

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

: 평가연계 사후컨설팅 시범사업

최윤경(육아정책연구소) 이원선(한국보육진흥원) 김미정(충청남도 육아종합지원센터) 정혜원(경기북부 육아종합지원센터) 외



육아정책연구소 Korea Institute of Child Care and Education

# 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(V) : 평가연계 사후컨설팅 시범사업

저 자 최윤경, 박원순, 조숙인, 이혜민 외

연 구 진 연구책임자 최 윤 경 (육아정책연구소 연구위원)

공동연구자 박 원 순 (육아정책연구소 부연구위원) 공동연구자 조 숙 인 (육아정책연구소 부연구위원) 공동연구자 이 혜 민 (육아정책연구소 전문연구원) 외

육아정책연구소 Korea Institute of Child Care and Education

#### 연구협력진

권 혜 진 나사렛대학교 아동학과 교수 이 완 정 인하대학교 아동심리학과 교수

임지영 경북대학교 아동학과 교수

#### 연구보고 2020-26

보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(V) : 평가연계 사후컨설팅 시범사업

발행일 2020년 12월 발행인 백선희

발행처 육아정책연구소

주소 04535 서울특별시 중구 소공로 70 포스트타워 9층

전화 02) 398-7700 팩스 02) 398-7798

홈페이지 http://www.kicce.re.kr 인쇄처 경성문화사 02) 786-2999

보고서 내용의 무단 복제를 금함. ISBN 979-11-90485-77-7



#### 경제·인문사회연구회 협동연구 총서

## "보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(V)"

#### 1. 협동연구 총서 시리즈

협동연구 총서 일련번호	연구보고서명	연구기관
20-78-01	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(V) : 평가연계 사후컨설팅 시범사업	육아정책연구소

#### 2. 참여연구진

	연구기관	연구책임자	공동연구원
	저자	최윤경, 박원순, 조숙인 이원선, 이혜진, 김지은 정혜원, 전혜자, 흥유림	, 윤보라, 김미정, 최효정,
주관 연구 기관	육아정책연구소	최윤경 연구위원 (총괄책임자)	박원순 부연구위원 조숙인 부연구위원 이혜민 전문연구원
	한국보육진흥원	이원선 국장	이혜진 팀장 김지은 대리 윤보라 주임
협력 연구	충청남도 육아종합지원센터	김미정 센터장	최효정 연구원
기관	경기북부 육아종합지원센터	정혜원 센터장	전혜자 연구원 홍유림 연구원 홍미라 연구원 옥향희 연구원
연구 협력진		권혜진 교수(나사렛대학 이완정 교수(인하대학교 임지영 교수(경북대학교	아동심리학과 교수)
수석 컨설턴트 /일반 컨설턴트		정수진, 최윤정(이상 수 권상미, 민혜자, 양복순 조현수, 최효정, 허은희	, 윤채영, 임진, 장유은

# 매리말

과거 보육의 질 관리는 2006년 시작된 어린이집 평가인증 제도(1~3기)를 중심으로 평가 결과에 의한 정책 지원을 통해 이루어져 왔다. 그러나 평가인증의 자발적 참여에 의한 질 관리가 어린이집 인프라의 약 20%에 해당하는 미참여의 사각지대를 해소하지 못함에 따라, 평가인증 제도는 2019년 6월부터 모든 어린이집이 의무적으로 참여하는 평가제로 변경되었다. 어린이집 평가제로의 변화에는 개정표준보육과정 및 누리과정의 실행력 제고와 원장/교직원의 전문성 향상을 강조하는 핵심 어젠다의 변화가 반영되어 있으며, 특히 평가 결과 중심에서 벗어나 사후질 관리의 항상성을 담보하고 이 과정에 구성원이 참여하도록 하는 어린이집 컨설팅으로의 질 관리 기제의 변화가 반영되어 있다.

이 연구는 2016~2020년까지 5년간 진행된 연속 과제로, 어린이집의 고유한 특성을 고려하고 보육 현장에서 가장 필요로 함과 동시에 결핍되어 있는 기관경영 및 조직관리의 관점에서 원장의 리더십과 교직원의 전문성 증진을 핵심 과제로 하여, 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 모형의 개발과 이를 적용한 다년간의 시범사업 연구 결과를 담고 있다. 지난 5년의 연구성과를 통해 「어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅」이 현장에서 어떻게 적용되고 발전하여 왔는지 컨설팅의 효과 분석과 이행과정의 장단점 분석을 통해 파악하였으며, 이를 통해 어린이집 평가제 도입과 함께 공식적으로 마련된 어린이집 사후방문지원의 제도화가 자리매김하는데 기여하였다.

본 5차년도 연구는 어린이집 평가제 도입 이후 의무컨설팅의 일환으로 CARE 컨설팅을 적용함으로써, 기존의 1~4차년도와는 다른 평가제 이후 정책 환경에서의 어린이집의 참여와 컨설팅의 적용 및 그 효과를 평가하였다. 또한 지난 5년간 진행된 어린이집 평가연계 컨설팅의 효과 및 컨설팅 의제와 핵심행동에 관한 축적된 자료를 통해 주요 결과 비교 및 종합 분석을 실시, 유의한 효과와 보완해야 할 개선 사항을 파악하였다.

어린이집 교직원의 자발적인 참여와 실천의 과정을 통해 보육서비스의 질 제고 와 전문성이 증진되는 내적 동력을 키워가길 기대하며, 그 간 어린이집 평가 연계 컨설팅 연구에 참여하신 연구진과 연구협력진, 그리고 어린이집 현장에 이를 적용할 수 있도록 시범사업을 수행해주신 경기북부, 충청남도 육아종합지원센터의 센터장과 공동 연구진 여러분, 한국보육진흥원 담당자들께 감사드린다. 무엇보다 시범 사업에 적극 참여하여 주신 어린이집 원장과 교사, 그리고 컨설팅 과정의 실질적 주체인 수석컨설턴트와 컨설턴트 여러분의 노고와 열정에 진심으로 감사의 말씀을 전한다. 본 보고서의 내용은 연구진의 의견이며, 육아정책연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둔다.

2020년 12월 육아정책연구소 소장 백 선 희

# \*\* 목차

요약	1
I. 서론	13
1. 연구 목적	15
2. 연구 내용	17
3. 연구 방법	17
Ⅱ. 연구의 배경	25
1. 어린이집 평가인증 및 평가제 도입 배경	27
2. (어린이집 외) 기관 평가와 컨설팅 고찰	42
3. 어린이집 평가인증 및 평가 결과 분석	54
Ⅲ. 1~4차년도 평가연계 CARE 시범사업 종합분석	79
1. 컨설팅 참여기관 특성	81
2. 컨설팅 의제 분석	83
3. 원장·교사 핵심행동 분석 ·····	103
4. 컨설팅 효과 분석	105
Ⅳ. 5차년도 평가연계 CARE 컨설팅 본 사업	145
1. 추진개요 및 참여기관 특성	147
2. 컨설팅 의제 및 핵심행동 분석	151
3. 5차년도 컨설팅 CARE 조직진단 결과 ·····	154
4. 컨설팅 전후 핵심행동 변화 및 컨설팅 만족도	168
V. 결론 및 정책 제언	173
1. CARE 컨설팅 5개년 사업 성과	175
2. CARE 컨설팅 모형 고찰 및 활용 방안	184
3. CARE 컨설팅 결과에 근거한 어린이집 지원 방안	186

참.	고문헌	<b>- 189</b>	
Αb	Abstract —		
부	루		
	부록 1. 평가연계 CARE 컨설팅 모형 및 운영체계 ·····	195	
	부록 2. 평가연계 CARE 컨설팅 실제_주요서식	214	
	부록 3. 컨설팅 핵심변화 행동 목록(2020년)	236	
	부록 4. 5차년도 어린이집 평가연계 사후컨설팅 진행	241	
	부록 5. 5차년도 CARE 컨설팅 결과보고회 자료	243	
	부록 6. 5차년도 참여 지역 센터 결과보고서	247	

#### •• •• 표 목차

纽	I -3-1>	어린이집 평가연계 컨설팅 지원방안 연구 5차년 연구계획	24
⟨丑	-1-1>	어린이집 평가인증제도 변화 과정	27
⟨丑	-1-2>	연도별 평가인증 참여 및 인증현황	31
⟨丑	-1-3>	참여유형별 평가인증 참여 및 인증현황	31
⟨丑	-1-4>	평가인증 유지 현황	32
⟨丑	II -1-5>	연도별 인증어린이집의 점수분포(2차 지표)	32
⟨丑	-1-6>	참여유형별 인증어린이집 등급분포(통합지표)	33
⟨丑	-1-7>	어린이집 평가제 주요 개편 내용	34
⟨丑	-1-8>	평가지표 등급 평정방식(1): 어린이집 평가	39
⟨丑	-1-9>	평가영역 등급 평정방식(2): 어린이집 평가	39
⟨丑	-1-10	〉최종 등급 평정방식: 어린이집 평가	40
纽	-1-11	〉어린이집 평가인증-평가 지표 비교	··· 41
纽	-2-1>	학교 컨설팅에 대한 정의	43
纽	-2-2>	학교 컨설팅에 대한 특성	47
纽	-3-1>	연도별 어린이집 평가인증 참여 및 통과 현황	55
纽	II -3-2>	연도별 평가인증 유지 현황	56
纽	-3-3>	설립유형별 평가인증 유지 현황	57
纽	-3-4>	제3차 어린이집 평가인증 참여 현황-설립유형/정원규모별	58
⟨丑	II -3-5 <b>&gt;</b>	제3차 어린이집 평가인증 등급 분포	58
纽	II -3-6 <b>&gt;</b>	설립유형별 등급 분포	59
⟨丑	II -3-7 <b>&gt;</b>	정원규모별 등급 분포	59
纽	II -3-8>	시도별 등급 분포	60
纽	-3-9>	평가영역별 등급 분포: 3차 평가인증 결과	·· 61
⟨丑	11-3-10	〉 평가지표별 등급 분포: 3차 평가인증(상세)	63
⟨丑	-3-11	〉C, D등급 어린이집의 평가영역별 등급 분포(개요)	64
⟨丑	11-3-12	〉C, D등급 어린이집의 평가지표별 등급 분포(상세):	
		3차 평가인증 결과	66
⟨丑	11-3-13	〉설립유형, 정원규모별 현황: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)	· 68
⟨丑	11-3-14	〉 전체 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)	69
⟨丑	11-3-15	〉 설립유형별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)	70

⟨丑	Ⅱ-3-16〉 정원규모별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)	71
纽	Ⅱ-3-17〉 시도별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)	71
纽	Ⅱ-3-18〉 평가영역별 등급 분포: 어린이집 평가 결과	73
纽	Ⅱ-3-19〉 평가지표별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)	75
⟨丑	Ⅱ-3-20〉 C, D등급 어린이집의 평가영역별 등급 분포:	
	어린이집 평가 결과(19.11~20.5)(개요)	76
纽	Ⅱ-3-21〉 C, D등급 어린이집의 평가지표별 등급 분포:	
	어린이집 평가 결과(19.11~20.5)(상세)	78
⟨丑	Ⅲ-1-1〉 1~4차년도 CARE 컨설팅 기관 유형별 분포	81
纽	Ⅲ-1-2〉 1~4차년도 CARE 컨설팅 지역별 기관 분포 ···································	82
⟨丑	Ⅲ-1-3〉1~4차년도 CARE 컨설팅 참여기관-평가등급 분포	82
⟨丑	Ⅲ-2-1〉 1~4차년도 CARE 컨설팅 의제 평가인증 영역별 분포	84
⟨丑	Ⅲ-2-2〉 1~4차년도 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포	85
⟨丑	Ⅲ-2-3〉1~4차년도 기관 유형 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅	
	의제 분포	86
⟨丑	Ⅲ-2-4〉 1~4차년도 지역 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포·	89
纽	Ⅲ-2-5〉 1차년도 기관 유형 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅	
	의제 분포	91
纽	$Ⅲ-2-6$ 〉 1차년도 지역 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포 $\cdots$	93
⟨丑	Ⅲ-2-7〉 2차년도 기관 유형 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅	
	의제 분포	95
⟨丑	$Ⅲ-2-8$ 〉 2차년도 지역 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포 $\cdots$	96
⟨丑	Ⅲ-2-9〉 3차년도 기관 유형 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅	
	의제 분포	97
⟨丑	Ⅲ-2-10〉 3차년도 지역 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포 $\cdots$	99
⟨丑	Ⅲ-2-11〉 4차년도 기관 유형 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅	
	의제 분포1	00
	Ⅲ-2-12〉 4차년도 지역 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포·1	
〈丑	Ⅲ-3-1〉 1~4차년도 기관별 원장핵심행동1	04
〈丑	Ⅲ-3-2〉 1~4차년도 기관별 교사핵심행동 1	04
	Ⅲ-4-1〉 1-4차년도 기관 전체의 CARE 사전 점수 ANOVA 결과 1	
	Ⅲ-4-2〉 1-4차년도 기관 전체의 CARE 사전 점수 ANOVA 결과 1	
田〉	Ⅲ-4-3〉1-4차년도 기관 전체의 CARE 사전-사후 점수 차이 검증 결과 ··1	10

〈丑	-4-4>	2-4차년도 원장·원감의 CARE 사전 점수 ANOVA 결과	· 114
纽	<b>Ⅲ-4-5</b> 〉	2-4차년도 원장·원감의 CARE 사후 점수 ANOVA 결과 ······	· 116
纽	III-4-6⟩	2-4차년도 원장·원감의 CARE 사전-사후 점수 차이 검증 결과 $\cdot$	116
纽	III <i>−</i> 4−7⟩	2-4차년도 교사의 CARE 사전 점수 ANOVA 결과	· 120
⟨丑	III -4-8>	2-4차년도 교사의 CARE 사후 점수 ANOVA 결과	· 122
⟨丑	III -4-9>	2-4차년도 교사의 CARE 사전-사후 점수 차이 검증 결과 $\cdots$	· 123
⟨丑	III -4-10	〉기관 유형별 CARE 사전 점수 ANOVA 결과	· 126
〈丑	-4-11	〉기관 유형별 CARE 사후 점수 ANOVA 결과	· 128
〈丑	III -4-12	〉기관 유형별 CARE 사전-사후 점수 차이 검증 결과 ··········	· 129
〈丑	III -4-13	〉지역별 CARE 사전 점수 ANOVA 결과	· 133
⟨丑	-4-14	〉지역별 CARE 사후 점수 ANOVA 결과	· 135
⟨丑	III -4-15)	〉지역별 CARE 사전-사후 점수 차이 검증 결과	· 137
⟨丑	III -4-16	〉 1-4차년도 컨설팅 전·후 원장의 질적 행동 변화 평균 ········	· 139
⟨丑	III -4-17	〉 1-4차년도 컨설팅 전·후 교사의 질적 행동 변화 평균 ·······	· 140
⟨丑	IV−1−1 <i>&gt;</i>	평가연계 CARE 컨설팅 컨설턴트 최소 자격기준	· 148
⟨丑	IV−1−2>	5차년도 어린이집 평가연계 사후컨설팅 추진 일정	· 149
〈丑	IV-1-3>	5차년도 어린이집 평가연계 사후컨설팅 참여 기관	
		설립유형별 분포 현황	· 150
〈丑	IV-1-4>	5차년도 어린이집 평가연계 사후컨설팅 참여 기관	
		지역별 분포 현황	
		평가인증 영역별 컨설팅 의제	
		평가인증 지표별 컨설팅 의제	
		평가인증 영역별 핵심행동 비율	
		평가인증 영역별 핵심행동 비율	
		CARE 조직진단 문항별 사전 및 사후 평균	
-	-	CARE 조직진단 사전-사후 결과의 비교	· 155
⟨丑	IN-3-3>	사전·사후결과와 평가등급에 대한 CARE 전체	
		이원분산분석결과	· 156
⟨丑	IV-3-4>	사전·사후결과와 평가등급에 대한 비전과 가치공유(C)의	
		이원분산분석결과	
		사전·사후결과와 평가등급에 대한 역량(A)의 이원분산분석결과·	· 159
田〉	N-3-6>	사전·사후결과와 평가등급에 대한 자원 및 환경의	
		이원분산분석결과	· 160

IV-3-7 <b>&gt;</b>	평가등급에 대한 동기부여 사전・사후결과의 이원분산분석결과 · 161
IV-3-8>	관리자와 일반 교사의 CARE 조직진단 사전·사후결과의
	이원분산분석결과162
IV-3-9>	관리자와 일반 교사의 공유된 비전과 가치 사전·사후결과의
	이원분산분석결과163
IV-3-10	〉관리자와 일반 교사의 역량 사전·사후결과의
	이원분산분석결과164
IV-3-11	〉관리자와 일반 교사의 자원 및 환경 사전·사후결과의
	이원분산분석결과165
IV-3-12	〉관리자와 일반 교사의 동기부여 및 피드백 사전·사후결과의
	이원분산분석결과166
IV-4-1>	컨설팅 전·후 원장의 행동변화168
$ V-4-2\rangle$	컨설팅 전·후 교사의 행동변화169
IV-4-3>	관리자와 교사 간 컨설팅 만족도 차이 비교171
V-1-1>	어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 연도별(2016~2020년)
	진행 및 성과176
	V-3-8   V-3-9   V-3-10   V-3-11   V-3-12   V-4-1   V-4-2   V-4-3

### •• •• 그림 목차

[그림	I -3-1]	2020 CARE 컨설팅 시범사업 추진 절차 및 협동 주체 간 역할 $\cdot$	19
[그림	I -3-2]	CARE 컨설팅 모형	· 22
[그림	-1-1]	어린이집 평가인증 지표 비교	.30
[그림	-1-2]	어린이집 평가제 운영체계(안)	· 40
[그림	II -2-1]	학교 컨설팅 개념 모형(박효정 외 제안)	· 45
[그림	II <b>-</b> 2 <b>-</b> 2]	학교 컨설팅 개념 모형(한국학교컨설팅연구회 제안)	· 45
[그림	II -2-3]	학교 컨설팅 절차 단계(한국학교컨설팅연구회 제시)	· 46
[그림	11-2-4]	학교 컨설팅 원리	. 49
[그림	II <b>-</b> 2 <b>-</b> 5]	2009년 학교 컨설팅 체제의 개념 모형	
		(박효정·정미경·김민조, 2009) ······	. 50
[그림	II <b>-</b> 2 <b>-</b> 6]	학교 컨설팅 체제의 발전 모형	· 51
[그림	II <b>-</b> 2-7]	발전적인 학교 컨설팅 체제 모형	. 52
[그림	II -2-8]	유치원 컨설팅 실시 과정	. 53
[그림	II <b>-</b> 3-1]	평가영역별 등급 분포: 3차 평가인증	· 62
[그림	II <b>-</b> 3-2]	C, D등급 어린이집의 평가영역별 등급 분포	. 65
[그림	11-3-3]	평가영역별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)	. 73
[그림	11-3-4]	C, D등급 어린이집의 평가영역별 등급 분포:	
		어린이집 평가 결과(19.11~20.5)	. 76
[그림	-4-1]	1-4차년도 기관 전체의 CARE 사전 점수 평균 ·····	107
[그림	-4-2]	1-4차년도 기관 전체의 CARE 사후 점수 평균 ·····	109
[그림	<b>Ⅲ</b> -4-3]	1-4차년도 기관 전체의 C 사전-사후 점수 변화 ·····	111
[그림	-4-4]	1-4차년도 기관 전체의 A 사전-사후 점수 변화 ·····	112
[그림	III −4−5]	1-4차년도 기관 전체의 R 사전-사후 점수 변화 ·····	112
[그림	III −4−6]	1-4차년도 기관 전체의 E 사전-사후 점수 변화 ······	113
[그림	-4-7]	2-4차년도 원장·원감의 CARE 사전 점수 평균	114
[그림	-4-8]	2-4차년도 원장·원감의 CARE 사후 점수 평균	115
[그림	-4-9]	2-4차년도 원장·원감의 C 사전-사후 점수 변화	117
[그림	III -4-10	] 2-4차년도 원장·원감의 A 사전-사후 점수 변화 ···································	118
[그림	-4-11	] 2-4차년도 원장·원감의 R 사전-사후 점수 변화 ···································	118
[그림	III -4-12	] 2-4차년도 원장·원감의 E 사전-사후 점수 변화 ···································	119
[그림	III −4−13	] 2-4차년도 교사의 CARE 사전 점수 평균 ······	120

[그림	III -4-14	] 2-4차년도 교사의 CARE 사후 점수 평균 ······121
[그림	III −4−15	] 2-4차년도 교사의 C 사전-사후 점수 변화 ······123
[그림	III -4-16	] 2-4차년도 교사의 A 사전-사후 점수 변화 ······124
[그림	III −4−17	] 2-4차년도 교사의 R 사전-사후 점수 변화 ······124
[그림	III −4−18	] 2-4차년도 교사의 E 사전-사후 점수 변화 ······125
[그림	III −4−19	] 기관 유형별 CARE 사전 점수 평균 ······126
[그림	III -4-20	] 기관 유형별 CARE 사후 점수 평균 ······127
[그림	III -4-21	] 기관 유형별 C 사전-사후 점수 변화 ······130
[그림	III -4-22	] 기관 유형별 A 사전-사후 점수 변화 ······131
[그림	III -4-23	] 기관 유형별 R 사전-사후 점수 변화 ······131
[그림	-4-24	] 기관 유형별 E 사전-사후 점수 변화 ······132
[그림	IV−1−1]	5차년도 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 추진체계147
[그림	IV−1−2]	5차년도 어린이집 평가연계 사후컨설팅 추진 단계148
[그림	IV−3−1]	CARE 조직진단 사전-사후 결과의 비교156
[그림	N-3-2]	사전·사후결과와 평가등급에 대한 CARE 조직진단
		평균의 변화: 전체157
[그림	N-3-3]	사전·사후결과와 평가등급에 대한 비전과 가치공유(C)의
		평균 변화158
[그림	IV-3-4]	사전·사후결과와 평가등급에 대한 역량(A)의 평균의 변화 159
[그림	IV-3-5]	평가등급에 대한 자원 및 환경 사전·사후결과 평균의 변화 ··· 160
-	-	평가등급에 대한 동기부여 사전·사후결과 평균의 변화 ······· 161
[그림	IV−3−7]	관리자와 일반 교사의 CARE 조직진단 사전·사후결과
		평균의 변화162
[그림	N-3-8]	관리자와 일반 교사의 공유된 비전과 가치 사전·사후결과
		평균의 변화163
[그림	N-3-9]	관리자와 일반 교사의 역량 사전·사후결과 평균의 변화 164
[그림	IV-3-10	] 관리자와 일반 교사의 자원 및 환경 사전·사후결과
		평균의 변화165
[그림	IV-3-11	] 관리자와 일반 교사의 동기부여 및 피드백 사전·사후결과
		평균의 변화166
		컨설팅 실시 전후 원장의 행동변화 비교169
		컨설팅 실시 전후 교사의 핵심행동 변화 비교170
		컨설팅 영역에 따른 관리자와 일반 교사의 컨설팅 만족도 171
[그림	V-3-1]	평가연계 질 관리 체계(안)188



#### 1. 서론

#### 가. 연구의 필요성 및 목적

- □ 어린이집에 대한 질 관리체계에서 중요한 동력이 되었던 평가인증(1차~3차) 사업은 2019년 6월부터 모든 어린이집을 대상으로 하는 의무평가제 실시로 변화함.
  - 어린이집의 평가인증 준비를 도왔던 사전 조력에 해당하는 '평가인증 컨설팅' 은 '평가 컨설팅'으로 이름을 바꾸었으며, 어린이집 평가 결과에 따라 '사후방 문지원'의 본 사업이 진행 중에 있음.
- 평가제 도입에 상응하는 후속 관리체계로서 새로운 차원의 평가연계 컨설팅의 필요성이 커짐에 따라, 어린이집 대상 사후 지원에 육아정책연구소에서 진행 한「CARE 컨설팅 모형」은 국가수준의 평가연계 컨설팅(사후방문지원)으로 발 전하는데 기여하였음.
- □ 이 연구는 보육서비스 질 관리 방안의 일환으로 평가연계 사후컨설팅이 어린 이집 대상의 새로운 컨설팅으로 자리매김하고 이에 대한 제도적 도입을 위해 시작되었음.
  - 어린이집 전반에 대한 구성원의 조직진단과 의제설정을 통해 행동변화의 과정에 교직원이 자발적으로 참여하고, 기관에 대한 경영마인드(원장 리더십)와 조직문화 개선을 중심으로 기관을 경영하는 종합적인 접근으로 컨설팅 모형을 개발하고 시범적용 하였음.
- □ 2020년 과제는 4년간 진행된 연속과제(2016~2019)의 마지막 5년차 연구로, CARE 컨설팅이 의무평가제의 사후 질관리체계로 어떻게 연결 및 작동하는가 를 볼 수 있는 제도 도입 단계의 중요한 실증 자료이자 마무리 작업이 됨.
- 어린이집 평가 결과 저성과(C, D등급) 기관을 대상으로 CARE 컨설팅 모형을 적용하고 컨설팅 과정과 절차의 실효성을 검증함.

- 평가 이후 사후지원의 주요 전달체계인 한국보육진흥원, 시도 육아종합지원센터 2곳(경기북부, 충남), 전문가그룹과 협력하여 CARE 컨설팅을 실시하고, 지난 5년의 사업성과를 정리함.

#### 나. 연구내용

- □ 어린이집 평가 제도의 변화와 어린이집 컨설팅의 동향을 살펴보고, 관련 유관 기관의 평가와 컨설팅 최근 동향을 살펴봄.
- □ 2016~2019년 4년간의 컨설팅 모형의 개발과 적용, 변화의 과정과 이에 따른 컨설팅 시범 적용의 내용과 효과를 분석함.
- □ 평가연계 사후컨설팅으로서 2020년 5차년도 CARE 컨설팅 운영을 설계하고, 이를 적용함.
- □ 5차년도 컨설팅 적용의 결과를 분석하고, 어린이집 평가연계 컨설팅으로서의 시사점과 향후 컨설팅 운영 전반의 질적 제고를 위한 발전방안을 제안함.

#### 다. 연구방법

- □ 문헌연구 및 관련자료 분석
- 어린이집 평가인증 및 평가 관련 문헌과 국내 기관 평가와 컨설팅의 동향을 고찰
- 평가제 운영 결과를 반영한 최근 자료에 근거한 평가인증 현황 분석
- 1~4차년도까지 이루어진 어린이집 평가연계 컨설팅 연구결과 종합분석
- □ 평가연계 CARE 컨설팅 운영
- 2019년 어린이집 평가에 참여한 기관 중 평가결과(C, D등급)를 고려하여 지역별로 컨설팅 참여 기관을 선정
- 선정된 기관의 시도 육아종합지원센터와 협력하여 참여기관 대상 사전 준비컨설팅, 본 컨설팅, 지역별 소모임, 사후 결과공유에 이르는 컨설팅 단계별 과정실시
- 사후만족도 조사와 전체 결과보고회를 통해 5년차 컨설팅 운영의 성과 공유

#### 2. 연구의 배경

#### 가. 어린이집 평가인증 및 평가제 도입 배경

- □ 어린이집 평가인증 제도는 보육서비스에 대한 효과적인 질 관리 시스템을 마련하고, 부모들이 합리적으로 어린이집을 선택할 수 있도록 정보를 제공하는 것을 기본 방향으로 운영되어 온 제도임.
  - 2005년 시범사업을 시작으로 1차 평가인증(2006~2009), 2차 평가인증 (2010~2017. 10), 3차 평가인증(2017. 11~2019. 6)에 걸쳐 이루어짐.
- 보육서비스의 질 향상을 위해 운영체계와 지표를 지속적으로 정비하였으며, 이후 인증 참여 및 통과 어린이집이 확대됨에 따라 보육서비스의 질 유지와 관리를 위해 인증어린이집에 대한 사후관리가 강화되었음.
- □ 그러나 평가인증제도는 어린이집의 자발적 신청에 따라 운영되어 질 관리의 사각지대가 존재하는 것이 주요 쟁점의 하나로 꾸준히 지적되어왔음.
  - 2019년 1월말 기준 전체 어린이집 39,219개소 중 19.2%에 해당되는 7,521 개소가 미인증으로 나타남.
  - 이와 같은 어린이집 평가관리의 사각지대를 해소하고 평가 수준별 사후관리를 통해 어린이집의 보육서비스 향상을 꾀하기 위해 모든 어린이집을 대상으로 하는 의무 평가제로 제도를 정비함.
    - 2018년 12월 영유아보육법 제30조 개정. 2019년 6월부터 시행
  - 영유아의 건강한 성장을 위한 최소한의 질 확보를 위해 주요 핵심지표를 중심으로 어린이집 질 관리 표준을 제시하고 평가지표를 통해 질적 수준을 확인하고자 함.
    - 평가방식의 경우 종전의 서류위주의 평가에서 관찰 및 면담 등 현장 중심으로 개편하여 어린이집의 업무 부담을 줄임. 평가결과는 A, B, C, D 등급으로 부여
    - 평가지표는 3차 평가인증에서 적용하였던 통합지표를 기반으로 하여, 어린이 집의 고유한 특성을 반영. 개정 누리과정 및 표준보육과정의 시행, 보육지원 체계 개편 등 보육정책의 변화를 반영하여 평가항목을 개선함.

#### 나. 기관 평가와 컨설팅 고찰

- □ 학교 교육 현장에서는 학교 컨설팅 개념을 적용하여 컨설팅을 실시해 옴.
- 학교 컨설팅의 목표는 학교교육의 질 제고와 구성원들의 전문적 역량 제고에 있으며, 컨설팅 의뢰는 구성원 모두가 할 수 있음.
- 학교 컨설팅의 주요 원리는 자발성, 전문성, 자문성, 한시성, 독립성, 학습성으로 제시됨.
- □ 유치원의 경우 2010년부터 유치원 컨설팅을 추진하기 시작하였으며, 유치원 컨설팅 역시 구성원의 자발적인 요청에 의해 이루어지도록 함.
- 2018년 10월 교육기관으로서의 책무성과 공공성 강화를 위해 교육감의 공사 립유치원 관리·감독 강화와 종합감사가 주요한 방안으로 제시됨.
- 유치원 평가 체계에서 학부모 참여의 운영위원회 기능과 종합컨설팅 및 현장 컨설팅의 상시 모니터링과 컨설팅 지원의 체계로 변화하였으며, 이는 급식·건 강·안전 관리 책임을 강화한 학부모안심 유치원 운영과 연계되어있음.

#### 다. 어린이집 평가인증 및 평가 결과 분석

- □ 2018년 4월~2019년 10월까지 제3차 평가인증에 참여한 어린이집 17,098개 소의 평가인증 등급 분포는 A등급 83.5%, B등급 9.4%, C등급 1.0%, D등급 6.1%로, C-D 하위등급의 비중이 7.1%로 나타남.
- 설립유형별로 직장과 국공립 어린이집은 A등급을 받은 비율이 각 96.7%, 96.2%로 가장 높았으며, 민간/법인단체등/협동/사회복지법인 어린이집의 D 등급 비율이 7~8%로 상대적으로 높았음.
- 정원 규모별로 A등급 비율은 정원 20인 이하가 85.9%로 가장 많고, 201인이 상이 69.3%로 가장 적음. D등급 비율은 정원 201인 이상 어린이집에서 10.0%로 가장 많아, 소수의 대규모기관과 21~39인 규모에서 D등급 비율이 상대적으로 많은 것으로 나타남.
- 전체 어린이집의 경우 통합지표 4개 영역 중 3영역(건강·안전, 89.4%)을 제외한 3개 영역에서 '우수'등급이 95% 이상으로 나타나, 3영역(건강·안전)이 3차 평가인증 결과 가장 취약한 영역으로 해석됨.

- 전체 어린이집의 경우, '개선필요' 등급을 받은 기관이 1, 3 영역(보육과정·상호작용, 건강·안전)에서 많아, 1영역에서 잘 하는 기관과 못하는 기관 간의 편차에 대해 주의깊게 접근할 필요가 있음.
- □ 2019년 11월~2020년 5월까지 어린이집 평가에 참여한 어린이집 5,805개소 결과는 A등급 57.1%, B등급 31.8%, C등급 8.4%, D등급 2.7%으로, C-D 하 위등급이 11.1%로 나타남.
  - 인증제에 비해 A등급의 비율은 감소(83.5%→57.1%)하고, B등급 비율은 증가 (9.4%→31.8%), C등급(8.4%→1.0%) 감소, D등급(2.7%→6.1%) 증가함.
- 인증제에서와 마찬가지로 직장과 국공립 어린이집의 경우 A등급을 받은 비율은 각각 87.9%, 77.0%로 다른 유형보다 많았으며, 민간어린이집은 A등급 비율이 42.8%로 가장 적고 D등급은 4.3%로 높게 나타남. D등급의 비율은 사회복지법인(4.5%), 민간/협동(4.3%) 어린이집에서 가장 많음.
- 평가지표 4개 영역 중 2영역(보육환경·운영관리)의 '우수'비율이 91.2%로 가장 높고, 1, 4영역(보육과정·상호작용, 교직원)의 '우수'비율이 80% 이상으로 비교적 높게 나타난 반면, '개선필요'등급 또한 1, 4영역에서 각 4.6%, 4.8%로 높게 나타남.
- 평가제로 전환된 이후 4영역 교직원에서 '원장의 리더십'(2.7%)과 (인증제에서 와 마찬가지로) '교직원의 전문성 제고'(2.2%)에서 '개선필요' 등급 비율이 높게 나타났음에 주목할 필요가 있음.
- 평가 결과 C, D등급을 받은 어린이집은 1, 4영역에서 '개선필요' 비율이 많은 취약성을 가짐.

#### 3. 1~4차년도 평가연계 CARE 시범사업 종합분석

#### 가. 컨설팅 참여기관 특성

- □ 지난 4년간 CARE 컨설팅 시범사업 연구에 참여한 기관은 2016~2019년 총 333개소임.
- 2020년 사후방문지원 본 사업 시행 이전에 CARE 컨설팅 시범적용에 참여한 기관은 기관장의 결단과 교직원의 자발적 참여의지가 상대적으로 강한 특성이

있었으며, 연도별로 참여기관의 평가 등급/점수의 구성에서 차이를 보임.

- 1~4차년도 컨설팅 참여 기관을 지역별로 살펴보면, 특정지역을 선정하여 컨설팅 시범적용을 실시한 연구설계상의 특성이 반영되어 경기(96개소), 서울 (74개소), 인천(40개소)에서 다수 참여하였음.
- 2016~2017년 컨설팅 시범적용의 경우 A, B 등급을 받은 어린이집의 자발적 참여가 다수를 이루었다면, 2018~2019년에는 가능한 한 C, D 등급을 받은 어린이집의 참여를 적극 독려하여 컨설팅을 진행하고자 하였음.

#### 나. 컨설팅 의제 분석

- □ 4년간 333개 어린이집에서 도출된 CARE 컨설팅 의제를 3차 어린이집 평가인 증 지표 영역에 맞추어 정리한 결과, 가장 빈번히 채택된 컨설팅 의제는 '원장의 리더십(23.7%)', '교직원의 전문성 제고(18.9%)', '교사-영유아 상호작용 (15.7%)'으로 나타남.
  - 국공립어린이집에서 상대적으로 다양한 내용을 담은 고른 의제 선정 경향을 보임. 해당연도와 지역별로 컨설팅 의제 선정에 다소 차이를 보임.

#### 다. 원장·교사 핵심행동 분석

- □ 1~4차년도 CARE 컨설팅에서 도출된 기관별 핵심행동을 '원장'과 '교사'로 나누어 살펴봄.
- 원장의 경우, (교사들이 실제로 가장 많은 어려움을 호소하는 것 중 하나인 '보육일지/보육계획안 작성'과 관련하여) 일지/계획안 작성에 대한 주기적인 점검과 (긍정적인) 피드백을 주는 행동, 주기적인 교사 회의 개최 등을 통해 주요사항의 명확한 전달과 공유, 상호작용, 이에 대한 긍정적인 피드백 제공에 관한 핵심행동 설정이 많았음.
- 교사의 경우, 동료교사 간, 교사-영유아 간 구체적인 상호작용 행동(예: 교사회의 및 동료 멘토링을 통한 상호공유와 소통, 영유아에게 경청하기/공감하기/칭찬, 보상 등)에 대한 부분과 보육계획안 수립 후 실행과 이행 점검에 대한핵심행동 설정이 많음.

#### 라. 컨설팅 효과 분석

- □ 1차년도(2016년)~4차년도(2019년)까지 CARE 컨설팅에 참여한 기관의 사전-사후 CARE 조직진단 점수와 (컨설팅 의제의 목표달성을 위해 자발적으로 선 정한) 사전-사후 핵심행동의 질적 변화에 대한 응답결과를 토대로 컨설팅의 효 과에 대해 검토함.
- □ CARE 조직진단의 경우, 사전-사후 점수 변화가 원장·원감 vs. 교사에 따라 다르게 나타남.
- 원장·원감의 경우 CARE 전 영역(공유된 가치(C), 교직원 역량(A), 기관 지원 및 자원(R), 동기부여/피드백(E))에서 컨설팅 이전보다 이후에 평가 점수가 유의하게 높아짐. 교사의 경우 사전-사후 조직진단 점수에 의한 컨설팅의 효과가 CARE 영역에 따라 상이하였으며 일부 컨설팅 이후 오히려 점수가 낮아지는 경우도 발견되는 등 일관된 경향을 보이지 않음.
- CARE 컨설팅이 기관경영의 관점에서 원장의 리더십 신장에 중점을 두는 목표를 가진 컨설팅 모형으로, 교사보다 원장·원감의 변화에 더욱 도움이 되었던 것으로 보임.
- □ 원장과 교사의 핵심행동의 질적 변화를 정리한 결과, 각 연도마다 컨설팅 실시 전-후로 살펴본 핵심행동 이행에 긍정적 변화가 나타남.
- 원장과 교사 모두 긍정적으로 변화한 것으로 응답하여 컨설팅이 전체 구성원 의 실질적인 실천과 행동 변화에 유의한 효과를 가져온 것으로 해석됨.
- □ 원장의 리더십 중심으로 구성된 CARE 조직진단의 결과에서는 원장에게 보다 유의한 변화가 확인되었고, 구체적인 핵심행동의 이행 성과에 대해서는 원장과 교사 모두 긍정적 변화를 보고함.

#### 4. 5차년도 평가연계 CARE 컨설팅 본 사업

#### 가. 추진개요 및 참여기관 특성

□ 2019년 평가제 1기~3기 결과 C, D등급을 받은 총 376개소(C등급 291개소, D등급 85개소) 중 4개 시도의 53개 어린이집을 대상으로 육아정책연구소에서 「평가연계 CARE 컨설팅」을 수행함.

- 경기북부(연천군, 고양시, 구리시, 남양주시, 동두천시, 양주시, 의정부시, 파주시)와 충북, 충남, 세종시의 4개 시도에서 5차년도 컨설팅에 최종 52개소가 참여함(1개소 폐원).
- C등급을 받은 기관 40개소, D등급 기관 12개소임.
- 민간어린이집이 전체 52개소 중 25개소로 48.1%, 가정어린이집이 그 다음으로 38.5%를 차지함.

#### 나. 컨설팅 의제 및 핵심행동 분석

- □ (컨설팅 의제) 2020년 CARE 컨설팅 참여 기관에서 제시한 핵심의제는 4영역 (교직원) 관련 의제가 48.5%로 가장 많았고, 그 다음으로 1영역(보육과정·상호작용) 관련 30.3%로 나타남.
- 평가인증 지표와 매칭하여 살펴보면, 4영역(교직원)에서 '4-4. 보육교직원의 전문성 제고'에 관한 의제 선정이 가장 많았으며, 그 다음으로 '4-1. 원장의 리더십' 향상을 위한 의제가 많음.
- 평가결과 취약한 부분이 반영된 결과임과 동시에, 지난 1~4차년도 컨설팅 과정을 통해 공통적으로 의제 선정이 많았던 3개 내용(원장리더십, 교직원 역량, 보육과정·상호작용)에 해당함을 알 수 있음.
- □ (핵심행동) 어린이집의 평가 결과를 고려하여 원장/교사가 선택한 핵심변화행 동1을 살펴본 결과, 원장의 경우 4영역 '교직원' 관련 행동이 가장 많았고, 교사의 경우 1영역 '보육과정 및 상호작용'관련 행동이 많았음.
- CARE 컨설팅의 핵심개념인 기관운영과 조직문화에 필요한 C.A.R.E 요소를 고려하여 핵심변화행동2를 선택하게 한 결과, 원장의 경우 '효율적인 업무지시', '원장의 다양한 피드백', '칭찬과 격려'를 통해 보육교직원의 역량을 강화하고자 하는 E(Empowering)에 관한 것이 상대적으로 많았음.
- □ 어린이집 원장/교사(N=326)의 CARE 조직진단 사전-사후 결과, 전체평균 사전 4.336점, 사후 4.362점으로 매우 소폭 향상된 것으로 나타남.
- 원장/교사의 CARE 조직진단 사전-사후 차이검증에서 총점과 하위 4개의 영역 모두에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않음.
- D등급 기관은 사전에 비해 사후 조직진단 점수가 조금 향상된 반면, C등급 기

관은 거의 차이가 없는 것으로 나타남.

- □ 원장-교사 간 CARE 사전-사후 조직진단의 차이를 검증한 결과, (1-4차년도에 서와 마찬가지로) 원장·원감의 CARE 조직진단 향상이 유의하게 나타난 반면 교사의 경우 거의 변화를 보이지 않음.
- 4개 하위요인별로도 직위에 따른 유의한 차이가 확인됨.

#### 다. 핵심행동 변화 및 컨설팅 만족도

- □ 원장은 별도로 살펴본 핵심행동(관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용·의사소통: 스스로 정한 핵심변화행동 2가지 등 총 6개 행동)에서 모두 사후평균이 사전평균보다 높은 것으로 나타남.
  - '교사'도 핵심행동(보육활동 실행, 관찰, 문서작성, 피드백 적용, 상호작용·의 사소통: 스스로 정한 핵심변화행동 2가지 등 총 6개 행동)에서 모두 사전-사 후 유의한 변화를 보고함.
- □ 컨설팅에 관한 4개영역(운영체계, 컨설턴트 결과 및 평가, 컨설팅모형) 만족도 조사 결과, 원장-교사 모두 5점척도 평균 4점 이상의 만족도를 보임.
  - 원장·원감의 컨설팅 만족도가 교사의 만족도보다 유의하게 높음.

#### 5. 결론 및 정책 제언

#### 가. CARE 컨설팅 5개년 사업 성과 총괄

- □ 연도별 컨설팅 이행의 성과를 정리함.
- (운영체계) 육아정책연구소-한국보육진흥원-지역육아종합지원센터-보육전문 가로 구성된 컨소시엄과 수석컨설턴트-컨설턴트의 선발과 배치, 운영에 관한 컨설팅 모형을 수립
- (컨설팅절차) 준비컨설팅(사전오리엔테이션)-1차대면컨설팅-지역소모임-2차대면컨설팅-결과공유로 이어지는 컨설팅 운영을 어린이집 현장에 맞게 적용
- (대상기관) 평가결과 저성과기관(C,D 등급)에 국한되지 않는 결과를 도출함.
- 어린이집 평가제 도입에 대한 사후방문지원의 제도화에 기여함.

- □ 컨설팅의 주요 요소인 효과성, 자발성, 학습성을 중심으로 CARE 진행 경과의 주요 내용을 쟁점과 함께 살펴봄.
  - (효과성) 원장·원감(관리자)-교사 간에 사전-사후 CARE 점수에 유의한 차이가 나타남에 따라, 교사에게 필요한 리더십과 역량, 보육과정/상호작용 실행의 전문성을 제고하는 교사 맞춤형 컨설팅 개발과 교사 대상 교육·훈련 및 경력개발과 역동한 지원체계가 필요함.
- (자발성) 평가결과 저성과 기관에 대한 사후 평가연계 컨설팅으로서의 운영에 대한 재고가 필요함.
  - 지속적·자발적인 질관리 기제로 자리매김 하기 위해서는 상시 적용가능한 컨설팅 지원의 모형으로 확장될 필요가 있으며, 평가결과와 상관없이 모든 어린이집이 참여 가능한 지원체계로 운영할 필요가 있음.
- (학습성) 2차 컨설팅으로 되어있는 지역내 '어린이집 소모임'의 긍정적 효과가 큰 것으로 보고됨.
  - 컨설팅 참여 기관의 교직원들이 지역사회 네트워킹(예: 원장, 교사 간 학습공 동체 등)을 통해 교류하고, 성장의 기회를 내면화 하는 것이 중요한 기제가 됨을 확인함.
  - 컨설팅의 PDCA 사이클 적용은 컨설팅의 학습성과 효과성을 증진하는 중요 한 요인으로, 컨설팅이 1회성으로 끝나지 않고 관련 지원(예: 보육과정 연수 등)을 네트워킹을 통해 연계하도록 센터와 지자체의 역할이 요구됨.

#### 나. CARE 컨설팅 모형 고찰 및 활용 방안

- □ 본 사업 사후방문지원의 운영을 위한 제언
- 컨설팅 개념과 목표, 대상을 차별화하는 다양한 컨설팅 모형의 개발과 응용을 통해 상이한 진행방식과 운영체계로 어린이집 컨설팅 운영을 확장 및 다변화
- □ 지역단위 풀로 조성되어있는 전문컨설턴트 인력이 육아종합지원센터의 컨설팅 인재 풀로 활용될 수 있도록 하고, 육아종합지원센터에 전문컨설턴를 배치함.
- 지역의 경력있는 교직원이 컨설턴트로 직접 참여함으로써 상호협력과 학습이 가능한 지역사회 컨설팅 모델로 발전
- 컨설팅 참여를 실질적으로 가능하게 하는 대체인력 파견 및 평가/컨설팅 참여

이력 관리. 컨설팅 우수사례 공유의 인센티브 전략 마련

- 코로나19 팬데믹 상황에서 실행 가능한 온오프라인 컨설팅 운영체계 마련

#### 다. CARE 컨설팅 결과에 근거한 어린이집 지원 방안

- □ 기관별 성과의 차이는 원장의 리더십에서부터 비롯되며, 교직원이 경험하는 고용의 안정성 및 일자리 질과도 밀접히 관련됨.
- 교사가 직무의 전문성과 역량 개발이 가능하도록 근로여건의 개선과 함께 직업의 안정성과 경력이 반영되는 보상체계가 필요함.
- □ 평가 결과 1, 4영역(보육과정·상호작용, 교직원)에서 '개선필요' 사항(취약점) 이 많은 것으로 나타남. 보육과정·상호작용과 원장의 리더십, 교직원의 전문성 /역량에 관한 요구가 평가결과 취약성에서 비롯되므로, 이에 대한 집중지원과 전문성 제고를 위한 체계적인 교사정책이 요구됨.
  - 컨설팅 이행과정의 지역별, 기관유형별, 평가결과와 컨설팅의제 내용에 따른 차이를 반영하는 컨설팅 전문화 및 후속지원 연계
  - 어린이집 평가결과 저성과 기관에 대한 사후방문지원 이후의 모니터링과 관리 방안이 마련되어야 질 관리의 확류체계가 가능함.
  - 지자체 지도점검과 평가 및 컨설팅, 교육·훈련과 각종 지원, 부모참여와 모니 터링 등의 상시 질 관리, 교직원의 전문성 제고와 경력관리가 연동하는 '순환 적 질관리 체계'로 발전을 제안(그림 V-3-1)

# 서론 01 연구목적 02 연구내용 03 연구방법

#### I. 서론

#### 1. 연구 목적

#### 가. 연구의 필요성

과거 보육·교육 서비스의 질 관리를 위해 적용된 평가 중심의 정책 기제가 이제 구성원의 능동적 참여와 자율성, 소통을 담보하는 과정으로서의 컨설팅 지원으로 무게중심이 옮겨가고 있다(예: 최윤경 외, 2016, 권미경 외, 2017, 이미화 외, 2019; 박승재, 2015). 미래사회에 대비하는 보육·교육 과정의 변화와 교사의 전문성 및 근로여건을 강조하는 최근 동향을 고려하여도 이러한 변화는 바람직한 것으로 여겨진다.

컨설팅의 핵심은 서로 다른 역량과 인적 특성, 지역사회 요구 등을 갖고 있는 개별 기관별로 당면한 과제에 맞는 컨설팅의 모형과 절차를 어떻게 적용하고 운영할 것인가에 관한 것이다. 즉 컨설팅의 모형, 기법과 절차가 중요한 요소임과 동시에, 컨설팅에 참여하는 내부 구성원이 컨설팅을 어떻게 이해하고 받아들이는가에 대한 개념화도 컨설팅의 성패를 가르는 중요한 과제로 대두되고 있다. 컨설팅을 평가연계의 연장선으로 보는 데에서 나아가 자율적 참여와 소통을 통한 컨설팅 과정을 경험함으로써 구성원의 내적역량을 키우고 기관의 성장과 서비스의 질적 제고를 끌어내는데 기여하는 것이 컨설팅의 핵심 기제이기 때문이다(박승재, 20151)).

이 연구는 지난 4년간 진행된 연속과제(2016~2019)의 마지막 5년차 연구로, 애초 보육서비스의 질관리 방안의 일환으로 평가연계 사후컨설팅의 개념과 제도적 도입을 위해 시작되었다. 이 연구에서는 어린이집 컨설팅 모형의 개발과 적용 과정에서 평가(인증) 결과에 근거한 특정 영역과 내용에 한정된 컨설팅에 머무르지 않고 어린이집 전반에 대한 구성원의 조직진단과 의제 설정을 통해 행동 변화의 과정에 교직원이 참여하고 기관에 대한 경영마인드(원장 리더십)와 조직문화 중심의 종

<sup>1)</sup> 교육계에서는 컨설팅의 요건인 자발성에 대한 논쟁이 진행된 바 있음(박승재, 2015: 2).

합적인 접근으로 컨설팅을 실시하였다. 즉 경영컨설팅과 행동주의에 기반하여 어린이집의 운영과 보육과정의 실행이 원장의 리더십을 중심으로 조직운영의 차원에서 접근되기를 바라는 시도였다. 그 결과는 2016~2019 연차별 보고서에 담겨있으며, 이 보고서는 5년차 마지막 컨설팅의 적용과 1~5차년도에 대한 종합분석을 담았다. 평가연계 사후컨설팅의 특성을 견지하는 가운데, 컨설팅의 적용과 과정이평가결과에 국한되지 않고 구성원의 자발적 문제의식과 참여를 통해 교사의 역량과 기관의 조직문화가 변화하는 사이클을 경험, 내재화 하도록 컨설팅을 개념화하였으며, 이를 'CARE 컨설팅'으로 명명하였다(CARE 컨설팅 상세내용은 부록, 과년도 보고서 참조).

그 간 어린이집에 대한 질 관리체계에서 중요한 동력이 되었던 평가인증(1차~3차) 사업은 2019년 6월부터 모든 어린이집을 대상으로 하는 의무평가제 실시로 변화하였다. 이에 따라 어린이집의 평가인증 준비를 도왔던 사전 조력에 해당하는 '평가인증 컨설팅'은 '평가 컨설팅'으로 이름을 바꾸었으며, 어린이집 평가 결과에 따라 '사후방문지원'의 본 사업이 진행 중에 있다. 국가수준 평가제 도입에 상응하는 후속 관리체계로서 새로운 차원의 평가연계 컨설팅의 필요성이 커짐에 따라, 평가제 이후에 적용되는 어린이집 대상 사후 지원에 육아정책연구소에서 진행한 CARE 컨설팅 모형은 국가수준의 평가연계 컨설팅으로 발전하는데 기여하였다. 이제 2019년에 도입된 의무평가 결과를 받은 어린이집을 대상으로 이루어지는 정부의 사후방문지원 본 사업 시행과 함께, 2020년 이 연구는 평가 결과를 받은 기관을 대상으로 평가연계 사후컨설팅을 진행하였다. 이로써 지난 4년간의 CARE 컨설팅 참여 기관이 평가인증 참여 기관이었다면, 5년차 올해 연구의 CARE 컨설팅 참여 기관은 2019년 의무평가제에 참여한 어린이집이 되며, CARE 컨설팅은 의무평가제의 사후 질관리체계로 어떻게 연결 및 작동하는가를 볼 수 있는 제도 도입 단계의 중요한 실증 자료이자 마무리 작업이 된다.

따라서 본 연구는 의무평가제 도입 이후 이루어지는 평가연계 컨설팅 지원의 일 환으로 진행하여, 평가결과 저성과(C, D등급) 어린이집을 대상으로 CARE 컨설팅 모형을 적용하고 그 과정과 절차의 실효성을 검증함으로써, 국가수준 사후컨설팅 본 사업(사후방문지원)의 진행에 도움이 되는 실증자료와 효과성 제고의 전략을 담는데 그 목적이 있다. 또한 지난 4년간의 시범사업 성과를 정리하고, 마지막 연차

의 컨설팅 운영을 통해 향후 어린이집을 대상으로 이루어지는 컨설팅의 개념과 모형, 기법과 절차가 보다 다양해지고 어린이집 현장에 맞는 맞춤형으로 발전하는데 유의미한 시사점을 제공하고자 한다. 이를 위해 어린이집 평가사업을 수행하는 보건복지부 산하 한국보육진흥원, 어린이집 대상 보육컨설팅 및 해당 지역별로 어린이집 지원을 총괄하고 있는 시도 육아종합지원센터 2곳과 협력하여 CARE 컨설팅의 전 과정을 적용하였다.

#### 2. 연구 내용

상기 연구목적을 수행하는 연구내용을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 어린이집 평가 제도의 변화와 어린이집 컨설팅의 동향을 살펴보고, 관련 유관기관의 평가와 컨설팅 최근 동향을 살펴보았다.

둘째, 2016~2019년 4년간의 컨설팅 모형의 개발과 적용, 변화의 과정과 이에 따른 컨설팅 시범 적용의 내용과 효과를 분석하였다.

셋째, 2020년 5차년도 컨설팅 운영을 설계하고, 이를 적용한다. 2020년 5차년 도 컨설팅 운영의 결과를 분석하고, 지역과 기관의 특성을 고려한 컨설팅 운영의 과정과 내용을 기술하였다.

넷째, 5차년도 컨설팅 적용의 결과를 분석하고, 어린이집 평가연계 컨설팅으로 서의 시사점과 컨설팅 운영의 질적 제고를 위한 발전방안을 제안한다.

#### 3. 연구 방법

#### 가. 문헌연구 및 관련자료 분석

첫째, 어린이집 평가인증 및 평가 관련 문헌과 국내 기관 평가와 컨설팅의 동향을 고찰한다. 둘째, 어린이집 3차 평가인증 및 의무평가제 시행 관련하여 실제 운영의 결과를 반영한 가용한 최근 자료에 근거하여 평가(인증) 현황을 분석한다. 특히 평가(인증) 결과 C, D등급을 받은 기관의 특성 및 지역별로 컨설팅 지원 등이 필요한 취약특성을 파악하여 컨설팅 운영 설계에 반영하도록 한다. 셋째, 1~4차년

도까지 이루어진 어린이집 평가연계 컨설팅 연구 결과를 분석하여, 그 간 CARE 컨설팅 시범사업의 변화와 효과에 대해 종합 정리하였다.

#### 나. 자문회의

보육전문가와 어린이집 현장(원장, 교사), 그리고 유관기관 컨설팅 실무자 및 전문 가를 대상으로 자문회의를 실시하여, 컨설팅 운영의 쟁점과 시사점을 파악하였다.

#### 다. 정책연구실무협의회

의무평가제 도입에 따라 어린이집 사후방문지원의 본 사업 운영을 앞두고 있는 부처 담당자와 정책연구실무협의회를 실시, 연구과제로서 진행되는 육아정책연구 소 CARE 컨설팅의 의의와 시사점에 대해 공유하고, 어린이집 컨설팅의 효과 제고 와 서비스 질 제고를 위한 저변 확대 방안에 대해 협의하였다.

#### 라. 평가연계 CARE 컨설팅 운영

2020년 CARE 컨설팅 운영 계획은 다음과 같다.

첫째, 어린이집 평가에 참여한 기관 중 평가결과(C, D등급)를 고려하여 지역별로 컨설팅 참여 기관을 모집, 선정한다(※총 53개 기관 2개 지역 중심으로 진행:경기북부, 충청(충북/충남/세종시).

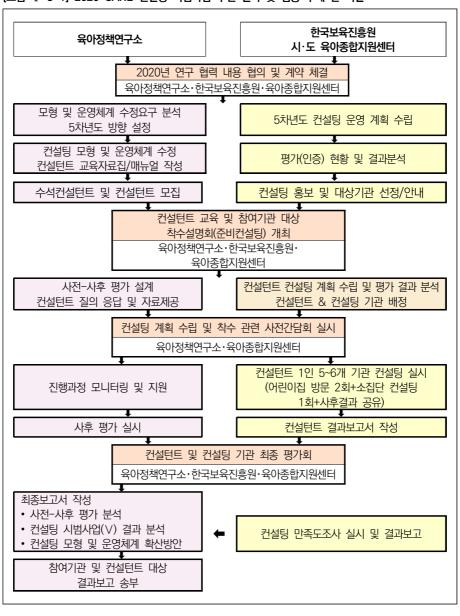
둘째, 선정된 기관의 시도 육아종합지원센터와 협력하여 참여기관 대상 오리엔 테이션(사전 준비컨설팅)에서부터 시작하여 본 컨설팅(2회)과 지역별 소모임, 사후 결과공유에 이르는 컨설팅의 단계별 과정을 실시한다.

셋째, 사후만족도 조사와 결과보고회를 통해 5년차 컨설팅 운영의 성과를 공유 한다.

#### 마. 협력연구체계 구성

육아정책연구소, 한국보육진흥원, 시·도 육아종합지원센터를 포함하는 협동연 구 컨소시움을 구성하여 컨설팅 사업을 진행하였다. 육아정책연구소는 4차년도까 지의 결과를 반영하여 연구모형을 검토·수정하고, 구체적인 컨설팅 운영과 추진을 포함하는 연구내용을 기획, 총괄하였다. 컨설팅 진행 절차는 다음의 과정으로 이루어지며, 협력기관 간 협동연구의 구체적인 내용은 [그림 I-3-1]과 같다.

[그림 I-3-1] 2020 CARE 컨설팅 시범사업 추진 절차 및 협동 주체 간 역할



한국보육진흥원은 2019년도 의무평가제 도입에 따라 사후컨설팅 대상이 되는 어린이집 선정을 지원하고, 가용한 최근 자료에 기반하여 3차 평가인증 및 의무평가 등급별, 영역별 특성을 분석한 결과를 제공하였다. 평가연계 컨설팅 과정에 참여하여 의무평가제 사후 질 관리체계인 평가연계 사후방문지원 본 사업 추진과의 협력·연계를 모색하였다.

시·도 육아종합지원센터는 2019년 의무평가에 참여했던 어린이집 중 평가결과 (C, D등급 포함)를 받은 54개 어린이집을 대상으로 평가 결과에 기초한 평가연계 사후컨설팅을 실시하였다. 시도의 어린이집 대상 컨설팅 진행과정에서 개별 기관 별로 평가결과의 배경을 이해하고, 육아종합지원센터와 협력하여 지역 특성을 고려한 진행이 되도록 하였다. 참여 어린이집을 대상으로 컨설팅 내용과 운영 체계, 결과에 대한 사전 사후 조사를 실시하고 개선요구를 수렴하였으며. 어린이집 원장과 교사 대상으로 컨설팅 적용에 대한 현장 의견을 수렴하고 이를 토대로 컨설팅 개선 및 발전방안 도출에 기여하였다.

#### 바. 2016-2019 평가연계 컨설팅 시범사업 개요2)

유아교육의 경우 평가만이 아닌 장학과 컨설팅 등이 활발하게 추진되어 교육 현장의 상시 질 관리 시스템이 정비된 경향을 보인다. 이에 비해 보육은 평가인증의 평가 기능을 통한 질 관리가 주요 수단으로 상시 질 관리, 특히 평가 저성과 어린이집을 대상으로 하는 상시 질관리로서의 지속적인 관리는 부족한 상황이다. 현재육아종합지원센터를 중심으로 운용하는 어린이집 컨설팅은 신설 어린이집 대상 설치운영 컨설팅, 평가 준비를 돕는 평가 컨설팅, 보육과정 운영을 위한 교사 역량강화를 위한 보육과정 컨설팅, 회계 관리 지원을 위한 재무회계 컨설팅, 맞춤반 운영을 위한 맞춤형 보육컨설팅 등이다(권미경 외, 2018).

'평가연계 CARE 컨설팅'은 기존의 평가 위주에서 평가 이후 상시 질 관리와 자체 점검과 모니터링이 가능하도록 어린이집 컨설팅 지원의 구체적 방안을 제시하고 어린이집 현장에 맞는 새로운 컨설팅 모형의 적용 가능성을 모색하였다. 평가연계 컨설팅은 어린이집의 평가(인증) 결과가 낮은 원인이 결국 원장의 조직관리 역

<sup>2) &#</sup>x27;최윤경·권미경·윤지연, 2016', '권미경·박원순·이규림·박인숙, 2017', '권미경·이미화·조숙인·조미라·윤지연, 2018', '이미화·박원순·염혜경, 2019' 연구를 바탕으로 정리한 내용으로, 상세내용은〈부록〉참조

량이 부족하기 때문이라는 관점에서 원인 진단부터 개선 의제의 도출과 실행 과정에서 보육교직원의 참여와 실천적 실행과정을 강조하고 원장의 경영능력 및 리더십 강화에 목적을 두었다.

컨설팅 대상 어린이집의 특성을 '공유된 비전 및 가치(Common Value)', '역량 (Ability)', '자원(Resource)', 그리고 '동기부여(Empowering)'의 4가지 측면에서 진단하고(CARE 조직진단), 구성원 스스로 각 요소를 활성화시키도록 지원함으로 써 어린이집의 조직문화를 개선하는 모형으로 개발하고, 이후 연간 적용과정을 통해 운영체계와 매뉴얼 등을 부분적으로 수정 보완하여 CARE 컨설팅의 현장 적용성과 효과성을 제고하고자 하였다.

2019년 6월 어린이집 평가제로의 전환으로 인해 평가 결과 활용 부재에 대한 지적과 평가 시점에 준하는 수준의 어린이집 질 관리에의 요구가 증가함에 따라, 평가결과에 기반한 상시 질 관리를 목적으로 하는 '어린이집 평가연계 컨설팅'의 마련이 요구되고 있다. 특히 어린이집에 대해 등급제로의 의무평가제 시행에 따른 평가결과 저성과 최하위 등급에 대한 국가의 질 관리 노력이 병행되어야 하므로, 이를 컨설팅으로 지원하는 방안의 마련이 적극 필요하였다.

2016년부터 2020년까지 시범적용한 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 사업의 주요 사항을 정리하면 다음과 같다.

#### 1) 1차년도 연구(2016년): 컨설팅 모형 개발

컨설팅 연구 첫 해로, CARE 컨설팅 모형을 개발하여 3차 평가인증 결과를 바탕으로 총 90개 어린이집을 대상으로 시범적용을 실시하였다.

- 조직진단 도구로 CARE 진단지 개발, 컨설팅 운영체계 및 모형 개발
- 육아정책연구소는 한국보육진흥원과 함께 컨설팅 참여기관을 모집하고, 전국 컨설턴트를 선발하였으며, 이후 보육전문가 3인과 함께 컨설턴트 교육 집중 워크숍을 실시
- 1차년도는 평가인증 98점 이상의 우수기관 위주로 컨설팅이 이루어짐.



[그림 I-3-2] CARE 컨설팅 모형

자료: 최윤경 외(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구. 육아정책연구소. p. 19.

#### 2) 2차년도 연구(2017년): 컨설팅 모형 및 매뉴얼 수정

2016년 연구결과를 반영하고, 2017년 10월을 기점으로 평가인증 통합평가지 표 적용으로 전환되는 시점으로 컨설팅 모형과 매뉴얼을 수정함.

- 2017년은 통합평가지표를 적용하는 평가인증으로의 제도 변화가 있는 시점으로 평가인증 결과의 반영이 어려워 시범 참여 어린이집의 원장과 교사의 자체 평가 결과에 기초하여 컨설팅을 추진함.
- 향후 육아종합지원센터를 통한 CARE 컨설팅의 확대 가능성 타진을 위해, 3개 시·도 육아종합지원센터와 협력 연구로 총 89개 기관에서 시범적용을 진행함.
- 서울, 울산, 충북 육아종합지원센터를 중심으로 어린이집을 선정하여 컨설팅을 제공함.

- 3) 3차년도 연구(2018년): 3차 평가인증 결과에 기초한 CARE 컨설팅 운용
  - 보육지원 실행주체이며, 주요 전달체계인 육아종합지원센터와의 협동연구를 통해 육아정책연구소가 개발하는 본 연구의 결과인 컨설팅 모형을 구체화함.
  - 서울, 경기, 경기북부, 인천 등 4개 지역 육아종합지원센터와 협동
  - 유치원과 어린이집에서 공통 평가도구로 사용하는 통합지표를 적용한 3차 평가인증 결과를 토대로 컨설팅 지원의 필요성이 높은 어린이집을 대상으로 실시할 계획이었으나 인증결과 시기에 따른 대상 선발의 어려움으로 전체 등급을 대상으로 변경한 후 88개 어린이집을 선정하여 CARE 컨설팅을 실제 적용함. CARE 컨설팅 운용 개선안을 도출함.
- 4) 4차년도 연구(2019년): 의무평가제 도입에 따른 평가연계 사후컨설팅
- 인천, 충남, 울산지역 등 3개 지역 육아종합지원센터와 협동 추진함.
- 한국보육진흥원은 의무평가제 도입에 따라 시범적용 대상 어린이집 선정을 지원하고, 3차 평가 인증 등급별, 영역별 특성을 분석한 결과를 제공함
- 4차년도 연구에서는 그간 개발된 컨설팅 모형(CARE)를 평가제 도입에 따라 의무적으로 실시되는 사후컨설팅를 실시하는 모형으로써 '평가연계 사후컨설팅'을 제시함. 시범사업 지역을 일부 변경, 보완함. 평가연계 사후컨설팅 운용 개선안을 도출함.
- 총 64개 기관 참여. C, D 기관 위주로 참여하였으며, 일부 A, B 기관이 참여함.

#### 〈표 ፲-3-1〉 어린이집 평가연계 컨설팅 지원방안 연구 5차년 연구계획

1차년도 (2016)	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구- 평가인증 취약 부분 분석- 취약 부분별 컨설팅 모형 개발- 컨설팅 매뉴얼 개발- 컨설턴트 양성 및 시범 운영- OECD ECEC 등 국제적으로 논의되고 있는 질관리 기제의 발전 및 전환
	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구॥ - 통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설팅 연구-
2차년도 (2017)	- 어린이집 평가인증과 컨설팅 현황 분석 - 영국과 호주 ECEC 질관리 제도 고찰 - CARE 컨설팅 모형 수정 - 컨설팅 매뉴얼 수정 - 컨설턴트 양성 및 서울, 울산, 충북 지역에서 시범 운영 - 평가인증 결과 연계 CARE 컨설팅모형 및 운영체계
'17. 11	통합평가지표 적용 3차 어린이집 평가인증 실시
3차년도 (2018)	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅲ (평가인증 낮은 등급 어린이집 CARE 컨설팅 적용 연구)  - 제3차 평가인증 체계 및 현황, 미충족 지표 및 항목 파악  - CARE 컨설팅 모형 및 컨설팅 매뉴얼 수정  - 컨설턴트 양성 및 서울, 경기남・북부, 인천 지역에서 시범 운영  - 컨설팅 모형과 운영체계에 대한 개선점 도출  - 향후 평가인증연계 지원방안 제시
	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구IV (평가연계 컨설팅 효과 연구)
4차년도 (2019)	- 제3차 평가인증 체계 및 현황, 미충족 지표 및 항목 파악 - 평가연계 사후컨설팅 모형 및 컨설팅 매뉴얼 수정 - 컨설턴트 양성 및 인천, 충남, 울산지역에서 시범 운영 - 컨설팅 모형과 운영체계에 대한 개선점 도출
'19. 6	어린이집 평가제 시행
5차년도 (2020)	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구V (평가제 실시에 따른 평가연계 CARE 컨설팅 적용)  - 어린이집 평가인증 및 평가 현황 분석  - CARE 컨설팅 모형 및 컨설팅 매뉴얼 검토  - 컨설턴트 양성 및 2개 지역에서 시범 운영
	- 의무평가 결과 연계 CARE 컨설팅모형 및 운영체계 제안 - 2016-2020 5년간의 컨설팅 주요 내용 종합 분석

주: 1차년도~4차년도 내용의 경우 '최윤경 외, 2016', '권미경 외, 2017', '권미경 외, 2018', '이미화 외, 2019' 연구 내용 요약에 5차년도 내용을 추가.

