

아동양육시설 보육사 2교대 제도에 따른 시설 내 변화에 대한 질적 사례연구

권 지 성

(침례신학대학교)

김 정 득

(충남대학교)

상 혜 진

(충남대학교)

[요 약]

본 연구의 목적은 아동양육시설에서 근무하는 보육사들의 2교대 제도가 실시되면서 시설 내에 어떤 변화가 발생하였는지 이해하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 2교대 제도를 도입하여 운영하고 있는 아동양육시설의 관리자와 보육사, 아동들을 대상으로 보육사와 아동의 생활, 시설전체에서의 변화를 중심으로 한 심층면접 등을 실시하여 자료를 수집하고 분석하였다. 분석결과 보육사들은 재충전의 기회가 생기고 근무조건이 좋아졌으며, 자기개발과 사회적 관계를 형성할 수 있게 된 반면에 주인의식이 부족해졌다는 지적이 있었고, 아동의 경우에는 개별적인 돌봄이 가능해졌지만 애착관계 형성이 어려워졌으며, 혼란스러움이 있었고 파트너 보육사들간의 상호보완적인 양육이 가능해졌다. 시설 전체로 보면, 인적 자원이 양적, 질적으로 향상되었다는 점이 두드러졌다.

주제어: 아동양육시설, 보육사, 2교대 제도, 질적 사례연구

1. 서 론

1) 문제제기

본 연구의 목적은 아동양육시설에서 근무하는 보육사들의 2교대 제도가 실시되면서 시설 내에 어

떤 변화가 발생하였는지 이해하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 2교대 제도를 도입하여 운영하고 있는 아동양육시설의 관리자(원장, 사무국장, 총무)와 보육사, 아동들을 대상으로 심층면접을 실시하였고, 관찰과 기록물 등을 통해 다양한 자료를 수집하였으며, 질적 사례연구 접근방법을 통해 수집된 자료를 분석하였다.

보육사들의 2교대 제도는 시설의 보육사들뿐만 아니라 아동양육시설에 대한 연구를 수행한 선행연구자들이 오랫동안 주장해 왔던 것이다. 이 제도가 실시되기 이전, 아동양육시설의 보육사들은 하루 24시간 내내 근무를 하면서도 급여나 다른 보상 측면에서 열악한 처우를 받는 것으로 알려져 왔다(김현용, 1998). 또한 이 때문에 보육사들의 이직률이 매우 높아지고 이는 다시 시설에서 생활하는 아동들에게 부정적인 영향을 미치는 것으로 인식되어 왔다(배태순, 1996).

아동복지시설연합회의 지속적인 요청과 학계에서의 문제제기로 정부에서는 아동복지사업 지침을 통해 2002년부터 아동양육시설 보육사들의 2교대 제도를 실시하도록 하였고, 점차 그 규모가 확대되고 있다. 그런데, 이처럼 2교대 제도가 실시되면서 기대했던 긍정적인 변화가 발생하기도 했지만, 실제 운영 과정에서 어려움이 생기거나 부작용이 발생하기도 하는 것으로 알려지고 있다.

본 연구는 이러한 시설 현장의 목소리에 귀를 기울이고, 실제 2교대 제도를 도입하여 운영해 본 결과 아동양육시설에 어떤 변화가 발생하였는지를 파악하고자 하였다. 아동양육시설에 2교대 제도가 도입된 지 얼마 지나지 않은 시점이어서 아동양육시설에서 이 제도의 운영과 관련된 선행연구는 전혀 없으며, 사회복지분야에서는 노인의료복지시설의 2교대 근무제가 직원 근로환경에 미친 영향에 대한 연구(박충서, 2003)가 유일하고, 다른 분야에서는 제조업 근로자들과 간호사들의 교대근무제에 대한 연구들이 소수 이루어졌다.

보육사들이 시설아동에게 미치는 영향에 대한 선행연구들의 결과를 고려해 볼 때, 2교대 제도가 본격적으로 확대되기 시작하는 이 시점에서 이 제도의 운영이 보육사와 아동에게, 나아가 시설 전체에 어떤 영향을 미치고 있는지 파악하는 것이 매우 시급한 과제라고 판단된다. 또한 2교대 제도의 영향을 파악하기 위해서는 객관적인 척도를 활용하는 것도 필요하지만 당사자들이 그 사건과 관련하여 경험하는 주관적 의미를 파악하는 것이 더 중요하다고 할 수 있을 것이다.

이처럼 새롭게 나타난 특정한 사건이나 상황에 대해 이해하고자 할 때, 그리고 객관적으로 나타나는 모습 이외에도 이러한 변화를 실제로 체험한 사람들의 주관적인 인식을 파악하고자 할 때는 양적 연구방법보다 질적 연구방법이 더 적절하다. 또한 본 연구가 아동양육시설이라는 공간적 경계와 제도 도입의 이전과 이후를 비교하는 시간적 경계를 가지고 이루어진다는 점에서 여러 가지 질적 연구방법 중 사례연구 접근이 가장 적절한 것으로 판단되었다.

본 연구에서는 보육사들의 2교대 제도 도입 이전의 상황과 이후의 상황을 모두 경험한 시설관리자와 보육사, 아동들을 대상으로 심층면접을 실시하여 2교대 제도가 이들의 삶과 시설 자체에 어떤 변화를 일으켰는지, 그리고 그러한 변화에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 파악하고자 하였으며, 심층면접 외에도 참여관찰과 각종 기록물 등을 통해 자료를 수집하여 다차원적인 이해가 가능하도록 하였다. 또한 현상의 다양성을 포착하기 위해 3개 시설을 대상으로 하여 연구를 진행하고 비교, 분석하였고, 각 영역에 대한 관점의 다양성을 포착하기 위해 해당 영역에 대해 여러 당사자들이 경험하는 의

미를 모두 포함하고자 하였다.

본 연구의 결과를 통해 얻어진 정보들은 앞으로 아동양육시설 2교대 제도의 지속적인 실시 여부와 앞으로의 제도 운영 방향, 그리고 각 시설에서 이 제도를 효과적으로 운영하기 위한 행정적, 실천적 개입계획을 수립하는 데 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

2) 연구문제

본 연구의 연구목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 보육사 2교대 제도 도입에 따라 보육사들에게 어떤 변화가 발생하였는가?

둘째, 보육사 2교대 제도 도입이 아동에게 어떤 영향을 미쳤는가?

셋째, 보육사 2교대 제도 도입에 따라 시설 내에 어떤 변화가 발생하였는가?

2. 문헌 검토

1) 시설의 양육환경이 시설아동에게 미치는 영향

본 연구의 초점은 아동양육시설 보육사들의 2교대 제도가 실시됨으로써 시설에 어떤 변화가 발생하였는가 하는 것이다. 2교대 제도는 일차적으로 보육사들의 처우를 개선하기 위한 것이지만 궁극적으로는 아동에게 긍정적인 영향을 미치기 위한 것이다. 따라서 먼저 보육사들을 포함한 시설의 양육환경이 시설아동에게 어떤 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있겠는데, 선행연구들은 상반된 결과들을 보여주고 있다. 즉, 어떤 연구들은 시설의 양육환경이 아동에게 부정적인 영향들을 미친다고 밝힌 반면에(노혜련·장정순·백은형, 1997), 다른 연구들은 시설아동이 일반아동과 심리사회적 적응에서 차이가 없거나(김민자, 1992; 조현경, 1995) 시설아동이 오히려 더 잘 적응하고 있다고 주장한다(최일경, 1996).

그러나 대부분의 연구자들은 시설보호가 아동에게 긍정적 영향보다는 부정적 영향을 미치게 된다고 주장하고 있다(김승권·조애저·박세경·임유경·윤영아·이종은, 2003). 일찍이 아동들의 '시설화(institutionalized)'에 대한 우려가 지적된 바 있는데, 즉 시설에서의 생활은 가정과는 다른 분위기에서 많은 낮은 사람들(다른 아동들과 보육사들, 그리고 시설직원들)에게 적응해야 한다. 또한 여러 가지 제약들 속에서 자신의 개성(personality)을 잃어버리고, 또한 각자가 가지는 독특한 성향이나 정신적, 신체적 장점 및 창의력을 개발시킬 수 있는 기회를 가지기 어렵다고 지적한다(Friedlander and Apte, 1980).

또한 시설환경에서 오랫동안 생활한 아동들은 시설병적인 성격, 즉 의타심, 이기심, 반발심, 열등감, 심적 불안감 등의 성격을 형성하게 되고, 원만한 대인관계의 형성능력, 인내심, 성취감, 사회적응력 등

이 결여되기 쉽다(양점도·변미희, 2001). 이와 같은 시설보호 아동의 특성은 시설병으로 요약될 수 있는데, 집단생활에 장기간 노출된 아동들이 보이는 시설병적 특성에 대해 양숙미(1994)는 다음의 3가지로 밝히고 있다. 첫째, 인지발달의 측면에서 인지발달 지체, 학습장애, 창의성부족, 단순한 사고력, 집중력 부족, 언어발달지체(말더듬기, 불분명한 발음)등의 특성을 나타낸다. 둘째, 정서발달측면에서 열등감과 같은 낮은 자아존중감, 수치심, 불안, 우울, 책임감 부족, 무기력, 히스테리적 감정폭발을 나타낸다. 마지막으로 행동적 측면에서는 공격적 특성, 소극적 행동(표현력 부족, 지나친 수줍음), 주의 산만, 도벽, 거짓말, 감사할 줄 모르는 태도, 의존적인 행동(성취동기부족), 게으름, 물품낭비, 지나친 짜증을 보인다는 것이다.

로이, 루터 그리고 피클스(Roy, Rutter, and Pickles, 2000)는 시설보호 아동에게서 발견되는 높은 수준의 과잉행동과 주의력 결핍은 아동의 생물학적 배경 혹은 유아기 초기의 경험 때문이 아니라 시설의 비전형적인 양육패턴, 즉 개별화된 양육이 제공되지 않는 집단보호와 보육사의 잦은 교체 등을 그 이유로 밝히고 있다(정선옥, 2002). 양점도와 변미희(2001)의 연구에서도 시설 양육환경의 중요성을 강조하였는데 양육환경의 분위기가 정서적이고 사회적 성숙을 촉진할수록 시설에서 생활하는 아동과 청소년의 사회능력과 자아존중감을 더 향상시킨다고 주장하였다.

이처럼 시설보호아동의 양육환경에서 주 양육자(보육사)의 양육태도와 양육환경의 질은 시설아동들의 건전한 신체적, 심리적, 행동적 발달에 중요한 영향을 주는 요인으로 지적되어 왔다. 보육사의 양육태도와 관련된 연구조사에서 보육사들은 과중한 업무 때문에 아동에 대한 애정적, 자율적, 수용적 양육태도보다는 권위적, 통제적 양육태도를 갖는 것으로 나타났으며(이준의, 1997), 양육시설 서비스의 질에 대한 연구보고에서 보육사에 대한 처우가 낮고 근무환경이 열악하여 전문가의 확보가 어렵고 이직률이 높아 보호 아동에 대한 전문적인 서비스를 제공하는데 장애요인이 되고 있다고 밝히고 있다(변용찬·이상영·이상현, 1996; 정선옥, 2002에서 재인용).

시설에서 생활하고 있는 아동들을 대상으로 한 시설에 대한 만족도 조사 연구에서는 보육사가 자신을 이해하고 있다고 응답한 아동 중 74.1%가 시설생활에 만족한다고 응답한 반면, 보육사가 자신을 이해하지 못한다고 응답한 아동 중에는 18.3%만이 시설생활에 만족한다고 응답하여 보육사들의 양육태도가 시설보호 아동들의 시설에 대한 만족도에 크게 영향을 주는 것으로 조사되었다(노혜련·장정순, 1998).

