



### 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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](#) 

체육학석사 학위논문

초등학교 학교스포츠클럽  
정책집행과정에 관한 연구  
- 교사의 경험과 인식을 중심으로 -

2019년 8월

서울대학교 대학원

체육교육과

정 동 수

초등학교 학교스포츠클럽  
정책집행과정에 관한 연구  
- 교사의 경험과 인식을 중심으로 -

지도교수 권 순 용

이 논문을 체육학석사 학위논문으로 제출함  
2019년 8월

서울대학교 대학원  
체육교육과  
정 동 수

정동수의 석사 학위논문을 인준함  
2019년 8월

위 원 장 이 옥 선 (인)

부위원장 임 충 훈 (인)

위 원 권 순 용 (인)

# 초등학교 학교스포츠클럽 정책집행과정에 관한 연구 - 교사의 경험과 인식을 중심으로 -

정 동 수  
서울대학교 대학원  
체육교육과

본 연구의 목적은 초등학교 학교스포츠클럽 담당교사들의 정책인식과 정책집행과정의 경험을 탐색하고, 이를 바탕으로 학교스포츠클럽 집행의 현장과 정책 간의 괴리를 파악하는 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다. 1) 학교스포츠클럽 정책에 대한 교사인식은 어떻게 나타나는가? 2) 학교스포츠클럽 정책의 집행과정은 어떠한가? 3) 학교스포츠클럽에 대한 교사인식 및 집행과정은 정책목표와 관련하여 어떻게 나타나는가?

이러한 연구문제를 달성하기 위해 2018년 11월부터 2019년 4월까지 담당교사의 심층면담, 문헌고찰을 통해 자료를 수집하였다. 담당교사의 선정은 질적연구 방법 중 임의표본추출방식(convenience sampling)을 통해 대상자를 선정하였다.

이에 본 연구에서는 학교스포츠클럽을 ‘3년 이상’ 담당하였고, 학교스포츠클럽의 ‘경쟁종목’을 지도하였으며, 매해 ‘주2회, 3개월 이상’의 지속적인 지도활동 경력을 가진 교사 11명을 대상으로 연구를 진행하였다.

이를 통해 다음과 같은 연구결과를 도출하였다. 첫째, 교사들은 정책 전반에 대해 체육수업의 보완하며 대리만족의 기회를 제공하지만 부담을 가중하는 것으로 받아들이고 있었다. 또한 정책의 목표에 대해 신체활동

을 제공하는 것과 인성교육의 수단, 학교인식 제고의 수단으로 인식하고 있었다. 그리고 학교스포츠클럽 대회에 대해 실질적인 스포츠를 경험하도록 하고 동기를 부여해주는 장치이며, 희열과 좌절을 동시에 제공하는 장인 것으로 이해하고 있었다.

둘째, 학교스포츠클럽의 클럽의 조직과정은 공정하게 선발되고 있었고, 종목은 주로 정해져 있었으며 학교스포츠클럽에 참여하는 학생들은 제한되어 있는 것으로 나타났다. 지도과정에서는 학생들이 가장 즐거워하는 시간이었으나, 지도의 노하우가 전달되지 않아 교사들이 어려움을 겪고 있었고, 그러한 부담 때문에 지도자를 수급하는 것에 어려움이 있는 것으로 나타났다. 클럽의 운영과정에서는 교사들의 자발성이 기대어 운영되고 있었고, 운영방식은 교사의 재량에 맡기어지는 경우가 많았다. 그리고 미비한 수준의 지도비를 제외하면 어떠한 외적 보상도 존재하지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 스포츠클럽의 정책은 경쟁성을 약화시키고 지도교사의 자발성을 증진시킬 때 정책 목표가 수월하게 달성되는 것으로 나타났다. 하지만 현재 현장에서 학교스포츠클럽은 대부분 강한 경쟁성을 갖고 있는 것으로 나타났고, 지도교사의 동기가 비교적 부족한 점이 있는 것으로 나타났다.

주요어 : 학교스포츠클럽, 정책집행, 초등학교 교사

학 번 : 2014-20984

# 목 차

I. 서론 .....	1
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구목적과 연구문제 .....	5
3. 용어의 정의 .....	6
4. 연구의 제한점 .....	7
II. 문헌고찰 .....	8
1. 정책집행(Policy implementation) .....	8
가. 정책집행 연구동향 .....	8
나. 정책집행과 정책집행자 .....	9
다. 정책집행의 세대별 접근 .....	12
라. 정책집행 모형: Lipsky의 일선관료제 .....	22
2. 학교스포츠클럽 .....	27
가. 학교스포츠클럽 연구동향 .....	27
나. 학교스포츠클럽의 이해 .....	32
다. 초등학교의 학교스포츠클럽 .....	52
라. 학교스포츠클럽 정책집행자 .....	53
3. 스포츠클럽 정책 .....	57
가. 학교스포츠 파트너십 프로그램 .....	57
나. 스포츠클럽의 기초 - Sport for all .....	59

III. 연구방법 .....	63
1. 연구패러다임 및 방법 .....	63
2. 자료수집 및 분석 .....	64
3. 연구의 진실성 .....	68
4. 연구의 윤리성 .....	68
IV. 결과 .....	69
1. 교사가 인식하는 학교스포츠클럽 .....	69
가. 정책 전반의 인식: “힘들지만 좋은 것” .....	69
나. 목표 인식: 교육적 수단 .....	75
다. 대회의 인식: 심화된 배움의 장 .....	84
2. 학교스포츠클럽의 집행과정 .....	90
가. 조직의 과정: 규격화된 문 .....	90
나. 지도 과정: 모래사장에 집짓기 .....	96
다. 운영의 과정: 보람과 헌신 .....	104
3. 정책 목표와 교사인식 및 집행과정의 괴리 .....	109
가. 정책 목표의 달성을 위한 요건 .....	109
나. 교사와 감독 사이 .....	114
다. 강요된 보람 .....	117
V. 결론 및 논의 .....	122
VI. 제언 .....	132
참고문헌 .....	135
Abstract .....	159

## 표 목차

표 1. 정책집행 유형 .....	11
표 2. 학교스포츠클럽의 연구동향 .....	27
표 3. 학교스포츠클럽 관련 교육부 문서 .....	64
표 4. 연구 참여자 정보 .....	65
표 5. 연구 참여자 대상 질문지 .....	66

## 그림 목차

그림 1. 학교스포츠클럽 파트너십 프로그램의 조직 구조 .....	59
--------------------------------------	----



# I. 서론

## 1. 연구의 필요성

학교스포츠클럽은 정부의 강력한 주도하에서 이루어진 정책이다. 2000년대 중반, 스포츠의 필요성에 관한 여러 사회적인 이슈들과 정치적 흐름, 정책적 분위기가 서서히 무르익어가고 있었다. 예를 들어 교육과정상 고등학교 2, 3학년 학생은 선택여부에 따라 체육수업을 아예 듣지 않을 수도 있다는 비판의 소리나, 중학교 3학년 학생의 평균 체력이 40대 후반의 그것보다 수준이 낮다는 연구는 사회적으로 큰 충격을 주었다. 이와 관련하여 IMF이후 경제의 성장보다 ‘웰빙’으로 대표되는 삶의 질 향상에 관심이 집중되던 사회적 분위기 또한 중요한 역할을 하였다(홍은아, 2013). 또한 그 즈음에 학생들의 신체건강 및 정신건강을 위한 대안 활동으로서 스포츠가 각광받게 되자 정부의 입장에서도 이를 교육적으로 활용하고자 시도한 것이다(Kingdon, 1984; 홍은아, 2013).

이렇게 시작된 학교스포츠클럽은 학생들의 신체활동이 바람직한 것이라는 생각을 전제로 한다. 그렇기에 ‘보는’ 스포츠에서 ‘하는’ 스포츠로의 전환이라는 정책적 방향성을 표방한다(교육부, 2017, 2018). 이러한 정책적 결정은 실질적인 신체활동을 통할 때, 학생들이 체육역량을 더 효과적으로 증진시킬 수 있다는 믿음 하에 집행되고 있다(Coakley, 2006).

학교스포츠클럽은 이러한 분위기 아래에서 지속적으로 증가해왔고, 그에 발맞추어 학생들의 스포츠참여 또한 점차 증가하고 있다. 이렇게 학교스포츠클럽은 비교적 빨리 학교의 제도권 내에 안정적으로 자리 잡았고 이제는 10년 가까이 지속된 정책이 되었다.

학교스포츠클럽 정책의 목적은 크게 볼 때, 학생들에게 스포츠 참여의 기회를 제공하여, 개인과 사회적 차원에서 다양한 효과를 누리자는

취지이다(Hoye & Nicholson, 2011). 이를 구체화하면 스포츠 참가는 신체 기능의 향상과, 사회적 교류 기회의 확대, 스포츠 참여에 따른 즐거움 등을 이유로 이루어지고 있다(Holt & Knight, 2014)

하지만 이러한 학교스포츠클럽에 모든 학생이 온전한 접근성을 가지고 있는 것은 아니다. 학교스포츠클럽의 방해요인을 분류하여, 학생의 학습 의무와 구조적 의무에 따라 학생의 참여가 제약된다는 연구나(양광희, 이석훈, 2011), 학생들이 스포츠클럽 활동에서 탈락되는 이유를 세 가지로 분류하여 제시하는 연구(Klint & Weiss, 1986) 등은 학교스포츠클럽이 구조적 접근성과 활동의 차원에서 개선되어야 하는 점들을 제안한다. 또한 스포츠클럽의 개선방안 및 활성화 방안에서 교사연수의 필요성을 주장한 연구들 또한 학교스포츠클럽의 정책적 시사점을 준다(전정선, 윤양진, 2012; 김기철, 김택천, 허현미, 2013; Flintoff, 2003).

학교스포츠클럽 정책은 정부주도 하에 하향식으로 집행되고 있다. 이러한 하향식 접근은 현장의 시각을 반영하기 쉽지 않다. 이는 정책의 올바르게 정책이 결정되면 집행은 자연스럽게 이루어질 것이라고 생각하기 때문이다(Fullan & Hargreaves, 2006). 하지만 정책의 결정과는 상관없이 현장의 맥락에 따라 다르게 집행이 되기도 한다. 예컨대 이는 정책집행자들의 정책에 대한 낮은 이해도를 보인다거나, 여러 요인에 의해 정책불응과 같은 저항이 나타나기도 한다(Börzel, 2001).

그러나 흔히 아래로부터의 움직임이라고 불리는 상향식 접근 또한 한계를 가진다. 이는 정책을 집행하는 과정에서, 정책의 목표나 정책 수단에 대한 자의적인 해석으로 인해, 정책의 목적과는 괴리된 학교스포츠클럽 활동을 진행하게 될 수도 있기 때문이다(Nakamura, Smallwood, 1980).

이러한 상황은 정책학의 입장에서 보면, 정책집행의 하향식 접근법과 상향식 접근법은 모두 집행과정에서의 어려움을 동반한다는 반증이다. 이러한 집행과정에서의 어려움은 정책적 행위자들 간의 의사소통이 원활히 이루어지지 않았기 때문이며, 정책결정자와 정책집행자 간의 정책 해석의 차이에서 비롯하는 것으로 이해할 수 있다(Edward, 1980).

기존의 학교스포츠클럽 연구들에서도 정책의 범주에서 학교스포츠클럽을 바라본 연구가 존재한다. 학교스포츠클럽의 정책결정과정을 분석한 연구(이원일, 2014; 홍은아, 2013)는 다중흐름모형(Multiple Streams Framework)을 토대로 학교스포츠클럽이 의제로 설정되고 정책화되는 과정에 대해 심도 있게 분석하였다. 그리고 IPA기법을 통해 현장지도자가 인식하는 학교스포츠클럽의 개선항목을 도출하고 실효성의 증진을 위한 개선방안을 모색한 연구(전정선, 윤양진, 2012)도 학교스포츠클럽을 정책의 범주에서 이해하고 바라본 경우이다.

이렇게 학교스포츠클럽은 정책결정과정의 올바른 이해나 다양한 개선방안을 위한 연구들이 다양하게 진행되었지만, 정책집행에 관한 부분은 연구자들에게 크게 관심의 대상이 되지 못하였다. 하지만 정책집행과정에 대한 분석 없이는 정책 목표를 달성하고자 하는 것은 현실적으로 불가능하다(송경오, 2013; 이종재 외, 2015; 정정길 외, 2016).

특히나 교육정책 관련된 정책의 집행은 정부적 관점에서의 명령처럼 인식되고 있기에, 사실상 정책집행을 교사의 정책실행으로 보아야 한다는 연구가 있다(이승호, 2017; 이종재, 2015; Ball, 2012). 또한 교육정책의 경우 학교와 교사, 맥락을 중시하지 않고서는 문제점을 해결하기 힘들기에 교육에서의 정책들은 교육상황을 고려해야 한다는 연구 결과가 있다(Fullaan & Hargreaves 2006). 그리고 교육정책은 국민이나 지역주민의 의사를 바탕으로 하지만, 일단 결정되고 시행되면 공공성 때문에 일종의 강제성을 띤다는 연구들이 교육 분야에서의 정책집행의 특수성을 말하는 대표적인 연구로 볼 수 있다.(김신복 외, 1996).

일반적으로 정책집행자는 정책을 집행하는 것에 큰 재량권을 가지면서 정책의 대상자와 만나는 주체를 말한다. 교육정책에서의 정책집행자는 대개 교사가 된다. 이는 학교스포츠클럽 정책에서도 마찬가지이다.

이러한 교사들은 일선관료의 대표적인 예로 인식되곤 한다. 일반적인 관료들과는 달리, 일선관료들은 업무의 수월성을 위해 자신들만의 업무수행 전략을 구축하고 활용하는 특징이 있다(Lipsky, 1980, 2010). 따라서 학교스포츠클럽 정책을 집행하는 정책집행자로서 교사를 주목해야 하

고, 그들이 일선관료로서 정책을 집행하는 과정 또한 파악하고 이해할 필요가 있다.

집행과정을 탐색하는 과정에서 교사의 경험과 인식은 빼 놓을 수 없는 부분이다. 모든 교육적인 정책이나 교육 프로그램 등의 집행은 교사의 의지와 결정이 중요하다. 이는 일반적으로 교사가 정책이나 교육 프로그램을 집행하는 데 있어 큰 영향을 주는 것 중 하나는 교사의 정책과 프로그램에 대한 인식이기 때문이다(Guskey, 1988). 또한 교사가 프로그램을 집행하는 과정에서 그것에 대해 어떻게 정의하고, 적절한 방식으로 가르치는지 탐색하는 것은 프로그램의 효율적인 집행에 있어서 중요한 부분이다(Stormont, Smith, Lewis, 2007). 따라서 교사의 정책 집행과정을 탐색하고, 정책에 대한 인식을 파악하는 것은 정책 집행 연구에 있어서 핵심적인 부분이다.

또한 현장과 정책의 괴리를 찾는 것은 정책이 잘 조직되어있는지 파악하는 것에 도움이 된다. 이러한 현장과 정책의 괴리를 알아보려고 할 때, 정책의 목표와 실제 현장에서 이루어지고 있는 집행자들의 선택과 행동에 주목하여야 한다(Egeberg, 1994). 이와 관련하여 학교스포츠클럽의 정책과 교사 집행이 어떠한 차이가 있는지 탐색해 보는 것은 정책집행을 파악하는 것에 핵심적인 부분이라 할 수 있다.

그렇기에 학교스포츠클럽의 집행과정에서 집행자가 갖는 인식과 집행과정 등의 정책집행 현장을 파악하고, 정책과 현장의 괴리를 찾는 연구는 정책에 시사점을 줄 수 있는 유의미한 결과를 제공할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구자는 정책집행자의 인식과 집행과정을 탐색하고, 현장과 정책의 괴리를 파악해보고자 한다. 그리고 이를 통해 정책적 시사점을 도출하고자한다. 이러한 과정은 학교스포츠클럽 정책집행과정에 대한 깊이 있는 이해를 도모할 수 있을 것이며, 바람직한 정책집행과정에 다가서기 위한 한걸음으로서 역할을 할 것이다.

## 2. 연구목적과 연구문제

본 연구의 주제는 초등학교 학교스포츠클럽 정책집행이다. 학교스포츠클럽 정책에서 드러나는 목표와 이를 위한 요건을 탐색하고, 정책집행자의 인식과 정책의 집행과정을 이해하고자 한다. 이를 통해 학교스포츠클럽의 정책적 함의 및 시사점에 대한 논의로 확장하고자 한다.

첫째, 학교스포츠클럽 정책에 대한 교사인식은 어떻게 나타나는가?

둘째, 학교스포츠클럽 정책의 집행과정은 어떠한가?

셋째, 학교스포츠클럽에 대한 교사인식 및 집행과정은 정책목표와 관련하여 어떻게 나타나는가?

### 3. 용어의 정의

- 정책집행

정책집행은 정부의 결정이 담긴 정책을 직관적이고 해석적으로 받아들이는 후, 이를 이행하는 과정에서 일어나는 모든 활동을 포괄한다. 다양한 정책 행위자들 사이의 관계나 환경적 요인에 의한 수동적 움직임과 자발성과 의지에 따른 능동적 행태 또한 모두 포함한다.

여러 연구를 비판적으로 검토한 결과, 본 연구에서는 ‘정책의 결정과 정책의 목표 달성 사이에 존재하는 정책적 행위자들의 상호작용적 활동’으로 본다.

- 정책집행자

정책집행자는 정책내용을 해석하고, 분석하여 정책대상에게 전달하는 역할을 수행한다. 또한 전달하는 과정에서도 정책집행자의 행동과 태도에 따라, 정책대상자가 정책을 이해하는 방식에 차이가 있을 수 있다(채경석, 2000). 따라서 정책집행자는 정책집행의 키를 쥐고 있다고 볼 수 있다.

정책집행자는 정책집행의 유형에 따라 다양한 역할을 수행한다. 먼저 정책집행의 유형은 정책결정자와 정책집행자의 관계에 따라 다섯 가지 유형으로 분류된다(Nakamura, Smallwood, 1980). 이는 ①고전적 기술자형, ②지시적 위임형, ③협상형, ④재량적 실험형, ⑤관료적 기업가형의 다섯 가지이다.

- 학교스포츠클럽

학교스포츠클럽은 일반적인 스포츠클럽과 크게 두 가지 지점에서 차이가 있다. 첫째로 같은 학교 학생들로 이루어진 스포츠클럽이라는 점이다.

모든 구성원이 같은 학교 학생이라는 측면에서 보자면, 구성원 간의 응집력이나 상호작용의 정도는 비교적 큰 편이라고 볼 수 있다. 둘째, 학교에서 운영하는 스포츠클럽이라는 점이다. 대부분의 일반 스포츠클럽 역시 지역의 체육시설이나 학교의 시설을 임대하여 활용하기에, 학교 내에서 이루어진다는 측면에서는 특이점이 없다(안양옥, 2007).

이러한 일반 스포츠클럽과의 차이점을 바탕으로 볼 때 학교스포츠클럽은 “스포츠활동에 취미를 가진 동일학교의 학생으로 구성되고 교육청에 등록하여 자율적으로 운영되는 스포츠클럽”으로 정의될 수 있다

#### 4. 연구의 제한점

본 연구는 질적 연구로 수행되며, 서로 다른 학교스포츠클럽 지도 및 운영경력을 가진 서울지역 초등교사를 대상으로 진행되는 연구이다. 따라서 모든 학교스포츠클럽 담당교사에 관해 일반화하기에는 다소 한계가 있다.

또한 학교스포츠클럽 지도종목에서 자율종목을 제외하고, 지정종목으로 한정하였다. 이러한 점은 모든 학교스포츠클럽 담당교사들의 인식과 경험을 대변하지 못하는 한계점 또한 존재한다.

## II. 문헌고찰

### 1. 정책집행

#### 가. 정책집행 연구동향

정책집행 이론은 1960년대 이전까지는 거의 주목받지 못하였다. 이는 정책이 합리적으로 결정되면 집행은 의례 따라오는 것이라고 생각하였기 때문이다. 이러한 관점에서 보면 정책의 실패는 집행과정에서의 문제가 아니라 정책 결정에서의 문제이다. 이러한 관점 하에서 정책집행은 하나의 연구분야로 인정받지도 못하였고, 따라서 연구도 거의 진행되지 않았다(송경오, 2013; 정정길 외, 2016).

그러나 1960년대 이후 미국을 중심으로 정책의 집행에 대한 관심이 증가하기 시작하였다. 이는 다양한 정책들이 나름의 논리와 근거를 갖고 잘 짜여 졌다고 판단됨에도 불구하고, 지속적으로 정책 실패가 나타났기 때문이다. 당시 미국은 ‘위대한 사회’라는 모토를 토대로 청소년 일탈, 인종차별, 성차별, 실업 등을 해결하기 위해 각종 정책을 수립하였다. 그리고 이를 현실화하기 위해 부단히 노력하였으나, 정책을 집행하는 것이 매우 어렵다는 것을 인지하기 시작하였다.

또한 정책에서의 합리성에 대한 회의가 시작된 것 또한 정책집행 연구의 발발에 큰 영향을 주었다. 고전적인 정책적 관점에서는 정책의 모든 과정이 합리성에 근거할 수 있고, 이러한 합리성은 언제나 가능한 것으로 보았다. 하지만 여러 종류의 사회 변동이나 정책 행위자들의 개성, 사회 환경적 요인 등으로 인해 불확실성을 없애는 것이 불가능하다는 인식이 점차 고개를 들기 시작한다. (이중재 외, 2015)

이렇게 현실의 인지와 이론적인 한계로 인해, 정책집행을 통해 이러한



한계에 대응하고 새로운 관점을 갖고자 했던 연구가 정책집행 연구이다.(이종재 외, 2015; Mclaghlin, 1987)

## 나. 정책집행과 정책집행자

### 1) 정책집행의 정의와 중요성

정책집행은 다양하게 정의되고 있다. Pressman과 Wildavsky(1973)는 정책의 목표 설정과 목표 달성 사이에서의 상호작용이나 이를 위해 행하는 것을 정책집행이라 정의하였다. 이들은 정책 설정에 있어서의 목표를 강조하고, 이러한 목표를 달성하기 위한 행위 또한 중요하게 여긴다. 이와는 조금 달리 Van Meter와 Van Horn(1975)는 정책집행의 방향성을 중시한다. 따라서 정책집행은 미리 방향성 있게 설정된 목표를 위해 공적, 사적 부문에서의 집단과 개인의 수행 및 활동을 말한다. 그리고 Rein(1983)은 정책집행이 권력과의 관계에서 협상을 기초로 하는 순환적 과정임을 말하였다. 그리고 이러한 과정은 많은 집행자들이 정부에 대한 호불호를 표현하는 것임을 주장하였다. 이는 정책집행의 상호작용적인 특성을 짚은 것이다. 이 외에도 정성수(2008)는 정책의 집행은 정책 결정으로 정해진 목표를 달성하기 위해 다양한 정책적 수단을 활용하여, 목표를 현실화하는 과정에서의 행위 및 활동으로 정의한다. 또한 정정길(2016)은 내용적 측면을 강조하여, 정책집행을 정책 내용의 실현과정으로 정의하였다. 이종재(2015)는 정책집행과정에 대한 정의를 내리고 있다. 이는 수립된 정책의 내용이 여러 정책 관계자와 집행자들 사이의 상호작용을 통해 수정되고, 구체화되면서 실질적인 정책으로 바뀌는 과정이라고 말하였다.

이렇게 다양한 정책집행의 정의를 종합해볼 때, ‘정책의 결정과 정책의 목표 달성 사이에 존재하는 정책적 행위자들의 상호작용적 활동’이라고

정의할 수 있다.

정책집행은 많은 학자들에 의해 연구하고 있으며, 여러 연구는 다각도로 진행되고 있기 때문에 통일된 정의나 개념은 존재하지 않는다. 다만 ‘정책집행은 정책 내용의 실현과정을 의미 한다’는 Anderson(1976)이나 ‘정책결정에 의해 미리 설정된 목표를 달성하기 위해 정부나 민간에서 개인 및 집단적으로 하는 활동’이라는 Van Meter와 Van Horn(1975)의 정책집행의 정의를 감안할 때, 정책집행이 없거나 소홀히 진행된다면 정책의 목표가 실현되지 않는다는 것은 확실하다.

정책학에서 정책집행이 중요시되는 이유는 다양하다. 첫째 앞서 언급한 것처럼 정책목표를 실현할 수 있도록 하기 때문이다. 정책의 목표를 달성하고, 정책의도를 실현하기 위해서는 실질적인 정책집행의 과정이 중요한 단계로서 역할을 한다(Anderson, 1976). 둘째는 정책 내용의 구체화 기능을 하기 때문이다. 정책집행은 권위 있는 정책지시를 실천에 옮기는 과정으로서, 그 과정이 간단하지도 않고 자동적이지도 않다(Nakamura & Smallwood, 1980). 정책집행의 과정이 자동적이지 않다는 것은 정책의 지시가 구체적이지 않다는 의미이다. 이렇게 구체적이지 않은 정책지시를 실천에 옮기기 위해서, 정책내용을 구체화하는 역할을 수행한다. 셋째는 정책대상 집단에 실질적인 영향력을 행사하기 때문이다. 정책집행은 정책의 일선에서 정책대상자들과 만나고 교류하는 부분을 포함한다. 또한 일정부문의 재량권을 갖기에, 정책대상자들에게 큰 영향력을 행사하는 판단과 결정을 내릴 수도 있다.

## 2) 정책집행자의 역할

정책집행은 앞서 언급했지만, 정책의도를 실현하는 활동으로 볼 수 있다(정성길, 2016). 정책집행자는 정책내용을 해석하고, 분석하여 정책대상에게 전달하는 역할을 수행한다. 또한 전달하는 과정에서도 정책집행자의 행동과 태도에 따라, 정책대상자가 정책을 곡해할 수 있다(채경석, 2000). 따라서 정책집행자는 정책집행의 키를 쥐고 있다고 볼 수 있다.

정책집행자는 정책집행의 유형에 따라 다양한 역할을 수행한다. 먼저 정책집행의 유형은 정책결정자와 정책집행자의 관계에 따라 다섯 가지 유형으로 분류된다(Nakamura, Smallwood, 1980). 이는 ①고전적 기술자형, ②지시적 위임형, ③협상형, ④재량적 실험형, ⑤관료적 기업가형의 다섯 가지이다.

표1 정책집행 유형(Nakamura, Smallwood, 1980)

집행의 유형	정책결정자	정책집행자
고전적 기술자형	①구체적인 목표설정 ②목표달성을 위한 기술적 권한 위임	①정책결정자의 목표를 받아들이고, 목표달성을 위한 기술적 수단을 마련
지시적 위임형	①구체적인 목표 형성 ②목표달성을 위한 수단을 마련하도록 집행자에게 행정 권한 위임	①정책결정자의 목표를 지지하고, 목표 달성을 위해 상환의 행정적 수단 협상
협상형	①목표를 형성 ②목표나 목표를 달성하기 위한 수단에 관해 집행자와 협상	①목표나 목표달성을 위한 수단에 관해 결정자와 협상
재량적 실험형	①추상적 목표지지 ②목표와 수단을 재정의 하기 위해 집행자에게 광범위한 재량권을 위임	①정책결정자를 대신해 목표와 수단을 재정의
관료적 기업가형	①집행자가 형성한 목표와 수단을 지지	①정책목표와 목표 달성을 위한 수단을 받아들이도록 정책결정자를 설득

위의 표에서 볼 수 있듯이, 정책집행자는 정책결정자가 설정한 정책목표를 받아들이고 기술 행정적 권한을 위임받거나, 목표 달성을 위한 수단과 목표를 해석하고 재정의 하거나, 목표 자체를 설정하기도 한다. 이렇게 다양하게 수행되는 정책집행자의 역할은 정책집행 과정을 보여주는 주요한 단면이다.

## 다. 정책집행의 세대별 접근법

### 1) 1세대 : 하향식 접근

1970년대는 정책집행이론이 폭발적으로 유행하며 연구되기 시작하였다. 이는 Pressman과 Wildavsky(1973)의 집행론(Implementation) 덕분이었다(정정길 외, 2016). 그들은 미연방정부가 오클랜드에서 집행했던 실업자구제 정책을 통해 집행과정을 분석한다. 이 정책의 실패는 여러 요인의 복합적 결합에 의한 것으로 표현하고 있다. 또한 이러한 정책의 실패가 우연히 일어난 것이 아니고, 다른 정책에서도 반복적으로 나타날 수 있다고 이야기한다. 이는 정책 결정의 완성도가 정책성과를 보장하지 못한다는 점에서 큰 관심을 끌었다. 또한 정책 목표, 정책집행, 정책집행자들의 행동을 중시하고 있다. 결국 이 저서는 정책의 설계 및 집행, 집행자 간의 유기적 관계의 중요성을 나타내고 있다.

이러한 저서를 시작으로 정부 정책의 성공과 실패의 요인을 분석하는 연구들이 다양하게 진행된다. 이러한 연구들은 대부분 정책집행의 과정과 단계를 나누고, 정책의 집행을 하달 받은 순으로 점차 내려가면서 알아보았다. 이러한 접근을 정책집행의 하향식 접근으로 일컫는다.

하향식 접근법은 정책집행이라는 것이 정책의 목표달성을 위한 수단이라는 인식 하에 연구된다. 먼저 Meter와 Horn(1975)는 Pressman과 Wildavsky의 정책집행연구가 중요 변수로 여겼던 정책적 목표, 자원, 정책집행자들을 통제하기 위한 연구를 진행하였다. 이는 제도적장치, 집행기관의 성격, 정체경제사회적 상황, 집행자의 성향을 분석함으로써 일정부분 통제할 수 있다고 주장한다. 그리고 정책의 목표라는 것은 정책이 추구하고 있는 가치를 상술한 것으로, 이를 통해 무엇을 달성하고 싶은지를 명확히 해야 한다고 한다. 또한 정책의 목표는 정책집행에 대한 평가 기준이 되어야 한다고 표현한다. 그리고 이를 위해 4가지를 주장한다.

첫째, 정책의 적절한 집행을 위해서는 필요한 자원이 제공되어야 하며, 이것에는 집행을 수월하도록 하는 인적, 물적 자원을 포함한다는 것이다. 둘째, 정책의 올바른 집행을 위해서 정책집행자가 프로그램의 목표와 기준을 명확히 이해하고 인지해야 한다. 이를 위해서 정책집행자에게 정책의 목표와 기준을 명료하게 전달하는 것이 중요하며, 이러한 집행자들을 통제 및 관리하는 제도적 장치가 필요하다고 주장한다. 셋째, 집행기관의 특성은 집행의 성공여부를 결정하는 중요한 요소로 작용한다고 한다. 구조적 차원에서 집행기관이 갖는 공식적인 구조와, 구성 요소의 차원에서 집행자들이 어떠한 성격과 태도를 지니는 지가 이것과 관련되는 부분이라고 한다. 이것의 예는 기관의 규모나 구성원의 특성, 위계의 정도, 기관이 활용 가능한 자원, 개방적 의사소통의 정도 등이 된다. 넷째는 정치 경제 사회적 등의 여러 환경적 요인이 정책집행에 영향을 준다는 것이다. 이는 정책의 집행에 여론이 어떻게 반응하는지, 정치 경제 사회적 배경과 얼마나 호혜적인 정책인지, 이익집단과의 충돌정도가 어느 정도인지 등이 포함된다.

또한 Edwards(1980)는 정책집행과 관련되는 요소를 정책 목표, 내용, 정책 행위자 간의 의사소통, 정책적 자원, 집행자의 성향, 관료제적 특징으로 이해하였다. 위의 여섯 가지의 요소들이 상호작용하면서 정책의 집행이 이루어지고, 이러한 과정이 올바르게 될 때 정책집행이 성공적으로 이루어진다고 표현하였다.

이를 구체화하면 첫째, 정책집행이 성공적으로 이루어지기 위해서는 정책의 결정자와 집행자, 정책의 대상자 사이에서 원활한 의사소통이 이루어져야 한다고 한다. 또한 정책의 내용이 명료하고 일관성 있게 제시되어야 한다. 이러한 것이 명확히 되지 않으면, 정책 행위자 간의 갈등이 생길 우려가 있다고 표현한다. 둘째는 정책 실행은 인적 자원과 물적 자원의 제공을 통해 실현된다는 것이다. 자격과 의지를 갖춘 인적 자원과 필요 재정 및 시설 등이 제대로 공급되어야 한다고 한다. 셋째는 정책에 대한 집행자의 태도가 집행의 성공요소 중 하나가 된다고 한다. 정책집행자가 정책에 반감을 가지고 있는 경우, 정책의 선택적 수용이나 수동

적 집행 등이 일어날 수 있기 때문이다. 넷째, 관료제적 특징이 긍정적인 영향을 주기도 하고, 부정적인 영향을 주기도 한다고 표현한다. 예컨대 관료제 특유의 표준화된 작업처리 절차는 신속한 정책의 실행에는 긍정적인 영향을 주지만, 유연하고 융통성 있는 대처가 필요한 정책에는 부정적인 영향을 준다.

Sabatier와 Mazmanian(1979)은 집행과정에 영향을 주는 것들을 세 가지로 나누었다. 첫째는 문제 처리의 용이성(tractability of problem), 둘째는 집행에 대한 법규의 구조화 능력(ability of state to structure implementation), 셋째는 집행에 영향을 미치는 비법규적 변수들(nonstatutory variables affecting implementation)이다. 이러한 정책집행의 요인과 함께 효과적인 집행을 위한 정책적 조건 또한 다섯 가지로 나누어서 제시하였다. 첫째는 정책결정이 인과성을 갖추어야 한다는 것이다. 다시 말해서 타당한 정책목표와 이를 달성하기 위한 수단, 이를 통한 정책의 집행이 긴밀한 인과관계를 이루느냐를 말한다. 둘째는 정책의 내용은 명확해야 하며, 이는 지침의 성격을 지녀야 한다는 것이다. 또한 정책 대상자들의 순응을 극대화 할 수 있는 방향성을 지녀야 한다고 한다. 셋째는 집행관료가 의지를 갖고 있으며, 유능하고, 헌신적이어야 한다는 것이다. 하달된 정책의 집행에 의지를 갖고 있어야 하며, 헌신적인 자세로 정책에 임해야 한다. 넷째는 결정된 정책에 영향을 받는 이익집단, 유권자들, 정치인, 행정관료 등으로부터 지속적인 지지를 받아야 한다. 정책의 집행은 길고 어려운 과정이다. 이러한 과정을 극복하며 정책을 집행하기 위해서는 여러 방해요인이 제거되어야 하고, 자원의 지속적으로 공급 되어야 한다. 다섯째는 장책의 목표가 안정적이고 많은 이들의 동의를 받을 수 있는 것이어야 한다는 것이다. 시간이 지나고, 사회경제적인 변화가 있을 때에도 설정된 목표가 흔들림 없이 우선순위 내에 존재해야 집행이 유지된다고 말한다.

위에서 언급한 다양한 연구들의 논의를 종합하자면, 1세대의 연구자들은 정책집행이 일방향적 성격이 강하다는 전제하에 다양한 변수를 고려하는 방식으로 연구를 진행하였다는 것을 알 수 있다. 이들이 제시하고

자 하는 주요 물음은 정책의 대상은 정책에 어떻게 반응하는지, 정책의 성과와 정책의 영향을 좌우하는 요인은 무엇인지 등이다(이종재 외, 2015)

이러한 1세대적 하향식 접근은 여러 가지 한계를 지니고 있다(정정길 외, 2016; Sabatier, 1986). 첫째, 명확하고 일관된 정책목표를 설정하는 것은 현실적으로 쉽지 않다는 점이다. 둘째, 정책의 결정자가 집행의 과정에서 일어나는 여러 상황을 고려하고, 변수를 예측하는 것은 현실적이지 않은 일이다. 셋째, 정책을 결정하고, 집행하는 등의 주도적 집단에서 정책을 바라보기 때문에, 반대편 행위자들의 입장이나 행동에 대해서 무관심할 수밖에 없다는 점이다(이종재 외 2015). 이러한 한계를 비판하며 나타난 것이 2세대의 상향식 접근법이다.

## 2) 2세대 : 상향식 접근

상향식 접근법은 정책의 집행과정이 여러 정책의 행위자들 간의 상호작용으로 이해하는 관점이다(Elmore, 1979; Hjern & Hull, 1985). 다시 말해서 상향식 접근법은, 정책의 결정에서부터 시작하는 하향식 접근법과 시작 지점부터 다르다는 것이다. 정책의 집행과 관련된 요인을 현장에서 찾고자하기에, 현장에 있는 행위자나 집행자들의 행동과 태도에 영향을 주는 것을 탐색한다. 그렇기에 정책 대상이나 이해집단, 정부기관 등의 상호관계를 주로 분석한다. 이들은 중앙정부 차원의 정책 결정이 지방정부를 거쳐 집행될 때, 본래의 목적과는 달리 왜곡되고 변형되어 집행되는 행태에 대한 설명을 하고자 하였다(채경석, 2000).

상향식 접근법은 정책의 결정자가 집행과정에서 모든 것에 영향력을 끼치고 있고, 그렇게 해야 한다는 관점을 비판한다. 따라서 그와는 반대의 논리로 연구를 진행한다.

Lipsky(1980)는 일선관료모형(street-level bureaucracy model)을 통해 일선관료의 행동과 태도에 대해 설명하였다. 일선관료란 일반 시민과 직

접적으로 접촉하면서도 직무수행에서 재량권을 가진 공무원을 말한다. 이러한 일선관료는 조직, 인적, 물적 자원이 불충분한 상황에서 업무를 수행하고 있다고 한다. 또한 자신 스스로가 갖고 있는 역할 수행의 기대가 모호한 상황이기에, 이들의 대응은 능동적이지 못하다고 지적한다. 이들의 상황대처 방식은 단순화, 정형화, 책임전가, 역할기대 바꾸기 등이며, 이는 회피적 성격을 지닌 행태라고 설명한다.

Larry(2001)는 정책집행의 과정이 일어나는 현장에서의 변화를 중시한다. 정책의 내용과, 집행자, 정책 대상 집단이 경험하는 업무방식의 변화가 상호적응을 이루며 진행될 때 정책이 성공한다고 이야기한다(송경오, 2013). 즉 정책의 집행이 공공서비스를 제공하는 분야에서 일어난다면, 개별적이고 특수한 집행 환경에 따른 조정의 필요성을 말하고 있다(이종재 외, 2015).

Elmore(1979)는 대안적 접근을 시도하였다. 이러한 시도는 현장출발형 모형으로 대표된다. 집행과정에 대한 명료한 이해는 일선의 관료와 정책 대상 집단의 행동과 태도에 대한 고찰을 통해서만 가능하기에, 이를 분석해야 한다는 것이다. 즉 일선의 관료가 인식하는 정책적 목표나, 추진 전략, 활동 상황 등을 파악해야 한다는 것이다. 이를 위해 정책 대상 집단이나 관련된 이익집단 등과 접촉하며 현장을 파악해야 한다고 한다.

Hjern과 Hull(1985)의 연구는 기존의 연구들에서 한걸음 나아간다(정정길 외, 2016). 이들은 정책의 집행 연구는 현장의 제도적 구조를 파악하는 것에서 시작되어야 한다고 한다. 현장에는 무수히 많은 정책들이 얽혀있고, 이러한 정책들은 상이한 초점을 갖는 부분도 존재하기에, 개별적으로 프로그램을 분석하는 방법으로는 올바른 분석이 불가능하다고 말한다. 또한 정책의 행위자 및 관계자들과의 면담을 통해, 이들이 만나는 또 다른 행위자와의 관계나 초점이 상이한 정책과의 마찰을, 어떻게 이해하고 행동하는지 파악해야 한다고 한다. 이 과정에서 도출되는 집행의 구조적 네트워크와 그 특징이 가장 중요한 요인이라고 말한다.

