

보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(II)

- 통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설팅 연구 -

권미경 박원순 이규림 박인숙

Korea Institute of Child Care and Education

*Korea
Institute of Child Care and Education*

연구보고 2017-32

보육서비스 질 제고를 위한 어린이집
평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(Ⅱ)
-통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설팅 연구-

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

권미경 박원순 이규림 박인숙

육아정책연구소
Korea Institute of Child Care and Education

머 리 말

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

평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리와 자체점검, 모니터링이 필요하며, 평가의 형식이 아닌 유치원의 장학과 같은 보육교직원 지원 및 컨설팅에의 요구가 높다. 이에 조력, 컨설팅의 방법으로 어린이집을 지원하는 구체적인 방안을 마련하고자 육아정책연구소에서는 '어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 연구'를 2016년부터 5차년 계획으로 기획하였다.

본 2차년도 연구에서는 1차년도 개발한 컨설팅 모형(CARE 컨설팅)을 토대로 2017년 11월 이후 어린이집 적용하는 통합평가지표와 2016년도 1차 시범사업의 결과를 반영하여 컨설팅 모형을 수정하였다. 이는 향후 어린이집 의무평가제로의 전환에 대비하여 평가 이후 저 평가 어린이집에 대한 국가 책임 관리체계로의 컨설팅 운용 안을 준비하는 선제적 접근이기도 하다.

무엇보다 어린이집 컨설팅 모형을 개발, 수정하고, 교육하고 적용하는데 협력 해주신 연구진과 보육전문가 3인, 그리고 어린이집 현장에 이를 적용할 수 있도록 지원해주신 서울, 충북, 울산 육아종합지원센터 센터장과 운영진께 감사드린다. 특히 시범 사업에 적극 참여하여 주신 89곳의 어린이집 원장과 교사, 헌신적인 노력을 더해주시는 수석컨설턴트와 컨설턴트 여러분께 진심으로 감사드린다. 이런 모두의 수고와 열정을 토대로 본 보고서에서 제시한 CARE 컨설팅이 모형이 어린이집의 상시적이며, 자발적인 질 관리를 동기화하여 더욱 건강한 보육환경으로 거듭나길 희망한다.

2017년 12월
육아정책연구소
소장 백 선 희

차 례

요약	1
I. 서론	11
1. 연구의 필요성 및 목적	11
2. 연구내용	14
3. 연구방법	15
4. 선행연구	20
II. 어린이집 질 관리체계 현황 및 정책	28
1. 어린이집 평가인증제도	28
2. 어린이집 컨설팅 운영 현황	33
3. 기존 어린이집 지원 컨설팅과 CARE 컨설팅	42
III. ECEC 평가 연계 질 관리 국외 사례	44
1. 호주	44
2. 영국	57
3. 소결	64
IV. 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 모형 및 2차년도 컨설팅 특징	66
1. CARE 컨설팅 모형 및 운영체계	66
2. 2차년도 CARE 컨설팅 사업 특징	77
V. 2017 어린이집 평가 연계 컨설팅 시범사업 운영 및 결과	89
1. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 운영	89
2. 어린이집 컨설팅 시범 사업 결과	102
3. 어린이집 컨설팅 시범 사업 평가	130
4. 소결	146
VI. 보육서비스 질 제고 및 유지를 위한 어린이집 질 관리 방안	148
1. 통합평가 적용에 준한 평가 연계 CARE 컨설팅 모형	148
2. 어린이집 상시 질 관리체계 구축을 위한 제언	158

참 고 문 헌	161
Abstract	168
부록	171
부록 1. 「CARE 컨설팅」어린이집 평가 연계 컨설팅 매뉴얼	172
부록 2. 컨설팅 진행 일정 예시	201
부록 3. 컨설팅 서식	205

표 차례

〈표 I-3- 1〉	자문회의 개최	18
〈표 I-3- 2〉	정책(연구)실무협의회 개최	19
〈표 II-1- 1〉	1차, 2차 평가인증 및 통합평가 적용 평가인증의 특징 비교	30
〈표 II-1- 2〉	1차(2005년~2009년) 평가인증 통과 및 유지현황	31
〈표 II-1- 3〉	2차(2010년~2016년) 평가인증 통과 및 유지현황	31
〈표 II-1- 4〉	전체 어린이집 대비 인증기관 비중 변화	32
〈표 II-1- 5〉	한국보육진흥원의 평가인증 사후관리 내용	32
〈표 II-2- 1〉	어린이집 설치운영 컨설팅 추이 변화: 2013-2016년	35
〈표 II-2- 2〉	어린이집 평가인증 컨설팅 추이 변화: 2013-2016년	35
〈표 II-2- 3〉	어린이집 보육과정 컨설팅 추이 변화: 2013-2016년	38
〈표 II-2- 4〉	어린이집 재무회계 컨설팅 추이 변화: 2013-2016년	38
〈표 II-2- 5〉	맞춤형 보육 운영 컨설팅 실적	39
〈표 II-2- 6〉	맞춤형 보육 운영 컨설팅 내용 및 방법	40
〈표 II-2- 7〉	‘아이조아~ 서울’ 맞춤형컨설팅 지원 실적	40
〈표 II-2- 8〉	부산시 보육장학제(보육컨설팅) 유형 및 지원내용	42
〈표 II-2- 9〉	육아종합지원센터 중심 어린이집 컨설팅과 CARE 컨설팅 특징	43
〈표 III-1- 1〉	호주의 국가법 및 국가 규제 특성	46
〈표 III-1- 2〉	호주 국가 수준 질 관리 기준 내용	49
〈표 III-1- 3〉	평가 및 평가 등급 부여 절차	52
〈표 III-1- 4〉	평가결과에 따른 등급 구분	53
〈표 III-1- 5〉	평가 등급 결정의 근거	54
〈표 III-1- 6〉	평가 사후 조치 절차	55
〈표 III-2- 1〉	영국 ECEC 기관 평가 영역 및 요소	58
〈표 III-2- 2〉	영국의 기관 평가 기준	59
〈표 IV-1- 1〉	공유된 비전 및 가치 진단 하위 요소	68
〈표 IV-1- 2〉	보육교직원의 역량 진단 하위 요소	69
〈표 IV-1- 3〉	자원 진단 하위 요소	70
〈표 IV-1- 4〉	동기부여 진단 하위 요소	70

〈표 IV-2- 1〉 CARE 컨설팅 진행 절차별 문제점 및 개선방안	79
〈표 V-1- 1〉 설립유형에 따른 컨설팅 참여 기관 현황	92
〈표 V-1- 2〉 지역에 따른 컨설팅 참여 기관 현황	92
〈표 V-1- 3〉 정원규모에 따른 컨설팅 참여 기관 현황	93
〈표 V-1- 4〉 컨설턴트 교육 일시 및 장소	93
〈표 V-1- 5〉 2017 CARE 컨설팅 컨설턴트 교육일정	94
〈표 V-1- 6〉 컨설팅 시범 참여 기관 대상 착수설명회 일시 및 장소	95
〈표 V-1- 7〉 2017 CARE 컨설팅 시범 참여기관 대상 착수설명회 세부일정 ..	95
〈표 V-1- 8〉 중간 점검 회의 개최 일시 및 장소	100
〈표 V-1- 9〉 결과보고회 개최 내용	101
〈표 V-2- 1〉 2017 CARE 컨설팅 의제	102
〈표 V-2- 2〉 2017 CARE 컨설팅 핵심 변화 행동(원장, 중간관리자)	107
〈표 V-2- 3〉 2017 CARE 컨설팅 핵심 변화 행동(교사)	111
〈표 V-2- 4〉 CARE 조직진단 Checklist 사전-사후 차이 비교	118
〈표 V-2- 5〉 CARE 조직진단 Checklist 원장의 사전-사후 차이 비교	119
〈표 V-2- 6〉 CARE 조직진단 Checklist 교사의 사전-사후 차이 비교	120
〈표 V-2- 7〉 CARE 조직진단 Checklist 중간관리자 사전-사후 차이 비교 ..	121
〈표 V-2- 8〉 CARE 조직진단 Checklist 사전 진단결과 응답자 유형별 비교 ..	122
〈표 V-2- 9〉 CARE 조직진단 Checklist 사후 진단결과 응답자 유형별 비교 ..	123
〈표 V-2-10〉 원장 행동 조사 양적 점수 사전-사후 빈도표	126
〈표 V-2-11〉 교사 행동조사 양적 점수 사전-사후 빈도표	127
〈표 V-2-12〉 CARE 행동조사표 원장의 질적 평가 사전-사후 차이 비교	128
〈표 V-2-13〉 CARE 행동조사표 교사의 질적 평가 사전-사후 차이 비교	129
〈표 V-3- 1〉 참여 어린이집 내용별 만족도	132
〈표 V-3- 2〉 컨설팅 만족도 어린이집 유형별 비교	133
〈표 V-3- 3〉 컨설팅 만족도 어린이집 규모별 비교	134
〈표 V-3- 4〉 응답자 직위와 기관 규모에 따른 컨설팅 만족도의 이원변량분석 ..	135
〈표 VI-1- 1〉 CARE 컨설팅 컨설턴트 최소 자격기준	151

그림 차례

[그림 I-1- 1]	어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 5차년 연구계획	13
[그림 I-3- 1]	연구 총괄 및 시범사업 진행 절차	17
[그림 II-1- 1]	어린이집 평가인증제도 연혁	29
[그림 II-2- 1]	보육과정 컨설팅 주체와 역할	37
[그림 II-2- 2]	서울특별시 ‘아이조아~ 서울’ 맞춤컨설팅 내용	41
[그림 III-1- 1]	호주 국가수준 질 관리 체계	45
[그림 III-1- 2]	호주의 기관 질 관리 체계	47
[그림 III-2- 1]	영국의 기관 평가 절차	61
[그림 III-2- 2]	영국의 기관 평가 사후 조치 내용	63
[그림 IV-1- 1]	CARE 컨설팅의 진단 영역	67
[그림 IV-1- 2]	어린이집 평가연계 컨설팅의 과정과 PDCA 사이클	73
[그림 IV-1- 3]	CARE 컨설팅 실행 절차	74
[그림 IV-1- 4]	어린이집 평가연계 컨설팅 진행 절차 및 추진 내용	76
[그림 IV-2- 1]	통합평가지표 검토와 CARE 적용과정	87
[그림 V-1- 1]	어린이집 평가연계 컨설팅 시범사업 준비 단계 일정	90
[그림 V-1- 2]	2017 CARE 컨설팅 컨설턴트 교육 현장	94
[그림 V-1- 3]	2017 CARE 컨설팅 시범기관 대상 착수설명회(I)	96
[그림 V-1- 4]	2017 CARE 컨설팅 시범기관 대상 착수설명회(II)	96
[그림 V-1- 5]	2017 CARE 컨설팅 시범사업 추진 일정 및 내용	99
[그림 V-2- 1]	CARE 조직진단 Checklist 척도	117
[그림 V-2- 2]	CARE 조직진단 Checklist 사전-사후 비교	118
[그림 V-2- 3]	CARE 조직진단 Checklist 원장 사전-사후 비교	119
[그림 V-2- 4]	CARE 조직진단 Checklist 교사 사전-사후 비교	120
[그림 V-2- 5]	CARE 조직진단 Checklist 중간관리자 사전-사후 비교	121
[그림 V-2- 6]	CARE 조직진단 Checklist 사전 진단결과 응답자 유형별 비교	122
[그림 V-2- 7]	CARE 조직진단 Checklist 사후 진단결과 응답자 유형별 비교	123
[그림 V-2- 8]	컨설팅 행동조사표 양적 빈도 척도	126
[그림 V-2- 9]	원장 행동조사 양적 점수 사전-사후 빈도 그래프	126

[그림 V-2-10]	교사 행동조사 양적 점수 사전-사후 빈도 그래프	127
[그림 V-2-11]	CARE 행동조사표 질적 평가 척도	128
[그림 V-2-12]	원장 행동조사 질적 평가 점수의 사전-사후 평균 그래프 ...	129
[그림 V-2-13]	교사 행동조사 질적 평가 점수의 사전-사후 평균 그래프 ...	130
[그림 V-3- 1]	참여 어린이집 보육교직원의 컨설팅 내용별 만족도	132
[그림 V-3- 2]	컨설팅 만족도 기관 유형별 비교	133
[그림 V-3- 3]	컨설팅 만족도 기관 크기별 비교	134
[그림 V-3- 4]	응답자 직위와 기관 규모에 따른 컨설팅 만족도 총점	135
[그림 V-3- 5]	응답자 직위와 기관 규모에 따른 컨설팅 세부 만족도 점수	137
[그림 VI-1- 1]	어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 추진 단계	148
[그림 VI-1- 2]	CARE 컨설팅 전체 사업 준비 단계	149
[그림 VI-1- 3]	CARE 컨설팅 추진 협력체계	150
[그림 VI-1- 4]	CARE 컨설팅 컨설턴트 선발과 교육	152
[그림 VI-1- 5]	어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 계획 단계	153
[그림 VI-1- 6]	어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 실행단계	156

요약

1. 서론

가. 연구의 필요성 및 목적

- 유아교육·보육에 대한 국가의 책무성이 높아지고 공적 투자가 강화됨에 따라 영유아 보육·교육 기관의 질적 수준 제고를 위한 사회적 관심은 지속적으로 증가하고 있음.
- 이러한 상황과 요구를 고려하여 평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리와 자체점검, 모니터링이 가능하도록 어린이집 지원의 구체적인 방안을 마련하고자 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 연구를 2016년부터 5차년 계획으로 기획·착수하게 되었음.
 - 1차년도(2016년)는 어린이집 평가 결과와 연계된 코칭 및 컨설팅 제공을 위해 컨설팅 가이드라인(매뉴얼) 개발과 적용 연구를 추진하였음. 1차년도는 개발과정으로 한국보육진흥원 평가인증국에서 컨설팅의 현장 시범적용을 진행하였음.
 - 2017년 2차년도 연구에는 다음의 두 가지를 고려하였음. 첫째, 평가의 준거가 되는 지표를 유치원·어린이집 통합평가 지표를 적용하여 컨설팅 출발점 진단이 가능하도록 보완하였음. 둘째, 육아종합지원센터를 주축으로 어린이집 현장에 시범적용을 도모하고자 하였음.
- 이에 본 연구는 1차년도 개발한 컨설팅 모형(CARE 컨설팅)을 토대로 하고, 2017년 11월 이후 적용을 계획 중인 통합평가지표 내용과 전년도 시범사업의 결과를 반영하고 컨설팅 모형을 정교화하여, 평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리 체계로의 육아종합지원센터 중심 평가연계 컨설팅 운용 방안을 마련함을 목적으로 함.
 - 향후 어린이집 의무평가체로의 전환에 대비하여 평가 이후 상시 질 관리 체계로의 컨설팅 운용 안을 준비하는 선제적 접근의 일환임.

나. 연구내용

- 본 연구는 보육서비스 질 제고를 위한 지원 방안의 일환으로 어린이집 평가 결과에 기초하여 컨설팅 필요 부분을 진단하고, 이에 대한 컨설팅을 통해 어린이집의 역량 증진을 도모하는 2차년도 연구임. 이를 위해 다음과 같은 연구를 수행하였음.
- 어린이집 평가인증 추진 현황과 어린이집 컨설팅 현황을 파악하여 어린이집 상시 질 관리 방안을 마련하는 본 연구에의 시사점을 도출함.
- 평가에 기초한 ECEC 질 관리 체계에 대한 국외 사례를 호주와 영국을 중심으로 고찰함.
- 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 모형 및 운영 체계를 수정하고 컨설팅 매뉴얼을 수정함.
- 육아종합지원센터와의 협력을 통해 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 2차년도 시범사업을 실시함.
- 2017년도 CARE 컨설팅 시범사업 결과와 컨설팅 모형과 운영체계에 대한 개선안을 토대로 보육서비스 질 제고 및 유지를 위한 어린이집 평가인증 연계 사후관리 지원방안을 제시함.

다. 연구방법

- 연구 관련 문헌 고찰 및 관련 자료 분석
- 연구-사업 컨소시엄(협력체) 구성을 통한 매뉴얼 수정 및 시범사업
- 컨설팅 결과 보고 분석(보고서, 사전-사후 평가, 만족도 조사)
- 전문가 자문회의 및 정책실무협의회

2. 어린이집 질 관리체계 현황 및 정책

가. 어린이집 평가인증 제도

- 어린이집 질적 수준의 관리 기체에 대한 필요성이 제기됨에 따라 정부는 영

유아보육법 제30조에 '어린이집 평가인증'의 법적 근거를 마련하고 2006년도부터 평가인증제도를 적용하였음.

- 어린이집 평가인증은 우리나라 보육서비스의 질 관리를 위하여 2년 동안 개발·준비되었고, 2005년 시범운영을 거친 후 2006년 본격적인 도입으로 확대 및 실시되었음.
- 유보통합의 추진을 준비하면서, 영유아교육보육통합추진단을 중심으로 통합평가지표 및 운영안을 포함하는 평가체계가 마련되었고, 이에 따라 어린이집 평가인증 3차 지표는 시범사업 수준에서 종료됨.
- 보건복지부·한국보육진흥원(2017a, p.31) 조사에 의하면, 어린이집 평가인증 참여가 어린이집 기관 차원에서 뿐만 아니라 어린이집에 종사하는 교사와 어린이집을 이용하는 부모에 이르기까지 여러 면에서 긍정적으로 인식되고 있음을 보여줌.

나. 어린이집 컨설팅 운영 현황

- 현재 어린이집을 위한 컨설팅은 육아종합지원센터를 중심으로 제공되고 있음. 이는 중앙육아종합지원센터 및 시군구 육아종합지원센터 주요 사업의 일환으로 어린이집 설치운영, 평가인증 조력, 보육과정, 재무회계, 맞춤형 보육 운영 등에 대한 실질적인 지원을 중심으로 구성되어 있음(중앙육아종합지원센터 홈페이지를 토대로 구성함).
- 설치운영 컨설팅은 2012년부터 시작되었으며 신설될 어린이집을 대상으로 초기 운영을 위한 환경구성, 보육과정, 재무회계, 인사관리 등의 내용을 컨설팅함(중앙육아종합지원센터 홈페이지).
- 평가인증 컨설팅은 평가인증에 대한 이해와 준비를 돕기 위하여 조력의 개념으로 어린이집이 평가인증을 준비하는 과정에서 시행착오를 줄이고 준비 과정을 효율적으로 진행할 수 있도록 관련 정보제공 및 상담, 지표 교육, 현장방문 컨설팅 등을 통해 어린이집 자체점검 개선방향 수립을 지원함(중앙육아종합지원센터 홈페이지).
- 보육과정 컨설팅은 보육교사 스스로 문제를 해결해 나가도록 지원함으로써 교사의 전문성 향상 및 자긍심 제고를 통해, 표준보육과정의 효과적인 현장 적용과 실천을 목적으로 함(중앙육아종합지원센터 홈페이지). 대표적

인 보육과정 컨설팅으로는 중앙센터 주관의 '교사+ 보육과정 컨설팅 사업', 서울시의 '아이조아, 서울 맞춤 컨설팅', 부산시의 '어린이집 맞춤형 보육장학제 사업' 등이 있음.

- 재무회계 컨설팅은 2013년 시범사업을 시작으로 어린이집 재무회계의 투명성을 확보하고 효율적으로 회계를 관리하도록 지원하는 사업임. 재무회계 관련 상담과 교육 및 현장방문 컨설팅 등 다양한 방법으로 운영함(중앙육아종합지원센터 홈페이지).
- 맞춤형 보육 운영 컨설팅은 2016년 7월부터 시작된 맞춤형 보육 제도의 안정적인 정착을 위해 실시하고 있으며 시도육아종합지원센터에서 어린이집 특성 및 상황에 따라 현장방문 및 온라인 상담 등을 지원함(서울특별시 육아종합지원센터 홈페이지).

다. 기존 어린이집 지원 컨설팅과 CARE 컨설팅

- CARE 컨설팅은 평가인증 이후 결과에 기초하여 취약 부분에 대한 개선안을 어린이집 상황에 맞게 찾아 질적 수준을 높이고자 하는 목적을 지님.
- 평가인증에서 낮은 점수를 받더라도 그 원인은 어린이집에 따라 다를 수 있으므로 어느 한 부분의 컨설팅이 아닌 문제 진단에서 출발함.
- 어린이집 원장과 보육교직원의 합의를 통해 개선안을 도출하여 실행할 수 있도록 하는 것이 기존 컨설팅과 다른 점임.

3. ECEC 평가 연계 질 관리 국외 사례

가. 호주

- 호주는 보육기관의 질 관리체계가 잘 정비되어 있는 나라로 가장 많이 언급되고 있으며 1994년 기관 평가를 도입한 이래 꾸준히 운영되고 있음.
- 2009년 국가 질 관리 체계(National Quality Framework: NQF)를 마련하여 생애초기 학습을 강조함으로써 결과적으로 질 높은 유아교육 및 보육을 완성하고자 함.
- 관리 전담 기관인 '유아교육 및 보육 질 관리국(Australian Children's

Education and Care Quality Authority: ACECQ)와 '규제기관(Regulatory Authority)'을 운영하고 있으며, 평가 기준으로서 국가법, 국가규제, 국가질 관리 기준 체계를 마련하고 있음.

- 평가내용은 교육 프로그램과 실제, 아동의 건강과 안전, 물리적 환경, 교직원 배치, 아동과의 관계, 가정 및 지역사회와의 협력, 리더십과 기관 운영 7개임.
- 총 6단계로 평가가 이루어지며, 1단계는 평가 공지를 평가 기관에 하고, 절차에 필요한 서류를 요구함. 2단계는 기관 질 관리 향상 계획서 제출 여부, 현장 방문에 대한 의견 조율 등이 실시되고, 3단계 때 현장을 직접 방문하여 관찰과 피드백을 함.
- 4단계에는 평가보고서의 초안을 받고 발견된 문제에 대한 소명의 기회를 갖게 되며, 5단계는 4단계의 결과를 규제기관에서 판단하는 절차를 거치고, 6단계 때 최종 보고서를 근거로 최종 등급을 결정함.
- 평가 사후 절차에 대해 조치내용을 18가지 상황으로 구분하여 평가를 받은 기관이 각자의 상황에서 해야 할 일을 분명히 인지하도록 안내함.

나. 영국

- 영국은 유아교육과 보육이 통합된 나라로서 교육표준청(Office for Standards in Education, Children's Service and Skills: Ofsted)에서 기관 평가를 주도하고 있음.
- 기관 평가 법적 근거는 아동보육법(Child care Act 2006)이며, 2~6년을 주기로 전국의 모든 기관을 평가하고 그 결과를 보고서로 만들어 공개함.
- 평가내용은 정부의 Every Child Matters의 다섯 가지 성과에 근거해 각 영역에서 기관이 아동의 발달에 어느 정도 기여하였는지를 평가하는 것이며 건강, 안전, 즐거움과 성취, 긍정적인 기여, 경제적인 안정 5가지임.
- 평가공지, 자체평가, 현장평가, 피드백 회의, 평가보고서 작성 및 결과 공지의 5단계로 평가가 이루어짐.
- 영유아교육 및 보육기관으로서의 국가수준 기준에 어느 정도 충족되는지를 일차적으로 확인하고, 부모가 기관을 선택할 때 판단의 근거자료로 활용되도록 결과를 공시하여 정보를 제공함.

4. 2017 어린이집 평가 연계 컨설팅 시범사업 운영 및 결과

가. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 운영

- (육아종합지원센터와의 협력) 서울, 충북, 울산 육아종합지원센터 3곳을 협력진으로 선정하여 시범사업을 실시하였음.
- (수석컨설턴트 선발 및 멘토단 구성) 2016년 컨설턴트 중 역량이 우수한 컨설턴트 3인을 수석컨설턴트로 선발하여 2017년 컨설턴트를 지원하는 역할을 부여하였음. 컨설팅 멘토단은 본 컨설팅의 개발진인 대학교수 1인, 수석컨설턴트 1인, 육아종합지원센터 센터장 1인 및 센터 전담인력 1인이 컨설턴트 6인의 멘토단이 되는 구조임.
- (컨설턴트 선발 및 배치, 교육) 각 센터 컨설턴트 풀을 최대한 활용하여 세 지역에서 각 6인, 총 18인을 선발하였음. CARE 컨설팅 개발진과 연구진이 컨설턴트 18인과 수석 컨설턴트 3인을 대상으로 교육을 실시하였음.
- (컨설팅 신청) 컨설팅 지원을 희망하는 어린이집이 시범사업 담당부서에 메일로 신청서를 제출하고 이를 토대로 컨설팅 대상 지정여부를 심사하였음.
 - 참여한 어린이집은 총 89개소로, 기관유형별로는 국공립 20개소, 사회복지법인 4개소, 민간 37개소, 가정 23개소, 직장 5개소임.
- (착수설명회 개최) 전반부에는 컨설팅 개발진이 CARE 컨설팅에 대해 교육하는 시간을, 후반부에는 통합평가지표에 기반 한 CARE 조직진단 체크리스트의 틀을 적용하여 컨설팅의 출발점을 진단하는 워크숍 시간을 가졌음.
- (컨설팅 실행: 2개월) 컨설팅은 <사전진단 → 1차 방문 → 소집단 상담 → 2차 방문>의 순으로 진행하였음.
 - 사전진단은 담당 컨설턴트가 1차 방문 전, 어린이집 컨설팅 신청서, CARE 진단체크리스트, 어린이집 평가인증 결과 등을 활용하여 어린이집의 상황을 사전 진단하는 과정임.
 - 1차 방문에서 컨설턴트는 교직원들 개별면담, 필요문서 검토, 보육실 관찰, 원장(혹은 중간관리자)과의 소규모 회의나 교직원들과의 집단 회의를 주재함.

- 소집단 상담은 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 컨설팅 대상 기관이 참여하여 경험과 실행정도를 공유하는 중간점검의 과정이며 실천과정에서의 어려움을 확인하고 이에 대한 컨설턴트의 추가적인 지원이 이루어짐.
- 2차 방문에서는 개선 정도를 확인하고, 이러한 체계가 유지될 수 있도록 어린이집 구성원들을 충분히 격려하고 지지함. 이 과정에서 어린이집의 개선전략 실행결과에 대한 확인(C: Check), 조치(D: Do), 적용(A: Action & Adjust), 계획하기(P: Plan)가 이루어짐.
- (결과보고 및 평가) 컨설팅 종료 후 컨설턴트는 사전상담을 시작으로 1차 방문, 소집단 컨설팅, 2차 방문 등 컨설팅 일련의 절차를 진행하면서 전반적으로 주요하게 다루어졌던 내용을 토대로 종합적 평가를 하고 어린이집별 컨설팅 결과보고서를 제출함.
- (결과보고회 및 이수증 수여식) 컨설팅이 모두 종료된 후에는 각각의 센터에서 컨설팅 참여기관을 대상으로 최종 결과보고회를 실시하였음. 컨설팅 참여에 대한 인센티브 일환으로 이수증을 전달하였음.

나. 어린이집 컨설팅 시범 사업 결과

- 컨설팅 의제 설정
 - 주로 교사와 영유아 간 상호작용, 보육과정 내실화, 영유아 발달에 따른 교육 및 지도, 원장과 보육교직원을 포함하는 어린이집 조직문화 개선 등이었음. 이는 2016년 1차년도 연구의 의제인 상호작용과 소통의 개선, 보육과정 및 교수법, 보육과정 계획 및 기록·정리와 크게 다르지 않은 경향이었음.
- 핵심 변화행동 도출
 - (원장/중간관리자) 주로 교사의 상호작용이나 보육일지 점검 및 피드백, 원장(또는 중간관리자)-교사 간 소통과 관계 개선 그리고 교사의 활동에 대한 모니터링 및 긍정적 피드백 주기 등이었음.
 - (교사) 보육일지 바로 쓰기, 영유아와의 상호작용 점검하기, 교사회의 및 마니또 활동 등을 통한 동료 간 모니터링 및 교류하기 등 매우 세부적이고 구체적인 내용이었음.

□ 컨설팅 사전-사후 양적 행동 변화

- (사전과 사후 간 조직진단의 결과) 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았으나 자원영역은 소폭 상승하거나 비슷한 점수에 머문 다른 영역과 달리 소폭 하락한 것을 확인할 수 있음. 이는 어린이집의 자원 환경이 이전보다 더 나빠졌다고 이해하기보다는 CARE 컨설팅 이후 응답자인 교사들의 인식이 이전보다 더욱 민감해진 것은 아닌지 검토할 필요가 있음.
- (원장 결과) 전체 종합 점수를 비롯한 공유된 비전과 가치, 역량, 자원, 동기부여 모든 영역에서 사후 진단 결과가 사전 진단 결과보다 높았음.
- (교사 결과) 전체 종합 점수를 비롯한 공유된 비전과 가치, 역량, 동기부여 영역에서 사전 진단 결과와 사후 진단 결과 사이에 차이를 보이지 않았음. 다만 자원에 있어서는 사후 진단 결과가 사전 진단 결과보다 낮았음.

□ 컨설팅 사전-사후 질적 행동 변화

- (원장 결과) 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통과 관련한 스스로의 행동을 질적으로 평가하도록 한 결과를 비교하면, 문서점검을 제외하고 관찰, 피드백, 상호작용의 질적 평가에서 모두 사후 평가가 더 높은 것으로 나타났음.
- (교사 결과) 보육실행, 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통과 관련한 스스로의 행동을 질적으로 평가하도록 한 결과를 비교한 결과, 보육실행, 관찰, 문서점검, 피드백, 상호작용의 모든 질적 평가에서 사후 평가 결과가 사전평가에 비하여 더 높아진 것으로 나타났음.

다. 어린이집 컨설팅 시범 사업 평가

□ 참여 어린이집 만족도 조사 실시

- (절차) 2017년 8월 2일부터 약 2주간 도구를 제작 및 수정한 뒤, 컨설팅을 종료한 어린이집이 나오기 시작한 8월 셋째 주에 진단도구를 육아종합지원센터 담당연구원 3인과 수석컨설턴트 3인에게 SNS를 통해 배포하였음.
- (내용) 컨설팅 운영 및 방법(A) 4문항, 컨설턴트(B) 7문항, 컨설팅 결과 및 평가(C) 3문항, 컨설팅 모형의 적합성(D) 4문항, 네 가지 기준으로 총 18 문항으로 구성됨.

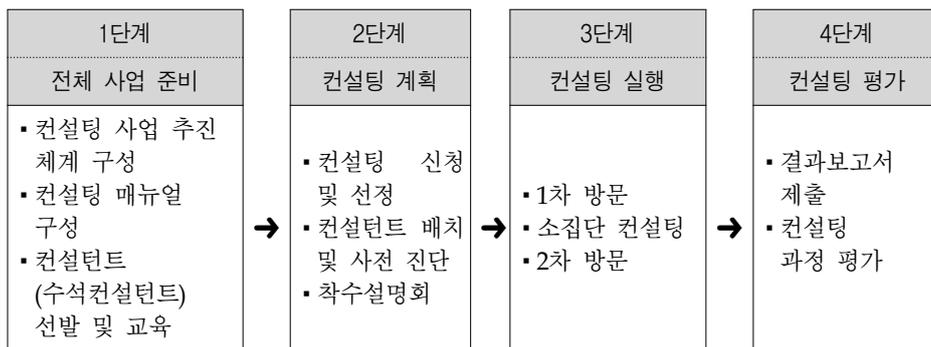
□ 만족도 조사결과

- 컨설팅 운영 및 방법, 컨설턴트, 컨설팅 결과 및 평가, 컨설팅 모형의 적합성에 만족하느냐는 질문에 모두 ‘그렇다(4점)’와 ‘매우 그렇다(5점)’ 사이의 높은 만족도를 표했음. 특히 ‘컨설턴트에 대한 만족도’가 다른 부분보다 높게 나타났음.
- 가정어린이집의 만족도는 모든 영역에서 법인어린이집에 비하여 높은 점수의 만족도로 나타났음. 법인어린이집의 만족도가 평균 3.88로 보통이다(3)를 상회하는 낮은 만족도를 보였음.
- 기관의 규모가 커질 때 원장의 만족도는 거의 변화하지 않거나 약간 상승하는 것을 관찰할 수 있는데, 교사는 이와는 대조적으로 오히려 기관 규모가 커지면 교사의 컨설팅 만족도는 더 떨어지는 경향을 확인할 수 있었음.

5. 보육서비스 질 제고 및 유지를 위한 어린이집 질 관리 방안

가. 통합평가 적용에 준한 평가 연계 CARE 컨설팅 모형

□ 본 모형은 어린이집 상시 질 관리를 위해 평가인증 결과에 기초한 CARE 컨설팅 지원 체계 구축을 목표로 하며 준비과정부터 평가에 이르는 총 4단계로 구성됨. 컨설팅은 참여를 희망하는 어린이집의 신청 시점으로부터 결과보고 및 종료에 이르기까지 총 4개월 내외의 기간이 소요됨.



[그림 1] 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 추진 단계

나. 어린이집 상시 질 관리체계 구축을 위한 제언

- 어린이집 의무평가제 도입에 대한 선제적 대응으로의 컨설팅 운영체계 설계
 - 평가인증 결과 최하위 등급(D등급)을 받은 어린이집이 평가인증 사후 지원으로 CARE 컨설팅에 참여하도록 보건복지부, 한국보육진흥원, 육아종합지원센터 실무선상에서 면밀하게 준비되어야 함.
- 컨설팅 이후 개선 정도를 고려한 인센티브 부여
 - 의무평가제 도입 시 하위 등급 어린이집에의 컨설팅으로 CARE 컨설팅을 적용할 경우 참여를 동기화하거나, 컨설팅 후 인센티브 부여에 대한 부분이 어린이집 평가인증 체계와 연계하여 마련되어야 함.
- 역량 있는 컨설턴트 확보 및 유지
 - CARE 컨설팅을 평가인증 사후 컨설팅으로 확대할 때, 컨설턴트의 선발과 유지를 위해 자격기준을 정교화하고 육아종합지원센터의 센터장, 어린이집 원장 경력자 등을 중심으로 역량 있는 컨설턴트 풀(pool)을 두텁게 확보하는 것이 중요함.
- 컨설팅 소요비용 참여 어린이집에서 분담
 - 무상 참여보다는 비용을 부담하는 편이 교육 효과가 높을 수 있음을 감안할 때, 참여 어린이집에서 컨설팅 소요 비용의 일부를 분담함이 컨설팅 효과를 높이는 데 긍정적으로 기능할 것으로 예상됨.
- 컨설팅 실행을 위한 교사 지원 강화
 - 육아종합지원센터에서 대체교사의 파견 시 컨설팅에 우선순위를 두어 배정하는 방안 등을 고려함으로써 교사들의 시간 확보를 담보해야 함.
- 질 관리 도구로의 CARE 컨설팅 결과 자료화
 - CARE 컨설팅을 통해 개별 어린이집에서 개선을 위해 어린이집 구성원 스스로가 도출하였던 대의제와 소의제 핵심변화 행동이 무엇이었는지 분석하고 자료화함으로써 평가인증 4개 영역, 79개 항목별 감점요소의 원인, 이를 어린이집 현장에서 어떻게 개선할 수 있는지에 대한 시사점을 도출할 필요가 있음.

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

유아교육 및 보육에 대한 국가의 책무성이 높아지고 공적 투자가 강화됨에 따라 영유아 보육·교육 기관의 질 관리와 질적 수준 향상에 대한 사회적 요구가 증가하고 있다. 영유아 보육·교육 기관의 질 관리는 평가를 주축으로, 컨설팅, 교사교육, 사후관리와 지도점검 및 모니터링, 부모참여 등 다양한 형태로 이루어지고 있다(최윤경·권미경·윤지연, 2016, p.13). 이 중 평가는 기관의 주요한 질 관리 수준의 일환으로 어린이집은 2006년부터 어린이집 평가인증을, 유치원은 2008년부터 유치원평가 제도를 도입하여 운영하고 있다.

보육기관 평가의 주요 방안인 평가인증제도는 2005년 어린이집에서 제공하는 보육서비스의 질 관리와 유지를 위해 시범운영 이후, 1차는 2006년부터 2009년까지 이루어졌고, 2010년부터는 2차 평가인증제가 2017년 현재까지 운용되고 있으며, 2015년부터는 3차 평가인증지표를 적용하는 시범사업이 동시에 진행되고 있다. 2017년 11월 이후 유치원과 어린이집 공통평가지표를 적용한 평가인증이 이루어질 것이다.

평가인증을 통해 보육서비스의 질이 전반적으로 향상되고, 질 관리 체계가 안정화되었다는 성과는 분명하다. 그럼에도 불구하고 어린이집에서의 아동학대 사건 등을 비롯한 문제 상황 등 평가(인증)를 통한 질적 수준 제고의 한계 또한 지속적으로 드러나고 있으며, 평가 이후의 상시 질 관리 체계의 정비와 재구성에 대한 요구가 많은 실정이다. 그러나 현재 육아종합지원센터를 중심으로 어린이집을 지원하는 컨설팅은 신설 어린이집 대상의 설치운영 컨설팅, 평가인증 준비를 돕는 평가인증 컨설팅, 보육과정 운용을 위한 교사 역량 강화를 주목적으로 하는 보육과정 컨설팅, 회계관리 지원을 위한 재무회계 컨설팅, 맞춤형 보육 지원을 위한 컨설팅 등 다섯 종류의 컨설팅이 운용 중이다. 즉, 평가 이후 상시 질 관리를 목적으로 하는 컨설팅은 부재한 상황이다.

이러한 상황과 요구를 고려하여 평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리와 자체점검, 모니터링이 가능하도록 어린이집 지원의 구체적인 방안을 마련하고자

어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 연구를 2016년부터 5차년 계획으로 기획·착수 하게 되었다. 평가 연계 컨설팅이란 평가 결과에 기초하여 취약 영역에 대한 개선안을 원장과 교사가 협력하여 도출하고 이를 실행하도록 지원하는 컨설팅을 제공함을 의미한다. 이 과정은 경영자로서의 원장과 협력자로서 교사의 입장에서 어린이집의 질을 개선하고자 하는 자율적 동기와 역량을 함양하는 것이며, 평가 결과 자체를 넘어서 보육서비스의 질적 향상성 유지를 위한 자발적 모니터링의 지향점을 제시하는 것이다.

1차년도(2016년)는 어린이집 평가 결과와 연계된 코칭 및 컨설팅 제공을 위해 컨설팅 가이드라인(매뉴얼)을 개발과 적용 연구를 추진하였다. 이는 어린이집의 상시 질 관리를 위해 평가 결과에 기반하여 개선할 부분을 구성원 간 협의를 통해 도출하고 사전 진단과 실행을 지원하는 2회기 방문과 온라인 컨설팅으로 설계된 구성원의 자발적 질 관리체계로 「CARE 컨설팅」으로 명명한 새로운 개념의 컨설팅이다. 이는 컨설팅의 주 내용인, 어린이집 구성원의 비전과 가치 공유(Common value), 역량 강화(Ability), 자원의 개발과 활용(Resource), 실행을 위한 동기부여(Empowerment)의 영문 약자를 표현한 것이며, 보육을 지원한다(care)는 의미를 동시에 담고 있다.

현재 추진 중인 육아종합지원센터의 어린이집 평가인증 컨설팅은 평가인증 준비과정에서의 조력에 초점을 둔다면, 본 CARE 컨설팅은 평가인증 결과에 기초하여 취약한 부분과 개선해야 할 방향을 정하는 컨설팅 진단점을 모색한다는 점에서 차별성을 지닌다. 이런 특성으로 인해 CARE 컨설팅은 평가연계 컨설팅으로 명명한다. 또한, CARE 컨설팅은 컨설팅 과정에서 보완해야 할 부분을 컨설턴트가 도출하여 제시하기보다는 어린이집 구성원들이 어린이집 운영 상황에 대해 스스로 문제점을 찾고 이를 개선할 수 있는 계획 수립 및 실행 과정을 지원해주는 것에 중점을 두고 있다.

1차년도 연구결과를 토대로 보육현장의 변화와 요구를 반영하여 2017년 2차년도 연구에는 다음의 두 가지를 고려하였다. 첫째, 평가의 준거가 되는 지표를 유치원·어린이집 통합평가 지표를 적용하여 컨설팅 출발점 진단이 가능하도록 보완하였다. 유보통합 추진과정에서 통합평가지표와 운영안이 마련되었고, 2017년 11월부터 평가인증에 적용을 계획 중인 시점이다. 이에 현재 3차 평가인증지표를 적용하는 결과 분석을 토대로 구축된 2016년 본 컨설팅 모형을 향후 통합평가지표를 어린이집의 부족한 부분을 찾는 진단 도구로 활용하는 방법으로 수

정하였다. 둘째, 육아종합지원센터를 주축으로 어린이집 현장에 시범적용을 도모하고자 하였다. 1차년도는 개발과정으로 한국보육진흥원 평가인증국에서 컨설팅의 현장 시범적용을 진행하였다. 그러나 평가 주체와 컨설팅 주체는 분리될 필요가 있다는 전문가들의 의견을 반영하고, 향후 본 연구로 개발된 「CARE 컨설팅」이 육아종합지원센터를 통한 컨설팅으로의 안착 가능성을 타진하기 위해 시범 적용을 위한 협력기관을 한국보육진흥원에서 육아종합지원센터로 변경하였다.

본 연구는 보육서비스 질 제고를 위한 지원 방안의 일환으로 어린이집 평가 결과에 기초하여 컨설팅 필요 부분을 진단하고, 이에 대한 컨설팅을 통해 어린이집의 역량 증진을 도모하는 2차년도 연구이다.



[그림 1-1-1] 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 5차년 연구계획

이에 본 연구는 1차년도 개발한 컨설팅 모형(CARE 컨설팅)을 토대로 하고 2017년 11월 이후 적용을 계획 중인 통합평가지표 내용과 전년도 시범사업의

결과를 반영하여 컨설팅 모형을 정교화하고, 평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리 체계로의 육아종합지원센터 중심 평가연계 컨설팅 운용 방안을 마련함을 목적으로 한다. 이는 향후 어린이집 의무평가제로의 전환에 대비하여 평가 이후 상시 질 관리체계의 컨설팅 운용 안을 준비하는 선제적 접근의 일환이기도 하다.

2. 연구내용

어린이집 상시 질 관리체계의 일환으로 어린이집 평가와 연계한 컨설팅 지원 방안을 마련하기 위한 총 5개년 연구 중 2차년도 연구내용은 다음과 같다.

첫째, 어린이집 평가인증 추진 현황과 어린이집 컨설팅 현황을 파악하여 어린이집 상시 질 관리 방안을 마련하는 본 연구에의 시사점을 도출하고자 하였다. 이를 위해 어린이집 평가인증 추진 현황을 분석하였다. 또한 현재까지 육아종합지원센터와 지자체 지원체계를 중심으로 보육 현장에서 추진되어 온 어린이집 컨설팅 내용 및 현황 자료를 수합 분석하고, 본 CARE 컨설팅과의 차별성을 구체화하였다.

둘째, 평가에 기초한 ECEC 질 관리 체계에 대한 국외 사례를 고찰하였다. 호주는 유아교육과 보육기관에 대한 국가 질 관리 체계(National Quality Framework: NQF)를 마련하고 전속 관리 기관인 '유아교육 및 보육 질 관리국(Australian Children's Education and Care Quality Authority: ACECQA)'을 운영하고 있다. 영국은 교육표준청(Office for Standards in Education, Children's Service and Skills: Ofsted)에서 영유아부터 청소년까지 교육기관 평가를 전담하여 그 결과를 공시한다. 이렇듯 국가 수준에서 평가에 기초한 질 관리를 실천하고 있는 호주와 영국의 사례를 검토하여 컨설팅 모형 개선에 주는 시사점을 모색하였다.

셋째, 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 모형 및 운영 체계를 수정하고 컨설팅 매뉴얼을 수정하였다. 2016년 1차년도 연구에서 어린이집의 자발적인 질 향상과 유지의 노력을 이행할 수 있도록 행동주의 경영컨설팅의 기법을 고려한 「CARE 컨설팅」을 개발하고 매뉴얼을 작성하였다(최윤경·권미경·윤지연, 2016: 15). 2017년 2차년도 연구에서는 1차년도 연구결과로 나타난 개선 요구를 반영

하고, 컨설팅 진단 틀을 통합평가 지표에 고려하여 모형 및 운영 체계를 수정하고, 컨설팅 매뉴얼을 부분적으로 보완 구성하였다.

넷째, 육아종합지원센터와의 협력을 통해 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 2차년도 시범사업을 실시하였다. 현 시점 어린이집의 운영 현황을 통합평가지표를 적용하여 원장과 교사가 함께 진단하고, CARE 영역별로 컨설팅 필요도를 고려한 사후관리 항목과 내용 요소를 도출하고, 컨설팅을 실행하였다. 컨설팅 전후 사전-사후 업무역량 평가와 만족도 조사를 실시하였고, 시범사업 참여 컨설턴트와 어린이집의 컨설팅 지원에 대한 개선 요구를 파악하였다.

다섯째, 2017년도 CARE 컨설팅 시범사업 결과와 컨설팅 모형과 운영체계에 대한 개선안을 토대로 보육서비스 질 제고 및 유지를 위한 어린이집 평가인증 연계 사후관리 지원방안을 제시하고자 하였다. 즉, 통합평가 적용 평가인증에 준한 평가연계 CARE 컨설팅 지원 모형을 구체화하였다. 또한 추후 예상되는 어린이집 의무평가체로의 전환을 고려한 질 관리 체계에 대한 정책 방안을 모색하고자 하였다.

3. 연구방법

가. 문헌연구

첫째, 어린이집 평가인증, 어린이집 컨설팅, 통합평가 등의 주제어를 중심으로 관련 선행 연구를 검토하였다.

둘째, 현재까지 추진해 온 어린이집 평가인증과 어린이집 컨설팅 내용 및 추이를 분석하였다. 한국보육진흥원의 평가인증 추진 현황을 파악하고, 중앙육아종합지원센터의 어린이집 컨설팅 현황과 지자체 특화 어린이집 컨설팅 현황 자료를 수합 정리하였다.

셋째, 국외 ECEC(Early Childhood Education & Care) 질 관리 관련 사례를 고찰하여 시사점을 도출하고자 하였다. 특히, 평가와 연계한 ECEC 상시 질 관리 체계가 우수한 영국과 호주의 질 관리 체계 사례를 중심으로 하였다.

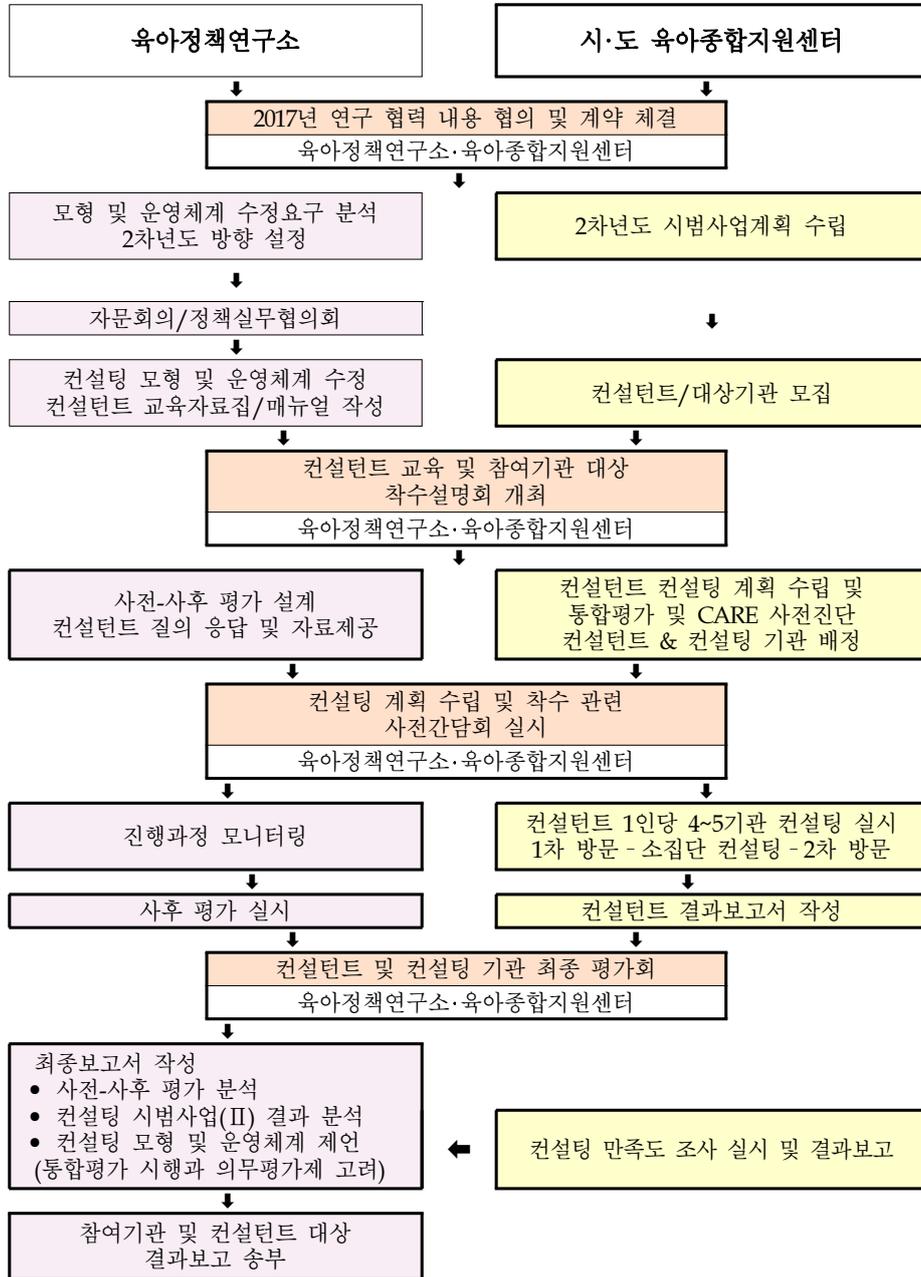
나. 연구-사업 컨소시엄 구성

1) 육아정책연구소와 육아종합지원센터와의 협력 내용

평가 연계 컨설팅이라는 특성으로 인해 1차년도에는 평가인증을 실시·관리하는 한국보육진흥원 평가인증국과 컨소시엄을 구성하였다. 그러나 2차년도 연구에서는 평가주체와 컨설팅 주체를 분리함이 적절하다는 의견과 현재 어린이집에 대한 컨설팅을 육아종합지원센터에서 주관하고 있음을 고려하여 육아종합지원센터와 협력하기로 하였다. 이는 본 연구를 통해 개발한 모형의 향후 현장 적용까지 고려한 것으로, 2017년 2차년도 연구에서는 서울, 충북, 울산 등 시·도 육아종합지원센터와 협력하여 컨설팅 시범적용을 진행하였다.

육아정책연구소는 연구를 총괄하며, CARE 컨설팅 모형 수정, 가이드라인(매뉴얼) 수정 보완, 컨설턴트 교육 및 시범기관대상 착수설명회 개최, 사후 평가를 담당하였다. 서울, 충북, 울산 등 시·도 육아종합지원센터는 컨설턴트 및 시범사업 참여 어린이집 선정, 시범사업 운영 및 관리를 맡았다.

2017년 2차년도 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 연구 및 시범사업 추진을 위한 일정 및 계획은 다음 [그림 I-3-1] 과 같다.



주: 최윤경 외(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구. p.16.
 [그림 I-3-1] 수정하여 2차년도 연구내용을 반영하여 재구성함.

[그림 I-3-1] 연구 총괄 및 시범사업 진행 절차

다. 자문회의 및 정책실무협의회의

연구 추진과정에서 연구 협력진과의 협의회를 수시로 개최하였다. 또한 연구 방향 설정과 컨설팅 내용 수정을 위해 학계 전문가, 평가관련 전문가를 대상으로 자문회의를 실시하였다. 평가인증 및 보육서비스 품질제고를 담당하는 보건복지부의 보육기반과와 정책실무협의회를 수차례 개최하여 연구결과의 실효성을 높이고자 하였다. 추진한 연구관련 협의 내용은 다음 <표 I-3-1> 및 <표 I-3-2>와 같다.

<표 I-3-1> 자문회의 개최

구분	일시	참석자	주요내용
제1차 자문회의	2. 13	아동학과 교수 3인, 2016년 연구진	2017년도 연구 방향 모색 2016년 연구결과 반영 방법 논의
제2차 자문회의	2. 17	한국보육진흥원 국장 1인, 팀장 1인	연구 협력 내용을 논의 평가인증결과의 반영 방안 통합평가 실시 시기 불일치 해결방안 논의
제3차 자문회의	3. 02	육아종합지원센터 센터장 3인	컨설팅 기관 섭외, 컨설턴트 모집 및 교육 등 컨설팅 운영 방안 관련 논의
제4차 자문회의	3. 22	한국보육진흥원 팀장 2인	컨설팅 내용, 컨설턴트와의 의사소통, 서식 작성, 홍보 등 2016년 보육컨설팅 보완사항 에 대한 의견수렴 및 개선방안 논의
제5차 자문회의	3. 31	2016년 CARE 컨설팅 연구 컨설턴트 4인	2017년 컨설팅 연구 소개 CARE 컨설팅 시 애로사항 및 현장에 적합한 지표가 되기 위한 개선 사항 논의
제6차 자문회의	4. 19	보육 전문 교수 3인	컨설턴트 교육 매뉴얼 수정, 연구협력기 관 및 연구협력진의 역할구분 논의
제7차 자문회의	4. 21	육아종합지원센터 센터장 1인	현장의 보육컨설팅 관련 자문
제8차 자문회의	4. 26	육아종합지원센터 센터장 2인	시범사업 전체 내용과 연구협력진 역할분장 확인 및 협력사항 논의 시범사업에서 새롭게 반영된 절차 및 내용 소개
제9차 자문회의	5. 15	아동학과 교수 3인	2017년 CARE 컨설팅 매뉴얼 수정방향, 내용 및 착수설명회 과정 논의
제10차 자문회의	8. 24	아동학과 교수 3인, 육아종합지원센터 3인	평가회 준비 관련 연구진 회의
제11차 자문회의	9. 13	충북육아종합지원센터 센터장 및 담당연구원, 수석 및 일반컨설턴트 6인	컨설팅 결과보고회 진행과정 검토 및 향후 진행 일정에 대한 추가 논의

〈표 1-3-2〉 정책(연구)실무협의회 개최

구분	일시	참석자구분	주요내용
제1차 정책(연구)실무 협의회	2. 15	보건복지부 보육기반과 1인	2017년 연구 내용으로 통합평가 지표의 적용, 의무평가제 시행 후 컨설팅 방안 마련을 요청
제2차 정책(연구)실무 협의회	9. 26	보건복지부 보육기반과 1인, 육아종합지원센터 4인, 한국보육진흥원 2인, 수석컨설턴트 3인	평가인증 결과 반영한 어린이집 컨설팅으로의 CARE 컨설팅 적용 방안에 대한 논의(1차)
제3차 정책(연구)실무 협의회	10. 20	보건복지부 보육기반과 1인, 육아종합지원센터 4인, 한국보육진흥원 2인, 수석컨설턴트 3인, 어린이집 원장 2인	평가인증 결과 반영한 어린이집 컨설팅으로 CARE 컨설팅 적용 위해 현재 구성된 컨설팅 개선안 논의(2차)

라. 컨설팅 시범사업 실시 및 사후평가 실시

본 연구는 어린이집 평가결과에 기초한 사후관리 컨설팅 지원 시범사업을 실시하였다. 시범사업의 추진은 지역적인 안배와 도시 규모 등을 고려하여 3개 지역인 서울, 울산, 충북 육아종합지원센터와 협력하였다.

1) 어린이집 컨설팅 시범 사업 실시

2017 CARE 컨설팅 시범기관은 3개 지역에서 각 30개 어린이집, 총 90개의 어린이집을 선정하고자 하였으나¹⁾, 총 89개 어린이집이 참여하였다.

컨설팅 멘토단을 구성하였다. CARE 컨설팅 개발진 교수 3인과 수석컨설턴트 3인, 육아종합지원센터의 센터장 3인으로 컨설팅 멘토단을 구성하여 컨설턴트와 컨설팅 과정을 지원하는 멘토의 역할을 부여하였다. 특히 2016년도 컨설턴트 중 역량이 뛰어난 3인을 수석컨설턴트로 선발하여 지역별로 1인을 배치하여 컨설턴트를 지원하는 역할을 담당하도록 하였다.

컨설턴트는 3개 지역에서 6인, 총 18인(1차년도 참여자 우선)을 선발하여, 컨설턴트 1인당 5개 어린이집을 컨설팅 하였다. 컨설팅은 2회 개별어린이집 방문

1) 울산 지역에서 참여 신청 이후 1개 어린이집이 어린이집 대표자 변경으로 인해 중단 포기함에 따라 89개로 추진함.

과 1회 소집단 컨설팅으로 진행하였다. 특히 **소집단 컨설팅**은 1차년도 온라인 컨설팅을 대체하는 것으로 컨설턴트 1인이 담당하는 5개 시범참여 어린이집이 소그룹으로 모여, 1차 컨설팅 이후 컨설팅 진행과정의 어려움과 지원을 공유하는 기회가 되었다. 이때 수석컨설턴트가 동참하였다.

2) 어린이집 컨설팅 사후 평가 조사 실시

어린이집 CARE 컨설팅 사후평가의 목적은 컨설팅을 통한 취약점 개선 효과를 파악하고 매뉴얼 수정·보완하는 데 활용하기 위함이다. 조사대상은 컨설턴트와 시범참여기관의 원장과 교사이다. 컨설팅 시범기관 89개소의 원장 및 교사 각 2인 등 총 약 270인 및 수석컨설턴트 3인 등 컨설턴트 18인을 대상으로 하였다.

컨설턴트 조사 내용은 컨설팅 매뉴얼의 효과성, 적절성, 실행 적합도 등을 포함한다. 어린이집 원장 및 교사 조사는 시범 실시 기관의 기대 대비 개선 효과, 만족도, 사후보완 사항에 대한 요구 파악 등을 담았다. 컨설팅 사후조사표는 부록 2의 <서식 11>로 제시하였다.

4. 선행연구

본 연구에서는 어린이집 컨설팅과 더불어 CARE 컨설팅의 시작점 진단의 기초가 되는 어린이집 평가, 유치원과 어린이집 통합평가에 대한 선행연구를 검토하고 연구에 주는 시사점을 모색하였다.

가. 어린이집 컨설팅

유치원의 경우 평가와 장학지원이 이루어지고 있는데 반해 어린이집은 평가 인증제 이외에 질적 향상을 위한 지원이 부족하다는 면에서 어린이집의 컨설팅에 대한 요구가 지속적으로 제기되어왔다. 보육컨설팅, 어린이집 컨설팅에 대한 연구는 이전에는 거의 찾아보기 어려웠으나, 최근 보육컨설팅이 육아종합지원센터를 중심으로 확대되고 지자체 수준의 컨설팅이 특화되면서 관련 연구들이 추진되는 상황이다.

보육컨설팅 운영에 대한 요구를 담은 바람직한 방향성을 제안하는 연구들(안

소영·안지혜·이남정, 2016; 정효정·장영인·김현진, 2016)이 추진되었다. 안소영 등(2016)은 104명의 컨설턴트를 대상으로 컨설팅 과정에 컨설턴트가 경험하는 어려움을 질적 연구 방법으로 분석함으로써 개선안을 마련하고자 하였다. 연구는 어린이집의 상황을 고려한 컨설팅의 실제적인 개념 정립과 홍보가 필요함과 전문 컨설턴트의 양성, 컨설팅 사례 공유의 장 마련이 필요함을 제언하였다. 보육교직원 대상의 설문조사와 심층면담을 통해 개선안을 수립한 정효정 외(2016)의 연구에서는 보육컨설팅에 대한 인식, 요구, 문제점에 대해 파악하였다. 특히 연구에서는 등원에서 하원에 이르는 전 보육과정을 컨설팅에 포함할 것과 교사 소모임 형식의 컨설팅에 대한 선호도가 높음을 보고하였다.

컨설팅 성공에 컨설턴트의 역량이 중요함을 감안하여 컨설턴트에 대한 연구들(조혜진·고은미, 2015; 황해익·조준오·김병민, 2012)이 진행되었다. 먼저 컨설팅을 담당하는 보육 컨설턴트의 역할과 자질에 대한 보육교사의 인식을 조사한 연구(황해익 외, 2012)가 있다. 연구결과에서 보육교사들은 컨설턴트에게 태도보다는 지식과 기술에 대한 요구가 높아, 실제적이고 전문적인 지식과 기술에 대한 지원을 받기 원하는 것으로 나타났고, 평가인증 조력에 대한 기대가 큼을 확인하였다. 어린이집 컨설팅에 참여한 컨설턴트의 입장에서 어린이집 보육컨설팅의 의미를 탐색한 연구(조혜진·고은미, 2015)에서도 어린이집에서는 보육 컨설팅을 또 다른 의미의 지도점검이나 평가인증 조력의 과정으로 이해하고 있다고 보고하며, 이보다는 이해와 소통, 리더의 변화가 중요함을 강조하였다. 또한 보육컨설팅의 개선을 위해 보육컨설팅에 대한 홍보 전략 마련, 초기 관계형성의 강화, 원장의 전문성 향상에 주안점 두기, 컨설턴트를 위한 멘토의 필요성 등을 제언하였다(조혜진·고은미, 2015:73). 이러한 결과는 여전히 보육현장에서 보육교사들은 어린이집 컨설팅에 대해 평가인증의 조력과정으로 여기고 있음을 보여주며, 향후 이루어지는 컨설팅은 컨설팅 자체에 대한 홍보와 멘토 설정 등이 보완되어야함을 시사한다.

지자체 수준에서 어린이집에 대한 장학을 주도한 사례가 보고되기도 하였다(이옥경, 2013). 부산광역시 어린이집 맞춤형 보육장학은 보육장학 지도사가 어린이집을 방문하여 보육교직원의 전문성 향상을 위한 맞춤지원을 제공하는 것(이옥경, 2013:1)으로 보육교직원의 역량강화에 초점을 두고 있다. 특히 어린이집에서 요청하는 내용에 대한 각 어린이집의 특성에 맞게 지도와 조언을 하는 방식으로 컨설팅이 지원됨을 강조한다.

나. 어린이집 평가인증

평가인증 지표에 대한 연구들(김남희·김미진, 2016; 서예석, 2014)이 이루어졌다. 이는 3차 평가인증 지표가 마련되고 현장 시범사업에 착수하면서 이에 대한 보육 현장의 의견을 수렴하는 내용이 주류를 이룬다. 서예석(2014)은 박사학위 논문으로 2차 평가지표와 동시에 사용 중인 어린이집평가인증 3차 지표와 운영체계에 대한 보육교직원의 인식을 조사하였다. 연구를 통해 보육교직원은 3차 지표 평가 기준 중 건강영역과 안전영역 지표에 대해 가장 적절하게 평가하고 있음과 적절성에 인식 정도에 원장과 교사처럼 보육교직원의 배경변인에 따른 차이가 있음을 밝혔다. 또한 평가인증을 위한 조력의 필요성에 대해서는 모든 영역에 대해 필요하고 특히 가정어린이집, 학력이 낮을수록 조력에의 요구가 높다고 보고하였다. 김남희와 김미진(2016)도 어린이집 교사들의 인식을 설문을 통해 조사하였다. 해당 연구는 어린이집평가인증 3차 지표에 대한 이해도가 전반적으로 높음을 보고하면서 영역별로 준비의 어려움에 대한 의견을 수렴하고 그를 토대로 지원 필요 부분을 구체화하였다.