시설보호 아동의 정서적, 행동적 문제의 요인들에 관련된 논의에서 양육자의 비지속성, 많은 직원과의 보호공유, 개별아동들과 배타적인 양육관계를 맺지 못하는 것 등이 지적되고 있으며(Roy, Rutter, and Pickles, 2000), 반면 친부모가 아니더라도 아동의 정서적 및 신체적 욕구를 충족시켜줄 수 있는 성인에 대해 안정적인 애착을 경험한 아동은 정상적으로 성장할 수 있다고 주장한다(정선옥, 2002).

위에서 살펴본 바와 같이 아동양육시설의 보육사들은 아동에게 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 요인이 되며, 따라서 주된 양육자로서 보육사들의 질적 수준을 높이는 것이 중요하다. 그러나 이를 위해서는 먼저 보육사들의 근무조건을 개선하는 것이 선행되어야 할 것이다. 이러한 맥락에서 아동양육시설 보육사들의 2교대 제도가 실시되고 있는데, 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

2) 아동양육시설 보육사들의 2교대제도

위의 선행연구를 통하여 보육사의 양육태도가 시설보호아동에게 상당한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 보육사의 자질의 중요성을 강조하지 않을 수 없는데, 2교대 제도가 도입되기 이전에는 열악한 근무조건으로 인해 결혼 이후에는 도저히 계속 근무를 할 수 없었고, 따라서 보육사들의 이직률은 상당히 높았던 것이 사실이다.

보육사 2교대제도는 장애인시설에서 먼저 도입되었고, 이후 시설연합회 및 학계의 지속적인 요청에 의해 보건복지부의 시설보호사업 지침으로 아동양육시설 2교대제도가 실시되기 시작했다. 이 제도는 3세미만의 경우 5인당(2002.1.1부터), 3세이상 12세미만 10인당 1인 지원(2003.1.1부터)으로 시작하여 점차 대상과 규모가 확대되고 있는데 '04년 12세미만 아동에서 18세미만 아동으로 확대추진하고 있다.

보육사의 배치는 국고지원기준으로 3세미만 아동에 대하여는 5인당 2인을 배치하고, 3세 이상 12세 미만 아동에 대하여는 10인당 2인을 배치하며, 12세 이상은 12인당 2인을 배치하도록 하고 있다. 위의 내용은 권고사항으로 2005년 지방이양사업으로 지정되면서, 지역실정에 따라서 실행을 추진하고 있다. 법정 기준은 3세 미만 아동 3인당, 3-6세 아동 7인당, 7세 이상 아동 10인당 1인이다. 아래의 표는 아동양육시설 근무종사자 배치 법정 기준에 대한 것이다.

〈표 1〉 아동복지시설종사자의 직종별 배치기준(제13조 관련)

	시설장	총무	의사 (또는 축탁 의사)	간 호 사 (또는 간호조 무사)	사 무 원	영 양 사	보육사	생활 복지사	직 업 훈 련 교 사	상 담 지 도 원	임 상 심 리 상 담 원	조 리 원	위 생 원	보 안 요 원
아 동 양 육 시 설	아 동 30 인 이 상	1인	1인	1인	1인 (아동 50인 이 상 인 경 우 에 한 함)	1인 (아동 50인 이 상 인 경 우 에 한 함)	· 0~2세까지: 아동 3인당 1인 (3인 초과시 1인 추가) · 3~6세까지: 아동 7인당 1인 (7인 초과시 1인 추가) · 7세 이상: 아동 10인당 1인 (10인초과시 1인 추가)	아동 50인 이 상 1인 (50인 초과시 1인 추가)	-	필요 인원	1인 (아동 50인 이 상 인 경 우 에 한 함)	1인	1인	-
	아동 30인 미만 10인 이상	1인	-	-	-	-	2인 (아동 20인 초 과시 1인 추가)	-	-	-	-	-	-	-
	아동 10인 미만	1인	-	-	-	-	1인	-	-	-	-	-	-	-

자료출처: 보건복지부, 2005 아동복지사업안내.

그러나 현재 아동복지시설종사자에 대한 법정 기준이나 권고 기준에 비해 실제 시설종사자의 수는

매우 부족한 실정이다. 이는 시설에 대한 금전적인 지원의 문제에서 비롯되는데, 2005년 아동양육시설에 대한 모든 사업들이 지방이양사업으로 바뀌면서 당분간 혼선이 예상된다).

3. 연구방법

1) 연구방법론

아동양육시설 보육사들의 2교대 제도 도입에 따른 시설 내 변화를 이해하기 위해 본 연구에서는 다양한 질적 연구방법 중 사례연구 방법을 사용하였다. 사례연구에서 'Case'는 연구의 대상 또는 방법론으로 간주되기도 하는데, 사례연구는 맥락 속에서 풍부한 정보의 다양한 자원과 관련되어 자세하고 깊이 있게 자료를 수집하며 제한된 체계 혹은 사례를 시간의 흐름에 따라 탐색하는 것이다. 경계지어진 체계는 시간, 장소에 의한 제한이며, 사례는 연구되는 것-프로그램, 사건, 활동, 개인-이다. 예를 들어 여러 현장을 포함한 연구 또는 현장 내 연구를 선택할 수 있다(조홍식·정선옥·김진숙·권지성역, 2005.).

정보의 다양한 원천은 관찰, 면접, 시청각 자료, 서류, 보고서 등을 포함하며, 사례의 맥락은 그것의 세팅 내에 사례를 맥락화하는 것과 관련된다. 사례의 독특성에 초점을 맞추어 연구가 필요하기도 하고(본질적 사례연구), 이슈를 설명하기 위한 도구로서 사례가 사용될 수 있다(도구적 사례연구). 한 사례 이상을 연구할 때 그것은 집합적 사례연구로 불린다.

사례는 단일 또는 집합적, 복합적인 현장 또는 내부 현장이 될 수도 있으며 사례에 초점을 맞추거나 이슈에 초점을 맞출 수도 있다. 문제, 과정, 사건에 대한 다른 관점을 보여주는 사례를 선택할 수도 있지만 동시에 보통의 사례, 접근 가능한 사례, 특별한 사례를 선택할 수도 있다(조홍식 외, 2005). 본 연구는 보육사들의 2교대 제도로 인한 변화라는 이슈를 설명하기 위한 도구로서 사례를 사용했다는 점에서 도구적 사례연구라고 할 수 있으며, 여러 사례를 연구하기 때문에 집합적 사례연구로 볼 수 있다.

2) 자료수집

다양한 질적 연구방법 중에서도 사례연구는 가장 복합적인 자료수집 방법을 활용한다. 본 연구에서도 심층면접과 참여관찰 외에 조직 내의 공식문서나 기록물 등 다양한 자료수집 방법을 활용하였다.

- 1) 경남의 경우 '04년도 아동복지시설 보조금 지원 비율은 정부:도·군:지자체의 비율이 70:12:18이었으며, '05년 이 규모를 유지하는 것을 원칙으로 하고 있으나 2005년부터 지방이양사업이 되면서 조정이 불가피한 실정이라고 밝히고 있다. 특히 그동안 70%를 차지했던 정부보조금은 지방분권교부세의 명목으로 지자체에 할당되었으며, 지자체의 권한에 의해 사회복지시설에 배분되는 것으로 되어있기 때문에 향후 시설에 대한 지자체의 효율적이고 투명한 배분에 초점이 모아지고 있다(경남도청 아동담당 관련 공무원과의 대화에서).

이중에서 심층면접은 3개 시설에서 근무하는 관리자(원장, 사무국장, 총무) 5명과 보육사 4명, 아동 5명을 대상으로 2명의 연구자가 1-3회에 걸쳐 실시하였으며, 자료수집기간은 2005년 5월 3일부터 7월 15일까지였다. 참여관찰은 주로 면접을 위해 방문했을 때 보육사와 아동들이 생활하고 있는 모습과 시설 내 환경을 중심으로 하였으며, 2교대 제도와 관련된 각종 공식문서들과 일지와 같은 기록물 등을 함께 수집하였다. 또한 2교대 제도에 대한 지자체의 정책 등을 확인하기 위해 담당 공무원들과 전화면담을 실시하였다.

심층면접에서 제시한 질문들은 다음과 같이 연구문제를 출발점으로 하였으며 참여자들의 반응에 따라 다시 구체화되었다. 각각의 질문은 관리자와 보육사, 아동 모두에게 제시되었는데, 이는 먼저 여러 가지 관점에서 현상을 포괄적으로 이해하기 위한 것이며 이차적으로는 각 질문에 대한 참여자들의 응답을 비교함으로써 연구의 진실성을 파악하기 위한 것이다.

- 보육사들의 2교대 근무가 실시되면서 보육사들의 생활에 어떤 변화가 생겼습니까?
- 보육사들의 2교대 근무가 아동에게는 어떤 영향을 미쳤다고 생각하십니까?
- 보육사들의 2교대 근무가 실시되면서 시설 전체에는 어떤 변화가 생겼습니까?

사례연구로서 본 연구의 '현장'은 아동양육시설들이며, 그 중에서도 실제로 보육사들의 2교대 제도를 본격적으로 실시하고 있는 시설들을 대상으로 하였다. 보건복지부의 지침이 전달되었음에도 불구하고, 시설의 여건으로 인해 2교대 제도를 실시하지 못하고 있는 경우가 있기 때문에, 먼저 그에 대한 사실 여부를 확인해 보고 연구를 시작하였다. 본 연구의 주된 '참여자'는 보육사들이 되겠지만, 시설의 관리자와 아동들 또한 연구참여자로서 포함하였다. 왜냐하면 2교대 제도가 일차적으로 보육사들을 위해 도입된 것이기는 하지만, 시설 전체와 개별 아동들에게도 영향을 미칠 것이기 때문이다. 연구 현장과 참여자 선정과정을 보면, 연구자들이 생활하고 있는 지역에서 가장 개방적인 운영을 하고 있고 2교대 제도를 적극 도입하고 있는 것으로 알려진 시설들을 접촉하여(A시설→B시설→C시설) 허락을 받았으며, 시설관리자들과 먼저 면접을 하고 그들로부터 연구에 참여할 보육사와 아동들을 추천받아 허락을 받고 면접을 실시하였다.

3) 자료분석

사례연구에서 자료분석은 전체 사례의 전체적인 분석이 될 수도 있고, 사례의 특정한 측면에 대한 깊이 있는 분석이 될 수도 있다. 이러한 자료분석을 통하여 사례에 대한 자세한 기술이 나타나게 된다. 이러한 분석은 사례의 맥락 안이나 사례가 나타나게 된 세팅에서 풍부하게 된다. 연구자는 몇몇 사건에 대한 면밀하고 자세한 전망을 통하여 주요한 사건의 연대기를 따라가는 것과 같은 기술을 통하여 사례를 이야기하게 된다. 복합적인 다양한 사례가 선택되었을 때, 전형적인 형식은 사례 내부의 주제와 각 사례에 대한 자세한 기술, 사례에 따른 주제별 분석으로 이루어진다. 또한, 사례의 의미에 대한 주장이나 해석을 함께 제시하게 된다(조흥식 외, 2005).

