 효과성, 의뢰영역 답변에 대한 만족도, 자세 및 윤리적 행동, 편안한 관계 유지, 설명에 대한 이해도, 기관 운영에의 도움 정도
	컨설팅 결과 및 평가(3)	의뢰 문제해결에 도움 정도, 전반적 만족도, 재이용 의사 여부
	CARE 컨설팅 모형의 적합성(4)	모형에 대한 이해도, 업무에의 구체적인 전략과 방법에 도움, 업무 수행에 도움 되는 피드백 제공 여부, 기존 컨설팅과 차별화된 접근과 내용 제공 여부
컨설턴트 설문지 (18)	일반적 사항(2)	컨설턴트명, 컨설팅 영역
	컨설팅 운영 및 방법(4)	컨설팅 진행과정, 협의 방식, 기법의 방법만족도, 내용의 분석, 진단, 해결방안 제안의 내용 만족도 및 전반적 운영에 대한 만족도, 전문성 향상의 컨설팅 효과
	컨설턴트(7)	기관의 사전진단자료의 유용성, 1차 및 2차 방문과정, 핵심행동 도출, 온라인 상담과정, 대의제 및 소의제 수립 진행의 원활성
	컨설팅 결과 및 평가(3)	기관의 문제해결, 원장 및 교사에게 맞춤형 도움 여부, 전반적 결과에 대한 만족도
	CARE 컨설팅 모형의 적합성(4)	모형에 대한 이해도, 업무에의 구체적인 전략과 방법에 도움, 업무 수행에 도움 되는 피드백 제공 여부, 기존 컨설팅과 차별화된 접근과 내용 제공 여부

#### 4) 조사결과

##### 가) 어린이집의 CARE 컨설팅 만족도



(1) 조사대상(어린이집 원장, 교사)의 일반적 특성

조사대상은 만족도 조사에 응답한 원장 60명(23.4%), 보육교사 196명(76.5%)이었으며, 기관의 설립유형은 가정 25개소(35.2%), 민간 20개소(28.2%), 국공립 13개소(18.3%), 사회복지법인 5개소(7%), 직장 2개소(2.8%)으로 나타났다.

〈표 IV-2-24〉 어린이집의 일반적 특성

단위: 명/개소(%)

구분	내용	빈도(%)
직위별 참여 현황	원장	60( 23.4)
	교사	196( 76.5)
	계	256(100.0)
설립 유형별 참여 현황	국공립	13( 18.3)
	법인	5( 7.0)
	민간	20( 28.2)
	가정	25( 35.2)
	직장	2( 2.8)
	계	71(100.0)

자료: 본 연구의 시범사업 결과

(2) 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도

컨설팅 진행과정, 협의 방식, 컨설팅 방법 등에 대하여 어느 정도 만족하고 있는지 조사한 결과, 어린이집 원장의 91% 이상과 보육교사의 79% 이상이 컨설팅의 방법에 대해 만족하는 것으로 나타났다. 원장은 '매우 그렇다', 보육교사 집단은 '그렇다' 응답이 가장 많았다.

컨설팅 내용에 대한 분석, 진단, 해결방안 제안 내용 등에 대한 만족도를 조사한 결과, 어린이집 원장의 91% 이상과 보육교사의 80% 이상이 의뢰하여 받은 컨설팅의 방법에 대해 만족하는 것으로 나타났다. 컨설팅 방법과 마찬가지로 원장은 '매우 그렇다', 보육교사는 '그렇다'가 가장 많았다.

컨설팅 참여를 통해 스스로 전문성이 향상되었다고 생각하는지에 대한 문항에 어린이집 원장의 91% 이상과 보육교사의 75% 이상이 자신의 전문성이 컨설팅으로 인하여 향상되는 효과가 있었다고 응답하였다. 원장과 보육교사 두 집단 모두 '그렇다'는 응답이 가장 많았다.

전체적인 컨설팅 운영에 대한 만족도를 조사한 결과, 어린이집 원장의 85%

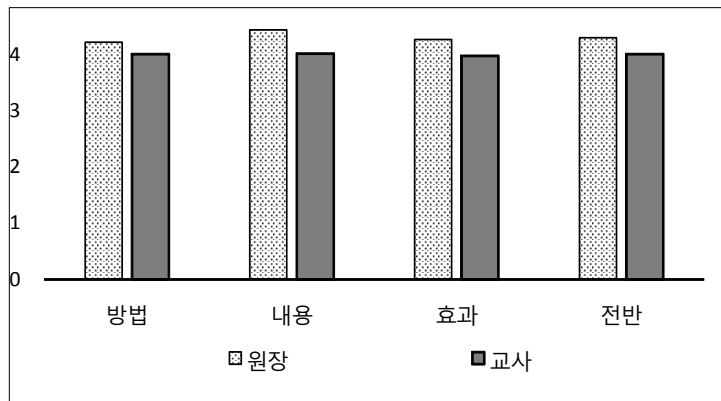
이상과 보육교사의 78% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 ‘매우 그렇다’, 보육교사는 ‘그렇다’는 응답이 가장 많았다.

〈표 IV-2-25〉 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도(어린이집)

단위: %, 점, (명)

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	M(SD)	계(수)
<b>컨설팅 방법</b>							
원장	1.7	0.0	6.7	38.3	53.3	4.42(0.77)	100.0( 60)
교사	1.0	1.5	17.9	54.6	25.0	4.01(0.77)	100.0(196)
<b>컨설팅 내용</b>							
원장	1.7	0.0	5.0	38.3	53.3	4.44(0.75)	98.3( 59)
교사	1.0	1.5	17.3	54.6	25.5	4.02(0.76)	100.0(196)
<b>컨설팅 효과</b>							
원장	1.7	0.0	6.7	53.3	38.3	4.27(0.73)	100.0( 60)
교사	0.5	1.0	23.5	49.5	25.5	3.98(0.76)	100.0(196)
<b>컨설팅 전반</b>							
원장	1.7	1.7	11.7	35.0	50.0	4.30(0.87)	100.0( 60)
교사	1.0	2.0	17.9	52.6	26.0	4.01(0.79)	100.0(196)

주: 컨설팅 내용에 대한 만족도 질문에서 원장 1인의 무응답이 있어 98.3%의 응답임.  
 자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과



자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

[그림 IV-2-4] 어린이집의 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도

전체적인 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도 평균을 비교하면 [그림 IV-2-4]

에 나타난 바와 같이 어린이집 원장이 보육교사보다 컨설팅의 내용, 방법, 효과 그리고 전반적인 운영에 대한 만족도가 높았다. 만족도가 가장 높은 문항은 '컨설팅 내용'에 대한 만족도로 평균 4.44(SD=0.75)로 가장 높았고, 보육교사 역시 평균 4.02(SD=0.76)였다.

(3) 컨설턴트에 대한 만족도

컨설턴트가 전문성을 갖추었다고 생각하는 지 여부에 대해, 어린이집 원장의 90% 와 보육교사의 83% 이상이 보통이상으로 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 '매우 그렇다', 보육교사는 '그렇다'는 응답이 가장 많았음. 만족스럽지 않다는 의견은 원장의 5%, 보육교사의 1%에서 나타났다.

컨설턴트가 문제해결을 위해 효과적인 전략을 제시하였나? 라는 물음에, 어린이집 원장의 85% 와 보육교사의 77% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 '매우 그렇다', 보육교사는 '그렇다'는 응답이 가장 많았다. 한편 원장의 6.6%와 교사의 2.5%는 만족하지 않았다.

컨설팅 의뢰 영역에 대해 컨설턴트가 충분한 답변을 제시하였는지에 대해, 어린이집 원장의 81% 이상과 보육교사의 76%가 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 '매우 그렇다', 보육교사는 '그렇다'는 응답이 가장 많았다. 답변에 불만족인 의견은 원장의 6.6%와 교사의 2.5%가 해당되었다.

컨설턴트가 성실한 자세와 윤리적 행동으로 컨설팅을 진행하였는지 여부에 대해, 어린이집 원장의 93% 이상과 보육교사의 89% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장집단에서는 '매우 그렇다'가 '그렇다'보다 두 배이상 많은 응답이 있는 반면, 교사는 '매우 그렇다'는 응답이 '그렇다'보다 적었다.

컨설팅 진행 시 컨설턴트와 편안한 관계를 유지하였는가 하는 질문에, 어린이집 원장의 90%와 보육교사의 84% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 '매우 그렇다'는 의견이 '그렇다'보다 두 배 이상 많았으며, 교사는 '그렇다'는 응답이 가장 많았다.

컨설턴트가 이해하기 쉽게 설명하였는가 하는 질문에, 어린이집 원장의 91% 이상과 보육교사의 84% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 '매우 그렇다'는 의견이 '그렇다'보다 세 배 정도 많았으며, 보육교사는 '그렇다'는 응답이 가장 많았다.

컨설팅 참여를 통해 문제 해결과 상관없이 어린이집 운영에 도움이 되었는가 하는 질문에, 어린이집 원장의 88% 이상과 보육교사의 82% 이상이 만족하는

것으로 나타났으며, 원장은 '매우 그렇다'는 의견이 두 배 이상, 보육교사는 '그렇다'는 응답이 가장 많았다. 원장의 6.6%와 보육교사의 1.5%는 도움이 되지 않았다고 하였다.

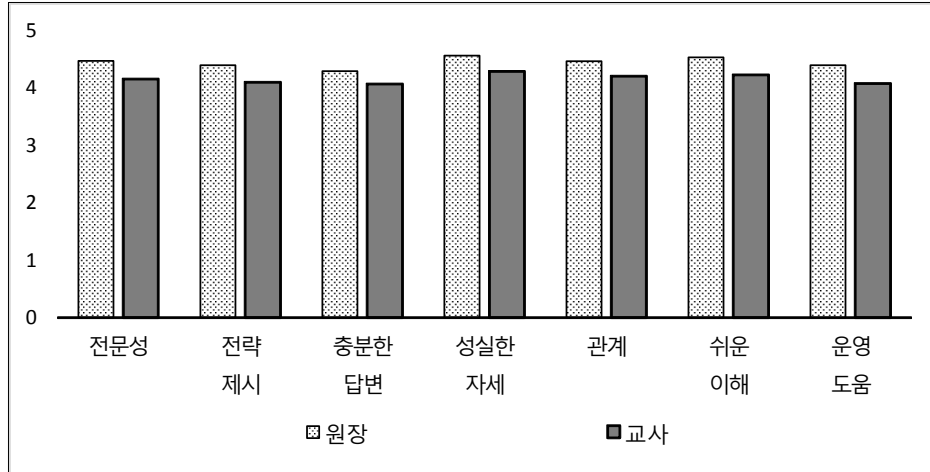
〈표 IV-2-26〉 컨설턴트에 대한 만족도(어린이집)

단위: %, 점, (명)

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	M(SD)	계(수)
<b>컨설턴트 전문성</b>							
원장	3.3	1.7	5.0	23.3	66.7	4.48(0.93)	100.0( 60)
교사	0.5	0.5	15.8	48.5	34.7	4.16(0.74)	100.0(196)
<b>문제해결을 위한 효과적인 전략제시</b>							
원장	3.3	3.3	8.3	20.0	65.0	4.40(1.01)	100.0( 60)
교사	0.5	2.0	19.9	41.8	35.7	4.10(0.82)	100.0(196)
<b>컨설팅 의뢰 영역 답변</b>							
원장	3.3	3.3	11.7	23.3	58.3	4.30(1.03)	100.0( 60)
교사	0.5	2.0	21.4	41.8	34.2	4.07(0.83)	100.0(196)
<b>컨설턴트 자세/ 윤리적 행동</b>							
원장	3.3	0.0	3.3	23.3	70.0	4.57(0.85)	100.0( 60)
교사	0.5	1.5	8.7	47.4	41.8	4.29(0.73)	100.0(196)
<b>컨설턴트와의 관계</b>							
원장	3.3	1.7	5.0	25.0	65.0	4.47(0.93)	100.0( 60)
교사	0.5	1.0	13.8	46.4	38.3	4.21(0.75)	100.0(196)
<b>컨설턴트의 설명에 대한 이해</b>							
원장	3.3	1.7	1.7	23.3	68.3	4.54(0.90)	100.0( 60)
교사	0.5	1.5	13.3	43.4	41.3	4.23(0.78)	100.0(196)
<b>컨설팅 참여가 어린이집 운영에 도움 주는 정도</b>							
원장	3.3	3.3	5.0	26.7	61.7	4.40(0.98)	100.0( 60)
교사	1.0	0.5	15.8	54.1	28.1	4.08(0.74)	100.0(196)

자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

전체적인 컨설턴트에 대한 만족도 평균을 비교하면 [그림 IV-2-5]에 나타난 바와 같이 어린이집 원장이 보육교사보다 컨설턴트의 전문성, 문제해결전략, 충분한 답변, 성실한 자세와 윤리적 행동, 편안한 관계, 이해하기 쉬운 설명, 문제해결을 떠나서 어린이집 운영을 도움에 대한 만족도가 높았다. 만족도가 가장 높은 문항은 원장, 보육교사 모두 컨설턴트의 성실한 자세, 윤리적 태도로 평균이 각 4.57(SD=0.85), 4.29(SD=0.73)였으며, 원장이 보육교사 보다 만족도가 높았다.



자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

[그림 IV-2-5] 어린이집의 컨설팅에 대한 만족도

(4) 컨설팅 결과 및 평가에 대한 만족도

컨설팅이 의뢰한 문제해결에 도움이 되었는가 하는 질문에, 어린이집 원장의 86% 이상과 보육교사의 75% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 ‘매우 그렇다’는 의견이 ‘그렇다’라는 의견보다 근소한 차이로 많았으며, 보육교사는 ‘그렇다’는 응답이 가장 많았다.

<표 IV-2-27> 컨설팅 결과 및 평가에 대한 만족도(어린이집)

단위: %, 점, (명)

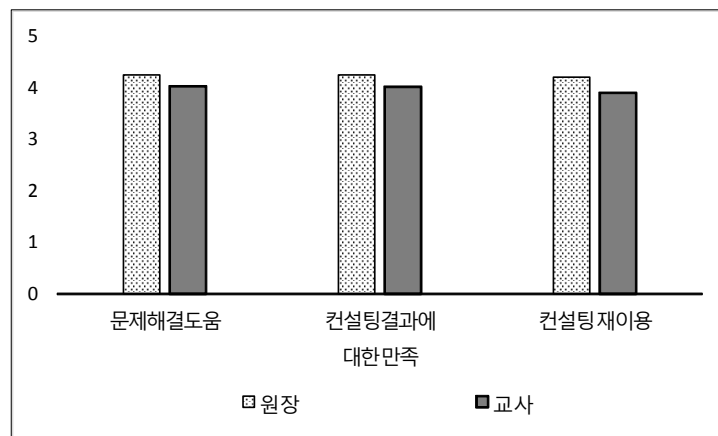
구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	M(SD)	계(수)
컨설팅이 문제해결에 도움 주는 정도							
원장	3.3	0.0	10.0	41.7	45.0	4.25(0.90)	100.0( 60)
교사	1.0	1.5	21.4	44.9	30.6	4.03(0.82)	100.0(196)
전반적인 컨설팅 결과에 대한 만족도							
원장	3.3	1.7	11.7	33.3	50.0	4.25(0.97)	100.0( 60)
교사	1.0	2.6	20.4	44.9	30.6	4.02(0.84)	100.0(196)
컨설팅 재이용에 대한 의향							
원장	5.0	1.7	13.3	25.0	51.7	4.21(1.09)	100.0( 60)
교사	2.0	4.6	21.9	43.4	27.0	3.90(0.93)	100.0(196)

자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

전반적인 컨설팅 결과에 대해서는, 어린이집 원장의 83% 이상과 보육교사의 75% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 '매우 그렇다'는 의견이, 보육교사는 '그렇다'는 의견이 가장 많았다.

다음 기회에 컨설팅을 다시 받을 생각이 있는가? 라는 질문에, 어린이집 원장의 76% 이상과 보육교사의 70% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 '매우 그렇다'는 의견이, 보육교사는 '그렇다'는 의견이 가장 많았다. 다시 의뢰하지 않겠다는 의견도 원장의 6.7%, 보육교사의 6.6%에서 나타났다.

전체적인 컨설팅 결과 및 평가에 대한 만족도 평균을 비교하면 [그림 IV-2-6]에 나타난 바와 같이 어린이집 원장이 보육교사보다 컨설팅의 문제해결에 도움이 된다는 인식, 전반적인 결과에 대한 만족, 컨설팅 재이용 의향에 점수가 높았다.



자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

[그림 IV-2-6] 어린이집의 컨설턴트에 대한 만족도

#### (5) CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도

CARE 컨설팅 모형을 이해하고 있는가? 라는 문항에, 어린이집 원장의 86% 이상과 보육교사의 75% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장과 보육교사 모두 '그렇다'는 의견이 가장 많았다.

CARE 컨설팅은 업무를 수행하는데 도움이 되는 구체적인 전략과 방법을 알려주었는가? 하는 질문에 대해, 어린이집 원장의 90%와 보육교사의 76% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 '매우 그렇다'는 의견이, 보육교사는 '그렇

다’는 의견이 가장 많았다. 도움이 되지 않았다는 의견도 원장의 6.6%, 교사의 2%에서 나타났다.

CARE 컨설팅은 업무 수행에 도움이 되는 피드백을 제공해주었는가에 대해, 어린이집 원장의 85%와 보육교사의 80% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 ‘매우 그렇다’는 의견이, 교사는 ‘그렇다’는 의견이 가장 많았다.

CARE 컨설팅은 기존의 컨설팅과는 다른 차별화된 접근과 내용을 제공해주었는가에 대해, 어린이집 원장의 81% 이상과 보육교사의 72% 이상이 만족하는 것으로 나타났으며, 원장은 ‘매우 그렇다’는 의견이, 보육교사는 ‘그렇다’는 의견이 가장 많았다.

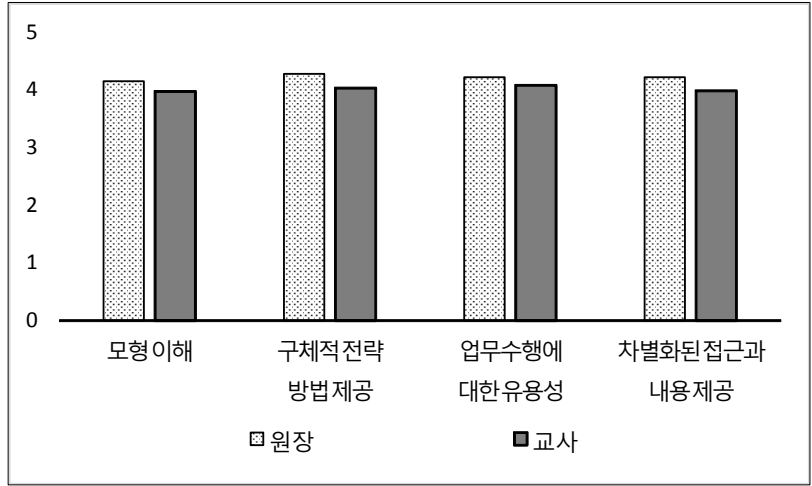
〈표 IV-2-28〉 CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도(어린이집)

단위: %, 점, (명)

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	M(SD)	계(수)
CARE 컨설팅 모형에 대한 이해도							
원장	3.3	0.0	10.0	51.7	35.0	4.15(0.86)	100.0( 60)
교사	1.5	0.5	21.4	51.5	24.0	3.97(0.79)	100.0(196)
CARE 컨설팅의 구체적 전략과 방법 제공에 대한 만족도							
원장	3.3	3.3	3.3	41.7	48.3	4.28(0.94)	100.0( 60)
교사	1.0	1.0	20.4	48.5	28.1	4.03(0.79)	100.0(196)
CARE 컨설팅의 지원과 피드백의 업무수행에 대한 유용성							
원장	3.3	3.3	8.3	38.3	46.7	4.22(0.98)	100.0( 60)
교사	1.0	1.5	15.8	50.5	29.6	4.08(0.78)	100.0(196)
CARE 컨설팅의 차별화된 접근과 내용 제공에 대한 만족도							
원장	3.3	3.3	11.7	31.7	50.0	4.22(1.01)	100.0( 60)
교사	1.0	1.5	23.0	45.9	27.0	3.98(0.82)	100.0(196)

자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

전체적인 CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도 평균을 비교하면 [그림 IV-2-7]에 나타난 바와 같이 어린이집 원장이 보육교사보다 CARE 컨설팅 모형에 대한 이해, 업무수행 시 CARE 컨설팅 모형의 구체적 전략과 방법 제시 및 피드백 제공에 대한 만족도, 그리고 기존의 컨설팅과 차별화된 접근과 내용에 대한 만족도 점수가 높았다.



자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

[그림 IV-2-7] 어린이집의 CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도

나) 컨설턴트의 CARE 컨설팅 만족도

(1) 조사대상의 일반적 특성

<표 IV-2-29> 컨설턴트의 일반적 특성

단위: 명/개소

구분	지역	빈도	구분	내용	빈도
시도별 구성	서울	3	어린이집 설립 유형	국공립	15
	경기	4		법인	5
	인천	1		민간	38
	세종	1		가정	31
	대전	1		직장	1
	충남	1		계	90
	대구	3	컨설팅 경력	1년 미만	14
	울산	1		1-2년 미만	3
	경북	1		2-3년 미만	1
	경남	2		3년 이상	2
	전남	2		계	20
	계	20			

자료: 본 연구의 시범사업 결과



조사대상 컨설턴트의 시도별 구성은 서울, 경기지역 8명과 기타 시도 12명 총 20명을 선발하였고 현황은 다음과 같다. 컨설팅을 의뢰받은 어린이집은 국공립 15, 사회복지법인 5, 민간 38, 가정 31, 직장 1개소이었다. 컨설팅 경력은 1년 미만인 14, 1년 이상 경력은 6명이었다. 20명의 컨설턴트 중 설문에 응하지 않은 1명을 제외하고 총 19명에 대한 컨설팅 만족도를 살펴보았다.

(2) 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도

컨설팅 진행과정, 협의 방식, 컨설팅 기법 등에 대하여 어느 정도 만족하고 있는지 조사한 결과, 컨설턴트의 79%가 컨설팅의 방법에 대해 만족하는 것으로 나타났다.

컨설팅 내용에 대한 분석, 진단, 해결방안 제안 내용 등에 대하여 어느 정도 만족하고 있는지 조사한 결과, 컨설턴트의 89%이상이 컨설팅의 내용에 대해 만족하는 것으로 나타났다.

컨설팅 참여를 통해 어느 정도 스스로 전문성이 향상되었다고 생각하는지에 대하여 조사한 결과, 컨설턴트의 100%가 컨설팅의 효과에 대해 만족하는 것으로 나타났으며, ‘매우 그렇다’가 63.2% 응답률을 보여 컨설팅 효과에 대한 만족도가 매우 높음을 알 수 있다.

전체적인 컨설팅 운영과 진행에 대하여 조사한 결과, 컨설턴트의 84%이상이 컨설팅 전반에 대하여 만족하는 것으로 나타났다.

〈표 IV-2-30〉 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도(컨설턴트)

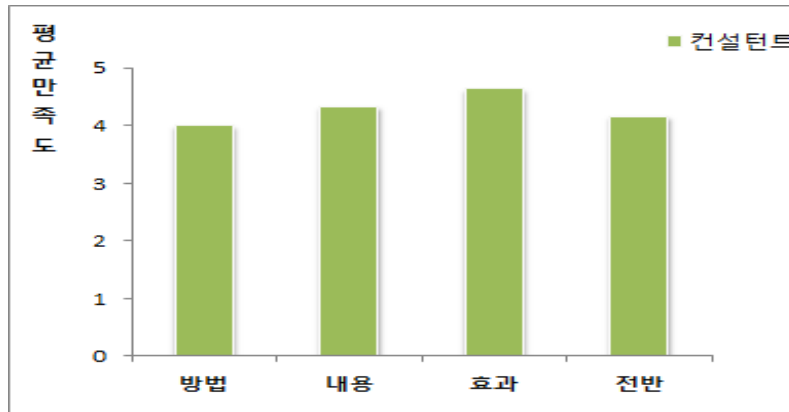
단위: %, 점(N=19)

구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	M(SD)
컨설팅 방법	0.0	0.0	21.1	57.9	21.1	4.00(0.67)
컨설팅 내용	0.0	0.0	5.3	52.6	36.8	4.33(0.59)
컨설팅 효과	0.0	0.0	0.0	36.8	63.2	4.63(0.50)
컨설팅 전반	0.0	0.0	15.8	52.6	31.6	4.16(0.69)

주: 컨설팅 내용에 대한 만족도 질문에서 컨설턴트 1인의 무응답이 있어 94.7%의 응답임.  
 자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

전체적인 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도 평균을 보면 [그림 IV-2-8]에 나타난 바와 같이 컨설턴트는 컨설팅의 효과, 내용, 전체, 방법 순으로 전반적인

운영에 대한 만족도가 높았다. 그 중에서는 컨설팅 효과에 대한 만족도가 평균 4.63(SD=0.50)으로 가장 높았다.



자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

[그림 IV-2-8] 컨설턴트의 컨설팅 운영 및 방법에 대한 만족도

### (3) 컨설팅 진행에 대한 만족도

어린이집에서 제출한 사전진단자료가 도움이 되었는가 하는 질문에, 컨설턴트의 63.2%가 '그렇다', 그리고 10.5%가 '매우 그렇다'고 응답하였다.

CARE 조직진단 체크리스트를 통한 진단 결과 분석 자료는 도움이 되었는가 에 대해, 조사대상의 63%이상이 도움이 되었다고 응답하였다.

컨설팅 1차 방문과정 진행에 관한 질문에, 컨설턴트의 94%이상이 진행이 원활하였다고 응답하였다.

핵심행동 도출의 원활한 진행에 관한 질문에 대해, 컨설턴트의 89%이상이 진행에 만족한다고 응답하였다.

온라인 상담과정의 진행을 조사한 결과, 컨설턴트의 52% 이상이 온라인 상담 과정 진행에 만족, 31% 이상이 매우 만족한다고 응답하였다.

컨설팅 2차 방문과정 진행에 관한 물음에, 컨설턴트의 89%이상이 진행에 만족감을 표현하였다.

대의제 및 소의제 수립 등에 대하여 어느 정도 만족하고 있는지 조사한 결과, 컨설턴트의 89%이상이 진행이 원활하였다고 응답하였다.

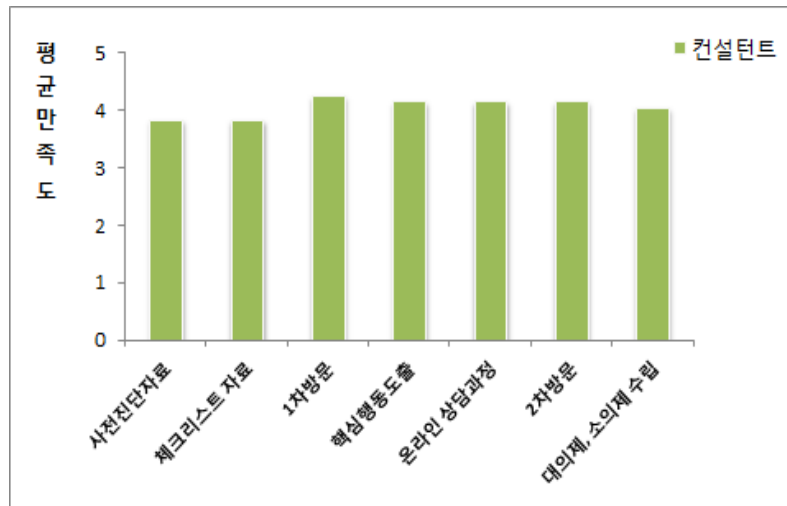
〈표 IV-2-31〉 컨설팅 진행에 대한 만족도(컨설턴트)

단위: %, 점(N=19)

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	M(SD)
사전진단 자료	0.0	0.0	26.3	63.2	10.5	3.84(0.60)
결과분석 자료	0.0	0.0	36.8	42.1	21.1	3.84(0.77)
1차 방문과정	0.0	0.0	5.3	63.2	31.6	4.26(0.56)
핵심행동 도출	0.0	0.0	10.5	63.2	26.3	4.16(0.60)
온라인 상담과정	0.0	0.0	15.8	52.6	31.6	4.16(0.69)
2차 방문과정	0.0	0.0	10.5	63.2	26.3	4.16(0.60)
대의제 및 소의제 수립	0.0	0.0	10.5	73.7	15.8	4.05(0.52)

자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

전체적인 컨설팅 진행에 대한 만족도 평균을 보면 [그림 IV-2-9]에 나타난 바와 같이 컨설턴트는 1차 방문, 2차 방문, 온라인상담과정, 핵심행동 도출, 대소의제 수립 진행들에 대한 만족도가 사전진단자료, 조직진단 체크리스트 결과자료보다 높게 나타났다. 그중에서는 1차 방문과정 진행에 대한 만족도가 평균 4.26(SD=0.56)으로 가장 높았다.



자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

[그림 IV-2-9] 컨설턴트의 진행에 대한 만족도

(4) 컨설팅 결과 및 평가에 대한 만족도

어린이집에서 의뢰한 문제해결에 컨설팅이 어느 정도 도움을 주었는지 조사한 결과, 컨설턴트의 84% 이상이 만족한다 그리고 15% 이상이 매우 만족한다고 응답하였다. 컨설팅이 어린이집 원장 및 보육교사에게 맞춤형으로 도움을 주었는지 조사한 결과, 컨설턴트의 94%이상이 컨설팅의 결과 평가에 만족하는 것으로 나타났다. 전반적인 컨설팅 결과에 대해, 조사대상의 94% 이상이 만족하는 것으로 나타났다.

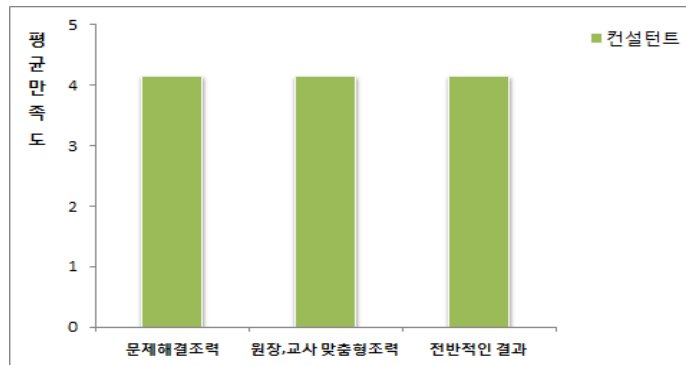
〈표 IV-2-32〉 컨설팅 결과 및 평가에 대한 만족도(컨설턴트)

단위: %, 점(N=19)

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	M(SD)
아이집 문제해결 조력	0.0	0.0	0.0	84.2	15.8	4.16(0.38)
어린이집 원장 및 교사 맞춤형 조력	0.0	0.0	5.3	73.7	21.1	4.16(0.50)
전반적인 컨설팅 결과	0.0	0.0	5.3	73.7	21.1	4.16(0.50)

자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

전체적인 컨설팅 결과 및 평가에 대한 만족도 평균을 보면 [그림 IV-2-10]에 나타난 바와 같이 컨설턴트는 컨설팅이 문제해결에 도움을 주는 정도에 대한 만족도, 원장 및 보육교사 맞춤형 조력에 대한 만족도, 그리고 전반적인 컨설팅 결과에 대한 만족도 모두 평균 4.16으로 동일한 수준의 만족도를 보였다.



자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

[그림 IV-2-10] 컨설턴트의 컨설팅 결과 및 평가에 대한 만족도

(5) CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도

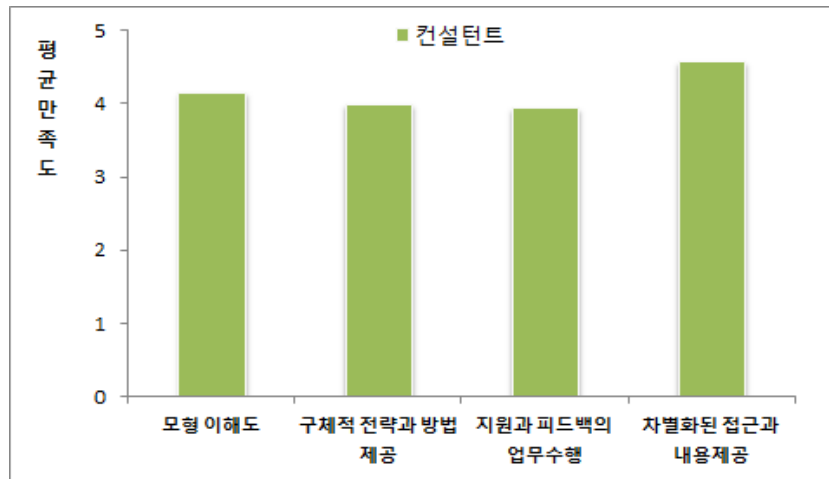
CARE 컨설팅 모형에 대한 이해도를 묻는 질문에, 조사대상 전원이 충분히 이해한다고 응답하였다. CARE 컨설팅이 컨설팅을 수행하는데 도움이 되는 구체적인 전략과 방법을 알려주었는가 하는 질문에, 조사대상의 78.9%가 그렇다, 그리고 10.5%가 매우 그렇다고 응답하였다. CARE 컨설팅 컨설팅 업무를 수행하는데 도움이 되는 지원과 피드백을 제공하여 주었는가? 하는 물음에는 조사대상의 89% 이상이 그렇다 혹은 매우 그렇다고 응답하였다. CARE 컨설팅은 기존의 컨설팅과는 다른 차별화된 접근과 내용을 제공하였는가? 라는 문항 조사 결과, 응답자의 94% 이상이 그렇다 혹은 매우 그렇다고 응답하였다.

〈표 IV-2-33〉 CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도(컨설턴트)

단위: %, 점(N=19)

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	M(SD)
모형의 적합성	0.0	0.0	0.0	84.2	15.8	4.16(0.38)
구체적 전략과 방법 제공	0.0	0.0	10.5	78.9	10.5	4.00(0.47)
지원과 피드백의 업무 수행에 대한 유용성	0.0	0.0	10.5	84.2	5.3	3.95(0.41)
차별화된 접근과 내용 제공	0.0	0.0	5.3	31.6	63.2	4.58(0.61)

자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과



자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

[그림 IV-2-11] 컨설턴트의 CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도

전체적인 CARE 컨설팅 모형의 적합성에 대한 만족도 평균을 보면 [그림 IV-2-11]에 나타난 바와 같이 컨설턴트는 CARE 컨설팅이 기존 컨설팅과 차별화된 접근과 내용, CARE 컨설팅 모형에 대한 이해, 업무수행 시 CARE 컨설팅 모형의 구체적 전략과 방법 제시 및 피드백 제공 순으로 만족도 점수가 높게 나타났다.

### 5) 만족도 조사 개요

전반적으로 CARE 컨설팅 만족도가 교사보다 원장에서 높았으며, 내용별로 컨설턴트(관계, 태도, 설명력, 전문성)에 대한 만족도가 가장 높고 그 다음으로 CARE 컨설팅의 모형/방법에 대한 만족도가 높았다. 그 다음으로 3순위는 컨설팅의 결과였으며, CARE 컨설팅 모형에 대한 이해력 부족 등 모형의 적합성에 대한 만족도가 가장 낮게 나타났다.

컨설턴트의 경우 컨설팅 효과에 대한 점수가 가장 높았으며, 그 다음으로 CARE 컨설팅의 차별화 된 접근과 내용에 대한 만족도가 높았다. 반면 컨설팅 진행 시 어린이집 대상 CARE 조직진단과 이 분석의 어려움으로 인해 이를 컨설팅 과정에 적용하는 것에 대한 만족도 점수가 가장 낮았다.

〈표 IV-2-34〉 CARE 컨설팅 만족도

질문내용	어린이집		컨설턴트 (N=19)
	원장(N=60)	교사(N=196)	
CARE 컨설팅			
컨설팅 방법	4.42	4.01	4.00
컨설팅 내용	4.44	4.02	4.33
컨설팅 효과	4.27	3.98	4.63
컨설팅 전반	4.30	4.01	4.16
컨설턴트			
컨설턴트 전문성	4.48	4.16	-
컨설턴트의 문제해결을 위한 효과적 전략 제시	4.40	4.10	-
컨설턴트 의뢰 영역 답변	4.30	4.07	-
컨설턴트의 성실한 자세/윤리적 행동	4.57	4.29	-
컨설턴트와의 관계	4.47	4.21	-
컨설턴트의 설명에 대한 이해	4.54	4.23	-
컨설팅 참여가 어린이집 운영에 도움 주는 정도	4.40	4.08	-

단위: 점

(표 IV-2-34 계속)

질문내용	어린이집		컨설턴트 (N=19)
	원장(N=60)	교사(N=196)	
<b>컨설팅 결과 및 평가</b>			
컨설팅이 문제해결에 도움 주는 정도	4.25	4.03	-
전반적인 컨설팅 결과	4.25	4.02	4.16
컨설팅 재이용에 대한 의향	4.21	3.90	-
어린이집 문제해결 노력	-	-	4.16
어린이집 원장 및 교사 맞춤형 노력	-	-	4.16
<b>CARE 컨설팅 모형의 적합성</b>			
모형에 대한 이해도	4.15	3.97	4.16
구체적 전략과 방법 제공	4.28	4.03	4.00
지원과 피드백의 업무수행에 대한 유용성	4.22	4.08	3.95
차별화된 접근과 내용 제공	4.22	3.98	4.58
<b>컨설팅 진행에 대한 만족도</b>			
어린이집 사전진단자료	-	-	3.84
조직진단 체크리스트 결과분석 자료	-	-	3.84
1차 방문과정 진행	-	-	4.26
핵심행동 도출 진행	-	-	4.16
온라인 상담과정 진행	-	-	4.16
2차 방문과정 진행	-	-	4.16
대의제 및 소의제 수립 진행	-	-	4.05

자료: 본 연구의 컨설팅 만족도 조사 결과

## 바. 기관별 컨설팅 사례 분석

본 컨설팅에 참여한 기관의 컨설팅 과정과 결과 등의 내용을 주요 특성 위주로 제시하면 다음과 같다.

### 1) 컨설턴트 A - D 어린이집

:업무분장 효율성과 교사 전문성/자신감 상승으로 A점수 상승

·(기관특성) D 어린이집은 현원 19명, 영아반 교사 4인으로 이루어진 가정어린이집임.

·(CARE 진단) CARE 조직진단 결과, 기관 총점 사전 4.2점, 사후 4.7점으로 약 +0.4점의 긍정적 변화를 보임. 사전진단에서 교직원의 역량(A) 점수가 가장 낮고(3.8점) 동기부여(E)(4.6점)가 가장 높았음. 사후진단에서는 동기부여(E)가 가장 높고(5.00점) 자원(4.95점) 점수도 높았음. 교직원의 역량(A)이 컨설팅 이후

0.5점 상승하였으나, 여전히 가장 낮게(4.30점) 나타남. C,R,E는 원장과 교사들이 전반적으로 일치된 반면, A에서는 원장이 교사들에 비해 낮은 인식으로 원장-교사 간 차이를 보임.

·(SWOT 분석) 교사의 경우 원장의 지도력을 높이 평가함. 교사들은 보육 업무 외에 기타업무(예: 주방)와 중간에 들어오는 신입원아들의 적응을 어려워 함.

·(핵심행동 도출) 원장의 경우 멘토링 및 장학 확인하기, 교사는 멘토-멘티 체제 구축과 실행, 장학(자율장학, 동료장학, 원장장학)의 실시였음.

·(컨설팅 이행 결과) 상호작용 능력이 향상되면서 주변의 입소문으로 인해 2017년 입학원아가 모두 마감될 정도로 부모님들 호응이 좋음. 자체 멘토링 및 장학 실시를 통해 보육교사로서의 자신감이 생겨 수업준비에 최선을 다하는 모습을 보였음. 또한 원장의 겸직과 경력-신입교사 간 업무분장을 조정 명료화하고, 업무 우선순위에 대한 협의가 이루어져 자율적 업무능력 향상과 조직 협력 문화를 조성할 수 있었음.

·(시사점) 가정어린이집으로 업무겸직 등으로 업무분장과 영아보육의 진행에 어려움이 있었으나, 자체 자율 멘토링과 장학의 실시로 영아교사의 자신감과 역량을 제고, 이를 통해 주변 평판의 변화로 컨설팅 기회를 통한 긍정적 경험을 체감함.

## 2) 컨설턴트 B - H 어린이집

:소통의 확대로 조직문화(E-동기부여) 개선

·(기관특성) H 어린이집은 현원 13명, 영아반 교사 4인으로 이루어진 가정어린이집임.

·(평가인증 결과) 2차 점수는 95.94점으로 중상 정도로 나타남. 3차 지표 평가 인증에 참여하여 2.88(3점 만점)점으로 비교적 높은 점수로 인증을 받음. 우수한 영역은 보육과정과 상호작용, 교수법으로 2.92점을 받았으나, 보육환경 및 운영관리 영역은 2.76점으로 낮은 편임.

·(CARE 진단) 기관 총점 사전 4.36점, 사후 4.81점으로 약 +0.45점의 긍정적 변화를 보임. 사전진단에서 전반적으로 점수가 4점을 상회하는 가운데 교직원의 역량(A) 점수와 동기부여(E)가 낮았음(4.3점). 사후진단에서 동기부여(E)가 가장 높고(4.9점) 그 점수도 +0.6점의 긍정적 변화를 보임.

·(SWOT 분석) 원장과 교사의 긍정적 사고와 협력적 관계 형성. 원장의 운영



철학, 운영방식에의 교사 신뢰도가 높음. 원장의 겸직 업무로 지원인력에의 요구가 높은 상황임. 육아기 주부교사가 많아 근무시간외 소통의 기회 마련하기 어려움.

·(핵심행동 도출) 가정어린이집의 특성 상 원장이 원 운영 전반에 주도적으로 참여하게 되어 조리부터 차량운행, 교사 업무까지 겸직하다 보니 돌발 상황에 대한 대처 능력이 떨어짐. 3차 평가인증 지표 기준 보육과정 자체점검을 컨설팅의 의제로 정하고 원장과 교사 모두 매주 1회의 의사소통 시간을 통해 지표 영역 세부항목 설정 및 자체점검 실시함.

·(컨설팅 이행 결과) 원장뿐 아니라 교사들도 이러한 업무 부담을 심각하게 인지하고 있던 상황에서 평가인증 3차지표의 내용을 중심으로 상호 소통을 통해 부담을 완화하려 시도함. 의사소통의 시간을 확보함으로써 평가인증의 준비가 아닌 매일 실천해야하는 업무내용으로 인식하는 계기가 됨.

·(시사점) 가정어린이집에서 3차 평가 인증의 준비 과정으로 컨설팅을 이해하여 신청한 측면이 있었지만, 본 컨설팅을 통해 지표 준수 정도의 개선 자체보다 원장과 교사 사이 상호 의사소통의 기회가 확대되면서 업무의 효율성 증진을 위한 토대가 마련됨. 이는 CARE 점수의 사전 사후 비교에서도 동기부여가 가장 큰 점수 증가를 보여 이러한 변화를 확인해줌.

### 3) 컨설턴트 C - H 어린이집

:체크리스트 방식을 통한 구성원 자발적인 상호작용 증진

·(기관특성) H 어린이집은 아파트 관리동에 위치한 민간 어린이집으로 현원 40명임. 보육교직원엔 원장, 영아반 교사 5인, 유아반 교사 1인, 취사부 1인으로 이루어짐.

·(평가인증 결과) 평가인증은 98.36점으로 우수하게 평가 받음.

·(CARE 진단) 기관 총점 사전 4.43점, 사후 4.79점으로 약 +0.36점의 긍정적 변화를 보임. 사전진단에서는 공유된 비전과 가치(C)에 월등히 높은 점수(4.75점)를 부여한 반면, 역량(A)에는 가장 낮은 점수(3.71점)를 부여함. 컨설팅 이후 사후진단에서는 자원(R)이 가장 높았고(4.96점), 역량(A) 점수는 무려 +0.92점의 긍정적 변화를 보임. C(공유된 비전과 가치)에서는 원장과 교사들이 모두 높게 평가하는 수준이지만, R(자원), E(동기부여)는 교사들이 원장보다 높게 인지하는 경향을 보임.

·(SWOT 분석) 어린이집 주위의 자연환경 및 입지여건이 좋아 산책과 바깥놀이하기 좋음. 어린이집 앞으로 차량운행이 잦아 안전에 유의하여야 함. 교사들의 긍정적 상호작용 기술이 부족함.

·(핵심행동 도출) 교사-영유아 간 상호작용, 영유아 간 상호작용, 문제 상황 예방 및 개입을 포함하는 상호작용 역량 증진을 위해 원장은 체크리스트 내용 설정 및 준수에 대한 긍정적 피드백 주기, 교사의 경우는 체크리스트 내용 점검, 교사 간 상호 피드백 주기 등을 핵심 행동으로 도출함.

·(컨설팅 이행 결과) 너무 광범위하여 어디부터 개선할 지 막막하게 생각되는 상호작용의 개선을 체크리스트라는 구체적 방법으로 접근하여 상호작용에 대한 자신감을 회복하게 됨. 또한 서로의 긍정적 변화가 보일 때 피드백을 제공함으로써 그 변화를 유지하는데 도움이 됨. 교사의 변화된 반응에 따라 아이들의 반응 또한 달라짐을 관찰할 수 있었음.

·(시사점) 상호작용처럼 쉽게 개선하기 어려운 부분이라도 행동 변화의 목표를 구체적이고 명료화하여 설정하고 이를 실천하는 과정을 통해 변화를 확인할 수 있었음. 이러한 변화 경험은 다음 목표를 좀 더 주도적으로 설정하게 하며 이는 전반적인 상호작용의 증진으로 가시화 될 것을 기대하게 함. 또한 교사의 변화를 통해 아이들의 반응이 달라진다는 결과를 통해 원장과 교사를 지원하는 본 컨설팅의 진정한 수혜자는 아이들임을 알 수 있었음.

#### 4) 컨설턴트 D - S어린이집

:교사 역량(A)의 증진과 체감이 부모/영아 변화로 나타남

·(기관특성) S 어린이집은 민간어린이집으로 현원 45명, 보육교직원은 원장, 영아반 교사 5인, 유아반 교사 1인, 기타 보육교직원 1인으로 이루어짐.

·(평가인증 결과) 2차 지표 평가인증 상태로 3.0점 만점에 2.81점을 받았고, 다른 영역은 전반적으로 우수하나, 보육과정은 2.34점으로 취약성을 보임.

·(CARE 진단) 기관 총점 사전 4.05점, 사후 4.36점으로 약 +0.31점의 증가를 보임. 사전진단에서는 역량(A) 점수가 3.64점으로 가장 낮았고, E(동기부여)는 4.36점으로 가장 높았음. 사후진단에서는 자원(R)이 가장 높았고(4.54점), 역량(A) 점수는 +0.4점 정도로 가장 큰 변화를 보임.

(컨설턴트의 CARE 분석 참조) S 어린이집의 경우 전반적으로 교사들이 원장보다 CARE 각각에 낮게 평가하는 가운데, 특히 역량(A)에 대한 교사 스스로가

개선이 필요하다고 평가하는 경향을 보임.

·(SWOT 분석) 교사들의 협력적 분위기, 원장의 배려와 의사소통이 원활함. 교사교육이 활발하고 부모자원의 활용이 용이함. 보육철학의 재정립이 필요하고 보육철학에 근거한 교사들이 자신감이 부족함. 부모들의 요구가 지나치기도 함.

·(핵심행동 도출) 교사의 자신감을 기르기 위해 영유아와의 상호작용 개선을 목표로 원장은 교사의 상호작용저널을 주 1회 점검하고 피드백을 줄 것을, 교사는 긍정적 상호작용의 빈도 증진을 위해 부정적 상호작용을 긍정적 상호작용으로 반응하기(1일 3회), 상황에 맞는 감정 코칭하기(1일 1회) 등을 핵심 행동으로 도출함.