# 연구의 배경

- 01 어린이집 평가인증 및 평가제 도입 배경
- 02 (어린이집 외) 기관 평가와 컨설팅 고찰
- 03 어린이집 평가인증 및 평가 결과 분석

## Ⅱ. 연구의 배경

#### 1. 어린이집 평가인증 및 평가제 도입 배경

#### 가. 어린이집 평가인증 운영 경과

어린이집 평가인증 제도는 보육서비스에 대한 효과적인 질 관리 시스템을 마련하고, 부모들이 합리적으로 어린이집을 선택할 수 있도록 정보를 제공하는 것을 기본 방향으로 운영되어 온 제도이다(보건복지부, 2019: 255). 이 제도는 2005년 시범사업을 시작으로 제1차 평가인증(2006~2009), 제2차 평가인증(2010~2017. 10), 제3차 평가인증(2017. 11~2019. 6)에 걸쳐 시행되었다(보건복지부·한국보육진흥원, 2019. 2). 보육서비스의 점진적인 질 향상을 위해 운영체계와 지표를지속적으로 개선해왔다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 3).

제도 도입 초기인 제1차 평가인증 시기(2006~2009)에는 평가인증제도의 정착과 참여 활성화를 위해 운영체계와 지표가 지속적으로 정비되었으며, 이후 인증 참여 및 통과 어린이집이 확대됨에 따라 보육서비스의 질 유지와 관리를 위해 인증어린이집의 사후관리가 강화되었다(보건복지부·(재)한국보육진흥원, 2017. 7: 29-30).

〈표 Ⅱ-1-1〉 어린이집 평가인증제도 변화 과정

구분			내용	비고
		2002. 3.	보육사업 활성화 방안 수렴 발표	
도입	도입	2003. 4–12.	보육시설 평가인증제도 실시모형 개발 관련 연구용역 실시	
II471		2004. 1.	보육시설 평가인증제도 도입 근거 마련[영유아보육법 제30조]	
평가 인증제	시범 운영	2005	보육시설 평가인증 시범운영 실시	
1차	1차	2006. 2.	평가인증 확대 시행을 위한 공청회 개최	1차 평가인증지표 - (40인 이상, 39인 이하,
시행		2006-2009	제1차 어린이집 평가인증 시행	장애아전담 어린이집) - (7개 영역) 보육환경, 운영관리,

	구	분	내용	비고
				보육과정, 상호작용, 건강과 영양, 안전, 가족 및 지역사회와의 협력 - 인증/인증유보/불인증(점수제)
		2009. 3-12.	제2차 평가인증 추진 연구 및 공청회 진행	2차 평가인증지표 - (40인 이상, 39인 이하,
		2010–2017. 10	제2차 어린이집 평가인증 시행	장애아전담 어린이집) - (6개 영역) 보육환경, 운영관리,
	2차	2013. 9.	어린이집 평가인증 결과공표 시행	보육과정, 상호작용과 교수법, 건강과 영양, 안전 - 인증/인증유보/불인증(점수제)
	시행	2014	제3차 시범지표 개발 및 의견수렴	3차 평가인증지표 - 시설유형통합적용
		2014. 11~2017. 10.	제3차 시범지표 시범사업 실시	- (6개 영역) 보육환경, 건강, 안전, 보육과정운영, 보육활동과
		2016. 6.	유치원·어린이집 평가체계 통합방안 발표(유보통합추진단)	상호작용, 운영관리 - 인증/인증유보/불인증(점수제)
	3차 시행	2017. 11.~	제3차 어린이집 평가인증 시행(통합지표 적용)	3차 시범지표 - 어린이집 유치원 통합지표 - (4개 영역) 보육과정과 상호작용, 보육환경과 운영관리, 건강과 안전, 교직원 - 인증/불인증(등급제/인증 (A,B,C). 불인증(D))
의무		2018. 12.~	영유아보육법 개정 의무평가제 도입	의무평가제 지표 - (4개 영역) 보육과정과 상호작용,
평가제		2019. 6.~	의무평가제 실시	보육환경과 운영관리, 건강과 안전, 교직원 - 등급(A,B,C,D)

자료: 권혜진(2019). 어린이집 평가제 운영체계 및 평가지표. 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나 자료 집. 한국보육진흥원, p. 4.

어린이집 평가인증의 경우 2005년 처음으로 시범운영을 실시하였고, 그 결과 전국 어린이집 중 809개를 대상으로 평가인증 시범운영을 실시 후, 627개소의 어 린이집이 평가인증 시설로 결정되었다(여성가족부 보도자료, 2005. 12. 22). 이후 2006년부터 본격적인 어린이집 평가인증이 진행되어, 2006년부터 2009년까지 제1차 어린이집 평가인증을 시행한 결과, 신청기관 총 29,084개소 중 인증통과 기 관이 총 18,197개소로 발표되었다(보건복지부 보도자료, 2010. 2. 8).

2010년 제2차 어린이집 평가인증 시기에는 달성도가 높은 지표를 상향 조정하

고 유사항목을 통합하며 교사의 상호작용에 대한 항목을 신설하는 등 지표를 고도 화하였고, 참여자격을 완화하고 인증 취소사유를 합리화하는 등 1차 지표를 개편 하였다(보건복지부 보도자료, 2010. 8. 20).

제2차 평가인증 시행(2010~2017.10)에서는 인증유효기간이 만료되는 인증어린이집을 대상으로 재인증 과정이 신설되었다(보건복지부·(재)한국보육진흥원, 2017. 7: 33). 또한 어린이집의 질 관리 체계 정착 및 인증어린이집의 상시 질 관리 강화를 위해 법적 사항 준수, 건강·안전 관련 기준 강화 등 지표를 개정하였고, 인증과정에 소요되는 기간을 4개월로 단축하였다. 이 외에도 공정하고 객관적인현장관찰 과정 운영을 위해 현장 관찰 진행 절차 개선 및 관찰자 평가관리를 강화하였다(보건복지부·(재)한국보육진흥원, 2017, 7: 33). 2013년 영유아보육법 개정을 거쳐 평가인증 결과를 공표하고 부모만족도 조사 실시 여부를 평가지표에 반영하는 등 수요자 중심 평가체계의 기반이 마련되었다(보건복지부·(재)한국보육진흥원, 2017, 7: 34).

이후 제2차 어린이집 평가인증 시행 중 0-5세 무상보육이 전면 실시되었고, 3-5세 누리과정 도입에 따라 보육의 공공성 강화와 질적 수준 제고를 위한 국가의 책무성 강화 필요성이 제기됨에 따라 3차 지표를 개발, 시범적용이 실시되었다(보건복지부·(재)한국보육진흥원, 2014: 4). 이후 어린이집 평가인증은 2차 지표와 3차 시범지표 중 어린이집이 지표를 선택하는 형태로 이루어졌다(보건복지부·(재)한국보육진흥원, 2017. 7: 3).

제3차 평가인증 시행(2017. 11~2019. 8) 후에는 평가의 사각지대 발생과 현장 평가 부담 등과 관련하여 운영체계 및 지표의 개선 필요성이 제기되었고 아울러 국무조정실 유보통합추진단의 「유치원·어린이집 평가체계 통합방안」이 추진됨에 따라 이를 기초로 어린이집 특성에 맞는 통합지표와 운영체계가 개발·적용되었다 (보건복지부·한국보육진흥원, 2019; 이미화 외, 2019; 32 재인용).

통합지표는 기존 2차, 3차 시범지표를 토대로 유사성이 높은 영역과 지표를 통합·감축하여 보육과정 및 상호작용, 보육환경 및 운영관리, 건강·안전, 교직원의 4영역으로 구성되었으며, 특히 보육의 질 향상과 관련된 보육과정 및 상호작용, 교직원 영역의 항목 비중이 높아졌고 건강·안전 영역이 강화되었다(보건복지부·한국보육진흥원, 2019; 이미화 외, 2019; 32 재인용). 또한 현장의 부담 완화를 위해

관찰과 면담 비중이 확대되고 평가항목 및 평가서류 구비가 대폭 감축되었으며, 어린이집의 고득점 경쟁 방지를 위해 점수제에서 등급제(4등급)로 전환하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2019; 이미화 외, 2019; 32 재인용).

종전에 불인증된 신규 참여 어린이집에 한해 적용되었던 재참여 과정이 재인증참여 어린이집에도 적용되었으며, B, C등급 어린이집에 대해 재평가 기회를 부여하여 어린이집의 자체적인 보육서비스 질 향상 기회가 신설되었다(보건복지부·한국보육진흥원, 2019; 이미화 외, 2019; 32 재인용).

3차 시기 본 평가를 통해 유보통합지표를 공통 적용하였으며, 전체 시설에 대해 등급제(4등급: A-B-C-D)로 평가 후 그 결과를 공개하고, 평가결과에 따라 평가주기를 차등 적용하였다(보건복지부·(재)한국보육진흥원, 2017. 7: 1). 어린이집 평가인증의 2차 지표, 3차 시범지표, 그리고 통합지표의 변화를 제시하면 [그림 Ⅱ-1-1]과 같다.

[그림 Ⅱ-1-1] 어린이집 평가인증 지표 비교

2차 지표	3차 시범지표		통합지표
6개 영역     -1. 보육환경, 2. 운영관리,     3. 보육과정, 4. 상호작용과 교수법, 5. 건강과 영양, 6. 안전     70개 지표, 218개 평가단위	6개 영역     -1. 보육환경, 2. 건강, 3. 안 전, 4. 보육과정 운영, 5. 보육활동과 상호작용, 6. 운영관리     50개 지표, 308개 평가단위	⇒	4개 영역     -1. 보육과정 및 상호작용, 2. 보육환경 및 운영관리, 3. 건강·안전, 4. 교직원     21개 지표, 79개 평가항목, 123개 평가단위
• 문서 검토(48.6%) 관찰·면담(51.4%)	• 문서 검토(32.1%) 관찰·면담(67.9%)	⇒	• 문서 검토(40.7%) 관찰·면담(59.3%)
• 점수 평정	• 점수 평정		• 등급 평정

자료: 보건복지부·(재)한국보육진흥원(2017. 7). 제3차 어린이집 평가인증 설명회(통합지표 및 운영체계). p. 3.

2017년 11월에 적용된 통합지표부터는 평가결과에 있어 기존 절차별 배점 합산 방식에서 현장평가를 100% 반영하는 방식으로 변화되었고, 중대한 법 위반, 행정 처분 사항에 대해 종합평가 시 차하위등급으로 반영하도록 하였다(보건복지부 보도자료, 2017. 6. 30). 또한 기존 인증기준을 총점 및 영역별 점수 75점 이상에서 등급을 공개하게 하는 등 평가결과 체계가 변동되었다(보건복지부 보도자료, 2017. 6. 30).

〈표 Ⅱ-1-2〉와 〈표 Ⅱ-1-3〉에서 볼 수 있듯이 어린이집 평가인증 시행 이후 참

여 개소수와 인증 통과율은 점차 늘어났다. 신규인증 통과율의 경우 2010년 78%에서 2013년 이후 90%이상의 비율을 지속적으로 나타내며, 재인증 비율의 경우 꾸준히 95% 내외의 비율을 유지하는 것으로 나타났다.

#### 〈표 Ⅱ-1-2〉 연도별 평가인증 참여 및 인증현황

단위: 개소, %

구분	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2014	2016	2017	2018	2019. 10
참여확정 (A)	3,525	4,956	6,605	8,446	8,847	13,328	13,036	11,682	11,747	11,210	6,285
인증통과 (B)	2,804	4,181	5,464	7,303	6,899	11,506	12,618	11,152	11,362	10,603	5,780
인증통과율 (B/A)	79.5	84.4	82.7	86.5	78.0	86.3	96.8	95.5	96.7	94.6	92.0

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용). p. 5.

#### 〈표 Ⅱ-1-3〉 참여유형별 평가인증 참여 및 인증현황

단위: 개소, %

구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019. 10
신규인증										
참여확정(C)	8,344	6,976	7,813	7,102	4,957	4,053	3,199	3,086	3,302	2,171
인증통과(D)	6,426	5,667	6,304	6,781	4,746	3,866	3,071	2,954	3,046	1,912
인증통과율(D/C)	77.0	81.2	80.7	95.5	95.7	95.4	96.0	95.7	92.2	88.1
재인증										
참여확정(E)	503	5,923	5,515	6,306	8,079	7,768	8,483	8,661	7,908	4,114
인증통과(F)	473	5,664	5,202	5,965	7,872	7,456	8,081	8,408	7,557	3,868
인증통과율(F/E)	94.0	95.6	94.3	94.6	97.4	96.0	95.3	97.1	95.6	94.0

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용). p. 5.

또한 평가인증 유지율도 2006년 3.6%에서 시작하여 점차적으로 늘어나 2017 년부터는 80%대를 유지하게 되었다(표 Ⅱ-1-4 참고). 이를 통해 평가인증제도가 어린이집의 질 관리에 있어 보편화된 기제로 작용해왔음을 알 수 있다(이원선, 2019: 21).

〈표 Ⅱ-1-4〉 평가인증 유지 현황

단위: 개소, %

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2012	2014	2016	2017	2018	2019. 10
전체 (A)	28,367	29,233	30,856	33,499	35,550	38,021	42,527	43,742	41,084	40,264	39,171	37,362
인증유지 (B)	622	1,060	4,500	9,683	16,686	21,154	27,357	33,050	32,795	32,257	31,625	31,504
유지율 (B/A)	2.2	3.6	14.6	28.9	46.9	55.6	64.3	75.6	79.8	80.1	80.7	84.3

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용). p. 5.

2010년 이후 2차 지표로 인증 받은 어린이집의 점수 분포를 살펴보면, 2010년 에는 대부분의 어린이집 점수가 80점에서 95점 사이에 분포하고 있으나 2014년 부터 90점 이상으로 상승한 것으로 보아, 평가인증에 참여하는 어린이집 질적 수준이 높아지고 안정화 되었다고 할 수 있으며(이원선, 2019: 21), 참여기관을 중심으로 평가인증제와 인증지표에 적응한 양상을 보였다.

〈표 Ⅱ-1-5〉 연도별 인증어린이집의 점수분포(2차 지표)

단위: %, 점

구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
98.00점 이상	0.3	4.2	6.8	12.2	29.4	27.1	27.5	37.5
95.00점~97.99점	5.7	24.6	28.9	32.1	38.9	41.4	41.4	39.8
90.00점~94.99점	28.8	43.4	43.7	37.4	24.7	26.0	26.5	19.9
85.00점~89.99점	42.1	21.8	16.9	14.7	5.9	5.0	4.2	2.5
80.00점~84.99점	20.5	5.5	3.5	3.2	1.0	0.4	0.4	0.2
75.00점~79.99점	2.6	0.4	0.2	0.4	0.1	_	0.0	0.0
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
평균점수	88.2	92.1	92.9	93.5	95.7	95.7	95.8	96.5

자료: 이원선(2019). 어린이집 평가제 운영체계 및 평가지표. 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나 자료 집, 한국보육진흥원, p. 21.

어린이집 평가인증 참여유형별 인증어린이집 등급 분포를 살펴보면 다음  $\langle \mathbf{H} \ | \mathbf{I} \rangle$  -1-6 $\rangle$ 과 같다.  $\langle \mathbf{H} \ | \mathbf{I} \rangle$  -1-6 $\rangle$ 에서 볼 수 있듯 연도가 경과함에 따라 신규인증, 재인 증 모두 A등급 비중이 높아지고 있다.

〈표 Ⅱ-1-6〉참여유형별 인증어린이집 등급분포(통합지표)

단위: %

	_			
구	분	2017	2018	2019
	A등급	85.1	89.3	89.5
전체	B등급	12.8	9.6	9.6
	C등급	2.1	1.1	0.9
	A등급	81.1	88.2	88.9
신규인증	B등급	16.2	10.5	9.9
	C등급	2.6	1.4	1.2
	A등급	86.1	89.7	89.8
재인증	B등급	12.0	9.3	9.4
	C등급	2.0	1.0	0.8

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용). pp. 6~7.

그러나 어린이집 평가인증제도는 그간 어린이집의 자발적 신청에 따라 운영되어, 질 관리의 사각지대가 존재하는 것이 주요 쟁점의 하나로 꾸준히 지적되어왔다. 2019년 1월 말 기준으로 전체 어린이집 39,219개소 중 19.2%에 해당되는 7,521개소가 미인증으로 나타난 바 있다(이미화 외, 2019: 15).

#### 나. 어린이집 평가제 개편

#### 1) 도입배경 및 주요 변경사항

기존의 평가인증 방식은 어린이집의 신청에 의한 인증방식으로 운영되어, 규모가 작거나 평가를 원하지 않는 어린이집(전체 어린이집의 약 20%, 약 6,500개소)은 그동안 평가를 받지 않았다(보건복지부 보도자료, 2019. 6. 11). 2017년 12월, 이와 같은 어린이집 평가관리의 사각지대를 해소하고 평가 수준별 사후관리로 어린이집의 보육서비스 제공 수준의 상향을 유도하기 위해 전체 모든 어린이집을 대상으로 하는 평가제를 의무화하는 내용이 발표되었다(보건복지부 보도자료, 2017. 12. 27). 2018년 12월에 영유아보육법 제30조 개정을 근거로 어린이집 평가인증제도가 평가제로 전환되었으며, 이는 2019년 6월부터 시행하였다(보건복지부 보도자료, 2019. 6. 11).

어린이집 평가제는 모든 어린이집에 대한 주기적 평가를 하고. 전반적인 보육서

비스 수준을 지속적으로 관리하여 국가의 책무성을 강화하는 목적이 있다(이원선, 2019: 24). 영유아의 건강한 성장을 위한 보육서비스 질 제고를 위해 모든 어린이 집의 보육서비스 질을 주기적으로 평가하고 관리하고자 한다(이원선, 2019: 24-25).

기존 평가인증제에서 평가제로의 개편 방안 및 주요 내용은 〈표 II-1-7〉과 같다. 우선 기존 평가인증제에서는 각 어린이집이 부담하던 평가 비용(25~45만원)을 개편된 평가제에서는 국가가 전부 부담하고, 평가 방식의 경우 종전의 서류위주의 평가에서 관찰 및 면담 등 현장 중심으로 개편하여 어린이집의 업무 부담을 줄이는데 중점을 두었다. 평가 결과는 기존의 인증제에서는 인증과 불인증으로 부여하였으나, 개선된 어린이집 평가제에서는 A, B, C, D등급으로 부여된다. 이때 하위 등급(C, D)의 경우 평가 주기를 기존 3년에서 2년으로 1년 줄이는 대신 서비스 개선을 위한 전문가 방문 지원('사후방문지원' 본 사업)을 실시하게 되며, 법을 위반하는 경우 또는 행정처분이 발생하는 경우 등급이 조정될 수도 있다.

〈표 Ⅱ-1-7〉 어린이집 평가제 주요 개편 내용

구분	평가인증제(~'19.5)	평가제('19.6~)				
대상	• 평가인증 신청 어린이집	• 전체 어린이집				
	• 어린이집 신청 → 기본사항 확인 → 자체점 검 → 현장평가 → 종합평가(총 4개월)	<ul> <li>평가대상 통보 → 기본사항 확인 및 자체점검</li> <li>→ 현장평가 → 종합평가(총 3개월)</li> </ul>				
	기본 지체 기본 점검 현장 종합평가, 신청 사항 보고서 평가 결과통보 다 제출 다 다 제출 다 다 지율 다 다 되었다.	대상 기본시항 확인 및 현장 종합평가, 통보 지체점검 보고서 제출 평가 결과통보				
TT4-7.1	어린이집 지자체 어린이집 현장 중합평가 위원회	어린이집 지자체, 현장 종합병가 어린이집 관찰자 위원회				
평가 절차	• 참여수수료 어린이집 납부	•참여수수료 전액 국가 부담				
	<ul><li>기본사항: 필수항목 9개, 기본항목</li><li>필수항목 미준수는 참여 제외, 기본항목 미준수는 차하위 등급 부여</li></ul>	• 기본사항: 사전점검사항 5개, 위반이력사항 - 사전점검사항 미준수는 D등급 부여, 위반 이 력사항 발생 시 차하위 등급 부여				
	• 소위원회와 종합평가위원회에서 심의, 등급 결정	• 소위원회와 종합평가위원회에서 심의, 등급 결정 * 필수지표 및 요소 미충족 시 A등급 불가				
	• 재참여, 재평가 과정 운영	• 재참여, 재평가 과정 폐지				
평가 결과	• 4등급(A, B, C, D), D등급 불인증	• 4등급(A, B, C, D)				
평가 주기	• (유효기간) 3년(A등급 1년 연장 가능)	•A, B등급 3년 / C, D등급 2년				
결과	• 평가 받은 어린이집의 결과 공시	• 전체 어린이집의 결과 공시				

구분	평가인증제(~'19.5)	평가제(19.6~)
공표	- 평가인증 결과, 인증이력 등 공개	- 평가결과, 평가이력 등 공개
사후 관리 및 등급 조정	언증 어린이집 사후관리     연차별 자체점검보고서 제출     확인점검(무작위, 월 단위 시기 안내)     확인방문(배우자 및 직계존비속 또는 1년 이상 재직교사로 대표자변경, 주소변경)     인증유효기간 종료     법 위반 및 행정처분 발생 시 인증취소	명가 등급별 사후관리     연차별 자체점검보고서 제출     사후방문지원(C, D등급 의무 실시)     인점검(평가 관련 민원발생, 법 위반 및 행정 처분, 정보공시 부실어린이집 등에 대하여 불시점검)     평가등급 조정 및 관리     법 위반 및 행정처분 발생 시 최하위 등급 조정
결과 활용	• 인증어린이집에 대한 행·재정적 지원	• 평가 등급별 행·재정적 지원 등 • 지도점검 연계(2회 연속 D등급 어린이집)

자료: 보건복지부 보도자료(2019. 6. 11). 이제 모든 어린이집이 보육 품질을 평가받습니다!

평가대상 선정 어린이집은 평가제 대상 통보를 받은 후 자체점검 보고서를 제출하고, 지자체는 기본사항(사전점검사항, 위반이력사항)을 확인한 후, 어린이집 현장평가 및 종합평가를 실시하고 평가결과를 통보하게 된다.

#### 2) 어린이집 평가제 운영체계3)

어린이집 평가는 정해진 주기에 따른 평가대상 어린이집의 선정 및 통보로 시작된다. 선정 및 통보 이후 기본사항 확인과 자체점검, 현장평가, 종합평가, 결과공표순으로 진행된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 18).

#### 가) 평가대상 선정 및 통보

한국보육진흥원은 평가주기에 따라 평가대상 어린이집을 선정하고, 대상 선정 사실과 평가 일정을 해당 어린이집 및 지자체에 통보(1차)한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 19). 이후 선정통보에 의해 평가실시에 대한 동의서를 제출한 어린이집에 대하여 확정통보(2차)한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 20). 단, 어린이집의 특정 사유로 인해 통보된 일정에 참여하기 어려운 경우 3개월 전·후로 평가시기 조정이 가능하며 특정 사유는 다음과 같다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 24). 2주 이상 소요되는 어린이집 환경개선 공사, 보육교직원의 출산에 따

<sup>3)</sup> 해당 내용은 '보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용)' p. 18~54의 신규 평가제 운영체계를 요약하여 제시한 결과임.

른 출산전후휴가일이 포함된 2주 이상 휴가, 보육교직원의 2주 이상 장기 입원 등 (보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 24)이 이에 해당된다.

#### 나) 기본사항 확인 및 자체점검보고서 제출

기본사항 확인 및 자체점검보고서 제출 단계에서 지자체는 평가대상으로 확정 통보된 어린이집에 대해 기본사항을 확인하고, 어린이집은 자체점검보고서를 작성·제출한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 25).

#### 다) 현장평가

현장평가 단계에서는 기본사항 확인 및 자체점검보고서 제출을 완료한 어린이집을 대상으로 현장평가자가 어린이집을 방문하여 평가지표에 따라 어린이집 운영에 대한 전반적인 사항을 평가한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 30). 평가는 관찰, 문서 검토, 면담 등의 방법을 통해 진행된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 33).

#### 라) 종합평가

종합평가 단계에서는 평가등급 결정(조정)이 필요한 어린이집의 보고서(기본사항확인서, 자체점검보고서, 현장평가보고서 등)를 토대로 종합평가가 진행된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 36). 소위원회와 종합평가위원회의 평가 결과에따라 최종 등급이 결정되며(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 36). 평가 등급은 4등급(A, B, C, D)으로 구분된다. 평가 결과를 확정 받은 어린이집의 평가주기는 등급에 따라 상이하며 A, B등급은 3년, C, D등급은 2년의 평가주기를 부여받게된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 40).

#### 마) 결과공표

어린이집 평가 결과는 매월 15일 전·후 어린이집에 통보되며 결과 통보 후 익월 1일부터는 통합정보공시 홈페이지를 통해서도 공개된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 40). 평가받은 어린이집은 평가결과 통보월 말일까지 평가결과에 대한소명신청이 가능하다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 42).

#### 바) 평가 후 관리

평가받은 어린이집의 지속적인 질 관리를 위해 연차별 자체점검, 확인점검, 사후 방문지원, 최하위 등급(D등급) 조정, 평가주기 조정, 평가 관련 교육 및 정보를 제공한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 44-45).

연차별 자체점검은 A, B등급을 받은 어린이집이 평가주기 동안 자체점검위원회를 구성하여 자체점검을 실시한 결과를 매년 정해진 기한 내에 보고서로 제출하도록 하는 것이다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 44). 이를 통해 어린이집은 자체적으로 보육서비스의 질을 점검하고 관리할 수 있으며 기한 내 미제출한 어린이집은 확인점검의 대상이 된다.

확인점검은 평가받은 어린이집 중 특정 사유에 해당하는 어린이집의 일부를 불시 방문하여 보육서비스의 질적 수준을 점검하는 것으로 연차별 자체점검보고서미제출, 평가내용 관련 민원 발생, 정보공시 부실, 평가 이후 대부분의 교사가 이직한 경우 등이 이에 해당한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 45). 지표 전체영역, 어린이집 운영기준을 확인하며 최초 확인점검 결과가 D등급이거나 확인점검이 진행되지 않았을 경우 일정 기간 동안 자체개선 후 재확인점검실시, 재확인점검결과가 D등급이거나 재확인점검이 진행되지 않았을 경우 평가등급을 조정할수 있다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 46).

'사후방문지원'은 평가결과 C, D등급을 받은 어린이집에 대해 의무적으로 실시하며 어린이집의 질 향상을 위해 어린이집 운영 전반에 대한 방문지원, 교육 및 정보 제공 등의 지원이 이루어지고, 어린이집에서는 자체개선보고서를 작성하여 제출해야 한다(한국보육진흥원, 2020: 15).

최하위 등급(D등급) 조정은 평가받은 어린이집에서 거짓이나 그 밖의 부정한 방법으로 평가를 받은 경우, 법 위반 및 행정처분 등의 사유 발생 시 기존 평가등급을 최하위 등급(D등급)으로 조정하는 것이다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 46).

기존 인증유지 어린이집에서 평가인증 취소 및 유효기간 종료 사유 발생 시, 구법을 적용하여 인증취소 및 인증유효기간 종료 처리한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 53). 인증취소 사유는 ① 거짓 또는 부정한 방법으로 평가인증을 받은 경우, ② 대표자 또는 원장이 영유아보육법을 위반하여 금고 이상의 형을 선고받고 그 형이 확정된 경우, ③ 인증 후 영유아보육법 관련 행정처분을 받은 경우, ④ 대

표자, 원장 또는 보육교직원이「아동복지법」또는「아동·청소년의 성보호에 관한 법률」을 위반한 경우, ⑤ 확인방문 시 인증 기준에 적합하지 않은 경우로, 시·군·구 및 시·도는 인증취소 사유 발생 시, 인증취소 사유를 확인하고 정해진 기한 내보건복지부(한국보육진흥원)에 통보해야 한다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020:54). 보건복지부의 인증취소 처분 확정 및 통지 후 지자체의 협조를 통해 인증을 취소한다.

#### 3) 어린이집 평가제 지표 및 평정방식

평가지표는 제3차 평가인증에서 적용하였던 통합지표를 기반으로 하되, 어린이집의 고유한 특성을 반영하고자 하였다. 또한 개정 누리과정 및 개정 표준보육과정의 시행, 보육지원체계 개편 등 보육정책의 변화를 반영하여 평가항목을 개선하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 11)

평가제 지표의 주요 특징은 다음과 같다. 첫째, 기존 지표 간 항목 수 차이로 나타났던 등급 산정의 불합리성을 해소하고자, 지표를 21개 지표에서 18개 지표로, 79항목에서 59항목으로 축소하였고 지표별 평가항목 수를 평균 3~4개로 균형 배치하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 11-12).

둘째, '영유아 권리 존중', '놀이', '안전'의 가치를 강조함으로써 영유아 중심의 안심 보육환경을 조성하고자 하였으며, 영유아 권리 존중(1-1) 지표를 권리개념을 강조하고 놀이 중심의 보육과정 운영을 강화하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 12). 또한 급·간식 위생 및 안전 항목 중 영유아의 등원부터 하원까지 안전하게 생활하는데 반드시 필요한 필수요소(8개)를 지정하여, 필수지표 또는 필수요소 충족이 최상위 등급을 받을 수 있는 필수조건이 되도록 하였다(보건복지부·한 국보육진흥원, 2020: 12).

셋째, 보육교직원의 근무여건 개선과 보육에 집중할 수 있는 보육환경 마련을 위하여 보육교직원의 처우, 스트레스 관리 관련 지표를 강조하고 직무역량 제고를 위한 항목을 강화하였다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 12).

평가지표는 각 지표별 평가항목의 '충족' 개수에 따라 3개 등급(우수, 보통, 개선 필요) 중 1개가 부여되며, 각 평가항목은 충족 여부에 따라 '충족(Y)', '미충족(N)' 으로 구분된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 59).

〈표 Ⅱ-1-8〉 평가지표 등급 평정방식(1): 어린이집 평가

지표 평정	우수 보통		개선필요
평가항목 수	'충족(Y)' 평가항목 수		
2	2개	1개	0개
3	3개	2개	1개 이하
4	4개	2~3개	1개 이하
5	5개	3~47#	2개 이하
6	6개	3~5개	2개 이하

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용). p. 59. 일부 수정함.

평가영역은 각 영역별 평가지표 중 '우수', '개선필요' 지표 개수에 따라 '우수', '보통', '개선필요' 3개 등급으로 결정되고, 평가지표 중 '개선필요' 등급이 하나라도 있을 경우, '개선필요' 등급이 부여된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 59).

〈표 Ⅱ-1-9〉 평가영역 등급 평정방식(2): 어린이집 평가

영역 평정	우수	보통	개선필요
। 영역(5)	'우수'지표 4개 이상(필수 포함)	우수 및 개선필요 등급에 해당하지 않는 경우	'ANNIO' TIT 171 OIAL
॥ 영역(4)	'우수' 지표 3개 이상		
Ⅲ 영역(5)	'우수'지표 4개 이상(필수 포함)		'개선필요' 지표 1개 이상
Ⅳ 영역(4)	'우수' 지표 3개 이상		

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용). p. 59. 일부 수정함.

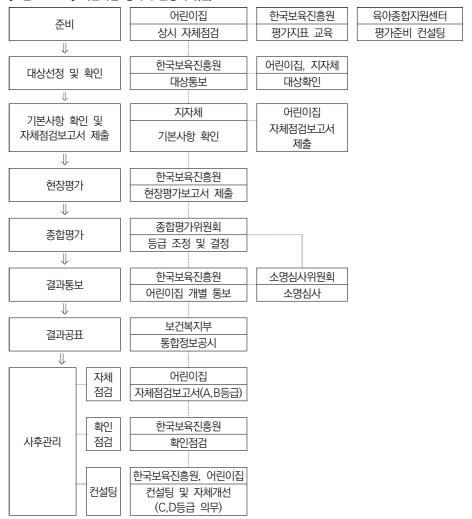
4개 평가영역 중 '우수', '개선필요' 등급 개수에 따라 어린이집의 최종 등급이 결정된다. 4개 영역 모두 '우수'이며 필수지표 및 요소를 모두 충족한 경우 A등급, '우수' 영역이 3개 이하이며 '개선필요' 영역이 없는 경우 B등급, '개선필요' 영역의 수에 따라 C, D등급으로 결정된다. 최종 등급 확정 이후 A, B등급은 3년, C, D등급은 2년의 평가주기를 부여 받게 된다(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 59).

〈표 Ⅱ-1-10〉최종 등급 평정방식: 어린이집 평가

등급	등급 부여기준	평가주기
А	4개 영역 모두 '우수'인 경우(※ 필수지표 및 요소 모두 충족)	3년
В	'우수' 영역이 3개 이하이며, '개선필요' 영역이 없는 경우	3년
С	'개선필요' 영역이 1개 있는 경우	2년
D	'개선필요' 영역이 2개 이상인 경우	2년

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용). p. 59. 일부 수정함.

[그림 Ⅱ-1-2] 어린이집 평가제 운영체계(안)



자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2019. 2). 어린이집 평가제 시행에 따른 운영체계 및 지표(안) 공청회 자료집. p. 5.

기존 4영역, 21지표, 79항목에서 4영역, 18지표, 59항목으로 일부 축소된다. 개선된 평가지표 내용은 다음 〈표 II-1-11〉과 같다. 다만 평가항목을 총 79개에서 59개로 축소하여 어린이집의 평가 대비 부담을 줄인 반면에, 영유아 인권, 안전, 위생 등 항목을 필수지표로 지정하여 이를 충족하지 못할 경우 아예 최고 등급이 부여될 수 없도록 평가기준을 강화하였다(보건복지부 보도자료, 2019. 6. 11).

〈표 Ⅱ-1-11〉 어린이집 평가인증-평가 지표 비교

구분	기존 (4영역 21지표 79항목)		개선 (4영역 18지표 59항목)		
영역(4)	지표(21)	<del>读</del> 수 (79)	지표(18)	항목 수 (59)	
	1-1. 보육 계획 수립 및 실행	4	1-1. 영유아 권리 존중(필수)	2	
	1-2. 일과 운영	5	   1-2. 보육계획 수립 및 실행	5	
. 보육과정 및	1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	6	1-3. 놀이 및 활동지원	(장애 1항목 추가)	
상호작용	1-4. 교사-영유아 상호작용	6		3	
$(31 \to 18)$	1-5. 영유아 간 상호작용 시 교사 역할	4	1-4. 영유아 간 상호작용 지원	4	
	1-6. 평가	4			
	1-7. 일상생활	2	1-5. 보육과정 평가	3	
П.	2-1. 실내 공간 구성	5	2-1. 실내 공간 구성 및 운영	4	
보육환경	2-2. 실외 공간 구성	3	2-2. 실외 공간 구성 및 운영	3	
및	2-3. 기관 운영	4	2-3. 기관 운영	4	
운영관리 (19 → 14)	2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	5	2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	3	
(19 - 14)	2-5. 어린이집 이용 보장	2	2~4. 기정 및 시작시외파의 현계		
	3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	4	3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	3	
Ⅲ.	3-2. 급·간식	3	3-2. 급·간식	3	
건강·안전	3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리	3	3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리	3	
$(15 \rightarrow 15)$	3-4. 등·하원의 안전	2	3-4. 등·하원의 안전	3	
	3-5. 안전교육 및 사고 대책	3	3-5. 안전교육 및 사고 예방	3	
	4-1. 원장의 리더십	4	4-1. 원장의 리더십	3	
V.	4-2. 교직원의 근무환경	3	4-2. 보육교직원의 근무환경	3	
교직원 (14 → 12)	4-3. 교직원의 처우와 복지	3	4-3. 보육교직원의 처우와 복지	3	
· · · /=/	4-4. 교직원의 전문성 제고	4	4-4. 보육교직원의 전문성 제고	3	

자료: 보건복지부 보도자료(2019. 6. 11). 이제 모든 어린이집이 보육 품질을 평가받습니다!

#### 2. (어린이집 외) 기관 평가와 컨설팅 고찰

일반적으로 컨설팅이란 어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 개념을 의미하며(네이버 표준국어대사전, 2020. 6. 1, 인출4), 교육 현장에는 학교 컨설팅부터 그 개념이 적용되어 컨설팅이 실시되기 시작하였다. 본 절에서는 학교 컨설팅의 출현 배경과 해당 컨설팅의 동향 등에 대해 살펴보고, 이를 통하여 CARE 컨설팅 모형 개선과 CARE 컨설팅의 다양화와 확장에 기여하는 요소를 도출하고자 한다. 아울러 학교 컨설팅에 이어 시작된유치원 컨설팅에 대해서도 간략히 살펴보고자 한다.

#### 가. 학교 컨설팅

#### 1) 배경

학교 컨설팅의 개념에 대한 이론적 논의는 2000년을 전후하여 시작되었는데(김 도기 외, 2017: 32), 이는 컨설팅의 기본 취지와 철학이 학교와 학교 구성원의 필요에 부합되었다는 점, 그리고 교육행정조직 개편의 일환으로 교육청의 지원적 역할이 새롭게 강조되었기 때문이라고 추측된다(홍창남, 2012; 김도기 외, 2017: 32 재인용). 한국학교컨설팅연구회에서는 학교 컨설팅이 기존 교육 개혁에 대한 반성과 학교와 교원의 위상에 대한 비판, 그리고 장학과 현직 연수의 한계성으로 인해학교 컨설팅이 출현했다고 설명하고 있다(한국학교컨설팅연구회 홈페이지a, 2020, 6, 1, 인출5)).

한국교육개발원에서는 2000년부터 2002년까지 단위학교를 개선하고 지원하기 위하여 '학교교육 개혁 지원을 위한 학교컨설팅 사업'을 수행했으며, 학교종합평가 사업을 실시하며 학교 컨설팅 모형과 학교문제 진단 및 개선 지원 병렬 모형을 개발하였다(이병환·김진규·차성현·신재한, 2011: 15).

<sup>4)</sup> https://ko.dict.naver.com/#/entry/koko/aacdd305225340558ed11b06cc765ed3

<sup>5)</sup> http://schoolconsulting.net/html/consulting.php?ptype=0101

#### 2) 개념

학교 컨설팅에 대한 정의는 컨설팅의 주체, 내용 등 대부분 유사한 경향을 보이고 있다. 국내에서 학교 컨설팅의 기초 개념을 처음 제안한 진동섭(2003)에 따르면, 학교 컨설팅이란 학교 교육을 개선하기 위해 일정한 전문성을 갖춘 사람들이학교와 학교 구성원의 요청에 따라 제공하는 독립적인 자문 활동으로서, 경영과 교육의 문제를 진단하고 대안을 마련하며 문제 해결 과정을 지원하고, 교육 훈련을실시하며, 문제 해결에 필요한 인적・물적 자원을 발굴하여 조직하는 일이다(진동섭, 2003: 51).

김정원(2002)에 의하면 학교 컨설팅은 학교의 요청으로 특별한 훈련을 통해 전문적 자격을 갖춘 사람들이 학교 운영 책임자와의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원활동을 진단하여 학교의 장점과 문제점을확인·분석하고, 문제에 대한 해결안을 학교와 함께 모색해 보며, 해결안의 실행에 대한 도움이 요청될 때 도움을 제공하는 활동이다(김정원, 2002; 구자억, 2012: 5 재인용). 이하 선행연구에서 제시된 학교 컨설팅에 대한 정의는 다음 〈표 II -2-1〉와 같다.

〈표 Ⅱ-2-1〉학교 컨설팅에 대한 정의

연구자	정의
최상근·임연기 외(2000)	학교의 문제들을 진단하는 것을 도와주고, 학교가 그 목적을 달성할 수 있는 방향에서 문제를 해결할 수 있도록 해결책을 제안해 주며, 학교가 그 해결책의 실행에 대해 도 움을 요청할 때 도와주는 전문적인 조언활동
김정원·이인효 ·정수현 (2001)	특별한 훈련을 통해 전문적 자격을 갖춘 사람들이 학교운영 책임자와의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원활동 상황을 진단하여 장점 과 문제점을 확인·분석하고, 문제에 대한 해결안을 추천해 주며, 해결안의 실행에 대한 도움이 요청될 때 도움을 제공하는 활동
김정원 외(2002)	학교의 요청으로 특별한 훈련을 통해 전문적 자격을 갖춘 사람들이 학교 운영 책임자 와의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원활동을 진 단하여 학교의 장점과 문제점을 확인·분석하고, 문제에 대한 해결안을 학교와 함께 모 색해 보며, 해결안의 실행에 대한 도움이 요청될 때 도움을 제공하는 활동
홍창남(2002)	학교 교육 및 경영에 관한 전문가들이 계약에 의해 학교구성원들에게 제공하는 독립적인 자문 서비스로서, 학교 교육 및 경영상의 문제들을 진단하고, 그에 대한 해결책을 제안하며, 그 해결책의 실행을 돕는 지원 활동
진동섭(2003)	학교 교육을 개선하기 위해 일정한 전문성을 갖춘 사람들이 학교와 학교 구성원의 요청에 따라 제공하는 독립적인 자문 활동으로서, 경영과 교육의 문제를 진단하고 대안을 마련하며 문제 해결 과정을 지원하고, 교육 훈련을 실시하며, 문제 해결에 필요한인적·물적 자원을 발굴하여 조직하는 일

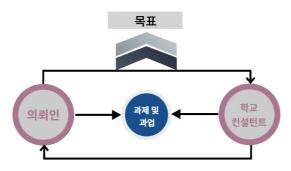
연구자	정의
정수현(2008)	특별한 훈련을 통해 전문적 자격을 갖춘 사람들이 학교운영책임자와의 계약에 따라 독립적이고 간주관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원활동 상황을 진단하여 장 점과 문제점을 분석하고, 문제에 대한 해결안을 추천해주며, 해결안의 실행을 위한 도 움을 제공하는 활동
진동섭·홍창남 ·김도기 (2008)	<ul> <li>학교 컨설팅: 학교의 자생적 활력 함양과 학교교육의 질 향상을 위하여, 단위학교와 학교체제 구성원들의 요청에 따라, 전문성을 갖춘 교육체제 내외 전문가들이, 문제와 과제의 해결을 도와주는 활동</li> <li>학교경영컨설팅: 학교의 자생적 활력과 경영 역량을 제고하기 위하여 학교체제 내외의 구성원들의 요청에 따라 제공되는 독립적이고 전문적인 자문 활동으로서, 학교경영상의 문제를 진단하고 문제에 대한 해결책을 추천하며 학교의 요청이 있을 경우 그 해결책의 실행을 지원하는 활동</li> </ul>
구자억·박승재 (2012)	학교의 교육목표를 달성하는 데 있어서 학교와 교육청을 포함한 교육기관에서 자문을 요청할 경우, 학교가 당면한 내적·외적 과제들을 스스로 해결할 수 있도록 내·외부 전문가들과 함께 문제를 진단하여 새로운 계획을 수립하고 실행하도록 도와주는 자문 활동

자료: 구자역 외(2013). 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단도구 개발 및 시스템 구축 연구. 한국교육개발원(RR 2013-27), p. 16.

한국교육개발원에서는 학교 컨설팅의 목적을 학교조직이나 시스템의 주요 변화 및 특정 프로그램의 교육적 가치 제고, 단위학교에 대한 총체적인 진단을 통한 학교의 가치 발견과 문제점 확인, 단위학교가 안고 있는 주요 문제의 직·간접적 해결 방안의 모색이라고 제시하고 있다(김정원, 2002; 구자억, 2012: 4-5 재인용). 진동섭(2003)의 경우 학교 컨설팅의 목적으로 학교와 학교구성원의 문제를 해결하는 것, 학교의 내적 교육 역량을 강화하는 것, 학습공동체 문화 형성, 사회 변화에 능동적인 학교 구축을 제시하였다(김정원, 2002; 구자억, 2012: 5 재인용).

박효정·김민조·김병찬·홍참남·김지민(2010)의 연구에서는 학교 컨설팅을 '학교교육의 질과 학교구성원들의 전문적 역량 제고를 위해 학교체제 구성원(교사, 학교장, 교육청 및 교육과학기술부)의 요청에 따라 구성원들이 당면한 과제와 문제들을 스스로 해결할 수 있도록 전문성을 갖춘 학교체제 내·외 전문가들이 진단-대안탐색-실행지원 등의 과업을 통해 돕는 활동'으로 정의하면서, 학교 컨설팅 개념 모형을 다음 [그림 II-2-1]과 같이 제시하였다. 이 모형에서 학교 컨설팅의 목표는 '학교교육의 질 제고와 학교 구성원들의 전문적 역량 제고'에 있으며, 학교 컨설팅의 의뢰인은 학교체제 구성원 모두가 될 수 있다(박효정 외, 2010: 25)

[그림 Ⅱ-2-1] 학교 컨설팅 개념 모형(박효정 외 제안)



자료: 박효정 외(2010). 학교컨설팅 체제 구축 연구(I): 학교컨설팅 체제 발전 모형 탐색과 학교컨설턴트 양성 프로그램 개발 및 운영 방안 연구. 한국교육개발원(RR 2010-28), p. 25.

한국학교컨설팅연구회에서는 학교컨설팅을 '학교의 자생적 활력 함양과 학교교육의 질 향상을 위하여 단위학교와 학교체제 구성원들의 요청에 따라 전문성을 갖춘 교육체제 내외 전문가들이 문제와 과제의 해결을 도와주는 활동'으로 정의하며, 다음의 모형을 제시하였다(한국학교컨설팅연구회 홈페이지b. 2020, 6, 1, 인출).

학교컨설팅에서 질관리기제로서 평가와 연계한 사후컨설팅의 개념과 적용은 부분적으로 이루어진 경향을 보인다. 따라서 교직원의 참여와 자발성이 컨설팅과정을 추동하는 중요한 요소로 작동한 것으로 보인다.

[그림 Ⅱ-2-2] 학교 컨설팅 개념 모형(한국학교컨설팅연구회 제안)



자료: 한국학교컨설팅연구회 홈페이지b, http://schoolconsulting.net/html/consulting.php?ptype=0201(2020. 6. 1. 인출)

학교 컨설팅 과제 영역은 학교경영 및 교육활동 영역 등 학교교육과 관련된 모든 영역이 될 수 있고, 학교 컨설팅은 학교컨설턴트의 전문적 판단이 개입되기는 하지만, 학교 컨설팅 의뢰인이 의뢰한 과제 영역에 터하여 학교 컨설팅이 수행된다 (박효정 외, 2010: 26). 학교 컨설팅은 일반적으로 ①준비단계→②진단단계→③해 결방안 구안 및 선택 단계→④해결 방안 실행 단계→⑤종료 단계로 이루어지고, 이 러한 일련의 과정에서 학교 컨설팅의 시작과 종료단계는 의뢰인의 요구에 따라 차별화된다(박효정 외, 2010: 26). 한편 한국학교컨설팅연구회에서는 학교 컨설팅의 단계로 세부적으로 다음 그림과 같이 제시하고 있다.

[그림 Ⅱ-2-3] 학교 컨설팅 절차 단계(한국학교컨설팅연구회 제시)



자료: 한국학교컨설팅연구회 홈페이지c, http://schoolconsulting.net/html/consulting.php?ptype=0301(2020. 6. 1. 인출)

#### 3) 특성

김도기 등(2017)이 제시하는 학교 컨설팅의 규범적 특징으로 ①일선 학교 교원의 자발적 참여를 존중해야 하며, ②학교를 개혁의 대상이 아닌, 지원의 대상으로보아야 하며, ③학교와 학교 구성원의 요청에 의해 이루어지는 적극적인 활동이어야 한다는 것을 제시하고 있다(진동섭, 2003; 김도기 외, 2017: 33 재인용). 또한

학교 현장에서 실행된 학교 컨설팅은 ①교원 인적 자원을 발굴하고 집단화하였으며, ②학교컨설턴트 및 학교 컨설팅 관련 집단의 네트워크를 형성하였으며, ③교사의 자발적 전문성 향상 의지와 노력을 확인하는 계기가 되었으며, ④자조, 자강과 개방적 교사 문화 형성의 가능성을 확인하였고, ⑤교육 행정 기관의 역할과 기능에 대한 새로운 각성을 불러일으키는 계기가 되었다고 평하였다(진동섭, 2003; 김도기 외, 2017: 33 재인용).

#### 〈표 Ⅱ-2-2〉 학교 컨설팅에 대한 특성

연구자	정의
김정원·이인효 ·정수현(2001)	- 초점이 학교교육활동의 질 제고이며, 교육활동을 컨설팅의 중심에 두고 그 밖의 모든 학교운영이 교육활동의 질을 높이기 위한 차원에서 움직이기를 요구하는 방 향에서 학교를 분석 - 요청 주체는 단위학교, 계약 및 비용 지불의 주체는 단위학교, 국가, 시·도교육 청, 재단 등 가능 - 학교에 대한 진단에 기초해야 하며, 그 진단은 일종의 학교평가(단위학교의 개선 에 초점)
김정원 외(2002)	- 개선지원활동에서 내부자의 주체적 역량 발휘 강조: 내·외부자가 함께 문제해결안을 탐색하도록 하고 특히 해결안 탐색 과정에서 내부 구성원의 주체적 활동 유도 - 진단활동과 개선지원활동의 순차적 시행: 총체적 진단 후 학교가 요구하는 개선 지원영역에 한정하여 개선지원활동 실시 - 개선지원활동팀을 외부팀과 내부팀으로 구성하고 내부팀이 문제해결방안을 주체 적으로 모색
홍창남(2002)	- 기본 원리로서 관계의 자발성, 전문성, 독립성, 자문성, 협력성, 일시성 등을 제안 - 학교경영컨설팅에서 학교의 특수성 고려 강조 - 학교의 문제, 즉 병리현상의 해결에 초점을 둔다는 점에서 학교의 장단점 전체를 객관적인 태도로 진단하는 학교평가와 구별 - 학교활동의 전 영역을 대상으로 수평적 관계 속에서 진행된다는 점에서 장학과 구별
진동섭(2003)	- 장학, 교원 연수, 전문성 개발, 학교 평가 등과 구별되는 활동 - 전문성, 독립성, 자문성, 일시성, 교육성, 자발성의 원리
진동섭·홍창남 (2006)	- 규범적 조직으로서의 학교 조직에서 교사의 헌신적 태도(열정과 헌신)가 자발적 의뢰나 전문적 자문을 위한 중요한 동력이 될 수 있으며, 이러한 점에서 사업 조 직이나 공리적 조직을 대상으로 하는 일반 컨설팅과 학교 컨설팅이 구분됨
정수현(2008)	- 내부협력팀과 초점집단 선정 - 내부협력팀과 학교컨설턴트의 공동탐구 - 학교에 대한 총체적 진단 - 진단 결과 및 해결 방안 공유 시 내부협력팀의 의견 우선 - 내부협력팀의 내부컨설턴트 역량 구축 과정으로서의 학교 컨설팅
진동섭·홍창남 ·김도기 (2008)	- 자발성, 전문성, 자문성, 한시성, 독립성, 학습성의 원리 제시 - 학교 컨설팅의 목표: 학교와 학교 구성원의 문제 해결, 학교의 내적 교육 역량 강 화, 학습공동체 문화 형성, 사회 변화에 능동적인 학교 구축 등

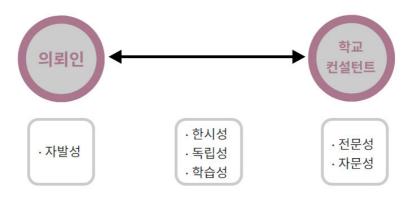
연구자	정의
	- 학교경영컨설팅의 목표: 학교조직의 목적 달성: 학교경영상의 문제와 도전 극복, 학교경영 역량의 제고, 학교의 변화 - 학교 컨설팅의 과업: 문제의 진단, 대안
박효정·김민조 ·김병찬·홍창남 ·김지민(2010)	- 목표: 학교교육의 질 제고와 학교구성원들의 전문적 역량 제고 - 목적: 과제와 문제들을 학교체제 구성원들이 스스로 해결하도록 돕는 것 - 교사, 학교장 등의 학교체제 내부 구성원 외에 교육청과 교육부도 의뢰할 수 있 으나 그 경우 학교 컨설팅 대상이 단위학교로 상정되어서는 안 됨
구자억·박승재 (2012)	<ul> <li>목적: 단위학교의 문제점을 내부자와 외부자 공동의 시각에서 진단하여 상호 협동적 과정을 통해 종합적인 대책과 학교의 잠재력을 찾아내도록 하는 전문적 조언</li> <li>구성주의 접근법 강조: 학교 컨설팅에 대한 객관주의적·시스템적 접근의 한계 극복 추구, 컨설턴트와 학교구성원이 공동으로 협력하여 학교의 상태에 대한 깊은 이해·문제의식의 공유·해결방법의 공동탐색을 도모하는 것을 강조, 컨설턴트의 생각을 주입·강조하기보다 학교구성원이 문제의식과 해결방안(일종의 구성)을 보다 분명하게 인식하도록 함으로써 스스로 문제를 발견하고 방법을 생각하도록함. 분야별·개별적 접근을 피하고 전체적 접근이 원칙</li> <li>컨설팅 여부가 학교의 상급기관(교육감, 교육장 등)에서도 결정 가능. 학교 수준에서는 학교장만이 학교의 대표자로서 의뢰인이 될수 있음.</li> <li>고부담 컨설팅: 학교 및 상급 기관이 학교의 교육 상태에 대한 이해결과를 바탕으로 자발적 또는 타의적으로 실시하는 것으로서, 학교의 변화·개선을 자극하여국가, 시도교육청, 학교 차원에서 학교교육의 책무성을 완성하고자 하는 학교교육정책의 핵심 전략으로 실시 가능</li> <li>외부 환경을 학교가 처한 전제조건으로 간주하고, 이런 조건 하에서 학교 수준에서 행할수 있는 활동에 초점을 두는 접근 활용</li> <li>생산성, 학교의 교육생태계 적응성, 학교 내부 구성원의 참여도, 조직의 항상성,외부 스테이크홀더에 대한 반응성 등을 학교개선의 준거로 활용</li> <li>내부자 구성 지향 컨설팅 실시, 컨설팅 의뢰하는 학교조직에서도 컨설팅 의뢰팀 (대응팀) 구성</li> <li>학교 컨설팅 실행 이후의 사후점검이나 모니터링 강조</li> </ul>

자료: 구자억 외(2013). 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단도구 개발 및 시스템 구축 연구. 한국교육개발원(RR 2013-27), p. 17-18.

#### 4) 원리

김도기 등(2017)은 그동안의 연구를 종합하여 학교 컨설팅의 원리를 자발성, 전문성, 자문성, 한시성, 독립성, 학습성으로 제시하였다. 박효정 등(2010)의 연구에서도학교 컨설팅의 원리에 대하여 다음 [그림 II-2-4]와 같이 그 내용을 제시하였다.

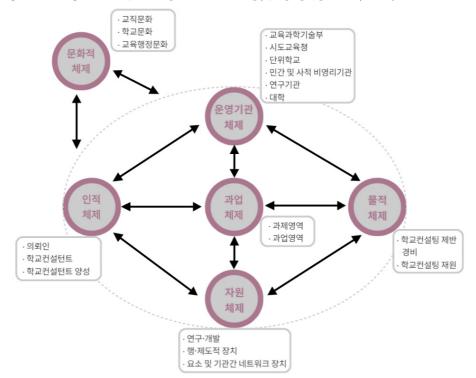
[그림 Ⅱ-2-4] 학교 컨설팅 원리



자료: 박효정 외(2010). 학교컨설팅 체제 구축 연구(I): 학교컨설팅 체제 발전 모형 탐색과 학교컨설턴트 양성 프로그램 개발 및 운영 방안 연구. 한국교육개발원(RR 2010-28), p. 27.

#### 5) 모형

박효정·정미경·김민조(2009)의 연구에서는 기존 학교 컨설팅 관련 선행연구들을 바탕으로 학교 컨설팅 체제를 운영(기관) 체제, 물적 체제, 인적 체제, 지원 체제, 문화적 체제 등 5개 하위 체제로 구성하고 각 하위 체제별로 요소들을 설정하였다(박효정 외, 2010: 29). 각 해당 체제와 체제별 요소들은 서로 상호작용 고리들을 가지고 있으며, 문화적 체제는 운영(기관) 체제, 물적 체제, 인적 체제, 지원체제 전체와 상호작용하는 것으로 설명하였고, 이에 따라 학교 컨설팅 체제는 단일의 체제가 존재하는 것이 아니라 학교 컨설팅 과업 체제에 따라 다양한 유형의 학교 컨설팅 체제가 공존하는 것으로 규정하였다(박효정 외, 2010: 29).



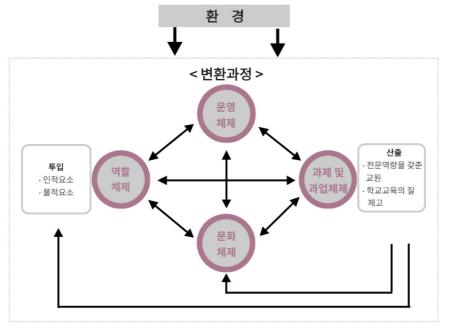
[그림 II-2-5] 2009년 학교 컨설팅 체제의 개념 모형(박효정·정미경·김민조, 2009)

자료: 박효정 외(2010). 학교컨설팅 체제 구축 연구(I): 학교컨설팅 체제 발전 모형 탐색과 학교컨설턴트 양성 프로그램 개발 및 운영 방안 연구. 한국교육개발원(RR 2010-28), p. 30.

이후 박효정 외(2012)의 연구에서는 학교 컨설팅 체제 모형을 정교화하여 제시하였다. 본 모형에서는 투입 차원에서 인적요소, 물적요소 등이 포함되고, 변환과 정에서는 운영체제, 역할체제, 문화체제, 과제 및 과업체제 등 4개의 하위 체제가 구성되어 산출물로 과제 및 문제해결, 조직의 자생적 역량 강화, 학교교원의 역량 강화, 학교교육의 질 제고 등으로 구성된다(박효정 외, 2012: 33).

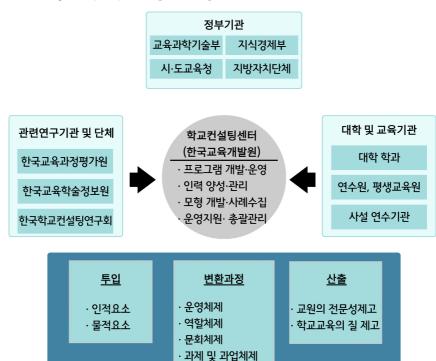
학교 컨설팅 체제는 기본적으로 투입-변형과정-산출이라는 기본 구조를 바탕으로 피드백이라는 순환고리를 가지며, 이때 환경이 이들 과정과 상호의존적 관계를 형성하는 것으로 보았다(박효정 외, 2010: 82).

[그림 Ⅱ-2-6] 학교 컨설팅 체제의 발전 모형



자료: 박효정 외(2010). 학교컨설팅 체제 구축 연구(I): 학교컨설팅 체제 발전 모형 탐색과 학교컨설턴트 양성 프로그램 개발 및 운영 방안 연구. 한국교육개발원(RR 2010-28), p. 83.

한국교육개발원에서 수행한 학교 컨설팅 사업 관련 마지막 해인 2012년 연구에서는 발전적인 학교 컨설팅 체계 모형을 [그림 II-2-7]과 같이 제시하였다. 본 모형에서는 한국교육개발원을 공적 개방형의 대표적인 기관으로 설정하고, 이에 학교컨설팅센터를 설립하는 것을 가정하고, 학교컨설팅센터 아래로 투입, 변환, 산출과정으로 구성되는 체제 모형을 넣음으로써 체제의 운영 방안을 구상할 수 있도록했다(박효정 외, 2012: 139).



[그림 Ⅱ-2-7] 발전적인 학교 컨설팅 체제 모형

자료: 박효정 외(2012). 학교컨설팅 체제 구축 연구(Ⅲ). 한국교육개발원(RR 2010-26), p. 139.

#### 나. 유치원 컨설팅

「유아교육 선진화를 위한 종합발전 방안(보도자료 2009. 12. 8)」을 발표한 이후 2010년부터 '유치원컨설팅' 사업이 추진되기 시작했다(장명림, 2011: 17). 유치원 컨설팅이란 '유치원의 교육력과 질을 제고하기 위하여 유치원 구성원들의 요청에 따라, 전문성을 갖춘 유아교육체제 내외 전문가들이 유치원 운영과 교육의 문제 진단 및 해결 과정을 지원하는 일련의 활동'으로 정의된다(장명림, 2011: 17). 유치원 컨설팅은 외부에서 강제로 시행할 수 없으며, 유치원의 자발적인 요청에 따라실시하게 된다(장명림, 2011: 18). 이 과정을 통해 유치원의 평가 결과와 연계하여 유치원의 운영 전반에 대한 개선 방향을 모색할 수도 있으며, 유치원이 당면한 문제 해결이나 새로운 과제 추진을 합리적·효율적으로 하도록 지원할 수 있다(장명

림, 2011: 18-19).

유치원 컨설팅은 크게 유치원 종합컨설팅과 유치원의 당면과제 해결을 위한 컨설팅으로 구분할 수 있다(장명림, 2011: 19). 유치원 컨설팅은 일반적으로 준비, 진단, 해결 및 실천 방안 제안, 실행, 종료의 단계로 실시되는데, 해당 단계 및 방법은 다음 그림과 같다.

[그림 Ⅱ-2-8] 유치원 컨설팅 실시 과정



자료: 장명림(2011). 유치원 컨설팅의 개념과 추진 방법. 육아정책포럼(23), p. 21.

이후 정부는 2013년 3-5세 연령별 누리과정 도입 이후 누리과정 운영 지원을 위해 연수 및 컨설팅을 실시해왔다(최은영, 2016: 293). 2018년에는 유치원의 공 공성에 대한 논의가 대두되자, 공공성 강화 방안으로 유치원 종합컨설팅을 확대· 강화하겠다는 계획을 발표했다(교육부, 2018. 10). 본 계획에서는 행정인력이 미

비한 유치원을 중심으로 법령 위반 사전 예방과 개정된 회계규칙 현장 안착을 위한 현장컨설팅 지원을 강화하겠다고 밝혔다(교육부, 2018. 10). 본 컨설팅은 유치원 정상적 운영 도모를 위해 가급적 유치원 현장 방문 시 '회계·인사·복무·급식·위생 및 교육과정·방과후과정'을 종합 컨설팅 할 수 있는 체제로 운영할 계획임을 표명하였다(교육부, 2018. 10).

유치원의 교육기관으로서의 책무성과 공공성 강화를 위해 교육감의 공사립유치원 관리·감독 강화와 종합감사가 주요한 방안으로 제시되었으나, 사실상 유치원 평가 체계에서 학부모 참여의 운영위원회 기능과 종합컨설팅 및 현장컨설팅의 상시 모니터링과 컨설팅 지원의 체계로 변화하였으며, 이는 급식·건강·안전 관리 책임을 강화한 학부모안심유치원 운영의 중점사업과 연계되어있다(교육부, 2018. 10). 유치원 지도감독 및 감사의 강화와 함께 학부모 위원회 기능 강화, 안심유치원 운영 모델에 근거한 유치원 종합컨설팅 체제로의 변화의 시사점을 살펴볼 필요가 있다.

#### 3. 어린이집 평가인증 및 평가 결과 분석

영유아보육법 개정에 따라 2019년 6월 12일부터 어린이집 평가제가 시행됨에 따라 그 간 진행해 온 평가인증의 시행 경과를 통합지표 및 평가지표에 근거한 결과 분석을 통해 살펴보았다.

### 가. 어린이집 평가인증 시행(6)

우선 2005년 평가인증 시범사업에서부터 2019년 의무평가제 도입 이전까지의 어린이집의 평가인증 참여와 인증 및 인증유지에 관해 전체적으로 살펴보고 (2005~2019), 이후 3차 평가인증(2018. 4~2019. 10)의 가장 최근 결과를 중심 으로 평가결과를 분석하였다. 이어서 의무평가제 도입 이후의 어린이집 평가 (2019.11~2020. 5) 결과와 비교하여 평가-평가인증 전-후의 어린이집 현황을 비

<sup>6)</sup> 참고: 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용), 보건복지부·한국보육진흥원(2019). 2019 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용), 한국보육진흥원(2017). 어린이집 평가인증 12년

#### 교 고찰하였다.

#### 1) 어린이집 평가인증 운영 결과

#### 가) 어린이집 평가인증 참여 및 통과

연도별 어린이집 평가인증 참여 및 통과 현황은 다음 〈표 II-3-1〉과 같다. 평가제로 전환된 2019년을 제외한 2018년도까지 참여 및 통과한 어린이집의 수가 점차 증가세를 보였음은 앞서 살펴보았다. 구체적으로 2005년 시범사업 운영 시809개소가 참여하여 650개소가 인증에 통과(80.3%)하였으며, 1차 시기(2006~2009)가 종료되는 2009년 시점에는 8,446개소가 참여하여 7,303개소가통과(86.5%)하였다. 이후 2011년부터 매년 약 11,000개소 이상의 어린이집이 인증에 참여하여 연도가 경과할수록 95% 이상의 높은 인증률을 보였다. 평가인증참여 대비통과 비율을 살펴보면, 2006년 79.5%에서 2009년 86.5%까지 상승하였다가 이후 점차소폭 상승하여 2013년에는 95.1%, 2014년 96.8%까지 도달한이후 2019년 92.0% 이전까지 95% 이상을 유지하였다. 2019년에는 어린이집 평가제 전환 이전에 다수의 미인증 어린이집이 평가인증에 참여하면서 인증통과율이다소 낮아진 현상으로 보인다.

〈표 Ⅱ-3-1〉 연도별 어린이집 평가인증 참여 및 통과 현황

단위: 개소(%)

년도	참여확정	인증통과	인증통과율
2005(시범)	809	650	(80.3)
2006	3,525	2,804	(79.5)
2007	4,956	4,181	(84.4)
2008	6,605	5,464	(82.7)
2009	8,446	7,303	(86.5)
2010	8,847	6,899	(78.0)
2011	12,899	11,331	(87.8)
2012	13,328	11,506	(86.3)
2013	13,408	12,746	(95.1)
2014	13,036	12,618	(96.8)
2015	11,821	11,322	(95.8)
2016	11,682	11,152	(95.5)

년도	참여확정	인증통과	인증통과율
2017	11,747	11,362	(96.7)
2018	11,210	10,813	(96.5)
2019.10.*	6,285	5,780	(92.0)

주: 2019년 10월말 기준으로 산출함.

자료: 한국보육진흥원(2017). 어린이집 평가인증 12년. p.27 〈표 Ⅱ-4-7〉, p.39 〈표 Ⅲ-3-1〉, p.72 〈표 Ⅳ-3-1〉, 한국보육진흥원(2019). 내부자료, 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용). p. 5의 내용을 합침.