사례연구에서는 연구자들이 사례에 대해 새로운 의미를 부여하는 두 가지 전략적 방식이 있다. 하나는 개별적인 경우에 대해 직접적으로 해석하는 것이고 다른 하나는 여러 가지의 경우가 어떤 하나의 종류라고 얘기될 수 있을 때까지 경우들을 모으는 방식이다. 사례연구는 이 두 방식에 의존한다 (홍용희·노경주·심종희 역, 2000). 본 연구에서는 면접 과정에서 녹음한 자료를 축어록의 형태로 모두 기술한 뒤 line-by-line으로 개방코딩을 하고, 참여관찰이나 다른 자료수집 방법을 통해 수집된 원 자료를 분석함으로써 개념을 찾고, 이 개념들을 중심으로 다시 범주 합산을 한 후에 그 범주에 대해 해석하는 방식으로 자료를 분석하였다.

4) 연구의 한계

본 연구의 한계는 연구자들이 자료가 '포화'되었다고 판단했음에도 불구하고 그렇지 않을 가능성이 여전히 있다는 것이다. 선정된 3개 시설 외에도 2교대 제도를 다른 형태로 운영하는 시설들이 많을 것이고, 선정된 시설 내에서도 다른 보육사들과 아동들은 2교대 제도에 대해 다른 의미를 부여하고 있을 수 있다.

4. 연구참여 시설에 대한 기술

1) A시설

이 시설에는 2005년 7월 현재 총 65명(대학생 4명 포함)의 아동이 함께 생활을 하고 있다. 남자 아동이 39명이고 여자 아동이 26명이다. 아동들은 다섯 가정으로 나뉘어 지내고 있었는데 A와 B가정은 4명의 보육사 선생님이 2교대로 근무 중이며 C와 D가정은 3분의 선생님이 교대근무로, E가정은 한 분의 전담보육사가 근무하고 있었다. 다섯 가정의 구성원은 다음과 같다. A가정: 미취학부터 중학교 3학년 여학생, B가정: 미취학부터 고등학교 2학년 남학생, C가정: 미취학부터 고등학교 3학년 남학생, D가정: 초등학교 3학년부터 대학교 남학생, E가정: 미취학부터 중학교 3학년 여학생. 다른 근무 직원들의 현황은 원장, 사무국장, 생활복지사, 간호사, 영양사, 조리원, 위생원이 각 1명이다.

아이들이 생활하는 곳으로 안내되었다. 사무실을 지나 통로를 따라 계단이 이어져있고 계단을 따라 올라가면 한 층에 마주보고 있는 두 개의 문을 만날 수 있었다. 각각의 문으로 들어가면 하나의 공동체 가정에서 10-13명 정도의 아동들이 함께 지내고 있다. 각각의 집에는 여아 혹은 남아로 나뉘어져서 미취학 아동에서부터 고등학교에 다니는 학생에 이르기까지 같이 지내고 있었고, 그들을 2명의 보육사 선생님이 24시간씩 교대로 근무하면서 때로는 '어머니', 때로는 '선생님'의 역할을 담당하고 있었다.

둘러보기로 약속이 된 하나의 공동체 가정에 들어섰다. 밖에서부터 느낄 수 있는 아이들의 말소리,

웃음소리, TV소리... 문을 열고 들어가자마자 방에서 제각기 나름대로의 시간을 보내고 있던 아이들이 한결같이 밝은 모습으로 달려들었다. 아마도 처음 만나는 사람에 대한 예의일 수도 있었을 테지만 그보다는 사람에 대한 그리움이 더욱 묻어나는 느낌이었다.

내부의 구조는 여느 연립주택과 흡사했다. 4개의 방과 거실, 그리고 커다란 욕실과 화장실. 함께 생활하는 아동들의 연령이 다양했기 때문에 자연스럽게 나이가 많은 아동들이 아래 동생들을 보살피주고 일반가정의 큰 자녀들이 그렇듯이 살림을 돕고 보육사선생님들에게는 심리적, 육체적 지원군의 역할을 담당하고 있었다.

2) B시설

B시설은 A 시설에 비교하자면 도심에서는 약간 떨어진 곳인 도시 외곽, 큰 도로변에 위치하고 있었고, 비교적 규모가 커서 멀리서도 한 눈에 띠었으며, 정갈한 외관을 갖추었다. 진입로를 따라 올라가보니 흡사 작은 학교에 와 있는 듯한 느낌이 들었다. 결코 작지 않은 운동장, 통나무로 지어진 사무실, 그 옆에는 2년 전에 완성된 건물 한 동에 깨끗하게 정돈된 식당과 강당이 있었다.

이 시설에는 2005년 7월 현재 총 45명의 아동이 함께 생활을 하고 있으며, 아동들은 세 가정으로 나뉘어 지내고 있었는데, 세 가정은 보육사 6명이 2교대로 아동들과 생활하고 있으며 주간근무 보육사 1명이 더 근무하고 있다. 세 가정의 구성원은 다음과 같다. A가정: 미취학아동 10명과 중학교 남학생 6명, B가정: 초등학교 남학생 12명, C가정: 초·중·고 여학생 17명. 보육사 6명은 나름대로의 합의와 조정에 따라 1주일씩 교대근무를 하고 있으며, 함께 생활하는 교사들은 한 달에 두세 번 정도는 주말에 함께 근무하는데 이는 아동들에 대한 정보공유가 주된 이유이다.

이 밖의 근무 직원들의 현황은 원장, 사무국장이 각 1명이다. 현재 생활 아동의 수가 50명 미만이기 때문에 종사자의 배치기준에 따라 다른 직원은 근무하지 않고 있다.

운동장 위편으로 통나무 계단을 따라 언덕을 오르면 산림욕장을 무색케 할 정도로 우거진 숲이 있고, 그 아래 지그재그 형태의 지붕 선을 따라 지어진 6동의 생활관을 만나게 된다. 한 동에 15명에서 18명까지 1동, 2동, 3동 이렇게 세 동에서 생활을 하고 있었다. 1동에는 미취학 아동들과 남자 아동들이, 2동에는 초등학교에 다니는 남자 아동들이, 3동에는 초등학교와 중학교에 다니는 여자 아동들이 주로 생활하고 있었다. 각 동에는 2명의 보육사들이 교대로 아동들과 생활하였는데, 특이한 점은 24시간 교대가 아니라 격주 교대라는 점이였다.

1동에 들어가 보았다. 현관에 들어서자 주방이 바로 보였고 그 안쪽 거실에서 TV를 보고 앉아있는 서너 명의 아이들이 눈에 띄었다. 아이들은 밝은 모습으로 인사를 건네고는 이내 다시 그들의 눈을 TV에 고정시켰다. 아래층은 거실과 주방, 방 2개, 화장실과 목욕실이 있었고, 계단을 따라 올라가면 위층에 방 4개와 욕실이 있는데 각각의 방은 2-3명의 아동이 사용하는 침대와 책상이 놓여져 있었다. 생활공간이 좁게 느껴지지는 않았고 아동들이 필요로 하는 것들이 비교적 잘 갖추어져 있다는 느낌이 들었다.

남자 아동들이 생활하고 있다는 2동에 들어서자 거실에 10여명의 아동들이 제 각기 놀이에 집중하

고 있었다. TV를 시청하는 아이들, 들이서 머리를 맞대고 펼쳐놓은 종이위에서 게임을 즐기는 아이와 그것을 구경하는 아이, 벽에 기대어 책을 읽는 아이... 그러나 낯선 방문자에게 반갑게 인사하는 것을 잊지 않았다. 초등학교 남자아동들이 생활한다는 설명을 미리 듣고 와서 '꽤나 어수선했구나' 생각했었는데 추측은 완전히 빗나갔다. 아동들의 표정도 집안의 분위기도 편안하고 안정되어 보였다. 집의 구조는 1동과 똑같았다.

여자 아동들이 생활하는 3동에 들어서자 집안의 향기가 다르게 느껴졌다. 역시나! 쾌활하고 적극적인 몇몇의 아동들이 방문자를 따라다니며 밝고 높은 톤의 목소리로 자신들의 생활공간을 열심히 소개해주었다. 눈에 띄는 것은 자원봉사자 선생님들과 아동들이 직접 만들었다는 미술 작품들이 벽에 가득하여 집안의 분위기가 한결 화사하고 따뜻하게 느껴졌다. 저녁식사 후여서 아동들은 자신들의 방에서 제 할 일들을 하고 있었다.

3) C시설

C시설은 시설이라는 느낌보다는 주택가 같은 느낌을 주었다. 총 여덟 개의 숙사와 본관으로 구성되어 있으며, 운동장과 약간의 놀이시설이 눈에 띄었다. 정문 오른쪽으로는 어린이집도 함께 운영되고 있어서 지역사회 아동들과 본 시설의 아동들이 어우러져서 함께 하루를 보내고 있었다.

이 시설에는 2005년 7월 현재 총 83명의 아동(대학생 2명 포함)이 함께 생활을 하고 있으며, 미취학 아동 11명, 초등학생 28명까지가 2교대에 해당하여 네 개의 숙사로 각각 분포되어 살고 있고, 나머지 아동들이 상주 보육사와 함께 네 숙사로 배치되어 살고 있다. 총 여덟 집으로 구성된 본 시설은 보육사 8명이 네 숙사를 담당하여 2교대로 생활하고 있으며, 4명의 상주 보육사가 매주 한 번씩 외출하고, 한 달에 한 번 생리휴가가 있다고 한다. 2교대 근무를 하고 있는 보육사들은 초반에는 하루씩 근무하다가, 아동들에 대한 연계성 부족으로 한 집에서 3, 4일씩 교대를 시도해 보았으나, 원래의 2교대 취지에 맞지 않는다고 생각되어 다시 하루 교대로 근무하고 있다. 그 밖에, 각 집에서 보육사들끼리 상의하여 이틀 근무를 해 보기도 하였으나 현재는 전체가 하루 교대로 근무하고 있다. 직원들의 현황은 원장, 사무국장, 간호사, 영양사, 조리원, 위생원, 전도사 각 1명과 생활지도원 12명, 총 19명이다.

특이한 점은 매주 수요일을 전 직원이 함께 근무하는 날로 정했다는 것이다. 오전 10시부터 오후 5시까지 총 7시간 동안은 전 직원이 함께 근무를 한다. 처음에는 초과근무라서 불만도 없지 않았으나, 현재는 교대로 인해 한 직장에 있으면서도 볼 수 없었던 직원들과 함께 할 수 있고, 시설이 나아가는 목표를 함께 공감할 수 있다는 점, 아동에 대한 정보공유가 원활해지고, 원장님과 외부 강사 초빙 강의 등으로 다양한 교육을 통해 에너지를 얻을 수 있다는 등의 긍정적인 측면을 보고 있는 직원들이 대부분이었다.

각 숙사는 본 건물을 중심으로 다양한 위치에 분포되어 있었으며, 집 내부는 화장실과 아동 방 두 개, 보육사가 함께 쓰는 방이 한 개 있었다. 마당에는 빨래가 걸려있고, 일반 가정과 같이 아이들이 아침에 씻고 나갔음직한 비누 향기가 났다. 각 집이 분리되어 있어서, 하나의 가구처럼 느껴졌다. 부엌이 없다는 점을 제외하고는 일반가정과 다를 바가 없었다.

연구에 참여한 세 시설의 직원과 아동 등의 현황은 <표 2>와 같다.