·(컨설팅 이행 결과) 참여했던 교사마다 다소 개인차는 있지만 대체로 핵심행동이 잘 이행됨. 상호작용일지를 작성하고 이를 토대로 원장, 교사들이 함께 매주 공유의 기회를 가짐. 이는 컨설팅 진행 과정에서 발전하여 상호작용 매뉴얼 구성 작업까지 심화되어감. 교사의 변화가 교사 스스로에게 인지되고 그 변화가 재원 영유아는 물론 그 부모에게까지 체화되면서 부모의 만족도가 매우 높아지고 원에 대한 이미지가 좋아짐.

·(시사점) 사후점수 결과가 사전검사보다 가장 증진된 부분은 '역량'부분임. 컨설팅이 교사의 역량 증진에 기여하였다고 평가한 결과는 교사 스스로에게 자신감을 불어 넣어줌을 의미함. 또한 변화 경험은 컨설팅을 심화시키거나 발전적 방향으로 진화하는 경향을 보임.

## 5) 컨설턴트 E - J 어린이집

:소규모 영아 어린이집 컨설팅 참여로 원장-교사간 진단 격차 감소

·(기관특성) J 어린이집은 가정어린이집으로 현원 13명임. 보육교직원은 원장, 영아반 교사 2인으로 총 3인임.

·(평가인증 결과) 2차 지표 평가인증 상태로 3.0점 만점에 2.9점을 받았고, 보육환경 및 운영 관리는 2.99점으로 가장 높게, 상호작용과 교수법은 2.64로 가장 낮게 평가를 받음.

·(CARE 진단) 기관 총점 사전 3.35점, 사후 4.06점으로 약 +0.71점의 증가를 보임. 사전진단에서는 역량(A) 점수를 3.83점으로 다른 영역에 비해 높게 부여하였고, 이에 대해서 원장과 교사 의견이 일치함. 자원(R)과 E(동기부여)는 원장은 높게 진단한 반면, 교사들은 3점 이하로 진단하여 격차가 큼. 그러나 사후진

단에서는 원장과 교사 간 진단 격차가 줄어들었고, 원장의 역량(A) 진단점수 향상이 뚜렷함.

·(컨설팅트의 CARE 분석 참조) J 어린이집의 경우 전반적으로 교사들이 원장보다 CARE 각각에 낮게 진단하는 가운데, 특히 자원(R)과 E(동기부여)에 대한 교사들이 보통보다 낮은 평가를 하여 개선이 필요하다고 인지하는 경향을 보임.

·(SWOT 분석) 차량운행을 하지 않고 자유로운 등하원이 가능함. 원장의 열린 사고와 도전정신이 드러나며, 바깥놀이터 환경이 좋고 인근에 어린이집이 많지 않음. 아파트 단지 내 어린이집으로 다양한 체험 공간은 부족함. 주위에 유치원이 많음.

·(핵심행동 도출) 교재교구 및 비품 관리를 재조직 하여 업무의 효율성을 증진하고자 함. 이를 위해 원장은 교재·교구실 내 배치 기준과 개선점을 찾고, 교사는 활동자료를 재배치하는 것, 약속한 자리에 두는 것을 핵심행동으로 함.

·(컨설팅 이행 결과) 활동자료의 정비를 통해 근무환경의 부분적 개선을 가져오고 교재교구에 정리표를 부착하고 관리대장을 기록하는 등 정리 기술을 익히게 됨. 이와 더불어 효율적 교재교구 관리와 보관의 중요성을 재인식함.

·(시사점) J 어린이집의 CARE에 대한 사후 진단 점수 결과에서 주목할 부분은 사전에 나타났던 원장과 교사의 진단 차이가 컨설팅 이후 C, R, E에서 월등히 줄어들고 전반적인 향상을 보였다는 점임. 이는 본 컨설팅이 구성원들이 개선을 위해 가치공유, 역량, 자원, 동기부여라는 각 부분을 인지하고 의도적으로 주목하게 함으로써 주도적인 변화 노력을 동기화하여 구성원 간 공감의 폭이 확대됨을 시사함.

## 6) 컨설팅트 F - E 어린이집

:우수한 공공형어린이집으로, 보육활동/상호작용 멘토-멘티 자율장학을 통한 역량 향상을 경험. 내재화 된 변화가 다른 영역으로 확장됨.

·(기관특성) E 어린이집은 민간어린이집으로 현원 31명이 재원 중임. 보육교직원은 원장, 영아반 교사 3인, 유아반 교사 1인외 기타 보육교직원으로 2인 등 총 7인이 근무하고 있음. 현재 공공형 어린이집으로 운영 중임.

·(평가인증 결과) 2차 지표 평가인증 상태로 2.91점으로 100점 환산 시 96.95점을 받았으며, 그 중 건강과 영양 부분이 2.86점으로 가장 낮게 평가를 받음.

·(CARE 진단) 기관 총점 사전 3.88점, 사후 4.40점으로 약 +0.52점 정도의 증

가를 보임. 사전진단에서는 원장과 교사 모두 역량(A) 점수가 다른 영역에 비해 낮아 개선이 필요하다고 인식하고 있었음. CARE 각 부분에 대해 원장과 교사의 의견이 상당 수준 일치함. 사후진단에서는 전반적으로 각 부분의 진단 점수가 향상한 가운데 원장과 교사 간 진단 격차가 나타나는 곳이 역량(A) 점수로, 원장의 역량(A) 진단점수 향상이 뚜렷함.

·(SWOT 분석) 공공형 어린이집으로 우수한 운영 여건을 갖추었고, 정직하고 모범적인 운영이 자랑임. 구성원 간의 의사소통 및 교류가 활발하며 어린이집 운영에 부모들의 신뢰를 받고 있음. 어린이집 주변의 자연환경이 좋아 자연과 함께하는 다양한 체험활동이 이루어짐. 가까이 위치한 인근 어린이집과의 비교와 경쟁이 어려우며, 농어촌 이라는 지역 특성 상 재원 영유아의 등원 거리가 먼 경우가 있기도 함.

·(핵심행동 도출) 보육활동과 상호작용이 중요하며, 이에 대한 역량 강화가 필요하다고 의견이 모아져 의제로 선정함. 원장의 경우는 상호작용에 대한 이행 점검 및 교사들이 상호작용에 대한 긍정적, 보완적 피드백을 매일 제공하고 주 1회 평가회를 갖는 것을 핵심행동으로 도출함. 교사는 보육과정 운영 중에 영유아와의 밀착 상호작용을 실행하고 사례를 수합 정리하고, 매주 1회 이 사례들을 동료교사들과 공유하고 평가회를 실시하는 것을 핵심행동으로 도출함.

·(컨설팅 이행 결과) 원장은 상호작용에 대한 교사들의 자율장학 기회를 만들고 매주 확인하여 이행여부를 점검하고 이 기회가 활발하게 진행될 수 있도록 지원함. 또한 경력교사와 초임교사 사이 멘토와 멘티를 형성하여 화합된 분위기에서 해당 의제의 달성을 위해 상호 격려하고 노력함. 교사들은 매주 자율장학의 형식으로 사례를 꾸준히 6주 동안 공유함. 이를 통해 영유아와의 긍정적 상호작용에 대한 전문성 향상과 보육업무 수행에 필요한 전문 기술이 향상됨을 경험함. 이 과정에서 구성원간의 화합과 협력의 효과가 나타나 컨설팅에 대한 교사들의 만족도가 높게 나타남. 무엇보다 6주 동안의 컨설팅이 원만하게 진행되어 컨설팅 종료 이후 다른 소주제의 선정과 핵심과제 도출을 통한 두 번째 회기를 자체적으로 실행하게 되었음.

·(시사점) E 어린이집컨설팅의 결과 중 가장 두드러진 특징은 컨설팅 종료 이후 컨설팅의 효과에 대한 공감대가 형성되어 다른 영역의 변화를 시도하기 위한 자발적 의제도출과 핵심역량의 발굴이 진행된 점임. 이 경우 자체 진행과정에서 컨설팅 지원요청이 생길 수 있어 본 컨설팅이 시작될 경우 1회가 아닌 자

발적 컨설팅으로 자리매김하는 시점까지 추가적 컨설팅을 포함한 설계가 필요함.

## 7) 컨설턴트 G - M 어린이집

:신입 원장/교사로 구성된 기관으로, 컨설팅 효과가 나타나지 않음.  
CARE 및 사전-사후 평가점수 하락

·(기관특성) M 어린이집은 현원 46명, 교사 6인(영아반 4인, 유아반 2인)의 민간어린이집임. 신입원장이 부임하여 새로운 운영체계를 만들어가는 중으로, 평가인증 후에 부임한 원장과 신입교사(1명 제외 모두 신입교사)들이 많아 평가인증 지표 숙지가 부족하며, 문서작성 등에 어려움을 겪고 있음.

·(평가인증 결과) 2차 지표 평가인증에 참여하여 94.7 점을 받음.

·(CARE 진단) 기관 총점 사전 4.6점, 사후 4.1점으로 약 -5.4점의 변화를 보임. 다른 기관에 비해 사전진단의 점수가 높은 편이었음. 사전진단에 의하면 자원(R)의 점수가 가장 낮고(4.4점) 동기부여(E)가 가장 높았음. 사후진단에서는 4개 영역 전체에서 점수가 떨어졌으며, 특히 교직원의 역량(A)과 자원(R)이 낮게 나타남.

·주요 행동(일반행동, 핵심행동)에 대한 사전-사후 평가점수를 확인한 결과, 원장-교사의 사전-사후 행동평가에서도 컨설팅 이후 (-)로 감소된 항목들이 있어 이 기관의 경우 컨설팅 진행과정에서도 어려움이 있었던 것으로 보임. A에서 교사-원장 간 인식의 차이가 큼.

·(SWOT 분석) 교사의 경우 원의 실외놀이터 부재로 실외활동의 어려움, 그리고 교재교구의 부족으로 보육과정 진행의 어려움을, 원장은 교사들의 역량강화가 가장 필요하다고 생각함. 보육일지 기록에 대한 교육과 피드백이 필요한 부분으로 보임.

·(핵심행동 도출) 원장의 경우 보육과정 실행기록 주당 1회 확인하기와 보육과정 시행에 대한 건설적인 피드백 제공하기, 교사는 보육과정 실행기록 상호점검과 보육과정 실행을 위한 교재교구 준비로 도출함.

·(컨설팅 이행 결과 - 컨설턴트 보고서 종합결과 내용 참조) 보육일지 점검 및 관리체계 구축(팀티칭 활용-영아1세-2세, 유아3세-4~5세)을 통해 각 반의 보육일지를 교차점검 하고, 매주 금요일 저녁에 원장의 결재를 받도록 하였음. 기록 확인 후 건설적인 피드백 제공하기를 통해 보육교사로서 자신감이 생겨 수

업준비에 최선을 다했다는 평가를 함. 또한 경력-신입교사 간, 투담임의 경우 업무분장을 조정 명료화하여, 교사 간 분쟁이 생기지 않도록 함.

## 8) 컨설턴트 H- S 어린이집

:국공립어린이집으로 장시간 이용 아동이 많아 전체 교사교육과 소통의 기회가 적음. 원장/중간관리자의 리더쉽으로 컨설팅 효과 경험

·(기관특성) H 어린이집은 현원 39명, 교사 5인(영아반 4인, 유아반 1인)의 국공립어린이집임. 다문화, 취약가구가 있는 지역으로, 부모교육 참여도가 낮음. 초등학교가 인접해 있어 연계성이 좋음.

·(평가인증 결과) 3차 지표 평가인증에 참여하여 97.3 점을 받음.

·(CARE 진단) A에서 가장 낮게(3.6점). E에서 가장 높게 나타남(4.3점). E에서 교사-원장 간 의견 차이가 있어, 교사는 원장의 동기부여(관리와 점검, 피드백)에 만족하는 반면, 상대적으로 원장은 주기적인 문서점검(보육일지)등을 통한 피드백이 원활하지 못하다고 자체 평가하며 점검의 필요를 갖고 있음.

·(SWOT 분석) 강점은 국공립어린이집으로 보육교직원의 근무여건과 처우가 안정적임. 아파트 단지 내에 신설된 쾌적하고 안전한 물리적 환경을 가짐. 교사들은 원장이 운영철학에 맞는 Leadership을 발휘하고 있다고 신뢰함. 약점은 원내교사교육, 계획안, 보육일지에 대한 원장의 Feedback을 통한 가치와 지식, 기술의 공유가 필요한 점과 교사공간이 원장실에 포함되어 있는 부분, 영유아들이 어린이집에 머무는 시간이 길고 유휴인력 부족으로 인해 전체 교사교육과 소통의 기회에 어려움을 언급함.

·(핵심행동 도출) 원장의 경우 주간 자유선택활동 계획과 준비에 대한 사전점검과 격려, 주기적 회의를 통해 안정된 상호작용 점검 및 격려임. 교사는 자유선택활동을 2주간 단위로 계획안 작성하여 제출하고 교사회의시 Feedback 주고받기임.

·(컨설팅 이행 결과) 원장과 중간관리자가 열의를 가지고 노력함. 교사의 역량강화에 대한 원장의 요구와 유아들의 다툼을 최소화 할 수 있는 상호작용 방안에 대한 교사들의 요구를 수용하고 평가인증 결과를 반영하여 평가영역에서 상대적으로 낮은 보육과정/상호작용 영역 중에서 의제를 선택. 연차휴가의 집중, 추석 연휴로 초반에 핵심행동의 실행에 어려움이 있었으나 부단한 노력으로

핵심행동을 지속적으로 실행할 수 있는 기반을 조성, 기초를 다짐.

### 9) 소결: 기관별 컨설팅 사례분석

전반적으로 컨설팅 경험을 통해 CARE 조직진단 점수에서는 사전-사후 간 큰 차이가 보이지 않는 가운데에서도 유의한 변화들이 나타났다. 대체로 체감, 실제 의사소통 증진을 통한 상호작용과 원장의 리더십 및 마인드에 변화가 있었던 것으로 보인다.

컨설턴트가 작성한 컨설팅 결과보고서와 참여 원장, 교사, 컨설턴트 대상 심층면담을 통해 다음의 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 평가와 연계한 컨설팅이라는 특성상 참여한 어린이집들은 많은 경우에 평가인증으로 점수를 향상하기 위한 조력으로 이해하고 시작하였다. 그러나 어린이집 원장과 교사들이 함께 어린이집의 문제를 찾아보고, 그 해결을 위해 의제와 핵심 행동의 도출하고 그 실행을 상호 지원하는 과정을 거치는 컨설팅의 진행 후에는 인증점수가 아닌 상호관계의 증진, 소통과 공감의 기회 확대, 문제 해결 경로 구축 등을 통해 어린이집의 근무환경 개선과 질적 수준의 향상이라는 보다 근본적인 문제들에 주목하는 경향을 보였다.

둘째, 본 컨설팅에 참여기관의 설립유형을 살펴보면 가정어린이집의 신청과 참여가 많았다. 이는 그 만큼 가정어린이집의 경우 이러한 컨설팅 등의 기회 제공에 목말라하고 있음을 보여주는 측면이기도 하다. 보육교직원이 많지 않은 가정어린이집에서는 교사의 이직이 많고, 주부교사의 비중이 높다는 특징을 지니기도 한다. 이러한 상황에서 가정어린이집 원장은 의사결정자로, 관리자로, 담임교사로 때로는 차량운행자나 취사부까지 다양한 업무를 혼자서 담당하며 원장 스스로의 역량 강화에 대한 요구 또한 높다. 본 컨설팅에 참여한 많은 가정어린이집의 경우 컨설팅 과정에서 핵심행동을 통한 변화의 경험 뿐 아니라 어린이집 교사 등 보육교직원 간의 의사소통의 기회가 확대되고, 상호이해의 폭이 넓어지며, 공동 문제를 중심으로 협력하는 분위기가 조성됨으로써 교직원간 업무분장의 효율화와 원장의 어려움 해소에 도움을 주었음을 확인하게 된다.

셋째, 본 컨설팅이 다른 직무 행동보다 교사와 원장 등 보육교직원의 역량 증진에 기여하고 있음을 알 수 있었다. CARE로 명명한 공유된 가치 및 비전(C), 역량(A), 자원(R), 동기부여(E) 등 보육교직원의 자발적 직무행동을 돕기 위한 내용에 대해 컨설팅 시작시점과 끝나는 시점에 스스로 점수를 부여하게 하



였고, 이 사전과 사후 자체평가 결과를 살펴보면 대체로 '역량(A)'의 변화 폭이 큰 경향을 보였다. 이는 장학 등 다면적인 역량 증진의 기회가 있는 유치원에 비해, 상대적으로 역량강화 기회가 부족했던 어린이집들에서 컨설팅 과정을 경험하면서 원장, 교사들의 자신감이 증진된 측면이 있는 것으로 이해된다.

넷째, 컨설팅 과정에서 도출된 의제 및 핵심행동은 정례적 교사 회의, 소통의 기회 마련 등으로 풀림 현상을 보였다. 이는 그 만큼 어린이집 현장에서 교사들이 또는 원장을 포함하는 교직원들이 소통하기 위한 공유된 시간을 마련하기 힘들다는 현실을 반증하는 것이기도 하다. 여러 컨설팅 사례들은 어렵기는 하나 어린이집 구성원 간의 의사소통과 관계증진이 가져오는 유익과 중요성에 대해서 공감대가 형성된다면 효율적 일과 조정을 통해 근무시간외의 추가 근무 없이도 기회 마련이 가능할 수 있음을 보여준다.

다섯째, 컨설팅으로 나타난 변화는 작지만, 그 변화가 다음 변화를 동기화한다. 실천 가능한 핵심행동을 도출하고 그 실행을 격려하는 행동주의에 기반한 본 컨설팅 과정에서 원장과 교사들은 목표했던 크고 작은 변화를 어린이집 현장에서 경험하게 되었다. 이러한 성공 경험은 또 다른 성공을 기대하는 목표설정을 하게한다. 의도된 행동에 따른 다분히 즉각적인 반응으로의 변화를 인지하게 되는 행동주의적 성공 경험이 바로 어린이집 단위의 자기 주도적 컨설팅 효과를 지속적으로 이어가게 하는 힘이다.

여섯째, 컨설팅은 원장과 교사를 지원하나, 핵심 행동의 변화로 나타나는 효과는 궁극적으로 부모의 반응에 변화를 낳고 영유아에게 돌아가는 현상을 확인할 수 있었다. 교사가 영유아 간 갈등상황이나 문제 상황에서 대응에 대한 방법, 교사 상호작용의 변화를 도모하는 컨설팅을 통해 교사의 상호작용 역량이 증가한다. 교사의 역량은 영유아의 보육 상황에서 민감하게 그 효과를 발휘하여 영유아의 행동이 변화를 가져오기 때문이다.

일곱째, 컨설팅을 통해 구성원 간 소통과 상호이해 증진이라는 간접효과가 더 큰 수확으로 나타났다. 컨설팅 과정에 각 어린이집 마다 도출되는 핵심행동은 다양하나 공통된 경향은 구성원들이 함께 어린이집이 지닌 문제를 발견하여 구체화하고 또 그 해결을 위해 협력하는 과정에서 핵심행동을 통한 문제해결이라는 직접적 결과 이외에 소통과 상호 이해가 증진되는 결과를 보였고, 이는 추후 다른 문제 해결의 동인으로 작용한다는 것이다.

아홉째, 컨설팅 보고서를 검토하면서 몇 가지 불일치점이 보인다. 무엇보다

원장과 교사 간 인식의 차이를 알 수 있었다. 때로는 원장이 제의하고 싶은 의견이나 제안, 규제를 컨설팅이라는 명목 하에 컨설턴트의 입을 통해 하기 바란다는 점이다. 자칫 컨설팅이 어린이집 구성원을 통제하는 다른 방안으로 흐르지 않도록 균형이 필요하다. 또한 같은 컨설팅에 참여하지만 그 참여의지에 따라 구성원 간 격차를 알 수 있었다. 특히 원장의 지속적인 참여 의지는 전체 컨설팅의 성패에 영향을 미치는 주요한 요인으로 고려된다.

열 번째, CARE 영역에 대한 사전 사후 진단 점수나 기록한 결과보고서에 제시된 내용 검토를 통해 컨설턴트의 역량에 따른 차이를 발견할 수 있었다. CARE에 대한 사전사후 진단 점수가 컨설팅의 효과를 대표한다고 판단하기에는 무리가 있기는 하나 컨설턴트에 따라 참여기관의 사전-사후 진단 점수는 일관되게 향상되거나, 일관되게 감소하기도 하는 등의 양상을 보이기도 했다. 컨설팅의 효과는 컨설턴트의 역량에 의해 가장 좌우됨을 고려할 때 향후 추가 사업 시 유능한 컨설턴트를 선발하고 사전연수를 강화하여야 한다. 또한 컨설턴트 간 컨설팅 사례를 공유함을 통해 상호 역량강화의 기회를 정례적으로 제공할 필요가 있다.

## 사. 참여기관(어린이집 원장) 및 컨설턴트 간담회 결과

### 1) 컨설팅 종료 후 결과 및 개선 의견수렴

6주간의 컨설팅 종료 이후 참여한 20명의 컨설턴트 전원을 대상으로 또한 참여한 어린이집 원장 10명을 대상으로 FGI를 실시하여, 평가에 기반한 CARE 컨설팅의 진행 과정에서 경험한 성과 또는 개선요구를 수렴하였다.

#### 가) 참여한 컨설턴트 의견

중복된 의견은 삭제하고 컨설턴트 응답에 일련번호를 부여하였다.

##### 컨설턴트 A

- 처음에는 객관적인 지표에 따른 평가 아니라 어린이집 전체적인 문제를 다뤄 어려우나, 자발적으로 교사가 문제 인식하고 해결점 찾기 위함이 프로젝트 접근법과 유사하다고 생각함.
- Care 기반이론이 생소하고 현장에서 SWOT분석 어려워서 면담으로 진행함.
- 1차 컨설팅과 2차 컨설팅 사이 기간이 길어 어린이집에서 컨설팅의 몰입이

쉽지 않음.

컨설턴트 B

- 평가에 기반한 컨설팅이라고 설명하니, 평가인증 조력으로 오해하여 부가적 업무에 대한 부담을 우려하는 경향을 보였으나, 내용의 설명 후에는 교사가 만족하며 최종적으로 갔을 때 하고 너무 좋아졌다고 말하는 기관이 많았음.
- 할 수 없다고 생각했던 곳에 개선되니 그 변화를 보며 스스로 놀라워함.
- 1차와 2차 컨설팅 사이 온라인 지원에 대한 보완 안이 필요함.
- 컨설턴트의 준비 서류 안내 등 컨설턴트의 일정관리 지원을 필요로 함.

컨설턴트 C

- 기관 규모를 고려한 컨설턴트의 파견이 필요함. 보육교직원이 30명 되는 기관에서 컨설턴트 1명이 가니 면담이 너무 오래 걸림. 특히 대인관계의 문제 있을 때 컨설팅 하는 게 쉽지 않아 컨설턴트 2명 파견 요망

컨설턴트 D

- 보육과정, 상호작용에 컨설팅 쏠림 현상 나타나고, 4번째 기관 정도 진행 하면서 컨설턴트 본인도 서서히 감이 잡힘.
- Care 진단에 대해 원장과 교사가 진단결과의 차이를 보이는 부분이 있음.
- 교사의 변화로 아이들이 변화되어서 가정통신문으로 가정과 그 내용을 전달하였음. 작은 주제에서 이어져서 원분위기가 전체로의 파급효과 미침.

컨설턴트 E

- 원장 사전 간담회의 준비 필요성 있음.
- 원장의 역량과 참여 정도에 따라 컨설팅의 성과에 영향이 큼. 기관에서 원장이 적극적이면 교사도 적극적임.

컨설턴트 F

- 본 컨설팅을 평가인증 유지점검으로 오해하여 방문 전 서류 준비와 청소하느라 고생함.
- 평소 원장이 하고 싶었던 말을 컨설턴트를 통해 제시하려함(특정교사 교체 주기 요청).
- 컨설팅 기간 종료 후 기관이 다시 이전상태로 돌아가지 않길 간절히 바람.

컨설턴트 G

- 어떻게 진행되는지 몰라 원장님들 교육이 먼저 필요함.
- 원장과 교사 사이의 관계를 고려하여 갈등 초래하지 않도록 주의 깊은 컨

설팅이 필요함.

컨설턴트 H

- 본 컨설팅이 지속되길 바라는 원이 많았음. 평가인증 이후에 교육 조정자의 역할, 장학해 줄 수 있는 시스템 원함.

컨설턴트 I

- 3차 평가인증 이해와 교육에 대한 부분이라고 생각한 원이 있었음.
- 원장, 교사 함께 모여서 교육할 수 있는 시간이 부족하였음.
- 핵심행동 도출이 교사가 어려웠으나, SWOT분석으로 접근하여 도출함.
- 핵심행동은 아주 작은 것으로 진행했는데, 이후 가정과 지역사회로 확대
- 2차 방문 전에 무엇을 할지, 안내하고 가니 수월하게 진행할 수 있었음

컨설턴트 J

- 사전 이해 정도가 낮아 CARE에 대한 사전사후 분석을 신뢰하기는 어려움.
- 온라인 상담 시 원장님이 교사 골라서 전화시켜준 것 문제.

컨설턴트 K

- 컨설팅 모형을 원이 알아듣기 쉽게 깊이 있는 해석가이드 필요함.
- 작지만 도움을 주기위한 노력에 대해 기관에서 크게 고마워하여 개인적으로 발전한 느낌임.

컨설턴트 L

- 평가 컨설팅이라 생각하여 사전 체크리스트를 좋게 평가하려고 애쓰시는 모습 보임.
- 방문한 곳 모두 상호작용 부분을 원함.
- 컨설팅의 운영을 위해 카페를 만들고 공지사항 올리고 문자 주기 바람.

컨설턴트 M

- 컨설팅절차, 서류 등 이해 잘 못하는 기관도 있었으나 진행과정 중에 생각의 변화가 보임.
- 교사의 전문성, 아이들에 대한 일관성 있는 행동 등이 실천되어 좋았음.
- 변화를 경험하므로 교사 스스로 동기부여가 많이 됨.

컨설턴트 N

- 편하게 접근하자고 하고 컨설팅을 진행함
- 이런 도움이 있었다면, 어린이집 운영에 큰 도움이 된다고 생각함

이상의 컨설턴트 대상 FGI 내용을 통한 요약 및 시사점은 다음과 같다.

- 첫째, 1차와 2차 컨설팅 사이 지속적인 관리가 중요함. 온라인 컨설팅 과정에 대한 세부지침과 가이드라인 부족으로 어려움.
- 둘째, 컨설턴트의 준비 서류 안내 등 컨설턴트의 일정관리 지원을 필요로 함.
- 셋째, 기관 규모를 고려한 컨설턴트의 수 조정이 필요함.
- 넷째, 원장의 역량과 참여 정도에 따라 컨설팅의 성과에 영향이 큼을 고려하여 원장 사전 간담회의를 준비할 필요성 있음.
- 다섯째, 원장, 교사 함께 모여서 논의할 수 있는 시간이 절대적으로 부족함. 이를 고려하여 컨설팅 시 대체교사 지원을 고려해야함.
- 여섯째, 전체 절차에 대한 사전 안내가 필요하며 또한 방문 전에 무엇을 할지, 안내하고 가니 수월하게 진행할 수 있었음.
- 일곱째, 컨설팅 모형을 원이 알아듣기 쉽게 깊이 있는 해설 가이드가 필요함.
- 마지막으로 컨설팅은 건강한 자생력 갖추는 것이 목표이므로 핵심을 잃지 않게 도와주는 것이 필요함.

나) 참여 어린이집 원장 의견

중복된 의견은 삭제하고 참여 어린이집 원장 응답에 일련번호를 부여하였다.

원장 A

- CARE 컨설팅을 3차 지표 공부하자는 마음으로 신청함.
- 컨설팅의 내용이 계획, 목표 설정하고 자발적으로 발전하는 방향으로 이끌어 가니 좋았음.
- 교사와 다른 관점을 알게 되는 계기가 됨.

원장 B

- 국공립어린이집 교사 이직률은 낮으나 안주하려는 성향이 있어 우려됨.
- 컨설팅은 특정 내용에 국한되거나, 두리뭉실한 경우가 있음.
- 어린이집을 있는 그대로 보여주는 것이 쉽지 않았음.
- 컨설턴트가 교사와 1인당 30분씩 모두 면담을 하는 것이 좋았음.
- 컨설팅으로 교사들끼리 자율적으로 공부하는 모습이 드러남.
- 온라인 컨설팅 효과는 없었음.

원장 C

- 교사들이 해보겠다고 하여 신청하였고 좀 힘들어하긴 하였으나 공부함.
- 교사들 자료 쥐도 바빠서 잘 못보고, 교사교육을 다녀와도 그만인 경우가 있는데 컨설팅 계기로 변화가 있음.

- 컨설팅으로 선생님도 변화되고 아이들 다툼도 줄어들음. 기다려주고 배려해 주니 아이들이 변화.

- 원장이 말할 때 변화가 없던 교사가 컨설팅을 통해 변화.

□ 원장 D

- 원장이 회의 주최할 때는 아무 이야기도 안하는데, 컨설턴트가 이야기하니 상당히 좋은 의견이 많이 나옴.

- 일과시간에 하다 보니 교사들이 왔다 갔다 하고 불안한 점이 안 좋았음.

- 5-6회 정도로 장기적으로 꾸준히 했으면 좋겠음.

□ 원장 E

- 컨설팅에 대한 이해 없이 신청서를 냈는데 좋은 프로그램 참여하여 감사.

- CARE 프로그램을 알아가며 어린이집 운영에 대한 상담 기회가 되어 원장에게 좋았음.

- CARE 컨설팅은 내부적으로 어린이집을 평가할 수 있는 좋은 방법임.

- 컨설팅 후 교직원들 잘 이끌어감에 격려와 기회가 되었음.

- 일방적인 컨설팅을 받는 것이 아니라 원장과 교사가 해결해 나갈 수 있는 문제해결 능력을 얻음.

- 기업에서 하는 조직진단처럼 건강한 어린이집, 균형 있는 어린이집인가 보게 되고 교사들을 낮게 봤던 자신을 돌아보고 교사들의 만족도가 높아짐.

□ 원장 F

- 규모가 작다보니 교사 상호작용이 원장 귀에 들어오고 보육교사의 자질향상을 위해 상호작용을 의제로 잡음.

- 같이 모여 협의하고 상호작용이 개선이 많이 됨. 체크리스트보다 격려, 모델링, 칭찬 횟수로 하는데, 점점 체크가 많아지면서 좋아짐.

- 교사도 힘들었지만 만족했다는 평가.

- 비용이 안되면 어린이집에서 비용을 부담하더라도 계속 진행했으면 좋겠음.

□ 원장 G

- 교사들과 충분한 조율시간과 회의시간이 부족함. 낮잠시간에 한명씩 부르니 보육에 지장을 주게 됨.

- 컨설턴트 자체가 숙지가 안 된 느낌이었음.

- 시간적으로 다 모이기 어려운데 진행해야한다고 하니 힘들었음.

□ 원장 H

- 작년 평가인증 받고 풀어져 있어서 신청하였음.
- 뭔가 한다고 하니 교사들은 싫어했으나 컨설턴트 개별면담 후 좋아하게 됨.
- 교사들은 아이들이 달라진 것은 좋았고 연구할 수 있는 시간이 된 것이 좋았다고 평가함.
- 시범사업을 한 기관에 인센티브가 있었으면 함.

□ 원장 I

- 컨설팅을 경험하니 보육이 발전되고 있는 것 같아 매우 기뻐함.
- 일과시간에 하다보면 모일 시간이 없고 부담스러웠음.
- 자생력을 길러주는 것은 좋았는데, 서서히 진행되고 모델사례가 있으면 함.

□ 주임교사 J

- 매일 회의를 진행하여 부담스러웠으나, 컨설팅 후 아이들 등원하면서 표정이 달라짐.
- 다른 교사가 서로 평가하는 것에 대한 어려움이 있었음.

□ 원장 K

- 계획을 세우고 자발적, 능동적으로 할 수 있는 힘을 키워준 것이 좋음.

□ 원장 L

- 교사들과 같이하면서 피드백을 줄 수 있으려면 원장도 공부를 꾸준히 하는 것이 중요함을 느낌.

이상의 컨설턴트 대상 FGI 내용을 통한 요약 및 시사점은 다음과 같다.

첫째, 원장에게 이번 컨설팅은 교사와 다른 관점을 알게 되는 계기가 되었으며, 둘째, 매일 만나는 원장의 권유나 지원보다 컨설팅이라는 새로운 접근이 변화를 가져와 변화 없는 교사가 컨설팅을 통해 변화하였다. 셋째, 평가인증과 연계된 것으로 생각하여 CARE 컨설팅을 3차지표를 공부하자는 마음으로 신청한 경우가 많아 이후 컨설팅 진행 시에 사전 오리엔테이션 등 컨설팅 접근의 다양성에 대해 숙지시키는 기회 제공이 필요하다. 넷째, 배우려는 기회이기는 하나 어린이집 내부와 관계 등을 보여주는 것이 쉽지않은 일이었으며, 컨설팅을 계기로 교사들끼리 자율적으로 공부하는 모습이 드러나고 컨설팅으로 선생님도 변화되고 아이들의 변화로 발전하였다. 다섯째, 컨설팅은 교직원을 잘 이끌어감에 격려와 기회가 되어 원장에 대한 지원 역량강화 기회로 여겨지고, 교사들의 만

족도도 비교적 높은 가운데, 교사들은 아이들이 달라진 것은 좋았고 연구할 수 있는 시간이 된 것이 좋았다고 평가하였다. 여섯째, 컨설팅을 지속화 하여 5-6회 정도 반복적으로 실시할 수 있도록 보다 장기적으로 기획하고 비용이 안 되면 어린이집에서 비용을 부담하더라도 지속적으로 진행했으면 좋겠다는 의견도 제시하였다.

### 아. 요약 및 시사점

본 CARE 컨설팅 시범사업 결과, 원장과 교사의 평소 일반행동과 컨설팅 의제로 도출한 각 기관의 핵심행동에서 양적 질적 변화 모두 컨설팅을 통한 긍정적인 변화가 확인되었다. 사전-사후 평가를 통해 나타난 원장-교사의 행동 변화는 CARE 진단 체크리스트에 의한 조직특성에도 변화를 가져와, 4개 영역의 전반적인 변화 중에서도 전문성과 역량에 해당하는 A점수의 상승폭이 가장 컸음은 시사하는 바가 있다. 본 컨설팅의 방식과 지향, 선정된 컨설팅 의제가 특정 영역 중심의 구체적인 내용과 지식의 전달이 아닌, 상호작용과 소통, 주기적인 점검과 피드백 위주로 진행되었음을 고려할 때, 소통과 상호작용의 개선을 통한 행동의 변화가 조직특성의 변화에까지 영향을 미치며 특히 원장과 교직원의 전문성 향상에도 긍정적으로 작용함을 보여준다.

만족도 조사와 간담회 의견수렴 및 결과보고 분석을 통해서도 이러한 행동변화의 접근이 컨설팅에 참여하는 구성원들에게 처음에는 생소하였으나 일단 공통적으로 설정한 의제와 핵심행동이 수렴되고 이에 대한 행동변화의 기제가 작용을 하니, 교사는 물론 이를 체험하는 부모와 영유아의 반응과 행동에까지 긍정적 변화를 보이는 연쇄작용을 보였다.

이를 통해 보육서비스의 질 제고를 위해 강조하고 있는 보육교직원의 전문성 신장의 과제는, 기관내 리더, 중간관리자, 교사들 간의 상호작용과 멘토링의 증가를 통해 유의한 효과를 가질수 있음을 확인하였다. 영유아와 부모를 대상으로 보육서비스 및 보육과정의 특성을 고려하여, 향후 전문성 신장의 보수교육과 양성과정 등은 어린이집 구성원간의 의사소통과 상호멘토링, 관계형성에 해당하는 조직문화의 중요성을 강조하여 반영할 필요가 있겠다.

이 장에서 살펴본 CARE 컨설팅의 시범 적용을 통해 드러난 컨설팅 진행 과정 및 단계별 유의사항과 개선방안을 제시하면 다음과 같다.



〈표 IV-2-35〉 CARE 컨설팅 진행절차별 유의점 및 개선방안

단계	애로사항 및 유의점	개선방안/제언
컨설팅 대상기관 모집 및 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 컨설팅에 대한 현장의 이해 및 홍보 부족으로 신청 미비함</li> <li>- 평가인증 조력만을 위하여 신청 이후 취소한 기관 발생함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기관대상의 컨설팅 설명회 진행</li> <li>- 다양한 전달체계를 통한 홍보</li> <li>- 보육컨설팅 개념/방식의 다양화</li> </ul>
컨설턴트 자격 및 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 하루 교육으로 컨설팅 모형과 프로그램을 충분히 파악하기에 부족함</li> <li>- 기존과는 다른 새로운 시도, 새로운 프로그램으로 의미가 있으나, 이해와 실행, 전달, 작성에 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예상모형들을 통한 충분한 교육 훈련 일정 및 연습이 필요함(첫 방문, 대화법, 의제도출, 중간관리, 마무리 과정까지 총체적인 컨설팅 기법)</li> <li>- 현장방문 전 컨설턴트간 소통과 자료 공유, 이에대한 멘토링</li> <li>- 중간에 생길 수 있는 변수에 대한 대처방안 매뉴얼과 해결·소통 창구 마련</li> <li>- 컨설턴트 자격 및 심사 요건의 검토, 강화와 체계화 된 교육 및 재교육의 실시</li> </ul>
컨설팅 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 어린이집에서 제출한 CARE 체크리스트를 통한 사전진단 과정이 컨설팅의 중요한 단서임</li> <li>- 그러나 평가인증결과와 체크리스트만으로 현장에서 필요한 지원이 무엇인지에 대한 방향설정 어려움</li> <li>- 사전 진단 이름 기입 및 전체 교사의 서류를 중간 관리자가 수합하는 과정으로 인해 솔직한 답변처리가 어려움</li> <li>- 기관의 규모 교직원 수가 많은 기관이나 대인관계의 소통이 어려운 기관은 컨설턴트 혼자서 컨설팅 진행이 어려웠음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사전진단의 과정 좀 더 체계적인 형태로 개선 및 교육자료 제공</li> <li>- 사전 진단 문서 무기명 또는 별도 제출 방안 마련</li> </ul>
컨설팅 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>•1차 방문 컨설팅</li> <li>- 컨설팅이 일과 중에 진행됨에 따라 교사참여 시(면담, 의제논의 등) 보육 일과에 차질이 생겨 교사들이 불편함 호소</li> <li>- CARE 컨설팅에 대해 이해시키기 위한 시간이 많이 소비되고 개별면담 시간도 초과되어 의제 및 핵심 행동 도출까지 많은 시간이 할애됨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 참여기관을 대상으로 컨설팅 진행에 대한 사전 오리엔테이션 제공 필요</li> <li>- 교사 참여부분은 하원 후 시간을 배정하여 논의</li> <li>- 오후 교직원 상담 시간에 통합보육을 도울 보조교사 또는 대체 교사 배치를 컨설팅 운영체계에 함께 고려</li> </ul>

(표 IV-2-35 계속)

단계	애로사항 및 유의점	개선방안/제언
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 핵심 도출과정에서 교사의 생각과 원장의 생각이 다를 때 협의 어려움</li> <li>- 컨설팅트가 진행에 필요한 서식과 작성법에 대해 정확하게 알려주는 것이 중요한데 처음 진행으로 놓치는 부분 발생함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 결과보고 서식에 대한 분량 조절을 통해 핵심내용만 기록할 수 있도록 조정</li> <li>- 컨설팅트 2인 1조 구성(1: 환경과 서류, 상호작용 점검, 2: 보육교직원 상담)으로 서로 놓치는 부분 보완</li> <li>- 컨설팅 중에 구성원간 의견차이, 갈등 발생시에 대한 지원 및 가이드라인 필요</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●온라인 상담               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 온라인상담의 구체적인 내용 모호</li> <li>- 어린이집에서 진행상황을 구체적으로 알려주지 않음(진솔성 부족)</li> <li>- 통화가 용이하지 않고 바쁜 일과 중의 통화라 자세한 이야기를 나누는 것에 한계</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 온라인 상담 일정 미리 확정</li> <li>- 진행과정을 컨설팅트가 직접 기관을 방문해서 실행 시 어려운 점을 직접소통 및 피드백 제공으로 진행</li> <li>- 온라인 상담에 대한 운영체계와 지침 제시</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2차 방문 컨설팅               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1차에 비해 관찰의 어려움</li> <li>- 중장기 계획을 세울 때 계속적 근무 여부의 불투명 이유로 중장기 시각의 어려움 및 중장기 계획의 필요성을 느끼지 못함</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 후속컨설팅 실시(6주 또는 6개월에 한 번씩 방문으로 지속적으로 진행)</li> <li>- 기존 2회 방문보다 1-2회 정도의 추가 지원으로 어린이집 자체에서 개선노력이 지속적으로 이루어질 수 있도록 지원</li> </ul>
컨설팅 결과 보고	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정형화된 형식이 없어 기술에 어려움</li> <li>- 기존 자료들의 연관성과 반복기술에 대한 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 결과보고 탑재 및 이후 환류체계 확보</li> <li>- 컨설팅트 역량을 위해 교육 시 결과보고 작성에 대한 훈련 강화</li> </ul>

## V. 보육서비스 질 제고와 유지를 위한 어린이집 질 관리 방안

2016년 CARE 컨설팅의 개발과 시범 적용의 과정을 통해 본 컨설팅 모형과 운영체계에의 보완점을 살펴보고, 평가 사후관리 및 질의 향상성 유지를 위한 컨설팅 방안을 제시하면 다음과 같다.

### 1. CARE 컨설팅 적용을 통해 살펴본 장단점 및 개선방안

#### 1) 양적 측면: 컨설팅 기간 및 횟수의 확대

1년 연구과정의 일환으로 컨설팅 모형을 개발하고 시범적용과 결과분석을 하는 과정에서, 연구 기간과 예산 등의 이유로 충분한 컨설팅 기간과 횟수를 제공하지 못한 측면이 있다. 본 컨설팅 모형이 추구하는 기관 내 구성원의 자발적인 주요 의제 파악과 핵심행동의 도출을 내재화시키는 단계에까지 가지 못하고, 약 6~8주의 기간에 컨설팅을 마쳐야 하는 시간과 예산상의 제약이 있었다. 이를 보완하여 이후 CARE 컨설팅 진행에서는 기관 진단과 주요 의제의 도출, 이를 통한 공통의 핵심행동 도출과 이행, 추수컨설팅까지 컨설팅 전-후를 보강한 환류체계로 작동할 수 있는 컨설팅 기간과 시간, 횟수(2차 컨설팅 및 추수컨설팅 제공 등)의 확대가 필요하다.

#### 2) 질적 측면: 컨설팅에 대한 이해 제고 및 컨설턴트 양성과 기관 대상 오리엔테이션 실시

컨설팅의 과정에서 컨설팅 참여 기관과 컨설턴트에 대한 지속적인 교육과 모니터링이 필요함을 체감하였다. 본 사업의 시범 적용을 돌이켜볼 때, 컨설턴트 1일 교육과 참여기관에 대한 1회 안내로는 「CARE 컨설팅」의 내용을 이해하고 구성원들이 적극 참여, 따라오는데 어려움이 있었다. 따라서 컨설팅의 실행은 참여기관 구성원 뿐 아니라, 컨설팅을 진행하는 컨설턴트 대상의 교육과 진행과정

에 대한 모니터링이 병행될 필요가 있다.

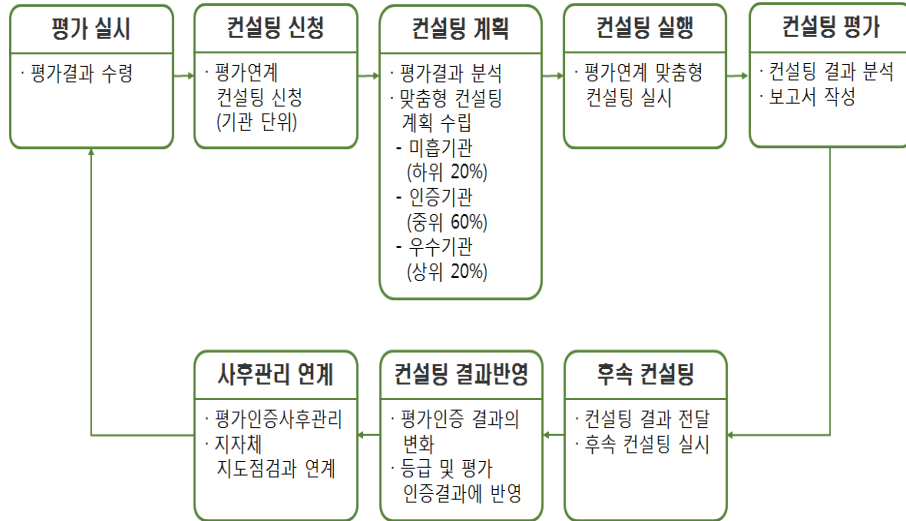
이를 위해 첫째, 컨설턴트의 자격요건과 양성과정에서 컨설팅 전문성이 보장될 수 있도록 평가인증 및 보육컨설팅 참여와 보육현장의 경력 고려가 보다 구체화 될 필요가 있다. 본 시범사업에서 실시한 컨설턴트 면접과 교육에서는 기존의 평가인증 조력과 컨설팅의 방식대로 항목별 O, X 요건을 가르치고 지적하는 형태를 벗어나도록 하는데 중점을 둔 바 있다. 이러한 컨설턴트 자격요건과 선발, 교육의 과정이 컨설팅 모형의 특성에 맞게 보다 체계화 될 필요가 있으며 장기적으로 컨설턴트 양성 과정과 자격 부여가 공식화 될 필요가 있다.

둘째, 컨설팅에 참여하는 어린이집 현장 역시 본 컨설팅이 지향하는 목적과 구체적인 과정에 대해 공유된 지식과 이해가 필요하다. 일례로 애초 100여개 기관이 평가 연계 컨설팅이라는 제목을 보고 평가인증 결과에 대한 항목별 조력으로 이해하고 컨설팅 신청을 하였다가, 기대한 평가인증 조력이 아님을 알고 취소한 경우가 약 10%에 해당되었다. 이 컨설팅이 평가인증과 직접적으로 연계된 평가항목 조력이 아님을 알고 난 이후에도, 새로운 컨설팅 과정에 대한 이해를 위해 부단히 노력해야 했던 컨설턴트의 어려움이 있었다. 따라서 사전에 참여기관 대상의 설명회 및 지속적인 안내의 제공이 컨설팅 지원체계로서 필요하다.

### 3) 어린이집 대상 컨설팅 개념의 전환 - 평가-컨설팅 연계 강화

앞서 논의한대로 컨설팅의 다양한 형태와 내용에 대한 이해의 부족으로 평가인증 점수 향상에 국한된 컨설팅을 기대하는 경향이 있었으므로, 평가 연계 컨설팅이라는 명칭(naming) 변경에 대한 고려와 함께 컨설팅의 주요 목적과 다양성에 대한 인식 전환이 필요하다.

평가를 실시하는 기관에서 컨설팅을 제공하는 것은 부적절하다는 인식이 있으나, 이는 컨설팅에 대한 개념이 평가결과에 대한 점수 올리기로 국한될 때 발생하는 것이다. 앞서 살펴본 선행연구와 해외사례에서도 평가 주체가 평가자/감사관 역할 외에 지원자와 컨설턴트로서의 역할을 수행하는 '평가=지원과정'의 개념이 형성되어 있다. 또한 평가와 컨설팅이 유기적으로 연계되어 분리되지 않는 방향으로 평가와 컨설팅을 구분하여 실시할 수 있다. 평가결과는 지원을 위한 토대로 활용될 수 있으므로 평가와 컨설팅을 어떻게 연계하고 활용할 것인지 대해 적극적인 고민과 인식의 전환이 필요하다. 실제 평가 연계 컨설팅이 시행될 수 있도록 보다 다양한 방식의 컨설팅 모형이 개발, 적용될 필요가 있다.



[그림 V-1-1] 평가 연계 컨설팅 환류체계

나아가 어린이집 대상으로 실시되는 지자체 지도점검의 행정 관리도 어린이집 평가-컨설팅의 연계 과정 속에 자리잡도록 하여, 별도의 지도점검이 아닌 평가 전 사전확인과 사후 컨설팅의 연결되도록 할 수 있다.