#### 나) 어린이집 평가인증 유지

최근 5년간 평가인증 유지 현황을 살펴보면, 연도별로 전체 어린이집 대비 인증 유지 비율이 2015년(78.8%)부터 지속적으로 상승하여 평가인증제도 종료 시점을 기준으로 전체 84.3%가 인증을 유지하고 있는 것으로 나타났다. 즉 평가인증 기간 전체 약 15~20% 이상의 어린이집이 미인증 상태였음을 알 수 있다.

〈표 Ⅱ-3-2〉 연도별 평가인증 유지 현황

단위: 개소(%)

구분	2015	2016	2017	2018	2019.10.
전체 어린이집	42,517	41,084	40,238	39,171	37,362
인증유지 어린이집(%)	33,496 (78.8)	32,795 (79.8)	32,630 (81.1)	31,625 (80.7)	31,504 (84.3)

주: 2019. 10월말 기준으로 산출함.

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용). p. 5. 일부 수정함.

2019년 10월 기준 설립유형별 평가인증 유지 현황을 살펴보면, 사회복지법인이 93.0%로 가장 높았으며, 법인·단체 등(89.1%), 국공립(88.2%), 가정(84.5%), 민간 (83.1%) 어린이집의 순으로 나타나 가정/민간 어린이집의 인증 유지율이 상대적으로 낮음을 알 수 있다. 반면, 직장(72.7%), 협동(48.4%) 어린이집은 기관유형 등의 특성으로 인해 전체 평균 인증 유지율 대비 상당한 차이가 있는 것으로 나타났다.

#### 〈표 Ⅱ-3-3〉 설립유형별 평가인증 유지 현황

단위: 개소(%)

구분	계	국공립	사회 <del>복</del> 지 법인	법인· 단체등	민간	가정	협동	직장
전체 어린이집	37,362	4,189	1,345	714	12,647	17,160	159	1,148
인증유지 어린이집 (%)	31,504 (84.3)	3,696 (88.2)	1,251 (93.0)	636 (89.1)	10,509 (83.1)	14,501 (84.5)	77 (48.4)	834 (72.7)

주: 2019. 10월말 기준으로 산출함. 자료: 한국보육진흥원(2019). 내부자료.

#### 2) 제3차 어린이집 평가인증 결과(2018. 4~2019. 10)

2018년 4월부터 2019년 10월까지 제3차 어린이집 평가인증 결과를 통보받은 어린이집 17,098개소의 결과를 살펴보았다. 평가결과를 연계하여 컨설팅을 실시하는 연구의 목적 등을 고려하여 재참여 및 재평가 결과를 제외한 최초 평가 결과 위주로 분석을 실시하였다.

#### 가) 참여현황

2018년 4월부터 2019년 10월까지 제3차 평가인증에 참여한 어린이집의 현황가을 설립유형 및 정원규모별로 살펴보면 〈표 II-3-4〉와 같다. 설립유형별로는 가정이 8,273개소(48.4%)로 가장 많이 참여하였고, 다음은 민간 6,003개소(35.1%), 국공립 1,718개소(10.0%) 등의 순으로 나타나, 전국 어린이집의 기관유형 분포가반영되어 있다8. 정원규모별로 살펴보면, 20인 이하 규모가 8,538개소(49.9%)로 가장 많이 참여하였고, 21~39인이 2,543개소(14.9%), 50~80인 2,108개소(12.3%)의 순으로 참여하였다. 전반적으로 20인 이하 소규모 기관이 많은 어린이집 분포 특성이 반영되어 있다.

<sup>7)</sup> 참여연도를 기준으로 하여 2018, 2019년 참여기수 어린이집의 평가인증 결과를 분석하였음.

<sup>8) 2019</sup>년 12월 기준, 전국 37,371개소 중 가정어린이집 45.8%, 민간어린이집 33.6%, 국공립어린이집 11.6%, 사회복지법인 3.6%, 법인·단체등 1.9%, 직장 3.1%, 협동 0.4%의 분포를 보임.

<sup>-</sup> 정원규모별로 20명이하 47.7%, 21-39명 14.7%, 40-49명 9.2%, 50-80명 12.8%, 81-99명 7.8%, 100 명 이상 7.8%임(보건복지부(2020). 2019년 보육통계).

〈표 Ⅱ-3-4〉제3차 어린이집 평가인증 참여 현황-설립유형/정원규모별

단위: 개소(%)

구분	20인 이하	21~ 39인	40~ 49인	50~ 80인	81~ 99인	100~ 160인	161~ 200인	201~ 240인	241인 이상	계
국공립	213	331	296	559	217	88	8	4	2	1,718
408	(2.5)	(13.0)	(18.7)	(26.5)	(18.3)	(10.5)	(4.9)	(5.6)	(2.9)	(10.0)
사회복지	0	23	46	95	122	84	17	5	3	395
법인	(0.0)	(0.9)	(2.9)	(4.5)	(10.3)	(10.0)	(10.4)	(7.0)	(4.3)	(2.3)
법인・단체	2	47	48	98	38	17	4	0	3	257
등	(0.0)	(1.8)	(3.0)	(4.6)	(3.2)	(2.0)	(2.4)	(0.0)	(4.3)	(1.5)
חודו	6	2,069	1,083	1,265	752	605	119	54	50	6,003
민간	(0.1)	(81.4)	(68.5)	(60.0)	(63.6)	(72.0)	(72.6)	(76.1)	(72.5)	(35.1)
기저	8,273	0	0	0	0	0	0	0	0	8,273
가정	(96.9)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(48.4)
청도	6	14	3	2	0	2	0	0	0	27
협동	(0.1)	(0.6)	(0.2)	(0.1)	(0.0)	(0.2)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.2)
TIT!	38	59	106	89	54	44	16	8	11	425
직장	(0.4)	(2.3)	(6.7)	(4.2)	(4.6)	(5.2)	(9.8)	(11.3)	(15.9)	(2.5)
	8,538	2,543	1,582	2,108	1,183	840	164	71	69	17,098
계	(49.9)	(14.9)	(9.3)	(12.3)	(6.9)	(4.9)	(1.0)	(0.4)	(0.4)	(100.0)
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

#### 나) 등급 분포 현황

분석 대상인 17,098개 어린이집의 평가인증 등급 분포는 다음 〈표 Ⅱ-3-5〉와 같다. A등급이 83.5%로 대부분을 차지했으며, B등급 9.4%, C등급 1.0%, D등급 6.1%로, C-D 하위등급의 비중이 7.1%로 나타났다.

〈표 Ⅱ-3-5〉 제3차 어린이집 평가인증 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	A등급	B등급	C등급	D등급	계
전체	14,277(83.5)	1,610(9.4)	167(1.0)	1,044(6.1)	17,098(100.0)
2018	9,129(83.2)	1,056(9.6)	115(1.0)	668(6.1)	10,968(100.0)
2019	5,148(84.0)	554(9.0)	52(0.8)	376(6.1)	6,130(100.0)

주: 2019. 10월말 기준(2018.4~2019.10)으로 산출함.

자료: 한국보육진흥원(2019). 내부자료, 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용). p. 6. 일부 수정함. 등급 분포를 설립유형별로 살펴보면(표 II-3-6), 직장과 국공립은 A등급을 받은 비율이 각각 96.7%, 96.2%로 가장 높았으며, D등급 비율은 1% 미만으로 가장 낮았다. 한편, 법인단체등(78.2%)과 민간(76.9%), 사회복지법인(74.9%)은 A등급의 비율이 다른 유형보다 낮은 반면 B등급의 비율은 10% 이상으로 비교적 높게 나타나고, 민간/법인단체등/협동/사회복지법인 어린이집의 D등급이 7~8%로 상대적으로 가장 높았다. 가정어린이집은 A등급 85.5%, D등급 6.0%를 보였다.

〈표 Ⅱ-3-6〉 설립유형별 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	국공립	사회복지 법인	법인· 단체 등	민간	가정	협동	직장
A등급	1,653	296	201	4,616	7,077	23	411
A⊝⊓	(96.2)	(74.9)	(78.2)	(76.9)	(85.5)	(85.2)	(96.7)
חםם	52	66	35	807	640	1	9
B등급	(3.0)	(16.7)	(13.6)	(13.4)	(7.7)	(3.7)	(2.1)
	2	6	2	97	58	1	1
C등급	(0.1)	(1.5)	(0.8)	(1.6)	(0.7)	(3.7)	(0.2)
	11	27	19	483	498	2	4
D등급	(0.6)	(6.8)	(7.4)	(8.0)	(6.0)	(7.4)	(0.9)
741	1,718	395	257	6,003	8,273	27	425
계	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

등급 분포를 어린이집의 정원 규모별로 분석한 결과는 〈표 II-3-7〉과 같다. A등급 비율은 정원 20인 이하가 85.9%로 가장 높았고, 정원 201인 이상이 69.3%로가장 낮았다. D등급 비율은 정원 201인 이상이 10.0%로 가장 높았고, 161~200인(9.8%), 21~39인(8.1%)에서도 비교적 높게 나타나, 소수의 대규모기관과 21~39인 규모에서 D등급 비율이 상대적으로 많음을 알 수 있다.

〈표 Ⅱ-3-7〉 정원규모별 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	20인	21~	40~	50~	81~	100~	161~	201인
	이하	39인	49인	80인	99인	160인	200인	이상
A등급	7,336	2,014	1,338	1,776	957	639	120	97
	(85.9)	(79.2)	(84.5)	(84.3)	(80.9)	(76.1)	(73.2)	(69.3)
B등급	641	284	150	212	147	127	23	26
	(7.5)	(11.2)	(9.5)	(10.1)	(12.4)	(15.1)	(14.0)	(18.6)

구분	20인	21~	40~	50~	81~	100~	161~	201인
	이하	39인	49인	80인	99인	160인	200인	이상
C등급	59	40	17	16	13	14	5	3
	(0.7)	(1.6)	(1.1)	(0.8)	(1.1)	(1.7)	(3.0)	(2.1)
D등급	501	205	78	104	66	60	16	14
	(5.9)	(8.1)	(4.9)	(4.9)	(5.6)	(7.1)	(9.8)	(10.0)
계	8,537	2,543	1,583	2,108	1,183	840	164	140
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

등급 분포를 시도별로 살펴보면(표 II-3-8), A등급을 기준으로 제주(89.6%), 세종(89.4%), 서울(88.7%) 순으로 높게 나타났으며, A등급 비율이 가장 낮은 지역은 전북(73.1%), 전남(75.3%), 광주(75.3%)로 전라도 지역에서 상대적으로 A등급의 비중이 적었다. D등급의 비율이 가장 높은 지역은 광주(9.4%), 전남(8.7%), 전북/경북(각 8.3%), 경남(8.2%)으로 나타나, '지역'에 따른 평가인증 등급 분포의 차이를 보인다. 지역별 접근의 필요성에 대해 검토할 필요가 있다.

〈표 Ⅱ-3-8〉 시도별 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	A등급	B등급	C등급	D등급
서울	2,185(88.7)	141( 5.7)	15(0.6)	122(5.0)
부산	650(80.6)	96(11.9)	9(1.1)	51(6.3)
대구	492(80.0)	70(11.4)	11(1.8)	42(6.8)
인천	912(82.9)	99( 9.0)	10(0.9)	79(7.2)
광주	424(75.3)	74(13.1)	12(2.1)	53(9.4)
대전	460(86.1)	46( 8.6)	1(0.2)	27(5.1)
울산	310(83.8)	41(11.1)	3(0.8)	16(4.3)
세종	135(89.4)	9(6.0)	1(0.7)	6(4.0)
경기	4,629(86.3)	407( 7.6)	45(0.8)	282(5.3)
강원	323(84.6)	33(8.6)	2(0.5)	24(6.3)
충북	437(84.7)	53(10.3)	6(1.2)	20(3.9)
충남	745(81.9)	97(10.7)	7(0.8)	61(6.7)
전북	416(73.1)	94(16.5)	12(2.1)	47(8.3)
전남	311(75.3)	63(15.3)	3(0.7)	36(8.7)
경북	662(76.3)	122(14.1)	12(1.4)	72(8.3)
경남	963(78.5)	146(11.9)	17(1.4)	100(8.2)

구분	A등급	B등급	C등급	D등급
제주	223(89.6)	19( 7.6)	1(0.4)	6(2.4)
계	14,277(83.5)	1,610( 9.4)	167(1.0)	1,044(6.1)

자료: 한국보육진흥원(2020, 6, 19) 어린이집 평가 결과(내부자료).

#### 다) 영역 및 지표별 등급 분포 현황

통합지표의 4개 영역을 중심으로 각 영역 및 지표별 등급 분포 현황 등을 알아보았다. 또한 전체 어린이집 결과에 대한 전반적인 분석 이외에 C, D등급에 대해별도로 살펴봄으로써 해당 등급의 특성을 파악하고자 하였다.

#### (1) 3차 평가인증 전체 결과: 어린이집 분포

2018-2019년 10월까지 결과발표가 이루어진 어린이집 17,098개소에 대해 평가영역별 등급 분포를 살펴보았다. 통합지표의 4개 영역 중 건강·안전 영역(89.4%)을 제외한 3개의 영역에서 '우수' 등급이 95% 이상으로 나타나, 건강·안전 영역이 3차 평가인증 결과 가장 취약함을 알 수 있다. 한편 건강·안전 영역의 '적합' 비율이 8.6%로 다른 영역에 비해 가장 높았으며, '개선필요' 등급 비율은 보육과정 및 상호작용 영역이 2.6%로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 건강·안전(2.0%), 교직원 (1.5%)의 순으로, 보육환경 및 운영관리 영역(0.9%)에서 가장 낮았다.

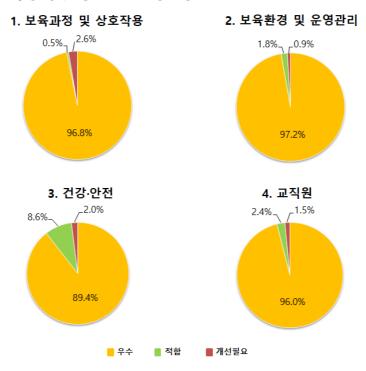
즉 3차 평가인증 영역별 결과에 의하면, 평가인증 참여 전체 어린이집의 경우 1, 2, 4 영역의 우수 비율이 96~97%로 높게 나타난 반면, 개선필요 등급을 받은 기관이 1, 3 영역에서 많아, 보육과정·상호작용(1영역)에서 잘 하는 기관과 못하는 기관 간의 편차에 대해 주의깊게 접근할 필요를 시사한다.

〈표 Ⅱ-3-9〉 평가영역별 등급 분포: 3차 평가인증 결과

단위: 개소(%)

구분	우수	적합	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용	16,554(96.8)	93(0.5)	451(2.6)
영역 2. 보육환경 및 운영관리	16,625(97.2)	311(1.8)	162(0.9)
영역 3. 건강·안전	15,294(89.4)	1,466(8.6)	338(2.0)
영역 4. 교직원	16,420(96.0)	415(2.4)	263(1.5)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)



[그림 Ⅱ-3-1] 평가영역별 등급 분포: 3차 평가인증

주: 〈표 II-3-9〉의 결과를 그림으로 구성함.

통합지표별 등급 결과는 〈표 II-3-10〉과 같다. 앞서 등급체계에서 살펴본 바와 같이 통합지표의 평정에는 '우수' 등급의 개수와 '개선필요' 등급의 유무가 영향을 미친다. 이에 각 지표별 '우수' 등급과 '개선필요' 등급의 비율을 함께 살펴보았다.

전체 21개 지표 중 5개 지표를 제외한 나머지는 모두 '우수' 등급이 90% 이상이 었다. 세부항목별로 살펴보면, 보육과정 및 상호작용 영역(1영역)에서 '1-1. 보육계획 수립 및 실행', '1-5. 영유아간 상호작용 시 교사 역할'의 '우수' 등급 비율이 각각 99.9%, 99.2%로 3기 참여 어린이집 중 거의 모든 기관이 '우수'를 받은 것으로 나타났다. 반면 '1-7. 일상생활' 지표의 우수 등급 비율은 82.8%로 가장 낮았고, '적합' 등급이 16.7%로 상대적으로 높게 나타났다. 1영역에서 '1-2. 일과운영' 지표의 경우, '개선필요' 등급 비율이 1.2%로 전체 지표 중 가장 높았으며, '1-6. 평가'지표에서도 0.9%로 높았다.

보육환경 및 운영관리 영역(2영역)에서는 '2-5. 어린이집 이용 보장' 지표에서

'우수' 등급 비율 90% 미만으로 상대적으로 가장 낮았으며 '적합' 등급 10.8%, '개 선필요' 등급 0.5%로 타 지표에 비해 높게 나타났다.

'건강·안전' 영역(3영역)의 경우, '3-2. 급·간식'과 '3-4. 등·하원의 안전' 지표에서 '우수' 등급 비율이 90% 미만이었다. 특히, '3-2. 급·간식' 지표의 경우, '개선필요' 등급의 비율도 1%를 넘는 것으로 나타나 (1영역의 '일과운영' 및 '평가' 항목과 함께) 3차 평가인증 지표에서 가장 취약한 부분으로 보인다. 교직원 영역(4 영역)에서는 '4-2. 교직원의 근무환경', '4-3. 교직원의 처우와 복지' 지표에서 '우수'의 비율이 각각 89.5%, 90.1%로 상대적으로 낮았으며, 한편 원장의 리더십은 98.5%로 높게 나타났다.

#### 〈표 Ⅱ-3-10〉 평가지표별 등급 분포: 3차 평가인증(상세)

단위: 개소(%)

구분	우수	적합	건ਜ. 계호(%) <b>개선필요</b>
영역 1. 보육과정 및 상호작용			
1-1. 보육 계획 수립 및 실행	17,084(99.9)	7( 0.0)	7(0.0)
1-2. 일과 운영	16,515(96.6)	386( 2.3)	197(1.2)
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	16,826(98.4)	257( 1.5)	15(0.1)
1-4. 교사-영유아 상호작용	16,758(98.0)	297( 1.7)	43(0.3)
1-5. 영유아간 상호작용시 교사역할	16,959(99.2)	130( 0.8)	9(0.1)
1-6. 평가	16,095(94.1)	842( 4.9)	161(0.9)
1-7. 일상생활	14,157(82.8) ↓	2,852(16.7)	89(0.5)
영역 2. 보육환경 및 운영관리			
2-1. 실내 공간 구성	16,432(96.1)	618( 3.6)	48(0.3)
2-2. 실외 공간 구성	16,894(98.8)	180( 1.1)	24(0.1)
2-3. 기관 운영	16,849(98.5)	247( 1.4)	2(0.0)
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	16,782(98.2)	311( 1.8)	5(0.0)
2-5. 어린이집 이용 보장	15,156(88.6) ↓	1,855(10.8)	87(0.5)
영역 3. 건강·안전			
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	16,556(96.8)	485( 2.8)	57(0.3)
3-2. 급·간식	14,348(83.9) ↓	2,550(14.9)	200(1.2)
3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	15,684(91.7)	1,341( 7.8)	73(0.4)
3-4. 등·하원의 안전	13,937(81.5) ↓	3,154(18.4)	7(0.0)
3-5. 안전교육 및 사고 대책	16,316(95.4)	761( 4.5)	21(0.1)
영역 4. 교직원			
4-1. 원장의 리더십	16,837(98.5)	253( 1.5)	8(0.0)

구분	우수	적합	개선필요
4-2. 교직원의 근무환경	15,298(89.5)	1,708(10.0)	92(0.5)
4-3. 교직원의 처우와 복지	15,404(90.1)	1,613( 9.4)	81(0.5)
4-4. 교직원의 전문성 제고	16,452(96.2)	548( 3.2)	98(0.6)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

#### (2) 3차 평가인증 결과 - C, D등급 어린이집 분포

분석대상 17,098개소 중 1,211개소(7.1%)가 C 또는 D등급을 받은 것으로 나타났으며, 이 중 C등급 167개소, D등급 1,044개소로 D등급의 수가 압도적으로 많았다.

C, D등급을 받는 기관에 국한하여 영역별 등급 분포를 살펴보면, 참여어린이집 전체와 비교하여 전반적으로 '우수' 등급 비율이 낮고 '적합'과 '개선필요' 등급 비율이 높은 것으로 나타났다. 특히, 건강·안전 영역(3영역)은 44.6%만이 '우수' 등급으로 나타나 전체 어린이집(3영역 '우수' 89.4%)과 큰 차이를 보였고, '적합', '개선필요' 비율이 각각 27.5%, 27.9%로 모두 높았다. 보육과정 및 상호작용 영역 (1영역)은 '우수'(59.4%) 또는 '개선필요'(37.1%) 등급이 양분되어 전체 어린이집 평가인증 결과와 유사한 경향을 보였으며, '개선필요' 등급에서 전체 어린이집 결과와 우사하게 보육과정 및 상호작용 영역(1영역)에서 가장 많고, 보육환경 및 운영관리 영역(2영역)이 가장 적었다. 그러나 전체 어린이집의 1, 2 영역 개선필요 비율(각 2.6%, 0.9%)을 고려할 때, 큰 차이를 보인다. 전반적으로 3차 평가인증참여 어린이집의 D등급 기관의 결과에서는 1, 3영역이 취약한 것으로 나타났다.

〈표 II-3-11〉 C, D등급 어린이집의 평가영역별 등급 분포(개요)

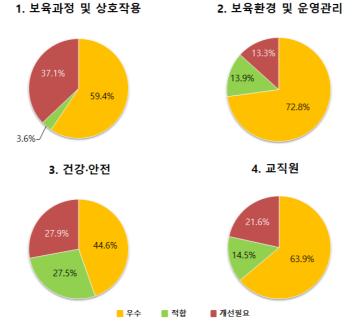
단위: 개소(%)

			,
구분	우수	적합	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용	719(59.4)	43( 3.6)	449(37.1)
영역 2. 보육환경 및 운영관리	882(72.8)	168(13.9)	161(13.3)
영역 3. 건강·안전	540(44.6)	333(27.5)	338(27.9)
	774(63.9)	176(14.5)	261(21.6)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

주: '개선필요' 등급 비율 약 1% 이상을 음영 표기함.

[그림 II-3-2] C, D등급 어린이집의 평가영역별 등급 분포



주: 〈표 ॥-3-11〉의 결과를 그림으로 구성함.

〈표 II-3-12〉에서 C, D등급 어린이집의 평가지표별 등급 결과를 살펴보면 전체 어린이집에 비해 '적합' 등급을 받은 지표의 비율이 높게 나타났다. '적합'등급은 지표를 구성하는 평가항목의 50~70% 충족 시에 부여되는 등급으로, 이는 C, D등급 어린이집이 전반적으로 평가지표에서 요구하는 항목들을 70% 미만으로 충족하고 있음을 보여준다.

보육과정 및 상호작용 영역(1영역)에서는 전체 어린이집 결과와 마찬가지로 '1-1. 보육계획 수립 및 실행', '1-5. 영유아간 상호작용 시 교사 역할'에서 '우수' 등급 비율이 가장 높게 나타난 가운데, '1-7. 일상생활'과 '1-6. 평가'의 '우수' 비율이 60% 대로 가장 낮고, '1-2. 일과운영'도 80% 이하로 낮은 편에 속했다. '일상생활'과 '평가'지표의 '적합'비율이 상대적으로 높게 나타났다. 또한 '일과운영', '평가'지표의 '우수'비율이 각 77.8%, 69.6%로 전체 어린이집의 비율 (96.6%, 94.1%)과 큰 차이를 보였으며, '개선필요' 등급에서 3개지표(일과운영, 평가, 일상생활)의 비율이 높게 나타났다.

보육환경 및 운영관리 영역(2영역)에서는 '2-5. 어린이집 이용 보장' 지표에서 '우수'비율이 가장 낮았으며, '2-1. 실내 공간 구성'과 '2-4. 가정 및 지역사회와의 연계'는 '우수' 80%대로 비교적 낮은 편에 속했다. 이로써 2영역 '개선필요' 등급의 경우, '어린이집 이용 보장'과 '실내 공간 구성'에서 높게 나타났다.

건강·안전 영역(3영역)에서는 모든 지표의 '우수'등급 비율이 90% 미만으로, 전체 어린이집 결과에서와 마찬가지로 취약한 영역으로 나타났으며 특히 '3-2. 급· 간식'지표의 경우, '우수'등급 비율이 56.2%로 전체 어린이집(83.9%)에 비해 현저 히 낮았으며 '개선필요'등급 비율도 16.5%로 높게 나타났다. '3-4. 등하원 안전' 지표의 경우 '우수'비율이 낮고 '적합'이 상대적으로 많았으며, '개선필요'에서 '급간 식'과 '건강증진을 위한 교육 및 관리'지표가 상대적으로 높은 비중을 보였다.

교직원 영역(4영역)에서는 '4-1. 원장의 리더십' 지표를 제외한 모든 지표에서 '우수' 등급 비율이 80% 미만으로 낮게 나타났으며, 이는 '개선필요' 등급에서 높은 비율로 나타났다.

〈표 II-3-12〉 C, D등급 어린이집의 평가지표별 등급 분포(상세): 3차 평가인증 결과

단위: 개소(%)

구분	우수	적합	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용			
1-1. 보육 계획 수립 및 실행	1,200(99.1)	4( 0.3)	7( 0.6)
1-2. 일과 운영	942(77.8)↓	72( 5.9)	197(16.3)
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	1,126(93.0)	70( 5.8)	15( 1.2)
1-4. 교사-영유아 상호작용	1,107(91.4)	62( 5.1)	42( 3.5)
1-5. 영유아간 상호작용 시 교사역할	1,169(96.5)	34( 2.8)	8( 0.7)
1-6. 평가	843(69.6) ↓	207(17.1)	161(13.3)
1-7. 일상생활	728(60.1)↓	395(32.6)	88( 7.3)
영역 2. 보육환경 및 운영관리			
2-1. 실내 공간 구성	1,008(83.2)	155(12.8)	48( 4.0)
2-2. 실외 공간 구성	1,156(95.5)	32( 2.6)	23( 1.9)
2-3. 기관 운영	1,134(93.6)	75( 6.2)	2( 0.2)
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	1,066(88.0)	140(11.6)	5( 0.4)
2-5. 어린이집 이용 보장	807(66.6) ↓	317(26.2)	87( 7.2)
영역 3. 건강·안전			
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	1,029(85.0)	125(10.3)	57( 4.7)

구분	우수	적합	개선필요
3-2. 급·간식	681(56.2)↓	330(27.3)	200(16.5)
3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	868(71.7)↓	270(22.3)	73( 6.0)
3-4. 등·하원의 안전	734(60.6) ↓	470(38.8)	7( 0.6)
3-5. 안전교육 및 사고 대책	988(81.6)↓	202(16.7)	21( 1.7)
영역 4. 교직원			
4-1. 원장의 리더십	1,115(92.1)	88( 7.3)	8( 0.7)
4-2. 교직원의 근무환경	848(70.0) ↓	273(22.5)	90( 7.4)
4-3. 교직원의 처우와 복지	882(72.8)↓	248(20.5)	81( 6.7)
4-4. 교직원의 전문성 제고	957(79.0)↓	156(12.9)	98( 8.1)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

전체 어린이집 평가인증 결과에서 '우수' 비율이 '1-7. 일상생활'과 '2-5. 이용보장', '3-2. 급간식', '3-4. 등하원 안전'에서 90% 이하를 보인 것에 비해, 평가인증 C, D등급의 경우 상기 4개 지표 외에도 '1-2. 일과운영'과 '1-6. 평가', '3-3. 건강증진을 위한 교육·관리', '3-5. 안전교육 및 사고 대책', 그리고 4영역(교직원)에서 원장의 리더십을 제외한 3개 지표(근무환경, 처우/복지, 전문성)모두에서 우수비율이 80% 이하로 낮게 나타났다. 평가연계 컨설팅의 필요성을 보여주는 내용영역이라 하겠다.

#### 3) 어린이집 평가제로의 전환

보육서비스의 지속적인 질 관리를 위해 시행된 「평가인증제도」는 어린이집의 물리적 환경뿐만 아니라 보육과정 및 상호작용 등에 대한 과정적 질에 대한 관리도이루어지고, 이로써 보육서비스의 전반적인 질적 수준 향상에 기여한 것으로 평가된다. 또한 수요자 부모에게 합리적인 선택 기준을 제공하고, 중앙 및 지방 정부의효율적 보육재정 집행에도 기여하였다.

그러나 이러한 성과에도 불구하고 평가인증제도는 어린이집의 자발적 신청에 의해 운영됨에 따라 평가의 사각지대가 상존하였고, 최근 아동권리 존중, 아동학대 및 아동사고 예방에 대한 사회적 요구가 증가함에 따라 비등하는 새로운 요구를 반영한 전체 어린이집 질 관리에 대한 필요성이 제기되었다. 이에 영유아보육법 개정(2018. 12)을 통하여 모든 어린이집을 대상으로 하는 의무평가제의 법적 근거가

주: '개선필요' 등급 비율 약 5% 이상을 음영 표기함.

마련되었으며, 2019년 6월 12일 어린이집 평가제가 시행되었다. 어린이집 평가제는 평가 자체에 목적을 두기보다 어린이집이 지속적으로 보육서비스의 질을 향상시키고 유지하게 함으로써, 영유아의 안전·건강 및 조화로운 성장과 발달을 도모하여 부모가 믿고 맡길 수 있는 안심 보육환경 조성에 기여하고(보건복지부·한국보육진흥원, 2020: 7), 중앙정부뿐만 아니라 해당 지역에서 상시 협력과 질 관리가가능한 환류체계로서의 역할을 강화하기 위한 것이다.

### 나. 어린이집 평가 체계

#### 1) 어린이집 평가제 결과(2019.11~2020.5)

2019년 11월부터 2020년 5월까지 어린이집 평가에 참여하여 결과를 통보받은 어린이집 5,805개소의 결과를 살펴보았다. 평가결과와 연계하여 컨설팅을 실시하는 연구의 목적을 고려하여 전체 및 저성과 기관(C, D등급 포함)의 결과 위주로 살펴보았다.

#### 가) 참여현황

2019년 11월부터 2020년 5월까지 평가 결과를 통보 받은 어린이집의 참여현 황)을 살펴보면(표 Ⅱ-3-13), 설립유형별로 가정어린이집이 2,740개소(47.2%)로 가장 많고, 민간 1,942개소(33.5%), 국공립 586개소(10.1%) 등의 순이었다. 정원 규모별로는 20인 이하가 2,864개소(49.3%)로 가장 많았고, 그 다음으로 21~39인 884개소(15.2%), 50~80인 610개소(10.5%) 의 순으로 참여하였다.

〈표 Ⅱ-3-13〉 설립유형, 정원규모별 현황: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)

단위: 개소(%)

구분	20인 이하	21~ 39인	40~ 49인	50~ 80인	81~ 99인	100~ 160인	161~ 200인	201~ 240인	241인 이상	계
그고리	80	109	96	140	103	46	9	3	0	586
국공립	(2.8)	(12.3)	(18.4)	(23.0)	(23.1)	(14.5)	(10.1)	(8.8)	(0.0)	(10.1)
사회복지	0	8	17	32	42	26	6	1	1	133
법인	(0.0)	(0.9)	(3.3)	(5.2)	(9.4)	(8.2)	(6.7)	(2.9)	(2.6)	(2.3)

<sup>9)</sup> 참여년도를 기준으로 2019년 1-5기, 2020년 1기 참여기수 어린이집의 평가 결과를 분석하였음

구분	20인 이하	21~ 39인	40~ 49인	50~ 80인	81~ 99인	100~ 160인	161~ 200인	201~ 240인	241인 이상	계
법인・	1	11	8	26	17	14	5	1	2	85
단체 등	(0.0)	(1.2)	(1.5)	(4.3)	(3.8)	(4.4)	(5.6)	(2.9)	(5.3)	(1.5)
ПІТЬ	0	701	329	345	255	204	60	25	23	1,942
민간	(0.0)	(79.3)	(62.9)	(56.6)	(57.2)	(64.4)	(67.4)	(73.5)	(60.5)	(33.5)
가정	2,738	2	0	0	0	0	0	0	0	2,740
718	(95.6)	(0.2)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(47.2)
청도	27	14	3	1	2	0	0	0	0	47
협동	(0.9)	(1.6)	(0.6)	(0.2)	(0.4)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.8)
직장	18	39	70	66	27	27	9	4	12	272
48	(0.6)	(4.4)	(13.4)	(10.8)	(6.1)	(8.5)	(10.1)	(11.8)	(31.6)	(4.7)
	2,864	884	523	610	446	317	89	34	38	5,805
계	(49.3)	(15.2)	(9.0)	(10.5)	(7.7)	(5.5)	(1.5)	(0.6)	(0.7)	(100.0)
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

#### 나) 등급 분포 현황

분석 대상인 5,805개소 어린이집의 등급 분포는 다음 〈표 Ⅱ-3-14〉과 같다. A 등급 57.1%, B등급 31.8%, C등급 8.4%, D등급 2.7% 순으로, C-D 하위등급이 11.1%로 나타났다. 인증제에 비해 A등급의 비율은 감소(83.5%→57.1%)하였고, B등급 비율은 증가(9.4%→31.8%)하였으며, C등급(8.4%→1.0%)은 감소, D등급 (2.7%→6.1%)은 증가하였다. 이는 평가인증에 비해 필수 지표 및 요소 수가 확대되었고, 필수 지표와 요소를 모두 충족 시 최상위 등급을 받을 수 있도록 기준이 강화된 점 등이 등급 평정에 영향을 미친 것으로 보인다. 단, 현 등급 분포 결과는 제도 시행 초기의 결과로 추후 참여 어린이집 수 증가에 따라 다른 경향을 보일수 있다.

〈표 Ⅱ-3-14〉 전체 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)

단위: 개소(%)

구 분	A등급	B등급	C등급	D등급	계
인증제	14,277(83.5)	1,610( 9.4)	167(1.0)	1,044(6.1)	17,098(100.0)
평가제	3,316(57.1)	1,847(31.8)	486(8.4)	156(2.7)	5,805(100.0)

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용). p. 6. 일부 수정 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료) 등급 분포를 어린이집의 설립유형별로 분석한 결과는 다음 〈표 II-3-15〉과 같다. 직장과 국공립 어린이집의 경우, A등급을 받은 비율은 각각 87.9%, 77.0%로다른 유형보다 높았으며, D등급 비율은 1% 미만으로 가장 낮았다. 한편, 민간어린이집은 A등급 비율이 42.8%로 가장 낮고, B등급이 42.0%로 A등급과 근소한 차이를 보여 기관유형별로 가장 높은 비중을 보인 반면, D등급의 비율은 4.3%로 높게나타났다. D등급의 비율은 사회복지법인(4.5%), 민간/협동(4.3%) 어린이집에서가장 높았으며, 이 유형에서는 A등급 비율 또한 각 43~53%로 타 유형에 비해 상대적으로 낮고 B등급 비율은 모두 30% 이상이었다.

〈표 Ⅱ-3-15〉 설립유형별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)

단위: 개소(%)

							_ 11 11 11 (11 17
구분	국공립	사회복지 법인	법인· 단체 등	민간	가정	협동	직장
A등급	451	65	45	832	1,659	25	239
	(77.0)	(48.9)	(52.9)	(42.8)	(60.5)	(53.2)	(87.9)
B등급	118	49	25	815	795	16	29
	(20.1)	(36.8)	(29.4)	(42.0)	(29.0)	(34.0)	(10.7)
C등급	14	13	13	212	227	4	3
	(2.4)	(9.8)	(15.3)	(10.9)	(8.3)	(8.5)	(1.1)
D등급	3 (0.5)	6 (4.5)	2 (2.4)	83 (4.3)	59 (2.2)	2 (4.3)	1 (0.4)
계	586	133	85	1942	2740	47	272
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

등급 분포를 어린이집 정원규모별로 살펴본 결과(표 II-3-16), 정원 20인 이하의 A등급 비율이 61.1%로 가장 높았고, D등급이 2.1%로 가장 낮았다. 반면, 201인 이상 어린이집은 D등급의 비율이 5.6%로 가장 높고, A등급의 비율은 45.8%로 상대적으로 낮았다. 어린이집의 정원규모가 클수록 해당 기관 수가 적은 가운데, D등급의 비율은 높은 경향을 보이고 있다.

〈표 Ⅱ-3-16〉 정원규모별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)

단위: 개소(%)

구분	20인	21~	40~	50~	81~	100~	161~	201인
	이하	39인	49인	80인	99인	160인	200인	이상
A등급	1,751	452	300	355	233	145	47	33
	(61.1)	(51.1)	(57.4)	(58.2)	(52.2)	(45.7)	(52.8)	(45.8)
B등급	821	337	166	184	153	133	30	23
	(28.7)	(38.1)	(31.7)	(30.2)	(34.3)	(42.0)	(33.7)	(31.9)
C등급	232	70	44	50	40	31	7	12
	(8.1)	(7.9)	(8.4)	(8.2)	(9.0)	(9.8)	(7.9)	(16.7)
D등급	60	25	13	21	20	8	5	4
	(2.1)	(2.8)	(2.5)	(3.4)	(4.5)	(2.5)	(5.6)	(5.6)
계	2,864	884	523	610	446	317	89	72
	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)	(100.0)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

등급 분포를 시도별로 분석한 결과는 다음 〈표 II-3-17〉과 같다. A등급은 제주 (70.0%), 대구(65.4%), 서울(62.3%) 등의 순으로 높게 나타났으며, A등급 비율이 가장 낮은 지역은 전남(45.4%)과 경남(47.1%)이었다. 경북과 강원 지역도 각 50.2%, 50.7%로 상대적으로 낮은 수준을 보였다. 한편 A등급의 비율이 비교적 낮은 지역을 중심으로 강원(5.4%), 경남(4.9%), 경북(3.6%) 지역의 D등급 비율이 높게 나타났다. 다만 현 시도별 등급 분포는 평가제도 시행 초기의 결과로 추후 지역별 참여 어린이집 수 증가에 따른 축적된 경향을 좀 더 살펴봐야 할 것이다.

〈표 Ⅱ-3-17〉 시도별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)

단위: 개소(%)

구분	A등급	B등급	C등급	D등급
서울	582(62.3)	251(26.9)	74( 7.9)	27(2.9)
부산	122(52.4)	89(38.2)	17( 7.3)	5(2.1)
대구	123(65.4)	50(26.6)	13( 6.9)	2(1.1)
인천	163(57.0)	89(31.1)	27( 9.4)	7(2.4)
광주	78(53.8)	48(33.1)	18(12.4)	1(0.7)
대전	138(60.5)	69(30.3)	17( 7.5)	4(1.8)
울산	78(59.5)	39(29.8)	11( 8.4)	3(2.3)
세종	42(54.5)	27(35.1)	8(10.4)	0(0.0)
경기	1,071(59.5)	550(30.6)	137( 7.6)	42(2.3)

구분	A등급	B등급	C등급	D등급
강원	75(50.7) ↓	50(33.8)	15(10.1)	8(5.4) †
충북	126(57.3)	73(33.2)	15( 6.8)	6(2.7)
충남	139(55.4)	84(33.5)	20( 8.0)	8(3.2) †
전북	94(52.2)	65(36.1)	15( 8.3)	6(3.3) †
전남	84(45.4) ↓	78(42.2)	19(10.3)	4(2.2)
경북	139(50.2) ↓	105(37.9)	23( 8.3)	10(3.6) †
경남	213(47.1) ↓	165(36.5)	52(11.5)	22(4.9) †
제주	49(70.0)	15(21.4)	5( 7.1)	1(1.4)
계	3,316(57.1)	1,847(31.8)	486( 8.4)	156(2.7)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

#### 다) 영역 및 평가지표별 등급 분포 현황

평가연계 컨설팅의 방향성을 탐색하기 위해 평가지표 4개 영역을 중심으로 각 영역 및 지표별 등급 현황을 살펴보았다. 평가 참여 어린이집의 전체 결과 외에도 C, D등급을 받은 어린이집의 결과를 통해 하위등급 기관의 특성을 파악하고자 하 였다.

#### (1) 어린이집 평가 결과 - 어린이집 분포

2019년 11월부터 2020년 5월까지 평가결과 통보를 받은 어린이집 5,805개소에 대해 평가지표의 영역별 등급 분포를 살펴보았다. 평가지표 4개 영역 중 보육환경 및 운영관리(2영역)의 '우수'비율이 91.2%로 가장 높고 D등급의 비율은 1.1%로 가장 낮게 나타났다. 보육과정 및 상호작용(1영역)과 교직원(4영역) 영역의 '우수'비율이 80% 이상으로 비교적 높게 나타난 반면, '개선필요'등급 또한 각4.6%, 4.8%로 높게 나타났음에 유의할 필요가 있다. 3영역 건강·안전의 경우 '우수'등급 비율이 75.7%로 4개 영역 중 가장 낮고, '보통'비율은 21.9%로 다른 영역에 비해 높게 나타났다.

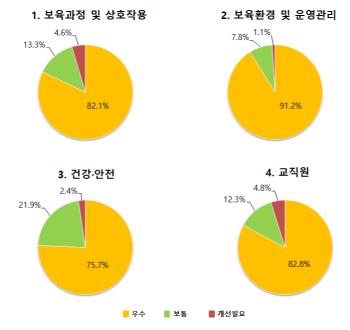
〈표 Ⅱ-3-18〉 평가영역별 등급 분포: 어린이집 평가 결과

단위: 개소(%)

구분	우수	보통	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용	4,765(82.1)	772(13.3)	268(4.6)
영역 2. 보육환경 및 운영관리	5,293(91.2)	451( 7.8)	61(1.1)
영역 3. 건강·안전	4,395(75.7)	1,272(21.9)	138(2.4)
영역 4. 교직원	4,808(82.8)	716(12.3)	281(4.8)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

[그림 Ⅱ-3-3] 평가영역별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)



주: 〈표 ॥-3-18〉의 결과를 그림으로 구성함.

평가지표별 등급 결과는 다음 〈표 Ⅱ-3-19〉와 같다. 앞서 등급체계에서 살펴본 것과 같이 평가지표의 평정에는 '우수' 등급의 개수와 '개선필요' 등급의 유무가 영 향을 미친다.

보육과정 및 상호작용 영역(1영역)에서는 '1-1. 영유아 권리존중'과 '1-4. 영유 아간 상호작용 지원'지표의 '우수' 등급이 각 98.1%, 95.9%로 가장 높은 가운데, '개선필요'등급은 각 0.2%, 0.1%로 가장 낮았다. 반면 '1-2. 보육계획 수립 및

실행'과 '1-3. 놀이 및 활동 지원' 지표의 경우 '우수' 등급이 각 73.9%, 76.1%로 가장 낮고, '보통' 등급은 24.7%, 22.4%로 높게 나타났다. 1영역에서는 '1-5. 보육과정 평가' 지표의 '개선필요' 비율이 2.2%로 가장 높았다.

보육환경 및 운영관리 영역(2영역)에서는 '2-2. 실외공간 구성 및 운영'의 '우수' 등급 비율이 99.1%로 가장 높았으며, '2-3. 기관운영' 지표에서 '우수' 비율이 78.4%로 가장 낮았고, '보통' 등급이 21.4%로 높게 나타났다. 건강·안전 영역(3영역)은 '3-2. 급·간식'과 '3-4. 등·하원의 안전' 지표에서 '우수' 등급 비율이 90% 미만이었으나, 다른 영역과 달리 80% 이하에 해당하는 지표가 없었으며, '개선필요' 비율도 모두 1% 미만을 보였다. 교직원 영역(4영역)의 경우 '4-1. 원장의 리더십' 지표의 '우수' 등급 비율이 55.7%로 다른 지표에 비해 현저히 낮았으며 '개선필요' 등급 비율도 2.7%로 높게 나타났다. '4-2. 교직원의 근무환경' 지표의 '우수' 등급 비율은 93.5%로 가장 높았으며, '4-4. 교직원의 전문성 제고'는 개선필요 비율 2.2%로 높게 나타났다.

평가 지표 및 방식의 변화로 직접적인 비교에 무리가 있고 의무평가제 전환 초기의 결과로 비교에 제한점이 있으나, 1영역에서 '보육계획의 수립과 실행'과 '놀이활동 지원'에서 우수 비율(99.9%, 98.4%)이 인증제에서 높았던 것에 비해 평가제에서 우수 비율(73.9%, 76.1%)이 크게 떨어졌으며, 반면 평가제에서 새로 반영된 '영유아권리 존중' 지표에서 '우수' 비율(98.1%)이 높음은 고무적이다.

2영역의 경우 기존 인증제에서 '어린이집 이용 보장'(88.6%)의 우수 비율이 상대적으로 가장 낮았으나, 평가제에서는 해당 지표가 삭제됨에 따라 '기관운영' 항목의 '우수' 비율이 98.5%→78.4%로 낮아졌다. '실외공간 구성 및 운영'은 98.8%→99.1%로 높은 수준을 유지하였다. 3영역의 경우 '급간식'(83.9%→86.8%)과 '등하원안전'(81.5%→88.4%)로 '우수' 비율이 소폭 증가하고, 그 밖에 '실내외공간'과 '건강증진을 위한 교육·관리'와 '안전교육 등'에서 높은 수준을 유지하고 있으며, 인증제에서와 마찬가지로 '개선필요' 등급의 비율이 모든 지표에서 1% 미만으로 비교적 낮은 수준을 보였다. 4영역의 경우 '원장의 리더십'이 98.5%→55.7%로 '우수' 비율이 크게 감소하였고, '교직원 근무환경'은 89.5%→93.5%로 '우수' 비율이 다소 증가하였다. 교직원의 전문성 제고(96.2%→85.7%)와 교직원 처우/복지 (90.1%→87.6%)에서 소폭 하락하였다. 평가제로 전환된 이후 4영역 교직원에서

'원장의 리더십'(2.7%)과 (인증제에서 마찬가지로) '교직원의 전문성 제고'(2.2%)에서 '개선필요' 등급 비율이 높게 나타났음에 주목할 필요가 있다.

〈표 Ⅱ-3-19〉 평가지표별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)

단위: 개소(%)

구분	우수	보통	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용			
1-1. 영유아 권리 존중	5,696(98.1) †	99( 1.7)	10(0.2)
1-2. 보육계획 수립 및 실행	4,290(73.9) ↓	1,433(24.7)	82(1.4)
1-3. 놀이 및 활동 지원	4,419(76.1)↓	1,302(22.4)	84(1.4)
1-4. 영유아 간 상호작용 지원	5,569(95.9) †	231( 4.0)	5(0.1)
1-5. 보육과정 평가	4,715(81.2)	961(16.6)	129(2.2) †
영역 2. 보육환경 및 운영관리			
2-1. 실내 공간 구성 및 운영	4,783(82.4)	1,021(17.6)	1(0.0)
2-2. 실외 공간 구성 및 운영	5,752(99.1) †	38( 0.7)	15(0.3)
2-3. 기관 운영	4,551(78.4) ↓	1,245(21.4)	9(0.2)
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	5,217(89.9)	547( 9.4)	41(0.7)
영역 3. 건강·안전			
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	5,258(90.6)	496(8.5)	51(0.9)
3-2. 급·간식	5,040(86.8)	720(12.4)	45(0.8)
3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리	5,380(92.7) †	401( 6.9)	24(0.4)
3-4. 등·하원의 안전	5,132(88.4)	668(11.5)	5(0.1)
3-5. 안전교육과 사고예방	5,352(92.2) †	431( 7.4)	22(0.4)
영역 4. 교직원			
4-1. 원장의 리더십	3,233(55.7) ↓	2,416(41.6)	156(2.7) †
4-2. 보육교직원의 근무환경	5,425(93.5) †	360( 6.2)	20(0.3)
4-3. 보육교직원의 처우와 복지	5,083(87.6)	714(12.3)	8(0.1)
4-4. 보육교직원의 전문성 제고	4,975(85.7)	702(12.1)	128(2.2) †

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료).

#### (2) C, D등급 어린이집 분포

분석대상 5,805개소 중 642개소가 C, D등급을 받아 평가 기관 중 11.1%로 나타났다. C등급이 486개소(8.4%), D등급이 156개소(2.7%)이다. C, D등급의 영역 별 등급 분포는 다음 〈표 II-3-20〉과 같다. '우수' 등급 비율이 66.0%인 보육환경 및 운영관리 영역(2영역)을 제외한 나머지 영역에서 '보통'과 '개선필요' 등급 비율

이 높은 것으로 나타났다. 보육과정 및 상호작용 영역(1영역)의 '우수' 등급 비율은 34.9%, '개선필요' 등급 비율은 41.7%로 나타났으며. 교직원 영역(4영역)은 '우수'(38.2%), '개선필요'(43.8%)로 '우수' 또는 '개선필요' 등급이 양분되는 경향을 보였다. 전반적으로 평가제 C, D등급을 받은 어린이집은 1, 4영역에서 '개선필요'의 취약성을 가짐을 알 수 있다.

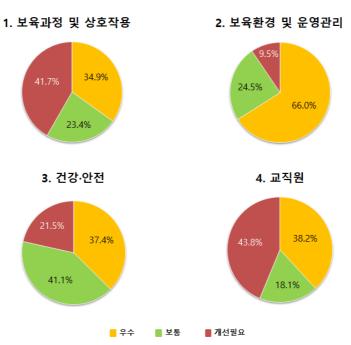
〈표 II-3-20〉 C, D등급 어린이집의 평가영역별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)(개요)

단위: 개소(%)

			,
구분	우수	보통	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용	224(34.9)	150(23.4)	268(41.7)
영역 2. 보육환경 및 운영관리	424(66.0)	157(24.5)	61( 9.5)
영역 3. 건강·안전	240(37.4)	264(41.1)	138(21.5)
영역 4. 교직원	245(38.2)	116(18.1)	281(43.8)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)

[그림 II-3-4] C, D등급 어린이집의 평가영역별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)



주: 〈표 ॥-3-20〉의 결과를 그림으로 구성함.

C, D등급 어린이집의 평가지표별 등급 결과는 다음 〈표 Ⅱ-3-21〉과 같다. 전반 적으로 '우수' 등급에서 낮은 비율을 나타나는 지표에서 '보통' 등급을 받은 지표의 비율이 높게 나타났으며, '개선필요' 등급 비율에도 반영되었다.

보육과정 및 상호작용 영역(1영역)에서는 '1-2. 보육계획 수립 및 실행', '1-5. 보육과정 평가'에서 '우수' 등급이 50% 미만으로 낮았고, '보통' 등급은 각각 44.9%, 31.5%로 비교적 높게 나타났다. 전체 어린이집에서와 마찬가지로, 인증제에서 C, D등급 어린이집의 '보육계획의 수립과 실행'과 '놀이활동 지원'에서 우수비율(99.1%, 93.0%)이 높았던 것에 비해 평가제 결과에서는 우수 비율(42.4%, 54.0%)이 크게 떨어졌으며, '평가' 지표에서도 69.6%→48.4%(보육과정평가)로 떨어졌다. 반면 평가제에서 새로 반영된 '영유아권리 존중' 지표에서 C, D 기관의 '우수'비율도 91.9%로 높게 나타났다.

보육환경 및 운영관리(2영역)의 경우, '2-3 기관 운영'에서 '우수' 등급 비율이 56.1%로 가장 낮았고, '보통' 등급 비율은 42.5%로 가장 높았다. 2영역의 경우 기존 인증제에서 '어린이집 이용 보장'(66.6%)의 우수 비율이 가장 낮았으나, 평가제에서는 해당 지표가 삭제됨에 따라 '기관운영' 항목에서 '우수' 비율이 93.6%→56.1%로 낮아졌다. '실외공간 구성 및 운영'에서도 95.5%→68.2%로 크게 떨어졌다. 반면 2영역에서 '개선필요' 비율이 대체로 7%미만으로 다른 영역에 비해 상대적으로 낮은 가운데 '가정/지역사회 연계' 지표에서 '개선필요' 비율이 6.4%로 나타났다.

건강·안전 영역(3영역)은 '3-2. 급·간식'(68.1%), '3-4. 등·하원의 안전'(72.0%) 순으로 '우수' 등급이 낮았으며 모든 지표에서 '우수' 등급의 비율이 80% 미만으로 나타나고, 동시에 '개선필요' 비율도 모두 8%미만으로 나타났다. 이는 3영역 다수의 항목에 설정되어 있는 필수요소의 영향 때문인 것으로 사료된다. 3영역의 경우 '급간식'(56.2%→68.1%)과 '등하원안전'(60.6%→72.0%)에서 '우수' 비율이 증가하였으나, 3영역 내에서 여전히 가장 낮은 '우수' 비율을 보이고 있다. '건강증진을 위한 교육·관리'(71.7%→78.7%)에서 '우수' 비율이 증가한 반면, '실내외공간 청결/안전'(85.0%→73.2%)과 '안전교육 등'(81.6%→74.0%)에서 크게 떨어졌다. C, D 기관에서 3영역의 경우 '개선필요' 비율이 실내외공간 7.9%, 급간식 7.0%를 보였다.

교직원 영역(4영역)에서는 '4-1. 원장의 리더십'의 우수 등급 비율이 31.8%로 가장 낮았으며 '보통'은 43.9%로 높게 나타났다. 또한 '4-1. 원장의 리더십'과 '4-4. 보육교직원의 전문성 제고' 지표의 경우 '개선필요' 등급의 비율이 24.3%, 19.9%로 나타났는데 이는 해당지표의 전체 어린이집 비율 '4-1'(2.7%), '4-4'(2.2%)와 큰 차이를 보이는 결과이다. 구체적으로 4영역 '원장의 리더십'이 92.1%→31.8%로 '우수' 비율이 매우 크게 감소하였으며, '교직원 전문성 제고'에서도 79.0%→56.2%로 크게 감소하였다. 반면 '교직원 근무환경'(70.0%→84.6%)과 '교직원 처우/복지'(72.8%→75.7%)에서는 평가제 '우수' 비율이 증가하였다. 전체 어린이집 평가 결과와 마찬가지로, 평가제로 전환된 이후 C, D등급 기관에서도 4영역 교직원의 경우 '원장의 리더십'(2.7%)과 (인증제에서 마찬가지로) '교직원의 전문성 제고'(2.2%)에서 '개선필요' 등급 비율이 높게 나타났다.

〈표 II-3-21〉 C, D등급 어린이집의 평가지표별 등급 분포: 어린이집 평가 결과(19.11~20.5)(상세)

단위: 개소(%)

구분	우수	보통	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용			
1-1. 영유아 권리 존중	590(91.9)	42( 6.5)	10( 1.6)
1-2. 보육계획 수립 및 실행	272(42.4) ↓	288(44.9)	82(12.8)
1-3. 놀이 및 활동 지원	347(54.0) ↓	211(32.9)	84(13.1)
1-4. 영유아 간 상호작용 지원	567(88.3)	70(10.9)	5( 0.8)
1-5. 보육과정 평가	311(48.4) ↓	202(31.5)	129(20.1)
영역 2. 보육환경 및 운영관리			
2-1. 실내 공간 구성 및 운영	438(68.2)↓	203(31.6)	1( 0.2)
2-2. 실외 공간 구성 및 운영	613(95.5)	14( 2.2)	15( 2.3)
2-3. 기관 운영	360(56.1) ↓	273(42.5)	9( 1.4)
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	448(69.8)	153(23.8)	41( 6.4)
영역 3. 건강·안전			
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	470(73.2)	121(18.8)	51( 7.9)
3-2. 급·간식	437(68.1)↓	160(24.9)	45( 7.0)
3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리	505(78.7)	113(17.6)	24( 3.7)
3-4. 등·하원의 안전	462(72.0)	175(27.3)	5( 0.8)
3-5. 안전교육과 사고예방	475(74.0)	145(22.6)	22( 3.4)
영역 4. 교직원			
4-1. 원장의 리더십	204(31.8) ↓	282(43.9)	156(24.3)
4-2. 보육교직원의 근무환경	543(84.6)	79(12.3)	20( 3.1)
4-3. 보육교직원의 처우와 복지	486(75.7)	148(23.1)	8( 1.2)
4-4. 보육교직원의 전문성 제고	361(56.2)↓	153(23.8)	128( 19.9)

자료: 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)



# 1~4차년도 평기연계 CARE 시범사업 종합분석

- 01 컨설팅 참여기관 특성
- 02 컨설팅 의제 분석
- 03 원장·교사 핵심행동 분석
- 04 컨설팅 효과 분석

# Ⅲ. 1~4차년도 평가연계 CARE 시범사업 종합분석

# 1. 컨설팅 참여기관 특성

지난 4년간 육아정책연구소 평가연계 CARE 컨설팅 시범사업 연구에 참여한 기관은 2016~2019년동안 총 333개소이다. 연구과제로서 CARE 컨설팅 시범적용에 참여한 기관은 새로운 컨설팅 모형에 참여하기로 한 기관장의 결단과 교직원의 자발적 참여의지가 상대적으로 강한 특성이 있었으나, 연도별로 참여기관의 평가등급/점수의 구성에서 차이를 보인다10).

이 중 CARE 컨설팅에 가장 많이 참여한 기관 유형은 '민간어린이집'으로 134소원이었으며, '가정어린이집'이 108개소로 두 번째로 많았다. 연도별로 살펴보면 1차년도(2016년) 연구에 90개소, 2차년도(2017년)에 89개소, 3차년도(2018년)에 88개소, 4차년도(2019년)에 66개소가 참여하였다. 4차년도로 가면서 1, 2차년도에 비해 평가(인증)결과 C, D등급을 받은 저성과 어린이집을 대상으로 하고 또한 의무평가제로의 제도적 변화를 앞두고 있어 컨설팅 참여에의 동기부여가 떨어져, 컨설팅에 참여하는 기관 수가 줄어드는 경향을 보인다.

〈표 Ⅲ-1-1〉 1~4차년도 CARE 컨설팅 기관 유형별 분포

단위: 개소 수

	기관유형							
년도	국공립	사회 복지법인	법인	민간	가정	직장	전체	
1차(2016년)	15	0	6	37	31	1	90	
2차(2017년)	20	4	0	38	23	4	89	
3차(2018년)	26	0	2	34	25	1	88	

<sup>10) 1-4</sup>차년도 컨설팅 시범적용에 참여한 기관특성과 운영에서 일관된 연속성을 갖지 않으므로, 3장 종합분석은 그 간 CARE 컨설팅 시범적용에 참여한 어린이집의 전반적인 특성과 경향성 파악에 의의가 있음.

년도	국공립	사회 복지법인	법인	민간	가정	직장	전체	
4차(2019년)	8	1	1	25	29	2	66	
 전체	69	5	9	134	108	8	333	

주: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(최윤경 외, 2016), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 ॥(권미경 외, 2017), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 ॥(권미경 외, 2018), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅳ(이미화 외, 2019) 데이터를 종합·분석한 결과임.

1~4차년도 컨설팅 참여 기관을 지역별로 살펴보면, 특정지역을 선정하여 컨설팅 시범적용을 실시한 연구설계상의 특성이 반영되어 전체적으로 경기(96개소), 서울(74개소), 인천(40개소)에서 높은 참여율을 보였다. 1차년도의 경우 연구설계에 의해 컨설팅 참여기관이 전국으로 분포하였으며, 2~4차년도의 경우 각기 다른 3개 지역에 집중되어 참여하였다. 2차년도는 서울, 울산, 충북, 3차년도는 서울, 인천, 경기, 4차년도는 인천, 경기, 충남에서 시범적용을 하였다.

#### 〈표 Ⅲ-1-2〉 1~4차년도 CARE 컨설팅 지역별 기관 분포

단위: 개소 수

Idm	지역										74-11						
년도	서울	부산	인천	대구	광주	대전	울산	세종	경기	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	전체
1차	21	3	8	3	1	5	5	1	17	3	4	3	3	4	8	1	90
2차	30	0	0	0	0	0	29	0	0	30	0	0	0	0	0	0	89
3차	23	0	20	0	0	0	0	0	45	0	0	0	0	0	0	0	88
4차	0	0	12	0	0	0	0	3	34	0	17	0	0	0	0	0	66
전체	74	3	40	3	1	5	34	4	96	33	21	3	3	4	8	1	333

주: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(최윤경 외, 2016), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 ॥(권미경 외, 2017), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 ॥(권미경 외, 2018), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅳ(이미화 외, 2019) 데이터를 종합·분석한 결과임.

〈표 Ⅲ-1-3〉 1~4차년도 CARE 컨설팅 참여기관-평가등급 분포

구 분	1차년도	2차년도	3차년도	4차년도
제도적 배경	평가인증 2차결과	평가인증 3차결과 및 (통합지표적용)	평가인증 3차결과 및 (통합지표적용)	의무평가제 도입을 앞둔 제도적 변화로 컨설팅 참여기제 감소
지역	전국	서울, 울산, 충북	서울, 경기 남·북부, 인천	   경기 남부, 인천, 충남 

구 분	1차년도	2차년도	3차년도	4차년도
방문	2회(종일) 방문, 1회 전화	2회(종일) 방문, 1회 소모임	1회(종일) 방문, 2회 소모임	1차방문(종일)-1회소모 임-2차방문(반나절)
 참여기관 특성	98점 이상	A등급	A, B(C, D 일부)	C, D(A, B일부)
~ 6 (평가등급)	우수기관 위주	지역센터 운영	지역센터/지역(별) 운영	C, D기관 위주
담당기관	육아정책연구소 한국보육진흥원	육아정책연구소 지역 육아종합 지원센터	육아정책연구소 지역육아종합지원센터	육아정책연구소 지역육아종합지원센터

주: 2020년 5차년도 컨설팅에서는 의무평가제 전환 이후 평가결과 C, D를 받은 기관 52곳(경기북부, 충북, 충남, 세종)을 대상으로 함.

# 2. 컨설팅 의제 분석

첫째, 1~4차년도의 CARE 컨설팅 의제 분석을 위해 4년간의 CARE 컨설팅 의제 자료를 제3차 어린이집 평가인증 통합지표의 평가 영역과 지표에 맞추어 정리하였다. 또한 4년간의 CARE 컨설팅 의제를 해당연도, 기관 유형별, 지역별로 나누어 분포의 특징을 살펴보았다.

이어서 둘째, 각 연도별로 기관유형, 지역별 CARE 컨설팅 의제를 분석하였다.

# 가. 1~4차년도 종합

4년간 333개의 기관에서 도출된 CARE 컨설팅 의제를 제 3차 어린이집 평가인 증 종합지표 평가영역에 맞추어 정리한 결과, 총 21개의 평가인증 영역 중 3영역 (1-7. 일상생활; 2-2. 실외 공간 구성; 2-5. 어린이집 이용 보장)을 제외한 18개의 영역에 해당하는 의제들이 다루어졌다.

1~4차년도 동안 가장 빈번히 논의된 의제들은 '원장의 리더십(23.7%)', '교직원의 전문성 제고(18.9%)', '교사-영유아 상호작용(15.7%)'으로 나타났다. 해당 어린이집에 대한 자체점검과 논의를 통해 보육교직원 구성원들에 의해 자발적으로 설정한 컨설팅 의제로, 교사와 영유아, 원장과 교사, 교사 간 상호작용에 초점을 맞추는 경향이 있었으며, 조직운영의 관점에서 경영마인드를 강조하는 CARE 컨설팅의특성이 반영되어 원장의 리더십에 관한 컨설팅 의제 설정이 가장 많았다. 기관의발전을 위해 원장과 교사의 능동적인 변화를 강조하는 의제가 주로 다루어져 왔다.

〈표 Ⅲ-2-1〉 1~4차년도 CARE 컨설팅 의제 평가인증 영역별 분포

단위: 의제 수, %

malodod	112171T	응	답
평가영역	평가지표	N	퍼센트
	1-1. 보육 계획 수립 및 실행	28	5.2%
	1-2. 일과 운영	4	0.7%
4 110=171 51	1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	20	3.7%
1. 보육과정 및 상호작용	1-4. 교사-영유아 상호작용	85	15.7%
0±70	1-5. 영유아 간 상호작용 시 교사 역할	23	4.3%
	1-6. 평가	27	5.0%
	1-7. 일상생활	_	-
	2-1. 실내 공간 구성	22	4.1%
	2-2. 실외 공간 구성	_	_
<ol> <li>보육환경 및 운영관리</li> </ol>	2-3. 기관 운영	1	0.2%
돈 6 한 년	2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	10	1.8%
	2-5. 어린이집 이용 보장	-	-
	3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	20	3.7%
	3-2. 급·간식	2	0.4%
3. 건강, 안전	3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	11	2.0%
	3-4. 등하원의 안전	3	0.6%
	3-5. 안전교육 및 사고 대책	7	1.3%
	4-1. 원장의 리더십	128	23.7%
4. 교직원	4-2. 교직원의 근무환경	29	5.4%
4. 포역전	4-3. 교직원의 처우와 복지	19	3.5%
	4-4. 교직원의 전문성 제고	102	18.9%
	합계	541	100.0%

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함.

4년간의 컨설팅 의제를 연도별, 평가인증 영역별로 나누어보면 큰 차이가 없는 가운데, 1차년도(2016년)와 3차년도(2018년)에 가장 강조된 의제가 '원장의 리더십(23.1%)'이었으며, 2차년도(2017년)와 4차년도(2019년)에는 '교직원의 전문성제고(21.3%)'로 나타났다. 2차년도(2017년)에는 다른 차수에 비해 상대적으로 '교사-영유아 상호작용(20.6%)'에 대한 의제가 많이 논의되었다.

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(최윤경 외, 2016), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅱ(권미경 외, 2017), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅲ(권미경 외, 2018), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅳ(이미화 외, 2019) 데이터를 종합·분석한 결과임.

# 〈표 Ⅲ-2-2〉 1~4차년도 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포

단위: 의제 수. %

		단위: 의제 수, % <b>연도</b>						
평가	평가지표	2212	_	I	2212			
영역		2016	2017	2018	2019			
	   1-1. 보육 계획 수립 및 실행	7	9	10	2			
		4.4%	5.8%	9.3%	1.7%			
	   1-2. 일과 운영	0	1	2	1			
		0.0%	0.6%	1.9%	0.8%			
1. 보육	   1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	8	5	4	3			
과정 및		5.0%	3.2%	3.7%	2.5%			
상호 자유	   1-4. 교사-영유아 상호작용	27	32	9	17			
작용	1. 24 6114 6246	16.9%	20.6%	8.4%	14.3%			
	   1-5. 영유아 간 상호작용 시 교사 역할	10	9	3	1			
	7 3. 8114 12 8278 14 22	6.3%	5.8%	2.8%	.8%			
	   1-6. 평가	7	12	0	8			
	0. 6/1	4.4%	7.7%	0.0%	6.7%			
2. 보육	2-1. 실내 공간 구성	12	7	3	0			
	2   1. 필네 중인 干장 	7.5%	4.5%	2.8%	0.0%			
=: , 환경 및	2-3. 기관 운영	0	0	1	0			
운영	2-3. 기선 군당 	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%			
관리	2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	4	2	2	2			
	Z=4. 가정 및 시식사회와의 현계 	2.5%	1.3%	1.9%	1.7%			
	2.1. 시네이 고간이 천경 미 아저	5	4	2	9			
	3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	3.1%	2.6%	1.9%	7.6%			
	2 2 7 711	0	0	1	1			
	3-2. 급·간식	0.0%	0.0%	0.9%	0.8%			
3. 건강,	이 이 거가 조되오 이렇 그의 데 코디	0	0	4	7			
안전	3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	0.0%	0.0%	3.7%	5.9%			
	0.4 ==10101.017	3	0	0	0			
	3-4. 등하원의 안전	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%			
		3	1	1	2			
	3-5. 안전교육 및 사고 대책	1.9%	0.6%	0.9%	1.7%			
	4.4.017101.715111	37	31	33	27			
	4-1. 원장의 리더십	23.1%	20.0%	30.8%	22.7%			
4.	4.0. 3710101 30513	9	6	11	3			
 교직원	4-2. 교직원의 근무환경	5.6%	3.9%	10.3%	2.5%			
		3	3	10	3			
	4-3. 교직원의 처우와 복지 	1.9%	1.9%	9.3%	2.5%			
	4-3. 교직원의 처우와 복지							

평가 영역	평가지표	연도						
	당시대	2016	2017	2018	2019			
	4-4. 교직원의 전문성 제고	25	33	11	33			
	4-4. 교식권의 신군성 제고 	15.6%	21.3%	10.3%	27.7%			
	합계	160	155	107	119			

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함.

