경제·인문사회연구회 협동연구총서 19-54-01
연구보고 2019-25

OPEN 공공누리 출처표시 상업용금지 변경금지 공공저작물 자유이용허락

보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계컨설팅 지원 방안 연구(Ⅳ)

: CARE 컨설팅 효과 비교를 중심으로

이미화·박원순·염혜경

육아정책연구소
Korea Institute of Child Care and Education

경제·인문사회연구회 협동연구총서 19-54-01
연구보고 2019-25

보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계컨설팅 지원 방안 연구(Ⅳ)

CARE 컨설팅 효과 비교를 중심으로

연구책임자 **이 미 화** (육아정책연구소 선임연구위원)
공동연구자 **박 원 순** (육아정책연구소 부연구위원)
염 혜 경 (육아정책연구소 연구원)

육아정책연구소
Korea Institute of Child Care and Education

연구협력진

권 혜 진 나사렛대학교 아동학과 교수
김 온 기 푸르니보육지원재단 대표
이 완 정 인하대학교 아동심리학과 교수

경제·인문사회연구회 협동연구총서 19-54-01
연구보고 2019-25

보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계컨설팅 지원 방안 연구(Ⅳ)

발 행 일 2019년 12월
발 행 인 백선희
발 행 처 육아정책연구소
주 소 서울시 중구 소공로 70 서울중앙우체국 9층
전 화 02) 398-7700
팩 스 02) 398-7798
홈페이지 http://www.kicce.re.kr
인 쇄 처 리드릭 02) 2269-1919

보고서 내용의 무단 복제를 금함.
ISBN 979-11-90485-07-4 93370

육아정책연구소
Korea Institute of Child Care and Education

경제·인문사회연구회 협동연구 총서

“보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계컨설팅 지원 방안 연구(Ⅳ)”

1. 협동연구 총서 시리즈

협동연구 총서 일련번호	연구보고서명	연구기관
19-54-01	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계컨설팅 지원 방안 연구(Ⅳ)	육아정책연구소

2. 참여연구진

연구기관		연구책임자	참여연구진
주관연구기관	육아정책연구소	이미화 선임연구위원 (총괄책임자)	이미화 선임연구위원 박원순 부연구위원 염혜경 연구원
협력연구기관	경기도 육아종합지원센터	홍원자 센터장	홍은주 컨설턴트 정수진 수석컨설턴트
	인천광역시 육아종합지원센터	마미정 센터장	전영란 보육전문요원 우정순 수석컨설턴트
	충청남도 육아종합지원센터	김미정 센터장	신순금 선임보육전문요원 최윤정 수석컨설턴트
	한국보육진흥원	이원선 국장	김윤지 팀장 지혜영 대리 홍다래 대리

머리말

어린이집 질 관리 제도가 2019년 6월부터 자발적으로 신청하던 평가인증제에서 어린이집 모두가 의무적으로 참여하는 평가제로 변경되었다. 이는 영유아의 건강한 성장을 위한 최소한의 질 확보를 위해 주요 핵심지표를 중심으로 질 관리 표준을 제시하고 질적 수준을 확인하여 모든 어린이집의 보육서비스 수준을 주기적으로 평가하고 지속적으로 관리하여 국가 책무성을 강화하고자 하는 것이다. 이러한 보육정책의 변화 과정에서 특히 하위등급 어린이집에 대한 사후 컨설팅 등 보육서비스 제고를 위한 지속적인 관리시스템의 도입이 필요한 실정이다.

이에 본 원에서는 선제적인 연구를 통해 어린이집의 낮은 평가인증 결과의 원인을 원장의 조직관리 역량에서 찾아 원인진단부터 개선 의제의 도출과 실행과정에서 자발성을 강조함으로써 원장의 경영능력 및 리더쉽 강화를 목적으로 한 '어린이집 평가연계 컨설팅' 모형을 마련하고 시범 사업을 수행하였다. '어린이집 평가연계 컨설팅'은 기존의 평가 위주에서 벗어나 평가 이후에도 상시 어린이집 질 관리를 비롯한 자체 점검과 모니터링이 가능하도록 하였다.

본 4차년도 연구에서는 3차년도까지 개발된 '어린이집 평가연계 컨설팅' 모형을 일부 수정하고 보완하여 평가제 도입에 따라 의무적으로 시행하게 될 사후컨설팅의 일환으로 활용될 수 있도록 시범 실시하였다. 특히 하위등급 어린이집을 위주로 시범 적용하는 한편 상위등급을 받은 어린이집과 컨설팅 효과를 비교해본 후 그 결과를 토대로 향후 과제를 제안하였다.

어린이집 평가연계 컨설팅 연구에 참여하신 연구진과 연구협력진, 그리고 어린이집 현장에 이를 적용할 수 있도록 시범사업을 수행해주신 경기도, 인천광역시, 충청남도의 육아종합지원센터 센터장과 보육요원 여러분께 감사드린다. 무엇보다 시범 사업에 참여하여 주신 어린이집 원장과 교사, 수석컨설턴트와 컨설턴트 여러분께 진심으로 감사드린다. 본 보고서의 내용은 연구진의 의견이며, 육아정책연구소의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둔다.

2019년 12월

육아정책연구소

소장 백 선 희

목차

요약 1

Ⅰ. 서론 13
1. 연구의 필요성 및 목적 15
2. 연구내용 17
3. 연구방법 18

Ⅱ. 연구배경 27
1. 어린이집 평가인증 및 평가제 현황 29
2. 관련 사업 및 연구 동향 55
3. 평가연계 컨설팅 연구(2016~2018 성과) 64

Ⅲ. 평가연계 컨설팅 4차년도 특징 69
1. 4차년도 시범사업 방향 설정 71
2. 4차년도 시범사업 추진체계 및 단계 72
3. 컨설팅 목표 및 핵심변화행동 도출 및 관리 85

Ⅳ. 평가연계 컨설팅 4차년도 시범사업 결과 분석 97
1. 컨설팅 의제 및 핵심행동분석 99
2. 컨설팅 조직진단 결과 비교: 평가등급별, 어린이집유형별 101
3. 컨설팅 만족도 및 행동변화 비교: 평가등급별, 어린이집유형별 110
4. 소결 128

Ⅴ. 결론 및 정책 제언 131
1. 하위등급 어린이집의 특성과 4차년도 시범사업 결과 133
2. 4차년도 시범사업 특성 및 성과 135
3. 향후 과제 138

참고문헌 143

Abstract 147

부록 151

부록 1. 평가연계 사후컨설팅의 실제 ····· 151
부록 2. 평가연계 사후컨설팅 관련 서식 ····· 154
부록 3. C, D등급 어린이집 평가인증 평가항목 문항충족(Y/N) 현황 ····· 178
부록 4. 2019년도 컨설팅의제 및 핵심변화 행동 ····· 186
부록 5. 직무수행에 대한 CARE 진단 실습 ····· 189
부록 6. 컨설팅 진행 과정 ····· 190

표 목차

〈표 Ⅰ-1-1〉 어린이집 평가연계 컨설팅 지원 방안 연도별 추진 내용 ····· 17
〈표 Ⅰ-3-1〉 자문회의 및 연구협력진 회의 개최 ····· 20
〈표 Ⅰ-3-2〉 협의회 개최 ····· 21
〈표 Ⅰ-3-3〉 컨설턴트 교육 개최 ····· 22
〈표 Ⅰ-3-4〉 준비컨설팅 및 경과보고회 개최 ····· 22
〈표 Ⅱ-1-1〉 어린이집 평가인증제도 운영 경과 ····· 29
〈표 Ⅱ-1-2〉 어린이집 평가인증 유지 현황 ····· 30
〈표 Ⅱ-1-3〉 연도별 어린이집 평가인증 참여 및 통과 현황 ····· 33
〈표 Ⅱ-1-4〉 연도별 평가인증 유지 현황 ····· 34
〈표 Ⅱ-1-5〉 설립유형별 평가인증 유지 현황 ····· 34
〈표 Ⅱ-1-6〉 어린이집 평가인증제, 어린이집 평가제 운영체계 비교 – 위반사항 ·· 37
〈표 Ⅱ-1-7〉 평가지표 개선 전후 비교표 ····· 38
〈표 Ⅱ-1-8〉 어린이집 평가인증제, 어린이집 평가제 평가지표 비교 ····· 38
〈표 Ⅱ-1-9〉 설립유형, 정원규모별 현황 ····· 40
〈표 Ⅱ-1-10〉 전체 평가인증 등급 분포 ····· 40
〈표 Ⅱ-1-11〉 설립유형별 등급 분포 ····· 41
〈표 Ⅱ-1-12〉 정원규모별 등급 분포 ····· 42
〈표 Ⅱ-1-13〉 평가영역별(4개) 등급 분포 ····· 42
〈표 Ⅱ-1-14〉 평가지표별(21개) 등급 분포 ····· 44
〈표 Ⅱ-1-15〉 '보육과정 및 상호작용(1영역)' 중 저충족 평가항목 ····· 45
〈표 Ⅱ-1-16〉 '보육환경 및 운영관리(2영역)' 중 저충족 평가항목 ····· 46
〈표 Ⅱ-1-17〉 '건강·안전(3영역)' 중 저충족 평가항목 ····· 46
〈표 Ⅱ-1-18〉 '교직원(4영역)' 중 저충족 평가항목 ····· 47
〈표 Ⅱ-1-19〉 C, D 등급 어린이집의 평가영역별(4개) 등급 분포 ····· 48
〈표 Ⅱ-1-20〉 C, D 등급 어린이집의 평가지표별(21개) 등급 분포 ····· 49
〈표 Ⅱ-1-21〉 C, D등급 어린이집의 1영역 '보육과정 및 상호작용' 중 저충족 평가항목 ····· 51
〈표 Ⅱ-1-22〉 C, D등급 어린이집의 2영역 '보육환경 및 운영관리' 중 저충족 평가항목 ····· 52
〈표 Ⅱ-1-23〉 C, D등급 어린이집의 3영역 '건강·안전' 중 저충족 평가항목 ··· 52
〈표 Ⅱ-1-24〉 C, D 등급 어린이집의 4영역 '교직원' 중 저충족 평가항목 ···· 54

〈표 Ⅱ-2-1〉 평가인증 및 보육과정 컨설팅 추진 현황(2018년) ····· 56
〈표 Ⅱ-2-2〉 교사 보육과정 컨설팅 추진 현황(2018년) ····· 57
〈표 Ⅱ-2-3〉 2017년 맞춤형 보육 운영 컨설팅 현황 ····· 57
〈표 Ⅱ-2-4〉 설치운영 및 재무회계 컨설팅 추진 현황(2018년) ····· 58
〈표 Ⅲ-2-1〉 평가연계 사후컨설팅 컨설턴트 최소 자격기준 ····· 74
〈표 Ⅲ-2-2〉 평가연계 사후컨설팅 컨설턴트 선발과 교육 ····· 75
〈표 Ⅲ-2-3〉 준비컨설팅 주요활동 및 내용 ····· 76
〈표 Ⅲ-2-4〉 1차 방문컨설팅 주요활동 및 내용 ····· 77
〈표 Ⅲ-2-5〉 2차 방문컨설팅 주요활동 및 내용 ····· 79
〈표 Ⅲ-2-6〉 주체별 핵심변화행동 점검 ····· 81
〈표 Ⅲ-2-7〉 3차 소집단컨설팅 주요활동 및 내용 ····· 81
〈표 Ⅲ-2-8〉 종합컨설팅 주요활동 및 내용 ····· 84
〈표 Ⅲ-3-1〉 개선 목표의 예 ····· 85
〈표 Ⅲ-3-2〉 핵심변화행동 ····· 86
〈표 Ⅲ-3-3〉 핵심변화행동 서술조건 (NORMS의 조건) ····· 87
〈표 Ⅲ-3-4〉 핵심변화행동 수행수준 ····· 87
〈표 Ⅲ-3-5〉 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출 체크리스트 ····· 87
〈표 Ⅲ-3-6〉 효과적 피드백과 좋지 않은 피드백 ····· 91
〈표 Ⅲ-3-7〉 긍정적 동기부여 요인과 효과적 긍정적 동기부여요인의 특성 ····· 92
〈표 Ⅳ-1-1〉 평가인증 영역별, CARE 영역별 컨설팅 의제 ····· 100
〈표 Ⅳ-1-2〉 평가인증 영역별 컨설팅 의제 및 핵심행동 비율 ····· 100
〈표 Ⅳ-1-3〉 CARE 영역별 컨설팅 의제 및 핵심행동 비율 ····· 101
〈표 Ⅳ-2-1〉 어린이집 평가등급별 참여 어린이집 및 보육교직원 (사전-사후 조직진단) ····· 101
〈표 Ⅳ-2-2〉 평가연계 컨설팅(CARE) 조직진단 결과 ····· 102
〈표 Ⅳ-2-3〉 평가연계 컨설팅(CARE) 조직진단 문항별 평가 ····· 103
〈표 Ⅳ-2-4〉 평가연계 컨설팅 실시에 따른 CARE 조직진단 사전-사후 평가 104
〈표 Ⅳ-2-5〉 원장과 교사 간의 CARE 조직진단에 대한 평가 비교 ····· 105
〈표 Ⅳ-2-6〉 A·B 등급 어린이집의 CARE 조직진단 사전·사후 평균의 비교 106
〈표 Ⅳ-2-7〉 C 등급 어린이집의 CARE 조직진단 사전·사후 평균의 비교 ··· 106
〈표 Ⅳ-2-8〉 D 등급 어린이집의 CARE 조직진단 사전·사후 평균의 비교 ··· 106
〈표 Ⅳ-2-9〉 사전·사후결과와 평가결과에 대한 이원분산분석결과 ····· 107
〈표 Ⅳ-2-10〉 민간·가정 어린이집의 CARE 조직진단 사전 및 사후 결과 ··· 108

〈표 Ⅳ-2-11〉 사전·사후결과와 민간·가정에 대한 이원분산분석결과 ····· 109
〈표 Ⅳ-3-1〉 컨설팅 영역에 따른 컨설팅 만족도 (전체) ····· 110
〈표 Ⅳ-3-2〉 원장과 교사의 컨설팅 만족도 비교 ····· 111
〈표 Ⅳ-3-3〉 컨설팅 전·후 원장의 행동변화 ····· 112
〈표 Ⅳ-3-4〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 관찰 행동변화에 대한 이원분산분석결과 ····· 113
〈표 Ⅳ-3-5〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 문서점검 행동변화에 대한 이원분산분석결과 ····· 114
〈표 Ⅳ-3-6〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 피드백 제공 행동변화에 대한 이원분산분석결과 ····· 115
〈표 Ⅳ-3-7〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 상호작용 및 의사소통 행동변화에 대한 이원분산분석결과 ····· 116
〈표 Ⅳ-3-8〉 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 관찰행동 변화에 대한 이원분산분석 결과 ····· 118
〈표 Ⅳ-3-9〉 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 문서점검 행동변화에 대한 이원분산분석 결과 ····· 119
〈표 Ⅳ-3-10〉 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 피드백 제공 행동변화에 대한 이원분산분석 결과 ····· 120
〈표 Ⅳ-3-11〉 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 상호작용 및 의사소통 행동변화에 대한 이원분산분석 결과 ····· 121
〈표 Ⅳ-3-12〉 컨설팅 전·후 교사의 행동변화 ····· 122
〈표 Ⅳ-3-13〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 보육활동 실행 변화에 대한 이원분산분석결과 ····· 123
〈표 Ⅳ-3-14〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 관찰 행동변화에 대한 이원분산분석결과 ····· 124
〈표 Ⅳ-3-15〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 문서작성 행동변화에 대한 이원분산분석결과 ····· 125
〈표 Ⅳ-3-16〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 피드백 적용 행동변화에 대한 이원분산분석결과 ····· 126
〈표 Ⅳ-3-17〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 상호작용 및 의사소통 행동변화에 대한 이원분산분석결과 ····· 127

그림 목차

[그림 Ⅰ-3-1] 2019 시범사업 추진 절차 및 협동 주체 간 역할 ····· 19
[그림 Ⅱ-1-1] 연도별 어린이집 평가인증 유지 현황 ····· 31
[그림 Ⅱ-1-2] 어린이집 평가인증제, 어린이집 평가제 주요 내용 비교 ····· 35
[그림 Ⅱ-1-3] 어린이집 평가제 운영체계 ····· 36
[그림 Ⅱ-1-4] 평가영역별(4개) 등급 분포 ····· 43
[그림 Ⅱ-1-5] C, D 등급 어린이집의 평가영역별(4개) 등급 분포 ····· 48
[그림 Ⅲ-2-1] 평가연계 사후컨설팅 추진체계 ····· 72
[그림 Ⅲ-2-2] 평가연계 사후컨설팅 추진 단계 ····· 73
[그림 Ⅲ-2-3] 어린이집 평가연계 사후컨설팅 실행단계 ····· 83
[그림 Ⅲ-3-1] 원장의 피드백과 동기부여를 통한 직무수행행동 ····· 92
[그림 Ⅲ-3-2] CARE진단을 통해 살펴본 부적절한 직무수행의 원인 및 결과 93
[그림 Ⅲ-3-3] 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출 예시 ····· 94
[그림 Ⅳ-2-1] CARE 조직진단에 대한 컨설팅 평가결과 ····· 102
[그림 Ⅳ-2-2] 사전·사후 CARE 조직진단에 대한 컨설팅 평가 ····· 104
[그림 Ⅳ-2-3] 원장과 교사 간의 CARE 조직진단에 대한 평가 비교 ····· 105
[그림 Ⅳ-2-4] 평가결과에 따른 CARE 조직진단 사전·사후 평균의 변화 ····· 107
[그림 Ⅳ-2-5] 민간·가정 어린이집의 CARE 조직진단 사전 및 사후 결과 ··· 108
[그림 Ⅳ-2-6] 사전·사후와 민간·가정에 대한 조직진단 평가 ····· 109
[그림 Ⅳ-3-1] 컨설팅 영역에 따른 컨설팅 만족도 ····· 110
[그림 Ⅳ-3-2] 응답자 구분에 따른 컨설팅 만족도 ····· 111
[그림 Ⅳ-3-3] 컨설팅 실시 전후 원장의 행동변화 비교 ····· 113
[그림 Ⅳ-3-4] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 관찰 행동변화 ····· 114
[그림 Ⅳ-3-5] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 문서점검 행동변화 ····· 115
[그림 Ⅳ-3-6] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 피드백 제공 행동변화 ····· 116
[그림 Ⅳ-3-7] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 상호작용 및 의사소통 행동변화 ····· 117
[그림 Ⅳ-3-8] 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 관찰행동 변화 ····· 118

[그림 Ⅳ-3-9] 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 문서점검 행동 변화 … 119
[그림 Ⅳ-3-10] 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 피드백 제공 행동 변화 … 120
[그림 Ⅳ-3-11] 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 상호작용 및 의사소통 행동 변화 …… 121
[그림 Ⅳ-3-12] 사전·사후에 따른 컨설팅 전·후 교사의 행동변화 …… 122
[그림 Ⅳ-3-13] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 보육활동 실행 변화 …… 123
[그림 Ⅳ-3-14] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 관찰 행동변화 …… 124
[그림 Ⅳ-3-15] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 문서작성 행동변화 …… 125
[그림 Ⅳ-3-16] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 피드백 적용 행동변화 …… 126
[그림 Ⅳ-3-17] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 상호작용 및 의사소통 행동변화 …… 127

부록 표 목차

〈표 부록 1-1〉 준비컨설팅 내용 및 관련서식 ····· 152
〈표 부록 1-2〉 1차 방문컨설팅 내용 및 관련서식 ····· 153
〈표 부록 2-1〉 서식 어린이집 1: 평가연계 사후컨설팅 신청서 ····· 154
〈표 부록 2-2〉 참고자료 1: 문제분석 및 개선목표 설정을 위한 작업지 ····· 155
〈표 부록 2-3〉 참고자료 2: CARE 기반 현재 상태 진단용 작업지 ····· 156
〈표 부록 2-4〉 서식 어린이집 2: 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트 (CARE checklist) ····· 158
〈표 부록 2-5〉 서식 컨설턴트 1: 진단 보고서 ····· 161
〈표 부록 2-6〉 참고자료3: 어린이집의 당면 문제와 개선목표 설정 ····· 164
〈표 부록 2-7〉 서식 컨설턴트 2: 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출 작업지 · 165
〈표 부록 2-8〉 서식 어린이집 3-1: 핵심변화행동 기록지 - 원장용 ····· 166
〈표 부록 2-9〉 서식 어린이집 3-2: 핵심변화행동 기록지 - 교사용 ····· 167
〈표 부록 2-10〉 서식 컨설턴트 3: 2차 방문컨설팅 결과보고서 ····· 168
〈표 부록 2-11〉 서식 어린이집 4: 어린이집의 추가 목표 설정 ····· 170
〈표 부록 2-12〉 서식 컨설턴트 4: 3차 소집단 컨설팅 결과보고서 ····· 171
〈표 부록 2-13〉 서식 어린이집6-1,2: 컨설팅 만족도 조사_어린이집 (원장과 교사 작성용) ····· 172
〈표 부록 2-14〉 컨설팅 만족도 조사 설문지(컨설턴트 작성용) ····· 174
〈표 부록 2-15〉 서식 컨설턴트 6: 컨설턴트 결과보고서 ····· 176

부록 그림 목차

[그림 부록 1-1] 컨설팅 단계별 주요활동 및 서식 ····· 151
[부록 그림 5-1] 직무수행에 대한 CARE진단 실습 ····· 189
[부록 그림 5-2] 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출 실습 ····· 189
[부록 그림 6-6] 평가연계 컨설팅 경과보고회 실시 ····· 192
[부록 그림 6-7] 평가연계 컨설팅 경과보고회 컨설턴트 워크숍1 ····· 193
[부록 그림 6-8] 평가연계 컨설팅 경과보고회 컨설턴트 워크숍2 ····· 193
[부록 그림 6-9] 평가연계 컨설팅 경과보고회 컨설턴트 워크숍3 ····· 194

요약

1. 서론

가. 연구의 필요성 및 목적

□ 유보통합 방안의 일환으로 어린이집은 통합평가 지표를 기준으로 평가인증을 진행하였고, 2017년 11월 현장평가부터 유치원·어린이집 통합평가 지표를 적용한 3차 어린이집 평가인증을 시행하였음.

□ 어린이집 평가인증제도는 자발적 신청에 맡겼기 때문에 질 관리의 사각지대가 존재함. 2019년 1월말 기준으로 전체 어린이집 39,219개소 중 19.2%에 해당되는 7,521개소가 미인증 상태로 나타남.

□ 영유아보육법 개정('18.12.11)을 통해 2019년 6월 12일부터 평가제를 시행하게 됨. 어린이집 질 관리 표준을 제시하여 모든 어린이집의 보육서비스 수준을 주기적으로 평가하고 관리하여 국가 책무성을 강화하고자 하는 목적임.

□ 유아교육에 비해 보육은 평가 하위등급 어린이집을 대상으로 한 지속 관리가 매우 부족한 상황임.

□ 어린이집 질 관리의 요구가 증가하는 한편 어린이집 평가인증 결과 활용이 부재하다는 지적이 나옴. 이에 따라 의무평가제로써 평가 최하위 등급에 대한 국가의 질 관리 병행을 위한 컨설팅 지원 방안이 필요함.

□ 본 연구는 어린이집 상시 질 관리 및 하위등급 어린이집의 질적 수준 제고를 위해 어린이집 평가인증 결과에 기초하여 컨설팅 지원방안을 마련하는 것을 목적으로 함. 3차년도 평가인증결과 C, D 등급을 받은 어린이집을 대상으로 시범 적용하였으며, 2016년부터 2020년까지 5년 간 추진되는 연속과제임.

나. 연구내용

□ 기 개발된 '어린이집 평가연계 컨설팅'의 수정을 위하여 경영 컨설팅 관련 자료와 의무평가제 도입 사례 등을 보완함.

□ 어린이집 평가인증 관련 현황 및 결과 자료를 분석하여 컨설팅 지원 부분을 구

체화함. 2019년도까지 시행된 3차 평가인증 결과에서 C, D 등급을 받은 어린이집의 특성을 파악함.

□ 3차년도 시범사업 결과를 반영하여 '어린이집 평가연계 컨설팅' 매뉴얼과 시범 어린이집 안내 책자를 수정함. 한국보육진흥원·육아종합지원센터와 협력하여 4차년도 컨설팅 시범사업 추진함.

□ 평가인증결과 C, D 등급에 적용 가능한 '어린이집 평가연계 컨설팅' 모형과 운영 체계를 제시함.

□ '어린이집 평가연계 컨설팅' 모형을 전국사업으로 적용할 수 있도록 보건복지부·한국보육진흥원과 협의하여 컨설팅 활용 방안을 제안함.

다. 연구방법

□ 문헌연구

- 1차년도~3차년도 어린이집 평가연계 컨설팅 선행연구 결과 및 3차 평가인증 결과 자료 분석.
- 4차년도 연구내용 보강을 위한 경영컨설팅 및 의무평가제 관련 자료 검토.

□ 연구-사업 컨소시움 구성

- 육아정책연구소, 한국보육진흥원, 육아종합지원센터와 협력.

□ 자문회의 및 정책실무협의회 운영

- 보육전문가 및 보육전문 교수와 지속적으로 자문회의를 개최함.
- 육아정책연구소 연구진, 육아종합지원센터 연구협력진과 수석컨설턴트들과 지속적으로 회의를 개최하여 논의함.

□ 컨설팅 시범사업 실시 및 사후평가 실시

- 어린이집 컨설팅 시범 사업 실시.
  - 시범사업의 선정: 경기, 인천, 충남 등 3개 지역
  - 시범 적용 대상 어린이집의 선정: 지역별 개소수를 제한하지 않고, 세 지역의 평가인증 결과 C, D 등급 어린이집을 위주로 계획함.
  - 수석컨설턴트 및 컨설턴트 선발
- 어린이집 컨설팅 사후평가 조사 실시.

2. 연구배경

가. 어린이집 평가인증 및 평가제 현황

□ 평가인증제도 운영

- 평가인증 이후 인증상태를 유지하고 있는 어린이집의 비율이 지속적으로 상승하고 있음. 2006년 3.6%에 불과했으나, 2019년 4월 말 전체 어린이집 대비 83%가 인증유지 중임.

□ 어린이집 평가인증 추진 경과 및 인증 현황

- 연도별로 어린이집 평가인증에 참여 및 통과한 어린이집의 수가 점차 증가하고 있음. 2015년 이후에도 지속적으로 95%이상이 인증 통과함. 2019년의 경우 통과율이 90.2%로 낮아짐.
- 2015년 이후 지속적으로 인증상태 유지 비율이 상승하고 있음. 2019년 7월 기준 82.4%로 최고치를 나타냄.

□ 어린이집 평가제 도입

- 어린이집 평가인증제, 평가제 주요 비교
  - 평가제는 전체 어린이집을 대상으로 의무평가를 시행한다는 점에서 자발적 신청에 의한 평가인증제와 가장 큰 차이가 있음. 비용은 국가가 전액 부담함. 평가 등급별 사후관리가 차별화 되고, 하위등급에 대해선 의무 컨설팅을 실시하게 됨.
- 어린이집 평가인증제와 평가제 운영 체계 비교
  - 평가인증제는 어린이집에서 일정 수준(정원의 1/4) 이상의 현원이 충족되지 않으면 평가 인증 신청할 수 없었음. 평가제에서는 정원 충족률과 관계없이 평가 받을 수 있음.
- 평가지표 변경 내용
  - 통합지표를 기초로 하되, 지표수를 감축하고 평가방법을 개선함. 지표는 21개에서 18개로, 항목수는 79개에서 59개로 줄였음. 지표별 평가항목 수를 3~4개로 균형 배치함.
- 사후관리: 컨설팅(C, D등급 의무 실시)
  - A, B 등급 어린이집은 평가주기 동안 매년 1회 자체점검을 통해 질적

수준을 관리하고 점검 보고서를 작성하여 제출

- C, D 등급 어린이집은 사후방문 지원에 참여하게 함으로써 질적 개선의 의무를 부여함.

□ 제3차 어린이집 평가인증 결과

- 2018년부터 2019년 7월까지 평가인증에 참여한 어린이집은 가정어린이집이 6,328개소(48.3%)로 가장 많았음. 정원규모별로는 20인 이하 규모가 6,489개소로 가장 많았음.
- C, D등급 어린이집 분포 현황
  - 분석대상 13,091개소 중 957개소가 C 또는 D등급을 받은 것으로 나타났는데, C등급 140개소, D등급 817개소로 D등급의 비율이 월등하게 더 높았음
  - 전체적으로 '우수' 등급 비율이 낮고, '적합'과 '개선필요' 등급 비율이 높은 것으로 나타남.

나. 관련 사업 및 연구 동향

□ 육아종합지원센터 중심 어린이집 보육컨설팅

- 평가인증 및 보육과정 컨설팅
- 맞춤형 보육 운영 컨설팅
- 설치운영 및 재무회계 컨설팅

□ 육아종합지원센터를 중심으로 어린이집 컨설팅 관련 연구 분석이 이루어지고 있음

□ 어린이집 의무평가제 도입 방안 관련 연구가 진행되었음

□ 어린이집과 유치원 격차 해소를 위한 유치원 평가 동향 연구가 필요함

다. 평가연계 CARE 컨설팅 연구(2016~2018 성과)

□ 배경 및 목적 비교

- 2016년 시범사업: 어린이집 평가인증 이후 구성원의 자발적 질 관리체계를 도입함. 컨설팅 운영의 활성화를 위해 새로운 개념의 컨설팅을 제안하고 매뉴얼을 개발, 이를 시범 적용하였음.

- 2017년 시범사업: 평가 자체 보다는 조력, 컨설팅 등을 통해 어린이집을 지원하는 방안을 마련하고자 하였음.
- 2018년 시범사업: 평가결과를 반영한 어린이집의 상시 질 관리와 자체점검, 모니터링에 대한 필요성이 제기됨에 따라 상시 질 관리 방안으로 컨설팅 모형 및 지원체계를 마련하고자 함

□ 연구 방법 비교

- 2016년 연구방법: 문헌 및 관련자료를 분석함. 평가영역별 결과와 취약점을 고려한 현황 분석하였음. 3차 평가인증 결과를 바탕으로 컨설팅 참여를 신청한 기관 100곳을 선정하여 시범적용 실시함
- 2017년 연구방법: 추진 현황 및 컨설팅 현황을 파악하고, 평가에 기초한 ECEC 질 관리 체계에 대한 국외 사례로 호주, 영국의 사례를 고찰함. 서울, 충북, 울산 3개 지역 89곳 어린이집을 대상으로 컨설팅 실시함.
- 2018년 연구방법: 문헌연구 및 컨설팅 매뉴얼을 수정함. 서울, 경기, 경기북부, 인천 4개 지역 89개 어린이집을 대상으로 컨설팅 지원함. 시범사업 및 사후평가를 실시하여 결과 분석함.

□ 연구 결과 비교

- 2016년 시범사업 연구결과, 어린이집에서 질 제고와 관련하여 가장 어려운 부분은 '안전'과 '보육환경'임
- 2017년 시범사업 연구결과를 통해 의무평가제 도입에 대한 선제적 대응으로 컨설팅 운영체계가 필수적임을 알 수 있음
- 2018년 시범사업 연구결과를 보면 조직진단의 영역별 특이사항으로 '동기부여' 와 '역량' 의 효과가 크게 나타난 것을 알 수 있음

□ 정책 제언 비교

- 2016년 결과 분석에 따라 CARE 컨설팅 모형 개발과 운영체계 시범적용을 통해 개선 방안을 도출하였고, 컨설팅 개념의 전환과 평가가 이루어짐
- 2017년 시범사업을 통해 컨설팅 이후 개선정도를 고려한 인센티브 부여가 필요하고, 소요 비용은 어린이집에서 지원하여 교사 지원 강화해야 함을 제언함. 컨설턴트 선발 및 교육, 역량 있는 컨설턴트 풀(pool)을 유지하는 것이 중요하고, 질 관리 도구로 CARE 컨설팅 결과의 누적 및 자료화가 필요함을

제언함.

- 2018년 시범사업을 통해 기존 컨설팅 내용에 있어서 중복을 배제하고 육아종합지원센터에서 제공 중인 컨설팅과 연계가 필요하며, 평가 결과 낮은 어린이집이 컨설팅에 참여하도록 동기부여하는 방법(인센티브)이 필요함을 제언함.

3. 평가연계 CARE 컨설팅 4차년도 특징

가. 4차년도 시범사업 방향 설정

□ 평가연계 CARE 컨설팅 모형 및 운영체계 유지 및 보완

- 평가연계 CARE 컨설팅의 기본 취지는 유지하되 하위등급 어린이집 적용을 위해 일부 내용을 수정 및 보완함. 컨설팅 목표 단기, 중장기로 구분하고 방문컨설팅 횟수를 늘림.

□ 향후 의무 사후컨설팅 시범사업에의 적용을 고려하려 진행함.

□ (수석)컨설턴트 간 컨설팅 내용의 격차를 완화함.

□ 관련 서식 재분류 및 보육교직원 업무 경감을 통하여 시범어린이집의 부담을 완화함.

나. 4차년도 시범사업 추진체계 및 단계

- 육아정책연구소, 시도육아종합지원센터, 한국보육진흥원이 협력하여 진행함
- 추진단계는 컨설팅 계획(1단계), 컨설팅 실행(2단계), 컨설팅 평가(3단계)로 이루어졌음

□ 평가연계 컨설팅 계획(1단계)

- 육아종합지원센터를 통해 컨설팅 참여 신청 안내, 평가연계 컨설팅 신청 접수, 대상기관 확정, 컨설턴트 배치 및 사전검토 등을 진행함.
- 컨설턴트를 선정 및 교육함.

□ 평가연계 컨설팅 실행 단계(2단계)

- 컨설팅 안내를 위한 준비컨설팅과 1차 방문컨설팅, 2차 방문컨설팅, 3차 소집단컨설팅으로 이루어짐

□ 평가연계 컨설팅 평가 단계(3단계)

- 지역별 참여 어린이집이 모두 모여 평가 및 사후 계획을 하는 종합컨설팅이 진행됨.

다. 평가연계 CARE 컨설팅 목표 및 핵심변화행동 도출 및 관리

□ 어린이집의 문제 분석 및 개선 목표 설정

□ 컨설팅 목표 및 핵심변화행동 관리: 개선과제 2가지를 도출하도록 함

□ 개선목표 달성 점검 및 2차 컨설팅목표와 핵심변화행동 관리

□ 평가연계 사후컨설팅과 원장의 역할

- 직무수행과정에 대한 피드백을 제공하기
- 직무수행결과에 대해 긍정적으로 동기부여 하기

4. 평가연계 CARE 컨설팅 4차년도 시범사업 결과 분석

가. 4차년도 컨설팅 의제 및 핵심행동 분석

□ 평가연계 CARE 컨설팅 핵심행동 분석

- 컨설팅 의제는 평가인증 영역 중, 1영역 보육과정 및 상호작용이 28개(43.08%)로 가장 많았고, 그 다음으로는 4영역 교직원이 23개(35.38%)로 많았음.
- CARE 컨설팅 의제 65개에서 각각의 CARE 영역을 중복 체크한 비율은 A 보육 교직원의 역량이 34(34.70%)로 가장 높았고, E 동기부여 및 피드백 31(31.63%)이 다음으로 높았음.

□ 평가연계 CARE 컨설팅 핵심행동 분석

- 평가인증 영역별 의제에 따른 핵심행동 1을 살펴보면 원장은 4영역 교직원이 26개(40.00%)로 가장 높았고 다음으로 1영역 보육과정 및 상호작용이 23개(35.38%)로 높았음.
- 교사는 1영역 보육과정 및 상호작용이 32개(50.80%)로 가장 높았으며 다음으로는 4영역 교직원이 15개(23.81%)로 높았음.

- CARE 의제에 따른 핵심행동 2를 살펴보면 원장의 핵심행동은 64개, 교사의 핵심행동은 62개로 각각의 CARE 영역을 중복하여 체크함.
- 원장의 핵심행동은 E 동기 부여 및 피드백이 52(66.67%)로 가장 높았고 다음으로는 R 업무 수행 자원 및 환경이 14(17.95%)로 높았음.
- 교사의 핵심행동은 R 업무 수행 자원 및 환경이 39(47.56%)로 가장 높았고 다음으로는 A 보육교직원의 역량이 39(34.15%)로 높았음.

나. CARE 컨설팅 조직진단 결과 비교-평가등급별, 어린이집유형별

□ CARE 컨설팅 조직진단 결과(전체)

- 컨설팅에 참여한 65개 기관 중 A, B 등급을 받은 어린이집은 16개소, C, D 등급을 받은 어린이집은 49개소임.
- A, B 등급을 받은 어린이집 중 보육교직원이 CARE 조직진단에 참여한 곳은 14개소이고, C, D 등급을 받은 어린이집은 14개소임.
- 전체 평균은 4.30으로 나타났고, 공유된 비전과 가치(C: Common value)가 4.43으로 가장 높게 나타났음.

□ 어린이집 평가등급에 따른 CARE 컨설팅 조직진단 결과 비교

- 분석결과 A, B등급 어린이집의 경우 사전진단의 평균이 매우 높았음(평균=4.50, 표준편차=.51).
- C 등급 어린이집의 경우는 모든 영역에 걸쳐 사전-사후 조직진단의 결과에서 유의미한 향상을 보이는 것을 확인함.
- D등급 어린이집의 경우 역량을 제외한 모든 영역에서 사전-사후 조직진단의 결과간에 유의미한 차이를 보이지 못했음.

□ 어린이집 유형에 따른 CARE 컨설팅 조직진단 결과 비교

- 참여기관의 원장 및 교사 308명(사전 및 사후 검사 참여 인원 합계)이 조직진단한 결과임
- 민간·가정 어린이집의 사전·사후 진단 결과 간에 상호작용이 통계적으로 유의미한 것으로 나타남($F= 6.25$, $p<.05$).

다. CARE 컨설팅 만족도 및 행동변화 비교-평가등급별, 어린이집유형별

□ CARE 컨설팅 만족도 비교

- 전체 65개소 중 총 59개의 어린이집이 참여하였음. 참여자는 원장 49명, 교사 184명으로 총 233명이었음.
- 어린이집의 평가등급에 따른 컨설팅 만족도 결과는 전체 점수나 영역별 점수에서 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았음.
- 독립표본 t-검정 분석결과 전체적인 만족도는 어린이집 원장의 만족도가 교사들의 만족도보다 높은 것으로 나타남.

□ 컨설팅 결과 원장의 행동 변화

- 사전 조사에 참여한 원장은 모두 46명이었으며 사후 조사에 참여한 원장은 53명으로 총 99명의 응답으로 이루어짐.
- 원장의 행동은 모든 영역에 있어서 사후평균이 사전평균보다 더 높은 것으로 나타남.

□ CARE 컨설팅 결과 교사의 행동 변화 비교

- 교사 399명의 응답 분설 결과, 모든 영역에서 사후평균이 사전평균보다 높은 것으로 나타남. 또한 모든 영역에서 사전·사후차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타남.

라. 소결

- CARE 조직진단에 대한 사전 및 사후 평가 결과, 모든 영역에서 사전평균에 비해 사후평균이 향상됨.
- 원장과 교사 간의 CARE 조직 진단 결과, 공유된 비전과 가치, 보육교직원의 역량, 동기부여 및 피드백에 대해 교사의 평균이 원장의 평균보다 다소 높게 나타나고, 업무수행 자원 및 환경에서는 원장의 평균이 더 높게 나타남.
- 어린이집 유형에 따른 CARE 조직 진단 결과, 민간 어린이집에 비하여 가정 어린이집의 CARE 진단 사전 및 사후 결과 차이가 더 많이 향상되었음.
- 컨설팅에 대한 전체적인 만족도는 어린이집 원장의 만족도가 교사들의 만족도보다 높은 것으로 나타남
- 평가연계 컨설팅을 실시한 결과, 가정 어린이집과 하위등급 어린이집 교사의

행동변화에 대한 컨설팅 효과가 가장 큰 것으로 볼 때, 하위등급 기관의 사후 컨설팅의 필요성을 확인할 수 있었음.

- 사후 컨설팅이 어린이집 평가에서 하위 등급을 받은 기관뿐만 아니라 상위 등급을 받은 기관의 상시 질 관리 차원에 있어서도 매우 효과적으로 활용될 것으로 보임.

5. 결론 및 정책 제언

가. 하위등급 어린이집의 특성과 4차년도 시범사업 결과

- 컨설팅 의제는 평가인증 영역 중에서 1영역 보육 과정 및 상호작용이 28개(43.1%)로 가장 많았고 다음으로는 4영역 교직원이 23개(35.4%)로 많았음.
- 평가인증 영역별 의제에 따른 핵심행동 1에서 원장은 4영역 교직원이 26개(40.0%)로 가장 높았음.
- CARE 의제에 따른 핵심행동2에서 원장의 핵심행동은 동기 부여 및 피드백(E)이 52개(66.67%)로 가장 높았음. 교사의 경우 업무 수행 자원 및 환경(R)이 39개(47.56%)로 가장 높았음.
- 어린이집 평가연계 컨설팅의 효과는, 65개 어린이집에 실시한 결과, 가정 어린이집과 하위등급 어린이집 교사의 행동변화가 가장 큰 것으로 나타남.

나. 4차년도 시범사업 특성 및 성과

- 평가연계 컨설팅 홍보 및 모집과 컨설팅 과정 등 운영 및 실시 상의 어려움을 겪음.
- 평가등급별 격차가 심하게 나타남.

□ 4차년도 시범사업 성과

- 평가제 사후 지원체계 마련에 기여하였음.
- 저평가 기관 뿐 아니라 등급에 관계 없이 어린이집 운영에 도움이 될 수 있는 효율적인 컨설팅 모형의 적용이 가능하도록 어린이집 운영을 지원함.

다. 향후 과제

□ 하위등급 및 상위등급 어린이집 기관 특성에 따른 사후방문지원 모형 적용

□ 컨설턴트 관리 방안

- 공식적인 선발 과정을 통해 컨설턴트 양성 및 질 유지
- 컨설턴트의 질 상향평준화를 위한 사전 교육 체계화와 진행과정 매뉴얼화
- 수석컨설턴트 업무 매뉴얼 확립
- 전담인력 확보로 소통 체계 확보
- 우수한 컨설턴트 확보 및 운영

□ 지원체계

- 기관 간 협력체계 구축
  - 지방자치단체, 한국보육진흥원과 중앙육아종합지원센터 기관 간의 협력이 필요함.
  - 컨설턴트 직업군으로서의 지위 확보 등을 위해 컨설턴트 양성 및 재교육이 필요함.
  - 참여기관에 대한 직간접적인 인센티브를 고려할 필요가 있음.
- 교직원의 자발적 참여 동기 격려
  - 기관과 교직원의 자발적 동기를 유발하고 격려할 수 있는 다양한 모색이 필요함.
- 참여기관의 개별적 특성을 고려해야함.
- 컨설턴트와의 on-off 소통 창구를 마련하여 수시로 상담할 수 있는 수월한 컨설팅 과정이 되어야 함.

I

서론

01 연구의 필요성 및 목적
02 연구내용
03 연구방법

Ⅰ. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

유아교육·보육에 대한 국가의 책무성이 높아지고, 이에 따라 공적 투자가 강화되면서 영유아 보육·교육 기관의 질적 수준 관리 및 향상에 대한 사회적 요구도가 높아지고 있다. 이에 보육·교육 기관의 질 관리는 평가를 바탕으로, 컨설팅, 교사 교육, 사후관리와 지도점검 및 모니터링, 부모참여 등 다양한 형태의 관리가 이루어지고 있다(최윤경·권미경·윤지연, 2016).

어린이집은 질 제고를 위해 2005년 시범운영으로 시작된 평가인증을 중심으로 하고 있으며, 특히 유보통합 방안의 일환으로 통합평가 지표를 적용하여 3차 어린이집 평가인증이 진행되었다. 어린이집 평가인증은 2006년부터 시작되었으며, 2017년까지 2차 평가인증 지표가 적용되었고, 3차 지표적용을 위한 시범사업이 추진되던 중 ECEC(유아교육과 보육) 격차해소를 위해 유치원과 어린이집에서 공통으로 통합평가 지표를 적용하는 등 다양한 변화를 추구하였으며, 2017년 11월 현장평가부터 유치원·어린이집 통합평가 지표를 적용한 3차 어린이집 평가인증이 시행되었다.

그러나 어린이집 평가인증제도는 자발적으로 신청한 어린이집을 중심으로 운영되어, 질 관리의 사각지대가 존재하게 됨으로써, 2019년 1월 말 기준으로 전체 어린이집 39,219개소 중 19.2%에 해당되는 7,521개소가 미인증 상태로 나타났다. 이러한 현상을 해소하기 위한 정책의 일환으로 영유아보육법을 개정('18.12.11)하여 2019년 6월 12일부터 평가제를 시행하게 되었다. 영유아의 건강한 성장을 위한 최소한의 질 확보를 위해 주요 핵심지표를 중심으로 질 관리 표준을 제시하고 질적 수준을 확인하여 모든 어린이집의 보육서비스 수준을 주기적으로 평가하고 지속적으로 관리하여 국가 책무성을 강화하고자 하는 목적을 지닌다(한국보육진흥원, 2019).

이러한 보육서비스 질 제고를 위한 보육정책의 변화 과정에서 특히 하위등급 어

린이집에 대한 컨설팅을 의무화하는 방안 등 지속적인 관리 시스템의 도입 필요성이 부각되고 있다.

유아교육의 경우 평가 외에도 장학과 컨설팅 등이 활발하게 추진되어 교육 현장의 상시 질 관리 시스템이 정비된 경향을 보인다. 이에 비해 보육은 평가인증의 평가 기능을 통한 질 관리가 주요 수단이며 상시 질 관리, 특히 평가 하위등급 어린이집을 대상으로 한 지속적 관리는 매우 부족한 상황이다. 현재 현장의 요구를 반영하여 다양한 어린이집 지원 컨설팅이 육아종합지원센터를 거점으로 하여 운용 중이나, 어린이집의 상시 질 관리를 위한 전반적인 운영관리 컨설팅은 찾아보기 어렵다. 육아종합지원센터를 중심으로 운영 중인 어린이집 컨설팅은 신설 어린이집 대상의 설치운영 컨설팅, 평가인증 준비를 돕는 평가인증 컨설팅, 보육과정 운용을 위한 교사 역량강화를 주목적으로 하는 보육과정 컨설팅, 회계 관리 지원을 위한 재무회계 컨설팅, 맞춤반 운영을 위한 맞춤형 보육컨설팅 등이다(권미경·이미화·조숙인·조미라·윤지연, 2018).

이렇듯 어린이집 평가는 평가인증 결과 활용 부재에 대한 지적이 나오고 평가 시점의 수준이 유지되는 어린이집 질 관리 요구가 증가함에 따라, 평가결과에 기반한 상시 질 관리를 목적으로 의무평가제의 도입과 사후관리의 강화, 지표 변별력의 제고, 그리고 컨설팅의 마련 등이 논의되었다(국회입법조사처, 2016). 특히 어린이집 등급제로의 의무평가제가 채택되어, 평가 최하위 등급에 대한 국가의 질 관리 노력이 병행되어야만 하므로, 이를 컨설팅으로 지원하는 방안 마련이 필요하다 할 수 있다.

이에 '어린이집 평가연계 컨설팅(CARE 컨설팅)'이 선행연구(권미경·박원순·이규림·박인숙, 2017; 권미경 외, 2018; 최윤경·권미경·윤지연, 2016)를 통해 개발되었으며, 시범 적용 이후 연도별로 개선안을 반영하여 컨설팅 모형의 수정이 이루어졌다. '어린이집 평가연계 컨설팅'은 기존의 평가 위주에서 벗어나 평가 이후에도 상시 어린이집 질 관리를 비롯한 자체 점검과 모니터링이 가능하도록 어린이집 컨설팅 지원을 위한 체계적인 방안을 제시하고 새로운 컨설팅 모형의 적용 가능성을 모색하였다는 것에 의의가 있다(최윤경·권미경·윤지연, 2016) . '어린이집 평가연계 컨설팅'은 어린이집의 낮은 평가인증 결과의 원인을 원장의 조직관리 역량에서 찾아 원인 진단부터 개선 의제의 도출과 실행 과정에서 자발성을 강조함으

로써 원장의 경영능력 및 리더십 강화에 목적을 두고 있다. 또한, 컨설팅 대상 어린이집의 특성을 '공유된 비전 및 가치(Common Value)', '역량(Ability)', '자원(Resource)', 그리고 '동기부여(Empowering)'의 4가지 측면에서 진단하고 구성원 스스로 각 요소를 활성화시키도록 지원함으로써 어린이집의 조직을 개선하는 모형이다(최윤경 외, 2016).

이에 본 연구는 어린이집 상시 질 관리 및 하위등급 어린이집의 질적 수준 제고를 위해 어린이집 평가인증 결과에 기초하여 컨설팅 지원방안을 마련하는 것을 목적으로 한다. 특히 본 4차년도 연구는 3차 평가인증결과 C, D등급을 받은 어린이집을 대상으로, 3차년도까지 개발된 '어린이집 평가연계 컨설팅' 모형을 일부 수정·보완하여, 평가제 도입에 따라 의무적으로 시행하게 될 사후컨설팅에 활용될 수 있도록, 시범 적용해보았다.

참고로 본 연구는 2016년부터 2020년까지 5년간 추진되는 연속과제이며 각 연도의 주요 추진내용은 〈표 Ⅰ-1-1〉과 같다.

〈표 Ⅰ-1-1〉 어린이집 평가연계 컨설팅 지원 방안 연도별 추진 내용

구분	연도별 추진 내용	협력기관
2016	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계 컨설팅 지원 방안 연구	한국보육진흥원
2017	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계 컨설팅 지원 방안 연구Ⅱ : 통합평가지표 적용을 고려한 어린이집 컨설팅 연구	서울시, 충북, 울산 육아종합지원센터
2018	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계 컨설팅 지원 방안 연구Ⅲ	서울, 경기도, 경기북부, 인천광역시 육아종합지원센터
2019	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계 컨설팅 지원 방안 연구Ⅳ : CARE 컨설팅 효과 비교를 중심으로	한국보육진흥원, 경기도, 인천광역시, 충남 육아종합지원센터
2020	보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계 컨설팅 지원 방안 연구Ⅴ	

2. 연구내용

첫째, 기 개발된 '어린이집 평가연계 컨설팅'의 수정을 위하여 경영 컨설팅 관련 자료와 의무평가제 도입 사례 등을 보완하였다.

둘째, 어린이집 평가인증 관련 현황 및 결과 자료를 분석하여 컨설팅 지원 부분을 구체화한다. 2019년도까지 시행된 3차 평가인증 결과에서 C, D 등급을 받은 어린이집의 특성을 파악하였다.

셋째, 3차년도 시범사업 결과를 반영하여 '어린이집 평가연계 컨설팅' 매뉴얼과 시범어린이집 안내 책자를 수정하고, 한국보육진흥원과 육아종합지원센터와 협동으로 4차년도 컨설팅 시범사업을 추진한 후, 컨설팅 모형의 수정 필요 부분을 확인하였다.

넷째, 어린이집 평가인증 결과 C, D, 등급에 적용 가능한 '어린이집 평가연계 컨설팅' 모형과 운영 체계를 제시하였다.

다섯째, 한국보육진흥원과 연계하여 '어린이집 평가연계 (사후)컨설팅' 모형을 전국사업으로 적용하여 활용하는 방안을 제안하였다.