어린이집 평가인증율이 75.5%에 그쳐 미인증의 비율이 24.5%나 된다는 문제의식을 갖고, 미인증 어린이집을 참여하게 하는 방안을 찾기 위해 평가인증 참여에 영향을 미치는 기관 배경요인을 조사한 연구(차명숙, 2015)도 있다. 그 결과 전체 어린이집 42,865개의 자료를 분석하여 평가인증은 인가년도가 오래될수록, 정원충족률이 높을수록, 원아수가 적을수록, 교사가 많을수록 인증을 받을 확률이 높다는 결과를 제시하였다(차명숙, 2015:199). 또한, 인건비 미지원 어린이집의 참여율이 낮음을 지적하면서 공보육화의 필요성을 제시하였고, 교사 대 아동비율을 근거로 보조교사 지원이 활성화되어야함을 강조하기도 하였다.

평가인증제도가 도입된 이후 국내에서 평가인증 운영체제와 지표, 인증에 대한 인식 및 효과 등 이에 관한 많은 연구들이 이루어졌다(김영희·박지현·이은주, 2008; 조미환·성은영, 2012). 평가인증에 참여한 교사집단이 그렇지 않은 교사집단에 비해 평가인증이 필요하다는 인식이 더 높게 나타났고 개인적 효능감과 직무만족도 또한 비참여 집단에 비해 높은 수준을 보였다(조미환·성은영, 2012). 또한, 평가인증이 교사의 보육활동 자료 활용과 유아와의 상호작용을 촉진시키는 데 주요한 요인으로 나타나, 평가인증 참여가 교사의 보육과정과 궁극적으로 유아에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 보고하였다(김영희 외, 2008). 그 외에도 어린이집에서 가졌던 평가인증제도의 부정적인 시각이 평가인증 참여 후

긍정적으로 변화한 것으로 나타났고(김향은, 2008), 평가인증 참여가 보육교사의 전문성 발달수준과 교수효능감에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(남미경, 2015; 채혜선·현정희, 2008). 평가인증시설을 중심으로 보육시설 평가인증제에 관한 부모 인식을 살펴본 연구(정영희, 2009)에서는 연구대상 부모의 대부분인 95.2%가 평가인증이 필요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 평가인증 여부에 따라 어머니의 보육서비스 만족도를 살펴본 연구(김인숙·홍성희, 2008)는 평가인증을 받은 보육시설에 유아를 보내는 어머니 그룹이 평가인증을 받지 않은 시설에 보내는 어머니들에 비해 보육서비스 만족도 수준이 높은 것으로 밝혀졌고 평가인증제를 알고 있는 어머니가 그렇지 않은 어머니들에 비해 만족도 수준이 높다고 보고하였다. 많은 선행연구에서 평가인증의 효과를 보육교사, 유아, 부모 등 다양한 측면으로 살펴보고 있는 것을 확인할 수 있다.

평가인증에 대한 연구 중에는 평가인증 이후 사후 관리(한송이, 2016), 지표 운영 체계와 사후 유지관리(박미영·한미라, 2017), 전후 실행수준의 차이(채영란, 2012) 등에 대한 연구가 다수 보고되어 평가인증이 일시적 효과를 보이는지 또는 이후 질적 수준에 지속적 영향을 미치는지에 대해 연구자의 관심이 높음을 보여준다. 평가인증 이전과 이후의 보육서비스 질에 대한 교사의 기대수준과 실행 수준에 대한 연구(채영란, 2012)는 상시 질 관리 체계로서의 평가인증의 역할을 기대하게 한다. 평가인증 참여 교사 252명을 대상으로 설문조사의 방법으로 진행되었던 연구에서 교사들은 참여전 기대수준보다 평가인증 이후 실행수준이 더 높았다는 결과를 보고하였고 평가인증을 준비하는 과정에서 교사의 전문성이 향상된 것으로 설명하였다(채영란, 2012:24). 연구들은 공통적으로 평가인증이 어린이집의 질적 수준에 지속적으로 유의한 영향을 미치는 평가라고 보고(채영란, 2012; 한송이, 2016)하였다. 즉, 평가인증이 어린이집의 질적 수준 유지에 기여하고 있음을 보여주는 부분이다.

한편, 평가인증제도의 현안과 개선 및 발전 방안에 대해 종합적인 연구들(김준현, 2017; 황해익·김남희·정혜영, 2013)도 이루어졌다. 황해익 등(2013)은 평가인증을 실시하는 국외 사례를 제시하고, 현재 평가인증이 갖고 있는 문제점을 준비과정, 지표, 결과 및 사후관리의 차원으로 구분하여 정리하였다. 이에 근거하여 어린이집 평가인증제 개선을 위해서는 철학적 패러다임 전환, 보육교직원 중심 평가, 평가인증지표 다양화, 다면적인 평가방법 적용, 행재정적 지원 등에 대한 구체화된 제안을 표명하였다. 김준현(2017)은 평가인증이 정책 환경 변화

에 대응성이 부족함을 지적하면서 효과적인 정책수단이 되기 위한 방안을 다음과 같이 제시하였다. 현재의 평균방식은 유지하되, 기본사항 지표를 확대하고, 그 기준점수를 높이는 한편, 기본 사항 외 평가인증지표 항목을 대폭 축소하여 심화 평가로서의 의미를 강조할 것을 제안하였다(김준현, 2017:53).

다. 통합평가

현재 어린이집에서는 한국보육진흥원이 전담하여 신청제로 운영되는 평가인증체도가 운영되어오고 있다. 이에 비해 유치원의 경우는 시도교육청이 주관하는 유치원평가가 모든 유치원을 대상으로 이루어지고 있다. 유보통합이 추진되는 과정에서 유아교육보육 기관의 질 관리 도모뿐 아니라 부모의 정보에 근거한 선택권을 보장함을 목적으로 유치원·어린이집 통합평가 체계가 마련되었다.

또한, 통합평가를 위한 제도와 체계를 구성하는 정책연구들이 추진되었다. 우선 조세재정연구원에서 통합평가체계를 마련하는 연구가 착수되었다. ‘유치원 어린이집 평가체계 연계 통합 방안에 관한 연구(박노옥, 이해원, 이보화, 2014)’는 보육·유아교육에 대한 재정지원이 증가함에 따라 어린이집과 유치원 운영의 공공성 강화 및 재정지출의 효율성 증대에 대한 사회적 요구가 증대되고 있으므로, 시설의 다양성을 인정하는 가운데 기관의 질적 수준 제고를 도모하는 유보통합의 취지를 반영하여 어린이집과 유치원 간 상호 비교가 가능하고, 양 기관의 질 제고를 견인할 수 있는 통합평가체계 구축(박노옥 외, 2014:3)의 필요성에서 연구를 시작하였다. 연구는 보육·교육환경, 교직원, 건강·안전, 운영관리, 보육·교육과정, 상호작용이라는 6개 평가 대영역과 27개 평가 소영역, 140개(어린이집) 또는 129개(유치원) 평가 항목으로 구성된 통합평가지표를 제시하면서 그 운영체계를 마련하였다. 이 연구를 필두로 영유아교육보육통합추진단, 보건복지부, 교육부와의 조율, 현장 전문가의 의견 수렴과 시범사업을 거쳐 육아정책연구소의 통합평가체계 마련을 위한 매뉴얼 개발에 대한 연구(이미화·이진화·권미경·배운진·엄지원·장재영, 2015), 어린이집에의 시범사업을 통한 현장 적합성 연구(권미경·이미화·강은진·김길숙·김진미, 2015)와 유치원 시범사업을 통한 연구(이진화·이미화·문무경·박창현·윤지연, 2015)가 추진되었다. 그러나 유보통합의 진척이 미진한 상태에서 평가의 통합 실행방안을 마련하기 위해 교육부와 보건복지부를 중심으로 현행 평가체계 안에서 실행 가능한 수준에서, 2016년 마지막으로 통합평가체계와 운영체계에 대한 부처와 현장의 최종 조정과정을 거

쳐 육아정책연구소에서 ‘「유치원·어린이집 통합평가」현장 적합성 제고 방안(권미경·이미화·배윤진·윤지연, 2016)’ 연구가 추진되었다.

이와 더불어 학계에서도 많지는 않지만 정부의 유보통합 정책기조로 추진되기 시작한 2014년 이후 보육과 유아교육의 평가체계 통합에 대한 연구들이 이루어지고 있다. 먼저 평가통합에 대한 기초자료의 제공을 목적으로 유치원과 어린이집 교사의 평가 인식, 이해, 주도성 등에 대한 차이를 분석한 연구(김현경·송경섭, 2015)가 있다. 유치원 평가지표와 어린이집 평가지표 각각에 대한 교사의 이해도 비교를 통해 어린이집 교사의 지표 이해도와 평가 주도성이 유치원교사에 비해 상대적으로 높다고 보고하였다. 이러한 결과는 어린이집 평가지표가 유치원 평가에 비해 보다 구체적이고 정량적 평가에 가깝기 때문으로 여겨진다.

실제 어린이집과 유치원의 평가를 국가수준에서 통합하기 위한 방안을 종합적으로 제시한 연구도 이루어졌다(염지숙·고영미, 2014, 임명희, 2014). 염지숙과 고영미(2014)는 유아교육과 보육의 질 관리에 대한 국내외 문헌자료 분석과 현행 유치원과 어린이집의 평가관련 법·제도 검토 등을 토대로 통합평가체계 마련을 위한 방안을 구체화 하였다. 해당 연구(염지숙·고영미, 2014)는 다양한 국외 사례를 비교 근거로 제시하면서 평가목적, 평가대상, 주관기관, 평가 운영체계와 방법, 평가위원의 구성, 결과의 공개 및 활용에 이르는 평가체계 전반에 대한 통합방안을 종합적으로 제안하였다. 임명희(2014)는 어린이집과 유치원의 평가를 하나의 기준으로 통합하여 국가수준의 평가체계의 마련이 수월하지 않은 과정임을 강조하며, 이 조율과 효율적 추진을 위해 평가인증이라는 평가전담기구의 설치를 제안하였다. 또한 통합을 위한 방안으로 점진적인 단계별 평가 모형의 적용, 평가지표의 개발, 평가체계의 조정, 조력자와 평가자의 기준과 배치, 결과와 연계한 재정지원 차등화에 이르는 방안을 구체화하였다.

라. 시사점

어린이집의 상시 질 관리 체계로의 CARE 컨설팅의 적용을 고려하면서 선행 연구의 검토를 통해 다음의 시사점을 확인할 수 있다.

첫째, 여전히 보육현장에서는 컨설팅을 평가인증의 조력과정으로 이해하고 있음을 보여주는 연구 결과들(조혜진 외, 2015; 황해익 외, 2012)은 2016년 CARE 컨설팅에서 참여기관들이 보였던 초기 반응과 다르지 않았다. 점수를 잘 받기 위한, 또는 즉각적인 평가인증의 점수 향상을 가져오는 대응에 관심을 두

는 어린이집 등의 컨설팅에 대한 요구를 벗어나, 어린이집 운영과 조직 전반의 건강성을 기르는 컨설팅을 통해 질적 수준의 향상을 도모하는 컨설팅이 필요한 시점이다.

둘째, 부산광역시의 사례(이옥경, 2013)처럼 최근 보고되는 어린이집의 컨설팅들을 살펴보면 어린이집의 신청에 의해서 필요한 부분을 선별적으로 지원함이 새로운 추세이다. 이는 향후 어린이집에의 컨설팅이 획일화된 내용이기보다는 각 어린이집의 필요와 부족한 부분을 지원하는 수요자 맞춤형으로 개발될 필요가 있다는 면에 시사점을 제공한다. 본 연구도 개별 어린이집의 평가결과 중 미진한 부분을 진단하여 출발선을 삼음으로써 이러한 맞춤형 컨설팅의 방향을 지향한다.

셋째, 평가인증에 대한 연구들은 평가인증의 제도 변화에 맞추어 추진되어왔다. 전년도 컨설팅 시범사업의 경우 현장에서 3차지표의 시범사업이 시행됨과 더불어 3차 지표와 운영체계에 대한 의견과 요구수렴을 토대로 한 개선안에 대한 연구가 이루어졌다. 현재 통합평가지표를 적용하는 평가인증을 준비 중인 시점에서 통합평가지표를 토대로 어린이집의 부족 부분을 점검하고 이를 분석하여 컨설팅의 출발점을 진단하는 CARE 컨설팅이 이러한 과정을 통해 제도 변화에 대비할 수 있는 점을 고려할 때, 어린이집 현장에 요구에 적절하게 설계된 것을 볼 수 있다. 또한, 이는 시의 적절한 지원을 위한 시도라 사료된다.

넷째, 평가인증의 사후 효과, 질 관리 기능에 대한 연구가 상당 수 진행되었고 그 결과 평가인증이 어린이집의 질 관리에 지속적으로 긍정적 영향을 미침을 보고하고 있다. 그 원인으로 평가인증 준비 기간 동안 보육교직원의 지표에의 이해증진과 전문성 향상을 들었다. 즉 시험을 준비하는 동안 실력이 향상되었음을 보고하는 것으로, 어린이집의 상시 질 관리 도모를 위해서는 보육교직원의 역량강화에 초점을 둬야 효과적임을 보여준다.

다섯째, 유아교육과 보육의 평가 방법의 통합에 대한 연구에서 질 관리를 목적으로 이루어짐을 강조하면서 평가 이후 결과의 공개와 결과 활용에 대한 내용을 포함하고 있다. 주로 재정 지원이나 교직원 인센티브, 평가 기간의 조정 등을 포함한다. 특히 평가 미흡기관에 대해서는 컨설팅과 조력, 기준미달 시 재정지원 제한이 필요하다(엄지숙·고영미, 2014:476)는 것이다. 즉, 평가를 위한 준비나 일시적 결과 제시가 아닌 평가결과를 반영한 어린이집의 상시 질 관리를 위한 컨설팅 제도의 운영이 필요하다는 것이다. 이는 본 연구가 어린이집 평가

결과와 연계한 컨설팅 지원을 준비한다는 면에서 정책 마련을 위한 선도적 준비 과정임을 지지해준다.

II. 어린이집 질 관리체계 현황 및 정책

본 장에서는 어린이집의 질 관리 체계를 이끌어 온 어린이집 평가인증과 어린이집 대상으로 진행 중인 컨설팅 현황을 조사하였다. 이는 본 연구가 향후 평가(평가인증 결과)에 근거하여 CARE 진단과 분석을 통해 질적 향상을 도모하는 출발점을 찾고 컨설팅을 지원하려는 것이며, 그 과정에서 필요한 경우 현재 육아종합지원센터나 지자체에서 진행 중인 어린이집 컨설팅과의 연계와 안내 또한 담고 있기에 그 현황을 파악할 필요가 있기 때문이다. 2006년부터 추진 중인 어린이집 평가인증 제도의 변화와 의의를 간략히 가늠해보았다. 이와 더불어 육아종합지원센터의 주요 사업의 일환으로 운영 중인 어린이집 설치운영, 평가인증 조력, 보육과정, 재무회계 등에 대한 컨설팅 현황과 지자체에서 특화된 어린이집 컨설팅을 살펴보았다.

1. 어린이집 평가인증제도

가. 어린이집 평가인증제도 개요

보육서비스 수준의 중요성이 강조되고 어린이집 질적 수준 관리 기제의 필요성이 제기됨에 따라 정부에서는 2004년 영유아보육법 제30조에 ‘어린이집 평가인증’의 법적 근거를 마련하고 2006년도부터 평가인증제도를 본격적으로 시행하였다. 평가인증제도는 평가인증을 신청한 어린이집이 평가인증지표를 기준으로 질적 수준을 자체적으로 점검·개선하도록 한 후, 공정한 평가과정을 수행하여 인증을 부여하는 제도이다(한국보육진흥원 홈페이지).²⁾

어린이집 평가인증제도는 우리나라 보육의 질 관리를 위하여 2년여에 걸쳐 개발·준비되었고, 2005년 시범운영을 거친 후 2006년 본격적인 도입으로 확대 및 실시되었다(황해익·김남희·정혜영, 2013). 이후 2006년부터 2009년까지 ‘인증참여 격려’라는 목표 하에 제1차 평가인증을 실시하였다(황해익 외, 2013). 2010

2) 한국보육진흥원 홈페이지 <https://www.kcpi.or.kr/>. 2017. 6. 7 인출.

년부터는 보육시설의 질적 수준을 안정화하려는 목표로 제2차 평가인증이 이루어졌다(황해익 외, 2013). 또한, 2014년 11월에는 보육시설의 질적 수준 향상을 목표로 제 3차 지표를 적용하여 어린이집 평가인증 지표 및 운영체계 개선 시범사업을 시행하였다(황해익 외, 2013). 현재 현장에서는 2차 지표 평가인증과 3차 지표의 시범적용이 동시에 진행 중이며, 2017년 7월 신청하는 어린이집부터는 유치원·어린이집 통합평가지표 적용을 계획 중이다. 현재까지 추진되어 온 평가인증제도의 연혁은 [그림 II-1-1] 과 같다.



자료: 한국보육진흥원 홈페이지(<https://www.kcpi.or.kr>). 2017년 6월 7일 인출.

[그림 II-1-1] 어린이집 평가인증제도 연혁

어린이집 평가인증이 변화되어 온 각 차수별 두드러진 특징을 살펴보면, 1차 지표 적용의 개선점을 반영하여 2차 시행부터는 평가인증지표를 정원 및 운영 형태별로 지표항목을 축소하고, 평가인증에 필요한 소요기간 또한 단축(6개월 → 4개월)하였다. 더불어 인증결정 반영 비율 및 인증 통과 기준 점수를 조정하였고 지자체에서 ‘기본사항확인’ 절차를 추가하여 어린이집의 법적 사항 준수를 강화하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016a:50).

평가인증제도 개선 요구가 증가함에 따라 2014년 3차 지표를 개발하고, 11월부터 제 3차 지표를 적용하는 시범사업을 2차 지표 적용 평가인증과 병행하여 진행하였다. 3차 지표는 어린이집의 규모(크기)와 유형에 관계없이 동일한 질 수준의 서비스를 받을 수 있는 기반을 마련하고자 기관유형이나 규모별 구분이 없이 공통지표로 통합하였다(최윤경 외, 2016). 또한 실행과정 중심의 평가로 평가방법을 개선하였고, 과정적 질의 측정을 위해 보육일지 실행기록에 근거하여 평정하던 것을 관찰과 면담 중심의 평가로 강화하였다. 특히 보육교직원의 복지와 전문성 강화를 위한 지표도 보강하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2016b: 45-46). 그러나 유보통합의 추진을 준비하면서, 영유아교육보육통합추진단을 중

심으로 통합평가지표 및 운영안을 포함하는 평가체계가 마련되었고, 이에 따라 어린이집 평가인증 3차 지표는 시범사업 수준에서 종료될 예정이다.

이에 1차 평가인증과 2차 평가인증 및 통합평가지표를 활용할 인증에 대해 평가지표와 운영체계의 특징을 정리하면 다음 <표 II-1-1>과 같다.

<표 II-1-1> 1차, 2차 평가인증 및 통합평가 적용 평가인증의 특징 비교

구분	1차 평가인증	2차 평가인증	통합평가지표
참여 대상	신규인가 1년 미만 참여 제한	신규인가 1년 미만 참여 가능	
평가인증 지표	<ul style="list-style-type: none"> • 40인 이상 7영역 80항목 • 39인 이하 5영역 60항목 • 장애아 전담 7영역 85항목 	<ul style="list-style-type: none"> • 40인 이상 6영역 70항목 • 39인 이하 5영역 55항목 • 장애아 전담 6영역 75항목 	통합평가지표로 단일화 • 4영역 79항목
강조점		<ul style="list-style-type: none"> - 지표의 적절성 보완 • 평정기준 상향 조정 • 비중 조절 	<ul style="list-style-type: none"> - 지표의 타당도 및 현장부담 완화 • 유사성 높은 영역·지표 통합 및 감축
법적강화기준	- 필수항목 확인 (3항목)	필수항목 및 기본항목 확인(11항목)	- 필수항목 확인 (9항목) 참여 확정일 직전 1년 이내 중대한 위반사항 발생 시 종합 평가 위원회에서 차하위 등급으로 조정
운영	인증결정 반영비율 • 자체점검보고서 25% • 현장관찰보고서 50% • 자체점검보고서 25% • 심의위원회 의견서 25%	인증결정 반영비율 • 자체점검보고서 10% • 기본사항확인서 10% • 현장관찰보고서 55% • 자체점검보고서 25% • 심의위원회 의견서 25%	인증 결정 반영 비율 • 현장평가 100%
통과점수	73.33점	75점	한 영역에서 D등급 판정 시 불인증
사후관리	연차별 자체점검, 방문지원, 교육 등	어린이집 컨설팅 제도 도입	

자료: 김의향 외(2016). 어린이집 평가 연계 맞춤형 컨설팅 시범사업. 한국보육진흥원. p.10. [그림 I-1-1] 과 보건복지부·한국보육진흥원(2017b). 어린이집 평가인증 지표 및 운영체계 개선 간담회. pp.2-5. 내용을 토대로 함.

나. 어린이집 평가인증 현황

인증통과가 이루어진 2005년부터 2016년까지 평가인증 현황을 제1차 어린이집 평가인증(2005~2009)과 제2차 어린이집 평가인증(2010~2016)으로 구분하여 살펴보면 다음 <표 II-1-2>와 <표 II-1-3>과 같다.

1차 평가인증이 종료되는 시점에서 약 24,000여개 어린이집이 인증을 유지하거나 통과하였고(<표 II-1-2> 참조), 2차와 3차 시범적용이 이루어지는 2016년에는 인증유지 32,653개소, 인증통과 7,150개소로 약 39,800개의 어린이집이 평가인증제도에 영향을 받는 것으로 나타났다(<표 II-1-3> 참조).

<표 II-1-2> 1차(2005년~2009년) 평가인증 통과 및 유지현황

단위: 개소, 기준일: 2016. 12. 31.

구분	2005	2006	2007	2008	2009
인증통과	650	2,804	4,181	5,464	7,303
인증유지	-	1,060	4,500	9,683	16,686

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2017a). 2017 어린이집 평가인증 안내(40인 이상 어린이집). p.30.

<표 II-1-3> 2차(2010년~2016년) 평가인증 통과 및 유지현황

단위: 개소, 기준일: 2016. 12. 31.

구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
인증통과	6,899	11,331	11,506	12,746	12,618	11,332	7,150
인증유지	21,154	24,856	27,357	30,955	33,050	33,496	32,653

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2017a). 2017 어린이집 평가인증 안내(40인 이상 어린이집). p.37. <표 4>, 김의향 외(2016). 어린이집 평가 연계 맞춤형 컨설팅 시범사업. 한국보육진흥원. p.11. <표 I-1-1> 및 한국보육진흥원 홈페이지 자료실. 보육통계. 평가인증 현황. 연도별 평가인증 유지 현황(총괄표)을 재구성함.³⁾

또한, 전체 어린이집 개소 수 대비 평가인증을 유지하는 기관이 차지하는 비중을 2017년 최근까지 경향을 살펴보면, 2015년 78.8%, 2016년 79.8%, 2017년 80.6%로 크지는 않지만 꾸준히 증가하는 추세를 보이며, 전체 기관의 약 80%에 해당하는 기관들이 인증을 유지하고 있음을 알 수 있다(<표 II-1-4> 참조).

3) 한국보육진흥원 홈페이지에서 2017. 6. 8 인출.

https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/reference0_1.jsp

〈표 II-1-4〉 전체 어린이집 대비 인증기관 비중 변화

단위: 개소, 2017. 4월말 기준

구분	2015	2016	2017
전체	42,517	41,084	40,511
인증유지(%)	33,496(78.8%)	32,795(79.8%)	32,653(80.6%)

자료: 한국보육진흥원 홈페이지에서 2017년 6월 8일 인출함,

https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/reference04_2.jsp

다. 어린이집 평가인증 사후관리

평가인증 이후 사후관리에 대한 노력도 이루어지고 있다. 한국보육진흥원에서는 평가인증 통과 이후, 인증어린이집이 인증유효기간 동안 일정 수준 이상의 보육서비스 수준을 유지하고 지속적으로 향상시켜 나갈 수 있도록 자체점검, 확인점검, 확인 방문 등 다음의 내용을 추진 중이다. 그러나 이러한 사후관리가 점검의 차원에서 이루어지는 특성을 지녀 보육 현장에서는 지원적이고 지지적인 안내를 포함하는 컨설팅 요구가 높은 상황이다.

〈표 II-1-5〉 한국보육진흥원의 평가인증 사후관리 내용

구분	내용
연차별 자체점검	인증어린이집이 인증유효기간 중 매년 1회 연차별 자체점검보고서를 제출토록 함으로써 자체적으로 보육서비스의 질적 수준을 점검하여 개선·보완하도록 관리
확인점검	인증유효기간 중 확인점검자가 어린이집을 방문하여 질적 수준을 점검하고, 점검당일 개선이 필요한 사항은 구체적으로 안내하여 어린이집이 상시적으로 질 관리 할 수 있도록 관리
확인방문	인증어린이집에서 소재지, 운영형태 등의 변동요인이 발생한 경우 확인방문을 통해 어린이집 보육서비스의 질적 수준을 확인
인증취소 및 종료 관리	지자체에서 보건복지부(한국보육진흥원)로 보고된 인증어린이집의 인증취소 또는 인증유효기간 종료 처리
신임원장 교육	인증어린이집에서 원장이 교체된 경우 교육을 실시하여 인증어린이집으로서의 질적 수준 유지 및 향상을 위한 지원
상시지표 교육	평가인증 운영체계 및 지표에 대한 지속적인 교육을 통해 보육현장이 바람직한 보육의 실체에 대해 인지하도록 지원

자료: 한국보육진흥원 홈페이지(<https://www.kcpi.or.kr>)에서 2017년 10월 17일 인출함.

라. 어린이집 평가인증 성과

2차 지표를 적용하는 평가인증의 평균 점수가 90점을 월등히 상회하는 가운데 평가인증 점수가 어린이집의 질적 수준을 설명하는 데 한계가 있다는 지적이 많았다. 그럼에도 불구하고 평가인증이 어린이집의 질적 기준 설정과 유지에 기여해 온 것은 분명한 사실이다. 평가인증 운영체계와 지표, 인증에 대한 인식 및 효과 등에 관한 많은 연구들(김영희 외, 2008; 김향은, 2008; 남미경, 2015; 조미환·성은영, 2012; 채혜선·현정희, 2008)은 평가인증이 어린이집의 질적 수준 향상과 보육교직원의 역량 강화에 긍정적 영향을 미쳤음을 보고하였다. 평가인증을 전담하는 한국보육진흥원에서는 2005년 평가인증이 실시된 이후 평가인증에 참여한 어린이집, 보육교사 및 부모를 대상으로 평가인증의 인식, 효과 등에 대한 조사가 지속적으로 실시해오고 있다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017a:31). 조사 대상별로 살펴보면, 참여 어린이집에 대한 조사 결과, 응답한 어린이집의 88.8%가 평가인증에 참여한 경험에 만족한다고 응답하였고 94%가 질적 수준 향상에 매우 효과적이라고 응답하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017a:31). 보육교사들에 대한 조사 결과에서는 평가인증의 필요성에 대한 인식이 증가하였고 어린이집의 질적 수준이 '좋아졌다'고 평가하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017a:31). 한편, 부모를 대상으로 한 만족도 결과에서는 응답자의 93%가 평가인증제도에 만족하는 것으로 나타났으며, 어린이집의 질적 수준 향상에 효과적(96.0%)라고 답하고 어린이집의 대한 부모 신뢰도와 선호도가 참여 이전보다 높아졌다고 응답하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017a:31). 이를 통해, 어린이집 평가인증에 참여가 어린이집 기관 차원에서 뿐만이 아니라 어린이집에 종사하는 교사와 어린이집을 이용하는 부모에 이르기까지 여러 면에서 긍정적으로 인식하고 있음을 보여준다.

2. 어린이집 컨설팅 운영 현황

사설기관이나 개인적인 컨설팅을 제외하고 현재 어린이집을 위한 컨설팅은 육아종합지원센터를 중심으로 제공되고 있다. 이는 중앙육아종합지원센터 및 시군구 육아종합지원센터의 주요 사업의 일환으로 어린이집 설치운영, 평가인증 조력, 보육과정, 재무회계 등에 대한 실질적인 지원을 중심으로 구성되어 있다.

이와 더불어 지자체에서도 관내 어린이집의 컨설팅 요구에 부응하여 지자체의 특성을 반영하여 특화된 컨설팅 제공이 확대되는 추세이다. 그 구체적인 내용은 다음과 같다.

1) 육아종합지원센터 중심 어린이집 보육컨설팅 현황

어린이집 보육컨설팅은 영유아보육법 시행령 제13조(육아종합지원센터의 기능) 제4항 ‘어린이집 설치 운영 등에 관한 상담 및 컨설팅’에서 명시하는 주요 사업으로서, 전문가의 지원을 필요로 하는 어린이집이 설치부터 평가인증 이후까지 필요한 컨설팅을 받도록 지원하는데 목적이 있다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2016:104). 보육컨설팅의 유형은 크게 1)설치운영 2)평가인증(조력) 3)보육과정 4)재무회계 컨설팅으로 구분되며(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2016) 구체적인 추진 현황⁴⁾은 다음과 같다.

가) 설치운영 컨설팅⁵⁾

설치운영 컨설팅은 2012년부터 시작되었으며 신설될 어린이집을 대상으로 초기 운영을 위한 환경구성, 보육과정, 재무회계, 인사관리 등의 내용을 컨설팅하는 것이 주 내용이다. 어린이집 설치운영 컨설팅 사업은 시도 및 시군구 육아종합지원센터에서 이루어진다.

2013년 시범사업에서 18개 센터가 참여하여 95개 신규 어린이집을 대상으로 컨설팅을 실시하였고, 2014년에는 33개 센터가 총 252개소의 신규 설치운영을 컨설팅 지원하였다. 2015년에는 32개 센터가 193개의 신규 및 변경인가 어린이집 대상 컨설팅을 실시하였는데, 이는 전년대비 30% 이상 감소된 것으로 그 이유는 전국 어린이집 수 감소와 관련이 있는 것으로 분석되었다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2016:105). 이러한 추이 변화를 표로 정리하면 다음 <표 II-2-1>과 같다. 지난 4년간 총 617개소 어린이집 컨설팅을 진행하였다.⁶⁾

4) 보육컨설팅 현황은 보건복지부와 중앙육아종합지원센터가 매년 발간하는 사업결과보고서를 참고하여 재구성하였으며, 가장 최근 자료가 2015년 결과보고 수치이므로 이를 제시하였다. 2016년 수치는 2017년 7월 경 발간예정이므로 이후 추가할 예정이다.

5) 중앙육아종합지원센터 홈페이지 어린이집 지원사업 중 관련내용을 발췌 정리함.
http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600054.jsp

6) 중앙육아종합지원센터 홈페이지(2017. 6.10 인출)
http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600054.jsp

<표 II-2-1> 어린이집 설치운영 컨설팅 추이 변화: 2013-2016년

단위: 개소

구분	2013		2014		2015		2016	
	참여 센터	지원 어린이집						
총계	18	95	33	252	32	193	27	128
시도	10	54	12	88	13	95	9	44
시군구	8	41	21	164	19	98	18	84

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2016). 2015 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서. p.105. <표-90>, 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2017). 2016 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서. p.105 및 p.110. <표-98>을 재구성함.

나) 평가인증 컨설팅⁷⁾

어린이집 평가인증제도는 2005년 시범운영을 시작으로 1차(2006-2009), 2차(2010-2015)가 시행되었으며 2015년부터 3차 평가인증제가 시범운영 중이다. 이러한 평가인증에 대한 이해와 준비를 돕기 위하여 조력의 개념으로 어린이집 컨설팅이 시작되었다. 이와 같은 평가인증 컨설팅의 추이 변화를 표로 정리하면 다음 제시한 <표 II-2-2>와 같다.

<표 II-2-2> 어린이집 평가인증 컨설팅 추이 변화: 2013-2016년

단위: 개소, 명

구분	2013		2014		2015		2016	
	방문 컨설팅	교육 인원	방문 컨설팅	교육 인원	방문 컨설팅	교육 인원	방문 컨설팅	교육 인원
총계	9,668	105,473	9,637	98,742	8,442	80,281	7,073	91,630
시도	5,104	52,118	4,640	56,033	4,204	44,565	3,128	49,473
시군구	4,564	53,355	4,997	42,709	4,238	35,716	3,945	42,157

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2016). 2015 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서. p.108. <표-93> 및 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2017). 2016 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서. p.115. <표-103>을 재구성함.

어린이집이 평가인증을 준비하면서 경험하는 시행착오를 줄이고 평가인증 과정을 보다 효과적으로 진행할 수 있도록 돕기 위해 평가인증 관련 지표 교육

7) 중앙육아종합지원센터 홈페이지 어린이집 지원사업 중 관련내용을 발췌 정리함(2017. 6.10 인출). http://central.childcare.go.kr/central/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600056.jsp

등 평가인증 관련 정보제공 및 상담, 어린이집 현장방문 컨설팅 등을 통해 어린이집 자체점검 개선방향 수립을 지원한다.

2013년에 방문 컨설팅한 어린이집은 9,668개소이며 105,473명을 교육하였고, 2014년에는 9,637개소를 방문하여 98,742명에게 교육을 실시하였다. 2015년에는 8,442개소의 80,281명에게 컨설팅을 시행하였고 2016년에는 시도센터 3,128개소와 시군구센터 3,945개소를 합한 총 7,073개소를 방문하여 91,630명에게 컨설팅을 실시하였다.

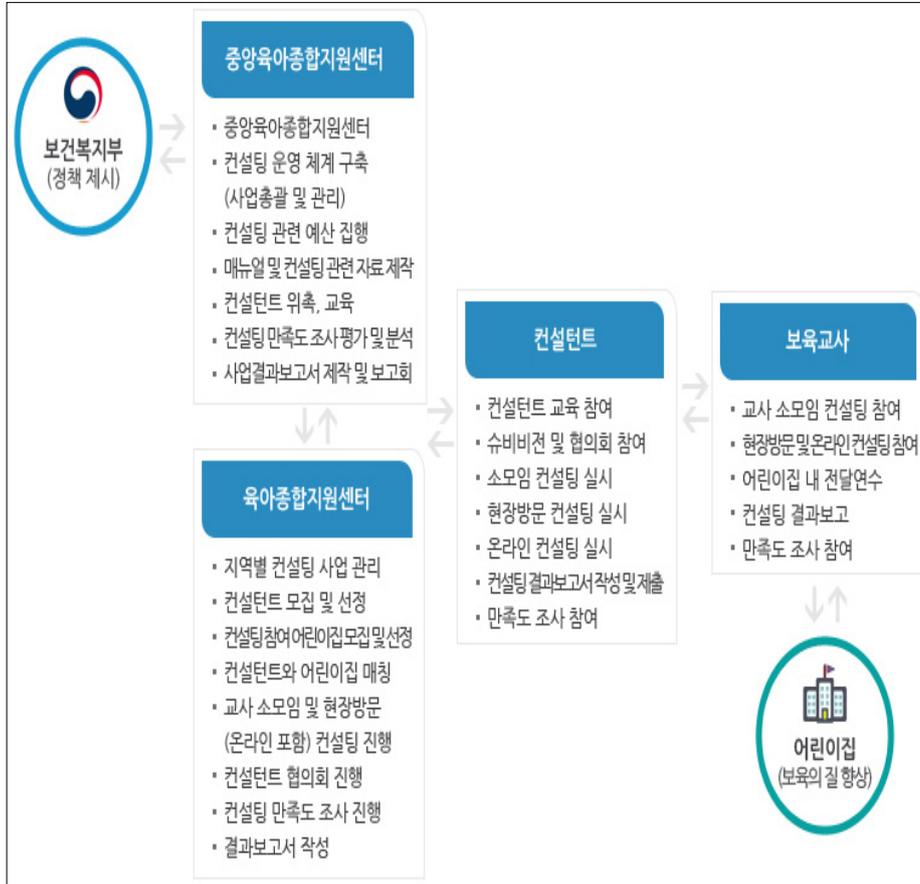
다) 보육과정 컨설팅⁸⁾

보육과정 컨설팅은 표준보육과정의 효과적인 현장 적용 및 실천을 위해 보육교사 스스로 문제를 해결해 나가도록 지원함으로써 교사의 전문성 향상 및 자긍심 제고를 목적으로 하는 사업이다. 보육교사가 자발적으로 신청을 하면 컨설턴트가 해당 어린이집을 방문하여 문제를 진단하고 신청인과 함께 해결방안을 모색한다.

보육과정 컨설팅 사업은 시도·시군구 육아종합지원센터에서 이루어진다. 대표적인 보육과정 컨설팅으로는 중앙센터 주관의 '교사+ 보육과정 컨설팅 사업', 서울시의 '아이조아, 서울 맞춤 컨설팅' 부산시의 '어린이집 맞춤형 보육장학제 사업' 등이 있다.

'교사+ 보육과정 컨설팅 사업'의 경우, 현장방문 2회 외에 전화나 이메일을 통한 원격 지원을 1회 이상 수행하는 것이 원칙이며, 개별 또는 집단별로 컨설팅이 가능하다. 이후 현장방문과 연계하여 '교사 소모임 컨설팅'도 이루어진다. 컨설턴트가 리더가 되어 자유롭게 토의하는 중 교사 스스로 문제해결 방안을 찾는 형태로 진행된다. 보육과정 컨설팅 주체와 담당 역할은 다음 [그림 II-2-1] 과 같다.

8) 중앙육아종합지원센터 홈페이지 어린이집 지원사업 중 관련내용을 발췌 정리함(2017. 6. 10 인출).
http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600053.jsp



출처: 중앙육아종합지원센터 홈페이지(2017. 6. 10 검색)

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

[그림 II-2-1] 보육과정 컨설팅 주체와 역할

2013년에는 24개 센터에서 1,756명의 교사를 컨설팅하였고 2014년에는 33개 센터에서 1,617명을 지원하였다. 2015년에는 교사 개별 컨설팅의 취지를 명확히 하여 총 4,132명을 컨설팅 지원하였다. 하지만 2016년에는 전년 대비 큰 폭으로 감소한 1,040명이 지원한 것으로 나타났다. 이는 중앙센터에서 진행하는 '교사ⁱ⁺ 보육과정 컨설팅' 사업을 포함하지 않아 횡수가 감소하는 것으로 분석된다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2017). 최근 4년간 변화의 추이를 표로 정리하면 다음 <표 II-2-3>과 같다.

<표 II-2-3> 어린이집 보육과정 컨설팅 추이 변화: 2013-2016년

단위: 명

구분	2013	2014	2015	2016
신청 교사	1,756	1,617	4,132	1,040

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2016). 2015 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서. p.111 <표-96> 및 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2017). 2016 전국 육아종합지원센터 사업결과 보고서. p.120. <표-107>을 재구성함.

라) 재무회계 컨설팅⁹⁾

재무회계 컨설팅은 2013년 시범사업을 시작으로 어린이집 재무회계의 투명성을 확보하고 효율적으로 회계를 관리하도록 지원하는 사업이다. 재무회계 관련 상담, 교육, 현장방문 컨설팅 등 다양한 방법으로 운영된다. 2013년에는 11,415명 대상 시범사업을 진행했고, 2014년에는 16,508명, 2015년에는 8,726명이 컨설팅 교육을 받았다. 이러한 추이 변화를 표로 정리하면 다음 <표 II-2-4>와 같다.

<표 II-2-4> 어린이집 재무회계 컨설팅 추이 변화: 2013-2016년

단위: 회, 명

구분	2013		2014		2015		2016	
	교육 횟수	교육 인원	교육 횟수	교육 인원	교육 횟수	교육 인원	교육 횟수	교육 인원
총계	119	11,415	203	16,508	181	8,726	220	6,847
시도	30	4,810	95	9,305	104	5,010	119	3,935
시군구	89	6,605	108	7,203	77	3,716	101	2,912

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2016). 2015 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서. p.114. <표-99> 및 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2017). 2016 전국 육아종합지원센터 사업결과 보고서. p.113. <표-101>을 재구성함.

2015년은 전년 대비 약 50% 감소하였는데 그 이유를 대집단에서 소집단으로의 교육 형태 변화, 컨설팅 사업의 안정화에 따른 변화로 보고 있다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2016:114). 2016년에는 전년 대비 교육 횟수는 증가하였으나, 교육인원은 감소하는 양상을 보였다. 전체 실적은 지난 4년간 시도 및 시군구 센터는 총 723회, 인원은 43,496명을 교육하였다.¹⁰⁾

9) 중앙육아종합지원센터 홈페이지 어린이집 지원사업 중 관련내용을 발췌 정리함(2017. 6.10 인출). http://central.childcare.go.kr/central/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600055.jsp

10) 중앙육아종합지원센터 홈페이지(2017. 2.17 인출) http://central.childcare.go.kr/central/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600055.jsp

마) 맞춤형 보육 운영 컨설팅¹¹⁾

2016년 7월부터 아이와 부모의 보육수요에 맞게 보육서비스를 이용할 수 있도록 맞춤형 보육 운영이 시행되었다. 이로 인해 현장에서는 맞춤반을 포함하는 어린이집의 운영에 대한 컨설팅 요구가 증가하였다. 맞춤형 보육 운영의 안정적인 정착을 위하여 시도육아종합지원센터에서 맞춤형 보육 운영 컨설팅 사업을 시범적으로 실시하였다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2017).

맞춤형 보육 운영 컨설팅은 맞춤형 보육에 따른 보육계획안 작성부터 하루일과 운영, 맞춤반 및 종일반 운영에 따른 교사의 역할 등 어린이집 특성 및 상황에 따라 현장방문 및 온라인 상담 등을 통해 지원한다. 맞춤형 보육 운영 컨설팅은 원활한 진행을 위한 가이드라인 제작, 컨설팅과 관련된 센터장 및 사업 담당자 등을 목적으로 하고 있다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2017).

신청대상은 맞춤형 보육을 운영하는 어린이집이며, 시도 및 시군구 육아종합지원센터에서 이루어진다. 2016년 시범적으로 진행된 맞춤형 보육 운영 컨설팅에는 총 17개 시도센터가 참여하였는데 지역과 개소 별로 구분한 컨설팅 실적 현황을 살펴보면 다음 <표 II-2-5>와 같다.

<표 II-2-5> 맞춤형 보육 운영 컨설팅 실적

어린이집	1개소	3개소	4개소
센터	서울, 대구, 인천, 광주, 대전, 울산, 세종, 경기, 경기북부, 강원, 충북, 충남, 경북, 경남, 전남	부산	전북

※제주지역 제외. 부산 및 전북지역의 경우, 지자체 요청에 따라 컨설팅 추가 실시
 자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2017). 2016 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서. p.49.

한편, 맞춤형 보육 운영 컨설팅은 총 3회로 계획하였으나, 어린이집 요구 또는 컨설팅 내용에 따라 2회로 진행되기도 하였다. 컨설팅 회차에 따른 컨설팅 방법 내용은 다음 <표 II-2-6>과 같다.

11) 중앙육아종합지원센터 홈페이지 어린이집 지원사업 중 관련내용을 발췌 정리함(2017. 6.10 인출). http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600200.jsp

〈표 II-2-6〉 맞춤형 보육 운영 컨설팅 내용 및 방법

구분	1회	2회	3회
컨설팅 내용	보육계획안 검토 개선사항 안내	개선사항 확인 서류검토(낮잠시간) 하원시간 컨설팅 (교사의 역할)	Q&A 답변 서류검토
컨설팅 방법	현장방문	현장방문	현장방문 또는 온라인

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2017). 2016 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서. p.49.

2) 지자체 운영 어린이집 컨설팅

가) 서울특별시 ‘아이조아~ 서울’ 맞춤컨설팅¹²⁾

서울특별시에서 진행하는 ‘아이조아’ 사업은 보육 및 교육 전문가를 선정하여 누리과정 보육교사 대상으로 어린이집을 찾아가는 수업중심의 맞춤 컨설팅을 제공한다. 이는 보육과정 운영에 관한 맞춤 컨설팅으로서, 전문 컨설턴트의 수평적 지원을 통해 교사의 역량과 전문성을 신장, 보육과정의 올바른 적용, 창의적 보육환경이 될 수 있도록 지원하는 것을 목적으로 한다. 컨설팅은 다루는 내용에 따라 어린이집과 컨설턴트가 협의하며, 보육교사를 대상으로는 소그룹 교육 2회, 방문 컨설팅 2~4회, 원장을 대상으로는 컨설팅 사업 설명회 1회, 보육과정 관련 교육 1회를 실시한다. ‘아이조아~ 서울’ 맞춤 컨설팅은 상반기와 하반기로 나누어 자치구별로 진행한다. 표준보육과정 중심으로 누리과정 컨설팅과 가정어린이집 중심으로의 월령별 영아보육프로그램 컨설팅이 그 내용이다.

〈표 II-2-7〉 ‘아이조아~ 서울’ 맞춤컨설팅 지원 실적

구분	2015	2016
컨설팅 지원횟수	1,709회	861회
참여 어린이집 수	287개소	200개소

출처: 서울특별시 육아종합지원센터 홈페이지(2017. 6.10 인출함).

12) 서울시 육아종합지원센터 홈페이지(2017. 6.10 인출)를 토대로 구성함.

http://seoul.childcare.go.kr/lseoul/d2_30000/d2_35000/d2_30072.jsp



출처: 서울시 육아종합지원센터 홈페이지 '아이조아~ 서울' 맞춤컨설팅(2017. 2.17 인출)
http://seoul.childcare.go.kr/lseoul/d2_30000/d2_35000/d2_30072.jsp

[그림 II-2-2] 서울시 '아이조아~ 서울' 맞춤컨설팅 내용

나) 부산시 '어린이집 맞춤형 보육장학제'¹³⁾

부산시는 어린이집 표준보육과정(0~2세 영아보육과정, 3~5세 누리과정) 확대 및 무상 보육시행에 따른 보육 교직원과 어린이집 질적 수준 향상을 목적으로 보육장학의 현장과 교구를 지원하는 등 맞춤형 보육장학제를 개선하고자 노력하고 있다(부산시, 2017:55).

부산시에서 시행하는 어린이집 맞춤형 보육장학제는 보육장학사가 어린이집을 직접 방문하여 보육과정 전반에 대한 지도 및 개선을 통해, 보육교직원의 전문성을 향상시키고 그들의 자긍심과 사명감을 증진시키고자 하고 있다. 보육장학제 컨설팅은 보육교직원의 전문성 향상을 통한 보육의 질적 향상 도모, 영유아에게 양질의 안전한 보육환경 제공 및 영유아 권리존중 실현 및 영유아 부모의 어린이집에 대한 신뢰도와 만족도 향상을 목적으로 한다.

또한, 보육장학 유형에는 평가인증 컨설팅, 보육과정 컨설팅 및 맞춤형 보육 운영 컨설팅이 있으며 지원내용은 다음 <표 II-2-8>과 같다.

13) 부산광역시 육아종합지원센터 홈페이지 관련내용을 발췌 정리함.
<http://www.bcsc.kr/2015/06/01.php>. 2017년 6월 9일 인출함.

〈표 II-2-8〉 부산시 보육장학제(보육컨설팅) 유형 및 지원내용

지원유형	지원내용
평가인증 컨설팅	• 어린이집 평가인증 영역별 지표기준으로 지원
보육과정 컨설팅	• 상호작용과 교수법
맞춤형 보육 운영 컨설팅	• 보육과정(연령별 보육계획 및 실행, 평가)
	• 보육환경
	• 맞춤형보육 운영시간 운영계획 수립 안내
	• 반편성 및 보육시간 설정 방법 지원
	• 보육과정 운영
	• 교사매치 및 복무안내

주: 보육장학 현장지원은 어린이집의 장학요청 사항과 현행수준을 고려하여 맞춤형으로 지원함.
 자료: 부산광역시 육아종합지원센터 홈페이지에서 인출함(2017년 6월 9일).

<http://www.bscs.kr/2015/06/01.php>.

3. 기존 어린이집 지원 컨설팅과 CARE 컨설팅

기존의 어린이집 지원 컨설팅과 CARE 컨설팅과의 차별성에 대한 설명을 위해 현재 육아종합지원센터를 중심으로 어린이집에 제공 중인 컨설팅과 CARE 컨설팅의 목적과 특징을 제시하면 다음 <표 II-2-9>와 같다.

무엇보다 현재 육아종합지원센터에서 진행 중인 컨설팅은 어린이집 개원 지원, 재무회계 방법 교육지원, 교사 보육과정 운영 지원, 평가인증 조력이라는 목적을 지닌다. 그에 비해 CARE 컨설팅은 평가인증 이후 결과에 기초하여 취약 부분에 대한 개선안을 어린이집 상황에 맞게 찾아 질적 수준을 높이고자하는 목적을 지닌다. 평가인증 결과 동일한 지표나 요소에서 낮은 점수를 받더라도 그 원인은 어린이집이 지닌 고유의 상황과 환경에 따라 다를 수 있다. 따라서 어느 한 부분의 컨설팅이 아닌 어린이집 원장과 보육교직원의 합의를 통해 개선안을 도출하여 실행할 수 있도록 안내한다. 이런 의미에서 CARE 컨설팅은 개별 어린이집의 특성을 반영한 컨설팅이며, 필요한 경우에는 기존에 육아종합지원센터를 중심으로 시행 중인 다른 컨설팅을 안내하고 연계하도록 하는 종합 컨설팅이기도 하다.

〈표 11-2-9〉 육아종합지원센터 중심 어린이집 컨설팅과 CARE 컨설팅 특징

구분	주요 사항
설치운영 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 인가((변경인가 포함)를 앞둔 어린이집 초기 운영에 필요한 보육과정, 보육환경구성, 재무 회계, 인사관리 등의 제반 내용을 컨설팅하여, 설치시점부터 질 높은 서비스 갖추도록 지원 • 특징: 2012년부터 해당 컨설팅 시작
재무회계 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 어린이집 재무회계 투명성 확보, 효율적인 회계 관리 및 어린이집 재정운영의 안정화 등을 통한 어린이집 운영의 신뢰감 증대에 중점을 두어 지원 • 특징: 2013년 시범사업 시작으로 진행됨. 재무회계 관련 상담, 교육, 현장 방문 컨설팅 등 다양한 방법으로 지원
보육과정 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 보육교사를 직접 지원하는 컨설팅으로, 표준보육과정 적용 및 실천, 교수학습방법에 대한 전문 컨설팅을 통해 보육교사 스스로 문제를 해결해 나갈 수 있도록 하는 것을 지원 • 특징: 2011년 「보육컨설팅」으로 시작하여, 2012년 「품질관리 컨설팅」, 2014년 「보육과정 컨설팅」으로 명칭 변경
평가인증 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 평가인증을 신청한 어린이집(신규인증, 재인증, 재참여)이 평가인증 준비에 대한 시행착오를 줄이고 효과적으로 평가인증 과정을 진행할 수 있도록 지원 • 특징: 2005년 육아종합지원센터에서 실시했던 「평가인증 조력」사업이 시초이며, 2012년부터 평가인증 컨설팅으로 사업명 변경추진
CARE 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 목적: 평가 인증 결과를 받은 어린이집의 평가 결과를 통해 어린이집 취약점과 개선할 부분을 어린이집 구성원 간 협의를 통해 도출하고 C.A.R.E. 컨설팅 모형을 적용하여 컨설팅 진행함으로써 어린이집 운영능력과 보육서비스 질을 스스로 제고할 수 있도록 지원 • 특징: 어린이집의 질을 개선하고자 하는 자율적 동기와 역량 함양, 평가 인증 이후 자발적인 상시 질 관리 체계 및 자체 모니터링이 가능하도록 지원하는 것을 지향 <ul style="list-style-type: none"> - 진단 이후 필요하다면 기존에 육아종합지원센터를 중심으로 시행 중인 다른 컨설팅을 안내하고 연계함

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

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

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

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

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

III. ECEC 평가 연계 질 관리 국외 사례

보육의 질을 향상하기 위해서는 어린이집의 질적 수준을 제대로 평가하고 이에 기초하여 건설적인 지원방안을 마련하는 일이 필요하다. 이를 위해 국가 수준의 ECEC(Early Child Education & Care) 기관 평가 제도를 비교적 최근에 정비한 호주와 오래 전부터 기관 평가 전담국을 두어 ECEC 기관부터 중등교육기관에 이르기까지 일원화된 평가를 실시하고 있는 영국의 사례를 구체적으로 살펴보고자 한다. 호주와 영국은 국가 차원에서 ECEC 기관 평가를 수행하고, 그에 따른 질을 관리를 도모하고 있다는 점에서 본 연구의 국외 사례로 선정하였다. 두 나라 모두 유아교육과 보육이 통합되어 있고 교육부가 이를 관할한다. 평가 기관은 정부 부처와 독립되어 평가를 전담하며(장혜진·송신영, 2014:16), 평가 영역은 서비스 질, 교사 질, 교육과정 운영, 유아발달에 대한 부분을 포함한다는 것이 공통점이다. 호주와 영국의 ECEC 평가에 대해 평가기관의 특성, 평가의 내용 및 방법, 기관 평가 사후 절차 및 결과의 활용으로 구분하여 제시하였다.

1. 호주

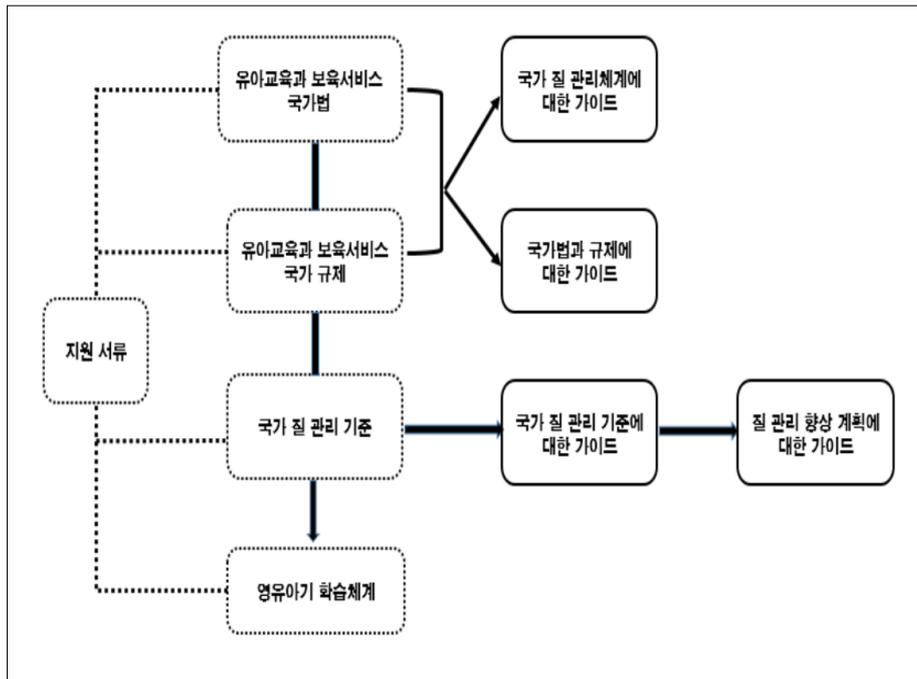
가. 기관 평가의 특성

호주는 보육기관의 질 관리체계가 잘 정비되어 있는 나라로 가장 많이 언급되고 있으며 1994년 기관 평가를 도입한 이래 꾸준히 운영되어 왔다. 그러나 2009년 국가 질 관리 체계(National Quality Framework: NQF)를 대대적으로 마련하여 생애초기 학습을 강조함으로써 결과적으로 질 높은 유아교육 및 보육을 완성하고자 하였다. 호주는 국가가 기관의 질을 관리해야 한다는 전제 하에 전속 관리 기관인 '유아교육 및 보육 질 관리국(Australian Children's Education and Care Quality Authority: ACECQA)'을 운영하고 있다.

1) 평가 기준: 국가법, 국가규제, 국가 질 관리 기준

ACECQA는 2012년부터 전일제 보육시설, 가정보육시설, 유아원(유치원), 방과 후 돌봄 서비스 등 13세 이하 아동이 이용하는 기관에 NQF를 적용하고 국가법 (Education and Care Services National Law Act 2010), 국가 규제(Education and Care Services National Regulations 2011) 및 국가 질 관리 기준(National Quality Standard: NQS)을 적용하여 평가하고 등급을 부여한다(장혜진·송신영, 2014). 즉, 이 3가지 개념은 호주 유아교육과 보육서비스의 질 관리에 대한 주요 구성요소이자 지침이라고 할 수 있다.

따라서 질 관리에 참여하는 모든 구성원들은 국가법 및 국가규제, 국가 질 관리 기준에 대해 반드시 숙지해야 한다(ACECQA, 2011a:3-4). 이와 같은 호주 국가 수준 질 관리 체계를 도표로 제시하면 다음 [그림 III-1-1] 과 같다.



자료: ACECQA(2011a). Guide to the National Quality Framework. p.5.

[그림 III-1-1] 호주 국가수준 질 관리 체계

유아교육 및 보육 질 관리국(ACECQA)의 평가 자료집에는 유아교육과 보육

서비스의 질 관리 평가의 근거가 되는 국가법과 국가 규제の内容과 그 특성을 다음과 같이 제시할 수 있다(ACECQA, 2011a:7-8).

〈표 III-1-1〉 호주의 국가법 및 국가 규제 특성

구분	내용 및 특성
호주 국가법의 내용과 특성	유아교육과 보육 서비스에 대한 승인 절차 평가와 등급 부여 절차 운영에 대한 주요 요구사항 법 및 규제 준수, 감독 및 집행 권한 규제 기관의 결정에 대한 검토 각료 이사회(Ministerial Council)의 기능과 권한 ACECQA의 기능과 권한 각각의 관할권에서 규제 기관의 기능과 역할 ACECQA, 규제기관에 적용되는 정보와 개인정보체계에 대한 일관성 정보의 공표에 관한 요구사항 주요 이행조치
호주 국가 규제 특성	다음과 같은 신청 절차: - 제공자 인증/ 서비스 기관 인증/감독(관) 자격 NQS에 대한 유아교육과 보육 서비스의 등급 및 평가 과정 NQS에 따른 질 관리 영역에 대한 최소한의 운영 조건 등급 재검토 결정에 대한 신청절차 현 서비스에서 국가 질 관리 체계로 이동하기 위한 합의

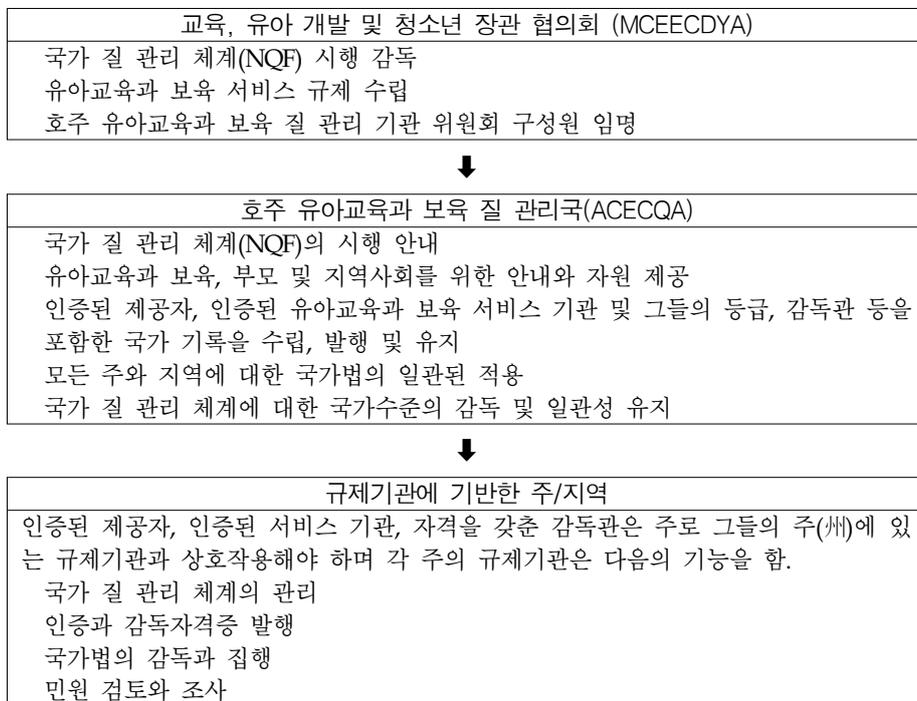
주: ACECQA(2011a). Guide to the National Quality Framework. pp.7-8 내용을 토대로 표로 구성함.

국가법과 국가 규제의 궁극적인 목적은 유아교육과 보육 서비스의 질을 일관성 있게 관리하고 국가 차원에서 규제하기 위함이다. 또한 국가 질 관리 기준은 유아교육과 보육서비스 질 관리에 대한 새로운 국가 기준을 규정함으로써 서비스 기관과 해당 기관을 이용하는 가족에게 보다 나은 서비스를 제공하고자 함이다(ACECQA, 2011a:9). 뿐만 아니라 부모가 자녀의 ECEC 기관을 선택할 때 양질의 정보에 근거한 결정을 내리도록 도울 수 있다.

2) 평가 기구: 질 관리국(ACECQA), 규제기관(Regulatory Authority)

국가법과 국가 규제가 기관 질 관리의 법적 근거와 기준을 제시하는 큰 틀이라면, 평가를 전담하는 기구인 호주 유아교육과 보육 질 관리국(ACECQA)와 규제 기관(Regulatory Authority)을 두고 있다.

ECEC 기관에 대한 구체적인 평가절차는 각 주(州)별 교육청에서 담당하고 있다. 각 주마다 '규제기관(Regulatory Authority)'을 두고 관련 정보, 기관 인·허가, 평가, 감독, 민원 접수 등을 수행하며 기관 평가의 일차적 책임을 지게 한다. 각 규제 기관의 직원 교육 및 역할은 ACECQA에서 담당하며 특히, 기관평가 관련 기준, 교육 훈련, 운영 매뉴얼을 제시하여 평가의 질을 일관성 있게 관리하고 있다(장혜진·송신영, 2014:69). 이를 도표로 나타내면 다음 [그림 III-1-2] 와 같다.



자료: ACECQA(2011a). Guide to the National Quality Framework. p.6.

[그림 III-1-2] 호주의 기관 질 관리 체계

2012년부터 2020년 사이에는 교사 자격, 교사 대 아동 비율, 교직원 배치에 대한 핵심 사항들이 단계적으로 적용된다(ACECQA, 2011a:3).