#### 4) 어린이집 평가인증 제도의 변화

평가인증이 2차 지표와 함께 3차 지표를 시범 적용함에 따라, 3차 평가인증 결과와 자료에 대한 공유에 어려움이 있다. 본 컨설팅의 목적이 평가항목별 검토를 지향한 컨설팅이 아니었음을 고려하여도, 평가인증 결과에 대한 자료 공개와 상세분석이 제한된 상황에서 컨설팅 모형을 개발하고 진행하는 데에 어려움이 있었다.

공개된 결과를 통해 어린이집의 평가인증 결과와 점수 분포를 고려한 전반적인 컨설팅 계획을 세우는 작업이 아닌, 자발적 참여 신청 기관만을 대상으로 컨설팅을 하게 되므로 평가 연계 컨설팅으로서의 어려움과 한계, 동시에 질문과 쟁점이 제기된다. 향후 어린이집 평가인증과 컨설팅이 어떠한 모습으로 정착이 되어 안정적인 질 관리 전략과 지원체제로 자리매김을 할 것인지 고민이 필요하다. 설정된 방향성에 따라 보다 다양하고 심도있는 컨설팅 진행이 가능할 것이며 평가인증 결과를 반영한 차별화 된 컨설팅 모형과 운영이 필요하겠다.

## 2. 어린이집 컨설팅 다양화 전략 및 발전 방안

본 과제 제목에서 의미하는대로 평가 연계 컨설팅이 기관의 평가결과와 현황, 컨설팅을 필요로 하는 요구에 따라 개별화 된 맞춤형 지원이 되도록 컨설팅의 활성화와 다양화를 꾀할 필요가 있다.

### 1) 의무평가제 도입과 유보통합 평가의 필요성

평가인증은 현재 자발적인 참여 기관에 한하여 이루어지고 있다. 어린이집을 통한 보육료 지원과 인건비 등 기관 운영지원이 다양한 형태로 이루어짐을 고려할 때, 모든 지원 대상 기관이 평가에 참여하도록 하는 모니터링 제도화가 필요하다. 이로써 평가인증을 통해 최소한의 질 기준을 충족하는지 점검하여 사각지대 여부를 파악할 수 있으며, 평가 점수 및 등급의 분포를 고려하여 전반적인 보육의 질 수준과 변화의 추이, 지역별/유형별 편차를 확인할 수 있다.

의무평가는 동일한 누리과정을 운영하고, 동일한 재원으로 지원을 받는 유치원과 함께 실시될 필요가 있다. ECEC의 질을 결정하는 핵심요소에 대해 공통의 평가지표를 적용하는 유치원·어린이집 통합 평가를 모든 기관에 적용하는 제도화를 마련하도록 한다.

### 2) 의무평가제와 유보통합 평가에 대비한 미흡기관 대상 맞춤형 컨설팅 도입

2·3차 평가인증 결과에 따라 점수가 낮은 기관과 미흡 영역을 통해 문제가 있는 것으로 파악된 기관을 대상으로 평가결과에 근거한 구체적인 컨설팅을 제공하는 평가 연계 맞춤형 컨설팅이 필요하다. 미흡 또는 최소기준 미충족 기관에 대해 평가결과와 직접적으로 연계된 컨설팅을 제공한 후 재평가와 사후점검을 통해 개선의 여부를 파악한 후 인증 유지와 인가 취소(퇴출)의 결과를 조치하도록 지자체와 연계하는 방안이다. 이는 향후 '의무평가제'의 도입과 '유보평가 통합'과 함께 적극적으로 고려되어야 할 부분으로, 평가-지원 간 균형, 사전-사후 질 유지의 향상성이 중요한 과제로 대두된다. 평가결과를 반영한 맞춤형 컨설팅의 도입이 의무평가제와 통합평가의 시행에 요구되는 필수요건이다.

## 2) 어린이집 컨설팅의 전문화 및 다양화

### 가) 기관고유의 개선과제와 핵심행동을 도출한 자발적 행동주의 컨설팅

본 CARE 컨설팅이 제안한대로, 컨설팅 결과를 참조하되 평가결과를 통해 드러난 기관의 어려움과 미흡한 부분을 해결하기 위해 기관에서 자발적으로 개선할 수 있는 공통의 과제를 도출하도록 한다. 이를 통해 기존의 보육컨설팅이 갖던 기법과 영역을 확장하여, 보다 자발적인 참여와 행동전략을 통해 기관 구성원 전체가 변화하는 경험을 내재화 하도록 하는 컨설팅 방안이 필요하다. 본 연구를 통해 시범 적용한 행동주의 CARE 컨설팅을 보육컨설팅의 한 방식으로 제안한다.

### 나) 특정 내용/영역/대상 중심 특화된 컨설팅

현재 육아종합지원센터에서는 보육컨설팅을 통해 보육과정 실행과 상호작용 중심의 지원을 제공하며, 그 외에 어린이집 설치운영 컨설팅과 같이 신규 진입하는 어린이집을 대상으로 어린이집 설립에서부터 초기 운영에 이르기까지 진입단계에서부터 안정된 운영을 할 수 있도록 지원을 제공하는 컨설팅이 있다. 이렇듯 특정 내용과 영역, 대상을 선별하여 특화된 지식과 정보를 공유하고 지원하는 전문성 있는 컨설팅은 현재 보육 현장에서 필요로 하는 주요 컨설팅 방식의 하나이다. 이러한 특화된 내용/대상 중심의 컨설팅 개발로 어린이집에서 필요로 하는 부분에 직접적인 지원을 제공할 수 있다. 현재의 4개 컨설팅에서 나아가 일례로 안전 컨설팅, 특성별 컨설팅, 리더쉽 컨설팅 등 현장에서 필요로 하는 부분에 대해 개발 발굴하고, 전문컨설턴트가 핵심내용을 전달하고 부족한 부분을 해소해주는 내용 중심의 접근이 가능하다.

### 다) 코칭, 멘토링, 장학 기법을 적용한 컨설팅

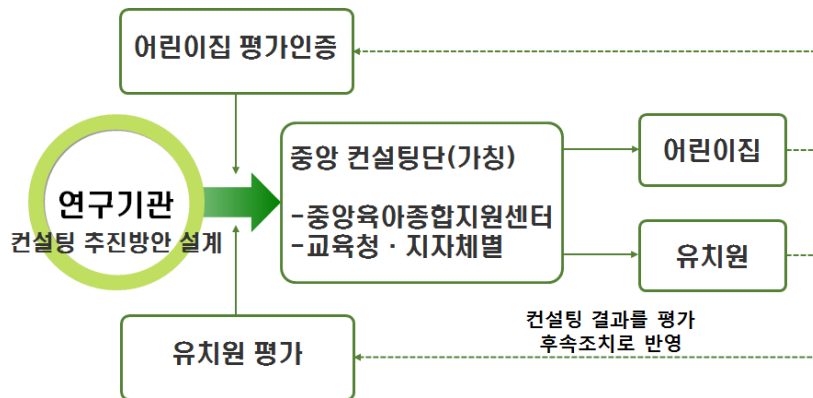
현재 보육컨설팅, 유치원 컨설팅장학, 학교컨설팅, 경영컨설팅은 전문성을 갖춘 컨설턴트(장학사, 멘토, 코치)의 역량을 통해 해당 기관이 당면한 문제점을 진단하고 이에 대한 해법을 공유, 제시하는 형태로 진행된다. 여기에서는 전문성과 보육현장의 경력, 경험과 권위를 갖춘 전문가로서의 컨설턴트를 육성하는 것이 중요한 방안으로, 컨설턴트 직군을 전문직으로 양성하고 자격을 부여하는

체계를 필요로 한다. 그러나 이제 컨설턴트의 역할은 특정 영역의 전문가로서의 지식 외에 코칭과 멘토링과 같은 정서적·관계중심의 지원을 함께 제공해야 컨설팅의 참여도와 효과성이 제고되므로, 전문가로서의 컨설팅 제공에 코칭과 멘토링의 정서적 지원의 과정을 부가한 형태로 어린이집 컨설팅이 발전될 필요가 있다.

라) 컨설팅 주체의 다양화 및 통합 컨설팅 기구 구성

컨설팅의 확대는 컨설팅을 제공하는 주체의 다양성을 수반한다. 현행 중앙정부 주도의 평가인증과 중앙-지자체 중심의 컨설팅에서, 사설기관 또는 개인 컨설턴트가 제공하는 컨설팅까지 포괄하는 것을 고려할 필요가 있다. 이는 많은 장점과 함께 단점(비용부담, 컨설팅의 오용 등)이 있을 수 있으므로, 제공 주체의 범위를 폭넓게 고려하고 동시에 이에 대한 대응방안을 마련할 필요가 있다.

유보통합 평가와 함께 유보 컨설턴트 양성체계를 갖춘 「어린이집·유치원 컨설팅 통합 기구」를 만드는 것이 질 관리체계로서 중요하다. 기존 평가 기구가 통합 컨설팅 제공의 역할을 하는 것도 장기적으로 가능하나, 우선 유치원과 어린이집에서 이루어지는 주요 컨설팅 기법과 모델을 공유하는 컨설팅 통합 기구와 운영체계를 통해 유치원과 어린이집에 대한 질 관리가 동일한 기제로 진행되도록 한다.



자료: 최은영·최윤경·김진규·김민준·김경미(2012). 누리과정 운영 지원을 위한 컨설팅 모형 개발. 155p 컨설팅 추진 모형을 참조함.

[그림 V-1-2] 중앙정부 통합 컨설팅 추진 체계(안)



#### 마) 컨설팅 보고 방식의 다양화 및 데이터화

평가 중심의 질 관리에서 컨설팅과 지원, 교사교육 중심의 질 관리로 변화하는 현 시점에서, 질 관리 모니터링에서 제시하는 주요 방식들을 컨설팅의 과정에 적극 적용할 필요가 있다. 즉 서사적, 서술적인 과정(narrative)으로서의 평가인증 및 컨설팅 보고서를 채택하고 평가-피평가 기관 간의 연속적인 상호작용으로 컨설팅 과정이 이루어지도록 질 관리와 컨설팅의 전략을 바꿀 필요가 있다. 이는 컨설턴트의 역량과 어린이집 현장의 성숙한 오픈마인드가 수반되어야 가능한 것으로 시범사업을 통해 적용성을 검토하는 것이 필요하다. 컨설팅의 과정과 결과보고, 분석에도 양적·질적 요소를 구성하여 컨설팅의 과정과 결과반영, 효과가 가시적으로 파악되고 공유 가능한 자료(database)로 만들도록 한다. 이를 위해 개별 기관 대상의 평가와 컨설팅의 과정이 데이터화 되어 탑재할 수 있는 웹 구축이 필요할 것이다.

### 3) 아동 중심의 환경-발달(성과) 모니터링 체계 도입

질 관리 모니터링의 1단계가 기관대상 평가와 서비스 점검이라면, 그 다음 2단계에는 교직원(staff)의 교육보육과정 실행과 전문성, 교사-아동 상호작용에 대한 교직원 모니터링과 컨설팅이 필요하다. 기관과 교직원 중심의 컨설팅과 질 관리에서 나아가, 3단계에서는 보육의 궁극적인 목표인 영유아를 중심에 두고 아동의 건강하고 행복한 성장발달을 모니터링하는 평가와 컨설팅이 필요하다.

우리나라에서는 질 관리 체계에 영유아의 성장발달 모니터링을 채택하고 있지 않으나, 질제고(Quality monitoring)의 핵심이 영유아에게 제공되는 양질의 보육교육 서비스임을 고려할 때(OECD, 2015), 이는 향후 질 관리 체계에서 방향 전환을 통해 적극 수용해야 할 기준이다. 다만 영유아의 성장발달이 평가의 점수로 활용됨을 의미하지는 않으므로, 이를 기관에서 제공하는 서비스에 대한 모니터링과 컨설팅의 주요 기준으로 활용하는 적용 방안을 모색해야 할 것이다. 여기에는 평가 위주의 접근이 아닌, 지원체계로서의 컨설팅 접근과 아동 중심의 접근이 필요하다.

### 4) 어린이집·유치원 컨설팅의 제도화

컨설팅 지원에 대한 어린이집 현장의 수요가 크고 반응이 긍정적임을 고려할 때, 이제 평가를 동력으로 한 점검 위주의 질 관리 체계에서 변화하여 평가와

지원이 균형을 갖춘 컨설팅의 공식화와 제도화가 필요하다. 이는 유아교육법과 영유아보육법에 평가 대상 기관에 제공되는 컨설팅이 반영되고, 구체적인 컨설팅 주체와 재원, 비용과 가격의 책정, 컨설턴트의 자격과 양성과정, 배출의 체계화가 반영될 필요가 있다. 현재 상황 및 해외사례를 통해 볼 때 우리나라의 어린이집 유치원 컨설팅 주체는 지자체가 되는 것이 효율적으로 생각된다.

##### 5) 보육교직원의 자격-양성-보수교육-근로/처우개선에 대한 근원적인 교사 제도의 체계화

본 컨설팅 시범 적용을 통해 현재 보육 현장에서 적극적으로 필요로 하는 부분들을 구체적으로 파악할 수 있었다.

원장과 중간관리자의 리더쉽과 관리행동의 중요성을 확인할 수 있었으며(원장 자격 및 양성, 재교육의 필요성), 어린이집도 하나의 조직으로서 수많은 관계망 속에서 갈등과 협력을 경험하며 역동적으로 움직이는 환경임을 알 수 있었다. 여기에는 소통과 공감, 상호작용의 중요성이 드러났으며(조직문화로서의 특성), 교사 개개인의 보육과정과 교수법 구현에 대한 갈등과 지원의 필요성(양성 및 보수교육의 수요, 교수학습 전문교사(pedagogical teacher)의 필요성), 어린이집의 전체 분위기와 원장-교사의 행동이 부모와 아동에게 미치는 영향력(평가 및 컨설팅 과정에 포함되어야 할 요소)이 얼마나 큰 지 확인할 수 있었다.

또한 컨설턴트의 역량에 따라, 기관장의 성향과 어린이집의 분위기에 따라 컨설팅 진행 과정에 적지않은 차이가 있었으므로, 이를 파악하여 불필요한 격차를 최소화 할 수 있도록 컨설팅 과정을 보완할 필요가 있다.

그러나 앞서 제시된 컨설팅 방안에 내재된 핵심 과제는 교사가 안정적으로 보육과정을 실행하고 적절한 근무강도에 합당한 처우를 견지하며, 양질의 양성과정과 보수교육을 통해 전문성을 신장시키는 근본적인 교사 양성·교육 제도의 마련에 있다. 컨설팅은 이러한 선행되어야 할 교사 정책의 요소를 대체할 수 없다. 따라서 어린이집 컨설팅 모형의 개발과 적용, 지원체계의 확대는 반드시 교사 양성과 보수교육, 처우와 근로여건의 개선을 지향하는 교사 제도의 설계와 제도적 변화를 수반해야 한다. 평가-컨설팅의 질관리 체계의 효과는 교사 정책의 토대에서 담보됨을 주지할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 경기도교육청(2016). 2016 학교평가 매뉴얼.
- 교육부(2013). 누리과정 컨설팅장학 운영매뉴얼.
- 교육부(2014). 제3주기 유치원 평가 중앙연수 자료집.
- 구자역·박승재·채송화(2013). 2012학년도 학교평가 후속 컨설팅 결과보고서. 한국교육개발원 기술보고 TR 2013-86.
- 국회입법조사처(2016). 어린이집 평가인증제의 문제점과 개선방향. NARS - 2015년도 국정감사 시정 및 처리결과 평가보고서.
- 권미경·김문정(2012). 2012 유아교육정책의 성과와 과제. 유아정책연구소.
- 김남순·김경신(2010). 교육역량 강화를 위한 학교컨설팅 연구. 전남 교육청.
- 김명순·권혜진·김지연(2014). 보육과정 컨설팅 프로그램 개발 연구: 컨설팅 기초 연구 및 운영 매뉴얼 -제 1권 -. 보건복지부.
- 김은영·최은영·조혜주(2011). 2011 유아교육정책의 성과와 과제. 유아정책연구소.
- 김은영(2011). 공공조직의 학습조직 수준이 조직몰입에 미치는 영향: 동기부여와 직무만족을 매개변인으로. 송실대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김은주·조태준(2013). 리더의 동기부여 언어가 자아존중감, 자기효능감, 그리고 조직몰입에 미치는 영향. HRD연구, 15(4), 1-25.
- 김향은(2008). 평가인증에 참여한 보육시설 종사자들의 경험을 통해 본 보육시설 평가인증제. 아동학회지, 2(1), 169-188.
- 나민주·이지혜(2014). 컨설팅장학 성과관련 변인간 인과적 관계 분석: 기관지원과 컨설팅장학 원리를 중심으로. 한국교원교육연구, 31(4), 53-71.
- 남미경(2014). 산, 학, 관 협력 어린이집 컨설팅 장학의 실행과정 및 효과 분석. 생태유아교육연구, 13(3), 101-121.
- 네이버 교육학 용어 사전(자료: 서울대학교 사범대교육연구소)  
<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=512016&cid=42126&categoryId=42126>(2016. 6. 17 인출)

- 노은호(2012). 보육환경의 질이 교사의 직무만족과 소진에 미치는 영향. 한국보육학회지, 12(2), 67-83.
- 박창현·박찬옥(2012). 유아교육기관장의 운영능력, 유아교사의 역량, 교육과정 실행 간의 구조적 관계. 유아교육학논집, 16(3), 245-270.
- 보건복지가족부(2010). 2010 보육시설 평가인증 지침서(40인 이상 보육시설).
- 보건복지부 보도자료(2011, 4. 4). 어린이집에 보육 컨설턴트가 간다!
- 보건복지부·한국보육진흥원(2016a). 2016 어린이집 평가인증 안내(40인 이상 어린이집).
- 보건복지부·한국보육진흥원(2016b). 2016 어린이집 평가인증 안내(3차 지표 시범 사업용).
- 서문희·양미선·이정원·김온기·원종욱·송신영(2013). 어린이집의 질 제고를 위한 평가인증제도 중장기 개편방안. 보건복지부·육아정책연구소.
- 서울특별시 육아종합지원센터 홈페이지  
[http://seoul.childcare.go.kr/content/seoul/content\\_30072.jsp](http://seoul.childcare.go.kr/content/seoul/content_30072.jsp)(2016. 3. 16 인출)
- 서울특별시 컨설팅장학지원단 홈페이지  
<http://schoolconsulting.ssem.or.kr/index.do?sso=ok>(2016. 4. 15 인출)
- 서현·이승은(2014). 유치원 2주기 평가를 통한 개선 방안 모색. 유아교육 보육복지연구, 18(2), 5-33.
- 손아람(2009). 민간보육시설의 근무환경이 보육교사의 이직의도 및 직무만족에 미치는 영향: 소진의 매개효과 중심으로. 한국영유아보육학, 58, 81-101.
- 손은일·성야민·송미령(2012). PDCA 사이클을 적용한 신활력사업 성과 관리 실증분석. 농촌경제, 35(4), 19-39.
- 신승호(2006). 공공부문 BSC 운용이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: PDCA 모형을 중심으로. 단국대학교 박사학위 논문.
- 안선희·김지은(2010). 영아 보육교사의 자질 및 역할과 전문성에 관한 심층사례 연구. Family and Environment Research, 48(3), 87-97.
- 오세진(2016). 행동을 경영하라: 행동변화를 통한 성과 창출. 학지사.
- 오진명·신재문·오연풍(2014). 학교조직문화와 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입의 인과적 관계. 한국체육정책학회지, 12(4), 127-137.

- 유희정·김은설·최혜선(2007). 참여정부의 육아지원 정책. 육아정책개발센터.
- 육아정책연구소 해외육아정책동향(2016. 11. 17) [독일] 보육시설에 교육전문 자문위원 투입 프로젝트. 육아정책연구소 홈페이지.
- [http://www.kicce.re.kr/kor/reference/01\\_02.jsp?mode=view&idx=20911&startPage=0&listNo=676&code=trend02&search\\_item=&search\\_order=&order\\_list=10&list\\_scale=10&view\\_level=0](http://www.kicce.re.kr/kor/reference/01_02.jsp?mode=view&idx=20911&startPage=0&listNo=676&code=trend02&search_item=&search_order=&order_list=10&list_scale=10&view_level=0). (2016. 11. 18 인출)
- 이경호(2014). 중앙행정기관의 조직특성과 조직효과성의 관계에 관한 연구. 행정논총, 52(1), 1-34.
- 이금구(2014). 국가수준 유치원평가 연계컨설팅에 대한 교원의 참여경험과 요구 분석. 미래유아교육학회지, 21(1), 57-86.
- 이금구·이정옥(2013). 델파이 조사를 활용한 국가수준 유치원 평가 연계 컨설팅 모형 개발. 유아교육연구, 33(3), 183~206.
- 이대균(2004). 국내 4대 유아교육 기관평가 체제 비교 분석. 열린유아교육연구, 9(4), 1-23.
- 이대균(2012). 지역대학의 유아교육관련학과 중심 지역교육지원청 관내 유치원 컨설팅 모형 개발과 적용. 어린이 문학교육 연구, 13(2), 193-217.
- 이미화·서문희·최윤경·엄지원(2012). 보육서비스 품질 제고를 위한 어린이집 평가인증 발전방안 연구. 보건복지부·육아정책연구소.
- 이병환·김진규·신재한(2011). 학교컨설팅 장학 모형 및 운영 절차 탐색. 교육문화연구, 17(2), 175-198.
- 이스라엘 교육부(2013). Facts Figures in Figures in the education system 2013.
- 이정규·서성한·유기현(1988). 경영학원론. 서울: 무역경영사.
- 이주영·고재욱(2015). 영아 보육교사의 직무환경과 직무만족이 이직의도에 미치는 영향: 경기도 북부지역을 중심으로. 한국보육지원학회지, 11(1), 63-82.
- 이진욱·이대균(2016). 어린이집 만1세 영아반 교사의 요구에 따른 맞춤형 수업컨설팅 실행 과정과 결과. 열린유아교육연구, 21(1), 241-273.
- 이지혜(2012). 구조방정식을 이용한 컨설팅장학 운영 모형 검증: 시교육청과 도교육청의 비교를 중심으로. 열린교육연구, 20(4), 1-22.

임옥경(2014). 유치원 교사 역량 척도 개발 및 타당화. 경성대학교 대학원 박사 학위 논문.

임지원·조경옥(2014). 어린이집 평가인증제도 활성화를 위한 탐색적 연구-사후유지관리에 대한 보육교직원의 태도를 중심으로. 한국자치행정학보, 28(1), 327-342.

장명림·김진경·박효정·조형숙·백승선(2010). 유치원 컨설팅 추진 방안 연구. 부산광역시교육청·육아정책연구소.

장명림·김진경·박수연(2010). 국가수준의 유치원 평가 체계화 연구. 육아정책연구소.

장혜진·송신영(2014). 유아교육·보육 질 관리 국제비교 연구 - 기관평가를 중심으로. 육아정책연구소.

장혜진·송신영(2016). 유아교육, 보육 기관평가 국제비교 및 정책적 시사점 -영국, 노르웨이, 뉴질랜드를 중심으로. 열린부모교육연구, 8(1), 157-179.

정지언·박영희(2015). 보육교사의 근무환경이 이직의도에 미치는 영향: 소진의 매개효과와 정서지능의 조절효과. 유아교육연구, 35(6), 297-316.

정현수·이홍배(2015). 조직자원, 혁신역량, 기술 사업화 역량 관계에서 흡수역량 측정 개념에 따른 역할 분석. 의사결정학연구, 23(1), 1-22.

조대연·백경선(2007). 사회문화적 관점에서 조직학습 역량구축 진단도구 타당화 연구-학교조직을 중심으로. 평생교육학연구, 13, 1-22.

조혜진·고은미(2015). 보육컨설턴트가 경험한 어린이집 보육컨설팅의 의미 탐색. 열린유아교육연구, 20(4), 73-97.

주철안·박상욱·홍창남·이쌍철(2012). 학교조직 특성이 학생의 학업성취와 정의적 성장에 미치는 효과분석. 아시아교육연구, 13(2), 57-80.

중앙육아종합지원센터 홈페이지

[http://central.childcare.go.kr/central/30000/d1\\_30003/d1\\_30010/d1\\_30022.jsp](http://central.childcare.go.kr/central/30000/d1_30003/d1_30010/d1_30022.jsp)  
(2016. 3. 16 인출)

[http://central.childcare.go.kr/central/30000/d1\\_30003/d1\\_30012/d1\\_30026.jsp](http://central.childcare.go.kr/central/30000/d1_30003/d1_30012/d1_30026.jsp)  
(2016. 3. 16 인출)

[http://central.childcare.go.kr/central/30000/d1\\_30003/d1\\_30013/d1\\_30030.jsp](http://central.childcare.go.kr/central/30000/d1_30003/d1_30013/d1_30030.jsp)  
(2016. 3. 16 인출)

- 중앙육아종합지원센터(2015). 2015년 교사 i<sup>+</sup> 보육과정 컨설팅 결과보고서.
- 진동섭·김도기(2005). 컨설팅 장학의 개념 탐색. 한국교육행정학회, 23(1), 1-25.
- 진동섭·김정현·김효정·신철균·위은주·이재덕·정바울·한은정·허은정·홍혜인(2012). 학교평가 연계 컨설팅 활성화 및 학교지원정책 수립 연구. 서울특별시교육연구정보원. 2012 교육정책 연구과제 보고서.
- 충남교육연구소(2015). 학교 혁신 컨설팅 매뉴얼 개발연구. 충청남도 교육청.
- 최은영·최윤경·김진규·김민조·김경미(2012). 누리과정 운영 지원을 위한 컨설팅 모형 개발. 육아정책연구소.
- 최은영·장혜진·김해인(2013). 유치원 수업컨설팅장학 활성화 방안. 육아정책연구소.
- 최은영·최윤경·이경진·신은경(2013). 「5세 누리과정」운영의 질 관리 방안. 육아정책연구소.
- 최은영·김정숙·송신영(2013). 2013 유아교육정책의 성과와 과제. 육아정책연구소.
- 최은영·이진화·오유정(2014). 2014 유아교육정책의 성과와 과제. 육아정책연구소.
- 최은영·이진화·김승진(2015). 2015 유아교육정책의 성과와 과제. 육아정책연구소.
- 최은영·최윤경(2015). 유치원과 어린이집 만 5세반 교사의 컨설팅 요구와 개선 방안. 육아정책연구, 9(2), 23-47.
- 최종미·최양미(2015). 어린이집 평가인증 현장방문 컨설턴트의 활동 연구. 미래 유아교육학회, 22(1), 73-96.
- 최희숙·이대균(2011). 유치원 평가 준비과정에서 경험하는 교사의 어려움과 노력을 통한 교사 및 유치원의 변화. 열린유아교육연구, 16(2), 213-251.
- 한국교육개발원·한국교원단체연합회(2012). 학교컨설팅의 모형, 기법, 사례 세미나 자료집.
- 한국보육진흥원 홈페이지 <https://www.kcpi.or.kr/>(2016. 3. 16 인출)
- 홍혜인(2014). 컨설팅장학 효과 관련 변인 간 구조적 관계. 한국교원교육연구, 31(3), 343-370.
- 황해익·조준오·김병만(2012). 보육교사의 보육컨설팅에 대한 인식, 요구도 및 활성화 방안. 교육혁신연구, 22(1), 47-66.
- ACECQA(2011). Appendix 2: Quality Improvement Plan template of Guide to

Developing a Quality Improvement Plan.

[http://acecqa.gov.au/quality-improvement-plan\\_1](http://acecqa.gov.au/quality-improvement-plan_1). QIP template. (2016. 6. 17 인출)

ACECQA(2014a). Guide to Assessment and Rating for Services. from

[http://files.acecqa.gov.au/files/Assessment%20and%20Rating/2014/Guide%20A\\_R%20Services%202.pdf](http://files.acecqa.gov.au/files/Assessment%20and%20Rating/2014/Guide%20A_R%20Services%202.pdf). (2016. 6. 17 인출)

ACECQA(2014b). The assessment and rating report. from

<http://files.acecqa.gov.au/files/Assessment%20and%20Rating/2014/The%20assessment%20and%20rating%20report%20final.pdf>. (2016. 6. 17 인출)

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

NAEYC(2010). Best Practices of Accreditation Facilitation Projects.

<https://www.naeycdev.org/files/academy/file/AFPBestPractices.pdf> (2016. 6. 20 인출)

NAEYC(2015). NAEYC Fourth Anniversary Annual Report.

<http://www.naeyc.org/academy/files/academy/file/form/4thAnnualReport.pdf> (2016. 6. 16. 인출)

North Carolina 전문성 개발 계획 홈페이지 [www.ncchildcare.org](http://www.ncchildcare.org).

Self-Assessment for Administrators of Child Care Programs. (2016. 6. 17 인출)

Ofsted(2015). Inspection handbook: childrens homes. from

[http://dera.ioe.ac.uk/22457/1/Inspection\\_handbook\\_childrens\\_homes\\_from\\_1\\_April\\_2015.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/22457/1/Inspection_handbook_childrens_homes_from_1_April_2015.pdf). (2016. 6. 14 인출)

OECD(2012). Start Strong III: A Quality Toolbox for Early Childhood Education and Care. OECD Publishing.

OECD(2015). Start Strong IV: Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care. OECD Publishing.

Saphier, J., King, M., & D'Auria, J. (2006). Three Strands Form Strong School Leadership. *Journal of Staff Development*, 27(2), 51-57.



## Abstract

### **Development and Application of Evaluation-based CARE Consulting Model for Child Care Center Quality Monitoring**

Choi, Yoon Kyung   Kwon, Mi kyung,   Yun, Jiyeon

Quality monitoring for child care service and center is the foremost important and impending issue in child care policy. While the accreditation of child care centers has been main quality monitoring system, the accumulated fatigue within ECEC staffs and the overlapping function of monitoring, accreditation, and other administrative management control were pointed out as a limitation and lacking in current accreditation-leading system. There were many issues and suggestions for new agenda for quality control: more supportive, mutually enhancing, and self-motivated system for staffs and leaders in centers.

The purpose of this study was to invent a new model of child care center consulting for ECEC quality monitoring and apply it to the field. Securing a new approach for supporting management of child care center and personnel motivation and competence, were main theme of this study. CARE consulting model was based on the business management consulting concept (i.e. organization culture) and behaviorism in psychology. The staffs and a leader in child care center were asked to participate in the consulting process voluntarily by drawing their own consulting agenda and key pinpointed behaviors for themselves' changes and center's improvement. The induced behaviors are based on accreditation results and discussions of impending issues, tasks, and lackings in center.

CARE consulting model was named and structured representing main organization factors of C (Common values), A (Ability), R(Resources), and E (Empowering). Staffs and the leader diagnose center's C.A.R.E. and share the outcomes together with the accreditation results. When the model was

applied to the field for 90 child care centers, the pre-post tests have shown the significant increase and enhancement of staffs' and leader's pin-pointed behaviors and management. The changed behaviors had very interesting, meaningful impacts on the culture and communication of organization, eventually to all participants in center - parents, children, staffs, and the leader.

This study has shown the importance and the effect size of quality monitoring system of consulting, as followed and carried out together with inspections - the accreditation. Study results have proved and propose new agenda for child care policy for quality control and enhancement. The main theme for quality ECEC is not inspection but supports for personnel via mentoring such as consulting.

## 부 록

---

부록 1. KICCE C.A.R.E 기반 어린이집 평가 연계 컨설팅 매뉴얼

부록 2. 3차 평가인증 결과 구성요소별 N 평정사유

부록 3. 사전-사후 행동 양적-질적 평가 -원장, 교사



부록 1. 「CARE 컨설팅」 어린이집 평가 연계 컨설팅 매뉴얼

「CARE 컨설팅」  
어린이집 평가 연계 컨설팅  
매뉴얼



# 「CARE 컨설팅」 전략 및 기법

## CARE 기반 어린이집 평가연계 컨설팅과 의사소통

### 1. CARE 기반 어린이집 평가연계 컨설팅 기법의 이해

#### 1) CARE 기반 어린이집 평가연계컨설팅의 초점

- 본 컨설팅은 어린이집에서 성취하고자 하는 결과가 무엇인지를 미리 결정한 후 그 결과를 이끌어낼 수 있는 행동을 사전에 체계적으로 관리하여 보다 효율적으로 원하는 결과를 가져올 수 있도록 하는 적극적 관리기법에 의거하여 진행된다.
- 어린이집의 보육교직원이 문제해결을 위해 지금까지 사용하지 않았던 잠재력과 자원을 발견하고 사용하도록 돕는다.

※ 적극적 관리 기법이란? 조직에서 성취하고자 하는 결과가 무엇인지를 미리 결정한 후 그 결과를 이끌어낼 수 있는 행동이 무엇인지를 파악하여 이를 체계적으로 관리해주는 기법을 말한다(오세진, 2016).



<그림 1> CARE 기반 어린이집 평가연계컨설팅의 초점

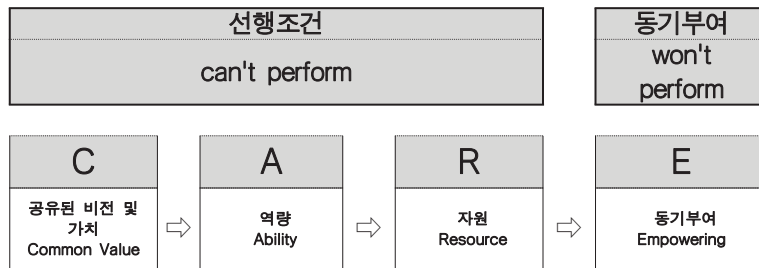
#### 2) CARE 기반 어린이집 평가연계컨설팅 방법

##### (1) [KICCE CARE checklist]를 활용하여 현재 상태 진단하기

- 원하는 결과(목표)를 설정하기 위해서는 현재 상태를 구체적으로 진단하는 것이 중요하다.
- CARE 기반 어린이집 평가연계 컨설팅에서는 경영컨설팅 기법(오세진, 2016)을 어린이집 조직에 적용한 [KICCE CARE checklist]를 사용하여 어린이집의 조직진단 및 현재 상태를 진단한다.
- [KICCE CARE checklist]는 1)구성원 간 비전 및 가치의 공유, 2)보육교직원의 지식, 기술 등 역량, 3)시간, 공간, 인력, 권한 등 근무환경, 4)보육교직원의 업무수행에 대한 동기 부여의 네 가지 요소로 구성된다.



- 구성원 간 비전 및 가치의 공유(Common Value) : 앞으로 조직이 나아가야 할 방향 설정이 확고하게 수립되어 있어야 한다는 것이다. 세부적 차원에서 보자면 직원들 각자가 무엇을 해야 할 지에 대해 확실한 정보를 제공해주는 것이다.
  - 교육교직원의 지식, 기술 등 역량(Ability) : 업무를 수행할 직원이 충분한 능력을 가지고 있어야 함을 말한다. 직원에게 충분한 훈련을 시키고 충분한 업무능력을 배양해 주는 것이 여기에 속한다.
  - 시간, 공간, 인력, 권한 등 근무환경(Resource) : 능력을 발휘할 수 있도록 조직 차원에서 충분한 자원이 제공되어야 함을 의미한다.
  - 업무수행에 대한 동기 부여(Empowering) : 이러한 선행조건이 충족된다면 그 다음으로 반드시 필요한 것이 일에 대한 사람들의 동기를 증가시키는 것이다. 즉 올바른 직무행동에 대한 적절한 결과를 제공하는 것이다.
- C(구성원 간 비전 및 가치의 공유), A(교육교직원의 지식, 기술 등 역량), C(시간, 공간, 인력, 권한 등 자원)은 선행조건(CAN'T)이며 E(업무수행에 대한 동기 부여)는 동기부여요인(WON'T)이다.
- 조직에서 발생하는 대부분의 문제는 할 수 없기 때문이라기보다는(CAN'T) 하고 싶지 않거나, 할 마음이 없기 때문(WON'T)이다.



<그림 2> 자발적 직무행동을 돕기위한 조건

- **선행조건에 문제가 있을 때** : 1)구성원 간 비전 및 가치의 공유, 2)교육교직원의 지식, 기술 등 역량, 3)시간, 공간, 인력, 권한 등 근무환경은 선행조건으로 이 부분이 마련되어 있지 않다면 업무수행을 할 수 없다.
  - ↳ 능력부족(CAN'T)은 훈련과 같은 선행자극의 적절한 활용으로 해결 가능하다.
- **동기부여에 문제가 있을 경우** : 올바른 직무행동에 대한 적절한 결과를 제공하지 않는 등 직무수행에 동기부여가 되지 않는다면 구성원들은 올바른 직무행동을 하고자 하는 동기가 부족하여 적절한 업무수행을 하지 않는다.
  - ↳ 동기부족 문제는 행동에 대한 적절한 결과제공으로 동기부여를 해야만 해결이 가능하다.

- 예) 동기부여 강화인자 --> 자기존중감, 남들로부터의 인정, 일에 대한 성취감, 다른 구성원들과의 원만한 관계 --> 자발적 직무수행 증가한다.

(2) 상향식(bottom-up) 방식으로 컨설팅 의제 도출하기

- 컨설턴트가 일방적으로 제시하는 컨설팅의제는 어린이집 구성원의 자발적 참여를 이끌어내기 어렵다.

- 본 컨설팅을 통해 어린이집과 구성원들이 개선을 원하는 의제를 상향식(bottom-up)방식으로 컨설턴트와 보육교직원이 함께 찾아나가야 한다.

• 하향식(Top-Down)

- 변화를 위해 리더가 직원에 무엇인가 새로운 것을 제시하고 그것을 따라하거나 실행하도록 만드는 방법이다.
- 실행되어야 할 어떤 새로운 것이 강요되는 방식으로 구성원들이 원하든 원하지 않든 필요하든 필요하지 않든 관계없이 일방적으로 진행된다.
- 변화에 대한 저항이 심해질 가능성이 있음. 혹은 단지 변화를 받아들이지 않을 때 생길 수 있는 불이익을 피할 수 있는 만큼만 적당히 받아들이는 경향이 나타난다.

• 상향식(bottom-up)

- 상향식(bottom-up)방식 역시 조직의 상위 리더십에서 시작될 수밖에 없다. 변화를 위해 필요한 바람직한 행동을 파악하고 변화과정과 절차에 대한 결정과 계획이 조직의 상위경영진에서 이루어질 수밖에 없기 때문이다.
- 상향식(bottom-up) 변화가 되기 위해서는 조직의 리더가 변화를 위해 새로운 행동을 만들어 내고 지지해 줄 수 있는 요소가 무엇인지를 파악하고 준비해야 한다.
- 구성원들로 하여금 새로운 변화에 적극적으로 동조할 수 있도록 하길 원한다면 가장 필요한 것은 구성원들이 그 변화를 통해 어떤 새로운 것을 얻을 수 있는가에 대해 알아보고 구성원들과 공유하는 것이다.
- 새로운 변화를 통하여 구성원 각자가 맡은 직무를 수행함에 있어서 어떤 새로운 것을 얻을 수 있는가? 새로운 변화를 통하여 구성원들이 전반적 생활에 있어서 어떤 새롭고 좋은 것을 얻을 수 있는가?
- 구성원들이 새로운 변화를 통해 얻을 수 있는 것이 긍정적인 것이라면 구성원들은 스스로 변화를 위해 자발적인 노력을 하게 된다.
- 본 컨설팅에서 컨설턴트는 컨설팅 의제 도출 시 가능하면 원장뿐만 아니라 보육교사 및 교직원들의 개선에 대한 요구 및 필요성을 충분히 파악하고자 노력해야 한다.

(3) 핵심행동 중심으로 개선전략 도출하기

- 개선전략 도출 시 원하는 결과(목표) 상태를 먼저 정한 후 이 결과(목표)를 달성하기 위해 꼭 필요한 보육교직원의 핵심행동을 찾아낸다.

① 원하는 결과(목표) 선정하기

- 행동의 결과는 행동 뒤에 나타나게 되는 사건으로서 미래에 그 행동이 다시 일어날 가능성을 변화시키게 된다.
- 다음의 네 가지 차원을 고려하여 “직무수행을 하는 보육교직원에서 중요한 의미를 가지는 즉각적이고 빈번하게 발생하는 긍정적인 결과”를 선정하도록 한다.
- 효과적 차원 : 긍정적인 결과 > 부정적인 결과
- 시간적 차원 : 즉각적인 결과 > 먼 미래에 나타나는 결과
- 중요성 차원 : 행동을 하는 사람 입장에서 중요한 결과 > 중요하지 않은 결과
- 발생확률 차원 : 발생확률이 높은 결과 > 발생확률이 낮은 결과

☞ 현재 상태 분석

선행자극 (A)		행동 (B)	결과 (C)	결과에 대한 분석			
				효과	시간	중요성	확률
C	교사 임무로서의 인지 부족	보육일지 작성누락	원장의 피드백	부정	미래	중요한	낮은
A	효율적인 일지작성능력 부족		실 수 있음	긍정	즉각	중요한	높은
R	일지작성시간 부족 부담스러운 일지양식		평가인증시 문제됨	부정	미래	중요한	낮은
	보육일지작성의 적절성에 대한 점검기회부족		동료교사와 비교됨	부정	미래	중요한	낮은

- 예시)

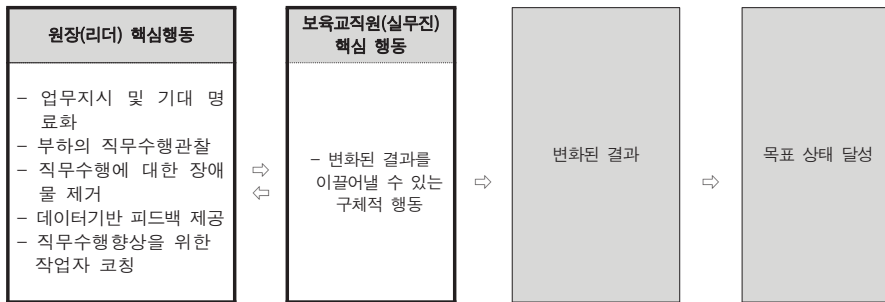
00교사가 보육일지 작성 누락 행동은 일지작성이 교사의 주요임무라는 인지부족, 효율적 일지작성 능력 부족, 일지작성시간 부족, 부담스러운 일지양식 등이 보육일지 작성누락 행동의 선행원인이 되지만, 보다 근본적인 이유는 결과에 의해 강화되기 때문이다. 즉 원장의 일지 점검은 일주일에 한번 또는 한 달에 한번 이루어지고 일지 누락이 평가 인증 시 문제가 되지만 교사에게는 야근을 하지 않고 휴식을 취할 수 있다는 것이 즉각적인 만족을 주기 때문에 보육일지 작성 누락 행동은 계속된다는 것이다.

☞ 개선전략

- 00교사는 매일 보육일지 작성할 경우 교사의 임무인 보육일지 작성을 꾸준히 잘 하고 있다는 만

족감과 자신감, 원장의 인정 등과 같은 즉각적이고 긍정적 결과가 나타날 것으로 기대하기 때문에 보육일지를 누락하지 않고 매일 작성하는 행동을 지속한다.

선행자극 (A)		행동 (B)	결과 (C)	결과에 대한 분석			
				효과	시간	중요성	확률
C	보육일지작성의 중요성 교육	매일 보육일지 작성행동	임무완수 만족감	긍정	즉각	중요한	높은
			보육활동 자신감	긍정	즉각	중요한	높은
A	효율적인 일지작성 방법 교육		원장의 인정	긍정	즉각	중요한	높은
R	시간관리를 통한 일지작성시간 확보		일상적 평가인증준비	긍정	미래	중요한	높은
	효율적인 일지양식 일지 점검		인센티브(마일리지 누적)	긍정	즉각	중요한	높은



- 원하는 결과와 목표에 도달하기 위해서는 구성원의 구체적 행동변화가 있어야 하는데, 이때 실무진의 행동뿐만 아니라 실무진의 행동에 대한 리더의 행동 변화도 함께 모색해야 한다.

② 핵심행동 찾기(오세진, 2016)

- 결과에 영향을 줄 수 있는 여러 가지 행동 중에서 가장 영향력이 크다고 판단되는 행동 한 두 가지(행동의 수가 너무 많은 것은 바람직하지 못함)를 선택한다.
- 그 선택된 행동들을 객관적인 언어를 사용하여 구체적으로 서술한다. 행동이 객관적이면서도 구체적으로 서술될 때 비로소 이에 대한 의사소통이 가능하고 관찰, 측정, 추적이 가능해진다.
- ※ 행동서술의 조건(NORMS의 조건)
  - NORMS - Not an Interpretation : 선택된 행동의 서술은 주관적인 해석이 가능하지 않도록 해야

한다. 다시 말하면 사람들에게 따라 해석이 달라질 수 있는 서술이 되지 않도록 해야 한다.

- NORMS - Observable 선택된 행동은 관찰이 가능한 수준으로 서술되어야 한다. 행동을 관찰하는 것이 어렵거나 불가능하다면 그 서술은 잘못된 것이라 할 수 있다.
- NORMS - Reliable 신뢰성이 있다는 것은 다수의 사람이 어느 한 행동을 관찰했을 때 모두 동일한 결과가 나온다는 것을 의미한다. 따라서 선택된 행동에 대한 서술은 다수의 사람이 관찰했을 때 관찰결과가 동일하게 나타날 수준이어야 한다.
- NORMS - Measurable 선택된 행동은 측정이 가능할 정도로 서술되어야 한다. 만약 서술된 어떤 행동이 측정되기 어렵거나 측정불가능하다면 서술에 문제가 있다는 것을 의미한다.
- NORMS - Specific 행동에 대한 서술은 구체적이어야 한다. 서술을 통해 누가, 언제, 무엇을, 어디서 어떻게 얼마나 했는지를 파악할 수 있을 정도로 구체성이 있어야 한다.

※ 핵심행동의 수행수준 설정 TIPS

- 달성하고자 하는 직무수행수준을 사전에 구체적으로 정하는 것을 의미한다.
- 가장 중요한 고려사항은 어떻게 하면 도전적이면서도 달성 가능한 직무수행수준을 세우는가 하는 것이다.
- 도전적 : 얼마나 높게 목표를 설정하느냐의 문제
- 달성 가능한 : 얼마나 낮게 목표를 설정하느냐의 문제
- 난이도 측면에서 가장 바람직한 목표는 과거나 현재 직무수행수준보다 약간 높은 수준으로 설정한다.
- 목표를 달성하지 못함으로써 올 수 있는 부정적 현상이 나타나지 않을 정도의 원만한 수준이면서도 동시에 달성하기 위해서는 어느 정도 추가노력이 필요한 도전적인 수행목표를 세우는 것이 바람직하다.

(4) 보육교직원의 핵심행동 실행에 대한 긍정적 피드백

① 의미있는 피드백

- 피드백은 반드시 '행동을 변화시키는데 있어 도움이 되는 정보'이어야 한다.
- 정보나 자료제공이 피드백과 동일한 의미가 아님 정보나 자료가 어떤 행동을 어떻게 변화시켜야 하는지 알려주지 못한다면 그것은 피드백이라고 할 수 없다.
- 피드백 부족이 수행의 질을 떨어뜨리는 주요 원인이다.
- 양쪽 극단(못하는 사람과 매우 뛰어난 사람)에 속하는 직원에 대한 관리뿐만 아니라 대다수의 직원에게 오히려 더 많은 관심을 가지고 그들의 행동을 관리해야한다.
- 피드백이 효과적일 수 있을 가장 중요한 전제조건은 직무수행 향상이 정적 강화와 관련 있어야 한다.
- 피드백과 연결되어 있는 정적 강화가 행동을 변화시킨다.
- 피드백은 모든 사람에게 필요하며, 당연히 해야 할 행동을 한 것에 대해서도 긍정적 피드백이 필요하다.

## ② 피드백의 기능

- 달성해야 할 목표에 비해 현재의 상태가 어디에 있는지 알려 주는 기능을 해야 한다.
- 목표에 다가가기 위해 무엇을 해야 할 지를 알려주는 기능을 해야 한다.