3. 연구방법

가. 문헌연구

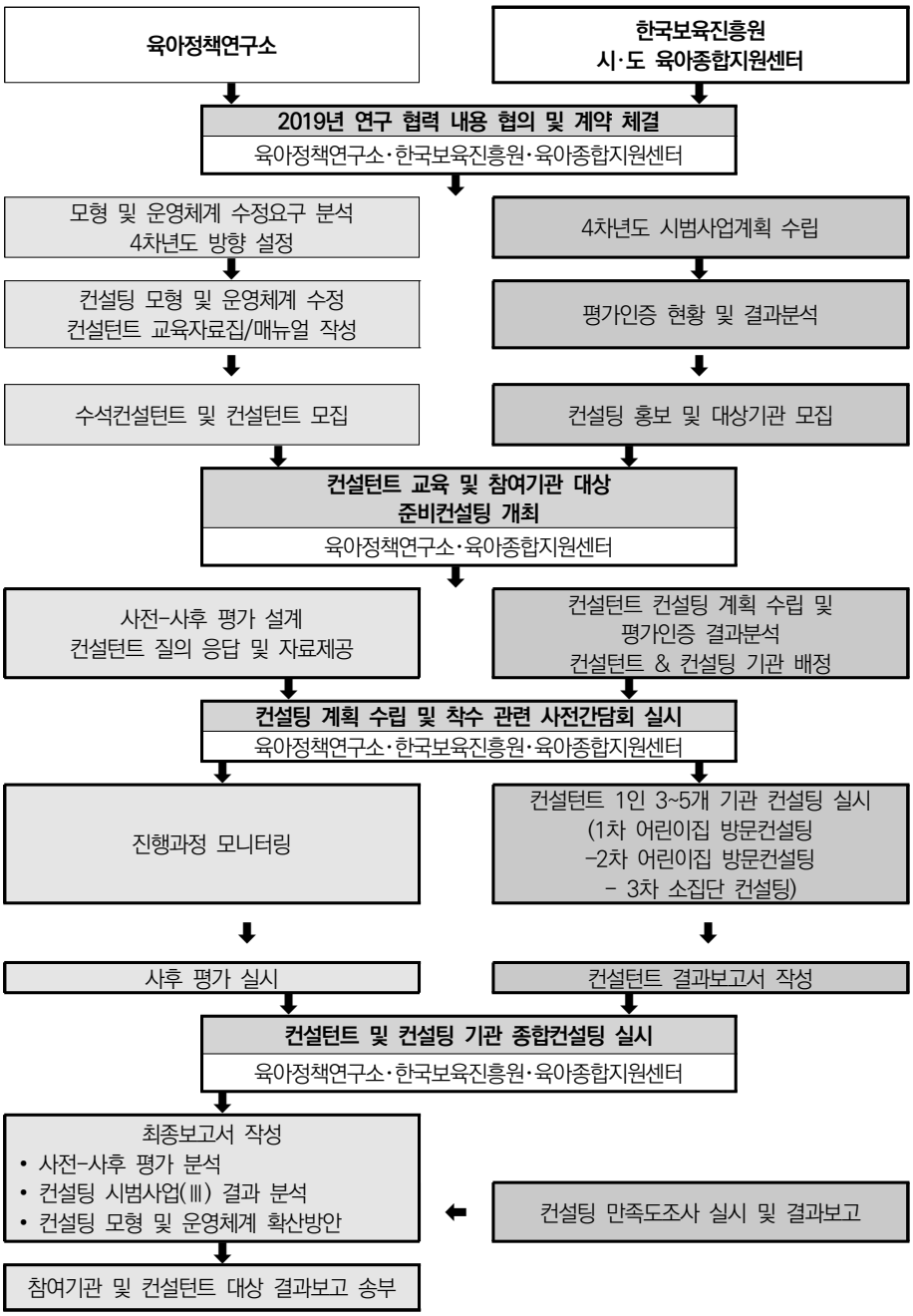
기존 1차년도~3차년도까지 이루어진 어린이집 평가연계 컨설팅 선행연구 결과를 분석하고, 3차 평가인증 결과 자료를 분석하였다. 또한, 4차년도 연구내용을 보강하기 위해 경영컨설팅 및 의무평가제 관련 자료를 검토하였다.

나. 연구 - 사업 컨소시움 구성

1) 육아정책연구소, 한국보육진흥원, 육아종합지원센터와의 협력

육아정책연구소, 한국보육진흥원, 시·도 육아종합지원센터를 포함하는 협동연구 컨소시움을 구성하여 컨설팅 시범사업을 추진하였다. 육아정책연구소는 3차년도까지의 결과를 반영하여 연구모형을 수정한 뒤, 시범사업 추진을 포함하는 연구내용을 기획하고 총괄하는 역할을 하였다. 시범사업 추진을 위한 일련의 절차와 협동 주체 간 협력의 구체적인 내용은 다음 [그림 Ⅰ-1-1]과 같다.

[그림 Ⅰ-3-1] 2019 시범사업 추진 절차 및 협동 주체 간 역할



자료: 권미경·이미화·조숙인·조미라·윤지연(2018). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가연계컨설팅 지원 방안 연구. p. 20. 내용 일부수정함.

시·도 육아종합지원센터는 3차 평가 인증에 참여했던 어린이집 중 C 등급, D 등급을 받은 65개 어린이집을 선정하여 평가 결과에 기초한 '어린이집 평가연계 컨설팅'을 실시하였다. 대상 기관은 경기육아종합지원센터, 충남육아종합지원센터, 인천광역시육아종합지원센터이고, 세 기관과 협동으로 진행되었다.

한국보육진흥원은 2019년도 의무평가제 도입에 따라 시범적용 대상 어린이집 선정을 지원하고, 3차 평가 인증 등급별, 영역별 특성을 분석한 결과를 제공하였다. 또한 '어린이집 평가연계 컨설팅' 전 과정에 참여하여 향후 의무평가제 질관리 방안 중의 하나로 '어린이집 평가연계 (사후)컨설팅' 도입 추진을 모색하도록 하였다. 이를 통해 2019년 평가연계 컨설팅 시범사업 결과를 토대로 보건복지부와 한국보육진흥원과 협의하여 평가연계 컨설팅 적용 및 확산 방안을 제시하였다.

다. 자문회의 및 정책실무협의회

2019년도 시범사업의 방향 설정 및 내용 보강을 위하여 연구진, 연구협력진 및 수석컨설턴트를 중심으로 지속적으로 자문회의를 개최하였다. 이를 통해 2019년도 컨설턴트 교육용 자료집과 시범 어린이집 안내 책자를 수정, 보완하였다. 더불어 연구결과의 정책화를 위하여 한국보육진흥원과 시범 기관의 확보를 위해 인천광역시청 등 정책연구실무협의회를 진행하였다.

내년에 도입되는 평가의무제가 원활하게 시행될 수 있도록 본 4차년도 연구에서는 추후 보건복지부 보육 기반과, 경기도청(경기북부청), 인천시청, 충남도청과 정책연구실무협의회를 지속적으로 개최하였다.

자문회의와 협의회 과정을 통해 6월 말과 7월 초에 시범기관을 대상으로 각 지역 육아종합지원센터에서 준비컨설팅을 진행하였고, 9월 말에는 컨설팅 경과보고회를 개최하였다. 연구 진행 과정에서 실시한 관련 협의 내용은 다음 〈표 Ⅰ-3-1〉, 〈표 Ⅰ-3-2〉, 〈표 Ⅰ-3-3〉, 〈표 Ⅰ-3-4〉와 같다.

〈표 Ⅰ-3-1〉 자문회의 및 연구협력진 회의 개최

구분	일시	참석자	주요내용
연구협력진 회의	1. 31	보육전문 교수 2인	2019년도 컨설팅 방향 및 내용 협의
연구협력진 회의	3. 7	보육전문가 1인	보육컨설팅 방향 재설정 및 내용 수정 논의

구분	일시	참석자	주요내용
연구협력진 회의	3. 8	보육전문 교수 2인, 전 중앙육아종합지원센터 센터장, 전 수석컨설턴트 2인	보육컨설팅 방향 재설정 및 내용 수정 논의
자문회의	3. 11	한국보육진흥원 평가인증 책임자 및 담당자	어린이집 평가제 시행 관련 전문가 간담회
연구협력진 회의 및 워크숍	3. 27	경영컨설팅 전문가 1인, 보육전문 교수 2인, 보육전문가 1인, 수석컨설턴트 3인, 컨설턴트 1인	2019년도 평가연계 컨설팅 방향 및 운영체계 논의 평가연계 컨설팅 운영사례 발표 및 논의
연구협력진 회의	3. 31	보육전문 교수 2인, 보육전문가 1인	평가연계 컨설팅 추진방향, 업무 분장 및 일정 논의
연구협력진 회의	4. 19	보육전문 교수 2인, 보육전문가 1인, 수석컨설턴트 3인, 컨설턴트 1인	평가컨설팅 매뉴얼 수정 2019년도 컨설팅 시범사업 운영 계획 검토
연구협력진 회의	4. 23	보육전문 교수 2인, 보육전문가 1인, 1~3차년도 원내 연구책임자 2인	평가연계 컨설팅 매뉴얼 수정 논의
연구협력진 회의	4. 25	1~3차년도 원내 연구책임자 2인	컨설팅 절차 간략화 및 컨설턴트 교육 내용 검토
연구협력진 회의	4. 29	보육전문 교수 1인, 컨설턴트 1인	의제 및 핵심행동 변화, 서식 구성 구성 등에 대한 논의
연구협력진 회의	5. 2	보육전문 교수 2인, 보육전문가 1인, 수석컨설턴트 1인, 컨설턴트 1인	컨설팅 매뉴얼 수정, 컨설턴트 교육 내용 논의
연구협력진 회의의	5. 7	수석컨설턴트 3인	컨설턴트 교육 및 서식검토에 대한 논의
연구협력진 회의	7. 9	경기, 인천, 충남 육아종합지원센터 센터장 및 팀장 6인, 수석컨설턴트 3인	평가연계 사후컨설팅 진행 내용 공유 및 협의사항 논의
연구협력진 회의	7. 30	경기, 인천, 충남 수석컨설턴트 3인	지역별 C,D 등급 어린이집 최종 확정 및 협의사항 논의

〈표 Ⅰ-3-2〉 협의회 개최

구분	일시	참석자	주요내용
협의회	3. 11	한국보육진흥원 평가인증 책임자 및 담당자	어린이집 평가제 시행 관련 전문가 간담회
정책연구 실무협의회	6. 5	인천광역시청 출산보육과 2인, 노인정책과 1인, 여성가족국 1인	시범사업 안내 및 시범어린이집 참여 독려
정책연구 실무협의회	6. 27	보육전문 교수 2인, 한국보육진흥원 1인, 보건복지부 담당자 1인	CARE 컨설팅 진행 상황 및 보완사항 논의
협의회	7. 9	경기, 인천, 충남 육아종합지원센터 센터장 및 팀장 6인, 수석컨설턴트 3인	평가연계 사후컨설팅 진행 내용 공유 및 협의사항 논의
협의회	7. 30	경기, 인천, 충남 수석컨설턴트 3인	지역별 C,D 등급 어린이집 최종 확정 및 협의사항 논의

구분	일시	참석자	주요내용
정책연구 실무협의회	11.4	보육전문 교수 1인 보육전문가 1인	CARE 컨설팅 결과 및 사업 보완사항. 제언 논의

〈표 Ⅰ-3-3〉 컨설턴트 교육 개최

구분	일시	참석자	주요내용
컨설턴트 교육	5. 31	경영컨설팅 전문가 1인, 수석컨설턴트 3인, 경기, 인천, 충남지역 컨설턴트 14인	CARE 컨설팅 의미, 모형, 컨설팅 진행 단계 및 방문 횟수, 작성 자료 등 교육
컨설턴트 교육	9.26	경기, 충남 육아종합지원센터 센터장 및 팀장 4인, 수석컨설턴트 3인, 컨설턴트 14인	소진 관련 교육 진행 컨설턴트 워크숍 진행

〈표 Ⅰ-3-4〉 준비컨설팅 및 경과보고회 개최

구분	일시	참석자	주요내용
준비컨설팅	6. 22	경기, 충남 육아종합지원센터 센터장 및 팀장 4인, 수석컨설턴트 2인	기관대상 착수설명회 및 컨설팅 진행방향 논의
준비컨설팅	7. 5	인천 육아종합지원센터 팀장 및 센터장 2인, 수석컨설턴트 1인	기관대상 착수설명회 및 컨설팅 진행방향 논의
간담회 및 경과보고회	9. 26	경기, 충남 육아종합지원센터 센터장 및 팀장 4인, 수석컨설턴트 3인	평가연계 사후컨설팅 컨설턴트 간담회 컨설팅 경과보고 및 사례발표

라. 컨설팅 시범사업 실시 및 사후평가 실시

본 연구에서는 어린이집 컨설팅 사전·사후 평가 조사 및 분석을 위해 시범참여 어린이집 대상 컨설팅 내용과 운영 체계, 결과에 대한 사전 - 사후조사를 실시하고 개선요구를 수렴·분석하였다.

또한, '어린이집 평가연계 컨설팅' 적용에 대한 만족도 조사를 실시하여 컨설팅 시범참여 65개 어린이집 원장과 교사 대상으로 컨설팅 적용에 대한 현장 의견을 수렴하고 이를 바탕으로 컨설팅 개선안을 도출하였다.

컨설팅 시범 사업 시작에 앞서, 컨설팅의 원활한 진행을 위해 선발한 컨설턴트들을 대상으로 교육을 실시하였다. 경영컨설팅 전문가를 초빙하여 컨설팅에 대한 전반적인 이해에 대한 교육을 진행하였으며, 4차년도에 접어든 CARE 컨설팅에 대한 설명회를 실시하였다. 시범사업 종료 후에는 정서적 소진을 경험했을 컨설턴트를 대상으로 스트레스 관리에 대한 교육을 진행하였고, 더불어 향후 컨설팅 사업 보완

을 위한 워크숍을 진행하였다. 컨설턴트 교육 이후 지역별 육아종합지원센터에서 참여기관 대상으로 준비컨설팅을 진행하였으며, 시범사업 종료 후에는 육아정책연구소에서 컨설턴트 및 컨설팅 참여 기관을 대상으로 경과보고회를 개최하였다.

2019년 컨설턴트 교육은 5월 31일에 실시되었고, 시범어린이집 준비컨설팅은 6월 22일 시작되었다. 준비컨설팅은 지역의 시범 어린이집 모집 완료 시기에 따라 경기와 충남은 6월 22일, 인천은 7월 5일에 실시되었다. 컨설팅 종료 후 개최된 경과보고회는 9월 26일 실시되었다.

1) 어린이집 컨설팅 시범 사업 실시

가) 시범사업의 선정: 경기, 인천, 충남 등 3개 지역

연구진은 시·도청의 보육사업 담당자 및 육아종합지원센터 컨설팅 업무 담당자들에게 어린이집 평가연계 컨설팅의 취지를 설명하고 시범 사업 참여를 독려하였다. 시범적용 대상을 평가결과 하위등급 어린이집으로 제한함에 따라 3차 평가인증 참여 어린이집이 많은 인천, 경기지역과 수도권 외의 지역 센터와의 협력을 추진하기 위해 충남 육아종합지원센터와도 협력하였다.

나) 시범 적용 대상 어린이집의 선정

2019년도 시범 사업은 2018년 평가인증 참여 어린이집의 결과가 확정됨에 따라 해당 결과 발표 이후 최하 등급의 참여를 독려하고자 하였다. 그러나 C, D 등급 어린이집의 참여가 현저히 저조하였고, 모집 기간 동안 평가인증 결과가 다시 발표되면서 참여를 독려하던 어린이집의 평가 결과가 상향 조정 되는 등의 변화로 인하여 시범기관의 모집 및 확보에 어려움을 겪었다. 이러한 연구의 한계로, 하위 C, D 등급의 어린이집을 모집하되, 인천, 경기, 충남의 지역별 개소수를 제한하지 않고 세 지역의 평가인증 결과 C, D 등급 어린이집을 위주로 계획하였다.

그러나 최종 3차 평가인증을 받은 어린이집 중 경기지역 36개, 인천 12개, 충남 17개 총 65개를 대상으로 하였으며 이 중 D 등급 28개소, C 등급 21개소, B와 A등급이 16개소가 포함되었다.[1)]

1) 2019년도에는 지역 센터의 경계 없이, 경기육아종합지원센터에서 18개, 인천육아종합지원센터에서 21개,

다) 수석컨설턴트 선발

수석컨설턴트는 각 지역에서 활동하는 컨설턴트들의 멘토 역할을 담당한다. 2016, 2017, 2018년도 어린이집 평가연계 컨설팅 컨설턴트 및 수석컨설턴트로 활동하여 본 사업에 대해 명확히 이해하고, 컨설턴트로서 업무 역량이 뛰어나 컨설팅 지원 역할이 가능한 3인을 수석컨설턴트로 선발하였다.

라) 컨설턴트 선발

육아정책연구소에서 1~3차년도에 참여한 경험이 있는 컨설턴트를 우선 선발하였고, 육아종합지원센터에서 컨설턴트 1인당 4~5개의 어린이집 컨설팅을 담당하도록 배치하였다. 어린이집 평가연계 컨설팅은 2회 개별 어린이집 방문, 1차례의 소집단 컨설팅으로 진행되었다.

2) 어린이집 컨설팅 사후평가 조사 실시

어린이집 컨설팅 사후평가의 목적은 다음과 같다. 컨설팅 후 해당 기관의 취약점이 효과적으로 개선되었는지 파악하고 향후 컨설팅 운영 시 반영할 내용들을 매뉴얼에 수정 및 보완하는 것이다(권미경 외, 2017: 20; 권미경 외 , 2018: 24). 이에 따라 컨설턴트를 비롯하여 시범 참여기관의 원장 및 교사를 대상으로 사후평가 조사가 이루어졌다.

가) 조사 대상

2019 평가연계 컨설팅 참여 어린이집 65개소 원장(감) 및 교사 439인, 수석컨설턴트 3인 및 컨설턴트 14인으로 총 17인이 대상이다.

나) 조사 내용

조사는 컨설팅 운영 및 방법, 결과와 평가, 모형의 실행 적합도 등을 파악하는 내용으로 구성되었다.

충남육아종합지원센터에서 26개를 담당하여 컨설팅 사업을 지원함.

Ⅱ

연구배경

01 어린이집 평가인증 및 평가제 현황

02 관련 사업 및 연구 동향

03 평가연계 컨설팅 연구(2016~2018 성과)

Ⅱ. 연구배경

1. 어린이집 평가인증 및 평가제 현황

본 절에서는 어린이집의 질 관리 기제로 사용되는 평가인증의 현황에 대해 살펴보았다. 영유아보육법 개정에 따라 2019년 6월 12일부터 어린이집 평가제가 시행되었다. 그러나 변경된 평가제 지표는 2019년 9월 현장평가부터 적용되며 실제 컨설팅도 통합지표를 기준으로 진행되었으므로 본 연구에서는 제3차 어린이집 평가인증을 중심으로 그 결과를 정리하였다.

가. 평가인증제도 운영[2)]

1) 어린이집 평가인증제도 운영 결과

어린이집 평가인증제도는 2003년 보육시설 평가인증제도 실시 모형 개발 연구를 바탕으로 2005년에 시범사업이 실시되었다. 이후 제1차 평가인증(2006~2009), 제2차 평가인증(2010~2017.10.), 제3차 평가인증(2017.11.~)을 통해 보육의 질 제고를 도모하였다.

〈표 Ⅱ-1-1〉 어린이집 평가인증제도 운영 경과

구분		내용
도입	2003. 4.~12	보육시설평가인증제도 실시모형 개발 관련 연구용역 실시
	2004. 1	보육시설평가인증제도 도입근거 마련[영유아보육법 제30조]
	2005	보육시설 평가인증 시범운영 실시
시범운영	2006~2009	제1차 어린이집 평가인증 시행
1차 시행	2010~2017. 10	제2차 어린이집 평가인증 시행
2차 시행	2013. 9	어린이집 평가인증 결과공표 시행
	2014. 11	3차 시범지표 적용

2) 한국보육진흥원(2019a). 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나 자료집을 참고하여 재구성함

구분		내용
	2016. 10. 31*	「영유아보육법」일부개정안 발의
	2017. 11	유치원·어린이집 평가체계 통합방안 발표(유보통합추진단)
3차 시행	2017. 11	제3차 어린이집 평가인증 시행(통합지표 적용)
평가제 추진결과	2018.12. 11*	「영유아보육법」개정, 공포
	2019. 6. 12*	평가제 시행

주: *평가제 추진 경과를 반영함.

2) 어린이집 평가인증제도 유지 현황

2003년 보육시설 평가인증제도 실시 모형 개발 연구를 바탕으로 2005년에 시범사업이 실시되었고, 제1차 평가인증('06~'09), 제2차 평가인증 ('10~'17.10.), 제3차 평가인증('17.11.~)을 통해 보육의 질 제고를 도모하였다.

〈표 Ⅱ-1-2〉 어린이집 평가인증 유지 현황

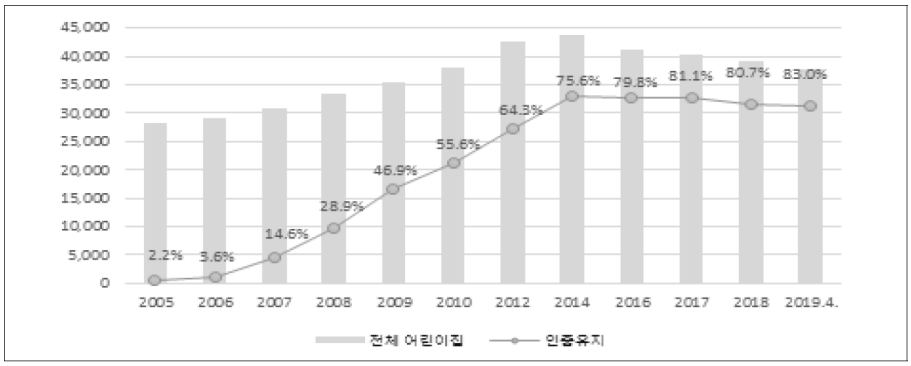
단위: 개소, %

구분	2005	2006	2007	2008	2009	2010
전체(A)	28,367	29,233	30,856	33,499	35,550	38,021
인증유지(B)	622	1,060	4,500	9,683	16,686	21,154
유지율(B/A)	2.2	3.6	14.6	28.9	46.9	55.6
구분	**2012**	**2014**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019.4**
전체(A)	42,527	43,742	41,084	40,264	39,171	37,815
인증유지(B)	27,357	33,050	2,795	32,257	31,625	31,377
유지율(B/A)	64.3	75.6	79.8	80.1	80.7	83.0

주: 2019년 4월 말 기준으로 산출함.
자료: 한국보육진흥원(2019a). 어린이집 평가제 운영체계 및 평가지표, 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나. p.21.

평가인증 이후 인증상태를 유지하고 있는 어린이집의 비율이 지속적으로 상승하고 있는데 초기 2006년 3.6%에 불과하였던 어린이집이 2009년 46.9%, 2014년 75.6%로 지속적으로 증가하였고, 2019년 4월 말 기준으로는 전체 어린이집 대비 83%가 인증유지 중인 것으로 나타났다. 이를 통해 평가인증제도가 보편화 된 질 관리 기제로 운영되고 있음을 알 수 있다.

[그림 Ⅱ-1-1] 연도별 어린이집 평가인증 유지 현황



주: 2019년 4월 말 기준으로 산출함.
자료: 한국보육진흥원(2019a). 어린이집 평가제 운영체계 및 평가지표, 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나. p.21.

나. 어린이집 평가인증 추진 경과 및 인증 현황

1) 어린이집 평가인증 추진 경과 및 차수별 특성

어린이집 평가인증제도의 시행경과를 살펴보면, 2005년 시범시업을 시작으로 2006년부터 2009년까지 제1차 어린이집 평가인증이 시행되었으며, 2010년부터 제2차 어린이집 평가인증이 시행되었다. 2016년 6월 「유치원·어린이집 평가체계 통합방안」이 추진됨에 따라 통합지표 및 운영체계가 최종 확정되어, 2017년 11월부터 제3차 어린이집 평가인증이 시행되었다(보건복지부·한국보육진흥원, 2019: 26).

제도 도입 초기인 제1차 평가인증 시행 시기(2006~2009) 중에는 평가인증제도 정착 및 참여 활성화를 위해 운영체계 및 지표가 지속적으로 정비되었으며, 이후 인증 참여 및 통과 어린이집이 확대됨에 따라 보육서비스의 질 유지 및 관리를 위해 인증어린이집의 사후관리가 강화되었다(보건복지부·한국보육진흥원, 2019: 27-28).

제2차 평가인증 시행(2010~2017.10)에서는 제1차 시행 시 인증유효기간이 만료되는 인증어린이집을 대상으로 재인증 과정이 신설되었다. 또한 어린이집의 질 관리 체계 정착 및 인증어린이집의 상시 질 관리 강화를 위해 법적 사항 준수, 건강·안전 관련 기준 강화 등 지표가 개선되었고, 인증과정에 소요되는 기간이 6~7개월에서 4개월로 단축되었다. 이 외에도 현장관찰 진행절차가 개선되고 현장관찰자 관리가 강화되는 한편, 현장부담 완화를 위해 어린이집 평가 관련 정보가 지속

적으로 제공되고 지표 교육이 정기적으로 실시되었다. 2013년에는 영유아보육법 개정을 거쳐 평가인증 결과를 공표하고 부모만족도 조사 실시 여부를 평가지표에 반영하는 등 수요자 중심 평가체계의 기반이 마련되었다(보건복지부·한국보육진흥원, 2019: 31-32).

제3차 평가인증 시행(2017.11~2019.8) 후에는 평가 사각지대 발생, 현장평가 부담 등과 관련하여 운영체계 및 지표 개선 필요성이 제기되었고 아울러 국무조정실 유보통합추진단의 「유치원·어린이집 평가체계 통합방안」이 추진됨에 따라 이를 기초로 어린이집 특성에 맞는 통합지표 및 운영체계가 개발·적용되었다(보건복지부·한국보육진흥원, 2019: 41).

통합지표는 기존 2차, 3차 시범지표를 토대로 유사성이 높은 영역·지표를 통합·감축하여 보육과정 및 상호작용, 보육환경 및 운영관리, 건강·안정, 교직원의 4영역으로 구성되었고, 특히 보육 질적 향상과 관련된 보육과정 및 상호작용, 교직원 영역 항목 비중이 높아졌고, 안전·건강 등이 강화되었다. 또한 현장부담 완화를 위해 관찰과 면담 비중이 확대되고 평가항목 및 평가서류가 대폭 감축되었으며, 어린이집의 고득점 경쟁 방지를 위해 점수제에서 등급제(4등급)로 전환되었다(보건복지부·한국보육진흥원, 2019: 41-42).

종전에 불인증된 신규 참여 어린이집에 한해 적용되었던 재참여 과정이 재인증 참여 어린이집에도 적용되었으며, B·C 등급 어린이집에 대해 재평가 기회를 부여하여 어린이집의 자체 보육서비스 질 향상 기회가 신설되었다(보건복지부·한국보육진흥원, 2019: 42-3).

2) 어린이집 평가인증 현황

가) 어린이집 평가인증 참여 및 통과 현황

연도별 어린이집 평가인증 참여 및 통과 현황을 살펴보면, 전반적으로 참여 및 통과한 어린이집의 수가 점차 증가하는 것으로 나타났다. 2005년 시범사업 운영 시 809개소가 참여하여 650개소가 인증에 통과하였으며, 1차 시행 시기가 종료되는 시점인 2009년에는 8,446개소가 참여하여 7,303개소가 통과하였다. 2011년 이후에는 매년 11,000개소 이상 어린이집이 인증에 참여하여 통과하고 있다.

평가인증 참여 대비 통과 비율을 살펴보면, 2006년 79.5%에서 2009년 86.5%까지 상승하였으며, 이후 점차 소폭 상승하여 2013년에는 95.1%, 2014년 96.8%까지 도달한 것으로 나타났다. 2015년 이후에도 지속적으로 95% 이상이 인증을 통과하였으나, 2019년의 경우 통과율이 90.2%로 낮아졌다. 이는 평가제 시행과 관련하여 기존 미인증 어린이집이 평가인증을 신청하여 진행하면서 발생한 현상으로 보인다.

〈표 Ⅱ-1-3〉 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)
2017	11,747	11,362	(96.7)
2018	11,210	10,756	(96.0)
2019.7.*	2,184	1,969	(90.2)

주: *신규인증 1~2기, 재인증 1~4기까지 포함된 수를 반영함.
자료: 이원선·이연주·김윤지 외(2017). 어린이집 평가인증 12년. p. 27 〈표 Ⅱ-4-7〉, p.39 〈표 Ⅲ-3-1〉, p.72 〈표 Ⅳ-3-1〉, 한국보육진흥원(2019b). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 20. 내부자료. p.3 〈표 Ⅱ-1-1〉의 내용을 합침.

나) 어린이집 평가인증 유지 현황

최근 5년간 평가인증 통과 이후 인증상태를 유지하고 있는 현황을 살펴보면, 인증유지 비율이 2015년부터 지속적으로 상승하고 있다. 2019년 7월 현재 전체 어린이집 대비 인증유지 비율이 82.4%로 최고치를 보이고 있다.

〈표 Ⅱ-1-4〉 연도별 평가인증 유지 현황

단위: 개소

구분	2015	2016	2017	2018	2019.7.
전체 어린이집	42,517	41,084	40,238	39,171	37,508
인증유지 어린이집(%)	33,496 (78.8)	32,795 (79.8)	32,630 (81.1)	31,625 (80.7)	30,902 (82.4)

주: 2019. 7월말 기준임.
출처: 한국보육진흥원 홈페이지 평가인증 관련 통계
https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/reference04_2.jsp(2019. 9. 15 인출).

평가인증 유지 현황을 설립유형별로 살펴보면 사회복지법인이 92.5%로 가장 높았으며, 법인·단체 88.5%, 국공립 85.1%, 가정 82.7% 순으로 높게 나타났다. 반면, 직장 어린이집은 67.2%, 협동 어린이집은 46.6%로, 설립유형의 특성으로 인해 전체 평균 대비 상당한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅱ-1-5〉 설립유형별 평가인증 유지 현황

단위: 개소(%)

구분	계	국공립	사회복지법인	법인·단체등	민간	가정	협동	직장
전체 어린이집	37,508	4,059	1,346	722	12,767	17,316	161	1,137
인증유지 어린이집 (%)	30,902 (82.4)	3,454 (85.1)	1,245 (92.5)	639 (88.5)	10,400 (81.5)	14,325 (82.7)	75 (46.6)	764 (67.2)

주: 2019. 7월말 기준임.
출처: 한국보육진흥원 홈페이지 평가인증 관련 통계
https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/reference04_2.jsp(2019. 9. 15 인출).

다. 어린이집 평가제 도입[3)]

1) 어린이집 평가인증제, 평가제 주요 내용 비교

평가제는 전체 어린이집을 대상으로 의무평가를 시행한다는 점에서 자발적 신청에 의한 평가인증제와 가장 크게 차이가 있다. 비용은 국가가 전액을 부담하게 되며 전체 어린이집의 평가 결과가 공시되고, 평가 등급별 사후관리가 차별화되며 하위등급에 대해선 의무 컨설팅을 실시하게 된다.

현행 인증제와 평가제 주요 내용에 대한 비교는 [그림 Ⅱ-1-2]와 같다.

3) 본고는 한국보육진흥원(2019). '보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나' 자료집을 참고하여 작성함.

[그림 Ⅱ-1-2] 어린이집 평가인증제, 어린이집 평가제 주요 내용 비교

구분	현행 (As Is)	개선 (To Be)
제도	어린이집 평가인증제	어린이집 평가제
대상	신청 어린이집	전체 어린이집
지표	4영역, 21지표, 79항목 (필수요소 5)	4영역, 18지표, 59항목 (필수지표 1, 필수요소 8)
평가 과정	• 자율신청 • 참여수수료 어린이집 부담 • 기본사항확인 → 자체점검 → 현장평가 → 종합평가 (총 4개월) • 미참여 시 제재조치 없음	• 의무참여(대상 선정·통보) • 참여수수료 전액 국가부담 • 기본사항확인 및 자체점검 → 현장평가 → 종합평가 (총 3개월) • 평가거부 시 행정조치
결과	인증(A, B, C)/불인증(D)	평가등급(A, B, C, D)
주기	인증 3년(A등급 1년 연장)	A, B등급 3년 / C, D등급 2년

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2019). 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나. p.25.

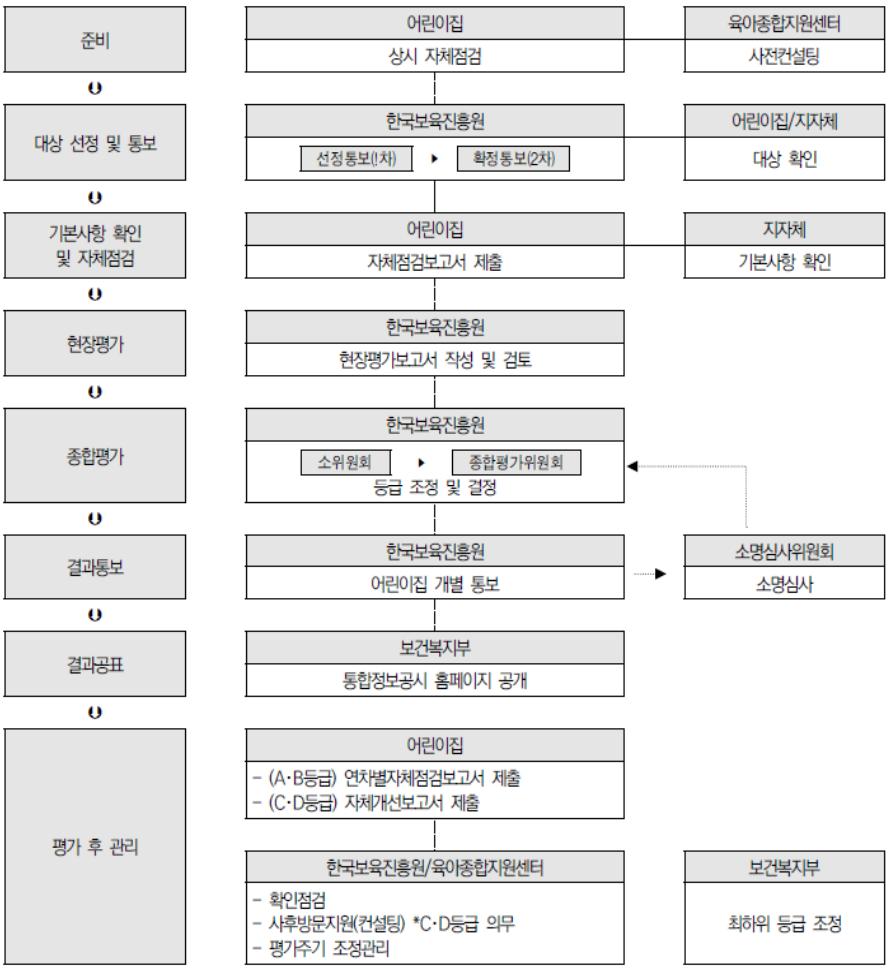
2) 어린이집 평가인증제와 평가제 운영 체계 비교

어린이집 평가인증제가 2019년 어린이집 평가제로 바뀜에 따라 운영 체계 내의 주요 변경 내용을 살펴보면 다음과 같다.

우선, 기존에는 일부 어린이집이 일정 수준(정원의 1/4) 이상의 현원이 충족되지 않아 평가 인증을 신청할 수 없었다면 평가제에서는 정원 충족률과 관계없이 평가를 받을 수 있다. 즉, 인가받은 모든 어린이집은 의무적으로 질 관리 대상에 포함되며, 기존 제도에서 미인증 상태로 남아있던 어린이집은 2019년 6월 평가제 시행 이후 우선 평가대상이 된다.

어린이집 현장 평가를 받는 달로부터 6개월 이전에 대상 통보가 시작되며, 기존 사항 확인 및 자체점검, 현장평가, 종합평가 등의 과정이 3개월간 진행된다. 자세한 내용은 아래의 〈그림 Ⅱ-1-3〉 내용에서 살펴볼 수 있다.

[그림 Ⅱ-1-3] 어린이집 평가제 운영체계



자료: 한국보육진흥원(2019a). 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나. p.26.

3) 평가제 운영 체계(재평가 관리)

2019년 5월 결과통보 어린이집까지에 한한 재평가 관리는 평가결과(신규, 재인증) B, C 등급인 어린이집 중 재평가를 희망하는 어린이집에 한하여 실시된다. 이는 결과 발표 월부터 1년 이내에 재평가를 신청하고 평가하게 되며, 재참여 평가결과가 B, C 등급인 경우에 재평가를 신청할 수 없다.

재평가를 신청한 어린이집의 경우 이전과 동일하게 기본사항을 확인하고 자체

점검을 실시하게 되며, 현장 관찰자의 현장관찰, 종합평가위원회의 결과 통보를 통해 절차가 완료된다. 평가결과 통보 원으로부터 6개월이 지난 후 15일 이내에 어린이집 지원시스템을 통해 재평가 신청서를 작성하여 제출할 수 있다.

4) 어린이집 평가인증제, 평가제 운영체계 비교(위반사항)

시·군·구는 기본사항 확인 후 시·도에 통보, 시·도는 결과 확인 후 한국보육진흥원에 최종 통보한다. 어린이집 법적사한 준수 여부 확인 후 미준수 어린이집은 D 등급을 부여하며 자세한 내용은 〈표 Ⅱ-1-6〉과 같다.

〈표 Ⅱ-1-6〉 어린이집 평가인증제, 어린이집 평가제 운영체계 비교 - 위반사항

어린이집 평가인증제_위반사항(현행)	어린이집 평가제_위반사항(개선)
• (필수항목) 총 9개 항목 총 정원 준수, 예결산서 LC 회계서류 구비, 안전사고에 대한 보험 가입, 영유아보육법 관련 행정처분 등 이행완료, 어린이집의 설치기준, 보육실의 설치기준, 보육교직원 배치기준, 보육교직원의 정기 건강검진, 비상대피시설 설치	• (사전점검사항) 총 5개 항목 안전사고에 대한 보험 가입(보육교직원 보험 사항 추가), 어린이집의 설치기준(놀이터 설치기준 추가), 보육실의 설치기준, 보육교직원 배치기준, 비상대피시설 설치
• (기본항목) 행정처분 발생 이력 확인 참여확정월 직전 1년 이내 중대한 법 위반사항 발생 시 종합평가위원회에서 차하위 등급으로 조정	• (위반이력사항) 행정처분 발생 이력 확인 및 이행완료 여부 점검 평가주기 이내 중대한 법 위반사항 발생 시 종합평가위원회에서 차하위 등급으로 조정
* 영유아보육법에 의한 6개월 이상 어린이집 운영정지, 과징금 처분, 300만 원 이상 보조금 반환명령, 6개월 이상 원장 및 보육교직원 자격 정지, 식품위생법 위반, 아동복지법 등 위반 등	* 영유아보육법에 의한 3개월 이상 어린이집 운영정지, 과징금 처분, 100만 원 이상 보조금 반환명령, 3개월 이상 원장 및 보육교직원 자격 정지, 식품위생법 위반, 아동복지법 등 위반 등

자료: 보건복지부·한국보육진흥원(2019b). 어린이집 평가제 시행에 따른 운영체계 및 지표(안) 공청회. p.6 .

5) 평가지표 변경 내용

어린이집 평가지표(안)의 개선 방향은 다음과 같다. 통합지표를 기초로 하되, 지표수를 감축하고 평가방법을 개선하였으며, 기존의 지표 간 항목 수 차이로 발생한 불합리성을 해소하고자 하였다. 주요 핵심지표를 중심으로 지표 및 항목 수를 감축하고 균형있게 배치하였다. 지표는 21개에서 18개로, 항목수는 79개에서 59개로 20개를 줄였으며 지표별 평가항목 수를 3~4개로 균형 배치하였다. 특히 영유아 안전 및 권리존중과 놀이 중심 보육과정 운영을 강조하여 영유아 권리 존중(1-1)

지표, 급간식 위생, 안전 요소를 필수로 지정하였으며 놀이 중심 평가기준을 확대하여 반영하였다. 상세 내용은 〈표 Ⅱ-1-7〉와 같다.

〈표 Ⅱ-1-7〉 평가지표 개선 전후 비교표

어린이집 평가인증제_평가지표(현행)	=>	어린이집 평가제_평가지표(개선)
• (평가지표) 4개 영역, 21개 지표, 79개 항목 5개필수 요소		• (평가지표) 4개 영역, 18개 지표, 59개 항목 1 필수지표, 8필수요소
• (평가 방식) 절대평가 방식의 등급제 - 평가항목 충족비율로 평가지표 등급 결정		• (평가 방식) 절대평가 방식의 등급제 - 필수 여부 및 평가항목 충족비율로 평가지표 등급결정

자료: 1) 보건복지부·한국보육진흥원(2019b). 어린이집 평가제 시행에 따른 운영체계 및 지표(안) 공청회 p.9.
2) 보건복지부·한국보육진흥원(2019c). 어린이집 평가 매뉴얼 어린이집용.

〈표 Ⅱ-1-8〉 어린이집 평가인증제, 어린이집 평가제 평가지표 비교

구분	현행		개선	
영역	지표 (21)	항목수 (79)	지표 (18)	항목수 (59)
Ⅰ. 보육과정 및 상호작용 (31→18)	1-1. 보육계획 수립 및 시행	4	1-1. 영유아 권리 존중(필수)	2
	1-2. 일과운영	5	1-2. 보육계획 수립 및 실행	6
	1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	6	1-3. 놀이 및 활동지원	3
	1-4. 교사-영유아 상호작용	6	1-4. 영유아 간 상호작용 지원	4
	1-5. 영유아 간 상호작용 시 교사 역할	4	1-5. 보육과정 평가	3
	1-6. 평가	4		
	1-7. 일상생활	2		
Ⅱ. 보육환경 및 운영관리 (19→14)	2-1. 실내 공간 구성	5	2-1. 실내 공간 구성 및 운영	4
	2-2. 실외 공간 구성	3	2-2. 실외 공간 구성 및 운영	3
	2-3. 기관 운영	4	2-3. 기관 운영	4
	2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	5	2-4. 가정 및 지역사회와의 협력	3
	2-5. 어린이집 이용 보장	2		
Ⅲ. 건강·안전 (15→15)	3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	4	3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	3
	3-2. 급·간식	3	3-2. 급·간식	3
	3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리	3	3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리	3
	3-4. 등·하원의 안전	2	3-4. 등·하원의 안전	3
	3-5. 안전교육 및 사고 대책	3	3-5. 안전교육과 사고예방	3
Ⅳ. 교직원 (14→12)	4-1. 원장의 리더십	4	4-1. 원장의 리더십	3
	4-2. 교직원의 근무환경	3	4-2. 보육교직원의 근무환경	3
	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·한국보육진흥원(2019a). 2019 어린이집 평가 매뉴얼. p.58-67.

6) 사후관리: 컨설팅(C, D 등급 의무 실시)

평가결과에 따라 어린이집을 지원하거나 필요한 조치를 할 수 있다. 평가등급 결과에 따라 A, B 등급 어린이집은 평가주기 동안 매년 1회 자체점검을 통해 질적 수준을 관리하고 점검 보고서를 작성하여 제출하여야 한다. 기한 내 제출하지 않은 어린이집에 관해서는 확인 점검을 시행하는 등 후속 조치를 하게 된다.

평가결과 C, D 등 하위등급 어린이집에 대해서는 사후방문 지원에 참여하게 함으로써 질적 개선의 의무를 부여한다. 평가로만 끝나지 않고 평가 토대를 결과로 질적 수준을 관리하도록 주기를 짧게 부여하며, 방문 지원을 통해 개선사항 피드백, 향후 질 유지 방안 수립 및 실행과정을 지원함으로써 어린이집의 문제의 원인을 알고 개선, 보고하는 과정을 지원한다(한국보육진흥원, 2019).

라. 제3차 어린이집 평가인증 결과

2018년 4월부터 2019년 7월까지 제3차 어린이집 평가인증 결과를 통보받은 어린이집 13,091개소의 결과를 살펴보았다. 평가결과를 연계하여 컨설팅을 실시하는 연구의 목적 등을 고려하여 재참여 및 재평가 결과를 제외한 최초 평가 결과 위주로 분석을 실시하였다.

1) 참여현황

2018년부터 2019년 7월까지 평가인증에 참여한 어린이집의 현황[4]을 설립유형 및 정원규모별로 살펴보면 〈표 Ⅱ-1-9〉와 같다. 설립유형별로는 가정어린이집이 6,328개소(48.3%)로 가장 많았고, 다음은 민간어린이집 4,643개소(35.5%), 국공립어린이집 1,239개소(9.5%) 등의 순이었다. 정원규모별로 보면, 20인 이하 규모가 6,489개소로 가장 많았고, 21-39인이 1,968개소, 50~80인 1,648개소 등의 순으로 참여하였다.

4) 2018년 1월부터 2019년 3월 참여신청하여 평가인증 결과를 통보받은 어린이집을 대상으로 그 결과를 분석하였음

〈표 Ⅱ-1-9〉 설립유형, 정원규모별 현황

단위: 개소(%)

구분	20인 이하	21~39인	40~49인	50~80인	81~99인	100~160인	161~200인	201~240인	241인 이상	계
국공립	122 (1.9)	247 (12.6)	211 (17.9)	417 (25.3)	162 (17.6)	68 (10.4)	6 (4.8)	4 (8.2)	2 (3.4)	1,239 (9.5)
사회복지법인	0 (0.0)	20 (1.0)	39 (3.3)	88 (5.3)	104 (11.3)	68 (10.4)	17 (13.6)	4 (8.2)	3 (5.2)	343 (2.6)
법인·단체 등	1 (0.0)	38 (1.9)	44 (3.7)	87 (5.3)	35 (3.8)	15 (2.3)	4 (3.2)	0 (0.0)	1 (1.7)	225 (1.7)
민간	5 (0.1)	1,615 (82.1)	813 (68.8)	995 (60.4)	582 (63.3)	467 (71.5)	87 (69.6)	37 (75.5)	42 (72.4)	4,643 (35.5)
가정	6,328 (97.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	6,328 (48.3)
협동	5 (0.1)	12 (0.6)	1 (0.1)	2 (0.1)	0 (0.0)	1 (0.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	21 (0.2)
직장	28 (0.4)	36 (1.8)	74 (6.3)	59 (3.6)	36 (3.9)	34 (5.2)	11 (8.8)	4 (8.2)	10 (17.2)	292 (2.2)
계	6,489 (100.0)	1,968 (100.0)	1,182 (100.0)	1,648 (100.0)	919 (100.0)	653 (100.0)	125 (100.0)	49 (100.0)	58 (100.0)	13,091 (100.0)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 10.

2) 등급 분포 현황

분석 대상인 13,091개소 어린이집의 평가인증 결과, 즉 등급 분포는 〈표 Ⅱ-1-10〉과 같다. 전체 중 A 등급이 82.9%로 대부분이며, B 등급 9.8%, C 등급 1.1%, D 등급 6.2%로 나타났다. 연도별로 살펴보면 2018년에 비해 2019년에는 A 등급의 비율이 다소 줄어들고, B~D 등급의 비율이 조금씩 높아지고 있었다. 이는 2019년 하반기 어린이집 평가제 시행을 앞두고 그동안 평가인증에 참여하지 않았던 미인증 어린이집의 참여가 증가하면서 나타난 현상으로 보인다.

〈표 Ⅱ-1-10〉 전체 평가인증 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	A등급	B등급	C등급	D등급	계
전체	10,857 (82.9)	1,277 (9.8)	140 (1.1)	817 (6.2)	13,091 (100.0)
2018	9,130 (83.2)	1,056 (9.6)	114 (1.0)	668 (6.1)	10,968 (100.0)
2019	1,727 (81.3)	221 (10.4)	26 (1.2)	149 (7.0)	2,123 (100.0)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 10.

등급 분포를 설립유형별로 분석한 결과는 〈표 Ⅱ-1-11〉와 같다. 직장 어린이집과 국공립 어린이집의 경우, A 등급을 받은 비율은 각각 97.6%, 95.5%로 가장 높았으며, D 등급 비율은 1% 미만으로 매우 낮았다. 한편, 법인단체어린이집(77.3%)과 민간어린이집(76.6%), 사회복지법인어린이집(75.2%)은 A 등급의 비율이 다른 유형의 어린이집보다 낮은 반면, B등급의 비율은 15.1%, 13.7%, 16.6%로 높게 나타났다. 가정어린이집은 참여 어린이집 중 85.1%가 A 등급을 받았고, B 등급이 7.9%, D 등급 6.2%, C 등급이 0.8% 순이었다. 협동어린이집은 D 등급의 비율이 9.5%로 가장 높게 나타났다.

〈표 Ⅱ-1-11〉 설립유형별 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	국공립	사회복지법인	법인·단체 등	민간	가정	협동	직장
A등급	1,183 (95.5)	258 (75.2)	174 (77.3)	3,557 (76.6)	5,383 (85.1)	17 (81.0)	285 (97.6)
B등급	44 (3.6)	57 (16.6)	34 (15.1)	635 (13.7)	501 (7.9)	1 (4.8)	5 (1.7)
C등급	2 (0.2)	6 (1.7)	1 (0.4)	80 (1.7)	50 (0.8)	1 (4.8)	0 (0.0)
D등급	10 (0.8)	22 (6.4)	16 (7.1)	371 (8.0)	394 (6.2)	2 (9.5)	2 (0.7)
계	1,239 (100.0)	343 (100.0)	225 (100.0)	4,643 (100.0)	6,328 (100.0)	21 (100.0)	292 (100.0)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 12.

등급분포를 어린이집의 정원 규모별로 분석한 결과는 〈표 Ⅱ-1-12〉와 같다. A 등급을 기준으로 보았을 때, 정원 20인 이하 규모의 어린이집에서 그 비율이 85.4%로 가장 높았고, 정원 201인 이상에서 70.6%로 가장 낮았다. D 등급은 정원 161~200인 규모에서 9.6%로 가장 많았고, 21~39인 규모에서도 8.5%로 비교적 높게 나타났다.

〈표 Ⅱ-1-12〉 정원규모별 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	20인 이하	21~39인	40~49인	50~80인	81~99인	100~160인	161~200인	201인 이상
A등급	5,539 (85.4)	1,541 (78.3)	1,001 (84.7)	1,379 (83.7)	742 (80.7)	493 (75.5)	90 (72.0)	36 (70.6)
B등급	503 (7.8)	229 (11.6)	111 (9.4)	180 (10.9)	112 (12.2)	102 (15.6)	18 (14.4)	9 (17.6)
C등급	51 (0.8)	30 (1.5)	13 (1.1)	14 (0.8)	13 (1.4)	11 (1.7)	5 (4.0)	2 (3.9)
D등급	396 (6.1)	168 (8.5)	57 (4.8)	75 (4.6)	52 (5.7)	47 (7.2)	12 (9.6)	4 (7.8)
계	6,489 (100.0)	1,968 (100.0)	1,182 (100.0)	1,648 (100.0)	919 (100.0)	653 (100.0)	125 (100.0)	51 (100.0)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 12.

3) 영역 및 평가지표별 등급 분포 현황

통합지표의 4개 영역을 중심으로 각 영역 및 지표별 등급 분포 현황 등을 알아보았다. 전체 결과발표 어린이집에 대한 전반적인 분석 이외에 C, D 등급에 대한 분석을 별도로 진행하여 해당 등급의 특성에 대해 좀 더 자세히 살펴보고자 하였다.

