



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

권미경 외

경제·인문사회연구회 협동연구총서 18-55-01
연구보고 2018-32

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

연구책임자 권 미 경 (육아정책연구소 부연구위원)
공동연구자 이 미 화 (육아정책연구소 선임연구위원)
조숙인 (육아정책연구소 부연구위원)
조미라 (육아정책연구소 부연구위원)
윤지연 (육아정책연구소 연구원)

육아정책연구소
Korea Institute of Child Care and Education

경제·인문사회연구회 협동연구총서 18-55-01
연구보고 2018-32

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

발행일 2018년 12월
발행인 백선희
발행처 육아정책연구소
주소 06750 서울특별시 서초구 남부순환로 2558 외교센터 3층, 4층
전화 02) 398-7700
팩스 02) 398-7798
홈페이지 <http://www.kicce.re.kr>
인쇄처 (주)승림디엔씨 02)2271-2581

보고서 내용의 무단 복제를 금함.
ISBN 979-11-87952-91-6 93330



경제·인문사회연구회 협동연구 총서
“보육서비스 질 제고를 위한 어린이집
평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(Ⅲ)”

1. 협동연구 총서 시리즈

협동연구 총서 일련번호	연구보고서명	연구기관
18-55-01	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(Ⅲ)	육아정책연구소

2. 참여연구진

연구기관	연구책임자	참여연구진
주관 연구 기관	육아정책연구소 권미경 부연구위원 (총괄책임자)	이미화 선임연구위원 조숙인 부연구위원 조미라 부연구위원 윤지연 연구원
	서울특별시 육아종합지원센터 이남정 센터장	조경진 팀장 우현경 수석컨설턴트
협력 연구 기관	인천광역시 육아종합지원센터 서경희 센터장	김민경 팀장 우정순 수석컨설턴트
	경기도 육아종합지원센터 홍원자 센터장	백인옥 팀장 최윤정 수석컨설턴트
	경기북부 육아종합지원센터 장은미 센터장	조상원 팀장 최윤정 수석컨설턴트

머 / 리 / 말

보육의 질 관리를 위해 국가는 평가인증 제도를 운영하고 있으며, 2017년 11월부터는 유치원과 어린이집 공통지표를 적용하는 제3차 평가인증이 시행 중이다. 평가인증이 보육의 질 제고에 공헌함은 분명하나 평가 이후 동일한 질적 수준의 담보에는 지속적인 노력이 필요한 상황이다.

평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리와 자체점검 및 모니터링이 요구되며, 평가는 형식이 아닌 유치원의 장학과 같은 지원적 성격을 담은 컨설팅에의 요구가 높다. 이에 평가인증 이후 그 결과에 대해 컨설팅의 방법으로 어린이집을 지원하는 방안을 마련하고자 육아정책연구소에서는 ‘어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 연구’를 2016년부터 5차년 계획으로 기획하였다.

본 3차년도 연구에서는 1차년도 개발한 컨설팅 모형을 토대로 제3차 어린이집 평가인증 결과에 기반하고 2차년도까지의 시범사업 결과를 반영하여 컨설팅 모형을 수정하였고, 89개 어린이집을 대상으로 그 시범적용을 진행하였다. 이는 곧 공표를 앞둔 어린이집 의무평가제로의 전환에 대비하여 평가 이후 저성과 어린이집을 포함하는 상시 질 관리에 대한 국가 책임 관리체계로의 컨설팅 운용 안을 준비하는 선제적 접근이기도 하다.

어린이집 컨설팅 모형을 함께 개발하고, 수정하여 적용하는데 협력해주신 연구진과 보육전문가, 그리고 실제 어린이집 현장에 이를 적용할 수 있도록 시범사업을 꾸려주신 서울, 인천, 경기도, 경기북부 육아종합지원센터 센터장과 운영진께 감사드린다. 무엇보다 시범 사업에 참여하여 주신 89곳의 어린이집 원장과 교사, 수석컨설턴트와 컨설턴트 여러분께 진심으로 감사드린다. 본 보고서에서 제시한 CARE컨설팅의 모형이 어린이집의 상시적이며, 자발적인 질 관리를 동기화하여 영유아와 그 부모, 보육교직원들이 더 행복한 보육환경을 마련하는데 기여하길 기대한다. 본 보고서의 내용은 연구진의 의견이며, 육아정책연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둔다.

2018년 12월
육아정책연구소
소장 백선희

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

목 차

요약	1
I. 서론	11
1. 연구의 필요성 및 목적	13
2. 연구내용	17
3. 연구방법	18
4. 연구배경	25
II. 어린이집 질 관리체계 현황 및 정책	41
1. 어린이집 평가인증 현황	43
2. 육아종합지원센터 중심 어린이집 보육컨설팅 현황	68
3. 지자체 특화 어린이집 컨설팅 지원 사례	72
4. 소결	77
III. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 모형 및 3차년도 특징	79
1. CARE컨설팅 모형 및 운영체계	81
2. 2차년도 CARE컨설팅 운영 및 성과	93
3. 3차년도 CARE컨설팅 특징	95
IV. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 시범사업 추진내용 및 결과	105
1. 3차년도 시범사업 운영	107
2. 3차년도 시범사업 결과분석 및 평가	120

C ontents

3. 소결 143

V. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 제도화 방안 145

- 1. 2018 CARE컨설팅 시범적용이 지니는 함의 147
- 2. 어린이집 평가인증과 CARE컨설팅 연계 150
- 3. CARE컨설팅 제도화를 위한 정책제언 152

참고문헌 159

Abstract 163

부 록 167

- 부록 1. 협동 주체 간 업무 분장 169
- 부록 2. 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist) 172
- 부록 3. CARE컨설팅 사전진단보고서 예시 173
- 부록 4. 1차 컨설팅 일정 177
- 부록 5. 2차 컨설팅 결과 보고서 예시 178
- 부록 6. 3차 컨설팅 결과 보고서 예시 179
- 부록 7. 컨설팅 결과 보고서 예시 181
- 부록 8. 어린이집 평가인증 평가항목 문항충족기준(Y/N) 현황 183
- 부록 9. 2018년도 CARE컨설팅의제 및 핵심변화 행동 191

표 목차

〈표 I-3- 1〉 자문회의 및 정책실무협의회 개최	22
〈표 I-4- 1〉 ECEC 질 관리 평가 영역	32
〈표 I-4- 2〉 OECD국가의 ECEC 서비스 질 모니터링 결과 활용	35
〈표 I-4- 3〉 OECD국가의 ECEC 교직원 질 모니터링 결과 활용	37
〈표 II-1- 1〉 어린이집 평가인증 신청, 통과현황 및 운영형태별 평가인증 총점 ..	44
〈표 II-1- 2〉 연도별 평가인증 유지 현황	46
〈표 II-1- 3〉 설립유형별 평가인증 유지 현황	46
〈표 II-1- 4〉 어린이집 평가인증 통합지표의 평가영역, 평가지표, 평가요소 ..	50
〈표 II-1- 5〉 어린이집 평가인증 지표와 제 4주기 유치원 평가비표 중 차이 부분	53
〈표 II-1- 6〉 평가인증 지표 등급 평정방식	54
〈표 II-1- 7〉 평가인증 영역 등급 평정방식	54
〈표 II-1- 8〉 평가인증 최종 등급 평정방식	55
〈표 II-1- 9〉 설립유형, 정원규모별 현장평가 대상 현황	56
〈표 II-1-10〉 전체 평가인증 등급 분포 현황(2017. 11~2018. 2)	56
〈표 II-1-11〉 설립유형별 등급 분포	57
〈표 II-1-12〉 정원규모별 등급 분포	57
〈표 II-1-13〉 평가영역별(4개) 등급 분포	58
〈표 II-1-14〉 평가지표별(21개) 등급 분포	59
〈표 II-1-15〉 평가영역별 설립유형별 문항달성을	60
〈표 II-1-16〉 1 영역 ‘보육과정 및 상호작용’ 중 저층족 평가항목	61
〈표 II-1-17〉 2 영역 ‘보육환경 및 운영관리’ 중 저층족 평가항목	62
〈표 II-1-18〉 3 영역 ‘건강·안전’ 중 저층족 평가항목	63
〈표 II-1-19〉 4 영역 ‘교직원’ 중 저층족 평가항목	64
〈표 II-1-20〉 평가인증 사후관리	65
〈표 II-1-21〉 평가인증 인증취소	67
〈표 II-2- 1〉 평가인증 및 보육과정 컨설팅 추진 현황(2017년)	70

〈표 II-2- 2〉 교사 <i>i⁺</i> 보육과정 컨설팅 추진 현황(2017년)	70
〈표 II-2- 3〉 2017년 맞춤형 보육 운영 컨설팅 현황	71
〈표 II-2- 4〉 설치운영 및 재무회계 컨설팅 추진 현황(2017년)	72
〈표 III-1- 1〉 보육 철학의 공유 하위 요소	83
〈표 III-1- 2〉 보육교직원의 역량 진단 하위 요소	84
〈표 III-1- 3〉 업무수행 자원 및 환경 진단 하위 요소	85
〈표 III-1- 4〉 동기부여 및 피드백 진단 하위 요소	85
〈표 III-3- 1〉 CARE컨설팅 진행 절차별 문제점 및 연도별 개선방안	99
〈표 III-3- 2〉 CARE컨설팅 참여주체 간 역할: 시범적용과 본 사업을 기준으로	104
〈표 IV-1- 1〉 2018 CARE컨설팅 추진 일정	108
〈표 IV-1- 2〉 컨설팅 참여 기관 및 전체 기관 설립유형별 분포 현황	112
〈표 IV-1- 3〉 지역에 따른 컨설팅 참여 기관 현황	112
〈표 IV-1- 4〉 컨설팅 참여 기관 및 전체 기관 평가인증 등급별 분포 현황 ..	113
〈표 IV-2- 1〉 평가인증영역별 컨설팅의제 비율	121
〈표 IV-2- 2〉 평가인증지표별 컨설팅의제 비율	121
〈표 IV-2- 3〉 원장 핵심행동 분석	123
〈표 IV-2- 4〉 교사 핵심행동 분석	124
〈표 IV-2- 5〉 CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가	125
〈표 IV-2- 6〉 CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가 - 하위집단(직위)별	126
〈표 IV-2- 7〉 원장행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가	130
〈표 IV-2- 8〉 교사행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가	132
〈표 IV-2- 9〉 컨설팅 만족도 조사 내용	133
〈표 IV-2-10〉 어린이집의 컨설팅 만족도 - 전체	134
〈표 IV-2-11〉 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설팅 운영 및 방법 ..	135
〈표 IV-2-12〉 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설팅	136
〈표 IV-2-13〉 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설팅 결과 및 평가 ..	137
〈표 IV-2-14〉 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 - CARE컨설팅 모형의 적합성	138
〈표 IV-2-15〉 컨설팅 만족도 - 전체	139

〈표 IV-2-16〉 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설팅 운영 및 방법	140
〈표 IV-2-17〉 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설턴트	141
〈표 IV-2-18〉 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설팅 결과 및 평가	142
〈표 IV-2-19〉 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 - CARE컨설팅 모형의 적합성	142
〈표 V-3- 1〉 CARE컨설팅 컨설턴트와 수석컨설턴트의 자격요건	157

그림 목차

[그림 I-1- 1] 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 5차년 연구계획	16
[그림 I-3- 1] 연구방법	18
[그림 I-3- 2] 연구 총괄 및 협동사업 진행 절차	20
[그림 I-4- 1] OECD 국가의 ECEC 서비스 질 모니터링 결과 활용	36
[그림 I-4- 2] OECD 국가의 ECEC 교직원 질 모니터링 결과 활용	38
[그림 II-1- 1] 어린이집 평가인증 통과비율	45
[그림 II-1- 2] 어린이집 평가인증 운영체계	49
[그림 II-1- 3] 평가영역별(4개) 등급 분포	58
[그림 II-1- 4] 평가영역별 설립유형별 문항달성을도	61
[그림 II-1- 5] 평가인증 사후관리 확인점검 체계	66
[그림 II-1- 6] 평가인증 인증최소 절차 업무 흐름도	68
[그림 II-3- 1] '아이조아~서울' 맞춤형 컨설팅 내용	73
[그림 II-3- 2] 경기도형 보육컨설팅 사업모형	74
[그림 II-3- 3] 경기도형 보육컨설팅 합동컨설팅 업무절차	75
[그림 II-3- 4] 경기도 연도별(3년간) 행정처분 및 처분별 변화	76
[그림 III-1- 1] CARE컨설팅 모형	82
[그림 III-1- 2] 어린이집 CARE컨설팅 단계의 순환모형	87
[그림 III-1- 3] 어린이집 평가연계 컨설팅 진행 절차	92
[그림 IV-1- 1] CARE컨설팅 추진 단계	108
[그림 IV-1- 2] 2018 CARE컨설팅 컨설턴트 교육 현장	110
[그림 IV-1- 3] 2018 CARE컨설팅 시범기관 대상 착수설명회(1)	114
[그림 IV-1- 4] 2018 CARE컨설팅 시범기관 대상 착수설명회(2)	114
[그림 IV-1- 5] 2018 CARE컨설팅 1차 컨설팅	116
[그림 IV-1- 6] 2018 CARE컨설팅 2차 컨설팅	117
[그림 IV-1- 7] 2018 CARE컨설팅 3차 컨설팅	117
[그림 IV-1- 8] 2018 CARE컨설팅 최종결과 보고회(1)	119
[그림 IV-1- 9] 2018 CARE컨설팅 최종결과 보고회(2)	119

[그림 IV-2- 1] CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가	125
[그림 IV-2- 2] CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가 - 원장	127
[그림 IV-2- 3] CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가 - 원감	128
[그림 IV-2- 4] CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가 - 교사	129
[그림 IV-2- 5] 원장행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가	130
[그림 IV-2- 6] 교사행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가	132
[그림 IV-2- 7] 어린이집의 컨설팅 만족도	134
[그림 IV-2- 8] 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설팅 운영 및 방법 ..	135
[그림 IV-2- 9] 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설턴트	136
[그림 IV-2-10] 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설팅 결과 및 평가 ..	137
[그림 IV-2-11] 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 - CARE컨설팅 모형의 적합성	138
[그림 IV-2-12] 컨설턴트의 컨설팅 만족도	139
[그림 IV-2-13] 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설팅 운영 및 방법 ..	140
[그림 IV-2-14] 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설턴트	141
[그림 IV-2-15] 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설팅 결과 및 평가 ..	142
[그림 IV-2-16] 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 - CARE컨설팅 모형의 적합성	143
[그림 V-2- 1] 평가 연계 컨설팅 환류체계	151
[그림 V-3- 1] CARE컨설팅 제도화를 위한 주체별 역할	158

요약

1. 서론

가. 연구의 필요성 및 목적

- ECEC의 효과는 보육·교육의 ‘질’에 의해 좌우된다는 인식이 확대되고 영유아 보육·교육에 대한 국가 책무성이 증대되고 있음.
- 우리나라는 유치원 평가와 어린이집 평가인증을 통해 보육·교육의 질 관리를 실시하며 정부는 이를 의무화하는 방향으로 추진 중임.
- 어린이집 평가인증 이후의 상시 질 관리와 모니터링을 위해 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원에 대한 연구를 5차년 계획으로 착수하였음. 3차년도에서는 제3차 평가인증 결과에 기초하여 컨설팅을 도모하였고, 운영체계 및 운영방안을 구체화하였음.
- 본 연구에서는 제3차 평가인증을 받은 어린이집을 시범적용 대상으로 선정하여 CARE컨설팅을 적용하여 상시 어린이집 질 관리 방안으로의 컨설팅 모형 및 지원체계를 마련하고, 이에 대한 국가 책임 강화와 상시 자율점검 및 지원 체계를 구축하고자 하였음.

나. 연구내용

- 보육서비스의 질 관리와 관련된 선행연구 고찰과 국외 ECEC 질 관리 동향 검토.
- 제3차 어린이집 평가인증 운영체계와 평가 현황, 미충족 지표 및 항목 파악
- 현행 어린이집 질 관리 체계로써의 컨설팅 현황 파악
- 3차년도 연구방향 및 방법 명료화를 위해 2018 「CARE컨설팅」 매뉴얼 마련
- 컨설팅 대상기관 모집·선정과 「CARE컨설팅」 3차년도 시범사업 실시, 컨설팅 모형과 운영체계에 대한 개선점 도출
- 보육서비스의 질을 제고하고 유지하기 위한 향후 어린이집 평가인증 연계 지원방안 제시

다. 연구방법

□ 문현연구

- 어린이집 평가인증, 어린이집 컨설팅에 대한 선행연구 검토
- 유아교육과 보육 질 관리 도구로의 평가운용에 대한 국외자료 검토
- 어린이집 평가인증 현황, 제3차 어린이집 평가인증 지표 등 검토

□ 협동연구-사업 컨소시움 구성

- 육아정책연구소와 육아종합지원센터와의 협력 내용

□ 자문회의 및 정책실무협의회

- 육아정책연구소 연구진, 육아종합지원센터 협력진 및 수석컨설턴트 등을 중심으로 지속적으로 협의회를 개최함.

□ 컨설팅 시범사업 및 사후평가 실시

- 어린이집 컨설팅 시범 사업 실시
 - 시범지역의 선정: 서울, 인천, 경기, 경기북부 등 수도권 4개 지역의 시·도 육아종합지원센터와 협력함.
 - 시범 적용 대상 어린이집의 선정: 3차 평가인증 참여 어린이집 대상
 - 수석컨설턴트와 컨설턴트 선발
- 어린이집 컨설팅 사후평가 조사 실시
 - 조사 대상: 원장 및 교사 약 660명과 수석컨설턴트 및 컨설턴트 20인
 - 조사 내용: 컨설팅 매뉴얼의 적절성, 효과성 등을 파악

라. 연구배경

□ 선행연구를 2017년과 2018년 발표 자료를 중심으로 고찰함.

- 어린이집 평가인증에 대해서는 평가인증 제도 변화에 대한 관심과 평가인증, 평가인증 지표에 대한 인식의 집단 간 차이, 평가인증의 특정 지표영역에 대한 보육교사의 인식 및 적용, 평가인증 사후관리 등에 대한 연구 등이 이루어짐.
- 어린이집 컨설팅과 관련하여서는 컨설팅 프로그램개발과 적용, 컨설팅에 참여하였던 가정어린이집 원장의 경험에 관심을 둔 연구, 컨설턴트 입장에서의 컨설팅 과정의 경험, 컨설팅 효과 등에 대한 연구 등이 진행됨.

□ OECD 국가의 ECEC 질 관리 동향

- 전반적인 경향으로 ECEC 질 관리에 대한 관심이 증가하고, ECEC 모니터링을 위한 방법을 개선하고자 함. 또한 통합적으로 질 관리를 하며 유치원-초등학교 연계가 중시됨을 확인함.
- OECD 국가 별 ECEC 질 관리 영역은 서비스 질, 교직원 질, 교육과정 실행, 아동발달 및 성과임.
- OECD ECEC 질 관리의 결과 활용 동향을 살펴보면, ECEC 서비스 질과 교직원 질 모니터링 결과는 공통적으로 ‘미흡사항 개선 조치’, ‘후속평가 혹은 사후 모니터링 실시’로 나타남.

□ 소결

- 제3차 평가인증의 도입과 적용으로 평가인증 관련 연구들이 활발히 이루어지고 있고, 특히 평가인증 이후 어린이집 사후관리에 대한 연구가 많았음.
- 어린이집 컨설팅에 대한 제언을 바탕으로 CARE컨설팅 모형을 검토하였음.
- 컨설턴트의 역량이 중요하기 때문에 CARE컨설팅에서도 전문적인 컨설턴트 구성과 교육이 필요함.
- OECD 국가의 유아 교육·보육 모니터링의 국제적 동향은 우리나라에서도 비슷하며 이들은 반복적인 질 관리를 통해 지속적인 개선의 노력을 기울임.

2. 어린이집 질 관리체계 현황 및 정책

가. 어린이집 평가인증

□ 어린이집 평가인증 추진 경과 및 인증 현황

- 어린이집 평가인증 추진 경과 및 차수별 특성을 살펴보면, 제1차 평가인증은 운영체계를 최초로 정비하고, 제2차 평가인증은 재인증 과정을 신설하며 인증기간을 단축하였음. 제3차 평가인증은 통합지표를 적용하고 운영체계를 개선하고자 함.
- 어린이집 평가인증 현황을 보면, 인증을 신청하고 통과하는 어린이집이 증가하고 있으며 평가인증 유지 또한 증가하는 추세를 보임. 현재 어린이집 평가인증 의무화에 대한 법제화를 추진 중임.

□ 제 3차 어린이집 평가인증 체계

- 제 3차 어린이집 평가인증 운영체계는 신청, 참여학정, 현장평가, 종합평가, 결과공표, 재평가의 과정으로 진행됨.
- 제 3차 어린이집 평가인증 지표는 평가영역, 지표, 항목, 요소로 구성되며 관찰, 면담, 기록 확인으로 평가하며, 평정 방식은 등급제로 전환되었음.
- 제 3차 어린이집 평가인증 결과를 참여현황, 등급분포 현황, 영역 및 평가지표별 등급 분포 현황을 정리하여 제시하였음.

□ 평가인증 사후관리

- 연차별 자체점검/ 확인점검/ 확인방문/ 인증취소/ 신임원장 교육

나. 육아종합지원센터 중심 어린이집 보육컨설팅 현황

□ 보육컨설팅 유형

- 평가인증 및 보육과정 컨설팅
 - 평가인증 컨설팅은 평가인증과 관련된 정보제공 및 상담 등을 통해 어린이집 자체점검 개선방향을 수립할 수 있도록 지원하는 것이며, 보육과정 컨설팅은 보육교사가 스스로 문제를 해결하도록 함으로써 전문성과 자긍심 향상을 위한 것임.
- 맞춤형 보육 운영 컨설팅
 - 종일반과 맞춤반 영아 모두에게 원활한 맞춤형 보육 운영 및 정착을 지원하고자 함.
- 설치운영 및 재무회계 컨설팅
 - 신설될 어린이집을 대상으로 초기 운영 시 필요한 환경 구성, 재무회계 등의 내용을 컨설팅 함.

다. 지자체 특화 어린이집 컨설팅 지원

□ 서울시 ‘아이조아~ 서울’ 맞춤컨설팅과 경기도형 보육컨설팅을 소개함.

라. 소결

□ 어린이집 평가인증이 차수별 평가인증 점수 상향에 도움을 주었음을 확인하였음.

- 어린이집 평가인증 유지를 향상을 위한 정책적 접근이 요구됨.
- 제3차 어린이집 평가인증은 변별력을 지니기보다 질적 수준 유지를 위한 최소 기준을 제공함.
- 어린이집 평가인증 지표별로 충족률을 분석하고 미충족의 원인을 파악하여 그 보완을 위한 컨설팅이 기획되어야 함.
- 어린이집 컨설팅 지원 중 원장과 교사의 상생적 관계를 동기화하는 조직운영 관리 컨설팅에 대한 보완이 필요함.

3. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 모형 및 3차년도 특징

가. CARE컨설팅 모형 및 운영체계

- CARE컨설팅 모형
 - 「CARE」 컨설팅 목표는 어린이집 조직의 건강성을 증진시키고 그 조직 안에서 구성원들의 전문성을 제고시키는 것임. 또한 어린이집의 자생적 활력을 함양시키고자 함.
 - 「CARE」 컨설팅 개념은 보육철학의 공유(Common Value), 보육교직원의 역량(Ability), 업무수행 자원 및 환경(Resource), 동기부여 및 피드백(Empowering) 측면에서 어린이집 운영을 진단함.
- CARE컨설팅 전략, 방법 및 과정
 - 전략은 원장의 어린이집 관리 행동의 중요성을 강조하고, 어린이집 구성원들이 스스로 참여하는 자발적인 과정임. 전문적 컨설턴트가 도와주는(care) 활동이며, 적극적 행동관리기법에 의거하여 진행됨.
 - 방법은 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트를 사용함.
 - 과정은 PDCA 순환모형을 적용하며, 조직운영 컨설팅의 기본원리에 따라 계획, 실천, 점검, 개선단계를 거쳐 CARE컨설팅을 진행함.
- CARE컨설팅 과정
 - 컨설팅 신청 ⇒ 컨설팅 실행(사전진단, 1차 컨설팅(방문), 2차 컨설팅(소집단), 3차 컨설팅(소집단)) ⇒ 컨설팅 결과보고 및 평가

나. 2차년도 CARE컨설팅 운영 및 성과

□ CARE컨설팅 시범운영

- 컨설팅 전후로 만족도 조사와 사전-사후 평가, 사후평가를 실시하고, 컨설팅 참여 주체의 의견을 토대로 컨설팅 모형과 내용, 운영체계 등을 점검하였음.

□ CARE컨설팅 적용 결과

- 컨설팅의제는 1차년도 연구와 크게 다르지 않았음.
- 컨설팅 사전-사후 CARE 진단 결과는 대체로 유의한 차이를 보이지 않았으나 원장의 점수는 사후 진단결과가 사전보다 높았음.
- 컨설팅 사전-사후 질적 행동변화 조사 결과, 원장과 교사의 사후평가가 사전 보다 더 높게 나타남.

□ 어린이집 평가연계 질 관리 방안 제안

- 어린이집 의무평가제 도입을 위한 컨설팅 운영체계 설계가 필요함.
- 컨설팅 이후 개선정도에 따른 인센티브가 필요하며, 컨설팅 소요비용을 어린이집이 부분적으로 부담하도록 하는 것이 제안됨.
- 컨설팅 실행 시 대체교사 지원이 필요하고 역량있는 컨설턴트가 중요함.
- CARE컨설팅 결과를 누적하고 자료화하는 것이 필요함.

다. 3차년도 CARE컨설팅 특징

□ 1차년도와 2차년도 결과를 반영하여 3차년도의 연구 계획을 수립함.

- 컨설팅 준비, 대상기관 모집 및 선정 단계
- 사전 진단 및 컨설팅 계획 수립 단계
- 컨설팅 실시 단계
- 컨설팅 결과 보고 단계
- 컨설턴트 자격 및 교육

□ CARE컨설팅 출발점 진단

- 1단계: 3차 어린이집 평가인증 결과 확인
- 2단계: CARE 분석
- 3단계: 분석과정

□ 사업추진 시 협력 주체 간 역할

4. 어린이집 CARE컨설팅 시범사업 추진내용 및 결과

가. 3차년도 시범사업 운영

1단계: 컨설팅 준비

- 컨설팅 매뉴얼 구성: 컨설턴트용과 시범참여 기관용 매뉴얼을 수정함.
- 컨설턴트 선발: 각 지역의 육아종합지원센터의 컨설턴트 풀을 활용함. 2016년과 2017년 컨설턴트로 참여한 경험이 있는 경우를 고려하여 3인의 수석컨설턴트와 17인의 컨설턴트를 선발함.
- 컨설턴트 교육: 컨설턴트 교육을 완료하고 컨설턴트 위촉장을 수여하였음.

2단계: 컨설팅 계획

- 시범기관 신청 및 선정, 서울, 인천 경기도 지역에서 총 89개 기관을 선정함.
- 컨설턴트 배치는 육아종합지원센터와 수석이 협의하여 진행함.
- 착수설명회를 6월 1일 개최하여 시범참여 어린이집들이 컨설팅의 목적과 취지를 이해하도록 안내함.

3단계: 컨설팅 실행

- 1차 컨설팅(방문) 과정에는 컨설턴트가 개별 어린이집에 방문하여 어린이집의 현재 상태를 분석 및 진단하여 보육교직원들과 함께 개선목표를 설정함.
- 2차 컨설팅(소집단)에서는 4~5개의 어린이집 원장과 대표교사 1인이 모여 컨설팅진행 경험을 공유하고, 각 어린이집의 개선전략을 실천할 수 있도록 협력함.
- 3차 컨설팅(소집단)은 어린이집 원장들이 모여 개선전략 개선사항 및 결과에 대해 확인함.

4단계: 컨설팅 평가

- 컨설턴트별 결과보고서 제출 및 만족도 조사 실시.
- CARE컨설팅 최종결과 보고회 개최.
- 시범사업 결과 분석.

나. 3차년도 시범사업 결과분석 및 사후평가

컨설팅의제 및 핵심행동 분석

- 컨설팅의제 분석한 결과 컨설팅의제는 보육과정 및 상호작용(1영역)과 교직원(4영역)에 편중됨.

- 핵심행동은 원장 핵심행동 분석과 교사 핵심행동 분석으로 구분하여 살펴봄.

□ CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가

- 조직진단에 대한 전체 결과는 4개 영역의 전체 평균이 컨설팅 전보다 유의하게 증가하였음.

- 하위집단(직위)별 결과를 살펴보면 원장집단과 원감집단은 컨설팅 후의 점수가 유의하게 증가하였으나 교사집단은 전후 차이가 크지 않음. 교사집단은 애초에 조직에 대한 이해가 높았기 때문으로 해석됨.

□ 원장 및 교사행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가

- 원장행동과 교사행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가 모두 6가지 모든 행동의 점수에서 유의미한 증가를 보임.

□ 컨설팅 만족도 조사

- 컨설팅을 완료한 어린이집과 컨설턴트를 대상으로 하였고, 온라인 진단도구를 이용하여 만족도 조사를 실시하였음.
- 조사 내용은 ‘컨설팅 운영 및 방법’, ‘컨설턴트’, ‘컨설팅 결과 및 평가’, ‘CARE컨설팅 모형의 적합성’ 4개 항목으로 구분함.
- 어린이집과 컨설턴트의 만족도 조사 결과는 모두 대체로 높았음.

다. 소결

- 평가인증 결과와 연계된 지원 방안을 모색하며 보완해야 할 점을 명료하게 알 수 있음.
- 컨설팅의제와 핵심행동들을 분석한 결과 동일한 문제해결을 위해 보육교직원들이 자신의 역할에 적합한 접근법을 제시하고 있었음.
- CARE컨설팅이 보육교직원들에게 어린이집에 대해 구체적으로 생각해보는 기회를 제공하였고 이를 통해 교직원들은 긍정적인 변화를 경험하였음.
- 컨설팅 효과는 원장, 원감, 교사 직위별로 양상이 다르게 나타났음.
- 본 컨설팅이 지향하는 원장의 리더십 함양이 컨설팅을 통해 달성되고 있음을 확인하였음.

5. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 제도화 방안

가. 2018 CARE컨설팅 시범적용이 지니는 함의

- 3차 어린이집 평가인증 결과에 기초한 컨설팅
 - 컨설팅 출발점 진단을 3차 어린이집 평가인증 결과에서 시작함.
- 어린이집 지원 주체 간 협업으로 추진
 - 보건복지부 보육기반과, 한국보육진흥원, 중앙육아종합지원센터, 서울특별시·인천광역시·경기도·경기북부 육아종합지원센터, 시·도청 보육담당부서와 학계전문가 등이 협업함.
- 1차년도와 2차년도의 개선요구 반영한 컨설팅 모형 수정
 - 컨설팅 서식을 간소화하고 매뉴얼을 수정함.
 - 어린이집의 부담을 줄이고자 함.
 - 수석컨설턴트의 역할을 강화함.

나. 어린이집 평가인증과 CARE컨설팅 연계

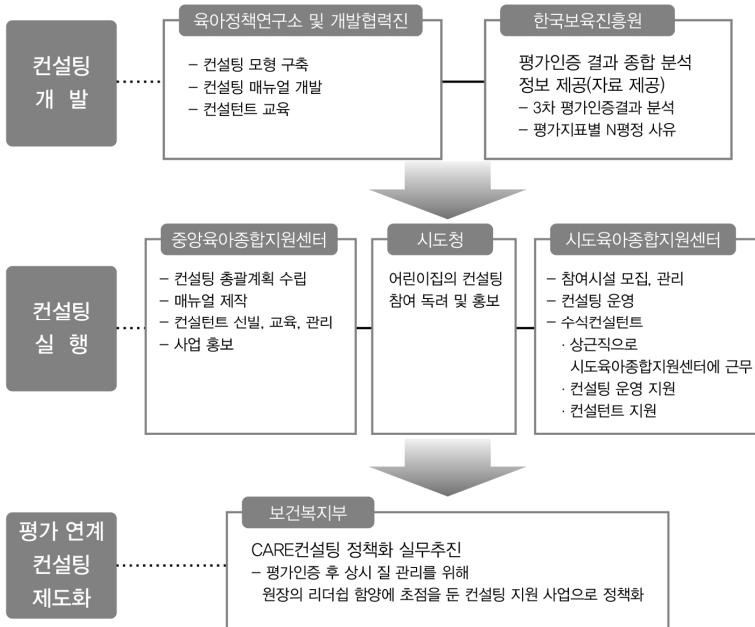
- 평가인증 후 어린이집은 N평정지표 서명을 통해 결과를 통보받음. 원장이 CARE컨설팅을 신청하면 컨설팅 운영진은 원장과 보육교직원과 더불어 컨설팅 계획을 수립함. CARE컨설팅을 실행한 후 컨설팅과정을 평가함.

다. CARE컨설팅 제도화를 위한 정책 제언

- ‘어린이집 평가인증 결과 연계’ 의미와 컨설팅 대상의 명료화
 - ‘어린이집 평가인증 결과 연계’를 평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리라는 맥락으로 이해해야 하며 컨설팅 목적에 맞게 대상을 선정해야 함.
- 어린이집 지원 컨설팅 간의 연계성 강화
 - 컨설팅 내용에 대한 중복을 배제하고 컨설팅 추진과정에서 필요한 안내를 제공하는 등의 연계가 필요함.
- 컨설팅 참여에의 동기부여 방법 모색
 - 참여를 독려하기 쉽지 않은 상황이지만 컨설팅의 효과성을 고려해 보았을 때, 많은 어린이집의 참여를 독려할 수 있는 인센티브를 제공해야 함.

- 자발적 동기화 유지를 위한 추가 컨설팅의 기획
 - 보육교직원들이 자발적으로 컨설팅에 참여함으로 소통과 협업을 경험하고 원장 및 중간관리자의 리더십이 길러질 수 있음.
- 원장의 어린이집 질 관리 의지 및 운영 역량강화가 관건
 - 원장이 어린이집의 질을 관리하고자 하는 의지가 중요함.
- 보육현장에서 부담되지 않는 컨설팅 시행
 - 보육교사들에게 컨설팅이 추가적인 업무로 여겨지지 않도록 해야 함.
- 전문성을 갖춘 컨설턴트의 빨굴과 컨설턴트 풀(Pool) 유지
 - 컨설턴트 역량이 컨설팅에 미치는 영향이 크기 때문에 컨설턴트와 수석컨설턴트의 전문성이 중요함.
- CARE컨설팅 제도화를 위한 실무의 지속 추진
 - 인력이 자주 교체되어 제도화가 쉽지 않지만, 연구결과를 반영하여 정책화하려는 실무수준에서의 지원 노력이 필요함.

| 그림 1 | CARE컨설팅 제도화를 위한 주체별 역할



I

서 론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구내용
3. 연구방법
4. 연구배경

⋮

I . 서론

1 연구의 필요성 및 목적

영유아기 교육과 보육(ECEC)이 중요하다는 인식에서 나아가, 향후 학습과 발달에 영향을 미치는 ECEC의 긍정적 효과가 ‘질’에 의해 좌우된다는 인식이 확대되고 있다(OECD, 2015: 20). 이와 더불어 유아교육·보육에 대한 국가의 책임이 이 강화되고 공적 투자가 증가하면서 ECEC 기관의 질적 수준 관리 및 향상에 대한 사회적 요구 또한 증가하고 있다(권미경·박원순·이규림·박인숙, 2017: 11).

“유치원과 어린이집의 질 관리는 기관 평가와 컨설팅, 교사 (재)교육, 사후관리와 지도점검 및 모니터링과 부모참여 등 다양한 형태로 이루어지고 있다”(최윤경·권미경·윤지연, 2016: 13). 우리나라의 경우에는 유치원 평가와 어린이집 평가인증이라는 평가 체계를 주축으로 ECEC 질 관리를 도모하고 있다. 2008년부터 시작된 유치원 평가는 모든 유치원을 대상으로 하여 3년 주기로 실시하고 있다. 2012년 유아교육법의 개정을 통해 유치원 평가 권한이 교육부에서 시·도교육청으로 이양(김은영·권미경·박원순·강신혜, 2018: 1)되었는데, 이렇듯 ECEC 모니터링 책임이 지방정부로 이전되는 것은 국제적인 추세(OECD, 2015: 49)이기도 하다. 유아교육 분야에서는 유치원의 상시 질 관리를 위해서 유치원평가 뿐 아니라 시·도교육청을 중심으로 한 ‘유치원 장학’이 체계적으로 지원되고 있다.

이에 비해 보육 서비스의 질적 수준을 관리하고 유지하기 위해 2006년부터 시작된 어린이집 평가인증제도는 의무제가 아닌 어린이집의 신청, 참여로 이루어진다. 2017년 10월부터 통합평가지표를 적용하는 제3차 평가인증이 시행 중이다. 평가인증을 통해 보육서비스의 전반적인 질이 향상되고, 질 관리 체계가 안정화

됨은 분명하나, 평가인증이 현재 신청제로 운영되기 때문에 약 20% 가까이 평가 인증을 받지 않는 사각지대가 발생하고 있다¹⁾. 정부는 이를 해소하고자 법 개정을 통해 전체 어린이집을 대상으로 하는 평가인증 의무화 방안을 추진 중이다.

유치원의 장학과 유사하게 어린이집 평가인증 이후에도 상시적으로 질 관리 체계를 정비하고 재구성해야 한다는 요구가 지속적으로 제기되고 있다. 현재 육아 종합지원센터를 중심으로 운용 중인 어린이집 컨설팅은 설치운영 컨설팅, 평가인증 컨설팅, 보육과정 컨설팅, 재무회계 컨설팅, 맞춤형 컨설팅 등이다. 그러나 이 컨설팅들은 특정 목적에 초점을 두어 기관의 전반적 운영관리를 포괄하지는 못하며, 또한 평가인증 이후 어린이집의 상시 질적 수준을 제고하고자 하는 컨설팅은 마련되지 못한 상황이다. 이와 더불어 무엇보다도 향후 어린이집 의무평가제로 전환될 것에 대비하여 평가 이후 낮은 등급을 받은 어린이집을 대상으로 국가 책임 관리 체계의 컨설팅을 운용하는 선제적 접근이 요구되는 시점이다.

이러한 요구에 따라 평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리와 모니터링이 가능하도록 어린이집을 지원하기 위한 방안을 마련하고자 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 연구를 5차년 계획으로 착수하게 되었다(권미경 외, 2017: 12). ‘평가 연계’라 함은 평가 결과에 준하여 부족한 부분에 대한 개선안을 원장과 교사가 논의·진단하여 도출하고 이를 실행하도록 지원함을 의미하며, 이는 경영자로서 원장과 협력자로서 교사가 보육의 질을 개선하고자 하는 자발적인 동기와 역량을 기르는 것이다. 이는 평가의 등급 향상 보다 질적 항상성 유지를 위한 어린이집 구성원 간 모니터링의 지향점을 제시하는 것이다(권미경 외, 2017: 12).

이에 1차년도 연구(최윤경 외, 2016)는 「CARE컨설팅」 모형을 개발하고, 90개 어린이집에 시범 적용하는 연구를 평가인증 담당기관인 한국보육진흥원과 협동으로 추진하였다. 어린이집 2회기 방문과 온라인 컨설팅으로 진행하였다. CARE라는 명칭은 컨설팅의 주요 진단점인 보육철학의 공유(Common value), 보육교직원의 역량강화(Ability), 업무수행자원과 환경(Resource), 동기부여 및 피드백(Empowering)의 약자를 표현하며, 보육(educare)의 지원이라는 의미를 동시에 지닌다.

1) 어린이집 평가인증 유지 현황은 한국보육진흥원 홈페이지 <https://www.kcpi.or.kr>(2018. 10. 15 인출)에서 참고함. 상세 내용은 본보고서 2장 1절에 제시함.

2차년도 연구(권미경 외, 2017)는 1차년도 사업결과를 반영하여 컨설팅 모형을 수정하고, 시·도 육아종합지원센터(서울, 울산, 충북지역)를 통해 89개 어린이집을 대상으로 「CARE컨설팅」을 시범 적용하고 개선안을 도출하였다. 2차년도의 특징은 유치원과 어린이집의 공통 지표인 통합평가 지표를 적용하여 자체 평가를 시행함으로써 컨설팅 출발선을 진단한 것과 육아종합지원센터를 중심으로 컨설팅 시범적용을 한 것이다.

3차년도 연구에서는 다음 두 가지 측면에 초점을 두었다. 첫째, 공통지표가 적용되는 제3차 평가인증 결과에 기초하여 컨설팅을 도모하였다. 2017년 11월 어린이집 현장평가부터 제3차 평가인증 제도가 적용되어 공통지표가 사용되며 점수가 아닌 등급제로 결과가 제시됨이 특징이다. 평가결과에 기초한 컨설팅이라 함은 평가인증 시 N평정을 받은 지표, 개선필요를 받은 영역에서 컨설팅 진단이 시작되는 것을 의미한다. 둘째, 원장 운영관리 능력 함양에 초점을 둔 「CARE컨설팅」이 향후 의무평가제 도입 이후 평가인증 하위 기관의 질 관리 도구로써 전국 시·도 육아종합지원센터의 컨설팅으로 자리매김할 수 있도록 운영체계와 운영방안을 구체화하고자 하였다. 이를 위해 시범적용과 더불어 보건복지부, 지자체 보육담당관, 한국보육진흥원, 중앙육아종합지원센터 및 연구진을 중심으로 컨설팅 운영협의체를 구성·운용하고, 상근직으로 수석컨설턴트 배치하는 등의 방법을 추가하였다.

■ 그림 I-1-1 ■ 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 5차년 연구계획



자료: 권미경·박원순·이규림·박인숙(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(Ⅱ): 통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설팅 연구. p. 13.

본 연구는 보육서비스 질 제고를 위해 어린이집 평가결과에 기초한 컨설팅 지원 방안을 모색하는 3차년도 연구이다. 이에 본 연구는 통합평가지표를 적용하는 제3차 평가인증을 받은 어린이집을 대상으로 시범적용 대상을 선정하고, 2차년도 까지 개발·수정한 모형(CARE컨설팅)에 준한 컨설팅을 적용함으로써 어린이집 현장에 적용 가능한 컨설팅 모형 및 컨설팅 운용 방안을 도출함을 목적으로 한다.

평가 결과와 연계된 컨설팅 제공을 도모하는 본 연구를 통해 상시 어린이집 질 관리 방안으로의 컨설팅 모형 및 지원체계를 마련하고, 향후 평가인증 의무제 도입에 대비하여 평가 이후 질 관리에 대한 국가 책임 강화와 상시 자율점검 및 지원체계를 구축하고자 한다.

2 연구내용

평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리를 위해 기획된 총 5개년 연구 중 3차년도 연구내용은 다음과 같다.

첫째, 보육서비스의 질 관리와 관련된 어린이집 평가인증, 어린이집 컨설팅 등과 관련된 최근 선행연구²⁾를 고찰하고 국외의 ECEC 질 관리 동향을 OECD 자료를 토대로 검토하였다.

둘째, 유치원과 어린이집 공통평가 지표가 적용되는 제3차 어린이집 평가인증 운영체계와 평가 현황을 검토함으로써 어린이집 컨설팅에 대한 시사점을 모색하고자 하였다. 특히 2017년부터 시행된 3차 어린이집 평가인증 결과분석 자료를 한국보육진흥원으로부터 제공받아 미충족 지표 및 항목을 파악하였다.

셋째, 현행 어린이집 질 관리 체계로써의 컨설팅 현황을 파악하였다. 이를 위해 현재까지 육아종합지원센터 및 지방자치단체를 중심으로 보육 현장에서 추진되고 있는 어린이집 컨설팅 내용 및 현황을 살펴보았다.

넷째, 2차년도까지의 시범적용 결과를 반영하여, 3차년도 연구방향 및 방법을 명료화하였다. 이를 위해 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅의 모형과 운영 체계를 간략화하고 수정하여, 컨설턴트가 현장에서 사용할 2018 「CARE컨설팅」 매뉴얼을 마련하였다.

다섯째, 평가인증 결과에 기초하여 컨설팅 대상기관을 모집·선정하고 「CARE컨설팅」 3차년도 시범사업을 실시하였다. 또한 결과의 분석을 통해 컨설팅 모형과 운영체계에 대한 개선점을 도출하고자 하였다. 시범사업 단계에서와 본 사업에서의 참여 주체 간 역할 분담을 고려하며, 수석컨설턴트와 컨설턴트의 업무를 구체화하고, 특히 평가인증 등급이 낮은 어린이집의 컨설팅 참여를 유도하고 컨설팅 효과를 도출하고자 하였다.

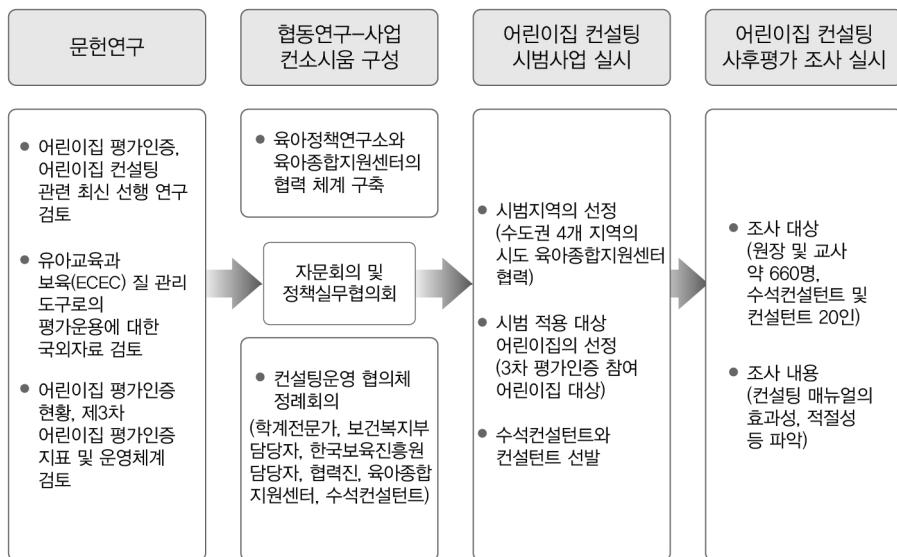
마지막으로 보육서비스의 질 제고와 유지를 위한 어린이집 평가인증 연계 지원 방안을 제시하였다. 향후 어린이집 의무평가제로의 전환을 고려하여 국가 수준의 질 관리 도구로써 컨설팅 운용에 대한 정책 방안을 제시하고자 하였다.

2) 본 과제는 연속과제로 2차년도(2017) 검토가 이루어진 부분을 제외하고 2017년과 2018년 발표된 관련연구를 중심으로 고찰함.

3 연구방법

본 연구에서 사용한 연구방법은 다음 [그림 I-3-1]과 같다.

■ 그림 I-3-1 ■ 연구방법



가. 문헌연구

온라인 자료 검색과 문헌연구의 방법으로 다음을 파악하였다.

첫째, 어린이집 평가인증, 어린이집 컨설팅에 대한 선행 연구를 검토하였다. 연속과제이므로 2차년도 연구 이후 2017년과 2018년도에 발표된 연구를 중심으로 고찰하였다.

둘째, 유아교육과 보육(ECEC) 질 관리 도구로의 평가운용에 대한 국외 자료를 검토하였다. OECD국가들을 중심으로 전반적인 질 관리 경향, 관리영역, 결과의 활용 부분을 정리하였다.

셋째, 어린이집 평가인증 현황, 제3차 어린이집 평가인증 지표, 운영체계와 평가 결과의 분포, 평가인증 사후관리 등을 검토하였다.

넷째, 현재까지 추진해 온 어린이집 컨설팅 내용 및 추이를 파악하였다. 육아종

합지원센터 중심 어린이집컨설팅 현황을 중앙육아종합지원센터에서 제공한 자료를 토대로 정리하였다. 이와 더불어 지자체 특화 어린이집 컨설팅 지원사례로 서울의 ‘아이조아~서울’ 맞춤형 컨설팅과 경기도형 컨설팅을 살펴보았다.

나. 협동연구-사업 컨소시움 구성

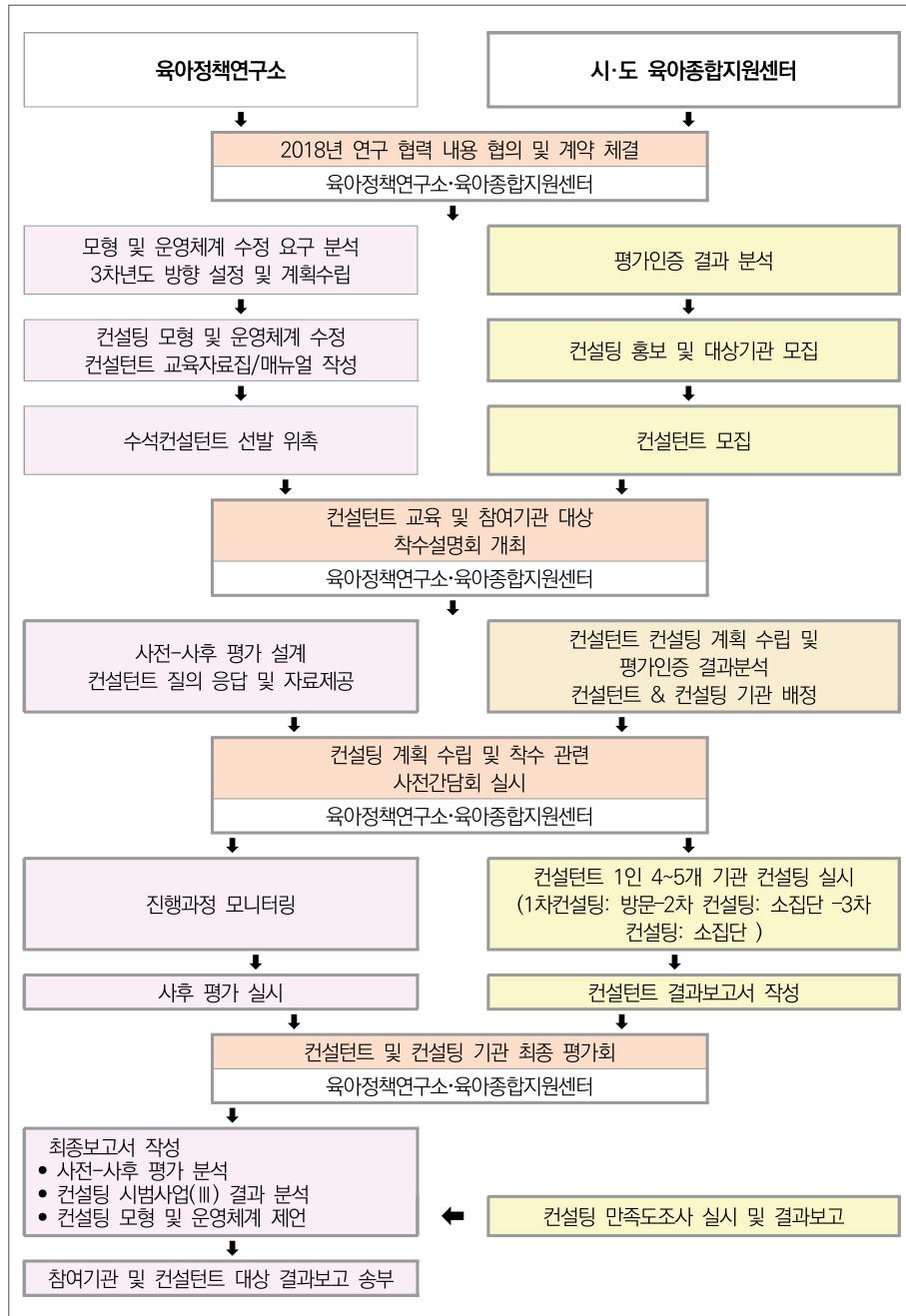
1) 육아정책연구소와 육아종합지원센터와의 협력 내용

1차년도 연구(최윤경 외, 2016)에는 평가 연계 컨설팅이라는 특성을 감안하여, 평가인증을 실시하고 관리하는 한국보육진흥원 평가인증국과 컨소시움을 구성하여 추진하였다. 육아정책연구소는 컨설팅 모형의 개발과 컨설턴트 교육, 결과 분석을 담당하고, 한국보육진흥원 평가인증국은 90개 어린이집을 대상으로 컨설팅 시범사업을 전담 추진하고 그 결과를 제공하였다.

2차년도(권미경 외, 2017) 연구에서는 어린이집 평가를 전담하는 기관과 컨설팅을 제공하는 기관의 분리가 적절하다는 이유로 평가인증국이 아닌 시·도 육아종합지원센터(서울, 울산, 충북)와 협력하여 89개 어린이집에서 시범적용을 진행하였다.

본 3차년(2018)도 연구에서도 향후 CARE컨설팅이 육아종합지원센터 중심의 컨설팅으로 제공될 것을 고려하여 2017년도와 마찬가지로 시·도 육아종합지원센터와 협력하여 추진하였다. 3차년도(2018) 어린이집 평가 연계 컨설팅 연구와 협동사업을 추진하기 위한 업무의 분장과 추진 계획은 다음 [그림 I -3-2]와 같다.

그림 I-3-2 연구 총괄 및 협동사업 진행 절차



자료: 최윤경 외(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구. p. 16. [그림 I-3-1]
수정하여 3차년도 추진내용으로 재구성함.

구체적으로 육아정책연구소는 연구를 총괄하여 2차년도까지 개발한 CARE컨설팅 모형을 수정하고 그에 맞추어 컨설팅 매뉴얼을 마련하였다. 이후 수석컨설턴트와 컨설턴트를 모집·선정하고 컨설턴트를 교육하며, 시범기관을 대상으로 착수 설명회를 개최하였다. 또한 컨설팅 협의체 운영, 컨설팅과정 모니터링, 사후 평가, 결과보고회 개최 등을 담당하였다. 추후 컨설팅 결과분석을 진행하여 질 관리 도구로 어린이집 컨설팅 효과를 가늠해보려 하였다.

시·도 육아종합지원센터는 수석컨설턴트와 더불어 대상기관 선정을 위한 평가 결과 자료 분석, CARE컨설팅 홍보, 참여 어린이집 섭외 및 선정, 컨설팅과정 모니터링을 담당하였다.

다. 자문회의 및 정책실무협의회

본 연구는 주요 연구 내용으로 현장 적용을 포함하므로 연구 추진과정에서 육아정책연구소 연구진, 육아종합지원센터 협력진 및 수석컨설턴트 등을 중심으로 협의회를 지속적으로 개최하였다. 또한 연구의 방향을 설정하고 컨설팅 내용과 운영 체계를 수정하기 위해 학계 전문가, 어린이집 평가인증 관련 전문가를 대상으로 자문회의를 실시하였다. 평가인증 및 보육 품질 제고를 담당하는 보건복지부 보육기반과와 정책실무협의회를 3차례 개최하여 연구결과의 실효성을 높이고자 하였다.

특히 CARE컨설팅 연구가 연구수준에서 그치지 않고 어린이집 질 관리를 위한 전국 사업으로 확대될 수 있도록, 본 3차년도 연구에서는 CARE컨설팅운영 협의체를 구성하고 회의를 정례화하여 정책실무진의 이해를 확장하고자 하였다.

CARE컨설팅운영 협의체는 보건복지부 보육기반과 평가인증 담당자, 중앙육아종합지원센터 센터장, 시범적용 참여 시·도육아종합지원센터장 4인, 컨설팅 개발 협력진 교수 3인, 수석컨설턴트 3인, 한국보육진흥원 평가인증 담당자 1인과 연구진으로 구성하였다. 연구과정에 실시한 연구관련 협의 내용은 다음 <표 I-3-1>과 같다.

