



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

권 경 숙 교수지도  
석사학위 청구논문

국공립어린이집 운영과정에서 느끼는  
원장들의 고충과 보람

2013

성신여자대학교 교육대학원  
교육학과 유아교육 전공  
김 윤 경

국공립어린이집 운영과정에서 느끼는  
원장들의 고충과 보람

권 경 숙 교수지도

이 논문을 석사학위논문으로 제출함

2013년 5월

성신여자대학교 교육대학원

교육학과 유아교육전공

김 윤 경

# 인 준 서

김윤경의 석사학위 논문으로 인준함

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

성신여자대학교 교육대학원

# 논문개요

본 연구는 국공립어린이집을 운영하면서 느끼게 되는 원장들의 고충과 보람을 탐색함으로써 국공립어린이집 운영의 현실을 이해하고자하는 목적에서 실시하였다.

이러한 연구목적에 따른 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 국공립어린이집 운영과정에서 원장들이 느끼는 고충은 어떠한가?

둘째, 국공립어린이집 운영과정에서 원장들이 느끼는 보람은 어떠한가?

본 연구는 서울특별시 K구의 국공립어린이집 원장 3명과 경기도 U시의 국공립어린이집 원장 2명을 대상으로 이루어졌다. 2012년 4월부터 7월말까지 5명의 연구 참여자에게 개별면담과 집단면담을 실시하여 자료를 수집하였고, 그 외 기타자료들을 수집하였다. 수집된 자료는 내용을 통합하고 분류, 조직, 범주화 하는 과정을 통해 분석하였다.

연구문제에 따른 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 국공립어린이집을 운영하는 과정에서 원장들이 느끼는 고충은 재워탁에 대한 불안감과 그 기준의 모호함, 고용주이면서 고용인인 현실, 자율적인 의사결정의 한계, 급변하는 국가의 보육정책 변화속에서 시범운영을 통한 어려움을 겪어내어야 하는 것들로 나타났다.

둘째, 국공립어린이집 원장이 어린이집을 운영하면서 느끼는 보람은 신뢰받는 교육현장에 대한 이미지, 소신있는 교육의 실천으로 영유아의 교육활동을 충실하게 이행할 수 있다는 것이 자부심 등으로 나타났다. 또한, 보육교직원들의 복리후생과 처우를 보장해 주면서 운영할 때, 지역사회와의 관

계를 통하여 어린이집에 좋은 영향을 미칠 때 보람을 느끼고 있는 것으로 나타났다.

이와 같이 국공립어린이집 원장들은 국공립어린이집의 특성으로 인해 운영과정에서 많은 어려움을 겪고 있었지만, 자신의 생각에 따라 직무를 성실히 수행해 나가고자 노력하고 있었으며 이를 통해 보람과 자긍심을 느끼고 있음을 알 수 있었다.

# 목 차

## 논문 개요

<b>I. 서론</b> .....	1
1. 연구의 필요성 및 목적 .....	1
2. 연구문제 .....	5
3. 연구자 .....	5
<b>II. 이론적 배경</b> .....	7
1. 국공립어린이집 .....	7
1) 국공립어린이집의 설립배경과 특성 .....	7
2) 국공립어린이집의 운영체제 .....	9
2. 어린이집 운영과 원장의 역할 .....	11
1) 어린이집 운영의 개념 .....	11
2) 어린이집 운영에서의 원장 역할 .....	13
3. 선행연구 .....	18
<b>III. 연구 방법</b> .....	19
1. 연구 참여자 .....	19

2. 연구 절차 .....	24
1) 예비 조사 .....	24
2) 본 조사 .....	25
3. 자료 분석 .....	28
<b>IV. 연구 결과 및 해석 .....</b>	<b>30</b>
1. 국공립어린이집 운영과정에서 원장들이 느끼는 고충 .....	30
1) 재위탁에 대한 불안감과 기준의 모호성 .....	30
2) 고용주이면서 고용인인 현실 .....	33
3) 자율적인 의사결정의 한계 .....	36
4) 보육정책 변화의 시범 무대 .....	41
2. 국공립어린이집 운영과정에서 원장들이 느끼는 보람 .....	43
1) 신뢰받는 교육현장에 대한 이미지 .....	43
2) 소신있는 교육의 실천 .....	49
3) 교직원들의 복리후생과 처우에 관한 노력 .....	52
4) 지역사회와의 관계 .....	55
<b>V. 논의 및 결론 .....</b>	<b>60</b>
1. 요약 및 논의 .....	60
2. 결론 및 제언 .....	69

참 고 문 헌 ..... 71

ABSTRACT ..... 77

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성 및 목적

현대사회가 도시화되고 산업화됨에 따라 가족구조는 핵가족화 되었고, 여성의 사회참여는 증가되고 있다. 이에 따라 어린자녀의 양육문제가 심화되었으며, 그에 따라 보육에 대한 관심과 요구가 증가되었다. 이제는 자녀 양육의 문제는 가정 내의 한계에서 벗어나 사회나 국가적 차원에서 해결해야함을 인식하게 되었고, 바람직한 어린이집의 필요성이 대두되고 있다. 이에 정부에서는 보육에 대한 수요를 채우고자 어린이집 증가에 힘쓰고 있다. 현재, 어린이집은 국공립, 사회복지 법인, 법인 및 단체, 직장, 민간, 가정, 부모협동의 형태로 구분하며 우리나라에 총 42,527개소의 어린이집이 운영되고 있다(보건복지부 보육통계, 2012).

어린이집이란 영유아를 건강하고 안전하게 보호 양육하고 영유아의 발달의 특성에 맞게 교육을 제공하는 보육시설을 말한다. 우리나라의 어린이집은 영유아보육법에 근거하여 설치 운영되며 보건복지부가 관할하고 있다. 이 중에서도 국공립어린이집이란 국가와 지방자치단체가 설치·운영(위탁운영 포함)하는 시설로서 지역주민 자녀를 보육아동 정원의 50% 이상 보육하는 시설을 말한다. 규모 및 명칭을 살펴보면 상시 영유아 11인 이상을 보육하여야 하며, 명칭은 “○○어린이집”으로 하여야 한다고 기재되어 있다(2012, 보건복지부 보육사업안내). 영유아보육법상 국공립어린이집은 운영주체가 정부이고 인건비를 지원 받고 있어서 교사의 수준이 높고, 안정적인 보육환경을 제공하고 있으며, 영유아 보육과 장애아 보육, 시간 연장 보육 등의 특수보육을 우선 실시하는 점 등, 국가보육정책의 실천 모델로서 보호자의 다양한 요구에 부응하고 있다

(서문희, 신나리, 유은영, 2007).

국공립어린이집의 효과적인 운영을 위하여 정부는 대부분 민간 및 비영리법인 단체에게 위탁을 하고 있는데 이러한 위탁 운영제도는 전문화 및 질 높은 프로그램 운영이 가능하고 어린이집 운영에 신뢰감과 융통성을 발휘하여 영유아에 대한 직접적이고 신속한 보육 서비스 제공이 가능하다는 장점을 가지고 있음에도 불구하고(김용희, 2007) 지방자치단체마다 위탁과 관련된 규정이나 적용이 차이를 보이고 있어서 어린이집 운영에 많은 지역 간 차이를 보이고 있다. 대부분의 국공립어린이집이 위탁 운영 시, 지역마다 각기 다른 규정을 적용하여 지방 자치단체에 의한 위탁체 선정 절차의 투명성 및 공정성 확보 등의 위탁과정 상의 문제점이 제기되고 있다(서문희, 이상헌, 임유경, 2001; 서영숙, 1995). 이러한 위탁제도는 전문화 및 질높은 프로그램 운영이 가능하고 보육시설 운영에 신뢰감과 융통성을 발휘하여 영유아에 대한 직접적이고 신속한 보육 서비스 제공이 가능하다는 장점이 있음에도 불구하고, 운영자에게 과도한 책임만을 주어 전문성을 내세울 수 있는 제도적 장치나, 운영의 자율성을 최소화하여 공보육의 선도적 역할을 수행함에 어려움을 주고 있다(최정희, 2008). 또한, 어린이집 등록 시 대표자와 시설장의 명의를 구분하는데 (대표자와 시설장의 명의를 같을 수도 있지만 다를 수도 있음.) 여기에 대표자의 명의로 법인 대표 및 그 외 타인이 등록될 수 있지만, 모든 경영과 책임은 국공립어린이집 원장에게 주어져 있다.

어린이집을 운영하는 원장은 기관의 총책임자로서 전문적 지식과 철학, 태도 및 운영능력에 따라 어린이집 교육 프로그램이 성공적으로 이루어지기도 하고 그렇지 못하기도 한다. 따라서 원장의 인간관, 보육철학, 영·유아발달에 관한 지식, 시설관리 능력 등은 어린이집의 운영방향과 보육서비스의 질에 지대한 영향을 미치는 원장의 역할은 매우 중요하다(강문희, 윤애희, 이경희, 정정옥, 2007). 어린이집 원장은 전체 어린이집의 운영, 보육과정의 계획 및 운영, 평가, 교사의 보육 서비스 실천에 대한 지원과 장학은 물론이고 지역사회의 인

사로서의 역할을 담당하며(백혜리, 2007), 교사에 대한 업무지원은 물론 정서 지원과 재교육 지원 및 지역사회에서 협력자로서의 역할을 수행하여야 한다(한미경, 염지숙, 2009). 이와 같이 어린이집 원장이 효과적으로 어린이집을 운영하기 위해서는 영유아 발달과 교수법에 대한 전문적 지식뿐만 아니라 행정적인 부분까지 숙지하여야 한다. 따라서 어린이집 원장은 역할을 수행하면서 다양한 관계, 즉, 유아, 학부모, 교사, 동료 시설장, 지역사회, 관련 행정기관, 관련 법규 등 많은 관계 속에서 바쁜 삶을 살아 갈 수 밖에 없을 것이다.

지금까지 어린이집 원장을 대상으로 수행되었던 연구들을 살펴보면, 직무 만족 및 스트레스에 관한 연구(김숙자, 2003), 원장의 전문성에 관한 연구(김한우, 2006)와 국공립 시설의 위탁운영에 관한 원장의 인식(최도자, 2008) 등에 대한 연구가 양적으로 이루어졌다.

국공립어린이집 원장을 대상으로 한 선행 연구들 또한 김한우(2006)의 국공립 보육시설장의 민간 위탁제도 및 운영에 대한 인식에 대한 연구와 이원선, 유미숙(2003)의 국공립 보육시설 시설장의 운영관리 역할 수행 실태 및 직무 만족도에 관한 연구 등으로 그 역할과 인식에 대한 양적 연구의 범주를 벗어나지 못하고 있는 모습을 보이고 있다. 이러한 양적 연구들은 대부분 원장의 개인적 변인과 교육기관 변인들 및 종속 변인들과의 관련성을 탐색하는 연구들로서 원장의 역할과 인식의 중요성에 대해 강조하고 있다. 그러나 이러한 선행연구들은 양적 연구의 패러다임의 한계로 인해 급속도로 다양해지는 보육 환경 속에서 요구되는 국공립어린이집 원장의 전문성과 그 복합적인 역할을 현실적으로 이해하는데 한계가 있어 보인다. 이외에도 어린이집 원장을 대상으로 수행된 질적 연구로는 한미경(2009)의 한 어린이집 원장의 교직 경험에 관한 연구와 정덕희(2008)의 민간 보육시설장의 일과 갈등, 김수연, 나종혜(2008)의 보육시설장의 스트레스와 어려움에 관한 탐색적 연구가 민간어린이집의 원장을 연구 참여자로 수행되었다. 최근에 와서 국공립어린이집 원장을 대상으로 한 질적 연구가 발표되었는데 조희원(2010)의 국공립 보육시설장의

일에 대한 질적 연구와 권경숙(2012)의 국공립어린이집 초기 운영과정에서 나타나는 원장의 어려움과 극복과정 탐색이 그것이다. 하지만 본 연구들은 국공립어린이집 원장의 역할을 일에 국한시켜 탐색하거나 국공립어린이집 초임 원장의 어린이집 운영 적용에 초점을 두고 연구가 이루어졌을 뿐 국공립어린이집 원장이 원 운영을 통하여 느끼는 복합적이고 다양한 현실과 감정을 전달하고 그에 따른 고충과 보람을 깊이 있게 탐구한 연구는 아직 이루어지지 않았다. 더욱이 다양한 위탁 형태로 운영되는 어린이집의 유형과 지역적 특성 등 기관의 독특한 여건과 맥락 속에서 나타나는 원장의 역할에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다.

국공립어린이집 원장은 다른 어린이집 원장과는 다르게 위탁 기간 동안 사회적 현상과 영유아관련 법규의 다양성과 강화 속에서 긴장된 삶을 살아가고 있다(조희원, 2010). 이에 본 연구에서는 국공립어린이집을 운영하면서 경험하고 느꼈던 국공립어린이집 원장들의 고충과 보람을 알아보고자 한다. 이러한 연구자의 시도는 기관이 처해 있는 다양한 맥락적 요소를 간과한 채 보편적으로 이해되고 설명되고 있는 국공립어린이집 원장의 업무를 재조명하고, 국공립어린이집 원 운영을 통해 겪는 그들의 다양한 경험에 관해 관심을 갖고 귀를 기울이는데 목적을 두고자 하였다. 또한, 막대한 운영의 책임을 가지는 국공립어린이집 원장들이 그들 자신의 일을 얼마나 어떻게 이해하고, 의미를 부여하며 어린이집을 운영해 나가는지를 탐색하는데 본 연구의 목적을 두었다.

## 2. 연구문제

위의 연구 목적에 따른 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 국공립어린이집 운영과정에서 원장들이 느끼는 고충은 어떠한가?

둘째, 국공립어린이집 운영과정에서 원장들이 느끼는 보람은 어떠한가?

## 3. 연구자

본 연구자는 서울특별시 K구의 국공립어린이집 원장으로 만 3년의 시간을 보냈다. 전문대학에서 유아교육을 전공 후 편입의 과정을 거쳐 학위를 취득하였고, 유치원 교사와 주임 교사 근무, 국공립 어린이집에서 보육교사로 근무하던 중에 2007년 처음 국공립어린이집 원장을 하게 되었다.

연구자가 근무했던 어린이집은 사회복지법인에 의해 위탁운영 되고 있는 국공립어린이집으로서 복지 대상자 및 기초수급, 저소득 보호세대, 경로 연금대상, 편부, 편모, 한 가족 세대 등 보육료 지원 대상 세대가 많은 지역이었고, 문화수준이 다소 낮은 지역으로 일컬어지고 있다.

연구자는 국공립어린이집 원장을 수행하면서 다양한 경험과 갈등에 부딪히기 시작하였다. 갈등상황에서는 지역적인 특색일 것이다, 본인의 경력과 능력이 부족한 것이다 라며 현실에 수긍하고 체념할 수 밖에 없었다. 그리하여 본인 스스로 나태했던 마음을 다스리고, 국공립어린이집 원장으로서의 자질을 높이기 위한 방법으로 교육대학원에 진학하였고, 원장으로서의 갈등을 최소화하고 지혜로운 해결방법을 찾으려 공부를 시작하게 되었다. 그리고 연구자는 친분이 있던 여러 국공립어린이집 원장들과의 대화를 통하여

그들의 경험과 갈등이 연구자의 경험 및 갈등과 일치되는 문제임을 깨달으며, 그들과 연구자의 경험과 문제점 및 해결과정에 관심을 갖게 되었다.

본 연구는 서울특별시 K구에 있는 국공립어린이집 원장으로 근무하였던 본 연구자에 의해 수행된 질적 연구이다. 본 연구자는 국공립어린이집이라는 기관적 맥락과 지역사회가 가지고 있는 독특한 지역적 맥락에 따라 달라질 수밖에 없는 어린이집 원장으로서의 역할을 체감하며, 일반적으로 어린이집 원장의 자질과 역할로 설명되는 내용들에 대해 의문을 가지게 되면서 본 연구를 시작하였다. 연구자는 같은 지역의 주변 국공립어린이집 원장과 그 외 지역의 국공립어린이집 원장과의 만남을 통하여 알게된 여러 문제와 실태에 대해 공감하면서 국공립어린이집 원장만이 가질 수 있는 경험의 의미를 오늘날 어린이집 원장 역할의 복잡성을 이해하는 단서로 삼기위해 노력하였다.

연구자는 국공립어린이집 원장을 수행하면서 그들의 역할이 매우 복잡성을 갖고 있음에 그들의 입장에 공감을 가지고 현장중심과 경험중심인 그들의 이야기가 새로운 시각에서 재해석되기를 바라며 본 연구를 시작하려 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 국공립어린이집

#### 1) 국공립어린이집의 설립배경과 특성

핵가족화로 인한 가족구조의 변화와 여성의 적극적인 경제 참여는 가정에서 이루어지던 자녀양육의 문제를 국가적 사회적 문제로 인식하게 하였다. 이러한 사회적 변화를 반영하고 미래세대의 건강한 발달을 지원하기 위한 우리나라의 어린이집은 1921년 서울 태화기독교 사회관에서 탁아프로그램을 실시하며 시작되었다. 제 3공화국 출범 이후 정부는 1968년 3월에 ‘미인가탁아시설임시조치요령’을 공포하여 민간설립 탁아시설의 증설을 꾀하였으며, 그 명칭을 어린이집으로 고쳐 부르도록 권장하였다. 1982년부터 한동안 새마을유아원으로 지칭된 일도 있었으나 1991년에 1991년 1월, 영유아보육법이 제정됨으로서 다시 어린이집으로 개칭되었다. 아울러 기존의 ‘탁아’라는 용어를 ‘보육’으로 대체하였고, 보육시설의 종류를 국공립, 민간, 직장, 가정 보육시설로 분류 및 규정함으로써 국공립 어린이집이 정식으로 생겨나게 되었다(심성경, 2010).

국공립어린이집은 국가와 지방자치단체가 설치, 운영(위탁운영포함)하는 시설로서 지역주민 자녀를 50%이상 보육하는 시설을 말한다. 규모는 상시 영유아 11인 이상을 보육하여야 하며, 명칭은 “○○어린이집”으로 하여야 한다. 국가 및 지방자치단체의 장이 인가절차 없이 직접 설치하되, 시·군·구청장은 운영비 예산들을 고려해야 함으로 시·도지사의 사전승인을 받아야 한다. 또한, 보육수요 및 기존 설치 현황 등을 감안하여 보육 아동 수급계획을 사전 수립해야 하고, 지방자치단체 외의 각급 정부기관은 지방자치단체의 수급계획이

반영될 수 있도록 시·군·구청장과 협의하여야 한다(보건복지부, 2012).

국공립어린이집을 설치할 때에는, 저소득층 밀집지역 및 농어촌지역 등 취약 지역과 보육시설이 부족한 지역에 우선적으로 설치하는 등 지역별로 균형 있게 배치하여야 하고, 보육시설의 관리 및 운영에 관한 시행 규정을 지방자치법 제135조 제2항의 규정에 따라 조례로 정하고 있다. 원장과 보육교사 등 직원은 공개채용을 원칙으로 하고, 직원의 정년을 지방자치 단체의 조례 등에 둘 수 있으나, 위탁운영에 다른 보육시설에 기여도가 많은 경우 정년의 연장 또는 유예 조치 등 적절한 조치를 취할 수 있다(보건복지부, 2012).

영유아보육법 제28조에 의하면 국가나 지방자치단체, 사회복지법인, 그 밖의 비영리법인이 설치한 어린이집과 대통령령으로 정하는 어린이집의 원장은 국민기초생활 보장법에 따른 수급자, 한부모 가족지원법 제 5조에 따른 보호대상자의 자녀, 국민기초생활 보장법 제 24조에 따른 차상위계층의 자녀, 장애인 복지법 제 2조에 따른 장애인 중 보건복지부령으로 정하는 장애등급 이상에 해당하는 자녀, 다문화 가족지원법 제 2조 제 1호에 따른 다문화 가족의 자녀, 그 밖의 소득수준을 고려하여 보건복지부령으로 정하는 자의 자녀 등에 해당하는 영유아가 우선적으로 어린이집을 이용할 수 있도록 규정하고 있다. 시·군·구청장이 국공립어린이집은 반드시 입소우선순위에 따라 보육이 이루어지도록 명시하고 있고, 영유아 보육법 제 26조에서는 국가나 지방자치단체, 사회복지법인, 그 밖의 비영리법인이 설치한 어린이집과 대통령령으로 정하는 어린이집의 원장은 영아, 장애아, 다문화 가족의 아동 등에 대한 보육을 우선으로 실시하도록 규정하고 있다. 2001년부터는 국공립어린이집을 제외한 다른 어린이집에 재직중인 원장(유치원 원장 포함)이 퇴직 후 1년이 경과되지 않았을 때 국공립어린이집 원장으로 근무할 수 없도록 규정을 강화함으로써 원장 본연의 업무에 충실하도록 하고 있다.