1~4차년도의 컨설팅 의제를 전체 기관유형별, 평가인증 영역별로 나누어 보아도 상기한 전체 추이와 비슷한 경향을 보이는 가운데, 다음과 같은 하위 특성을보였다. 상위 3개 의제(원장 리더십, 교사 전문성 제고, 교사-영유아 상호작용)에대해 공통적으로 컨설팅 요구가 많았으며, 그 다음으로 국공립어린이집의 경우 '실내공간 구성'(6.4%), '교직원 근무환경'과 '처우/복지' 및 '교수학습방법과 놀이지원'(각 5.5%)에 대한 의제 선정이 있었다. 민간어린이집의 경우 상위 3개 의제 외에 '교직원 근무환경'(6.4%)과 '영유아 상호작용 시 교사의 역할'(5.9%), '실내외공간 청결/안전'(5.5%)에 대한 의제 선정이 있었으며, 가정어린이집의 경우 '보육계획 수립과 실행'(7.9%)과 '평가'(5.6%)에 관한 의제 선정이 그 다음으로 나타나, 기관유형별로 하위 차수에서 차이를 보였다.

〈표 Ⅲ-2-3〉 1~4차년도 기관 유형 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포

단위: 의제 수, %

THITL			기관 유형							
평가 영역	평가지표	국공립	사회복지 법인	법인	민간	가정	직장			
1.	1-1. 보육 계획 수립 및	4	0	2	7	14	1			
	실행	3.7%	0.0%	16.7%	3.2%	7.9%	6.7%			
	1-2. 일과 운영	2	0	0	0	1	1			
보육과		1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	.6%	6.7%			
정 및 상호작	1-3. 교수-학습방법 및	6	0	0	5	8	1			
용	놀이지원	5.5%	0.0%	0.0%	2.3%	4.5%	6.7%			
	4 4 711 0000 11-110	13	1	1	37	30	3			
	1-4. 교사-영유아 상호작용	11.9%	11.1%	8.3%	16.9%	16.9%	20.0%			

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(최윤경 외, 2016), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅱ(권미경 외, 2017), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅲ(권미경 외, 2018), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅳ(이미화 외, 2019) 데이터를 종합·분석한 결과임.

T471					기관	유형		
평가 영역		평가지표	국공립	사회복지 법인	법인	민간	가정	직장
	1-5.	영유아 간 상호작용 시	3	1	0	13	6	0
		교사 역할	2.8%	11.1%	0.0%	5.9%	3.4%	0.0%
	1_6	1-6. 평가		3	0	9	10	0
	1-0.	5기	4.6%	33.3%	0.0%	4.1%	5.6%	0.0%
2.	2_1	실내 공간 구성	7	0	0	7	7	1
	2-1.	열대 중신 구성	6.4%	0.0%	0.0%	3.2%	4.0%	6.7%
보육환 경 및	2_2	기하나 오여	1	0	0	0	0	0
경 및 운영관	2-3.	기관 운영	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
리	2-4.	가정 및 지역사회와의	3	0	0	4	2	1
		연계	2.8%	0.0%	0.0%	1.8%	1.1%	6.7%
	3-1.	실내외 공간의	1	0	0	12	6	1
		청결 및 안전	0.9%	0.0%	0.0%	5.5%	3.4%	6.7%
	3-2.	7 7111	0	0	0	1	1	0
		ㅂ 건크	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.6%	0.0%
3. 건강,	3–3.	건강 증진을 위한 교육 및 관리	1	0	0	4	6	0
안전			0.9%	0.0%	0.0%	1.8%	3.4%	0.0%
	2.4		2	0	0	1	0	0
	3-4.	등하원의 안전	1.8%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%
	2 E	<u> </u>	1	0	0	3	3	0
	3-5.	인신교육 및 시고 대책	0.9%	0.0%	0.0%	1.4%	1.7%	0.0%
	1 1	원장의 리더십	28	2	4	54	39	1
	4-1.	편하의 나타답	25.7%	22.2%	33.3%	24.7%	22.0%	6.7%
	1 2	교직원의 근무환경	6	0	1	14	8	0
4.	4-2.	파격전의 근무관성	5.5%	0.0%	8.3%	6.4%	4.5%	0.0%
교직원	1-3	교직원의 처우와 복지	6	0	0	6	5	2
	4 <sup>-</sup> 3.	파크던크 지구되 측시	5.5%	0.0%	0.0%	2.7%	2.8%	13.3%
	1_1_1	교지의이 저무서 꿰그	20	2	4	42	31	3
	4-4.	4-4. 교직원의 전문성 제고		22.2%	33.3%	19.2%	17.5%	20.0%
		합계	109	9	12	219	177	15

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함.

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(최윤경 외, 2016), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅱ(권미경 외, 2017), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅲ(권미경 외, 2018), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅳ(이미화 외, 2019) 데이터를 종합·분석한 결과임.

1~4차년도의 컨설팅 의제를 전체 지역별, 평가인증 영역별로 살펴보면, 서울 지역의 어린이집에서는 상대적으로 다양한 종류의 의제들이 고르게 다루어졌다. 인천 지역 어린이집에서는 '교직원의 전문성 제고(28.1%)'를 의제로 선정하는 경우가 가장 많았으며, 경기, 충북, 세종 지역에서는 '원장의 리더십'과 관련된 의제를 컨설팅 목표로 진행한 비율이 높게 나타났다(표 Ⅲ-2-4 참조).

〈표 Ⅲ-2-4〉에서는 1~4차년도의 컨설팅 의제 내용을 해당연도, 기관유형, 지역 요인별로 정리하여 제시하였다.

# 〈표 Ⅲ-2-4〉 1~4차년도 지역 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포

단위: 의제 수. %

										1 수, %							
구분		지역															
		서울	부산	인천	대구	광주	대전	울산	세종	경기	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
	1-1. 보육 계획 수립 및 실행	10	0	1	1	0	0	1	0	10	3	0	2	0	0	0	0
		8.1%	0.0%	1.8%	20.0%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	7.5%	4.8%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	1 2 0171 001	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
	1-2. 일과 운영	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1	1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	7	0	4	0	0	0	2	0	6	1	0	0	0	0	0	0
'. 보육과정		5.7%	0.0%	7.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	4.5%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
및 상호작용	1-4. 교사-영유아 상호작용	21	1	12	0	0	3	16	0	14	10	5	0	0	1	2	0
		17.1%	20.0%	21.1%	0.0%	0.0%	42.9%	26.7%	0.0%	10.4%	15.9%	10.6%	0.0%	0.0%	12.5%	18.2%	0.0%
	1-5. 영유아 간 상호작용 시 교사 역할	11	0	0	0	0	1	1	0	4	5	0	0	0	1	0	0
		8.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	1.7%	0.0%	3.0%	7.9%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%
	1-6. 평가	3	0	1	1	1	0	3	1	3	8	5	0	0	0	1	0
		2.4%	0.0%	1.8%	20.0%	50.0%	0.0%	5.0%	14.3%	2.2%	12.7%	10.6%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%
		5	0	2	0	0	0	3	0	4	3	0	2	0	2	1	0
0	2-1. 실내 공간 구성	4.1%	0.0%	3.5%	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%	0.0%	3.0%	4.8%	0.0%	33.3%	0.0%	25.0%	9.1%	0.0%
2. 보육환경 및 운영관리	0 0 7171 000	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2-3. 기관 운영	.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	2-4. 가정 및 지역사회와의	1	1	0	0	0	0	1	0	3	1	2	0	0	1	0	0
	연계	.8%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	2.2%	1.6%	4.3%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%

78		지역															
	구분		부산	인천	대구	광주	대전	울산	세종	경기	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
	3-1. 실내외 공간의	2	1	1	1	0	0	2	1	7	2	2	0	0	0	1	0
	청결 및 안전	1.6%	20.0%	1.8%	20.0%	0.0%	0.0%	3.3%	14.3%	5.2%	3.2%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%
	3-2. 급·간식	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	5-2. 급*신역	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3. 건강,	3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	1	0	0	0	0	0	0	0	7	0	3	0	0	0	0	0
안전		0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.2%	0.0%	6.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	3-4. 등하원의 안전	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
		0.0%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	3-5. 안전교육 및 사고 대책	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0	0
		0.8%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	.7%	1.6%	6.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	4-1. 원장의 리더십	21	1	12	1	1	3	14	4	40	13	11	0	3	1	2	1
		17.1%	20.0%	21.1%	20.0%	50.0%	42.9%	23.3%	57.1%	29.9%	20.6%	23.4%	0.0%	60.0%	12.5%	18.2%	100.0%
	4-2. 교직원의 근무환경	13	0	3	0	0	0	2	0	4	4	1	0	1	1	0	0
4.	4 2. #7 <i>2</i> -1 LT20	10.6%	0.0%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	3.0%	6.3%	2.1%	0.0%	20.0%	12.5%	0.0%	0.0%
교직원	 4-3. 교직원의 처우와 복지	7	0	4	0	0	0	0	1	4	1	1	1	0	0	0	0
	# J. 파크션의 지구화 축시	5.7%	0.0%	7.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	3.0%	1.6%	2.1%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	4-4. 교직원의 전문성 제고	16	0	16	0	0	0	15	0	27	10	11	1	1	1	4	0
		13.0%	0.0%	28.1%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	0.0%	20.1%	15.9%	23.4%	16.7%	20.0%	12.5%	36.4%	0.0%
합계		123	5	57	5	2	7	60	7	134	63	47	6	5	8	11	1

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함.

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(최윤경 외, 2016), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅱ(권미경 외, 2017), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅱ(권미경 외, 2018), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅳ(이 미화 외, 2019) 데이터를 종합·분석한 결과임.

주 3: 차수(연도)별로 특정 지역 위주로 컨설팅이 진행된 결과로, 전국 지역에 대한 분포 특성을 갖지 않음에 유의

# 나. 1차년도(2016년) 컨설팅 의제 분석

1차년도(2016년)의 컨설팅 의제를 기관 유형별, 평가인증 영역별로 살펴보면, 직장어린이집(N=2, 적은 사례수에 유의)을 제외한 어린이집에서 공통적으로 '원장의 리더십(4영역: 교직원)'과 관련된 의제가 가장 많았으며, 그 다음으로 '교직원전문성 제고(4영역: 교직원)'와 '교사-영유아 상호작용(2영역: 보육과정 및 상호작용)'의 순으로 나타났다. 국공립어린이집의 경우 다양한 의제들이 고르게 다루어졌다면, 민간/가정어린이집에서는 '교사-영유아 상호작용'과 '교직원의 전문성 제고'와 관련된 의제 선정이 많았다.

해당연도의 CARE 컨설팅 진행과 정책의 경향, 개별기관의 요구 및 평가/평가인 증 결과, 그리고 컨설턴트의 특성에 따른 차이가 반영되었을 것으로 보이나, 평가 인증 및 평가 결과에서 나타난 취약성<sup>11)</sup>과 CARE 컨설팅 모형이 수렴한 컨설팅 의제 간에 유의한 상관이 있는 것으로 보인다.

〈표 Ⅲ-2-5〉 1차년도 기관 유형 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포

단위: 의제 수, %

THI TICHCH	T17LT1TT	기관 유형									
평가영역	평가지표	국공립	법인	민간	가정	직장					
	1-1. 보육 계획 수립 및	0	1	2	4	0					
	실행	0.0%	11.1%	3.2%	6.7%	0.0%					
	1-3. 교수-학습방법 및	4	0	0	3	1					
	놀이지원	15.4%	0.0%	0.0%	5.0%	50.0%					
1. 보육과정	1-4. 교사-영유아	3	1	11	11	1					
및 상호작용	상호작용	11.5%	11.1%	17.5%	18.3%	50.0%					
	1-5. 영유아 간 상호작용	1	0	6	3	0					
	시 교사 역할	3.8%	0.0%	9.5%	5.0%	0.0%					
	1-6. 평가	1	0	1	5	0					
	1-0. 3/1	3.8%	0.0%	1.6%	8.3%	0.0%					
		3	0	4	5	0					
2. 보육환경	2-1. 실내 공간 구성	11.5%	0.0%	6.3%	8.3%	0.0%					
및 운영관리	2-4. 가정 및 지역	1	0	1	2	0					
	사회와의 연계	3.8%	0.0%	1.6%	3.3%	0.0%					

<sup>11)</sup> C, D등급 어린이집의 '개선필요'가 3차 평가인증 결과에서 1, 3영역(보육과정·상호작용, 건강·안전)에서 상대적으로 많았고, 어린이집 평가에서는 1, 4영역(보육과정·상호작용, 교직원)에서 많음.

ᇳ기여여	палітіп	기관 유형									
평가영역	명가지표 	국공립	법인	민간	가정	직장					
	3-1. 실내외 공간의	1	0	3	1	0					
	청결 및 안전	3.8%	0.0%	4.8%	1.7%	0.0%					
3. 건강,	2.4 드립인이 아저	2	0	1	0	0					
안전	3-4. 등하원의 안전	7.7%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%					
	3-5. 안전교육 및	1	0	1	1	0					
	사고 대책	3.8%	0.0%	1.6%	1.7%	0.0%					
	4-1. 원장의 리더십	5	3	16	13	0					
	4-1. 현상의 디니샵 	19.2%	33.3%	25.4%	21.7%	0.0%					
	4-2. 교직원의 근무환경	1	1	5	2	0					
4. 교직원	4-2. 포격전의 근구된경 	3.8%	11.1%	7.9%	3.3%	0.0%					
4. 포역전	4-3. 교직원의 처우와	1	0	1	1	0					
	복지	3.8%	0.0%	1.6%	1.7%	0.0%					
	4-4. 교직원의 전문성	2	3	11	9	0					
	제고	7.7%	33.3%	17.5%	15.0%	0.0%					
	합계	26	9	63	60	2					

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함.

1차년도(2016년)에는 다양한 지역에 있는 어린이집을 대상으로 컨설팅을 진행하여 지역별로 속해있는 어린이집의 수가 적기 때문에 지역별 결과 해석에 주의가 필요하다. 1차년도(2016년)의 컨설팅 의제를 전체 지역, 평가인증 영역별로 살펴보면, 서울과 경기에서는 '교사-영유아 상호작용'과 관련된 의제를 다룬 비율이 가장 높았다. 인천과 충남에서는 '원장의 리더십'과 관련된 의제를 설정한 비율이 상대적으로 높게 나타났다.

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(최윤경 외, 2016) 데이터를 종합·분석한 결과임.

### 〈표 III-2-6〉 1차년도 지역 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포

MAINO	MAITIN	지역												11 1 , 70			
평가영역	평가지표	서울	부산	인천	대구	광주	대전	울산	세종	경기	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
	1-1. 보육 계획	3	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0
	수립 및 실행	8.3%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.1%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	1-3. 교수-학습방법 및	3	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
	놀이지원	8.3%	0.0%	10.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1. 보육과정 및	1-4. 교사-영유아	8	1	3	0	0	3	1	0	7	1	0	0	0	1	2	0
상호작용	상호작용	22.2%	20.0%	15.8%	0.0%	0.0%	42.9%	11.1%	0.0%	21.9%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	18.2%	0.0%
	1-5. 영유아 간 상호	4	0	0	0	0	1	0	0	3	1	0	0	0	1	0	0
	작용 시 교사 역할	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	9.4%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%
	1-6. 평가	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0
	0. 87	2.8%	0.0%	5.3%	20.0%	50.0%	0.0%	11.1%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%
	   2-1. 실내 공간 구성	2	0	2	0	0	0	1	0	2	0	0	2	0	2	1	0
2. 보육환경 및	2 1. 콘테 6년 干6	5.6%	0.0%	10.5%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	6.3%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	25.0%	9.1%	0.0%
운영관리	2-4. 가정 및 지역	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0
	사회와의 연계	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%
	3-1. 실내외 공간의	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	청결 및 안전	2.8%	20.0%	5.3%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%
2 거가 아저	3-4. 등하원의 안전	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	3 4. 등이년의 한선	0.0%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	3-5. 안전교육 및	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
	사고 대책	2.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.1%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

THI CHICH	평가지표								X	역							
평가영역	변시사병	서울	부산	인천	대구	광주	대전	울산	세종	경기	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
	  4-1. 원장의 리더십	6	1	5	1	1	3	2	1	6	1	3	0	3	1	2	1
	4-1. 편성의 디니법	16.7%	20.0%	26.3%	20.0%	50.0%	42.9%	22.2%	50.0%	18.8%	20.0%	42.9%	0.0%	60.0%	12.5%	18.2%	100.0%
	4.2 JEION JUSTA	2	0	2	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0
4 7XIOI	4-2. 교직원의 근무환경	5.6%	0.0%	10.5%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	20.0%	14.3%	0.0%	20.0%	12.5%	0.0%	0.0%
4. 교직원	4-3. 교직원의 처우와	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
	복지	2.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.1%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	4-4. 교직원의	4	0	3	0	0	0	3	0	6	1	1	1	1	1	4	0
	전문성 제고	11.1%	0.0%	15.8%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	18.8%	20.0%	14.3%	16.7%	20.0%	12.5%	36.4%	0.0%
	합계	36	5	19	5	2	7	9	2	32	5	7	6	5	8	11	1

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함. 주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(최윤경 외, 2016) 데이터를 종합·분석한 결과임.

# 다. 2차년도(2017년) 컨설팅 의제 분석

2차년도(2017년)의 컨설팅 의제를 기관 유형별, 평가인증 영역별로 나누어 분석한 결과에서도, 전반적으로 '교직원의 전문성(4영역: 교직원)'과 '교사-영유아 상호작용(2영역: 보육과정 및 상호작용)에 대한 컨설팅 의제 선정이 가장 많은 가운데, 국공립어린이집의 경우 '원장의 리더십'에 관한 의제 선정 비율이 상대적으로 높았으며, 사회복지법인 어린이집에서는 '평가'에, '가정어린이집'에서는 '교직원 전문성 보다는 '교사-영유아 상호작용'에 컨설팅 의제 선정이 집중되는 경향을 보였다. 민간어린이집에서는 '교직원 전문성'과 '교사-영유아 상호작용'에 대한 의제 선정이 고르게 나타났다.

〈표 Ⅲ-2-7〉 2차년도 기관 유형 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포

				기관 유형		
평가영역	평가지표	국공립	사회복지 법인	민간	가정	직장
	1-1. 보육 계획 수립	1	0	2	5	1
	및 실행	2.9%	0.0%	2.9%	13.5%	12.5%
	   1-2. 일과 운영	0	0	0	0	1
	1 Z. 크의 TG	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%
	1-3. 교수-학습방법 및	1	0	변복지 민간 가정 13.5% 0 2.9% 13.5% 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0	
1. 보육과정	놀이지원	2.9%	0.0%	4.3%	2.7%	0.0%
및 상호작용	1 4 기타 데이아 사용자의	4	1	지 인 가정 기정 인 기정 기정 인 기정 기정 인 기정 기정 기 기정 기	1	
	1-4. 교사-영유아 상호작용	11.8%	14.3%	23.2%	27.0%	12.5%
	1-5. 영유아 간 상호작용 시	2	1	4	2	0
	교사 역할	5.9%	14.3%	5.8%	5.4%	0.0%
	1 0 1137	3	2	4	5 % 13.5% 0 % 0.0% 1 % 2.7% 6 10 27.0% 2 5.4% 3 % 8.1% 1 1 % 2.7% 0 % 0.0% 0 % 0.0% 0	0
	1-6. 평가 	8.8%	28.6%	2 5 6 2.9% 13.5% 0 0 0 6 0.0% 0.0% 3 1 6 4.3% 2.7% 16 10 % 23.2% 27.0% 4 2 % 5.8% 5.4% 4 3 % 5.8% 8.1% 3 1 6 4.3% 2.7% 1 0 6 1.4% 0.0% 3 0 6 4.3% 0.0% 1 0	8.1%	0.0%
	0.4 AUI 77 74	2	0	3	1	1
2. 보육환경	2-1. 실내 공간 구성 	5.9%	0.0%	4.3%	2.7%	12.5%
및 운영관리	2-4. 가정 및 지역사회와의	0	0	1	13.5% 0 0.0% 1 2.7% 10 27.0% 2 5.4% 3 8.1% 1 2.7% 0 0.0% 0	1
	연계	0.0%	0.0%	1.4%	0     0       0.0%     0.0%       3     1       4.3%     2.7%       16     10       23.2%     27.0%       4     2       5.8%     5.4%       4     3       5.8%     8.1%       3     1       4.3%     2.7%       1     0       1.4%     0.0%       3     0       4.3%     0.0%       1     0	12.5%
	3-1. 실내외 공간의 청결 및	0	0	3	0	1
0 7171 0171	안전	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	12.5%
3. 건강, 안전		0	0	1	0	0
	3-5. 안전교육 및 사고 대책 	0.0%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%

				기관 유형		
평가영역	평가지표	국공립	사회복지 법인	민간	가정	직장
	1_1 의자이 되더시	9	1	13	8	0
	4-1. 원장의 리더십 	26.5%	14.3%	18.8%	21.6%	0.0%
	4-2. 교직원의 근무환경	2	0	2	2	0
4. 교직원	4~2. 파식전의 근무원성	5.9%	0.0%	2.9%	5.4%	0.0%
4. 파격전	4.0 TEIRIOI FIGOR HEL	1	0	1	1	0
	4-3. 교직원의 처우와 복지	2.9%	0.0%	1.4%	2.7%	0.0%
	4-4. 교직원의 전문성 제고	9	2	16	4	2
	4 <sup>-</sup> 4. 파격전취 신군경 제포	26.5%	28.6%	23.2%	10.8%	25.0%
	합계	34	7	69	37	8

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함.

2차년도(2017년)에는 컨설팅 지역을 3개 지역으로 선정하여, 1차년도(2016)보다 지역에 의한 차이가 상대적으로 분명하게 나타나는 경향을 보여주었다. 서울의 컨설팅 참여 기관은 '교직원의 전문성 제고'에 관한 의제를 가장 많이 다루었으며, 울산의 어린이집은 '교사-영유아 상호작용'을, 충북은 '원장의 리더십'에 관한 의제에 대해 논의한 경우가 가장 많은 것으로 나타났다.

〈표 Ⅲ-2-8〉 2차년도 지역 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포

ಹಾಡಿದ	T47LT1TT		지역	
평가영역	명가지표 	서울	울산	충북
	   1-1. 보육 계획 수립 및 실행	5	1	3
	-   보육 계획 구립 및 결명   	10.9%	2.0%	5.2%
	1-2. 일과 운영	0	0	1
	1-2. 철파 군왕 	0.0%	0.0%	1.7%
	1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	2	2	1
1. 보육과정	1-3. 교구-익급정합 및 글이시면   	4.3%	3.9%	1.7%
및 상호작용	1 4 그나 여이나사동자의	8	15	9
	1-4. 교사-영유아 상호작용	17.4%	29.4%	15.5%
	1-5. 영유아 간 상호작용 시 교사 역할	4	1	4
	1-5. 당뉴이 전 정보적용 시 표시 확할 	8.7%	2.0%	6.9%
	1_6_ T47L	2	2	8
	1-6. 평가 	4.3%	3.9%	13.8%

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 II(권미경 외, 2017) 데이터를 종합·분석한 결과임.

THE TICHOL	1121 T I II		지역	
평가영역	평가지표	イ울	충북	
	2 1 시내 고가 그서	2	2	3
2. 보육환경	2-1. 실내 공간 구성 	4.3%	3.9%	5.2%
및 운영관리	2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	0	1	1
	2~4. 가장 및 시력시외과의 현계 	0.0%	2.0%	1.7%
	2.1. 시네이 고간이 취견 미 아저	0	2	2
2 7471 0174	3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전 	0.0%	3.9%	3.4%
3. 건강, 안전	2 도 아저그의 미 시그 대화	村울   登산   養북   2 2 3 3 4.3% 3.9% 5.2%	1	
	3-5. 안전교육 및 사고 대책	0.0%	全社    表生    2	1.7%
	4 1 915101 315141	7	12	12
	4-1. 원장의 리더십 	15.2%	23.5%	20.7%
	4 2 TIRIN TESIZ	2	1	3
4 7XIOI	4-2. 교직원의 근무환경	4.3%	2.0%	5.2%
4. 교직원	4 2 771901 71001 111	2	2 3 3.9% 5.2% 1 1 2.0% 1.7% 2 2 3.9% 3.4% 0 1 0.0% 1.7% 12 12 12 12 23.5% 20.7% 1 3 2.0% 5.2% 0 1 0.0% 1.7% 1 2 9 23.5% 15.5%	1
	4-3. 교직원의 처우와 복지	4.3%	0.0%	1.7%
	4 4 771901 전문서 제7	12	3.9% 5.2%  1 1 1 2.0% 1.79 2 2 3.9% 3.49 0 1 0.0% 1.79 12 12 23.5% 20.79 1 3 2.0% 5.29 0 1 0.0% 1.79 12 9 23.5% 15.56	9
	4-4. 교직원의 전문성 제고	26.1%	23.5%	15.5%
	합계	46	51	58

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함.

# 라. 3차년도(2018년) 컨설팅 의제 분석

3차년도(2018년)의 컨설팅 의제를 기관 유형별, 평가인증 영역별로 나누어 살펴 보면, 국공립, 민간, 가정 어린이집에서 공통적으로 '원장의 리더십'에 대한 의제를 설정한 경우가 가장 많았다.

〈표 Ⅲ-2-9〉 3차년도 기관 유형 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포

					근귀.	· 의제 구, %				
평가	평가지표	기관 유형								
영역	당시시표	국공립	법인	민간	가정	직장				
1. 보육	1-1. 보육 계획 수립 및 실행	2	1	3	4	0				
과정 및	1-1. 모퓩 계획 구립 및 결행	6.3%	50.0%	7.0%	13.8%	0.0%				
상호 작용	1-2. 일과 운영	2	0	0	0	0				
작용	1-2. 걸杵 군경	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%				

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 II(권미경 외, 2017) 데이터를 종합·분석한 결과임.

평가		T47171TT			기관 유형		
영역	국공립 법인 민간  1-3. 교수-학습방법 및	가정	직장				
	1-3.	교수-학습방법 및	1	0	1	2	0
영역       1-       1-       1-       1-       1-       1-       1-       1-       1-       2-       2-       2-       2-       2-       2-       2-       2-       3-       3-       3-       3-       3-       3-       3-       3-       3-       3-       3-       3-       3-       3-       3-       4- <td>-</td> <td>놀이지원</td> <td>3.1%</td> <td>0.0%</td> <td>2.3%</td> <td>6.9%</td> <td>0.0%</td>	-	놀이지원	3.1%	0.0%	2.3%	6.9%	0.0%
	1 1	그나 여이이 사득자이	2	0	4	3	0
	1-4	교사트성유야 성호식용	6.3%	0.0%	9.3%	10.3%	0.0%
	1-5.	영유아 간 상호작용 시	0	0	2	1	0
	-	교사 역할	0.0%	0.0%	4.7%	3.4%	0.0%
	2 1	시내 고가 그서	2	0	0	1	0
2 보유	Z=1. ·	설대 중간 구성	6.3%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%
-	2.2	717L OCH	1	0	0	0	0
	2-3.	기년 군정	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
관리	2-4.	가정 및 지역사회와의	0	0	2	0	0
		연계	0.0%	0.0%	4.7%	0.0%	0.0%
	3-1.	실내외 공간의 청결 및	0	0	2	0	0
	(	안전	0.0%	0.0%	4.7%	0.0%	0.0%
	2.2	7.71	0	0	1	0	0
3. 건강,	3-2.	급•건식	0.0%	0.0%	2.3%	0.0%	0.0%
안전	3-3.	건강 증진을 위한 교육	0	0	3	1	0
	!	및 관리	0.0%	0.0%	7.0%	3.4%	0.0%
	2 E (		0	0	1	0	0
	3-5.	인신교육 및 자고 대색	0.0%	0.0%	2.3%	0.0%	0.0%
	1 1	이자이 기다시	11	1	12	9	0
	4-1.	현성의 디니섭	34.4%	50.0%	27.9%	31.0%	0.0%
	1 2	교직원의 근무환경	3	0	6	2	0
4.	4-2	파식전의 근구된경 -	9.4%	0.0%	14.0%	6.9%	0.0%
교직원	1 2	교직원의 처우와 복지 :	4	0	3	2	1
	4-3	파크전의 지구 <u>자</u> 국시	12.5%	0.0%	7.0%	6.9%	100.0%
3. 건강,	1_1	그지의이 저무서 꿰그	4	0	3	4	0
	4-4.	교직원의 전문성 제고	12.5%	0.0%	7.0%	13.8%	0.0%
		합계	32	2	43	29	1

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함.

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅲ(권미경 외, 2018) 데이터를 종합·분석한 결과임.

3차년도(2018년)는 2차년도(2017년)와 마찬가지로 3개 지역에서 컨설팅이 진행되었기 때문에 지역별 차이가 분명하게 나타나는 경향이 있었다. 서울의 어린이집에서는 '교직원의 근무환경'에 대한 의제의 비율이 가장 높았던 반면, 경기 지역에서는 '원장의 리더십' 관련 의제의 비율이 높게 나타났다.

#### 〈표 Ⅲ-2-10〉 3차년도 지역 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포

				위: 의제 수, %
평가	평가지표		지역	
영역		서울	인천	경기
	  1-1. 보육 계획 수립 및 실행	2	0	8
		4.9%	0.0%	17.4%
	   1-2. 일과 운영	2	0	0
1. 보육	1 2. 24 60	4.9%	0.0%	0.0%
과정 및	   1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	2	0	2
상호	T S. 파구 역합당합 및 글에지면 	4.9%	0.0%	4.3%
작용	   1-4. 교사-영유아 상호작용	5	2	2
	1-4. 표시-8ㅠ이 경오역용 	12.2%	10.0%	4.3%
	1 F (dOA) 71 NETPO 11 711 (deb	3	0	0
	1-5. 영유아 간 상호작용 시 교사 역할	7.3%	0.0%	0.0%
	0 1 AUU 27 24	1	0	2
2. 보육	2-1. 실내 공간 구성	2.4%	0.0%	4.3%
2: 포¬ 환경 및	0 0 717L OM	1	0	0
운영	2-3. 기관 운영	2.4%	0.0%	0.0%
관리		1	0	1
	2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	2.4%	0.0%	2.2%
	2.1 시네이 고기이 참겨 미 어져	1	0	1
	3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	2.4%	0.0%	2.2%
	2 2 7 711	1	0	0
3. 건강,	3-2. 급·간식	2.4%	0.0%	0.0%
안전		1	0	3
	3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	2.4%	0.0%	6.5%
	○ E 아저그ᄋ □ 내그 때큐	0	1	0
	3-5. 안전교육 및 사고 대책	0.0%	5.0%	0.0%
	4 1 OITIOI TICIAI	8	6	19
4.	4-1. 원장의 리더십	19.5%	30.0%	41.3%
교직원	4.0. 3710101 305134	9	1	1
	4-2. 교직원의 근무환경	22.0%	5.0%	2.2%

평가	112 LT LT		지역	
영역	평가지표 	서울	인천	경기
	4-3. 교직원의 처우와 복지	4	4	2
	4-3. 교식권의 서구와 녹시	9.8%	20.0%	4.3%
	4.4 그지역이 저무서 테그	0	6	5
	4-4. 교직원의 전문성 제고		30.0%	10.9%
	합계	41	20	46

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함.

# 마. 4차년도(2019년) 컨설팅 의제 분석

4차년도(2019년)의 컨설팅 의제를 기관 유형별, 평가인증 영역별로 나누어 분석한 결과, 국공립어린이집과 가정어린이집은 '교직원의 전문성 제고'를 주요 의제로 설정한 비율이 가장 높았다. 민간어린이집의 경우 '원장의 리더십'과 '교직원의 전문성 제고'에 대한 요구가 많았다.

〈표 Ⅲ-2-11〉 4차년도 기관 유형 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포

				기관	유형		
평가영역	평가지표	국공립	사회복지 법인	법인	민간	가정	직장
	1-1. 보육 계획 수립 및	1	0	0	0	1	0
	실행	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%
	1-2. 일과 운영	0	0	0	0	1	0
	1~2. 걸杵 군경 	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%
	1-3. 교수-학습방법 및	0	0	0	1	2	0
1. 보육과정	놀이지원	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	3.9%	0.0%
및 상호작용	1-4. 교사-영유아	4	0	0	6	6	1
	상호작용	23.5%	0.0%	0.0%	13.6%	11.8%	25.0%
	1-5. 영유아 간 상호	0	0	0	1	0	0
	작용 시 교사 역할	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	0.0%	0.0%
	1 C TH7	1	1	0	4	2	0
	1-6. 평가 	5.9%	50.0%	0.0%	9.1%	3.9%	0.0%

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅲ(권미경 외, 2018) 데이터를 종합·분석한 결과임.

					기관	유형		
평가영역		사고 대책 0.0% 0.0% 0.0% 0.0% 3.9% 1. 원장의 리더십 3 1 0 13 9 17.6% 50.0% 0.0% 29.5% 17.6% 2. 교직원의 근무환경 0 0 0 1 2 0.0% 0.0% 0.0% 2.3% 3.9% 3. 교직원의 처우와 복지 0 0 0 1 1 0 0.0% 0.0% 0.0% 2.3% 2.0% 4. 교직원의 전문성 5 0 1 12 14	직장					
2. 보육환경	2-4.	가정 및 지역	2	0	0	0	0	0
및 운영관리		사회와의 연계	11.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	3-1.	실내외 공간의 청결	0	0	0	4	5	0
		및 안전	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	9.8%	0.0%
	2.2	7 7141	0	0	0	0	1	0
0 7J71 0174	3-2.	급・신식	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%
3. 건강, 안전	3-3.	건강 증진을 위한	1	0	0	1	5	0
	3-3. 건강 증진을 교육 및 관리 3-5. 안전교육 및	교육 및 관리	5.9%	0.0%	0.0%	2.3%	9.8%	0.0%
	3-5.	안전교육 및	0	0	0	0	2	0
		사고 대책	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.9%	0.0%
	1 1		3	1	0	13	9	1
	4-1.	권성의 디디섭	17.6%	50.0%	0.0%	29.5%	17.6%	25.0%
	4 0	그디어이 그미원건	0	0	0	1	2	0
4.	4-2.	교식원의 근무완경	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	3.9%	0.0%
교직원	4-3.	교직원의 처우와	0	0	0	1	1	1
		복지	0.0%	0.0%	0.0%	0.0% 0.0% 3.9% (0.0% 0.0% 29.5% 17.6% 2.0% 2.3% 3.9% (0.0% 0.0% 2.3% 2.0% 2.1 12 14	25.0%	
	4-4.	교직원의 전문성	5	0	1	12	14	1
		제고	29.4%	0.0%	100.0%	27.3%	27.5%	25.0%
	합.	계	17	2	1	44	51	4

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함.

4차년도(2019년) 컨설팅 의제를 지역별, 평가인증 영역별로 나누어 살펴본 결과는 〈표 Ⅲ-2-12〉와 같다. 인천, 경기, 충남 지역에서 '교직원의 전문성 제고'와 관련된 의제에 관심이 높은 반면, 세종시 어린이집에서는 '원장의 리더십'과 관련된 의제를 설정한 비율이 가장 높았다.

〈표 Ⅲ-2-12〉 4차년도 지역 및 평가인증 영역별 CARE 컨설팅 의제 분포

TH7LCHCH	THE TAIL THE	지역				
평가영역	평가지표	인천	세종	경기	충남	
1. 보육과정	1 1 나이 게칭 스리 미 시행	1	0	1	0	
및 상호작용	1-1. 보육 계획 수립 및 실행	5.6%	0.0%	1.8%	0.0%	

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅳ(이미화 외, 2019) 데이터를 종합·분석한 결과임.

#171000			지역				
평가영역	경역 평가지표		세종	경기	충남		
	1-2. 일과 운영	0	0	0	1		
	1-2. 걸파 군경 	0.0%	0.0%	0.0%	2.5%		
	1 2 그스 참스바비 미 노이지의	2	0	1	0		
	1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	11.1%	0.0%	1.8%	0.0%		
	1-4. 교사-영유아 상호작용	7	0	5	5		
	1-4. 표시-8뉴이 영호역용 	38.9%	0.0%	8.9%	12.5%		
	1-5. 영유아 간 상호작용 시 교사 역할	0	0	1	0		
	1-5. 영류에 전 정보적용 시 표사 역일 	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%		
	1 6 11471	0	0	3	5		
	1-6. 평가 	0.0%	0.0%	5.4%	12.5%		
 2. 보육환경	2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	0	0	0	2		
및 운영관리	2-4. 기정 및 시력자회학의 단계 	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%		
	2.1. 시내이 고간이 천경 미 아저	0	1	6	2		
	3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	0.0%	20.0%	10.7%	5.0%		
	3-2. 급·간식	0	0	0	1		
2 7471 0174	3-2. 급·신식 	0.0%	0.0%	0.0%	2.5%		
3. 건강, 안전	2 2 건가 조되오 이하 그의 교리	인 청결 및 안전 0 1 6 0.0% 20.0% 10.7% 5 0 0 0 0 0 0.0% 0.0% 0.0% 2 2 2 2 0 0 0 4 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	3				
	3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	0.0%	0.0%	7.1%	7.5%		
	3-5. 안전교육 및 사고 대책	0	0	0	2		
	3-5. 인진교육 및 자고 대식 	0.0%	0.0%	0.0%	5.0%		
	4 1 917101 715141	1	3	15	8		
	4-1. 원장의 리더십	5.6%	60.0%	26.8%	20.0%		
	4-2. 교직원의 근무환경	0	0	3	0		
4.	4-2. 교석권의 근구환경 	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%		
교직원	4 2 7719101 FIGOL HT	0	1	1	1		
	4-3. 교직원의 처우와 복지	0.0%	20.0%	1.8%	2.5%		
	4-4. 교직원의 전문성 제고	7	0	16	10		
	4 4. 파크전의 신군경 세보 	38.9%	0.0%	28.6%	25.0%		
	합계	18	5	56	40		

주 1: 퍼센트와 합계는 의제 수를 기준으로 함.

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 №(이미화 외, 2019) 데이터를 종합·분석한 결과임.

1~4차년도 동안 가장 많이 선정된 컨설팅 의제가 지역별, 기관유형별로 살펴보아도 '원장의 리더십', '교직원 전문성 제고', '교사-영유아 상호작용'으로 수렴되는 것으로 나타났다. 국공립어린이집에서 상대적으로 다양한 내용을 담은 고른 의제 선정의 경향을 보여 기관의 평가 등급에 따른 차이도 있는 것으로 보인다. 해당연도와 지역별로 집중되는 경향이 다른 점은 마찬가지로 개별기관의 평가/평가인증 결과와 개선에의 요구, 컨설팅의 과정와 관련이 있을 것으로 보인다. 평가영역및 지표로 구분된 컨설팅 의제의 실제 세부내용과 진행의 과정은 기관별로, 컨설턴트별로 차이가 있었을 것으로 보이므로 전체 의제의 경향성에 대한 분석 외에 개별사례 중심의 접근이 필요해보인다.

# 3. 원장·교사 핵심행동 분석

### 가. 1~4차년도 CARE 컨설팅 원장 핵심행동 분석

경영컨설팅의 원리를 참조하여 행동주의 기법을 적용한 CARE 컨설팅에서는 개별 기관의 개선요구가 담긴 컨설팅 의제 선정 이후에, 이를 실현하기 위한 구체적인 핵심행동을 원장과 교사 직군으로 나누어 선정하였다.

1~4차년도 CARE 컨설팅에서 도출된 기관별 핵심행동은 '원장'과 '교사'로 나누어 〈표 III-3-1〉, 〈표 III-3-2〉와 같다. 대체로 원장의 경우 (교사들이 실제로 가장 많은 어려움을 호소하는 것 중 하나인 '보육일지/보육계획안 작성'과 관련하여) 일지/계획안 작성에 대한 주기적인 점검과 (긍정적인) 피드백을 주는 행동, 그리고 주기적인 교사 회의 개최 등을 통해 주요사항의 명확한 전달과 공유, 상호작용, 이에 대한 긍정적인 피드백 제공에 대한 핵심행동 설정이 많았다. 주로 정확한 메시지 전달과 긍정적 상호작용과 피드백, 주기적인 점검이 주를 이루었으며, 이는 기관운영에 필요한 CARE 요소 모두에 관련된 것임에 틀림없으나, 그 중에서도 동기부여와 피드백의 'E(Empowering) 요소'와 '원장의 리더십'과 '소통'의 중요성이 강조된 것으로 보인다.

〈표 Ⅲ-3-1〉 1~4차년도 기관별 원장핵심행동

ID	년도	유형	지역	원장핵심행동1	원장핵심행동2
1	2016	국공립	경기	평가인증 기반의 안전영역 관련 교육을 1회 실시	보육교직원 안전점검 후 보완사항 체크, 긍정적이고 건설적인 피드 백 제공
2	2016	가정	경기	보육교직원의 일지 실행 여부 매일 확인 (시간별, 내용별)	보육교직원이 준비하는 영역에 아 낌없이 경제적 지원 해주기
3	2016	국공립	서울	주1회 상호작용 기록 및 긍정적 인 상호작용 체크리스트 개인별 피드백 제공	주1회 교사회의를 통한 공유 및 피드백 제공
				•••	
331	2019	가정	충남	교사 손 씻기에 대한 확인서식 제공 및 매일 점검하기	교사들의 반응적 상호작용에 긍정 적인 피드백 해주기
332	2019	가정	충남	교사들의 손 씻기 활동이 잘 이 루어지는지 매일 점검	교사회의 시간에 교사들의 상호작 용 긍정적인 격려하기
333	2019	민간	충남	보육일지의 평가기록 매일 확인 및 점검하기	모든 교사들에게 일주일에 2회씩 영유아와의 상호작용에 대한 긍정 적인 피드백하기

주 1: 상세 내용 부록 3 제시

#### 나. 1~4차년도 CARE 컨설팅 교사 핵심행동 분석

1~4차년도 CARE 컨설팅에서 도출된 기관별 교사 핵심행동은 〈표 Ⅲ-3-2〉와 같다. 교사의 경우, 동료교사 간, 교사-영유아 간 구체적인 상호작용 행동(예: 교사회의 및 동료멘토링을 통한 상호공유와 소통, 영유아에게 경청하기/공감하기/칭찬, 보상 등)에 대한 부분과 보육계획안 수립 후 실행과 이행 점검에 대한 핵심행동설정이 많은 경향을 보인다.

〈표 Ⅲ-3-2〉 1~4차년도 기관별 교사핵심행동

ID	년도	유형	지역	교사핵심행동1	교사핵심행동2
1	2016	국공립	경기	주1회 평가인증 안전영역을 기반 으로 각 교실내의 안전점검을 실 시 후 보완사항을 보완하기	매주 1개의 영역을 선정하고 영 역구성을 내실화하고 재점검하기

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(최윤경 외, 2016), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 ॥(권미경 외, 2017), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 ॥(권미경 외, 2018), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 ॥(권미경 외, 2019) 데이터를 종합·분석한 결과임.

ID	년도	유형	지역	교사핵심행동1	교사핵심행동2
2	2016	가정	경기	보육과정 계획 기반으로 실행하 기	매일 전이활동 실행하기
3	2016	국공립	서울	주1회 상호작용을 기록하고 긍정 적인 상호작용 체크리스트를 통 한 점검	주 1회 교사회의를 통해 상호작 용 공유 및 피드백 제공
				•••	
331	2019	가정	충남	반드시 손 씻고 서식 체크하기	모든 영아들에게 하루에 1번 이 상 반응적 언어로 상호작용 하기
332	2019	가정	충남	손씻기 지도 시 영아들과 적절한 상호작용 하기	영아에게 훈육하기 전 감정코칭 으로 영아들의 감정을 존중하기
333	2019	민간	충남	보육일지의 평가를 다양한 방법 으로 기록하기	영유아의 긍정, 부정적인 정서표 현에 우선 감정을 수용하는 말부 터 하기

주 1: 상세 내용 부록 제시

# 4. 컨설팅 효과 분석

본 절에서는 가용한 자료에 기초하여 1차년도(2016년)부터 4차년도(2019년)까지 CARE 컨설팅에 참여한 기관의 (1) '사전-사후 CARE 점수'를 기관 전체, 원장·원감, 교사의 보고로 구분하여 연도별 차이를 분석하였다. 또한 도출된 컨설팅 의제 달성을 위해 구성원들이 자발적으로 선정한 (2) 원장-교사의 '핵심행동 이행'의 사전-사후 변화를 살펴보았다.

사전-사후 CARE 조직진단 점수의 경우, 4년간의 기관 전체의 자료를 바탕으로 기관유형별, 지역별 차이가 있는지 살펴보았다. 기관 전체 분석에서는 1차(2016년)부터 4차(2019년)의 자료를 모두 얻을 수 있어 4년 동안의 추이를 분석하였다 (가. 기관 전체의 1-4년도 CARE 사전, 사후 점수 비교). 그러나 2016년 자료의 경우 원장·원감과 교사로 구분되어 정리되어 있지 않아 정보를 얻을 수 없었기 때문에 '나. 원장·원감의 2-4차년도 CARE 사전, 사후 점수 비교'와 '다. 교사의 2-4차년도 CARE 사전, 사후 점수 비교'와 '다. 교사의 2-4차년도 CARE 사전, 사후 점수 비교'와 '다. 교사의 2-4차년도 CARE 사전, 사후 점수 비교' 분석에서는 1차(2016년)를 제외하고 2차(2017년)부터 4차(2019년)까지의 자료를 바탕으로 분석을 진행하였다.

주 2: 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(최윤경 외, 2016), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅱ(권미경 외, 2017), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅲ(권미경 외, 2018), 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구 Ⅳ(이미화 외, 2019) 데이터를 종합·분석한 결과임.

라항에서는 1-4차년도 CARE 조직진단 점수의 기관유형별 차이에 대해 비교분석하였고, 마항에서는 지역별 차이를 분석하였다. 1차년도부터 4차년도에 참여한모든 기관을 포함하여 전체 기준으로 분석을 실시하였다. 평가인증 정보를 기관 유형, 지역과 함께 비교 분석 기준으로 사용하려 하였으나, 평가인증 등급이 2017년 11월을 기점으로 점수제(75점 이상 인증/불인증)에서 등급제(A,B,C,D)로 변경되어 일관성 있게 적용하기 어려운 바, 분석 기준에서 제외하였다.

### 가. 기관 전체의 1-4차년도 CARE 사전. 사후 점수 비교

기관 전체의 1-4차년도 CARE 사전, 사후 점수를 비교하기 위해 C(공유된 비전과 가치, Common Value), A(역량, Ability), R(자원, Resources), E(동기부여, Empowerment) 각 점수에 대해 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시하였고, Scheffe 사후 분석을 통해 차이 양상을 구체적으로 확인하였다. 또한 사전-사후 점수 차이 비교를 위해 사전-사후 평가에 모두 참여한 기관을 대상으로 대응표본 t검정을 차수별로 실시하였다.

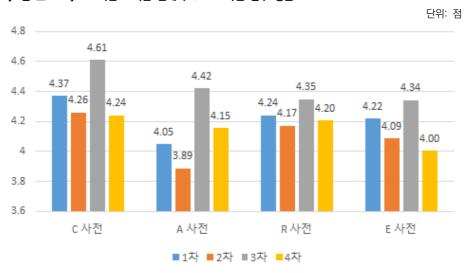
## 1) 사전 점수 비교

1차~4차의 CARE 사전 점수 분포와 차이검증 결과를 [그림 Ⅲ-4-1]와 〈표 Ⅲ-4-1〉에 정리하였다. 전체적인 분포를 살펴보면, 3차년도(2018년)의 모든 항목 사전 점수가 다른 차수에 비해 높은데, 특히 C, A, E에서 통계적으로 유의미하게 높게 나타났다. 또한 CARE 항목 중 매년 C영역이 R, A, E에 비해 점수가 높은 편이었다. 상대적으로 사전 점수가 가장 낮은 영역은 1차년도, 2차년도의 경우 A 영역이었으며, 3차, 4차년도의 경우 E영역 점수가 다른 영역에 비해 가장 낮았다.

C(공유된 비전과 가치)영역의 4년간의 사전 점수 총 평균은 4.38점이며, 앞서설명한 바와 같이 3차년도 점수가 가장 높고 1,2,4차년도는 비슷한 수준으로 나타났다. A(역량)영역의 4년간의 사전 점수 총 평균은 4.13점이며, 3차년도가 가장높고, 4차년도, 1차년도, 2차년도의 순으로 점수가 낮아졌다. R(자원) 영역의 4년간의 사전 점수 총 평균 점수는 4.24점으로, 1-4차년도 간 통계적으로 유의한 점수 차이가 발견되지 않았다. E(동기부여) 영역의 4년간 사전 점수 총 평균은 4.17

점이며, 3차년도가 가장 높고, 1차, 2차, 4차년도 순으로 점수가 낮아졌다.

[그림 Ⅲ-4-1] 1-4차년도 기관 전체의 CARE 사전 점수 평균



〈표 Ⅲ-4-1〉 1-4차년도 기관 전체의 CARE 사전 점수 ANOVA 결과

구분	차수	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	1차(a)	89	4.37	0.47		
	2차(b)	88	4.26	0.53		
С	3⊼(c)	88	4.61	0.36	9.277***	d,b,a(c
	4차(d)	66	4.24	0.67		
	합계	331	4.38	0.53		
	1차(a)	89	4.05	0.48		
	2차(b)	88	3.89	0.55		
Α	3⊼(c)	88	4.42	0.42	17.643***	b,a(a,d(c
	4차(d)	66	4.15	0.56		
	합계	331	4.13	0.54		
	1차(a)	89	4.24	0.50		
	2차(b)	88	4.17	0.58		
R	3⊼(c)	88	4.35	0.63	1.581	a=b=c=d
	4차(d)	66	4.20	0.56		
	합계	331	4.24	0.57		
	1차(a)	89	4.22	0.57	4 OE 4**	-1 1/1
E	2초((b)	88	4.09	0.62	4.854**	d,b,a(b,a,c

구분	차수	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	3⊼(c)	88	4.34	0.47		
	4차(d)	66	4.00	0.73		
	합계	331	4.17	0.61		

<sup>\*\*</sup> *p* ⟨ .01, \*\*\* *p* ⟨ .001.

#### 2) 사후 점수 비교

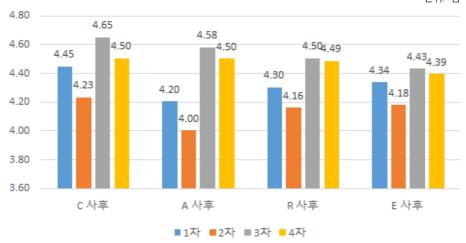
1차~4차의 CARE 사후 점수 분포와 차이검증 결과를 [그림 Ⅲ-4-2]와 〈표 Ⅲ-4-2〉에 정리하였다.

전체적인 분포를 살펴보면, 사전점수와 마찬가지로 3차년도(2018년)의 모든 항목의 사후 점수가 다른 차수에 비해 높은데, 특히 C, A, R에서 통계적으로 유의미하게 높게 나타났다. 사전 점수에서는 R 대신 E가 유의미하게 높았었는데, 사후점수에서는 차이의 양상이 사전과 달리 나타났음을 확인하였다. 상대적으로 사후점수가 가장 낮은 영역은 1차년도, 2차년도의 경우 A영역이었으며, 3차, 4차년도의 경우 E영역 점수가 다른 영역에 비해 가장 낮았다. 이는 사전 점수와 일관된결과이다.

C(공유된 비전과 가치)영역의 4년간의 사후 점수 총 평균은 4.45점이며, 앞서 설명한 바와 같이 3차년도 점수가 가장 높고 2차년도의 점수가 가장 낮았다. A(역 량)영역의 4년간의 사후 점수 총 평균은 4.30점이며, 3차년도가 가장 높고, 4차년도, 1차년도, 2차년도의 순으로 점수가 낮아졌다. R(자원) 영역의 4년간의 사후 점수 총 평균 점수는 4.35점으로, 3차년도 점수가 가장 높고 2차년도가 가장 낮았다. E(동기부여) 영역의 4년간 사후 점수 총 평균은 4.33점이었고, 분산분석에서 차이가 유의미한 것으로 나타났으나, Scheffe 사후 검증에서는 차이가 유의미하지 않았다.

[그림 Ⅲ-4-2] 1-4차년도 기관 전체의 CARE 사후 점수 평균

단위: 점



〈표 Ⅲ-4-2〉 1-4차년도 기관 전체의 CARE 사전 점수 ANOVA 결과

구분	차수	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	1차(a)	89	4.45	0.46		
	2차(b)	82	4.23	0.58		
С	3⊼(c)	84	4.65	0.47	9.774***	b,a(a,d,c
	4차(d)	40	4.50	0.49		
	합계	295	4.45	0.52		
	1차(a)	89	4.20	0.42		
	2초((b)	82	4.00	0.38		
Α	3⊼(c)	84	4.58	0.43	31.065***	b,a(d,c
	4차(d)	40	4.50	0.47		
	합계	295	4.30	0.48		
	1차(a)	89	4.30	0.52		
	2초((b)	82	4.16	0.48		
R	3차(c)	84	4.50	0.52	7.700***	b,a(a,d,c
	4차(d)	40	4.49	0.47		
	합계	295	4.35	0.52		
	1차(a)	89	4.34	0.50		
	2차(b)	82	4.18	0.55		
Е	3⊼l(c)	84	4.43	0.59	3.068*	NS
	4차(d)	40	4.39	0.63		
	합계	295	4.33	0.57		

<sup>\*</sup> p < .05, \*\*\* p < .001.

주: NS=분산분석(ANOVA)의 경우 차이가 나타났지만, Scheffe 사후검증에서는 차이가 나타나지 않음.

### 3) 사전·사후 변화 비교<sup>12)</sup>

각 차수별로 기관 전체의 사전 사후 점수 간의 변화 양상을 살펴본 결과, 전체적으로 CARE 전 항목에서 컨설팅 사전 점수보다는 사후 점수가 높게 나타나는 경향이 있었다.

각 차수별로 통계적으로 유의미한 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 1차년도에는 A, E 항목에서 사전보다 사후점수가 유의미하게 높게 나타났다. 즉, 이는 이두 영역에서 컨설팅 효과가 나타났음을 의미한다. 둘째, 2차년도의 경우 p < .05수준에서는 유의미하게 사전-사후 간 변화가 있었던 항목은 존재하지 않았다. 셋째, 3차년도의 경우 A, R, E 영역에서 사전보다 사후 점수가 유의미하게 높게 보고되었다. 넷째, 4차년도는 CARE 전 영역에서 사전보다 사후 점수가 유의미하게 높게 나타났다. 정리해보면 컨설팅으로 인해 전 영역에서 변화가 발생한 경우는 4차년도, 컨설팅 전후에 변화가 나타나지 않은 경우는 2차년도로 밝혀졌다. 1차년도, 2차년도의 경우 변화가 일어난 영역이 각기 달라 차수별로 컨설팅 효과가 다양한 양상으로 나타났음을 확인할 수 있다.

〈표 Ⅲ-4-3〉 1-4차년도 기관 전체의 CARE 사전-사후 점수 차이 검증 결과

치수	구분	N	평균	표준편차	t
	C 사전-사후	89	-0.07	0.45	-1.569
1차	A 사전-사후	89	-0.16	0.46	-3.186**
	R 사전-사후	89	-0.07	0.44	-1.413
	E 사전-사후	89	-0.12	0.54	-2.104 <sup>*</sup>
	C 사전-사후	81	0.02	0.50	.271
2차	A 사전-사후	81	-0.14	0.64	-1.929 <sup>†</sup>
2/1	R 사전-사후	81	-0.02	0.56	315
	E 사전-사후	81	-0.13	0.64	-1.824 <sup>†</sup>
	C 사전-사후	84	-0.05	0.37	-1.260
クテレ	A 사전-사후	84	-0.18	0.38	-4.302***
3차	R 사전-사후	84	-0.18	0.56	-2.893**
	E 사전-사후	84	-0.11	0.46	-2.191 <sup>*</sup>
	C 사전-사후	40	-0.39	0.50	-4.970***
4차	A 사전-사후	40	-0.43	0.51	-5.309***
	R 사전-사후	40	-0.42	0.39	-6.849***
	E 사전-사후	40	-0.58	0.59	-6.250***

<sup>&</sup>lt;sup>†</sup> ρ ⟨ .10, \* ρ ⟨ .05, \*\* ρ ⟨ .01, \*\*\* ρ ⟨ .001.

<sup>12)</sup> 사전-사후 점수 변화 비교는 사전-사후 평가에 모두 참여한 기관만을 대상으로 하였기 때문에 앞서 제시한 사전, 사후 점수의 평균 및 참여 기관수에서 차이가 있을 수 있음.

1-4차년도 기관 전체의 CARE 사전, 사후 평균 점수를 바탕으로 CARE 각 항목 별 사전-사후 점수 변화 추이 그래프를 그려보았다.

C(공유된 비전과 가치)영역에서는 4차년도의 변화가 눈에 띈다. C영역 사전 점수에서 4.24점의 가장 낮은 점수로 시작하였던 4차년도는 컨설팅 이후 4.50점을 보고하여 그 변화가 다른 연도에 비해 가장 극적으로 나타났다. 2차년도에는 통계적으로 유의미한 차이는 아니지만 컨설팅 후의 점수가 사전 점수보다 근소한 차이로 오히려 낮게 나타났다. 이러한 예외적인 결과는 사전진단의 단계에서 조직운영의 주요 요소인 CARE의 개념을 충분히 이해하지 못한 상황에서 사전검사 시에높게 평가하였거나, 이후 컨설팅 과정을 통해 기관의 조직문화에 영향을 미치는 CARE의 의미와 중요성에 대한 이해가 제고된 상태에서 컨설팅 후 반성적 사고를통해 기관의 조직운영에 대해 보다 정확한 또는 보수적인 평가를 했기 때문으로유추된다.

단위: 점

4.80

4.60

4.60

4.50

4.45

4.20

4.25

4.11

4.00

C 사전

C 사후

-1차

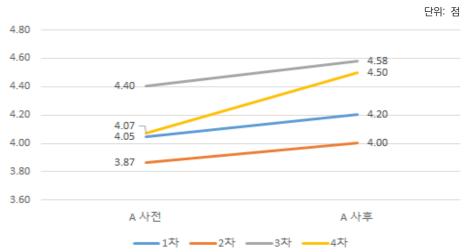
-2차

-3차

-4차

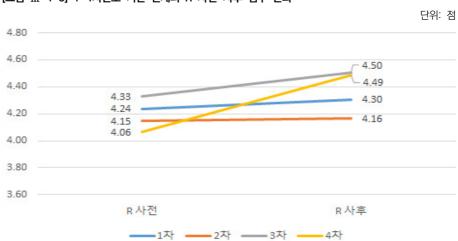
[그림 Ⅲ-4-3] 1-4차년도 기관 전체의 C 사전-사후 점수 변화

A(역량)영역에서는 전반적으로 1-4차년도 모두 컨설팅 이후 성장하는 그림을 보여준다. 특히 사전 사후 점수간 변화가 가장 큰 시기는 4차년도로 나타났다. 3차 년도, 4차년도, 1차년도, 2차년도 순으로 점수가 낮아졌고, 컨설팅 이후에 다른 차 수의 점수를 앞지르는 경우는 발견되지 않았다.



[그림 Ⅲ-4-4] 1-4차년도 기관 전체의 A 사전-사후 점수 변화

R(자원)영역에서 1차년도와 2차년도의 사전-사후 변화는 통계적으로 유의미하지 않았고, 3차년도와 4차년도가 사전보다 사후 점수가 유의미하게 높게 나타났다. 특히 4차년도의 변화의 폭이 가장 높게 나타났다.



[그림 Ⅲ-4-5] 1-4차년도 기관 전체의 R 사전-사후 점수 변화

E(동기부여) 영역에서는 전체적으로 사전보다 사후점수가 높아지는 경향을 분명히 보여주었다. 다른 영역과 일관되게 4차년도의 변화가 가장 극적으로 나타난 것이 특징이다.

4.80 4.60 4.40 4.32 4.39 4.34 4.39 4.34 4.39 4.39 4.39 4.39 4.39 4.39 4.39 4.39 4.39 4.39 4.39 4.39 4.34 4.19 4.19 4.19 3.80 E M 型 E M 車 1本 2本 3本 4本

[그림 Ⅲ-4-6] 1-4차년도 기관 전체의 E 사전-사후 점수 변화

# 나. 원장·원감의 2-4차년도 CARE 사전, 사후 점수 비교

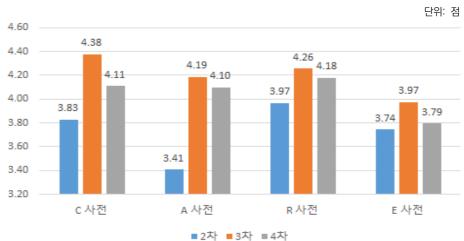
1차년도(2016년) 자료에서 원장·원감의 점수 정보를 얻을 수 없었기 때문에 본항에서는 2차년도(2017년)부터 4차년도(2019)년까지의 자료를 바탕으로 분석을 진행하였다. 앞서 전체 기관 분석 방법과 마찬가지로 CARE 사전, 사후 점수 각각에 대해 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시하였고, Scheffe 사후 분석을 통해 차이 양상을 구체적으로 확인하였다. 또한 사전-사후 점수 차이 비교를 위해 대응표본 t검정을 차수별로 실시하였다.

## 1) 사전 점수 비교

원장과 원감의 응답을 바탕으로 집계한 CARE 사전 점수는 전체적으로 3차년도 가 가장 높고, 4차년도, 2차년도 순으로 점수가 낮아지는 경향을 보여주었다. 원장·원감의 점수는 전체점수와 비교하면 점수가 상대적으로 낮은 편이었다. 구체적

으로 기관 전체의 사전점수의 경우 3점대의 평균점수를 찾을 수 없었던 것에 반해 원장·원감의 점수에서는 2차년도는 CARE 전 영역에서 3점대 점수를 기록하였으 며, E영역의 경우 2-4차년도 모두 3점대 점수를 보고하고 있었다. 이는 원장들이 교사들에 비해 보수적으로 기관에 대해 평가한 것으로 해석된다.

C(공유된 비전과 가치)영역의 3년간의 사전 점수 총 평균은 4.12점이며, 2차년 도와 3차년도간의 차이가 가장 크게 나타났다. A(역량)영역의 3년간의 사전 점수 총 평균은 3.91점이며, 2차년도의 점수가 3,4차년도에 비해 현저히 낮게 보고되었다. R(자원) 영역의 3년간의 사전 점수 총 평균 점수는 4.14점이었으며, C영역과 마찬가지로 2차년도와 3차년도의 차이가 크게 나타났다. E(동기부여) 영역의 3년간 사전 점수 총 평균은 3.85점으로 다른 영역에 비해 가장 낮은 편이며, 2,3,4차년도 간 유의미한 차이가 발견되지 않았다.



[그림 Ⅲ-4-7] 2-4차년도 원장·원감의 CARE 사전 점수 평균

〈표 Ⅲ-4-4〉 2-4차년도 원장·원감의 CARE 사전 점수 ANOVA 결과

구분	차수	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	2차(b)	73	3.83	0.80		b,d{d,c
С	3⊼(c)	88	4.38	0.60	11.412***	
C	4차(d)	65	4.11	0.79		
	합계	226	4.12	0.76		
А	2초((b)	73	3.41	0.83	28.324***	b(d,c

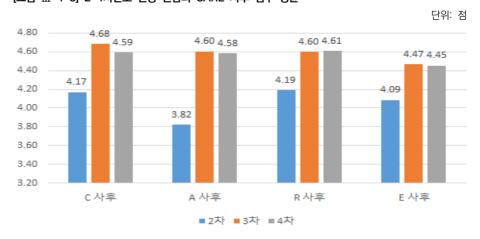
구분	차수	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	3⊼(c)	88	4.19	0.64		
	4차(d)	65	4.10	0.60		
	합계	226	3.91	0.78		
	2차(b)	73	3.97	0.77		
R	3⊼(c)	88	4.26	0.58	3.754*	b,d(d,c
n	4⊼(d)	65	4.18	0.68		
	합계	226	4.14	0.68		
	2차(b)	73	3.74	0.83		
Е	3⊼(c)	88	3.97	0.73	1 000	
	4⊼(d)	65	3.79	0.82	1.900	
	합계	226	3.85	0.79		

<sup>\*</sup> *p* ⟨ .05, \*\*\* *p* ⟨ .001.

### 2) 사후 점수 비교

원장·원감의 2-4차년도 CARE 사후 점수 결과는 전 영역에 걸쳐 일관되게 2차년도와 3,4차년도의 두 그룹으로 크게 나눠지는 경향을 보였다. 구체적으로 3차년도와 4차년도는 4점 중 후반대로 높게 나타나는 반면, 2차년도는 3점 후반, 4점 초반대 점수가 보고되었다. C(공유된 비전과 가치)영역의 3년간의 사후 점수 총 평균은 4.46점, A(역량)영역은 4.29점, R(자원)은 4.44점, E(동기부여)영역은 4.31점이었다.

[그림 Ⅲ-4-8] 2-4차년도 원장·원감의 CARE 사후 점수 평균



〈표 Ⅲ-4-5〉 2-4차년도 원장·원감의 CARE 사후 점수 ANOVA 결과

구분	차수	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	2차(b)	77	4.17	0.63		
С	3⊼(c)	81	4.68	0.41	20.293***	l= / -l -
C	4차(d)	39	4.59	0.50	20.293	b(d,c
	합계	197	4.46	0.57433		
	2차(b)	77	3.82	0.65		
٨	3⊼(c)	81	4.60	0.44	47.201***	b(d,c
А	4차(d)	39	4.58	0.51		
	합계	197	4.29	0.66		
	2차(b)	77	4.19	0.59		
R	3⊼(c)	81	4.60	0.45	15.365***	
n	4차(d)	39	4.61	0.44	15.305	b⟨c,d
	합계	197	4.44	0.54		
	2차(b)	77	4.09	0.67		
Е	3⊼(c)	81	4.47	0.64	8.256***	b/d a
Е	4차(d)	39	4.45	0.54	0.200	b⟨d,c ·
	합계	197	4.31	0.65		

<sup>\*\*\*</sup> *p* ⟨ .001.

## 3) 사전·사후 변화 비교<sup>13)</sup>

각 차수별로 원장·원감의 사전 사후 점수 간의 변화 양상을 살펴본 결과, 모든 차수 모든 CARE 항목에서 컨설팅 사후 점수가 사전점수에 비해 유의미하게 높아 졌다. 점수의 추이를 볼 때 기관 전체의 점수에 비해 컨설팅 전후 변화가 원장·원 감 집단에서 분명하게 나타나 교사들에 비해 원장·원감이 컨설팅의 효과를 더 분명하게 인지하고 있는 것으로 보인다.

〈표 Ⅲ-4-6〉 2-4차년도 원장·원감의 CARE 사전-사후 점수 차이 검증 결과

차수	구분	N	평균	표준편차	t
	C 사전-사후	61	-0.43	0.77	-4.401***
2차	A 사전-사후	61	-0.44	0.96	-3.560**
	R 사전-사후	61	-0.29	0.77	-2.950 <sup>**</sup>

<sup>13)</sup> 사전-사후 점수 변화 비교는 사전-사후 평가에 모두 참여한 기관만을 대상으로 하였기 때문에 앞서 제시한 사전, 사후 점수의 평균 및 참여 기관수에서 차이가 있을 수 있음.

