



Original Article

Analysis of Women's Leadership Program in Sport and Policy Proposals

Hwayeoung Lee and Eunah Hong*

Division of Kinesiology & Sport Studies, Ewha Womans University

Article Info

Received 2022.02.28.

Revised 2022.04.14.

Accepted 2022.05.17.

Correspondence*

Eunah Hong

unahong@ewha.ac.kr

Key Words

Women's sport leadership program,
Self-awareness,
Mentoring program,
KSPO

PURPOSE This study analyzed the KSPO women's sports leadership program and foreign cases to suggest policy proposals. **METHODS** A literature review was conducted involving official webpage of the programs, related technical reports, media resources, and academic articles collected from international and domestic research databases. **RESULTS** The major results are as follows: (1) The curriculum of current program should be examined and reconstructed to achieve the intended purpose. (2) Since self-awareness is a key factor in demonstrating effective leadership, implementing self-awareness training program should be considered. (3) Mentoring is regarded to be an effective tool in promoting women leadership; therefore, establishing sustainable women mentoring program is required. **CONCLUSIONS** Despite several limitations, this paper is the first study, to the best of our knowledge, to review and analyze the KSPO women's sports leadership program comparing foreign cases for the purpose of seeking improvement. As women's leadership in the field of sport would become even more important in the future, this program should be redesigned to be able to train and nurture leaders so that they can progress to the higher level of decision making in sport organizations.

서론

코로나 시대에 여성리더십이 주목을 끌고 있다. 독일, 뉴질랜드, 덴마크, 대만, 핀란드 등 여성이 국가 수장인 경우 코로나 대응에서 보다 성공적이었던 것으로 나타났기 때문이다(Henley, 2020). 2020년 5월 19일 기준 남성지도자들이 이끄는 국가의 평균 사망자 수가 여성지도자들이 이끄는 국가 보다 두 배 많다는 사실은 여성지도자들의 신속, 단호한 결정이 코로나 바이러스의 전염 속도, 범위를 조기에 최소화하는데 일조하였다는 것을 방증한다(Bostock, 2020; Lee, 2020a).

반다나 시바(Vandana Shiva) 세계화국제포럼(International Forum on Globalization) 상임이사는 위기의 시대에서는 항상 여성리더십이 발휘되었으며 여성을 중심으로 다양성을 존중하는 사회를 만들어야 한다고 하였다(Hong, 2020). 덴마크 헬레 토르닝슈미트(Helle Thorning-Schmidt) 전 총리 또한 포스트 코로나 시대에는 다양성을 수용하는 여성 리더십이 중요할 것이라고 주장한 바 있다(Han, 2020). 특히 핀란드의 36세 여성총리 산나 마린(Sanna Marin)

은 코로나 상황에 강력하게 대응하여 국민들에게 긍정적인 평가를 받고 있다(Lee, 2020b). 마린 총리는 코로나 확산세가 나타나자 초기 자율적 예방 조치 단계에서 벗어나 학교, 박물관, 도서관 등 공공시설을 빠르게 폐쇄했으며(Donadio, 2020), 핀란드 내에서도 이동을 제한하였다(Seo, 2020). 또한 매주 정당 수장들과의 코로나19 관련 브리핑을 실시하고(Kang, 2020), 소셜 미디어 인플루언서들을 적극 활용하여 모든 국민에게 코로나 관련 정보가 전달될 수 있도록 노력하였다(Park, 2020). 그 결과, 2020년 4월 여론조사에서 정부 신뢰가 84%까지 달하였고(Seo, 2020), 핀란드는 코로나 모범국으로 주목받을 수 있었다(Bloomberg, 2021). 그뿐만 아니라 코로나19가 발발한 이후 실업률의 증가도 낮은 편이며 상병수당과 같은 여러 사회보장제도를 완화하여 사회적 위기에 잘 대처하고 있는 국가로 평가받고 있다(Kim, 2021). 마린 총리는 리더십에 있어 성별과 세대(나이)가 무의미하다는 것을 증명한 사례라 하겠다.