<표 2> 연구참여 시설의 현황

구분	직원(명)			아동(명)						숙소	비고
	관리자	보육사	기타	계	미취학	초교	중학교	고교	기타		
A	2	8	5	65	11	26	11	13	4	5숙사	격일2교대
B	2	7	0	45	10	25	10	2	0	6동	격주2교대
C	2	12	5	83	11	28	21	16	4	8숙사	격일2교대

5. 사례 분석 결과

본 연구에서는 보육사들의 2교대 제도가 보육사와 아동의 생활, 그리고 시설 전체에 미치는 영향을 분석하였다. 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 2교대 제도는 일차적으로 보육사의 처우 개선을 위한 것이었지만 궁극적으로는 아동의 삶의 질을 높이기 위한 것이고, 새로운 제도가 도입됨에 따라 보육사들과 아동이 생활하는 환경체계인 시설에도 큰 변화가 있을 것이라 판단되었기 때문이다. 이하에서는 이처럼 보육사와 아동, 시설의 세 가지 영역으로 구분하여 2교대 제도로 인한 변화를 살펴볼 것이다. 또한 각 영역에 대해 시설관리자와 보육사, 아동의 관점을 모두 반영하고자 하였다.²⁾

<표 3> 2교대 제도 운영에 따른 변화

영역	범주	의미단위
보육사 삶의 변화	재충전의 기회	통풍이 잘 됨. 자기정화. 쉴 수 있음. 재충전이 됨. 여유가 생김. 자기 생활을 누릴 수 있음. 스트레스를 풀 수 있음
	근무조건이 좋아짐	월급은 그대로임. 일이 하나까 힘들지 않음. 결혼해도 일할 수 있음.
	자기개발	배우고 싶었던 것을 배움. 취미생활을 함. 자기개발을 위해 배움. 자기에 대한 자각이 새로워짐. 스스로 확인함. 도움을 얻음.
	사회와 관계맺기	사회적인 활동이 안 되었음. 사회와의 단절감. 교우관계의 어려움.
	주인의식 부족	내 일이 아니라는 생각. 다른 사람에게 미루기. 직장이란 의미가 생김. 책임감 주인의식이 가벼워짐. 엄마가 아니라 선생님이 됨.

2) 각 인용문에서 'A, B, C'는 시설을 구분한 것이고, '관, 보, 아'는 각각 관리자와 보육사, 아동을 구분한 것이며, 일련번호는 각 축어록에서 분석된 의미단위를 가리킨다.

〈표 3〉 이어서

아동에 대한 영향	돌봄의 딜레마	더 잘 해줄 수 있음. 더 관심을 줄 수 있음. 한번씩 더 봐줌. /꾸준히 부모가 바뀌는 셈. 마음을 알게 줌. 애착의 정도 차이. /만나고 헤어지는 것에 대한 연민이 적음. 빠르게 친해짐.
	혼란스러움	혼란스러움. 혼돈. 뒤죽박죽. 헛갈림.
	상호보완적인 양육	아이를 보는 시각이 절충됨. 좋은 양육태도를 배울 수 있음. 상의할 사람이 생김. 여러 사람에게 관심을 받을 수 있음. 보육사 간의 조화가 어려움. 보육사 간에 맞춰감. 서로를 받아들임. 인수인계가 안 됨을 악용함.
	의사소통의 어려움과 대처방법	의사교환을 많이 함. 일관성 있는 지도를 위해 일관성 있는 의사교환. 인수인계 노트를 활용함. 약속이 잘 지켜지지 않음. 한 번 더 혼남.
	함께 성장하기	배운 것을 가르쳐 줌. 아이들과 나눌 수 있는 걸 배움.
시설의 변화	인적자원의 양적, 질적 향상	시설 근무를 선호하게 됨. 수준 높은 양육이 가능해짐. 질적 수준이 올라감. 원활한 업무능력 발현. 짐을 덜게 됨. 애들한테 더 많은 것을 투자함.
	2교대 제도 운영상의 시행착오	완전한 2교대가 실시되지 않음. 보육사 간에 차별된 근무조건. 개별적인 돌봄이 어려워짐. 상주 보육사들의 2교대 근무가 필요함. 아이들 방이 자주 바뀜. 뒤죽박죽. 혼란스러움. 2교대가 딱 맞아떨어지지 않음. 보육사 증원이 필요함. 보육사 1인당 아동수를 줄여야 함. 아파도 누울 수 없음. 보육사들의 출산휴가에 대비한 고려가 필요함.
	재정의 불안정	치마끈 조이기. 답답함. 사업비가 줄어듦.

1) 보육사 삶의 변화

2교대 근무로 인해 보육사들에게는 재충전의 시간이 주어지는 한편, 객관적인 근무조건이 나아지고, 자기개발을 할 수 있는 기회가 생겼으며, 시설을 벗어난 인간관계를 형성하고 유지할 수 있게 되었다. 반면에 주인의식이 부족해졌다는 지적도 제기되었다.

(1) 재충전의 기회

보육사들에게 재충전의 기회가 생겼다는 것은 보육사들뿐만 아니라 시설관리자와 아동들도 동의하는 부분이었다. 그동안 24시간 내내 아동들을 돌보면서 힘들고 지쳐 소진되기 쉬웠던 보육사들에게 쉴 수 있는 시간이 주어짐으로써 다시 활력을 찾을 수 있게 되었다는 것이다.

우선 선생님들이 통풍이 잘 돼서 자기 정화나 발전 그런 것들이 좋은 점이 많은 것 같아요. 개인적

으로 24시간 여기 있으면..... 남아있는 선생님이 있으면 자기도 눈치가 보이는 거예요..... 항상 마음에 부담되는 거죠... 지금은 그게 아니죠, 하고 싶은 일 하고 나가서 온전히 편안히 자기 시간을 가질 수 있는게 그게 좋은거죠. (A-관-25)

몸도 마찬가지로지만 마음에 여유도 생기니까 아이들한테도 더 항상 지쳐있던 모습으로 아이들을 대하는 것보다 하루 쉬고 와서 아이들한테 대하면 아이들한테 영향을 미치게 되죠. (중략) 그렇죠, 그만큼 자기 생활을 누릴 수 있고 자기 시간 동안 재충전을 충분히 할 수 있으니까... (A-보2-10)

쉬는 날이 생기니까 좋겠죠, 스트레스 쌓이는 것 풀 시간이 생기는 거가 좋은 거죠. (A-아1-8)

(2) 근무조건이 좋아짐

2교대 근무는 보육사들의 근무조건도 획기적으로 변화시켰다. 급여는 그대로 유지되면서 근무시간은 절반으로 줄어들었기 때문이다. 또한 결혼하고서도 계속 일할 수 있는 여건이 마련된 것으로 인식하기도 하였다.

아니요, (월급이) 줄지는 않았어요, 반으로 줄었으면 선생님들이 안하려고 그러지요, 수당은 그대로 두고 그런거죠, 굉장히 좋아진 거죠. (A-관-32)

선생님 혼자서 하시면 힘들잖아요, 두 분이서 교대로 하니까 힘들지도 않고.. (B-아1-1)

또 대개 종사자들이 미혼 여성들이잖아요, 미혼여성들이고 그러니까 옛날에 여기 있는 동안에는 개인적인 시간을 갖기가, 상주했을 때는 시집가기 힘들어요, 데이트를 할 시간이 있어야지... 그러니까 당연히 결혼을 생각한다면, 오래 있을 수가 없는 거야. 미혼여성일 경우에 어렵지... 결혼하면 어떻게 살아요? 근데, 2교대인 경우에는 경우에 따라서는 결혼하고도 일하는 사람이 있을 수도 있다는 거예요, 가능하다는 거죠. (C-보-30)

(3) 자기개발

2교대로 인해 쉬는 날에 대부분의 보육사들은 자기개발의 시간을 가지고 있었다. 그것은 단순한 취미생활인 경우도 있지만 학교에 다닌다거나 여러 가지 지식과 기술을 배우는 경우가 많았다. 또한 사회복지사로서 자신을 되돌아보는 계기도 되었다.

그러다가 2교대 되면서 자기 시간이 생기잖아요, 쉬는 날은 자기 시간이 생겨서 그 시간 동안에 자기가 배우고 싶었던 것도 배우고 자기가 하고 싶었던 것도 하고 취미생활도 하면서... (A-보2-7)

사회복지인으로서 대상자인 아이들에게 서비스를 줘야 되겠다 하는 자기 개인에 대한 자각이 좀 새로워지고 밖에 나가서 공부하고 그러면서 스스로도 좀 확인을 하는 거죠, 여러 가지로 지식적인 부분이라든지, 경험적인 부분이라든지 하다보면 힘들고 바닷나고 그러는데... 다른 사람들의 얘기가 그런

것을 들으면서 도움을 얻는다고 그럴까? 이런 부분들이 있는 것 같아요. (C-보-25)

(4) 사회와 관계 맺기

보육사들이 이전에 24시간 내내 시설에서 근무하며 한 달에 2-3번 정도 외출할 때는 가족이나 친구들, 다른 사람들과 만나서 교류하기 힘들었다. 그런데, 2교대로 인해 그런 사람들과 만나 관계를 형성할 수 있게 되었다는 것도 큰 변화 중의 하나였다.

그전에는 이직률이 높았었는데... 지치니까... 아무래도 사람들이, 다른 사회적인 활동 그런 게 안되다 보니까 사회와의 단절감 같은 것들이 있었어요. 하다못해 정말 교우관계 마저도 굉장히 어려움을 많이 겪고... 결혼한 사람들은 엄두도 못내었고 배우자와 같이 생활지도원으로 생활을 하면 몰라도 어려웠죠. (B-관2-12)

(5) 주인의식 부족

위에서 제시한 내용들이 대부분 2교대 근무로 인한 긍정적인 변화였다면, 주인의식 부족은 부정적인 변화라고 할 수 있다. 일주일 내내, 24시간 동안 시설에서 생활할 때는 자연스럽게 내 집, 내 가정이라는 생각을 하게 되었지만 이제는 직장이라는 생각을 갖게 되었고 아동들과의 관계 또한 '엄마'에서 '선생님'으로 바뀌게 되었다. 이는 단순한 호칭의 변화 이상을 의미하는 것으로 앞으로 제시될 아동의 변화와도 관련된다. 또한 하루 근무를 끝낸 보육사가 다음에 근무할 보육사에게 할 일을 미루는 경우도 있는 것으로 나타났다. 이처럼 보육사들은, 뒤에 제시될 돌봄의 딜레마와 마찬가지로, 재충전이나 자기개발과 같은 긍정적인 측면들과 아동들을 잘 돌보기 어렵게 만드는 부정적인 측면들 사이에서 갈등하고 있다.