상향식 접근은 정책의 결정자만을 중시하기 쉬운 하향식 접근법의 한계를 극복하기 위한 접근법이다. 일선관료의 차원에서 경험하고 이해하



는 집행과정과 그에 따른 전략에 초점을 맞춘다. 그러나 이 또한 한계점이 없지 않다. 첫째, 하향식과는 달리 거시적인 관점의 결여가 나타날 수 있다는 점이다. 지나치게 일선에서의 행태에 집중하면, 정책 결정 수준에서의 변인이나 구조적 문제, 자원의 배분 문제 등 거시적인 수준의 요인들을 과소평가하게 된다. 둘째, 현재의 집행구조(구조적, 자원적 변인)들을 받아들이는 것에 익숙해지게 된다. 이러한 거시적인 문제를 개선하거나 변화시키려는 움직임 또한 정책의 집행에 중요한 요소인데, 이를 간과하게 된다. 셋째, 정책의 행위자들을 아무리 집중적으로 면담하고, 구조적인 네트워크를 파악하고자 해도 실제로 알 수 없는 요소들이 많기에 명료한 분석이 힘들다는 점이다.

### 3) 3세대의 접근방식

#### 가)통합적 접근

이 접근법은 성공적인 정책집행을 위한 다양한 변인들의 통제에 초점을 맞추었던 하향식 접근법을 토대로 한다. 그리고 현장의 집행과정 및 전략을 중시하는 상향식을 하향식에 통합시키는 방식이다(남궁근, 2012). 이는 하향식 접근이 갖는 불확실성이라는 한계를 충분히 인정하지만, 정책의 집행과 결정이 오롯이 현장에서 결정된다는 상향식 또한 문제가 있다는 인식 하에서 둘의 통합시킨 방식이다(이종재 외, 2015).

Elmore(1985)는 초기 상향식의 접근을 주장하였으나 점차 통합적 접근으로 방향을 바꾸었다. 정책의 목표는 하향적으로, 정책의 수단은 상향적으로 진행되어야 한다고 말하였다. 결국 정책 결정자의 의도 및 목표와 현장에서의 일선관료의 가려야 하는 역할을 모두 강조한 것이다(남궁근, 2012). 이러한 견해가 의미를 지니는 것은 정책의 집행을 올바른 방향으로 하기 위해서는 문제 상황에 따라 접근 방법을 달리해야 하기 때문이다(한세억, 1999). 이러한 주장은 타당한 면이 많다. 하지만 정책결정자가

합리적인 인간이라는 것을 전제로 하기 때문에 한계를 가진다. 정책의 결정자는 현장에서 존재하는 일선관료들의 반응과 정책 대상집단에 대한 유인요소를 모두 알고 있어야 한다는 의미이다. 이는 현실적으로 불가능에 가깝다(정정길 외, 2016).

Matland(1995)는 기존의 집행연구의 틀에서 벗어나고자 하였다. 즉 변인을 통제하고 가장 큰 영향을 주는 요소를 탐색하고자 하였던 기존의 연구에서 벗어나서 다른 방향을 모색하였다. 이는 두 가지 접근방법이 어떠한 조건 하에서 더 잘 적용되는지를 파악하고, 중요한 변수가 무엇인지 알아보았다. 또한 집행구조 조건의 변수를 두 가지로 표현하였다. 이는 정책 목표의 추상성/모호성과 정책 과정 참여자 간의 합의 가능성이다. 두 변수를 고려하여 4가지 경우의 집행모형을 제안하였다. 첫째, 정책의 목표가 높은 명확성을 지니고 합의 도출 또한 용이할 때, ‘관리적 집행’의 방법을 취한다고 한다. 둘째, 정책의 목표가 추상적이고 모호하며 합의의 도출가능성이 낮을 때, ‘상상적 집행’을 통해 정책 대상의 순응을 확보하려고 노력한다고 한다. 셋째는 정책의 목표가 모호성이 높고 구성원의 합의 도출 가능성도 높을 때, ‘실험적 집행’이 적합하다고 한다. 넷째, 정책의 목표가 구체적이지만 합의도출 가능성이 낮을 때는, ‘정치적 집행’이 활용되어야 한다고 한다. 이러한 모형은 정책의 목표와 구성원의 반응에 따라 유형별로 분류하는 것에는 의미를 지니고 있다. 하지만 일반화를 한다거나 특수한 사례에 대한 대응에 있어서는 한계를 지닌다.

Winter(1990)는 정책집행의 성패를 결정하는 요인으로 정책 형성 상의 특이점, 조직의 내적 혹은 조직 간의 상호관계, 일선관료의 행태, 정책집행 대상의 행태를 제시한다. 이중 첫 번째, 정책 형성 과정에서의 특이점은 하향식 접근과 관련되어있고, 나머지 세 가지는 상향식의 접근과 밀접한 관계가 있다(노화준, 2015). Winter의 접근은 정책 실패의 책임이 정책집행에만 있는 것이 아니기에, 정책 결정과의 연계가 필요하다는 점을 제시했다는 데에 의미가 있다. 그러나 정책집행 과정에서의 문제를 정책 결정과정 속에서 해결하고자 한 점은 또 다른 한계점이 된다. 정책

집행과정 상의 문제가 반드시 정책 결정상의 무언가로 해결할 수 있는 것이 아닐 수도 있기 때문이다.

위와 같이 통합적 접근은 하향식과 상향식의 장점을 함께 취하고자 한 접근이라는 점에서 한 단계 나아갔다고 볼 수 있다. 하지만 각 모형과 접근방법은 나름의 문제점을 지니고 있다. 그러나 보다 근본적인 문제는 논리적으로 맞지 않는 두 가지를 기계적으로 합쳐놓았다는 것에 있다(최종원, 1998). 하향식과 상향식은 각각의 분석 대상과 나름의 초점을 갖고 있다. 이러한 두 접근법을 통합시켜 놓는 것은 상황에 따른 대처 능력을 조금 향상 시킬 수 있으나, 근본적인 수준에서의 시너지를 얻을 수는 없다(정정길 외, 2016).

#### 나) 정책집행과 시공간적 개념

1980년대 이후의 정책집행 연구는 점차 다른 방향성을 띠게 된다. 이는 3세대의 정책집행에 관한 연구자 중 Goggin(1990)이, 정책집행의 본질에 관한 세 가지를 이야기하며 시작된다(오석홍, 김영평, 2000). 첫째, 정책집행에 영향을 주는 변수들은 엄청나게 많고, 복잡하게 얽혀있어서 이를 결코 온전히 해석할 수 없다는 것이다. 둘째는 집행은 역동성을 띠고 있어서 동일한 정책, 동일한 현장에서도 시간이 지남에 따라 다른 결과가 나온다는 것이다. 셋째는 집행결과의 다양성이다. 같은 시기에 같은 정책을 시행하였어도, 시행 장소가 다르다면 이는 다른 결과를 가져온다는 것이다. 이러한 물음은 1, 2, 3세대를 아울러 이전의 접근방식과는 궤를 달리하고 있다.

#### 4) 신제도주의적 정책집행 연구

1990년대 이후 정책집행을 신제도주의적 관점으로 바라보는 연구가 진행된다(권경환, 2004; Alexiadou, 2001). 이는 정책의 변화에 ‘경로의존’이라는 개념을 도입한다. 이는 3세대의 끝자락에 Goggin이 제시했던 정책집행의 특성에 대한 일부의 대답이 되기도 한다.

‘경로의존’은 넓은 의미와 좁은 의미로 나뉜다. 넓은 의미는 시간적으로 앞의 단계가 다음 단계에 인과적인 영향을 끼친다는 의미이다(하연섭, 2003; Sewell, 1996). 그러나 모든 사회현상에서 항상 원인이 결과에 앞서 있으며, 시간적으로 우선시되기 때문에 사회의 모든 것은 경로의존성을 지닌다고 해석하게 된다. 따라서 ‘경로의존’을 좁은 의미로 이해하는 것이 더 엄밀하게 접근하는 방법이 된다. 이는 일단 어떠한 경로를 택해서 진행하게 되면, 다른 경로로 변화하는 비용이 시간이 지남에 따라 점차 커지기에, 경로에서 이탈하는 것이 점점 더 어려워진다는 의미이다(하연섭, 2003).

또한 ‘동형화’라는 개념을 활용하여 정책집행을 이해하려고 한다. 이는 여러 사회 조직이 스스로의 환경에서 가장 효율적인 구조를 설계하고 이를 실행하지 않는 것을 말한다. 대신에 그럴듯하다고 인정받는 것을 모방하는 경향을 보인다고 말한다. 이러한 동형화는 세 가지 유형으로 나뉜다(Di Maggio & Powell, 1983). 첫째는 강제적 동형화이다. 이는 특정 조직으로부터 의존하고 있는 다른 조직이 공식적 비공식적으로 압력을 받아 조직의 형태를 바꾸는 현상이다. 둘째는 모방적 동형화이다. 이는 대외적으로 성공했다고 인식되는 조직의 형태를 따라함으로써 조직의 형태가 유사해지는 경우를 말한다. 이는 조직의 목적과 환경적인 부분의 차이를 극복하는 것이 핵심이 된다. 셋째는 규범적 동형화이다. 이는 전문화의 결과로 나타나는 동형화인데, 특정 분야에 전문가들이 정보를 공유하고, 전문성이라는 이름하에 조직의 형태가 보편화되고 유사해지는 경향을 말한다.

## 라. 정책집행 모형: Lipsky의 일선관료제

Lipsky의 일선관료제는 상향식 정책집행의 대표적인 모델이다. 하향식 접근은 정책의 성공여부가 정부차원에서 의사결정과정이나 정책이 현장까지 내려오는 과정에 달려 있다고 판단하는 접근방법이다(노화준, 2003). 이와는 다르게 상향식 접근법은 정책의 성공여부는 실제 정책이 집행되는 현장에 달려있다고 이야기한다. 또한 정책이 집행되는 현장에서는 정책적인 목표나 정책결정자들의 의도보다는 정책집행자들의 지식, 전문성, 태도, 집행환경 등이 훨씬 중요한 것으로 인식한다. 따라서 상향식 접근법에서는 정책이 성공적으로 목표를 달성하기 위해서는 정책집행자들이 갖는 환경 어려움 등을 중점적으로 이해하고자 해야 한다고 말한다. 이러한 상향식 접근방법의 대표적인 학자가 Michael Lipsky이다.

Lipsky는 일선관료(street-level bureaucrat)를 정책 대상 집단과 면대면으로 만나고, 정책의 집행을 관리 및 수행하는 사람이라 정의했다. 이러한 일선관료의 예로는 교사, 경찰, 사회복지사, 하급판사 등을 이야기한다. 이들은 관료제라는 거대한 틀 안에서 업무를 수행하고 행정서비스를 최종적으로 정책 대상 집단에게 전달하며 만남을 통해 그들의 요구를 수렴을 한다. 요컨대 이들은 정책의 집행에 있어서 상당한 수준의 재량권을 가지고 있고, 정책 대상 집단과 직접 만나기 때문에 시민들에게 줄 수 있는 영향력 또한 굉장히 크다고 볼 수 있다(Lipsky, 1980).

### 1) 일선관료제의 특징

Lipsky는 정책이 어떻게 집행되는지 확인하고 이를 실질적으로 알아보기 위해서는 일선관료가 갖는 특징에 대해 관심을 가져야 한다고 주장한다. 그의 주장에 따르면 일선관료의 특징으로는 총 세 가지가 존재한다.

첫째, 일선관료들은 대부분의 관료제와는 다르게 서면처리(paper

processing)보다는 사람처리(people processing)를 주로 하게 된다. 정책 대상 집단을 직접 상대하기 때문에 그들과의 면담에 많은 시간을 할애해야 한다. 이러한 특징 때문에 일선관료들은 다양한 유형의 사람들을 만나는 것에 부담을 느끼게 된다.

둘째, 주로 대하는 사람들을 유형화하거나 범주화 하는 특징이 있다. 그들은 다양한 유형의 사람들과 면담하고 소통하는 것을 업무로 한다. 그렇기에 업무의 수월한 수행을 위해 면담하는 대상자들을 유형화하고 범주화함으로써 ‘고객을 선별화’하게 된다(Lipsky, 1980). 이는 교사가 특징적인 학생에게 더 많은 시간과 열정을 할애하고, 상대적으로 다른 학생들에게 그렇지 않는 경우를 예로 이해할 수 있다.

셋째, 일선관료는 상당한 수준의 재량권을 가진다. 일선의 관료들은 상부로부터 굉장히 많은 지시와 규정에 의해 구속된다. 하지만 사람들을 대하는 과정에서 이러한 지시와 규정은 큰 역할을 하지 못하는 경우가 많다. 그렇기에 그들은 자신이 처한 상황과 정책 대상 집단의 환경에 따라 재량권을 가지고 업무를 수행하게 된다(유훈, 1990).

## 2) 일선관료의 업무환경

일선관료들은 그들이 업무를 성공적으로 수행하는 것에 여러 가지 제약요소를 갖고 있는 것으로 보인다(조일홍, 2000; Lipsky, 1980).

첫째는 자원의 부족(inadequate resources)이다. 일선관료가 수행해야 하는 업무량에 비해 그들에게 제공되는 자원은 지극히 부족하다. 그럼에도 불구하고 그들에게 주어진 시간과 정보, 기술적인 자원을 바탕으로 오롯이 업무를 수행해야 한다. 이는 업무의 특성상 굉장히 불확실성이 높은 일선관료에게는 힘든 직무환경일 수밖에 없다(Lipsky, 1980; Lipsky, 2010).

둘째는 정책 대상 집단과의 갈등과 그와 관련된 타협에서 일어나는 권위에 대한 위협이다. 일선관료들은 사람들과의 관계를 통해 업무를 수행

한다. 사람들은 일선관료가 자신들의 요구를 모두 들어주길 원하지만 실제로 한정된 자원을 바탕으로 하기에 한계가 있다. 그렇기에 그들과 갈등이 일어날 수밖에 없고, 이러한 갈등은 타협으로 해결하게 된다. 이 과정은 스스로의 권위에 대한 위협으로 해석되고, 일선관료들은 이것으로 인해 육체적이고, 심리적인 스트레스를 받게 된다.

셋째, 목표와 기대의 모호성이다. 일선관료가 경험하는 업무의 일부는 비현실적이거나 다양한 요소들과 상충하는 경우가 있다. 예컨대 계층별 기관들 사이에서의 가치 충돌이 있다거나, 목표자체가 지나치게 추상적인 경우가 있다. 또한 정책 대상 집단들과의 관계에서 모두에게 공평하게 해야 함에도 개별적인 정책수요자들의 특수성을 고려해야 한다는 점에서 기인하는 괴리가 생겨난다.

넷째, 업무에 대한 성과를 평가하는 것이 어렵다. 다시 말해 일선관료들은 직무를 수행하는데 있어서 목표할만한 것을 객관적인 지표나 기준으로 만들어내는 것이 힘들다. 이는 목표가 모호할 뿐 아니라 성과 또한 가시적이고 즉각적으로 나타나지 않는 경우가 많기 때문이다. 또한 사람들과의 상호작용이라는 질적인 요소가 주된 업무이기에 평가가 어려운 측면도 있다.

### 3) 일선관료의 업무방식

일선관료들은 자신의 업무에 최선을 다하고자 노력한다. 그러나 그들은 자원의 부족이나, 권위에 대한 위협, 모호한 목표나 기대, 평가가 어려운 업무 때문에 업무를 수행하는 것이 어려운 직무환경을 갖게 된다. 이러한 직무환경에서 수월하게 업무를 수행하기 위해 일선관료들은 여러 상황에 따라 대응기제(coping mechanism)를 개발하게 된다(Lipsky, 1980, 2010; 이종재 외, 2015).

첫째, 단순화 과정이다. 일선관료들은 복잡하고 다양한 환경을, 스스로가 이해하기 쉽고 업무처리가 용이한 환경으로 단순화하여 인지한다. 이

는 부족한 자원에 대처하고 업무의 부담에서 벗어나기 위해 가장 쉬운 방법을 스스로 만들어내고자 하는 것이다. 이는 시간을 절약할 수 있고, 시민들과의 갈등을 피할 수 있는 장점이 있다.

둘째, 정형화 과정이다. 일선관료들은 복잡한 상황에서 자신만의 업무 방식을 패턴으로 만든다. 이는 문제 상황을 미리 구조화시켜두고 사안을 구조화된 패턴으로 분류하여 업무를 수행하는 것이다. 이를 통해 신속하게 업무를 수행하고 딜레마 상황에서 빠른 결정을 할 수 있고, 결정에 대한 불안감이나 긴장을 감소시켜준다. 하지만 지나치게 간소화된 패턴은 복잡성을 감안해야 하는 일에 있어서 오류를 발생시키기도 한다.

셋째, 회피전략이다. 일선관료들은 자신의 권위를 위협하는 상황을 줄이기 위해 잠재적인 공격자(potential assailants)를 규정한다. 그리고 잠재적인 공격자들의 특징을 정의함으로써 특정한 시민들의 공격이나 위협으로부터 스스로를 보호하고자 한다. 또한 법률이나 내부규정에 따라 자신들의 권한에서 벗어나는 부분을 명확히 구분하고자 함으로써 책임을 회피하고자 한다.

넷째, 역할기대 바꾸기이다. 이는 자신이 갖는 스스로의 역할을 재정의 하는 것(changing role expectation)과 정책대상 집단을 새로이 정의하는 것(changing definition of the clientele)이다. 이는 자신의 역할 기대의 이상과 현실의 괴리를 극복하고자 일선관료가 스스로를 합리화하는 과정이다. 정책 대상 집단을 다양한 계급적 기준으로 재정의 하고 일부의 특성을 지닌 정책 대상 집단의 문제는 환경과 사회구조의 변화 및 개선이 있어야만 가능하다고 책임을 전가하는 방식이다. 예를 들면 문제 행동을 지속적으로 하는 학생과 관련하여 자신이 할 수 없는 부분이고, 가정이나 사회의 문제에서 비롯된 것이라고 인식하는 것을 말한다.



#### 4) 일선관료제 연구 동향

Lipsky가 일선관료에 관한 이론을 발표한 이후, 정책학에서 일선관료에 대한 연구는 주로 공무원, 경찰, 교사, 사회복지사 등을 연구하는 분석의 틀로 활용되고 있다. 이러한 분야는 대민분야로서 정책 대상 집단이 불특정다수인 경우에 주로 해당되는 특징이 있다(박소영, 송영선, 2006).

일선관료제와 관련된 선행연구들은 일선관료들에 따라 분류된다. 행정 공무원이나 사회복지사, 교사, 경찰 등 정부의 정책을 일선에서 집행하는 관료들은 다양하게 존재한다. 이를 기준으로 선행연구를 분류하고, 연구의 동향을 파악해보고자 한다.

먼저 가장 일선관료제 모형을 적극적으로 활용하고 있는 분야는 학교와 교육 관련 정책이다. 특수학교의 자유학기제 담당교사들의 정책집행 과정을 분석하여, 일반학교에서와 마찬가지로 직무환경적 특수성과 비슷한 패턴의 대응기제가 존재함을 알린 연구(하동엽, 김갑성, 2018), 중학교의 자유학기제와 관련하여 담임교사와 업무담당교사가 보여주는 직무행태에 관한 연구(이은화, 신상명, 2016), 중학교 3학년 교사의 학생지도 및 수업과 관련한 재량행위에 관한 연구(임혜경, 하태수, 2015), 학교현장에서 일어나는 교육복지우선사업의 집행과 관련하여 교사가 처하는 환경적 상황과 그에 따르는 대응 패턴을 분석한 연구(김현성, 2014), 서울시 초등학교를 대상으로 한 교육 목표에 대한 모호성 및 정책의 실행과 지침 해석의 다양성에 대한 연구(김승정, 김태연, 임희진, 최현진, 허진영, 2013), 고등학교 3학년 담임교사가 집행하는 수시모집제도의 과정을 분석하여 일선관료제 모형이 위의 제도에도 유효함을 밝힌 연구(박소영, 송영선, 2006) 등 교내의 여러 정책들이 일선관료제 모형을 토대로 분석되고 이해의 폭을 넓히고자 연구되고 있다.

또한 행정 및 일반직 공무원의 정책집행에 관한 연구로는 서울특별시의 찾아가는 동주민센터를 위한 인력충원과 그 과정에서의 운용방식, 집행환경에 따른 정책 집행 성과에 관한 연구(김정현, 2017), 수원시의 환

경위생과, 건축과에서 집행하는 인허가 관련 재량행위에 대한 변인을 분석한 양적연구(황설화, 하태수, 2014), 경기도 지역에서 진행되는 ‘내 생애 첫 도서관’ 정책을 대상으로, 정책집행과정을 분석하고 성공적인 정책요인을 분석한 연구(유진선, 김기영, 2013) 등이 있다.

사회복지 분야의 연구로는 국민기초생활보장제도의 실질적인 집행과정을 분석하고, 이러한 과정에 대한 일선관료제 모형이 갖는 의의와 한계를 밝힌 연구(김이배, 2010), 노인돌보미 바우처의 선정과정에 관한 사례연구(양난주, 2009), 고령자취업지원정책에 대한 집행과정의 사례를 분석한 연구(김민정, 2005)등이 있다.

그리고 그 외 경찰의 정책집행과 관련된 여러 연구들이 진행되었다. 수원지역 일선 경찰들의 재량 행위에 영향을 주는 변수들과 그에 따른 영향을 받는 변수들을 분석한 연구(나현민, 하태수, 2015), 한국의 경찰의 근무 환경 및 개선사항에 대한 연구(김병섭, 박동균, 박주상, 오시영, 이수영, 2013)가 경찰을 대상으로 진행된 연구들이 그것이다.

## 2. 학교스포츠클럽

### 가. 학교스포츠클럽 연구동향

RISS(Research Information Service System)에서 ‘학교스포츠클럽’이라는 주제어검색과 내용의 검토를 통해 연구를 수집하였다. 그리고 국내의 학술지에 등재된 연구만을 대상으로 선정하였다. 동향분석의 대상으로 선정된 연구는 총 82편이다. 이 연구들을 연구 유형과 주제별로 나누어 정리하면 <표2>과 같다.

연구 유형	중분류 (대주제)	소분류(소주제)	논 문 편수	비 율 (%)
정책	전개과정	정책 결정과정(2)	2	17
	활성화 방안	활성화방안(11)	12	
경험 탐색	운영, 참여 경험	리그운영(2), 스포츠클럽운영(3), 교내리그 참여 및 운영(2), 선수(7)	14	27
	인식탐색	지도자 인식(6), 지도자 지식구조(1)	7	
참여 효과 연구	인성교육	자아탄력성(4), 스포츠맨십(4), 심리적 행복 감(4), 공감 및 가치판단(2), 인성 프로그램 (1)	15	49
	생활태도	학교생활만족(6), 우울(1), 스마트폰 중독 (1), 사회성(3), 자기치유(1)	12	
	학습태도	체육교과인식(2), 학업열(2)	4	
	학 교 폭 력 예 방	만족도와 가해행동(1), 공감능력과 폭력성 (1), 프로그램 연구(3)	5	
	운동지속	만족도(3), 몰입경험(2),	5	
기타	만족도	수업만족(1), 교사, 시설, 수업내용(1)	2	7
	운 동 참 여 제 약	개인적 제약요소(1), 개인 및 구조적 제약 요소(1)	2	
	그 외	사회자본(1), 리뷰지(1)	2	

표2. 학교스포츠클럽의 연구동향

## 1) 학교스포츠클럽 정책 연구

학교스포츠클럽과 관련된 연구의 첫 번째 범주는 학교스포츠클럽 정책 관련 연구이다. 이러한 연구는 대개 정책의 활성화를 위한 방안이나 개선책을 위한 연구이다. 또한 이를 도출하는 방법으로는 53.3%가 인터뷰 및 심층면담을 활용하였고, 46.7%는 문헌연구를 통해 이를 분석하였다. 학교스포츠클럽 정책연구는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있는데 학교스포츠클럽의 활성화 방안을 도출해낸 연구(전정선, 윤양진, 2012; 이상진, 김옥환, 장완석, 이원배, 김대광, 2011; 최홍성, 2010; 심규성, 유병열, 2013; 최의창, 안양옥, 이옥선, 2014; 성문기, 이종형, 최봉준, 2014; 김기철, 김택천, 허현미, 2013; 오대균, 이기대, 2014; 이용식, 조기희, 2017; 김선희, 허현미, 2008; 권민정, 2012)와 학교스포츠클럽의 정책결정과정을 분석한 연구(이원일, 2014; 권민정, 2012, 홍은아, 2013)이다. 이러한 연구들은 크게 두 가지의 특징을 보이고 있다.

첫째, 시설 및 예산의 지원 및 확보의 중요성을 짚고 있다. 대부분의 연구에서 정책의 의도 및 목적에는 긍정적으로 평가하고 있으나, 실제 집행과정에서 시설 및 예산이 부족함을 지적하고 있다(전정선, 윤양진, 2012; 이상진, 김옥환, 장완석, 이원배, 김대광, 2011; 심규성, 유병열, 2013; 이용식, 남윤신, 2011; 최홍성, 2010). 이러한 지적은 일견 타당하다. 연구의 당시 뿐 아니라 꾸준히 예산이 증액된 지금도, 대회에 출전하지 않는 학교스포츠클럽은 별다른 지원 없이 교사의 의지와 자발성, 희생을 통해 이루어지기 때문이다.

둘째, 학교스포츠클럽 지도자를 위한 연수 및 지도자 교육이 필요하다고 주장한다(김기철, 김택천, 허현미, 2013; 오대균, 이기대, 2014; 전정선, 윤양진, 2012; 이상진, 김옥환, 장완석, 이원배, 김대광, 2011; 심규성, 유병열, 2013). 학교스포츠클럽 정책의 목적과 취지, 다양한 종목의 지도법, 학교스포츠클럽을 위한 행정관리업무 등은 별도의 교육 과정이 존재하지 않는다. 이는 교사가 직접 맞닥뜨리고, 자발적으로 연수에 참여해야만 전문성을 신장시킬 수 있는 구조로 설계되어 있음을 말한다. 따라서 별도

의 지도자교육이 선행된다면 지도과정에서의 실패나 업무에서의 좌절 및 어려움을 줄일 수 있을 것이다.

그 외의 정책 결정 과정 및 발전 과정을 분석한 연구(이원일, 2014; 권민정, 2012)에서는 정책이 만들어지는 단계에서부터, 집행되며 성숙되어 가는 과정을 여러 단계로 나누어 제시하고 있다.

## 2) 학교스포츠클럽 참여의 경험탐색 연구

학교스포츠클럽과 관련된 연구의 두 번째 범주는 참여 경험을 탐색한 연구이다. 이러한 경험탐색 연구는 교사와 학생의 학교스포츠클럽 참여 경험을 인터뷰하거나 심층면접을 통해 밝히고 있다. 또는 자문화를 기술하는 방법을 통해 스스로의 경험을 드러내는 경우(임성철, 2013; 윤현수, 2012; 임성철, 이승범, 2012)도 있다. 이러한 경험탐색 연구는 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 연구대상자의 경험을 밝히고 시사점을 도출하는 연구(제성준, 손천택, 2013; 윤현수, 2012; 권민정, 권형일, 손환, 2012; 허창혁, 오교문, 2013; 이대중, 김대진, 임은주, 송호현, 2018; 임성철, 이승범, 2012; 이종민, 이근모, 2015; 윤현수, 2013; 양현정, 김만의, 2017; 임영택, 이만희, 진성원, 육동원, 2011; 김상우, 손천택, 2010; 김태림, 이규일, 2014; 권형일, 권민정, 손환, 2012; 이상민, 이근모, 장승현, 2018; 임성철, 2013; 임성철, 이승범, 2013)나, 연구대상자의 학교스포츠클럽에 대한 인식 및 지식을 드러내는 연구(주병하, 2017; 최홍섭, 홍상완, 박은규, 이종목, 2013; 김만의, 2015; 서지영, 김기철, 유창완, 2015)이다. 이러한 참여경험의 탐색연구는 크게 세 가지 특징을 갖는다.

첫째, 교사들은 학교스포츠클럽을 과중한 업무의 하나로 인식하고 있었다(윤현수, 2012; 임성철, 이승범, 2012; 이종민, 이근모, 2015; 김태림, 이규일, 2014; 임성철, 2013). 이는 교사를 연구한 대부분의 연구에서 볼 수 있는 결과이자, 학교스포츠클럽이 발전적인 방향으로 나아가기 위해서는 반드시 해결해야 하는 부분이다. 이를 보완하지 않는다면, 앞서 언

급했듯이 교사의 희생과 헌신, 자발성에 의존할 수밖에 없다.

둘째, 학생의 스포츠클럽 참여 폭이 넓을수록 학생이 경험하는 성취 및 보람은 심화된다. 학생이 학교스포츠클럽 리그의 운영에 중추적인 역할을 했던 연구(제성준, 손천택, 2013; 임성철, 2013)나 심판으로 참여한 연구(임성철, 이승범, 2013), 학교스포츠클럽의 매니저로 참여한 연구(윤현수, 2013) 등은 학생이 학교스포츠클럽에 선수로서 참여하는 일반적인 상태에서 벗어나, 팀과 리그를 관리하는 역할을 통해 학교스포츠클럽을 경험한 연구이다. 이는 일반적인 선수로서의 경험과는 다른 지점이기에, 학생들의 역할에 대한 열린 태도를 고려할 필요가 있다.

세 번째는 성별에 따라 학교스포츠클럽의 역할 및 문화가 다르다는 점이다. 이에 해당하는 연구로는 지도하면서 학생의 성별에 대한 인식 및 태도의 변화를 경험한 연구(권민정, 권형일, 손환, 2012)나 남녀의 학교스포츠클럽 문화적 차이를 보여주는 연구(이상민, 이근모, 장승현, 2018), 여학생만의 독특한 학교스포츠클럽 문화를 드러내는 연구(이대중, 김대진, 임은주, 송호현, 2018; 양현정, 김만익, 2017; 권형일, 권민정, 손환, 2012; 이상민, 이근모, 장승현, 2018) 등이 있었다. 위의 연구들은 남학생과 여학생이 학교스포츠클럽을 다르게 바라보고 있으며, 이를 고려한 지도와 운영이 필요할 것으로 보인다.

### 3) 학교스포츠클럽 참여 효과 연구

학교스포츠클럽의 세 번째 범주는 학교스포츠클럽에 참여 후 얻을 수 있는 영향 및 효과들에 관한 연구이다. 이 범주의 연구들은 전반적으로 학생들에 대한 설문이나 심층면담으로 이루어진다. 학교스포츠클럽을 진행한 후 학생의 변화를 측정한다거나, 참여학생과 미참여학생을 비교하는 방법으로 연구(윤양진, 박정유, 2009; 조종욱, 정구인, 2013; 원희연, 박현석, 2010)들이 진행되는 경우가 많다. 또한 참여빈도와 참여기간 등이 중요한 변수로 작용하기도 한다(김진필, 박대원, 박종률, 2013; 원희

연, 박현석, 2010; 호조타이세이, 박태승, 전익기, 2014; 차은주, 김영재, 2014). 모든 학교스포츠클럽 연구의 절반가량이 이 연구범주에 해당하며, 이러한 연구는 특성에 따라 크게 네 가지로 나누어 볼 수 있다.

첫째는 인성교육과 관련한 연구들이다. 이러한 연구들은 학교스포츠클럽 활동에 참여함으로써 자아탄력성(김현우, 이계행, 2014; 이건우, 원미애, 2013; 노동연, 함지선, 김태일, 2014)이나 스포츠인성(차은주, 2013; 엄혁주, 고문수, 2014; 박윤혁, 2014; 차은주, 김영재, 2014), 신체적 유능감(노동연, 함지선, 김태일, 2014; 윤양진, 박정유, 2009; 문규진, 2010; 엄혁주, 고문수, 2014; 이건우, 원미애, 2013) 등의 다양한 인성요소가 길러짐을 말하고 있다. 이외에도 심리적인 안정과 행복감에 관한 연구(노동연, 함지선, 김태일, 2014; 노동연, 김태일, 2013; 이건우, 원미애, 2013)를 통해 학교스포츠클럽의 참여효과를 검증하고 있다.

둘째는 학생의 생활태도 개선에 관한 연구이다. 이 분류는 크게 세 가지의 방향성이 있는데, ‘사회성 및 교우관계 개선’과 ‘학교생활만족’, 그리고 ‘학교폭력’이 그것이다. 학교스포츠클럽 활동이 사회성 및 교우와의 관계에 영향을 줄 수 있다는 연구(이규일, 김경오, 2013; 정해상, 2013; 조종욱, 정구인, 2013; 호조타이세이, 박태승, 전익기, 2014)는, 학교스포츠클럽이 교우관계 맺기나 교우관계 회복의 장이 될 수 있음을 말한다. 학교생활만족에 관한 연구(홍진배, 2013; 원희연, 박현석, 2010; 윤세은, 김동환, 김승용, 2014; 안도규, 엄기홍, 2014; 호조타이세이, 박태승, 전익기, 2014)들은 학생들의 학교스포츠클럽 활동이 심리적, 신체적 만족을 주고 있다고 이야기 한다. 그리고 학교폭력과 관련된 연구(김진필, 박대원, 박종률, 2013; 권민혁, 정영린, 이용식, 허현미, 2013)를 통해 학교폭력을 예방하거나, 가해행동을 줄일 수 있다는 것을 밝히고 있다. 또한 학교스포츠클럽이 스트레스에 관한 긍정적 대처행동을 진작시킨다는 연구(조종욱, 정구인, 2013)나 자기치유의 과정이 될 수 있다는 연구(어희정, 여정권, 이주욱, 2012) 또한 존재한다.

셋째는 학습태도와 관련된 연구이다. 이는 체육교과에 관한 인식제고를 밝힌 연구(박혜진, 조욱상, 2014; 김정희, 김재운, 2017; 채창목, 2017)

나 참여종목이나 지도유형에 따른 학업열에 관한 연구(김승진, 김영재, 차은주, 2014)로 나누어 볼 수 있다. 참여종목은 단체종목일때, 지도유형은 스포츠강사와 체육교사가 함께 지도할 때 학업열이 가장 높아지는 것으로 나타난다.

넷째는 운동지속에 관련된 연구이다. 이 연구들은 운동지속이 몰입의 경험과 활동 만족도를 통해 검증하고 있다. 몰입의 경험에 관한 연구(송현민, 이상섭, 정병근, 2013; 이석인, 백창흠, 2012)들은 몰입경험이 운동지속의사에 유의미한 영향을 주고 있음을 밝힌다. 또한 활동 만족도에 관한 연구는 사회적 자본의 제공(홍진원, 원영신, 고대선, 2011)이나 프로그램의 질적 제고(오경민, 홍석표, 2008), 학교스포츠클럽 대회에서의 만족(홍석표, 이재훈, 박수현, 2016) 등이 만족도를 증가시키고, 이를 통해 운동지속의사와 유의한 상관관계가 된다는 것을 말하고 있다.

그 외에 범주화 되지 않는 다양한 연구도 존재한다. 학교스포츠클럽 자체에 대한 만족도를 조사(김지태, 염태주, 권일권, 2014; 주병하, 주성택, 2014)한다거나, 학교스포츠클럽 활동을 제약하는 방해요인을 밝힌 연구(전정선, 윤양진, 2011; 양광희, 이석훈, 2011), 학교스포츠클럽의 참여가 인성, 생활태도, 학습태도 등과 관련됨을 이야기한 동향분석 연구(유미성, 송윤경, 김지영, 이정아, 양혁인, 전용관, 2016) 또한 학교스포츠클럽 연구의 폭을 넓혀주고 있다.

## 나. 학교스포츠클럽의 이해

학교스포츠클럽을 개념화하고자 할 때 가장 수월한 방법 중 하나는 일반적인 스포츠클럽과 비교하여 개념을 확립하는 것이다. 학교스포츠클럽은 일반적인 스포츠클럽과 크게 두 가지 지점에서 차이가 있다.

첫째로 같은 학교 학생들로 이루어진 스포츠클럽이라는 점이다. 모든



구성원이 같은 학교 학생이라는 측면에서 보자면, 구성원 간의 응집력이 나 상호작용의 정도는 비교적 큰 편이라고 볼 수 있다. 하지만 모든 구성원이 학생이라는 측면에서 볼 때는, 자생력이 낮고, 시설 및 조직의 관리가 미흡할 수 있다는 단점이 존재한다(이용식, 남윤신, 2011). 또한 정기적으로 구성원이 교체될 수밖에 없다는 점 또한 학교스포츠클럽이 가진 특징이다.

둘째, 학교에서 운영하는 스포츠클럽이라는 점이다. 대부분의 일반 스포츠클럽 역시 지역의 체육시설이나 학교의 시설을 임대하여 활용하기에, 학교 내에서 이루어진다는 측면에서는 특이점이 없다(안양옥, 2007). 하지만 학교에서 운영하기에, 학교의 시설을 수월하게 활용할 수 있다는 점은 큰 이점으로 작용할 수 있다. 또한 운영주체와 참여주체 간의 관계가 교사 혹은 스포츠강사와 학생이라는 특수한 관계이기에, 둘 사이의 래포가 높은 수준으로 형성되어 있다는 특이점이 있다.

이러한 차이점을 바탕으로 볼 때 학교스포츠클럽은 “스포츠활동에 취미를 가진 동일학교의 학생으로 구성되고 교육청에 등록하여 자율적으로 운영되는 스포츠클럽”으로 정의될 수 있다(이용식, 남윤신, 2011).

## 1) 정책의 배경

학교스포츠클럽은 전반적으로 학교 내의 체육활동의 문제점이 도드라지던 시기에 이를 극복하기 위한 대안의 일환으로 시작되었다. 따라서 학교스포츠클럽을 올바르게 이해하기 위해서는 학교스포츠클럽의 시작 당시의 학교체육에 대해 알아볼 필요가 있다.

### 체육정책의 패러다임 변화

우리나라의 체육정책은 지속적으로 변화하여 왔다. 1980년대까지는 국위선양을 위한 엘리트스포츠 중심의 체육정책과 문화를 가지고 있었고, 1990년대부터 2000년대 초반은 생활체육을 중시하는 방향으로 패러다임

의 전환이 이루어졌다(홍은아, 2014). 국가의 체육정책은 모든 시민에게 체육을 제공하기 위해 생활체육으로 프레임을 변화되었고, 일정부분 성과를 거두었다(채재성, 2009).

그러나 2000년대 중반까지도 학교체육은 여전히 과거 엘리트 위주의 체육정책에서 벗어나지 못하고 있었다. 당시 대부분의 학교는 입시를 위한 교육에 치우쳐 있었고, 이는 당연히도 학교체육에 영향을 주었다. 학교체육이 무계중심은 운동부에 있었는데, 이는 일반 학생이 공부를 통해 대입 진학을 하는 반면 운동부 학생들은 대회의 성과를 통해 대입 진학을 이루기 때문이었다. 결과적으로 일반학생에게나 엘리트 학생선수에게나 학교는 내실 있는 교육활동보다는 대학 진학에 초점을 두었다고 볼 수 있다. 이러한 점 때문에 학교에서는 전반적으로 엘리트 학생선수 위주의 체육활동이 진행되었고, 일반학생들에게는 체육의 기회가 줄어들고 있었다.

게다가 2003년 ‘충남 천안초등학교 축구부 합숙소 화재’ 사건이나 ‘2005년 국가대표 쇼트트랙팀 선수들의 집단 이탈 사건’ 등은 이러한 엘리트 위주의 체육 문화에 경종을 울리는 역할을 해주었다. 또한 2007년 방영된 시사프로그램 ‘쌈’은 학생선수들의 인권과 학습권 등이 침해되고 있음을 알림으로써, 학교체육 내에서의 변화를 가져오는 중요한 역할을 하였다(박재우, 박현욱, 2010).