## ③ 효과적 피드백의 조건

## ■ 긍정적일 것:

- 긍정적 피드백은 개인의 발전과 효율성에 있어 결정적 역할을 한다.
- 새로운 행동을 배우거나 오랜 습관을 바꾸려고 한다면 긍정적 피드백은 반드시 필요하다.
- 부정적 측면에 대한 피드백은 직무수행을 효율적으로 향상시키지 못 한다.
- 긍정적인 데이터를 활용하여 피드백제공==> 정적 강화의 역할을 한다.

## ■ 구체적일 것: NORMS을 따를 것

## ■ 직무수행자가 통제할 수 있을 것:

- 직무수행자가 통제할 수 없는 조건(예: 자원), 직무수행자가 수행을 향상시킬 수 있는 지식이 기술을 가지고 있는지 여부(능력)와 관련된다.
- 수행자가 열심히 하지 않아서가 아니라 할 수 없기 때문에 나타나는 문제의 경우 피드백보다는 오히려 적절한 교육과 훈련이 필요하다.

## ■ 즉각적으로 제공할 것:

- 현실적으로 가능한 수준에서 빈번하게 피드백을 제공한다.
- 피드백의 빈도와 구체성은 달리해야 함. 초기에는 빈번하고 구체적으로 숙달된 이후에는 덜 빈번하고 덜 구체적 피드백을 하는 것이 효과적이다.

## ■ 피드백은 개인 단위의 제공할 것:

- 피드백은 개개인의 수행을 근거로 할 때 가장 효과적이다.
- 집단피드백 제공할 때도 가능한 집단크기를 적게 하는 것이 바람직하다.
- 개인피드백과 집단피드백을 결합하는 것도 좋은데, 개인피드백은 사적으로, 집단피드백은 공적으로 게시하는 것이 좋다.

## ■ 피드백 정보를 쉽게 이해될 수 있을 것:

- 피드백 받는 사람입장에서 잘 이해될 수 있는지에 대한 확인이 꼭 필요하다.
- 그래프 형태 등을 활용한다.

## ■ 수행이 완벽해질 때까지 기다리지 말 것:

- 일이나 행동이 한 번에 좋아지기 힘들며, 오히려 점차적으로 나아지는 경우가 대부분이다.
- 원하는 높은 수준까지 기다리는 것은 좋지 못하며, 현재의 상태가 과거상태 보다 조금이라도 나아졌다면 이에 대한 피드백을 제공하는 것이 좋다.

- 건설적 피드백 함께 제공할 것:
  - 긍정적 피드백, 건설적 피드백 = 4: 1의 법칙으로 제공한다.
  - 비난 - 직무수행에 있어 바람직하지 못한 부분 초점 두는 것인 반면, 건설적 피드백은 발전하는 것에 더 초점을 둔다.
  - 건설적 피드백 - 부정적 측면에 대한 정보와 함께 동시에 어떻게 나아질 수 있을지에 대한 건전한 정보도 함께 제공한다.
  - 공개석상 아닌 개인적인 자리에서 피드백 제공
  - 구체적이고 객관적인 정보 제공
  - 스스로 해결책을 찾을 수 있도록 해야 한다.
  - 신뢰와 지지의 느낌으로 제공

※ 좋지 않은 피드백

- 직무를 수행하는 사람에 대해 거의 아는 것이 없다.
- 구체적이지 못한 말을 자주 사용한다(잘했습니다).
- 누구에게든지 질문할 시간이나 토의할 시간을 허락하지 않는다.
- 건설적 피드백 없이 긍정적 피드백만을 제공한다.
- 일을 잘하지 못한 사람을 처벌하려는 목적으로 여러 사람 앞에서 수행 잘한 사람을 칭찬한다.

## 2. 컨설턴트의 역할과 자세

### 1) 컨설턴트의 일반적 역할

- 컨설턴트는 컨설팅 과정에서 해당영역에 대한 기술적 전문가로서 사실발견자, 전문가, 훈련가, 협력자 등의 다양한 역할을 수행한다(Dougherty, 2013).

- ① 사실발견자 : 어린이집의 당면 문제를 명료화하고 진단하기 위해 문서기록, 보육교직원 면담, 현장 관찰 등을 통해 필요한 정보를 수집하고 분석하여 보육교직원에게 피드백 주기.
- ② 전문적 조언자 : 어린이집 보육교직원이 당면문제를 해결할 수 있도록 관련된 전문 지식 및 기술, 조언을 제공하기.
- ③ 협력자 : 어린이집 보육교직원이 컨설턴트에게 문제해결을 위임하거나 의존하지 않고 스스로 문제해결능력을 기를 수 있도록 당면과제를 함께 해결해 나가기.

### 2) 컨설턴트의 컨설팅 단계별 역할

컨설팅 단계는 착수단계, 진단단계, 실행단계, 개입종료 단계로 구분(Dougherty, 2013)할 수 있으며, 컨설턴트는 컨설팅이 진행되는 단계에 따라 수행해야 하는 역할이 달라진다.

- ① 컨설팅 착수 단계:
  - 컨설턴트와 어린이집 보육교직원과 협력적 관계 맺기
  - 어린이집 및 보육교직원의 당면문제 파악하기
- ② 컨설팅 진단 단계:
  - 어린이집 및 보육교직원이 당면문제를 명료하게 인식하도록 돕기
  - 보육교직원의 강점과 약점 발견하도록 돕기
  - 문제해결 목표 설정 및 해결방법 함께 고안하기
- ③ 컨설팅 실행 단계:
  - 문제를 해결하기 위한 직접적인 개선전략을 도출하기
  - 어린이집 보육교직원의 실행 관찰 및 평가, 개선을 위한 피드백 주기
- ④ 컨설팅 개입종료단계:
  - 컨설팅 결과 평가하며 컨설턴트의 개입을 점진적으로 축소하기
  - 컨설팅 종료된 이후에도 컨설팅의 효과가 유지될 수 있도록 어린이집 보육교직원이 해야 할 추후 활동을 계획하는 것을 도와주기
- ⑤ 추후점검(Follow-up)단계
  - 어린이집과 참여교사가 컨설팅 이후 특정목표행동이 일반화되었는지, 유지되고 있는지를 주기적으로 파악하기.

### 3) 컨설턴트의 역량

컨설턴트는 컨설팅 내용에 대한 역량과 함께 컨설팅 과정에 대한 역량, 대인관계 및 의사소통 역량을 갖추어야 한다(김명순, 권혜진, 김지연, 2014; Curtis & Stollar, 2002; Dougherty, 2013).

- ① 컨설팅 내용에 대한 역량
  - 어린이집 평가인증지표에 대한 지식, 기술, 태도
  - 어린이집 운영관리에 관한 지식, 기술, 태도
  - 어린이집 보육환경, 건강, 안전에 관한 지식, 기술, 태도
  - 어린이집 보육과정 운영 및 상호작용에 관한 지식, 기술, 태도
- ② 컨설팅과정에 대한 역량
  - 컨설팅 실행모형 및 절차에 대한 지식, 기술, 태도
  - 컨설팅 기법에 대한 지식, 기술, 태도
  - 성인학습자에 대한 지식 및 이해



- 효과적인 대인관계 및 의사소통기술,
- 문제해결기술
- 피드백 기술 및 지식, 보고서 작성 능력과 기술

#### 4) 컨설턴트의 자세와 윤리

##### (1) 컨설턴트의 자세

- 컨설턴트가 어떻게 수행하는가는 무엇을 수행하는가 만큼 중요하다(Egan, 2007). 컨설팅은 인간관계에 기초하며, 인간적인 측면이 전문적인 측면만큼 중요하다.
- 컨설턴트가 지녀야 할 가장 필요한 자세는 존중, 공감, 진실성이다.
  - 보육교직원 존중하기 : 컨설턴트는 보육교직원이 부족한 점이 있더라도 이에 대해 비판하거나 판단하지 않고 수용하여 보육교직원이 컨설팅 과정에서 자신의 존재 및 의견이 존중받고 있음을 느낄 수 있어야 한다.
  - 보육교직원 공감하기 : 컨설턴트는 객관성을 잃지 않으면서 보육교직원의 경험을 이해하고 정확하게 인식하며, 상대방의 입장이 되어 생각하는 자세를 취한다. 컨설턴트와 보육교직원 간 공감대 형성은 상호신뢰, 개방적 의사소통을 가능하게 하여 컨설팅이 성공적으로 진행될 수 있도록 한다.
  - 진실성있게 대하기 : 컨설턴트 자신이 최고의 개입(Bellman, 1990)이라고 할 만큼 컨설팅과정에서 컨설턴트의 개방적 자기 노출 및 의사소통은 보육교직원에게 진정성있게 다가설 수 있게 한다. 진실성은 보육교직원에게 모델링 효과를 발휘하여 컨설팅을 성공적으로 이끌 수 있다.

##### (2) 컨설턴트의 윤리

성공적인 컨설팅 수행을 위해서 컨설턴트들은 윤리적이며 전문적으로 행동할 필요가 있다. 모든 컨설턴트들은 컨설턴트로 활동하는 동안에 건전한 윤리적 판단에 기초하여 전문기술을 사용하도록 요구받는 상황을 만나게 된다(Corey et al, 2007).

- 컨설턴트의 윤리적 행동 기술 지키기
  - 컨설팅 과정에서 얻은 어린이집 및 보육교직원의 정보는 컨설팅 과정 및 종료 후에도 비밀 유지하기.
  - 컨설팅을 위한 충분한 전문적 지식, 기술, 태도 기르기
  - 컨설턴트로서의 전문성을 지속적으로 성장시키기
  - 감독자, 관리자, 평가자가 아닌 도우려는 마음 가지기
  - 자신의 컨설팅 활동에 대한 반성적 사고 및 슈퍼비전 받기

5) 컨설턴트 역량강화

- 교육: 컨설팅 영역에 대한 지식, 컨설팅 기법, 컨설팅에 대한 보완사항 등에 대한 교육을 받는다.
  - 컨설턴트 협의회: 컨설턴트의 컨설팅 사례 및 보완사항, 컨설팅 관련 사항을 컨설턴트 간에 공유할 수 있도록 '동료컨설턴트 모임'을 구성하여 활동한다.
  - 전문가 슈퍼비전: 컨설팅 과정과 결과에 대해 전문가로부터 슈퍼비전을 받아 반성적 사고 및 실천을 도모한다.
- ※ <서식 16> 컨설턴트 윤리강령 서약서를 작성하여, 컨설턴트의 윤리강령을 준수하며 활동하도록 한다.

# 지표 적용 (I)

: 운영관리

## 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 적용 예

### 1. 운영관리 영역

1) 「운영관리 영역」 평가인증지표의 구성이해

(1) 2차 평가지표

40인 이상		39인 이하	
2-1	어린이집의 운영방침 및 정보안내	1-4	어린이집의 운영방침 및 정보안내
2-2	원아에 대한 관리	1-5	원아에 대한 관리
2-3	보육실의 교사 대 영유아비율	1-6	보육실의 교사 대 영유아비율
2-4	보육교직원의 근로계약	1-7	보육교직원의 근로계약과 업무수행
2-5	원장과 보육교직원 업무수행		
2-6	보육교직원의 교육	1-8	보육교직원의 교육
		1-9	보육교직원용 참고자료
2-7	신입원아부모를 위한 오리엔테이션	-	-
2-8	어린이집과 가정 간의 의사소통	1-10	어린이집과 가정 간의 의사소통
2-9	어린이집에서의 부모참여	1-11	어린이집에서의 부모참여
2-10	어린이집 운영위원회의 구성과 활동	-	-
2-11	지역사회협력	-	-
2-12	영유아와 가족의 문제에 대한 이해와 협력	-	-

(2) 3차 평가인증지표

3차 평가인증 지표	
6-1	어린이집은 질 높고 투명한 운영방침을 수립하여 이를 실행한다.
6-2	원장은 협력적 조직문화 조성을 위한 리더십을 갖추고 있다.
6-3	어린이집은 보육교직원의 적절한 처우와 복지 향상을 위해 노력하고 있다.
6-4	어린이집은 개별 보육교직원의 전문성 향상을 위해 노력하고 있다.
6-5	어린이집은 영유아의 초기 적응을 지원하고 개별 원아의 기록을 관리한다.
6-6	어린이집과 가정 간 의사소통이 원활하게 이루어진다.
6-7	어린이집은 가족을 지원하고 참여 기회를 다양하게 제공한다.
6-8	어린이집은 지역사회와 활발하게 교류한다.

## (3) 「운영관리」 영역의 컨설팅 의제 도출

3차지표	2차지표		구분	컨설팅 대의제(예시)	컨설팅 소의제(예시)
	40인이상	39인이하			
6-1	2-1	1-4	어린이집 조직문화	어린이집 운영방침 수립 및 실행	어린이집 미션 및 운영방침수립하기 보육교직원 윤리강령 수립 및 실천하기
6-2	2-5	-		협력적 조직문화조성	구성원 리더쉽 기르기 보육교직원간 협력적 대인관계 만들기 <b>보육교직원간의 소통개선하기</b> 교사회의 효율적으로 하기 보육교직원간 효과적 업무분장하기
6-3	2-4	1-7	보육 교직원 지원	보육교직원의 처우와 복지향상 노력	근로계약서, 복무규정 만들기 보육교직원 복지 개선하기
6-4	2-6	1-8,1-9		보육교직원의 전문성 향상노력	보육교직원 교육프로그램 개선하기 참여하는 교사교육하기 보육교직원 평가체계 만들기
6-5	2-2 2-7	1-5	가정과의 협력	영유아의 초기적응지원 및 개별원아기록 관리	적응지원 프로그램 만들기 원아 기록관리 체계 만들기
6-6 6-7	2-8 2-9 2-10 2-12	1-10 1-11		어린이집과 가정 간 의사소통 및 가족참여	가정과의 의사소통개선하기 가족참여 프로그램 만들기

2) 「운영관리」 영역 컨설팅 예시

**소의제**      **보육교직원간 협력적 대인관계형성**

■ 의제 개요

- 보육활동 수행 시 보육교직원이 어린이집의 운영철학을 공유하는 것이 중요
- 원장은 보육교직원에게 올바른 운영철학 및 비전을 제시해야 할 임무가 있음
- 어린이집의 조직특성 및 업무특성 상 보육교직원간 협력적 대인관계 형성이 보육활동 수행의 근간이 됨
- 보육교직원간 긍정적 의사소통과 다양한 유형의 상호작용 기회를 제공하는 것이 필요함

2 컨설팅 진행

Plan	▶ 사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	온라인 상담	Plan	

어린이집 컨설팅을 위한 사전진단 보고서	
어린이집 명	00 어린이집
위치	00도 00시 (주소)
현원/정원	00인/00인
종사자	원장 1인, 영아반 교사 0인, 유아반 교사 0인, 기타 종사자( )
평가인증결과 및 부족한 항목	○ 총점 00점으로 인증통과, 영역별 점수 중 00영역, 00영역의 점수가 낮음 ○ 부족한 항목: 6-2 (-5)
평가인증 자료 종합 검토 결과	○ 정기적인 교사회의, 개별면담, 업무분장 등은 이루어지고 있으나, 교직원 의견수렴 및 의사결정 참여 등에서 부족한 측면이 있음. 1차 방문 시 이를 염두에 둘 필요가 있겠음.
CARE 사전응답 결과 요약	○ CARE 중 C 부분, A부분 점수가 상대적으로 낮음. 어린이집의 구성원들은 보육업무를 수행하는데 필요한 교사 대 교사 갈등해결, 교사 대 원장 갈등해결, 구성원 간 협력, 동료의 성취를 독려 등과 같은 대인관계기술이 부족함. (E부분) 또한 교직원들의 효율적인 업무 수행을 독려해주고 이에 대한 동기부여가 부족하여 자발적인 업무수행이 잘 이루어지지 않을 수 있음
어린이집 요청 컨설팅 의제	
1차 방문 시 주력할 부분	○ 어린이집 보육교직원간의 대인관계, 의사소통 및 협력 정도 안건이나 사안에 대한 의사결정 과정의 적절성

Plan	사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	▶ 1차 방문	Check	온라인 상담	Plan	

□ 진행

1. 현재 상태 진단하기	
방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사전진단 자료(지참) <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 종사자 면담 <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 어린이집 문서 <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 어린이집 관찰 <input checked="" type="checkbox"/></li> </ul>
소요 시간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 보육교직원 면담 및 문서검토: 2시간</li> <li>- 관찰: 1시간</li> </ul>

컨설팅의제 진단요인	확인요소	점검 내용		
		개별 면담	문서 검토	환경 관찰
<b>Common Value</b> - 해당 의제에 대한 가치나 비전의 공유정도 및 이를 실현하기 위한 집중도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비전의 공유: 해당 의제가 중요하다는데 구성원(원장 포함)들 모두 동의하는가?</li> <li>- 역할 이해: 해당 의제에 있어 각자의 역할을 구성원들 모두 분명히 이해하는가?</li> <li>- 목표 평가: 해당 의제와 관련하여 성취정도를 적절히 평가하고 모니터링 해 왔는가?</li> <li>- 주요업무 공유: 해당 의제와 관련된 주요 업무가 무엇인지 구성원들 모두 정확히 이해하고 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•원장: 교사들이 시키는 일만 하려고 함</li> <li>•교사: 서로에게 피해를 안주는 것이 최선이라고 생각하고 자신에게 주어진 역할 수행에만 전념함</li> <li>•교사: 원장이 특정교사를 편애한다는 느낌을 받을 때가 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•교사 교육 계획 등이 보육활동 중심으로만 구성되어 있음</li> <li>•교사 간 협력 증진 등에 대한 언급 없음</li> </ul>	
<b>-Ability</b> - 구성원들의 기술, 지식, 실행능력 등을 포함하는 능력 및 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관련 지식: 해당 의제와 관련된 지식을 구성원들이 알고 있는가?</li> <li>- 관련 기술: 해당 의제와 관련된 기술을 구성원들이 가지고 있는가?</li> <li>- 실행능력: 구성원들은 해당의제와 관련된 일반적인 관리 능력(예, 문제해결 능력, 합리적 의사결정, 개선 능력)을 가지고 있는가?</li> <li>- 대인관계 기술: 구성원들은 해당의제와 관련하여 필요한 대인관계 기술(예, 교사 대 교사, 교사 대 원장, 교사 대 학부모 간 갈등해결 기술, 구성원 간 협력, 동료의 성취를 격려)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•원장: 마음이 파쁘고 쟁쟁게 많다 보니 교직원들에 명령이나 지시를 하게 됨</li> <li>•교사: 원장님의 지시사항 전달되지 못한 경우가 빈번함</li> <li>•교사: 원장선생님이 의견을 내라고 해도 어떻게 말해야 할지 모르겠음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•교사회의기록 : 지시사항 전달 중심을 이루어짐</li> <li>안건에 대한 토의 내용이 별로 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•원장이 교사들에게 가끔 반말을 함</li> <li>• 원장이 교실 방문 시의 태도에 배려가 부족함</li> <li>• 교사가 원장과 눈맞춤을 하지 않으며 대화함</li> </ul>

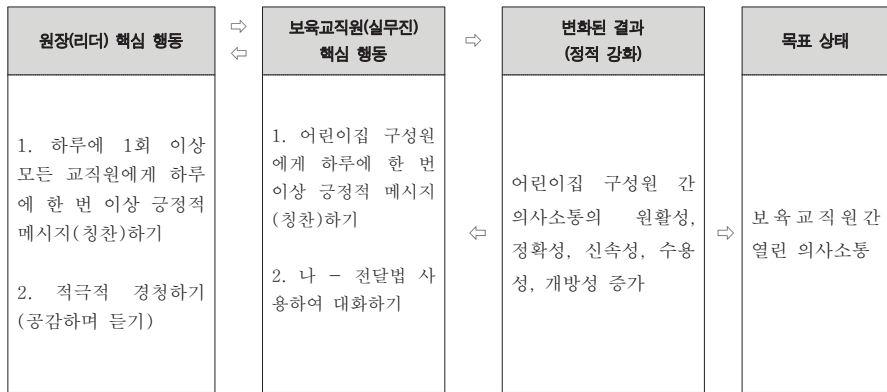
<p><b>Resource</b></p> <p>- 구성원들의 업무수행을 지원하는 자원 유무 및 지원정도</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무환경: 해당 의제와 관련하여 구성원들이 필요한 자원(시간, 공간, 인력, 교재 등)이 구비되어 있는가?</li> <li>- 권한 부여: 해당 의제와 관련하여 구성원들은 충분한 권한을 가지고 있는가?</li> <li>- 업무분장 기준: 해당 의제와 관련하여 업무분장 기준이 명확한가?</li> <li>- 업무처리 과정: 해당 의제와 관련한 업무처리 지침이나 매뉴얼이 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•원장: 모든 것을 혼자서 챙기다 보니까 놓치는 것이 많음</li> <li>•주임교사: 주임교사가 결정한 사항을 원장이 반복하는 경우가 있음</li> <li>•교사: 교사회의 외에는 동료교사와 대화할 기회가 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•교사들의 다양한 교류지원에 대한 기록이 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•교사실 공간에 교사들이 휴식이나 대화를 나눌 만한 자리가 없음</li> <li>•원장실의 문과 창문이 폐쇄적으로 구성되어 외부에서 관찰이 어려우며 교사들의 접근성이 부족함.</li> </ul>
<p><b>Empowering</b></p> <p>- 효율적인 수행을 독려해주고 이에 대한 동기 부여</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수행기준: 해당 의제와 관련되어 필요한 행동들을 구성원들에게 명확하게 사전에 지시해주는가?</li> <li>- 주요행동: 해당 의제가 성공적으로 수행되고 있는지를 파악하는데 도움이 되는 규정된 행동들이 있는가?</li> <li>- 평가와 피드백: 해당 의제와 관련된 업무를 정기적으로 평가하고 이에 대한 피드백을 주기적으로 제공하는가?</li> <li>- 인센티브: 해당 의제와 관련하여 더 높은 전문성 함양 및 성취 증진을 위한 적절한 인센티브(격려나 칭찬 포함)가 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•교사: 교사들 간, 학급 간 경쟁을 유도하는 경향이 있음. 잘한 것은 의당 그린 것이고 부족한 부분에 대한 언급이 많음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•현재 보육교직원의 의견 수용 및 반영 여부에 대한 점검과 평가에 대한 구체적인 체계가 마련되어 있지 않음.</li> </ul>	



2. 컨설팅의제 도출 및 합의하기	
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 30분

컨설팅 의제 도출 및 합의 과정	
어린이집 명	00 어린이집
1. 평가인증 결과 부족한 부분의 발생원인	
C	- 보육교직원간 대인관계 및 교류가 어린이집 운영에 미치는 중요성 인식 부족
A	- 원활한 의사소통을 위한 지식 및 기술 부족
R	- 교사회의 운영, 교직원간의 관계증진을 위한 기회 및 지원 부족
E	- 교직원간 협력적 교류에 대한 피드백 부족
2. 개선이 필요한 사항	
C	- 조직건강을 위한 원장의 역할 인식
A	- 열린 의사소통을 위한 지식 및 기술에 대한 교육 및 실천
R	- 보육교직원간의 상호의사소통 기회 제공 - 보육교직원간의 관계증진을 위한 다양한 형태의 지원 제공
E	- 원장 및 동료교직원 상호존중 및 격려
3. 컨설팅 기간에 집중할 대의제 및 이에 따른 소의제	
참고) 1-1)-(3)영역의 컨설팅 의제도출 대의제 및 소의제 예시에 나온 명칭과는 다름. 여기서 제시된 것은 의제의 예시임. 대의제: 보육교직원 관계증진 소의제: - 보육교직원간 열린 의사소통 - 소통하는 교사회의 운영 - 보육교직원간 협력적 관계	
4. 컨설팅 기간에 집중할 소의제 및 이의 달성목표 상태	
소의제: 보육교직원간 열린 의사소통 달성목표 상태 어린이집 구성원간 의사소통의 원활성, 정확성, 신속성, 수용성, 개방성 증가	

3. 개선전략 세우기	
방법	- 자체논의 - 1차 : 원하는 목표상태 및 변화된 결과 논의 ⇨ 2차 : 이를 위한 핵심행동 논의
참여자	- 원장 □ - 중간관리자 □ (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 □ (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분
참고 자료	- 긍정적 의사소통 방법 - 나 - 전달법 - 적극적 경청법 - 의사소통 체크리스트



4. 핵심행동 실행에 대한 점검계획 세우기	
방법	- 관리자와 컨설턴트 간 논의
참여자	- 원장 □ - 중간관리자 □ (참여자 직위: _____, _____, _____)
소요 시간	- 20분

☞ 핵심행동 자체점검 기록지 : 관리자용 (예시)

구 분	핵 심 행 동 명	실천 기록								
		1차	온라인 상담					2차		
		-----어린이집 실행----->								
		1주	2주	3주	4주	5주	6주	7주	8주	
원 장	1	하루에 1회이상 모든 교직원에게 하루에 한번이상 긍정적 메시지(칭찬)하기								
	2		( )		( )		( )		( )	
	3				( )				( )	

☞핵심행동 자체점검기록지 : 보육교직원용 (예시)

구 분	핵 심 행 동 명	실천 기록								
		1차	온라인 상담					2차		
		-----어린이집 실행----->								
		1주	2주	3주	4주	5주	6주	7주	8주	
보 육 교 직 원 1	1	어린이집 구성원에게 하루에 한번이상 긍정적 메시지(칭찬)하기								
	2		( )		( )		( )		( )	
	3	( )		( )		( )		( )		
보 육 교 직 원 2	1	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	
	2		( )		( )		( )		( )	
	3	( )		( )		( )		( )		

Plan	사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	▶온라인 상담	Plan	

온라인 상담 결과보고서	
어린이집명	
전화상담 일시	( )월 ( )일 ( )시 소요시간; ( )분
전화응답자	
1. 핵심행동의 실행정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 원장: 하루1회 이상 교사와 직원을 면대면하여 상호작용하고자 하며, 적극적 경청기법을 상기하며 실천하고자 함</li> <li>- 교사: 하루1회 이상 긍정적 메시지를 사용하며, 나-전달법을 통해 정확하게 본인의 의견을 전달하고자 노력하고 있음.</li> </ul>
2. 실행 시 어려움 파악 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 초기에는 서로 긍정적 메시지 사용을 쑥스러워했음</li> <li>- 어린이집 구성원 모두 업무에 바쁘다보니 긍정적 메시지 전달, 나전달법- 적극적 경청을 기회 자체가 부족함</li> <li>- 교사회의 등을 통해 실천 기회를 갖도록 함</li> </ul>
3. 기타 특이사항	- 2차 방문 시 교사회의의 활성화를 위한 소의제 및 대의제 도출 필요

Plan	사전상담	Do	어린이집 실행	Action	▶ 2차 방문
	1차 방문	Check	온라인 상담	Plan	

Action & Adjust		변화 및 목표 달성 평가하기			
방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 보육교직원 면담 <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 어린이집 문서 <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 어린이집 관찰 <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 의사소통 체크리스트 <input checked="" type="checkbox"/></li> </ul>				
소요 시간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 보육교직원 면담 및 문서검토: 1시간</li> <li>- 관찰: 30분</li> </ul>				

Action & Adjust: 변화 및 목표 달성 평가			
어린이집명	00 어린이집	개선된 사항	개선되지 못한 부분/ 개선되어야하는 부분
<b>Common Value</b> - 해당 의제에 대한 가치나 비전의 공유정도 및 이를 실현하기 위한 집중도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비전의 공유: 해당 의제가 중요하다는데 구성원(원장 포함)들 모두 동의하는가?</li> <li>- 역할 이해: 해당 의제에 있어 각자의 역할을 구성원들 모두 분명히 이해하는가?</li> <li>- 목표 평가: 해당 의제와 관련하여 성취정도를 적절히 평가하고 모니터링 해 왔는가?</li> <li>- 주요업무 공유: 해당 의제와 관련된 주요 업무가 무엇인지 구성원들 모두 정확히 이해하고 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성원간의 소통 증가로 어린이집 분위기가 온화해짐</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공식적인 의사소통(예: 교사회의)까지 확산되지 못함</li> </ul>
<b>-Ability</b> - 구성원들의 기술, 지식, 실행능력 등을 포함하는 능력 및 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관련 지식: 해당 의제와 관련된 지식을 구성원들이 알고 있는가?</li> <li>- 관련 기술: 해당 의제와 관련된 기술을 구성원들이 가지고 있는가?</li> <li>- 실행능력: 구성원들은 해당의제와 관련된 일반적인 관리 능력(예, 문제해결 능력, 합리적 의사결정, 개선 능력)을 가지고 있는가?</li> <li>- 대인관계 기술: 구성원들은 해당의제와 관련하여 필요한 대인관계 기술(예, 교사 대 교사, 교사 대 원장, 교사 대 학부모 간 갈등해결 기술, 구성원간 협력, 동료의 성취를 격려)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성원 상호간에 긍정적 상호작용 빈도가 증가함</li> <li>- 구성원을 대하는 태도가 좀 더 수용적인 되었음</li> </ul>	-
<b>Resource</b> - 구성원들의 업무수행을 지원하는 자원 유무 및 지원정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무환경: 해당 의제와 관련하여 구성원들이 필요한 자원(시간, 공간, 인력, 교재 등)이 구비되어 있는가?</li> <li>- 권한 부여: 해당 의제와 관련하여 구성원들은 충분한 권한을 가지고 있는가?</li> <li>- 업무분장 기준: 해당 의제와 관련하여 업무분장 기준이 명확한가?</li> <li>- 업무처리 과정: 해당 의제와 관련한 업무처리 지침이나 매뉴얼이 있는가?</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 각자 업무수행에 바쁘다보니 상호교류 시간 및 기회가 부족함</li> <li>- 회의록이 전달사항 위주로 기록되어있고 논의할 수 있는 절차나 기준이 없음</li> </ul>
<b>Empowering</b> - 효율적인 수행을 독려해주고 이에 대한 동기 부여	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수행기준: 해당 의제와 관련되어 필요한 행동들을 구성원들에게 명확하게 사전에 지시해주는가?</li> <li>- 주요행동: 해당 의제가 성공적으로 수행되고 있는지를 파악하는데 도움이 되는 규정된 행동들이 있는가?</li> <li>- 평가와 피드백: 해당 의제와 관련된 업무를 정기적으로 평가하고 이에 대한 피드백을 주기적으로 제공하는가?</li> <li>- 인센티브: 해당 의제와 관련하여 더 높은 전문성 함양 및 성취 증진을 위한 적절한 인센티브(격려나 칭찬 포함)가 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 점검일지(핵심 행동 자체점검기록지)를 통해 자기점검을 하여 자기 스스로 변화를 확인할 수 있었음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성원 상호간에 변화에 대한 공유가 부족했음</li> </ul>

<b>Plan</b>	<b>추가 실행과제 재도출 계획 및 실행지원하기</b>
-------------	--------------------------------

<b>1. 추가 소의제 도출 및 합의하기</b>	
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/>
	- 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____)
	- 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 30분

<b>어린이집 추가 소의제 도출 및 합의 과정</b>	
어린이집 명	00 어린이집
<b>1. 1차 컨설팅 기간 중 내재화된 핵심행동</b>	
C	보육교직원간 긍정적 상호작용 중요성 인식
A	긍정적 의사소통 기술
R	긍정적 상호작용 빈도 증가
E	자기 자신의 상호작용에 대한 점검
<b>2. 1차 컨설팅 기간에 주력한 소의제의 해결을 위해 필요한 추가 핵심행동</b>	
C	다양한 유형의 의사소통의 필요성 인식
A	공식적 상호작용(예: 교사회의)에서의 의사소통 및 의견수렴 기술
R	다양한 유형의 의사소통 기회 제공, 회의록 서식을 재구성하여 회의진행.
E	상호작용에 대한 구성원 상호간의 공유 및 점검
<b>3. 어린이집의 개선에 필요한 2번 관련 소의제</b>	
소의제:	
- 교사회의를 의견수렴통로로 활용하기	
- 다양한 유형의 소통 활성화하기	

3. 소의제별 개선전략 모색해보기	
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 □ - 중간관리자 □ (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 □ (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분

소의제 1: 교사회의를 의견수렴통로로 활용하기

원장 및 중간관리자(리더) 핵심 행동	보육교직원(실무진) 핵심 행동	변화된 결과	목표 상태
1. 회의록 서식 제구성하기(논의 및 건의사항 추가) 2. 학급별, 직급별 의견수렴하기 3. 회의결과 피드백해 주기	1. 교사회의회 전 사전 회의하기 2. 교사회의회에 안건(의견)내기	교사회의를 의견수렴 통로로 활용하기	어린이집 운영에 자발적으로 참여하기

소의제 2: 다양한 유형의 소통 활성화하기

원장 및 중간관리자(리더) 핵심 행동	보육교직원(실무진) 핵심 행동	변화된 결과	목표 상태
1. 모임별 활동비 및 기회 지원하기 2. 모임 동향 공유하기	1. 1인 1모임이상 참여하기 2. 모임, 회의에서 1인 1역할하기	다양한 모임 참여 즐기기	동료교직원과 원만한 대인관계

4. 대의제 수립하기	
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분

## 2016년 하반기

교직원 간에 열린의사소통이 이루어지고, 자발적으로 어린이집 운영에 참여하는 등 조직문화가 개선되고 있음. 개선된 조직 문화는 어린이집 운영의 기본이 되고 이를 동력으로 보육의 질 개선을 위한 다양한 시도를 할 수 있을 것으로 기대됨. 2016년은 조직문화가 더욱 확고하게 세워지고, 문화가 될 수 있도록 협력적 조직문화 조성의 소의제 들에 집중하고, 지속적인 관리가 이루어져야 함.

## 2017년 주력

교사간의 열린 의사소통능력을 바탕으로 교사-학부모간의 의사소통 및 가족참여 등으로 확대하며 좋을 것 같음.

## 2018년 주력

가정과의 의사소통이 원활해지며 아동의 발달이나 행동지도에 대해 협력적인 관계를 형성하여 보다 적극적으로 아동의 문제행동에 대처해야 함. 또한 교사의 의사소통 방식을 모델링하며 영유아간의 긍정적 상호작용을 자연스럽게 격려할 수 있음. 교사간의 열린 의사소통이 교사-교사 / 교사-학부모 / 교사-아동 / 아동-아동 등으로 확대되면서 어린이집 전체 구성원이 열린 의사소통을 하는 어린이집이 되어야 함.

## 2019년 주력

열린 의사소통을 하는 어린이집에 맞는 어린이집 미션 및 운영방침을 어린이집 구성원과 함께 재조직하는 과정을 가짐.



00 어린이집 대외제 수립하기				
기간	영역	구분	대외제	소의제
1. 2016년 12월까지	운영관리	어린이집 조직문화	협력적 조직문화 조성	구성원 리더십 기르기
				보육교직원간 협력적 대인관계 만들기
				보육교직원간의 소통개선하기
				교사회의 효율적으로 하기
2. 2017년 주력할	운영관리	가정과의 협력	어린이집과 가정간의 의사소통 및 가족참여	가정과의 의사소통 개선하기
				가족참여 프로그램 만들기
3. 2018년 주력할	보육과정 운영 및 보육활동과 상호작용	보육과정 및 보육활동의 운영	영유아-영유아 간의 상호작용 및 지도방안	또래와의 긍정적 상호작용 격려하기
				영유아간 문제 상황 예방 및 지도
4. 2019년 주력할	운영관리	어린이집 조직문화	어린이집 운영방침 수립 및 실행	어린이집 미션 및 운영방침 수립하기

□ 참고자료

참고자료 1. 의사소통 체크리스트

☞ 어린이집의 **의사소통**에 관련된 것입니다. 아래 항목들에 대하여 해당하는 번호에 ✓체크해보세요.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
1 우리 어린이집의 원장은 교직원들의 업무수행에 필요한 정보를 잘 제공해 준다.					
2 우리 어린이집 교직원들은 관련기관 및 부서별, 기타 미팅 등을 통해 상호 의견들을 활발히 나누고 있는 편이다.					
3 우리 어린이집 교직원들은 조직 내에서 업무추진에 대한 새로운 아이디어를 서로 공유하고 있다.					
4 우리 어린이집 교직원들은 조직 내에서 전달되는 정보들을 자세히 알고 있다.					
5 우리 어린이집 원장은 교직원들에게 정보내용을 이해하기 쉽게 전달한다.					
6 우리 어린이집 원장은 업무내용을 번복하지 않고 일관성있게 전달한다.					
7 우리 어린이집 원장은 필요한 정보를 교직원들에게 신속하게 전달해 준다.					
8 우리 어린이집 교직원들의 업무나 복지 등에 관한 애로사항은 원장 또는 관리자에게 신속히 전달되고 있다.					
9 우리 어린이집 교직원 상호간 업무나 학습에 관한 정보공유가 신속하게 잘 이루어진다.					
10 우리 어린이집 원장은 교직원의 건의를 기꺼이 수용하려고 한다.					
11 우리 어린이집 교직원들은 원장 또는 관리자의 의사와 욕구를 잘 이해하고 있다.					
12 우리 어린이집 교직원들은 동료들의 의견을 긍정적으로 받아들인다.					
13 우리 어린이집 교직원들은 서로에게 조언을 잘 해 준다.					
14 우리 어린이집의 주요 사항에 대한 의사결정은 교직원들의 의견수렴을 통하여 이루어진다.					
15 우리 어린이집은 교직원간의 공식적 통로를 통해 의사소통이 이루어지고 있는 편이다.					

자료: 송영호(2012). 어린이집 원장의 변혁적 리더십과 조직문화, 의사소통, 임파워먼트가 조직 효과성에 미치는 영향요인 분석. 창원대학교 박사학위논문. p178

- 총 15문항(5개 하위요소 각 3문항씩 구성) 1점에서 5점으로 평가하며, 점수가 높을수록 구성원간의 의사소통이 잘 되고 있음을 의미한다.
- 총점/문항 수(15) = 의사소통 총점(5점을 기준으로 어린이집의 의사소통 양상을 총체적으로 평가)
- 각 하위요소점수/문항 수(3문항) = 하위요소의 의사소통 양상을 5점 기준으로 평가할 수 있음
- 의사소통의 신속성(1,2,3번 문항) : 신속한 정보전달과 관련됨
- 의사소통의 정확성(4,5,6번 문항) : 정확한 정보전달과 관련됨
- 의사소통의 원활성(7,8,9번 문항) : 원활한 정보 교류와 관련됨
- 의사소통의 수용성(10,11,12번 문항) : 긍정적 의견수용, 의견수렴과 관련됨
- 의사소통의 개방성(13,14,15번 문항) : 의사소통의 활성화도와 관련됨

5						
4						
3						
2						
	신속성	정확성	원활성	수용성	개방성	전체

참고자료 6. 다양한 소통을 위한 교직원 프로그램 예시

월	힐링 프로그램	상조회
3월	힐링 캠프 (2016 에버랜드)	2016년 생일파티 행사계획 (생일 책 제작 선물, 생일 축하금, 생일 파티장 - 현수막, 왕관, 케이크)
4월	마니또 & 역조공	
5월	멘토멘티데이트 with 미스터 힐링	박○○(8일) 황○○(26일) 생일
6월	어육대 (어린이집육상대회/ 2016 볼링대회)	황○○(16일) 생일
7월	교직원 고충상담프로그램 참여	김○○(15일), 조○○(16일) 생일
8월	소그룹 모임 (영화/ 공연/ 수영)	박○○(27일) 생일
9월	추석 감사 나누기	-
10월	문화산책 (영화)	고○○(16일), 정○○(19일) 생일
11월	정오의 데이트 (점심식사)	김○○(7일), 김○○(17일) 생일
12월	크리스마스 사랑 나누기	구○○(18일), 강○○(29일) 생일
1월	4개 어린이집 연합연수	전○○(20일) 생일
2월	설날 행복 나누기	2016년 상조회 결산보고

참고자료 7. 회의록 예시

<b>000어린이집 교직원 회의</b>				담당	원감	원장
회의일자	2016. 00. 00	회의기록자	000			
시 간	오후 0시	장 소	교사연구실			
회의참여	강00, 정00, 김00, 박00, 고00, 김00, 조00, 황00, 김00, 황00 (10명)					
<b>□ 전달 사항</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 전회의 건의사항                     <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> </li> <li>2. 알림 및 논의                     <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> </li> <li>3. 홈페이지 안내                     <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> </li> <li>4. 제출                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• 관찰일지 : 제출기한 0월 00일</li> <li>• 월평가표 : 제출기한 0월 00일</li> </ul> </li> <li>5. 건강검진 대상자 안내문 발송 : <u>7월27일(금)</u> 발송</li> </ol>						
<b>□ 행사</b> ( ● 이행 사항 보고 및 평가 - 행사계획 및 평가표 참조 / ■ 안건 및 토의, 개선사항 )						
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 0일(수) 운영위원회 (2016년 2차)</li> </ul> <hr style="border: 0.5px dotted #000;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 0월 0일 물놀이행사</li> <li>■ 0월 0일 아이스크림데이</li> <li>■ 0월~0월 홈페이지 이벤트 (진행중)</li> <li>■ 교직원 하계 연가 집중사용기간 근무계획 논의</li> </ul>						
<b>□ 반별 일정</b> ( ● 이행 사항 보고 및 평가 / ■ 안건 및 토의, 개선사항 )						
- 지역, 견학 등 / 연령발달, 장소, 내용, 식사 및 휴게 화장실, 차량 및 거리 등						
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 0일(목) 꼬꼬마 가자 박물관(인천서림박물관) / 버찌, 머루, 다래반</li> <li>● 0일(금) 무지개물고기 공연관람 및 체험활동 / 솔방울, 버찌반</li> <li>● 0일(월) 미추홀공원 / 도토리반</li> <li>● 0일(월) 인천교통공사(지하철) / 머루, 다래반</li> <li>● 0일(화) 건이강이 4YO성장프로젝트 1차 센터교육(급식관리지원센터) / 다래반</li> </ul>						

- 텃밭활동 계획 - 텃밭관리방안 논의
- 0일(수) 센트럴파크 수상택시 : 다래, 머루
- 0일(목) 63빌딩 아쿠아리움 : 버찌반, 머루반, 다래반

★ **보육프로그램 및 특이사항 등 논의사항 (적응상황, 지원내용, 가정과의 연계)**

- 1)도토리 2)솔방울 3)버찌 4)머루 5)다래

**□ 교직원 관련 ( ● 이행 사항 보고 및 평가 / ■ 안건 및 토의, 개선사항 & 건의사항 )**

- 0일(목) 급식관리지원센터 영양교육 전달연수 : 000,000 / 16:20 ~ 17:30 / 인하대학교
- 0일(토) 근로복지공단 직장센터교육 전달연수: 000,000 / 9시~12시 / 서울 영등포
- 0일(금) 인천어린이집연합회 직장분과 매뉴얼 공모전 제출
- 0일(수) : 전체 교사대상 '다문화 교육과 보육' 질적연구 포커스 그룹면담 실시

- 0일(수) 14:50 ~ 17:00 식중독예방교육 / 000
- 0일(목) 17:30 ~ 19:00 푸른두레생협 교직원 영양교육 / 000,000
- 0일(월) 12:00 한국보육진흥원 3차인증교육 / 000,000
- 0일(수) 16:00 ~ 17:30 영유아응급처치(심폐소생술교육) / 000,000
- 0일(금) 월말 대청소 및 시설설비점검 (담당 : 000)
- **[교사연수 1]** - 00어린이집 견학 전달연수 실시 : 담당 000
- **[교사연수 2]** - 상호작용 자체 세미나 실시 : 담당 000
- **[교사연수 3]** - 양말인형 만들기 전달연수 실시 / 재료소개 및 얼굴모양 본뜨기 : 담당 000

★ 교직원 관련 건의사항 & 연수신청

**□ 건의 사항(교재교구, 생필품, 활동소모품, 도서 / 수리, 보수 / 건의사항 / 지원인력 관련)**

★ 건의자 :

<b>□ 다음 회의</b>	0월 0일 (화)
----------------	-----------

- ★ 준비사항
  - 성폭력 예방 및 성희롱예방 전달연수 & 교육확인서 : 담당 000
  - 개인정보보호 전달연수 & 교육확인서 : 담당 000

**□ 8월 계획**

- \* 행사
- \* 반별일정

## 지표 적용 (II)

: 보육환경, 건강과 영양

2. 보육환경 및 건강·영양

1) 「보육환경」 및 「건강·안전」 평가인증지표의 구성이해

(1) 2차 평가지표

40인 이상		39인 이하	
<b>보육환경</b>			
1-1	보육실의 공간배치	1-1	영유아용 가구와 설비
1-2	보육실내 영유아의 휴식 공간	1-2	보육실의 공간 배치
1-3	육의놀이터와 놀이기구	1-3	보육실 내 영유아의 휴식 공간
1-4~8	신체, 언어, 자연탐구, 예술 활동 자료	1-9	보육교사용 참고자료
1-9	비품과 활동자료의 보관	2-5~11	신체, 언어, 자연탐구, 예술 활동 및 역할놀이와 쌓기 놀이 자료
1-10	보육교사를 위한 공간		
1-11	보육교사용 참고자료		
<b>건강과 영양</b>			
5-1	실내 공간의 청결	4-1	좌동
5-2	보육실의 환기, 채광, 조명, 온도관리	4-2	
5-3	놀잇감의 청결	4-3	
5-4	화장실과 세면장의 청결	4-4	
5-5	조리실 공간과 설비의 위생적 관리	4-5	
5-6	식자재, 조리 및 배식 과정의 위생적 관리	4-6	
5-7	영유아와 보육교사의 청결유지	4-7	
5-8	개별 침구의 사용과 관리	4-8	
5-9	아프거나 다친 영유아의 보호	4-9	
5-10	영유아와 보육교직원의 건강관리	4-10	
5-11	영유아를 위한 급식	4-11	
5-12	영유아를 위한 간식	4-12	
<b>안전</b>			
6-1	보육실의 안전관리	5-1	보육실의 안전관리
6-2	실내시설의 안전관리	5-2	실내외 시설의 안전관리
6-3	실외시설의 안전관리	5-3	조리실 설비의 안전관리
6-4	실내외 놀잇감의 안전관리	5-4	좌동
6-5	실내외 위험한 물건의 보관	5-5	
6-6	영유아에 대한 성인의 보호	5-6	
6-7	영유아의 안전한 인계 과정	5-7	
6-8	어린이집의 안전한 차량 운행	5-8	
6-9	비상사태를 대비한 시설·설비의 대처방안	5-9	
6-10	안전교육과 정기적인 소방훈련	5-10	

## (2) 3차 평가인증지표

보육환경	
1-1	보육실은 영유아의 자율적 선택과 능동적 참여를 촉진하는 흥미영역으로 구성되어 있다
1-2	실내공간(보육실 외)은 영유아와 보호자가 편리하게 사용할 수 있도록 조성되어 있다
1-3	옥외놀이터는 자연을 느끼며 다양한 놀이를 할 수 있도록 조성되어 있다
1-4	각 반의 크기와 인원은 원활한 운영이 이루어지도록 적절하게 구성되어 있다
1-5	실내외 설비와 가구는 영유아가 편리하게 사용하도록 마련되어 있다
1-6	어린이집의 보육활동 자료는 영역별로 다양하고 충분하게 구비되어 관리된다
1-7	각 반의 놀잇감과 활동자료는 영유아의 발달수준과 흥미를 반영하고 있다
1-8	보육교사를 위한 공간, 가구, 비품은 쉽게 이용할 수 있도록 마련되어 있다
건강	
2-1	보육실은 청결하고 쾌적하게 관리된다
2-2	실내외 공간(보육실 외)은 청결하고 쾌적하게 유지된다
2-3	보육교사와 영유아는 손 씻기 등 위생습관을 실천한다
2-4	보육교사는 영유아가 아프지 살펴보고 적절하게 지원한다
2-5	영유아와 보육교직원의 건강증진을 위한 예방관리와 교육이 이루어진다
2-6	식자재의 구입·보관 및 조리공간은 청결하고 위생적으로 관리된다
2-7	조리 및 배식과정은 청결하고 위생적으로 관리된다
2-8	급간식의 내용과 양은 영유아의 영양균형과 건강증진에 도움이 된다
안전	
3-1	보육실은 영유아의 안전을 위해 위험요인 없이 관리된다
3-2	실내외 공간(보육실 외)은 영유아의 안전을 위해 위험요인 없이 관리된다
3-3	실내외 놀잇감이 안전하고, 위험한 물건은 영유아의 손에 닿지 않도록 보관한다
3-4	영유아는 등원부터 하원까지 성인의 보호 하에 있다
3-5	어린이집에서 차량을 운행할 경우, 안전요건을 갖추어 관리한다
3-6	어린이집은 비상사태에 대비할 수 있는 시설, 설비와 인력이 있다
3-7	영유아는 비상사태에 대비하여 대피훈련과 다양한 안전교육을 받는다
3-8	보육교직원은 다친 영유아를 지침에 따라 처치하고, 영유아를 학대로부터 보호한다