가) 전체 결과발표 어린이집 분포

2018-2019년 7월까지 결과발표가 이루어진 어린이집 13,091개소에 대해 평가인증 지표의 영역별 등급 분포를 살펴보았다. 통합지표의 4개 영역 중 보육과정 및 상호작용, 보육환경 및 운영관리, 교직원 영역은 95% 이상이 '우수' 등급으로 나타났다. 건강·안전 영역은 '우수' 등급 비율이 89.0%로 다른 영역보다 낮았고, '적합' 등급 비율도 9.1%로 상대적으로 높게 나타났다. '개선필요' 등급은 보육과정 및 상호작용 영역이 2.8%로 가장 많았고, 보육환경 및 운영관리 영역(1.0%)에서 가장 적었다.

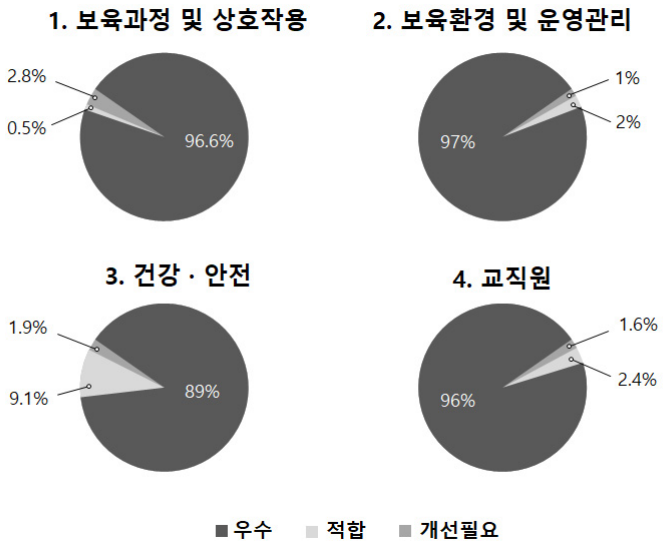
〈표 Ⅱ-1-13〉 평가영역별(4개) 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	우수	적합	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용	12,647 (96.6)	71 (0.5)	373 (2.8)
영역 2. 보육환경 및 운영관리	12,700 (97.0)	260 (2.0)	131 (1.0)
영역 3. 건강·안전	11,649 (89.0)	1,187 (9.1)	255 (1.9)
영역 4. 교직원	12,563 (96.0)	319 (2.4)	209 (1.6)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 13.

[그림 Ⅱ-1-4] 평가영역별(4개) 등급 분포



주: 〈표 Ⅱ-1-13〉의 결과를 그림으로 구성함.

평가지표별 등급 결과는 〈표 Ⅱ-1-14〉와 같다. 앞서 등급체계에서 살펴본 것과 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 제외하고 나머지는 '우수' 등급이 90% 이상이었다. 보육과정 및 상호작용 영역 중 '1-7. 일상생활' 지표는 '우수' 등급 비율이 83.3%로 가장 낮았고, '적합' 등급이 16.3%인 것으로 나타났다. '1-2. 일과 운영' 지표의 경우, '우수' 등급 비율이 96.5%로 높은 반면 '개선필요' 등급 비율(1.3%)도 전체 지표 중 가장 높았다. '1-6. 평가' 지표도 93.4%가 '우수' 등급이었으나, '개선필요' 등급도 1.1%로 높은 편이었다. 보육환경 및 운영관리 영역에서는 '2-5. 어린이집 이용 보장' 지표의 '우수' 등급 비율이 88.2%로 상대적으로 낮았고, '적합' 등급은 11.2%로 나타났다. '건강·안전' 영역의 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 나타났다. 교직원 영역에서는 '4-2. 교직원의 근무환경' 지표에서 '우수'의 비율이 89.1%로 상대적으로 낮았다.

〈표 Ⅱ-1-14〉 평가지표별(21개) 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	우수	적합	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용			
1-1. 보육 계획 수립 및 실행	13,081 (99.9)	6 (0.0)	4 (0.0)
1-2. 일과 운영	12,627 (96.5)	297 (2.3)	167 (1.3)
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	12,892 (98.5)	185 (1.4)	14 (0.1)
1-4. 교사-영유아 상호작용	12,838 (98.1)	225 (1.7)	28 (0.2)
1-5. 영유아간 상호작용 시 교사역할	12,974 (99.1)	110 (0.8)	7 (0.1)
1-6. 평가	12,231 (93.4)	714 (5.5)	146 (1.1)
1-7. 일상생활	10,901 (83.3)	2,131 (16.3)	59 (0.5)
영역 2. 보육환경 및 운영관리			
2-1. 실내 공간 구성	12,565 (96.0)	486 (3.7)	40 (0.3)
2-2. 실외 공간 구성	12,947 (98.9)	126 (1.0)	18 (0.1)
2-3. 기관 운영	12,883 (98.4)	206 (1.6)	2 (0.0)
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	12,799 (97.8)	287 (2.2)	5 (0.0)
2-5. 어린이집 이용 보장	11,549 (88.2)	1,472 (11.2)	70 (0.5)
영역 3. 건강·안전			
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	12,684 (96.9)	369 (2.8)	38 (0.3)
3-2. 급·간식	11,001 (84.0)	1,943 (14.8)	147 (1.1)
3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	11,942 (91.2)	1,083 (8.3)	66 (0.5)
3-4. 등·하원의 안전	10,618 (81.1)	2,467 (18.8)	6 (0.0)
3-5. 안전교육 및 사고 대책	12,418 (94.9)	657 (5.0)	16 (0.1)
영역 4. 교직원			
4-1. 원장의 리더십	12,862 (98.3)	222 (1.7)	7 (0.1)
4-2. 교직원의 근무환경	11,665 (89.1)	1,353 (10.3)	73 (0.6)
4-3. 교직원의 처우와 복지	11,911 (91.0)	1,124 (8.6)	56 (0.4)
4-4. 교직원의 전문성 제고	12,555 (95.9)	450 (3.4)	86 (0.7)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 15.

전년도 연구에서 평가결과와 관련하여 어린이집에 대한 컨설팅 지원이 필요한 부분을 도출하고자 문항달성도가 90% 미만인 평가항목을 선별하여 살펴보았었다. 본 연구에서는 해당 항목의 2018-19년의 문항달성도와 함께 달성도 90% 미만 항목을 함께 살펴보았다.

우선, 보육과정과 상호작용 영역(1영역)에서는 '1-3-5. 다양하게 생각하여 대답하도록 하는 교사의 발문' 항목이 48.7%로 가장 낮은 충족률을 보였다. 해당 항목은 2017년에도 가장 낮은 것으로 나타나 보육현장에서 이에 대한 수행이 잘 되지 않고 있음을 알 수 있다. '1-2. 일과운영' 지표 중 '1-2-2. 자유선택활동 시간 운

영'(92.5%)과 '1-2-3. 바깥놀이 시간 운영'(90.0%), '1-6. 평가' 지표 중 '1-6-1. 영유아 관찰'(90.6%), '1-6-3. 영유아 평가 결과 활용'(92.1%), '1-6-4. 보육과정 평가'(87.4%)는 2017년에 비해 항목의 달성도가 다소 높아지기는 하였으나 타 항목에 비해서는 여전히 N 평정 비율이 높은 것으로 나타났다. 한편, '1-7. 일상생활' 지표 중 '1-7-1. 특별활동 실시'의 경우, 충족률이 86.2%로 2017년(93.0%)에 비해 더 낮아진 상황이다.

〈표 Ⅱ-1-15〉 '보육과정 및 상호작용(1영역)' 중 저충족 평가항목

개소(%)

구분	2017	2018-19
1-2. 일과 운영		
2. 자유선택활동 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다.	3,437 (87.6)	12,112 (92.5)
3. 바깥놀이 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다.	3,583 (91.3)	11,779 (90.0)
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원		
5. 교사는 영유아가 다양하게 생각하여 대답할 수 있도록 발문한다.	2,918 (74.4)	6,374 (48.7)
1-6. 평가		
1. 영유아의 행동을 객관적으로 관찰·기록 한다.	3,513 (89.5)	11,865 (90.6)
3. 영유아 평가결과를 보육과정 편성 및 운영에 반영하고, 부모면담의 자료로 활용한다.	3,473 (88.5)	12,062 (92.1)
4. 보육과정 운영에 대한 평가를 실시하고, 그 결과를 다음 계획안에 반영한다.	3,376 (86.1)	11,436 (87.4)
1-7. 일상생활		
1. 특별활동을 운영지침에 따라 실시한다.	3,649 (93.0)	11,289 (86.2)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 16.

보육환경 및 운영관리 영역(2영역)의 경우, '2-3-3. 신입영유아 적응을 위한 지원' 항목의 충족률이 84.4%로 지속적으로 낮게 나타났고, '2-4-3. 부모 개별면담 및 가정과의 소통'(84.5%)은 2017년에 비해 하락한 것으로 나타났다. '2-5. 어린이집 이용 보장'의 평가항목은 두 가지 모두 90% 이상으로 개선된 모습을 보이는 반면, '2-1-2. 영유아 요구를 충족하는 다양한 공간 마련'(88.6%)과 '2-3-1. 반 편성 규정에 적합한 운영'(89.4%)'의 경우, 2017년보다 충족률이 높아지기는 하였으나 여전히 90% 미만으로, 보육현장에서 해당 항목 수행에 대해 지속적으로 어려움이 있다는 것을 알 수 있다.

〈표 Ⅱ-1-16〉 '보육환경 및 운영관리(2영역)' 중 저충족 평가항목

단위: 개소(%)

구분	2017	2018-19
2-1. 실내 공간 구성		
2. 영유아의 요구를 충족하는 다양한 공간을 마련하고 있다.	3,330 (84.9)	11,599 (88.6)
2-3. 기관 운영		
1. 모든 반을 편성 규정에 맞게 운영하고 있다.	3,235 (82.5)	11,704 (89.4)
3. 신입영유아 적응을 위한 지원을 하고 있다.	3,225 (82.2)	11,053 (84.4)
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계		
3. 부모와 개별면담을 하고 가정과의 소통을 다양한 방법으로 실시하고 있다.	3,529 (90.0)	11,057 (84.5)
2-5. 어린이집 이용 보장		
1. 어린이집 운영계획을 수립하여 부모에게 안내하고 있다.	3,492 (89.0)	12,029 (91.9)
2. 종일반 및 맞춤반을 지침에 따라 운영하고 있다.	3,502 (89.3)	12,541 (95.8)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 17.

건강·안전 영역(3영역)에서 가장 충족률이 낮은 항목(요소)은 '3-1-1-5. 실내 공간의 온도, 습도, 채광, 조명'(80.7%)이었다. '3-3-2-1. 아프거나 다친 영유아에 대한 지침'(95.4%), '3-5-1-1. 영유아 발달에 적합한 안전교육'(94.2%), '3-4-2-1. 차량 안전수칙 등 안전장치 마련'(90.2%) 등의 항목은 2017년에 비해 충족률이 상승되었으나, 그 외 평가항목은 2017년 수준과 유사하거나 다소 하락하는 경향도 보였다. 2017년에 가장 충족률이 낮았던 '3-3-1. 손 닦기 등 위생습관 실천'의 경우 94.9%가 Y 평정인 것으로 나타났으나, 이는 평가항목의 세부 평정기준을 완화[5]한 조치에 따른 것으로 해석할 수 있다.

〈표 Ⅱ-1-17〉 '건강·안전(3영역)' 중 저충족 평가항목

단위: 개소(%)

구분	2017	2018-19
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전		
1. 실내외 공간을 청결하고 쾌적하게 관리하고 있다.		
1) 실내외 공간을 청결하게 유지한다.	3,529 (90.0)	11,635 (88.9)
5) 실내 공간의 온도, 습도, 채광, 조명을 적정하게 유지한다.	3,146 (80.2)	10,560 (80.7)
3. 실내외 놀잇감이 안전하고, 위험한 물건을 안전하게 보관·관리하고 있다.		
3) 보육실 내의 위험한 물건을 안전하게 보관·관리한다.	3,403 (86.7)	11,417 (87.2)

5) 2017년에는 4가지 평정기준을 모두 충족 시에 Y 평정이었으나, 2018년부터 4가지 중 3가지 이상 충족 시 Y 평정으로 변경함

구분	2017	2018-19
4. 안전시설 및 설비를 비상시 효율적으로 사용할 수 있도록 관리하고 있다.	3,515 (89.6)	11,225 (85.7)
3-2. 급·간식		
1. 영양의 균형을 고려한 급·간식을 제공하고 있다.		
5) 식품 알레르기 질환에 대한 지침을 마련하여 실행한다.	3,204 (81.7)	11,437 (87.4)
3. 조리 및 배식과정을 청결하고 위생적으로 관리하고 있다.		
5) 배식과정이 위생적으로 이루어진다.	3,529 (90.0)	11,898 (90.9)
3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리		
1. 손 닦기, 양치질 등 청결한 위생습관을 실천한다.	3,006 (76.6)	12,421 (94.9)
2. 교사는 영유아 건강 상태를 살펴보고 적절하게 지원한다.		
1) 아프거나 다친 영유아에 대한 지침을 마련하고 있다.	3,449 (87.9)	12,486 (95.4)
3) 투약의뢰서를 관리하고, 부모에게 투약보고를 한다.	3,484 (88.8)	11,623 (88.8)
4) 비상약품이 용도별 (실내활동용, 실외활동용)로 구비되어 있고, 비상약품을 유효기간 내로 관리하고 있다.	3,408 (86.9)	11,227 (85.8)
3-4. 등하원의 안전		
2. 등·하원 차량을 운행할 경우, 안전요건을 갖추어 관리 한다.		
1) 차량 내부에 안전수칙을 게시하고, 영아용 보호장구, 차량용 소화기, 구급상자를 구비하고 있다.	3,440 (87.7)	11,811 (90.2)
3-5. 안전교육 및 사고 대책		
1. 영유아를 대상으로 안전교육을 지속적으로 실시하고 있다.		
1) 영유아를 대상으로 발달에 적합한 안전교육을 정기적으로 실시한다.	3,532 (90.0)	12,335 (94.2)
2. 교직원은 안전교육을 받고, 영유아 학대 예방 지침을 준수한다.		
1) 교직원을 대상으로 기본적인 안전교육을 정기적으로 실시한다. (영유아 학대 예방교육 포함)	3,469 (88.4)	11,883 (90.8)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 18.

교직원 영역(4영역)에서 가장 충족율이 낮은 평가항목은 '4-1-4. 2년 이상 근속 교사 비율'(58.0%)이며, '4-4-3. 교사의 교수-학습방법에 대한 관찰과 지도'도 89.2%로 여전히 낮은 것으로 나타났다.

〈표 Ⅱ-1-18〉 '교직원(4영역)' 중 저충족 평가항목

단위 : %

구분	2017	2018-19
4-1. 원장의 리더십		
4. 2년 이상 근속한 교사가 전체 교사의 50% 이상이다.	2,170 (55.3)	7,597 (58.0)
4-4. 교직원의 전문성 제고		
3. 교사의 교수-학습방법에 대한 관찰과 지도를 실시하고 있다.	3,352 (85.4)	11,672 (89.2)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 19.

(2) C, D등급 어린이집 분포

분석대상 13,091개소 중 957개소가 C 또는 D 등급을 받은 것으로 나타났는데, C 등급 140개소, D 등급 817개소로 D 등급의 비율이 월등하게 더 높았다.

C, D 등급의 영역별 등급 분포는 〈표 Ⅱ-1-19〉에 정리된 것처럼 전체적으로 '우수' 등급 비율이 낮고, '적합'과 '개선필요' 등급 비율이 높은 것으로 나타났다. 특히, 건강·안전 영역(3영역)은 43.8%만이 '우수' 등급으로 나타났고, '적합'(29.6%)과 '개선필요'(26.6%)의 비율이 모두 높았다. 보육과정 및 상호작용 영역(1영역)은 '우수'(57.6%) 또는 '개선필요'(39.0%) 등급으로 양분되는 경향을 보였다. '개선필요' 등급은 전체 어린이집과 마찬가지로 보육과정 및 상호작용 영역(1영역)이 가장 많았고, 보육환경 및 운영관리 영역이 가장 적었다.

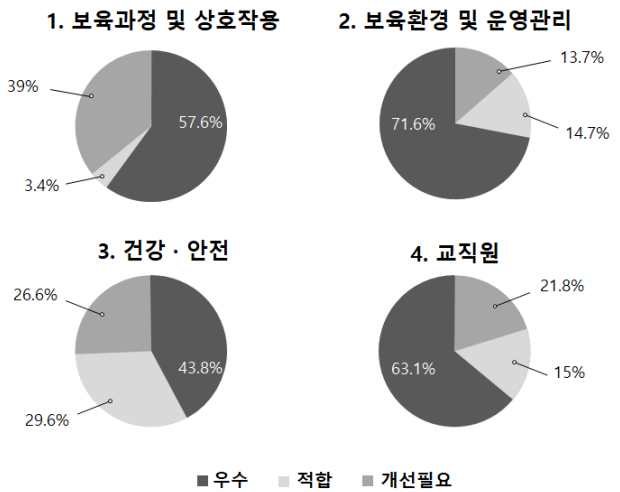
〈표 Ⅱ-1-19〉 C, D 등급 어린이집의 평가영역별(4개) 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	우수	적합	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용	551 (57.6)	33 (3.4)	373 (39.0)
영역 2. 보육환경 및 운영관리	685 (71.6)	141 (14.7)	131 (13.7)
영역 3. 건강·안전	419 (43.8)	283 (29.6)	255 (26.6)
영역 4. 교직원	604 (63.1)	144 (15.0)	209 (21.8)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 20.

[그림 Ⅱ-1-5] C, D 등급 어린이집의 평가영역별(4개) 등급 분포



주: 〈표 Ⅱ-1-19〉의 결과를 그림으로 구성함.

〈표 Ⅱ-1-20〉은 C, D 등급 어린이집의 평가지표별 등급 결과를 정리한 것으로, 전체 어린이집에 비해 '적합' 등급을 받은 지표의 비율이 높은 것을 알 수 있다. '적합' 등급은 지표를 구성하는 평가항목의 50~70% 충족 시에 부여되는 등급으로, 이는 C, D 등급 어린이집이 전반적으로 평가지표에서 요구하는 항목들을 충족하지 못하고 있음을 나타낸다.

보육과정 및 상호작용 영역(1영역)은 '1-7. 일상생활'과 '1-6. 평가' 지표가 '우수' 등급의 비율이 60% 대로 낮았고, '적합' 등급의 비율은 상대적으로 높았다. 또한 '1-4. 교사-영유아 상호작용' 지표의 경우, '우수' 등급이 91.7%로 전체 어린이집(98.1%)과 많은 차이가 발생하였다. 보육환경 및 운영관리 영역(2영역)에서는 '2-1. 실내 공간 구성'과 '2-4. 가정 및 지역사회와의 연계', '2-5. 어린이집 이용 보장' 지표에서 '우수' 등급 비율이 낮게 나타났다. 건강·안전 영역(3영역)의 경우, '3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전' 지표를 제외한 모든 지표에서 '우수' 등급이 80% 미만으로 나타났는데, 이는 건강·안전 영역에만 설정되어 있는 '필수요소[6]'의 영향 때문인 것으로 보인다. 교직원 영역에서도 '4-2. 교직원의 근무환경', '4-3. 교직원의 처우와 복지', '4-4. 교직원의 전문성 제고' 모두 '우수' 등급 비율이 낮게 나타났다.

〈표 Ⅱ-1-20〉 C, D 등급 어린이집의 평가지표별(21개) 등급 분포

단위: 개소(%)

구분	우수	적합	개선필요
영역 1. 보육과정 및 상호작용			
1-1. 보육 계획 수립 및 실행	950 (99.3)	3 (0.3)	4 (0.4)
1-2. 일과 운영	736 (76.9)	54 (5.6)	167 (17.5)
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	893 (93.3)	50 (5.2)	14 (1.5)
1-4. 교사-영유아 상호작용	878 (91.7)	51 (5.3)	28 (2.9)
1-5. 영유아간 상호작용 시 교사역할	921 (96.2)	29 (3.0)	7 (0.7)
1-6. 평가	637 (66.6)	174 (18.2)	146 (15.3)
1-7. 일상생활	580 (60.6)	318 (33.2)	59 (6.2)
영역 2. 보육환경 및 운영관리			
2-1. 실내 공간 구성	799 (83.5)	118 (12.3)	40 (4.2)

6) 통합지표 필수요소(5개): 유통기한 경과 식품, 식자재의 위생적 보관, 당일 조리 및 재배식 금지, 마실 물위생관리, 영유아 학대 예방지침 준수

구분	우수	적합	개선필요
2-2. 실외 공간 구성	913 (95.4)	26 (2.7)	18 (1.9)
2-3. 기관 운영	893 (93.3)	62 (6.5)	2 (0.2)
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	825 (86.2)	127 (13.3)	5 (0.5)
2-5. 어린이집 이용 보장	635 (66.4)	252 (26.3)	70 (7.3)
영역 3. 건강·안전			
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	820 (85.7)	99 (10.3)	38 (4.0)
3-2. 급·간식	546 (57.1)	264 (27.6)	147 (15.4)
3-3. 건강 증진을 위한 교육 및 관리	664 (69.4)	227 (23.7)	66 (6.9)
3-4. 등·하원의 안전	579 (60.5)	372 (38.9)	6 (0.6)
3-5. 안전교육 및 사고 대책	762 (79.6)	179 (18.7)	16 (1.7)
영역 4. 교직원			
4-1. 원장의 리더십	874 (91.3)	76 (7.9)	7 (0.7)
4-2. 교직원의 근무환경	659 (68.9)	225 (23.5)	73 (7.6)
4-3. 교직원의 처우와 복지	702 (73.4)	199 (20.8)	56 (5.9)
4-4. 교직원의 전문성 제고	740 (77.3)	131 (13.7)	86 (9.0)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 21~22.

C, D 등급 어린이집의 평가항목별 문항달성도, 즉 항목의 충족(Y) 비율을 분석한 결과는 〈부록3〉에 제시하였다. C, D 등급 어린이집에 대해서도 충족률 90% 미만, 즉 N 비율이 10% 이상인 평가항목(요소)을 중심으로 정리하였다. 해당 평가항목을 중심으로 컨설팅을 통한 개선을 도모할 여지가 있다.

보육과정 및 상호작용 영역(1영역)을 살펴보면, '1-3-5. 다양하게 생각하여 대답하도록 하는 교사의 발문'(32.1%) 항목이 가장 충족률이 낮은 것으로 나타났다. '1-2. 일과운영' 지표의 경우, '1-2-2. 자유선택활동 시간 운영'(72.2%)과 '1-2-3. 바깥놀이 시간 운영'(69.8%) 뿐만 아니라 '1-2-1. 계획에 따른 보육과정의 통합적 운영'(72.1%)도 낮게 나타났다. 또한 '1-6. 평가' 지표의 평가항목은 모두 80% 미만의 달성도를 보이고 있는데, 이러한 결과는 C, D 등급 어린이집이 계획, 운영, 평가 등 보육과정 전반에 걸쳐 수행에 어려움을 겪고 있음을 이야기한다. 그 밖에 '1-4-5. 교사의 부정적 언어 사용'에서도 N 평정이 10.3%였고, '1-7-2. 편안한 일상경험'도 13.4%가 미충족(N)한 것으로 나타나 보육과정 이외에 보육교사의 상호작용도 전체 어린이집에 비해 충족률이 낮게 나타난 것을 확인할 수 있다. 한편, '1-7. 일상생활' 지표 중 '1-7-1. 특별활동 실시'의 경우 32.2%가 미충

족하는 것으로 나타나 C, D 등급 어린이집이 지침을 준수하지 않은 경우가 많은 것으로 해석된다.

〈표 Ⅱ-1-21〉 C, D 등급 어린이집의 1영역 '보육과정 및 상호작용' 중 저충족 평가항목

단위: 개소(%)

구분	Y	N
1-2. 일과 운영		
1. 계획에 따라 영유아의 연령에 적합한 놀이, 활동, 일상생활 경험을 균형있게 통합적으로 운영한다.	690 (72.1)	267 (27.9)
2. 자유선택활동 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다.	691 (72.2)	266 (27.8)
3. 바깥놀이 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다.	668 (69.8)	289 (30.2)
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원		
5. 교사는 영유아가 다양하게 생각하여 대답할 수 있도록 발문한다.	307 (32.1)	650 (67.9)
1-4. 교사-영유아 상호작용		
5. 교사는 위협, 비난, 조롱 등 부정적 언어를 사용하지 않는다.	858 (89.7)	99 (10.3)
1-6. 평가		
1. 영유아의 행동을 객관적으로 관찰·기록 한다.	670 (70.0)	287 (30.0)
2. 보육과정 목표와 내용을 준거로 영유아의 발달 특성과 변화를 평가한다.	762 (79.6)	195 (20.4)
3. 영유아 평가결과를 보육과정 편성 및 운영에 반영하고, 부모면담의 자료로 활용한다.	727 (76.0)	230 (24.0)
4. 보육과정 운영에 대한 평가를 실시하고, 그 결과를 다음 계획안에 반영한다.	580 (60.6)	377 (39.4)
1-7. 일상생활		
1. 특별활동을 운영지침에 따라 실시한다.	649 (67.8)	308 (32.2)
2. 영유아의 일상 경험이 편안한 분위기에서 생활화 되도록 격려한다.	829 (86.6)	128 (13.4)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 23.

보육환경 및 운영관리 영역(2영역) 중 보육환경 부분에서 '2-1-2. 영유아 요구를 충족하는 다양한 공간 마련'(69.7%) 외에 '2-1-4. 활동자료 구비'(78.4%)와 '2-1-3. 실내 시설 및 설비'(87.4%)에서도 충족률이 낮은 것으로 나타났다. 어린이집 운영관리에 대한 내용 중에서는 '2-3-3. 신입 영유아 적응을 위한 지원'과 '2-4-3. 부모 개별면담 및 가정과의 소통'에서 40% 이상이 미충족(N 평정)하는 것으로 나타났다. 그 외에도 '2-4-2. 부모교육 실시'(78.2%)와 '2-5-1. 어린이집 운영계획 수립 및 안내'(71.2%)도 충족률이 낮게 나타났다.

〈표 Ⅱ-1-22〉 C, D 등급 어린이집의 2영역 '보육환경 및 운영관리' 중 저충족 평가항목

단위: 개소(%)

구분	Y	N
2-1. 실내 공간 구성		
2. 영유아의 요구를 충족하는 다양한 공간을 마련하고 있다.	667 (69.7)	290 (30.3)
3. 실내 시설 및 설비가 영유아의 발달 수준에 적합하다.	836 (87.4)	121 (12.6)
4. 계획안의 주제와 관련된 활동자료들을 영유아의 연령 수준에 맞게 영역별로 다양하게 구비하고 있다.	750 (78.4)	207 (21.6)
2-3. 기관 운영		
1. 모든 반을 편성 규정에 맞게 운영하고 있다.	838 (87.6)	119 (12.4)
3. 신입영유아 적응을 위한 지원을 하고 있다.	569 (59.5)	388 (40.5)
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계		
2. 부모교육을 다양하게 실시하고 있다.	748 (78.2)	209 (21.8)
3. 부모와 개별면담을 하고 가정과의 소통을 다양한 방법으로 실시하고 있다.	570 (59.6)	387 (40.4)
2-5. 어린이집 이용 보장		
1. 어린이집 운영계획을 수립하여 부모에게 안내하고 있다.	681 (71.2)	276 (28.8)
2. 종일반 및 맞춤반을 지침에 따라 운영하고 있다.	841 (87.9)	116 (12.1)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 24.

3영역인 건강·안전은 다른 영역에 비해 전반적으로 N 평정 비율이 높았다. 그 중에서도 특히 '3-2-1-5. 식품 알레르기 질환에 대한 지침 마련 및 실행'(70.6%), '3-3-2-4. 비상약품 용도별 구비 및 관리'(71.0%), '3-2-2-2. 유통기한 경과 식자재'(73.2%), '3-1-1-5. 실내공간 온도, 습도, 채광, 조명 유지'(73.4%), '3-5-2-1. 교직원 안전교육 실시'(73.6%), '3-1-4. 안전시설 및 설비 관리'(73.8%) 등에서 충족률이 낮게 나타났다.

〈표 Ⅱ-1-23〉 C, D 등급 어린이집의 3영역 '건강·안전' 중 저충족 평가항목

단위: 개소(%)

구분	Y	N
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전		
1. 실내외 공간을 청결하고 쾌적하게 관리하고 있다.		
1) 실내외 공간을 청결하게 유지한다.	749 (78.3)	208 (21.7)
3) 개별 침구를 청결하게 유지한다.	844 (88.2)	113 (11.8)
5) 실내 공간의 온도, 습도, 채광, 조명을 적정하게 유지한다.	702 (73.4)	255 (26.6)
2. 실내외 공간을 영유아의 안전을 위해 위험요인 없이 관리하고		

구분	Y	N
있다.		
1) 출입문, 창문, 천장, 바닥, 벽면 등이 안전하여 위험요인이 없다.	751 (78.5)	206 (21.5)
2) 전기설비 및 전선줄 등이 안전하여 위험요인이 없다.	790 (82.5)	167 (17.5)
5) 성인이 주로 사용하는 실내외 공간에 영유아가 출입하지 않는다.	762 (79.6)	195 (20.4)
3. 실내외 놀잇감이 안전하고, 위험한 물건을 안전하게 보관·관리하고 있다.		
3) 보육실 내의 위험한 물건을 안전하게 보관·관리한다.	749 (78.3)	208 (21.7)
4) 실내외 공간의 위험한 물건을 안전하게 보관· 관리한다.	850 (88.8)	107 (11.2)
4. 안전시설 및 설비를 비상시 효율적으로 사용할 수 있도록 관리하고 있다.	706 (73.8)	251 (26.2)
3-2. 급·간식		
1. 영양의 균형을 고려한 급·간식을 제공하고 있다.		
5) 식품 알레르기 질환에 대한 지침을 마련하여 실행한다.	676 (70.6)	281 (29.4)
2. 식자재의 구입·보관 및 조리공간을 위생적으로 관리하고 있다.		
2) 유통기한 경과 식자재가 없다. (필수)	701 (73.2)	256 (26.8)
3. 조리 및 배식과정을 청결하고 위생적으로 관리하고 있다.		
1) 조리 시 앞치마, 머릿수건, 조리실 전용 신발이나 위생화를 착용한다.	763 (79.7)	194 (20.3)
3) 식기류(컵 등)와 조리실 비품(조리도구, 행주 등)을 위생적으로 관리한다.	850 (88.8)	107 (11.2)
5) 배식과정이 위생적으로 이루어진다.	757 (79.1)	200 (20.9)
6) 마실 물, 우유 등을 위생적으로 관리한다. (필수)	853 (89.1)	104 (10.9)
3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리		
1. 손 닦기, 양치질 등 청결한 위생습관을 실천한다.	800 (83.6)	157 (16.4)
2. 교사는 영유아 건강 상태를 살펴보고 적절하게 지원한다.		
1) 아프거나 다친 영유아에 대한 지침을 마련하고 있다.	793 (82.9)	164 (17.1)
3) 투약의뢰서를 관리하고, 부모에게 투약보고를 한다.	761 (79.5)	196 (20.5)
4) 비상약품이 용도별 (실내활동용, 실외활동용)로 구비되어 있고, 비상약품을 유효기간 내로 관리하고 있다.	679 (71.0)	278 (29.0)
3. 영유아와 교직원의 건강증진을 위한 예방관리와 교육을 실시한다.		
2) 영유아 및 교직원을 대상으로 다양한 건강 및 영양교육을 실시한다.	734 (76.7)	223 (23.3)
3-4. 등하원의 안전		
2. 등·하원 차량을 운행할 경우, 안전요건을 갖추어 관리 한다.		
1) 차량 내부에 안전수칙을 게시하고, 영아용 보호장구, 차량용 소화기, 구급상자를 구비하고 있다.	734 (76.7)	223 (23.3)
2) 매일 차량 안전점검을 실시한다.	800 (83.6)	157 (16.4)
4) 차량기사와 차량에 동승한 성인은 영유아를 안전하게 보호한다.	755 (78.9)	202 (21.1)
3-5. 안전교육 및 사고 대책		

구분	Y	N
1. 영유아를 대상으로 안전교육을 지속적으로 실시하고 있다.		
1) 영유아를 대상으로 발달에 적합한 안전교육을 정기적으로 실시한다.	782 (81.7)	175 (18.3)
2) 영유아가 정기 소방대피 훈련에 참여한다.	848 (88.6)	109 (11.4)
2. 교직원은 안전교육을 받고, 영유아 학대 예방 지침을 준수한다.		
1) 교직원을 대상으로 기본적인 안전교육을 정기적으로 실시한다.(영유아 학대 예방교육 포함)	704 (73.6)	253 (26.4)
5) 영유아 학대 예방 지침(체벌 금지 포함)을 준수한다. (필수)	861 (90.0)	96 (10.0)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 25~26.

교직원 영역(4영역) 중 '4-4. 교직원의 전문성 제고' 지표의 모든 평가항목이 충족률이 낮게 나타났다. 특히, '4-4-2. 보육교직원 연수 기회 부여'(71.9%), '4-4-3. 교사의 교수-학습방법에 대한 관찰과 지도'(70.6%)의 충족률이 낮았으며, '4-1-4. 2년 이상 근속 교사 비율'(47.0%)도 전체 58.0%에 비해서 더 낮은 것으로 나타났다. '4-2. 교직원의 근무환경' 지표 중 '4-2-1. 교사실 및 개인사물함 별도 마련' 항목도 미충족 비율이 높은 것으로 나타났다.

〈표 Ⅱ-1-24〉 C, D 등급 어린이집의 4영역 '교직원' 중 저충족 평가항목

단위 : %

구분	Y	N
4-1. 원장의 리더십		
4. 2년 이상 근속한 교사가 전체 교사의 50% 이상이다.	450 (47.0)	507 (53.0)
4-2. 교직원의 근무환경		
1. 교사실과 개인사물함을 별도로 마련하고 있다.	741 (77.4)	216 (22.6)
4-4. 교직원의 전문성 제고		
1. 신규 교직원에게 업무 관련 오리엔테이션을 실시하고 있다.	852 (89.0)	105 (11.0)
2. 교사의 전문성 제고를 위한 다양한 연수 기회를 부여하고 있다.	688 (71.9)	269 (28.1)
3. 교사의 교수-학습방법에 대한 관찰과 지도를 실시하고 있다.	676 (70.6)	281 (29.4)
4. 교사에 대한 근무평가를 실시하고 있다.	830 (86.7)	127 (13.3)

자료: 한국보육진흥원 내부자료(2019. 10. 2). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p. 27.

2. 관련 사업 및 연구 동향

가. 육아종합지원센터 중심 어린이집 보육컨설팅

현재 어린이집을 위한 컨설팅은 사설기관이나 개인적인 컨설팅을 제외하고, 주로 육아종합지원센터를 중심으로 제공되고 있다. 이는 중앙육아종합지원센터와 시군구 육아종합지원센터의 주요 사업의 일환으로, 평가인증 조력, 어린이집 설치운영, 재무회계, 보육과정, 맞춤형 보육 운영 등으로 구성되어 있다. 최근 지방자치단체에서도 보육서비스 질 제고를 위해 지자체의 특성을 반영한 특화 컨설팅이 확대되는 경향을 보인다.

어린이집 보육컨설팅은 영유아보육법 시행령 제13조(육아종합지원센터의 기능) 제4항 3) [7]'어린이집 설치 운영 등에 관한 상담 및 컨설팅'에서 명시하는 주요 사업으로서, 어린이집의 질 관리를 위하여 전문가의 지원을 필요로 하는 어린이집을 대상으로 설치시점부터 평가인증 이후까지 기관 상황에 따라 요구되는 컨설팅을 지원하고 있다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2018: 125). 2018년에는 설치운영, 재무회계, 평가인증, 보육과정 컨설팅 등이 진행되었다. 보육컨설팅의 유형은 크게 1) 평가인증 및 보육과정 컨설팅 2) 맞춤형 보육 운영 3) 설치운영 및 재무회계 컨설팅으로 구분되며(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2018) 구체적인 추진 현황은 다음과 같다.

1) 평가인증 및 보육과정 컨설팅

어린이집이 평가인증 과정을 원활하게 진행할 수 있도록 돕는 평가인증 컨설팅은 어린이집의 질적 수준 향상을 위한 개선점을 찾고, 어린이집 및 보육 교직원의 전문적인 역량 강화를 위한 목적으로 지원하고 있다.(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2019: 135). 평가인증 컨설팅은 주로 평가인증 관련 지표 교육 등과 같은 평가인증 관련 정보를 제공하고 상담을 진행한다. 또한 어린이집 현장방문 컨설팅 등을 통해, 어린이집 자체점검 개선방향 수립을 지원하는 컨설팅이다(권미경 외, 2017).

7) 국가법령정보센터(http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=208776&efYd=20190625#0000). 영유아보육법 시행령(2019. 6. 24 인출).

2018년 평가인증 컨설팅은 총 88개 센터가 참여하였는데, 교육 실적을 보면 시도센터 51,525명(336회), 시군구센터 67,442명(1,156회)으로 총 118,967명(1,492회)이 참여하였으며, 방문컨설팅은 시도센터 3,737개소, 시군구센터 6,676개소로 총 10,413개소를 지원하였다.

보육과정 컨설팅은 보다 효과적으로 표준보육과정이 현장에 적용 및 실천될 수 있도록 보육교사가 자율적으로 문제를 해결해 나가도록 지원하는 것을 목적으로 하며, 교사의 전문성 및 자긍심을 제고하고자 하는 사업이다(권미경 외, 2018). 보육과정 컨설팅은 신청한 해당 어린이집으로 컨설턴트가 직접 방문하여 문제를 파악하고 신청인과 함께 해결방안을 모색하며, 보육교사의 자발적인 신청에 의해 이루어졌다(권미경 외, 2018).

또한 보육과정 컨설팅 사업은 시·도 및 시·군·구 육아종합지원센터를 통해 진행되었다(권미경 외, 2018). 2018년 보육과정 컨설팅은 총 28개 센터가 참여한 가운데, 교육 실적을 살펴보면 시도센터에서 1,789명(67회), 시군구센터에서 2,058명(71회)으로 총 3,847명(138회)이 참여하였다. 방문 컨설팅은 시도센터 990개소, 시군구센터 161개소로 총 1,151개소를 방문하여 어린이집 보육교사를 지원하였다. 구체적인 내용은 〈표 Ⅱ-2-1〉과 같다.

〈표 Ⅱ-2-1〉 평가인증 및 보육과정 컨설팅 추진 현황(2018년)

단위: 회, 명, 개소

구분	참여 센터	총계			시도센터			시군구센터		
		교육		방문 컨설팅	교육		방문 컨설팅	교육		방문 컨설팅
		횟수	인원		횟수	인원		횟수	인원	
평가인증	88/94	1,492	118,967	10,413	336	51,525	3,737	1,156	67,442	6,676
보육과정	28/94	138	3,847	1,151	67	1,789	990	71	2,058	161

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2019). 2018 전국 육아종합지원센터 사업 결과 보고서 p. 135 〈표 Ⅲ-28〉과 p. 138 〈표 Ⅲ-30〉의 일부 내용을 합침.

교사i^+ 보육과정 컨설팅은 2015년 시범사업으로 시작하여, 일회성 · 대집단 중심 컨설팅이 아닌 소모임, 현장방문, 온라인 등 여러 방법을 통해 지속적인 보육과정에 대한 지원이 이루어진다. 2018년에는 시·도 및 시·군·구센터 32개소가 참여하여 교사 소모임 및 현장방문, 온라인 컨설팅 등을 진행하였다. 교육 실적은 시·도센터 1,474명(147회), 시·군·구센터 1,511명(199회)로 나타났으며 총 2,985명

이 참여하였다. 방문 컨설팅 실적은 시·도센터 121개소, 시·군·구센터 307개소로 총 428개소로 나타났다. 구체적인 내용은 〈표 Ⅱ-2-2〉와 같다.

〈표 Ⅱ-2-2〉 교사i^+ 보육과정 컨설팅 추진 현황(2018년)

단위: 회, 명, 개소

구분	참여 센터	총계			시도센터			시군구센터		
		교육		방문 컨설팅	교육		방문 컨설팅	교육		방문 컨설팅
		횟수	인원		횟수	인원		횟수	인원	
총계	32/94	346	2,985	428	147	1,474	121	199	1,511	307

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2019). 2018 전국 육아종합지원센터 사업 결과 보고서 p. 141 〈표 Ⅲ-32〉의 일부 내용임.

2) 맞춤형 보육 운영 컨설팅

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

맞춤형 보육 운영은 2016년 7월에 도입되었으며, 2017년 2월 보건복지부에서 '맞춤형 보육 운영 가이드 라인'을 제작하여 전국 어린이집에 보급하였다. 그러나 맞춤형 보육 운영 컨설팅의 별도 진행보다는 센터의 설치운영 컨설팅 및 평가인증 컨설팅을 진행할 때 함께 실시되는 경우가 많으므로 전체 컨설팅 실적이 높지 않았다. 참여센터 수 또한 컨설팅 사업 중 가장 낮은 25개소만 참여한 것으로 나타났다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2018). 2017년 맞춤형 보육 운영 컨설팅은 시도센터에서 10회를 실시하여 총 789명이 참여하였으며, 시군구센터에서는 9회를 실시하여 총 588명이 참여하였다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2018). 구체적인 내용은 〈표 Ⅱ-2-3〉과 같다.

〈표 Ⅱ-2-3〉 2017년 맞춤형 보육 운영 컨설팅 현황

단위: 회, 명, 개소

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

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

3) 설치운영 및 재무회계 컨설팅

설치운영 컨설팅의 경우 2012년부터 시행되었으며 인가를 앞둔 어린이집들이 대상이 되었다. 어린이집이 초기 운영하는데 있어 필요한 보육과정, 보육환경, 재무회계, 인사관리 등을 컨설팅하며 지원한다. 2018년에는 총 24개 센터가 설치운영 컨설팅에 참여했으며 총 49회(308명) 교육을 실시하였다. 구체적인 내용은 〈표 Ⅱ-2-4〉와 같다.

재무회계 컨설팅은 2013년 시범사업으로 시작하여 어린이집 재무회계의 투명성을 확보하고 효율적인 회계 관리를 위해 재무회계 교육 및 방문 컨설팅을 중심으로 사업이 진행되고 있다. 2018년 재무회계 컨설팅은 총 55개 센터가 참여하였으며 교육 실적은 시도센터 4,644명(87회), 시군구센터 3,772명(127회)으로 총 8,416명(214회)이 참여하였고, 방문 컨설팅은 시도센터 251개소, 시군구센터 238개소로 총 489개소를 지원하였다. 2017년에 '사회복지법인 및 사회복지시설 재무회계 규칙'이 개정됨에 따라 교육 참여 인원이 증가하였고 구체적인 내용은 〈표 Ⅱ-2-4〉와 같다(보건복지부·중앙육아종합지원센터, 2018).

〈표 Ⅱ-2-4〉 설치운영 및 재무회계 컨설팅 추진 현황(2018년)

단위: 회, 명, 개소

구분	참여 센터	총계			시도센터			시군구센터		
		교육		방문 컨설팅	교육		방문 컨설팅	교육		방문 컨설팅
		횟수	인원		횟수	인원		횟수	인원	
설치운영	24/94	49	308	156	2	22	32	47	286	124
재무회계	55/94	214	8,416	489	87	4,644	251	127	3,772	238

자료: 보건복지부·중앙육아종합지원센터(2019). 2018 전국 육아종합지원센터 사업 결과 보고서 p. 130 〈표 Ⅲ-24〉과 p. 132 〈표 Ⅲ-26〉의 일부 내용을 합침.

나. 어린이집 컨설팅 관련 연구 분석

어린이집 컨설팅 관련 연구는 최근 육아종합지원센터를 중심으로 이루어지고 있으며 특화된 컨설팅에 대한 요구가 증가하고 있으나 학술연구 차원에서는 주로 교사를 대상으로 하는 수업컨설팅과 컨설턴트의 역할에 대한 연구가 수행되고 있다(강성희·제경숙·김현주, 2017; 강현경, 2018; 박수경·정미라, 2017; 송근영,

2016; 안소영·안지혜·이남정, 2016; 임주희, 2018, 한송희, 2016). 또한, 평가인증 및 컨설팅 운영에 대한 교사와 원장의 인식과 요구에 대한 연구들(김하늘, 2017; 김혜경, 2018; 박미영·한미라, 2017; 유선영·전홍주, 2017; 정효정·장영인·김현진, 2016)이 이루어졌다.

어린이집 컨설팅 모형에 관한 연구는 국지윤(국지윤, 2016)이 '지도점검', '평가인증', '부모모니터링'을 효율적으로 지원할 수 있는 실질적인 지원 방안을 모색하고, 이를 바탕으로 운영관리 기준의 현장실행을 돕기 위한 실효성 있는 컨설팅 모형을 개발함으로써 교육 보직원의 운영관리 역량 강화와 어린이집 질을 개선하고자 하였다. 이는 보육교직원의 인식을 반영한 효율적인 운영관리 컨설팅이 도입 될 수 있는 시사점을 준다. 그러나 더 나아가 어린이집의 각기 다른 다양성을 포함시키는 지표와 컨설팅 수행자(컨설팅 관리자)를 포함한 컨설팅 운영체계와 수행방법을 마련해야하는 연구의 필요성을 제언한다(국지윤, 2016). 김은영 외(2017)는 생태유아교육의 가치를 실현하는 생태유아교육기관으로 전환하고자 하는 곳에 도움을 주기 위한 모형을 개발하여 생태유아교육기관 운영의 질적 수준 향상에 기여할 수 있을 것으로 보고 다양한 컨설팅의 가능성을 제시한 바 있다.

엄유미(2017)는 평가인증 컨설턴트 교육에 대해 어떠한 인식과 지원요구를 갖고 있는지 알아보고, 컨설턴트의 교육 수준을 향상시키기 위한 지원요구를 반영하는 것이 필요함을 강조하였다. 또한, 이를 위해 앞으로는 육아종합지원센터 평가인증 컨설턴트 교육 프로그램의 새로운 모형 개발을 통해 전문적 양성 시스템 구축을 위한 기반을 마련하고, 국가적으로는 평가인증 컨설턴트의 질을 담보할 수 있는 재정적인 지원과 제도 수립이 이루어져야 할 것을 제언하였다. 안소영 외(2017)는 교사의 창의적 사고와 실천을 돕는 창의 컨설팅에 대해 논의하고 컨설팅의 다각화 필요성을 제시하였다. 또한, 참여자가 컨설팅의 주체를 자신으로 인지하도록 돕는 컨설턴트의 역할을 강조하고 어린이집에서 요구하는 다양한 컨설팅의 가능성을 제시하였다.

기존의 연구에서는 조직컨설팅이나 경영컨설팅 관점에서 조직문화를 개선하고자 하는 내용이 전무한 실정이며 하위등급 어린이집을 위한 장기적인 사후컨설팅 연구의 필요성이 요구된다.

다. 어린이집 의무평가제 도입 방안 연구

어린이집 의무평가제 도입 관련 연구로는 한국보육진흥원을 중심으로 수행된 연구가 있다. 양기용 외 (2015)는 수요자 중심 어린이집 평가결과 공개 및 적용방안 연구에서 현행 평가 인증제와 의무평가 제도와의 연계 방향에 관한 대안으로 평가영역과 평가지표의 체계를 재구조화하는 것을 제안하였다. 현행 어린이집 평가인증체제와 앞으로 시행될 어린이집 (의무)평가제의 연계 방안에 있어 기존의 지표를 우수영역, 심화영역, 기초영역 3단계, 기초영역 2단계, 기초영역 1단계 총 5개 영역으로 구분하였다. 우수영역은 우수 보육을 발굴 및 지원하는 어린이집만을 대상으로 지역사회, 보육진흥원, 부모 등이 평가 주체와 평가 방식을 다양화하여 평가한다. 심화 영역은 보육환경, 건강, 안전, 보육 과정 운영, 보육 활동과 상호작용, 운영관리에 대해 보육진흥원이 평가를 실시한다. 기초영역 3단계는 기초지표 및 보육과정 외 일부에 대하여 보육진흥원 및 관련 지자체에서 평가를 실시한다. 기초영역 2단계는 기초 지표 등 건강·영양·안전에 대하여 부모가 평가하며, 기초영역 1단계는 필수 지표에 대한 기본사항에 대하여 해당 지자체가 확인한다. 이러한 연계방안의 대략적인 특성을 살펴보면 먼저, 기존 평가인증제를 통하여 확보된 평가과정, 절차에 대한 어린이집 현장의 인식을 충분히 활용하기 위하여 기존의 평가지표를 단계별로 나누었다는 것이다. 우선 (의무)평가를 통하여 어린이집이 갖추어야 할 최소한의 질을 담보하기 위해 기초 영역을 설정하였다.

또한, 지역사회와 수요자의 요구, 어린이집의 특성에 따라 심화영역을 설정할 수 있도록 하였으며, 보육과정이나 상호작용 영역은 어린이집의 상황과 철학을 고려하여 심층적인 평가를 시행하였다. 이로써 각 어린이집의 특색과 장점을 살리면서도 어린이집의 기본적인 질을 보장하는 방향으로 평가제를 수정하는 것이 바람직하다. 따라서 기초영역을 기준으로 어린이집의 질이 하향 평준화되지 않도록 해야 하고, 우수보육 발굴을 통하여 어린이집의 바람직한 모델을 상정할 수 있다.

최근 연구로는 보건복지부와 한국보육진흥원이 지난 2018년 영유아보육법 개정 이후 의무평가제 시행방안 연구(이완정 외, 2019)를 실시하여 보육환경의 변화와 향후 전망, 국외 평가제 현황 및 전문가 인터뷰, 기존 평가결과 등의 분석을 통해 마련된 어린이집 평가제 운영체계 및 지표(안)이 담겨있다. 현재 사용하고 있는

통합지표 틀을 기반으로 하되, 평가결과 분석을 통해 지표별 항목 수를 균형 배치하고 영유아 권리존중과 안전을 위해 필수지표 및 요소를 확대함으로써 지표의 합리성과 변별력이 강화되도록 하였다. 또한, 다양한 보육 프로그램에 대한 수용성을 높이고 영유아의 놀이 가치를 강조하는 방향으로 지표가 보완되었으며 모든 어린이집에 대해 평가가 원활하게 진행되고 등급별로 질 관리가 지속되도록 운영체계가 설계되었다.

한편 의무평가제 도입에 따른 의견을 개진한 전문가의 의견을 살펴보면 다음과 같다.

의무평가제의 방향성을 도출해보고 보육의 질 관리 방안을 제안한 권혜진(2019)은 어린이집 평가제도가 보육서비스 질적 수준 향상 및 유지에 기여하였음에도 불구하고 자발적 신청에 따라 진행되는 인증제로서의 한계와 변별력과 신뢰성을 확보하지 못한다는 비판, 어린이집 질 관리와 관련된 제도들의 중복성으로 현장의 피로감이 가중되었다는 한계점이 있다고 하였다.

따라서 어린이집 평가제도가 보육의 질 개선을 위한 동기를 부여하고 보육의 질을 변별력 있게 평가할 수 있는 제도로 변모해야 한다는 요구가 제기되었다. 즉, 평가인증제도가 모든 어린이집에 대해 보육의 질 개선을 위한 동기를 부여하고 보육의 질을 변별력 있게 평가할 수 있는 제도로 변모해야 한다는 것이다. 의무평가제의 평가 방향은 모든 어린이집을 질 관리 체계 내로 편입하여 의무평가제를 통해 기준 수준 이상의 질을 유지할 수 있도록 품질관리를 하며 가장 기본적인 역점을 두어야 할 부분은 영유아의 권리존중과 안전보호이다. 또한, 평가지표의 간명화와 평가등급 간 변별성 확보, 다각적인 지원체계와 모니터링이 구성되어야 한다.