체육계에서도 여성관리자, 여성지도자 등 여성리더십과 여성의 필요성은 지속적으로 강조되고 있다. 국제올림픽위원회(이하 IOC)가 2018년도에 발표한 성평등 리뷰 프로젝트(Gender Equality Review Project)에서 이러한 동향을 확인할 수 있다. 해당 보고서에는 올림픽에 동일한 비율의 남녀 선수가 출전하는 것을 비롯하여 심판진(technical official), 지도자, 국가올림픽위원회(이하 NOC)와 국제

© This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

경기연맹(이하 IF) 이사회 등 리더십 분야에서도 성평등이 달성될 수 있도록 권고사항을 명시하고 있다(IOC, 2018; IOC, 2020).

2020 도쿄 하계올림픽에서는 출전 여성 선수 비율이 49%에 달하여 성평등 올림픽이 실현되는 듯 했으나 여성지도자는 13%, 여성 기술 임원은 30%에 불과하여(Park, 2021) 갈 길이 요원한 것으로 나타났다. 이를 인식하고 IOC에서는 리더십 분야에서의 성평등을 제고하기 위해 다각적인 측면에서 노력을 하고 있는 것으로 보인다(IOC, 2020; IOC, 2021). 한 예로 IOC에서는 전술한 성평등 리뷰 프로젝트의 권고사항 6번(지도자는 성별 균형을 대표하여 선발)을 달성하기 위해 IF와 협업하여 여성지도자를 대상으로 한 리더십 프로그램을 운영하였다(ITF, 2019). 해당 프로그램은 IF(사이클, 조정, 럭비, 트라이애슬론, 레슬링, 테니스) 여성지도자들의 지도법을 향상시키고 리더십 역량을 강화시키는데 초점을 맞추어 14개월 동안 진행되었다(Cernuda, 2019; Women in Rugby, 2020). 이와 같이 여성만을 대상으로 하는 리더십 프로그램은 스포츠 분야에서 여성이 리더로 성장하는데 저해 요소로 지적되고 있는 자신감 결여(Step Up Equality Project, 2020), 네트워크 및 멘토링 부족(Kane, 2016) 등을 해소할 수 있는 수단으로 인식되고 있다(Chang, 2010; Kraft et al., 2020).

국내 스포츠 분야에서도 여성 리더를 육성하기 위한 노력을 기울이고 있다. 국민체육진흥공단(KSPO)에서는 여성스포츠리더의 전문역량을 강화하고 경력개발을 위하여 2013년부터 여성스포츠리더 교육과정을 운영하고 있다. 정부에서는 여성들이 경험하는 유리천장을 해소하기 위해 2013년부터 국정과제로 '미래 여성인재 10만 양성'을 앞세웠으며 같은 해에 여성가족부 주관 여성인재아카데미를 설립하고 교육사업을 추진하였다(Shin et al., 2016). KSPO 여성스포츠리더 교육과정 또한 비슷한 시기에 시작한 것을 미루어 보아 이러한 사회적 흐름이 반영된 것이라고 추론가능하다.

이러한 노력에도 불구하고 체육계에서는 여전히 성불평등이 존재한다. 2021년 7월 기준 대한체육회 이사회의 여성 임원 비율은 25%(KSOC, 2021a)로 IOC의 권고사항인 여성 임원 최소 비율 30%에 미치지 못한 것으로 조사되었다(Lee & Hong, 2021). 또한 2021년 기준 국내 여성 지도자의 비율은 18.1%로 성비 불균형이 심각한 것으로 나타났다(Sport Support Portal, 2021). 여성지도자는 비인기종목 및 여성종목으로 인식되는 에어로빅합합, 댄스스포츠 등에 편중되어 있었으며, 연령별로 살펴볼 경우, 상급학교로 갈수록 여성지도자의 비율은 감소하였다(Moon et al., 2021). 국내 체육계는 최근 폭행, 성(性)비위 문제에 시달리면서 여성지도자를 요구하는 목소리가 높지만 체육계에서는 여성인력이 부족하다는 말만 되풀이하고 있다(Cheon, 2019; Sung et al., 2019). 여성스포츠리더 교육과정을 운영한지 약 10년째로 접어드는 시점에서 프로그램의 구성과 실효성에 대한 총체적 검토는 시의적절하며 향후 관련 교육의 질 제고를 위해 반드시 필요한 과제라고 판단된다.