*“생활체육과 스포츠클럽을 육성하고 학교체육을 정상화하는 가운데 엘리트 선수를 발굴해내는 것이 세계적인 흐름이다. 한국도 이런 식으로 체육계의 구조를 변화시켜야 한다.”*

*“운동선수와 관련된 상습적인 구타, 고사상태의 학교체육, 비 인기종목의 침체 등은 엘리트스포츠 육성패러다임에서 비롯한다.”*

*(한겨레, 2005.10.10.)*

위의 기사처럼 언론에서도 엘리트 선수 위주의 체육정책과 문화 생활 체육을 육성하는 방향으로 변화되어야 하며, 이는 전 세계적인 흐름임을 강조하였다.

이와 비슷하게 2006년 국가인권위원회에서 인권실태조사 주요과제 중 하나로 학생 운동부의 구타문제를 선정함에 따라 엘리트 학생운동선수의 문제가 정부적 차원에서도 문제시 하고 있음이 드러나게 된다.

이렇게 체육계에 일어난 변화의 바람은 정부적 차원의 움직임과 언론에서의 지적 등 사회 전반에 걸쳐져 있었고, 이는 자연스럽게 학교체육에도 스며들게 된다. 이러한 학교체육에서 일어난 생활체육적 움직임이 반영되어 대안적 정책으로서 학교스포츠클럽 등장하게 된다.

### **학생건강 악화 및 체력 저하의 문제**

2000년대 초중반 사회는 그간의 한국사회가 알면서도 쉬쉬하던 여러 이슈들이 관심을 받게 된 시기이다. 학업과 성적에 매몰되어 있는 학생들의 건강과 체력에 대한 관심, 학생들의 학업스트레스 증가와 운동량 부족에 대한 경각심이 크게 고조되었다(홍은아, 2014).

또한 교육인적자원부의 '2005년도 학생신체검사 결과'에서는 고도비만의 비율이 초등학생의 경우 0.49%, 중학생의 경우 1.01%, 고등학생의 경우 1.11%로 나타났다. 이는 학생들의 비만지수가 학년에 따라 비례적으로 높아짐을 밝힌 조사결과(교육부, 2005)로서 대입의 시기에 가까워질수록 고도비만인 학생이 증가하고 있다는 것을 말한다. 이것이 중요한 이유는 성적과 학업에 치여 학생들의 운동량이 적어지고, 이는 학생들의 비만지수를 향상시키는 논리적 연결고리의 근거가 되기 때문이다. 그리고 같은 조사에서 오래달리기, 팔굽혀펴기, 오래 매달리기 등의 학생 체력수치가 해가 지날수록 낮아지고 있음을 밝힌 부분은 사회에 큰 경각심을 주었다. 마찬가지로 학생들의 키와 몸무게는 증가하고 있으나, 체력급수가 1~3급인 학생은 5% 감소하고, 4급과 5급은 각각 1%, 1.4%씩 증가하였다는 조사 결과도 이러한 흐름을 보여준다(교육부, 2007a, 2007b).

결정적으로 2007년 시행된 학생건강 및 체력증진 대책에서 중학교 3학

년 학생의 체력수준이 40대 후반의 체력보다 못하다는 충격적인 사실이 조사결과로 발표됨에 따라 우리 사회는 학생들의 체력에 큰 우려를 갖게 된다(교육부, 2007).

체격은 성인, 체력은 노인'이라고 할 만큼, 덩치가 커진 초·중·고등학생들의 체력과 건강에 적지 않은 문제가 있음을 두루 느끼기 때문이다.

지난달 교육인적자원부가 발표한 '초·중·고생 체격·체질·체력검사' 결과는 심각성을 확인시켜 주었다. 지난 10년 사이 학생들의 키는 2~3cm, 몸무게는 2~4kg이나 늘어났음에도 지구력·유연성 등 체력은 오히려 나빠졌다. 비만·근시·충치·피부질환 등이 크게 늘어나는 등 건강에도 문제가 있었다.

(한겨레, 2005.07.03.)

이러한 여러 연구 결과 및 언론의 보도는 사회에 적지 않은 반향을 가져왔다. 또 이를 통해 젊음을 체력과 건강의 보증수표쯤으로 생각하던 막연한 사회적 통념은 점차 흔들리게 된다. 또한 학생들의 건강과 체력의 문제가 시급히 해결해야 할 과제로서 인식되는 기폭제로서 역할을 하게 된다(권민정, 2012).

그리고 이러한 일련의 과정을 거치며 교육부는 '학생 건강증진 종합대책'을 발표하였고, 이 대책 중의 하나로 학교스포츠클럽의 운영이 포함되어 있었다. 이는 학교스포츠클럽이 학교체육의 활성화를 통해 학생의 건강 증진을 도모하기 위한 발걸음임을 보여준다.

### **학교폭력의 심화 및 인성교육의 필요성 강조**

학교폭력은 90년대 중반부터 심각한 사회적 이슈로 부상하였고, 90년대 후반 '왕따'라는 표현이 생겨나면서 더욱 자극적인 사회문제로 도드라졌다. 학교폭력의 경우 가해자와 피해자 모두 발달상의 피해 및 저해를

가져온다. 가해학생의 경우 낙인으로 인한 폭력적 행동의 상습화의 문제가 있고, 피해학생의 경우 우울증 등의 심리적 이유 때문에 교육기회의 박탈로 이어지기에 큰 문제가 된다(Olweus, 1994; 이봉주, 김예성, 임정임, 2009).

학교폭력은 두 가지 양상을 띠고 진행되었다. 첫째는 학교폭력의 조직화 및 집단화가 있다. 이는 2005년에는 ‘일진회’라는 학내 폭력서클이 언론에 의해 모습을 드러냄에 지적되는 부분이다. 학생들이 개별적이고, 감정적인 이유로 학교폭력의 가해자가 된다고 보다는 학교 내에서 조직적으로 육성되거나 길러지고 있다는 점이다. 둘째는 학교폭력의 저연령화이다. 청소년폭력예방재단의 조사에 따르면 학교폭력을 경험한 초등학생의 비율은 17.85%, 중학생은 16.8%, 고등학생은 8%로 나타난다. 이는 2001년의 초등학생 비율인 8.5%에 비해 극적으로 높아진 수치이다(이은주, 2007).

정 교사는 일진회가 학내 서클이 아닌 조직폭력 수준으로 발전하고 있다고 우려했다.

일진회 회원이 되면 선배들에게서 상명하복식의 예절교육, 폭력교육과 피임법 등을 전수하고 인터넷 홈페이지를 통해 음란물을 공유한다는 것. 그는 또 각 학교 일진회가 모인 서울지역연합 소속 학생들은 2003년 겨울방학 중 매주 토·일요일에 일명 ‘일락(일일 록카페)’을 개최했으며, 매회 500~1200명이 참여했다고 주장했다. 당시 행사장 입장 티켓은 1장에 7000원이었고, 700여 명은 표를 사고도 현장에 가지 못했다는 것.

이를 근거로 그는 서울지역연합 일진회 회원만도 최대 2000여 명에 이른다고 주장했다.

(동아일보, 2005.03.10.)

위의 기사처럼 학교폭력은 학교 내의 문제라기보다는 사회 전반에 걸친

문제로 인식되기 시작했기 때문에, 학교 차원의 대응이 아니라 정부 차원에서의 대응과 대책마련이 시급하였다. 그와 더불어 이러한 학교폭력의 근본적인 해결은 결국 학교 교육 내의 반성과 개선에서 이루어져야하기에 학교 교육내의 인성교육의 강조로 방점이 찍히게 되었다(문윤재, 2008). 따라서 체육 및 스포츠 활동을 통한 인성교육이 학교폭력의 예방적 효과를 가져 올 수 있도록 이에 대한 참여의 폭을 확대하기 위해 학교스포츠클럽이 시행되게 된다.

### 체육수업의 감소 및 선택과목화

2000년 초반부터 실시된 7차 교육과정에서는 중학교 3학년과 고등학교 1학년 학생들의 체육수업시간이 3시간에서 2시간으로 감소되었다. 또한 고등학교 2,3학년들은 체육수업이 음악, 미술과 함께 선택수업으로 결정되었다. 이러한 체육시수의 감소는 주5일제 시행이나 그 외의 창의적 재량활동 시수의 확보라는 표면적 이유가 있었다(허현미, 김선미, 정상익, 2007; 홍은아 2014). 하지만 근본적으로는 체육의 중요성이나 신체활동의 필요성을 많은 사람들이 인지하지 못하고 있기에 이러한 일이 가능하였다.

이점을 지적하는 언론의 발표는 학교체육이 학업 성적과 입시 위주의 교육에 의해 축소되거나 사라지고 있음을 지적하고 있다(경향신문, 2006.05.20.). 이 기사에서는 특별한 대책도 없이 체육수업을 줄인 것에 대한 무책임함을 토로하며, 이를 재고해야 한다고 말한다.

*서울시내 고교 2, 3학년 5명 중 1명이 체육을 하지 않는 것으로 드러났다. 서울시교육청은 올해 서울지역 고교 2, 3학년 22만2525명의 체육 수업 실태를 조사한 결과 20.5%인 4만5728명이 체육 수업을 받지 못한다고 5일 밝혔다.*

*학년이 높아질수록, 여학생일수록 이런 경향은 뚜렷해진다. 고교 2학년의 12.4%, 3학년의 28.3%가 체육 수업을 받지*

못했다. 또 여학생의 30.1%가 학교에서 체육을 하지 않아 남학생(12.6%)보다 훨씬 높았다.

(동아일보, 2006.05.06.)

또 위의 기사(동아일보, 2006.05.06.; 홍은아, 2014)는 체육수업이 학교 내에서 소외되고 있음을 나타내었다. 특히나 같은 기사에서 여학생의 경우 30.1%가 학교에서 체육수업을 하지 않는다고 응답하였기에 이에 많은 이들이 체육수업의 감소를 문제시하게 되었다. 이러한 실질적인 체육시간의 감소 때문에 이를 보완하기 위한 방안을 마련하고자 하는 움직임이 있었다.

위의 도입배경에서 알 수 있듯이 학교체육은 패러다임의 전환이 진행되던 시기이었고, 체육 수업의 시수 감축 및 선택과목화로 인해 학생들의 건강과 체력이 저하되고 있었다. 또한 학교폭력이라는 이슈가 일진회의 등장과 함께 크게 도드라지던 시기였다. 이러한 배경 하에서 학교체육의 질적인 제고를 위해 학교스포츠클럽 정책이 도입되었다.

## 2) 정책의 목표

학교스포츠클럽은 다양한 학교체육의 문제점을 보완하거나 해결하기 위한 의도를 가지고 도입되었다고 볼 수 있다. 이러한 의도는 학교스포츠클럽과 관련된 교육부 수준의 정책 문서에서 찾아볼 수 있다.

### 건강 및 체력의 증진과 활기찬 학교분위기 형성

학교스포츠클럽의 정책 문서상의 목표는 ‘학생들의 자율적인 체육활동 활성화를 통한 건강 증진 및 활기찬 학교분위기의 형성’이다(교육부, 2008, 2009, 2010, 2012, 2013). 이러한 목표는 학교스포츠클럽 초기의 교육부 문서에서 주로 확인할 수 있다. 이는 교육계 내에서 완전히 자리

잡지 못했던 학교스포츠클럽 정책을 홍보하고자 하는 목표로 문서가 작성되었기 때문인 것으로 보인다. 따라서 정책 문서상에 명시되는 정책의 목표는 2013년을 이후로 사라졌지만, 목표나 의도의 상실이라고 해석하기는 힘들다. 오히려 어느 정도 교육계 내에서 학교스포츠클럽의 목표나 의도에 대한 공감대가 형성되었다고 판단한 결과일 수 있다.

이와는 별개로 교육부에서 제시하는 학교스포츠클럽의 운영은 교내 리그부터 시작하는 ‘학생 중심의 자발적인 학교스포츠클럽’ 운영이다. 그렇기에 방과 후, 점심시간, 토요일 등을 활용한 교내 학교스포츠클럽 리그가 진행되는 것을 제안하고 있으며, 이를 바탕으로 진행되는 교내 리그는 경쟁보다는 협력적으로 진행되는 학생중심의 축제가 되는 것을 의도하고 있다. 따라서 축제를 많은 학생들이 영위하면서 신체활동을 통한 밝고 긍정적인 분위기를 학교에 전체에 뿌리내리도록 하여 활기찬 학교 분위기를 형성하고자 한다.

### **일반 학생들의 신체활동 경험 증가**

하지만 명목상의 목표 이외에도 정책의 추진 배경과 학교스포츠클럽 정책의 방향과 프로그램들을 종합적으로 고려하면 몇 가지 추가적으로 교육부에서 의도하는 바를 파악할 수 있다.

먼저 추진배경으로 제시되는 것은 “입시위주의 생활패턴, 학교운동부 위주의 대회개최로 일반 학생들의 신체활동 감소에 따른 체력저하 및 건강상태 악화”가 있다(교육부, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012). 이것은 5년 동안 학교스포츠클럽의 정책문서에 지속적으로 제시된 부분으로서 자세히 살펴볼 필요가 있다.

학생들의 ‘신체활동 감소’는 체력저하와 건강상태의 악화의 원인으로 지적되는 부분으로 볼 수 있지만, 당시 체육교과에 대한 낮은 필요성에 대한 인식과 그에 따른 부실화의 정도를 감안할 때, 이것 자체로도 큰 문제점으로 볼 수 있다.

그리고 ‘학교운동부 위주의 대회 개최’는 학교운동부의 체육활동이 학교체육의 중심이 되어 있던 당시를 문제시하는 문구이다. 학교체육의 중



심을 학교운동부에서 일반학생에게로 가져와야할 필요성을 교육부에서 인식하고 있었고, 그에 대한 답으로 간주 할 수 있는 문구이다. 따라서 모든 일반학생들에게도 체육활동의 기회가 풍부하게 제공되어야 함을 이야기 하고 있다.

비슷한 맥락에서 정책의 추진방향이 “보는 스포츠에서 하는 스포츠로의 전환”, “1인 1스포츠 익히기” 인 점 또한 학교스포츠클럽의 방향성을 짐작가능하게 하는 문구이다. 신체활동 기능이 뛰어나건 그렇지 않건 상관없이 모든 학생들이 스포츠를 보기보다는 하게끔 만드는 것과 이를 위해 모든 학생이 한 가지 이상의 스포츠를 영위하도록 하는 것 모두 신체 기능과는 상관없이 모든 학생이 스포츠문화를 경험하고, 즐길 수 있도록 하는 교육부의 목표가 드러나는 부분이라고 볼 수 있다(교육부, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012).

### 인성교육의 실천

또한 학교스포츠클럽에서 우수학교스포츠클럽으로 인정하는 분야를 근거로도 교육부의 의도를 짐작할 수 있다. 먼저 ‘인성실천’ 학교스포츠클럽은 우수학교스포츠클럽으로 선정되는 두 분야 중 하나이다. 이러한 인성실천 학교스포츠클럽은 교육부에서 2017년 기준 전국의 6,018팀을 지원함으로써 건전하고 인성함양을 위주로 한 학교스포츠클럽 운영모델을 확산하고자 마련되었다(교육부, 2018). 이는 학교스포츠클럽 지도 과정에서 인성 교육적 요소를 강조하는 방향으로 운영되는데, 일반 학교스포츠클럽에 비해 예산이 큰 폭으로 증가되기에 많은 학교에서 진행하고 있다. 이러한 인성실천 학교스포츠클럽의 지원을 통해 교육부에서 학생들이 학교스포츠클럽 활동을 통해 인성 교육적 효과를 누리하고자 하고 있음을 알 수 있다. 또한 전국 학교스포츠클럽대회에서 순위에 따른 시상 없이 페어플레이상과 우수지도자 상에 대한 수상만을 진행하기로 한 점 역시 경쟁 중심의 대회보다는 인성요소가 가미된 대회를 추구하고 있다는 것을 알 수 있다(교육부, 2018).

요약하자면 학교스포츠클럽의 목표는 문서상에 제시된 명시적 목표로는 ‘학생들의 자율적인 체육활동 활성화를 통한 건강 증진 및 활기찬 학교분위기의 형성’이다. 하지만 이와 더불어 정책 문서 내에 속해 있는 추진방향이나 배경, 지원 프로그램의 분야 등을 종합적으로 고려한다면 ①학생들의 건강 및 체력증진 ②활기찬 학교분위기의 조성 ③모든 일반 학생들의 신체활동 기회 증가 ④인성교육의 실천으로 볼 수 있다.

### 3) 학교스포츠클럽의 발전양상

학교스포츠클럽은 지난 10년간 급격한 성장을 통해, 확고히 자리를 잡아가고 있다. 학교스포츠클럽은 2005년 한국형 스포츠클럽의 한 예시로 제안되었고, 2007년에는 ‘학생 건강 증진에 대한 종합 대책’ 중의 하나로 성장하기 시작하였다. 같은 해에는 ‘학교스포츠클럽 운영계획’을 수립하고 1학생 1학교스포츠클럽이라는 목표를 위해 5년 동안 매년 20억 원의 예산을 투입하기로 결정하였다.(최의창, 안양옥, 이옥선, 2014)

2008년에는 전국단위의 대교경기가 진행되기 시작됨으로써, 학생들의 관심과 참여도를 큰 폭으로 향상시킬 수 있었다. 2009년에는 교육과학기술부와 문화체육관광부 간의 MOU협정의 체결을 통해, 중앙부처 두 곳에서 학교스포츠클럽을 정책적으로 뒷받침하고 이를 공동으로 추진한다는 협약을 맺는다.

2010년에는 학생기록부에 스포츠클럽 내용을 기록하도록 하였다. 이는 학교스포츠클럽이 완전히 공교육의 제도권 내에 포함되었음을 말하는 것으로, 학교스포츠클럽이 위상이 한층 높아지는 계기가 된다. 그리고 또한 2011년에는 학교스포츠클럽의 등록 대상을 초등학교 2학년 학생까지 확대함으로써 사실상 모든 학령인구가 학교스포츠클럽에 참여하고, 이를 등록하도록 유도하였다.

2012년에 접어들면서 전국대회의 종목의 개수도 20개로 점차 늘어갔고, 방과후 학교나 토요일스포츠데이 등과의 연계를 통해 점차 그 영역을

확장시켰다. 원래 학교체육 내에서 산발적으로 운영되던 체육 프로그램을 통합 관리하고자 하는 측면에서, 이를 모두 연계하도록 권장한 것은 학교스포츠클럽의 새로운 도약의 발판을 마련한 것으로 볼 수 있다(교육과학기술부, 문화체육관광부, 2012;최의창, 안양옥, 이옥선, 2014).

2017년에는 학교체육 활성화를 위한 방안 중 하나로 교내의 학교스포츠클럽 리그를 지정하였고, 이를 위해 1교사 1스포츠클럽을 권장하고 있다. 1교사 1스포츠클럽은 학생들의 다양한 스포츠 수요를 충족시키기 위한 것으로, 경쟁종목에만 치우쳐있던 학교스포츠클럽의 운영이 다양한 종목으로 확산될 수 있도록 하였다. 또한 교육지원청 단위와 전국 단위의 학교스포츠클럽 대회는 총 100억 원이 넘는 예산을 지원받으며 24가지의 종목(정식종목19개, 시범종목 5개)으로 추진되고 있다(학교체육 활성화 추진 기본계획, 2017).

이러한 정책적인 뒷받침 하에서, 참여 학생들의 수나 등록률 또한 큰 폭으로 증가하고 있다. 2011년에는 학교스포츠클럽에 참여하고 있는 학생이 2,937,052명이었던 반면, 2013년에는 3,314,820명으로, 2105년에는 3,878,938명으로 가파르게 상승하였다. 마찬가지로 학생들의 학교스포츠클럽 등록률 역시 2011년 45.0%에서 2013년 54.8%, 2016년 68.8%로 증가하고 있다(교육부, 2016a; 이용식, 이창현, 2017).

#### 4) 학교스포츠클럽의 정책적 근거

##### 정부 부처의 사업 계획안 및 협약

학교스포츠클럽은 다양한 정책적 추진 근거를 가지고 있다. 먼저 노무현, 이명박 대통령의 새 정부 공약에 포함되기도 한 ‘스포츠클럽의 육성’은 여야를 구분하지 않고 새로운 체육의 패러다임을 이끌어내기 위해 반드시 필요한 것으로 인식되고 있었다.

또 2007년 안민석 의원이 발의한 「학원스포츠 정상화를 위한 축구 결의안」을 통과시켰다. 이 결의안은 크게 네 가지의 정부적 노력을 촉구

하고 있다. ①학생들이 공부와 운동을 병행할 수 있도록 학생 체육대회  
의 평일 개최를 금지하고, 최저 학력제를 도입할 것 ②학교 내의 운동부  
합숙소를 점진적으로 폐쇄할 것 ③전국 소년체전을 교육적 목적에 충실  
한 청소년 축제로 전환할 것 ④학교스포츠클럽의 활성화를 위해 노력할  
것이라는 네 가지의 촉구안을 통해 학원스포츠의 정상화를 꾀하였는데,  
이 중 네 번째의 촉구안이 학교스포츠클럽의 활성화를 촉구하는 내용이  
다.

또한 2008년에 교과부와 문화부 사이의 공동 협력사업인 「문화예술,  
체육교육 활성화 사업추진 계획」 역시 학교스포츠클럽의 활성화를 제시  
하고 있다. 위 계획 내의 중앙정부추진 지원 사업 중 여섯 번째로 제시  
된 ‘학교스포츠클럽 육성’은 학생들의 체육 동아리 활동을 활성화하여 자  
율 체육활동 동기유발, 체력 증진 및 활기찬 학교분위기의 조성이라는  
목표를 가지고 정부에서 이를 육성하고자 계획하였음을 알 수 있다(교과  
부, 문체부, 2008).

2010년에 문체부와 교과부가 함께 학교체육에 대한 협력을 꾀했던  
「초, 중등 학교체육 활성화방안」은 4대 중점사업과 20대 실행과제를  
계획하였다. 이 문서에서는 학교스포츠클럽의 확대 와 스포츠리그 활성  
화를 4대 중점사업 중 하나로 제시했고, 그 아래에 ①학교스포츠클럽 참  
여대상의 확대 ②종목별 학교스포츠클럽대회 활성화 ③학교체육과 생활  
체육의 연계 강화 ④체육활동 실적을 상급학교 입시에 반영 권장 ⑤스포  
츠자원봉사제도 확대라는 과제를 제안하였다(교과부, 문체부, 2010).

### 관련 근거 법안

학교스포츠클럽의 관련 근거 법안은 『학교체육진흥법』이다. 이 학교  
체육진흥법은 이 법은 “학생의 체육활동 강화 및 학교운동부 육성 등 학  
교체육 활성화에 필요한 사항을 정함으로써 학생들이 건강하고 균형 잡힌  
신체와 정신을 가질 수 있도록 하는 데 기여함을 목적”으로 한다(학교체육  
진흥법, 2017). 위의 「학교체육진흥법」 10조는 학교스포츠클럽의 운영에  
관한 조항이다. 위의 법에서는 크게 다섯 가지를 정한다. 이 다섯 가지는

학생의 신체활동 기회확대, 전담교사 지정 및 그 수당의 지급, 생활기록부에의 반영 및 상급학교 진학 시 활용, 여학생 학교스포츠클럽의 활성화와 관련되어있다. 이러한 다섯 가지를 통해 법적 근거를 토대로 학교스포츠클럽의 운영이 의무화 되어 있고, 이를 위해 학교장이 지속적으로 노력해야 한다는 것이 규정되어 있다.

## 5) 학교스포츠클럽의 분류

### 제도적 분류

학교스포츠클럽은 초, 중, 고등학교에 재학생 중 체육활동에 취미를 가진 동일학교의 학생으로 구성 및 운영되는 학교 내의 스포츠클럽을 말한다(교육부, 2013, 2014, 2015, 2016).

학교스포츠클럽은 정책적인 구분을 통해서 크게 두 가지로 나뉜다. 먼저 중학교에서 창의적 체험활동 시간을 활용하여 진행되고 있는 ‘정규교육과정 내의 학교스포츠클럽’이 있다. 이는 모든 학생들이 하나 이상의 학교스포츠클럽에 참여하도록 교육과정 내의 창의적 체험활동 시간 중 동아리 시간을 할애하는 것이다. 이는 2009년 개정 교육과정을 통해 전국의 모든 중학생을 대상으로 시행되었다. 특히 학교스포츠클럽이 아침 시간이나 방과 후 시간, 토요일 등의 휴무일이 아닌 학교 수업시간 내에 활동을 진행하게 된다는 점과, ‘정규교육과정’ 내에 편성되어 모든 학생이 참여하도록 운영되는 것이라는 점에서 기존의 학교스포츠클럽과 차이가 존재한다. 이러한 점은 학교스포츠클럽의 밀도 높은 운영과 지속적인 활동에 큰 역할을 할 수 있기에 긍정적으로 작용된다.

두 번째는 정규 교육과정 이외로 운영되는 학교스포츠클럽이 있다. 이것이 교육부에서 추진하고 의도하였던 학교스포츠클럽의 본 모습으로 볼 수 있다. 즉 ‘체육에 흥미를 지닌 학생’들이 ‘자율적인 신체활동’을 위해 ‘학교 내’에서 조직되고, 운영되는 스포츠클럽에 해당하는 것이 후자의

학교스포츠클럽이다(교육부, 2013, 2014, 2015, 2016). 이러한 경우를 학교 스포츠클럽이라 칭하며, 전자의 경우는 별도의 표시를 통하여 서술하고자 한다.

### 실제적 분류

위의 학교스포츠클럽은 다양한 방식으로 조직 및 운영되고 있다. 학교 스포츠클럽은 단위학교의 사정에 따라 실질적으로 운영되기도 하고, 형식적인 등록에 그치는 경우도 많다. 이러한 모든 경우는 학교 내의 사정과 상황에 따라 다르기에 전부를 구분할 수는 없으나, 학교스포츠클럽이 조직된 방향성이나 목표에 따라, 세 가지 유형으로 학교스포츠클럽을 나눌 수 있다.

첫 번째로 학교스포츠클럽 정책이 제정되기 전부터 진행되어오던 다양한 학교 내의 스포츠 활동을 학교스포츠클럽으로 관리하기 위해 등록하는 경우가 있다. 이러한 것은 학생들의 자율체육활동, 방과 후 체육활동이나 토요일스포츠데이 등의 휴무일을 활용한 스포츠 활동, 건강체력교실 등을 말한다. 기존에 존재하던 체육활동이지만 산발적으로 진행되고 있던 이러한 체육 활동들을 학교스포츠클럽에 편입시킴으로써 활동의 관리나 조직 및 운영이 수월해질 수 있었다.

두 번째는 학급단위로 등록되는 학교스포츠클럽이다. 이는 학교 내의 모든 학생들이 스포츠클럽에 참여하도록 학급단위에서 자유롭게 종목을 정하여 스포츠클럽을 조직 및 운영하는 것이다. 이는 학교스포츠클럽 정책문서에서 지속적으로 언급되는 '1학생 1스포츠'를 실현하기 위한 방안으로 모색되고 진행되어왔다. 학교스포츠클럽의 조직 및 관리가 수월하고, 운영 또한 같은 학급 내의 구성원으로 이루어져 있기에 일정의 조정이 비교적 수월하다는 장점을 가진다. 하지만 이러한 학교스포츠클럽 활동이 실질적으로 이루어지려면 모든 학급의 담임교사가 이를 운영할 지도전문성과 시간적 여유가 보장되어야 한다. 또한 모든 학급이 운영할 만한 공간의 확보 또한 반드시 필요한 부분이다. 이러한 부분에 있어서 학급단위로 등록되는 학교스포츠클럽은 실질적으로 운영되기 힘든 요소

를 포함하고 있다. 따라서 좁은 공간에서도 진행할 수 있는 줄넘기나 달리기, 걷기 위주의 활동으로 진행하거나 담임교사의 성향에 따라서는 형식적인 등록에 그치는 경우도 빈번하게 존재하는 경우이다.

세 번째는 학교단위에서 조직 및 운영하는 학교스포츠클럽이다. 대부분의 학교스포츠클럽 대회에 출전하는 스포츠클럽은 이러한 방식으로 조직 및 운영된다. 학교단위의 학교스포츠클럽이 조직되기 위해서 먼저 학교스포츠클럽 전담교사가 지정된다. 지정된 전담교사는 학교의 환경과 상황 및 특성에 맞으면서도 학생들의 수요를 반영한 학교스포츠클럽을 조직하게 된다. 종목적 특성과 전담교사의 의도를 반영하여 대상 학년을 정하고, 이에 맞추어 학교스포츠클럽이 조직된다. 이렇게 조직된 학교스포츠클럽은 시간과 요일을 지정하여 전담교사 혹은 스포츠강사의 지도 하에 활동이 진행된다.

## 6) 학교스포츠클럽으로 인한 학교체육의 변화

### 학교 운동부의 학교체육 지배 해소

학교스포츠클럽은 학교 운동부와 비교함으로써 그 특징을 잘 알 수 있다. 학교 운동부는 표면적으로는 학생들의 적성과 특기를 개발하기 위한 교육적 활동의 일환임을 강조하고 있다. 그러나 일반 학생들이 운동부에 소속되어 체육활동을 자유롭게 하는 것은 현실적으로 어려움이 많다. 이는 학교 운동부의 운동은 일반학생이 특기나 적성을 위해서 할 수 있는 신체활동의 수준을 양적으로나 질적으로 크게 넘어서기 때문이다. 게다가 운동부는 학교의 체육시설을 전용하다시피하며 학교체육의 주인으로 인식되어왔기에, 일반학생들의 신체활동 기회가 상대적으로 줄어들 수밖에 없었다. 또한 운동부에 대한 예산 지원이 115억 원 가량 되는 반면, 일반 학생을 위한 예산 지원은 전무하다시피 한 상황이었다(이용식, 2009).

따라서 이러한 점을 문제시하고 정책의 혜택을 일반학생에게도 제공함으로써 운동하는 일반학생을 육성하고자 한다. 이러한 학교운동부에게 치우쳐있던 학교체육의 무게중심이 이동하는 것은 체육에 관심이 있는 많은 학생에게 정책적인 혜택을 주기 위한 움직임이다.

그리고 그 정책은 일반학생들이 신체적, 정신적 건강을 도모하면서도, 건강한 학교체육 문화를 조성하기 위해 학교스포츠클럽이 제안되었다(김선희, 허현미, 2008). 이를 바탕으로 일반학생들에게도 바람직한 체육문화를 전수하고 신체적, 정신적인 건강의 도모를 목표로 한다.

### 체육에 관심 있는 모두가 대상

학교스포츠클럽은 체육에 관심이 있는 모든 학생을 대상으로 한다. ‘초, 중, 고등학교 재학생 중 체육활동에 취미가 있는 학생’이라는 기준을 통해 학교스포츠클럽에 등록하고 활동하도록 장려하고 있다(교육부, 2015). 학교스포츠클럽은 학생선수는 등록이 불가능하거나, 전국학교스포츠클럽 대회에 참가요건에서는 학생선수의 참가가 제한된다. 따라서 학교스포츠클럽 대회를 학교스포츠클럽 정책의 큰 요소 중 하나라는 것을 기준으로 보았을 때, 학교스포츠클럽은 학생선수보다는 일반학생의 운동에 중점을 두고 있음을 알 수 있다.

이러한 것은 학교스포츠클럽의 목표 중 하나로 ‘1학생 1스포츠클럽’이 제시되는 것을 통해 짐작해볼 수 있다(교육부, 2008). 목표를 통해 학생들의 신체활동 시간을 증가시키고, 건강 및 체력을 증진시키며, 궁극적으로 행복한 학교생활을 영위하도록 한다. 이를 구체화하기 위해 학생들의 아침시간, 점심시간, 방과 후 시간을 활용하여 학급단위의 교내학교스포츠클럽 리그를 권장하고 있다. 이는 학급단위에서 학생들의 요구를 반영한 학교스포츠클럽을 구성 및 운영하고 모든 학생이 하나 이상의 학교스포츠클럽에 소속될 수 있도록 한 것이다(교육부, 2018). 이러한 교내 리그를 거쳐 선발된 학교스포츠클럽이 교육지원청 대회와 시교육청대회에 출전하는 것을 목표로 한다.

또한 모든 학생이 학교스포츠클럽에서 활동하는 것을 권장하기 위하여



초기에는 학교스포츠클럽의 등록률을 조사하여 학교 평가에 반영하기도 하였다. 최근에는 학교평가에 대한 부정적인 의견이 많아짐에 따라 학교 평가가 폐지되었다. 따라서 학교스포츠클럽 등록률을 높이고자 노력하는 모습은 많이 줄어들고 있다. 하지만 교육청 사업 신청을 받는 요건으로 학교스포츠클럽 등록률을 필요로 하기에, 1인 1학교스포츠클럽을 지향하는 모습은 여전히 존재한다고 볼 수 있다.

### 전국학교스포츠클럽대회의 모습

전국학교스포츠클럽은 시교육청 대회와 연계된 대회로써 전국의 학교스포츠클럽이 모여 서로 간의 화합과 경쟁의 학생축제의 형태로 만들어가고 있다. 따라서 대회의 운영 또한 지역연계 및 체험활동이 결합된 대회 문화를 조성하고자 하고 있다. 예를 들어 전국학교스포츠클럽대회에서는 시합 뿐 아니라 각종 문화체험의 장, 사제 간 대회, 종목별 스포츠스타와의 만남, 명사 특강 등이 결합되어 진행되고 있다(교육부, 2017).

또한 전국학교스포츠클럽 대회는 지역교육청대회나 시교육청 대회와는 다르게 순위에 따른 시상이 존재하지 않는다. 2018년 배포된 학교체육 활성화 추진 기본계획에서는 전국학교스포츠클럽대회의 순위별 시상이 사라졌다(교육부, 2018).

그리고 등위에 대한 시상이 폐지되고 대체하는 형식으로 신설된 것은 페어플레이상과 우수지도자상이 있다(교육부, 2018). 이는 현재 학교스포츠클럽을 통해 교육부 및 정책결정자들이 어떠한 것을 목표로 하고 있는지, 무엇을 경계하고 있는지를 보여주는 단적인 모습이다. 전국학교스포츠클럽대회는 동기부여에 따른 필요성은 인정되는 부분이 있다. 학생에게도, 교사에게도 만족감과 보람 등의 내적인 보상이 주어지기 때문이다(양현정, 김만익, 2017). 그러나 토너먼트 대회의 특성상 경쟁적이고 승자에게는 희열을, 패자에게는 좌절을 줄 수밖에 없다.

따라서 이러한 요소를 상대적으로 줄이고, 축제의 형식을 강조하기 위해 등위에 따른 시상을 폐지하였다. 이는 전국학교스포츠클럽대회가 또 다른 소년체전이 되고 있다는 우려에 대한 자정적인 움직임으로 볼 수

있고(이용식, 2009), 학교스포츠클럽이 지향하고 있는 바를 보여준다.

### 정과 체육수업 및 엘리트 체육활동과의 관계정립

학교체육은 정과 체육수업, 정과 외 체육활동, 엘리트 체육활동이라는 세 축으로 이루어진다(권민정, 2012). 학교스포츠클럽은 중등에서는 교육과정 내에 포함되어 있지만, 초등에서는 온전히 정과 외 체육활동에 속한다. 그러나 이러한 분류는 제도적, 법적 차원에서의 문제이기도 하지만 체육활동의 목적에 따른 분류이기도 하다.

학교스포츠클럽의 정체성과 학교체육 내에서의 위치를 규정하기 위해, 정과 체육수업 및 엘리트 체육활동과의 비교는 큰 도움이 될 것이다. 그렇기에 정과체육수업이나 엘리트 체육활동과 비교하며 어떠한 차별성이 존재하는지 규명할 필요가 있다.

### 정과 체육수업과의 관계

정과 체육수업의 대상은 모든 학생이다. 이러한 모든 학생들의 교육과정 내의 의무 시수만큼의 체육수업을 소화해야 한다. 이러한 것은 다양한 목적을 위해 이루어진다. 학생들이 기본적인 신체기능을 습득하는 것, 그래서 신체활동에 보다 능숙해지는 것을 목적으로 하기도 하고, 스포츠나 게임의 전략을 이해하고 이를 효과적으로 풀어나가기 위한 기초를 마련하는 것에 목적을 두기도 한다(유정애 외 2007, 최의창, 2003). 또한 지적체가 골고루 균형 있고 조화롭게 발달한 사람으로 길러내는 것, 즉 전인으로서의 육성에 목적을 두기도 한다(최의창, 전세명, 2011; laker, 2001).

학교스포츠클럽은 이러한 목적에서 크게 벗어나지 않는다. 정과 체육수업으로 부족한 신체활동을 제공하는 것에 목적이 있고, 이러한 과정을 통해 학생 건강이나 인성교육 등의 다양한 교육적 가치를 실현하고자 한다.(교육부, 2018) 그렇기에 학교스포츠클럽은 정과 체육활동으로는 신체활동에 대한 욕구를 채우지 못한 아이들이 선택적으로 활동하도록 하는 것이다. 또한 정과 체육수업과 학교스포츠클럽은 궁극적인 목적이 다르지는 않지만 특정 종목에 대한 심화된 교육이 이루어지기에 정과 체육수

업의 영향을 받기도 한다. 정과 체육수업에서의 체육에 대한 인식, 사고, 태도가 학교스포츠클럽에 영향을 주고, 학교스포츠클럽에서 심화된 신체 활동을 경험한 아이들의 태도가 체육수업으로 전이되기도 한다(김선희, 2012; 권민정, 2012). 따라서 정과 체육수업과 학교스포츠클럽은 끊임없이 상호작용하며 영향을 주고받는 관계로 볼 수 있다.

### 엘리트 체육활동과의 관계

엘리트 체육활동의 목적이 명시되거나 명문화된 바는 없다. 다만 경험적으로 엘리트 운동선수를 양성하는 것에 그 1차적 목적이 있다고 여긴다. 하지만 궁극적인 목적에 대한 인식은 학교마다 다를 것이고, 심지어는 같은 학교 내에서도 지도자마다 다를 수 있다(이창섭, 이용인, 1998). 그렇기에 엘리트 체육활동과 학교스포츠클럽의 목적을 비교하는 것은 무의미하다. 하지만 엘리트체육에서 생활체육으로의 패러다임 전환이 학교스포츠클럽의 정책적 배경이 된다는 점을 고려할 때(교육부, 2009), 학교스포츠클럽과 엘리트 체육활동은 대안적인 관계로 인식하기 쉽다(오연풍, 2004; 이용식, 남윤신, 2011). 하지만 일부 연구에서 학교스포츠클럽과 엘리트체육의 연계의 가능성을 제시하고 있다. 학교스포츠클럽으로부터 엘리트 체육의 모습을 발견하는 6개의 역발상을 통해, 둘 간의 융합에 대한 가능성을 제시하는 연구(권민정, 2012a)가 있었고, 그 외 학교스포츠클럽을 통한 엘리트 학생선수의 육성가능성을 탐색한 연구(이미희, 2011)가 두 체육 시스템의 연계를 도모하고자 하였다. 또한 학교스포츠클럽 육성계획(교육부, 2011)에서는 종목별 학교스포츠클럽의 전국대회를 해당종목의 2부 리그로 학교 운동부의 리그를 1부 리그로 운영하여, 승급과 강급이 가능한 체제를 구축하고자 계획한바 있다. 이는 외국의 클럽시스템인 피라미드형 엘리트 선수 양성 시스템으로 가기 위한 초석이 될 수도 있기에 의미 있는 움직임이다

이처럼 학교체육 내에서는 학교스포츠클럽이 엘리트 체육 위주의 분위기를 전환하고자 하는 대안적인 제도이지만, 다양한 방식으로 둘은 연계될 수 있고, 융합될 여지가 있다. 따라서 엘리트 체육과 학교스포츠클럽

의 관계는 다양하게 변화될 수 있는 기대를 갖게 한다.

