

| 이슈페이퍼 2019-01 |

# 2018 CARE컨설팅 시범사업 결과 및 제도화 방안

권미경

1. 배경 및 문제점
2. 3차 평가인증 결과 분석 및 컨설팅에의 시사점
3. 2018 CARE컨설팅 시범적용이 지니는 함의
4. 어린이집 평가인증과 CARE컨설팅 연계
5. CARE컨설팅 제도화를 위한 정책 제언
6. 향후 추진 계획

참고문헌



# 2018 CARE컨설팅 시범사업 결과 및 제도화 방안\*

권미경 연구위원

## ◆◆ 요약 ◆◆

- 어린이집 평가인증 이후의 상시 질 관리와 모니터링을 위해 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원에 대한 연구를 5차년 계획으로 착수하였음.
- 3차년도에서는 컨설팅 출발점 진단을 제3차 평가인증 결과에 기초하여 컨설팅을 도모하였고, 운영체계 및 운영방안을 구체화하였음.
- 어린이집 지원 주체 간 협업으로 추진하여 보건복지부 보육기반과, 한국보육진흥원, 중앙육아종합지원센터, 서울특별시·인천광역시·경기도·경기북부 육아종합지원센터, 시·도청 보육담당 부서, 학계전문가 등이 협업함.
- ‘어린이집 평가인증 결과 연계’ 의미와 컨설팅 대상의 명료화, 어린이집 지원 컨설팅 간의 연계성 강화, 컨설팅 참여에의 동기부여 방법 모색, 자발적 동기화 유지를 위한 추가 컨설팅의 기획, 보육현장에서 부담되지 않는 컨설팅 시행, 원장의 어린이집 질 관리 의지 및 운영 역량 강화, 전문성을 갖춘 컨설턴트의 발굴과 컨설턴트 풀(Pool) 유지 등을 제언함.

## 1

### 배경 및 문제점

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

\* 본 원고는 「권미경·이미화·조숙인·조미라·윤지연(2018). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(Ⅲ). 육아정책연구소.」의 내용을 토대로 구성함.

- 평가인증 이후 어린이집의 상시 질 관리와 자체점검 및 모니터링이 요구되며, 평가라는 형식이 아닌 유치원의 장학과 같은 지원적 성격을 담은 컨설팅에의 요구가 높음.
- 이에 평가인증 이후 그 결과에 대해 컨설팅의 방법으로 어린이집을 지원하는 방안을 마련하고자 육아정책연구소에서는 '어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 연구'를 2016년부터 5차년 계획으로 기획함.
- 3차년도 연구에서는 1차년도 개발한 컨설팅 모형을 토대로 제3차 어린이집 평가인증 결과에 기반하고 2차년도까지의 시범사업 결과를 반영하여 컨설팅 모형을 수정하였고, 89개 어린이집을 대상으로 시범적용함.
  - ◆ 어린이집 지원 주체 간 협업으로 추진하여 보건복지부 보육기반과, 한국보육진흥원, 중앙육아종합지원센터, 서울특별시·인천광역시·경기도·경기북부 육아종합지원센터, 시·도청 보육담당부서, 학계전문가 등이 협업함.
- 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 접근임.
- 본 고에서는 3차년도 어린이집 평가 연계 컨설팅 결과를 토대로 평가인증 사후관리 방안으로의 제도화 방안을 제시하고자 함. 이를 위해 먼저 3차평가인증 결과의 특징을 살펴 컨설팅 지원에의 시사점을 도출하고, 컨설팅 모형을 적용한 시범사업의 함의와 제도화 방안을 모색함.

## 2

## 3차 평가인증 결과 분석 및 컨설팅에의 시사점

## 가. 3차 평가인증 결과 특성

- 본 고에서는 3차년도 어린이집 평가 연계 컨설팅 결과를 토대로 평가인증 평가인증을 전담하는 한국보육진흥원 평가사업국에서 제공받은 자료<sup>1)</sup>를 토대로 2017년 11

1) 한국보육진흥원 평가사업국으로부터 제공받은 “제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과”(2018. 10. 17.)

월부터 2018년 2월까지 3차 평가인증을 받은 3,923개소의 결과를 설립유형별로, 정  
원규모별로 구분하여 살펴봄.

### 1) 평가인증 등급 분포

- 평가인증 참여한 3,923개 어린이집의 평가인증 등급 분포는 A 등급이 전체의 78.6%로  
심한 편포를 보인다. B등급 12%, C등급 1.7%, D등급 7.7%로 나타남.

〈표 1〉 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.

### 2) 영역별 등급 분포 현황

- 평가인증 지표의 4대 영역을 중심으로 어느 영역에서 어떤 평가를 받았는지 우수, 적  
합, 개선필요에 대한 비율을 살펴보면, 보육과정 및 상호작용, 보육환경 및 운영관리,  
건강·안전, 교직원의 4개 평가인증에 대한 ‘우수’의 비율이 거의 95%를 상회하는 가  
운데 그 중 3영역인 건강·안전 영역에서만 ‘우수’의 비율이 83.9%로 낮게 나타남.
- ‘적합’으로 판정된 비율은 건강·안전 영역에서 13.6%로 다른 영역보다 높았고, ‘개선  
필요’로 판정된 비율은 1영역인 보육과정 및 상호작용 영역에서 3.4%로 높게 나타남.