(3) 「보육환경」 및 「건강·안전」 영역의 컨설팅 의제 도출

3차 지표	2차 지표		구분	컨설팅 대의제(예시)	컨설팅 소의제(예시)
	40인 이상	39인 이하			
1-1, 1-6 1-7	1-1, 1-2 1-4 ~ 1-8 1-9, 1-11	1-2, 1-3 1-9 2-5 ~ 2.11	공간 및 시설·설비 관리	보육과정 운영을 위한 보육실 공간 재구성 및 교재교구 관리 방안 구축	흥미영역을 중심으로 한 보육 실 공간구성 재조직 보육실내 활동자료 비치와 순 환 관리 효율화 <b>어린이집의 교재교구 및 비품 관리 재조직</b>
1-2, 1-3 1-4, 1-5 1-8	1-3, 1-10	1-1		적합한 실내외 공간 구성 및 관리 효율화	구성원 간 의사소통을 증진시 키는 공간 재배치 영유아에게 적합한 설비 및 가 구의 재배치와 관리 증진
2-1, 2-2 2-5 3-1, 3-2 3-3	5-1, 5-2 5-3, 5-4 5-5, 5-8 6-1 ~ 6-5	4-1, 4-2 4-3, 4-4 4-5, 4-8 5-1 ~ 5-5		실내외 공간별 안전·위생관리 효율화	유통기한 경과 식자재 관리 효 율화 위험한 물건의 보관관리 체계 확 보육실의 안전·위생관리 체계 확
3-4, 3-5 3-7	6-6, 6-7 6-8	5-6, 5-7 5-8	영유아와 종사자의 행동 관리	영유아와 종사자의 안전행동 제고	교사의 영유아 주시 및 보호 행동 습관화 지원 차량 이용 시 안전행동 제고
2-3, 2-4 2-5, 2-7 2-8	5-6, 5-7 5-9, 5-10 5-11, 5-12	4-6, 4-7 4-9, 4-10 4-11, 4-12		영유아와 종사자의 건강위생행 동 제고	어린이집 질병 관리를 위한 조 직화 영유아와 교사의 일상적 위생 습관 강화 식자재 및 조리과정 위생 습관 강화
3-6, 3-8	6-9, 6-10	5-9, 5-10	비상 시 대처	어린이집의 비상 시 대처방안 체계화	비상시 업무분장 재조직 및 관 리 체계화 아동학대 예방 및 의심상황 발 생 시 대처방안 체계화 비상대피 훈련 조직화 제고

2) 「보육환경」 및 「건강·안전」 영역 컨설팅 예시

**소의제**      어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직

■ 의제 개요

- 보육과정 운영에 영향을 미치는 기반요소
- 주제별 활동자료의 순환과 밀접한 관련이 있음
- 자료 정리를 위한 어린이집 전체 분류기준 명확화 필요
- 일상적 소모품과 주제별 자료의 관리자 필요
- 관리자의 주기적 점검 및 개선노력 필요

2 컨설팅 진행

Plan	▶ 사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	온라인 상담	Plan	

어린이집 컨설팅을 위한 사전진단 보고서	
어린이집 명	00 어린이집
위치	00도 00시 (주소)
현원/정원	00인/00인
종사자	원장 1인, 영아반 교사 0인, 유아반 교사 0인, 기타 종사자( )
평가인증결과 및 부족한 항목	○ 총점 00점으로 인증통과, 영역별 점수 중 00영역, 00영역의 점수가 낮음 ○ 부족한 항목: 1-6. 자연탐구 활동자료, 00, 00, 00
평가인증 자료 종합 검토 결과	○ 자연탐구 활동자료 부족은 특정 보육실의 문제가 아니라, 어린이집 전체의 활동자료 보관 체계의 미비일 수 있으므로 1차 방문 시 이를 염두에 둘 필요가 있겠음.
CARE 사전응답 결과 요약	○ CARE 중 R 부분 점수가 상대적으로 낮음. 교사들은 어린이집의 물적 자원이나 각자 수행업무의 명확한 기준에 대해 부족감을 느끼고 있는 것으로 보임.
어린이집 요청 컨설팅 의제	
1차 방문 시 주력할 부분	○ 어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직

Plan	사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	▶ 1차 방문	Check	온라인 상담	Plan	

□ 진행

1. 현재 상태 진단하기	
방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사전진단 자료(지참) <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 종사자 면담 <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 어린이집 문서 <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 어린이집 관찰 <input checked="" type="checkbox"/></li> </ul>
소요 시간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 종사자 면담 및 문서검토: 2시간</li> <li>- 관찰: 1시간</li> </ul>

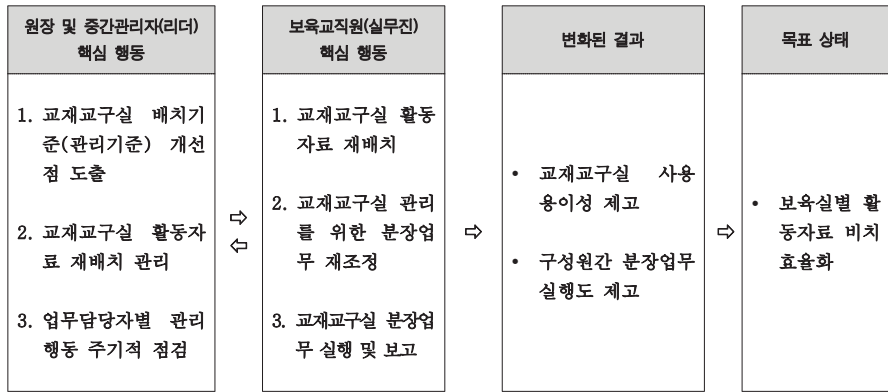
컨설팅의제 진단요인	확인요소	점검 내용		
		개별 면담	문서 검토	현장 관찰
<b>Common Value</b> - 해당 의제에 대한 가치나 비전의 공유정도 및 이를 실현하기 위한 집중도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비전의 공유: 해당 의제가 중요하다는데 구성원(원장 포함)들 모두 동의하는가?</li> <li>- 역할 이해: 해당 의제에 있어 각자의 역할을 구성원들 모두 분명히 이해하는가?</li> <li>- 목표 평가: 해당 의제와 관련하여 성취정도를 적절히 평가하고 모니터링 해 왔는가?</li> <li>- 주요업무 공유: 해당 의제와 관련된 주요 업무가 무엇인지 구성원들 모두 정확히 이해하고 있는가?</li> </ul>	<b>교사2</b> - 자료실 정리가 잘 이루어지지 않아 활동자료가 정확히 얼마나 있는지 몰라 매번 사용하는 것만 쓰는 편임	- 교재교구와 관련된 업무분장에 세분화되어 있지 않고 모호함	
<b>-Ability</b> - 구성원들의 기술, 지식, 실행능력 등을 포함하는 능력 및 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관련 지식: 해당 의제와 관련된 지식을 구성원들이 알고 있는가?</li> <li>- 관련 기술: 해당 의제와 관련된 기술을 구성원들이 가지고 있는가?</li> <li>- 실행능력: 구성원들은 해당의제와 관련된 일반적인 관리 능력(예, 문제해결 능력, 합리적 의사결정, 개선 능력)을 가지고 있는가?</li> <li>- 대인관계 기술: 구성원들은 해당의제와 관련하여 필요한 대인관계 기술(예, 교사 대 교사, 교사 대 원장, 교사 대 학부모 간 갈등해결 기술, 구성원 간 협력, 동료의 성취를 격려)</li> </ul>	<b>원감(변경:원장 혹은 주임교사)</b> - 일부 교사는 자연탐구 활동자료를 활발하게 갖다 쓰지 못하고 있음	- 교재교구실 구성도에 과학 및 수조각 부분 활동자료가 특정화되어 있지 않음(교재교구와 관련된 문서가 구체적으로 작성되어 있지 않으며, 형식적인 수준임)	- 유아반(장미반, 백합반)의 흥미역별 활동자료 중 주제와 관련된 자료의 비치가 활성화되어 있지 않음

<p><b>Resource</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 구성원들의 업무수행을 지원하는 자원 유무 및 지원정도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무환경: 해당 의제와 관련하여 구성원들이 필요한 자원(시간, 공간, 인력, 교재 등)이 구비되어 있는가?</li> <li>- 권한 부여: 해당 의제와 관련하여 구성원들은 충분한 권한을 가지고 있는가?</li> <li>- 업무분장 기준: 해당 의제와 관련하여 업무분장 기준이 명확한가?</li> <li>- 업무처리 과정: 해당 의제와 관련한 업무처리 지침이나 매뉴얼이 있는가?</li> </ul>	<p>교사1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 활동자료가 풍부하지 않고, 제작해서 사용할 교구가 너무 많음</li> </ul> <p>교사4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 활동자료를 주로 선임교사가 사용하기 때문에 막상 내가 쓸 것은 별로 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 어린이집 비품대장, 교재교구실 구성도, 비품관리를 위한 업무분장 등이 서류화되어 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 교재교구실에는 활동자료가 뒤섞여 있고, 오래 사용치 않는 자료들이 많음</li> </ul>
<p><b>Empowering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 효율적인 수행을 독려해주고 이에 대한 동기 부여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수행기준: 해당 의제와 관련되어 필요한 행동들을 구성원들에게 명확하게 사전에 지시해주는가?</li> <li>- 주요행동: 해당 의제가 성공적으로 수행되고 있는지를 파악하는데 도움이 되는 규정된 행동들이 있는가?</li> <li>- 평가와 피드백: 해당 의제와 관련된 업무를 정기적으로 평가하고 이에 대한 피드백을 주기적으로 제공하는가?</li> <li>- 인센티브: 해당 의제와 관련하여 더 높은 전문성 함양 및 성취 증진을 위한 적절한 인센티브(격려나 칭찬 포함)가 있는가?</li> </ul>	<p>원감(변경:원장 혹은 주임교사)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 활동자료 정리 업무를 게을리하는 교사가 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 활동자료 구매대장에서 자료의 구매가 원활히 이루어지지 않고 있다고 보임</li> <li>- 회의록에 교재교구실 정리와 관련해 논의한 기록이 없음</li> </ul>	

2. 컨설팅의제 도출 및 합의하기	
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 30분

컨설팅 의제 도출 및 합의 과정	
어린이집 명	00 어린이집
1. 평가인증 결과 부족한 부분의 발생원인	
C	- 교재교구실 관리가 보육과정 운영에 미치는 중요성 인식 부족
A	- 주제별 활동자료 비치에 대한 지식 부족
R	- 교재교구실 관리 방법에 대한 매뉴얼 부족
E	- 교재교구실 관리 점검 미비
2. 개선이 필요한 사항	
C	- 효율적인 교재교구 관리 및 보관의 중요성 인식
A	- 비품, 교재교구 등 정리 기술, 노하우에 대한 교육 및 우수시설 참관
R	- 주제별 활동자료 확보 - 교재교구 구입, 관리, 보관 매뉴얼 작성 - 활동자료 분류 기준, 보관장소 체계화 및 정기적인 관리
E	- 주제별 활동자료 활용에 대한 교사 회의 필요 - 정기적인 교재교구 관리에 대한 점검
3. 컨설팅 기간에 집중할 대의제 및 이에 따른 소의제	
대의제: 보육과정 운영을 위한 보육실 공간 재구성 및 교재교구 관리 방안 구축	
소의제: - 보육실내 활동자료 비치와 순환 관리 효율화 - 흥미영역을 중심으로 한 보육실 공간구성 재조직 - 어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직	
4. 컨설팅 기간에 집중할 소의제 및 이의 달성목표 상태	
소의제: 어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직	
달성목표 상태 - 보육과정 운영을 위해 필요한 교재 교구가 어디에 있는지를 알고 손쉽게 찾아 주기적으로 교체하는 것	

3. 개선전략 세우기	
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 □ - 중간관리자 □ (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 □ (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분



4. 핵심행동 실행에 대한 점검계획 세우기	
방법	- 관리자와 컨설턴트 간 논의
참여자	- 원장 □ - 중간관리자 □ (참여자 직위: _____, _____, _____)
소요 시간	- 20분

☞ 핵심행동 자체점검 기록지 : 관리자용 (예시)

구 분	핵 심 행 동 명	실천 기록								
		1차	온라인 상담					2차		
		-----어린이집 실행 ----->								
		1주	2주	3주	4주	5주	6주	7주	8주	
원 장	1	교재교구실 배치기준 개선전 도출		( )		( )		( )		( )
	2	교재교구실 활동자료 재배치 관리				( )				( )
	3	업무담당자별 관리행동 주기적 점검	( )		( )		( )		( )	

☞ 핵심행동 자체점검기록지 : 보육교직원용 (예시)

구 분	핵 심 행 동 명	실천 기록								
		1차	온라인 상담					2차		
		-----어린이집 실행 ----->								
		1주	2주	3주	4주	5주	6주	7주	8주	
보 육 교 직 원 1	1	교재교구실 활동자료 재배치	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	2	-----업무(본장업무명) 실행		( )		( )		( )		( )
	3	-----업무(본장업무명) 보고	( )		( )		( )		( )	
보 육 교 직 원 2	1	교재교구실 활동자료 재배치	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )
	2	-----업무(본장업무명) 실행		( )		( )		( )		( )
	3	-----업무(본장업무명) 보고	( )		( )		( )		( )	

Plan	사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	▶온라인 상담	Plan	

온라인 상담 결과보고서	
어린이집명	
전화상담 일시	( )월 ( )일 ( )시 소요시간; ( )분
전화응답자	
1. 핵심행동의 실행정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 원장: 어린이집 교재교구 비치 기준 개선안을 수립하고, 이에 따라 일부 비품을 재배치하도록 조치하였음. 이후 교재교구실 및 보육실 현황을 점검하였음.</li> <li>- 중간관리자( 원감 ) : 교사들과 교재교구실 자료를 전체 교사와 함께 재배치하였음.</li> <li>- 교사: 분장업무를 수행하고 있음. 업무 분장을 구체화하여 구입, 라벨링 및 대장 작성, 각 교재교구 사용 및 보관 담당자를 재조직함</li> </ul>
2. 실행 시 어려움 파악 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일부 교사가 활동자료를 원활히 사용하지 않음 -&gt; 유아반 주인이 자체회의를 통해 활동자료 배치에 대한 개선안을 모색해보도록 함</li> <li>- 어린이집 교재교구를 재배치한 후 부족한 활동자료가 파악되었으나, 이를 보충할 재원이 부족함을 호소 -&gt; 어린이집 재정현황에 맞추어 활동자료의 꾸준한 보완이 이루어질 수 있도록 중장기 계획을 수립할 필요가 있음</li> <li>- 중간관리자( 원감 ) : 각 업무분장자의 비품 관리 업무가 전체 경돈 시에는 이루어졌으나 지속적인 관리에 대해 주기적으로 점검을 실시하기 어려웠음</li> </ul>
3. 기타 특이사항	- 2차 방문 시 교재교구 활용 활성화를 위한 소의제 및 대의제 도출 필요



Plan	사전상담	Do	어린이집 실행	Action	▶2차 방문
	1차 방문	Check	온라인 상담	Plan	

Action & Adjust		변화 및 목표 달성 평가하기			
방법	- 종사자 면담 <input checked="" type="checkbox"/> - 어린이집 문서 <input type="checkbox"/> - 어린이집 관찰 <input type="checkbox"/>				
소요 시간	- 종사자 면담 및 문서검토: 1시간 - 관찰: 30분				

Action & Adjust: 변화 및 목표 달성 평가			
어린이집명	00 어린이집	개선된 사항	개선되지 못한 부분
<b>Common Value</b> - 해당 의제에 대한 가치나 비전의 공유정도 및 이를 실현하기 위한 집중도	- 비전의 공유: 해당 의제가 중요하다는데 구성원(원장 포함)들 모두 동의하는가? - 역할 이해: 해당 의제에 있어 각자의 역할을 구성원들 모두 분명히 이해하는가? - 목표 평가: 해당 의제와 관련하여 성취정도를 적절히 평가하고 모니터링 해 왔는가? - 주요업무 공유: 해당 의제와 관련된 주요 업무가 무엇인지 구성원들 모두 정확히 이해하고 있는가?	- 교재교구가 정돈되어 교재교구 활용이 용이하고, 적절하게 교체할 수 있음을 직접 경험함 - 직접 경험을 통해 교재교구 관리의 중요성을 확실히 인식함	-
<b>-Ability</b> - 구성원들의 기술, 지식, 실행능력 등을 포함하는 능력 및 역량	- 관련 지식: 해당 의제와 관련된 지식을 구성원들이 알고 있는가? - 관련 기술: 해당 의제와 관련된 기술을 구성원들이 가지고 있는가? - 실행능력: 구성원들은 해당의제와 관련된 일반적인 관리 능력(예, 문제해결 능력, 합리적 의사결정, 개선 능력)을 가지고 있는가? - 대인관계 기술: 구성원들은 해당의제와 관련하여 필요한 대인관계 기술(예, 교사 대 교사, 교사 대 원장, 교사 대 학부모 간 갈등해결 기술, 구성원 간 협력, 동료의 성취를 격려)	-	- 교사: 업무 우선순위에 대한 어린이집 내 합의가 필요함
<b>Resource</b> - 구성원들의 업무수행을 지원하는 자원 유무 및 지원정도	- 근무환경: 해당 의제와 관련하여 구성원들이 필요한 자원(시간, 공간, 인력, 교재 등)이 구비되어 있는가? - 권한 부여: 해당 의제와 관련하여 구성원들은 충분한 권한을 가지고 있는가? - 업무분장 기준: 해당 의제와 관련하여 업무분장 기준이 명확한가? - 업무처리 과정: 해당 의제와 관련한 업무처리 지침이나 매뉴얼이 있는가?	- 교사: 교재교구실 구성 조정을 통한 활동자료(료) 활용도 제고 - 우리 원에 적합한 교재교구 분류 보관 기준 마련 후 교재교구 재배치	- 교사: 기타 업무에 대한 분장 명료화도 필요하다고 느낌 - 기존 교구관리 기준과 함께 부족한 교구를 추가적으로 구입하는 절차도 마련되어 예산 범위 내에서 가장 효과적으로 교재교구를 구입할 필요가 있음

<b>Empowering</b> - 효율적인 수행을 독려해주고 이에 대한 동기 부여	- 수행기준: 해당 의제와 관련되어 필요한 행동들을 구성원들에게 명확하게 사전에 지시해주는가? - 주요행동: 해당 의제가 성공적으로 수행되고 있는지를 파악하는데 도움이 되는 규정된 행동들이 있는가? - 평가와 피드백: 해당 의제와 관련된 업무를 정기적으로 평가하고 이에 대한 피드백을 주기적으로 제공하는가? - 인센티브: 해당 의제와 관련하여 더 높은 전문성 함양 및 성취 중진을 위한 적절한 인센티브(격려나 칭찬 포함)가 있는가?	- 교재교구실 및 보육실 교구 배치 현황 전체 점검	- 원감: 중간관리자가 활동자료 활용 점검 업무를 꾸준히 수행하지 못함
---	--	------------------------------	---

<b>Plan</b>	추가 실행과제 재도출 계획 및 실행지원하기
-------------	-------------------------

**1. 추가 소의제 도출 및 합의하기**

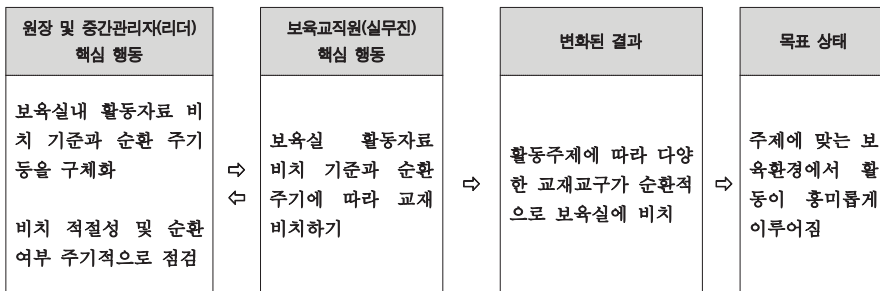
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 30분

어린이집 추가 소의제 도출 및 합의 과정	
어린이집 명	00 어린이집
1. 1차 컨설팅 기간 중 내재화된 핵심행동	
C	효율적인 교재교구 관리 및 보관의 중요성 인식
A	비품 및 교재교구 정리 기술 노하우 획득 (공간활용, 교재교구 분류를 위한 적절한 기준 수립을 위한 다양한 방법)
R	교재교구 관리 기준이 원의 실정에 맞게 수립됨
E	

2. 1차 컨설팅 기간에 주력한 소의제의 해결을 위해 필요한 추가 핵심행동	
C	
A	
R	교재교구 정리를 위한 추가적인 공간 확보 필요한 교구 구입과정 체계화하기 (교사의 권한, 자율적, 효율적 등) 체계적으로 정돈된 교재교구 활용도 제고 교재교구실 사용 방법 매뉴얼 제작
E	정기적인 확인이 이루어지고, 교사회의를 통해 정기 확인 결과를 지속적으로 전체 교직원과 공유 각한 보육실을 순회하며 회의를 진행하는 등 보육실의 활동자료 순환 여부를 확인하기
3. 어린이집의 개선에 필요한 2번 관련 소의제	
소의제: 1. 보육실내 활동자료 비치와 순환 관리 효율화	

2. 소의제별 개선전략 모색해보기	
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분

소의제 1: 보육실내 활동자료 비치와 순환 관리 효율화



3. 대의제 수립하기	
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분

#### 2016년 하반기

교재교구실은 담당 교사 1인이 지속적으로 관리하기에는 어려움이 있음. 모든 교사가 함께 사용하는 공간이고, 모든 교직원들이 사용할 때 마다 정해진 방법에 따라 교재교구를 꺼내가고 다시 넣어두어야 함. 이를 위한 정해진 매뉴얼이 있어야 하고, 교사들이 이를 실천해야 함. 또한 우리 원의 교재교구 구입, 제작, 정리, 보관 방법이 효율적인지를 고민하여 가장 효율적인 방법을 찾아 교재교구 활용이 더 활발하게 이루어지도록 해야 함. 교재교구 활용을 바탕으로 흥미영역을 중심으로 한 보육실 공간구성을 재조직 하도록 해야 함.

#### 2017년 주력

교재교구 순환의 필요성에 대해 교사가 인지하고 있다는 것은 영유아의 발달에 대해 정확하게 이해하고 있으며 영유아의 요구에 민감하다고 볼 수 있음. 또한 교재교구가 순환적으로 비치되고, 보육실 공간이 재조직 되었다면 이런 환경을 바탕으로 질 높은 상호작용이 이루어지도록 해야 함.

#### 2018년 주력

교재교구실에 대한 정리정돈을 통해 보육활동의 질 향상이 이루어졌다면 이후에는 어린이집의 기타 다른 공간에 대한 지속적인 관리도 이루어질 필요가 있음. 적합한 실내외 공간을 구성하고 관리를 효율화 해야 함. 각 공간에 대한 관리를 효율화하기 위해서는 각 교사별 정확한 업무분장과 이의 실행이 이루어져야 함.

#### 2019년 주력

어린이집 공간을 재구성 하고 관리 효율화가 이루어졌다면 이후에는 종사자의 안전 행동 및 건강위생 행동의 제고까지 이루어져야 함.

00 어린이집 대외제 수립하기				
기간	영역	구분	대의제	소의제
1. 2016년 12월까지	보육환경 및 건강안전	공간 및 시설설비 관리	보육과정 운영을 위한 보육실 공간 재구성 및 교재교구 관리 방안 구축	흥미영역을 중심으로 한 보육실 공간구성 재조직
				보육실내 활동자료 비치와 순환 관리 효율화
				어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직
2. 2017년 주력할	보육과정 운영 및 보육활동과 상호작용 영역	보육과정 및 보육활동의 운영	발달에 적합한 다양한 보육활동과 놀이의 실시 및 운영방안	계획에 따른 일관성, 융통성 있는 보육과정 실행 및 운영 유아의 흥미에 따른 다양한 활동 통합적으로 진행
				영유아에 대한 교사의 민감성 향상 방안
			교사-영유아 간의 관계형성과 상호작용 증진 방안	유아의 발달수준에 적합한 언어사용
				긍정적 상호작용 영유아의 어려움과 문제 상황 파악과 지도
3. 2018년 주력할	보육환경 및 건강안전	공간 및 시설설비 관리	적합한 실내의 공간 구성 및 관리 효율화	영유아에게 적합한 설비 및 가구의 재배치와 관리 증진
				유통기한 경과 식자재 관리 효율화
			실내외 공간별 안전위생관리 효율화	위험한 물건의 보관관리 체계화
	보육실의 안전위생관리 체계화			
	보육교직원간 효율적 업무분장하기			
운영관리	어린이집 조직문화	협력적 조직문화조성	교사의 영유아 주시 및 보호행동 습관화 지원	
			차량 이용 시 안전행동 제고	
4. 2019년 주력할	보육환경 및 건강안전	영유아와 종사자의 행동관리	영유아와 종사자의 안전행동 제고	어린이집 질병 관리를 위한 조직화
				영유아와 교사의 일상적 위생습관 강화
			영유아와 종사자의 건강위생행동 제고	영유아와 교사의 일상적 위생습관 강화
				식자재 및 조리과정 위생습관 강화

□ 참고자료

- 어린이집 교재교구실 배치도 (예): 연령별, 주제별로 구분한 사례

<b>&lt;00 어린이집 교재교구실 배치도&gt;</b>				
놀이상담실 놀잇감 주제별 안전교육자료	행사 및 파손교구	<행사> 생일용품, 전통놀이, 카시트	<행사> 크리스마스, 어린이날, 물놀이용품, 출업용품	<행사> 매트, 현수막, 이불가방
<만1세>	<공동용품> - 장구, 영아 퍼즐	감각탐색, 제작교구	신체, 음률	역할, 쌓기
<만2세>	<공동용품> - 미술 찍기틀, 인형류 큰북 작은북	역할, 쌓기, 제작교구	감각탐색, 신체, 제작교구	사용중인교구, 음률
<만3세>	역할, 우크렐레 아이엠샘(만3세)	역할, 쌓기, 제작교구	과학, 수조작, 유아퍼즐	언어, 음률, 신체, 아이엠샘(만3세)
<만4세>	사용중인 교구	수조작, 과학, 제작교구	언어, 역할, 아이코리아(만4세)	쌓기, 음률
<만5세>	제작교구	언어, 미술, 보육사(만5세 누리과정)	수조작, 과학, 보육사(만5세 누리과정)	음률, 쌓기, 역할, 보육사(만5세 누리과정)

출입문

- 어린이집 영유아용 도서를 활동주제별로 분류하여 라벨을 붙인 사례

### 00 어린이집 영유아용 도서 분류 기준표

주제	소주제	도서부착 라벨 색상
0. 전집도서	전집도서	연두
1. 나와 가족	나의 몸과 마음, 건강과 안전	분홍
2. 친구와 이웃	어린이집과 친구, 이웃과 우리 마을, 직업, 지역사회 기관	파랑
3. 계절과 자연	식물, 생태, 환경, 재활용, 지구와 우주	초록
4. 동물	공룡, 야생동물, 가축, 동물은 내 친구	빨강
5. 도구와 예술	도구와 기계, 음악, 미술, 모양, 색, 그림자, 한글, 도서, 동시, 수	하늘
6. 교통기관	교통안전	연분홍
7. 우리나라와 세계 여러 나라	전래동화, 전통, 위인전, 전쟁	노랑
8. 영아	영아전집, 소리나는 책, 형값책, 촉감책, 배변 지도 등	레몬
9. 기타	상상세계, 마법, 도깨비 등	보라

## 지표 적용 (III)

보육과정, 상호작용



3. 「보육과정 운영」 및 「보육활동과 상호작용」 영역

1) 「보육과정 운영」 및 「보육활동과 상호작용」 평가인증지표의 구성이해

(1) 2차 평가지표

40인 이상		39인 이하	
<b>보육과정</b>			
3-1	보육계획안의 수립	2-1	보육계획안의 수립
3-2	보육활동 계획의 균형과 진행	2-2	보육활동 계획의 균형과 진행
3-3	자유선택활동 시간과 운영	2-3	실외활동 및 일상생활 관련 활동
3-4	실외활동 시간과 운영	2-4	일과의 통합적 운영
3-5	일과의 통합적 운영	3-1	즐거운 식사(수유)와 간식
3-6	일상생활 관련 활동	3-2	편안한 분위기의 낮잠
3-7	보육과정 평가 및 영유아 활동 관찰	3-3	자연스러운 배변 경험
4-1	즐거운 식사(수유)와 간식	3-10	교수법의 효과적인 사용
4-2	편안한 분위기의 낮잠	3-11	동기유발과 호기심의 장려
4-3	자연스러운 배변 경험		
4-10	교수법의 효과적인 사용		
4-11	동기유발과 호기심의 장려		
<b>보육활동</b>			
3-8	신체활동	2-5	신체활동과 자료
3-9	언어활동	2-6	언어활동과 자료
3-10	기본생활 관련 활동	2-7	기본생활 관련 활동
3-11	사회관계 증진활동	2-8	사회관계 증진 활동
3-12	자연탐구활동	2-9	자연탐구활동과 자료
3-13	예술활동	2-10	예술활동과 자료
3-14	역할놀이 및 쌓기놀이	2-11	역할놀이 및 쌓기놀이와 자료
<b>상호작용</b>			
4-4	영유아를 존중하고 평등하게 대하기	3-4	영유아를 존중하고 평등하게 대하기
4-5	영유아의 요구와 질문에 대한 민감한 반응	3-5	영유아의 요구와 질문에 대한 민감한 반응
4-6	긍정적인 방법의 행동지도	3-6	긍정적인 방법의 행동지도
4-7	또래 간 긍정적 상호작용의 격려	3-7	또래 간 긍정적 상호작용의 격려
4-8	자유놀이에 교사참여	3-8	자유놀이에 교사 참여
4-9	영유아 간의 다툼이나 문제 상황 개입	3-9	영유아 간의 다툼이나 문제 상황 개입

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2015a). 2015 어린이집 평가인증 안내(39인 이하 어린이집), p.98-99.  
 보건복지부·한국보육진흥원(2015b). 2015 어린이집 평가인증 안내(40인 이상 어린이집), p.99-100.

## (2) 3차 평가인증지표

보육과정 운영	
4-1	어린이집은 연령에 적합한 보육과정을 계획하여, 이를 운영한다.
4-2	어린이집은 영유아의 흥미를 반영하여 보육과정을 통합적으로 운영한다.
4-3	보육교사는 일과를 균형 있게 계획하고 융통적으로 운영한다.
4-4	보육교사는 영유아의 일상생활이 편안하게 이루어지도록 일과를 운영한다.
4-5	보육교사는 여러 영역에서 다양한 놀이와 보육활동이 이루어지도록 운영한다.
4-6	보육교사는 영유아의 개별 활동과 놀이에서 동기유발 및 주도적 참여가 지속될 수 있도록 지도한다.
4-7	보육교사는 대·소집단 활동을 연령에 적합하게 운영한다.
4-8	보육교사는 보육과정 및 영유아에 대해 주기적으로 평가한다.
보육활동과 상호작용	
5-1	영유아는 대소근육 발달을 위해 연령에 적합한 신체활동에 참여한다.
5-2	영유아는 연령에 적합한 다양한 언어활동에 참여한다.
5-3	영유아는 연령에 적합하게 자신과 가족, 주변 사회에 관심을 갖는 경험을 한다.
5-4	영유아는 일상에서 예술을 자연스럽게 경험하고 표현할 기회가 있다.
5-5	영유아는 친숙한 주변 환경에서 자발적인 자연탐구활동을 경험한다.
5-6	영유아는 발달수준과 흥미에 적합하게 역할 및 쌓기놀이를 충분히 한다.
5-7	보육교사는 영유아와 신뢰로운 관계를 형성한다.
5-8	보육교사는 개별 또는 집단으로 영유아와 바람직한 언어적 상호작용을 한다.
5-9	보육교사는 영유아들간의 긍정적인 상호작용이 활발히 이루어지도록 격려한다.
5-10	보육교사는 영유아의 어려움과 문제 상황을 파악하고 이를 적절히 지도한다.

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2016). 2016 어린이집 평가인증 안내(3차 지표 시범사업용), p.50-51. 인용

(3) 「보육과정 운영」 및 「보육활동과 상호작용」 영역의 컨설팅 의제 도출

3차 지표	2차 지표		구분	컨설팅 대의제	컨설팅 소의제 예시
	40인 이상	39인 이하			
4-1, 4-3	3-1, 3-2	2-1, 2-2	보육과정의 계획 및 보육활동의 구성	발달수준을 고려한 균형 있는 보육과정 계획 및 활동 편성 수립 방안	표준보육과정 및 누리과정 반영 방안 활동계획안 사전 작성 누락 방지 방안
4-2, 4-3 4-4, 4-5 4-7, 5-1 5-2, 5-3 5-4, 5-5 5-6	3-2, 3-3, 3-4, 3-5, 3-6, 4-1, 4-2, 4-3, 2-8, 3-9, 3-10, 3-11, 3-12, 3-13, 3-14	2-2, 2-3, 2-4, 2-5, 2-6, 2-7, 2-8, 2-9, 2-10, 2-11, 3-1, 3-2, 3-3	보육과정 및 보육활동의 운영	발달에 적합한 다양한(계획된) 보육활동과 놀이의 실시 및 운영 방안	계획에 따른 일관성, 융통성 있는 보육과정 실행 및 운영  유아의 흥미에 따른 다양한 활동 통합적 진행 방안 흥미영역에 따른 상호작용 향상 방안
4-6	4-10, 4-11	3-10, 3-11		보육교사의 교수 학습방법 향상 방안	영유아의 동기유발 방법 향상 방안
5-7, 5-8, 5-10	4-4, 4-5, 4-8	3-4, 3-5, 3-8		교사-영유아 간의 관계형성과 상호작용 증진 방안	<b>영유아에 대한 교사의 민감성 향상 방안*</b> 유아의 발달수준에 적합한 언어사용 교사-유아 간 긍정적 상호작용 증진 방안 영유아의 어려움과 문제 상황 파악과 지도
5-9, 5-10	4-6, 4-7, 4-9	3-6, 3-7, 3-9		영유아-영유아 간의 상호작용 및 지도 방안	또래와의 긍정적 상호작용 격려하기 영유아간 문제 상황 예방 및 지도
4-8	3-7			보육과정과 영유아에 대한 평가 기록과 활용 방안	<b>보육일지 누락 방지 및 기록의 충실화 방안*</b> 영유아에 대한 체계적 관찰기록과 반영 방안

2) 「보육과정 운영」 및 「보육활동과 상호작용」 영역 컨설팅 예시

**소의제**      **보육과정 및 영유아 평가 기록과 활용 방안 → 보육일지 누락 방지 및 기록의 충실화**

■ 의제 개요

- 어린이집의 보육프로그램이 균형있게 편성되고 통합적으로 운영되고 있는지를 확인 및 평가하는 요소
- 추후 보육활동의 계획수립과 운영에 대한 개선점을 제공
- 전반적으로 서류 작성 및 체계적이고 충실한 기록화에 어려움을 겪고 있는 기관에 대하여 대안을 제시
- 보육일지의 기록자인 교사의 자발적인 참여를 위해 기본 이해와 일지의 기록방법이나 전략을 습득하고 활용할 수 있도록 우선 지원
- 어린이집의 맥락적 상황에 따른 어려움과 요구를 확인하고 원장이나 중간관리자가 이를 점검하여 문제를 진단하고 해결 방안을 적용·실천해보도록 지원

2 컨설팅 진행

Plan	▶ 사전상담	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	온라인 상담	Plan	

어린이집 컨설팅을 위한 사전진단 보고서	
어린이집 명	00 어린이집
위치	00도 00시 (주소)
현원/정원	00인/00인
종사자	원장 1인, 영아반 교사 0인, 유아반 교사 0인, 기타 종사자( )
평가인증결과 및 부족한 항목	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 총점 00점으로 인증통과, 영역별 점수 중 보육과정 운영 영역의 점수가 낮음</li> <li>○ 부족한 항목: 4-8가 중심이나 그 외 항목에서 보육일지나 관찰기록 누락 등 기록화에 어려움을 겪은 경우</li> </ul>
평가인증 자료 종합 검토 결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교사가 전반적으로 서류 작성 및 기록화에 어려움을 겪고 있으며, 보육일지 누락 및 미기재로 인해 보육과정 운영에 대한 확인이 불가하여 감점되고 있음. 체계적인 보육일지 기록과 점검에 대한 방법이 수립되어 있지 않는 경우 혹은 원장이 이에 대한 지원을 하고 있지 않는 경우 등을 1차 방문 시 염두에 둘 필요가 있겠음.</li> </ul>
CARE 사전응답 결과 요약	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 현 어린이집 교사들은 전반적으로 보육일지의 누락방지와 기록의 중요성에 관해서는 높은 인식수준을 보이나(높은 C), 작성에 대한 이해와 기술 등 필요한 자질이 다소 부족한 편이고 비효율적인 업무분장으로 이에 대한 시간이나 에너지도 부족한 상태임(낮은 A &amp; R). 그러나 어린이집에서 이에 관한 명확한 규정이나 지침을 제시한다든지, 교사 간 정보공유, 평가, 피드백, 그리고 우수 교사에 대한 포상과 같은 방법을 통한 활성화 방안도 부족한 상황이다(매우 낮은 E).</li> </ul>
어린이집 컨설팅 요구 의제	
1차 방문 시 주력할 부분	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 보육일지 기록과 점검에 대한 체계적인 점검 방법의 실시여부 및 이에 대한 어린이집의 지원 확인</li> </ul>

Plan	사전상담	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	▶ 1차 방문	Check	온라인 상담	Plan	

□ 진행

1. 현재 상태 진단하기	
방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사전진단 자료(지참) <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 종사자 면담 <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 어린이집 문서 <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>- 어린이집 관찰 <input checked="" type="checkbox"/></li> </ul>
소요 시간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 보육교직원 면담 및 문서검토: 2시간</li> <li>- 관찰: 1시간</li> </ul>

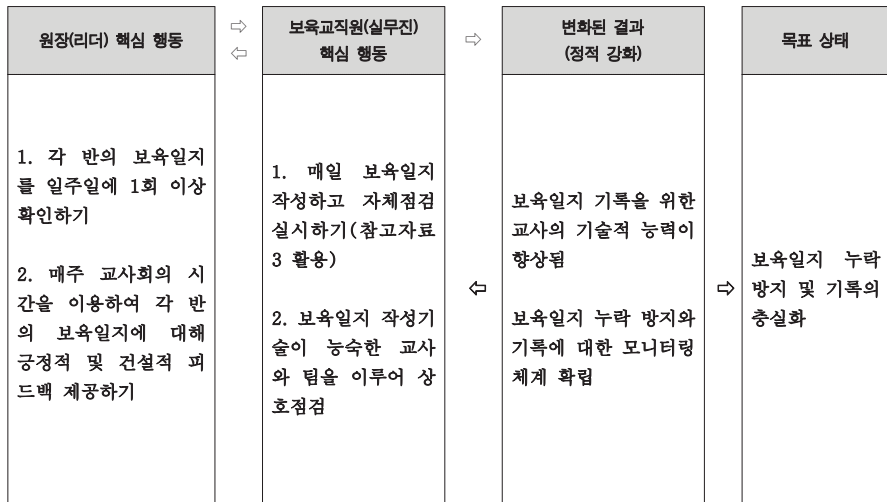
컨설팅의제 진단요인	확인요소	특이사항		
		개별 면담	문서 검토	환경 관찰
<b>Common Value</b> - 해당 의제에 대한 가치나 비전의 공유정도 및 이를 실현하기 위한 집중도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비전의 공유: 해당 의제가 중요하다는데 구성원(원장 포함)들 모두 동의하는가?</li> <li>- 역할 이해: 해당 의제에 있어 각자의 역할을 구성원들 모두 분명히 이해하는가?</li> <li>- 목표 평가: 해당 의제와 관련하여 성취정도를 적절히 평가하고 모니터링 해 왔는가?</li> <li>- 주요업무 공유: 해당 의제와 관련된 주요 업무가 무엇인지 구성원들 모두 정확히 이해하고 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•원장: 보육일지와 관련된 점검과 관리는 교사들에게 일임함</li> <li>•교사 1: 보육일지 기록과 점검은 각 교사 자체적으로 이루어짐</li> <li>•교사 2: 보육일지 작성의 의미 및 필요성을 정확하게 인식하지 못함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•보육일지 제출 여부 관리체계를 확인할 수 있는 문서가 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•제출서류는 원장 책상에 올려놓기, 결제 완료된 서류 또한 개별교사에게 전달되는 등 환경적으로 서류 제출과 반환에 번거로움이 있을 것으로 보임</li> </ul>
<b>-Ability</b> - 구성원들의 기술, 지식, 실행능력 등을 포함하는 능력 및 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관련 지식: 해당 의제와 관련된 지식을 구성원들이 알고 있는가?</li> <li>- 관련 기술: 해당 의제와 관련된 기술을 구성원들이 가지고 있는가?</li> <li>- 실행능력: 구성원들은 해당의제와 관련된 일반적인 관리 능력(예, 문제해결 능력, 합리적 의사결정, 개선 능력)을 가지고 있는가?</li> <li>- 대인관계 기술: 구성원들은 해당의제와 관련하여 필요한 대인관계 기술(예, 교사 대 교사, 교사 대 원장, 교사 대 학부모 간 갈등해결 기술, 구성원 간 협력, 동료의 성취를 격려)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•교사: 보육일지 기록을 위해 컴퓨터를 사용해 문서작성하는데 있어 어려움을 느낌</li> <li>•교사 1: 보육일지 작성에 능숙한 교사의 도움을 받고 싶음</li> <li>•교사 2: 보육일지에 어떤 내용을 기록해야 하는지 잘 모르겠음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•각 교사들의 보육일지 양식이 다른 것으로 보아 보육일지에 대한 교사 간 교류가 없음</li> </ul>	

<p><b>Resource</b></p> <p>- 구성원들의 업무수행을 지원하는 자원 유무 및 지원정도</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무환경: 해당 의제와 관련하여 구성원들이 필요한 자원(시간, 공간, 인력, 교재 등)이 구비되어 있는가?</li> <li>- 권한 부여: 해당 의제와 관련하여 구성원들은 충분한 권한을 가지고 있는가?</li> <li>- 업무분장 기준: 해당 의제와 관련하여 업무분장 기준이 명확한가?</li> <li>- 업무처리 과정: 해당 의제와 관련한 업무처리 지침이나 매뉴얼이 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•교사1: 사실 보육일지 기록 외에 다른 일들이 많아서 일지를 작성할 시간이 부족함</li> <li>•교사2: 퇴근 후에는 피곤해서 보육일지 작성을 하고 싶지 않음</li> <li>교사3: 보육일지를 매일 작성해서 제출하고 싶어도 원장님께서 매일 제출되는 서류를 관리 보 관하시기가 번거로우실 것 같아 일주일 단위로 모아서 제출하다 보니 늦어지는 경우가 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-신입교사 및 초임교사 교육자료에 보육일지 작성과 관련된 부분이 교육되는지 여부를 확인할 수 있는 서류가 없음</li> <li>-교사들이 참고 할만한 보육일지 서식이 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-표준보육과정과 누리과정 해설서, 평가인증 매뉴얼 등 보육일지를 작성하는데 도움이 될 만한 자료는 교사실에 비치되어 있음</li> <li>-교사들이 사용할 수 있는 개별 컴퓨터가 없음. 개인 노트북을 이용해 업무를 함</li> </ul>
<p><b>Empowering</b></p> <p>- 효율적인 수행을 독려해주고 이에 대한 동기 부여</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수행기준: 해당 의제와 관련되어 필요한 행동들을 구성원들에게 명확하게 사전에 지시해주는가?</li> <li>- 주요행동: 해당 의제가 성공적으로 수행되고 있는지를 파악하는데 도움이 되는 규정된 행동들이 있는가?</li> <li>- 평가와 피드백: 해당 의제와 관련된 업무를 정기적으로 평가하고 이에 대한 피드백을 주기적으로 제공하는가?</li> <li>- 인센티브: 해당 의제와 관련하여 더 높은 전문성 함양 및 성취 증진을 위한 적절한 인센티브(격려나 칭찬 포함)가 있는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•원장: 교사회의에서 보육일지와 관련된 언급은 있으나 실제 보육일지를 확인하지는 않음</li> <li>•교사: 보육일지에 대한 피드백이 없어서 본인이 잘 작성하고 있는지에 대한 의문이 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-보육일지를 평가하고 점검하는 구체적인 체계가 마련되어 있지 않음</li> <li>-회의록 등 공식적인 문서에 보육일지 작성 및 제출과 관련된 언급된 부분이 없음</li> </ul>	

2. 컨설팅의제 도출 및 합의하기	
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 30분

컨설팅 의제 도출 및 합의 과정	
어린이집 명	00 어린이집
1. 평가인증 결과 부족한 부분의 발생원인	
C	- 보육기록물의 관리와 점검의 중요성에 대한 원장의 인식 부족
A	- 몇몇의 교직원들이 보육일지 기록을 수행하기 위해 필요한 실제적 기술이 부족한 상태
R	- 교사의 업무 과중화로 인해 보육일지 기록에 투자할 시간과 정신적·신체적 에너지가 부족
E	- 보육일지 기록에 대한 원장이나 중간관리자의 점검과 평가에 대한 구체적인 체계가 마련되어 있지 않음
2. 개선이 필요한 사항	
C	- 보육기록물 관리와 점검에 대한 원장의 역할 인식 제고 - 보육기록물 관리 점검에 대한 원장의 역할 인식을 바탕으로 한 교직원의 인식 제고 (보육기록물 작성의 이유와 필요성 등)
A	- 보육과정과 누리과정 및 기록 방법에 대한 이해와 문서작성과 관리에 대한 기술 교육이 필요 - 보육연령 영유아의 발달에 대한 충분한 이해가 이루어져야함
R	- 교사의 업무분장 개선을 통해 업무의 효율성 증대를 도모 - 교사의 일과시간 중 서류업무를 위한 시간 확보 및 환경 조성하기 - 보육일지 작성 매뉴얼 제작 (원내 표준서식, 작성방법, 잘 작성된 예시 등)
E	- 교사간 정보공유, 평가, 피드백, 포상과 같은 구체적인 방법 마련 - 보육일지 기록을 관리하는 원장이나 중간관리자의 점검과 평가를 위한 구체적인 체계가 마련되어야 함
3. 컨설팅 기간에 집중할 대의제 및 이에 따른 소의제	
대의제: 보육과정과 영유아에 대한 평가 기록과 활용 방안 소의제: - 보육일지 누락 방지 및 기록의 충실화 방안 - 영유아에 대한 체계적 관찰기록과 반영 방안	
4. 컨설팅 기간에 집중할 소의제 및 이의 달성목표 상태	
소의제: 보육일지 누락 방지 및 기록의 충실화 방안 달성목표 상태: 보육일지 누락 방지 및 기록을 위한 실제적 기술 증진 및 점검과 관리를 위한 구체적인 체계 마련	

3. 개선전략 세우기	
방법	- 자체논의 - 1차 : 원하는 목표상태 및 변화된 결과 논의 ⇨ 2차 : 이를 위한 핵심행동 논의
참여자	- 원장 □ - 중간관리자 □ (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 □ (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분
참고 자료	- 보육일지 작성서식 예 - 보육일지 작성 예 - 보육일지 자체점검 체크리스트