表 I-3-1 | 자문회의 및 정책실무협의회 개최

구분	일시	참석자	주요내용
정책연구실무 협의회 및 자문회의	1. 10	보건복지부 보육기반과 1인, 중앙육아종합지원센터 센터장 및 팀장 2인, 보육전문 교수 3인, 한국보육진흥원 팀장 1인	- 연구방향 정립 및 차별화 방안 논의 - 연구방법 간략화 방안 모색
자문회의	1. 26	보육전문 교수 3인	- 2018년 컨설팅 모형 수정 및 간략화 방안 모색
자문회의	2. 1	보육전문 교수 3인, 수석컨설턴트 3인	- CARE컨설팅 모형 간략화 방안 및 2018모형 설정 의견수렴
자문회의	2. 2	인천광역시청 보육정책과 2인, 인천육아종합지원센터 센터장	- 2018년 시범적용 참여 독려를 위한 CARE컨설팅 추진 방향 및 협력 내용 논의
자문회의	2. 5	경기도청 보육정책과 2인, 수원시청 1인, 경기육아종합지원센터장 및 경기북부 센터장 외 2인	- 2018년 시범적용 참여 독려를 위한 CARE컨설팅 추진 방향 및 협력 내용 논의
자문회의	2. 22	육아종합지원센터 센터장 5인	- 2018년 컨설팅 시범사업 추진 계획 논의
자문회의	2. 28	육아종합지원센터 팀장 1인, 수석컨설턴트 3인	- 컨설팅 운영 방안 및 업무관련 논의
협의회	3. 19	보육전문교수 3인, 수석컨설턴트 3인	- 컨설팅 사전 준비자료 작성 및 논의
정책연구실무 협의회	3. 20	보건복지부 보육기반과 2인	- 2018년 컨설팅 연구방향 논의
협의회	4. 2	서울, 인천, 경기도, 경기북부 육아종합지원센터 팀장 4인, 수석컨설턴트 3인	- 2018년 컨설팅 추진일정 및 업무관련 논의
협의회	4. 23	보육 전문교수 3인, 수석컨설턴트 3인	- 2018년 보육컨설팅 일정 및 업무관련 논의
협의회	5. 14	서울, 인천, 경기도, 경기북부 육아종합지원센터 팀장 4인, 수석컨설턴트 3인	- 참여기관 확대 모집 방안 및 배치 관련 논의
착수설명회 및 협의회	6. 2	서울, 인천, 경기도, 경기북부 육아종합지원센터 팀장 4인, 수석컨설턴트 3인	- 기관대상 착수설명회 및 컨설팅 실행방향 논의
협의회	7. 11	수석컨설턴트 3인	- 컨설팅 진행 현황 연구진 공유 및 일정 조정 논의
협의회	8. 20	서울, 인천, 경기도, 경기북부 육아종합지원센터 팀장 4인, 수석컨설턴트 3인	- 컨설팅 진행 현황 검토 및 향후 업무관련 논의
최종결과 보고회 및 협의회	9. 18	보건복지부 보육기반과 1인, 서울, 인천, 경기도, 경기북부 육아종합지원센터 팀장 4인, 수석컨설턴트 3인	- 컨설팅 결과보고 및 사례발표

라. 컨설팅 시범사업 및 사후평가 실시

본 연구에서는 어린이집 평가결과에 기초한 컨설팅 지원 시범사업을 실시하였다. 컨설팅 시범사업의 추진이 본 연구의 주요 내용이자 방법이므로 여기서는 간략히 담고, IV장에서 상세히 설명하였다.

1) 어린이집 컨설팅 시범 사업 실시

가) 시범지역의 선정: 서울, 인천, 경기, 경기북부 등 수도권 4개 지역

연구진은 시·도청 보육사업 담당자와 육아종합지원센터 컨설팅 업무 담당자들에게 CARE컨설팅의 취지를 설명하고 시범 사업에의 참여를 독려하였다. 시범적용 대상을 평가결과 하위등급 어린이집으로 제한하고자 함에 따라 시범사업의 추진은 제3차 평가인증 참여 어린이집의 수가 많은 서울, 인천, 경기, 경기북부 등 4개 지역의 시·도 육아종합지원센터와 협력하였다.³⁾

나) 시범 적용 대상 어린이집의 선정

2018년도 시범 사업은 2017년 11월 평가인증 참여 어린이집의 결과가 4월에 확정됨에 따라 그 결과 발표 이후 최하 등급의 우선 참여를 독려하고자 하였다. 그러나 평가인증의 결과 발표가 5월로 지연되어 시범기관의 모집 기간을 확보할 수 없었고, 또한 평가인증 결과가 A등급으로 편포되어 D등급은 7~8% 남짓에 불과하였다. 이러한 연구의 한계로 최하 등급인 D등급으로 제한하지 않고 3차 평가인증 참여 어린이집을 대상으로 하였다.

3차 평가인증을 받은 어린이집 서울 30개, 경기 30개, 경기북부 20개, 인천 20개 총 100개 어린이집 선정하는 것이 목표였으나, 서울 24개, 경기 25개, 경기북부 20개, 인천 20개 총 89개로 확정되었다.

3) 2017년 11월 제3차 평가인증 결과, 참여어린이집 중 78%이상이 A 등급에 해당하고, 약 22% 정도가 B, C, D 등급에 해당하여 컨설팅 대상으로 고려하는 등급이 낮은 어린이집의 수(모집단)가 많지 않음. 따라서 어린이집 수가 많아 B, C, D 등급 발생 빈도가 다른 지역보다 많을 것으로 예상되는 수도권으로 시범 적용 지역을 선정함.

다) 수석컨설턴트 선발

수석컨설턴트는 컨설턴트의 멘토 역할을 담당한다. 2016년, 2017년 CARE컨설팅 컨설턴트로 활동하여 본 사업에의 이해가 있으며 컨설턴트로서 업무역량이 뛰어나 컨설턴트의 지원역할이 가능한 3인을 수석컨설턴트로 선발하였다. 수석컨설턴트의 주요 역할은 <부록 1> 협동 주체 간 업무 분장으로 상세히 제시하였다.

라) 컨설턴트 선발

4개 지역에서 총 17인(1~2차년도 참여자 우선)을 선발하였고, 컨설턴트 1인당 4~5개 어린이집 컨설팅을 담당하도록 배치하였다. CARE컨설팅은 1회 개별어린이집 방문, 2차례의 소집단 컨설팅으로 진행하였다.

2) 어린이집 컨설팅 사후평가 조사 실시

어린이집 컨설팅 사후평가의 목적은 컨설팅 후에 취약점이 효과적으로 개선되었는지를 파악하고 향후 컨설팅 운영 시 반영할 내용을 매뉴얼에 수정·보완하기 위함이다(권미경 외, 2017: 20). 컨설턴트와 시범 참여기관의 원장과 교사를 대상으로 사후평가 조사가 이루어졌다.

가) 조사 대상

2018 CARE컨설팅 참여 어린이집 89개소 원장 및 교사 등 약 200인, 수석컨설턴트 및 컨설턴트 20인(3인+17인)이 대상이다.

나) 조사 내용

컨설턴트 조사에서는 컨설팅 매뉴얼의 효과성, 적절성, 모형의 실행 적합도 등을 파악하고, 어린이집 원장 및 교사 조사에서는 시범 실시 기관의 기대 대비 개선 정도, 컨설팅 과정과 컨설턴트 내용 등에 대한 만족도, 사후보완 사항에 대한 요구를 파악하였다.

4 연구배경

본 연구는 보육서비스의 질 제고를 위해 어린이집 평가연계컨설팅 지원방안을 모색하는 연구이다. 이에 연구의 배경으로 ‘어린이집 평가인증’과 ‘어린이집 컨설팅’ 관련 선행연구를 고찰하고, OECD 국가의 ‘ECEC 질 관리 동향’을 살펴보았다.

가. 선행연구

2017년도 2차년도 연구(권미경 외, 2017)에서 어린이집 컨설팅, 어린이집 평가인증, 통합평가에 관련된 연구들을 검토하였다. 본 연구에서는 2017년도와 2018년도에 발표된 연구 중 CARE컨설팅의 시작점인 ‘어린이집 평가인증’, ‘어린이집 컨설팅’ 등의 키워드를 중심으로 검색, 검토하고 연구에 주는 시사점을 찾아보고자 하였다.

1) 어린이집 평가인증

최근 어린이집 평가인증 제도에의 변화가 많았다. 현재는 통합평가를 적용하는 3차 어린이집 평가인증이 시행 중이나, 2016년과 2017년 보육현장에서는 2차 평가인증, 3차 평가인증 시범사업, 통합평가 시범사업 등이 동시에 진행되기도 하였다. 이런 이유에서 2017년과 2018년도 발행 연구이나 연구대상으로의 평가인증제도는 2차 평가인증, 3차 시범 평가인증, 통합평가 등이 다양하게 나타남이 특징이다.

이러한 평가인증 제도 변화에 대한 관심이 평가인증 관련 문헌분석(김선희, 2016), 운영체계 및 지표 등 제도 분석(김남순, 2018; 김준현, 2017), 지표에 대한 인식(전현정, 2017) 등의 연구로 다양하게 보고되었다.

김선희(2016)는 평가인증 관련 연구동향 분석의 틀로 평가인증 제도, 평가인증 지표와 운영체계, 평가인증 조력프로그램, 사후유지관리로 구분하고 그 연구들에 나타난 보육교사의 인식을 중심으로 검토하였다. 연구는 평가인증이 보육교사의 부담을 줄이면서 안착하기 위해서는 평가인증 조력프로그램이 활성화되어야 함을 제언하였다.

제도에 대한 연구 중 정책수단으로의 평가인증의 효과성에 주목하여, 평정방식과 평정결과 공개방식 개선에 대해 연구한 김준현(2017)은 2차 어린이집 평가인증 평정방식에 대한 분석과 호주 등의 사례검토를 토대로 우수 등급이 신설과 등급정보만 공개하는 방안을 제안하였다. 이는 현재 3차 평가인증의 공개방식과 동일하다.

평가인증 지표에 대한 인식의 집단 간 차이에 관심을 둔 연구들(김남순, 2018; 김혜경, 2018)이 있다. 김남순(2018)은 3차 평가인증의 도입을 앞둔 시점에서 통합지표 및 운영체계, 평가영역 및 평가지표 적절성 등을 중심으로 원장, 교사, 부모의 집단 간 인식의 차이를 보았다. 평가인증제도 자체에 대한 만족도는 낮게 나타나나, 영역 및 지표에의 적절성은 동의 정도가 높았고, 준비과정의 어려움과 업무 과중, 재정적 어려움, 학부모 모니터링단 등 중복적 평가에의 어려움 등으로 평가인증 관련 개선요구를 정리하였다. 김혜경(2018)은 원장과 보육교사들이 3차 지표에 대해 대체로 긍정적인 인식을 하고 있으며, 특히 이해하기 쉽다는 평가를 하고 있다고 보고하였다.

안전영역(전현정, 2017)이나, 보육활동과 상호작용(서은주·홍순옥·이명희·최정화, 2017; 정진희·이대균, 2017) 등 평가인증의 특정 지표영역에 대한 보육교사의 인식 및 적용에 대한 연구도 이루어졌다. 연구들은 보육현장에서 교사와의 면담이나 설문조사 결과를 토대로 지표에 대한 인식, 적용에의 어려움을 통한 개선방안을 제언하고 있다.

통합평가 지표를 적용하여 3차 어린이집 평가인증과 유치원 4주기 평가가 진행 중임을 고려하여 평가인증 지표에 대한 유치원 교사와 어린이집 교사 간 인식의 차이를 살핀 연구(조홍자·김동례, 2017)도 추진되었다. 연구는 운영체계의 적절성, 지표항목, 평가지표의 중요성 등에 대해 대체로 어린이집 교사가 유치원 교사보다 더 높게 인식하고 있다고 보고하였다.

평가인증이 보육교사와 어린이집 운영 등에 미치는 영향에 대한 연구(김양희, 2018; 정희순, 2017)도 이루어졌다. 김양희(2018)는 평가인증이 어린이집의 자율성 보장을 어렵게 하고, 지표에 의존한 환경구성을 유도한다는 이유로 어린이집의 운영에 제약으로 작용함을 주장하였다. 정희순(2017)은 평가인증이 보육교사의 전문성과 직무만족도에 미치는 영향이 미미함을 보고하였다.

특이한 점은 본 연구가 관심을 두고 있는 평가인증 이후 상시 질 관리의 측면에서 평가인증 사후관리에 대한 연구들(김은미·권현수·김희연, 2017; 김하늘, 2017; 박미영·한미라, 2017; 한송이, 2017)이 많이 보고되고 있다는 점이다. 3차 시범사업 참여의 경험을 토대로 평가지표운영체계 및 사후 유지관리에 대한 보육교직원의 인식을 살핀 연구(박미영·한미라, 2017)에서는 평가인증 이후 동일한 질적 수준을 유지하기 위한 사후관리의 어려움으로 특히 보육교사의 업무과정의 부담과 재정관련 문제를 지적하며, 주기적으로 점검 가능한 제도적 장치와 전문가를 통한 컨설팅의 필요성을 제기하였다. 김하늘(2017)은 평가인증 사후유지관리에 대한 원장과 교사의 인식 차이에 주목하였다. 연구는 사후유지관리 어려움의 이유를 전문성 부족, 인력 부족, 시간 부족 등으로 요약하며 어린이집 상황에 맞는 지원이 마련되어야함을 강조하였다. 한송이(2017)는 보육교사의 사후유지관리 중요성에 대한 인식 정도가 평가인증 이후 보육교사의 역할수행에 관계 있다고 밝히며 지속적인 상시 질 관리 방안으로 유지관리 자체에 대한 중요성을 강조할 필요가 있다고 제언하였다. 김은미 등(2017)은 장애전문어린이집에서의 평가인증에 대한 인식을 고찰하였다. 평가인증이 효과적임에 동의하나 교사의 복지향상에는 부정적인 경향이 있다는 점을 지적하고 장애전문 어린이집의 특성을 고려한 평가지표가 보완될 필요가 있다고 하였다.

2) 어린이집 컨설팅

유아교육기관의 장학, 컨설팅의 운영이 체계적으로 지원되는 것에 비해 어린이집은 질적 향상을 위한 지원이 평가 이외에 찾아보기 힘들다는 점에서 어린이집의 컨설팅에 대한 요구가 많다. 이전에는 보육컨설팅, 어린이집 컨설팅에 대한 연구가 거의 이루어지지 않았으나, 최근에는 육아종합지원센터를 중심으로 보육컨설팅이 확대되고 지자체 수준의 컨설팅이 특화되면서 이와 관련한 연구들이 활발하게 추진되고 있다(권미경 외, 2017: 20).

먼저, 컨설팅 프로그램개발과 적용에 대한 연구들(국지윤·김영옥, 2017; 박연화, 2017)이 진행되었다. 어린이집 지도점검, 평가인증, 부모모니터링을 지원하는 어린이집 컨설팅 모형 개발에 대한 연구(국지윤·김영옥, 2017)는 어린이집 운영 관리 이행 기준의 준수와 보육교직원의 역량강화에 목적을 둔 컨설팅 모형을 개

발하고 적용 이후 그 타당성을 검증하고자 하였다. 박연화(2017)도 어린이집 수업컨설팅 모형을 개발하고 실행하며 나타난 변화를 설명하였다.

컨설팅에 참여하였던 가정어린이집 원장의 경험에 관심을 둔 연구(유선영·전홍주, 2017)에서는 평가인증 현장방문 컨설팅에 참여한 동기, 경험한 어려움, 요구 등을 수렴하였는데, 어려움은 공간의 협소함, 교사와 원장역할을 겸하여 수행하는 것의 어려움, 컨설턴트의 자질과 역량차이 등으로 요약하고, 가정어린이집의 특성을 이해하는 컨설턴트의 파견 등을 포함하는 개선안을 제시하였다.

컨설팅에 참여하였던 교사의 경험에 주목한 연구(박수경·정미라, 2017)에서는 컨설팅은 교사들로 하여금 교육과정 실행 주체로서 자신을 돌아보고, 교사의 실천가능성을 확장하며, 교육과정 실행의 폭을 넓히는 계기가 되었으며 실행과정에서 상황적 딜레마가 있을 수 있다는 점을 보여주었다. 연구는 이를 토대로 교사 대상 컨설팅의 유용성을 강조하였다.

컨설턴트의 입장에서 컨설팅 과정의 경험을 분석한 연구(강성희·제경숙·김현주, 2017; 안소영·안지혜, 2017; 엄유미, 2017; 임주희, 2018)들이 상당 수 보고되었다. 경험에 대한 연구는 주로 질적 연구 방법으로 이루어지는 경향을 보인다. 안소영과 안지혜(2017)는 컨설턴트들은 컨설팅과정에서 참여자의 생각 흔들기, 끊임없는 논의, 순환적 구조 등을 개념으로 도출하고, 컨설팅과정에 변화의 주체로서 참여자의 노력이 병행되어야함을 강조하였다. 강성희 등(2017)은 어린이집 평가인증 컨설팅 과정에서 컨설턴트가 어떤 경험을 하는지, 전문가로서 역할을 수행하기 위해 어떤 지원이 필요한지를 살폈고, 특히 전문성 향상을 위해 경험공유가 가능한 소모임이 필요함을 강조하였다. 이는 본 연구인 CARE컨설팅 2차년도 시범사업에서 소집단 컨설팅에 대한 반응이 높았던 이유가 설명되는 부분이기도 하다. 엄유미(2017)는 육아종합지원센터 평가인증 컨설팅에 참여했던 컨설턴트 대상 설문조사를 통해 컨설턴트를 양성하기 위한 전문적 시스템 구축과 컨설턴트 교육 프로그램 모형 개발의 필요성을 강조하였다. 또한 국가 수준에서 컨설턴트의 질을 보장할 수 있는 재정적인 지원 및 제도가 마련되어야 함을 강조하였다. 이는 컨설팅의 효과에 컨설턴트의 역량이 미치는 영향이 크며 따라서 컨설턴트의 교육과 우수한 컨설턴트 풀 구성 및 유지가 필요함을 제언하였던 2차년도 연구 결과와도 일치하는 의견이다.

어린이집 컨설팅의 효과에 대한 연구들(강현경, 2018; 송근영, 2017; 안소영, 2017)이 이루어졌는데 이런 연구들은 컨설팅이 계획했던 목표를 달성하여 효과가 있었음을 공통적으로 보고하는 경향을 보인다. 안소영(2017)은 영아보육교사에게 영아-교사 상호작용과 민감성 향상을 위한 컨설팅을 제공하고 그 효과를 살폈다. 이를 통해 영아교사가 컨설팅과정에서 교사 자신을 돌아볼 수 있는 계기가 되고 교사역할에 대해 의미를 부여할 수 있는 기회였음을 강조하였다. 창의적 수업실천을 중심으로 어린이집 컨설팅 이후 유아교사에 나타난 변화에 대한 연구(강현경, 2018)에서는 컨설팅이 교사의 신념과 태도 변화에 긍정적으로 작용하였음을 보고하였다. 송근영(2017)은 ‘교사아이플러스’에 참여했던 교사들의 소집단·개별 보육과정 컨설팅은 보육교사가 인식한 전문성과 상호작용을 향상시키는데 효과가 있었고, 보육교사의 전문성 향상을 위해 소집단으로 이루어진 개별화된 전문적 교사교육프로그램이 필요함을 제언하였다.

장애아전문 어린이집의 보육교직원을 대상으로 한 설문조사를 토대로 보육컨설팅을 효율화하는 방안을 찾는 연구(조현정·이병인, 2017)도 진행되었다. 연구는 보육교직원들은 보육컨설팅의 필요성에 대해서는 85% 정도가 필요하다고 인식하나 컨설팅에 대한 기본적인 개념이나 절차를 알지 못하기 때문에 이들에게 보육컨설팅의 이해, 개념 정립의 필요성, 컨설팅 필요성에 관한 연수가 요구된다고 하였다. 교사들은 1년 단위로 학기 초에, 보육계획안 작성과 수업방법 및 기술을 내용으로 온라인으로 보고하는 형식을 선호함을 밝혔다.

나. OECD 국가의 ECEC 질 관리 동향

1) 전반적인 경향

2015년 OECD에서 발간된 Starting Strong IV에서는 OECD국가들의 유아 교육·보육(ECEC) 모니터링의 국제적 동향에 대해서 크게 4가지 특징을 제시하였다. 첫째, 전 세계적으로 ECEC 질 관리에 대한 관심이 증가하는 추세이다. 둘째, OECD 국가의 ECEC 질 관리는 방법 측면(예: 모니터링 틀, 방법론, 과정 등)에서 이전보다 많은 부분이 개선되고 있다. 셋째, OECD 국가들은 ECEC 관리의 통합을 지향하는 경향이 있다. 넷째, ECEC 질 관리에서 유치원-초등학교 연계를

위해 노력하고 있다(OECD, 2017: 74-78).

가) ECEC 질 관리에 대한 관심 증가

OECD 국가들은 ECEC에 대해 예산을 늘리고 ECEC 지원에 힘쓰고 있는데, 재정지원의 효과를 보기 위해서 평가에 관심을 가지고 있는 것으로 보인다. 즉, ECEC 자체의 질 관리 목적뿐만 아니라 추후에 예산을 어떻게 책정할 것인지, 어떤 부분을 지원하면 좋을 것일지 파악하기 위해 평가를 진행한다(OECD, 2017: 74). 대부분 국가에서 ECEC 운영 기관과 평가 기관이 분리되지 않은 형태이나 예외적으로 영국과 뉴질랜드의 경우 ECEC 정책을 시행하는 행정기관과 모니터링을 담당하는 독립적인 기관이 분리되어 있어 객관성을 떨 수 있다(OECD, 2017: 75).

나) ECEC 모니터링을 위한 방법의 개선

OECD 국가들은 ECEC 모니터링을 위하여 질 평가의 틀, 방법론, 과정 향상을 위해 노력하고 있다(OECD, 2017: 75). 많은 국가에서 공통적으로 찾을 수 있는 개선 분야는 ‘① 규제와 관련된 구조적 질 모니터링 실시’, ‘② 과정적 질 모니터링에 대한 관심 증가’, ‘③ ECEC 교직원 모니터링 증가’, ‘④ 아동 발달과 성과 결과 수집’, ‘⑤ 지방정부의 ECEC 질 평가 요구 증가 및 국가수준의 질 관리 체계 구축’으로 요약된다(OECD, 2017: 75-77). OECD 보고서에 따르면, 모든 국가는 ECEC 질을 모니터링 하는 법적 의무를 가지는데, 교직원 대 아동비율, 교사 자격, 실내외 공간과 교재교구 상황, 근무조건 등을 구조적 질의 영역으로 정하고 이에 대한 규제 준수 여부를 확인하고 있다(① 규제와 관련된 구조적 질 모니터링 실시, OECD, 2017: 75). 또한, OECD 국가 내에서 구조적 질뿐만 아니라 과정적 질(예: 교직원과 아동 간 교육적 상호작용, 또래 간 상호작용, 교직원과 부모 간 소통 등)을 모니터링 하는 것에 대한 중요성이 점차 강조되어 그 비중이 증가하고 있는 추세라는 점이 인상적이다(② 과정적 질 모니터링에 대한 관심 증가, OECD, 2017: 75-76). 구조적 질, 과정적 질과 더불어 ECEC 국가들은 교직원에 대한 정보를 모으는데, 이는 교직원의 질을 관리하고 인력 지원의 개선을 위해

실시되고 있다(③). ECEC 교직원 모니터링 증가, OECD, 2017: 76). ECEC 국가들 중에는 아동 발달 및 성과를 조사하는 국가들이 있는데(예: 네덜란드, 호주, 핀란드, 노르웨이), 그 형태는 데이터 수집 혹은 포트폴리오를 이용한 평가 등으로 국가마다 다르다. 아동 발달 및 성과를 측정하는 국가들은 아동 정보를 통해 ECEC의 효과를 살피거나, 커리큘럼 상 보완해야 할 부분을 파악하고 있다(④ ECEC 교직원 모니터링 증가, OECD, 2017: 76-77). ECEC 질 관리는 그동안 지자체 수준에서 실시하고 관리하였으나, 호주와 같은 일부 국가에서는 국가 차원에서 질 관리 기준을 제시하고 적용하고 있는 것으로 나타나, 질 관리와 평가의 틀이 구조화되고 전 국가적으로 확대되고 있는 흐름을 읽을 수 있다(⑤) 지방정부의 ECEC 질 평가 요구 증가 및 국가수준의 질 관리 체계 구축, OECD, 2017: 77).

다) ECEC 질 관리의 통합

OECD 국가들은 ECEC 질 관리에 대한 책임을 한 부처에서 통합하는 것을 지향하고 있으며, 다양한 측면에서의 통합적 모니터링을 선호한다(OECD, 2017: 78). 교육과 보육의 질 관리 책임이 분리되어 있는 국가는 칠레, 체코, 프랑스, 이탈리아, 한국, 멕시코, 네덜란드, 포르투갈, 슬로베니아 등이 있으며, 반대로 호주, 핀란드, 아일랜드, 륩셈부르크, 뉴질랜드, 노르웨이, 잉글랜드 등은 질 모니터링 기관이 모든 기관 유형에 동일하게 적용되고 있다(OECD, 2017: 82-84).

라) ECEC 질 관리의 유치원-초등학교 연계

절반 정도의 OECD 국가에서는 질 관리에서 유아교육과 초등교육 간의 연계를 중시하는 것으로 나타났다(OECD, 2017: 78). 초등학교 입학은 유아들에게 극적인 환경의 변화를 경험하게 하는 사건으로 볼 수 있는데, ECEC와 초등교육의 모니터링 통합이 자연스럽게 이루어지도록 하여 아동의 전이를 돋고자 하는 것이다.

2) OECD 국가 별 ECEC 질 관리 영역

2013년 11월에 시행한 OECD ECEC 질 모니터링 관련 온라인 조사 결과를

살펴보면, OECD 국가에서 다루는 ECEC 질 관리 영역을 서비스 질, 교직원 질, 교육과정 실행, 아동 발달성과로 구분하여 정리하였다(OECD, 2017: 87-88). 각 국가 별, 기관유형 별 ECEC 질 관리 평가 영역에 대한 구체적인 정보는 <표 I-4-1>에 제시하였다.

[표 I-4-1] ECEC 질 관리 평가 영역

국가	기관 유형	서비스 질	교직원 질	교육과정 실행	아동 발달성과
호주	가정보육, 종일제 보육기관, 유치원, 방과후 보육	○	○	○	○
	일시보육	○			
벨기에 -네덜란드어권	가정보육제공자, 보육시설	○	○		○
	취학 전 교육	○	○	○	○
벨기에 -프랑스어권	모든 ECEC 기관	○	○	○	○
칠레	커뮤니티 유치원, 유치원, 3-5세 취학 전 교육	○			○
	4-5세 취학 전 교육	○	○		
체코	보육시설	○	○		
	학교 등록부에 있는 주 지원 유치원, 학교 등록부에 있는 사립 유치원	○	○		○
	무역법에 따른 사립보육시설				
핀란드	모든 ECEC 기관	○	○	○	○
프랑스	커뮤니티 크레쉐	○	○	○	
	가정보육	○	○		
	유아학교	○	○	○	○
독일	가정보육		○		
	영유아 보육시설	○		○	○
아일랜드	종일제 보육 서비스	○	○		
이탈리아	영유아기 통합 서비스, 유아원				
	유아학교	○	○	○	○
일본	모든 ECEC 기관	○	○	○	○
카자흐스탄	모든 ECEC 기관	○	○	○	○
한국	모든 ECEC 기관	○	○	○	

국가	기관 유형	서비스 질	교직원 질	교육과정 실행	아동 발달성과
룩셈부르크	가정보육, 보육시설	○	○	○	
	영유아 교육 프로그램; 의무 유아 교육		○	○	○
멕시코	저소득층 0~5세 자녀 기관 보육				
	0~3세 연방 가정 기반 교육	○		○	○
	공무원 0~5세 자녀 대상 연방 기관 교육 및 보육	○	○		○
	맞벌이 가구 연방 가정 보육	○			
	0~5세 공립 아동발달센터				
	의무 유아학교	○	○	○	○
네덜란드	모든 ECEC 기관	○	○		○
뉴질랜드	모든 ECEC 기관	○	○	○	○
노르웨이	모든 ECEC 기관	○	○	○	○
포르투갈	크레쉐, 돌보미, 가정보육	○			
	유치원	○	○	○	○
슬로바키아	보육시설; 모성센터/아동센터				
	유치원	○	○	○	○
슬로베니아	유아학교에서의 돌봄	○	○		
	유치원	○	○	○	○
스웨덴	유아학교, 유아학급	○	○	○	
	가정보육	○	○		
영국-잉글랜드	모든 ECEC 기관	○	○	○	○
영국-스코틀랜드	지방정부지원 사립 보육시설, 지방 공립 보육시설	○	○	○	○
	돌보미	○	○		

자료: OECD (2017). Starting Strong IV: Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care. Starting Strong IV: 영유아 교육·보육 질 모니터링(최윤경·문무경·김길숙·박원순·김나영·조숙인·조현수 역). 광주광역시교육청. (2015년 원저 발간). pp. 87~88.

〈표 I-4-1〉에서 보는 바와 같이 서비스 질, 교직원 질, 교육과정 실행, 아동발달 및 성과와 같은 4가지 질 관리 영역을 모든 ECEC기관에서 공통적으로 평가하

는 국가는 벨기에-프랑스어권, 핀란드, 일본, 카자흐스탄, 뉴질랜드, 노르웨이, 잉글랜드가 있다. 일부 기관 유형에서 4가지 질 관리 영역을 모두 평가하는 국가는 호주(가정보육, 종일제 보육기관, 유치원, 방과후 보육), 벨기에-네덜란드어권(취학전 교육), 프랑스(유아학교), 이탈리아(유아학교), 멕시코(의무 유아학교), 포르투갈(유치원), 슬로바키아(유치원), 슬로베니아(유치원), 스코틀랜드(지방정부지원 사립보육시설, 지방 공립보육시설)로 나타났다. 한국에서는 서비스 질, 교직원 질, 교육과정 실행에 대해 질 관리 평가가 이루어지고 있으나, 아동 발달 성과에 대해서는 국가 차원에서 평가가 이루어지지 않고 있다.

3) OECD ECEC 질 관리의 결과 활용 동향

Starting Strong IV에서는 2013년 11월 OECD ECEC 네트워크 영유아기 교육 및 질 모니터링 온라인 조사 결과를 통해 OECD 국가에서 ECEC 질 관리 결과를 어떻게 활용하고 있는지 살펴보았다(OECD, 2017: 135-137, 184-189). 서비스 질 모니터링 결과와 교직원 질 모니터링 결과 활용을 비교한 결과, 공통적으로 가장 흔한 후속조치는 ‘미흡 사항 개선 조치’, ‘후속평가 혹은 사후 모니터링 실시’인 것으로 나타났다.

가) ECEC 서비스 질 모니터링 결과 활용 비교

서비스 질 모니터링 결과가 나온 뒤 가장 빈번히 시행되는 조치는 ‘미흡사항 개선조치’와 ‘후속평가 혹은 사후 모니터링 실시’이며, 뒤이어 교직원/관리자 교육 참여를 의무화하여 교육지원을 확대하거나, 극단적인 경우에 서비스/기관 폐쇄 혹은 인가 취소로 이어지기도 하였다(OECD, 2017: 134-135).

그 외에 재정적 결과로 지원 증감, 보수 인상 및 처벌, 인센티브 지급 등이 보고되었으나, 이는 상대적으로 적은 수의 국가에서 나타나는 후속조치로 밝혀졌다 (OECD, 2017: 135). 이 같은 결과로 미루어볼 때, 서비스 질을 모니터링하고 관리하는 것은 결국 단순히 기관에 제재를 가하거나 재정적 손해나 이득을 주기 위한 목적으로 실시하기보다는 우수한 기관을 찾는 것과 동시에 잘 운영되지 못하고 있는 기관의 문제점을 찾고 이를 개선하여 더 나은 방향으로 나아가게 하고자

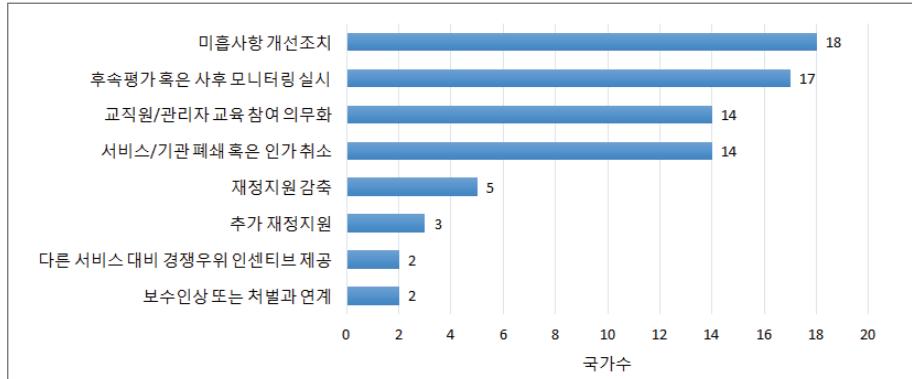
하는 데에 있다. 예를 들어, 벨기에 네덜란드어권에서는 유치원/유아학교 평가단의 역할을 평가 자체에만 두지 않았으며, 평가 이후 상담을 통해 개선을 위한 건설적인 피드백을 제공하고 기관의 우수한 실행을 독려하는 전문적인 질 관리를 제공하는 것으로 보았다(OECD, 2017: 137).

■ 표 I-4-2 ■ OECD국가의 ECEC 서비스 질 모니터링 결과 활용

서비스 질 모니터링 결과 활용 방법	국가수	국가명
미흡사항 개선조치	18	호주, 벨기에-네덜란드어권, 벨기에-프랑스어권, 칠레, 체코, 프랑스, 독일, 이탈리아, 카자흐스탄, 한국, 룩셈부르크, 멕시코, 네덜란드, 슬로바키아, 슬로베니아, 스웨덴, 영국-잉글랜드, 영국-스코틀랜드
후속평가 혹은 사후 모니터링 실시	17	호주, 벨기에-네덜란드어권, 벨기에-프랑스어권, 체코, 핀란드, 프랑스, 카자흐스탄, 한국, 룩셈부르크, 멕시코, 네덜란드, 뉴질랜드, 슬로바키아, 슬로베니아, 스웨덴, 영국-잉글랜드, 영국-스코틀랜드
서비스/기관 폐쇄 혹은 인가 취소	14	호주, 벨기에-네덜란드어권, 벨기에-프랑스어권, 체코, 프랑스, 이탈리아, 카자흐스탄, 룩셈부르크, 멕시코, 네덜란드, 뉴질랜드, 노르웨이, 슬로바키아, 스웨덴
교직원/관리자 교육 참여 의무화	14	호주, 벨기에-프랑스어권, 칠레, 체코, 핀란드, 프랑스, 카자흐스탄, 룩셈부르크, 멕시코, 네덜란드, 슬로바키아, 슬로베니아, 영국-잉글랜드, 영국-스코틀랜드
재정지원 감축	5	벨기에-프랑스어권, 룩셈부르크, 멕시코, 슬로바키아, 영국-잉글랜드
추가 재정지원	3	체코, 카자흐스탄, 한국
보수인상 또는 처벌과 연계	2	칠레, 슬로바키아
다른 서비스 대비 경쟁우위 인센티브 제공	2	호주, 한국

자료: OECD (2017). Starting Strong IV: Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care. Starting Strong IV: 영유아 교육·보육 질 모니터링(최윤경·문무경·김길숙·박원순·김나영·조숙인·조현수 역). 광주광역시교육청. (2015년 원저 발간). pp. 135-136.

■ 그림 I-4-1 ■ OECD 국가의 ECEC 서비스 질 모니터링 결과 활용



주: 통계 자료의 출처는 2013년 11월에 발표된 OECD ECEC 네트워크에서 실시한 영유아기 교육 및 질 모니터링 온라인 조사이며, 자료를 바탕으로 그래프를 재구성함. <http://dx.doi.org/10.1787/888933243192>(2018. 4. 13. 인출).

자료: OECD (2017). Starting Strong IV: Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care. Starting Strong IV: 영유아 교육·보육 질 모니터링(최윤경·문무경·김길숙·박원순·김나영·조숙인·조현수 역). 광주광역시교육청. (2015년 원저 별간). p. 135.

나) ECEC 교직원 질 모니터링 결과 활용 비교

ECEC 교직원 질 모니터링 결과 활용은 앞서 소개한 서비스 질 모니터링 결과 활용과 비슷하게 ‘미흡사항 개선조치’, ‘후속평가 혹은 사후 모니터링 실시’, ‘서비스, 기관 폐쇄 또는 인가 취소’, ‘교직원/관리자 교육 참여 의무화’를 실시하는 경우가 가장 빈번한 것으로 나타났다(OECD, 2017: 185).

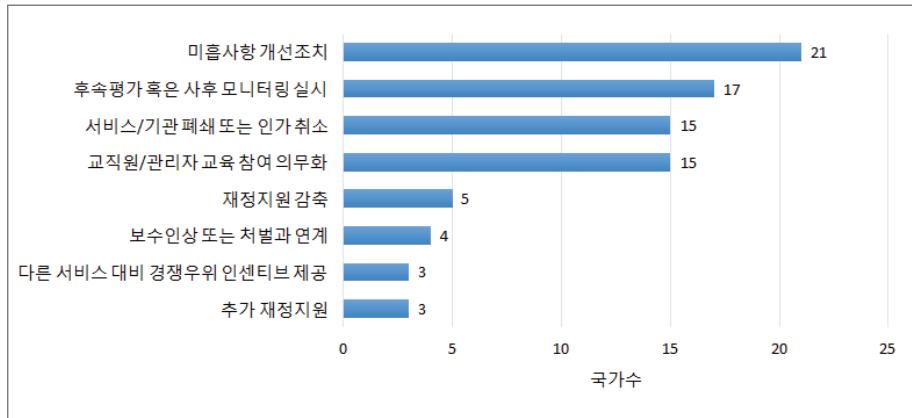
교직원의 질에 대한 평가는 ECEC 질 평가의 일부분에 해당하기 때문에 전체 모니터링의 결과를 좌우하는 부분으로 간주하기는 어려우나, 교직원 질 평가 후속조치 후에 교직원의 상호작용의 질이 향상되었고, 교사의 전문성이 증진되는 효과가 있었다는 보고를 찾을 수 있다(OECD, 2017: 187). 또한 지속적인 질 관리는 관리자 혹은 교직원에게 책임감을 부여하고 개선의 방향을 구체화한다는 데에 의의가 있다. OECD 국가의 ECEC 교직원 질 모니터링 결과 활용에 대한 자세한 통계는 [그림 I-4-2]와 <표 I-4-3>에 정리하였다.

| 표 I-4-3 | OECD국가의 ECEC 교직원 질 모니터링 결과 활용

교직원 질 모니터링 결과 활용 방법	국가수	국가명
미흡사항 개선조치	21	호주, 벨기에-네덜란드어권, 벨기에-프랑스어권, 칠레, 체코, 핀란드, 프랑스, 독일, 이탈리아, 카자흐스탄, 한국, 룩셈부르크, 멕시코, 네덜란드, 노르웨이, 포르투갈, 슬로바키아, 슬로베니아, 스웨덴, 영국-잉글랜드, 영국-스코틀랜드
후속평가 혹은 사후 모니터링 실시	17	호주, 벨기에-네덜란드어권, 벨기에-프랑스어권, 체코, 핀란드, 프랑스, 카자흐스탄, 한국, 룩셈부르크, 멕시코, 네덜란드, 포르투갈, 슬로바키아, 슬로베니아, 스웨덴, 영국-잉글랜드, 영국-스코틀랜드
서비스/기관 폐쇄 혹은 인가 취소	15	호주, 벨기에-네덜란드어권, 벨기에-프랑스어권, 체코, 프랑스, 이탈리아, 카자흐스탄, 룩셈부르크, 멕시코, 네덜란드, 노르웨이, 포르투갈, 슬로바키아, 스웨덴, 영국-잉글랜드
교직원/관리자 교육 참여 의무화	15	호주, 벨기에-프랑스어권, 칠레, 체코, 핀란드, 프랑스, 카자흐스탄, 룩셈부르크, 멕시코, 네덜란드, 포르투갈, 슬로바키아, 슬로베니아, 영국-잉글랜드, 영국-스코틀랜드
재정지원 감축	5	벨기에-프랑스어권, 룩셈부르크, 멕시코, 슬로바키아, 영국-잉글랜드
보수인상 또는 처벌과 연계	4	칠레, 카자흐스탄, 슬로바키아, 영국-잉글랜드
다른 서비스 대비 경쟁우위 인센티브 제공	3	호주, 한국, 영국-잉글랜드
추가 재정지원	3	카자흐스탄, 한국, 영국-잉글랜드

자료: OECD (2017). Starting Strong IV: Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care. Starting Strong IV: 영유아 교육·보육 질 모니터링(최윤경·문무경·김길숙·박원순·김나영·조숙인·조현수 역). 광주광역시교육청. (2015년 원저 발간). pp. 186-187.

■ 그림 I-4-2 ■ OECD 국가의 ECEC 교직원 질 모니터링 결과 활용



주: 통계 자료의 출처는 2013년 11월에 발표된 OECD ECEC 네트워크에서 실시한 유아 교육과 발달에 대한 질 모니터링 온라인 조사이며, 자료를 바탕으로 그레프를 재구성함. <http://dx.doi.org/10.1787/888933243327>(2018. 4. 13. 인출).

자료: OECD (2017). Starting Strong IV: Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care. Starting Strong IV: 영유아 교육·보육 질 모니터링(최윤경·문무경·김길숙·박원순·김나영·조숙인·조현수 역). 광주광역시교육청. (2015년 원저 발간). p. 186.

다. 소결

어린이집 평가인증, 어린이집 컨설팅 관련 선행연구와 국외 ECEC 질 관리 동향 검토를 통해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 2017년 10월 적용된 제3차 평가인증의 도입 적용으로 평가인증관련 연구들이 활발히 이루어지고 있다는 점을 확인하였다. 관련 연구들은 제도 변화를 반영한 운영체계와 지표에 대한 인식, 정책수단으로의 효과성, 공통지표임을 고려한 유치원 교사와 어린이집 교사의 인식 비교, 평가인증이 보육교사나 어린이집 운영에 미치는 영향 등이 주요 주제로 다루어졌다.

둘째, 최근 평가인증 관련 연구에서는 특히 평가인증 이후 어린이집 사후관리에 대한 연구들이 많았다. 이는 평가가 지니는 한계에 대한 인식과 상시 질 관리 필요성에 대한 인식이 보육현장에서부터 나타나고 있음을 시사한다. 이는 본 연구가 목표로 하는 평가인증결과에 기초한 상시 질 관리 방안으로의 컨설팅 지원이 현장 요구를 시의 적절하게 대응하고 있음을 보여준다.

셋째, 관련 선행연구를 통해 나타난 어린이집 컨설팅에 대한 요구는 컨설팅이 보육교사에게 부담되지 말아야 한다는 점, 소집단으로 제공되는 것이 효과적이라

는 점과 설립유형, 규모 등 개별어린이집의 상황을 고려하여 구성되어야 한다는 제언들로 수렴되었다. 이런 요구들이 본 연구의 CARE컨설팅 모형 안에 반영되어 있는지를 검토하며, CARE컨설팅 모형이 어린이집 현장의 요구에 적합하게 지속적인 수정이 필요함을 확인하였다.

넷째, 컨설턴트 대상 연구들에서는 컨설팅에서 컨설턴트의 역량의 중요함을 거듭 강조하였다. 1차년도와 2차년도 본 연구에서도 이는 동일하게 강조되었던 부분이다. 이는 CARE컨설팅의 실행 시에도 우수한 컨설턴트 풀(pool)의 구성과 교육에 많은 노력이 필요함을 시사한다.

다섯째, OECD 국가의 유아 교육·보육(ECEC) 모니터링의 국제적 동향은 무엇보다 ECEC 질 관리에 대한 관심 증가, 질 관리 방법의 다양화, ECEC 질 관리의 통합, ECEC 질 관리에서 유초연계 노력으로 요약된다. 이를 우리나라의 ECEC 상황으로 생각해보면, 유아교육보육비용의 지원에 따른 질 관리의 필요성과 관심이 증가하였고, 평가 위주의 관리에서 컨설팅과 장학 등으로 관리 방법이 확장되고 있으며, 유치원과 어린이집에서의 공통평가지표는 적용하고 있으나 질 관리의 주체는 분리된 상황이며, ECEC 질 관리에서 유초연계까지는 접근하지 못하고 있는 상태로 볼 수 있다. 이렇듯 우리나라의 ECEC 질 관리도 OECD를 비롯한 국제 동향과 대체로 유사함을 알 수 있다.

여섯째, OECD 국가에서 다루는 ECEC 질 관리 영역은 서비스 질, 교직원 질, 교육과정 실행, 아동발달 및 성과를 중심으로 구분 접근하고 있다. 이를 토대로 결국 OECD 국가들은 더 나은 ECEC 환경조성을 위해 반복되는 질 관리를 실시하고, 그 결과를 바탕으로 지속적인 개선의 노력을 기울이고 있다.

II

어린이집 질 관리체계 현황 및 정책

1. 어린이집 평가인증 현황
2. 육아종합지원센터 중심 어린이집 보육컨설팅 현황
3. 지자체 특화 어린이집 컨설팅 지원 사례
4. 소결

⋮

II. 어린이집 질 관리체계 현황 및 정책

본 장에서는 어린이집 질 관리를 위한 정책 도구로 사용되는 평가인증 현황과 더불어 어린이집을 대상으로 운용 중인 컨설팅의 현황을 살펴보았다. 2017년도 부터 어린이집 평가인증에 유치원 평가와 동일한 공통평가지표가 적용되고 있다. 이렇듯 제3차 어린이집 평가인증을 시작하는 시점에서 어린이집 평가인증의 추진 경과와 인증현황, 제3차 어린이집 평가인증 지표와 체계, 사후관리 등을 정리하였다. 또한 등급으로 공표된 결과를 통해 보육컨설팅 지원을 위한 시사점을 찾고자 하였다. 이와 더불어 어린이집을 대상으로 제공 중인 컨설팅은 육아종합지원센터 중심의 컨설팅과 자자체 특화 컨설팅에 대해 그 내용과 추진 현황을 고찰하였다.

1 어린이집 평가인증 현황

가. 어린이집 평가인증 추진 경과 및 인증 현황

1) 어린이집 평가인증 추진 경과 및 차수별 특성

2006년 제 1차 어린이집 평가인증을 시작으로 2010년부터 2017년 10월까지 제 2차 어린이집 평가인증이 시행되었으며, 2017년 11월부터 현재까지 제 3차 어린이집 평가인증이 시행되고 있다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 28).

각 차수별로 주요 특성이 달리 나타나는데, 제 1차 평가인증은 어린이집 참여 활성화를 위한 운영체계를 최초로 정비하고, 평가 후 각 어린이집 관리를 강화하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 29-30).

제 2차 평가인증은 재인증 과정을 신설하고, 인증과정 기간을 4개월로 단축하여 평가인증의 신뢰도를 높이고자 하였다. 또한, 현장관찰 진행절차, 관찰자 관리를 강화하고, 일부 지표를 개선하였으며, 어린이집이 평가인증 준비를 잘 할 수 있도록 정보를 제공하고 교육을 강화하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 33-35). 가장 최근에 시행되고 있는 제 3차 어린이집 평가인증은 통합지표를 적용하고 운영체계를 개선하는데 주력하고 있다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 43-44).

2) 어린이집 평가인증 현황

가) 어린이집 평가인증 신청 및 통과 현황

어린이집 평가인증은 어린이집의 질적 수준을 향상시키고, 특히 교직원 전문성 향상에 도움을 주었다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 39-42). 차수가 거듭될수록 인증을 신청하는 어린이집이 증가하는 추세를 보이고 있으며, 평가인증 지표가 달라짐에 따라 차수별로 정확한 비교는 어렵지만, 총점의 추이를 통해 전체적인 성장세를 유추할 수 있다. 제 1차 어린이집 평가인증부터 2차에 걸쳐 인증 신청과 인증을 통과한 어린이집 통계, 운영형태별 평가인증 총점은 <표 II-1-1>과 같다.

■ 표 II-1-1 ■ 어린이집 평가인증 신청, 통과현황 및 운영형태별 평가인증 총점

차수	년도	인증 신청	인증 통과	운영형태별 평가인증 총점(점)					
				신규인증			재인증		
				40인 이상	39인 이하	장애인 전담	40인 이상	39인 이하	장애인 전담
1차	2005 (시범)	1,089	650	86.9	87.8	92.7	-	-	-
	2006	4,420	2,804						
	2007	6,359	4,181						
	2008	7,776	5,464						
	2009	9,440	7,303						

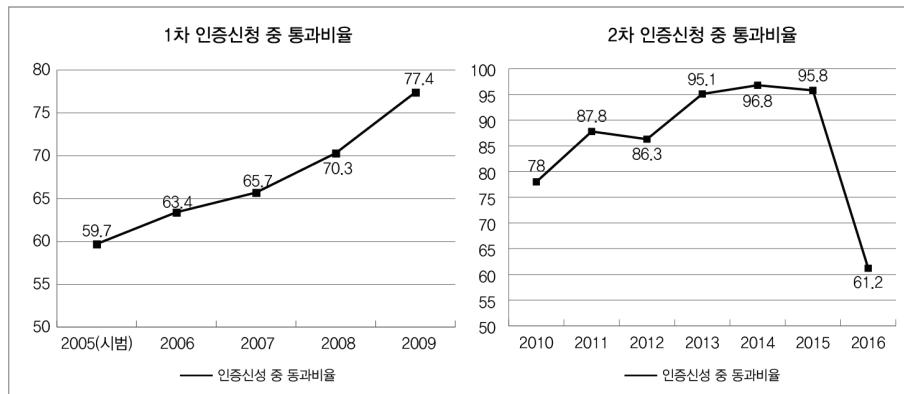
차수	년도	인증 신청	인증 통과	운영형태별 평가인증 총점(점)					
				신규인증			재인증		
				40인 이상	39인 이하	장애아 전담	40인 이상	39인 이하	장애아 전담
2차	2010	8,847	6,899	91.9	92.4	94.3	94.3	94.8	95.3
	2011	12,899	11,331						
	2012	13,328	11,506						
	2013	13,408	12,746						
	2014	13,036	12,618						
	2015	11,821	11,322						
	2016	11,682	7,150*						

주: *신규인증 1~7기, 재인증 1~9기까지 포함된 수를 반영함.

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2017). 제 3차 어린이집 평가인증 안내. pp. 31-32, pp. 36-38을 바탕으로 재구성함.

어린이집 평가인증의 차수별 통과비율을 살펴보면, 1차에는 연도별로 통과비율이 59.7%에서 77.4%까지 가파르게 상승하는 것으로 나타났으나, 2차에는 전반적으로 소폭 상승하는 것으로 나타나다가 2013년 95%를 돌파한 이후 2014년 96.8%로 가장 통과율이 높았다. 2016년의 통과비율이 낮은 것은 평가인증이 진행되는 중으로 통과결과가 다 나오지 않은 시점의 차이로 해석된다.

■ 그림 II-1-1 ■ 어린이집 평가인증 통과비율



주: 표 II-1-1의 인증신청 중 인증통과를 비율로 계산하였음.

나) 어린이집 평가인증 유지 현황⁴⁾

현재 신청에 의한 인증제로 운영되는 어린이집 평가인증 유지현황을 살펴보았다. 인증유지 어린이집 비율을 살펴보면, 2015년부터 2017년까지 소폭 상승하다가 2018년은 다소 낮아졌지만 연도말이 아닌 9월 시점의 자료로 비교에 한계가 있다.

■ 표 II-1-2 ■ 연도별 평가인증 유지 현황

단위: 개소

구분	2015	2016	2017	2018.9.
전체 어린이집	42,517	41,084	40,238	39,246
인증유지 어린이집(%)	33,496 (78.8)	32,795 (79.8)	32,630 (81.1)	31,474 (80.2)

주: 2018. 9월말 기준임.

출처: 한국보육진흥원 홈페이지 평가인증 관련 통계 https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/referenc_e04_2.jsp(2018. 10. 15 인출).

어린이집의 설립유형별로 평가인증 유지 현황을 보면, 전체 기관수가 작은 사회복지법인과 국공립, 법인단체 어린이집에서 인증유지율이 각각 91%, 89.6%, 85.8%로 전체비율 80.2%로 보다 높았다. 기관의 수가 많은 민간, 가정 어린이집의 인증유지율은 78~79%선에 머물렀고 직장어린이집은 62.6%, 협동어린이집은 43.5%로 낮아 설립유형별로 차이가 나타났다.

■ 표 II-1-3 ■ 설립유형별 평가인증 유지 현황

단위: 개소(%)

구분	계	국공립	사회 복지 법인	법인· 단체등	민간	가정	협동	직장
전체 어린이집	39,246	3,492	1,378	749	13,577	18,784	161	1,105
인증유지 어린이집 (%)	31,474 (80.2)	3,128 (89.6)	1,254 (91.0)	643 (85.8)	10,689 (78.7)	14,998 (79.8)	70 (43.5)	692 (62.6)

주: 2018. 9월말 기준임.

출처: 한국보육진흥원 홈페이지 평가인증 관련 통계 https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/referenc_e04_2.jsp(2018. 10. 15 인출).

4) 한국보육진흥원 홈페이지 <https://www.kcpi.or.kr>(2018. 10. 15 인출).

나. 제 3차 어린이집 평가인증 체계

1) 제 3차 어린이집 평가인증 운영체계

어린이집 평가인증은 크게 상시 자체점검, 참가 신청, 참여확정, 현장평가, 종합평가, 결과 공표의 과정을 거친다. 평가인증을 관리하고 매개하는 주체는 시군구, 시도 지자체와 한국보육진흥원이다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 49).

가) 신청

어린이집은 자체적으로 자가 점검을 실시하는데, 이를 통해 어린이집 운영에 대해 진단하며 문제점을 파악한다. 어린이집이 평가인증을 원하는 경우, 신규신청과 재인증 방식으로 참여할 수 있다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 50). 신규 인증은 상시 신청 가능한 반면, 재인증은 현재 인증유지증이며 유효기간만료를 앞둔 어린이집을 대상으로 기수별 모집 방식을 취한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 51).

나) 참여확정

3가지 참여자격을 충족한 어린이집을 평가 참여대상으로 확정한다. 3가지 참여 확정 자격은 다음과 같다.

첫 번째 자격은 “평가인증 참여확정 마감일 기준으로 행정처분(영유아보육법 제45조, 제45조의2, 제46조, 제47조, 제48조)이 종료된 어린이집, 동법 제40조 제2호 또는 제3호의 반환명령을 이행 완료한 어린이집(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 56)”이어야 한다. 둘째, 지자체의 기본사항 9가지 (“총 정원 준수, 예·결산서 및 회계서류 구비, 안전사고에 대한 보험가입, 영유아보육법 관련 행정처분 등, 어린이집의 설치기준, 보육실의 설치기준, 보육교직원의 배치기준, 보육교직원의 정기 건강검진, 비상대피시설 설치”)를 준수하여야 한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 56, 58-59). 셋째, 자체점검보고서를 제출하고 참여수수료를 납부해야 한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 56). 참여확정을 관리하고 결정하는 관련 주체는 한국보육진흥원, 시군구, 시도이다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 57).

다) 현장평가

참여확정 과정을 거쳐서 선정된 어린이집에는 지정된 현장평가 기간 1주 중 하루 동안 2인(정원 99인 이하)~3인(정원 100인 이상)의 현장관찰자가 방문하여 어린이집을 전반적으로 관찰한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 65-66). 하루 동안 어린이집 운영 전반을 관찰하고, 관련 문서를 검토하거나 어린이집 관계자를 대상으로 면담을 실시하는 등 다양한 방법으로 평가를 실시한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 68).

라) 종합평가

기본사항확인서, 자체점검보고서, 현장평가보고서 자료를 바탕으로 종합평가를 진행한다. 소위원회와 종합평가위원회의 평가를 거쳐 각 어린이집은 4등급(A등급, B등급, C등급, D등급)중 하나의 결과를 얻는다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 72-73, 76). A등급, B등급, C등급은 ‘인증’이며, D등급은 ‘불인증’으로 구분된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 76-77).