인원이 늘어나기도 하고, 또 좀 '내 일이다'라고... 선생님들이 들으면 좀 기분 나빠하겠지만, 이렇게, 관리자입장에서 보면... 내가 근무 아닐 때는 '내 일이 아니다' 그런 생각 있잖아요. 그래갖고, 교대시간 있잖아요? 교대시간 보면 그게 참 많이 나타나요. 그러니까, "다음 선생님한테 얘기하세요" 뭐 이런 식으로... 그리고 또 이게 좀 특수한 직종이다 보니까... 많이 힘든거 같아요. (C-관-1)

일주일의 반을 이렇게 퇴근해 있는 상태니까... 예전과 다른 의미로 직장이라는 의미가 생긴 거 같아요. 그게 선생님들 개인적으로 재충전이 되니까, 여기 있을 때보다 나가서, 다른 개인적인 활동을 한 다거나 공부를 한 다거나 하면 재충전이 되니까 그게 결국 아이들한테 돌아오기는 하거든요. 근데, 제가 느끼기에는 책임감, 주인의식 이런 거, 이런 마인드 부분 같은데서 조금, 이게 가벼워진 거 같은 느낌이 들어요. 그럴 수 밖에 없겠죠. 혼자서 다 담당했었던 것을 두 사람이 나눠서 담당하게 되니까... (C-보-9)

아 그러니까 이런거죠, 마인드가 좀 가벼워졌다든지, 선생님들이 아이들에 대해서도 이제 아이들도 한 집에 엄마라고 부를 수 있었어요. 가능했어요. 엄마라고 부를 수 있었는데, 근데 선생님들이 바뀌니

까... 이게 바뀌니까 딱 선생님인거예요. 개념이요. 이제 출근하고 퇴근하는 선생님이 딱 된 거예요. 같이 사는 가족으로서, 엄마의 개념이라기보다, 출근하고 퇴근하는 선생님, 사회복지사, 애들한테도 이제 그렇게 됐어요. 이해되지요? (C-보-14)

2) 아동에 대한 영향

아동들은 활력을 되찾은 보육사들에 의해 더 질 높은 돌봄을 받을 수 있게 되었지만 애착을 형성하는 데는 더 어려워질 가능성이 높아졌다. 또한 보육사들이 매일 교대로 바뀔 때 따라 혼란스러움과 불편을 느끼는 경우도 있었다. 그러나 두 명의 보육사가 각자 가지고 있는 양육태도나 관점을 보완적으로 절충하여 더 적절한 양육의 가능성을 높일 수 있었다. 이렇게 하기 위해서는 보육사간의 의사소통(인수인계)이 매우 중요한데, 각 시설의 보육사들은 시행착오를 통해 효과적인 의사소통 방법을 찾아가고 있었다. 그리고 앞서 보육사들이 쉬는 날 동안 배운 것들을 아동들과 공유함으로써 함께 성장해 가는 모습도 볼 수 있었다.

(1) 돌봄의 딜레마

돌봄의 딜레마란 2교대 근무로 인해 보육사들이 아동을 더 잘 돌볼 수 있는 여건이 마련되었고 실제로 그렇게 하고 있지만, 앞서 살펴본 것처럼 가정이 아닌 직장이란 생각을 가지고 아동들을 돌볼 수 있고 아동들과 관계를 형성할 시간이 절반으로 줄었기 때문에 애착을 형성하기 어려워진 상반된 결과를 말하는 것이다. 애착관계를 잘 형성하기 위해서는 늘 함께 생활하는 것이 더 좋겠지만 그렇게 하자면 너무 많은 아동들을 오랜 시간 동안 한꺼번에 돌봐야하기 때문에 소진되어 오히려 돌보기가 어려워지고 결과적으로 이직할 가능성마저 생기는 것이다.

예전에 비해서 시간이 많이 생기니까 집에 가는 시간도 길어졌고 많이 쉬고 돌아와서 아이들에게 더 잘 해줄 수 있는 것 같아요. 훨씬 더 아이들에게 관심을 줄 수 있을 거 아니겠어요? (B-관-3)

몸이 덜 피곤하니까 아이들을 한 번씩 더 봐주죠. 마음의 여유가 생기고 육체적으로 덜 피곤하니까 마음의 여유도 생기고 애들한테 못봐줬던 부분까지도, 체크해주지 못했던 부분까지 보이고 그걸 하나씩 잡아줄 수 있으니까 더 좋은 것 같아요. (B-보1-8)

선생님 혼자 할 때는 전적으로 그 아이가 선생님에 대해서 따르고 의지하고 이런 게 있는데, 2교대를 하면서 조금 그 마음을 그 선생님에게 깊게 주는 게 아니라 알게 주는 것 같아요. (A-보1-11)

선생님이라고 부르고, 아무래도, 한명이 담당할 때랑 두 명이 담당할 때랑 애착이나 이런 정도도 조금 차이가 있지 않겠어요? 365일 같이 있는 선생님하고, 170일 같이 있는 선생님하고 다르죠. (중략) 애들의 행동에서, 오래 계신 선생님... 이렇게 교대를 하더라도, 오래 계신 선생님이 제일 좋은 선생님 이래요, 애들이 그래요. 아무리 좋은 프로그램, 아무리 맛있는 거 사주고 뭐... 그런 선생님보다 오래 있는 선생님이 좋은 선생님 이래요. 근데, 이게 아이들을 살갑게 대하고, 안대하고의 문제가 아니구요.

그.. 아이들이 선생님하고 신뢰관계가 형성이 되면, 그 때부터 진짜 선생님한테 의지하고, 도움을 얻기도 하고, 받기도 하고 그럴 수 있잖아요. (C-보-56)

그런데, 아래에 제시된 보육사들의 생각들을 보면 부정적인 영향은 많지 않은 것으로 보인다. 다행히도(사실은 불행하게도) 아동들은 보육사나 시설에 다녀가는 사람들과 너무 많은 만남과 이별을 경험해왔기 때문에 관계형성에 많이 무뎠어 있고, 그래서 보육사들이 24시간 근무를 하든, 2교대 근무를 하든 별로 신경쓰지 않는다는 것이다. 이는 아동들과의 면접에서도 확인되었는데, 아동들에게 보육사와의 관계가 어떻게 변화되었는지 물어보았을 때 대부분 별다른 변화가 없다고 응답하였다.

시설이라서 그런가 만나고 헤어지는 것에 대해서 크게 연민을 갖는대든가 그런 거는 훨씬 덜한 것 같아요. 제가 진짜 걱정을 많이 했던 게 저 역시도 언젠가는 떠나게 된다면 아이들한테 왔다가는 것 자체가 상처가 되지 않을까 걱정을 했었는데 그런 것들이 많이 무뎠진 것 같아요. 어떻게 보면 다행이고 어떻게 보면 그것 때문에 슬픈 거고.. (A-보2-25)

애들이요, 모르는 사람이 그냥 와도요, 삼십분, 십분 정도 있으면 그냥 친해지거든요. (A-아2-10)

(2) 혼란스러움

시설마다 다르기는 하지만 2교대 제도가 시행된지 2-3년이 지났음에도 불구하고 아동들은 아직 2교대 제도에 적응하지 못한 것으로 보인다. 특히 나이 어린 미취학아동들의 경우 매일 근무하는 보육사가 바뀌는 것에 대해 혼란스러워하고 있었다.

아이들이 좀 혼란스러워 하는 거... 예를 들어서 저희 달력에다가 오늘은 누가 하고 오늘은 다른 사람이 하고 늘 적어놓거든요. 그런데 애들은 항상 “이모, 오늘은 누구예요? 내일은 누구예요?” 항상 물어보거든요. 그런게 아이들이 조금 혼란스러워 한다는 것.. (A-보1-10)

좀 헛갈려요. 중간에 제가 다른 방으로 가고 또 선생님이 그만두기도 하고.. (A-아2-1)

(3) 상호보완적인 양육

이전에 24시간 내내 생활하며 근무할 때는 혼자서 아동들을 돌봐야 했던 반면에, 2교대 이후에는 둘 이상의 보육사들이 함께 아동들을 양육할 수 있다는 장점이 생겼다. 물론 아동들의 입장에서 보면 특정 시간에는 여전히 한 명의 보육사만 있는 것이지만, 두 명의 보육사가 번갈아 아동을 돌보면서 각 아동의 장단점을 살펴볼 수 있고 다른 사람의 시각을 통해 자신이 보지 못한 측면들을 파악할 수 있게 된 것이다. 또한 자신이 경험하고 있는 양육의 어려움을 파트너인 보육사와 함께 상의할 수 있게 되었다는 것도 큰 장점이라 할 수 있다.

상주해서 근무할 때는 온전히 그 아이가 나한테 한 선생님 바라보면서 부모같은, 엄마같은 느낌으로 보게 되잖아요. 그거는 참 좋은 거 같은데 혼자만 할 때 단점이었던게 보통 집에서도 일반 가정애 엄마 아빠가 있거든요. 두 사람이 두 어른이 아이들을 기르기 때문에 아이를 바라보는 시각이 차이가 나잖아요. 차이가 나면 서로 의견교환도 하고 하나의 시각으로 바라보는 게 아니라 여러 시각으로 바라보면서 이 아이를 보는 시각이 절충이 되는 것 같거든요. 2교대를 하면서도 내가 저 아이를 미워하고 나쁜 점만 보여요. 근데 이 선생님은 저 아이를 참 예뻐해요. 그러면 '아, 저 선생님은 저렇게도 보는구나. 저 아이에게 좋은 점도 있구나' 그러면 저도 그 아이를 다른 시각으로 대해야지 이런 생각이 들게 되거든요. 오히려 저는 혼자 할 때보다 둘이 할 때가 좋은 것 같아요. (A-보1-8)

아이들 같은 경우에는 한 선생님한테 그다지 예를 들어서 큰 관심을 못 갖는다고 하더라도 다른 선생님이 이 아이를 이뻐해요. 그럴 경우에는 이 선생님을 통해서 또 위안을 받고 내가 이 아이의 좋은 점을 못보는데 서로 이야기를 절충하고 이야기를 하면서 이 아이의 좋은 점도 볼 수 있고 이 선생님의 좋은 양육태도를 본받고 따를 수 있게 되고 그러더라고요. (A-보1-26)

다 나 혼자서 감당해야 되는 일이고, 이런 일이었는데, 이걸 두 명이 나누니까 상의할 사람이 생긴 거잖아요. 가정에서... 같은 아이를 같이 생활하면서 같이 바라보게 되는 거예요. 그러니까, 가까이서 보는 두 사람이 그 아이에 대해서 상의할 수 있잖아요. (C-보-19)

또한 아동들의 입장에서는 자신을 돌보는 보호제공자가 늘어난 셈이고 시설 내의 보육사 숫자가 증가했기 때문에 좋아하는 보육사와 친밀한 관계를 형성할 수 있는 여지가 많아졌다고 할 수 있다.

아이들에게는 보육사들이 얼마나 마찬가지로 여러 엄마들에게서 관심을 받을 수 있느냐가 좋을 겁니다. (중략) 선생님들이 많아지면서 자신에게 편안한 선생님을 찾을 수도 있을 테고... 아이들마다 저희들이 좋아하는 스타일이 다를 수 있을 테니까 말이죠. (B-관-10)

그러나, 두 명의 보육사가 아동들을 돌볼 수 있게 되었다는 것이 장점만 있는 것은 아니다. 두 보육사간에 조화가 이루어지지 않고 갈등이 생기면 오히려 아동들에게 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 보육사들 간의 관계를 조정하는 것이 매우 중요한 일이라 할 수 있는데, 이를 위해서는 보육사들 자신의 노력도 필요하지만 관리자들의 적극적인 개입도 필요하다.

우선은 같이 선생님들하고 일하다 보면은 선생님들 간에 트러블이 있을 수 있구요. 아이들한테는 교육... 오히려 그 선생님이 아이들한테 대하는 패턴이 약간의 노하우가 있기 때문에 대하는 부분이 조금씩 틀리다고 생각을 해요. 제가 해왔던 부분이 있고 선생님들 나름대로의... 예를 들어 한 선생님은 차분하고 조용한 선생님이고 한 선생님은 활발한 선생님이면 아이들이 그것에 맞춰서 움직여요. 그렇게 하니깐 오히려 그때그때 맞춰서 움직여야 하는 부분이 있어요. (B-보1-18)

둘이 아이에 대해서 보는 시각도 다를 수 있어요. 이 선생님은 규칙이나 이런 걸 중요하게 생각하는 사람이다. 근데, 저 같은 경우는 아이니까 그럴 수 있다고 기회를 주는 편이다. 그러면, 인제 여기

에서 혼동이 생길 수 있어요. 아이들도 혼돈을 느낄 수 있고... 그런 거에 대해서 맞춰가는 과정이 좀 시간이 걸리는 거예요. 처음에는 얘기를 하면서, 얘기로 나올 수 있는 게 한계가 있어요. 생활하면서 저 선생님하고 나하고 참 다르구나. 이게 나오잖아요. 서로를 받아들여야지. 서로가 너무 힘들고, 받을 수 없고 그러면 못해요. 그러니까, 같은 방을 쓰고, 같은 물건을 같이 사용하고, 그러니까, 우리 아이들을 같이 돌보다 보니까... 전혀 다른 두 사람이 같이 하려다보니까, 거기서 생기는 미묘한 갈등 같은 것이 생길 수도 있어요. 네... 생길 수도 있어요. 그걸 지혜롭게, 잘 극복하려는 노력도 있어야죠. 상주했을 때는 그런 걱정 하나도 없었는데, 고된 걱정이 인제 생기는 거예요. (C-보-44)

그런데, 아동들 중에서는 2교대 제도를 악용(?)하는 경우도 있다. 즉, 한 보육사에게 혼나게 되었을 때 하루를 버티다가 다음날 다른 보육사가 오면 그 이야기를 하지 않아 넘어간단다가, 안무서운(!) 보육사를 이용하기도 하는 것이다.