〈표 2〉 평가영역별(4개) 등급 분포

단위: 개소(%)

| 구분                | 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. 건강·안전       | 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.

자료를 토대로 구성함.

## 3) 평가지표별 등급 분포 현황

- 평가인증결과에 기초한 본 연구에의 시사점 도출을 위해 4대 평가영역뿐 아니라 평가지표와 평가항목에 대한 확인이 필요함.
- 컨설팅지원과의 연계를 위해 특히 '우수'의 비율이 낮은 부분과 '개선필요'의 비율이 높은 지표를 중심으로 살펴봄.
  - ◆ 21개 평가지표별 등급 결과를 '우수'를 기준으로 보면, 1영역인 '보육과정 및 상호작용' 영역에서는 7개 지표 모두에서 그 비율이 90%를 상회하고, 7개 지표 중 '1-2. 일과 운영'과 '1-6. 평가'에서 '개선필요'의 비율이 1%를 넘었음.
    - 1영역인 보육과정과 상호작용에서 가장 충족률이 낮은 평가항목은 1-3-5 '교사는 영유아가 다양하게 생각하여 대답할 수 있도록 발문한다(74.4%)'임.
  - ◆ 2영역 '보육환경 및 운영관리' 영역에서는 '2-5. 어린이집 이용 보장' 지표가 '우수'의 비율이 79.4%로 낮았고, '개선필요'의 비율은 1%를 상회함.
    - 2영역인 보육환경 및 운영관리에서 충족률이 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%)' 등임.
  - ◆ 3영역 '건강·안전' 영역에서는 '3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리' 지표와 '3-4. 등·하원의 안전' 지표에서 '우수'의 비율이 80%에 미치지 못했으며, '3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리' 지표는 '개선필요'의 비율이 1%를 넘었음.
    - 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%)' 등임.
  - ◆ 4영역 '교직원' 영역에서는 '4-2. 교직원의 근무환경' 지표가 '우수'의 비율이 87.2%로 상대적으로 낮았음.
    - 4영역 교직원에서 가장 충족률이 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%)'임.

〈표 3〉 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) |
| 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.

#### 나. 평가 연계 컨설팅에의 시사점

- 어린이집 평가인증이 보육현장에서 어린이집의 질적 수준에 관심을 두고 그 개선을 위해 노력하게 하였음을 차수별 평가인증 점수의 상향 변화를 통해 알 수 있었음.
- ◆ 어린이집 평가인증 점수 평균이 90점을 상회하여 '인증'이 무색할 정도로 변별력이 없다는 지적이 거듭되기는 하였으나 그 점수를 얻기 위한 과정 중 현장이 개선되는

부분이 있음은 분명함.

- 어린이집 평가인증 유지율 향상을 위한 정책적 접근이 요구되는 상황으로 어린이집 평가인증 유지율은 2018년 9월 기준으로 80.2% 정도에 그치고 있음(한국보육진흥원 홈페이지)<sup>2)</sup>.
  - ◆ 그러나 보육과 유아교육 현장에의 재정 투자 규모가 커갈수록 보육의 공공성 확대와 질적 수준의 제고에 대한 요구는 더 확대될 것임.
  - ◆ 현재 평가인증이 보육의 질적 수준 제고에의 주 도구임을 고려할 때 어린이집 평가인증 의무화 또한 실효성 있게 진척될 필요가 있음.
- 3차 어린이집 평가인증에 참여하였던 어린이집의 결과가 A등급으로 편중되어 변별력을 지니기 어려움.
  - ◆ A등급이 거의 80%에 달하고 B등급 12%, C등급 1.7%, D등급 7.7%로 심한 편포를 보이는데(한국보육진흥원, 2018)<sup>3)</sup> 이는 유치원과 어린이집에 공통 적용하기 위한 평가지표 개발과정에서 이미 예견된 부분이기도 함.
  - ◆ 이는 당초 개발 목적과는 달리 공통지표 적용 후 유치원과 어린이집의 상호비교가 가능해질 수 있음을 고려하여 유치원과 어린이집에 불리한 요소들을 서로 가능한 배제한 지표가 구성되었기 때문임.
  - ◆ 제3차 평가인증 등급결과는 평가인증이 어린이집 질적 수준에 대한 변별력을 제공하기보다는 질적 수준 유지를 위해 필수적인 최소 기준 충족으로의 기능을 지님을 보여줌.
- 어린이집 평가인증 지표별로 충족률을 분석하고 미충족의 원인을 파악하여 그 보완을 위한 컨설팅이 기획되어야 함.
  - ◆ 4개 영역별로 미충족률이 높은 지표를 살펴보면 즉각적인 개선이 가능한 부분과 구조적 개선을 위한 장기계획을 요하는 부분으로 구분할 수 있음.
  - ◆ 예를 들어 ‘2년 이상 근속교사가 전체교사의 50% 이상이다’ 같은 지표는 컨설팅 지원이 아닌 운영관리를 통한 장기적 접근이 필요하나, ‘손 닦기, 양치질 등 청결한 위

2) 출처: 한국보육진흥원 홈페이지 [https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data\\_n/reference04\\_2.jsp](https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/reference04_2.jsp) (2018. 10. 15 인출).