이원선(2019)은 평가제의 목표와 추진 방향은 국가가 상시적인 보육서비스 질 관리를 위해 주요 핵심지표를 중심으로 질 관리 표준을 제시하고, 주기적 평가를 통해 사각지대를 해소하며 국가의 책무성을 강화하도록 한다고 하였다. 평가제를 통해 영유아의 건강과 안전, 조화로운 발달과 성장을 도모한다. 이는 영유아를 가장 중점에 두고 모든 어린이집의 보육 서비스 질을 주기적으로 평가하고 관리하겠다는 것이다. 이를 위해서는 보육현장에 대한 면밀한 분석을 바탕으로 중장기적으로 목표를 설정하고 상시적인 질 관리를 위한 정책이 거시적 측면에서 검토될 필요가 있다고 하였다.

김정신(2019)은 현행의 현장평가와 '보육과정장학'을 병행하는 평가방법을 제안하고 영유아보육법에 어린이집 장학에 대한 규정 신설의 필요성에 찬성한다고 하였다. 보육의 질 관리와 전달체계를 위하여 새로운 기관을 설치하기보다는 한국보육진흥원과 육아종합지원센터 등 그동안의 내용과 방법을 잘 이해하고 시행해온 기관을 활용하고 기관 간 유기적 연계 방안 모색을 제안하였다.

이미정(2019)은 보육과 보육교사가 중요하며 그들의 일이 고귀하다는 공익광고 요청 등 인식의 변화가 필요하며 평가와 장학의 각각 한 축을 균형 있게 유지하고 집행해 줄 것을 정부에 요청하였다. 또한, 보육의 다양성에 대한 인정과 다양성을 평가제 안에 더욱더 담아내기를 바라고 획일적이지 않은 보육의 다양성을 모두 포괄할 수 있도록 지속적인 개발 노력이 필요하다고 하였다.

보육정책과 제도의 변화는 현장의 불안과 부담을 가중시킬 수 있으며 이는 영유아에게 영향을 미치게 되므로 의무평가제 도입에 따른 문제점을 파악하고 이를 개선하기 위한 정책연구가 꾸준히 이루어져 실질적인 보육의 질 개선에 도움이 될 수 있어야 한다.

라. 유치원 평가 동향

그간 유치원 평가와 어린이집 평가인증이라는 평가체계를 각기 운영하다가 2017년 유치원과 어린이집에 함께 적용하는 통합평가지표가 시행된 바 있다. 유치원에서는 17년부터 시행하는 제4주기 평가에 통합평가지표를 적용하였고, 어린이집에서는 2017년 10월부터 3차 지표 평가인증 시범사업 시행 중에 통합평가지표를 적용하게 되었다. 그러나 불과 얼마 지나지 않아 2019년에 어린이집은 의무평가제가 도입되었고, 유치원에서는 문재인 대통령의 대선 공약 사항으로 제시되었던 "유치원, 어린이집 '학부모 안심교육인증제 도입"은 2017년 12월 27일 발표된 유아교육 혁신방안을 거쳐 2018년 3월 「유아교육발전 기본계획(2018~2022)」으로 확정하였다. 여기에는 시설·설비 및 놀잇감 청결·안전, 아동학대 및 감염병 예방관리, 급·간식 영양 및 위생관리, 통학차량 안전관리 등을 골자로 2020년부터 학부모안심인증제'를 도입하기로 하였다. 기존의 유치원 평가가 유치원에서 가장 강조되어야 할 부분인 유아의 건강과 안전에 대해서 학부모의 입장에서도 만족스러운 개선 및 질적 향상이 이루어졌는지 재고의 필요성이 제기되었다(교육부, 2019).

건강·안전 영역의 중요성과 필요성이 강조됨에 따라 2018년부터 학부모 안심 유치원 시범 사업이 7개 시·도 교육청에서 실시되고 있으나 공통된 평가 기준은 부재한 실정이므로 이에 기존 유치원 평가에서 유아를 위하여 가장 필수불가결한 지표라 사료되는 건강·안전관리 및 평가가 이루어질 수 있도록 학부모 안심유치원 평가 기준안을 마련하였다(이은정 외, 2019).

우리나라의 유치원 평가는 2004년 유아교육법이 제정되어 유치원 평가의 근거가 마련된 후, 2017년 100개원의 시범평가를 거쳐 2008년부터 2010년 제 1주기 평가로 시작되었고, 1주기 평가 이후 유치원 평가는 매 3년 주기로 2011년~2013년 제2주기 평가, 2014~2016년 제 3주기 평가, 그리고 2017년~2019년 제 4주기 평가로 이어져 오고 있으며, 2019년 제 4주기 평가를 마친 후 2020년~2022년 제 5주기 평가를 마련할 때다.

한편 제 4주기 평가는 이전 평가들과는 달리 각 시·도 교육감이 주관하여 교육청별로 서로 다른 지표를 구성하여 운영하고 있으며 이는 향후 유치원 평가에서도 지속될 예정이므로, 유치원 평가가 시도교육감의 업무로 이관된 후 17개 시도별 유치원 평가에 대한 정책과 실행 방법이 다르게 진행되고 있다.

17개 시도별로 평가를 담당하는 기관과 부서가 각기 다르고, 시도별로 평가위원회 구성 및 운영을 포함한 전체적인 평가체계에 차이가 있어 평가의 질적 수준 관리 및 지원을 위한 국가 수준의 가이드라인이 필요하고, 2020년부터 적용될 새로운 누리과정이 2019년 개정 고시되었다. 이에 유아·놀이 중심의 개정 누리과정 강조점과 유아교육발전 기본계획의 평가 개선안을 반영하고 학부모안심인증제 도입에 기여할 수 있는 유치원 평가 개선방안을 마련하였다(박원순 외, 2019)

국정과제에서는 유치원과 어린이집의 격차 해소를 지향하고 있으며 유치원과 어린이집에 다니는 3~5세 유아는 개정누리과정을 공히 사용하는데, 유치원과 어린이집의 평가체계는 또다시 이원화되고 있는 상황에 대하여 장기적인 전망을 통한 깊이 있는 연구가 필요하다.

3. 평가연계 컨설팅 연구(2016~2018 성과)[8)]

가. 배경 및 목적 비교

2016년 시범사업에서는 어린이집 평가인증 이후 구성원의 자발적 질 관리체계로서 컨설팅 운영의 활성화를 위해 새로운 개념의 컨설팅을 제안하고 매뉴얼을 개발 및 시범 적용하였다. 이는 어린이집 의무평가제로의 전환에 대비한 평가 연계 컨설팅 지원의 마련과, 당시 외부로부터의 평가와 점검 위주의 질 관리에 대한 대안적 방안의 모색이기도 하였다(최윤경, 권미경, 윤지연, 2016).

2017년 시범사업 연구배경 및 목적을 살펴보면, 평가 이후의 어린이집 상시 질 관리와 자체점검, 모니터링 또한 필요하기 때문에 평가 자체보다는 조력, 컨설팅 방법으로 어린이집 지원 방안 마련하고자 하였다. 향후 의무평가제로의 전환에 대비하여 상시 질 관리체계 컨설팅 안을 준비하는 선제적 접근이 필요하였다.

2018년 시범사업 연구배경 및 목적을 살펴보면, 평가로 그치치 않고 평가결과를 반영한 어린이집의 상시 질 관리와 자체점검, 모니터링에 대한 필요성에 따라, 상시 어린이집 질 관리 방안으로의 컨설팅 모형 및 지원체계를 마련하였다.

나. 연구 방법 비교

2016년 시범사업 연구를 위해 먼저, 문헌연구 및 관련자료를 분석하였다. 이를 통해 어린이집의 평가인증과 컨설팅, 유치원과 학교의 컨설팅 지원 현황과 체계를 고찰하였다. 가용한 어린이집 평가인증 자료를 분석하여, 평가영역별 결과와 취약점을 고려한 현황 분석을 하였다.

다음으로 연구-사업 컨소시움을 구성하여, 평가인증을 실시하는 한국보육진흥원 평가인증국과의 협력을 통해 연구와 시범사업을 연계하여 진행하였다.

또한, 유아교육과 보육, 학교, 경영 컨설팅 전문가와의 자문회의를 통해 다양한 의견을 청취함으로써 본 연구가 컨설팅 개념 수립과 방향 설정의 기초자료로 활용하였다. 컨설팅 매뉴얼의 현장 적용을 위해 어린이집의 원장 및 교직원을 대상으로

8) 본 모형은 2016년도 해당 연구의 1차년도 연구를 통해 연구협력진으로 참여한 3인의 보육 관련 전공 교수들과 함께 개발한 것임. 개발진은 2017~19년 4차년도 연구에도 연구협력진으로 모형의 정교화와 매뉴얼 개발에 지속 참여함.

적용 및 매뉴얼 검토를 실시하였다.

끝으로, 어린이집 구성원의 자체적인 문제 진단 및 해결방안 모색을 위한 행동계획을 수립하는 CARE 컨설팅 모형과 운영체계 개발 및 매뉴얼을 제작하였다.

3차 평가인증 결과를 바탕으로 컨설팅 참여를 신청한 기관 100곳을 선정하여 본 연구에서 구성한 CARE 컨설팅에 대해 안내, 시범적용을 실시하였다. 이후 컨설팅 시범 사업에 대한 사후평가(만족도 조사 포함)를 실시하여 어린이집의 컨설팅 운영 전반을 점검하였다(최윤경, 권미경, 윤지연, 2016).

2017년 시범사업 연구를 위해서는 추진 현황 및 컨설팅 현황을 파악하고, 평가에 기초한 ECEC 질 관리 체계에 대한 국외 사례로 호주, 영국의 사례를 고찰하였다.

시범사업대상으로는 서울, 충북, 울산 육아종합지원센터 3곳을 연구협력진으로 선정하여 진행하였으며, CARE 컨설팅 모형 운영 체계와 매뉴얼 수정, 육아종합지원센터와의 협력을 통해 어린이집 평가 연계 CARE 컨설팅 2차년도 시범사업을 실시하였다.

2018년 시범사업 연구방법을 살펴보면, 문헌연구를 실시하였고, CARE 컨설팅 모형 및 운영 체계 수정, 컨설팅 매뉴얼을 수정하였다. 시범사업대상으로 육아종합지원센터와 협동하여 서울, 경기, 경기북부, 인천 4개 지역 89개 어린이집 대상으로 컨설팅을 지원하였다. 컨설팅 시범사업 및 사후평가를 실시한 후 결과를 분석하였다. 끝으로, 컨설턴트와 참여자를 대상으로 만족도 조사를 실시하여 분석하였다.

다. 연구 결과 비교

2016년 시범사업 연구결과, 3차 평가인증 지표의 점수 결과를 전체적으로 살펴보면, '안전' 영역에서의 3점(우수) 비율이 가장 낮은 것으로 나타났으며, 미흡의 1점 비율이 많은 영역은 '보육과정 운영'과 '안전' 영역으로 나타났다. 3차 평가인증 결과를 통해 유추할 때, 현재 어린이집에서 질 제고에 가장 어려운 부분은 '안전'과 '보육과정 운영'이었다.

또한 CARE를 기반으로 한 어린이집 CARE 컨설팅 모형을 개발하였는데, 이는 컨설팅 대상 어린이집의 특성을 '공유된 비전 및 가치(Common Value)', '역량(Ability), 자원(Resource), 동기부여(Empowerment)'의 4가지 측면에서 진단하고 구성원 스스로 각 요소를 활성화시키도록 지원함으로써 어린이집의 조직을 개

선하는 모형이다.

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

어린이집 CARE 컨설팅 시범사업 결과, 90개 참여기관의 컨설팅 의제를 제시하면 다음과 같다. 상호작용과 소통의 개선(교사-영유아 간, 교사-원장 간, 교사-교사 간, 교사-부모 간), 보육과정 및 교수법, 보육과정 계획 및 기록/정리에 대한 의제 설정이 많았다.

2017년 시범사업을 위한 연구에서 ECEC 평가 연계 질 관리 국외 사례를 살펴본 결과, 호주는 '유아교육 및 보육 질 관리국(ACECQ)과 '규제기관을 운영하고, 평가 기준으로 국가규제, 국가 질 관리 기준 체계 마련함을 살펴보았다. 영국은 유아교육과 보육이 통합되어 있고, 교육표준청(Ofsted)에서 기관 평가를 주도하고 있다.

이를 토대로, 수석컨설턴트 선발 및 멘토단을 구성하여 시범기관의 원장을 대상으로 한 착수설명회를 개최하였다. 컨설팅은 사전진단, 1차 방문, 소집단 상담, 2차 방문 순으로 진행하였다. 컨설팅 종료 후 컨설턴트는 컨설팅 내용을 토대로 종합적으로 평가하고, 결과보고서를 제출하였다.

2017 컨설팅 모형은 전체사업준비(1단계), 컨설팅 계획(2단계), 컨설팅 실행(3단계), 컨설팅 평가(4단계)의 4단계로 구성되었다.

2018년 시범사업 연구결과에서의 함의를 살펴보면, 이는 3차 어린이집 평가인증 결과에서 시작하였다는 점이다. 어린이집 지원 주체 간 협력으로 추진하였고, 시·도청 보육담당부서와 학계전문가 등이 협력하였다.

3차년도 시범사업 추진 후 결과를 분석한 결과, 컨설팅 모형과 운영체계에 대한 개선안을 토대로 어린이집 평가인증 연계 사후관리 지원방안을 제시하였다.

라. 정책 제언 비교

2016년 시범사업 결과 분석에 따라 보육서비스 질 제고와 유지를 위한 어린이집 질 관리 방안이 요구된다고 하였다. CARE 컨설팅 모형의 개발과 운영체계 시범적용을 통한 개선 방안을 도출하였고, 무엇보다 컨설팅 개념의 전환과 평가가 이루어졌다.

의무평가제 도입 및 유보통합 평가에 대비하여, 저평가기관 맞춤형 컨설팅 도입의 필요성이 제기되었고, 어린이집 컨설팅의 전문화 및 다양화가 이루어질 필요가 있다고 하였다. 또한, 아동 중심의 환경-발달성과 모니터링 체계 도입이 필요하고, 컨설팅 지원의 제도화가 요구되었다. 끝으로, 원장/교사-자격-양성-보수교육-처우 개선의 근원적인 노력과 부모-지역사회와의 연계가 필요하다고 하였다.

2017년 시범사업의 경우, 의무평가제 도입에 대한 선제적 대응으로의 컨설팅 운영체계 설계가 필수적임을 알 수 있었다. 컨설팅 이후 개선정도를 고려한 인센티브 부여가 필요하고, 컨설팅 소요 비용은 어린이집에서 부담하여 교사를 위한 지원을 강화해야 한다고 하였다. 컨설턴트 선발 및 교육, 역량 있는 컨설턴트 풀(pool)을 유지하는 것이 중요하고, 질 관리 도구로 CARE 컨설팅 결과의 누적 및 자료화가 필요할 것으로 보인다고 하였다.

2018년 시범사업 실시를 통해 평가인증 결과로부터 출발하는 컨설팅 운영체계 준비가 필요함을 알 수 있었다. 기존 컨설팅 내용에 대한 중복을 배제하고 육아종합지원센터에서 제공 중인 컨설팅과 연계가 필요하며, 평가 결과가 낮은 어린이집의 컨설팅 참여 동기부여를 위한 방법(인센티브)이 필요할 것이라고 하였다. 또한, 어린이집과 보육교사들에게 부담을 주지 않고, 추가 업무로 여겨지지 않도록 추진하는 것이 중요하고, 전문성 갖춘 컨설턴트의 발굴과 컨설턴트 풀(pool)을 유지해야할 것이며, 무엇보다 CARE 컨설팅이 제도화 되도록 유관기관과(보건복지부, 한국보육진흥원)의 지속적인 추진 노력이 필요하다고 하였다.

Ⅲ

평가연계 컨설팅 4차년도 특징

01 4차년도 시범사업 방향 설정

02 4차년도 시범사업 추진체계 및 단계

03 컨설팅 목표 및 핵심변화 행동 도출 및 관리

Ⅲ. 평가연계 컨설팅 4차년도 특징

1. 4차년도 시범사업 방향 설정

2019년 평가연계 컨설팅 4차년도 시범사업의 방향을 모색하기 위하여 최근 보육정책의 변화를 중심으로 2018년도 연구결과들을 참조·정리하였다. 특히 2018년도 연구에 참여한 연구협력진과 수석컨설턴트, 컨설팅 관련 전문가, 협력기관 담당자 등이 참여하여 여러 차례 논의를 거친 후 다음과 같은 방향을 설정하였다.

가. 평가연계 컨설팅 모형 및 운영체계 유지 및 보완

3년간 연구결과를 토대로 개발된 평가연계 컨설팅(CARE 컨설팅)의 기본 취지를 유지하되 하위등급 어린이집에 적용 가능하도록 일부 내용을 수정, 보완하였다. 컨설팅 목표를 단기, 중장기로 구분하여 이원화하고, '하위등급' 기관의 당면한 문제인 평가제 N 평정 지표에 관한 핵심행동과 조직변화에 관한 핵심변화행동으로 나누어 도출하며, 방문컨설팅의 횟수를 늘렸다.

나. 의무 사후컨설팅 시범사업 적용

평가제 도입에 따른 정책의 변화 및 평가제 담당 기관과의 협의를 통해 향후 의무적으로 C, D등급에 적용될 의무 사후컨설팅의 일환으로 시범 적용해보았다. 보육현장에서 이해하기 쉬운 용어와 내용으로 전달할 수 있도록 현실적인 여건을 염두에 두고 시범사업을 진행하도록 하였다.

다. (수석)컨설턴트 간 컨설팅 내용 격차 완화

3년간 평가연계 컨설팅의 참여한 수석컨설턴트 및 컨설턴트를 최대한 활용하되 컨설팅 내용에 대한 격차를 완화하기 위하여 3차년도 컨설팅 목표 및 핵심변화행동 등을 분석하여 공유하였다.

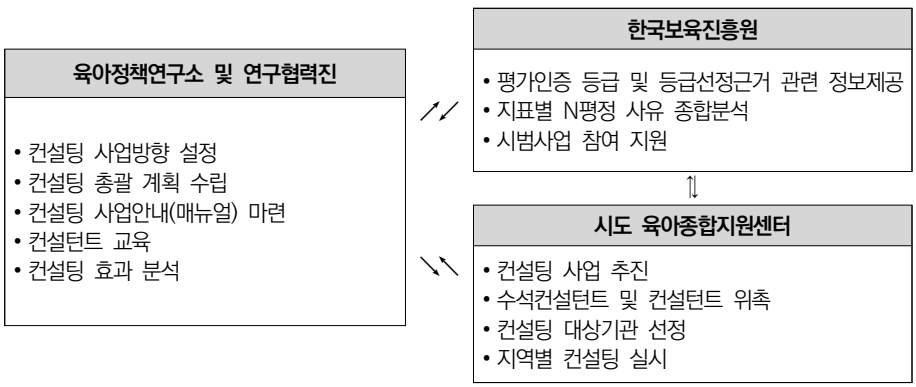
라. 시범어린이집의 부담 완화

관련 서식을 재분류하고, 내용을 구체적으로 정리하여 시범어린이집 보육교직원의 업무를 경감하도록 하였다. 컨설팅 내용에 대해서 컨설턴트가 전달하도록 시범어린이집의 안내책자를 간소화하였다.

2. 4차년도 시범사업 추진체계 및 단계

평가연계 사후컨설팅의 추진은 육아정책연구소, 시도육아종합지원센터, 한국보육진흥원의 협력으로 이루어진다. 각 협력주체의 역할은 다음 [그림 Ⅲ-2-1]과 같다.

[그림 Ⅲ-2-1] 평가연계 사후컨설팅 추진체계



자료: 이미화·박원순·염혜경(2019). KICCE 평가연계 사후컨설팅 교육-어린이집 평가 연계 컨설팅 교육자료집. P.8.

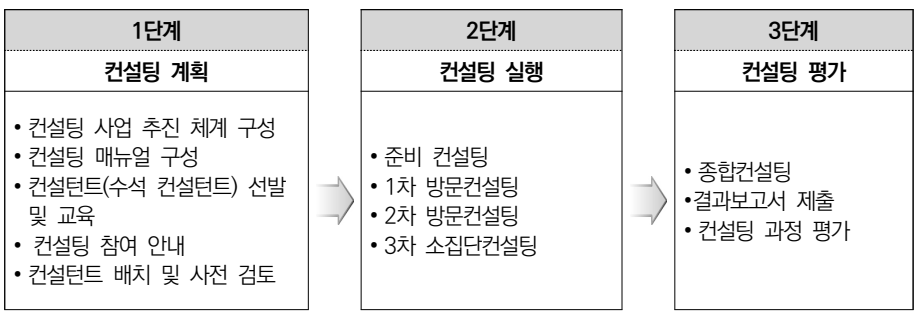
육아정책연구소 및 연구협력진은 평가연계 사후컨설팅의 방향 및 총괄계획을 수립한다. 시범사업 결과를 토대로 평가연계 사후컨설팅 매뉴얼을 수정, 구성하고, 컨설턴트의 교육을 담당한다. 시범사업 추진 이후에 컨설팅의 효과를 분석한다.

시·도 육아종합지원센터는 현장 컨설팅을 담당한다. 수석컨설턴트와 컨설턴트를 모집, 선발하여 위촉한다. 또한, 2018년 1월 이후 통합평가지표를 적용한 평가인증 결과 하위등급을 받은 어린이집을 대상으로 평가연계 사후컨설팅 시범 참여 어린이집을 선정한다.

한국보육진흥원에서는 도출된 평가인증 근거자료와 평가인증 결과 자료를 지원한다(권미경 외, 2017). 평가인증 시 감점 부분에 대해 어린이집에서 원장이 동의 서명을 하고 근거를 갖고 있기는 하지만, 영역별 공통적인 감점요인을 파악할 필요가 있다(권미경 외, 2017). 평가연계 사후컨설팅에 참여한 어린이집 뿐만 아니라 전체 평가인증에 참여한 어린이집의 평가 영역별 감점요인에 대한 자료는 평가인증 결과를 토대로 하는 사후컨설팅을 위한 기초 자료가 된다(권미경 외, 2017). 이에 평가인증 지표별 N평정 사유에 대해 분석하여 자료화한다. 또한, 평가제 실시에 따라 하위등급 어린이집을 대상으로 하는 시범 실시의 성격이므로 본 시범사업의 참여를 지원한다.

평가연계 사후컨설팅은 어린이집 상시 질 관리를 위해 평가인증 결과를 토대로 한 평가연계 사후컨설팅 지원 체계 구축을 목표로 한다. 이는 컨설팅 계획부터 평가에 이르는 총 3단계로 구성된다(그림 Ⅲ-2-2 참조). 시범 어린이집의 참여 안내부터 결과 보고 및 종료에 이르기까지의 총 컨설팅 소요기간은 4개월 내외로 한다(권미경 외, 2017).

[그림 Ⅲ-2-2] 평가연계 사후컨설팅 추진 단계



자료: 이미화·박원순·염혜경(2019). KICCE 평가연계 사후컨설팅 교육자료집. P.9 [그림 Ⅰ-3] 재인용.

가. 평가연계 사후컨설팅 계획(1단계)

평가연계 사후컨설팅의 준비 및 계획 단계에서는 육아종합지원센터를 통한 컨설팅 참여 신청 안내, 평가연계 사후컨설팅 신청 접수, 대상기관 확정, 컨설턴트 배치 및 사전검토 등이 진행된다.

평가연계 사후컨설팅 준비 단계에서 관건은 컨설턴트의 선정과 교육이다. 컨설턴트의 선정은 시·도 육아종합지원센터에서, 교육은 육아정책연구소에서 담당한다. 평가연계 사후컨설팅에서는 다른 컨설팅보다도 컨설턴트의 역량이 강조된다. 우수한 컨설턴트의 참여를 위해 자격기준과 교육은 다음과 같이 제시한다.

1) 컨설턴트 및 수석컨설턴트 선정 및 교육

평가연계 사후컨설팅은 회계 관리, 보육과정 등과 같이 한 부분에 초점을 맞춘 컨설팅이 아닌 종합적인 컨설팅이다. 평가결과를 기준으로 하여 어린이집의 상황에 따른 컨설팅이 필요하기 때문에 컨설팅 성과는 컨설턴트 역량에 영향을 크게 받는다(권미경 외, 2017). 이를 고려하여 현재 육아종합지원센터에서 제공하고 있는 다른 컨설팅의 컨설턴트 자격 기준보다 강화한다(권미경 외, 2017). 특히, 평가연계 사후컨설팅이 평가결과와 연계된 컨설팅임을 고려하여 컨설턴트의 평가지표에 대한 이해가 중요하다. 또한, 2017년도 처음 도입된 수석컨설턴트는 평가연계 사후컨설팅에 컨설턴트로의 참여경험을 토대로 컨설턴트를 지원하고 컨설턴트들의 멘토의 역할을 담당한다(권미경 외, 2017).

컨설턴트의 자격기준은 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가지원 담당자, 전직 어린이집 원장으로 하며(권미경 외, 2017), 평가연계 사후컨설팅 시범사업의 컨설턴트로 참여한 경험을 고려한다. 수석컨설턴트는 2016년에서 2018년까지 평가연계 사후컨설팅 컨설턴트 참여자 중 선정한다. 평가연계 사후컨설팅 컨설턴트의 최소자격은 다음을 기준으로 한다.

〈표 Ⅲ-2-1〉 평가연계 사후컨설팅 컨설턴트 최소 자격기준

구분		내용
컨설턴트	기본 자격기준	다음 사항 모두 충족 • 영유아가·보육 관련 전공 학위 소지자 졸업자 • 어린이집 원장 자격 소지자 • 보육업무경력 5년 이상인 자 • 3차 평가인증 지표에 대한 이해가 있는 자
	세부 기준	• 전·현직 육아종합지원센터 센터장 및 평가지원 담당자 • 전직 어린이집 원장 • 2016년 또는 2018년 평가연계 사후컨설팅 컨설턴트 경력 참조
수석	기본	다음 사항 모두 충족

구분		내용
컨설턴트	자격기준	• 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 • 2016년 또는 2018년 평가연계 사후컨설팅 컨설턴트 참여자 중 선발

자료: 이미화·박원순·염혜경(2019). KICCE 평가연계 사후컨설팅 교육자료집. p.10 〈표 Ⅰ-2〉의 내용임.

평가연계 사후컨설팅 컨설턴트는 '컨설턴트 자격기준'에 따른 비상근 컨설턴트로, 시도 육아종합지원센터에서 지원자 중 선정하여 컨설턴트로 위촉한다(권미경 외, 2017). 단, 추후 한국보육진흥원이나 육아종합지원센터의 정식 사업으로 평가연계 사후컨설팅이 확산되면 상근 컨설턴트로의 배치를 고려해야 한다.

컨설턴트는 평가연계 사후컨설팅을 위하여 반드시 정해진 교육을 이수하여야 컨설팅 수행이 가능하다. 평가연계 사후컨설팅을 위한 컨설턴트 교육은 개발진인 육아정책연구소에서 담당한다. 종일 교육 프로그램을 선발된 전체 컨설턴트를 대상으로 운영한다(권미경 외, 2017). 교육 시 주 교재는 2019년에 수정 보완한 '평가연계 사후컨설팅 교육자료집'이다.

〈표 Ⅲ-2-2〉 평가연계 사후컨설팅 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·육아정책연구소	육아정책연구소

자료: 이미화·박원순·염혜경(2019). KICCE 평가연계 사후컨설팅 교육자료집. p.11 〈표 Ⅰ-3〉의 내용임.

2) (수석)컨설턴트 배치 및 사전검토

평가연계 사후컨설팅 참여 어린이집 기관 한 곳 당 1인의 담당 컨설턴트가 배치된다. 기관별 컨설턴트의 배치는 육아종합지원센터와 수석컨설턴트가 상의하여 결정한다. 또한, 수석컨설턴트는 컨설턴트 5~6인 당 1명 배치하여 컨설턴트들을 지원한다(권미경 외, 2017). 컨설턴트는 사전진단을 실시하며, 컨설팅 대상 어린이집과의 일정을 조율하여 구체적인 컨설팅 계획을 수립한다. 사전진단 및 계획은 어린

이집에서 육아종합지원센터를 통해 메일로 제출한 사전진단 서류(평가인증 종합평가서, 상호확인서, 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트 등)를 기반으로 한다(권미경 외, 2017).

3) 시범 어린이집 컨설팅 참여 안내 및 확정

어린이집의 컨설팅 대상 확정 등이 이루어지는 단계로 1개월 이내에 진행된다. 평가인증 결과 발표 이후 2개월 이내에 평가연계 사후컨설팅의 참여 대상이 되는 어린이집은 컨설팅 참여 안내를 참고하여 시·도육아종합지원센터의 담당부서에 메일로 신청서를 제출한다(권미경 외, 2017; 권미경 외, 2018). 어린이집에서는 컨설팅 신청서와 평가인증 결과통보서를 시·도육아종합지원센터로 함께 제출한다(권미경 외, 2017; 권미경 외, 2018).

나. 평가연계 사후컨설팅 실행 단계(2단계)

1) 준비컨설팅

평가연계 사후컨설팅에 참여하는 어린이집의 원장 및 교사1인이 지역별로 모여 진행되는 사전 컨설팅의 목적은 컨설팅 내용을 안내하기 위함이다.

〈표 Ⅲ-2-3〉 준비컨설팅 주요활동 및 내용

주요활동	내용
컨설팅 안내	• 평가연계 사후컨설팅 참여어린이집을 대상으로 컨설팅의 방법과 절차 안내 • 참여자가 CARE 조직진단 체크리스트를 해보도록 안내
어린이집 현황파악	• 컨설팅 대상 기관의 요구와 제반 역량 상태 파악

지역별로 평가연계 사후컨설팅에 참여하는 어린이집의 원장 및 교사1인을 모아 집합교육의 형태로 컨설팅의 방법과 절차를 안내한다. 준비 컨설팅은 연구진 및 연구협력진과 수석컨설턴트(담당지역)가 진행하며, 육아종합지원센터와 컨설턴트들이 배석하여 지원한다.

2) 1차 방문컨설팅

주요 활동 및 내용 안내는 다음과 같다.

〈표 Ⅲ-2-4〉 1차 방문컨설팅 주요활동 및 내용

주요활동	내용
일정안내	1. 인사 나누기 2. 사전신청서 확인 및 일정 안내 - 1차 방문(하루)의 일정 안내 - 추후 일정(2차 방문, 소집단) 협의 3. 원장 또는 중간관리자 면담 - 평가인증 상호확인서 확인 및 조력이 필요하다고 느끼는 영역에 대해 의견 나누기
평가결과 컨설팅	1. 평가인증지표와 관련된 컨설팅 - 평가인증 상호확인서를 토대로 'N' 평정 조력 - 현장 관찰 - 문서 검토 ***필요한 경우 사진 수집 2. 평가인증 지표와 관련된 개선점 논의 - 개선이 필요한 부분 - 개선 방법 및 개선 완료 시점
면담 및 조직진단	1. 개별 및 소그룹 면담 - 개선이 필요한(어려움을 느끼는) 부분 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 부분을 토대로 CARE조직진단 체크리스트 작성하기 4. 개선이 필요한 부분과 관련된 목표 예시 제안, 예시 목표 2차 방문 전까지 함께 고민해 보기
마무리 및 추후과정 안내	1. 1차 방문에 대한 마무리 2. 2차 방문 일정 협의 (오후 3시간/ 예시, 13시~16시, 15시~18시 등)

가) 일정안내

1차 방문 시 라포형성을 위해 인사를 하고, 하루 일정을 간략하게 안내한다. 서식 어린이집 1. 신청서를 바탕으로 컨설팅을 희망하는 분야가 무엇인지 서로 확인하면서 이야기를 시작한다.

나) 평가결과 컨설팅

오전은 주로 평가인증 N평정 결과를 바탕으로 한 컨설팅을 실시한다. 보육실 관찰 및 필요 시 문서검토 등이 이루어질 수 있다.

다) 면담 및 조직진단:

어린이집의 당면문제 파악 및 조직진단을 위해 보육교직원과의 면담이 필요한데 어린이집의 사정에 따라 개별면담이 이루어질 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 현황을 파악하고 종국에는 보육교직원이 CARE 체크리스트를 작성하도록 한다. CARE 체크리스트에 응답할 때 구성원들은 동일한 당면과제에 대해 각 문항에 응답할 수 있어야 체계적인 조직진단이 가능하다. 이를 위해 면담과정에서 참고자료 1과 2를 이용한다.

첫째, 참고자료 1: 문제분석 및 개선목표 설정을 위한 작업지 사용

- 컨설턴트가 어린이집의 당면문제나 개선방향을 논의하기 위해 조직진단표인 CARE리스트를 먼저 제시하면 보육교직원이 당황할 수 있으므로, 평가인증 결과를 바탕으로 논의를 시작하도록 한다.
- 어린이집이 N 평정을 받은 지표를 중심으로 왜 그 문제가 나타났는지, 이의 원인이나 해결방안은 무엇이라고 생각하는지, 관련하여 어린이집 조직문화를 개선할 부분은 무엇이라고 생각하는지 등을 질문할 수 있다.
- 이때 여러 사람이 서로 다른 내용을 할 수 있으므로 컨설턴트는 참고자료 1를 작업용으로 사용하되 개별면담 시에는 간단한 메모로 기입하거나 집단 논의 시에는 벽면에 포스트잇을 사용하여 비슷한 얘기끼리 묶어서 붙이는 등의 방식으로 논의를 정리한다.

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 조직진단보고서를 작성할 때 참고하는 용도로 사용할 수 있다.

셋째, 서식 어린이집 2: 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트 작성 및 수거

- 개별면담 혹은 소집단 면접을 하면서 보육교직원과 컨설턴트는 논의를 집중하고자 하는 당면문제를 좁혀야 할 필요가 있다.

- 참고자료 1를 메모하는 과정에서 보육교직원과 컨설턴트는 이번 컨설팅에서 집중해볼 필요가 있는 어린이집의 당면 문제와 개선목표에 대한 방향을 구체화 시킬 수 있다.
- 컨설턴트는 이를 간단히 환기 시킨 후 보육교직원에게 서식 어린이집 2를 표시해보도록 요청하여 수거한다. 즉, 서식 어린이집 2.에 체크할 때 집중적으로 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.

라) 마무리 및 추후과정 안내:

컨설턴트는 1차 방문을 마무리하고, 2차 방문일을 협의하여 정한 후 인사하고 1차 방문을 종료한다.

3) 2차 방문컨설팅

주요활동 및 내용은 다음과 같다.

2차 방문을 하기 전에 컨설턴트는 어린이집 조직진단보고서(서식 컨설턴트 1)를 작성하여야 한다. 또한, 참고자료 1, 2에 표시한 내용을 바탕으로 어린이집의 당면 문제와 개선목표를 미리 정리한다. 서식 컨설턴트 1.에 대해 수석 컨설턴트에게 보고하고 피드백을 받아 2차 방문을 준비한다.

〈표 Ⅲ-2-5〉 2차 방문컨설팅 주요활동 및 내용

주요활동	내용
일정안내	1. 인사 나누기 2. 조직진단결과서 안내 및 일정 안내 3. 평가결과 컨설팅 - 평가인증 'N' 평정 결과컨설팅 후 개선된 부분 확인 - 추가로 개선이 필요한 부분 안내
보육교직원과의 협의	1. 조직진단 결과 안내 2. 어린이집이 해결해야 할 문제 및 개선목표 설정 안내 - 다음 평가 준비를 위해 해결해야 할 문제와 개선목표를 시기별로 모아봄

주요활동	내용
	3. 컨설팅 목표 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 - 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' 4. 핵심행동 실행 과정 협의 - 핵심행동 실행 기간 : 4주~6주 - 핵심변화 행동 실행 과정 중간 점검 시점 협의(메일이나 전화 등으로 진행 과정 점검 및 진행 과정에서 어려움을 느끼는 경우 도움 제공) ***필요한 경우 진행 과정 사진 수집→소집단 모임 사례로 공유
마무리 및 추후과정 안내	1. 2차 방문에 대한 마무리 2. 3차 소집단 일정 안내

가) 일정안내:

인사를 나누고, 원장에게 먼저 조직진단결과를 안내하여 보육교직원과의 협의 전에 원장이 내용을 파악할 수 있도록 한다. 이는 보육교직원과의 협의가 원활하게 이루어지게 하는 밑거름이 된다.

나) 보육교직원과의 협의:

첫째, 원장 및 보육교직원과 컨설턴트가 모여 논의를 한다. 먼저 서식 컨설턴트 1.을 토대로 조직진단결과를 안내한다.

둘째, 어린이집의 개선해 나가야 할 일반적 개선목표를 논의한다. 1차 방문 시 CARE 체크리스트를 작성하기 위해 거론되었던 목표를 환기 시킨 후 어린이집에서 당면한 문제와 개선해야 할 목표들을 3~4가지 정도 논의하여 도출한다. 필요시 벽면에 포스트잇을 붙이며 논의를 진행하는 것도 가능하다.

셋째, 서식 컨설턴트 2, 어린이집 3-1, 3-2를 활용하여 컨설팅 의제와 핵심변화 행동을 도출하고, 핵심변화행동의 점검방법을 결정하도록 지원한다.

〈표 Ⅲ-2-6〉 주체별 핵심변화행동 점검

• 원장, 보육교직원: 셀프모니터링을 위한 점검기록지(체크리스트)를 사용하여 자신의 핵심변화행동 실천 점검하기 • 원장: 보육교직원의 핵심변화행동 실천에 대해 피드백하기 • 컨설턴트: 2차 컨설팅, 3차 컨설팅을 통해 원장 및 보육교직원의 핵심변화행동 실천에 대해 피드백하기

다) 마무리 및 추후과정 안내:

2차 방문을 요약하고, 3차 소집단 모임이 어떻게 진행될 것인지 안내하고 그때까지 실행하기로 한 업무 행동을 확인한다. 인사하고 2차 방문을 마무리한다.

4) 3차 소집단컨설팅

주요활동 및 내용은 다음과 같다.

소집단컨설팅은 1명의 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 어린이집이 같은 시간에 함께 모여 선정한 목표와 추진 경위 등 각 어린이집의 컨설팅 진행 경험을 공유하는 자리이다(권미경 외, 2017). 소집단컨설팅에는 컨설턴트와 컨설팅 대상 어린이집의 원장과 교사 대표가 참여하며, 수석 컨설턴트도 참석한다(권미경 외, 2017). 소집단 컨설팅 진행 장소는 육아종합지원센터나 컨설팅 참여 어린이집 중 참여자들의 참석이 용이한 곳으로 정한다(권미경 외, 2017). 3차 소집단 컨설팅을 하기 전에 컨설턴트는 각 어린이집별로 준비해 와야 할 서류를 안내하여 공동논의가 효율적으로 이루어질 수 있도록 준비한다.

〈표 Ⅲ-2-7〉 3차 소집단컨설팅 주요활동 및 내용

주요활동	내용
일정안내	1. 인사나누기 2. 핵심변화행동 기록지 수집 3. 컨설팅 전/후 평가지 수집 4. 컨설팅 결과물(문서)이나 추가자료(사진) 수집
공동 논의	1. 5개 기관의 사례 공유하기 - 컨설턴트가 5개 기관의 사례 발표 - 핵심변화 행동이 도출된 이유 - 핵심변화 행동을 실행하면서 어려운 점 ① 원장-핵심행동 실행 시 어려웠던 점 ② 교사(또는 중간관리자)-핵심행동 실행 시 어려웠던 점

주요활동	내용
	- 개선된 점 ① 원장-개선된 점 ② 교사-개선된 점 2. 추가로 개선이 필요한 부분(차후 계획) 협의 ① 원장-개선할 부분 ② 교사-개선할 부분
마무리	컨설팅 의의 안내, 마무리

가) 일정안내:

어린이집이 모두 모이는데 시간이 걸리므로 이를 활용하여 필요 서류를 수집한다. 모두 모이면 인사한 후 일정을 간단히 안내한다.

나) 공동논의:

첫째, 사례를 공유하여, 실행과정 중 어려운 점을 파악하고, 실행되지 못한 내용 및 이유를 논의한다.

- 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 활용하여 파악하도록 지원한다. 컨설턴트는 서식 컨설턴트 4를 활용하여 어린이집별로 발표하는 내용, 서로 조언하는 내용 등을 간단히 메모해두었다가 모임이 종료된 후 소집단컨설팅 결과보고서를 작성하는데 활용하도록 한다.

둘째, 어린이집별로 추가로 개선할 부분, 의제 및 핵심변화행동을 간략히 작성해 보도록 함으로써 컨설팅이 종료된 이후에도 어린이집에서 조직개선을 지속해갈 수 있도록 지원한다. 이를 위해 서식 어린이집 4를 활용한다.

다) 마무리:

소모임 참여 어린이집 원장들과 교사들이 각 기관의 경험을 공유하고 벤치마킹 할 수 있도록 도움이 되는 모임이었음을 확인한다. 컨설턴트는 컨설팅 종료 후에도 어린이집에서 자발적으로 추가 목표를 발굴하여 핵심변화행동을 정하여 실행함으로써 보육교직원 간 개선 노력이 지속화 될 필요가 있음을 안내한다.

라) 컨설팅 종료 후 컨설턴트는 어린이집에 대한 컨설팅 최종보고서를 작성하여 만족도 조사지와 함께 수석컨설턴트에게 제출한다.

[그림 Ⅲ-2-3] 어린이집 평가연계 사후컨설팅 실행단계

구분 및 시기	시기	내용
준비컨설팅	안내	본 컨설팅 시작 전 어린이집 평가연계 사후컨설팅에 대한 사전 안내, 원장과 교사 1인 참여 원칙
1차 방문컨설팅 -일정 조율-	진단	해당 어린이집 특성 파악, N평정 지표 컨설팅, 보육교직원들의 컨설팅 목표 설정, CARE진단 자료 수집
2차 방문컨설팅 -1차 후 2~3주	목표 설정	평가 지표 컨설팅 결과 확인 및 논의 CARE 진단결과 공유 컨설팅 목표 Ⅰ Ⅱ 및 핵심변화행동 확정
3차 소집단컨설팅 -2차 후 2~3주	중간점검	2차 방문 이후 컨설팅 진행과정의 경험공유 및 컨설턴트 상담 진행, 실행 여부 중간 확인 차기 컨설팅 목표 및 핵심변화행동 수집 / 원장 및 교직원 대상 만족도 조사 실시
종합컨설팅	결과 평가	결과 보고, 컨설팅 진행에 대한 전반적인 평가

다. 평가연계 사후컨설팅 평가 단계(3단계)

1) 종합컨설팅

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

〈표 Ⅲ-2-8〉 종합컨설팅 주요활동 및 내용

주요활동	내용
컨설팅 결과보고	참여어린이집에 대한 컨설팅 결과를 공유
컨설팅과정 개선논의	어린이집 교직원을 주축으로 자제개선활동 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 사후컨설팅 이후 자체적으로 컨설팅의 성과를 발전적으로 이어갈 수 있도록 하는 한편 연구진은 컨설팅 과정의 성과 및 장점, 향후 컨설팅에서 개선해야 할 문제점과 개선방안을 찾아가는 과정이다.

2) 결과보고서 제출

컨설턴트는 평가연계 사후컨설팅 종료 후 2주 이내에 종합결과보고서를 육아종합지원센터로 제출한다. 종합결과보고서는 어린이집에 대한 기본정보를 비롯하여 평가인증 결과, 도출된 컨설팅 목표와 진행, 개선 결과, 중장기 계획 등을 담고 있다(권미경 외, 2017). 종합결과 보고서의 내용을 수합 및 분석하여 추후 진행될 사업 개선을 위한 피드백 자료로 활용하며, 향후 컨설팅이 지속되는 과정에서 축적되는 결과는 평가인증 영역별 개선점을 찾는 방안에 대한 기초자료로 활용될 수 있다(권미경 외, 2017).

3) 컨설팅 과정 평가

컨설팅 종료와 더불어 어린이집 원장과 교사, 각 어린이집 담당 컨설턴트를 대상으로 평가연계 사후컨설팅 과정에 대한 간략한 만족도 조사를 실시한다. 컨설팅 과정 평가 결과를 분석하여 컨설팅 모형 수정에 활용한다.

3. 컨설팅 목표 및 핵심변화행동 도출 및 관리

가. 어린이집의 문제 분석 및 개선 목표 설정

어린이집 현재 상태를 진단 후 컨설턴트는 어린이집 구성원이 자체 논의를 통해 개선과제를 도출하여 합의하는 과정을 지원한다. 이를 위해 컨설턴트는 원장 및 교사들의 자체 논의를 주재하여 진행하되 논의의 답을 제공하기보다는 논의과정이 집중적으로 이루어질 수 있도록 조정하는 역할을 담당한다. 평가 결과와 컨설턴트 진단 결과, 원장 및 교직원의 개선요구 사항 등을 토대로 개선해야 할 목표를 설정한다.

어린이집이 문제를 파악하고 이를 해결하기 위해 논의한 개선 목표의 예는 다음과 같다.

〈표 Ⅲ-3-1〉 개선 목표의 예

개선목표	개선목표의 예
1. 보육교사의 영유아 상호작용 전문성 향상	• 표준보육과정 총론의 영유아 상호작용 관련 조항 토의 • 놀이중심 일과운영의 개선방안 협의 • 주 1회 원장의 보육실 장학 실행
2, 식자재 유형별 유통기한 관리 방법 구체화	• 채소류는 구입 후 3일 이내 사용 • 용기에 담긴 식자재는 구입 즉시 구매일과 유통기한 스티커 부착 • 격주로 담당자가 식자재 유형별 유통기한 확인
3. 교직원과 부모의 협력적 관계 형성	• 가정과의 연계를 위한 보육과정 안내하기 • 보육프로그램 운영에 부모 참여 증진시키기 • 부모의 일정을 고려하여 일정안내 체계화시키기
4. 수평적 어린이집 문화 형성	• 선후배 교사 간 일상 예의 지키기 • 지시 대신 해결방안 혹은 대안 묻기 • 서로 칭찬하고 상 주는 보상체계 만들기

나. 컨설팅 목표 및 핵심변화행동 관리

컨설팅목표는 여러 가지가 나타날 수 있으나 본 컨설팅 기간 중에 가장 집중할 개선과제가 최종적으로 2가지 정도 도출될 수 있도록 한다. 한 가지는 평가 결과와 연동된 것으로 하고, 다른 한 가지는 조직 관리와 관련된 목표로 정한다.

컨설턴트는 구성원 간 자체 논의 과정에서 합의한 개선 과제에 대해 이를 개선할 수 있는 원장 및 교직원의 핵심변화행동(Pinpointed Behaviors)이 도출될 수 있도록 지원한다. 핵심변화행동은 개선과제 당 2-3가지가 적절하며, 행동을 통해 개선되어 나타날 수 있는 변화가 무엇인지, 그 결과 달성될 수 있는 목표는 무엇인지 명확히 할 수 있도록 한다. 핵심변화행동이 도출되면 구성원 간 자체논의는 종결짓는다.

1) 핵심변화행동 찾기

개선목표 및 컨설팅목표 달성을 위해 보육교직원에게 꼭 필요한 핵심변화행동을 찾아낸다(권미경 외, 2017). 원하는 목표에 영향을 줄 수 있는 여러 가지 행동 중에서 가장 영향력이 크다고 판단되는 행동 한 두 가지(행동의 수가 너무 많은 것은 바람직하지 못함)를 선택한다. 구성원의 구체적 행동변화를 통해 원하는 목표에 도달하기 위해서는(권미경 외, 2017) 교직원의 행동뿐만 아니라 교직원의 행동에 대한 원장의 행동 변화도 함께 모색해야 한다.

〈표 Ⅲ-3-2〉 핵심변화행동

- 원장의 핵심변화행동: 업무지시 및 기대 명료화, 교직원의 직무수행관찰, 직무수행에 대한 장애물 제거 및 직무 수행 환경 조성, 데이터기반 피드백 제공, 직무수행향상을 위한 교직원 코칭 하기 (예: 보육일지 매일 점검하고 피드백주기)
- 교직원의 핵심변화행동: 원하는 목표 상태 및 변화된 결과를 가져올 수 있는 구체적인 직무행동 (예: 보육일지 매일 작성하기)

2) 핵심변화행동 서술하기

변화 대상이 되는 행동을 구체적으로 정확하게 정의하는 것(예: 위생관리를 철저히 하세요 vs 손씻기 행동)이 우선 이루어져야 한다. 또한, 변화 결과 역시 구체적으로 정확하게 정의하는 것이 필요하다. 선택된 행동들을 객관적인 언어(구성원 간 의사소통의 오류 방지)를 사용하여 구체적(관찰, 측정가능)으로 서술한다. 핵심변화행동 서술의 조건(NORMS의 조건)은 아래와 같다.

〈표 Ⅲ-3-3〉 핵심변화행동 서술조건 (NORMS의 조건)

• 객관적 서술(NORMS – Not an Interpretation): 선택된 행동은 구성원에 따라 해석이 달라질 수 있는 주관적 서술이 되지 않도록 해야 한다. • 관찰 가능한 서술(NORMS – Observable): 선택된 행동을 관찰하는 것이 어렵거나 불가능하다면 그 서술은 잘못된 것이다. • 신뢰성 있는 서술:(NORMS – Reliable): 선택된 행동에 대한 서술은 다수의 사람이 관찰했을 때 관찰 결과가 동일하게 나타날 수 있는 수준이어야 한다
• 측정 가능한 서술(NORMS – Measurable): 선택된 행동은 측정이 가능할 정도로 서술되어야 하며 만약 서술된 어떤 행동이 측정되기 어렵거나 측정불가능하다면 서술에 문제가 있는 것이다. • 구체적인 서술(NORMS – Specific) : 선택된 행동에 대한 서술은 누가, 언제, 무엇을, 어디서 어떻게 얼마나 했는지를 파악할 수 있을 정도로 구체성이 있어야 한다.

3) 핵심변화행동의 수행수준 정하기

달성하고자 하는 직무수행수준을 사전에 구체적으로 정하는 것을 의미한다. 가장 중요한 고려사항은 어떻게 하면 도전적이면서도 달성 가능한 직무수행수준을 세우는가하는 것이다.

〈표 Ⅲ-3-4〉 핵심변화행동 수행수준

• 도전적 수준: 얼마나 높게 설정하느냐의 문제 • 달성 가능한 수준: 얼마나 낮게 설정하느냐의 문제 • 난이도: 과거나 현재 직무수행수준보다 약간 높은 수준으로 설정한다. 달성하지 못함으로써 올 수 있는 부정적 현상이 나타나지 않을 정도의 원만한 수준이면서도 동시에 달성하기 위해서는 어느 정도 추가노력이 필요한 도전적인 수행목표를 세우는 것이 바람직하다.

〈표 Ⅲ-3-5〉 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출 체크리스트

구분			내용
step1	개선해야 할 목표		개선해야 할 목표는 사전조직진단/평가인증결과/어린이집 방문 관찰, 면담을 토대로 설정되었는가?
step2	컨설팅목표		컨설팅목표는 개선목표를 달성하기 위해서 컨설팅 기간 중에 우선적으로 집중해서 개선할 수 있도록 도출되었는가?
step3	핵심 변화 행동	영향력	컨설팅목표에 영향을 줄 수 있는 여러 가지 행동 중에서 가장 영향력이 크다고 판단되는 행동이 선택되었는가?
		행동 서술	선택된 행동은 구성원에 따라 해석이 달라지지 않는 객관적 서술인가?
			선택된 행동은 관찰가능한가?
			선택된 행동은 측정가능한가?
			선택된 행동은 다른 사람이 관찰해도 동일한 결과가 나타나는가?
			선택된 행동은 누가, 언제, 무엇을, 어디서 어떻게 얼마나 했는지를 파악할 수 있을 정도로 구체성이 있는가?