마) 결과 공표

종합평가를 거쳐 결정된 최종 인증결과는 통보된 달 15일부터 3년간 유효하다(B, C등급). 예외적으로 A등급을 받은 어린이집의 평가인증은 4년간 유효하다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 82). 평가인증에 대한 인정서와 협판 발급은 보건복지부(한국보육진흥원)에서 직접 배부한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 79). 평가인증 결과에 대한 소명 혹은 D등급의 재참여를 원할 경우 결과 통보 월의 마지막 날까지 기회가 열려있다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 79-80).

바) 재평가

인증결과로 B등급 혹은 C등급을 받은 어린이집 중 재평가를 원하는 경우에 1년 이내 1회 신청이 가능하다. 재평가 과정은 인증과정과 동일하게 진행된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 84).

[그림 II-1-2]에 신청에서 결과공표에 이르는 전체 평가인증과정에서 어린이집

과 지자체, 육아종합지원센터, 평가주체로서의 한국보육진흥원의 담당역할이 제시되어 있다.

■ 그림 II-1-2 ■ 어린이집 평가인증 운영체계



자료: 한국보육진흥원 홈페이지(<https://www.kcpi.or.kr/>) 2018년 10월 23일 인출함: 한국보육진흥원>주요사업>어린이집 평가인증>평가인증 제도운영>평가인증 운영체계.

2) 제 3차 어린이집 평가인증 지표

통합지표를 적용한 제 3차 어린이집 평가인증지표는 평가영역, 평가지표, 평가 항목, 평가요소로 이루어져 있으며, 관찰, 면담, 기록 확인으로 평가가 진행된다 (보건복지부·한국보육진흥원, 2017: 96-97). 제 3차 어린이집 통합지표의 평가영역, 평가지표, 평가요소에 대한 구체적인 내용을 <표 II-1-4>에 제시하였다.

유아교육과 보육 현장에서 공통으로 적용되는 통합평가 지표이나 어린이집과

유치원의 특성을 반영하여 지표를 일부 수정하였다. 영유아교육·보육추진단과 교육부, 복지부의 논의를 통해 구성되었던 통합평가지표를 평가인증 담당주체인 한국보육진흥원 평가인증국에서 영아반 운영이나, 맞춤반 운영 등 어린이집 상황을 반영하여 수정한 것이다. 이에 수정 부분은 굵은 글씨로 표시하였다.

表 II-1-4 어린이집 평가인증 통합지표의 평가영역, 평가지표, 평가요소

평가 영역	평가 지표	평가요소
1. 보육 과정 및 상호 작용	1-1. 보육 계획 수립 및 실행	<ol style="list-style-type: none"> 국가 수준의 보육과정에 제시된 목표 및 내용을 반영한다. 영유아의 발달 수준 및 반 특성을 고려하여 연간, 월간, 주간, 일일 계획안을 작성한다. 연간, 월간, 주간, 일일 계획안의 목표 및 내용이 적절하며, 연계성이 있다. 표준보육과정(누리과정포함)의 영역을 반영하여 보육활동을 실시한다.
	1-2. 일과 운영	<ol style="list-style-type: none"> 계획에 따라 영유아의 연령에 적합한 놀이, 활동, 일상생활 경험을 균형 있게 통합적으로 운영한다. 자유선택활동 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다. 바깥놀이 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다. 놀이나 활동을 융통성 있게 운영한다. (장애영유아) 장애영유아를 위한 관련서비스(치료지원 포함)를 일과 중에 통합적으로 제공한다.
	1-3. 교수-학습 방법 및 놀이지원	<ol style="list-style-type: none"> 주제에 적합한 활동계획을 수립하고 그에 적절한 교수-학습방법과 자료를 활용한다. 교사는 영유아가 활동에 대한 흥미나 호기심을 갖도록 한다. 교사는 다양한 놀이와 활동이 영유아의 자발적 선택에 의해 주도적으로 이루어지도록 격려한다. 교사는 영유아의 놀이상황을 관찰하면서 놀이를 지원한다. 교사는 영유아가 다양하게 생각하여 대답할 수 있도록 발문한다. 교사의 태도가 안정되고 자신감이 있다.
	1-4. 교사-영유아 상호작용	<ol style="list-style-type: none"> 교사는 신체적 특성, 가족 및 민족 배경 등으로 인한 편견 없이 모든 영유아를 존중한다. 교사는 영유아의 기질, 정서적 상태, 놀이선호 등을 파악하여 적절히 반응한다. 교사는 영유아의 개별적 요구나 질문을 주의 깊게 듣고, 적절하게 반응한다. 교사는 영유아가 이해할 수 있는 내용으로 눈을 마주치며 이야기한다. 교사는 위협, 비난, 조롱 등 부정적 언어를 사용하지 않는다. 교사는 칭찬과 격려를 통해 영유아에게 자신감을 준다.
	1-5. 영유아 간 상호작용 시 교사 역할	<ol style="list-style-type: none"> 교사는 영유아가 일상에서 또래와 긍정적 상호작용을 하도록 격려한다. 교사는 영유아가 자신의 의견이나 생각을 또래에게 말로 표현하도록 격려한다. 교사는 영유아가 적절한 약속과 규칙을 알고 지킬 수 있도록 격려한다. 교사는 영유아간 다툼이나 문제가 발생하지 않도록 환경을 마련하고, 발생 시 적절히 개입한다.

평가 영역	평가 지표	평가요소
2. 보육 환경 및 운영 관리	1-6. 평가	<ul style="list-style-type: none"> 1. 영유아의 행동을 객관적으로 관찰·기록한다. 2. 보육과정목표와 내용을 준거로 영유아의 발달특성과 변화를 평가한다. 3. 영유아 평가결과를 보육과정 편성 및 운영에 반영하고, 부모면담의 자료로 활용한다. 4. 보육과정 운영에 대한 평가를 실시하고 그 결과를 다음계획안에 반영한다.
	1-7. 일상생활*	<ul style="list-style-type: none"> 1. 특별활동을 운영자침에 따라 실시한다.* 2. 영유아의 일상 경험이 편안한 분위기에서 생활화되도록 격려한다.*
	2-1. 실내 공간 구성	<ul style="list-style-type: none"> 1. 보육실 내 흥미영역은 영유아의 연령 및 발달 특성을 고려하여 충분한 공간에 구성한다. 2. 영유아의 요구를 충족하는 다양한 공간을 마련하고 있다. 3. 실내 시설 및 설비가 영유아의 발달수준에 적합하다. 4. 계획안의 주제와 관련된 활동자료들을 영유아의 연령수준에 맞게 영역별로 다양하게 구비하고 있다. 5. 비품과 활동자료를 보관하는 별도의 공간이 있고, 연령별, 주제별 또는 영역별로 정리되어 있다.
	2-2. 실외 공간 구성	<ul style="list-style-type: none"> 1. 옥외놀이터 등을 구비하고 있다. 2. 영유아 발달에 적합하고 다양한 놀이기구를 구비하고 있다. 3. 실외 공간에 다양한 활동 영역을 제공하고 있다.
	2-3. 기관 운영	<ul style="list-style-type: none"> 1. 모든 반을 편성 규정에 맞게 운영하고 있다. 2. 개별 영유아의 생활기록부를 작성·관리하고 있다. 3. 신입 영유아 적응을 위한 지원을 하고 있다. 4. 예·결산서를 대내외적으로 공개한다.
	2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	<ul style="list-style-type: none"> 1. 부모와 상호 협의 하에 어린이집을 개방한다. 2. 부모교육을 다양하게 실시하고 있다. 3. 부모와 개별면담을 하고 가정과의 소통을 다양한 방법으로 실시하고 있다. 4. 영유아와 가족의 문제를 파악하고 지원한다. 5. 지역사회와 연계한 다양한 활동을 실시하고 있다.
	2-5. 어린이집 이용 보장*	<ul style="list-style-type: none"> 1. 어린이집 운영계획을 수립하여 부모에게 안내하고 있다.* 2. 종일반 및 맞춤반을 자침에 따라 운영하고 있다.*
	3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	<ul style="list-style-type: none"> 1. 실내외 공간을 청결하고 쾌적하게 관리하고 있다. 2. 실내외 공간을 영유아의 안전을 위해 위험요인 없이 관리하고 있다. 3. 실내외 놀잇감이 안전하고, 위험한 물건을 안전하게 보관· 관리하고 있다. 4. 안전시설 및 설비를 비상시 효율적으로 사용할 수 있도록 관리하고 있다.
	3-2. 급·간식	<ul style="list-style-type: none"> 1. 영양의 균형을 고려한 급·간식을 제공하고 있다. 2. 식자재의 구입·보관 및 조리공간을 위생적으로 관리하고 있다. 3. 조리 및 배식과정을 청결하고 위생적으로 관리하고 있다.
	3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> 1. 손 닦기, 양치질 등 청결한 위생습관을 실천한다. 2. 교사는 영유아의 건강상태를 살펴보고 적절하게 지원한다. 3. 영유아와 교직원의 건강증진을 위한 예방관리와 교육을 실시한다.

평가 영역	평가 지표	평가요소
4. 교직원	3-4. 등·하원의 안전	<ul style="list-style-type: none"> 1. 영유아는 등원부터 하원까지 성인의 보호 하에 있다. 2. 등·하원 차량을 운행할 경우 안전요건을 갖추어 관리한다.
	3-5. 안전교육 및 사고 대책	<ul style="list-style-type: none"> 1. 영유아를 대상으로 안전교육을 지속적으로 실시하고 있다. 2. 교직원은 안전교육을 받고 영유아 학대예방지침을 준수한다. 3. 영유아, 교직원 및 시설보험에 모두 적합하게 가입하고 있다.
	4-1. 원장의 리더십	<ul style="list-style-type: none"> 1. 원장은 자신의 전문성 향상을 위해 노력하고 있다. 2. 원장은 교직원을 존중하고, 교직원의 발전을 위해 지원하며, 면담을 실시한다. 3. 원장은 정기적인 교사회의 등을 통해 교직원의 의견을 민주적으로 수렴한다. 4. 2년 이상 근속한 교사가 전체교사의 50% 이상이다.
	4-2. 교직원의 균무환경	<ul style="list-style-type: none"> 1. 교사실과 개인사물함을 별도로 마련하고 있다. 2. 교사의 업무지원을 위한 자료 및 서비스를 충분히 구비하고 있다. 3. 성인용 화장실을 영유아용과 별도로 설치하고 있다.
	4-3. 교직원의 처우와 복지	<ul style="list-style-type: none"> 1. 교직원 인사와 관련하여 공정한 규정이 있으며, 이를 준수하고 있다. 2. 교직원의 보수와 관련한 규정이 있으며, 이를 준수하고 있다. 3. 교직원의 복지를 위해 노력하고 있다.
	4-4. 교직원의 전문성 제고	<ul style="list-style-type: none"> 1. 신규 교직원에게 업무 관련 오리엔테이션을 실시하고 있다. 2. 교사의 전문성 제고를 위한 다양한 연수기회를 부여하고 있다. 3. 교사의 교수-학습방법에 대한 관찰과 지도를 실시하고 있다.* 4. 교사에 대한 균무평가를 실시하고 있다.*

주: 제 4주기 유치원 평가 통합지표 내용과 상이한 부분을 *로 표시함.

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2017). 제 3차 어린이집 평가인증 안내. pp. 98-111을 일부 수정함.

제3차 어린이집 평가인증에서 사용하는 평가지표는 공통통합지표로 유치원 평가에도 동일한 지표가 적용된다. 공통지표로서의 유치원평가 지표의 차이점을 살펴볼 필요가 있다. 현재 유치원은 4주기 평가를 시행 중이다. 제 4주기에 이르러 유치원 평가는 통합지표와 운영체계를 적용함에 따라 정성평가에서 정량평가로 평가 방식이 변화하였다.

앞서 설명한 바와 같이 제 3차 어린이집 평가인증과 제 4주기 유치원 평가는 평가지표의 구성과 내용이 통합되어 있기 때문에 몇 가지 차이를 제외하고는 동일 평가지표 내용을 적용하여 평가한다. 어린이집 평가인증에서는 ‘영유아를 위한 보육’의 계획과 실행을 다루는 반면 유치원 평가에서는 ‘유아를 위한 교육’의 계

획과 실행을 평가한다는 점에 일차적 차이가 있다. 또한, 제 3차 어린이집 평가인증 영역 '1. 보육과정 및 상호작용' 중 '1-7. 일상생활' 평가지표는 제 4주기 유치원 평가에 포함하고 있지 않다. 제 3차 어린이집 평가인증에서는 '2-5. 어린이집 이용 보장'을 평가지표로 포함하고 있으나, 제 4주기 유치원 평가는 이를 '2-5. 방과후 과정' 평가지표로 대체하였다. 마지막으로 '4-4. 교직원의 전문성 제고'의 평가요소에서도 제 3차 어린이집 평가인증과 제 4주기 유치원 평가에서 차이가 나타났는데, 어린이집 평가인증에서는 '4. 교사에 대한 균무평가를 실시하고 있다.'는 항목이 포함된 반면, 제 4주기 유치원 평가에서는 제외되었다.

어린이집과 유치원 공통으로 적용되는 통합평가지표 중 유치원의 상황에 맞게 수정한 부분은 굵은 글씨로 표시하여 제시하면 다음 <표 II-1-5>와 같다.

■ 표 II-1-5 ■ 어린이집 평가인증 지표와 제 4주기 유치원 평가비표 중 차이 부분

평가 영역	평가 지표	평가요소
2. 교육 환경 및 운영관리	2-5. 방과후 과정*	<ul style="list-style-type: none"> 1. 특성화 활동을 운영지침에 따라 실시한다.* 2. 방과후 과정을 위한 기본 시설·설비를 구비하고 담당인력을 배치하고 있다.*
4. 교직원	4-1. 원장의 리더십	<ul style="list-style-type: none"> 1. 원장은 자신의 전문성 향상을 위해 노력하고 있다. 2. 원장은 교직원을 존중하고, 교직원의 발전을 위해 지원하며, 면담을 실시한다. 3. 원장은 정기적인 교사회의 등을 통해 교직원의 의견을 민주적으로 수렴한다. 4. (사립)* 2년 이상 근속한 교사가 전체교사의 50% 이상이다.
	4-4. 교직원 전문성 제고	<ul style="list-style-type: none"> 1. 신규 교직원에게 업무 관련 오리엔테이션을 실시하고 있다. 2. 교사의 전문성 제고를 위한 다양한 연수기회를 부여하고 있다. 3. 교사의 교수-학습방법에 대한 장학을 실시하고 있다.*

주: 제 3차 어린이집 평가인증 통합지표 내용과 상이한 부분을 *로 표시함.

자료: 교육부(2017). 제 4주기 유치원 평가 종영연수. pp. 21-22.

3) 제 3차 어린이집 평가인증 평정 방식

제3차 어린이집 평가인증의 평정의 특징 중 하나는 점수제가 아닌 등급제로의 전환이다. 어린이집 평가인증의 등급 산정방식은 다음과 같다.

<표 II-1-6>과 같이 평가인증의 지표별로 평가항목 수가 상이하기 때문에 각 지표별 총족 평가항목 수에 따라 지표의 등급이 결정된다. 세부 평가항목별로 총

족 여부를 ‘충족(Y)’ 또는 ‘미충족(N)’으로 체크하도록 되어 있고, 지표 내에서 충족된 항목의 수에 따라 ‘우수’, ‘적합’, ‘개선필요’의 지표등급을 부여한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018).

表 II-1-6 평가인증 지표 등급 평정방식

지표 등급	우수	적합	개선필요
평가항목 수	'충족' 평가항목 수		
2	2개	1개	0개
3	3개	2개	1개 이하
4	3개 이상	2개	1개 이하
5	4개 이상	3개	2개 이하
6	5개 이상	3~4개	2개 이하

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2018). 2018 제 3차 어린이집 평가인증 안내(통합지표-운영체계). p. 9. 일부 수정함.

평가인증 4개 영역의 등급 평정 역시 영역 내 지표수가 상이 하므로 〈표 II-1-7〉과 같이 각 영역별 지표의 등급에 따라 영역의 등급이 결정된다. 영역등급이 ‘우수’ 또는 ‘적합’이 되려면 ‘우수’ 지표가 일정 개수 이상이 되어야 하며, 개선필요 지표가 1개 이상이라도 있으면 자동으로 영역 등급은 ‘개선필요’가 된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018).

表 II-1-7 평가인증 영역 등급 평정방식

영역 등급	우수	적합	개선필요
평가영역 (지표 수)	'우수' 지표 수		'개선필요' 지표 수
I 영역(7)	5개 이상	4개 이하	1개 이상
IV 영역(4)	3개 이상	2개 이하	
II, III 영역(5)	4개 이상	3개 이하	

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2018). 2018 제 3차 어린이집 평가인증 안내(통합지표-운영체계). p. 10. 일부 수정함.

평가인증 최종 등급은 〈표 II-1-8〉과 같이 영역별 등급에 따라 A, B, C, D 4 개의 등급으로 결정된다. A는 4개 영역 모두에서 ‘우수’ 등급을 받아야 하며, ‘개

선필요’ 영역이 1개 이상이면 자동으로 최종등급은 D등급이 된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018).

표 II-1-8 평가인증 최종 등급 평정방식

등급	등급부여기준	예시
A	모든 영역에서 ‘우수’ 등급인 기관	‘우수’영역 4개
B	3개 영역 이상 ‘우수’ 등급이고, ‘개선필요’ 등급이 없는 기관	‘우수’ 3개, ‘적합’ 1개 영역
C	‘개선필요’ 등급인 영역이 있고, A 또는 B 등급이 아닌 기관	‘우수’ 2개, ‘적합’ 2개 영역 ‘우수’ 1개, ‘적합’ 3개 영역 ‘적합’ 4개 영역
D	1개 영역 이상 ‘개선필요’ 등급인 기관	‘개선필요’ 영역 1개 이상

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2018). 2018 제 3차 어린이집 평가인증 안내(통합지표-운영체계). p. 12. 일부 수정함.

4) 제 3차 어린이집 평가인증 결과

평가인증을 전담하는 한국보육진흥원 평가사업국에서 제공받은 자료⁵⁾를 토대로 2017년 11월~ 2018년 2월까지 3차 평가인증을 받은 3,923개소의 결과를 설립유형별로, 정원규모별로 구분하여 살펴보았다.

가) 참여현황

2017년 11월 1,100개 어린이집이 처음으로 제3차 지표를 적용하는 평가인증 현장평가를 받았다. 2018년 1월에 1,201개 어린이집, 2018년 2월에 705개 어린이집에 대한 현장 평가가 계속되었고 이에 대해 한국보육진흥원에서 분석한 결과이다.

2017년 11월~ 2018년 2월까지 3,923개 어린이집의 설립유형별, 정원규모별 평가 대상 현황은 다음 <표 II-1-9>와 같다. 설립유형별로는 가정어린이집이 2,012개소로 가장 많이 참여하였다. 다음은 민간어린이집 1,351개소, 국공립어린이집 288개소, 사회복지법인어린이집 127개소, 직장어린이집 68개소, 법인단체 어린이집 61개소, 협동어린이집 16개소의 순서로 많이 참여하였다. 정원규모

5) 한국보육진흥원 평가사업국으로부터 제공받은 “제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과”(2018. 10. 17.) 자료를 토대로 구성함.

별로 보면, 20인 이하 규모에서 2,056개소로 가장 많이 참여하였다.

| 표 II-1-9 | 설립유형, 정원규모별 현장평가 대상 현황

구분	~20인	21~39인	40~49인	50~80인	81~99인	100~160인	161~200인	201~240인	241~300인	단위: 개소
										계
국공립	26	42	60	89	37	30	4	0	0	288
사회복지법인	0	7	14	45	31	21	6	2	1	127
법인단체	0	8	12	23	12	5	1	0	0	61
민간	7	423	241	259	199	162	33	15	12	1,351
직장	8	8	15	13	11	8	3	1	1	68
가정	2,012	0	0	0	0	0	0	0	0	2,012
협동	3	7	4	1	0	1	0	0	0	16
계	2,056	495	346	430	290	227	47	18	14	3,923

자료: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. p. 1.

나) 등급 분포 현황

참여한 3,923개 어린이집의 평가인증 등급 분포는 A등급이 전체의 78.6%로 심한 편포를 보인다. B등급 12%, C등급 1.7%, D등급 7.7%로 나타났다.

| 표 II-1-10 | 전체 평가인증 등급 분포 현황(2017. 11~2018. 2)

단위: 개소(%)				
A등급	B등급	C등급	D등급	계
3,085 (78.6)	470 (12.0)	68 (1.7)	300 (7.7)	3,923 (100.0)

자료: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. p. 1.

이를 설립유형별로 분석한 결과는 <표 II-1-11>과 같다. 평가인증에 참여했던 국공립어린이집의 92.4%가 A등급을 받았고, B등급은 4.9%, D등급 2.8%로 나타났다. 직장어린이집의 경우도 A등급의 비율이 94.1%로 가장 높았다. 가정어린이집의 경우는 참여 어린이집 중 80.2%가 A등급을 받았고, B등급이 10.8%, D등급 7.4%, C등급이 1.6% 순이다. 협동어린이집의 경우는 A등급이 62.5%로 다른 유형보다 가장 낮은 반면 D등급의 비율은 12.5%로 가장 높게 나타났다. 민간어린이집(73.1%)과 법인단체어린이집(73.8%)에서 A등급의 비율이 다른 유형의 어린이집보다 상대적으로 낮

았고, D등급의 비율이 각각 9.3%와 9.8%로 다른 경우보다 상대적으로 높았다.

| 표 II-1-11 | 설립유형별 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	국공립	사회복지 법인	법인 단체 등	민간	직장	가정	협동
A등급	266(92.4)	99(78.0)	45(73.8)	988(73.1)	64(94.1)	1,613(80.2)	10(62.5)
B등급	14(4.9)	17(13.4)	10(16.4)	205(15.2)	3(4.4)	217(10.8)	4(25.0)
C등급	0(0)	2(1.6)	0(0)	33(2.4)	0(0)	33(1.6)	0(0)
D등급	8(2.8)	9(7.1)	6 (9.8)	125(9.3)	1(1.5)	149(7.4)	2(12.5)
계	288(100)	127(100)	61(100)	1,351(100)	68(100)	2,012(100)	16(100)

자료: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. p. 1.

등급의 분포를 정원규모별로 분석한 결과는 <표 II-1-12>과 같다. A등급을 기준으로 보면 20인 이하 규모의 어린이집에서 그 비율이 80.1%로 가장 높았고, 201~300인 규모의 경우에 62.5%로 가장 낮음을 보였다. D등급의 경우 201~300인 규모에서 15.6%로 가장 많았고, 21~39인 규모에서도 10.7%로 비교적 많았다.

| 표 II-1-12 | 정원규모별 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	~20인	21~ 39인	40~ 49인	50~ 80인	81~ 99인	100~ 160인	161~ 200인	201~ 300인
A등급	1,647 (80.1)	372 (75.2)	275 (79.5)	343 (79.8)	223 (76.9)	172 (75.8)	33 (70.2)	20 (62.5)
B등급	224 (10.9)	63 (12.7)	39 (11.3)	56 (13.0)	44 (15.2)	28 (12.3)	9 (19.1)	7 (21.9)
C등급	33 (1.6)	7 (1.4)	9 (2.6)	3 (0.7)	3 (1.0)	11 (4.8)	2 (4.3)	0 (0.0)
D등급	152 (7.4)	53 (10.7)	23 (6.6)	28 (6.5)	20 (6.9)	16 (7.0)	3 (6.4)	5 (15.6)
계	2,056 (100)	495 (100)	346 (100)	430 (100)	290 (100)	227 (100)	47 (100)	32 (100)

자료: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. p. 2.

다) 영역 및 평가지표별 등급 분포 현황

평가인증 지표의 4대 영역을 중심으로 어느 영역에서 어떤 평가를 받았는지 우수, 적합, 개선필요에 대한 비율을 살펴보았다. 보육과정 및 상호작용, 보육환경

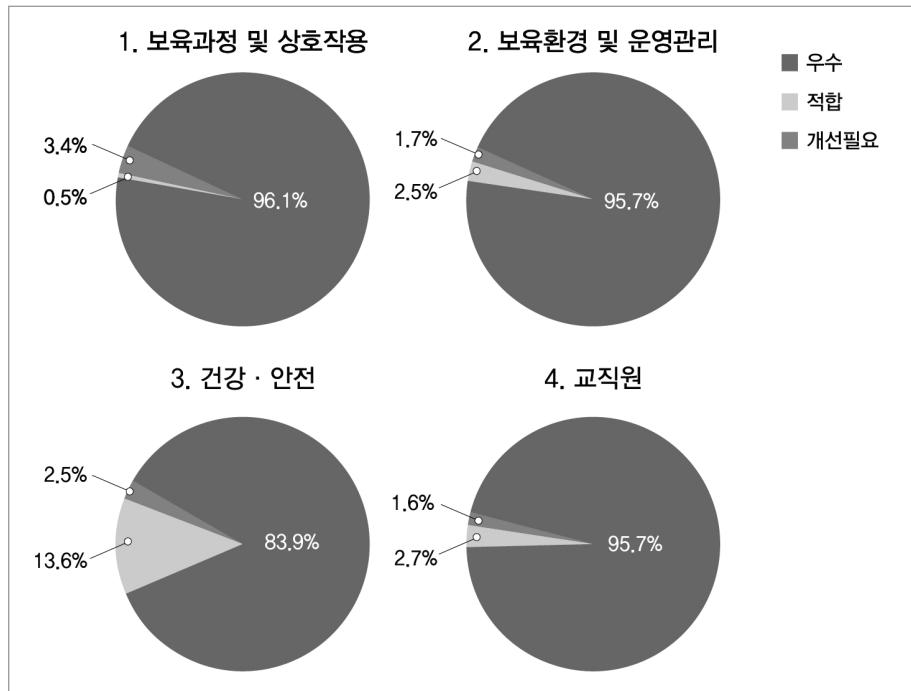
및 운영관리, 건강안전, 교직원의 4개 평가인증에 대한 ‘우수’의 비율이 거의 95%를 상회하는 가운데 그 중 3영역인 건강안전 영역에서만 ‘우수’의 비율이 83.9%로 낮게 나타났다. ‘적합’으로 판정된 비율은 건강안전 영역에서 13.6%로 다른 영역보다 높았고, ‘개선필요’로 판정된 비율은 1영역인 보육과정 및 상호작용 영역에서 3.4%로 높게 나타났다.

| 표 II-1-13 | 평가영역별(4개) 등급 분포

구분	단위: 개소(%)		
	우수	적합	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용	3,770 (96.1)	19 (0.5)	134 (3.4)
영역 2. 보육환경 및 운영관리	3,756 (95.7)	99 (2.5)	68 (1.7)
영역 3. 건강안전	3,291 (83.9)	534 (13.6)	98 (2.5)
영역 4. 교직원	3,753 (95.7)	106 (2.7)	64 (1.6)

자료: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. p. 2.

| 그림 II-1-3 | 평가영역별(4개) 등급 분포



주: <표 II-1-13>의 결과를 그림으로 구성함.

평가인증결과에 기초한 본 연구에의 시사점 도출을 위해 4대 평가영역뿐 아니라 평가지표와 평가항목에 대한 확인이 필요하였다. 컨설팅지원과의 연계를 위해 특히 ‘우수’의 비율이 낮은 부분과 ‘개선필요’의 비율이 높은 지표를 중심으로 살펴보았다.

먼저 21개 평가지표별 등급 결과를 ‘우수’를 기준으로 보면, 1영역인 ‘보육과정 및 상호작용’ 영역에서는 7개 지표 모두에서 그 비율이 90%를 상회하였다. ‘일과 운영’과 ‘평가’에서 ‘개선필요’의 비율이 1%를 넘었다. 2영역 ‘보육환경 및 운영 관리’ 영역에서는 ‘어린이집 이용 보장’ 지표가 ‘우수’의 비율이 79.4%로 낮았고, ‘개선필요’의 비율은 1%를 상회하였다. 3영역 ‘건강·안전’ 영역에서는 ‘건강 증진을 위한 교육 및 관리’ 지표와 ‘등·하원의 안전’ 지표에서 ‘우수’의 비율이 80%에 미치지 못했다. ‘건강 증진을 위한 교육 및 관리’ 지표는 ‘개선필요’의 비율이 1%를 넘었다. 4영역 ‘교직원’ 영역에서는 ‘교직원의 근무환경’ 지표가 ‘우수’의 비율이 87.2%로 상대적으로 낮았다.

表 II-1-14 평가지표별(21개) 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	우수	적합	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용			
1-1. 보육 계획 수립 및 실행	3,911 (99.7)	8 (0.2)	4 (0.1)
1-2. 일과 운영	3,717 (94.7)	131 (3.3)	75 (1.9)
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	3,860 (98.4)	57 (1.5)	6 (0.2)
1-4. 교사-영유아 상호작용	3,865 (98.5)	49 (1.2)	9 (0.2)
1-5. 영유아간 상호작용 시 교사역할	3,898 (99.4)	22 (0.6)	3 (0.1)
1-6. 평가	3,605 (91.9)	268 (6.8)	50 (1.3)
1-7. 일상생활	3,578 (91.2)	341 (8.7)	4 (0.1)
영역 2. 보육환경 및 운영관리			
2-1. 실내 공간 구성	3,782 (96.4)	125 (3.2)	16 (0.4)
2-2. 실외 공간 구성	3,855 (98.3)	64 (1.6)	4 (0.1)
2-3. 기관 운영	3,804 (97.0)	118 (3.0)	1 (0.0)
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	3,862 (98.4)	58 (1.5)	3 (0.1)
2-5. 어린이집 이용 보장	3,115 (79.4)	764 (19.5)	44 (1.1)
영역 3. 건강·안전			
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	3,833 (97.7)	75 (1.9)	15 (0.4)

구분	우수	적합	개선필요
3-2. 급간식	3,367 (85.8)	524 (13.4)	32 (0.8)
3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	2,839 (72.4)	1,024 (26.1)	60 (1.5)
3-4. 등하원의 안전	3,084 (78.6)	837 (21.3)	2 (0.1)
3-5. 안전교육 및 사고 대책	3,739 (95.3)	182 (4.6)	2 (0.1)
영역 4. 교직원			
4-1. 원장의 리더십	3,859 (98.4)	60 (1.5)	4 (0.1)
4-2. 교직원의 근무환경	3,420 (87.2)	472 (12.0)	31 (0.8)
4-3. 교직원의 처우와 복지	3,647 (93.0)	267 (6.8)	9 (0.2)
4-4. 교직원의 전문성 제고	3,737 (95.3)	158 (4.0)	28 (0.7)

자료: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. pp. 2~3.

영역별 세부 평가항목에 대한 Y의 비율인 문항달성을 살펴보면, 1영역인 ‘보육과정 및 상호작용’ 영역에서 평가 항목들의 Y 총족률이 96%로 가장 높았고, 4영역인 교직원 관련 평가 항목들의 Y 총족률이 93.2%로 다른 지표영역보다 낮았다.

설립유형별로 분석한 결과는 직장어린이집과 국공립어린이집의 경우에 문항달성이 전반적으로 높은 경향을 보이는 반면, 협동어린이집과 민간어린이집의 문항달성이 상대적으로 낮은 경향을 보였다.

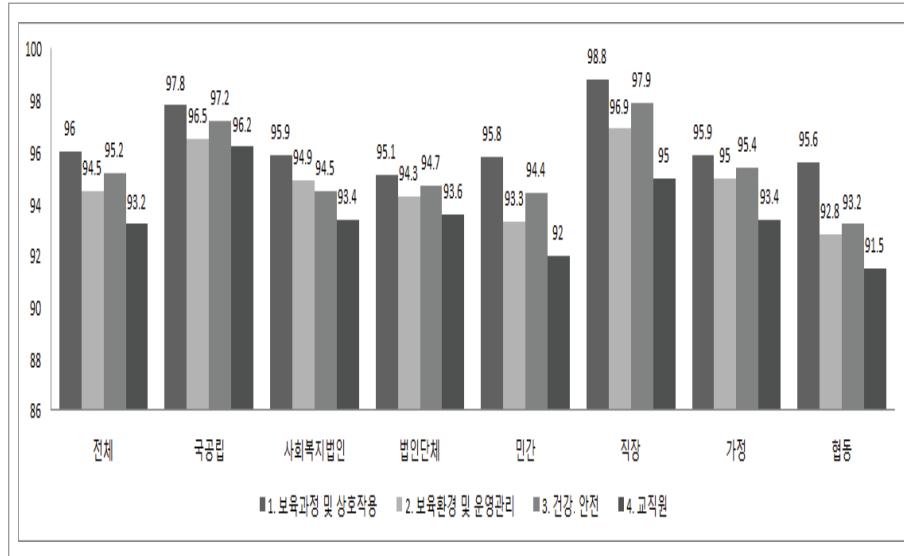
■ 표 II-1-15 ■ 평가영역별 설립유형별 문항달성도

단위: 개소(%)

구분	전체	설립유형						
		국공립	사회복지법인	법인단체	민간	직장	가정	협동
영역 1. 보육과정 및 상호작용(31)	96.0	97.8	95.9	95.1	95.8	98.8	95.9	95.6
영역 2. 보육환경 및 운영관리(19)	94.5	96.5	94.9	94.3	93.3	96.9	95.0	92.8
영역 3. 건강안전(59)	95.2	97.2	94.5	94.7	94.4	97.9	95.4	93.2
영역 4. 교직원(14)	93.2	96.2	93.4	93.6	92.0	95.0	93.4	91.5

자료: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. p. 3.

그림 II-1-4 평가영역별 설립유형별 문항달성도



주: <표 II-1-15>의 결과를 그림으로 구성함.

평가항목별로 문항총족(Y/N)의 비율을 제시한 결과는 ‘〈부록 8〉 어린이집 평가인증 평가항목 문항총족(Y/N) 현황’으로 제시하였다. 그 결과를 중심으로 어린이집의 평가인증결과와 연계된 컨설팅 지원이 필요한 부분을 도출하고자 N의 비율이 10%를 상회하는 문항을 선별하면 <표 II-1-16>~<표 II-1-19>와 같다. 이렇듯 N 평정을 받은 원인이 구조적인 것으로부터 유래하는지 그렇지 않은 경우인지를 검토하여, 컨설팅을 통한 개선을 도모하고자 함이다.

1영역인 보육과정과 상호작용에서 가장 총족률이 낮은 평가항목은 1-3-5 ‘교사는 영유아가 다양하게 생각하여 대답할 수 있도록 발문한다(74.4%).’이다.

표 II-1-16 1 영역 ‘보육과정 및 상호작용’ 중 저총족 평가항목

단위: 개소(%)

구분	Y	N
1-2. 일과 운영		
2. 자유선택활동 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다.	3,437 (87.6)	486 (12.4)
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원		

구분	Y	N
5. 교사는 영유아가 다양하게 생각하여 대답할 수 있도록 발문한다.	2,918 (74.4)	1005(25.6)
1-6. 평가		
1. 영유아의 행동을 객관적으로 관찰·기록 한다.	3,513 (89.5)	410 (10.5)
3. 영유아 평가결과를 보육과정 편성 및 운영에 반영하고, 부모면담의 자료로 활용한다.	3,473 (88.5)	450 (11.5)
4. 보육과정 운영에 대한 평가를 실시하고, 그 결과를 다음 계획안에 반영한다.	3,376 (86.1)	547 (13.9)

자료: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. p. 5.
내용을 축약함.

2영역인 보육환경 및 운영관리에서 총족률이 낮은 평가항목은 2-3-3 ‘신입영유아 적응을 위한 지원을 하고 있다(82.2%).’와 ‘모든 반을 편성 규정에 맞게 운영하고 있다(82.5%).’, ‘영유아의 요구를 충족하는 다양한 공간을 마련하고 있다(84.9%).’ 등이다.

■ 표 II-1-17 ■ 2 영역 ‘보육환경 및 운영관리’ 중 저총족 평가항목

구분	Y	N	단위: 개소(%)
2-1. 실내 공간 구성			
2. 영유아의 요구를 충족하는 다양한 공간을 마련하고 있다.	3,330 (84.9)	593 (15.1)	
2-3. 기관 운영			
1. 모든 반을 편성 규정에 맞게 운영하고 있다.	3,235 (82.5)	688 (17.5)	
3. 신입영유아 적응을 위한 지원을 하고 있다.	3,225 (82.2)	698 (17.8)	
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계			
3. 부모와 개별면담을 하고 가정과의 소통을 다양한 방법으로 실시하고 있다.	3,529 (90.0)	394 (10.0)	
2-5. 어린이집 이용 보장			
1. 어린이집 운영계획을 수립하여 부모에게 안내하고 있다.	3,492 (89.0)	431 (11.0)	
2. 종일반 및 맞춤반을 지침에 따라 운영하고 있다.	3,502 (89.3)	421 (10.7)	

자료: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. p. 6.
내용을 축약함.

3영역인 건강·안전에서 가장 충족률이 낮은 평가항목은 3-3-1 ‘손 닦기, 양치질 등 청결한 위생습관을 실천한다(76.6%).’이며, ‘실내 공간의 온도, 습도, 채광, 조명을 적정하게 유지한다(80.2%).’와 ‘식품 알레르기 질환에 대한 지침을 마련하여 실행한다(81.7%).’ 등이다.

표 II-1-18 3 영역 ‘건강·안전’ 중 저충족 평가항목

단위: 개소(%)

구분	Y	N
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전		
1. 실내외 공간을 청결하고 쾌적하게 관리하고 있다.		
1) 실내외 공간을 청결하게 유지한다.	3,529 (90.0)	394 (10.0)
5) 실내 공간의 온도, 습도, 채광, 조명을 적정하게 유지한다.	3,146 (80.2)	777 (19.8)
3. 실내외 놀잇감이 안전하고, 위험한 물건을 안전하게 보관·관리하고 있다.		
3) 보육실 내의 위험한 물건을 안전하게 보관·관리한다.	3,403 (86.7)	520 (13.3)
4. 안전시설 및 설비를 비상시 효율적으로 사용할 수 있도록 관리하고 있다.	3,515 (89.6)	408 (10.4)
3-2. 급간식		
1. 영양의 균형을 고려한 급간식을 제공하고 있다.		
5) 식품 알레르기 질환에 대한 지침을 마련하여 실행한다.	3,204 (81.7)	719 (18.3)
2. 식자재의 구입·보관 및 조리공간을 위생적으로 관리하고 있다.		
2) 유통기한 경과 식자재가 없다. (필수)	3,592 (91.6)	331 (8.4)
3) 식자재를 위생적으로 보관한다. (필수)	3,916 (99.8)	7 (0.2)
3. 조리 및 배식과정을 청결하고 위생적으로 관리하고 있다.		
5) 배식과정이 위생적으로 이루어진다.	3,529 (90.0)	394 (10.0)
3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리		
1. 손 닦기, 양치질 등 청결한 위생습관을 실천한다.	3,006 (76.6)	917 (23.4)
2. 교사는 영유아 건강 상태를 살펴보고 적절하게 지원한다.		
1) 아프거나 다친 영유아에 대한 지침을 마련하고 있다.	3,449 (87.9)	474 (12.1)
3) 투약의뢰서를 관리하고, 부모에게 투약보고를 한다.	3,484 (88.8)	439 (11.2)
4) 비상약품이 용도별 (실내활동용, 실외활동용)로 구비되어 있고, 비상약품을 유효기간 내로 관리하고 있다.	3,408 (86.9)	515 (13.1)

구분	Y	N
3-4. 등하원의 안전		
2. 등하원 차량을 운행할 경우, 안전요건을 갖추어 관리 한다.		
1) 차량 내부에 안전수칙을 게시하고, 영아용 보호장구, 차량용 소화기, 구급상자를 구비하고 있다.	3,440 (87.7)	483 (12.3)
3-5. 안전교육 및 사고 대책		
1. 영유아를 대상으로 안전교육을 지속적으로 실시하고 있다.		
1) 영유아를 대상으로 발달에 적합한 안전교육을 정기적으로 실시한다.	3,532 (90.0)	391 (10.0)
2. 교직원은 안전교육을 받고, 영유아 학대 예방 지침을 준수한다.		
1) 교직원을 대상으로 기본적인 안전교육을 정기적으로 실시한다. (영유아 학대 예방교육 포함)	3,469 (88.4)	454 (11.6)

자료: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. pp. 7~9. 내용을 축약함.

4영역 교직원에서 가장 총족율이 낮은 평가항목은 4-1-4 ‘2년 이상 근속한 교사가 전체 교사의 50% 이상이다.(55.3%).’이며, ‘교사의 교수-학습방법에 대한 관찰과 지도를 실시하고 있다(85.4%).’이다.

■ 표 II-1-19 ■ 4 영역 ‘교직원’ 중 저총족 평가항목

단위 : %

구분	Y	N
4-1. 원장의 리더십		
4. 2년 이상 근속한 교사가 전체 교사의 50% 이상이다.	2,170(55.3)	1,753(44.7)
4-4. 교직원의 전문성 제고		
3. 교사의 교수-학습방법에 대한 관찰과 지도를 실시하고 있다.	3,352(85.4)	571 (14.6)

자료: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. p. 9. 내용을 축약함.

다. 평가인증 사후관리⁶⁾

한국보육진흥원은 평가인증을 통과한 어린이집이 이후에도 어린이집 질적 수준을 인증유효기간 동안 유지하고 향상시켜 나가도록 연차별 자체점검, 확인점검,

6) 한국보육진흥원 홈페이지(<https://www.kcpi.or.kr/>) 인출 자료(2018년 10월 23일)를 토대로 기술함. : 한국보육진흥원>주요사업>어린이집 평가인증>평가인증 사후관리

확인방문, 인증취소 관리, 신임원장교육 등을 통해 지속적으로 관리·지원하는 평가인증 사후관리체계를 마련하고 있다(한국보육진흥원 홈페이지 <https://www.kcpi.or.kr> 2018. 10. 23. 인출).

| 표 II-1-20 | 평가인증 사후관리

항목	내용
연차별 자체점검	인증어린이집이 인증유효기간 중 매년 1회 연차별 자체점검보고서를 제출하도록 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 잘 관리할 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 인증어린이집으로써의 질적 수준 유지 및 향상을 위한 지원
상시지표 교육	평가인증 운영체계 및 지표에 대한 지속적인 교육을 통해 보육현장이 바람직한 보육의 실제에 대해 인지하도록 지원

자료: 한국보육진흥원 홈페이지 <https://www.kcpi.or.kr> 주요사업)어린이집 평가인증>평가인증 사후관리(2018. 10. 23. 인출).

1) 연차별 자체점검

연차별 자체점검은 인증결과를 통보 받은 시기를 기준으로 상반기와 하반기로 구분하여 정해진 기간 내에 자체점검보고서를 연 1회 제출하도록 하는 것으로, 자체점검 결과를 제출하지 않을 경우 확인방문을 통해 인증유지를 결정한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018: 49).

2) 확인점검

확인점검은 인증 기간 중 보육서비스 질적 수준을 잘 유지하고 있는지 점검하기 위해 지표의 전체 영역과 필수항목, 어린이집 운영기준 등을 확인하고 기준선을 기점으로 인증기간을 연장하거나 자체 개선기회를 제공하는 상시 질 관리 체

계이다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018: 51). 확인점검의 등급별 진행절차는 [그림 II-1-5]와 같으며, 만약 어린이집에서 확인점검을 거부하거나 기피하여 실시하지 못한 경우 인증 유효기간 6개월을 감축하고 재확인점검의 비용은 어린이집이 자체부담하도록 한다. 단, 2018년만 예외적으로 유효기간 감축 없이 재확인점검을 실시하도록 하고 있다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018: 52).

| 그림 II-1-5 | 평가인증 사후관리 확인점검 체계

최초 확인점검 A등급		최초 확인점검 D등급
필수항목 준수 어린이집 운영기준 개선필요 미발생	필수항목 미준수 어린이집 운영기준 개선필요 발생	필수항목 미준수 확인점검 미실시
↓	↓	↓
인증유효기간 1년 연장	기존 B,C 등급은 자체개선	자체개선 후 재확인점검 실시 (필수항목 미준수는 지자체 확인으로 개선결과 통보)

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2018). 2018 제 3차 어린이집 평가인증 안내(통합지표-운영체계). p. 52 내용을 그림으로 재구성함.

3) 확인방문

확인방문은 배우자 또는 직계존비속 간 또는 보육교직원의 대표자 변경이 발생하거나, 어린이집 소재지 및 정원·운영형태의 변경 시와 연차별 자체점검보고서를 제출하지 않거나 신임 원장교육 미이수의 경우 실시한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018: 53). 변경인가가 통보된 후 1개월 이내에 신청해야하고 사유에 따라 파견인원이 결정되며, 확인방문자 1인(20만원), 2인(40만원), 3인(60만원)의 수수료를 납부해야한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018: 53-54). 확인방문에서 필수항목을 준수하였고 모든 영역이 ‘적합’ 등급 이상이면 인증을 유지할 수 있으며, 필수항목을 준수하지 못하였거나 1개 이상 ‘개선필요’ 등급이 있으면 인증취소나 인증유효기간이 종료된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018: 55).

4) 인증취소

평가인증 이후 인증이 취소되는 사유는 다음 <표 II-1-21>과 같이 거짓이나 부정한 방법으로 인증을 받거나 영유아보육법을 위반한 대표자, 원장의 형이 확정되거나 행정처분을 받은 경우, 대표자, 원장, 보육교직원이 「아동복지법」 또는 「아동·청소년의 성보호에 관한 법률」을 위반한 경우, 확인방문 후 인증기준에 적합하지 않을 경우 등이다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018: 56).

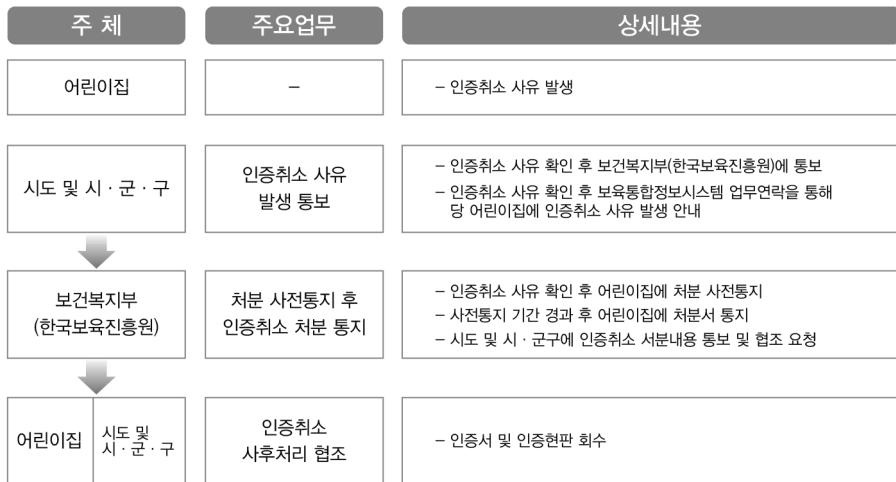
■ 표 II-1-21 ■ 평가인증 인증취소

- ① 거짓 또는 부정한 방법으로 평가인증을 받은 경우
 - 어린이집과 현장관찰자의 이해관계가 드러난 경우
 - 참여과정 중 어린이집에서 제시한 서류나 진술 등에서 허위사실이 발견되었을 경우
- ② 대표자 또는 원장이 영유아보육법을 위반하여 금고 이상의 형을 선고받고 그 형이 확정된 경우
- ③ 인증 후 영유아보육법 관련 행정처분을 받은 경우
 - 영유아보육법 제40조 제2호 또는 제3호에 따른 보조금의 반환명령
 - 영유아보육법 제45조 또는 제46조부터 제48조의 규정에 따른 행정처분
 - ※ 영유아보육법 제44조에 따른 시정 또는 변경명령을 받은 경우는 제외
- ④ 대표자, 원장 또는 보육교직원이 「아동복지법」 또는 「아동·청소년의 성보호에 관한 법률」을 위반한 경우 확인방문 실시 절차에 따라 평가를 실시한 결과, 인증 기준에 적합하지 않은 경우
 - 소재지 변경
 - 정원운영형태 변경'(40인 이상 ↔ 39인 이하, 40인 이상 39인 이하 ↔ 장애아전문과 같이 지역의 유형이 상호 변경되는 경우에 한함)
 - ※ 정원운영형태 변경은 2차 지표 적용 어린이집에 한함
 - 연차별 자체점검보고서 기한 내 미제출
 - 원장이 변경된 후 한국보육진흥원에서 실시하는 평가인증 관련 신임 원장 교육을 지정된 기간 내 미이수
 - ※ 확인방문을 신청기한 내에 신청하지 않은 경우 인증취소

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2018). 2018 제 3차 어린이집 평가인증 안내(통합지표-운영체계). p. 56 내용을 표로 재구성함.

인증취소의 절차는 [그림 II-1-6]과 같이 시도 및 시·군구에서 사유를 확인하여 보건복지부(한국보육진흥원)에 통보하고 보건복지부에서 기관으로 처분 사전 통지를 한 뒤 시도 및 시·군구의 협조를 통해 최종 인증이 취소된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018: 57).

그림 II-1-6 평가인증 인증취소 절차 업무 흐름도



자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2018). 2018 제 3차 어린이집 평가인증 안내(통합지표-운영체계). p. 57.

5) 신임원장 교육

신임원장 교육은 평가인증을 받은 기관에서 원장이 변경된 이후 3회차 교육 내 1회의 교육을 이수하도록 하는 것으로, 신임원장 교육을 이수한 기간이 1년 미만 이거나 최근 3년 이내 평가인증에 참여한 원장인 경우를 제외하고 모두 교육을 받도록 하고 있다(보건복지부·한국보육진흥원, 2018: 50).

2 육아종합지원센터 중심 어린이집 보육컨설팅 현황⁷⁾

현재 어린이집을 위한 컨설팅은 사설기관이나 개인적인 컨설팅을 제외하면 주로 육아종합지원센터를 중심으로 제공되고 있다. 이는 중앙육아종합지원센터와 시군구 육아종합지원센터의 주요 사업의 일환으로 평가인증 조력, 어린이집 설치 운영, 재무회계, 보육과정, 맞춤형 보육 운영 등을 중심으로 구성되어있다. 최근 지방자치단체에서도 보육서비스 질 제고를 위해 지자체의 특성을 반영하여 특화

7) 보건복지부와 중앙육아종합지원센터가 발간하는 2017년도 사업결과보고서를 참고하여 기술하였음.

된 컨설팅이 확대되는 경향을 보인다.

어린이집 보육컨설팅은 영유아보육법 시행령 제13조(육아종합지원센터의 기능) 제4항 ‘어린이집 설치 운영 등에 관한 상담 및 컨설팅’에서 명시하는 주요 사업으로서, 어린이집의 질 관리를 위하여 전문가의 지원을 필요로 하는 어린이집을 대상으로 설치시점부터 평가인증 이후까지 기관 상황에 따라 요구되는 컨설팅을 지원하고 있다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2018: 125). 보육컨설팅의 유형은 크게 1)평가인증 및 보육과정 컨설팅 2)맞춤형 보육 운영 3)설치운영 및 재무회계 컨설팅으로 구분되며(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2018) 구체적인 추진 현황은 다음과 같다.

1) 평가인증 및 보육과정 컨설팅

평가인증 컨설팅은 평가인증을 신청한 어린이집에서 진행 절차를 원활하게 수행할 수 있도록 제반 내용을 컨설팅하여 어린이집 질적 수준 향상을 지원하는데 목적이 있다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2018: 130). 주로 평가인증 관련 지표 교육 등과 같은 평가인증 관련 정보제공 및 상담과 어린이집 현장방문 컨설팅 등을 통한 어린이집 자체점검 개선방향의 수립을 지원하고 있는 컨설팅이다.

2017년 평가인증 컨설팅은 총 87개 센터가 참여하였으며 교육실적은 시도센터에서 342회를 실시하여 총 48,591명이 참여하였으며, 시군구센터에서는 1,108회를 실시하여 총 54,738명이 참여하였다. 구체적인 내용은 <표 II-2-1>과 같다.

보육과정 컨설팅은 표준보육과정이 효과적으로 현장에 적용 및 실천이 되도록 하기 위해 보육교사 자율적으로 문제를 해결해 나가도록 지원하여 교사의 전문성과 자긍심을 제고하고자 하는 사업이다. 보육교사의 자발적인 신청으로 이루어지며, 컨설턴트가 해당 어린이집을 방문하여 문제를 파악하고 신청인과 함께 해결 방안을 모색한다.

보육과정 컨설팅 사업은 시·도 및 시·군·구 육아종합지원센터에서 이루어진다. 2017년 보육과정 컨설팅은 총 28개 센터가 참여하였으며 교육실적은 시도센터에서 70회를 실시하여 총 928명이 참여하였으며, 시군구센터에서는 115회를 실시하여 총 2,339명이 참여하였다. 구체적인 내용은 <표 II-2-1>과 같다.

| 표 II-2-1 | 평가인증 및 보육과정 컨설팅 추진 현황(2017년)

단위: 회, 명, 개소

구분	참여 센터	총계		시도센터		시군구센터		방문 컨설팅		
		교육		방문 컨설팅	교육		방문 컨설팅			
		횟수	인원		횟수	인원				
평가 인증	87/94	1,450	103,329	10,382	342	48,591	3,777	1,108	54,738	6,605
보육 과정	28/94	185	3,267	833	70	928	513	115	2,339	320

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2018). 2017 전국 육아종합지원센터 사업 결과 보고서 p. 131 <표 III-27>과 p. 134 <표 III-29>의 일부 내용을 합침.

2015년 시범사업으로 시작한 교사ⁱ⁺ 보육과정 컨설팅은 2017년에는 총 36개 센터가 참여하였으며 교육실적은 시도센터에서 204회를 실시하여 총 1,991명이 참여하였으며, 시군구센터에서는 278회를 실시하여 총 2,201명이 참여하였다. 구체적인 내용은 <표 II-2-2>와 같다.

| 표 II-2-2 | 교사ⁱ⁺ 보육과정 컨설팅 추진 현황(2017년)

단위: 회, 명, 개소

구분	참여 센터	총계		시도센터		시군구센터		방문 컨설팅		
		교육		방문 컨설팅	교육		방문 컨설팅			
		횟수	인원		횟수	인원				
총계	36/94	482	4,192	854	204	1,991	419	278	2,201	435

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2018). 2017 전국 육아종합지원센터 사업 결과 보고서 p. 138 <표 III-32>의 일부 내용임.

2) 맞춤형 보육 운영 컨설팅

맞춤형 보육 운영 컨설팅은 종일반과 맞춤반 영아 모두에게 질 높은 보육과 안정된 하루일과를 제공하여 원활한 맞춤형 보육 운영 및 정착을 지원하는데 목적이 있다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2018: 139).

맞춤형 보육 운영이 2016년 7월 도입되었고, 2017년 2월 보건복지부에서 ‘맞

맞춤형 보육 운영 가이드라인'을 제작하여 전국 어린이집에 보급하였다. 그러나 맞춤형 보육 운영 컨설팅이 별도로 진행되기 보다는 센터의 설치운영 컨설팅이나 평가인증 컨설팅 시 함께 실시되는 경우가 많기 때문에 전체 컨설팅 실적이 높지 않았다. 참여센터 수 또한 컨설팅 사업 중 가장 낮은 25개소만 참여한 것으로 나타났다. 2017년 맞춤형 보육 운영 컨설팅은 시도센터에서 10회를 실시하여 총 789명이 참여하였으며, 시군구센터에서는 9회를 실시하여 총 588명이 참여하였다. 구체적인 내용은 <표 II-2-3>과 같다.

■ 표 II-2-3 ■ 2017년 맞춤형 보육 운영 컨설팅 현황

단위: 회, 명, 개소

지역	참여 센터	총계		시도센터		시군구센터				
		교육		방문 컨설팅	교육		방문 컨설팅			
		횟수	인원		횟수	인원				
총계	25/94	19	1,377	1,233	10	789	764	9	588	469

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2018). 2017 전국 육아종합지원센터 사업 결과 보고서 p. 140 <표 III-33>의 일부 내용임.