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

생습관을 실천한다’, ‘교사는 영유아가 다양하게 생각하여 대답할 수 있도록 발문한다’ 등의 지표는 계획하고 실행하여 습관화하면 개선이 가능한 부분임.

- ◆ 바로 이런 부분이 어린이집 평가인증 결과와 연계한 컨설팅 개입이 가능한 지점이며, 평가인증결과와 연계된 컨설팅 지원이 어린이집 상시 질 관리를 위해 필요한 이유이기도 함.
- 육아종합지원센터 중심의 어린이집 컨설팅 지원 중 어린이집 구성원인 원장과 보육교직원의 상호작용을 촉진하고 상생적 협력을 동기화할 수 있는 조직 운영관리 컨설팅에 대한 부분이 보완될 필요가 있음.
  - ◆ 현재 육아종합지원센터의 컨설팅은 어린이집 설치운영, 평가인증 조력, 보육과정, 재무회계, 맞춤형 보육 운영으로 구성되어있음.
  - ◆ 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 필요함.

## 3

## 2018 CARE컨설팅 시범적용이 지니는 함의

## 가. 3차 어린이집 평가인증 결과에 기초한 컨설팅

- 컨설팅의 시작은 지원이 필요한 부분에 대한 진단에서 비롯되며, 본 3차년도 연구에서는 컨설팅 출발점 진단을 3차 어린이집 평가인증 결과에서 시작함.
  - ◆ 컨설팅 대상 선정 시 2017년 11월 이후 진행 중인 3차 어린이집 평가인증에 참여하고 그 결과를 받은 어린이집으로 한정함.
- 결과가 등급제로 제시되는 3차 어린이집 평가인증에서 전체 참여기관 평가등급의 분포는 A등급에 80%정도가 편포되어, D등급의 경우는 7~8%정도임.
  - ◆ 평가인증 의무화 이후 최하위 D등급에 대한 컨설팅 지원 가능성을 타진하고자했던 상황에서 D등급을 받은 어린이집 모집단의 수가 너무 적고 또 자발적 신청이 이루어

- 지지 않아 A등급부터 D등급까지 제한을 두지 않고 모집함.
- ◆ 컨설팅 대상의 모집과정이 수월치 않았지만 시·도청 보육담당부서와 육아종합지원센터의 협력으로 시범대상의 모집과 컨설팅이 가능하였음.
  - ◆ 2019년도 연구 시에는 3차 어린이집 평가인증을 받은 어린이집의 수가 늘어 모집단이 커질 것이므로 설립유형별, 등급별 적용 등 보다 다양한 연구 설계가 가능해질 것임.
- 평가인증 결과 중 N평정을 받은 부분에 주목하여 개선하고자하는 컨설팅 의제를 도출함.
- ◆ 시범사업에 참여한 89개 기관에서 평가인증결과 중 컨설팅을 통해 개선점을 찾고자 하는 부분은 ‘4-1 원장의 리더십’, ‘4-4 교직원의 전문성 제고’, ‘4-2. 교직원의 근무환경 개선’, ‘1-1 보육계획 수립 및 실행’ 등으로 수렴됨.
  - ◆ 그 부분에 대한 개선을 위해 원장의 경우는 ‘교직원에 대한 동기부여와 피드백을 주는 것’으로 교사의 경우는 ‘보육교사로서의 전문성과 역량강화’라는 컨설팅 의제를 통해 접근하고자 함을 알 수 있었음.
  - ◆ 이러한 분석과정을 통해 추후 컨설팅 결과 자료가 누적된다면 평가인증 영역별로 개선을 위한 컨설팅 의제와 원장과 교사의 핵심행동 목록의 구성이 가능할 것이며, 이를 통해 향후 평가인증 영역별 컨설팅 방법을 정교화함으로써 맞춤형 컨설팅이 가능할 것으로 기대됨.