구분			내용
		수행 수준	선택된 행동은 달성가능한가?
			선택된 행동은 도전할 만한가?

4) 핵심변화행동 실천에 대한 점검계획 세우기

컨설턴트는 원장(원감)이 핵심변화행동의 실천을 위한 실행계획을 수립하는 과정을 돕는다. 실행계획은 2차 방문까지 진행할 실천내용을 중심으로 수립하되, 어린이집의 운영특성에 따라 조정하여 세부화시킬 수 있다. 컨설팅 실행 전 원장 및 교사 스스로 자신의 역할 수행 정도를 평가해보도록 하고, 3차 컨설팅에서 다시 한 번 점검해봄으로써 변화를 확인할 수 있도록 한다.

다. 개선목표 달성 점검 및 2차 컨설팅목표와 핵심변화행동 관리

1) 개선목표 달성 확인하기

컨설턴트는 컨설팅 목표의 성취나 컨설팅 이후의 변화를 확인 및 평가하고, 부족한 부분을 개선할 수 있는 방안을 모색하는 과정을 지원한다. 소집단컨설팅으로 진행하여 성공경험 및 실패경험 등을 공유하고 상호 벤치마킹할 수 있는 기회를 제공한다.

2) 어린이집 자체개선활동 계획 지원하기:

첫째, 목표달성이 확인된 경우, 컨설턴트는 구성원이 자체논의를 통해 어린이집의 추가 개선의 목적을 추진하여야 할 제 2 컨설팅목표를 설정하는 과정을 지원한다. 컨설턴트는 그동안 활용했던 대상 어린이집에 대한 자료 및 수집된 데이터 등을 바탕으로 자체적으로 추가 과제를 도출하고, 어린이집 구성원들이 문제 상황을 명확히 하도록 돕는다. 컨설턴트는 1, 2차 방문에서와 같이 어린이집 구성원들이 자체논의를 통해 추가 컨설팅목표별 핵심변화행동을 도출하는 과정을 지원한다. 컨설턴트는 구성원들이 자체논의를 통해 제2 컨설팅목표를 위한 핵심변화행동을 도출하는 과정을 지원하여 지속적 질 관리 및 향상을 위해 기관 역량강화를 지원한다(권미경 외, 2017).

둘째, 목표달성이 불충분한 경우이거나 혹은 해당 컨설팅목표가 만족할 수준으로 해결되지 않은 경우, 컨설팅목표 조정이 필요한지, 아니면 핵심변화행동 조정이 필요한지를 검토하여 미개선된 사항의 실행방안 찾는 것을 지원한다. 이때, 문제해결을 위한 정보 및 자료를 제공하여 개선을 지원한다. 소모임 참여 어린이집 원장들과 교사들이 어린이집 자체개선활동을 주도적으로 지속적으로 해나가야 하는 필요성과 중요성을 인식하고 공유할 수 있도록 한다. 자체개선활동 계획을 수립하는 과정에서 각 기관의 경험을 공유하고 벤치마킹할 수 있다. 컨설턴트의 지원 아래 이루어진 평가연계 사후컨설팅 1회기는 종료되지만, 어린이집 교직원을 주축으로 자체개선활동은 지속적으로 이루어져 자발적인 질 개선 노력이 이루어질 수 있도록 한다.

라. 평가연계 사후컨설팅과 원장의 역할

컨설팅은 자발적인 참여로 이루어지는 경우에 그 효과를 내기가 용이하나 하위등급 어린이집 원장의 특성을 파악하여 우선적으로 신뢰로운 관계를 형성하고 개별적인 지원을 하되 기본적인 원장의 역할을 숙지하도록 안내한다.

1) 직무수행과정에 대한 피드백 제공하기

가) 피드백 정의

피드백은 교직원의 직무수행이 끝난 다음이 아니라 직무수행과정이 잘 이루어지고 있는지 점검할 수 있는 정보나 자료를 제공해주는 것이어야 한다. 반드시 직무수행행동을 변화시키는데 있어 도움이 되는 정보나 자료를 제공하는 것을 말한다. 정보나 자료가 어떤 행동을 어떻게 변화시켜야 하는지 알려주지 못한다면 그것은 적절한 피드백이라고 할 수 없다. 즉 교직원의 직무수행과정에 효과적인 피드백을 제공하는 것은 원장의 핵심행동이 된다.

나) 피드백 목적과 기능

피드백은 직무수행의 질을 향상시키기 위한 것이다. 이를 위해서는 원장은 일차적으로 교직원의 현재 직무수행 수준과 바람직한 직무행동 목표 간의 차이를 알

수 있도록 해주고, 그 다음으로 목표에 다가가기 위해 무엇을 해야 할지 알려주는 피드백을 해주어야 한다.

다) 피드백 대상

피드백은 변화시키고자 하는 핵심행동을 대상으로 한다. 교직원의 내면감정, 개인적 특성이나 성격 등과 같은 내재화된 특성이 아닌 외현화된 구체적 핵심행동에 대해 피드백을 한다. 또한, 교직원이 피드백을 받고 개선 가능한 범위 내에 있는 행동을 대상으로 한다. 즉 직무수행자가 통제할 수 없는 조건(예: 자원), 직무수행자가 수행을 향상시킬 수 있는 지식이나 기술을 가지고 있는지 여부(능력)와 관련된다. 수행자가 열심히 하지 않아서가 아니라 할 수 없기 때문에 나타나는 문제의 경우 피드백보다는 오히려 적절한 교육과 훈련이 필요하다.

라) 피드백 단위

피드백은 개개인의 수행을 근거로 할 때 가장 효과적이므로 개인단위로 한다. 집단으로 피드백을 해야 한다면 가능한 집단크기를 적게 한다. 개인피드백과 집단피드백을 결합하는 것도 좋은데, 개인피드백은 사적으로, 집단피드백은 공적으로 제시하는 것이 좋다

마) 피드백 시기

피드백은 적절한 장소에서 필요한 순간 시의적절하게 제공한다. 수행이후 시간이 오래 경과되었거나, 수행이 종료된 다음에 피드백이 제공된다면 보완할 기회가 없으므로 피드백이 의미를 갖지 못한다. 일이나 행동이 한 번에 좋아지기 힘들며, 오히려 점차적으로 나아지는 경우가 대부분이므로 수행이 완벽해질 때까지 기다리지 말고 현재의 상태가 과거 상태 보다 조금이라도 나아졌다면 이에 대한 피드백을 제공하는 것이 좋다. 피드백의 빈도와 구체성은 다르게 해야 한다. 초기에는 빈번하고 구체적으로 숙달된 이후에는 덜 빈번하고 덜 구체적 피드백을 하는 것이 효과적이다.

바) 피드백의 방법

피드백은 개선을 목적으로 하므로 긍정적인 방법으로 이루어져야 한다. 또한, 객관적이고 구체적으로 피드백이 이루어져야 행동 변화를 가져올 수 있다.

〈표 Ⅲ-3-6〉 효과적 피드백과 좋지 않은 피드백

효과적 피드백	좋지 않은 피드백
• 긍정적 피드백: 피드백은 비난, 비판을 하기 위한 것이 아니다. 일반적으로 수행에 대한 피드백 중 가장 자주 받는 것은 자신이 무엇을 잘못하고 있는지에 대한 것이다. 부정적 측면에 대한 피드백은 직무수행을 효율적으로 향상시키지 못한다. 피드백의 초점을 수행의 긍정적인 측면으로 변화시켜야 한다. 긍정적 피드백은 개인의 발전과 효율성에 있어 결정적 역할을 한다. 새로운 행동을 배우거나 오랜 습관을 바꾸려고 한다면 긍정적 피드백은 반드시 필요하다. 긍정적인 데이터를 활용하여 피드백을 주는 것은 정적 강화의 역할을 한다.	• 직무를 수행하는 사람에 대해 거의 아는 것이 없다. • 구체적이지 못한 말을 자주 사용한다(잘했습니다). • 누구에게든지 질문할 시간이나 토의할 시간을 허락하지 않는다. • 건설적 피드백 없이 긍정적 피드백만을 제공한다. • 일을 잘하지 못한 사람을 처벌하려는 목적으로 여러 사람 앞에서 수행 잘한 사람을 칭찬한다.
• 객관적 피드백: 구성원에 따라 해석이 달라지지 않는 객관적 피드백을 한다. 기존의 평가나 선입견이 아닌 명확한 준거를 바탕으로 한 관찰(데이터)에 근거한 피드백을 한다.	
• 구체적 피드백: 누가, 언제, 무엇을, 어디서 어떻게 얼마나 해야 하는지 구체적으로 제시하는 피드백을 한다.	
• 건설적 피드백: 비난이 직무수행에 있어 바람직하지 못한 부분에 초점을 두는 것인 반면, 건설적 피드백은 발전하는 것에 더 초점을 둔다. 건설적 피드백은 부정적 측면에 대한 정보와 함께 동시에 어떻게 나아질 수 있을지에 대한 건전한 정보도 함께 제공한다(공개석상 아닌 개인적인 자리에서 피드백 제공, 구체적이고 객관적인 정보 제공, 스스로 해결책을 찾을 수 있도록 해야 한다, 신뢰와 지지의 느낌으로 제공)	

2) 직무수행결과에 대해 긍정적으로 동기부여 하기

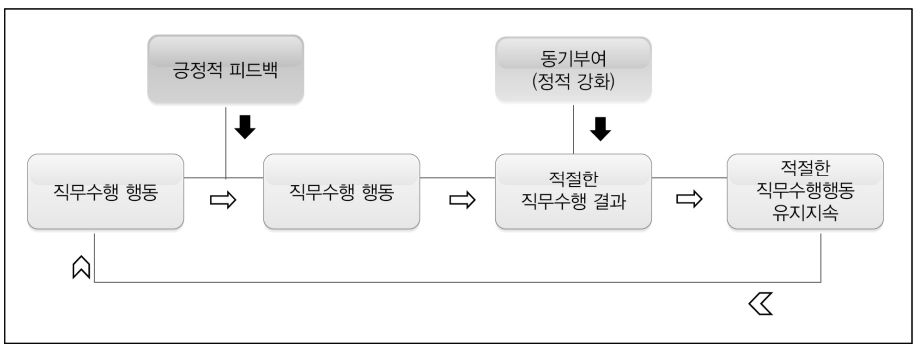
교직원의 직무수행과정에서 원장이 효과적 피드백을 통해 적절한 직무수행행동을 하게 되었다면, 이제 이 행동이 지속되는 것이 중요하다. 목표행동의 지속적 유지 및 증가를 위해서는 적절한 보상과 인정 등과 같은 동기부여가 필요하다. 교사가 바람직하고 적절한 보육활동을 지속적으로 유지하고 발전해나가려면 교사 본인의 자체노력만으로는 어렵다. 원장이 교사의 보육활동에 대해 지속적인 긍정적 피드백과 동기부여가 결합되었을 때 교사의 자발적인 직무수행향상 노력이 이루어진다.

〈표 Ⅲ-3-7〉 긍정적 동기부여 요인과 효과적 긍정적 동기부여요인의 특성

긍정적 동기부여 요인	효과적 긍정적 동기부여요인의 특성
• 사회적 동기부여요인: 부모로부터 감사편지. 원장의 언어적 칭찬. 우수교사상 등 • 일과 관련된 동기부여요인: 선호하는 업무를 배정받는 것, 민주적 직장분위기, 본인의 의견이 반영되는 것, 일정수준의 의사결정권한을 부여받는 것 등 • 물질적 동기부여요인: 수당. 커피쿠폰. 휴가기간, 선물, 휴식시간 • 셀프 동기부여요인: 직무만족감, 교사효능감, 성취감, 교사로서의 자부심 등	• 통제 가능한 것: 동기부여요인 사용을 원장이 통제할 수 있어야 함 • 이용 가능한 것: 동기부여요인 사용이 원장이 항상 이용 가능해야 함 • 반복 가능한 것: 동기부여요인을 반복적으로 사용할 수 있어야 함 • 경제적인 것: 동기부여요인을 사용하는 데 있어서 비용이 경제적이어야 함

원장의 피드백과 동기부여를 통한 직무수행행동 지원은 교직원의 적절한 직무수행 및 자발적인 향상 노력을 이끌어내서 어린이집의 보육의 질 향상 및 부모의 만족도 증가, 영유아의 전인적 발달지원을 할 수 있게 한다. 즉 원장의 조직관리행동은 어린이집의 발전과 보육의 질 향상을 위한 핵심행동이라고 할 수 있다.

[그림 Ⅲ-3-1] 원장의 피드백과 동기부여를 통한 직무수행행동



[그림 Ⅲ-3-2] CARE진단을 통해 살펴본 부적절한 직무수행의 원인 및 결과

✎ 사례예시	보육일지의 누락 및 부실한 기록으로 평가인증에서 문제점으로 지적된 사례

▶ 부적절한 직무수행에 대한 CARE진단

선행조건 →미충족		Can't →	교사 부적절한 직무수행	WON'T ←←	행동의 다양한 결과	행동결과가 교사자신에게 미치는 영향 분석				
						효과	시간	중요성	확률	
C	교사 임무로서의 인지 부족	Can't →	보육일지 작성누락 행동		원장의 비정기적 부정적 피드백	부정	미래	중요한	낮은	⇨ 조직 목표 달성 실패
					쉴 수 있음	긍정	즉각	중요한	높은	
A	효율적인 일지작성능력 부족	→			평가인증시 문제됨	부정	미래	중요한	낮은	
R	일지작성시간부족 부담스러운 일지양식 교사업무공간부족	→			동료교사와 비교됨	부정	미래	중요한	낮은	

현재 상태 분석 결과: ○○교사의 보육일지 작성 누락 행동은 일지작성이 교사의 주요임무라는 인지부족(C) 효율적 일지작성 능력부족(A), 일지작성 시간부족, 부담스러운 일지양식(R) 등이 보육일지 작성누락 행동의 선행조건이 되었다.

그러나 보다 근본적인 이유는 원장의 일지 점검은 일주일에 한 번 또는 한 달에 한 번 이루어지고 일지 누락이 평가 인증 시 문제가 되지만 교사에게는 당장 야근을 하지 않고 휴식을 취할 수 있다는 것이 즉각적인 만족을 주기 때문에 보육일지 작성 누락 행동이 계속되고 있었다.

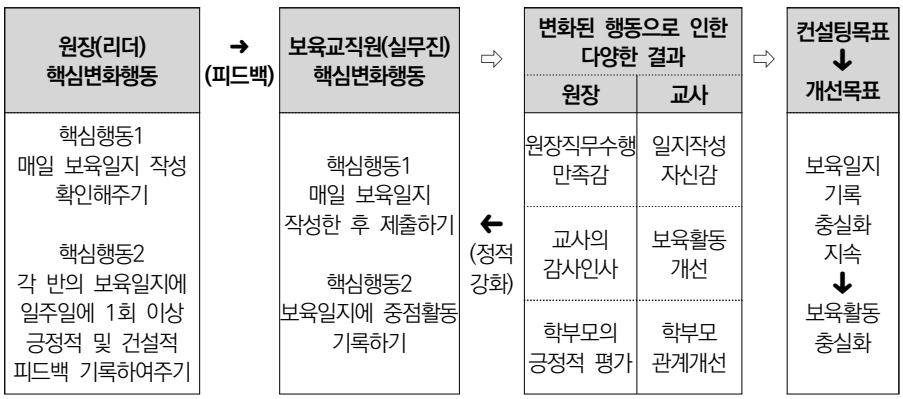
보육일지 작성 누락은 단순히 문서기록 누락만이 아니라 보육교사가 자신의 보육활동에 대한 반성적 사고가 이루어지지 않고 보육활동 실행에 대한 환류가 이루어지 않아서 영유아와 상호작용, 교수학습방법 등에 있어서도 개선이 일어나지 않는 등 전반적인 보육교사 역할 수행에 부정적 영향을 미치고 있다.

[그림 Ⅲ-3-3] 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출 예시

▶ 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출

○ 개선목표: 보육활동 충실화

○ 컨설팅목표: 보육일지 기록의 충실화



Ⅳ

평가연계 컨설팅 4차년도 시범사업 결과 분석

01 컨설팅 의제 및 핵심행동 분석

02 컨설팅 조직진단 결과 비교

03 컨설팅 만족도 및 행동변화 비교

04 소결

Ⅳ. 평가연계 컨설팅 4차년도 시범사업 결과 분석

1. 컨설팅 의제 및 핵심행동 분석

2019년 평가연계 컨설팅 시범사업의 결과를 분석하였다. 먼저 평가인증 영역별 컨설팅 의제와 CARE 영역별 컨설팅 의제를 분석하고 그에 따른 원장과 교사의 핵심행동 1과 핵심행동 2를 분석하였다

가. 평가연계 컨설팅 의제 분석

참여한 어린이집에서 협의 도출한 컨설팅 의제는 평가인증 영역 중에서 1영역 보육 과정 및 상호작용이 28개(43.9%)로 가장 많았고 다음으로는 4영역 교직원이 23개(35.4%)로 많았다. 1영역 보육 과정 및 상호작용에서는 보육일지·관찰일지의 충실화, 평가제 1영역 살펴보기, 교사-영유아 상호작용의 질적 향상 등이 있었다. 4영역에서는 보육 교직원의 원활한 전달체계 및 업무의 조직화, 교직원의 전문지식 향상을 통한 교사 역량 강화 등이 있었다.

2018년도와 비교하였을 때 3영역은 5.5%에서 20.0%로 증가하였다. 건강과 안전 관련 의제로는 손 씻기 행동 누락 방지, 영유아 및 교직원 손씻기 습관화를 위한 상호인식 및 피드백, 실내 안전점검의 생활화, 위생적이고 안전한 교육환경 구축 등이 있었다.

평가연계 컨설팅 의제 65개에서 나타난 각각의 CARE 영역을 중복 체크한 비율은 A 보육 교직원의 역량이 34(34.7%)로 가장 높았으며, E 동기부여 및 피드백 31(31.6%)이 다음으로 높았다. A에서 보육 관련 전문지식, 교사-영유아 상호작용 역량 강화 등이 주를 이루었으며 E에서는 효율적인 업무지시, 원장의 다양한 피드백, 칭찬과 격려로 인한 보육 교직원 역량 강화가 주를 이루었다. R에서는 서류의 간소화, 효율적인 업무 분장, 긍정적인 조직문화 형성 등이 있었다. 각각의 비율은 〈표 Ⅳ-1-1〉과 같다.

〈표 Ⅳ-1-1〉 평가인증 영역별, CARE 영역별 컨설팅 의제

단위: 개소(%)

구분		1영역 보육 과정 및 상호작용	2영역 보육 환경 및 운영관리	3영역 건강과 안전	4영역 교직원
평가인증 영역별 의제	계 65(100)	28(43.9)	1(1.5)	13(20.0)	23(35.4)
구분		C 보육 철학의 공유	A 보육 교직원의 역량	R 업무 수행 자원 및 환경	E 동기부여 및 피드백
CARE 영역별 의제	계 65(100)	3(4.6)	24(36.9)	15(23.1)	23(35.4)

나. 평가연계 컨설팅 핵심행동 분석

1) 평가인증 영역별 의제에 따른 원장·교사의 핵심행동 1 분석

평가인증 영역별 의제에 따른 핵심 행동 1을 살펴보면 원장은 4영역 교직원이 26개(40.0%)로 가장 높았고 다음으로 1영역 보육과정 및 상호작용이 23개(35.4%)로 높았다. 교사는 1영역 보육과정 및 상호작용이 32개(50.8%)로 가장 높았으며 다음으로는 4영역 교직원 15개(23.8%)로 높았다. 2영역 보육 환경 및 운영관리와 3영역 건강과 안전은 원장과 교사의 의제 비율이 같았다.

〈표 Ⅳ-1-2〉 평가인증 영역별 컨설팅 의제 및 핵심행동 비율

단위: 개소(%)

구분		1영역 보육과정 및 상호작용	2영역 보육 환경 및 운영관리	3영역 건강과 안전	4영역 교직원
평가인증 영역별	계				
컨설팅 의제	65(100)	28(43.1)	1(1.5)	13(20.0)	23(35.4)
원장 핵심행동1	65(100)	23(35.4)	3(4.6)	13(20.0)	26(40.0)
교사 핵심행동1	63(100)	32(50.8)	3(4.8)	13(20.6)	15(23.8)

주: 교사 핵심행동 1에 2개 기관 자료가 결측됨.

2) CARE 영역별 의제에 따른 원장·교사의 핵심행동 2 분석

CARE 의제에 따른 핵심 행동 2을 살펴보면 원장의 핵심행동은 64개, 교사의 핵심행동은 62개로 각각의 CARE 영역을 중복 체크하여 분석하였다. 그 결과 원장의 핵심행동은 E 동기 부여 및 피드백이 52개(66.7%)로 가장 높았고 다음으로는 R 업무 수행 자원 및 환경이 14개(18.0%)로 높았다. 교사의 핵심행동은 R 업무

수행 자원 및 환경이 39개(47.6%)이 가장 높았고 다음으로는 A 보육 교직원의 역량이 28개(34.2%)로 높았다.

원장의 핵심행동은 교사에게 칭찬과 격려, 피드백이 주류를 이루었고 교사는 합리적인 업무 분장과 실천, 원장 및 동료 교사와 대화 나누고 공유 및 격려하기 등이 주를 이루었다.

〈표 Ⅳ-1-3〉 CARE 영역별 컨설팅 의제 및 핵심행동 비율

단위: 개소(%)

구분		C 보육 철학의 공유	A 보육교직원의 역량	R 업무 수행 자원 및 환경	E 동기부여 및 피드백
CARE 영역별	계				
컨설팅 의제	98(100)	7(7.1)	34(34.7)	26(26.5)	31(31.6)
원장 핵심행동2	78(100)	5(6.4)	7(9.0)	14(18.0)	52(66.7)
교사 핵심행동2	82(100)	2(2.4)	28(34.2)	39(47.6)	13(15.9)

주: 원장 핵심행동2에 1개 기관 자료, 교사 핵심행동 2에 3개 기관 자료가 결측됨.

2. 컨설팅 조직진단 결과 비교: 평가등급별, 어린이집유형별

가. 컨설팅(CARE) 조직진단 결과(전체)

컨설팅에 참여한 65개 기관 중 어린이집 평가에서 A·B 등급을 받은 어린이집 16개소, C,D 등급을 받은 어린이집은 49개소였다. 어린이집 평가에서 A·B등급을 받은 어린이집 16개소 중 어린이집 원장, 원감 및 교사가 CARE 조직진단에 참여한 어린이집은 총 14개고, 어린이집 평가에서 C,D 등급을 받은 기관 49개소 중 어린이집 원장, 원감 및 교사가 CARE 조직진단에 참여한 어린이집은 총 47개소이다.

〈표 Ⅳ-2-1〉 어린이집 평가등급별 참여 어린이집 및 보육교직원(사전-사후 조직진단)

사전	교사	원장 (어린이집 개소수)	어린이집별 평균 참여교사
A·B	80	13	6.2
C	66	18	3.7
D	88	26	3.4
계	234	57	
사후	**교사**	**원장 (어린이집 개소수)**	**어린이집별 평균 참여교사**
A·B	23	5	4.6
C	35	10	3.5
D	68	20	3.4

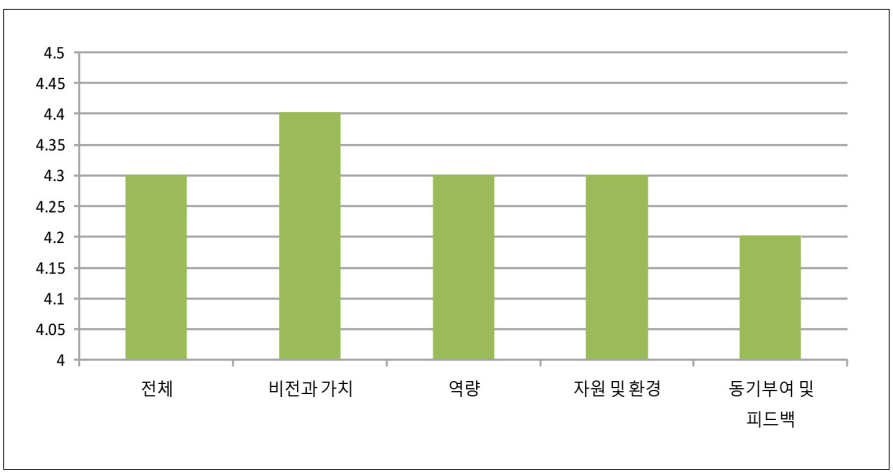
위의 표에서 보는 바와 같이 사전 조직진단에 비하여 사후 조직진단에 참여한 기관의 수가 일부 부족하였다. 특히 A·B 등급을 받은 어린이집의 사후 조직진단 참여가 많이 줄어들었다. 한편 C·D 등급을 받은 어린이집의 경우에는 평균 참여 교사의 수가 적은데 이는 C·D 등급을 받은 어린이집이 상대적으로 소규모기관인 것이 반영된 결과이다.

컨설팅에 참여한 어린이집 원장과 교사의 응답으로 이루진 CARE 조직진단 결과는 〈표 Ⅳ-2-2〉와 [그림 Ⅳ-2-1]에 제시되어 있다. 전체 평균은 4.3으로 나타났으며 공유된 비전과 가치(C: Common value)가 4.4으로 가장 높게 나타났고 그 뒤로 업무수행 자원 및 환경(R: Resource)이 4.3, 보육교직원의 역량(A: Ability)이 4.3, 동기부여 및 피드백(E: Empowerment)이 4.2 순으로 나타났다. CARE 조직진단 문항별 평가 결과는 〈표 Ⅳ-2-2〉와 같다.

〈표 Ⅳ-2-2〉 평가연계 컨설팅(CARE) 조직진단 결과

	전체	C	A	R	E
		비전과 가치	역량	자원 및 환경	동기부여 및 피드백
평균	4.3	4.4	4.3	4.3	4.2
표준편차	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9

[그림 Ⅳ-2-1] CARE 조직진단에 대한 컨설팅 평가결과



〈표 Ⅳ-2-3〉 평가연계 컨설팅(CARE) 조직진단 문항별 평가

영역	문항		평균	표준편차
C	1	어린이집의 원장(대표자)은 어린이집의 보육철학 및 이념을 한 운영방침(예, 급식지도 방안)을 보육교사직원들과 함께 수립하였는가?	4.3	0.8
	2	어린이집의 원장(대표자)은 교사회의나 오리엔테이션 등을 통해 운영방침을 보육교직원 및 부모와 공유하였는가?	4.5	0.8
	3	어린이집에서 보육교직원은 공유된 운영방침을 보육과정과 보육프로그램에 적용하였는가?	4.4	0.8
A	4	어린이집의 원장(대표자) 및 보육교사는 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	4.3	0.8
	5	어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 적절한 문제해결능력을 가지고 있는가? 문제해결능력: 비상시 대처능력/ 합리적 의사결정능력	4.3	0.8
	6	어린이집의 원장(대표자) 및 보육교직원은 적절한 대인관계능력을 가지고 있는가? 대인관계능력: 자기조절능력/ 교사 대 교사 갈등해결능력/ 교사 대 원장 갈등해결능력/교사 대 학부모 갈등해결능력	4.3	0.8
R	7	어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 근무환경이 조성되어 있는가? 근무환경: 공간/시간/인력/업무량/합리적 업무분장 등	4.2	0.9
	8	어린이집에는 보육교직원의 업무수행에 필요한 기자재 및 교재교구 등이 구비되어 있는가?	4.3	0.8
	9	어린이집에는 민주적인 조직문화가 조성되어 있는가? 민주적인 조직문화: 자유로운 의견개진 분위기/상호 존중하는 의사소통 태도/경청하는 분위기 등	4.4	0.8
E	10	어린이집의 원장(대표자)은 각 보육교직원의 세부적인 업무내용과 방법에 대해 사전에 명확하게 지시하는가?	4.3	0.9
	11	어린이집의 원장(대표자)은 각 보육교직원의 업무수행과정에 대해 다양한 방식을 통해 주기적으로 피드백하고, 그 개선된 결과를 확인하는가? 다양한 방식: 참관이나 면담, 관찰, 지도, 근무평가 등	4.2	1.0
	12	.어린이집의 원장(대표자)은 보육교직원들이 자신의 보육업무에 열의를 가지고 보다 높은 수준의 전문성을 발휘하도록 다양한 인센티브를 부여하는가?인센티브: 교사회의에서 격려 및 칭찬/ 정기적 평가 또는 보상 등	4.1	1.0

C: (Common value, 공유된 비전과 가치) A: (Ability, 보육교직원의 역량)
R: (Resource, 업무수행 자원 및 환경) E: (Empowerment, 동기부여 및 피드백)

1) 컨설팅(CARE) 조직진단에 대한 사전-사후 평가

평가연계 컨설팅(CARE) 실시를 전후로 한 CARE 조직진단의 결과를 다음의 〈표 Ⅳ-2-4〉와 [그림 Ⅳ-2-2]에 제시하였다. 차이검증을 실시한 결과 사후평균이 사전평균보다 모든 영역에서 더 높았으나, 비전과 가치 영역에서는 그 차이가 통계적으로 유의하지 않았다.

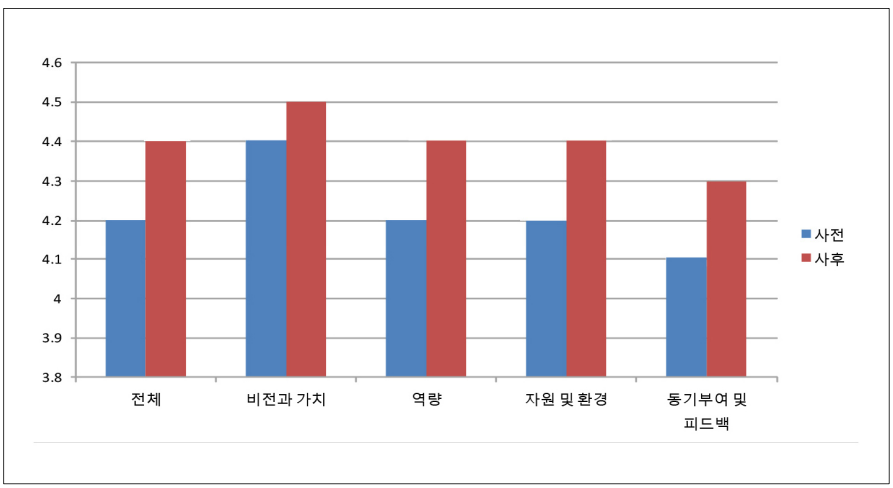
〈표 Ⅳ-2-4〉 평가연계 컨설팅 실시에 따른 CARE 조직진단 사전-사후 평가

(N=454)

영역		사전 (n=297)		사후 (n=157)		t
		평균	sd	평균	sd	
전체		4.2	0.7	4.4	0.6	-2.8**
비전과 가치	C	4.4	0.7	4.5	0.6	-1.5
역량	A	4.2	0.7	4.4	0.6	-3.1**
자원 및 환경	R	4.2	0.7	4.4	0.6	-2.7**
동기부여 및 피드백	E	4.1	0.9	4.3	0.9	-2.5*

**p<.01 *p<.05

[그림 Ⅳ-2-2] 사전·사후 CARE 조직진단에 대한 컨설팅 평가



2) 원장과 교사 간 컨설팅(CARE) 조직진단 결과 비교

어린이집 원장과 교사간의 CARE 조직진단에 대한 컨설팅 평가 결과의 차이는 〈표 Ⅳ-2-5〉와 [그림 Ⅳ-2-3]과 같다. 공유된 비전과 가치, 보육교직원의 역량, 업무수행 자원 및 환경, 동기부여 및 피드백에 관한 분석은 독립표본 t-검정을 통해 이루어졌다.

공유된 비전과 가치, 보육교직원의 역량, 동기부여 및 피드백에 대해 교사의 평균이 원장의 평균보다 다소 높게 나타났으나 업무수행 자원 및 환경에서는 원장의 평균과 교사의 평균이 동일하게 나타났다. 공유된 비전과 가치, 보육교직원의 역

량, 업무수행 자원 및 환경, 동기부여 및 피드백 모든 영역에서 집단 간(원장과 교사) 등분산 가정은 충족하는 것으로 나타났으며 독립표본 t-검증 결과 동기부여 및 피드백에서만 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다(t= 2.08, p<.05).

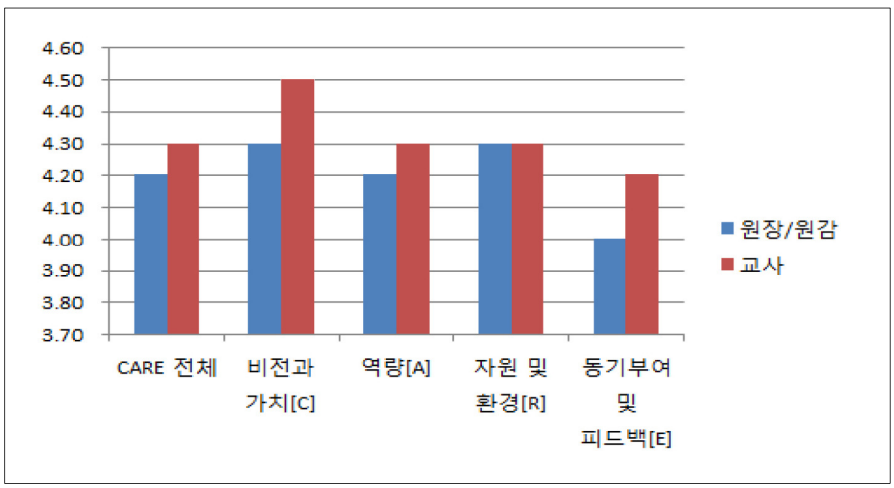
〈표 Ⅳ-2-5〉 원장과 교사 간의 CARE 조직진단에 대한 평가 비교

(N = 474)

영역	원장/원감(n=97)		교사(n=377)		t
	평균	sd	평균	sd	
전체	4.2	0.6	4.3	0.7	1.4
비전과 가치	4.3	0.7	4.5	0.7	2.0
역량	4.2	0.6	4.3	0.7	1.1
자원 및 환경	4.3	0.7	4.3	0.7	0.2
동기부여 및 피드백	4.0	0.8	4.2	0.9	2.1*

*p<.05

[그림 Ⅳ-2-3] 원장과 교사 간의 CARE 조직진단에 대한 평가 비교



나. 평가등급에 따른 컨설팅(CARE) 조직진단 결과 비교

어린이집 평가결과(A·B, C, D 등급)에 따른 CARE 전체평균, 공유된 비전과 가치, 보육교사의 역량, 업무수행 자원 및 환경, 동기부여 및 피드백의 차이가 〈표 표 Ⅳ-2-6〉과 [그림 Ⅳ-2-4]에 제시되어 있다. 평가등급에 따른 CARE 조직진단

에 대한 컨설팅 평가는 A·B 등급을 받은 어린이집과 C 등급과 D 등급을 받은 어린이집을 세 집단으로 나누어 비교하였다. 분석결과 A·B 등급 어린이집의 경우 사전진단의 평균이 매우 높았다 (평균=4.50, 표준편차=.51). 그런 이유로 사후평가 결과와의 비교에서 동기부여 및 피드백 외에는 평균의 차이를 확인하기 어려웠다. 그러나 어린이집 평가결과 C 등급 어린이집의 경우는 모든 영역에서 사전-사후 조직진단의 결과에서 유의미한 향상을 보이는 것을 확인할 수 있다. 반면 어린이집 평가 결과가 D 등급 어린이집의 경우 역량을 제외한 모든 영역에서 사전-사후 조직진단의 결과 간에 유의미한 차이를 보이지 못했다.

〈표 Ⅳ-2-6〉 A·B 등급 어린이집의 CARE 조직진단 사전·사후 평균의 비교

	사전 평균 N=93	사후 평균 N=28	t
비전과 가치 C	4.7 (.55)	4.8 (.38)	1.1
역량 A	4.4 (.57)	4.6 (.45)	1.6
자원 및 환경 R	4.5 (.56)	4.7 (.44)	1.7
동기부여 및 피드백 E	4.4 (.66)	4.7 (.40)	2.9*
종합	4.5 (.51)	4.7 (.38)	1.9

〈표 Ⅳ-2-7〉 C 등급 어린이집의 CARE 조직진단 사전·사후 평균의 비교

	사전 평균 N=85	사후 평균 N=45	t
비전과 가치 C	4.3 (.75)	4.5 (.48)	2.4*
역량 A	4.2 (.67)	4.5 (.46)	3.4***
자원 및 환경 R	4.0 (.84)	4.4 (.60)	2.7**
동기부여 및 피드백 E	4.4 (.66)	4.7 (.40)	3.1**
종합	4.2 (.63)	4.5 (.44)	3.6***

〈표 Ⅳ-2-8〉 D 등급 어린이집의 CARE 조직진단 사전·사후 평균의 비교

	사전 평균 N=115	사후 평균 N=89	t
비전과 가치 C	4.3 (.79)	4.5 (.71)	1.3
역량 A	4.1 (.73)	4.4 (.75)	2.2*
자원 및 환경 R	4.2 (.85)	4.4 (.73)	1.9
동기부여 및 피드백 E	3.9 (1.00)	4.2 (1.08)	1.7
종합	4.1 (.76)	4.3 (.75)	1.9

이처럼 어린이집 평가결과에 따라 사전-사후 조직진단의 결과에 차이를 보여, 평가결과와 조직진단 간에 유의미한 상호작용 효과가 있는지 이원변량분석을 실시

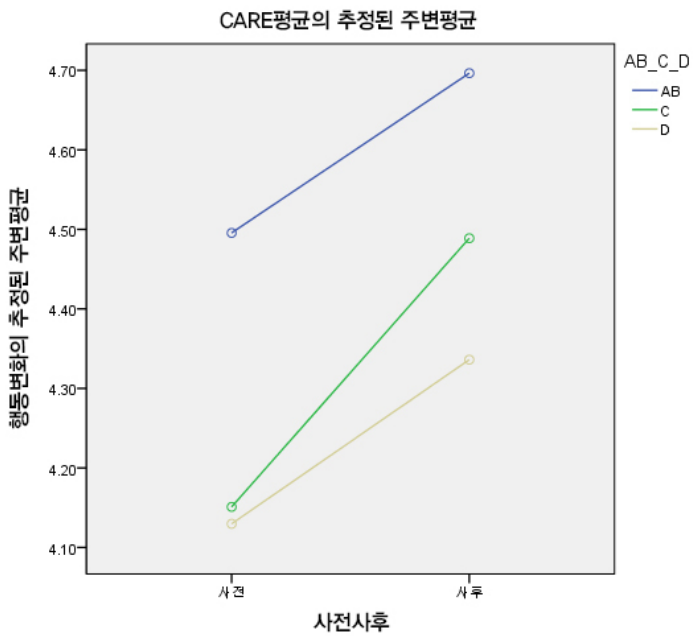
하였다. 이원 변량분석의 결과는 아래의 〈표 Ⅳ-2-9〉와 같다. 표에서 보는 바와 같이 어린이집 평가결과와 사전-사후 조직진단의 결과 간에 상호작용 효과는 존재하지 않았다. 그러나 평가결과 간의 차이는 유의미했으며 사전-사후 조직진단 결과의 차이도 유의미한 것으로 나타났다. 즉 평가결과 A·B 집단과 C 집단(Scheffe 평균차=.27, 표준편차=.08, p<.01), 그리고 평가결과 A·B 집단과 D 집단 간(Scheffe 평균차=.32, 표준편차=.07, p<.001)에 차이가 있는 것으로 확인되었다. 그러나 C집단과 D 집단 간에는 유의미한 차이가 검출되지 않았다.

〈표 Ⅳ-2-9〉 사전·사후결과와 평가결과에 대한 이원분산분석결과

요인	자유도	SS	MS	F
평가결과 A·B, C, D(가)	2	7.98	3.99	9.68***
사전-사후 조직진단(나)	1	5.53	5.53	13.42***
상호작용(가×나)	2	.37	.19	.45
집단내	449	185.07	.41	
전체	455			

***p<.001

[그림 Ⅳ-2-4] 평가결과에 따른 CARE 조직진단 사전·사후 평균의 변화



위의 그림에서 보는 바와 같이 C 집단이 다른 집단에 비하여 사전보다 사후 조직진단의 결과가 더 많은 향상을 보이기는 했지만, 어린이집 평가결과와 CARE 조직진단 사전-사후 검사 결과의 상호작용효과는 없는 것으로 나타났다.

다. 어린이집 유형에 따른 평가연계 컨설팅(CARE) 조직진단 결과 비교

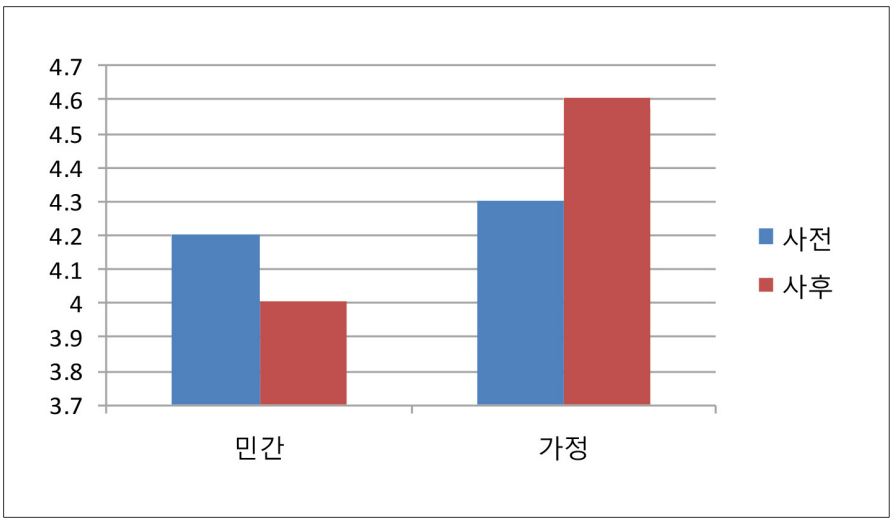
이번 컨설팅에 주로 참여한 어린이집은 어린이집 평가(인증)에서 평가 등급이 낮은(C, D) 기관이 주를 이루었다. 그래서 해당 기관의 원장 및 교사 308명(사전 및 사후 검사 참여 인원 합계)이 조직진단 한 결과의 기술통계치를 아래의 〈표 Ⅳ-2-10〉과 같이 측정할 수 있었다.

〈표 Ⅳ-2-10〉 민간·가정 어린이집의 CARE 조직진단 사전 및 사후 결과

(N =308)

	민간 (n=191)		가정 (n=117)	
	평균	표준편차	평균	표준편차
사전	4.2	0.7	4.0	0.7
사후	4.3	0.8	4.6	0.4

[그림 Ⅳ-2-5] 민간·가정 어린이집의 CARE 조직진단 사전 및 사후 결과



민간·가정 어린이집의 컨설팅 참여에 따른 차이를 알아보기 위하여 이들의 사전·사후 진단 결과에 대하여 이원분산분석을 실시하였다. 분석결과, 민간·가정 어린이집의 사전·사후 진단 결과 간에 상호작용이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다 (F= 6.25, p<.05).

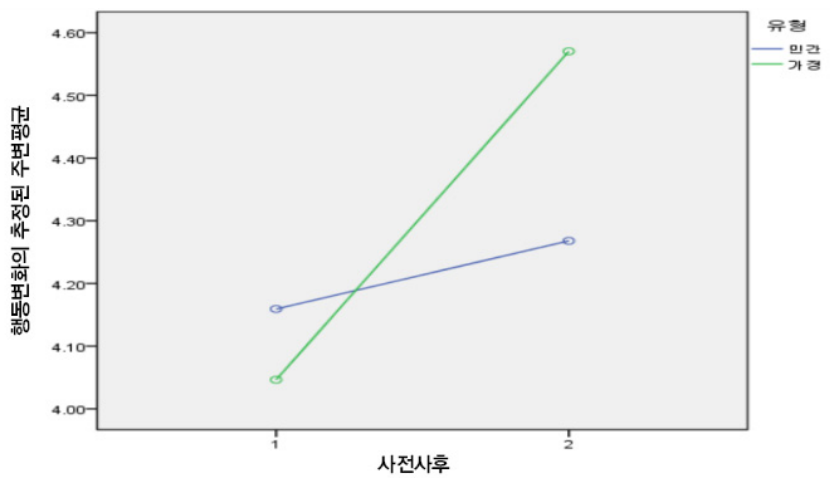
〈표 Ⅳ-2-11〉 사전·사후결과와 민간·가정에 대한 이원분산분석결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(A)	1	6.94	6.94	14.51**
민간·가정(B)	1	0.62	0.62	1.30
상호작용(A×B)	1	2.99	2.99	6.25*
집단내	304	145.34	0.47	
전체	307			

**p<.01 *p<.05

[그림 Ⅳ-2-6]은 민간·가정 어린이집의 조직진단 결과가 통계적으로 유의미한 상호작용 효과가 있음을 보여주고 있다. 즉 민간 어린이집에 비하여 가정어린이집의 CARE 진단 사전-사후 결과 차이가 더 많이 향상된 것을 확인할 수 있다.

[그림 Ⅳ-2-6] 사전·사후와 민간·가정에 대한 조직진단 평가



3. 컨설팅 만족도 및 행동변화 비교: 평가등급별, 어린이집유형별

가. 컨설팅 만족도 비교

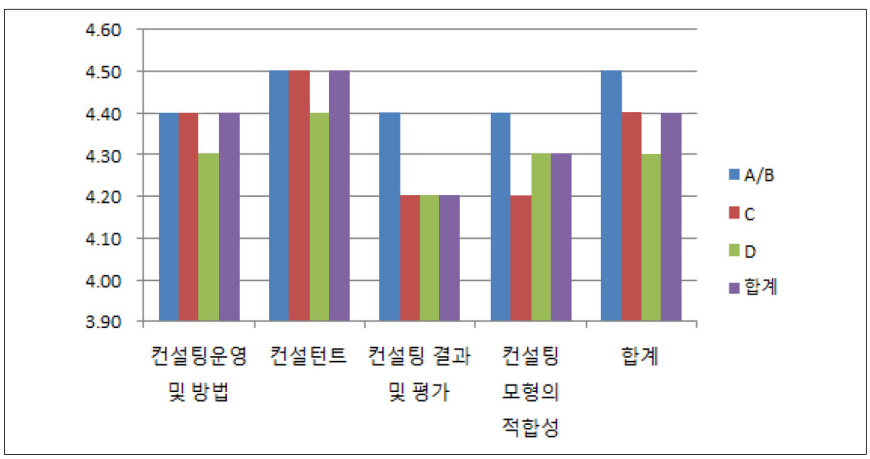
본 연구의 컨설팅 만족도 조사에 참여한 어린이집은 전체 65개소 중 총 59개의 어린이집이 참여하였으며 만족도 조사 참여자는 원장 49명, 교사 184명으로 총 233명이었다. 컨설팅 만족도 18개 문항으로 구성된 총 4개의 영역에 대한 기술통계(평균, 표준편차)를 어린이집의 평가 등급에 따라 정리한 결과는 다음의 〈표 Ⅳ-3-1〉 및 [그림 Ⅳ-3-1]과 같다.

〈표 Ⅳ-3-1〉 컨설팅 영역에 따른 컨설팅 만족도 (전체)

(N = 233)

질문 영역	A/B (n=78)		C (n=63)		D (n=92)		합계 (n=233)	
	M	sd	M	sd	M	sd	M	sd
컨설팅운영 및 방법	4.4	0.8	4.4	0.7	4.3	0.8	4.4	0.8
컨설턴트	4.5	0.6	4.5	0.6	4.4	0.7	4.5	0.6
컨설팅 결과 및 평가	4.4	0.7	4.2	0.7	4.2	0.7	4.2	0.7
컨설팅 모형의 적합성	4.4	0.7	4.2	0.6	4.3	0.7	4.3	0.7
합계	4.5	0.6	4.4	0.5	4.3	0.6	4.4	0.6

[그림 Ⅳ-3-1] 컨설팅 영역에 따른 컨설팅 만족도



어린이집 평가등급에 따른 컨설팅 만족도 결과에 차이가 있는지 일원변량분석을 실시하였으나 어린이집의 평가등급에 따른 컨설팅 만족도 결과에는 전체 점수나

영역별 점수에서 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

어린이집 원장과 교사의 컨설팅 만족결과는 〈표 Ⅳ-3-2〉 및 [그림 Ⅳ-3-2]와 같다. 233명으로부터 얻은 컨설팅 만족도 결과에 대한 분석은 응답자 구분에 따라 독립표본 t-검정이 이루어졌다. 분석결과 전체적인 만족도는 어린이집 원장의 만족도가 교사들의 만족도보다 높은 것으로 나타났다. 4개의 영역별로 그 만족도의 차이를 살펴보면, 먼저 컨설팅운영 및 방법 영역과 컨설턴트 영역에 대한 원장의 만족도는 교사의 만족도보다 높았다. 그러나 컨설팅 결과 및 평가 영역과 컨설팅 모형의 적합성에 있어서 원장과 교사 간의 만족도 차이는 보이지 않았다. 각 영역별 어린이집 원장과 교사 간의 기술통계치의 차이는 다음의 표와 그림에서 확인할 수 있다.

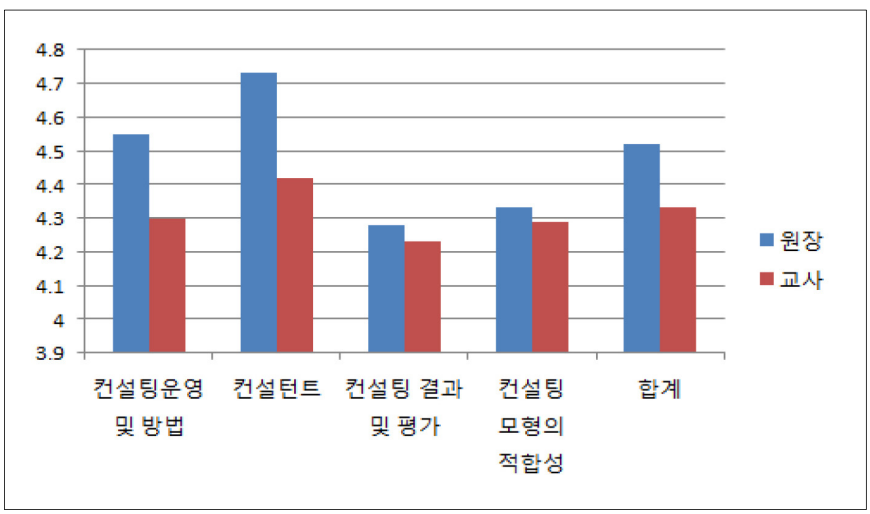
〈표 Ⅳ-3-2〉 원장과 교사의 컨설팅 만족도 비교

(N = 233)

질문 영역	원장 (n=49)		교사 (n=184)		t
	평균	표준편차	평균	표준편차	
컨설팅운영 및 방법	4.55	0.57	4.30	0.79	2.44*
컨설턴트	4.73	0.35	4.42	0.67	4.36***
컨설팅 결과 및 평가	4.28	0.65	4.23	0.70	.47
컨설팅 모형의 적합성	4.33	0.61	4.29	0.72	.32
합계	4.52	0.38	4.33	0.58	2.76**

***p<.001 **p<.01 *p<.05

[그림 Ⅳ-3-2] 응답자 구분에 따른 컨설팅 만족도



나. 컨설팅 결과 원장의 행동 변화

1) 원장의 사전-사후 행동 변화

본 연구에서는 컨설팅 실시 전후로 컨설팅에 참여한 어린이집 원장의 행동변화를 평가하도록 하였다. 원장의 행동변화는 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통의 4가지와 스스로 정한 핵심변화행동 2가지이다. 이 4+2가지의 문항에 대해 어린이집 원장은 전혀 못함 1점, 못함 2점, 보통 3점, 잘함 4점, 매우 잘함 5점으로 표시하였다.