영유아보육법 제 38조에 의하면 어린이집을 설치 및 운영하는 자는 그 어린이집 소재지를 관할하는 시·도지사가 정하는 범위에서 그 어린이집을 이용하

는 자료부터 보육료와 그 밖의 필요경비를 수납할 수 있도록 명시하고 있는데, 국공립어린이집의 필요경비 수납한도액 상한액은 민간어린이집과 달리 정해져 있다. 또한, 정부는 국공립어린이집에 기능보강비와 운영비를 지원하고 있는데 기능보강비는 시설의 증개축비, 시설개보수비, 장비비의 형태로 지원되고 운영비는 인건비의 형태로 지원되고 있다. 운영비를 지원하는데 영아교사에게는 인건비의 80%, 유아 교사 30% 지원, 농어촌지역이나 폐광지역, 도서벽지 등의 어린이집에는 취사부 인건비 100% 각1명씩 지원, 그 외 차량운영비 개소당 월 20만원을 지급한다. 이는 시설 규모별로 약간의 차이가 있다(보건복지부, 2012).

## 2) 국공립어린이집의 운영체제

우리나라 어린이집의 운영 주체는 국가와 지방자치단체가 운영하는 국공립 어린이집, 법인이나 단체, 개인이 운영하는 민간어린이집 및 직장어린이집, 가정어린이집, 부모협동 어린이집 등의 형태가 있다.

국공립어린이집은 국가와 지방자치단체가 설치 및 운영하는 기관으로 영유아보육법 제 24조 2항에 의하면 국가나 지방자치단체가 제 12조에 따라 설치한 국공립어린이집은 법인, 단체 또는 개인에게 위탁하여 운영할 수 있다고 정의하고 있다. 이와 같이 국공립 어린이집의 운영은 각 지방자치단체의 기관장이 어린이집의 보육교직원을 공무원으로 임용하여 직접 운영하거나 법인, 단체 또는 개인에게 위탁하여 운영하도록 규정하고 있다.

민간위탁은 국가나 지방자치단체의 사무를 공무원으로 통해 직접 처리하지 않고 법인, 단체 또는 개인에게 맡겨 공공의 목적을 달성하는 것으로(행정자치부, 2003) 어린이집 민간위탁이란 국가나 지방자치단체가 법인 또는 단체,

개인에게 어린이집의 모든 책임과 권한을 위임하여 운영, 관리하는 것을 의미한다. 즉, 국공립어린이집의 민간위탁은 국가와 지방자치단체가 비용부담과 최종적 관리책임을 유보하면서 다른 법인, 단체, 개인 등에 보육을 맡겨 운영하는 방식을 말한다(최정희, 2008).

또한, 최초 위탁시에는 국공립어린이집 위탁체 선정관리 기준에 따라 심의하도록 하며, 민간어린이집을 국가 또는 지방자치단체에 기부 채납하거나 국공립어린이집 설치 시 해당 부지 또는 건물기부 채납하거나 무상사용하는 경우, 민간어린이집을 국공립어린이집으로 전환하는 경우를 제외하고는 공개 경쟁에 의하여 위탁체를 선정하도록 하고 있다. 재위탁 관련해서도 영유아보육법 시행규칙 제 25조는 보육정책위원회가 기존 수탁자의 보육관련 사업운영을 재위탁할 수 있도록 규정하고 있다(보건복지부, 2012).

국공립어린이집을 운영하는 각급 기관의 장은 보육시설 종사자를 공무원 등으로 채용하여 직접 운영하거나 법인 단체 또는 개인에게 위탁운영을 하는데 현재 대부분의 국공립어린이집은 위탁운영으로 이루어져 있다. 국공립어린이집을 위탁하고자 할 경우에는 법인 단체 또는 개인을 수탁기관으로 선정하여야 하며 명의를 빌리거나 하는 등의 형식적인 위탁운영을 지양하여야 하고, 위탁시에는 시설운영평가를 참조하고, 보육의 전문성 및 원장의 정치, 종교적 중립성을 유지하도록 해야 한다(남경희, 2007).

최도자(2008)의 연구결과를 살펴보면 국공립어린이집 원장들은 보육시설을 설치한 지방자치단체에서는 국공립보육시설 위탁과 관련된 사항을 조례로 정하고 있다고는 인식하였으나 그 조항에 대해서는 그다지 만족하지 않았다고 밝혔다. 박경주(2002)는 위탁체 선정 시 심의 주체인 지방자치단체의 보육위원회 조직, 편성의 문제점과 위탁 운영체 선정과정에 대한 사전검토가 충분치 않고, 국공립어린이집 위탁기간의 연장에 관한 기준이 모호하다고 하였다.

국공립어린이집 위탁체 선정은 대부분이 보육정책위원회의 심의를 거쳐서 자치단체장이 결정하지만 이에 대해서도 명확한 규정이 있는 지역은 많지 않

다(양미선, 임지희, 2012). 이를 바탕으로 볼 때 위탁 운영체 선정 시 어린이집의 위탁운영 선정 절차가 지역마다 다양하여 일관성이 없고, 선정과정과 선정 후의 유지기간 역시 객관성과 투명성이 미약한 것으로 보여 진다.

국공립어린이집은 그 특성상 설립주체가 국가나 지방자치단체이며, 대부분 운영을 민간에 위탁하는 형태로 운영되고 있기 때문에 운영관리의 권한과 책임의 한계가 민간이나 가정어린이집과는 차이가 있다. 민간이나 가정어린이집은 기본적으로 설립자나 원장의 영리를 목적으로 하고 있지만 국공립어린이집은 지역사회와 보육서비스 제공에 순수목적만을 두고 있기 때문에 원장의 자발적 운영보다는 행정적 규제와 지침에 의해 운영관리 되고 있다는 특징이 있다. 때문에 민간어린이집 보다 행정적인 면에서 체계적으로 운영되고 있다고 할 수 있지만, 오히려 원장의 책임이 권한에 비해 많음에도 불구하고 실제 보수는 보육교사와 별 차이가 없어 그 효율성 및 능률에 있어 형식적인 운영관리가 될 수 있다는 지적도 제기되고 있다(이원선, 2002).

이처럼 현재 우리나라 국공립어린이집의 설치는 국가나 지방자치단체에 의해 이루어지고 있지만 실제적인 운영은 개인이나 법인 등의 민간에게 위탁하여 운영비의 일부를 지원하는 체제로 이루어져 있음을 알 수 있다.

## 2. 어린이집 운영과 원장의 역할

### 1) 어린이집 운영의 개념

운영(運營)의 사전적 의미는 어떤 조직이나 기구, 사업체 따위를 운용하고 경영한다는 의미와 어떤 대상을 관리해 나가는 것을 말한다. 또는, 어떤 기관의 목적을 달성하기 위하여 사람, 자원 및 시간을 효율적으로 조정, 운영하는

일을 운영(運營)이라고 보고, 그 기능은 계획하고, 조직하고, 실행하고, 평가하는 일련의 과정이라고 하였다(이원선, 2002; Tayler, 1979). 어린이집의 운영이란 어린이집의 존재 이유를 명확히 밝혀 지향하는 방향을 정하는 합당한 목적을 설정하고 그 목적을 달성하기 위해 필요한 요소, 즉 사람, 교육프로그램, 사물, 돈 공간, 시간 등을 효율적으로 가능하도록 계획하고, 조직하고, 행하고, 평가하는 일을 말한다(임재택, 1999).

한마디로 말해 어린이집의 운영이란 효과적 보육서비스 제공이라는 목표를 설정하고, 이를 위해 필요한 인적 자원, 물적 자원, 프로그램, 기타 필요한 조건 등을 계획, 조직, 실행, 평가하는 일련의 순환과정이라고 볼 수 있겠다.

어린이집이 효율적으로 잘 운영되기 위해서는 기관을 구성하는 주체와 기관의 목적을 달성하기 위해 필요한 요소와 자원들을 적합하게 배치하고, 이들 각 요소들이 최대한 기능을 발휘할 수 있는 상태가 유지되어야 한다. 또한, 어린이집의 운영의 영역은 교직원, 원아, 교육과정, 시설·설비, 교재교구, 재정, 문서, 지역사회 및 학부모, 기관평가와 같이 어린이집에서 이루어지는 모든 측면이 포함되어야 한다. 어린이집을 포함한 유아교육기관에서 이루어지는 교육활동의 모든 영역은 합리적이고 체계적으로 이루어져야 한다(문혁준, 김정희, 김혜연, 서기남, 이성복, 정다운, 2012). 이는 전문적인 운영관리를 통해서만 가능한 것이므로 어린이집에서는 전문적인 운영관리의 필요성과 중요성을 인식해야 하는 것이다.

영유아의 발달에 적합한 환경을 제공하고 보육서비스의 질을 향상시키기 위해 요구되는 인적, 물적인 관리의 내용을 포함하는 어린이집 운영은 영유아들에게 양질의 좋은 보육프로그램을 제공하기 위한 하나의 수단으로도 매우 중요하다. 특히, 인생의 기초가 이루어지는 영유아기의 발달과 성장을 위해 이 시기의 보육프로그램들은 가정과 같은 편안한 분위기에서 이루어져야 하며 개별, 소집단, 대집단 활동이 균형 있게 운영될 수 있도록 시설 설비와 인력이 충원되어야 한다. 또한, 어린이집을 운영하기 위해서는 법적 기준에 따라 시

설을 설치하고 설치된 시설의 유형과 특성에 따라 체계적인 운영이 필요하다(이인원, 김호년, 전정희, 김의석, 김영애, 2010).

모든 어린이집은 보육의 목적을 달성하기 위해 합리적으로 어린이집을 운영하고 있다. 오늘날의 보육환경은 급속한 사회발달로 보육의 기능도 다양하고 복잡해지고 있다. 또한, 보육에 대한 사회적 기대가 높아지고 있어 합리적인 어린이집 운영에 대한 요구는 더욱 높아지고 있다(심성경, 백영애, 이희자, 이영희, 변길희, 2010). 그러나 보육사업의 역사가 짧고, 아직까지 완전히 체계적이고 과학적인 운영을 확립하지 못하고 있는 실정이다(김익균, 2004). 따라서 지금까지 어린이집 운영은 비전문적이고 비체계적인 측면을 지니고 있기에 계속적으로 급증하는 보육욕구를 수용하는데 어려움을 지니고 있었다는 점도 효율적인 어린이집 운영 관리의 필요성을 강조한다.

이와 같이 어린이집의 운영은 영유아의 발달에 적합한 환경을 제공하고 보육의 질을 향상시키기 위한 과정으로 어린이집이 지니고 있는 인적, 물적 자원을 합리적이고 체계적으로 관리하여 질높은 보육을 실현하는 것이라 하겠다.

## 2) 어린이집 운영에서의 원장 역할

어린이집 원장은 어린이집의 운영을 총괄하는 사람이다. 어린이집은 영유아의 건강한 발달과 교육적 요구를 지원하고 질 높은 교육을 제공하기 위한 목적에서 설립된 기관으로 이를 달성하기 위해서는 무엇보다도 어린이집의 운영 전반을 책임지는 원장의 역할이 중요하다. 왜냐하면 원장의 인간관, 보육철학, 영·유아 발달에 관한 지식, 시설관리 능력 등이 어린이집의 운영방향과 보육서비스의 질에 지대한 영향을 미치며(강문희, 윤애희, 이경희, 정정옥, 2007) 원장의 효과적인 역할수행은 어린이집 목표 달성의 성공여부를 결정하는 중요 요인이기 때문이다(이명순, 이명옥, 2010).

따라서 어린이집 원장은 리더십을 갖춘 현장전문가로서 교사에 대한 업무지원은 물론 정서지원과 재교육 지원 및 지역사회에서 협력자로서의 역할을 수행해야 하며 전체 어린이집의 운영, 보육과정의 계획 및 운영, 평가, 교사의 보육 서비스 실천에 대한 지원과 장학은 물론이고 지역사회의 인사로서의 역할을 담당한다(백혜리, 2007; 한미경, 염지숙, 2009). 또한, 어린이집 원장들은 인간관계, 근무환경, 교육관, 시설설비, 직무자체, 사회인식, 직무능력 등과 관련하여 스트레스를 경험하면서 관리자로서의 역할, 의사결정자로서의 역할, 인화조성자로서의 역할 및 대외적 역할(조희원, 2010)을 수행하는 등 복합적이고 다중적인 역할을 수행한다. 이를 위해 어린이집 원장은 보육서비스의 총괄 책임자로서 영유아보육사업에 관하여 전문성과 공공서비스 제공자로서 확고한 인권의식 및 봉사 정신이 투철하며 팀웍을 발휘할 수 있는 관리 능력과 기획력을 지녀야 함을 알 수 있었다.

서영숙(1999)은 보육기관도 가정처럼 원장이 주인의식을 가지고 세심하게 보육시설을 돌아보고, 교사들을 격려하고 챙기며, 아동과 눈동자를 맞출 때 보육기관의 분위기가 활력에 넘치고 학부모가 우호적으로 협력하며, 아이들은 안전사고가 없이 즐겁게 뛰어 놀게 된다는 것을 체험하였다고 하였다. ‘모범을 보인다, 대화한다, 조직한다, 관찰한다, 격려한다.’ 라는 말은 원장이 어린이집에서 매일 담당하는 여러 역할의 한 단면을 드러내는 것이며, 원장은 기관의 철학을 세우고 프로그램을 계획하며 부모나 지역사회와 관련된 일을 하는 등 보육기관 운영에 가장 중요한 인물이라고 하였다.

박선해(1999)는 보육시설의 시설장은 법적인 자격요건 뿐 아니라 전문성을 갖추어야 하는데 우선적으로 보육에 대한 전문적 지식과 확고한 신념 및 철학을 갖고 있어야 한다고 하였다. 그 외 시설 운영관리 기술이 있어야 하고, 보육종사자와 부모, 그리고 지역사회 인사와의 관계 등을 유지 및 개선할 수 있어야 한다고 하였다. 이처럼 어린이집 원장의 역할은 기관의 총책임자로서 그 능력에 따라 보육프로그램의 성공여부가 달라질 만큼 핵심적인 역할을 하게

된다고 볼 수 있다.

어린이집 원장은 보육에 대한 철학과 비전을 가지고 어린이집 운영관리 전체적인 책임을 맡고 있으므로 원장의 자질과 능력에 따라 어린이집의 질을 좌우한다고 해도 과언이 아니다. 영유아보육법 제 18조에서는 보육시설장의 직무에 대해 보육시설을 통할하고, 보육교사와 그밖에 종사자를 지도, 감독하며 영유아들을 보육하는 것으로 규정하고 있다. 또한 원장은 예산편성, 시설관리, 보육시설 종사자 관리, 기록보관, 원아모집 및 접수 업무, 프로그램 개발과 운영, 지역사회와의 협력, 자금조달, 영양관리, 아동보호 등의 광범위한 역할을 담당하는데 이를 토대로 어린이집 원장의 역할을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(Axelrod, 1982: Decker & Decker, 1984: Nuegebauer, 1984: Sciarra & Dorsey, 1979 : 한미경, 2009, 재인용).

첫째, 원장은 올바른 아동관과 보육에 대한 확고한 철학을 가지고 시설을 운영해야 한다. 즉, 영유아의 인격과 개성을 존중하는 아동관을 근간으로 보육시설의 기본적 운영목표인 교육철학을 설정하고, 이러한 철학을 반영한 장·단기 교육목표를 계획하고 관리한다. 예를 들면, 기본적인 학급편성 및 연간, 월간, 주간, 일일보육계획과 실행, 평가는 물론이고, 현장견학 및 발표회, 부모참여수업 등과 같은 중요한 연간행사에 대한 계획을 세운다. 그리고 계획이 세워지면 그 구체적인 보육내용을 교사와 협의하여 정하고, 효율적으로 실행한다.

둘째, 영유아의 요구를 관찰하고 적절하게 반응함으로써 신체·인지·정서발달을 도모한다. 일반적으로 시설장은 영유아를 직접 지도하기보다는 어린이집 전체를 조직, 운영하며 감독하는 역할만 하는 것으로 인식하기 쉽다. 하지만 원장은 원아의 입·퇴소를 상담하고 결정하면서 영유아가 보육시설의 생활에 잘 적응해나갈 수 있도록 돕는다. 뿐만 아니라 등·하원시 원아들을 따뜻하게 맞이하면서 영유아의 건강 및 기분 상태를 점검한 후 영유아의 요구에 민감하게 반응하는 역할도 담당한다.

셋째, 우수한 보육종사자의 채용과 인력관리 및 근무환경 개선에도 힘써야 한다. 이를 위해 원장은 유쾌한 분위기에서 능률적으로 일할 수 있도록 종사자들에 관한 원칙과 기준을 세워야 한다. 구체적으로는 종사자의 채용 및 인사관리, 임금·고용·퇴직 조건 등의 마련, 공정한 업무분담, 종사자들의 소신 있는 근무조건 보장 등을 통해 종사자들을 격려한다. 나아가 종사자의 능력개발을 위한 업무상 훈련 기회를 제공하는 등 전문성 향상에도 기여해야 한다.

넷째, 체계적으로 행정적인 사무와 운영을 담당하고, 예산 및 재정 관리를 투명하고 합리적으로 처리해야 한다. 먼저, 원아들의 입·퇴소 및 종사자들의 채용·복무와 관련된 서류를 확보하고 보관한다. 그리고 보육료 수납 및 예산편성과 집행을 하며, 이에 필요한 회계서류들을 구비하고 기록·유지한다. 더불어 필요한 교재교구 구입, 배열 및 관리 등의 업무도 수행한다.

다섯째, 원장은 부모와 지역사회와의 상호협력적인 관계를 구축해야 하는 역할을 맡고 있다. 부모와의 밀접한 관계를 유지하기 위해서 영유아의 성장과 발달에 대해 학부모와 상의하고, 부모참여수업, 부모교사제도, 가정통신문 발송, 부모교육 등을 실시한다. 또한 보육의 효과를 높이기 위해 부모의 요구를 파악하여 프로그램에 반영하는 노력도 기울여야 한다. 뿐만 아니라 지역사회에 보육프로그램을 소개하고 필요한 경우 지역사회 인사의 보육활동 참여 및 지역사회의 자원을 효율적으로 사용할 수 있도록 지역사회와의 지속적인 교류를 추진한다.

또한, 보육시설 평가인증지표의 7개 영역에서 요구되는 어린이집 원장의 역할을 살펴보면 다음과 같다(2010).

첫째, 원장은 영유아의 발달과 안전을 고려하여 영유아가 자유롭게 뛰어놀면서 건강하게 성장할 수 있는 환경을 제공한다.

둘째, 원장은 시설운영에 대한 행정적 능력과 관리기술을 갖추고 시설운영, 즉 보육 프로그램 및 운영관리, 인사관리, 재정관리 등 시설운영에 관련

된 정책과 법규에 대한 충분한 지식을 가진다.

셋째, 원장은 보육철학 및 보육이념을 수립하고 보육 프로그램을 구성하는 역할, 프로그램의 목표, 내용, 교수-학습방법, 평가에 대한 구체적인 내용을 교사들과 협의하여 지속적으로 관리하며 교사의 수업을 장학하면서 보육내용이 영유아에게 제대로 전달되고 있는지 점검하는 역할을 한다.

넷째, 원장은 교육원들간의 바람직한 인간관계 형성을 도울 수 있는 능력과 서로 협력하며 신뢰하는 분위기에서 일할 수 있도록 적극적으로 도와주며 적절한 지도력을 지녀야 한다.

다섯째, 원장은 영유아에게 발생할 수 있는 전염성 질환의 예방과 관리를 위한 구체적인 대책을 마련하고, 영유아의 발달단계에 적절한 영양을 위해 균형 잡힌 식단을 제공해 준다.

여섯째, 원장은 영유아에게 제공되는 실내·외 놀이기구들이 안전한 지 살펴보고 수리하도록 지시해야 한다. 또한 종사자와 영유아에게 다양한 안전교육과 월 1회 이상 소방훈련과 화재 등 비상사태를 대비한 안전 대피시설과 대처방안을 구체적으로 마련해 놓는다.

일곱째, 원장은 지역사회와의 연계 및 부모교육 실시, 영유아에게 알맞은 프로그램 반영, 대외적인 활동, 행정기관과의 연계, 재정조달 등 지역 사회와의 관계를 형성해야 한다. 이상과 같이 어린이집 원장은 어린이집 운영의 전반적 책임을 수행한다.

이와 같이 어린이집 원장은 어린이집의 운영방향을 결정하고, 전반적인 관리 및 책임 등에 관련한 다양한 역할을 하여야 한다. 즉, 어린이집 원장은 보육에 대한 철학과 비전을 가지고, 어린이집 운영관리에 대한 전반적인 부분을 책임지며 원만한 대인관계와 기관운영에 대한 행정적 능력 및 올바른 교육관을 정립하여 어린이집 전체를 조직하고 관리하며 장학하는 책임을 가져야 한다는 것을 알 수 있다.

### 3. 선행연구

국공립어린이집 운영과 원장의 역할에 관한 연구는 크게 국공립어린이집 운영과 운영체제에 관한 연구, 원장의 역할에 대한 연구로 구분하여 살펴볼 수 있다. 국공립어린이집의 위탁운영에 관한 연구는 국공립어린이집 민영화 추진 방안에 관한 연구와 국공립어린이집 운영 실태와 위탁과정 및 그에 대한 원장, 교사들의 인식을 알아본 연구들이 이루어졌는데 그에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다.