#### 다. 초등학교의 학교스포츠클럽

초등학교의 학교장은 학교스포츠클럽을 운영하여 학생들의 스포츠 참여기회를 확대할 의무를 갖는다(교육부, 2017). 또한 학교스포츠클럽에 참여한 학생 비율이 학교평가기준으로 포함되던 점이 큰 역할을 하여, 학생들의 스포츠 참여기회는 크게 증가해왔다.

그러나 중등의 학교스포츠클럽과는 달리 교육과정 상에서 강제되는 부분이 아니다. 따라서 교사의 의지나 자발성의 의존해야 하는 어려움이 존재할 수밖에 없다. 따라서 동기부여가 될 수 있는 이벤트성의 대회에 참가하는 것이 학교스포츠클럽 활동의 주가 된다. 그렇기에 대부분의 학교스포츠클럽은 교육청대회와 함께 마무리되는 특성을 가진다(손승용, 2018).

하지만 의지나 자발성을 갖지 않은 교사에게는 강요나 부담으로 다가 오기도 한다(윤현수, 2012; 임성철, 이승범, 2012; 이종민, 이근모, 2015; 김태림, 이규일, 2014; 임성철, 2013).

한편 발달 단계를 고려하였을 때, 초등교육에서 경쟁을 강조하는 것은 쉽지 않다. 이는 초등체육에서 경쟁적 가치를 크게 강조하는 경우 교육 목적의 실현을 방해하는 것으로 인지되기 때문이다(김성곤, 2014). 따라서 경쟁적 가치에 대한 갈증이 중등교육 현장에 비해 높은 편이다. 학교스포츠클럽은 이러한 부분을 해결시켜줄 수 있는 역할을 하기도 한다.

## 라. 학교스포츠클럽의 정책집행자

### 1) 담임교사

우리나라는 전통적으로 학급담임제를 지속해왔지만, 담임교사라는 명칭에 대한 어원이나 이론적 배경을 찾기는 힘들다(유지영, 2013). 하지만 ‘담임교사’는 이미 관습적으로 널리 사용되고 있고, 단어가 혼용되거나 오용되는 경우가 흔치 않기에 명확한 개념을 짚는 것보다 담임교사의 역할을 세분하여 알아보고자 한다.

우리사회의 초등교육은 통합 지향적이고 전인적인 교육을 추구한다는 특성을 가지고 있다. 따라서 학생들의 개별적인 특성과 성향, 학급의 분위기와 구성원들 간의 인간관계 등을 종합적으로 판단할 수 있는 담임교사에게 많은 역할을 부여한다. 여러 선행 연구에서 밝히고 있는 담임교사의 역할은 크게 세 가지로 구분된다. 학급 구성원에 대한 학습지도자, 생활지도자, 학급경영자가 그것이다(강기수, 2003; 안병찬, 2007). 학습지도와 생활지도, 학급경영 등이 따로 존재하는 것이 아니라 유기적이고 통합적으로 연결되어 있다. 따라서 담임교사에게 이러한 역할을 부여하는 것은 우리사회가 초등교육에 갖는 기대와 잘 맞는 것이라고 할 수 있다. 이외에도 다양한 업무와 학부모와의 관계, 지역사회와의 연계사업 등 담임교사에게 주어지는 많은 양의 업무가 존재한다. 이러한 과중한 업무와 관련되어 체육전담교사가 등장하게 된다.

### 2) 체육교과전담교사

체육교과전담교사는 복합적인 이유에 의해 등장한다. 사회의 급격한 변화와 기술의 진보는 우리 사회를 질적으로 개선시켰다. 이에 우리의

사회를 바라보는 시선이나, 문화적 행동 양태 또한 달라지기 시작하였다. 이러한 사회와 사회 구성원들의 움직임은 초등교육 현장에서의 응답을 요구하기 시작했다. 현장에서의 응답에는 전통적인 담임교사제가 갖는 한계를 직시하는 것 또한 포함된다.

지나치게 많은 잡무나 담임교사에게 요구되는 많은 역할은, 담임교사가 수업 계획을 세우고 이를 집행하는 것에 많은 부담을 주었다. 따라서 초등학교에서도 교과전담제를 시행하는 교과목이 등장하기 시작한다.

교과전담교사가 필요한 여러 과목 중 체육교과는 학습자들에게 다양하고 복잡한 운동에 대한 기초 원리와 응용을 효과적으로 지도해야 하기 때문에, 교사들의 전문성이 특히나 강조된다(이종형, 최상락, 2009). 또한 일반교실보다 넓은 운동장에서 많은 학생을 관리하고, 체육 교구를 이동 및 배치해야 하며, 안전사고의 예방에 신경 써야 하기에 담임교사가 짧은 쉬는 시간에 준비하기는 쉽지 않다(한상술, 2004). 이를 종합해볼 때, 게다가 학급담임교사보다 체육교과전담교사의 수업에서 더 높은 학습 성취도를 보이는 연구결과(양광무, 2001)가 나오에 따라 체육교과전담교사의 배치에 대한 목소리는 높아지고 있다. 심지어 교육청에서는 1초등학교, 1체육교과전담교사를 배정하도록 강력히 권고하고 있다. 이러한 교과전담교사 지정 비율이 지역교육청의 평가지표로 활용되고 있으니, 학교급에서는 체육전담교사를 배정할 수밖에 없는 형편이다. 하지만 체육교과전담교사는 수요에 비해 공급이 부족하다. 젊은 남교사가 담임의 업무경감과 교육청에서의 권고, 관리자들의 요청에 의해 반 강제적으로 배정되는 경우가 허다하고, 이는 관습적으로 묵인되고 있다.

이러한 담임교사의 체육수업과 체육전담교사제가 현장에서 갖는 문제들을 조금이나마 해소해보고자 도입된 것이 스포츠강사제도 이다.

### 3) 스포츠강사

스포츠강사가 도입된 목적은 첫째, ‘초등학교와 특수학교의 체육수업 부담 경감 및 학생들의 체육수업 흥미 유발을 통한 학교체육 활성화 도모’이고, 둘째는 ‘학생들이 체육활동의 즐거움을 경험할 수 있는 기회를 제공하여 평생의 운동습관 형성에 기여’하기 위함이다(교육부, 2014). 이러한 목적은 초등 및 특수학교의 현장에서 체육수업에 대한 부담과 그에 따른 수업의 질적 하락이 문제시 되는 수준까지 왔음을 말한다. 특히나 초등의 경우, 임용 시 체육 기능을 요구하지 않기에 수업의 한계가 명확한 상황이다. 따라서 스포츠강사가 줄 수 있는 체육 수업 내에서 모델로서의 가치가 분명하다. 또한 수업 외에도 학교스포츠클럽 리그경기를 위해 학교스포츠클럽을 지도하는 것 또한 스포츠강사의 역할이다. 이외에도 각종 체육 교구의 관리 및 체육업무 보조 등을 맡기도 한다(김현우, 이계행, 오광수, 2016).

현재 스포츠강사에 관한 연구는 매우 다양하게 이루어지고 있다. 먼저 스포츠강사제의 활성화 방안을 연구한 연구(박준환, 김영주, 2016; 정상연, 박유림, 시석현, 윤도근, 이규현, 2014)는 시간적 제약, 시설의 열악함, 스포츠강사의 처우에 대한 스트레스 등의 제한사항 때문에 스포츠강사제의 효과가 감소된다는 것을 밝히고 있다(정상연, 박유림, 시석현, 윤도근, 이규현, 2014). 또한 스포츠강사제도의 질적 제고를 위한 방안으로 교사와의 협력체제 구축, 스포츠강사의 정체성 확립을 위한 역할 분담 확립, 스포츠강사의 연수를 통한 수업개선 등을 주장한다(박준환, 김영주, 2016).

또한 스포츠강사의 고용상황을 짚은 연구(서재복, 김성일, 2016; 김성배, 박창범, 2014)에서는 스포츠강사가 겪는 고용불안이 스포츠강사의 스트레스에 영향을 주고, 그에 따라 이직을 고민하게 되는 등의 내적인 갈등을 유발하고 있다고 지적한다. 이와 비슷하게 스포츠강사의 직업정체성에 관한 연구도 진행되었다.

스포츠강사가 갖는 직업적 정체성에 따라 스포츠강사의 인지되는 위상

이 유의미한 영향을 받는다는 연구나(서재복, 김성일, 2017), 체육전담교사와의 비교 및 대조를 통해 지각되는 감정노동이 직업정체성의 형성에 주는 영향을 분석한 연구(서재복, 김성일, 2017), 직업정체성이 직무만족도나 역할 갈등에 미치는 영향(서재복, 김성일, 2018)등은 스포츠강사의 직업적 특성이 주는 영향을 다방면으로 조사한 연구이다.

또한 스포츠강사의 삶을 대상으로 이를 심층적으로 분석한 연구(고명우, 김진훈, 이보라, 이호근, 2010)나, 스포츠강사제도가 수업에서 어떻게 실현되고 있는지를 짚은 연구(김명수, 2015; 박대권, 김영식, 2014)등은 수업에서 스포츠강사가 정책적 목적이나 본래의 의도와는 다른 역할에서 갈등을 겪고 있다는 점을 지적한다.



### 3. 스포츠클럽 정책

#### 가. 학교스포츠 파트너십 프로그램

한국의 학교스포츠클럽은 학교와 지역사회, 정부의 협력을 통해 이루어지고 있다. 또한 모든 학생들이 학교를 통해 스포츠를 제공받는 방식이다. 또한 이 정책이 학교체육과 생활체육, 엘리트 스포츠의 연계로 나아가고자 하는 근간이 된다는 점에서 영국의 학교스포츠 파트너십 프로그램과 유사한 면이 많다.

70년대 영국은 스포츠, 신체활동, 여가 등의 제공에 집중함으로써 Sport for all의 촉진에 정책적 힘을 집중해왔다. 이러한 것들은 많은 사람들의 스포츠 접근성을 향상하는 방향으로 이루어졌다. 이는 스포츠인프라를 향상시키거나 스포츠 프로그램을 진행하여 시민들의 스포츠에 참여할 권리를 지켜주는 방식으로 진행되었다. 72년부터 78년까지 7년 동안 지역 스포츠센터는 30곳에서 350곳으로, 실내수영장은 500곳에서 850곳으로 급격하게 증가하였는데, 이를 보여주는 사례이다(Sports Council, 1982).

하지만 이러한 정책적 지원은 시민들의 스포츠 참여에 있어서 납득할 만한 성과를 가져오지 못하였다. 따라서 정부는 정책적 방향성에 변화를 시작하였다. 이러한 변화는 Sport for all 프로그램들의 폐지와 축소가 시작되었다. 또한 시민 모두를 위한 스포츠가 아닌 특정 그룹(어린이, 노인, 여성, 소수민족, 장애인, 경제적 취약계층 등)을 위한 정책이 펼쳐졌다(Mcintosh & Charlton, 1985). 이러한 특정 그룹을 위한 정책들은 선심성 정책인 경우가 많았다. 또한 스포츠 접근에 어려움을 겪는 특정 계층을 타깃으로 선정한 결과 그러한 혜택에서 소외된 어려운 계층이 생겨났다(가정주부, 한 부모 가정 등)(Henry, 2001). 이는 모두 문제의 원인을 바라보기보다는 문제의 증상을 빠르게 해결하기 위한 정책적 접근이었다. 따라서 이러한 방식은 곧 시민들을 수동적이고 비자발적 존재가

되는 것에 기여하였고, 많은 이들이 이에 문제를 제기하였다. 이후 사회 투자의 개념이 도입되며 사회문제의 원인을 해결하기 위한 정책이 시작되었다. 이는 사람에게 투자를 한다는 개념으로 시민들의 역량 증진이 사회문제 해결에 도움이 될 것이라는 생각으로 요약할 수 있다. 그와 맞물려서 시민들의 자발성이나 능동성을 계발하고, 스스로의 행동과 지역 사회에 갖는 책임감을 키우도록 하였다. 이러한 방향성을 가진 대표적인 정책들이 The children act 2004와 Every child matter: Change for children이다.

따라서 영국의 스포츠정책은 사회 전반에 걸쳐 큰 변화를 경험한다(Houlihan, 2000). 특히 영국정부는 스포츠라는 것이 개인의 건강증진과 스포츠기능의 향상 뿐 아니라, 청소년의 인성함양과 그에 따른 사회적 문제의 해결의 단초로서의 역할도 해줄 수 있을 것이라 기대하였다. 그렇기에 학교스포츠의 정책 시행에 있어, 교육부 뿐 아니라 문화 관련 부처나 보건 관련 부처가 함께 이를 진행하게 된다. 또한 장애인, 여성, 노인과 같은 취약계층이 스포츠에 참여함으로써 범죄예방이나 건강증진 및 소외에서의 해방을 도모할 수 있도록 하였다(Flintoff, 2003; Green, 2008).

이러한 목적 하에 다양한 지원 시작되고, 스포츠 프로그램이 만들어지는데, 가장 대표적인 것이 학교스포츠 파트너십 프로그램이다(School Sport Partnership Programme). 이는 학교체육과 생활체육 및 엘리트체육을 긴밀하게 연계한다는 측면에서 큰 의미가 있다.

이는 영국의 학생들에게 최소한 1주일에 2시간의 질 높은 체육수업을 제공하는 것을 목표로 시작하였다. 시간이 지나며 목표시간은 5시간(정규체육시간 2시간, 방과 후 스포츠 1시간, 생활체육 및 스포츠클럽 2시간)으로 증가하였지만 큰 틀에서의 변화는 아니었다(Flintoff, 2003).

이러한 파트너십 프로그램을 통해 교사의 수준을 향상시키고, 자격을 갖춘 스포츠 코치를 초등학교에 배치함으로써 체육수업의 질적 제고를 이루고자 하였다. 또한 이 정책의 의의는 대부분의 유소년을 포괄하는 ‘학교’를 통해 경제적 계층, 성별이나 인종에 상관없이 모든 학생들에게

스포츠를 제공할 수 있다는 것에 있다.

학교스포츠 파트너십 프로그램은 체육중점학교를 거점학교로 하여, 여러 중학교가 지역을 기준으로 묶여있다. 또한 그러한 중학교를 거점학교로 다시 여러 초등학교가 파트너십을 이루어 연결되어 있다.

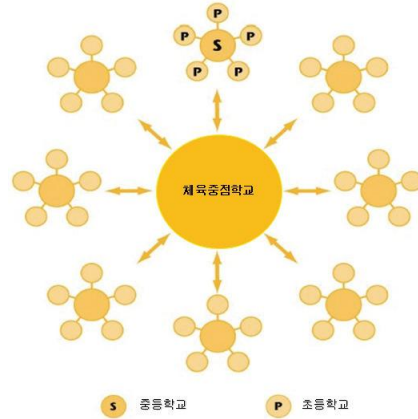


그림1. 학교스포츠 파트너십 프로그램의 조직 구조

이러한 구조는 지역적 접근성을 토대로 구성되게 된다. 이를 통해 지방과 지방, 지방과 전국의 연결고리가 완성되며, 위 과정에서 발견된 재능 있는 학생들은 조기에 양성의 과정을 거친다(정현우, 2013).

## 나. 스포츠클럽의 기초-Sport for all

스포츠클럽은 본질적으로 학생들의 스포츠참여를 보장하기 위한 것이다. 이러한 것은 유럽에서 시작된 Sport for all의 정신과 맥을 같이한다. Sport for all은 한때 거의 모든 유럽스포츠의 정책적 기초가 되었던 스

포츠 정신이다. 관련 헌장 1조와 4조를 통해 모든 사람은 스포츠에 참여할 권리가 있고, 국가에게는 이를 책임지고 이행할 의무가 있다는 것을 말한다(European Council, 1975). 시간이 지나며 Sport for all의 대상이 모든 시민에서 일부 취약계층과 유, 청소년 및 학생, 노인으로 축소되었다. 이렇게 변화된 Sport for all의 정신은 현재 우리나라에서 국가적 차원에서 진행되는 학교스포츠클럽 정책에 일정부분 영향을 주었다고 볼 수 있다.

Sport for all이라는 것은 이제는 잘 알려져서 흔한 어구로 인식되기도 하지만, 어떠한 개념이고 무엇을 의미하는지 명확히 할 필요가 있다. 이 개념은 1975년 European Council에서 관련 헌장을 통해 명문화되었는데, 여러 조항들에서 헌장의 의도를 짐작할 수 있다. 첫 번째 조항은 ‘모든 사람이 스포츠에 참여할 권리를 가져야 한다.’, 네 번째 조항은 정부가 민간조직과 협력하여 Sport for all을 진작시키기 위해 노력해야 함을 말하고 있다(European Council, 1975). 결국 위 헌장은 모든 사람이 스포츠에 참여하는 것은 정부의 사회적 책임에 해당한다는 것을 말하고자 한 것이다.

이 정책은 많은 유럽의 국가들에서 성공적으로 정착하였다. 이러한 성공은 북유럽에서 또한 마찬가지였는데, 이는 여러 가지 사회환경적 요인에서 기인한다. 먼저 북유럽 특유의 사회민주주의 이데올로기는 이 정책의 방향성과 맥을 같이 한다. 사회민주주의에서 추구하는 시민들의 평등은, Sport for all에서 도달하고자 하는 모든 사람들에게 스포츠를 제공하는 사회와 크게 다르지 않다. 이는 사회민주주의 이데올로기를 실현하는 수단으로 Sport for all이 적절하게 활용될 수 있다는 점을 통해 알 수 있다. 이러한 사회 전반의 이념을 토대로 다양한 스포츠 조직들이 만들어졌다. 대중들의 스포츠 참여를 위해 큰 역할을 하였던 Communist children’s club이나 Worker Sport Federation 등이 그 예가 된다(Skille, 2011).

그리고 당시를 뜨겁게 달구었던 엘리트스포츠와 대중스포츠 사이의 논의 또한 이 정책의 성공에 영향을 주었다. 근대 올림픽의 아버지로 불리

는 쿠베르탱에 의하면 ‘100명이 신체 트레이닝을 하기 위해서는 50명이 스포츠 훈련을 해야 하고, 50명의 스포츠 훈련을 위해서는 20명이 전문가가 되어야 하며, 20명이 전문가가 되기 위해서 5명은 압도적인 수행능력을 지녀야 한다.’ 고 하였다(Muller & poyan, 2006). 따라서 5명의 압도적인 선수들은 100명의 신체트레이닝을 이끌어낼 수 있다는 인과적 관계가 성립된다. 이 논리대로라면 엘리트스포츠는 대중스포츠를 이끌어내는 역할을 할 수 있다. 이러한 논리를 통해 엘리트스포츠의 이벤트 내에도, Sport for all이 스며들 수 있다는 인식이 생겨났다. 따라서 많은 국가들이 Sport for all을 스포츠정책에 반영하였고, 다양한 방식으로 정책화 하였다. 물론 최근에는 쿠베르탱의 논리에 반하는 연구결과 또한 발표되고 있다. 하지만 당시 쿠베르탱의 논리는 지배적이었고, 이것이 Sport for all의 성공 요인이 된 것은 분명하다(Skille, 2011).

이 정신은 본래 모든 시민들에게 스포츠를 제공하는 것을 목표로 한다. 스포츠를 제공함으로써 사회 안전망을 구축하는 하나의 방식으로 활용되어 왔다(Green, 2006). 교육적 효과(Houlihan & Green, 2006)나 시민들의 건강 증진(Hardman & Stensel, 2003; Green, 2006), 사회 통합(Collins et al, 1999; Green, 2006), 약물의 오남용과 사회의 안전성 향상(Home Office, 2006) 등이 그 예가 된다.

하지만 정부는 지나치게 많은 분야의 문제들을 스포츠로써 해결하고자 하였다. 이는 마치 정부가 스포츠를 만병통치약처럼 인식하고, 너무 많은 문제를 스포츠로 해결하려고 한다는 오해를 가져왔고(Coalter, 2007). 정책적 경향은 변화하고 있다.

많은 국가에서 다양한 방식으로 Sport for all을 정책에 직간접적으로 반영하고자 노력하였던 과거와는 달리, 최근의 정책들은 조금 변화된 경향성을 띤다(Green, 2006). 이는 시민들의 모두에게 스포츠를 제공하기 보다는, 특정 그룹에 초점을 맞추어 경제적, 정책적 지원을 제공하는 방향으로의 변화이다.

이러한 변화의 원인은 여러 가지로 분석된다. 하지만 가장 설득력 있는 것으로 보이는 이유는 Sport for all이 갖는 태생적 한계이다. Sport

for all을 스포츠정책에 반영하고자 할 때 가장 먼저 맞닥뜨리는 것은 지나친 유연성과 구체성의 부족이다(Houlihan & White, 2002). 정형화되어 있지 않은 수단이나 구체적이지 않은 목표는, 정책의 입안이라는 현실에서 큰 장애물로 다가온다. 목표와 수단을 이념적 지향성에서 찾을 수 없다는 것은 큰 문제점이다. 그렇기에 오랜 시간 많은 나라에서 적용되어 온 이 관념은, 실제로 구체적이고 정형화된 수단을 만들어내는 것에 실패하였다는 의견이 지배적이다.

이러한 문제점을 개선하기 위해 영국의 스포츠 정책은 ‘취약 계층의 유, 청소년 정책’과 ‘엘리트 스포츠의 육성’으로 나누어지며, 이전보다 더 구체적인 목적의식과 정형화된 정책적 움직임을 보여주기 시작한다 (Green, 2006).

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구 패러다임 및 방법

본 연구는 사회구성주의적 관점에서 시작한다. 사회구성주의에서는 사람들이 그들의 세계를 사회구성주의적 관점에서 이해하고자 한다. 그렇기에 사람들이 삶에서 경험하는 것들에 주관적 의미를 부여하고, 이를 발전시킨다. 이러한 다양한 경험과 주관적 의미들은 매우 복잡하고 유형화되기 힘든 부분이다. 따라서 이를 적은 수로 범주화시키기보다는 시각 및 관점의 다양성을 추구한다. 또한 이러한 것들은 개인에게 달려있다고 보다는 사회문화적 규범과 역사적인 배경을 바탕으로 상호작용하며 형성된다.(Cresswell, 2012)

이러한 맥락 하에서 정책집행자들의 인식과 정책집행이 실제로 어떻게 나타나는지 이해해 보고자 하였다. 따라서 본 연구는 참여 대상자들의 인식과 경험을 최대한 신뢰하였으며, 이를 통해 학교스포츠클럽의 정책에 대한 시사점을 얻고자 하였다.

본 연구에서는 학교스포츠클럽 정책과 현장을 이해하고자 문헌분석, 심층면담 등 다양한 방법을 사용하는 다각검증법(multiple operationalism)을 활용하였다.

## 2. 자료의 수집 및 분석

### 가. 문헌 분석

교육부 내에서 작성하는 문서 중 학교스포츠클럽 관련 내용이 포함된 문서는 다양하게 존재하지만, 학교스포츠클럽을 위한 정책문서는 1년에 한부씩 생산되어 왔다. 이러한 문서에서는 학교스포츠클럽을 교육부에서 어떻게 바라보고 있는지 부터, 이를 어떻게 활용할 지에 대한 구체적인 방안까지 비교적 자세히 제시된다.

연도	문서명
2008-2012	학교스포츠클럽 육성계획
2013-2016	학교스포츠클럽 운영 매뉴얼
2017-2018	학교체육 활성화추진 기본계획

표 3. 학교스포츠클럽 관련 교육부 문서

### 나. 심층면담

심층면담의 대상자인 연구 참여자의 선정은 질적 연구방법 중 의도적 표본추출법 중 기준 표본 추출을 실시하였다. 이는 연구의 목적에 따라 적합한 기준(나이, 성별, 경력을 고려)을 선정하고, 이를 통해 연구 참여자를 선정하는 방법이다. 본 연구에서는 정책의 집행자에 대한 심층면담을 진행하였다.

학교스포츠클럽 정책의 집행자는 학교스포츠클럽을 운영하고 지도하는 교사가 된다. 이 중 학교스포츠클럽을 ‘3년 이상’ 경험한 정책집행자를 연구 참여자로 선정하였다. 그리고 경력의 기준은 학교스포츠클럽 ‘대회에 출전’하는 ‘경쟁종목’을 지도한 경력만을 포함하였다. 또한 ‘주2회 3달



이상'의 지속적인 지도 활동만을 포함하였다. 이는 학교스포츠클럽 정책 집행과정이 밀도 있고, 실질적으로 이루어졌음을 보장하기 위한 것이다.

이름(가명)	나이	성별	직위	정책집행경력	면담 시기
김민재	51	남	부장교사	9년	2019. 2
나성중	50	남	부장교사	8년	2019. 2
마창현	40	남	부장교사	6년	2019. 2
김선영	39	여	부장교사	5년	2019. 2
박인홍	35	남	부장교사	6년	2019. 2
김윤혁	39	남	부장교사	7년	2019. 3
황연태	49	남	부장교사	9년	2019. 3
김민성	32	여	교사	6년	2019. 3
박기성	31	남	교사	3년	2019. 3
장한영	34	남	교사	4년	2019. 4
박주영	37	남	교사	5년	2019. 4

표4. 연구 참여자 정보

연구자는 현장에서의 일선관료를 심층적으로 면담하는 것이 연구의 핵심이라 판단하였다. 특히 정책집행의 주체이자 정책대상 집단과의 상호작용이 활발한 일선관료는 정책집행과정의 분석에 있어서 필수적인 연구 대상이 된다.

연구 대상의 확보는 임의표본추출방식(convenience sampling)을 통해 대상자를 선정하였다. 대상의 면담은 2월 말 이후부터 시작하여 4월 말 까지 총 2개월가량 지속하였다.

면담의 주제는 크게 정책집행자의 정책에 대한 이해 정도를 파악하는 부분과 학교스포츠클럽의 지도 및 운영과정에서 느끼고 경험한 바로 나누어진다. 이러한 면담 질문은 반구조화된 면담으로 구성되었고, 경우에 따라 비구조화된 면담을 추가적으로 진행하기도 하였다.

연구참여자에게 연구의 주제와 배경, 목적 등을 간략히 설명하였고, 이에 대한 활용과 익명의 보장, 면담 중단이 가능한 점 등의 일반적인 면담에 대한 내용 또한 설명하였다.

면담은 카페와 조용한 식당, 술집 등에서 진행되었고, 대체적으로 1시간 내외의 시간이 소요되었다. 심층면담이후 추가적으로 정보가 필요한

경우에는 모바일 메시지를 활용하여 진행하였다.

면담은 신뢰성의 확보를 위해 동의를 얻은 후, 면담내용을 녹음하였다. 또한 파일은 암호화하여 연구자의 개인컴퓨터에 저장하여 보관하였다. 면담노트는 학교스포츠클럽의 지도 및 운영 중에 경험한 사실들에 대해 요약 및 서술하였고, 이는 연구자의 개인 책상에 보안처리한 후 보관 중이다.

표6. 연구 참여자 대상 질문지

연구문제	내용
학교스포츠클럽의 정책에 대해 어떻게 이해하고 있는가?	• 학교스포츠클럽 정책의 목표는 무엇이라고 생각하시나요?
	• 학교스포츠클럽의 이상적인 모습은 어떠한 것인가요?
	• 학교스포츠클럽이 지속적으로 성장해온 이유는 무엇인가요?
	• 학교스포츠클럽이 학교를 변화시킨 점은 무엇인가요?
	• 학교스포츠클럽 대회는 어떻게 진행되고 있나요? • 학교스포츠클럽 ‘방과 후 학교’나 ‘토요스포츠타이’, ‘체육수업’과 어떠한 점이 다른가요?
학교스포츠클럽 지도 및 운영하는 과정에서 어떠한 경험을 하였고, 그것이 갖는 의미는 무엇인가?	• 학교스포츠클럽을 처음 지도할 때의 소감을 말씀해주시겠어요?
	• 학교스포츠클럽을 어떠한 이유로 지도하게 되었나요?
	• 학교스포츠클럽 지도하면서 경험한 좋은 기억은 어떠한 것이 있나요?
	• 학교스포츠클럽 지도하며 가장 힘들었던 것은 무엇인가요?
	• 학교스포츠클럽과 관련하여 어려운 점을 어떻게 극복하였나요?
	• 학교스포츠클럽을 통해 학생들이 성취했으면 하는 것은 무엇인가요?
	• 학교스포츠클럽에 통해 학생들은 어떠한 경험을 하나요?
	• 학교스포츠클럽을 통해 학생들이 변화하는 것을 목격한 사례가 있나요?
	• 학교스포츠클럽을 담당하는 것 대해 동료교사들은 어떻게 생각하나요? • 학교스포츠클럽 예산은 적절한가요? • 학교스포츠클럽은 어떻게 개선되어야 하나요?

## 다. 분석과정

본 연구에서 수집된 자료는 Cresswell(2012)이 제시한 질적 연구 자료의 분석방법 6단계를 이용하여 분석할 예정이다. 이는 자료의 전체적인 흐름을 이해하고, 전후 맥락을 파악하는 동시에, 아이디어를 획득할 수 있는 방법이다. 이를 위해 심층 면담 자료의 전사를 진행한 후, 주요 연구를 위한 자료로 이용하였다. 전사 작업은 연구자 본인이 내용을 이해하고 흐름을 파악해야하기에 스스로 실시하였다.

### 3. 연구의 진실성

질적 연구에서는 활동된 자료의 진실성에 따라 연구의 신뢰도 및 타당도가 판단된다. 이를 위해 연구의 진실성을 확보하기 위한 많은 방법이 있다. 본 연구에서는 연구의 타당도를 높이기 위해 연구 수행 이후 도출된 연구결과를 Lincoln & Cuba(1985)가 제시한 삼각 검증법(triangulation), 동료 간 협의(peerdebriefing), 구성원 간 검토(member check)의 방식을 활용하여 다각도로 검토하였다.

### 4. 연구의 윤리성

질적연구에서는 상대적으로 개인에게 민감한 주제를 접하는 경우가 종종 있기 때문에 연구 참여자에 대한 고려가 필요하다. 이에 본 연구에서는 연구의 윤리성을 위해 2018년 12월에 소속대학교의 연구심의를 의뢰하였고, 2019년 2월에 최종승인을 받았다.

본 연구를 수행하는 동안 연구자가 고려한 윤리적 요소는 다음과 같다. 첫째, 연구결과에 연구 참여자와 관련된 개인정보를 기술하지 않고, 모든 정보는 익명으로 처리 및 보관하였다. 둘째, 연구 참여자에게 연구의 목적을 충분히 설명하고 사전에 동의를 받은 후 녹음을 진행하였다. 또한 언제든지 원하는 시점에 면담을 중지할 수 있음을 알려주었다. 셋째, 연구 중 면담을 통해 수집된 자료는 모두 암호화 및 보안처리 하여 보관하였다. 넷째, 연구 중 발생할 수 있는 윤리적 문제는 모두 연구자에게 책임이 있음을 안내하였다.

## IV. 결과

### 1. 교사가 인식하는 학교스포츠클럽

학교스포츠클럽의 지도교사는 학교스포츠클럽 정책 인식하고, 이를 바탕으로 정책을 집행한다. 따라서 교사가 학교스포츠클럽 정책을 어떻게 인식하고 있는 지에 따라 학교스포츠클럽 정책집행의 방향성과 목표가 학생들에게 다르게 투영되기 때문에 중요한 부분이다. 이에 교사들의 정책 전반에 대한 인식과 정책목표의 인식, 학교스포츠클럽 대회에 대한 인식을 알아보고자 한다.

#### 가. 정책전반의 인식: “힘들지만 좋은 것”

연구참여자들은 학교스포츠클럽의 전반에 대해 “힘들지만 좋은 것”으로 인식하는 것으로 나타났다. 이는 세 가지의 방향으로 나타났다. 첫째로 가장 크게 인식하고 있는 것은 체육수업의 보완재로서 인식하는 것이었다. 둘째로 학생을 통한 대리만족 기회를 얻는 것으로 인식하고 있었고 세 번째는 부담을 가중하는 것으로써 인식하고 있었다.

##### 1)체육수업의 보완

<연구참여자 #1>은 학교의 체육수업시간에는 교육과정이나 아이들의 기능수준과 흥미수준에 따라 제약이 큰 것으로 인식하고 있다. 그리고 시간도 일주일에 세 시간으로 정해져있으며, 시간 또한 반별로 배당된 운동장 혹은 체육관 시간을 활용하여 이를 진행할 수밖에 없음을 아쉬

워하고 있는 것으로 나타났다. 이와는 다르게 학교스포츠클럽은 학생들이 흥미로워하는 종목에 자발적으로 참여한 것이기 때문에 흥미에 대한 고민이 필요 없다는 점을 이야기 한다. 또한 기상 조건에 따라 학생들과의 합의하에 언제든지 시간을 조정할 수 있으며 교육과정에서 진행하고자 하는 것이 아닌 학생들이 진짜로 원하는 것을 상대적으로 자유롭게 선정할 수 있다고 인식하고 있다.

학교체육시간에는 교육과정에 있는 것들을 우선적으로 진행할 수밖에 없고, 기상현상이나 학교실정에 맞추어 종목의 제약이 큰 것 같습니다. 학교스포츠클럽은 아침이나 중간놀이 방과 후에 이루어지다보니, 조금 더 자유로울 수 있는 것 같습니다.

<연구참여자 #1>

이와 비슷하게 <연구참여자 #3>은 스포츠클럽이 자발성에 기초하고 있다는 점을 크게 인식하고 있었다. 그리고 기능적으로 우수한 학생들이 많이 모여 있기 때문에 상대적으로 수준 높은 활동이 진행된다고 인식한다. 그렇기에 체육시간보다는 기능적인 면에서의 발전적인 형태로 나타난다고 인식하고 있다.

체육시간에도 되긴 하는데, 그래도 스포츠클럽은 본인들의 선택으로 들어간 것이죠. 자신의 선택이 있었던 것도 있고요. 학교체육시간에는 여러 종목을 하게 되고 그런데 학스클은 원하는 종목을 신청하여 참여할 수 있고요, 그리고 잘하고 싶어 하는 학생, 잘하는 학생들이 모여 있기 때문에 더 적극적으로 참여하게 되는 것 같아요. 기능적인 것을 발전시킬 수 있고요.

<연구참여자 #3>

이와 조금 다른 맥락에서 <연구참여자 #5>는 체육활동을 통해 인성교

육이 실천되고 있다고 이해하고 있다. 또한 학생들이 체육수업을 통해서 일상생활과 관련된 인성을 배우는 반면 학교스포츠클럽에서는 스포츠맨십 팀플레이 등의 스포츠인성을 배우고 있다고 인식한다. 같은 인성적인 부분이지만 방향성이 다르게 진행된다고 인식하는 것이다.

아무래도 체육시간에도 조금 배우기는 하는데, 학스클 처럼 일관되게 배우는 것은 힘들긴 하니까요. 이게 다양한 것을 배우다보니 인성 쪽, 일상에서의 인성부분 경험하는 쪽에 초점이 맞추어져 있는 거고, 학스클은 스포츠 기능과 더불어 종목이해도, 팀플레이, 스포츠맨십 등 스포츠에서의 인성부분. 다른 방향성을 추구 하는 거죠. 같은 인성이라도 방향성이 다르니까요.

<연구참여자 #5>

## 2) 대리만족의 기회

연구참여자들은 학생들이 학교스포츠클럽의 활동을 통해 즐거워하고 행복해하는 것을 보며 대리만족을 하는 것으로 나타났다. 자신이 경험하지 못했거나 현재도 못하고 있는 부분에 대해서 학생들에게 자신을 투영하는 것이다.

내가 어렸을 때 생각을 많이 했던 것 같습니다. 어렸을 때는 자생적인 학스클이었던 것 같습니다. 학교에서 축구, 야구 같은 것들을 학원도 안다니고 했으니까 우리들끼리 학교대표를 뽑고. 약속도 다른 학교랑 몇월 몇일에 붙자. 이렇게 애들 손에서 교사의 그런 게 하나도 안 들어가고 애들 차원에서 다른 학교에 원정 가기도, 오기도 하면서 학스클을 했던 거죠. 그때 그랬던 운동을 하면서 학창시절에 좋은 추억도 많이 생겼고. 우정이라든지 스포

츠맨십. 때로는 어른들이 개입하지 않다보니까 갈등도 생기긴 했는데. 그런 와중에서 조금 씩 성장하는 느낌을 받았던 것 같아서. 요즘 학생들은 운동도 많이 못하고 자라다 보니까. 내가 지도자로서 하면서 조금이라도 더 운동 좋아하는 애들에게 기회를 주고자 하는 생각이 컸죠.

<연구참여자 #8>

<연구참여자 #6> 역시 이와 비슷하게 아이들의 행복에 자신의 행복을 동일시하고 있었다. 친구들과 다함께 협력하는 모습이나 기뻐하는 등을 보면서 스스로에게 만족감과 보람을 느끼는 것으로 나타났다.

처음에 참여하고자 할 때 목표가 달성되었을 때? 즉 아이들이 학스클을 하면서 기뻐하고, 즐거워하고. 친구들과 간에 협력하고 이런 것을 보았을 때 아이들이 그야말로 참여하고 땀 흘리고 그런 것 볼 때 가장 보람 있죠.

<연구참여자 #6>

위의 <연구참여자 #8>, <연구참여자 #6> 이외에도 학생들의 기쁨과 희열에 자신의 보람을 투영하는 연구참여자들은 다수인 것으로 나타났다. 이러한 과정은 교사로서의 정체성을 드러내는 부분이기도 하며, 교사의 본질이기도 한 부분이다.

### 3) 부담 더하기 부담

연구참여자들은 학교스포츠클럽 정책에 대해 다양한 방식으로 인식하고 있었으나, 지도 활동에 보람을 느끼는 연구참여자까지도 부담스러운 정책이라고 인식하고 있는 경우가 있었다. 이는 학교스포츠클럽 활동에서 내적인 동기부여가 되지만, 이와는 별개로 실질적이고 물리적인 시간과 에너지의 소모가 크기 때문에 벌어지는 것일 수 있다. 이와는 다르게



전문성에 대한 부담 또한 크게 나타났다. 전문성에 대한 부담은 자신의 전문성이 학생들을 가르치는 것에 충분하지 않다고 인식하는 것으로 이러한 연구참여자는 주로 학교스포츠클럽의 업무를 회피하는 것으로 나타났다.

<연구참여자 #6>은 다른 업무를 할 수 있는 물리적인 시간에 대한 부담을 이야기 하고 있다. 공간적인 문제라거나 대회출전과 같은 교외로 나가야 하는 부분에 대한 문제도 인식하고 있었다. 이러한 부분은 종목적인 특성에서 기인하는 경우도 있고 학교스포츠클럽 자체의 구조적 특징에서 발현되는 경우도 있다.

아무래도 시간이죠. 시간을 많이 뺏기니까. 1주일에 한 두 번 하더라도. 짧다면 짧지만, 다른 업무를 할 시간을 뺏는 것이기 때문에. 그리고 시설이나 공간적인 것. 날씨가 라던가 이런 것들을 피할 만한 공간이 없으니까요. 또 대회 출전 같은 것은 힘든 부분이 있죠. 아이들을 인솔하고, 심판을 배정하고, 기록을 정리, 관리하는 것. 이런 것을 협회나 단체에서 지원을 해주어야하는데. 그게 아직 되지 않기 때문에. 심판만 봐주기 때문에 조금 무리가 있습니다.

<연구참여자 #6>

<연구참여자 #4>는 전문성에 대한 부담을 이야기 한다. 전문성이 부족하다고 스스로 인식하고 있기 때문에 이후로는 학교스포츠클럽 업무를 맡지 않겠다고 이야기하고 있다. 이러한 부분은 실제로 흔히 경험할 수 있는 부담에 의한 탈락으로 이해할 수 있다. <연구참여자 #4>처럼 자발적이고 의욕적이었던 교사도 이러한 상황에 직면할 수 있다는 점에서 실제 비자발적인 교사가 받는 부담감은 이를 상회할 것으로 보인다.