#### 나. 어린이집 지원 주체 간 협업을 통한 추진 및 정책화 도모

- 본 연구는 어린이집의 질 관리를 위한 컨설팅 지원방안을 구체화하는 것으로 어린이집 지원 주체인 보건복지부 보육기반과, 한국보육진흥원, 중앙육아종합지원센터, 서울특별시 육아종합지원센터, 인천광역시 육아종합지원센터, 경기도 육아종합지원센터, 경기북부 육아종합지원센터, 시·도청 보육담당부서와 학계전문가 등의 협업으로 추진됨.
- ◆ 보육 관련 학계 전문가 3인은 연구협력진으로 참여하여 경영학적 접근을 토대로 원장의 어린이집 조직 관리 및 리더십 함양에 초점을 둔 CARE컨설팅의 모형을 개발하고 매뉴얼을 협력 집필함.
  - ◆ 한국보육진흥원 평가인증국은 본 사업의 출발점인 어린이집 평가인증에 대한 전체

- 평가인증 결과와 영역별 지표충족률 등의 자료를 제공함.
- ◆ 중앙육아종합지원센터는 육아종합지원센터 중심의 기존 컨설팅 운영 현황자료를 제공하였고 CARE컨설팅과의 연계 활용방안을 모색함.
  - ◆ 서울특별시 육아종합지원센터, 인천광역시 육아종합지원센터, 경기도 육아종합지원센터, 경기북부 육아종합지원센터 등은 협동연구주체로 대상기관모집부터 결과보고에 이르는 일련의 실질적인 컨설팅 시범사업을 수석컨설턴트들과 더불어 추진하였고, 특히 서울특별시 육아종합지원센터와 경기도 육아종합지원센터는 지자체의 컨설팅 운영사례를 제공함.
  - ◆ 시·도청 보육담당부서는 육아종합지원센터의 협업요청과 대상기관 모집에 힘을 실어 주었음.
  - ◆ 마지막으로 보육기반과와는 본 연구의 어린이집 평가인증 연계 컨설팅 정규사업으로의 정책화를 협의하고 있음.
- 이러한 모든 주체들의 협력을 통해 본 CARE컨설팅은 어린이집의 상시 질 관리를 위한 원장의 운영 관리 능력 강화를 목적으로 하며, 또한 평가인증 최저등급에 대한 국가의 질 관리 도구로써 육아종합지원센터 중심의 컨설팅으로 제도화되길 기대함.

#### 다. 1차년도와 2차년도의 결과 반영을 통한 현장적합성 증진

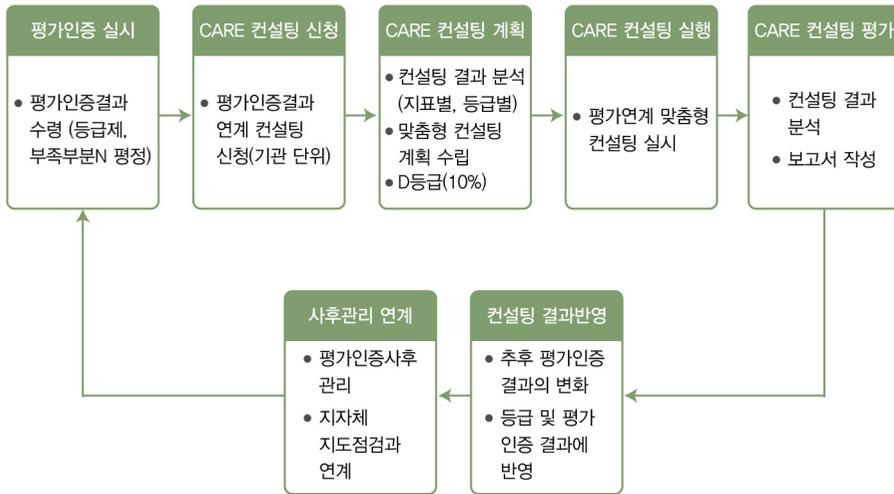
- 1차년도 개발모형을 토대로 제1차 시범사업(2016년), 제2차 시범사업(2017년) 추진 과정과 결과 분석을 통해 나타난 개선요구를 반영하여 3차년도 CARE컨설팅 모형 및 운영체계를 적용하고자 하였고, 그 주요 특징은 다음과 같음.
- 첫째, 컨설팅 서식을 간소화하고 컨설팅 매뉴얼을 수정함.
  - ◆ 2017년도보다 컨설팅에 필요한 서식의 수를 줄이고, 진행과정에 필요한 서식과 제출해야하는 서식을 구분하여 서식작성 부담을 줄이고자 함.
  - ◆ 특히 2018년도 컨설팅 매뉴얼 수정 시 사전 진단과정부터 구체적 예시 내용을 매뉴얼에 추가 구성하여 컨설턴트와 참여기관의 이해를 높임.
- 둘째, CARE컨설팅 과정에서 어린이집의 부담을 줄이고자 하였음.