질 관리국(ACECQA)은 평가를 위한 전략과 운영, 소통과 계약, 기관 서비스를 다루는 3개의 본부와 9개 팀으로 구성되어있다. 그 중 소통과 계약 본부의 질 관리 어젠다 IT 시스템은 각 주정부와 지역기관들이 온라인으로 업무할 수

있도록 체계를 구축해 놓았다(서문희·이혜민, 2013:46).

호주 정부가 국가 질 관리 체계를 마련하고 관리에 힘쓰는 주된 목적은 아이들의 성과 향상이다(ACECQA, 2011). 이는 유아교육과 보육서비스 기관을 통해 아동의 발달적 요구, 흥미 및 경험과 아동의 개인차를 고려한 인증된 학습체계를 기반으로 양질의 프로그램을 제공하고자 하는 것이다.

2009년 12월 호주 정부는 의회 합의(Council of Australian Governments: COAG)를 통해(ACECQA, 2011a:3), 유아교육 및 보육의 국가수준 질 관리 체계를 대대적으로 구축함으로써 아이들이 살아가는 동안 삶의 질을 보장하고 질 높은 교육 및 보육 서비스를 제공받아 높은 성취를 할 수 있도록 돕는 궁극적인 목표를 확인할 수 있다.

나. ECEC 기관 평가의 내용 및 방법

1) 평가 내용

앞서 소개한 질 관리국(ACECQA)은 이와 같은 7개의 영역에 대한 구체적인 평가기준을 제시하고 있다. 2006년부터 적용해 오던 기관 평가기준은 기관 유형에 따라 종일제 시설은 7개 영역, 33개 원칙(principles), 가정 시설은 6개 영역, 29개 원칙, 방과후 시설은 8개 영역, 30개 원칙으로 구성되어 불충분, 충분, 우수, 매우 우수 등의 4가지 평정으로 평가하도록 되어 있었다. 그러나 2012년 현재의 체계로 개정되면서 각각 제시되었던 영역 및 원칙이 하나로 통합되어 모든 기관에 일괄적으로 적용되고 있다(서문희·이혜민, 2013:47-48).

이에 따라 호주 정부는 영유아에게 제공하는 유아교육 및 보육 서비스의 국가수준 질 관리 기준(National Quality Standard) 영역을 7가지로 제시하고 이에 준한 체계적인 관리에 힘쓰고 있다(ACECQA, 2011a:9).

호주 질 관리국(ACECQA)이 제시하는 평가의 7개 영역은 다음과 같다(ACECQA, 2011a:9).

- 교육 프로그램과 실제
- 아동의 건강과 안전
- 물리적 환경
- 교직원 배치
- 아동과의 관계

- 가정 및 지역사회와의 협력
- 리더십과 기관 운영

위 7개 영역(quality area)은 다시 18가지 기준(standard)으로 나뉘고 이 기준을 충족시키는 총 58개의 요소(element)를 포함한다. 그 구체적인 내용은 다음 <표 III-1-2>와 같다.

<표 III-1-2> 호주 국가 수준 질 관리 기준 내용

영역 1	교육 프로그램과 실제	
기준 1	승인된 학습체계가 아동의 학습과 발달을 강화시키는 교육과정 개발에 기여한다.	
	요소 1	교육과정이 정체성, 지역사회 연계, 건강, 자신감, 유능감과 관련하여 아동의 성취에 기여한다.
	요소 2	아동의 현재 지식, 사고, 문화, 능력, 흥미가 교육 프로그램의 기초가 된다.
	요소 3	교육 프로그램은 아동의 학습기회를 극대화하도록 이루어져 있다.
	요소 4	아동의 프로그램과 발달에 대한 기록은 가족과 공유된다.
	요소 5	모든 아동이 프로그램에 참여한다.
	요소 6	아동이 스스로 선택하고 결정하며 주변 세계에 영향을 미친다.
기준 2	교사와 협력자는 아동을 위해 프로그램을 계획하고 실행하는데 집중하고 적극적이며 반성적이다.	
	요소 1	아동의 학습과 발달은 계획, 실행, 평가라는 순환적 과정에 따라 평가된다.
	요소 2	교사는 아동의 생각과 놀이에 반응하고 학습에 비계설정을 하며 심화를 위해 의도적으로 교육한다.
	요소 3	아동의 학습과 발달에 대한 비판적 반성은 모든 아동에게 정기적으로 행해진다.
영역 2	아동의 건강과 안전	
기준 1	아동의 건강이 증진된다.	
	요소 1	아동의 건강에 대한 요구가 지원된다.
	요소 2	아동에게 편안함을 주며 수면과 휴식 및 이완에 대한 요구를 적절히 충족시킨다.
	요소 3	위생이 효과적으로 관리된다.
	요소 4	매뉴얼에 따라 전염병 확산이 방지되고 부상이나 질병 관리에 대한 조치가 이루어진다.
기준 2	아동을 위한 프로그램에 건강한 식생활과 신체활동이 포함된다.	
	요소 1	건강한 식생활을 권장하며 기관에서 제공하는 식음료는 영양가 있고 아동에게 적합하다.
	요소 2	아동에게 적합한 신체활동을 늘린다.

(표 III-1-2 계속)

기준 3	아동은 보호받는다.	
	요소 1	아동은 항상 적절하게 관리된다.
	요소 2	아동을 위험요소로부터 보호할 예방책이 있다.
	요소 3	사고와 응급상황에 대처하는 일이 관련 기관과의 협의 하에 시행된다.
	요소 4	교사, 협력자, 직원은 아동을 확대나 방임으로부터 보호해야 하는 역할과 책임감을 인식한다.
영역 3	물리적 환경	
기준 1	기관 부지의 설계와 위치가 적절하다.	
	요소 1	실내외 공간, 건물, 시설, 설비 등이 목적에 적합하다.
	요소 2	기관 내 공간 및 설비 등이 안전하고 위생적으로 관리된다.
	요소 3	설비는 기관의 모든 아동이 사용 가능하며 실내외 공간이 서로 상호작용하도록 고안되어 있다.
기준 2	환경이 아동의 유능감, 독립적인탐색과 놀이를 포괄적으로 증진시킨다.	
	요소 1	실내외 공간과 건물 등이 모든 아동에게 양질의 제공하도록 구성 되어 있다.
	요소 2	교재교구 및 설비의 수가 충분하며 프로그램을 실행하는데 적합하고 다양한 접근이 가능하도록 되어 있다.
기준 3	기관은 환경을 적극적으로 보호하고 지속가능한 발전에 기여한다.	
	요소 1	지속가능한 발전을 위한 교육의 실체가 기관 운영에 반영되어 있다.
	요소 2	아동은 환경에 대한 책임감과 존중감을 배우도록 지도받는다.
영역 4	교직원 배치	
기준 1	아동의 학습과 발달을 강화하고 건강과 안전을 보장한다.	
	요소 1	교사 대 아동 비율과 자격 오견이 항상 유지된다.
기준 2	교사, 협력자, 직원은 예의바르며 윤리적이다.	
	요소 1	교육의 실체와 상호작용 간 관계를 지원하는 지침이 있다.
	요소 2	교사, 협력자, 직원은 서로 협력하며 각자 기술을 개발하고 관계를 개선하기 위해 노력한다.
	요소 3	상호작용은 각자의 가진 기술과 강점에 대한 존중, 인정을 포함한다.
영역 5	아동과의 관계	
기준 1	아동과 상호존중하며 평등한 관계를 맺고 유지한다.	
	요소 1	아동과의 상호작용이 따뜻하고 반응적이며 신뢰롭다.
	요소 2	모든 아동이 삶과 학습을 위한 기술을 습득하도록 교사는 의미 있고 개방된 상호작용을 한다.
	요소 3	아동이 안정감, 자신감, 소속감을 느끼도록 지원한다.
기준 2	아동이 또래 및 성인과 민감하고 반응적인 관계를 맺도록 지원한다.	
	요소 1	아동은 협동학습을 기회를 통해 함께 놀고 배우도록 지원받는다.
	요소 2	아동은 자신의 행동을 조절하고 타인에게 적절하게 반응하며 갈등 해결을 위해 효과적으로 의사소통한다.
	요소 3	아동의 존엄성과 권리는 항상 존중받는다.

(표 III-1-2 계속)

영역 6	가정 및 지역사회와의 협력	
기준 1	가정과의 협력적 관계가 형성되고 유지된다.	
	요소 1	가정을 위한 손쉬운 등록과 안내를 한다.
	요소 2	가정은 기관에 참여하고 의사결정에 기여할 기회가 있다.
	요소 3	기관의 최신 정보가 가정에도 전달된다.
기준 2	가정 양육을 지원받고 그 가치와 신념이 존중받는다.	
	요소 1	가정의 전문성이 인정되며 아동의 학습과 건강을 위한 결정을 공유한다.
	요소 2	가정양육을 지원하는 지역사회 서비스와 여러 최신 정보가 가정에 제공된다.
기준 3	기관은 아동의 학습과 건강을 위해 다른 조직이나 서비스 제공자들과 협력한다.	
	요소 1	지역사회 및 다른 기관과의 연계가 이루어져 있다.
	요소 2	정보를 공유하고 책임을 명확히 함으로써 아동의 학습이 지원된다.
	요소 3	통합에 대한 접근과 지원이 용이하다.
	요소 4	기관은 지역사회와 관계를 잘 형성하고 있다.
영역 7	리더십과 기관 운영	
기준 1	효율적인 리더십이 전문적인 학습 공동체를 건설하고 긍정적인 조직 문화를 형성한다.	
	요소 1	서비스를 관리하기 위해 적절한 체계가 있다.
	요소 2	교사, 협력자, 직원 채용이 포괄적이다.
	요소 3	구성원들 간 연속성을 증진시키기 위한 모든 노력이 이루어진다.
	요소 4	자격을 갖춘 교사나 협력자가 교육과정 개발을 이끌고 교수학습에 대한 기대와 목표 설정을 보장하는 여건이다.
	요소 5	아동과 함께 하는 성인, 기관 운영에 참여하는 구성, 기관 면적 내에 거주하는 인력이 적절하다.
기준 2	지속적인 발전에 대한 합의가 되어 있다.	
	요소 1	기관의 철학이 있고 이것이 기관 운영의 지침이 된다.
	요소 2	교사, 협력자, 직원의 업무는 평가를 받고 향상을 위한 발전 계획이 세워져 있다.
	요소 3	자기평가와 질 향상 과정이 효과적으로 준비되어 있다.
기준 3	양질의 서비스 제공을 위한 행정 시스템이 잘 갖추어져 있다.	
	요소 1	개인정보가 적절하게 보관되고 법 조항에 따라 잘 관리된다.
	요소 2	효율적인 기관 운영을 위해 행정 시스템이 마련되어 유지된다.
	요소 3	규제기관은 기관 운영에 관한 변화를 비롯하여 심각한 사고, 법 위반에 대한 민원 등을 보고 받는다.
	요소 4	모든 고충과 불만을 다루고 공정하게 조사하며 이를 기록하는 절차가 마련되어 있다.
	요소 5	기관 운영은 정해진 절차에 따르며 이 절차는 정기적으로 검토된다.

자료: ACECQA(2011c). Guide to the National Quality Standard. pp.10-11.

이상에 제시한 7가지의 질 관리 기준은 호주뿐만 아니라 일반적으로 기관 평가에 고려되는 공통적인 내용이다. 다만 호주는 기관의 질 관리를 국가적 수준에 접근하기 위한 체계가 정비되어 운영되고 있음이 특징으로 보인다. 다시 말해, 국가법을 기초로 이를 실행하는 세부법인 국가 규제가 있고 이를 전체적으로 관리하는 기관(ACEAQA)과 각 지방별로 규제 기관(Regulatory Authorities)을 돕으로써 ‘체계적인 관리’에 대한 틀을 잘 보여 주고 있다.

2) 평가 방법

호주의 기관 평가 절차는 국가법 135-137조, 국가 규제 63-64조에 의해 이루어진다(ACECQA, 2011b:45). 평가는 총 20주가 소요되며 6단계로 이루어진다. 이를 구체적으로 제시하면 다음 <표 III-1-3>과 같다.

<표 III-1-3> 평가 및 평가 등급 부여 절차

단계	기간	절차
1	시작	<ul style="list-style-type: none"> • 선정된 기관은 평가와 등급절차가 시작될 것이라는 권고를 받게 됨. <ul style="list-style-type: none"> - 질 관리 향상 계획을 제출하라는 요청 - 평가절차에 대한 안내 제공 • 평가대상 기관에서는 규제기관에 6주 기간 동안에 질 관리 향상 계획을 제출함. • 이와 동시에, 법규 준수 이력, 국가 보육시설 평가인증에 관한 인증 이력과 같은 서비스 기관이 지닌 기본 정보 분석을 시작함.
2	6주	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 기관은 다음을 안내받게 됨. <ul style="list-style-type: none"> - 질 관리 향상 계획(발전방안 계획)의 수령에 대한 확인 - 현장 방문 날짜에 대한 알림(평가와 등급 방문) - 현장 방문에서 일어날 일에 대한 정보
3	12주	<ul style="list-style-type: none"> • 현장 방문을 실시함. <ul style="list-style-type: none"> - 이때 일부 즉각적 피드백이 제공될 수 있음.
4	15주	<ul style="list-style-type: none"> • 평가대상 기관은 제안된 등급을 포함하는 평가보고서 초안을 받음. <ul style="list-style-type: none"> - 기관은 평가 내용에 대해 코멘트를 제공하고, 보고서에 대해 의논하고 추가적인 해명을 추구할 기회를 가짐. - 기관은 10일 내에 보고서에 대한 피드백을 받을 수 있음. • 또한 특정 영역에 대한 약간의 조정 및 현장 방문 당시 확인된 문제를 소명하면 등급 향상의 여지가 있을 수 있음.
5	18주	<ul style="list-style-type: none"> • 규제기관은 평가에 대한 피드백을 고려하여 보고서를 조정 준비함.
6	20주	<ul style="list-style-type: none"> • 보고서가 완결되고 최종 등급이 결정됨. • 평가대상 기관에 결과가 송부됨.
		최종보고서가 완결되고 인증된 제공자에게 보내진 후에, 검토 요청이 제기될 수 있는 14일 기간이 주어짐.

자료: ACECQA(2011b). Guide to the Education an Care Services National Law and the Education and care Services National Regulations 2011. p.46.

1단계는 평가를 실시할 것이라는 공지를 평가 기관에게 알리는 것부터 시작된다. 절차에 필요한 서류를 요구하고 자격을 갖춘 감독관에 의해 정보 분석이 이루어진다. 2단계는 시작 후 6주부터로 규정되며 기관 질 관리 향상 계획 제출 여부, 현장 방문에 대한 의견 조율 등이 실시되고 3단계 때 현장을 직접 방문하여 관찰과 피드백을 한다.

15주째가 되는 4단계에는 평가보고서의 초안을 받게 되고 발견된 문제에 대한 소명의 기회를 갖게 되며 피드백을 받아 문제를 해결하고 등급을 조정할 수도 있다. 5단계는 4단계에서 이루어진 작업의 결과를 규제기관에서 판단하는 절차를 거치며 마지막 20주째가 되는 6단계 때 최종 보고서를 근거로 최종 등급이 결정되며 그 결과가 평가 기관에 전달된다.

호주 정부는 모든 ECEC 기관을 평가하고 등급화하여 그 질을 관리하는 절차와 과정으로 국가수준의 질 관리 체계를 구축하였다. 국가 수준의 기구에서 마련한 기준과 요소에 의해 지방 정부 관할 규제기관에서 서비스 질을 평가하고, 평가 받은 ECEC 기관에 대해 그 결과로 다음의 5개 등급 중 하나의 등급을 부여하게 된다(<표 III-1-4>참조). 평가의 기준은 국가기준(National Quality Standard: NQS)이다. 또한 등급에 따라 다음 평가 시기가 달라진다. 즉, 최우수 기관은 3년 후에 다음 평가를 받게 되나, 등급이 낮게 평가된 기관일수록 평가 주기가 짧게 정해져 있다. 이는 향후 어린이집 평가 인증에도 평가 결과에 따른 인센티브의 개념으로의 평가 주기 차등 적용에 대한 시사점을 제공한다.

<표 III-1-4> 평가결과에 따른 등급 구분

등급	내용
최우수(excellent)	3년간 유효
국가 기준 초과(exceeding NQS)	대체로 3년마다 평가
국가 기준 충족(meeting NQS)	대체로 2년마다 평가
국가 기준 도달 노력 중 (working toward NQS)	대체로 1년마다 평가
현저한 개선 필요 (significant improvement required)	한 영역 이상이 현저한 개선이 필요하다는 평가를 받은 경우/개선계획 및 수시점검, 개선 미비 시 폐쇄조치 가능

자료: 서문희·이혜민(2013). 호주의 보육·유아교육 정책 동향. p.59(표 18).

기관 평가 결과 부여된 등급 수준은 국가법 133-134조, 국가 규제 57-62조에 의해 관리된다. 각 등급이 결정되는 근거는 다음 <표 III-1-5>와 같다.

〈표 III-1-5〉 평가 등급 결정의 근거

구분	등급 결정 근거
최우수 (excellent)	<ul style="list-style-type: none"> • 최고 등급은 ACECQA에 의해 주어짐. - 국가기준 초과 등급을 받은 기관의 신청에 따라 관련 정보를 토대로 결정함.
국가기준 초과 (exceeding NQS)	<ul style="list-style-type: none"> • 서비스 기관이 모든 기준을 충족하고 적어도 4개의 질 관리 영역, 다음에서 적어도 2가지 영역에서 NQS(National Quality Standard)를 초과하는 등급을 받은 경우 <ul style="list-style-type: none"> - 교육 프로그램과 실제 - 아동과의 관계 - 가족과 지역사회와의 협력 - 리더십과 기관 운영 • 아동에게 유아교육과 보육 서비스를 제공하는 기관은 단지 질 관리 영역 1(교육 프로그램과 실제)에서 NQS를 초과하는 등급을 받은 경우 • 다른 인증된 기관과 교육 프로그램을 제공하기로 문서화된 협약을 맺고 이를 부모에게 알린 경우
국가기준 충족 (meeting NQS)	<ul style="list-style-type: none"> • 각 질 관리 영역에서 적어도 NQS를 충족하는 등급을 받거나, 기관이 하나 이상의 영역에서 NQS를 초과하는 등급을 받지만, NQS를 초과하는 요구사항을 충족하지 못한 경우
국가기준 도달 노력 중	<ul style="list-style-type: none"> • 하나 이상의 질 관리 영역에서 NQS 도달을 위해 노력해야 하는 수준(그러나 어떤 영역에서도 심각하게 향상을 요하는 등급을 받지 않는)을 받은 경우
현재한 개선 필요	<ul style="list-style-type: none"> • 하나 이상의 질 관리 영역에서 심각하게 향상을 요구하는 등급을 받은 경우

자료: ACECQA(2011b). Guide to the Education an Care Services National Law and the Education and care Services National Regulations 2011. p.44.

다. 기관 평가 사후 절차 및 결과의 활용

호주의 기관 평가는 유아교육·보육 서비스 국가법(Education and Care Services National Law Act 2010)과 국가 규제(Education and Care Services National Regulations 2011)에 의한다. 특히, 국가 규제에서 기관 평가의 사후 절차에 대한 내용을 제시하고 있다(ACECQA, 2014: 장혜진·송신영, 2014에서 재인용).

호주는 평가 사후 절차에 대해 조치내용과 책임기관 및 정정기간, 관련 국가법 참고 조항을 구체적으로 제시하고 있다. 조치의 내용 또한 18가지 상황으로 구분하여 평가를 받은 기관이 각자의 상황에서 해야 할 내용들이 무엇인지 분

명히 인지하도록 안내하고 있다. 그 구체적인 내용은 <표 III-1-6>에 제시된 바와 같다.

〈표 III-1-6〉 평가 사후 조치 절차

조치	책임	기간	국가법
인증의 신청에 대한 결정	규제기관	60일	15조
인증을 승인 또는 거부하는 결정에 대한 서면으로의 알립	규제기관	결정 후 7일 이내	16조
인증 수정 신청에 대한 결정	규제기관	30일	22조
인증을 중지하고자 하는 의도에 대한 이유 공지에 대한 반응	대상기관	30일	26조
인증을 취소하고자 하는 의도에 대한 이유 공지에 대한 반응	대상기관	30일	32조
서비스 인증 신청에 대한 결정	규제기관	90일	48조
서비스 인증을 승인 또는 거부하는 결정에 대한 서면으로의 권고	규제기관	결정 후 7일 이내	50조
서비스 인증 수정에 대한 신청의 결과	규제기관	60일	54조
규제기관에 서비스 인증 이관 알리는 것	이전하는 기관/ 수령하는 기관	이전 최소 42일 전	59조
규제기관이 서비스 인증 이전에 관여한다는 통보	규제기관	이전 최소 28일 전	62조
중재 후 서비스 인증 이전에 대한 동의의 권고	규제기관	이전 최소 7일 전	66조
서비스 인증을 중단하고자 하는 의도에 대한 이유 공지에 대한 반응	대상기관	30일	71조
서비스 인증을 취소하고자 하는 의도에 대한 이유 공지에 대한 반응	대상기관	30일	78조
서비스 포기 신청에 대한 결정	규제기관	60일	91조
일시적 포기 신청에 대한 결정	규제기관	60일	98조
감독자격 신청에 대한 결정	규제기관	60일	111조
감독자격 수정에 대한 신청의 결정	규제기관	30일	119조
감독 자격을 중지 또는 취소하고자 하는 의도에 대한 이유 공지에 대한 반응	인증된 감독	30일	124조

자료: ACECQA(2011b). Guide to the Education an Care Services National Law and the Education and care Services National Regulations 2011. pp.39-40.

이 대부분의 조치의 책임을 맡고 있는 규제기관은 국가법과 국가 규제에 기초하여 인증된 서비스 기관을 지속적으로 감독하고 평가한다. 평가의 과정에는 피드백을 제공하는 일도 포함되므로 유아교육 및 보육기관이 지속적으로 발전하는 데 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

국가 질 관리 기준에 의해 인증된 기관을 평가할 때 규제기관은 기관의 현재 '질 관리 향상 계획(일종의 기관 발전방안 계획)'을 반드시 확인한다. 그 동안의 기관 평가 등급 이력을 고려하고, 자격을 갖춘 전문가에 의한 현장방문이 이루어지도록 해야 한다. 이때 규제기관은 신청기관에 대한 각종 정부를 정부 부처, 지방 당국에 의해 제공받을 수 있고, 다른 관할권의 규제기관과 정보를 공유할 수 있으며, 등급평가를 하는 중 발견된 문제를 바로잡기 위해 취해진 조치에 관한 정보, 교육법에 따른 또 다른 질 관리 보장 정보도 수집하여 참고할 수 있다(ACECQA, 2011:42-43).

인증을 신청한 기관은 질 관리 향상 노력으로 국가법과 국가 규제에 따른 서비스 질에 대한 '자체 평가'를 함으로써 개선이 필요한 영역을 확인하고 기관 운영의 철학에 대해 서술한다. 철학에 대한 서술은 기관의 가치, 신념, 아동, 가족, 교사의 역할, 교수-학습방법 등에 대한 것으로 국가 질 관리 기준을 충족시키기 위해, 기관 운영의 모든 측면을 피력하도록 되어 있다. 교사, 가족 및 아동이 서비스 기관의 철학 진술에 대한 개발과 검토에 관여할 것을 제안한다. 새로운 연구, 인정받은 학습 체계, 가족의 관점과 기대 등을 포함하는 기관 철학에 대한 정기적 검토는 서비스기관의 지속적인 발전에 대한 목표를 분명하게 한다. 즉, 정량평가를 보완하기 위한 정성평가라고 할 수 있다(ACECQA, 2011b:42).

질 관리 향상계획은 적어도 일 년 또는 규제기관의 안내에 따라 업데이트되어야 한다. 또한 기관 내에서 누구나 쉽게 이용할 수 있어야 하며, 규제기관이 요청하면 바로 제출할 수 있어야 한다. 질 관리 향상 계획에 대한 이전 버전도 보관함으로써 기관의 성취와 발전을 증명해야 한다(ACECQA, 2011b:42).

규제기관은 어느 때이든 국가법 135-137조, 국가 규제 63-65조에 의해 인증된 기관을 '재평가하고 재등급' 매길 수 있다. 인증된 기관(서비스 제공자) 또한 서면으로 규제기관에 재평가와 재등급을 신청할 수 있다. 재평가에 대한 신청은 2년에 한 번씩 이루어진다(ACECQA, 2011b:45).

인증된 기관이 국가기준(National Quality Standard: NQS) 초과 등급을 받았다면, 이후 ACECQA에 최고 등급 평가 신청을 할 수 있다. 신청서는 서면으로 이루어져야 하며 인증된 기관이 관련 비용을 지불해야 신청 절차가 시작된다. 그러면 ACECQA 위원회는 신청 기관이 최고 등급을 받을 만한 기관인지 신청된 정보에 따라 평가 작업을 시작한다(ACECQA, 2011b:48).

ACECQA 위원회는 신청을 받거나 요청된 추가 정보를 받은 후부터 60일 이

내에 결정을 내려야만 한다. 만약 추가 정보가 요구되거나 인증된 기관과 ACECQA 위원회 사이에 동의가 있다면, 그 기간은 30일 더 연장될 수 있다. ACECQA 위원회는 결정을 내린 14일 이내에 신청기관과 규제기관에게 평가 결과를 알려야 하며 만약 ACECQA가 최고 등급을 수여하고 그 등급이 취소되지 않는다면 신청기관은 3년 동안 최우수 기관으로서 인정받게 된다. ACECQA는 어느 때이든 최우수 등급의 기관을 재평가할 수 있으며 한번 최고 등급으로 인증 받았다 하더라도 이후 질 관리 기준을 충족시키지 못하면 언제든지 취소될 수 있다(ACECQA, 2011b:49).

2. 영국

가. 기관 평가 특성

영국은 유아교육과 보육이 통합된 나라로서 앞서 언급한 바와 같이 교육부가 관련 서비스를 책임지고 있다. 호주의 기관 평가를 ACECQA에서 관할한다면, 영국은 교육표준청(Office for Standards in Education, Children's Service and Skills: Ofsted)에서 기관 평가를 주도하고 있으며 영유아부터 청소년까지 모든 학습자가 양질의 교육서비스를 받을 수 있도록 하고 있다.

영국 정부는 1992년 교육표준청을 독립적인 평가 기관으로 설립하여 학교평가가 정해진 절차에 따라 일정하고 공정하게 이루어지고, 효율적으로 처리될 수 있도록 하고 있다. 지역마다 서로 달랐던 평가기준을 2001년 정비하여, 8세 미만 아동을 위한 국가수준 평가기준을 마련하였으며 이때 평가의 책임이 지방정부에서 교육표준청으로 위임되었다(문무경 편역, 2007:86). 교육표준청은 모든 유아교육 및 보육기관을 대상으로 서비스 질, 교직원 질, 교육과정 실행, 아동발달 성과에 대한 모니터링을 실시하고 있으며, 이러한 평가는 정책 입안, 대외적 공지, 서비스 질 향상, 교직원 수행 향상, 교사교육 요구 파악, 아동발달 향상, 아동학습요구 파악이라는 구체적인 목적을 가진다(광주광역시 편역, 2017:88, 100).

영국의 기관 평가 법적 근거는 아동보육법(Child care Act 2006)이며, 2~6년을 주기로 전국의 모든 기관을 평가하고 그 결과를 보고서로 만들어 공개한다(한국교육개발원 보도자료, 2009). 모든 평가 과정을 관할하는 교육표준청(Ofsted)은 기관 평가를 통해 영유아교육 및 보육기관으로서의 국가수준 기준에

어느 정도 충족되는지를 일차적으로 확인하고, 부모가 기관을 선택할 때 판단의 근거자료로 활용되도록 결과를 공시하여 정보를 제공한다.

나. 기관 평가의 내용 및 방법

1) 평가 내용

영국 ECEC 기관 평가는 크게 아동발달을 기준으로, 국가 기준을 중심으로 두 가지 부분으로 나눌 수 있다. 먼저, 정부의 Every Child Matters의 다섯 가지 성과에 근거해 각 영역에서 기관이 아동의 발달에 어느 정도 기여하였는지를 평가한다(문무경 편역, 2007:88-89). 그 5가지 성과는 다음과 같다.

- 건강(Being healthy)
- 안전(Staying safe)
- 즐거움과 성취(Enjoying and Achieving)
- 긍정적인 기여(Making a positive contribution)
- 경제적인 안정(Achieving economic well-being)

이 5가지 성과는 다시 목표, 주요 평가요소로 세분화되어 평가의 기준이 되고 있으며 기관의 물리적, 인적 환경보다는 아동의 성장과 발달 자체에 초점을 두는 경향이다. 구체적인 평가영역 및 요소의 내용은 다음 <표 III-2-1>과 같다.

<표 III-2-1> 영국 ECEC 기관 평가 영역 및 요소

영역	건강(Being Healthy)
목표	신체적 건강/정신적 건강/성적 건강/건강한 생활양식
주요 평가요소	-양육자는 아동의 건강을 위해 지원받아야 한다. -건강한 생활양식은 아동에 의해 증진된다. -아동의 신체적 건강을 증진시키기 위해 노력한다. -아동의 정신적 건강을 증진시키기 위해 노력한다. -아동의 건강을 보살필 필요성이 언급된다. -학습 장애나 신체적 장애가 있는 아동의 건강유지의 필요성이 언급된다.
영역	안전(Staying Safe)
목표	폭력과 성적 착취, 학대로부터의 안전/ 사고로 인한 부상과 죽음으로부터 안전/ 차별이나 따돌림으로부터의 안전/ 범죄와 반사회적 행동으로부터의 안전/ 안정적인 보호
주요 평가요소	-아동과 주 양육자에게 위험한 상황과 대처방법을 알려준다. -아동은 안전한 환경을 제공받아야 한다.

(표 III-2-1 계속)

	<ul style="list-style-type: none"> -학대의 가능성을 최소화한다. -최근 정부의 기준에 따라 아동의 안전을 보장하기 위해 협력한다. -아동이 있는 곳을 확인하고 제공하는 데 효과적이어야 한다. -아동은 학대와 착취로부터 보호될 수 있는 곳에서 생활해야 한다. -학습 장애나 신체적 장애가 있는 아동은 학대와 착취로부터 보호되는 안전한 환경에서 생활해야 한다.
영역	즐거움과 성취(Enjoying and Achieving)
목표	취학을 위한 준비/ 기관활동에 즐겁게 참여 사회성 발달과 여가의 활용
주요 평가요소	<ul style="list-style-type: none"> -학부모에게 아동의 즐거움과 성취를 위한 지원을 제공해야 한다. -아동 초기의 지원은 유아의 발달과 안녕을 증진시킨다. -양질의 교육을 제공해야 한다. -아동이 즐거움과 성취를 달성할 수 있도록 격려한다. -기관을 다니지 않는 아동에게도 교육은 제공되어야 한다. -모든 아동은 여가활동에 참여할 수 있어야 한다. -아동이 즐거움과 성취를 경험하도록 돕는다. -학습 장애나 신체적 장애가 있는 아동이 즐거움과 성취를 경험하도록 돕는다.
영역	긍정적인 기여(Making a positive contribution)
목표	의사결정에의 참여/ 준법/ 긍정적인 사회적 관계/ 자신감/ 진취적인 행동
주요 평가요소	<ul style="list-style-type: none"> -아동의 사회적·정서적인 성장을 지원한다. -아동이 삶의 변화와 도전에 대해 잘 대처하도록 돕는다. -아동이 의사결정에 참여하고 지역사회를 지원하도록 격려한다. -아동의 반사회적 행동을 감소시킨다. -학습 장애나 신체적 장애가 있는 아동이 긍정적인 기여를 할 수 있도록 돕는다.
영역	경제적 안정(Achieving economic well-being)
목표	교육의 기회/ 직업준비/ 적합한 거주지/ 교통수단과 물품의 이용/ 가정의 소득수준
주요 평가요소	<ul style="list-style-type: none"> -가정의 경제적 안정을 위해 지원한다. -지역사회의 세대교체에서 아동의 역할을 알린다. -아동이 적합한 주거지에서 살 수 있도록 한다. -아동이 경제적으로 안정될 수 있도록 돕는다. -학습 장애나 신체적 장애가 있는 아동이 경제적으로 안정될 수 있도록 돕는다.

자료: 문무경 편역(2007). 영국의 육아정책. pp.89-91(표 16).

다음은 기관이 국가가 정한 기준을 어느 정도 충족시키고 있는지에 대한 평가이다. 이에 대해 영국 정부는 다음 <표 III-2-2>와 같은 기준을 제시하고 있다.

<표 III-2-2> 영국의 기관 평가 기준

구분	내용
1. 적합한 자격 (Suitable person)	유아 교육과 보육기관의 종사자는 담당업무에 적합한 자격을 갖추어야 한다.

(표 III-2-2 계속)

구분	내용
2. 운영 (Organization)	유아교육과 보육기관은 성인 대 아동의 비율, 필요한 공간 및 자원, 종사자의 자격 등을 준수해야 한다.
3. 학습과 보호 (Care, learning and play)	아동의 개별적 요구를 충족시키고, 아동의 복지를 증진시켜야 하며, 아동의 신체 · 정서 · 사회 · 인지적 능력향상을 위한 활동과 놀이의 기회를 제공해야 한다.
4. 물리적 환경 (Physical environment)	기관은 목적에 맞게 안전하고 안정되어야 하며, 충분한 공간과 아동을 위한 다양한 편의시설들을 갖추어야 한다.
5. 설비 (Equipment)	가구나 놀잇감, 교재 교구는 아동의 발달에 적합하고, 흥미를 유발할 수 있도록 제공되어야 하며, 안전기준을 준수해야 한다.
6. 안전 (Safety)	실내 · 외의 환경을 안전하게 구성하며 사고를 방지하기 위한 사전 준비가 요구된다.
7. 건강 (Health)	유아 교육과 보육기관에서는 아동의 건강을 증진시키고, 감염된 질병에 대해서, 또한 질병의 전염을 막기 위한 적절한 대처를 해야 한다.
8. 급간식 (Food and drink)	아동에게 정기적이고 적절한 양의 급간식을 제공해야 한다. 급간식은 영양과 아동의 입맛에 맞게 조리되어야 하며 지역적 특성에 적합해야 한다.
9. 동등한 기회 (Equal opportunities)	유아 교육과 보육기관의 종사자는 모든 아동에게 동등한 기회를 제공하고 차별하지 않아야 한다.
10. 특수한 요구 (Special educational needs & disabilities)	특수한 요구를 가진 아동에게 적절한 서비스를 제공해야 하며, 이러한 과정은 부모나 다른 기관과의 연계를 통해서 아동의 발달과 복지를 증진시키는 방향으로 이루어져야 한다.
11. 행동 (Behaviour)	아동의 발달과 복지를 향상시킬 수 있는 방법으로 아동의 다양한 행동에 대한 적절한 대처가 이루어져야 한다.
12. 가정과 연계(Working in partnership with parents and carers)	기관과 가정은 서로 정보를 나누고, 아동의 요구를 충족시키기 위해서 협력해야 한다.
13. 아동안전 (Child Protection)	지역의 아동보호위원회(Area Child Protection Committee)에서 승인하는 아동안전을 위한 절차를 준수해야 한다.
14. 문서화 (Documentation)	효율적이고 안정적인 운영과 아동의 학습과 보호를 위해서 문서, 규정, 과정은 모두 보존되어야 한다. 개별아동에 대한 기록은 부모와 공유한다.

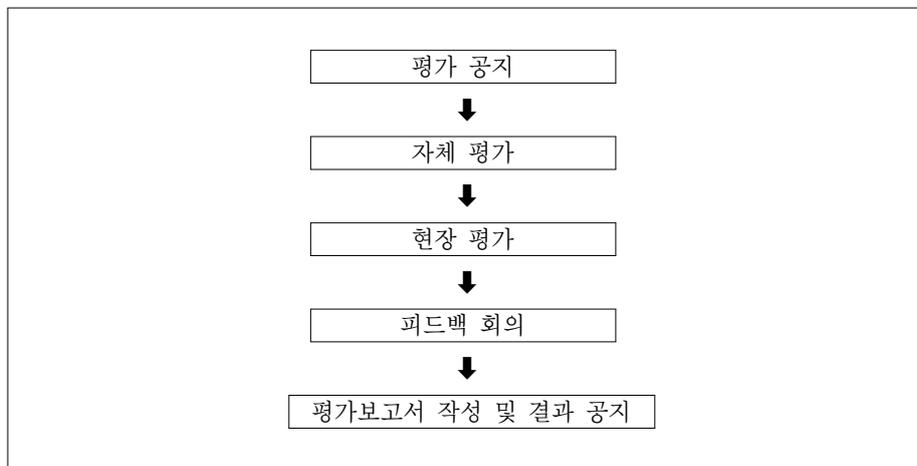
자료 출처: 문무경 편역(2007). 영국의 육아정책. pp.91-92(표 17).

기관의 유형에 따라 세부내용이 다를 수는 있으나 영국의 기관평가는 일반적으로 기관의 교직원이 적절한 자격을 갖추었는지, 성인 대 아동비율, 필요 공간 및 자원이 적절한지, 아동의 발달과 학습권을 보장하는지, 건강과 안전을 책임질 만한 물리적 환경이 갖추어져 있는지, 특별한 요구를 아동을 포함하여 모든 아동에게 동등한 권리가 보장되는지, 가정과의 연계 및 개별 아동의 기록이 잘 보존되고 부모와 공유되는지 등을 평가함으로써 기관 운영의 질과 효율성을 확인

하고자 하였다. 특히, 아동의 안전과 복지에 초점을 두고 평가함으로써 기관이 자발적으로 아동을 위한 안전하고 질 높은 환경을 만들도록 모니터링에 힘쓴다(광주광역시 편역, 2017:108).

2) 평가 방법

영국의 기관 평가는 평가공지, 자체평가, 현장평가, 피드백 회의, 평가보고서 작성 및 결과 공지의 순서로 진행된다(Ofsted, 2014, 장혜진·송신영, 2014에서 재인용:74-77). 이를 도표로 정리하면 다음 [그림 III-2-1] 과 같다.



[그림 III-2-1] 영국의 기관 평가 절차

위 5가지 단계를 구체적으로 설명하면 다음과 같다¹⁴⁾. 첫 번째 단계는 ‘평가 공지’이다. 영국에서는 평가 전에 공지를 하지 않고 평상시의 상황을 관찰하는 것이 일반적이다. 평가자가 날짜를 고지할 의무가 없으나, 기관에 따라 평가하기 며칠 전에 알려주어 영유아의 기관 등원 여부나 기관 운영 여부를 확인하는 경우가 있다.

두 번째 단계는 ‘자체평가’이다. 자체평가는 기관이 아동의 학습과 성장을 위해 얼마나 기여를 하고 있는지와 국가수준의 기준에 잘 부합하고 있는지를 포

14) Ofsted, 2014, 장혜진·송신영(2014)유아교육·보육 질 관리 국제비교 연구(pp.74-77)에서 재인용하여 정리함.

함한다. 자체평가 서식은 따로 정해지지 않고 정부나 지자체가 개발한 평가지를 사용하기도 한다. 자체평가 기간은 따로 정해져 있지 않고 전체 평가 기간 내에 작성하면 된다. 내용에는 평가 이력, 이전 평가 후 개선된 점, 평가가 아동에게 미친 영향, 부모 및 지역사회, 다른 기관과의 협력 관계 등이 포함되어야 한다.

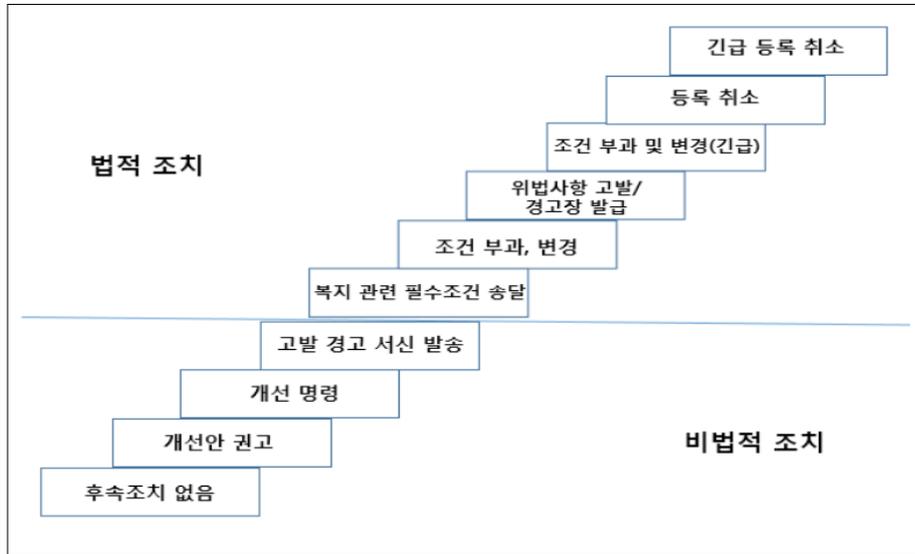
세 번째 단계는 ‘현장평가’이다. 평가자는 대부분의 시간을 성인이 아동과 지내는 모습을 관찰한다. 또한 전문성 향상을 위한 시스템이 지속적이고, 효과적인지 살펴보고, 부모나 다른 관계자와 협력적 관계를 잘 맺는지, 영유아의 안전, 교직원 채용 과정, 수업장학에 관한 관리가 효과적인지를 평가한다.

네 번째 단계는 ‘피드백 회의’이다. 현장평가 종료 시 평가자는 기관의 구성원들과 함께 피드백 회의를 가진다. 이 때 평가자는 개선이 필요한 부분 및 추후 일정에 대해 알려준다. 평가자는 아동의 욕구 충족 정도, 건강 지원, 리더십과 운영을 참고로 기관의 등급을 결정한다. 평가자는 매우 뛰어남(outstanding), 좋음(good), 개선을 요구함(requires improvement), 부적합함(inadequate) 중에서 한 가지를 택한다.

마지막 단계는 ‘평가보고서 작성 및 결과 공지’이다. 기관 평가가 종료되고 나면 평가보고서가 작성된다. 보고서에는 기관의 등급, 전반적인 수준과 기준 충족 정도, 기관의 질 향상을 위해 해야 할 일, 기관이 아동의 요구를 충족시킨 정도, 기관의 리더십과 관리의 효과성 등에 대한 내용이 포함된다.

다. 기관 평가 사후 절차 및 결과의 활용

영국은 기관 평가에 대한 사후 보고가 아동보육법(Child Care Act 2006) 50조에 구체적으로 명시되어 있다. 즉, 평가 이후 최고평가자가 영유아의 복지에 영향을 미치는 서비스 제공자의 기여 정도, 기관의 질적 수준, 영유아의 요구를 충족하는 정도, 리더십 및 관리 측면의 질적 수준에 대해 기록한 보고서를 작성해야 하며, 필요 시 의회와 평가대상자에게 공개되어야 함을 법으로 명시하고 있는 것이다(장혜진·송신영, 2014:63).



자료: 장혜진·송신영(2014). 유아교육·보육 질 관리 국제비교 연구. p.125(그림 III-5-1)

[그림 III-2-2] 영국의 기관 평가 사후 조치 내용

평가가 완료되면 보고서를 작성하고 각 기관으로 보내져 평가가 제대로 이루어졌는지 이의는 없는지를 확인한다. 문제가 없으면 10일 이내에 교육표준청 사이트에 공지되고 위 그림과 같이 법적 조치 또는 비 법적 조치가 이루어진다. 평가 결과, 가장 낮은 등급인 '부적합함'일 때 25일 이내에 수정 부분을 보완할 수 있도록 안내하며 기관이 속한 지자체에도 기관의 등급을 알린다(Ofsted, 2014, 장혜진·송신영, 2014에서 재인용:77, 123). 평가결과는 기관의 문제점 및 애로 사항을 개선하고 관리자 및 교사에게 재교육의 기회를 부여하며 기관 운영을 위한 재정 지원에 영향을 미칠 수 있다(광주광역시 편역, 2017:136).

이와 같이 완성된 교육표준청의 평가보고서는 부모가 기관을 선택할 때 정보로 활용되며 국가기준에 부합하지 못한 경우 정부기관인 교육훈련개발청(Training and Development Agency for Schools: TDA)에서 필요한 후속조치를 취하며 경우에 따라 폐교가 되는 기관도 있다(한국교육개발원 보도자료, 2009. 11. 6). 또한 교육표준청 홈페이지에는 학부모 의견란도 마련되어 있어서 해당 기관에 대한 학부모의 의견도 살펴볼 수 있다(장혜진·송신영, 2014:96). 즉, 평가자의 의견뿐만 아니라 이 평가의 수혜자인 부모와 아동의 견해도 평가보고서에 반영함으로써 실제 활용도를 높인 점이 주목할 만하다.

3. 소결

지금까지 유아교육 및 보육 기관 평가 시스템이 잘 갖추어진 호주와 영국의 사례를 평가의 특성, 내용 및 방법, 사후 조치 및 결과 활용을 중심으로 살펴보았다. 이를 통해 얻은 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 호주는 평가 등급이 부여된 후 언제든지 재평가의 기회를 융통성 있게 제공하고 있다. 한 번 인증으로 평가등급이 결정되는 것이 아니라, 평가결과를 토대로 개선노력을 하면 최우수 수준까지도 올라갈 수 있다는 점에서 질 관리를 위한 자발적 동기부여의 효과를 기대할 수 있다. 이는 평가를 통해 기관의 질적 수준 향상을 견인하는 건설적인 기관 평가의 본질이 내포되어 있음을 알 수 있다.

둘째, 호주는 기관 평가 제출 서류에 질 관리 향상 계획서를 반드시 포함시키고 있다. 이 계획서에는 기관 운영의 철학과 신념까지 반영하며 이를 기관 이외의 가족, 지역사회 등이 함께 검토하고 향상 계획을 구체화하여 제출하도록 하고 있다. 이는 어린이집 구성원들에게는 평가 결과에 대해 자기 반성적인 점검의 기회를 제공하고, 더불어 유아교육 및 보육 기관의 운영을 기관 구성원만이 아닌 부모와 지역사회를 포함하는 공동의 문제로 풀어가고자 하는 취지로 이해할 수 있다. 이는 국가가 기관의 질을 관리하는 이상적인 접근법이라고 해석할 수 있다.

셋째, 호주의 경우는 국가 수준에서 보육기관의 질 관리를 접근하고자 하는 행정 체계가 체계적으로 조직, 운영되고 있다. 중앙 정부에서 기관 평가 전체를 관할하는 ACEAQA를 설치·운영하고, 각 지방 정부별로는 규제기관(Regulatory Authorities)을 두어 관련 세부 사항을 진행하도록 함으로써 숲과 나무를 동시에 고려하는 관리가 이루어지는 것으로 보인다. 또한 지방 정부의 규제기관(Regulatory Authorities)에 법적 권한을 부여함으로써 규제 기능을 강화한 점도 주목할 만하다. 우리의 경우도 중앙 정부인 보건복지부 산하 한국보육진흥원 평가인증국을 두어 전국 어린이집의 평가 인증을 관할하고 있다. 각 시도별 육아종합지원센터에서는 평가인증을 위한 조력 컨설팅을 지원하고 있다. 그러나 유치원평가는 의무화된 상황인데 반해, 어린이집 평가인증이 의무화되어있지 않고, 평가 결과에 대한 법적 제재가 없어 그 이상의 감독 역할이나 규제 기능은 사실상 기대하기 어려운 실정이다. 질 관리를 위한 방안으로 모든 어린이집이

평가인증에 참여할 수 있도록 행정적, 법적 기반이 마련될 필요가 있다.

넷째, 호주의 경우에는 ECEC 기관의 평가 결과인 5개 등급에 따라 다음 평가 주기에 차등을 둬서 특징이다. 즉 평가주기를 일종의 인센티브로 활용하는 것이다. 이는 현장에서 평가에 대해 지니는 부담감을 고려할 때, 향후 어린이집 평가 인증에도 평가 결과에 따른 인센티브의 개념으로 평가 주기에 차이를 두는 것은 효과적일 수 있다는 시사점을 제공한다.

다섯째, 영국은 교육부에서 ECEC 관련 정책과 관리를 전담하고 있다. 유아교육과 보육 관할 기관이 일원화된 것이다. 특히 영국은 평가전담기관인 교육표준청(Office for Standards in Education, Children's Service and Skills: Ofsted)을 설치 운영하여 영유아를 대상으로 하는 ECEC 기관부터 중등 교육기관인 청소년 재학 기관까지 기관에 대한 평가 전체를 담당하도록 하고 있다. 이를 통해 기관 평가에서도 각급 기관 간 연계성을 고려할 수 있고, 전체 교육기관에 대한 일관성 있는 교육정책 적용이 가능하다는 점도 주목할 만한 강점이다.

여섯째, 영국 교육표준청이 발행하는 기관 평가보고서는 기관의 질 제고뿐만 아니라 부모의 기관 선택권을 좌우하는 근거 자료로 일명 '기관 순위(학교 랭킹)'를 제시한다. 이처럼 기관 평가 결과로 제시된 모든 정보가 부모에게 공개됨으로써 양질의 기관을 선택할 수 있다는 점은 정보에 근거하여 부모의 선택권을 보장하고자 함이다. 이는 공통된 평가지표와 운영체계를 통해 유치원과 어린이집 평가를 시행하고자 했던 유치원어린이집 통합평가체계 개발 목적과도 같다. 현재 유보통합은 부분적인 통합을 이룬 상태에서 유보 격차해소로 초점이 맞추어지고 있다. 2017년을 기점으로 유치원어린이집 통합평가지표를 적용한 어린이집 평가인증과 유치원 평가가 시행되고 있다. 평가인증과 유치원평가에 공통지표를 적용하기는 하나 어린이집과 유치원의 기관 특성이 상이한 상황에서 그 결과를 공개함이 부모의 선택을 위한 정보 제공의 기능을 담당할지에 대해서는 의문이 남는다.

IV. 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 모형 및 2차년도 컨설팅 특징

본 장에서는 연구의 토대가 되는 CARE 진단 중심의 컨설팅 모형에 대해 목표, 개념, 전략과 방법, 진행과정, 운영체계를 소개하였다. 또한 1차년도 연구와 시범사업을 통해 도출된 개선요구를 수립 및 반영하는 내용을 정리하였다. 이를 토대로 2017년 2차년도 CARE 컨설팅의 특징을 제시하였다.

1. CARE 컨설팅 모형 및 운영체계

가. CARE 컨설팅 모형¹⁵⁾

어린이집 구성원의 자체적인 문제 진단과 해결방안 모색을 위한 행동계획을 수립하는 CARE 컨설팅 모형과 운영체계를 개발하고, 이에 대한 매뉴얼을 제작하였다(최윤경 외, 2016:15). 평가 이후 상시 질 관리 필요성에 따라, 「CARE 컨설팅」은 평가인증 이후에 이루어지는 사후 컨설팅 개념으로 어린이집이 자발적인 질 향상과 유지를 위한 노력을 지속적으로 이행할 수 있도록 하기 위해, 행동주의 경영컨설팅의 기법을 고려한 것이다(최윤경 외, 2016:15).

1) 「CARE 컨설팅」 목표

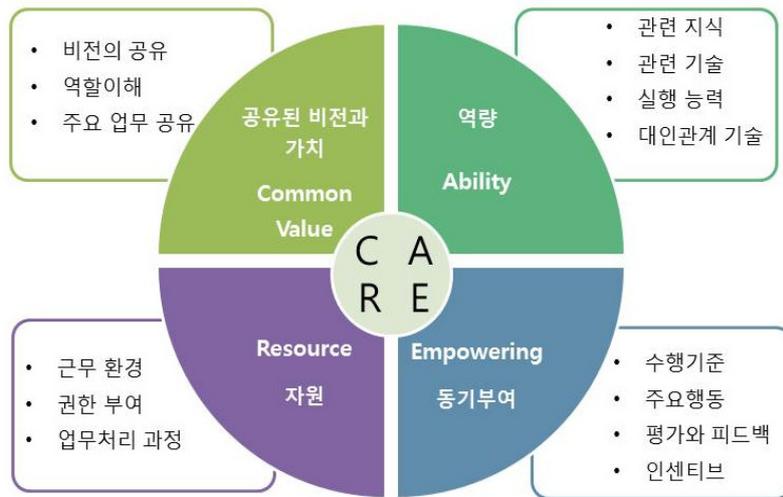
본 컨설팅의 목표는 어린이집의 조직 문화를 점검 및 개선하여 조직의 건강성을 증진시키고, 어린이집 구성원들의 행동변화를 통해 보육서비스의 질을 향상시켜 구성원들이 건강한 조직문화 안에서 전문성을 갖추도록 돕는 것이다. 또한 개인 수준 및 조직 수준의 자체점검 및 모니터링 과정을 내재화시켜 어린이집의 자생적 활력을 함양하도록 하는 것이다.

15) 본 모형은 보육 관련 전공 교수 3인이 공동연구진으로 참여한 2016년 1차년도 연구를 통해 개발된 것임.

2) 「CARE 컨설팅」 개념¹⁶⁾

본 컨설팅 모형은 행동주의 이론에 근거하여 인간 행동의 원리를 조직 상황에 적용하여 보육서비스의 질을 향상시키고자 한다. 즉, 어린이집 구성원의 자체적인 문제 진단을 통해 도출된 과제를 해결하기 위해 개인 수준에서 행동계획을 수립하고, 이를 행동 변화에 적용한다. 이를 통해 보육서비스와 직결된 문제를 해결하고, 조직의 건강성을 증진시키는 순환적 구조를 가지며, 궁극적으로는 구성원의 자발적인 자체점검의 과정을 내재화하도록 돕는다.

본 컨설팅은 어린이집의 특성을 ‘공유된 비전 및 가치(Common Value)’, ‘역량(Ability)’, ‘자원(Resource)’, 그리고 ‘동기부여(Empowering)’의 4가지 측면에서 진단(최윤경 외, 2016:73) 하도록 하고 구성원 스스로 개선이 필요한 부분을 활성화시키도록 지원함으로써 어린이집의 조직문화 및 건강성을 개선한다.



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

[그림 IV-1-1] CARE 컨설팅의 진단 영역

CARE 컨설팅은 다음과 같은 두 가지 측면을 고려하여 「CARE 컨설팅」이라

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

고 명명된다. 그 하나는 CARE(Common value, Ability, Resource, Empowering) 진단시스템을 활용하여 어린이집이 직면한 문제의 원인을 조직 내에서 규명하고, 밝혀진 이유를 개인적 수준에서의 행동변화에 적용하는 측면이다.

또 다른 면은 본 컨설팅에서 전문가의 역할이 도우려는(care) 조력자의 자세를 견지하도록 구성되었다는 점이다. 컨설턴트는 기관 전반의 문제를 모두 해결하려고 하기 보다는 보다 가시적이고 즉각적인 변화를 볼 수 있는 핵심행동의 변화를 도모하도록 해야 한다. 또한, 일반적으로 생각할 수 있는 평가자나 슈퍼바이저의 역할과 같이 평가하거나 가르치려는 태도는 지양하고, 어린이집 구성원들을 격려하고 도우려는(care) 조력자의 자세를 견지하도록 한다.

가) 공유된 비전 및 가치(C: Common Value)

C는 컨설팅 대상 어린이집이 가지고 있는 보육에 대한 목표나 가치 혹은 비전이 해당 어린이집의 구성원들 간에 잘 공유되고 있는지 여부, 그리고 해당 어린이집이 이러한 목표나 가치 그리고 비전을 이루기 위해 이에 집중하고 있는지를 진단하는 영역이다(최윤경 외, 2016:73). 포함되는 하위 요소로는 비전과 가치의 공유, 구성원 각자 역할의 이해, 목표 및 성취 정도 평가 및 모니터링, 주요업무 공유 등이 있다. 다음 <표 IV-1-1>의 네 가지 하위 요소들에 대해 어린이집의 상황을 스스로 평가하고 진단한다.

<표 IV-1-1> 공유된 비전 및 가치 진단 하위 요소

	내용
C-1	어린이집의 관리자(예: 원장, 중간관리자)는 보육교직원에게 어린이집의 보육 철학, 보육이념 및 보육원리 를 안내한다.
C-2	보육교직원들은 우리 어린이집의 보육철학과 보육이념을 알고 보육과정과 프로그램 을 통해 적용한다. 업무과정 에서 이를 중시한다.
C-3	우리 어린이집은 영유아의 보호자와 가족들에게 기관안내와 오리엔테이션 을 통해 어린이집의 보육철학과 보육방법 을 안내하고 있다.
C-4	우리 어린이집에서는 어린이집의 보육과정과 프로그램을 통해 보육철학과 이념이 구현되었는지 정기적으로 점검하고 평가 한다.

나) 역량(A: Ability)

A는 컨설팅 대상 어린이집에 근무하는 보육교직원들의 수행능력을 진단하는 영역이다. 교직원의 역량은 조직 진단 및 경영 컨설팅 혹은 학교 컨설팅 등의

분야에도 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·박상옥·홍창남·이쌍철, 2012). 보육교직원의 역량은 일과운영 등 전반적인 보육과정을 실행하는 데에도 큰 영향을 미친다. 구체적으로 역량에 포함되는 하위 요소로는 보육업무와 활동 수행 관련 지식 및 기술, 일반적인 관리능력, 대인관계 기술 등이 있다.

〈표 IV-1-2〉 보육교직원의 역량 진단 하위 요소

	내용
A-1	모든 보육교직원은 각자의 보육활동을 수행하는 데 필요한 보육관련 지식 을 충분히 가지고 있다.
A-2	모든 보육교직원은 각자의 보육업무를 수행하는 데 필요한 전문 기술 (예: 영역별 활동 방법, 놀이 / 영유아 상호작용 방법)을 충분히 가지고 있다.
A-3	모든 보육교직원은 각자의 보육업무를 수행하는 데 필요한 일반적인 관리능력 (예: 문제해결능력, 합리적 의사결정능력 등)을 충분히 가지고 있다.
A-4	모든 보육교직원은 각자의 보육업무를 수행하는 데 필요한 대인관계 기술 (예: 교사 대 교사 갈등해결, 교사 대 원장 갈등해결, 교사 대 학부모 갈등해결, 구성원 간 협력, 동료의 성취를 독려 등)을 충분히 가지고 있다.

다) 자원(R: Resource)

R은 컨설팅 대상 어린이집 교직원들의 업무수행과 관련된 자원의 유무와 보유 정도를 진단하는 영역이다. 이는 교직원들이 보다 주도적으로 보육 업무를 수행하는 도움을 준다고 할 수 있다. 여러 관련 연구들에서도 조직의 안정성과 자율성, 성과를 달성하기 위해 환경으로부터의 지지, 정보, 인력 등 충분한 자원을 확보하는 것을 강조하고 있다(이경호, 2014). 즉, 기관이 구성원들에게 제공하는 자원은 구성원들이 새로운 지식의 가치를 인지하고, 이를 흡수 동화하며, 지식을 적용하는 역량에 영향을 주므로 자원은 어린이집의 혁신적인 잠재력을 높여 나가는 주요한 원천이 된다(정현수·이홍배, 2015).

자원으로 포함되는 하위 요소로는 업무수행 근무 환경(시간, 공간, 인력 등), 권한 부여, 업무 분장, 효율적인 업무처리 과정 등이다.

〈표 IV-1-3〉 자원 진단 하위 요소

	내용
R-1	우리 어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 근무환경(시간, 인력 업무량, 시설설비와 기자재 등) 이 충분히 조성되어 있다.
R-2	우리 어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 참고용 자료, 영유아용 교재교구 및 비품 이 충분히 구비되어 있다.
R-3	우리 어린이집의 모든 보육교직원은 각자가 수행해야 하는 개별 업무의 내용과 범위 를 명확하게 알고 있다.
R-4	우리 어린이집에는 보육교직원이 보육업무를 수행하는 데 필요한 업무처리 과정(매뉴얼) 이 명확하게 마련되어 있다.

라) 동기부여(E: Empowering)

E는 교직원들이 효율적으로 업무를 수행할 수 있도록 독려해주고 이에 대해 동기를 부여해 주는지를 진단하는 영역이다(최윤경 외, 2016:74). 동기부여는 조직 구성원들로 하여금 무엇인가를 할 수 있다는 자기결정권이나 자기효능감을 부여하는 과정으로 구성원의 심리가 얼마나 중요한 지를 이해하는 과정이라고 하였다(Conge & Kanungo, 1988). 즉, 이러한 동기부여 과정을 통해 교사는 궁극적으로 왜 이러한 역할을 해야 하는 지를 잘 알게 될 뿐만 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).

〈표 IV-1-4〉 동기부여 진단 하위 요소

	내용
E-1	우리 어린이집의 원장과 중간관리자는 각 보육교직원이 수행해야 하는 업무의 세부적인 내용과 범위 를 사전에 충분히 명확하게 설명 하고 알려준다.
E-2	우리 어린이집의 원장과 중간관리자는 각 보육교직원이 업무를 수행하는 과정을 참관이나 면담 등을 통해 주기적으로 점검하고 피드백 을 준다.
E-3	우리 어린이집의 원장과 중간관리자는 각 보육교직원이 업무를 수행하는 과정을 주기적인 문서 점검 (예: 보육일지 등)을 통해 점검하고 피드백을 준다.
E-4	우리 어린이집에는 보육교직원들이 자신의 보육업무에 열의를 가지고 보다 높은 수준의 전문성을 발휘하도록 다양한 인센티브 (예: 교사회의에서의 격려 및 칭찬, 정기적 평가 또는 보상)가 이루어진다.

이처럼 어린이집의 구성원들에게 적절한 동기부여를 해 주는 것은 보육서비

스를 제공함에 있어 직무만족과 보육활동에 대한 몰입과 관계가 있다(김은영, 2011). 포함되는 하위 요소는 <표 IV-1-4>와 같이 업무수행 기준제시, 업무수행 주요행동 제시, 평가와 피드백, 인센티브 제공 등이다.

나. CARE 컨설팅 전략, 방법 및 과정

1) 전략

첫째, 본 컨설팅은 다양한 보육컨설팅 대상과 내용 중에서 원장의 리더십, 특히 원장의 어린이집 관리 행동의 중요성을 강조하는 특성을 갖는다. 교사를 비롯한 구성원 교직원 모두의 참여와 전문성이 중요하지만, 기관장인 리더의 변화와 소통, 구체적인 관리행동 없이는 기관과 교직원의 발전과 변화가 이어질 수 없다(최윤경 외, 2016:70). 마치 소상공인들의 경영관리 역량을 키우듯 경영컨설팅의 개념을 적용하여 어린이집 원장의 조직관리 능력을 기르고자 함이다.

둘째, 본 컨설팅은 어린이집의 자생적 활력 함양을 위해 개별 어린이집 구성원들 스스로가 문제점을 발견하고 이에 대한 개선 전략을 수립하는 자발적인 과정이다. 즉, 컨설턴트가 자신의 지식과 경험을 기반으로 어린이집에 구체적인 지식, 문제의 내용 등을 전달하는 것과 다른 차원이라 할 수 있다.