국공립어린이집의 민영화 추진방안 연구를 실시한 이영석(1999)은 국공립어린이집 문제로 주인의식의 부재, 자율 경영 부재, 신분보장 불확실, 보육의 질 저하, 투자육구 저하, 보육수요자 요구 충족 미흡, 보육의 전문성 유지 곤란, 정부의 보육사업 중복 투자 등을 들면서 개선과제로 국공립 시설의 민영화와 정년제의 폐지를 주장하였다.

서문희, 이상헌, 임유경(2001)은 국공립어린이집의 위탁운영 관련 실태를 파악하고 이를 바탕으로 국공립어린이집의 운영방식에 대한 개선방안을 모색하였다. 그 결과 국공립어린이집의 운영은 시·군·구 조례로 정하고 있거나 조례가 없는 지역은 내부 방침을 통하여 규정되고 있는 바, 위탁과 관련된 규정이나 적용이 지방자치단체마다 차이를 보이고 있어서 어린이집 운영에 많은 지역 간 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다고 하였다. 또한 대부분의 국공립어린이집이 민간에 위탁 운영되고 있는데, 지역마다 다른 규정을 적용하다 보니 지방자치단체에 의한 위탁체 선정 절차의 투명성 및 공정성 확보가 문제로 제기되고 있다고 하였다. 더구나 짧은 위탁기간으로 인한 보육인력 신분의 안정성도 보육의 질적 향상을 방해하는 주요 요인으로 제기되고 있어서 단기적으로는 국공립어린이집 위탁의 투명성과 객관성 확보에 중점을 두고 장기적으로는 보육인력의 신분의 안정성 제고를 위한 운영방식으로 개선하여야 한다

고 주장하였다.

국공립어린이집 위탁제도에 관한 실태를 조사하고 분석한 최도자(2008)는 대부분의 국공립어린이집 원장들은 현 위탁 제도 하에서 신분이 매우 불안정하다고 인식하고 있었으며, 위탁관련 조례가 없이 원칙 없는 위탁이 이루어지고 있거나, 심지어 위탁제도가 정치적으로 이용되는 경우도 있었다고 보고하면서 위탁기간의 연장, 재위탁 시 단독우선 평가 후 일정수준 이상이면 재계약, 표준화된 위탁 심의안 제시 등을 개선방안으로 제시하였다.

김숙자(2003)는 민간위탁에 대한 국공립어린이집 원장과 민간어린이집 원장의 인식을 비교한 결과, 위탁제도의 의의나 필요성에 대해서는 비슷하게 서로 공감하고 있지만 위탁기관이 갖추어야 할 조건, 위탁자 선정 기간, 재위탁자 선정 방식 등에서는 서로 다른 의견을 보였으며 국공립어린이집 원장이 민간어린이집 원장보다 민간위탁 운영이 잘 이루어지고 있다고 인식하고 있었다.

민간위탁과정을 분석한 손순옥(2008)에 의하면 우리나라 민간위탁의 문제는 위탁자 선정 기준의 미비와 공정성과 투명성의 부족, 위탁자에게 절대적으로 불리한 계약 내용 및 교육프로그램을 지도하고 관리감독 할 담당공무원의 인력과 전문성의 부족 등으로 나타났다고 하였다.

이에 비해 어린이집 원장의 역할과 관련한 연구는 민간어린이집이나 가정어린이집, 직장어린이집, 국공립어린이집 등과 관련하여 운영의 어려움이나 운영 특성 등을 살펴본 연구들이 이루어졌다.

박순정, 손원경(2007)은 부산광역시 어린이집 원장을 대상으로 직무 만족연구를 하였는데, 원장의 직무만족도는 평균이상으로 나타났지만 보수에 대한 만족도는 낮았으며 평가인증제로 인한 업무 과중을 느끼고 있었다고 하였다. 그리고 국공립어린이집 원장의 경우 신분보장이나 사회보장제도의 불확실성에 대한 방안을 마련해 줄 것을 제안하였다.

정덕희(2005)는 민간어린이집 원장이 시설을 운영하며 공통적으로 원아모집, 정원규제, 보육료 규제, 보육료 미납 및 반일반 보육료 할인 등과 같은 재정적

인 문제, 다양한 보육프로그램 부족, 시설장과 보육교사 재교육 문제, 보육교사의 과중한 근무 및 처우 문제 등으로 어려움을 겪고 있고, 그 외 시설 특성에 따라 각각의 어려움을 가지고 있다고 하였다.

가정어린이집 원장들의 어린이집 운영과정과 어려움을 탐색한 권경숙과 박지영(2012)은 가정어린이집 원장들은 영아보육 전문가로서의 기대와 실천, 어린이집 운영 시작의 용이성, 천직이라는 신념의 실천과 자녀양육과의 양립을 위한 주부교사의 선택에 의해 운영을 시작하였지만, 교사 채용의 어려움과 전문성이 낮은 교사, 유동성이 많은 원아 모집으로 인한 영아적응 문제, 경제적 가치 환산에 대한 기대와 불편함, 과도한 역할수행과 관리감독 등으로 인한 어려움을 경험하고 있다고 하였다.

이진옥, 남상미, 이대균(2011)은 직장보육시설 시설장들이 사업주의 무관심, 학부모의 지나친 요구, 담당 행정부서의 이원화로 인한 어려움을 갖고 있고, 학부모들의 믿음과 지지, 보육의 질 향상을 위한 사업주와의 협력, 교사들의 전문성이 향상되는 모습에서 보람을 찾고 있다고 하였다. 그 외, 직장보육시설이 사업주들의 인식 전환과 정부의 체계적인 지원을 받아 학부모들로부터 우수 보육시설로 인정받기를 희망한다고 하였다.

이원선(2002)은 국공립어린이집 원장의 운영관리 역할수행 실태는 업무가 과다하고, 보조 종사자가 채용되어 있지 않아 효율적, 효과적으로 운영관리가 어렵고, 낮은 보수와 대우 때문에 직무만족도가 낮다고 하였다.

조희원(2010)은 국공립어린이집이라는 특색 속에서 원장들의 일을 재조명하고, 역할 정의를 달리하여 원장의 전문성 개발의 방향을 새롭게 하고자 하는 목적 아래 의사결정자로서의 역할, 관리자로서의 역할, 인화조성자로서의 역할, 기획평가자로서의 역할, 대외적 역할 등을 수행하는 과정에서 원장들이 느끼는 역할 수행에 대한 의미를 분석하였다.

### III. 연구 방법

#### 1. 연구 참여자

본 연구의 연구 참여자는 서울시 K구에 있는 국공립어린이집 2명의 원장과 서울시 Y구 국공립어린이집 1명의 원장, 경기도 U시에 위치한 국공립어린이집 원장 2명으로 총 5명이다. 다양한 자료 수집을 위해 연구 참여자 선정은 국공립어린이집을 운영하고 있는 원장들 중에서 연령과 경력 및 학력, 원의 규모, 종사자수의 다양성을 고려하여 원장들에게 연구의뢰를 요청하였고, 참여 의사를 밝힌 원장이 최종 연구 참여자로 선정되었다.

또한, 시·군·구에 따라 그 운영체계에 약간의 개별성을 가지고 있는 국공립 어린이집의 특성에 따라 국공립어린이집 원장이 느끼는 지역적 현실의 차이점을 알기 위하여 서울시 소재 2개구와 경기도에 소재하고 있는 국공립 어린이집 원장 총 5명을 연구 참여자로 선정하였다. 연구 참여를 수락한 연구 참여자에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다.

##### 1) S 원장

서울시 K구에 소재한 국공립어린이집 S원장은 만 39세로 대학교를 졸업하고, 현 어린이집에서 주임 교사로 근무하다가 그 능력을 인정받아 30대 초반의 나이에 원장이 되었다. 따라서 어린이집 원장 경력은 현재 8년차이다. 대학교에서는 유아교육을 전공하였으나 원장으로 재직하면서 사회복지전공으로 대학원에 진학하여 학업 중에 있으며 현재 어린이집은 교회 법인

이 위탁운영하고 있다. 교회와 함께 위치한 어린이집으로 기독교 정신을 바탕으로 하고 있으며 그 사실을 학부모도 인정하고 있다고 하였다. S원장은 현재 어린이집의 대표자 겸 원장으로 되어 있으며 S어린이집의 정원은 59명이고, 교직원수는 9명이다.

## 2) C 원장

C원장은 서울시 K구에 소재한 국공립어린이집 원장으로, 대학교에서 지역개발을 전공하였고, 현재, 사회복지 전공 대학원에 재학 중이다. 졸업 후 다년간의 교사생활을 거쳐 위탁법인 공채를 통하여 입문하게 되었다고 하였다. C원장은 종합사회복지관 1층에 어린이집이 위치하고 있어 같은 위탁법인 아래 복지관과 연계되어 운영되고 있으며, 현재 만 42세로 원장 경력 4년차에 대학원에서 사회복지학을 전공중이다. 현재 어린이집 대표자 겸 원장으로 있고, 어린이집 정원은 45명, 교직원수는 8명이다.

## 3) P 원장

서울시 Y구에 소재한 국공립어린이집 원장으로 대학교에서 유아교육을 전공하였다. 다년간의 교사생활을 거쳐 현 위탁 법인에 공채로 원장이 되었으며, 서울시 K구의 원장으로 있다가 현재 어린이집을 법인이 새로 개원함으로써 발령을 받아 이직을 하였다. 현재 만 46세에 시설장 경력 6년차이다. 현재, 현재 어린이집 대표자는 법인으로 되어있고 어린이집 정원은 64명, 교직원 수는 9명이다

#### 4) K 원장

경기도 U시에 소재한 국공립어린이집 K원장은 만 48세로 대학교에서 유아교육을 전공하였고, 현재 대학원에서 유아교육을 전공중이다. 다년간의 교사생활을 거쳐 원장으로 입문하였고, 현 어린이집은 경기도 U시의 공채를 통하여 재직하게 되었으며 원장 경력 12년차이다. 현재, 어린이집의 대표자 겸 원장으로 있고, 어린이집 정원은 122명, 교직원수는 13명이다.

#### 5) J 원장

경기도 U시에 소재한 국공립어린이집 J원장은 만 47세로 대학교에서 유아교육을 전공하였고, 다년간의 교사생활을 거쳐 원장으로 입문하였으며, 경기도 U시의 공채를 통해 현 어린이집에 재직하게 되었다. 원장 경력 14년차로 현재, 어린이집의 대표자 겸 원장으로 있으며, 어린이집 정원은 122명, 교직원수는 13명이다.

연구 참여자의 일반적인 배경은 표 1과 같다.

**<표 1> 연구 참여자의 일반적 배경**

구분	S 원장	C 원장	P 원장	K 원장	J 원장
시설유형	국공립 일반 (법인 위탁)	국공립 영아전담 (법인 위탁)	국공립 일반 (법인 위탁)	국공립 일반 (개인 위탁)	국공립 일반 (개인 위탁)
지역	서울시 K구	서울시 K구	서울시 Y구	경기도	경기도
연령	만 39 세	만 42 세	만 46 세	만 48세	만 47세
학력	대학원 재	대학원 재	대졸	대학원 재	대졸
전공	사회복지	사회복지	유아교육	유아교육	유아교육
원장 경력	8년	4년	6년	12년	14년
원장 유형	대표자 겸 원장	대표자 겸 원장	대표자가 법인인 원장	대표자 겸 원장	대표자 겸 원장
어린이집 정원	59 명	45명	64명	122명	94명
학급 규모	7	5	5	11	9
교직원 수	9명	8명	9명	13명	11명

## 2. 연구 절차

### 1) 예비 조사

국공립어린이집 원장들의 어린이집 운영 경험이나 그 과정에서 겪는 어려움 및 보육 현장의 실제 등에 관한 면담 질문의 적절성을 알아보기 위하여 예비조사를 실시하였다. 예비조사는 2012년 4월 18일에 본 연구의 대상이 아닌 국공립어린이집 원장 2인을 대상으로 개별면담을 실시하였다. 예비조사를 통해 원장들에게 어린이집을 운영하게 된 동기가 무엇이며 운영과정에서 겪는 어려움 및 국공립어린이집 원장의 역할과 갈등 등에 대한 질문을

통해 본 조사에서 사용될 질문들을 구성하는데 참고하였다.

## 2) 본 조사

자료 수집을 위한 본 조사는 개별 면담, 집단 면담, 월례회 참관, 각 어린이집 가정통신문, 운영계획서 등의 서류 수집으로 이루어졌으며 이에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다.

### (1) 개별 면담

본 연구의 자료를 수집하기 위하여 2012년 4월 중순부터 2012년 7월말까지 각각 원장별로 개별적인 심층면담을 3회, 1회 1시간에서 2시간 정도씩 실시하였다. 개별 면담은 연구문제를 중심으로 개발된 질문을 사용하여 어린이집이나 어린이집 주변의 외부 장소에서 원장 1인당 3회씩 실시하였다. 1차 면담은 원장과의 래포 형성에 목적을 두고 진행하였으며, 2차 면담은 국공립어린이집 운영 과정, 원장들의 고민과 갈등 및 운영과 관련된 원장들의 여러 가지 경험들을 자유롭게 이야기하는 방식으로 진행하였다. 3차 면담은 1, 2차 면담의 내용을 면밀히 검토하면서 새롭게 부각된 문제점들을 해소하거나 국공립어린이집 원장들이 들려주고 싶은 내용을 자유롭게 구술하는 방식으로 진행하였다. 개별면담의 모든 내용은 연구 참여자의 사전 동의를 얻어 녹음하고 메모장에 메모하고자 하며 면담을 마친 후 즉시 전사하여 자료화하였다. 전사된 총 분량은 1,314분, A4 159page이다.

### (2) 집단 면담

국공립어린이집 원장의 역할에 대한 좀 더 포괄적이고 다양한 내용들을

수집하기 위하여 2012년 6월 21일, 6월 26일, 7월 5일, 7월 17일에 각 그룹 당 2회씩, 총 4회 집단 면담을 실시하였다. 집단 면담은 대화를 자극시키고 한 사람의 주장에 대하여 다른 사람들이 동조하거나 반박하는 등 개별 면담에 비해 포괄적인 내용의 자료들을 제공받을 수 있으리라 생각되어 그룹별로 2회, 1회당 2시간씩 집단면담을 실시하였다. 집단 면담은 친분 유무에 따른 원활한 진행을 위해 서울특별시 국공립어린이집 원장 3명을 한 그룹, 경기도 U시의 국공립어린이집 원장 2명을 또 다른 한 그룹으로 하여 총 두 그룹으로 진행하였다. 집단 면담은 개별 면담의 자료의 분석을 통해 생성된 질문들을 중심으로 실시하였고, 참여자들의 승인을 얻어 녹음하고 메모하여 전사함으로써 자료화하였다. 전사된 총 분량은 509분, A4 100page이다.

### (3) 기타 자료 수집

국공립어린이집 원장들은 월 1회 정기적인 모임을 통하여 시군구의 보육 정책을 전달받고, 그 외 지역사회 동향이나 어린이집 운영 시 수반되는 과정들을 공유하는 목적 하에 월례회를 실시하고 있었고, 본 연구자는 월례회 참석에 대한 동의를 얻어 2회 월례회를 관찰하였다. 월례회를 통해 나타나는 국공립어린이집 운영과 관련하여 원장들은 어떤 생각을 가지고 있으며 그들이 공유하는 가치는 무엇인지 등을 이해하는데 참고자료로 활용하였다. 월례회의 모든 상황은 참여 원장들의 동의를 얻어 녹음기로 녹취 후 필요한 사항들을 전사하였다. 전사된 총 분량은 132분, A4 18page 이다. 그 외에도 어린이집의 가정통신문, 홍보자료, 행사안내, 원의 운영계획서 등을 수집하여 자료 분석과 해석에 참고 자료로 활용하였고, 연구자의 어린이집이 운영하는 홈페이지 및 카페와 같은 인터넷 자료들을 참조하였다. 수집된 자료를 정리하면 표 2와 같다.

< 표 2 > 자료수집 방법 및 자료 목록

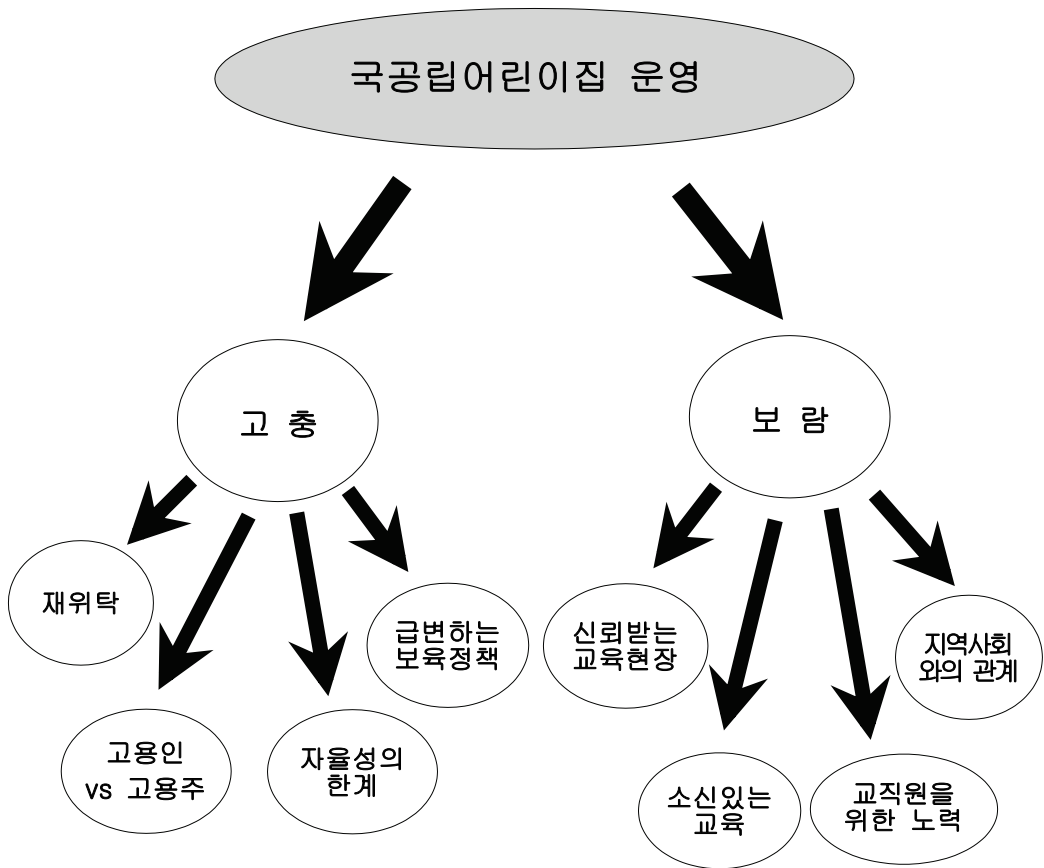
자료수집 방법	사용된 방법과 자료	수집된 자료
개별면담	<p>참여자의 보육시설에서 각각 3회에 걸쳐 60분~120분 정도 비구조적, 반구조적 인터뷰를 하며 녹음함</p> <p>-S원장 개별 면담 총 3회 녹음분 276분, 전사본 A4 35P</p> <p>-C원장 개별 면담 총 3회 녹음분 249분, 전사본 A4 32P</p> <p>-P원장 개별 면담 총 3회 녹음분 258분, 전사본 A4 29P</p> <p>-K원장 개별 면담 총 3회 녹음분 302분, 전사본 A4 37P</p> <p>-J원장 개별 면담 총 3회 녹음분 229분, 전사본 A4 26P</p>	<p>녹음자료, 개인 프로필, 전사본</p>
집단면담	<p>참여자의 보육시설이 아닌 사적인 장소에서 1회 100분에서 120분 정도 걸쳐 토론함</p> <p>-S,C,P 원장 집단면담 총 2회 녹음분 227분, 전사본 A4 38P</p> <p>-K,J 원장 집단면담 총 2회 녹음분 282분, 전사본 A4 62P</p>	<p>녹음자료, 전사본</p>
기타자료	<p>월례회 전사(132분, 18P), 연구 참여자가 운영하는 보육시설의 운영계획서, 가정통신문, 행사 안내문 등을 탐색, 연구자의 어린이집 홈페이지 및 카페 참조</p>	<p>운영 계획서, 가정통신문, 행사안내문, 홍보 자료 인터넷 자료 등</p>

### 3. 자료 분석

본 연구에서 수집한 자료는 개별 면담과 집단 면담의 녹음자료(총 1,823분)와 전사본(총 A4 259P), 월례회 관찰 전사본(총 132분, 18P), 각 어린이집의 운영계획서, 가정 통신문, 행사 안내문 등의 문서이다. 자료의 분석은 전사, 주제별 약호화와 적용, 주제 생성과 같은 질적 분석의 일반적 절차를 통해(이용숙, 김영천, 2005) 이루어졌다. 즉, 수집된 자료는 당일 전사하였고, 전사된 자료를 정밀하게 반복적으로 읽어가며 자료의 내용 중 연구주제와 관련하여 의미를 지니고 있는 내용을 찾아 그 내용을 잘 요약할 수 있는 제목을 기입하고, 이 제목을 하위 단위로 해석하였다.