- ◆ 2차년도까지 컨설턴트가 두 차례 어린이집을 방문하여 컨설팅을 제공하는 것에 대해 시범참여기관이 부담을 느끼고 있었음.
  - ◆ 이와 더불어 비용 상의 효율성을 고려하여 2018년도 연구에서는 2차와 3차 컨설팅은 개별 기관 방문이 아닌 소집단 컨설팅으로 구성하였음.
  - ◆ ‘소집단 컨설팅’은 컨설턴트가 담당하는 4~5개 어린이집 원장과 교사가 함께 모여 컨설팅과정에서의 공감대를 형성하고 상호 지지가 이루어지고 다른 기관의 컨설팅 사례를 접하며 간접학습이 동기화되는 과정임.
  - ◆ 2018년도에는 1차 컨설팅(방문), 2차 컨설팅(소집단), 3차 컨설팅(소집단)으로 명명하였고, 두 가지 의제를 도출하고 해결하는 과정을 간소화하여 1개의 컨설팅 의제 해결을 진행하였음.
- 셋째, 수석컨설턴트의 역할을 강화하였음.
- ◆ 수석컨설턴트는 컨설턴트의 멘토로서의 역할을 담당하며 컨설팅 계획 수립부터 주도적으로 참여함.
  - ◆ 특히 2차년도에 참여하였던 시도육아종합지원센터에서 시범사업으로 인한 업무 증가와 부담이 크다는 이유로 시작 시점부터 협동연구기관으로의 참여 독려가 쉽지 않아, 시도육아종합지원센터에서 담당하던 컨설팅 진행과정 조율과 결과의 수합지원을 3차년도부터는 수석컨설턴트가 담당하였음.
  - ◆ 수석컨설턴트는 컨설팅 대상기관과 컨설턴트의 배정, 진행관리, 소집단 구성 및 컨설팅 실시, 진행과정 중 상담을 포함하는 일련의 업무를 맡았음.
  - ◆ 수석컨설턴트들과 연구진은 온라인 대화방을 활용하여 컨설팅 진행과정에서 수시 소통하고 매월 정례적인 회의를 개최하였음
  - ◆ 향후 CARE컨설팅이 육아종합지원센터의 컨설팅으로 적용될 시 수석컨설턴트를 컨설팅 전담 상근직으로 배치할 것을 제안함.
- 이러한 일련의 변화와 수정은 시범사업을 반복하면서 개발한 컨설팅 모형의 현장 적용의 적합성을 높여가기 위한 과정임.

## 4

## 어린이집 평가인증과 CARE컨설팅 연계

- ECEC(Early Childhood Education & Care) 분야에서의 주요한 질 관리 도구는 ‘평가’와 ‘컨설팅 또는 장학’임.
  - ◆ 우리의 경우 보육 분야의 질 관리는 한국보육진흥원 평가인증국에서 담당하는 ‘어린이집 평가인증’과 육아종합지원센터 중심의 어린이집 컨설팅 지원, 지자체의 지도점검 등을 통해 이루어지고 있음.
  - ◆ 육아종합지원센터에서는 평가인증과 관련하여 그 준비를 위한 평가인증 조력컨설팅을 제공 중임.
- “컨설팅의 다양한 형태와 내용에 대한 이해의 부족으로 평가인증 접수 향상에 국한된 컨설팅을 기대하는 경향(최윤경 외, 2016: 166)”이 있으나, CARE컨설팅은 평가인증 결과의 개선에만 초점을 두기보다는 평가 결과와 연계된 질 관리 환류 체계의 일환임.
- 평가결과는 컨설팅 지원을 위하여 활용될 수 있기 때문에 평가와 컨설팅이 별개로 기능하기보다는 유기적으로 연계되어 있어 이를 구체적으로 어떻게 연계하고 활용할 것인지 대한 과제가 남음.
- 1차년도 연구(최윤경 외, 2016)에 기반하여 다음과 같이 평가와 CARE컨설팅 지원의 환류 연계를 고려할 수 있으며, 평가는 질적 최소 기준의 제시이고, 컨설팅은 질 관리의 지원적 요소인 것임.



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

[그림 1] 평가 연계 컨설팅 환류체계

- 평가인증과 CARE컨설팅의 환류 연계를 짚어보면 다음과 같음.
  - ◆ 평가인증 이후 어린이집은 등급제 형식의 결과와 N평정지표 서명을 통해 부족 부분에 대한 결과를 통보받음.
  - ◆ 어린이집의 원장은 평가 결과를 토대로 진단하고 개선을 실행 지원하는 CARE컨설팅을 신청함.
  - ◆ 수석컨설턴트를 포함하는 CARE컨설팅 운영진<sup>4)</sup>은 신청한 어린이집의 원장과 보육교직원과 더불어 컨설팅 계획을 수립함.
  - ◆ 그 후 어린이집에서는 원장과 보육교직원이 협의 도출한 컨설팅 의제와 변화 행동을 중심으로 약 6주 동안에 총 3회로 구성된 CARE컨설팅을 실행함.
  - ◆ 컨설팅의 결과를 분석하고 보고서를 작성하는 등 컨설팅 과정을 평가함.
- 이러한 결과는 추후 실행될 평가인증에 영향을 미쳐 평가인증 등급의 변화로 나타나며 또한 이는 어린이집 평가-컨설팅의 연계 과정 속에 이루어지도록 하였음.

4) 육아종합지원센터 또는 한국보육진흥원을 고려함.

- 이를 통해 별도의 지도점검이 아닌 사전확인과 사후 컨설팅의 연결되도록 하여 어린이집 대상으로 실시하는 지자체의 지도점검 및 행정 관리에도 반영 가능함(최윤경 외, 2016: 167).