3) 설치운영 및 재무회계 컨설팅

설치운영 컨설팅은 신설될 어린이집을 대상으로 하여 초기 운영을 위한 환경구성, 재무회계, 인사관리, 보육과정 등의 내용을 컨설팅 하는 것이다. 2012년부터 시작된 설치운영 컨설팅은 2017년에는 총 37개 센터가 참여하였으며 컨설팅실적은 시도센터에서 3회를 실시하여 총 41명이 참여하였으며, 시군구센터에서는 56회를 실시하여 총 601명이 참여하였다. 구체적인 내용은 <표 II-2-4>와 같다.

재무회계 컨설팅은 효율적으로 회계를 관리하도록 지원하고, 어린이집 재무회계의 투명성을 확보하고자 하는 사업이다. 재무회계 관련 교육, 상담, 현장방문 컨설팅 등 다양한 방법으로 이루어진다. 2013년 시범사업을 시작한 재무회계 컨설팅은 2017년에는 총 54개 센터가 참여하였다. 컨설팅실적은 시도센터에서 94회를 실시하여 총 3,965명이 참여하였으며, 시군구센터에서는 127회를 실시하여 총 4,687명이 참여하였다. 2017년에 '사회복지법인 및 사회복지시설 재무회계규칙'이 개정됨에 따라 교육 참여인원이 증가하였으며 구체적인 내용은 <표 II-2-4>와 같다.

[표 II-2-4] 설치운영 및 재무회계 컨설팅 추진 현황(2017년)

단위: 회, 명, 개소

구분	참여 센터	총계		시도센터		시군구센터				
		교육		방문 컨설팅	교육		방문 컨설팅	교육		
		횟수	인원		횟수	인원		횟수	인원	
설치 운영	37/94	59	642	389	3	41	158	56	601	231
재무 회계	54/94	221	8,652	634	94	3,965	262	127	4,687	372

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2018). 2017 전국 육아종합지원센터 사업 결과 보고서 p. 126 <표 III-23>과 p. 128 <표 III-25>의 일부 내용을 합침.

3 지자체 특화 어린이집 컨설팅 지원 사례

가. 서울시 ‘아이조아~ 서울’ 맞춤컨설팅

서울특별시에서 진행하는 ‘아이조아~ 서울’ 맞춤 컨설팅은 신청한 어린이집의 교사 1명을 대상으로 보육과정 계획·운영·환경·평가 영역 중 교사가 원하는 1개 영역에 대해 개별 컨설팅을 제공하여 보육교사의 전문성을 신장시키고 보육환경을 개선하는 목적으로 실시되고 있다(서울특별시 육아종합지원센터 내부자료, 2018). ‘아이조아~서울’ 맞춤 컨설팅 지원 실적을 살펴보면 2015년 287개소 대상으로 1,709회, 2016년 200개소 대상으로 861회 지원을 해왔으며, 프로그램에 필요한 소그룹 교육 자료, 월령별 영아보육프로그램 및 사업 홍보영상 등을 개발하였다(서울특별시 육아종합지원센터 홈페이지, http://seoul.childcare.go.kr/l/seoul/d2_30000/d2_35000/d2_30072.jsp. 2018. 3. 5 인출). 2017년 실시한 컨설팅은 총 220개 기관에서 전담 컨설턴트가 각각 방문 2~4회, 소그룹 2회, 원장 교육 2회 등으로 진행하였다. 참여한 교사의 98%이상이 컨설팅 이후 전문성이 향상되었다고 보고하였으며, 어린이집 93%가 재참여 의사를 밝혔다(서울특별시 육아종합지원센터 내부자료, 2018).

‘아이조아~서울’ 맞춤 컨설팅의 내용은 다음 [그림 II-3-1]과 같다.

[그림 II-3-1] '아이조아~서울' 맞춤형 컨설팅 내용



자료: 서울특별시 육아종합지원센터 내부자료(2018). 2017년 '아이조아~서울' 맞춤 컨설팅 사업 추진 결과. p. 2.

또한 기존 컨설팅 외에 추가적으로 국공립으로 전환된 가정 어린이집 114개소, 교직원 507명을 대상으로 '서울시 월령별 영아보육프로그램'을 적용한 맞춤형 컨설팅을 제공하여 국공립 어린이집의 질 관리를 위해 노력하였다(서울특별시 육아 종합지원센터 내부자료, 2018). 본 사업은 기존 맞춤 컨설팅과 유사한 절차로 진행되나 월령별 영아보육프로그램을 중심으로 교사 1인 대상이 아닌 원장과 교사 전체를 대상으로 방문컨설팅 4회, 원장교육 2회 등을 진행하는 것에서 차이가 있다(서울특별시 육아종합지원센터 내부자료, 2018).

나. 경기도형 보육컨설팅

경기도형 보육컨설팅은 어린이집 정기점검, 평가인증 기본사항 확인, 평가인증 컨설팅 등 중복적인 점검으로 인한 어린이집의 과중 업무를 해소하기 위해 이를 통합·일원화하는 목적으로 도입되었다(경기도 육아종합지원센터 내부자료, 2018). 경기도형 보육컨설팅의 특징은 시·군·구와 육아종합지원센터의 협력으로 어린이집 지도점검을 보육컨설팅으로 전환하여 실시하는 것이다. 사업모형은 다음 [그림 II-3-2]와 같다.

■ 그림 II-3-2 ■ 경기도형 보육컨설팅 사업모형



자료: 경기도 육아종합지원센터 내부자료(2018). 경기도형 보육컨설팅 사업 안내. p. 2.

시·군·구에서는 법규와 관련한 지도점검을 단독컨설팅으로 실시하고, 육아종합지원센터와 함께 평가인증 기본사항을 확인하는 합동컨설팅을 진행하며, 육아종합지원센터는 자체점검을 지원하는 사전컨설팅, 문서 보완 및 교사 상호작용에 대한 추가컨설팅, 질 향상을 위한 사후컨설팅을 단독으로 실시한다(경기도 육아종합지원센터 내부자료, 2018).

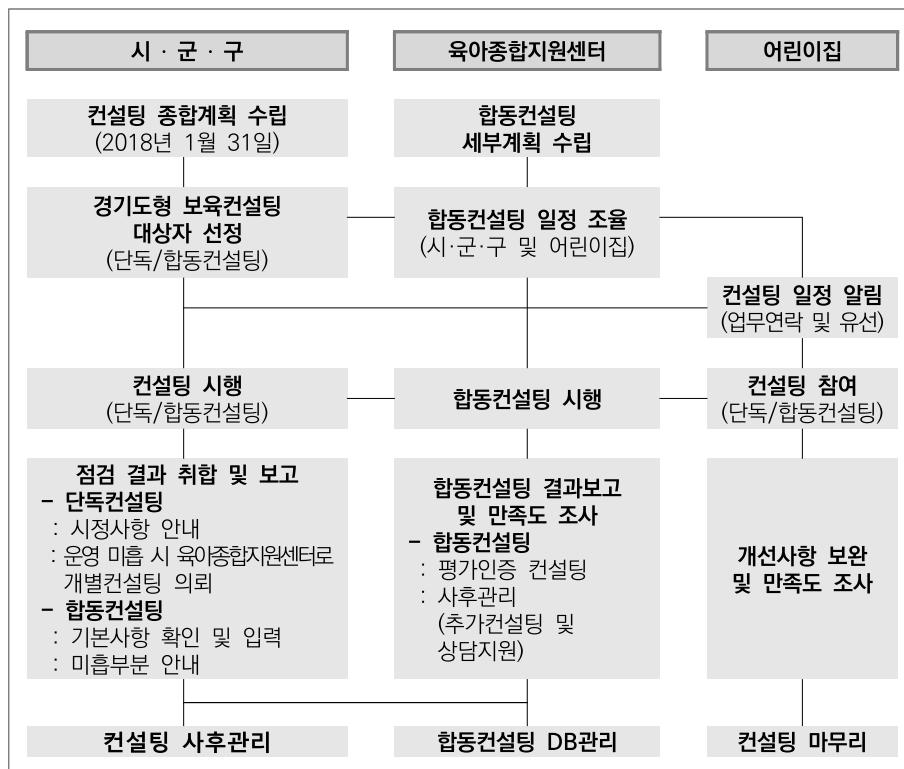
이를 통해 중복점검을 최소화 하고 어린이집 질 관리를 위한 다양한 컨설팅을 연계하며, 시·군·구와 육아종합지원센터의 협력체계 구축 및 기관과의 상호신뢰성을 향상시키고자 한다(경기도 육아종합지원센터 내부자료, 2018).

시·군·구의 단독컨설팅은 정기점검 대상어린이집을 중심으로 진행하며, 육아종합지원센터의 사전·추가·사후 컨설팅은 어린이집의 자율 신청에 의해 진행하나 합

동컨설팅은 지자체에서 금년도 평가인증 실시 어린이집을 대상으로 선정한다(경기도 육아종합지원센터 내부자료, 2018).

합동컨설팅의 업무절차는 [그림 II-3-3]과 같으며 사전준비, 현장방문, 결과보고의 3단계로 운영하고 1일 1~2개소 이하, 1개소 당 4시간 기준이며 기관의 규모에 따라 시간은 변동이 있다(경기도 육아종합지원센터 내부자료, 2018).

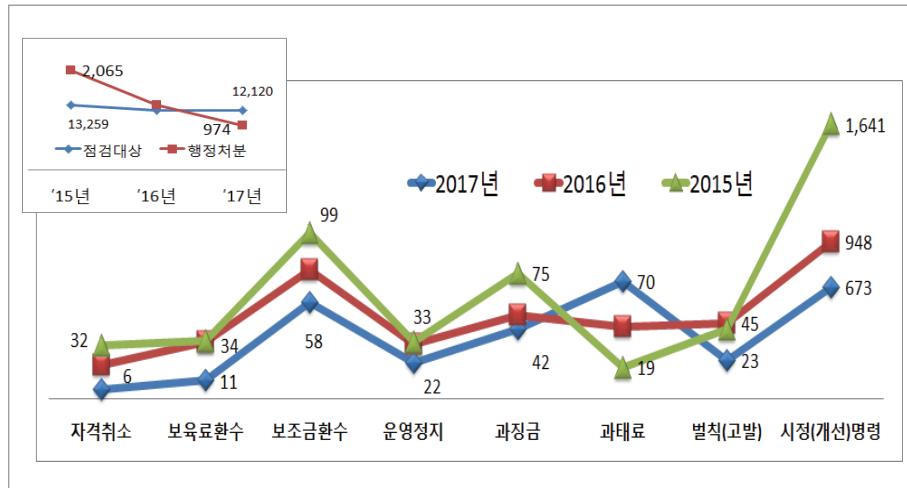
■ 그림 II-3-3 ■ 경기도형 보육컨설팅 합동컨설팅 업무절차



자료: 경기도 육아종합지원센터 내부자료(2018). 경기도형 보육컨설팅 사업 안내. p. 7.

2015년부터 2017년 3개년 동안 경기도 내 어린이집 행정처분 현황을 살펴보면, [그림 II-3-4]와 같이 2015년에 행정처분 2,065건(15%)인 것에 비해 2017년은 974건(8.04%)으로 대폭 감소되었고 특정감사 실시로 증가한 과태료 항목을 제외하고 모든 항목에서 점차 위반 건수가 줄어들었다. 특히 시정(개선)명령 항목에서 그 편차가 큰 것으로 나타났다(경기도 육아종합지원센터 내부자료, 2018).

[그림 II-3-4] 경기도 연도별(3년간) 행정처분 및 처분별 변화



자료: 경기도 육아종합지원센터 내부자료(2018). 경기도형 보육컨설팅 사업 안내. p. 12.

이러한 행정처분율의 감소는 합동컨설팅을 실시하면서 경미한 위반사항의 경우 즉시 시정하도록 하거나 담당자 교육을 통해 해결한 결과라고 볼 수 있다. 어린이집도 편안한 분위기 속에서 진행되고 점검 횟수도 2015년 14,417건에서 2017년 8,516건으로 감소하는 등 지도점검에 대한 부담이 감소하여 긍정적으로 평가하고 있다(경기도 육아종합지원센터 내부자료, 2018).

보육컨설팅을 통한 사전확인 및 지원으로 평가인증 역시 2016년과 비교할 때, 2017년도 인증유지율이 2.3% 상승한 81.7%로 것으로 나타났으며 이는 전국 81.1% 보다 높은 수준으로 볼 수 있다(경기도 육아종합지원센터 내부자료, 2018). 하지만 많은 내용의 컨설팅을 진행하기에 부족한 시간과, 보육업무로 바쁜 오전 시간대에 진행된다는 문제제기에 대한 해결과 홍보 부족 및 컨설팅 센터 간 운영방식의 차이 조정 등 개선과제가 남아있다(경기도 육아종합지원센터 내부자료, 2018).

4 소결

본 장에서는 어린이집 평가인증 현황과 어린이집을 대상으로 운용 중인 컨설팅의 현황을 살펴보았다. 이를 통해 어린이집 컨설팅지원을 위한 다음의 시사점을 얻는다.

첫째, 어린이집 평가인증이 보육현장에서 어린이집의 질적 수준에 관심을 두고 그 개선을 위해 노력하게끔 하였음을 차수별 평가인증 점수의 상향 변화를 통해 알 수 있었다. 어린이집 평가인증 점수 평균이 90점을 상회하여 ‘인증’이 무색할 정도로 평가의 변별력이 없음이 거듭 지적되기는 하나 그 점수를 얻기 위해 현장에 변화하는 부분이 있음을 분명하다.

둘째, 어린이집 평가인증 유지를 향상을 위한 정책적 접근이 요구되는 상황이다. 어린이집 평가인증 유지율은 2018년 9월 기준으로 80.2% 정도에 그치고 있다(한국보육진흥원 홈페이지)⁸⁾. 그러나 보육과 유아교육 현장에의 재정 투자 규모가 커갈수록 보육의 공공성 확대와 질적 수준의 제고에 대한 요구는 더 확대될 것이다. 현재 평가인증이 보육의 질적 수준 제고에의 주 도구임을 고려할 때 어린이집 평가인증 의무화 또한 실효성 있게 진척될 필요가 있다.

셋째, 3차 어린이집 평가인증에 참여하였던 어린이집의 결과가 A등급으로 편중되어 변별력을 지니기 어렵다. A 등급이 거의 80%에 달하고 B등급 12%, C등급 1.7%, D등급 7.7%로 심한 편포를 보인다(한국보육진흥원, 2018)⁹⁾. 이는 유치원과 어린이집에서 공통 적용하기 위한 평가지표 개발과정에서 이미 예견된 부분이기도 하다. 당초 개발 목적과는 달리 공통지표 적용 후 유치원과 어린이집의 상호비교가 가능해질 수 있음을 고려하여 유치원과 어린이집에 불리한 요소들을 서로 가능한 배제한 지표가 구성되었기 때문이다. 제3차 평가인증 등급결과는 평가인증이 어린이집 질적 수준에 대한 변별력을 제공하기보다는 질적 수준 유지를 위해 필수적인 최소 기준의 충족으로의 기능을 지님을 보여준다.

넷째, 어린이집 평가인증 지표별로 충족률을 분석하고 미충족의 원인을 파악하

8) 출처: 한국보육진흥원 홈페이지 https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/reference04_2.jsp(2018. 10. 15 인출).

9) 출처: 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과. p. 1.

여 그 보완을 위한 컨설팅이 기획되어야 한다. 4개 영역별로 미충족률이 높은 지표를 살펴보면 즉각적인 개선이 가능한 부분과 구조적 개선을 위한 장기계획을 요하는 부분으로 구분할 수 있다. 예를 들어 ‘2년 이상 근속교사가 전체교사의 50% 이상 이다’ 같은 지표는 컨설팅 지원이 아닌 운영관리를 통한 장기적 접근이 필요하다. 그러나 ‘손 닦기, 양치질 등 청결한 위생습관을 실천한다.’, ‘교사는 영유아가 다양하게 생각하여 대답할 수 있도록 발문한다.’ 등의 지표는 계획하고 실행하여 습관화하면 되는 것이다. 이런 부분이 어린이집 평가인증 결과에 준하여 개선을 위한 컨설팅 개입이 가능한 지점이다. 평가인증결과와 연계된 컨설팅 지원이 어린이집의 상시 질 관리를 위해 필요하다.

다섯째, 육아종합지원센터 중심의 어린이집 컨설팅 지원 중 어린이집 구성원인 원장과 보육교직원의 상호작용을 촉진하고 상생적 협력을 동기화할 수 있는 조직 운영관리 컨설팅에 대한 부분이 보완될 필요가 있다. 현재 육아종합지원센터의 컨설팅은 어린이집 설치운영, 평가인증 조력, 보육과정, 재무회계, 맞춤형 보육 운영으로 구성되어있다. 어린이집의 구성원들이 양질의 보육서비스 제공이라는 공동의 목표 달성을 위해 각자의 역량이 최대한 발휘될 수 있는 협력이 필요하고 이를 계획적으로 이끌어 갈 원장의 리더십 향상에 초점을 둔 컨설팅 지원이 필요하다.

III

어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 모형 및 3차년도 특징

1. CARE컨설팅 모형 및 운영체계
2. 2차년도 CARE컨설팅 운영 및 성과
3. 3차년도 CARE컨설팅 특징



III. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 모형 및 3차년도 특징

본 장에서는 CARE 진단 중심의 컨설팅 모형과 운영체계를 소개하였다. 또한 1 차년도와 2차년도 연구와 시범사업의 성과를 돌아보고, 시범사업을 통해 도출된 개선 요구가 어떻게 3차년도 연구에 반영되었는지를 정리하였다. 이를 토대로 구 성한 2018년 3차년도 CARE컨설팅 시범사업의 특징을 제시하였다.

1 CARE컨설팅 모형 및 운영체계

가. CARE컨설팅 모형¹⁰⁾

「CARE컨설팅」은 평가인증 이후 상시적인 질 관리를 위한 사후 컨설팅 개념으로, 어린이집이 자발적으로 질을 향상하고 유지하는 노력을 지속적으로 이행하기 위해, 경영컨설팅의 기법을 적용한 것이다(최윤경 외, 2016: 15).

1) 「CARE컨설팅」 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 돋는 것이다(권미경

10) 본 모형은 보육 관련 전공 교수 3인이 연구협력진으로 참여한 2016년 1차년도 연구를 통해 개발된 것임. 개발진은 2018년 3차년도 연구에도 연구협력진으로 모형의 정교화와 매뉴얼 개발에 지속 참여함.

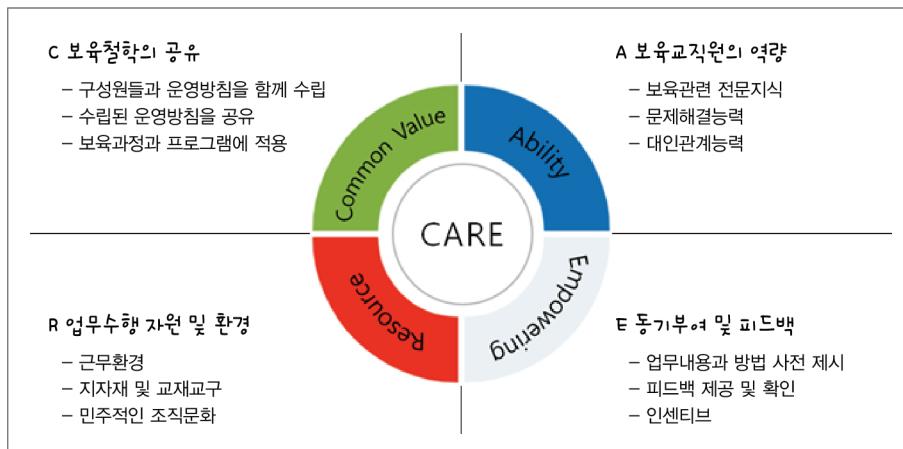
외, 2017: 66). 또한 개인 수준 및 조직 수준의 자체점검 및 모니터링 과정을 내재화시켜 어린이집의 자생적 활력을 함양하도록 하는 것이다(권미경 외, 2017: 66)."

2) 「CARE컨설팅」 개념¹¹⁾

어린이집 구성원이 자체적으로 문제를 진단하고 도출된 과제를 해결하기 위해 개인이 행동계획을 수립하며, 이를 행동 변화에 적용한다(권미경 외, 2017: 67). 이를 통해 보육서비스와 관련한 문제를 해결하고, 건강한 조직이 되도록 하는 순환적 구조를 가지며, 궁극적으로는 구성원들이 자발적인 자체점검을 내재화하도록 돋는다(권미경 외, 2017: 67).

본 컨설팅은 ‘보육철학의 공유’, ‘보육교직원의 역량’, ‘업무수행 자원 및 환경’, 그리고 ‘동기부여 및 피드백’의 4가지 측면에서 어린이집 운영을 진단하고 관리자 스스로가 각 요소를 활성화시킬 수 있게 지원함으로써 어린이집 관리자의 조직관리 능력을 함양하고, 궁극적으로 조직문화 및 건강성을 개선하고자 한다.

■ 그림 III-1-1 ■ CARE컨설팅 모형



자료: 최윤경 외(2016).보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구. p. 19 [그림 I -3-2]의 내용을 토대로 2018년 연구에서 용어 및 내용을 일부 수정함.

11) 본 과제는 5개년 연속과제로 개념과 원리 등을 동일함. 최윤경 외(2016)의 1차년도 연구내용(pp. 73-75)을 토대로 재구성하여 정리함. 2018년 연구 과정에서 CARE컨설팅에서 C, A, R, E의 명명을 부분적으로 수정함.

III. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 모형 및 3차년도 특징

「CARE컨설팅」이라고 명명되는 이유는 다음의 두 가지 측면으로 설명할 수 있다. 하나는 CARE(Common value, Ability, Resource, Empowering)라는 진단 시스템을 활용하여 어린이집이 지닌 문제의 원인을 조직 내에서 구체화하고, 그 해결을 위해 개인적 수준에서의 행동변화에 적용하는 측면이다. 또 하나는 본 컨설팅에서 전문가는 도우려는(care) 조력자의 역할을 견지하도록 구성되었다는 점이다(권미경 외, 2017: 68). 컨설턴트는 기관의 전반적인 문제를 모두 해결하려고하기보다 가시적이고 즉각적인 핵심행동의 변화를 도모하도록 해야 한다(권미경 외, 2017: 68).

가) 보육철학의 공유(C: Common Value)

보육철학의 공유 영역은 컨설팅 대상 어린이집의 관리자가 지닌 보육 목표, 가치 혹은 비전이 구성원들 간에 잘 공유되고 있는지, 그리고 이것이 영유아의 보호자에게 명확히 전달되었는지 여부, 또한 해당 어린이집의 구성원들이 이러한 목표나 가치 그리고 비전을 실현하기 위해 이를 실제로 현장에 적용하고 있는지를 진단하는 영역이다. 이를 구체적으로 평가하고 진단하기 위해 본 영역에서는 어린이집 관리자가 가치나 비전이 반영된 운영방침을 보육교직원들과 함께 수립하였는지, 그리고 수립된 운영방침을 보육교직원들 및 부모들과 공유하는지, 마지막으로 이를 보육과정이나 프로그램 내에서 실제로 적용하고 있는지 등을 평가한다.

■ 표 III-1-1 ■ 보육 철학의 공유 하위 요소

구성요소	문항 내용
보육 철학의 공유 (Common value)	C1. 어린이집의 원장(대표자)은 어린이집의 보육철학 및 이념을 바탕으로 한 운영방침(예, 급식지도 방안)을 보육교직원들과 함께 수립하였는가?
	C2. 어린이집의 원장(대표자)은 교사회의나 오리엔테이션 등을 통해 운영방침을 보육교직원 및 부모와 공유하였는가?
	C3. 어린이집에서 보육교직원은 공유된 운영방침을 보육과정과 보육프로그램에 적용하는가?

자료: 권미경 외(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구(II). p. 68 <표 IV-1-1>의 내용을 간략하고 쉽게 재구성함.

나) 보육교직원의 역량(A: Ability)

보육교직원의 역량 영역은 컨설팅 대상 어린이집에 근무하는 보육교직원들의 업무수행 역량을 하위 요소별로 어린이집 관리자가 정확하게 파악하고 있는지를 진단하는 영역이다. 이를 구체적으로 평가하고 진단하기 위해 본 영역에서는 어린이집 관리자 및 보육교직원이 보육관련 전문지식이 충분한지, 어린이집 관리자 및 보육교직원이 적절한 문제해결능력을 가지고 있는지, 마지막으로 어린이집 관리자 및 보육교직원이 적절한 대인관계능력을 가지고 있는지를 평가한다.

表 III-1-2 보육교직원의 역량 진단 하위 요소

구성요소	문항 내용
보육 교직원의 역량 (Ability)	A1. 어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 각자의 보육활동을 수행하는데 필요한 보육관련 전문지식이 있는가?
	보육관련 전문지식: 표준보육과정 및 누리과정 이해/보육과정 계획, 수립, 실행, 평가/영유아 교수방법/영유아간 상호작용지도/문제행동지도 등에 대한 지식
	A2. 어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 적절한 문제해결능력을 가지고 있는가?
	문제해결능력: 비상시 대처능력/ 합리적 의사결정능력
	A3. 어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 적절한 대인관계능력을 가지고 있는가?
대인관계능력: 자기조절능력/ 교사 대 교사 갈등해결능력/ 교사 대 원장 갈등해결능력/교사 대 학부모 갈등해결능력	

자료: 권미경 외(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구(Ⅱ). p. 69 <표 IV-1-2>의 내용을 간략하고 쉽게 재구성함.

다) 업무수행 자원 및 환경(R: Resource)

업무수행 자원 및 환경 영역은 컨설팅 대상 어린이집의 관리자가 교직원들이 보육업무를 수행하는데 도움이 되는 자원을 적절하게 제공하고 있는지, 교직원의 능력을 최대한으로 발휘할 수 있는 환경을 조성했는지를 진단하는 영역이다. 이를 구체적으로 평가하고 진단하기 위해 본 영역에서는 업무수행에 필요한 근무환경 조성, 기자재 및 교재교구 구비, 민주적인 조직문화성 등을 평가한다.

III. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 모형 및 3차년도 특징

■ 표 III-1-3 ■ 업무수행 지원 및 환경 진단 하위 요소

구성요소	문항 내용
업무수행 지원 및 환경 (Resource)	R1. 어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 균무환경이 조성되어 있는가? 근무환경: 공간/시간/인력/업무량/합리적 업무분장 등
	R2. 어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 기자재 및 교재교구 등이 구비되어 있는가?
	R3. 어린이집에는 민주적인 조직문화가 조성되어 있는가? 민주적인 조직문화: 자유로운 의견개진 분위기/상호 존중하는 의사소통 태도/경청하는 분위기 등

자료: 권미경 외(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구(II). p. 70 <표 IV-1-3>의 내용을 간략하고 쉽게 재구성함.

라) 동기부여 및 피드백(E: Empowering)

동기부여 및 피드백 영역은 컨설팅 대상 어린이집의 관리자가 보육교직원들에게 업무 수행에 있어 정확하면서도 세부적인 업무내용과 방법에 대해 사전에 제시하고, 업무수행과정을 주기적으로 평가하여 피드백을 제공한다. 그 개선된 결과를 확인하며, 적절한 업무 수행에 대한 인센티브를 부여해 주는지를 진단하는 영역이다.

■ 표 III-1-4 ■ 동기부여 및 피드백 진단 하위 요소

구성요소	문항 내용
동기 부여 및 피드백 Empowering	E1. 어린이집의 원장(대표자)은 각 보육교직원의 세부적인 업무내용과 사전에 명확하게 지시하는가?
	E2. 어린이집의 원장(대표자)은 각 보육교직원의 업무수행과정에 대해 다양한 방식을 통해 주기적으로 피드백하고, 그 개선된 결과를 확인하는가? 다양한 방식: 참관이나 면담, 관찰, 지도, 균무평가 등
	E3. 어린이집의 원장(대표자)은 보육교직원들이 자신의 보육업무에 열의를 가지고 보다 높은 수준의 전문성을 발휘하도록 다양한 인센티브를 부여하는가? 인센티브: 교사회의에서 격려 및 칭찬/ 정기적 평가 또는 보상 등

자료: 권미경 외(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구(II). p. 70 <표 IV-1-4>의 내용을 간략하고 쉽게 재구성함.

나. CARE컨설팅 전략, 방법 및 과정¹²⁾

1) 전략

첫째, 본 컨설팅은 보육컨설팅 대상 및 내용 중 원장의 리더십, 특히 원장의 어린이집 관리의 중요성을 강조하는 특성을 갖는다(권미경 외, 2017: 71). 경영컨설팅의 개념을 적용하여 마치 소상공인들의 경영관리 역량을 키우는 것처럼 어린이집 원장의 조직관리 능력을 향상시키고자 함이다(권미경 외, 2017: 71).

둘째, 본 컨설팅은 어린이집이 자생적 활력을 함양하도록 하기 위해 어린이집 구성원들이 스스로 문제점을 발견하고 개선 방안을 수립하는 자발적인 과정이다. 즉, 컨설턴트가 자신의 지식과 경험을 바탕으로 어린이집에 구체적인 지식, 문제 해결방안 등을 전달하는 것과는 다르다(권미경 외, 2017: 71).

셋째, 본 컨설팅은 경영컨설팅 이론 등과 같은 이론적 지식과 보육관련 다양한 경험을 겸비한 전문적인 컨설턴트가 자신이 보유한 지식과 경험을 기반으로 어린이집 구성원들이 도출한 문제의 해결을 도와주는(care) 활동이다(권미경 외, 2017: 71).

넷째, 본 컨설팅은 어린이집이 평가결과 개선을 위해 지향하는 목표를 미리 정한 후 그 목표에 접근할 수 있는 행동을 도출하고 체계적으로 관리하여 원하는 결과가 나오도록 하는 적극적(proactive) 행동관리 기법을 토대로 한다(권미경 외, 2017: 71).

2) 방법

어린이집 CARE 조직진단 체크리스트¹³⁾를 사용하여 컨설턴트와 원장, 보육교사들이 함께 어린이집의 조직 및 현재 상태를 진단하고, 이를 토대로 개선전략을 도출한다. 또 이를 구체화된 행동으로 실천하여 어린이집의 변화를 도모한다.

CARE컨설팅이 다른 컨설팅과 차별화되는 방법적 특징은 다음과 같다.

12) 본 연구는 연속과제로 컨설팅의 전략과 방법은 1차년도, 2차년도 연구와 동일하며 실행 및 운용 과정에서 3차년도의 특징을 반영함.

13) <부록 2>로 제시함.

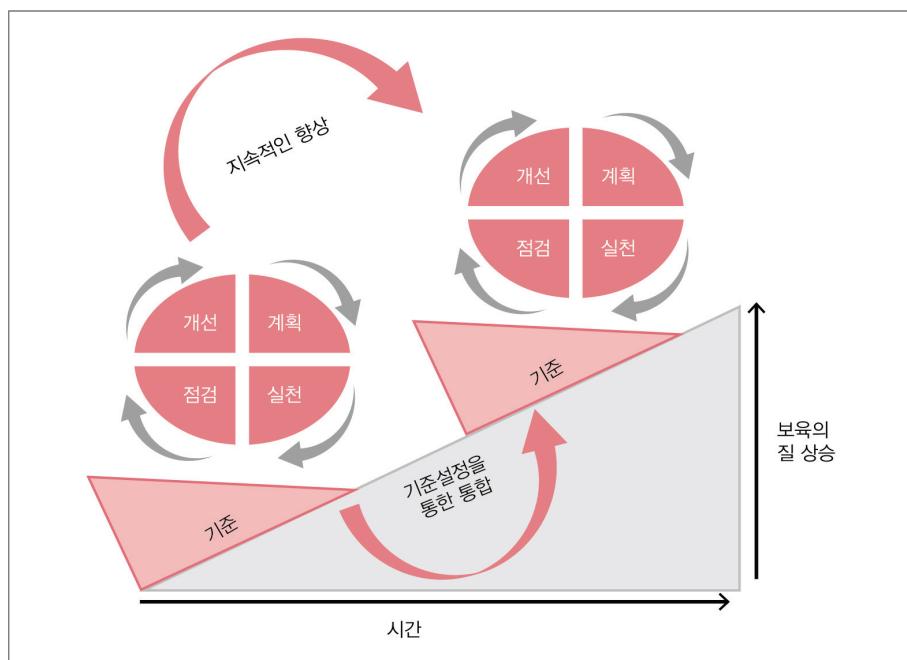
- 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트로 조직 및 현재 상태 진단하기
- 상향식(bottom-up) 방식으로 컨설팅의제 도출 및 합의하기
- 핵심행동 중심으로 개선전략 세우기
- 보육교직원의 핵심행동 실행에 점검계획 세우기

3) 과정

가) PDCA 순환모형

CARE컨설팅 과정은 PDCA 순환모형을 적용하여 어린이집 원장 및 교사를 대상으로 한 컨설팅에 활용한다.

| 그림 III-1-2 | 어린이집 CARE컨설팅 단계의 순환모형



주: 경영학에서의 PDCA 순환모형¹⁴⁾을 어린이집 컨설팅으로 적용을 도모함.
자료: <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>(2018. 5. 23. 인출).

14) PDCA는 사업 활동에서 생산 및 품질 등을 관리하는 방법으로 Plan(계획)-Do(실행)-Check(평가)-Act(개선)의 4단계를 반복하여 업무를 지속적으로 개선하는 것으로 Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming 등에 의해 보급됨. <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>(2018. 5. 23. 인출).

PDCA 순환모형은 기본적 의사결정을 하는 기획(Plan)단계, 실제 운영하는 수행(Do)단계, 계획이 제대로 수행되는가 확인(Check)하는 단계, 피드백을 도출하는 개선(Act)단계로 구성되며, 이러한 체계가 새로운 계획 단계로 지속하여 환류되는 모형을 의미한다(Deming, 1992; 손은일·성야민·송미령, 2012: 23-24에서 재인용).

나) 어린이집 평가연계 컨설팅의 과정

어린이집 평가연계 CARE컨설팅에서도 조직운영 컨설팅의 기본원리에 따라 다음과 같은 단계를 설정하였다.

(1) 계획단계

조직진단을 통해 어린이집의 문제 인식을 위한 자료수집, 자료 분석, 개선 계획의 개발, 목표달성을 위한 기준을 설정하는 단계이다. 이는 성공적인 컨설팅을 위해 가장 중요한 초기 단계이며, 컨설턴트와 어린이집 구성원의 활발한 의사소통을 전제로 한다.

(2) 실천단계

설정한 계획에 따라 해결책을 실행하며, 실천과정에서 나타난 변화에 관한 자료를 체계적으로 수집하는 단계이다. 이는 CARE컨설팅에 참여한 어린이집의 관리자의 지속적인 점검 및 피드백, 구성원들의 구체적인 행동 수행을 전제로 한다.

(3) 점검단계

해결책의 효과를 검토하여 결과를 분석하며, 예상했던 목표와 비교하는 단계이다. 이 단계는 컨설턴트와 어린이집 관리자의 능동적인 의사소통을 전제로 한다.

(4) 개선단계

계획과 검토한 결과 간 차이가 있으면 적절한 조치를 취하는 것이다. 다음 계획을 세울 때 차이를 반영하는 등의 환류가 있어야 한다. 이 단계는 어린이집의 관리자와 구성원 간 미래지향적인 소통과 참여를 전제로 한다.

III. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 모형 및 3차년도 특징

다. CARE컨설팅 과정

CARE컨설팅은 CARE 사전 조작진단으로 시작되어 효과적인 컨설팅을 위해 1회의 어린이집 방문 컨설팅과 2회 소집단 컨설팅이 이루어진다. 1차 컨설팅(방문 컨설팅) 이후 2차 컨설팅(1차 컨설팅 후 2~3주경), 3차 컨설팅(2차 컨설팅 후 2~3주경) 순으로 실행되며, 대체로 1차 방문 컨설팅 시점부터 4~6주 내외의 기간 동안 진행된다.

1) 컨설팅 신청

이 단계에서는 어린이집의 컨설팅 신청, 대상기관의 선정 등이 이루어진다. CARE컨설팅 지원을 희망하는 어린이집은 평가인증 결과를 통지 받은 이후 2개월 이내에 육아종합지원센터 홈페이지 등에서 컨설팅 안내를 참고하여 시·도육아종합지원센터 담당부서에 메일로 신청서를 제출한다. 이때 어린이집은 컨설팅 신청서와 평가인증 결과통보서를 모두 제출한다. 컨설팅 신청이 마감된 후, 시범사업 주체는 어린이집이 제출한 서류를 토대로 어린이집의 현황과 기본정보, 평가 결과, 컨설팅 요청내용 등을 검토하여 컨설팅 대상 지정여부를 판단한다(최윤경 외, 2016; 77). 심사 후 신청기관에게 선정여부에 대한 결과를 통보한다.

2) 컨설팅 실행

가) 사전 진단

담당 컨설턴트는 컨설팅 대상 어린이집에 대한 정보를 검토하고 기관 현황을 파악하여 효과적인 컨설팅 계획을 수립하고, 1차 컨설팅(기관 방문)에서 주력해야 할 개선방향을 결정한다. 어린이집 일반정보, 어린이집 컨설팅 신청서, 어린이집 평가인증 결과, CARE 진단 체크리스트 등을 활용하여 어린이집의 상황을 사전에 파악한다.

컨설턴트는 이를 토대로 사전진단보고서를 작성한다. 보고서에는 평가인증 등급, N평정 받은 개선필요 부분, 원장과 교사가 진단한 CARE 진단에 대한 컨설턴트의 분석내용이 담긴다. 사전진단보고서 작성 예시를 <부록 3>으로 제시한다.

나) 1차 컨설팅(방문)

1차 컨설팅은 컨설턴트가 어린이집을 직접 방문하여 해당 어린이집의 특성을 파악하고, 교사들의 의제 설정과 핵심행동 도출 및 개선전략 수립 과정을 지원하는 것이다(권미경 외, 2017: 75). 이를 위해 컨설턴트는 교직원들과 개별면담을 하고, 필요문서를 검토하며 보육실을 관찰하는 등의 업무를 수행하고, 원장(혹은 중간관리자)과의 소규모 회의 혹은 교직원들과의 집단 회의를 진행할 수 있다(권미경 외, 2017: 75).

개별어린이집을 방문하여 진행되는 1차 컨설팅 시 컨설턴트가 진행하는 업무종합내용과 시간 배분, 사용하는 서식 등에 대한 예시를 <부록 4>로 제시한다.

다) 2차 컨설팅(소집단)

2차 컨설팅은 소집단으로 운영된다. 2차 컨설팅은 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 컨설팅 대상 어린이집의 원장과 대표교사 1인이 참여하여 1차 컨설팅 이후의 핵심행동의 실행경험과 실행정도, 실행 시 어려움 등을 공유하는 중간점검의 과정이다.

2차 컨설팅은 1차 방문컨설팅 시 수립한 개선전략이 기관차원에서 실천되고 있는지 여부와 실천과정에서의 어려움을 파악하고 이에 대한 컨설턴트의 추가적인 지원이 이루어진다(권미경 외, 2017: 75). 이 자리에 담당컨설턴트 이외에 수석컨설턴트가 동반 참석하여 협력한다. 컨설턴트는 2차 컨설팅을 마친 후 어린이집별로 결과보고서를 작성하여 수석컨설턴트에게 제출한다. 그 예시를 <부록 5>로 제시한다.

라) 3차 컨설팅(소집단)

3차 컨설팅도 2차 컨설팅과 같이 소집단 컨설팅의 형태로 진행된다. 그러나 2차 컨설팅 시 원장과 교사 1인이 참석했던 것과 달리, 3차 컨설팅에는 원장 1인이 참석 한다. 컨설턴트와 컨설턴트가 담당하는 4~5개 어린이집 원장이 모여 진행한다. 이때도 수석컨설턴트가 배석한다.

3차 컨설팅에서 컨설턴트는 1차와 2차 컨설팅 이후의 개선 정도를 확인하고,

III. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 모형 및 3차년도 특징

개선된 체계가 유지될 수 있도록 어린이집 원장과 교사들을 충분히 격려하고 지원한다. 이를 위해 조치하기와 함께 확장된 수준의 계획하기가 다시 이루어진다. 또한 어린이집의 개선전략 실행결과에 대한 확인, 조치, 적용(A: Action & Adjust), 계획하기(P: Plan)가 이루어진다(권미경 외, 2017: 75).

특히 평가인증 결과를 검토하여 개선을 확인하고 평가인증 재평가, 재참여 기간까지 실행 할 수 있는 컨설팅의제와, 핵심행동에 대해 장기계획을 수립한다. 컨설턴트는 3차 컨설팅을 마친 후 결과보고서를 작성하여 수석컨설턴트에게 제출한다. 그 예시를 <부록 6>으로 제시한다.

3) 컨설팅 결과보고 및 평가

컨설팅이 종료되는 시점에 컨설턴트는 어린이집 원장과 교사들을 대상으로 만족도 조사를 실시하며, 컨설팅 신청 시 작성했던 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트와 사후 원장/교사 행동조사표 등을 수합하여 수석컨설턴트에게 제출하도록 한다.

컨설팅 종료 후 컨설턴트는 전체 컨설팅 과정을 수행하면서 다루었던 주요한 문제 및 결과에 대한 종합적 평가를 진행하고, 어린이집별로 컨설팅 결과보고서를 제출한다. 그 예시를 <부록 7>로 제시한다. 수석컨설턴트는 수합한 자료를 연구진에게 제출한다.

본 절에서 살펴본 PDCA 순환모형을 적용하여 CARE컨설팅 일련의 과정을 정리하면 다음 [그림 III-1-3]과 같다.

■ 그림 III-1-3 ■ 어린이집 평가연계 컨설팅 진행 절차



주: 본 연구과정을 진행단계에 따라 컨설팅 방법, 참여주체별로 도식화하여 구성함.

2 2차년도 CARE컨설팅 운영 및 성과¹⁵⁾

가. CARE컨설팅 시범운영

컨설팅 참여기관을 모집하여 그들을 대상으로 「CARE컨설팅」을 시범운영 하였다. 1차년도에는 한국보육진흥원과의 연구 협력을 통해 어린이집 90곳을 선정하여 CARE컨설팅에 대해 안내 및 시범적용을 실시하였다. 2차년도에는 서울, 울산, 충북 3개 지역에서 89곳의 어린이집을 대상으로 시범적용을 실시하였다.

컨설팅에 참여한 어린이집의 의견과 기관에의 실제적인 도움 정도를 파악하기 위해 컨설팅 사전-사후 평가와 만족도 조사 그리고 사후평가를 실시하였다. 컨설팅 참여 주체 대상으로 의견수렴을 하고 그를 토대로 컨설팅 모형과 내용에 대해 점검하였다. 또한 컨설팅 운영체계와 매뉴얼을 보완하였다.

나. CARE컨설팅 적용 결과

컨설팅의제 설정 내용을 살펴보면, 주로 교사와 영유아 간 상호작용, 보육과정 내실화, 영유아 발달에 따른 교육 및 지도, 원장과 보육교직원을 포함하는 어린이집 조직문화 개선 등으로 2016년 1차년도 연구의 의제와 크게 다르지 않았다.

개선을 위해 도출했던 핵심행동은 원장의 경우 주로 교사의 상호작용이나 보육 일지 점검 및 피드백, 원장(또는 중간관리자)-교사 간 소통과 관계 개선, 교사의 활동에 대한 모니터링 및 긍정적 피드백 주기 등이었다(권미경 외, 2017: 106).

교사의 경우는 보육일지 작성, 영유아와의 상호작용 점검, 교사회의 및 동료 간 모니터링 및 교류하기 등으로 그 내용이 매우 구체적인 내용이었다(권미경 외, 2017: 111).

컨설팅 사전-사후 CARE 진단 결과는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았지만, 비슷한 점수에 머물거나 소폭 상승한 다른 영역과 달리 자원영역은 소폭 하락하였다. 이는 어린이집의 자원 환경이 이전보다 악화되었다고 이해하기보다는 컨설팅 이후에 교사들의 인식이 더욱 민감해진 것은 아닌지 검토가 필요하다.

15) 권미경 외(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계 컨설팅 지원 방안 연구(II)의 내용을 토대로 구성함.

원장의 경우 전체 점수와 세부 영역인 C(공유된 비전과 가치), A(역량), R(자원), E(동기부여)의 모든 사후 진단 결과가 사전 진단 결과보다 높게 나타났다. 교사의 경우, 사전과 사후 진단 결과 간 차이가 나타나지 않았다.

관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통과 같이 어린이집 원장의 업무 역량에 대해 컨설팅 사전-사후 질적 행동 변화를 조사하였다. 원장의 결과는 문서점검을 제외한 관찰, 피드백, 상호작용과 같은 질적 평가에서 모두 사후 평가가 사전보다 더 높게 나타났다. 보육실행, 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통의 영역에 대하여 교사가 스스로 질적 평가하도록 한 결과, 보육실행, 관찰, 문서점검, 피드백, 상호작용의 모든 평가에서 사후 평가 결과가 사전에 비해 더 높아졌다.

다. 어린이집 평가연계 질 관리 방안 제안

2차년도에서는 개별화된 컨설팅 모형과 내용, 시범적용을 통해 어린이집 컨설팅 체계를 마련하기 위한 정책적 제안점과 향후 발전방안을 제시하였다.

2017년 연구결과를 토대로 어린이집 질 관리 개선 요구 및 방안을 다음과 같이 제시하였다.¹⁶⁾

첫째, 어린이집 의무평가제 도입을 대비한 선제적 대응으로의 컨설팅 체계 설계가 필요하다. 둘째, 컨설팅 이후에 개선 정도에 따른 인센티브가 필요하며, 컨설팅 비용은 참여 어린이집이 부분적으로 부담하도록 하는 방안도 고려할 수 있다. 셋째, 컨설팅 자체를 부가적인 업무로 인식하는 현장의 어려움을 고려하여 컨설팅 실행 시 대체교사 지원이 필요하다. 넷째, 컨설턴트의 선발과 교육 그리고 역량을 갖춘 컨설턴트 풀(pool)을 유지하는 것이 중요하다. 다섯째, 질 관리를 위해 CARE컨설팅 결과를 누적하고 자료화하는 것이 필요하다.

16) 권미경 외(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계 컨설팅 지원방안 연구(II). pp. 158-160 내용을 정리함.

3 3차년도 CARE컨설팅 특징

3차년도 CARE컨설팅은 1차 또는 2차 컨설팅 시범사업과 비교하여 다음의 특징을 지닌다.

첫째, 2016년 모형을 토대로 제 1차 시범사업(2016년), 제 2차 시범사업(2017년) 추진 과정과 결과 분석을 통해 나타난 개선요구를 반영하여 CARE컨설팅 모형 및 운영체계를 개선하고자 하였다. 구체적인 내용은 <표 III-3-1>로 제시하였다.

둘째, 3차년도는 2017년 말부터 시행된 제3차 어린이집 평가인증(통합지표)을 받고 그 결과를 통보받은 어린이집을 대상으로 하였다. CARE컨설팅의 출발점 진단을 1차년도에는 현장 시범운용 중이던 3차 평가인증 지표, 2차년도는 유치원·어린이집 통합평가지표를 활용하였다.

셋째, 3차년도에도 CARE컨설팅 현장 시범사업 운영 협력기관을 2차년도와 동일하게 육아종합지원센터로 하였다. 2016년 1차년도에는 한국보육진흥원의 평가인증국과 협력하였다. 이는 본 CARE컨설팅이 어린이집의 상시 질 관리를 위한 원장의 운영관리 능력 강화를 목적으로 육아종합지원센터를 중심으로 지원될 가능성을 타진하기 위함이다.

본 연구인 3차년도 시범사업의 특징을 어떻게 시범사업과 연구에 반영하였는지 제시하였다.

가. 1차년도와 2차년도 결과 반영 연구 계획

<표 III-3-1>과 같이 1차년도와 2차년도 시범적용을 통해 도출된 개선안을 3차년도 연구의 모형 수정에 반영하고자 하였다. 연구과정에서 도출된 애로사항과 문제점에 대한 대안을 정리하고 개선방안을 모색하였다. 컨설팅의 진행과정별로 주요내용을 제시하면 다음과 같다.

1) 컨설팅 준비, 대상기관 모집 및 선정 단계

2016년도 시범사업 시 참여 어린이집이 CARE컨설팅에 대한 이해가 부족하고, 평가인증 조력 컨설팅으로 오해하는 등 시범참여 어린이집을 대상으로는 종

합적인 사전 안내가 필요하였음을 고려하여 착수설명회라는 과정을 2017년도 시범사업 시 추가하였다. 전반적인 사업 안내의 자리인 착수설명회에 2017년에는 원장 1인만 참석함에 따라 컨설팅의 내용이 교사들에게 전달되지 않았다는 점을 개선하여 2018년도에는 시범참여 기관 당 원장과 대표 교사 1인이 참석하도록 하였다.

시범사업은 모든 여건이 갖추어진 본 사업 시보다 운영을 위한 계획과 지원이 이루어지지 않아 어린이집이나 컨설턴트로 참여하기 위한 동기부여가 쉽지 않은 상황이다. 이를 조금이라도 개선하기 위해 수석컨설턴트와 컨설턴트에게는 착수 단계에서 육아정책연구소 소장 명의의 위촉장을 수여하고, 참여어린이집에는 컨설팅 종료 시 참여증을 수여하기로 하였다.

2) 사전 진단 및 컨설팅 계획 수립 단계

2017년 2차 시범사업의 시점은 통합평가 적용이 이루어지기 전으로 참여기관이 통합평가 지표에 대한 자체평가를 토대로 사전진단을 실시하였다. 2018년 3 차년도는 3차평가인증이 시행되는 과정으로, 3차 평가인증에 참여하고 그 결과를 통보받은 어린이집을 대상으로 하기 때문에 컨설팅의 출발점 진단이 3차 평가인증 결과에 기초하여 이루어졌다. 2017년도 결과 분석 시 사전 진단의 과정을 좀 더 쉽고 체계적 형태로 개선하고, 진단을 위한 교육 자료를 제공해줄 것에 대한 요구가 제기되어, 2018년도 컨설팅 매뉴얼 수정 시 사전 진단 과정부터 구체적 예시 내용을 매뉴얼에 추가 구성하였다.

2016년도 CARE 진단 체크리스트 사전 진단 시 교사 이름을 작성하도록 한 것 이 부담되었음을 고려하여 2017년도에는 이메일과 QR코드를 활용하여 응답하도록 함으로써 응답자의 익명성을 보장하였다(권미경 외, 2017: 83). 그러나 2017년도 결과 수합과정에서 미응답자에 대한 보완이 쉽지 않았고, 사전 사후 결과 분석 시 무기명 응답으로 인한 어려움이 많았다. 이에 2018년도에는 온라인 방식과 QR코드를 활용하여 사전 진단부터 자료를 수합하나 실명 응답으로 진행하기로 하였다.

III. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 모형 및 3차년도 특징

3) 컨설팅 실시 단계

1차 방문 컨설팅이 일과 중에 진행되어 교사의 보육 일과에 차질이 생기고, CARE컨설팅을 이해시키기 위한 시간이 많이 소비되며, 개별면담 시간도 초과되어 의제 및 핵심행동을 도출하기까지 많은 시간이 할애되기도 하였다(권미경 외, 2017: 84). 시범 참여 어린이집을 대상으로 한 컨설팅 착수설명회에서 전체 컨설팅 개요를 설명하고, 소요시간 등을 안내하여 사전준비계획이 가능하도록 안내하였다. 또한 방문 시 예상 시간표를 구성 컨설팅 매뉴얼에 제시하였다.

서식 간략화에 대한 의견은 1차년도부터 지속적으로 전의되는 사항으로 2018년도 시범사업 추진에 앞서 2017년도 연구에 참여했던 수석컨설팅트와 컨설팅트 협력연구진과의 논의를 통해 컨설팅 서식 간략화 작업을 실시하였다. 구체적으로 컨설팅 매뉴얼에 현장작업지와 제출서식을 구분하고, 온라인서식과 제출용 서식을 구분 표기하였다.

1차년도에 온라인 상담의 구체적인 내용이 모호하고 진행상황 전달이 어려워 중간 컨설팅으로 적절하지 않다는 의견을 반영하여 2차년도에는 1차 방문 컨설팅 이후 컨설팅트가 담당하는 5개 기관의 원장과 교사 대표들이 모여 컨설팅 과정을 점검하는 면대면 소집단 컨설팅을 실시하였다. 멘토 컨설팅트인 수석컨설팅트가 동반하여 참석하는 것을 원칙으로 하였다. 그러나 2차례 어린이집을 방문 컨설팅 하는 것에 대해 시범참여기관이 부담을 느끼고 또 비용 상의 효율성을 고려하여 2018년도 연구에서는 1차 컨설팅만 방문하고 2차와 3차는 소집단 컨설팅으로 구성하였다. 2017년 기관 방문하여 실시해온 2차 컨설팅을 4~5개 어린이집이 함께하는 소집단 컨설팅으로 계획하여 수석컨설팅트, 컨설팅트, 4~5개 어린이집 원장과 교사 1인이 참석하는 형식으로 전환하였다. 이에 따라 CARE컨설팅의 과정을 1차 컨설팅(방문), 2차 컨설팅(소집단), 3차 컨설팅(소집단)으로 명명하기로 하였다.

컨설팅트의 멘토로 3인의 수석컨설팅트를 배치하였다. 수석컨설팅트는 컨설팅 계획 수립부터 주도적으로 참여하였다. 이는 향후 CARE컨설팅이 육아종합지원센터의 컨설팅으로 적용될 시 수석컨설팅트를 컨설팅 전담 상근직으로 시도육아종합지원센터에 배치할 것을 기대하기 위함이다. 수석컨설팅트와 컨설팅트의 업무 매뉴얼을 구성하였다. 또한 수석과 컨설팅 연구진과는 온라인 대화방을 활용하여 수시 소통하고 매월 정례적인 회의를 개최하였다.

4) 컨설팅 결과 보고 단계

컨설턴트들은 구체적인 결과 기록 형식에 대한 안내가 없어 기술에 어려움이 있고, 서식들 간의 연관성, 반복 기술에 대한 부담을 2017년도에도 계속 제기하였다. 이를 해결하기 위해 서식을 간략화하고, 평가 영역별 컨설팅 예시를 컨설팅 매뉴얼 제시하여 보완하였다. 또한 2018년에는 컨설턴트 교육과 착수설명회 시 설명하고 컨설팅 상황을 모의 진행하여 보았다.

2017년 참여하였던 시도육아종합지원센터에서 업무 증가에 대한 부담이 크다는 의견이 제기되었다. 이에 시도육아종합지원센터에서 담당하던 컨설팅 진행과정 조율과 결과의 수합지원을 시범사업단계에서는 수석컨설턴트가 담당하기로 하였다. 2018년에는 시도육아종합지원센터에서 대상기관의 선정이후 수석컨설턴트에게 업무를 이관하여 컨설팅대상기관과 컨설턴트의 배정, 진행관리, 소집단 구성 및 컨설팅 실시, 진행과정 중 상담을 포함하는 일련의 업무를 수석컨설턴트가 담당하기로 하였다.

5) 컨설턴트 자격 및 교육

CARE컨설팅은 컨설턴트의 역량이 성공적 결과도출에 미치는 영향력이 다른 어떤 컨설팅보다 크다. 따라서 육아종합지원센터 컨설턴트 인력 풀을 활용하고 지역 내 대학과 연계하여 역량을 갖춘 컨설턴트를 확보하며, 지역 내 전문가와의 정례적인 컨설팅 지원 체계를 마련하고자 하였고, CARE컨설팅 모형을 개발한 교수 3인과 1차년도부터 CARE컨설팅 컨설턴트로 활동한 수석컨설턴트 3인으로 CARE컨설팅 멘토단을 구성하여 컨설턴트 지원을 담당하였다(권미경 외, 2017: 85).