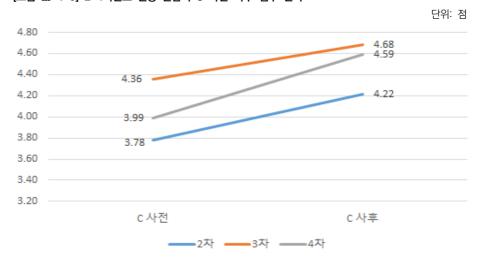
차수	구분	N	평균	표준편차	t
	E 사전-사후	61	-0.42	0.78	-4.176***
	C 사전-사후	81	-0.33	0.59	-4.994***
つテし	A 사전-사후	81	-0.46	0.71	-5.860***
3차	R 사전-사후	81	-0.37	0.57	-5.816***
	E 사전-사후	81	-0.50	0.76	-5.917***
	C 사전-사후	39	-0.60	0.71	-5.291***
4차	A 사전-사후	39	-0.56	0.64	-5.493***
	R 사전-사후	39	-0.56	0.64	-5.447***
	E 사전-사후	39	-0.82	0.75	-6.854***

<sup>\*\*</sup> p < .01, \*\*\* p < .001.

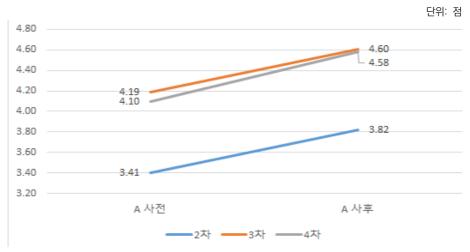
1-4차년도 원장·원감의 CARE 사전, 사후 평균 점수를 바탕으로 CARE 각 항목 별 사전-사후 점수 변화 추이 그래프를 그려보았다.

C(공유된 비전과 가치)영역에서는 2,3,4차 모두 고르게 사전 점수 보다 사후 점수가 상승하였다. 그 중 변화의 폭이 가장 큰 차수는 4차년도였다.

[그림 Ⅲ-4-9] 2-4차년도 원장·원감의 C 사전-사후 점수 변화

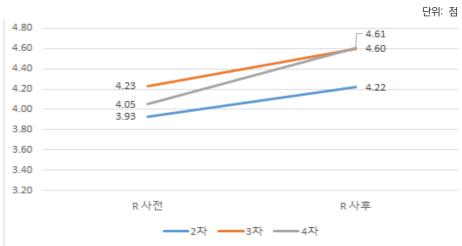


A(역량)영역에서도 2-4차년도 모두 컨설팅 이후 점수가 높아지는 경향을 보였으며, 3,4차 대 2차 두 개 그룹으로 나뉘는 경향이 분명하게 나타났다. 3차년도와 4차년도는 사전 점수보다 사후 점수에서 격차가 좁아졌다.



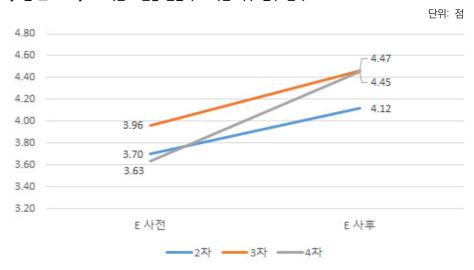
[그림 Ⅲ-4-10] 2-4차년도 원장·원감의 A 사전-사후 점수 변화

R(자원)영역에서도 2-4차년도 모두 컨설팅 이후 점수가 상승하였고, 3,4차 대 2차 두 개 그룹으로 구분되는 경향이 발견되었다. 다른 영역에 비해 사전, 사후 점수 변화의 폭이 적은 편이었다.



[그림 Ⅲ-4-11] 2-4차년도 원장·원감의 R 사전-사후 점수 변화

E(동기부여) 영역에서도 전 년도에 걸쳐 사전보다 사후 점수가 높아졌으며, 4차 년도의 사전 사후 점수 변화가 가장 극적으로 나타나는 경향이 있었다.



[그림 Ⅲ-4-12] 2-4차년도 원장·원감의 E 사전-사후 점수 변화

### 다. 교사의 2-4차년도 CARE 사전, 사후 점수 비교

1차년도(2016년) 자료에서 교사의 점수 정보를 별도로 얻을 수 없었기 때문에 본 항의 분석은 2차년도(2017년)부터 4차년도(2019)년까지의 자료를 바탕으로 진행하였다. 교사의 CARE 사전, 사후 점수 각각에 대해 일원배치 분산분석 (ANOVA)을 실시하였고, Scheffe 사후 분석을 통해 차이 양상을 구체적으로 확인하였다. 또한 교사의 CARE 사전-사후 점수 차이 비교를 위해 대응표본 t검정을 차수별로 실시하였다.

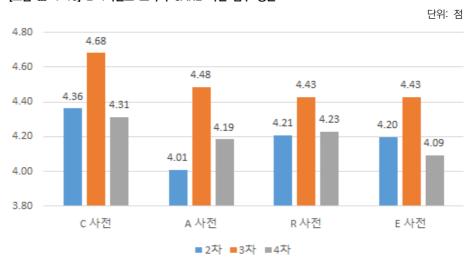
#### 1) 사전 점수 비교

교사의 CARE 사전 점수 분포는 원장·원감의 점수 분포와 양상이 상이하였다. 전체적으로 원장·원감의 사전 점수에 비해 교사들이 높은 사전 점수를 보고하였다. 원장·교사의 사전점수의 경우 3차와 4차가 비슷한 수준의 점수 분포를 보여주었던 반면, 교사의 사전 점수는 2차와 4차가 비슷한 수준의 점수 분포를 보이고 3차 점수가 상대적으로 높게 나타났다.

C(공유된 비전과 가치)영역의 3년간의 사전 점수 총 평균은 4.47점이며, 3차년 도 점수가 가장 높고 2차, 4차 순으로 점수가 낮아졌다. A(역량)영역의 3년간의

사전 점수 총 평균은 4.23점이며, 3차년도 점수가 가장 높고 4차년도 2차년도 순으로 점수가 낮았다. 특히 2차년도의 A영역 점수는 모든 영역 모든 차수 중 최저점수였다. R(자원) 영역의 3년간의 사전 점수 총 평균 점수는 4.29점이었으며, 분산분석 결과에서는 차수 간 점수 차이가 있는 것으로 나타났으나 Scheffe 사후 검사에서는 차이가 유의하지 않았다. E(동기부여) 영역의 3년간 사전 점수 총 평균은 4.25점으로 3차점수와 4차점수 간 차이가 크게 나타났다.

[그림 Ⅲ-4-13] 2-4차년도 교사의 CARE 사전 점수 평균



〈표 Ⅲ-4-7〉 2-4차년도 교사의 CARE 사전 점수 ANOVA 결과

구분	차수	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	2末(b)	85	4.36	0.58		
С	3⊼(c)	88	4.68	0.41	11.016***	d b/o
C	4차(d)	64	4.31	0.64	11.010	d,b⟨c
	합계	237	4.47	0.57		
	2末(b)	85	4.01	0.55	17.100***	b,d(c
Α	3⊼(c)	88	4.48	0.46		
А	4차(d)	64	4.19	0.62		
	합계	237	4.23	0.57		
R	2末(b)	85	4.21	0.62		
	3⊼(c)	88	4.43	0.46	3.858*	NS
	4차(d)	64	4.23	0.60		

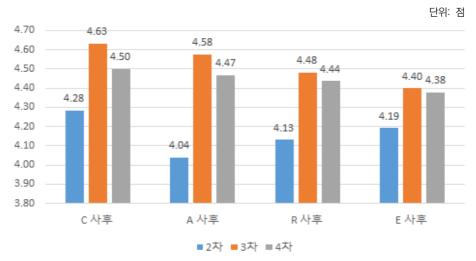
구분	차수	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	합계	237	4.29	0.57		
	2末(b)	85	4.20	0.61		
Е	3⊼(c)	88	4.43	0.51	6.194**	d,b{b,c
_	4차(d)	64	4.09	0.73		
	합계	237	4.25	0.62		

<sup>\*</sup> *p* ⟨ .05, \*\* *p* ⟨ .01, \*\*\* *p* ⟨ .001.

#### 2) 사후 점수 비교

교사의 2-4차년도 CARE 사후 점수 결과는 대체적으로 3,4차년도와 2차년도로 양분되는 경향이 있었다. 교사 사전 점수가 3차년도와 2,4차년도로 구분되었던 경향과는 다른 양상이다. 원장·원감 사후 점수와 비슷하게 교사 사후 점수 역시 3차년도와 4차년도는 4점 중반대로 나타나는 반면, 2차년도는 4점 초반대로 보고되었다. C(공유된 비전과 가치)영역의 3년간의 교사 사후 점수 총 평균은 4.46점, A(역량)영역은 4.33점, R(자원)은 4.33점, E(동기부여)영역은 4.31점이었다.

[그림 Ⅲ-4-14] 2-4차년도 교사의 CARE 사후 점수 평균



주: NS=분산분석(ANOVA)의 경우 차이가 나타났지만. Scheffe 사후검증에서는 차이가 나타나지 않음.

〈표 III-4-8〉 2-4차년도 교사의 CARE 사후 점수 ANOVA 결과

구분	차수	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	2차(b)	80	4.28	0.43		
С	3⊼(c)	77	4.63	0.50	10.605***	h d/d a
C	4차(d)	38	4.50	0.52	10.005	b,d(d,c
	합계	195	4.46	0.50		
	2차(b)	80	4.04	0.39		
Α	3⊼(c)	77	4.58	0.46	30.819***	b⟨d,c
А	4차(d)	38	4.47	0.51		
	합계	195	4.33	0.51		
	2차(b)	80	4.13	0.54		
R	3⊼(c)	77	4.48	0.56	8.860***	b⟨d,c
n	4차(d)	38	4.44	0.55		
	합계	195	4.33	0.57		
	2차(b)	80	4.19	0.62		
Е	3⊼(c)	77	4.40	0.70	0.150	
	4차(d)	38	4.38	0.69	2.152	_
	합계	195	4.31	0.67		

<sup>\*\*\*</sup> *p* ⟨ .001.

### 3) 사전·사후 변화 비교<sup>14)</sup>

각 차수별로 교사의 사전 사후 점수 간의 변화 양상을 살펴본 결과, 원장·원감의 결과와 달리 차수별로 변화 양상이 다양하게 나타났다. 2차년도에는 CARE 전 영역에 걸쳐 교사들의 사전, 사후 점수 간 변화가 유의하지 않았다. 3차년도에는 유일하게 A(역량)영역에서만 사후점수가 사전 점수보다 유의미하게 높았다. 4차년도의 경우 2,3차 년도와 달리 CARE 전 영역에서 교사의 사전, 사후 점수가 유의미하게 상승한 것으로 보고되었다. 교사들이 컨설팅 전후로 가장 큰 변화를 경험한 차수는 4차년도로 나타났으며, 2차년도에 교사들은 컨설팅 전후로 큰 변화를 경험하지 못한 것으로 파악된다.

<sup>14)</sup> 사전-사후 점수 변화 비교는 사전-사후 평가에 모두 참여한 기관만을 대상으로 하였기 때문에 앞서 제시한 사전, 사후 점수의 평균 및 참여 기관수에서 차이가 있을 수 있음.

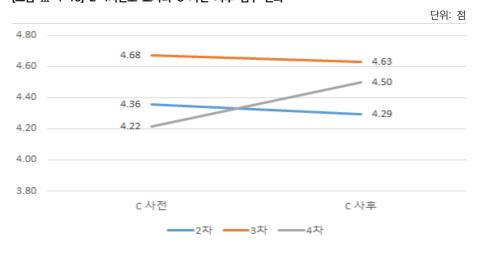
	N	평균	표준편차	t
C 사전-사후	76	0.07	0.69	.830
A 사전-사후	76	-0.04	0.67	538
R 사전-사후	76	0.03	0.73	.379
E 사전-사후	76	-0.03	0.73	375
C 사전-사후	77	0.04	0.39	.935
A 사전-사후	77	-0.10	0.44	-2.031 <sup>*</sup>
R 사전-사후	77	-0.06	0.38	-1.441
E 사전-사후	후 77 -0.10 후 77 -0.06 후 77 0.03	0.03	0.60	.418
C 사전-사후	38	-0.29	0.51	-3.433**
A 사전-사후	38	-0.36	0.56	-4.013***
R 사전-사후	38	-0.35	0.41	-5.281***
E 사전-사후	38	-0.46	0.55	-5.168***
	A 사전-사후 R 사전-사후 E 사전-사후 C 사전-사후 A 사전-사후 R 사전-사후 E 사전-사후 C 사전-사후 C 사전-사후 C 사전-사후	A 사전-사후76R 사전-사후76E 사전-사후76C 사전-사후77A 사전-사후77R 사전-사후77E 사전-사후77C 사전-사후38A 사전-사후38R 사전-사후38E 사전-사후38E 사전-사후38E 사전-사후38	A 사전-사후     76     -0.04       B 사전-사후     76     0.03       E 사전-사후     76     -0.03       C 사전-사후     77     0.04       A 사전-사후     77     -0.10       B 사전-사후     77     -0.06       E 사전-사후     77     0.03       C 사전-사후     38     -0.29       A 사전-사후     38     -0.36       B 사전-사후     38     -0.35       E 사전-사후     38     -0.46	A 사전-샤후     76     -0.04     0.67       R 사전-샤후     76     0.03     0.73       E 사전-샤후     76     -0.03     0.73       C 사전-샤후     77     0.04     0.39       A 사전-샤후     77     -0.10     0.44       R 사전-샤후     77     -0.06     0.38       E 사전-샤후     77     0.03     0.60       C 사전-샤후     38     -0.29     0.51       A 사전-샤후     38     -0.36     0.56       R 사전-샤후     38     -0.35     0.41       E 사전-샤후     38     -0.46     0.55

〈표 Ⅲ-4-9〉 2-4차년도 교사의 CARE 사전-사후 점수 차이 검증 결과

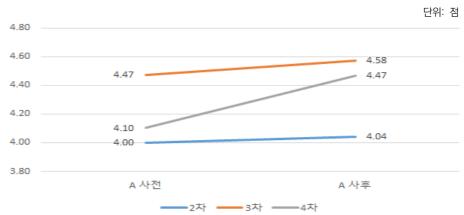
1-4차년도 교사의 CARE 사전, 사후 평균 점수를 바탕으로 CARE 각 항목별 사 전-사후 점수 변화 추이 그래프를 그려보았다.

C(공유된 비전과 가치)영역에서는 4차년도의 급격한 성장을 찾을 수 있으며, 이 와 반대로 2차, 3차년도는 오히려 사전점수보다 사후점수가 떨어지는 경향을 보여 주었다. 원장·원감의 C영역 변화가 2-4차년도 모두에 걸쳐서 성장세였던 것과는 다른 결과이다. 또한 사전 점수가 가장 낮았던 4차년도가 컨설팅 이후에 2차년도 의 사후점수를 넘어서는 것으로 나타났다.

[그림 Ⅲ-4-15] 2-4차년도 교사의 C 사전-사후 점수 변화

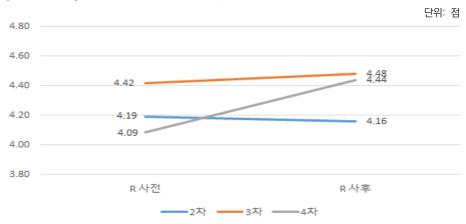


A(역량)영역에서도 4차년도의 눈에 띄는 변화가 발견되었고, 2,3차년도에는 사전보다 사후점수가 높아졌지만 그 변화의 폭이 적었다. 원장·원감 A영역 점수 변화에서는 3,4차년도의 격차가 거의 나지 않았고, 컨설팅 후 격차가 더욱 줄어드는 방향으로 나아간 것과는 다른 결과이다.



[그림 Ⅲ-4-16] 2-4차년도 교사의 A 사전-사후 점수 변화

R(자원)영역에서는 2,3,4차의 변화 양상이 모두 다른 것이 특징이다. 4차년도는 다른 영역과 일관되게 컨설팅 후 점수가 크게 상승하였다. 반면 3차년도는 사전점수가 높게 시작하였지만 컨설팅 이후 소폭 상승하였고, 2차년도는 오히려 컨설팅이후에 점수가 더 낮게 보고되었다.



[그림 Ⅲ-4-17] 2-4차년도 교사의 R 사전-사후 점수 변화

E(동기부여) 영역에서는 R영역과 마찬가지로 2,3,4차 컨설팅 전후 변화 양상이 다양하게 나타났다. 4차년도는 사전 점수가 다른 차수에 비해 낮았음에도 불구하고 사전점수가 가장 높았던 3차년도의 사후점수에 가깝게 성장하였다. 2차년도는 사전보다 사후가 소폭 상승하기는 하였으나, 통계적으로 유의한 정도의 변화는 아니었다. 3차년도의 경우 오히려 컨설팅 이후 점수가 약간 낮아지는 경향을 보였다.

단위: 점
4.80
4.60
4.40
4.43
4.20
4.19
4.22
4.00
3.92
3.80
E 사전
E 사후
- 2차 - 3차 - 4차

[그림 Ⅲ-4-18] 2-4차년도 교사의 E 사전-사후 점수 변화

# 라. 기관 유형별 CARE 사전-사후 점수 비교

1차년도부터 4차년도까지 참여한 모든 전체 기관의 CARE 사전, 사후 점수를 기관 유형별로 나누어 분석하였다. 기관 유형별 CARE 사전, 사후 점수 각각에 대해 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시하였고, Scheffe 사후 분석을 통해 차이 양상을 확인하였다. 또한 기관 유형별 CARE 사전-사후 점수 차이 비교를 위해 대응표본 t검정을 기관 유형별로 실시하였다.

### 1) 사전 점수 비교

4년간의 CARE 사전 점수를 기관유형별로 분석한 결과는 〈표 Ⅲ-4-10〉과 같다. 분석 결과 CARE 전 영역에서 기관 유형별로 유의미한 사전 점수 차이가 발견되지 않았다. [그림 Ⅲ-4-19]에서 국공립, 사회복지법인, 법인, 민간, 가정이 대체적으로 비슷한 점수 분포를 보이고 있고 직장 어린이집이 조금 높은 CARE 사전 점수를 보고하고 있으나 통계적으로 유의하지는 않았다. 이는 일부 기관의 샘플사이즈가 10 이하로 다른 유형의 기관보다 상대적으로 작기 때문에(예: 사회복지법인, 법인, 직장 어린이집) 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못한 것으로 이해된다.

단위: 점 4.90 4.66 4.66 4.70 4.58 4.48 4.44.48.42.42 4.50 4.2**4**.23 4.28 4.20 4.17 4.30 4.20,17 4.12 4.06 4.10 3.90 3.70 C 사전 A 사전 R사전 E 사전 ■국공립 ■사회복지법인 ■법인 ■민간 ■가정 ■직장

[그림 Ⅲ-4-19] 기관 유형별 CARE 사전 점수 평균

〈표 III-4-10〉 기관 유형별 CARE 사전 점수 ANOVA 결과

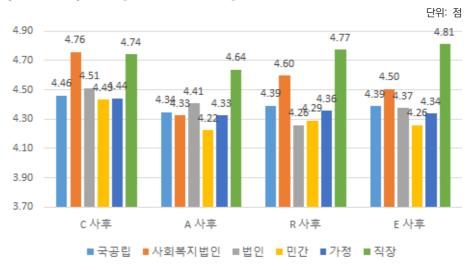
구분	기관 유형	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	국공립	67	4.42	0.54		
	사회복지법인	5	4.43	0.19		
	법인	9	4.42	0.47		
С	민간	134	4.42	0.48	1.564	_
	가정	108	4.28	0.60		
	직장	8	4.66	0.28		
	합계	331	4.38	0.53		
	국공립	67	4.12	0.62	1.372	-
	사회복지법인	5	3.98	0.39		
	법인	9	4.20	0.36		
Α	민간	134	4.17	0.51		
	가정	108	4.05	0.54		
	직장	8	4.48	0.30		
	합계	331	4.13	0.54		
R	국공립	67	4.24	0.66	0.93	-

구분	기관 유형	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	사회복지법인	5	4.12	0.28		
	법인	9	4.18	0.69		
	민간	134	4.24	0.59		
	가정	108	4.23	0.50		
	직장	8	4.66	0.22		
	합계	331	4.24	0.57		
	국공립	67	4.20	0.66		
	사회복지법인	5	4.09	0.14		
	법인	9	4.17	0.72		
Е	민간	134	4.23	0.55	1.774	-
	가정	108	4.06	0.63		
	직장	8	4.58	0.37		
	합계	331	4.17	0.61		

#### 2) 사후 점수 비교

4년간의 CARE 사후 점수를 기관 유형별로 분석한 결과는 〈표 Ⅲ-4-11〉과 같다. [그림 Ⅲ-4-20]을 보면 사회복지법인과 직장 어린이집이 타 기관 유형보다는 높은 사후 점수를 보고하고 있으나, 이는 통계적으로 유의하지 않았다. 결과적으로 CARE 사후 점수는 기관 유형별로 유의미한 차이가 없었다.

[그림 Ⅲ-4-20] 기관 유형별 CARE 사후 점수 평균



〈표 Ⅲ-4-11〉 기관 유형별 CARE 사후 점수 ANOVA 결과

구분	기관 유형	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	국공립	63	4.46	0.72		
	사회복지법인	4	4.76	0.10		
	법인	8	4.51	0.40		
С	민간	120	4.43	0.45	0.697	-
	가정	94	4.44	0.49		
	직장	6	4.74	0.25		
	합계	295	4.45	0.52		
	국공립	63	4.34	0.50		
	사회복지법인	4	4.33	0.04		-
	법인	8	4.41	0.31		
Α	민간	120	4.22	0.50	1.477	
	가정	94	4.33	0.45		
	직장	6	4.64	0.29		
	합계	295	4.30	0.48		
	국공립	63	4.39	0.58		
	사회복지법인	4	4.60	0.20		-
	법인	8	4.26	0.51		
R	민간	120	4.29	0.48	1.416	
	가정	94	4.36	0.54		
	직장	6	4.77	0.17		
	합계	295	4.35	0.52		
	국공립	63	4.39	0.58		
	사회복지법인	4	4.50	0.38		
İ	법인	8	4.37	0.48		
Е	민간	120	4.26	0.57	1.472	-
	가정	94	4.34	0.57		
	직장	6	4.81	0.19		
	합계	295	4.33	0.57		

# 3) 사전·사후 변화 비교<sup>15)</sup>

각 기관 유형별로 사전 사후 점수 변화 양상을 살펴본 결과, 컨설팅에 참여한 국공립, 사회복지법인, 가정 어린이집에서 CARE 사전-사후 점수 간 유의미한 차 이가 있는 것으로 밝혀졌다. 모두 사전보다 사후 점수가 높게 보고되었으며, 유의 미한 차이가 나는 부분은 기관 유형별, CARE 영역별에 따라 상이하였다.

첫째, 국공립 어린이집의 경우 C(공유된 비전과 가치)영역을 제외한 A(역량), R (자원), E(동기부여) 영역에서 사전-사후 점수 간 유의미한 평균차이가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 사회복지법인 어린이집의 경우 E(동기부여)를 제외한 C(공유된 비전과 가치), A(역량), R(자원)에서 유의미한 사전-사후 점수 차이를 보여주었다. 셋째, 가정 어린이집은 CARE 전 영역에서 유의미한 사전-사후 점수 간 차이를 보고하여 컨설팅을 통해 전 영역에서 성장이 있었음을 확인하였다.

〈표 Ⅲ-4-12〉 기관 유형별 CARE 사전-사후 점수 차이 검증 결과

기관 유형	구분	N	차이평균	표준편차	t
	C 사전-사후	62	-0.08	0.41	-1.447
국공립	A 사전-사후	62	-0.26	0.56	-3.714***
4 <u>0</u> 8	R 사전-사후	62	-0.20	0.52	-3.067**
	E 사전-사후	62	-0.23	0.53	-3.448**
	C 사전-사후	4	-0.36	0.17	-4.202*
사회복지법 인	A 사전-사후	4	-0.52	0.05	-21.620***
	R 사전-사후	4	-0.49	0.26	-3.702*
	E 사전-사후	4	-0.45	0.41	-2.214
	C 사전-사후	8	-0.14	0.61	643
법인	A 사전-사후	8	-0.24	0.32	-2.094 <sup>†</sup>
답한	R 사전-사후	8	-0.17	0.62	794
	E 사전-사후	8	-0.28	0.74	-1.080
	C 사전-사후	120	-0.01	0.41	302
민간	A 사전-사후	120	-0.07	0.45	-1.655
긴긴	R 사전-사후	120	-0.06	0.53	-1.139
	E 사전-사후	120	-0.03	0.50	576
가정	C 사전-사후	94	-0.17	0.56	-2.936**

<sup>15)</sup> 사전-사후 점수 변화 비교는 사전-사후 평가에 모두 참여한 기관만을 대상으로 하였기 때문에 앞서 제시한 사전, 사후 점수의 평균 및 참여 기관수에서 차이가 있을 수 있음.

기관 유형	구분	N	차이평균	표준편차	t
	A 사전-사후	94	-0.29	0.55	-5.072***
	R 사전-사후	94	-0.17	0.51	-3.183**
	E 사전-사후	94	-0.32	0.64	-4.797***
	C 사전-사후	6	-0.16	0.20	-1.912
717F	A 사전-사후	6	-0.26	0.41	-1.563
직장	R 사전-사후	6	-0.17	0.23	-1.766
	E 사전-사후	6	-0.33	0.34	-2.364 <sup>†</sup>

 $<sup>^{\</sup>dagger}$   $\rho$   $\langle$  .10,  $^{*}$   $\rho$   $\langle$  .05,  $^{**}$   $\rho$   $\langle$  .01,  $^{***}$   $\rho$   $\langle$  .001.

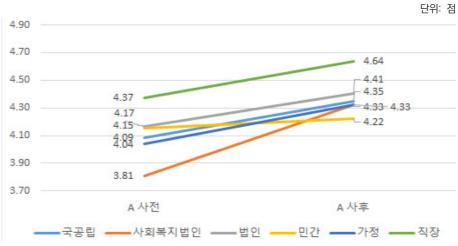
C(공유된 비전과 가치)영역에서는 사회복지법인과 가정 어린이집에서만 사전-사후 점수 간 유의미한 변화가 발견되었다. 나머지 유형에서도 사전보다는 사후점수가 높아지기는 하였지만 통계적으로 유의하지 않았기 때문에 사회복지법인과 가정 어린이집에서 컨설팅을 통해 C(공유된 비전과 가치)영역이 개선되었다 이해할수 있다.

[그림 Ⅲ-4-21] 기관 유형별 C 사전-사후 점수 변화



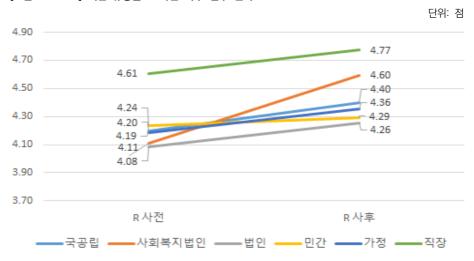
A(역량)영역은 국공립, 사회복지법인, 가정 어린이집에서 사전-사후 점수 간 변화가 유의미한 것으로 보고되었다. 법인 어린이집의 경우 p  $\langle$  .10 수준에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그래프를 보면 사회복지법인의 A영역 사전-사후점수차가 가장 큰 것을 알 수 있다.





R(자원)영역 역시 A영역과 비슷하게 국공립, 사회복지법인, 가정 어린이집에서 사전-사후 점수 간 변화가 유의미하게 나타났다. 사회복지법인 어린이집의 사전-사후 검사 점수차가 다른 기관 유형에 비해 극적인 것이 눈에 띈다.

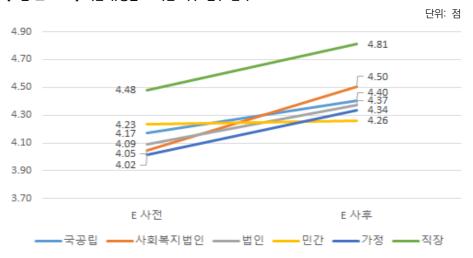
[그림 Ⅲ-4-23] 기관 유형별 R 사전-사후 점수 변화



E(S7)부여) 영역에서도 국공립, 사회복지법인, 가정 어린이집에서 사전-사후 점수 간 차이가 유의하였다. 직장 어린이집의 경우 p < .10 수준에서 유의한 차이

#### 를 보고하였다.





# 마. 지역별 CARE 사전-사후 점수 비교

1차년도부터 4차년도까지 참여한 모든 전체 기관의 CARE 사전, 사후 점수를 지역별로 나누어 분석하였다. 지역별 CARE 사전, 사후 점수 각각에 대해 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시하였고, Scheffe 사후 분석을 통해 차이 양상을 확인하였다. 분석 시 하나 이상의 집단이 하나 이하의 케이스를 가지는 경우가 있어 사후검증을 수행할 수 없기 때문에 세 기관(광주, 제주, 세종 각각 1기관)의 데이터를 제외하고 일원배치 분산분석(ANOVA)과 사후검증을 실시하였다. 또한 지역별 CARE 사전-사후 점수 차이 비교를 위해 대응표본 t검정을 지역별로 실시하였다.

#### 1) 사전 점수 비교

4년간의 CARE 사전 점수를 지역별로 분석한 결과는 〈표 Ⅲ-4-13〉에 정리하였다. A(역량)영역에 대한 분산분석(ANOVA) 결과에서는 유의미한 차이가 보고되었으나, Scheffe 사후검증에서는 차이가 나타나지 않았다. 결과적으로 CARE 모든 영역의 사전 점수는 지역별로 유의미한 차이가 발견되지 않았다.

〈표 Ⅲ-4-13〉 지역별 CARE 사전 점수 ANOVA 결과

구분	지역	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	서울	74	4.32	0.48		
	부산	3	4.58	0.15		
	인천	39	4.47	0.58		
	대구	3	4.20	0.32		
	대전	5	4.62	0.33		
	울산	34	4.37	0.44		
	세종	3	4.50	0.46		
С	경기	96	4.38	0.58	.518	-
	충북	32	4.28	0.61		
	충남	21	4.50	0.57		
	전북	3	4.42	0.74		
	전남	3	4.52	0.30		
	경북	4	4.44	0.20		
	경남	8	4.32	0.42		
	합계	328	4.38	0.53		
	서울	74	4.05	0.58		
	부산	3	4.19	0.22		
	인천	39	4.30	0.53		
	대구	3	3.88	0.45		
	대전	5	4.49	0.37		
	울산	34	4.03	0.48		
	세종	3	4.50	0.27		
Α	경기	96	4.18	0.54	2.002*	NS
	충북	32	3.91	0.47		
	충남	21	4.32	0.42		
	전북	3	4.22	0.72		
	전남	3	4.17	0.33		
	경북	4	4.07	0.22		
	경남	8	3.71	0.80		
	합계	328	4.12	0.54		
	서울	74	4.17	0.57		
	부산	3	4.58	0.38		
R	인천	39	4.31	0.58	.896	
	대구	3	3.99	0.31		
	대전	5	4.34	0.30		

구분	지역	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	울산	34	4.28	0.48		
	세종	3	4.40	0.23		
	경기	96	4.19	0.67		
	충북	32	4.26	0.54		
	충남	21	4.54	0.33		
	전북	3	3.99	0.79		
	전남	3	4.30	0.18		
	경북	4	4.12	0.23		
	경남	8	4.12	0.59		
	합계	328	4.24	0.57		
	서울	74	4.11	0.58		
	부산	3	4.60	0.28		
	인천	39	4.20	0.69		
	대구	3	4.15	0.30		
	대전	5	4.64	0.23		
	울산	34	4.23	0.51		
	세종	3	4.41	0.47		
Е	경기	96	4.09	0.68	.936	. – .
	충북	32	4.17	0.59		
	충남	21	4.40	0.45		
	전북	3	4.03	1.13		
	전남	3	4.49	0.14		
	경북	4	4.31	0.26		
	경남	8	4.17	0.60		
	합계	328	4.17	0.61		

<sup>\*</sup> p ⟨ .05.

# 2) 사후 점수 비교

4년간의 CARE 사후 점수를 지역별로 분석해보면, 분산분석(ANOVA) 결과에서 는 CARE 전 영역에서 지역별로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으나, Scheffe 사후검증에서는 차이가 나타나지 않았다.

주: NS=분산분석(ANOVA)의 경우 차이가 나타났지만, Scheffe 사후검증에서는 차이가 나타나지 않음.

〈표 Ⅲ-4-14〉 지역별 CARE 사후 점수 ANOVA 결과

구분	지역	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	서울	73	4.36	0.41		
	부산	3	4.46	0.37		
	인천	39	4.64	0.45		
	대구	3	4.06	0.59		
	대전	5	4.16	0.54		
	울산	34	4.23	0.46		
С	경기	85	4.52	0.55	2.150*	NS
C	충북	27	4.38	0.84	2.150	INS
	충남	5	4.73	0.23		
	전북	3	4.94	0.10		
	전남	3	4.72	0.24		
	경북	4	4.55	0.16		
	경남	8	4.66	0.23		
	합계	292	4.45	0.52		
	서울	73	4.14	0.42		
	부산	3	4.48	0.16		
	인천	39	4.53	0.44		
	대구	3	4.02	0.12		
	대전	5	4.16	0.37		
	울산	34	4.05	0.46		NS
А	경기	85	4.44	0.53	4.392***	
	충북	27	4.17	0.33	4.002	110
	충남	5	4.75	0.24		
	전북	3	4.62	0.36		
	전남	3	4.57	0.24		
	경북	4	4.10	0.08		
	경남	8	4.15	0.50		
	합계	292	4.30	0.48		
	서울	73	4.16	0.48		
	부산	3	4.49	0.13		
	인천	39	4.60	0.45		
R	대구	3	3.57	1.03	3.469***	NS
	대전	5	4.14	0.29		
	울산	34	4.18	0.53	1	
	경기	85	4.42	0.56	1	

구분	지역	N	평균	표준편차	F	Scheffe
	충북	27	4.41	0.40		
	충남	5	4.74	0.18		
	전북	3	4.63	0.34		
	전남	3	4.64	0.28		
	경북	4	4.11	0.18		
	경남	8	4.37	0.48		
	합계	292	4.34	0.52		
	서울	73	4.14	0.54		
	부산	3	4.44	0.32		
	인천	39	4.52	0.52		
	대구	3	3.79	0.95		
	대전	5	4.17	0.31		
	울산	34	4.19	0.57		
Е	경기	85	4.37	0.63	2.331**	NS
<u> </u>	충북	27	4.41	0.49	2.331	INS
	충남	5	4.65	0.25		
	전북	3	4.84	0.19		
	전남	3	4.87	0.16		
	경북	4	4.37	0.26		
	경남	8	4.53	0.30		
	합계	292	4.33	0.57		

<sup>\*</sup> *p* ⟨ .05, \*\* *p* ⟨ .01, \*\*\* *p* ⟨ .001.

# 3) 사전·사후 변화 비교<sup>16)</sup>

각 지역별로 사전-사후 점수 변화 양상을 살펴본 결과, 인천, 대전, 경기, 충북, 전남 지역 어린이집에서 CARE 영역 중 하나 이상 유의미한 사전-사후 점수 차이 가 나타났다. 지역별로 구체적인 결과를 기술하면 다음과 같다.

인천과 경기의 경우 CARE 전 영역에서 사전보다 사후 점수가 높게 나타나 컨설팅을 통해 전 영역에서의 발전된 모습을 보여주었다. 충북과 전남은 A(역량)영역과 E(동기부여)영역에서 사전보다 사후에 점수가 상승하여 컨설팅의 영향으로 긍정적

주: NS=분산분석(ANOVA)의 경우 차이가 나타났지만, Scheffe 사후검증에서는 차이가 나타나지 않음.

<sup>16)</sup> 사전-사후 점수 변화 비교는 사전-사후 평가에 모두 참여한 기관만을 대상으로 하였기 때문에 앞서 제시한 사전, 사후 점수의 평균 및 참여 기관수에서 차이가 있을 수 있음.

으로 변화한 것으로 보인다.

인천, 경기, 충북, 전남은 공통적으로 사전보다 사후 점수가 높아졌으나, 대전은 이와 반대되는 경향성을 보고하였다. 구체적으로 E(동기부여)에서 유의미한 차이가 나타났으며, 컨설팅 이전보다 이후에 점수가 더 낮아지는 경향을 보여주었다.

〈표 Ⅲ-4-15〉 지역별 CARE 사전-사후 점수 차이 검증 결과

지역	구분	N	차이평균	표준편차	t
	C 사전-사후	73	-0.04	0.35	990
110	A 사전-사후	73	-0.09	0.55	-1.382
서울	R 사전-사후	73	0.00	0.41	.100
	E 사전-사후	73	-0.04	0.46	738
	C 사전-사후	3	0.12	0.52	.411
부산	A 사전-사후	3	-0.29	0.22	-2.358
구입	R 사전-사후	3	0.10	0.50	.338
	E 사전-사후	3	0.16	0.40	.715
	C 사전-사후	39	-0.16	0.41	-2.471 <sup>*</sup>
인천	A 사전-사후	39	-0.23	0.38	-3.764**
인신	R 사전-사후	39	-0.30	0.31	-5.919***
	E 사전-사후	39	-0.31	0.47	-4.189***
	C 사전-사후	3	0.14	0.54	.452
대구	A 사전-사후	3	-0.14	0.42	586
네ㅜ	R 사전-사후	3	0.42	0.80	.911
	E 사전-사후	3	0.36	0.88	.715
	C 사전-사후	5	0.45	0.39	2.628 <sup>†</sup>
대전	A 사전-사후	5	0.33	0.67	1.105
네인	R 사전-사후	5	0.20	0.44	1.021
	E 사전-사후	5	0.47	0.32	3.364*
	C 사전-사후	34	0.14	0.54	1.491
울산 -	A 사전-사후	34	-0.02	0.51	283
그건 '	R 사전-사후	34	0.10	0.45	1.232
	E 사전-사후	34	0.05	0.60	.447
	C 사전-사후	85	-0.16	0.51	-2.999**
경기	A 사전-사후	85	-0.29	0.50	-5.443***
0/1	R 사전-사후	85	-0.26	0.62	-3.841***
	E 사전-사후	85	-0.32	0.60	-4.892***

지역	구분	N	차이평균	표준편차	t
	C 사전-사후	26	-0.14	0.52	-1.350
충ㅂ	A 사전-사후	26	-0.32	0.58	-2.832**
충북	R 사전-사후	26	-0.22	0.63	−1.779 <sup>†</sup>
	E 사전-사후	26	-0.32	0.72	-2.289*
	C 사전-사후	5	-0.10	0.30	775
ᄎᆣ	A 사전-사후	5	-0.27	0.34	-1.748
충남	R 사전-사후	5	-0.11	0.13	-1.897
	E 사전-사후	5	-0.07	0.44	338
	C 사전-사후	3	-0.53	0.78	-1.173
전북	A 사전-사후	3	-0.40	0.52	-1.332
신국	R 사전-사후	3	-0.64	0.78	-1.438
	E 사전-사후	3	-0.81	0.94	-1.484
	C 사전-사후	3	-0.20	0.12	-2.857
전남	A 사전-사후	3	-0.39	0.09	-7.332*
신급	R 사전-사후	3	-0.34	0.32	-1.856
	E 사전-사후	3	-0.39	0.06	-12.160**
	C 사전-사후	4	-0.11	0.15	-1.463
거ㅂ	A 사전-사후	4	-0.04	0.18	386
경북	R 사전-사후	4	0.01	0.08	.243
	E 사전-사후	4	-0.06	0.19	655
	C 사전-사후	8	-0.33	0.43	-2.214 <sup>†</sup>
거나	A 사전-사후	8	-0.43	0.52	-2.340 <sup>†</sup>
경남	R 사전-사후	8	-0.26	0.41	-1.762
	E 사전-사후	8	-0.36	0.46	-2.209 <sup>†</sup>

<sup>†</sup> p < .10, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

# 바. 1~4차년도 컨설팅 사전-사후 행동 변화

가용한 자료에 기초하여 1차년도(2016년)부터 4차년도(2019년)까지 컨설팅 전과 후 원장과 교사의 행동 변화 차이를 살펴보았다. 각 차수에서 모두 보고한 질적 변화를 중심으로 결과를 제시하였으며, 핵심행동1과 핵심행동2의 변화를 제시하지 않았던 2차년도(2017년)를 제외한 4년간의 항목 간 점수를 각기 원장, 교사로 나누어 정리하였다.

# 1) 컨설팅 전·후 원장의 질적 행동 변화

먼저 1-4차년도까지의 컨설팅 전·후 원장의 질적 행동 변화를 살펴보았다. 2차년도의 문서점검을 제외한 행동의 하위항목에서 4년간 사전보다 사후에 원장의 행동 점수가 모두 유의미하게 높게 보고되어 컨설팅 이후에 긍정적인 행동 변화가일어났음을 확인할 수 있었다.

차수별로 차이를 살펴보면, 1차년도의 모든 행동 사전, 사후 점수가 다른 차수에 비해 약 1점정도 높게 나타나는 경향을 보였다. 눈에 띄는 변화는 3차년도에 행동 변화1과 행동변화2에서 사후 점수가 사전 점수에 비해 약 2점 가까이 상승한 것이다. 이는 각 원에서 설정한 핵심 행동에 대한 질적 변화가 특히 3차년도에 유의하게 나타났음을 반영하는 결과로 보인다.

#### 〈표 Ⅲ-4-16〉 1-4차년도 컨설팅 전·후 원장의 질적 행동 변화 평균

단위: 점

하모	ᆉᄉ		사전			사후		+
항목	차수	N	평균	표준편차	N	평균	표준편차	t
	1차	90	4.69	1.41	89	5.38	1.19	-4.15***
관찰	2차	79	3.84	1.27	92	4.36	1.11	-2.89**
선설	3차	81	3.47	0.99	86	4.22	0.60	-5.89***
	4차	46	3.55	1.07	53	4.34	0.76	-4.10**
	1차	90	5.03	1.49	89	5.66	1.10	-4.01***
문서	2차	79	4.38	1.27	92	4.57	1.08	-1.03
점검	3차	81	3.72	0.95	86	4.33	0.62	-4.87***
	4차	46	3.64	1.02	53	4.40	0.63	-4.30**
	1차	89	4.43	1.38	89	5.26	1.25	-6.36***
피드백	2차	79	3.48	1.52	92	4.43	0.98	-4.95***
베드팩	3차	81	3.43	0.92	86	4.23	0.76	-6.13***
	4차	46	3.44	0.94	53	4.44	0.66	-5.92**
	1차	90	4.61	1.36	89	5.42	1.19	-5.97***
상호	2차	79	3.72	1.26	92	4.49	0.91	-4.61***
작용	3차	81	3.60	0.94	86	4.28	0.76	-5.09***
	4차	46	3.60	0.96	53	4.48	0.69	-5.19 <sup>**</sup>
	1차	65	4.17	1.61	75	5.48	1.52	-6.36***
핵심 행동1	2차	_	_	_	_	_	_	_
	3차	81	2.46	1.18	86	4.20	0.73	-11.35***

항목	차수	사전						
		N	평균	표준편차	N	평균	표준편차	·
	4차	46	3.24	1.20	53	4.32	0.73	-5.23**
핵심	1차	64	4.06	1.74	75	5.59	1.16	-7.18***
	2차	-	_	_	-	-	-	-
행동2	3차	81	2.36	1.16	86	4.11	0.83	-11.03***
	4차	46	3.26	1.11	53	4.25	0.81	-4.89 <sup>**</sup>

<sup>\*\*</sup> *p* ⟨ .01, \*\*\* *p* ⟨ .001.

# 2) 컨설팅 전·후 교사의 질적 행동 변화

1-4차년도까지의 컨설팅 전·후 교사의 질적 행동 변화를 살펴보면, 4년간 모든 행동에서 사전보다 사후 점수가 유의미하게 높게 보고되었다. 이는 컨설팅을 통해 교사의 실제 행동에 긍정적인 질적 변화가 일어났음을 보여주는 결과이다.

앞서 언급한 원장의 행동 점수와 마찬가지로 전체적으로 1차년도의 교사 행동 점수가 다른 차수에 비해 상대적으로 높은 편이었다. 교사의 사전, 사후 점수 차이 가 가장 크게 나타난 항목은 각 원마다 교직원들이 스스로 설정한 핵심행동1과 핵 심행동2로 나타났다. 특히 다른 차수보다 1차년도에 핵심행동1과 핵심행동2에서 교사들의 행동 변화의 폭이 약 2점정도로 크게 보고되었다.

〈표 Ⅲ-4-17〉 1-4차년도 컨설팅 전·후 교사의 질적 행동 변화 평균

단위: 점

하모	차수		사전			-사후		
항목		N	평균	표준편차	N	평균	표준편차	t
	1차	474	4.66	0.80	470	5.28	0.70	-7.12 <sup>***</sup>
보육 활동	2차	407	3.76	1.08	422	4.05	1.01	-4.00***
설공 실행	3차	522	3.48	0.80	497	4.18	0.71	-14.89***
	4차	177	3.67	0.81	222	4.19	0.70	6.85**
	1차	475	4.96	0.78	468	5.47	0.63	-7.30 <sup>***</sup>
관찰	2차	407	4.04	1.19	422	4.32	1.06	-3.53***
선열	3차	522	3.69	0.82	497	4.31	0.66	-13.18***
	4차	177	3.86	0.71	222	4.34	0.69	6.75**
	1차	475	5.02	0.86	466	5.39	0.71	-4.46***
문서 작성	2차	407	4.14	1.16	422	4.30	1.10	-2.08 <sup>*</sup>
	3차	522	3.62	0.89	497	4.26	0.72	-12.53***

÷10	티스		사전			-사후		
항목	차수	N	평균	표준편차	N	평균	표준편차	t
	4차	177	3.71	0.88	222	4.37	0.71	8.27**
피드백	1차	473	4.71	0.84	468	5.35	0.64	-8.95***
	2차	407	4.06	1.14	422	4.30	1.06	-3.18**
적용	3차	522	3.59	0.84	497	4.25	0.70	-13.75***
	4차	177	3.76	0.85	222	4.29	0.76	6.47**
	1차	472	4.66	0.83	469	5.38	0.75	-10.33***
상호	2차	407	3.95	1.31	422	4.22	1.25	-3.08**
작용	3차	522	3.53	0.90	497	4.22	0.76	-13.17***
	4차	177	3.77	0.96	222	4.32	0.79	6.12**
	1차	356	3.74	1.60	415	5.44	0.75	-9.56***
핵심	2차	_	-	_	_	_	_	_
행동1	3차	522	2.52	1.32	497	4.19	0.77	-24.78 <sup>***</sup>
	4차	177	3.15	1.10	222	4.08	0.99	8.66**
	1차	341	3.62	1.53	404	5.36	0.82	-9.49***
핵심	2차	-	-	-	_	_	-	-
행동2	3차	522	2.49	1.31	497	4.17	0.85	-24.16**
	4차	177	3.07	1.08	222	4.02	1.16	8.31**

<sup>\*</sup> *p* ⟨ .05, \*\* *p* ⟨ .01, \*\*\* *p* ⟨ .001.

4년 간 원장과 교사의 질적 행동 변화를 정리한 결과, 각년도마다 컨설팅 실시후 긍정적 행동 변화가 나타났음을 확인하였다. 이같은 변화는 원장과 교사 모두에게 나타났는데, 4절에서 정리한 CARE 점수의 양상과는 다른 결과이다. 즉, CARE 점수 비교에서는 교사에 비해 원장의 긍정적인 변화가 유의미하게 나타나는 경향이 있었으나, 질적 행동 변화에서는 원장과 교사 모두 긍정적으로 변화한 것으로 밝혀져 컨설팅이 전체 조직 구성원의 실제적인 행동 변화를 가져왔음을 유추할 수 있었다.

# 사. 소결

본 절에서는 가용한 자료에 기초하여 1차년도(2016년)부터 4차년도(2019년)까지 첫째, CARE 컨설팅에 참여한 기관의 사전-사후 CARE 점수를 기관 전체, 원장·원감, 교사의 보고로 구분하여 연도별 차이를 분석하였다. 그 결과 사전-사후

점수 변화가 응답자(원장·원감 vs. 교사)에 따라 달리 나타남을 확인하였다. 전체적으로 원장들의 사전-사후 점수는 교사의 사전-사후 점수보다 낮은 편이었으나, 컨설팅 효과는 원장과 원감에게서 분명하게 나타났다. 원장·원감의 경우 CARE 전영역에서 컨설팅 이전보다 이후에 평가 점수가 유의미하게 높아졌다. 교사의 경우 컨설팅의 효과가 CARE 영역에 따라 상이하였으며 심지어 컨설팅 이후에 오히려점수가 낮아지는 경우도 발견되었다. CARE 컨설팅이 원장의 리더십을 신장시키고자 하는 목표를 지니고 있기 때문에 교사보다는 원장과 원감의 발전에 더욱 도움이되었던 것으로 사료된다.

4년간의 CARE 사전-사후 점수에서 기관 유형별 차이의 유무를 살펴본 결과, 각각의 사전점수와 사후점수 내에서의 기관 유형별 차이는 발견되지 않았으나 사전-사후 점수 차이가 기관 유형에 따라 다르게 나타남을 확인하였다. 특히 국공립, 사회복지법인, 가정 어린이집에서 컨설팅 효과가 긍정적으로 나타났다. 지역별 차이 분석에서도 기관 유형 결과와 마찬가지로 각각의 사전 점수와 사후 점수 내 유의미한 지역차는 발견되지 않았으나, 사전-사후 점수 추이에서 유의미한 차이가 있는 지역은 인천, 경기, 대전, 충북, 전남으로 보고되었다. 인천, 경기, 충북, 전남은 CARE의 다양한 영역에서 컨설팅의 긍정적 영향을 보여주었으나, 대전지역의 경우 컨설팅 이후 오히려 CARE 점수가 낮아지는 반대의 경향을 보여주었다.

둘째, 4년 간 원장과 교사의 핵심행동의 질적 변화를 정리한 결과, 각 연도별로 컨설팅 실시 전-후로 살펴본 핵심행동 이행에 긍정적 변화가 보고되었다. CARE 사전-사후 조직진단 점수 변화에서는 교사에 비해 원장의 긍정적인 변화가 유의미 하게 나타났다면, 구성원들이 합의하여 선정한 핵심행동 이행의 질적 변화에서는 원장과 교사 모두 긍정적으로 응답하여 컨설팅이 전체 조직 구성원의 실질적인 실 천과 행동 변화에 유의한 효과를 가져온 것으로 해석된다.

단기간의 컨설팅 이행의 자료를 바탕으로 컨설팅의 효과를 분석해보고자 하였다. 그러나 컨설팅의 성과가 무엇인지에 대해서는, 단기간내에 드러나는 변화 외에 (CARE 컨설팅의 모형대로) 컨설팅 과정을 통해 기관 구성원들에게 공유된 기관의 지향과 문제점의 인식, 그리고 컨설팅 과정을 통해 경험한 구체적인 실천 행동이 가져오는 변화가, 컨설팅 이후에도 기관의 변화와 문제점 대응에 적용되는 내적 동 력이 중요할 것이다. 이를 매년 연구자료를 통해 충분히 파악하지 못한 제한점이 있으나, 그럼에도 불구하고 원장의 리더십 중심으로 구성된 CARE 조직진단의 결과 에서는 원장에게 보다 유의한 변화가 확인되었다. 구체적인 핵심행동의 이행 성과에 대해서는 원장과 교사 모두 긍정적 변화를 보고한 점은 의미있는 결과로 보인다.

컨설팅이 1회성으로 끝나지 않고, (애초 컨설팅의 PDCA 순환 사이클이 고안한 대로) 구성원들의 자발적인 참여와 해당 지역 기관과 교직원 간의 네트워크(지역별 소모임을 통해 형성됨)를 통해 지속적으로 기관의 성장과 대응력을 제고하는 내적 동력(학습성과 자발성)이 유지되도록 해야 할 것이다. 이는 국가수준의 컨설팅(사후방문지원) 이후 각 지역의 육아종합지원센터에서 기관 간 네트워크를 활용하여 컨설팅 이후의 지원과 관련 프로그램의 참여(예: 보육과정 연수)와 연계시키는 노력이 필요할 것이다. 즉 연속적인 과정으로서의 컨설팅이 자발적인 참여와 학습에 의해 유지되도록 하는 것이 진정한 컨설팅의 효과이며, 이는 지역 육아종합지원센터과 지자체, 어린이집간의 협력을 통해 가능할 것으로 보인다.

끝으로, 다음의 이유로 본 연구의 4주년 분석 결과를 해석할 때 주의를 기울어야한다. 첫째, 자료가 해마다 다양한 방식으로 수집되고 CARE 영역에 대한 설문 수와 내용이 지속적으로 변경되었기 때문에 평균 점수로 4년간의 추이를 비교한 점에 한계가 있었다. 한 차수의 점수가 다른 차수보다 낮다고 해서 절대적으로 질이낮은 것으로 이해해서는 안 될 것이며, 응답자가 CARE에 대해 어떻게 인식하는지, 자신들의 조직에 대해 어떻게 생각하고 있는지 등 다양한 요인이 복합적으로 영향을 미칠 수 있음을 고려해야 한다. 둘째, 가용한 자료에 제한이 있어서 원장·원감과 교사 분석에서 1차년도의 결과가 반영되지 못하고, 2,3,4차년도의 결과만을 이용하여 분석하였다는 점에 한계가 있다. 셋째, 평가인증 등급을 분석기준으로 사용하려 하였으나, 2017년 11월 평가인증 등급의 변화로 1차년도(2016년)의 자료를 2,3,4차년도와 같은 기준으로 환산할 방법이 없어 분석에서 평가인증 등급을 제외하게 된 점에 아쉬움이 있다.

# W

# 5차년도 평가연계 CARE 컨설팅 본 사업

- 01 추진개요 및 참여기관 특성
- 02 컨설팅 의제 및 핵심행동 분석
- 03 5차년도 컨설팅 CARE 조직진단 결과
- 04 컨설팅 전후 핵심행동 변화 및 컨설팅 만족도

# Ⅳ. 5차년도 평가연계 CARE 컨설팅 본 사업

본 장에서는 평가연계 CARE 컨설팅의 마지막 5년차 연구 사업의 결과를 소개 및 분석하고자 한다. 본 컨설팅의 의제 및 핵심 행동을 분석하며, 컨설팅 조직진단 결과를 제시한다. 또한 컨설팅 만족도와 행동 변화를 제시하며, 의무평가제 도입이후 평가연계 컨설팅 적용에 대해 살펴보았다.

# 1. 추진개요 및 참여기관 특성

5차년도 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 시범사업의 추진은 육아정책연구소, 시·도 육아종합지원센터, 한국보육진흥원의 협력으로 이루어지며, 추진체계는 다음 [그림 IV-1-1]과 같다.

#### [그림 IV-1-1] 5차년도 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 추진체계

#### 육아정책연구소 및 연구협력진

- 컨설팅 사업방향 설정
- 컨설팅 총괄 계획 수립
- 컨설팅 사업안내(매뉴얼) 마련
- 컨설턴트 교육
- 컨설팅 효과 분석

# 한국보육진흥원

- 평가(인증) 관련 자료제공 및 주요 동향 분석
- 컨설팅 대상 기관 선정 및 공지
- 컨설팅 참여 지원

 $\uparrow$ 

#### 시도 육아종합지원센터

- 컨설팅 사업 추진
- 수석컨설턴트 및 컨설턴트 위촉
- 컨설팅 대상기관 안내 및 컨설팅 과정 지원
- 지역별 컨설팅 실시와 결과보고

주: 육아정책연구소(2020. 7. 10). KICCE 평가연계 CARE 컨설팅 교육 자료집. p. 8.

5차년도 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 시범사업은 [그림 IV-1-2]와 같이 3 단계로 이루어진다. 우선 1단계는 컨설팅을 계획하는 단계로, 컨설팅 사업의 추진 체계를 구성하고, 매뉴얼을 구성하며, 수석 컨설턴트를 포함한 컨설턴트를 선발하 여 교육한다. 2단계에서는 본격적인 컨설팅을 실행하는데, 우선 참여 기관을 대상으로 오리엔테이션을 진행하여 준비 컨설팅을 실행하고, 참여 기관을 대상으로 1 차와 2차로 나누어 컨설턴트가 각 기관에 직접 찾아가는 방문컨설팅을 실행한다. 1차와 2차 사이에는 각 기관의 원장이 중심이 되어 기관별 소집단 컨설팅을 실행한다. 3단계에서는 모든 컨설팅 종료 이후 제출된 결과보고서를 바탕으로 평가를 진행한다.

[그림 Ⅳ-1-2] 5차년도 어린이집 평가연계 사후컨설팅 추진 단계

1단계		2단계		3단계
컨설팅 계획		컨설팅 실행		컨설팅 평가
컨설팅 사업 추진 체계 구성     컨설팅 매뉴얼 구성     컨설턴트(수석 컨설턴트)     선발 및 교육     컨설팅 참여 안내     컨설턴트 배치 및 사전 검토	$\rightarrow$	준비 컨설팅     기관 오리엔테이션     1차 방문컨설팅     2차 방문컨설팅     3차 소집단컨설팅	$\left  \begin{array}{c} \\ \\ \end{array} \right\rangle$	• 종합컨설팅-결과공유 • 결과보고서 제출 • 컨설팅 과정 평가

주<sup>17)</sup>: '권미경 외(2018). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계컨설팅 지원 방안 연구(IV): CARE 컨설팅 효과 비교를 중심으로. p. 107'를 바탕으로 5차 컨설팅 내용이 추가됨.

이번 5차년도 컨설팅에 참여한 컨설턴트의 최소 자격 기준은 다음 〈표 IV-1-1〉과 같다. 이와 같은 최소 자격 기준을 충족한 컨설턴트 12인을 이번 컨설팅을 수행하는 컨설턴트로 위촉하였다.

〈표 IV-1-1〉 평가연계 CARE 컨설팅 컨설턴트 최소 자격기준

구분		내용		
기본 자격기준 컨설턴트 세부 기준		다음 사항 모두 충족 - 영유아·보육 관련 전공 학위 소지자 졸업자 - 어린이집 원장 자격 소지자 - 보육업무경력 5년 이상인 자 - 의무평가 및 평가지표에 대한 이해가 있는자		
	세부 기준	- 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가지원 담당자 - 전직 어린이집 원장 - 2016~2019년 평가연계 CARE 컨설팅 컨설턴트 경력 참조		

<sup>17)</sup> 컨설팅 사업 운영 단계의 경우, 예년 사업의 단계를 그대로 적용하였으므로, '권미경 외(2018). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계컨설팅 지원 방안 연구(IV): CARE 컨설팅 효과 비교를 중심으로. p. 107'의 사업 단계를 인용함.

구분		내용			
수석 컨설턴트	기본 자격기준	다음 사항 모두 충족 - 영유아·보육 관련 전공 학위 소지자 졸업자 - 어린이집 원장 자격 소지자 - 보육업무경력 5년 이상인 자 - 3차 평기인증 지표에 대한 이해가 있는 자			
	세부 기준	- 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가지원 담당자 - 개선 평가연계 CARE 컨설팅 컨설턴트 참여자 중 선발			

주: 단, 컨설턴트의 경우 현재 원장에 재직 중인 분은 제외하도록 함.

5차년도 어린이집 평가연계 사후컨설팅 추진 일정은 다음 〈표 Ⅳ-1-2〉와 같다.

〈표 Ⅳ-1-2〉 5차년도 어린이집 평가연계 사후컨설팅 추진 일정

구분	담당	일정	내용
컨설팅 모형 설정	육아정책연구소	2020년 1월~3월	- 2016-2019 평가연계 컨설팅 시 범사업 바탕 컨설팅 모형 검토 및 수정
컨설팅 대상 어린이집 선정	한국보육진흥원	2020년 6월	- 2020년 의무컨설팅 대상 지역 선정
육아종합 지원센터 협동연구 계약 및 지역 컨설팅 준비	육아정책연구소/ 경기북부육아 종합지원센터/ 충남육아종합지원센터	2020년 6월	- 2020년 의무컨설팅 대상 지역 소 관 육아종합지원센터 협동연구 계 약 및 지역 내 컨설팅 실시 준비
컨설턴트 선발	육아정책연구소	2020년 6월	- 5차년도 컨설팅 수행 컨설턴트 12 인 위촉(수석 포함)
컨설턴트 교육	육아정책연구소	2020년 7월	- 2020년 7월 10일, 서울 세종호텔 라일락홀에서 컨설턴트, 협동연구 진인 육이종합지원센터, 한국보육 진흥원 대상 컨설턴트 교육 실시
컨설팅 어린이집 대상 준비컨설팅	육아정책연구소/ 경기북부육아 종합지원센터/ 충남육아종합지원센터	2020년 7월	- 경기북부의 경우 2020년 7월 30 일, 충청의 경우 2020년 7월 25일 에 준비컨설팅 실시
컨설팅 실시	(수석)컨설턴트/ (한국보육진흥원)	2020년 7월~9월	- 개별 기관에 컨설턴트 각 2회씩 방 문, 소집단 컨설팅 별도 개최
결과보고 및 결과분석	육아정책연구소	2020년 10월~12월	- 컨설팅 결과 평가 및 논의

# 가. 참여기관 및 지역 특성

의무평가제 2019년 1기~3기 C,D등급 총 376개소(C등급 291개소, D등급 85 개소) 중 4개 시도의 53개소 어린이집을 대상으로 육아정책연구소에서 「평가연계 CARE 컨설팅」을 수행하였다<sup>18)</sup>. 해당지역은 경기북부(연천군, 고양시, 구리시, 남양주시, 동두천시, 양주시, 의정부시, 파주시)와 충북, 충남, 세종시의 4개 시도에해당된다.

본 5차년도 컨설팅에 최종 참여한 어린이집은 총 52개소이다(※1개소 폐원). 어린이집 설립 유형별로 살펴보면 민간 어린이집이 전체 52개소 중 25개소로 전체의 48.1%였고, 가정 어린이집이 그 다음으로, 전체의 38.5%였다.

〈표 Ⅳ-1-3〉 5차년도 어린이집 평가연계 사후컨설팅 참여 기관 설립유형별 분포 현황

단위: 개소(%)

구	분	계	국공립	사회 <del>복</del> 지 법인	법인단체등	민간	가정	직장
참여	수	52	2	2	2	25	20	1
기관	비율	(100.0)	(3.8)	(3.8)	(3.8)	(48.1)	(38.5)	(1.9)

지역별로는 경기 지역 소재 어린이집이 22개소로 전체의 42.3%로 가장 많았고, 다음으로는 충남, 충북, 세종 순서였다. 또한 전체 참여 52개소 어린이집 중 C등급을 받은 어린이집이 총 40개소이고, D등급을 받은 어린이집은 총 12개소이다.

〈표 Ⅳ-1-4〉 5차년도 어린이집 평가연계 사후컨설팅 참여 기관 지역별 분포 현황

단위: 개소(%)

구	분	계	경기	충북	충남	세종
참여	수	52	22	10	14	6
기관	비율	(100.0)	(42.3)	(19.2)	(26.9)	(11.5)

<sup>18)</sup> 동 기간 한국보육진흥원에서 수행하는 본 사업 「어린이집 사후방문지원」과 동시에 진행함.

<sup>-</sup> 해당지역 어린이집에 사전안내를 통해 육아정책연구소에서 수행하는 CARE 컨설팅에 참여하면 사후방문 지원 사업 참여가 완료된 것으로 인정함을 알림.

# 2. 컨설팅 의제 및 핵심행동 분석

본 절에서는 2020년도 평가연계 컨설팅에 참여한 기관의 CARE 영역별 컨설팅 의제를 제시하고, 이에 대한 원장과 교사의 핵심행동 1과 2를 분석하여 제시하고 자 한다.

# 가. 컨설팅 의제 및 핵심행동 분석

본 절에서는 2020년도 평가연계 컨설팅에 참여한 52개 기관 중 어린이집으로부터 전체 자료 취합이 모두 완료된 기관을 분석하여 제시하였다19). 컨설팅 참여 기관을 대상으로 (1)평가결과와 관련된 컨설팅 목표와 (2)조직운영 및 조직문화와 관련된 컨설팅 목표에 해당하는 2가지의 핵심 컨설팅 의제로 선정하도록 하고, 이후원장과 교사를 대상으로 이 컨설팅 의제를 위해 구체적으로 실행에 옮길수 있는핵심변화행동을 작성하게 하였다.

5차년도에 기관별로 선정한 '컨설팅 의제'에 대해 앞서 1~4차년도 의제를 분석한 것과 마찬가지로 4개 평가인증 영역과 18개 평가지표에 매칭 분류하였다.

# 1) 컨설팅 의제 분석

2020년 CARE 컨설팅 참여 기관에서 제시한 핵심의제는  $\langle \text{H.V-2-1} \rangle$ 과 같다. 4영역에 해당하는 '교직원' 관련 의제가 48.5%로 가장 많았고, 그 다음으로는 1영역에 해당하는 '보육과정과 상호작용'이 30.3%로 그 다음으로 많은 것으로 나타났다.

#### 〈표 Ⅳ-2-1〉 평가인증 영역별 컨설팅 의제

단위: 개소(%)

갼		1영역 보육과정	2영역 보육환경	3영역	4영역
		및 상호작용	및 운영관리	건강과 안전	교직원
평가인증 영역별 의제	계 33(100)	10(30.3)	1(3.0)	6(18.2)	16(48.5)

<sup>19) 2020</sup>년 코로나19 팬데믹 상황으로 인해 지역별로 어린이집의 휴원이 지속되고 외부인 출입에 대해 꺼려하는 기관들이 있어, 컨설팅 진행에 어려움이 있었음. 평가제 도입 이후 본 사업으로 실시되는 C, D 기관 대상 사후컨설팅이라는 것에 대한 거부감도 일부 있었던 것으로 보이며, 이 컨설팅을 받더라도 (평가인증 때와 달리) 재인증과 같이 평가결과에 변화를 가질 기회가 없음도 참여에 소극적인 영향을 준 것으로 보임.

(1-4차년도 결과와 비교를 위해) 평가인증 지표별로 살펴보면, 4영역인 교직원 지표 중 '4-4. 보육교직원의 전문성 제고'가 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 '4-1. 원장의 리더십' 향상을 위한 의제가 많았다. 다른 지표의 경우 3영역 건강·안전 지표에서 '3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전'이 높게 나타났으며, 1영역 보육과정 및 상호작용 지표에서 '1-2. 보육계획 수립 및 실행'이 높게 나타났다.

#### 〈표 Ⅳ-2-2〉 평가인증 지표별 컨설팅 의제

단위: 개(%)

구분	비율	구분	비율
l. 보육과정 및 상호작용		Ⅲ. 건강·안전	
1-1. 영유아 권리 존중	1( 3.0)	3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	6(18.2)
1-2. 보육계획 수립 및 실행	5(15.2)	3-2. 급·간식	-
1-3. 놀이 및 활동지원	3( 9.1)	3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리	-
1-4. 영유아 간 상호작용 지원	_	3-4. 등·하원의 안전	-
1-5. 보육과정 평가	1( 3.0)	3-5. 안전교육 및 사고 예방	-
. 보육환경 및 운영관리		Ⅳ. 교직원	
2-1. 실내 공간 구성 및 운영	-	4-1. 원장의 리더십	7(21.2)
2-2. 실외 공간 구성 및 운영	-	4-2. 보육교직원의 근무환경	-
2-3. 기관 운영	1( 3.0)	4-3. 보육교직원의 처우와 복지	-
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	-	4-4. 보육교직원의 전문성 제고	9(27.3)

#### 2) 핵심행동 분석

핵심행동은 핵심변화행동을 의미하는 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"(권미경 외, 2018: 122). 본 연구에서는 지난 차수의 연구와 마찬가지로 원장과 교사를 대상으로 변화하고자 하는 핵심행동을 2가지씩 구성원들이 선정하도록 하였다.