## 5

## 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 책임강화와 상시 자율점검 및 지원체계 구축이 필수적이기 때문이다.
- 본 연구의 결과인 어린이집 평가인증 결과 연계 CARE컨설팅의 제도화를 고려하면서 다음 내용들에 대한 논의와 방향 설정이 필요함.

## 가. ‘어린이집 평가인증 결과 연계’ 의미와 컨설팅 대상의 명료화

- ‘어린이집 평가인증 결과 연계’의 개념이 무엇인지, 컨설팅 대상 집단의 명료화가 필요하며 그에 맞추어 추후 연구가 보완 추진되어야 함.
  - ◆ “어린이집 평가인증의 평가지표가 질적 수준의 기준을 제시한다면 컨설팅은 그 질적인 수준을 관철시키기 위한 지원이다(권미경 외, 2017: 158).”
- 컨설팅의 목적에 따라 컨설팅 대상이 정해지는데, 본 컨설팅을 마무리하며 ‘어린이집 평가인증 결과 연계’의 의미를 평가인증결과 등급의 수준에서 이해하여 어린이집 평가인증이 의무화 이후 최저등급 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 대한 과제가 남음.
- 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 간주

된다는 것임.

- 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 때문임.
- CARE컨설팅이 모든 어린이집에 적용가능하나 최하등급 D등급에 특화된 지원을 위한 보완이 필요함.
- 3차 평가인증 시작 시점으로 3차년도에 모집단 자체가 적어 등급별 접근이 어려웠음을 연구의 한계로 인식하며 4차년도에는 등급별 특성을 고려한 컨설팅 모형의 보완이 요구됨.

#### 나. 어린이집 지원 컨설팅 간의 연계성 강화

- 최근 육아종합지원센터를 중심으로 또 지자체 수준에서 어린이집 지원을 위한 다양한 컨설팅이 추진되고 있는데, 이는 어린이집 질 관리에 평가 뿐 아니라 장학 개념의 컨설팅 지원에의 요구가 크기 때문임.
- 현재 육아종합지원센터에서 시행 중인 컨설팅은 설치운영, 평가인증 조력, 보육과정, 재무회계, 맞춤형 보육 운영 컨설팅 등이며, 평가인증 조력컨설팅은 평가인증을 신청한 어린이집에 대해 평가인증과 관련한 정보 및 상담과 어린이집 현장방문 컨설팅을 제공하는 것으로, 평가인증결과 진단으로부터 시작하는 본 컨설팅과는 구분됨.
- 이에 컨설팅 내용에 대한 중복을 배제하고 컨설팅 추진과정에서 필요한 안내를 제공하며 연결을 지원하는 등 연계가 이루어질 필요가 있음.
  - ◆ 예를 들어 CARE컨설팅과정에서 보육교사에게 보육과정 운영에 대한 보육계획 수립 등에 대한 교육이 필요한 경우에는 육아종합지원센터의 보육과정컨설팅 참여를 안내할 수 있음.
  - ◆ 이와 더불어 지자체 수준에서 특화하여 지원 중인 어린이집 컨설팅 내용과 연계하는 것도 필요함.

#### 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 않음.
  - ◆ 특히 본 시범사업의 추진 과정에서는 3차 평가인증을 마친 직후에 컨설팅 대상을 모집하는 상황이었음.
  - ◆ 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 않았음.
  - ◆ D등급의 경우는 평가인증 재참여를 위한 준비로 컨설팅을 받고자하는 여유가 없었음.
- 시범사업에 참여했던 A등급과 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 남음.
  - ◆ 물론 컨설팅 참여 대상의 모집이 어려운 상황이 시범사업이라는 한계 때문이라고 설명할 수 있으며, 또한 컨설팅을 제공하는 것 자체가 어린이집에 도움이 되는 것으로 일종의 인센티브라고도 이해할 수도 있음.
  - ◆ 그러나 향후 본 사업이 어린이집 평가인증과 연계된 컨설팅으로 현장에 적용될 경우, 참여를 독려할 수 있는 적절한 인센티브가 제공될 필요가 있음.
  - ◆ 경기도형 컨설팅의 경우 컨설팅을 받을 경우, 지도점검 1회를 면제하고 있기도 함.
- 이와 더불어 평가인증의 의무화 이후 일정 등급 이하 저평가 어린이집을 대상으로 결과에 대한 개선 과정의 일부로 CARE컨설팅을 필수로 받도록 제도화하는 방안도 고려 가능함.