스포츠 분야에서의 여성리더십 프로그램을 다룬 해외 연구를 살펴보면, Culver et al.(2019)의 연구에서는 캐나다에서 진행된 알베르타 여성스포츠리더십 프로그램(Alberta Women in Sport Leadership Impact Program)의 구체적인 운영 방법, 운영 과정에서의 어려움 및 얻은 교훈 등을 제시하였다. 또한 Kraft & Culver(2021), Kraft et al.(2021a), Kraft et al.(2021b)의 연구에서는 자기 인식 강화, 자신감 증진, 리더십 역량 향상, 참여자 간 관계 형성 등 알베르타 여성스포츠리더십 프로그램의 긍정적인 효과를 확인할 수 있었다. Megheirkouni & Roomi(2017)의 연구에서는 UK Sport, 영국 올

림픽 재단(British Olympic Foundation, BOF)과 중앙 체육 협의회(Central Council of Physical Recreation)가 주관한 여성리더십 개발 프로그램(The Women Leadership Development Programme)을 분석함으로써 참여자 간 경험 공유, 실천 학습(action learning), 멘토링, 네트워킹 등의 교육방법이 여성참가자들의 리더십 역량을 향상시키는데 긍정적인 요소로 작용한 것을 알 수 있었다.

반면, 국내의 경우 여성스포츠리더 교육이 성인지 감수성에 미치는 영향(Kim, 2019), 여성스포츠리더 양성을 위한 교육의 필요성(Chang, 2010)을 살펴본 연구는 있으나 여성스포츠리더 육성 프로그램 그 자체를 분석한 연구는 미흡한 실정이다. 이러한 가운데 국내 체육인재 육성사업에 대한 연구는 그간 몇몇 연구자들에 의해 진행되어 왔다. Ahn et al.(2016)의 연구에서는 컨트롤타워 부재, 직무 및 현장 연계성 미흡 등 국내 체육인재 육성사업의 문제점을 고찰한 후 이에 대한 해결방안을 논의하였다. Kim & Kim(2019)의 연구에서는 체육인재 육성사업의 법적 토대를 마련하는 것의 필요성과 함께 법령 개정을 위한 방안을 제시하였다. 그러나 이러한 선행연구 또한 사업 전반을 분석하였을 뿐, 여성스포츠리더 육성 및 교육 프로그램을 구체적으로 분석하고 논의하지는 않았다는 한계점을 갖는다. 따라서 본 연구는 KSPO의 여성스포츠리더 교육과정 및 해외사례를 분석하고 국내 프로그램의 개선을 위한 정책적 제언을 제시하는데 목적이 있다.

연구방법

본 연구에서는 국민체육진흥공단 K스포에듀(구. 체육인재아카데미)에서 진행하고 있는 여성스포츠리더 교육과정을 고찰하고 해외사례를 분석하여 국내 프로그램의 개선 방안을 제안하기 위해 문헌연구를 수행하였다. 연구절차는 다음과 같다.

첫째, 국내 프로그램의 정보 수집을 위하여 국민체육진흥공단 체육인재아카데미(<https://nest.kspo.or.kr>), 2021년 7월에 새롭게 구축한 K스포에듀(<https://edu.kspo.or.kr>) 등 유관기관 홈페이지를 활용하였으며 스포츠등지 기자단 블로그(<https://sportnest.tistory.com>) 또한 추가적으로 참고하였다. 체육인재아카데미 홈페이지의 경우에는 2021년 8월에 K스포에듀로 전환됨에 따라 기존 자료가 유실될 것을 대비하여 웹 아카이브(web archive) 형태로 저장하여 사용하였다.