표 III-3-1 CARE컨설팅 전행 절차별 문제점 및 연도별 개선방안

단계	2016년도 컨설팅 적용 과정에서의 애로사항 및 유익점	고려되는 대안	2017년도 연구 반영	2018년도 연구 반영
컨설팅 준비, 대상기관 모집 및 선정	<ul style="list-style-type: none"> - 2016년도 컨설팅 대상설명회 개최되었으나, 컨설팅에 대한 시범참여 어려움의 이해 및 흥보 부족으로 어려움 발생함. - 평가인증 조력만을 원하여 신청 이후 취소한 기관 발생함 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 시작하기 전에 CARE 보육컨설팅 안내가 필요 - 다양한 전달체계를 통한 충보 필요 - 평가인증 조력이 아닌 평가결과를 토대로 부족 부분을 출발점으로 한 컨설팅임을 안내 - 컨설팅에게 자금심 및 동기부 여가 필요함 	<ul style="list-style-type: none"> - 시범 참여 어린이집 대상의 컨설팅 치수 설명회 진행 - 설명회에는 원장, 학부모, 교사 등 출석자를 요청함 - 시범참여 어린이집이 선정된 이후 지역별 차수설명회 또는 전체 차수설명회를 개최함 	<ul style="list-style-type: none"> - 2017년 시 원장만 참여하여 원장의 교사 전달 설명이 부족하여, 2018년 차수설명회에는 원장과 교사 1인이 동반 참석하도록 함 - 2018년도 연구에도 반영 수탁컨설팅과 컨설팅에게 유족장 수여(컨설팅 교육 시)
사전진단 및 컨설팅 계획 수립	<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 줄 더 체계적 형태로 개선 및 교육자료 제공 - 다면적인 진단 기회 제공 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 매뉴얼 관련부분에 구체 적 내용수록(ip추기구성) - 평가인증 결과, 체크리스트, 유치원·어린이집 통합평가지표를 통한 자체평가 진단 추가하여 컨설팅 필요 부분 도출에 반영 	<ul style="list-style-type: none"> - 제3차 평기인증 결과 N평정사 유, 개선필요 영역 원인 진단 - 어린이집 일반정보 CARE 척도로 사전 진단 - 제3차 평기인증 결과에 기초한 진단
	<ul style="list-style-type: none"> - 기관 규모, 교직원 수가 많은 기관이나 소통이 어려운 기관은 훈련 컨설팅 전형이 어려웠음 - 이를 기입으로 솔직한 답변 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> - 어린이집 규모에 따라 컨설팅 증원이 필요함 - 사전 진단 문서 무기명 또는 별도 제출 방안 마련 	<ul style="list-style-type: none"> - 기관규모에 따라 컨설팅 방문 횟수를 1회 증가하거나 또는 수석컨설팅단위의 등반 방문 - 서비스이용기 무기명 응답으로 진행 	<ul style="list-style-type: none"> - 동일하게 추진 - 서비스이용기 등 온라인 활용, 응답자 이름은 기입하기로 함.

III. 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 모형 및 3차년도 특징

단계	2016년도 컨설팅 적용 과정 및 유의점 애로사항 및 유의점	고려되는 대안	2017년도 연구 반영	2018년도 연구 반영
● 1차 방문 컨설팅 컨설팅 실시 과정	- 컨설팅이 일과 중에 진행됨에 따라 교사참여 시(면담, 의제논의 등) 보육 일历来에 치질 생기 고사의 불편을 호소 - CARE컨설팅에 대해 이해시키기 위한 시간이 많이 소비되고 개별 면담 시간도 초과되어 일제 및 학습활동 도출까지 많은 시간이 허애됨 - 핵심 도출과정에서 교사 생각과 원장 생각 다른 때 형의 어려움 컨설팅기 진형에 필요한 서식과 작성법에 대한 설명 처음 진행으로 놓치는 부분 발생함	- 참여 어린이집 원장과 교사 대상 컨설팅 진행 사전 오리엔테이션 제공 필요 - 교사 참여부분은 하원 후 시간 배정하여 노의를 보유한 교사에게 도움 보조교사/대체교사 배치 - 결과보고 서식 분량 조절 - 컨설팅 중에 의견차이, 갈등 발생 시 지원 및 기이드라인 필요	- 시범 참여 어린이집 대상의 컨설팅 체수 설명회에서 구체적 일정과 배려해야 하는 부분을 설명하고, 소요시간 등을 안내하여 사전준비계획이 가능하도록 안내 - 컨설팅 시간 동안 육아종합지원센터 대체교사 지원 가능성 탄진 - 컨설팅 매뉴얼 서식 간락화 및 수정 - 수석컨설팅트와의 논의 통한 대응 방안 모색 (관련 부분의 발문 및 사례 등을 tip으로 제시 수록)	- 차수설명회에서 전체 컨설팅 개요를 설명하고, 소요시간 등을 안내하여 사전준비계획이 가능하도록 안내 - 동일하게 추진 - 컨설팅 매뉴얼 서식 간락화 및 수정 - 컨설팅 전형과정별 예상시간표와 필요서식 구분 제공
● 온라인 상담 온라인 상담의 구체적인 내용 후 어린이집에서 진행상황을 구체적으로 알려주지 않음 - 통화가 용이하지 않고 비쁜 일과 중 통화라 진행과 나눔 허제	- 온라인 상담 일정 미리 확정 - 온라인 상담 일정 미리 확정 - 진행과정을 컨설팅트가 기관을 방문해서 실행 시 어려운 점을 자접소통, 피드백 제공 - 온라인 상담에 대한 운영체계/지침 제시	- 1차 방문과 2차 방문의 중간과정으로 온라인 상담의 효과가 충분하지 못함을 고려하여 소집 단 면대면 컨설팅을 실시함	- 1차 컨설팅(방문)=2차 컨설팅(소집단)=3차 컨설팅(소집단)으로 계획 (원장 역량강화에 초점을 두고 컨설팅 소요 예산 절감을 도모)	

III. 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 모형 및 3차년도 특징

단계	2016년도 컨설팅 적용 과정에서의 애로사항 및 유의점	고려되는 대안	2017년도 연구 반영	2018년도 연구 반영
컨설팅 실시	<ul style="list-style-type: none"> • 2차 방문 컨설팅 <ul style="list-style-type: none"> - 1차에 비해 관찰의 어려움 - 중장기 계획을 세울 때 계속적으로 여부의 불투명 이유로 중장기 시각의 어려움 및 중장기 계획의 필요성을 느끼지 못함 - 정형화된 형식 없어 기술어려움 - 기준 자료들의 연관성과 반복기술에 대한 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> - 후속컨설팅 실시(6주 또는 6개월에 한 번씩 방문으로 지속적으로 진행) - 기준 2회 방문보다 1~2회 정도의 추가 지원으로 어린이집 자체에서 개선노력 지원 - 결과보고 텁자·한글체계 확보 - 컨설팅 교육 시 결과보고 작성에 대한 훈련 강화 	<ul style="list-style-type: none"> (1차 방문 이후 컨설팅트가 엄청하는 5개 어린이집의 어린이집 원장과 교사대표가 모여 컨설팅 과정 점검)이때 수석컨설팅트가 동반 참석 => 컨설팅트 5~6인 당 1인의 수석컨설팅트를 배치하여[로 함] 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅트의 멘토로 수석컨설팅트를 배치함. - 수석컨설팅트는 컨설팅 계획 수립부터 주도적으로 참여함. - 향후 적용을 위한 수석컨설팅트 업무 매뉴얼을 구성함. - 수석컨설팅트 회의 정례화함
컨설팅 결과 보고	<ul style="list-style-type: none"> - 하루 교육으로 컨설팅 모형과 프로그램 충분한 파악 어려움 - 기준과는 다른 새로운 시도, 새로운 프로그램이나, 이해와 실행, 전달, 작성 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> - 예상 모형들을 통한 충분한 교육훈련 일정 및 연습이 필요함 - 현장 방문 전 컨설팅트 간 소통과 자료 공유, 멘토링 - 중간 대처방안 매뉴얼과 해결. 소통 칭구 마련 	<ul style="list-style-type: none"> - 친수 설명회에서 관련부분에 대한 예시 제시 - 컨설팅 매뉴얼에 tip으로 보완 	<ul style="list-style-type: none"> - 2차 소집단컨설팅을 계획함. - 중장기 계획은 어린이집의 지속적 질 관리에 필요한 부분으로 구체화할 수 있도록 컨설팅 과정에서 지원함. - 2차 소집단컨설팅을 계획함. - 교육과 치수설명회 시 설명하고 모의 진행함
컨설팅 지원 및 교육	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅트의 역량에 따라 많은 영향을 받을 수 있어 컨설팅트 역량이 중요함 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅트 자격요건 검토 및 교육 실시 	<ul style="list-style-type: none"> - 육아종합지원센터 컨설팅트 풀 활용 및 지역 내 대학교·전문가/멘토 컨설팅트를 통한 소집단 컨설팅 지원 - CARE컨설팅운영협의체 구성 	

단계	2016년도 컨설팅 적용 과정에서의 애로사항 및 유익점	고려되는 대안	2017년도 연구 반영	2018년도 연구 반영
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 컨설팅 중 역량 있는 컨설팅을 중심으로 개선 의견을 수렴하여 서식을 조정함 	<ul style="list-style-type: none"> - 역량 있는 컨설팅을 중심으로 개선의견을 수렴하여 서식을 조정함 	<ul style="list-style-type: none"> - 서식을 간략화하고 컨설팅과정에 필요한 작업자와 제출 서식을 구분하여 병로화

자료: 최운경 외(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구. p. 167. <표 IV-2-35> 기초로 결과 반영하여 재구성함.
 권미경 외(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구(Ⅱ). pp. 79-82.<표 IV-2-1> 기초로 추가 구성함.

나. CARE컨설팅 출발점 진단

2018년 3차년도 CARE컨설팅 출발점 진단에는 3차 어린이집 평가인증지표를 적용하였다. 3차 어린이집 평가인증에 참여했던 어린이집이 평가 받은 결과를 토대로 한다. CARE컨설팅의 출발점 진단을 1차년도(2016년)에는 3차 평가인증 시범지표, 2차년도(2017년)는 유치원·어린이집 통합평가 지표를 활용하였다. 각 지표 간 상세 내용의 비교는 II장에서 설명하였다.

CARE컨설팅은 어린이집 평가인증의 부족 원인을 공유된 비전과 가치(C), 역량(A), 자원(R), 동기부여(E)라는 측면에서 반성적으로 사고하여 그 원인을 찾고, 해결 방안을 구체적인 방법으로 시도하는 것이다.

시범참여 어린이집의 원장들은 각각 3차 어린이집 평가인증 결과에서 부족하다고 평가 받은 지표를 확인하였다. 그 지표의 부족 부분에 대해 CARE 진단으로 검토하였다. 즉 공유된 비전과 가치(Common value), 역량(Ability), 자원(Resource), 동기부여(Empowering) 중 부족한 영역을 어린이집이 스스로 진단하고 분석하는 과정을 거쳤다.

1) 1단계: 3차 어린이집 평가인증 결과 확인

3차 어린이집 평가인증 지표 중 부족하다 평가받은 해당 항목을 활동판 왼쪽에 평가영역 순서대로 적는다.

2) 2단계: CARE 분석

원장들은 평가항목을 하나씩 검토하면서 부족하거나 잘 안되고 있다고 평가받은 항목이 공유된 비전과 가치(C), 역량(A), 자원(R), 동기부여(E) 중 어느 부분인지 어린이집 상황을 스스로 진단하면서 분석하였다.

3) 3단계: 분석과정

담당 컨설턴트에게 활동지 분석 결과를 제출한다. 컨설턴트는 어린이집의 기본정보와 제출된 분석 결과를 토대로 대상 기관이 필요한 컨설팅을 확인하는 것이다.

다. 사업추진 시 협력 주체 간 역할

CARE컨설팅은 평가인증결과에 기반하며, 육아종합지원센터 중심의 컨설팅으로 개발 중이다. 본 연구는 컨설팅 모형의 개발과정으로 시범적용이라는 한계를 지닌다. 연구과정에서는 협력체의 주도적인 참여를 요청하기가 쉽지 않았다. 이에 시범사업 시는 본 연구진이 적용 과정의 많은 부분을 담당하였다.

연구 추진과정에서 담당하게 되는 역할과 본 사업 추진 시 협력주체 간 역할의 차이를 제시하면 다음 <표 III-3-2>와 같다. 컨설팅 진행단계별로 협력주체 간 업무의 분장을 육아정책연구소 연구진 육아종합지원센터 담당자, 수석컨설턴트, 컨설턴트로 구분하여 상세화한 표를 <부록 1>로 제시하였다.

表 III-3-2 CARE컨설팅 참여주체 간 역할: 시범적용과 본 사업을 기준으로

	본 사업 실행 시 역할	2018년도 역할
육아정책 연구소 및 개발진	컨설턴트 교육 컨설팅 모형 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 모형 구축 - 컨설팅 매뉴얼 개발 - 컨설턴트 선발 - 컨설턴트 교육 - 컨설팅 운영
보건복지부	CARE컨설팅을 평가인증 후 최저 등급 질 관리를 위해 원장의 리더쉽 함양에 초점을 둔 육아종합지원센터 컨설팅 사업으로 실행 추진	
보육진흥원 평가인증 사무국		<p>평가인증 결과 종합 분석 정보 제공(자료 제공) <ul style="list-style-type: none"> - 3차 평가인증결과 분석 <p>참여구분 현황: 신규인증, 재인증 개소 및 비율 설립유형별 현황/지역별 현황/정원규모별 현황 결과분석 영역별 항목점수 비율 및 평균 지표별 점수분포/구성요소별 N평정 사유 <ul style="list-style-type: none"> - 평가지표별 N평정 사유 </p> </p>
중앙 육아종합 지원센터	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 총괄계획 수립 - 매뉴얼 제작 - 컨설턴트 선발, 교육, 관리 - 사업 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> - 사업 홍보 (컨설팅 총괄계획 수립, 매뉴얼 제작, 컨설턴트 선발, 교육, 관리 등은 육아정책연구소 연구진 진행)
시도 육아종합 지원센터	<ul style="list-style-type: none"> - 참여시설 모집, 관리 - 컨설팅 운영 	<ul style="list-style-type: none"> - 참여시설 모집, 관리 (컨설팅 운영은 육아정책연구소 연구진 진행)
시·도청	어린이집의 컨설팅 참여 독려 및 홍보	
수석 컨설턴트	상근직으로 시도육아종합지원센터에 배치	시범사업 운영 지원 컨설턴트 지원

주: 본 연구과정에서 연구진이 시범사업 후 본사업화를 예측하여 작성함.

IV

어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 시범사업 추진내용 및 결과

1. 3차년도 시범사업 운영
2. 3차년도 시범사업 결과분석 및 평가
3. 소결

⋮

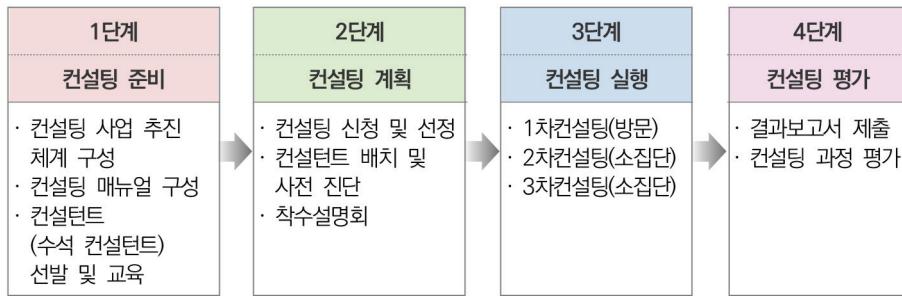
IV. 어린이집 CARE컨설팅 시범사업 추진내용 및 결과

본 장에서는 CARE컨설팅의 2018년도 추진 내용을 소개하였다. 또한 추후 컨설팅의 결과를 분석하여 정리하였다. 먼저 2018년 시범참여 어린이집에서 도출한 컨설팅의제와 핵심행동의 내용을 평가인증지표, CARE기준으로 분석하였다. 또한 컨설팅 이후 변화를 진단하고 만족도 조사결과를 제시하였다.

1 3차년도 시범사업 운영

어린이집 평가연계 CARE컨설팅 시범사업(Ⅲ)은 [그림 IV-1-1]과 같이 총 4단계로 이루어진다. 1단계는 컨설팅 준비단계로, 컨설팅 사업 추진체계 및 매뉴얼을 구성하고 컨설턴트를 선별하며, 2단계는 컨설팅 계획단계로 어린이집에서 제출한 신청 서류를 바탕으로 어린이집 현황 파악과 컨설팅의 방향을 설계한다. 3단계는 컨설턴트가 어린이집에 방문하여 실시하는 1차 컨설팅과 지역별 어린이집의 원장 및 대표교사가 모이는 2차 컨설팅, 원장이 소집단으로 모여 수행하는 3차 컨설팅이 이루어진다. 최종 컨설팅 종료 후 컨설팅 중 어린이집에서 작성한 과정 평가 자료와 컨설턴트가 작성한 결과보고서를 통해 평가를 하는 일련의 과정으로 진행된다.

| 그림 IV-1-1 | CARE컨설팅 추진 단계



2018년 컨설팅의 추진 일정은 다음 <표 IV-1-2>와 같다. 1분기에는 연구협력진과 수석컨설턴트가 집필진으로 참여하여 매뉴얼을 간략화하고 4개 지역 육아종합지원센터와 협력하여 컨설턴트 선발을 진행하였다. 2분기에는 평가인증 결과를 토대로 평가 등급을 고려하여 컨설팅 대상 어린이집을 선발하며, 동시에 먼저 선발한 컨설턴트를 대상으로 집필진의 직접 강의를 통해 컨설턴트 교육을 실시하였다. 6월에는 서울대학교에서 착수설명회를 개최하고, 예정된 일정에 설명회에 참석하지 못한 기관은 각 육아종합지원센터에서 별도의 설명회를 추가로 개최하였다.

| 표 IV-1-1 | 2018 CARE컨설팅 추진 일정

과정	담당	일정	내용
1. 모형 간략화 및 매뉴얼 수정	육아정책연구소 연구협력진	1월~ 3월 중	2017년도 시범사업결과 및 개선요구 반영하여 수정
2. 컨설턴트 선발	육아종합 지원센터	3월~ 5월 중	시범적용 시에는 1차와 2차 시범 시 컨설턴트 중 우선 선발 본 사업 시 선발 기준에 준하여 육아종합지원센터에서 선발
3. 컨설턴트 교육	육아정책연구소 연구협력진/ 수석컨설턴트		육아정책연구소에서 실시(5월 25일) 컨설턴트 위촉장 수여
4. 평가인증 결과 통보	한국보육진흥원 시도육아종합 지원센터	5월 중	3차 평가인증 결과가 발표된 등급 중 D 등급의 재참여 결과가 나온 시점
5. 컨설팅 신청	참여 희망 어린이집	5~6월 초	3차 평가인증결과를 수령한 기관 대상

과정	담당	일정	내용
6. 컨설팅 접수	시도육아종합 지원센터		서울, 인천, 경기지역으로 한정 (3차 평가인증 참여기관 수가 많은 지역 고려)
7. 착수설명회 개최	육아정책연구소 각 지역별 센터	6월 2일	전체 착수설명회 서울/ 추가 모집 권역별 설명회
8. 컨설팅 실시	수석컨설턴트 컨설턴트	6월~8월 (종료예상시점 8~9월)	개별 기관에 컨설턴트 1회 방문 소집단 컨설팅 2회 개최 (수석컨설턴트 동반참여)
9. 결과보고 및 결과 분석	육아정책연구소	9월~10월 중	결과 평가 및 논의

가. 1 단계: 컨설팅 준비

1단계는 컨설팅 준비과정으로 컨설팅 사업 추진 체계를 구성하고, 컨설팅 매뉴얼을 수정하며, 컨설턴트(수석컨설턴트)의 선발 및 교육이 이루어졌다.

1) 컨설팅 매뉴얼 구성

2018년 CARE컨설팅의 추진을 위해 컨설턴트용 매뉴얼과 시범참여 기관용 두 권의 매뉴얼을 수정하였다. 먼저 1차와 2차 시범사업을 통해 컨설팅 모형과 서식에서 수정 요구가 있는 부분을 검토하였다. 모형을 간소화하고 효과적으로 적용 가능 할 수 있도록 함에 초점을 두고, 기술 내용을 쉽게 표현하고, 구성의 가독성을 고려하였다. 이는 연구협력진인 3인의 교수, 수석컨설턴트 3인과 협동 작업으로 추진되었다.

특히, 2차 시범사업과 달리 3차 평가인증을 참여한 기관이 참여대상이므로, 자체평가를 준비하는 단계에서 CARE와 평가지표를 연계하던 것을 발전시켜 실제 평가결과와 연계되도록 수정하였다. 영역별로 N평정을 많이 받는 지표를 고려하여, 구체적인 컨설팅 적용 파트를 2부로 구성하여 컨설턴트들이 쉽게 적용할 수 있도록 하였다.

2) 컨설턴트 선발

3차년도 시범사업에서는 서울, 인천, 경기남·북부 육아종합지원센터가 주축이 되어 컨설팅 사업운영을 진행하도록 역할을 분담함에 따라, 각 육아종합지원센터의 컨설턴트 풀을 활용하여 컨설턴트를 선발하고자 하였다. 컨설턴트의 기본 자격은 영유아 관련 학위 소지자이며, 5년 이상(원장 경력 포함)의 보육업무 경력자이고 3차 평가인증 지표에 대한 이해가 있는 자로 제한하였다. 또한, 육아종합지원센터에서 진행하는 다양한 컨설팅 경험과 1, 2차년도 CARE 컨설턴트 참여 등의 요건을 고려하여 네 개의 지역별로 각각 4~5인, 총 17인을 선발하였다.

3) 컨설턴트 교육

5월 25일 CARE컨설팅 개발진과 연구진이 컨설턴트 17인과 수석컨설턴트 3인을 대상으로 컨설턴트 교육을 실시하고 위촉장을 수여하였다.

당일 교육에서는 평가연계 컨설팅의 연구개요 및 사업안내, CARE컨설팅 모형 소개, CARE컨설팅과 조직진단, 2018 컨설팅의 단계별 방법에 대한 교육을 실시하였다. 또한 컨설팅 단계별로 컨설턴트가 작성해야하는 보고서 작성의 실습과 체크리스트 등의 실습 시간을 가져 본 컨설팅에 대한 이해도를 높이도록 하였다. CARE컨설팅은 기존의 컨설팅과 차별화 되어 평가 결과와 연결하여 조직진단을 통해 종합적으로 컨설팅을 진행해야함에 따라 컨설턴트의 보다 높은 전문성을 요한다. 따라서 수석컨설턴트와 컨설턴트는 컨설턴트 교육뿐 아니라 컨설팅 참여기관 대상의 착수설명회에도 추가로 참석하도록 하였다.

■ 그림 IV-1-2 ■ 2018 CARE컨설팅 컨설턴트 교육 현장



나. 2 단계 : 컨설팅 계획

컨설팅 계획 단계에서는 시범기관의 컨설팅 신청이 이루어지고, 신청기관 중 대상기관을 선정하고, 컨설턴트에게 담당기관을 배치하고, 시범기관을 대상으로 차수설명회를 하는 일련의 과정을 추진하였다.

1) 시범기관 신청 및 선정

시범 참여기관의 모집은 4개 지역의 육아종합지원센터의 홈페이지와 센터에서 업무연락을 통해 모집하였다. 3차 평가인증 결과를 받은 어린이집들이 평가인증 결과통보 시점과 컨설팅 시작이 연달아 진행됨에 따라 시범사업에의 참여가 쉽지 않아 육아종합지원센터에서 개별 연락을 통해 참여를 재차 독려하였다.

어린이집에서 컨설팅 신청을 하면 육아종합지원센터의 시범사업 담당부서에서는 어린이집에서 제출한 신청서와 평가인증 상호확인서 등의 서류를 검토하고 어린이집 현황, 컨설팅 의뢰내용 등을 수석컨설턴트와 확인하여 컨설팅 대상기관으로 선정하였다.

2018년도 시범사업에 참여하는 어린이집의 설립유형별, 지역별, 평가등급별 일반 현황은 다음과 같다.

가) 설립유형별 현황

설립유형별 컨설팅 참여기관의 현황을 살펴보면, 민간어린이집이 34개소(38.6%)로 가장 많이 참여하였으며, 다음으로 국공립어린이집 28개소(31.8%), 가정어린이집 23개소(26.1%) 순으로 나타났다. 전국 어린이집 설립유형별 분포와 비교해 보면, 가장 많은 가정과 민간 어린이집에서 컨설팅 참여가 많았으며, 상대적으로 국공립어린이집에서 컨설팅에 많이 참여한 것으로 나타났다.

■ 표 IV-1-2 ■ 컨설팅 참여 기관 및 전체 기관 설립유형별 분포 현황

단위: 개소(%)

구분	계	국공립	사회복지 법인	법인· 단체	민간	가정	직장	협동
참여 기관 수 (비율)	88 (100.0)	28 (31.8)	0 (0.0)	1 (1.1)	34 (38.6)	23 (26.1)	2 (2.3)	0 (0.0)
전체 기관 수 (비율)	40,238 (100.0)	3,157 (7.8)	1,392 (3.5)	771 (1.9)	14,045 (34.9)	19,656 (48.8)	1,053 (2.6)	164 (0.4)

자료: 전체기관 설립유형별 분포는 보건복지부(2017). 보육통계(2017. 12월말 기준). p. 5에서 인출함.

나) 지역별 현황

지역별 컨설팅 참여 기관의 현황을 살펴보면, 지역별 특성을 고려하여 각 모집 기관 수 목표를 서울 30개, 인천 20개, 경기북부 20개, 경기남부 30개로 하였다. 그러나 시범기관의 모집이 쉽지 않아 실제 참여기관은 서울 24개 중 1기관 중도 포기로 23개, 인천 20개, 경기북부 1차 모집 14개에서 6개 기관이 추가되어 20 개, 경기남부는 21개에서 4개 기관이 추가되어 25개로 확정되었다.

시범기관 모집이 어려운 것은 3차 평가인증을 받은 직후 교사들이 힘들어하므로 컨설팅 참여를 원하지 않는 것이 가장 주된 이유였기 때문이다.

■ 표 IV-1-3 ■ 지역에 따른 컨설팅 참여 기관 현황

단위: 개소, %

구분	개소 수	비율(%)
서울특별시	23	26.1
인천	20	22.7
경기북부	20	22.7
경기남부	25	28.4
계	88	100.0

주: 서울지역은 2차 컨설팅 이후 중도포기한 1개의 기관을 제외하고 최종 23개 기관이 컨설팅을 완료하였음.

다) 평가 등급별 현황

3차 평가인증을 실시한지 오래지 않아서 3차 평가에 참여하고 평가결과를 통보받은 기관이 많지 않았다. 초기에 예상한 대로 낮은 등급 분포의 어린이집이 많지는 않으나 컨설팅 참여 기관의 평가 등급별 현황을 살펴보면, A등급이 63개

(71.6%)로 가장 많았고, B등급이 13개(14.8%), D등급 11개(12.5%), C등급 1개(1.1%) 순으로 나타났다.

전체 평가인증 어린이집의 등급분포와 비교해보면, A등급이 78.6%로 가장 많은 비율을 차지하고 있으며, B등급이 12.0%, D등급이 7.7%, C등급 1.7% 순으로 나타나 컨설팅 참여기관의 비율과 유사한 것을 알 수 있다.

■ 표 IV-1-4 ■ 컨설팅 참여 기관 및 전체 기관 평가인증 등급별 분포 현황

단위: 개소(%)

구분	계	A	B	C	D
참여기관 수 (비율)	88 (100.0)	63 (71.6)	13 (14.8)	1 (1.1)	11 (12.5)
전체 기관 수 (비율)	3,923 (100.0)	3,085 (78.6)	470 (12.0)	68 (1.7)	300 (7.7)

자료: 전체 기관 평가인증 등급별 분포 현황은 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과.에서 가져옴.

2) 컨설턴트 배치

컨설턴트의 배치는 컨설턴트에게 담당할 시범기관을 매칭해주는 것이다. 이는 어린이집의 특성과 컨설턴트의 성향을 파악하고 있는 육아종합지원센터와 수석컨설턴트가 협의하여 진행하였다. 컨설턴트 1인당 4~5개 어린이집을 컨설팅 하도록 배치하였다.

3) 착수설명회

6월 2일에 컨설팅 참여 기관의 원장 및 교사, 컨설턴트 개발진 및 육아종합지원센터 시범사업 담당자, 수석컨설턴트 및 컨설턴트 등 약 200여명이 참석하여 2018년도 CARE컨설팅 착수설명회를 개최하였다. 착수설명회가 없이 바로 컨설팅을 실시한 1차 시범사업에서 시범기관이 컨설팅 목적과 취지를 이해하지 못하고, 평가 이후 상시 질 관리에 초점을 둔 본 CARE컨설팅을 평가인증 조력 과정으로 이해하여 어려움이 컸던 점을 보완하고자 2017년부터 착수설명회를 실시하였다(권미경 외, 2017).

2017년에는 원장 1인 만이 참석하였으나, 2018년에는 책임교사 1인이 동반 참여하였다. 착수설명회에서는 2018년 시범사업에 참여하는 어린이집의 원장과 책임교사를 중심으로 한 CARE컨설팅 안내 및 사전 진단을 진행하고, 컨설턴트와의 첫 만남이 이루어졌다.

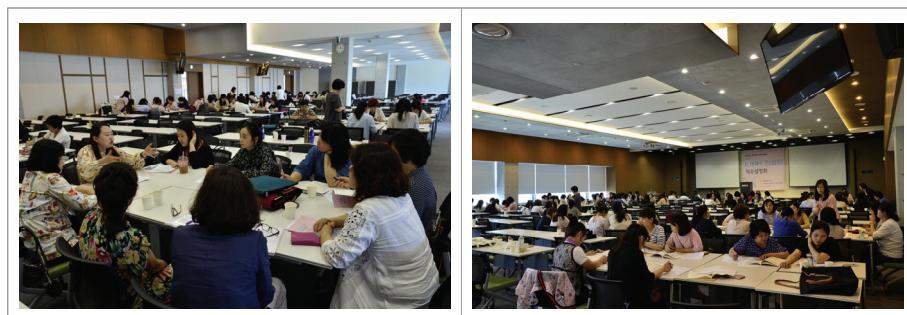
■ 그림 IV-1-3 ■ 2018 CARE컨설팅 시범기관 대상 착수설명회(1)



전반부에는 본 연구진과 컨설팅 개발진의 강의 형식으로 ‘CARE컨설팅 개요 및 운영’, ‘CARE컨설팅 이해와 조직진단’, ‘컨설팅과 어린이집 원장의 역할’ 등을 소개하였다.

후반부에는 평가인증에서 N(부적합) 판정을 받은 부분이나 평소 어린이집에서 부족하다고 판단되는 평가인증 지표를 찾아 CARE 조직진단 체크리스트를 함께 점검하며 사전 진단하는 워크숍을 진행하였다.

■ 그림 IV-1-4 ■ 2018 CARE컨설팅 시범기관 대상 착수설명회(2)



강의 이후에 진행된 워크숍 시간에는 기관의 원장과 교사가 담당 컨설턴트와 한 조를 이루어 지표를 적용하고 온라인 조사 방법에 대한 소개를 통해 좀 더 구체적인 컨설팅 과정을 숙지하도록 하였다. 4개 지역의 담당 수석컨설턴트, 육아종합지원센터 담당자와 연구진이 각 지역별 워크숍에 함께 배치되어 과정을 지원하였다. 착수설명회를 통해 담당 컨설턴트와 기관의 원장과 교사가 기관 방문 전에 미리 만날 기회를 제공하여 사전에 기관의 상황을 파악하고 구체적인 일정을 조율할 수 있도록 하였다.

참석자들에게는 착수설명회용 자료집을 구성하여 배포하였고, 자료집에 향후 진행할 컨설팅 서식을 QR코드로 변환 수록하여 온라인 수합이 가능하도록 하였다.

다. 3 단계: 컨설팅 실행

서울, 인천, 경기 지역에서 88개 시범기관을 대상으로 17명의 컨설턴트가 6월부터 8월 30일까지 1차 컨설팅(방문), 2차 컨설팅(소집단), 3차 컨설팅(소집단)을 시행하였다.

1) 1차 컨설팅(방문)

1차 컨설팅은 각 기관에 배정받은 컨설턴트가 기관에서 제출한 신청서와 CARE조직진단 체크리스트를 통해 사전진단보고서를 작성하여 개별 어린이집에 방문하였다. 사전진단보고서를 토대로 어린이집의 현재 상태를 분석하고 진단하여 보육교직원들(원장, 교사)과 함께 개선목표를 설정하였다. 기관의 평가인증 결과를 공유하고 부족한 영역에 대해 논의한 후, 원하는 컨설팅의제를 설정하고 구체적으로 실행할 핵심행동을 도출하는 합의 과정에 컨설턴트가 지원을 하였다. 또한 컨설팅이 진행되는 과정에서 기관에서 지켜야 할 핵심변화 행동에 대해 실천방안, 점검계획 등을 세워 보육교직원들이 자발적으로 컨설팅에 임하도록 하였다. 서울과 인천 지역은 6월 한 달 동안 1차 컨설팅을 진행하였고, 경기도와 경기북부 지역은 2차 신청된 기간까지 있어 6월부터 7월까지 순차적으로 1차 컨설팅을 진행하였다.

■ 그림 IV-1-5 ■ 2018 CARE컨설팅 1차 컨설팅



2) 2차 컨설팅(소집단)

2차 컨설팅에서는 4~5개의 어린이집의 원장과 대표교사 1인이 소집단을 이루어 1차 방문 이후 선정한 의제와 추진경위 등과 같이 컨설팅을 진행하였던 경험을 공유하고 실행정도, 실행 시 어려움 등을 나누었다. 담당하는 컨설턴트와 수석 컨설턴트가 함께 참여하여 상담을 통해 각 어린이집에서 계획한 개선전략을 실천 할 수 있도록 협력하며 중간점검을 하였다.

서울지역은 서울시육아종합지원센터 회의실에서 7월 11일부터 7월 23일까지 소모임을 진행하였고 경기북부, 경기남부, 인천 역시 7월 중 각 지역의 육아종합 지원센터 회의실에서 소모임을 진행하였다. 일부 소모임에 참석하기 어려운 기관은 컨설턴트가 개별 방문을 통하여 2차 컨설팅을 진행하였다.

■ 그림 IV-1-6 ■ 2018 CARE컨설팅 2차 컨설팅



3) 3차 컨설팅(소집단)

3차 컨설팅에서는 1차 컨설팅 진행 4~6주 경과 후 어린이집 원장들이 소집단으로 모여 1차와 2차 컨설팅에서 계획하였던 개선전략을 수행했는지의 여부와 개선사항 및 결과에 대해 확인하였다.

■ 그림 IV-1-7 ■ 2018 CARE컨설팅 3차 컨설팅



컨설팅 실행 전과 후에 대해 교사와 원장의 평가내용을 공유하고 변화를 확인하였으며, 컨설팅 과정 중 성공경험 및 실패경험 등을 공유하고 상호 벤치마킹할 수 있는 기회를 제공하였다. 실제적인 컨설팅의 마무리 단계이므로 컨설팅 종류 후에도 어린이집에서 자발적으로 추가적인 의제에 대한 중장기 전략, 계획 등을

수립하고 핵심행동을 정해 실행함으로써 평가인증 이후 질 관리가 지속되는데 초점을 맞추었다.

3차 컨설팅 역시 각 지역의 육아종합지원센터에서 실시하였으며, 기간은 7월 말부터 8월 말까지 진행되었다.

라. 4 단계: 컨설팅 평가

1) 컨설턴트별 결과보고서 제출 및 만족도 조사 실시

모든 컨설팅이 종료 된 후, 담당 컨설턴트는 컨설팅 신청부터 3차에 이르는 컨설팅 단계별로 기관에서 받은 서류를 중심으로 컨설팅의 진행과정을 질적, 양적으로 평가하여 결과보고서를 작성하였다. 작성된 결과보고서를 수석컨설턴트가 함께 검토하고 피드백을 주며, 연구진에게 제출하여 내용을 공유하였다.

컨설팅에 참여한 각 어린이집 원장과 교사와 컨설팅을 진행한 컨설턴트를 대상으로 만족도 조사를 실시하여 CARE컨설팅 운영과 모형에 대한 평가를 실시하였다. 만족도 조사는 온라인으로 실시하여 개인이 CARE컨설팅에 대해 솔직하게 평가하도록 하였으며, 받은 결과를 토대로 연구진이 평가 내용을 분석하였다.

2) CARE컨설팅 최종결과 보고회 개최

9월 18일에 보건복지부 담당자, 컨설팅 참여 기관의 원장, 컨설턴트 개발진 및 육아종합지원센터 시범사업 담당자, 수석컨설턴트 및 컨설턴트 등 약 100여명이 참석하여 2018년도 CARE컨설팅 최종결과 보고회를 개최하였다.

| 그림 IV-1-8 | 2018 CARE컨설팅 최종결과 보고회(1)



연구진이 CARE컨설팅 개요 및 추진과정을 발표하고 컨설턴트에게 제공받은 결과보고서를 토대로 분석한 컨설팅 결과를 발표하여, 참여한 전체 어린이집의 변화 추이를 함께 공유하였다.

또한 지역별로 컨설팅 우수 사례를 수집하고 4개 지역별 1개 기관씩 선정하여 컨설팅 사례를 발표하였고, 컨설턴트 1인이 대표로 사례발표를 진행하였다. 기관 우수 사례를 통해 CARE컨설팅 모형을 각 기관에서 어떻게 적용하였는지 상세히 알 수 있었고, 본 사업의 강점 및 개선의견도 도출할 수 있었다. 마지막으로는 그동안 전 과정에 참여하고 컨설팅을 마무리한 기관에 대해 이수증을 수여하였다.

| 그림 IV-1-9 | 2018 CARE컨설팅 최종결과 보고회(2)



3) 시범사업 결과 분석

수석컨설턴트들은 지역별 참여기관의 결과보고서, 컨설팅 만족도 조사 등 일체

의 관련 서식을 수합하여 육아정책연구소 연구진에게 제출하고, 연구진은 그를 토대로 컨설팅 결과를 분석하였다.

2 3차년도 시범사업 결과분석 및 평가

본 절에서는 2018년도 시범사업의 결과를 다면적으로 분석하였다. 먼저 시범 기관들이 구성한 컨설팅의제와 핵심행동의 내용을 평가인증지표와 CARE 기준으로 가늠해보았다. 다음은 컨설팅 성과를 CARE 기준으로 또 행동변화로 진단하여 보고, 컨설팅 만족도 조사결과를 제시하였다.

가. 컨설팅의제 및 핵심행동 분석

본 연구는 평가인증결과 중 부족한 부분의 개선을 위한 컨설팅지원으로 평가인증 영역 중 지원받고 싶은 부분에서 컨설팅의제를 구성하고, 보육현장에서 그 실행을 위해 구체적으로 변화하고자 노력하는 핵심행동을 보육교직원이 함께 협의하여 도출하였다. 먼저 2018년 시범사업에 참여했던 전체 89개 어린이집의 컨설팅의제와 원장과 교사의 핵심행동을 정리하여 〈부록 9〉로 제시하였다.

컨설팅을 요하는 주제인 컨설팅의제는 평가인증 4개 영역과 21개 평가지표 중 어디에 해당되며, 그 의제의 해결을 위한 구체적 변화 전략인 원장과 교사의 핵심 행동은 C(보육철학의 공유), A(보육교직원의 역량), R(업무수행 지원 및 환경), E(동기부여 및 피드백) 중 어디에 해당하는지 분석하였다.

1) 컨설팅의제 분석

2차년도인 2017년까지는 컨설팅의제를 대의제와 소의제로 구분하였다. 대의제는 “서비스 질 향상과 조직 문화 개선을 위하여 컨설팅 대상 어린이집이 해결해야 할 과제로 논의되어야 할 문제이며 해결을 위해 상대적으로 장시간(6개월 이상)이 소요되는 과제(권미경 외, 2017: 77)”로 정의되었다. 소의제는 “논의되어야 할 문제이지만 해결을 위해 상대적으로 단시간(본 컨설팅 과정 동안 해결할 수

있을 정도; 2~3개월 이내)이 소요될 것으로 예상되는 과제(권미경 외, 2017: 77)"로 정의되었다. 그러나 컨설팅과정에서 사용 용어 단순화에 대한 요구가 많아 컨설팅의제로 통일하였다.

참여한 어린이집에서 협의 도출한 컨설팅의제는 교직원간의 의사소통 증진, 교사-영유아간 상호작용 증진, 교직원의 전문성 신장, 효율적인 업무 분장 및 업무 간소화, 어린이집에서 칭찬 등의 지지적인 조직 문화조성 등이 주류를 이룬다.

■ 표 IV-2-1 ■ 평가인증영역별 컨설팅의제 비율

단위: 개소(%)

구분	계	1영역 보육과정 및 상호작용	2영역 보육환경 및 운영관리	3영역 건강·안전	4영역 교직원
개소수(비율)	89(100)	24(27)	5(5.5)	5(5.5)	55(62)

2018년도 89개 어린이집의 컨설팅의제를 평가인증 영역과 연결지어보면 1영역인 보육과정 및 상호작용(27%)에 대한 부분과 4영역인 교직원(62%)에 편중됨을 알 수 있다.

컨설팅의제는 컨설팅 받고 싶은 부분, 개선하고자하는 부분이기에 평가인증에서 부족했던 부분의 개선에 초점을 두고 있다. 2018년도 컨설팅의제를 평가인증 지표별로 상세히 구분하여 1개 이상 관련을 보인 지표를 살펴보면 다음 <표 IV-2-2>와 같다.

■ 표 IV-2-2 ■ 평가인증지표별 컨설팅의제 비율

단위: 개(%)

구분	비율
영역 1. 보육과정 및 상호작용	
1-1. 보육 계획 수립 및 실행	10(11.2)
1-2. 일과 운영	1(1.1)
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	6(6.7)
1-4. 교사-영유아 상호작용	7(7.9)
영역 2. 보육환경 및 운영관리	
2-1. 실내 공간 구성	2(2.2)
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	3(3.4)

구분	비율
영역 3. 건강·안전	
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	2(2.2)
3-2. 급간식	1(1.1)
3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	1(1.1)
3-5. 안전교육 및 사고 대책	1(1.1)
영역 4. 교직원	
4-1. 원장의 리더십	29(32.6)
4-2. 교직원의 근무환경	10(11.2)
4-3. 교직원의 처우와 복지	4(4.5)
4-4. 교직원의 전문성 제고	12(13.5)

평가인증지표 중 컨설팅의제로 가장 많은 관련을 보인 지표는 ‘4-1 원장의 리더십(32.6%)’ 부분이다. 원장이 자신의 전문성 향상을 위해 노력하는지, 교직원을 존중하는지, 교직원의 발전을 위해 지원하며 면담하는지 정기적인 교사회의를 통해 민주적인 의견수렴을 하는지 등이 평가 항목의 내용이다. ‘4-4 교직원의 전문성 제고(13.5%)’, ‘1-1 보육계획 수립 및 실행(11.2%)’, ‘4-2 교직원의 근무환경(11.2%)’ 등도 비교적 많은 의제로 결정되었다.

2) 핵심행동 분석

핵심행동이라는 용어는 2017년 ‘핵심변화행동’이라는 표현을 단순화한 것으로 “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 행동(권미경 외, 2017: 77)”이다.

이렇듯 핵심행동은 구체적 변화를 도모하는 실천적 부분이다. 원장과 교사들은 각각 변화하고자하는 행동을 2가지씩 협의하여 도출하였다. 2018년 참여한 시범 기관 원장과 교사의 핵심행동을 CARE의 틀로 구분하여 보면 다음과 같다.

가) 원장 핵심행동 분석

원장의 변화하고자하는 핵심행동을 살펴보면 명확하고 구체적인 업무분장 및 지시, 영유아나 보육교직원 칭찬, 격려하기, 교사-영아 간 상호작용 긍정적 피드백 주기, 교사의 주간보육계획안 매주 확인하기, 보육일지 점검, 교사 개별적인 상황 파악하고 공감하기 등이 있다. 이런 부분이 C(보육 철학의 공유), A(보육교직원의 역량), R(업무수행 지원 및 환경), E(동기부여 및 피드백) 중 어느 부분과 관련 있는지를 분석하였다. <표 IV-2-3>에서와 같이 원장의 경우는 두 가지 도출하였던 핵심행동 모두가 동기 부여 및 피드백 제공(66.3%, 66.7%)과 관련됨을 알 수 있다.

표 IV-2-3 원장 핵심행동 분석

단위: 개(%)

구분	C 보육 철학의 공유	A 보육교직원의 역량	R 업무수행 지원 및 환경	E 동기부여 및 피드백
핵심행동1	89(100)	9(10.1)	10(11.2)	11(12.4)
핵심행동2	81(100)	4(4.9)	10(12.3)	13(16.0)

주: 핵심행동2에 8개 기관 자료가 결측됨.

나) 교사 핵심행동 분석

교사의 핵심행동을 살펴보면 업무분장표 작성하고 일정 및 업무 확인하기, 주1회 보육철학 이론과 실제 교육 받기, 매월 교직원이 교대하여 물품 정리하기, 교직원과 문제행동 사례 공유 및 대안 제시, 1주 한 번 동료교사에게 도움 제안하고 도움 주기, 영유아 칭찬하고 격려하기 등이 있다. 이런 부분이 C(보육 철학의 공유), A(보육교직원의 역량), R(업무수행 지원 및 환경), E(동기부여 및 피드백) 중 어느 부분과 관련 있는지를 분석하였다. 교사의 경우는 두 가지의 핵심행동 모두가 보육교직원의 역량 강화(58.4%, 62.2%)와 가장 많이 관련됨을 알 수 있다.

표 IV-2-4 교사 핵심행동 분석

단위: 개(%)

구분	C 보육 철학의 공유	A 보육교직원의 역량	R 업무수행 자원 및 환경	E 동기부여 및 피드백
핵심행동1	89(100)	3(3.4)	52(58.4)	18(20.2)
핵심행동2	82(100)	1(1.2)	51(62.2)	14(17.1)

주: 핵심행동2에 7개 기관 자료가 결측됨.

나. CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가

컨설팅에 참여한 어린이집의 원장과 교사를 대상으로 CARE 조직진단을 컨설팅 전후로 실시하여 비교하였다. CARE 조직진단은 공유된 비전과 가치(C: Common Value), 보육교직원의 역량(A: Ability), 업무수행 자원 및 환경(R: Resource), 동기부여 및 피드백(E: Empowering)의 4개의 영역으로 구성되며, 각 영역별 3개의 문항으로 총12개 문항을 통해 평가된다. 각 문항은 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다~5: 매우 그렇다)로 측정하였다.

컨설팅을 시작하기 전 원장과 교사들은 어린이집의 환경, 조직문화와 구성원들의 역량 등을 스스로 돌아보면서 CARE 진단을 실시하였고, 컨설팅이 종료된 후 동일한 내용으로 사후 CARE 진단을 하였다. 다음은 컨설팅을 기점으로 사전사후 CARE 진단에 대한 차이 검증이다.

1) 전체 결과

〈표 IV-2-5〉는 어린이집 참여자 전체를 대상으로 한, CARE 조직진단의 사전-사후 결과이다. 4개 영역의 전체평균을 보면, 컨설팅 전 4.43점에서 컨설팅 후 4.55점으로 증가하였으며 이는 통계적으로도 유의미하다.

영역별로 구분하여 비교해보면, 공유된 비전과 가치(C)는 4.60점에서 4.65점, 보육교직원의 역량(A)은 4.44점에서 4.60점, 업무수행 자원 및 환경(R)은 4.39점에서 4.51점, 동기부여 및 피드백(E)은 4.29점에서 4.46점으로, 컨설팅 이후 4개 영역의 점수가 모두 증가하였다.

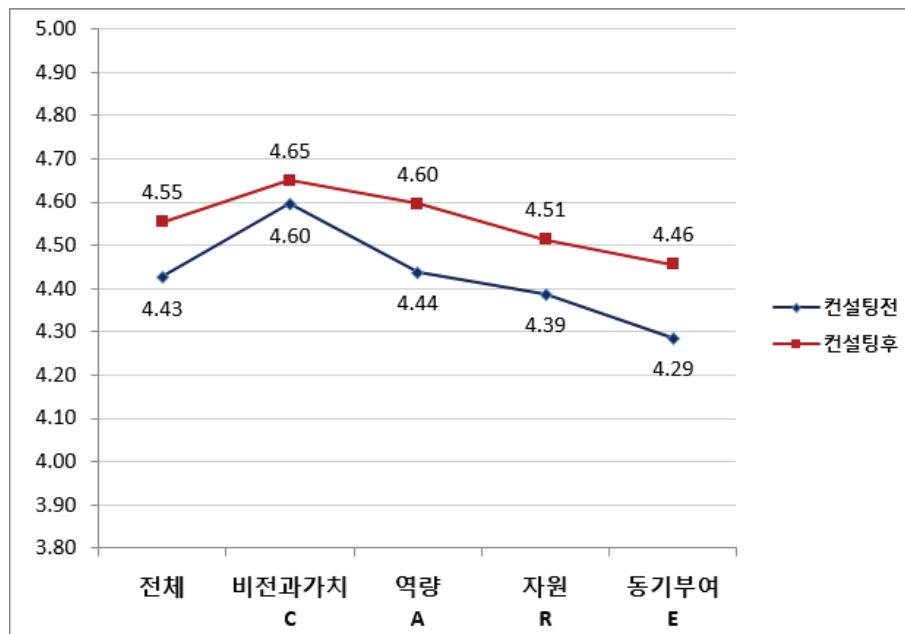
[표 IV-2-5] CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가

단위: 점

구분	전체	C.비전과 가치	A.역량	R.자원	E.동기부여	인원(명)
컨설팅 전	4.43 (0.62)	4.60 (0.62)	4.44 (0.67)	4.39 (0.68)	4.29 (0.80)	668
	4.55 (0.58)	4.65 (0.60)	4.60 (0.58)	4.51 (0.66)	4.46 (0.72)	
평균 비교(t)	-3.611***	-1.520	-4.318***	-3.216**	-3.835***	

주: *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.5. / 괄호 안은 표준편차임

[그림 IV-2-1] CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가



컨설팅 전후의 평균 비교 결과를 보면, 공유된 비전과 가치 영역을 제외한 3개 영역에서 모두 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 점수의 절대치들을 보면, 공유된 비전과 가치(C)의 경우 사전 점수가 이미 4.60점으로 높게 나타나 컨설팅 후의 점수와 의미 있는 차이를 보이지 못하는 것으로 해석되는 반면, 보육교직원의 역량(A), 업무수행 자원 및 환경(R), 동기부여 및 피드백(E)은 컨설팅 전 4.5점 미만의 낮은 점수에서 컨설팅 후에 모두 의미 있는 증가를 보였다. 이중 동기부여

및 피드백(E)의 점수는 컨설팅 후 크게 증가하였지만, 사전과 사후 점수 모두 4개 영역에서 가장 낮은 점수로 기록된다. 지난 년도의 컨설팅 결과와 비교할 때, 어린이집 관리자의 리더십과 직결된 이 영역의 점수가 유독 올해 낮은 점수를 보인 것에 대해 주의 깊게 살펴볼 필요가 있겠다.¹⁷⁾ 이는 2차년도 사업결과를 반영하여 CARE 진단지표를 간단하게 수정하는 과정에서 지표의 변화가 있었고 이로 인해 생긴 차이로 보인다.

2) 하위집단(직위)별 결과

이어 <표 IV-2-6>에서 보는 바와 같이 컨설팅 전후 CARE 조직진단의 점수를 원장, 원감, 교사의 세 가지 직위로 구분하여 분석해 보았다.

■ 표 IV-2-6 ■ CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가 – 하위집단(직위)별

단위: 점

구분		전체	C.비전과 가치	A.역량	R.자원	E.동기부여	인원 (명)
원장	컨설팅 전	4.22 (0.57)	4.40 (0.61)	4.25 (0.64)	4.27 (0.59)	3.94 (0.74)	89
	컨설팅 후	4.57 (0.44)	4.66 (0.48)	4.60 (0.46)	4.58 (0.47)	4.44 (0.65)	
	평균 비교 (t)	-4.564***	-3.166**	-4.179***	-3.671***	-4.671***	
원감	컨설팅 전	4.30 (0.53)	4.57 (0.54)	4.16 (0.67)	4.37 (0.47)	4.12 (0.84)	17
	컨설팅 후	4.82 (0.25)	4.88 (0.20)	4.78 (0.31)	4.80 (0.33)	4.80 (0.35)	
	평균 비교 (t)	-3.647**	-2.254*	-3.512**	-3.084**	-3.100**	
교사	컨설팅 전	4.46 (0.62)	4.63 (0.61)	4.48 (0.67)	4.41 (0.69)	4.35 (0.79)	560
	컨설팅 후	4.54 (0.62)	4.64 (0.63)	4.59 (0.61)	4.49 (0.70)	4.44 (0.74)	
	평균 비교 (t)	-1.875	-.249	-2.625*	-1.851	-1.962***	413

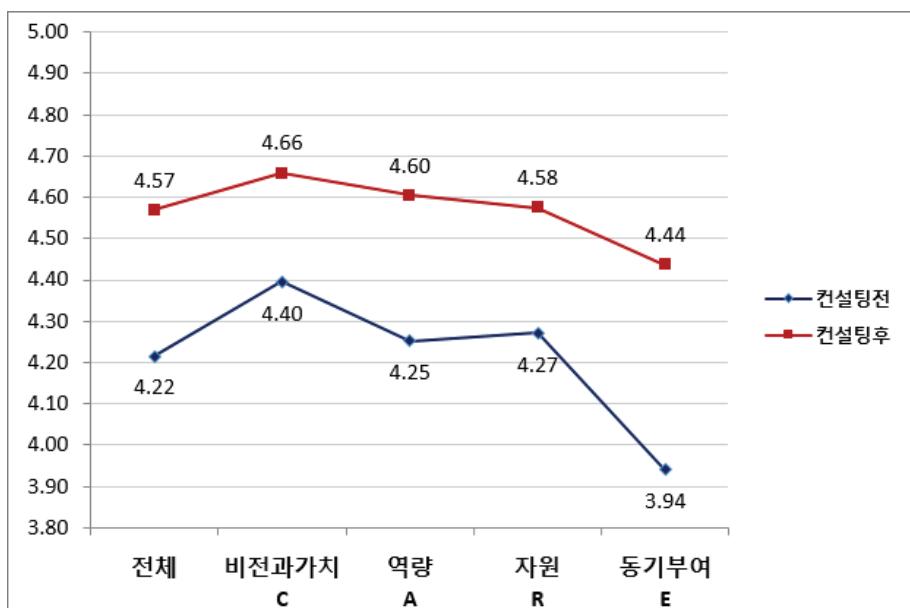
주. *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.5. / 괄호 안은 표준편차임

17) 동기부여 및 피드백(E) 영역은 2016년과 2017년도 컨설팅 시 사전사후 모두 평균 이상의 점수를 기록하였다(최윤경 외, 2016: 127; 권미경 외, 2017: 118).

가장 먼저, 원장집단의 경우 전체 평균이 컨설팅 전 4.22점에서 컨설팅 후 4.57점으로 유의미하게 상승하였다. 영역별로 구분한 결과를 보면, 공유된 비전과 가치(C)는 4.40점에서 4.66점, 보육교직원의 역량(A)은 4.25점에서 4.60점, 업무수행 자원 및 환경(R)은 4.27점에서 4.58점, 동기부여 및 피드백(E)은 3.94점에서 4.44점으로 모든 영역에서 유의미하게 증가한 점수를 보였다.

특히 관리자(원장)의 리더십과 밀접한 관련이 있는 영역인 동기부여 및 피드백(E)의 경우, 수치상으로는 4개 영역 중 여전히 가장 낮은 점수에 머물러 있지만, 컨설팅 전후 가장 큰 점수 차를 보이며 증가하였다. 컨설팅 후 원장집단의 관리능력에 대한 자기인식이 높아졌다는 점에 대해 긍정적으로 평가할 만하며, 동시에 여전히 이 영역의 점수가 낮다는 점에 대해서도 고려해야 할 것이다.