이런 거는 있을 거 같아요. 한 분 선생님하고 사이가 안 좋아서 싸우잖아요. 그럼 그 다음에 불편하잖아요. 그런데 내일되면 기다렸다가 바뀌면 선생님이 바뀌고 다른 선생님이 오시니깐 편하잖아요. (C-아-5)

예를 들어 흠... 그러니까 한 선생님이 일하고 한 아이를 등교를 시켰어요. 그렇게 하고는 오후에 학교할 때는 다른 선생님이 와 있는 거예요. 그러니까 연계가 안되요. 그래갖고는 아이들이 그걸 악용하더라고요. 아이들이 뭐, 별, 제재를 받았는데, 선생님이 바뀌었다고 생각하니까 얘기 안하고, 더 늦게 오고 그런 게 있더라고요. (C-관-1)

선생님 중에 둘이다 보니까 성격이 틀리잖아요. 한 사람은 간간할 수가 있고, 한 사람은 안 간간할 수가 있고... 그래 가지고 자기들 보기에 무서운 선생님이 있고, 안 무서운 선생님이 있어요. 인제는 보편은 무서운 선생님한테는 잘 해. 그런데, 안 무서운 선생님한테는 애들이 헤벌레 해 가지고, 애들이 그런 게 있어요. 인제 애들이 악용을 하는 거지. (C-관-15)

(4) 의사소통의 어려움과 대처방법

2교대 제도를 운영하면서 보육사들이 경험하는 가장 큰 어려움은 자신이 근무하지 않은 날 동안에 어떤 일이 벌어졌는지 알 수 없어서 아동을 양육하기 어려울 때가 있다는 것이다. 이를 해결하기 위해 보육사들은 파트너인 보육사와 의사소통을 하기 위한 기제를 만들어가고 있었다. 대체로 보육사들은 교대시간 동안의 대화와 보육일지, 인수인계 일지 등을 통해 자신이 근무한 시간 동안에 벌어진 일들을 다음에 근무하는 보육사에게 되도록 상세하게 전달하려 노력하고 있었다.

아이들을 일관성있게 지도를 해야 하기 때문에 내가 일주일 동안 이렇게 하니깐 괜찮더라. 선생님은 어쨌는지 이야기하고 일관성 있게 의사교환을 해서 대할 수 있게 그런게 만들어지더라고요. 교대시간이 많이 뺏겨버리고 일이 있으면 제대로의 정보교환도 못하고 가버리시거든요. 아이가 아프고 한테 제대로 전달을 못받아서 다시 전화를 해서 물어봐야 하고 이런 게 자주 있어요. 나는 야간근무하고

힘들어서 자고 있는데 와서 다시 전화하고 이런 게 있는데 일주일 근무하고 같이 얘기하고 하루 이틀 같이 이야기하고 정보교환하면서 아이들에게 일관성 있는 지도가 되는 거 같아요. 맞춰가는 거 같아요. (B-보1-25)

노력해야 되요. 서로 이렇게... 저희들 같은 경우는 인수인계 노트를 쓰거든요. 보여드릴게요. (인수인계 노트를 보여줌) 아주 작은 아이들이다 보니까, 아이들이 만약에 싸우거나, 선생님한테 해서는 안 되는 행동을 했다거나, 뭐 이런 일이 있으면, “그냥 무슨 일 있었음” 간단하게 쓰면, 그 때 상황이나 정황이 전달이 안돼요. 아이가 어떤 반응을 보였고, 어떤 태도를 보였고 자세하게 전달이 안 되잖아요. 그러니까, 그걸 써야 되요. 그러니까 그걸 써서 전달이 안 된다 싶으면, 남아서 전달을 해 주죠. 저희들은 9시 40분에 서로 다음 일하는 사람이 출근을 해가지고 인수인계를 하거든요. 노트를 이렇게 많이 써도요. 하루에 이만큼씩 나와요. 그렇게 써도 와서 얘기로 해야 할 부분은 따로 있어요. 이렇게 인수인계가 잘 이뤄지지 않으면, 아이들도 생활하는데 틈이 생겨요. 만약에 학교 가기 전에 ‘너 오늘 학교 다녀와서 이거 점검하자’ 이랬는데, 다음 선생님한테 인수인계가 안 되면, 그 선생님이 만약 그냥 넘어갈 수 있잖아요. 지나칠 수 있잖아. 그럼, 아이는 그거에 대해서 꼭 중요한 거라서 점검을 한다고 했는데도 소홀하게 넘어갈 수가 있어요. 아이한테 어떤 행동을 수정해주려고 일부러 그렇게 하는 건데, 두 선생님이 인수인계가 안 되면, 안 돼요. 그제... 그래서, 저희는 인수인계를 이렇게 써요. (C-보-51)

보육사들 사이에서 의사소통이 잘 이루어지지 않을 경우 아동들도 불편을 겪게 된다. 이를테면 어느 보육사가 다음날에 해주기로 약속한 것을 전달하지 않아 다음날 다른 보육사가 왔을 때 약속을 지키지 않는다면 동일한 사건을 가지고 반복해서 꾸중을 듣는 경우가 있는 것이다.

선생님이 바뀌게 되면 이전에 한 약속이 잘 지켜지지 않아서 불편했어요. (A-아1-1)

혼났을 때 그때... 교대하는 선생님한테 다 말하니까 꾸중 한 번 더 듣는 거 (C-아2-10)

(5) 함께 성장하기

앞서 보육사들이 쉬는 날 동안 자기개발을 위해 다양한 활동들을 한다고 했는데, 일부 보육사들은 자기만을 위한 것이 아니라 아동들과 공유할 수 있는 활동을 하는 경우도 많았다. 교대시간 동안에 배워와서 근무하는 시간에 아동들에게 가르쳐주는 것이다.

내가 쉬는 때 배운 것들을 취미를 통해서 우리 애들한테 줄 수 있는 게 많더라구요. 자기 취미 같은 것을 배워서 우리 아이들한테 가르쳐 줄 수 있고 내가 성장할 수 있고 그러면서 우리 아이들도 같이 성장할 수 있다는 게 참 좋은 것 같아요. (A-보1-4)

이제 저를 위한 투자를 하게 되구요. 하나 더 배우러 다니다던지 다시 공부를 시작한다든가 그런 걸 하면서 나만을 위한 게 아니라 아이들한테도 같이 있으니까 아이들과 같이 나눌 수 있는 걸 배우게 되더라구요. (B-보1-12)

3) 시설의 변화

시설 차원에서 보면 보육사들의 근무조건이 개선되면서 보육사가 되기 위해 지원하는 사람들의 수가 증가하였고 따라서 자격을 갖춘 보육사들을 채용할 기회도 증가하였다. 이들은 다양한 능력과 자원들을 가지고 있어서 지역사회로부터 많은 자원들을 끌어들이는 데 기여할 뿐만 아니라 그동안 하지 못하던 프로그램들을 진행할 수 있게 되었다. 이는 결국 아동들에게도 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다. 한편 시설들이 2교대 제도를 운영하는 데는 여러 가지로 어려움이 많았다. 연구에 참여한 시설들은 2교대 제도 시행 이후 다양한 대안들을 적용하면서 시행착오를 거쳤고 지금의 형태에 이르렀다. 마지막으로 아동양육시설에 대한 보조금이 정부에서 지방자치단체로 이양되면서 그동안에도 열악하던 시설 재정이 더 감축될지 모른다는 두려움이 시설관리자들과 보육사들의 근심을 더해 주었다.

(1) 인적자원의 양적, 질적 향상

시설 차원에서 볼 때 보육사 2교대 근무로 인한 가장 큰 변화는 근무조건 개선으로 인해 보육사가 되려는 지원자가 많이 늘었다는 것이고, 이와 함께 자격(증)을 갖춘 지원자의 수가 증가했다는 것이다. 또한 시설에 근무하는 보육사의 수 자체도 당연히 증가하였다. 이러한 결과로 시설 내 인적 자원이 양적으로 증가하였을 뿐만 아니라 질적으로도 향상되어 다양한 자원을 활용할 수 있게 되었고, 기존의 양육 활동 이외에 아동들을 위한 프로그램을 진행할 수 있게 되어 궁극적으로 아동에게 긍정적인 영향을 미칠 수 있게 되었다.

어쨌든 선호는 하는 것 같아요. 외부에서 아직 시작을 안한 사람들은 2교대다 하니까 좀 선호를 하고 출퇴근을 하니까 그 전에는 상주를 해야 되니까 업무를 못내고 그랬던 사람들이 있었는데 지금은 출퇴근을 한다고 하니까... (A-관-23)

좋은 선생님들이 계신다는 것은 그만큼 아이들에게 수준 높은 양육이 가능하다는 것도 되는 거죠. (B-관-8)

예전보다는 공급이 많다 보니까 질적 수준이 다 올라가잖아요. 예전에는 시설에 자격기준이라는 것이 없었어요. 시설에, 누구든지 마음만 열려 있고 아이들 사랑할 수 있으면 될 정도였고 지금은 자격증 없으면 안되고... (중략) 자격증만이 아니라 여러 가지 여건들을 갖춘 사람들이 많아요. (B-관2-24)

원 자체로 봐서두요, 원활한 업무능력이 발휘되니까 좋은 거 같구요. 인원이 늘어나니까 개개인의 자질들이 굉장히 많은 거예요. 적절히 활동하다 보면 사무실에서도 예전에는 적은 인원을 가지고 운영을 하려다 보니까 한 사람이 맡아야 되는 부분들이 너무 많고 실제 그 사람들이 그런 거를, 자질을 능력을 가진 것도 많다보니까 너무나 무궁무진하더라고... 예전에는 전산 같은 거 잘하는 사람도 없었고 그러다보니까 요안에서만 흘러가는 게... 지금 젊은 사람들 보니까 너무나 다양하게 많이 하거든요. 인터넷에 글 올려서 자원을 끌어 온다던가 막 그런 것들이 있다보니까 '진짜 너무 좋다' 그런 거를

느껴요. 그게 좋았던 것 같아요. 사람들이 와도 오면 오고 가면 가는데 사람들 머리가 모아지니까 관리가 들어가고 그 사후관리까지도 서로 하려고 하고.. (B-관2-21)

프로그램을 진행하려면 업무분담할 수 있는 선생님들이 계셔야 하는데 2교대하기 전에 선생님 인원 가지고는 프로그램 할 수 있는 인력도 안되고 시간의 여유가 없지만 2교대 하고 나서는 프로그램을 같이 하고 그리고 요즘에 상담센터도 같이 하고 애들한테 더 많은 것들을 투자하고 있어요. (B-보 1-28)

(2) 2교대 제도 운영상의 시행착오

연구에 참여한 모든 시설들은 2교대 제도가 실시되기 시작한 때부터 제도를 운영하는 데 상당한 어려움들을 겪었다. 주된 어려움은 점진적인 제도 도입 때문이라고 할 수 있다. 즉, 시설 전체를 한꺼번에 2교대로 바꾼 것이 아니라 어린 아동들부터 점진적으로 2교대를 도입하게 되었는데, 이것이 기존의 시설 운영방법과 충돌하게 된 것이다. 이전에는 한 명의 보육사가 10명 이상의 아동들을 돌보아 했기 때문에 이를 보완하기 위한 방법의 하나로 미취학아동들부터 중고생까지 한 숙사에 섞음으로써 나이 많은 아동들이 어린 아동들을 돌보는 보완책이 있었는데, 2교대는 연령대별로 지원하도록 되어 있어서 이러한 방법을 활용하기 어려워진 것이다. 따라서 각 시설들은 이를 해결하기 위해 다양한 대안들을 도입하여 적용하였다. 시설별 운영 대안은 앞서 ‘시설별 2교대 제도 운영에 대한 기술’에서 제시하였다.