둘째, 해외사례 선정은 2단계로 나누어 진행하였다. 우선 특정 국가와 종목에 제한을 두지 않고 최대한 다양한 프로그램을 탐색하여 정리하였다. 이후 프로그램의 가시적인 성과가 있었는지, 프로그램의 효과성을 검증한 학술논문이 존재하는지, 관련 기관 홈페이지, 미디어 등을 통해 프로그램에 대한 충분한 자료 수집이 가능한지 등을 다각적으로 검토하고 프로그램 주최 기관(글로벌/대륙별/국가별/지역별 등), 참여대상자(지도자, 행정가 등), 운영 기간(장기/단기) 등 프로그램의 각 특징들이 서로 중복되지 않도록 하여 3개의 프로그램을 채택하였다. 선정된 프로그램은 유럽축구연맹(UEFA) 및 국제축구연맹(FIFA), 뉴질랜드올림픽위원회(New Zealand Olympic Committee) 그리고 캐나다지도자협회(Coaching Association of Canada)에서 진행하고 있는 여성스포츠리더 프로그램이다. 각 프로그램의 공식 홈페이지, 관련 보고서 및 미디어 자료를 통해 프로그램 현황 자료를 수집하였고, RISS, KISS, DBpia, 구글 스칼라 등 국내외 논문 사이트에서 관련 학술 자료를 검색하였다.

연구결과 및 논의

KSPO 여성스포츠리더 교육과정

KSPO 체육인재아카데미에서는 2013년부터 여성 현역선수, 은퇴선수, 지도자, 심판, 체육단체 임원 및 체육전공자를 대상으로 하여 여성 스포츠리더 교육과정을 운영하고 있다. 본 교육의 목적은 여성스포츠리더를 육성하고 리더들 간의 네트워크를 활성화하는 것이다. 참가자는 경력에 따라 차세대와 리더 과정으로 구분하였으며 각 과정에서 요구하는 참가 자격은 <Table 1>과 같다(KSPO NEST, n.d.). 2013년부터 2019년까지 차세대 과정은 132명, 리더과정은 93명의 여성들이 수료하였다(KSPO NEST, 2021).

2014년 교육과정을 중심으로 과거 커리큘럼을 살펴보면, 차세대 과정의 경우, 스포츠정책, 국제스포츠협력 등 스포츠 이론 수업, PPT 발표능력 향상, 보고서 작성법 등 커뮤니케이션 수업 그리고 여성리더십 개론 등 리더십 관련 이론 수업으로 구성되어 있었다. 리더 과정의 경우, 차세대와 유사한 교과목도 있었으나 조직관리, 갈등관리 해결 등 차별화된 교과목도 포함되었다(Lee, 2014).

차세대와 리더 과정 모두 2019년까지 오프라인으로 진행되었으나 코로나19의 영향으로 2020년에는 오프라인과 온라인을 복합적으로 활용하였다. 2020년에 진행된 과정의 커리큘럼을 살펴보면 스포츠 및 커뮤니케이션에 관한 온라인 강의 22시간과 명사 특강, 커리어 로드맵 설계 등을 포함한 오프라인 강의 10시간으로 구성되었다. 2020년에는 강의 외에도 참가자들은 팀과제를 수행하였는데 1주차에 팀과제를 설계하여 2~5주 동안 팀 과제를 수행한 후 마지막 주차에 결과를 발표하는 방법으로 진행되었다(KSPO NEST, 2020).

체육인재아카데미가 K스포에듀로 전환된 2021년에는 참가자가 개별적으로 동영상 강의만을 수강하는 방식으로 변경되었다. 이전과 동일하게 차세대과정과 리더과정으로 구분되어 진행되고 있지만 선발 및 심사과정이 없어 두 과정 모두 누구나 신청가능하다. 학습기간 2달 동안 동영상 강의를 80% 이상 수강할 경우 수료가 된다(KSPO Edu, 2022).

각 과정의 커리큘럼을 살펴보면, 여성스포츠리더 차세대과정의 경우, 스포츠에 대한 정보를 전달하는데 중점에 두었다는 것을 확인할

수 있다. 44차시 중 스포츠에 대한 정보를 전달하는 강의는 33시간, 여성에 대한 강의는 9시간 그리고 경력 개발과 관련된 강의는 2시간으로 구성되었다(KSPO Edu, 2022).