셋째, 본 컨설팅은 보육활동에 전문성을 갖춘 컨설턴트들이 행동주의 이론 및 경영컨설팅 이론 등 이론적 지식과 보육관련 다양한 경험을 겸비하여 전문성을 갖춘 컨설턴트가 자신이 보유한 지식과 경험을 바탕으로 어린이집 구성원들이 도출한 문제와 과제의 해결을 도와주는(care) 활동이다.

넷째, 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(proactive) 행동관리기법에 의거하여 진행된다.

2) 방법

본 컨설팅은 경영컨설팅 기법(오세진, 2016)을 어린이집 조직에 적용한 <서식 2> CARE 조직진단 체크리스트¹⁷⁾를 사용하여 컨설턴트와 보육교직원이 함께

17) <부록 3>으로 제시함.

어린이집의 조직진단 및 현재 상태를 진단하고 이를 기반으로 개선전략을 도출하고, 이를 실천하여 어린이집의 변화를 도모한다. CARE 컨설팅 시행에 주축이 되면서 동시에 기존 컨설팅과는 다른 방법적 측면은 다음과 같다.

- [KICCE CARE checklist]로 어린이집 조직 및 현재 상태 진단하기
어린이집 조직 및 현재 상태의 문제가 [KICCE CARE checklist]의 영역 및 하위요소 중 어느 부분에 존재하고 있는지 파악한다.
- 상향식(bottom-up) 방식으로 컨설팅 의제 도출 및 합의하기
현재 상태 진단을 토대로 컨설팅트는 원장, 보육교직원이 협의하여 컨설팅을 희망하는 의제를 도출한다.
- 핵심변화행동 중심으로 개선전략 세우기
개선전략 도출 시 원하는 결과(목표) 상태를 먼저 정한 후 이 결과(목표)를 달성하기 위해 꼭 필요한 보육교직원의 핵심변화행동을 찾아낸다.
- 보육교직원의 핵심변화행동 실행에 점검계획 세우기

3) 과정

가) PDCA 순환모형

CARE 컨설팅 과정은 PDCA 순환모형을 적용한 결과이다. 계획(plan)-실행(do)-확인(check)-조치(action)의 PDCA는 지속적·순환적으로 이루어져(손은일·성야민·송미령, 2012), ‘경영관리 순환주기(Management Cycle)’라고도 한다(이정규·서성한·유기현, 1988; 신승호, 2006:27 재인용). 각 약어에 대한 설명은 다음과 같다.

- 계획하기(P: Plan) 단계에서 문제 인식을 위한 자료수집, 자료를 분석하고 개선 계획을 개발, 목표달성을 위한 기준을 설정해야 한다(신승호, 2006).
- 실행하기(D: Do) 단계에서는 설정한 계획에 따라 해결책을 실행하며, 실행과정에서 나타난 변화에 관한 자료를 체계적으로 수집해야 한다.
- 확인하기(C: Check) 단계에서는 실행한 결과를 비교 및 분석하고 해결책의 효과를 검토하고 결과를 측정하며 예상했던 것과 비교해야 한다.
- 조치하기(A: Action & Adjust) 단계에서는 이전 단계에서 검토한 결과를 처음 계획과 비교하여 차이가 있으면 적절한 조치를 취해야 한다(최윤경 외, 2016). 다음 계획을 세울 때 반영하는 등의 환류가 있어야 한다.

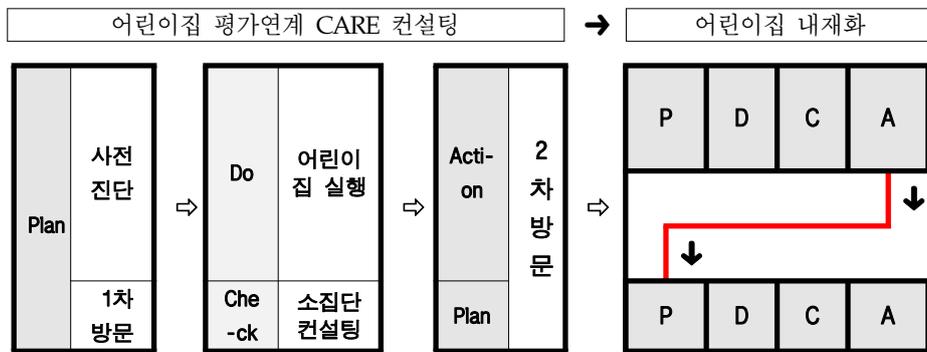
PDCA사이클은 순환적으로 반복되어 지속적인 질 향상 효과를 거둘 수 있다.

즉 하나의 구체적 핵심 행동의 수정이 이루어지고 다음의 핵심행동의 수정을 도모하는 순환적 구조를 의미한다.

나) 어린이집 평가연계 컨설팅의 과정

효과적인 컨설팅 진행과 컨설팅의 효과를 내재화할 수 있도록 돕는 ‘PDCA사이클’ 모형을 적용하여 컨설팅을 통해 변화된 어린이집 구성원들의 기술과 태도, 보육에 관한 지식 등이 컨설팅 종료 이후에도 정착되고 더 나아가 컨설팅의 효과를 유지할 수 있도록 하였다. 본 컨설팅은 어린이집 구성원들의 기관과 구성원 스스로에 대한 지속적인 개선에 대한 동기부여와 실행을 지원하기 위한 개선 계획-실행-평가가 순환적으로 이루어질 수 있도록 고안되었다. CARE 컨설팅의 과정은 온라인을 통한 사전진단, 1차 방문, 소집단 컨설팅, 2차 방문으로 구성되는데 이를 PDCA모형에 적용하면 다음 [그림 IV-1-2] 로 표현 가능하다.

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



[그림 IV-1-2] 어린이집 평가연계 컨설팅의 과정과 PDCA사이클

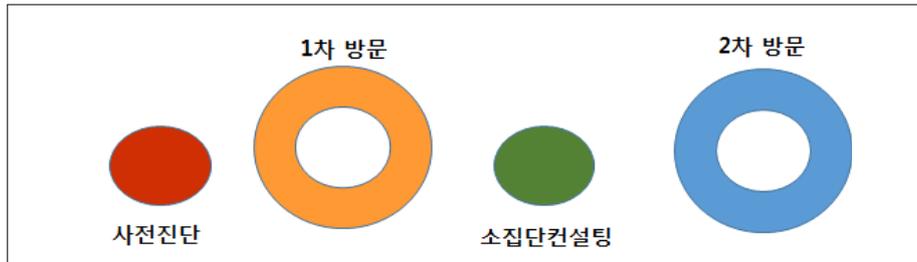
다. CARE 컨설팅 과정

1) 컨설팅 신청

신청접수는 어린이집의 컨설팅 신청, 대상기관 선정 등이 이루어지는 단계로 1개월 이내에 진행된다. 컨설팅 지원을 희망하는 어린이집에서는 시범사업 담당 부서에 메일로 신청서를 제출한다. 컨설팅 신청이 마감되면, 시범사업 주체는 어린이집에서 제출한 서류를 토대로 하여 어린이집의 현황 및 기본정보, 평가결과, 컨설팅 요청내용 등을 고려하여 컨설팅 대상 지정여부를 심사한다(최윤경 외, 2016). 컨설팅 대상 선정은 컨설팅 신청 후 심사위원회를 개최하여 심사하되, 심사 후 신청기관에게 선정여부에 대한 결과를 통보한다.

2) 컨설팅 실행(2개월)

컨설팅은 <사전진단 → 1차 방문 → 소집단 상담 → 2차 방문>의 순으로 진행되며, 앞서 컨설팅 모형 이론에서 설명한 PDCA사이클이 이러한 컨설팅 과정 중에서 순환적으로 진행되도록 함으로써 질 향상의 효과를 거둘 수 있도록 지원하게 된다.



[그림 IV-1-3] CARE 컨설팅 실행 절차

가) 사전 진단

어린이집 컨설팅 계획을 구체화시키기 위한 사전 작업 단계이다. 담당 컨설턴트는 1차 방문 이전까지 컨설팅 대상 어린이집에 대한 사전정보를 검토하고 기관 현황을 파악함으로써 효과적인 컨설팅 계획을 수립하고, 1차 방문에서 주

력해야 할 개선방향을 결정한다. 어린이집 컨설팅 신청서, CARE 진단체크리스트, 어린이집 평가인증 결과 등을 활용하여 어린이집의 상황을 사전 진단한다.

나) 1차 방문

1차 방문 시 컨설팅 계획(P: Plan) 단계가 이루어진다. 1차 방문의 목적은 해당 어린이집의 특성을 파악하고, 교직원들의 의제 설정과 핵심변화행동 도출 및 개선전략 수립 과정을 지원하는 것이다. 이를 위해 컨설턴트는 교직원들과의 개별면담, 필요문서 검토, 보육실 관찰 등의 업무를 수행하고, 원장(혹은 중간관리자)와의 소규모 회의나 교직원들과의 집단 회의를 주재할 수 있다.

다) 소집단 컨설팅

집단 컨설팅은 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 컨설팅 대상 기관의 원장이 참여하여 경험과 실행정도를 공유하는 중간점검의 과정이다. 이 과정을 통해 어린이집에서는 개선전략의 실행과 어려움 등에 대하여 컨설턴트의 점검 및 상담 등이 이루어진다. 소집단 컨설팅은 1차 방문컨설팅 내용에서 수립한 개선전략의 실천이 기관차원에서 이루어지고 있는지에 대한 확인과 실천과정에서의 어려움을 확인하고 이에 대한 컨설턴트의 추가적인 지원이 이루어지는 과정이다.

라) 2차 방문

2차 방문에서 컨설턴트는 1차 방문과 소집단 컨설팅 이후 이루어진 개선 정도를 확인하고, 이러한 체계가 유지될 수 있도록 어린이집 구성원들을 충분히 격려하고 지지한다. 이를 위해 조치하기와 함께 계획하기가 확장된 수준으로 다시 이루어진다. 이 과정에서는 어린이집의 개선전략 실행결과에 대한 확인, 조치, 적용(A: Action & Adjust), 계획하기(P: Plan)가 이루어진다.

3) 컨설팅 결과보고 및 평가

컨설팅이 마무리 되어갈 시기에 컨설턴트는 어린이집 원장과 교직원을 각각 대상으로 만족도 조사 시행을 안내하며, 컨설팅 신청 시 실시했던 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트와 사전사후 원장/교사 행동조사표를 다시 실시하여 결과지를 수거, 제출하도록 한다.

컨설팅 종료 후 컨설턴트는 사전상담을 시작으로 1차 방문, 소집단 컨설팅, 2

차 방문 등 컨설팅의 전반적 과정을 수행하면서 주요하게 다루었던 문제와 결과를 토대로 이에 대한 종합적 평가를 진행하고 이에 대해 어린이집별 컨설팅 결과보고서를 제출하도록 한다.

CARE 컨설팅 일련의 과정을 정리하여 제시하면 다음 [그림 IV-1-4] 와 같다.

진행 절차		컨설팅 추진 내용
대상기관에 선정결과 등 안내		선정결과 및 진행절차 안내
시범기관 착수설명회		컨설팅 개요 및 추진 과정 안내 기초 진단 및 분석 실시 통합평가지표-CARE 진단 워크숍
사전진단		기본정보, 자료 및 신청서, CARE 체크리스트 등을 통하여 기관현황 파악, 사전진단 결과를 토대로 구체적 컨설팅 계획 수립
컨설팅 진행	1차 방문	해당 어린이집 특성 파악, 교직원들의 의제 설정과 핵심변화행동 도출 및 개선전략 수립 과정 지원
	소집단 상담	1차 방문 이후 컨설팅 진행과정의 경험공유 및 컨설턴트 상담 진행, 실행 여부 중간 확인
	2차 방문	1차 방문 결과 확인 및 자율적 중장기 변화를 위한 2차 방문 진행
컨설팅 종료		컨설팅 결과보고 및 평가 원장 및 교직원 대상 만족도 조사 실시

주: 시범기관 착수설명회는 시범사업과정에서 CARE 컨설팅 안내를 위해 준비된 과정임.

[그림 IV-1-4] 어린이집 평가연계 컨설팅 진행 절차 및 추진 내용

라. CARE 컨설팅에 사용되는 용어

CARE 컨설팅은 어린이집에서 해결하기 위한 문제 또는 달성하기 위한 목표를 원장과 보육교직원이 협의하여 정하고, 작지만 구체적인 행동의 변화를 지속적으로 시도하고 점검함으로써 달성해가고자 한다. 이를 다음과 같이 명명한다.

1) 대의제

보육 서비스 질 향상과 조직 문화 개선을 위하여 컨설팅 대상 어린이집이 해결해야 할 과제로 논의되어야 할 문제이며 해결을 위해 상대적으로 장시간(6개월 이상)이 소요되는 과제이다(예, 협력적 조직문화 조성하기).

2) 소의제

보육 서비스 질 향상과 조직 문화 개선을 위하여 컨설팅 대상 어린이집이 해결해야 할 과제로 논의되어야 할 문제이지만 해결을 위해 상대적으로 단시간(본 컨설팅 과정 동안 해결할 수 있을 정도; 2~3개월 이내)이 소요될 것으로 예상되는 과제이다(예, 교사회의 효율적으로 하기).

3) 핵심변화행동

컨설팅 과정에서 의제 해결이라는 원하는 결과에 도달하기 위해서는 해결을 위해 핵심이 되는 개인 수준에서의 구체적 행동변화가 있어야 하는데, 이때 변화 대상이 되는 행동을 구체적으로 그리고 정확하게 정의한 것이다. 해당 의제 해결에 있어 가장 핵심이 되면서 중심이 되는 구체적 행동이다. 여기에는 교직원의 행동뿐만 아니라 교직원에 대한 기관장의 행동 변화도 함께 모색되어야 한다(예, 주 1회 보육일지 점검 및 피드백, 주 1회 상호작용에 대한 교사 자율장학 실시).

2. 2차년도 CARE 컨설팅 사업 특징

2차년도 CARE 컨설팅은 다음의 세 가지 면에서 1차년도 연구를 발전시키고자 하였다.

첫째, 2016년 모형의 개발과 1차년도 시범 사업 결과 나타난 개선요구를 반영하여 모형 및 운영체계를 개선하고자 하였다.

둘째, CARE 컨설팅의 출발점 진단을 1차년도에는 3차 평가인증 지표를 적용했으나, 유치원·어린이집 통합평가 지표를 활용하고자 하였다.

셋째, CARE 컨설팅 현장 시범사업 운영 주관 기관을 육아종합지원센터로 변

경하였다. 2017년 변화 반영 내용을 굵은 글씨로 강조하며, 그 구체적 내용은 다음과 같다.

가. 1차년도 CARE 컨설팅 결과 반영 운영체계 수정

〈표 IV-2-1〉과 같이 1차년도 연구에서 도출된 애로사항과 문제점을 토대로 고려되는 대안에 대해 2016년도 연구진, 컨설팅에 참여했던 컨설턴트, 참여 어린이집 원장 등을 대상으로 의견을 수렴하여 개선방안을 구체화하고자 하였다. 이를 2017년 2차년도인 본 연구 모형에 수정 반영하였다.

〈표 IV-2-1〉 CARE 컨설팅 진행 절차별 문제점 및 개선방안

단계	2016년도 컨설팅 과정에서의 예외사항 및 유의점	고려되는 대안	2017년도 연구 반영
컨설팅 대상기관 모집 및 선정	<ul style="list-style-type: none"> - 2016년도 컨설팅 대상설명회 개최 하였으나, 컨설팅에 대한 시범참여 어린이집의 이해 및 홍보 부족으로 어려움 발생함 - 평가인증 조력만을 원하여 신청 이후 취소한 기관 발생함 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 시작하기 전에 CARE 보육 컨설팅 개념/방식 소개가 필요 - 다양한 전달체계를 통한 홍보가 필요함 - 평가인증을 돕는 과정이 아닌 평가 결과를 토대로 부족한 부분을 출발점으로 한 컨설팅임을 안내 	<ul style="list-style-type: none"> - 시범 참여 어린이집 대상의 컨설팅 착수 설명회 진행 - 설명회에는 원장과 교사 1인 참석을 요청함. - 시범참여 어린이집이 선정된 이후 지역별 착수설명회 또는 전체 착수설명회를 개최함.
	<ul style="list-style-type: none"> - 평가인증 결과와 체크리스트만으로 컨설팅 내용 및 지원 방향 설정 어려움 - 기관의 SWOT 분석을 진행하기 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> - 사전 진단의 과정 좀 더 체계적 형태로 개선 및 교육자료 제공 - 다면적인 진단 기회 제공 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 매뉴얼 관련 부분에 구체적인 내용 수록(tip 추가 구성 제시) - 평가인증 결과, 체크리스트, SWOT 분석과 더불어 유치원·어린이집 통합평가지표를 통한 자체평가 진단 추가하여 컨설팅 필요 부분 도출에 반영 (원장과 교사 공동으로 자체평가 실시)
사전진단 및 컨설팅 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> - 기관 규모, 교직원 수가 많은 기관이나 소통이 어려운 기관은 혼자서 컨설팅 진행이 어려웠음 	<ul style="list-style-type: none"> - 어린이집 규모에 따라 컨설팅트 증원이 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> - 기관규모에 따라 컨설팅 방문 횟수를 1회 증가하거나 또는 멘토 컨설팅트와 동반 방문
	<ul style="list-style-type: none"> - 이름 기입으로 솔직한 답변 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> - 사전 진단 문서 무기명 또는 별도 제출 방안 마련 	<ul style="list-style-type: none"> - 멘토 컨설팅트와의 논의 통한 대안적 방안 모색

(표 IV-2-1 계속)

단계	2016년도 컨설팅 과정에서의 예외사항 및 유의점	고려되는 대안	2017년도 연구 반영
컨설팅 실시 과정	<ul style="list-style-type: none"> • 1차 방문 컨설팅 <ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅이 일과 중에 진행됨에 따라 교사참여 시(면담, 의제논의 등) 교육 일과에 차질 생겨 교사의 불편을 호소 - CARE 컨설팅에 대해 이해시키기 위한 시간이 많이 소비되고 개별 면담 시간도 초과되어 의제 및 핵심행동 도출까지 많은 시간이 할애됨 - 핵심 도출과정에서 교사 생각과 원장 생각이 다를 때 협의 어려움 - 컨설팅팀이 진행에 필요한 서식과 작성법에 대한 설명이 중요한데 처음 진행으로 놓치는 부분 발생함 • 온라인 상담 <ul style="list-style-type: none"> - 온라인상담의 구체적인 내용 모호 - 어린이집에서 진행상황을 구체적으로 알려주지 않음(진술성 부족) - 통화가 용이하지 않고 바쁜 일과 중의 통화라 이야기기 나눔에 한계 	<ul style="list-style-type: none"> - 참여 어린이집 원장과 교사 대상 컨설팅 진행 사전 오리엔테이션 제공 필요 - 교사 참여부분은 하원 후 시간을 배정하여 논의 - 오후 교직원 상담 시간에 통합보육을 도울 보조교사/대체교사 배치 - 결과보고 서식 분량 조절 - 컨설팅 중에 의견차이, 갈등 발생 시 지원 및 가이드라인 필요 	<ul style="list-style-type: none"> - 시범 참여 어린이집 대상의 컨설팅 착수 설명회에서 구체적인 일정과 배려해야 하는 부분을 설명 - 컨설팅 시간 동안 유아종합지원센터 대체교사 지원 가능성 타진 - 컨설팅 매뉴얼 서식 간략화 및 수정 - 멘토 컨설턴트와의 논의 통한 대응 방안 모색 - (관련 부분의 발문 및 사례 등을 tip으로 제시 수록)
			<ul style="list-style-type: none"> - 1차 방문과 2차 방문의 중간과정으로 온라인 상담의 효과가 충분하지 못함을 고려하여 소집단 면담 컨설팅을 실시

(표 IV-2-1 계속)

단계	2016년도 컨설팅 과정에서의 예외사항 및 유의점	고려되는 대안	2017년도 연구 반영
컨설팅 실시 과정	<ul style="list-style-type: none"> • 2차 방문 컨설팅 - 1차에 비해 관찰의 어려움 - 중장기 계획을 세울 때 계속적 근무 여부의 불투명 이유로 중장기 시가의 어려움 및 중장기 계획의 필요성을 느끼지 못함 	<ul style="list-style-type: none"> - 후속컨설팅 실시(6주 또는 6개월에 한 번씩 방문으로 지속적으로 진행) - 기존 2회 방문보다 1-2회 정도의 추가 지원으로 어린이집 자체에서 개선노력이 지속적으 이루어질 수 있도록 지원 	<p>(1차 방문 이후 컨설턴트가 담당하는 5개 어린이집의 어린이집 원장과의 교사대표가 모여 컨설팅 과정 점검) 이때 멘토 컨설턴트가 동반 참석함. => 컨설턴트 5~6인 당 1인의 수석 컨설턴트를 배치하기로 함.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 새로이 추가되는 소집단 면담 컨설팅을 통해 보완 - 중장기 계획은 어린이집의 지속적인 질관리에 필요한 부분으로 구체화할 수 있도록 컨설팅 과정에 서 지원함.
컨설팅 결과 보고	<ul style="list-style-type: none"> - 정형화된 형식 없어 기술에 어려움 - 기존 자료들의 연관성과 반복기술에 대한 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> - 결과보고 탑재/환류체계 확보 - 컨설턴트 교육 시 결과보고 작성에 대한 훈련 강화 	<ul style="list-style-type: none"> - 착수 설명회에서 관련부분에 대한 예시 제시 - 컨설팅 매뉴얼에 tip으로 보완
컨설턴트 자격 및 교육	<ul style="list-style-type: none"> - 하루 교육으로 컨설팅 모형과 프로그램 충분히 파악하기 부족함 - 기존과는 다른 새로운 시도, 새로운 프로그램으로 의미가 있으나, 이해와 실행, 전달, 작성에 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> - 예상 모형들을 통한 충분한 교육훈련 일정 및 연습이 필요함 - 현장 방문 전 컨설턴트 간 소통과 자료 공유, 이에 대한 멘토링 - 중간 대처방안 매뉴얼과 해결·소통 창구 마련 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설턴트를 위한 멘토를 권역별로 지정 배치함 - 교수 3인, 2016 CARE 컨설팅에 참여했던 컨설턴트 3인으로 구성된 멘토단 구성하여 권역별 지원 담당

(표 IV-2-1 계속)

단계	2016년도 컨설팅 과정에서 에로사항 및 유의점	고려되는 대안	2017년도 연구 반영
	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설턴트의 역량에 따라 많은 영향을 받을 수 있어 컨설턴트 역량이 중요함 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설턴트 자격요건 검토 및 재교육 실시 	<ul style="list-style-type: none"> - 육아종합지원센터 컨설턴트 풀 활용 및 지역 내 대학과의 연계 - 지역내 전문가/멘토 컨설턴트를 통한 소집단 면담 컨설팅 지원
기타	<ul style="list-style-type: none"> - 제출 서식이 너무 많고 중복되는 경향이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> - 서식의 간략화가 필요함 - 2016년 사업에 참여하였던 컨설턴트 중 역량 있는 컨설턴트를 중심으로 개선 의견을 수렴하는 방안 	<ul style="list-style-type: none"> - 역량 있는 컨설턴트를 중심으로 개선의견을 수렴하여 서식을 조정함
	<ul style="list-style-type: none"> - 방문 컨설팅 시 전체 일정을 어떻게 효과적으로 운영해야 할지 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> - 예시자료를 제시하면 참고가 될 것임. - 2016년 참여 컨설턴트 대상 의견수렴이 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설턴트를 위한 자료집에 1차 방문, 소집단 컨설팅, 2차 방문 시 시간대별 컨설팅 진행 과정 예시 자료를 수록함

주: 최윤경 외(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구. p.167 <표 IV-2-35> 기초로 결과 반영하여 재구성함.

이와 같이 CARE 컨설팅의 진행 단계를 고려하여, 단계별 애로사항과 문제점을 구체화해 보았다. 또한, 어려움에 대해 고려되는 대안과 이를 보완 및 반영한 결과를 반영하였는데 주요 사항을 요약 서술하면 다음과 같다.

1) 컨설팅 대상기관 모집 및 선정 단계

2016년도에 컨설턴트를 대상으로 CARE 컨설팅에 대한 설명회를 개최하였으나, 시범참여 어린이집을 대상으로는 종합적인 사전 안내가 이루어지지 않았다. 이와 같이 CARE 컨설팅에 대한 홍보 부족은 시범참여 어린이집의 CARE 컨설팅에 대한 이해 부족 및 컨설팅 진행의 어려움으로 이어졌고, 때때로 평가인증 조력 컨설팅으로 오해하기도 하여 신청 이후 취소한 기관이 발생하기도 하였다. 이에 컨설팅 시작하기 전에 CARE 컨설팅 개념과 방식 소개가 필요하여 2017년 6월 3일 전체 참여 어린이집을 대상으로 **착수설명회 및 워크숍을 추진**하였다.

2) 사전 진단 및 컨설팅 계획 수립 단계

2016년 CARE 컨설팅의 시작점을 찾고 필요한 지원 부분을 찾는 과정에서 그 도구로 평가인증 결과를 활용하였다.

한편, CARE 체크리스트만으로 컨설팅 내용 및 지원 방향을 설정하는 것과 SWOT 분석에 어려움이 있었다. 이에 사전 진단의 과정을 좀 더 체계적 형태로 개선 및 교육 자료를 제공해줄 것에 대한 요구가 있었다.

이를 개선하기 위해 컨설팅 매뉴얼에 사전 진단 과정의 구체적 예시내용을 수록하여 컨설턴트가 활용하는 방안과 tip이라는 부분을 추가 구성제시하기로 하였다.

SWOT 분석은 개념의 정확한 구분이 쉽지 않다고 판단되어 **삭제**하기로 하였다. 평가인증 결과 및 CARE 진단 체크리스트를 진단에 활용하고, 더불어 유치원·어린이집 통합평가지표를 통한 **자체진단에 대한 워크숍**¹⁸⁾을 기획하였다.

CARE 진단 체크리스트 사전 진단 과정에서 교사 이름을 명시하도록 한 것에 대한 부담이 있었음을 고려하여 응답자의 익명성 보장을 위해 **이메일과 QR 코드를 활용**하여 응답하도록 하였다.

18) 유치원·어린이집 통합평가지표 자체진단 워크숍에 대한 상세 내용은 5장(p.96)에 제시한다.

3) 컨설팅 실시 단계

1차 방문 컨설팅 시 컨설팅이 일과 중에 진행됨에 따라 교사의 보육 일과에 차질이 생기는 어려움이 발생하였고, CARE 컨설팅에 대해 이해시키기 위한 시간이 많이 소비되고 개별면담 시간도 초과되어 의제 및 핵심행동 도출까지 많은 시간이 할애되기도 하였다. 또한 핵심 도출과정에서 교사 생각과 원장 생각이 다를 때 협의에 어려움이 있었다. 참여 어린이집 원장과 교사 대상 컨설팅 진행 사전 오리엔테이션 제공 필요성이 제기되는 부분이다. **시범 참여 어린이집 대상의 컨설팅 착수 설명회**에서 구체적 일정과 배려해야 하는 부분을 설명하고 컨설팅 시간 동안 육아종합지원센터에 대체교사 지원 가능성을 타진하였다.

온라인 상담의 구체적인 내용이 모호하고 어린이집에서 진행상황을 구체적으로 전달하기 어렵고, 통화가 용이하지 않아 소통에 효과적이지 못하고, 중간 컨설팅 과정으로 적절하지 않다는 의견이 지배적이었다. 이에 온라인 상담을 대체하여 1차 방문 이후 컨설턴트가 담당하는 5개 어린이집의 어린이집 원장과 교사 대표가 모여 컨설팅 과정을 점검하는 **소집단 면대면 컨설팅**을 실시하기로 하였다. 이 때 멘토 컨설턴트인 **수석컨설턴트** 동반 참석을 원칙으로 하였다. 수석컨설턴트란 CARE 컨설팅에서 컨설턴트의 멘토 역할을 하는 컨설턴트를 의미한다. 2016년 참여했던 컨설턴트로 CARE 컨설팅에 대해 이해하고 있으며, 실제 적용의 경험을 지닌 경우로 컨설턴트 5~6인당 1인의 수석컨설턴트를 선발 배치하였다. 수석컨설턴트는 컨설턴트를 지원하는 역할로 컨설팅 전개 및 문제 상황 시 의논하고, 소집단 컨설팅에 동반참여하며, 컨설턴트 컨설팅 결과 보고에 조력한다.

4) 컨설팅 결과 보고 단계

컨설턴트들은 정형화된 형식이 없어 결과 기술에 어려움이 있고, 서식들 간의 연관성과 서식 내 유사하고 중복된 내용 기술에 따른 반복 기술에 대한 부담을 제기하였다. 이를 해결하기 위해 서식을 간략화하고, 착수 설명회에서 관련 부분에 대한 예시를 제시하며, 컨설팅 매뉴얼에 구체적인 tip으로 보완하였다.

5) 컨설턴트 자격 및 교육

CARE 컨설팅은 기존에 어린이집에서 경험해오던 컨설팅과는 다른 새로운

시도, 새로운 프로그램 등의 의미가 있으나, 이해와 실행, 전달, 보고서 작성에 어려움이 있었다. 또한 컨설턴트의 역량에 따라 많은 영향을 받을 수 있어 컨설턴트 역량이 성패의 중요한 변인으로 고려되었다.

따라서 육아종합지원센터 컨설턴트 인력 망을 활용하고 지역 내 대학과의 연계를 통해 역량 있는 컨설턴트를 확보하며, 지역 내 전문가를 통한 정례적인 컨설팅 지원 체계를 마련하고자 하였다. CARE 컨설팅 개발 연구진 교수 3인과 2016 CARE 컨설팅에 참여했던 수석컨설턴트 3인으로 구성된 **CARE 컨설팅 멘토단을** 구성하여 권역별 지원을 담당하였다.

6) 기타

기타 의견으로는 제출 서식이 너무 많고 중복된다는 의견이 많았다. 이에 2016년 사업에 참여하였던 컨설턴트 중 역량 있는 컨설턴트를 중심으로 서면 자문과 자문회의를 개최하여 개선의견을 수렴하였고 이를 토대로 **CARE 컨설팅 서식을 통합·삭제**하는 등 조정하였다.

컨설턴트들은 CARE 컨설팅 방문 시 전체 일정을 어떻게 효과적으로 운영해야 할지 어렵다고 하였고, 예시자료가 있으면 좋겠다는 의견이 있었다. 이에 2016년 참여 컨설턴트 대상 의견수렴을 통해 **컨설팅 방문 시 예시 시간표**를 구성하여 컨설턴트를 위한 자료집에 담았다. 1차 방문, 소집단 컨설팅, 2차 방문 등 컨설팅 단계별 진행 과정에 관한 예시자료를 부록으로 제시하였다.

시범 참여 후 **인센티브**에 대한 요청이 있어, **수석컨설턴트와 컨설턴트에게 임명장을**, 참여기관에는 **CARE 컨설팅 시범참여증**을 수여하였다.

나. 컨설팅 진단 시 통합평가지표 활용

컨설팅의 시작점을 진단하는 준거가 되는 지표를 유치원·어린이집 통합평가지표를 적용하도록 하였다.

유보통합의 추진과정에서 어린이집과 유치원에서 동일한 평가지표와 운영체계를 적용하는 통합평가체계가 마련되었다. 그러나 2014년 당시 계획했던 만큼의 추진이 이루어지지 않음에 따라, 어린이집과 유치원이 동일한 지표는 사용하지만 어린이집은 평가인증에 통합지표를 사용하는 형태로, 유치원은 4주기 유치원평가에 통합평가지표를 사용하는 것으로 그 적용이 이루어지고 있다.

어린이집 평가인증은 2017년 11월 현장평가부터 통합평가지표를 적용한다. 이에 2016년 3차 평가인증지표를 적용하는 결과 분석을 토대로 구축된 CARE 컨설팅 모형을 향후 통합평가지표를 적용하는 방법으로 수정하는 작업이 요구되었다.

그러기에 2017년 통합평가지표를 적용한 평가인증 결과가 공시된다면 2018년에는 이를 토대로 컨설팅의 출발점을 진단할 수 있으나, 2차년도인 2017년은 컨설턴트 교육 및 착수설명회 개최 계획 당시 통합평가지표 적용에 대한 과도기적 상황이었다. 더불어 한국보육진흥원의 통합평가지표에 대한 상세한 현장 안내가 이루어지지 않은 상황에서 시범참여 어린이집에서 이를 적용한 자체평가를 진행함에는 무리가 있으므로 출발점 진단의 자료로 활용하는 CARE와 통합평가지표를 연계하는 워크숍을 개발하였다.

워크숍에 참여한 원장들은 통합평가지표를 자체검토하면서 어린이집에서 부족하다고 여겨지는 항목을 선정하였다. 또한, 선정한 항목을 가지고 공유된 비전과 가치(Common value), 역량(Ability), 자원(Resource), 동기부여(Empowerment) 중 어느 부분이 부족한 결과로 나타났는지 어린이집 상황을 스스로 진단하면서 분석해보는 과정을 거쳤다. 보다 상세한 과정은 아래와 같다.

1) 1단계 : 통합평가지표 내용에 대한 자체 점검¹⁹⁾

유치원·어린이집 통합평가지표는 4개 평가영역, 21개 평가지표, 79개 평가항목으로 구성되어 있다. 시범 참여한 기관 원장들은 79개 평가항목을 검토하며 스스로 부족하다 여겨지는 항목을 10개 정도의 범위에서 선정하였다.

스티커 형태로 제작된 도구를 활용하여 평가항목 중 스스로 부족하다 선택한 해당 항목을 떼어 활동판 왼쪽에 평가영역 순서대로 붙인다(예를 들어 1-1-2. '영유아의 발달 수준 및 반 특성을 고려하여 연간, 월간, 주간, 일일계획안을 작성한다.'가 잘 이루어지지 않는다면 이 지표 항목을 떼어 붙임).

2) 2단계 : CARE 분석

원장들은 붙여진 평가항목을 하나씩 검토하면서 부족하고 잘 안되고 있다고 선정된 항목이 공유된 비전과 가치(C), 역량(A), 자원(R), 동기부여(E) 중 어느 부분에

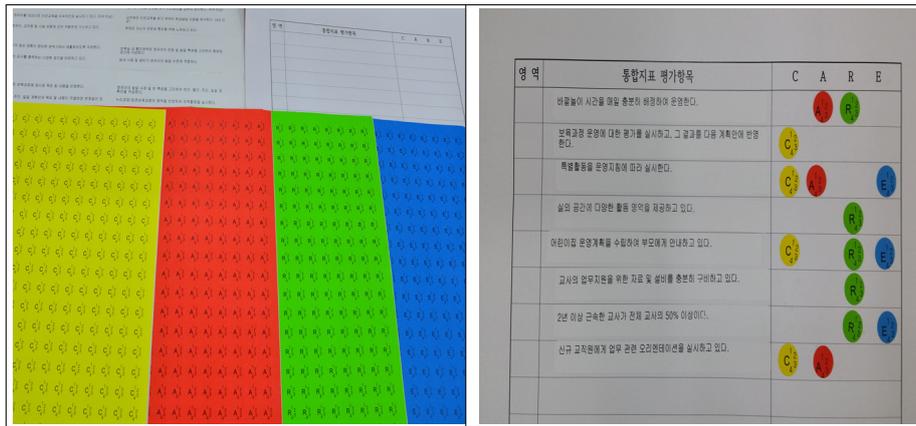
19) 2017년도에는 평간인증에 통합평가 적용 이전 시점이기 때문에 자체점검을 하였으나, 향후 통합평가 적용 평가인증 이후에는 평가인증 결과 취약 지표와 요소를 적용하게 된다.

서 비롯된 결과로 나타났는지 어린이집 상황을 스스로 진단하면서 분석하였다.

그리고 C, A, R, E 색 스티커를 오른쪽 칸에 붙인다(예를 들어 1-1-2. 계획안의 작성이 잘 이루어지지 않는 이유나 원인이 교사가 그것에 중요성을 두지 않기 때문인지(C), 계획안을 쓸 수 있는 능력이 부족해서인지(A), 계획안을 쓸 수 있는 시간이 부족해서인지(R), 계획안 작성으로 별 도움을 받지 못했기 때문인지(E) 등을 진단하여 해당 스티커를 붙임).

3) 3단계 : 분석과정

10개 평가항목에 대한 점검 후 붙여진 스티커의 색으로 쉽게 어린이집의 부족한 부분이 C, A, R, E 중 어느 부분인지 보이게 된다. 활동지 분석 결과는 담당 컨설턴트에게 제출한다. 컨설턴트는 어린이집에 대한 기본정보와 더불어 이러한 결과를 토대로 대상 기관의 컨설팅 필요 부분을 도출하는 것이다.



[그림 IV-2-1] 통합평가지표 검토와 CARE 적용과정

다. 육아종합지원센터를 통한 시범사업 추진

2017년도 2차년도 CARE 컨설팅은 1차년도에 개발한 컨설팅 모형을 육아종합지원센터를 통해 어린이집 현장에 시범적용 한다. 1차년도는 개발과정으로 평가인증의 점수 및 내용 분석의 필요로 인하여 한국보육진흥원 평가인증국에서 컨

설팅을 현장에 시범적용 하였다. 그러나 평가 기관이 평가 이후에 관련 컨설팅을 제공한다는 것은 일반적이지 않으며, 평가와 컨설팅 주체는 분리될 필요가 있다는 논의가 많았다.

육아종합지원센터는 현재 어린이집을 지원하는 다양한 컨설팅을 운영 중이다. 향후 본 연구로 개발된 「CARE 컨설팅」이 육아종합지원센터를 통한 컨설팅으로 안착 가능성을 타진하기 위해 시범 적용을 위한 협력기관을 한국보육진흥원에서 육아종합지원센터로 변경하였다.

2017년 본 연구의 시범사업에는 서울특별시 육아종합지원센터, 충북 육아종합지원센터, 울산 육아종합지원센터 세 곳이 연구협력진으로 참여하였다.

V. 2017 어린이집 평가 연계 컨설팅 시범사업 운영 및 결과

본 장에서는 CARE 컨설팅 시범사업의 전반적 운영 결과를 보고하고자 한다. 또한, 주요 서식의 설문조사한 결과를 조사 분석하여 사후 평가를 실시하고 이를 통해 CARE 컨설팅 적용의 효과와 개선점에 대해서도 도출하고자 한다.

1. 어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 운영

개발한 CARE 컨설팅 모형의 현장 적용을 위한 시범사업을 실시하였다. 시범사업은 연구모형 수정과 병행하여 이루어졌다. 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 시범사업(Ⅱ)은 크게 컨설팅 시범사업 시작을 위한 준비과정, 컨설팅 방문을 시작 전 어린이집에서 제출한 서류를 기반으로 어린이집 현황을 파악하는 컨설팅 계획, 실제적으로 어린이집에 방문을 하여 컨설팅을 수행하는 컨설팅 실행, 컨설팅 종료 후 컨설팅 과정에서 수행한 각종 서식 작업지를 통한 결과보고 및 평가 등 일련의 과정으로 진행되었다.

실제적인 컨설팅은 어린이집 1개소 당 1차 방문컨설팅 및 2차 방문컨설팅, 그 사이에 중간 점검 및 어린이집 간의 경험 공유 차원에서 이루어지는 소집단 모임으로 구성되었다. 진행시간은 어린이집마다 다소 편차는 있으나, 1차 컨설팅 7시간 정도, 소집단 컨설팅 3시간 이상, 2차 개선확인 5시간 정도가 소요되었다.

가. 1단계 : 준비 과정

시범사업 준비 과정 단계는 사업 추진의 첫 번째에 해당하는 것으로 연구협력진 선정, 수석컨설턴트 선발 및 멘토단 구성, 시범기관 신청 및 선정, 컨설턴트 교육 및 참여기관 대상 착수설명회의 과정으로 진행되었다.

각각의 일정에 대한 세부 내용을 정리하면 다음 [그림 V-1-1] 과 같다.

구분	시기	내용
연구협력진 계약체결 (육아종합지원센터)	5월 1주~4주	서울, 충북, 울산 육아종합지원센터를 연구협력진으로 섭외하고 연구내용 및 시범사업을 안내함
수석컨설턴트 및 컨설팅 멘토단 구성	5월 1주~4주	2016년 컨설턴트 중 3인의 수석컨설턴트 선발, 지역기반 보육 전문가 3인 확보하여 멘토단 구성하고 2017 개선 의견을 수렴함
대상기관에 선정결과 등 안내	5월 4주	육아종합지원센터에 컨설팅 신청기관 중 각 30곳의 기관, 총 90개 기관을 선정함. 선정결과 및 진행절차 안내함
컨설턴트 교육	6월 2~3일	컨설턴트 18인과 수석컨설턴트 3인 대상으로 2017 컨설팅의 방향과 내용, 컨설턴트의 역할에 대해 교육함
시범기관 대상 착수설명회	6월 3일	컨설팅 개요 및 추진 과정 안내 기초 진단 및 분석을 실시함 통합평가지표-CARE 진단 워크숍 컨설턴트와 공동 작업으로 라포 형성

[그림 V-1-1] 어린이집 평가연계 컨설팅 시범사업 준비 단계 일정

1) 육아종합지원센터를 협력진으로 선정

먼저 연구협력진으로 육아종합지원센터를 선정하였다. 지역적인 안배를 고려하고, 사업추진 역량에 대한 추천을 근거로 서울과 충북, 울산 육아종합지원센터로 결정하였다. 육아종합지원센터에서는 센터장과 전담인력 1인이 본 컨설팅 과정을 지원한다.

2) 수석컨설턴트 선발 및 멘토단 구성

2016년 컨설턴트 중 역량이 우수한 컨설턴트 3인을 수석컨설턴트로 선발하여 2017년 컨설턴트를 지원하는 역할을 부여하였다. 이는 2016년 컨설팅 과정에서 컨설턴트의 요구를 반영한 것이며, 컨설턴트의 역량에 따라 컨설팅의 질과 결과의 차이가 날 수 있는 점을 반영한 것이다.

2017년 신설한 수석컨설턴트의 역할은 작년 경험을 살려 컨설턴트들 지원을 담당한다. 소위 비고츠키의 이론에서 설명하는 비계설정(Scaffolding)²⁰⁾의 역할을 기대할 수 있다. 수석컨설턴트는 방문 시 기관 원장과 교사들과의 라포 형성, 컨설팅 시작, 컨설팅 운용, 예상되는 갈등상황을 해결하는 방법 등에 대한 구체적인 안내와 지원을 담당한다.

컨설팅 멘토단은 컨설팅 과정의 전문적 조력에 대비하여 본 컨설팅의 개발진인 대학교수 1인, 수석컨설턴트 1인, 육아종합지원센터 센터장 1인 및 센터 전담인력 1인이 컨설턴트 6인의 멘토단이 되는 구조이다. 특히, 수석컨설턴트를 도입함에 따라 이론적 차원 외에 현장과 경험적 차원에서의 컨설팅 진행을 지원할 수 있었다.

3) 시범기관 선정

시범 참여기관을 육아종합지원센터의 홈페이지를 통해 공모하였다. 컨설팅 신청이 마감된 후, 육아종합지원센터의 시범사업 담당부서에서는 어린이집에서 제출한 서류를 통해, 어린이집 기본 정보, 컨설팅 요청 및 의뢰내용 등 어린이집 현황을 파악하고 컨설팅 대상 지정 여부를 심사하였다. 특히, 2017년 연구도한 시범사업으로 진행하는 점을 감안하여 컨설팅 목적과 범위의 적절성, 컨설팅 요청내용과 실현 가능성, 기대되는 효과성 수준, 어린이집 설립유형, 어린이집 규모, 교직원 구성, 원아 수 등을 고려하여 심사하였다. 한편 해당 컨설팅 고유의 강점을 살리기 위해 평가인증 조력을 위한 컨설팅을 요구하거나 이를 위해 신청하는 기관들을 최대한 배제하고자 하였다. 이와 같은 점들을 고려하여 세 곳의 육아종합지원센터는 신청 기관 중 각각 30개소씩, 총 90개소의 어린이집을 컨설팅 대상기관으로 선정하였다.

컨설팅 진행 초기 컨설팅 진행 기관을 대상으로 한 착수설명회를 진행하였음에도 평가 연계를 평가인증 위주의 컨설팅으로 오해하여 중도 포기하고자 하는 곳들이 있었다. 하지만 육아종합지원센터의 시범사업 진행 담당자와 배정된 컨설턴트의 노력으로 총 90개소 중 울산의 1개소를 제외한 89개소가 2회의 방문컨설팅 및 1회의 소집단 상담 컨설팅 진행 과정을 완료하였다. 참여 어린이집의 현황을 기본적인 정보에 따라 구분하여 살펴보면 다음 <표 V-1-1> ~ <표 V-1-3>과 같다.

20) 비계설정은 학습자가 주어진 과제를 잘 수행할 수 있도록 유능한 또래나 교사의 도움을 제공하는 지원을 의미함.

가) 설립유형별 현황

설립유형별 컨설팅 참여 기관의 현황을 살펴보면, 민간어린이집이 37개소(41.6%)로 가장 많이 참여하였으며, 다음으로 가정어린이집(25.9%), 국공립어린이집(22.5%) 순으로 나타났다. 국공립, 민간 및 가정어린이집이 대부분을 차지하고 있으며, 그 외에 사회복지법인과 직장어린이집으로 구성되어 있다.

〈표 V-1-1〉 설립유형에 따른 컨설팅 참여 기관 현황

구분	계	국공립	사회복지법인	법인·단체 등	민간	가정	직장	협동
개소수	89	20	4	0	37	23	5	0
비율(%)	100.0	22.5	4.4	0	41.6	25.9	5.6	0

자료: 본 연구의 시범사업 결과임.

나) 지역별 현황

지난 년도와 달리 서울, 충북 및 울산 육아종합지원센터의 주관 하에 컨설팅 대상기관을 모집하고 각각 30개소씩 선정하도록 함에 따라 지역별 참여현황은 세 지역 거의 균등하게 이루어졌다.

〈표 V-1-2〉 지역에 따른 컨설팅 참여 기관 현황

구분	개소 수	비율(%)
서울특별시	30	33.7
충청북도	30	33.7
울산광역시 ²¹⁾	29	32.6

자료: 본 연구의 시범사업 결과임.

다) 정원규모별 현황

정원규모별로 컨설팅 대상 어린이집 현황을 살펴본 결과, 정원이 41~99인 규모의 어린이집이 40개소(45.5%)로 가장 많은 것으로 나타났다. 다음으로 40인 이하의 어린이집이 근소하게 적은 37개소(42.0%), 정원 100인 이상인 어린이집이 11개소(12.5%)이다.

21) 울산광역시 소재 컨설팅 신청 어린이집 중 대표자의 변경으로 중도에 컨설팅 포기한 곳이 생겨 29곳임.

〈표 V-1-3〉 정원규모에 따른 컨설팅 참여 기관 현황

구분	계	정원 40인 이하	정원 41~99인	정원 100인 이상
개소수	88	37	40	11
비율(%)	100.0	42.0	45.5	12.5

자료: 본 연구의 시범사업 결과임.

4) 컨설턴트 선발 및 배치

컨설턴트 모집 및 선발을 서울, 충청북도 및 울산광역시의 육아종합지원센터가 주축이 되어 진행하도록 역할 분담함에 따라, 각 센터 컨설턴트 풀을 최대한 활용하고자 하였다. 컨설턴트 선발 시 지원자가 영유아 관련 학위 소지자인지, 5년 이상(원장 경력 포함)의 보육업무 경력자인지에 중점을 두고 살펴보았다. 또한, 어린이집 보육 컨설팅 경력자, 1차년도 CARE 컨설턴트 활동 여부 등의 요건들도 중요하게 고려하였다. 세 지역에서 각각 6인, 총 18인을 선발하였다. 그리고 컨설턴트 1인당 5개 어린이집을 컨설팅 하였다.

5) 컨설턴트 교육

6월 2일 CARE 컨설팅 개발진과 연구진이 컨설턴트 18인과 수석컨설턴트 3인을 대상으로 컨설턴트 교육을 실시하였다.

CARE 컨설팅 개발진과 연구진이 평가연계 컨설팅의 연구개요, 통합평가지표 안내, KICCE CARE 컨설팅 모형소개, CARE 컨설팅 전략 및 기법, 2017 컨설팅의 방향과 내용, 컨설턴트의 역할에 대한 교육을 실시하였다. CARE 컨설팅이 컨설턴트의 전문성을 요함에 수석컨설턴트 및 컨설턴트는 컨설턴트 대상 교육 외에 6월 3일 컨설팅 참여기관 대상으로 한 착수설명회에도 참여하였다.

〈표 V-1-4〉 컨설턴트 교육 일시 및 장소

교육일시	장소	참석자
2017. 6. 2 (금)	육아정책연구소 3층	컨설팅 개발진, 수석컨설턴트 3인, 컨설턴트 18인, 서울, 충북, 울산 육아종합지원센터 센터장 또는 시범사업 담당자 등

1박 2일에 걸쳐 CARE 컨설팅에 대한 교육을 받게 됨에 따라 컨설턴트의 CARE 컨설팅 취지 및 모형, 컨설팅 실행과정의 이해도를 더욱 높일 수 있도록

하였다. 2일 교육 종료 이후에도 수석컨설턴트 중심으로 한 컨설턴트 간 모임을 지속하여 학습 및 교육시간을 갖는 모습을 보였다. 이는 수석컨설턴트와 컨설턴트 사이에 라포를 형성하여 향후 컨설팅 진행의 애로사항을 보다 순조롭게 공유하고 격려와 지원을 제공하는 계기가 되었다. 컨설턴트 교육 일정은 <표 V-1-5>와 같다.

〈표 V-1-5〉 2017 CARE 컨설팅 컨설턴트 교육일정

내용	시간	
평가 연계 컨설팅 연구 개요/통합평가지표 안내	10:00 ~ 10:30	(30분)
KICCE CARE 컨설팅 모형 소개	10:30 ~ 11:30	(60분)
CARE 컨설팅 전략 및 기법	11:30 ~ 12:30	(60분)
점심식사	12:30 ~ 14:00	(90분)
KICCE CARE 컨설팅 운영체계	14:00 ~ 14:40	(40분)
컨설팅 워크숍: 수석 컨설턴트 중심 컨설팅 적용	14:40 ~ 16:30	(110분)



[그림 V-1-2] 2017 CARE 컨설팅 컨설턴트 교육 현장

6) 컨설팅 참여 기관 착수설명회

2017년 시범사업에 참여하는 어린이집의 원장을 중심으로 CARE 컨설팅에 대한 안내와 사전 진단, 컨설턴트와의 라포 형성을 목표로 착수설명회를 개최하였다. 이는 컨설팅 목적과 취지를 평가인증 조력 과정으로 이해하고 시작하거나 컨설턴트가 1차 방문 시 컨설팅 진행에 어려움이 많았다는 의견을 반영하여

2017년 컨설팅 실시 과정 중 하나로 기관 대상 착수설명회가 새롭게 마련된 과정이었다.

컨설팅 개발진의 강의로 ‘CARE 컨설팅의 이해와 조직진단’, ‘CARE 컨설팅의 과정과 어린이집의 역할’, ‘CARE 컨설팅 운영체계’ 등을 소개하였다. 시범 참여 기관 대상 착수설명회 일정과 세부 교육내용은 다음 <표 V-1-6> 및 <표 V-1-7>과 같다.

<표 V-1-6> 컨설팅 시범 참여 기관 대상 착수설명회 일시 및 장소

교육일시	장소	참석인원
2017. 6. 3 (토)	서울대학교 글로벌공학교육센터 5층	컨설팅 개발자, 수석컨설턴트, 컨설턴트, 90개소 참여기관의 원장 또는 교직원

<표 V-1-7> 2017 CARE 컨설팅 시범 참여기관 대상 착수설명회 세부일정

내용	시간	
등록	10:00 ~ 10:30	(30분)
KICCE CARE 컨설팅의 이해와 조직진단	10:30 ~ 11:30	(60분)
KICCE CARE 컨설팅과 어린이집의 역할	11:30 ~ 12:30	(60분)
점심식사	12:30 ~ 14:00	(90분)
컨설팅 출발점 진단	14:00 ~ 15:30	(90분)
KICCE CARE 컨설팅 운영체계	15:30 ~ 16:30	(60분)

컨설팅 참여 기관을 대상으로 한 설명회이기에 컨설팅을 진행하게 될 어린이집 원장의 참석을 권고하였고, 부득이하게 참석을 못할 경우 교직원을 참여하도록 독려하는 과정을 거쳤다. 그 결과 89개소 어린이집의 원장 또는 교직원이 착수설명회에 참석하였다.

착수설명회 전반부에는 컨설팅 개발진이 CARE 컨설팅에 대해 교육하는 시간을 가졌다. 후반부에는 통합평가지표 기반 하에, CARE 조직진단 체크리스트의 틀을 적용하여 진단해 봄으로써 컨설팅의 출발점을 진단하는 워크숍 시간을 가졌다.



[그림 V-1-3] 2017 CARE 컨설팅 시범기관 대상 착수설명회(Ⅰ)

2017년에는 통합평가지표에 대한 자체 평가 방법을 고려하였다. 앞서 언급한 바와 같이 통합평가지표에 대한 상세한 현장 안내가 이루어지지 않아 현장에서 통합평가지표의 자체평가와 CARE 연계 과정에 무리가 있을 것으로 사료되어, 후반부에는 통합평가지표를 중심으로 CARE의 틀로 진단하고, 컨설팅의 시작점을 찾는 워크숍을 진행하였다.



[그림 V-1-4] 2017 CARE 컨설팅 시범기관 대상 착수설명회(Ⅱ)

컨설턴트와 각 컨설턴트가 담당하는 기관의 원장 또는 교직원이 조를 이루어 워크숍을 진행하였고, 세 지역의 수석컨설턴트와 육아종합지원센터 담당 연구진

이 지역별 조들의 워크숍 과정을 지원하는 형식으로 이루어졌다. 착수설명회 개최는 담당 컨설턴트와 기관의 원장 또는 교직원이 사전에 직접적으로 만날 기회를 제공하였다. 이로 인해, 일부 컨설턴트와 원장은 설명회 현장에서 원의 현황을 공유 및 파악하고 컨설팅 일정을 계획하는 작업을 미리 할 수 있어 이전보다 효과적인 컨설팅이 이루어질 수 있었다.

나. 2 단계 : 컨설팅 계획

컨설팅 준비 단계 이후, 본격적으로 컨설팅을 실행하였다. 계획 단계에 해당하는 사전진단에서 컨설턴트는 자신이 담당할 기관 1차 방문 전 컨설팅 대상 기관에서 제출한 컨설팅 신청서, CARE 조직진단 체크리스트 등을 바탕으로 어린이집의 조직 운영 상황에 대해 진단하고 개선이 필요한 사항과 개선을 위해 필요한 기관의 인적·물적 자원을 파악하여, 1차 방문 시 보다 중점을 두어야 할 개선 방향을 정하는 등 효과적인 컨설팅이 계획을 수립할 수 있도록 하였다.

또한, 필요 시 컨설턴트는 유선 등 사전 상담을 통해 어린이집 원장 또는 담당 교직원과 교류하면서 서류에 나타나지 않은 세부사항을 확인하거나 컨설팅 진행 절차, 일정 및 장소, 컨설팅 범위 및 내용 등 신청서 상에 나타난 내용에 대해서 재확인하는 과정을 거치기도 하였다.

다. 3 단계 : 컨설팅 진행

컨설팅 진행 단계에서는 컨설턴트들과 그들이 담당하는 컨설팅 기관의 원장 및 교직원과의 직접적인 만남과 교류가 이루어졌다. 진행의 전반적인 과정은 1차 및 2차 방문을 통한 2회의 방문 작업과 그 사이에 컨설팅 수행정도 확인, 진행 경험과 느낀 점 등을 공유하는 소집단 상담 작업이 이루어졌다.

1) 1차 방문

1차 방문에서는 사전 진단 시 작업한 계획의 적절성 여부를 현장에서 확인할 수 있었다. 문서 및 사전 상담을 통해 파악한 정보가 현장을 제대로 반영한 경우도 있지만 다소 차이가 날 수도 있기 때문에 현장에서 교직원들과의 개별 면담, 필요 문서 검토, 보육실 관찰 등을 수행하였다. 이는 다시 한 번 현장에서 어린이집 특성을 파악하여 컨설턴트가 사전 진단 시 세운 컨설팅 계획 및 방향

의 적절성 여부를 확인하는 기회가 되었다.

또한, 어린이집 구성원들이 자체 논의를 통해 컨설팅 의제를 도출 및 합의, 핵심변화행동 계획을 수립하는 과정을 지원하였다. CARE 컨설팅이 원 구성원들의 자발성을 바탕으로 하는 컨설팅인 만큼 컨설팅 의제를 도출할 수 있도록 논의과정을 지원 및 조정하는 역할을 수행하였다.

1차 방문의 진행정도는 소수 기관의 상황에 의해 1차 방문 종료시기가 늦춰지는 경우가 있어 그러한 기관이 없었던 지역은 계획에 맞춰 1차 방문이 종료된 반면, 그렇지 못한 경우 1차 방문 시기가 좀 더 연장되었다. 하지만 대부분의 기관들은 계획한 모형에 따라 7월 1주까지 1차 방문 종료를 완수하는 양상을 보였다.

2) 소집단 상담

소집단 상담은 1차 방문과 2차 방문 사이에 1차 방문 시 수립한 의제와 핵심변화행동에 대한 실천이 실질적으로 이루어지는 정도와 실천과제에서의 어려움을 확인하는 과정이다. 한 컨설턴트가 담당하는 4~5개소의 원장 또는 교직원들이 모두 참여하고 컨설팅 계획 실행 정도를 확인하면서 어려움을 겪는 기관에 대해서는 추가적인 지원을 하는 작업이 이루어졌다. 또한, 소모임 상담에 수석 컨설턴트가 참여하여 컨설턴트의 지원과 더불어 수석컨설턴트의 관점과 경험에서 나오는 추가적인 지원을 해 주었다.

소집단 상담은 1차 방문 시 컨설팅 방향과 수행에 다소 어려움을 느끼거나 이해를 못한 면이 있던 기관들은 소집단 상담 이후 컨설팅에 대한 이해와 진행 계획을 보다 견고히 하는 기회가 되었다. 또한, 참여 기관들의 원장 또는 교직원들은 서로의 컨설팅 경험을 공유하며 자신이 속한 원의 문제가 자기들만의 문제가 아니라 다른 원들도 겪는 문제임을 알게 되었다. 이는 같은 상황에 있는 소집단 참석자들에게는 서로에 대한 이해와 경험 공유를 바탕으로 한 격려와 앞으로 더 잘해야겠다는 동기 유발의 계기가 되었다.

3) 2차 방문

2차 방문에서는 1차 방문과 소집단 상담 이후의 변화를 확인 및 평가하였다. 기존에 세웠던 계획과 실제 결과의 차이가 많이 날 경우 이에 대한 조치를 취하고, 잘 수행되고 있을 경우는 내제화된 PDCA를 기반으로 제 2의 소의제와

핵심변화행동을 수립하여 PDCA 순환과정이 지속적으로 이루어질 수 있도록 지원하였다. 또한, 컨설팅 전반의 과정을 겪으면서 어린이집 운영과 보육서비스 질의 제고를 위한 노력의 자발성과 능동성을 바탕으로 향후 2017년 이후 3개년의 대의제를 수립하는 과정을 거쳐 컨설팅의 순환과정이 더욱 내재화되도록 지원하였다. 컨설팅 계획 및 실행의 일정을 순차적으로 제시 및 요약하면 다음 [그림 V-1-5] 와 같다.

구분		시기	내용
컨설팅 계획	사전 진단	6월 1주 ~ 6월 2주	기본정보, 자료 및 신청서, CARE 체크리스트 등을 통하여 기관현황 파악 사전진단 결과를 토대로 구체적 컨설팅 계획 수립함
컨설팅 진행	1차 방문	6월 3주 ~ 7월 2주	해당 어린이집 특성 파악, 교직원들의 의제 설정과 핵심변화행동 도출 및 개선전략 수립 과정 지원
	소집단 상담	6월 4주 ~ 7월 4주	1차 방문 이후 컨설팅 진행과정의 경험공유 및 컨설턴트 상담 진행, 실행 여부 중간 확인
	2차 방문	7월 4주(8월 1주) ~ 8월 4주(9월 1주)	1차 방문 결과 확인 및 자율적 중장기 변화를 위한 2차 방문 진행

[그림 V-1-5] 2017 CARE 컨설팅 시범사업 추진 일정 및 내용

라. 4단계 : 컨설팅 평가

컨설팅 참여 어린이집 원장 및 교직원, 컨설턴트를 대상으로 컨설팅 진행과 관련된 여러 서식은 서면 작성하기로 하고 일부는 온라인 조사 도구로 입력하게 하여 설문조사를 실시하였다. 이를 통해 CARE 컨설팅 운영 전반과 컨설팅 사업에 대한 만족도를 평가하였다.

한편, 설문조사를 결과를 취합 및 평가하기 전, 수석컨설턴트와 육아종합지원

센터 센터장 또는 시범사업 담당 연구원 등 CARE 컨설팅 시범사업 관련자들을 중심으로 중간점검 회의 1회, 컨설팅 평가회 3회 및 최종 결과보고회 3회를 각각 실행하였다.

1) 중간 점검 회의

1차 방문이 종료될 것으로 계획한 시기에 맞춰 세 지역의 컨설팅 실행 정도를 파악하기 위한 중간 점검 차원에서 회의를 진행하였다. 중간 점검 회의에는 개별 컨설턴트들의 업무 수행과 진행정도를 전반적으로 파악할 수 있는 육아종합지원센터 담당 인력들과 수석 컨설턴트 위주로 개최하였다.

7월 6일 서울, 충북, 및 울산의 이동거리를 고려하여, 대전역 인근에서 장소를 잡아 중간 점검 회의를 개최하였다. 이를 통해, CARE 컨설팅 진행 상황을 중간 점검을 하였다. 그 결과 각 지역마다 진행 정도에 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 일부 지역은 1차 방문을 종료하고 소집단 상담 또한 어느 정도 수행을 완수한 반면, 다른 지역은 일부 원에 비해 1차 방문이 완료되지 않아, 소집단 상담이 이루어지지 않기도 하였다. 또한, 컨설턴트 및 컨설팅 대상 기관 등의 교육에서부터 소집단 상담에 이르는 과정을 경험하면서 공유하면서 느낀 점과 어려운 점 등을 공유하였다. 또한, 보완이 필요한 사항 중 즉각적으로 변경 및 수정한 사항에 대해서는 반영할 수 있도록 합의하고 그 외 개선점은 향후 컨설팅 모형에 반영하고자 하였다. 중간 점검 회의가 이루어진 일정은 다음 <표 V-1-8>과 같다.