Plan	사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	▶온라인 상담	Plan	

온라인 상담 결과보고서	
어린이집명	
전화상담 일시	( )월 ( )일 ( )시 소요시간: ( )분
전화응답자	
1. 핵심행동의 실행정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 원장: 매주 월요일 각 반의 보육일지를 확인하고자 하고, 교사회의 시간에 각 반의 보육일지에 대한 피드백을 제공하기 위해 노력함</li> <li>- 교사: 문서작성 기술이 능숙한 교사에게 도움을 받아 어려움이 조금씩 해결되고 있음</li> </ul>
2. 실행 시 어려움 파악 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 보육일지 기록과 관리에 대한 자체점검 체계가 자리잡아가고 있으나 구체적으로 어떠한 사항을 확인하고 점검해야 하는지에 대해 아직 모호한 점이 있음. 또한 보육일지 작성을 위한 이론적 학습 결과가 보육일지에 반영되어 잘 작성되고 있는지 구체적으로 확인하고 비교할 수 있는 예시자료(참고자료)가 필요함</li> </ul>
3. 기타 특이사항	-

Plan	사전상담	Do	어린이집 실행	Action	▶ 2차 방문
	1차 방문	Check	온라인 상담	Plan	

Action & Adjust		변화 및 목표 달성 평가하기			
방법	- 보육교직원 면담 <input checked="" type="checkbox"/> - 어린이집 문서 <input checked="" type="checkbox"/> - 어린이집 관찰 <input type="checkbox"/>				
소요 시간	- 보육교직원 면담 및 문서검토: 1시간 - 관찰: 미 실시				

Action & Adjust: 변화 및 목표 달성 평가			
어린이집명	00 어린이집	개선된 사항	개선되지 못한 부분/ 개선되어야 하는 부분
<b>Common Value</b> - 해당 의제에 대한 가치나 비전의 공유 정도 및 이를 실현하기 위한 집중도	- 비전의 공유: 해당 의제가 중요하다는데 구성원(원장 포함)들 모두 동의하는가? - 역할 이해: 해당 의제에 있어 각자의 역할을 구성원들 모두 분명히 이해하는가? - 목표 평가: 해당 의제와 관련하여 성취 정도를 적절히 평가하고 모니터링 해 왔는가? - 주요업무 공유: 해당 의제와 관련된 주요 업무가 무엇인지 구성원들 모두 정확히 이해하고 있는가?	- 교직원과 원장 모두 보육일지 기록의 충실화와 노력 방지를 위한 공동의 노력을 기울이고 있음	-
<b>-Ability</b> - 구성원들의 기술, 지식, 실행능력 등을 포함하는 능력 및 역량	- 관련 지식: 해당 의제와 관련된 지식을 구성원들이 알고 있는가? - 관련 기술: 해당 의제와 관련된 기술을 구성원들이 가지고 있는가? - 실행능력: 구성원들은 해당 의제와 관련된 일반적인 관리 능력(예, 문제해결 능력, 합리적 의사결정, 개선 능력)을 가지고 있는가? - 대인관계 기술: 구성원들은 해당 의제와 관련하여 필요한 대인관계 기술(예, 교사 대 교사, 교사 대 원장, 교사 대 학부모 간 갈등해결 기술, 구성원 간 협력, 동료의 성취를 격려)	- 교사 간 교류확대를 통해 문서작성 기술이 향상되고 있음 - 교사들이 보육일지를 누락하지 않고 매일 작성하고 제출하는 습관을 형성함	- 보육일지 기록과 관리에 대한 자체점검 체계가 자리잡아가고 있으나 구체적으로 어떠한 사항을 확인하고 점검해야 하는지에 대해 아직 모호한 점이 있음
<b>Resource</b> - 구성원들의 업무수행을 지원하는 자원 유무 및 지원 정도	- 근무환경: 해당 의제와 관련하여 구성원들이 필요한 자원(시간, 공간, 인력, 교재 등)이 구비되어 있는가? - 권한 부여: 해당 의제와 관련하여 구성원들은 충분한 권한을 가지고 있는가? - 업무분장 기준: 해당 의제와 관련하여 업무분장 기준이 명확한가? - 업무처리 과정: 해당 의제와 관련한 업무처리 지침이나 매뉴얼이 있는가?	-	- 일지작성을 위한 서류 업무 시간이 없는 현실은 쉽게 바뀌지 않음
<b>Empowering</b> - 효율적인 수행을 독려해주고 이에 대한 동기 부여	- 수행기준: 해당 의제와 관련하여 필요한 행동들을 구성원들에게 명확하게 사전에 지시해주는가? - 주요행동: 해당 의제가 성공적으로 수행되고 있는지를 파악하는데 도움이 되는 규정된 행동들이 있는가? - 평가와 피드백: 해당 의제와 관련된 업무를 정기적으로 평가하고 이에 대한 피드백을 주기적으로 제공하는가? - 인센티브: 해당 의제와 관련하여 더 높은 전문성 함양 및 성취 증진을 위한 적절한 인센티브(격려나 칭찬 포함)가 있는가?	- 원장 및 동료교사의 격려와 피드백으로 교사들이 자신감을 가지고 보육일지를 작성함 - 교사회의 시간에 정기적으로 보육일지 제출에 대해서는 확인을 함	-

Plan	추가 실행과제 재도출 계획 및 실행지원하기
------	-------------------------

1. 추가 소의제 도출 및 합의하기	
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/>
	- 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 30분

어린이집 추가 소의제 도출 및 합의 과정	
어린이집 명	00 어린이집
1. 1차 컨설팅 기간 중 내재화된 핵심행동	
C	보육기록물 관리와 점검에 대한 원장의 역할 인식
A	매일 보육일지 작성하고 자체점검하기, 교차점검하기
R	보육일지 점검 및 관리 체계 구축 (중간관리자 활용)
E	각 반의 보육일지를 일주일에 1회 이상 확인하기, 매주 교사회의 시간을 이용하여 각 반의 보육일지에 대해 긍정적 및 건설적 피드백 제공하기
2. 1차 컨설팅 기간에 주력한 소의제의 해결을 위해 필요한 추가 핵심행동 (해당 의제가 만족할 수준으로 해결되지 않은 경우 기재)	
C	
A	보육일지 평가내용을 바탕으로 다음 보육계획안 반영하기
R	서류 제출 및 돌려받는 창구 마련 합리적이고 핵심적인 보육일지 서식 마련 (불필요한 부분은 삭제하여 보육일지 작성 시 갖게 되는 양적인 부담 줄이기) 보육기록물 작성을 위한 물리적 시간 확보(팀티칭, 업무 효율화 등 다양한 경로를 활용하여/가능하면 보조인력 지원 등도 고민해보기)
E	보육일지 작성을 교직원평가의 중요 항목으로 하여 학기, 년 단위 교직원 평가 및 인센티브 제공
3. 어린이집의 보육서비스 질 개선에 필요한 추가 소의제	
소의제: 영유아에 대한 체계적 관찰기록과 반영	

2. 소의제별 개선전략 모색해보기	
방법	- 자체논의 - 원장 □
참여자	- 중간관리자 □ (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 □ (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분

소의제 1: 영유아에 대한 체계적 관찰기록과 반영

원장 및 중간관리자(리더) 핵심 행동	보육교직원(실무진) 핵심 행동	변화된 결과	목표 상태
1. 일주일에 1회 교사의 관찰기록에 대한 확인 2. 기록 확인 후 개별적으로 피드백 하기	1. 하루에 한명 이상 영유아의 반응과 행동을 기록하기(메모, 사진, 동영상 등의 형태) 2. 주 1회 이상 관찰기록을 활용하여 부모와 소통하기(면담, 전화 등)	교사의 체계적 관찰 습관 형성	영유아에 대한 체계적 관찰기록과 반영

c) 동일한 소의제 ‘보육일지 누락 방지 및 기록의 충실화 방안’의 추가 핵심행동 예시

소의제 1: 보육일지 누락 방지 및 기록의 충실화 방안

원장 및 중간관리자(리더) 핵심 행동	보육교직원(실무진) 핵심 행동	변화된 결과	목표 상태
1. 보육일지 평가사항을 반영해 보육이 이루어지는지 점검하기 2. 교직원과 함께 효율적인 보육일지 서식 재구성하기	1. 전날의 보육일지 평가사항을 반영해 학급 운영하기 2. 교사의 업무 일과 시간에 따라 보육일지 작성하기(매일 계획된 일지 작성 업무 시간에 보육일지 작성하기)	보육일지의 내용이 충실화 되고, 실제적으로 보육일지의 평가가 보육에 반영됨 효율적인 보육일지 서식 재구성	보육일지 기록 내용의 충실화 및 보육활동 계획, 진행, 평가 체계가 선순환적으로 이루어짐

3. 대의제 수립하기	
방법	- 자체논의
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분

00 어린이집 대의제 수립하기				
기간	영역	구분	대의제	소의제
1. 2016년 12월까지	보육과정 운영 및 보육활동과 상호작용 영역	보육과정의 평가	보육과정과 영유아에 대한 평가기록과 활용방안	보육일지 누락 방지 및 기록의 충실화 방안
				영유아에 대한 체계적 관찰기록과 반영방안
2. 2017년 주력할	보육과정 운영 및 보육활동과 상호작용 영역	보육과정의 계획 및 보육활동의 구성	발달수준을 고려한 균형있는 보육과정 계획 및 활동 편성 수립과정	표준보육과정 및 누리과정 반영방안
		보육과정 및 보육활동의 운영	보육교사의 교수 학습 방법 향상 방안	영유아 발달에 대한 이해 흥미영역에 따른 상호작용 영유아의 동기 유발 방법 향상 방안
3. 2018년 주력할	운영관리 영역	보육교직원 지원	보육교직원의 전문성 향상노력	보육교직원 교육 프로그램 개선하기
				참여하는 교사교육하기 보육교직원 평가 체계 만들기
4. 2019년 주력할	운영관리	보육교직원 지원	보육교직원의 처우와 복지향상 노력	보육교직원 복지 개선하기
	보육환경 및 건강안전 영역	공간 및 시설 설비 관리	적합한 실내외 공간 구성 및 관리 효율화	구성원간 의사소통을 증진시키는 공간 재배치

□ 참고자료

참고자료 1. 보육일지 작성서식 예

\_\_\_\_\_ 반 보육일지 (만 세)

주 제 :  
 소주제 :  
 목 표 :

현원	출석	결석	년 월 일( ) 날씨:	담당	원장
				결재	

일 과 (실시시간)	활 동 내 용	
등원 ( : - : )	해당 지표 대 3-2, 소 2-2, 장 3-2.	필수 내용 - 보육활동의 균형과 진행
오전간식 ( : - : )		
오전자유선택활동 ( : - : )	해당 지표 대 3-3, 소 2-3, 장 3-3, 대 3-6, 소 2-3, 대 3-8, 소 2-5, 장 3-8, 대 3-9, 소 2-6, 장 3-9, 대 3-11, 소 2-8, 장 3-11, 대 3-12, 소 2-9, 장 3-12, 대 3-13, 소 2-10, 장 3-13, 대 3-14, 소 2-11, 장 3-14.	필수 내용 - 자유선택시간 : 매일 2시간 30분 이상 - 일상생활 관련 : 월 2회 이상(영아는 월 1회) - 신체 : 매일 - 언어 : 매일 - 사회관계 증진 : 주 2회 이상 - 자연탐구 : 주 3회 이상 - 예술 : 주 3회 이상 - 역할 및 놀이 : 주 3회 이상
오전실외활동 ( : - : )		
전이 및 대소집단활동 ( : - : )		
점심 ( : - : )		
낮잠 및 휴식 ( : - : )	해당 지표 대 4-2, 소 3-2, 장 4-2.	필수 내용 - 낮잠 : 낮잠 실시 여부, 만 4세 이하 종일반 영유아 대상
오후간식 ( : - : )		
오후자유선택활동 ( : - : )		
특별활동 ( : - : )	해당 지표 대 3-5, 소 2-4, 장 3-5.	필수 내용 - 특별활동 : 오후 12시부터 18시까지 진행, 24개월 이상 영유아 대상
오후실외활동 ( : - : )	해당 지표 대 3-4, 소 2-3, 장 3-4.	필수 내용 - 실외 : 매일(유아 : 1시간 이상 / 영아 : 30분 이상)
통합보육/귀가 ( : - : )		
평 가 (일일평가)	해당 지표 대 3-7, 장 3-7.	필수 내용 - 보육과정 평가 : 월 1회 이상

※ 보육일지에 추가 기재 가능 사항

신입원아 적응절차실시/ 원아관찰	해당 지표	필수 내용
	대 2-2, 소 1-5, 장 2-2.	적응절차 실시 : 1주일 이상 실시(토, 일 포함), 평가월의 3개월전부터 입소한 원아 대상
안전교육/ 소방훈련	해당 지표	필수 내용
	대 6-10, 소 5-10, 장 6-10.	안전교육 : 평가월의 3개월 전부터 기간 내 세 가지 이상, 모든 영유아와 보육교직원 대상 소방훈련 : 월 1회 이상 실시, 영유아 대상
영유아 관찰 기록	해당 지표	필수 내용
	대 3-7, 장 3-7.	영유아 활동 관찰 : 월 1회 이상
기타 원 상황에 맞게 추가 작성 가능		

#### [보육일지의 개념 및 보육일지 작성 방법]

##### 1. 보육일지란

보육일지는 연간, 월간, 주간, 일일보육계획안에 기초하여 하루일과를 시간대별로 정하여 진행한 활동을 기록한 것

##### 2. 보육일지에 포함되어야 하는 내용

일과의 순서에 따라 등원, 오전자유선택활동, 정리정돈, 화장실 다녀오기, 대·소집단활동, 실외활동, 점심과 낮잠, 오후자유선택활동, 귀가 및 가정과의 연계 등

##### 3. 보육일지 작성 시 고려하여야 할 점

- ① 사전에 수립된 계획에 따라 등원시간부터 귀가시간까지 하루 동안 이루어진 활동 사항을 기록
- ② 각 활동이 진행된 시간을 함께 기록
- ③ 하루 일과동안 실시된 활동내용을 객관적으로 요약하여 기록하고, 이에 대한 하루 평가나 각 활동에 대한 평가를 기술
- ④ 사회관계 증진 활동, 지역사회연계활동, 일상생활 관련 활동, 안전교육, 특별활동 등은 일과 중 실행한 시간에 기록
- ⑤ 영유아의 연령에 따라 발달수준에 적합한 일상적 양육과 보육활동을 균형있게 실행하여 기록
- ⑥ 등하원 시 학부모에게 전달할 사항이 있거나, 기본생활습관, 안전교육 및 소방훈련, 영유아 관찰사항, 전체 어린이집 행사 등과 관련하여 기타 일과 운영에 필요한 사항이 있다면 원 상황에 맞게 기록 가능
- ⑦ 보육일지를 통해 하루 동안 이루어진 활동 및 보육교사의 역할 등이 한 눈에 파악될 수 있도록 구성
- ⑧ 보육일지의 양식(형태)는 각 원의 상황에 맞게 작성 가능

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2015b), 2015 어린이집 평가인증 안내, 인용



참고자료 2. 보육일지 작성 예

(작성 예시)

반 보육일지 (만 3세)

주 제 : 나와 가족

소주제 : 사랑하는 우리 가족

목 표 : 나의 가족에 대해 알아보고, 가족의 소중함을 안다.

현원	출석	결석

년 월 일( ) 날째 :

결재	담임	원장

일 과 (실시시간)	활동 계획 및 실행
등원 ( : - : )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 등원하는 영유아를 반갑게 맞이하며 인사한다.</li> <li>• 스스로 옷과 신발 등을 정리한다.</li> <li>• 투약의뢰서 및 가정 전달사항의 유무를 확인한다.</li> </ul>
오전간식 ( : - : )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 간식 먹기 전 차례대로 손을 씻는다.</li> <li>• 맛있게 간식을 먹은 후, 접시와 컵을 정리한다.</li> </ul>
오전자유선택활동 ( : - : )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개별 적 혹은 소집단으로 원하는 영역에서 놀잇감을 가지고 자유롭게 놀이한다.</li> <li>• 놀이 후 스스로 놀잇감을 제자리에 정리한다.</li> <li>◇ 언어 : 엄마, 아빠 이름 알아보기 (O)                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 나를 사랑해주는 엄마, 아빠의 이름을 알아보고 불러본다.</li> <li>- 엄마, 아빠 이름을 따라 쓴다.</li> </ul> </li> <li>◇ 수·조작 영역 : 가족의 수를 세어보기 / 가족 퍼즐 맞추기 (O)                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 가족사진 속에 있는 가족 구성원 수를 세어본다.</li> <li>- 가족사진으로 만든 16조각 퍼즐을 맞춘다.</li> </ul> </li> <li>◇ 과학 : 씨앗 관찰하기 (X) → 나무 역에 관찰하기 (도토리, 속박을 관찰하고 비교한다.)                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해바라기씨, 호박씨를 관찰하고 비교한다.</li> </ul> </li> <li>◇ 음악 및 동작 : 사과 같은 내 얼굴 (O)                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- '사과 같은 내 얼굴'을 부르며 악기연주를 한다.</li> <li>- 노랫말에 맞추어 율동을 만든다.</li> </ul> </li> <li>◇ 미술 : 가족 얼굴 꾸미기 (O)                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수수깡, 색종이, 모루, 눈알 등을 종이접시에 붙여 가족 얼굴을 만든다.</li> </ul> </li> <li>◇ 역할 : 엄마, 아빠에게 전화하기 (O)                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 장난감 전화기를 자유롭게 탐색하며 엄마, 아빠에게 전화하는 놀이를 한다.</li> </ul> </li> <li>◇ 쌓기 : 우리 집 짓기 (O)                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 벽돌블록, 와플블록을 이용하여 여러 가지 모양, 크기의 집을 구성한다.</li> </ul> </li> </ul>

일 과 (실시시간)	활동 계획 및 실행
오전실외활동 ( : - : )	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 엄마, 아빠에게 달려가기 (O)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 엄마, 아빠 얼굴이 붙어있는 목표물까지 달려간다.</li> </ul> </li> <li>◇ 모래성 쌓기 (O)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 모래와 물, 모종삽, 컵을 이용하여 모래성을 쌓는다.</li> </ul> </li> <li>◇ 자전거 타기 (O)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 친구들과 함께 순서대로 자전거를 탄다.</li> </ul> </li> <li>◇ 배추 크기 재어보기 (O)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 우리가 심은 배추가 얼마큼 자랐는지 줄자로 길이와 둘레를 잰다.</li> </ul> </li> </ul>
전이 및 대소집단활동 ( : - : )	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 「꽃밭에서」 손유희하기 (O)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 모든 유아들이 쌍기영역에 모일때까지 「꽃밭에서」 손유희를 함께 한다.</li> </ul> </li> <li>◇ 우리 가족 소개하기 (O)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 가족사진을 보며 우리 가족을 친구들에게 소개한다.</li> </ul> </li> </ul>
점심 ( : - : )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 점심 먹기 전 차례대로 손을 씻는다.</li> <li>• 맛있게 점심을 먹은 후, 양치질을 한다.</li> </ul>
낮잠 및 휴식 ( : - : )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 화장실을 다녀온다.</li> <li>• '자장가'를 들으며 낮잠을 잔다.</li> <li>• 개인이불을 스스로 정리한다.</li> <li>• 낮잠을 자지 않은 영아는 교실에서 조용한 놀이를 하거나, 휴식을 취한다.</li> </ul>
오후간식 ( : - : )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 간식 먹기 전 차례대로 손을 씻는다.</li> <li>• 맛있게 간식을 먹은 후, 접시와 컵을 정리한다.</li> </ul>
오후자유선택활동 ( : - : )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개별적 혹은 소집단으로 원하는 영역에서 놀잇감을 가지고 자유롭게 놀이한다.</li> <li>• 놀이 후 스스로 놀잇감을 제자리에 정리한다.</li> </ul>
특별활동 ( : - : )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 튼튼체육교실 : 칼라 유니바 뛰어 넘기 (O)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 두발 모아 뛰어 넘기, 한 발로 뛰어 넘기 등 다양한 방법으로 균형을 잡으며 뛰어 넘는다.</li> <li>- 유니바를 높이를 다양하게 하여 뛰어 넘는다.</li> </ul> </li> </ul>
오후실외활동 ( : - : )	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 우리 집에 친구 초대하기               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 모래 영역에 우리 집을 구성하여 소꿉놀이를 한다.</li> <li>- 친구들과 우리 집에 초대하여 함께 놀이한다.</li> </ul> </li> <li>◇ 자전거 타기               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 친구들과 함께 순서대로 자전거를 탄다.</li> </ul> </li> <li>◇ 배추 크기 재어보기               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 우리가 심은 배추가 얼마큼 자랐는지 줄자로 길이와 둘레를 잰다.</li> </ul> </li> </ul> <div style="margin-left: 400px;"> <p>(X)</p> <p>▶ 실내놀이(볼볼공 놀이, 훌라후프 돌리기)</p> </div>

자료: 보건복지부·한국교육진흥원(2015b). 2015 어린이집 평가인증 안내(40인 이상 어린이집), p. 415-416. 인용)

참고자료 3. 보육일지 자체점검 체크리스트

다음은 보육일지 작성과 관련하여 스스로 점검해 볼 수 있도록 돕기 위한 체크리스트입니다. 평가인증 지표 기준에 맞춰 각 항목별로 꼼꼼하게 점검하여 해당부분에 ✓표를 해보세요.

	점검기준	점검결과			비고																																																					
		우수	보통	미흡																																																						
1	- 일일보육계획에 따라 실제 진행이 되고 있는가? • 계획된 대로 유아반에서 자유선택활동과 대소집단활동이 적절히 이루어지고 있는지 확인 • 개별 활동이 이루어지고 있는지 확인																																																									
2	- 반별로 보육일지가 기록되고 있는가? • 평가월 3개월 전부터 관찰일 전날까지 보육일지 유무 확인 • 동일 공간 내에서 두 연령의 일과가 다르게 진행될 경우 각각 보육일지 작성																																																									
3	- 다양한 보육활동이 기준에 맞게 실행되고 보육일지에 기록되고 있는가? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>활동내용</th> <th>만 0-1세</th> <th>만 2세</th> <th>만 3-5세</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>실외활동이나 일상생활 관련활동</td> <td>주 3회 이상</td> <td>주 3회 이상</td> <td>주 3회 이상</td> </tr> <tr> <td>사회관계 증진활동</td> <td>주 2회 이상</td> <td>주 2회 이상</td> <td>주 2회 이상</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">신체활동</td> <td>대근육</td> <td>매일</td> <td>매일</td> </tr> <tr> <td>소근육</td> <td>매일</td> <td>매일</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">언어활동</td> <td>듣기, 말하기, 읽기, 쓰기</td> <td>매일</td> <td>매일</td> </tr> <tr> <td>수</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">자연탐구활동</td> <td>과학</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>탐색</td> <td>주 3회 이상</td> <td>주 3회 이상</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">예술활동</td> <td>음악 및 동작</td> <td>-</td> <td>주 3회 이상</td> </tr> <tr> <td>미술</td> <td>-</td> <td>주 3회 이상</td> </tr> <tr> <td>예술</td> <td>주 3회 이상</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">역할 및 쌓기놀이</td> <td>역할놀이</td> <td>-</td> <td>주 3회 이상</td> </tr> <tr> <td>쌓기놀이</td> <td>-</td> <td>주 3회 이상</td> </tr> <tr> <td>역할 및 쌓기놀이</td> <td>주 3회 이상</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table>	활동내용	만 0-1세	만 2세	만 3-5세	실외활동이나 일상생활 관련활동	주 3회 이상	주 3회 이상	주 3회 이상	사회관계 증진활동	주 2회 이상	주 2회 이상	주 2회 이상	신체활동	대근육	매일	매일	소근육	매일	매일	언어활동	듣기, 말하기, 읽기, 쓰기	매일	매일	수	-	-	자연탐구활동	과학	-	-	탐색	주 3회 이상	주 3회 이상	예술활동	음악 및 동작	-	주 3회 이상	미술	-	주 3회 이상	예술	주 3회 이상	-	역할 및 쌓기놀이	역할놀이	-	주 3회 이상	쌓기놀이	-	주 3회 이상	역할 및 쌓기놀이	주 3회 이상	-				
활동내용	만 0-1세	만 2세	만 3-5세																																																							
실외활동이나 일상생활 관련활동	주 3회 이상	주 3회 이상	주 3회 이상																																																							
사회관계 증진활동	주 2회 이상	주 2회 이상	주 2회 이상																																																							
신체활동	대근육	매일	매일																																																							
	소근육	매일	매일																																																							
언어활동	듣기, 말하기, 읽기, 쓰기	매일	매일																																																							
	수	-	-																																																							
자연탐구활동	과학	-	-																																																							
	탐색	주 3회 이상	주 3회 이상																																																							
예술활동	음악 및 동작	-	주 3회 이상																																																							
	미술	-	주 3회 이상																																																							
	예술	주 3회 이상	-																																																							
역할 및 쌓기놀이	역할놀이	-	주 3회 이상																																																							
	쌓기놀이	-	주 3회 이상																																																							
	역할 및 쌓기놀이	주 3회 이상	-																																																							
4	- 보육일지에 특별활동과 낮잠 실행 기록이 분명하게 명시되어 있는가? • 특별활동을 실시할 경우, 24개월 이상 영유아가 오후 12시에서 18시 사이에 실행한 기록이 있는지 확인, 특별활동을 선택하지 않은 영유아가 있는 경우 별도의 보육과정 실행 기록 확인 • 평가월 3개월 전 만4세 이하 중일반 영유아의 낮잠시간 실행 기록 확인																																																									
5	- 사회관계 증진활동, 일상생활 관련활동, 안전교육, 소방훈련, 특별활동 등을 일과 중 실제 실행한 시간에 기록하고, 기록 내용이 다른 관련 내용과 일치하고 있는가? • 안전교육, 소방훈련 등의 실행내용이 보육일지와 일치하고 있는지 확인																																																									

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2014). 2014년 어린이집 평가인증 컨설팅 관리매뉴얼, p. 59-60. 인용

참고자료 4. 보육일지 제출관련 점검 예시 - 교사 회의록

<b>ooo 어린이집 교직원 회의</b>		담당	원감	원장
회의일자	2016. 7. 12	회의기록자	김oo	
시 간	오후 6시 30분 ~	장 소	교사연구실	
회의참여	강oo, 정oo, 김oo, 김oo, 황oo, 고oo, 조oo, 김oo, 황oo, 박oo (10명)			

**□ 전달 사항**

1. 전회의 건의사항
2. 알림 및 논의
3. 홈페이지 안내

**4. 제출**

- 보육일지 : 제출상황

구분	교사 1	교사 2	교사 3	교사 4	교사 5	교사 6	교사 7	교사 8
1주	●	●	●	●	●	●	●	●
2주	●	●	●	●	●	●	●	●
3주	●	●	●	●	●	●	●	●
4주	●	●	●	●	●	●	●	●
7월 1주	●	●	●	●	●	●	●	●

- 7월 영유아 관찰일지 제출기한 : 7월 29일(금)

### 1. [참고문헌]

- 김명순·권혜진·김지연(2014). 보육과정 컨설팅 프로그램 개발 연구: 컨설팅 기초 연구 및 운영 매뉴얼 - 제 1권 -. 보건복지부
- 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2014). 2014년 어린이집 평가인증 컨설팅 관리매뉴얼.
- 보건복지부·한국보육진흥원(2015a). 2015 어린이집 평가인증 안내(39인 이하 어린이집).
- 보건복지부·한국보육진흥원(2015b). 2015 어린이집 평가인증 안내(40인 이상 어린이집).
- 보건복지부·한국보육진흥원(2016). 2016 어린이집 평가인증 안내(3차 지표 시범사업용).
- 송영호(2012). 어린이집 원장의 변혁적 리더십과 조직문화, 의사소통, 임파워먼트가 조직 효과성에 미치는 영향요인 분석. 창원대학교 박사학위논문
- 오세진(2016). 행동을 경영하라: 행동 변화를 통한 성과 창출. 학지사.
- Bellman, G. M. (1990). *The consultant's calling*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Corey, G., Corey, M. S., & Callanan, P. (2007). *Issues and ethics in the helping professions* (7th ed.). Pacific Grove, CA: Thomson Brooks/Cole.
- Curtis, M. J., & Stollar, S. A. (2002). Best practices in system-level change. In A. Thomas and J. Grimes (Eds.), *Best Practices in School Psychology* (4th ed., pp. 223-243). Washington, DC: National Association of School Psychologists.
- Dougherty, A. M. (2012). *Psychological Consultation and Collaboration in School and Community Settings*. Cengage Brooks/Cole.
- Egan, G. (2007). *The skilled helper* (8th ed.). Belmont, CA: Thomson Brooks/Cole.

# 컨설팅 서식

## 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 - 단계별 서식

: 아래는 본 컨설팅에 활용되는 서식으로, 필요시 복사하여 사용할 수 있다. 기관에서 작성한 경우 컨설턴트는 기록용으로 작성된 서식을 복사하여 보관해야 한다. 파일의 경우 저장하여, 최종 결과보고서 제출 시 함께 송부한다.

번호	단계	서식명	작성자
1	사전진단	어린이집 컨설팅 신청서	원장
2	사전진단(1차 방문), 사후평가(2차 방문)	어린이집 CARE 조직진단 체크리스트	원장, 교사
3	사전진단, 결과보고	어린이집 CARE 조직진단 결과분석 (①엑셀파일, ②결과보고 한글파일)	컨설턴트
4	사전진단, 결과보고	컨설팅 사전진단 보고서	컨설턴트
5	1차 방문	컨설팅 기관 상태진단용 작업지(1) -CARE 기반 컨설팅 기관 상태진단용 작업지(2) -SWOT 분석	컨설턴트
6	1차 방문, 2차 방문	사전-사후 원장/교사 행동조사표 (6-1, 6-2, 6-3)	원장, 교사
7	1차 방문	컨설팅 의제도출용 작업지	컨설턴트
8	1차 방문, 결과보고	핵심행동 도출용 작업지 및 결과보고	컨설턴트
9	핵심행동 실행 (6주)	-핵심행동 자체점검 기록지 (9-1, 9-2) -핵심행동 질적수준 주관적평가 기록지(9-3, 9-4)	원장, 교사
10	온라인상담	온라인 상담 결과보고서	컨설턴트
11	2차 방문	컨설팅 기관 개선 상태 파악용 작업지	컨설턴트
12	2차 방문	컨설팅 추가 소의제 도출용 작업지	컨설턴트
13	2차 방문	대의제 수립용 작업지	컨설턴트
14	2차 방문	만족도 조사	원장, 교사
15	결과보고(최종제출)	컨설턴트 결과보고서 양식(전체)	컨설턴트
16	교육일	컨설턴트 서약서	컨설턴트

<서식 1> 어린이집 컨설팅 신청서

어린이집명			원장명	
어린이집 주소				
어린이집 연락처		어린이집 이메일	@	
평가인증 참여지표	1) 2차 지표 <input type="checkbox"/> 2) 3차 지표 <input type="checkbox"/>			
설립유형	1) 국공립 <input type="checkbox"/> 2) 법인 <input type="checkbox"/> 3) 직장 <input type="checkbox"/> 4) 가정 <input type="checkbox"/> 5) 부모협동 <input type="checkbox"/> 6) 법인·단체 등 <input type="checkbox"/> 7) 민간 <input type="checkbox"/>			
어린이집 규모	정원 _____명, 현원 _____명	보육교직원 수	_____명	
공공형/서울형 어린이집	공공형 어린이집 <input type="checkbox"/> 서울형 어린이집 <input type="checkbox"/>			
신청 목적				
컨설팅 의뢰 영역 (1~3가지 선택)	<b>2차 지표</b>		<b>3차 지표</b>	
	<b>40인 이상</b>	<b>39인 이하</b>		
	보육환경 <input type="checkbox"/> 운영관리 <input type="checkbox"/> 보육과정 <input type="checkbox"/> 상호작용과 교수법 <input type="checkbox"/> 건강과 영양 <input type="checkbox"/> 안전 <input type="checkbox"/> 기타 (                      )	보육환경 및 운영 관리 <input type="checkbox"/> 보육과정 <input type="checkbox"/> 상호작용과 교수법 <input type="checkbox"/> 건강과 영양 <input type="checkbox"/> 안전 <input type="checkbox"/> 기타 (                      )	보육환경 <input type="checkbox"/> 건강 <input type="checkbox"/> 안전 <input type="checkbox"/> 보육과정 운영 <input type="checkbox"/> 보육활동과 상호작용 <input type="checkbox"/> 운영관리 <input type="checkbox"/> 기타 (                      )	
개인정보 동의	개인정보 수집 및 이용에 위 사항을 동의합니다. <input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
위와 같이 본 원은 평가 연계 컨설팅 시범사업 참여를 신청합니다. 2016년                      월                      일 신청자: _____(인)				





<서식 3> 어린이집 CARE 진단 결과분석 (별첨. 엑셀파일- 응답자별 작성 후 저장)

조직진단 CARE 분석									
<p>■ 종합</p> <table border="1"> <tr> <th>① 어린이집 전체</th> <th>분석내용</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul> </td> </tr> </table>		① 어린이집 전체	분석내용		<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>				
① 어린이집 전체	분석내용								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>								
<p>■ 세부자료</p> <table border="1"> <tr> <th>① 직책별*영역별</th> <th>분석내용</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul> </td> </tr> <tr> <th>② 직책별*문항별 (optional)</th> <th>분석내용 (optional)</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul> </td> </tr> </table>		① 직책별*영역별	분석내용		<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>	② 직책별*문항별 (optional)	분석내용 (optional)		<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>
① 직책별*영역별	분석내용								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>								
② 직책별*문항별 (optional)	분석내용 (optional)								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> <li>■</li> </ul>								
<p>■ 총 평 (자유로이 작성해주세요)</p>									

## &lt;서식 4&gt; 컨설팅 사전진단 보고서 - 계획수립용

어린이집 컨설팅을 위한 사전진단 보고서	
어린이집 명	
위치(주소)	
현원 / 정원	인 / 인
종사자	원장 1인, 영아반 교사 ___인, 유아반 교사 ___인, 기타 종사자( )
평가인증결과 및 부족한 항목	
평가인증자료 종합 검토 결과	
CARE 사전응답 결과 요약	
어린이집 요청 컨설팅 의제	
컨설팅 주력 방향/계획	

<서식 5> 컨설팅 기관 상태진단용 작업지 1) -CARE 기반

진단일시:       년       월       일

기관명:

참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: /총__인)
-----	---

컨설팅의제 진단요인	확인요소	특이사항		
		개별 면담	문서 검토	환경 관찰
<b>Common Value:</b> 해당 의제에 대한 가치나 비전의 공유 정도 및 이를 실현하기 위한 집중도	- 비전의 공유: 해당 의제가 중요하다는데 구성원(원장 포함)들 모두 동의하는가? - 역할 이해: 해당 의제에 있어 각자의 역할을 구성원들 모두 분명히 이해하는가? - 목표 평가: 해당 의제와 관련하여 성취정도를 적절히 평가하고 모니터링 해 왔는가? - 주요업무 공유: 해당 의제와 관련된 주요 업무가 무엇인지 구성원들 모두 정확히 이해하고 있는가?			
<b>Ability:</b> 구성원들의 기술, 지식, 실행능력 등을 포함하는 능력 및 역량	- 관련 지식: 해당 의제와 관련된 지식을 구성원들이 알고 있는가? - 관련 기술: 해당 의제와 관련된 기술을 구성원들이 가지고 있는가? - 실행능력: 구성원들은 해당의제와 관련된 일반적인 관리 능력(예, 문제해결 능력, 합리적 의사결정, 개선 능력)을 가지고 있는가? - 대인관계 기술: 구성원들은 해당의제와 관련하여 필요한 대인관계 기술(예, 교사 대 교사, 교사 대 원장, 교사 대 학부모 간 갈등해결 기술, 구성원 간 협력, 동료의 성취를 격려)			
<b>Resource:</b> 구성원들의 업무수행을 지원하는 자원 유무 및 지원정도	- 근무환경: 해당 의제와 관련하여 구성원들이 필요한 자원(시간, 공간, 인력, 교재 등)이 구비되어 있는가? - 권한 부여: 해당 의제와 관련하여 구성원들은 충분한 권한을 가지고 있는가? - 업무분장 기준: 해당 의제와 관련하여 업무분장 기준이 명확한가? - 업무처리 과정: 해당 의제와 관련한 업무처리 지침이나 매뉴얼이 있는가?			
<b>Empowering:</b> 효율적인 수행을 독려해주고 이에 대한 동기 부여	- 수행기준: 해당 의제와 관련되어 필요한 행동들을 구성원들에게 명확하게 사전에 지시해주는가? - 주요행동: 해당 의제가 성공적으로 수행되고 있는지를 파악하는데 도움이 되는 규정된 행동들이 있는가? - 평가와 피드백: 해당 의제와 관련된 업무를 정기적으로 평가하고 이에 대한 피드백을 주기적으로 제공하는가? - 인센티브: 해당 의제와 관련하여 더 높은 전문성 함양 및 성취 증진을 위한 적절한 인센티브(격려나 칭찬 포함)가 있는가?			

<서식 5> 컨설팅 기관 상태진단용 작업지 2) -SWOT 분석 (optional)

분류	질의내용	답변기록 및 컨설턴트 Comment
<p>강점 (Strength)</p>	<p>우리 기관의 강점, 좋은 점은 무엇입니까?</p>	<p>원장:</p>
		<p>교사:</p>
		<p>컨설턴트:</p>
<p>약점 (Weakness)</p>	<p>우리 기관의 약점, 극복해야할 점은 무엇입니까?</p>	<p>원장:</p>
		<p>교사:</p>
		<p>컨설턴트:</p>
<p>기회 (Opportunity)</p>	<p>우리 기관을 둘러싼 외부 환경과 여건 중 기회요인은 무엇이라고 생각하십니까?</p>	<p>원장:</p>
		<p>교사:</p>
		<p>컨설턴트:</p>
<p>위협 (Threat)</p>	<p>우리 기관을 둘러싼 외부 환경과 여건 중 위협요인은 무엇이라고 생각하십니까?</p>	<p>원장:</p>
		<p>교사:</p>
		<p>컨설턴트:</p>



〈서식 6-2〉 사전-사후 행동조사표: 교사용①  
 다음은 평소 반 운영 과정에서 교사가 보편적으로 수행하는 업무활동에 대해 양적 빈도를 조사하고, 스스로 평가를 해보는 것입니다.

전혀 안함	양적 빈도						역할	질적 평가								
	한달 1회 정도	주1-2 회 정도	주3-4 회 정도	주5-6 회 정도	매일	수시로 함		전혀 못함								
								6							매우 잘 함	
							·보육 활동 실행 (나는 보육활동을 계획하고, 계획대로 실행하는지 점검한다.)									
							·관찰 (나는 보육활동 실행과정에서 관심을 갖고 주기적으로 아동을 관찰한다.)									
							·문서 작성 (나는 보육계획과 원에서의 행정과 관련된 문서를 작성한다.)									
							·피드백 적용 (나는 업무 역량강화를 위해 제공받은 원장의 피드백에 적절한 방법으로 반응한다.)									
							·상호작용 및 의사소통 (나는 원장과 간밀하게 상호작용하고 원활한 소통을 유지한다.)									
							·도출된 교사 핵심행동 (1) :									
							·도출된 교사 핵심행동 (2) :									





<서식 7> 컨설팅 의제도출용 작업지

컨설팅 의제 도출 및 합의 과정	
어 린 이 집 명	
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: /총__인)
<b>1. 평가인증 결과 부족한 부분의 발생원인</b>	
<b>2. 개선이 필요한 사항</b>	
<b>3. 컨설팅 기간에 집중할 대의제 및 이에 따른 소의제</b>	
대의제: 소의제: - - -	
<b>4. 컨설팅 기간에 집중할 소의제 및 이의 달성목표 상태</b>	
소의제: 달성목표 상태 - - -	

<서식 8> 핵심행동 도출용 작업지 및 핵심행동 결과보고

일시:       년       월       일

기관명:

참여자       - 원장        - 중간관리자  (참여자 직위: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_)  
                   - 교사  (참여자 수: /총\_인)

의제명:

<b>원장 및 중간관리자(리더) 핵심 행동</b>		<b>보육교직원(실무진) 핵심 행동</b>		<b>변화된 결과</b>		<b>목표 상태</b>	
·		·		·		·	
·		·		·		·	
·		·		·		·	

● 1차 방안을 통해 진행한 컨설팅 의제와 핵심행동 도출의 과정을 적으신 후(직업지로 활용), 추후 결과보고서와 함께 정리된 내용을 제출합니다.





<서식 9-3> 핵심행동의 실적 수준에 대한 주관적 평가 기록지 : 원장/관리자용

구분	주관적 행동평가	<-----원장의 핵심행동 실행 ----->						
		점수	1주	2주	3주	4주	5주	6주
원 장	핵심행동 1 ( )	7						
		6			●			●
		5					●	
		4				●		
		3		●				
		2	●					
		1						
	핵심행동 2 ( )	점수	1주	2주	3주	4주	5주	6주
		7						
		6						
		5						
		4						
		3						
		2						
1								

- 매주 <9-1> 기록 후, 자체평가 하도록 함.
- 1점: 핵심행동이 전혀 잘 이루어지지 않았다.
- 2점: 핵심행동이 잘 이루어지지 않았다.
- 3점: 핵심행동이 거의 잘 이루어지지 않았다.
- 4점: 핵심행동 이행이 보통으로 평가된다.
- 5점: 핵심행동이 대체로 잘 이루어졌다.
- 6점: 핵심행동이 잘 이루어졌다.
- 7점: 핵심행동이 매우 잘 이루어졌다.

<서식 9-4> 핵심행동의 질적 수준에 대한 주관적 평가 기록지 : 교사용

구분	주관적 행동평가	<-----교사의 핵심행동 실행 ----->						
		점수	1주	2주	3주	4주	5주	6주
교사	핵심행동 1 ( )	7					●	●
		6			●	●		
		5						
		4		●				
		3						
		2	●					
		1						
		점수	1주	2주	3주	4주	5주	6주
	핵심행동 2 ( )	7						
		6						
		5						
		4						
		3						
		2						
1								
점수		1주	2주	3주	4주	5주	6주	

- 매주 <9-2> 기록 후, 자체평가 하도록 함.
- 1점: 핵심행동이 전혀 잘 이루어지지 않았다.
- 2점: 핵심행동이 잘 이루어지지 않았다.
- 3점: 핵심행동이 거의 잘 이루어지지 않았다.
- 4점: 핵심행동 이행이 보통으로 평가된다.
- 5점: 핵심행동이 대체로 잘 이루어졌다.
- 6점: 핵심행동이 잘 이루어졌다.
- 7점: 핵심행동이 매우 잘 이루어졌다.

## &lt;서식 10&gt; 온라인 상담 결과보고서

온라인 상담 결과보고서	
어린이집명	
전화상담 일시	( )월 ( )일 ( )시 소요시간; ( )분
전화응답자	
1. 핵심행동의 실행정도	-
2. 실행 시 어려움 파악 및 지원	-
3. 기타 특이사항	-

<서식 11> 컨설팅 기관 개선 상태 파악용 작업지

진단일시:       년       월       일

기관명:

참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: /총__인)
-----	---

컨설팅의제 진단요인	확인요소	개선된 부분	불충분하여 조정될 부분	추가로 개선할 부분
<b>Common Value:</b> 해당 의제에 대한 가치나 비전의 공유정도 및 이를 실현하기 위한 집중도	- 비전의 공유: 해당 의제가 중요하다는데 구성원(원장 포함)들 모두 동의하는가? - 역할 이해: 해당 의제에 있어 각자의 역할을 구성원들 모두 분명히 이해하는가? - 목표 평가: 해당 의제와 관련하여 성취정도를 적절히 평가하고 모니터링 해 왔는가? - 주요업무 공유: 해당 의제와 관련된 주요 업무가 무엇인지 구성원들 모두 정확히 이해하고 있는가?			
<b>Ability:</b> 구성원들의 기술, 지식, 실행능력 등을 포함하는 능력 및 역량	- 관련 지식: 해당 의제와 관련된 지식을 구성원들이 알고 있는가? - 관련 기술: 해당 의제와 관련된 기술을 구성원들이 가지고 있는가? - 실행능력: 구성원들은 해당의제와 관련된 일반적인 관리 능력(예, 문제해결 능력, 합리적 의사결정, 개선 능력)을 가지고 있는가? - 대인관계 기술: 구성원들은 해당의제와 관련하여 필요한 대인관계 기술(예, 교사 대 교사, 교사 대 원장, 교사 대 학부모 간 갈등해결 기술, 구성원 간 협력, 동료의 성취를 격려)			
<b>Resource:</b> 구성원들의 업무수행을 지원하는 자원 유무 및 지원정도	- 근무환경: 해당 의제와 관련하여 구성원들이 필요한 자원(시간, 공간, 인력, 교재 등)이 구비되어 있는가? - 권한 부여: 해당 의제와 관련하여 구성원들은 충분한 권한을 가지고 있는가? - 업무분장 기준: 해당 의제와 관련하여 업무분장 기준이 명확한가? - 업무처리 과정: 해당 의제와 관련한 업무처리 지침이나 매뉴얼이 있는가?			
<b>Empowering:</b> 효율적인 수행을 독려해주고 이에 대한 동기 부여	- 수행기준: 해당 의제와 관련되어 필요한 행동들을 구성원들에게 명확하게 사전에 지시해주는가? - 주요행동: 해당 의제가 성공적으로 수행되고 있는지를 파악하는데 도움이 되는 규정된 행동들이 있는가? - 평가와 피드백: 해당 의제와 관련된 업무를 정기적으로 평가하고 이에 대한 피드백을 주기적으로 제공하는가? - 인센티브: 해당 의제와 관련하여 더 높은 전문성 함양 및 성취 증진을 위한 적절한 인센티브(격려나 칭찬 포함)가 있는가?			



<서식 12> 컨설팅 추가 소의제 도출용 작업지

참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: /총__인)
<b>어린이집 추가 소의제 도출 및 합의 과정</b>	
어린이집 명	
<b>1. 1차 컨설팅 기간 중 내재화된 핵심행동</b>	
<b>2. 1차 컨설팅 기간에 주력한 소의제의 해결을 위해 필요한 추가 핵심행동 (해당 의제가 만족할 수준으로 해결되지 않은 경우 기재)</b>	
<b>3. 어린이집의 보육서비스 질 개선에 필요한 추가 소의제</b>	
소의제:	

<서식 13> 대의제 수립용 작업지

참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: /총__인)
-----	---

_____ 어린이집 대의제 수립하기			
1. 2016년 12월까지 해결할 대의제		소의제	
2. 2017년 주력할 대의제		소의제	
3. 2018년 주력할 대의제		소의제	
4. 2019년 주력할 대의제		소의제	

## &lt;서식 14-1&gt; 컨설팅 만족도 조사 설문지(어린이집)

## CARE 컨설팅 만족도 조사 (어린이집)

어린이집명		작성자	원장( ) 교사( )				
컨설턴트명							
컨설팅 영역							
컨설팅 일자	1차 컨설팅	2016년 월 일					
	2차 컨설팅	2016년 월 일					
온라인상담 일자	1차 상담	2016년 월 일					
	2차 상담	2016년 월 일					
질문내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	특이사항 또는 응답 이유
<b>A. 컨설팅 운영 및 방법</b>							
1	컨설팅 진행과정, 협의 방식, 컨설팅 방법(기법) 등에 대하여 만족하십니까?(방법 만족도)	1	2	3	4	5	
2	컨설팅 내용에 대한 분석, 진단, 해결방안 제안 내용 등에 대하여 만족하십니까?(내용 만족도)	1	2	3	4	5	
3	컨설팅 참여를 통해 스스로 전문성이 향상되었다고 생각하십니까?(컨설팅 효과)	1	2	3	4	5	
4	전체적인 컨설팅 운영에 대하여 만족하십니까?( 전반적인 만족도)	1	2	3	4	5	
<b>B. 컨설턴트</b>							
5	컨설턴트가 전문성을 갖었다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5	
6	컨설턴트가 문제해결을 위해 효과적인 전략을 제시하였습니까?	1	2	3	4	5	
7	컨설팅 의뢰 영역에 대해 컨설턴트가 충분한 답변을 제시하였습니까?	1	2	3	4	5	
8	컨설턴트가 성실한 자세/윤리적 행동으로 컨설팅을 진행하였습니까?	1	2	3	4	5	
9	컨설팅 진행 시 컨설턴트와 편안한 관계를 유지하였습니까?	1	2	3	4	5	
10	컨설턴트가 이해하기 쉽게 설명하였습니까?	1	2	3	4	5	
11	컨설팅 참여를 통해 문제 해결과 상관없이 어린이집 운영에 도움이 되었습니까?	1	2	3	4	5	
<b>C. 컨설팅 결과 및 평가</b>							
12	선생님께서 의뢰한 문제해결에 도움이 되었습니까?	1	2	3	4	5	
13	전반적인 컨설팅 결과에 대해 만족하십니까?	1	2	3	4	5	
14	다음 기회에 컨설팅을 다시 받을 생각이 있습니까?	1	2	3	4	5	

D. CARE 컨설팅 모형의 적합성						
15	CARE 컨설팅 모형을 충분히 이해하셨습니까?	1	2	3	4	5
16	CARE 컨설팅은 내가 업무를 수행하는데 도움이 되는 구체적인 전략과 방법을 알려주었습니까?	1	2	3	4	5
17	CARE 컨설팅은 내가 업무를 수행하는데 도움이 되는 피드백을 제공해주었습니까?	1	2	3	4	5
18	CARE 컨설팅은 기존의 컨설팅과는 다른 차별화 된 접근과 내용을 제공해주었습니까?	1	2	3	4	5
E. 기타 의견						
* 컨설팅에 관련하여 기타 좋았던 점 및 제안사항 등을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.						