Table 2. Curriculum of Young Leader course

Course	Hours
Sports & Law	2
Sports & Media	4
Sports field & Economy	2
Teaching & Coaching in sports field	3
Success of esports	5
Marketing of professional sports	6
Evolution of sports facilities	6
Evolution of sports products	5
Current status of women's sports	5
Women's leadership	4
Career management	2

Source: KSPO Edu(2022)

반면, 여성스포츠리더 리더과정의 경우, 차세대과정 보다 커뮤니케이션 역량 강화에 중점을 둔 것을 확인할 수 있었다. 51차시 중 스포츠에 대한 정보를 전달하는 강의는 24시간, 여성과 관련된 강의는 10시간, 커뮤니케이션 역량과 관련된 강의는 17시간이었다(KSPO Edu, 2022).

Table 1. Entry level of the program

Course	Entry level
Young Leader	• Retired female athlete
	• Referee and coach (less than 7 years of professional experiences)
	• Administrator who is working in sports-related organization (2~7 years of professional experiences)
Leader (Senior)	• Referee and coach (more than 7 years of professional experiences)
	• Administrator who is working in sports-related organization (at mid-senior level position)
	• Board and committee member of international and national sports federation
	• Scholar in sports field

Source: KSPO NEST(n.d.)

Table 3. Curriculum of Leader course

Course	Hours
Sports & 4th industrial revolution	4
Transition of sports industry after covid-19	4
Sports marketing	6
Marketing of post-covid era	4
Fashion industry of sports & Outdoor	6
Current status of women's sports	6
Sports & Marketing for women	4
Global business manners	6
Network for high performance	5
Presentation for success	6

Source: KSPO Edu(2022)

해외 여성스포츠리더 양성과정

1. 유럽축구연맹(UEFA) & 국제축구연맹(FIFA)

축구산업 여성 리더십 프로그램(Women in Football Leadership Programme; 이하 WFLP)은 유럽축구연맹(UEFA), 국제축구연맹(FIFA) 그리고 스위스 로잔에 소재한 IMD 경영대학원(Business School)이 연합하여 운영하고 있는 프로그램으로(FIFA, 2019), 축구 분야에서 여성고위직을 증가시키고 의사결정 단계에 더 많은 여성이 참여할 수 있도록 양성하는 것을 목표로 한다(UEFA, 2018). 이에 따라 참가자는 축구분야에 종사하는 여성 중 고위관리자급을 목표로 하거나 이미 도달한 사람으로 제한하고 있다. 매년 개최되는 본 프로그램은 일주일 동안 진행되며 교육 참가비용은 6,700유로로 공시되어 있고 UEFA 회원국 소속 참가자는 UEFA로부터, UEFA의 회원국 소속 참가자는 FIFA로부터 전액 지원받는다(UEFA Academy, 2022).

본 프로그램 참여자는 세미나 참석 전에 약 7시간이 소요되는 여러 과제를 제출해야 한다. 2018년에 운영된 프로그램 참여자 자료에 따르면 NEO(Neuroticism-Extroversion-Openness) Personal Inventory라는 설문지를 통해 '리더십과 자기 인식'을 평가하며 설문 문항에 응답하는데 40분에서 한 시간 가량 걸린다. NEO 결과지에는 자신의 가장 특징적인 성격(most distinctive characteristics)을 비롯해 감정적 반응, 대인관계 패턴, 변화에 대한 개방성, 직업윤리 등에 관한 정도가 나타나며 개인별 해결방안도 제시하고 있다. 또 다른 과제 중 하나는 Personal and professional identity narrative(PPIN)으로 전 생애에 걸친 각자의 삶을 들여다보며 가면 뒤에 감춰진 진정한 자신을 알게 하는데 목적을 둔다. 참여자들이 제출한 과제 및 결과지를 바탕으로 IMD 교수와 팀을 이루고 있는 코치들이 소그룹별, 개인별 세션을 진행한다.