또한, 질적 연구를 수행한 경험이 있으며 본 연구의 목적과 선행과정을 상세히 알고 있는 다른 유아교육 전문가에게 면담 전사본을 읽어보도록 하여 분석 과정과 내용에 대한 타당성을 확보하고 최종적인 연구 결과물에 대해 연구 참여자의 검토 과정을 거치었다. 이러한 과정을 통해 나온 개념적 범주는 기존 연구에서 어떻게 설명하고 있는지 비교하면서 각 범주와 관련된 내용의 논문이나 참고 서적을 고찰함으로써 합의점을 도출하고 연구문제에 따라 기술하는 과정을 거쳤다. 이러한 분석 과정을 통해 도출된 내용은 < 그림 1 >과 같다.

< 그림 1 > 자료분석 과정을 통한 분석결과



## IV. 연구 결과 및 해석

### 1. 국공립어린이집 운영과정에서 원장들이 느끼는 고충

국공립어린이집을 운영하면서 원장들은 어떤 고충을 경험하는지를 분석한 결과 재위탁에 대한 불안과 기준의 모호성으로 인한 어려움, 고용주이면서 동시에 고용인이 현실에서 발생하는 문제들, 운영시 자율성의 한계를 느낄 때, 보육 정책 변화의 시범 무대가 됨으로써 겪어야 하는 혼란스러움으로 나타났다.

#### 1) 재위탁에 대한 불안감과 기준의 모호성

국공립어린이집을 운영하면서 원장들은 ‘언제까지 자신이 어린이집을 운영할 수 있을까?’, ‘무얼 해야 하나?, 어떻게 될까?’ 등의 생각으로 항상 불안감을 느끼고 있다고 하였다. 왜냐하면 국공립 어린이집은 3년에 한번씩 이루어지는 재위탁 평가를 통해 향후의 위탁 여부가 결정되기 때문이다. 재위탁을 받지 못할 경우 국공립어린이집 원장의 임면 및 퇴직에 관한 문제가 발생한다. 즉, 재위탁 평가를 통해서 현 위치에서 물러날 수도 있고 계속 연장될 수도 있기 때문에 항상 불안함을 떨쳐 버리지 못하고 있다고 하였다.

정년에 대한 보장이 교사보다 못하다는 거죠. 교사는 나이를 먹어도 계속 할 수 있잖아요. 고용법에 의해 보호되고, 원장이 나가라 할 수도 없는 거고. 하지만 우리는 재위탁이 안되면 나가야 되죠. 교사 및 그 외 직원은 고용 승계가 되지만 우리는 아니잖아요. 3년만마다 위탁을 받을까 어쩔까 하는 심리적

부담감은 이루 말할 수가 없어요.

(2012년 5월 25일, C원장, 개별면담)

신분이 보장이 안되니까, 내가 여길 그만두면 뭐하지? 반평생을 이거만 한 사람인데 내가 무엇을 할 수 있겠어요? 잘 할 수 있는 것은 이일뿐인데. 뭘 해야 되지? 국공립 원장들은 다 이런 이야기를 해요. 신분이 보장이 안되니 원장으로서 내가 이루어야 할 것들, 미래를 그리지 못해요. 내가 정년이 있다면, 40대되는 이것을 이루고, 50대에는 이것을 이루고 이렇게 계획을 세울 수 있잖아요. 그런데 우리는 3년이에요. 3년이 될지 더 넘어갈지 몰라요. 그래서 중장기적인 모습을 그릴수가 없는 것이죠.

(2012년 6월 26일, K원장, 집단면담)

위의 사례에 따르면 국공립어린이집의 운영체제는 현재 법인이나 개인에 위탁하여 운영하는 체제로 되어 있으며, 3년마다 이루어지는 위탁평가에 의해 위탁여부가 결정되므로 국공립어린이집 원장들은 자신의 위치에 대한 불안감을 항상 가지고 살아가고 있다고 하였다. 또한, 원장들은 국공립어린이집 재위탁 평가의 기준이 매우 모호하고 수시로 바뀌어 재위탁 준비과정에서 많은 어려움을 경험하고 있으며 이러한 어려움이 재위탁에 대한 불안감을 가중시키고 있다고 하였다. 국공립어린이집 위탁평가에 대한 표준안은 있지만 실제적인 평가 기준이 시·군·구별로 다르거나 모호하여 원장들이 적절한 대비책을 마련하기가 어려워 불안하다고 하였다. 뿐만 아니라, 원장들은 재위탁을 평가하는 보육정책위원회도 전문가와 비전문가로 함께 이루어져 있고 비전문가들 선택 기준이 모호하여 신뢰감을 가질 수 없다고 이야기하였다.

**K원장** : 위탁심사 시 보육정책 위원회에 민간 원장님도 들어가고, 학부모도 들어가고. 교사도 들어오고, 공무원도 들어오고, 시의원, 회계사도 들어오고.

회계사가 들어오는 건 이해가 잘 안가요. 신뢰감 있고 합리적인 역량을 갖고 있는 전문가로만 구성되어야 한다고 생각해요.

**J원장** : 저도 학부모나 민간 원장과 교사는 들어오지 말아야 한다고 생각해요. 전문가나 교수들로 조직을 구성해야지 전문가 아닌 사람들이 와서 평가를 하는데, 솔직히 신뢰감이 들지는 않더라고요.

**K원장** : 우리는 여섯 어린이집이 한꺼번에 심사를 받았어요. 그럼 엄마들이 여기저기 다니면서 어느 어린이집은 점수가 몇 점이라, 어디가 1등이라, 2등이라 이려고 다녀요. 엄마들은 비전문가잖아요. 민간 원장이 우리를 평가한다는 것도 그래요. 서로가 처한 상황이 틀린데. 그냥 구청직원과 교수님들 전문가만 있었으면 좋겠어요. 시의원도 들어가면 정치적 색깔이 들어가고, 전문가가 해야 된다고 생각해요. 어떤 이익이나 목적이 없는 순수 전문가로 구성되어서 그들에게 평가를 받았으면 좋겠어요.

**J원장** : 평가 안에 대해서 공부하고 왔으면 좋겠어요. 그 자리에서 페이퍼 뒤적거리고 있어요. 하다못해 평가인증 관찰자도 이것을 평가하기 위해 일주일을 숙박을 해요. 아침부터 저녁까지 공부하고 시험까지 보는데 어린이집 재위탁을 위해 평가하러오는 사람들의 자세가 아닌 것 같아요.

(2012년 6월 26일, K원장.J원장, 집단면담)

경기도 U시와 서울시 K구의 위탁의 형식은 약간의 차이점이 있었으나 일정의 위탁기간을 두고, 위탁의 여부를 연장함을 결정하는 방식은 같았다. 특히 국공립어린이집 위탁체 선정 시 심의 주체인 보육정책위원회의 조직 편성의 문제점과 그 평가 과정에 대한 모호성에 대한 문제는 국공립어린이집 관련 선행 연구에서도 많이 다루어진 사안들로 본 연구 참여자인 국공립어린이집 원장들 또한 보육정책 위원회 구성과 이들에 의해 이루어지는 재위탁 평가에 대해서 의문을 갖고 있었다. 위의 사례에서와 같이 재위탁 평가를 하는 보육정책위원회 구성원이 학부모, 민간어린이집 원장, 교사, 정치인 등으로 구성되어 있는 곳이 많으며 국공립어린이집 원장들은 이들의 평가가 정당한 것인지에 대한 의문을 갖고 있었다. 더구나 재위탁 평가는 국공립어린이집이 영유아들의 건강한 발달을 지원하기 위해 교육적으로 잘 운영되고 있는지를 판단하여 현재의 원장에게 계속적으로 위탁운영을 할 것인지를 결

정하는 중요한 사안임에도 불구하고 평가위원들의 구성이 전문가와 비전문가가 함께 이루어져 있어 합리적이지 않다고 생각하고 있었다.

## 2) 고용주이면서 고용인인 현실

국공립어린이집 원장들은 고유번호증 또는 어린이집의 대표로 등록이 되어 있지만, 실질적인 주인은 국가이므로 국가 기관에 고용되어 있는 고용인이다. 하지만 국공립어린이집 원장들은 어떤 상황에서는 고용인의 책임을 요구받고, 또 다른 상황에서는 고용주의 처우를 요구받는다고 하였다. 즉, 국공립어린이집 원장들은 개인 위탁 원장이건 법인 소속의 원장이건 어린이집 운영에 대한 총 책임자로서 임무를 부여받지만 위탁체 선정에서 제외될 경우 고용주의 입장만 부각되어 고용승계나 고용보험 등과 같은 지원체제에서 제외되어 있다고 하였다.

제가 여러 경험을 토대로 볼 때 건실한 법인 아래 있는 원장이 제일 편하고, 안정적이라고 생각해요. 서울시 형태로 생각하면 대부분 개인한테는 주지 않으니깐 여러 형태의 단체나 법인을 끼고 이 아래 있어야 안전해요. 이렇게 고용되어야 할 거 같아요. 저희는 저희가 사업체의 대표로서 책임져야 할 여러 것들이 있고요. 불합리한 것들이 너무 많아요. 3년짜리 대표일 뿐인데…

(2012년 6월 5일, J원장, 개별면담)

저희는 법인이 있지만, 사업자등록증은 원장의 이름으로 되어 있어요. 보육시설인가증도 마찬가지구요. 법인 아래에 있고, 법인의 고용인이 맞는데, 사업자등록증, 보육시설인가증, 다 제 이름으로 되어있기 때문에 법률상으로는 저는 이 사업장의 대표인거예요. 이 사안에 대해서 저희 지역구 원장님들이 노동법 관련하여 많이 알아보고, 노무법인 통하여 많이 알아보셨어요. 우리의 정년이 보장되지 않고, 재위탁에 떨어지면 한순간에 실업자가 되니까 이에 대한 실업급여라도 받고자 많이 알아보셨지만 결론은 똑같았어요. 법적

으로는 사업장의 대표라는, 그래서 퇴직하면 실업급여를 못 받아요. 서류상으로는 고용인이 아니니까요. 법인의 고용인이지만, 법률상으로 고용주인거죠.

(2012년 6월 21일, C원장, 집단면담)

면담을 통해서 볼 때 연구 참여자의 대부분이 사업장의 대표로 등록되어 있었다는 것을 알 수 있었다. 서울시 K구의 S원장과 C원장의 어린이집은 법인의 위탁상태로, 이들은 법인에 의해 고용된 고용인이지만, 현재 사업자 등록증과 보육시설인가증이 그들의 명의로 되어 있고, 법률상으로는 어린이집의 대표로 되어 있었다. 서울시 Y구의 P원장의 어린이집은 사업자등록증이 법인의 대표 명의로, 보육시설인가증은 본인의 명의로 되어 있었으며, 경기도 U시의 J원장과 K원장 역시 사업자 등록증과 보육시설인가증이 본인의 명의로 되어있었다. 서울시 Y구의 P원장을 제외하고, 나머지 원장들은 사업자 등록증상의 대표였던 것이다. 이와 같이 국공립어린이집 원장들은 사업자 등록증의 대표자이긴 하지만, 원장의 임면 및 퇴직의 권한이 위탁 법인 및 시군구에 있으므로 실질적으로는 그들도 근로자인 셈이다. 보육교사는 퇴직에 대하여 의사 결정권을 갖고 퇴직의 준비를 하며, 퇴직 후에 실업급여를 받을 수 있지만, 국공립어린이집 원장은 퇴직에 대하여 의사결정권이 없고, 재위탁이 안될 시에는 수일 내로 퇴직이 시행되며, 실업급여 또한 받을 수 없었다. 그 외에도 행정상 고유번호증의 대표인 관계로 고용보험 및 산재보험 관련 혜택도 받을 수 없다고 하였다. 또한, 국공립어린이집 원장들은 자신들이 고용인이면서도 행정상 고용주인 관계로 교사가 받는 여러 가지 혜택에서 제외되어 교사보다 더 적은 급여를 받을 때도 있다고 하였다.

저번에 평가인증을 하고 나서 (지자체에서) 돈이 나왔는데, 교사만 나왔어요. 저희는 안 나왔어요. 더구나 우리시는 보육교사와 원장의 처우개선비가 똑같아요. 다른 지역은 안 그런 걸로 아는데 우리시는 그래요. 저희는 처우개선비

가 끝나고, 교사들이 받는 환경개선비니 그 외 수당들을 못 받아요.

(2012년 7월 17일, J원장, 집단면담)

저는 이곳에서 교사 생활을 하다 원장이 되었기 때문에 교사시절 호봉을 그대로 이어 받았지만 제가 아는 다른 원장님은 교사 경력은 많음에도 원장이 처음이었기 때문에 원장 1호봉으로 임면이 되었어요. 그런데 거기 주임교사는 그곳에서만 8년차였으니까 실수령액은 주임교사가 훨씬 더 많다고 하시면서 주임교사보기 부끄럽다하셨어요. 저희 지역도 같은 방식(처음 원장을 할 경우 1호봉부터 시작)으로 알고 있어요.

(2012년 5월 30일, S원장, 개별면담)

위 사례에서 보듯이 원장들은 국가나 지자체, 평가인증국 등에서 실시하는 여러 가지 정책이나 제도에서 언제나 열외로 여기고 있으며 이러한 결과가 교사와 원장의 급여 차이를 가져오기도 한다고 하였다. 물론 급여의 차이가 어떤 문제를 가져오는 것은 아니지만 자신이 하고 있는 일에 대한 자부심과 관련된 문제이며 때로는 교사와의 관계에서 원장의 위치를 공고히 하는데 방해가 될 때도 있다고 원장들은 생각하였다.

국공립어린이집 원장들은 일관성 없는 원장의 현재 처우에 대해 만족하고 있지는 않았지만, 그에 대한 대응이나 본인의 위치를 위한 처우개선에 적극적인 입장 표명에 대해서는 수동적이었다.

**J원장** : 교사의 처우가 먼저고, 그 다음이 우리라고 늘 말해왔잖아요. 그렇게 해주는 게 당연하다고 생각하고, 우리는 늘 그래왔는데...우리의 처우에 대해선 누구도 대변을 해주진 않고 있어요.

**K원장** : 줄곧 우리가 이렇게 했던 이유는, 이러면(우리가 우리의 처우에 대해서 당연하게 말한다면) 원장이 가지고 있는 이미지를 깨는 것이니까 그러지 않았을까 해요. 아무래도 교육자이다 보니까 그래야만 돼야 될 것 같고, 속된 말로 속물 같은 이미지로 보이기를 꺼려하는 거죠. 돈에서 자유롭고 열심히

아이들을 위해 봉사해야 하는...나 자신을 먼저 내세우면 교육자가 아닌거죠.  
(2012년 7월 17일, K원장.J원장, 집단 면담)

위의 사례에서 보는 바와 같이 원장들이 자신들의 처우에 대해 적극적으로 표명하지 않는 이유는 국공립어린이집 원장이 갖는 이미지, 즉, 원장은 교육자로서 선하고, 몸을 아끼지 않고 열심히 일하는 사람이며 자기 자신을 위함에 대해서는 인색한, 경제적인 이익을 추구해서는 안 된다는 사회적 통념 때문이라고 이야기하였다. 이와 같이 원장들은 교육자로서 가져야 되는 이미지 관리에 대한 중압감을 가지고 있었으며 이로 인해 자신을 위한 처우 개선에 대한 목소리를 내지 못하고 있었다. 국공립어린이집 운영 체제상 원장들은 실질적인 근로자임에도 불구하고 고용주이기 때문에 원장들은 고용주로서의 역할은 담당하게 수행하지만 고용된 근로자로서의 요구에는 조심스럽고 민감한 입장을 보이고 있었다.

### 3) 자율적인 의사결정의 한계

어린이집 원장들은 원활한 운영을 위하여 하루에도 몇번씩 의사결정의 순간들을 맞이한다. 즉, 어린이집의 교육 프로그램을 계획하고 교육과정을 구성하는 일에서부터 식단 결정 및 재정, 구입물품 결정 등에 이르기까지 영유아와 교직원의 교육활동을 지원하기 위해 최선의 정보를 선택하여 의사결정을 하여야 한다. 이러한 의사결정은 유아교육 운영자에게 매우 중요한 능력이지만 국공립어린이집 원장들은 담당 공무원이나 민원인인 학부모, 법인 및 시·구의 원들에 의한 감사와 관리감독으로 제한적인 의사결정이 이루어지는 순간들이 많다고 하였다.

감사에서 식비가 많이 나왔다고 지적을 받았어요. 저는 하루에 1,750원은 부족한 금액이라 생각해서 처음부터 예산 작성할 때 2,100원으로 했어요. 다른 건 몰라도 아이들이 여기서(어린이집에서) 세끼를 먹는데 아끼고 싶지 않아요. 하지만 정해진 금액이 이러니 그 기준으로만 평가하니까....난감했죠.

(2012년 5월 18일, P원장, 개별면담)

**J원장** : 저희는 교사의 명절 휴가비를 정해주었어요. \*\*만원씩 일년에 두 번. Y시는 호봉에 따라 나온다고 했어요. 호봉의 몇 퍼센트 지급이죠. 그리고 (복리 후생비가)남으면 성과급을 지급할 수 있다고 하네요. 회계 지침에도 그렇게 나와 있어요. 하지만 저희시에서는 막고 있어요.

**K원장** : 대체적으로 국공립어린이집 원장을 유심히 보는 것 같아요. 관찰 대상으로 보죠. 민간은 안그러면서 공적인 돈이라는 거죠. 모범을 보여야 한다, 이미지 버린다, 항상 이렇게 말하죠. 그렇다고 우리가 지침에 없는 항목을 만들거나 개인의 이득을 위해서 쓰는 건 아니잖아요. 재무규칙에 있는 대로 투명성 있게 쓰고 있거든요.

(2012년 7월 17일, J원장.K원장, 집단면담)

위 사례처럼 어린이집에 다니는 영유아들은 하루에 세끼(오전·후 간식과 점심)를 어린이집에서 먹는다. 이에 P원장은 좀 더 양질의 먹거리를 아이들에게 제공하고자 지자체에서 정해진 금액보다 조금 더 높은 금액을 책정하여 실행했다고 하였다. 그러나 이러한 P원장의 운영방침은 감사의 대상이 되어 P원장을 곤란하게 만들기만 했다고 하였다. J원장 또한 국공립어린이집 운영 방침에 제시되어 있는 대로 교사들에게 명절 휴가비를 주고자 하였지만 담당기관에서 막는 바람에 지급하지 못했다고 하였다. 이처럼 어린이집 운영비 예산 편성 및 집행권한은 지침에서 벗어나지 않는다면 국공립어린이집 원장 고유의 것임에도 불구하고, 원장들은 그 권한에 대해 제약을 받고 있었으며, 원장들은 이에 대하여 소극적이거나 체념하는 태도를 보이기도 하였다

즉, 국공립어린이집 원장들은 시·군·구 담당자 및 그 외 관련된 사람들

의 감사결과에 따른 조치나 영향 때문에 원장 스스로 예산집행 의사결정자로서의 능력을 발휘하기에는 실제적으로 많은 한계가 있어 보였다.

또한, 국공립어린이집 원장의 제한적인 의사결정은 학부모들에 의해서도 발생한다고 하였다.

아이들 낮잠을 재우지 말라고 요구하는 학부모가 은근히 많아요. 아이가 집에 가서 저녁에 일찍 잠들지 않는다는 이유에서예요. 하지만, 평가인증 지침도 그렇고, 어린 아이들일수록 낮잠이 꼭 필요한 건데 당신들이 저녁에 힘들다는 이유로 낮잠을 재우지 말라고 하죠. 낮잠을 자는 이유에 대해 설명을 해주어도 네에 그러면서도 우리애는 괜찮으니 안 재웠으면 좋겠다고 해요.

(2012년 4월 27일, S원장, 개별 면담)

엄마들은 견학을 나간다고 하면 무조건 좋아하죠. 몇 년전에 \*\*\*\*\*를 다녀왔는데 다녀오고 보니 거리도 멀고, 그 공간이 너무 넓어서 아이들이 놀기에는 적합하지 않다고 생각이 들었어요. 그래서 다음해에는 \*\*\*로 갔어요. 거리도 가깝고 공간도 훨씬 좁아서 아이들이 놀기에는 오히려 적합하다 싶었어요. 하지만 엄마들은 \*\*\*\*\* 왜 안가냐고 묻더라구요. 아무래도 \*\*\*\*\*는 대기업에서 하는 곳이라 이미지도 좋고 하니깐 엄마들이 더 선호하는 것 같아요. 하지만 인술을 해야 하는 선생님들 인원이나 아이들의 체력 상태도 그렇고 저희가 판단 할 때는 \*\*\*가 아이들이 놀기에는 더 적합하다고 판단되었지만 운영위원회 엄마들이 또 올해 \*\*\*\*\*안가요? 하시네요.

(2012년 5월 25일, C원장, 개별 면담)

위의 사례들에서 보듯이 아이들을 교육하고 보육하는 데에 있어 원장은 교육적 신념과 철학을 가지고 그 뜻을 펼칠 권한이 있지만, 학부모들의 잦은 간섭 때문에 곤란함을 느낄 때가 많다고 하였다. 학부모들의 요구가 원장들의 자유로운 의사결정을 방해하는 이유는 ‘혹시라도 학부모의 마음을 상하게 하여 ‘민원’을 제기하지 않을까?’ 에 대한 염려 때문으로 국공립어린이집 원장들은 ‘민원’이 생기는 자체가 부담스럽다고 하였다. 왜냐하면 민원이 생길 경우

잘못의 유무와 상관없이 ‘원장의 인품이나 능력이 부족한 것처럼 비쳐지지 않을까’, ‘구청 담당관계자에게 나쁜 인상을 주지 않을까’, ‘다음 감사나 평가에 불이익을 받지 않을까’ 등의 생각들로 가능한 민원이 발생하지 않는 방향으로 어린이집을 운영하기도 한다고 하였다. 이와 같이 국공립원장들이 가지는 ‘민원’에 대한 부담감은 아이들을 위한 소신 있는 교육활동을 전개하는데 있어 걸림돌이 되기도 한다고 하였다.