## 라. 자발적 동기화 유지를 위한 추가 컨설팅의 기획

- CARE컨설팅은 평가인증 결과에서 부족한 부분을 찾고, 그 원인을 원장과 보육교직원, 컨설턴트가 협력하여 진단하고, 이를 토대로 컨설팅 의제와 변화를 위한 핵심행동을 도출하고 구체적으로 실천하고 평가함으로써 보육의 질적 수준을 개선하고자 함.
  - ◆ 즉, PDCA순환모형을 통해 문제를 해결하고 환류하는 과정을 경험하고 성공적 개선 경험이 새로운 개선을 위한 의제 도출을 동기화함으로써 참여한 어린이집이 자발적으로 보육의 질적 개선을 지속 실천할 수 있도록 지원하는 것임.
- 어린이집 전체 교직원이 참여하여 협의된 의제를 함께 실천함으로써 변화하는 과정과 결과물을 통해 소통과 협업을 경험하고 이 과정에서 자연스럽게 리더의 중요성이 부각되며 원장과 중간관리자의 리더십도 길러짐.
- 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 필요함.
- 이를 위해 컨설팅 종료 6개월 이후, 1년 이후 그 동안의 적용을 공유하는 추가 소집단 컨설팅이 포함될 필요가 있음.

## 마. 원장의 어린이집 질 관리 의지 및 운영 역량 강화

- 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 과정임.
- 컨설팅 과정에서 다시 한 번 확인한 사실은 어린이집 질 관리의 핵심은 결국 원장의 질 관리에 대한 인식, 개선 의지와 어린이집 운영 역량으로 귀결된다는 것임.
  - ◆ 원 분위기의 조성, 교직원에 대한 동기부여, 보육과정의 이해 및 교사의 전문성 기회 부여 등 어린이집의 모든 부분이 원장의 결정과 의지에 따라 달라짐.
  - ◆ 원장이 변화는 어린이집 질 관리의 상당 부분을 좌우하며, 평가인증 결과에 나타난 부족 부분의 원인도 원장의 입장에서 단지 실수로 또는 운이 없어서 N평정을 받았다

고 하지만, 결국은 질 관리에 대한 인식 부족, 체계적인 관리 능력 부족, 명료한 업무 분장의 부재 등이 누적되어 표출된 결과이기도함.

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

#### 바. 보육현장에서 부담되지 않는 컨설팅 시행

- 컨설팅의 진행과정이 어린이집 현장에 부담이 되지 않도록 적용하여야 함.
  - ◆ 특히 3차년도 컨설팅 시작 시점에 보육교사 휴게시간 확보가 정책화되며 교사와의 면담, 소집단 회의 등 컨설팅을 위한 시간을 마련하는데 어려움을 겪었음.
  - ◆ 또한 교사에게 컨설팅 자체가 업무의 연장으로 간주되어 컨설팅 효과가 반감되기도 하였음.
- 컨설팅에 대한 효과를 지속적으로 유지하기 위해서는 컨설팅 실행이 교사에게 추가적 업무로 여겨지지 않아야하며, 이런 역할 또한 원장의 몫임.
- 향후 CARE컨설팅이 제도화된다면 컨설팅 기간 동안 컨설턴트 방문 시 대체교사의 지원 등이 병행될 필요가 있음.
  - ◆ 이를 위해 육아종합지원센터에서 대체교사를 파견할 때 컨설팅을 받고 있는 어린이 집을 우선순위로 하여 배정하는 방안이 고려됨.

#### 사. 전문성을 갖춘 컨설턴트의 발굴과 컨설턴트 풀(Pool) 유지

- 컨설팅의 성패는 컨설턴트의 역량에 달렸다고 해도 과언이 아니며, “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 권유하였었음.

- 평가인증체계가 개편되어 3차 어린이집 평가인증이 진행되는 상황이기 때문에 평가 인증에 대한 이해도가 높고 어린이집 현장에 대한 경험이 많은 전문성을 갖춘 컨설턴트의 참여가 필요하였음.
- 역량 있는 컨설턴트들과 컨설턴트의 멘토 역할을 담당한 수석컨설턴트들은 시범사업을 추진하는데 중추적인 역할을 제공하였음.
- 2차년도에 제시한 CARE컨설팅 모형에서의 컨설턴트 자격은 다음 <표 4>와 같음.