■ 그림 IV-2-2 ■ CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가 – 원장

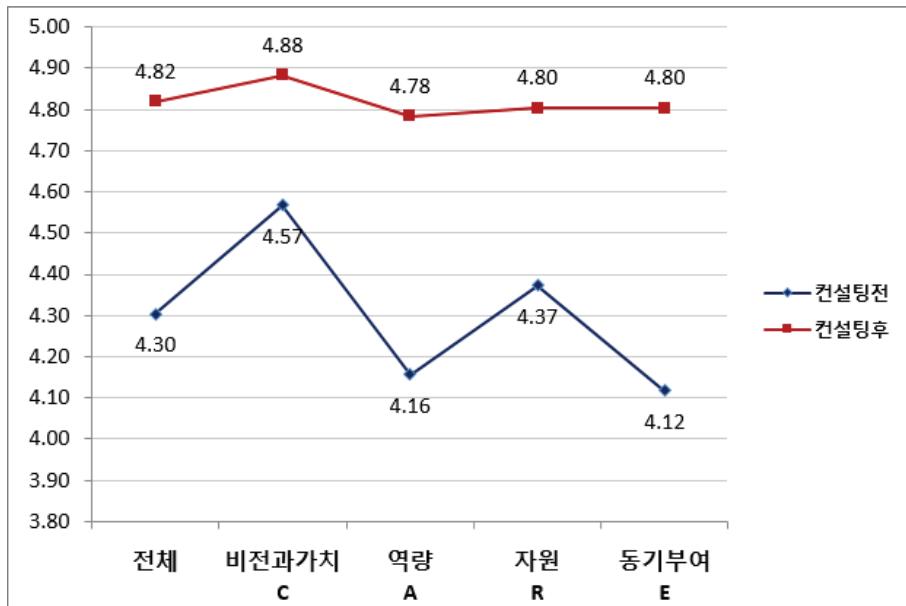


원감집단은 원장집단보다 컨설팅 전후의 차이가 더 두드러지게 나타났다. 우선 4개 영역의 전체 평균은 컨설팅 전 4.30점에서 컨설팅 후 4.82점으로 상승하였다. 영역별로 구분한 결과를 보면 컨설팅 전의 점수는 영역에 따라 다소 차이가 있지만, 컨설팅 후의 점수는 4개 영역에서 모두 4.8점에 육박하게 높게 나타나는

것을 알 수 있다.

이처럼 원감집단에서 컨설팅 전후의 차이가 원장, 원감, 교사의 세 개 직위 중 가장 크게 나타난 가운데, 특히 보육관련 전문지식, 문제해결능력, 대인관계능력 등 보육교직원의 역량(A) 영역의 경우, 컨설팅 전에는 4.16점으로 모든 직위 중에서 가장 낮은 점수를 보였지만 컨설팅 후에는 4.78점으로 매우 높게 증가하여 컨설팅의 효과가 괄목할 만하게 나타났다. 이것은 원감집단이 중간관리자로써 관리자 및 보육교직원들의 역량 부족을 민감하게 인식하고 있으며 이 영역에서의 컨설팅 효과 역시 두드러지게 나타난 것으로 해석할 수 있겠다.

■ 그림 IV-2-3 ■ CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가 – 원감

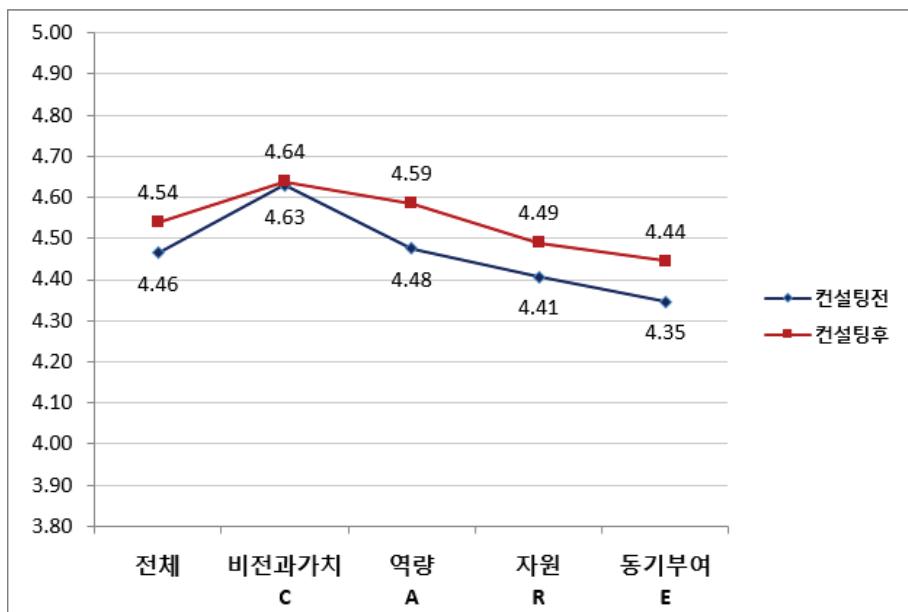


다음으로 교사집단의 CARE 조직진단에 대한 사전-사후 평가를 보면 원장과 원감집단과는 다른 양상을 보인다. 교사집단의 경우, 컨설팅 후 점수가 높아졌지만 컨설팅 전후의 차이가 그리 크지 않다는 것이 원장, 원감 집단과의 가장 큰 차이점이다. 교사의 4개 영역 전체평균의 경우, 컨설팅 전에는 4.46점인데 비해 컨설팅 후에는 4.54점으로 다소 증가했지만 통계적으로 유의미한 정도는 아니며, 영역별로 구분한 결과를 보아도 전후의 평균차이가 유의미하게 나타난 영역은 보

육교직원의 역량(A)과 동기부여 및 피드백(E)의 두 영역뿐이다.

이처럼 원장과 원감집단에서 4개의 전 영역에 걸쳐서 점수가 유의미하게 증가한 것과 비교하면 교사집단에 대한 컨설팅 효과가 미미하다고 볼 수도 있지만, 교사집단의 경우 컨설팅 전의 점수가 4개의 모든 영역에서 원장과 원감집단보다 높은 수준이었다는 점 또한 고려할 필요가 있다. 교사집단은 애초에 조직에 대해 높은 수준으로 인식하고 있었으며, 컨설팅 후 조금 더 상승된 인식수준을 보인다고 정리할 수 있을 것이다.

■ 그림 IV-2-4 ■ CARE 조직진단에 대한 컨설팅 사전-사후 평가 - 교사



다. 원장 및 교사행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가

컨설팅 전후로 CARE 조직진단 뿐 아니라 원장과 교사집단(원감 포함)으로 구분하여, 관찰, 문서점검, 피드백, 상호작용의 행동과 직접 선정한 핵심변화 행동 두 가지를 더하여 6가지 행동에 대해 자가 평가하도록 하였다. 교사의 경우 6가지 행동에 보육활동 실행 행동을 추가하여 총 7가지 행동을 평가하였으며, 이 모든 항목은 5점 척도(1: 전혀 못함~5: 매우 잘함)로 측정하였다.

1) 원장행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가

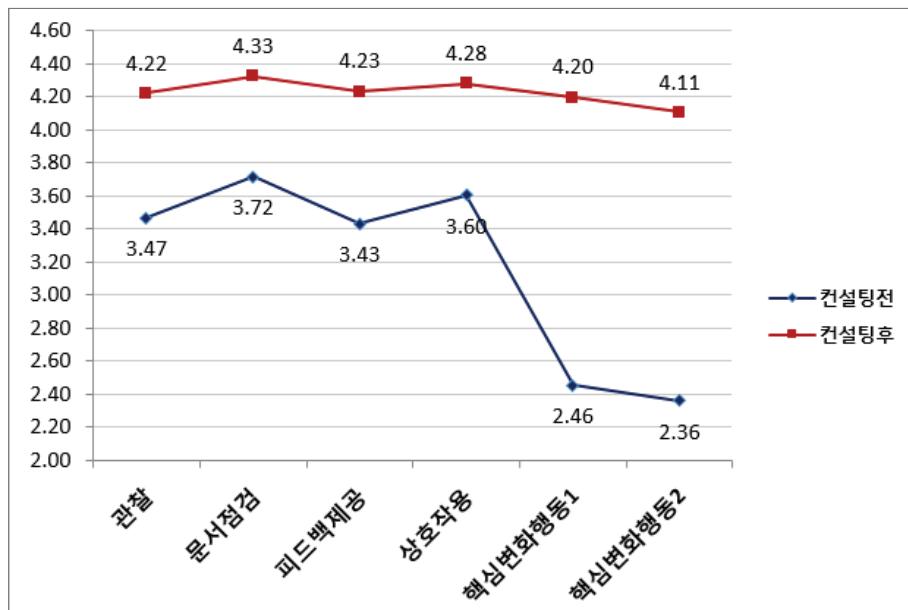
원장 본인이 교사의 업무 수행과정에 관심을 갖고 주기적으로 관찰하는지(관찰), 원에서의 행정과 보육업무 관련 문서를 점검하는지(문서점검), 교사의 업무역량강화를 위해 적절하게 피드백을 제공하는지(피드백), 교사와 긴밀하게 상호작용하고 소통하는지(상호작용), 직접 도출한 핵심행동을 어떻게 수행하는지 컨설팅 전후로 자가 평가한 결과는 아래의 <표 IV-2-7>, [그림 IV-2-5]와 같다.

■ 표 IV-2-7 ■ 원장행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가

구분	관찰	문서점검	피드백 제공	상호작용	핵심행동1	핵심행동2	단위: 점
							인원 (명)
컨설팅 전	3.47 (0.99)	3.72 (0.95)	3.43 (0.92)	3.60 (0.94)	2.46 (1.18)	2.36 (1.16)	81
	4.22 (0.60)	4.33 (0.62)	4.23 (0.76)	4.28 (0.76)	4.20 (0.73)	4.11 (0.83)	
평균 비교 (t)	-5.893***	-4.867***	-6.133***	-5.091***	-11.346***	-11.031***	

주. *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.5 / 괄호 안은 표준편차임

■ 그림 IV-2-5 ■ 원장행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가



결과적으로 원장집단은 6가지의 모든 행동의 점수가 컨설팅 전에 비해 컨설팅 후에 유의미하게 높아졌으며, 특히 직접 선정한 핵심행동의 점수가 크게 상승하였다. 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용의 행동에 대해 컨설팅 전에는 보통 정도로 인식했지만 컨설팅 후에는 잘하는 정도로 인식하게 되었으며, 직접 도출한 핵심행동은 컨설팅 전에는 2점 전반대로 못한다고 생각했지만 컨설팅을 받은 후에는 4점대로 잘하는 정도로 인식하게 되었다.

2) 교사행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가

교사(원감 포함) 스스로가 보육활동 계획과 점검을 하고 있는지(보육활동 실행), 보육활동 실행과정에서 관심을 갖고 주기적으로 아동을 관찰하는지(관찰), 보육계획과 행정관련 문서를 작성하고 있는지(문서작성), 업무 역량강화를 위해 제공받은 원장의 피드백에 적절하게 반응하는지(피드백 적용), 원장과 긴밀하게 상호작용하고 소통을 유지하는지(상호작용), 직접 도출한 핵심행동은 어떻게 수행하는지 컨설팅 전후로 자가 평가한 결과는 아래의 〈표 IV-2-8〉, [그림 IV-2-6]과 같다.

교사집단의 결과 역시 원장집단과 비슷하게 나타났다. 모든 행동 영역에서 컨설팅 전에 비해 컨설팅 후의 점수가 유의미하게 높게 나타났으며, 특히 직접 도출한 핵심행동의 점수는 컨설팅 전에 비해 컨설팅 후에 확연히 높아졌다. 보육활동 실행, 관찰, 문서작성, 피드백 적용, 상호작용의 행동은 컨설팅 전에 보통 수준이라 인식했지만 컨설팅 후에는 4점 이상으로 잘한다고 인식하게 되었다. 핵심행동에 대해서는 컨설팅 전엔 2점대로 못하는 수준이라 인식한 반면 컨설팅 후에는 잘한다고 인식하게 되었다.

이처럼 어린이집 원장과 교사의 행동에 대해 컨설팅 전후로 자체평가를 한 결과, 컨설팅 전에 비해 컨설팅 후의 점수가 모든 영역에서 유의미하게 높아졌으며, 직접 도출한 핵심행동의 경우 효과가 더 두드러지게 나타났다. 컨설팅이 원장과 교사의 보육 관련된 제반 행동에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 특히 못한다고 인식했던 핵심행동들을 보통이상의 수준까지 높이는 데 기여했다고 평가할 수 있을 것이다.

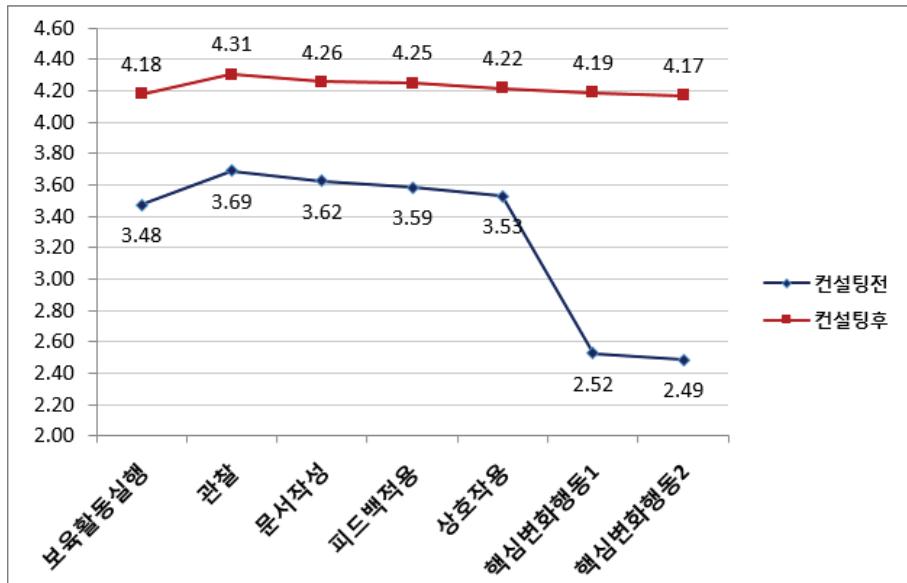
■ 표 IV-2-8 ■ 교사행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가

단위: 점

구분	보육활동 실행	관찰	문서작성	피드백 적용	상호작용	핵심행동1	핵심행동2
컨설팅 전 (N=522)	3.48 (0.80)	3.69 (0.82)	3.62 (0.89)	3.59 (0.84)	3.53 (0.90)	2.52 (1.32)	2.49 (1.31)
컨설팅 후 (N=497)	4.18 (0.71)	4.31 (0.66)	4.26 (0.72)	4.25 (0.70)	4.22 (0.76)	4.19 (0.77)	4.17 (0.85)
평균 비교 (t)	-14.892***	-13.176***	-12.530***	-13.753***	-13.165***	-24.779***	-24.164**

주. *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.5 / 괄호 안은 표준편차임

■ 그림 IV-2-6 ■ 교사행동에 대한 컨설팅 사전-사후 평가



라. 컨설팅 만족도 조사

1) 조사 대상 및 방법

컨설팅을 완료한 89개의 어린이집과 15명의 컨설턴트를 대상으로 컨설팅에 대한 만족도를 조사하였다. 컨설팅 만족도 조사 역시 CARE 조직진단과 원장 및 교사행동에 대한 사전-사후 평가와 마찬가지로 온라인 진단도구를 이용하여 조사하

였으며, 기관별 컨설팅이 완료된 시점부터 만족도 조사를 실시하여 2018년도 10월까지 진행하였다. 어린이집의 경우 원장 78명, 원감 21명, 교사 445명의 총 544명이 만족도 조사에 참여하였으며, 컨설턴트는 15명이 참여하였다.

2) 조사 내용

컨설팅 만족도는 어린이집과 컨설턴트 모두 ‘컨설팅 운영 및 방법’, ‘컨설턴트’, ‘컨설팅 결과 및 평가’, ‘CARE컨설팅 모형의 적합성’의 4개 항목으로 구분하여 조사하였다. 영역별 세부 항목은 아래의 〈표 IV-2-9〉와 같다.

표 IV-2-9 | 컨설팅 만족도 조사 내용

대상	범주	세부 항목
어린이집	컨설팅 운영 및 방법	컨설팅 방법에 대한 만족도/ 컨설팅 내용에 대한 만족도/ 컨설팅 효과에 대한 만족도/ 컨설팅 전반에 대한 만족도
	컨설턴트	컨설턴트의 전문성/ 컨설턴트의 효과적 전략 제시/ 의뢰영역에 대한 컨설턴트의 충분한 답변/ 컨설턴트의 성실한 자세와 윤리적 행동/ 컨설턴트와의 관계에서의 편안함/ 컨설턴트의 이해하기 쉬운 설명/ 어린이집 운영에 대한 도움정도
	컨설팅 결과 및 평가	문제해결에 도움을 주는 정도/ 컨설팅 결과에 대한 전반적인 만족도 /재이용에 대한 의향
	CARE컨설팅 모형의 적합성	CARE컨설팅 모형에 대한 이해 정도/ 구체적 전략과 방법 제공 정도/ 업무수행에 대한 유용성/ 차별화된 접근과 내용 제공
컨설턴트	컨설팅 운영 및 방법	컨설팅 방법에 대한 만족도/ 컨설팅 내용에 대한 만족도/ 컨설팅 효과에 대한 만족도/ 컨설팅 전반에 대한 만족도
	컨설턴트	사전 진단 자료가 도움이 되는 정도/ 결과 분석 자료가 도움이 되는 정도/ 1차 컨설팅의 원활함/ 핵심행동 도출의 원활함/ 2차 컨설팅의 원활함/ 3차 컨설팅의 원활함
	컨설팅 결과 및 평가	문제해결에 대한 조력 정도/ 원장 및 교사에 대한 맞춤형 조력 정도/ 전반적인 컨설팅 결과에 대한 만족도
	CARE컨설팅 모형의 적합성	CARE컨설팅 모형에 대한 이해 정도/ 구체적 전략과 방법 제공 정도/ 업무수행에 대한 유용성/ 차별화된 접근과 내용 제공

3) 조사 결과

가) 어린이집의 만족도 조사 결과

우선 어린이집을 대상으로 한 컨설팅 만족도 조사 결과는 아래의 〈표 IV-2-10〉, [그림 IV-2-7]과 같다. 4개 항목 모두 4점대 이상으로 나타나 컨설팅에 대한 만

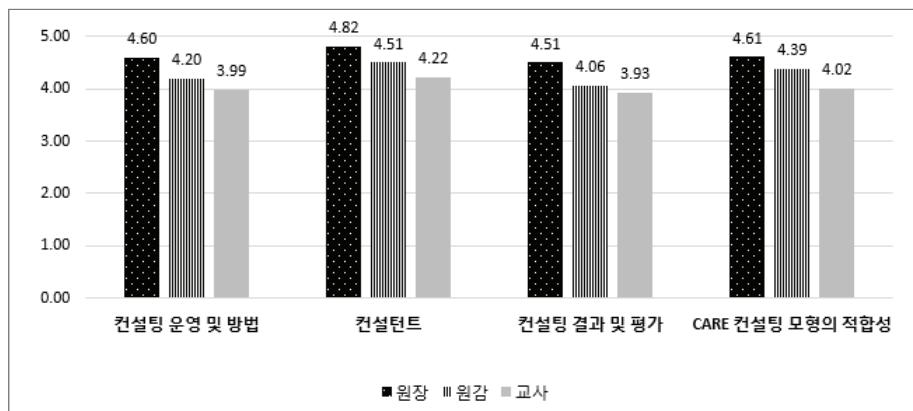
족도가 대체로 높다는 것을 알 수 있다. 그 중에서도 컨설턴트의 항목이 4.32점으로 가장 높게 나타났으며, 컨설팅 결과 및 평가, 컨설팅 운영 및 방법 항목이 각각 4.02점, 4.08점으로 다소 낮은 만족도를 보였다. 원장, 원감, 교사의 직위별로 구분하여 분석한 결과, 모든 항목에서 원장의 만족도가 가장 높고, 원감이 그 다음으로 높았으며, 교사가 가장 낮은 만족도를 보이는 것으로 나타났다. 이것은 CARE 조직진단이나 행동 평가의 점수에서 드러났듯이, 교사에 비해 원장, 원감의 경우 관리자 집단으로서 조직 및 보육행동의 문제에 대해 민감하게 인식하는 경향이 있어, 문제를 해결하고 지원하는 컨설팅 활동에 대해 긍정적으로 평가하기 때문이리라 이해된다.

■ 표 IV-2-10 ■ 어린이집의 컨설팅 만족도 - 전체

단위: 점

구분	원장		원감		교사		전체	
	평균	표준 편차						
컨설팅 운영 및 방법	4.60	0.50	4.20	0.71	3.99	0.73	4.08	0.73
컨설턴트	4.82	0.33	4.51	0.58	4.22	0.68	4.32	0.68
컨설팅 결과 및 평가	4.51	0.60	4.06	0.70	3.93	0.79	4.02	0.78
CARE컨설팅 모형의 적합성	4.61	0.47	4.39	0.54	4.02	0.74	4.12	0.73

■ 그림 IV-2-7 ■ 어린이집의 컨설팅 만족도



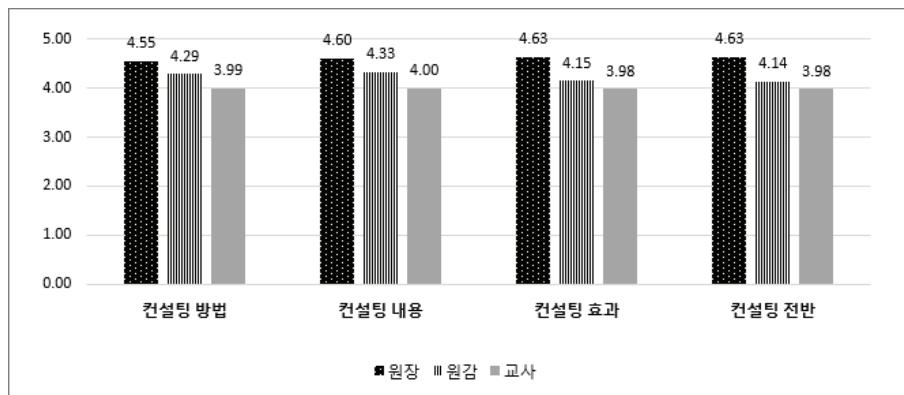
이어 각 항목별로 세분화하여 컨설팅 만족도를 살펴보았다. 가장 먼저, <표 IV-2-11>과 [그림 IV-2-8]과 같이 컨설팅 운영 및 방법에 대해 조사한 결과, 컨설팅의 방법, 효과, 그리고 컨설팅 전반의 평균 점수는 모두 4.08점으로 동일하게 나타났으며, 컨설팅의 분석, 진단, 해결방안 제안 등 컨설팅 내용에 대한 만족도는 4.10점으로 조금 더 높은 만족도를 보였다. 원장, 원감, 교사의 직위별로 구분하여 분석한 결과, 앞서의 전체 결과와 마찬가지로 원장의 만족도가 가장 높고, 원감, 교사의 순으로 나타났다. 특히 교사들은 컨설팅의 내용을 제외한 방법, 효과, 컨설팅 전반에 대한 점수가 4점미만으로 만족의 정도가 보통 수준인 것으로 확인되었다.

[표 IV-2-11] 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설팅 운영 및 방법

구분	원장		원감		교사		전체	
	평균	표준 편차						
컨설팅 방법	4.55	0.71	4.29	0.72	3.99	0.78	4.08	0.79
컨설팅 내용	4.60	0.54	4.33	0.73	4.00	0.77	4.10	0.77
컨설팅 효과	4.63	0.54	4.15	0.67	3.98	0.79	4.08	0.79
컨설팅 전반	4.63	0.61	4.14	0.91	3.98	0.78	4.08	0.79

단위: 점

[그림 IV-2-8] 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 - 컨설팅 운영 및 방법



다음으로 <표 IV-2-12>와 [그림 IV-2-9]에서 보는 바와 같이 컨설턴트에 관해 전문성, 효과적인 전략제시, 충분한 답변, 성실한 자세, 컨설턴트와의 편안한 관

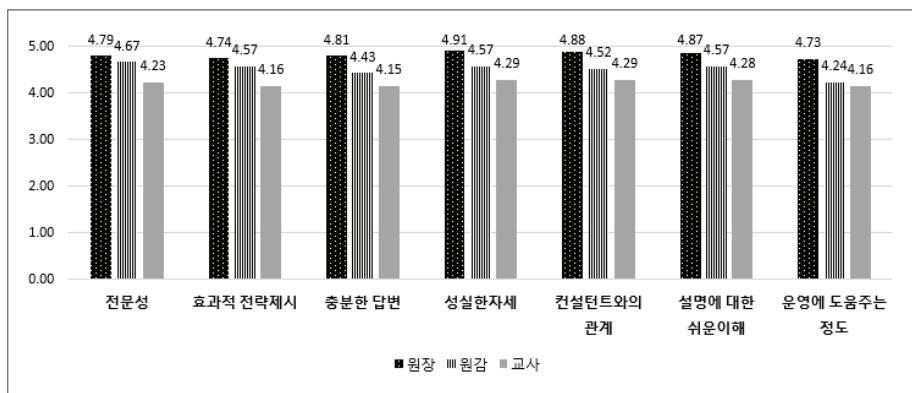
계, 쉬운 설명, 운영에 도움이 되는 정도의 7개 항목으로 만족도를 조사하였다. 조사 결과, 모든 항목의 응답점수가 4점대를 훌쩍 넘어서 컨설턴트에 대한 만족도가 매우 높게 나타났다. 특히 컨설턴트가 성실한 자세와 윤리적 행동을 보였는지, 편안한 관계를 유지했는지, 이해하기 쉽게 설명했는지에 대한 만족도가 높은 것으로 보아 컨설턴트의 태도에 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있었다. 직위 별로 구분한 결과, 만족도는 원장, 원감, 교사의 순으로 나타났으나, 3개 직위 모두 컨설턴트의 전 항목에 대해 4점 이상으로 응답하여 공통적으로 높은 만족도를 드러냈다.

표 IV-2-12 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 – 컨설턴트

단위: 점

구분	원장		원감		교사		전체	
	평균	표준 편차						
컨설턴트의 전문성	4.79	0.47	4.67	0.58	4.23	0.75	4.33	0.74
효과적인 전략 제시	4.74	0.52	4.57	0.60	4.16	0.79	4.26	0.78
충분한 답변	4.81	0.40	4.43	0.75	4.15	0.80	4.25	0.79
성실한 자세	4.91	0.29	4.57	0.68	4.29	0.74	4.39	0.72
컨설턴트와의 관계	4.88	0.36	4.52	0.75	4.29	0.73	4.38	0.72
설명에 대한 쉬운 이해	4.87	0.34	4.57	0.60	4.28	0.74	4.38	0.73
운영에 도움주는 정도	4.73	0.50	4.24	0.77	4.16	0.80	4.24	0.79

그림 IV-2-9 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 – 컨설턴트



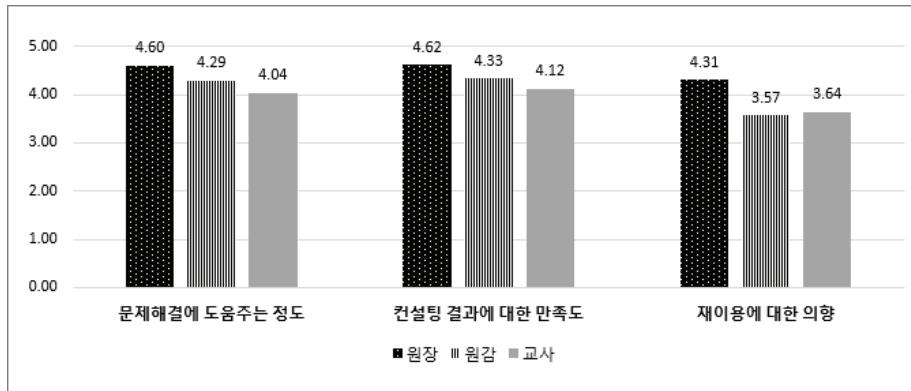
이어 <표 IV-2-13>와 [그림 IV-2-10]은 컨설팅이 문제해결에 도움이 되었는지, 컨설팅 결과에 대해 전반적으로 만족하는지, 다음 기회에 컨설팅을 다시 받을 의향이 있는지를 질문하여 컨설팅의 결과와 전반에 대한 만족도를 조사하였다. 조사 결과, 컨설팅 결과에 대한 전반적인 만족도는 4.20점, 문제해결에 도움이 된 정도는 4.13점으로 높게 나타났으나, 재이용에 대한 의향은 3.73점으로 보통수준으로 나타났다. 특히 원장의 재이용 의향은 4.31점으로 긍정적이나 원감과 교사들의 의향이 각각 3.57점, 3.64점으로 보통수준인 것으로 나타나, 직위별로 재이용에 대한 의향이 다른 것을 알 수 있다.

[표 IV-2-13] 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 – 컨설팅 결과 및 평가

단위: 점

구분	원장		원감		교사		전체	
	평균	표준 편차						
문제해결에 도움주는 정도	4.60	0.63	4.29	0.72	4.04	0.81	4.13	0.81
컨설팅 결과에 대한 만족도	4.62	0.56	4.33	0.66	4.12	0.78	4.20	0.77
재이용에 대한 의향	4.31	0.89	3.57	0.98	3.64	1.04	3.73	1.05

[그림 IV-2-10] 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 – 컨설팅 결과 및 평가



마지막으로 <표 IV-2-14>, [그림 IV-2-11]과 같이 CARE컨설팅에 관해 모형을 충분히 이해했는지, CARE컨설팅이 구체적인 전략과 방법을 제공했는지, 업무수

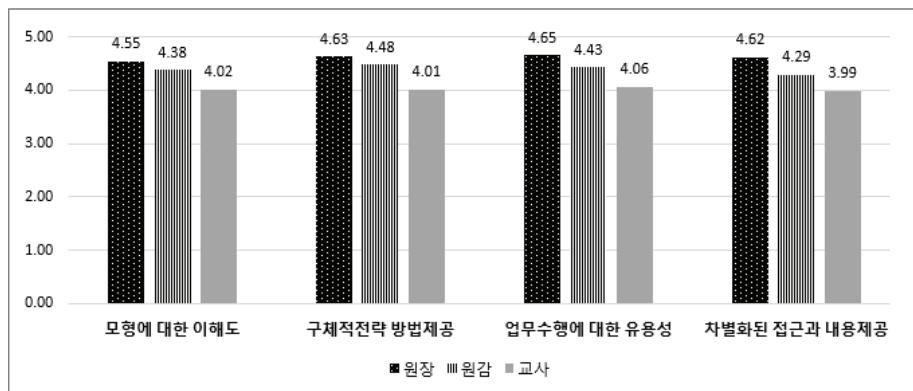
행에 유용한 피드백을 제공했는지, CARE컨설팅이 기존의 컨설팅과 차별화된 접근과 내용을 제공했는지에 대해 조사하였다. 조사 결과, CARE컨설팅의 업무수행에 대한 유용성 항목이 4.16점으로 가장 높고, 구체적인 전략과 방법 제공이 4.12점, 모형에 대한 이해도가 4.11점, 기존의 컨설팅과 차별화된 접근과 내용 제공이 4.09점 순으로 나타났다. 직위별로 분석한 결과, 모든 직위에서 대체로 4점 이상으로 높은 점수를 보였으나, 교사의 경우 CARE컨설팅이 기존의 컨설팅과 비교하였을 때, 차별화된 접근과 내용을 제공했는지의 물음에 3.99점의 보통 수준이라 응답하여 만족도가 다소 낮은 것으로 드러났다.

[표 IV-2-14] 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 – CARE컨설팅 모형의 적합성

단위: 점

구분	원장		원감		교사		전체	
	평균	표준 편차						
컨설팅 모형에 대한 이해 정도	4.55	0.55	4.38	0.50	4.02	0.78	4.11	0.77
구체적 전략과 방법 제공	4.63	0.58	4.48	0.51	4.01	0.80	4.12	0.80
업무수행에 대한 유용성	4.65	0.55	4.43	0.51	4.06	0.80	4.16	0.79
차별화된 접근과 내용제공	4.62	0.54	4.29	0.85	3.99	0.81	4.09	0.81

[그림 IV-2-11] 어린이집의 항목별 컨설팅 만족도 – CARE컨설팅 모형의 적합성



나) 컨설턴트의 만족도 조사 결과

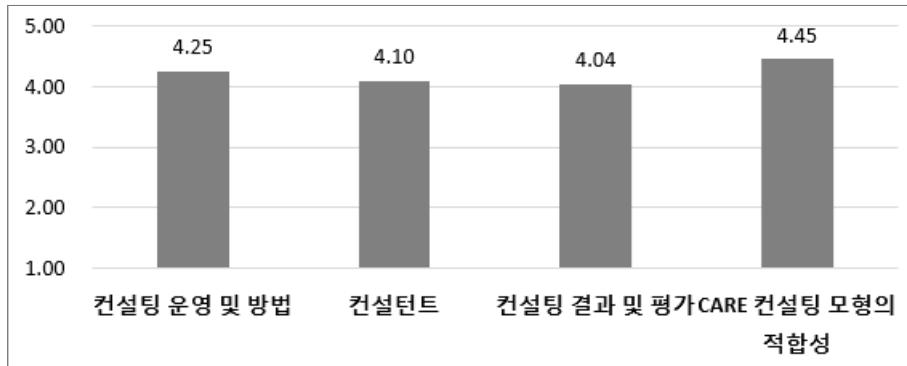
어린이집과 마찬가지로 컨설턴트에게도 컨설팅 운영 및 방법, 컨설턴트, 컨설팅 결과 및 평가, CARE컨설팅 모형의 적합성의 4개 항목에 대해 만족도를 조사하였다. 그 결과 <표 IV-2-15>, [그림 IV-2-12]에서 보는 바와 같이 모든 항목에서 4점 이상의 높은 만족도를 보인 가운데, CARE컨설팅 모형의 적합성이 4.45 점으로 가장 높게 나타났으며, 이어 컨설팅 운영 및 방법이 4.25점, 컨설턴트 4.10점, 컨설팅 결과 및 평가 4.04점의 순으로 나타났다.

■ 표 IV-2-15 ■ 컨설턴트의 컨설팅 만족도 - 전체

단위: 점

구분	평균	표준편차
컨설팅 운영 및 방법	4.25	0.47
컨설턴트	4.10	0.27
컨설팅 결과 및 평가	4.04	0.42
CARE컨설팅 모형의 적합성	4.45	0.44

■ 그림 IV-2-12 ■ 컨설턴트의 컨설팅 만족도



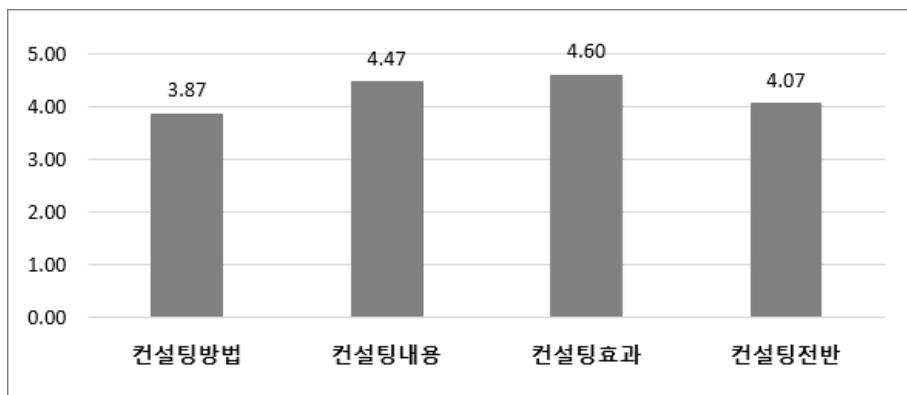
다음으로 4개의 항목별로 세부내용에 대한 컨설턴트의 만족도를 분석하였다. 가장 먼저 <표 IV-2-16>와 [그림 IV-2-13]에서 보는 바와 같이 컨설팅의 운영 및 방법에 대해 4가지 세부내용에 대한 만족도를 조사하였다. 그 결과 컨설팅을 통해 스스로 전문성이 향상되었다고 생각하는지의 정도를 묻는 컨설팅 효과 부문이 4.60 점으로 가장 높게 나타났으며, 이어서 컨설팅 진단, 해결방안 제안 등 컨설팅 내용

에 대한 점수도 4.47점으로 높게 나타났다. 반면, 컨설팅의 진행과정, 협의방식 및 기법에 대한 방법 만족도는 3.87점으로 가장 낮은 수준인 것으로 조사되었다.

[표 IV-2-16] 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 – 컨설팅 운영 및 방법

구분	평균	표준편차
컨설팅 방법	3.87	0.52
컨설팅 내용	4.47	0.64
컨설팅 효과	4.60	0.51
컨설팅 전반	4.07	0.59

[그림 IV-2-13] 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 – 컨설팅 운영 및 방법



다음으로 <표 IV-2-17>과 [그림 IV-2-14]와 같이 컨설턴트가 경험한 구체적인 항목별로 만족도를 조사하였다.

그 결과 어린이집에서 제출한 사전 진단 자료가 도움이 되었는지의 질문에는 3.87점으로 가장 낮은 점수로 응답하였으나, CARE 조직진단 체크리스트로 진단 결과를 분석한 자료가 도움이 되었는지의 물음에는 4.27점으로 만족도가 높게 나타났다.

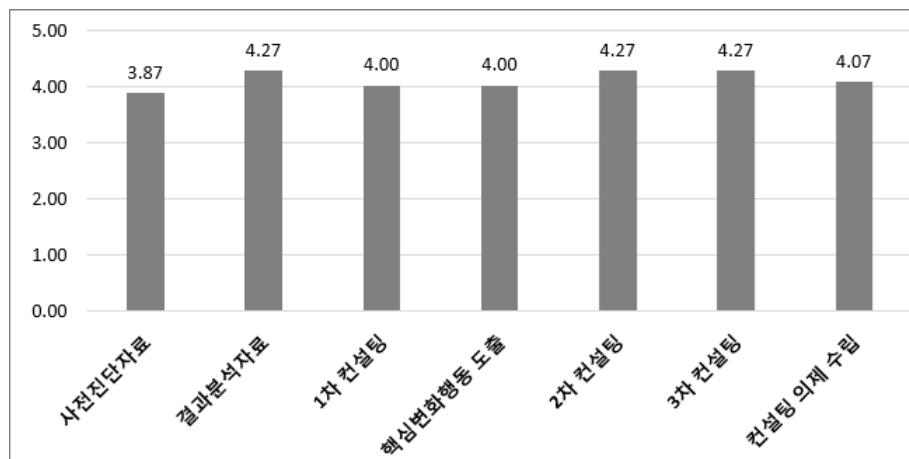
1차 컨설팅이 원활하게 진행되었는지, 핵심행동 도출과정이 원활했는지의 질문에는 4점으로 응답하였으며, 2, 3차 컨설팅이 원활하게 진행되었는지의 질문에는 4.27점의 높은 응답점수를 보였다. 마지막으로 컨설팅의제 수립 과정이 원활했는지 묻는 질문에는 4.07점으로 응답하였다.

[표 IV-2-17] 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 – 컨설턴트

단위: 점

구분	평균	표준편차
사전 진단 자료	3.87	0.64
결과 분석 자료	4.27	0.59
1차 컨설팅	4.00	0.53
핵심행동 도출	4.00	0.38
2차 컨설팅	4.27	0.70
3차 컨설팅	4.27	0.59
컨설팅의제 수립	4.07	0.46

[그림 IV-2-14] 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 – 컨설턴트



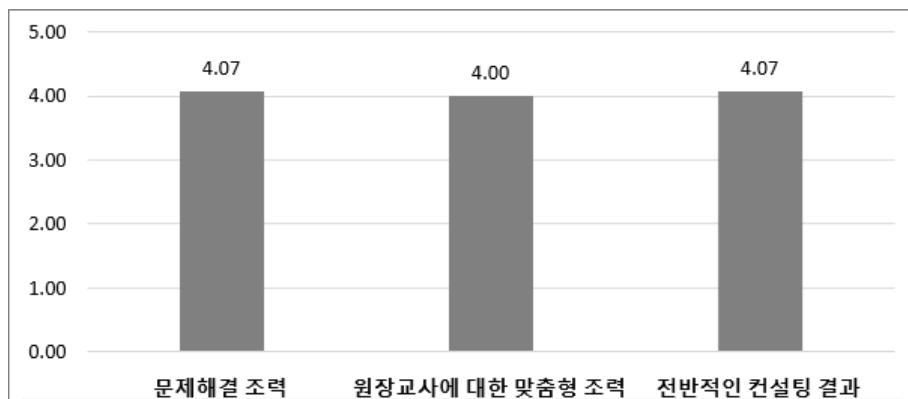
이어〈표 IV-2-18〉, [그림 IV-2-15]와 같이 컨설팅의 결과가 어린이집에서 의뢰한 문제해결에 도움을 주었는지, 어린이집 원장 및 교사에게 맞춤형으로 도움을 주었는지 그리고 컨설팅의 전반적인 결과에 대한 만족도는 어떠한지 질문하였다. 조사 결과, 문제해결 조력에 4.07점, 원장 및 교사에 대한 맞춤형 조력에 4.00점의 만족도를 보였으며, 컨설팅 결과에 대한 만족도는 4.07점으로 나타나, 전반적으로 컨설팅 결과에 컨설턴트들이 만족하는 것으로 나타났다.

■ 표 IV-2-18 ■ 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 – 컨설팅 결과 및 평가

단위: 점

구분	평균	표준편차
문제해결 조력	4.07	0.46
원장교사 맞춤형 조력	4.00	0.53
전반적인 컨설팅 결과	4.07	0.59

■ 그림 IV-2-15 ■ 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 – 컨설팅 결과 및 평가



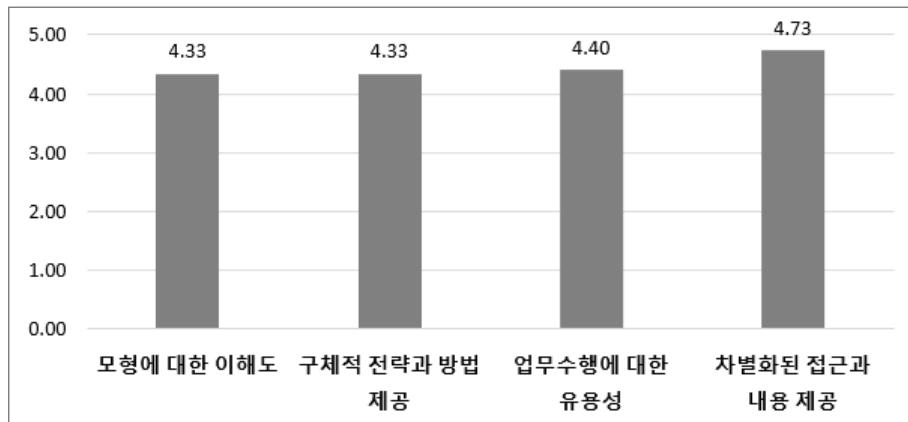
마지막으로 CARE컨설팅 모형의 적합성에 대해 CARE컨설팅 모형을 충분히 이해했는지, CARE컨설팅이 본인이 컨설팅을 수행하는데 도움이 되는 구체적인 전략과 방법을 알려주었는지, 업무를 수행하는데 도움이 되는 지원과 피드백을 제공해주었는지, 그리고 CARE컨설팅이 기존의 컨설팅과 다른 차별화된 접근과 내용을 제공했는지의 4가지 항목으로 조사하였다.

■ 표 IV-2-19 ■ 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 – CARE컨설팅 모형의 적합성

단위: 점

구분	평균	표준편차
컨설팅 모형에 대한 이해 정도	4.33	0.62
구체적 전략과 방법 제공	4.33	0.62
업무수행에 대한 유용성	4.40	0.51
차별화된 접근과 내용제공	4.73	0.46

[그림 IV-2-16] 컨설턴트의 항목별 컨설팅 만족도 – CARE컨설팅 모형의 적합성



그 결과 <표 IV-2-19>와 [그림 IV-2-16]에서 보는 바와 같이 모형에 대한 이해도는 4.33점, 구체적 전략과 방법 제공은 4.33점, 지원과 피드백의 제공은 4.40점으로 상당히 높은 점수를 보였다. 특히 마지막 항목인 차별화된 접근과 내용 제공의 항목은 4.73점으로 매우 높게 나타나, 컨설턴트들이 CARE컨설팅의 차별성에 대해 높게 평가하고 있는 것을 알 수 있다.

3 소결

2018년도 시범사업 과정과 컨설팅 추진 이후 컨설팅의제분석, CARE 진단, 컨설팅 만족도 조사 등 다면적인 결과 분석을 통해 컨설팅 모형구축과 개선방안 모색을 위한 다음의 시사점을 얻는다.

첫째, 평가인증 결과와 연계된 지원 방안을 모색하면서 평가인증 지표 중 컨설팅으로 개선 가능한 부분이 어떤 부분인지, 어린이집 현장에서 컨설팅을 통한 지원을 필요로 하는 부분이 무엇인지 명료하게 알 수 있었다. ‘4-1 원장의 리더십’, ‘4-4 교직원의 전문성 제고’, ‘교직원의 균무환경 개선’, ‘1-1 보육계획 수립 및 실행’ 등이 그것이다.

둘째, 시범참여 어린이집에서 협의하여 도출한 컨설팅의제와 그 해결을 위해 변화

하기로 정한 핵심행동들을 분석한 결과 동일한 문제해결이나 의제 실행을 위해 보육 교직원 간 역할 인식에 근거한 접근이 이루어지고 있음을 확인하였다. 원장의 경우는 어린이집의 리더로서 동기부여와 적절한 피드백을 주는 것으로 교사의 경우는 전문성과 역량강화를 문제 해결의 방법, 의제 실행의 방법에 주안점을 두고 있었다.

셋째, CARE컨설팅이 어린이집 원장, 원감, 교사 등 보육교직원들이 하나의 조직으로서의 어린이집에 대해 비전과 가치, 역량, 자원, 동기부여 등의 구체적인 방법으로 생각해보게 하는 기회를 주었고 이를 통해 보육교직원들은 긍정적 변화를 경험하게 되었다. CARE 조직진단에 대한 컨설팅 전후 평가는 비교해 보면, 전반적으로 조직진단의 점수가 컨설팅 후에 유의미하게 증가하였으며, 4개 영역별로 구분한 결과를 보면, 컨설팅 전부터 높은 점수를 보인 C영역을 제외하곤 모든 영역에서 컨설팅 후의 점수가 유의미하게 높게 나타났다. 컨설팅이 조직을 긍정적으로 인식하는 데에 기여하였으며, 이것이 바로 컨설팅의 효과라 평가할 수 있을 것이다.

넷째, 조직진단에 있어 컨설팅의 효과성이 드러난 가운데서도 원장, 원감, 교사의 직위별로 구분하여 분석한 결과, 그 양상이 다르게 나타났다. 원장 집단은 4개 영역에 대한 사전점수가 원감, 교사에 비해 낮았지만, 컨설팅 후 4개의 모든 영역에서 의미 있는 점수상승이 있었다. 컨설팅 후 원장집단의 관리능력에 대한 자기 인식이 높아졌다는 점은 고무적이다. 중간관리자인 원감집단은 원장보다도 컨설팅후의 점수 상승폭이 더 커졌다. 반면, 교사들은 애초에 조직진단의 점수가 높은 편이었기에 컨설팅으로 인한 점수 상승폭이 그리 크게 나타나지 않았다.

다섯째, 본 컨설팅이 지향하는 원장의 리더십 함양이라는 목적이 컨설팅을 통해 달성되고 있음을 알 수 있었다. 조직진단의 영역별 특이사항으로는 동기부여(E)와 역량(A)의 효과가 크게 나타난 것을 꼽을 수 있겠다. 특히 관리자의 리더십과 직결된 동기부여와 피드백(E) 영역은 원장집단에서 사전점수가 3점대로 유달리 낮게 나타났는데, 컨설팅 후 점수의 상승폭이 가장 크다는 점은 컨설팅의 긍정적인 효과라 평가할 만하다. 중간관리자인 원감집단에서도 원장과 마찬가지로 동기부여 영역의 사전점수가 낮았지만 컨설팅 후 높은 상승폭을 보여주었으며, 역량의 영역에서도 비슷하게 높은 상승폭을 보여주었다. 결과적으로 교사에 비해 낮은 조직진단 점수를 보여주었던 원감과 원장의 관리자급에서 CARE컨설팅의 효과가 크게 드러났으며, 이로써 교사들과 차이가 커진 조직진단의 점수가 많이 좁혀졌다.

V

어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 제도화 방안

1. 2018 CARE컨설팅 시범적용이 지니는 함의
2. 어린이집 평가인증과 CARE컨설팅 연계
3. CARE컨설팅 제도화를 위한 정책제언

⋮

V. 어린이집 평가 연계 CARE컨설팅 제도화 방안

본 연구는 어린이집의 상시적인 질 관리를 위해 평가인증 결과와 연계된 컨설팅 모형 도출과 현장에 적합한 실행방안을 마련하고자 하는 총 5개년 연구 중 3차년도 연구이다. 1차년도에 개발한 모형을 토대로 2차년도와 3차년도에 지속해서 어린이집 시범사업을 실시하였고, 그 결과를 반영하여 모형을 정교화하고 현장 적합성을 제고하고자 하였다. 본 연구의 토대가 되는 컨설팅모형은 2차년도 연구에서 정책 방안으로 구체적으로 제시하였다. 큰 틀에서 수정된 내용이 많지 않아 보고서 내용으로 반복 제시하지 않고 별도 발간된 「컨설팅 매뉴얼 내용」으로 대신하고자 한다. 이에 본 장에서는 2018년도 시범사업 및 연구결과의 특징을 정리하고, 개선을 위한 시사점을 제시하였다. 또한 CARE컨설팅의 제도화를 위해 고려해야하는 점들을 논의하였다. 이와 더불어 어린이집 질 관리 방안으로 컨설팅 제도의 마련과 안착을 위한 개선 의견을 제언하였다.

1 2018 CARE컨설팅 시범적용이 지니는 함의

가. 3차 어린이집 평가인증 결과에 기초한 컨설팅

컨설팅의 시작은 지원이 필요한 부분에 대한 진단에서 비롯된다. 본 3차년도 연구에서는 컨설팅 출발점 진단을 3차 어린이집 평가인증 결과에서 시작하였다. 컨설팅 대상의 선정 시 2017년 11월 이후 진행 중인 3차 어린이집 평가인증에 참여하고 그 결과를 받은 어린이집으로 한정하였다.

V

결과가 등급제로 제시되는 3차 어린이집 평가인증에서 전체 참여기관의 평가등급의 분포는 A등급에 80%정도가 편포되었다. D등급의 경우는 7~8%정도이다. 평가인증 의무화 이후 최하위 D등급에 대한 컨설팅 지원 가능성을 타진하고자했던 상황에서 D등급을 받은 어린이집 모집단의 수가 너무 적고 또 자발적 신청이 이루어지지 않아 A등급부터 D등급까지 제한을 두지 않고 모집하였다. 컨설팅 대상의 모집과정이 참으로 수월치 않았지만 시·도청 보육담당부서와 육아종합지원센터의 협력으로 시범대상의 모집과 컨설팅이 가능하였다. 2019년도 연구 시에는 3차 어린이집 평가인증을 받은 어린이집의 수가 늘어 모집단이 커질 것이므로 설립유형별, 등급별 적용 등 보다 다양한 연구 설계가 가능해질 것이다.

평가인증 결과 중 N평정을 받은 부분에 주목하여 개선하고자하는 컨설팅의제를 도출하였다. 시범사업에 참여한 89개 기관에서 평가인증결과 중 컨설팅을 통해 개선점을 찾고자하는 부분은 ‘4-1 원장의 리더십’, ‘4-4 교직원의 전문성 제고’, ‘교직원의 근무환경 개선’, ‘1-1 보육계획 수립 및 실행’ 등으로 수렴되었다. 그 부분에 대한 개선을 위해 원장의 경우는 ‘교직원에 대한 동기부여와 피드백을 주는 것’으로 교사의 경우는 ‘보육교사로서의 전문성과 역량강화’를 통해 접근하고자 함을 알 수 있었다. 이러한 분석과정을 통해 추후 컨설팅 결과 자료가 누적된다면 평가인증 영역별로 개선을 위한 컨설팅의제와 원장과 교사의 핵심행동 목록의 구성이 가능할 것이다. 이를 통해 향후 평가인증 영역별 컨설팅 방법을 정교화 함으로써 맞춤형 컨설팅을 기대할 수 있을 것이다.

나. 어린이집 지원 주체 간 협업을 통한 추진 및 정책화 도모

본 연구는 어린이집의 질 관리를 위한 컨설팅 지원방안을 구체화하는 것으로 어린이집의 지원 주체인 보건복지부 보육기반과, 한국보육진흥원, 중앙육아종합지원센터, 서울특별시 육아종합지원센터, 인천광역시 육아종합지원센터, 경기도 육아종합지원센터, 경기북부 육아종합지원센터, 시·도청 보육담당부서와 학계전문가 등의 협업으로 추진되었다.

먼저, 보육관련 학계 전문가 3인은 연구협력진으로 참여하여 경영학적 접근을 토대로 원장의 어린이집 조직관리 및 리더십 함양에 초점을 둔 CARE컨설팅의 모형을 개발하고 매뉴얼을 협력 집필하였다. 한국보육진흥원 평가인증국은 본 사업

의 출발점인 어린이집 평가인증에 대한 전체 평가인증 결과와 영역별 지표총족률 등을 제공하였다. 중앙육아종합지원센터는 육아종합지원센터 중심의 기존 컨설팅의 운영 현황 자료를 제공하였고 CARE컨설팅과의 연계 활용방안을 모색하였다. 서울특별시 육아종합지원센터, 인천광역시 육아종합지원센터, 경기도 육아종합지원센터, 경기북부 육아종합지원센터 등은 협동연구주체로 대상기관모집부터 결과 보고에 이르는 일련의 실질적인 컨설팅 시범사업을 수석컨설턴트들과 더불어 추진하였다. 또한 서울특별시 육아종합지원센터와 경기도 육아종합지원센터는 자체의 컨설팅 운영사례를 제공하였다. 시·도청 보육담당부서는 육아종합지원센터의 협업요청과 대상기관 모집에 힘을 실어 주었다. 마지막으로 보육기반과와는 본 연구의 어린이집 평가인증 연계 컨설팅 정규사업으로의 정책화를 협의하고 있다.

이러한 모든 주체들의 협력을 통해 본 CARE컨설팅이 어린이집의 상시 질 관리를 위한 원장의 운영관리 능력 강화를 목적으로 하는, 또한 평가인증 최저등급에 대한 국가의 질 관리 도구로써 육아종합지원센터 중심 컨설팅으로 제도화되길 기대한다.

다. 1차년도와 2차년도의 결과 반영을 통한 현장적합성 증진

1차년도 개발모형을 토대로 제 1차 시범사업(2016년), 제 2차 시범사업(2017년) 추진 과정과 결과 분석을 통해 나타난 개선요구를 반영하여 3차년도 CARE컨설팅 모형 및 운영체계를 적용하고자 하였다. 구체적인 내용은 3장에서 컨설팅 진행 단계별로 제시하였고 그 주요 특징은 다음과 같다.

첫째, 컨설팅 서식을 간소화하고 컨설팅 매뉴얼을 수정하였다. 2017년도보다 컨설팅에 필요한 서식의 수를 줄이고, 진행과정에 필요한 서식과 제출해야하는 서식을 구분하여 서식작성의 부담을 줄이고자 하였다. 특히 2018년도 컨설팅 매뉴얼 수정 시 사전 진단 과정부터 구체적 예시 내용을 매뉴얼에 추가 구성하여 컨설팅 트와 참여기관의 이해를 높였다.