#### 가) 평가인증 영역별 의제에 따른 원장 및 교사의 핵심행동1 분석

첫 번째로 어린이집의 평가 결과 내용을 고려하여 평가 영역별 의제에 따라 '원 장'과 '교사'가 선택한 컨설팅 핵심행동1을 살펴본 결과, 원장의 경우 4영역 '교직 원' 관련 행동이 가장 많았고, 교사의 경우 1영역 '보육과정 및 상호작용' 관련 행동이 가장 많았다(표 IV-2-3, 상세내용은 부록 참조).

#### 〈표 Ⅳ-2-3〉 평가인증 영역별 핵심행동 비율

단위: 명(%)

구분		1영역 보육과정 및 상호작용	2영역 보육환경 및 운영관리	3영역 건강과 안전	4영역 교직원
원장 핵심행동1	계 33(100)	9(27.3)	1(3.0)	3(9.1)	20(60.6)
교사 핵심행동1	계 33(100)	19(57.6)	1(3.0)	2(6.1)	11(33.3)

# 나) CARE 영역별 의제에 따른 원장 및 교사의 핵심행동2 분석

두 번째로 CARE 컨설팅 모형의 핵심개념인 기관운영과 조직문화에 필요한 C.A.R.E 요소를 고려하여 기관의 컨설팅 목표 달성을 위한 핵심행동2를 선택하게한 결과, 원장의 경우 '효율적인 업무지시', '원장의 다양한 피드백', '칭찬과 격려'를 통한 보육교직원의 역량 강화와 관련된 E에 관한 것이 상대적으로 많았다<sup>20)</sup>. 그 다음으로도 '서류의 간소화', '효율적인 업무 분장', '긍정적인 조직문화 형성'과 관련된 항목인 R과 보육 관련 전문지식, 교사-영유아 상호작용 역량 강화인 A가 동일한 비율로 나타났다. 교사의 경우 보육교직원의 역량인 E가 가장 높게 나타났다. 보육 철학의 공유를 의미하는 C와 관련해서는 참여기관의 원장과 교사에게서 거의 나타나지 않았다(표 IV-2-4 참조).

#### 〈표 Ⅳ-2-4〉 평가인증 영역별 핵심행동 비율

단위: 명(%)

					L 11 O(1-1)
갼		C Common Value	A Ability	R Resources	E Empowering
		보육철학의 공유	보육교직원의 역량	업무수행을 위한 자원 및 환경	동기부여 및 피드백
원장 핵심행동2	계 33(100)	1(3.0)	7(21.2)	7(21.2)	18(54.5)
교사 핵심행동2	계 33(100)	_	14(42.4)	8(24.2)	11(33.3)

<sup>20)</sup> CARE 컨설팅 모형에 의하면, 핵심행동의 선택이 C.A.R.E 영역 중 어느 1~2개에 속하지 않고 4개(C.A.R.E) 의 조직운영 요소를 관통하는 의제와 핵심행동을 선정하는 것이 바람직함. 다만, CARE 컨설팅을 처음 접하는 단계에서 모든 구성원이 정해진 기간 내에 실행가능한 핵심행동의 도출과 실천을 위해 1~2개 CARE 영역에 국한된 구체적인 내용으로 선정되도록 한 경향이 있었음.

<sup>-</sup> 컨설팅 이후 내재된 PDCA의 사이클을 통해 보다 발전된 컨설팅 의제와 핵심행동의 도출이 가능할 것임을 주지함.

# 3. 5차년도 컨설팅 CARE 조직진단 결과

# 가. CARE 조직진단 사전-사후 결과

52개의 기관 중에 CARE 조직진단의 사전 진단에 참여한 교사 및 원장은 모두 329명이었으며 사후 진단에 참여한 교사 및 원장은 326명이었다.

컨설팅에 참여한 어린이집 원장과 교사의 응답으로 이루진 CARE 조직진단의 각 문항별 사전 및 사후 진단 결과는 〈표 IV-3-1〉에 제시되어 있다. 사전 진단의 전체평균은 4.336으로 나타났으며 공유된 비전과 가치(C: Common value)가 4.480으로 가장 높게 나타났고 그 뒤로 보육교직원의 역량(A: Ability)이 4.392, 업무수행 자원 및 환경(R: Resource)이 4.296, 동기부여 및 피드백(E: Empowerment)이 4.177 순으로 나타났다. 사후 진단의 전체평균은 4.362였으며 사후 진단에서도 역시 공유된 비전과 가치(C: Common value)가 4.455로 가장 높게 나타났고 보육교직원의 역량(A: Ability)이 4.429, 업무수행 자원 및 환경(R: Resource)이 4.301, 동기부여 및 피드백(E: Empowerment)이 4.264 순으로 나타나 사전 사후간 영역별 순서에는 차이가 없었다.

〈표 IV-3-1〉 CARE 조직진단 문항별 사전 및 사후 평균

영역		문항	사전	사후
	1	어린이집의 원장(대표자)은 어린이집의 보육철학 및 이념을 한 운영 방침(예, 급식지도 방안)을 보육교사직원들과 함께 수립하였는가?	4.386	4.350
С	2	어린이집의 원장(대표자)은 교사회의나 오리엔테이션 등을 통해 운영 방침을 보육교직원 및 부모와 공유하였는가?	4.556	4.500
	3	어린이집에서 보육교직원은 공유된 운영방침을 보육과정과 보육프로 그램에 적용하였는가?	4.498	4.515
		소 계	4.480	4.455
	4	어린이집의 원장(대표자) 및 보육교사는 각자의 보육활동을 수행하는 데 필요한 보육관련 전문지식이 있는가?	4.337	4.417
Α	5	어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 적절한 문제해결능력을 가지고 있는가?	4.435	4.426
	6	어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 적절한 대인관계능력을 가지고 있는가?	4.404	4.445
		소 계	4.392	4.429
R	7	7 어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 근무환경이 조성되어		4.242

영역		문항	사전	사후
		있는가?		
	8	어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 기자재 및 교재교구 등이 구비되어 있는가?	4.258	4.245
	9	어린이집에는 민주적인 조직문화가 조성되어 있는가?	4.422	4.414
		소 계	4.296	4.301
E	10	어린이집의 원장(대표자)은 각 보육교직원의 세부적인 업무내용과 방법에 대해 사전에 명확하게 지시하는가?	4.322	4.285
	11	어린이집의 원장(대표자)은 각 보육교직원의 업무수행과정에 대해 다양한 방식을 통해 주기적으로 피드백하고, 그 개선된 결과를 확인하는가?	4.228	4.347
	12	어린이집의 원장(대표자)은 보육교직원들이 자신의 보육업무에 열의를 가지고 보다 높은 수준의 전문성을 발휘하도록 다양한 인센티브를 부여하는가?	3.982	4.160
		4.177	4.264	
		총 계	4.336	4.362

컨설팅에 참여한 원장 및 교사들의 CARE 조직진단의 사전-사후 진단 결과의 차이검증을 실시하였는데 총점과 하위 4개의 영역 모두에서 차이를 보이지 않았다 (총점  $t=.513,\ p\ \langle\ .05).$ 

CARE 조직진단 사전-사후 진단 결과의 차이검증의 결과는  $\langle \text{표 IV}-3-2 \rangle$ , [그림 IV-3-1]과 같다.

〈표 IV-3-2〉 CARE 조직진단 사전-사후 결과의 비교

구분		사전 (n=329)		사후 (n=326)			
		М	sd.	М	sd.	ι	
	전체	4.336	0.637	4.362	0.652	.513	
С	비전과 가치	4.480	0.661	4.455	0.658	.490	
Α	역량	4.392	0.677	4.429	0.655	.718	
R	자원 및 환경	4.296	0.723	4.301	0.752	.083	
Е	동기부여	4.177	0.789	4.264	0.790	1.402	



[그림 IV-3-1] CARE 조직진단 사전-사후 결과의 비교

# 1) 어린이집 평가 등급별 CARE 조직진단 결과의 차이

어린이집 평가결과(C, D)별로 CARE 전체평균, 공유된 비전과 가치, 보육교사의 역량, 업무수행 자원 및 환경, 동기부여 및 피드백의 사전-사후 결과 간에 차이가 있는지 살펴보았다.

먼저 CARE 조직진단 전체 결과에 대한 이원 변량분석의 결과는 아래의 〈표 Ⅳ -3-3〉과 같다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 어린이집 평가결과와 사전-사후 조직진단의 결과 간에 상호작용 효과는 존재하지 않았다.

, = 7, 12 112 110 102 1 12 1 12 1 12 1 12 1					
요인	SS	자유도	MS	F	
사전-사후 조직진단(가)	.210	1	.210	.506	
평가등급 C, D(나)	.710	1	.710	1.713	
상호작용(가×나)	.195	1	.195	.470	
집단내	270.004	651	.415		
전체	12660.965	655	-		

〈표 IV-3-3〉 사전·사후결과와 평가등급에 대한 CARE 전체 이원분산분석결과

[그림 IV-3-2] 사전·사후결과와 평가등급에 대한 CARE 조직진단 평균의 변화: 전체

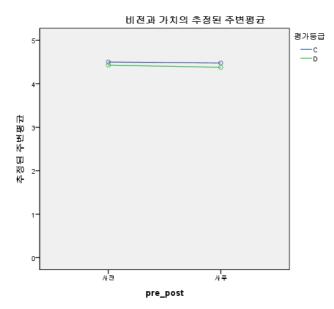
[그림 IV-3-2]에서 보는 바와 같이 D 집단은 사전에 비하여 사후 조직진단 점수가 조금 향상된 반면 C 집단의 경우에는 차이가 없는 것으로 보인다. 그러나 D 기관의 변화량도 미미하여 어린이집 평가결과X조직진단 사전-사후 검사 결과의 상호작용효과가 통계적으로 유의하지 않았다(F=.470, p  $\langle$  .05).

첫째, CARE 조직진단 하위 요인 중 비전과 가치공유(C) 결과에 대한 이원 변량 분석의 결과는 아래의 〈표 IV-3-4〉와 같다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 어린이집 평가결과와 사전-사후 조직진단의 결과 간에 상호작용 효과는 존재하지 않았으며 사전-사후간, 그리고 평가 등급에 따른 일원변량분석의 결과도 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

〈표 IV-3-4〉사전·사후결과와 평가등급에 대한 비전과 가치공유(C)의 이원분산분석결과

요인	SS	자유도	MS	F
사전-사후 조직진단(가)	.171	1	.171	.392
평가등급 C, D(나)	.897	1	.897	2.061
상호작용(가×나)	.029	1	.029	.066
집단내	283.166	651	.435	
전체	13358.111	655	-	

CARE 조직진단 하위 요인 중 비전과 가치공유(C) 결과에 대한 이원 변량분석의 결과는 아래와 같다. 아래에서 보는 바와 같이 어린이집 평가결과와 사전-사후 조직 진단의 결과 간에 상호작용 효과는 존재하지 않았으며 사전-사후간, 그리고 평가 등급에 따른 일원변량분석의 결과도 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.



[그림 IV-3-3] 사전·사후결과와 평가등급에 대한 비전과 가치공유(C)의 평균 변화

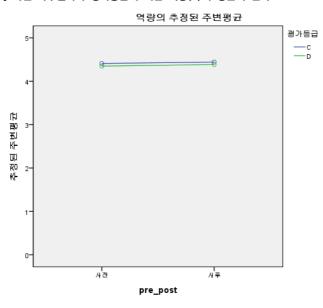
[그림 IV-3-4]에서 보는 바와 같이 C와 D 집단 모두 사전에 비하여 사후 조직진 단 점수가 미세하게 하락한 것으로 보인다. 그러나 어린이집 평가결과×비전과 가치의 공유 사전-사후 검사 결과의 상호작용효과도(F=.066, p < .05), 사전-사후 진단간의 차이도(F=.392, p < .05), 평가결과 C-D 기관간 차이(F=2.061, p < .05)도 모두 유의한 차이를 보이지 않았다.

둘째, CARE 조직진단 하위 요인 중 역량(A) 결과에 대한 이원변량분석의 결과는 아래의 〈표 IV-3-5〉와 같다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 어린이집 평가결과와 사전-사후 조직진단의 결과 간에 상호작용 효과는 존재하지 않았으며 사전-사후간, 그리고 평가 등급에 따른 일원변량분석의 결과도 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

요인	SS	자유도	MS	F
사전-사후 조직진단(가)	.159	1	.159	.357
평가등급 C, D(나)	.427	1	.427	.962
상호작용(가×나)	.001	1	.001	.003
집단내	289.196	651	.444	
전체	13032.333	655		

〈표 IV-3-5〉 사전·사후결과와 평가등급에 대한 역량(A)의 이원분산분석결과

[그림 IV-3-4] 사전·사후결과와 평가등급에 대한 역량(A)의 평균의 변화

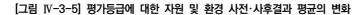


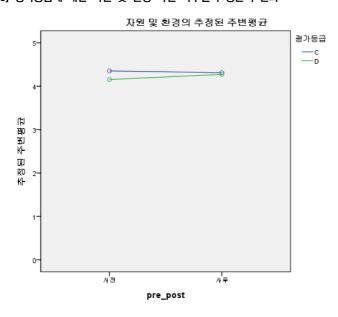
[그림 IV-3-4]에서 보는 바와 같이 C, D 집단은 A 요인 사전에 비하여 사후 역량 진단 점수가 거의 변화가 없어 보이며 어린이집 평가결과×역량 진단 사전-사후 검사 결과의 상호작용효과는 통계적으로는 유의하지 않았다(F=.003, p < .05).

셋째, CARE 조직진단 하위 요인 중 자원 및 환경(R) 결과에 대한 이원 변량분석의 결과는 아래의 〈표 IV-3-6〉과 같다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 어린이집 평가결과와 사전-사후 조직진단의 결과 간에 상호작용 효과는 존재하지 않았으며 사전-사후간, 그리고 평가 등급에 따른 일원변량분석의 결과도 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

요인	SS	자유도	MS	F		
사전-사후 조직진단(가)	.173	1	.173	.319		
평가등급 C, D(나)	1.722	1	1.722	3.182		
상호작용(가×나)	.785	1	.785	1.450		
집단내	352.389	651	.541			
전체	12456.000	655				

〈표 IV-3-6〉 사전·사후결과와 평가등급에 대한 자원 및 환경의 이원분산분석결과





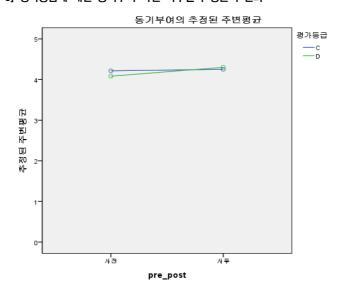
[그림 IV-3-5]에서 보는 바와 같이 D 집단은 R요인 사전에 비하여 사후 역량 진단 점수가 약간 향상된 반면 C 집단의 경우에는 사전에 비하여 자원 및 환경 진단 점수가 미미하게 하락한 것으로 보인다. 그러나 어린이집 평가결과×역량 진단 사전-사후 검사 결과의 상호작용효과는 통계적으로는 유의하지 않았다 (F=1.450, p < .05). 사전-사후 진단간의 차이도(F=.319, p < .05), 평가결과 C-D 기관간 차이(F=3.182, p < .05)도 모두 유의한 차이를 보이지 않았다.

넷째, CARE 조직진단 하위 요인 중 자원 및 동기부여(E) 결과에 대한 이원 변량 분석의 결과는 아래의 〈표 IV-3-7〉과 같다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 어린이 집 평가결과와 사전-사후 조직진단의 결과 간에 상호작용 효과가 확인되지 않았다 (F=1.648, p < .05).

〈표 IV-3-7〉 평가등급에 대한 동기부여 사전·사후결과의 이원분산분석결과

요인	SS	자유도	MS	F
사전-사후 조직진단(가)	2.051	1	2.051	3.291
평가등급 C, D(나)	.210	1	.210	.337
상호작용(가×나)	1.027	1	1.027	1.648
집단내	405.771	651	.623	
전체	12074.778	655		

[그림 IV-3-6] 평가등급에 대한 동기부여 사전·사후결과 평균의 변화



[그림 IV-3-6]에서 보는 바와 같이 D 집단이 C집단에 비하여 E요인 사전-사후 간 평균의 향상이 더 커 보이지만 변화량 차이가 미미하여 어린이집 평가결과X역 량 진단 사전-사후 검사 결과의 상호작용효과는 통계적으로는 유의하지 않았다 (F=1.648, p  $\langle$  .05). 사전-사후 진단간의 차이도(F=3.291, p  $\langle$  .05), 평가결과 C-D 기관간 차이(F=.337, p  $\langle$  .05)도 모두 유의한 차이를 보이지 않았다.

이상과 같이 5차년도 CARE 조직진단 전체 결과에 있어 평가등급(C, D)에 따라 그리고 사전 사후간 조직 진단 간의 차이는 통계적으로 크게 유의미하지 않았으나, C등급 기관에 비해 D등급 기관에서 적은 폭의 상승이 부분적으로 확인되었다.

# 2) 원장과 교사간 CARE 조직진단 결과의 차이

어린이집 원장과 교사간의 사전-사후 CARE 조직진단에 대한 컨설팅 평가 결과 의 차이 전체와 하위영역인 공유된 비전과 가치, 보육교직원의 역량, 업무수행 자원 및 환경, 동기부여 및 피드백에 관하여 이원변량분석을 실시하였다.

먼저 CARE 조직진단 전체에 관한 관리자(원장 및 원감)와 교사의 차이는  $\langle \mathbf{H} \mathbf{W} - \mathbf{3} - \mathbf{8} \rangle$ 과 [그림  $\mathbf{W} - \mathbf{3} - \mathbf{7}$ ]과 같다.

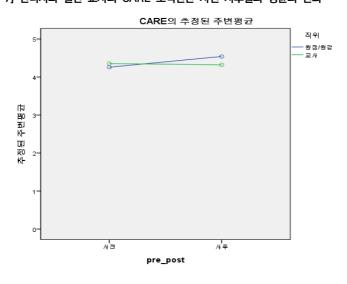
CARE 조직진단 결과에 대한 이원 변량분석의 결과는 아래의  $\langle \text{표 IV-3-8} \rangle$ 과 같다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 교사의 직위에 따라 사전-사후 조직진단 간의 결과에 상호작용 효과가 확인되었다(F=6.111,  $p \langle .05 \rangle$ .

〈표 IV-3-8〉 관리자와 일반 교사의 CARE 조직진단 사전·사후결과의 이원분산분석결과

요인	SS	자유도	MS	F
사전-사후 조직진단(가)	1.547		1.547	3.756
평가등급 C, D(나)	.383	1	.383	.930
상호작용(가×나)	2.516	1	2.516	6.111*
집단내	268.071	651	.412	
전체	12660.965	655	-	

<sup>\*</sup> p ⟨ .05.

[그림 IV-3-7] 관리자와 일반 교사의 CARE 조직진단 사전·사후결과 평균의 변화



[그림 IV-3-7]에서 보는 바와 같이 원장 및 원감 등 관리자는 사전에 비하여 CARE 진단 점수가 향상한 반면 일반 교사 집단의 경우에는 사전에 비하여 CARE 진단 점수의 변화가 보이지 않는다. 그러므로 CARE 진단 있어서 응답자의 직위에 따라 컨설팅을 시작하기 전과 컨설팅 이후에 차이를 보이는 것을 확인할 수 있었다.

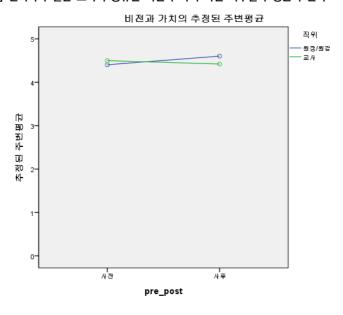
CARE 조직진단 중 공유된 비전과 가치에 대한 이원 변량분석의 결과는 아래의  $\langle \pm \text{ IV}-3-9 \rangle$ 와 같다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 교사의 직위에 따라 사전-사후 조직진단 간의 결과에 상호작용 효과가 확인되었다( $F=4.439,\ p \ \langle \ .05 \rangle$ ).

〈표 IV-3-9〉관리자와 일반 교사의 공유된 비전과 가치 사전·사후결과의 이원분산분석결과

요인	SS	자유도	MS	F
사전-사후 조직진단(가)	.369	1	.369	.853
직위(나)	.189	1	.189	.437
상호작용(가×나)	1.923	1	1.923	4.439*
집단내	281.962	651	.433	
전체	13358.111	655		

<sup>\*</sup> p ⟨ .05.

[그림 IV-3-8] 관리자와 일반 교사의 공유된 비전과 가치 사전·사후결과 평균의 변화



[그림 IV-3-8]에서 보는 바와 같이 원장 및 원감 등 관리자는 사전에 비하여 공유된 비전과 가치의 공유 점수가 향상한 반면 일반 교사 집단의 경우에는 사전에 비하여 공유된 비전과 가치진단 점수가 미미하지만 하락한 것을 확인할 수 있다. 그러므로 CARE 진단에 있어서 응답자의 직위에 따라 컨설팅을 시작하기 전과 컨설팅 이후에 공유된 비전과 가치에 대한 평가의 차이를 보이는 것을 확인할 수 있었다.

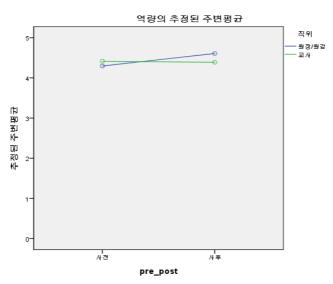
CARE 조직진단 중 역량에 대한 이원 변량분석의 결과는 아래의  $\langle \mathbf{H} \ \mathbb{IV} - 3 - 10 \rangle$ 과 같다. 아래의  $\mathbf{H} \ \mathbb{IV} + 3 - 10 \rangle$ 과 같다. 아래의  $\mathbf{H} \ \mathbb{IV} + 3 - 10 \rangle$  전 같다. 아래의  $\mathbf{H} \ \mathbb{IV} + 3 - 10 \rangle$  전 고사의 직위에 따라 사전-사후 조직진단 간의 결과에 상호작용 효과가 확인되었다( $\mathbf{F} = 6.550$ ,  $\mathbf{p} \ \langle \ .05 \rangle$ .

〈표 IV-3-10〉 관리자와 일반 교사의 역량 사전·사후결과의 이원분산분석결과

요인	SS	자유도	MS	F
사전-사후 조직진단(가)	2.041	1	2.041	4.638
직위(나)	.257	1	.257	.584
상호작용(가×나)	2.883	1	2.883	6.550*
집단내	286.492	651	.440	
전체	13032.333	655		

<sup>\*</sup> p ⟨ .05.

[그림 IV-3-9] 관리자와 일반 교사의 역량 사전·사후결과 평균의 변화



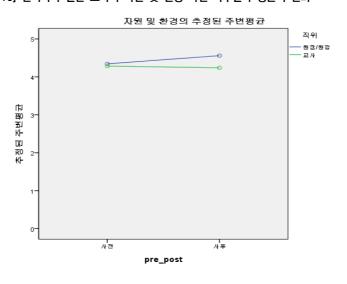
〈표 IV-3-10〉에서 보는 바와 같이 원장 및 원감 등 관리자는 사전에 비하여 역량점수가 향상한 반면 일반 교사 집단의 경우에는 역량 진단 점수가 사전과 사후에 큰 차이가 없는 것을 확인할 수 있다. 그러므로 CARE 진단에 있어서 응답자의 직위에 따라 컨설팅을 시작하기 전과 컨설팅 이후에 역량에 대한 평가의 차이를 보이는 것을 확인할 수 있었다. CARE 조직진단 중 자원 및 환경에 대한 이원 변량분석의 결과는 아래의 〈표 IV-3-11〉과 같다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 교사의 직위에 따라 사전-사후 조직진단 간의 결과에 상호작용 효과가 없었다(F=3.157, p 〈 .05〉, 이에 따라 사전-사후 변화 및 직위에 따른 효과를 분석한 결과 사전-사후 변화에는 의미가 없었으나(F=1.357, p 〈 .05〉, 직위에 따른 차이는 확인할 수 있었다(F=6.707, p 〈 .01〉).

〈표 IV-3-11〉 관리자와 일반 교사의 자원 및 환경 사전·사후결과의 이원분산분석결과

요인	SS	자유도	MS	F
사전-사후 조직진단(가)	.729	1	.729	1.357
직위(나)	3.604	1	3.604	6.707**
상호작용(가×나)	1.696	1	1.696	3.157
집단내	349.783	651	.537	
전체	12456.000	655		

<sup>\*\*</sup> *p* ⟨ .01.

[그림 IV-3-10] 관리자와 일반 교사의 자원 및 환경 사전·사후결과 평균의 변화



[그림 IV-3-10]에서 보는 바와 같이 원장 및 원감 등 관리자의 자원 및 환경 점 수는 일반 교사의 자원 및 환경 점수보다 사전, 사후를 막론하고 높았다. 즉 자원 및 환경에 대한 진단은 교사보다 원장 및 원감 등 관리자가 더 낫게 판단하고 있음 을 확인할 수 있다.

CARE 조직진단 중 동기부여 및 피드백에 대한 이원 변량분석의 결과는 아래의 [그림 IV-3-11]과 같다. 아래의 표에서 보는 바와 같이 교사의 직위에 따라 사전-사후 조직진단 간의 결과에 상호작용 효과가 확인되었다(F=6.192, p < .05).

요인 SS 자유도 MS F 4.346 7.018\*\* 사전-사후 조직진단(가) 4.346 1 직위(나) .133 1 .133 .215

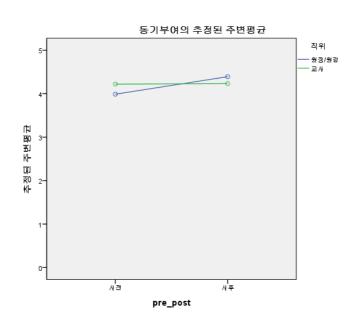
〈표 IV-3-12〉 관리자와 일반 교사의 동기부여 및 피드백 사전·사후결과의 이원분산분석결과

 $6.192^*$ 상호작용(가×나) 3.834 3.834 1 집단내 403.112 .619 651 전체

655

[그림 IV-3-11] 관리자와 일반 교사의 동기부여 및 피드백 사전·사후결과 평균의 변화

12074.778



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

[그림 IV-3-11]에서 보는 바와 같이 원장 및 원감 등 관리자는 사전에 비하여 동기부여 및 피드백 점수가 향상한 반면 일반 교사 집단의 경우에는 사전에 비하여 진단 점수가 하락한 것을 확인할 수 있다. 그러므로 CARE 진단 있어서 원장과 원감 등 관리자는 컨설팅을 통해 동기부여가 향상되었다고 진단한 반면 교사는 큰차이를 보지 못한 것으로 이해할 수 있다.

위와 같이 전체 조직진단 점수를 비롯해 자원 및 환경을 제외한 3 영역의 조직 진단 점수가 원장, 원감 등 관리자의 점수는 컨설팅 전후로 향상된 것을 볼 수 있 으나, 일반 교사의 경우에는 오히려 반대로 컨설팅 실시 후 다소 하락한 것을 확인 할 수 있어서 조직진단에 있어서 컨설팅의 효과가 관리자와 일반 교사에게 다른 경향으로 나타남을 볼 수 있었다. 다만 자원 및 환경 영역에 있어서는 관리자는 일반 교사에 비하여 어린이집의 환경적인 요소에 후한 점수를 주고 있으며 일반교 사는 컨설팅과 무관하게 관리자에 비하여 낮게 평가하고 있음을 확인하였다.

#### 나. 소결

5차년도 CARE 조직진단의 결과를 어린이집의 평가결과 등급(C, D)에 따라, 그리고 원장, 원감 등 관리자와 일반 교사간에 차이가 있는지 컨설팅 전후의 조직진단 결과를 비교하여 알아보았다. 그 결과 평가등급에 따라서는 통계적으로 유의한차이를 발견할 수 없는 가운데 C등급 기관에 비해 상대적으로 D등급 기관에서 적은 폭의 상승 경향을 볼 수 있었다. 반면에 원장-교사의 직위에 따른 컨설팅 전후차이는 관리자(원장, 원감)의 경우 컨설팅을 통해 조직진단 결과가 대체로 향상되었으나 일반 교사의 경우에는 조직진단 결과가 변하지 않거나 미미하지만 다소 낮아지기도 한 것을 확인할 수 있었다. 지난 4년간의 연구에서도 때때로 조직진단결과가 교사집단에서 사후에 미미하게 낮아지는 경우가 있었다. CARE 조직진단의사전-사후 평균을 컨설팅의 효과로 해석하는 데에는 주의를 기울여야겠으나 관리자와 일반 교사 간에 조직진단의 결과가 컨설팅 전후로 일관되게 다른 경향을 보인것은 결국 CARE 컨설팅의 모형이 지향하는 기관경영 관점의 원장 리더십에 초점을 둔 유의한 컨설팅 효과임을 방증하는 결과이다. 그러나 동시에, CARE 조직진단 항목의 구성에서 볼 수 있듯 원장의 리더십에 근간한 진단으로 교사 집단을 통한 컨설팅의 변화를 확인하는데에 무리가 있으며, 결과적으로 유의한 변화로 확인

되지 않았다. 원장의 리더십이 아닌, 교사의 리더십과 전문성 및 역량에 초점을 둔 진단도구의 개발과 함께 교사의 보육과정 운영과 역량 개발을 보다 직접적으로 다루는 '어린이집 교사 컨설팅 모형'개발이 필요함을 시사한다.

#### 4. 컨설팅 전후 핵심행동 변화 및 컨설팅 만족도

#### 가. 컨설팅 실시에 따른 원장의 핵심행동 변화

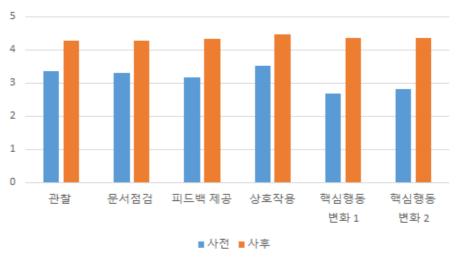
본 연구에서는 컨설팅 실시 전후로 컨설팅에 참여한 어린이집 '원장'의 행동변화를 평가하도록 하였다. 원장의 행동변화는 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용및 의사소통의 4가지와 스스로 정한 핵심변화행동 2가지에 관한 것이다. 이 6개문항에 대해 어린이집 원장은 전혀 못함 1점, 못함 2점, 보통 3점, 잘함 4점, 매우잘함 5점으로 표하였다. 사전 조사 및 사후 조사에 참여한 원장은 52개 기관 중모두 사전 47명, 사후 50명이었다. 컨설팅 전·후 이들 원장의 행동변화에 대한 평가 결과는 〈표 IV-4-1〉과 [그림 IV-4-1]에 제시되어 있다. 다음에서 보는 바와 같이 어린이집 원장의 행동은 모든 영역에 있어서 사후평균이 사전평균보다 더 높은 것으로 나타났다.

〈표 IV-4-1〉 컨설팅 전·후 원장의 행동변화

영역	사전 (n=47)		사후 (n=50)		
84	평균	sd	평균	sd	L
관찰 <sup>주)</sup>	3.36	1.131	4.28	.701	4.771***
문서점검 <sup>주)</sup>	3.30	1.102	4.28	.757	5.086***
피드백 제공	3.17	.842	4.34	.626	7.793***
상호작용 및 의사소통 <sup>주)</sup>	3.51	.975	4.46	.579	5.785***
핵심행동 변화 1 <sup>주)</sup>	2.68	1.045	4.36	.693	9.268***
핵심행동 변화 2 <sup>주)</sup>	2.81	1.313	4.36	.693	7.213***

<sup>\*\*\*</sup> *p* ⟨ .001

주: 등분산 가정을 충족하지 않음.



[그림 Ⅳ-4-1] 컨설팅 실시 전후 원장의 행동변화 비교

#### 나. 컨설팅 실시에 따른 교사의 핵심행동 변화

본 연구에서는 컨설팅 실시 전후로 컨설팅에 참여한 어린이집 '교사'의 행동변화를 평가하도록 하였다. 교사의 행동변화는 보육활동 실행, 관찰, 문서작성, 피드백적용, 상호작용 및 의사소통의 5가지와 스스로 정한 핵심변화행동 2가지에 관한것이다. 이 7개 문항에 대해 어린이집 교사는 전혀 못함 1점, 못함 2점, 보통 3점, 잘함 4점, 매우 잘함 5점으로 표하였다. 사전 조사 및 사후 조사에 참여한 교사는 52개 기관 중 사전 238명, 사후 312명이었다. 컨설팅 전·후 이들 교사의 행동변화에 대한 평가 결과는 〈표 IV-4-2〉와 [그림 IV-4-2]에 제시되어 있다. 다음에서보는 바와 같이 어린이집 교사의 행동은 모든 영역에 있어서 사후평균이 사전평균보다 더 높은 것으로 나타났다.

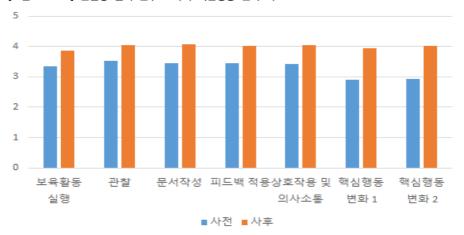
〈표 IV-4-2〉 컨설팅 전·후 교사의 행동변화

영역	사전 (n=238)		사후 (n=312)		
84	평균	sd	평균	sd	L
보육활동 실행 <sup>주)</sup>	3.36	.960	3.87	.822	6.537***
관찰 <sup>주)</sup>	3.53	.894	4.04	.751	7.116***
문서작성 <sup>주)</sup>	3.45	.965	4.08	.851	7.985***

ala	사전 (n=238)		사후 (n=312)		
영역	평균	sd	평균	sd	l
피드백 적용 <sup>주)</sup>	3.46	.953	4.03	.829	7.318***
상호작용 및 의사소통 <sup>주)</sup>	3.42	.981	4.04	.903	7.659***
핵심행동 변화 1 <sup>주)</sup>	2.92	1.250	3.94	1.020	10.281***
핵심행동 변화 2 <sup>주)</sup>	2.92	1.221	4.01	1.006	11.101***

<sup>\*\*\*</sup> *p* ⟨ .001

[그림 Ⅳ-4-2] 컨설팅 실시 전후 교사의 핵심행동 변화 비교



#### 다. 컨설팅 만족도

본 연구의 컨설팅 만족도 조사에 참여한 전체 52개의 기관에서 총 249명의 일 반교사와 50명의 원장 및 원감 12명이 응답하였다.

컨설팅 만족도는 18개 문항으로 구성되었으며 총 4개의 영역에 대한 일반 교사 와 관리자의 차이는 〈표 IV-4-3〉및 [그림 IV-4-3]과 같다.

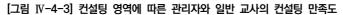
아래의 표에서 보는 바와 같이 컨설팅에 대한 만족도는 일반교사와 관리자 간에 큰 차이를 보였다. 전체 만족도를 비롯해 4개의 영역 전부에 있어서 관리자의 만족도가 일반교사의 만족도보다 크게 높은 것을 확인할 수 있다. 다만 일반 교사의 만족도 역시 5점 만점에 모두 평균 4점 이상의 높은 만족도를 보여 상대적인 만족도의 비교임을 감안할 필요가 있다.

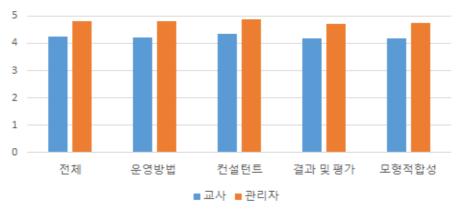
주: 등분산 가정을 충족하지 않음.

aa	일반 교사 (n=249)		원장, 원감(n=62)		
영역	평균	sd	평균	sd	·
전체 <sup>주)</sup>	4.250	0.640	4.794	0.320	9.468***
운영방법 <sup>주)</sup>	4.221	0.698	4.823	0.340	9.737***
컨설턴트 <sup>주)</sup>	4.350	0.630	4.857	0.287	9.386***
결과 및 평가 <sup>주)</sup>	4.165	0.744	4.699	0.450	7.206***
	4.168	0.689	4.726	0.426	8.024***

〈표 Ⅳ-4-3〉 관리자와 교사 간 컨설팅 만족도 차이 비교

주: 등분산 가정을 충족하지 않음.





#### 라. 소결

컨설팅 전후 교사와 원장이 스스로의 행동을 평가한 결과 모두 긍정적인 변화가 있었음을 확인할 수 있었다. 비록 코로나19 팬데믹 상황으로 인하여 컨설팅 기간이 짧게는 4주에서 6주에 불과한 경우, 1차 방문을 한 이후 애초 계획대로 2차모임 및 이후 방문을 실시하지 못한 경우 등 어려움이 많았음에도 불구하고 교사와원장이 평가한 자가 평정을 통하여 행동에 변화를 보였다는 점은 고무적이다. 이를 뒷받침하듯 컨설팅 이후에 실시한 컨설팅 만족도 조사에서도 교사와 원장 모두 4점 이상의 높은 만족도를 보였다. 특히 원장의 경우 만족도가 일반 교사에 비하여 훨씬 높았는데 이는 CARE 컨설팅이 원장의 리더십에 관심을 갖고 이를 지원하고자 하는 방향에 부합한 결과라고 할 수 있다.

p < .001



### 결론 및 정책 제언

- 01 CARE 컨설팅 5개년 사업 성과
- 02 CARE 컨설팅 모형 고찰 및 활용 방안
- 03 CARE 컨설팅 결과에 근거한 어린이집 지원 방안

#### V. 결론 및 정책 제언

#### 1. CARE 컨설팅 5개년 사업 성과

평가연계 CARE 컨설팅 모형은, 양성과정을 통해 보육교직원의 자격을 취득한 원장과 교사가 실제 어린이집 현장에 근무하고 보육과정을 실현하는 과정에서 실질적으로 중요한 것이 무엇인지, 중요도에 비해 상대적으로 간과되어온 것이 무엇인가에 대한 질문에서 시작되었다. 아이들을 좋아해서 보육을 시작했다는 보육교직원들의 공통된 동기부여와 지향에도 불구하고, 그리고 정부의 교직원 근로여건 향상을 위한 지속적인 지원에도 불구하고 교직원의 성장과 전문성, 웰빙의 보장이얼마나 유의하게 이루어지고 있는지 확인하기 어렵다. CARE 컨설팅의 개발과 적용은 보육서비스의 질 제고와 보육환경의 발전을 위해 조직문화의 관점에서 원장의 경영능력과 리더십의 요소를 적용하여 현재의 어린이집을 살펴보는 것이 필요함에 주안을 두었다. 이를 통해 당면한 의제를 도출하고 구체적인 행동 실천을 통해 변화하는 과정을 경험하는 것이 보육현장에 필요하겠다는 연구진과 보육전문가및 협력기관 실무자 다수의 공통된 문제의식이 있었다.

어린이집을 기업과 같은 하나의 조직으로 보고 조직을 운영하는 경영의 관점에서 접근하며, 이를 위해 어린이집에 가장 필요한 것은 구성원 모두에게 공통의 비전과 가치를 제시하고 지속적인 동기부여와 피드백, 경청의 적극적 행동을 실천하는 '원장의 리더십'이라는 개념에 기초하였다. 이를 통해 어린이집 운영에서 상대적으로 부족하다고 여겨지는 리더십와 가치/비전의 공유, 그리고 단순히 처우와근로복지의 개선에 머물지 않는 보다 확장된 근로환경으로서의 조직문화와 업무과정의 중요성을 경험하기를 기대하였다. 즉 보육교직원의 처우개선과 근로환경의 개선, 교사 대상 보수교육의 제공도 중요하지만, 이를 구현하는 보육교직원 공동의노력과 원장의 지지와 리더십을 통한 방향의 제시가 공통의 가치와 비전 아래 이루어져야 한다는 경영/조직운영의 관점에서 접근하였다.

2020년 본 연구에서는 지난 5년간의 컨설팅 연구를 마무리하며, 우선 1~5차

연구를 통해 드러난 평가연계 CARE 컨설팅 연구의 주요내용과 성과를 살펴보았다. 컨설팅 성과에 대한 논의를 위해 우선 연도별 컨설팅 진행 과정과 주요 내용을 제도적 변화와 함께 살펴보고, 컨설팅 요소 중 핵심이 되는 효과성, 자발성, 학습성에 기초하여(박승재, 2015, 박효정 외, 2010 참조) 주요 결과와 시사점을 논의하였다.

#### 가. CARE 컨설팅의 연도별 이행 성과 비교

2016~2020년 컨설팅 운영의 주요 내용과 연도별 성과를 제도적 변화와 함께 정리하면 다음과 같다.

〈표 V-1-1〉 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 연도별(2016~2020년) 진행 및 성과

	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연 (원장리더십 개발 중심 CARE 컨설팅 모형 2	
	내 용	성 과
1차년도 (2016)	문가 컨소시엄 구성	- 평가인증 결과 전국의 A,B 등급 어린이집의 컨설팅 자발적 참여 - 경영컨설팅과 행동주의 관점의 조직문화에 중점을 둔 CARE 컨설팅 적용 - 평가인증 인력 풀을 중심으로 컨설턴트 선발과 양성
	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 인 - 통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설 (CARE 컨설팅 모형 수정 및 시범사업)	
	내 용	성 과
2차년도 (2017)	- CARE 컨설팅 모형 및 매뉴얼 수정 - 컨설턴트 양성 및 서울, 울산, 충북 지역에 서 시범 운영(89개소) - 평가인증 결과 중심의 연계를 강화한 CARE 컨설팅모형 및 운영체계 시범적용 : 육아정책연구소-육아종합지원센터-보육 전문가 컨소시엄 운영	- 컨설팅 운영체계 및 관련서식 간소화 - 지역 중심의 컨설팅 운영 적용 :수석컨설턴트-컨설턴트 운영을 통한 컨설
'17. 11	통합평가지표 적용 3차 어린이집 평가인증 실	실시
	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연 (평가인증 낮은 등급 어린이집 CARE 컨설팅	
3차년도	내 용	성 과
(2018)	- CARE 컨설팅 모형 및 매뉴얼 수정(계속)	
	T 선물인도 항상 및 시골, 성기급·국무, 인선	- 평가인증 결과 3개 지역의 A, B, C, D 등

	지역에서 시범 운영(88개소) : 육아정책연구소-육아종합지원센터-보육 전문가 컨소시엄 운영	급 어린이집의 컨설팅 자발적 참여 -지역내 참여기관 소모임(네트워킹)을 컨설 팅 과정으로 체계화
	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 인 (평가연계 컨설팅으로서의 저성과기관의 컨설	
	내 용	성 과
4차년도 (2019)	- 3차 평가인증현황, 미충족 지표/항목파악 - 평가연계 사후컨설팅에 중점을 둔 모형 및 매뉴얼 수정 - 컨설턴트 양성 및 인천, 충남, 울산지역에 서 시범 운영(64개소) : 육아정책연구소-육아종합지원센터-보육 전문가 컨소시엄 운영	- 평가인증 결과 3개 지역의 C, D 등급 어린 이집의 컨설팅 자발적 참여 - 컨설팅 운영체계 및 관련서식 간소화 ➡ 평가제 도입에 따른 「어린이집 사후방문 지원」 제도화로 반영
'19. 6	어린이집 평가제 시행	
'20. 3	어린이집 사후방문지원 시행	
	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연 (평가제 실시에 따른 평가연계 CARE 컨설팅	
	내 용	성 과
5차년도 (2020)	- 어린이집 평가인증 vs. 평가 현황 분석 - 평가제에 맞게 CARE 컨설팅 운영 정비 - 4개 지역(2개 육아종합지원센터)에서 사후 방문지원 본 사업과 연계하여 평가연계 컨 설팅 운영(최종 52개소 완료) : 육아정책연구소-한국보육진흥원(보건복지 부)-육아종합지원센터-보육전문가 컨소시 엄으로 운영 - 2016-2020 5년간 컨설팅 종합 분석	: 참여기관의 자발성, 동기부여전략 필요등 - 지역/지자체 중심의 순환 질관리 체계와 저 성과 기관에 국한되지 않는 컨설팅 상시운

주: 1~4차년도 컨설팅 참여가 정부의 의무평가제-사후컨설팅 시행 이전의 시범적용이었다면, 5차년도는 평가 결과 저성과(C, D 등급) 기관에 대한 '사후방문지원' 본 사업과 동시에 진행, CARE 컨설팅 참여 어린이집에 대해 정부의 사후방문지원에 참여한 것으로 동일하게 인정함.

2016년 컨설팅 연구 첫 해에 한국보육진흥원과 컨소시엄을 구성하여 전국 컨설 턴트의 선발과 교육, 컨설팅 모형 개발과 매뉴얼 제작 및 어린이집 100개소(최종 90개소 완료)를 대상으로 실제 컨설팅 운영에 이르는 일련의 과정을 성공적으로 진행하였다. 어린이집 현장에서 새로운 컨설팅 참여에 대한 반응이 긍정적이어서 이후 CARE 컨설팅 운영에 토대가 마련되었다. 2017년 2차년도 연구에서는 박근 혜 정부에서 추진하였던 유치원과 어린이집의 유보통합 로드맵 1단계에 해당하는 평가(인증) 통합지표가 마련됨에 따라, 이를 적용한 CARE 컨설팅 시범 적용을 실



자료: 1차년도~4차년도 내용의 경우 최윤경 외, 2016', '권미경 외, 2017', '권미경 외, 2018', '이미화 외, 2019' 연구 내용 요약에 5차년도 내용을 추가.

시하였다. 2차년도에는 3개 지역의 육아종합지원센터와 컨소시엄을 구성하여 컨설팅을 진행함으로써 지역 중심의 사후컨설팅 운영의 토대를 마련하였고, 컨설턴트의 선발과 유지 및 관리를 위해 지역 육아종합지원센터 중심의 컨설팅 전담요원과 수석컨설턴트 및 컨설턴트로 이루어지는 인력 관리체계를 마련하였다.

2차년도에 이어 2018-2019년 3-4차년도에 컨설팅 운영체계과 관련 서식의 간소화 작업이 지속되었고, 컨설팅 절차와 단계별 용어를 정비하였다(예: 참여기관대상 사전오리엔테이션→준비컨설팅(1차컨설팅)으로 체계화 등). 3-4차년도에는 1-2차년도에 평가인증 결과 A, B 등급의 우수기관 위주로 참여하는 것을 고려하여, C, D 등급의 저성과기관을 중심으로 컨설팅 참여를 안내하고 독려하는 작업에 많은 노력을 기울였으며, 이를 통해 저성과기관의 컨설팅 참여의 유의한 효과 및 제한점을 확인하였다. 2020년 5차년도에는 의무평가제와 사후방문지원의 본 사업시행과 동시에 CARE 컨설팅을 실시하여(4개지역의 경우, 육아정책연구소 CARE 컨설팅에 참여하면 정부의 평가 사후방문지원 의무참여를 완료한 것으로 갈음함), 저성과기관에 대한 사후컨설팅 실시의 장단점을 제도적으로 점검하였다.

#### 나. 컨설팅의 효과성

컨설팅의 효과는 컨설팅 사전-사후에 이루어지는 ①CARE 조직진단과 ②핵심행동의 이행을 통해 살펴보았다.

1~4년 종합분석 결과, CARE 조직진단 전체 점수 평균이 사전-사후 모두 요소 별로 유의하게 증가하여 조직운영의 관점에서 컨설팅에 의한 효과가 있었음을 확인하였다. 또한 핵심행동의 이행과 변화에 대해서도 사전-사후 응답을 통해 행동실천을 통한 긍정적인 변화가 원장과 교사 모두에게서 일관되게 체감된 것으로 나타났다. 컨설팅 만족도 조사를 통해서도 교사와 원장 모두 5점척도 평균 4점이상의 높은 만족도를 보여(컨설팅을 다시 받을 의향 문항 포함), 컨설팅의 효과는 유의하게 확인되었다.

그러나 원장·원감(관리자)과 교사 간에 CARE 진단도구에 의한 사전-사후 점수에 유의한 차이가 일관되게 나타남(관리자의 사전-사후 CARE 점수와 그 변화가 교사에 비해 큼)에 따라, CARE 컨설팅이 지향한 경영관점의 원장 리더십을 통한 조직운영의 제고는 달성된 것으로 확인되었으나, 동시에 교사의 관점에서 원장 리

더십 중심의 조직문화에 대한 사전-사후 진단의 변화는 일관되게 나타나지 않았다. 이로써 어린이집 현장에서 경험하는 기관운영과 조직문화에 대한 인식과 경험이 원장-교사 간에 간극이 있음을 알 수 있으며, 교사에게 필요한 리더십과 역량, 보육과정 및 상호작용 실행의 전문성을 제고하는 교사 맞춤형 컨설팅 모형의 개발과 이에 기반한 보다 전문적인 지원이 필요함을 시사한다.

CARE 조직진단 점수에서 1~5차년도별로 차이가 있었는데, 특히 종합분석 결과를 통해 4차년도에 컨설팅의 긍정 효과가 큰 것으로 나타났다. 2019년은 어린이집 평가인증에서 평가로 제도적으로 변화되는 전환기로 컨설팅연구 참여에 긍정적 유인효과가 거의 없는 상황임에도 불구하고 C, D등급을 받은 기관 다수가 '자발적으로' 참여한 의지와 동기가 반영된 결과로 해석된다.

한편 의무평가제 시행 이후 평가결과(C, D등급)에 근거하여 정부의 사후방문지원 본 사업과 연계하여 진행한 5차년도 결과에서는 CARE 조직진단에 의한 사전-사후 컨설팅의 효과가 유의하게 나타나지 않았다. C등급에 비해 D등급 기관의 긍정적인 변화가 미세하게 나타났으나, 유의성이 통계적으로 검증되지 않았다. 평가제의 경우, '개선필요사항'에 해당하는 요건이 있으면 다른 지표 전반의 점수가 우수하더라도 C 또는 D등급을 받게 되는데, 이러한 변화된 평가 방식과 관련이 있을 것으로 보이며(컨설턴트 면담 결과 반영), 평가 결과에 의해 의무적으로 참여하는 '비자발성'이 컨설팅 진행 과정에 반영된 것으로 보인다. 또한 코로나19 팬데믹으로 인해 과거에 비해 제한된 시간과 공간에서 최소한의 대면접촉으로 컨설팅이 진행된 점도 영향을 미쳤을 것으로 보인다.

또한 컨설팅 모형과 개념에서 중요한 부분을 차지하는 CARE에 대한 이해가 충분히 공유되지 않은 상태에서 사전진단을 실시하고, 이에 근거하여 조직진단 사전 -사후 점수로 컨설팅 효과를 논의하는 게 얼마나 의미가 있는지에 대해서도 검토가 필요하다. CARE 점수는 원래 컨설팅 요청이 들어온 기관의 조직 건강성을 전반적으로 평가하고 제안된 의제에서 핵심행동을 도출하는 기초 도구(tool)로, CARE 컨설팅에서는 이를 응용 발전시켜 어린이집에 대한 조직진단 도구로 재구성하였으며 그 간의 시범적용과 연구과정을 통해 이에 대한 축적된 데이터를 갖고있다. 컨설팅 결과를 어떠한 도구에 기초하여 평가할 것인가 등 효과 분석의 장단점에 대해 충분히 고려하여, 후속 연구를 통해 컨설팅 효과 분석의 틀에 관한 검토

(예: 다른 조직건강성 척도 개발, 기관의 의제별 해결 정도 등)가 필요하다. 그러나 1~5차년도 자료를 통해 원장·원감의 관리자에서 일관된 긍정효과를 확인함으로써 컨설팅의 유의한 효과를 확인함과 동시에, 교사의 관점에서 CARE 컨설팅의 개념과 의의가 충분히 전달, 반영되지 않는 면이 있음을 시사한다.

#### 다. 컨설팅의 자발성

컨설팅 연구에서 논쟁이 된 바 있는 '자발성'에 관한 부분으로, 의무 평가 이후에 평가결과에 근거하여 이루어지는 *'평가연게'* 컨설팅의 개념과 한계에 대한 지적이. 다. 형식화 된 틀을 통해 이루어진 공식적인 평가결과에 근거하여 낮은 점수를 받은 평가요소를 중심으로 진행되는 평가연계 사후 컨설팅이 얼마나 실효성이 있으며, 내부 구성원들에게 무엇을 목표로 하는 것인지, 이러한 컨설팅이 평가조력(평가준 비 컨설팅)과 어떤 차이를 갖느냐 등의 문제제기가 가능하다. 즉 자발성에서 시작되 지 않은 컨설팅 참여가 어떠한 의미와 효과를 갖는지에 대한 논의이며, 평가연계 컨설팅에 내재된 한계와 제한점을 지적하는 부분이다. 모든 어린이집 대상의 평가 제로 전환되면서 도입된 의무컨설팅 사업 '사후방문지원'이 현장에서 지속적·자발 적인 질관리 기제로 자리매김 하기 위해서는 평가 이후 이루어지는 사후컨설팅으로 서만이 아닌, 상시 적용 가능한 컨설팅 지원의 순환적 모형으로 확장시키는 노력이 필요하다. 컨설팅연구 시범적용 과정(주로 1, 2차년도에 A, B 기관의 참여가 많았 음)에서 평가등급 A, B 기관의 자발적 참여와 역동성을 경험하였으므로, 이를 고려 하여 평가결과 통지 이후의 사후 의무컨설팅으로 자리매김하는 것에 국한하지 않고 평가결과에 상관없이 신청 가능한 컨설팅 지원으로 보육교직원 대상의 교육·훈련과 연계하여 다양한 형태로 응용하는 컨설팅 다변화 전략이 필요하다.

#### 라. 컨설팅의 학습성

최근 들어 컨설팅에서 중요한 요소로 논의되는 학습성의 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 그 간 컨설턴트들이 공통적으로 강조한 점은 어린이집에서 컨설팅을 왜하는지, 이를 통해 무엇을 경험하고 기대하는지에 대한 구성원들의 컨설팅에 대한 사전 이해와 동기부여가 바탕이 되도록 하는 것이다. 시작단계 공감대의 형성과 문

제의식의 공유가 없으면 컨설팅 진행 자체가 어렵고 [사전진단-진행과정-사후확인]의 의미를 찾을 수 없다는 점이 공통적으로 확인되었다. 컨설팅에 들어가기 전에 참여 기관의 구성원들에게 이 컨설팅을 통해 무엇을 왜 하는지에 대해 충분히 공감하고 이해시키는 과정이 필요하며, 이를 위해 어린이집 대상 '사전오리엔테이션'을 '준비컨설팅'의 개념으로 발전시켜야한다는 논의가 있었으며 이를 컨설팅 연구 진행과 모형(컨설팅 운영과정)에 반영하였다.

보육의 질 관리가 어린이집 평가인증과 평가를 중심으로 이루어짐에 따라, 현장에서 필요로 하는 컨설팅에 대한 실질적인 수요가 상당히 큼에도 불구하고 평가연계 컨설팅(사후지원)의 적용은 그 개념과 자리매김에서 모호한 부분이 있다. 평가결과에 의해 이미 저성과 기관(C, D등급)으로 통보를 받고, 변화된 평가제에 의하면 이후 재고나 변화의 기회 없이 의무적으로 컨설팅을 받게되는 사후지원 설계로서의 컨설팅 참여가 과연 컨설팅을 통한 변화에의 동기부여와 학습이 얼마나 이루어지는지에 대해 의문이 제기된다.

그럼에도 불구하고 본 컨설팅 진행과정에서 2차 컨설팅으로 되어있는 지역내 '어린이집 소모임'의 긍정적 효과는 매우 큰 것으로 보고되었다. 기관 간 네트워킹과 교류를 통해 컨설팅 참여에 대한 긍정적 또는 부정적 소회가 공유됨으로써 이후 컨설팅에 참여하는 구성원들의 동기부여와 의미전달이 보다 공고해지고 변화와 성장에의 핵심기제가 작동하는 과정을 확인할 수 있었다. 따라서 컨설팅의 과정은 전문컨설턴트에 의한 전달과 코칭도 중요하지만, 컨설팅 참여 기관의 교직원들이 지역사회 기관 간 네트워킹을 통해 상호 교류하고 긍정적인 피드백을 공유하며, 이를통해 자발적인 성장 의지를 내면화 하는 학습의 과정이 필요함을 확인하였다. 따라서 원장/교사의 네트워킹을 통한 컨설팅 과정의 연장과 확대가 컨설팅의 긍정적효과를 지속하는 학습성과 PDCA 사이클에 유의하며, 이러한 학습공동체를 유기적으로 연계할 필요가 있음을 알 수 있다.

컨설팅에 참여한 원장과 교사 뿐만 아니라 이를 지원하는 컨설턴트도 개별 어린 이집에서의 당면 현안을 구체화하고 행동실천의 과정에 참여함으로써 성장과 변화의 과정을 경험하였다는 의견이 공통적으로 나타났다. 육아정책연구소 및 지역 육아종합지원센터(수석컨설턴트, 컨설턴트)와 한국보육진흥원 간 공동의 컨설턴트 교육·훈련과 컨설팅 결과 공유의 과정을 통해 컨설턴트의 전문성 증진과 역량 개

발에도 유의한 학습 효과를 확인할 수 있었다. 육아종합지원센터와 컨설턴트, 원장 -교직원 뿐만 아니라 해당 어린이집 재원 아동과 부모에게까지 컨설팅 참여과정에서 기관 차원의 변화가 감지되는 효과와 학습의 공유가 있었다. 특히 지역 육아종합지원센터를 중심으로 수석컨설턴트와 컨설턴트의 협력 운영체계가 작동함에 따라 센터에서는 지역의 어린이집을 대상으로 각종 교육·훈련과 지원 프로그램을 연결시키고자 하는 욕구가 자연스럽게 나타났으며, 교사들 역시 (개정) 보육과정/누리과정에 대한 현장 적용과 아동과의 상호작용을 개선할 수 있는 방법에 대해 지원을 받는 기회가 확대되고 다른 교사들과 함께 하는 자리를 선호하게 되었다.

즉 컨설팅의 학습성 증진을 위해 '컨설턴트'에 대한 선발과 지속적인 경험과 교육을 통한 컨설턴트 전문성 개발이 가능하도록 인력관리 체계의 마련이 필요하다. 컨설팅 연구를 통해 중앙-지역 단위에서 이루어지는 육아종합지원센터-컨설턴트어린이집 간 네트워크의 유지 및 지원 프로그램의 시의적절한 연계가 중요한 역할을 함을 확인할 수 있었다(부록 참조). 지역의 육아종합지원센터에 전문 컨설턴트가 배치되어 평가연계 사후컨설팅 뿐만 아니라 보육교직원 대상의 교육·훈련과 다른 컨설팅 지원이 연계되도록 하며, 교육·훈련에 있어서도 기존과 같은 집체 보수교육 외에 학습공동체의 역할과 네트워킹이 필요하고 가능함을 보여주었다.

#### 마. 종합분석 결과 주요 쟁점

지난 컨설팅 (시범) 적용의 축적된 자료가 시사하는 점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 컨설팅 의제와 핵심행동의 도출을 통해 (CARE 컨설팅 개념과 모형에서 강조한 부분도 있으나) '원장의 리더십'과 '교직원의 전문성 제고', '아동과의 상호 작용의 향상과 중요성'에 대한 컨설팅 의제 및 핵심행동 채택이 다수인 점이다. 이는 OECD 3S TALIS 1주기 연구에 참여한 국제비교 연구(김은설·박진아·이솔미, 2019)를 통해서도 드러난<sup>21)</sup> 결과이다. 또한 동 선행연구에서 유치원과 어린이집 원장이 하루 일과에서 할애하는 시간 중 관리 및 리더십 업무/회의(29.8%)가 차지하는 비중이 가장 컸으며, 그 다음으로 유치원 원장은 어린이집 원장에 비해 '교육

<sup>21)</sup> 국가별로 교사에게 '전문성 개발이 요구되는 분야'를 선택하게 한 결과, 한국 유아교사들은 (1) 아동의 창의성과 문제해결능력 증진시키기, (2) 부모 및 가족과 협력, (3) 아동의 놀이 증진의 3가지가 상위로 나타남(김은설 외, 2019: 118).

적 리더십' 활동에 사용하는 시간이 상대적으로 길었다면(유치원원장 30.4% vs. 어린이집원장 25.6%), 어린이집 원장은 '유아들과의 상호작용' 시간이 더 긴 것으로 나타나는(18.1% vs. 22.8%) 차이를 보였다(김은설 외, 2019: 81-82). 어린이집 평가/평가인증 지표에 교육적 리더십의 지표가 없는 점이 영향을 준 컨설팅 의제 선정으로 보이나, 아동과의 상호작용과 교직원의 전문성 제고를 강조하는 점은 어린이집의 당면 현안임과 동시에 보육현장의 요구(needs)가 응집된 결과로 해석된다. 따라서 '원장의 리더십'과 '교직원의 전문성 제고', '아동과의 상호작용 중요성'에 대한 의제 및 핵심행동 채택에 내재된 보육현장의 응집된 수요를 파악하고, 이를 교직원의 교육·훈련과 전문성 신장, 경력 개발에 반영하는 적극적인 노력이필요하다.

둘째, 교직원의 역량에서 원장의 리더십뿐만 아니라 교직원 개개인의 자율성과 리더십도 중요한 개념으로 요구되므로, 향후 컨설팅뿐만 아니라 어린이집의 발전 과제로서 아동중심/놀이중심에 관한 전문성과 교직원의 리더십 증진에 초점을 두어 진행할 필요가 있다. OECD 3S TALIS 국제비교 연구 결과, 한국 교사들의 경우업무시간 중 행정업무가 차지하는 비중이 다른 업무(동료교사/부모와의 협력, 정리/청소 등)와 비교하여 가장 크고(김은설 외, 2019: 88-89), 교사의 최대 스트레스원이 과도한 행정업무(65.2%)임을 고려할 때(김은설 외, 2019: 129) '리더십'과 같은 '역량' 증진을 위해 반성적 사고와 종합적인 조망이 가능한 근로여건(예: 근로시간-휴게시간, 보육시간-보육준비시간)을 조성하는 노력이 지속될 필요가 있다.

셋째, 컨설팅 과정과 결과에서 드러난 지역별·연도별 차이가 의미하는 바이다. 연도별 차이는 매년 달라진 참가 지역과 그 지역의 육아종합지원센터의 역할이 중요한 부분을 차지하였다. 참여한 어린이집들이 갖는 지역적인 특성과 함께 육아종합지원센터의 역할과 관심에 따른 차이도 영향을 미친 것으로 보인다. 또한 연도별차이에는 참여기관의 평가등급/점수도 반영되어 있다. '지역'이 함의하는 요소(예:지역특성, 육아종합지원센터, 평가등급/점수)들을 고려하여 중앙의 지원과 지역의자체적인 운영으로 설계되어있는 사후컨설팅이 지역적인 특성과 역량을 고려하여운영될 수 있도록 중앙의 기준과 지역의 고유한 운영이 반영되도록 할 필요가 있다.

특히 컨설팅 시범적용의 과정을 통해 지역여건과 인프라가 열악한 경우, 객관적으로 좋은 운영 여건을 갖춘 국공립어린이집의 경우에도 하위 평가등급을 받는 등

운영상의 어려움을 경험하고 있었으므로, 지역사회 지원과 인프라의 중요성을 다시 한번 확인할 수 있었다.

그 밖에 올해 5년차 2020년 컨설팅 연구를 통해 드러난 개별 어린이집의 사례를 살펴보면, C, D 기관 중 가족경영의 단점/폐단이 드러난 경우가 적지 않았다. 실제 원장역할을 하는 교직원과 형식적으로 있는 원장의 사례가 있었으며, 원장과 교직원이 교체되는 경우가 잦아 평가 등의 업무에 제대로 대응하지 못한 기관도 있었다. 보육 아동 수가 줄고 어린이집 운영이 어려워지면서 드러나는 악순환의 고리를 어린이집 의무 평가제 및 사후 컨설팅의 제도적 도입과 함께 어떻게 접근할 것인지에 대한 구조적인 고민이 필요한 시점이다.

#### 2. CARE 컨설팅 모형 고찰 및 활용 방안

CARE 컨설팅 모형의 개발과 적용으로 축적된 자료를 통해 본 사업인 사후방문 지원의 운영을 위해 제언하면 다음과 같다.

우선 컨설팅 모형에서는 앞서 지적한대로 원장의 리더십 중심의 조직문화의 관점에서 적용한 컨설팅의 특성과 목표가 컨설팅의 효과로 그대로 반영됨을 확인하였다. 따라서 컨설팅의 주요개념과 목표, 대상을 차별화하는 다양한 컨설팅 모형의 개발과 응용을 통해 컨설팅에 따른 상이한 진행방식과 운영체계로 확장시키는 다변화 전략이 필요하다.

둘째, CARE 컨설팅 시범적용은 연구과제 수행으로 진행되어 1년 이내(사실상 10개월) 기관 모집과 섭외, 컨설팅의 진행과 결과보고 및 보고서 작성이 이루어지다보니, 컨설팅 진행과정이 8~10월경 8주 이내 기간에 이루어지는 경우가 주를이루었다. 그러나 이러한 기간이 컨설팅 모형으로 제안된 것은 아니므로, 실제 컨설팅 운영은 (본 사업 사후방문지원이 설계한대로) 1년의 기간 내에 여유있게 간격을 두고 진행하며, 1-2-3차의 본 컨설팅 진행 과정에서 기관별 소모임과 네트워킹, 다른 프로그램 및 교육·훈련과의 연계를 적극 꾀할 필요가 있다. 이로써 큰 틀의 PDCA가 한 주기 진행되는 동안, 소주제에 관한 짧은 주기의 PDCA 주기를 복수로 운영하는 방안도 가능하다. 컨설팅의 과정은 단기간의 1회성 경험에 국한되지 않고 전체 운영을 보고 기관의 현안을 도출하는 공동의 과정을 경험하도록 설계

되었으며, 이를 통해 리더십과 협의/소통에 근거한 논의와 변화가 가능하도록 구성되어있다.

셋째, 컨설턴트의 선발과 교육, 인재 풀 및 인력 구성에 관한 것으로, 컨설팅 운영의 핵심은 컨설턴트의 역량과 전문성에 있으므로 컨설턴트의 자격기준과 지속적인 참여 및 교육을 통한 전문성의 신장이 필요하다. 현재 CARE 컨설팅은 컨설턴트와 수석컨설턴트에 의한 진행으로 이루어져 있으며, 그 간의 운영을 통해 수석컨설턴트의 역할이 상당히 중요함을 확인하였다. 센터와 개별기관, 컨설턴트와의 연계를 지원하고, 필요한 경우 컨설턴트와 함께 어린이집에 방문컨설팅을 함으로써전체적으로 누락되는 기관 없이 컨설팅이 완료되도록 조율하는 전문 조력자 (Coordinator, Facilitator)로서의 역할을 성공적으로 수행하였다.

지역단위 풀로 조성되어있는 전문컨설턴트 인력이 육아종합지원센터의 컨설팅 인재 풀로 활용될 수 있도록 관리할 필요가 있으며, 이를 위해 육아종합지원센터의 전일제 전문컨설턴트의 배치를 고려하는 것이 필요하다. 또한 전문컨설턴트 외에, 현직의 원장과 교사의 직접참여가 가능한 컨설팅 진행과정에 대한 제언이 적지 않았다. 컨설턴트가 무언가를 제시하는 일방향의 과정이 아닌, 상호 공유와 소통을 통해 문제점을 진단하고 컨설팅 의제와 핵심행동을 도출하는 과정으로 운영되므로 지역의 경력있는 교직원이 컨설턴트로서 직접 참여하는 형태로 운영 가능함을 제안한다. 이로써 상호협력과 학습의 지역사회 컨설팅 모델로도 적용 가능하며, 이는 미래 학습공동체의 발전과 함께 성장해갈 것으로 본다.