<표 4> CARE컨설팅 컨설턴트와 수석컨설턴트의 자격요건

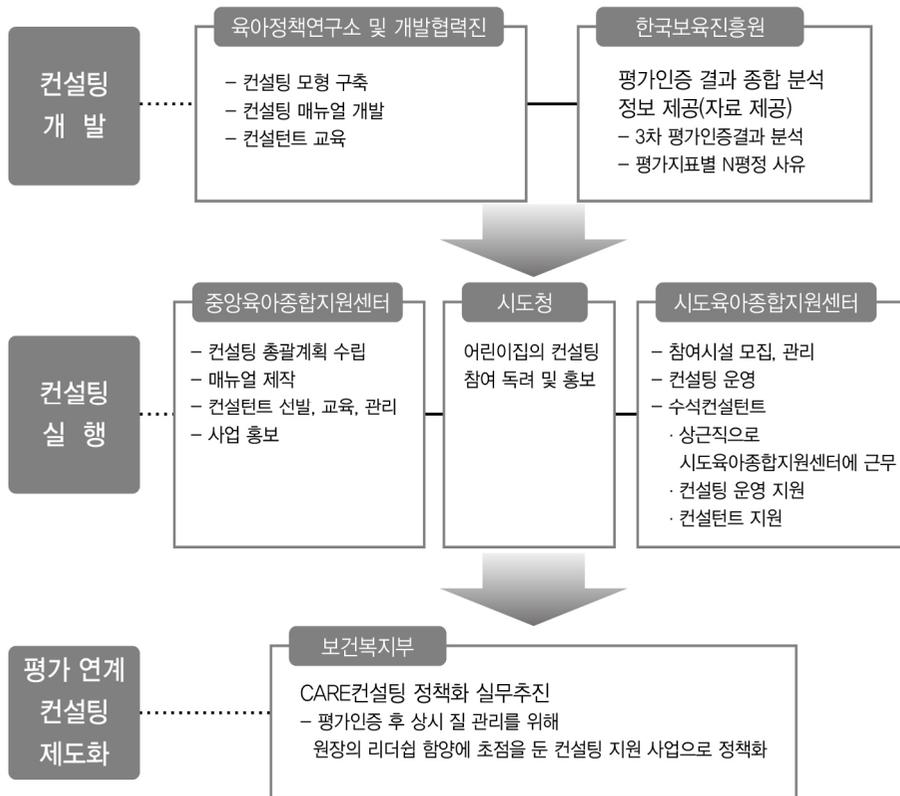
| 구분      |         | 내용   |
|---------|---------|--|
| 컨설턴트    | 기본 자격기준 | 다음 사항 모두 충족<br>- 영유아·보육 관련 전공 학위 소지자 졸업자<br>- 어린이집 원장 자격 소지자<br>- 보육업무경력 5년 이상인 자<br>- 3차 어린이집 평가인증 경험자            |
|         | 세부 기준   | - 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가인증 담당자<br>- 전·현직 어린이집 원장(※ 단, 보육교사를 겸직하고 있는 원장은 제외)<br>- 2016년 또는 2017년 CARE컨설팅 컨설턴트 경력 참조 |
| 수석 컨설턴트 | 기본 자격기준 | 다음 사항 모두 충족<br>- 영유아·보육 관련 전공 학위 소지자 졸업자<br>- 어린이집 원장 자격 소지자<br>- 보육업무경력 5년 이상인 자<br>- 3차 어린이 집평가인증 경험자            |
|         | 세부 기준   | - 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가인증 담당자<br>- 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 있음(최윤경 외, 2016: 166).
- 이와 더불어 수석컨설턴트와 컨설턴트의 풀(pool)을 확보하고 유지할 필요가 있으며, 향후 수석컨설턴트는 상근직으로의 배치를 요함.
- 이는 또한 전문성을 갖춘 보육 경력자들에게 양질의 파트타임 일자리를 창출하여 제공할 수 있다는 의미를 지님.

### 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 실무수준에서의 지원 노력이 필요함.
- CARE컨설팅 컨설팅의 운영을 위한 체계가 보건복지부, 한국보육진흥원, 육아종합지원센터와 같은 실무선상에서 면밀하게 준비되어야 함을 뜻함.
- 정책화를 추진하는 인력의 잦은 교체가 제도화를 저해하는 한계로 남음.



출처: 권미경 외(2018). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계 컨설팅 지원 방안 연구(III). p. 159. <그림 V-3-1> 임.

[그림 2] CARE컨설팅 제도화를 위한 주체별 역할

## 6

## 향후 추진 계획

- 본 연구는 총 5개년 동안의 연구이며, 보육서비스의 질 개선을 위한 노력의 일환으로 어린이집의 상시 질 관리를 지향하고 평가인증 결과와 연계한 CARE컨설팅의 모형과 운영방안이 개발되었음.
- 이와 더불어 2018년 현재까지 육아정책연구소, 보육 관련 전문가, 한국보육진흥원, 육아종합지원센터 등의 협업으로 3년간 시범사업을 추진하여 개발한 모형의 현장 적합성을 타진하고 수정하였음.
- 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 함.
- 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 것임.
- 연구를 마치며 본 협동연구의 결과가 보육의 서비스를 개선하는 주요한 질 관리 도구로 기능하길 기대함.

## Ⅰ 참고 문헌 Ⅰ

- 권미경·이미화·조숙인·조미라·윤지연(2018). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(Ⅲ). 경제·인문사회연구회 협동연구총서 18-55-01, 육아정책연구소 연구보고 2018-32.
- 권미경·박원순·이규림·박인숙(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(Ⅱ) -통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설팅 연구-. 육아정책연구소 연구보고 2017-32.
- 최윤경·권미경·윤지연(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구. 육아정책연구소 연구보고 2016-33.
- 한국보육진흥원 평가사업국 내부자료(2018. 10. 17). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장 평가 결과
- 한국보육진흥원 홈페이지. [https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data\\_n/reference\\_04\\_2.jsp](https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/reference_04_2.jsp)(2018. 10. 15 인출).