둘째, CARE컨설팅 과정에서 어린이집의 부담을 줄이고자 하였다. 2차년도까지 컨설팅 트가 두 차례 어린이집을 방문하여 컨설팅을 제공하는 것에 대해 시범 참여기관이 부담을 느끼고 있었다. 이와 더불어 비용 상의 효율성을 고려하여 2018년도 연구에서는 2차와 3차 컨설팅은 개별 기관 방문이 아닌 소집단 컨설팅

으로 구성하였다. ‘소집단 컨설팅’은 컨설턴트가 담당하는 4~5개 어린이집 원장과 교사가 함께 모여 컨설팅과정에서의 공감대를 형성하고 상호 지지가 이루어지고 다른 기관의 컨설팅 사례를 접하며 간접학습이 동기화 되는 자리이다. 2018년도에는 1차 컨설팅(방문), 2차 컨설팅(소집단), 3차 컨설팅(소집단)으로 명명하였다. 또한 두 가지 의제를 도출하고 해결하는 과정을 간소화하여 1개의 컨설팅의 제 해결을 진행하였다.

셋째, 수석컨설턴트의 역할을 강화하였다. 수석컨설턴트는 컨설턴트의 멘토로서의 역할을 담당하며 컨설팅 계획 수립부터 주도적으로 참여하였다. 특히 2차년도 참여하였던 시도육아종합지원센터에서 시범사업으로 인한 업무 증가와 부담이 크다는 이유로 시작 시점부터 협동연구기관으로의 참여 독려가 쉽지 않았다. 이에 시도육아종합지원센터에서 담당하던 컨설팅 진행과정 조율과 결과의 수합지원을 3차년도부터는 수석컨설턴트가 담당하였다. 수석컨설턴트는 컨설팅 대상기관과 컨설턴트의 배정, 진행관리, 소집단 구성 및 컨설팅 실시, 진행과정 중 상담을 포함하는 일련의 업무를 맡았다. 수석컨설턴트들과 연구진은 온라인 대화방을 활용하여 컨설팅 진행과정에서 수시 소통하고 매월 정례적인 회의를 개최하였다. 향후 CARE컨설팅이 육아종합지원센터의 컨설팅으로 적용될 시 수석컨설턴트를 컨설팅 전담 상근직으로 배치할 것을 제언한다.

이러한 일련의 변화와 수정은 시범사업을 반복하면서 개발한 컨설팅 모형의 현장 적용의 적합성을 높여가기 위한 과정이다.

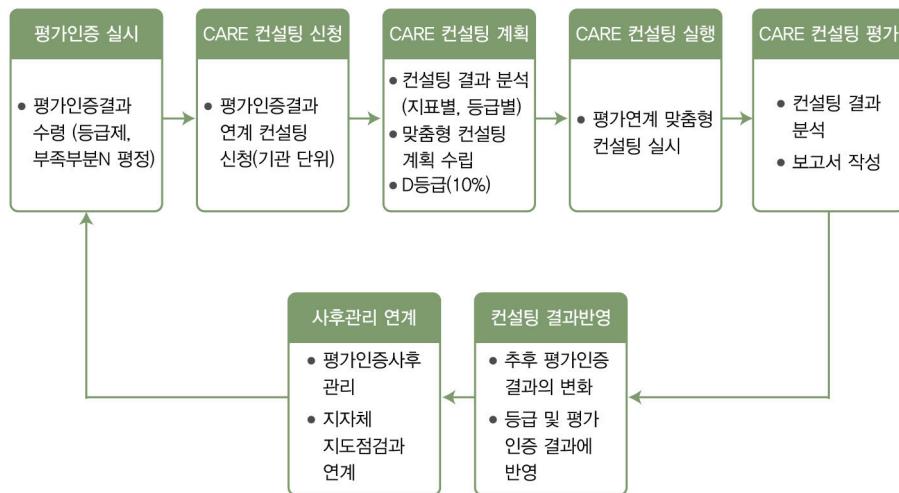
2 어린이집 평가인증과 CARE컨설팅 연계

앞서 OECD 자료 등 국외 동향에서 살펴본 것처럼 ECEC(Early Childhood Education & Care)분야에서의 주요한 질 관리의 도구는 ‘평가’와 ‘컨설팅 또는 장학’이다. 우리의 경우 보육분야의 질 관리는 한국보육진흥원의 평가인증국에서 담당하는 ‘어린이집 평가인증’과 육아종합지원센터 중심의 어린이집 컨설팅 지원, 지자체의 지도점검 등을 통해 이루어지고 있다. 육아종합지원센터에서는 평가인증과 관련하여 그 준비를 위한 평가인증 조력컨설팅을 제공 중이다.

“컨설팅의 다양한 형태와 내용에 대한 이해의 부족으로 평가인증 점수 향상에 국한된 컨설팅을 기대하는 경향(최윤경 외, 2016: 166)”이 있으나, CARE컨설팅은 평가인증 결과의 개선에만 초점을 두기보다는 평가 결과와 연계된 질 관리 환류 체계의 일환이다. 평가결과는 컨설팅 지원을 위하여 활용될 수 있기 때문에 평가와 컨설팅이 별개로 기능하기보다는 유기적으로 연계되어 있다. 이를 구체적으로 어떻게 연계하고 활용할 것인지 대한 과제가 남는다.

1차년도 연구(최윤경 외, 2016)에 기반하여 다음과 같이 평가와 CARE컨설팅 지원의 환류 연계를 고려할 수 있다. 평가는 질적 최소 기준의 제시이고, 컨설팅은 질 관리의 지원적 요소인 것이다.

■ 그림 V-2-1 ■ 평가 연계 컨설팅 환류체계



자료: 최윤경 외(2016). 보육 서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구. p. 167. [그림 V-1-1]을 수정함.

평가인증과 CARE컨설팅의 환류 연계를 짚어보면, 평가인증 이후 어린이집은 등급제 형식의 결과와 N평정지표 서명을 통해 부족 부분에 대한 결과를 통보받는다. 어린이집의 원장은 평가 결과를 토대로 진단하고 개선을 실행 지원하는 CARE컨설팅을 신청한다. 수석컨설턴트를 포함하는 CARE컨설팅 운영진¹⁸⁾은 신청한 어

18) 육아종합지원센터 또는 한국보육진흥원을 고려함.

린이집의 원장과 보육교직원과 더불어 컨설팅 계획을 수립한다. 그 후 어린이집에서는 원장과 보육교직원이 협의 도출한 컨설팅의제와 변화 행동을 중심으로 약 6주 동안에 총 3회로 구성된 CARE컨설팅을 실행한다. 컨설팅의 결과를 분석하고 보고서를 작성하는 등 컨설팅과정을 평가한다. 이러한 결과는 추후 실행될 평가인증에 영향을 미쳐 평가인증 등급의 변화로 나타난다. 또한 이는 어린이집 평가-컨설팅의 연계 과정 속에 이루어지도록 하였다. 이를 통해 별도의 지도점검이 아닌 사전확인과 사후 컨설팅의 연결되도록 하여 어린이집 대상으로 실시하는 자체의 지도점검 및 행정 관리에도 반영 가능하다(최윤경 외, 2016: 167).

3 CARE컨설팅 제도화를 위한 정책 제언

본 연구를 통해 개발한 평가 결과와 연계된 CARE컨설팅을 왜 제도화해야 하는가? 이는 평가 의무제 도입을 앞둔 시점에서 평가 이후 질 관리에 대한 국가 책임 강화와 상시 자율점검 및 지원체계 구축이 필수적이기 때문이다.

본 연구의 결과인 어린이집 평가인증 결과 연계 CARE컨설팅의 제도화를 고려하면서 다음 내용들에 대한 논의와 방향의 설정이 필요하다.

가. ‘어린이집 평가인증 결과 연계’ 의미와 컨설팅 대상의 명료화

“어린이집 평가인증의 평가지표가 질적 수준의 기준을 제시한다면 컨설팅은 그 질적인 수준을 관찰시키기 위한 지원이다(권미경 외, 2017: 158).” ‘어린이집 평가인증 결과 연계’의 개념이 무엇인지, 컨설팅 대상 집단의 명료화가 필요하며 그에 맞추어 추후 연구가 보완 추진되어야 한다. 컨설팅의 목적에 따라 컨설팅 대상이 정해진다. 본 컨설팅을 마무리하며 ‘어린이집 평가인증 결과 연계’의 의미를 평가인증결과 등급의 수준에서 이해하여 어린이집 평가인증이 의무화 이후 최저 등급 어린이집에 대한 국가의 관리 책무 이행에 초점을 둔 질 관리에 초점을 둘 것인지, ‘어린이집 평가인증 결과 연계’를 평가영역과 지표 미충족 부분을 진단점으로 활용하여 평가인증 이후 상시 질 관리에 초점을 둘 것인지 방향의 설정에 대

한 과제가 남았다.

이에 대해 연구추진과정에서 전문가와 협력진의 의견을 종합하면 본 컨설팅은 평가영역과 지표의 부족 부분 진단에서 출발하는 것으로 이 두 가지 맥락에서는 오히려 평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리라는 후자의 개념에 더 적절한 모형으로 간주된다는 것이다. 본 컨설팅이 문제점에 대한 즉각적 개선보다는 어린이집 질 관리를 위해 어린이집 조직진단과 원장의 리더십 함양, 실행 가능한 구성원 간의 공동 목표설정과 행동변화라는 방법으로 자발적 동기부여를 하는 과정을 익히는 것이기 때문이다. 물론 CARE컨설팅이 모든 어린이집에 적용가능하나 최하등급 D등급에 특화된 지원을 위한 보완이 필요하다. 3차 평가인증 시작 시점으로 3차년도에 모집단 자체가 적어 등급별 접근이 어려웠음을 연구의 한계로 인식하며 4차년도에는 등급 별 특성을 고려한 컨설팅 모형의 보완이 요구된다.

나. 어린이집 지원 컨설팅 간의 연계성 강화

최근 육아종합지원센터를 중심으로 또 지자체 수준에서 어린이집 지원을 위한 다양한 컨설팅이 추진되고 있다. 어린이집 질 관리에 평가 뿐 아니라 장학 개념의 컨설팅 지원에의 요구가 크기 때문이다. 현재 육아종합지원센터에서 시행 중인 컨설팅은 설치운영, 평가인증 조력, 보육과정, 재무회계, 맞춤형 보육 운영 컨설팅 등이다. 평가인증 조력컨설팅은 평가인증을 신청한 어린이집에 대해 평가인증과 관련한 정보 및 상담과 어린이집 현장방문 컨설팅을 제공하는 것으로, 평가인증결과 진단으로부터 시작하는 본 컨설팅과는 구분된다.

이에 컨설팅 내용에 대한 중복을 배제하고 컨설팅 추진과정에서 필요한 안내를 제공하며 연결을 지원하는 등 연계가 이루어질 필요가 있다. 예를 들어 CARE컨설팅과정에서 보육교사에게 보육과정 운영에 대한 보육계획 수립 등에 대한 교육이 필요한 경우에는 육아종합지원센터의 보육과정컨설팅 참여를 안내할 수 있다. 이 뿐만 아니라 지자체 수준에서 특화하여 지원 중인 어린이집 컨설팅 내용과 연계하는 것도 필요하다.

다. 컨설팅 참여에의 동기부여 방법 모색

컨설팅 지원이 필요한 기관이 컨설팅에 어떻게 참여하게 할 것인가? 부모교육처럼 정작 컨설팅 지원이 더 필요한 어린이집은 자발적 참여가 쉽지 않다. 특히 본 시범사업의 추진 과정에서는 3차 평가인증을 마친 직후에 컨설팅 대상을 모집하는 상황이었다. A등급을 받은 어린이집은 이제 평가가 끝났고 결과도 좋아 교사들이 더 이상 컨설팅을 원하지 않는다고 하였고, B등급이나 C등급의 경우는 A등급처럼 만족할 수준은 아니지만 인증을 받았음에 의의를 두어 컨설팅을 희망하지 않았다.

D등급의 경우는 평가인증 재참여를 위한 준비로 컨설팅을 받고자하는 여유가 없었다. 시범사업에 참여했던 A 등급과 B, C등급을 받았던 어린이집들의 컨설팅을 종료한 후에는 만족도가 높았고, 1차 D등급 어린이집이 재참여 기간 동안 CARE컨설팅에 참여하여 평가인증 결과 등급이 상향되는 사례도 많았지만 어린이집의 자발적 참여를 유도하는 것은 여전히 과제로 남는다.

물론 컨설팅 참여 대상의 모집이 어려운 상황이 시범사업이라는 한계 때문이라고 설명할 수 있다. 또한 컨설팅을 제공하는 것 자체가 어린이집에 도움이 되는 것으로 일종의 인센티브라고도 이해할 수도 있다. 그러나 향후 본 사업이 어린이집 평가인증과 연계된 컨설팅으로 현장에 적용될 경우, 참여를 독려할 수 있는 적절한 인센티브가 제공될 필요가 있다. 경기도형 컨설팅의 경우 컨설팅을 받을 경우, 지도점검 1회 면제하고 있기도 하다.

이와 더불어 평가인증의 의무화 이후 일정 등급 이하 저평가 어린이집을 대상으로 결과에 대한 개선 과정의 일부로 CARE컨설팅을 필수로 받도록 제도화하는 방안도 고려 가능하다.

라. 자발적 동기화 유지를 위한 추가 컨설팅의 기획

CARE컨설팅은 평가인증 결과에서 부족한 부분을 찾고, 그 원인을 원장과 보육교직원, 컨설턴트가 협력하여 진단하고, 이를 토대로 컨설팅의제와 변화를 위한 핵심행동을 도출하고 구체적으로 실천하고 평가함으로써 보육의 질적 수준을 개선하고자 한다. 즉, PDCA순환모형을 통해 문제를 해결하고 환류하는 과정을 경

협하고 성공적 개선경험이 새로운 개선을 위한 의제도출을 동기화함으로써 참여한 어린이집이 자발적으로 보육의 질적 개선을 지속 실천할 수 있도록 지원하는 것이다.

어린이집 전체 교직원이 참여하여 협의된 의제를 함께 실천함으로써 변화하는 과정과 결과물을 통해 소통과 협업을 경험하고 이 과정에서 자연스럽게 리더의 중요성이 부각되며 원장과 중간관리자의 리더십도 길러진다.

어린이집의 상시 질 관리를 위해서는 시범사업 과정에서 참여한 한 번의 실행(PDCA)에 그치지 않고 참여한 어린이집에서 원장과 보육교직원을 중심으로 다음 실행으로 자발적 변화 노력이 지속되도록 지원이 필요하다. 이를 위해 컨설팅 종료 6개월 이후, 1년 이후 그 동안의 적용을 공유하는 추가 소집단 컨설팅이 포함될 필요가 있다.

마. 원장의 어린이집 질 관리 의지 및 운영 역량강화가 관건

CARE컨설팅은 마치 소상공인 같이 어린이집에서 1인다역(一人多役)을 감당하는 원장의 역량 강화에 주목하고 부족한 부분을 진단하고 보육교직원의 협의와 협력을 통해 구체적 개선을 찾아가는 과정이었다.

컨설팅 과정에서 다시 한 번 확인한 사실은 어린이집 질 관리의 핵심은 결국 원장의 질 관리에 대한 인식, 개선 의지와 어린이집 운영 역량으로 귀결된다는 것이다. 원 분위기의 조성, 교직원에 대한 동기부여, 보육과정의 이해 및 교사의 전문성 기회 부여 등 어린이집의 모든 부분이 원장의 결정과 의지에 따라 달라진다. 원장이 변화는 어린이집 질 관리의 상당 부분을 좌우한다. 평가인증 결과에 나타난 부족 부분의 원인도 원장의 입장에서 단지 실수로 또는 운이 없어서 N평정을 받았다고 하지만, 결국은 질 관리에 대한 인식부족, 체계적인 관리 능력 부족, 명료한 업무 분장의 부재 등이 누적되어 표출된 결과이기도하다.

CARE컨설팅을 통해 원장은 경영자의 입장에서 원 운영과 조직의 리더로서의 구체적 실행 행동의 수립과 변화를 경험하는 기회를 제공하였고, 이는 다음 개선을 위한 새로운 동기로 작용할 것이다.

바. 보육현장에서 부담되지 않는 컨설팅 시행

컨설팅의 진행과정이 어린이집 현장에 부담이 되지 않도록 적용하여야 한다. 특히 3차년도 컨설팅 시작 시점에 보육교사 휴게시간 확보가 정책화되며 교사와의 면담, 소집단 회의 등 컨설팅을 위한 시간을 마련하는데 어려움을 겪었다. 또한 교사에게 컨설팅 자체가 업무의 연장으로 간주되어 컨설팅 효과가 반감되기도 하였다. 컨설팅에 대한 효과를 지속적으로 유지하기 위해서는 컨설팅 실행이 교사에게 추가적 업무로 여겨지지 않아야한다. 이런 역할 또한 원장의 몫이다. 향후 CARE 컨설팅이 제도화된다면 컨설팅 기간 동안 컨설턴트 방문 시 대체교사의 지원 등이 병행될 필요가 있다. 이를 위해 육아종합지원센터에서 대체교사를 파견할 때 컨설팅을 받고 있는 어린이집을 우선순위로 하여 배정하는 방안이 고려된다.

사. 전문성을 갖춘 컨설턴트의 발굴과 컨설턴트 풀(Pool) 유지

컨설팅의 성패는 컨설턴트의 역량에 달렸다고 해도 과언이 아니다. “CARE컨설팅은 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(권미경 외, 2017: 152).”

CARE 시범적용 3년째를 맞은 본 연구에서는 컨설턴트 선발 시 1차년도와 2차년도 참여하였던 컨설턴트를 우선 참여하도록 권유하였다. 평가인증체계가 개편되어 3차 어린이집 평가인증이 진행되는 상황이기 때문에 평가인증에 대한 이해도가 높고 어린이집 현장에 대한 경험이 많은 전문성을 갖춘 컨설턴트의 참여가 필요하였다. 역량 있는 컨설턴트들과 컨설턴트의 멘토 역할을 담당한 수석컨설턴트들은 시범사업을 추진하는데 중추적인 역할을 제공하였다.

2차년도에 제시한 CARE컨설팅 모형에서의 컨설턴트 자격은 다음 <표 V-3-1>과 같다.

[표 V-3-1] CARE컨설팅 컨설턴트와 수석컨설턴트의 자격요건

구분		내용
컨설턴트	기본 자격기준	<p>다음 사항 모두 충족</p> <ul style="list-style-type: none"> - 영유아·보육 관련 전공 학위 소지자 졸업자 - 어린이집 원장 자격 소지자 - 보육업무경력 5년 이상인 자 - 3차 어린이집 평가인증 경험자
	세부 기준	<ul style="list-style-type: none"> - 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가인증 담당자 - 전·현직 어린이집 원장(※ 단, 보육교사를 겸직하고 있는 원장은 제외) - 2016년 또는 2017년 CARE컨설팅 컨설턴트 경력 참조
수석 컨설턴트	기본 자격기준	<p>다음 사항 모두 충족</p> <ul style="list-style-type: none"> - 영유아·보육 관련 전공 학위 소지자 졸업자 - 어린이집 원장 자격 소지자 - 보육업무경력 5년 이상인 자 - 3차 어린이집 평가인증 경험자
	세부 기준	<ul style="list-style-type: none"> - 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가인증 담당자 - 2016년 또는 2017년 CARE컨설팅 컨설턴트 참여자 중 선발

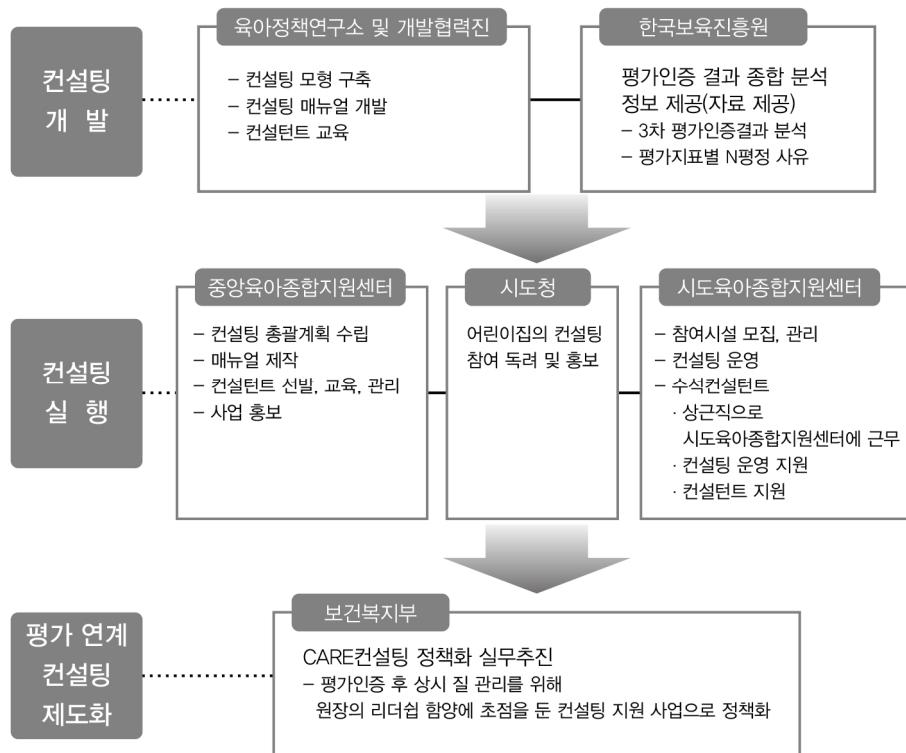
자료: 권미경 외(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계 컨설팅 지원 방안 연구(Ⅱ). p. 151. <표 VI-1-1> 내용을 일부 수정함.

이런 필요에 의해 추후 CARE컨설팅이 제도화되어 어린이집 현장에 적용된다면 장기적으로 컨설턴트의 자격부여 및 양성과정이 공식화될 필요가 있다(최윤경 외, 2016: 166). 이와 더불어 수석컨설턴트와 컨설턴트의 풀(pool)을 확보하고 유지할 필요가 있으며, 향후 수석컨설턴트는 상근직으로의 배치를 요한다. 이는 또한 전문성을 갖춘 보육 경력자들에게 양질의 파트타임 일자리를 창출하여 제공 할 수 있다는 의미를 지닌다.

아. CARE컨설팅 제도화를 위한 실무의 지속 추진

본 CARE컨설팅이 처음 기획 목적대로 어린이집 평가 이후 상시적 질 관리 방안으로의 컨설팅으로 제도화되기 위해서는 연구결과를 반영하여 정책화하는 실무 수준에서의 지원 노력이 필요하다. CARE컨설팅 컨설팅의 운영을 위한 체계가 보건복지부, 한국보육진흥원, 육아종합지원센터와 같은 실무선상에서 면밀하게 준비되어야 함이다. 그러나 정책화를 추진하는 인력의 잦은 교체가 제도화를 저해 하는 한계로 남는다.

그림 V-3-1 CARE컨설팅 제도화를 위한 주체별 역할



본 연구는 총 5개년 동안의 연구이며, 보육서비스의 질 개선을 위한 노력의 일환으로 어린이집의 상시 질 관리를 지향하고 평가인증 결과와 연계한 CARE컨설팅의 모형과 운영방안이 개발되었다. 이와 더불어 2018년 현재까지 육아정책연구소, 보육관련 전문가, 한국보육진흥원, 육아종합지원센터 등의 협업으로 3년간 시범사업을 추진하여 개발한 모형의 현장 적합성을 타진하고 수정하였다. 이제 2018년 말 평가인증 의무화 관련 법안이 마련된 시점에서 연구의 결과물인 평가연계 CARE컨설팅이 평가인증 이후의 질 개선을 위한 제도로 보육 현장에서 적용될 수 있도록 하는데 주력하고자 한다. 이를 위해 향후 2년간의 연구는 어린이집 설립유형별, 평가 등급별 특성을 살린 컨설팅 지원의 차별화를 도모하며, 제도화 이후 현장 실무 주체별 업무 분장과 연계에 초점을 둘 것이다. 연구를 마치며 본 협동연구의 결과가 보육의 서비스를 개선하는 주요한 질 관리 도구로 기능하길 기대한다.

참고문헌

- 강성희·제경숙·김현주(2017). 어린이집 평가인증 컨설턴트의 컨설팅과정 들여다보기. *생애학회지*, 7(3), 55-77.
- 강현경(2018). 일상적 활동의 창의적 수업 실천 및 컨설팅을 통한 유아교사의 변화. *유아교육·보육복지연구*, 22(1), 283-311.
- 교육부(2017). 제 4주기 유치원 평가 중앙연수.
- 경기도 육아종합지원센터 내부자료(2018). 경기도형 보육컨설팅 사업 안내.
- 국지윤·김영옥(2017). 어린이집 운영관리 컨설팅 모형개발. *열린유아교육연구*, 22(1), 219-248.
- 권미경·박원순·이규림·박인숙(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구(II) -통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설팅 연구-. 육아정책연구소 연구보고, 2017-32.
- 김남순(2018). 어린이집 평가인증제도에 관한 연구-3차 평가인증 운영체계 및 통합지표 중심으로-. 수원대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김선희(2016). 보육시설의 평가인증제도에 대한 문헌 종합 분석. 동아대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김양희(2018). 평가인증이 보육과정 구성과 어린이집 운영의 제약에 미치는 영향 분석. 아주대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김은미·권현수·김희연(2017). 장애아전문 어린이집 종사자들의 평가인증과 사후 관리 및 개선방안에 대한 인식 고찰. *유아특수교육연구*, 17(4), 163-186.
- 김은영·권미경·박원순·강신혜(2018). 제4주기 유치원평가 지원 용역. 대구광역시 교육청, 대구교육 2018-002.
- 김준현(2017). 어린이집 평가인증제도 발전방안 연구. *한국사회와 행정연구*, 27(4), 53-79.
- 김하늘(2017). 어린이집 평가인증사후유지관리에 대한 인식 및 요구에 관한 연구. 덕성여자대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 김혜경(2018). 어린이집 평가인증 3차 지표를 경험한 원장과 보육교사의 인식 차이 연구. 동국대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박미영·한미라(2017). 평가인증 3차 시범사업 참여 보육교직원의 평가지표 운영 체계와 평가인증 사후유지관리에 대한 인식. 육아지원연구, 12(2), 247-282.
- 박수경·정미라(2017). 교육과정 실행을 위한 커뮤니티 기반 그룹컨설팅에 참여한 유아교사들의 경험. 한국콘텐츠학회논문지, 17(4), 629-644.
- 박연화(2017). 어린이집 교육과정 질 향상을 위한 수업컨설팅 사례연구. 총신대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 보건복지부(2017). 보육통계(2017. 12월말 기준).
- 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2018). 2017 전국 육아종합지원센터 사업 결과 보고서.
- 보건복지부·한국보육진흥원(2017). 제 3차 어린이집 평가인증 안내.
- 보건복지부·한국보육진흥원(2018). 2018 제 3차 어린이집 평가인증 안내(통합지표-운영체계).
- 서울특별시 육아종합지원센터 내부자료(2018). 2017년 '아이조아~서울' 맞춤 컨설팅 사업 추진 결과.
- 서울특별시 육아종합지원센터 홈페이지
http://seoul.childcare.go.kr/lseoul/d2_30000/d2_35000/d2_30072.jsp(2018. 3. 5. 인출).
- 서은주·홍순옥·이명희·최정화(2017). 어린이집 평가인증 3차 지표에 대한 보육교사의 교육적 요구: 보육활동과 상호작용 영역을 중심으로. 유아교육학논집, 21(3), 143-161.
- 손은일·성야민·송미령(2012). PDCA 사이클을 적용한 신활력사업 성과 관리 실증 분석. 농촌경제, 35(4), 19-39.
- 송근영(2017). 보육과정 컨설팅 교사교육 프로그램이 보육교사의 전문성 인식과 상호작용에 미치는 효과 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 안소영(2017). 영아보육교사 대상 컨설팅이 영아교사 상호작용 및 교사의 민감성에 미치는 효과. 어린이미디어연구, 16(1), 25-52.
- 안소영·안지혜(2017). 보육시설 창의컨설팅에서 컨설턴트가 경험한 실행과정과 의

- 미 탐색. 어린이교육비평, 7(1), 31-60.
- 엄유미(2017). 육아종합지원센터 평가인증 컨설팅 교육에 대한 컨설턴트의 인식 및 지원 요구. 중앙대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 유선영·전홍주(2017). 평가인증 현장방문 컨설팅에 대한 가정어린이집 원장의 경험 및 요구. 유아교육·보육복지연구, 21(3), 181-207.
- 임주희(2018). 어린이집 평가인증 컨설팅의 경험 이야기. 한국교육대학교 대학원 석사학위논문.
- 전현정(2017). 제2차 어린이집 평가인증 지표에 대한 보육교사의 인식 연구: 안전영역을 중심으로. 서울신학대학교 대학원 석사학위논문.
- 정진희·이대균(2017). 어린이집 평가인증 3차 지표 실행에 따른 교사의 성장과정. 열린유아교육연구, 22(5), 131-161.
- 정희순(2017). 평가인증이 보육교사의 전문성 및 직무만족도에 미치는 영향. 광주교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 조홍자·김동례(2017). 3차 평가인증지표 중요성에 대한 어린이집 교사와 유치원 교사들의 인식 연구. 인문사회 21, 8(4), 603-632.
- 조현정·이병인(2017). 장애아전문 어린이집 보육컨설팅 효율화 방안 연구: 보육 교직원의 인식 및 요구를 중심으로. 유아특수교육연구, 17(4), 187-216.
- 최윤경·권미경·윤지연(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구. 육아정책연구소 연구보고, 2016-33.
- 한송이(2017). 보육교사의 평가인증 사후유지관리 인식이 역할수행에 미치는 영향. 숙명여자대학교 원격대학원 석사학위논문.
- 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증 (통합지표) 현장평가 결과.
- 한국보육진흥원 홈페이지 <https://www.kcpi.or.kr>(2018. 10. 23. 인출).
- 한국보육진흥원 홈페이지 평가인증 관련 통계 https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/reference04_2.jsp(2018. 10. 15. 인출).
- OECD (2015). Consequences of monitoring early childhood education and care service quality [Graph]. In OECD, Starting Strong IV: Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care. <http://dx.doi.org/10.1787/888933243192>(2018. 4. 13. 인출).

OECD (2015). Consequences of monitoring early childhood education and care service quality [Graph]. In OECD, *Starting Strong IV: Monitoring Quality in Early Childhood Education and Care*.
<http://dx.doi.org/10.1787/888933243327>(2018. 4. 13. 인출).

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

OECD (2017). Starting Strong IV: 영유아 교육·보육 질 모니터링(최윤경·문무경·김길숙·박원순·김나영·조숙인·조현수, 공역). 광주: 광주광역시교육청. (2015년 원저 발간).

PDCA 순환모형 <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>(2018. 5. 23. 인출).

Abstract

Evaluation-based Consulting for Child Care Centers for quality Improvement of Child Care Services(III)

MeKyung Kwon·Meehwa Lee·Sook In Cho·Mira Cho·Ji-yeon Yun

Background and Purpose of the study

The quality management of child care centers has been performed through accreditation. Especially since November 2017, the third accreditation of child care centers and kindergartens based on the contents of the integrated evaluation index is being implemented. However, subsequent management such as periodical quality-maintenance, internal-inspections and monitoring are also critical. Thus a 5-year research beginning in 2016, 'Evaluation-based Consulting for Child Care Centers for quality Improvement of Child Care Services' has been planned with the purpose of providing support for child care centers with assistance and consultation. This research, coming into its third year, applied the CARE consultation to accredited child care centers and with the results from the initial implementation, provide them with consulting model and assistance in regard to periodical quality-maintenance.

□ Research Method

- Literature review has been conducted the accreditation of child care center and precedent research regarding child care centers consulting. The current process of child care center accreditation, foreign research studying ECEC as a means of evaluating quality management, the results from the third accreditation have been studied.
- The child care center evaluation-based CARE consulting model, its implementation system and the consulting manual were revised. The process of building the system consisted of four stages: preparation, planning, implementation of consulting and the evaluation 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 Korea Institute of Child Care and Education and the Support center for childcare have established consortium to provide consultation. 89 accredited child care centers in the region of Seoul, Gyeonggi, north Gyeonggi and Incheon have received consultation.
- The pilot implementation of consultation and evaluation have been carried out and its results analyzed.
- The satisfaction survey of the consultation for participants and consultants was investigated and analyzed.

□ Result

With the results of the demonstrative implementation of the CARE model in 2018, 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.

Policy Suggestion

- Development of a consulting system as a counterplan to the starting of a mandatory evaluation system of child care centers is a prerequisite.
- The Cooperation of the Support Center for Childcare is essential in terms of eliminating overlapping contents with the existing consulting model and providing information on the implementation of consultation.
- An incentive is required for child care centers with low evaluation results to encourage participation in consultation.
- Consultation should not burden child care centers financially.
- Consultation should not be considered as an additional workload for teachers in terms of its implementation.
- Discovery of competent consultants and maintenance of a pool need to be maintain.
- The CARE consulting model is reflecting on research results in order to be institutionalized along with continued driving force of the Ministry of Health and welfare and the Korea Childcare Promotion Institute.



부록

- 부록 1. 협동 주체 간 업무 분장
- 부록 2. 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist)
- 부록 3. CARE컨설팅 사전진단보고서 예시
- 부록 4. 1차 컨설팅 일정
- 부록 5. 2차 컨설팅 결과 보고서 예시
- 부록 6. 3차 컨설팅 결과 보고서 예시
- 부록 7. 컨설팅 결과 보고서 예시
- 부록 8. 어린이집 평가인증 평가항목 문항총족기준(Y/N) 현황
- 부록 9. 2018년도 CARE컨설팅의제 및 핵심변화 행동

부록 1. 협동 주체 간 업무 분장

구 분	연구추진 절차	일시	육아정책연구소 연구진	육아종합지원센터 담당자	수석컨설턴트	컨설턴트
모형 및 마뉴얼 수정	4월말까지 완료	• 연구진과 연구협력진 교수 3인 • 2017 연구 결과 보정 수정	•	• 수석컨설턴트 3인 유지	•	
컨설턴트 선발 및 교육	4월말까지 완료	• 2016년~17년 컨설턴트 중 선발 • 30개 기관 당 6인, 총 20인 선발	• 컨설턴트 선발 (현직 원장 제외, 컨설턴트 자격기준 확인)	• 수석 전담지역 분담 • 수석컨설턴트의 추천 반영	•	
사전 준비	사전협의	• 컨설턴트 교육전 육아종합지원센터 수석사전협의 진행	• 참석 - 사전 협의	• 참석-1 컨설턴트 교육전 사전 협의 참여	•	
컨설턴트 교육	5월 중 1일	• 연구진과 연구협력진 교수 3인 • 육아정책연구소에서 진행	• 시범지역 센터장 및 컨설팅 지원담당자 참석	• 참석2- 육아종합지원 센터와 사전 협의 • 참석3- 컨설턴트 교육 • 참석4- 소집단 모의 컨설팅 진행	• 참석1- 교육 참석 • 컨설턴트 윤리서약서 작성	
컨설팅 계획	신청 5월 말	• 진행 과정 모니터링	• 컨설팅 홍보 및 공고 컨설팅 대상 기관 선정 목표 참여 7관 수 ① 서울지역 24개소 ② 경기지역 21개소 ③ 경기부부지역 20개소 ④ 인천 지역 20개소 • 컨설팅 대상기관 선정 이후 수석컨설턴트에게 연계	• 컨설턴트 수(전체 17명) • ① 서울지역 4인 ② 경기지역 5인 ③ 경기부부지역 4인 ④ 인천 지역 4인	• 컨설턴트 수(전체 17명)	

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

구 분	연구추진 절차	일시	육아정책연구소 연구진	육아종합지원센터 담당자	수석컨설턴트	컨설턴트
	컨설턴트 배치 및 사전 준비	5월말	• 진행 과정 모니터링 제공	• 참여기관 관련 일반정보 제공 • 컨설턴트 배치 및 진행 계획 수립 • 참석6- 중간점검 및 보고 육아정책연구소에 컨설턴트 배치 및 사전준비진행사항 보고	• 컨설턴트 배치 및 진행 계획 • 참석2- 첫수설명회 참석 • 참석6- 중간점검 및 보고 • 컨설턴트 1인당 5개 기관 배치 (7관 당 1회 방문 /2회 소집단)	• 컨설턴트 1인당 5개 기관 배치 (7관 당 1회 방문 /2회 소집단)
차수설명회		6월초	• 육아정책연구소 연구진과 연구협력진 교수 3인 • CARE컨설팅 및 주간 일정 안내 • 참여 어린이집 원장 참석하여 육아정책 연구소에서 실시	• -육아종합지원센터 지원담당자 참석 • CARE컨설팅 및 주간 일정 안내 • 참여 어린이집 원장 참석하여 육아정책 연구소에서 실시	• 설명회 준비(일정확인, 참여자, 시간, 장소, 주자, 식사안내 등) • 참여기관 원장의 참석공지 및 확인 • 참석6- 첫수설명회 참석	• 참석2- 첫수설명회 참석 • 담당 기관 대상 소집단 토의 실시 • 사전진단 실시 책임교사에게 사전진단온라인 안내 • 1차 방문 일정 조율 • 사전진단 실시 후 기관 방문 전 수석에게 사전 진단 보고서 제출
컨설턴트 실행	1차 컨설팅 (현장 방문)	6월 중 중일 소요	• 진행 과정 모니터링 • 예산 지출	• 진행 과정 모니터링 • 예산 지출 • 컨설턴트 7- 기관 방문 전 컨설턴트와 미팅(필요시) 컨설턴트는 컨설팅 기관의 일반정보 속지 및 사전 준비 • 컨설턴트 지원역할	• 청석7~ 1차 컨설팅 현장방문 실시 컨설턴트 *5회방문 • 2차 컨설팅 일정계획	• 청석3~ 1차 컨설팅 현장방문 실시 컨설턴트 1인 총여) 1인 2차 컨설팅 보고서 수석에게 제출 • 3차 컨설팅 일정계획

구 분	연구추진 절차	일시	국아정책연구소 연구진	육아종합지원센터 담당자	수석컨설턴트	컨설턴트
3차 컨설팅 (소집단 컨설팅)	• 진행 과정 모니터링 7월말 또는 8월 중	• 예산 지출	• 진행 과정 모니터링 • 예산 지출	• 참석14~18- 3차 컨설팅 참석 지원 (컨설턴트 5명* 1회= 5회 참석지원)	• 참석9- 3차 컨설팅 원장 및 일반교사 1인 참여 • 컨설팅 민족도 조사 실시 및 책임교사에게 안내 • 3차 컨설팅 보고서 수석에게 제출	
	컨설팅 결과보고서 제출	9월 10일까지	• 전체 수합 후 분석 • 최종 결과보고 미팅	• 진행 과정 모니터링 • 예산 정산 후 결과 제출	• 담당 지역 자료 검토보완 후 • 유아정책 연구소 제출	• 결과보고서 수석에게 제출
컨설팅 평가	컨설팅 과정평가	9월 10일까지	• 컨설팅 민족도 조사 • 분석 결과 공유		• 참석19- 중간점검 및 보고 • 유아정책연구소에 최종 결과보고	

부록 2. 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist)

• 진단일시: 년 월 일 • 기관명: _____ • 응답자 이름: _____
 • 응답자 구분: 원장 원감 교사

※ 귀하의 어린이집은(기관장인 경우, 귀하는) 아래에서 제시된 내용을 얼마나 잘 수행하고 있다고 생각하는지 해당하는 점수를 기입해 주시기 바랍니다.

		전혀 그렇지 않다	보통이다	매우 그렇다		
		1	2	3	4	5
구성요소		문항 내용				점수 평균
보육 철학의 공유 (Common value)	C1. 어린이집의 원장(대표자)은 어린이집의 보육철학 및 이념을 바탕으로 한 운영방침(예, 급식지도 방안)을 보육교직원들과 함께 수립하였는가?					
	C2. 어린이집의 원장(대표자)은 교사회의나 오리엔테이션 등을 통해 운영방침을 보육교직원 및 부모와 공유하였는가?					
	C3. 어린이집에서 보육교직원은 공유된 운영방침을 보육과정과 보육프로그램에 적용하는가?					
보육 교직원의 역량 (Ability)	A1. 어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 각자의 보육활동을 수행하는데 필요한 보육관련 전문지식이 있는가? 보육관련 전문지식: 표준보육과정 및 누리과정 이해/보육과정 계획, 수립, 실행, 평가/영유아 교수방법/영유아간 상호작용지도/문제행동지도 등에 대한 자식					
	A2. 어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 적절한 문제해결능력을 가지고 있는가? 문제해결능력: 비상시 대처능력/ 합리적 의사결정능력					
	A3. 어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 적절한 대인관계능력을 가지고 있는가? 대인관계능력: 자기조절능력/ 교사 대 교사 갈등해결능력/ 교사 대 원장 갈등해결능력/교사 대 학부모 갈등해결능력					
	R1. 어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 근무환경이 조성되어 있는가? 근무환경: 공간/시간/인력/업무량/합리적 업무분장 등					
업무수행 자원 및 환경 (Resource)	R2. 어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 기자재 및 교재교구 등이 구비되어 있는가? 민주적인 조직문화: 자유로운 의견개진 분위기/상호 존중하는 의사소통 태도/경청하는 분위기 등					
	R3. 어린이집에는 민주적인 조직문화가 조성되어 있는가? 민주적인 조직문화: 자유로운 의견개진 분위기/상호 존중하는 의사소통 태도/경청하는 분위기 등					
	E1. 어린이집의 원장(대표자)은 각 보육교직원의 세부적인 업무내용과 방법에 대해 사전에 명확하게 지시하는가? E2. 어린이집의 원장(대표자)은 각 보육교직원의 업무수행과정에 대해 다양한 방식을 통해 주기적으로 피드백하고, 그 개선된 결과를 확인하는가? 다양한 방식: 침관이나 면담, 관찰, 지도, 균무평가 등					
(Empower ment)	E3. 어린이집의 원장(대표자)은 보육교직원들이 자신의 보육업무에 열의를 가지고 보다 높은 수준의 전문성을 발휘하도록 다양한 인센티브를 부여하는가? 인센티브: 교사회의에서 격려 및 칭찬/ 정기적 평가 또는 보상 등					

부록 3. CARE컨설팅 사전진단보고서 예시

작성 설명 교재 p. 26	<ul style="list-style-type: none"> 컨설턴트는 1차 방문 이전까지 컨설팅 대상 어린이집에 대한 사전정보를 검토, 기관 현황을 파악 효과적인 컨설팅 계획을 수립하고, 1차 방문에서 주력해야 할 개선방향을 결정한다 		
	기관 현황파악을 위한 검토 자료	육아종합지원센터	서식1 컨설팅 신청서, 평가인증 결과통보서, 상호확인서를 수석에게 제공
		수석컨설턴트	서식2 CARE 조직진단 체크리스트 데이터를 컨설턴트에게 제공
		컨설턴트	조직진단기에 데이터를 입력하여 결과분석
	<input checked="" type="checkbox"/> 제출용	1차 방문 전 파일을 수석컨설턴트에게 제출 (파일명: 서식3 00어린이집 사전진단보고서)	

사전 진단 보고서

1) 기관 현황 개요 작성방법 : 서식 1- 컨설팅 신청서 참조하여 작성

기관명	A 어린이집					
설립유형	<input type="checkbox"/> 국·공립 <input type="checkbox"/> 사회복지법인 <input type="checkbox"/> 법인·단체 등 <input type="checkbox"/> 민간 <input checked="" type="checkbox"/> 가정 <input type="checkbox"/> 직장 <input type="checkbox"/> 협동					
위치	_____ 시 _____ 구					
어린이집 규모 (신청일 현재)	정원/현원	정원 17 명 현원 17 명	보육교직원수	원장: 1 명, 원감: ____ 명	주임: ____ 명, 담임교사: 3 명	
	반 구성	0세 2 개반		1세 1 개반		2세 1 개반
		4세 개반	5세 개반	혼합반		세 개반

2) 컨설팅 신청영역 작성방법 : 서식 1- 어린이집 컨설팅 신청서 참조하여 작성

보육과정 및 상호작용 보육환경 및 운영관리 건강·안전 교직원 기타

3) 평가인증결과 분석 작성방법: 평가인증결과 통보서, 상호확인서를 참조하여 작성

평가지표	(3 차) 평가인증 결과				
기관등급	<input type="checkbox"/> A등급 <input type="checkbox"/> B등급 <input checked="" type="checkbox"/> C등급 <input type="checkbox"/> D등급				
평가영역	<input checked="" type="checkbox"/> 보육과정 및 상호작용 <input type="checkbox"/> 보육환경 및 운영관리 <input type="checkbox"/> 건강·안전 <input type="checkbox"/> 교직원				
평가 등급	<input type="checkbox"/> 우수				
	<input type="checkbox"/> 적합				
	<input checked="" type="checkbox"/> 개선필요	1-6-4. 보육과정 운영에 대한 평가를 실시하고, 그 결과를 다음 계획안에 반영한다.			

4) 조직진단 CARE 분석

참여자 ■ 원장 □ 원감 ■ 교사 (교사참여자 수 : 3 / 총 4 인)

작성방법:

- 서식2: 교사, 원장이 입력한 자료를 수석컨설턴트로 부터 받기
- 조직진단기에 데이터 입력 또는 붙여넣기
- 구성원별(5점), 조직전체(5점)의 그래프를 아래 분석지에 붙여 넣고 분석하기

■ 종합

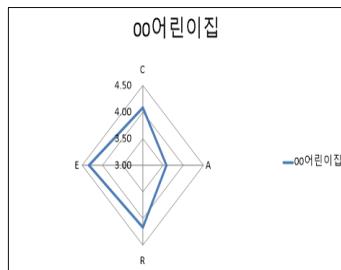
① 어린이집 전체
 (작성방법: care 조직진단지 – 영역별 각 5점) 3가지 그래프 중 하나 선택하여 붙여 넣기

분석내용

작성방법: 그래프의 점수를 서식2의 점수척도표를 토대로 분석

■ 매우 많은 개선이 필요	$X < 1.50$
■ 많은 개선이 필요	$1.50 \leq X < 2.50$
■ 조금 개선이 필요	$2.50 \leq X < 3.50$
■ 아주 약간의 개선이 필요	$3.50 \leq X < 4.50$
■ 개선이 필요 없음	$4.50 \leq X$

	C	A	R	E	Total
○○어린이집	4.08	3.58	4.17	4.33	4.04



■ C : 보육철학, 이념 등 보육에 대한 가치와 비전의 공유 및 적용 영역의 점수는 4.08점으로 아주 약간의 개선이 필요함을 나타냄.

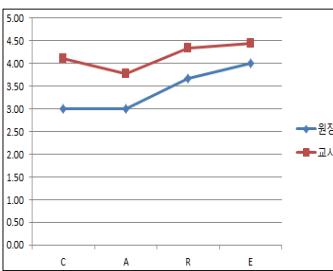
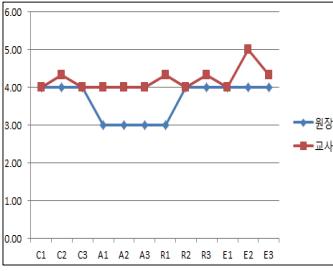
■ A : 보육관련 전문지식, 문제해결능력, 대인관계 능력 등 역량 측면에서의 점수는 3.58점으로 아주 약간의 개선이 필요함을 나타냄.

■ R : 근무환경, 기자재 및 교재교구, 조직문화 등 자원 영역에서의 점수는 4.17점으로 아주 약간의 개선이 필요함을 나타냄.

■ E : 보육 교직원들에게 명확한 업무지시, 피드백, 인센티브 등 동기부여를 하는데 있어서는 4.33점으로 아주 약간의 개선이 필요함을 나타냄.

C,A,R,E 모든 영역에서 원장과 보육교직원들은 아주 약간의 개선이 필요함을 나타내고 있으며, 그중에서 A영역에 대한 점수가 C,R,E에 비해 상대적으로 낮은 점수를 보고하고 있음.