사전 조사에 참여한 원장은 모두 46명이었으며 사후 조사에 참여한 원장은 53명으로 총 99건의 응답으로 이루진 컨설팅 전·후 원장의 행동변화에 대한 평가 결과는 〈표 Ⅳ-3-3〉과 [그림 Ⅳ-3-3]에 제시되어 있다. 다음에서 보는 바와 같이 어린이집 원장의 행동은 모든 영역에 있어서 사후평균이 사전평균보다 더 높은 것으로 나타났다.

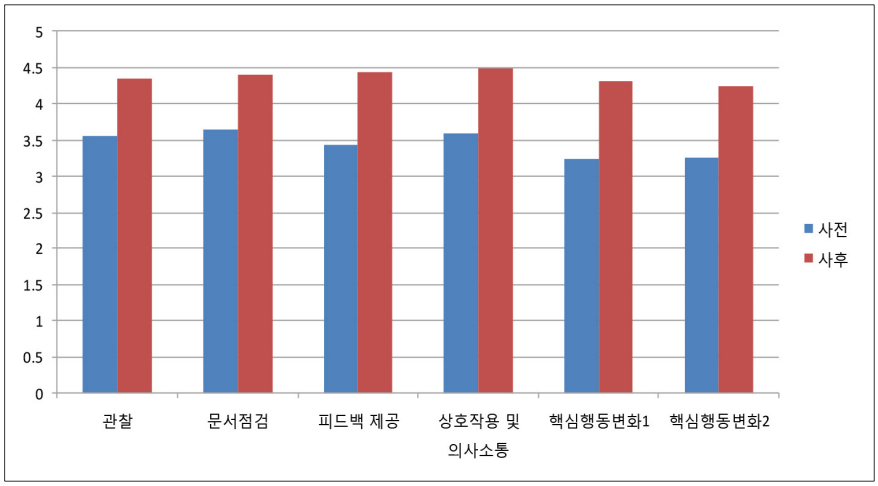
〈표 Ⅳ-3-3〉 컨설팅 전·후 원장의 행동변화

(N = 99)

영역	사전 (n=46)		사후 (n=53)		t
	평균	sd	평균	sd	
관찰 ◦	3.55	1.07	4.34	0.76	-4.10**
문서점검 ◦	3.64	1.02	4.40	0.63	-4.30**
피드백 제공 ◦	3.44	0.94	4.44	0.66	-5.92**
상호작용 및 의사소통	3.60	0.96	4.48	0.69	-5.19**
핵심행동 변화 1 ◦	3.24	1.20	4.32	0.73	-5.23**
핵심행동 변화 2	3.26	1.11	4.25	0.81	-4.89**

**p〈.01
◦ 등분산 가정을 충족하지 않음

[그림 Ⅳ-3-3] 컨설팅 실시 전후 원장의 행동변화 비교



2) 어린이집 평가등급에 따른 원장의 핵심행동 비교

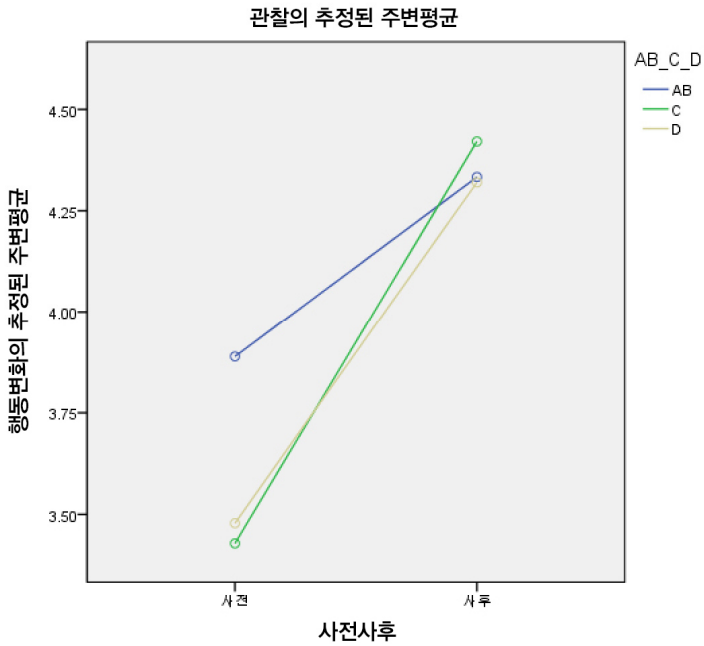
어린이집 원장의 행동 변화를 어린이집의 평가 등급 별로 비교한 이원변량분석 결과 어린이집 평가 등급에 따른 사전-사후 관찰 행동의 변화에는 상호작용 효과를 발견할 수 없었다. 다만 어린이집의 평가 등급과는 무관하게 컨설팅 실시 전후로 고르게 사후 행동 변화가 향상된 것을 관찰할 수 있었다.

〈표 Ⅳ-3-4〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 관찰 행동변화에 대한 이원분산분석결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(가)	1	12.08	12.08	14.02***
어린이집 평가등급AB, C, D (나)	2	0.61	0.31	.35
상호작용(가×나)	2	.88	.44	.51
집단내	93	80.14	0.47	
전체	99			

***p(.001

[그림 Ⅳ-3-4] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 관찰 행동변화



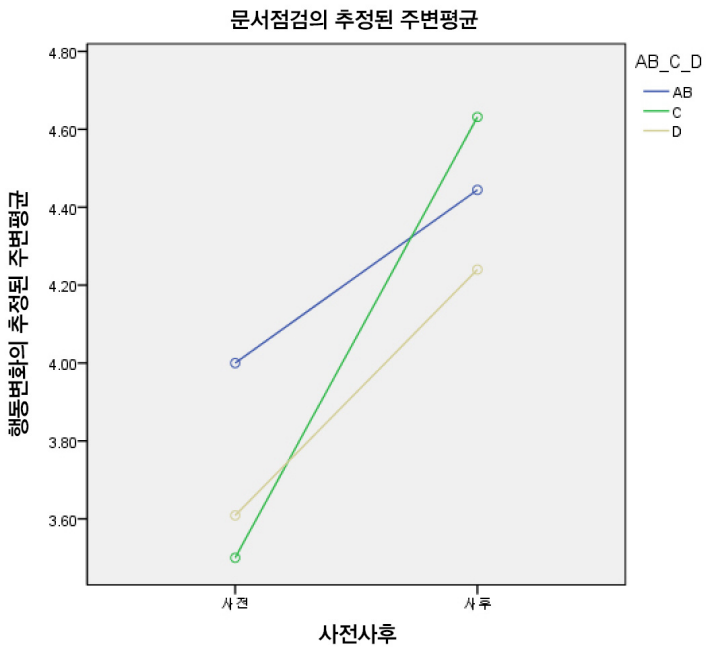
어린이집 원장의 행동 변화를 어린이집의 평가 등급 별로 비교한 이원변량분석 결과 어린이집 평가 등급에 따른 사전-사후 문서점검 행동의 변화에는 상호작용 효과를 발견할 수 없었다. 다만 어린이집의 평가 등급과는 무관하게 컨설팅 실시 전후로 고르게 사후 문서점검 행동 변화가 향상된 것을 관찰할 수 있었다.

〈표 Ⅳ-3-5〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 문서점검 행동변화에 대한 이원분산분석결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(가)	1	11.34	11.34	16.43***
어린이집 평가등급AB, C, D (나)	2	1.239	0.62	.90
상호작용(가×나)	2	1.76	1.28	.28
집단내	93	64.18	.69	
전체	99			

***p<.001

[그림 Ⅳ-3-5] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 문서점검 행동변화



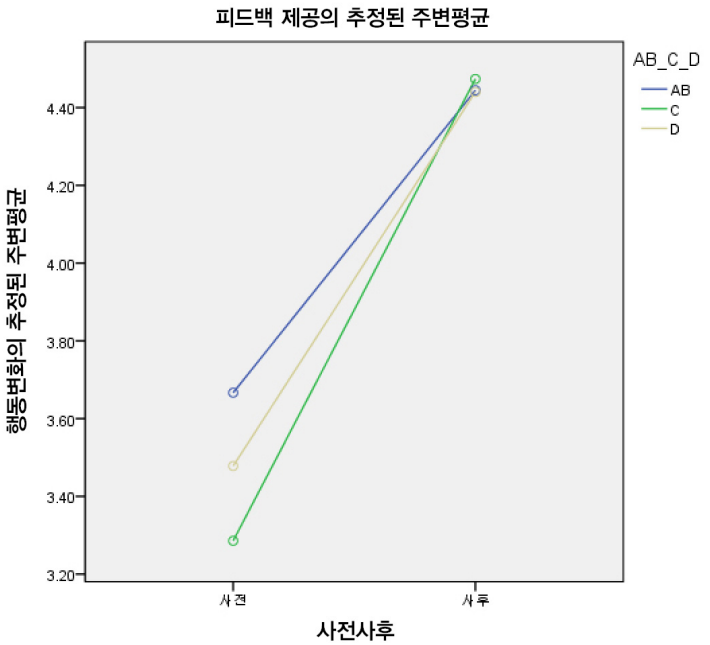
어린이집 원장의 행동 변화를 어린이집의 평가 등급 별로 비교한 이원변량분석 결과 어린이집 평가 등급에 따른 사전-사후 피드백 제공 행동의 변화에는 상호작용 효과를 발견할 수 없었다. 다만 어린이집의 평가 등급과는 무관하게 컨설팅 실시 전후로 고르게 사후 피드백 제공 행동 변화가 향상된 것을 관찰할 수 있었다.

〈표 Ⅳ-3-6〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 피드백 제공 행동변화에 대한 이원분산분석결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(가)	1	19.94	19.94	30.05***
어린이집 평가등급AB, C, D (나)	2	.36	.18	.27
상호작용(가×나)	2	.52	.26	.40
집단내	93	61.72	.66	
전체	99			

***p<.001

[그림 Ⅳ-3-6] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 피드백 제공 행동변화



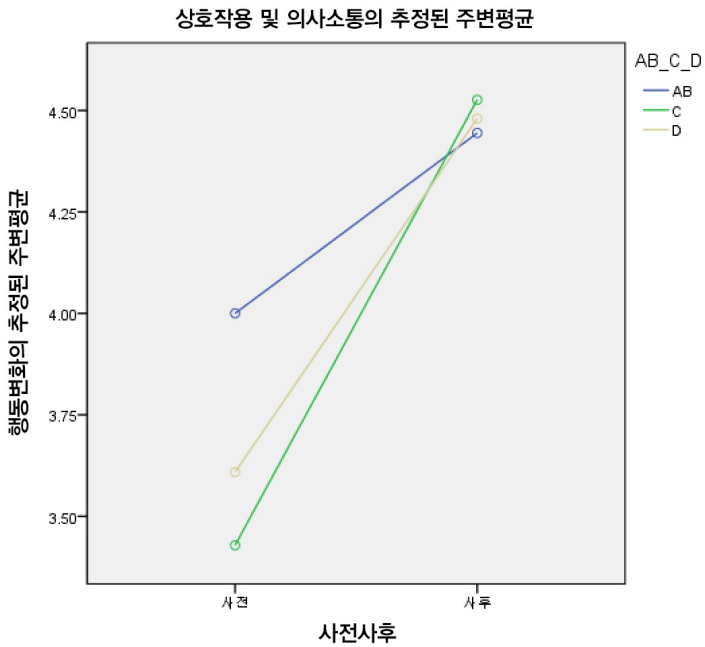
어린이집 원장의 행동 변화를 어린이집의 평가 등급 별로 비교한 이원변량분석 결과 어린이집 평가 등급에 따른 사전-사후 상호작용 및 의사소통 행동의 변화에는 상호작용 효과를 발견할 수 없었다. 다만 어린이집의 평가 등급과는 무관하게 컨설팅 실시 전후로 고르게 사후 상호작용 및 의사소통 제공 행동 변화가 향상된 것을 관찰할 수 있었다.

〈표 Ⅳ-3-7〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 상호작용 및 의사소통 행동변화에 대한 이원분산분석결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(가)	1	13.55	13.55	19.07***
어린이집 평가등급AB, C, D (나)	2	.70	.35	.49
상호작용(가×나)	2	1.23	.62	.87
집단내	93	66.11	.71	
전체	99			

***p<.001

[그림 Ⅳ-3-7] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 원장의 상호작용 및 의사소통 행동변화



3) 어린이집 유형에 따른 원장의 컨설팅 결과 행동변화 비교

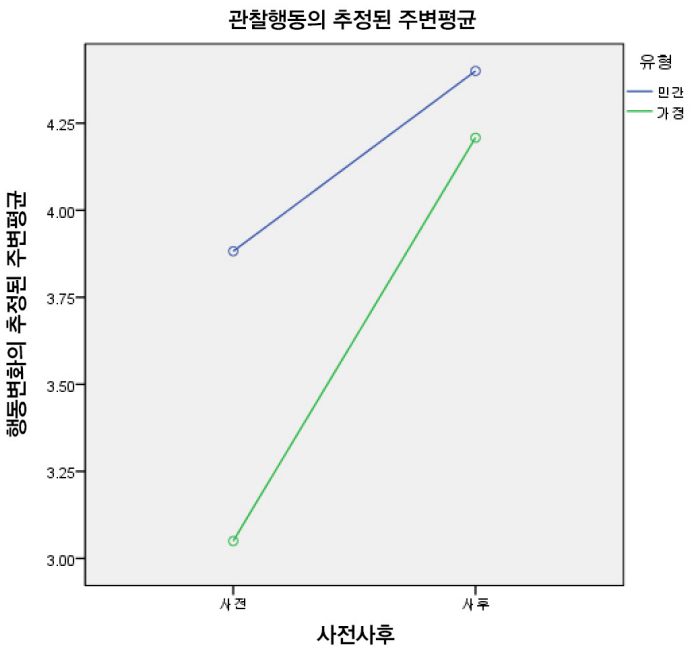
본 연구에 참여한 어린이집 유형 중 가장 많은 민간·가정 어린이집 원장 81명에 대해 컨설팅 전후 스스로에 대한 행동변화 평가에 대한 비교를 실시하였다. 먼저 민간 어린이집 원장과 가정어린이집 원장의 관찰행동의 변화에 대한 이원분산분석을 실시하였다. 〈표 Ⅳ-3-8〉는 민간·가정어린이집 원장의 컨설팅 전후 스스로의 관찰행동 변화에 대한 이원분산분석결과로, 분석결과 사전·사후결과와 민간·가정의 상호작용은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 다만, 주효과 분석결과 컨설팅 실시 전후로, 그리고 민간과 가정 어린이집 간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-3-8〉 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 관찰행동 변화에 대한 이원분산분석 결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(A)	1	14.01	14.01	17.55***
민간·가정(B)	1	5.23	5.23	6.55*
상호작용(A×B)	1	2.05	2.05	2.57
집단내	77	61.47	.80	
전체	81			

***p〈.001 *p〈.05

[그림 Ⅳ-3-8] 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 관찰행동 변화



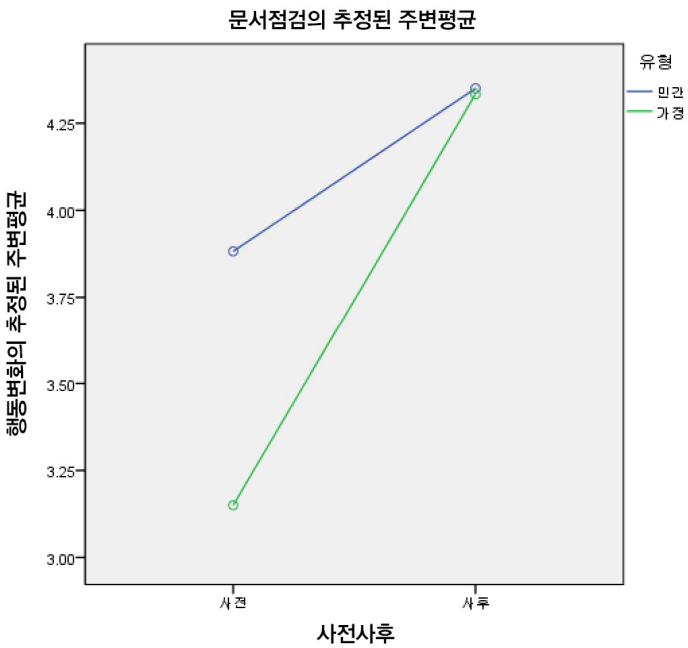
민간·가정어린이집 원장의 컨설팅 전후 스스로의 문서점검 행동변화에 대한 이원분산분석결과, 사전·사후결과와 민간·가정의 상호작용은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 다만, 주효과 분석결과 컨설팅 실시 전후로, 그리고 민간과 가정 어린이집 간에 문서점검 행동은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-3-9〉 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 문서점검 행동변화에 대한 이원분산분석 결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(A)	1	13.60	13.60	20.85***
민간·가정(B)	1	2.80	2.80	4.29*
상호작용(A×B)	1	2.56	2.56	3.92
집단내	77	50.20	0.65	
전체	81			

**p〈.01

[그림 Ⅳ-3-9] 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 문서점검 행동 변화



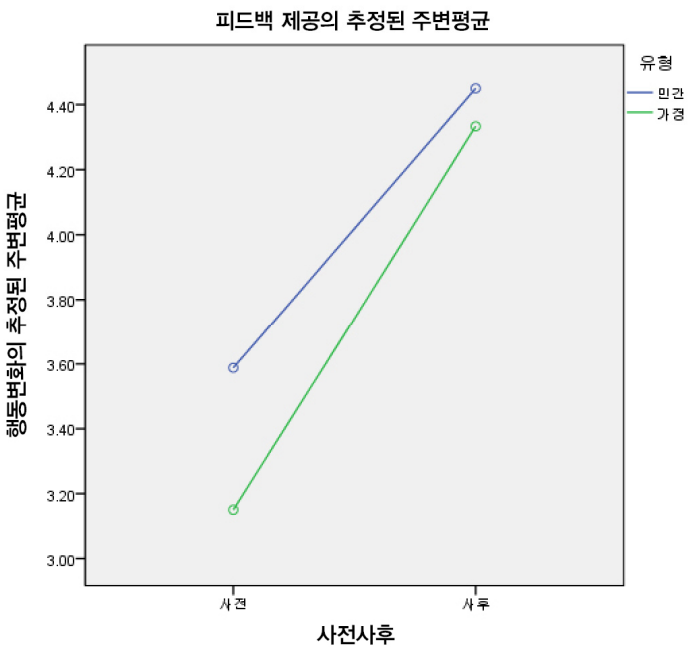
민간·가정어린이집 원장의 컨설팅 전후 스스로의 피드백제공 행동변화에 대한 이원분산분석결과, 사전·사후결과와 민간·가정의 상호작용은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 또한 민간과 가정 어린이집 간에 피드백 제공 행동역시 통계적으로 유의미한 차이가 드러나지 않았다. 다만 컨설팅 실시 전후에는 원장의 피드백 제공 행동이 통계적으로 유의미하게 향상된 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-3-10〉 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 피드백 제공 행동변화에 대한 이원분산분석 결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(A)	1	20.86	20.86	30.34***
민간·가정(B)	1	1.54	1.54	2.23
상호작용(A×B)	1	.52	.52	.75
집단내	77	52.95	.69	
전체	81			

***p〈.001

[그림 Ⅳ-3-10] 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 피드백 제공 행동 변화



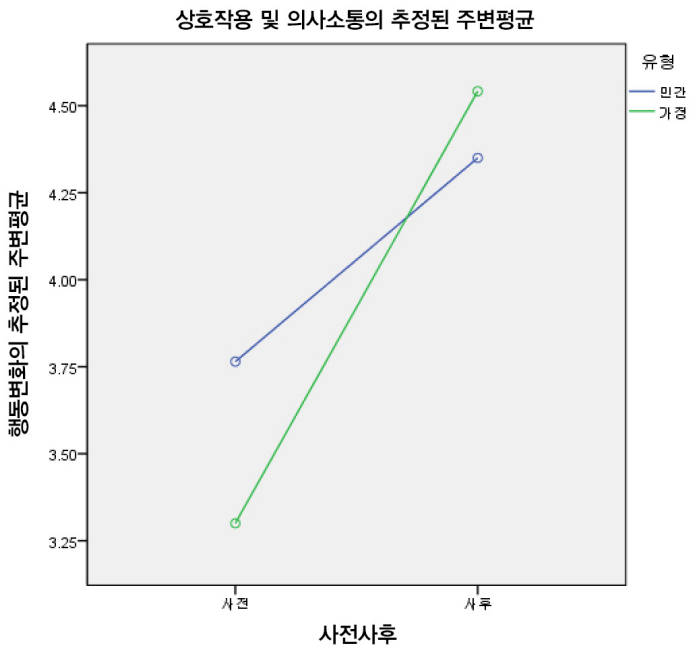
민간·가정어린이집 원장의 컨설팅 전후 스스로의 상호작용 및 의사소통 행동변화에 대한 이원분산분석결과, 사전·사후결과와 민간·가정의 상호작용은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 또한 민간과 가정 어린이집 간에 상호작용 및 의사소통 행동 역시 통계적으로 유의미한 차이가 드러나지 않았다. 다만 컨설팅 실시 전후에는 원장의 피드백 제공 행동이 통계적으로 유의미하게 향상된 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-3-11〉 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 상호작용 및 의사소통 행동변화에 대한 이원분산분석 결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(A)	1	16.65	16.65	22.19***
민간·가정(B)	1	.37	.37	.50
상호작용(A×B)	1	2.15	2.15	2.86
집단내	77	57.77		
전체	81			

***p(.001

[그림 Ⅳ-3-11] 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 상호작용 및 의사소통 행동 변화



다. 컨설팅 결과 교사의 행동 변화 비교

1) 교사의 사전-사후 행동변화

본 연구에서는 컨설팅 실시 전후로 컨설팅에 참여한 어린이집 교사들의 행동변화를 평가하도록 하였다. 교사의 행동변화는 보육활동 실행, 관찰, 문서작성, 피드백 적용, 상호작용 및 의사소통의 5가지와 스스로 정한 핵심변화행동 2가지이다.

이 5+2가지의 문항에 대해 어린이집 교사는 스스로를 전혀 못함 1점, 못함 2점, 보통 3점, 잘함 4점, 매우 잘함 5점으로 표시하였다.

한편, 399명의 응답으로 이루진 컨설팅 전·후 교사의 행동변화에 대한 결과는 〈표 Ⅳ-3-12〉와 [그림 Ⅳ-3-12]에 제시되어 있다. 사후평균이 사전평균보다 모든 영역에서 더 높은 것으로 나타났다. 보육활동 실행, 관찰, 상호작용 및 의사소통 영역에서는 등분산 가정을 충족하지 않는 것으로 나타났다. 또한 모든 영역에서 사전·사후 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

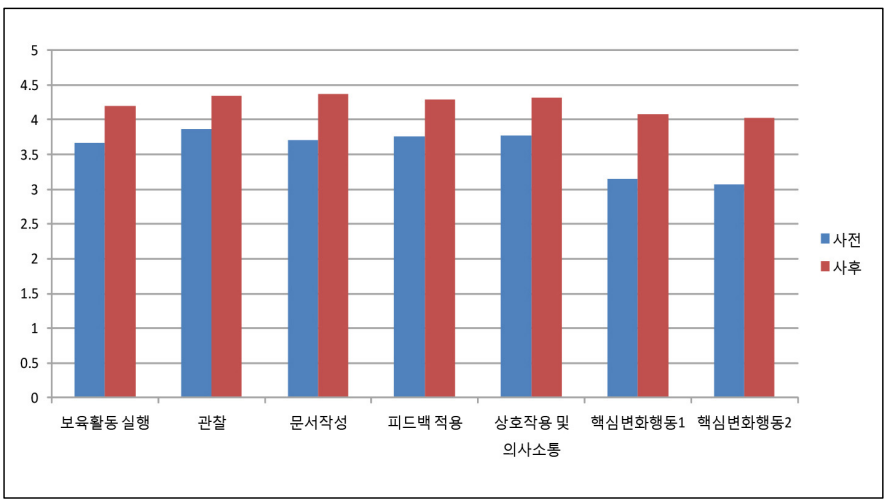
〈표 Ⅳ-3-12〉 컨설팅 전·후 교사의 행동변화

(N = 399)

영역	사전 (n=177)		사후 (n=222)		t
	평균	sd	평균	sd	
보육활동 실행◦	3.67	0.81	4.19	0.70	6.85**
관찰◦	3.86	0.71	4.34	0.69	6.75**
문서작성	3.71	0.88	4.37	0.71	8.27**
피드백 적용	3.76	0.85	4.29	0.76	6.47**
상호작용 및 의사소통◦	3.77	0.96	4.32	0.79	6.12**
핵심변화행동 1◦	3.15	1.10	4.08	0.99	8.66**
핵심변화행동 2	3.07	1.08	4.02	1.16	8.31**

**p〈.01
◦ 등분산 가정을 충족하지 않음

[그림 Ⅳ-3-12] 사전·사후에 따른 컨설팅 전·후 교사의 행동변화



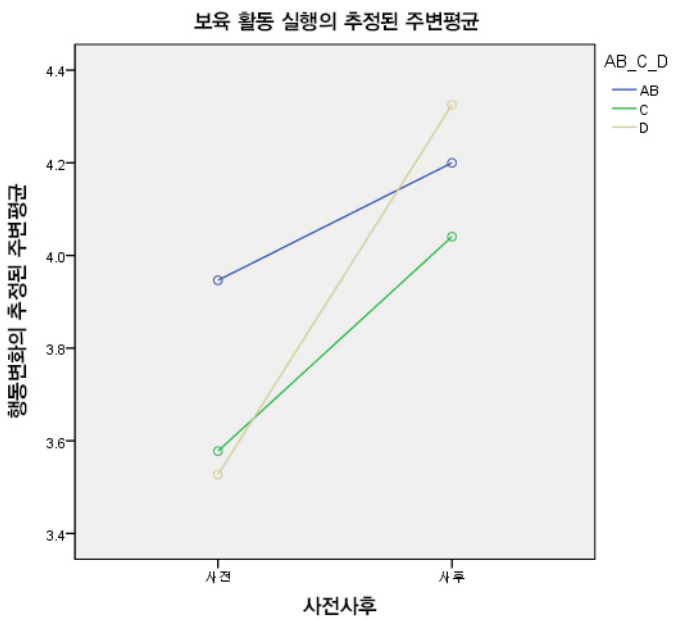
어린이집 교사의 행동 변화를 어린이집의 평가 등급별로 이원변량분석을 실시하였다. 먼저 교사의 보육활동 실행의 변화에 대한 분석 결과는 다음의 〈표 Ⅳ-3-13〉와 같다. 〈표 Ⅳ-3-13〉에서 보는 바와 같이 상호작용 효과를 분석한 결과 어린이집 평가 등급과 컨설팅 실시에 따른 상호작용을 관찰할 수 있었다. 즉 어린이집 평가에서 D를 받은 어린이집의 교사들의 변화가 다른 두 집단에 비하여 가장 두드러진 것을 확인할 수 있었다.

〈표 Ⅳ-3-13〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 보육활동 실행 변화에 대한 이원분산분석결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(가)	1	24.27	24.27	44.39***
어린이집 평가등급 AB, C, D (나)	2	4.08	2.04	3.73*
상호작용(가×나)	2	5.24	2.62	4.79*
집단내	391	213.76		
전체	397			

***p〈.001

[그림 Ⅳ-3-13] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 보육활동 실행 변화



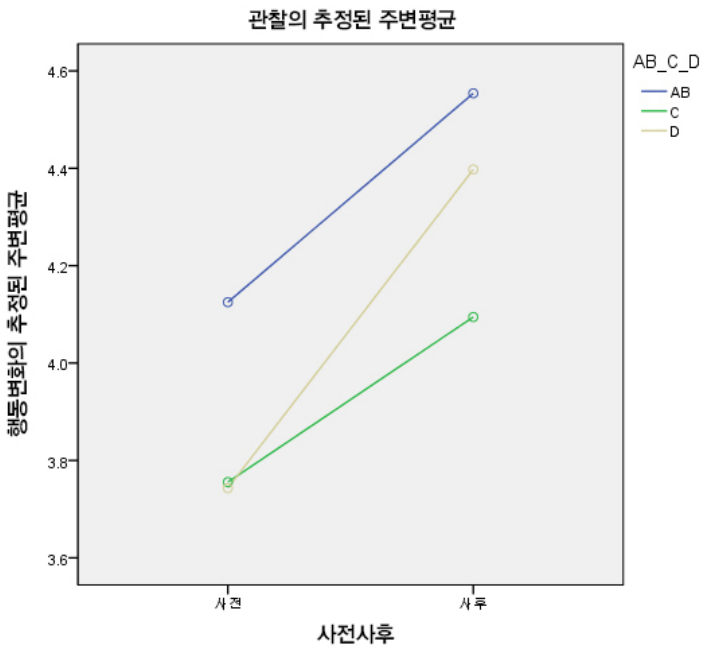
다음으로 어린이집 교사의 행동 변화를 어린이집의 평가 등급 별로 비교한 이원변량분석결과 어린이집 평가 등급에 따른 사전-사후 관찰 행동의 변화에는 상호작용 효과를 발견할 수 없었다. 이에 주효과 분석결과 사전 사후 변화와 어린이집 평가 등급 간에는 모두 유의미한 차이가 있었다.

〈표 Ⅳ-3-14〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 관찰 행동변화에 대한 이원분산분석결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(가)	1	21.40	21.40	46.26***
어린이집 평가등급AB, C, D (나)	2	10.41	5.20	11.25***
상호작용(가×나)	2	1.81	.90	1.95
집단내	391	180.84	.55	
전체	397			

***p<.001

[그림 Ⅳ-3-14] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 관찰 행동변화



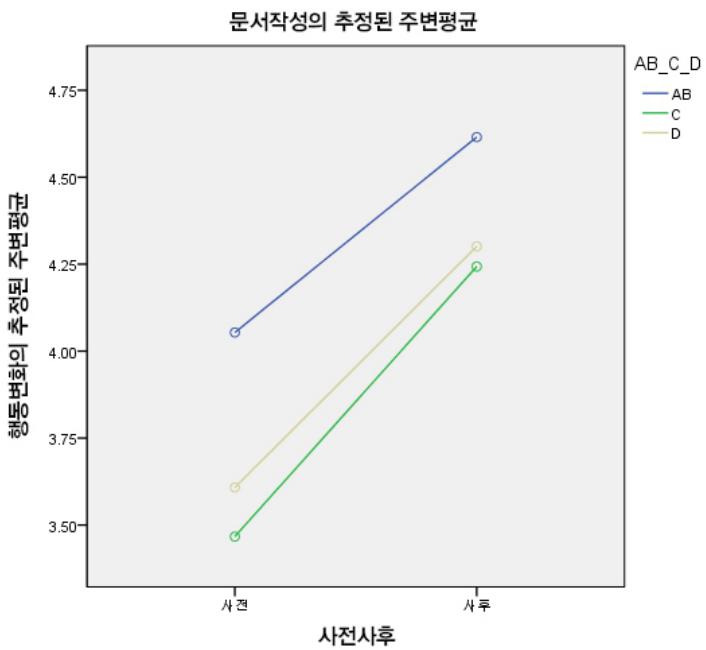
어린이집 교사의 행동 변화를 어린이집의 평가 등급 별로 비교한 이원변량분석 결과 어린이집 평가 등급에 따른 사전-사후 문서작성 행동의 변화에는 상호작용 효과를 발견할 수 없었다. 다만 어린이집의 평가 등급과는 무관하게 컨설팅 실시 전후로 고르게 사후 문서작성 행동 변화가 향상된 것을 관찰할 수 있었다.

〈표 Ⅳ-3-15〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 문서작성 행동변화에 대한 이원분산분석결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(가)	1	43.65	43.65	72.90***
어린이집 평가등급AB, C, D (나)	2	15.40	7.70	12.86***
상호작용(가×나)	2	.69	.34	.57
집단내	391	234.15	.60	
전체	397			

***p<.001

[그림 Ⅳ-3-15] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 문서작성 행동변화



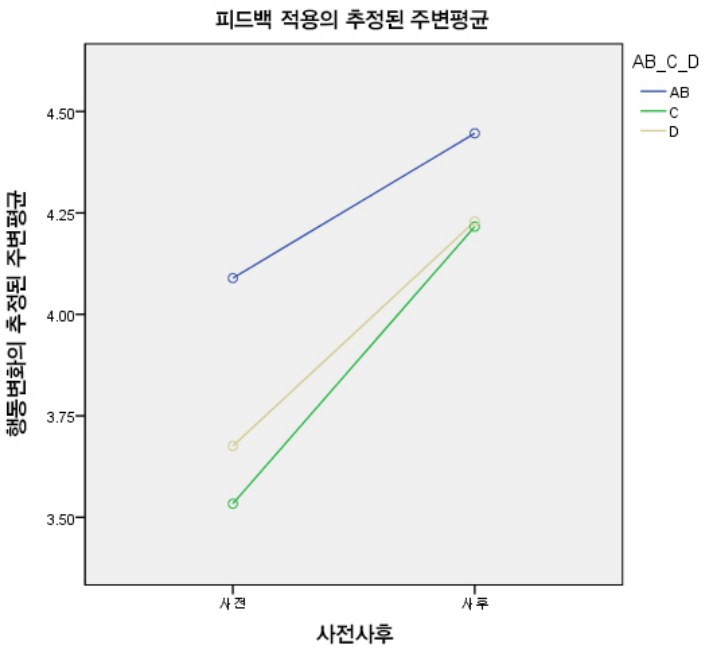
어린이집 교사의 행동 변화를 어린이집의 평가 등급 별로 비교한 이원변량분석 결과 어린이집 평가 등급에 따른 사전-사후 피드백 적용 행동의 변화에는 상호작용 효과를 발견할 수 없었다. 다만 어린이집의 평가 등급과는 무관하게 컨설팅 실시 전후로 고르게 사후 피드백 적용 행동 변화가 향상된 것을 관찰할 수 있었다.

〈표 Ⅳ-3-16〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 피드백 적용 행동변화에 대한 이원분산분석결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(가)	1	26.84	26.84	42.80***
어린이집 평가등급AB, C, D (나)	2	10.44	5.22	8.32***
상호작용(가×나)	2	1.58	.79	1.26
집단내	391	245.22	.63	
전체	397			

***p<.001

[그림 Ⅳ-3-16] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 피드백 적용 행동변화



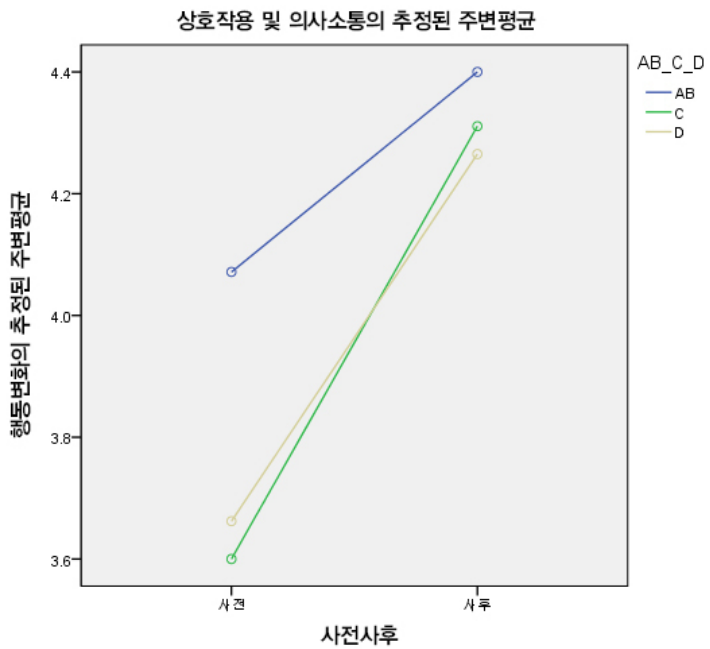
어린이집 교사의 행동 변화를 어린이집의 평가 등급 별로 비교한 이원변량분석 결과 어린이집 평가 등급에 따른 사전-사후 상호작용 및 의사소통 행동의 변화에는 상호작용 효과를 발견할 수 없었다. 다만 어린이집의 평가 등급과는 무관하게 컨설팅 실시 전후로 고르게 사후 상호작용 및 의사소통 제공 행동 변화가 향상된 것을 관찰할 수 있었다.

〈표 Ⅳ-3-17〉 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 상호작용 및 의사소통 행동 변화에 대한 이원분산분석결과

요인	자유도	SS	MS	F
사전·사후(가)	1	28.53	28.53	37.85***
어린이집 평가등급 AB, C, D (나)	2	6.31	3.16	4.19*
상호작용(가×나)	2	2.31	1.15	1.53
집단내	391	294.69	.75	
전체	397			

***p<.001

[그림 Ⅳ-3-17] 어린이집 평가 등급에 따른 컨설팅 실시 전후 교사의 상호작용 및 의사소통 행동변화



4. 소결

CARE 조직진단에 대한 사전 및 사후 평가 결과, 모든 영역에서 사전평균에 비해 사후평균이 향상됨을 알 수 있었다.

어린이집 평가(인증) 등급에 따른 CARE 조직진단 결과, A·B 집단의 경우 동기부여 및 피드백 외에는 평균의 차이를 확인하기 어려웠고, C 집단은 모든 영역에서 유의미한 향상을 보였으며, D 집단은 역량에서만 유의미한 차이를 보였다. 이에 따라 평가결과와 조직진단 간에 유의미한 상호작용 효과가 있는지 이원변량분석을 실시한 결과, A·B 집단과 C 집단, 그리고 평가결과 A·B 집단과 D 집단 간에 차이가 있는 것으로 확인되었다.

원장과 교사 간의 CARE 조직 진단 결과, 공유된 비전과 가치, 보육교직원의 역량, 동기부여 및 피드백에 대해 교사의 평균이 원장의 평균보다 다소 높게 나타났으나 업무수행 자원 및 환경에서는 원장의 평균이 교사의 평균보다 더 높게 나타났다.

어린이집 유형에 따른 CARE 조직 진단 결과, 민간 어린이집에 비하여 가정어린이집의 CARE 진단 사전 및 사후 결과 차이가 더 많이 향상되었다.

컨설팅에 대한 전체적인 만족도는 어린이집 원장의 만족도가 교사들의 만족도보다 높은 것으로 나타났다. 먼저, 컨설팅운영 및 방법 영역과 컨설턴트 영역에 대한 원장의 만족도는 교사의 만족도보다 높았다. 그러나 컨설팅 결과 및 평가 영역과 컨설팅 모형의 적합성에 있어서 원장과 교사 간의 만족도 차이는 보이지 않았다.

컨설팅 전후 원장의 행동변화에 대한 평가 결과, 모든 영역에서 사전평균에 비해 사후평균이 더 높아진 것으로 나타났다. 어린이집 원장의 행동 변화를 어린이집의 평가 등급 별로 비교해보면, 어린이집의 평가 등급과는 무관하게 컨설팅 전후로 고르게 사후 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통 제공 행동 변화가 향상되었다. 또한, 기관의 유형에 있어서도 민간·가정 어린이집 원장의 컨설팅 전후 관찰, 문서점검, 피드백 제공, 상호작용 및 의사소통 행동이 향상됨을 알 수 있었다.

컨설팅 전후 교사의 행동변화에 대한 결과에서도 모든 영역에서 사전평균보다 사후평균 점수가 더 높았다. 어린이집 평가등급에 따른 교사의 핵심행동 중, 교사의 보육활동 실행 행동은 어린이집 평가에서 D를 받은 어린이집 교사들의 변화가

가장 두드러졌다.

어린이집 평가 등급에 따른 사전 및 사후 관찰 행동의 변화에는 상호작용 효과를 발견할 수 없어 주효과를 분석한 결과, 사전 사후 변화와 어린이집 평가 등급 간에는 모두 유의미한 차이가 있었다. 어린이집 평가 등급에 따른 사전 및 사후 문서작성, 피드백 적용, 상호작용 및 의사소통 제공 행동의 변화도 향상된 것을 관찰할 수 있었다.

종합해보면, 평가연계 컨설팅을 실시한 결과 가정 어린이집과 저평가 어린이집 교사의 행동변화에 대한 컨설팅 효과가 가장 큰 것으로 볼 때 저평가 기관의 사후 컨설팅의 필요성을 확인할 수 있었다. 또한, 기관의 유형, 참여자의 유형과 평가 등급에 관계없이 사후 컨설팅으로 인한 긍정적인 변화를 경험하였음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서 실시한 사후 컨설팅이 어린이집 평가에서 하위 등급을 받은 기관뿐만 아니라 상위 등급을 받은 기관의 상시 질 관리 차원에 있어서도 매우 효과적으로 활용될 것으로 보인다.

V

결론 및 정책 제언

01 하위등급 어린이집의 특성과 4차년도 시범사업 결과

02 4차년도 시범사업 특성 및 성과

03 향후 과제

V. 결론 및 정책 제언

어린이집 질 제고를 위해 시행된 평가인증제도를 통해 전반적인 질 관리가 어느 정도 이루어졌다고 볼 수 있다. 그러나 평가결과가 미비한 저평가 어린이집은 여전히 존재한다. 특히 저평가 어린이집의 경우 평가제에서는 재참여 기회를 통한 개선 기회가 없으므로 부족한 부분을 개선하도록 즉각적인 지원이 필요한 상황이다. 본 사업은 평가제 이후 저평가 어린이집의 어려움을 파악하고 지원에 효과적일 수 있는 '어린이집 평가연계 컨설팅'을 저평가 어린이집의 사후 지원제도로 활용하고자 수행된 연구로 특히 4차년도에는 C, D 등급을 주요 대상으로 연구를 수행하여 '어린이집 평가연계 컨설팅'의 실효성을 파악하고 향후 과제를 제시한다는 데 그 의의가 있다. 이에 본 장에서는 시범사업의 주요대상인 저평가 어린이집의 일반적 특성과 시범사업의 결과를 토대로 4차년도 시범사업의 성과와 향후과제를 제시하였다.

1. 하위등급 어린이집의 특성과 4차년도 시범사업 결과

가. 하위등급 어린이집의 특성

분석대상 13,091개소 중 957개소가 C 또는 D 등급을 받은 것으로 나타났는데, C 등급 140개소, D 등급 817개소로 D 등급의 비율이 월등하게 더 높았다. C, D 등급의 영역별 등급 분포는 전체적으로 '우수' 등급 비율이 낮고, '적합'과 '개선필요' 등급 비율이 높은 것으로 나타났다. 특히, 건강·안전 영역(3영역)은 43.8%만이 '우수' 등급으로 나타났고, '적합'(29.6%)과 '개선필요'(26.6%)의 비율이 모두 높았다. 보육과정 및 상호작용 영역(1영역)은 '우수'(57.6%) 또는 '개선필요'(39.0%) 등급으로 양분되는 경향을 보였다. '개선필요' 등급은 전체 어린이집과 마찬가지로 보육과정 및 상호작용 영역(1영역)이 가장 많았고, 보육환경 및 운영관리 영역이 가장 적었다.

C, D 등급인 하위등급 어린이집의 특성을 요약해보면, 보육과정 및 상호작용 영역(1영역)의 경우 '일상생활', '교사-영유아 상호작용', '평가'에 있어 달성도가 낮고, 보육환경 및 운영관리 영역(2영역)의 경우, 영유아 및 부모에 대한 개별적인 지원이나 가정 및 지역사회와의 소통이 미흡함을 알 수 있었다. 건강·안전 영역(3영역)의 경우, 대체적으로 영유아들을 위한 실내외 공간의 청결 및 안전 확보가 미비함을 알 수 있고, 교직원 영역(4영역)에서는 교직원의 근무환경 및 교사 처우와 복지 수준이 낮으며, 교직원의 전문성 향상을 위한 다양한 기회가 보장되지 않는 환경임을 알 수 있었다.

나. 4차년도 시범사업 결과 분석

참여한 어린이집에서 협의 도출한 컨설팅 의제는 평가인증 영역 중에서 1영역 보육 과정 및 상호작용이 28개(43.1%)로 가장 많았고 다음으로는 4영역 교직원이 23개(35.4%)로 많았다. 1영역 보육 과정 및 상호작용에서는 보육일지·관찰일지의 충실화, 평가제 1영역 살펴보고 실천하기, 교사-영유아 상호작용의 질적 향상 등이 있었다. 4영역에서는 보육 교직원의 원활한 전달체계 및 업무의 조직화, 교직원의 전문지식 향상을 통한 교사 역량 강화 등이 있었다.

2018년도와 비교하였을 때 3영역은 5.5%에서 20.0%로 증가하였다. 건강과 안전 관련 의제로는 손 씻기 행동 누락 방지, 영유아 및 교직원 손씻기 습관화를 위한 상호인식 및 피드백, 실내 안전점검의 생활화, 위생적이고 안전한 교육환경 구축 등이 있었다.

평가인증 영역별 의제에 따른 핵심 행동 1을 살펴보면 원장은 4영역 교직원이 26개(40.0%)로 가장 높았고 다음으로 1영역 보육과정 및 상호작용이 23개(35.4%)로 높았다. 교사는 1영역 보육과정 및 상호작용이 32개(50.8%)로 가장 높았으며 다음으로는 4영역 교직원 15개(23.8%)로 높았다. 2영역 보육 환경 및 운영관리와 3영역 건강과 안전은 원장과 교사의 의제 비율이 같았다.

CARE 의제에 따른 핵심 행동 2를 살펴보면 원장의 핵심행동은 64개, 교사의 핵심행동은 62개로 각각의 CARE 영역을 중복 체크하여 분석하였다. 그 결과 원장의 핵심행동은 동기 부여 및 피드백(E)이 52개(66.67%)로 가장 높았고 다음으로는 업무 수행 자원 및 환경(R)이 14개(17.95%)로 높았다. 교사의 핵심행동은 업무 수

행 자원 및 환경(R)이 39개(47.56%)이 가장 높았고 다음으로는 보육 교직원의 역량(A)이 28개(34.15%)로 높았다. 원장의 핵심행동은 교사에게 칭찬과 격려, 피드백이 주류를 이루었고 교사는 합리적인 업무 분장과 실천, 원장 및 동료 교사와 대화 나누고 공유 및 격려하기 등이 주를 이루었다.

어린이집 평가연계 컨설팅의 효과는 65개 어린이집에 실시한 결과, 가정 어린이집과 하위등급 어린이집 교사의 행동변화가 가장 큰 것으로 나타났으며 이러한 결과로 저평가 기관의 사후컨설팅의 필요성을 확인할 수 있었다. 또한, 기관의 유형, 참여자의 유형과 평가 등급에 관계없이 사후 컨설팅으로 인한 긍정적인 변화를 경험하였음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서 실시한 사후 컨설팅이 어린이집 평가에서 하위 등급을 받은 기관은 뿐만 아니라 상위 등급을 받은 기관의 상시 질 관리 차원에 있어서도 매우 효과적으로 활용될 것으로 보인다.

2. 4차년도 시범사업 특성 및 성과

가. 운영 및 실시상의 어려움

1) 평가연계 컨설팅 홍보 및 모집의 어려움

하위등급 어린이집 모집에서 기관의 참여 독려를 위해 많은 시간이 소요되었으며 기존 하위등급 어린이집으로 보고된 곳 중 이미 폐원을 하였거나 운영의 어려움으로 폐원을 고려하는 곳이 상당수 있었다. 시범사업에 참여를 결정한 후 원장은 개선하려는 의지가 있는 반면, 교사가 변화에 대한 의지를 보이지 않아 원장과 교사 간 갈등을 겪는 과정에서 중도 포기하는 곳, 대표자나 원장이 변경되어 참여를 포기하는 곳이 발생하는 등 시범기관의 모집 및 확보에 어려움을 겪었다.

2) 컨설팅 과정의 어려움

참여기관의 평가연계 CARE 컨설팅에 대한 이해가 부족하였고, 지역별로 교직원들의 특성 차이는 있었으나, 평가연계 CARE 컨설팅 참여의 필요성에 대한 이해가 부족한 상황에서 컨설팅을 진행하는 데에 어려움이 있었다. 외부인이 어린이집

을 방문하는 것을 부담스러워 하는 기관의 특성상 하루를 종일 관찰하는 것에 대한 거부가 있었다. 어린이집 평가와 조직의 관계성에 대한 이해가 부족한 상황에서 과거의 방법을 그대로 답습하는 경우가 많았으며 평가제에 필요한 교육이나 정보만 컨설턴트에게 요구하는 경우가 있었다. 한편 컨설팅 과정에 구체적인 사례가 담기도록 하는 매뉴얼 수정과 문서 간소화에 대한 요구가 있었으며, 컨설팅에 소극적인 하위등급 기관 컨설팅으로 인해 컨설턴트가 어려움을 크게 느꼈다.

나. 평가 등급별 격차 심함

1) 하위등급(C, D 등급) 어린이집 특성

보육교직원의 평가인증, 평가제등에 관한 부정적 인식과 필요성을 느끼지 못하는 경우가 있다. 외부인의 방문을 거부하거나, 방문을 두려워하는 원도 다 수 있다. 보육교직원 간 소통의 부재로 조직의 단합된 모습을 보기 어려웠다. 본인들의 문제점보다 정책에 대한 불만과 예산 부족에 대한 불만사항을 지속적으로 토로하였다. 교직원과 원장 간의 신뢰가 없는 원도 다수 있었다. 원아모집이 잘 되지 않는 원의 경우 업무 분장이 제대로 되지 않아 원장이 1인 3역 이상을 하고 있다. 평가제 CARE 컨설팅에 자발적 참여가 아닌 시군구의 권유에 의해 참여한 기관이 많았다.

보육환경이 열악한 시설이 많아 안전에 취약하고, 안전에 관한 인식의 부족으로 어린이집 환경관리가 주기적으로 필요한 곳이 많았다. 교사의 근무환경 및 교사의 상시 질 관리 미흡으로 컨설팅 과정에서도 교사가 수시로 사직하거나 12시간 이상 근무하는 교사와 원장이 상당 수 있었다. 적절한 교사 선발 과정 없이 개인적인 이해관계(가족끼리 운영하는 기관 예: 엄마-원장, 딸-교사, 언니-주방조리사 등의 형태)로 어린이집을 운영하는 경우가 다수 있었다.

교직원 간의 소통의부재가 많아, 원장과 교직원 간의 소통이 부재하여 생기는 어려움을 핵심행동으로 선택하였고, 원장과 교사들이 생각하는 핵심변화행동의 관점이 다름을 알 수 있었다. 평가인증과 등급에 대한 불만과 평가제 D등급에 대한 심각함에 인식이 없는 기관이 있었으며 정원이 충족된 기관은 특히 평가인증 등급에 연연하지 않았다. 평가제에 관한 학부모들의 인식이 낮아서 저녁 제공, 청결관리 등의 기본적인 돌봄 중심으로 기관을 선택하는 경향을 알 수 있었다.

2) 상위등급(A, B 등급) 어린이집 특성

평가결과 A 등급 어린이집의 교직원은 평가연계 CARE 컨설팅에 적극적으로 임하고, 스스로 변화하려는 원동력을 갖고 있었다. 평가연계 CARE 컨설팅의 장점을 단기간에 습득해 교직원 스스로 핵심변화 행동을 도출하며, 스스로의 문제를 잘 파악하고 있었다. B 등급 어린이집의 원장은 재참여를 신청하거나, 평가 등급에 대한 불만 및 아쉬움을 내포하고 있었다.