\*\*어린이집이 \*\*종교 법인에 소속되어 있었어요. 부처님 오신 날에 애들이 연꽃등을 만들었나 봐요. 그걸 기독교 엄마가 구청에다 민원을 넣어가지고 그 원장님이 좀 곤란해 하셨었어요. 그런데 원장님이 불교인 것도 있지만, 크리스마스처럼 명절중의 하나라고 생각하신 것 같더라고요. 하지만 요즘 엄마들은 어린이집에 직접 이야기를 해서 해결할 생각은 안하고 무조건 구청에 민원 넣을 생각부터 하니깐요. 아무래도 민원이 들어가면 곤란하니깐 ‘민원이 될만한 일은 하지 말자.’, ‘원하는 대로 해 주자.’라고 체념이 될 때도 있었어요. 그러면 안 되지만.....

(2012년 6월 21일, C원장, 집단면담)

국공립어린이집은 종교 법인이나 학교 법인, 사회복지 법인 등에 위탁하여 운영하기도 하는데 이럴 경우 원장들은 법인체의 특성에 따라 어린이집을 운영하는데 영향을 받기도 하며 때로는 상위기관의 사람들의 요구와 간섭으로 자유로운 의사결정을 방해받기도 한다고 이야기하였다.

예전에 종교 법인에서 운영하는 국공립어린이집 시설장 공채에 응시한 일이 있었어요. 법인 관련자들 5명에서 면접을 봤는데, 질문중 하나가 “우리는 \*\*종교 법인이다. 우리의 목적은 많은 영혼들을 구원하는 것이고, 우리가 어린이집을 운영하는 이유 역시 같은 이유이다. P원장은 어떻게 엄마들에게 우리 법인의 의지를 전달해주고, 어떻게 우리의 목적을 이룰 수 있게 할 건가요?”라고 물어 보는데 조금 난감하더라고요. 제가 생각하기론 국공립어린이집은

어떤 종교적인 성향을 띄우면 안 된다고 생각하는데 그분들이 원하는, 이 면접에 뽑힐 수 있는 답변은 아니잖아요? 특히, 종교 법인에서 운영하는 국공립어린이집 원장 공채는 거의 자신의 종교인을 원장으로 내세우길 바라더라고요. 원장의 실력이나 경력에 앞서 일단 이것이 우선이 되는 것 같아요.

(2012년 5월 18일, P원장, 개별면담)

나도 그런 선생님을 쓴 적이 있었어요. \*\*어린이집, \*\*\*선생 말이에요. 그 사람이 시의원 딸이었어요. 면접때도 엄마가 왔었죠. 일단 채용은 했는데, 그 교사가 무리한 요구를 당당하게 많이도 했어요. 아버지 선거운동가야 된다고 아이들 안보고 가기도 했고요. 그런데, 말할 수 있냐고. 그거를 ‘안 돼.’라고 말하기가 어려운거예요. 나중에 당선되면 피곤할거잖아요. 그 선생도 당당하게 요구하고, 다른 원장들도 들어주라 하고.. 얼마나 난감한지....

(2012년 6월 26일, K원장 집단면담)

위의 사례에서 보듯이 P원장은 종교법인 소속의 국공립어린이집 원장이 되기 위한 면접에서 법인이 원하는 방향에서 교육할 것을 권유받은 적이 있었으며 K원장은 지방의원으로부터 교사청탁을 받았지만 이를 거절할 수 없어 채용하였던 경험에 대해 이야기하였다. 또한, 어린이집 학부모들에게 자신을 홍보해달라고 하는 지방의원도 있었지만 이 또한 당당하게 거절하기 어려웠던 경험을 이야기하기도 하였다.

어떤 구의원은 선거 때 엄마들에게 홍보해주기를 원했어요. \*\*\*의원 말이에요. 이런것들에 우리 너무 쉽게 노출이 되어 있어요. 그들이 그런 처지(선거운동을 하고 있는 시기)에 있을 때 우리가 NO를 해버리면 그게 마음에 남잖아요. 서운한 거예요. ‘내가 한번 엄마들 있는데 얼굴을 내밀어도 되겠느냐, 홍보를 잠깐 해도 되겠느냐’하는데 ‘어려울 것 같아요.’ 라고 하기가....나중에 당선되면 어떻게 나올지 솔직히 걱정이 되거든요. 후보일 땐 표현을 못하지만 당선이 되면 그것만 남을 수 있다는 거지요 ‘저 원장은 내 편이 아니지’ 속된말로 찍히는 거죠. 우리한테 그런 요구를 하지 말아야 되는데... 위탁할 때도 정치적으로 그러지 않았으면 좋겠어요.

(2012년 6월 5일, K원장, 개별면담)

국공립어린이집 원장들은 구청이나 구의원, 국회의원, 시의원 및 지역인사들과의 교류를 통해 우호적인 관계를 유지해나가는 것도 어린이집 운영을 위한 역할 중 하나라고 하였다. 이를 위해 원장들은 자신의 경력이나 나이와 상관없이 그들에게 무조건 우호적인 것이 최선이며, 국공립어린이집이라는 틀 안에서 사람들과 관계를 나누어야 하며 지역사회의 일에 적극적으로 참여하여 화합을 도모해야 한다는 의식이 깔려 있었다. 원장들은 이를 간과했을 경우 재위탁을 비롯한 여러 가지 면에서 불이익이 돌아올 수 있으므로 본인의 소신대로 의사결정을 하는데 부담을 가지는 것으로 보여 졌다.

#### 4) 보육정책 변화의 시범 무대

현재 보육의 중요성이 대두되면서 국가에서는 관심을 갖고 좀 더 합리적이고 체계적인 어린이집의 운영을 위하여 여러 가지 시스템을 개발하여 시행을 하고 있다. 이러한 시스템을 적용하는 과정에서 먼저 국공립어린이집에 시범운영하여 시스템의 보완점을 마련하고 있는데 이에 따른 혼돈과 불편함을 감수하는 것은 고스란히 국공립어린이집을 운영하는 원장들의 몫이 된다고 하였다.

제가 원장이 되던 해 저희 구에서는 31개 국공립 어린이집 중에 저희만 평가인증을 받지 못했었어요. 전 원장님이 안 받은 거긴 했지만, 굉장히 부담스러웠어요. 원장도 처음 된 거라 업무 파악에 선생들과의 호흡 맞추는 것도 힘들었는데, 구청에서도 국공립은 다 받았으니 빨리 받았으면 좋겠다고. 내가 평가인증에 대해 정확히 몰랐으니까 그때는 부담스럽고, 받더라도 좀 몇 년

지난 다음에 받았으면 좋겠고, 괜히 평가인증 통과되지 못하면 내가 무능력  
해 보일 것 같고, 평가인증 따려고 노력했지만, 결국 그 다음해에 받았어요.

(2012년 4월 27일, S원장, 개별면담)

국가의 새로운 정책이 발표될 때마다 그에 따른 실행은 저희 국공립어린이  
집의 몫이 되잖아요. 녹색성장이 발표되자 그에 따른 교육을 갑자기 국공립  
어린이집에서 시범적으로 실행해라, 시간연장 해라. 휴일보육 해라, 장애 통  
합은 물론이고..... 그것을 원하는 영유아와 부모가 있건 없건 무조건 하라고  
하는 거예요.

(2012년 5월 22일, J원장, 개별면담)

위의 사례에서 보듯이 국공립어린이집은 평가인증과 같이 영유아 보육과  
직접적으로 관련되는 사항에서부터 녹색성장과 같은 국가적 전략의 실행 모  
델로써의 역할까지 정부나 국가에서 표방하는 많은 정책 실행의 시범 무대  
가 되고 있음을 알 수 있었다. 이러한 새로운 정책 실행에 대한 부담은 고  
스란히 국공립어린이집의 몫이 되어 어린이집 운영을 어렵게 만드는 요인이  
되기도 한다고 하였다. 또한, 어린이집 원장들은 국가의 새로운 시책이나 정  
책이 시행될 때 어린이집이 처한 각각의 상황을 고려하지 않은 채 일괄적으  
로 시행될 때 더욱 곤란함을 느낀다고 하였다.

(면담 중 오후 4시에 교사 1명이 퇴근한다며 인사를 들어온다.)

주 40 시간 맞춰주는 게 너무 힘들다는 거지요. 사람이 없잖아요. 우리같이  
작은 원은 얼마나 일손이 부족해요. 그런데 우리는 법령에 따라야 하잖아요.  
선생님들 근무는 주 40시간 맞춰주라면서. 엄마들한테는 12시간 개방하라고,  
토요일에 열라고 하고. 아예 주 6일제 근무라고 공문이 왔어요. 선생님들 토  
요일에 만나오면 대체하라고 공문이 왔어요. 그러면서 (교직원)은 주 40시간  
하라는 거예요. 그래서 저희는 못 나온다고, '그럼 제가 나올게요.' 했어요.  
선생님들 시간외 수당까지 다 주면서, 우리처럼 작고 새로 오픈한 원은 운영

이 어렵다고 그랬더니 구청에서 ‘시간외 수당 주면 운영이 그렇게 어렵나요?’ 이러는 거예요. 그래서 당연히 ‘어렵죠.’ 했죠. 구청은 몰라도 너무 모르고, 답답한 소리만 하고...

(2012년 5월 18일, P원장, 개별면담)

사례에서 보듯이 주 40시간 근무제가 국공립어린이집 보육교사 및 교직원에게도 시행이 되면서 어린이집 원장들은 새로운 고민거리가 생겼다고 하였다. 국공립어린이집은 모든 법령과 지침에 모범적으로 따라야 하는데 이를 시행하기 어려운 여건임에도 불구하고, 이를 고려해주지 않는 시·군·구의 방침 때문에 원장들은 곤란스러워 하였다. 즉, 상위기관인 시·군·구에서는 교직원에게 주 40시간 근무를 지시하고, 어린이집 개방시간은 주 68시간을 요구하면서 이에 따른 인력 부족의 구체적인 대안을 제시하지도 못하고 있는 상황에서 시·군·구와 교직원, 학부모 모두를 만족시켜야 하는 책임은 고스란히 국공립어린이집 원장들에게 지워져 운영의 어려움을 초래하고 있었다.

그전엔 동네 \*\*유통에서 배달시켰어요. 그러면 빠진 거 있음 또 가져다주고. 그런데 저번에 \*\*\* (대기업)으로 식자재 공급처가 바뀌었잖아요. 어차피 급간 식 재료 구입하는 거 지역경제 활성화도 될 겸 지역에서 사면 좋잖아요. 왜 하필 이런 대기업인지... \*\*\*으로 바뀌니까 새벽에 자재가 오잖아요. 우리 당직교사보다 빠른 시간에 오니까, 열쇠를 달라고 하는데 그건 영 마음이 째째해요. 조율해서 7시30분으로 하긴 했지만 여기가 우리만 배달하는 게 아니라 K구 전 어린이집을 다 도니까, 흑시라도 우리가 원하는 시간에 도착 못할까 봐 늘 마음이 불안 불안해요. 사실은 (급식업체 바뀐 게) 불편도 하고, 매주 식자재 주문 넣고 올리고 하는 건 주임교사가 담당하는데, 그 사람도 일거리 하나 늘은 셈이죠. 거래하던 곳에서 거래하고 싶지만, 하라는 대로 해야죠.

(2012년 5월 14일, C원장, 개별면담)

처음에 아이사랑 카드로 바꾸고 나서는 결제일이 되면 하루 종일 일을 못했어요. 수시로 엄마들이 와서 카드 끊어주어야 하고. 우리 같이 수급자가 80 퍼센트 이상인 데는 그때가 되면 원장실 컴퓨터는 거의 못쓰죠. 거기다가 말 안 듣는 학부모들은 그 카드도 와서 안 끊어요. 두 달이 지나야 예외급여가 신청되는데, 그만큼 또 기다려야 하고. 운영비는 모자라고. 차라리 예전처럼 통장으로 바로 바로 들어오는 게 훨씬 수월했어요.

(2012년 5월 30일, S원장, 개별면담)

위 사례를 살펴보면 보건복지부의 지침에 따라 식자재 주문방식이나 보육료 납입방식이 변하게 되었는데, 원장들은 혼란스럽거나 불편하다고 답하였다. 지역적인 특색에 따른 이유일수도 있겠지만, 혼란과 불편함에 대한 방안을 제시받기보다는 그냥 순응해야 하는 게 국공립어린이집 원장들의 입장이라고 하였다. 1991년 영유아 보육법을 시작으로 보육사업의 역사는 짧으나 현시대가 보육의 필요성이 요구하면서 보건복지부에서는 보육의 질적 향상에 관심을 갖고, 보육행정시스템을 계속 변화시키고 있다. 보건복지부에서 제정된 보육 시스템의 시행여부와 시행착오에 대한 오차를 발견하기 위한 시범운영은 보통 서울시 임의로 구를 선정하여, 그 구의 국공립어린이집에서 시행한 후, 그것을 서울시 모든 국공립어린이집으로 넓히고, 그 다음에 그 외 민간 및 가정어린이집으로 확대해 나가는 방식으로 진행하고 있다. 정부에서는 보육행정시스템이 변화될 때마다 원장들에게 교육과 조언을 위한 서비스를 제공하기는 하지만 그 시스템의 변화가 몹시도 빠르고, 자주 있으며, 불필요하다고 느끼는 사항들까지도 아무 말없이 감수해야 하는 상황이 국공립어린이집 원장들의 운영에 어려움을 가중시키고 있음을 알 수 있었다.

## 2. 국공립어린이집 운영과정에서 원장들이 느끼는 보람

국공립어린이집을 운영하면서 원장들은 어떤 상황에서 보람을 느끼는 지 분석한 결과 신뢰받는 교육현장에 대한 이미지와 소신있는 교육 실천의 실현, 교직원들의 복리후생과 처우개선을 위한 노력과 지역사회와의 관계에서 보람을 느끼고 있었다.

### 1) 신뢰받는 교육현장에 대한 이미지

현재 우리나라에서는 영유아를 대상으로 하는 여러 종류의 유아교육기관들이 있고, 이를 이용하는 학부모들은 각 시설들에 대한 구분을 정확히 알고 있지는 않은 듯 하나 공통적으로 국공립어린이집을 많이 선호하고 있음은 언론매체들을 통해서도 알 수 있다. 국가에서도 보육의 필요성과 중요성이 대두되면서 공공보육시설을 확대하라는 의견이 지배적이고, 정치권에서도 국공립어린이집을 확대하겠다는 공약을 내세울 만큼 국공립어린이집의 필요성과 가치는 인정을 받고 있다. 이러한 시대적 요청과 함께 어린이집을 운영하면서 변화하고 성장하는 아이들, 학부모들의 만족과 감사를 전달받을 때 원장들은 보람을 느낀다고 하였다.

걸음도 제대로 못 걸을 때 들어와서 7살이 되어 졸업을 하는 걸 보면 대견스러워요. 아장아장 걸던 게 옛그제 같은데, 이젠 동생들을 도와줘야 한다고 형님 노릇 툭툭히 하는 거 보면 기특하죠. 저희원은 채용률이 90%이상이라 많은 아이들이 이렇게 커가는 장면을 늘 볼 수 있죠. 유치원에서는 볼 수 없는 광경이죠. ‘\*\*이가 언제 저렇게 컸어요?’ 이러면 학부모들도 다 저희가 키워

주신 덕분이라며 감사해 하세요. 이럴땐 정말 보람을 느끼죠.

(2012년 5월 3일, P원장, 개별면담)

저희 어린이집은 수급자 지역이라 그런지 교육에 대한 관심은 많이 떨어지는 것 같아요. 안전하게 오래 (아이를) 맡아주는 것에 치중하는 것 같아요. 그래도 교육열이 높은 학부모는 있어요. 운영위원회 분들도 그렇고. 젊은 엄마들도 그렇고. 졸업식 때 학부모가 축사를 해주셨는데 그분께서 말하길 우리 어린이집을 서울 명문 유치원 수준으로 이끌어 주신 원장님께 감사드린다고 그러는데 참 기뻐어요.

(2012년 5월 1일, C원장, 개별 면담)

사례와 같이 원장들은 어린이집을 이용하는 많은 학부모들이 자신의 운영 방침에 만족해하고 감사해 할 때 보람을 느낀다고 하였다. 특히, 국공립어린이집 원장들은 타 유아교육기관과는 달리 0세부터 입학이 가능한 어린이집의 특성상 오랜 기간 동안 아이들이 커가는 과정을 지켜볼 수 있음에 보람을 느낀다고 하였다. 이는 재원률이 높은 국공립어린이집의 특성 때문에 가능한 일로 보여 진다. 어린이집을 이용하는 학부모가 원에 요구하는 사항들은 개인마다 차이가 있지만, 이처럼 다양한 요구에 수용해주고 그들을 만족시켜주고 있었으며 학부모들이 표시하는 감사함에 기쁨을 느끼고 있다고 하였다. 학부모들이 만족해하고 감사 하는 이유는 다음의 사례를 살펴보면 알 수 있다.

들어온 지 얼마 안 된 어떤 엄마가 급·간식 보전대를 보면서 원장님 너무 좋다고 하길래 ‘어머님 이거 원래 다하는 거예요.’ 라고 했어요. 그 엄마가 전에 \*\*어린이집을 보냈던 것 같은데... 거기는 이런 거 안 해요? 요새 아직도 이런곳이 있어요?

(2012년 6월 5일, K원장, 개별 면담)

입학 상담을 원하는 학부모에게 이렇게 말하죠. 그분들은 지나다 저희 어린이집을 보고, 가까워서 한번 둘러보려고 오신 분들이 많아요. 국공립인지, 아예 그런 거 모르고 온 거죠. 국공립어린이집이라는 것 자체도 모르는 분들도 있고, 특히 할머니들이 더더욱 그래요. 그래서 저는 우리 어린이집을 소개할 때 국공립이라는 것을 강조해요. 국공립이서 다른 민간 시설과의 차이점에 대해 설명해 드리면 이런것(국공립어린이집)에 무지하셨던 분들은 너무나 호의를 보이며 오고 싶어 하시죠. 특히, 저희원은 관찰 지도하는 분들이 많고, 구청, 법인, 서울시 모니터링 등등 수시로 감사가 나온다고 하면 아주~ 끄덕끄덕~ 하세요. (웃음)

(2012년 5월 11일, S원장, 개별 면담)

국공립어린이집 원장들은 원을 운영할 때 지침에 충실히 따르고, 모범적으로 운영을 하려고 애쓰고 있다고 하였다. 법령에 충실하며 모범적이고 관리가 철저한 국공립어린이집의 특성은 학부모들에게 좋은 인상을 심어 주어 어린이집을 이용하는 학부모의 만족도를 높일 수 있다. 학부모들이 국공립 어린이집을 원하는 이유는 여러 가지로 다양하겠지만, 학부모 입장에서 볼 때 국공립어린이집은 가정이나 민간어린이집에 비교하여 부모와 아이 모두 최대의 보육서비스 혜택을 받기 때문이라고 보여 진다. 국공립어린이집에 대한 학부모들의 높은 만족도는 원아모집으로 나타나기도 하는데 원장들은 빠른 정원모집과 어린이집 입학을 원하는 다수의 대기자들을 볼 때도 어린이집 원장으로써 보람을 느낀다고 하였다.

야는 민간 원장님이 있는데 늘 애들 정원 때문에 고민하시더라고요. 정원이 안찼다, 애들이 나갔다, 원아모집이 안됐다 그걸로 많은 스트레스를 받으시는 것 같아요. 그런 거 보면 우리는 공립이니깐 애들 한명 줄을 때마다 ‘애들이 줄었어, 어쩔어.’ 스트레스는 안 받는 것 같네요. 재원율도 높고, 대기자도 많은 편이구요. 지금은 포털이 있지만 예전에는 다 학부모들 소개로 왔었어요,

(2012년 5월 11일, S원장, 개별면담)

**S원장** : 우리 6세가 너무 없어요.

**K원장** : 저희도 그래요. 이때 애들이 없네. 그래서 다른반 한명씩 늘렸어요.

**B원장** : 그냥 대기자에서 결원만큼 전화하면 되죠.

**K원장** : BS(구립)은 대기자만 300명이 넘던데요? 정원보다 더 많아요. 우리가 대기자는 제일 없나 봐요. 저희는 30명 좀 넘던데, 그나마 6세는 아예 없어요.

**S원장** : 거기는 주변에 국공립이 많잖아. Y,J,S 어린이집들이 줄줄줄 다 이어져 있어서 그럴죠.

**K원장** : 포털 때문에 따로 원아모집 공고는 안내도 되는데, 일반(수급자 가정 이 아닌) 엄마들이 자꾸 뭐라고 그래서.... 예전엔 12월 1일부터 선착순 모집 하니까. 일반 엄마들은 새벽 6시부터 와서 줄을 서 있더라고요. 출근하다가 줄서있는 학부모들보고 깜짝 놀랐어요. 그러니까 또 일반 애들도 좀 더 많이 들어오는 것 같았는데..