<표 V-1-8> 중간 점검 회의 개최 일시 및 장소

일시	장소	참석자
2017. 7. 6(목)	대전역 인근 회의 장소	육아종합지원센터 센터장 1인, 육아종합지원센터 담당 인력 3인, 수석 컨설턴트 3인

2) 컨설팅 평가회

컨설팅 종료 시점에 평가회를 개최하여 컨설팅 진행 현황에 대해 보고하고 소집단 상담과 2차 방문까지 거치면서 컨설팅 과정 전반에 대해 다양한 의견을 듣고자 하였다. 이를 위해 세 지역의 육아종합지원센터 센터장 및 담당인력, 수

석 컨설턴트 외에 현장에서 컨설팅을 직접적으로 수행한 컨설턴트도 평가회의 참석하여, 현장의 목소리를 담고자 하였다.

우선, 컨설팅 종료 상황을 공유하였다. 서울에는 2개소의 상황에 의해 2차 방문이 남아있었으나, 이를 제외하고는 나머지 기관과 두 지역의 기관의 컨설팅이 종료됨을 확인하였다. 또한, 육아종합지원센터, 수석 컨설턴트 및 컨설턴트들이 컨설팅을 수행하면서 각각의 입장에서 느낀 소감과 생각을 공유하였다. 특히, CARE 컨설팅의 강점, 평가인증 후속 컨설팅으로 평가 연계 컨설팅이 현장에서 자리 잡기 위해 필요한 개선점 또는 요구되는 지원 사항 등에 중점을 두어 의견을 나누는 시간을 가졌다.

3) 컨설팅 참여기관 대상 결과보고회

컨설팅 참여기관의 컨설팅이 모두 종료된 후에는 세 지역의 육아종합지원센터와 일정 조정 후 각각의 센터에서 컨설팅 참여기관을 대상으로 최종 결과보고회를 실시하였다. 결과보고회를 통해, 컨설팅 조사 자료 분석 후 주요 결과를 보고하고 컨설팅 사례보고를 하여 그 동안의 경험들을 공유하고 되돌아 보는 시간을 가졌다. 더불어, 전년도 시범사업 결과 컨설팅 완료 기관에의 컨설팅 참여에 대한 인센티브 부여에 대한 요청으로 이수증을 결과보고회에 참석한 기관의 원장 또는 교직원들에게 각각 전달하였다. 세 지역 육아종합지원센터에서 열린 결과보고회 일정과 세부 내용은 다음 <표 V-1-9>와 같다.

<표 V-1-9> 결과보고회 개최 내용

일시	장소	참석자
2017. 9. 12	서울육아종합지원센터	육아종합지원센터 센터장 및 담당인력, 수석컨설턴트 및 컨설턴트, 컨설팅 참여기관 원장 또는 교직원
2017. 9. 13	충북육아종합지원센터	
2017. 9. 19	울산육아종합지원센터	
소요시간	세부 일정	
10분	인사 및 참석자 소개	
20분	2017 CARE 컨설팅 결과보고(연구진)	
30분	2017 CARE 컨설팅 사례보고(시범참여기관 중)	
20분	컨설팅 참여기관 이수증 수여	
10분	폐회	

2. 어린이집 컨설팅 시범 사업 결과

본 컨설팅 시 참여 어린이집에서 질적 수준 제고를 위해 개선하고자 도출했던 컨설팅 의제들은 무엇이었는지 분석하였다. 또한 컨설팅 과정에서 어린이집 원장과 교사의 일반적인 업무행동(관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통)의 양적 빈도와 질적 평가에 대해 컨설팅 사전-사후 평가를 실시하였고 그 차이를 분석하였다. 또한, CARE 조직진단 체크리스트를 활용하여 컨설팅 사전-사후 자체 진단을 실시하였고 그 결과를 담았다. 컨설팅 만족도를 컨설턴트와 어린이집에서 각각 조사하여 분석하였다.

가. 컨설팅 의제 및 핵심 변화행동 분석

컨설팅 참여기관은 컨설팅 희망 내용을 정하여 컨설턴트에게 전달하고, 컨설턴트는 이를 근거로 대략적인 컨설팅 방향을 수립하였다. 이후 컨설턴트가 대상 어린이집을 방문하여 구성원들과 CARE 컨설팅을 통해 해결하고 싶은 문제점, 개선사항 등을 충분히 논의하고 컨설팅 의제를 도출하고, 그 실행을 위한 구체적인 변화 행동인 핵심변화 행동을 설정하였다.

1) 2017년도 컨설팅 의제

컨설팅에 참여 어린이집들은 다음 <표 V-2-1>과 같이 컨설팅 의제를 최종 선정하였다. 최종 89개 기관이 참여한 이번 CARE 컨설팅의 의제는 주로 교사와 영유아 간 상호작용, 보육과정 내실화, 영유아 발달에 따른 교육 및 지도, 원장과 보육교직원을 포함하는 어린이집 조직문화 개선 등이었다. 이는 2016년 1차년도 연구에서 도출되었던 의제인 보육과정 계획과 기록 및 정리, 보육과정 교수법 등과 크게 다르지 않은 경향을 보인다.

<표 V-2-1> 2017 CARE 컨설팅 의제

기관	유형	의제 1	의제 2
1	가정	보육과정 실천을 위한 방안	주제별 보육활동 실행 방안
2	국공립	상호작용의 질적 향상: 교사역량 강화	문제상황에서 교사의 긍정적 상호작용하기
3	민간	교사-영유아 상호작용 증진 방안	영유아의 연령과 발달에 적합한 상호작용

(표 V-2-1 계속)

기관	유형	의제 1	의제 2
4	국공립	교사-영유아 상호작용 증진 방안	영유아의 연령과 발달에 적합한 상호작용
5	국공립	교사의 전문성 향상	상호작용과 교수법 향상을 위한 교사교육
6	국공립	협력적인 조직문화 조성을 위한 교사관계 개선 방안	교사 간 의사소통개선(Hug time 갖기)
7	민간	어린이집 영유아-교사의 바람직한 상호작용 실천 및 교직원간의 협력적 의사소통	영유아-교사의 바람직한 상호작용 실천
8	가정	보육과정의 내실화	보육활동 사전계획 충실히 하기
9	민간	2017년 평가인증 준비하기	통합지표 알아보기
10	가정	교사-영아의 상호작용 증진 방안	영아의 연령과 발달에 적합한 상호작용
11	가정	놀이지원 및 확장	놀이의 지원 및 놀이확장
12	민간	보육교직원의 역량강화 : 보육과정 및 상호작용 연계	교사-영유아 상호작용1
13	가정	발달수준을 고려한 보육과정 계획, 실행, 평가수립하기	영아 관찰기록하기
14	국공립	보육과정의 평가에서 관찰기록의 작성	효율적인 관찰일지의 기록방법을 찾고 적용하기
15	민간	보육과정 실천을 위한 방안	보육계획과 실행을 위한 방안
16	민간	교직원의 역량 강화	나, 너 그리고 우리
17	국공립	교사-영유아 상호작용 증진 방안	실내 공간 구성
18	국공립	행복한 교사되기	효율적 업무분장체계 확립하기
19	국공립	어린이집 교직원간의 협력적인 관계 형성	보육교직원간의 의사소통과 신뢰감 형성
20	가정	교사가 행복한 어린이집 만들자	출퇴근 시 힘나는 닉네임부르기 (원장-교사-학부모)
21	국공립	보육교사의 상호작용 역량 강화	영아발달의 이해
22	민간	아이 성향 파악하기	아이 성향 파악하기
23	국공립	교구교재 관리구축 시스템 마련	어린이집 교구교재 재배치 및 매뉴얼 작성
24	국공립	보육과정과 상호작용	보육과정 다시보기
25	가정	협력적인 조직문화 조성	구체적인 업무매뉴얼 만들기
26	가정	협력적인 어린이집 조직 만들기	업무에 관한 소통과 협의하기1
27	민간	교사-영아의 상호작용 증진 방안	교사-영아의 긍정적 상호작용
28	국공립	적극적인 보육활동의 개입방안	교재교구를 활용한 놀이제공
29	민간	영유아와의 상호작용 방안	긍정적 상호작용 방안
30	가정	교사와 영아간의 긍정적 관계 형성하기	놀이 안에서 아이들의 말과 행동에 민감하게 반응하기

(표 V-2-1 계속)

기관	유형	의제 1	의제 2
31	가정	보육교직원의 전문성 향상	교사-영아 긍정적 상호작용 증진
32	가정	보육과정평가를 통한 보육과정 운영의 충실화	보육과정평가 기록과 평가회를 통한 보육과정 운영의 충실화
33	민간	보육교직원의 협력적 조직문화 조성 및 어린이집 운영을 위한 교재교구와 비품 관리방안 구축	안전하고 위생적인 실내외 보육 환경 재구성
34	민간	교직원 간의 관계형성과 상호작용 증진방안	관리자-보육교직원 간의 원활한 소통을 위한 관계 증진
35	민간	보육활동과 상호작용	주제별 교구제시와 교구를 활용 영유아-교사 긍정적인 상호작용
36	민간	영유아의 발달에 적합한 상호작용 증진	영아의 발달에 적합한 흥미영역 구성
37	민간	교사 교수 학습 방법 향상 방안	교사 간의 소통
38	민간	교사-영유아 간의 관계형성과 상호작용 증진 방안	어린이집 운영관리를 위한 기본 문서의 체계화
39	직장	상호작용기술 이해와 적용	사회성 촉진하는 상호작용기술
40	국공립	원장-교사, 교사-영아 간 상호작용 증진 방안	원장-교사 간 긍정적인 상호작용 증진
41	국공립	협력적 조직문화 조성	보육교직원 간의 협력적 대인관계 만들기
42	민간	보육과정 및 상호작용	행동지도 및 훈육
43	민간	원장-교사 상호작용 증진 방안과 전문성 향상	원장-교사 간 긍정적 상호작용 증진
44	가정	교사-영유아간 상호작용 증진방안	보육교사의 교수학습방법 향상
45	민간	보육과정 운영을 위한 보육실 내 공간 재구성	교사-영유아 간 상호작용 기술 및 교수학습방법 향상
46	민간	영유아의 어려움과 문제상황 파악 및 적절한 지원	부정적인 정서 표현에 대한 긍정적인 상호작용하기
47	가정	보육과정 및 상호작용	기본생활습관지도
48	민간	보육교직원의 개방적인 의사소통을 통한 업무 효율화	문제행동을 보이는 영유아 부모와의 의사소통
49	민간	보육교직원의 전문성 향상	교사와 영유아의 관계형성과 상호작용 증진 방안
50	가정	보육교직원 간 협력적 조직문화 조성	보육교직원간의 언어적 순화를 통한 관계개선 증진방안
51	민간	상호작용 활성화	영유아와 교사의 긍정적인 상호작용 기술 향상
52	가정	교사의 상호작용 증진방안	보육교직원의 상호작용 증진과 협력적 조직문화 조성

(표 V-2-1 계속)

기관	유형	의제 1	의제 2
53	가정	영유아에 대한 민감한 상호작용 증진	영유아에 대한 민감하고 반응적인 상호작용 증진 방안
54	민간	안전한 보육환경 구축 및 안전 사고 예방	교사-영아 간 상호작용 기술향상
55	가정	교사의 상호작용 기술 증진	교사와 영유아 간의 바람직한 상호작용 향상
56	가정	보육과정 평가 기록과 활용 및 교사-영아 간 상호작용 증진방안	보육일지의 평가 및 평가에 대한 반영 기록
57	민간	원장-교사, 교사-영유아 간 상호작용 증진 방안	원장-교사 긍정적인 관계 증진
58	민간	보육과정 및 상호작용	행동지도 및 훈육
59	민간	보육교사의 상호작용 기술과 교수·학습방법 향상 방안	교사-영유아 간 긍정적 관계 형성 및 협력적 조직문화 조성
60	직장	교재교구 관리방안 구축	어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직
61	민간	영유아에 대한 평가기록 활용	협력적 조직문화 조성
62	민간	보육과정에 대한 유의미한 평가 기록과 활용방안	자유선택활동/자유놀이와 관련한 보육일지 평가기록 질적향상
63	가정	교직원들의 근무환경 개선	식자재 구입 및 오후 간식준비와 관련된 업무의 재분장
64	민간	영유아와의 관계증진을 위한 상호작용	다양한 상황에 맞는 상호작용
65	직장	교사의 교수-학습 능력 증진 및 유아의 놀이 학습 지원	자유놀이 중 확장활동 1회 실행하고 일지에 기록하기
66	사복	교사와 영유아간 관계증진	문제행동에 맞춘 상호작용
67	민간	보육교직원간 협력적 관계 유지를 위한 의사소통 증진	보육과정 및 상호작용
68	국공립	구성원간 협력적 업무체계 조성	업무내용의 효율적 전달과 협력적 업무 수행
69	국공립	교사-영유아간 안정적 관계 향상	문제 행동에 따른 상호작용
70	국공립	보육교직원간의 친밀한 관계형성과 긍정적 상호작용 증진	보육교직원 간의 긍정적인 대인관계 형성하기
71	민간	협력적 조직문화 조성	영유아 평가기록 활용 방안
72	가정	영아와의 긍정적 상호작용 증진	영아기질에 맞춘 상호작용 증진
73	국공립	영유아에 대한 다양한 쓰기 결과물 활성화	쓰기 결과물이 있는 환경구성과 지도 방안 연구
74	가정	교재교구 및 비품 관리방안	협력적 조직문화 조성
75	사복	교직원 간 협력적 조직문화 조성	교사 주체의 사례회의를 통한 전체 교사의 동반 성장
76	사복	보육과정에 대한 평가기록 활용 방안	보육교사의 교수 학습 방법 향상 방안

(표 V-2-1 계속)

기관	유형	의제 1	의제 2
77	민간	영유아와의 상호작용 증진	문제 상황에 맞춘 상호작용
78	국공립	영유아의 발달 및 놀이에 대한 유의미한 평가기록 방안	영유아 관찰일지의 평가기록에 대한 질적 향상 방안
79	민간	교사의 교수-학습 능력 증진 및 유아의 놀이 학습 지원	활동유형별 발문 작성, 교수-학습상황에서 하루 1회 이상 활용
80	직장	영유아를 위한 안전하고 준비된 보육환경의 구성	교직원-영유아-부모간의 관계형성과 상호작용 증진 방안
81	사복	영유아에 대한 체계적인 관찰 기록 유지 및 반영	매일 관찰된 영유아에 대한 관찰일지를 관찰당일 수기로 기록
82	민간	원장과 교사와의 친밀한 관계형성과 상호작용 증진 방안	평가인증을 위한 준비
83	민간	보육과정에 대한 평가기록 활용	교재교구 및 비품 관리 방안
84	민간	영유아 안전생활 위한 체계정비	1일 1회 모여 안전점검하기
85	가정	교사-영유아 간 관계형성과 상호작용 증진방안	교사-영유아 간 긍정적 상호작용(의사소통) 증진방안
86	국공립	교직원 간 협력적 조직문화 조성	보육교직원 간의 긍정적인 대인관계 형성하기
87	가정	원장과 교사, 교사와 영유아간의 긍정적 관계 형성	표준보육과정에 기초한 보육과정의 수립
88	민간	보육교직원 직무스트레스 해소	보육교직원 직무 스트레스 해소를 위한 방안 모색
89	민간	협력적 어린이집 조직문화 형성	교사와 영유아의 상호작용 증진

자료: 본 연구의 컨설팅 진행 내용임.

2) 2017년도 핵심 변화행동

이와 같이 선정된 의제들을 고려하여 참여 기관의 원장과 중간관리자, 교사 등 보육교직원들은 의제 달성을 위해 필요한 핵심 변화행동 2가지를 도출하였다.

가) 원장과 중간관리자 핵심 변화행동

전체 참여한 89개 어린이집에서 원장과 중간관리자의 핵심변화행동의 구체적인 내용은 다음과 같다.

<표 V-2-2>에서 보는 것과 같이 원장이나 중간관리자가 제시한 핵심 변화행동은 주로 교사의 상호작용이나 보육일지 점검 및 피드백, 원장(또는 중간관리자)-교사 간 소통과 관계 개선 그리고 교사의 활동에 대한 모니터링 및 긍정적 피드백주기 등이었다. 이는 원장과 중간관리자의 경우 전체적인 원 운영과

구성원들의 관계에 대한 관심이 높음을 보여준다.

〈표 V-2-2〉 2017 CARE 컨설팅 핵심 변화 행동(원장, 중간관리자)

기관	유형	핵심 변화 행동 1	핵심 변화 행동 2
1	가정	주1회 보육일지 체크 후 피드백	주제별 환경 구성, 활동이 진행 되는지 주1회 체크 후 피드백
2	국공립	자율장학 이행점검과 피드백	교사별 개선 과정의 어려움과 노력에 대해 공감하고 격려하기
3	민간	주 1회 교사회의 시 교사의 핵심행동 실행에 칭찬과 격려	컨설팅 기간 3주차 교사의 상호작용 참관 후 피드백 제공
4	국공립	주 1회 교사회의 시 교사의 핵심행동 실행에 피드백 및 점검	컨설팅 기간 3주차 교사의 상호작용 참관 후 피드백 제공
5	국공립	다양한 영상물과 이론적 자료 찾기(상호작용, 발달단계)	상호작용에 대한 원장 강의
6	국공립	하루에 한번 씩 교사들 안부 살피기(눈 마주치고 웃어주기)	교사 간 원활한 소통을 위해 협력하기 위한 Hug time 갖기
7	민간	영유아-교사의 상호작용 실천리스트 점검하고 피드백	교사와의 의사소통 시 녹음하여 자기장학 실시
8	가정	교사들의 활동 계획안, 자료준비 점검 및 피드백	보육일지 점검 및 피드백
9	민간	3차 지표 및 통합지표 교사 세미나 지원하기	보육일지 작성법 교육 마련하기 (외부강사)
10	가정	주1회 교사회의를 통한 교사의 핵심행동 실행 칭찬과 격려	주1회 교사회의를 통해 상호작용 피드백 및 점검
11	가정	표준보육과정 구입하기 / 주1회 교사놀이 및 놀이확장, 관찰지도	주1회 보육일지 피드백
12	민간	교사핵심 행동 이행 점검 및 피드백	교사 개인별 어려움과 개선노력 공감, 격려해주기
13	가정	보육일지기록 실행 및 평가부분에 중점 두어 피드백하며 주1회 보육과정회의 준비	월2회 협의할 수 있는 회의 시간 마련
14	국공립	교사회의 통해 교사들이 관찰일지에 대한 내용 나누고 협의할 기회 마련	관찰일지의 틀과 내용에 대한 피드백
15	민간	월간계획안을 월말에 미리 받고 필요한 자료 신청해주기	주1회 보육일지 확인 및 회의 통해 피드백
16	민간	교사교육 시 인센티브(이론: 주임 / 실제: 선임)	교육 시 원장님 당직
17	국공립	주1회 교사회의 통한 교사의 핵심행동 실행 피드백 및 점검	주1회 각 교사의 체크리스트(1,2,3,6주), 저널 기록지(4~5주)에 간단한 피드백 작성

(표 V-2-2 계속)

기관	유형	핵심 변화 행동 1	핵심 변화 행동 2
18	국공립	업무 전달 시간 준수하기	교직원과 소통시간 확보(주2명)
19	국공립	주 1회 보육일지 점검	전체회의, 반 회의는 월2회 전체 회의 시간식 지원
20	가정	하루에 한번씩 교사들과 인사하기(힘나는 닉네임 불러주기)	"오늘 하루도 행복하게 웃으며 지내요" 인사말 하기
21	국공립	교사들의 핵심행동 이행사항 점검 및 피드백	교사들의 개선된 행동 찾아서 칭찬, 격려하기
22	민간	아이의 성향 및 기질 파악에 필요한 자료 지원	전문가 초빙을 통한 교사교육
23	국공립	교구교재실 활동자료 재배치	부족한 교구교재 구입 및 주기적으로 점검하기
24	국공립	보육과정 운영에 필요한 교사교육 및 도서 지원	독서 토론회 1회 참석 및 보육과정 분석
25	가정	부족한 교재교구 즉시 구입하기	주1회 정기 점검 시 원장 참여 및 피드백
26	가정	매주 교사회의 통해 업무 협의	개별교사의 업무처리에 대한 어려움을 듣고 피드백 해주기
27	민간	주 1회 교사회의 통한 교사의 핵심행동 실행 피드백 및 점검	주 1회 교사회의 통한 교사의 핵심행동 실행 칭찬과 격려
28	국공립	교사 교차장학 점검하기 및 보육일지 피드백 제공하기	교사회의 시 교구 준비 및 계획에 대해서 점검하기
29	민간	교사회의 시 관찰기록에 대한 주 1회 피드백	주1회 상호작용 상황에 대해 각 보육실 방문하여 체크하기
30	가정	교사회의 때 주1회 관찰내용 토의하기	전체영아 모두 관심있게 관찰하고 눈높이에서 웃어주고 상호작용해주기
31	가정	교사들 핵심행동과제를 점검하고 피드백할 때 구체적인 말로 격려하기	교사들 핵심행동과제를 점검하고 피드백할 때 부정적인 말하기 전 5초간 참고 말하기
32	가정	주1회 보육일지 점검하기(보육과정평가 및 다음 계획 반영내용 확인)	주1회 보육과정 평가회 실시 및 긍정적, 건설적 피드백하기
33	민간	단톡방에 기분 좋은 인사말 또는 좋은 말 올리기	회의시간에 교사-영유아 간 긍정적 상호작용 공유 확인 및 격려
34	민간	존칭 사용하기(00선생님~ 부드럽게 호칭 부르며 소통하기)	우리만의 인사법(눈 마주치며 서로 "사랑합니다" 하고 인사하기)
35	민간	교재교구 작업 시 필요한 물질적인 자원 제공	주1회 교실 순회 후 피드백 제공하기
36	민간	주1회 정기적인 상호작용 관찰하기	주1회 상호작용 평가회를 실시하고 긍정적, 건설적 피드백하기

(표 V-2-2 계속)

기관	유형	핵심 변화 행동 1	핵심 변화 행동 2
37	민간	매일 1회 교직원에게 회식 제공하기	매주 교직원에게 칭찬과 격려 제공하기
38	민간	교사-영유아 간 긍정어 사용 확인하기	상호작용 사례공유 및 확인
39	직장	매주 교사들의 자율장학 이행 점검 및 자율장학 결과물 모으기	교사들의 상호작용에 대해 긍정적, 보완적 피드백 제공하기
40	국공립	출근 시 교사와 반갑게 인사	부정적인 이야기 후에는 긍정적인 말로 마무리 짓기
41	국공립	업무사항전달 위한 게시판 관리	교직원들과 웃으며 인사하기
42	민간	매주 교사들 자율장학 이행 점검 및 자율장학 결과물 모으기	교사들의 상호작용에 대해 긍정적, 보완적 피드백 제공하기
43	민간	교사의 고민에 대해 공감해주기	교사의 고민에 공감해줄 때 문제해결을 제시하지 않기
44	가정	교사-영유아 간의 적극적 상호작용 과정 점검해주기	매일 보육일지 점검하고 피드백 해주기
45	민간	환경구성 원리 안내 및 점검	환경구성에 필요한 소품과 자원 확인 및 구입지원
46	민간	주1회 부정적 정서표현 지도, 다툼상호작용에 대한 관찰하기	주1회 상호작용에 대한 평가회 실시 및 긍정적, 건설적 피드백하기
47	가정	매주 교사들의 자율장학 이행 점검 및 자율장학 결과물 모으기	교사들의 기본생활습관지도 및 상호작용에 대해 긍정적, 보완적 피드백 제공하기
48	민간	주1회 업무효율화에 대한 회의 실천하기	주1회 업무효율화 방안 실천에 대한 관찰 및 피드백하기
49	민간	매일 보육교직원이 업무 수행하는 과정을 참관하기	매주 문서점검과 피드백을 나누고 면담하기
50	가정	원장-교사 간 정확한 호칭 사용	-
51	민간	주1회 교사회의 시 원장 피드백하기	주임교사와 주1회 토론하기
52	가정	교사들에게 1일 1회 이상 눈 마주치며 긍정적 표현해주기	교사회의 시 교사들을 위한 간식 제공
53	가정	주1회 '영아와 눈높이 맞추고 이야기하기' 상호작용에 대한 피드백하기	주1회 '영아의 발달에 적합한 다툼 상호작용' 피드백하기
54	민간	안전교육 이론적 배경의 적절성 점검	안전교육 실행 점검 및 실천 확인
55	가정	상호작용 사례 공유	주 1회 교사회의 주관하여 상호작용 피드백 제공하기
56	가정	교사들 핵심행동과제 점검하고 주1회 교사 1명의 바람직하게 작성된 평가 및 반영 선정하기	보육교직원들과 공유하며 긍정적인 피드백하기
57	민간	부정적인 말 안하기, 장점 찾기	맛있는 음식 먹으면서 교사 이야기 듣기, 격려하기

(표 V-2-2 계속)

기관	유형	핵심 변화 행동 1	핵심 변화 행동 2
58	민간	매주 교사들의 자율장학 이행 점검 및 결과물 모으기	교사들의 상호작용에 대해 긍정적, 보완적 피드백 제공하기
59	민간	교사의 상호작용 및 교수법 공유 확인과 실행점검 및 피드백	교사의 부재시 업무분담에 따른 실행 확인
60	직장	1주일 한번 참고정리 사항점검	자료실 비품대장 작성 및 관리
61	민간	아동 관찰 주기적으로 점검하기	주제에 맞는 환경구성하기
62	민간	주1회 회의시간에 보육일지의 평가기록 점검하고 격려 및 칭찬 등의 긍정적 피드백하기	-
63	가정	각자가 맡은 원내역할 점검하기	-
64	민간	교사 자기장학 주1회 체크하기	격려하고 칭찬하기
65	직장	확장활동의 실행과 기록여부 점검하기	확장활동에 대한 피드백 제공
66	사복	상호작용 잘 하는 교사 바로 칭찬하기	교사 핵심변화행동 자체점검 기록지 주1회 점검하기
67	민간	교직원에게 정확하게 의사전달하기(감정담지 않고 전달하기)	업무 수행 중 중간 전달사항 발생 시 육하원칙에 의거 반드시 문서로 전달하기
68	국공립	교사 게시판 설치 지원하기	교사게시판에 안내사항 게시하기
69	국공립	주1회 직원회의에서 교사 격려하기	사전 예고 후 교실 참관 및 피드백 하기
70	국공립	주1회 교사회의에 참석하여 교사들의 어린이집 생활 살피기	서로에게 쓰는 감사편지에 대한 긍정적 피드하기
71	민간	아침마다 교직원들과 긍정인사(하이파이브 등) 하기	교직원들과 1:1 마니또 하기
72	가정	교사들의 상호작용에 대해 긍정적 피드백 제공하기	교사들의 상호작용 자기장학 점검하기(매주 1회)
73	국공립	교사 언어활동 점검 및 피드백	-
74	가정	자료실 활동자료 비치 적절한지 1주일마다 점검하기	-
75	사복	교사사례회의에 참여하여 사례에 대한 피드백 주기	격려와 칭찬하기
76	사복	보육일지 주기적으로 점검하고 피드백주기	주제에 맞는 환경 구성하고, 교구장 개방하기
77	민간	교사회의 시 한 주간 상호작용 우수교사 개별 칭찬하기(주1회)	하루에 한 가지씩 교사 칭찬하여 격려하기
78	국공립	주1회 교사들이 작성한 관찰일지 확인하고 점검하기	관찰일지가 원활하게 작성될 수 있도록 격려, 칭찬하기
79	민간	발문 사례 회의에 참석하기	피드백 제공하기

(표 V-2-2 계속)

기관	유형	핵심 변화 행동 1	핵심 변화 행동 2
80	직장	일과 중 안전 및 위험요소 확인	주제에 맞는 보육환경 제공 여부 확인하기
81	사복	아동관찰일지 매일 점검하기	관찰기록에 대한 피드백 주기
82	민간	교사들과 마니또 활동에 동참하기 : 선물 교환	출근 후 교사들과 스킨십하기 : 하이파이브
83	민간	각반 보육일지 피드백주기 (주1회 이상)	보육일지 및 보육 관련 서류 제출 안내하기
84	민간	하루에 한번 씩 어린이집 주변 돌아보며 안전점검하기	교직원 안전점검 상황 공유 후 피드백과 안전 조치하기
85	가정	다툼 시 상호작용 매뉴얼 작성 및 진행 점검하기	-
86	국공립	교사들의 긍정적인 감정을 위해 무조건 긍정적인 피드백하기	영아반 교사에게 긍정의 언어로 자존감 살려주기
87	가정	업무 지시, 요청 시 육하원칙에 의거 문서로 정확하게 전달하기	달콤한 간식, 칭찬으로 교사들을 행복하게 해주기(2주에 1회)
88	민간	직무스트레스 해소를 위한 스트레칭·체조에 동참 및 실행 점검	건강차 사주고 함께 마시기
89	민간	교직원들과 마니또 참여 : 수호천사 되어주기	출퇴근 시 전체 교직원이 모여 힘나는 인사 나누기

자료: 본 연구의 컨설팅 진행 내용임.

나) 교사 핵심 변화행동

교사들이 협의하여 설정한 핵심 변화행동의 내용은 <표 V-2-3>과 같다. <표 V-2-3>에 제시된 교사가 제시한 핵심 변화 행동을 살펴보면, 보육일지 바로 쓰기, 영유아와의 상호작용 점검하기, 교사회의 및 마니또 활동 등을 통한 동료 간 모니터링 및 교류하기 등 원장이나 중간관리자의 핵심 변화 행동보다 매우 세부적이고 구체적인 내용을 포함하는 것을 알 수 있다.

<표 V-2-3> 2017 CARE 컨설팅 핵심 변화 행동(교사)

기관	유형	핵심 변화 행동 1	핵심 변화 행동 2
1	가정	주간계획안 작성 후 보육일지에 중점 활동 기록하기	교재, 교구를 정리하고 활동을 위해 주제별로 비치
2	국공립	자기 점검하기 : 주2회 이상 녹음이나 녹화하여 언어, 비언어적 요인 분석 후 기록	자율장학 : 주1회 모임-교사별 어려움을 겪는 상황에 대한 다양한 의견 제시(전체교사 모임)
3	민간	주2회 상호작용 녹음·청취 후 저널기록을 통한 자기 성찰	주1회 교사회의를 통해 상호작용 공유 및 소통

(표 V-2-3 계속)

기관	유형	핵심 변화 행동 1	핵심 변화 행동 2
4	국공립	주1회 교사회의를 통해 상호작용 공유 및 소통	1주와 6주 상호작용 녹음·청취 후 체크리스트를 통한 동료장학
5	국공립	바람직한 상호작용에 대한 영상물 보고 우리반에 적용시키기	적용된 사례 공유하기
6	국공립	하루에 한번 씩 교사 간 안부 살피기(눈 마주치고 웃어주기)	오전 8시 50분 모든 교사를 안아주며 상호인사하기
7	민간	영유아-교사 상호작용과정을 사전-사후 녹음 분석하고 자기장학 후 개선하여 실천하기	주1회 회의시간 주관을 교사들이 돌아가면서 준비하고 회의를 진행
8	가정	1주일 전 보육계획안 작성	1주일 전 활동자료 준비하기
9	민간	보육과정 및 상호작용 영역 중심 교사 자체교육 실시하기	보육일지 자체 평가 후 외부 컨설팅 실시하기
10	가정	주1회 상호작용 관찰 후 체크리스트를 통한 동료장학	주1회 교사회의를 통해 상호작용 공유 및 소통
11	가정	일지 속 놀이 확장 기록하기	확장된 활동 계획에 반영하기
12	민간	자율 장학 : 문제 상황에서의 교사-영유아 상호작용 공유	동료교사 모니터링 : 장점과 개선점 말해주기
13	가정	영아의 활동을 잘 관찰하여 보육일지에 실행 및 평가 기록	일주일 활동 중 나누고 싶은 활동을 주1회 모여 공유
14	국공립	주 1회 교사회의를 통해 각 반의 관찰일지의 틀 마련하고 작성한 내용 공유하기	관찰일지와 내용을 일화기록법으로 기록하고 키즈노트와 연동하기
15	민간	주별로 구성된 월간계획안을 미리 작성, 환경구성 후 교차장학	중점활동을 정하여 실행하고 일지에 누락없이 작성하기
16	민간	연령별 상호작용(교육전-교육후) 실제상황에 적용	상황별 상호작용(교육전-교육후) 실제상황에 적용
17	국공립	주1회 교사회의를 통해 상호작용 공유 및 소통	상호작용과 관련된 전문서적 읽기
18	국공립	업무제출 기한 준수 및 칭찬 릴레이	반별 파트너 간에 교실 내 업무 분담
19	국공립	주 1회 보육일지를 반드시 작성하고 제출	전체회의, 영아반, 유아반 회의는 월2회 하기
20	가정	출퇴근 시 웃으며 인사하기(힘나는 넉넉함)	세부적인 업무메뉴얼 실행하기
21	국공립	영아발달 관련 도서 읽고 주1회 자율장학하기	영아행동 관찰하고 해석해보기
22	민간	영유아 기질 파악하기	주1회 문제행동에 대한 사례 함께 공유하기
23	국공립	교구교재실 활동자료의 재배치 및 매뉴얼 작성	부족한 교구교재 제작 및 구입 후 세미나 실시

(표 V-2-3 계속)

기관	유형	핵심 변화 행동 1	핵심 변화 행동 2
24	국공립	내외부 교사교육 참여	참고도서 읽고 논의 후, 담당 연령 보육계획안 분석하기
25	가정	놀이감 제자리 정리하도록 지도하기(매일 1회)	반별 교구대장 제작하여 체크하기(주1회)
26	가정	매주 교사회의 통해 업무 협의하기	하루 한번 이상 감사와 격려되는 말 해주기
27	민간	주 1회 체크리스트를 통한 교사-영아 상호작용 동료 장학	주 1회 상호작용 녹음·청취 후 체크리스트를 통한 점검
28	국공립	주제별, 영역별로 교구를 충실히 활용하여 놀이한 내용을 일지에 작성하기	주제에 맞는 교구 준비하고 체크리스트 활용하여 교차장학 하기
29	민간	상호작용을 녹음, 촬영, 기록하여 자기장학	문제행동을 일으키는 영유아에 대한 빈도수 체크리스트 작성
30	가정	주1회 깊이 있게 영아 관찰하기	아이들이 부르면 대답하고 눈 마주치고 이야기하기
31	가정	표준보육과정 하루에 5~10분 읽어보기	타 교사와 1주일에 1회씩 표준보육과정 내용 짧게 공유하기
32	가정	보육일지에 보육과정평가 및 다음 계획 반영내용 기록, 실행하기(주간, 월간평가 실시)	주 1회 보육과정 평가회 실시하기
33	민간	단톡방에 기분 좋은 인사말 또는 좋은 말 올리기	회의시간에 교사-영유아 간 긍정적인 상호작용 공유 및 격려
34	민간	터놓고 토크유(하룻동안 고마웠던 점, 불편했던 점 이야기하기)	우리만의 인사법(눈 마주치며 서로 "사랑합니다" 하고 인사하기)
35	민간	보육주제에 따른 교재교구 연구	교구를 활용하여 영유아와 긍정적인 상호작용하기
36	민간	영아의 발달에 적합한 민감하고 긍정적인 상호작용하기	영아의 발달에 적합한 다툼상호작용하기
37	민간	매일 아침 동료에게 칭찬해주기	두 달에 한번 동료 교사에게 선물과 편지 쓰기
38	민간	교사-영유아 간 긍정어 쓰기	상호작용 사례 공유
39	직장	주 1회 상호작용에 대한 교사 자율장학 실시(결과물을 퇴근 전 원장님께 제출)	교사-영유아 간 상호작용 실행 및 사례연구
40	국공립	등원하는 영아들과 눈 마주치고 인사하기	긍정적으로 상호작용해주기 교사별로 구체적으로 정하기
41	국공립	게시판 확인하고 전달사항 잘 챙기기	정해진 인사말로 원장과 교직원 간 밝게 웃으며 인사하기
42	민간	주 1회 상호작용에 대한 교사 자율장학 실시(결과물을 퇴근 전 원장님께 제출)	교사-영유아 간 상호작용 실행 및 사례연구

(표 V-2-3 계속)

기관	유형	핵심 변화 행동 1	핵심 변화 행동 2
43	민간	고민이 있을 때 원장님(주임교사)께 카톡으로 신호보내기	영유아 발달과정 익히기
44	가정	1일 1회 이상 영아들에게 눈 마주치며 긍정적 표현(칭찬, 격려)을 적극적으로 해주기	점심 및 간식시간에 영아들과 적극적으로 상호작용하기
45	민간	한주에 한번씩 보육환경구성 재정비	환경구성 원리에 맞게 세팅되었는지 확인
46	민간	부정적인 정서 표현에 대한 긍정적인 상호작용하기	영유아의 발달에 적합한 다툼상호작용하기
47	가정	주1회 기본생활습관지도 및 상호작용 및 교사 자율장학 실시	기본생활습관지도 및 상호작용 실행 사례연구
48	민간	주 1회 업무효율화에 대한 회의 실시하기	업무효율화 방안 실천하기
49	민간	모든 아동과 모든 영역에서 상호작용하기, 몸의 자세를 낮추고 눈 맞추며 이야기나누기	교사의 상호작용 장면을 2주에 1회 녹화하고 분석하기
50	가정	원장-교사 간의 정확한 호칭 사용하고 모범적 언어로 소통하기	교사-교사 간의 정확한 호칭 사용하고 모범적 언어로 소통하기
51	민간	영유아 관찰 및 기록하기	주1회 교사회의시간에 문제 행동 지도를 위한 의견 제시하기
52	가정	매일 영아들과 눈 마주치며 긍정적 표현해주기	매일 교직원들과 눈 마주치며 긍정적 표현해주기
53	가정	영아와 눈높이 맞추고 대화하기	영아의 발달에 적합한 상호작용
54	민간	교사 안전교육에 대한 이론적 배경 학습	안전교육 계획에 따른 실행
55	가정	주1회 상호작용 기록하기	주1회 음성 녹음하여 스스로 점검해보고 부정적인 언어 줄여나가도록 하기
56	가정	주1회 일일 평가 및 반영하기	바람직하게 작성된 평가 및 반영을 교사들과 공유하기
57	민간	주1회 영유아에게 구체적인 격려하기	동료교사의 핵심변화행동에 대해 격려하기
58	민간	주1회 상호작용에 대한 교사 자율장학 실시	교사-영유아 간 상호작용 실행 및 사례연구
59	민간	문제행동에 대한 상호작용 방법 및 교수법 공유	교실에서 교사 부재시를 대비한 역할 분담 구체화 및 실행
60	직장	1주일에 한번 창고 정리하기	자료실 비품대장 작성 및 관리
61	민간	주제에 맞는 환경구성하기	아동 관찰 기록하기(하루 1명)
62	민간	매일 놀이활동의 한 영역을 관찰하고 평가하여 기록하기	-

(표 V-2-3 계속)

기관	유형	핵심 변화 행동 1	핵심 변화 행동 2
63	가정	다음주 식단에 필요한 식자재 준비 등에 대한 확인 및 간단한 간식 준비 주1회 하기	-
64	민간	영아와 눈을 맞추고 이름부르기	하루에 1~2명 집중적으로 상호 작용하기
65	직장	자유놀이 중 활동 확장을 위한 발문이나 자료 추가 등을 하루 1회 실행하기	확장활동 실행과 기록에 대한 피드백 받기
66	사복	단호하게 이름 부르기	아이의 감정 읽어주기
67	민간	교직원 SNS 단체방에서 업무 확인하고 확인 댓글 달기	근무 중 인터폰을 활용하여 교직원간 업무 전달하기
68	국공립	교사게시판 확인체크 후 관련내용 잊지 않고 실천하기	업무수행 결과에 대한 피드백 받기
69	국공립	차분한 목소리로 단호하게 이름 불러주기	문제 상황에 대해서 공평하게 이야기 들려주기
70	국공립	주1회 교사회의가 있는 날 서로에게 감사노트에 감사한 일 한 가지씩 적기	서로에게 긍정적인 피드백하기
71	민간	아침마다 교직원들과 긍정 인사(하이파이브 등) 하기	교직원들과 1:1 마니또하고, 월1회 교사들과 정기모임 하기
72	가정	영아와 눈을 맞추고 이름부르기	영아의 마음을 읽어주기
73	국공립	영아-끼적이기 추가 보완	유아-환경인쇄물 활용한 단어카드 만들기과 가정과 연계한 사전만들어 소개하기
74	가정	자료실 정리하고 활동 자료 배치 기준 세우기	활동 자료 비치 적절한지 1주일마다 점검하기
75	사복	교사사례회의 주제를 제안하고 사례에 대한 자료 찾기	동료교사 격려와 칭찬하기
76	사복	주제에 맞는 환경 구성하고, 교구장 개방하기	보육일지 매일 작성하기
77	민간	마음 읽어주기(눈 마주치고 해당 영유아 이름 불러주기)	문제 상황 알리고 상황에 적절한 언어 사용하기
78	국공립	하루에 1명씩 영유아에 대한 객관적인 서술을 통한 관찰내용 작성하기	관찰내용을 토대로 표준 및 누리과정의 세부준거를 기준으로 한 발달평가 작성하기
79	민간	발문을 위한 기초 지식 다지기	발문 목록 작성하기
80	직장	출근 후 전 교사가 모여 안전점검하기	퇴근 전 교사 간에 "뒤통을 일 없나요?" 물어봐주기
81	사복	매일 관찰한 아동에 대한 관찰 기록은 관찰당일 수기로 기록기	관찰기록에 대한 피드백을 영유아 관찰과 관찰일지 작성 반영

(표 V-2-3 계속)

기관	유형	핵심 변화 행동 1	핵심 변화 행동 2
82	민간	교사들과 마니또 활동 진행하기 : 선물교환	교직원 SNS 단체방의 내용을 정해진 시간(13시, 17시)에 확인하기 → 확인 후 반드시 댓글 달기
83	민간	매일 보육일지 밀리지 않게 작성하기	보육일지 및 각종 보육 관련 제출일 확인하고 제출하기
84	민간	하루에 한번 씩 어린이집 주변 돌아보며 안전점검하기	안전점검 후 점검상황 공유 후 안전조치 취하기
85	가정	다툼시 상호작용 매뉴얼 영아들에게 적용하기	-
86	국공립	주1회 교사회의 시간에 영아반 교사 1명과 유아반 교사 1명을 선정하여 칭찬하기	-
87	가정	원장의 지시, 요청사항 확인 후 문서에 확인 서명하기	등원 시 아이들과 눈 마주치고 애교 섞인 대화 나누기
88	민간	직무스트레스 해소를 위한 스트레칭·체조하기	건강차 마시기
89	민간	교직원들과 마니또 활동 참여	출퇴근시 전체 교직원이 모여 힘나는 인사나누기

자료: 본 연구의 컨설팅 진행 내용임.

이러한 내용 검토를 통해서 2016년 1차년도 연구에서 도출하였던 핵심 변화 행동과 매우 유사한 것을 알 수 있었다. 즉, 1차년도 연구에서 원장은 보육과정에 대한 점검과 피드백, 칭찬과 격려를 통한 교직원과 관계 개선 노력이 주를 이루었고, 교사는 보육일지 및 상호작용에 대한 구체적인 점검과 모니터링 그리고 이와 연계된 개별적인 피드백, 동료 간 관계 개선에 대한 세부적인 활동 등이 대부분이었다. 이러한 점으로 미루어 볼 때, 어린이집 내에서 질적 수준 향상을 위해 개선해야하는 부분은 어린이집 마다 크게 다르지 않고 공통적으로 개선하기 원하는 부분이 있음을 알 수 있었다. 또한 이는 어린이집에서 경험하는 문제점과 어려움은 매년 반복적으로 나타날 수 있으므로 단발성으로 끝나는 컨설팅이 아닌 주기적이고 순환적인 컨설팅 모델이 상시 현장에 적용되어야 함을 시사하기도 한다.

또한 교사들의 핵심 변화행동은 1차년도와 마찬가지로 올해 연구에서도 교사회의, 칭찬과 격려, 주기적인 모니터링과 긍정적인 피드백, 마니또 활동, SNS 등이 주로 언급되었다. 이는 현장에서 쉽게 변화를 시도 할 수 있는 방법을 어린이집 보육교직원 상호작용 등의 개선, 관계 강화 등에서 찾고 적용하고 있음

을 보여준다. 특히 1차년도의 온라인 컨설팅을 대체하였던 소집단 컨설팅은 함께 컨설팅에 참여하는 다른 어린이집들의 추진 중간 상황을 공유하는 계기가 되었고 이후 참여 어린이집 간에 구체적 실행의 방안을 나누는 기회가 증가하였다.

본 연구가 평가결과에 기반한 컨설팅임을 고려할 때, 추후 이루어질 후속 연구에서는 컨설팅 과정에서 도출된 의제와 핵심변화 행동을 평가인증 지표와 연계시켜 누적 자료화하고 분석해 볼 필요가 있다.

나. CARE 컨설팅 조직진단 사전-사후

컨설팅에 참여한 전체 어린이집의 원장과 교사, 중간관리자 등 보육교직원들은 CARE 컨설팅 시작하기 전과 종료 후에 CARE 조직진단 체크리스트를 가지고 자체 조직진단을 실시하였다. CARE 조직진단 체크리스트는 공유된 비전과 가치(C), 역량(A), 자원(R), 동기부여(E) 등 네 가지 영역에 각기 4개씩의 총 16 문항으로 구성되었다. 각 문항은 아래의 그림과 같이 0점에서 5점의 척도로 물었다.

전혀 그렇지 않다.	매우 많은 개선이 필요하다.	많은 개선이 필요하다.	조금 개선이 필요하다.	아주 약간의 개선이 필요하다.	개선이 필요 없다.
0	1	2	3	4	5



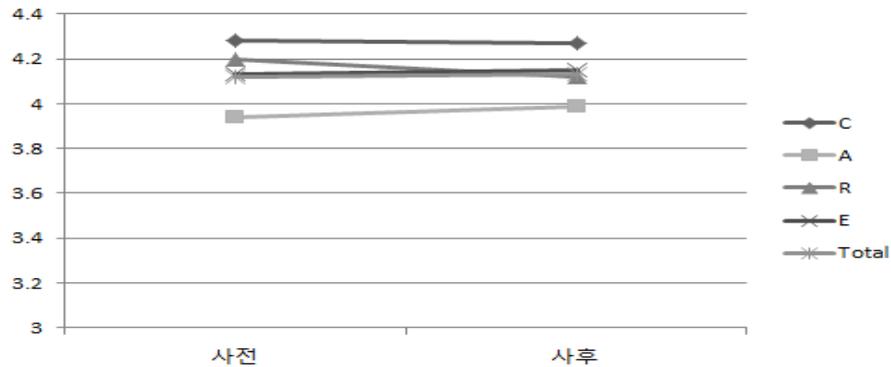
[그림 V-2-1] CARE 조직진단 Checklist 척도

1) 전체 결과

CARE 조직진단을 실시한 전체 참여자를 대상으로 사전 점수와 사후 점수의 차이를 비교하였다. 그 결과 전체 종합 점수($t=-.277, p=.781$)를 비롯한 공유된 비전과 가치($t=.067, p=.946$), 역량($t=-1.205, p=.228$), 자원($t=1.610, p=.108$), 동기부여($t=-.344, p=.731$) 등 4가지 세부 영역에서도 유의한 차이를 보이지 않았다.

〈표 V-2-4〉 CARE 조직진단 Checklist 사전-사후 차이 비교

	사전(n=534)		사후(n=534)		t	sig
	M	SD	M	SD		
C (비전)	4.28	.86	4.27	.70	.067	.946
A (역량)	3.94	.87	3.99	.66	-1.205	.228
R (자원)	4.20	.82	4.12	.74	1.610	.108
E (동기)	4.13	.92	4.15	.80	-.344	.731
합 계	4.12	.78	4.13	.61	-.277	.781



[그림 V-2-2] CARE 조직진단 Checklist 사전-사후 비교

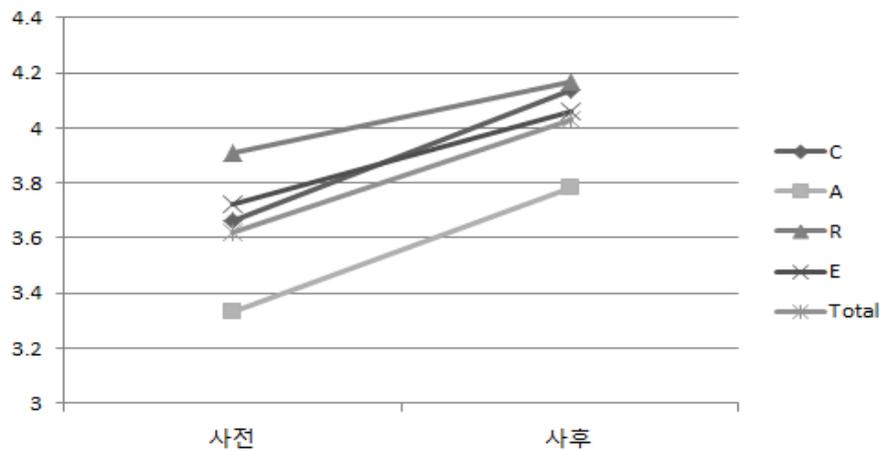
컨설팅을 받은 후임에도 검사에 참여한 전체 집단의 조직진단 체크리스트의 사전-사후 검사 결과 사이에 유의한 차이가 발견되지 않은 원인을 살펴볼 필요가 있었다. 이에 직위별로 원장, 교사, 중간관리자로 구분하여 사전-사후 검사 결과를 비교하였다.

2) 원장 결과

원장의 사전-사후 점수 차이를 비교한 결과, 전체를 종합적으로 살펴본 결과에서 나타나지 않았던 차이를 확인할 수 있었다. CARE 조직진단에 전체 종합 점수($t=-3.953$, $p=.000$)를 비롯한 공유된 비전과 가치($t=-4.070$, $p=.000$), 역량($t=-3.732$, $p=.000$), 자원($t=-2.363$, $p=.019$), 동기부여($t=-2.794$, $p=.006$) 등 모든 영역에서 사후 진단 점수가 사전 점수에 비해 유의하게 높은 것으로 나타났다.

<표 V-2-5> CARE 조직진단 Checklist 원장의 사전-사후 차이 비교

	사전(n=83)		사후(n=83)		t	sig
	M	SD	M	SD		
C (비전)	3.66	.87	4.14	.66	-4.070	.000
A (역량)	3.33	.89	3.78	.65	-3.732	.000
R (자원)	3.91	.81	4.17	.58	-2.363	.019
E (동기)	3.72	.89	4.06	.67	-2.794	.006
합 계	3.62	.76	4.03	.54	-3.953	.000



[그림 V-2-3] CARE 조직진단 Checklist 원장 사전-사후 비교

이처럼 컨설팅에 참여하였던 원장들은 CARE 컨설팅을 진행하면서 조직의 C.A.R.E 네 가지 영역이 모두 유의하게 향상되었다고 인식하는 것으로 나타났다. 이는 컨설팅 진행으로 인해 조직의 원활한 운영과 양질의 보육서비스 제공을 위한 기반이 긍정적으로 변화했다고 평가하고 있음을 의미한다.

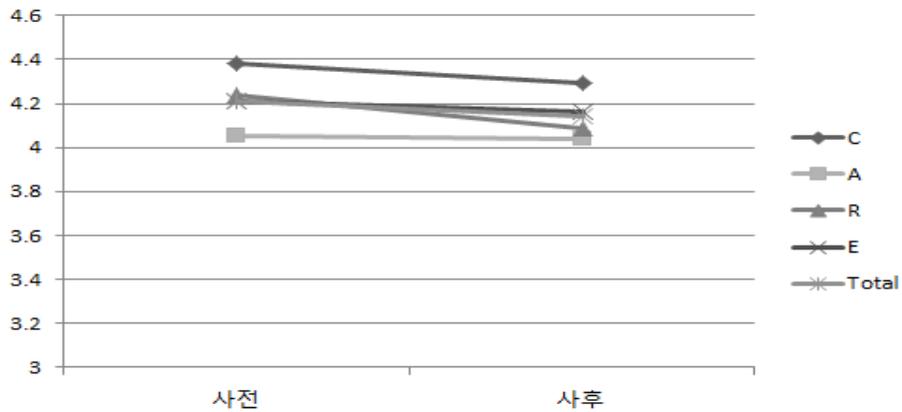
3) 교사 결과

CARE 조직진단에 응답한 교사들의 사전 점수와 사후 점수 차이를 비교하고자 하였다. 그 결과 원장의 두 점수 차이에서 나타난 모습과는 크게 다른 양상을 보였다. 전체 종합 점수($t=-1.353, p=.176$)를 비롯한 공유된 비전과 가치($t=1.747, p=.081$), 역량($t=.325, p=.745$), 동기부여($t=.890, p=.374$) 영역에서 사전 진단 결과와 사후 진단 결과 사이에 차이를 보이지 않았다.

오히려 자원에 있어서는 사후 진단 결과(평균=4.09, 표준편차=.78)가 사전 진단 결과(평균=4.24, 표준편차=.83)보다 낮아진 것으로 나타났다($t=2.757, p=.006$). 이는 사후 검사 시 자원 환경이 더 나빠졌다고 보다 컨설팅 이후 교사들이 자신이 일하는 조직의 C.A.R.E 영역, 특히 그 중에서도 교직원의 원활한 업무 수행에 보다 직접적으로 연관된 자원(R)에 대해 보다 관심을 갖고 이전보다 더욱 민감하게 인식하게 됐을 가능성이 크다.

〈표 V-2-6〉 CARE 조직진단 Checklist 교사의 사전-사후 차이 비교

	사전(n=506)		사후(n=398)		t	sig
	M	SD	M	SD		
C (비전)	4.38	.83	4.29	.71	1.747	.081
A (역량)	4.05	.83	4.04	.66	.325	.745
R (자원)	4.24	.83	4.09	.78	2.757	.006
E (동기)	4.21	.92	4.16	.83	.890	.374
합 계	4.21	.77	4.14	.63	1.353	.176



[그림 V-2-4] CARE 조직진단 Checklist 교사 사전-사후 비교

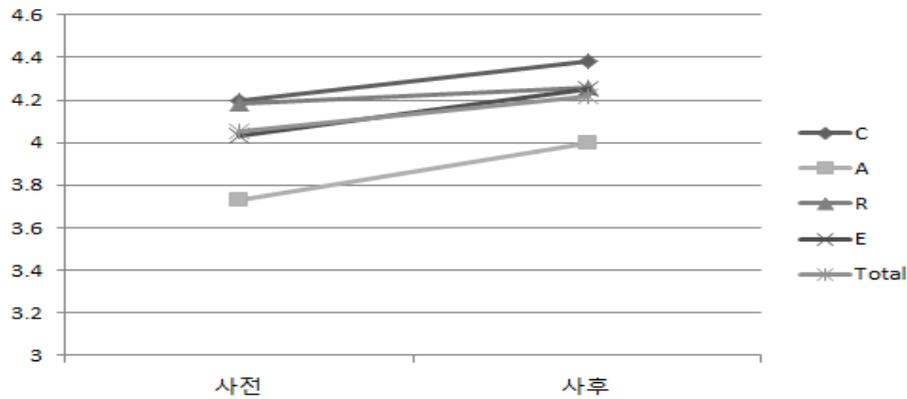
4) 중간관리자 결과

중간관리자의 CARE 조직진단 사전-사후 점수의 차이를 비교한 결과는 교사의 결과와 유사한 것으로 나타났다. 전체 종합 점수($t=-1.535, p=.128$)를 비롯한

공유된 비전과 가치($t=-1.351, p=.179$), 역량($t=-1.895, p=.060$), 자원($t=-.661, p=.510$), 동기부여($t=-1.595, p=.113$) 등 모든 영역에서 유의가 차이가 발견되지 않는 것으로 나타났다. 일반적으로 컨설팅 이후 긍정적 변화를 기대하게 되는데 교사와 더불어 중간관리자의 사전-사후 점수 비교 결과에서 유의한 차이가 발견되지 않은 원인에 대한 고찰이 필요하였고, 이에 대해 결과 평가회에서 2017 컨설팅 참여했던 원장, 교사들과 논의하였다.

〈표 V-2-7〉 CARE 조직진단 Checklist 중간관리자 사전-사후 차이 비교

	사전(n=64)		사후(n=53)		t	sig
	M	SD	M	SD		
C (비전)	4.20	.75	4.38	.64	-1.351	.179
A (역량)	3.73	.85	4.00	.61	-1.895	.060
R (자원)	4.18	.72	4.26	.63	-.661	.510
E (동기)	4.03	.76	4.25	.69	-1.595	.113
합 계	4.05	.66	4.22	.53	-1.535	.128



[그림 V-2-5] CARE 조직진단 Checklist 중간관리자 사전-사후 비교

5) 원장, 교사, 중간관리자 결과 비교

가) 원장, 교사, 중간관리자의 사전 진단 점수 집단 차이 결과

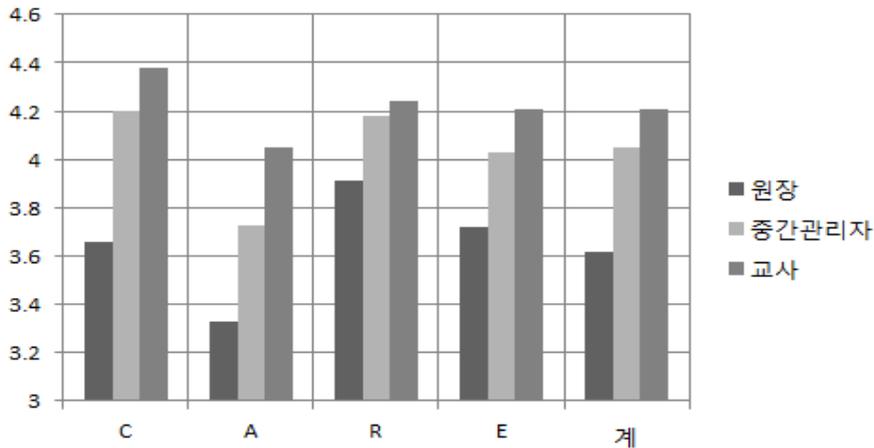
CARE 조직진단의 사전 진단 점수의 결과를 응답자의 유형별로 원장, 중간관

리자, 교사 간에 차이가 있는지 일원변량분석을 실시하였다. 분석 결과, 전체 종합 점수($F=20.187, p<.001$)를 비롯한 공유된 비전과 가치($F=27.466, p<.001$), 역량($F=28.998, p<.001$), 자원($F=5.742, p<.01$), 동기부여($F=10.885, p<.001$) 모든 영역에서 집단 간에 차이를 보였다. 사후검증을 통하여 이를 비교한 결과 원장 집단의 CARE 사전 진단 점수는 모든 영역에서 교사에 비하여 낮은 점수를 보였으며, 공유된 비전과 가치는 중간관리자 집단에 비하여서도 낮은 점수를 보였다. 중간관리자 집단은 대부분의 영역에서 교사와 차이를 보이지 않았으나 역량에서는 교사보다 낮은 진단 점수를 보였다.

〈표 V-2-8〉 CARE 조직진단 Checklist 사전 진단결과 응답자 유형별 비교

	원장 a		중간관리자 b		교사 c		F	Scheffe
	M	SD	M	SD	M	SD		
	n=77		n=64		n=506			
C	3.66	.87	4.20	.75	4.38	.83	27.466***	b,c>a
A	3.33	.89	3.73	.85	4.05	.83	28.998***	c>b>a
R	3.91	.81	4.18	.72	4.24	.83	5.742**	c>a
E	3.72	.89	4.03	.76	4.21	.92	10.885***	c>a
계	3.62	.76	4.05	.66	4.21	.77	20.187***	c>a

p<.01, *p<.001



[그림 V-2-6] CARE 조직진단 Checklist 사전 진단결과 응답자 유형별 비교

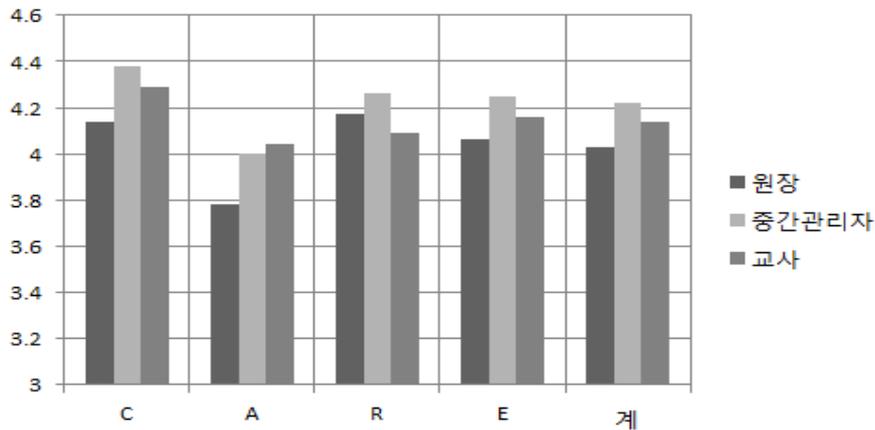
나) 원장, 교사, 중간관리자의 사후 진단 점수 집단 차이 결과

CARE 조직진단의 사후 진단 점수의 결과를 응답자의 유형별로 원장, 중간관리자, 교사 간에 차이가 있는지 일원변량분석을 실시하였다. 분석 결과, 역량(F=5.579, p<.01)에 있어서는 집단 간의 차이가 검출되었고 사후검증을 통하여 이를 비교한 결과 원장 집단의 역량 진단 사후 점수가 교사보다 낮은 것으로 드러났다. 반면 전체 종합 점수(F=1.738, p>.05)를 비롯한 공유된 비전과 가치(F=2.159, p>.05), 자원(F=1.475, p>.05), 동기부여(F=.924, p>.05) 등 대부분의 영역에서 집단 간에 차이를 보이지 않았다.

〈표 V-2-9〉 CARE 조직진단 Checklist 사후 진단결과 응답자 유형별 비교

	원장 a		중간관리자 b		교사 c		F	Scheffe
	M	SD	M	SD	M	SD		
	n=83		n=53		n=398			
C	4.14	0.66	4.38	0.64	4.29	0.71	2.159	
A	3.78	0.65	4.00	0.61	4.04	0.66	5.579**	c>a
R	4.17	0.58	4.26	0.63	4.09	0.78	1.475	
E	4.06	0.67	4.25	0.69	4.16	0.83	.924	
계	4.03	0.54	4.22	0.53	4.14	0.63	1.738	

**p<.01



[그림 V-2-7] CARE 조직진단 Checklist 사후 진단결과 응답자 유형별 비교

6) 소결

CARE 진단 사전-사후 비교 결과를 검사에 참여한 전체와 어린이집 직위에 따라 구분하여 유의한 차이가 있는지 살펴본 t-검증 결과 및 일원변량분석 결과 종합하여 이와 같은 결과가 나타난 이유에 대해 논의한 결과 다음과 같은 사항들을 주목할 필요가 있다.