특히 운이 따르지 않아 등급이 낮아진 것으로 인식하는 경우가 있는데 B등급의 어린이집은 어쩔 수 없는 물리적 환경에서 감점을 받은 사례가 많아 해당 영역의 점수는 포기하고, 다른 영역을 챙기려 하다 발생한 감점 요인이 있어, 점수에 대한 아쉬움이 많은 편이였다. 컨설팅 의제는 교직원 복지와 관련된 휴게시간, 처우개선 과정 등을 핵심변화행동들을 선택하였다. 교직원 간 단합된 모습을 보이며, 문제해결을 위해 서로 협력하려는 모습을 보였다. 보육교직원이 평가제에 관한 긍정적인 생각들을 하고 있었다. 평가제 CARE 컨설팅에 자발적으로 참여하였는데 평가제 CARE 컨설팅 참여 전 교사들에게 참여 의사를 확인 후 참여 확정을 하였다.

다. 4차년도 시범사업 성과

1) 평가제 사후 지원체계 마련에 일조

평가제 이후 저평가 기관의 어려움 파악 및 지원에 효과적인 평가연계 컨설팅이 저평가 기관 사후 지원 제도로 정착하는 데 활용될 수 있을 것이다. 자발적 동기 수준이 비교적 낮은 저평가 기관의 특성을 반영하여 현장 지원하는 방안을 모색하는 기회가 되었으며 의무 적용 사후지원에 가능한 컨설팅 모형 확립을 위해 컨설팅 과정 매뉴얼 정립과 문서가 간소화되었다. 컨설턴트 서류와 어린이집 서류 최소화에 대한 추가 논의는 필요하다.

평가연계 CARE컨설팅은 평가제 상위등급(A, B 등급) 어린이집의 자발적 질 유지에 도움이 되는 컨설팅 모형이다. 하위등급 기관뿐 아니라 등급에 관계없이 어린이집의 운영에 도움이 되는 효율적인 컨설팅 모형으로 적용이 가능하다. 상위등급(A, B) 어린이집 적용 시 저평가 기관에 비해 동기화가 높고 사후 효과도 높게 나타나 활용도가 높을 것으로 보인다.

2) 어린이집 운영 지원

어린이집 평가연계 컨설팅은 개선이 필요한 부분에 대한 인정과 이해를 돕는 과정으로 인식하도록 하였다. 기관 운영에 적용할 수 있는 성공적 컨설팅 경험 제공으로 원장의 역량을 강화하여야 한다. 기존 컨설팅과 차별화된 컨설팅 과정으로 원장은 어린이집 운영과 관련된 단기, 중·장기 계획 수립과 실행을 직접 경험하도록 하고, 보육교직원 자신의 업무에 대한 중요성 인식하고 스스로 동기화하는 기회를 제공하였다. 평가결과와 연계된 컨설팅 의제와 평가연계 CARE 컨설팅과 관련된 의제를 함께 실행해 보는 경험을 제공하여 어린이집 운영을 지원하였다. 평가제와 관련된 의제는 보육교직원의 추가 업무가 되지 않도록 어린이집 교직원의 고유 업무와 관련된 의제를 선정-실행-평가하였고, CARE와 관련된 장기목표 수행을 위하여 기초단계의 의제로 핵심행동을 도출 및 실행하여, 하위 등급 기관뿐 아니라 등급에 관계없이 어린이집의 운영에 도움이 되는 효율적인 컨설팅 모형으로 적용 가능하도록 지원하였다.

3. 향후 과제

가. 기관 특성에 따른 사후방문지원 모형 적용

1) 하위등급 어린이집

하위등급 기관의 어려움이나 미흡한 점의 개선과 기관 운영에 대한 이해 및 지원이 필요하다. 특히 저평가 어린이집 원장의 특성을 파악하여 개별적인 지원을 해야 한다. 매우 다양한 수준의 원장들에게 부적절한 사례를 적절한 방법으로 예시하여야 한다. 특히 부적절한 말투나 상호작용, 원장으로서의 처신 등에 대해 구체적인 내용이 포함되어야 하며 비슷한 어려움을 겪고 있는 원장과의 소모임을 잘 활용하도록 한다. 개별 어린이집에서 사후컨설팅를 더 받기 원하면 지원하도록 하는 제도를 마련하면 더 큰 효과를 볼 수 있다. 평가결과 관련 N평정 지표 개선을 위한 의제를 우선 선정하여 적용하고, 평가연계 컨설팅 중·장기 계획으로는 원장의 역량 강화를 중심으로 의제를 선정하여 적용한다.

2) 상위등급 어린이집

어린이집 참여자의 동기유발이 컨설팅 효과에 가장 중요하므로 의무적 참여에 대한 고지보다는 참여 이후 이점이나 긍정적 결과를 구체적으로 제시할 필요가 있다. 상위등급 어린이집의 경우에도 평가제 유지 점검과 효과적인 기관 운영 지원을 통해 어린이집의 질 유지를 지원할 필요가 있다. 평가제 질 유지를 위한 점검을 위해 의제를 선정하고 적용하도록 지원하고, CARE 중·장기 계획으로 원장의 건강한 조직운영을 위한 의제 선정 및 적용 과정을 지원한다. 또한 개별 어린이집만의 조직문화를 지원한다.

나. 컨설턴트 관리 방안

1) 공식적인 선발 과정을 통해 컨설턴트 양성 및 질 유지

다양한 경험을 가진 컨설턴트들이 평가연계 CARE컨설팅 모형을 평가제 사후지원으로 효과적으로 활용되기 위해서는 현재까지의 컨설팅 인재의 유지와 체계적인 재교육 과정이 필요하다.

2) 컨설턴트의 질 상향평준화를 위한 사전 교육 체계화와 진행과정 매뉴얼

현장 컨설팅에 도움이 되는 컨설턴트 워크샵의 내실화가 필요하다. 전년도 조직진단 사례를 활용하여 소그룹으로 컨설팅 핵심의제 도출, 진행과정 설계 및 토론 등이 이루어질 수 있어야 한다. 컨설턴트마다 문제에 대해 접근 방식과 컨설팅을 진행하는 방식이 다르므로 컨설턴트 간의 토론을 통해 합의점을 모색해 보는 경험이 중요하다.

3) 수석컨설턴트 업무 매뉴얼 확립

컨설턴트에 따라 컨설팅의 질이 달라짐은 자명하므로 우수한 수석 컨설턴트 확보를 위한 정책적 노력이 필요하고, 수석 컨설턴트의 전문성 향상을 위해 컨설턴트 연차별 교육과정을 개발하여 실행해야 한다. 평가제 실시로 저평가 어린이집 대상의 사후방문지도가 의무화되는 경우 수석컨설턴트가 상근화되어서 컨설팅 담당 업

무를 전담하거나 사후방문지도를 담당할 부서에서 상근직으로 그 역할을 수행하도록 하여야 컨설팅의 효과를 볼 수 있을 것이다.

4) 전담인력 확보로 소통 체계 확보

육아종합지원센터와 컨설턴트 간, 수석컨설턴트와 컨설턴트 간, 컨설턴트와 컨설턴트 간 컨설팅 진행 사례 공유를 위해 카페나 밴드 활용을 활성화하는 방안을 마련한다.

5) 우수한 컨설턴트 확보 및 운영

컨설턴트 직업군에 대한 지위 확보(소속과 역할, 처우 등)가 필요하며 보육의 질 관리 업무에 관여하는 유사 직군 인력 pool에서 지역별 인재 발굴 및 교육을 통해 컨설턴트 양성체계를 마련해야 한다.

다. 지원체계

1) 기관 간 협력체계 구축

지방자치단체(시군구)는 사후 지원 참여에 대한 안내 및 협조 요청을 어린이집으로 발송하거나 어린이집의 사후 지원 결과에 대한 회신을 요청하는 등 관련 업무에 대한 분장과 안내가 요구된다.

한국보육진흥원과 중앙육아종합지원센터는 평가제와 연계된 사후 지원이 잘 이루어질 수 있도록 기관 간 협력이 필수적이다. 원장을 위한 직무 연수 과정으로의 적용도 고려해 볼 수 있으며 우수한 컨설턴트 확보를 위한 정책적 노력이 필요하다.

또한 컨설턴트 직업군에 대한 지위 확보(소속과 역할, 처우 등)를 위해 보육의 질 관리 업무에 관여하는 유사 직군 인력 pool에서 지역별 인재를 발굴 및 교육함으로써 컨설턴트 양성 및 재교육을 할 수 있다. 평가연계 사후 지원을 위한 전담인력 배치가 필요한 상황에서 전담인력-컨설턴트간의 소통을 위한 on-off line 소통 창구가 마련되어야 하며 참여기관에 대한 직간접적인 인센티브를 고려해 볼 필요가 있다.

2) 교직원의 자발적 참여 동기 격려

본 시범사업 대상이 대부분 통합 평가인증에서 C, D 등급을 받은 어린이집이었으며, 평가제에서 C, D 등급 어린이집은 컨설팅(사후방문지원)을 의무적으로 받아야하므로 참여 동기가 낮을 수 밖에 없는 상황이다. 그러므로 대부분 낮은 점수로 인해 위축되어 있고, 자신감이 없으며 소극적인 태도로 임하는 특성을 고려해야 한다.

컨설팅 효과를 높이기 위해서는 기관과 교직원의 자발적 동기유발과 용기를 가질 수 있도록 격려할 수 있는 다양한 방안 모색이 필요하다.

어린이집별로 개선해야 할 부분에 대해 컨설팅 의제를 선정하고 주력함과 동시에 각 어린이집이 나름 갖고 있는 장점이나 강점을 발견해보는 과정이 매우 중요하다. 컨설팅을 받은 결과가 실제적인 혜택으로 연결될 수 있는 다양한 방안 모색이 요구되는데, 일례로 다음 평가 받기 전에 컨설팅을 받을 수 있는 쿠폰 지급, 부모모니터링 면제 등의 방법을 고려해볼 수 있겠다.

3) 참여기관의 개별적 특성 고려

어린이집 유형과 규모에 따라 방법을 차별화해야 한다. 규모가 큰 기관의 경우 조직의 전달체계와 역동성 등을 고려하여 참여를 독려할 수 있는 반면 교직원이 5인 이내인 기관의 경우 교직원 개개인에 중점을 두어야 한다.

4) 적용이 수월한 컨설팅 과정

CARE 컨설팅의 조직진단 체크리스트는 매우 유용한 도구이나 각 항목을 어린이집에 적용해서 이해하는 과정과 개선목표 및 컨설팅 의제의 설정이나 핵심변화행동 찾기를 단기간에 수립·적용하기에는 어려움이 있으므로, 다음의 사항을 고려해야 한다. 어린이집에서 이러한 과정을 이해하고 진행할 수 있도록 충분한 기간을 부여하고, 각 항목에 따라 단기간에 개선 가능한 항목과 시간이 필요한 항목이 있으므로 중단기 목표를 설정하고 개선의 효과를 바로 얻을 수 있는 항목부터 시도하도록 안내하여야 한다. 또한 컨설턴트와의 온 - 오프라인 소통 창구를 마련하여 수시로 상담할 수 있도록 지원한다.

참고문헌

강성희·제경숙·김현주(2017). 어린이집 평가인증 컨설턴트의 컨설팅과정 들여다보기. 생애학회지, 7(3), 55-77.

강현경(2018). 일상적 활동의 창의적 수업 실천 및 컨설팅을 통한 유아교사의 변화. 한국유아교육·보육복지연구, 22(1), 283-311.

김하늘(2017). 어린이집 평가인증사후유지관리에 대한인식 및 요구에 관한 연구. 덕성여자대학교 교육대학권 석사학위논문.

김혜경(2018). 어린이집 평가인증 3차 지표를 경험한 원장과 보육교사의 인식 차이 연구. 동국대학교 교육대학원 석사학위논문.

국지윤(2016). 어린이집 운영관리 컨설팅 모형개발. 전남대학교 대학원 박사학위논문.

교육부(2019). 제 4주기 유치원 평가 중앙연수.

권미경·이미화·조숙인·조미라·윤지연(2018). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구(Ⅲ). 육아정책연구소 연구보고, 2018-32.

권미경·박원순·이규림·박인숙(2017). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구(Ⅱ). 육아정책연구소 연구보고, 2017-32.

권혜진(2019). 보육의 질 관리 체계의 변화와 발전방안. 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나 자료집. 국회의원 남인순·한국보육진흥원·보건복지부, 3-16.

김정신(2019). 보육 서비스 품질 관리를 위한 의무평가제 전화, 그리고 그 다음 과제는? 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나 자료집. 국회의원 남인순·한국보육진흥원·보건복지부, 35-38.

박미영·한미라(2017). 평가인증 3차 시범사업 참여 보육교직원의 평가지표 운영체계와 평가인증 사후유지관리에 대한 인식. 육아지원연구, 12(2), 247-282.

박수경·정미라(2017). 교육과정 실행을 위한 커뮤너티 기반 그룹컨설팅에 참여한 유아교사들의경험. 한국콘텐츠학회논문지, 17(4), 629-644.

박원순·이미화·장명림·박인영(2019). 유치원 평가 개선 및 운영 매뉴얼. 육아정책연구소.

보건복지부(2019). 제3차 중장기 보육 기본계획 (2018-2022) 2019년도 시행계획.

보건복지부·중앙육아종합지원센터(2019). 2018 전국 육아종합지원센터 사업결과보고서.

보건복지부·한국보육진흥원(2019a). 2019 어린이집 평가 매뉴얼.

보건복지부·한국보육진흥원(2019b) 어린이집 평가제 시행에 따른 운영체계 및 지표(안) 공청회.

보건복지부·한국보육진흥원(2019c). 어린이집 평가 매뉴얼 어린이집용.

송근영(2016). 보육과정 컨설팅 교사교육 프로그램이 보육교사의전문성 인식과 상호작용에 미치는 효과 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.

안소영·안지혜·이남정(2016). 어린이집 컨설팅에서 컨설턴트가 경험하는 어려움 및 교사 지원 전략에 관한 연구. 어린이미디어연구,15(3), 209-237.

양기용·김영주·김은정·김준현·이재원·김유리(2015). 수요자 중심 어린이집 평가결과 공개 및 적용방안 연구. 부경대학교 산학협력단 공공정책 연구소.

엄유미(2017). 육아종합지원센터 평가인증 컨설턴트 교육에 대한 컨설턴트의 인식 및 지원 요구. 중앙대학교 교육대학원 석사학위논문.

이미화·박원순·염혜경(2019). KICCE 평가연계 사후컨설팅 교육자료집

임주희(2018). 어린이집 평가인증 컨설턴트의 경험 이야기. 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.

유선영 전홍주(2017). 평가인증 현장방문 컨설팅에 대한 가정어린이집 원장의 경험 및 요구. 한국유아교육·보육복지학회, 21(3), 181-207.

육아정책연구소(2016). 2016년도 KICCE 연차보고서.

육아정책연구소(2017). 2017년도 KICCE 연차보고서.

육아정책연구소(2018). 2018년도 KICCE 연차보고서.

이미정(2019). 어린이집 평가제의 적용과 지속적 발전을 위한 제언

이완정·정선아·권혜진·신나리·손승희·장혜진(2019). 보육서비스 질 제고를 위한 의무평가제 시행 방안 연구. 한국보육진흥원·인하대학교 산학협력단.

이원선(2019). 어린이집 평가제 운영체계 및 평가지표.

이원선·이연주·김윤지 외(2017). 어린이집 평가인증 12년. 한국보육진흥원, 2017-175.

정효정(2016). 보육교직원의 인식과 욕구를 통해 본 교사중심 보육컨설팅 운영 방안. 한국영유아보육학, 101, 245-274.

최윤경·권미경·윤지연(2016). 보육서비스 질 제고를 위한 어린이집 평가 연계 컨설팅 지원방안 연구. 육아정책연구소 연구보고, 2016-33.

한국보육진흥원(2019a). 보육서비스 품질 향상을 위한 과제와 전망 세미나

한국보육진흥원(2019b). 제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 결과. p.20. 내부자료.

【참고 사이트】

국가법령정보센터 영유아보육법 시행령.
http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=208776&efYd=20190625#0000)에서 2019. 6. 24 인출.

한국보육진흥원 홈페이지 평가인증 관련 통계
https://www.kcpi.or.kr/site/hp3/contents/data_n/reference04_2.jsp(2019. 9. 15 인출).

Abstract

Evaluation-based Consulting for Child Care Centers for Quality Improvement of Child Care Services (Ⅳ): Focusing on Comparison of CARE Consultation Effects

Meehwa Lee·Wonsoon Park·HyeKyung Yeom

□ Backgrounds and Purpose of study

- The continuous management systems were needed to improve the service of underqualified childcare centers emerged after Korea Childcare Evaluation (KCE) has been mandatory in 2019.
- "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.
- This year, ECPCC was modified according to the results from three-year experiences. Underqualified childcare centers were main target of the consulting program.

□ Research Method

- Literature review has been done for analysis of the consulting on childcare centers and the materials produced from this project so far since 2016.
- There was industry-academy cooperation between Korea Childcare Promotion Institute, 3 support centers for childcare, and KICCE.

- Advisory council was consisted of childcare professionals, a research cooperation team, and senior consultants.
- Pilot consulting and evaluation has been done for 65 childcare centers with KCE grade C & D. Childcare centers were recruited from Gyeonggi, Incheon, and Chungnam provinces. A follow-up evaluation survey was conducted for 439 childcare center directors, teachers and their consultants who had participated in the pilot program.

□ Results

- Number one consulting topic among the 65 childcare centers was Area #1: Childcare curriculum and interaction (43.1%). Second popular consulting topic was Area #4: Teachers (35.4%) among four evaluation domains.
- Target behaviors to be changed were different between directors and teachers. Number one target behavior for directors was “to motivate and give feedbacks” (66.7%) in empowerment domain while number one for teachers was “to provide and prepare resources and environments" (47.6%) 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.
  Less qualified childcare centers and home childcare centers showed higher behavior changes even though higher quality childcare centers reported high behavior changes too.

□ Policy Suggestion

- ECPCC is effective for both high- and low-quality childcare centers, but low-quality childcare centers are more 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.

□ 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. In addition, it's better to make it mandatory.
- Individual characteristics of participants should be considered.

부록

부록 1. 평가연계 사후컨설팅의 실제

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

[그림 부록 1-1] 컨설팅 단계별 주요활동 및 서식

준비컨설팅	**주요 활동**	- 어린이집 컨설팅 신청 및 사전 조직진단 실시
	서식	〈서식 어린이집1〉 평가연계 사후컨설팅 신청서 〈서식 어린이집2〉 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist) 〈서식 컨설턴트1〉 진단 보고서
1차 방문컨설팅	**주요 활동**	- 현재상태 분석(〈참고자료2〉 CARE기반 현재상태 진단용 작업지) - CARE기반 목표도출 및 핵심변화행동 도출 - 평가인증 결과 점검 및 개선 계획 수립
	서식	〈서식 어린이집2〉 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist) (사전개별 응답 인쇄하여 배포)
어린이집 실천	**주요 활동**	- 핵심변화행동 실천 및 기록
	서식	〈서식 컨설턴트1〉 진단 보고서 〈서식 어린이집6-1〉 컨설팅 전/후 평가-원장용 〈서식 어린이집6-1〉 컨설팅 전/후 평가-교사용
2차 방문컨설팅	**주요 활동**	- 핵심변화행동 실천 점검
	서식	〈서식 컨설턴트2〉 핵심변화행동 도출작업지

어린이집 실천	**주요 활동**	- 핵심변화행동 실천 및 기록
	서식	〈서식 어린이집3-1〉핵심변화행동 기록지 원장용 〈서식 어린이집3-2〉핵심변화행동 기록지 교사용 〈서식 컨설턴트3〉2차 방문컨설팅 결과 보고서(제출)
3차 소집단컨설팅	**주요 활동**	- 목표 달성 확인 - CARE기반 새로운 개선목표 도출 및 핵심변화행동 도출
	서식	〈서식 어린이집2〉 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist) 〈서식 어린이집4〉 어린이집의 추가 목표 설정 〈서식 컨설턴트4〉 3차 소집단 컨설팅 결과보고서(제출)
어린이집 실천	**주요 활동**	- 핵심변화행동 실천 및 기록
	서식	〈서식 어린이집2〉 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist) (온라인) 〈서식 어린이집3-1〉핵심변화행동 기록지 원장용 〈서식 어린이집3-2〉핵심변화행동 기록지 교사용 〈서식 어린이집6-1〉 컨설팅 전/후 평가-원장용 〈서식 어린이집6-1〉 컨설팅 전/후 평가-교사용
종합컨설팅	**주요 활동**	- 컨설팅 종료 및 최종보고서 작성
	서식	〈서식 어린이집5〉 컨설팅 만족도 조사(온라인) 어린이집 대상 (원장과 참석 교사는 보고회에서 실시, 나머지 교사는 온라인 실시) 〈서식 컨설턴트5〉 컨설팅 만족도 조사(온라인) 컨설턴트 대상

1. 준비컨설팅

〈표 부록 1-1〉 준비컨설팅 내용 및 관련서식

주요활동	내용	관련서식
컨설팅 안내	- 평가연계 사후컨설팅 참여어린이집을 대상으로 컨설팅의 방법과 절차 안내 - 참여자가 CARE 조직진단 체크리스트를 해보도록 안내	서식 어린이집 2. CARE 조직진단 체크리스트
어린이집 현황파악	- 컨설팅 대상 기관의 요구와 제반 역량 상태 파악.	서식 어린이집 1. 평가연계 사후컨설팅 신청서, 평가인증결과보고서, 상호확인서

2. 1차 방문컨설팅

〈표 부록 1-2〉 1차 방문컨설팅 내용 및 관련서식

주요활동	내용	관련서식
일정안내	1. 인사 나누기 2. 사전신청서 확인 및 일정 안내 - 1차 방문(하루)의 일정 안내 - 추후 일정(2차 방문, 소집단) 협의 3. 원장 또는 중간관리자 면담 - 평가인증 상호확인서 확인 및 컨설팅이 필요하다고 느끼는 영역에 대해 의견 나누기	서식 어린이집1 평가인증결과 통보서 상호확인서
평가연계 결과 컨설팅	1. 평가인증지표와 관련된 컨설팅 - 평가인증 상호확인서를 토대로 'N' 평정 컨설팅 - 현장 관찰 - 문서 검토 ***필요한 경우 사진 수집 2. 평가인증 지표와 관련된 개선점 논의 - 개선이 필요한 부분 - 개선 방법 및 개선 완료 시점	서식 어린이집2 서식 어린이집6-1 서식 어린이집6-2 서식 참고자료1 서식 참고자료2
면담 및 조직진단	1. 개별 및 소그룹 면담 - 개선이 필요한(어려움을 느끼는) 부분 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 부분을 토대로 CARE조직진단 체크리스트 작성하기 4. 개선이 필요한 부분과 관련된 목표 예시 제안, 예시 목표 2차 방문 전까지 함께 고민해 보기	
마무리 및 추후과정 안내	1. 1차 방문에 대한 마무리 2. 2차 방문 일정 협의 (오후 3시간/가령, 13시~16시, 15시~18시 등)	

부록 2. 평가연계 사후컨설팅 관련 서식

〈표 부록 2-1〉 서식 어린이집 1: 평가연계 사후컨설팅 신청서

• 어린이집	• 컨설팅 신청서(본서식)와 평가인증 결과보고서, 상호확인서를 육아종합지원센터에 제출
• 육아종합지원센터	• 접수된 서류를 사전컨설팅 설명회 이전에 수석컨설턴트에게 제공
• 수석컨설턴트	• 컨설턴트에게 컨설팅 어린이집을 배정하고 배정된 어린이집 서류를 제공
☑ 제출용	컨설턴트는 컨설팅 종료 후 수석컨설턴트에게 제출

<table>
<tr><td>어린이집명</td><td colspan="3">A어린이집</td><td>원장명</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>어린이집 주소</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>어린이집
연락처</td><td colspan="3"></td><td>어린이집
이메일</td><td colspan="3">@</td></tr>
<tr><td>설립유형</td><td colspan="6">☐ 국·공립 ☐ 사회복지법인 ☐ 법인·단체 등 ☐ 민간 ☐ 가정 ☐ 직장
☐ 협동</td></tr>
<tr><td rowspan="3">어린이집 규모
(신청일 현재)</td><td>정원/현원</td><td colspan="2">정원 17 명
현원 17 명</td><td>보육교직원수</td><td colspan="2">원장: 1 명, 원감: 명
주임: 명, 담임교사: 3 명</td></tr>
<tr><td rowspan="2">반 구성</td><td>0세 2 개반</td><td>1세 1 개반</td><td>2세 1 개반</td><td>3세 개반</td></tr>
<tr><td>4세 개반</td><td>5세 개반</td><td colspan="2">혼합반 세 개반</td></tr>
<tr><td rowspan="2">컨설팅
의뢰 영역</td><td colspan="6">(평가인증 결과 중 낮은 점수를 부여 받았거나 컨설팅이 필요하다고 생각하는 영역을 1가지 이상 표기해 주세요)
■ 보육과정 및 상호작용 ☐ 보육환경 및 운영관리 ☐ 건강·안전 ☐ 교직원</td></tr>
<tr><td colspan="6">평가인증 영역 이외에 컨설팅이 필요한 부분이 있습니까? 구체적으로 기재하여 주십시오.
☐</td></tr>
<tr><td>개인정보 동의</td><td colspan="6">컨설팅을 위해 〈개인정보보호법〉 제15조 제1항 제1호에 따라 본 개인정보 수집 및 이용에 동의합니다.
■ 예 ☐ 아니오</td></tr>
<tr><td colspan="7">위와 같이 본 원은 평가인증 결과 연계 컨설팅 시범사업 참여를 신청합니다.

2019년 월 일

신청자: 원 장 (인)

육아정책연구소·○○○○육아종합지원센터 귀중</td></tr>
</table>

〈표 부록 2-2〉 참고자료 1: 문제분석 및 개선목표 설정을 위한 작업지

• 컨설턴트	1차 방문 시 평가결과 컨설팅을 할 때 거론된 내용을 컨설턴트가 주요 용어 중심으로 간략 메모하는데 사용함. 이 서식은 조직진단보고서를 작성할 때, 2차 방문 시 컨설팅의 제 1을 설정할 때, 그리고 컨설팅 종결 후 결과보고서 작성 시 계속 활용될 수 있음.
☑ **작업용**	컨설턴트가 수기로 메모한 형태로 사용

N평정 받은 항목	문제발생 원인	해결과제
1-2-3 바깥놀이 운영 : 실외활동 실행기록(00월00일~00월00일)이 없음.		
1-6-1 영유아의 행동 객관적 관찰 기록 : 00월 관찰기록 0명이 누락됨.		
1-6-4 보육과정 운영 평가, 그 결과의 반영 : 보육과정 평가결과를 다음 계획안에 반영한 내용 없음.	* 원장 – 보육기록물의 관리와 점검의 중요성에 대한 원장의 인식 부족 * 교사 – 몇의 교직원들이 보육일지 기록을 수행하기 위해 필요한 실제적 기술이 부족한 상태	보육일지 누락 방지 및 기록의 충실화 방안
1-7-1 특별활동 운영 : 0~1세반 3명 중 2명 특별활동에 참여하고 있으나 참여하지 않는 원아를 위한 프로그램 실행기록 없음.		
2-1-3 실내시설 및 설비 : ○○반 유아들이 성인용 변기를 사용하고 있으나 보조발판이 세면대에만 있음.		
2-1-5 비품과 자료의 보관 및 정리 : 별도의 보관 장소 중 한 곳은 자료가 분류되지 않고 쌓여 있음.	* 원장 – 주기적인 피드백과 개선된 결과에 대한 확인은 하지 않고 있음. * 교사 – 자료실을 정리하자고는 했지만, 어떤 순서와 절차에 의해 해야 하는지 서로 이야기를 나누지 않았음.	효율적 자료 관리
2-3-3 신입 영유아 적응 지원 : 중간 입소 원아 1명의 부모 오리엔테이션 기록이 없음.		
3-2-1 영양의 균형을 고려한 급.간식 제공 : △과 □에 알레르기 질환을 가진 원아 있으나 대체음식이 제공된 기록 없음.		
3-3-1 청결한 위생습관 실천 : 기저귀 갈기 전 손 씻기가 관찰되지 않음.	* 원장-교사 청결관리 행동에 대한 피드백 부족 * 교사-위생 및 청결관리 업무 절차의 중요성 인식 부족	청결의 습관화
4-1-3 정기적인 교사회의 의견 수렴 : 교직원의 의견이 반영된 사례가 보고되지 않음.	* 원장-보육교직원간 대인관계 및 교류가 어린이집 운영에 미치는 중요성 인식 부족 * 교사-원활한 의사소통을 위한 지식 및 기술 부족	원활한 의사소통
4-1-4 2년 이상 근속한 교사 : 교사 3명 중 2년 이상 근속 교사가 없음.		

〈표 부록 2-3〉 참고자료 2: CARE 기반 현재 상태 진단용 작업지

• 컨설턴트	1차 방문 시 평가연계 사후컨설팅을 위해 관찰 및 문서를 살펴볼 때, 조직진단을 위해 구성원과 개별면담을 할 때 컨설턴트가 주요 용어 중심으로 간략 메모하는데 사용함. 이 서식은 조직진단보고서를 작성할 때, 2차 방문 시 컨설팅의제 1과 2를 설정할 때, 그리고 컨설팅 종결 후 결과보고서 작성 시 계속 활용될 수 있음.
☑ 작업용	컨설턴트가 수기로 메모한 형태로 사용

CARE 진단요인	점검 내용		
	개별 면담	**문서 검토**	**환경 관찰**
Common Value (가치공유) - 구성원 간 비전과 가치 공유 - 구성원 각자의 역할 이해 - 보호자와 가치 공유 - 목표 및 성취정도 평가 및 모니터링	* 원장 - 숲교육에 대한 가치 공유가 잘 되고 있다고 느낌. - 아이들의 창의(사고력) 확장 될 수 있는 경험의 기회가 숲교육과정에서 많이 제공되었으면 함. - 보육프로그램 적용에 필요한 교재교구 정리가 잘 되었으면 함. - 기본생활습관지도는 지속적으로 중점을 두었으면 함. *교사1 - 자연체험 중요성과 좋은 교육적 효과를 많이 느낌. *교사2 - 취업할 때는 숲어린이집인지 모르고 지원을 하였는데 근무하면서 프로그램이 좋다고 느낌.	- 운영안내서 숲교육에 대한 보육철학을 담은 교육프로그램을 운영하고 있음.	- 주변이 산과 들인 곳에 위치하고 있어서 숲 교육기관으로 적합함. - 어린이집 뒤에 텃밭을 가꾸고 있음. - 보육실에 손 씻기 매뉴얼을 부착하였다고 보고함.
Ability (역량) - 업무수행 관련 지식 - 업무 수행 관련 기술 - 실행능력 - 대인관계 기술	*원장 - 교육프로그램 운영 시 유아교육전공자와 비전공자의 차이가 큼. - 업무수행관련 지식이나 기술이 부족한 교사의 경우 피드백을 제공해도 행동에 대한 수정이나 문서의 수정이 잘 안 되는 경우가 종종 있음. 지식과 관리능력 향상을 위해 스스로 노력했으면 좋겠다고 생각함. *주임 - 중간관리자를 위한 교육에 참여하고 싶음. *교사1 - 교사-유아 상호작용에서 어려움을 느낌. *교사2 - 유아-유아의 갈등상황이 있을 때 지도에 어려움을 느낌. - 보육일지는 매일 쓰려고 노력하고 있는데 복사해서 붙이기를 하다보면 실행기록이 누락되기도 함.	- 원내 교수학습과 상호작용에 관련된 장학을 위한 매뉴얼은 별도로 마련되어 있지 않음. - 보육일지 영아반 일지기록은 대부분 실행을 간단하게 기록하고 있으며 평가와 반영이 부족함.	- 유아반 상호작용 관찰시 교사-유아간 상호작용은 잘 이루어지고 있으나 유아-유아 또래간 상호작용에 대한 지원이 관찰되지 않음. - 교사가 준비한 돋보기와 채집통을 활용한 산책활동은 잘 이루어졌으나 개미에 관심을 보이는 유아의 관심과 흥미를 반영한 교수학습 지원은 관찰되지 않음.

CARE 진단요인	점검 내용		
	개별 면담	문서 검토	환경 관찰
	- 계획된 활동은 잘 실행되는데 확장을 위한 질문에 어려움을 느낌.		
Resource (자원) - 근무환경 - 보육과정 필요자료 - 업무분장 기준 - 업무처리 지침 매뉴얼	*원장 - 업무분장은 교직원회의를 통해서 결정하고 있으며 업무분장이 잘 되어있다고 생각함. *주임 - 자료실을 정리하자고 이야기는 했으나, 차량지도나 기타 업무를 하다보면 좀처럼 교사들이 시간내서 자료실 정리하기가 어려워 미루고 있었음. *교사(만5세반) - 평상시에는 괜찮음. 만5세반이라 행사가 많음. 행사 준비와 진행과정에서 시간과 인력이 부족하다고 느낌.	- 교사회의록 교직원 회의가 정기적으로 이루어지고 있으며 회의 내용에 대한 기록도 잘 되어있음. - 업무분장이 구체적으로 잘 되어 있으나 자료실은 공동구역으로 별도의 업무분장을 하지 않음. - 자료실 관련 관리대장 및 매뉴얼이 없음	- 교직원의 업무수행에 필요한 기자재와 안전과 관련된 비품과 시설 설비가 잘 되어 있음. - 교재교구와 비품간의 구분이 명확하지 않고 업무 분장이 되어 있지 않음. - 활동자료의 수와 양은 풍부하나 정리가 잘 되어있지 않고 한쪽에 쌓여있는 자료들이 있음. - 현재 자주 사용하지 않는 교구에 대한 정비가 필요해보임. - 보육실에 비치된 손 씻기 매뉴얼에 따른 손 씻기가 매번 관찰됨.
Empowerment (동기부여) - 업무수행 기준제시 - 참관, 면담을 통한 피드백 - 문서점검을 통한 피드백 - 인센티브	*원장 - 동기부여는 모든 교직원들에게 고르게 주려고 노력하고 있음. - 매년 성과가 많은 한 두 명의 교사에게 격려금 전달하고 있음. - 연말에는 전체 교사를 위한 인센티브를 계획해서 주고 있음. - 전체종사가 18명인데 전체 회식이 어려움. 최근에는 반별로 회식을 할 수 있도록 지원하고 있음. - 현재 업무에 대한 수행여부만 확인하고 있음. 주기적인 피드백과 개선된 결과에 대한 확인은 하지 않고 있음. *주임교사 - 모든 교사에게 동기부여를 해 주고 계셔서 감사함이 큼. *교사1 - 현재 인센티브로 조기퇴근(개별업무를 모두 마쳤을 경우 5시30분 퇴근)을 실시하고 있어서 만족함. *교사2 - 처우개선이나 다양한 인센티브는 많이 받고 있다고 느낌. - 평상시 업무과정에서 잘 하는 부분에 대한 격려와 칭찬을 많이 해주셨으면 함.		

〈표 부록 2-4〉 서식 어린이집 2: 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트(CARE checklist)

	사전검사	• 사전설명 컨설팅 때 원장, 책임교사가 작성 연습 • 1차 방문시 모든 교직원에게 배부하여 실시 • 조직진단보고서 작성을 위해 활용
	사후검사	• 3차 -소집단 컨설팅 때 작성 • 책임교사가 나머지 교사에게 전달 → 전체 교사 작성

• 진단일시: 년 월 일 • 기관명: • 응답자 이름 :

• 응답자 구분: □ 원장 □ 원감 □ 교사

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

전혀 그렇지 않다 ---------- 보통이다 ---------- 매우 그렇다

1	2	3	4	5

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

CARE 조직진단기 - 사용방법

① 〈서식 2-온라인〉 어린이집 CARE 조직진단 체크리스트 입력된 데이터 자료



응답자	마지막 수정 날짜	지역	어린이집 이름	응답자 구분	c1	c2	c3	a1	a2	a3	r1	r2	r3	e1	e2	e3
6240047289	2017-06-12 7:51:00	서울	A어린이집	원장	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
6228946348	2017-06-05 15:06:00	서울	A어린이집	교사	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5
6229016776	2017-06-05 16:25:00	서울	A어린이집	교사	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5
6327328557	2017-08-07 12:48:00	서울	A어린이집	교사	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3

② 위 데이터를 조직 진단기-응답기에 붙여넣기

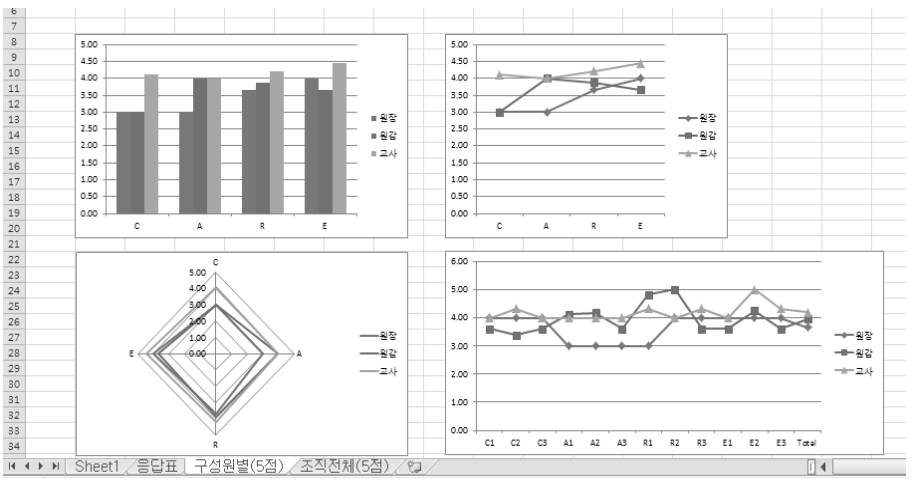


<CARE 구성원 응답표>

직급	이름	문항별 점수												구성요소별 점수				총점	총점평균
		공유된 비전 및 가치			역량			자원			동기부여			C	A	R	E		
원장		4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	12	9	11	12	44	11.00
원감		3	3	4	5	4	3	5	3	3	4	3	3	10	12	11	10	43	10.75
교사1		5	5	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	14	9	10	14	47	11.75
교사2		3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	10	15	13	14	52	13.00
교사3		4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	13	12	15	12	52	13.00
교사4																			
교사5																			
교사6																			
교사7																			
평균		3.80	4.00	4.00	4.00	3.80	3.60	3.80	4.20	4.00	3.80	4.60	4.00	11.80	11.40	12.00	12.40	47.60	11.90
표준편차		0.84	0.71	0.71	1.00	0.84	0.89	1.10	0.84	0.71	0.45	0.55	1.00	1.79	2.51	2.00	1.67	4.28	1.07

원감급의 관리자가 없을 경우 (원감 없는 유형 엑셀) 사용
데이터 값에 0을 넣으면 평균, 표준편차 값에 영향을 주기 때문

③ 조직전체5점, 구성원별5점 그래프 사전진단보고서에 붙여서 사용하기



3. 2차 방문컨설팅

주요활동	내용	관련 서식
인사 및 일정안내	1. 인사 나누기 2. 조직진단결과서 안내 및 일정 안내 3. 평가결과 컨설팅 - 평가인증 'N' 평정 지표 컨설팅 후 개선된 부분 확인 - 추가로 개선이 필요한 부분 안내	서식 컨설턴트1 준비
보육교 직원과의 협의	1. 조직진단 결과 안내 2. 어린이집이 해결해야 할 문제 및 개선목표 설정 안내 - 다음 평가 준비를 위해 해결해야 할 문제와 개선목표를 시기별로 모아봄 3. 컨설팅 목표 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 - 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' 4. 핵심행동 실행 과정 협의 - 핵심행동 실행 기간 : 4주~6주 - 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	서식 참고자료3 서식 컨설턴트 2 서식 컨설턴트 3 서식 어린이집3-1, 서식 어린이집3-2
마무리 및 추후과정 안내	1. 2차 방문에 대한 마무리 2. 3차 소집단 일정 안내	

〈표 부록 2-5〉 서식 컨설턴트 1: 진단 보고서

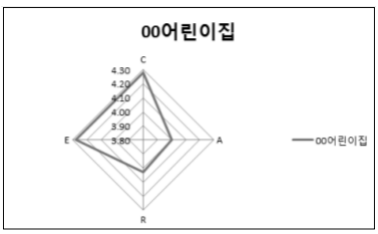
• 컨설턴트는 2차 방문 이전까지 컨설팅 대상 어린이집에 대한 사전정보를 검토, 기관 현황을 파악. • 효과적인 컨설팅 계획을 수립하고, 2차 방문에서 주력해야 할 개선방향을 결정한다		
기관 현황 파악을 위한 검토 자료	육아종합지원센터	컨설팅 신청서, 평가인증 결과통보서, 상호확인서를 수석에게 제공
	수석컨설턴트	CARE 조직진단 체크리스트 데이터 컨설턴트에게 제공
	컨설턴트	조직진단기에 데이터를 입력하여 결과분석
☑ 제출용	2차-방문 전 파일을 수석컨설턴트에게 제출 (파일명: 00어린이집 사전진단보고서)	

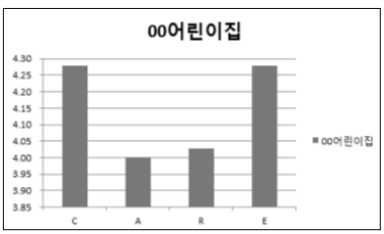
진단 보고서							
1) 기관 현황 개요			작성방법 : 서식 어린이집 1- 컨설팅 신청서 참조하여 작성				
기관명	00어린이집						
설립유형	☐ 국·공립 ☐ 사회복지법인 ☐ 법인·단체 등 ☐ 민간 ■ 가정 ☐ 직장 ☐ 협동						
위치	_____시 _____구						
어린이집 규모 (신청일 현재)	정원/현원	정원 17 명 현원 17 명		보육교직원수	원장: 1 명, 원감: _____명 주임: _____명, 담임교사: 3 명		
	반 구성	0세 2 개반		1세 1 개반	2세 1 개반	3세 개반	
		4세 _____개반		5세 _____개반	혼합반 세 개반		
2) 컨설팅 신청영역			작성방법 : 서식 어린이집 1- 어린이집 컨설팅 신청서 참조하여 작성				
■ 보육과정 및 상호작용 ☐ 보육환경 및 운영관리 ☐ 건강·안전 ☐ 교직원 ☐ 기타							
3) 평가인증결과 분석			작성방법: 평가인증결과 통보서, 상호확인서를 참조하여 작성				
평가지표	(차)평가인증 결과						
기관등급	☐ A등급 ☐ B등급 ■ C등급 ☐ D등급						
평가영역	■ 보육과정 및 상호작용		☐ 보육환경 및 운영관리		☐ 건강·안전		☐ 교직원
평가등급 ☐ **우수**							
평가등급 ☐ **적합**							
평가등급 ■ **개선필요**	1-6-4. 보육과정 운영에 대한 평가 및 결과 반영						
4) 조직진단 CARE 분석							
참여자	■ 원장 ☐ 원감 ■ 교사 (교사참여자 수 : / 총 ☐ 인)						
작성방법: • 서식 어린이집 2: 교사, 원장이 입력한 자료를 수석컨설턴트로 부터 받기 • 조직진단기에 데이터 입력 또는 붙여넣기(원감 유무에 따라 파일 구분) • 구성원별(5점), 조직전체(5점)의 그래프를 아래 분석지에 붙여 넣고 분석하기							

▮종합

① 어린이집 전체 (작성방법: CARE 조직진단가-영역별 각 5점) 그래프(막대, 꺾은선, 방사형) 3가지 중 선택하여 붙여넣기	분석내용 작성방법: 그래프의 점수를 서식2의 점수척도표를 토대로 분석 ■ 매우많은개선이필요 X<1.50 ■ 많은개선이필요 1.50≤X<2.50 ■ 조금개선이필요 2.50≤X<3.50 ■ 아주약간의개선이필요 3.50≤X<4.50 ■ 개선이필요없다. 4.50≤X

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



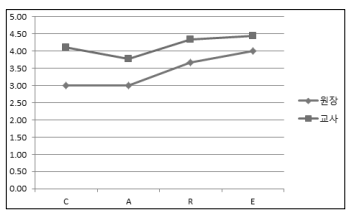


■ C : 보육철학, 이념 등 보육에 대한 가치와 비전의 공유 및 적용 영역의 점수는 4.08점으로 아주 약간의 개선이 필요함을 나타냄.
■ A : 보육관련 전문지식, 문제해결능력, 대인관계 능력 등 역량 측면에서의 점수는 3.58점으로 아주 약간의 개선이 필요함을 나타냄.
■ R : 근무환경, 기자재 및 교재교구, 조직문화 등자원 영역에서의 점수는 4.17 점으로 아주 약간의 개선이 필요함을 나타냄.
■ E : 보육 교직원들에게 명확한 업무지시, 피드백, 인센티브 등 동기부여를 하는데 있어서는 4.33점으로 아주 약간의 개선이 필요함을 나타냄.

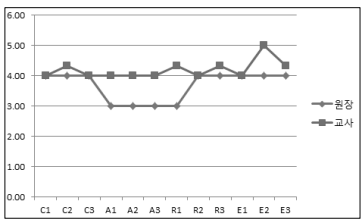
C,A,R,E 모든 영역에서 원장과 보육교직원들은 아주 약간의 개선이 필요함을 나타내고 있으며, 그중에서 A영역에 대한 점수가 C,R,E에 비해 상대적으로 낮은 점수를 보고하고 있음.

▮세부자료

① 직책별*영역별 (작성방법: care 조직진단지 –구성원별(영역별 각5점) 그래프(3가지중 선택하여) 붙여넣기	분석내용



■ C영역에서 원장은 3점으로 조금 개선이 필요하다, 교사는 4.11점으로 아주 약간의 개선이 필요한 것으로 응답하고 있으며, 전반적으로 원장, 교사 모두 높은 수준으로 평가하고 있으나 약간의 편차를 나타냄.
■ A영역에서 원장은 3점으로 조금 개선이 필요하다, 교사는 3.78점으로 아주 약간의 개선이 필요한 것으로 응답하고 있음. 전반적으로 원장, 교사 모두 높은 수준으로 평가하고 있으나 약간의 편차를 나타냄.
■ R영역에서 원장은 3.67점, 교사는 4.33점으로 원장, 교사 모두 아주 약간의 개선이 필요하다는 응답을 하고 있으며 일치되는 평가를 나타냄.
■ E영역에서 원장은 4점, 교사는 4.44점으로 원장 교사 모두 아주 약간의 개선이 필요하다는 응답을 하고 있으며 일치되는 평가를 나타냄.

② 직책별*문항별 *(optional)* (작성방법: care 조직진단지 –구성원별(5점) 그래프 문항에 대한 그래프 붙여넣기	분석내용 *(optional)*
	직책별* 문항별로 살펴보면 ■ C, R, E영역은 원장과 교사 모두 전반적으로 높은 수준으로 평가하고 있으며, 아주 약간의 개선이 필요하다고 일치되는 평가를 나타냄. ■ A : 원장과 교사 모두 보육교직원이 보육업무를 수행하는데 필요한 전문지식, 문제해결능력, 대인관계능력등의 역량에 있어 아주 약간의 개선이 필요한 것으로 응답하고 있으며, 약간의 편차를 나타냄.

5)종합검토 및 컨설팅 주력 방향 계획	
어린이집 컨설팅 의뢰 영역 및 컨설팅 주력방향	서식 어린이집 1. 컨설팅 신청서 컨설팅 의뢰 영역 참조하여 작성 어린이집에서는 보육과정 및 상호작용영역에 대해 컨설팅을 의뢰하였으며 CARE 영역중 어떠한 부분이 원인으로 작용하고 있는지 면담, 관찰, 문서검토를 통해 살펴볼 필요가 있겠음 C-컨설팅 의뢰영역에 대한 필요성, 이념 등이 공유되고 보육과정이나 프로그램에 잘 적용되고 있는가? A-컨설팅 의뢰영역과 관련된 전문지식, 문제해결능력, 대인관계능력은 어떠한가? R-컨설팅 의뢰영역과 관련된 근무환경, 기자재 및 교재교구, 그리고 조직문화는 어떠한가? E-컨설팅 의뢰영역에 대한 원장의 명확한 사전업무 지시, 주기적인 점검 및 피드백, 인센티브는 어떠한가?
평가인증 결과자료 검토분석 및 컨설팅 주력방향	평가인증 결과 통보서를 참조하여 작성 C 등급으로 인증 통과. 평가영역중 보육과정 및 상호작용영역에서 개선 필요가 나타남 개선필요 세부항목(평가항목): 1-2-3. 바깥놀이 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다. 1-6-4. 보육과정 운영에 대한 평가를 실시하고, 그 결과를 다음 계획안에 반영한다. 평가인증 결과를 토대로 CARE 영역 중 어떠한 부분이 원인으로 작용하고 있는지 면담, 관찰, 문서검토를 통해 살펴볼 필요가 있겠음 C-컨설팅 의뢰영역에 대한 필요성, 이념 등이 공유되고 보육과정이나 프로그램에 잘 적용되고 있는가? A-컨설팅 의뢰영역과 관련된 전문지식, 문제해결능력, 대인관계능력은 어떠한가? R-컨설팅 의뢰영역과 관련된 근무환경, 기자재 및 교재교구, 그리고 조직문화는 어떠한가? E-컨설팅 의뢰영역에 대한 원장의 명확한 사전업무 지시, 주기적인 점검 및 피드백, 인센티브는 어떠한가? 교사회의에서 격려 및 칭찬과 다양한 방식의 피드백등은 잘 이루어지고 있으나, 보육과정 운영에 대한 이해와 평가, 결과를 반영하는 과정에 대해 부족한 측면이 있음. - 1차 방문 시 이를 염두에 둘 필요가 있겠음.
CARE 진단분석 및 컨설팅 주력방향	서식 어린이집1, 서식 컨설턴트1을 참조하여 작성 C,A,R,E 모든 영역에서 원장과 보육교직원들은 아주 약간의 개선이 필요함을 나타내고 있으며, 그 중에서 A영역에 대한 점수가 C,R,E에 비해 상대적으로 낮은 점수를 보고하고 있음. 원장과 교사 모두 보육교직원이 보육업무를 수행하는데 필요한 전문지식, 문제해결능력, 대인관계능력등의 역량에 있어 아주 약간의 개선이 필요한 것으로 응답하고 있으며, 문항별 약간의 편차를 나타냄. 세부적인 편차를 보이고 있는 A영역에 대해 점검해 볼 필요성이 있음. - 표준보육과정/누리과정의 이해, 계획, 수립, 실행, 평가단계로 실행하고 있는지 점검 - 영유아 교수방법 및 상호작용등이 일지 실행 및 평가로 연결되어있는지 검토 - 보육일지 기록과 점검에 대한 체계적인 점검 방법의 실시 여부 및 이에 대한 관리체계 점검 - 체계적인 보육일지 기록과 점검에 대한 방법이 수립되어 있는지 검토

〈표 부록 2-6〉 참고자료3: 어린이집의 당면 문제와 개선목표 설정

• 컨설턴트는 2차 방문 시 조직진단결과를 안내하고, 1차 방문 시 논의된 개선목표를 바탕으로 어린이집이 개선목표로 합의한 내용을 도출한다. • 보육교직원과의 회의 시 포스트잇을 사용하여 붙인 후 나중에 간략한 서식으로 작성할 수 있다.	
작성방법	컨설턴트가 1차 방문 시 메모한 자료를 바탕으로 보육교직원 논의를 통해 수정, 작성한다.
☑ **제출용**	2차 방문 후 수석컨설턴트에게 제출

1차 방문 시 논의된 목표들	오늘 논의하여 어느 정도 합의된 목표들	비고
√	√	
√	√	
√	√	
√	√	
√	√	

*** 영역별 컨설팅 목표 및 핵심변화 행동 예시**

영역	목표	원장 핵심변화행동	교사 핵심변화행동
1. 보육과정 및 상호작용 영역	보육일지 누락 방지 및 기록의 충실화 방안		
	보육일지 기록 및 관리 체계 구축방안	각 반의 보육일지를 일주일에 1회 이상 확인하기	매일 보육일지 작성하기
	보육일지에 관한 전문지식 강화	보육일지 분석 및 효율적인 일지작성 피드백	일지 개선 및 적용사례 공유하기
2. 보육환경 및 운영관리 영역	효율적 자료 관리		
	자료실 정기적으로 점검하기	주 1회 정기적으로 자료실과 자료관리대장 점검	주 1회(금요일) 사용을 마친 자료 정리하고 자료 관리대장에 기록하기
	보육교직원간 건설적 피드백 전달과 반영하기	자료실 점검 후 건설적 피드백하기/개선된 결과 교사회의에서 격려 및 칭찬하기	피드백을 반영하여 개선하고 개선된 내용 교사회의에서 공유하기
3. 건강·안전 영역	청결의 습관화		
	교직원의 손 씻기 습관화하기	교사들이 손 씻기를 잊지 않도록 매일 아침 교사에게 '손 씻기 잘하자'라고 외치기	평가인증 지표에서 손을 씻어야 할 때를 숙지하여 매일 생활화하기
	어린이집의 위생, 청결관리 업무운영방침 계획수립	원장의 위생, 청결관리 업무에 관한 운영방침을 게시판을 통해 공유하기	게시판을 통해 공유된 위생, 청결관리 업무 운영방침 적용하기
4. 교직원 영역	원활한 의사소통		
	교사회의전 안건(의견) 제안과 수렴의 통로로 게시판 활용하기	주 1회(매주 금요일) 게시판에 기록된 학급별, 직급별, 의견(안건) 수렴하기	주 1회 이상 게시판에 교사회의 안건 제안하기
	보육교직원간 긍정적 메시지 전달하기	하루에 한 번 이상 교직원에게 긍정적 메시지(칭찬/격려) 전달하기	하루에 한 번 이상 어린이집 구성원에게 긍정적 메시지(칭찬/격려)하기

〈표 부록 2-7〉 서식 컨설턴트 2: 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출 작업지

• 구성원과의 회의를 거쳐 의제 두 가지와 핵심변화행동을 도출한다.	
☑ **제출용**	• 어린이집 방문 시 사용하는 작업지이므로 자유롭게 작성 및 활용한다. • 2차 방문 후 문서화 하여 수석컨설턴트에게 제출한다.