(..... 중략.....)

**E원장** : 여기는(K 지역은) 국공립이 너무 많아.

**B원장** : 그래도 엄마들은 국공립 없다고 국공립 만들어 달라 하잖아요.

(2012년 6월 19일 월례회)

서울시 K구는 서울특별시 중에서도 국공립어린이집이 많은 지역에 속한다고 하였다. 하지만, 다수의 국공립어린이집이 설치되어 있는 지역임에도 불구하고 각 어린이집마다 입학을 원하는 대기자들이 많았고, 어느 어린이집은 정원보다 더 많은 경우도 있다고 하였다. 대부분의 민간어린이집 및 사립 유치원들이 경쟁적인 원아모집과 그로 인해 파생되는 문제점들을 가지고 있다. 왜냐하면 이들은 거의 원아의 교육비에 주로 의존을 하여 원을 운영하기 때문에 원아 모집이 잘 이루어지지 않는다면 예산 부족으로 일년동안의 원 운영이 어렵기 때문이다. 그러므로 사립유치원 및 민간어린이집은 매년 원아모집에 대하여 큰 스트레스를 보이고 있다. 이에 반해 국공립어린이

이집 원장들은 원아모집에 대하여 편안하고 여유로운 모습을 보였다.

다수의 학부모들은 국공립어린이집의 여러 가지 장점을 잘 인식하고 있었고, 가능하다면 국공립어린이집에 자녀를 보내고 싶어 하였으며, 이러한 학부모들의 욕구는 국공립어린이집의 대기자가 많아지고, 수요에 비해 공급이 모자라는 것처럼 느끼게 하여 좀 더 많은 국공립어린이집의 증설을 바라는 소망으로 이어졌다. 이처럼 국공립어린이집의 모범적인 운영을 인정해주고, 감사해 하며 나아가 국공립어린이집의 존재를 절실히 원하고, 필요로 하며, 국공립이라는 사실만으로도 신뢰를 갖는 다수의 학부모들을 볼 때마다 원을 운영하는 사람의 입장에서 보람과 자긍심이 생긴다고 대부분의 원장들은 답변하였다.

## 2) 소신있는 교육의 실천

국공립어린이집은 국가에서 인건비와 운영비의 일부를 지원 받아 운영되고 있다. 원장들은 국가에서 제공되는 기준에 맞게 예산을 세우고 집행하여 어린이집을 운영해나가는 데 있어 다른 민간이나 가정어린이집보다는 지출을 여유롭게 하여 운영할 수 있다고 하였다. 따라서 원장의 교육철학이나 방향에 맞게 양질의 교육이 이루어질 수 있으며 이것이 실현될 때 원장들은 국공립어린이집 원장이 되기를 잘했다는 생각이 든다고 하였다.

**P원장** : 역시 공립에 대한 매력은 사적인 감정에 치우치지 않고 베스트만 고를 수 있다는 거죠.

**S원장** : 원장님은 베스트만 사용하세요? 전 그것도 못하겠던데요. 괜히 사치 부리는 것처럼 비춰질까봐 보통보다 조금 좋은 거 고르는 정도?

**P원장** : 현장학습비니 교구교재비니 다 지불해야 하는 돈이잖아요. 항목에 예산이 있으니깐 거기에 맞춰서 다섯번에 갈거 세번에 나눠 쓸 수도 있는

것이고. 그러다보면 최상으로 갈수도 있어요. 대신 제일 저급은 사용하지 않아요. 이거하면 얼마가 남을 텐데, 아이 하나를 두고 이걸 얼마고, 어쩌고, 애들이 돈으로 안 보인다는 것은 참 좋아요. 아이들을 위해서 내가 할 수 있는 것, 해줄 수 있는 것은 다 해주고 있어요.

**S원장** : 전 솔직히 눈치 보여서 베스트를 해주진 않지만, 그래도 다른 시설에 비해선 양질의 것만 사용한다고 자신 있게 말할 순 있겠네요. 위생이니 환경이니 비품이라든지 그래도 꽤 괜찮은 것만 사용하는 편이죠. 엄마들 사이에서도 우리 어린이집은 좋은 것만 먹인다는 인식이 강하고요. 먹을 것뿐만 아니라 내가 소신을 갖고 아이들의 교육을 위해 필요한 것들에 대해선 주저 없이 선택하고 있어요.

(2012년 6월 21일, P원장, S원장, 집단면담)

내것이 아니니깐 공정할 수가 있어요. 특히 마트 가서 너무 좋아요. 고르지 않아도 돼요. 저게 좋은 건가요? 우리 아이들에게 필요한가요? 교사들이 필요한건가요? 그럼 넣어요. 우리 아이들, 교직원 위해서 필요한 거라 생각한다면 재지 않아요.

(2012년 6월 5일, J원장, 개별면담)

연구에 참여한 모든 원장들은 교직원에 대한 인건비 관련 예산을 집행 시에는 다소 소극적이고 조심스러운 입장을 취하였지만 영유아들에게 필요한 예산을 집행할 때는 적극적이고 소신 있는 태도를 보였다. 국공립어린이집 원장들은 영유아들에게 제공되는 모든 것들에 대해서는 적어도 보통 이상의 품질, 아니면 최고의 품질을 제공하고 있다고 당당하게 말하였다. 원장들이 자신이 옳다고 생각한 대로 예산을 집행할 수 있었던 것은 운영비를 고스란히 교육활동에 활용할 수 있었기 때문으로 여겨졌다.

우리는 급간식 재료를 유기농까지는 아니더라도 양질의 국산만 사용하죠. 고기도 물론 한우만 먹고 있고요. 그 외 맛있고 좋은 재료 쓰려고 하죠. 그런데 공탕이라도 있는 날에는 공탕 재료비만 30만원이 훌쩍 넘어요. 아이들에

게 좋은 재료 줘야지 하지만, 급간식비가 너무 많이 나올 때면 또 걱정도 하죠. 이게 내 재산이었으면 돈 아끼려고 좀 싼 재료를 썼을까? 이런 생각도 가끔 하곤 했어요. 하지만 원에서 먹는 입이 몇 명이에요. 교사들, 아이들 모두 맛있고 좋은거 먹어야죠. 저번에 우리 졸업생 학부모가 조리실에 봉사하러 오셨는데, 우리 재료들 보고 어쩔 이리 좋은 것만 먹이냐고, 이렇게 먹어서 뭐 남겠냐고 그러시더라고요. 그래서 제가 웃으면서 ‘어린이집은 이윤을 남기는 곳이 아니에요. 어머님 동네에 소문 많이 내주세요. 우리 아이들 이렇게 좋은거 먹인다고요.’ 라고 했어요.

(2012년 6월 25일, C원장, 개별면담)

저희는 특기 수업 7과목을 하는데 월 4만원 걸어요. 4주에 한번 걷는데 일주일에 만원 꼴이잖아요. 정말 싼거죠. 수익자 부담금은 정말 최소로 1/n로 걷는데 그래도 엄마들은 더 싸길 바라세요. 당신들도 인정은 해요. 싼 거. 그런데도 더 돈 안내길 바라요. 사실 다른 거 다 떠나서 월 177,000원으로 하루 세끼 밥을 먹이는데 식비만 해도 그만큼은 나오지 않겠어요?

(2012년 5월 11일, S원장, 개별면담)

현재, 국공립어린이집을 이용할 경우 학부모가 지불하는 비용은 보육료와 약간의 수익자 부담금이다. 보육료 및 입학금은 각 어린이집마다 공통이고, 그 외 수익자 부담금은 각 기관의 상황에 따라 각각 다르긴 하지만, 국공립 어린이집들은 수익자 부담금을 최소화 시키고자 하고자 노력하고 있다는 것이 공통적인 의견이었다. 면담을 통하여 국공립어린이집 원장들은 학부모들의 부담을 조금이라도 줄여주고자 애쓰고자 함을 알 수 있었고, 다수의 학부모들이 이런 사실에 대해 인정하고 감사하게 생각하고 있었다. 국공립어린이집 원장들은 최소의 비용을 학부모에게 부담하게끔 하지만 영유아들을 위한 교육활동은 최상의 수준으로 실행하고자 하고 있으며 이것의 실현이 국공립어린이집을 운영하면서 가지는 가장 큰 보람이라고 하였다.

이처럼 국공립어린이집 원장들은 학부모의 부담을 최소화하면서 영유아들에게는 최상의 혜택을 줄 수 있음에 큰 자부심을 가지고 있었으며 그것은

그들이 해야 하는 당연한 일이라고 생각하여 좀 더 좋은 환경에서 질 높은 교육을 제공하고자 노력하고 있음을 알 수 있었다.

### 3) 교직원들의 복리후생과 처우개선을 위한 노력

국공립어린이집 원장들은 정작 본인의 처우에는 만족하지 못하였지만, 보육교사 및 교직원들의 처우개선에 다방면으로 노력을 하고 있었고, 현재 민간이나 가정어린이집에 비해서는 국공립 어린이집 교사가 월등히 안정된 조건에서 근무하고 있다고 하였다. 이러한 노력을 교직원들이 알아주고 국공립어린이집에서 근무하기를 바라며 근무조건에 만족하고 감사하는 다수의 교사들을 보며 원장들은 보람을 느낀다고 답하였다.

저희도 2008년부터 교직원들 해외 연수 보내주잖아요. 얼마 전부터는 8:2 로 가게 되니까 훨씬 마음이 편했어요. 사실 5:5로 했을 때에는 보내준다고 하면서도 웬지 찜찜하고. 작년에 제주도(연수)갔을 때도 자부담 내라고 하기가 좀 그랬는데.. 올해(연수)는 유아교육현장도 많았고, 저번 싱가포르나 중국보다는 훨씬 나았던 것 같아요. 다녀온 교사들도 좋았다고 그러더라고요. 정말 문 닫고 다 데려가주고 싶은 마음이지만, 교사 결원 생기는 것도 민원 들어갈까 대체교사 써요. 마음 같아선 교사들 모두 보내주고 싶지만, 원 운영에 차질이 생기니까 해마다 두명씩만 보내주고 있어요.

(2012년 5월 30일, S원장, 개별면담)

전 일년에 한번 국공립 다 모여서 송년회 하는게 좋았어요. 교사들도 웬지 우리가 굉장히 좋은 직장에서 일하는 것 같다고 했어요. '대접받고 있다.'라는 생각이 들었대요. 거기다 다른 구립 어린이집 교사들도 많이 오니까 인원이 많잖아요. 그러니까 더더욱 내가 일하는 곳이 규모도 있고, 수준 있어 보였다고 그러더라고요. 송년회를 더 좋은 곳에서 하면 좋겠다는 생각을 했어

요. 그날 당직 교사들이 미안하고, 맘에 걸리지만, 일년에 한두번 교사들을 위해서 이런 자리를 마련해 주는 게 좋네요. 특히 민간이나 사립에 있던 선생님들이 더 잘 알아요.

(2012년 6월 1일, P원장, 개별면담)

어린이집의 특성상 빠듯한 근무시간과 조건이 타 직종에 비해 여러 가지 면에서 불리한 조건임에도 불구하고, 서울시 K구 국공립어린이집은 지역 연합회에서 공식적으로 교직원들에 대한 복리후생에 다방면으로 힘쓰고 있다고 하였다. 다양한 공식행사를 통해 국공립어린이집 교직원으로서의 소속감을 도모하며 그들의 가치를 높이는 데에 일조하고 있었고, 이는 민간과 가정어린이집 교직원의 처우와는 차별화 되는 부분들이었으며 이에 대한 교사들의 만족도 역시 높다고 원장들은 생각하였다.

토요일은 그 전날에 수요조사를 해요. 엄마들한테 토요일에 이용할건지 아닐지 조사를 해서 토요일은 거의 안 열어요. 엄마들에게도 선생님들이 쉬어야 다음주 일하는데 재충전 되는 거고, 아무도 없는데 나와서 원을 지키고 있는 것은 비효율적이다 라고 이해시키고, 금요일에 어머니들이 토요일 원운영을 원하시면 수요조사를 하여 당직 교사를 배치하겠다 아니면 문을 닫겠다 하고 없으면 닫아요.

(2012년 6월 5일, K원장, 개별면담)

저희는 토요일에 원을 열어요. 만나올 수 있는 아이가 있는데, 엄마가 뻥히 집에 있는데도 굳이 내보내요. 주 40시간 때문에 안 그래도 교사들 평일 근무 시간도 짧아져서 손이 부족한데, 토요일이라도 안 나와야 평일에 신경을 안쓰죠. 시간외 수당을 지급해주어도 요즘 젊은 사람들 돈 안받고 쉬는걸 더 좋아해요.

(2012년 6월 1일, P원장, 개별면담)

근로자의 날에 아이들이 몇 명 나왔어요. 교사 한명 나오라고 하고, 제가 급간식은 챙겨주었어요. 사실 근로자의 날에 쉬는 근로자가 얼마나 되겠어요. 그런거 보면 우리 선생님들 얼마나 좋아요. 당직자는 일급의 1.5배 지급해주었고요. 그런데 우리 선생님들은 우리가 왜 근로자의 날에 쉬냐고, 우리는 선생이니까 스승의 날에 쉬어야 하는 게 아니냐고 하대요. (웃음) 아이고~

(2012년 5월 18일, P원장, 개별면담)

주 40시간 근무제가 도입되면서 국공립어린이집 원장들은 원 운영에 불편을 느낀다고 앞에서 토로하였지만, 교직원들이 주 40시간 근무하는 데에 있어서는 불편함이 없도록 적극적으로 조력하고 있다고 하였다. 그렇지 못한 경우가 발생할 경우 원장들은 교사들에게 시간외 수당을 지급하고 있었고, 마음으로는 교직원들이 토요일 근무에 부담을 느끼지 않고, 휴식을 취하여 재충전하고 근무하기를 바라는 입장이며 이를 위해 최선을 다하고자 한다고 하였다.

국공립어린이집 교사들의 급여는 2013년 어린이집 교직원 호봉표에 근거하여 호봉과 수당, 처우개선비로 지급된다. 호봉은 서울 외 지역 모두 공통이고 수당과 처우개선비는 각 시·군·구의 책정에 따라 다르다. 그 외 주 40시간 근무, 일 8시간 근무, 시간 외 수당 및 각종 휴가, 퇴직 등등 근무조건은 철저히 근로기준법 아래 운영되어지고 보장되어 있다.

이러한 교직원의 근무조건은 다수의 보육교사들이 국공립어린이집에서의 근무를 선호하게 되는 원동력이 되고 있으며 국공립어린이집 원장들은 이를 통해 좋은 교사를 채용할 수 있는 기회를 가진다고 하였다.

다음 학년도 교사들 채용공고를 내면 하루에 30통 이상씩 메일이 와요. 물론 다 괜찮은 교사들이 지원하는 건 아니지만, 그래도 지원자가 많으니 그중에서 고르고 골라 좋은 교사를 채용할 수 있어요. 사실 어린이집 같은 경우는

그 자격증의 출처가 너무나 다양하잖아요. 보육원 1년 코스, 6개월 코스, 보육학과, 아동학과, 간호학과, 사회복지과, 유아교육과 등등 이 중구난방에서 교사를 뽑으니 어린이집의 질이 떨어진다고 느끼는 시선들도 생겨났다 생각해요. 사실 저도 그렇게 생각하는 사람 중 하나이구요. 그래도 저희 교사들은 다 유아교육과 출신이에요. 아마 다른 곳도 그러겠지만 그래도 나름 지원자가 많으니까 추리고 추려서 좋은 조건의 교사를 뽑을 수 있는 것 같아요.

(2012년 6월 5일, J원장, 개별면담)

사례에서와 같이 국공립어린이집에서 교사를 채용하고자 할 때 많은 교사들이 지원함으로써 원장들은 좋은 교사를 선택할 수 있다고 하였다. 원장들은 보육교사의 양성과정이 매우 다양하여 보육의 질이 낮아졌다고 생각하여 교사 채용에 있어서 신중을 기하고 있다고 하였다. 이처럼 어린이집 교사들의 안정적인 처우와 근무조건은 교사의 직장생활에 대한 만족도를 높이고 있었고, 이는 보육교사들로 하여금 어린이집에서 안정적이고 질 높은 영유아 보육이 이루어지게끔 하는 원동력이 되었다.

국공립어린이집 원장들은 교직원들의 복리후생과 처우에 대해 많은 관심과 노력을 기울이고 있으며 그것이 실현될 때와 이러한 원장의 노력을 교직원들이 알아줄 때 원장으로서 많은 보람을 느낀다는 것을 알 수 있었다.

#### 4) 지역사회와의 관계

원장의 대외적인 역할은 지역적으로 가능하다면 지역주민과 함께 유아교육기관의 행사를 계획할 수 있으며 학부모의 의견을 존중하여 교육실천에 반영하도록 노력해야 하고, 지역사회 기관들과 친밀한 관계를 유지하여야 한다(설동근, 2000).

국공립어린이집 원장의 여러 가지 역할 수행 중 하나로 지역사회 인사로

서의 역할을 들 수 있겠다. 국공립어린이집 원장은 어린이집과 관계된 여러 분류의 사람들과 관계를 맺고, 교류하는 경우가 많은데, 이처럼 교류하는 사람들의 직업군은 학부모부터 동네 주민, 거래처 담당자, 법인 관계자, 담당 은행원, 공무원, 구의원, 국회의원 등등 다양하다고 하였다.

매년 초 우리동 주민 센터에서 신년보고(시무식과 비슷)할 때 꼭 참석하는 편이에요. 현재 \*\*고등학교 운영위원회에도 위원으로 선정되어 꼬박꼬박 참석하고 있어요. 특히, 신년보고 때에는 구청장이니 구의원, 국회의원들 다 오시는데 저도 그 내빈중 하나로 가슴에 꽃달고 앉아있어요. 무슨 원 원장이라고 소개해 줄 때면 처음엔 어색하기도 했지만 내 지위가 존중받고 위엄있는 자리라는 생각이 들곤 했어요. \*\*고등학교 운영위원회도 운영위원으로 있는데 참석해도 사실 제가 그리 도움받을 만한 일도 없고, 바쁠때는 참석이 부담스럽기도 해요. 그래도 기쁜 마음으로 참석하고 보탬이 되려고 해요.

(2012년 5월 11일, S원장, 면담)

\*\*축제 때 주일이라서 좀... 그래도 제가 막내니까 가서 도와드리는 게 당연하죠. 좋은 일 하는 건데요 뭐. 조짜서 시간별로 하니까 그래도 할 만했어요. 날씨도 좋았고, 예휴, 원장님이 수고 많이 하셨죠. 그날 여러 지역인사들도 많이 만났고, 우리 학부모들이랑 아이들도 많이 만났어요. 그런데서 만나니까 반갑기도 하고, 우리 동장님도 아는척해주시고, 구청 사람들도 많이 오고요. 예전에 누가 누군지 하나도 몰랐는데, 이럴 때 자주 보니까 대충 어느 정도는 많이 얼굴을 알아보세요. 이제 은근히 아는 사람이 많아진 것 같아요.

(2012년 5월 15일, Y원장, 월례회)

어제 \*\*병원에서 아동학대 예방 행사를 개최해서 다녀왔어요. \*\*동에 병원이 있잖아요. 너무 멀어서 저희 연합회에서 미니버스를 대절했어요. 저도 그때 너무 바빠서 안 갔으면 했는데, 가면야 좋죠. 좋은 교육도 받고. 그런데 거기 한번 갔다 오면 일들이 밀리니까....

(2012년 6월 1일, P원장, 개별면담)

국공립어린이집 원장은 지역의 인사로 지역에서 행해지는 여러 가지 성격의 행사에 내빈, 주최자, 또는 협력자 등 다양한 역할로 지역사회의 인사로서의 역할을 수행하고 있다고 하였다. 또한, 서울시의 행사에도 서울시 국공립어린이집 연합회의 이름으로 같은 역할을 수행하고 있었다. 이러한 지역사회의 다양한 행사에 대한 참여는 근무시간외에도 이루어 질 때가 있음에도 불구하고, 국공립어린이집 원장들은 불만보다는 당연히 본인들이 해야 할 일이라 여기고 있었으며 그에 따른 보람을 느낀다고 답하였다. 또한, 여러 행사 참여를 통해 지역의 다양한 기관 및 인사들과 인맥을 쌓으며 그 관계를 유지하기도 한다고 하였다. 지역사회의 다양한 사람들과의 관계 유지가 어린이집 운영에 많은 도움이 되기도 한다고 하였다.

얼마전 아이들 불소도포 했어요. 이걸 참 좋은것 같아요. 저희구는 매년 보건소에서 국공립어린이집만 아이들에게 무료로 불소도포를 해주세요. 이게 치과가면 몇만원 하더라고요. 부모들 동의서 받는데 번거롭긴 하지만 그 정도야 저희가 매년 하는 일이고요.