## &lt;서식 14-2&gt; 컨설팅 만족도 조사 설문지(컨설턴트)

## CARE 컨설팅 만족도 조사 (컨설턴트)

컨설턴트명							
컨설팅 영역							
질문내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	특이사항 또는 응답 이유
<b>A. 컨설팅 운영 및 방법</b>							
1	컨설팅 진행과정, 협의 방식, 컨설팅 방법(기법) 등에 대하여 만족하십니까? (방법 만족도)						
2	컨설팅 내용에 대한 분석, 진단, 해결 방안 제안 내용 등에 대하여 만족하십니까?(내용 만족도)						
3	컨설팅 참여를 통해 스스로 전문성이 향상되었다고 생각하십니까?(컨설팅 효과)						
4	전체적인 컨설팅 운영과 진행에 대하여 만족하십니까? (전반적인 만족도)						
<b>B. 컨설턴트</b>							
5	어린이집에서 제출한 사전진단자료는 도움이 되었습니까?						
6	CARE 조직진단 체크리스트를 통한 진단 결과분석 자료는 도움이 되었습니까?						
7	1차 방문과정은 원활히 진행되었습니까?						
8	핵심행동 도출은 원활히 진행되었습니까?						
9	온라인 상담과정은 원활히 진행되었습니까?						
10	2차 방문과정은 원활히 진행되었습니까?						
11	대의제 및 소의제 수립은 원활히 진행되었습니까?						
<b>C. 컨설팅 결과 및 평가</b>							
12	어린이집에서 의뢰한 문제해결에 도움을 주었습니까?						
13	어린이집 원장 및 교사에게 맞춤형으로 도움을 주었습니까?						
14	전반적인 컨설팅 결과에 대해 만족하십니까?						

D. CARE 컨설팅 모형의 적합성							
15	CARE 컨설팅 모형을 충분히 이해하십니까?						
16	CARE 컨설팅은 내가 컨설팅을 수행하는데 도움이 되는 구체적인 전략과 방법을 알려주었습니까?						
17	CARE 컨설팅은 내가 업무를 수행하는데 도움이 되는 지원과 피드백을 제공해주었습니까?						
18	CARE 컨설팅은 기존의 컨설팅과는 다른 차별화 된 접근과 내용을 제공해주었습니까?						

E. 기타 의견							
<p>※ 컨설팅에 관련하여 기타 좋았던 점 및 제안사항 등을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.</p> <p>1. C.A.R.E. 컨설팅 진행에 대한 전반적인 참여 경험을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.</p> <p>2. C.A.R.E. 컨설팅 각 단계별 과정(컨설턴트 교육-사전진단-1차 현장방문-온라인상담-2차 현장 방문-결과보고)에 대한 의견을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.</p> <p>3. C.A.R.E. 컨설팅 진행과정에서 <u>컨설팅 참여 어린이집별 특성에</u> 따른 의견을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.</p> <p>4. C.A.R.E. 컨설팅 진행과정에서 기타 개선할 사항(어린이집별 컨설턴트 1인 파견, 평가인증 후 평가연계 컨설팅 필요성, 추후 방문 등)에 대해 구체적으로 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.</p>							

<서식 15> 컨설팅 결과보고서 양식(전체)

1. 기관현황 및 사전진단

1) 기관 현황 개요															
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>															
2) 조직진단 CARE 분석 (원장 □, 중간관리자 □, 교사 □ 총__인)															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"><b>■ 종합</b></td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>① 어린이집 전체</b> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px; text-align: right;">분석내용</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> </td> </tr> </table> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"><b>■ 세부자료</b></td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>① 직책별*영역별</b> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px; text-align: right;">분석내용</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> </td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		<b>■ 종합</b>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>① 어린이집 전체</b> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px; text-align: right;">분석내용</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>① 어린이집 전체</b>	분석내용		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"><b>■ 세부자료</b></td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>① 직책별*영역별</b> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px; text-align: right;">분석내용</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>■ 세부자료</b>		<b>① 직책별*영역별</b>	분석내용		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>■ 종합</b>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>① 어린이집 전체</b> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px; text-align: right;">분석내용</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>① 어린이집 전체</b>	분석내용		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;"><b>■ 세부자료</b></td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <b>① 직책별*영역별</b> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px; text-align: right;">분석내용</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>■ 세부자료</b>		<b>① 직책별*영역별</b>	분석내용		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>				
<b>① 어린이집 전체</b>	분석내용														
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>														
<b>■ 세부자료</b>															
<b>① 직책별*영역별</b>	분석내용														
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>														

<p>② 직책별*문항별 (optional)</p> <p style="font-size: small;">공유된 비전 및 가치    역량    자율    동기부여</p>	<p>분석내용 (optional)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>								
<p>■ 총 평 (자유로이 작성해주세요)</p>									
<p>3) 교직원과 인터뷰/면담/관찰을 통한 SWOT 분석(optional)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 10px;">기 회 (O)</td> <td style="width: 50%; padding: 10px;">위 험 (T)</td> </tr> <tr> <td style="height: 60px;"></td> <td style="height: 60px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 10px;">강 점 (S)</td> <td style="padding: 10px;">약 점 (W)</td> </tr> <tr> <td style="height: 60px;"></td> <td style="height: 60px;"></td> </tr> </table>		기 회 (O)	위 험 (T)			강 점 (S)	약 점 (W)		
기 회 (O)	위 험 (T)								
강 점 (S)	약 점 (W)								
<p>4) 종합의견</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>									



2. 컨설팅 의제 및 핵심행동 도출과 이행, 결과에 대한 보고

가. 컨설팅 의제 (원장 , 중간관리자 , 교사  총\_\_인)

의제 1	
선정이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
의제 2	
선정이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
의제 3	
선정이유	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

나. 핵심행동 도출 (원장 , 중간관리자 , 교사  총\_\_인)

1) 원장/중간관리자 핵심행동
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
2) 교사 핵심행동
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

다. 핵심행동 이행 결과 분석 및 보고

<b>&lt;원장/중간관리자&gt;</b>
1) 핵심행동 1 이행 결과
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 이행 여부 (행동 목표 달성) 서식 9-1 수합자료</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 핵심행동 이행의 행동수준 질적 평가 서식 9-3 수합자료</li>   <li>▪ 컨설팅 의제 목적달성의 개선 전반: 컨설턴트 작성</li> </ul>
<p>2) 핵심행동 2 이행 결과</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 양적 이행 여부 (행동 목표 달성)</li>   <li>▪ 핵심행동 이행의 행동수준 질적 평가</li>   <li>▪ 컨설팅 의제/목적 달성의 개선 전반</li> </ul>
<p>&lt;교사&gt;</p> <p>1) 핵심행동 1 이행 결과</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 양적 이행 여부 (행동 목표 달성) 서식 9-2 수합자료</li>   <li>▪ 핵심행동 이행의 행동수준 질적 평가 서식 9-4 수합자료</li>   <li>▪ 컨설팅 의제/목적 달성의 개선 전반 컨설턴트 작성</li> </ul>
<p>2) 핵심행동 2 이행 결과</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 양적 이행 여부 (행동 목표 달성)</li>   <li>▪ 핵심행동 이행의 행동수준 질적 평가</li>   <li>▪ 컨설팅 의제/목적 달성의 개선 전반</li> </ul>

● 총 평:

3. 컨설팅 종합 및 평가 (원장 , 중간관리자 , 교사  총\_\_인)

1) 해당 기관 문제 (=개선요구사항)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	
2) 컨설팅 내용	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	
3) 핵심행동 이행 과정 및 1차-2차 결과 평가	
① 원장	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
② 교사	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
③ 어린이집 전체	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪C</li> <li>▪A</li> <li>▪R</li> <li>▪E</li> </ul>
4) 컨설팅 종합 및 평가	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	

4. 추후 계획 수립 (원장 , 중간관리자 , 교사  총\_\_인)

① 컨설팅 기간(6주)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
② 단기(1년 이내)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
③ 중기(2~3년 이내)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

<서식 16> 컨설턴트 서약서  
「어린이집 평가 연계 컨설팅」



## 컨설턴트 윤리강령 서약서

성 명:  
생 년 월 일:

본인은 육아정책연구소·한국보육진흥원에서 수행하는 어린이집 평가 연계 C.A.R.E 컨설팅에 참여하는 컨설턴트로서 다음 사항을 준수합니다.

1. 컨설턴트로서의 품위를 지키며, 지원자 및 격려자로서의 역할 수행에 최선을 다한다.
2. 컨설팅 일정에 따라 요구되는 역할을 수행하고 관련 서류는 제출 기한을 준수한다.
3. 컨설팅 과정에서 접하게 되는 어린이집과 원장, 교사에 대한 정보, 본 연구와 시범사업에 해당하는 내용을 누설하거나 이를 사적으로 이용하는 행위를 하지 않는다.

본인은 위의 사항을 숙지하여 이를 성실히 준수할 것임을 서약합니다.

2016년 월 일

서 약 자: (인)



## 부록 2. 3차 평가인증 결과 구성요소별 N 평정사유<sup>31)</sup>

### (1) 보육환경

보육환경 영역의 지표 구성요소별로 N 평정 사유를 다수 발생 건을 중심으로 정리한 결과는 다음과 같다.

〈부록 표 II-1〉 보육환경 영역 구성요소별 N 평정 사유

구성요소		N 평정 사유
1-1-1	보육실은 영유아의 연령 및 발달 특성을 고려한 흥미영역으로 구성되어 있다.	- 연령별 흥미영역 구성 미흡 - 흥미영역의 접근성 미흡
1-1-2	흥미영역은 영유아가 함께 활동할 수 있는 공간을 충분히 확보하고 있다.	- 흥미영역별 최소 공간 미확보
1-1-3	보육실 내 영유아의 휴식공간이 있다.[기초]	- 휴식공간 없음 - 필요시 마다 휴식공간 마련
1-1-4	휴식공간은 휴식을 돕는 소품(쿠션 등)으로 구성되어 있다.	- 휴식공간 없음 - 휴식 공간 분위기 조성 미흡
1-1-5	보육실 공간은 보육교사가 전체 영유아를 관찰할 수 있도록 구성되어 있다.	- 보육실 물리적 구조로 인한 사각지대 발생 - 일부 흥미영역을 보육실 외 공간에 배치하여 사각지대 발생
1-1-6	영유아를 위한 자료나 활동결과물이 영유아가 감상하고 공유하기에 적절하게 제시되어 있다.	- 전시된 자료나 활동 결과물없음 - 영유아가 감상하기 불편한 위치에 전시
1-2-1	현관은 영유아와 부모가 이용하기에 편리하게 구성되어 있다.	- 게시판 또는 신발장이 없음 - 신발장이 영유아가 스스로 사용하기 불편함
1-2-2	부모가 보육교사와 의견을 교환하거나 소통할 수 있는 공간이 있다.	- 부모 상담공간 없음 - 영유아 활동 공간 내 부모 상담공간 마련
1-2-3	성인용 화장실이 영유아용과 별도로 설치되어 있다.	- 어린이집 내 성인용 변기 없음
1-2-4	영유아가 활동할 수 있는 유희실이 마련되어 있다.	- 유희실 없음

31) 한국보육진흥원에서 제공한 자료임.

구성요소		N 평정 사유
1-2-5	영유아의 특별한 요구를 충족하는 별도의 공간(예 : 식당, 양호 공간, 도서실 등)이 마련되어 있다.	- 별도의 공간 없음 - 별도의 공간 중 한 군데만 마련
1-3-1	옥외놀이터 또는 대체놀이터가 구비되어 있다.	- 옥외놀이터 또는 대체놀이터 없음
1-3-2	옥외놀이터 또는 대체놀이터에 놀이기구가 3종 이상 있다.	- 옥외놀이터 또는 대체놀이터 없음 - 놀이기구가 2종 이하 구비
1-3-3	놀이터에 마련된 놀이기구는 영유아의 발달에 적합하다.	- 옥외놀이터 또는 대체놀이터 없음 - 영아가 재원하나, 영아용 놀이기구 없음
1-3-4	옥외놀이터 또는 대체놀이터 놀이시설 설치검사가 이루어졌다.[해당 없음 적용]	- 옥외놀이터 또는 대체놀이터가 없음 - 놀이시설 설치검사필증이 없음 또는 불합격 - 정기시설 검사(2년에 1회) 미실시
1-3-5	놀이터 내에 나무, 꽃 등 자연물이 포함되어 있다.	- 옥외놀이터 또는 대체놀이터가 없음 - 나무, 꽃 등 자연물 없음
1-3-6	옥외놀이터에 모래놀이터 또는 물놀이 공간이 있다.	- 옥외놀이터 없음 - 모래놀이터 또는 물놀이 공간 없음
1-4-1	총 정원을 준수하고 있다.[필수]	
1-4-2	모든 반이 교사 대 영유아 법정 비율을 지키고 있다.[기초]	- 영유아 법정 비율 미준수
1-4-3	혼합반 구성의 원칙에 따라 구성하여 운영한다.[기초]	- 혼합반 구성원칙 미준수
1-4-4	연령별 반 규모가 적절하다.	- 연령별 반 규모 기준 초과
1-4-5	보육실 면적이 해당 반 영유아 1인당 2.64㎡ 보다 더 넓게 구성된 반이 1개 이상 있다.	- 보육실 면적 기준(1인당 2.64㎡) 기준 보다 넓게 구성된 반 없음 - 보육실 면적 관련 자료 미구비
1-5-1	실내외 설비 및 가구가 영유아의 신체 크기에 적절하다.	
1-5-2	영유아 개별 물품을 보관할 수 있는 공간이 마련되어 있다.	- 영유아가 사물함을 스스로 사용하기 어려움 - 영유아 사물함 부족하거나 없음
1-5-3	세면대, 변기 등 일상생활을 위한 설비가 영유아가 사용하기에 편	- (정원 21인 이상) 영유아용 변기 없이, 성인용 변기 사용

구성요소		N 평정 사유
	리하게 설치되어 있다.	- (정원 20인 이하) 성인용 변기 사용하나, 안전발판 및 보조 변기 없음 - 성인용 세면대 사용하나 안전발판 없음
1-5-4	화장실 내 수건, 휴지, 비누 등 일상 소모품이 준비되어 있다.	- 일상 소모품 없음
1-5-5	기저귀 갈이대, 수유 공간 등 영아의 일상생활을 배려한 공간이 있다.[해당 없음 적용]	- 기저귀 갈이대 없음
1-5-6	낮잠을 위해 마련된 개별 공간이 충분하다.	- 공동요 사용
1-6-1	대근육 발달을 위한 신체활동 자료가 다양하고 충분하게 구비되어 있다.	- (유아) 대근육 활동자료 3종 이하 구비 - (영아) 대근육 활동자료 2종 이하 구비
1-6-2	언어활동 자료가 다양하고 충분하게 구비되어 있다.	- 쓰기(끼적이기) 자료 없음 - 언어 활동 자료 4종 이하 구비
1-6-3	예술활동 자료가 다양하고 충분하게 구비되어 있다.	- (3-5세) 미술, 음률 활동 자료 각 3종 이하 구비 - (2세) 미술, 음률 활동 자료 각 2종 이하 구비 - (0-1세) 예술활동 자료 2종 이하 구비
1-6-4	유아)수 · 조작 · 과학 활동자료가 다양하고 충분하게 구비되어 있다. 영아)감각 · 탐색 활동자료가 다양하고 충분하게 구비되어 있다.	- (유아) 수, 조작 활동 자료 각 3종 이하 구비 - (영아) 감각·탐색활동 자료 2종 이하 구비
1-6-5	역할 및 쌓기놀이 자료가 다양하고 충분하게 구비되어 있다.	- (유아) 쌓기 놀이 자료 3종 이하 구비 - (영아) 쌓기 놀이 자료 2종 이하 구비
1-6-6	비품 및 활동자료가 연령별, 주제별 또는 영역별로 정리되어 있다.[기초]	- 자료 정리되어 있지 않음 - 미인가 공간에 자료 보관장소 마련하여 확인불가



구성요소		N 평정 사유
1-6-7	비품 및 활동자료를 보관하는 별도의 장소가 있다.	- 자료 보관장소 없음(미인가 공간 포함)
1-7-1	구비된 자료들은 반별 연령 수준에 적절하다.	- 연령 수준에 부적합한 자료 구비
1-7-2	주제와 관련된 자료들이 다양하게 준비되어 있다.	- 주제 관련 자료 부족
1-7-3	보육계획안에 따라 활동자료가 주기적으로 교체된다.	- 활동자료를 주기적으로 교체하지 않음
1-7-4	감각자료, 자연물 등 직접 관찰하고 느낄 수 있는 실물자료가 있다.	- 실물자료 없음
1-7-5	놀잇감과 활동자료는 영유아가 수월하게 꺼내어 사용할 수 있도록 배치되어 있다.	- 활동자리 표시 없음
1-8-1	보육교사의 소지품을 보관할 수 있는 개인 사물함이 마련되어 있다.[기초]	- 교사 개인사물함 부족, 공동사용 - 교사 개인사물함 내 어린이집 물품 보관
1-8-2	보육교사를 위한 참고자료가 충분히 구비되어 있다. 장애아전문(추가)장애 영유아의 교육 진단과 발달 평가를 위한 진단·평가도구 및 자료가 구비되어 있다.	- 보육교사용 참고자료를 총 30권 미만 구비 - 미인가 공간에 보육교사용 참고자료 구비
1-8-3	업무지원 설비가 편리하게 구비되어 있다.	- 미인가 공간에 업무지원설비 구비
1-8-4	보육교사의 휴식을 위한 공간 또는 설비가 마련되어 있다.	- 교사 휴식공간 또는 설비 없음 - 미인가 공간에 교사 휴식공간 마련
1-8-5	교사실이 별도로 마련되어 있다.	- 교사실 없음 - 미인가 공간에 교사실 마련

## (2) 건강

건강 영역의 지표 구성요소별로 N 평정 사유를 다수 발생 건을 중심으로 정리하면 다음과 같다.

〈부록 표 11-2〉 건강 영역 구성요소별 N 평정 사유

구성요소		N 평정 사유
2-1-1	보육실 공간이 청결하게 유지된다.[기초]	- 보육실 청결 미흡(찌든 때, 먼지 등)
2-1-2	놀잇감이 청결하게 유지된다.[기초]	- (영아반) 입에 넣은 놀잇감을 분리 및 세척 없이 사용 - 놀잇감 청결 미흡(찌든 때, 먼지 등)
2-1-3	개별 침구가 청결하게 유지된다.	- 개별 구분 없이 침구 사용 - 공동요 사용 - 놀이매트를 요로 사용
2-1-4	소독과 대청소를 2개월에 1회 이상 실시한다.	- 2개월에 1회 미만으로 소독/대청소 실시
2-1-5	보육실의 온도가 적정하게 유지된다.	- 실내온도가 적정하지 않음
2-1-6	환기를 자주하여 실내공기가 쾌적하게 유지된다.	- 환기 미실시
2-1-7	채광과 조명이 적정하게 유지된다.	- 썬팅지(시트지, 블라인드 등), 가구, 적재물 등으로 채광 미흡 - 외부로 난 창문 없음
2-2-1	화장실과 세면장(기저귀 가는 공간 포함)이 청결하게 유지된다.[기초]	- 기저귀 같이 전, 후 소독 미실시 - 이동식 변기 오물 방치 - 변기 오물 방치 및 처리 미흡
2-2-2	실내 공간과 시설·설비가 청결하게 유지된다.	- 실내 공간(현관, 복도, 유희실 등) 청결 미흡
2-2-3	실외 공간과 시설·설비가 청결하게 유지된다.	
2-2-4	실내외 놀잇감이 청결하게 유지된다.[기초]	- (영아) 입에 넣은 놀잇감을 분리 및 세척 없이 사용 - 놀잇감 청결 미흡(찌든 때, 먼지 등)
2-2-5	실내 공간의 온도가 적정하게 유지된다.	
2-2-6	환기를 자주 하여 실내공기가 쾌적하게 유지된다.	- (화장실) 변기 오물로 인한 악취 발생

구성요소		N 평정 사유
2-2-7	실내 공간의 채광과 조명이 적정하게 유지된다.	- 썬팅지(시트지, 블라인드 등), 가구, 적재물 등으로 채광 미흡 - 외부로 난 창문 없음
2-3-1	보육교사는 손을 씻어야 하는 상황에서 반드시 손을 씻는다.	- 영유아의 신체 분비물 처리 후 손을 씻지 않음 - 기저귀 갈이 후, 배식 전, 투약 전 후 등 손을 씻지 않음
2-3-2	영유아는 손을 씻어야 하는 상황에서 반드시 손을 씻는다.[기초]	- 급간식 전 손을 씻지 않음 - 화장실 사용 후 손을 씻지 않음 - 실외놀이 후 손을 씻지 않음
2-3-3	영유아는 점심식사 후 이를 닦는다.	- (영아반)점심식사 후 이를 닦지 않는 영아가 있음
2-3-4	칫솔과 양치컵을 사용 후 위생적으로 관리한다.	- 양치컵 공동 사용 - 칫솔, 양치컵의 청결 미흡
2-3-5	분비물(콧물, 침 등)을 위생적으로 처리한다.	- 분비물(콧물, 침 등) 처리 미흡
2-3-6	영유아 배변 후 뒤처리를 위생적으로 한다.	- 기저귀 갈이대 미사용
2-4-1	아픈 영유아에 대한 지침이 마련되어 있다.[기초]	- 아픈 영유아를 위한 지침이 없음
2-4-2	매일 등하원 시 영유아의 건강상태를 주의 깊게 살펴본다.	
2-4-3	아프거나 휴식이 필요한 영유아가 있는지 수시로 살펴보고, 필요한 경우 적절히 조치한다.	- 해당 영유아에게 적절히 조치하지 않음
2-4-4	아픈 영유아를 발견하였을 경우, 이를 부모에게 알린다.	
2-4-5	부모가 의뢰한 투약사항에 따라 투약하고, 부모에게 투약보고를 한다.	- 투약 의뢰 관련 기록 없이 투약 - 투약의뢰서 필수 기재사항 누락 - 약 보관 방법 미준수
2-4-6	비상약품을 용도별(어린이집용, 실외활동용)로 구비하여 활용한다.	- 실외활동용 비상약품 없음 - 실외활동 시 비상약품 미지참
2-4-7	구비되어 있는 비상약품은 유효기간 내로 관리되고 있다.[기초]	- 비상약품 유효기간 경과 - 비상약품 유효기간 미표기
2-5-1	영유아의 발달 수준에 적합한 식습관 지도가 이루어진다.[기초]	- 식습관 지도 부적절

구성요소		N 평정 사유
2-5-2	영유아의 발달 수준에 적합한 건강·영양교육을 실시한다.	- 건강·영양 교육 미실시
2-5-3	보육교직원을 대상으로 다양한 건강·영양교육이 연 1회 이상 이루어진다.	- 건강·영양 교육 미이수 보육교직원 있음
2-5-4	영유아 및 보육교직원에 대한 감염병 관리수칙을 수립하여 실천한다.[기초]	- 감염병 관리수칙 필수기재사항 누락 - 감염병 관리수칙 없음
2-5-5	영유아에게 자주 발생하는 감염병에 대한 정보를 보호자에게 수시로 제공한다.	- 감염병 관련 정보 부모 미공지
2-5-6	보육교직원의 건강검진이 연 1회 이상 이루어진다.[기초]	- 실습생 건강검진서류 누락 - 차량기사 건강검진서류 누락 - 특별활동 강사 건강검진서류 누락
2-5-7	보육교직원의 직무스트레스(정신건강)를 예방하고 관리할 수 있는 서비스를 안내하거나 제공한다.	- 직무스트레스를 예방·관리할 수 있는 서비스를 안내 하지 않음
2-6-1	신선한 식자재를 구입하여 사용한다.	- 변질된 식자재 발견
2-6-2	유통기한 경과 식자재가 없다.[필수]	- 유통기한 경과 식자재 발견
2-6-3	구입한 식자재는 위생적으로 보관된다.	- 식자재 보관 상태가 미흡
2-6-4	식자재 보관 장소가 청결하게 유지된다.	- 식자재 보관 장소의 청결 미흡
2-6-5	조리실 공간(바닥, 벽, 천장 등)이 청결하게 유지된다.	- 조리실 청결 미흡 - 외부로 직접 연결된 문에 방충망 미설치
2-6-6	조리실 내 개수대, 조리대, 식기수납장 등이 청결하게 유지된다.	- 식기수납장, 싱크대의 청결 미흡
2-6-7	조리실 내 가스레인지, 후드, 환풍기 등이 청결하게 유지된다.	- 가스레인지 청결 미흡 - 후드, 환풍기 청결 미흡
2-6-8	조리실 내 주방가전(냉장고, 전기밥솥, 전자레인지 등)이 청결하게 유지된다.	- 냉장고 청결 미흡 - 전자레인지 청결 미흡

구성요소		N 평정 사유
2-7-1	조리 시에는 앞치마, 머릿수건, 조리실 전용 신발이나 덧신을 착용한다.	- 조리 시 머릿수건 또는 앞치마 미 착용 - 조리실 전용 신발(덧신) 구분없이 사용함
2-7-2	조리가 위생적으로 이루어진다.	- 조리 식품을 맨손으로 만짐
2-7-3	식기류와 조리실 비품(조리도구, 행주 등)이 위생적으로 관리된다.	- 도마와 칼을 용도별로 분류하지 않음
2-7-4	컵, 젓병 등이 위생적으로 관리된다.	- 사용 전, 후 물컵을 구분 없이 사용 - 개인 컵의 청결 미흡
2-7-5	1회 조리된 음식은 당일 소모하고 재배식 하지 않는다.[기초]	- 재배식
2-7-6	배식과정이 위생적으로 이루어진다.	- 급간식 전 책상을 닦지 않음 - 식사도구 떨어뜨렸으나 교체하지 않음 - 하나의 식기도구로 여러 가지 음식 배식 - 맨손 배식
2-7-7	마실 물, 우유 등이 위생적으로 관리된다.	- 보육실에 마실물 없음 - 우유 상온 보관
2-7-8	식품 알레르기 질환에 대한 지침을 마련하여 실행한다.	- 식품 알레르기 질환 지침이 마련되어 있지 않음 - 알레르기 질환이 있는 영유아를 고려한 조리 및 배식 이루어지지 않음 - 식품 알레르기 질환 지침 관련 보호자 미공지 - 영유아별 알레르기 질환에 대한 조사 미실시
2-8-1	영유아의 연령 특성에 맞고 영양 균형을 갖춘 식단이 수립되어 있다.[기초]	- 일부 기간 식단표 누락 - 영아용 식단표(이유식) 누락 - 전문 영양사가 작성하지 않은 식단표 사용 - 토요일 운영하나 식단표 누락
2-8-2	수립된 식단에 따라 급간식이	- 일부 기간 급간식 제공기록 누락

구성요소		N 평정 사유
	제공된다.[기초]	- 영아용 식단표(이유식) 누락 - 수립된 식단대로 급간식 미제공
2-8-3	무기질, 비타민의 제공을 위한 신선한 과일과 채소 등이 주 3회 이상 간식으로 제공된다.	- 과일 및 채소 주 3회 미만 제공
2-8-4	인스턴트 식품 보다 자연식품 위주로 제공된다.[기초]	- 급간식 제공 기록 누락으로 확인 불가
2-8-5	영유아의 연령 특성을 고려한 급간식(크기, 맛, 조리형태 등)이 제공된다.	- 급간식의 맛, 크기 등이 적절하지 않음
2-8-6	충분한 양의 급간식이 제공된다.	- 추가배식 없음
2-8-7	건강한 식생활을 위한 방침을 수립하고 실천한다.	- 건강한 식생활을 위한 방침 없음 - 식생활 방침 실천 내용 없음 - 식생활 방침관련 부모 미공지

## (3) 안전

안전 영역의 지표 구성요소별로 N 평정 사유를 다수 발생 건을 중심으로 정리하면 다음과 같다.

〈부록 표 II-3〉 안전 영역 구성요소별 N 평정 사유

구성요소		N 평정 사유
3-1-1	보육실의 출입문과 창문이 안전하여 위험요인이 없다.	- 창문보호대 미설치 - 손 끼임 방지 장치 미설치
3-1-2	보육실의 천장, 바닥, 벽면 등이 안전하여 위험요인이 없다.	
3-1-3	보육실의 전기설비(전기콘센트 등)가 안전하여 위험요인이 없다.	- 전기콘센트 안전덮개 미설치 - 전기콘센트 안전덮개 관리 미흡
3-1-4	보육실 내 전선줄 등이 안전하여 위험요인이 없다.	- 늘어진 전선줄
3-1-5	보육실의 고정식 시설 및 설비(라디에이터 등)의 상태가 안전하여 위험요인이 없다.	
3-1-6	보육실의 이동식 시설 및 설비(가구 등)가 안전하여 위험	- 가구 및 설비의 모서리 보호대 미설치

구성요소		N 평정 사유
	요인이 없다.	
3-1-7	보육실 내 세면대, 정수기 등에 온수 조절 조치가 적절하여 위험요인이 없다.	- 온수조절조치(세면대, 정수기 등) 미설치
3-2-1	실내외 공간의 출입문이 안전하여 위험요인이 없다.	- 손끼임 방지 장치 미설치 - 돌출된 출입문 문턱
3-2-2	실내 공간의 창문이 안전하여 위험요인이 없다.	- 창문보호대 미설치
3-2-3	실내 공간의 천장, 바닥, 벽면 등이 안전하여 위험요인이 없다.	- 돌출된 문턱
3-2-4	실내외 공간의 전기설비(전기 콘센트 등)가 안전하여 위험요인이 없다.	- 전기콘센트 안전덮개 미설치
3-2-5	실내외 공간의 전선줄 등이 안전하여 위험요인이 없다.	- 늘어진 전선줄이 있음 - 늘어진 호스/샤워기줄 등이 있음
3-2-6	실내외 공간의 고정식 시설 및 설비(고정식 놀이기구, 라디에이터 등)의 상태가 안전하여 위험요인이 없다.	- 라디에이터 보호덮개 미설치 - 가구 및 설비의 모서리 보호대 미설치
3-2-7	실내외 공간의 이동식 시설 및 설비(가구 등)가 안전하여 위험요인이 없다.	- 가구 및 설비의 모서리 보호대 미설치
3-2-8	실내 공간 내 세면대, 정수기 등에 온수 조절 조치가 적절하여 위험요인이 없다.	- 온수조절조치(세면대, 정수기 등) 미설치
3-2-9	성인이 주로 사용하는 실내외 공간에 영유아가 출입하지 않는다.	- 조리실 출입문 관리 미흡 - 영유아의 교사실, 조리실 출입 관리 미흡
3-3-1	보육실 내 놀잇감에 파손된 부분이 없다.[기초]	- 파손된 놀잇감 있음 - 파손된 놀잇감 바구니 및 보관함 있음
3-3-2	실내외 공간에 비치된 놀잇감에 파손된 부분이 없다.	- 파손된 놀잇감 바구니 및 보관함 있음 - 파손된 놀잇감 있음
3-3-3	보육실 내 영유아 손닿는 곳에 위험한 물건이 없다.	- 위험한 물건(영아가 삼킬 위험이 있는 크기의 물건이나 놀잇감, 스프레

구성요소		N 평정 사유
		이류, 사무용품, 구급약품 등)이 영유아에게 노출되어 있음
3-3-4	실내 공간의 영유아 손닿는 곳에 위험한 물건이 없다.	- 위험한 물건(스프레이류, 구급약품, 영아가 삼킬 위험이 있는 크기의 물건이나 놀잇감, 사무용품 등)이 영유아에게 노출되어 있음
3-3-5	실외 공간의 영유아 손닿는 곳에 위험한 물건이 없다.	- 위험한 물건(대결레, 빗자루, 삽, 가시가 있는 식물 등)이 영유아에게 노출되어 있음
3-4-1	영유아의 인계과정에 대한 체계적인 규정이 수립되어 있다.[기초]	- 인계과정 필수기재사항 누락 - 인계과정에 대한 규정 없음
3-4-2	영유아의 보호자에게 받은 귀가동의서가 구비되어 있다.	- 귀가동의서 일부 누락
3-4-3	영유아의 인계과정이 규정에 따라 안전하게 이루어진다.	
3-4-4	영유아가 혼자 등하원하지 않는다.[기초]	- 혼자 등하원하는 영유아가 있음
3-4-5	보육교직원은 영유아의 안전을 위해 항상 전체 상황을 주시한다.[기초]	- 영유아 전체 상황을 주시하지 못하는 경우 있음
3-4-6	보육교직원은 장소가 바뀔 때마다 모든 영유아를 확인한다.	- 장소 변경 시 영유아의 안전을 확인하지 않는 경우 있음
3-4-7	영유아를 두고 자리를 비울 때에는 책임 있는 성인에게 인계한다.	- 낮잠 시 영유아만 보육실에 두고 자리를 비움
3-5-1	어린이집에서 등하원용 차량을 운행하지 않는다.	- 등하원용 차량 운행
3-5-2	차량 내부에 안전수칙을 게시하고, 차량용 소화기, 구급상자를 구비하여 관리한다.	- 차량용 소화기 관리 미흡 - 차량 내 약품의 유효기간 경과 - 차량 안전수칙 미구비
3-5-3	차량 내부에 영아용 보호장구, 개별 안전띠가 구비되어 있다.	- 영아용 보호장구 조건(KC 안전인증, W1/W2) 미충족 - 영아용 보호장구 부족 - 유아용 개별 안전띠 부족
3-5-4	매일 차량 안전점검을 실시한다.	- 일부 기간의 차량 안전점검표 점검 기록 누락 - 안전점검 미실시 차량 있음



구성요소		N 평정 사유
3-5-5	차량 운행 시 성인이 동승한다.[기초]	- 성인 미동승
3-5-6	운전자와 차량에 동승한 성인은 영유아를 안전하게 보호한다.	- 탑승 교사 안전띠 미착용 - 영유아 개별 안전띠 미착용
3-6-1	비상사태를 대비한 안전시설 및 설비는 비상 시 효율적으로 사용할 수 있도록 관리된다.[기초]	- 유도등 미작동 - 소화기 관리 미흡 - 가스누설경보기 미설치
3-6-2	보육교직원은 안전관리 시설 및 설비의 사용법을 숙지하고 있다(소화기 등).	- 보육교직원 소화기 작동법 미숙지
3-6-3	어린이집에는 비상 시 대처방안과 업무분장이 체계적으로 수립되어 있다.[기초]	- 비상시 대피요령 없음 - 비상시 역할분담표에 누락된 보육교직원 있음 - 비상대피도 미흡
3-6-4	보육교직원은 비상 시 자신의 역할과 대처방안을 숙지하고 있다.	- 보육교직원 비상시 역할 미숙지
3-6-5	보육교직원 중에 응급처치(심폐소생술) 관련 교육에 참여한 직원이 있다.	- 응급처치(심폐소생술) 교육 미참여
3-7-1	영유아가 정기 소방대피훈련에 참여한다.[기초]	- 소방대피훈련을 월 1회 미만 실시 - 실내 대피로 진행
3-7-2	영유아가 놀이기구와 놀잇감을 안전하게 사용하도록 지도한다.	
3-7-3	계절 및 날씨 관련 놀이 안전수칙을 준수한다.	- 계절 날씨 관련 놀이 안전수칙 안내 기록 없음
3-7-4	영유아에게 다양한 종류의 안전교육이 이루어진다.[기초]	- 영유아 안전교육 미실시
3-7-5	영유아를 위한 안전교육이 발달 수준에 적합하다.	- (영아반) 안전교육 대집단으로 진행
3-8-1	다친 영유아를 위한 지침이 구체적으로 마련되어 있다.[기초]	- 다친 영유아를 위한 지침이 없음 - 다친 영유아를 위한 지침의 필수기재사항누락
3-8-2	보육교직원은 지침에 따라 다친 영유아를 처치하고 관련	- 다친 영유아에 대한 처치 및 부모 보고 관련 기록 없음

구성요소		N 평정 사유
	내용을 보호자에게 알린다.	
3-8-3	어린이집에서는 체벌을 금지한다.[필수]	
3-8-4	어린이집에 영유아 학대 예방 지침이 수립되어 있다.[기초]	- 영유아 학대 예방 지침 없음 - 영유아 학대 예방 지침의 필수기재 사항 누락
3-8-5	보육교직원은 영유아를 학대로부터 보호하기 위한 자신의 책임과 역할을 숙지하고 있다.[필수]	- 보육교직원이 아동학대 신고 번호 미숙지
3-8-6	모든 보육교직원이 영유아 학대 예방교육을 받는다.[기초]	- 아동학대 예방 교육을 미이수한 보육교직원 있음

#### (4) 보육과정 운영

보육과정 운영 영역의 지표 구성요소별로 N 평정 사유를 다수 발생 건을 중심으로 정리하면 다음과 같다.

〈부록 표 II-4〉 보육과정 운영 영역 구성요소별 N 평정 사유

구성요소		N 평정 사유
4-1-1	보육과정의 철학이 영유아 중심으로 기술되어 있다.[기초]	- 보육철학이 영유아 중심으로 기술되어 있지 않음 - 보육철학 없음
4-1-2	국가 수준의 표준보육과정(누리과정 포함) 목표와 내용을 반영하고 있다.[기초]	- 표준보육과정 미반영
4-1-3	보육교사는 해당반 영유아의 발달수준, 반특성을 고려하여 연간, 월간(또는주간) 보육계획안을 수립한다. 장애아전문(추가) 장애영유아는 장애유형, 장애정도, 발달수준에 따라 개별화 보육계획안이 마련되어 있다.	- 혼합연령반에서 동일한 수준의 보육계획안 사용 - 보육계획안에 일상적 양육 관련 내용 누락 - 보육계획안 누락에 따른 확인 불가 - 장애아전문 IEP 누락
4-1-4	모든 반은 영유아의 연령과 발달 수준, 반 특성 등을 고려하여 보육과정을 운영한다.	- 혼합연령반에서 연령 고려 미흡 - 보육일지 누락에 따른 확인 불가 - 연령 및 발달수준 고려 미흡

구성요소		N 평정 사유
4-1-5	영유아의 사전 경험을 존중하여 이를 학습의 기회로 적극 활용한다.	- 사전 경험 미활용(관찰, 기록) - 보육일지 누락에 따른 확인 불가
4-2-1	영유아에게 적합한 주제를 중심으로 보육활동을 통합적으로 계획하여 운영한다.	- 보육일지 누락에 따른 확인 불가
4-2-2	보육계획안의 활동이 영유아의 흥미나 계절, 사회적 이슈 등 관심사를 반영하고 있다.	
4-2-3	오전과 오후, 어제와 오늘, 지난주와 이번 주, 흥미영역 간 활동의 연계나 확장을 고려하고 있다.	- 보육일지 누락에 따른 확인 불가 - 특정 프로그램 진행에 따른 흥미영역 간 연계 진행 불가능
4-2-4	일과를 시간단위로 분절하여 교과목 형태의 활동을 진행하지 않는다. 장애아전문(추가) 장애 영유아를 위한 관련 서비스(치료지원 포함)를 일과 중에 통합적으로 제공하고 있다.	- 특별활동 실시
4-2-5	특별활동이 이루어지지 않거나, 실시되는 경우에는 오후에 별도로 이루어지며 해당 시간 동안 보육일과가 정상적으로 운영되고 있다.[기초]	- 24개월 미만 - 특별활동 실시시간 미기재 - 오전 실시 - 특별활동 미실시 영유아에 대한 별도 프로그램 없음 - 특별활동 동의서 내 필수기재사항 누락 - 특별활동 동의서 누락
4-2-6	영유아의 발달 수준, 사전 경험 등을 알고 있는 담임교사가 일관성 있게 보육활동을 계획, 운영한다.	- 보육교사가 일부 시간(특별활동) 보육활동에 참여하지 않음
4-3-1	영유아가 일과를 예측할 수 있도록 일관성 있게 계획한다.[기초]	- 일지 시간 기록 없어 일과의 일관성 확인 불가
4-3-2	자유선택활동(자유놀이) 시간을 매일 2시간 30분 이상 계획하고 운영한다.[기초]	- 자유선택활동(자유놀이)이 연속적으로 이루어지지 않음 - 자유선택활동(자유놀이)시간이 총 2시간 30분 미만임

구성요소		N 평정 사유
		- 보육일지 누락에 따른 실시 여부 확인 불가 - 자유선택활동 시간 기록 누락
4-3-3	유아)실외놀이 시간을 매일 1시간 이상 계획하고 운영한다. [기초] 영아)실외놀이 시간을 매일0-1세는 30분 이상, 2세는 1시간 이상 계획하고 운영한다.[기초] 장애아전문)실외놀이 시간을 주1회 이상 장애유형, 장애정도, 발달수준에 따라 융통성 있게 계획하고 운영한다.[기초]	- 실외놀이시간 부족 - 보육일지 누락에 따른 실시 여부 확인 불가 - 실외활동이 매일 이루어지지 않음 - 실외활동 시간기록 누락 - 다양한 활동이 이루어지지 않음
4-3-4	영유아의 연령에 적합한 놀이, 보육활동, 일상생활 경험을 균형 있게 계획하고 운영한다.	- 낮잠시간 없음 - 보육일지 누락에 따른 실시 여부 확인 불가
4-3-5	날씨, 건강 관련 문제 등에 적절히 대처하고 있다.	- 날씨 등에 대처 안함
4-3-6	특별한 이유 없이 영유아를 기다리게 하는 시간, 재촉하는 시간 등이 없도록 일과를 편안하게 운영한다.	- 영유아를 무료하게 기다리게 함 - 사전안내 없이 재촉함
4-3-7	영유아의 욕구와 놀이 진행 정도를 고려하여 일과를 융통적으로 운영한다.	- 놀이욕구에 따른 융통적 운영 미흡 - 교사의 일방적 진행으로 융통적 운영 상황 없음
4-4-1	신체적 특성, 가족 및 민족 배경 등으로 인한 편견 없이 모든 영유아를 존중한다.[기초]	- 존중하지 않는 말과 행동 사용 - 타임아웃 실시
4-4-2	등원 시 개별 영유아를 반갑게 맞이한다.	- 반갑게 맞이하지 않음
4-4-3	씻고 닦는 일상 경험이 연령에 적합하게 편안한 분위기에서 생활화되도록 격려한다.	- 편안한 분위기 조성 미흡 - 보육교사가 대신 씻어줌
4-4-4	안정된 분위기에서 간식과 식사 시간을 운영한다.	- 식습관 및 식사예절을 엄격하게 지도함 - 개별적 상호작용 전혀 없음 - 식습관 및 식사예절을 지도하지 않음

구성요소		N 평정 사유
4-4-5	영유아가 편안한 분위기에서 잘 수 있도록 낮잠시간을 운영한다.	- 낮잠 시간 없음 - 일부 영유아 낮잠 미 실시 - 낮잠 분위기 조성 미흡
4-4-6	개별 영유아의 낮잠 특성을 고려한다.	- 낮잠 시간 없음 - 개별적 낮잠특성 고려 미흡 - 낮잠 공간이 매우 좁음(공동요소사용)
4-4-7	자연스러운 배변 경험이 이루어지도록 고려한다.	- (유아반)유아가 개별적으로 화장실 사용 시, 상호작용, 지도 등 하지 않음 - (영아반) 기저귀 같이 시 개별적 상호작용 안함
4-4-8	영유아가 편안하게 보호자를 기다리고 귀가하도록 배려한다.	- 미리 겹옷(또는 가방)을 입고 기다리게 함 - 영유아가 남아있는 상황에서 청소를 함 - 귀가 준비 후 아무런 활동을 하지 않고 기다림
4-5-1	실내외 흥미영역에서 다양한 보육활동이 영유아의 자발적 선택에 의해 이루어지도록 격려한다.	- 놀이가 영유아의 자발적 선택에 의해 이루어지지 않음(놀이 제한, 특정 활동 지시, 교사 주도적 놀이진행 등)
4-5-2	자유선택활동(자유놀이) 및 실외놀이 시간에 영유아가 놀이에 집중하고 있는가를 수시로 확인한다.[기초]	- 일부 놀이에만 몰두 하는 등 전체를 살피지 못함 - 놀이상황을 살피지 않고 다른 업무(교실 정리, 알림장 작성 등)를 함
4-5-3	보육교사는 실내외 다양한 흥미영역에 참여하며 영유아의 놀이나 활동을 격려한다.	- 놀이 및 활동에 참여하지 않음(다른 업무 등) - 일부 흥미영역만 제한적으로 참여
4-5-4	보육교사는 영유아의 놀이나 활동이 지속되고 다른 흥미영역과 연계되는 등 점차 놀이수준이 높아지도록 지원한다.	- 놀이 지속 및 연계에 대한 지원 미흡(활동 미참여, 소극적 참여, 놀이 제한 등)
4-5-5	보육교사는 보육계획안 이외의 활동이나 놀이가 자연스럽게 지속되도록 격려한다.	- 보육계획안 이외의 자발적인 활동 및 놀이를 제한함(놀이시도, 놀이 방법등 제한)
4-5-6	놀이에 참여하지 못하고 배회, 방관하는 영유아가 흥미로운 놀이나 활동을 발견할 수 있도록 지원한다.	- 배회, 방관하는 유아에 대한 지원 없음

구성요소		N 평정 사유
4-6-1	보육교사는 영유아가 개별적으로 좋아하는 놀이 유형 및 주제를 파악하고 있다.	-
4-6-2	보육교사는 개별 영유아의 발달 수준과 흥미에 적합한 자료나 놀잇감을 파악하고 있다.	- 발달수준 및 흥미보다 단계별 교구 사용 중시
4-6-3	보육교사는 영유아가 원할 때 개별 활동과 놀이를 스스로 시도하도록 격려한다.	- 자발적으로 이루어지는 놀이를 제한하거나 교사 주도로 활동을 진행함
4-6-4	보육교사는 개별 활동과 놀이에 참여하고 있는 영유아가 자신의 생각과 느낌을 나타낼 때 적절히 반응한다.	- 영유아가 생각과 느낌을 나타낼 때 적절하게 반응하지 않음(제한, 무반응)
4-6-5	보육교사는 개별 활동과 놀이에 참여하고 있는 영유아의 요구나 질문에 대해 수용적 태도를 보인다.	- 영유아의 요구와 질문에 대해 적절하게 반응하지 않음 (무시, 무반응)
4-6-6	보육교사는 개별 영유아가 자신이 좋아하는 놀이와 활동을 주도적으로 진행하도록 격려한다.	- 영유아가 주도적으로 진행하도록 격려하지 않음(일방적 설명, 통제, 지시)
4-7-1	유아)대·소집단 활동과 개별 활동이 균형있게 이루어진다. [기초] 영아)의도적인 대집단 활동을 진행하지 않는다.[기초]	- (영아반) 의도적 대집단활동을 진행 - (유아반) 대소집단 활동 균형 미흡
4-7-2	영유아의 수를 고려하여 자리를 배치하고 활동자료를 준비한다.	- 자리배치 미흡 - 활동자료 부족 / 활동자료 없음
4-7-3	보육활동의 내용에 적절하고 영유아에게 친근한 실물이나 입체 자료를 활용한다.	- 실물이나 입체자료 활용하지 않음
4-7-4	보육교사는 영유아의 개별적 반응을 적극적으로 수용하되, 전체 영유아의 관심을 고무 반영하려고 노력한다.	- 교사 주도적으로 진행함 - 영유아의 개별적 반응 수용하지 않음 - 일부 영유아에 한해 상호작용함
4-7-5	영유아가 일방적으로 기다리거나 지루해하지 않도록 집중시간을 고려하여 진행한다.	- 집중시간을 고려하지 않아 영유아들이 지루해 함

구성요소		N 평정 사유
4-7-6	보육교사는 새로운 학습이 일어날 수 있는 순간에 적절한 질문과 설명을 한다.	- 적절한 질문, 설명 없이 일방적으로 진행
4-8-1	놀이, 활동, 일상생활에서 개별 영유아의 반응, 행동을 객관적으로 관찰하여 주기적으로 기록한다.	- (영아반) 관찰기록 누락 또는 헛수미 흠
4-8-2	개별 영유아의 일상생활, 실내외 놀이 및 활동 전반에 걸쳐 교루 관찰한 내용이 기록되어 있다.	- 영유아 관찰기록 전혀 없음 - 관찰기록의 내용이 제한적임
4-8-3	영유아의 변화과정을 파악할 수 있도록 관찰 기록 외에 활동결과물 등 추가적인 정보를 주기적으로 수집하여 평가에 활용한다.	- 관찰기록 외 추가적인 정보수집 없음
4-8-4	각 반의 보육일지에 보육과정을 평가한 내용이 있다.	- 보육일지 누락에 따른 실시 여부 확인 불가 - 보육과정 평가가 이루어지지 않음
4-8-5	각 반에서는 보육과정 운영 평가 내용을 다음 보육계획에 반영한다.	- 평가내용이 있으나, 보육계획에 반영되지 않음 - 보육과정 개선에 반영 내용 미흡 - 보육일지 누락에 따른 실시 여부 확인 불가

## (5) 보육활동과 상호작용

보육활동과 상호작용 영역의 지표 구성요소별로 N 평정 사유를 다수 발생권을 중심으로 정리하면 다음과 같다.