아무래도 전문성이 있는 교사가 하는 것이 좋은 것 같습니다. 저 같은 경우는 워낙 많은 분들이 도와주셨는데,

사실 이러한 경우는 제가 워낙 잘 모르는 경우이고 이러한 경우가 잘 없죠. 특히 학스클은 운영은 어찌 할 수 있겠으나 지도는 어렵죠. 그래서 이제 안하려고 해요. 내년 부터는

<연구참여자 #4>

이와는 별개로 학교스포츠클럽 대회에 나가서 경험하는 부담도 존재한다. <연구참여자 #1>의 경우 학교스포츠클럽의 대회에 출전하는 것보다 훈련과정에서 학생들이 더 즐겁게 참여하였다고 이야기한다. 실제 대회는 동기부여가 되고, 좋은 의미로도 다가올 수 있지만 그러한 경우는 대회에서 경험하는 부분이 실질적으로 스포츠로서 의미 있는 승부가 이루어질 때라고 말한다. 실제 이 교사의 학교는 대회에 나가서 압도적이고 굴욕적으로 패배함으로써, 학생들이 경험하는 패배와 좌절이 승리할 때 얻을 수 있는 희열과 성취감보다 더 큰 것으로 이해하고 있었다. 패배하더라도 나의 문제점을 돌아볼 수 있는 반성적 의미로서의 패배가 아니었기에 이러한 인식이 나타났다.

그래서 학스클 지도교사 대상의 설문조사에 썼거든요. 그런데 예산을 지원받으면 무조건 대회를 출전해야하고, 중간에 포기하면, 내년의 예산을 포기한다는 의미로 해석한다는 공문이 있었습니다. 그런데 아이들이 학교 내에서 학교스포츠클럽 훈련을 하는 과정은 너무 즐겁게 참여하는데, 학스클 대회는 이미 학교마다 수준차이가 커서 압도적으로 패배하는 경험을 할 수 밖에 없었거든요. 그래서 아이들이 학교에서의 훈련은 너무 재미있었는데, 대회에 나가서 너무 압도적으로 지나까 슬펐다. 대회는 안 나갔으면 좋겠다. 그래서 저는 예산지원의 경우 대회 출전유무를 조사해서 대회 출전하면 100%지원, 미출전은 50%정도 지원을 해주는 느낌으로 예산을 차등분배했으면 해요. 어쨌든 학스클 운영을 하는 것이고, 대회만 안 가는 것인데.

그래서 이걸 설문에 썼어요.

<연구참여자 #1>

위의 경우들처럼 교사들은 다양한 이유로 부담감을 느끼고, 이러한 부담감은 하나의 이유로만 작용하는 것이 아니라 이중 삼중으로 중첩될 수 있기에 교사의 부담에 대해 조심히 접근해야 한다.

## 나. 목표 인식: 교육적 수단

### 1) 신체활동 기회제공의 수단

연구 참여자들은 학생들에게 신체활동, 체육활동의 기회를 제공하고, 스포츠를 경험하도록 하는 것이 학교스포츠클럽의 중요한 목표라는 것에 동의하고 있다. 스포츠를 경험한다는 것의 의미를 스스로 확장시키며 이해하는 적극적인 모습을 보인다. 그리고 연구 참여자들은 체육활동의 경험, 대회 경험, 실패 경험, 운동기회 등의 다양한 용어를 활용하여 체육을 경험한다는 것의 가치 및 유용성을 이야기하고 있었다. 이는 사용하는 단어는 다르지만 결국 학교스포츠클럽을 통해 학생들이 체육에 대한 경험을 제공받는 것을 학교스포츠클럽의 목표로 인식하고 있었음을 나타낸다.

목표는 여러 가지 측면으로 볼 수 있는데, 아이들의 신체활동경험을 기회를 제공해주자. 하는 게 큰 목표였고, 이걸 통해서 아이들의 특기신장을 하고, 여가시간을 활용하는 것을 배우도록 하기 위한 거죠

<연구 참여자 #6>

이를 조금 구체적으로 짚어보자면 <연구 참여자 #6>은 스포츠를 경험함으로써 체육을 아이들의 특기로 만들어 준다거나, 여가시간을 활용할 수 있는 취미생활의 하나로 길러나갈 수 있도록 하는 것에 중점을 두고 있음을 말한다. 이는 학교스포츠클럽에서 스포츠문화에 대한 경험을 제공하는 것이 여가 및 취미생활을 통해 학생들의 삶의 질 향상에 큰 도움이 된다고 인식하는 것으로 보인다.

요즘 학생들은 운동도 많이 못하고 자라다 보니까. 내가 지도자로서 하면서 조금이라도 더 운동 좋아하는 애들에게 기회를 주고자 하는 생각이 컸죠. 이런 게 쌓이면 진짜 좋은 거라고 생각하거든요

<연구 참여자 #8>

또한 이와는 별개로 요즘 학생들의 신체활동 시간이 부족하기에 이를 안타깝게 여기는 연구 참여자의 인식도 있었다. <연구 참여자 #8>은 학생들의 부족한 운동 기회를 제공하는 것이 어떠한 의미가 있는 지에 대한 명확한 이야기하지는 않았다. 하지만 학생들에게 운동 기회를 통해서 지속적으로 운동경험을 한다면, 앞으로 학생의 삶에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라고 생각하는 것을 알 수 있다.

입상 이런 것에서 벗어나서 일반 아이들도 다양한 클럽스포츠를 경험하면서 성장할 수 있게 하는 게 목표라고 보이는 데 이게 가장 중요하죠. 잘하는 것도 중요하지만 못하더라도 경험하면 실패경험이라도 얻는 거니까. 이게 실패하더라도 대회에서 한 단계 한 단계 나아가는 경험, 그리고 거기서 좌절하는 경험 자체가 중요한 거거든요. 실제 체육을 하는 경험이나 성공하고 이기는 경험만 중요한 게 아니에요

<연구 참여자 #9>

그리고 학교스포츠클럽의 대회를 통해 입상을 한다거나 하는 것도 중요하지만, 학생들이 스포츠 문화를 경험하는 것 자체를 목표로 인식하는 연구 참여자도 있었다. <연구 참여자 #9>는 대회를 통한 입상이나 성공 경험, 승리도 중요하지만, 실패경험, 좌절하는 경험 또한 중요한 것으로 이해하고 있다. 성공의 경험과 우승의 경험, 승리의 경험은 더 할 나위 없이 기쁘고 보람찬 것이지만, 실패경험과 좌절하는 경험 또한 학생을 한 단계 성장시킬 수 있는 경험 중 하나로 인식하고 있다.

그런데 전문성이 없더라도, 즉 학스클 운영자가 반드시 지도를 하지 않고, 환경만 만들어줘도 의미가 있다고 생각합니다. 전 어렸을 때 애들끼리 해서 다른 학교랑 시합도 하고 그랬다고 했잖아요. 그때 누가 가르쳐준 게 아닌데 스스로 연습하고, 그랬으니까. 예를 들어 치어리딩을 한다면, 아무도 전문성이 없다고 해도, 요즘은 축구에서 무회전 킥을 하는 방법이 인터넷 유튜브에서 엄청나게 많이 있기 때문에. 이런 방식으로 어떤 종목에서 전문적인 지도가 없더라도, 그러한 모여서 운동하는 환경을 만들고 지원을 해주면 학생들끼리도 가능할 거라고 봅니다.

클럽 만들어 놓고 아이들끼리 하도록 만 해주면 된다. 굳이 가르치지 않아도, 애들끼리 티볼 게임 하라고 하면. 알아서 기능도 올라가고 되니까 없애지 말고 유지는 해 달라. 이렇게 말은 해줬죠.

<연구 참여자 #4>

심지어 <연구 참여자 #4>는 학교스포츠클럽 지도자가 마땅하지 않다면 그냥 아이들을 관리만하고, 학생들이 자발적으로 활동할 수 있는 공

간과 시간만 제공하는 것으로도 의미 있는 일이 될 수 있다고 이야기한다. 학생들이 다양한 매체를 통해 자발적으로 실력을 기르고, 부족한 점을 찾아갈 수 있는 힘을 갖고 있다고 생각하고 있다. 그와 동시에 학생들에게 좋은 지도자나 효율적인 학교스포츠클럽 조직 및 관리가 제공되면 좋겠지만, 그렇지 않더라도 충분히 의미 있게 인식하고 있는 것을 알 수 있다.

## 2) 인성교육 수단

학교스포츠클럽을 통한 인성교육의 실천은 거의 모든 연구 참여자들이 직접적 혹은 간접적으로 언급을 하였다. 연구 참여자들은 학교스포츠클럽의 목표로서 인성 교육적 측면을 가장 크게 인식하고 있다고 볼 수 있다. 이들이 학교스포츠클럽 활동을 통해 추구하고자 하는 인성의 종류는 다양하지만, 이를 통해 학생의 인성적인 성장을 확신하고 있음을 알 수 있다.

*스포츠를 통해서 아이들의 분출욕망을 격렬한 스포츠를 통해서 해소함으로써 인성교육과 연결되는 것을 기대하고 있습니다.*

*<연구 참여자 #2>*

*나아가서는 학교스포츠클럽 활동을 통해서 인성적인 것. 배려, 규칙을 지키고, 자신을 절제하는 것이나 무언가를 성실하고 지속적으로 하는 것. 그리고 운동을 하면 스스로를 좀 객관화할 수 있으니까 자기를 돌아보는 그런 것도 배웠으면 하는 거죠.*

*<연구 참여자 #6>*

위의 <연구 참여자 #2>는 학교스포츠클럽을 통한 인성교육을 목표로 인식하고 이를 이행하고 있다. 인성교육은 다양하게 진행될 수 있는데, 위의 두 연구 참여자가 목표로 했던 인성교육은 개인의 수양이나 개인적인 발전을 말하는 것이다. 학생들의 스포츠를 통해서 내적인 욕망을 분출하는 것은 개인의 인성적인 성장의 동력이 될 수 있다.

그리고 <연구 참여자 #6>은 규칙을 지키고 스스로를 절제할 수 있는 자기절제를 배우다거나, 무언가를 지속적으로 성실하게 행할 수 있는 것, 자신을 객관화 할 수 있는 것 등을 배우는 것 또한 개인적인 성장으로 볼 수 있다.

이렇게 인성교육의 개인적인 측면을 학교스포츠클럽의 목표로 인식하고 있는 연구 참여자들이 있는 반면, 그렇지 않은 연구 참여자도 존재한다.

*4~6학년 대상으로 진행되었는데, 선후배간의 존중하는 문화, 끈끈하게 지내는 모습을 존중하게 되었습니다.*

*<연구 참여자 #3>*

*학생들을 가르치다보면 체육을 함으로써 생활에 전이 되는 긍정적인 것들을 많이 배울 수 있기 때문에. 체육을 통한 전인적 성장? 물론 기능적인 것들 또한 중요하긴 하지만, 아이들이 단체 활동도 하고 협력하는 것 그런 것들을 우선적으로 목표로 하는 편인 거죠. 시간 지키는 거나 배려하는 것 인성교육이라고 볼 수 있죠.*

*<연구 참여자 #8>*

위의 <연구 참여자 #3>은 학교스포츠클럽 활동을 통해 도달하고자 하는 인성 교육적 지점이 개인적인 수준에서의 발전보다는 공동체 친화적인 학생으로 성장하기를 바라고 있다. 선후배 간의 존중하는 문화, 나이 차이에도 불구하고 끈끈하게 지낼 수 있는 모습은 학생들이 서로를 배려하는 마음과 차이에 대한 존중의식이 있을 때 가능한 것이다.

그리고 <연구 참여자 #8>은 학생들이 단체 활동에 익숙해지고, 친구들과 협력할 수 있는 태도를 지니는 것 등을 학교스포츠클럽의 목표로 인식하고 있었다. 단체 생활이라는 것이 상대를 나와 같은 하나의 존재로 인정하는 것에서 출발하는 것이기에 이러한 공동체적 마음을 학교스포츠클럽 활동을 학생들이 키워갈 수 있도록 하고자 한다.

그 외 인성 교육적 목표의 측면은 개인과 공동체에 국한되지 않는다.

학생들 간의 팀플레이를 강조했고, 승부보다는 학교단위에서의 협동을 강조하더라고요. 대회에서. 그런 것을 보니 교사들 간에도 서로 승패에 집착하지 않도록 하였고, 학생들에게 서약서를 받도록 하여, 인성적으로 학생들이 승패에 집착하지 않고 스포츠를 통해서 인성계발을 하도록 이끌어가고 있었습니다.

<연구 참여자 #9>

스포츠 내에서 친구들을 배려하고, 못하는 아이들을 격려하는 그러한 것들은 확인하였죠. 사실 좀 더 확인하려면 담임차원에서 확인할 수 있을 텐데. 저희 받은 없었죠. 저희는 뽑기로 했기 때문이에요.

<연구 참여자 #5>

<연구 참여자 #9>는 학생들의 인성 교육적인 측면 중 학생 간의 팀플레이나 협동, 승패에 집착하지 않고 결과에 승복하는 그러한 모습을 길러주고 싶은 부분이라고 이야기한다. 이는 스포츠맨십과 관련된 부분이다. 팀 내외와의 관계에 있어서 스포츠맨십을 발휘하는 모습이 발휘되는 것이 <연구 참여자 #9>가 바라던 학생의 성장 목표 일 것이다. 같은 팀과의 협동, 타 팀과의 정정당당한 승부 등은 학교스포츠클럽의 목표로서 인식되는 스포츠맨십의 예시가 된다.

이외에도 <연구 참여자 #5>는 <연구 참여자 #9>와 같은 스포츠맨십이지만 팀 내외의 관계에서 볼 수 있는 스포츠맨십이라기보다는 개인 간



의 관계에 있어서 스포츠맨십을 이야기하고 있다. 운동 기능 수준이 떨어지는 학생에게 책임을 묻는다거나 화풀이를 하기 보다는 따뜻하게 대해주고 배려할 수 있는 그러한 인성적인 성장을 목표로 하고 있다.

### 3) 학교인식 제고의 수단

학교스포츠클럽을 통한 활기찬 학교분위기의 형성은 그 어떤 연구 참여자도 학교스포츠클럽의 목표로 인식하고 있지 않았다. 하지만 활기찬 학교분위기라는 것이 학생들이 적극적이고 자발적으로 다양한 활동을 진행하고, 이러한 활동에 만족감을 느낄 때 형성된다는 점을 고려할 때, 아래와 같은 부분은 활기찬 학교분위기를 조성하는 것에 연구 참여자들의 학교스포츠클럽이 큰 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

대회 나갔던 시간들이 가장 감사하다는 그런 것들을 듣다보니까. 이러한 애들은 예전의 나처럼 운동 경험이 정말 소중한다는 생각을 많이 해요. 애들이 요즘 학원을 많이 다니다보니까 학부모님들도 저한테 고맙다고 하시는 분도 있고. 초등학교시절에 이런 경험을 갖게 해주셔서 아침에 일찍 나서서 운동도 하고 학원 안갈 때 대회도 가고. 궁극적으로 학교가 참 좋은 곳이다. 학교라는 곳이 입시경쟁이든 뭐든 장기적인 레이스를 하는 과정에서 이러한 경험들이 학교를 너희들이 긍정적으로 생각하는 이유가 됐으면 한다. 그리고 힘들 때 운동을 하면서 옛날에 초등학교 때 이렇게 즐겁게 생활했던 기억을 넘기고 싶은 거죠.

<연구 참여자 #8>

학교스포츠클럽은 어쨌든 애들이 원하는 것을 우선적으로 반영하게 되고 아이들의 만족도를 향상시킬 수 있고,

니즈를 충족시킬 수 있다고 봅니다.

<연구 참여자 #1>

위의 <연구 참여자 #8>은 아이들의 입장에서 학교가 즐거운 곳이고, 학교에 대한 기억이 긍정적이고 행복한 기억으로 남을 수 있도록 하고 싶다는 이야기를 하고 있다. 이는 학생의 학교에 대한 만족도를 높이는 것으로써, 이것이 제대로 실행될 때 학교가 활기차고 밝은 분위기를 유지할 수 있을 것이라고 보는 입장이다. 그리고 이러한 것을 학교스포츠 클럽을 통한 스포츠 경험의 제공으로 이루고자 한다.

그리고 <연구 참여자 #1>의 경우 학교스포츠클럽의 특성이 학생들의 만족도를 향상시킬 수 있다고 한다. 즉 종목의 선정에서 학생의 욕구를 반영한다거나, 운동의 수준을 참가하는 학생들의 수준에 맞게 조정할 수 있다는 점이 연구 참여자가 중요하게 생각하는 학교스포츠클럽의 장점이다. 이는 참가인원이 많은 체육수업에 비해 수준의 조정과 종목의 선정을 통해 상대적으로 학생들의 만족도가 높을 수 있을 것이라고 이야기한다.

이외에도 활기찬 분위기의 조성에 대한 또 다른 방식이 있다.

아이들이 너무 좋아했어요. 8시부터 9시까지 진행했는데, 7시30분 이전에 오는 아이들도 있었어요. 아이들의 만족도와 열정이 대단했기 때문에. 대회에서 본선진출을 못했지만 서로 돕고, 즐거워했고, 이런 게 되게 컸죠.

<연구 참여자 #1>

어떤 애가 있었나면 학교를 오고 싶어 하지 않는 애예요. 학교를 오기 너무 싫어하는 거예요. 근데 배드민턴을 치고 나서 애가 제일 빨리 오는 거예요.

늦게 오고 교실가기 싫어하는 아이가 제일 일찍 오는 거죠. 체육관 불 켜놓고 네트 쳐놓고 세팅 끝내놓고 기다리

는 거 예요. 끝나고 하이파이브하고 상대팀 인사하고, 선생님한테 인사하고, 저한테 와서 인사할 때, 제일 예쁘다는 생각을 많이 하죠. 애도 밝아지고요.

<연구 참여자 #7>

아이들이 잘 따라오죠. 참여도는 일반 수업과 비교할 수 없을 정도로 좋고요. 다른 수업에서는 이렇지 않은데 싶은 애들도 아이들이 본인이 흥미가 있기 때문에. 자발적으로 참여하는 것이기 때문이에요.

<연구 참여자 #6>

위의 <연구 참여자 #1>, <연구 참여자 #6>, <연구 참여자 #7>은 학생들이 학교스포츠클럽에 흥미를 갖기 때문에 적극적이고 자발적으로 활동에 참여하게 된다고 이야기한다. 자발적인 참여는 학교 내의 다른 활동으로도 전이될 수 있기에 학교스포츠클럽 활동은 활기찬 학교분위기의 형성이 기여하는 부분이 존재한다고 볼 수 있다.

위 <연구 참여자 #1>, <연구 참여자 #7>의 발언에서 학생들이 학교스포츠클럽의 훈련 및 활동에 적극성을 갖고 참여하고 있음을 알 수 있다. 그리고 그러한 자발적인 활동을 통해 학생들이 만족해하고 즐거워하고 있다. 이러한 부분은 <연구 참여자 #6>의 발언에서 더 크게 드러난다. 다른 수업에서는 그렇게 적극적이지 않은 학생이 흥미를 느끼는 학교스포츠클럽 활동에서는, 일반 수업과 비교도 할 수 없을 정도로 자발적으로 참여하게 된다고 이야기 한다.

## 다. 대회의 인식: 심화된 배움의 장

연구참여자들은 학교스포츠클럽 대회를 통해 다양한 것을 심화적으로 배울 수 있다고 표현한다. 이는 실제적인 스포츠경험일 수도 있고, 높아진 동기부여를 통한 높은 수준의 대회일 수도 있다. 또한 대회의 과정에서 경험하는 승리와 패배에서 비롯하는 희열과 좌절일 수도 있다. 이러한 것 모두 하나의 배움으로 인식하는 연구참여자들이 있었다. 그러나 이와는 다르게 지나친 수준에서의 좌절이나 굴욕적인 수준의 패배는 지양되어야 하고 피할 수 있으면 피하는 것이 좋다고 인식하는 연구참여자도 존재하였다.

### 1) 실제적인 스포츠 경험

<연구참여자 #1>은 학교스포츠클럽 대회를 통해 학생들이 스스로를 희생할 수 있는 실제적인 대회를 경험한다고 한다. 일반적인 반별 시합이나 옆 학교와의 친선 시합과는 다른 무게감을 느낄 수 있기에 개인을 단체보다 우선시하는 학생들이더라도 팀을 위해 희생할 수 있는 태도와 마음가짐을 배울 수 있는 경험이 된다고 인식하고 있다.

인성적으로 교육이 많이 된다고 생각해요. 스포츠맨십이라던가. 사실 5,6학년의 경우 대회에 나가봤기 때문에 본인이 잘하는 것보다 팀이 중요하다는 것을 알아요. 그런데 대회 경험이 없었던 4학년의 경우는 그런 게 없더라고요. 훈련을 하면서 애들도 내가 잘하는 것보다 희생해서라도 팀이 이기는 게 좋구나 라는 생각을 하는 게 보였어요. 내가 득점하기보다는 팀의 득점확률을 높이는 것. 이게 더 좋다는 거죠. 그런 면에서 아이들이 인성적으로 발전했죠.

<연구 참여자 #1>

조금 비슷한 맥락에서 <연구참여자 #2>는 일반적인 시합과는 달리 유니폼을 제작하고, 자신의 이름이 쓰여 있고, 자신만의 등번호가 적혀있는 상태로 훈련 혹은 경기에 임한다면 일종의 공동체적인 느낌을 받을 수 있다고 이야기한다. 또한 소속감이나 일체감과 같은 부분에서 다른 학교와의 경쟁심이 더 커지고 있다고 인식한다.

일종의 장치가 될 수 있었죠. 그냥 티볼 훈련을 할 수도 있는데, 대회라는 장치를 통해서 일종의 공동 목표가 생겼고, 이를 통해 한배를 땀다는 소속감도 느낄 수 있었습니다. 또한 유니폼도 제작을 했고요. 자신의 이름과 번호가 있는 그런 것도 있었고요. 또 다른 학교와의 경쟁심도 있고 하니까요.

<연구 참여자 #2>

## 2) 동기부여의 장치

연구참여자들은 학교스포츠클럽 대회가 학생들에게 큰 동기부여가 된다고 인식하고 있었다. 이러한 인식은 학생들이 가지고 있는 경쟁심이나 승부욕에서 비롯하는 것이다. 대회라는 목표가 있는 것과 그렇지 않은 채로 학교스포츠클럽을 운영하는 것은 학생 뿐 아니라 교사에게도 큰 동기 중 하나를 잃는 것과 같다.

<연구참여자 #6>은 학생들이 승패를 나누는 것이 일종의 동기유발적 요소가 될 수 있다고 인식한다. 어느 시점에 훈련이 끝나고, 어느 시점에 다른 학교와의 시합이 있을 것이라는 것은 학교스포츠클럽 활동에 적당한 긴장감을 제공한다고 한다. 하지만 과열되는 것에 대한 경계를 역시 늦추지 않아야 하는 것으로 인식한다.

스포츠라는 것이 승패를 나누는 것이 일종의 동기유발

요소가 될 수 있다고 생각하거든요. 이기고 지는 것이 중요한 것이 아니라 목표지점을 갖는 것이 실질적으로 운영하는 데에 도움이 되니까요. 그리고 아이들이 스포츠를 경험하는 것에 대회참여경험이 되게 중요하다고 보기 때문에. 지나치게 과열되거나 하지 않다는 전제 하에서요.

<연구 참여자 #6>

<연구참여자 #3>은 학교스포츠클럽 대회가 소수의 학생들만이 돋보이는 대회가 될 수 있다는 점을 경계한다. 하지만 그렇다고 해서 대회가 없어져야 한다고 인식하고 있는 것 또한 아니다. 스포츠라는 것은 실질적으로 승패가 나뉘어야하고, 순위가 매겨져야 한다고 인식하고 있기에 대회가 없이 연습만 하는 것은 의미가 퇴색될 것이라고 보고 있다. 심지어는 일부 학생들의 전유물로 대회가 인식된다면 규칙을 조금 변경해서라도 대회의 의미를 살려야 한다고 인식하는 것으로 나타난다.

스포츠의 기본적 재미가 없어질 것 같아요. 대회가 없으면요. 연습만하고 대회 경기 없이 진행되는 것은 의미가 퇴색될 것 같아요. 룰을 보완하여 소수의 아이들이 주목받는 것을 없애는 것이 있어야 하더라도 대회 자체는 유지 되어야 한다고 봐요.

<연구 참여자 #3>

이처럼 학교스포츠클럽은 동기부여의 역할을 함으로써 학생과 교사에게 적당한 긴장감과 재미, 흥미를 제공해준다. 대회에 참가함으로써 얻는 팀으로서의 무게감과 소속감, 일체감 등의 경험은 학생들이 단체의 중요성을 인식할 수 있도록 해주는 과정이 될 것으로 인식하고 있다.

### 3) 희열과 좌절의 장

학교스포츠클럽 대회는 실제로 경기 후 승자와 패자가 결정된다. 물론 리그경기를 진행함으로써 무승부를 경험할 수 있으나 그와는 다른 맥락에서 승자와 패자가 늘 나뉜다고 볼 수 있다. 연구참여자들은 승자가 승리의 희열을, 패자가 패배의 좌절을 경험하는 것은 스포츠인으로서 당연한 경험을 하는 것으로 인식하고 있다. 그리고 좌절과 실패를 경험하더라도 이를 바탕으로 더욱 성장할 수 있다고 믿는 것으로 나타났다.

<연구참여자 #3>은 학생들이 경험할 수 있는 좌절과 상심이 실제 존재한다고 이야기한다. 하지만 순기능이 훨씬 많고, 동기부여나 성취감과 같은 것을 얻을 수 있기에 반드시 필요한 것으로 인식한다. 또한 팀 내에서의 비난을 막음으로써 팀워크를 증진시키고, 팀을 하나로 만들고자 하였다. 대회를 통해 외부의 적을 만듦으로써 팀이 더욱 단단해지는 효과도 거두었다고 이야기한다.

*대회를 경험하면서 아이들이 좌절이나 상심이 없다고 하면 거짓말이지만 순기능이 더 많다고 생각해요. 동기부여도 되고, 성취감도 엄청나고요. 사실 우리학교는 서로간의 비난을 되게 엄격하게 막았거든요. 이러한 것은 우리 팀을 약하게 만들고, 우리는 지게 될 것이라라는 것을 주지했죠. 사실 외부의 적이 없으면 내부의 끈끈함이 유지되기 힘들기 때문에 대회라는 것이 참 중요했죠.*

<연구참여자 #3>

<연구참여자 #1>은 대회에 굉장히 부정적인 시각을 가지고 있다. 학생들이 학교스포츠클럽을 통해 배울 수 있는 것이 대회에 나갈 때와 나가지 않을 때가 다르게 나타난다고 인식하고 있다. 대회에 나가서 이긴다면 성취감을 얻을 수 있지만, 패배할 때 경험하는 상심이 더 큰 경우로 기대될 때는 출전하지 않는 선택을 할 수 있어야 한다고 인식하고 있다. 즉 팀에게 선택권을 주어서 나가지 않는 선택을 할 수 있도록 해주

어야 한다고 한다.

강제적으로 대회에 나가지 않을 때 기능적으로 부족한 학생들도 학교 스포츠클럽에 적극적으로 참여할 수 있게 되고, 학교스포츠클럽 본래의 의도와 목표인 학생들의 건강과 체력의 개선이 실질적으로 달성될 수 있다고 이야기한다.

저는 대회에는 굉장히 부정적인 시각이에요. 아이들이 학교에서 배운 것을 대회에서 발휘하고, 성취감을 얻는 것이지만, 어쨌거나 훈련에는 즐겁게 참여를 하면서, 대회에서 압도적으로 패배하는 경험을 해야 한다면, 패배의 상실감과 출전에서 성취감보다 훨씬 클 것이기에 반드시 강제성을 두어야 할 필요가 있을까 합니다.

대회에 안 나간다고 하면 학생들의 체력증진, 학교생활만족도를 높이거나 여러 가지 긍정적인 효과가 많은데, 어쨌든 대회에서는 이기고 오는 게 만족도, 성취감이 높기 때문에 잘하는 아이들을 1군으로 넣을 수밖에 없습니다. 그래서 대회참가가 의무가 아니었으면 해요

<연구 참여자 #1>

<연구참여자 #7>은 그럼에도 불구하고 학생들이 경기에서 뛰지 못하는 상처는 경험할 필요가 없는 상심과 상처라고 인식하고 있다. 학교스포츠클럽 대회의 특성상 교사들이 빠르게 경기를 마치고자 하는 경우가 있는데, 그러한 경우는 특히 학생들이 경험할 수 있는 스포츠기회가 제한되고, 제한적인 기회를 얻을 수 있는 학생은 우수한 학생일 수밖에 없다고 인식한다.

후보는 아예 못 뛰는 경우도 생기는 거죠. 이게 리그라면 쉬어서 뺄 수도 있는데 원래는 1차전, 2차전을 하기도 하는데 선생님들은 편의에 의해서 한번에 끝냈으면 하는 경우도 많거든요. 단판으로, 그러면 지거나 하



면 못 뛰는 아이들이 생겨서, 상처로 다가오는 거죠. 아무리 좋게 포장해도 선수가 게임을 못 뛰다는 것은 상처를 받을 수밖에 없다는 거죠.

<연구 참여자 #7>

이렇게 연구참여자들은 학생들이 학교스포츠클럽 대회를 통해 좌절하기도 하고 희열을 경험하기도 한다는 것을 인지하고 있다. 하지만 그러한 경험의 가치에 따라, 경험의 정도에 따라 학교스포츠클럽 대회를 다르게 인식하고 있다.

## 2. 학교스포츠클럽의 집행과정

### 가. 조직의 과정: 규격화된 문

학교스포츠클럽 담당교사들은 학교스포츠클럽의 조직, 지도, 운영을 총괄하여 진행한다. 대부분의 경우 혼자서 이러한 세 가지 과정을 모두 진행한다. 그렇기에 이러한 과정을 어느 정도 정형화함으로써 혼자서도 정책을 집행할 수 있도록 이러한 조직의 과정을 ‘규격화’하고 있다. 따라서 이러한 과정을 ‘규격화 된 문’으로 표현해보았다.

#### 1) 공정한 선발과정

연구참여자들은 학교스포츠클럽의 조직과정에서 많은 학생이 참여하고자 하기 때문에 이를 선발하기 위한 과정과 기준을 필요로 하였다. 그리고 이러한 기준의 가장 필수적인 조건은 공정한 기준인지에 대한 여부였다. 대부분의 연구참여자들이 출석을 통한 성실도를 확인하였고, 기본적인 기능수준을 확인하여 이를 통해 선발을 하는 것으로 나타났다.

<연구참여자 #1>의 학교는 상당히 긴 기간 동안 학생들과 훈련하였다. 학교스포츠클럽 대회로 인해 학생의 선발은 있어야 하지만 그 외의 학생들에게도 스포츠 경험이나 신체활동의 기회를 제공해주는 것 역시 중요한 부분이라고 인식하고 있었기에 이러한 과정을 거친 것으로 나타났다.

*3주정도 기본기능 훈련을 진행했어요. 그리고 출석. 이렇게 훈련을 해서 선발을 했죠. 이는 떨어지는 학생들에게도 최대한 긴 훈련을 경험하게끔 함으로써 신체활동의 기회를 주고자 함이었죠.*

<연구참여자#1>

또한 <연구참여자 #2>, <연구참여자 #3>, <연구참여자 #8> 역시 학생들의 성실도 및 출결을 체크하여 이를 선발에 반영하였다. 이러한 성실도는 학생의 실력 향상과 연관되어 있기 때문에 이러한 과정을 통해 기능과 실력적인 부분도 함께 걸러 낼 수 있을 것이라고 판단한 것으로 나타났다.

첫 번째로는 출결상황을 체크하였습니다. 이는 성실성과 연결되는 부분이라서. 그리고 이러한 성실성은 실력의 향상이 어느 정도는 보장되기 때문이죠.

<연구참여자#2>

최우선은 성실도. 매번 출석체크를 해서 성실도를 기준으로 삼았죠. 그 다음은 타격을 기준으로 했죠. 수비와 타격 연습을 따로 하는 경우가 많았는데 비거리가 멀리 나오는 친구를 위주로 했죠.

<연구참여자#3>

대회 나가는 거는 애들 모았을 때 티볼 같은 경우는 25명. 다행히 딱 40명 이렇게 온다고 한 적은 없었어요. 송구, 타격 이런 걸 선발 테스트 같은 것을 형식으로 했는데. 막상 2명 뽑고자 하는 인원에서 두 명 오버되고 그런 경우가 일반적이었기 때문에. 그냥 개네도 하자. 대신에 연습을 하는데, 대회에 가는 기준은 선생님한테 묻겠다. 이 아이가 운동을 하면서 더 나아지는 사람이 되어야 한다. 그게 1순위. 그리고 두 번째는 연습을 성실하게 나오는 게 두 번째 순이다. 실력과 무관하게. 실력은 그 다음문제다. 그 두 가지가 가장 중요하다.

<연구참여자#8>

## 2) 제한된 정책 수혜자

연구참여자들은 학교스포츠클럽에 참여할 아이들이 어느 정도 정해져 있다고 인식한다. 학생들은 학교의 대표가 되고 학교스포츠클럽 대표로 선발된다는 사실을 이미 알고 있고, 이러한 사실은 운동기능이 부족한 학생들에게는 큰 부담이 된다. 이는 타인과의 비교에서 스스로에게 무력감과 좌절감을 느끼는 경우가 있고, 타인의 편견이나 비판에 상처를 받은 경험이 있을 수도 있다. 분명한 것은 학교스포츠클럽의 선발전에 참여하는 학생들은 기본적으로 운동에 흥미가 있고, 잘하는 학생이 오게 된다는 사실이다. 이러한 것 때문에 연구참여자들은 이미 제한된 문으로 인식하고 있다.

<연구참여자 #3>은 현재의 학교스포츠클럽 제도 하에서는 이러한 활동을 통해 새롭게 체육에 대한 관심을 갖게 되는 경우는 거의 없다고 판단한다. 이는 실질적으로 학교스포츠클럽에 참여하려면 기능이 좋아야 하고, 흥미가 있어야 하기 때문이다.

*현재의 제도 하에서는 학스쿨에 주로 참여하는 학생들은 이미 기능이 좋고, 관심이 있는 학생들로 한정 되는 거죠. 그리고 학스쿨을 통해 새롭게 체육에 관심을 갖는 경우는 거의 없어요.*

*<연구참여자#3>*

<연구참여자 #8>은 이렇게 기능이 부족한 학생의 심리가 어떠한 과정을 통해 고착화 되었는지를 이해하고자 한다. <연구참여자 #8>이 고민하고 있는 학생의 부족한 기능 때문에 상처를 받고 싫어하게 된 것인지, 운동을 싫어하기 때문에 기능이 부족해진 것인지는 명확히 판단할 수 없다. 하지만 결국 둘 다 기능도 떨어지고 운동도 안 좋아하게 된 결과를 가져오는 경우이기에 안타까운 마음을 표현하고 있다.

이게 닭이 먼저냐, 달걀이 먼저냐 이런 건데, 안 좋아서 못하느냐, 못해서 안 좋아 하느냐와 같은 거예요. 누구나 집단에서 우위에 있고 싶고, 인정받고 싶은 것은 누구나 가진 욕망인데. 내가 만약 반에서 운동을 잘하는 편이고 하면 클럽도 신청해서 존재감을 드러내고, 기능도 높이고, 위안도 얻고, 성취감도 얻고 이럴 텐데. 기능이 부족한 학생들은 가봤자 잘하는 애들한테 밀리고, 실패경험만 쌓이고, 안 좋아라고 스스로 여기게 되는 그런 게 되는 거죠. 제 아이를 보면서 운동도 잘 못하니까 체육을 점점 안 좋아하더라고요. 좀 안타까운 것은 있는데, 그러다보니 점차 못하는 아이들이 안 오는 것 같아요.

<연구참여자#8>

<연구참여자 #1>은 기능이 우수한 학생들에게 더욱 큰 기회가 주어지고 있음을 나타내었다. 기능이 뛰어나고 리더십이 있는 학생들은 조장이 되어 낮은 학년의 학생들을 가르치게 되고, 훈련의 장이 되고 있었다. 이는 기능수준이 이러한 자리에 앉게 되는 요건 중 하나로 인식되고 있고, 이는 결국 기능수준에 따른 기회에 차등이라고 볼 수 있다.

일단은 6학년. 4,5,6학년을 아우를 수 있어야 하기 때문에. 그리고 4,5 학년의 투표로 뽑혔습니다. 아이들이 리더십을 갖고 있고, 운동기능이 뛰어난 학생이 조장이 됩니다. 아이들이 너무너무 신임을 했습니다. 사실 저는 처음 접하는 종목이었기 때문에 기술적인 측면에서 조언을 주는 것은 무리가 있습니다. 하지만 조장이 아이들이 아침훈련 이외의 시간에는 조장의 지도하에서 훈련이 진행되었습니다.

<연구참여자#1>

<연구 참여자#9>는 더 이상 학교스포츠클럽을 지도하지 않고 있다. 이

는 학교스포츠클럽이 처음의 취지와는 다르게 기능이 우수한 학생들만의 전유물이 되어있음에 회의감을 느낀다고 표현하였다.

사실 업무였어요. 그리고 여학생 학스클이 운영이 되어야 하니까 운영을 한 건데 그 이후로는 재미도 느껴서 하게 되고 그랬죠. 근데 지금은 업무도 아니고, 학스클이 운동 잘하는 애들 위주로 돌아가는 것이 좀 회의감이 들었다고 해야 되나 그런 것들이 있었죠.

<연구참여자#9>

### 3) 정해져 있는 종목

연구참여자들은 대부분의 경우 어떤 종목으로 학교스포츠클럽을 진행할지 교사의 차원에서 정해두고 있는 것으로 나타났다. 학교스포츠클럽의 종목은 다양하지만, 이를 지도할 수 있는 전문성 있는 교사는 다양하지 않기 때문이다. 또한 종목에 따른 체육 용품이나 학교의 공간적 환경 같은 것을 고려할 때, 학교의 실정에 맞고, 교사가 지도할 수 있는 학교스포츠클럽의 종목을 선택하는 것이 수월하다는 인식이 나타났다.

<연구참여자 #1>은 학교스포츠클럽의 종목선택에 있어 아이들이 관여하는 바가 없다고 표현한다. 몇 년 전부터 이어져 내려오는 학교만의 전통 같은 것이라고 인식하고 있었으며 이러한 부분은 관성에 의한 것이기도 하지만, 학생들이 보아온 종목이기 때문에 흥미와 참여도가 높다는 것을 전제로 하여 선정한 것으로 나타났다.

종목을 정하는 것에는 크게 아이들이 관여하지 않습니다. 작년의 종목 선택은 사실 몇 년 전부터 이어져오던 종 목 적 인 관 성 에 의 한 선택이었거든요. 아이들이 익숙해 할 것이고, 흥미나 관심도도 높을 것이라고 생각했습니다. 종목에 참가하기를 희망하는 학생들이 참여하다보니,

아이들의 큰 역할을 하게 됩니다

<연구참여자 #1>

이와는 달리 <연구참여자 #5>는 자신의 전문성이 어느 종목에 있느냐에 따라 기존에 해오던 종목을 바꾸는 선택을 하고 있다. 이는 지도가 실질적으로 이루어지도록 변경한 것으로 볼 수 있다. 그리고 티볼 종목을 가르치면서 규칙이 미묘하게 어려운 경우가 있다는 표현을 함으로써 전문성이 있는 종목에 대한 선택이 단지 수월성의 문제라기보다는 학생들에게 제대로 알려주고자 하는 마음에서 비롯된 것이라는 것이 나타난다.