■ 세부자료

<p>① 직책별*영역별 (작성방법: care 조직진단지 – 구성원별) 그래프 선택하여 붙여넣기</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>원장</th> <th>교사</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C</td> <td>3.00</td> <td>4.10</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>2.80</td> <td>3.60</td> </tr> <tr> <td>R</td> <td>3.50</td> <td>4.20</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>3.80</td> <td>4.30</td> </tr> </tbody> </table>	Category	원장	교사	C	3.00	4.10	A	2.80	3.60	R	3.50	4.20	E	3.80	4.30	<p>분석내용</p> <ul style="list-style-type: none"> C영역에서 원장은 3점으로 조금 개선이 필요하다, 교사는 4.11점으로 아주 약간의 개선이 필요한 것으로 응답하고 있으며, 전반적으로 원장, 교사 모두 높은 수준으로 평가하고 있으나 약간의 편차를 나타냄. A영역에서 원장은 3점으로 조금 개선이 필요하다, 교사는 3.78점으로 아주 약간의 개선이 필요한 것으로 응답하고 있음. 전반적으로 원장, 교사 모두 높은 수준으로 평가하고 있으나 약간의 편차를 나타냄. R영역에서 원장은 3.67점, 교사는 4.33점으로 원장, 교사 모두 아주 약간의 개선이 필요하다는 응답을 하고 있으며 일치되는 평가를 나타냄. E영역에서 원장은 4점, 교사는 4.44점으로 원장 교사 모두 아주 약간의 개선이 필요하다는 응답을 하고 있으며 일치되는 평가를 나타냄. 																								
Category	원장	교사																																						
C	3.00	4.10																																						
A	2.80	3.60																																						
R	3.50	4.20																																						
E	3.80	4.30																																						
<p>② 직책별*문항별 (optional) (작성방법: care 조직진단지 – 구성원별) 문항에 대한 그래프 붙여넣기</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>원장</th> <th>교사</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C1</td> <td>4.00</td> <td>4.50</td> </tr> <tr> <td>C2</td> <td>4.00</td> <td>4.50</td> </tr> <tr> <td>C3</td> <td>4.00</td> <td>4.50</td> </tr> <tr> <td>A1</td> <td>3.00</td> <td>4.00</td> </tr> <tr> <td>A2</td> <td>3.00</td> <td>4.00</td> </tr> <tr> <td>A3</td> <td>3.00</td> <td>4.00</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>4.00</td> <td>4.50</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>4.00</td> <td>4.50</td> </tr> <tr> <td>R3</td> <td>4.00</td> <td>4.50</td> </tr> <tr> <td>E1</td> <td>4.00</td> <td>4.00</td> </tr> <tr> <td>E2</td> <td>4.00</td> <td>5.00</td> </tr> <tr> <td>E3</td> <td>4.00</td> <td>4.50</td> </tr> </tbody> </table>	Category	원장	교사	C1	4.00	4.50	C2	4.00	4.50	C3	4.00	4.50	A1	3.00	4.00	A2	3.00	4.00	A3	3.00	4.00	R1	4.00	4.50	R2	4.00	4.50	R3	4.00	4.50	E1	4.00	4.00	E2	4.00	5.00	E3	4.00	4.50	<p>분석내용 (optional)</p> <p>직책별* 문항별로 살펴보면</p> <ul style="list-style-type: none"> C, R, E영역은 원장과 교사 모두 전반적으로 높은 수준으로 평가하고 있으며, 아주 약간의 개선이 필요하다고 일치되는 평가를 나타냄. A : 원장과 교사 모두 보육교직원이 보육업무를 수행하는데 필요한 전문지식, 문제해결능력, 대인관계 능력등의 역량에 있어 아주 약간의 개선이 필요한 것으로 응답하고 있으며, 약간의 편차를 나타냄.
Category	원장	교사																																						
C1	4.00	4.50																																						
C2	4.00	4.50																																						
C3	4.00	4.50																																						
A1	3.00	4.00																																						
A2	3.00	4.00																																						
A3	3.00	4.00																																						
R1	4.00	4.50																																						
R2	4.00	4.50																																						
R3	4.00	4.50																																						
E1	4.00	4.00																																						
E2	4.00	5.00																																						
E3	4.00	4.50																																						

5) 종합검토 및 컨설팅 주력 방향 계획

<p>어린이집 컨설팅 의뢰 영역 및 컨설팅 주력방향</p>	<p>서식1 컨설팅 신청서 컨설팅 의뢰 영역 참조하여 작성 어린이집에서는 보육과정 및 상호작용에 대해 컨설팅을 의뢰하였으며 CARE 영역 중 어떠한 부분이 원인으로 작용하고 있는지 면담, 관찰, 문서검토를 통해 살펴볼 필요가 있겠음 C-컨설팅 의뢰영역에 대한 필요성, 이념 등이 공유되고 보육과정이나 프로그램에 잘 적용되고 있는가? A-컨설팅 의뢰영역과 관련된 전문자식, 문제해결능력, 대인관계능력은 어떠한가? R-컨설팅 의뢰영역과 관련된 근무환경, 기자재 및 교재교구, 그리고 조직문화는 어떠한가? E-컨설팅 의뢰영역에 대한 원장의 명확한 사전업무 지시, 주기적인 점검 및 피드백, 인센티브는 어떠한가?</p>
<p>평가인증 결과자료 검토분석 및 컨설팅 주력방향</p>	<p>서식3 평가인증 결과 분석을 참조하여 작성 C 등급으로 인증 통과 평가영역 중 보육과정 및 상호작용에서 개선 필요가 나타남. 개선필요 세부항목 : 1-6-4. 보육과정 운영에 대한 평가를 실시하고, 그 결과를 다음 계획안에 반영한다. 평가인증 결과를 토대로 care영역 중 어떠한 부분이 원인으로 작용하고 있는지 면담, 관찰, 문서검토를 통해 살펴볼 필요가 있겠음. C-컨설팅 의뢰영역에 대한 필요성, 이념 등이 공유되고 보육과정이나 프로그램에 잘 적용되고 있는가? A-컨설팅 의뢰영역과 관련된 전문자식, 문제해결능력, 대인관계능력은 어떠한가? R-컨설팅 의뢰영역과 관련된 근무환경, 기자재 및 교재교구, 그리고 조직문화는 어떠한가? E-컨설팅 의뢰영역에 대한 원장의 명확한 사전업무 지시, 주기적인 점검 및 피드백, 인센티브는 어떠한가? 교사회의에서 격려 및 칭찬과 다양한 방식의 피드백등은 잘 이루어지고 있으나, 보육 과정 운영에 대한 이해와 평가, 결과를 반영하는 과정에 대해 부족한 측면이 있음. - 1차 방문 시 이를 염두에 둘 필요가 있겠음.</p>
<p>CARE 진단분석 및 컨설팅 주력방향</p>	<p>서식3-4 CARE 진단 분석을 참조하여 작성 C,A,R,E 모든 영역에서 원장과 보육교직원들은 아주 약간의 개선이 필요함을 나타내고 있으며, 그중에서 A영역에 대한 점수가 C,R,E에 비해 상대적으로 낮은 점수를 보고하고 있음. 원장과 교사 모두 보육교직원이 보육업무를 수행하는데 필요한 전문지식, 문제해결능력, 대인관계능력등의 역량에 있어 아주 약간의 개선이 필요한 것으로 응답하고 있으며, 문항별 약간의 편차를 나타냄. 세부적인 편차를 보이고 있는 A영역에 대해 점검해 볼 필요성이 있음. <ul style="list-style-type: none"> - 표준보육과정/누리과정의 이해, 계획, 수립, 실행, 평가단계로 실행하고 있는지 점검 - 영유아 교수방법 및 상호작용등이 일지 실행 및 평가로 연결되어있는지 검토 - 보육일지 기록과 점검에 대한 체계적인 점검 방법의 실시 여부 및 이에 대한 관리체계 점검 - 체계적인 보육일지 기록과 점검에 대한 방법이 수립되어 있는지 검토 </p>

부록 4. 1차 컨설팅 일정

구분	시간	중점내용	참여자	컨설턴트 관련자료 및 서식
인사 소개	10:00 ~ 10:30	일정안내 및 사전신청서 확인(변경사항 등)	원장, 교직원전체	사전신청서
	10:30 ~ 11:00	어린이집 운영상황 및 CARE 조직진단 분석하기	원장 및 중간관리자	CARE 조직진단 분석지 - 원장, 중간관리자 작성한 부분면담, 관찰, 문서검토
	11:00 ~ 11:30	사전진단보고서를 토대로 어린이집 관찰(어린이집 의뢰 영역, CARE 분석, 평가인증 미흡한 부분)		컨설턴트 관찰 후 기록 <서식 3> 활용
현재 상태진단	11:30 ~ 12:00	교직원 면담-CARE 분석	교사 개별면담	CARE 분석결과 - 교사 작성 부분을 토대로 면담, 관찰, 문서검토 하기 <서식 3> 활용
	12:00 ~ 13:00	점심시간 사전진단보고서를 토대로 어린이집 관찰-문서검토		컨설턴트 관찰 후 <서식 3> 활용
	13:00 ~ 14:00	교직원 면담 – CARE 분석	교사 개별면담	CARE 분석지-교사가 작성한 부분을 토대로 면담, 관찰, 문서검토 하기
	14:00 ~ 14:30	구성원 자체논의 의제 도출하기		
컨설팅의제 도출 및 합의 핵심변화 행동 도출	14:30 ~ 15:00	컨설팅의제 합의하기 핵심전략 세우기	원장 및 원감, 교사전체	<서식 5>컨설팅의제 및 핵심행동 도출 작업지 사전진단보고서, CARE분석 결과
핵심행동 실행 점검 계획 세우기	15:00 ~ 16:00	핵심행동 자체점검을 구체적으로 세우기	원장, 원감	<서식 5> 컨설팅의제 및 핵심행동 도출 작업지 <서식 6-1/6-2> 배포 및 작성방법 안내 2차 컨설팅 때 원장, 원감용 검토
1차 방문 마무리	16:00 ~	2차 컨설팅소모임 안내 및 종료 인사	원장 및 원감, 교사전체	<서식 7-1/7-2> 배포 및 컨설팅 전 평가 온라인 실시 3차 컨설팅 때 CARE 조직진단 사후 평가 및 컨설팅 후 평가 온라인 실시

부록 5. 2차 컨설팅 결과 보고서 예시

□ 개선전략 실행여부 확인을 위한 소집단 컨설팅

서식 설명	<ul style="list-style-type: none"> 2차 컨설팅은 소집단의 형태로 진행한다. 소집단 컨설팅은 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 컨설팅 대상 기관의 원장과 교사가 참여하여 경험과 실행정도를 공유하는 중간점검의 과정이다. 방문컨설팅 내용에서 수립한 핵심행동 실천과정에서의 어려움을 확인하고 이에 대한 컨설턴트의 추가적인 지원이 이루어지는 과정이다.
	<input checked="" type="checkbox"/> 제출용 소모임에 참석한 원장, 교사가 작성한 결과보고서를 취합하여 수석컨설턴트에게 제출 (파일명 : 2차 소집단 컨설팅결과보고서)

2차 컨설팅 결과보고서							
컨설턴트 명							
컨설팅 일시	()월 ()일 ()시 소요시간: ()분						
참석 현황	<table border="1"> <tr> <td>어린이집 명</td><td>A 어린이집</td></tr> <tr> <td>원장/대표자/명</td><td></td></tr> <tr> <td>교사/명</td><td></td></tr> </table>	어린이집 명	A 어린이집	원장/대표자/명		교사/명	
어린이집 명	A 어린이집						
원장/대표자/명							
교사/명							
1. 핵심행동의 실행 정도	<ul style="list-style-type: none"> 담당자와 협의하여 연한이 지났거나 파손된(찌그러진 블록 등) 교구를 사진찍어 폐기대장에 기록하는 등 활동자료, 교재교구를 재정비함. 원장이 매주 활동자료 담당자를 통해 확인 점검을 실시하였고, 이로 인해 교실에 주제별 활동자료를 제시하는 것이 용이해짐. 원장: 매주 점검하는 것이 습관화 되지 않아서 일정표에 알람을 맞춰놓고 있음. 교사: 교재교구를 정리하면서 그동안 발견하지 못한 교재교구가 많은 것을 알게 됨. 보육과정에 맞는 주제별 교구를 비치할 때 어려움이 많았는데 어느정도 해결이 됨. 						
2. 실행 시 어려움 파악 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> 창고에 있는 교구를 폐기할 때 폐기여부 파악이 어려움이 있었음. 교재실의 버리지도 쓰지도 못하는 교구교재들에 대해 어떻게 처리해야 할지가 처음에는 어려웠음. CARE컨설팅을 통해 담당자와 협의하여 버릴 수 있는 방안을 모색하였고, 교재교구를 정리 할 수 있는 수납장을 추경 예산에 편성하여 설치하기로 함. 						
3. 기타 특이사항							

부록 6. 3차 컨설팅 결과 보고서 예시

□ 개선 상태 파악 및 평가인증 재평가, 재참여 준비를 위한 소집단 컨설팅

서식 설명	<ul style="list-style-type: none"> • 3차 컨설팅은 소집단의 형태로 진행한다. • 차 컨설팅은 컨설팅 대상 기관의 원장이 참여하여 컨설팅 참여 경험과 실행 변화정도를 공유하고 개선을 확인하는 과정이다. • 개선을 확인하고 평가인증 재평가, 재참여 기간까지 실행 할 수 있는 의제와, 핵심행동에 대해 장기계획을 수립하는 과정이다. 	
	<input checked="" type="checkbox"/> 제출용	컨설턴트는 소모임에 참석한 원장, 교사가 작성한 결과보고서를 취합하여 수석컨설턴트에게 제출 (파일명 : 3차 소집단 컨설팅결과보고서)

3차 컨설팅 결과보고서			
	CARE컨설팅 구성요소	개선된 사항	추가로 개선할 부분
개선 상태파악	보육철학의 공유 (Common Value) - 구성원과 운영방침 수립 - 구성원 간 비전 및 가치 공유 - 비전 및 가치의 적용	<ul style="list-style-type: none"> - 교재교구가 정돈되어 교재 교구 활용이 용이 하고, 적절하게 교체할 수 있음을 직접 경험 함 - 직접 경험을 통해 교재 교구 관리의 중요성을 확실히 인식함 	-
	보육교직원의 역량 (Ability) - 업무수행 관련 지식 - 문제해결능력 - 대인관계능력	-	<ul style="list-style-type: none"> - 업무 우선순위에 대한 어린 이집 내 합의가 필요함 - 주제별 활동자료 활용에 대한 교사장학활동이 필요함
	업무수행 자원 및 환경 (Resource) - 근무환경(시간, 공간, 인력, 업무량, 업무분장) - 기자재 및 교재교구 - 민주적 조직문화	<ul style="list-style-type: none"> - 교재교구실 구성 조정을 통한 활동자료 활용도 제고 - 우리 원에 적합한 교재 교구 분류 보관 기준 마련 후 교재교구 재배치 	<ul style="list-style-type: none"> - 기타 업무에 대한 분장 명료화도 필요하다고 느낌 - 기존 교구관리 기준과 함께 부족한 교구를 주기적으로 구입하는 절차도 마련되어 예산 범위 내에서 가장 효과적으로 교재교구를 구입 할 필요가 있음
	동기부여 및 피드백 (Empowering) - 업무수행 기준제시 - 주기적인 피드백 및 확인 - 인센티브 부여	<ul style="list-style-type: none"> - 교재교구실 및 보육실 교구 배치 현황 전체 점검 	-

3차 컨설팅 결과보고서					
	기간	영역	의제	핵심행동-원장	핵심행동-교사
평가인증 단기계획 (재평가, 재참여) 장기계획 (사후 관리, 재인증)	~재참여/현 장평가전까지	교재교구 관리방안 구축	교사회의를 의견수렴통로로 활용하기	구입 절차 마련 및 지원하기	구입절차 마련 및 실행하기 (용도, 시기, 종류등)
	사후관리~	교직원의 근무환경개선	다양한 유형의 소통 활성화하기	업무 담당자별 관리행동 주기적 점검	구입 전 교재교구 목록 확인하기
	~	교직원 직무 스트레스 관리방안 모색	보육교직원간 협력적 대인관계 만들기	(컨설팅 신청 영역 중 다른 영역에 대한 장기계획)	

부록 7. 컨설팅 결과 보고서 예시

참여자 : 원장, 원감, 교사 총__인

가. 컨설팅의제 및 핵심행동 도출 (작성방법 : 서식5, 6을 참고하여 작성)

컨설팅의제	어린이집의 교재교구 및 비품관리 재조직
선정이유	
<ul style="list-style-type: none"> • 교재교구실 관리가 보육과정 운영에 미치는 중요성 인식 부족 • 주제별 활동자료 비치에 대한 지식 부족 • 교재교구실 관리 방법에 대한 매뉴얼 부족 • 교재교구실 관리 점검 미비 	
1) 핵심행동(원장/원감)	2) 핵심행동(교사)
<ul style="list-style-type: none"> • 교재교구실 배치기준(관리기준) 도출 • 업무담당자별 관리행동 주기적 점검(주 1회) 	<ul style="list-style-type: none"> • 교재교구실 활동자료 재배치 • 교재교구실 관리를 위한 업무 분장 재조정

나. 핵심행동 이행 결과 분석 및 보고

〈원장/원감〉		
	핵심행동 1	핵심행동 2
• 양적 이행 여부	원장은 5주 동안 핵심행동1을 잘 이행하였다고 응답하였음.	5주 동안 핵심행동2를 잘 실행한 것으로 응답하였음.
• 질적 평가	첫 주는 준비하는 기간으로 3점으로 평가하였으며 2주 이후로는 4점 이상의 높은 점수로 평가한 것으로 보아 질적으로 잘 이행한 것으로 평가함.	첫 주의 3점의 평가를 제외하고는 모두 2주차 4점, 3주차 이후로는 5점의 높은 점수로 응답한 것으로 보아 잘 이행하였음을 나타냄.
• 컨설팅의제 목표달 성의 개선 전반	주기적 점검이 습관화 되지 않아 어려움이 있었으나 5주 동안 실행한 핵심행동 1의 질적평가가 4점 이상인 것에서도 알 수 있듯이 목적 달성을 염두에 두었음을 나타냄.	
〈교사〉		
	핵심행동 1	핵심행동 2
• 양적 이행 여부	5주 동안 핵심행동을 잘 이행하였다고 응답함.	5주 동안 핵심행동을 잘 이행하였다고 응답함.
• 질적 평가	준비기간인 첫 주 동안은 모든 교사가 3점으로 응답하였고, 2주부터는 모든 교사들이 4점, 5점으로 응답하며 질적 평가도 매우 높게 응답한 것으로 보아 잘 이행하였다고 판단됨.	모든 교사가 첫 주 3점의 보통수준으로 응답한 것을 제외하고는 2주 차부터 4점, 5점으로 높은 평가를 한 것으로 보아 잘 이행하였다고 보여짐.

〈교사〉

- 컨설팅의제 목표달성의 개선 전반

자료실정리가 끝도 없다며 지쳐있던 상태였으나, 정리정돈을 마친 후 업무를 분담하여 관리하게 되어 쾌적한 환경으로 변하였음. 보육과정 운영을 위해 필요한 교재 교구가 어디에 있는지를 알고 손쉽게 찾아 주기적으로 교체하게 됨. 첫 주 3점을 평가로 4점, 5점이라는 높은 수준으로 응답한 결과를 보아 5주 동안 핵심행동은 잘 이행하였고 목표달성을 것으로 판단됨.

부록 8. 어린이집 평가인증 평가항목 문항총족(Y/N) 현황¹⁹⁾

- 영역 1. 보육과정 및 상호작용

(단위 : %)

구분	Y	N
1-1. 보육 계획 수립 및 실행		
1. 국가 수준의 보육과정에 제시된 목표 및 내용을 반영한다.	3,915 (99.8)	8 (0.2)
2. 영유아의 발달 수준 및 반 특성을 고려하여 연간, 월간, 주간, 일일 계획안을 작성한다.	3,798 (96.8)	125 (3.2)
3. 연간, 월간, 주간, 일일계획안의 목표 및 내용이 적절하며, 연계성이 있다.	3,916 (99.8)	7 (0.2)
4. 표준보육과정(누리과정 포함)의 영역을 반영하여 보육활동을 실시한다.	3,730 (95.1)	193 (4.9)
1-2. 일과 운영		
1. 계획에 따라 영유아의 연령에 적합한 놀이, 활동, 일상생활 경험을 균형있게 통합적으로 운영한다.	3,665 (93.4)	258 (6.6)
2. 자유선택활동 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다.	3,437 (87.6)	486 (12.4)
3. 바깥놀이 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다.	3,583 (91.3)	340 (8.7)
4. 놀이나 활동을 융통성 있게 운영한다.	3,907 (99.6)	16 (0.4)
5. 장애 영유아를 위한 관련 서비스(치료지원 포함)를 일과 중에 통합적으로 제공한다.	3,920 (99.9)	3 (0.1)
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원		
1. 주제에 적합한 활동계획을 수립하고 그에 적절한 교수-학습 방법과 자료를 활용한다.	3,918 (99.9)	5 (0.1)
2. 교사는 영유아가 활동에 대한 흥미나 호기심을 갖도록 한다.	3,901 (99.4)	22 (0.6)
3. 교사는 다양한 놀이와 활동이 영유아의 자발적 선택에 의해 주도적으로 이루어 지도록 격려한다.	3,881 (98.9)	42 (1.1)
4. 교사는 영유아의 놀이 상황을 관찰하면서 놀이를 지원한다.	3,883 (99.0)	40 (1.0)
5. 교사는 영유아가 다양하게 생각하여 대답할 수 있도록 발문한다.	2,918 (74.4)	1005 (25.6)
6. 교사의 태도가 안정되고 자신감이 있다.	3,915 (99.8)	8 (0.2)

19) 본 자료는 한국보육진흥원(2018).제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과자료 중 일부임.

(단위 : %)

구분	Y	N
1-4. 교사-영유아 상호작용		
1. 교사는 신체적 특성, 가족 및 민족 배경 등으로 인한 편견 없이 모든 영유아를 존중한다.	3,892 (99.2)	31 (0.8)
2. 교사는 영유아의 기질, 정서적 상태, 놀이 선호 등을 파악하여 적절히 반응한다.	3,891 (99.2)	32 (0.8)
3. 교사는 영유아의 개별적 요구나 질문을 주의 깊게 듣고, 적절하게 반응한다.	3,881 (98.9)	42 (1.1)
4. 교사는 영유아가 이해할 수 있는 내용으로 눈을 마주치며 이야기한다.	3,905 (99.5)	18 (0.5)
5. 교사는 위협, 비난, 조롱 등 부정적 언어를 사용하지 않는다.	3,834 (97.7)	89 (2.3)
6. 교사는 칭찬과 격려를 통해 영유아에게 자신감을 준다.	3,905 (99.5)	18 (0.5)
1-5. 영유아간 상호작용 시 교사 역할		
1. 교사는 영유아가 일상에서 또래와 긍정적 상호작용을 하도록 격려한다.	3,871 (98.7)	52 (1.3)
2. 교사는 영유아가 자신의 의견이나 생각을 또래에게 말로 표현하도록 격려한다.	3,917 (99.8)	6 (0.2)
3. 교사는 영유아가 적절한 약속과 규칙을 알고 지킬 수 있도록 격려한다.	3,902 (99.5)	21 (0.5)
4. 교사는 영유아간 다툼이나 문제가 발생하지 않도록 환경을 마련하고, 발생 시 적절히 개입한다.	3,803 (96.9)	120 (3.1)
1-6. 평가		
1. 영유아의 행동을 객관적으로 관찰·기록 한다.	3,513 (89.5)	410 (10.5)
2. 보육과정 목표와 내용을 준거로 영유아의 발달 특성과 변화를 평가한다.	3,821 (97.4)	102 (2.6)
3. 영유아 평가결과를 보육과정 편성 및 운영에 반영하고, 부모면담의 자료로 활용한다.	3,473 (88.5)	450 (11.5)
4. 보육과정 운영에 대한 평가를 실시하고, 그 결과를 다음 계획안에 반영한다.	3,376 (86.1)	547 (13.9)
1-7. 일상생활		
1. 특별활동을 운영지침에 따라 실시한다.	3,649 (93.0)	274 (7.0)
2. 영유아의 일상 경험이 편안한 분위기에서 생활화 되도록 격려한다.	3,848 (98.1)	75 (1.9)

- 영역 2. 보육환경 및 운영관리

구분	Y	N	단위 : %
2-1. 실내 공간 구성			
1. 보육실 내 흥미영역은 영유아의 연령 및 발달 특성을 고려하여 충분한 공간에 구성한다.	3,905 (99.5)	18 (0.5)	
2. 영유아의 요구를 충족하는 다양한 공간을 마련하고 있다.	3,330 (84.9)	593 (15.1)	
3. 실내 시설 및 설비가 영유아의 발달 수준에 적합하다.	3,761 (95.9)	162 (4.1)	
4. 계획안의 주제와 관련된 활동자료들을 영유아의 연령 수준에 맞게 영역별로 다양하게 구비하고 있다.	3,641 (92.8)	282 (7.2)	
5. 비품과 활동자료를 보관하는 별도의 공간이 있고, 연령별, 주제별 또는 영역별로 정리되어 있다.	3,855 (98.3)	68 (1.7)	
2-2. 실외 공간 구성			
1. 옥외놀이터 등을 구비하고 있다.	3,919 (99.9)	4 (0.1)	
2. 영유아 발달에 적합하고 다양한 놀이기구를 구비하고 있다.	3,909 (99.6)	14 (0.4)	
3. 실외 공간에 다양한 활동 영역을 제공하고 있다.	3,867 (98.6)	56 (1.4)	
2-3. 기관 운영			
1. 모든 반을 편성 규정에 맞게 운영하고 있다.	3,235 (82.5)	688 (17.5)	
2. 개별 영유아의 생활기록부를 작성·관리하고 있다.	3,922 (100)	1 (0.0)	
3. 신입영유아 적응을 위한 지원을 하고 있다.	3,225 (82.2)	698 (17.8)	
4. 예결산서를 대내외적으로 공개한다.	3,885 (99.0)	38 (1.0)	
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계			
1. 부모와 상호 협의 하에 어린이집을 개방한다.	3,922 (100)	1 (0.0)	
2. 부모교육을 다양하게 실시하고 있다.	3,720 (94.8)	203 (5.2)	
3. 부모와 개별면담을 하고 가정과의 소통을 다양한 방법으로 실시하고 있다.	3,529 (90.0)	394 (10.0)	
4. 영유아와 가족의 문제를 파악하고 지원한다.	3,923 (100)	0 (0.0)	
5. 지역사회와 연계한 다양한 활동을 실시하고 있다.	3,907 (99.6)	16 (0.4)	
2-5. 어린이집 이용 보장			
1. 어린이집 운영계획을 수립하여 부모에게 안내하고 있다.	3,492 (89.0)	431 (11.0)	
2. 종일반 및 맞춤반을 지침에 따라 운영하고 있다.	3,502 (89.3)	421 (10.7)	

- 영역 3. 건강·안전

단위 : %

구분	Y	N
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전		
1. 실내외 공간을 청결하고 쾌적하게 관리하고 있다.		
1) 실내외 공간을 청결하게 유지한다.	3,529 (90.0)	394 (10.0)
2) 실내외 놀잇감을 청결하게 유지한다.	3,906 (99.6)	17 (0.4)
3) 개별 침구를 청결하게 유지한다.	3,749 (95.6)	174 (4.4)
4) 환기를 자주하여 실내공기를 쾌적하게 유지한다.	3,911 (99.7)	12 (0.3)
5) 실내 공간의 온도, 습도, 채광, 조명을 적정하게 유지한다.	3,146 (80.2)	777 (19.8)
2. 실내외 공간을 영유아의 안전을 위해 위험요인 없이 관리하고 있다.		
1) 출입문, 창문, 천장, 바닥, 벽면 등이 안전하여 위험요인이 없다.	3,618 (92.2)	305 (7.8)
2) 전기설비 및 전선줄 등이 안전하여 위험요인이 없다.	3,634 (92.6)	289 (7.4)
3) 고정식 및 이동식 시설설비가 안전하여 위험요인이 없다.	3,785 (96.5)	138 (3.5)
4) 세면대, 정수기 등에 온수 조절 장치가 적절하여 위험요인이 없다.	3,895 (99.3)	28 (0.7)
5) 성인이 주로 사용하는 실내외 공간에 영유아가 출입하지 않는다.	3,691 (94.1)	232 (5.9)
3. 실내외 놀잇감이 안전하고, 위험한 물건을 안전하게 보관·관리하고 있다.		
1) 보육실 내 놀잇감에 파손된 부분이 없다.	3,887 (99.1)	36 (0.9)
2) 실내외 공간에 비치된 놀잇감에 파손된 부분이 없다.	3,908 (99.6)	15 (0.4)
3) 보육실 내의 위험한 물건을 안전하게 보관·관리한다.	3,403 (86.7)	520 (13.3)
4) 실내외 공간의 위험한 물건을 안전하게 보관·관리한다.	3,730 (95.1)	193 (4.9)
4. 안전시설 및 설비를 비상시 효율적으로 사용할 수 있도록 관리하고 있다.	3,515 (89.6)	408 (10.4)

단위 : %

구분	Y	N
3-2. 급간식		
1. 영양의 균형을 고려한 급·간식을 제공하고 있다.		
1) 영유아의 연령 및 영양 균형을 맞춘 식단이 수립 되어 있고, 식단에 따른 급·간식을 제공한다.	3,761 (95.9)	162 (4.1)
2) 인스턴트 식품보다 자연식품 위주로 급·간식을 제공한다.	3,912 (99.7)	11 (0.3)
3) 영유아의 연령 특성을 고려한 급·간식 (크기, 맛, 조리형태 등)을 제공한다.	3,920 (99.9)	3 (0.1)
4) 충분한 양의 급·간식을 제공한다.	3,914 (99.8)	9 (0.2)
5) 식품 알레르기 질환에 대한 지침을 마련하여 실행한다.	3,204 (81.7)	719 (18.3)
2. 식자재의 구입·보관 및 조리공간을 위생적으로 관리하고 있다.		
1) 신선한 식자재를 구입하여 사용한다.	3,910 (99.7)	13 (0.3)
2) 유통기한 경과 식자재가 없다. (필수)	3,592 (91.6)	331 (8.4)
3) 식자재를 위생적으로 보관한다. (필수)	3,916 (99.8)	7 (0.2)
4) 조리실 공간(바닥, 벽, 천장 등)을 청결하게 유지한다.	3,905 (99.5)	18 (0.5)
5) 조리실 내 시설·설비 (개수대, 조리대, 식기 수납장, 가스레인지, 후드, 환풍기, 주방가전 등)를 청결하게 유지한다.	3,883 (99.0)	40 (1.0)
3. 조리 및 배식과정을 청결하고 위생적으로 관리하고 있다.		
1) 조리 시 앞치마, 머릿수건, 조리실 전용 신발이나 위생화를 착용한다.	3,611 (92.0)	312 (8.0)
2) 조리가 위생적으로 이루어진다.	3,886 (99.1)	37 (0.9)
3) 식기류(컵 등)와 조리실 비품(조리도구, 행주 등)을 위생적으로 관리한다.	3,777 (96.3)	146 (3.7)
4) 1회 조리된 음식은 당일 소모하고 재배식하지 않는다.(필수)	3,923 (100)	0 (0.0)
5) 배식과정이 위생적으로 이루어진다.	3,529 (90.0)	394 (10.0)
6) 마실 물, 우유 등을 위생적으로 관리한다. (필수)	3,820 (97.4)	103 (2.6)

단위 : %

구분	Y	N
3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리		
1. 손 닦기, 양치질 등 정결한 위생습관을 실천한다.	3,006 (76.6)	917 (23.4)
2. 교사는 영유아의 건강 상태를 살펴보고 적절하게 지원한다.		
1) 아프거나 다친 영유아에 대한 지침을 마련하고 있다.	3,449 (87.9)	474 (12.1)
2) 교사는 일과 중 영유아의 건강상태를 주의 깊게 살펴보고, 적절히 조치한다.	3,920 (99.9)	3 (0.1)
3) 투약의뢰서를 관리하고, 부모에게 투약보고를 한다.	3,484 (88.8)	439 (11.2)
4) 비상약품이 용도별 (실내활동용, 실외활동용)로 구비되어 있고, 비상약품을 유효기간 내로 관리하고 있다.	3,408 (86.9)	515 (13.1)
3. 영유아와 교직원의 건강증진을 위한 예방관리와 교육을 실시한다.		
1) 개별 영유아의 건강검진 서류, 응급처치동의서를 작성·관리하고 있다.	3,887 (99.1)	36 (0.9)
2) 영유아 및 교직원을 대상으로 다양한 건강 및 영양교육을 실시한다.	3,553 (90.6)	370 (9.4)
3) 교직원의 건강검진이 정기적으로 이루어진다.	3,878 (98.9)	45 (1.1)
4) 영유아 및 교직원에 대한 감염병 관리수칙을 수립하여 실천한다.	3,823 (97.5)	100 (2.5)
5) 교직원의 직무스트레스 (정신건강)를 예방하고 관리할 수 있는 서비스를 안내하거나 제공한다.	3,918 (99.9)	5 (0.1)
3-4. 등하원의 안전		
1. 영유아는 등원부터 하원까지 성인의 보호 하에 있다.		
1) 영유아의 인계과정에 대한 규정이 있고, 규정에 따라 안전하게 이루어진다.	3,901 (99.4)	22 (0.6)
2) 영유아의 보호자에게 받은 귀가동의서를 구비하고 있다.	3,907 (99.6)	16 (0.4)
3) 교직원은 영유아의 안전을 위해 항상 전체 상황을 주시한다.	3,867 (98.6)	56 (1.4)
4) 영유아를 두고 자리를 비울 때에는 책임 있는 성인에게 인계한다.	3,909 (99.6)	14 (0.4)

단위 : %

구분	Y	N
2. 등하원 차량을 운행할 경우, 안전요건을 갖추어 관리한다.		
1) 차량 내부에 안전수칙을 게시하고, 영아용 보호장구, 차량용 소화기, 구급상자를 구비하고 있다.	3,440 (87.7)	483 (12.3)
2) 매일 차량 안전점검을 실시한다.	3,613 (92.1)	310 (7.9)
3) 차량 운행 시 성인이 동승한다.	3,922 (100)	1 (0.0)
4) 차량기사와 차량에 동승한 성인은 영유아를 안전하게 보호한다.	3,698 (94.3)	225 (5.7)
3-5. 안전교육 및 사고 대책		
1. 영유아를 대상으로 안전교육을 지속적으로 실시하고 있다.		
1) 영유아를 대상으로 발달에 적합한 안전교육을 정기적으로 실시한다.	3,532 (90.0)	391 (10.0)
2) 영유아가 정기 소방대피 훈련에 참여한다.	3,754 (95.7)	169 (4.3)
3) 영유아가 놀이기구와 놀잇감을 안전하게 사용하도록 지도한다.	3,921 (99.9)	2 (0.1)
4) 계절 및 날씨 관련 놀이 안전수칙을 준수한다.	3,918 (99.9)	5 (0.1)
2. 교직원은 안전교육을 받고, 영유아 학대 예방 지침을 준수한다.		
1) 교직원을 대상으로 기본적인 안전교육을 정기적으로 실시한다. (영유아 학대 예방교육 포함)	3,469 (88.4)	454 (11.6)
2) 교직원은 안전관리 시설 및 설비(소화기 등)의 사용법을 숙지하고 있다.	3,919 (99.9)	4 (0.1)
3) 비상 시 교직원의 대처방안과 업무분장이 체계적으로 수립되어 있고, 교직원은 자신의 역할을 숙지하고 있다.	3,877 (98.8)	46 (1.2)
4) 교직원 중에 응급처치(심폐소생술) 관련 교육에 참여한 직원이 있다.	3,847 (98.1)	76 (1.9)
5) 영유아 학대 예방 지침(체별 금지 포함)을 준수한다. (필수)	3,840 (97.9)	83 (2.1)
3. 영유아, 교직원 및 시설 보험에 모두 적합하게 가입하고 있다.	3,883 (99.0)	40 (1.0)

- 영역 4. 교직원

단위 : %

구분	Y	N
4-1. 원장의 리더십		
1. 원장은 자신의 전문성 향상을 위해 노력하고 있다.	3,922 (100)	1 (0.0)
2. 원장은 교직원을 존중하고, 교직원의 발전을 위해 지원하며, 면담을 실시한다.	3,841 (97.9)	82 (2.1)
3. 원장은 정기적인 교사회의 등을 통해 교직원(교사)의 의견을 민주적으로 수렴한다.	3,869 (98.6)	54 (1.4)
4. 2년 이상 근속한 교사가 전체 교사의 50% 이상이다.	2,170 (55.3)	1,753 (44.7)
4-2. 교직원의 근무환경		
1. 교사실과 개인사물함을 별도로 마련하고 있다.	3,564 (90.8)	359 (9.2)
2. 교사의 업무지원을 위한 자료 및 설비를 충분히 구비하고 있다.	3,861 (98.4)	62 (1.6)
3. 성인용 화장실을 영유아용과 별도로 설치하고 있다.	3,810 (97.1)	113 (2.9)
4-3. 교직원의 처우와 복지		
1. 교직원 인사와 관련하여 공정한 규정이 있으며, 이를 준수하고 있다.	3,780 (96.4)	143 (3.6)
2. 교직원의 보수와 관련한 규정이 있으며 이를 준수하고 있다.	3,798 (96.8)	125 (3.2)
3. 교직원의 복지를 위해 노력하고 있다.	3,906 (99.6)	17 (0.4)
4-4. 교직원의 전문성 제고		
1. 신규 교직원에게 업무 관련 오리엔테이션을 실시하고 있다.	3,824 (97.5)	99 (2.5)
2. 교사의 전문성 제고를 위한 다양한 연수 기회를 부여하고 있다.	3,743 (95.4)	180 (4.6)
3. 교사의 교수-학습방법에 대한 관찰과 지도를 실시하고 있다.	3,352 (85.4)	571 (14.6)
4. 교사에 대한 근무평가를 실시하고 있다.	3,730 (95.1)	193 (4.9)

부록 9. 2018년도 CARE건설팀의제 및 핵심변화 행동

기관	평가 인증 영역	의제명	의제 1				의제 2				교사			
			care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2	care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2	care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2
서울	4-1	교사를 간의 소통의 기회 만들기	E	주1회 시전공지 후 각 유아번 교실침관하여 특이사항 파악하기	R	매주 1회 (목요일) 교사를 위한 간식 준비하고 나누어 주기	A	출퇴근 시 모든 선생님과 눈 맞추고 인사하기	A	각번 특이 사항을 매주 1주는 카톡, 1주는 회의시간에 보고하기				
서울	1-2 2-3 4-3	'예의바른 어린이' 실현 방안 정비	E	출·퇴근 시 '사랑하는 000선생님' 인사하며, 히파이브하기	R	매주 월수금 선생님 모닝차 준비	A	유아들과 '사랑하는 000' 하며 인사하기	A	부모님 호칭 부르면서 부모님께 인사하기				
서울	2-1 4-2	기자재 및 교재교구 관리 방안 정비	E	매주 주안을 점검 후 주임 선생님 통해 피드백하기	A,R	매주 금요일 출판물 품인 안전성을 검토한 후 물품 신청하기	A,R	해당 주에 사용한 교구 바구나에 모으기	A,R	매월 고적운이 교대하여 물품 정리하기				
서울	4-1 4-2	업무시간 확보를 통한 근무환경 개선	C	매주 금요일에 다음 주 전달사항을 자체 카톡으로 공지하기	R	선생님들에게 준다발 사용하기	A,R	메이트교사와 번갈아가며 개인업무 시간 허보해주기	A,R	1주 한 번 동료교사에게 도움 청안하고 도움 주기				
서울	4-1 4-2	교직원 간의 소통 기회 만들기	C,AR	매일 11시에 흔번씩 5-10분간 침관 및 교사와 소통하기	A,E	매주 개시판에 전달사항 작성 및 교사 의견 체크	C,A	매주 모든 교사와 유아들이 서로 인사하기	C,A	각 번 업무계획 및 특이사항 작성				
서울	4-1	보육일자 기록 및 관리체계 구축방안	A	보육일자 피드백을 위한 허설 매일 40분씩 하기	A,E	일주일에 한번 각 번의 일자확인 및 피드백 기록하기	C,A	보육일자 작성하여 매주제출하기	A	보육일자 작성 매뉴얼 제작을 위한 개별학습과 교사회의 실시하기				
서울	1-1	부모와 협력하는 의사소통	A,E	내가 생각하는 교사·부모 관계를 짧은 문장으로 공유하기	A,E	매주 금요일에 교사 사례일지 지지하는 답글 쓰기	A	부모와 "Oh~ 해서 걱정되셨겠어요."라고 대화시작하기	A	매주 목요일에 일자하단에 부모요구 및 대응한 사례 헌 기자기				

기관	평가 인증 영역	의제명	원장(관리자)						교사
			care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2	care 기반 영역	핵심변화 행동 1	
서울	4-1 4-2	보육교직원 간의 의사소통 강화방안	A,R	모든 교직원에게 아침 공유당할 때 존중의 인식하기	R,E	일주일에 한 번 교직원과 티 태임 갖기	A,R	좋은 글귀를 한사람 이상의 동료에게 말로 전달하기	A,R 마니또 활동하기 (하루 2회 이상 편지, 선형, 선물, 만화 등)
서울	4-1 4-2	교사회의 능동적으로 참여하기	C,A	교사회의인간 사전에 공지하기; 청 업부 분장 차별화	A	'이 말의 동요'를 교직원과 함께 결정하여 부르기 진행하기	A,E	하루에 한번 이상 보육교직원에게 긍정의말 (칭찬)하기	A,R 교사회의에 꼭 한 번 별안하기
서울	1-4 4-1 4-2	"존중의 상호작용" 운영방안수립	C,AR	존중의 상호작용 운영방안 수립을 위해 교사회의 격주로 주관 지원하기	A,E	교사의 핵심행동기록을 주2회 점검하며, 일회기록 피드백 주기	A	영어의 부정적인 정서표현에 수용하는 말 먼저하고 체크하기	A 일주일에 한번 보육일지에 사례 일화 기록하기
서울	3-1 3-3	건강 안전 지침 수립 및 교사의 손씻기	C,A	매주 평기인증 건강 안전 영역에서 요구한 어린이집 지침수정 보완 공유	R,E	매주 월요일 아침회의시간에 지난주 손씻기 생활 정도를 확인하며, 격려	C,A	월장과 원감이 작성한 건강안전영역 지침을 정독하고, 서명하기	A 교사가 손을 씻어야하는 상황에서 손을 씻고 사각에 체크해보기
서울	1-4 1-5	문제행동 영유아 지원 방안	A,E	주1회 교사가 관찰한 아동에 대해 원장실에서 듣고 피드백하기	E,R	주1회 템별 교사회의 (관찰내용회의) 간식 준비하기	A	주1회 자유선택 활동 시 아동관찰하기 (20분)	CAR 주1회 관찰한 아동에 대해 이야기 나누고 문제행동 지원 제시하기
서울	3-2	식습관 개선을 위한 방안	A,E	주1회 점심시간 각반 별 아동식습관 관찰을 위해 교실 들어가기	A,E	주1회 각 반별 관찰된 아동의 부모 면담 내용 원장실에서 피드백하기	A	매일아동 1명 식습관 관찰하기	C,A 등하원시 관찰된 아동의 식습관을 부모와 이야기 나누고 지도방안 제시하기

기관	평가 인증 영역	의제명	원장(관리자)			교사		
			care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2	care 기반 영역	핵심변화 행동 2
서울	1-4 1-5	영유아 문제 상황 파악 및 지원 방안	주1회 교사와 함께 영유아 문제 상황 파악 및 지원 방안 피드백	A, E	주1회 교사와 함께 문제 보고 의견 나눈 것 피드백하기	A	주1회 모든 교직원과 문제행동 사례 및 대안 제시	주1회 모든 교직원이 하원후 문제행동 동영상 보고 의견 나누기
서울	4-2 4-3	보육교직원 간 언어순화, 직무 스트레스 해소	매일 일과 중 원장-교사 정확한 호칭 사용하고 존댓말 사용하기	A, E	매일 휴게 시간에 교직원이 함께 스트레칭 하기	R	매일 일과 중 정확한 호칭 사용하고 존댓말 사용하기	매일 휴게 시간에 교직원이 함께 스트레칭 하기
서울	1-3	교구교재 활용방안	주1회 각별별 교재교구 대장 점검하기	E	주1회 다음주 활동에 필요한 교재교구 교사가 신청한 것 구매	CAR	주1회 반별 교재교구 대장 확인 후 교구교재 빌려오기	주1회 월요일 다음주 활동에 필요한 교재교구 교사가 신청하기
서울	4-2 4-3	교직원 관계형성, 조직문화 조성	교직원에게 어울리는 인사말 하기	R	월1회 교직원과 문화생활 함께하기	R	어울리는 인사말 하면 손 마주치기	월 1회 둘째주 월요일 문화생활 함께하기
서울	1-1 1-2 4-1	보육철학, 가치 공유 적용하기	주1회 보육철학 이론과 실제 교육방법	A, E	주1회 교사가 실천희망 내용과 실천결과 정감	A	주1회 보육철학 이론과 실제 교육 방법	하루일과에서 실천하고 싶은 내용 실천하고 평가
서울	4-2 4-3	효율적 교사업무 훈련 조성 방안	주1회 교사 간식 교사가 수고 있는 교실에 지원해 주기	E	매일 보육일지 작성했지만 유무 체크하는 것으로 피드백해주기	R	매일 1시간씩 당직교실 외 공간에서 자유시간 가지기	어린이집에서 보육일지 매일 작성하고 토근하기
서울	4-2 4-3	교사 복지 훈장 조성 방안	원장은 휴게시간에 비담임, 시간연장 교사 배치되도록 지원해주기	E	원장은 운영일자에 매일 휴식시간 기록 체크해주기	R	보육실 외 공간에서 휴게시간 1시간 휴식 취하기	교사가 사용한 휴게시간을 운영일자에 매일, 개별적으로 기록하기

기관	의제 1	원장(관리자)		교사				
		care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 1			
서울	평기 인증 영역 교사-영유아 간 상호작용 증진 방안	A,E	주1회 팀별 스터디 진행 확인 후 익문점 개별적으로 답변주기	A,E	주1회 교사에게 개별적 문서에 코멘트 피드백해주기	주1회 이상 팀별 짧은 시간에 느낀 점 이야기나누기	C,A	스터디 내용 1회0자로 요약하여 팀원끼리 발표하고 내용 공유하기
서울	영이의 기질에 따른 적절한 반응 방안	A,E	기질별 상호작용 사례 수집, 교사에게 주1회 회의시간에 전달해주기	E	주1회 관찰일자에 작성한 상호작용 내용 점검해주기	상호작용 내용 관찰일자에 상호작용, 시간, 장소에 따라 기록하기	A	상호작용 한 내용 관찰일자에 상호, 시간, 장소에 따라 기록하기
서울	교사 업무 환경 지원방안	E	업무분장 재정비한 내용 정리하고 피드백	A,E	월간 달력에 전날 기록한 일정 확인해주기	업무분장표 작성하고 일정, 업무확인하기	A	퇴근시 실천업무와 다음 날 일정 기록하기
서울	의사소통 영역의 원활한 운영	E	교사들이 자침서 끊었는지의 유무 3일에 한 번 확인해주기	A,E	주1회 교사회의 시간에 자침서 내용 발표 듣고 적용할 것 나누기	의사소통영역 자침서 하루에 한 장 읽기	A	주 1회 교사회의 시간에 의사소통 영역 요약한 것 발표하기
경기 북부	평기인증에 따른 업무지시	E	지표 숙지 후 업무지시			업무지시에 따른 수행	E	
경기 북부	교직원과의 의사소통	E	교직원 복리후생개선	E	(휴게시간 + 문화공연 기회 제공)	공공형 선정기준 원장님께 제공	E	
경기 북부	율바른 식습관 형성	C	부모교육 계획수립	C	식단의 급식제공하기 알기	식습관지도	A	관찰기록
경기 북부	손씻기	C	손씻기 안내를 블이고 출입시 "손씻기" 외치기			손씻기 협경조성 (노래, 사전자료부착)	A	
경기 북부	명확한 업무지시	E	업무에 대한 기한제시	E	정해진 기한에 검사	업무메모	A	기한내 제출

기관	평가 인증 영역	의제명	원장(관리자)				교사			
			care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2	care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2
경기 북부	4-1	교직원과의 관계형성	R	교직원과 5분시간갖기			R	매일 5분 대화		
경기 북부	4-4	교사의 질적 성호작용 개선	E	키즈노트 기록과 사전의 양 분석 점검	R	교사들과 질적상호작용 시간, 방법	A	아동-교사 상호작용 질적시간 향보	A	낮장시간 등에도 영유아 보육에 전념
경기 북부	1-1	보육일지 작성	E	현 보육일지 분석과 불협화점 논의	E	효율적인 일자작성과 피드백 협의 결정	A	경력교사의 '스마트보 육일지' 작성 적용	A	근무시간 내 일자 작성으로 진입 출이기
경기 북부	4-4	안정유지 및 지속 변화도전 교사	E	교사 개인의 관심과 흥미 조사 분석	R	교사 관심분야 전문 서적, 매체 등 구매	A	관심과 흥미가 반영된 교사교육 고정 찾기	A	관심 있는 분야에 충여하고 교부함
경기 북부	2-4	발달적도 감사를 통한 전문 지원	E	이동의 관찰과 C-TRF 감사지원	C	문제행동분석교사-부 모-기족의 총체적지원 모색	A	관찰기록C-TRF이동 행동관찰지도감사실 행	A	감사결과로 문제행동 원인 파악, 성호작용 향상
경기 북부	4-1	업무조절과 미음 일어주기	E	매주 금요일 교사를 언어주기	R	어린이집 행사축소	E	원장님 격려해 드리기		
경기 북부	4-1	고충한 업무조절	R	문서간소화			E	합리적인 업무지시		
경기 북부	4-1	업무 간소화	E	명확하고 구체적으로 업무지시	R	문서절차 간소화	R	문서절차 간소화	E	원장님께 직접결재
경기 북부	4-1	명확한 업무지시	E	세부적인 업무내용과 방법에 대해 사전에 명확하게 지시하기			E	업무 미리공지하기	A	동일연령 교사끼리 월안 계획서 회의에서 정하기

기관	평가 인증 영역	의제명	원정(관리자)			교사		
			care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2	care 기반 영역	핵심변화 행동 1
경기 북부	1-1	영유아에 대한 관찰기록 정비	E	관찰일자 매주 월요일 결재	E	관찰일자 작성에 대한 정찬과 격려, 피드백	A	관찰된 내용 관찰 당일에 수기 기록
경기 북부	3-1	인천하나 보육회원 분리배출 개선	E	치량안전마스크으로 확인 하기(오전/오후)	E	교사 회의를 통한 피드백과 청진, 격려(주1회)	A	치량운행 미친 후 차량점검(매일)
경기 북부	1-1	운동성 있는 보육과정 실행 및 운영	E	보육일자 주1회 점검하기	E	획정 활동에 대한 건설적 피드백하기	A	하루일과 중 획정활동 참여 보육일자 기록
경기 북부	4-1	보육교직원간 의사소통	E	대광특특-캐시판에 업무 내용전달하기?	E	업무수행에 대한 결과 확인 표시하기	E	대광특특-업무확인 및 수령여부 체크
경기 북부	4-2	교재교구 및 물품 구입절차 정비하기	R	주간보육계획과 활동에 필요한 준비물 신청 매주 결재하기	E	업무수행에 대한 정찬과 격려 (주1회 이상)	A	주간보육계획안 매주 제출하기
경기 북부	4-1	교직원간, 교사-영유아 정찬과 격려	E	영유아나 보육교직원 정찬, 격려하기 (매일1회이상)	E	보육일자 결재하고 피드백하기(주1회)	E	영유아정찬, 격려하기 (매일1회 이상)
경기 남부	4-4	영유아 체계적 관찰기록 반영	E	교사의 핵심행동 주1회 기록 확인하기	E	교사의 핵심행동 긍정적 격려이루어지기	A	표준보육과정 준거로 영어 관찰기록
경기 남부	4-1	계획에 따른 보육과정 운영	C	교사의 비결들이 운영 인간 수렴하기	C	비결들이 활동 후 매일 기록하기	A	바깥들이 기준에 맞게 계획하기
경기 남부	1-1	보육계획안 작성 및 운영	E	교사의 주간보육계획안 금요일 오전 확인	E	발달수준 고려 주간보육계획안 긍정적 피드백 제공	A	비결들이 유통성있게 활동 후 매일 기록하기
								주간보육 교재교구 제출하기

기관	평가 인증 영역	의제명	원장(관리자)				교사			
			care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2	care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2
경기 남부	1-3	계획에 따른 보육과정 운영	E	1주일 1회 교사의 핵심행동 점검하기	E	교사의 핵심행동 긍정적인 피드백제공	A	영어 반응 기다리고 탐색 기회 제공	A	상호작용 동영상 분석하기
경기 남부	4-2	비품, 물동 자료 분류	R	교사의 교재교구 주문하기	R	행사교재교구 교사의 의견 수렴하기	R	교재교구 주문체계 정립하기	A	2주 1회 교재교구 주문서작성하기
경기 남부	4-1	명확한 업무지시, 전달	E	매주 업무수행내용의 문서화			E	업무수행 내용 확인하고 체크하기	E	교사 간 업무내용 숙지와 확인하기
경기 남부	1-4	영유아문제 행동 개선방법	E	영유아 문제행동 사례 수집 후 교사 교육	C	가정과의 연계활성화	E	등원 시 하루 일과와 악속을 말하기	E	알림장 확인 요청
경기 남부	1-1	일자 기간 내 제출	E	매주1회, 매월 문서 점검하기			A	퇴근 전 보육일지와 문서 작성하기	E	
경기 남부	2-1	교재교구, 비품, 관리하기	E	주1회 자료장 점검하기	E	월1회 교재교구장 사진으로 첨부하여 정감	R	자료 관리대장 사용자 기록하기	E	매주 금요일에 영역별 담당자가 점검하기
경기 남부	4-4	교사 전문역량 키우기	A	주1회 영유아 관련 (전문지식, 태도) TIP 게시하기	E	교사회의 시 평가하고 피드백주기	E	TIP 읽고 체크하기	E	교사회의 시 평가하기
경기 남부	4-1	보육교직원간 상호작용 증진	E	보육교직원 객려와 칭찬밸레이 주2회	E	미소존 미션 매일 참여하기	E	칭찬 릴레이 주2회	E	미소존 미션 매일 참여하기
경기 남부	1-1	보육과정의 내용화	E	보육일자점검(주2회)	E	활동준비와 일과설정에 대한 긍정적 피드백하기	A	일일 계획안 수립 및 보육일지 기록하기	A	수업준비 해 놓고 퇴근하기 (주2회 0상)
경기 남부	1-3	동기유발 정려하는 발문	E	보육일자 주1회	E	교사의 발문에 대한 피드백과 청찬, 격려	A	사고 확장 발문 매일 1회 이상	A	질문을 축진하는 발문하기 매일1회 0상

기관	평가 인증 영역	의제명	원장(관리자)				교사			
			care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2	care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2
경기 남부	4-1	보육교직원간 효율 의사소통	E	관심판을 활용한 구체적 업무 지시하기	E	업무 수행에 대한 청진과 격려 피드백	E	관심판 업무 확인 후 체크하기	E	관심판에 기록된 업무 미전 후 수행언료 체크
경기 남부	1-3	동기유발·호기·심장력하는 발문	E	보육일자 주거 점검하기	E	교사의 발문에 대한 피드백과 청진, 격려	E	동료교사에게 매일 1회 관심과 사랑 표현하기	A	영유아가 다양하게 생각하게 하는 발문하기 매일 1회 이상
경기 남부	4-1	보육교직원의 업무분담	E	구체적인 업무분담표 작성	E	2주에 한번 소통의 시간, 문서확인 점검	A	업무 분담표 작성 및 간소화 부분 찾기	A	업무분장 작성 미비 서류 확인 및 보충
경기 남부	4-1	보육교직원의 전달체계 및 업무의 조작화	E	구체적인 업무 분담표 작성, 실천	E	원장 지시사항 전달체계 수립	E	매주 월요일 6시 이후 교사회와 업무분장 실천 확인	R	주임교사의 역할분담, 원감의 역할분담 나누기
경기 남부	1-4	상호작용 훈련, 긍정적 피드백 제공	E	1영역 지표 질문무루방법 제시 및 지원	E	긍정적 격려 일주일에 1회이상하기	A	1영역 지표 일주일 단위로 질문목록 만들기	C	질문목록에 따른 실행효과 및 수정사항 서로 공유하기
경기 남부	4-4	보육교직원의 인센티브 부여	E	1영역 지표 질문 목록 방법 제시 및 지원, 점검하기	E	좋은 상호작용에 따른 긍정적 격려	A	지표에 따른 질문목록 만들기	E	보육 교직원간의 긍정적 메시지 전달
경기 남부	4-1	보육교직원의 능률형상	E	1영역 지표교육 주제에 따른 인간문서 작성 후 토의	E	좋은 상호작용에 따른 인센티브 부여	A	지표에 따른 질문목록 만들기	E	업무분담 수정 작성 후 변화된 부분 확인
경기 남부	4-1	보육교직원 간 열린 의사소통	E	사랑의 우체통 만들기	E	교사모임 정기 활성화하기	E	사랑의 우체통 만들기	E	교사모임 정기 활성화하기
경기 남부	4-4	보육 교직원의 역량증진	E	주1회 각반 순회하여 주1회 각반 순회로 정회지도	R	회의시간 줄이기	A	주1회 각반 순회로 업무의 효율성 증진	R	회의시간 줄이기

기관	의제 1	원장(관리자)				교사			
		care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2	care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2
경기 남부	1-1 보육일자 기록 충실회 방안	E	각번의 보육일자를 일주일에 1회 이상 확인하기	E	매주 보육일자에 대해 긍정적 피드백 제공	A	매일 보육일자 작성하기	A	일주일에 1회 이상 지체점검 실시하기
경기 남부	4-4 교사들이 자존감 형상	E	체나눔 워크샵 활성화로 교직원 역량강화	E	주3회 청진하기로 자존감 형상	A	체나눔 워크샵으로 실력향상	E	주3회 청진하기로 자존감 형상
경기 남부	3-3 인전, 준비된 보육환경 구성	E	수시로 손씻기 교육 및 점검	E	E	A	일과 중 수시로 손 씻기	A	임에 문 장난감 세척하기
인천	4-1 교직원 간에 소통	E	이침 교실에에서 얼굴보고 안부 물어주기	E	주2회 격려의 글이 담긴 달라 전달하기	A	아침에 눈 맞추고 웃으며 안아주기	R	자녀에 메모지에 감사 글 전하기
인천	1-3 교사와 영이간 긍정적 관계맺기	E	주2회(월, 금)교사에게 웃으며 허기해주기	E	아침에 교사에게 핵심행동 격려하기	A	아이 기슴으로 꼭 안아주기	A	하원사 교실에서 눈 맞추고 '사랑해' 말하기
인천	1-4 교사 영어 간 행복한 상호작용	A	모든 영어에게 관심갖고 눈 맞추고 웃어주기	E	교사 영이간 상호작용 긍정적 피드백 해주기	A	등하원시 영아이를 부르며 긍정적 표현하기	A	이첨에 손유희, 새노래로 상호 작용하기
인천	4-3 효율적인 휴게시간보내기	E	휴게시간 지나하고 격려하기	E	휴게시간 잘 보내는지 확인하기	R	휴게시간 지나기	R	휴게시간에 키즈 노트 쓰기
인천	4-1 원장 교사간의 의사소통 증진	E	교직원에게 눈 맞추며 웃으면서 인사하기	E	매주 교사에게 반영적 경청하기	R	인사할 때 눈 맞추며 웃으면서 인사하기	R	하루에 한 번씩 감사와 격려의 말 전하기
인천	4-2 효율적 공동업무 수행 방안	R	텃밭 관리참여하기, 관리물품지원	E	청소년기 성태점검, 청소결과에 따른 포상해주기	R	공동업무-텃밭 관리매뉴얼 만들고 실천하기	R	청소년기 내부 청소 실행여부 체크리스트에 체크하기

기관	의제 1	원정(관리자)			교사		
		care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2	care 기반 영역	핵심변화 행동 2
인천 4-3	교사 사기증진 방안 모색	R	티타임시 다과 준비 및 티타임 지키기	E	1주에 1명씩 칭찬 선생님 정하고, 칭찬 하기	R	원장님과의 티타임 갖기
인천 4-3	교사의 휴게 시간 증진 방안	E	교사 개별적인 상황 파악하고 공감해주기	E	티타임시 터와 휴게장소 제공하기, 힐링글 찾아 제공하기(주1회)	R	낮잠시간에 짧은 (5분~10분) 티타임 갖기 (주2회)
인천 4-1	간2한 조직문화 혁신	E	공동구역 점검 및 피드백	E	분리수거 기준 공지 후 인센티브 제공	R	공동구역 매뉴얼대로실천하기
인천 4-4	교직원 업무 능력 향상 방안	R	전문사적 복사를 제공하기	E	일자 피드백	A	분리수거장 봉투 바구기(설천판 체크하기)
인천 4-4	교사의 전문성 향상	E	공정적 상호작용 이행 실패해주기	A	문제발발 상황 제공 및 피드백하기	A	책에서 반별로 작용기능한 부분 찾아일자에 기록하기
인천 4-1	보육의 질적 개선	E	주1회 평기인증영역별 교시정책	E	매일 통합보육시간에 교사정진하기	A	월이에게 긍정적 상호작용 하루 3회 하기
인천 4-1	행복한 어린이집 만들기	E	마니도교사 하루1번 칭찬하기	E	교사들 이름 하루1번 아이전택하고 불러주기	A	주1회 평기인증영역별 교사 장학
인천 4-1	함께 소통하는 어린이집 만들기	E	소담소담 주1회소통 테이트	E	요일별 칭찬 릴레이 하기	A	마니도 교사 하루1번 칭찬하기
인천 4-2	출근이 행복한 어린이집	E	매일 출근시 등교교사 친천하기, 퇴근시 격려하기	E	매주 수요일 문제행동 경험 니누기	A	출근시 등교교사 칭찬하기, 퇴근시 격려하기
인천 4-2	행복한 어린이집	E	매주 수요일 문제행동 경험 니누기	E	매주 수요일 문제행동 경험 니누기	A	매주 수요일 문제행동 경험 니누기

기관	의제 1	원장(관리자)				교사			
		care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2	care 기반 영역	핵심변화 행동 1	care 기반 영역	핵심변화 행동 2
인천 4-4	교사의 전문성 향상	E	주1회 문제행동 영유아에 대한 행동사례별 피드백 제공	E	주1회 관찰기록에 대한 피드백 제공	A	주1회 문제행동 영유아에 대한 행동사례 경험나누기	A	주1회 각반 한 영역 관찰하기
인천 3-5	안전사고 예방을 위한 업무분장	E	긍정 단어 1일 이상 사용	E	차량 업무 분장 제조자, 실행 확인	R	긍정단어 하루1회사용하기	R	차량업무 분장 재소진에 따른 실행
인천 4-4	교사 전문성 향상	E	영유아의 개별행동지원을 위한 주1회 관리회의 및 적용 확인	E	원장과 교직원간의 소통을 위한 긍정적인 말 하루에 1번씩하기	A	영유아의 개별행동지원을 위한 주1회 적용결과회의	A	원장과 교직원 간의 소통을 위한 긍정적인 말 하루에 1번씩 하기
인천 4-1	원장과 교사 원활한 소통	E	전날 활동계획서 결재하기	E	일주일에 1회 이상 소통 시간 갖기	R	전날 활동계획서를 원장님께 전달	A	수시로 원장님과 소통의 갖기
인천 4-4	교사 전문성 향상	E	매일 게시판을 통하여 업무 전달 및 확인	E	교사-영이상호작용 체크리스트 주2회 확인	R	매일 게시판을 통하여 업무 전달 및 확인	A	교사-영이 상호작용체크리스트 표시 후 제출

연구협력진

이완정 인하대학교 아동심리학과 교수

권혜진 나사렛대학교 아동학과 교수

임지영 경북대학교 아동학부 교수

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

육아정책연구소
Korea Institute of Child Care and Education