우선 긍정적인 변화에 중점을 두어 살펴보면 세 집단 간 차이를 비교한 결과 사전에는 집단 간의 차이가 더욱 두드러졌고, 특히 교사와 원장 간의 C.A.R.E.의 인식 정도에 큰 차이가 있는 것으로 확인되었다. 하지만 원장의 사전-사후 점수 차이를 비교한 결과 사후에 유의하게 점수가 향상되었고 컨설팅을 마친 후 다시 조직진단을 실시하였을 때, 역량을 제외한 전 영역에서 집단 간의 차이를 검출할 수 없었다. 이는 조직진단의 효과로 어린이집의 구성원 간에 어린이집이라는 조직을 진단하고 바라보는 기준점이 보다 일치하게 되었을 가능성을 고려해볼 수 있다.

CARE 컨설팅의 신청이 원장에 의해 이루어진 점을 고려할 때, 원장이 조직의 운영과정에서 다른 구성원들에 비해 상대적으로 부족한 점을 더 느끼거나 부정적으로 조직을 보았기 때문에 해당 컨설팅을 신청 및 진행하였을 수 있다. 그런데 이와 같은 부정적 시각이 컨설팅을 통하여 보다 인식이 긍정적으로 변화하게 되면서 구성원들 간 조직을 바라보는 시각이 일치했을 수 있다. 이는 해당 컨설팅이 원장의 변화에 중점을 둔 것임을 감안할 때, 컨설팅의 목적과 부합하여 효과가 나타난 것으로 해석할 수 있다.

하지만 이는 반대로 중간관리자와 교사에게 컨설팅이 CARE 진단에 두드러진 변화를 주지 못한 것에 의한 결과이기도 하다. 이는 첫째, 교사 및 중간관리자의 경우 사전 검사 시 C.A.R.E. 진단 시 정확한 안내 없이 대충 체크했을 수 있다. 중간 및 평가보고회에서 컨설팅 진행 시 개선사항을 언급하면서 1차 방문 시 원장님이 교직원들에게 CARE 컨설팅에 대한 설명과 컨설팅 신청에 대해 언급하지 않은 경우들이 있어, 컨설팅을 다시 한번 설명하는데 많은 시간을 소모했다는 의견들을 있었다. 이를 통해, 중간관리자 및 교사들은 사전 진단 시 CARE 컨설팅에 대한 충분한 이해와 지각이 없는 상태에서 진단을 시행했을 수 있다. 어린이집이 자신의 한 일상이 되어 자신의 조직에 무슨 문제점이 있는 것을 제대로 인식하지 못한 상태에서 네 영역에 대해 긍정적으로 진단하여, 사전-사후 점수에 유의한 차이가 발견되지 않았을 수 있다. 이는 추후 CARE 컨설팅

목적, 진행과정, 방식 등을 설명하는 착수설명회에 원장뿐만 아니라 대표 교사의 참석이 필요함을 시사한다.

둘째, 원장의 경우 자신의 직접적인 책임이 있는 운영자로서 조직을 살펴볼 수 있고 이를 통해 문제점이나 개선점을 느낄 수 있지만 교직원들은 상대적으로 덜 민감할 수 있다. 더구나 평가 인증 점수가 높은 기관의 중간관리자 및 교사들은 기존에도 자신이 속한 조직과 유아들을 위해 많은 노력을 기울여왔을 수 있다. 그렇기 때문에 사전 진단 시 C.A.R.E 네 영역에 대해 원장에 비해 긍정적으로 평가했을 가능성도 있다.

마지막으로 진단도구와 척도에 의한 영향을 고려할 수 있다. 올해 처음으로 온라인 진단도구²²⁾를 통해 조직진단 체크리스트를 수행하도록 하여, 참여 독려 및 자료 수합 등에서 이점을 보았다. 하지만 서면 서식지에 비해 온라인 진단도구의 특성상 체크리스트 내용을 자세히 읽고 체크하기 보다는 별다른 지각없이 쉽게 체크했을 수 있다. 또한, 체크리스트의 내용이 자기 자신에 대해서만이 아니라 모든 보육교직원이라는 주어로 시작하여 자신은 향상되었다고 느끼지만 다른 교직원까지 고려할 경우 어떻게 평가해야 할지 애매하다는 의견과 0점(전혀 그렇지 않다)이 있는 것이 진단 시 헛갈리게 한다는 컨설턴트들의 자문의견을 감안할 때, 척도와 자료수집 방법으로 의해 이와 같은 결과가 나왔을 가능성 또한 고려할 필요가 있다.

다. 컨설팅 행동 조사표 사전-사후

1) 행동의 양적 변화

컨설팅을 실시하기 전과 후로 원장과 교사의 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통과 관련한 스스로의 행동에 양적인 빈도를 체크하도록 했다. 그리고 교사에게는 추가적으로 보육 활동 실행에 관한 문항을 역시 양적인 빈도를 체크하도록 컨설팅 실시 전과 후에 나누어서 실시하였다. 양적 빈도에 대한 척도는 아래와 같다.

22) '서베이몽키'라는 도구를 이용하여 컴퓨터나 휴대폰으로 설문에 답하는 형식으로 진행함.

전혀 안함	한달 1회 정도	주1~2회 정도	주3~4회 정도	주5~6회 정도	매일	수시로함
0	1	2	3	4	5	6

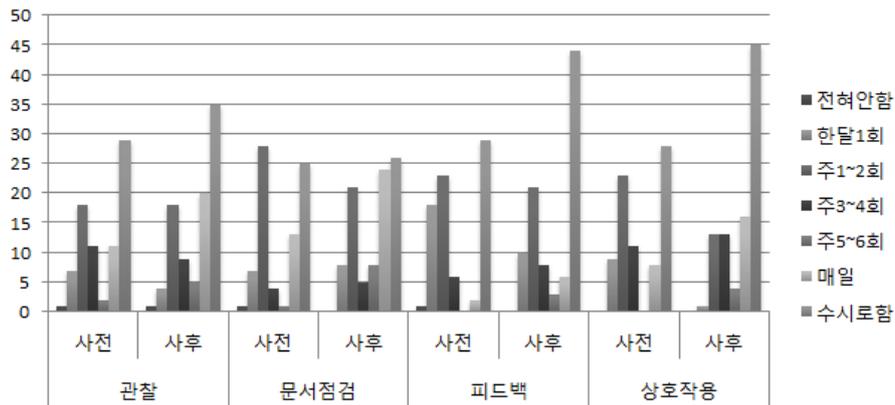
[그림 V-2-8] 컨설팅 행동조사표 양적 빈도 척도

가) 원장 행동의 양적 변화

CARE 컨설팅을 실시하기 전후로 원장들에게 교사의 업무 수행에 관심을 가지고 관찰하는지, 행정과 보육업무 관련 문서점검을 하는지, 교사의 업무역량 강화를 위한 피드백을 제공하는지, 교사와 긴밀하게 상호작용하고 원활하게 소통하는지와 관련하여 스스로의 행동에 양적인 빈도를 묻은 결과는 <표 V-2-10>과 같다.

<표 V-2-10> 원장 행동 조사 양적 점수 사전-사후 빈도표

	관찰		문서점검		피드백		상호작용	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
전혀안함	1	1	1	0	1	0	0	0
한달1회	7	4	7	8	18	10	9	1
주1~2회	18	18	28	21	23	21	23	13
주3~4회	11	9	4	5	6	8	11	13
주5~6회	2	5	1	8	0	3	0	4
매일	11	20	13	24	2	6	8	16
수시로함	29	35	25	26	29	44	28	45
누 계	79	92	79	92	79	92	79	92



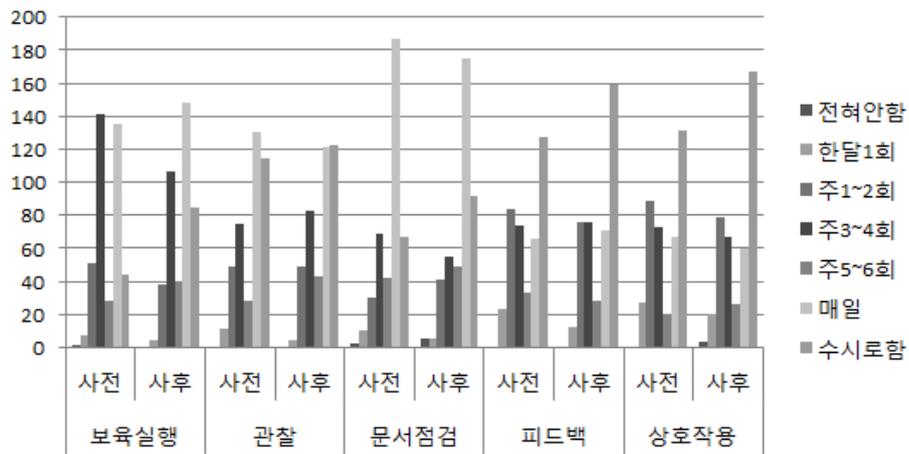
[그림 V-2-9] 원장 행동조사 양적 점수 사전-사후 빈도 그래프

나) 교사 행동의 양적 변화

CARE 컨설팅을 실시하기 전후로 교사들에게 보육활동을 계획하고 실행하는지, 주기적으로 아동을 관찰하는지, 보육계획과 행정 관련 문서작성을 하는지, 업무역량 강화를 위한 원장의 피드백에 적절히 반응하는지, 원장과 긴밀하게 상호작용하고 원활하게 소통하는지와 관련하여 스스로의 행동에 양적인 빈도를 묻은 결과는 다음 <표 V-2-11>과 같다.

<표 V-2-11> 교사 행동조사 양적 점수 사전-사후 빈도표

	보육실행		관찰		문서점검		피드백		상호작용	
	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후	사전	사후
전혀안함	1	0	0	0	2	5	0	0	0	3
한달1회	7	4	11	4	10	5	23	12	27	20
주1~2회	51	38	49	49	30	41	84	76	89	79
주3~4회	141	107	75	83	69	55	74	76	73	67
주5~6회	28	40	28	43	42	49	33	28	20	26
매일	135	148	130	121	187	175	66	71	67	60
수시로함	44	85	114	122	67	92	127	159	131	167
누 계	407	422	407	422	407	422	407	422	407	422



[그림 V-2-10] 교사 행동조사 양적 점수 사전-사후 빈도 그래프

2) 행동의 질적 변화

CARE 컨설팅을 실시하기 전과 후로 원장과 교사의 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통과 관련한 스스로의 행동을 질적으로 평가하도록 했다. 그리고 교사에게는 추가적으로 보육 활동 실행에 관한 문항을 역시 질적으로 평가하도록 컨설팅 실시 전과 후에 나누어서 실시하였다. 문항에 제시한 행동에 대한 스스로 질적인 평가는 아래의 리커트식 척도를 사용하였다.

전혀 못함	1	2	보통	4	5	매우 잘함

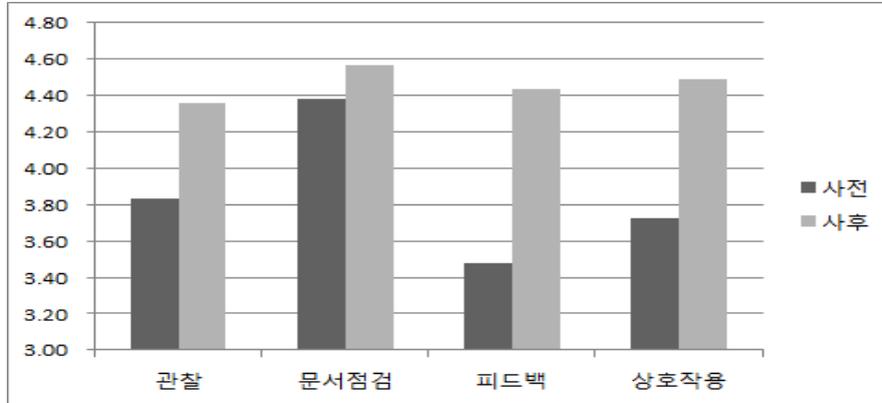
[그림 V-2-11] CARE 행동조사표 질적 평가 척도

가) 원장 행동의 질적 변화

CARE 컨설팅을 실시하기 전과 후로 원장에게 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통과 관련한 스스로의 행동을 질적으로 평가하도록 한 결과를 비교하면, 문서점검($t=-1.029$, $p=.305$)을 제외하고 관찰($t=-2.887$, $p=.004$), 피드백($t=-4.953$, $p=.000$), 상호작용($t=-4.613$, $p=.000$)의 질적 평가에서 모두 사후 평가가 더 높은 것으로 나타났다.

<표 V-2-12> CARE 행동조사표 원장의 질적 평가 사전-사후 차이 비교

	사전(n=79)		사후(n=92)		t	sig
	M	SD	M	SD		
관찰	3.84	1.27	4.36	1.11	-2.887	.004
문서점검	4.38	1.27	4.57	1.08	-1.029	.305
피드백	3.48	1.52	4.43	0.98	-4.953	.000
상호작용	3.72	1.26	4.49	0.91	-4.613	.000



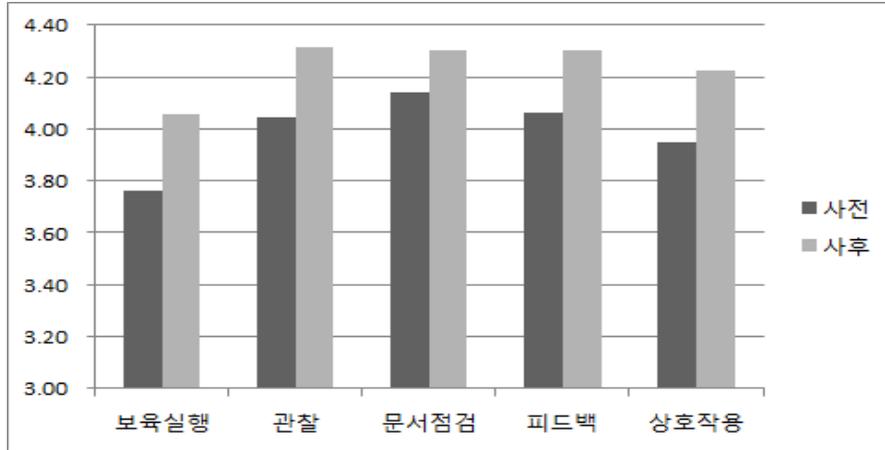
[그림 V-2-12] 원장 행동조사 질적 평가 점수의 사전-사후 평균 그래프

나) 교사 행동의 질적 변화

CARE 컨설팅을 실시하기 전과 후로 교사에게 보육실행, 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통과 관련한 스스로의 행동을 질적으로 평가하도록 한 결과를 비교한 결과, 보육실행($t=-4.000, p=.000$), 관찰($t=-3.533, p=.000$), 문서점검($t=-2.078, p=.038$), 피드백($t=-3.175, p=.002$), 상호작용($t=-3.080, p=.002$)의 모든 질적 평가에서 사후 평가 결과가 사전평가에 비하여 더 높아진 것으로 나타났다.

<표 V-2-13> CARE 행동조사표 교사의 질적 평가 사전-사후 차이 비교

	사전(n=407)		사후(n=422)		t	sig
	M	SD	M	SD		
보육실행	3.76	1.08	4.05	1.01	-4.000	.000
관찰	4.04	1.19	4.32	1.06	-3.533	.000
문서점검	4.14	1.16	4.30	1.10	-2.078	.038
피드백	4.06	1.14	4.30	1.06	-3.175	.002
상호작용	3.95	1.31	4.22	1.25	-3.080	.002



[그림 V-2-13] 교사 행동조사 질적 평가 점수의 사전-사후 평균 그래프

한편 원장과 교사들에게 스스로의 행동에 대한 질적인 평가를 컨설팅 전과 후로 요청한 결과 대부분 컨설팅 후에 스스로의 행동에 질적으로 변화가 있음을 보고하였다. 즉 컨설팅의 실시가 원장과 교사들로 하여금 그들의 보육 활동 실행, 교사의 업무 수행에 대한 관찰, 아동에 대한 관찰, 문서의 작성 및 점검, 원장과 교사 상호간의 의사소통과 업무 역량 강화를 위한 피드백을 주고받는 것에 향상이 있었다는 것을 확인할 수 있었다.

3. 어린이집 컨설팅 시범 사업 평가

가. 참여 어린이집 만족도 조사

1) 조사대상

컨설팅을 완료한 어린이집 89개소의 원장님과 교직원을 대상으로 만족도 조사를 실시하였고, 총 330명이 만족도 조사에 응답하였다.

2) 조사방법 및 기간

이번 2차 시범사업에서 컨설팅 서식지 중 취합 및 취합된 자료의 분석을 요

하는 일부 서식을 온라인 진단도구로 진행한 것과 같이, 컨설팅 만족도 또한 온라인 진단도구를 통해 응답하도록 하였다.

2017년 8월 2일부터 약 2주간 도구를 제작 및 수정한 뒤, 컨설팅을 종료한 어린이집이 나오기 시작한 8월 셋째 주에 진단도구를 육아종합지원센터 담당연구원 3인과 수석컨설턴트 3인에게 SNS를 통해 배포하였다. 이후 각 지역의 담당연구원과 수석컨설턴트들은 온라인 서식을 어린이집에 전달하여, 컨설팅을 모두 완료한 어린이집의 경우 만족도 조사에 체크할 수 있도록 하였다.

이후 컨설팅이 지연된 소수의 어린이집이 컨설팅을 완료하여 만족도 조사를 시행할 수 있는 10월 셋째 주까지 만족도 조사를 지속적으로 실시하였다. 더불어 세 지역의 육아종합지원센터 담당연구원을 통해 미응답 기관이 응답을 완료할 수 있도록 독려하였다.

3) 조사 내용

어린이집 대상 만족도 설문지는 컨설팅 운영 및 방법, 컨설턴트, 컨설팅 결과 및 평가, 컨설팅 모형의 적합도 등 총 4범주의 18개 항목으로 분류하여 평가하였다(최윤경 외, 2016). 일반적 사항은 어린이집명, 작성자 직위, 컨설턴트명, 컨설팅 영역, 1차 및 2차 방문 컨설팅 일자, 소집단 상담 일자로 구성되었다.

CARE 컨설팅을 실시한 후 어린이집 원장과 교사에게 컨설팅 운영 및 방법(A) 4문항, 컨설턴트(B) 7문항, 컨설팅 결과 및 평가(C) 3문항, 컨설팅 모형의 적합성(D) 4문항, 네 가지 기준으로 총 18 문항으로 구성된 컨설팅 만족도 조사를 실시하였다. 각 문항은 '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)까지로 구성된 리커트 스타일의 5점 척도로 구성하였다. 만족도 조사도구는 <부록 3>에 <서식 11>로 제시한다.

4) 조사 결과

컨설팅에 참여하고 만족도를 평가한 자료를 먼저 컨설팅 내용별로 구분하여 살펴보았다. 또한, 어린이집 설립 유형, 규모, 직위에 따른 차이를 고려하여 분석하였다.

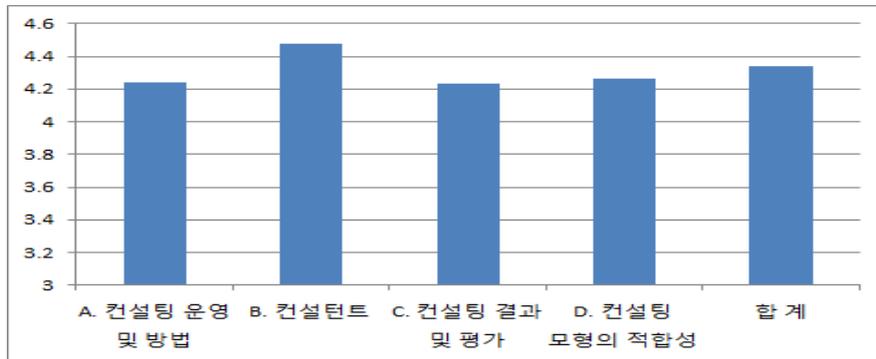
가) 컨설팅 내용별 만족도

2017년도 CARE 컨설팅 참여했던 어린이집의 원장과 교사를 대상으로 한 컨

설팅 만족도 조사에 330명이 응답하였다. 컨설팅 운영 및 방법(평균=4.24, 표준편차=.58), 컨설턴트(평균=4.48, 표준편차=.49), 컨설팅 결과 및 평가(평균=4.23, 표준편차=.65), 컨설팅 모형의 적합성(평균=4.26, 표준편차=.57)에 만족하느냐는 질문에 모두 '그렇다(4점)와 '매우 그렇다(5점)' 사이의 높은 만족도를 표했다. 특히 컨설턴트가 전문성을 갖추고 문제해결에의 대안을 적절하게 제안하고, 편안한 관계를 유지하고, 어린이집 운영에 지원적 역할을 했다는 항목으로 구성된 '컨설턴트에 대한 만족도'가 다른 부분보다 높게 나타났다.

〈표 V-3-1〉 참여 어린이집 내용별 만족도

어린이집 컨설팅 만족도	M	SD
A. 컨설팅 운영 및 방법	4.24	.58
B. 컨설턴트	4.48	.49
C. 컨설팅 결과 및 평가	4.23	.65
D. 컨설팅 모형의 적합성	4.26	.57
전체(330명)	4.34	.51



[그림 V-3-1] 참여 어린이집 보육교직원의 컨설팅 내용별 만족도

나) 어린이집 유형별 만족도

전체 평균을 중심으로 컨설팅 만족도에 공립, 법인, 민간, 가정 어린이집의 설립유형별로 차이가 있는지 일원변량분석을 실시하였다. 분석 결과, 전체 종합 점수($F=4.113$, $p<.01$)를 비롯한 컨설팅 운영 및 방법($F=3.400$, $p<.05$), 컨설턴트($F=4.127$, $p<.01$), 컨설팅 결과 및 평가($F=3.555$, $p<.05$), 컨설팅 모형의 적합성

($F=3.506, p<.05$) 모든 영역에서 집단 간에 차이를 보였다. 사후검증을 통하여 이를 비교한 결과 **가정어린이집의 만족도**는 모든 영역에서 법인어린이집에 비하여 높은 만족도 점수를 보였다. 법인어린이집의 만족도가 평균 3.88로 보통이다(3)를 상회하는 낮지 않은 만족도를 보였음에도 위와 같이 모든 영역에서 가정어린이집에 비하여 낮은 만족도를 보인 것은 가정 어린이집의 만족도가 그만큼 높아 나타난 차이로 보인다.

〈표 V-3-2〉 컨설팅 만족도 어린이집 유형별 비교

	공립 a		법인 b		민간 c		가정 d		F	Scheffe
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
	n=82		n=56		n=100		n=33			
A	4.05	.71	3.78	.70	3.99	.75	4.25	.52	3.400*	d>b
B	4.23	.63	4.05	.68	4.21	.68	4.55	.45	4.127**	d>b
C	3.99	.83	3.70	.86	3.98	.81	4.26	.64	3.555*	d>b
D	4.05	.70	3.83	.72	3.95	.70	4.30	.48	3.506*	d>b
계	4.11	.66	3.88	.66	4.06	.68	4.38	.45	4.113**	d>b

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



[그림 V-3-2] 컨설팅 만족도 기관 유형별 비교

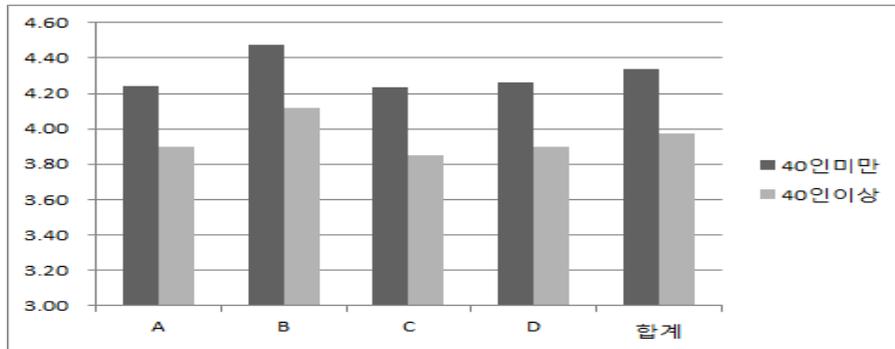
이처럼 어린이집의 컨설팅 실시에 대한 만족도 조사결과에서 가정어린이집의 결과가 가장 높게 나타난 것은 상대적으로 덜 조직적이고 체계적이던 가정어린이집이 컨설팅을 통해 보다 체계적인 접근이 가능해서 이런 만족도 결과가 나온 것은 아닌가 추측할 수 있다.

다) 어린이집 규모별 만족도

한편 컨설팅 만족도에 어린이집의 규모에 따른 차이가 있는지 40인 이상 어린이집과 40인 미만 어린이집으로 구분하여 집단차이검증을 실시하였다. 분석 결과, 전체 종합 점수($t=4.819$, $p=.000$)를 비롯한 컨설팅 운영 및 방법($t=4.248$, $p=.000$), 컨설턴트($t=5.112$, $p=.000$), 컨설팅 결과 및 평가($t=4.241$, $p=.000$), 컨설팅 모형의 적합성($t=4.819$, $p=.000$) 등 모든 영역에서 40인 미만 어린이집이 40인 이상의 어린이집에 비하여 만족도가 높았다. 유형별 어린이집의 비교에서 가정어린이집의 상대적 만족도가 높았던 것과 비슷하게 어린이집의 규모가 소규모인 40인 미만의 어린이집이 대규모의 어린이집에 비하여 CARE 컨설팅에 대한 상대적인 만족도가 더 높았다.

〈표 V-3-3〉 컨설팅 만족도 어린이집 규모별 비교

	40인미만(n=111)		40인이상(n=219)		t	sig
	M	SD	M	SD		
A. 컨설팅 운영 및 방법	4.24	0.58	3.90	0.74	4.248	.000
B. 컨설턴트	4.48	0.49	4.11	0.66	5.112	.000
C. 컨설팅 결과 및 평가	4.23	0.65	3.85	0.84	4.241	.000
D. 컨설팅 모형의 적합성	4.26	0.57	3.90	0.68	4.819	.000
합 계	4.34	0.51	3.97	0.67	5.011	.000



[그림 V-3-3] 컨설팅 만족도 기관 크기별 비교

어린이집의 컨설팅 실시에 대한 만족도 조사결과에서 기관의 규모별 비교에서는 40인 미만의 어린이집이 40인 이상의 어린이집의 만족도보다 높게 나왔고,

기관의 유형별 비교에서 가정어린이집의 결과가 가장 높게 나타난 것은 상대적으로 덜 조직적이고 체계적이던 40인 미만, 그리고 가정어린이집이 컨설팅을 통해 보다 체계적인 접근이 가능해서 이런 만족도 결과가 나온 것은 아닌가 짐작할 수 있는 부분이다.

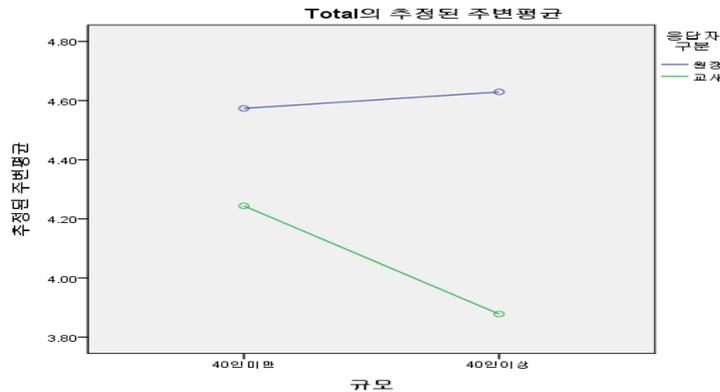
라) 어린이집 규모와 직위별 만족도

어린이집 원장과 교사들이 응답한 CARE 컨설팅에 대한 만족도를 기관의 크기(40인 이상과 40인 미만)와 직위(원장과 교사)에 따라 이원변량분석을 실시하였다. 이원변량분석 결과 아래의 <표 V-3-4>와 같이 기관의 규모와 직위에 따른 상호작용 효과가 검출되었다($F=6.148, p=.014$).

<표 V-3-4> 응답자 직위와 기관 규모에 따른 컨설팅 만족도의 이원변량분석

	SS	df	MS	F	sig.
규모×직위	2.072	1	2.072	6.148	.014
규모	1.124	1	1.124	3.336	.069
직위	13.631	1	13.631	40.448	.000
오차	109.859	326	.422		
수정 합계	135.717	329			

p<.01, *p<.001

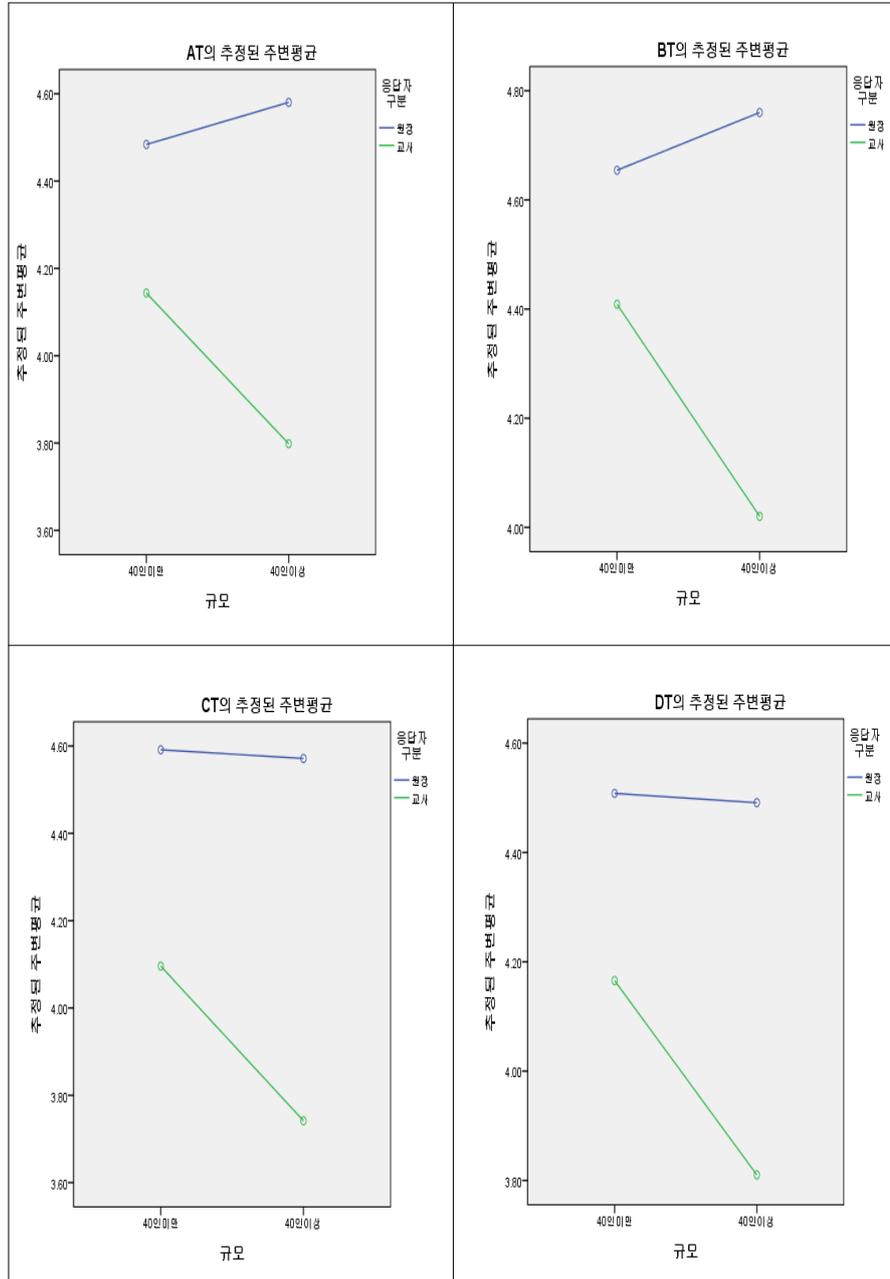


[그림 V-3-4] 응답자 직위와 기관 규모에 따른 컨설팅 만족도 총점

두 변인 간의 상호작용 효과가 검출되었기에 기관의 규모나 직위에 따른 일원변량분석결과의 해석은 유보하고 두 변인의 상호작용효과를 살펴본 결과 기

관의 규모가 커질 때 원장의 만족도는 거의 변화하지 않거나 약간 상승하는 것을 관찰할 수 있는데 교사는 이와는 대조적으로 오히려 기관 규모가 커지며 교사의 컨설팅 만족도는 더 떨어지는 경향을 확인할 수 있었다.

4개의 영역으로 구분된 컨설팅 만족도 역시 유사한 경향성을 보여 원장의 주도로 컨설팅이 이루어진 규모가 큰 어린이집의 경우 교사의 낮은 자발성이 컨설팅의 만족도 역시 낮은 결과를 이끌었을 가능성을 추론할 수 있었다.



[그림 V-3-5] 응답자 직위와 기관 규모에 따른 컨설팅 세부 만족도 점수

나. 컨설턴트 의견 조사

2017년도 참여한 컨설턴트를 대상으로 컨설팅 진행과정에서 경험한 어려움이나 문제점, 전년도 대비 개선된 점과 부족한 점 등에 대한 의견을 수렴하였다. 그 내용을 사전진단, 1차 방문, 소집단컨설팅, 2차 방문 및 결과보고라는 일련의 진행 단계과정별 평가와 개선의견을 정리하였다. 이와 구분하여 컨설팅의 내용이나 운영과정의 평가를 통한 개선안도 제시하였다.

1) 컨설팅 진행 단계별 평가 및 개선의견

가) 신청

CARE 컨설팅 참여 홍보와 안내가 필요하며, 특히 낮은 평가등급을 받은 어린이집의 우선 대상으로 할 경우 적절한 보상과 유인책이 필요하다. 자발적으로 참여한 소규모어린이집의 만족정도가 높았다. 평가인증과 CARE 컨설팅을 연계한다면 컨설팅 실행정도에 따라 인센티브를 적용하도록 하여 컨설팅신청이 이루어질 수 있도록 하자는 의견도 있었다.

당초에 30개소 모집이 가장 힘들었고 자발 신청 어린이집이 참여 적극성에서 차이를 보임(육아종합지원센터장 A)

자발동기에서 참여한 어린이집 몇몇에서(특히, 소규모 어린이집)에서 CARE 컨설팅이 너무 좋은 사업이다라는 평을 해주어 보람을 느낌(육아종합지원센터장 A)

CARE 컨설팅을 평가 후 컨설팅으로 딱 명칭을 정해주면 컨설팅 신청 시에 혼란이 줄어들 것으로 보임(충북컨설턴트 1)

평가 인증과 꼭 연계를 해야한다면 컨설팅 실행정도에 따라 인센티브를 적용하여 우선적으로 기관에 컨설팅 진행 안으로 잘 들어올 수 있도록 하는 방안 필요(컨설턴트 1)

나) 안내 및 사전진단

CARE 진단도구에 대한 이해가 충분하지 않아 정확한 사전진단에 어려움이 있었으므로 컨설팅 시작 전에 진단도구에 대한 안내와 설명이 충분하게 제공될 필요가 있다는 의견이다. 다양한 서식, 특히 서식2 조직진단체크리스트 등의 각 문항에 대한 정확한 진단을 위한 문항 이해를 높여야 하고 충분한 교육과 안내가 필요한 것으로 사료되어, 착수보고회 개최, 육아종합지원센터의 안내 등 여

러 방안을 활용한 구체적인 안내가 필요하다. 교사가 함께 참여하는 착수설명회가 필요하다고 의견이 수렴되었다. CARE 컨설팅의 목적, 진행원리, 대소의제 및 핵심변화행동 등 주요 용어에 설명 등 컨설턴트 교육 및 착수설명회 교육 내용 강화가 필요하다고 하였다.

조직진단에 대한 이해도가 떨어진 상태에서 체크하다 보니 이것이 현장과 일치하지 않은 경우들이 있었음(컨설턴트 1)

5곳의 어린이집 가운데 1곳을 제외하고는 사전진단에 대해 관심을 가지지 않았음. 현재 어린이집이 가지고 있는 문제와 그것을 해결해주기를 바라는 마음이 더 컸기에 그에 대한 관심이 부족했던 것 같음(컨설턴트 2)

사전진단 자료가 조금 부족하게 느껴짐. 통합지표에 기반한 체크리스트 작성은 착수설명회에 원장님만 참석할 수 있었는데 향후 교사의 참여가 필수적임(컨설턴트 3).

착수설명회로 인해 원장님들은 컨설턴트 방문이유를 어느 정도 알고 있는데, 직원들에게 전달하지 않아 교직원들에게 컨설팅과 컨설턴트 방문 이유에 대해 다시 말을 하는 중복과정을 거쳐야 했음(교직원들은 기관면담, 관찰, 집단면담 등을 포함해 3번 정도 접할 기회가 있었는데 이중 1:1면담에서 전달하다보면 너무 시간이 많이 소요되기 때문에 집단면담을 하면서 컨설턴트 방문 이유 전달함(울산컨설턴트 2)

CARE 컨설팅에 대한 사전 교육도 없었고, 착수설명회 때는 별 생각없이 그냥 체크를 했는데 컨설팅 받으면서 자기반성을 많이 하게 되었다고 함(수석컨설턴트 1)

참여 기관 교직원들에게 사전진단이라는 작업이 생소하고 낯설어, 진행 시 사전진단에 대한 안내 및 이해도를 높이기 위해 컨설턴트의 시간과 노력이 많이 할애되었으며, 시행착오가 많았음, 원장 또는 교사 일부가 참석하여 다른 교직원에게 사전진단에 대하여 전달하기에는 부족함이 있으며, 착수설명회 단계에서 컨설팅 내용 및 과정에 대하여 명확하고 쉬운 내용으로 전달되어 어린이집의 초기 참여 과정에서의 이해도를 높일 필요가 있어 보임(컨설턴트 4)

다) 1차 방문

착수보고회를 통해 사전 방문일자를 먼저 정하여 1차 방문은 용이하였고, 현장 관찰 후 면담하는 방식이어서 살펴 본 후 그에 대해 이야기를 나누며 컨설팅을 진행하는 방식이라 매우 효과적이었다고 평가하였다. 그러나 컨설팅을 위한 교사회의 시간과 면담 시간을 마련하기가 쉽지 않았다는 의견이 많다. 따라서 1차 방문 이전 그에 대한 사전 준비가 필요하다는 것이다.

CARE 조직진단 체크리스트 이해도에 따라 1차 방문에 소요되는 시간 등 진행의 수월함의 정도가 달라져 해당 서식 이해도를 높이기 위한 효율적인 방안의 강구가 필요한 것으로 보임(컨설턴트 5)

컨설턴트들이 1차 방문 때 면담, 문서관찰, 환경관찰, 의제도출을 위한 회의 등 하루 동안 이루어지는 과정이 개선이 필요함(컨설턴트 6)

교사들이 핵심변화행동 수행하면서 스스로 만족감을 느낀 것 같았음(서울컨설턴트 2)

모든 교사들을 만나야 하는 회의시간을 잡는 것이 어려웠고 5시에 회의를 시작해서 7시에 끝나는 곳도 있었음. 오전 9시 반에 가서 7시까지 오랜 시간 대기하고 진행해야 하는 과정이 쉽지만은 않았기에 모든 교사가 참여해야 하는 것에 대한 융통성 있는 과정이 필요할 것 같음(컨설턴트 7)

1차 방문 진행 일정 관련 안내가 어린이집으로 사전 전달되어 관련 브레인스토밍 등의 어린이집 자체 시간을 가진 이후에 진행되면 교직원의 참여 및 의견 교류가 활성화될 것으로 사료됨(컨설턴트 8)

문서, 관찰, 면담을 통해 방문 시설에 대한 전반적인 현행수준을 파악하고 집단 면담 시 제3자의 컨설턴트 입장에서 전반적인 코멘트 및 보육교직원(원장 포함 교직원)들이 현재 실천할 수 있는 작은 변화행동을 찾아서 구체적인 실천방법으로 도출하는데 주력하였고, 전반적으로 교직원 면담은 시간이 지날수록 교직원들의 의견이 활발하게 전개되어 컨설팅을 진행하는데 많은 도움이 되었음(컨설턴트 9)

라) 소집단 컨설팅

소집단 컨설팅은 소집단 컨설팅이 컨설팅에 참여하는 다른 어린이집의 실행에 대해 공유할 수 있는 자리이기에 도움이 되었다는 평가가 지배적인 가운데 특히 서로의 의제와 핵심변화 행동 등을 공유함으로써 공감대가 형성하는 기회가 되기도 하였다. 소집단 컨설팅 장소는 육아종합지원센터 회의실 보다는 어린이집이 더 좋으며 원장과 교사가 함께 참여하는 것이 긍정적이라고 평가하였다.

2016년에 진행된 온라인컨설팅의 제한점을 보완하기에 충분하였음. 특히 기관에서 자율적으로 만든 실천방안을 확인받고 싶어할 때 온라인 컨설팅에서는 구체적으로 살펴볼 수 없었으나, 소집단 컨설팅을 통해 피드백의 기회를 제공하게 되었음(수석컨설턴트 B)

소집단 회의장소가 어디냐에 따라 달랐음. 어린이집 내에서 진행했을 때에는 그 장소가 익숙하다 보니 컨설팅 진행이 잘 이루어지는데, 회의실에서는 보고식으로 하게 됨(수석컨설턴트 A)

원장님과 교사들이 참여했을 경우에 분위기가 훨씬 좋았음. 또 핵심변화행동은 어차피 교사들이 함께 하는 것이기 때문에 이 분들이 오도록 해야 함(서울컨설턴트 1)

제일 좋은 것은 원장, 중간관리자, 교사(신입) 모두가 참석하고 분리하여 진행하기 보다는 함께 소그룹에 참여하는 것이 컨설팅 취지에도 적합할 것으로 보임(수석컨설턴트 C)

소모임을 갖는 것이 정말 좋았음. 원장님들이 우리 기관만 너무 약한 주제가 아니냐 하는 우려가 있었는데 전년도 사례를 알려주면서 그런 것이 아니라는 것을 깨닫게 됨(수석컨설턴트 B)

기관들이 자신의 약점과 문제만을 드러내는 것이 아닌가하는 우려가 있었는데 문제를 공유하면서 우리만의 문제가 아님을 깨닫고 기관들이 서로의 흠을 공유하는 과정을 거치면서 일종의 동질감을 느끼게 됨(수석컨설턴트 A)

가시화된 결과물이 있어야 하는지에 대해 궁금해 했던 어린이집에서도 타원 사례를 들어보며 '이런 것도 핵심변화행동이 될 수 있구나'라며 참고할 수 있었고 2차 방문에서 핵심변화행동을 계획할 때 도움이 되었음(컨설턴트 10)

소그룹을 진행하기 전에는 수석 컨설턴트로서도 부담이 있었고 집단 요구를 어떻게 수용해야 할지에 대한 고민이 있었음. 하지만 예상과는 달리 소그룹을 진행하면서 1차 방문에서 가지는 불안과 혼란을 많이 해소할 수 있었음(수석컨설턴트 C)

소그룹 진행을 통해 기관 유형과 상관없이 이야기를 나눌 수 있었던 기회가 되었음. 이러한 시간을 가지면서 교사들은 자신이 중요한 일을 하는구나와 같은 생각을 갖는 등 교사들의 자존감도 올라가게 됨(수석컨설턴트 C)

1차 방문 후 핵심행동과제 정하기 전까지 기관들이 컨설팅 하는 것이 맞는지에 대한 고민이 많았는데 소집단 하면서 이런 고민과 걱정들이 해결되는 것이 느껴짐. 소그룹 컨설팅에서 기존 사례를 들어주고 그것도 일반 컨설턴트가 아닌 수석 컨설턴트가 말씀해주니 원장님들이 받아들이는 정도도 다르고 어떤 것을 주제로 잡아야 하나 하는 것에 관한 정도 감을 잡고 보다 가벼운 마음으로 2차를 준비할 수 있도록 하게 됨(울산컨설턴트 2)

공개적인 발표의 장소이다 보니 핵심변화행동을 잘 수행하고 있는 것처럼 포장하여 이야기를 한 곳이 있었고 2차 때 실제로 방문해 보니 발표한 것만큼 잘 진행이 되고 있지 않는 곳도 있었기에 소모임 때의 발표만 듣고서는 중간상황을 다 가능하기는 힘들어 보였음(컨설턴트 11)

부담 없이 소집단에 모이라고 공지했지만 핵심변화행동이 잘 진행되고 있는지에 대한 점검을 할 수 있는 간단한 확인서 정도는 추가하는 것이 필요할 것임(컨설턴트 12)

마) 2차 방문

2차 방문 시에는 그 동안의 컨설턴트와 어린이집 보육교직원 간의 교류를 토대로 컨설팅이 보다 원활하게 추진되는 경향을 보였다. 반면, 전체 컨설팅의 실행 주기의 정교화에 대한 요구와 통합지표 안내에 대한 어려움 등에 대한 의견이 개진되었다.

최선의 실행주기를 연구하여 4주 또는 6주 등 일정기간을 정하였으면 좋겠음. 실행기간이 너무 길어지면 컨설팅이 늘어질 우려가 있음(컨설턴트 13)

2차 방문까지 끝나고 나니 교사, 원장님 등 기관들의 만족도가 높았음(수석컨설턴트 A)

1차 방문은 비교적 순조로웠지만 2차 방문에서 난관이 있었음. 어느 정도 통합지표에 관한 장기목표 정하게 되기 마련인데 통합지표를 잘 파악하지 못할 경우 이를 정하기에 어려움을 느끼게 됨(충북컨설턴트 2)

2차 방문에서도 컨설턴트들 방문시간의 융통성이 필요함(컨설턴트 14)

2019년까지의 대의제, 소의제를 정하도록 하는 것은 교사들의 동기부여가 잘 되지 않아서 원장의 의견으로 계획하도록 하는 경우가 대부분이었음(컨설턴트 15)

바) 결과 보고

결과보고서의 작성이 쉽지 않다는 의견과 서베이 폼기가 수합을 위해서는 용이하나 문항을 하나하나 보기에는 어려운 점, 무기명으로 인한 문제 등이 있으므로 이에 대한 개선 및 사용의 검토가 필요하다는 의견이 있었다.

결과보고서 쓰는 과정이 너무 힘들고 컨설팅 사업을 진행해 보니 예산이 적음을 많이 느낌(육아종합지원센터센터장 A).

무기명으로 온라인 사전진단을 실시함으로써 문항에 대한 추가적 면담이 필요 시 누가 작성한 것인지 알 수 없는 어려움이 나타남(컨설턴트)

응답자 무기명은 신뢰성과 정확성을 높일 수 있지만 입력오류가 생겼을 때 교직원 중 누구인지를 모르니 다시 전체가 재입력을 해야 할 뿐만 아니라 어린이집에 방문하여 교사면담을 할 때 이름이 없어서 개별면담 시 활용할 수 없어서 좀 아쉬움(컨설턴트)

사) 기타

무엇보다 어린이집 구성원 간의 합의와 열정이 컨설팅 결과에 영향을 미친다. 특히 원장의 리더십과 참여의 적극성이 중요하다는 의견이다. 그러나 컨설팅 참여 결정을 원장 단독으로 하는 경우가 많고 때론 원장이 교사에게 하고 싶은 말을 컨설팅을 통해 전달하고자하는 경우도 있다. 이럴 경우 교사에게는 컨설팅 자체가 업무의 부담으로 작용하는 어려움이 발생하며 컨설팅의 효과 또한 기대하기 쉽지 않게 된다. 성공적인 컨설팅 효과를 위해서는 무엇보다 컨설팅 참여 신청 전에 어린이집 보육교직원 간의 합의와 공감대 형성이 필요하다.

원장님의 변화가 큰 관건이라 사료가 되어, 컨설팅 진행에서 원장님의 교육이 더 강화될 필요가 있는 것으로 보임(수석컨설턴트 B)

원장님의 컨설팅이 어떻게 바라보느냐에 따라 컨설팅의 질이 달라짐(수석 컨설턴트 A)

컨설팅 신청을 할 때, 원장님이 일방적으로 결정하다보니, 컨설턴트들이 교사들과 라포 형성하기 위해 면담(개별면담)을 진행함(수석 컨설턴트 B).

원장님이 바라는 것은 원장의 바람을 교사에게 전달하는 것이 컨설턴트의 역할로 오해하는 경향이 있음(서울 컨설턴트 1)

원장님의 열정과 철학을 가지고 있는 정도에 따라 1차 방문과 2차 방문 사이에 큰 차이가 있었음(울산컨설턴트 2)

교사의 의견과 원장님의 의견들이 많이 다른 경우 그것을 원장님께 조심스럽게 전달하였고 이해가 상충되지 않도록 회의시간에 잘 중재하려고 하였고, CARE 컨설팅을 하면서 조직의 소통을 어떻게 바람직하게 할 것인가가 과제로 남음(서울 컨설턴트 1)

2) 컨설팅 내용 및 운영 평가 및 개선의견

가) 컨설팅 내용 및 운영

컨설턴트들은 CARE 컨설팅이 지니는 어린이집 구성원 스스로의 자발적 동기화 측면에 대해 긍정적으로 평가하고 이를 다른 컨설팅과의 차별성으로 평가하였다. 특히 CARE 컨설팅의 강점으로 외부에서의 제시와 자극에 의해서가 아닌 내적 동기화에 의한 스스로의 변화를 이끌어내며, 기존 컨설팅들이 결과 중심의 컨설팅이라면, CARE 컨설팅은 '과정' 중심의 컨설팅이라고 평가하기도 하였다.

이 컨설팅이 초기부터 있었으면 좋겠다는 생각을 가지게 되었고, 소그룹 모임에 참여해봤는데 원장님과 기관의 만족도가 높은 편이고 내적 동기(우리의 문제를 우리가 스스로 알아서 해보자)에 큰 변화를 생기게 하는 것이 크게 다가오고 가장 큰 강점으로 보임(수석컨설턴트 A)

다른 컨설팅들은 자발성과 과정의 수평성을 만들지 못하는 한계가 있었는데, 이런 면에서 타 컨설팅과 차별점을 가짐(수석컨설턴트 A)

교사 아이 맞춤 컨설팅, 서울시 아이조아 컨설팅, CARE 컨설팅 참여 경험으로 인해, 세 가지 각 컨설팅 간의 차이를 느껴보는 기회였고, 컨설팅이라 하면 상하 관계에 기반하여 전문가가 교정할 부분을 알려주고 바뀔 것을 고치는 것이라 생각하는 경향이 있는데 본 컨설팅의 궁극의 목적이 자발성이라는 것을 기관에게 강조하였음(서울컨설턴트 1)

핵심변화행동이라는 단어가 어려웠지만 실질적으로 변화하고 싶은 것을 중심으로 시작하고 조직이 하나 되어 가는 과정으로 자리하고 있음을 알 수 있었음(수석컨설턴트 C)

기존의 다른 평가나 컨설팅들이 주어져서 시행해야만 하는 것이라면 CARE 컨설팅은 조직원들이 함께 자신들의 문제들을 인식하고 도전하고자 하는 것에 귀를 기울이는 시점이라는 생각을 하게 되었음(수석컨설턴트 C)

기존 컨설팅들이 결과 중심의 컨설팅이라면, CARE 컨설팅은 '과정'중심의 컨설팅임(서울컨설턴트 2)

나) 컨설턴트

다른 유형의 컨설팅보다도 어린이집 상황별로 의제가 도출되고 변화가 시도되는 CARE 컨설팅의 특성으로 인해 컨설턴트의 역량에 의해 많은 영향을 받게 되므로 컨설턴트 선발과 양성이 중요함을 강조하였다. 컨설턴트를 지원하는 수석컨설턴트 배치가 중요했다는 의견들이 개진되었다. 또한 컨설턴트의 경우 원장 겸직에 대해서는 의견이 갈렸다.

다만, 컨설턴트의 역량이 너무 중요해지고 이에 따라 컨설팅의 질이 크게 좌지우지 되는 것이 우려되어 앞으로 그 역량의 차이를 어떻게 극복할 수 있도록 하는 것이 가장 큰 문제로 사료됨(컨설턴트 양성 및 역량 강화 교육). 컨설턴트 양성이 가장 어려운 점이란 것에 동의. 인적자원이 부족함(수석컨설턴트 A)

동기 부여가 컨설팅의 핵심이기에 이를 잘 이끌어낼 수 있는 컨설턴트 역량의 중요성을 다시 한 번 느끼게 되었음(수석컨설턴트 B)

현장에서 힘든 컨설턴트 분들에게 다독여주고 지지하고 독려하는 것이 중요했음(수석컨설턴트 A)

수석 컨설턴트들의 도움을 많이 느꼈음. 특히, 기관 중에 조금 컨설팅 진행을 감정적으로 힘들어 하는 기관이 있으면 이를 수석컨설턴트 분께 이야기하며 서로의 공감과 위로가 큰 힘이 될 수 있었음. 사전진단 분석에 대한 안내와 작성법에 대해 수석컨설턴트의 조언과 예시를 참고 할 수 있어 큰 도움이 되었음 (서울컨설턴트 2)

컨설턴트가 어느 정도 독려하거나 개입을 하느냐에 따라 기관의 만족도가 다를 수 있음. 개입의 정도나 방법이 컨설턴트 분들 사이에 차이가 있으면 만족도와 결과에 영향을 미칠 수 있으므로 이에 대해 개괄적인 가이드라인을 정해주는 것이 좋을 것으로 보임(서울컨설턴트 2)

컨설턴트 중에 기관이 원하는 대의제와 소의제에 따르지 않고 자신이 선호하는 지표들로 이끌어가려는 문제를 보인 경향이 있어 앞으로도 해결이 필요한 부분임(육아종합지원센터센터장 A)

현직 원장이 컨설턴트 역할을 하기에는 버거운 측면이 있음. (원장은) 현장을 운영하는 업무가 너무 바쁜데 그것과 맞물려서는 컨설턴트 역할을 같이 하기에는 약간 불가능할 듯하여 컨설턴트 선정 시 이를 고려해야 할 필요가 있는 것으로 보임(충북 컨설턴트 1)

(원장을 겸직하는 경우) 컨설팅을 진행하면서 기관에 도움을 주면서 컨설턴트도 배우며 상생 효과가 있다고 느낌(충북 컨설턴트 2)

원장님이 컨설턴트로 참여하는 것이 오히려 긍정적인 효과가 있을 수 있음. CARE 컨설팅에 참여하는 것이 컨설팅을 받는 기관에만 도움이 되는 것이 아니라 컨설턴트들도 인식변화를 겪게 됨. 그래서 원장님이 컨설턴트 역할을 하게 될 경우 컨설팅을 맡은 기관과 자신의 기관에 모두 도움을 주 수 있을 것이라 생각함(울산 컨설턴트 1)

다) 서식

서식에 대한 간략화와 보완에의 요구가 있었다. 또 2017년 컨설팅 서식을 온라인으로 참여할 수 있도록 전환하는 과정에서 안내가 지연된 점이 불편 사항으로 드러났다.

작년 서식 중 자체점검기록지는 컨설팅에 참여하는 과정을 평가하는데 적합한 서식이었는데 올해 해당 서식이 없어져서... 향후 행동변화의 질적 평가를 주기적으로 확인할 수 있는 서식지 보완에 대한 바람이 있음(수석컨설턴트 A)

서식이 처음부터 마무리하는 과정까지 미리 정해진 것이 없이 그때그때마다 안내해서 애로사항이 많았음(충북컨설턴트 1)

결과보고서의 내용이 너무 형식적임. 보고서가 거의 유사한 문장을 사용하는 등 형식적으로 작성하는 경우들이 보이고 있음(서울컨설턴트 1)

보편화를 위해서는 단어이해의 어려움을 해결하고 보고서 작성하는 과정을 과감하게 생략하지 않으면 컨설턴트와 현장에서 진행하기 어려울 것으로 보임. 또한, 체크리스트 사용하게 되면 자신의 생각을 체크리스트화 하게 되고 사전-사후 검사 비교 자체도 형식적인 점수가 나올 가능성이 있어서 내용을 채내는 과정이 필요할 것으로 보임(충북컨설턴트 2)

라) 기타

CARE 컨설팅으로 홍보하자는 의견, 어린이집 보육현장에서 이직이 많아 지속적 추진이 쉽지 않다는 우려가 개진되기도 하였다. 또한 컨설팅 소요비용의 감소방안 모색과 표준화 과정이 필요함을 지적되었다.

평가연계가 강조되면 컨설팅을 오해할 수 있으므로 평가인증을 강조하지 말고, 고유의 'CARE컨설팅'의 이름이 강조되어야 하나 실제 강조되지 않음(컨설턴트)

보육교직원의 구성원이 정말 중요한 문제이나 결혼, 출산 등으로 이직이 워낙 많아 원장의 리더십이 중요하다고 말씀드리지만 원장님 입장에서는 현재 열린어린이집 등 정책적으로 너무 요구사항이 많고 한꺼번에 많은 것들이 동시에 시행이 되어 수용하기 어려울 수 있으니 이와 같은 면을 고려해서 정책이나 프로그램 시행을 해주었음 하면 바람이 있음(충북컨설턴트 2)

결국 교사들이 중심이 되어야 하는데, 교사들의 이동이 매우 잦음. 따라서 원장님들의 가치관 변화가 있어야지 교사의 내적 동기화 또는 동기 부여만으로는 그 변화를 이끌고 지속하기에는 한계가 있을 것으로 보임(울산컨설턴트 2)

한 어린이집에서 대해 이 정도의 시간과 비용을 투입하면 어느 기관이든 만족도는 높을 수 밖에 없음. 따라서 이것이 CARE 컨설팅이기에 갖는 강점이 되기 위해서는 시간과 비용을 최소화하면서 많은 어린이집이 참여할 수 있는 표준화시키는 과정이 필요할 것으로 보임. 이에 과감하게 가치를 치고 핵심과정으로 간략화시키는 표준화작업이 필요할 것으로 보임(육아종합지원센터장 B)

4. 소결

2017년 2년차 연구 성과 및 개선요구 사항의 검토를 통해 2018년 시범적용 사업의 계획을 위해 다음의 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 2017년의 현장 적용 시범사업은 컨설팅의 시작점 진단도구로 통합평가 평가인증 지표에 대한 자체점검과 평가와 CARE 체크리스트를 활용하였다. 그

러나 2017년 11월 현장 관찰부터 통합평가 평가인증이 시작됨에 따라 2018년부터는 평가인증 결과를 토대로 진행 가능할 것이다. 즉, 평가결과(영역, 지표, 항목)에 근거한 어린이집의 사전진단으로부터 ①현재 상태 진단, ②대의제·소의제 도출, ③개선전략 세우기(원장, 교직원), ④핵심변화행동 실행에 대한 점검 계획 수립(원장, 교직원)으로 이어지는 평가연계 CARE 컨설팅을 계획 가능하다.

둘째, CARE 컨설팅에서는 행동주의와 경영컨설팅을 바탕으로 함에 따라 컨설턴트 역량이 중요하다. 컨설턴트의 선발과 교육이 컨설팅 성과 관건이며, 컨설턴트의 멘토 역할을 하는 수석컨설턴트의 배치에 대한 효과가 높음을 고려하여 컨설턴트의 자격, 교육, 지원을 강화하는 방향으로 모형 설정에 반영할 필요가 있다.

셋째, CARE 컨설팅은 평가인증 통과 등을 위한 부분(일명 '족집게 과외')이 아닌 전체적인 어린이집의 조직여건을 개선하는 역량강화 방안이다. CARE 컨설팅은 평가인증 결과에 기초하여 부족한 부분의 원인을 진단하고 원장의 리더십 함양과 어린이집 보육교직원 간의 의사소통과 역량을 강화하는 방법을 스스로 계획하고 실행하여 질적 수준의 향상을 도모하는 과정이다. CARE 컨설팅 현장 적용 시 모형에 대한 충분한 이해와 과정참여, 참여자(원장, 교직원)의 의사소통이 중요하다. 어린이집 현장에서 이를 위한 시간의 활용 또는 확보가 필수적이다.

넷째, 컨설팅 과정에서 컨설팅 효과 분석을 위한 작성 서식이 많아, 서식 및 절차의 간소화가 필요하다. 시범사업의 특성 상 사업의 효과 분석을 위한 자료 확보가 필수적이었다. 그러나 시범사업이 추후 현장에 적용 확대될 것을 고려하여 효과분석 서류는 줄이고 진행과정에 필요한 서류는 표준화하는 과정이 요구된다.

다섯째, 필요한 경우, CARE 컨설팅 과정에서 기존 육아종합지원센터의 컨설팅 지원연계를 도모한다. 예를 들어 평가인증 결과의 원인을 분석하는 과정에서 상호작용 점수가 낮음이 교사의 보육과정에 대한 이해 부족으로 보여지면 '교사 아이+' 컨설팅을 안내하고 연계하는 것이다.

여섯째, CARE 컨설팅 현장적용에 대한 자발적 참여(특히, D 등급)가 어려울 것으로 보이며, 참여를 강제화 하기 어려움을 고려할 때 참여를 동기화할 수 있는 적절한 인센티브를 도입해야할 필요가 있다.

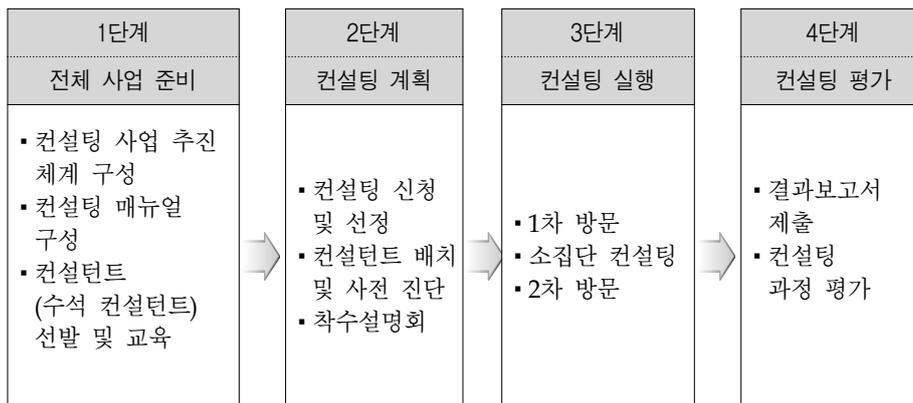
일곱째, CARE 컨설팅에 소요되는 비용은 시설 당 50만원 정도로 현행 육아종합지원센터 다른 컨설팅 평균비용(시설당 6.5~9.1만원)에 비해 높은 편으로 이에 대한 절감 방안을 모색해야한다.

VI. 보육서비스 질 제고 및 유지를 위한 어린이집 질 관리 방안

본 연구는 통합평가 실시 이후 상시 어린이집 질관리 방안으로 평가인증 결과와 연계된 컨설팅 모형 도출을 목적으로 하였다. 이에 본 장에서는 2017년도 시범사업 및 연구결과를 반영한 컨설팅 수정 모형을 어린이집 상시 질관리 위한 정책 방안으로 제시하였다. 그와 더불어 CARE 컨설팅이 보육현장에 평가인증 이후 사후 질 관리 도구로 기능하기 위해 준비되어야하는 고려 사항들을 제언하였다.