토요티볼이 강사를 파견하는 방식으로 해서 아이들이 토요 티볼에서도 배우고, 저한테도 배우고 했죠. 기초기능 위주로 많이 하기도 했고, 게임을 하기도 하고 했는데요. 이게 게임을 하다보면 미묘하게 규칙이 상황에 따라 적용되는 것이 다르기 때문에 민망한 경우가 좀 있었죠. 그래서 2학기 때 배구를 하게 된 이유가 되기도 했죠.

<연구참여자 #5>

<연구참여자 #8>, <연구참여자 #6>는 종목의 선택에 있어서 자신의 전문성과 선호를 통해 선택하고 있었다. 지도의 수월성이나 학교의 환경을 고려한다기보다는 실질적으로 즐겁게 지도할 수 있는 것을 선정한 것으로 나타났다. 이러한 과정은 내적인 동기부여가 강하게 될 수 있는 부분으로 “벽찬 마음으로 했던 것 같다.”라고 표현된다.

뭐 할래 이러시길래 축구를 했죠. 그냥 축구를 좋아하니까. 체육부장님도 형님이었는데 축구를 좋아하니까 같이 지도 했죠. 어떤 목적을 갖고 한다. 이런 것을 생각하지는 않았고, 단지 벽찬 마음으로 했던 것 같아요. 근데 사실 이렇게 할 때가 진짜 즐겁게 했던 것 같아요

<연구참여자 #8>

종목에 대한 선택은 아이들의 선택은 아니에요. 지도 교사가 지도할 수 있는 선택지 안에서 종목이 선택되다보니 아이들의 희망을 전적으로 받아서 할 수 있는 것은 아니죠. 또 학교의 시설 같은 것도 고려가 되어야 하구요.

<연구참여자 #6>

위의 연구참여자들은 종목의 선택을 학생들에게 맡기지 않고 교사의 지도전문성이나 선호에 따른 선택을 하고 있었다. 혹은 학교에서 몇 년 전부터 관습처럼 내려오는 종목을 선택하는 모습 또한 볼 수 있었다. 이러한 모습은 요약하자면 이미 학교스포츠클럽의 조직과정에서 종목이 정해져 있는 것으로 표현할 수 있다.

## 나. 지도 과정: 모래사장에 집짓기

연구참여자들은 학교스포츠클럽의 지도과정을 통해 학생들을 가르친다. 이러한 과정은 다양한 모습을 지니고 있다. 학생들이 제일 재미있어하는 시간으로서 인식되고 있었다. 그렇지만 이러한 학교스포츠클럽의 지도는 지도자 수급의 문제가 매년 지적되어오고 있다. 이는 미비한 보상 때문에, 내적인 동기부여가 안 되는 교사들이 하기에는 부담이 큰 정책 때문이다. 또한 업무를 맡게 되더라도 지도 노하우에 대한 인수인계가 없기 때문에, 누적된 경험이 없이 맨땅에서 시작하는 것과 같은 상황에서 시작하게 된다.



## 1) 제일 재미있는 시간

학교스포츠클럽의 지도시간은 학생들이 가장 좋아하는 시간으로 인식된다. 학생들은 대개의 경우 매우 적극적으로 참여하고, 만족도와 열정이 대단한 경우가 대다수이다.

<연구참여자 #1>에 의하면 학생들은 대회에서 좋은 성적을 거두지 못했음에도 즐거움과 만족, 행복감을 보여주었다. 아침 일찍 시작되는 훈련도 늦지 않고 참여하고, 심지어는 원래 약속보다 30분 이상 일찍 와서 미리 훈련을 시작하는 학생도 존재한다고 표현한다.

아이들이 너무 좋아했어요. 8시부터 9시까지 진행했는데, 7시30분 이전에 오는 아이들도 있었어요. 아이들의 만족도와 열정이 대단했기 때문에. 대회에서 본선진출을 못했지만 서로 돕고, 즐거워했고, 이런 게 되게 컸죠. 학스클 자체에 대한 효과는 너무 좋았죠. 아이들이 체육 1주일에 3시간 있는 것으로는 만족이 안돼요. 그래서 기회를 더 주는 것에 있어서 좋았죠.

<연구참여자 #1>

<연구참여자 #5>, <연구참여자 #6>은 학생들이 일반 수업과 비교하였을 때 훨씬 더 자발적이고 적극적으로 참여하고 있다고 한다.

이들이 잘 따라오죠. 참여도는 일반 수업과 비교할 수 없을 정도로 좋고요. 아이들이 본인이 흥미가 있기 때문에. 자발적으로 참여하는 것이기 때문이에요.

<연구참여자 #5>

즉 아이들이 학스클을 하면서 기뻐하고, 즐거워하고. 친구들 간에 협력하고 이런 것을 보았을 때 아이들이 그야말로 참여하고 땀 흘리고 그런 것 볼 때 가장 보람 있죠.

<연구참여자 #6>

<연구참여자 #7>은 학생이 평소 싫어했던 학교에 대해 다시 생각해볼 정도로 학교스포츠클럽을 좋아하고 즐거워하였다고 인식하는 것으로 나타났다. 학생들이 오전, 오후로 배드민턴을 지도받는데 이러한 훈련을 위해 30분 전부터 와서 모든 것을 세팅해 두는 학생들을 볼 때 학생들에 대한 긍정적인 인식이 심어진다고 표현한다.

어떤 애가 있었냐면 학교를 오고 싶어 하지 않는 애예요. 학교를 오기 너무 싫어하는 거예요. 근데 배드민턴을 치고 나서 애가 제일 빨리 오는 거예요. 우리가 7시 반에 운동을 했었거든요. 이제 8시부터 하는데 오전에 8시 반까지 하고 오후 방과 후에 치고 싶은 사람 항상 쳐. 오후 경기는 개인 1대1단식이나 자기들끼리 게임. 오전은 레슨, 클리어 스텝연습을 하죠. 늦게 오고 교실가기 싫어하는 아이가 제일 일찍 오는 거죠. 체육관 불 켜놓고 네트 쳐놓고 세팅 끝내놓고 기다리는 거예요. 그런 거 보면 아이 녀석 예쁘다. 그리고 막 생각 없이 게임하던 아이들이 냉정하게 게임을 할 때, 자기밖에 모르는 애들이 실수한 자기 파트너에게 괜찮아 신경쓰지 마. 끝나고 하이파이브 하고 상대팀 인사하고, 선생님한테 인사하고, 저한테 와서 인사할 때, 제일 예쁘다는 생각을 많이 하죠.

<연구참여자 #7>

위의 연구참여자들 모두 학교스포츠클럽의 활동시간은 학생들에게 행복하고 즐거운 일이며, 그렇기에 큰 자발성을 갖고 적극적으로 참여하고 있다고 표현하고 있다.

## 2) 노하우 전달의 부재

학교스포츠클럽의 지도과정에서 가장 어려운 부분 중 하나는 잘 알지 못하는 종목에 대한 지도를 맡게 되는 경우이다. 이러한 경우는 학교에서 원래 지속적으로 행하던 종목을 이어 받는 경우로 볼 수 있다. 이러한 경우 전임자에게 지도에 있어서의 인수인계를 받아야 지도를 수월하게 진행할 수 있고, 학교에 쌓인 종목의 유산을 이어받아 발전시킬 수도 있다. 그런데 이러한 과정에 대개의 경우 생략된다. 공문이나 예산 등의 행정업무 관련하여서는 인수인계가 진행되지만 지도 노하우에 대한 것은 거의 이루어지지 않는다.

아래의 <연구참여자 #1>, <연구참여자 #3>은 위와 같은 문제에 당면하여 있다. 아래의 부분은 학교스포츠클럽 지도를 해야 하지만 인수인계가 제대로 이루어지지 않고 있기 때문에 겪을 수 있는 어려움으로 볼 수 있다.

*그 분도 지도법에 대한 전문적 지식이 있는 분이 아니었고요. 그냥 꾸준히 출전을 하셨던 거죠. 아이들이 누적된 경험을 토대로 학스클을 만들어가는 그런 게 있는 거죠.*

<연구참여자 #1>

*결국 자발적으로 공부를 한다거나 해야 하는 부분이 크죠. 뭐 이전에 했던 사람한테 들은 게 없으니까요. 업무적으로는 다른 업무랑 크게 다르지 않으니까 상관없는 데, 지도하는 거는 좀 난감하죠.*

<연구참여자 #3>

아래의 <연구참여자 #4>, <연구참여자 #5>와 같은 경우 불과 몇 년 전까지만 해도 특정 종목에서 두각을 나타내던 학교였다. 하지만 담당했던 교사가 떠남에 따라 이러한 체육 유산이 손실되고, 해당 학교는 그러

한 영광은 기억에만 남게 되었다. 이러한 것은 학교차원으로도 그렇고, 스포츠 차원에서도 아쉬운 일이다.

유지되지 않죠. 실제 저희 학교가 핸드볼로 몇 년 전에 전국대회에서 우승도 하는 그러한 경험이 있는데, 그 선생님이 학교에 없어지자마자 학교에서 핸드볼 클럽 자체가 사라져버렸죠.

<연구참여자 #4>

교사가 떠나면 종목도 바뀌거나 사라지거나 하는 경우가 많죠. 사실 우리학교가 티볼에서 전국우승을 하기도 했던 학교이거든요. 그런데 그 교사가 옮겨가면서 또 그 학교가 우수한 성적을 거두게 되는 그런 것을 보았죠.

<연구참여자 #5>

또 위와는 다르게 <연구참여자 #7>은 자신이 인수인계를 해주고 싶지만 맡으려는 교사가 없기에 학교스포츠클럽이 사라질 것이라고 우려하고 있다. 이러한 것들을 통해 인수와 인계의 측면 모두 어려움을 겪고 있는 것을 알 수 있다.

내가 좋아서 하는 거죠. 아이들이 바뀌는 것을 괜찮기 때문에 하는 거라고 얘기하죠. 저만의 만족으로 하는데, 아무리 둘러봐도 스포츠클럽을 맡아서 하려는 선생님들이 없어요. 당장 제가 떠나면 체육교과도 없죠.

<연구참여자#7>

< 연구참여자 #6>은 이러한 종목적인 인수인계가 오히려 교사들에게 부담이 될 수 있다고 표현한다. 종목에 대한 연속성이 중요하다기보다는 학교스포츠클럽에 지속적으로 참여하는 것 자체가 문화가 되어야 한다고 인식하고 있었다.

저는 종목이 중요하다기보다는 그런 선생님들이 계속해서 이어지고, 또 몇 년 뒤에 다른 종목이 또 활성화 되고. 그런 연속성이 중요한 거지. 어떤 종목이 그 학교의 특기나 자랑거리가 되어서 이어져야 한다는 부담은 없었으면 합니다. 만약 그렇게 되면 담당하시는 분이 부담이 나 그런 것을 가질 수 있기 때문이죠. 종목이 중요한 게 아니라 학스클에 참여하는 문화 자체가 이어지는 것이 중요하다고 봅니다.

<연구참여자 #6>

### 3) 지도자 수급의 문제

학교스포츠클럽에서 가장 큰 문제로 지적되는 부분은 지도자수급의 문제이다. 이는 교사에게 미비한 수준의 지도비를 제외하면 어떠한 외적인 보상도 제공되지 않기에 많은 교사들이 부담스러워 하고 있다.

이러한 지도자 수급의 문제를 해결하기 위해 <연구참여자 #2>는 교대의 학생들을 강사로 활용하였으면 한다. 학교스포츠클럽의 종목과 교대내의 동아리 종목이 맞는 경우에만 유효하겠지만 교대 학생들이 현장을 직접 경험하면서 현장은 교대 학생들의 도움을 받을 수 있는 방법이 될 수 있을 것으로 보인다.

교대 동아리에서 학교현장에 방문하여 강사역할을 해준다면 도움이 많이 될 것 같습니다.

<연구참여자 #2>

하지만 <연구참여자 #3>은 일부 강사가 지원되고, 교사에게 연수의

지회가 주어지면 더 효과적으로 해결할 수 있을 것이라고 표현한다. 이는 지원된 강사가 다수의 교사들을 대상으로 연수를 진행할 수 있기 때문에 노하우의 전파가 효율적이라는 장점이 있다.

지속적으로 진행된다면, 또한 학교 내에서 특정종목에 계속 나가게 되고, 교사가 바뀌더라도 아이들은 지속적으로 하게 되니까 지도교사보다 더 많은 경험을 하는 경우도 있게 되는 거죠. 그런 것에 있어서 전문강사 지원이 되고, 교사에게 연수의 기회가 주어졌다면 더 폭넓은 기회를 줄 수 있었죠.

<연구참여자 #3>

<연구참여자 #8>은 지도자수급의 문제는 결국 외부자원으로 해결해야 한다는 <연구참여자 #3>의 의견에 동의한다. 하지만 방법은 조금 더 혁신적이다. <연구참여자 #8>은 원하는 종목의 협회에 강사를 신청하여 그 강사가 학생들을 지도하는 방식으로 운영되어야 교사들의 부담이 줄어들기 때문에 다양한 학교스포츠클럽이 개설될 수 있을 것이라고 표현한다.

결국 교사는 지속적으로 이동해야 하니까 외부자원 애기를 하는 건데, 예를 들어서 학스클을 성동구 생활체육회에 몇 종목을 신청하고, 그 관련 지도자를 데려오고. 어차피 대회 나가면 종목의 협회가 관여하게 되거든요. 지금은 심판만 보는데 그렇게 하지 말고 지도를 좀 하면 좋겠다는 거죠. 예를 들어 지도역량이 일부 있으면 그 외의 부분만 외부자원을 받고, 지도역량이 전혀 없는 학교는 외부자원으로 전부 채우고. 애들 모집만 해주고. 이러한 시스템이 되면 지도자의 이동에 따른 손실이 최소화 되겠죠.

<연구참여자 #8>

<연구참여자 #9>, <연구참여자 #4>는 참여자 본인들이 원하여 연수를 받기를 원하였다. 그리고 <연구참여자 #9>는 실제 교육청 연수가 아닌 일반 협회의 지도자 자격연수를 신청하여 지도자자격증을 획득하였다고 이야기한다. 그와는 달리 <연구참여자 #4>는 연수가 있었으면 하지만 연수를 찾을 수 없었고, 그에 따른 아쉬움을 토로하고 있다. 이 두 명의 연구참여자 모두 개별적으로 연수를 원하였다는 공통점이 있고, 한명은 실행하였고 다른 한명은 연수를 찾지 못하였다는 차이점이 나타난다.

올해 2급티볼 지도자 자격증을 획득했구요. 개인적으로 티볼은 야구형게임이기 때문에 기능적인 부분을 보완하기 위해 유튜브나 강의 자료를 찾아보는 식으로 하였습니다.

<연구참여자 #9>

사실 저 같은 경우는 잘 없는데, 어디엔가는 있겠죠. 그러한 경우 연수를 좀 했으면 해요. 해당종목을 담당하는 교사들을 모아서 연수를 하면서 도움을 주었으면 좋았을 것 같아요. 실기도 같이 하면서 지도법 연수도 하는 거죠. 사실 초등수준에서는 여자교사도 할 수 있거든요. 사실 조금 강제적으로라도 좀 시켜보면 재미를 느낄 수도 있으니까

<연구참여자 #4>

## 다. 운영 과정: 보람과 헌신

### 1) 업무를 받는 과정

연구참여자들이 학교스포츠클럽을 처음 맡게 되는 과정에 대한 부분이다. 이러한 과정에는 자진해서 기쁜 마음으로 학교스포츠클럽 지도를 시작한 연구참여자가 있는 반면에 체육부장이 되었기 때문에 어쩔 수 없이 시작하게 되었다거나, 남자이기 때문에 자연스럽게 이어받게 되었다는 표현도 나타났다.

<연구참여자 #4>는 스스로 학교스포츠클럽을 자원한 경우이다. 물론 지도에 대한 부분은 몰랐던 부분이지만 결국 긍정적인 마음으로 학교스포츠클럽 업무를 맡게 되었다고 표현한다.

*저는 먼저 하겠다고 제가 자원을 했죠. 하지만 지도보다는 운영 쪽을 자원한 것이었죠. 그런데 맡고 나니 지도도 해야 했고 대회도 나가야 했죠. 다른 분들이 부담을 많이 느끼시는 분이 많기 때문에 제가 결국 다 하게 되었죠. 나쁘진 않았어요.*

<연구참여자 #4>

<연구참여자 #5>는 학교스포츠클럽 업무를 체육부장 업무와 함께 맡게 된 경우이다. 하지만 그렇지 않았더라도 학교스포츠클럽 업무는 기쁘게 맡았을 것이라고 표현한다. 다만 다른 업무가 많기 때문에 시간적으로 많이 부족한 상황인 것으로 보인다. 하지만 여전히 학교스포츠클럽에서 학생들을 지도하는 것에 애착을 가진 것으로 나타난다.

*아마 다른 업무가 없다면 기쁘게 선택했을 것 같습니다. 만약 학교스포츠클럽업무를 다른 사람한테 줄 수도 있고, 선택을 하라는 상황이었다면 음. 그래도 학스클을 맡을*



것 같습니다. 지도하는 것은 재미있는 부분이라고 느끼기 때문에.

<연구참여자 #5>

<연구참여자 #8> 또한 <연구참여자 #5>와 비슷한 경우이다. 신규교사였고, 자연스럽게 인수인계가 되었다고 표현한다. 하지만 부담된다거나 하는 느낌보다는 벽찬 마음으로 기쁘게 지도에 임할 수 있었다고 말한다.

그때는 거의 신규였고, 체육 계원이었고. 체육부장님이 해야 한다고 하니깐. 그냥 했죠. 뭐 할래 이러시길래 축구를 했죠. 그냥 축구를 좋아하니깐. 체육부장님도 형님이었는데 축구를 좋아하니깐 같이 지도 했죠. 어떤 목적을 갖고 한다. 이런 것을 생각하지는 않았고, 단지 벽찬 마음으로 했던 것 같아요.

<연구참여자 #8>

<연구참여자 #1>과 <연구참여자 #2>는 위의 연구참여자들과는 다르다. 갑자기 맡게 된 부분도 있고 평소 큰 관심이 없던 터라 기쁘게 지도를 시작한 것은 아닌 것으로 보인다. 하지만 위에서 이야기가 나왔듯이 <연구참여자 #2>의 경우는 스스로 발전하고자 연수를 듣는 등의 노력을 지속적으로 한 반면 <연구참여자 #1>은 그렇지 못하다는 차이점이 있다.

갑자기 체육부장을 맡았기 때문이죠. 관심, 능력, 전공 무관이죠. 부담도 되었고요. 하지만 스포츠강사가 있었기에 가능했죠. 기능에서는 능력이 있기 때문에 진행할 수 있었죠.

<연구참여자 #1>

일단 남자교사이고, 해서 인수인계가 되었고, 토요일  
츠클럽을 지도하기 때문에 이와 함께 진행을 하였습니다.

<연구참여자 #2>

연구참여자들의 인수인계 과정을 정리하면 자발적이고 기쁜 마음으로  
업무를 시작한 연구참여자들이 있는 반면, 지도에 부담감을 느끼지는 않  
지만 다른 업무 때문에 업무가 추가되는 것에 부담을 느끼는 연구참여  
자도 나타났다. 그리고 비자발적으로 업무를 인수인계 받은 두 연구참여  
자 또한 구분할 수 있었는데, 업무를 받은 이후 그 분야를 지속적으로  
연구하고 노력하였는지에 따라 비자발적으로 업무를 받은 연구참여자도  
구분 가능하다.

## 2) 교사의 재량에 따른 운영

학교스포츠클럽은 교사의 재량권이 상당히 큰 정책이다. 예산과 대회  
참가만 약속이 되면 그 사이의 과정에서는 자유롭게 정책을 집행할 수  
있다. 이를 통해 교사의 능력과 의지를 펼칠 수 있다.

<연구참여자 #1>은 본인의 학교가 아니라 다른 학교에 대한 이야기를  
하고 있으나 본질은 강사가 지속적으로 케어하고 있는 학교가 존재하고,  
그 덕분에 그 학교에서는 교사의 전문성이 누적되고 있다는 이야기를  
하고 있다. 협회에 따로 연락을 하여 강사를 섭외하는 것은 어려운 것이  
아니지만 예산의 문제 때문에 쉽지 않은 부분이다. 이러한 것을 재량을  
통해 처리한 것으로 보인다.

특정 종목에 전문성을 가진 강사에 대한 인력풀을 제공  
하는 것은 정말 필요하다고 봐요. 지금은 잘하는 학교는  
항상 잘해요. 지도 강사가 지속적으로 케어하고 있고, 그  
에 따라 교사도 전문성이 누적되었죠.

<연구참여자 #1>

<연구참여자 #2>는 재량권을 크게 활용한 연구참여자이다. 이는 스스로 티볼 지도자자격증 연수를 이수하였고, 교육청 대회가 아닌 일반 스포츠 클럽 대회에 출전하는 등 학교스포츠클럽을 지도하는 모범적인 사례로 인식될 수 있다.

제가 업무를 맡은 후, 여기저기 찾아서 시흥시 대회에 참여하였습니다.

또한 올해 2급티볼 지도자 자격증을 획득했고요. 개인적으로 티볼은 야구형게임이기 때문에 기능적인 부분을 보완하기 위해 유튜브나 강의 자료를 찾아보는 식으로 하였습니다.

<연구참여자 #2>

### 3) 열정페이 수준의 보상

현재 학교스포츠클럽의 담당 교사들은 열정페이 수준의 지도비를 지급받고 있다. 예산이 넉넉하다면 모르되 학생들의 용품과 간식비에 사용하기도 부족한 상황인 경우가 있기에 지도비로 사용하는 것은 꺼려지는 부분이다.

<연구참여자 #5>는 최소한 봉사하는 수준의 지도비는 아니어야 한다고 표현한다. 적당한 수준에서의 보상이 있어야 희생이라는 생각보다는 즐거운 마음으로 학교스포츠클럽의 집행에 임할 수 있을 텐데 현재는 그렇지 않다고 한다.

사실 예산이 더 넉넉하다면 지도비를 좀 받는 식으로 해서 최소한 봉사 수준으로 되는 것은 막고 싶죠. 사실 거의 희생이라고 생각될 정도의 금액을 받고 하고 있으니깐요. 적당한 보상이 있으면 교사도 더 즐거운 마음으로 지도할

수 있고요.

<연구참여자 #5>

<연구참여자 #6>은 아예 지도비에 대해 포기한 모습이다. 현재 학교 스포츠클럽을 지도하는 교사들이 수당을 받기 위해 하는 것이 아니라고 표현한다.

그렇죠. 사실 지금 학스클을 지도 하시는 분들이 수당을 받기 위해서 한다고 보지 않기 때문에. 오히려 아이들의 성장을 보고 하는 것이라고 보기 때문에 큰 차이가 없을 것이라고 보는 거죠.

<연구참여자 #6>

<연구참여자 #2>, <연구참여자 #3>은 학교스포츠클럽을 방과 후와 토요일스포츠클럽으로 전환하여 진행하였다. 이렇게 함으로써 지도비에 대한 걱정 없이 학교스포츠클럽의 예산을 온전히 학생들의 용품구입과 간식비, 식비 등으로 활용할 수 있게 되었다.

방과후로 변형하여 운영하였고요. 그래서 적당한 대가를 지불 받으면서 했고요. 따라서 아이들은 조금씩 돈을 지불 하였죠. 하지만 그렇다고 하더라도 방과후만 하는 게 아니고 학스클 병행하기 때문에 추가적으로 많은 시간을 아이들이 활동할 수 있었죠.

<연구참여자 #3>

대신 토요일스포츠클럽인데 평일 오전에 활동을 하는 방식으로 해서, 토요일스포츠클럽의 강사비를 받는 형식이었죠. 이걸 내부기안을 하고 공문처리 된 상태에서 운영이 되었습니다.

<연구참여자 #2>

### 3. 정책 목표와 교사인식 및 집행과정의 괴리

#### 가. 정책 목표의 달성을 위한 요건

학교스포츠클럽 정책의 도입은 다양한 요소에 의해 촉발된 것으로 보인다. 학교스포츠클럽이 시작되던 당시를 살펴보면 사회적으로 충격적인 이슈와 연구들이 발표됨에 따라 필요성이 인식되었다. 가장 먼저 학생들의 비만수준의 문제나(교육인적자원부, 2005), 학생들의 체력수준과 관련된 연구결과(교육인적자원부, 2007a), 체육이 선택과목화 되었던 점(허현미, 김선희, 정상익, 2007) 이에 해당한다.

이에 정치권에서도 학생들의 체육 및 신체활동의 부족을 문제시하기 시작했다. 따라서 학생 건강증진을 위한 TF이 만들어졌고, 그러한 과정에서 김신일 교육부장관은 학교스포츠클럽 정책이 정치적인 의제로 선정되고 이를 정책화하는 것에 긍정적인 영향을 주었다.

또한 이렇게 정책화된 학교스포츠클럽은 학교체육진흥위원회에 의해 성장하게 된다. 교육부는 문체부와 MOU체결 등을 통해 양 부처가 함께 학교스포츠클럽의 확대 및 육성에 기여하기로 약속하였다. 이를 위한 실무적인 협의체가 학교체육진흥위원회이다. 이러한 과정 중 큰 역할을 정책선도가가 있다면 안민석 의원, 안의원의 K보좌관, 교육부의 J연구사 등 3명이다. 이들 의해 학교스포츠클럽은 정책적으로 큰 성장을 거듭할 수 있었다(홍은아, 2014).

위에서 볼 수 있듯이 학교스포츠클럽은 사회적인 이슈에 정치권이 반응하고, 이에 정책이 입안되었다고 볼 수 있다. 다시 말하여 일선에서 교육을 행하는 교사들에 의해 시작된 것(Bottom-up)이 아니라 정책결정자들에 의해 제안된 것이라 볼 수 있다(Top-down). 이러한 하향식 접근은 정책집행에서 가장 중요한 부분은 정책적인 목표와 자원의 수급, 정책집행자를 통제하기 위한 수단 등이다. 실제 교육부에서 발행하는 학교스포

츠클럽 정책 관련 문서에서 가장 큰 분량을 차지하고 있는 것은 정책적인 목표의 설정과 이를 위한 예산의 지급, 교사들을 위한 가이드의 제공 등이다.

하지만 교육부에서 설정한 학교스포츠클럽의 목표와 관련하여 ①학생들의 건강 및 체력증진 ②활기찬 학교분위기의 조성 ③모든 일반학생들의 신체활동 기회 증가 ④인성교육의 실천 등 지나치게 다양한 목표를 설정했다는 점(교과부, 이나, 교사들마다 학교스포츠클럽의 목표를 다르게 받아들이고 있다는 점은 이러한 정책의 목표가 일관되게 받아들여지지 않도록 한다(교육부, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012).

또한 예산의 경우 지나치게 획일적으로 제공되고 있다는 점이 지적된다. 해당종목에 필요한 학생 수나 실제 학교스포츠클럽에 소속된 학생 수, 필요한 기구의 가격 등이 전혀 고려되지 않고 있으며 지역교육청 별로 클럽의 예산을 획일화하여 지급하고 있다.

그리고 또한 담당교사 연수를 통해 학교스포츠클럽과 관련된 운영방법 제공하고, 학교스포츠클럽 대회가 이루어지는 방식에 대한 예시와 권장 사항을 통해 학교스포츠클럽의 정책집행을 큰 틀에서 일정한 방식으로 유도하고 있다(교육부, 2015, 2016).

하지만 정책은 단지 학교스포츠클럽 정책을 도입하고 지원을 하는 하향식 접근법만으로는 달성되지 않는다. 정책은 하향식 접근과 상향식 접근이 모두 통합적으로 이루어질 때 더 효과적으로 작동한다(Elmore, 1985).

학교스포츠클럽 정책이 목표의 달성에 더 효과적이기 위해서는 특정한 환경이나 상황이 조성되어야 한다. 즉 스포츠 참여의 가치를 실현하고, 이를 통해 긍정적인 결과를 얻기 위해서는 특정한 환경적 조건이 충족될 필요가 있다는 것이다(Waddington, 2000b; Coakley, 2002).

이를 위해 하향식의 접근과 관련하여 학교스포츠클럽 정책 내의 ‘경쟁성의 약화’를 실현하는 것과 상향식 접근을 위해 ‘교사의 자발성 증진’을 이루어내야 한다.

## 경쟁성의 약화

가장 우선적인 조건은 스포츠의 경쟁적 요소를 약화시키는 것이다. 학교스포츠클럽의 정책에서 목표로 하고 있는 활기찬 학교나 인성교육의 함양, 신체활동 참여 기회의 확대 등은 스포츠의 경쟁적인 요소를 상대적으로 줄여나가야 가능하다. 이는 스포츠에 참여하여 학생들의 신체 및 정신건강의 증진을 도모하고, 인성교육을 통해 학교폭력의 문제를 해결하고자 하는 학교스포츠클럽의 정책 논리는 스포츠가 지닌 경쟁논리와 한 곳에 묶기 쉽지 않기 때문이다(Skille, 2009). 이러한 인과는 경쟁논리에 의해 학교스포츠클럽이 운영되는 것은 학교의 모든 학생들이 공평하게 참여할 수 없는 것에서 비롯한다.

Flintoff에 의하면 경쟁적인 스포츠 헤게모니가 영국의 School Sport Partnership programme(SSPP)을 지배하고 있고, 대부분의 학교에서 이를 볼 수 있다고 한다. 그리고 많은 스포츠 대회나 축제에서 이러한 요소가 중요한 역할을 한다고 한다. 이러한 경쟁적인 스포츠 헤게모니가 우리나라의 학교스포츠클럽에서는 존재하지 않는다고 볼 수 없다. 이미 학교스포츠클럽에 가장 많이 참가하는 축구, 농구, 피구, 배드민턴, 탁구 등의 다섯 종목을 보면 모두 경쟁적인 스포츠에 국한되어 있음을 알 수 있다(교육과정평가원, 2016).

현재 우리나라의 학교스포츠클럽은 지원금을 받는 경우 모두 학교스포츠클럽 대회에 참여해야 한다. 이러한 대회는 대개가 학교 간의 경쟁으로 이루어진다. 일단 학교 간 경쟁이 시작되면 담당교사가 얼마나 열정적으로 학생들을 지도했는지 보다는 승패에 의해 지도하는 동안의 노력이 보람과 성취라는 이름으로 보상받는다. 이러한 경쟁성 때문에 학교의 대표팀에서 활동하기에 충분히 잘하지 않는다는 이유로 스포츠에서 탈락되거나 스포츠에 참여 하고자하는 마음을 단념하는 사례를 보는 것은 전혀 어려운 일이 아니다(Flintoff, 2008). 따라서 SSPP 내 스포츠에서 경쟁력이 없는 학생들이 활동에 참가하는 것에 부담과 어려움을 느끼고 있다는 SSPP 담당자와 지도교사의 발언 또한 충분히 우리나라에 적용될 여지가 있다. 그렇기에 현재까지 우리의 학교스포츠클럽 문화에 경쟁적

인 스포츠 헤게모니가 크게 작용하고 있음을 이해하고, 이를 경계할 필요가 있다. 다시 말하면 많은 학생들의 실질적인 학교스포츠클럽 활동을 위해서는 경쟁성을 약화시킬 필요가 있다.

### 지도교사의 자발성

두 번째는 지도교사의 자발성이다. 지도교사의 자발성은 다양한 방향으로 발현될 수 있다. Sport City Programme(SCP)에서 스포츠클럽의 목표가 승리가 아닌 스포츠와 사회적 자본의 축적이나 개인들의 발전이 목적이라고 하더라도, 클럽 지도자들은 스포츠클럽의 방향성을 기꺼이 바꾸려 하지 않는다고 말한다(Hartmann, 2003; Skille, 2009). 이러한 이유는 그들이 봉사자이기 때문에 그들이 정책적인 목표를 달성하는 것에 책임이 없기 때문이라고 이야기한다. 이는 클럽 지도자들의 무책임함에 대해 말하는 것이 아니고 스포츠에 경쟁력을 갖지 않고, 흥미를 적게 가지고 있는 사람들을 스포츠에 참여하도록 만드는 것이 그만큼 힘든 것이기 때문이다(Skille, 2009).

이는 우리나라의 초등학교 학교스포츠클럽에서도 유사하게 나타날 수 있다. 초등학교의 학교스포츠클럽은 정규교육과정에 포함되어있지 않기 때문에 교사들이 의무적으로 지도해야 하는 부분이 아니다. 그리고 학생들의 건강 체력의 증진이나 인성교육이 목표라는 것을 알지만 모든 학생들이 학교스포츠클럽에 참여하는 것은 장소나 지도인력의 부족으로 인해 어려움이 있는 상황이다. 게다가 학교스포츠클럽 대회에 출전해야 하는 부담감이 있기에 비교적 수월하게 가르칠 수 있는 스포츠에 경쟁력을 가진 학생들을 위주로 선발하여 학교스포츠클럽을 진행하게 될 가능성이 있다. 즉 특별한 수준의 사명감이나 자발성을 교사가 갖고 있지 않다면 수월하게 학교스포츠클럽을 운영할 수 있는 방식을 선택하게 될 것이라는 것이다.

자발성이 필요하다는 것은 일선관료의 대표적인 예로 교사가 꼽힌다는 점에서도 확인할 수 있다. 일선관료들은 비교적 큰 재량권을 가지고 정책대상자와 직접 만나게 된다. 또한 그들은 상시적으로 자원의 부족을



경험하고 있으며, 평가를 함에 있어서 객관적인 지표를 활용하기 힘든 업무환경을 지니고 있다. 그렇기에 스스로의 일을 단순화하고 정형화함으로써 수월성을 증진하고자 하는 모습을 보인다(Lipsky, 1980, 2010; 이종재, 2015).

이러한 모습은 학교스포츠클럽을 지도하는 교사에게도 나타날 수 있다. 예를 들어 학교스포츠클럽을 지도하는 인적자원은 언제나 부족한 상황이며, 이러한 지도를 평가하는 것 또한 무리가 있다. 그렇기에 교사들은 이러한 학교스포츠클럽의 지도에 재량권을 크게 가지게 된다. 이는 학교스포츠클럽을 정책적인 목표에 부합하게 이끌어 갈 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있는 상황으로 귀결된다. 학생들의 건강과 체력의 증진이나 인성함양이라는 정책적인 목적과는 별개로, 교사 나름의 목적과 방식을 가지고 학교스포츠클럽을 운영할 수 있다는 말이기도 하다. 또한 교사의 지도과정은 학교스포츠클럽이라는 하나의 업무를 수행하기에 수월한 방식으로 단순화 정형화될 수 있다. 즉 교사가 스스로의 편의만을 생각한다면 스포츠가 더 필요한 학생보다는 스포츠를 지도하기에 더 수월한 학생에게 학교스포츠클럽 정책의 혜택이 돌아갈 가능성이 있다는 것이다.

이러한 모습 때문에 교사들은 가르침에 대한 열정과 정책적 목표를 달성하기 위한 사명감을 토대로 ‘자발성’을 발휘하여 ‘경쟁성을 약화’시킨 방식으로 학교스포츠클럽을 운영 및 지도하여야 한다. 그렇지 않을 경우 정책적인 목표 달성에 어려움을 겪을 수 있다.

앞서 파악한 정책목표를 위한 요건인 ‘교사의 자발성 증진’이나 ‘경쟁성의 약화’는 현장에서 어떤 모습으로 나타나는지 이야기해보고자 한다.

## 나. 교사와 감독 사이

### 1) 높은 클럽의 문턱

연구참여자들은 학교스포츠클럽이 높고 제한된 문턱을 지니고 있다고 이야기한다. 이는 학교스포츠클럽을 지도할 지도자의 수급이 어렵기 때문에 학교스포츠클럽의 운영이 학생들의 수요에 미치지 못하고 있다고 판단한다. 그렇기 때문에 학생들은 학교스포츠클럽에 선발되기 위해서 경쟁을 하게 된다.

*최우선은 성실도. 매번 출석체크를 해서 성실도를 기준으로 삼았죠. 그 다음은 타격을 기준으로 했죠. 수비와 타격 연습을 따로 하는 경우가 많았는데 비거리가 멀리 나오는 친구를 위주로 했죠.*

<연구참여자 #3>

또한 현재는 선발전에서 경쟁하는 것에도 끼지 못하는 학생들이 많은 것으로 보인다. 이미 학교대표라는 무게감에 자신이 낄 자리가 아니라고 생각하는 학생들도 많기 때문이다. 게다가 이러한 과정이 여러 해 누적되다보니 학교스포츠클럽 정책의 혜택은 운동을 잘하고 좋아하는 아이들만이 누릴 수 있는 것으로 보인다. 체육에서 소외된 학생들은 정책의 사각지대에 있다고 볼 수 있다.

*지금은 좋아하는 애들만 오고, 잘하는 애들만 오고. 개네들만 학스쿨의 혜택을 보고 있으니까. 예산도 개네들에게만 가고. 체육에 소외된 애들에게는 그러한 정책 효과가 미치지 못하고 있다는 점이 문제가 되죠.*

<연구참여자 #8>

이렇게 학교스포츠클럽은 학생들의 기능수준이나 성실도 등에 의해

선발 및 조직되고 있다. 이는 신체적으로 운동이 더 필요한 학생이라거나 인성적인 측면에서 팀 운동이 필요한 학생을 선발하는 것이 아니라 이미 운동을 잘하거나 성실하게 운동할 수 있는 학생을 선발하고 있다.

## 2) 대회의 실제 양상

학교스포츠클럽의 조직과정과는 별개로 학교스포츠클럽 대회가 주는 중압감과 경쟁심이 있다. 이 때문에 연구참여자들은 학교스포츠클럽의 원래 취지인 신체활동의 제공에 그치지 않는다.

일종의 장치가 될 수 있었죠. 그냥 티볼 훈련을 할 수도 있는데, 대회라는 장치를 통해서 일종의 공동 목표가 생겼고, 이를 통해 한배를 탔다는 소속감도 느낄 수 있었습니다. 또한 유니폼도 제작을 했고요. 자신의 이름과 번호가 있는 그런 것도 있었고요. 또 다른 학교와의 경쟁심도 있고 하니까요. 이런 것들을 통해서 하나가 되도록 만드는 거죠.

<연구 참여자 #2>

연구참여자들은 실제로 학교스포츠클럽 대회에 가기위해 성실하고, 기능이 우수한 학생들을 선발하게 된다. 이는 운동이 더 필요한 학생, 건강체력이 부족한 학생이 아니라 대회에서 더 잘할 수 있는 학생을 주전으로 선택한다는 측면에서 학교스포츠클럽의 목표와 어긋나는 부분이 있다.

대회에 안 나간다고 하면 학생들의 체력증진, 학교생활만족도를 높이거나 여러 가지 긍정적인 효과가 많은데, 어쨌든 대회에서는 이기고 오는 게 만족도, 성취감이 높기 때문에 잘하는 아이들을 1군으로 넣을 수밖에

없습니다. 그래서 대회참가가 의무가 아니었으면 해요.

<연구 참여자 #1>

위의 경우들처럼 학교스포츠클럽의 대회는 실제로 즐기기 위한 것보다는 이기기 위해 필사적으로 노력하는 모습이 많이 보인다. 이 때문에 주로 잘하는 학생들이 경기에 뛰게 되는 경향이 있다. 또한 대회가 주는 경쟁심 때문에, 다른 학교를 적으로 설정함으로써 같은 학교 내의 소속감을 북돋는 경우도 있다.

### 3) 교사의 지나친 승부욕

그리고 대회의 양상 또한 취지와 다르게 경쟁적으로 이루어지고 있으며, 많은 학생들에게 스포츠경험을 제공하는 것과는 다른 모습으로 진행된다. 이렇게 되는 것에는 대회라는 구조적 이유가 있지만 연구참여자의 지나친 승부욕 또한 원인이 된다. 일부 연구참여자들은 학생들이 마치 선수인 것과 같이 대하는 모습이 보인다.