(2012년 5월 30일, S원장, 개별면담)

구청에서 다문화 가정 엄마들에게 일자리 제공의 개념으로 국공립어린이집만 일주일에 한번씩 다문화 교사를 제공해주고 있어요. 다문화 엄마들이 자기 나라 문화를 어린이집에 와서 소개해주는 거예요. 음식도 해주고, 옷도 가지고 와서 보여주고 자료도 다 만들어 오세요. 인건비는 구청에서 그 사람들에게 지급하고, 저희는 편한 요일을 신청하기만 하면 되죠. 전문적으로 유아교육을 전공한 사람들은 아니어도 참 열심히 해요. 엄마들은 좋아하죠. 요새 ‘다문화, 다문화.’ 하는데 좋은 정책인 것 같아요. 아쉬운 점이 있다면 세계 여러나라를 할 때 와서 하면 좋을 텐데 하는 생각 정도?

(2012년 6월 21일, C원장, 집단면담)

그래서 재롱잔치는 \*\*주민 센터 강당에서 했어요. 금요일에 한다고 신청하니  
까 직원(공무원)들이 다른 요일을 권유하셨어요. 다음날 당신들이 출근을 안  
해서 정리하기가 힘들다는 이유였지요. 그래서 동장님께 직접 부탁을 드렸어  
요. 동장님이야 오케이 해주셨고요. 다른데 강당 같은데 빌리려면 대관료가  
만만치 않지만 여기는 무료고, 저희 단지랑 가깝기도 하고요. 사용 후 감사의  
뜻으로 주민 센터에 과일 좀 보내드렸어요.

(2012년 4월 27일, C원장, 개별면담)

위의 사례들에서처럼 국공립어린이집 원장들은 지역사회 인사와의 돈독한  
인맥 관계를 형성함으로써, 어린이집에 필요한 다양한 혜택을 제공받아 운  
영비용을 절감하고 있었으며, 나아가 학부모들에게도 좋은 인상을 심어주고  
있었다. 설동근(2000)은 원장은 유아들의 전인적인 성장과 발전을 위하여 학  
부모, 교육전문가, 행정관청등을 방문하여 그곳에 종사하는 인사들이나 자료  
를 활용하여야 한다고 하였는데 국공립어린이집 원장들은 그 역할을 성실히  
수행하고 있었던 것이다.

복지관에서도 주민을 위한 행사를 많이 하잖아요. 경로잔치 때에는 우리 아  
이들이 찬조 출연을 부탁하셔서 참여하기도 했고요. 그 외 행사에 제가 많이  
참여를 해요. 그러다 보니 아파트에서는 우리 원 학부모가 아니어도 저를 알  
아보시는 분들이 꽤 많으세요. 할머니, 할아버지들도 그렇고, 복지관 자원 봉  
사자도 그렇고요. 그러다보니 저도 이 근처에서는 행동이 조심스러워 지더  
라고요. 길가다가 동네 주민이 도움을 필요로 할 때는 적극적으로 도와드리  
게 되고...아파트 앞에서는 무단횡단도 안 해요. (웃음)

(2012년 6월 21일, C원장, 집단면담)

빵 종류는 \*\*제과에서 거래하다가 \*\*장애인 복지관으로 바꾸었어요. 그 복지  
관은 어린이집이 없어서 제가 잘 아는건 아니지만 거기 장애인들이 제빵 기

술을 배워서 베이커리에서 판다고, 팔아달라고 그 베이커리 담당이 오셔서 부탁하셨습니다. 먹어보니까 맛도 괜찮고, 카드 결제도 되고, 장애인들이 하는 일이니까 조금이나마 도움도 될 수 있을 것 같고요. 공정하게 좋은일을 한다는 느낌이랄까.. 가끔은 우리 집에서 먹는 빵도 사곤 했어요.

(2012년 5월 11일, S원장, 개별면담)

이처럼 국공립어린이집 원장들은 지역사회 기관과 친밀한 관계를 유지하면서, 그 속에서 본인들의 위치를 굳건히 하고 어린이집에 긍정적인 영향을 끼치고 있었으며 아울러 개인 스스로는 자연스럽게 모범을 보이며 선행을 하고 있었다. 이는 지역사회 인사로서의 역할 수행뿐 아니라 바람직하고 성숙한 인간으로서 시민의식을 고취시키는 데에도 일조하게 되는 것으로 보여졌다.

보육의 내용 중 보육시설과 지역사회와의 교류의 중요성을 많이 강조하고 있는데, 국공립어린이집 원장은 이와 같은 역할 수행을 통하여 어린이집과 지역사회의 좀 더 원활한 교류가 이루어질 수 있도록 매개체 역할을 하고 있었다. 지역사회 인사로서 여러 활동에 참여하여 지역사회에서의 어린이집의 위상을 높이고, 지역사회와의 의사소통들을 통하여 효율적인 보육프로그램의 운영과 어린이집, 가정, 지역사회와의 공조체제와 책임 분담을 도모함으로써 영유아, 가정, 지역사회 모두의 복지에 공헌하고 있음이 국공립어린이집 원장이기 때문에 가능한 일이며 보람이라고 답변하였다.

## V. 논의 및 결론

### 1. 요약 및 논의

본 연구는 서울시와 경기도의 국공립어린이집 원장을 중심으로 국공립어린이집이라는 특색 아래 시설을 운영해가며 느끼게 되는 다양한 어려움을 깊이 있게 탐색하고, 그 자리에서만 느낄 수 있는 보람된 요소들을 밝히고자 하는 목적에서 실시하였다. 본 연구의 분석된 결과를 연구문제 별로 요약하면 다음과 같다.

우선, 국공립어린이집을 운영하는 과정에서 원장들이 느끼는 어려움은 재위탁에 대한 불안감과 그 기준의 모호성, 고용주이면서 고용인인 현실, 자율적인 의사결정의 한계, 급변하는 국가의 보육정책 변화 속에서 시범 운영을 통해 어려움을 겪는 것들로 나타났다.

첫째 재위탁에 대한 평가를 통해 원장의 임면 및 퇴직의 문제가 발생하는 데, 이 과정이 빠르게 진행되고, 퇴직 시 원장의 의견이 배제되어 공정한 인사관리가 이루어지지 않기 때문에 국공립어린이집 원장들은 항상 불안감을 안고 운영을 하고 있음을 알 수 있었다. 게다가 국공립어린이집이 재위탁 평가를 받을 때 그 기준이 모호하고 시·군·구별로 수시로 바뀌는 문제 때문에 재위탁 준비과정에서 많은 어려움을 겪고 있었으며, 재위탁 평가를 심사하는 보육위원회의 구성원 조건에 대해서도 기준이 모호하게 구성되어 있음을 지적하고 있었다.

어린이집의 위탁제도는 전문화 및 질높은 프로그램 운영이 가능하고 어린이집 운영에 신뢰감과 융통성을 발휘하여 영유아에 대한 직접적이고 신속한

보육서비스 제공이 가능하다는 장점을 가지고 있음에도 불구하고(김용희, 2007), 지방자치단체마다 위탁과 관련된 규정이나 적용이 차이를 보이고 있어서 어린이집 운영에 많은 지역 간 차이를 보이고 있다. 또한, 지역마다 각기 다른 규정을 적용하여 지방자치단체에 의한 위탁체 선정 절차의 투명성 및 공정성 확보 등의 위탁과정의 문제점이 보이고 있다(서문희 외, 2001; 서영숙, 1995). 특히, 짧은 위탁기간으로 인한 보육인력 신분의 안정성도 보육의 질적 향상을 방해하는 주요 요인으로 대두되고 있다(서문희 외, 2001). 더욱이 재위탁 시 신분보장이 되지 않는 현실은 원장의 사기 저하 및 소신 있는 운영에 걸림돌이 되고 있어 국공립어린이집 재위탁 문제가 개선되어야 함을 주장한 선행연구들(백혜리, 2007; 서영숙, 1995)이 모두 같은 맥락으로 볼 수 있겠다.

특히 보육조례가 지방자치단체마다 달라 위탁기간도 서로 다르며 민선자치단체장의 당선은 재위탁시 정치적 영향을 미치므로 원장의 위치가 불안정한 상황으로 변모하게 되어 소신 있는 원장들의 보육현장 이탈이 우려되고 있는 것이다. 그리고 운영자에게는 과도한 책임과 부담을 지운 채 전문성을 발휘할 수 있는 제도적 장치나 운영의 자율성과 권한을 최소화 하여 공보육 시설임에도 불구하고 보육의 원칙과 기본을 세워 선도적 역할을 수행하는데 있어 한계성을 가져오는 결과를 초래하였다(남경희, 2007). 이러한 한계를 극복하고 원장들이 소신껏 자신의 교육적 마인드를 반영하여 어린이집을 운영하기 위해서는 국공립 민간위탁 체제에 대한 재검토가 이루어져야 할 것으로 여겨진다. 또한, 국공립어린이집 원장들은 위탁 평가에 참여하는 보육 정책위원들에 대한 비전문성과 구성 기준의 모호함으로 인한 불신임을 피력하였는데 이 또한 제도적인 보완장치가 필요할 것으로 보여진다. 요컨대, 국공립어린이집의 재위탁으로 발생하는 여러 가지 사안들에 대해 원장들이 불합리한 경우를 겪지 않도록 근본적인 제도에 대한 방안이 이루어져야 할 것으로 보인다.

둘째, 고용주이면서 고용인인 현실속에서 국공립어린이집 원장들은 고용주 입장이 부각되어 고용승계, 고용보험, 수당 같은 지원 체제에서 제외가 되어 있었다. 이러한 그들의 처우에 대해서는 대부분 불합리하거나 공정하지 않다고 생각하지만, 처우개선 요구는 원장이 가지고 있는 선한 이미지 관리와 사회적 통념때문에 적극적으로 입장표명을 하지 못하였고, 오히려 교직원들의 처우개선에만 힘을 쏟고 있었다. 고용인임에도 불구하고 고용주의 의무를 강요받고 있었으며 고용인이 받을 수 있는 권리는 누릴 수가 없었다. 이는 원장으로서 중장기의 모습을 그릴 수 없었고, 일에 대한 의욕을 저하시켰으며 직위에 대한 자긍심 또한 저하시키는 요인이 되고 있었다.

박순정, 손원경(2007)은 국공립어린이집 원장들의 보수에 대한 불만족과 신분보장 및 사회보장제도의 불확실성을 지적하고 있고, 이원선(2002)은 국공립어린이집 원장의 직무만족도는 비교적 낮게 나타났다고 하였으며 그 중에서도 보수나 대우에 관한 만족도가 가장 낮았고, 근무여건 및 지원체제에 대한 만족도 또한 비교적 낮았다고 하였다.

국공립어린이집 원장은 그에 따른 책임이 권한에 비해 많고, 실제 보수도 보육교사와 별 차이가 없어 그 효율성 및 능률에 있어 문제가 있다고 하는 것이 지배적인 의견이고 이외 직무만족도에 관한 선행연구들(이원선, 2002; 이원선, 유미숙, 2003)을 살펴보았을 때 공통적인 의견은 어린이집 원장의 직무 자체는 적성에 맞고 보람을 느끼지만, 적절한 보수에 관한 문제나, 원장으로서의 권한보다는 책임성을 더 많이 요구받는데에 회의를 느낀다는 점이었다. 보수가 낮고, 사회적 인정도 별로 받지 못하면서 위탁제도의 단점으로 인해 직장인으로서의 신분이 불안정하다는 문제점들은 결국 국공립어린이집 원장으로서 자긍심을 떨어뜨리고 일에 대한 의욕을 저하시키는 요인으로 작용될 수 밖에 없다. 따라서 어린이집 교육의 질을 제고하고 운영의 안정을 꾀하기 위해서는 원장들이 안심하고 근무할 수 있는 보완된 환경이 마련되어야 한다.

셋째, 국공립 어린이집 원장들은 어린이집을 운영하면서 의사결정의 역할을 가지고, 실행하는 기회가 자주 발생하는데 이를 제한하는 시·군·구 담당 관계자, 학부모, 법인, 및 시·구의원 등등 여러 사람들이 존재함에 곤란함을 느낀다고 하였다. 이들의 존재는 각각의 방식으로 원장의 교육철학 실현이나 예산집행 및 의사결정의 자율성에 제약을 부여하고 있었고, 원장은 감사 결과 조치에 따른 영향이나 ‘민원’에 대한 부담감, 위탁 법인의 고용인으로서의 의무감, 재위탁과 관련된 정치인과의 친밀한 관계 유지 때문에 제한적인 자율성을 인정하고 있었다.

조희원(2010)은 국공립 어린이집 원장이 의사결정자로서의 일을 수행하기 보다는 지시나 정책에 영향을 받으며 시설장 스스로가 일회용품이라는 인식을 가져 의사결정자로서의 능력을 발휘하기에는 한계가 있고, 소극적인 의사결정자의 역할을 하고 있다고 하였다. 정덕희(2005)는 어린이집 원장은 간헐 기관의 지나친 감시 감독과 담당공무원의 고압적인 태도에 갈등을 겪고 있고, 학부모의 지나친 요구 때문에 긴장감과 스트레스를 느끼고 있으며, 부모와의 협력을 어려운 직무로 인식하고 있다고 하였다.

국공립어린이집 원장은 재위탁으로 인한 불안감과 불안정한 신분 때문에 발생하는 여러 가지 복합적인 상황속에서 소신을 갖고 자율적으로 의사를 결정하기에는 여러 입장을 가진 사람들 때문에 어려움이 있어 보였다. 이처럼 국공립어린이집 원장들은 자유로운 의사결정에 부담과 한계를 느끼고 있었고, 이는 바람직한 어린이집 운영과 소신있는 교육철학 실현에 걸림돌이 되었으며, 양질의 보육이 이루어지는데 영향을 끼치고 있었다

넷째, 오늘날 보육의 중요성이 요구되면서 국가에서는 관심을 갖고 여러 가지 보육 시스템을 개발하고 있는데 이를 국공립 어린이집에 시범운영을 하면서 발생하는 과정에서 국공립어린이집 원장들은 어려움을 느끼고 있었다. 국가에서는 원장들에게 교육과 조언을 위한 서비스는 제공하고 있지만, 그 시스템의 변화가 몹시 빠르고 자주 있으며, 중복되거나 불필요하다고 느

기는 사항까지 있었다. 어린이집의 질적 수준을 향상시키고 평준화 시키려는 취지에는 긍정적이었지만 보육정책의 변화에 따른 혼돈과 불편함은 고스란히 국공립어린이집 원장들의 몫으로 돌아가고 있었다.

김영옥(2010)의 서울형 어린이집 공인인증에 대한 시설장 및 보육교사의 인식 연구를 보면 서울형 공인인증을 받는 과정이 매우 수고스러움에도 불구하고 그에 따른 결과에 대해서는 교사와 원장 모두 그다지 만족해 하지 않음을 알 수 있다. 또한, 박순정, 손원경(2007)에 따르면 원장들은 평가인증제로 인한 업무과중을 느끼고 있다고 하였고, 이은혜(2006)는 평가인증을 준비하는 과정에서 잦은 교사의 이직으로 인한 어려움을 경험했다고 하였다.

평가인증이나 공공형 어린이집처럼 대표적인 보육정책은 아직까지 여러 선행 연구들을 통하여 문제점과 개선 방안이 논의거리가 될 정도로 정책의 완벽함을 인정받고 있지 못함이 현실이다. 현재까지 완벽한 정립이 이루어지지 못한 여러 보육정책들의 시범운영은 모두 국공립어린이집에서부터 시작되었다. 급변하는 보육정책을 국공립어린이집에 시범 운영하여 제도적 보완을 마련하고자 함은 보육현장에 있어 공로를 기여할 수 있을지는 몰라도 그 과정에서 겪는 어려움과 이에 대하여 여러 의견을 주장하기에 소극적일 수 밖에 없는 국공립 어린이집 원장의 입장에서 볼 때 심히 고민스러운 문제였다.

이러한 고충속에서도 국공립어린이집을 운영하는 과정에서 원장들이 느끼게 되는 보람에 대해 살펴보면, 신뢰받는 교육 현장이라는 이미지와, 소신있는 교육활동의 전개, 교직원의 복리후생과 처우에 관한 노력, 지역사회와의 관계 등 네 가지로 분석되었는데 이에 대해 논의하면 다음과 같다.

첫째, 국공립어린이집을 운영하면서 변화하고 성장해가는 아이들과 이를 알아주는 학부모의 감사를 받으며 신뢰할 수 있는 교육현장이라는 이미지를 구축함에 보람을 느끼고 있었다. 지침에 충실하고 모범적인 운영을 하는 국공립어린이집은 아동과 학부모 모두에게 최대의 보육서비스를 제공함으로써 학부모들에게 좋은 이미지와 신뢰할 수 있는 교육 현장이라는 확신을 심어

주었다. 국공립어린이집에 대한 바람직한 인식과 이미지는 다수의 수요자를 양성했고, 국공립어린이집의 증설을 바라는 원동력이 되었다.

국공립어린이집에 대해서 유승희(2007)는 국공립 보육시설과 민간 보육시설은 서비스의 질과 가격에 큰 차이가 있고, 정부가 2006년부터 민간보육시설에 대한 기본보조금 지원을 통해 정부지원시설과의 불균형을 해소하기 위해서 노력하고 있으나, 공보육 강화라는 목적달성의 실효성을 극대화하기 위해서 국공립보육시설을 확충하여야 한다고 하였다. 양미선, 임지희(2012)는 국공립어린이집의 취약보육 운영률은 민간이나 법인어린이집보다 더 높은 상태이며, 민간부문 중심의 공급확대는 보육에 대한 국가의 책임 강화뿐만 아니라 보육서비스의 질을 담보하기 어려우므로 국공립어린이집 확충을 통해 이를 실현해 나갈 필요가 있다고 하였다. 보건복지부(2011)에서는 국공립어린이집에 대한 부모의 선호도는 여전히 국공립 어린이집 총 대기자수는 2010년 3월 기준으로 11만명을 초과하고, 시설당 평균대기 아동수는 60여명에 이르는 등 수요에 비해 공급이 부족한 실정이라고 발표하였다. 이처럼 국공립어린이집을 신뢰하고 입소하기를 원하는 학부모 뿐만 아니라, 다양한 분야의 사람들이 국공립어린이집의 중요성과 필요성을 인식하고 그 공급의 확대를 소망하고 있음에 국공립어린이집 원장들은 자부심을 느끼고 있었다.

둘째, 국공립어린이집 원장들은 교육에 있어서는 소신을 갖고 최고의 교육 환경을 제공하고 있었는데 이에 대한 자부심을 느끼고 있었다. 국공립어린이집 원장들은 영유아들에게 필요한 예산집행 시 최상을 선택하는데 적극적이고 소신 있는 태도를 보이고 있었고, 학부모들에게는 수익자 부담금을 최소화 시키고자 노력하였으며, 학부모들 역시 인정하고 감사하는 태도를 보이고 있었다. 수요자에게는 최소의 비용을 부담하게 하고, 수익자에게는 최대의 만족을 느낄 수 있게끔 국공립어린이집 원장들은 노력하고 있었다.

박재민(2002)은 보육시설에 대한 부모 만족도 연구를 통해 물리적 환경

영역, 일반적 운영관리영역, 보육프로그램영역, 영양, 건강, 안전영역, 시설장과 보육교사의 자질영역, 부모교육영역, 지역사회연계 영역 등 모든 분야에서 타 기관보다 국공립어린이집에 만족한다고 하였다.

이종은(2005)은 천안, 아산 지역에 위치한 보육시설을 유형별로 부모들에게 인지도, 만족도, 보육요구를 조사한 결과 전반적으로 국공립어린이집이 인지도와 만족도가 가장 높게 나타났다고 하였다. 이런 결과가 나올 수 있었던 것은 국공립어린이집은 수익을 남기지 않는 비영리 사업이므로 수익자 부담금은 최소로 하되 영유아에게 제공되어지는 물리적 환경에 대해서는 최고로 제공하며, 지출이 여유롭고, 원장의 교육철학과 방향에 따라 양질의 교육이 실현되기 때문으로 보여진다.

국공립어린이집 원장들은 영유아들에게 필요한 교육환경을 제시하는데 있어 최상을 선택할 수 있고, 적극적이고 소신있는 태도를 보일 수 있는 것은 국공립어린이집이기 때문에 가능하다고 생각하며 이에 대해 만족함을 표했고 보람을 느끼고 있었다.

셋째, 국공립어린이집 원장들은 교직원들의 복리후생과 처우에 대해서 다방면으로 노력하고 있었다. 이런 노력은 교직원들에게 민간이나 가정어린이집에 비하여 안정적인 근로 환경을 제시하여 주었고, 교직원들은 이에 대해 만족하고 감사해 하였으며, 국공립어린이집에서 근무하기 바라는 여러 교사들이 생겨나고 있었다. 국공립어린이집 원장들은 본인들의 처우에는 대체로 소극적이었지만 교직원의 복리후생과 처우에는 아낌없이 힘을 쓰고 있었음을 알 수 있었다. 다양한 행사를 통하여 교직원으로서 소속감을 도모하고 가치를 높일 수 있게 조력하고 있었고, 근로기준법 아래 철저히 근로자의 근무조건을 실현시켜 줌으로써 교직원의 근무 만족도를 높이고 있었다. 교직원의 안정적인 근무조건은 질 높은 보육으로 이어지고 있었으며 어린이집 운영에 만족을 높이게 되었고, 더불어 원장과 교사의 관계가 돈독해지는 원동력이 되고 있었다. 이는 최미숙(2012)이 보육교사의 업무수행에 따른 인간

관계와 사회적 지지가 직무만족도에 미치는 영향이라는 연구를 통해 원장과의 원만한 관계가 1단위 증가하면, 보육교사의 직무만족도는 0.181만큼 높아진다고 발표한 연구결과와 일맥상통하는 부분이다.