1. 통합평가 적용에 준한 평가 연계 CARE 컨설팅 모형

2016년 개발된 어린이집 CARE 컨설팅 모형을 토대로 2017년 시범사업의 결과를 반영하여 육아정책연구소와 한국보육진흥원, 육아종합지원센터가 협력하여 추진하는 평가인증 결과에 기초한 어린이집 CARE 컨설팅 수정 모형을 제안하고 그 운용 계획을 제시하면 다음과 같다.



[그림 VI-1-1] 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 추진 단계

본 모형은 어린이집 상시 질 관리를 위해 평가인증 결과에 기초한 CARE 컨설팅 지원 체계 구축을 목표로 한다. 이는 준비과정부터 평가에 이르는 총 4단계로 구성된다([그림 VI-1-1] 참조). 컨설팅 소요기간은 참여 희망 어린이집의 신청 시점으로부터 결과보고 및 종료에 이르기까지는 총 4개월 내외로 한다.

가. CARE 컨설팅 전체 사업 준비 단계

통합평가 지표를 적용한 평가인증 결과에 기초한 CARE 컨설팅의 진행을 위해 다음 [그림 VI-1-2] 와 같이 준비한다.

목표	어린이집 상시 질 관리를 위해 평가인증 결과에 기초한 CARE 컨설팅 지원 체계 구축	
전체 사업 준비 과정	구분	세부 추진 내용
	컨설팅 사업 추진 협력 체계 구성	2018년 시범사업 단계에서 육아정책연구소를 중심으로 3개 지역 육아종합지원센터와 한국보육진흥원이 협동 추진
	컨설팅 매뉴얼 구성	① CARE 컨설팅매뉴얼 수정(육아정책연구소) ② 평가인증 결과 분석(한국보육진흥원)
	컨설턴트 선발 및 교육	① 컨설턴트 자격기준 설정 ② 컨설턴트 선발 및 교육 - 모집 및 위촉(육아종합지원센터), - 교육(육아정책연구소)

[그림 VI-1-2] CARE 컨설팅 전체 사업 준비 단계

1) CARE 컨설팅 사업추진 협동 체계 구성

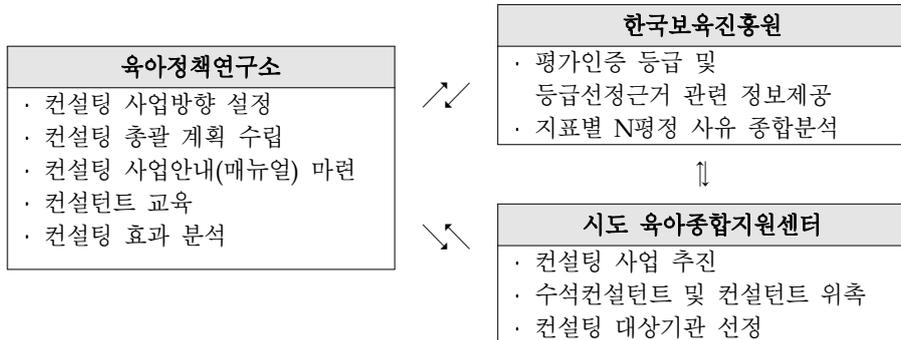
2018년 시범사업 단계로 향후 낮은 등급(D 등급) 어린이집을 대상으로 CARE 컨설팅의 적용 가능성을 타진하고자 한다. 이를 위해 육아정책연구소, 3개 지역 육아종합지원센터와 한국보육진흥원이 협력하여 추진하고자 한다. CARE 컨설팅을 위한 협동체계의 역할은 다음과 [그림 VI-1-3] 과 같다.

육아정책연구소는 2018년 연구방향을 설립하고 총괄계획을 수립하며, 2017년

시범사업 결과를 토대로 CARE 컨설팅 매뉴얼을 수정, 구성한다. 또한 컨설턴트의 교육을 담당한다. 시범사업 추진 이후에 컨설팅의 효과를 분석한다.

한국보육진흥원은 평가인증 결과와 그 결과가 도출된 근거자료를 지원한다. 평가인증 시 어린이집에서 원장이 감점부분에 대해 동의 서명을 하고 근거를 갖고 있기는 하나 영역별 공통적인 감점요인을 파악할 필요가 있다. CARE 컨설팅에 신청한 어린이집 뿐 아니라 전체 평가인증에 참여한 어린이집의 평가영역별 감점요인에 대한 자료는 CARE 컨설팅에서 평가인증 결과를 토대로 컨설팅하기 위한 기초 자료가 된다. 평가인증 지표별 N 평정 사유에 대해 분석하여 자료화한다.

시도 육아종합지원센터는 현장 컨설팅을 담당한다. 수석컨설턴트와 컨설턴트를 모집하고 선발하여 위촉한다. 또한 2017년 11월 이후 통합평가지표를 적용한 평가인증 결과를 받은 어린이집을 대상으로 CARE 컨설팅 시범 참여 어린이집을 선정한다. 이때 향후 최하등급 받은 어린이집에 적용을 고려하여, 평가인증의 결과등급이 낮은 어린이집에 우선순위를 둔다.



[그림 VI-1-3] CARE 컨설팅 추진 협력체계

2) CARE 컨설팅 매뉴얼 구성

2018년 CARE 컨설팅을 안내하는 매뉴얼을 수정 구성한다. 2017년까지 컨설팅에 사용하는 서식을 간략화하고 경영학 또는 행동주의 심리학에서 출발한 어려운 용어에 대해 쉽게 정리한다. CARE 컨설팅 개발에 참여한 보육관련 전공 교수 3인과 연구진이 협력하여 진행한다.

3) 컨설턴트(수석컨설턴트) 선발 및 교육

CARE 컨설팅에서는 다른 컨설팅보다도 컨설턴트의 역량이 강조된다. 우수한 컨설턴트의 참여를 위해 다음과 같이 자격기준과 교육에 대해 계획한다. 특히 2016년도와 2017년도 시범사업에 컨설턴트로 활동한 경우 참여를 유도하여 신규 컨설턴트의 멘토 역할을 기대한다.

특히 수석컨설턴트는 2017년도 처음 도입된 역할로 CARE 컨설팅에 컨설턴트로의 참여경험을 토대로 컨설턴트를 지원하고 멘토의 역할을 담당한다. 2017년 시범사업 결과, 수석컨설턴트 제도에 대해 긍정적 평가들이 수렴되어 CARE 컨설팅의 모형 안에 수석컨설턴트의 배치를 고려한다. 그 자격은 컨설턴트보다 강화하고 또한 CARE 컨설팅에 컨설턴트로 참여 경험자로 제한한다.

가) 자격기준

CARE 컨설팅 컨설턴트는 최소자격은 다음을 기준으로 한다.

〈표 VI-1-1〉 CARE 컨설팅 컨설턴트 최소 자격기준

구분		내용
컨 설 턴 트	기본 자격기준	다음 사항 모두 충족 - 영유아·보육 관련 전공 학위 소지자 졸업자 - 어린이집 원장 자격 소지자 - 보육업무경력 5년 이상인 자 - 3차 지표(시범) 평가인증 경험자 (추후에는 통합평가지표 평가인증 경험자로 수정)
	세부 기준	- 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가인증 담당자 - 전·현직 어린이집 원장 ※ 단, 보육교사를 겸직하고 있는 원장은 제외 - 2016년 또는 2017년 CARE 컨설팅 컨설턴트 경력 참조
수 석 컨 설 턴 트	기본 자격기준	다음 사항 모두 충족 - 영유아·보육 관련 전공 학위 소지자 졸업자 - 어린이집 원장 자격 소지자 - 보육업무경력 5년 이상인 자 - 3차 지표(시범) 평가인증 경험자 (추후에는 통합평가지표 평가인증 경험자로 수정)
	세부 기준	- 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가인증 담당자 - 2016년 또는 2017년 CARE 컨설팅 컨설턴트 참여자 중 선발

CARE 컨설팅은 회계 관리, 보육과정 등과 같이 한 부분의 집중 컨설팅이 아닌 종합적인 컨설팅이고, 평가결과에 준해 어린이집의 상황에 따른 컨설팅이 필요하여 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향이 크다. 이를 고려하여 현행 육아종합지원센터 제공하는 다른 컨설팅의 컨설턴트 자격기준보다 강화한다. 특히, CARE 컨설팅이 평가결과와 연계된 컨설팅임을 고려하여 컨설턴트의 평가인증 지표에 대한 이해가 중요하다.

컨설턴트는 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가인증 담당자, 전·현직 어린이집 원장으로 자격기준을 두며, CARE 컨설팅 시범사업의 컨설턴트로 참여한 경험을 참조한다. 수석컨설턴트는 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가인증 담당자 등으로 2016년 또는 2017년 CARE 컨설팅 컨설턴트 참여자 중 선발한다.

나) 위촉

CARE 컨설팅 컨설턴트는 시도 육아종합지원센터에서 ‘컨설턴트 자격기준’에 따른 비상근 컨설턴트로 모집하고 지원자 중 선발하여 컨설턴트로 위촉한다. 단, 추후 육아종합지원센터의 정식 사업으로 CARE 컨설팅이 확산되면 상근 컨설턴트로의 배치를 고려해야 한다. 특히 CARE 컨설팅이 전국 사업으로 확대될 경우 수석컨설턴트는 CARE 컨설팅의 실행기관인 육아종합지원센터에 상근직으로 배치해야한다.

다) 교육 및 지원

컨설턴트는 CARE 컨설팅을 위하여 반드시 정해진 교육을 이수하여야 컨설팅을 수행 가능하다. CARE 컨설팅 위한 컨설턴트 교육은 개발진인 육아정책연구원에서 담당한다. 선발된 전체 컨설턴트를 대상으로 종일 교육 프로그램을 운영한다. 교육 시 주 교재는 수정 구성한 ‘CARE 컨설팅 매뉴얼’이다.

구분	컨설턴트 모집	컨설턴트 위촉	컨설턴트 교육
내용	컨설턴트 자격기준에 따른 비상근 컨설턴트 모집	자격기준에 따른 선정 위촉장 발행	컨설턴트 교육 진행
주관	육아종합지원센터	육아종합지원센터	육아정책연구소

[그림 VI-1-4] CARE 컨설팅 컨설턴트 선발과 교육

나. CARE 컨설팅 계획 단계

평가연계 CARE 컨설팅의 실행을 위한 계획 단계로 육아종합지원센터를 통한 컨설팅 신청 공고, 평가연계 CARE 컨설팅 신청 접수, 대상기관 선정, 컨설턴트 배치 및 사전진단, 착수설명회 등이 진행된다.

구분		시기	내용	
평가연계 CARE 컨설팅 신청 공고		상시	육아종합지원센터 홈페이지 안내 (컨설팅 신청접수 기간, 서식)	
평가연계 CARE 컨설팅 신청 접수		평가인증결과 발표 한 달 이내	신청접수 (온라인 접수)	
대상 기관 선정	심사 및 선정발표	컨설팅 접수 후 한 달 이내	신청서 및 제출자료 토대로 심사위원회 심사, 컨설팅 대상기관 선정 발표	안내문, CARE 체크리스트 발송
컨설턴트 배치 사전진단		1차 방문 전	기본정보, 자료 및 신청서, CARE 체크리스트 등 활용 구체적 컨설팅 계획 수립	
착수설명회		1차 방문 전	컨설팅 내용 안내 방문일정 조율	

[그림 VI-1-5] 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 계획 단계

1) 컨설팅 신청 및 선정

이는 어린이집의 컨설팅 신청, 대상 어린이집의 선정 등이 이루어지는 단계로 1개월 이내에 진행된다.

가) 신청과정

평가인증 결과 발표 이후 2개월 이내에 CARE 컨설팅 지원을 희망하는 어린이집은 컨설팅 안내를 참고하여 시도육아종합지원센터의 담당부서에 메일로 신

청서를 제출한다. 이때 어린이집에서는 컨설팅 신청서와 평가인증 결과통보서를 함께 제출한다.

나) 대상 어린이집 심사

컨설팅 신청이 마감되면, 시범사업 담당부서에서는 어린이집에서 제출한 서류를 토대로 하여 어린이집의 현황 및 기본정보, 평가결과, 컨설팅 요청 내용 등을 바탕으로 컨설팅 대상을 심사한다(최윤경 외, 2016).

- 심사기준은 어린이집의 평가인증 결과, 컨설팅 신청목적, 기대효과, 컨설팅 요청 내용과 수준, 어린이집의 규모, 유형, 인적구성, 환경, 기타 특성 등으로 한다. 이때 CARE 컨설팅의 목적이 평가인증 결과에 기초한 상시 질 관리임을 고려하여 신청 받은 어린이집 중 가능한 평가 등급이 낮은 어린이집을 우선 대상으로 한다.
- 심사는 어린이집 컨설팅을 담당하는 육아종합지원센터 CARE 컨설팅사업 담당부서에서 심사위원회를 구성하여 컨설팅 대상을 심사한다.

다) 선정

컨설팅 대상 선정은 심사위원회에서 심사, 선정하며, 심사 후 신청한 어린이집에는 컨설팅 대상기관 선정여부에 대한 심사결과를 통보하고, 선정된 어린이집은 컨설팅 일정과 관련 서류를 제출한다.

- 육아종합지원센터 CARE 컨설팅사업 담당부서는 심사 후 선정된 어린이집에 선정 안내와 더불어 사전진단에 필요한 서류(평가인증 종합평가서, 상호확인서, 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트)의 제출을 요청한다.
- 선정된 어린이집에서는 통보 후 7일 이내 우선적으로 희망하는 컨설팅 일정 3개를 메일로 신청하며, 이때 추가적으로 사전진단에 필요한 서류(평가인증 종합평가서, 상호확인서, 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트)를 제출한다.

2) (수석)컨설턴트 배치 및 사전진단

대상 어린이집에 대해 1인의 담당 컨설턴트가 배치된다. 컨설턴트의 배치는 육아종합지원센터에서 담당한다. 또한, 컨설턴트를 지원하는 수석컨설턴트는 컨설턴트 5~6인 당 1명 배치한다.

컨설턴트는 사전진단을 실시하며, 컨설팅 대상 어린이집과의 일정을 조율하여 구체적인 컨설팅 계획을 수립한다. 사전진단 및 계획은 어린이집에서 메일로 제출한 사전진단 위한 서류(평가인증 종합평가서, 상호확인서, 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트)를 토대로 한다.

3) 착수설명회

컨설팅 시작 전에 참여할 어린이집의 보육교직원을 대상으로 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅에 대해 사전 안내를 할 필요가 있다.

착수설명회는 2017년도 시범사업부터 도입된 것으로 CARE 컨설팅의 특징을 소개하고, 컨설턴트와 대상 어린이집과의 만남과 사전진단이 이루어진다. 그 과정에서 컨설팅 방문을 위한 일정도 조정할 수 있다.

시범사업단계에서는 컨설팅 참여 어린이집 원장이 우선적으로 참여하고 서울에서 전체 착수설명회를 1회 진행하였다. 하지만 본 사업 추진 시에는 이동거리의 편의와 어린이집 원장 등 교직원 참석을 위해 각 육아종합지원센터별로 진행 한다.

또한, 올해 컨설팅을 진행하는 과정에서 착수설명회에 참여한 어린이집 원장이 교직원들에게 착수설명회에서 이루어진 교육내용을 전달하지 않아, 컨설팅 초반 원장과 교직원 사이에 컨설팅에 대한 이해 정도가 다른 경우들을 보았다. 이에 컨설팅 참여 어린이집 원장뿐만 아니라 교사대표 1인이 함께 참여함을 원칙으로 하여, CARE 컨설팅에 대한 어린이집 교직원의 전반적인 이해도를 높일 수 있도록 한다.

다. CARE 컨설팅 실행 단계

컨설팅 실행은 컨설팅을 계획하고 실행하는 단계로 효과적인 컨설팅을 위해 총 2회의 어린이집 방문 컨설팅과 1회 소집단 컨설팅이 이루어진다. 1차 어린이집 방문 컨설팅 이후 소집단 컨설팅(1차 방문 후 2~3주경), 2차 어린이집 방문 컨설팅(소집단컨설팅 후 2~3주경)의 순으로 진행되며, 원칙적으로 1차 방문 시점부터 4~6주 내외의 기간 동안 진행한다. 필요 시 컨설턴트는 온라인으로 지원을 병행 할 수 있다.

구분	시기	내용	
컨설팅 실행	1차 방문 컨설팅	상호조율 일정확정	해당 어린이집 특성 파악, 교직원들의 의제 설정과 핵심변화행동 도출 및 개선전략 수립 과정 지원
	소집단 컨설팅	1차 방문 후 2~3주경	1차 방문 이후 컨설팅 진행과정의 경험공유 및 컨설턴트 상담 진행, 실행 여부 중간 확인
	2차 방문 (또는 온라인 컨설팅)	소집단컨설팅 후 2~3주경	1차 방문 결과 확인 및 자율적 중장기 변화를 위한 2차 방문 진행 (또는 온라인 컨설팅) 원장 및 교직원 대상 만족도 조사 실시

[그림 VI-1-6] 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 실행단계

1) 1차 방문 컨설팅

개별 어린이집 별로 일정조정을 실시한 후 컨설턴트는 어린이집으로 1차 방문하여 컨설팅을 진행한다. 1차 방문은 해당 어린이집의 특성을 파악하고, 보육 교직원들(원장, 교사)의 의제설정과 핵심변화행동 도출 및 개선전략 수립 과정을 지원하는 것이다. 이를 위해 컨설턴트는 교직원들과의 개별면담, 필요문서 검토, 보육실 관찰 등의 업무를 수행하고, 원장(혹은 중간관리자)과의 회의나 보육교직원들과의 집단 회의를 진행할 수 있다.

2) 소집단 컨설팅

컨설팅 중에 수립했던 개선전략이 실제 실행되는 동안에는 소집단 컨설팅을 추진한다. 소집단컨설팅은 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 어린이집이 함께 모여 선정된 의제와 추진 경위 등 컨설팅 진행 경험을 공유하는 자리이다. 컨설턴트와 컨설팅 대상 어린이집의 원장과 교사 대표가 참여하며, 수석컨설턴트도 배석한다. 소집단컨설팅을 위한 장소는 육아종합지원센터나 컨설팅 참여 어린이집 중 한 곳으로 한다.

3) 2차 방문 컨설팅

4~6주 정도 경과 후에는 어린이집으로 컨설턴트가 2차 방문하여 1차 컨설팅에서 계획했던 개선전략 수행 여부 및 개선사항, 결과에 대해 확인한 후 추가 의제에 대한 중장기 전략 등을 수립한다.

2차 방문으로 CARE 컨설팅 1회기는 종료되나 컨설팅 종료 후에도 어린이집에서 자발적으로 추가 의제를 발굴하여 핵심변화행동을 정하여 실행함으로써 보육교직원 간 개선 노력이 지속화 되도록 안내한다.

라. 컨설팅 평가 단계

컨설팅 평가는 컨설팅이 종료된 후 어린이집은 정해진 양식에 컨설팅을 평가하도록 한다. 결과를 보고하는 기간으로 약 1개월 내외를 소요하며, 컨설팅 진행에 대한 전반적인 평가와 더불어 이루어진다. 이러한 평가 결과는 추후 컨설팅의 개선을 위한 자료로 활용한다.

1) 결과보고서 제출

컨설턴트는 CARE 컨설팅 종료 후 2주 이내에 종합결과보고서를 육아종합지원센터로 제출한다. 종합결과보고서는 어린이집 기본정보부터 평가인증 결과, 도출된 의제와 진행, 개선 결과, 중장기 계획 등을 담고 있다.

종합결과 보고서의 내용을 수합 분석하여 추후 사업의 개선을 위한 피드백 자료로 활용한다. 또한 컨설팅이 지속되는 과정에 축적되는 결과는 평가인증 영역별 개선점을 찾는 방안에 대한 기초자료로 활용 될 수 있다.

2) 컨설팅 과정 평가

컨설팅 종료와 더불어 어린이집 원장과 교사 1인, 컨설턴트를 대상으로 CARE 컨설팅 과정에 대한 간략한 만족도 조사를 실시한다. 컨설팅 과정 평가 결과를 분석하여 컨설팅 모형 수정에 활용한다.

2. 어린이집 상시 질 관리체계 구축을 위한 제언

본 연구는 평가인증 결과에 기초한 보육의 질 향상 및 상시적 관리 체계 구축을 지향하며 어린이집 구성원이 개선이 필요한 부분을 진단하고 그 해결을 위해 협력하는 컨설팅의 모형을 구축하고자 하였다.

본 연구를 통해 개발한 CARE 컨설팅이 보육현장에 평가인증 이후 사후 질 관리 도구로 기능하기 위해 다음의 점들이 보완되고 준비되어야 한다.

가. 의무평가제 도입에 선제적 대응으로의 컨설팅 운영체계 설계

어린이집 의무평가제 도입이 논의되는 상황에서 최하위 등급의 의무적 품질 관리가 필요함에 따라 단순평가지표 보다는 상시적인 질 관리 중심의 컨설팅이 요구되고 있고 그 방안으로 CARE 컨설팅이 개발되었다. 즉 어린이집 평가인증의 평가지표가 질적 수준의 기준을 제시한다면 컨설팅은 그 질적인 수준을 관찰시키기 위한 지원인 셈이다.

어린이집 의무평가가 이루어진다면 현재 전체 4만 여개의 어린이집이 3년 기간 동안 순차적으로 참여하게 되므로 대략 1년에 약 1만 7천여 개 어린이집이 평가인증에 참여하게 될 것이다. 또한 이 중 최하위 등급(D 등급)을 받은 어린이집의 비율을 약 5% 정도로 예측하면 1년에 약 800개소 정도로 추산된다.

이들 어린이집이 평가인증 사후 지원으로 CARE 컨설팅에 참여 가능하도록 컨설팅의 운영을 위한 체계가 보건복지부, 한국보육진흥원, 육아종합지원센터 실무선상에서 면밀하게 준비되어야 한다.

나. 컨설팅 이후 개선 정도를 고려한 인센티브 부여

의무평가제 도입 시 하위 등급 어린이집에의 컨설팅으로 CARE 컨설팅을 적용할 경우 컨설팅 참여를 동기화하거나, 컨설팅 후 인센티브를 어떻게 부여할 것인지에 대한 부분이 어린이집 평가인증 체계와 연계하여 마련되어야 한다. 예를 들어 최하위 등급을 받은 어린이집에서 CARE 컨설팅을 받고 개선이 이루어진다면 재인증 시 가산점을 부여하는 방안 등을 고려할 수 있다. 그러나 재인증 시 가산점 부여에 대해서는 불합리하다는 의견도 있어 충분한 의견 수렴이 필요하다.

이에 더 나아가서는 보육 현장의 질 관리를 위해 최하등급(D등급)을 받은 어린이집의 경우 자발적 참여가 아닌 비용을 자부담하고 의무적으로 참여하도록 하는 것도 필요한 과정으로 보인다.

다. 역량 있는 컨설턴트 확보 및 전문화

다른 컨설팅보다도 CARE 컨설팅은 어린이집의 상황과 자발적으로 진단으로 도출된 의제에의 접근 과정이 다양하여 컨설턴트의 역량이 컨설팅 효과에 미치는 영향이 크다. 이에 CARE 컨설팅을 평가인증 사후 컨설팅으로 전국사업으로 확대할 때, 컨설턴트의 선발과 유지를 위해 자격기준을 정교화하고 보육관련 학과의 교수, 육아종합지원센터의 센터장, 어린이집 원장 경력자 등을 중심으로 역량 있는 컨설턴트 풀(pool)을 두텁게 확보하는 것이 중요하다.

현재 육아종합지원센터를 중심으로 추진되는 컨설팅의 컨설턴트 자격 기준보다 상향된 최소자격기준을 정하고 전문 직업화할 필요가 있는 것으로 보인다. 또한 장기적으로는 컨설턴트의 양성과정과 자격부여가 공식화될 필요가 있다(최윤경 외, 2016. 166). 특히 향후 CARE 컨설팅을 전국 사업으로 확대 시에는 컨설팅의 효율적인 운용을 위해 컨설턴트를 지원하는 수석컨설턴트를 육아종합지원센터의 상근직으로 배치할 것을 제안한다.

라. 컨설팅 소요비용 확보

CARE 컨설팅이 6주~8주 동안 진행되고, 4시간 이상 소요되는 2차례의 어린이집 방문, 1회 소집단 컨설팅으로 추진됨에 따라 컨설팅에 소요되는 비용이 현재 육아종합지원센터에서 지원 중인 다른 컨설팅들에 비해 높다. 소요 비용을 줄이기 위해 컨설팅 회기를 줄이거나 내용을 간략화 함은 자칫 컨설팅의 효과를 담보하기 어렵게 될 가능성을 지닌다.

무엇보다 평가인증 최하위 등급에 대한 국가 수준의 질 관리 필요성이라는 명분을 토대로 컨설팅을 위한 예산을 확보함이 최선책이다. 시범사업을 토대로 연간 800개 어린이집(전체 평가인증 참여 어린이집 중 최하위 등급을 받을 어린이집의 비율을 약 5% 정도로 예측)에 대한 CARE 컨설팅의 최소비용은 5억 정도로 추산된다. 그러나 만약 충분한 예산의 확보가 쉽지 않은 상황이라면 컨설팅 추진과정의 간략화보다는 참여하는 어린이집에서 비용을 분담하는 방안이

차선책으로 고려된다. 비용을 부담하는 것이 컨설팅에 더욱 적극적으로 참여하고 교육 효과를 높일 수 있는 동기가 될 수 있음을 감안할 때, 참여 어린이집에서 컨설팅 소요 비용의 일부 비용을 분담함이 컨설팅 효과를 높이는데 긍정적으로 기능할 것으로 예상된다.

마. 컨설팅 실행을 위한 교사 지원 강화

어린이집 현장에서 보육활동이 진행 중인 상황에서는 컨설팅을 위한 교사의 시간 확보가 쉽지 않다. CARE 컨설팅을 위해 1차 방문과 2차 방문 시 교사의 면담이 이루어진다. 이때 교사들의 시간확보가 어려우므로 컨설턴트 방문 시 대체교사의 지원이 병행될 필요가 있다. 이를 위해 육아종합지원센터에서 대체교사의 파견 시 컨설팅에 우선순위를 두어 배정하는 방안이 고려된다.

본 연구 과정에서 컨설팅 자체가 교사에게 또 다른 업무의 연장으로 간주되고 그로 인해 컨설팅 효과가 반감되는 현상을 확인하기도 하였다. 컨설팅 진행을 위한 시간의 확보라는 부분 보다 근본적으로는 교사가 적절한 근무 시간을 보장받으며 보육과정을 운영하고, 그에 합당한 처우를 받을 수 있는 환경의 조성이 우선되어야 한다.

바. 질 관리 도구로의 CARE 컨설팅 결과 자료화

통합평가 지표를 적용하는 평가인증지표는 4개 영역, 79개 항목으로 구성되었다. 평가결과에 기초한 질관리를 위해서는 평가지표 영역별, 항목별 감점요소에 대한 면밀한 분석이 필요하다. 또한 본 CARE 컨설팅을 통해 개별 어린이집에서 개선을 위해 어린이집 구성원 스스로가 도출하였던 대의제와 소의제 핵심변화 행동이 무엇이었는지 분석하고 자료화할 필요가 있다.

본 CARE 컨설팅의 자료는 평가인증 4개 영역, 79개 항목별 감점요소의 원인이 무엇이며 이를 어린이집 현장에서 어떤 변화를 통해 어떻게 개선할 수 있는지에 대한 시사점을 제공할 것이다. 어린이집 상시 질 관리 도구로 CARE 컨설팅 결과의 누적 자료화가 필요하다.

누적자료를 분석함으로써 평가지표 영역별, 항목별 컨설팅 필요 부분의 일반적 경향을 도출할 수 있게 될 것이고, 그 지원을 위한 컨설팅의 방법 또한 자료화되어감으로써 평가 이후 개선이 필요한 부분에 맞춤형 컨설팅이 가능해질 수 있다.

참 고 문 헌

- 광주광역시 편역(2017). 영유아 교육·보육 질 모니터링(원전: OECD, 2015. Starting strong IV: Monitoring quality in early childhood and care. France: Paris: OECD Publishing.)
- 권미경·이미화·강은진·김길숙·김진미(2015). 유치원·어린이집 통합평가 어린이집 시범적용 연구. 보건복지부·한국보육진흥원.
- 권미경·이미화·배운진·윤지연(2016). 「유치원·어린이집 통합평가」현장 적합성 제고 방안. 육아정책연구소.
- 김남희·김미진(2016). 어린이집평가인증 3 차 지표에 대한 어린이집 교사의 인식 연구. 유아교육연구, 36(6), 525-547.
- 김명순·권혜진·김지연(2014). 보육과정 컨설팅 프로그램 개발 연구: 컨설팅 기초 연구 및 운영 매뉴얼 -제 1권 -. 보건복지부.
- 김영희·박지현·이은주(2008). 보육시설 평가인증이 보육교사의 보육활동 자료활용 및 유아와의 상호작용에 미치는 영향. 한국지역사회생활과학회지, 19(3), 387-397.
- 김은영(2011). 공공조직의 학습조직 수준이 조직몰입에 미치는 영향: 동기부여와 직무만족을 매개 변인으로. 숭실대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김은주·조태준(2013). 리더의 동기부여 언어가 자아존중감, 자기효능감, 그리고 조직몰입에 미치는 영향. HRD연구, 15(4), 1-25.
- 김의향·차명숙·이연준·김윤아·김윤지·윤은희·지혜영(2016). 어린이집 평가 연계 맞춤형 컨설팅 시범사업. 한국보육진흥원.
- 김인숙·홍성희(2008). 평가인증 여부에 따른 어머니의 보육서비스 만족도. 과학논집, 34, 187-211.
- 김준현(2017). 어린이집 평가인증제도 발전방안 연구. 한국사회와 행정연구, 27(4), 53-79.
- 김향은(2008). 평가인증에 참여한 보육시설 종사자들의 경험을 통해 본 보육시설 평가인증제도의 효과. 아동학회지, 29(1), 169-188

- 김현경·송경섭(2015). 유치원 및 어린이집 교사의 평가지표 이해, 평가과정 주도성 차이와 유보 통합 평가지표 요구 간 상관성. 아동교육, 24(2), 145-167.
- 남미경(2015). 어린이집 평가인증이 보육교직원의 전문성 발달과 교수 효능감 및 직무 스트레스에 미치는 영향. 생태유아교육연구, 14(3), 68-90.
- 노은호(2012). 보육환경의 질이 교사의 직무만족과 소진에 미치는 영향. 한국보육학회지, 12(2), 67-83.
- 문무경 편역(2007). 영국의 육아정책.
- 박노옥·이혜원·이보화(2014). 「유치원 · 어린이집 평가체계 연계 · 통합 방안에 관한 연구」. 한국조세재정연구원.
- 박미영·한미라(2017). 평가인증 3 차 시범사업 참여 보육교직원의 평가지표 운영체계와 평가인증 사후유지관리에 대한 인식. 육아지원연구, 12(2), 247-282.
- 박창현·박찬옥(2012). 유아교육기관장의 운영능력, 유아교사의 역량, 교육과정 실행 간의 구조적 관계. 유아교육학논집, 16(3), 245-270.
- 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2016). 2015 전국 육아종합지원센터 사업결과 보고서.
- 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2017). 2016 전국 육아종합지원센터 사업결과 보고서.
- 보건복지부·한국보육진흥원(2016a). 2016 어린이집 평가인증 안내(40인 이상 어린이집).
- 보건복지부·한국보육진흥원(2016b). 2016 어린이집 평가인증 안내(3차 지표 시범 사업용).
- 보건복지부·한국보육진흥원(2017a). 2017 어린이집 평가인증 안내(40인이상 어린이집)
- 보건복지부·한국보육진흥원(2017b). 어린이집 평가인증 지표 및 운영체계 개선 간담회.
- 서문희·이혜민(2013). 호주의 보육·유아교육 정책 동향. 육아정책연구소.
- 서예석(2015). 어린이집 평가인증 3차지표와 운영체계에 대한 보육교직원의 인

- 식. 이화여자대학교 박사학위논문.
- 손아람(2009). 민간보육시설의 근무환경이 보육교사의 이직의도 및 직무만족에 미치는 영향: 소진의 매개효과 중심으로. 한국영유아보육학, 58, 81-101.
- 손은일·성야민·송미령(2012). PDCA 사이클을 적용한 신 활력사업 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.
- 안소영(2017). 영아보육교사 대상 컨설팅이 영아-교사 상호작용 및 교사의 민감성에 미치는 효과. 어린이미디어연구, 17(1), 25-52.
- 안소영·안지혜·이남정(2016). 어린이집 컨설팅에서 컨설턴트가 경험하는 어려움 및 교사 지원 전략에 관한 연구. 어린이미디어연구, 15(3), 209-237.
- 염지숙·고영미(2014). 유아교육, 보육 서비스 질 향상을 위한 평가제도의 통합방안. 유아교육연구, 34(3), 455-479.
- 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.
- 이경호(2014). 중앙행정기관의 조직특성과 조직효과성의 관계에 관한 연구. 행정논총, 52(1), 1-34.
- 이미화·이진화·권미경·배윤진·엄지원·장재영(2015). 유치원·어린이집 통합평가 매뉴얼 등에 관한 연구. 국무조정실·육아정책연구소.
- 이옥경(2013). 어린이집 맞춤형 보육장학 시행으로 보육서비스 질 향상을. 부산여성가족개발원.
- 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.
- 이진화·이미화·문무경·박창현·윤지연(2016). 유치원·어린이집 통합평가 유치원

- 시범평가 연구. 교육부·대구광역시교육청.
- 임명희(2014). 유아교육기관 평가체계의 통합화 방안 연구. 한국보육학회지, 14, 83-102.
- 임옥경(2014). 유치원 교사 역량 척도 개발 및 타당화. 경성대학교 대학원 박사 학위논문.
- 장혜진·송신영(2014). 유아교육·보육 질 관리 국제비교 연구. 육아정책연구소.
- 정영희(2009). 보육시설 평가인증제에 관한 부모의 인식 연구. 한국유아교육·보육복지연구, 13, 311-332.
- 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.
- 정효정·장영인·김현진(2016). 보육교직원의 인식과 욕구를 통해 본 교사중심 보육컨설팅 운영 방안. 한국영유아보육학, 101, 245-274.
- 조대연·백경선. (2007). 사회문화적 관점에서 조직학습 역량구축 진단도구 타당화 연구-학교조직을 중심으로. 평생교육학연구, 13, 1-22.
- 조미환·성은영(2012). 어린이집 평가인증 참여에 따른 평가인증에 대한 보육교사의 인식, 교사효능감 및 직무만족. 한국보육학회지, 12, 101-119.
- 조혜진·고은미(2015). 보육컨설팅트가 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.
- 진동섭·김효정(2007). 학교 컨설팅의 원리 분석. 교육행정학연구, 25, 25-50.
- 차명숙(2015). 어린이집 평가인증 참여에 영향을 미치는 기관 배경요인 연구. 미래유아교육학회지, 22(4), 199-213.
- 채영란(2012). 어린이집평가인증 전후에 따른 보육서비스 질에 대한 교사의 기대수준과 실행수준. 한국교육문제연구, 30(4), 1-31.
- 채혜선·현정희(2008). 보육시설 평가인증 참여유무에 따른 보육교사의 자기평가 전문성발달수준에 관한 연구. 한국영유아보육학, 52, 63-84.

- 충청남도 교육청(2015). 학교 혁신 컨설팅 매뉴얼 개발연구.
- 최윤경·권미경·윤지연(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구. 육아정책연구소.
- 한송이(2016). 보육교사의 평가인증 사후유지관리 인식이 역할수행에 미치는 영향. 숙명여자대학교 석사학위논문.
- 황해익·김남희·정혜영(2013). 어린이집 평가인증제의 현안 및 발전방안. 한국보육지원학회지, 9(6), 461-490.
- 황해익·조준오·김병만(2012). 보육컨설턴트의 역할과 자질 및 보육컨설팅 요구 영역에 대한 보육교사의 인식 연구. 유아교육학논집, 16(3), 187-208.
- ACECQA(2011a). Guide to the National Quality Framework.
- ACECQA(2011b). Guide to the Education an Care Services National Law and the Education and care Services National Regulations.
- ACECQA(2011c). Guide to the National Quality Standard.
- Arredondo, P., Shealy, C., Neale, M., & Winfrey, L. L.(2004). Consultation and interprofessional collaboration: Modeling for the future. *Journal of Clinical Psychology*, 60, 787 - 800.
- Bellman, G. M. (1990). *The consultant's calling*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blom-Hoffman, J., & Rose, G. S. (2007). Applying Motivational interviewing to school-based consultation: A commentary on "Has consultation achieved its primary prevention potential?," an article by Joseph E. Zins. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 17, 151 - 156.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- 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. (2013). *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.

Ofsted(2014). Are you ready for your inspection?

Rosenfield, S. A. (2002). Developing instructional consultants: From novice to competent to expert. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 13(1&2), 97 - 111.

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

[인터넷 사이트]

국가법령정보센터 홈페이지 영유아보육법 제30조

<http://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%98%81%EC%9C%A0%EC%95%84%EB%B3%B4%EC%9C%A1%EB%B2%95> (2018. 1. 2 인출)

부산광역시 육아종합지원센터 홈페이지

<http://www.bscs.kr/2015/06/01.php>. (2017. 6. 9 인출)

서울특별시 육아종합지원센터 홈페이지

http://seoul.childcare.go.kr/lseoul/d2_30000/d2_35000/d2_30072.jsp (2017. 6. 10 인출)

중앙육아종합지원센터 홈페이지

http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600053.jsp (2017. 6. 10 인출)

http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600054.jsp (2017. 6. 10 인출)

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

sp (2017. 6. 10 인출)

[http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600200.j](http://central.childcare.go.kr/lcentral/d1_30000/d1_60059/d1_30003/d1_600200.jsp)

sp (2017. 6. 10 인출)

한국보육진흥원 홈페이지

<https://www.kcpi.or.kr/>. (2017. 6. 7 인출)

https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/reference0_1.jsp (2017. 6. 8 인출)

https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/reference04_2.jsp (2017. 6. 8 인출)

한국교육개발원 홈페이지

<https://www.kedi.re.kr/khome/main/announce/selectBroadAnnounceForm.do>

(2017. 12. 26 인출)

Abstract

Development and Application of Evaluation-based CARE Consulting Model for Child Care Centers Quality Monitoring

MeKyung Kwon, Wonsoon Park, Gyurim Lee, Insook Park

Quality management of child care centers has been performed through the accreditation of child care centers, however, subsequent management such as periodical quality-maintenance, internal-inspections and monitoring are also critical. Thus a 5 year research beginning in 2016, 'Development and Application of Evaluation-based CARE Consulting Model for Child Care Center Quality Monitoring' has been aiming to provide support for child care centers with assistance and consultation alternative to evaluation.

The current study was performed to modify the first CARE Consulting Model(2016) based on the contents of the latest integrated evaluation index, employed since November of 2017; and the results of the initial implementation of the model in 2016. The model will be a measure to a supplementary and regular quality management system after the accreditation, with an evaluation-based consulting approach. It will also serve as a preemptive measure to the replacement of the current accreditation system to a compulsory evaluation system.

The implementation of the accreditation system and the CARE model was examined, along with the ECEC quality monitoring systems of Australia and the UK.

The child care center evaluation-based CARE consulting model, its implementation system and the consulting manual were revised. With the cooperation of the Central Support Center for Childcare, the second-year pilot implementation of the CARE consulting model was carried out.

With the results of the demonstrative implementation of the CARE model

in 2017, and the revisions of the model and its implementation system, the current study suggests a plan for an evaluation-based child care quality improvement and maintenance system.

The suggested model in the current study aims to build a support system for the CARE consulting model as a tool for a quality monitoring system providing management on a regular basis. The process of building the system consisted of four stages: preparation, planning, implementation of consulting, and the assessment of consulting. The consulting process takes approximately four months from the point a child care center applied for a consultation up to the point of receiving the results and completion.

The study suggests the following.

Development of a consulting system as a counterplan to the introduction of a mandatory evaluation system of Child Care Centers is a prerequisite.

Granting incentives based on the level of improvement after the consulting will be effectual.

The selection and education, as well as maintenance of a pool of competent consultant is mandatory.

Participating child care centers should be partially responsible for the consulting expenses.

Teacher support for consultation should be improved.

Accumulation and documentation of the consultation results of implementing the CARE model as a quality management tool is necessary.

부록

부록 1. 「CARE 컨설팅」 어린이집 평가 연계 컨설팅
매뉴얼

부록 2. 컨설팅 진행 일정 예시

부록 3. 컨설팅 서식

부록 1. 「CARE 컨설팅」 어린이집 평가 연계 컨설팅 매뉴얼

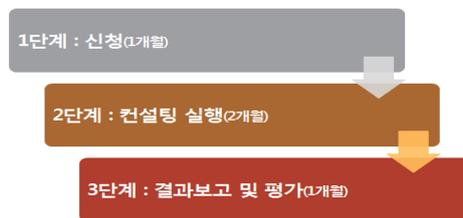
「CARE 컨설팅」 어린이집 평가 연계
컨설팅 매뉴얼

본 보고서에는 2017 「CARE 컨설팅」 어린이집 평가 연계 컨설팅 매뉴얼 중
일부를 발췌하여 수록함.

I. 어린이집 평가연계 「CARE 컨설팅」 운영체계

1. CARE 컨설팅 운영 절차

어린이집 평가연계 컨설팅은 신청접수, 컨설팅 실행, 결과보고 및 평가 등 총 3단계로 진행된다. 그 절차는 아래 그림과 같다.



[그림 II-1] 어린이집 평가연계 컨설팅 절차

1단계 신청접수는 어린이집의 컨설팅 신청, 대상기관 선정 등이 이루어지는 단계로 1개월 이내에 진행된다.

2단계 컨설팅 실행은 컨설팅을 계획하고 실행하는 단계로 효과적인 컨설팅을 위한 사전진단, 총 2회의 어린이집 방문 상담과 소집단 상담이 이루어지는 과정이다. 1차 어린이집 방문 상담이후 소집단 상담 2차 어린이집 방문상담의 순으로 진행되며, 원칙적으로 4-6주 내외의 기간을 두고 진행한다.

3단계 결과보고 및 평가는 컨설팅이 종료된 후 어린이집과 컨설턴트가 모두 정해진 양식에 컨설팅 결과를 보고하는 기간으로 약 1개월 내외 소요되며, 컨설팅 진행에 대한 전반적 평가가 함께 이루어진다. 컨설팅은 신청으로부터 종료에 이르기까지 총 4개월 내외의 기간이 소요될 예정이다.

가. 컨설팅 신청(1개월)

1) 신청

평가인증 결과발표 후 어린이집에 통보된 결과 및 컨설팅 안내를 참고하여 컨설팅 지원을 희망하는 어린이집에서는 시범사업 담당부서로부터 안내받은 메일로 신청서를 제출한다.
 이때 어린이집에서는 컨설팅 신청서와 평가인증 결과통보서를 함께 제출한다.

2) 심사

컨설팅 신청이 마감되면, 시범사업 담당부서에서는 어린이집에서 제출한 서류를 토대로 하여 어린이집의 현황 및 기본정보, 평가결과, 컨설팅 요청내용 등을 바탕으로 컨설팅 대상 지정여부를 심사한다.
 심사기준 : 어린이집의 컨설팅 신청목적, 기대효과, 컨설팅 요청내용과 수준, 어린이집의 규모, 유형, 인적 구성, 환경, 기타 특성 등을 심사기준으로 한다.
 이때 심사를 위해서 어린이집 지원 기관이며 어린이집 컨설팅을 담당하는 육아종합지원센터 시범사업 담당부서, 연구진 등으로 심사위원회를 구성하여 심사기준과 컨설팅 대상을 심사한다.

3) 선정

컨설팅 대상 선정은 컨설팅 신청 후 심사위원회를 개최하여 심사, 선정하되, 심사 후 신청기관을 대상으로 컨설팅 대상기관 선정여부에 대한 심사결과를 통보한다.
 선정된 어린이집에서는 통보 후 3일 이내 우선적으로 희망하는 컨설팅 일정 3개를 메일로 신청하며, 이때 추가적으로 사전진단에 필요한 서류(평가인증 종합평가서, 상호확인서, 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트)를 제출한다.

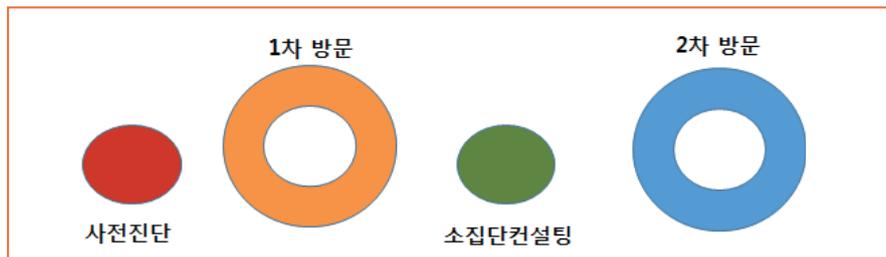
구분	시기	내용	비고
컨설팅 신청 공고	5월 2주	홈페이지 안내 <컨설팅 신청접수 기간, 서식>	
컨설팅 신청 접수	5월 2주 ~ 5월 4주	신청접수	
대상 기관 선정	심사 및 선정발표 5월 4주	신청서 및 기타 제출자료 등을 토대로 심사위원회에서 심사, 컨설팅 대상기관 선정 발표	안내문, CARE 체크리스트 발송

주. 제시된 컨설팅 시기는 2017년 본 연구기간 내 시범사업 일정임.

[그림 11-2] 어린이집 평가연계 컨설팅 신청 및 대상기관 선정 일정

나. 컨설팅 실행(2개월)

컨설팅은 <사전진단 → 1차 방문 → 소집단 상담(온라인 병행 가능) → 2차 방문>의 순으로 진행되며, 앞서 컨설팅 모형 이론에서 설명한 PDCA 사이클이 이러한 컨설팅 과정 중에서 순환적으로 진행되도록 함으로써 질 향상의 효과를 거둘 수 있도록 지원하게 된다.



[그림 II-3] 컨설팅 절차

컨설팅 대상기관 선정이 끝나면 대상 어린이집에 대해 1인의 담당 컨설턴트가 배치된다. 컨설턴트는 전문적인 컨설팅을 위하여 반드시 정해진 교육을 이수하여야 한다. 또한 컨설턴트는 효과적인 컨설팅을 위해 컨설팅 실행 이전까지 사전진단을 실시하여 구체적인 컨설팅 계획을 수립하되, 가급적 구성원들의 자율적 참여유도를 통해 컨설팅의 효과를 높일 수 있는 전략을 활용한다.

시범사업 단계에서는 참여하는 어린이집 대상 'CARE 컨설팅 착수설명회'를 개최하여 컨설팅의 내용 안내와 사전진단의 기회를 갖는다. 또한 개별 어린이집 별로 일정조정을 위한 사전협의 를 실시한 후 컨설턴트는 대상 어린이집에 1차 방문하여 컨설팅을 진행한다.

컨설팅 중에 수립했던 개선전략이 실제 실행되는 동안에는 컨설턴트가 상담하는 4-5개의 어린이집이 함께 모여 소집단으로 상담과 경험 공유의 기회를 갖는다. 컨설턴트는 필요한 경우에는 온라인으로 지원할 수 있다. 4-6주 정도 경과 후에는 어린이집과 컨설턴트가 2차 방문을 통해 1차 컨설팅에서 계획했던 개선전략 수행 여부 및 결과에 대해 확인한 후 추가 의제에 대한 중장기 전략 등을 수립하게 된다.

구분	시기	내용	
대상기관에 선정결과 등 안내	5월 4주	선정결과 및 진행절차 안내	
시범기관 착수설명회	6월 1주	컨설팅 개요 및 추진 과정 안내 기초 진단 및 분석 실시 통합평가지표-CARE 진단 워크숍	
사전진단	6월 2주	기본정보, 자료 및 신청서, CARE 체크리스트 등을 통하여 기관현황 파악 사전진단 결과를 토대로 구체적 컨설팅 계획 수립	
컨설팅 진행	1차 방문	6월 3주	해당 어린이집 특성 파악, 교직원들의 의제 설정과 핵심변화행동 도출 및 개선전략 수립 과정 지원
	소집단 상담	6월 3주 ~ 7월 2주	1차 방문 이후 컨설팅 진행과정의 경험공유 및 컨설턴트 상담 진행, 실행 여부 중간 확인
	2차 방문	7월 3주	1차 방문 결과 확인 및 자율적 중장기 변화를 위한 2차 방문 진행
컨설팅 종료	8월 1주	컨설팅 결과보고 및 평가 원장 및 교직원 대상 만족도 조사 실시	

[그림 II-4] 어린이집 평가연계 컨설팅 실행 일정

1) 사전진단

Plan	사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	소집단 컨설팅	Plan	
가) 기관현황 파악 나) 사전진단보고서 작성					

이 과정은 어린이집 컨설팅 계획을 구체화시키기 위한 사전 작업 단계이다. 담당 컨설턴트는 1차 방문 이전까지 컨설팅 대상 어린이집에 대한 사전정보를 검토하고 기관 현황을 파악함으로써 효과적인 컨설팅 계획을 수립하고, 1차 방문에서 주력해야 할 개선방향을 결정한다.

가) 기관현황 파악

내용	기관현황 파악을 위한 검토자료 - 평가인증 결과통보서, 종합결과서, 상호확인서 - 어린이집 컨설팅 신청서 <서식 1> - 착수설명회에서 원장이 활동한 CARE 조직진단 체크리스트 <서식 2> - 어린이집 교사들이 체크하여 제출한 CARE 조직진단 체크리스트 수합 및 결과분석 <서식 2>
----	--

컨설턴트는 대상 어린이집의 조직운영 상황에 대해 진단하고, 개선이 필요한 사항과 개선을 위한 기관의 인적, 물적 자원 등을 파악한다.

대상 어린이집에서 컨설팅 신청 시 제출한 신청서 상의 희망 컨설팅 분야 및 내용, 착수설명회에서 원장이 활동한 CARE 조직진단 체크리스트, 설명회 후 원장이 교사들에게 CARE 조직진단 체크리스트에 대해 설명하고 각자 체크해보게 하여 제출한 응답결과를 종합하여 컨설팅 대상 기관의 요구와 제반 역량 상태를 파악한다.

검토과정에서 파악한 내용을 토대로 하여 대상 어린이집 컨설팅 과정에서 집중하여야 할 컨설팅의 방향, 전략 및 주력점을 도출하되, 이 과정에서 원장과 교사들이 각자 응답하여 제출한 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트 응답결과를 <서식 3>에 의해 분석하여 사전진단에 활용한다.

사전진단 과정에서 컨설턴트는 필요 시 사전상담을 통하여 어린이집 원장 등 담당교직원과 교류하면서 신청서 등 서류상 나타나지 않는 세부사항을 확인하는 절차를 진행할 수 있으며, 사전상담 시에는 진행 절차, 일정, 목적, 장소, 범위, 내용 등 신청서에 나타난 내용에 대해서도 재확인할 수 있다. 다만, 방문 이전에는 친밀감 또는 유대감 등이 형성되지 않은 상태이므로 주의하여 진행하여야 한다. (사전상담이 진행된 경우, 진행일시와 내용을 간략히 기록으로 남겨, 결과보고서에 기재하도록 한다.)

1.5* 컨설팅 팁	- 전화상담시 1차 방문 일정을 안내하면서 어린이집 운영에 차질이 없도록 도움을 요청함(컨설턴트와 교사면담 시, 컨설턴트가 교실의 환경관찰, 문서검토, 오후에 교직원들과 컨설팅 의제를 위한 회의 등에서 인력지원에 대한 준비 → 누리교사, 보조교사의 시간 조정) - 전화상담 후 세부일정을 메일이나 문자 등으로 다시 한 번 안내함
------------	--

나) 사전진단 보고서 작성

내용	컨설팅 대상 어린이집 현황 및 특성, 요구도 등 검토한 결과를 토대로 효과적인 컨설팅을 위한 사전진단 보고서 작성 <서식 3>
소요 시간	- 2시간

컨설턴트는 담당하게 될 대상 어린이집에 대해 각각의 현황 및 특성, 요구도 등 전반적인 사항을 검토하고, 그 결과를 토대로 하여 효과적인 컨설팅을 진행하기 위한 사전진단 보고서를 작성하도록 한다. 사전진단 보고서를 통해 효과적 컨설팅을 위해 필요한 정보를 다시 확인하며, 개선방향을 명확하게 정의하고 개선전략을 구체화할 수 있다. <서식 3. 컨설팅 사전진단 보고서>

※ 참고 : 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist)를 통한 조직진단 결과분석 <서식 3>

각 영역의 총점과 요소별 점수를 기반으로 전반적인 조직의 강점과 약점을 파악할 수 있다. 즉, 특정 영역의 점수가 높은 경우 해당 영역은 전반적으로 우수한 편으로 진단될 수 있으며, 상대적으로 낮은 점수를 보이는 영역은 향후 개선노력이 필요한 영역으로 진단될 수 있다. 이처럼 각 영역의 총점을 먼저 파악하여 조직의 특성을 파악한 후, 각 영역 내에서 점수가 높은 요소나 낮은 요소를 파악하여 사전진단을 마무리할 수 있다. 방문 시 추가면담을 통해 좀 더 구체적인 정보를 획득하여 보다 통합적으로 조직진단을 진행할 수 있다.

- 첨부된 엑셀파일에 조사된 5점 항목 데이터를 직접 입력하면, 그래프와 평균점수가 자동 산출된다.
- 이를 기관명-(직위)작성자명으로 파일 저장하고, 산출된 평균값과 그래프는 한글파일로 옮겨 기관에 대한 사전진단 분석을 실시한다. 이는 최종 결과보고서에도 기재한다.

* 총평 예시: 해당 기관의 경우 전반적으로 비전 및 가치를 공유하는 데 있어 우수한 편이나 상대적으로 역량 및 자원 영역의 성취 수준은 낮은 편이다. 특히 구성원들은 보육 활동과 직접적으로 관련된 지식이나 기술 등의 역량 이외에 문제해결 능력, 보육과정 개선 능력, 합리적 의사결정 능력 등의 관리 능력을 부족하다고 여기고 있으며, 자원 측면에 있어서는 보육활동을 지원하는 시간, 공간, 인력, 정보 등의 자원 및 업무 처리 매뉴얼 등에 있어서의 수준 향상을 요하고 있다. 마지막으로 기관장이나 중간 관리자의 지원이 필요한 등 기 부여 영역에 있어 매우 낮은 수준을 보이고 있다.

2) 1차 방문

Plan	사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	소집단 컨설팅	Plan	
가) 인사 및 소개하기 나) 현재 상태 진단하기 다) 컨설팅 의제 도출 및 합의 라) 개선전략 세우기 마) 핵심변화행동 실행에 대한 점검계획 세우기 바) 1차 방문 마무리					

이 과정에서는 컨설팅 계획(P: Plan)의 전개를 위한 1차 방문이 이루어진다. 1차 방문의 목적은 해당 어린이집의 특성을 파악하고, 교직원들의 의제 설정과 핵심변화행동 도출 및 개선전략 수립 과정을 지원하는 것이다.

이를 위해 컨설턴트는 교직원들과의 개별면담, 필요문서 검토, 보육실 관찰 등의 업무를 수행하고, 원장(혹은 중간관리자)와의 소규모 회의나 교직원들과의 집단 회의를 주재할 수 있다.

가) 인사 및 소개하기

인사, 컨설팅 과정 소개, 라포 형성

- 담당 컨설턴트가 어린이집을 방문하면 첫 인사를 나눈 후 기초적인 진행일정과 CARE 기반 어린이집 평가 연계 컨설팅 모형의 특징에 관해 안내하며, 편안한 분위기에서 컨설팅이 진행되도록 한다. 원장은 착수설 명회에서 CARE 컨설팅에 대해 소개 받았으나 교직원들에게는 처음 만나는 자리이다.
- 평가인증 결과와 연계하여 컨설팅이 진행되나, 기존 컨설팅과는 달리 조직진단 등을 통하여 업무수행 시 애로사항 등을 순차적, 체계적으로 해결하고자 하는 컨설팅의 차별성에 대해 설명하고, 컨설팅만으로 모든 문제를 해결할 수 없음에 대해 충분히 안내한다.
- 컨설팅은 총 2회 방문과 그 사이 소집단 컨설팅으로 이루어짐을 안내하며, 총 소요기간(6주 내외) 및 방문 시 소요시간과 일과, 방법 등에 대해서도 설명한다.
- 방문에 소요되는 시간은 일일 오전 9시부터 오후 5시까지로 하되, 기관 상황이나 컨설팅 내용 및 방법에 따라 필요 시 조정할 수 있도록 한다.
- 교사 및 원장 등 모든 보육교직원의 적극적 협조가 필요함을 안내하고 보육교직원들에게는 성급한 결과 도 출을 요구하지 말고 느긋한 마음으로 지지해 주고 정기적이면서 긍정적인 피드백을 제공하기를 요청한다.
- 전반적인 컨설팅 과정 중 컨설턴트는 평가자나 슈퍼바이저가 아니라, 조력자, 상담자로서의 자세를 견지하 고 격려하는 태도로 임해야 한다.

나) 현재 상태 진단하기

내용	컨설턴트의 어린이집의 상태에 대한 진단 <서식 4> - 보육교직원 면담, 어린이집 문서검토, 어린이집 운영상황 및 보육활동 관찰
소요 시간	- 2시간(면담, 문서검토) - 1시간(관찰)

컨설턴트는 어린이집의 기본정보 등 다양한 자료를 토대로 하여 관찰, 문서검토, 원장 및 교직원 면담 등을 통해 개선필요 사항을 파악하고 진단한다. (교사 1인이 반을 담당하고 있는 경우 면담으로 반에 공백이 생기지 않도록 원장이나 대체 교사 등이 해당 반을 담당하도록 조치한다.)

그 중에서도 원장 및 교사들과의 개별면담은 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트 응답결과를 토대로 실시한다. 응답자가 주요 문항에 어떻게 응답했는지, 왜 그렇게 응답했는지 묻고, 그 과정에서 응답자의 특성, 역량, 요구를 파악하여 필요 부분은 작업지에 간단히 기록한다. <서식 4. CARE 기반 현재 상태 진단용 작업지>

개별 면담과정 중 기관의 특성이나 역량, 자원을 파악하기 위해 필요한 경우 해당 문서를 보여 달라고 요청하여 이를 함께 검토할 수 있다. 면담 시에는 개방적으로 경청하는 태도를 취하여 응답자가 편안하게 응답할 수 있도록 라포를 형성하도록 한다.

면담 후 원장(혹은 중간관리자)에게 요청하여 어린이집의 실내외 환경 및 보육실을 관찰한다. 실내외 환경은 어린이집 사전진단 과정에서 평가인증 결과와 관련하여 주목하고자 했던 부분만을 중심으로 본다. 보육실은 평가인증 결과 및 개별 면담과정에서 컨설턴트가 관찰이 필요하다고 판단되는 보육실 1 ~ 2개를 중점 관찰한다.

다) 컨설팅 의제 도출 및 합의

내용	컨설팅 의제 도출 및 합의 <서식 5> - 어린이집 구성원들이 자체적으로 논의하면서 의제를 도출하고 합의할 수 있도록 지원 - 원장, 중간관리자, 교사 등 참여, 컨설턴트 지원
소요 시간	- 30분

상태 진단 후 컨설턴트는 어린이집 구성원이 자체 논의를 통해 컨설팅 의제를 도출하여 합의하는 과정을 지원한다. 이를 위해 컨설턴트는 원장 및 교사들의 자체 논의를 주재하여 진행되던 논의의 답을 제공하기 보다는 논의과정이 집중적으로 이루어질 수 있도록 조정하는 역할을 담당한다.

평가인증 결과와 컨설턴트 진단결과, 원장 및 교직원의 개선요구 사항 등을 토대로 개선목표를 공유한다. 컨설팅 의제는 여러 가지가 나타날 수 있으나 금번 컨설팅 기간 중에 가장 집중할 소의제 두 가지가 최종 도출될 수 있도록 한다. 컨설턴트는 논의과정에서 나타나는 의제의 수준과 범위에 따라 대의제와 소의제로 구분하고, 소의제 설정 시 개선된 상황에서 나타날 달성목표 상태를 명확히 하도록 돕는다. <서식 5. 컨설팅 의제도출용 작업지>

라) 개선전략 세우기

내용	개선전략 세우기 <서식 6> - 어린이집 구성원들이 도출하고 합의한 소의제와 관련된 핵심변화행동 도출 지원 - 참여(원장, 중간관리자, 교사 등), 컨설턴트 지원
소요 시간	- 30분

컨설턴트는 구성원 간 자체논의 과정에서 합의한 두 가지 소의제에 대해 이를 개선할 수 있는 핵심변화 행동(Pinpointed Behaviors)이 도출될 수 있도록 지원한다.

핵심변화행동은 소의제 당 2-3가지가 적절하며, 행동을 통해 변화되어 나타날 수 있는 변화가 무엇인지, 그 결과 달성될 수 있는 목표는 무엇인지 명확히 할 수 있도록 한다.

핵심변화행동이 도출되면 구성원 간 자체논의는 종결짓는다. <서식 6. 핵심변화행동 도출용 작업지>

* 핵심변화행동이 도출되면 컨설팅 사전평가로서 <서식 6-1. 6-2. 사전-사후 원장/교사 행동조사표> 작성을 실시해서 수거한다. 추후 2차 방문 시에도 최종 사후평가를 컨설팅 종료 전에 동일한 조사를 원장-교사 전원에게 실시하여 수거한다.

마) 핵심변화행동 실행에 대한 점검계획 세우기

내용	핵심변화행동 실행에 대한 점검계획 세우기 <서식 7-1/ 7-2> - 향후 핵심변화행동의 실행을 위한 계획 수립을 지원하는 과정 - 참여(관리자, 컨설턴트 등)
소요 시간	- 30분

컨설턴트는 관리자(원장 혹은 중간관리자)가 핵심변화행동의 실행을 위한 실행계획을 수립하는 과정을 돕는다.

실행계획은 2차 방문까지 진행할 실행내용을 중심으로 수립하되, 어린이집의 운영특성에 따라 조정하여 세부화 시킬 수 있다. <서식 7-1/7-2. 핵심변화행동 자체점검 기록지>

바) 1차 방문 마무리

당일 컨설팅 진행내용 및 향후 개선 필요사항 및 후속조치 등에 대해 컨설턴트와 원장이 상호 확인한다.

1차 방문 종료: 온라인 컨설팅과 2차 방문에 대해 안내하고, 종료인사를 나눈다.

3) 소집단 컨설팅

Plan	사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	소집단 컨설팅	Plan	
가) 개선전략 실행여부 확인을 위한 소집단 컨설팅					

소집단 컨설팅은 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 컨설팅 대상 기관의 원장이 참여하여 경험과 실행정도를 공유하는 중간점검의 과정이다. 이 과정을 통해 어린이집에서는 개선 전략의 실행과 어려움 등에 대하여 컨설턴트의 점검 및 상담 등이 이루어진다.