분하고 게임을 망치는 아이들보다 냉정하게 게임을 바라보고, 상대팀의 장단점을 파악하고, 장점보다는 단점을 물고 늘어져서 끈질기고 집요하게 그래서 승리를 만들어가기 위해. 그게 사회에서는 비겁한 것을 수 있지만. 스포츠에서는 그게 전략이고 전술이니까. 그런 것들을 애들한테 얘기해주죠. 우리가 실질적으로 축구 같은 경우, 포르투갈을 우리가 객관적으로는 이기기 힘들었지만 우리가 이길 수 있었던 것은 그 나라 사람을 자극하고, 약점을 물고 늘여지고, 흥분하게 하고 그걸로 인해서 게임이 흐트러지는 틈을 타서 우리가 승리한 것처럼.

<연구참여자 #7>

이러한 점은 연구참여자가 교사로서가 아니라 감독으로서 정체성을 일부 갖고 있는 부분이 있는 것으로 이해된다. 또한 반칙을 써서라도 학생들이 승리할 수 있도록 도와주고자 하는 모습을 보임으로써 지나치게 경기와 대회에 강한 승부욕을 보이고 있음을 알 수 있다.

게임을 하면서 룰을 지켜야하는데, 경기에 가면. 배드민턴의 경우 타임이 될 때, 선수에게 코치가 지도를 할 수가 없어요. 그거 파울이거든요. 아이들의 경기장소가 확보되어야 해요. 그런데 전혀 교육이 안 되어 있죠. 선생님들이 승리에 목표를 두다보니까 개들이 이기게 해야 하고, 계속 이야기를 하는 거죠.

<연구참여자 #8>

위의 경우처럼 대회에서 연구참여자들은 학생들을 가르치는 교사로서의 정체성을 갖기보다는, 선수를 지도하는 감독으로서의 정체성을 갖는 경우가 많다. 경기에서 반드시 이겨야 하는 선수들처럼 다른 학교 학생의 약점을 찾아 이를 공략하도록 유도하는 것이나, 규칙을 어기면서까지 승리를 추구 하는 모습 등이 이것의 예가 된다.

## 다. 강요된 보람

### 1) 업무를 받는 방식

많은 수의 연구참여자들은 비자발적으로 학교 스포츠클럽의 업무를 맡게 된다. 특히나 체육부장을 하는 경우 담당 업무의 부장이기 때문에 스포츠에 관련된 전문성이나 경험이 부족하더라도 학교스포츠클럽의 지도를 맡게 되는 경우가 많다.

갑자기 체육부장을 맡았기 때문이죠. 관심, 능력, 전공 무관이죠. 부담도 되었고요. 하지만 스포츠강사가 있었기에 가능했죠. 기능에서는 능력이 있기 때문에 진행할 수 있었죠.

<연구참여자 #1>

또한 남성 연구참여자에게는 학교스포츠클럽 업무가 자연스럽게 맡겨지는 경우가 있다. 남성 연구참여자는 상대적으로 전문성을 가지고 있다고 인식하는 것으로 보인다.

사실 몇 없는 남자 중 하나인 게 크게 작용했구요. 전 딱히 그렇게 전문성이 있는 것도 아닌데 말이죠. 그리고 여학생 학스클이 운영이 되어야 하니까 운영을 한건 데 그 이후로는 재미도 느껴서 하게 되고 그랬죠. 뭔가 제가 선택했다기보다 자연스럽게 하게 된 것 같아요.

<연구참여자 #9>

연구참여자에게 업무가 맡겨지는 방식이 의지나 전문성, 체육에의 흥미보다는 단지 체육부장이기 때문에 주어지는 경우가 있는 것으로 보인다. 또한 남성이기 때문에 학교스포츠클럽의 지도를 맡게 되는 경우도 존재한다.

## 2) 열정페이 수준의 지도비

이러한 경우 연구참여자의 부담을 덜어주기 위해 적당한 수준에서의 보상이 제공될 필요가 있다. 내적인 동기부여가 되지 않은 교사들에게는 외적인 보상, 즉 금전적인 지원이나 업무에서의 배려가 필요하다. 하지만

현재는 그렇지 않다.

사실 예산이 더 넉넉하다면 지도비를 좀 받는 식으로 해서 최소한 봉사 수준으로 되는 것은 막고 싶죠. 사실 거의 희생이라고 생각될 정도의 금액을 받고 하고 있으니까요. 적당한 보상이 있으면 교사도 더 즐거운 마음으로 지도할 수 있고요.

<연구참여자 #5>

현재는 학교스포츠클럽의 활동비에서 일정부분 이내로 지도비를 사용할 수 있는 것으로 명시되어 있다. 이는 연구참여자들에게 큰 딜레마를 가져다준다. 내가 지도비를 사용하면 학생들에게 사용할 수 있는 예산이 줄어드는 것이기 때문이다.

지도 수당정도? 교육청에서 지도수당을 지급하는 그런 게 있는데, 그 정도. 그런데 그것조차도 받지 않는 교사도 있죠. 그게 좀 애매한데, 그거 안 받으면 아이들에게 쓸 수 있는 예산으로 활용할 수 있으니까요. 그냥 온전히 자기 시간을 투자해서 하는 교사도 있고. 그런 것으로 알고 있습니다.

<연구참여자 #6>

연구참여자들은 사실상 봉사수준의 지도비를 받고 있다. 하지만 이마저도 학생들이 사용할 수 있는 예산에서 일부 할당받아 수령하는 방식으로 이루어지고 있다. 그렇기 때문에 이에 부담을 느끼는 연구참여자들은 아예 받지 않는 방식을 선택하기도 한다.

### 3) 보람과 부담 사이

상당수의 학교스포츠클럽의 연구참여자들은 내적으로 동기부여가 된 상태로 지도에 임한다. 이러한 것은 학생들을 지도하는 것이 기쁘고 즐거운 일이라고 인식하고 있다는 뜻이기도 하다.

아마 다른 업무가 없다면 기쁘게 선택 했을 것 같습니다. 만약 학교스포츠클럽업무를 다른 사람한테 줄 수도 있고, 선택을 하라는 상황이었다면 음. 그래도 학교스포츠클럽을 맡을 것 같습니다. 지도하는 것은 재미있는 부분이라고 느끼기 때문에.

<연구참여자 #5>

아이들의 기능적인 부분에서의 발전과 인성적인 부분에서의 성장을 바라보는 연구참여자는 학교스포츠클럽에서 보람을 느끼고 있다. 하지만 연구참여자에게는 이러한 업무만이 주어지는 것은 아니다. 학교스포츠클럽 지도는 상당히 많은 시간을 소모하는 업무이기 때문에, 이 업무가 힘들어서가 아니라 다른 업무를 할 시간이 부족하도록 하기 때문에 큰 부담이 되고 있는 것으로 보인다.

아이들이 실력이 향상하는 것을 보면 뿌듯하죠. 그럼으로써 어두웠던 애들이 밝아지고, 성격적인 면이나 실력적인 면에서 긍정적인 변화를 보여주면 좋죠. 그리고 힘들었던 것은 이것 뿐 아니라 다른 것도 다른 업무를 병행하니까 업무적으로 부담이 되는 거죠. 이것만 보면 힘든 일은 아니지만 시간을 많이 잡아먹으니까요. 시간을 많이 잡아먹으니까 다른 업무를 할 시간이 없어지는 것 같아요. 그게 가장 힘들죠. 관리 하는 것도 힘들고요. 목도 아프고요.

<연구참여자 #6>



이와는 별개로 전문성이 부족한 연구참여자들의 경우는 학교스포츠클럽의 운영이나 지도를 맡게 되는 것에서 큰 부담을 느끼는 것으로 보인다. 이러한 부분은 업무를 맡게 되더라도 업무 파악이 끝나면 이에 능숙해지는 다른 업무와는 별개로 상당히 전문성을 요하는 부분이기에 연구참여자들이 느끼는 부담감이 커지는 것으로 보인다.

*저는 전문성이나 이런 게 없기 때문이죠. 하지만 다행히 그간 스강이나 다른 교사 분들 중 관심 있는 분들이 도와주셔서 해올 수 있었죠. 그리고 애초에 운동을 잘하지 않으니깐, 이걸 계속 하더라도 운동 보는 눈이 없어서 나아지는 것 같지도 않고요.*

<연구참여자 #3>

체육에 관심이 있고 해당 종목에 흥미가 있는 연구참여자들은 학생들을 가르치고 성장하는 것을 지켜보는 것에 보람을 느끼는 경우가 많이 있었다. 하지만 이와는 별개로 학교스포츠클럽 지도의 경우 굉장히 시간을 많이 할애해야하는 부분이기에 다른 업무를 할 시간이 부족해지곤 하였다. 또한 다른 업무와는 달리 업무적으로 성장하기가 쉽지 않은 분야이기 때문에 부담을 크게 갖는 경우도 존재하는 것으로 보인다.

## V. 결론 및 논의

본 연구는 초등학교의 학교스포츠클럽 정책집행과정과 관련하여, 학교스포츠클럽 정책에 대한 교사의 인식과 집행과정을 탐색하고, 학교스포츠클럽 정책집행의 현장과 정책 목표와의 괴리를 파악하고자 하였다. 또한 이를 토대로 정책적인 시사점을 제공하고자 하였다.

### 1. 교사가 인식하는 학교스포츠클럽

학교스포츠클럽의 지도교사는 학교스포츠클럽 정책의 집행자이다. 따라서 정책의 집행자가 정책을 어떻게 인식하고 있는 지는 매우 중요하다. 이는 인식을 어떻게 하고 있는 지에 따라 학교스포츠클럽 정책집행의 방향성이나 목표가 학생들에게 달리 전달되기 때문이다. 따라서 학교스포츠클럽 정책에 대한 교사의 인식을 탐색해보았다.

교사들의 인식은 크게 정책의 전반적인 부분, 정책의 목표, 학교스포츠클럽 대회라는 세 가지 부분으로 나누어지고 있었다. 첫 번째로 학교스포츠클럽 정책의 전반에 대한 인식은 ‘체육수업의 보완’, ‘대리만족의 기회’, ‘부담의 가중’으로 나타났다.

‘체육수업의 보완’은 교사들이 학생들이 흥미로워하는 종목을 심화하여 진행할 수 있고, 40분씩 세 번이라는 시간적인 제약에 묶여 있지 않을 수 있는 시간으로 인식하고 있음을 나타낸다. 또한 체육시간으로는 기르기 쉽지 않은 스포츠인성을 기를 수 있는 기회로 인식하고 있었다.

‘대리만족의 기회’는 교사가 자신들이 경험하지 못하였던 부분에 대해 대리만족감을 느끼고 있고, 학생들의 행복과 자신의 행복을 동일시하고 있는 것으로 나타낸다. 이러한 것은 교사가 학생들을 위해 자발성을 갖는 것에 핵심적인 부분으로 내적동기유발의 중요한 요소가 된다.

‘부담의 가중’은 많은 교사들이 느끼고 있는 부분이다. 학교스포츠클럽의 지도를 통해 큰 보람과 행복을 느끼는 교사들까지도 부담이라는 부분

을 무시하지 못하고 있었다. 물리적으로 소모되는 시간과 에너지에 대한 부담이 있었고, 전문성의 부족에 대한 부담도 존재하였다. 또한 이와는 별개로 대회에 대한 부담을 토로하는 교사들도 상당수 존재한다. 게다가 이러한 부담은 하나의 부분에 국한되지 않기에 다양한 이유로 부담을 느끼는 경우 또한 있었다.

두 번째로 목표에 대한 인식은 ‘신체활동 기회의 제공’, ‘인성교육’, ‘학교인식의 제고’로 나타났다. 먼저 ‘신체활동 기회의 제공’에서는 스포츠 경험이나 대회 경험이 갖는 중요성과 가치를 인정하고 이를 학생에게 제공하는 것이 학교스포츠클럽의 목표라고 인식하는 경우이다.

‘인성교육’은 가장 많은 지도교사들이 직간접적으로 언급한 부분이다. 이는 체육활동을 통한 개인적인 내적 성숙과 성장으로 인식하고 있는 부분도 있었고, 공동체에 부합하는 능력이나 공동체 생활에서 필요한 태도 등의 공동체 관련 인성으로 이해하는 교사도 있었다. 이와는 별개로 스포츠 상황에서 필요한 스포츠맨십을 추구하는 교사도 존재하였다.

‘학교인식 제고’는 ‘활기찬 학교분위기의 조성’이라는 정책의 목표를 구체화 한 것이다. 이는 교육부 문서에 명시되어 있기는 하지만 교사들이 이를 직접적으로 인식하는 부분은 아니다. 다만 교사들의 대다수가 학교스포츠클럽을 경험하면서 실질적으로 학생들이 큰 행복감을 느낀다고 이야기한 점이나 학생들이 학교스포츠클럽을 통해 큰 만족감을 드러냈다고 이야기하는 점, 적극적인 참여가 학교생활이나 수업으로 전이된다는 점까지 이에 해당할 수 있는 부분이 다양하게 나타났다.

세 번째는 대회에 대한 인식이다. 이는 ‘실제적인 스포츠 경험의 장’, ‘동기부여의 장치’, ‘희열과 좌절의 장’으로 나타났다. ‘실질적인 스포츠 경험의 장’은 학생들이 스스로를 희생하고 팀을 우선시하는 경험을 제공한다고 한다. 또한 유니폼이나 타 학교와의 시합을 통한 소속감과 동료 의식을 경험한다고 한다.

‘동기부여의 장치’는 학교스포츠클럽 대회는 학생들에게 큰 동기를 제공하고 있다고 교사들이 인식하고 있음을 나타낸다. 어느 시점에 다른 학교와의 시합이 있고, 그 시합을 통해 더 높은 수준의 대회로 나갈 수 있다는 사실은 지속적으로 긴장감을 준다. 이를 통해 학생들은 훈련에

더 매진할 수 있게 된다.

‘희열과 좌절의 장’은 스포츠 경험과 맞물리는 부분이다. 승자와 패자가 나뉘므로써 경험하는 희열과 좌절은 지극히도 자연스러운 감정이다. 학생들은 훈련에 매진하고 시합에서 최선을 다하여 큰 행복과 기쁨을 느낄 수 있다. 하지만 1위를 가리는 대회 특성상 기쁨과 행복을 느끼는 학생보다 좌절을 경험하는 학생이 압도적으로 많을 것이라는 인식도 존재한다. 이와는 별개로 실패경험이 주는 긍정적인 효과를 이야기하는 교사도 있었다.

이러한 지도교사의 정책인식은 학교스포츠클럽의 정체성을 결정하기 때문에 중요한 요소이다(Stenling, Fahlen, 2016). 그리고 이러한 클럽의 정체성은 클럽 운영의 방향성을 설정하는 것에 영향을 준다. 이는 학생들이 학교스포츠클럽에서 얻을 수 있는 경험의 질과 양을 결정할 수 있는 요소로 볼 수 있기에 교사들의 정책에 대한 인식을 파악하는 것은 필요한 과정이다. 교사들의 스포츠클럽에서 나타나는 가치와 집행되는 과정은 그들의 정체성과 유사하기에(Hall and Taylor, 1996) 학교스포츠클럽에서 경쟁적인 분위기를 약화시키는 것이 의미 있는 방안이 될 수 있다.

또한 위의 교사의 정책인식에서는 교사들이 학교스포츠클럽의 경쟁성에 대해 문제시하는 인식이 다수 존재하였다. 교사들은 학교스포츠클럽에 만연해 있는 경쟁성의 논리와 정책의 목표인 사회적으로 이익을 얻기 위한 학교스포츠클럽이 공존하기 어렵다고 인식하고 있었다. 이는 사회적으로 이익을 얻기 위한 도구로서 스포츠를 사용할 때 경쟁성을 약화시키는 것이 필수적이라는 주장과 맥을 함께 한다(Hartmann, 2003).

## 2. 학교스포츠클럽 집행과정

학교스포츠클럽은 크게 세 부분으로 나뉜다. 이는 클럽을 조직하는 부분, 학생들을 지도하는 부분, 클럽을 운영하는 실무적인 부분이다. 교사들은 이러한 세 부분을 모두 진행하고 있다. 그러한 과정 중에서 경험하는 것들은 학교스포츠클럽의 집행과정의 핵심적인 부분이다.

조직의 과정에서는 ‘공정한 선발’, ‘제한된 정책수혜자’, ‘정해져 있는 종목’으로 나타났다. ‘공정한 선발’은 모든 학생들에게 공평하게 선발될 수 있는 기회를 제공하고 있었다. 교사가 특별히 관심을 갖고 편애하는 학생을 선발할 수 없도록 훈련에서의 출석과 성실도를 기준으로 선발하였다. 또한 기능수준을 향상시킬 수 있도록 상당히 오랜 시간 동안 선발 과정을 치르는 교사도 있었다.

‘제한된 정책 수혜자’는 학교스포츠클럽에 참여하는 학생이나 참여할 수 있는 학생이 제한되어 있다는 것이다. 이는 학교스포츠클럽을 통해 학교 대표를 선발하게 된다는 것을 학생들이 이미 인지하고 있고, 그에 걸맞지 않은 운동수준에 있는 학생들은 참여에 큰 부담을 느끼는 것으로 나타났다.

‘정해져 있는 종목’은 교사들이 학교스포츠클럽의 종목을 학교의 상황이나 환경, 교사의 전문성 등을 바탕으로 결정하고 있음을 나타낸다. 이러한 부분은 공간적 문제나 종목에 필요한 장비를 감안하면 당연한 선택으로 보일 수 있지만 학교스포츠클럽의 원래 취지와는 다른 모습이라는 것 또한 알 수 있다.

두 번째 지도과정에서는 ‘제일 재미있는 시간’, ‘노하우 전달의 부재’, ‘지도자 수급의 문제’가 나타났다. ‘제일 재미있는 시간’은 학생들이 훈련이나 시합의 과정에서 만족도를 느끼고 있고, 학교스포츠클럽에 큰 열정을 지니고 있음을 통해 알 수 있다. 학생들은 자발적이고 적극적으로 학교스포츠클럽 활동에 임하고 있었다.

‘노하우 전달의 부재’는 지도과정에서 교사가 경험하는 어려움에 대한 부분이다. 이는 해당 종목에 전문성이 없는 경우 발생한다. 이러한 경우는 종종 발생하며, 노하우에 대한 전달을 하는 측에서는 받는 교사의 자

발성을 걱정하기에 쉽지 않고, 전달 받는 측은 전달하는 측에서 번거로움을 느낄 수 있음을 걱정한다. 노하우의 전달이 필수적인 과정으로 인식되고 있지 않기에 이러한 일이 지속적으로 일어난다.

‘지도자 수급의 문제’는 초등학교 학교스포츠클럽에서 가장 큰 문제로 이해되는 부분이다. 교사에게 미비한 수준의 지도비를 제외하면 어떤 외적인 보상도 이루어지지 않고 있기에 내적인 동기유발을 갖지 못한 교사들은 학교스포츠클럽을 부담스러워하고 있다. 이는 외부 인력을 통해 지도하거나 외부 인력이 교사를 연수하여 준다거나 하는 방식을 통해 해결될 수 있다고 교사들은 인식한다.

셋째, 운영과정에서는 ‘교사들의 자발성’, ‘교사의 재량에 따른 운영’, ‘열정페이 수준의 보상’이 나타났다. ‘교사들의 자발성’은 스포츠에 관심이 많고 학생들을 지도하는 것에 흥미를 가진 교사들이 기쁜 마음으로 업무를 받는 반면, 그렇지 않은 교사들은 큰 부담감을 느끼고 있는 것으로 나타났다. 학교스포츠클럽 교사가 가지고 있는 흥미와 적성에 따라 자발성이 크게 달라지는 분야이기에, 자발성이 교사의 업무이행 태도와 직접적으로 관련된다.

‘교사의 재량에 따른 운영’은 교사들이 일선관료로서 자유롭게 클럽을 지도 및 운영하고 있음을 통해 알 수 있다. 교사들은 협회의 강사와 연계하여 지도를 하는 경우나, 스스로 협회의 연수에 참여하여 전문성을 신장하는 경우, 이와 관련된 자격증을 따는 경우, 교육청대회 뿐 아니라 해당종목의 일반대회에 참여하는 등 다양한 방식으로 학교스포츠클럽이 운영되고 있음을 알 수 있다.

‘열정페이 수준의 보상’은 교사들이 미비한 수준의 외적인 보상을 받고 있음을 통해 알 수 있다. 봉사하는 수준의 지도비라고 표현하는 교사나 희생을 강요받는 느낌을 받는다는 교사도 존재하였다. 이를 해결하기 위해 학교에 따라 방과후교실과 연계 운영하는 등의 교사의 외적보상을 위해 노력하는 부분도 있었다.

위의 결과에서는 교사에게 미비한 수준의 지도비를 제외하고는 외적인 보상이 전혀 이루어지지 않는다. 하지만 정책을 정책목표에 맞게 집행하기 위해서는 교사들의 동기를 유발하여 자발성을 북돋는 것이 필요하다.

이는 정책의 목표를 달성하는 데 꼭 필요한 과정이기 때문이다.

자발성은 정책 목표달성을 지지하고 유발하기 위한 기본적인 요소이다 (Skille, 2009). 그렇기에 이러한 자발성을 위한 유인책은 반드시 필요하다. 내적인 동기가 가장 좋을 수 있으나, 학교스포츠클럽의 집행과 관련하여 교사의 자발성을 높이고자 한다면 외적인 요소를 활용하는 것도 필요하다.

심지어 스포츠클럽은 정책의 도입과 정책적 지원에 의해 만들어졌다고 하더라도 클럽의 지도자들의 의지나 자발성에 따라서 정책목표에 맞지 않게끔 운영되는 경우도 존재한다(Hanssen & Sandvin, 1996; Skille, 2009).

따라서 교사가 의지를 갖고 정책적 목표를 추구하고자 하는 자발성을 지니고 있는지 파악해보고 이를 재고하기 위한 방안을 모색할 필요가 있다.

### 3. 정책 목표와 교사인식 및 집행과정의 괴리

정책의 목표는 정책을 도입하고 집행하는 것의 하향식 접근만으로는 실현되지 않는다. 하향식 접근을 통한 것도 필요하지만 교사의 자발성을 증진시켜 교사가 현장에서 이루어지는 집행상황에 능동적으로 대처할 수 있고, 정책 대상자들의 특성과 집행환경에 맞게 유연하게 정책을 집행할 수 있도록 해야 한다.

이러한 상향식과 하향식 접근을 모두 활용하고자 하는 것은 특정한 환경이나 상황에서 정책이 더 수월하게 달성되는 경우가 더 많다는 점을 보면 더욱 명확해 진다.(Waddington, 2000b; Coakley, 2002). 제한된 환경이나 상황은 달리 말하면 특정한 요소가 필요하다는 의미이다. 학교스포츠클럽의 목표를 달성하기 위해서 필요한 요소는 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 이는 ‘경쟁성의 약화’와 ‘지도교사의 자발성’이다.

먼저 경쟁성은 다양한 학생들의 학교스포츠클럽의 참여를 막는 역할을 하기 때문에 이를 약화시키는 것이 필요하다. 강한 경쟁성은 스포츠에 익숙하지 못한 학생들을 배제하고, 스포츠에서 소외되도록 한다(Flintoff, 2008). 종목에서의 경쟁성뿐만 아니라 학교스포츠클럽 대회가 갖는 경쟁성 또한 포함된다. 학교스포츠클럽 대회를 통해 학교스포츠클럽은 타 학교와의 경기가 반드시 진행되는 것으로 학생들은 생각하게 되고, 점차 스포츠에 자신 없는 학생들이 이를 회피하게 된다.

지도교사의 자발성은 정책의 목표가 교사들이 느끼기에 수월한 방향이 아니라고 하더라도 이를 기꺼이 지속하는 것이 필요하기에 중요하다. 스포츠클럽의 지도자들은 정책의 목표와 맞지 않더라도 클럽의 방향성을 기꺼이 바꾸려하지 않기 때문에(Hartmann, 2003; Skille, 2009), 이를 수정할 수 있는 자발적인 의지가 필요한 것이다.

교사는 일선관료이기에 스스로의 업무를 단순화 및 정형화하는 특징을 가지고 있다(Lipsky, 1980, 2010). 이는 업무를 수행하는 데에 있어서 수월성을 증진을 도모하기 위함이다. 지도교사가 학교스포츠클럽 정책을 집행할 때, 위의 두 가지 요소를 포함한다면 정책목표의 달성에 도움을



줄 수 있을 것이다.

이러한 요건과 현장은 일부 부합하는 모습을 보이고 있으나, 괴리가 나타나는 부분도 존재한다. 이는 앞서 서술한 요건과 그와 관련된 교사의 인식, 정책집행과정을 함께 바라볼 때 이해할 수 있다. 이는 ‘교사와 감독사이’, ‘강요된 보람’을 통해 나타난다.

첫째, ‘교사와 감독사이’는 ‘높은 클럽의 문턱’, ‘실제 대회에의 양상’, 교사의 지나친 승부욕’을 통해 알아볼 수 있다. 먼저 ‘높은 클럽의 문턱’은 학교스포츠클럽 선발의 과정에서 운동에 소질과 적성이 있는 학생만이 클럽 활동에 참여하게 된다는 점과 관련하여 교사들이 학생의 성실도와 운동수준을 기준으로 학생을 선발하고 있음을 말한다.

‘실제 대회에의 양상’은 학교스포츠클럽 대회에 기능이 우수하고 종목이 해도가 뛰어난 학생들 위주로 실제 시합에 참여하고 있다는 점을 통해 알 수 있다. 실제로는 즐기기 위한 시합보다는 이기기 위한 시합이 되고 있고, 이를 위해 학생과 교사 모두 다른 학교를 적으로 설정하여 소속감과 적대감을 동시에 가져오는 모습도 볼 수 있다.

‘교사의 지나친 승부욕’은 교사가 학생을 선수처럼 대하고, 상대팀 선수의 약점을 집중적으로 공략함으로써 승리를 쟁취하는 모습을 통해 알 수 있다. 심지어는 교사가 반칙을 함으로써 학생이 승리하는 데 도움이 되는 환경을 제공하고자 하는 모습을 볼 수 있다.

둘째, ‘강요된 보람’은 ‘업무를 받는 방식’, ‘열정페이 수준의 지도비’, ‘보람과 부담 사이’를 통해 나타난다. 교사들이 업무를 받는 방식은 자발적인 부분과 비자발적인 부분으로 나뉜다. 자발적으로 학교스포츠클럽 업무를 맡는 교사들은 기쁨과 보람을 느끼지만 비자발적으로 받는 교사들은 스포츠라는 분야의 특성상 전문성이 단시간에 향상 될 수 없기에 큰 부담을 느끼고 있는 것으로 나타난다.

‘열정페이 수준의 지도비’는 미비한 수준의 보상과 그러한 보상 역시 학생이 활용할 수 있는 예산 내에서 할당받아야 하기에 교사가 큰 부담을 느끼고 있음을 통해 나타난다. 이러한 부분은 내적인 동기부여가 되지 않는 교사들에게는 부담으로 다가올 수밖에 없다.

‘보람과 부담 사이’는 학교스포츠클럽을 통해 기쁨과 행복을 느끼는 교

사들이 상당수 존재한다는 것을 보여준다. 하지만 그러한 교사조차도 상당히 많은 시간을 할애해야 하는 업무의 특성상 다른 업무를 병행해야 하기에 어려움을 겪고 있는 것으로 보인다.

위의 결과들을 토대로 학교스포츠클럽의 정책목표와 현장에서의 괴리가 나타나는 부분을 짚어보았다. 이러한 과정을 통해 학교스포츠클럽의 집행과정을 탐색하고 정책의 목표대로 집행되고 있는지를 알아보고자 하였다. 정책의 목표는 특정한 환경이 충족될 때 더 수월하게 달성된다(Waddington, 2000b; Coakley, 2002). 그리고 이러한 환경적 조건은 경쟁성의 약화와 교사의 자발성이다(Flintoff, 2008; Skille, 2009).

먼저 교사들의 학교스포츠클럽에 대한 인식을 토대로 보았을 때, 업무를 받는 과정이나 업무 및 전문성의 부족에 대한 부담 등 비자발적인 요소가 상당부분 존재한다. 또한 학교스포츠클럽의 집행과정을 통해서도 열정페이 수준으로 받는 지도비 외의 외적인 보상이 전혀 이루어지지 않는다는 점을 보았을 때 ‘교사의 자발성’에 대한 고려가 부족한 측면이 있다.

또한 교사들은 학교스포츠클럽이 집행되는 과정에서 ‘경쟁성의 약화’가 필요한 부분을 경험하고 있다. 학교스포츠클럽의 활동에는 경쟁 논리가 지배적인 위치를 차지하고 있기 때문이다(Enjolras & Seippel, 2001; Seippel, 2003). 이러한 경쟁성은 학교스포츠클럽의 정책목표의 달성을 저해할 수 있고 학생들의 스포츠 참여를 저해하는 요소로 작용한다. 학교스포츠클럽을 조직하는 과정에서 운동수준에 따라 참여 가능 여부가 결정되는 부분이나, 대회에 출전하는 주전학생들이 기능 수준에 따라 사실상 정해져 있다는 점 때문에 운동수준이 높은 학생들에게만 스포츠참여 기회가 주어지고 있기 때문이다(Archetti, 2003).

하지만 학교스포츠클럽은 참여하는 학생들에게 압도적으로 지지를 받고 있는 정책이다. 재미있고, 실질적인 스포츠경험을 제공하며, 건강을 증진토록 해주고, 학교를 즐겁게 만들어 준다. 또한 교사에게도 기쁨과 보람을 선사하기도 한다. 그렇기 때문에 학교스포츠클럽은 지속되어야 한다. 정책의 보완과 개선을 통해 지속적으로 발전해 나가야 하는 학교체육의 핵심적인 정책이다.

따라서 ‘교사의 자발성’을 증진과 ‘경쟁성의 약화’를 통해 정책을 개선함으로써 학교스포츠클럽의 정책목표를 달성할 수 있도록 하는 것에 도움을 줄 수 있을 것이다.

## VI. 제언

본 연구는 학교스포츠클럽의 목표와 이를 위한 방안을 파악하고, 학교스포츠클럽에 대한 교사의 인식 및 학교스포츠클럽 집행과정을 탐색하여, 현장과 정책목표의 괴리를 이해하기 위해 연구가 진행되었다. 지금까지 제시된 연구결과와 논의, 연구가 갖는 제한점을 바탕으로 후속 연구를 위한 제언과 정책적 시사점을 제공하기 위한 제언을 하고자 한다.

### 정책적 시사점을 위한 제언

첫째, 시, 도교육청 차원에서 학교스포츠클럽 종목별 협회와의 연계된 활동이 시작될 필요가 있다. 이러한 연계는 다양한 방식으로 진행될 수 있다. 협회를 통한 연수가 될 수 있고, 강사지원이 될 수도 있다. 또한 지도법이나 규정과 관련된 여러 자료를 제공받는 형식이 될 수도 있다. 이러한 협회와의 교류를 통해 해당종목에 대한 밀도 있고 실질적인 지도 및 교육활동이 이루어질 수 있다. 또한 교사가 갖는 전문성의 부족에 대한 걱정 및 부담을 크게 경감시킬 수 있다. 그리고 학교스포츠클럽의 활동이 질적으로 높은 수준으로 이어질 수 있기에, 정책의 초창기에 하나의 목표로 언급되었던 엘리트 스포츠와의 연계에 대한 가능성을 가늠해 볼 기회를 가질 수 있을 것이다.

둘째, 학교스포츠클럽의 정책의도를 실현하기 위해 활동의 경쟁성을 줄일 필요가 있다. 활동의 경쟁성은 운동기능 수준이 낮은 학생들에게 박탈감을 주고, 학교스포츠클럽 활동에서 소외되는 결과를 가져온다. 이러한 결과는 모든 학생들이 하나 이상의 스포츠를 배우고 익힘으로써, 스포츠가 주는 다양한 긍정적인 효과를 학교교육 내에서 활용하고자 하는 정책적인 목표의 달성을 저해한다. 따라서 경쟁성을 줄여서 활동 자체가 주는 본질적인 기쁨과 보람에 충실할 수 있는 학교스포츠클럽 문화가 조성되어야 한다.

셋째, 학교스포츠클럽과 관련하여 누적된 지도경험이 활용될 수 있는 교사 간의 교류를 확대할 필요가 있다. 현재 교사 간의 교류는 굉장히

단편적이고 일회적으로 이루어지고 있다. 담당교사들이 시합일정을 조정하고 간단하게 교사들끼리 이야기 할 수 있는 학교스포츠클럽 연수 기회가 일회적으로 제공되고 있으나, 이는 오롯이 일정의 조정에 할애되고 있다. 따라서 학교스포츠클럽을 오랫동안 지도하면서 쌓인 노하우와 지도경험을 다른 교사들에게 전파하거나 전달해줄 수 있는 기회가 전무한 실정이다. 같은 학교 내에서도 노하우의 전수가 이루어지지 않고 있는 경우가 많은 것이 현실이고, 다른 학교의 담당교사들 간의 교류는 거의 없는 수준이다. 따라서 이러한 누적된 지도경험을 활용할 수 있는 교류의 장이 조성될 필요가 있다.

### 후속연구를 위한 제언

첫째, 정책집행과정과 관련하여 다양한 정책적 주체들과의 상호작용에 관한 연구가 필요하다. 정책집행은 정책과 정책집행자의 집행의 관계 외에도 다양한 주체들이 참여한다. 특히 교사가 정책집행자가 되는 학교스포츠클럽의 경우 관리자의 성향이나 학생의 특성들이 주는 영향에 대해서도 연구가 되어야 한다. 학교스포츠클럽은 단순히 학교스포츠클럽으로 진행되는 경우도 있지만, 관리자의 승인여부에 따라 방과후 활동이나 토요일스포츠 활동으로 편성되어 연계 진행되는 경우도 있다. 이러한 활동이 가능한 이유는 관리자가 어떠한 성향을 지니고 있으며, 학교스포츠클럽을 어떻게 바라보고 있는지에 따라 달라진다. 따라서 정책집행과 관련된 다양한 주체들이 포함된 연구가 필요하다.

둘째, 여러 학교스포츠클럽 담당교사 간의 교류 및 연수에 관한 연구가 필요하다. 본 연구는 학교스포츠클럽을 담당하였던 교사들을 면담하여 개별적인 학교스포츠클럽의 특성들을 탐색하고, 이러한 특성 중 공통적으로 유의하여 볼 수 있는 부분을 파악하였다. 이러한 연구방법은 각 학교들에서 집행된 학교스포츠클럽 집행의 과정이나 담당교사의 정책에 대한 인식을 알아보는 것에는 효과적일 수 있다. 하지만 학교스포츠클럽의 담당교사 간의 교류나 연수를 통한 협력적인 연계는 학교스포츠클럽이 정책의 목표에 알맞게 집행되는 데 큰 영향을 주는 요소이다. 이러한 담당교사 간의 교류, 협력 등은 교사간의 경험을 누적하여 공유할 수 있

고, 배움과 전문성 신장의 기회를 제공하는 것일 수 있다. 따라서 이러한 부분을 포함한 후속연구가 진행될 필요가 있다.

셋째, ‘자율종목’에 대한 연구가 진행 될 필요가 있다. 본 연구는 학교 스포츠클럽의 대회가 열리는 ‘지정종목’에 한정하여 스포츠클럽을 선정하였다. 이는 실질적인 대회경험을 위한 선택이었으나, 모든 학교스포츠클럽이 대회를 통해 진행되는 것은 아니므로 다양한 종목을 지도한 교사들을 대상으로 연구가 진행될 필요가 있다. 학교스포츠클럽에는 경쟁성을 가지고 대회가 진행되는 ‘지정종목’이 있지만, 그와는 달리 예산을 받지 않으며 대회 출전이 의무로 이루어지지 않는 ‘자율종목’도 있다. 자율종목의 집행양상은 대회로 대표되는 경쟁적인 특성이 크게 약화된 상태로 운영될 것으로 예상된다. 이는 본 연구에서의 경쟁성과 관련하여 판이한 부분이 있을 수 있기에 연구될 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강기수, & 이상현. (2003). 실존주의 교육에서의 교사의 역할에 관한 연구. *교육사상연구*, 13, 1-14.
- 고명우, 김진훈, 이보라, & 이호근. (2010). 초등 스포츠강사의 삶. *스포츠인류학연구*, 5(1), 109-128.
- 권경환. (2004). 지방정부 재정지출의 정향변화에 관한 연구, 서울대학교 박사논문.
- 권민정. (2012). 학교스포츠클럽 정책의 전개과정 분석 및 교육적 담론. *한국체육학회지*, 51(5), 321-333.
- 권민정. (2012). 한국형 학교스포츠클럽의 교육적 역할 및 향후 과제. *한국스포츠교육학회지*, 19(4), 45-65.
- 권민정, 권형일, 손환(2012). 생활체육지도자의 학교스포츠클럽 지도 경험과 교육적 의미. *한국사회체육학회지*, 50, 27-38.
- 권민혁, 정영린, 이용식, 허현미(2013). 창의적 체험활동으로서의 스포츠 클럽활동의 현황과 개선방안. *한국체육학회지*, 52(5), 207-221.
- 권소정. (2012). 「단한 영역」에서 고등학생의 가치 갈등과 원인 분석. 석사학위논문. 한국교원대학교.
- 권형일, 권민정, 손환(2012). 학교스포츠클럽 활동에 참여하는 여중생의 클럽문화 탐색. *한국체육과학회지*, 21(6), 993-1006.
- 김기철, 김택천, 허현미(2013). 창의적 체험활동으로서의 스포츠클럽활동의 현황과 개선방안. *한국체육학회지*, 52(4), 61-74.
- 김만의. (2015). 학교스포츠클럽 활동에 대한 초등교사의 인식과 발전방안 탐구. *한국초등체육학회지*, 20(4), 85-103.
- 김명수. (2015). 초등학교 스포츠강사제도의 운영 현황 및 과제. *학습자 중심교과교육연구*, 15, 901-916.
- 김민성. (2015). 학생의 참여를 이끌어내는 대학수업의 운영방식과 참여 구조에 대한 질적 사례연구. *교육심리연구*, 29(1), 135-168.

- 김상우, 손천택(2010). 학교스포츠클럽 축구리그 참가 중학생의 체험에 관한 문화기술적 이해. **한국스포츠교육학회지**, 17(2), 83-100.
- 김선희, 허현미(2008). 학교스포츠클럽의 역할 및 활성화 방안. **한국사회체육학회지**, 33, 347-364.
- 김성배, & 박창범. (2014). 스포츠강사의 이직에 대한 태도 유형. **학습자중심교과교육연구**, 14, 49-66.
- 김승진, 김영재, 차은주(2014). 학교스포츠클럽 활동 참여종목 유형과 지도자 유형에 따른 인성과 학업열의 차이분석. **한국체육과학회지**, 23(5), 327-340.
- 김윤태, & 임중은. (2010). 고교 골프선수들의 경쟁상태불안과 주의집중형태와의 관계. **한국체육교육학회지**, 15(4), 183-197.
- 김정희, 김재운(2017). 초등학교 여학생 주도형 스포츠클럽 참여 경험에 따른 체육 인식 및 태도 변화. **한국체육학회지**, 56(6), 31-41.
- 김지태, 염태주, 권일권(2014). IPA기법을 활용한 중학생의 학교스포츠클럽 좋은 수업 인식에 대한 중요도와 만족도의 차이분석. **한국체육과학회지**, 23(3), 827-841.
- 김진필, 박대원, 박종률(2103). 중학생의 학교스포츠클럽 참여만족도와 학교폭력 가해행동과의 관계. **학습자중심교과교육연구**, 13(5), 545-563.
- 김태립, 이규일(2014). 학교스포츠클럽 활동 전담강사의 학교생활 경험과 적응행동. **학습자중심교과교육연구**, 14(11), 93-117.
- 김현우, 이계행(2014). 고등학생의 학교스포츠클럽활동 참여와 공격성 및 자아탄력성의 관계 분석. **학습자중심교과교육연구**, 14(10), 479-499.
- 김현우, 이계행, & 오광수. (2016). 중학교 스포츠클럽강사의 직무환경 인식 및 이직의도의 인과관계. **한국체육교육학회지**, 21(2), 69-81.
- 김효중, 김영재, 차은주(2015). 초등학생의 방과 후 학교스포츠클럽 관여에 따른 인성과 공감과의 관계. **한국초등체육학회지**, 21(1),



33-45.