뿐만 아니라 축구계에서 실질적으로 근무하는 고위직 여성/남성과도 멘토링 관계를 형성할 수 있는 기회도 제공된다. 연결된 멘토와 멘티는 교육 프로그램이 끝난 후에도 지속적으로 연락해야 하며 1년 동안 일정 횟수 이상의 대면 미팅을 의무적으로 실행해야 한다. 여기서 발생하는 항공료, 숙박료 등도 UEFA, FIFA에서 전액 부담한다. 이러한 전폭적인 지원은 참가자들에게 큰 동기부여를 함과 동시에 참가자들이 국제 축구계에 더 많은 노출(exposure)이 되고, 결과적으로 더 영향력 있는 위치로 이동하게 되는 기회를 제공한다. 그 외에도 스포츠 현직 여성 리더들의 스피치, 패널 토론, 역할극을 통한 사례 분석, 사회 활동 등의 프로그램으로 구성되어 있다. 이러한 커리큘럼을 통하여 해당 프로그램에서는 참가자들의 자기 인식(self-awareness)을 강화시키고 남성지배적인 산업에서 여성 리더가 되기 위해 극복해야 할 장벽을 집중적으로 탐색할 수 있을 것이라 기대한다(FIFA, 2019).

2. 뉴질랜드올림픽위원회(New Zealand Olympic Committee)

영국 치체스터(Chichester) 대학교에서 설립한 아나이트 재단(Anita White Foundation)은 남성중심적인 스포츠 문화를 바꾸고 여성대표성을 강화하기 위하여 여성스포츠리더십 아카데미(Women's Sport Leadership Academy; 이하 WSLA)를 운영하고 있다. 치체스터 대학과 라이선스 계약을 체결할 경우, 다른 국가 및 조직에서도 WSLA 브랜드 교육 프로그램을 주최할 수 있으며(WSLA, 2022), 그 중 한 곳이 뉴질랜드올림픽위원회이다.

2017년에 발족한 뉴질랜드올림픽위원회의 여성 스포츠 리더십 프로그램(New Zealand Olympic Women's Sport Leadership

Table 4. 2019-2020 NZOC WSLA special project

Sector	Title
Inclusive cultures	Challenging unconscious gender bias in sport
Next gen leadership	The voice of young women on early leadership development
Safe sport	Celebrate functionality and performance
Social change	Harnessing physical activity to enhance the wellbeing of adolescent girls within New Zealand secondary school
Visual landscape	The changing visual landscape in social media

Source: NZOC WSLA (2020)

Programme; 이하 NZOC WSLA)은 참가대상을 뉴질랜드의 여성을 리픽언들로 제한하고 있다. 본 프로그램에서는 12개월 동안 합숙워크샵, 자기개발을 위한 계획 설계, 멘토링, 동료지원그룹, 신체활동, 연사초청 등의 프로그램을 제공한다. 이를 통해 자기 인식 및 자신감을 강화시키고 멘토링 관계 및 네트워크를 형성하여 여성올림픽인들이 여성 리더로 성장할 수 있도록 지원한다(NZOC, 2022).

앞서 제시한 공식적인 활동 이외에도 특별 프로젝트(Special Project)가 진행된다. 여성스포츠와 실질적으로 그리고 직접적으로 연관 있는 주제에 대하여 참가자들이 연구할 수 있는 기회가 제공된다. 2019-2020 교육에는 총 5개의 연구가 진행되었으며 해당 연구들을 <Table 4>과 같이 제시하였다. 이 중 2가지를 구체적으로 살펴보면 [Challenging Unconscious Gender Bias in Sport]의 연구에서는 스포츠 분야에서 어떤 무의식 젠더 편견이 존재하며 이것이 진정한 성평등을 달성하는데 어떻게 그리고 왜 방해하는지에 대해 고찰하였다. [The Voice of Young Women on Early Leadership Development]의 연구에서는 여중생을 대상으로 하여 리더십을 어떻게 인식하고 있으며 리더가 되는데 어떠한 장벽을 경험하고 있는지 조사하였다. 이러한 결과들은 프로젝트가 끝난 후 관계자들에게 제공되었다(NZOC WSLA, 2020).