우린 지금도 바뀌야 된다고 얘길 해요. 지금도 다 섞어야 된다고 얘길 해요. 근데, 애들이 지금.. 섞어야 되는데, 섞을 수가 없으니까 답답하죠. 왜냐면, 큰 아이들은 큰 아이들끼리만 묶어 놓은 거예요. 남자애들, 머리 굵은 중고등학생만 묶어 놓은 거예요. 지금... 여자애들도 마찬가지로.. 큰 아이들은 큰 아이들끼리만 묶어 놓은 거예요. 문제가 장난이 아니예요. 큰 아이들이 서로 그 한참 시춘기잖아요. 고등학생들은 자기 진로나 여기 나가면, 자립해야 되는데, 얼마나 고민이 많겠어요. 맘에 여유들이 없다고요. 그러니까, 자꾸 부딪치는 문제가 생겨요. 담당하는 선생님도 상주시죠, 상주시잖아요? 선생님들 2교대 되었고, 뭔가 마음에 여유가 생겨야 애들한테 퍼줄텐데, 선생님은 상주시요, 애들은 애들대로 여기저기서 부딪치는 문제도 많이 있죠. 자기 집에 사는 애들도, 솔직히, 자기 집에 들어가도 답답하고 뛰쳐나가고 싶고 그럴 땐.. 답답해요, 자기 공간을 갖고 싶어하고, 그런 아이잖아요. 그런 또래인데... 그게 작은 애들이랑 섞어 놓으면 가능해져요, 아이들을 좀 더... 개인적으로 얘기 할 수 있는 시간이... 지금 큰 아이들은 덩치 커다란 애들이 열 명 정도 오골오골 사는 거예요. 일일이 얘기하려면, 상담시간 같은 격식이 생기는 거예요. 근데, 이제 저랑 같이 살았었던 아이는... 고3 아이, 고3 아이가 늦게 오니까. 자연스럽게 늦게 오면, 간식이나 챙겨주고, 자연스럽게 얘기가 되는 거예요. 학교는 어떠냐, 요즘 어떠냐, 개는 어떠냐 하면서 얘기하고, 개도 진로나 이런 것에 대해서 얘기하게 되요. 자연스럽게... 아이들이 필요한 시간대가 다르니까요... 그러니까, 되야 된다고 생각해요. 그 때 고3 아이가 두 명이었는데도, 부족하단 느낌이 안 들었었거든요. 얘기하고 그럴 수가 있었는데, 지금은 저쪽 집이나 여기 남자아이들이나 제가 봐도 걱정되요, 선생님들도 참 힘드시겠다. 애들 참 답답하겠다. 이런 생각, 그런 생각 들어요. (C-보-63)

여기는 24시간 상주, 여기는 2교대... 한 시설에서 우리가 전에는 미취학에서 고등학생까지 한 홈에 다다 놓고 키우던 것을 이렇게 되면 분리를 시켜야 되고, 분리를 시켜야 되는데, 초등학생이 2교대 직원 인원하고 딱 들어맞아야 되거든요. 만약에 12명씩 해야 되는데, 18명이나 19명이면 2명을 더 안주거든요. 이게 얼마나 불합리한지 몰라요. 그러면 여기는 만약에 12명씩 해야 되는데 5명이 될 수 있고, 7-8명이 될 수도 있고 그럴 수 있잖아요. (A-관-5)

지금 2교대 시행되면서 아이들 방이 엄청 많이 바뀌었거든요. 거의 3층에서 근무하는 선생님들 방은 안 바뀌고 그대로 있었는데 나머지 세 방이 아이들이 완전히 뒤죽박죽 되어 버리는 거예요. 여기 갔다 저기 갔다 그러면서 아이들도 안정이 안 되고 굉장히 과정이 안 좋았던 것 같아요. 아예 사람이 수가 갖추어져가지고 2교대를 딱 해라 하면서 투입을 했으면 괜찮았을텐데, 보육사는 적은데 2교대를 하려고 하니까 아이들도 혼란스럽고 선생님들도 혼란스럽고... (A-보1-21)

올해는 전 연령에서 2교대가 전면적으로 다 하도록 되어 있지만 그게 현실적으로 국가예산이나 뭐 그런 문제 때문에 딱 떨어지게 이루어지지는 않고 있어요. 그러다보니까 딱 그 아동 그 연령대만 딱딱 구분지어서 있는 시설은 아마 0%라고 저는 생각을 해요. (B-관2-10)

관리자이든, 보육사이든, 아동이든 2교대 제도에 대해 적극적인 반대 의사를 밝힌 사람은 없었다. 물론 2교대 제도의 단점도 여러 가지 발견되고 있지만 장점이 더 많다고 생각하는 것이다. 그러나 이들은 또한 보육사와 아동, 시설 모두를 위해 2교대 제도가 더 개선되기를 바라고 있다. 대부분의 구성원들이 대안으로 제시한 것은 완전한 2교대 실시를 위해 그리고 충분한 양육을 위해 인력을 보충하고, 보육사 1인당 아동 수를 줄여달라는 것이다. 2교대로 인해 보육사들이 쉴 수 있는 시간이 생기긴 했지만 여전히 한 명의 보육사가 10명 내외의 아동들을 제대로 돌보는 것은 거의 불가능한 일이다. 또한 보육사가 아프거나 출산 등으로 부재할 경우를 대비한 대체인력 등의 보완책도 필요하다.

2교대해서 12명이 있는 곳은 선생님 둘이 날마다 교대로 들어가는 것보다는 6명으로 줄여주는 게... 한 사람 앞에 6명으로 줄여주는 게 나는 더 바람직하다. 물론 선생님들 입장에서는 반기를 들 수가 있지요... 그렇다면 그 외에 여분인원을 뒤서 한 번씩 환기를 할 수 있도록 해주는 게 낫지. (A-관-40)

지금 12명을 선생님 한 분이서 보고 계시거든요. 그걸 좀 미취학같은 경우는 좀 줄여줘야 되지 않을까 5명에 한 분 정도, 지금도 줄여줘서 2교대가 된 거거든요 근데 더 줄여서 큰애들도 지금 미취학 아동들 정도로... (중학생 입장에서는 한분에 몇 명 정도면 좋겠어요?) 7명 정도... (지금은?) 11명. (한 분 선생님이 보시기에는 6-7명이 좋겠다는 거죠?) 네. (C-아-7, 괄호안은 면접자의 질문)

저희는 아파도 맘껏 아파 누울 수가 없는 거예요. 딱 하루만큼 아프든지 이틀만큼만 아파야 되는 거예요. 그러니까 파트너가 있다 보니까요. (C-보-33)

큰 아이들이 작은 아이들을 돌봐주거든요. 선생님 일도 아이들이 이제 조금 생각도 되고 하니까요. 하면서 같이 하게 되고, 그러니까 제가 만약에 아파 눕거나 잠깐 외출을 해도 걱정이 안 되요. 작은 아이들을... 아주 다른 선생님이 와서 돌보는 게 아니라, 늘 같이 사는 언니가, 가족이 돌봐주는 거니까

걱정이 덜 된다고요. 그런데, 지금은 똑같은 비중을 가진 선생님하고 하면서, 초등학교 육학년까지만, 저희 지금 제일 작은 아이가 네 살이고, 켈 큰 아이가 열 세살이거든요. 그러니까, 이 아이들은 우리가 둘 다 나가있으면요, 안되요. 손이 늘 필요해요. 6학년이라 봐야. 초등학교 6학년 남아들이 뭘 하겠어요. 그리고, 어린이들을 초등학교 아이들에게 맡겨놓고 잠깐 비울 수가 없잖아요. 그러니까, 그런 거에 대한 걱정들이 있어요. (C-보-37)

여기서 2교대를 하시다가 결혼을 하신 분이 있었는데 2교대 하면서 결혼을 하면 애를 가져야 되잖아요. 출산을 해가지고 2-3개월 출산휴가가 있는데 그 선생님이 비는 공백 기간에 나머지 선생님들이 다 애들을 분담을 해야 되거든요. (중략) 2교대가 어떤 복지적인 면에서 본다면 보육사들도 출산휴가를 얻을 경우에 다른 사람에게 피해를 주지 않고 확실하게 출산휴가를 가지도록 복지적인 측면이 고려되어야 될 것 같아요. (A-보1-15)

(3) 재정의 불안정

이는 2교대로 인한 변화는 아니지만, 2교대 제도가 실시된 시점과 비슷한 시기에 정부의 지방자치 강화정책으로 인해 시설보조금이 지방으로 이양되었고, 상대적으로 재정자립도가 부족한 지역에서는 아동복지사업 등 취약분야에 대한 지원금이 줄어들 것이고 특히 아동양육시설에 대한 보조금이 감축될지 모른다는 불안감을 가지고 있었다. 물론 기본적인 지원금은 유지되겠지만 시간외 초과근무 수당 등에 대해서는 불안한 마음을 가지고 있었다.

정부에서 할 때는 이렇게 어려움이 없지요. 아직 이양은 됐지만은 완전 일년 예산을 집행할 아까 안해 봤죠. 지금은 1/4분기도 안지났는데 지금 막 예산가지고 아주 그냥 치마 끈 조이기 마냥 지금 이렇게 하고 있거든요. 그런 것들이 보기에 많이 답답하죠. (A-관-31)

그러니까 뭉텅 거러서 한 금액을 준대요. 그래서 그 금액에서 이걸 이걸 쓰라고 하는데. 그것도 이제 작년에 우리가 계속 없었다가 있는 것도 아니고... 계속 굴러왔으니까. 이게 어느 정도 사업비는 들어갔다는 것이 나오잖아요. 그러니까 이게 사업비만큼은 확보를 해줘야 하는데 그것도 아니고 더 줄여가지고... 그 사업비를 더 줄여가지고... 이렇게 뭉뚱그려서 하라 그러니까 이제 인건비도 많이 모자라는 실태고, 뭐 시간외 수당은 생각도 못하는 거고... (C-관-12)

6. 결 론

본 연구의 목적은 아동양육시설에서 근무하는 보육사들의 2교대 제도가 실시되면서 시설 내에 어떤 변화가 발생하였는지 이해하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 2교대 제도를 도입하여 운영하고 있는 아동양육시설의 관리자(원장 또는 총무)와 보육사, 아동들을 대상으로 심층면접을 실시하였고, 관찰과 기록물 등을 통해 다양한 자료를 수집하였으며, 질적 사례연구 접근방법을 통해 수집된 자료를 분석하였다.