- 남궁근. (2012). **정책학: 이론과 경험적 연구** (제 2 판), 파주: 법문사.
- 노동연, 김태일(2013). 학교스포츠클럽 참여 학생의 신체적 자기개념과 심리적 행복감 및 생활만족의 관계. **한국사회체육학회지**, 54, 783-794.
- 노동연, 함지선, & 김태일. (2014). 학교스포츠클럽 참여 학생의 신체적 자기효능감이 자아탄력성과 심리적 안녕감에 미치는 영향. **한국사회체육학회지**, 56(1), 83-94.
- 노화준. (2015). **정책 평가론**. 法文社.
- 문규진(2010). 초등학생의 방과후 학교 스포츠클럽활동이 신체적 자기개념, 심리적 안녕감 및 운동수행능력에 미치는 영향. **한국초등체육학회지**, 16(1), 67-77.
- 박대권, & 김영식. (2014). 스포츠 강사를 활용한 초등학교 체육 협력 수업. **학습자중심교과교육연구**, 14, 149-165.
- 박윤희(2014). 학교스포츠클럽 활동 참여가 중학교 학생들의 스포츠맨십 함양에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 23(1), 871-884.
- 박준환, & 김영주. (2016). 초등학교 스포츠강사제 활성화 방안. **한국스포츠학회지**, 14(3), 289-298.
- 박진성, 문한식, 김정완(2014). 초등학생의 학교스포츠클럽활동 참여 경험에 따른 스포츠 가치관과 및 또래관계와의 관계. **한국체육교육학회지**, 19(3), 131-143.
- 박태인, 조정형, 차은주, 김영재(2017). 다층 모형을 활용한 중학생 학교 스포츠클럽 참여와 인성관계 분석. **한국체육학회지**, 56(5), 105-117.
- 박해진, 조육상(2014). 중학생의 학교스포츠클럽 참여경험요인이 자아탄력성 및 체육교과태도에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 23(3), 1129-1143.
- 서재복, 김성일. (2016). 스포츠강사의 고용불안이 직무스트레스 및 직무만족에 미치는 영향. **한국스포츠학회지**, 14(4), 185-193.

- 서재복, 김성일. (2017). 초등학교 스포츠강사가 인지하는 조직정체성과 조직동일시 및 인지된 위상의 관계. **한국스포츠학회지**, 15(1), 185-194.
- 서재복, 김성일. (2018). 초등학교 스포츠강사의 지각된 직업의식이 역할 갈등 및 직무만족에 미치는 영향. **한국스포츠학회지**, 16(2), 219-228.
- 서지영, 김기철, 유창완(2015). 학교스포츠클럽 활동의 교육성과에 대한 교사의 인식. **한국체육학회지**, 54(5), 301-315.
- 성문기, 이종형, 최봉준(2014). 창의경영학교 학교스포츠클럽 참여 실태에 따른 정책방향. **한국체육정책학회지**, 12(1), 49-61.
- 송경오. (2013). 상호적응적 교육정책집행 가능성 탐색. **교육행정학연구**, 31, 389-420.
- 송현민, 이상섭, & 정병근. (2013). 중· 고등학생들의 학교스포츠클럽 참여동기가 몰입경험 및 운동지속에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 22(6), 1053-1067.
- 심규성, 유병열(2013). 복지다원주의(Welfare Pluralism)의 관점에서 본 청소년을 위한 학교스포츠클럽 공급체계의 효율화 방안. **한국체육정책학회지**, 11(2), 71-81.
- 안양옥. (2007). **클럽 스포츠의 활성화를 통한 학교 체육 정상화 방안**. 전국체육교사모임, 학교스포츠클럽 성공을 위한대토론회. 서울: 전국체육교사모임.
- 양광무. (2001). **초등학교 체육교과 전담교사제 운영 실태**. 석사학위 논문, 한국교원대학교대학원.
- 양광희, 이석훈(2011). 서울지역 초등학생의 방과후 학교스포츠클럽 활동 참여제약 요인분석. **한국초등체육학회지**, 17(3), 137-145.
- 양현정, 김만희(2017). 초등학교 여학생의 학교스포츠클럽대회 참여 경험. **한국초등체육학회지**, 23(1), 49-68.
- 어희정, 여정권, 이주욱(2012). 초등학생 학교스포츠클럽 국민건강체조 활동의 교육적 의미 탐색. **교육종합연구**, 10(4), 359-386.

- 엄혁주, & 고문수. (2014). 학교스포츠클럽 참가에 따른 기본 심리욕구와 스포츠품성 및 스포츠맨십 간의 관계. **한국초등체육학회지**, 20, 65-76.
- 여정권, 이창섭(2010). 학교스포츠클럽에서의 사회자본 형성과 유형. **한국체육교육학회지**, 15(3), 93-108.
- 오경민, 홍석표, 김태형(2008). 초등학교 스포츠클럽의 서비스품질과 운동 지속의사와의 관계. **한국초등체육학회지**, 14(2), 353-362.
- 오대균, 이기대(2014). 학교스포츠클럽 우수 운영 사례를 통한 교육적 운영 특성, 효과 및 요인 탐색. **한국스포츠교육학회지**, 21(4), 55-79.
- 오석홍. (2000). **정책학의 주요이론; 김영평, Herbert A. Simon 의 절차적 합리성 이론**, 서울: 법문사.
- 유미성, 송윤경, 김지영, 이정아, 양혁인, 전용관(2016). 학교스포츠클럽 활동 참여와 초·중·고등학생의 인성, 학교생활만족도, 생활·학습 태도의 관계. **한국체육학회지**, 55(5). 249-262.
- 유세은, 김동환, 김승용(2014). 학교스포츠클럽 참여자의 종목 유형별 참여 동기가 만족도에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 23(2), 865-877.
- 유정애. (2003). 체육 교과 지식의 의미 재정립에 따른 학습 영역 구조의 방향. **한국스포츠교육학회지**, 10(3), 81-96.
- 유지영. (2013). **초등학교 담임교사의 학급경영 실제와 의미 탐색**. 미간행 박사학위논문, 충남대학교 대학원, 충남.
- 윤양진, 박정유(2009). 줄넘기 인증 프로그램을 활용한 학교스포츠클럽활동이 초등학생의 신체적 자기개념고 건강체력 변화에 미치는 효과. **교과교육학연구**, 13(1), 133-151.
- 윤현수(2012). 두 중학교 체육교사의 학교스포츠클럽 야구리그 운영경험에 관한 사례연구. **코칭능력개발지**, 14(1), 17-26.
- 윤현수(2013). 집단 따돌림 당하는 여중생의 학교야구스포츠클럽 활동 경험에 관한 내러티브 탐구. **한국체육교육학회지**, 20(2),

159-176.

- 이건우, 원미애(2013). 학교스포츠클럽활동 참여 중학생의 신체적 자기 개념이 자아탄력성과 학교행복감에 미치는 영향. **한국체육교육학회지**, 18(1), 147-161.
- 이규일, 김경오(2013). 매일 오전 학교스포츠(축구)클럽 활동의 교육적 의의와 과제. **중등교육연구**, 61(4), 1033-1060.
- 이대중, 김대진, 임은주, 송호현(2018). 여중생의 학교스포츠클럽 배구부의 참여 경험과 교육적 의미 탐색. **한국스포츠교육학회지**, 25(1), 147-169.
- 이상민, 이근모, 장승현(2018). 학교스포츠클럽활동의 의미-중학생을 중심으로. **한국체육학회지**, 57(1), 59-70
- 이상진, 김옥환, 장완석, 이완배, 김대광(2011). 건강과 체력 증진을 위한 학교스포츠클럽 문제점 및 활성화 방안. **한국체육정책학회지**, 9(2), 13-26.
- 이석인, 백창흡(2012). 학교스포츠클럽 참여 청소년의 몰입경험과 재미요인 및 운동지속의사의 관계. **한국스포츠학회지**, 10(1), 275-289.
- 이옥선(2015). 방과후학교 체육활동의 운영특성 및 요구분석을 통한 라이프 스킬 개발 프로그램의 방향 탐색. **한국체육학회지**, 54(1), 255-270.
- 이용식, 남윤신(2011). 학교스포츠클럽 정책현황 및 개선방안. **한국체육정책학회지**, 9(1), 127-138.
- 이원일(2014). 정책흐름모형을 적용한 중학교 학교스포츠클럽활동 정책 결정과정 분석. **한국스포츠교육학회지**, 21(4), 105-118.
- 이재민, 이종목, 최홍섭(2013). 프리테니스를 통한 학교스포츠클럽 집행연구. **한국초등교육**, 24(1), 107-127.
- 이종민, 이근모(2015). 중학교 체육교사의 학교스포츠클럽대회 지도에 따른 삶의 변화. **한국스포츠사회학회지**, 28(1), 65-88.
- 이종재, & 이차영. (2015). **교육 정책론**. Hakchisa.
- 이종형, & 최상락. (2009). 초등체육교육의 인식에 대한 변화가능성과 발

- 전방향. **한국초등체육학회지**, 15, 133-143.
- 이현석, 정구인(2014). 학교스포츠클럽 주말리그 참여동기가 자아존중감 및 심리적 행복감에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 23(2), 481-497.
- 임성철(2013). 한 체육교사의 학생주도 고등학교 학교스포츠클럽대회 운영경험에 대한 자문화기술지. **한국체육교육학회지**, 18(1), 53-64.
- 임성철, 이승범(2012). 자문화기술지를 통한 고등학교 학교스포츠클럽 운영 경험 분석. **홀리스틱교육연구**, 16(1), 41-62.
- 임성철, 이승범(2014). 홀리스틱 교육적 경험을 강조하는 고교 학교스포츠클럽리그 학생심판의 경험 탐색. **홀리스틱교육연구**, 18(4), 169-183.
- 임영택, 이만희, 진성원, 육동원(2011). 학교스포츠클럽 참여 학생의 경험적 의미 탐색-티볼에 참여한 중학생을 중심으로. **한국체육학회지**, 50(3), 345-361.
- 임형택, 이만희(2014). 학교스포츠클럽 활동 담당 중학교 스포츠강사에 대한 체육교사의 경험적 인식과 실재. **한국체육과학회지**, 23(3), 1071-1092.
- 장경환. (2017). **초임교사의 체육 교육과정 실행 전문성 개발을 위한 협력적 탐구공동체의 실천 과정과 효과 탐색** (Doctoral dissertation, 서울대학교 대학원).
- 전정선, 윤양진(2012). IPA 기법을 활용한 학교스포츠클럽 육성사업 추진정책 평가. **한국체육학회지**, 51(2), 215-225.
- 전정선, 윤양진. 학교스포츠클럽 활동 활성화를 위한 참가계약 관계요인의 인식 및 영향관계 분석. **한국체육과학회지**, 20(3), 1137-1149.
- 정상연, 박유립, 시석현, 윤도근, & 이규현. (2015). 학교스포츠클럽강사의 입장에서 본 학교스포츠클럽 활성화 방안. **Asian Journal of Physical Education of Sport Science (AJPESS)**, 3,

41-47.

- 정성수. (2008). 교육정책집행 영향요인의 특성 분석-교육대학발전 교사 교육프로그램개발사업 사례를 중심으로. **교육행정학연구**, 26, 23-48.
- 정우식. (2004). 효율적 체육수업과 좋은 체육수업에 대한 초등교사의 인식. **한국체육교육학회지**, 8(4), 61-76.
- 정정길, 최종원, 이시원, 정준금, & 정광호. (2016). **정책학원론**. 서울: 대명출판사.
- 정해상(2013). 중학생의 학교스포츠클럽 참가경험이 친구간 갈등해결방식과 사회성발달에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 22(4), 111-123.
- 정현우, 박정준, 최의창(2013). 영국 '학교스포츠파트너십' 정책 분석을 통한 학교체육정책 개발 및 시행의 실제적 시사점 탐색. **한국스포츠교육학회지**, 20(2), 1-23.
- 제성준, 손천택(2013). 고등학교 학생의 학교스포츠클럽 운영경험에 관한 내러티브 탐구. **한국스포츠교육학회지**, 20(4), 179-192.
- 조종욱, 정구인(2013). 중학생의 학교스포츠클럽 활동 참여에 따른 스트레스 대처행동이 우울에 미치는 영향. **한국체육과학회지**, 22(1), 413-426.
- 조필환. (2016). 초등체육수업에서 학생이 지각한 교사의 열정이 학생의 수업참여의도에 미치는 영향. **한국체육교육학회지**, 21(2), 83-95.
- 주병하(2017). 중학교 학교스포츠클럽 활동 실태 및 지도주체별 인식 탐색. **한국스포츠교육학회지**, 24(1), 61-75.
- 주병하, 주성택(2014). 창의적 체험활동 내 학교스포츠클럽 운영 실태 및 만족도. **한국체육과학회지**, 23(1), 913-925.
- 차은주(2013). 학교스포츠클럽 인성프로그램 효과성 탐색. **한국체육과학회지**, 22(3), 405-421.
- 차은주, 김영재(2014). 학교스포츠클럽 참여 청소년의 스포츠 인성 차이

- 분석. **한국체육학회지**, 53(1), 25-34.
- 채경석. (2000). **정책집행의 논리와 현실**. 서울: 대영문화사.
- 채창목(2017). 학교스포츠클럽 리그대회 참여가 초등학생의 내적동기, 학습태도, 스포츠 품성에 미치는 영향. **한국초등체육학회지**, 23(1), 139-151.
- 최의창, 안양옥, 이옥선(2014). 전인적 청소년 육성 관점에서의 학교스포츠클럽 운영 현황 및 효과 분석. **체육과학연구**, 25(4), 846-859.
- 최종원. (1998). 기고논문: 정책집행연구의 이론적 틀에 대한 비판적 고찰. **한국정책학회보**, 7(1), 173-206.
- 최홍섭, 홍상완, 박은규, 이종목(2013). 학교 스포츠클럽 지도자의 실천적 지식의 구조에 대한 탐구. **한국초등체육학회지**, 18(4), 29-40.
- 최홍섭(2010). 뉴스포츠를 활용한 학교스포츠클럽 활성화 방안 연구. **교과교육학연구**, 14(1), 203-219.
- 하연섭. (2003). **제도분석: 이론과쟁점**. 다산출판사.
- 한상술. (2004). **초등 체육수업 개선을 위한 질적 사례연구**. 박사학위 논문. 수원대학교 대학원.
- 한세익. (1998). **정책결정과 집행간 연계성에 관한 연구: 정보정책 사례분석을 중심으로**. 서울대학교 박사학위 논문.
- 허창혁, 오교문(2013). 서울시 학교스포츠클럽 리그운영에 관한 사례연구. **한국스포츠교육학회지**, 20(2), 51-70.
- 허현미(2014). 청소년의 방과후 학교스포츠프로그램 참가효과에 관한 연구. **한국여성체육학회지**, 28(3), 181-193.
- 호조 타이세이, 박태승, 전익기(2014). 한,중,일 중학교 학교스포츠클럽 활동 참여 정도에 따른 학교생활만족도의 차이에 관한 연구. **한국사회체육학회지**, 56, 697-709.
- 홍석표, 이재훈, 박수현(2016). 학교스포츠클럽대회 만족도와 학교스포츠. **한국초등체육학회지**, 21(4), 143-154.
- 홍은아. (2013). 다중흐름모형 (Multiple Streams Framework) 을 적용한 학교스포츠 클럽 정책의제 설정 과정 분석. **한국체육학회지**,

52(4), 437-448.

- 홍진배(2013). 중학생의 학교스포츠클럽 참여동기, 관여도 여가 및 학교 생활 만족의 구조관계. *한국체육과학회지*, 22(5), 807-824.
- Alexiadou, N. (2001). Researching policy implementation: interview data analysis in institutional contexts. *International Journal of Social Research Methodology*, 4(1), 51-69.
- Arnesen, A. L., & Lundahl, L. (2006). Still social and democratic? Inclusive education policies in the Nordic welfare states. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 50(3), 285 - 300.
- Bailey, R., Armour, K., Kirk, D., Jess, M., Pickup, I., & Sandford, R. (2009). The educational benefits claimed for physical education and school sport: An academic review. *Research Papers in Education*, 24(1), 1 - 27.
- Börzel, T. A. (2001). Non-compliance in the European Union: pathology or statistical artefact?. *Journal of European Public Policy*, 8(5), 803-824.
- Burnett. (2006). Building social capital through an Active community club'. *International Review for the Sociology of Sport*, 4, 283 - 294.
- Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport: Who's keeping the score?*. Routledge.
- Collins, M. W., Lovell, M. R., & Mckeag, D. B. (1999). *Current issues in managing sports-related concussion*. *Jama*, 282(24), 2283-2285.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.



- Edwards, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Elmore, R. F. (1979). Backward mapping: Implementation research and policy decisions. *Political science quarterly*, 94(4), 601–616.
- Emrich, E., Pitsch, W., Flatau, J., & Pierdzioch, C. (2014). Voluntary engagement in sports clubs: A behavioral model and some empirical evidence. *International Review for the Sociology of Sport*, 49(2), 227 - 240.
- Enjolras, B. (2004). Idrett mellom statlig styring og selvbestemmelse: Idrettens bruk av spillemidler.
- Enjolras, B. (2005). Idrettens økonomi og effektivitet.
- Enjolras, B., & Seippel, Ø. N. (2001). Norske idrettslag 2000: Struktur, økonomi og frivillig innsats.
- Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2007). Policy-making in sport: the Norwegian case. *International review for the sociology of sport*, 42(2), 201–216.
- Flintoff, A. (2003). The school sport co-ordinator programme: changing the role of the physical education teacher?. *Sport, education and society*, 8(2), 231–250.
- Flintoff, A. (2008). Targeting Mr Average: Participation, gender equity and school sport partnerships. *Sport, Education and Society*, 13(4), 393 - 411.
- Goggin, M. L. (1990). *Implementation theory and practice: Toward a third generation*. Scott Foresman & Co.
- Goksøyr, M., Andersen, E., & Asdal, K. (1996). Kropp, kultur og tippekamp: Statens idrettskontor, STUI og Idrettsavdelingen 1946–1996. Universitetsforlaget.
- Green, M. (2006). From ‘Sport for All’ to Not About ‘Sport’ at All?: Interrogating Sport Policy Interventions in the United

- Kingdom. *European Sport Management Quarterly*, 6(3), 217 - 238.
- Hanstad, D. V., & Skille, E. Å. (2010). Does Elite Sport Develop Mass Sport? *Scandinavian Sport Studies Forum*, 1, 51 - 68.
- Harris, S., Mori, K., & Collins, M. (2009). Great expectations: Voluntary sports clubs and their role in delivering national policy for english sport. *Voluntas*, 20(4), 405 - 423.
- Hjern, B., & Hull, C. (1985). *Small firm employment creation: An assistance structure explanation. In Policy implementation in federal and unitary systems* (pp. 131-156). Springer, Dordrecht.
- Houlihan, B. (2000). Sporting excellence, schools and sports development: The politics of crowded policy spaces. *European physical education review*, 6(2), 171-193.
- Houlihan, B., & Green, M. (2006). The changing status of school sport and physical education: explaining policy change. *Sport, education and society*, 11(1), 73-92.
- Hoye, R., & Nicholson, M. (2012). Life at the track: Country race clubs and social capital. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(4), 461 - 474.
- Kelman, S. J. (2002). *Contracting. The tools of government: A guide to the new governance*, 282-318.
- Kirk, D., & Macphail, A. (2003). Social Positioning and the Construction of a Youth Sports Club. *International Review for the Sociology of Sport*, 38(1), 23 - 44.
- Kjellberg, F., & Reitan, M. (1995). *Studiet av offentlig politikk* [The Study of Public Policy]. Oslo: Tano.
- Larry, T. (2001). The study of macro and micro implementation. *Public Policy*, 26(2), 157-184.

- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy*, 30th ann. Ed.: dilemmas of the individual in public service. Russell Sage Foundation.
- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of public administration research and theory*, 5(2), 145-174.
- Maynard-Moody, S. W., Musheno, M., & Musheno, M. C. (2003). *Cops, teachers, counselors: Stories from the front lines of public service*. University of Michigan Press.
- McDonald, B., & Sylvester, K. (2014). Learning to get drunk: The importance of drinking in Japanese university sports clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, 49(3 - 4), 331 - 345.
- McIntosh, P., & Charlton, V. (1985). *The impact of Sport for All policy 1966-1984 and a way forward*. London: Sports Council.
- McLaughlin, M. W. (1987). Learning from experience: Lessons from policy implementation. *Educational evaluation and policy analysis*, 9(2), 171-178.
- Müller, N., & Poyán, D. (2006). *Olimpismo y deporte para todos*. In *Ponencia presentada en el 11o Congreso Mundial de Deporte Para Todos, La Habana, Cuba*. [Artículo en línea consultado el 7/09/2009] <http://www.coubertin.ch/es/activites.htm>.
- Nichols, G., Padmore, J., Taylor, P., & Barrett, D. (2012). The relationship between types of sports club and English government policy to grow participation. *International Journal of Sport Policy*, 4(2), 187 - 200.
- Okayasu, I., Kawahara, Y., & Nogawa, H. (2010). The relationship between community sport clubs and social capital in Japan: A comparative study between the comprehensive community

- sport clubs and the traditional community sports clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(2), 163 - 186.
- Olstad, F., & Tønnesson, S. (1987). *The history of Norwegian sport-defence, sport, class struggle 1861-1939; health, fitness and sport heroes 1939-86*. [2 volumes]. H. Aschehoug & Co.(W. Nygaard).
- Phillpots, L., & Grix, J. (2012). New governance and Physical Education and School Sport policy: A case study of School to Club Links. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 19(February 2015), 1 - 21.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing that Federal Programs Work at All, This Being a Saga... Morals on a Foundation* (Oakland Project). University of California Press.
- Rein, M. (1983). *Implementation: A theoretical perspective*. In *From Policy to Practice* (pp. 113-137). Macmillan Education UK.
- Sabatier, P. A. (1986). Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. *Journal of public policy*, 6(1), 21-48.
- Sabatier, P., & Mazmanian, D. (1979). The conditions of effective implementation: A guide to accomplishing policy objectives. *Policy analysis*, 481-504.
- Salamon, L. M. (2000). *The new governance and the tools of public action: An introduction*. Fordham Urb. LJ, 28, 1611.
- Schlesinger, T., & Nagel, S. (2018). Individual and contextual determinants of stable volunteering in sport clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(1), 101 -

121.

- Seippel, Ø. (2005, November). *Public policy tools and voluntary sport organizations - theoretical perspectives, Norwegian cases*. In Paper at the 3rd world congress for the international sociology of sport association (Vol. 30).
- Seippel, Ø. (2006, December). *Public policies and voluntary organization for sport facilities*. In Paper at conference for social capital and sport governance in Europe (pp. 4-5).
- Seippel, Ø. N. (2003). *Norske idrettslag 2002: Kunnskap, ledelse og styring*. Rapport-Institutt for samfunnsforskning.
- Sewell, W. H. (1996). Three temporalities: Toward an eventful sociology. *The historic turn in the human sciences*, 98, 245-280.
- Skille, E. (2008). Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(2), 181 - 200.
- Skille, E. Å. (2011). Sport for all in Scandinavia: Sport policy and participation in Norway, Sweden and Denmark. *International Journal of Sport Policy*, 3(3), 327 - 339.
- Skille, E. Å., & Säfvenbom, R. (2011). Sport policy in Norway. *International Journal of Sport Policy*, 3(2), 289 - 299.
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2016). Same same, but different? Exploring the organizational identities of Swedish voluntary sports: Possible implications of sports clubs' self-identification for their role as implementers of policy objectives. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(7), 867 - 883.
- Strittmatter, A. M., & Skille, E. Å. (2017). Boosting youth sport? Implementation of Norwegian youth sport policy through the 2016 Lillehammer Winter Youth Olympic Games. *Sport in*

*Society*, 20(1), 144 - 160.

Tønnesson, S. (1986). Norsk idretts historie.

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488.

Vandermeerschen, H., Vos, S., & Scheerder, J. (2016). Towards level playing fields? A time trend analysis of young people's participation in club-organised sports. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(4), 468 - 484.

Waddington, I., Scott-Bell, A., & Malcolm, D. (2017). The social management of medical ethics in sport: confidentiality in English professional football. *International Review for the Sociology of Sport*, 1 - 17.

Winter, S. (1990). **Integrating implementation research. In Implementation and the policy process** (pp. 19-38). Greenwood Press.

## <부록>

### 면담질문지(교육공무원용)

□ 배경 질문

구분	나이	경력	직급

□ 면담내용

연구문 제	내용
학 교 스포츠 클럽 정책 결정 과정에서 어떠한 경험을 하였고, 그것이 갖는 의미는 무엇인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학교스포츠클럽이 등장하게 된 배경은 어떠하였나요?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학교스포츠클럽 정책이 등장하던 당시에 청에서 어떠한 역할을 하셨나요?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 정책 결정 당시 학교스포츠클럽 정책의 목표는 무엇이었나요?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학교스포츠클럽 정책 목표에 대한 개인적인 생각은 어떠한가요?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학교스포츠클럽은 어떻게 변화되어 왔나요?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학교스포츠클럽이 갖는 의미는 무엇인가요?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학교스포츠클럽이 시행되는 과정에서 어떤 어려운 점이 있었나요?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학교스포츠클럽 정책에 대한 피드백은 어떠한 식으로 이루어지나요?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학교스포츠클럽 대회는 학교스포츠클럽 활동과 어떠한 차이가 있나요?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학교스포츠클럽 대회는 무엇을 목표로 하나요?</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학교스포츠클럽 대회는 어떠한 한계점이 있나요?</li> </ul>	

## 면담질문지(교사용)

□ 배경 질문

구분	나이	교직경력	지도경력

□ 면담내용

연구문제	내용
학교스포츠클럽의 정책에 대해 어떻게 인식하고 있는가?	• 학교스포츠클럽 정책의 목표는 무엇이라고 생각하시나요?
	• 학교스포츠클럽의 이상적인 모습은 어떠한 것인가요?
	• 학교스포츠클럽이 지속적으로 성장해온 이유는 무엇인가요?
	• 학교스포츠클럽이 학교를 변화시킨 점은 무엇인가요?
	• 학교스포츠클럽 대회는 어떻게 진행되고 있나요?
	• 학교스포츠클럽 ‘방과 후 학교’나 ‘토요스포츠데이’, ‘체육수업’과 어떠한 점이 다른가요?
학교스포츠클럽 집행과정에서 어떤 경험을 하였고, 그것이 갖는 의미는 무엇인가?	• 학교스포츠클럽을 처음 지도할 때의 소감을 말씀해주시겠어요?
	• 학교스포츠클럽을 어떠한 이유로 지도하게 되었나요?
	• 학교스포츠클럽 지도하면서 경험한 좋은 기억은 어떠한 것이 있나요?
	• 학교스포츠클럽 지도하며 가장 힘들었던 것은 무엇인가요?
	• 학교스포츠클럽과 관련하여 어려운 점을 어떻게 극복하였나요?
	• 학교스포츠클럽을 통해 학생들이 성취했다면 하는 것은 무엇인가요?
	• 학교스포츠클럽에 통해 학생들은 어떠한 경험을 하나요?
	• 학교스포츠클럽을 통해 학생들이 변화하는 것을 목격한 사례가 있나요?
	• 학교스포츠클럽을 담당하는 것 대해 동료교사들은 어떻게 생각 하나요?
• 학교스포츠클럽 예산은 적절한가요?	
• 학교스포츠클럽은 어떻게 개선되어야 하나요?	



## 연구참여사용 설명문(교사용)

연구 과제명 : 학교스포츠클럽 정책집행과정에 관한 연구  
연구 책임자명 : 정동수(서울대학교 체육교육과 석사과정)

이 연구는 학교스포츠클럽 정책집행과정에 대한 연구입니다. 귀하는 학교 스포츠클럽 정책의 정책화 과정 혹은 정책의 집행과정에서 적극적인 참여를 하셨기 때문에 이 연구에 참여하도록 권유 받았습니다. 이 연구를 수행하는 서울대학교 소속의 정동수연구원이 귀하에게 이 연구에 대해 설명해 줄 것입니다. 이 연구는 자발적으로 참여 의사를 밝히신 분에 한하여 수행 될 것이며, 귀하께서는 참여 의사를 결정하기 전에 본 연구가 왜 수행되는지 그리고 연구의 내용이 무엇과 관련 있는지 이해하는 것이 중요합니다. 다음 내용을 신중히 읽어보신 후 참여 의사를 밝혀 주시길 바라며, 필요하다면 가족이나 친구들과 의논해 보십시오. 만일 어떠한 질문이 있다면 담당 연구원이 자세하게 설명해 줄 것입니다.

### 1. 이 연구는 왜 실시합니까?

이 연구의 목적은 학교스포츠클럽의 정책집행과정에서 정책결정자 및 정책집행자의 경험과 그 의미를 알아보고, 학교스포츠클럽의 정책집행과정을 탐구하는 것입니다.

### 2. 얼마나 많은 사람이 참여합니까?

본 연구에서의 연구 참여자 수는 학교스포츠클럽 정책이 진행되었던 2009년 이전부터 현재까지 교육부에서 근무하고 있는 공무원 3명과 학교스포츠클럽의 실질적인 경험을 가진 정책집행자 15명을 대상으로 총 18명의 사람이 참여 할 것입니다.

### 3. 만일 연구에 참여하면 어떤 과정이 진행됩니까?

만일 귀하가 참여의사를 밝혀 주시면 다음과 같은 과정이 진행될 것입니다.

귀하를 대상으로 학교스포츠클럽 정책의 집행과정에 대한 심층면담이 1회 실시되며, 심층면담 과정에서 생기는 의문점에 대해서 추가적으로 1~2회 심층면담을 요청할 수 있습니다.

### 4. 연구 참여 기간은 얼마나 됩니까?

약 1시간의시간이 소요될 것입니다.

### 5. 참여 도중 그만두어도 됩니까?

예, 귀하는 언제든지 어떠한 불이익 없이 참여 도중에 그만 둘 수 있습니다. 만일 귀하가 연구에 참여하는 것을 그만두고 싶다면 담당 연구원이나 연구 책임자에게 즉시 말씀해 주십시오. 그만두는 경우 모아진 자료는 즉시 폐기됩니다.

### 6. 부작용이나 위험요소는 없습니까?

본 연구의 심층면담 과정에서 불편함 혹은 불쾌감, 개인정보 유출 등의 우려가 발생할 수 있습니다. 이러한 위험요소를 줄이기 위해 본 연구자는 노력할 것이며, 연구가 진행됨에 따라 불편함이나 불쾌감을 느낄 경우 언제라도 연구에 참여하는 것을 그만둘 수 있습니다. 또한 개인정보 유출과 관련하여 본 연구자는 다음과 같은 사항을 윤리적인 고려할 것입니다. 첫째, 연구 결과에 참여자의 사생활과 관련된 어떠한 정보도 기술하지 않을 것입니다. 둘째, 연구 과정에서 수집된 모든 자료는 익명으로 처리할 것입니다. 셋째, 연구 중 면담을 통해 수집된 정보는 연구자 개인 컴퓨터 및 연구실 개인 서랍에 보안을 철저히 하여 보관할 것입니다.

**7. 이 연구에 참여시 참여자에게 이득이 있습니까?**

귀하가 이 연구에 참여하는데 있어서 직접적인 이득은 없습니다. 그러나 귀하가 제공하는 정보는 향후 학교스포츠클럽의 정책집행과정에 대한 연구에 활용되어, 이에 대한 이해를 심화시키는 것에 일조할 것입니다.

**8. 만일 이 연구에 참여하지 않는다면 불이익이 있습니까?**

귀하는 본 연구에 참여하지 않을 자유가 있습니다. 또한, 귀하가 본 연구에 참여하지 않아도 귀하에게는 어떠한 불이익도 없습니다.

**9. 연구에서 얻은 모든 개인 정보의 비밀은 보장됩니까?**

개인정보관리책임자는 서울대학교의 정동수입니다. 본 연구에서 수집되는 개인 정보는 비밀 보장을 위해 최선을 다할 것이며 학회지나 학회에 공개 될 때 귀하의 이름이 사용되지 않을 것입니다. 이러한 개인 정보는 법적 근거에 의해서만에게만 접근이 허락되며, 개인 정보는 모두 익명처리하며, 개인 PC이외의 곳에 저장되지 않을 것이며, 문서 또한 비밀번호에 의해 철저히 보관이 될 것입니다. 동의서는 관련 법령에 따라 3년을 보관한 후 폐기할 예정이며, 연구자료의 경우는 서울대학교 연구윤리 지침에 따라 가능한 영구 보관할 예정입니다. 저희는 이 연구를 통해 얻은 모든 개인 정보의 비밀 보장을 위해 최선을 다할 것입니다. 이 연구에서 얻어진 개인 정보가 학회지나 학회에 공개 될 때 귀하의 이름 및 기타 개인 정보는 사용되지 않을 것입니다. 그러나 만일 법이 요구하면 귀하의 개인 정보는 제공될 수도 있

습니다. 또한 모니터 요원, 점검 요원, 생명윤리위원회는 연구참여자의 개인 정보에 대한 비밀 보장을 침해하지 않고 관련규정이 정하는 범위 안에서 본 연구의 실시 절차와 자료의 신뢰성을 검증하기 위해 연구 결과를 직접 열람할 수 있습니다. 귀하가 본 동의서에 서명하는 것은, 이러한 사항에 대하여 사전에 알고 있었으며 이를 허용한다는 동의로 간주될 것입니다.

#### 10. 이 연구에 참가하면 사례가 지급됩니까?

죄송합니다만 본 연구에 참가하는데 있어서 연구참여자에게 어떠한 금전적 보상도 없습니다. 하지만 감사의 의미로 음료가 제공됩니다.

#### 11. 연구에 대한 문의는 어떻게 해야 됩니까?

본 연구에 대해 질문이 있거나 연구 중간에 문제가 생길 시 다음 연구 담당자에게 연락하십시오.

이름: 정동수      전화번호: \_\_\_\_\_

만일 어느 때라도 연구참여자로서 귀하의 권리에 대한 질문이 있다면 다음의 서울대학교 생명윤리위원회에 연락하십시오.

서울대학교 생명윤리위원회 (SNUIRB)      전화번호: 02-880-5153

## 동 의 서 (연구참여자 보관용)

연구 과제명 : 학교스포츠클럽 정책집행과정에 관한 연구

연구 책임자명 : 정동수(서울대학교 체육교육과 석사과정)

1. 나는 이 설명서를 읽었으며 담당 연구원과 이에 대하여 의논하였습니다.
2. 나는 위험과 이득에 관하여 들었으며 나의 질문에 만족할 만한 답변을 얻었습니다.
3. 나는 이 연구에 참여하는 것에 대하여 자발적으로 동의합니다.
4. 나는 이 연구에서 얻어진 나에 대한 정보를 현행 법률과 생명윤리위원회 규정이 허용하는 범위 내에서 연구자가 수집하고 처리하는 데 동의합니다.
5. 나는 담당 연구자나 위임 받은 대리인이 연구를 진행하거나 결과 관리를 하는 경우와 법률이 규정한 국가 기관 및 서울대학교 생명윤리위원회가 실태 조사를 하는 경우에는 비밀로 유지되는 나의 개인 신상 정보를 확인하는 것에 동의합니다.
6. 나는 언제라도 이 연구의 참여를 철회할 수 있고 이러한 결정이 나에게 어떠한 해도 되지 않을 것이라는 것을 압니다.
7. **(타 연구 활용 가능성 있는 경우)** 나는 수집되는 자료가 본 연구 이외에 연구책임자 및 다른 연구자의 연구의 목적으로 사용되는 것에 동의합니다.  
동의함       동의하지 않음
8. 나의 서명은 이 동의서의 사본을 받았다는 것을 뜻하며 나와 동의받는 연구원의 서명이 포함된 사본을 보관하겠습니다.
9. **(녹음이나 녹화를 진행하는 경우)** 나는 연구를 수행하는 중에 녹음이 진행되는 것에 동의합니다.  
동의함       동의하지 않음
10. **(연구용으로 개인식별정보를 수집하는 경우)** 나는 나의 이름과 나이, 경력이 수집되는 것을 알고 있으며, 연구에 사용되는 것을 허락합니다.  
동의함       동의하지 않음

연구참여자 성명	서 명	날짜 (년/월/일)
법정 대리인 성명 참여자와의 관계	서 명	날짜 (년/월/일)
입회인 성명	서 명	날짜 (년/월/일)
동의받는 연구원 성명	서 명	날짜 (년/월/일)

**[민감정보 수집동의]**

- 본 연구는 개인정보보호법 제23조에 따라 개인정보에 대한 개별 동의 사항에 대하여 귀하의 민감정보(이름, 나이, 경력)에 대한 정보를 처리(수집, 이용 등) 하고자 합니다. 이에 대하여 동의 하십니까?
- 나는 민감정보 처리에 대하여 동의합니다.

연구참여자 성명	서 명	날짜 (년/월/일)
법정 대리인 성명 참여자와의 관계	서 명	날짜 (년/월/일)
입회인 성명	서 명	날짜 (년/월/일)
동의받는 연구원 성명	서 명	날짜 (년/월/일)

## Abstract

# A Study on the Policy Implementation Process of School Sports Club in Elementary School

- Focusing on the Experiences and  
Awareness of Teachers -

Jeong, Dongsoo

Dept, of Physical Education

Seoul National University

This study is to explore the experiences of the policy awareness and policy implementation process of teachers of sports club in elementary school, and to grasp the disjunction between the field of school sports club implementation and policy. To achieve this study goals, the following questions were set up. 1) How does teachers'

awareness on school sports club policy? 2) How are the implementation process of school sports club policy? 3) How does teachers' awareness on school sports club and implementation process related to policy goals?

To achieve these questions, data were gathered from November 2018 to April 2019 through in-depth interview of teachers and literature review. Teachers in charge were selected through the convenience sampling among qualitative research methods.

In this study, 11 teachers who have been in charge of school sports club for 'more than 3 years', instructed the 'competitive sports' of school sports club and have career of continuous instruction 'twice a week for more than 3 months' every year were subjects for the study.

Through this, the study results were derived as followings. First, teachers thought that the policy complements PE class and provides opportunity for vicarious pleasure, it increases the burden. In terms of policy goals, they recognized it as means of provision of physical activities, personal education and increase of awareness. They also understood that the school sports club competition is a device that gives and motivates a physical sports experience and that provides both joy and frustration.

Second, organizational process of school sports club was fairly selected, the sports item was mainly determined and the number of students participating in school sports club was limited. In terms of instructing process, it was the most enjoyable time for the students, but the teachers had difficulties because the know-hows of instruction wasn't delivered. It was found that supply and demand of instructors was difficult due to the such burden. In terms of operating process of the club, it was operated by spontaneity of



teachers and operating method was often left to the teacher's discretion. And there was no external reward except for the low level of instructing fee.

Third, the policy of sports club weakens the competitiveness and policy goals were easily achieved when promoting spontaneity of teachers. However, school sports club had strong competitiveness in current field, and the teachers' motivation was relatively insufficient.

keywords : school sport club, policy implementation, elementary school teacher

Student ID Number: 2014-20984