넷째, 컨설팅이 성공적으로 이루어지기 위해서는 준비컨설팅에 해당하는 사전오리엔테이션을 통한 동기부여의 시간이 중요하다. 사전교육과 홍보에 해당하는 준비컨설팅에 이어 2차례의 대면 컨설팅과 지역내 소모임을 제대로 이행하기 위해서는 교사의 보육 외 시간 확보가 절대적으로 필요하다. 보육실에서 벗어나 어린이집 현안에 대해 고민하고 논의하는 시간이 있어야 컨설팅의 참여가 가능하다. 따라서 사후방문지원의 컨설팅 운영을 위해서는 대면 컨설팅 시간에 육아종합지원센터의 대체교사 파견이 요구된다.

다섯째, 평가와 컨설팅 참여에 대한 교사의 이력 관리를 통해 평가준비와 컨설팅 참여가 주요 경력 사항이 되도록 정비할 필요가 있다. 또한 어린이집의 컨설팅 우 수 사례와 주요결과를 보육현장에 제공하여 공유할 필요가 있으며, 컨설팅 참여 우 수 기관의 차기 어린이집 평가에 반영하는 인센티브 전략도 가능하다.

끝으로, 코로나19 팬데믹 상황으로 인해 오프라인 대면 과정으로 설계된 컨설팅 운영이 제대로 이루어지지 않는 어려움이 연중 있었다(사회적거리두기 단계에 따라 일정기간 전면 중단됨). 어린이집의 감염 관리 및 보건·건강에 대한 전문적인 대응이 중요한 역할과 과제로 대두됨에 따라, 컨설팅 중단이 아닌, 지역 센터를 중심으로 온라인과 병행되는 컨설팅 운영이 체계적으로 이루어질 필요가 있다.

#### 3. CARE 컨설팅 결과에 근거한 어린이집 지원 방안

컨설팅의 주요 결과에 근거하여 어린이집 지원을 위한 정책 방안을 제언하면 다음과 같다.

첫째, 컨설팅 결과를 통해 기관유형별 차이가 유의하게 나타났다. 직장, 국공립어린이집에서의 컨설팅 효과가 상대적으로 우수하고, 민간, 사회복지법인 어린이집의 CARE 점수 및 컨설팅 효과(사전-사후 변화)가 상대적으로 저조하게 나타났다. 컨설턴트 면담 결과에 의하면, 기관별 성과의 차이는 원장의 리더십에서부터비롯되며, 교직원이 경험하는 고용의 안정성 및 일자리 질과도 밀접히 관련된 것으로 나타났다. 수년 이내에 자리를 옮길 생각을 하며 다른 기관 채용정보를 탐색하며 지내는 교사와 수년 이상 안정적으로 경력을 쌓아 커리어를 향상시키는 노력이가능한 어린이집의 교사 간에 유의한 차이가 보고되었다. 교사가 직무의 전문성과역량 개발이 가능하도록 근로여건의 개선과 함께 직업의 안정성과 경력이 반영되는 보상체계의 마련이 요구된다. 즉 임금 수준을 일정수준 이상 높이는 정책적 노력뿐만 아니라, 경력에 따른 임금 인상과 전문성 향상이 반영되는 직급 및 보상체계를 마련하여 역량 개발의 전문성 신장이 가능하도록 할 필요가 있다.

둘째, 평가 결과 1, 4영역에서 개선필요사항(취약점)이 많은 것으로 나타났다. 보육과정·상호작용과 원장의 리더십, 교직원의 전문성/역량에 관한 요구가 평가결과 취약성에서부터 비롯되는 것으로, 이에 대한 집중지원과 전문성 제고를 위한 정책 설계와 교육·훈련의 제공이 적극적으로 이루어질 필요가 있다. 조직진단 결과의 CARE 요인별 분포를 살펴보아도, A의 역량(Ability)에 대한 사전점수가 상대적으로 가장 낮은 가운데, 사후 변화의 폭이 비교적 큰 것으로 나타났다. 또한 지원과

모니터링에 관한 E요인(Empowering)에서도 사전 점수가 낮은 반면 사후 변화의 폭이 큰 편으로 나타났으므로, 역량개발(A)과 동기부여/피드백(E)을 통한 원장과 교사에 대한 전문성 지원이 요구된다 하겠다.

그 간 교사의 전문성 및 보육서비스의 질 제고를 위해 근로-휴게시간 등 근로여 건의 개선에서 의미있는 성과가 있었다. 그러나 교사의 효능감과 역량에는 근로여 건과 같은 물적 요건뿐만 아니라 부모/지역사회와의 협력 및 관계, 보육교직원에 대한 사회적 인식과 존중 등의 질적·과정적 요건에 의한 웰빙이 중요한 매개요인 으로 작용하는 것으로 나타났다. 보육교직원의 웰빙과 효능감을 제고하는 체계적 인 '교사 정책(원장 포함)'의 수립이 요구되며, 여기에는 다양한 교사 역할(담임교 사, 연장반전담교사, 보조교사 등)에 따른 업무분장과 협력 및 인수인계와 같은 실 질적인 지원이 수반될 필요가 있다.

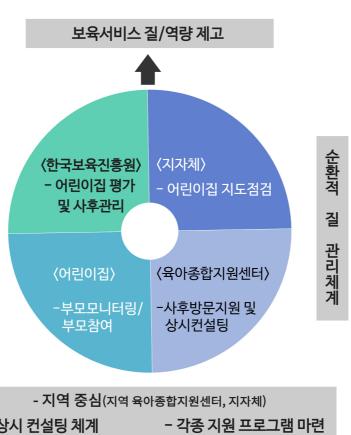
셋째, 어린이집 평가결과에 근거한 사후방문지원이 의무로 진행된 이후의 질관리가 체계적으로 마련되어 있지 않다. 저성과 기관에 대한 사후방문지원 이후의 모니터링과 관리방안에 대한 수립이 함께 마련되어야 질관리의 환류체계가 가능할 것으로 보인다. 앞서 논의한대로 컨설팅의 학습성과 효과성 증진을 위해 컨설팅의 PDCA 사이클과 추수컨설팅(후속컨설팅)의 운영이 필요하며, 여기에는 한국보육진흥원과 중앙-지역 육아종합지원센터 및 (기초) 지자체의 역할이 중요하다.

지자체 공무원에 의해 이루어지는 지도·점검까지 현행 어린이집 평가-사후방문 지원(평가연계컨설팅)과 연계된다면, 육아종합지원센터와 한국보육진흥원에서 제공하는 보육교직원 대상의 각종 지원 프로그램과 교육·훈련과의 연계, 대체교사의 파견, 지역사회 학습공동체, 부모모니터링과 참여 등이 체계적으로 연동하는 중앙-지방 정부의 질 관리 체계가 가능하다. 그래야 컨설팅 과정에서 파악된 추가적인 지원이 필요한 영역에 대한 후속 지원이 가능하다(예: 새로 도입된 평가제 지표에 대한 숙지가 안되어있는 경우, 개정 누리과정의 현장 적용에 어려움을 겪는 경우, 부모 응대에 어려움을 겪고 심리적으로 위축되어 있는 경우 등).

나아가 어린이집 평가와 컨설팅 결과가 개별 기관에 대한 평가 이력과 데이터로 축적됨에 따라, 다음 차수의 어린이집 평가 결과에서도 지속적으로 저성과 평가를 받는 기관에 대한 후속 조치를 어떻게 할 것인가에 대해서도 제도적으로 검토할 필요가 있다. 이러한 순환 환류체계로서의 평가와 컨설팅, 교육·훈련과 각종 지원,

부모참여와 모니터링 등의 열린어린이집 운영을 통한 상시 질 관리, 교직원의 전문 성 제고와 경력관리가 연동하는 큰 틀의 질관리 체계를 작동하여 보육 현장의 전문 성 강화와 질 제고, 인프라 유지와 관리가 가능하도록 할 필요가 있다. 평가 중심에 서 평가 이후 지원의 질 관리체계로 확장되는 2020년 운영 성과에 기반하여, 어린 이집 질 관리 체계의 연계와 순환이 중앙-지방 정부의 협력을 통해 운영되도록 다 음과 같이 제안한다.

[그림 V-3-1] 평가연계 질 관리 체계(안)



- 상시 컨설팅 체계

- 지역사회 학습 <del>공동</del>체 - 대체 인력 파견

#### •• \* 참고문헌

- 구자억(2012). 현장 중심 학교컨설팅의 개념·절차·기법. KEDI Position Paper 9(15).
- 구자억·김기수·김순남·박승재·설현수·정규열 외(2013). 학교컨설팅 활성화를 위한 학교조직 진단도구 개발 및 시스템 구축 연구. 한국교육개발원(RR 2013-27).
- 교육부(2018. 10). 유치원 공공성 강화 방안.
- 권미경·박원순·이규림·박인숙(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구(Ⅱ). 육아정책연구소.
- 권미경·이미화·조숙인·조미라·윤지연(2018). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이 집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(Ⅲ). 육아정책연구소.
- 권혜진(2019). 어린이집 평가제 운영체계 및 평가지표. 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나 자료집, 한국보육진흥원.
- 김도기·권순형·김병찬·김정현·김효정·박상완 외(2017). 학교컨설팅의 이론과 실제. 서울: 학지사.
- 김은설·박진아·이솔미(2019). OECD TALIS 국제 유아교원 비교 연구 2019: Starting Strong Survey 분석. 육아정책연구소.
- 박승재(2015). 고등교육기관 컨설팅 실천을 위한 모형 구상. 한국교육개발원 position paper 제12권 9호.
- 박효정·김민조·김병찬·홍창남·김지민(2010). 학교컨설팅 체제 구축 연구(I): 학교컨설팅 체제 발전 모형 탐색과 학교컨설턴트 양성 프로그램 개발 및 운영방안 연구. 한국교육개발원(RR 2010-28).
- 박효정·신철균·이재덕·홍창남·박선환·김지민(2012). 학교컨설팅 체제 구축 연구 (Ⅲ). 한국교육개발원(RR 2010-26).
- 보건복지부(2019). 2019년 보육사업안내.
- 보건복지부(2020). 2019년 보육통계.
- 보건복지부 보도자료(2010. 2. 8). 평가인증 보육시설 650개소 추가.

- 보건복지부 보도자료(2010. 8. 20). 더욱 깐깐해진 어린이집 평가인증 제2차 평가인증 결과 첫 발표 -.
- 보건복지부 보도자료(2017. 6. 30). 어린이집 평가 정보, 더욱 믿을 수 있게 만든다.
- 보건복지부 보도자료(2017. 12. 27). '보육·양육에 대한 사회적 책임 강화'를 위한 제3차 중장기보육 기본계획(2018~2022) 발표
- 보건복지부 보도자료(2019. 6. 11). 이제 모든 어린이집이 보육 품질을 평가받습니다!
- 보건복지부·한국보육진흥원(2014). 어린이집 평가인증 안내(3차 지표 시범사업용).
- 보건복지부·한국보육진흥원(2017. 7). 제3차 어린이집 평가인증 설명회(통합지표 및 운영체계).
- 보건복지부·한국보육진흥원(2019. 2). 어린이집 평가제 시행에 따른 운영체계 및 지표(안) 공청회 자료집.
- 보건복지부·한국보육진흥원(2019). 2019 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용).
- 보건복지부·한국보육진흥원(2020). 2020 어린이집 평가 매뉴얼(어린이집용).
- 여성가족부 보도자료(2005, 12, 22), 627개 보육시설 첫 평가인증.
- 육아정책연구소(2020, 7, 10), KICCE 평가연계 CARE 컨설팅 교육 자료집.
- 이미화·박원순·염혜경(2019). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계컨설팅 지원 방안 연구(IV) CARE 컨설팅 효과 비교를 중심으로, 육아정책연구소.
- 이병환·김진규·차성현·신재한(2011). 학교컨설팅 장학 모형 및 평가 지표 개발 연구. 교육과학기술부.
- 이원선(2019). 어린이집 평가제 운영체계 및 평가지표. 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나 자료집, 한국보육진흥원.
- 장명림(2011). 유치원 컨설팅의 개념과 추진 방법. 육아정책포럼(23), 17-23.
- 진동섭(2003), 교육개혁의 새로운 접근방법: 학교 컨설팅, 서울: 학지사,
- 최윤경·권미경·윤지연(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구. 육아정책연구소.
- 최은영(2016). 유치원 컨설턴트의 컨설팅장학 운영 현황과 컨설팅 과정에서의 어려움 분석. 한국아동교육학회, 25(1), 293-313.
- 한국보육진흥원(2017). 어린이집 평가인증 12년.

- 한국보육진흥원(2019). 내부자료.
- 한국보육진흥원(2020. 6. 19) 어린이집 평가 결과(내부자료)
- 한국보육진흥원(2020). 톡!톡! 110가지 문답으로 알아보는 2020 어린이집 평가. 한국보육진흥원.
- 네이버 표준국어대사전, https://ko.dict.naver.com/#/entry/koko/aacdd305 225340558ed11b06cc765ed3(2020. 6. 1. 인출)
- 한국학교컨설팅연구회 홈페이지a, http://schoolconsulting.net/html/consulting.php?ptype=0101(2020. 6. 1. 인출)
- 한국학교컨설팅연구회 홈페이지b, http://schoolconsulting.net/html/consulting.php?ptype=0201(2020. 6. 1. 인출)
- 한국학교컨설팅연구회 홈페이지c, http://schoolconsulting.net/html/consulting.php?ptype=0301(2020. 6. 1. 인출)

## Abstract

# Evaluation-based Consulting for Child Care Centers for Quality Improvement of Child Care Services (V): Comprehensive Analysis of CARE Consultation Effects

Yoon Kyung Choi·Wonsoon Park·Sook In Cho·Hyemin Lee, et. al.

The purpose of this study was to improve the service of underqualified childcare centers, since the Korea Childcare Evaluation (KCE) has been mandatory in 2019 as the continuous childcare quality management system. "Evaluation-based Consulting Program for Childcare Centers (ECPCC)" has been developed by Korea Institute of Child Care and Education (KICCE) in 2016 in order to enable self-monitoring and quality assurance of childcare centers. KICCE has published the serial reports on this project annually since 2016 for 5 years (2016–2020). The study of this year is the last application of KICCE CARE consulting model to the field of childcare centers, of which evaluation results were C or D rated in the compulsory childcare evaluation.

As the Korea Childcare Evaluation (KCE) has been introduced in 2019, unlikely to the previous pilot application of CARE consulting model during 2016-2019, the participation of 2020 CARE consulting was accredited as completion of the mandatory follow-up visit consluting of KCPI(Korea Childcare Promotion Institute). There was field-industry-academy cooperation between Korea Childcare Promotion Institute, 2 Reginal Support Centers for Childcare(Northern Kyunggi center, Southern Chungchung) covering 4 regions (Northern Kyunggi-do, Southern Chungchung-do, Northern Chungchung-do, Sejong city), and KICCE.

Advisory council was consisted of childcare professionals, a research cooperation team, and senior consultants.

2020 CARE consulting and evaluation has been done for 53 childcare centers with KCE grade C & D and total 52 centers completed the consulting process. A follow-up evaluation survey was conducted for childcare center directors, teachers and their consultants who had participated in the program.

CARE consulting results are as follows: First, number one consulting topic among the 52 childcare centers was KCE Area 1: Childcare curriculum and interaction. Second popular consulting topic was Area 4: Teachers among four evaluation domains. Pinpointed target behaviors to be changed were different between directors and teachers. Number one target behavior for directors was "to motivate and give feedbacks" in empowerment domain while number one for teachers was "to provide and prepare resources and environments" in resources domain. Self-evaluations were administered before and after ECPCC. Their performance has been positively changed after the consulting. In terms of the satisfaction on the consulting, directors' satisfaction level was higher than that of teachers, in general. D-rated childcare centers showed higher behavior changes than C-rated childcare centers. Overall the 52 low-graded child care centers have shown different characteristics of their own and limited management skills, less open communications.

Wrapping the 5-years study of CARE consulting, it was effective for both high- and low-quality childcare centers, and low-quality childcare centers are very potential to improve. The keys are to recruit qualified consultants, to provide pre-training, and to make a manual for them in order to keep the constant quality of the consulting program. Also the leadership and the organization management skills of child care center leaders were crucial for the improvement of childcare centers' motivation and cooperation. The participatory efforts of child care teachers were another crucial factors of consulting process, and the mutual networking in the community among childcare centers were very beneficial for cheer-up and maintaining the motivation for change and

#### improvement.

To strengthen the support systems, cooperation among local governments, Korea Childcare Promotion Institute and Central Support Center for Childcare is needed for successful consulting. Direct and indirect incentives are needed for the participant organizations. Motivating and encouraging childcare center directors and teachers are needed to participate in the consulting program as self-directed, although it is mandatory. Also individual characteristics of centers, participants and the context of regions should be considered.

Keyword: KICCE CARE consulting model, Evaluation-based consulting program for childcare centers(ECPCC), the Korea childcare Evaluation(KCE)



#### 부록 1. 평가연계 CARE 컨설팅 모형 및 운영체계

#### 가. 컨설팅의 목표

- □ 컨설팅이란 일정한 전문성을 갖춘 사람들이 의뢰인의 요청에 따라 문제를 진 단하여 그 해결 방안을 제시하고, 필요한 경우 그 방안의 시행을 지원하는 활동으로써 의뢰인으로부터 독립적으로 이루어지는 전문적인 자문활동이다(한국교육개발원, 2013).
  - 기관 평가를 지원하기 위한 컨설팅은 컨설팅이 언제 개입하느냐에 따라 '평가 전 개입'과 '평가 후 개입'의 두 가지 유형으로 나뉠 수 있다.
- □ 어린이집 평가인증제도가 시행되면서 평가인증 대비를 위한 사전조력 프로그램이 육아종합지원센터를 중심으로 개발되어 발전되어 왔다. 평가인증대비 사전조력 컨설팅은 평가인증을 준비하는 어린이집을 방문하여 컨설턴트와 어린이집 관리자가 지표대비 부족한 부분을 미리 점검하고 이를 어떻게 보완할지에 대해 집중적으로 논의, 지원하는 것이다. 사전조력 컨설팅은 어린이집에서 평가인증을 준비할 때 매우 도움이 되는 지원제도라는 긍정적인 평가를 받아왔다.
- □ 조직 컨설팅은 원래 기업의 관리 역량 강화를 통해 이윤창출을 극대화하기 위한 목적으로 발전되어 왔다. 근래 정부조직, 학교, 사회복지 기관 등 공공조직에 대한 평가가 이루어짐에 따라 공공조직을 위한 사전, 사후 컨설팅이 많이 개발되고 있는 중이다.
- □ 기관 평가가 활성화됨에 따라 학교나 복지기관 영역에서는 평가 대비 컨설팅 뿐만 아니라 평가 이후 기관 역량 강화 컨설팅도 또한 확산되고 있다. 평가에 대비하기 위한 사전 컨설팅의 범위와 방법은 평가지표의 내용과 상당히 밀접 하게 연관되어 있으며, 지표내용과의 일대일 대응을 중시한다. 뿐만 아니라 사전 컨설팅은 평가에 대비하기 위한 목적이 강하기 때문에 컨설팅을 받는 기관

<sup>22)</sup> 다음 부록의 내용은 '육아정책연구소(2020. 7. 10). KICCE 평가연계 CARE 컨설팅 교육 자료집. p. 8.'의 내용을 포괄 인용함.

에서 좋지 않은 평가를 받을 수 있는 부분만 방어적으로 메우는 임시방편적수단이 될 가능성이 있으며, 결과적으로 컨설팅 지원의 효과가 단기적일 수 있다는 점이 한계로 지적된다.

- 이에 따라 단기적, 일회적 문제해결보다는 장기적 관점에서 기관의 운영 역 량을 강화시키기 위한 사후 컨설팅 제도가 도입된 것이다. 어린이집 지원 영 역에서도 평가 결과를 기반으로 한 사후 컨설팅의 필요성이 높아지고 있다.
- □ CARE 컨설팅은 어린이집평가 결과를 1차 진단자료로 활용하여 보다 중장기적인 조직개선과 운영역량 강화를 목표로 컨설팅이 진행되는 모형이다. 그러므로 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅은 평가의 결과에 후속되는 단계로 실행되는 협의의 컨설팅이 아니라 어린이집평가의 목적과 전반적인 과정에 영향을 미치는 보다 넓은 범위의 컨설팅을 지향하는 것이 바람직하다.
  - 이 때, 평가결과를 향상시킨다는 것은 어린이집의 지표 관리 능력을 제고하 거나 직접적으로 평가제도에 대한 대응 방안을 일차 목표로 하되, 각 지표가 평가하고자 하는 본연의 목적을 달성하고자 하는 의미여야 하는 것이다.
    - 컨설팅을 통해 어린이집의 다양한 보육관리 역량을 강화시키고 어린이집 운영의 중장기적인 방향성이 확고해질 수 있도록 지원함으로써, 이 과정에 서 자연스럽게 이후의 어린이집 운영 전반과 향후 평가에 대비하는 기본 역량을 키울 수 있어야 한다.
- □ CARE 컨설팅의 목표는 궁극적으로 어린이집의 운영관리 및 조직문화 개선을 통해 어린이집 보육의 질을 향상시킴으로써 영유아의 건강한 성장과 발달을 돕고자 하는 것이다.
  - 이를 위해 어린이집의 조직문화를 개선하여 조직의 건강성을 증진시키고, 어린이집 구성원들의 행동변화를 통해 보육관리 체계를 강화시킴으로써 보육서비스의 질 향상을 꾀한다.
    - 또한 컨설팅을 통해 개인 수준 및 조직 수준의 자체점검 역량을 강화하고, 자체 모니터링 과정을 내재화시켜 어린이집의 자생적 활력을 함양하도록 한다.

#### 나. 컨설팅의 범위

□ CARE 컨설팅에서는 어린이집이 평가결과를 토대로 컨설팅을 받고자 하는 요

구를 반영한 어린이집 수요(Needs) 기반 맞춤형 컨설팅을 제공하되, 평가지표 중심의 대응력을 키우기 위한 목적으로만 수행되는 것이 아니라 보다 광범위한 내용을 포괄하여야 한다.

- 즉, 어린이집 운영관리자와 보육교직원 등 각 구성원들의 개인 심리적 요인 인 자아효능감이나 실행력, 중간관리자나 원장의 리더십과 같은 조직관리 요 인, 어린이집이 수행하고 있는 보육과정의 특성과 관련된 운영 요인에 이르 기까지 다양한 컨설팅 범위를 망라하는 포괄적이고 탄력적인 컨설팅 서비스 를 제공할 수 있어야 한다.
- 특히, 평가연계 CARE 컨설팅은 어린이집이 자발적인 질 향상과 유지를 위한 노력을 지속적으로 이행할 수 있도록 운영관리자의 리더십, 특히 원장 및 중 간관리자의 어린이집 관리 행동의 중요성을 강조한다.
  - 이는 교사를 비롯한 구성원 교직원 모두의 참여와 전문성도 중요하지만, 운영 자인 리더의 변화와 소통, 구체적인 관리행동 없이는 기관과 교직원의 발전과 변화가 이어질 수 없다는 신념(최윤경 외, 2016: 70)을 토대로 한다.
  - 그러므로 소상공인들의 경영관리 역량을 키우는 것과 마찬가지의 원리로 경영 컨설팅의 개념과 원리를 적용하여 어린이집 운영관리자의 조직관리 능력을 고취하는 것을 주요 내용으로 한다.
- □ 그렇다면, 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅이 궁극적으로 지향하는 방향은 무 엇인가?
  - 어린이집뿐만 아니라 호텔, 병원, 복지기관, 학교 등 종사자에 의한 인적서비스의 의존도가 높은 산업에서는 종사자의 역할이 조직의 성장을 좌우하게 되며, 이러한 특성으로 인해 종사자를 대상으로 하는 내부지향적 마케팅 활동이 중요하다.
  - 내부마케팅은 외부마케팅의 개념을 조직내부에 적용한 것으로써 고객(어린이 집의 경우 영유아와 보호자)에게 지속적으로 높은 서비스 품질을 제공하는데 발생하는 문제를 해결하기 위해 제시된 개념이다.
    - 결국, 내부마케팅의 근본 사고는 종사자를 내부고객으로 간주하고 직무를 내부 상품(서비스)로 간주하여 더 많은 성과를 창출할 수 있는 업무환경을 제공함으로써 종사자들을 만족시키는 마케팅 활동과 기법이라 할 수 있다 (박수진, 2016).

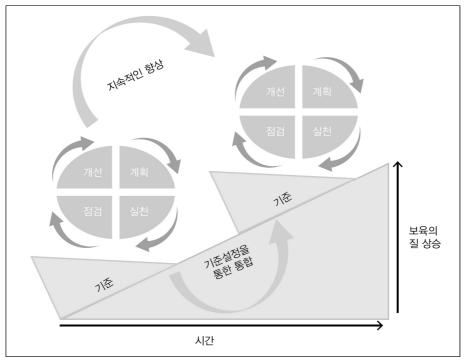
- 내부마케팅의 구성요인은 학자마다 조금씩 상이하나, 그 공통요인으로는 대 개 교육훈련, 비전, 커뮤니케이션, 권한위임, 보상제도 등을 들 수 있다. 어린 이집 평가연계 CARE 컨설팅에서는 원장이 어린이집의 비전을 명확하게 수 립하고, 보육교직원이 자신의 담당 업무에 대해 잘 알 수 있도록 지원하며, 구체적인 업무 수행 행동을 지속적으로 실행할 수 있도록 '피드백'하는 과정 을 체계화시키고자 하였다.
  - 이를 통해 어린이집 종사자 간 커뮤니케이션이 활발해지고 각자가 자신의 업무권한을 확실히 인식함으로써 영유아와 가족에게 우수한 보육서비스를 제공할 수 있도록 지향한다.
- □ 컨설팅의 방법은 영역에 따라 매우 다양하게 발전되어 왔다. 조직의 문제를 진단하기 위해 SWOT분석을 사용하거나, 문제를 명료화하기 위해 이슈트리 (issue tree)의 방법으로 분석을 거치며, 문제 해결방법을 모색하기 위해 브레인스토밍을 하는 등의 전략을 구사한다.
  - 액션러닝(action learning)도 많은 컨설팅에서 사용하는 방법인데 이는 과제를 설정하고, 팀을 구성하여 해결방안을 도출한 후 이를 실행하고 평가하는 단계를 거친다. 기업이나 학교 등 분야에 따라 컨설팅의 유형과 특성은 다양하지만, 컨설팅의 단계는 대체로 일정한 편이다.
    - 즉, 컨설팅 기관의 운영자와 구성원을 대상으로 '조직진단'을 통해 '문제를 명료화'하고 → '원인을 분석'하며 → '해결방안을 모색'하고 → 이를 '실행'한 후 → '평가·환류'한다.

#### 다. 평가연계 CARE 컨설팅 순환 모형

- □ CARE 컨설팅에서도 조직운영 컨설팅의 기본원리에 따라 다음과 같은 단계를 설정하였다. 이는 어린이집 구성원들의 기관과 구성원 스스로에 대한 지속적 인 개선에 대한 동기부여와 실행을 지원하는 데 역점을 둔 것이다.
  - 계획 단계 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.
  - 실천 단계 설정한 계획에 따라 해결책을 실행하며, 실천과정에서 나타난

변화에 관한 자료를 체계적으로 수집하는 단계이다. 이는 평가연계 CARE 컨설팅에 참여한 어린이집 관리자의 지속적인 점검 및 피드백, 구성원들의 구체적인 행동 수행을 전제로 한다.

- 점검 단계 실행한 결과를 비교 및 분석하고, 해결책의 효과를 검토하여 결과를 측정하며, 예상했던 목표와 비교하는 단계이다. 이 단계는 컨설턴트와 어린이집 관리자의 능동적인 의사소통을 전제로 한다.
- 개선 단계 이전 단계에서 검토한 결과를 처음 계획과 비교하여 차이가 있으면 적절한 조치를 취하는 단계로써, 다음 계획을 세울 때 반영하는 등의 환류가 있어야 한다. 이 단계는 어린이집의 관리자와 구성원 간 미래지향적인 소통과 참여를 전제로 한다.



[부록 그림 1] 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 단계의 순환모형

- 주: 경영학에서의 PDCA 순환모형을 어린이집 컨설팅으로 적용을 도모함.
- □ 평가연계 CARE 컨설팅에서는 참여 어린이집들이 수석 컨설턴트와 컨설턴트 들의 지원 하에 사전진단 → 1차 컨설팅(어린이집 방문) → 2차 컨설팅(참여어

린이집 소집단 모임지원) → 3차 컨설팅(어린이집 방문)의 절차로 계획 → 실천 → 점검 및 개선 단계를 거치게 된다. 어린이집에서는 평가연계 CARE 컨설팅 참여를 통해 내재화시킨 운영 및 조직 관리의 역량을 컨설팅이 종료된후에도 지속적으로 순환시킴으로써 중장기적인 발전을 체계화시킬 수 있다.

- □ 이 순환과정은 일명 PDCA로 알려져 있는데 이는 간단히 말하자면, 계획을 세우고(Plan), 실천하고(Do), 점검하고(Check), 개선한다(Act)는 일련의 업무사이클이다. 통계학자 W. E. Deming이 체계화한 이론으로 '데밍 사이클'이라고도 불린다.
  - PDCA는 일견 단순하고 당연해 보이는 도식이지만 이를 능숙하게 순환시킬 수 있는 기업이나 조직은 생각보다 많지 않다고 한다. 이는 대부분의 조직에 서 여전히 Do와 Check 만을 반복하는 DC 사이클이 고착화되어 있는 경우가 많기 때문이라는 것이다.
    - Plan의 단계는 시간이 많이 필요하며 운영관리자 리더의 역량이 좌우하는 중요 단계이다. 자신이 관리하는 조직에 대한 이해 없이 급하게 만들어진 Plan은 완성도 낮은 계획이 되는 경우가 많다.
  - 조직 구조와 문화는 종종 PDCA 사이클의 순환에 제동을 거는 변인으로 작용하다. 이런 문제들로 인해 Plan과 Act가 형식적으로 이루어지는 경우가 많고 이럴 경우 조직은 개선되기 힘들다는 것이다.
    - 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅에서는 원장이 컨설턴트의 조직진단을 통해 어린이집의 중장기 비전을 재확인하고 이를 바탕으로 어린이집이 안고 있는 문제를 구성원의 참여를 통해 개선함으로써 실천과 점검뿐만 아니라, 계획과 개선의 측면에까지 도달하는 과정을 지원하여 이를 내재화시키는데 역점을 둔다.

## 2. 평가연계 CARE 컨설팅 운영

### 가. 컨설팅 추진체계

□ 평가연계 CARE 컨설팅의 추진은 육아정책연구소, 시도육아종합지원센터, 한국 보육진흥원의 협력으로 이루어진다. 각 협력주체의 역할은 다음 그림과 같다.

#### [부록 그림 2] 평가연계 CARE 컨설팅 추진체계

#### 육아정책연구소 및 연구협력진

- 컨설팅 사업방향 설정
- 컨설팅 총괄 계획 수립
- 컨설팅 사업안내(매뉴얼) 마련
- 컨설턴트 교육
- 컨설팅 효과 분석

#### 한국보육진흥원

- 평가(인증) 관련 자료제공 및 주요 동향 분석
- 컨설팅 대상 기관 선정 및 공지
- 컨설팅 참여 지원

1

#### 시도 육아종합지원센터

- 컨설팅 사업 추진
- 수석컨설턴트 및 컨설턴트 위촉
- 컨설팅 대상기관 안내 및 컨설팅 과정 지원
- 지역별 컨설팅 실시와 결과보고
- □ 육아정책연구소 및 연구협력진은 평가연계 CARE 컨설팅의 방향 및 총괄계획을 수립한다. 그 간 시범사업 결과를 토대로 평가연계 CARE 컨설팅 매뉴얼을 수정, 구성하고, 컨설턴트의 교육을 담당한다. CARE 컨설팅 추진 이후에 그효과를 종합적으로 분석한다.
- □ 한국보육진흥원은 컨설팅 참여 어린이집에 대한 평가 결과와 그 결과가 도출된 근거자료를 지원한다. 평가연계 CARE 컨설팅에 참여한 어린이집 뿐 아니라 전체 어린이집 의무평가에 참여한 어린이집의 평가 영역별 개선필요 사항등에 대한 상세 자료는 CARE 컨설팅에서 평가 결과를 토대로 컨설팅하기 위한 기초 자료가 된다. 평가 지표별 개선필요 및 미충족 사유에 대해 분석하여자료화한다. 평가제 실시에 따라 저성과등급 어린이집을 대상 컨설팅(사후방문지원) 실시의 성격을 가지므로 CARE 컨설팅의 참여를 지원한다.
- □ 시·도 육아종합지원센터는 현장 컨설팅을 담당하며, 이를 위해 수석컨설턴트 와 컨설턴트를 모집하고 선발한다. 2019년 6월 이후 어린이집 의무평가에 참

여하여 C, D등급을 받은 어린이집을 대상으로 평가연계 CARE 컨설팅 참여를 안내하고 컨설팅이 원활히 진행될 수 있도록 진행과정 전반을 관장한다(구체 적으로 참여기관 대상 사전컨설팅-오리엔테이션, 소모임, 결과보고회 등). 컨설팅 과정에서의 지역 육아종합지원센터의 역할에 대해 검토하고 제언한다.

### 나. 컨설팅 추진 단계

□ CARE 컨설팅은 어린이집 상시 질 관리를 위해 어린이집 의무평가 결과에 기초한 평가연계 CARE 컨설팅 지원 체계 구축을 목표로 한다. 이는 컨설팅 계획부터 평가에 이르는 총 3단계로 구성된다(그림 참조). 컨설팅 소요기간은 시범 어린이집의 참여 안내부터 결과보고 및 종료에 이르기까지는 총 2개월 (8,9월 실시) 내외로 한다.

[부록 그림 3] 평가연계 CARE 컨설팅 추진 단계

1단계		2단계		3단계
컨설팅 계획		컨설팅 실행		컨설팅 평가
<ul> <li>컨설팅 사업 추진 체계 구성</li> <li>컨설팅 매뉴얼 구성</li> <li>컨설턴트(수석 컨설턴트) 선발 및 교육</li> <li>컨설팅 참여 안내</li> <li>컨설턴트 배치 및 사전 검토</li> </ul>	$\rightarrow$	준비 컨설팅-기관 오리엔테이션     1차 방문컨설팅     2차 소집단컨설팅     3차 방문컨설팅	$\rightarrow$	• 종합컨설팅-결과공유 • 결과보고서 제출 • 컨설팅 과정 평가

### 1) 컨설팅 계획(1단계)

- □ CARE 컨설팅의 준비 및 계획 단계에서는 육아종합지원센터를 통한 컨설팅 참여 안내, 컨설턴트 배치 및 사전검토 등이 진행된다.
- □ 컨설팅 준비 단계에서 관건은 컨설턴트의 배치와 교육이다. 컨설턴트의 배치는 시·도 육아종합지원센터에서, 컨설턴트 교육은 육아정책연구소에서 담당한다.
- 평가연계 CARE 컨설팅에서는 다른 컨설팅보다도 컨설턴트의 역량이 강조된다. 우수한 컨설턴트의 참여를 위해 자격기준과 교육은 다음과 같이 제시한다.

## 가) 컨설턴트 및 수석컨설턴트 선정 및 교육

- □ 평가연계 CARE 컨설팅은 회계관리, 보육과정 등과 같이 한 부분에 초점을 맞춘 컨설팅이 아닌 종합적인 컨설팅이다.
  - 평가결과에 준하여 어린이집의 상황에 따른 컨설팅이 필요하므로 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향이 크다. 이를 고려하여 현행 육아종합지 원센터에서 제공하는 다른 컨설팅의 컨설턴트 자격기준보다 강화한다.
    - 특히, 평가연계 CARE 컨설팅이 평가결과와 연계된 컨설팅임을 고려하여 컨설턴트의 평가지표에 대한 이해가 중요하다.
    - 수석컨설턴트는 2017년도 처음 도입된 역할로 평가연계 CARE 컨설팅에 컨설턴트로의 참여경험을 토대로 컨설턴트를 지원하고 컨설팅 운영 전반 에 대한 멘토의 역할을 담당한다.
- □ 컨설턴트는 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가지원 담당자, 전직 어린 이집 원장으로 자격기준을 두며, 평가연계 CARE 컨설팅 시범사업의 컨설턴트로 참여한 경험을 고려한다. 수석컨설턴트는 2016년에서 2019년까지 평가연계 CARE 컨설팅 컨설턴트 참여자 중 선정한다.
- □ 평가연계 CARE 컨설팅 컨설턴트의 최소자격은 다음을 기준으로 한다.

〈부록 표 1〉 평가연계 CARE 컨설팅 컨설턴트 최소 자격기준

구분		내용			
컨설턴트	기본 자격기준	다음 사항 모두 충족 - 영유아·보육 관련 전공 학위 소지자 졸업자 - 어린이집 원장 자격 소지자 - 보육업무경력 5년 이상인 자 - 의무평가 및 평가지표에 대한 이해가 있는자			
	세부 기준	- 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가지원 담당자 - 전직 어린이집 원장 - 2016~2019년 평가연계 CARE 컨설팅 컨설턴트 경력 참조			
수석컨설턴트	기본 자격기준	다음 사항 모두 충족 - 영유아·보육 관련 전공 학위 소지자 졸업자 - 어린이집 원장 자격 소지자 - 보육업무경력 5년 이상인 자 - 3차 평가인증 지표에 대한 이해가 있는자			
	세부 기준	- 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가지원 담당자 - 개선 평가연계 CARE 컨설팅 컨설턴트 참여자 중 선발			

주: 단, 컨설턴트의 경우 현재 원장에 재직 중인 분은 제외하도록 함.

#### □ 위촉

• 평가연계 컨설팅 컨설턴트는 시도 육아종합지원센터에서 '컨설턴트 자격기 준'에 따른 비상근 컨설턴트로 지원자 중 선정하여 위촉한다. 단, 추후 한국 보육진흥원이나 육아종합지원센터의 정식 사업으로 평가연계 CARE 컨설팅 이 확산되면 상근 컨설턴트로의 배치를 고려해야 한다.

#### □ 교육 및 지원

• 컨설턴트는 평가연계 CARE 컨설팅을 위하여 반드시 정해진 교육을 이수하여야 컨설팅 수행이 가능하다. CARE 컨설팅을 위한 컨설턴트 교육은 개발진인 육아정책연구소에서 담당한다. 선발된 전체 컨설턴트를 대상으로 종일 교육 프로그램을 운영한다. 교육 시 주 교재는 과년도 교육자료집에 기초하여구성한 '평가연계 CARE 컨설팅 교육자료집'이다.

〈부록 표 2〉 평가연계 CARE 컨설팅 컨설턴트 선발과 교육

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

#### □ (수석)컨설턴트 배치 및 사전검토

- 평가연계 컨설팅 대상 어린이집에 대해 1인의 담당 컨설턴트가 배치된다. 기 관별 컨설턴트의 배치는 육아종합지원센터와 수석컨설턴트가 상의하여 결정 한다. 또한, 컨설턴트를 지원하는 수석컨설턴트는 컨설턴트 5~6인 당 1명 배 치를 기준으로 한다.
- 컨설턴트는 사전진단을 실시하며, 컨설팅 대상 어린이집과의 일정을 조율하여 구체적인 컨설팅 계획을 수립한다. 사전진단 및 계획은 어린이집에서 메일로 제출한 사전진단 위한 서류(평가결과, 상호확인서, 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트 등)를 토대로 한다.

#### 나) 컨설팅 참여 어린이집 대상 공지 및 안내

- □ 컨설팅 참여기관에 대한 확정 및 안내는 7월 컨설턴트 교육 시점을 기준으로 진행된다.
  - 이후 진행과정에 대해 대략의 일정을 안내한다. 즉 사전 준비컨설팅(오리엔테 이션)과 1차방문-소모임-2차방문컨설팅 과정 참여를 안내한다.
  - 지역별 준비컨설팅(오리엔테이션) 진행 일정과 참석(원장, 교사1인)을 상세히 알린다.

#### (※ 원장/대표교사 연락처와 센터담당자/(수석)컨설턴트 연락처 상호 확인)

- □ 평가연계 CARE 컨설팅 대상이 되는 어린이집은 보육진흥원의 컨설팅 참여 안 내를 참조하여 시·도육아종합지원센터의 담당부서에 이메일로 〈어린이집 평가 결과〉와 〈CARE 컨설팅 참여신청서〉를 제출한다.
  - 2) 컨설팅 실행 단계(2단계)

### 가) 준비컨설팅

- □ 평가연계 CARE 컨설팅에 참여하는 어린이집의 원장 및 교사 1인이 지역별로 진행되는 사전 준비컨설팅(준비컨설팅)의 목적은 컨설팅 진행 일정과 내용을 상세 안내하기 위합이다.
- □ 지역별로 평가연계 CARE 컨설팅에 참여하는 어린이집의 원장 및 교사1인을 모아 집합교육의 형태로 컨설팅의 방법과 절차를 안내한다.
  - 준비컨설팅 이후 1차 방문컨설팅 전까지 모든 교직원의 기관 평가결과 숙지 및 CARE 사전조직진단 실시/송부
  - 이번 컨설팅에서 집중해볼 필요가 있는 어린이집의 당면 문제와 개선목표에 대한 방향을 생각해보도록 안내한 후, 기관의 모든 보육교직원이 서식 어린 이집 2. CARE 조직진단 체크리스트를 작성하여 송부하도록 안내한다.
  - 1차 방문컨설팅(종일)에서의 대략의 진행과정(컨설팅의제 및 핵심행동 도출) 을 공유

〈부록 표 3〉 준비컨설팅 주요활동 및 내용

주요활동	내용
	- 컨설팅 참여 안내 시 요청한 〈신청서〉 및 〈어린이집 평가결과〉 제출을 확인 - 컨설팅 대상 기관의 요구와 제반 역량 상태 파악
컨설팅 안내	- 평가연계 CARE 컨설팅 참여 어린이집을 대상으로 컨설팅의 방법과 절차 안내 - 참여자가 CARE 조직진단 체크리스트를 직접 해보도록 안내 - 원에 돌아가 모든 교직원의 ⟨사전 CARE 조직진단 체크리스트 작성⟩ 및 관련자료를 약속된 1차 방문일정 이전에 송부하도록 안내 - 컨설팅의제와 핵심행동 도출이 있을 예정임을 대략 설명, 교직원과 공유하도록 안내 - 컨설턴트 기관방문 1차방문 일정 확정 - 소모임 일정 확정

□ 준비 컨설팅은 육아종합지원센터와 컨설턴트들이 배석하여 총괄 주관하며, 연구진 및 연구협력진과 수석컨설턴트(담당지역)가 진행을 지원한다.

#### 나) 1차 방문컨설팅

- □ 주요 활동 및 내용 안내
  - 1차 방문을 하기 전에 컨설턴트는 가급적 어린이집 조직진단보고서(서식 컨설턴트 1)를 작성하도록 한다. 또한 참고자료 1, 2에 표시한 내용을 바탕으로 어린이집의 당면 문제와 개선목표를 미리 정리한다. 「서식 컨설턴트 1」에 대해 수석컨설턴트에게 보고하고 피드백을 받아 1차 방문을 준비한다.

〈부록 표 4〉 1차 방문컨설팅 주요활동 및 내용

	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·				
주요활동	내용				
일정안내	1. 인사 나누기 2. 어린이집 자료(평가결과 및 상세정보) 확인과 일정 안내 - 1차 방문(하루)의 일정 안내 - 추후 일정(소집단, 2차 방문) 예정 및 협의 3. 원장 및 중간관리자/교사 면담 - 평가결과 확인과 조력이 필요하다고 느끼는 영역 등에 대해 의견 나누기				
평가결과 컨설팅	1. 평가지표와 관련된 컨설팅 - 개선필요 영역 등을 토대로 조력 - 현장 관찰 - 문서 검토 ***필요한 경우 사진 수집 2. 평가지표와 관련된 개선점 논의 - 개선이 필요한 부분 - 개선 방법 및 개선 시점				

주요활동	내용
면담 및 CARE 조직진단 결과 공유	1. 개별 및 소그룹 면담 - 개선이 필요한(어려움을 느끼는) 부분, - CARE 사전 조직진단 결과 공유 - 라포 형성 2. 전체 구성원(70% 이상 참여) 회의 - 개선이 필요한(어려움을 느끼는) 부분에 대해 교직원간 사례 공유 - 도출된 개선점(어려움)을 유목화 - 가장 우선(단기간 가능한) 개선이 필요한 부분 협의 *** 전체 구성원(70%이상의 참여) 참여: 전체 참여가 어려운 경우 개선점(어려움)에 대한 의견 서면(예-2~3개 정도 포스트잇에 기록)받기 3. 개선이 필요한 부분과 관련된 컨설팅 목표 예시 제안, 컨설팅 의제/핵심행동 도출함께 고민해보기 - 어린이집이 해결해야 할 문제 및 개선목표 설정 안내
보육교직원과 협의 - 컨설팅 목표/ 의제 - 핵심행동 도출 및 이후 실천과 정 안내	1. 컨설팅 목표 및 핵심행동 도출 1) 평가지표와 관련된 목표 선정 - 원장 핵심행동 선정 및 세부 준거 결정 - 중간관리자 핵심행동 선정(필요한 경우) 세부 준거 결정 - 교사 핵심행동 선정 및 세부 준거 결정(예 - 주 0회 / 1일 0회) 2) 조직문화와 관련된 목표 선정 - 원장 핵심행동 선정 및 세부 준거 결정 - 원장 핵심행동 선정 및 세부 준거 결정 - 보육교직원 핵심행동 선정 및 세부 준거 결정 *** 조직문화와 관련된 목표는 원장/교사 구분 없이 조직의 건강성을 채우는 공통된 핵심행동이 선정될 수도 있음. 예) 긍정적 소통과 상호인센티브 '칭찬릴레이' 2. 핵심행동 실행 과정 협의 - 핵심행동 실행 가간 : 약 6주 (※중간에 참여기관 소모임 진행) - 핵심변화 행동 실행 과정 중간 점검 시점 협의(메일이나 전화 등으로 진행과정 점검 및 진행 과정에서 어려움을 느끼는 경우 도움 제공) *** 필요한 경우 진행 과정 사진 수집→소집단 모임 사례로 공유
마무리 및 추후과정 안내	1. 1차 방문에 대한 마무리 2. 약 2-3주 후 소모임 진행 및 2차 방문 일정 협의 (오후 3시간/가령, 13시~16시, 15시~18시 등)

- □ **일정안내**: 1차 방문 시 라포형성을 위해 인사를 하고, 하루 일정을 간략하게 안내한다. 제출한 <u>서식 어린이집 1. 신청서 및 평가결과</u>를 바탕으로 컨설팅을 희망하는 분야가 무엇인지 서로 확인하면서 이야기를 시작한다.
  - 원장에게 먼저 조직진단결과를 안내하여 보육교직원과의 협의 전에 원장이 내용을 파악하도록 할 수 있다. 이는 보육교직원과의 협의가 원활하게 이루 어지게 하는 밑거름이 된다.

- □ **평가결과 컨설팅**: 오전은 주로 평가결과를 바탕으로 한 컨설팅을 실시한다. 보육실 관찰 및 필요 시 문서 검토 등이 이루어질 수 있다. 사전 CARE 조직진단결과를 함께 활용하여 진행 가능하다.
- □ 면담 및 조직진단: 어린이집의 당면문제 파악 및 조직전반에 대한 진단을 위해 보육교직원과의 면담이 필요한데 어린이집의 사정에 따라 개별면담이 이루어 질 수도 있으며 개별면담이 어려울 경우 소그룹 집단면접으로 진행될 수도 있다. 점심 직후, 혹은 낮잠 시간에 교직원이 모일 수 있는 시간을 마련할 수 있다. 면담을 통해서는 어린이집의 현황과 내재된 문제의식과 요구를 파악하도록 한다. 이를 위해 면담과정에서 참고자료 1과 2를 이용한다.
  - 첫째, 참고자료 1. 문제분석 및 개선목표 설정을 위한 작업지 사용:
    - 컨설턴트가 어린이집의 당면문제나 개선방향을 논의하기 위해 조직진단결 과인 CARE리스트를 먼저 제시하면 보육교직원이 당황할 수 있으므로, 평가결과를 바탕으로 논의를 시작하도록 한다. 어린이집이 개선필요 등 N 평정을 받은 지표를 중심으로 왜 그 문제가 나타났는지, 이의 원인이나 해결방안은 무엇이라고 생각하는지, 관련하여 어린이집 조직문화를 개선할부분은 무엇이라고 생각하는지 등을 물을 수 있다. 이 때 여러 사람이 서로 다른 내용을 할 수 있으므로 컨설턴트는 참고자료 1을 작업용으로 사용하되 개별면담 시에는 간단한 메모로 기입하거나 집단 논의 시에는 벽면에 포스트잇을 사용하여 비슷한 얘기끼리 묶어서 붙이는 등의 방식으로 논의를 정리하는 것이 좋다.
  - 둘째, 참고자료 2. CARE 기반 현재상태 진단용 작업지의 사용:
    - 평가결과 컨설팅이나 개별(혹은 소집단) 면담, 문서검토, 보육실 관찰 등을 하면서 컨설턴트가 CARE의 형태로 구분하여 필요사항을 메모할 수 있다. 참고자료 2는 컨설턴트가 작업용으로 사용할 수 있도록 제시한 것으로 1차 방문 시 메모용으로 사용하거나, 혹은 1차 방문이 종료된 후 조직진단 보고서를 작성할 때 참고하는 용도로만 사용할 수도 있다.
  - 셋째, <u>서식 어린이집 2. 어린이집 CARE 사전 조직진단 결과 공유</u>:
    - 개별면담 혹은 소집단 면접을 하면서 보육교직원과 컨설턴트는 논의를 집 중하고자 하는 당면문제를 좁혀야 할 필요가 있다. 참고자료 1을 메모하는 과정에서 보육교직원과 컨설턴트는 이번 컨설팅에서 집중해볼 필요가 있는 어린이집의 당면 문제와 개선목표에 대한 방향을 구체화시킬 수 있다.

컨설턴트는 이를 간단히 환기시킨 후 보육교직원에게 서식 어린이집 2.를 표시해보도록 요청하여 수거한다. 즉, 서식 어린이집 2.에 체크할 때 집중 적으로 개선하고자 하는 문제(참고자료 1, 2를 작성하면서 서로 공유하여 일차적으로 결정)와 관련하여 응답할 수 있도록 환기시킨다. 이 서식은 조직진단보고서를 작성하는 기초 데이터가 되므로 보육교직원이 비슷한 당면과제에 대해 응답을 할 수 있도록 유도할 필요가 있다.

#### □ 컨설팅 목표, 의제 및 핵심행동 도출:

- 보육교직원과의 협의:
  - 첫째, 원장 및 보육교직원과 컨설턴트가 모여 논의를 한다. 먼저 서식 컨설턴 트 1을 토대로 조직진단결과를 안내한다.
  - 둘째, 어린이집의 개선해 나가야 할 일반적 개선목표를 논의한다. CARE 체 크리스트를 작성을 토대로 어린이집에서 당면한 문제와 개선해야 할 목표들을 3~4가지 정도 논의하여 도출한다. 필요 시 벽면에 포스트잇 을 붙이며 논의를 진행하는 것도 가능하다.
  - 셋째, 서식 컨설턴트 2, 어린이집 3-1, 3-2를 활용하여 컨설팅 의제와 핵심변화 행동을 도출하고, 핵심변화행동의 점검방법을 결정하도록 지원한다.

#### 주체별 핵심변화행동 점검

- 원장, 보육교직원: 셀프모니터링을 위한 점검기록지(체크리스트) 사용하여 자신의 핵심변화행동 실 천 점검하기
- 원장: 보육교직원의 핵심변화행동 실천에 대해 피드백하기
- 컨설턴트: 소모임, 2차 방문컨설팅을 통해 원장 및 보육교직원의 핵심변화행동 실천에 대해 피드백 하기
- □ 마무리 및 추후과정 안내: 컨설턴트는 1차 방문을 마무리하고, 이후 참여기관 소모임에 대해 안내한다. 2차 방문일을 협의하여 정한 후 인사하고 1차 방문을 종료한다.

#### 다) 소집단컨설팅

□ 주요활동 및 내용

〈부록 표 5〉 소집단컨설팅 주요활동 및 내용

주요활동	내용
일정안내	CARE 조직진단과 1차컨설팅 결과(컨설팅 의제, 핵심행동 도출) 이행과정 점검 및 되 짚어보기     핵심변화행동 기록지 중간점검     컨설팅 전/후 평가지 작성 안내     컨설팅 진행과정 미비한 부분 보완
공동 논의	1. 참여기관의 사례 공유하기: CARE 조직진단과 1차컨설팅 결과(컨설팅 의제, 핵심행동 도출) 이행과정 점검 및 되 짚어보기 - 컨설턴트가 참여 기관의 사례 공유 - 핵심변화 행동이 도출된 이유 - 핵심변화 행동을 실행하면서 어려운점 ① 원장-핵심행동 실행시 어려웠던 점 ② 교사(또는 중간관리자)-핵심행동 실행시 어려웠던 점 - 개선된 점 ① 원장-개선된 점 ② 교사-개선된 점
마무리	컨설팅 의의 안내, 마무리

- □ 소집단 컨설팅은 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 어린이집이 함께 모여 선정한 목표와 추진 경위 등 컨설팅 진행 경험을 공유하는 자리이다. 컨설턴트와 컨설팅 대상 어린이집의 원장과 교사 대표가 참여하며, 수석컨설턴트도 배석한다. 소집단 컨설팅을 위한 장소는 육아종합지원센터나 컨설팅 참여 어린이집 중한 곳으로 한다. 3차 소집단 컨설팅을 하기 전에 컨설턴트는 각 어린이집별로 준비해 와야 할 서류를 안내하여 공동 논의가 효율적으로 이루어질 수 있도록 준비한다.
- □ 일정안내: 어린이집이 모두 모이는데 시간이 걸리므로 이를 활용하여 필요 서 류를 수집한다. 모두 모이면 인사한 후 일정을 간단히 안내한다.

#### □ 공동논의:

- 첫째, 사례를 공유하여, 실행과정 중 어려운 점을 파악하고, 실행되지 못한 내용 및 이유를 논의하다.
  - 변화된 기록물 및 대화를 통해 원장 및 교사의 긍정적 행동 변화에 대해 공유하기
  - 원장 및 교사의 긍정적 변화에 대해 격려하기
  - 개선과정에서의 노력과 어려움 공감하기
  - 개선사항 유지를 위한 방안 찾기 특히 실행되지 않은 내용이 목표공유(C), 역량(A), 자원(R), 동기지원(E) 중 주로 어느 부분에 기인한 것인지를 CARE checklist의 확인요소를 활용하 여 파악하도록 지원한다. 컨설턴트는 서식 컨설턴트 4를 활용하여 어린이 집별로 발표하는 내용, 서로 조언하는 내용 등을 간단히 메모해두었다가 모 임이 종료된 후 소집단컨설팅 결과보고서를 작성하는데 활용하도록 한다.
- 둘째, 어린이집별로 추가로 개선할 부분, 의제 및 핵심변화행동을 간략히 작성해보도록 함으로써 컨설팅이 종료된 이후에도 어린이집에서 조직개선을 지속해갈 수 있도록 지원한다. 이를 위해 서식 어린이집 4를 활용한다.
- □ 소모임 참여 어린이집 원장들과 교사들이 각 기관의 경험을 공유하고 벤치마 킹할 수 있도록 도움이 되는 모임이었음을 확인한다.

#### 라) 2차 방문컨설팅

□ 주요활동 및 내용

#### 〈부록 표 6〉 2차 방문컨설팅 주요활동 및 내용

주요활동	내용
일정안내	1. 인사 나누기 2. 컨설팅 의제/핵심행동 이행과정 점검 및 성과, 사후 조직진단
보육교직원 과의 협의	1. 컨설팅 목표/의제 대비 핵심행동 실행에 대한 평가 2. 컨설팅 의제/핵심행동 실행 후 개선된 부분 확인 3. 향후 추가로 개선이 필요한 부분(의제, 핵심행동 등) 도출 4. 사후 CARE 조직진단, 만족도 조사 실시 - 핵심변화행동 기록지 수집 - 컨설팅 전/후 평가지 수집 - 컨설팅 결과물(문서)이나 추가자료(사진) 수집
마무리	1. 2차 방문 및 컨설팅 과정에 대한 마무리 2. 결과공유(종합컨설팅)에 대한 안내

- □ 마무리: 컨설턴트는 컨설팅 종료 후에도 어린이집에서 자발적으로 추가 목표를 발굴하여 핵심변화행동을 정하여 실행함으로써 보육교직원 간 개선 노력이 지속화 될 필요가 있음을 안내한다.
- □ 컨설팅 종료 후 컨설턴트는 어린이집에 대한 컨설팅 최종보고서를 작성하여 만족도 조사지와 함께 수석컨설턴트에게 제출한다.

[부록 그림 4] 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅 실행단계

구분 및 시기	시기	내용
준비컨설팅	안내	본 컨설팅 시작 전 어린이집 평가연계 CARE 컨설팅에 대한 사전 안내, 원장과 교사 1인 참여 원칙 - 준비컨설팅 이전에 컨설팅 참여 신청서와 평가결과 제출 확인 - 1차 방문 이전에 보육교직원 CARE 조직진단 송부와 이후 진행 안내
1차 방문컨설팅 -일정 조율-	진단	해당 어린이집 특성 파악, 평가결과 컨설팅(개선필요 지표 등 논의) CARE 진단결과 공유 보육교직원들의 컨설팅 목표/의제와 핵심행동 설정 - 컨설팅 목표 ㅣ, ॥ 및 핵심변화행동 확정
소모임 (소집단컨설팅) -1차 후 2~3주	목표 설정	1차 방문컨설팅 이후 컨설팅 진행과정의 경험공유 및 컨설턴트 상담 진행, 실행 여부 및 애로사항 점검 진행과정 미비한 부분 보완및 개선
2차 방문컨설팅 -2차 후 2~3주	중간점검	소모임 이후 컨설팅 진행과정의 경험공유 및 컨설턴트 상담 진행, 실행 여부 및 효과 체감 확인 차기 컨설팅 목표 및 핵심변화행동 수집/원장 및 교직원 대상 만 족도 조사 실시
종합컨설팅	결과 평가	결과 보고, 컨설팅 진행에 대한 전반적인 평가

### 3) 평가연계 CARE 컨설팅 평가 단계(3단계)

#### 가) 종합컨설팅

□ 3차에 걸친 본 컨설팅을 마친 후 지역별로 참여하는 어린이집이 모두 모여 실 시하는 종합컨설팅의 목표는 평가 및 사후 계획이다.

#### 〈부록 표 7〉 종합컨설팅 주요활동 및 내용

주요활동	내용
컨설팅 결과보고	참여어린이집에 대한 컨설팅 결과를 공유
컨설팅과정 개선논의	어린이집 교직원을 주축으로 자체개선활동 지속적 실행하기

- □ 종합 컨설팅은 어린이집을 대상으로 한 3차 소모임 컨설팅을 마친 후 참여 어린이집 원장 및 교사, 수석컨설턴트, 컨설턴트, 육아종합지원센터 담당자, 한국보육진흥원 담당자 및 육아정책연구소 담당자가 함께 모여 컨설팅의 평가 및 사후 계획을 수립하고 함께 공유하는 과정이다.
- □ 이를 바탕으로 어린이집은 평가연계 CARE 컨설팅 이후 자체적으로 컨설팅의 성과를 발전적으로 이어갈 수 있도록 하는 한편 연구진은 컨설팅 과정의 성과 및 장점, 향후 컨설팅에서 개선해야 할 문제점과 개선방안을 찾아가는 과정이다.

#### 나) 결과보고서 제출

- □ 컨설턴트는 평가연계 CARE 컨설팅 종료 후 2주 이내에 종합결과보고서를 육 아종합지원센터로 제출한다. 종합결과보고서는 어린이집 기본정보부터 평가인 증 결과, 도출된 컨설팅 목표와 진행, 개선 결과, 중장기 계획 등을 담고 있다.
- □ 종합결과 보고서의 내용을 수합 분석하여 추후 사업의 개선을 위한 피드백 자료로 활용한다. 또한 컨설팅이 지속되는 과정에 축적되는 결과는 평가인증 영역별 개선점을 찾는 방안에 대한 기초자료로 활용 될 수 있다.

#### 다) 컨설팅 과정 평가

□ 컨설팅 종료와 더불어 어린이집 원장과 교사 전원을 대상으로 평가연계 CARE 컨설팅 과정에 대한 간략한 만족도 조사를 실시한다. 컨설팅 과정 평가 결과를 분석하여 컨설팅 모형 수정에 활용한다.

## 부록 2. 평가연계 CARE 컨설팅 실제\_주요서식

평가연계 사후컨설팅의 실제 부분에서 컨설팅 적용은 컨설턴트가 진행할 컨설팅 단계별 주요활동과 서식을 중심으로 평가인증 영역에 맞춰 적용한 예시로 구성되 어 있다. 서식을 적용 할 수 있는 한 영역(1영역)의 예시를 중심으로 작성되어 있어 컨설턴트가 실제 컨설팅 단계에서 참고할 수 있는 자료이다.

〈부록 표 2-1〉 컨설팅 단계별 주요활동 및 서식

번호	단계	컨설턴트 준비 서식	어린이집 준비 서식	보고서 작성 시 준비서식	작성자
1	컨설팅 신청 접수		(종결시 회수) • 〈서식 어린이집1〉 평가연 계 CARE 컨설팅 신청서 • 평가인증 결과통보서 • 평가인증 상호확인서		원장
	기관대상	• 〈서식 컨설턴트7〉 컨설턴트 윤리강령서 (제출)			컨설턴트
2	사전설명 준비 컨설팅	*CARE 진단 작업시트	<b>사전검사(제출)</b> • 〈서식 어린이집2〉 CARE 조직진단 체크 리스트		원장, 교사
3	사전진단 보고서 작성	• 〈서식 컨설턴트1〉 진단보고서 (제출)		• 평가인증 결과통보서 • 평가인증 상호확인서 • 〈서식 어린이집2〉 CARE조직진단 체크 리스트 파일	컨설턴트
4	1차 방문 컨설팅	건설턴트 준비 서식  • 〈서식 어린이집2〉 CARE 조직진단 보고 서(사전개별 응답 및 송부)  〈참고자료 1〉목표 설정을 위한 어린이집의 문제 도출 과정  • 〈서식 컨설턴트2〉 컨설팅 목표 및 핵심변화행동 도출작업지  • 〈서식 어린이집6-1〉 컨설팅 전/후 평가-원			컨설턴트 , 원장, 교사

번호	단계	컨설턴트 준비 서식	어린이집 준비 서식	보고서 작성 시 준비서식	작성자
		장용  • 〈서식 어린이집6-2〉 컨설팅 전/후 평가-교사용  • 〈서식 어린이집3-1〉 핵심변화행동기록지-원장용  • 〈서식 어린이집3-2〉 핵심변화행동기록지 교사용 참조			

## 〈서식 어린이집 1〉평가연계 CARE 컨설팅 신청서

• 어린이집		• 컨설팅 신청서(본서식)와 평가결과보고서, 상호확인서를 육아종합지원센터에 제출									
• 육아종합지원	실센터	• 접=	• 접수된 서류를 사전 준비컨설팅 설명회 이전에 수석컨설턴트에게 제공								
• 수석컨설턴트	<u> </u>	• 컨설턴트에게 컨설팅 어린이집을 배정하고 배정된 어린이집 서류를 제공									
☑ 제출용	3	컨설	컨설턴트는 컨설팅 종료 후 수석컨설턴트에게 제출								
어린이집명	A어린	이집				원	장명				
어린이집 주소											
어린이집 연락처							년이집 메일	ı	@		
설립유형	□ 국·	] 국·공립   □ 사회복지법인   □ 법인·					□ 민간	□ 가정	□ 직장	□ 협동	
어린이집 규모	정원/현원 정원명 현원명			보육교적	니원수		원장: _ 원감/주임 담임교사:				
ㅠㅗ (신청일 현재)	바구	ᅺ	0세	개반	1세	개반	2세	개반	3세	개반	
	반 구성		4세	개반	5세	개반	혼합반		_세	개반	
컨설팅 의뢰 영역	1가지	 이상	표기해 주	네요)				오하다고 생 건강·안전	0		
77 07	평가인	<u>!</u> 증 영	역 이외에	컨설팅이	필요한 부	분이 있	습니까? 구	체적으로 기	기재하여 주	십시오.	
개인정보 동의	컨설팅 합니다 ■ 예	ł.	해 <개인정 <u>년</u>	_	제15조 제1	항 제1호	호에 따라 분	본 개인정보	수집 및 이	용에 동의	

2020년 월 일

육아정책연구소·○○○○육아종합지원센터 귀중

붙임: 어린이집 평가결과, 상호확인서

## 〈서식 어린이집 2〉어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist)

回親国
彩经
回的基础

• 사전설명 준비컨설팅 때 원장, 책임교사가 작성 연습 사전 • 모든 교직원에게 배부하여 실시 및 1차 방문 전에 송략

- 모든 교직원에게 배부하여 실시 및 1차 방문 전에 송부. 1차방문시 조직진단결 과로 활용
- 조직진단보고서 작성을 위해 활용

사후

검사

- 2차 방문컨설팅 때 작성
- 검사 책임교사가 나머지 교사에게 전달 → 전체 교사 작성, 결과수합

•	진단일시:	년	월	일	• 기관명:		• 응답자 이름 :	
•	응답자 구분:	□ 원	장		원감/주임	□ 교사		

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

전혀 그렇지 않다		보통이다		매우 그렇다
1	2	3	4	5
구성요소		문항 내용		점수평균

구성요소		문항 내용	점수	평균
보육	C1.	어린이집의 원장(대표자)은 어린이집의 보육철학 및 이념을 바탕으로 한 운영방침 (예, 급식지도 방안)을 보육교직원들과 함께 수립하였는가?		
철학의 공유 (Common	C2.	어린이집의 원장(대표자)은 교사회의나 오리엔테이션 등을 통해 운영방침을 보육 교직원 및 부모와 공유하였는가?		
value)	C3.	어린이집에서 보육교직원은 공유된 운영방침을 보육과정과 보육프로그램에 적용 하는가?		
보육	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		
교직원의 역량 (Ability)	A2.	어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 적절한 문제해결능력을 가지고 있는가? 문제해결능력: 비상시 대처능력/ 합리적 의사결정능력		
(Ability)	A3.	어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 적절한 대인관계능력을 가지고 있는가? 대인관계능력: 자기조절능력/ 교사 대 교사 갈등해결능력/ 교사 대 원장 갈등해		
		결능력/교사 대 학부모 갈등해결능력		
	R1.	어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 근무환경이 조성되어 있는가? 근무환경: 공간/시간/인력/업무량/합리적 업무분장 등		
업무 수행 자원 및 환경	R2.	어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 기자재 및 교재교구 등이 구비되어 있는가?		
(Resource)	R3.	어린이집에는 민주적인 조직문화가 조성되어 있는가? 민주적인 조직문화: 자유로운 의견개진 분위기/상호 존중하는 의사소통 태도/경청 하는 분위기 등		
	E1.	어린이집의 원장(대표자)은 각 보육교직원의 세부적인 업무내용과 방법에 대해 사전에 명확하게 지시하는가?		
동기 부여 및 피드백	E2.	어린이집의 원장(대표자)은 각 보육교직원의 업무수행과정에 대해 다양한 방식을 통해 주기적으로 피드백하고, 그 개선된 결과를 확인하는가?		
(Empower	E3	다양한 방식: 참관이나 면담, 관찰, 지도, 근무평가 등 어린이집의 원장(대표자)은 보육교직원들이 자신의 보육업무에 열의를 가지고 보다		
ment)	ES.	높은 수준의 전문성을 발휘하도록 다양한 인센티브를 부여하는가?		
		인센티브: 교사회의에서 격려 및 칭찬/ 정기적 평가 또는 보상 등		<u> </u>

## 〈서식 어린이집 3-1〉핵심변화행동 기록지 - 원장용

• 원상()	1 액심먼와앵동을 실	앵아먼시	1 원장 스스	도 실행성노	늘 병사	에는 것	입니다.		
☑제출	서출용 소집단컨설팅 및 2차 방문컨설팅시 컨설턴트와 공유. 2차 방문 컨설팅 후 컨설턴트에게 제출.								
기관명									
구분	핵심변화 행동명	시기			: :	실천 7 자체점2			
	800		1점	2점	3점		4점	5점	비고
	평가결과와 관련된	1주							
	핵심변화행동1 :	2주							
		3주							
		4주							
		5주							
		6주							
OITL	핵심변화행동1을 대 행하면서 어려운 선된 점, 다음주 7 의견을 자유롭게 7	점, 개 계획 등				·			
원장	조직문화와	1주							
	관련된 핵심변화행동2:	2주							
	122 100-	3주							
		4주							
		5주							
		6주							

- 매주 자체점검 하도록 함(5점 척도)
- 1점: 핵심변화행동이 전혀 잘 이루어지지 않았다.
- 2점: 핵심변화행동이 거의 이루어지지 않았다.
- 3점: 핵심변화행동이 보통정도 이루어졌다.