양영아(2005)는 보육 본질의 의미에서 볼 때 보육시설 종사자의 복지도 포함하는 것이라고 하며 종사자 복지에 대한 중요성을 지적하였다. 박태인(2011)은 국공립어린이집과 서울형 어린이집으로 공인된 민간어린이집의 보육교사 직무만족도 연구 결과 국공립이 만족도가 높은 것으로 볼 때 서울형 어린이집 사업이 과연 성공이라 할수 있을지 의문이라고 하며 서울형 어린이집으로 선정된 기관들 중 민간어린이집에 근무하는 보육교사의 직무만족도는 국공립어린이집에 근무하는 보육교사들에 비해 낮게 나타나고 있다고 하였다. 정영환(2008) 역시 보육시설의 특성으로 보면 많은 요인에서 국공립어린이집 보육교사의 직무만족도가 민간보육교사보다는 높게 나타났다고 하였다. 신유진(2004)은 보육교사의 직무만족이 높아야 교사로서 자질과 역량을 수행할 수 있는데 큰 어려움이 없을 것이라고 하였다.

보육교사는 보육아동을 위해, 보육, 교육 서비스, 가족 서비스 등 포괄적인 서비스를 제공하는 가장 중요한 전문적 인력이다. 따라서 교사는 중요한 인적자원으로서 유아의 지적, 정서적, 사회적 발달에 중요한 영향을 미치고 있다고 할 수 있으며, 보육아동 및 가족에게 서비스를 전달하는 자로 서비스의 질에 결정적인 영향을 미치게 된다. 교사의 중요성을 인식하고 안정적인 근무조건을 제시함은 교사의 근무 만족도로 이어지고, 교사의 높은 근무 만족도는 질높은 보육으로 이루어짐과 동시에 원장과의 돈독한 인간관계가 형성되었다. 이 모든게 원을 운영하는 어린이집 원장에게는 보람과 기쁨으로 연결되었다.

넷째, 국공립어린이집 원장은 지역사회 속에서 다양한 역할을 수행하면서 여러 직업군의 사람들과 교류하고 어린이집에 좋은 영향을 끼치고 있었다. 이러한 관계 유지는 어린이집에 다양한 혜택을 제공받게 하였고, 운영 비용

절감과 다수의 사람들에게 좋은 인상을 심어주었으며, 어린이집의 위상을 높이게 하였다. 여러 기관 및 지역 인사에게 친밀감을 유지하며 자신의 위치를 굳건히 하고 나아가 바람직한 시민 의식까지 고취하고 있었다. 지역사회 인사로서 지역사회와의 공조체제와 책임을 분담, 도모하고 지역사회복지에 공헌하고 있음이 국공립 어린이집 원장이기 때문에 가능한 일이며 보람이라고 생각하고 있었다.

양영아(2005)는 보육시설장이 바라보는 보육시설 운영과정에서 보육 본질의 의미에 대해 아동양육과 가정지원뿐만 아니라 그 사회의 자원을 활용하고 지역사회를 위해 봉사해야 하는 것도 보육이라고 하였다.

이경희(2008)는 보육시설장은 지역사회와의 친밀한 관계를 유지하고 지역사회의 방문자에게 시설에 대하여 자세히 소개해주며 지역사회와의 친밀한 접촉을 통해 지역사회 활동에 참여하고 지역사회의 요구사항을 인식해야 한다고 하였다. 안은숙, 이지영(2006)은 부모들의 전반적이고 포괄적인 보육요구 조사를 통해 보육시설에 유아를 보내고 있는 학부모와 지역사회의 각각의 욕구를 해결하는 성공적인 보육서비스의 발판을 마련하여야 한다고 하였다. 이를 통해 보육서비스는 개별 아동권을 보장하는 보육서비스로, 사회적 필요성을 충족하는 보육서비스로 발전할 수 있도록 하고 궁극적이고 최종적으로는 지역사회복지에 기여하여야 한다고 하였다. 이처럼 지역사회에 봉사하고, 지역 인사 또는 기관 내 전문인사와 공적인 관계를 형성하여 어린이집과 지역사회를 연계함으로써 원장의 역할을 성실히 수행하고 어린이집에 다양한 혜택을 가져다 줄 수 있음은 국공립어린이집 원장이기에 가능하고, 보람을 느낄 수 있는 것이라 보여진다.

이렇듯 수많은 어려움 속에서도 국공립어린이집 원장들이 자신의 직무를 성실히 수행해 나갈 수 있도록 하는 데에는 그들이 느끼는 보람과 자긍심이 가장 큰 영향을 미치고 있었던 것을 확인할 수 있었다.

## 2. 결론 및 제언

본 연구에 대한 결론 및 제언은 다음과 같다.

첫째, 국공립어린이집 원장들은 재위탁에 대한 불안감과 고용주이면서 고용인인 현실로 인하여 자신의 위치에 대해 불안감을 가지고 어린이집을 운영해 나가고 있었다. 따라서 이들이 안정감을 가지고 어린이집을 운영해나갈 수 있도록 신분에 대한 제도적 장치가 마련되기를 바란다. 원장들이 가지고 있는 재위탁에 대한 불안감은 곧 원장의 퇴직의 유무가 결정되기 때문이고 고용주이지만 실제적으로는 고용인인 그들이 일을 계속 할 수 있는지의 여부를 결정하는 문제이기 때문에 원장들의 불안정한 신분이 가장 큰 문제점으로 보여진다. 이에 원장의 신분보장과 정년을 보장하여 임기동안에는 소신을 가지고 운영할 수 있도록 어린이집 운영의 자율권을 보장하고 보육의 안정성과 연속성이 유지되기를 바란다. 그 외 한시적 계약 관계가 아닌 자율성이 보장되고 협력적이며 상호의사를 존중하는 관계가 될 수 있는 제도적 장치 역시 마련되기를 바란다. 그리고, 재위탁에서 직장을 잃은 국공립어린이집 원장들에게도 평가인증처럼 그들의 전문성을 살릴 수 있는 다양한 기회를 제공해 준다면 바람직할 것으로 보인다. 재위탁이나, 평가인증, 공공형 등과 같은 제도들의 표준안을 살펴보면 실제에서 실현되기에는 너무 이상적이거나, 현실성이 떨어지는 경우가 더러 있다. 이러한 세부적인 표준안을 국공립어린이집 원장들이 인정하고 이해할 수 있는 관점에서 정립될 수 있도록 평가의 세부사항을 그들에게 의논한다면 원을 운영하고 경영하는 사람으로서 누구나 이해할 수 있는 합리적인 표준안이 나올것으로 예상된다. 국공립어린이집 원장들은 국공립어린이집 운영에 있어는 전문가이므로 이를 적절히 활용하기를 바란다.

둘째, 국공립어린이집 원장들은 어린이집을 운영하면서 의사 결정의 역할을 가지고 실행을 하여야 하는데 여러 가지 이유로 인해 그 자율성을 제약을 받고 어려움을 느끼고 있었다. 이에 국공립어린이집 원장들이 원 운영을

통해 발생하는 여러 가지 종류의 어려움을 도와줄 수 있는 전문가나 기관이 필요하다고 보여진다. 중앙보육정보센터를 시작으로 각 지역 시·군·구마다 보육정보센터가 존재하고, 원 운영 상담, 교사상담, 학부모상담 코너가 있으나 원장의 역할 특성을 이해하는 전문적인 부서나 기관은 존재하지 않고 있다. 국공립어린이집 원장은 문제가 발생하였을 때 시·군·구의 담당 공무원에게 조언을 얻고 얻는것이 대부분인데, 담당 공무원은 어린이집 운영에 관한 지식이 짧고, 보직의 순환이 수시로 있어 그 관계를 유지하기에 한계점이 있어 보인다. 이는 보육행정의 한계점이기도 하다. 이외 국공립어린이집 원장들이 당면한 문제들을 자유롭게 토론하고 정보를 나눌 수 있는 기관이나 기회가 마련되기를 바란다.

본 연구는 국공립어린이집 원장들이 원 운영을 통해 느끼는 고충과 보람을 심도있게 탐구하고 이해하고자 하는 데에 초점을 맞추었다. 이를 위하여 서울과 경기도의 국공립어린이집 원장들을 대상으로 연구를 수행하였으며 원장들을 선별함에 있어 성별, 연령, 학력, 시설의 규모와 임용, 대표자 등을 고려하여 편파성을 피지 않도록 주의를 기울였다. 그리고 자료 분석과 연구결과 제시에 있어서 면담 준거에 따라 공통적으로 드러내는 사실에 초점을 맞추었다. 때문에 원장 개인의 특성이나 시설의 특성을 관련지어 면담을 수행함에는 부족함이 엿보인다. 따라서, 원장의 개인적인 특성이나 시설의 특성과 관련지어 면담을 수행하고 이를 자료 분석 연구결과에 반영 후 심도 있는 논의를 전개한다면 의미있는 후속 연구가 될 것으로 사료된다,

본 연구는 국공립어린이집 원장이 겪게 되는 문제나 어려움, 또는 그에 대한 해답을 제시하고자하는 목적이 아닌, 아이들을 사랑하고, 교육하는데 입장을 같이 하는 여러 사람들과 함께 생각하고, 토의하기 위한 문제를 제기한 것에 불과하므로 조심스럽게 해석되어야 할 것임을 밝혀둔다.

## 참 고 문 헌

- 강문희 외.(1999). **유아교육기관 운영관리**. 서울: 학지사.
- 권경숙(2012). 국공립 어린이집 초기 운영과정에서 나타나는 원장의 어려움과 극복과정 탐색. **유아교육연구**. 32(6), 191-215.
- 권경숙, 박지영(2012). 가정어린이집 원장들의 어린이집 운영과정 탐색. **미래 유아교육학회**. 19(3), 1-27.
- 권경숙, 박지영(2010). 어린이집 영아 안전사고에 대한 원장과 교사의 경험 및 영아 안전교육. **한국유아교육보육행정학회**. 14(4), 5-31.
- 구미진(2001). 보육시설 지역사회서비스에 대한 보육교사·학부모의 요구조사. 동덕여자대학교 사회복지대학원 석사학위논문.
- 김동언(1999). 한국 보육정책의 현황과 개선방안. **경기대학교 논문집** 19(12), 459-480.
- 김미숙(2008). 보육시설장의 직무만족 및 스트레스에 관한 연구. 부경대학교 석사학위논문.
- 김수연, 나종혜(2008). 보육시설장의 스트레스와 어려움에 관한 탐색적 연구, **한국생활과학회**. 17(1), 45-56.
- 김수향 외.(2008). **유아교육기관 운영관리**. 서울: 동문사.
- 김숙자(2003). 보육시설장의 국공립 보육시설 민간위탁 제도와 운영에 대한 인식 : 인천광역시를 중심으로. 숙명여자대학교 교육대학원 석사논문.
- 김영옥(2010). 서울형 어린이집 공인인증에 대한 시설장 및 보육교사의 인식 연구 : 구로구 서울형 어린이집을 중심으로. 명지대학교 사회복지대학원 석사학위논문.

- 김영천(2010). **질적연구방법론Ⅲ**. 서울: 아카데미 프레스.
- 김영태, 김희웅(2010). 보육행정서비스에 대한 보육시설장의 인식조사. **한국열린유아교육학회**. 15(1), 137-157.
- 김익균, 정용민, 이춘녀, 강국진(2009). **보육시설 운영관리**. 서울: 교문사.
- 김익균, 이창수(2011). **보육정책론**. 서울: 교문사.
- 김정원 외.(2005) **보육학개론**. 서울: 정민사.
- 김태선(2009). 어린이집 원장의 변혁적 지도성과 교사의 직무만족이 조직헌신성에 미치는 영향. 서원대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 김한우(2006). 국공립 보육시설장의 민간 위탁제도 및 운영에 대한 인식 중앙대학교. 사회개발대학원 석사학위 논문.
- 김현경(2008). 보육 시설 시설장의 갈등 및 이직의도 관련변인 판별분석. **한국 유아교육·보육행정학회 학술논문**. 12(4), 31-49.
- 남경희(2007). 국공립보육시설의 위탁제도 운영실태와 개선방안연구. 국민대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 남성애(2011). 보육시설종사자가 인식한 국공립보육시설의 민간위탁실태와 개선방안.-충남보육시설을 중심으로-. 공주대학교 대학원 석사학위논문.
- 문혁준, 김정희, 김혜연, 서기남, 이성복, 정다운(2012). **어린이집 운영관리**. 서울: 창지사.
- 박경주(2002). 국공립 보육시설 위탁에 관한 개선방안 : 구리시 3개 어린이집을 중심으로. 동국대학교 행정대학원 : 복지행정학과 석사학위논문.
- 박순정, 손원경(2007). 보육시설 시설장 직무만족도에 관한 연구. **영유아교육회**. 16(2), 51-70.
- 박은혜(2010). **유아교사론**. 서울: 창지사.

- 박태인(2011). 보육교사의 직무만족 영향 요인에 관한 연구 : 서울형 국공립 및 민간보육시설간 비교분석. 건국대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 반금자(2008). 보육시설 평가인증제에 관한 시설장의 인식연구 : 평가인증시설을 중심으로. 명지대학교 석사학위논문.
- 배수정(2012). 가정어린이집 원장의 보람과 어려움. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 백혜리(2008). **보육교사론**. 서울: 동문사.
- 백혜리(2007). 강원도 국공립 보육시설 원장의 신분보장과 처우개선 방안. **2007 보육의 질 향상을 위한 세미나**.
- 서문희, 신나리, 유은영(2007). **국공립보육시설 확충 및 기능 강화 방안**. 서울: 육아정책개발센터.
- 서문희, 이상현, 임유경(2001). 국공립보육시설 위탁운영의 현황과 개선방안. **한국영유아보육학회**. 25(6), 165-187.
- 서영숙(1999). 국공립보육시설의 민간위탁 지도감독의 문제점과 대안. **한국영유아보육학회**. 5(4), 59-92.
- 설동근(2000). 유치원장의 직무와 역할. **한국교원대학교, 종합교원연수원**.
- 성영혜, 이상희(2002). **최신 유아교육기관 운영관리**. 서울: 동문사.
- 손순옥(2008). 지방정부 민간위탁과정의 개선방안에 관한 연구 : 강원도 국공립 보육시설을 중심으로. 강원대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 신나리, 송신영, 이은경(2009). 국공립보육시설의 기능강화를 위한 시설장 의견조사. **육아정책연구소 학술논문**. 19(1), 51-61.
- 신유진(2005). 보육교사의 직무만족에 관한 연구 : 광주광역시 보육교사를 중심으로. 조선대학교 정책대학원 석사학위논문.

- 심성경, 백영애, 이희자, 이영희, 변길희(2010). **보육학개론**. 서울: 공동체.
- 안금주(2005). 유치원 원장의 역할의 중요성과 역할 수행정도에 대한 유치원 교사의 평가. **경남대학교 대학원 석사논문**.
- 안은숙, 이지영 (2006) 복지보육과 연계한 지역사회 서비스개발을 위한 욕구도 조사. **한국보육지원학회**. 12(1), 17-40.
- 양미선, 임지희(2012). **국공립어린이집 설치 운영 현황 분석 및 개선 방안 연구**. 서울: 육아정책연구소.
- 양영아, 서영숙(2005). 보육시설장이 바라보는 보육시설 운영과정에서의 보육 본질의 의미. **한국열린유아교육학회**. 10(3), 57-78.
- 양옥승(1999). **영유아보육개론**. 서울: 학지사.
- 유승희(2007). 한국의 BTL 사업에 관한 연구 : 국공립보육시설 공급사례를 중심으로. **한양대학교 대학원 박사논문**.
- 이경희(2008). 보육시설장의 전문성과 보육서비스 질에 관한 연구. **한양대학교 행정자치대학원 석사학위논문**.
- 이대균, 최서영(2008). 사립 유치원 원장의 고충과 보람, 그리고 희망. **열린유아교육 연구**. 13(1), 177-203.
- 이명순, 이명옥(2010). 보육시설장의 역할 수행 및 요구 조사. **미래유아교육학회** . 10(1), 40-57.
- 이순형 외(2007), **보육과정**. 서울: 학지사.
- 이영석(1999). 현행 서울시 보육시설운영계획의 문제점과 개선방향. **한국영유아보육학회**. 3(11), 143-155.
- 이영석(2008). 한국보육정책의 진단과 가정보육의 발전 방향. **한국가정보육학회**. 1(1), 1-18.
- 이원선(2002). 국공립 보육시설장의 운영관리 역할 수행 실태 및 직무 만족도

- 에 관한 연구. 숙명여자 대학교 정책 대학원 석사학위논문.
- 이원선, 유미숙(2003). 국공립보육시설 시설장의 운영관리 역할수행 실태 및 직무만족도에 관한 연구. **숙명여자대학교아동연구소**. 16(2), 117-141
- 이은화 외 8명 공저(2002). **한국 유아교육의 쟁점과 과제**. 서울: 양서원.
- 이인원, 김호년, 전정희, 김의석, 김영애(2010), **유아교육기관 운영관리**. 서울: 양서원.
- 이종은(2005). 천안·아산지역 보육시설에 대한 부모의 인식, 만족도, 보육요구에 관한 연구. **한국영유아보육학회**. 41(6), 111-136.
- 이진옥, 남상미, 이대균(2011). 직장 보육시설 시설장의 어려움과 보람, 그리고 희망. **어린이문학교육연구**. 12(2), 297-320.
- 임재택(1999). **유아교육기관 운영관리**. 서울: 양서원.
- 조인숙(2005). 보육서비스 질과 보육시설 조직문화와의 관계. 분석 덕성여자 대학교 대학원 박사학위논문.
- 장현진(2009). 민간보육시설과 국·공립보육시설의 보육교사 직무만족에 관한 연구. 동국대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 정덕희(2005). 민간보육시설장의 시설운영상의 어려움에 대한 이야기. **열린유아교육연구**. 9(4), 197-218.
- 정영환(2008) 국공립 보육시설 보육교사와 민간보육시설 보육교사의 직무만족도 비교 연구: 수원, 용인, 이천, 여주를 중심으로. 경기대학교 석사학위논문.
- 정옥분(2004). **영유아발달의 이해**. 서울: 학지사.
- 정옥분 외(2008). **보육학개론**. 서울: 학지사.
- 조희원(2010). 국공립 보육시설장의 일에 대한 질적 연구. 경성대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 최정희(2008). 국공립 보육시설 위탁 제도에 관한 국공립 시설장의 인식 : 15개 시도를 중심으로. 탐라대학교 석사학위논문.
- 최도자(2008). 보육시설장이 인식한 국공립보육시설 민간위탁 운영의 실태 및 개선방안. 한국유아교육·보육행정연구 학술 논문. 12(4), 191-217.
- 최미숙(2012) 보육교사의 업무수행에 따른 인간관계와 사회적 지지가 직무만족도에 미치는 영향 : 국공립 보육시설을 중심으로. 건국대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 한미경(2009). 한 어린이집 원장의 교직 경험에 관한 연구. 건국대학교 교육대학원 석사학위 논문.

# ABSTRACT

## Discourse analysis of director for the national and public child care center facility operating experience

Yoon Kyung, Kim

Major in Early Childhood Education  
Graduate School of Education  
Sungshin Women's University

This research was intended to delve into the various difficulties and rewards the directors encounter when operating public child care center by interviewing Seoul and Gyeong-gi do's public child care center directors.

The researching points concurrent with the purpose of this survey are as follows;

First, what difficulties do the directors suffer operating national and public child care center?

Second, what rewards do the directors benefit by running national and public child care center?

This research has been conducted through interviewing three national and public child care center directors in K gu, Seoul as subjects and two of those in U city, Kyeonggi-do.

I've collected data through conducting individual and group interviews of five research participants from April to July in the year 2012. Other relevant data were collected as well.

And compiled contents of the collected data through integrating, sorting, organizing and category making process of them.

The main results following the research are as follows

First, the results from examining what sufferings directors undergo as they run the national and public nurseries are ;

uneasiness about whether they would be reconsigned or not and vagueness of criteria in assessing candidates applying for, an obsessing reality of their being an employer and at the same time an employee, limitations in determining their opinions in running their facility independently, and under going toils in conducting a model operation of their facility under capricious nursery policy of the government.

Secondly, what prizes the directors think they are rewarded as running the national and public nurseries are ;

seeing a fine image of their facility as a trusted educational institution, and being able to perform nursing and schooling infants by practicing determined educational intention on their own.

Also, they see they are rewarded when ;  
they have a capability of running the facility assuring nursing staffs of their welfare and good salary to perform adequate nursing and educational activities, and the relationship with local community confers beneficial influence upon their facility.

Overall we could confirm that the directors do indeed feel many difficulties operating under the distinctive characteristics of a public child care center. But we could also clearly see that the directors are largely influenced by pride and reward of doing their duty devotedly and preparing the conditions to fulfill their job according to their own convictions.