1) 평가결과와 관련된 목표

컨설팅목표 도출 및 합의 과정	
어린이집 명	어린이집
컨설팅목표 I	보육일지 기록 및 관리체계 구축방안

원장 핵심변화행동	⇨ ⇦	**보육교직원 핵심변화 행동**	⇨ ⇦	**변화된 결과 (정적 강화)**	⇨	**목표 상태**
핵심변화행동1 각 반의 보육일지를 일주일에 1회 이상 확인하기		핵심변화행동1 매일 보육일지 작성하기		보육일지 기록을 위한 교사의 기술적 능력이 향상됨 보육일지 누락 방지와 기록에 대한 모니터링 체계 확립		보육일지 기록이 충실화 됨

2) 조직문화와 관련된 중장기 목표

컨설팅목표 도출 및 합의 과정	
어린이집 명	어린이집
컨설팅목표 II	보육일지에 관한 전문지식 강화

원장(리더) 핵심변화행동	⇨ ⇦	**보육교직원(실무진) 핵심변화 행동**	⇨ ⇦	**변화된 결과 (정적 강화)**	⇨	**목표 상태**
핵심변화행동2 매주 교사회의 시간을 이용하여 각 반의 보육일지에 대해 긍정적 및 건설적 피드백 제공하기		핵심변화행동2 일주일에 1회 이상 자체점검 실시하기				

〈표 부록 2-8〉 서식 어린이집 3-1: 핵심변화행동 기록지 – 원장용

• 원장이 핵심변화행동을 실행하면서 원장 스스로 실행정도를 평가하는 것입니다.	
☑제출용	2차 컨설팅시 컨설턴트와 공유. 3차 컨설팅 시 컨설턴트에게 제출.

기관명		이름	

구분	핵심변화 행동명	자체 점검 (5점)	실천 기록					
			1주	2주	3주	4주	5주	6주
원장	평가결과와 관련된 핵심변화행동1 :	5점						
		4점						
		3점						
		2점						
		1점						
	핵심변화행동1을 매주 실행하면서 어려운 점, 개선된 점, 다음주 계획 등 의견을 자유롭게 기록							
	조직문화와 관련된 핵심변화행동2:	5점						
		4점						
		3점						
		2점						
		1점						
	핵심변화행동2를 매주 실행하면서 어려운 점, 개선된 점, 다음주 계획 등 의견을 자유롭게 기록							

● 매주 자체점검 하도록 함(5점 척도)
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.

〈표 부록 2-9〉 서식 어린이집 3-2: 핵심변화행동 기록지 – 교사용

• 보육교사가 핵심변화행동을 실행하면서 보육교사 스스로 실행정도를 평가하는 것입니다.	
☑ 제출용	2차 컨설팅시 컨설턴트와 공유. 3차 컨설팅 시 책임교사 및 전체교사의 기록지를 원장이 수합하여 가져오기.

기관명		직위	☐ 원감 ☐ 교사	이름	

구분	핵심변화 행동명	자체 점검 (5점)	실천 기록					
			1주	2주	3주	4주	5주	6주
교사	평가결과와 관련된 핵심변화행동1 :	5점						
		4점						
		3점						
		2점						
		1점						
	핵심변화행동1을 매주 실행하면서 어려운 점, 개선된 점, 다음주 계획 등 의견을 자유롭게 기록							
	조직문화와 관련된 핵심변화행동2:	5점						
		4점						
		3점						
		2점						
		1점						
	핵심변화행동2를 매주 실행하면서 어려운 점, 개선된 점, 다음주 계획 등 의견을 자유롭게 기록							

● 매주 자체점검 하도록 함(5점 척도)
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.

〈표 부록 2-10〉 서식 컨설턴트 3: 2차 방문컨설팅 결과보고서

□ 개선전략 실행여부 확인을 위한 소집단 컨설팅

• 2차 컨설팅은 방문 컨설팅의 형태로 진행한다. • 2차 방문 컨설팅은 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 컨설팅 대상 기관의 원장과 교사가 참여하여 컨설팅의 목표와 핵심변화행동을 설정하는 단계이다.	
☑ **제출용**	소모임에 참석한 원장, 교사가 작성한 결과보고서를 취합하여 수석컨설턴트에게 제출 (파일명: 2차 컨설팅결과보고서)

2차 컨설팅 결과보고서		
컨설턴트 명		
컨설팅 일시		( )월 ( )일 ( )시 소요시간; ( )분
참석 현황	어린이집 명	
	원장/대표자/명	
	교사/명	
1. 목표 Ⅰ, 원장 핵심변화행동, 교사 핵심변화행동		
2. 목표 Ⅱ, 원장 핵심변화행동, 교사 핵심변화행동		
3. 기타 특이사항		

4. 3차 소집단컨설팅

주요활동	내용	관련 서식
인사 및 일정안내	1. 인사나누기 2. 핵심변화행동 기록지 수집 3. 컨설팅 전/후 평가지 수집 4. 컨설팅 결과물(문서)이나 추가자료(사진) 수집	서식 어린이집4
공동 논의	1. 5개 기관의 사례 공유하기 - 컨설턴트가 5개 기관의 사례 발표 - 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 2. 추가로 개선이 필요한 부분(차후 계획) 협의 ① 원장-개선할 부분 ② 교사-개선할 부분	서식 어린이집6-1 서식 어린이집6-2
마무리	컨설팅 의의 안내, 마무리	

〈표 부록 2-11〉 서식 어린이집 4: 어린이집의 추가 목표 설정

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

• 3차 컨설팅은 소집단의 형태로 진행한다. • 3차 컨설팅은 컨설팅 대상 기관의 원장이 참여하여 컨설팅 참여 경험과 실행 변화정도를 공유하고 개선을 확인하는 과정이다. • 개선을 확인하고 평가인증 재평가, 재참여 기간까지 실행 할 수 있는 컨설팅의제와, 핵심변화행동에 대해 장기계획을 수립하는 과정이다.

☑ **제출용**	컨설턴트는 소모임에 참석한 원장이 작성한 결과보고서를 취합하여 수석컨설턴트에게 제출 (파일명: 3차 컨설팅결과보고서)

<table>
<tr><th colspan="6">개선상태 파악 및 평가준비를 위한 추가 목표 설정</th></tr>
<tr><td rowspan="4">개선 상태 파악</td><td>구성요소</td><td colspan="2">개선된 사항</td><td colspan="2">추가로 개선할 부분
개선 목표</td></tr>
<tr><td>보육철학의 공유
(Common Value)
- 구성원과 운영방침 수립
- 구성원 간 비전 및 가치 공유
- 비전 및 가치의 적용</td><td colspan="2">- 교직원과 원장 모두 보육일지 기록의 충실화와 누락 방지를 위한 공동의 노력을 기울이게 됨</td><td colspan="2">-</td></tr>
<tr><td>보육교직원의 역량
(Ability)
- 업무수행 관련 지식
- 문제해결능력
- 대인관계능력</td><td colspan="2">- 교사간 교류확대를 통해 문서 작성 기술이 향상되고 있음
- 교사들이 보육일지를 누락하지 않고 매일 작성하고 제출하는 습관 형성</td><td colspan="2">- 보육일지 기록과 관리에 대한 자체점검 체계가 자리잡아가고 있으나 구체적으로 어떠한 사항을 확인하고 점검해야 하는지에 대해 아직 모호한 점이 있음</td></tr>
<tr><td>업무수행 자원 및 환경
(Resource)
- 근무환경(시간, 공간, 인력, 업무량, 업무분장)
- 기자재 및 교재교구
- 민주적 조직문화</td><td colspan="2">-</td><td colspan="2">- 일지작성을 위한 서류업무 시간이 없는 현실은 쉽게 바뀌지 않음</td></tr>
<tr><td>동기부여 및 피드백
(Empowering)
- 업무수행 기준제시
- 주기적인 피드백 및 확인
- 인센티브 부여</td><td colspan="2">- 원장 및 동료교사의 격려와 피드백으로 교사들이 자신감을 가지고 보육일지를 작성함
- 교사회의 시간에 정기적으로 보육일지 제출에 대해서는 확인을 함</td><td colspan="2">-</td></tr>
<tr><td rowspan="3">새로운 목표 및 핵심변화행동 설정</td><td>기간</td><td>영역</td><td>어린이집의 목표</td><td>핵심변화행동 - 원장</td><td>핵심변화행동-교사</td></tr>
<tr><td rowspan="2">컨설팅 종료 후 2019년 가을</td><td rowspan="2">보육과정 및 상호작용</td><td rowspan="2">보육일지 자율장학</td><td>수시로 일지 및 개선사항 적용 및 공유하기</td><td>공유된 일지 반영하여 점검하기</td></tr>
<tr><td>주1회 칭찬으로 동기부여하기</td><td>경력교사와 신입교사 멘토링(2인1조) 교차 점검하기</td></tr>
</table>

〈표 부록 2-12〉 서식 컨설턴트 4: 3차 소집단 컨설팅 결과보고서

□ 핵심행동 실행여부 확인을 위한 소집단 컨설팅

• 3차 컨설팅은 소집단의 형태로 진행한다. • 소집단 컨설팅은 컨설턴트가 담당하는 4~5개의 컨설팅 대상 기관의 원장과 교사가 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)

3차 소집단 모임 결과보고서		
컨설턴트 명		
컨설팅 일시		( )월 ( )일 ( )시 소요시간; ( )분
참석 현황	어린이집 명	
	원장/대표자/명	
	교사/명	
1. 핵심행동의 실행정도 • 변화된 기록물 및 대화를 통해 원장 및 교사의 긍정적 행동 변화에 대해 공유하기 • 원장 및 교사의 긍정적 변화에 대해 격려하기		원장 : 매주 월요일 각 반의 보육일지를 확인하고자 하고, 교사회의 시간에 각 반의 보육일지에 대한 피드백을 제공하기 위해 노력함 교사 : 문서작성 기술이 능숙한 교사에게 도움을 받아 어려움이 조금씩 해결되고 있음
2. 실행 시 어려움 파악 및 지원 • 개선과정에서의 노력과 어려움 공감하기 • 개선사항 유지를 위한 방안 찾기		보육일지 기록과 관리에 대한 자체점검 체계가 자리잡아가고 있으나 구체적으로 어떠한 사항을 확인하고 점검해야 하는지에 대해 아직 모호한 점이 있음. 또한 보육일지 작성을 위한 이론적 학습 결과가 보육일지에 반영되어 잘 작성되고 있는지 구체적으로 확인하고 비교할 수 있는 예시자료(참고자료)가 필요함
3. 기타 특이사항 및 추가 목표 설정에 대한 의견 나누기		새로운 목표 및 핵심변화행동설정 1영역 – 보육과정 및 상호작용 중 의제는 '보육일지 자율장학'으로 결정했으며 원장과 교사의 핵심행동 도출 할 예정임

5. 종합컨설팅

〈표 부록 2-13〉서식 어린이집6-1,2: 컨설팅 만족도 조사_어린이집(원장과 교사 작성용)

☑ 온라인	만족도 조사	컨설턴트는 컨설팅 종료 후 원장-교사 전원에게 온라인(서베이)으로 실시 할 수 있도록 안내한다.

어린이집명		작성자	☐ 원장 ☐ 원감 ☐ 교사
컨설턴트명			
컨설팅 영역			
컨설팅 일자	1차 컨설팅	2018년 월 일	
	2차 컨설팅	2018년 월 일	
	3차 컨설팅	2018년 월 일	

질문내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	특이사항 또는 응답이유
A. 컨설팅 운영 및 방법							
1	컨설팅 진행과정, 협의 방식, 컨설팅 방법(기법) 등에 대하여 만족하십니까?(방법 만족도)	1	2	3	4	5	
2	컨설팅 내용에 대한 분석, 진단, 해결방안 제안 내용 등에 대하여 만족하십니까?(내용 만족도)	1	2	3	4	5	
3	컨설팅 참여를 통해 스스로 전문성이 향상되었다고 생각하십니까?(컨설팅 효과)	1	2	3	4	5	
4	전체적인 컨설팅 운영에 대하여 만족하십니까?(전반적인 만족도)	1	2	3	4	5	
B. 컨설턴트							
5	컨설턴트가 전문성을 갖췄다고 생각하십니까?	1	2	3	4	5	
6	컨설턴트가 문제해결을 위해 효과적인 전략을 제시하였습니까?	1	2	3	4	5	
7	컨설팅 의뢰 영역에 대해 컨설턴트가 충분한 답변을 제시하였습니까?	1	2	3	4	5	
8	컨설턴트가 성실한 자세/윤리적 행동으로 컨설팅을 진행하였습니까?	1	2	3	4	5	
9	컨설팅 진행 시 컨설턴트와 편안한 관계를 유지하였습니까?	1	2	3	4	5	
10	컨설턴트가 이해하기 쉽게 설명하였습니까?	1	2	3	4	5	
11	컨설팅 참여를 통해 문제 해결과 상관없이 어린이집 운영에 도움이 되었습니까?	1	2	3	4	5	

질문내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	특이사항 또는 응답 이유
C. 컨설팅 결과 및 평가							
12	선생님께서 의뢰한 문제해결에 도움이 되었습니까?	1	2	3	4	5	
13	전반적인 컨설팅 결과에 대해 만족하십니까?	1	2	3	4	5	
14	다음 기회에 컨설팅을 다시 받을 생각이 있습니까?	1	2	3	4	5	
D. CARE 컨설팅 모형의 적합성							
15	CARE 컨설팅 모형을 충분히 이해하셨습니까?	1	2	3	4	5	
16	CARE 컨설팅은 내가 업무를 수행하는데 도움이 되는 구체적인 전략과 방법을 알려주었습니까?	1	2	3	4	5	
17	CARE 컨설팅은 내가 업무를 수행하는데 도움이 되는 피드백을 제공해주었습니까?	1	2	3	4	5	
18	CARE 컨설팅은 기존의 컨설팅과는 다른 차별화된 접근과 내용을 제공해주었습니까?	1	2	3	4	5	
E. 기타 의견							
※ 컨설팅에 관련하여 기타 좋았던 점 및 제안사항 등을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.							

〈표 부록 2-14〉 컨설팅 만족도 조사 설문지(컨설턴트 작성용)

☑ 온라인	만족도 조사	컨설팅 종료 후 컨설턴트가 온라인으로 제출한다.

컨설턴트명	
컨설팅 영역	

	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	특이사항 또는 응답이유
	A. 컨설팅 운영 및 방법						
1	컨설팅 진행과정, 협의 방식, 컨설팅 방법(기법) 등에 대하여 만족하십니까?(방법 만족도)						
2	컨설팅 내용에 대한 분석, 진단, 해결방안 제안 내용 등에 대하여 만족하십니까?(내용 만족도)						
3	컨설팅 참여를 통해 스스로 전문성이 향상되었다고 생각하십니까?(컨설팅 효과)						
4	전체적인 컨설팅 운영과 진행에 대하여 만족하십니까? (전반적인 만족도)						
	B. 컨설턴트						
5	어린이집에서 제출한 사전진단자료는 도움이 되었습니까?						
6	CARE 조직진단 체크리스트를 통한 진단 결과분석 자료는 도움이 되었습니까?						
7	1차 컨설팅은 원활히 진행되었습니까?						
8	핵심변화행동 도출은 원활히 진행되었습니까?						
9	2차 컨설팅은 원활히 진행되었습니까?						
10	3차 컨설팅은 원활히 진행되었습니까?						
11	컨설팅의제 수립은 원활히 진행되었습니까?						
	C. 컨설팅 결과 및 평가						
12	어린이집에서 의뢰한 문제해결에 도움을 주었습니까?						
13	어린이집 원장 및 교사에게 맞춤형으로 도움을 주었습니까?						
14	전반적인 컨설팅 결과에 대해 만족하십니까?						
	D. CARE 컨설팅 모형의 적합성						
15	CARE 컨설팅 모형을 충분히 이해하셨습니까?						
16	CARE 컨설팅은 내가 컨설팅을 수행하는데 도움이 되는 구체적인 전략과 방법을 알려주었습니까?						
17	CARE 컨설팅은 내가 업무를 수행하는데 도움이 되는 지원과 피드백을 제공해주었습니까?						
18	CARE 컨설팅은 기존의 컨설팅과는 다른 차별화된 접근과 내용을 제공해주었습니까?						

E. 기타 의견

※ 컨설팅에 관련하여 기타 좋았던 점 및 제안사항 등을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.

C.A.R.E. 컨설팅 진행에 대한 전반적인 참여 경험을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.

C.A.R.E. 컨설팅 각 단계별 과정(컨설턴트 교육-사전진단-1차 컨설팅-2차 컨설팅-3차 컨설팅-결과보고)에 대한 의견을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.

C.A.R.E. 컨설팅 진행과정에서 컨설팅 참여 어린이집별 특성에 따른 의견을 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.

4. C.A.R.E. 컨설팅 진행과정에서 기타 개선할 사항(어린이집별 컨설턴트 1인 파견, 평가인증 후 평가연계 컨설팅 필요성, 추후 방문 등)에 대해 구체적으로 자유롭게 작성해 주시기 바랍니다.

〈표 부록 2-15〉 서식 컨설턴트 6: 컨설턴트 결과보고서

1. 기관현황
2. 1차 컨설팅 및 조직진단 (작성방법 : 서식 컨설턴트 1 조직진단보고서 양식 첨부)
3. 2차 컨설팅 어린이집이 해결하고자 하는 문제, 목표 및 핵심변화행동
   가. 어린이집이 해결하고자 하는 문제 혹은 목표들(작성방법: 서식 컨설턴트 1을 첨부)
   나. 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출
   (작성방법: 서식 컨설턴트2, 서식 어린이집3-1을 참고하여 작성)

컨설팅목표	
선정이유 • •	
1) 핵심행동(원장/원감)	**2) 핵심행동(교사)**
• •	• •

다. 핵심변화행동 이행 결과 분석 및 보고
1) 평가관련 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		

〈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		

6. 3차 소모임컨설팅 결과보고서

□ 개선전략 실행여부 및 어려움 확인
□ 어린이집의 이후 목표 및 핵심변화행동 설정(작성방법: 서식 컨설턴트4를 첨부)

부록 3. C, D등급 어린이집 평가인증 평가항목 문항충족(Y/N) 현황[9)]

- 영역 1. 보육과정 및 상호작용

단위 : 개소(%)

구분	Y	N
1-1. 보육 계획 수립 및 실행		
1. 국가 수준의 보육과정에 제시된 목표 및 내용을 반영한다.	951 (95.6)	6 (0.6)
2. 영유아의 발달 수준 및 반 특성을 고려하여 연간, 월간, 주간, 일일 계획안을 작성한다.	915 (95.6)	42 (4.4)
3. 연간, 월간, 주간, 일일계획안의 목표 및 내용이 적절하며, 연계성이 있다.	951 (99.4)	6 (0.6)
4. 표준보육과정(누리과정 포함)의 영역을 반영하여 보육활동을 실시한다.	944 (98.6)	13 (1.4)
1-2. 일과 운영		
1. 계획에 따라 영유아의 연령에 적합한 놀이, 활동, 일상생활 경험을 균형있게 통합적으로 운영한다.	690 (72.1)	267 (27.9)
2. 자유선택활동 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다.	691 (72.2)	266 (27.8)
3. 바깥놀이 시간을 매일 충분히 배정하여 운영한다.	668 (69.8)	289 (30.2)
4. 놀이나 활동을 융통성 있게 운영한다.	953 (99.6)	4 (0.4)
5. 장애 영유아를 위한 관련 서비스(치료지원 포함)를 일과 중에 통합적으로 제공한다.	954 (99.7)	3 (0.3)
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원		
1. 주제에 적합한 활동계획을 수립하고 그에 적절한 교수-학습 방법과 자료를 활용한다.	952 (99.5)	5 (0.5)
2. 교사는 영유아가 활동에 대한 흥미나 호기심을 갖도록 한다.	926 (96.8)	31 (3.2)
3. 교사는 다양한 놀이와 활동이 영유아의 자발적 선택에 의해 주도적으로 이루어지도록 격려한다.	915 (95.6)	42 (4.4)
4. 교사는 영유아의 놀이 상황을 관찰하면서 놀이를 지원한다.	923 (96.4)	34 (3.6)
5. 교사는 영유아가 다양하게 생각하여 대답할 수 있도록 발문한다.	307 (32.1)	650 (67.9)
6. 교사의 태도가 안정되고 자신감이 있다.	950 (99.3)	7 (0.7)

9) 본 자료는 한국보육진흥원(2019).제3차 어린이집 평가인증(통합지표) 현장평가 결과자료 중 일부임.

단위 : 개소(%)

구분	Y	N
1-4. 교사-영유아 상호작용		
1. 교사는 신체적 특성, 가족 및 민족 배경 등으로 인한 편견 없이 모든 영유아를 존중한다.	904 (94.5)	53 (5.5)
2. 교사는 영유아의 기질, 정서적 상태, 놀이 선호 등을 파악하여 적절히 반응한다.	902 (94.3)	55 (5.7)
3. 교사는 영유아의 개별적 요구나 질문을 주의 깊게 듣고, 적절하게 반응한다.	908 (94.9)	49 (5.1)
4. 교사는 영유아가 이해할 수 있는 내용으로 눈을 마주치며 이야기한다.	922 (96.3)	35 (3.7)
5. 교사는 위협, 비난, 조롱 등 부정적 언어를 사용하지 않는다.	858 (89.7)	99 (10.3)
6. 교사는 칭찬과 격려를 통해 영유아에게 자신감을 준다.	948 (99.1)	9 (0.9)
1-5. 영유아간 상호작용 시 교사 역할		
1. 교사는 영유아가 일상에서 또래와 긍정적 상호작용을 하도록 격려한다.	915 (95.6)	42 (4.4)
2. 교사는 영유아가 자신의 의견이나 생각을 또래에게 말로 표현하도록 격려한다.	947 (99.0)	10 (1.0)
3. 교사는 영유아가 적절한 약속과 규칙을 알고 지킬 수 있도록 격려한다.	932 (97.4)	25 (2.6)
4. 교사는 영유아간 다툼이나 문제가 발생하지 않도록 환경을 마련하고, 발생 시 적절히 개입한다.	869 (90.8)	88 (9.2)
1-6. 평가		
1. 영유아의 행동을 객관적으로 관찰·기록 한다.	670 (70.0)	287 (30.0)
2. 보육과정 목표와 내용을 준거로 영유아의 발달 특성과 변화를 평가한다.	762 (79.6)	195 (20.4)
3. 영유아 평가결과를 보육과정 편성 및 운영에 반영하고, 부모면담의 자료로 활용한다.	727 (76.0)	230 (24.0)
4. 보육과정 운영에 대한 평가를 실시하고, 그 결과를 다음 계획안에 반영한다.	580 (60.6)	377 (39.4)
1-7. 일상생활		
1. 특별활동을 운영지침에 따라 실시한다.	649 (67.8)	308 (32.2)
2. 영유아의 일상 경험이 편안한 분위기에서 생활화 되도록 격려한다.	829 (86.6)	128 (13.4)

- 영역 2. 보육환경 및 운영관리

단위 : 개소(%)

구분	Y	N
2-1. 실내 공간 구성		
1. 보육실 내 흥미영역은 영유아의 연령 및 발달 특성을 고려하여 충분한 공간에 구성한다.	939 (98.1)	18 (1.9)
2. 영유아의 요구를 충족하는 다양한 공간을 마련하고 있다.	667 (69.7)	290 (30.3)
3. 실내 시설 및 설비가 영유아의 발달 수준에 적합하다.	836 (87.4)	121 (12.6)
4. 계획안의 주제와 관련된 활동자료들을 영유아의 연령 수준에 맞게 영역별로 다양하게 구비하고 있다.	750 (78.4)	207 (21.6)
5. 비품과 활동자료를 보관하는 별도의 공간이 있고, 연령별, 주제별 또는 영역별로 정리되어 있다.	902 (94.3)	55 (5.7)
2-2. 실외 공간 구성		
1. 옥외놀이터 등을 구비하고 있다.	941 (98.3)	16 (1.7)
2. 영유아 발달에 적합하고 다양한 놀이기구를 구비하고 있다.	924 (96.6)	33 (3.4)
3. 실외 공간에 다양한 활동 영역을 제공하고 있다.	938 (98.0)	19 (2.0)
2-3. 기관 운영		
1. 모든 반을 편성 규정에 맞게 운영하고 있다.	838 (87.6)	119 (12.4)
2. 개별 영유아의 생활기록부를 작성·관리하고 있다.	957 (100.0)	0 (0.0)
3. 신입영유아 적응을 위한 지원을 하고 있다.	569 (59.5)	388 (40.5)
4. 예결산서를 대내외적으로 공개한다.	936 (97.8)	21 (2.2)
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계		
1. 부모와 상호 협의 하에 어린이집을 개방한다.	957 (100.0)	0 (0.0)
2. 부모교육을 다양하게 실시하고 있다.	748 (78.2)	209 (21.8)
3. 부모와 개별면담을 하고 가정과의 소통을 다양한 방법으로 실시하고 있다.	570 (59.6)	387 (40.4)
4. 영유아와 가족의 문제를 파악하고 지원한다.	956 (99.9)	1 (0.1)
5. 지역사회와 연계한 다양한 활동을 실시하고 있다.	936 (97.8)	21 (2.2)
2-5. 어린이집 이용 보장		
1. 어린이집 운영계획을 수립하여 부모에게 안내하고 있다.	681 (71.2)	276 (28.8)
2. 종일반 및 맞춤반을 지침에 따라 운영하고 있다.	841 (87.9)	116 (12.1)

- 영역 3. 건강·안전

단위 : 개소(%)

구분	Y	N
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전		
1. 실내외 공간을 청결하고 쾌적하게 관리하고 있다.		
1) 실내외 공간을 청결하게 유지한다.	749 (78.3)	208 (21.7)
2) 실내외 놀잇감을 청결하게 유지한다.	936 (97.8)	21 (2.2)
3) 개별 침구를 청결하게 유지한다.	844 (88.2)	113 (11.8)
4) 환기를 자주하여 실내공기를 쾌적하게 유지한다.	946 (98.9)	11 (1.1)
5) 실내 공간의 온도, 습도, 채광, 조명을 적정하게 유지한다.	702 (73.4)	255 (26.6)
2. 실내외 공간을 영유아의 안전을 위해 위험요인 없이 관리하고 있다.		
1) 출입문, 창문, 천장, 바닥, 벽면 등이 안전하여 위험요인이 없다.	751 (78.5)	206 (21.5)
2) 전기설비 및 전선줄 등이 안전하여 위험요인이 없다.	790 (82.5)	167 (17.5)
3) 고정식 및 이동식 시설·설비가 안전하여 위험요인이 없다.	868 (90.7)	89 (9.3)
4) 세면대, 정수기 등에 온수 조절 장치가 적절하여 위험요인이 없다.	950 (99.3)	7 (0.7)
5) 성인이 주로 사용하는 실내외 공간에 영유아가 출입하지 않는다.	762 (79.6)	195 (20.4)
3. 실내외 놀잇감이 안전하고, 위험한 물건을 안전하게 보관·관리하고 있다.		
1) 보육실 내 놀잇감에 파손된 부분이 없다.	945 (98.7)	12 (1.3)
2) 실내외 공간에 비치된 놀잇감에 파손된 부분이 없다.	956 (99.9)	1 (0.1)
3) 보육실 내의 위험한 물건을 안전하게 보관·관리한다.	749 (78.3)	208 (21.7)
4) 실내외 공간의 위험한 물건을 안전하게 보관· 관리한다.	850 (88.8)	107 (11.2)
4. 안전시설 및 설비를 비상시 효율적으로 사용할 수 있도록 관리하고 있다.	706 (73.8)	251 (26.2)

단위 : 개소(%)

구분	Y	N
3-2. 급간식		
1. 영양의 균형을 고려한 급·간식을 제공하고 있다.		
1) 영유아의 연령 및 영양 균형을 맞춘 식단이 수립 되어 있고, 식단에 따른 급·간식을 제공한다.	885 (92.5)	72 (7.5)
2) 인스턴트 식품보다 자연식품 위주로 급·간식을 제공한다.	942 (98.4)	15 (1.6)
3) 영유아의 연령 특성을 고려한 급·간식 (크기, 맛, 조리형태 등)을 제공한다.	954 (99.7)	3 (0.3)
4) 충분한 양의 급·간식을 제공한다.	952 (99.5)	5 (0.5)
5) 식품 알레르기 질환에 대한 지침을 마련하여 실행한다.	676 (70.6)	281 (29.4)
2. 식자재의 구입·보관 및 조리공간을 위생적으로 관리하고 있다.		
1) 신선한 식자재를 구입하여 사용한다.	933 (97.5)	24 (2.5)
2) 유통기한 경과 식자재가 없다. (필수)	701 (73.2)	256 (26.8)
3) 식자재를 위생적으로 보관한다. (필수)	925 (96.7)	32 (3.3)
4) 조리실 공간(바닥, 벽, 천장 등)을 청결하게 유지한다.	936 (97.8)	21 (2.2)
5) 조리실 내 시설·설비 (개수대, 조리대, 식기 수납장, 가스레인지, 후드, 환풍기, 주방가전 등)를 청결하게 유지한다.	916 (95.7)	41 (4.3)
3. 조리 및 배식과정을 청결하고 위생적으로 관리하고 있다.		
1) 조리 시 앞치마, 머릿수건, 조리실 전용 신발이나 위생화를 착용한다.	763 (79.7)	194 (20.3)
2) 조리가 위생적으로 이루어진다.	882 (92.2)	75 (7.8)
3) 식기류(컵 등)와 조리실 비품(조리도구, 행주 등)을 위생적으로 관리한다.	850 (88.8)	107 (11.2)
4) 1회 조리된 음식은 당일 소모하고 재배식하지 않는다.(필수)	956 (99.9)	1 (0.1)
5) 배식과정이 위생적으로 이루어진다.	757 (79.1)	200 (20.9)
6) 마실 물, 우유 등을 위생적으로 관리한다. (필수)	853 (89.1)	104 (10.9)

단위 : 개소(%)

구분	Y	N
3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리		
1. 손 닦기, 양치질 등 청결한 위생습관을 실천한다.	800 (83.6)	157 (16.4)
2. 교사는 영유아의 건강 상태를 살펴보고 적절하게 지원한다.		
1) 아프거나 다친 영유아에 대한 지침을 마련하고 있다.	793 (82.9)	164 (17.1)
2) 교사는 일과 중 영유아의 건강상태를 주의 깊게 살펴보고, 적절히 조치한다.	955 (99.8)	2 (0.2)
3) 투약의뢰서를 관리하고, 부모에게 투약보고를 한다.	761 (79.5)	196 (20.5)
4) 비상약품이 용도별 (실내활동용, 실외활동용)로 구비되어 있고, 비상약품을 유효기간 내로 관리하고 있다.	679 (71.0)	278 (29.0)
3. 영유아와 교직원의 건강증진을 위한 예방관리와 교육을 실시한다.		
1) 개별 영유아의 건강검진 서류, 응급처치동의서를 작성·관리하고 있다.	929 (97.1)	28 (2.9)
2) 영유아 및 교직원을 대상으로 다양한 건강 및 영양교육을 실시한다.	734 (76.7)	223 (23.3)
3) 교직원의 건강검진이 정기적으로 이루어진다.	916 (95.7)	41 (4.3)
4) 영유아 및 교직원에 대한 감염병 관리수칙을 수립하여 실천한다.	882 (92.2)	75 (7.8)
5) 교직원의 직무스트레스 (정신건강)를 예방하고 관리할 수 있는 서비스를 안내하거나 제공한다.	952 (99.5)	5 (0.5)
3-4. 등하원의 안전		
1. 영유아는 등원부터 하원까지 성인의 보호 하에 있다.		
1) 영유아의 인계과정에 대한 규정이 있고, 규정에 따라 안전하게 이루어진다.	934 (97.6)	23 (2.4)
2) 영유아의 보호자에게 받은 귀가동의서를 구비하고 있다.	940 (98.2)	17 (1.8)
3) 교직원은 영유아의 안전을 위해 항상 전체 상황을 주시한다.	905 (94.6)	52 (5.4)
4) 영유아를 두고 자리를 비울 때에는 책임 있는 성인에게 인계한다.	937 (97.9)	20 (2.1)

단위 : 개소(%)

구분	Y	N
2. 등·하원 차량을 운행할 경우, 안전요건을 갖추어 관리한다.		
1) 차량 내부에 안전수칙을 게시하고, 영아용 보호장구, 차량용 소화기, 구급상자를 구비하고 있다.	734 (76.7)	223 (23.3)
2) 매일 차량 안전점검을 실시한다.	800 (83.6)	157 (16.4)
3) 차량 운행 시 성인이 동승한다.	957 (100.0)	0 (0.0)
4) 차량기사와 차량에 동승한 성인은 영유아를 안전하게 보호한다.	755 (78.9)	202 (21.1)
3-5. 안전교육 및 사고 대책		
1. 영유아를 대상으로 안전교육을 지속적으로 실시하고 있다.		
1) 영유아를 대상으로 발달에 적합한 안전교육을 정기적으로 실시한다.	782 (81.7)	175 (18.3)
2) 영유아가 정기 소방대피 훈련에 참여한다.	848 (88.6)	109 (11.4)
3) 영유아가 놀이기구와 놀잇감을 안전하게 사용하도록 지도한다.	956 (99.9)	1 (0.1)
4) 계절 및 날씨 관련 놀이 안전수칙을 준수한다.	951 (99.4)	6 (0.6)
2. 교직원은 안전교육을 받고, 영유아 학대 예방 지침을 준수한다.		
1) 교직원을 대상으로 기본적인 안전교육을 정기적으로 실시한다. (영유아 학대 예방교육 포함)	704 (73.6)	253 (26.4)
2) 교직원은 안전관리 시설 및 설비(소화기 등)의 사용법을 숙지하고 있다.	949 (99.2)	8 (0.8)
3) 비상 시 교직원의 대처방안과 업무분장이 체계적으로 수립되어 있고, 교직원은 자신의 역할을 숙지하고 있다.	929 (97.1)	28 (2.9)
4) 교직원 중에 응급처치(심폐소생술) 관련 교육에 참여한 직원이 있다.	913 (95.4)	44 (4.6)
5) 영유아 학대 예방 지침(체벌 금지 포함)을 준수한다. (필수)	861 (90.0)	96 (10.0)
3. 영유아, 교직원 및 시설 보험에 모두 적합하게 가입하고 있다.	908 (94.9)	49 (5.1)

- 영역 4. 교직원

단위 : 개소(%)

구분	Y	N
4-1. 원장의 리더십		
1. 원장은 자신의 전문성 향상을 위해 노력하고 있다.	956 (99.9)	1 (0.1)
2. 원장은 교직원을 존중하고, 교직원의 발전을 위해 지원하며, 면담을 실시한다.	888 (92.8)	69 (7.2)
3. 원장은 정기적인 교사회의 등을 통해 교직원(교사)의 의견을 민주적으로 수렴한다.	887 (92.7)	70 (7.3)
4. 2년 이상 근속한 교사가 전체 교사의 50% 이상이다.	450 (47.0)	507 (53.0)
4-2. 교직원의 근무환경		
1. 교사실과 개인사물함을 별도로 마련하고 있다.	741 (77.4)	216 (22.6)
2. 교사의 업무지원을 위한 자료 및 설비를 충분히 구비하고 있다.	875 (91.4)	82 (8.6)
3. 성인용 화장실을 영유아용과 별도로 설치하고 있다.	884 (92.4)	73 (7.6)
4-3. 교직원의 처우와 복지		
1. 교직원 인사와 관련하여 공정한 규정이 있으며, 이를 준수하고 있다.	793 (82.9)	164 (17.1)
2. 교직원의 보수와 관련한 규정이 있으며 이를 준수하고 있다.	820 (85.7)	137 (14.3)
3. 교직원의 복지를 위해 노력하고 있다.	946 (98.9)	11 (1.1)
4-4. 교직원의 전문성 제고		
1. 신규 교직원에게 업무 관련 오리엔테이션을 실시하고 있다.	852 (89.0)	105 (11.0)
2. 교사의 전문성 제고를 위한 다양한 연수 기회를 부여하고 있다.	688 (71.9)	269 (28.1)
3. 교사의 교수-학습방법에 대한 관찰과 지도를 실시하고 있다.	676 (70.6)	281 (29.4)
4. 교사에 대한 근무평가를 실시하고 있다.	830 (86.7)	127 (13.3)

부록 4. 2019년도 컨설팅의제 및 핵심변화 행동

	목표	원장 핵심변화행동	교사 핵심변화행동
1-1. 보육 계획 수립 및 실행	보육일지 작성	주기적 일지 점검 일지 피드백 제공 일지 피드백을 위한 학습 (평가인증안내자료, 표준 보육과정 등)	일지 작성시간 안정적 확보 정기적 일지 제출 보육일지 작성 매뉴얼 제작 교사회의시 일지관련 안건 논의
	보육철학 공유	정기적 보육철학 관련 학습 교사의 실천 목록 점검 및 피드백	정기적 보육철학 관련 학습 실천 목록 작성 및 실천, 일지에 기록
	(의사소통) 영역의 원활한 운영	교사들이 교사용 지도서 읽었는지 점검 교사회의시 교사용 지도서 적용에 대한 피드백	교사용 지도서 매일 1장씩 읽기 교사회의시 교사용 지도서 내용 적용할 것 나누기
1-2. 일과운영	바깥놀이 증진	바깥놀이에 대한 교사의견 수렴 바깥놀이 융통성 있게 계획	바깥놀이 융통성 있게 계획 매일 바깥놀이 일지에 기록하기
1-3. 교수-학습방법 및 놀이지원	교재교구의 적극적 활용 (2-1 참고)	각 반별 교재교구 대장 점검 차주 필요 교구 미리 구매	교사 회의시 교구 대장 확인해 반별로 효율적으로 사용하기 차주에 필요한 교구 미리 구매 신청
	영유아가 다양하게 생각할 수 있는 발문	교사의 발문에 대한 피드백	확산적 사고를 위한 개방형 질문 매일 1회 이상 아동의 질문을 촉진하는 발문
1-4. 교사-영유아 상호작용	영유아를 존중하는 상호작용	운영방안 수립 교사회의 주관하여 의제 점검 일지 점검 및 피드백 교사-아동 상호작용 학습 교사-아동 상호작용 학습 내용 피드백 반별 키즈노트 기록 및 사진 점검	영아의 부정적 정서표현에 감정을 수용하는 말 일지에 기록 교사-아동 상호작용 학습 교사-아동 상호작용 학습 요약을 교사회의에 발표 교사-아동 질높은 상호작용을 위한 시간 확보 낮잠시간에도 보육에 집중
	영유아의 기질 차이에 따른 대응	영유아 기질에 대한 상호작용 방안 학습 학습한 상호작용 방안 교사와 공유	학습한 기질에 따른 상호작용 기술 적용 기질별 상호작용 결과 일지에 기록
1-5. 영유아 간 상호작용 시 교사 역할	문제행동 대응	교사가 보고한 아동에 대해 담당 교사와 상담 교사회의에서 문제행동을 정기 안건으로 상정 아동의 문제행동 영상을 교사와 함께 시청 각 반의 문제행동 사례 수집 문제행동 관련 교사교육 문제행동 관련 부모상담	자유선택활동 시 아동의 문제행동 관찰 문제행동 관찰내용에 대한 교사간 회의 교사회의 시 문제행동 동영상 시청 후 함께 논의 아이와 함께 매일의 목표 아침에 확인하기
1-6. 평가	발달척도를 통한 영유아 발달 평가	전문 발달 검사 척도 도입 필요한 유아의 문제행동 분석 교사의 관찰일지 정기적 결재 관찰일지에 대한 구체적 피드백	(표준보육과정의 내용범주에 기반한) 관찰 기록 관찰기록 제출 아동 행동 관찰척도 등 검사 수행

	목표	원장 핵심변화행동	교사 핵심변화행동
		과 격려	검사 결과를 통한 아동에 대한 이해 증진 및 이를 교사-아동 상호작용에 반영
1-7. 일상생활			
2-1. 실내공간 구성	효율적 자료 관리 (4-2와 함께 검토)	정기적 주안 검토 후 피드백 정기적 기안 검토 구매요청 기안 제때 결재 정기적 자료장 점검 청소기 상태 점검	사용을 마친 교구 주말에 수합 당번 정하여 비품 정리 구매요청 기안 수요일까지 자료관리 대장 기록 영역별 당번이 금요일 점검 청소기 내부청소 실시
2-2. 실외공간 구성			
2-3. 기관 운영			
2-4. 가정 및 지역사회와의 연계	부모와 협력하는 의사소통	주기적 키즈노트 작성 일지에 피드백(교사의 부모와 소통한 내용 관련)	주기적 키즈노트 작성 부모의 요청에 공감하는 멘트로 시작하기 일지에 부모 요청에 대한 대응 내용 기록
2-5. 어린이집 이용보장			
3-1. 실내외 공간의 청결 및 안전	청결 및 안전도 향상	청결 및 안전 점검 목록 작성 점검 및 피드백	점검 목록 정독
3-2. 급간식	아동의 식습관 개선	반별 아동 식습관 관찰 교사가 보고한 아동에 대해 담당 교사와 상담 아동 식습관 관련 부모교육 계획 수립 식단외 급식 제공하지 않기	매일 한 명의 아동의 식습관 관찰 식습관 관찰을 일지에 기록 등하원시 해당 부모와 자녀의 식습관개선 지원을 위한 협의
3-3. 건강증진을 위한 교육 및 관리	건강안전지침 수립	구체적 지침 수립(청소 후, 배식 전, 손씻기 서식 제작) 현관에 손씻기 안내 붙이기	손씻기 서식 체크 손씻기 환경 조성(사진자료, 노래)
3-4. 등·하원의 안전	등하원 차량 안전	차량 운행 후 최종 안전 점검	차량 동승시 하차 전 안전 점검
3-5. 안전교육 및 사고대책			
4-1. 원장의 리더십	교사와의 상호작용, 의사소통, 협력적 조직문화	회의 주최 일지 피드백 반별 활동 참관 교사 간식 준비 게시판 통한 의사소통 교직원과의 정기 티타임	필요시 면담요청 출근시 교사들간 인사 회의시 반별 특이사항 공유 SNS 활용한 반별 특이사항 교사간 공유 동료교사에게 정기적 도움 제안하고 돕기 좋은 글귀 말로 나누기

	목표	원장 핵심변화행동	교사 핵심변화행동
		아침에 모든 교사에게 존중의 인사 인사와 하이파이브 교사와 정기 문화행사 참여 교사와 5분 시간 갖기 명확한 업무 지시 업무기한 명확히 업무 미리 공지 행사기획 시 교사의견 반영 사랑의 우체통 만들기 교사회의 정례화	마니또 인사와 하이파이브 정기 문화행사 참여 원장과 매일 5분 대화 지시한 업무 수행 교사회의를 통해 월안 공동 작성 전날 활동 보고 정기적으로 모든 교사와 유아가 모여 인사 정기적 업무계획 작성 정기 교사회의 참여
	교사 존중	교사에 존댓말 사용하기 주1회 교사 안아주기 과도한 행사 축소 교사의 업무수행에 대한 칭찬과 격려	원장 격려하기
	교사회의 정례화	사전 안건 공지 이달의 동요 함께 부르기	회의에서 한 번이상 발언
4-2. 교직원의 근무환경	효율적 자료 관리 (2-1과 함께 검토)	정기적 주안 검토 후 피드백 정기적 기안 검토 구매요청 기안 제때 결재 정기적 자료장 점검 청소기 상태 점검	사용을 마친 교구 주말에 수합 당번 정하여 비품 정리 구매요청 기안 수요일까지 자료관리 대장 기록 영역별 당번이 금요일 점검 청소기 내부청소 실시
	충분한 업무시간 확보	차주 전달사항 금요일에 공지	메이트 교사와 번갈아 오전 시간 확보
	교사의 스트레스 해소	스트레칭 정례화	스트레칭 동참 낮잠시간에 티타임
	업무량 조절	문서 간소화 회의시간 줄이기	합리적 업무지시 결재는 해당교사가 직접 받기 짧은 회의
4-3. 교직원의 처우와 복지	교사의 휴식 보장	자유시간 교사 교실 지원 자유시간 교사에 간식 제공 휴게시간 비담임 교사로 대체 운영일지에 휴게시간 보장 기록 휴게시간 실태 점검	매일 통합시간 자유시간 휴게시간에 개인 용무 및 휴식 휴게시간을 일지에 기록 휴게시간 지키기 휴게시간 키즈노트 작성않기
4-4. 교직원의 전문성 제고	업무 분장	분명한 업무분장 달력에 일정 기입	업무분장에 따른 업무 확인 퇴근시 실천 업무와 명일 계획 기록
	신입교사 지원	일지 작성 기준 제시 주1회 각반 장학지도 교사에 전문서적 제공 교사를 위한 팁 게시 교사회의시 피드백	경력교사 일지 참고 근무시간내 일지 작성 주 1회 다른 반 순회 전문서적 읽기 다른반 특정 영역 관찰 게시된 교사 팁 확인
	학습을 통한 전문성 제고	교사 개개인의 관심과 흥미에 관심갖기 교사 관심에 따른 전문서적과 매체 구매	스스로의 관심이 반영된 교사교육과정 탐색 관심 전문분야 학습 계획하기

부록 5. 직무수행에 대한 CARE 진단 실습

[부록 그림 5-1] 직무수행에 대한 CARE진단 실습

✎ 해봅시다 — 평가인증 현장관찰시 '교사의 손씻기 행동 누락'이 지적된 사례

선행조건 → 미충족		Can't →	교사 부적절한 직무수행	WON'T ←←	행동의 다양한 결과	행동결과가 교사자신에게 미치는 영향 분석				⇨	조직 목표 달성 실패
						효과	시간	중요성	확률		
C		Can't →	손씻기 행동 누락								
A		→									
R		→									

- 현재 상태 분석 결과 ➜

[부록 그림 5-2] 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출 실습

▶ 컨설팅목표 및 핵심변화행동 도출 실습

○ 개선목표: 어린이집 부모만족도 증가

○ 컨설팅목표: 영유아 감염병 발생 줄이기

○ 핵심변화행동: 교사의 철저한 손씻기 행동

원장(리더) 핵심변화행동	➜ (피드백)	보육교직원 (실무진) 핵심변화행동	⇨	변화된 행동으로 인한 다양한 결과		⇨	컨설팅목표 ↓ 개선목표
				원장	교사		
핵심행동1		핵심행동1	←				어린이집 감염병발생 감소
핵심행동2		핵심행동2	(정적 강화)				↓ 어린이집 부모만족도 증가

부록 6. 컨설팅 진행 과정

1. 컨설턴트 교육

[부록 그림 6-1] 컨설턴트 교육 실시1



평가연계 사후컨설팅 컨설턴트 교육은 2019년 5월 31일 육아정책연구소 세미나실에서 진행되었다. 평가연계 사후컨설팅 개요 및 운영 안내, 컨설턴트의 역할과 책임, 어린이집 평가제 운영체계 및 지료, 평가연계 사후컨설팅의 원리와 방법, 컨설턴트 워크숍으로 일정이 진행되었다.

[부록 그림 6-2] 컨설턴트 교육 실시2



[부록 그림 6-3] 컨설턴트 교육 실시3



[부록 그림 6-4] 컨설턴트 워크숍 실시



컨설턴트 교육 후에는 각 컨설턴트들에게 위촉장을 수여하였다. 위촉장 수여 후에는 지역별로 모둠을 나누어 컨설턴트 워크숍을 실시하였다.

2. 준비컨설팅(착수설명회)

[부록 그림 6-5] 평가연계 사후컨설팅 준비컨설팅 실시



시범 사업 참여 어린이집을 대상으로 진행한 준비컨설팅(착수설명회)은 경기, 인천, 충남육아종합지원센터와 협력하여 진행하였다. 경기, 인천육아종합지원센터는 센터 내 강의실에서 진행하였고, 충남의 경우 나사렛대학교 강의실을 대관하여 컨설팅을 실시하였다.

3. 경과보고회

[부록 그림 6-6] 평가연계 컨설팅 경과보고회 실시



[부록 그림 6-7] 평가연계 컨설팅 경과보고회 컨설턴트 워크숍1



[부록 그림 6-8] 평가연계 컨설팅 경과보고회 컨설턴트 워크숍2



평가연계 사후컨설팅 경과보고회를 통해 컨설턴트 교육과 워크숍을 진행하였다. 컨설턴트 워크숍을 통해 컨설턴트들의 소감, 향후 바라는 점 등에 대해 논의하였으며, 참여 시범 기관 원장들의 결과 발표가 진행되었다.

[부록 그림 6-9] 평가연계 컨설팅 경과보고회 컨설턴트 워크숍3



보육서비스 질 제고를 위한 어린이집
평가연계컨설팅 지원 방안 연구(Ⅳ)
: CARE 컨설팅 효과 비교를 중심으로

육아정책연구소
Korea Institute of Child Care and Education

93330
9 791190 485258
ISBN 979-11-90485-25-8