핵심변화행동2를 매주 실 행하면서 어려운 점, 개 선된 점, 다음주 계획 등 의견을 자유롭게 기록

- 4점: 핵심변화행동이 대체로 잘 이루어졌다.
- 5점: 핵심변화행동이 매우 잘 이루어졌다.

## 〈서식 어린이집 3-2〉핵심변화행동 기록지 - 교사용

• 보육교	고사가 핵심변화행동을	을 실행하	하면서 보육	교사 스스로	실행정도를	평가히	는 것입	니다.			
☑ 제출	용 소집단컨설팅, 27 2차 방문 컨설팅				- 전체교사약	의 기록	 돗를 원	장이 수합하	여 가져오기.		
	•										
기관명			직위 □ 원감/주임 □ 교사 이름								
구분	핵심변화	시기			실천 : 자체?	! 기록 점검(5					
	행동명		1점	2점	3점	4	점	5점	비고		
	평가결과와 관련된	1주									
	핵심변화행동1 :	2주									
		3주									
		4주									
		5주									
		6주									
7.11	핵심변화행동1을 매주 실 행하면서 어려운 점, 개 선된 점, 다음주 계획 등 의견을 자유롭게 기록										
교사	조직문화와 관련된	1주									
	핵심변화행동2:	2주									
		3주									
		4주									
		5주									
		6주									
	핵심변화행동2를 미 행하면서 어려운 선된 점, 다음주 <i>7</i> 의견을 자유롭게 <i>7</i>	점, 개 11획 등									
	자체점검 하도록 힘			Ю.E.I							

- 1점: 핵심변화행동이 전혀 잘 이루어지지 않았다.
- 2점: 핵심변화행동이 거의 이루어지지 않았다.
- 3점: 핵심변화행동이 보통정도 이루어졌다.
- 4점: 핵심변화행동이 대체로 잘 이루어졌다.
- 5점: 핵심변화행동이 매우 잘 이루어졌다.

## 〈서식 어린이집 4〉 어린이집의 추가 목표 설정

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

- 2차 방문컨설팅은 컨설팅 대상 기관의 <u>원장과 보육교직원이</u> 참여하여 컨설팅 참여 경험과 실행 변화정도를 공유하고 개선을 확인하는 과정이다.
- 개선을 확인하고 다음 평가 기간까지 실행 할 수 있는 컨설팅의제와, 핵심변화행동에 대해 장기계획을 수립하는 과정이다.

☑
 제출용

어린이집에서 작성한 서식(서식3-1/3-2, 서식4, 서식6-1/6-2) 취합하여 컨설턴트에게 제출 컨설턴트는 개선상태파악과 새로운 목표행동을 수석컨설턴트에게 제출(파일명: 2차 방문컨설팅 결과보고서)

		개선상태 파악 및	및 평가준비를 위한 취	하 목표 성	설정		
	구성:	요소	개선된 사형	<u> </u>	추가로 개·	선할 부분 개선 목표	
개선 상태 파악	보육철학의 공유 (Common Valu - 구성원과 운영 - 구성원 간 비전 - 비전 및 가치의	방침 수립 선 및 가치 공유	- 교직원과 원장 모 지 기록의 충실: 방지를 위한 공동 기울이게 됨	화와 누락	-		
	보육교직원의 역동 (Ability) - 업무수행 관련 - 문제해결능력 - 대인관계능력	_	- 교사간 교류확대를 서작성 기술이 향 음 - 교사들이 보육일 하지 않고 매일 제출하는 습관 형	상되고 있 지를 누락 작성하고	한 자체점검 체계가 자리잡 아가고 있으나 구체적으로 어떠한 사항을 확인하고 점		
	업무수행 자원 및 (Resource) - 근무환경(시간, 업무량, 업무량 - 기자재 및 교자 - 민주적 조직문:	공간, 인력, 분장) 내교구	-			l을 위한 서류업무 시 = 현실은 쉽게 바뀌지	
	동기부여 및 피드 (Empowering) - 업무수행 기준 - 주기적인 피드 - 인센티브 부여	제시	- 원장 및 동료교사 피드백으로 교사 감을 가지고 보육 성함 - 교사회의 시간에 <sup>2</sup> 보육일지 제출에 대 인을 함	들이 자신 일지를 작 정기적으로	-		
	기간	영역	어린이집의 목표	핵심변화	행동-원장	핵심변화행동-교사	
새로운 목표 및		H 오기저 미		개선사형	일지 및 : 적용 및 :하기	공유된 일지 반영하여 점검하기	
핵심변화 행동설정	컨설팅 종료 후 - 2020년 가을	보육과정 및 상호작용	보육일지 자율장학		칭찬으로 !여하기	경력교사와 신입교사 멘토링(2인1조) 교차 점검하기	

## 〈서식 어린이집 5〉 컨설팅 만족도 조사\_어린이집(원장과 교사 작성용)

V	☑ 온라인 만족도 조사 컨설턴트는 컨설팅 종료 후 원장-교사 전원에게 온라인(서베이)으로 실시할 수 있도록 안내한다.												
	어린이집	며			작성	TL C	] 원장	□ 원감/=	⊼0I □	교사			
	컨설턴트!				43	^r  L	123	□ 전심/-	78 U	π/ι			
	신달인드	o'											
	컨설팅 영	역											
				1차 방문컨설팅			2020년	월	일				
	컨설팅 일	자	소	입단컨설팅(소모임)			2020년	월	일				
				2차 방문컨설팅			2020년	월	일				
		짇	분내용	3	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	특이사항 또는 응답 이유			
Α.	컨설팅 운	영 및 등	방법						•				
1				l 방식, 컨설팅 방법 족하십니까?(방법 만	1	2	3	4	5				
2	컨설팅 내용에 대한 분석, 진단, 해결방안 제안 내용 등에 대하여 만족하십니까?(내용 만족도)				1	2	3	4	5				
3				스로 전문성이 향상 ?(컨설팅 효과)	1	2	3	4	5				
4	전체적인 까?(전반			에 대하여 만족하십니	1	2	3	4	5				
В.	컨설턴트												
5	컨설턴트 까?	가 전문	성을	갖췄다고 생각하십니	1	2	3	4	5				
6	컨설턴트 을 제시하			위해 효과적인 전략	1	2	3	4	5				
7	컨설팅 9 한 답변을			해 컨설턴트가 충분 니까?	1	2	3	4	5				
8	컨설턴트가 성실한 자세/윤리적 행동으로 컨설팅을 진행하였습니까?				1	2	3	4	5				
9	컨설팅 진행 시 컨설턴트와 편안한 관계를 유지하였습니까?			1	2	3	4	5					
10	커석터트가 이해하기 쉽게 석명하였습니			1	2	3	4	5					
11				· 가 해결과 상관없이 기 되었습니까?	1	2	3	4	5				

	질문내용	전혜 그렇 지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다	특이사항 또는 응답 이유
C. 7	컨설팅 결과 및 평가						
12	선생님께서 의뢰한 문제해결에 도움이 되었습니까?	1	2	3	4	5	
13	전반적인 컨설팅 결과에 대해 만족하십니까?	1	2	3	4	5	
14	다음 기회에 컨설팅을 다시 받을 생각이 있습니까?	1	2	3	4	5	
D. (							
15	CARE 컨설팅 모형을 충분히 이해하셨습니까?	1	2	3	4	5	
16	CARE 컨설팅은 내가 업무를 수행하는데 도움이 되는 구체적인 전략과 방법을 알려주었습니까?	1	2	3	4	5	
17	CARE 컨설팅은 내가 업무를 수행하는데 도움이 되 는 피드백을 제공해주었습니까?	1	2	3	4	5	
18	CARE 컨설팅은 기존의 컨설팅과는 다른 차별화 된 접근과 내용을 제공해주었습니까?	1	2	3	4	5	
E. 2	기타 의견	•		•	•		

<sup>※</sup> 컨설팅 관련하여 <u>기타 좋았던 점 및 제안사항</u> 등을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.

## 〈서식 어린이집 6-1〉 컨설팅 전/후 평가-원장용



• 1차 방문 컨설팅, 2차 방문컨설팅

1차 컨설팅 시 종이, 온라인 동시 작성 후 종이는 개인 보관

기관명		이름						
	역할			전혀 못함				매우 잘함
	·=			1점	2점	3점	4점	<u>5점</u>
•관찰	비이 어디 소행기적이 기비의 가고 조기적	O 7 7 15 k	<b>=</b> I⊏I \					
<u>(나는 과</u> •문서점:	사의 업무 수행과정을 관심을 갖고 주기적 <sup>전</sup>	으도 편설	인나.)					
	_ 에서의 행정과 보육업무 관련 문서를 점검							
•피드백 (나는 교	제공 사의 업무역량강화를 위해 적절한 방법으로							
	용 및 의사소통	- 1 1	1.7					
(나는 교	사와 긴밀하게 상호작용하고 원활한 소통을	을 유지한다	ł.)					-11.0
	핵심변화행동			전혀 못함				매우 잘함
				1점	2점	3점	4점	5점
•도출된 :	원장 핵심변화행동 1							
•도출된 :	원장 핵심변화행동 2							
② 컨	설팅 후 평가							
<ul> <li>컨설팅</li> </ul>	J 실행 후 원장의 역할 수행 정도를 원장	스스로 평	가하는 것	입니다.				
☑ 제출	용 핵심변화행동 실행 후 5주차~6주차0 3차 컨설팅 시 온라인 작성(컨설팅 A		·조)					
	역할			전혀 못함				매우 잘함
	극결			<u> </u>	2점	3점	4점	<sub>- 르므</sub> 5점
•관찰								
	사의 업무 수행과정을 관심을 갖고 주기적	으로 관찰	한다.)					
•문서점( (나는 원	검 에서의 행정과 보육업무 관련 문서를 점검	하다 )						
<u>•피드백</u>		L 11/						
(나는 교	사의 업무역량강화를 위해 적절한 방법으로	믿 피드백을	을 준다.)					
U— II	용 및 의사소통							
(나는 교	사와 긴밀하게 상호작용하고 원활한 소통을	ł.)	전혀				매우	
	핵심변화행동	전여 못함				메구 잘함		
			1점	2점	3점	4점	5점	
•도출된 :	원장 핵심변화행동 1							
•도출된	원장 핵심변화행동 2							

## 〈서식 어린이집 6-2〉 컨설팅 전/후 평가-보육교사용

	• 1차 방문 컨	!설팅, 2차	나 방문컨설	설팅							
	1차 컨설팅 시	종이, 은	온라인 동/	시 작성	를 존아	= 개인	보관				
기관명		직위		] 원감	□ 교사		이름				
		역할					전혀 못함				매우 잘함
		극필					1점	2점	3점	4점	<sub>2</sub> 5점
•보육 활동 실행 (나는 보육활동을 계획하고, 계획대로 실행하는지 점검한다.)											
•관찰 (나는 보육활동 실행고	l정에서 관심을 <i>걸</i>	남고 주기적	적으로 아동	등을 관침	할한다.)						
•문서 작성 (나는 보육계획과 원어	서의 행정과 관련	면 문서를	작성한다.)	1							
•피드백 적용 (나는 업무 역량강화를					10로 바운	하다)					
•상호작용 및 의사소통	5				60	L-1./					
(나는 원장과 긴밀하거	상호작용하고 원	실왈한 소등	등을 유시한	<u>년</u> 나.)			전혀				매우
	핵심	변화행동					전혀 못함				잘함
 •도출된 교사 핵심변호	:l해도 1						1점	2점	3점	4점	5점
: 120 12/1 4001	100										
•도출된 교사 핵심변호 :	하동 2										
② 컨설팅 후 평	<b>!</b> 가										
• 컨설팅 실행 후 교사				평가하는	= 것입니다	ł.					
시 세수요	화행동 실행 후 5 설팅 시 온라인 3			: 참조)							
		역할					전혀 못함				매우 잘함
							1점	2점	3점	4점	5점
<ul><li>보육 활동 실행</li><li>(나는 보육활동을 계획</li></ul>	하고, 계획대로 1	실행하는지	점검한다	ł.)							
•관찰 (나는 보육활동 실행과	H정에서 관심을 것	같고 주기적	적으로 아동	등을 관침	할한다.)						
•문서 작성 (나는 보육계획과 원에서의 행정과 관련 문서를 작성한다.)											
•피드백 적용 (나는 업무 역량강화를 위해 제공받은 원장의 피드백에 적절한 방법으로 반응한다.)							_				
•상호작용 및 의사소통 (나는 원장과 긴밀하게 상호작용하고 원활한 소통을 유지한다.)											
		변화행동		-			전혀 못함				매우 잘함

1점 2점 3점 4점 5점

•도출된 교사 핵심변화행동 1 : •도출된 교사 핵심변화행동 2

## 〈서식 컨설턴트 1〉 진단 보고서

					어린이집에 대한 사전 에서 주력해야 할 개선	선정보를 검토, 기관 <sup>:</sup> 선방향을 검토	현황을 파악.		
기관 현황	육아종	합지원센	<b>터</b> 컨설팅	컨설팅 신청서, 평가결과통보서, 상호확인서를 수석에게 제공					
파악을 위한 검토	수석컨	설턴트	CAR	조직	진단 체크리스트 데(	기터 컨설턴트에게 저			
자료	컨설턴	<u> </u>	조직전	· - - - - - - - - - - - - - - - - - - -	베 데이터를 입력하여	결과분석			
☑ 제출용			1일을 수석? 일이집 사전		트에게 제출 고서)				
				시	전 진단 보고서				
1) 기관 현황	개요	작성빙	;법 : 서식	어린이	집 1- 컨설팅 신청사	참조하여 작성			
기관명		00어린	이집						
설립유형	훰	□ 국·	공립 🗆 시	회복자	법인 □ 법인·단체	등 🗆 민간 🗆 가정	성 □ 직장 □ 협동		
위치			시 _		구				
어린이집 -	규모	정원/ 현원	정원 현원		보육교직원수	원장:명, 주임:명, [	원감:명 담임교사:명		
(신청일 현	년 <b>재</b> )	반	0세	개반	1세개반	2세개반	3세개반		
		구성	4세	개반	5세개반	혼합반			
2) 컨설팅 신	청영역	작성	방법 : 서식	어린이	기집 1- 어린이집 컨	설팅 신청서 참조하여	작성		
□ 보위	라정 및	상호작용	용 🗆 보	육환경	및 운영관리 🗆 7	건강·안전 □ 교직	원 🗆 기타		
3) 평가인증길	결과 분석	작성형	방법: 평가인	!증결고	ト 통보서, 상호확인서	를 참조하여 작성			
평가지표	Ŧ				( Ā	대)평가인증 결과			
기관등급	3	☐ A등	급 🗆	B등급	라 □ C등급	□ D등급			
평가영역	4		국과정 및 호작용		□ 보육환경 및 운영관리	□ 건강·안전	□ 교직원		
	우수								
평가	적합								
	선필요								
4) 조직진단	CARE 는	른석							
참여자	원장	□ 원감	□ 교사	(교사	참여자 수 : / 종	총 🗆 인)			
• 조직진단기(	게 데이트	네 입력 5	돈는 붙여넣	기(원2	를 수석컨설턴트로 부 남 유무에 따라 파일 배 분석지에 붙여 넣고	구분)			

#### ▮종합

① 어린이집 전체

(작성방법: CARE 조직진단기-영역별

각 5점)

그래프(막대, 꺾은선, 방사형) 3가지

중 선택하여 붙여넣기

#### 분석내용

작성방법: 그래프의 점수를 서식2의 점수척도표를 토대로 분석

■ 매우 많은 개선이 필요

X<1.50

■ 많은 개선이 필요

1.50≤X<2.50

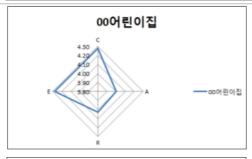
■ 조금 개선이 필요

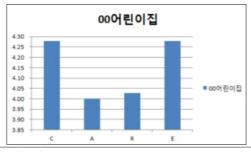
2.50≤X<3.50 3.50≤X<4.50

■ 아주 약간의 개선이 필요 ■ 개선이 필요없다

4.50≤X

	С	Α	R	E	Total
○○어린이집	3.67	3.50	3.92	3.92	3.75





■C:

■A: ■R:

■E:

▋세부자료

## ① 직책별\*영역별

C

(작성방법: care 조직진단지 -구성원별(영역별 각5점) 그래프(3가지중 선택하여) 붙여넣기

5.00 4.50 4.00 3.50 3.00 2.50 2.00 1.50 1.00 0.50

R

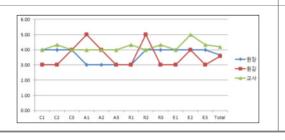
분석내용

## ② 직책별\*문항별 (optional) (작성방법: care 조직진단지 -구성원별(5점) 그래프 문항에 대한 그래프 붙여넣기

## 분석내용 (optional)

■ C :

■R: ■E:



#### 5)종합검토 및 컨설팅 주력 방향 계획

## 어린이집 컨설팅 의뢰 영역 및 컨설팅 주력방향

R-컨설팅 의뢰영역에 대한 참고용 자료, 비품 등은 구비되어 있는가?

E-컨설팅 의뢰영역에 대한 원장의 주기적인 점검 및 피드백, 인센티브는 어떠한가?

#### 평가인증 결과자료 검토분석 및 컨설팅 주력방향

평가인증 결과 통보서를 참조하여 작성

\_\_\_ 등급으로 인증 통과.

평가영역중 \_\_\_\_\_ 영역에서 개선 필요가 나타남

개선필요 세부항목(평가항목): \_\_\_\_\_

평가인증 결과를 토대로 CARE 영역 중 어떠한 부분이 원인으로 작용하고 있는지 면담, 관찰, 문서검토를 통해 살펴볼 필요가 있겠음

C - 개선필요 세부항목에 대한 가치, 필요성, 이념 등이 공유되고 있는가?

A - 개선필요 세부항목에 대한 지식, 기술, 역량은 어떠한가?

R - 개선필요 세부항목에 대한 참고용 자료, 비품 등은 구비되어 있는가?

E - 개선필요 세부항목에 대한 원장의 주기적인 점검 및 피드백, 인센티브는 어떠한가?

 CARE

 진단분석 및

 컨설팅

 주력방향

## 〈서식 컨설턴트 2〉컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출 작업지

- 구성원과의 회의를 거쳐 의제 두 가지와 핵심변화행동을 도출한다.
- 어린이집 방문 시 사용하는 작업지이므로 자유롭게 작성 및 활용한다.
- ☑ 제출용 1차 방문 후 문서화 하여 수석컨설턴트에게 제출한다. 이는 1차 방문컨설팅의 결과보 고서로 갈음한다.

#### 1) 평가결과와 관련된 목표

컨설팅목표 도출 및 합의 과정								
어린이집 명			어린이집					
컨설팅목표								
원장(리더) 핵심변화행동		보육교직원(실무진) 핵심변화 행동	$\Rightarrow$	변화된 결과 (정적 강화)		목표 상태		
핵심변화행동1		핵심변화행동1	Û		$\Rightarrow$			

## 2) 조직문화와 관련된 중장기 목표

컨설팅목표 도출 및 합의 과정						
			어린이집			
	보육교직원(실무진) 핵심변화 행동	$\Diamond$	변화된 결과 (정적 강화)		목표 상태	
	핵심변화행동2					
		Û		$\Box$		
		⇒     보육교직원(실무진)       핵심변화 행동	□         보육교직원(실무진)           핵심변화 행동         핵심변화행동2	어린이집    다	어린이집    다	

## 〈서식 컨설턴트 2-1〉 1차 방문컨설팅 결과보고서

□ 컨설팅목표(의제)/핵심변화행동 도출 결과

• 1차 방문컨설팅을 통해 원장과 교직원이 도출한 컨설팅의 목표(의제)와 핵심변화행동(원장, 교사) 도출 결과를 정리

☑ 제축용	:   (파익명:	1차 방문컨석팅	격과보고서)

	1차 방문컨설팅 결과보고서								
	컨설턴트 명								
	컨설팅 일시	(	)월	(	)일	(	)시	소요시간: (	)분
	어린이집 명								
참석 현황	원장/대표자/명								
	교사/명								
원장	류표  , 핵심변화행동,								
교사 핵심변화행동									
	뜪표 Ⅱ, 핵심변화행동,								
교사	핵심변화행동								
3. 7	타 특이사항								

## 〈서식 컨설턴트 3〉 소집단 컨설팅 결과보고서

#### □ 핵심행동 실행여부 확인을 위한 소집단 컨설팅

- 소집단 컨설팅은 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 컨설팅 대상 기관의 **원장과 교사**가 참여하여 경험과 실행정도를 공유하는 중간점검의 과정이다.
- 방문컨설팅 내용에서 수립한 핵심변화행동 실천과정에서의 어려움을 확인하고 이에 대한 컨설턴트의 추가적인 지원이 이루어지는 과정이다.

☑ 제출용

소모임에 참석한 원장, 교사가 작성한 결과보고서를 취합하여 수석컨설턴트에게 제출(파일명: 3차 소집단 모임 결과보고서)

	소집단 모임 결과보고서									
	컨설턴트 명									
	컨설팅 일시	(	)월	(	)일	(	)시	소요시간: (	)분	
	어린이집 명									
참석 현황	원장/대표자/명									
	교사/명									
<ul><li>변화된</li><li>해 원정</li><li>동 변화</li><li>원장 및</li></ul>	I동의 실행정도 기록물 및 대회를 통 당 및 교사의 긍정적 행 화에 대해 공유하기 및 교사의 긍정적 변화 배 격려하기									
원 • 개선과정 공감하기	시 어려움 파악 및 지 성에서의 노력과 어려움 니 당 유지를 위한 방안 찾									
	특이사항 및 추가 목표   대한 의견 나누기									

## 〈서식 컨설턴트 4〉 컨설팅 만족도 조사 설문지(컨설턴트 작성용)

V	온라인	만족도 조사 건설팅 종료 후 컨설턴트가 온라인으로 제출한다.					ł.		
컨설	턴트명								
컨설	팅 영역								
		질문내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	특이사항 또는 응답이유
A. 컨	선팅 운영	및 방법							
1	팅 방법	진행과정, 협의 방식 (기법) 등에 대하여 (방법 만족도)							
2	결방안 2	내용에 대한 분석, 7 제안 내용 등에 대히 1?(내용 만족도)							
3	컨설팅 참여를 통해 스스로 전문성 이 향상되었다고 생각하십니까?(컨 설팅 효과)								
4		컨설팅 운영과 진행 하십니까? (전반적인							
B. 컨설	설턴트								
5		에서 제출한 사전  이 되었습니까?	진단자료						
6		조직진단 체크리스트 과분석 자료는 도움							
7	1차 컨 니까?	설팅은 원활히 진형	행되었습						
8		내심변화행동 도출은 원활히 진행되 없습니까?							
9	2차 컨 니까?	설팅은 원활히 진형							
10	3차 컨· 니까?	설팅은 원활히 진형	행되었습						
11	컨설팅의 습니까?	제 수립은 원활히	진행되었						

C. 컨설	C. 컨설팅 결과 및 평가						
12	어린이집에서 의뢰한 문제해결에 도 움을 주었습니까?						
13	어린이집 원장 및 교사에게 맞춤형 으로 도움을 주었습니까?						
14	전반적인 컨설팅 결과에 대해 만족하십니까?						
D. C	D. CARE 컨설팅 모형의 적합성						
15	CARE 컨설팅 모형을 충분히 이해하 셨습니까?						
16	CARE 컨설팅은 내가 컨설팅을 수 행하는데 도움이 되는 구체적인 전 략과 방법을 알려주었습니까?						
17	CARE 컨설팅은 내가 업무를 수행하는데 도움이 되는 지원과 피드백을 제공해주었습니까?						
18	CARE 컨설팅은 기존의 컨설팅과는 다른 차별화 된 접근과 내용을 제공 해주었습니까?						

#### E. 기타 의견

- ※ 컨설팅에 관련하여 기타 좋았던 점 및 제안사항 등을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.
- 1. 평가연계 C.A.R.E. <u>컨설팅 진행에 대한 전반적인 참여 경험</u>을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.
- 2. 컨설팅 각 <u>단계별 과정(컨설턴트 교육-사전진단-1차 컨설팅-2차 컨설팅-3차 컨설팅-</u> 결과보고)에 대한 의견을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.
- 3. 컨설팅 진행과정에서 <u>컨설팅 참여 어린이집별 특성</u>에 따른 의견을 자유롭게 작성해 주 시기 바랍니다.
- 4. 컨설팅 진행과정에서 기타 <u>개선할 사항(어린이집별 컨설턴트 1인 파견, 평가인증 후 평가연계 컨설팅 필요성, 추후 방문 등)</u>에 대해 구체적으로 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.

## 〈서식 컨설턴트 5〉 컨설턴트 결과보고서

- 1. 기관현황 및 조직진단 (작성방법 : 서식 컨설턴트 1 조직진단보고서 양식 첨부)
- 2. 어린이집이 해결하고자 하는 문제, 목표 및 핵심변화행동
  - 가. 어린이집이 해결하고자 하는 문제 혹은 목표들(작성방법: 서식 컨설턴트 2를 첨부)
  - 나. 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출 (작성방법: 서식 컨설턴트2, 서식 어린이집3-1과 3-2를 참고하여 작성)

컨설팅목표					
선정이유(참고자료1, 2, 3의 내용 중 핵심 내용 기록)					
•					
•					
1) 핵심행동(원장/원감)		2) 핵심행동(교사)			
•		•			
•		•			

- 다. 소집단컨설팅 결과
- □ 핵심행동 실행여부 및 어려움 확인(작성방법: 〈서식 컨설턴트3〉 2차 소집단컨설팅 결과보고서 를 첨부)
- 라. 핵심변화행동 이행 결과 분석 및 보고
- 1) 평가관련 목표:

〈원장/원감〉	〈원장/원감〉						
	핵심행동 1	핵심행동 2					
• 양적 이행 여부							
• 질적 평가							
• 컨설팅 의제 목표달성의 개선 전반							
〈교사〉							
	핵심행동 1	핵심행동 2					
• 양적 이행 여부							
• 질적 평가							
• 컨설팅 의제 목표달성의 개선 전반							

### 2) 조직문화관련 목표:

〈원장/원감〉		
	핵심행동 1	핵심행동 2
• 양적 이행 여부		
• 질적 평가		
• 컨설팅 의제 목표달성의 개선 전반		
〈교사〉		
	핵심행동 1	핵심행동 2
• 양적 이행 여부		
• 질적 평가		
• 컨설팅 의제 목표달성의 개선 전반		

3	2차 방문컨설팅	결과보고서(작성방법:	〈서식	어린이집4〉	어린이집의	추가 목표	설정읔	첨부

□ 개선상태 파악	
□ 개선전략 실행여부 및 어려움 확인	
□ 어린이집의 이후 목표 및 핵심변화행동 설정	덩
□ 컨설팅 만족도 조사 실시	

### 〈서식 컨설턴트 6〉컨설턴트 윤리강령서

## 「어린이집평가 연계 CARE 컨설팅」

## 컨설턴트 윤리강령 서약서

성 명: 생년월일:

본인은 육아정책연구소·육아종합지원센터에서 수행하는 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅에 참여하는 컨설턴트로서 다음 사항을 준수합니다.

- 1. 컨설턴트로서의 품위를 지키며, 지원자 및 격려자로의 역할 수행에 최선을 다한다.
- 2. 컨설팅 일정에 따라 요구되는 역할을 수행하고 관련 서류는 제출 기한을 준수한다.
- 3. 컨설팅 과정에서 접하게 되는 어린이집과 원장, 교사에 대한 정보, 본 연구와 시범사 업에 해당하는 내용을 누설하거나 이를 사적으로 이용하는 행위를 하지 않는다.

본인은 위의 사항을 숙지하여 이를 성실히 준수할 것임을 서약합니다.

2020년 월 일

서 약 자: (인)



# 부록 3. 컨설팅 핵심변화 행동 목록(2020년)

## 1) 핵심변화 행동

구분	원장 핵심변화행동1	원장 핵심변화행동2	교사 핵심변화행동1	교사 핵심변화행동2
1	업무내용과 방법 명확하게 지시하기	상호작용시 영아의 행동을 언어화하기	영아의 행동을 언어화해준다(상호작용)	매일 일지 쓰기
2	매주 월요일 보육일지 피드백	매주 금요일 안전점검하기	매주 목요일 평가제 스터디	매주 금요일 안전점검
3	주 3회 이상 모든 교사들에게 감정코칭 상호작용 격려하기	매달 2, 4주 월요일에 정기회의를 하고 긴급한 회의는 하루전에 미리 공지하기	어떤 문제 상황에서도 교사의 선입견 없이 영유아에게 감정코칭부터 하기	회의시간에 긍정적, 부정적인 반응하며 참석하기
4	교사회의 직접 주도하기	매일 어린이집 일과 기록하기	행동을 언어화 한다	식습관(편식하는 육아 식습관) 개선
5	매주 월요일 1시 안전 위생 점검	매주 금요일 1시 보육 일지 피드백	매주 수요일 1시 30분 역할분담표 만들기	매주 화요일 상호작용 스터디와 교차점검
6	매주 금요일 일지 점검 후 피드백	매일 교직원 칭찬	매주 수요일 6시 평가제 1영역 스터디	매주 출근시 교직원에게 격려해요
7	매주 월요일 1시 30분 보육일지 점검	매주 월요일 평가제 교육	매주 월요일 1시 30분 상호작용 스터디	매주 월요일 업무분담표 작성 수정하기
8	세부적인 업무내용과 방법 명확하게 지시하기	지시내용을 두루뭉술하지 않고 개별적으로 하기	매일 일지 쓰기	업무 분장된 업무 잘 실행하기
9	교사들에게 매일 칭찬거리 찾아서 실행하기(1명 이상)	명확한 지시전달	영유아의 행동을 언어화한다 (상호작용)	교사들끼리 매일 피드백하기
10	매일 교사들의 전날 감정코칭 상호작용 피드백하기(격려하기/ 지도하기)	교사에게 부정적인 피드백은 개인적으로 전달하고 부정적인 피드백을 하기 전에 긍정적인 격려, 칭찬 한가지와 함께 전달하기	매일 오전 놀이시간 1시간동안 영유아의 문제행동 지도시 영유아의 감정코칭 상호작용 먼저하기	원장님에게 들은 피드백은 즉시 실행하거나 수정, 개선한다.
11	매주 수요일 평가제 스터디	매주 목요일 보육일지 피드백	목요일 오후 1영역에 관한 스터디 20분씩하고 다같이 체크	매주 목요일 역할분담 수정하고 매일 출퇴근시 게시판 확인
12	매주 월요일 일지 점검	매주 목요일 평가제 1영역 스터디	매주 목요일 1시 30분 업무분담표 조직 수정	매주 목요일 평가제 1영역 스터디
13	놀이에 대한 상호작용	교사들이 제시한 물품	매주 월요일 교사회의	주제별, 평상시 물품

구분	원장 핵심변화행동1	원장 핵심변화행동2	교사 핵심변화행동1	교사 핵심변화행동2
		목록에 대해 정확히 확답하여 구입해주기	30분 이내 건의사항 1가지 반영	목록 제시
14	전주 좋은 활동 소개 시 간식 지원(커피)	놀이 확장에 따른 재료 준비하기	계획한 주간 보육활동 중 실행 후 타교사에게 권할만한 활동에 대해 의견 나누기	다양한 수업 활용을 위한 놀이 정보를 다양한 사이트에게 알아본다
15	개정누리과정 교육받기	회의 낮잠시간(30분)	개정누리과정 교육 참여	월요일 낮잠시간 교사 회의
16	티타임 다과제공(13:30~14:4 0)	주제에 따른 놀이 질문	매주 화요일 13:30~14:00 회의하기	주제에 따른 놀이 질문하기
17	1주일에 1회 교사회의 시간 갖기	건의사항 1건 이상 반영하기	일주일에 1회 교사회의 시간 갖기(30분~)	교사들의 건의사항 자유롭게 이야기하기
18	알맞은 서식 제공(업무분장)	2주 한번 교사 모임(외부 모임 시 커피 지원)	문서 축소 및 실행	교사 회의 2주에 한 번 외부에서 교사 모임(회의)
19	주1회 안전점검 순회하기	주1회 교사회의 시 상호작용 피드백하기	매일 안전점검 실시하기	주1회 자기수업녹음 듣고 교사 회의 시 공유하기
20	주1회 보육일지 작성 및 점검하기	주1회 상호작용 관찰하고 피드백하기	보육일지 작성 후 매주 월요일까지 제출하기	개방형 상호작용하기
21	매일 하루 20분 서류점검 및 교사회의 하기	연월차 사용지원 및 휴게시간 보장하기	교사회의 참여 및 특이사항 공유하기	연월차 사용분배 및 휴게시간 갖기
22	교사에게 상냥하게 대하기	교사들을 칭찬하고 격려하기	유아 개별적 기질을 인정하고 기다려주는 것	구체적인 칭찬
23	보육일지 검토 후 긍정적인 피드백(1주일 1회)	보육일지에 대해 긍정적인 피드백하기	영유아의 실제 놀이하기	원장님의 격려에 긍정적인 반응하기
24	주 3회 이상 모든 교사들에게 감정코칭 상호작용 격려하기	매달 2, 4주 월요일에 정기회의를 하고 긴급한 회의는 하루전에 미리 공지하기	어떤 문제 상황에서도 교사의 선입견 없이 영유아에게 감정코칭부터 하기	회의시간에 긍정적, 부정적인 반응하며 참석하기
25	주 1회 교사의 보육일지 평가내용 확인하고 피드백하기	실행한 놀이 중 한가지를 선택하여 평가가 매일 연계되게 기록하기	주 4회 이상 30분씩 어린이집 외부에서 휴게시간 갖기	주 4회 이상 원장님께 휴게시간 갖으시라고 요청하기
26	주 1회 안전·위생·청결 점검하기	주1회 상호작용 관찰하고 피드백하기	매일 안전, 위생, 청결 점검하기	영아: 행동 말로 표현하기, 유아: 놀이관련 개방형

구분	원장 핵심변화행동1	현화행동1 원장 핵심변화행동2 교사 핵심변화행동		교사 핵심변화행동2
				질문하기
27	놀이 실행, 평가를 가정통신문에 기록하여 부모님에게 안내하기	교사와 긍정적인 내용을 말하기	놀이 실행 평가를 가정 통신문에 기록하여 부모님에게 안내하기	원장님과 긍정적인 내용을 말하기
28	주1회 보육일지 점검하기	매일 교사 3명에게 칭찬하기	매일 의미 있는 보육일지 평가하고 주1회 제출하기	매일 동료 교사 1명 칭찬하기
29	주1회 보육일지 점검하기	출근하면서 교사에게 "좋은 하루 되세요. 사랑해요"라고 말하기	매일 보육일지 평가하고 주1회 제출하기	매일 출근하면서 "좋은 하루 되세요"라고 말하기
30	보육실 라운딩하며 교사 핵심행동 모니터링	교사의 행동에 대해 격려,칭찬,지지해주기	영아: '하지마, 안돼'라는 말 사용하지 않기, 유아: 하루 한 번 유아의 이름 부르며 스킨십하기	원장-교사, 교사-교사 간 하루 한 번 칭찬하기
31	주1회 각반 교실 돌아보며 피드백하기	주1회 교직원에게 간식 제공하기	등하원시 긍정적인 언어로 상호작용하기	매일 마니또에게 행복메시지 보내기
32	매일 일과 마무리 시간에 교사에게 감정코칭이 잘 되었는지 확인하고 격려하기	주1회 교사들에게 감사한 일이나 격려하는 말 해주기	영아가 부정적인 정서를 표현할 때 무조건 감정코칭부터 상호작용 시작하기	주1회 원장과 동료에게 감사한 일이나 격려하는 말 해주기
33	주1회 보육일지 작성 및 관련 서류 점검하기	주1회 상호작용 관찰하고 피드백하기	보육일지 작성 후 매주 월요일까지 제출하기	주도적 상호작용 지양하고 개방형 상호작용하기

## 2) 지표별 핵심변화 행동

구분	원장 핵심변화행동1	교사 핵심변화행동1
	매주 월요일 보육일지 피드백	매일 일지 쓰기
	매주 월요일 1시 30분 보육일지 점검	보육일지 작성 후 매주 월요일까지 제출 하기
1-2.	매주 월요일 일지 점검	매일 의미있는 보육일지 평가하고 주1회 제출하기
보육계획	주1회 보육일지 작성 및 점검하기	매일 보육일지 평가하고 주1회 제출하기
수립 및 실행	주1회 보육일지 점검하기	보육일지 작성 후 매주 월요일까지 제출 하기
	주1회 보육일지 점검하기	
	주1회 보육일지 작성 및 관련 서류 점검 하기	

구분	원장 핵심변화행동1	교사 핵심변화행동1
14	놀이에 대한 상호작용	영아의 행동을 언어화해준다(상호작용)
		어떤 문제 상황에서도 교사의 선입견 없
		이 영유아에게 감정코칭부터 하기
		행동을 언어화한다
		영유아의 행동을 언어화한다(상호작용)
		매일 오전 놀이시간 1시간 동안 영유아의 문제행동 지도 시 영유아의 감정코칭 상호작용 먼저하기
1-3. 놀이 및 활동지원		유아 개별적 기질을 인정하고 기다려주 는 것
크에 롯 필증시년		영유아의 실제 놀이하기
		어떤 문제 상황에서도 교사의 선입견없 이 영유아에게 감정코칭부터 하기
		영아: '하지마, 안돼'라는 말 사용하지 않기, 유아: 하루 한 번 유아의 이름 부르며 스킨십하기
		등하원 시 긍정적인 언어로 상호작용하기
		영아가 부정적인 정서를 표현할 때 무조 건 감정코칭부터 상호작용 시작하기
	매주 수요일 평가제 스터디	매주 목요일 평가제 스터디
1-5.		매주 수요일 6시 평가제 1영역 스터디
보육과정 평가		목요일 오후 1영역에 관한 스터디 20분 씩하고 다같이 체크
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	놀이 실행, 평가를 가정통신문에 기록하 여 부모님에게 안내하기	놀이 실행 평가를 가정통신문에 기록하 여 부모님에게 안내하기
3–1.	매주 월요일 1시 안전 위생 점검	매일 안전점검 실시하기
실내외 공간의	주1회 안전점검 순회하기	매일 안전, 위생, 청결 점검하기
청결 및 안전 	주1회 안전, 위생, 청결 점검하기	
	주3회 이상 모든 교사들에게 감정코칭 상호작용 격려하기	매주 화요일 13:30~14:00 회의하기
	알맞은 서식 제공(업무분장)	일주일에 1회 교사회의 시간 갖기(30분~)
4.4	매일 하루 20분 서류점검 및 교사회의 하기	교사회의 참여 및 특이사항 공유하기
4-1. 원장의 리더십	교사회의 직접 주도하기	주 4회 이상 30분씩 어린이집 외부에서 휴게시간 갖기
	매주 금요일 일지 점검 후 피드백	
	세부적인 업무내용과 방법 명확하게 지 시하기	

구분	원장 핵심변화행동1	교사 핵심변화행동1
	교사들에게 매일 칭찬거리 찾아서 실행 하기(1명 이상)	
	매일 교사들의 전날 감정코칭 상호작용 피드백하기(격려하기/지도하기)	
	1주일에 1회 교사회의 시간 갖기	
	교사에게 상냥하게 대하기	
	보육일지 검토 후 긍정적인 피드백(1주 일 1회)	
	주3회 이상 모든 교사들에게 감정코칭 상호작용 격려하기	
	주1회 교사의 보육일지 평가내용 확인하고 피드백하기	
	보육실 라운딩하며 교사 핵심행동 모니 터링	
	주1회 각반 교실 돌아보며 피드백하기	
	매일 일과 마무리 시간에 교사에게 감정 코칭이 잘 되었는지 확인하고 격려하기	
	업무내용과 방법 명확하게 지시하기	
		매주 수요일 1시 30분 역할분담표 만들기
4-2.		매주 목요일 1시 30분 업무분담표 조직 수정
보육교직원의 근무환경		매주 월요일 교사회의 30분 이내 건의사 항 1가지 반영
		문서 축소 및 실행
4-3.	전주 좋은 활동 소개 시 간식 지원(커피)	
보육교직원의 처우와 복지	티타임 다과제공(13:30~14:40)	
4-4.	개정누리과정 교육받기	계획한 주간 보육활동 중 실행 후 타교사에 게 권할만한 활동에 대해 의견 나누기
보육교직원의 전문성 제고		개정누리과정 교육 참여
		매주 월요일 1시 30분 상호작용 스터디

## 부록 4. 5차년도 어린이집 평가연계 사후컨설팅 진행





[사진 1] 어린이집 평가연계 사후컨설팅 컨설턴트 교육



[사진 2] 어린이집 평가연계 사후컨설팅 사전설명회: 경기 북부 지역



[사진 3] 어린이집 평가연계 사후컨설팅 사전설명회: 충청 지역

부록 5. 5차년도 CARE 컨설팅 결과보고회 자료





## 제1부

## 컨설턴트 활동보고

## 참석자 소개

#### 컨설턴트

-경기 북부: 정수진(수석), 민혜자, 양복순, 임진, 장유은 컨설턴트 -충남: 최윤정(수석), 권상미, 윤채영, 조현수, 허은희, 홍은주, 최효정 컨설턴트

#### 육아종합지원센터

-경기 북부: 정혜원 센터장, 전혜자 팀장, 홍유림 팀장, 홍미라, 옥향희 -충남: 김미정 센터장, 최효정

#### 육아정책연구소

- -최윤경 연구위원(과제책임자), 박원순 부연구위원, 조숙인 부연구위원 이혜민 전문연구원
- -이완정 교수(인하대), 권혜진 교수(나사렛대), 임지영 교수(경북대)

#### 한국보육진흥원

이혜진 팀장, 윤미정 팀장, 이승희 차장

#### 보건복지부

정숙희 사무관



## 제2부

## 육아송합 지원센터 / 참여 어린이집 성과보고

## 발표자 소개

### 육아종합지원센터

- -경기 북부 육아종합지원센터: 정혜원 센터장님
- -충남 육아종합지원센터: 김미정 센터장님

### 컨설팅 어린이집

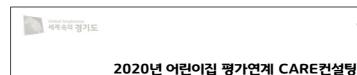
- -세종: 해맑은 어린이집 변미선 원장님
- -충남: 나사렛대학교 어린이집 정지혜 원장님
- -경기북부: 경기어린이집 윤정래 원장님 아해뜰어린이집 윤종인 원장님





## 부록 6. 5차년도 참여 지역 센터 결과보고서

(1) 참여 지역 센터 결과보고서: 경기 북부



## 경기도북부육아종합지원센터 성 과 보 고

2020,12,03,(목)



CARE컨설팅 사업성과보고회

**ॐ** 경기도북부육아종합지원센터

**3**경기도북부육아종합지원센터

### ❖ 순 서

- 사업개요
  - 1. 목 적
  - 2. 목표
  - 3. 참여기관 현황
  - 4. 사업 운영진
  - 5. 운영 과정
- CARE컨설팅 운영사례
  - 1. 평가연계 사후 컨설팅 주요기관 운영사례
  - 2. 육아종합지원센터 역할
- CARE컨설팅 관련 의견

**♂** 경기도북부육아종합지원센터

### ❖ 목적

평가제는 **영유아의건강한 성장을 위한 최소한의 질 확보**를 위해 모든 어린이집의 보육 서비스 수준을 주기적으로 평가하고 지속적 관리하는 국가 책무성을 강화하고 자 하는 목적을 지닌다. (한국보육진흥원, 2019)

**어린이집 평가 및 컨설팅 시행의 시스템 구축**을 공고히 하고, 평가제로의 제도적 변화에 맞는 새로운 질 관리 정책 설정이 필요하다.

#### CARE컨설팅 사업성과보고회

**ॐ** 경기도북부육아종합지원센터

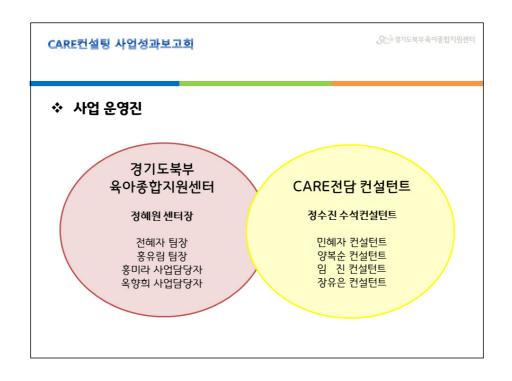
### ❖ 목표

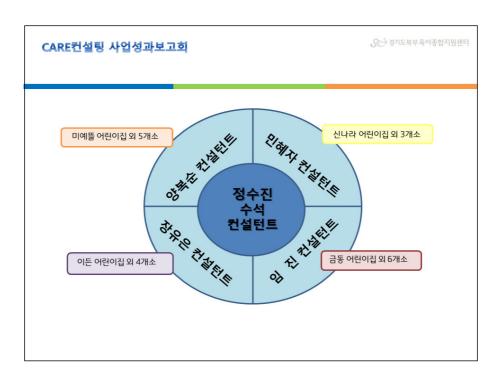
어린이집 평가가 일회성 평가로 그치는 것이 아니라 **평가 결과의 내용**이 숙지되고 이를 바탕으로 **기관과 교직원의 역량을 향상시키는 대응력** 키워갈 수 있도록 제고

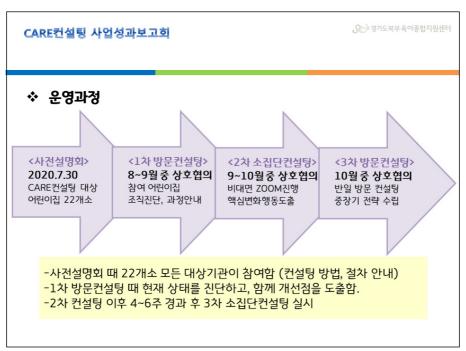
어린이집에 실질적인 도움을 제공하는 평가 및 사후컨설팅 지원의 기능을 강화하고, 어린이집 질 관리 기제로 가동하고자 함

CARE컨설팅 목표는 어린이집의 운영관리 및 조직문화 개선을 통해 보육의 질을 향 상시킴으로써 영유아의 건강한 성장과 발달을 돕고자 함

## **♂** 경기도북부육아종합지원센터 CARE컨설팅 사업성과보고회 ❖ 참여기관 현황 12 10 ■고양시 5 ■남양주시 ■ 민간 ■ 가정 ■ 직장 4 의정부시 동두천시 양주시 2 ■구리시 연천군 0 0 지역 -경기북부지역 중 평가제결과 C,D 등급을 받은 기관을 22개 기관 대상으로 CARE 컨설팅을 진행함. (민간11개소, 가정10개소, 직장1개소)







**○○** 경기도북부육아종합지원센터

## ❖ 사전 설명회 (대면)

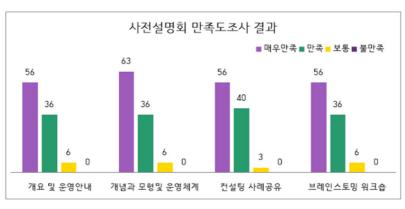
육아정책연구소	경기도북부 육아종합지원센터	어린이집 대표 및 원장	어린이집 교사	참여자 총인원
4명	10명	21명	13명	48명

- 평가연계 사후(CARE)컨설팅에 참여하는 어린이집 원장 및 교사 1인을 대상으로 집합교육의 형태로 컨설팅의 방법과 절차를 안내함.
- 준비컨설팅은 연구진 및 연구협력진과 수석컨설턴트(담당지역)가 진행하며, 육아종합지원센터와 컨설턴트들이 지원함.
- 참여 어린이집 원장 및 교사 대표가 함께 참여하여 평가연계 사후컨설팅에 대한 보육교직원의 전반적인 이해도를 높임

#### CARE컨설팅 사업성과보고회

**ॐ** 경기도북부육아종합지원센터

## ❖ 사전 설명회 (2020.7.30)



**♂** 경기도북부육아종합지원센터

## ❖ 사전 설명회 진행 사진



• CARE컨설팅 모형의 개념과 운영체계에 대한 전반적인 이해를 높일 수 있었음



### CARE컨설팅 사업성과보고회

**ॐ** 경기도북부육아종합지원센터

## ❖ 사전 설명회 진행 사진



담당 컨설턴트와 조별 워크샵을 진행 을 통한 라포 형성



**♂** 경기도북부육아종합지원센터

## ❖ 2차 소집단 컨설팅 (비대면)

구분	세부사항
방문	인사, 컨설팅 과정 소개, 라포 형성
	· 조직 진단하기(사전진단보고서)
2차 컨설팅	· 컨설팅 의제 도출 및 합의
(비대면)	· 개선전략 세우기
	· 핵심변화행동 실행에 대한 점검계획 세우기
마무리	2차 소집단 컨설팅 마무리
-	

- 해당어린이집의 특성 파악
- 원장 및 교사의 의제설정과 핵심 변화행동 도출 및 개선전략 수집 과정 지원
- 필요시 원장(원감) 과의 회의나 교사 들과의 집단 회의 진행

## **○○** 경기도북부육아종합지원센터 CARE컨설팅 사업성과보고회 ❖ 2차 소집단 컨설팅 (비대면) 보안 - 경토 - 도구 - 莎 🖽 -1) 평가결과와 관련된 목표 컨설팅목표 도출 및 합의 과정 어린이집 명 컨설팅목표 I 어린이집 보육과정의 질적인 향상 원장(리더) 핵심변화행동 □ 보육교직원(실무진) □ 핵심변화 행동 변화된 결과 (정적 강화) 목표 상태 핵심변화행동1 핵심변화행동1 개정누리과정에 대한 이해로 보육과정 적용에 대한 자신감 증진 개정 누리과정 교육 개정 누리과정 교육 참여하기 교사의 전문적인 역량 강화 과 관련된 연수 안내하기 (온라인,집합교육..)

**○○** 경기도북부육아종합지원센터

## ❖ 3차 반일방문 컨설팅

구분	세부사항
일정조율	· 개선 상태 확인 및 조정
3차 컨설팅	· 추가 컨설팅 의제 도출 및 합의
(반일방문)	·추가 컨설팅 의제별 개선전략 모색
마무리	3차 소모임

- 핵심변화행동 진행 과정과 결과보고를 통해 개선상태 및 어린이집간 정보를 공유함.
- 차기 컨설팅 목표 및 핵심변화행동을 수집하여 컨설팅 종료 후에 자발적인 핵심변화행동 실행 지속화시킴.



**3** 경기도북부육아종합지원센터

## ❖ 2020어린이집 평가제 지표 온라인 교육

- 일시: 2020.8.11~12

- 형태: 유튜브채널 온라인교육

- 참여자 : 총 115명

#### • 평가

- 비대면으로 진행되는 교육에 공간,거리에 제약을 두지 않고 수강이 가능하여 온라인 형태에 대한 만족도 98.5%나타냄

## **ॐ** 경기도북부육아종합지원센터 CARE컨설팅 사업성과보고회 ❖ 2020어린이집 평가제 지표 온라인 교육 만족도 조사 80 60 ■매우만족 ■ 만족 40 ■보통 20 ■불만족 0 강의내용 교육형태 교육시간 제공시간 • 기타의견 영역별 점검하고 검토할 수 있는 기회였으며 영유아에게 더욱 민감한 반응과 상호작용으로 즐거운 하루 일과를 제공해야겠다고 다짐했습니다.



**ॐ** 경기도북부육아종합지원센터

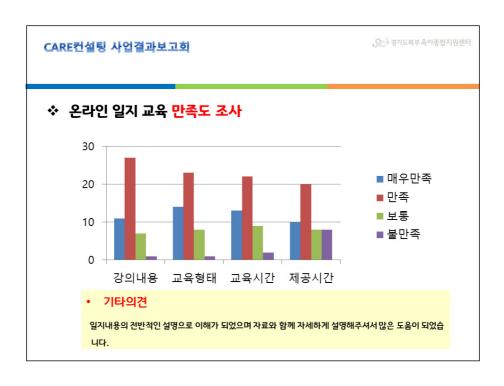
### ❖ 온라인 일지 교육

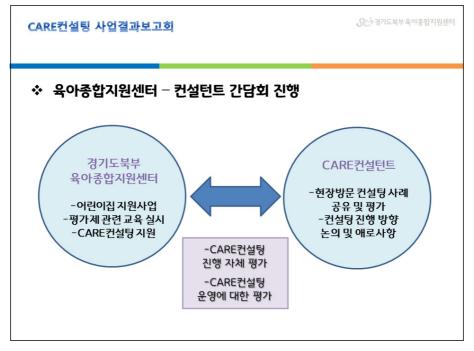
- 일시: 2020.9.25

- 형태: 유튜브채널 온라인교육

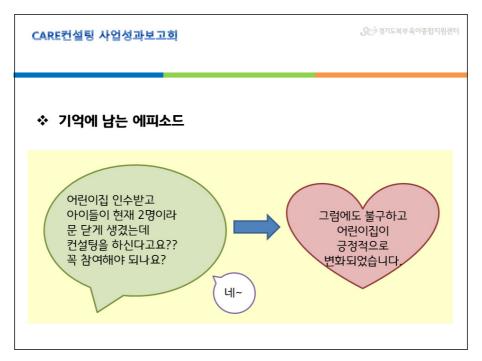
- 참여자 : 총 81명

- 평가
  - 온라인 비대면 교육 형태에 대한 만족도가 80%로 높게 나타남
  - 일지교육의 이해도를 높이기 위해 일과 운영의 전반적인 강의 내용에 대한 만족도가 높음 (강의 내용 만족도 83%)



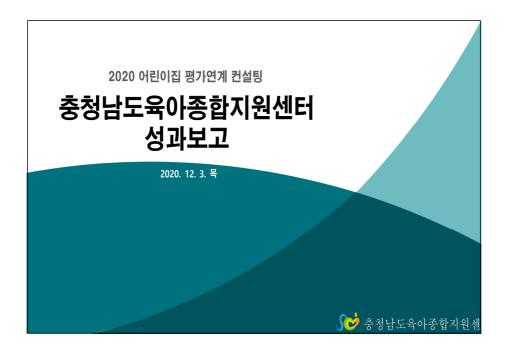




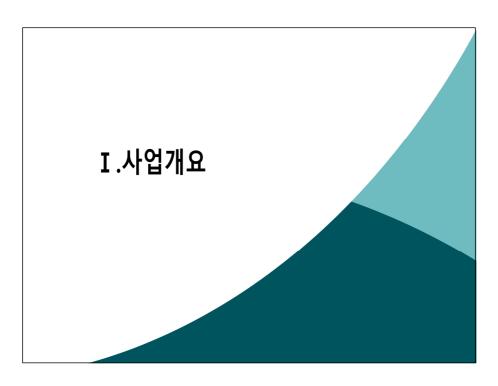


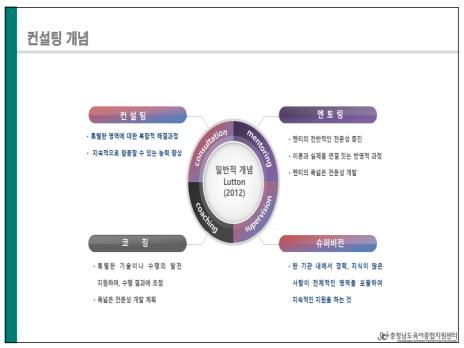
CARE컨설팅 사업결과보고회	<b>♂</b> 경기도복부육야종합지원센터
감 사 합 니 다	

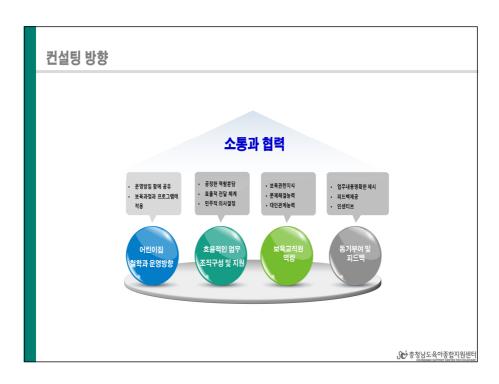
## (2) 참여 지역 센터 결과보고서: 충남

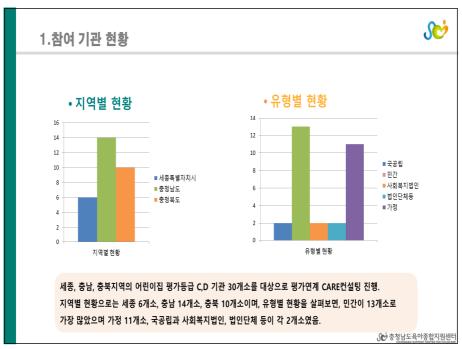




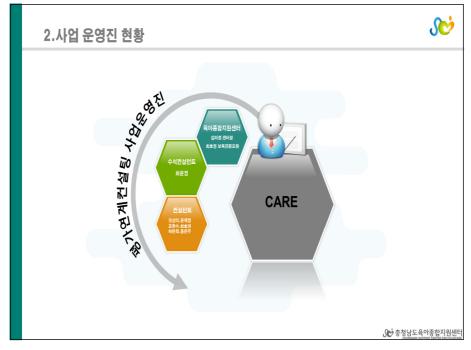


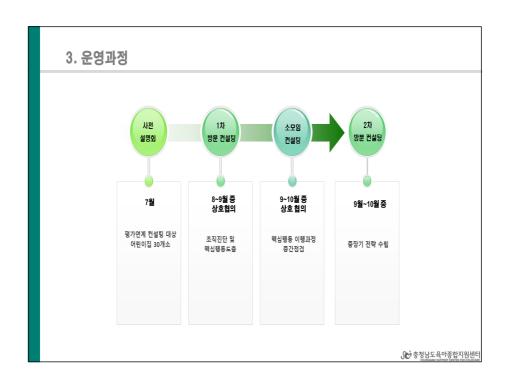












## 사전설명회



- □ 일 자 : 2020년 7월 25일(토), 09:30 ~ 12:30
- □ 참 석 : 연구진 및 협력연구진, 컨설턴트, 참여 대상 어린이집 원장 및 교사1인 69명

세부일정	진행
인사말	김미정 (충남육아종합지원센터장)
조직 활성화를 위한 리더쉽 교육	이계훈 (피델리티솔루션 대표)
평가연게 사후컨설팅 개요 및 운영안내	최윤경 (육아정책연구소 연구위원)
개정누리과정/보육과정교육	권혜진 (나사렛대학교 교수)
평가연계 사후컨설팅 진행 세부안내	최윤정 (수석컨설턴트)
컨설팅 일정 조율	컨설턴트



**₯** 충청남도육아종합지원센터

## 사전설명회



□ 조직 리더쉽 교육



보육교직원 조직관리를 위한 조직 리더쉽 교육 지원



₩ 충청남도육아종합지원센터

## 1차 방문컨설팅

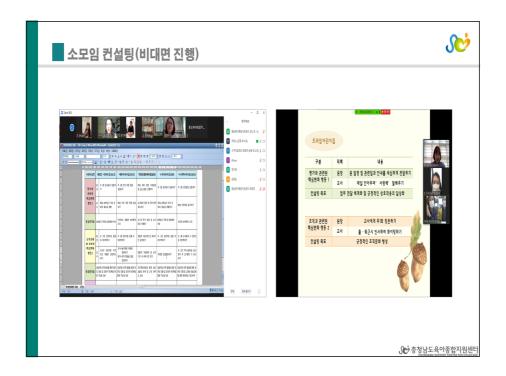


- □ 시기: 2020년 7월~10월
  - · 평가인증 시 N평정 부분에 대한 현장관찰 및 문서검토
  - · 개별 어린이집의 문제점과 개선방향 지원
  - · 원장 및 보육교직원과의 면담을 통해 핵심변화행동 도출 및 실행 동기부여

주요활동	주요활동 세부사항	
일정안내	1. 인사 나누기 2. 사전신청서 확인 및 일정 안내	
평가결과 컨설팅	1. 평가지표와 관련된 컨설팅 2. 평가지표와 관련된 개선점 논의	
면담 및 CARE조직진단	<ol> <li>개별 및 소그룹 면담</li> <li>컨설팅 목표 및 핵심행동 도출</li> <li>핵심행동 실행 과정 협의</li> </ol>	
마무리 및 추후과정 안내	1. 1차 방문에 대한 마무리 2. 2주 뒤 소모임 진행 협의	

**♪** 충청남도육아종합지원센터

### S 소모임 컨설팅 □ 시기: 2020년 8월~10월 □ 장소: 코로나19 확산으로 인해 비대면으로 컨설팅 진행 구분 세부사항 · 1차 방문컨설팅을 통해 인사 및 도출된 핵심변화행동 이행 1. 인사나누기 일정안내 중간 점검 및 참여 어린이집 1. 1차 컨설팅을 통해 도출된 핵심변화행동 간의 정보 공유 공동 논의 이행과정 점검 및 사례공유 2. 컨설팅 종료 후 중장기 전략 계획 · 추가 핵심변화행동 계획을 통해 지속적인 핵심행동 1. 소모임 컨설팅 마무리 마무리 실천 독려 2. 2차 방문컨설팅 안내 **₯** 충청남도육아종합지원센터



## 2차 방문 컨설팅

S

□ 시기: 2020년 9월~10월

· 1차 컨설팅 및 소모임 컨설팅 결과 반영 이행 점검

· 컨설팅 종료 후 자발적 개선전략 수립 과정 지원

구분	세부사항
일정안내	1. 인사나누기 2. 일정안내
보육교직원과의 협의	1. 컨설팅 목표 및 의제 대비 핵심행동 실행에 대한 평가 2. 컨설팅 의제/ 핵심행동 실행 후 개선된 부분 확인 3. 향후 추가로 개선이 필요한 부분(의제/핵심행동 등) 도출 4. 사후 CARE조직진단 실시
마무리	1. 2차 방문 및 컨설팅 전 과정에 대한 마무리 2. 결과공유 및 지원교육 안내

**₯** 충청남도육아종합지원센터

## 참여 어린이집 대상 교육지원



□ 일 정 : 2020년 10월 5일, 10월 29일 16:30~18:30

(2차 방문 컨설팅 종료 후 진행)

□ 장소: 비대면(실시간 온라인교육)

□ 주 제 : 개정 표준보육과정에 따른 보육과정 운영 및 관찰

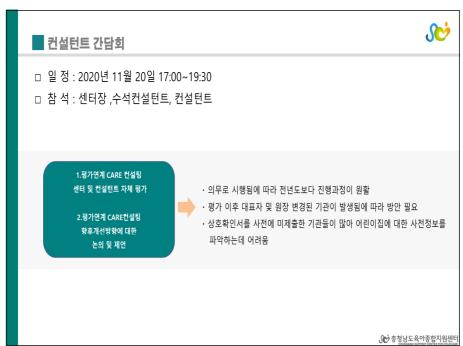
□ 참 여 : 총 55명





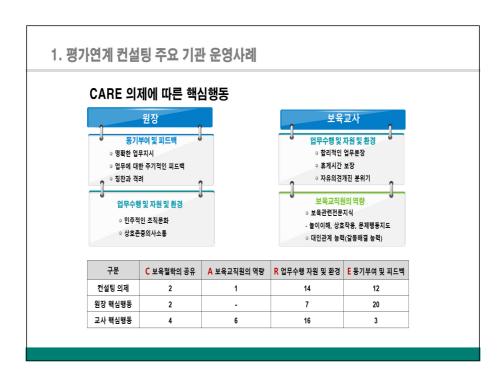
세부일정	진행
1. 개정표준보육과정의 이해	박초아 교수
2. 보육과정 운영 및 관찰	(울산대학교 보육교사교육원)
질의응답 및 마무리	
. (In ★ 축청남도용아종한지워센터	

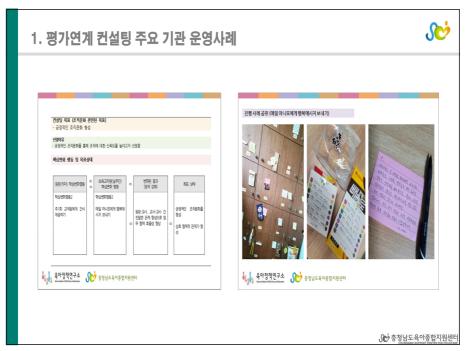






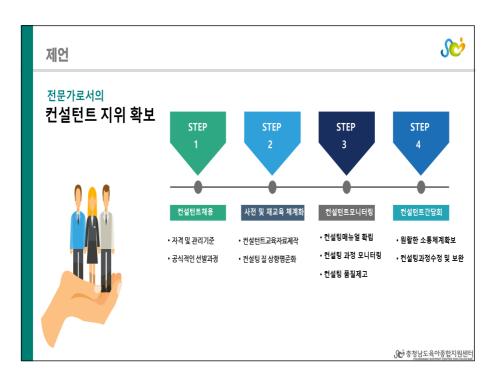
#### 1. 평가연계 컨설팅 주요 기관 운영사례 평가제 영역별 의제에 따른 핵심행동 지표영역별 핵심행동 1영역 2영역 3영역 ○ 1영역 보육과정 상호작용 4영역 교직원 구분 보육과정 및 보육 환경 및 건강과 안전 - 보육일지 충실화 상호작용 운영관리 - 교사·영유아 상호작용 질적 개선 컨설팅 의제 7 - 개정표준보육과정의 이해 및 실행 ○ 4영역 교직원 원장 핵심행동 18 - 효율적 업무전달체계구축 - 보육교사의 업무조정과 지원 - 민주적 의사결정 교사 핵심행동 17 3 7

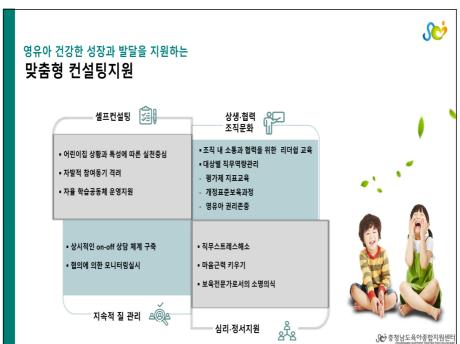




## 

# 







보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원 방안 연구(V) : 평가연계 사후컨설팅 시범사업

육아정책연구소 Korea Institute of Child Care and Education