소집단 컨설팅은 1차 방문컨설팅 내용에서 수립한 개선전략의 실천이 기관차원에서 이루어지고 있는지에 대한 확인과 실천과정에서의 어려움을 확인하고 이에 대한 컨설턴트의 추가적인 지원이 이루어지는 과정이다.

육아종합지원센터 시범사업 담당부서에서는 상호연락망을 마련하여 지속적인 커뮤니케이션 및 협조체제를 구축한다.

원활한 컨설팅 진행을 위하여 컨설턴트와 협의할 사항이 있거나 정보교류, 혹은 상담이 필요할 때에는 수시로 온라인을 통해 컨설턴트와 상담도 가능하다.

가) 개선전략 실행 여부 확인을 위한 소집단 컨설팅

내용	어린이집에서의 개선전략 실행사항 확인 - 핵심변화행동 지속적 실행여부 확인, 개선결과 및 효과 확인, 애로사항 청취 등 <서식 8>
소요 시간	- 6~8주 중

컨설턴트는 1차 방문에서 수립하고 합의한 개선전략 및 실행계획에 비추어 원장 및 교사의 실행여부 및 내용을 검토하고 소집단 컨설팅 방법을 통해 중간점검을 실시한다.

컨설턴트는 1차 방문 이후 어린이집에서의 변화된 내용을 파악하여 지원하되, 이를 위해 소집단 컨설팅 시 구성원들의 핵심변화행동 실행 정도를 묻고 확인한다. 2차 방문까지의 개선기간은 원 상황에 따라 융통성 있게 진행하되, 2개월을 넘지 않도록 한다.

또한 소집단 컨설팅을 통해 실행과정 중 어려운 점을 파악하고, 실행되지 못한 내용 및 이유를 검토하여 해결방안을 지원한다. 특히 실행되지 않은 내용이 목표공유(C), 역량(A), 자원(R), 동기지원(E) 중 주로 어느 부분에 기인한 것인지를 CARE checklist의 확인요소를 활용하여 파악하도록 지원한다.

컨설턴트는 기관에서의 실천을 지원하기 위해 필요한 정보 및 자료를 제공할 수 있으며, 상담이 이루어지고 난 후에는 소집단 컨설팅 결과보고서를 작성하여 제출한다. <서식 8. 소집단 컨설팅 결과보고서>

4) 2차 방문

Plan	사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	소집단 컨설팅	Plan	
가) 개선 상태 확인 및 조정 나) 추가 소의제 도출 및 합의 다) 소의제별 개선전략 모색 라) 대의제 수립					

이 과정에서는 어린이집의 개선전략 실행결과에 대한 확인, 조치, 적용(A: Action & Adjust), 계획하기(P: Plan)가 이루어진다.

조치하기(A: Action & Adjust)는 어린이집의 실행 결과를 검토한 결과 계획에 비교하여 차이가 많이 나타나면 적절한 조치를 취하고, 차이가 발생한 근본원인을 찾아내서 문제가 재발하지 않도록 예방조치하며, 이 결과를 다음 계획을 세울 때 반영하는 것이다.

계획하기(P: Plan)는 이제까지 내면화된 PDCA를 기반으로 후속 PDCA사이클 진행하기 위한 제2의제를 도출하고, 향후 기관에서의 자체적인 개선노력이 지속적으로 이루어질 수 있도록 지원하는 과정이다.

컨설턴트는 2차 방문에서는 1차 방문과 소집단 컨설팅 이후 이루어진 개선 정도를 확인하고, 이러한 체계가 유지될 수 있도록 어린이집 구성원들을 충분히 격려하고 지지한다. 이를 위해 조치하기와 함께 계획하기가 확장된 수준으로 다시 이루어진다.

가) 개선 상태 확인 및 조정

내용	1차 방문 시 수립했던 계획 대비 개선상태를 확인하고 조정 <서식 9> - 어린이집 구성원 면담 - 어린이집 문서 - 어린이집 일과 및 보육활동 관찰
소요시간	- 1시간(면담, 문서검토) - 30분(관찰)

컨설턴트는 1차 방문 이후 이루어진 컨설팅 목표의 성취나 소집단 컨설팅 이후의 변화를 확인 및 평가하고, 부족한 부분을 개선할 수 있는 방안을 모색하는 과정을 지원한다. <서식 9. 1차 컨설팅 개선 상태 파악 및 소의제 2 도출 작업지>

- 변화된 기록물 및 대화를 통해 원장 및 교사의 긍정적 행동 변화에 대해 공유하기
 - 원장 및 교사의 긍정적 변화에 대해 격려하기
 - 개선과정에서의 노력과 어려움 공감하기
 - 개선사항 유지를 위한 방안 찾기
- 2차 방문은 아래와 같은 사항에 주의하여 진행한다.
- 1차 방문 시 수립된 개선전략에서의 개선사항 확인
 - 개선사항 확인 결과 전달
 - 개선 결과에 따라 추후 과제 제시 추가 소의제, 핵심변화행동 도출
 - 지속적 질 유지 및 향상을 위해 기관 역량강화

나) 추가 소의제 도출 및 합의

내용	추가로 개선이 필요한 제2의제 도출 및 합의 - 어린이집 구성원들이 자체적으로 논의하면서 의제를 도출하고 합의할 수 있도록 지원 - 원장, 중간관리자, 교사 등 참여, 컨설턴트 지원
소요 시간	- 30분

1차 방문 시 설정하여 개선 추진했던 소의제 외에 어린이집에서 개선하여야 할 추가 의제에 대한 구성원의 의견을 청취한다. 이 내용은 다음 단계에서 새로운 의제설정 논의를 지원할 때 바탕 자료로 사용할 수 있다.

컨설턴트는 구성원이 자체논의를 통해 어린이집의 추가 개선의 목적을 추진하여야 할 제2소의제를 설정하는 과정을 지원한다. 이 때 다음 사항이 논의될 수 있다.

- 해당 의제가 만족할 수준으로 해결되지 않은 경우, 미 개선된 사항의 실행방안 찾기
- 해당 의제가 만족할 수준으로 해결된 경우, 비슷한 단위의 추가의제 모색하기
- 문제해결을 위한 정보 및 자료제공하기

컨설턴트는 그동안 활용했던 대상 어린이집에 대한 자료 및 수집된 데이터 등을 바탕으로 자체적으로 추가 소의제들을 도출하고, 어린이집 구성원들이 문제 상황을 명확히 하도록 돕는다.

다) 소의제별 개선전략 모색

내용	추가 소의제별 개선전략 모색 - 어린이집 구성원들이 자체적으로 논의하면서 소의제 도출 및 합의할 수 있도록 지원 - 원장, 중간관리자, 교사 등 참여, 컨설턴트 지원
소요 시간	- 20분

컨설턴트는 1차 방문에서와 같이 어린이집 구성원들이 자체논의를 통해 추가 소의제별 핵심변화행동을 도출하는 과정을 지원한다. 소의제별 핵심변화행동을 도출할 때에는 1차 방문에서 사용했던 핵심변화행동 도출용 작업지에 활용할 수 있다. <서식 6> **핵심변화행동 도출용 작업지**

컨설턴트는 구성원들이 자체논의를 통해 소의제별 핵심변화행동을 도출하는 과정을 지원한다.

라) 대의제 수립

내용	어린이집의 특성 및 구성원의 역량, 지원 등을 토대로 자체논의과정에서 대의제 수립 <서식 10> - 어린이집 구성원들이 자체적으로 논의하면서 의제를 도출하고 합의할 수 있도록 지원 - 원장, 중간관리자, 교사 등 참여, 컨설턴트 지원
소요 시간	- 20분

컨설턴트는 구성원들이 자체논의를 통해 차기 평가인증 신청 시까지 시간 전망을 가지고 대의제를 수립

하는 과정을 돕는다. <서식 10. 대의제 수립용 작업지>

구성원들이 어린이집의 특성과 구성원들의 역량 및 자원을 토대로 대의제별 적합한 소의제를 도출해볼 수 있도록 지원한다.

컨설턴트는 자체논의 종료 시, 구성원들에게 컨설팅 종료 이후 어린이집 구성원들이 금번 컨설팅 과정을 통해 내재화시킨 PDCA 실행 과정을 지속적으로 전개함으로써 어린이집의 꾸준한 발전을 도모하고 종사자의 전문역량을 강화시킬 수 있음을 안내한다.

다. 컨설팅 결과보고 및 평가(1개월)

컨설턴트는 컨설팅이 종료되면 컨설팅 결과를 개별 어린이집에 안내하고, 만족도 조사 실시 등에 대해 안내하면서 마무리한다.

1) 컨설팅 종료

내용	2차 방문 종료 시 컨설팅의 전반적인 과정 종료 안내 컨설팅 후 조직진단 체크리스트 및 만족도 조사 실시 및 안내 <서식 2> <서식 6> <서식 11>
소요 시간	- 20분

컨설턴트는 2차 방문 종료 시 어린이집 구성원들에게 컨설팅 종료를 알리면서 대상 어린이집의 구성원들이 컨설팅 결과 및 기관 역량 강화 방안을 공유하는지 확인하고 안내한다. 이 과정에서 전체 컨설팅 결과와 향후 지속적 발전을 위한 후속조치, 만족도 조사 등을 실시한다.

이때 컨설팅 일정, 내용 및 절차, 방법 등 전반적인 진행사항에 관하여 어린이집 원장과 교직원을 각각 대상으로 만족도 조사 시행하며(또는 안내하며), 컨설팅 신청 시 실시했던 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트와 사전사후 원장/교사 행동조사표를 다시 실시하여 결과지를 수거, 제출하도록 한다. <서식 2. 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트> <서식 6-1/6-2. 사전-사후 원장/교사 행동조사표> <서식 11. 컨설팅 만족도 조사>

2) 컨설팅 결과보고

컨설팅 종료 후 컨설턴트는 어린이집별 컨설팅 결과보고서를 제출하며, 사전상담을 시작으로 1차 방문, 소집단 컨설팅, 2차 방문 등 컨설팅 절차 전반을 진행하면서 주요하게 다루어졌던 내용과 결과를 토대로 진행에 대한 종합적 평가를 진행한다. <서식 12. 컨설턴트 결과보고서>

II. 어린이집 평가연계 「CARE 컨설팅」 지표 적용 예시 :
보육환경 및 운영관리

1. 보육환경 및 운영관리

1) 「보육환경 및 운영관리 영역」 어린이집 통합평가지표에 기초한 컨설팅 의제 도출

평가영역	평가지표	컨설팅대제(예시)	컨설팅소의제(예시)
2-1 실내공간 구성(5)	보육실 내 흥미영역은 영유아의 연령 및 발달특징을 고려하여 충분한 공간에 구성한다	보육실 공간 재구성 및 교재교구 관리방안 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 흥미영역을 중심으로 한 보육실 공간구성 재조직 • 보육실내 활동자료 비치와 순환 관리 효율화 • 어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직
	영유아의 요구를 충족하는 다양한 공간을 마련하고 있다		
	실내시설 및 설비가 영유아의 발달 수준에 적합하다		
	계획안의 주제와 관련된 활동자료들을 영유아의 연령 수준에 맞게 영역별로 다양하게 구비하고 있다		
	비품과 활동 자료를 보관하는 별도의 공간이 있고, 연령별, 주제별 또는 영역별로 정리되어 있다(*예시 제시)		
2-2 실외공간 구성(3)	실외(육외) 놀이터 등을 구비하고 있다	적합한 실외공간 구성 및 관리 효율화	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원 간 의사소통을 증진시키는 공간 재배치 • 영유아에게 적합한 설비 및 가구의 재배치와 관리 증진
	영유아 발달에 적합한 다양한 놀이기구를 구비하고 있다		
	실외 공간에 다양한 활동 영역을 제공하고 있다		
2-3 기관 운영(4)	모든 반을 편성 규정에 맞게 운영하고 있다	영유아의 초기적응 지원 및 개별원아 기록 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 적응직원 프로그램 만들기 • 원아 기록관리 체계 구축하기
	개별 영유아의 생활기록부를 작성, 관리하고 있다		
	신입 영유아 적응을 위한 지원을 하고 있다		
	예결산서를 대내외적으로 공개하고 있다		
2-4 가정 및 지역사회 와의 연계(5)	부모와 상호 협의 하에 어린이집을 개방한다	어린이집과 가정 간 의사소통 및 가족참여	<ul style="list-style-type: none"> • 가정과의 의사소통 개선하기 • 가족참여 프로그램 만들기
	부모교육을 다양하게 실시하고 있다		
	부모와 개별면담을 하고 가정과의 소통을 다양한 방법으로 실시하고 있다		
	영유아와 가족의 문제를 파악하고 지원한다		
2-5 어린이집 이용보장(2)	지역사회와 연계한 다양한 활동을 실시하고 있다	어린이집 운영방침 수립 및 실행	<ul style="list-style-type: none"> • 어린이집 미션 및 운영 방침 수립하기 • 보육교직원 윤리강령 수집 및 실천하기
	어린이집 운영계획을 수립하여 부모에게 안내하고 있다		
	중일반 및 맞춤형반 운영지침에 따라 구성하여 운영하고 있다		

2) 「보육환경 및 운영관리 영역」 영역 컨설팅 예시

대의제	보육실 공간 재구성 및 교재교구 관리방안 구축
소의제	어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직

■ 의제개요

- 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

■ 컨설팅 진행

Plan	▶ 사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	소집단 컨설팅	Plan	

☞ [CARE 기반] 사전진단보고서 <서식3>

사전진단보고서(예시)					
1) 기관 현황 개요					
기관명	00어린이집				
설립유형	법인				
위치	_____시 _____구				
영유아 정원/정원	89/110				
보육교직원	- 원장 : 1인 - 보육교사 : 12인(영아반 교사 8인, 유아반교사 4인) - 기타 교직원 : 2인(조리원 2인)				
2) 평가인증결과 분석					
평가인증	평가지표	2차 지표		3차 지표	
	인증결과	총점 00점으로 인증통과			
	개선필요	영역별 점수 중 00영역, 00영역의 점수가 낮음 -부족한 항목: 1-9, 1-4 ~ 1-8			
통합지표 (자체점검)	영역	보육과정 및 상호작용	보육환경 및 운영관리	건강·안전	교직원

	점검결과				
	개선필요		활동자료의 적절 한 비치에 어려움 을 겪는 원인이 자료실의 정리 및 관리 미흡 에서 기인하는 측면이 있음		

3) 조직진단 CARE 분석(참여자 : 원장 ■, 중간관리자 □, 교사 ■ 총 12인) *예시

<p>■ 종합</p>	
<p>① 어린이집 전체</p>	<p>분석내용</p> <ul style="list-style-type: none"> ■C : 어린이집의 보육철학과 목표 등 보육에 대한 가치와 비전의 공유가 상당함. ■A : 보육관련 지식, 기술, 관련 업무 능력, 대인관계 능력 등 역량 측면에서 타 영역에 비해 낮은 측면이 있음. ■R : 시설, 설비 공간 등 자원 영역에서 높은 수준임. ■E : 원장과 보육교직원 간 의사소통, 동기부여 등이 비교적 높음.
<p>■ 세부자료</p>	
<p>① 직책별*영역별</p>	<p>분석내용</p> <ul style="list-style-type: none"> ■C : 전반적으로 원장, 교사 모두 매우 높은 수준으로 약간의 편차는 있으나 일치되는 평가를 나타냄. ■A : 전반적으로 원장, 교사 모두 낮게 평가 하고 있으며 개선이 필요한 수준으로 응답하고 있음. ■R : 전반적으로 원장, 교사 모두 높은 수준으로 평가하나 편차를 나타냄. ■E : 전반적으로 교사, 원장 모두는 매우 높은 수준으로 평가된 영역으로 교사는 매우 높게 평가 하였고 원장도 평균이상의 응답으로 높은 점수를 나타냄.

② 직책별*문항별 (optional)	분석내용 (optional)								
	<p>■A: 전반적으로 교사와 원장의 응답의 표준편차가 높게 나타나는 문항으로 A-2 ,A-4 문항으로 역량에 관한 응답이다. 교사는 높게 응답 했으나 원장은 보육교사의 업무수행 필요지식, 관리능력, 대인관계 영역에 대한 개선의 필요성을 반영하고 있음</p> <p>■R: 보육교사는 높게 응답했으나 원장은 교직원 업무 수행에 필요한 참고용 자료, 영유아 교재교구 및 비품에 대한 개선이 필요함을 시사하고 있음.</p>								
<p>■ 총 평</p> <p>전반적으로 평균 이상의 응답률로 보육교직원 모두 높은 수준의 일치성을 보이고 있음. 다만, 세부적인 편차를 보이고 있는 A, R 영역의 일부에 대해 점검해 볼 필요성이 있음</p>									
<p>5) 종합검토 및 컨설팅 주력 방향 계획</p>									
<p>종합검토</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="539 1104 715 1167">어린이집 컨설팅 신청 의제</td> <td data-bbox="715 1104 1235 1167">보육 환경 구성 및 관리 효율화</td> </tr> <tr> <td data-bbox="539 1167 715 1350">평가인증자료 검토분석</td> <td data-bbox="715 1167 1235 1350"> <ul style="list-style-type: none"> ○ 총점 00점으로 인증통과, 영역별 점수 중 00영역, 00영역의 점수가 낮음 ○ 부족한 항목: 1-6. 자연탐구 활동자료, 00, 00, 00 ○ 자연탐구 활동자료 부족은 특정 보육실의 문제가 아니라, 어린이집 전체의 활동자료 보관 체계의 미비일 수 있으므로 1차 방문 시 이를 염두에 둘 필요가 있겠음. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="539 1350 715 1406">통합지표 점검분석</td> <td data-bbox="715 1350 1235 1406">활동자료의 비치 및 교재교구실 관리에 어려움을 겪음</td> </tr> <tr> <td data-bbox="539 1406 715 1491">CARE 진단분석</td> <td data-bbox="715 1406 1235 1491">CARE 중 A부분 점수가 상대적으로 낮음. 구축된 물리적 환경 및 물적 자원은 비교적 풍부하나 자원의 효율적인 조직 및 관리에 필요한 조직원간 역량이 부족함.</td> </tr> </table>	어린이집 컨설팅 신청 의제	보육 환경 구성 및 관리 효율화	평가인증자료 검토분석	<ul style="list-style-type: none"> ○ 총점 00점으로 인증통과, 영역별 점수 중 00영역, 00영역의 점수가 낮음 ○ 부족한 항목: 1-6. 자연탐구 활동자료, 00, 00, 00 ○ 자연탐구 활동자료 부족은 특정 보육실의 문제가 아니라, 어린이집 전체의 활동자료 보관 체계의 미비일 수 있으므로 1차 방문 시 이를 염두에 둘 필요가 있겠음. 	통합지표 점검분석	활동자료의 비치 및 교재교구실 관리에 어려움을 겪음	CARE 진단분석	CARE 중 A부분 점수가 상대적으로 낮음. 구축된 물리적 환경 및 물적 자원은 비교적 풍부하나 자원의 효율적인 조직 및 관리에 필요한 조직원간 역량이 부족함.
어린이집 컨설팅 신청 의제	보육 환경 구성 및 관리 효율화								
평가인증자료 검토분석	<ul style="list-style-type: none"> ○ 총점 00점으로 인증통과, 영역별 점수 중 00영역, 00영역의 점수가 낮음 ○ 부족한 항목: 1-6. 자연탐구 활동자료, 00, 00, 00 ○ 자연탐구 활동자료 부족은 특정 보육실의 문제가 아니라, 어린이집 전체의 활동자료 보관 체계의 미비일 수 있으므로 1차 방문 시 이를 염두에 둘 필요가 있겠음. 								
통합지표 점검분석	활동자료의 비치 및 교재교구실 관리에 어려움을 겪음								
CARE 진단분석	CARE 중 A부분 점수가 상대적으로 낮음. 구축된 물리적 환경 및 물적 자원은 비교적 풍부하나 자원의 효율적인 조직 및 관리에 필요한 조직원간 역량이 부족함.								
<p>컨설팅 주력 방향 계획 도출</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 어린이집의 자료실 구성 및 관리체계 점검 - 보육실 별 활동자료 비치 및 순환 검토 - 자료실 구성 및 관리의 효율화 방안 도출 								

Plan	사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	▶ 1차 방문	Check	소집단 컨설팅	Plan	

1. 현재 상태 진단하기	
방법	- 사전진단 보고서 자료(지참) <input checked="" type="checkbox"/> - 보육교직원 면담 <input checked="" type="checkbox"/> - 어린이집 문서 <input checked="" type="checkbox"/> - 어린이집 관찰 <input checked="" type="checkbox"/>
서식	서식 4
소요	- 보육교직원 면담: 1시간
시간	- 관찰: 2시간 - 원장 <input checked="" type="checkbox"/>
참여자	- 중간관리자 <input checked="" type="checkbox"/> - 교사 <input checked="" type="checkbox"/> (참여자 수 : /총 인)

☞ [CARE 기반] 현재 상태 진단용 작업지 <서식 4>

사전진단보고서 및 [CARE 진단요인]을 중심으로 보육교직원 면담 및 문서검토 및 환경관찰을 실시하고, 어린이집의 현재 상태를 진단한다

CARE 진단요인	점검 내용		
	개별 면담	문서 검토	환경 관찰
Common Value - 해당 의제에 대한 가치나 비전의 공유 정도 및 이를 실현하기 위한 집중도	-	교사2: 자료실 정리가 잘 이루어지지 않아 활동자료가 얼마나 있는지 몰라 매번 사용하는 것만 쓰는 편임	- 교재교구와 관련된 업무분장 세분화되어 있지 않고 모호함
-Ability - 구성원들의 기술, 지식, 실행능력 등을 포함하는 능력 및 역량	-	원감(변경:원장 혹은 주임교사) - 일부 교사는 자연탐구 활동자료를 활발하게 갖다 쓰지 못하고 있음	- 교재교구실 구성도에 과학 및 수 조작 부분 활동자료가 특정화되어 있지 않음(교재교구와 관련된 문서가 구체적으로 작성되어 있지 않으며, 형식적 수준임)
Resource - 구성원들의 업무수행을 지원하는 자원 유무 및 지원정도	-	교사1: 활동자료가 풍부하지 않고, 제작해서 사용할 교구가 너무 많음 교사4: 활동자료를 주로 선임교사가 사용하기 때문에 막상 내가 쓸 것은 별로 없음	- 어린이집 비품대장, 교재교구실 구성도, 비품관리를 위한 업무분장 등이 서류화되어있음
Empowering - 효율적인 수행을 독려해주고 이에 대한 동기 부여	-	원감 (변경: 원장 혹은 주임교사) - 활동자료 정리 업무를 게을리하는 교사가 있음	- 활동자료 구매대장에서 자료구매가 원활히 이루어지지 않음 - 회의록에 교재교구실 정리와 관련해 논의한 기록이 없음

2. 컨설팅 소의제 도출 및 합의하기	
방법	- 자체논의
서식	서식 5
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 30분

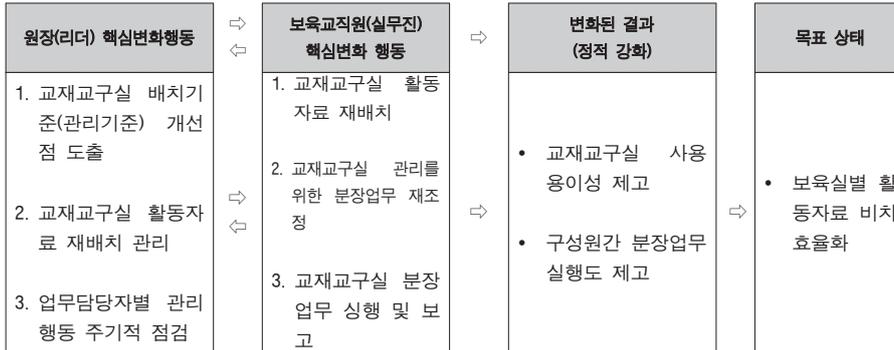
☞ 컨설팅 소의제 도출용 작업지<서식 5>

컨설팅 소의제 도출 및 합의 과정	
어린이집 명	00 어린이집
1. 개선이 필요한 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 도출	
○ 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 : 핵심변화행동	
방법	- 자체논의 - 1차 : 원하는 목표상태 및 변화된 결과 논의 ⇨ 2차 : 이를 위한 핵심변화행동 논의
서식	서식 6 - 원장 <input type="checkbox"/>
참여자	- 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분

☛ 핵심변화행동 도출용 작업지<서식 6>

대의제	보육실 공간 제구성 및 교재교구 관리방안 구축
소의제 1	어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직
핵심변화행동	소의제인 '어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직'이 이루어지기 위한 원장 및 보육교직원의 핵심변화행동을 함께 찾아본다



4. 핵심변화행동 실행에 대한 점검계획 세우기	
방법	- 관리자와 컨설턴트 간 논의
서식	서식 7-1, 서식 7-2
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____)
소요 시간	- 20분

☞ 핵심변화행동 자체점검 기록지 : 원장/관리자용 <서식 7-1>

구 분	핵 심 변 화 행 동	핵심변화행동명	자체 점검 (7점)	실천 기록									
				1차	소모임			2차					
				<-----어린이집 실행 ----->									
				1주	2주	3주	4주	5주	6주	7주	8주		
원 장	1	교재교구실 배치기준 개선전 도출 및 재배치 관리	7										
			6										
			5										
			4										
			3										
			2										
			1										
	2	업무담당자별 관리행동 주기 적 점검	7										
			6										
			5										
			4										
			3										
			2										
			1										

- 매주 자체평가 하도록 함(7점 척도)
- 1점: 핵심변화행동이 전혀 잘 이루어지지 않았다.
- 2점: 핵심변화행동이 잘 이루어지지 않았다
- 3점: 핵심변화행동이 거의 잘 이루어지지 않았다
- 4점: 핵심변화행동 이행이 보통으로 평가된다
- 5점: 핵심변화행동이 대체로 잘 이루어졌다.
- 6점: 핵심변화행동이 잘 이루어졌다
- 7점: 핵심변화행동이 매우 잘 이루어졌다

☞ 핵심변화행동 자체점검기록지 : 보육교직원용 <서식 7-2>

구 분	핵 심 변 화 행 동	핵심변화행동명	자체 점검 (7점)	실천 기록									
				1차	소모임				2차				
				<-----어린이집 실행 ----->									
				1주	2주	3주	4주	5주	6주	7주	8주		
교 사	1	교재교구실 행동자원 재배치 ----- 실행 업무(본장업무명) ----- 업무(본장업무명) ----- 보고	7										
			6										
			5										
			4										
			3										
			2										
			1										
	2	교재교구실 행동자원 재배치 ----- 실행 업무(본장업무명) ----- 업무(본장업무명) ----- 보고	7										
			6										
			5										
			4										
			3										
			2										
			1										

- 매주 자체평가 하도록 함(7점 척도)
- 1점: 핵심변화행동이 전혀 잘 이루어지지 않았다
- 2점: 핵심변화행동이 잘 이루어지지않았다
- 3점: 핵심변화행동이 거의 잘 이루어지지 않았다
- 4점: 핵심변화행동 이행이 보통으로 평가된다
- 5점: 핵심변화행동이 대체로 잘 이루어졌다.
- 6점: 핵심변화행동이 잘 이루어졌다
- 7점: 핵심변화행동이 잘 이루어졌다

Plan	사전진단	Do	어린이집 실행	Action	2차 방문
	1차 방문	Check	▶ 소집단 컨설팅	Plan	

개선전략 실행여부 확인을 위한 소집단 컨설팅	
방법	- 컨설팅 참여 어린이집 원장(또는 보육교직원)들과 컨설턴트 소모임을 통한 점검 및 상담
서식	- 서식 8
참여자	- 어린이집 원장 <input type="checkbox"/> , 보육교직원 <input type="checkbox"/> - 컨설턴트 <input type="checkbox"/>
실시 시점	- 6-8 주 중

☞ 소집단 컨설팅 결과보고서<서식 8>

소집단 컨설팅 모임 결과	
참여 어린이집명	
일시	()월 ()일 ()시 소요시간; ()분
참여자	
1. 핵심변화행동의 실행정도	-
2. 실행 시 어려움 파악 및 지원	-
3. 기타 특이사항	-

Plan	사전상담	Do	어린이집 실행	Action	▶ 2차 방문
	1차 방문	Check	소집단 컨설팅	Plan	
Action & Adjust		변화 및 목표 달성 평가			
방법	- 보육교직원 면담 <input checked="" type="checkbox"/> - 어린이집 문서 <input checked="" type="checkbox"/> - 어린이집 관찰 <input checked="" type="checkbox"/> - 의사소통 체크리스트 <input checked="" type="checkbox"/> - 자체논의				
서식	서식 9				
소요시간	- 보육교직원 면담 및 문서검토: 1시간 - 관찰: 30분				

Plan 추가 실행과제 재도출 계획 및 실행지원하기

1. 추가 소의제 도출 및 합의하기

방법	- 자체논의
서식	서식9
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요시간	- 30분

◀ 1차 컨설팅 개선 상태 파악 및 소의제 2 도출 작업지<서식9>

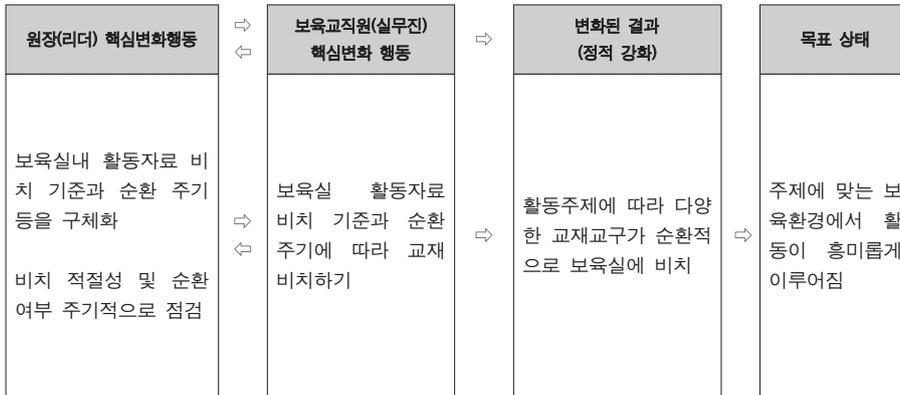
1차 컨설팅 개선 상태 파악 및 소의제 2 도출			
1차 컨설팅 개선 상태 파악	CARE 컨설팅 진단요인	개선된 사항	추가로 개선할 부분
	Common Value(가치공유) - 구성원간 비전과 가치 공유 - 구성원 각자 역할 이해 - 목표 및 성취 정도 평가 및 모니터링 - 주요업무 공유	- 교재교구가 정돈되어 교재교구 활용이 용이하고, 적절하게 교체할 수 있음을 직접 경험함 - 직접 경험을 통해 교재교구 관리의 중요성을 확실히 인식함	-
	Ability(역량) - 업무수행 관련 지식 - 업무수행 관련 기술 - 실행능력 - 대인관계기술	-	- 교사: 업무 우선순위에 대한 어린이집 내 합의가 필요함
	Resource(자원) - 업무수행 지원 환경 - 권한 부여 - 업무분장기준 - 업무처리 지침 매뉴얼	- 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 범위내에서 가장 효과적으로 교재교구를 구입할 필요가 있음
	Empowering(동기부여) - 업무수행 기준제시 - 업무수행 주요행동 제시 - 평가와 피드백 - 인센티브	- 교재교구실 및 보육실 교구 배치 현황 전체 점검	- 원감: 중간관리자가 활동자료 활용 점검업무를 꾸준히 수행하지 못함
소의제 2 도출	○ 소의제 2 - 보육실내 활동자료 비치와 순환 관리 효율화		

2. 소의제2 개선전략 모색해보기	
방법	- 자체논의
서식	서식 6
참여자	- 원장 <input type="checkbox"/> - 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분

☞ 핵심변화행동 도출용 작업지<서식6>

대의제	어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직
소의제 2	보육실내 활동자료 비치와 순환 관리 효율화
핵심변화행동	소의제인 '보육실내 활동자료 비치와 순환 관리 효율화'이 이루어지기 위한 원장 및 보육교직원의 핵심변화행동을 함께 찾아본다

○ 소의제 2 : 교사회의를 의견수렴통로로 활용하기



3. 소의제 2 : 핵심변화행동 실행에 대한 점검계획 세우기	
방법	- 관리자와 컨설턴트 간 논의
서식	서식 7-1, 서식 7-2
참여자	- 원장 □ - 중간관리자 □ (참여자 직위: _____, _____, _____)
소요 시간	- 20분

☞ 핵심변화행동 자체점검 기록지 : 원장/관리자용 <서식 7-1, 7-2>

구분	핵심변화행동	핵심변화행동명	자체 점검 (7점)	실천 기록									
				1차	소모임				2차				
				<-----어린이집 실행 ----->									
				1주	2주	3주	4주	5주	6주	7주	8주		
연간 연간 연간 연간 연간 연간 연간 연간 연간 연간 연간 연간 연간 연간	1		7										
			6										
			5										
			4										
			3										
			2										
			1										
	2		7										
			6										
			5										
			4										
			3										
			2										
			1										

- 매주 자체평가 하도록 함(7점 척도)
- 1점: 핵심변화행동이 전혀 잘 이루어지지 않았다
- 2점: 핵심변화행동이 잘 이루어지지 않았다
- 3점: 핵심변화행동이 거의 잘 이루어지지 않았다
- 4점: 핵심변화행동 이행이 보통으로 평가된다
- 5점: 핵심변화행동이 대체로 잘 이루어졌다.
- 6점: 핵심변화행동이 잘 이루어졌다
- 7점: 핵심변화행동이 잘 이루어졌다

4. 추가 대의제 수립하기	
방법	- 자체논의
서식	서식 10 - 원장 <input type="checkbox"/>
참여자	- 중간관리자 <input type="checkbox"/> (참여자 직위: _____, _____, _____) - 교사 <input type="checkbox"/> (참여자 수: _____인)
소요 시간	- 20분

☞ 대의제 수립용 작업지<서식 10>

00 어린이집 대의제 수립하기				
기간	영역	구분	대의제	소의제
1. 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
			교사-영유아 간의 관계형성과 상호작용 증진 방안	영유아에 대한 교사의 민감성 향상 방안
				유아의 발달수준에 적합한 언어사용
				긍정적 상호작용 영유아의 어려움과 문제 상황 파악과 지도
2. 2018년 주력할	보육환경 및 건강안전	공간 및 시설설비 관리	적합한 실내외 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
	운영관리	어린이집 조직문화	협력적 조직문화조성	보육교직원간 효율적 업무분장하기
				영유아와 종사자의 안전행동 제고
3. 2019년 주력할	보육환경 및 건강안전	영유아와 종사자의 행동관리	영유아와 종사자의 건강위생행동 제고	영유아와 교사의 일상적 위생습관 강화
				식자재 및 조리과정 위생습관 강화

- 컨설턴트는 구성원들이 자체논의를 통해 차기 평가인증 신청 시까지 시간 전망을 가지고 대의제를 수립하는 과정을 돕는다. 어린이집 구성원들이 금번 컨설팅 과정을 통해 내재화시킨 PDCA 실행 과정을 지속적으로 전개할 수 있도록 지원한다.

■ 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 해야함.

■ 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 해야함. 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.

컨설팅 진행 일정 예시

1. 사전 진단

구분	중점내용	참여자	관련자료
1. 인사 및 소개	<p>소그룹 일정안내 및 CARE 컨설팅과 컨설턴트 소개 평가 기반 점검이 아니라 질적 컨설팅의 중요성 원장과 중간관리자의 참여도의 중요성 교사의 CARE 컨설팅 이해도 높이는 것이 중요함</p>	원장, 중 간 관 리 자 교사	
2. 현재 상태진단	<p>CARE 조직진단체크리스트 원장/교사 행동조사표 작성 방법설명과 중요성 안내-사전검사 실시</p>		<p><서식 2> <서식6-1/6-2> 행동조사 표 작성</p>
3. CARE 컨설팅 참여 전 공유사항	<p>사전신청서에 대한 확인 작업 (컨설팅 신청 목적과 영역) 어린이집 행사와 방문일정 협의 1차 방문 후 조력이 필요한 경우 소통방법(온라인, 전화번호 공유 등)</p>		<p>사전신청서, 방문일정표 작성, CARE 컨설팅 관련 자료</p>
4. 마무리	<p>추후 CARE 조직진단체크리스트 수합</p>		<p>컨설턴트 <서식3> 작성</p>

2. 1차 방문 일정

구분	소요기간	중점내용	참여자	관련자료 및 서식
1. 인사 및 소개	10:00~10:30	일정안내 및 사전신청서 확인(변경사항 등)	원장, 교직원전체	사전신청서
2-1. 현재 상태 진단	10:30~11:00	어린이집 운영상황 및 CARE 조직진단 분석하기	원장 및 중간관리자	CARE 조직진단 분석지- 원장, 중간관리자 작성한 부분 면담, 관찰, 문서검토 하기
2-2. 현재 상태 진단	11:00~11:30	사전진단보고서를 토대로 어린이집관찰(어린이집 의뢰 영역, CARE 분석, 평가인증 미흡한 부분)		컨설턴트 관찰 후 기록 <서식 4> 활용
2-3. 현재 상태 진단	11:30~12:00	교직원 면담-CARE 분석 교사 행동조사표 사전검 사 참조	교사 개별면담	CARE 분석결과 -교사 작성 부분을 토대로 면담, 관찰, 문서검토 하기 <서식 4> 활용
2-4. 현재 상태 진단	12:00~13:00	점식시간 사전진단보고서를 토대로 어린이집 관찰-문서검토		컨설턴트 관찰 후 <서식 4> 활용
2-5. 현재 상태 진단	13:00~14:00	교직원 면담- CARE 분석	교사 개별면담	CARE 분석지-교사가 작성 한 부분을 토대로 면담, 관찰, 문서검토 하기
2-6. 현재 상태 진단	14:00~14:30	구성원 자체논의 의제 도출하기		<서식 5>컨설팅 의제 도출용 작업지
3-1. 컨설팅의제 도출 및 합의 핵심 변형 행동 도출	14:30~15:00	의제 합의하기 핵심전략 세우기	원장 및 중간관리자 , 교사전체	사전진단보고서,] CARE분석 결과
3-2. 핵심변화 행동 실행에 대한 점검 계획세우기	15:00~16:00	핵심변화행동 자체점검을 구체적으로 세우기	원장, 중간관리자	<서식 6>핵심변화행동 도출 용 작업지 핵심변화행동 기록후 작성 방법 안내하고 주고요기 <서식7-1/7-2> 2차 방문 때 회수
바4. 1차 방문 마무리	16:00~	2차 방문 안내 및 종료 인사	원장 및 중간관리자 , 교사전체	

3. 2차 방문 일정

구분	소요시간	중점내용	참여자	관련자료 및 서식
1. 인사 및 소개	10:00~10:30	일정안내 및 인사	원장, 중간관리자	사전신청서, CARE 조직진단분석지, 핵심변화행동이 변동사항이 있을 수 있으므로 지침 방 문
2-1. 개선 상태 확인	10:30~11:00	<서식7-1/7-2>를 확인 하고 1차 방문시 수립했던 계획대비 개선상태를 확인하고 조정	원장 및 중간관리자	<서식9> 작업지 이용 개선된 부분, 불충분한 부 분, 추가로 개선할 부분을 면담, 문서확인, 관찰을 통해 알아봄
2-2. 현재 상태 진단	11:00~12:00		교사 개별 면담	
2-3. 현재 상태 진단	12:00~13:00	점심시간		
3. 컨설팅 의제 도출 및 합의 핵심변화행동 도출	14:00~15:00	추가 소의제 도출 및 합의 및 핵심변화행동 및 전략세우기(없을 경우 는 대의제 수립 하기)	원장 및 중간관리자, 교사전체	<서식9> 작업지 이용 <서식10> 대의제 수립용 작업지
	15:00~16:00	의제 합의하기 핵심전략세우지	원장, 중간관리자	
4. 2차 방문 마무리	16:00~	종료인사	원장 및 중간관리자, 교사전체	
추후 마무리	행동조사표 사후 진단(원장/교사)- <서식 6-1/6-2> 컨설팅 만족도 조사 <서식 11> 컨설턴트 결과 보고서 작성 <서식 12>			

컨설팅 서식

어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 - 단계별 필요서식

: 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(1차방문), 사후평가(2차방문)	어린이집 CARE 조직진단 체크리스트	원장, 교사
3	사전진단, 결과보고	사전진단 보고서	컨설턴트
4	1차방문	CARE 기반 현재 상태 진단용 작업지	컨설턴트
5	1차방문	컨설팅 의제도출용 작업지	컨설턴트
6	1차방문, 2차방문, 결과보고	핵심변화행동 도출용 작업지 사전-사후 원장/교사 행동조사표(6-1, 6-2)	컨설턴트 원장, 교사
7	1차방문	핵심변화행동 자체점검 원장/교사 기록지(7-1, 7-2)	원장, 교사
8	소집단 컨설팅	소집단 컨설팅 결과보고서	컨설턴트
9	2차 방문	1차 컨설팅 개선 상태 파악 및 소의제 2 도출작업지	컨설턴트
10	2차 방문	대의제 수립용 작업지	컨설턴트
11	결과보고	컨설팅 만족도 조사 어린이집 설문지	원장, 교사
12	결과보고(최종제출)	컨설턴트 결과보고서 양식(전체)	컨설턴트

<서식 1> 어린이집 컨설팅 신청서

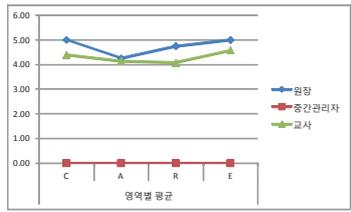
어린이집명		원장명	
어린이집 주소			
어린이집 연락처		어린이집 이메일	@
평가인증 참여지표	1) 2차 지표 <input type="checkbox"/> 2) 3차 지표 <input type="checkbox"/>		
설립유형	1) 국공립 <input type="checkbox"/> 2) 법인 <input type="checkbox"/> 3) 직장 <input type="checkbox"/> 4) 가정 <input type="checkbox"/> 5) 부모협동 <input type="checkbox"/> 6) 법인·단체 등 <input type="checkbox"/> 7) 민간 <input type="checkbox"/>		
어린이집 규모	정원 _____명, 현원 _____명	보육교직원 수	_____명
신청 목적	<input type="checkbox"/> C: 어린이집의 목표, 비전이 구성원들과 잘 공유되고 있는지, 구성원들과 함께 성장 동기를 찾기 위해 <input type="checkbox"/> A: 교직원들의 전문성 신장과 수행능력을 높이기 위해 <input type="checkbox"/> R: 어린이집의 자원(협력적인 조직문화 조성을 통해) 효율성을 높이기 위해 <input type="checkbox"/> E: 교직원들의 동기 부여 방법을 찾기 위해 <input type="checkbox"/> 기타: (보육시설이 가지고 있는 어려움이나 도움이 필요한 부분을 구체적으로 제시해 주십시오)		
컨설팅 의뢰 영역 (1~3가지 선택)	2차 지표		통합평가지표
	40인 이상	39인 이하	
	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 ()	보육과정 및 상호작용 <input type="checkbox"/> 보육환경 및 운영관리 <input type="checkbox"/> 건강·안전 <input type="checkbox"/> 교직원 <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. 2017년 월 일 신청자: _____(인)			

<서식 2> 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist)

진단일시: 년 월 일						
기관명:						
응답자 구분: <input type="checkbox"/> 원장 <input type="checkbox"/> 중간관리자(기관장에 준하는 역할 수행) <input type="checkbox"/> 교사						
※ 귀하의 어린이집은 아래에서 제시된 내용을 얼마나 잘 수행하고 있다고 생각하십니까 해당되는 점수를 기입해 주시기 바랍니다.						
전혀 그렇지 않다.	매우 많은 개선이 필요하다.	많은 개선이 필요하다.	조금 개선이 필요하다.	아주 약간의 개선이 필요하다.	개선이 필요 없다.	
0	1	2	3	4	5	
구성요소		문항 내용			점수	총점
C	공유된 비전 및 가치 (Common Value)	C-1	어린이집의 관리자(예: 원장, 중간관리자)는 보육교직원에게 어린이집의 보육철학, 보육이념 및 보육원리를 안내한다.			/20
		C-2	보육교직원들은 우리 어린이집의 보육철학과 보육이념을 알고 보육과정과 프로그램을 통해 적용한다. 업무과정에서 이를 중시한다.			
		C-3	우리 어린이집은 영유아의 보호자와 가족들에게 기관안내와 오리엔테이션을 통해 어린이집의 보육철학과 보육방법을 안내하고 있다.			
		C-4	우리 어린이집에서는 어린이집의 보육과정과 프로그램을 통해 보육철학과 이념이 구현되었는지 정기적으로 점검하고 평가한다.			
A	역량 (Ability)	A-1	모든 보육교직원은 각자의 보육활동을 수행하는데 필요한 보육관련 지식을 충분히 가지고 있다.			/20
		A-2	모든 보육교직원은 각자의 보육업무를 수행하는데 필요한 전문 기술(예: 영역별 활동 방법, 놀이 /영유아 상호작용 방법)을 충분히 가지고 있다.			
		A-3	모든 보육교직원은 각자의 보육업무를 수행하는데 필요한 일반적인 관리 능력(예: 문제해결능력, 합리적 의사결정능력 등)을 충분히 가지고 있다.			
		A-4	모든 보육교직원은 각자의 보육업무를 수행하는데 필요한 대인관계 기술(예: 교사 대 교사 갈등해결, 교사 대 원장 갈등해결, 교사 대 학부모 갈등해결, 구성원 간 협력, 동료의 성취를 독려 등)을 충분히 가지고 있다.			
R	자원 (Resource)	R-1	우리 어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 근무환경(시간, 인력, 업무량, 시설설비와 기자재 등)이 충분히 조성되어 있다.			/20
		R-2	우리 어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 참고용 자료, 영유아용 교재교구 및 비품이 충분히 구비되어 있다.			
		R-3	우리 어린이집의 모든 보육교직원은 각자가 수행해야 하는 개별 업무의 내용과 범위를 명확하게 알고 있다.			
		R-4	우리 어린이집에는 보육교직원이 보육업무를 수행하는데 필요한 업무처리 과정(매뉴얼)이 명확하게 마련되어 있다.			
E	동기 부여 (Empowering)	E-1	우리 어린이집의 원장과 중간관리자는 각 보육교직원이 수행해야 하는 업무의 세부적인 내용과 범위를 사전에 충분히 명확하게 설명하고 알려준다.			/20
		E-2	우리 어린이집의 원장과 중간관리자는 각 보육교직원이 업무를 수행하는 과정을 참관이나 면담 등을 통해 주기적으로 점검하고 피드백을 준다.			
		E-3	우리 어린이집의 원장과 중간관리자는 각 보육교직원이 업무를 수행하는 과정을 주기적인 문서 점검(예: 보육일지 등)을 통해 점검하고 피드백을 준다.			
		E-4	우리 어린이집에는 보육교직원들이 자신의 보육업무에 열의를 가지고 보다 높은 수준의 전문성을 발휘하도록 다양한 인센티브(예: 교사회의에서의 격려 및 칭찬, 정기적 평가 또는 보상)가 이루어진다.			

<서식 3> 사전 진단 보고서

사전 진단 보고서					
1) 기관 현황 개요					
기관명	00어린이집				
설립유형					
위치	_____시 _____구				
영유아 현원/정원					
보육교직원 현원	- 원장 : - 보육교사 : - 기타 교직원 :				
2) 평가인증결과 분석					
평가인증	평가지표	2차 지표			
	인증결과	총점 00점으로 인증통과			
	개선필요	영역별 점수 중 00영역, 00영역의 점수가 낮음 -부족한 항목:			
통합지표 (자체점검)	영역	보육과정 및 상호작용	보육환경 및 운영관리	건강·안전	교직원
	점검결과				
	개선필요				
3) 조직진단 CARE 분석(참여자 : 원장 ■, 중간관리자 □, 교사 ■ 총 14인) *예시					
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>■ 종합</p> <p>① 어린이집 전체</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> </div> </div> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;">분석내용</p> <div style="margin-top: 20px;"> <p>■C :</p> <p>■A :</p> <p>■R :</p> <p>■E :</p> </div> </div> </div>					
<p>■ 세부자료</p>					

<p>① 직책별*영역별</p>  <p>영역별 평균</p>		<p>분석내용</p> <p>▪C : ▪A : ▪R : ▪E :</p>
<p>② 직책별*문항별 (optional)</p>  <p>문항별 평균</p>		<p>분석내용 (optional)</p> <p>▪C : ▪A : ▪R : ▪E :</p>
<p>■ 총 평</p>		
<p>5) 종합검토 및 컨설팅 주력 방향 계획</p>		
<p>종합검토</p>	<p>어린이집 컨설팅 신청 의제</p>	
	<p>평가인증자료 검토분석</p>	
	<p>통합지표 점검분석</p>	
	<p>CARE 진단분석</p>	
<p>컨설팅 주력 방향 계획 도출</p>		

<서식 4> CARE 기반 현재 상태 진단용 작업지

CARE 진단요인	점검 내용		
	개별 면담	문서 검토	환경 관찰
Common Value(가치공유) - 구성원 간 비전과 가치 공유 - 구성원 각자의 역할 이해 - 보호자와 가치 공유 - 목표 및 성취정도 평가 및 모니터링			
Ability(역량) - 업무수행 관련 지식 - 업무 수행 관련 기술 - 실행능력 - 대인관계 기술			
Resource(자원) - 근무환경 - 보육과정 필요자료 - 업무분장 기준 - 업무처리 지침 매뉴얼			
Empowering(동기부여) - 업무수행 기준제시 - 참관, 면담을 통한 피드백 - 문서점검을 통한 피드백 - 인센티브			

〈서식 5〉 컨설팅 의제도출용 작업지

컨설팅 소의제 도출 및 합의 과정	
어린이집 명	00 어린이집
1. 개선이 필요한 부분의 발생원인	
C	-
A	-
R	-
E	-
2. 개선이 필요한 사항	
C	-
A	-
R	-
E	-
3. 컨설팅 기간에 집중할 대의제 및 이에 따른 소의제 도출	
<input type="checkbox"/> 대의제 : <input type="checkbox"/> 소의제 :	
4. 컨설팅 기간에 집중할 소의제 및 이의 달성목표 상태	
<input type="checkbox"/> 소의제 : <input type="checkbox"/> 달성목표 상태 :	

<서식 6 > 핵심변화행동 도출용 작업지

대의제	
소의제 1	
핵심변화행동	



<서식 7-1 > 핵심변화행동 자체점검 기록지: 원장/관리자용

구 분	핵 심 변 화 행 동	핵심변화행동명	자체 점검 (7점)	실천 기록									
				1차	소모임			2차					
				<-----어린이집 실행 ----->									
				1주	2주	3주	4주	5주	6주	7주	8주		
원 장	1		7										
			6										
			5										
			4										
			3										
			2										
			1										
	2		7										
			6										
			5										
			4										
			3										
			2										
			1										

- 매주 자체평가 하도록 함(7점 척도)
- 1점: 핵심변화행동이 전혀 잘 이루어지지 않았다.
- 2점: 핵심변화행동이 잘 이루어지지 않았다
- 3점: 핵심변화행동이 거의 잘 이루어지지 않았다
- 4점: 핵심변화행동 이행이 보통으로 평가된다
- 5점: 핵심변화행동이 대체로 잘 이루어졌다.
- 6점: 핵심변화행동이 잘 이루어졌다
- 7점: 핵심변화행동이 매우 잘 이루어졌다

<서식 7-2 > 핵심변화행동 자체점검 기록지: 보육교직원용

구 분	핵 심 변 화 행 동	핵심변화행동명	자체 점검 (7점)	실천 기록									
				1차	소모임				2차				
				<-----어린이집 실행 ----->									
				1주	2주	3주	4주	5주	6주	7주	8주		
교 사	1		7										
			6										
			5										
			4										
			3										
			2										
			1										
	2		7										
			6										
			5										
			4										
			3										
			2										
			1										
	3		7										
			6										
			5										
			4										
			3										
			2										
			1										

- 매주 자체평가 하도록 함(7점 척도)
- 1점: 핵심변화행동이 전혀 잘 이루어지지 않았다.
- 2점: 핵심변화행동이 잘 이루어지지 않았다
- 3점: 핵심변화행동이 거의 잘 이루어지지 않았다
- 4점: 핵심변화행동 이행이 보통으로 평가된다
- 5점: 핵심변화행동이 대체로 잘 이루어졌다.
- 6점: 핵심변화행동이 잘 이루어졌다
- 7점: 핵심변화행동이 매우 잘 이루어졌다

<서식 8> 소집단 컨설팅 결과보고서

소집단 컨설팅 결과보고서	
컨설턴트 명	
컨설팅 일시	()월 ()일 ()시 소요시간; ()분
참석자(기관명)	
1. 핵심변화행동의 실행정도	-
2. 실행 시 어려움 파악 및 지원	-
3. 기타 특이사항	-

<서식 9> 1차 컨설팅 개선 상태 파악 및 소의제 2 도출 작업지

1차 컨설팅 개선 상태 파악 및 소의제 2 도출			
	CARE 컨설팅 진단요인	개선된 사항	추가로 개선할 부분
1차 컨설팅 개선 상태 파악	Common Value(가치공유) - 구성원 간 비전과 가치 공유 - 구성원 각자의 역할 이해 - 보호자와 가치 공유 - 목표 및 성취정도 평가 및 모니터링	-	-
	Ability(역량) - 업무수행 관련 지식 - 업무 수행 관련 기술 - 실행능력 - 대인관계 기술	-	-
	Resource(자원) - 근무환경 - 교육과정 필요자료 - 업무분장 기준 - 업무처리 지침 매뉴얼	-	-
	Empowering(동기부여) - 업무수행 기준제시 - 참관, 면담을 통한 피드백 - 문서점검을 통한 피드백 - 인센티브	-	-
소의제 2 도출			

<서식 10> 대의제 수립용 작업지

00 어린이집 대의제 수립하기				
기간	영역	구분	대의제	소의제
1. 2017년 12월까지				
2. 2018년 주력할 의제				
3. 2019년 주력할 의제				

<서식 11> 컨설팅 만족도 조사_어린이집(원장, 교사)

어린이집명		작성자		원장()		교사()	
컨설팅트명							
컨설팅 영역							
컨설팅 일자	1차 컨설팅			2017년	월	일	
	2차 컨설팅			2017년	월	일	
온라인상담 일자	1차 상담			2017년	월	일	
	2차 상담			2017년	월	일	
질문내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	특이사항 또는 응답 이유
A. 컨설팅 운영 및 방법							
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. 컨설턴트							
5	컨설턴트가 전문성을 갖췄다고 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	
C. 컨설팅 결과 및 평가							
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 <u>기타 좋았던 점 및 제안사항</u> 등을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.							

<서식 12> 컨설턴트 결과보고서 양식(전체)

1. 기관현황 및 사전진단

1) 기관 현황 개요																			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ 																			
2) 조직진단 CARE 분석 (원장 □, 중간관리자 □, 교사 □ 총__인)																			
<p>② 직책별*문항별 (optional)</p> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> </div>	<p>분석내용 (optional)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ 																		
<p>■ 종합</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="padding: 5px;">① 어린이집 전체</td> <td style="padding: 5px;">분석내용</td> </tr> <tr> <td style="width: 10%; padding: 5px;">구분</td> <td style="width: 35%; padding: 5px; background-color: #e0e0e0;">유치원</td> <td style="width: 35%; padding: 5px; background-color: #c0c0c0;">어린이집</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">추진</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> · '04년 유치원 평가 범칙 근거 마련 (유아교육법 제19조) · '07년 시범평가 실시 · '08~'10년 제1주기 평가 실시 </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> · '04년 평가인증 범칙 근거 마련 (영유아보육법 제30조) · '05년 평가인증 시범운영 실시 · '06~'09년 1차 지표 평가인증 실시 </td> <td rowspan="3" style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">경과</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> · '11~'13년 제2주기 평가 시행 · '14년~'16년 제3주기 평가 시행 · '17년~'19년 제4주기 평가 시행 </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> · '10년~'12년 2차 지표 평가인증 실시 · '15년~'17년 2차 지표 평가인증과 3차 지표 평가인증 시행사업 시행 중 · '17년 10월~통합평가지표 평가인증 시행 </td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding: 5px;"> <p>■ 세부 자료</p> </td> </tr> </table>		① 어린이집 전체			분석내용	구분	유치원	어린이집	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ 	추진	<ul style="list-style-type: none"> · '04년 유치원 평가 범칙 근거 마련 (유아교육법 제19조) · '07년 시범평가 실시 · '08~'10년 제1주기 평가 실시 	<ul style="list-style-type: none"> · '04년 평가인증 범칙 근거 마련 (영유아보육법 제30조) · '05년 평가인증 시범운영 실시 · '06~'09년 1차 지표 평가인증 실시 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 	경과	<ul style="list-style-type: none"> · '11~'13년 제2주기 평가 시행 · '14년~'16년 제3주기 평가 시행 · '17년~'19년 제4주기 평가 시행 	<ul style="list-style-type: none"> · '10년~'12년 2차 지표 평가인증 실시 · '15년~'17년 2차 지표 평가인증과 3차 지표 평가인증 시행사업 시행 중 · '17년 10월~통합평가지표 평가인증 시행 	<p>■ 세부 자료</p>		
① 어린이집 전체			분석내용																
구분	유치원	어린이집	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ 																
추진	<ul style="list-style-type: none"> · '04년 유치원 평가 범칙 근거 마련 (유아교육법 제19조) · '07년 시범평가 실시 · '08~'10년 제1주기 평가 실시 	<ul style="list-style-type: none"> · '04년 평가인증 범칙 근거 마련 (영유아보육법 제30조) · '05년 평가인증 시범운영 실시 · '06~'09년 1차 지표 평가인증 실시 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ 																
경과	<ul style="list-style-type: none"> · '11~'13년 제2주기 평가 시행 · '14년~'16년 제3주기 평가 시행 · '17년~'19년 제4주기 평가 시행 	<ul style="list-style-type: none"> · '10년~'12년 2차 지표 평가인증 실시 · '15년~'17년 2차 지표 평가인증과 3차 지표 평가인증 시행사업 시행 중 · '17년 10월~통합평가지표 평가인증 시행 																	
<p>■ 세부 자료</p>																			

① 직책별*영역별	분석내용
<p>1차년도(2016) 보육서비스 향 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 민중 아이디어 개발 중심 CARE 컨설팅 모형 개발 및 시범사업</p> <p>2차년도(2017) 중앙평가 적용을 위한 어린이집 컨설팅 연구 중앙평가 적용 CARE 컨설팅 모형 수정 및 시범사업</p> <p>유치원 어린이집 통합 평가자료 분석(2017년 10월 버전)</p> <p>3차년도(2018) 중앙평가 컨설팅 모형 적용 전향 연구1 중앙평가 결과 반영 CARE 컨설팅 모형 적용</p> <p>4차년도(2018) 중앙평가 컨설팅 모형 적용 전향 연구2 중앙평가 결과 반영 중앙평가 CARE 컨설팅 적용</p> <p>5차년도(2020) 중앙평가 CARE 컨설팅 모형 적용방안 중앙평가 컨설팅 모형 검토 및 우수사례 맞춤형 적용방안</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪
3) 종합의견	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ 	

2. 컨설팅 의제 및 핵심행동 도출과 이행, 결과 보고

가. 컨설팅 의제 (원장 □, 중간관리자 □, 교사 □ 총__인)

대의제	
선정이유	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
소의제 1	
선정이유	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
소의제 2	
선정이유	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
소의제 3	

선정이유 <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪
--

나. 핵심행동 도출 (원장 □, 중간관리자 □, 교사 □ 총__인)

1) 원장/중간관리자 핵심행동
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
2) 교사 핵심행동
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪

다. 핵심행동 이행 결과 분석 및 보고

<원장/중간관리자>
1) 핵심행동 1 이행 결과
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 이행 여부 (행동 목표 달성) ▪ 핵심행동 이행의 행동수준 질적 평가 ▪ 컨설팅 의제 목적달성의 개선 전반: 컨설턴트 작성
2) 핵심행동 2 이행 결과
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 양적 이행 여부 (행동 목표 달성) ▪ 핵심행동 이행의 행동수준 질적 평가 ▪ 컨설팅 의제/목적 달성의 개선 전반
<교사>
1) 핵심행동 1 이행 결과

<ul style="list-style-type: none"> ▪ 양적 이행 여부 (행동 목표 달성) ▪ 핵심행동 이행의 행동수준 질적 평가 ▪ 컨설팅 의제/목적 달성의 개선 전반 컨설턴트 작성
<p>2) 핵심행동 2 이행 결과</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 양적 이행 여부 (행동 목표 달성) ▪ 핵심행동 이행의 행동수준 질적 평가 ▪ 컨설팅 의제/목적 달성의 개선 전반
<p>● 총 평:</p>

3. 컨설팅 종합 및 평가 (원장 , 중간관리자 , 교사 총__인)

<p>1) 해당 기관 문제 (=개선요구사항)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪
<p>2) 컨설팅 내용</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪

3) 핵심행동 이행 과정 및 1차-2차 결과 평가	
① 원장	▪ ▪
② 교사	▪ ▪
③ 어린이집 전체	▪C ▪A ▪R ▪E
4) 컨설팅 종합 및 평가	
▪ ▪ ▪	

4. 추후 계획 수립 (원장 , 중간관리자 , 교사 총__인)

① 컨설팅 기간(6주)	▪ ▪ ▪
② 단기(1년 이내)	▪ ▪ ▪
③ 중기(2~3년 이내)	▪ ▪ ▪

참여 연구진

기관		연구책임자	참여연구진
주관기관	육아정책연구소	권미경 부연구위원 (총괄책임자)	박원순 부연구위원 이규림 부연구위원 박인숙 연구원
시범사업 위탁기관	서울특별시 육아종합지원센터	이남정 센터장	조경진 기획총괄팀장
	충청북도 육아종합지원센터	정경진 센터장	김민정 어린이집지원사업팀장
	울산광역시 육아종합지원센터	박초아 센터장	한우리 사업지원팀장

연구협력진

이완정	인하대학교 아동학과 교수
권혜진	나사렛대학교 아동학과 교수
임지영	경북대학교 아동학과 교수

연구보고 2017-32

**보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안
연구(Ⅱ): 통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설팅 연구**

발행일 2017년 12월
발행인 백 선 희
발행처 육아정책연구소
주 소 서울시 서초구 남부순환로 2558 외교센터 3층, 4층
전화: 02) 398-7700
팩스: 02) 730-3313
<http://www.kicce.re.kr>
인쇄처 (주)승림디자인 02) 2271-2581

보고서 내용의 무단 복제를 금함.

ISBN 979-11-87952-49-7 93330

Korea Institute of Child Care and Education

Korea
Institute of
ChildCare and Education