본 연구의 주요 결과들을 살펴보면 다음과 같다. 보육사들의 2교대 근무가 보육사와 아동, 시설 전체에 미친 영향을 살펴보았는데, 먼저 보육사들에게는 재충전의 시간이 주어지는 한편, 객관적인 근무 조건이 나아지고, 자기개발을 할 수 있는 기회가 생겼으며, 시설을 벗어난 인간관계를 형성하고 유지할 수 있게 되었다. 반면에 주인의식이 부족해졌다는 지적도 제기되었다.

한편 아동들은 활력을 되찾은 보육사들에 의해 더 질 높은 돌봄을 받을 수 있게 되었지만 애착을 형성하는 데는 더 어려워질 가능성이 높아졌다. 또한 보육사들이 매일 교대로 바깥에 따라 혼란스러움과 불편을 느끼는 경우도 있었다. 그러나 두 명의 보육사가 각자 가지고 있는 양육태도나 관점을 보완적으로 절충하여 더 적절한 양육의 가능성을 높일 수 있었다. 이렇게 하기 위해서는 보육사간의 의사소통(인수인계)이 매우 중요한데, 각 시설의 보육사들은 시행착오를 통해 파트너간의 효과적인 의사소통 방법을 찾아가고 있었다. 그리고 앞서 보육사들이 쉬는 날 동안 배운 것들을 아동들과 공유함으로써 함께 성장해 가는 모습도 볼 수 있었다.

마지막으로 시설 차원에서 보면 보육사들의 근무조건이 개선되면서 보육사가 되기 위해 지원하는 사람들의 수가 증가하였고 따라서 자격을 갖춘 보육사들을 채용할 기회도 증가하였다. 이들은 다양한 능력과 자원들을 가지고 있어서 지역사회로부터 많은 자원들을 끌어들이는 데 기여할 뿐만 아니라 그동안 엄두도 내지 못했던 다양한 프로그램들을 진행할 수 있게 되었다. 이는 결국 아동에게도 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다. 한편 시설들이 2교대 제도를 운영하는 데는 여러 가지로 어려움이 많았다. 연구에 참여한 시설들은 2교대 제도 시행 이후 다양한 대안을 적용하면서 시행착오를 거쳤고 지금의 형태에 이르렀다. 마지막으로 아동양육시설에 대한 보조금이 정부에서 지방자치단체로 이양되면서 그동안에도 열악하던 시설 재정이 더 감축될지 모른다는 두려움이 시설관리자들과 보육사들의 근심을 더해 주었다.

본 연구의 분석결과에 기반하여 이론적, 정책적, 실천적 함의를 제시하면 다음과 같다. 먼저, 이론적인 차원에서 본 연구는 사회복지조직의 조직구조에 대한 이론적 논의를 확대시키는 한편, 사회복지 시설 종사자들의 근무형태에 대한 논의를 확대할 수 있을 것이다. 그동안 사회복지행정 분야에서 많은 연구가 이루어졌지만 조직구조에 대한 논의는 매우 빈약하였다. 또한 사회복지시설에 대한 연구는 주로 시설에서 생활하고 있는 클라이언트들을 대상으로 하였고 종사자들에 대한 연구는 만족도나 소진, 이직 등의 주제에 한정되어 있었다. 이런 상황에서 본 연구는 사회복지행정 분야의 연구 주제를 확대시키는 데 기여하고 있다.

두 번째, 본 연구는 우리나라의 대표적인 아동보호형태인 아동양육시설에 대한 정책적 지침을 제시하고 있다. 본 연구의 결과들에 기반하여 2교대 제도에 대한 개선방안을 제시하면 다음과 같다. 먼저, 모든 시설에서 모든 아동들을 대상으로 2교대 제도를 실시할 수 있도록 안정적인 재정을 확보, 지원해야 할 것이다. 정부정책은 마련되었지만 아직 2교대를 실시하지 못하고 있는 시설이 많다. 지방화가 피할 수 없는 현실이라면, 각 지자체들은 지방으로 이양된 아동복지시설 등 취약분야에 대한 재정을 안정적으로 지원해야 할 것이다.

장기적으로 볼 때는 보육사 1인당 아동의 수를 지금의 절반 수준으로 줄여가야 할 것이다. 2교대로 인해 보육사의 근무 여건이 개선되었고 아동들을 더 잘 돌볼 수 있게 되었다고는 하지만, 어쨌든 각

보육사는 여전히 10명 이상의 아동들을 돌보고 있다. 이를 해결하기 위해서는 보육사의 수를 늘려야 할 것이다. 한편 양육의 질을 개선하기 위해서는 보육사의 양 뿐만 아니라 질 또한 높여야 할 것이다. 일차적으로는 보육사의 근무조건과 급여수준을 향상시킴으로써 높은 질적 수준을 가진(자격을 가진) 보육사들을 확보할 수 있을 것이다.

세 번째, 본 연구는 2교대 제도를 운영하는 데 활용할 수 있는 실천적 지침을 제시하고 있다. 정책적 차원에서의 지원으로도 상당한 정도의 양적, 질적 향상을 이룰 수 있겠지만 실천적인 지침 또한 필요하다. 먼저, 보육사들에 대한 전문적 교육이 필요하다. 이는 2교대 실시 이전부터 논의되어 온 것이지만 보육사들의 이직률이 너무 높고 24시간 내내 양육을 해야 하는 상황에서 제대로 이루어지기 어려웠다. 2교대 실시 이후 교육을 받을 수 있는 시간적 여유가 생겼으므로 전문적인 자격을 갖춘 보육사들이 효과적인 양육과 개입을 할 수 있도록 다양한 교육과 훈련 프로그램을 마련하고 참여하도록 해야 할 것이다. 우선은 초임 보육사들을 대상으로 아동양육에 필요한 기본적인 교육을 실시하고, 이후 전문적인 개입을 할 수 있는 계속교육을 실시해야 할 것이다. 상당히 많은 보육사들이 교육에 대한 욕구를 가지고 있고 자기개발을 하면서도 아동과 공유할 수 있는 활동들을 주로 하고 있다는 점을 감안하면, 교육훈련의 질만 보장된다면, 이러한 교육훈련체계에 대해 보육사들이 많이 참여할 것으로 기대된다.

다른 한편으로, 보육사들이 아동을 더 잘 돌볼 수 있는 여건은 마련되었지만 오히려 애착형성을 하기에는 더 어려워졌다고도 볼 수 있다. 이러한 장애를 해결하기 위해서는 보육사와 아동간의 관계를 형성하기 위한 개입이 필요할 것이다. 사실 시설아동들이 애착을 형성하지 못하는 것은 보육사들의 잦은 이직과도 관련되어 있다고 할 수 있는데, 이제는 근무조건 개선 등으로 인해 이직률이 낮아질 가능성이 있으므로 안정적인 상황에서 이들을 위한 개입과 프로그램을 실시할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김민자. 1992. "일반 및 시설 청소년의 자아정체감 지위와 환경지각에 관한 비교 연구". 연세대학교 교육대학원 석사학위논문(미간행).
- 김승권·조애저·박세경·임유경·윤영아·이종은. 2003. 『아동복지시설 생활아동 복지증진방안 연구』. 한국보건사회연구원 정책보고서. 2003-89.
- 김현용. 1998. "아동복지시설 부문의 개정방향". 『한국아동복지학』 7: 95-125.
- 노혜련·장정순. 1998. "육아시설 아동의 생활실태와 만족도에 관한 연구". 『한국아동복지학』 6: 65-92.
- 노혜련·장정순·백은형. 1997. "시설아동의 심리사회적 실태와 상담욕구에 관한 연구". 한국아동단체협의회.
- 박충서. 2003. "노인의료복지시설 2교대 근무제가 직원 근로환경에 미친 영향". 대구대학교 사회복지대학원 석사학위논문(미간행).
- 배태순. 1996. "양질의 아동복지서비스 제공을 위한 국내 아동복지 영육아시설 운영의 내실화 방안". 『한국아동복지학』 4: 109-134.
- 변용찬·이상영·이상현. 1996. 『사회복지수용시설의 현황과 정책과제』. 한국보건사회연구원.
- 보건복지부. 2005. 『2005년도 아동복지사업안내』.

- 양숙미. 1994. "시설청소년에 대한 집단사회사업실천개입에 관한 연구". 서울대학교 사회복지학과 석사학위논문(미간행).
- 양점도·변미희. 2001. "복지시설의 양육환경이 아동·청소년의 발달에 미치는 영향". 『청소년 복지연구』 3(2).
- 이준의. 1997. "아동복지수용시설의 양육모델에 관한 연구-한국 SOS 어린이마을을 중심으로-". 단국대학교 행정대학원 석사학위논문(미간행).
- 정선욱. 2002. "시설보호 청소년의 심리사회적 적응에 영향을 미치는 요인". 서울대학교 사회복지학과 박사학위논문(미간행).
- 조현경. 1995. "시설 청소년의 자아정체감에 관한 연구". 이화여자대학교 사회복지학과 석사학위논문(미간행).
- 조흥식·정선욱·김진숙·권지성 역, 2005. 질적 연구방법론: 다섯 가지 전통. John W. Creswell. 1998. *Qualitative inquiry and research design*. Sage publication, 서울: 학지사.
- 최일경. 1996. "시설아동의 문제행동에 관한 연구". 연세대학교 교육대학원 석사학위논문(미간행).
- 홍용희·노경주·심중희 역, 2000. 질적 사례 연구. Robert E. Stake. 1995. *The Art of Case Study Research*. Sage publication, 서울: 창지사.
- Friedlander, W. A., and R. Z. Apte. 1980. *Introduction to Social Welfare* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Roy, P., M. Rutter, and A. Pickles. 2000. "Institutional Care: Risk from Family Background or Pattern of Rearing?" *The Journal of Child Psychology and Psychiatry* 41(2): 139-149.

A Qualitative Case Study on the Changes in Child Care Institutions Adopting Daily Two-shift Roster of Child Care Workers

Kwon, Ji-Sung

(Korea Baptist Theological Seminary/University)

Kim, Jung-Deuk

(Chung-nam National University)

Sang, Hye-Jin

(Chung-nam National University)

The purpose of this study is to understand the changes from adopting daily two-shift roster in child care institutions. To accomplish this purpose, we collected data mainly from depth interview with managers, child care workers, and children in child care institutions adopting daily two-shift roster, and analysed these data through qualitative case study approach.

The results of this study are as follows. First, child care workers take the chance of recreation, their working conditions improved, they were participated in self-development activity, and they could make relationship with persons in social network. But, some participants worried about decrease of responsibility of workers.

Second, one hand, possibility of high-quality care for child is increased, on the other hand, possibility of improving attachment relationship between workers and children is decreased. some children is confused by shift. But, most important strength is that partners have complementary parenting roles through discussion about parenting skills. They have developed communication skills by trial and error, and grewed with children through sharing.

Third, many qualified persons have applied for institution because of improvement of working conditions, thus institutions had the chance of adopting qualified workers. These workers have various abilities and resources, could mobilize resources from community, and could progress various programs and intervene for children. But, institutions had many difficulties in process adopting daily two-shift roster because of unstable financial support and previous structure. Most of participants worried about that local government may cut down a subsidy.

Key words: child care institution, child care worker, daily two-shift roster, qualitative case study.

[논문접수일. 2005. 8. 1. 게재확정일 2005. 11. 1.]