〈부록 표 II-5〉 보육활동과 상호작용 영역 구성요소별 N 평정 사유

구성요소		N 평정 사유
5-1-1	영유아는 다양한 감각기관을 활용하여 주변 환경을 탐색하는 경험을 한다.[기초]	- 감각기관을 활용한 탐색 경험이 다양하지 않음 - 감각기관을 활용한 탐색 경험이 이루어지지 않음
5-1-2	영유아는 신체 균형과 조절 능	- 대근육 활동이 이루어지지 않음

구성요소		N 평정 사유
	력 향상을 위한 대근육 신체활동을 경험한다.	
5-1-3	영유아는 실내외 공간에서 대근육 신체활동에 자발적으로 참여한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 놀잇감을 활용한 신체활동이 이루어지지 않음</li> <li>- 대근육 활동이 이루어지지 않음</li> <li>- 대근육 활동 대집단으로 진행</li> </ul>
5-1-4	영유아는 눈과 손의 협응과 소근육 조절을 향상하는 신체활동을 경험한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 소근육 조절 관련 경험이 이루어지지 않음</li> </ul>
5-1-5	보육교사는 영유아가 자신의 신체를 긍정적으로 인식하고 움직이도록 지원한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신체 인식 및 움직임에 위한 교사의 격려가 발생하지 않음</li> <li>- 신체 활동이 이루어지지 않음</li> </ul>
5-1-6	보육교사는 영유아의 운동능력 숙달과 새로운 도전을 지원한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 운동능력 숙달과 새로운 도전을 위한 교사의 격려가 발생하지 않음</li> </ul>
5-2-1	보육교사는 일과 중에서 영유아가 자연스럽게 듣는 능력을 향상시키기 위한 언어적 모델이 된다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 영유아가 이야기할 때 집중하여 듣지 않음</li> <li>- 어법에 맞지 않는 말을 자주 사용함</li> <li>- 영유아가 어려워하는 어휘를 자주 사용함</li> <li>- 은어, 줄인 말 등을 자주 사용함</li> </ul>
5-2-2	유아)자신의 생각이나 느낌을 자연스럽게 말로 표현할 수 있는 다양한 경험을 한다. 영아)울음, 웅얼이, 단어등으로 자신의 욕구나 감정을 표현할 수 있는 다양한 경험을 한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (영아반) 영아가 자신의 욕구나 감정을 표현할 수 있도록 격려하지 않음</li> <li>- (유아반) 유아의 말하기 활동(언어활동)이 이루어지지 않음</li> </ul>
5-2-3	보육교사는 일과 중에서 영유아가 사용하는 몸짓, 표정 등의 비언어적 행동을 관찰하고 적절히 반응한다.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비언어적 행동을 알아차리지 못함</li> <li>- 비언어적 행동을 무시함</li> </ul>
5-2-4	유아)연령과 흥미에 적합한 그림책을 개별적으로 읽고 듣는 경험을 하고, 유아의 다양한 질문에 대해 이야기 나눈다. 영아)개별 영아가 좋아하는 그림책을 반복적으로 대화를 하듯	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (영아반) 개별적 그림책 읽기가 이루어지지 않음</li> <li>- (유아반) 개별적 책읽기가 이루어지나, 다양한 질문에 대해 이야기 나누는 등 교사의 격려가 발생하지 않음</li> </ul>



구성요소		N 평정 사유
	읽고 듣는 경험을 하고, 영아의 표현에 반응해준다.	- (유아반) 개별적 책읽기가 이루어지지 않음
5-2-5	유아)유아가 글자에 흥미를 갖도록 일상생활에서 친숙한 환경인쇄물을 자주 보는 경험을 한다. 영아)영아가 원할 때 언제나 끼적일 수 있도록 지원한다.	- (유아반) 환경인쇄물 활용한 활동이 이루어지지 않았으며, 활동 결과물, 활동 사진등도 없음 - (영아반) 끼적이기 공간이 마련되어 있지 않음
5-2-6	선, 그림, 발명철자 등을 자발적으로 사용하여 영유아가 자연스럽게 자신의 의미를 표현한 쓰기 결과물이 있다.	- (유아반) 관찰당일, 자발적 쓰기 활동이 이루어지지 않고, 쓰기 결과물이 없음 - (영아반) 끼적이기 공간이 마련되어 있지 않음
5-3-1	유아)보육교사는 유아가 자아존중감을 높이도록 격려한다. 영아)보육교사는 영아가 자신을 알아가는 즐거운 경험을 하도록 격려한다.	- (유아반) 자아존중감을 높이는 교사의 격려가 없음 - (영아반) 자신을 알아가는 경험을 격려하지 않음
5-3-2	보육교사는 영유아가 자신의 감정을 알고 자연스럽게 표현하도록 격려한다.	- 영유아의 감정을 수용하지 않음 - 영유아의 감정 표현에 반응하지 않음
5-3-3	보육교사는 영유아가 자신의 부정적 감정을 타인에게 피해가 되지 않게 표현하도록 지도한다.	- 부정적 감정을 적절하게 표현하는 방법을 지도하지 않음 - 부정적 감정을 수용하지 않음
5-3-4	유아)자신의 가족이나 친구의 가족에 대해 관심을 가지는 경험을 한다. 영아)자신의 가족에 대해 알아보는 경험을 한다.	- (영아반) 자신의 가족에 대해 알아보는 관련 경험이 이루어지지 않음 - (유아반) 관찰당일 자신 또는 친구의 가족에 대해 알아보는 관련 활동이 이루어지지 않았으며, 관련 실시기록도 없음
5-3-5	유아)다른 반 교사 및 주변 사람과 만나는 경험을 한다. 영아)어린이집에 있는 담임교사와 주변의 친근한 성인과 만나는 경험을 한다.	- (유아반) 다른 반 교사 및 주변 사람과 만나는 의도적인 경험이 이루어지지 않음

구성요소		N 평정 사유
		- (영아반) 담임교사와 친근한 성인을 만나는 일상적 경험이 이루어지지 않음
5-3-6	보육교사는 영유아가 일상경험, 놀이, 활동에서 스스로 할 수 있다는 성공감, 자신감을 높여가도록 격려한다.	- 스스로 해볼 수 있는 충분한 시간이나 기회를 제공하지 않음
5-4-1	일상에서 들리는 소리나 움직임에 관심을 갖고 탐색해 보는 경험을 한다.	- 일상에서 들리는 소리나 움직임에 관심을 갖고 탐색해보는 경험이 이루어지지 않음
5-4-2	주변 환경에서 색과 모양, 질감 등의 아름다움에 관심을 갖는 경험을 한다.	- 색과 모양, 질감 등의 아름다움에 관심을 갖는 경험이 이루어지지 않음 - 색, 모양과 관련된 상호작용을 하나, 인지적인 내용 위주임
5-4-3	자신의 생각과 느낌을 노래, 리듬, 움직임으로 표현하고 즐기는 경험을 한다.	- 자신의 생각과 느낌을 표현하는 경험이 다양하게 이루어지지 않음 - 영유아의 표현을 제한함
5-4-4	다양한 미술 자료를 이용하여 자신이 원하는 방식으로 입체 또는 평면으로 꾸며본다.	- 미술자료가 제한적임 - 영유아의 표현을 제한함(예: 동일한 결과물을 만들도록 강요 등) - 미술자료를 이용한 활동이 이루어지지 않음
5-4-5	보육교사는 영유아의 창의적 표현을 존중하고 격려한다.	- 창의적 표현을 격려하지 않음 - 미술 및 음률활동이 이루어지지 않음
5-4-6	나와 다른 사람이 만든 리듬, 노래, 미술작품, 움직임을 관심 있게 듣고 지켜보는 경험을 한다.	- 일과 중에 나와 다른 사람이 만든 리듬, 노래, 미술작품, 움직임 등을 격려하는 경험이 이루어지지 않음
5-5-1	주변 환경에서 쉽게 접하는 다양한 자료를 감각적으로 탐색하는 경험을 한다.	- 다양한 자료를 감각적으로 탐색하는 경험이 이루어지지 않음
5-5-2	주변 환경에서 쉽게 접하는 사물을 이용하여 연령에 적합한	- 주변 사물을 이용하여 수세기, 비교 등의 수 활동 경험이 이루어지지 않음

구성요소		N 평정 사유
	수 세기, 비교 등 수 활동 경험을 한다.	어지지 않음 - 영유아 발달에 부적합한 수준으로 활동이 이루어짐
5-5-3	친근한 동식물이나 자연물을 직접 관찰하거나 관련 자료를 탐색하는 경험을 한다.	- (영아반) 자연물을 직접 관찰하거나 관련 자료를 탐색하는 경험이 이루어지지 않음
5-5-4	보육교사는 일상생활과 연계하여 수, 분류, 자연현상 등의 내용에 대해 자연스럽게 이야기 나눈다.	- 수, 분류, 자연현상 등에 대해 이야기 나누는 경험이 다양하게 이루어지지 않음
5-5-5	보육교사는 영유아의 자발적이고 능동적인 탐구과정을 격려한다.	- 영유아의 자발적이고 능동적인 탐구 과정을 격려하지 않음 - 충분한 탐색할 시간을 제공하지 않음 - 이후 진행과정이나 결과를 미리 알려줌
5-5-6	유아)자연현상 알아보기, 여러 가지 물체 탐색하기, 도구와 기계에 관심 갖기 등의 다양한 탐구활동을 경험한다. 영아)주변의 실제사물과 자연물의 질감이나 모양을 직접 만져 보는 경험을 한다.	- 탐구활동이 이루어지지 않음 - (영아반) 탐색활동을 제한함
5-6-1	보육교사는 영유아의 역할(상상) 및 쌓기놀이 수준과 좋아하는 놀이 주제를 파악하고 있다.	- 영유아의 역할(상상) 및 쌓기놀이 수준을 파악하지 못함
5-6-2	유아)유아가 자발적으로 이야기 순서가 있는 상황을 꾸며서 역할놀이를 하도록 지원한다. 영아)영아가 자발적으로 단순한 상상놀이를 하도록 지원한다.	- 역할(상상)놀이가 이루어지지 않음 - 역할(상상)놀이가 진행되나, 교사의 지원이 이루어지지 않음 - 역할(상상)놀이가 교사 주도적으로 이루어짐
5-6-3	보육교사는 영유아가 쌓기놀이에 몰입하도록 격려한다.	- 쌓기놀이가 이루어지지 않음 - 쌓기놀이가 진행되나, 교사의 지원이 이루어지지 않음 - 쌓기 놀이가 교사 주도적으로 이루어짐

구성요소		N 평정 사유
5-6-4	역할(상상) 및 쌓기놀이를 위한 충분한 공간과 놀이시간을 제공한다.	- 놀이 시간 부족 - 놀이 공간 부족
5-6-5	유아)보육교사는 역할 및 쌓기놀이가 또래와 협력하여 확장되도록 격려한다. 영아)보육교사는 또래로부터 방해받지 않고 상상 및 쌓기놀이를 지속할 수 있도록 지원한다.	- (유아반) 또래가 함께 활동할 수 있도록 지원하지 않음 - (영아반) 혼자 또는 병행놀이를 할 수 있도록 지원하지 않음 - 역할 및 쌓기놀이가 이루어지지 않음
5-6-6	보육교사는 영유아의 놀이 발달 수준에 적합하게 다양한 상호작용을 한다.	- 놀이가 진행되나, 교사의 지원이 이루어지지 않음 - 역할 및 쌓기놀이가 이루어지지 않음
5-7-1	영유아의 정서적 상태나 기분을 파악하여 미소, 안아주기 등 신체적으로 반응하며 수용한다.	- 영유아의 정서적 상태나 기분에 대한 교사의 신체적 반응이 거의 없음
5-7-2	영유아의 정서적 상태나 기분을 따뜻하고 자연스러운 말로 표현하며 민감하게 반응한다.	- 영유아의 정서적 상태나 기분 표현 시 부정적으로 반응함(예: 짜증난 말투 등) - 영유아의 정서적 상태나 기분 표현 시 무시함
5-7-3	영유아가 불안정하고 부정적인 정서를 표현할 때 그대로 수용하고 안정감을 느끼도록 반응한다.	- 영유아의 불안정하고 부정적인 정서에 대해 부적절하게 반응함(예: 무시, 짜증, 비난 등)
5-7-4	보육교사는 영유아의 요구에 대해 일관성 있고 예측 가능하게 반응한다.	- 영유아의 요구에 부적절하게 반응함
5-7-5	보육교사는 개별 영유아의 기질, 생활리듬, 놀이 선호 등을 파악하여 민감하게 상호작용한다.	- 놀이상황에서 영유아가 거부하는 특정 놀이나 활동을 지나치게 강요함
5-8-1	보육교사는 영유아의 개별적 요구나 질문을 집중하여 듣는다.	- 영유아의 요구나 질문을 제한함 - 영유아의 요구나 질문에 대해 반응하지 않음
5-8-2	유아)유아의 개별적 요구나 질문에 적절한 말로민감하게 반응한다. 영아)영아와 눈을 맞추고 웅얼이, 영아가 낸 소리 반복하기, 말하기 등을 자주 한다.	- (유아반) 유아의 요구나 질문에 대해 반응하지 않음 - (영아반) 영아의 웅얼이, 영아가 낸 소리 등에 반응하지 않음

구성요소		N 평정 사유
5-8-3	보육교사는 영유아가 이해할 수 있는 내용으로 부드럽게 이야기한다.	- 발달 수준에 맞지 않는 언어 사용 - 강압적인 억양, 위압적인 말투 사용
5-8-4	보육교사는 위협, 비난, 조롱 등 부정적 평가 언어를 사용하지 않는다.	- 위협, 비난, 조롱하는 언어 사용 - 명령, 지시, 통제하는 언어 사용
5-8-5	영유아가 허용적인 분위기에서 자유롭게 질문하고 개별적 요구를 표현하도록 기다려 준다.	- 놀잇감 사용 등 영유아가 교사에게 허락을 구하는 경우가 빈번함 - 제지, 통제하는 언어를 빈번하게 사용함
5-8-6	영유아의 요구나 질문에 대해 미소, 집중하기 등 비언어적 상호작용을 한다.	- 시선을 마주치지 않거나, 무표정한 얼굴로 영유아와 상호작용함
5-9-1	유아)유아가 일상에서 또래와 긍정적 상호작용을 하도록 격려한다. 영아)영아가 일상에서 또래를 자연스럽게 관찰하거나 관심을 갖도록 격려한다.	- (유아반) 또래와 긍정적인 상호작용이 교사의 일방적인 지시로 이루어짐 - 또래와 긍정적 상호작용에 대한 격려가 이루어지지 않음
5-9-2	보육교사는 영유아가 일과에서 다른 영유아와 자연스럽게 만나 친사회적 행동을 발달시키는 기회를 제공하고, 이를 격려한다.	- 다른 반(또는 연령)의 영유아와 만나서 상호작용하는 상황이 발생하지 않음
5-9-3	영유아가 자신의 감정이나 생각을 또래에게 말로 표현하도록 격려한다.	- 영유아의 생각이나 감정을 대부분 일방적으로 대신 이야기해줌
5-9-4	보육교사는 영유아가 연령에 적합하게 함께 지켜야 할 약속과 규칙을 알고 지속적으로 익혀가도록 격려한다.	- 약속과 규칙에 대한 지도 시 강압적이며 일방적임 - 약속과 규칙에 대해 지도가 필요한 상황이나, 지도하지 않음
5-9-5	영유아가 서로 다름을 인정하고 존중하도록 격려한다.	- 또래를 존중하도록 격려하지 않음
5-10-1	영유아가 부정적 정서 등을 표현할 때 우선 안정을 찾도록 도와주고 원인을 파악한다.[기초]	- 영유아가 부정적 정서를 표현할 때 부적절하게 반응함(예: 화냄, 짜증, 비난 등)
5-10-2	영유아가 부정적 정서 등을 적절하게 표현하도록 도와준다.	- 영유아가 부정적 정서를 표현할 때 부적절하게 반응함

구성요소		N 평정 사유
		- 영유아의 부정적 정서 등을 적절하게 표현하도록 격려하지 않음
5-10-3	활동자료나 공간을 충분히 확보하여 영유아 간의 다툼이나 문제 상황이 발생하지 않도록 한다.	- 활동자료/공간 부족으로 다툼이나 문제 상황이 발생
5-10-4	영유아 간의 다툼이나 문제 발생 시 상황을 파악하려고 한다.	- 교사가 일방적으로 해결 - 교사가 문제 발생 상황 파악을 하지 않음
5-10-5	영유아간의 다툼이나 문제 상황 발생 시 신체적상해가 일어날 경우를 제외하고, 유아)유아가 원인을 서로 이해하고 해결하도록 지도한다. 영아)발달수준에 적합하게 적극적으로 개입한다.	- 교사가 일방적으로 해결 - 교사가 문제 발생 상황 파악을 하지 않음

## (6) 운영관리

운영관리 영역의 지표 구성요소별로 N 평정 사유를 다수 발생 건을 중심으로 정리하면 다음과 같다.

〈부록 표 II-6〉 운영관리 영역 구성요소별 N 평정 사유

구성요소		N 평정 사유
6-1-1	어린이집 운영방침을 수립하여 부모에게 안내하고 있다. [기초]	- 운영방침 없음
6-1-2	운영방침에는 보육철학, 운영내용 등이 포함되어 있다.	- 운영방침 필수기재사항 누락
6-1-3	어린이집 운영방침에 국가 수준의 표준보육과정이 안내되어 있다.	- 운영방침 내 표준보육과정 내용 미반영
6-1-4	보육교직원의 윤리강령이 마련되어 있으며, 모든 보육교직원이 내용을 인식하고 있다.	- 보육교직원 윤리강령 미숙지 - 윤리강령 없음
6-1-5	보육교직원의 근무 현황이 안내되고 있다.	- 보육교직원의 근무현황을 안내한 기록이 없음
6-2-1	원장은 보육교직원에게 모범	- 전문성 향상을 위해 노력하지 않음

구성요소		N 평정 사유
	을 보이며 전문성 향상을 위해 노력하고 있다.	
6-2-2	원장은 보육교직원과의 개별 면담을 연 2회 이상 실시한다.	- 개별면담 미실시 보육교직원 있음
6-2-3	원장은 보육교직원을 존중하고, 발전할 수 있도록 격려한다.	- 원장이 보육교직원에게 반말 사용 - 원장이 보육교직원에게 존중하지 않는 말과 태도로 대함
6-2-4	보육교직원의 업무가 효율적으로 분장되어 있으며, 자신이 담당하고 있는 업무에 대해 정확히 알고 있다.	- 업무분장표 내 누락된 보육교직원 있음 - 업무분장표 없음 - 보육교사 담당 업무 미숙지
6-2-5	정기적인 교사회의가 월 1회 이상 이루어진다.	- 교사회의 월 1회 미만 개최 - 교사회의 기록 없음
6-2-6	원장은 보육교직원의 의견을 민주적으로 수렴한다.	- 원장은 보육교직원의 의견을 수렴하지 않음
6-2-7	2년 이상 근무한 보육교사가 전체 보육교사의 50% 이상이다.	- 2년 이상 근무교사가 전체의 50% 미만
6-3-1	모든 보육교직원과 근로계약을 체결하고 있다.[필수]	- 근로계약서 미체결 보육교직원 있음
6-3-2	근로계약서에는 임금, 근로시간, 휴일, 연차(유급휴가) 등이 명시되어 있다.	- 근로계약서 필수 기재사항 누락
6-3-3	취업규칙(복무규정)이 문서화되어 있고, 이를 공지하고 있다.[기초]	- 취업규칙(복무규정)이 없음
6-3-4	모든 보육교사의 급여가 보육교직원 인건비 지급기준(보육사업안내)의 1호봉 이상이다.	- 인건비 지급기준 1호봉 미만으로 급여 지급
6-3-5	보육교사의 급여 산정 시 경력을 반영하고 있다.	- 급여 산정 시 경력 미반영
6-3-6	시간외 근무가 이루어질 경우 수당으로 보상된다.	- 시간외 수당 미지급 - 시간외 수당 지급 규정 없음
6-3-7	보육교직원의 복지를 위해 노력하고 있다.	- 보육교직원 복지 혜택이 없음 - 복지 혜택이 고르게 제공되지 않음
6-4-1	새로운 보육교직원에게 업무 관련 오리엔테이션이 실시된다.	- 오리엔테이션 미실시 신입 보육교직원 있음 - 오리엔테이션 자료 없음

구성요소		N 평정 사유
6-4-2	원장과 보육교사는 직무교육을 이수하였다. [필수]	- 직무교육 미이수 보육교직원 있음
6-4-3	보육교직원에게 다양한 재교육의 기회를 제공한다.	- 재교육 미참여 보육교직원 있음
6-4-4	보육교사의 교수법에 대한 관찰과 지도가 연 1회 이상 이루어진다.	- 상호작용과 교수법 관찰 및 지도 미실시 보육교직원 있음 - 상호작용과 교수법 관찰 및 지도 관련 기록 필수기재사항 누락
6-4-5	보육교직원에 대한 근무평가가 이루어진다.	- 근무평가 누락 보육교직원 있음 - 교사 자가평가만 실시
6-4-6	보육교사의 경력 및 요구를 고려하여 교사교육 연간 계획을 수립하고 있다.	- 교사교육 연간계획 미수립 - 교사 경력이나 요구 미반영
6-4-7	보육교사는 자신의 전문성 향상을 위해 스스로 노력한다.	- 전문성 향상을 위한 노력을 하지 않음
6-5-1	개별 원아의 생활기록부를 구비하고 있다.	- 영유아 생활기록부 누락
6-5-2	개별 원아의 건강검진 서류를 구비하고 있다.	- 영유아 건강검진서류 누락
6-5-3	개별 원아의 응급처치동의서를 구비하고 있다.	- 응급처치동의서 누락 - 응급처치동의서 필수기재사항 누락
6-5-4	개별 원아의 부모 면담 기록을 관리하고 있다.	- 개별 면담 연 1회 이하 실시 - 개별 면담 기록 누락
6-5-5	신입원아 적응 절차가 마련되어 있다.	- 신입원아 적응절차 없음
6-5-6	신입원아 적응 과정을 연령 및 개별적 특성에 따라 운영한다.	- 신입원아 적응절차 실시 기록 누락 - 신입원아 적응절차 5일 미만 실시 - 단축보육 미실시
6-6-1	신입원아 부모 오리엔테이션이 실시된다.	- 중간입소 원아 부모 오리엔테이션 미실시 - 학기 초 신입 원아 부모 오리엔테이션 미실시
6-6-2	가정과의 의사소통이 알림장 등 세 가지 이상의 방법으로 이루어진다.	
6-6-3	가정과의 의사소통이 양방향으로 이루어진다.	

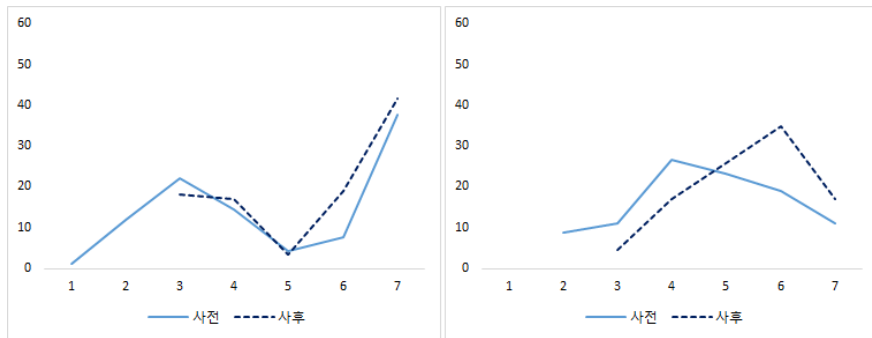


구성요소		N 평정 사유
6-6-4	부모에게 어린이집의 보육계획안, 급간식 식단, 어린이집 행사 등이 안내된다.	- 어린이집의 행사 안내 기록 없음
6-6-5	부모와 연 2회 이상 개별면담을 실시한다.	- 부모 개별 면담 연1회 이하 실시 - 부모와 개별면담 참석률 저조
6-6-6	개별 영유아의 관찰, 평가 기록을 부모와 공유한다.	- 개별 영유아의 관찰 평가 자료를 부모와 공유하지 않음
6-7-1	어린이집은 부모와 상호 협의하에 언제든지 개방한다.[기초]	- 보육실 참관 절차 및 방법에 대한 안내 자료 없음
6-7-2	어린이집은 부모교육을 단독 또는 공동으로 연 1회 이상 실시한다.	- 부모교육 미실시
6-7-3	어린이집은 다양한 내용의 부모교육 자료를 제공한다.	- 부모교육 자료 2가지 미만 제공
6-7-4	가족참여 프로그램을 연 1회 이상 실시한다.	- 가족참여 프로그램 미실시
6-7-5	영유아나 가족의 문제 해결을 지원하기 위한 전문기관의 정보를 가지고 있다.	- 전문기관 관련 정보 없음
6-7-6	영유아나 가족의 문제에 대하여 파악하려는 노력을 한다.	
6-8-1	지역사회에서 협력하거나 이용할 수 있는 다양한 기관의 정보가 마련되어 있다.	- 지역사회 기관 관련 정보 없음
6-8-2	지역사회 자원을 이용한 활동을 월 1회 이상 실시한다.[기초]	- (영아) 지역사회 자원을 이용한 활동 2개월에 1회 미만 실시 - (유아) 지역사회 자원 활동 월 1회 미만 실시
6-8-3	지역사회 관련 정보나 행사 등을 부모에게 안내한다.	- 지역사회 관련 정보나 행사 부모에게 안내하지 않음
6-8-4	지역사회 주민과 연계하는 활동이 이루어진다.	- 지역사회 주민 연계활동 미실시
6-8-5	건강주치의제 협약을 맺고 협약사항을 이행하고 있다.	- 건강주치의제 협력사항의 이행 실적이 없음 - 건강주치의제 협약서가 없음
6-8-6	예비교사를 위한 보육실습 지도가 이루어진다.	- 보육실습 지도 미실시

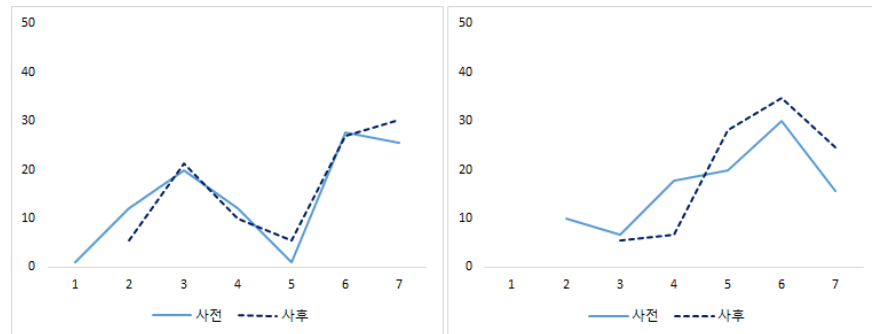
### 부록 3. 원장/교사 사전-사후 행동 평가

#### 1) 양적·질적 변화 평가: 원장의 사전사후 행동조사

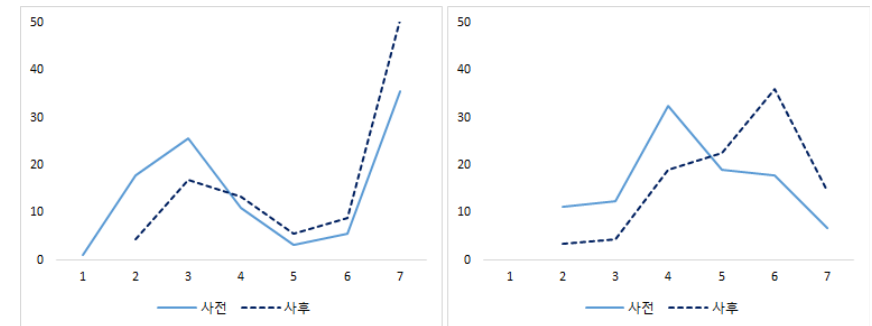
<관찰>



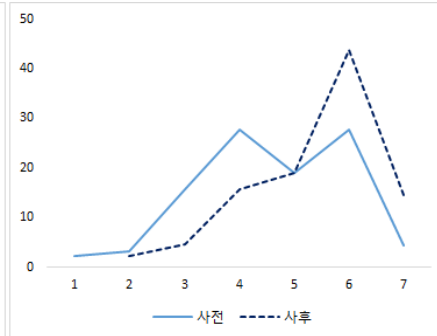
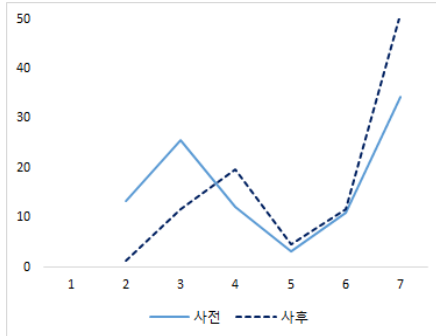
<문서점검>



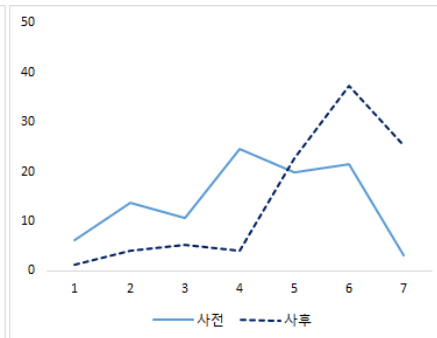
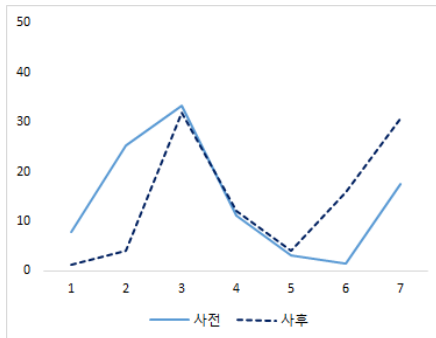
<교사피드백>



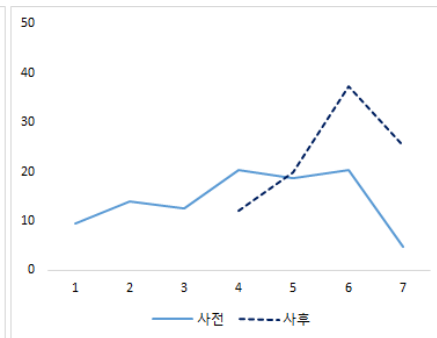
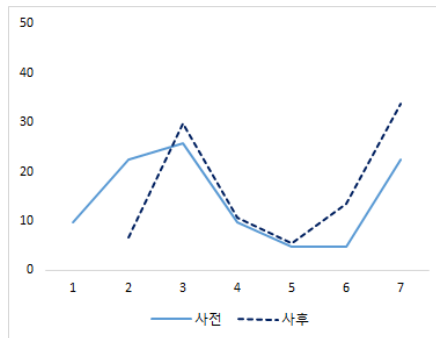
<상호작용과 의사소통>



<핵심행동①>

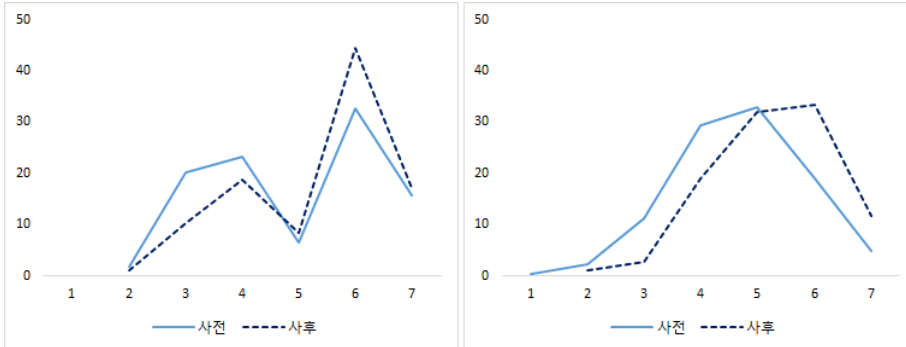


<핵심행동②>

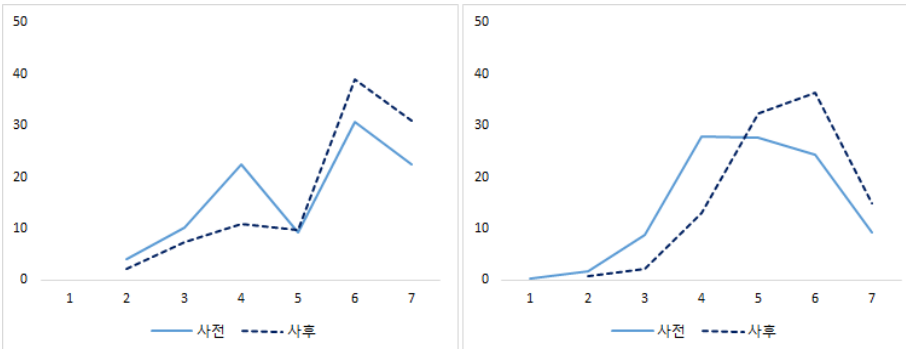


2) 양적·질적 변화 평가: 교사의 사전사후 행동조사

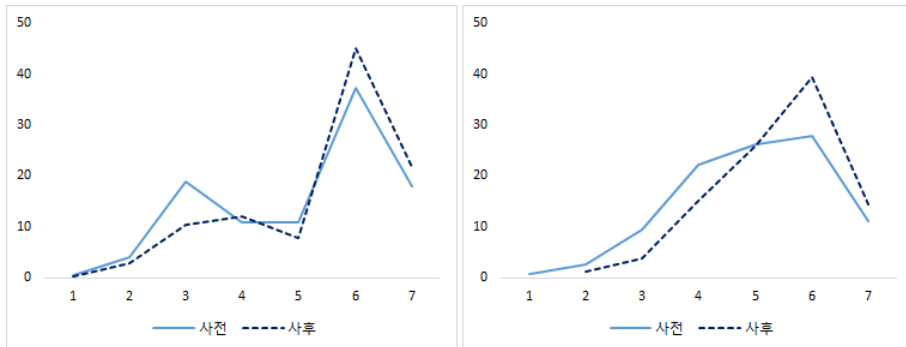
<보육 활동 실행>



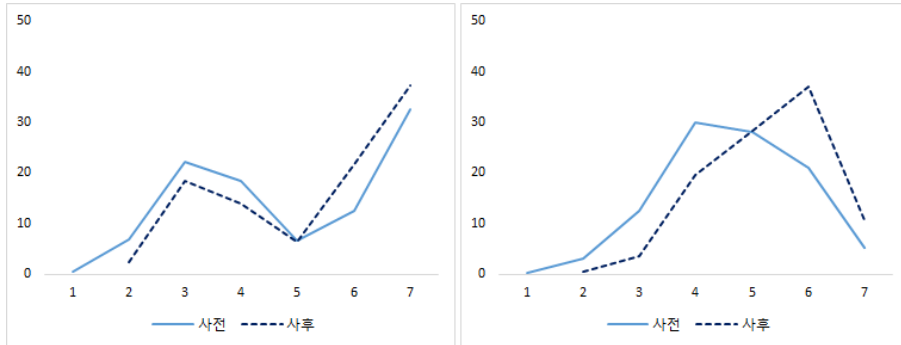
<관찰>



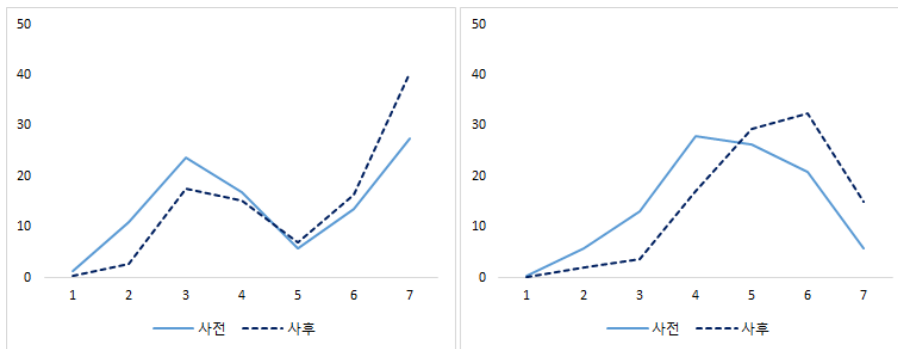
<문서작성>



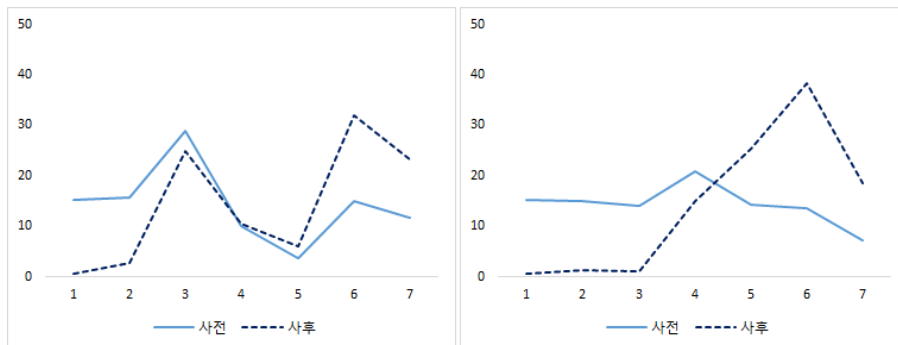
<피드백 적용>



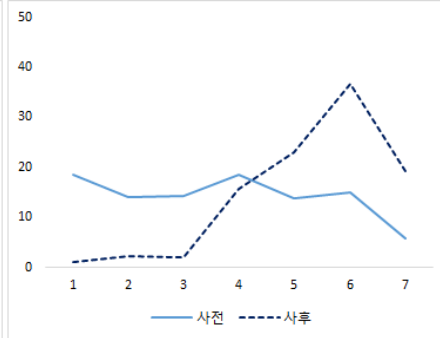
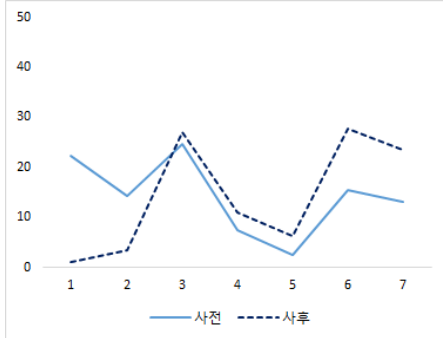
<상호작용과 의사소통>



<핵심행동①>

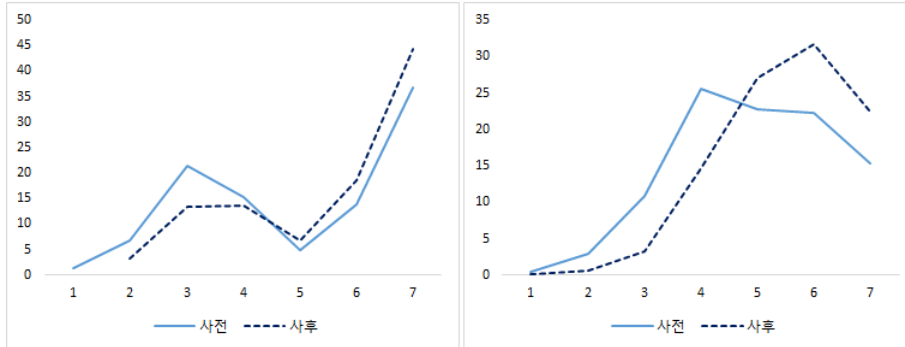


<핵심행동②>

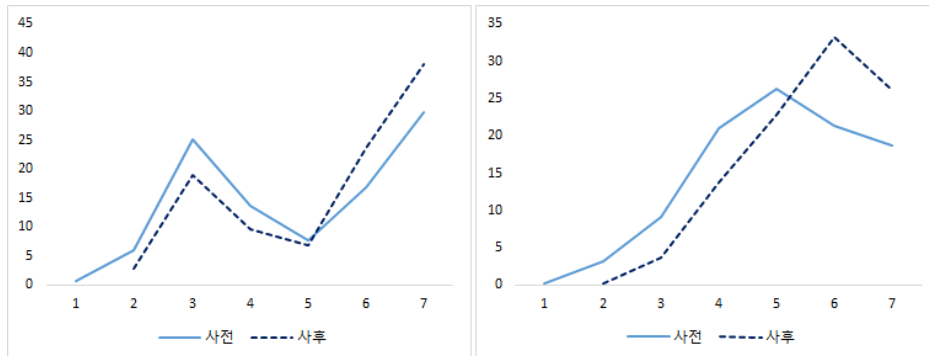


### 3) 양적·질적 변화 평가: 교사의 원장평가 사전사후 행동조사

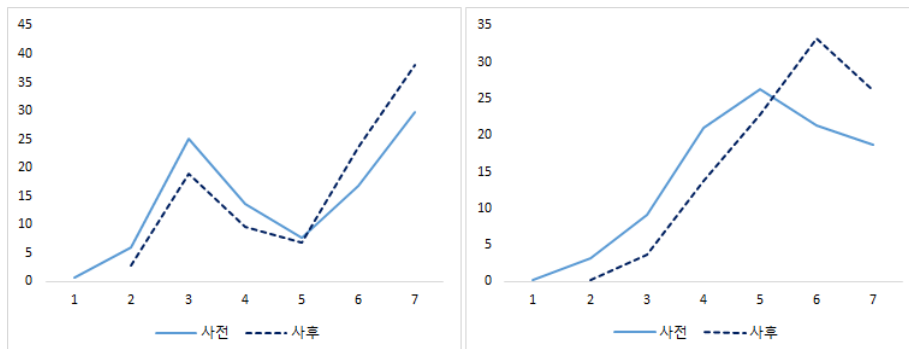
#### <관찰>



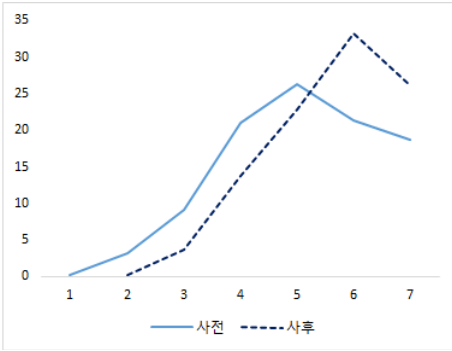
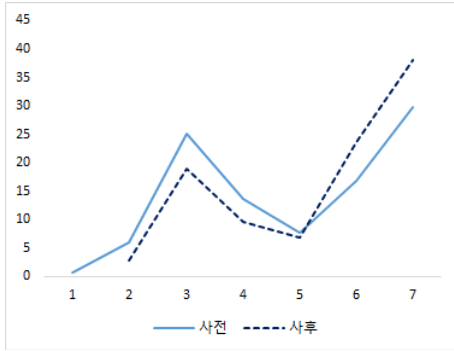
#### <문서점검>



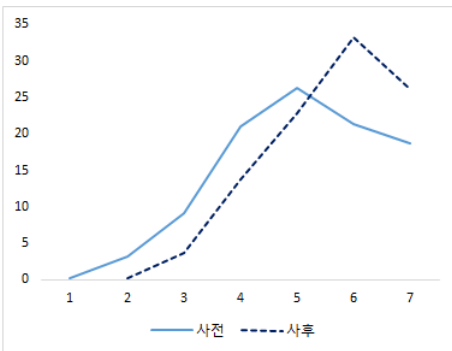
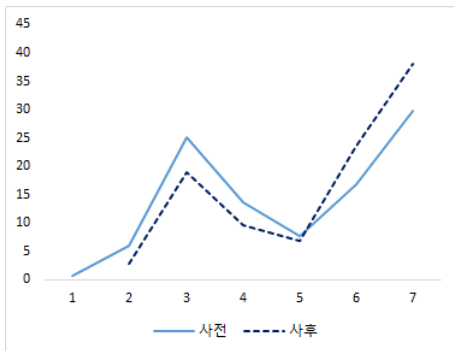
#### <원장의 피드백 제공>



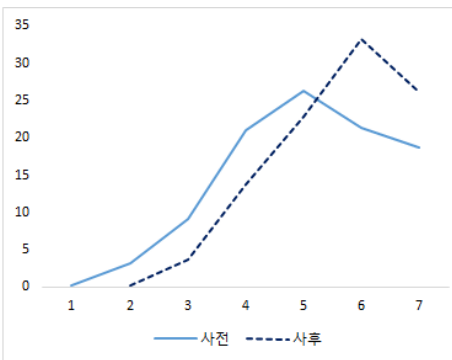
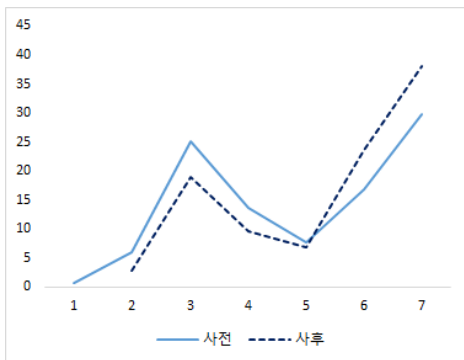
<상호작용과 의사소통>



<핵심행동①>



<핵심행동②>





연구보고 2016-33

---

**보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구**

---

**발행일** 2016년 12월

**발행인** 우남희

**발행처** 육아정책연구소

**주 소** 서울시 서초구 남부순환로 2558 외교센터 3층, 4층

전화: 02) 398-7700

팩스: 02) 398-7798

<http://www.kicce.re.kr>

**인쇄처** 승림디앤씨 02) 2271-2581

---

보고서 내용의 무단 복제를 금함.

ISBN 979-11-87952-04-6 93330