3. 캐나다코치협회(Coaching Association of Canada; CAC)

캐나다코치협회는 지도자의 기술을 향상시키고 영향력을 확장시키기 위하여 교육, 연구 그리고 지원 프로그램을 제공한다. 특히 여성지도자를 위한 다수의 프로그램이 구축되어 있는데 알베르타 여성 스포츠 리더십 프로그램(Alberta Women in Sport Leadership Impact Program; AWiSL)이 대표적인 사례이다(CAC, 2022).

AWiSL은 2017년 10월부터 2020년 4월까지 진행되었으며(CAC, 2022), 교육기간 동안 12명의 참가자들은 각자 속한 스포츠 기관의 성 평형성과 여성리더십을 증가시키기 위한 프로젝트를 계획 및 시행했다(Kraft et al., 2021b). 이 과정에 멘토와 멘티가 보다 효율적으로 상호작용할 수 있도록 1명의 멘토와 3명의 참가자로 구성된 소그룹을 형성하였다. 프로그램 발족 후 첫 4개월 동안은 소그룹 회의 및 멘토-멘티 일대일 면담을 각각 매월 1회씩 진행하여 개인 프로젝트 계획을 완성시키는 것에 집중하였으며, 이후 프로젝트를 수행하는 과정에서 소그룹 모임 및 멘토와의 개별적인 만남이 지속적으로 이루어졌다(Culver et al., 2019).

Kraft et al.(2021a)의 연구에 따르면 참가자들의 프로젝트들은 유

소녀 선수 및 여성지도자 수 증가, 여성지도자 및 심판 교육 프로그램 개발 등 여성스포츠 활성화에 긍정적 영향을 미쳤다. 이에 따라 12개의 프로젝트 중 4개의 프로젝트는 소속 기관에서 실제로 이행할 수 있는 승인(buy-in)을 얻었다. 각 기관에서는 해당 프로젝트들이 장기간 동안 지속될 수 있도록 재정적 투자, 정책 변경, 기존 프로그램에 도입 등 조직적인 측면에서 지원을 제공하였다.

소속 기관에서 승인된 프로젝트 중 대표적인 예로 알베르타 라크로스 연맹(Alberta Lacrosse Association)과 알베르타 축구 연맹(Alberta Soccer Association)의 사례를 살펴보고자 한다. 알베르타 라크로스 연맹 소속 참가자는 여성지도자 개발(Female Coach Development) 프로젝트를 실행하였다. 프로젝트의 일환으로 여성지도자를 위한 클리닉을 진행하였으며 총 87명의 여성들이 참여하는 결과를 낳았다(Kraft et al., 2021a). 알베르타 라크로스 연맹에서는 해당 프로젝트가 장기간 이어질 수 있도록 2017년부터 모든 라크로스 여자팀에 적어도 한명의 여성지도자가 포함되어야 한다는 [Female Coach on the Bench] 정책을 수립하였다(Culver et al., 2019; Kraft et al., 2021a).

알베르타 축구 연맹 소속 참가자는 ‘여성 리더십, 심판 및 지도자 강사(Female Leadership, Officials/Coach Developers)’라는 프로젝트를 진행하였다(Culver et al., 2019; Kraft et al., 2021a). 본 프로젝트에서는 여성지도자 강사(developer) 교육 프로그램을 운영하였고 이를 통해 10명의 여성에게 강사 자격을 부여할 수 있었다. 또한 4명의 여성 심판 교육 프로그램을 운영하였는데 총 161명의 여성들이 참여한 것으로 조사되었다(Kraft et al., 2021a). 알베르타 축구 연맹에서는 심판 분야에서 성 평등을 달성하기 위해서는 다른 접근법이 필요하다고 판단하였으며(Alberta Soccer Association, 2019a) 이에 따라 프로젝트에서 진행한 여성 심판 교육 프로그램을 연맹에 도입하여 운영하였다(Kraft et al., 2021a; Alberta Soccer Association, 2019a, 2019b).

개인 프로젝트 수행 이외에도 참가자들은 리더십 역량 개발을 위한 웨비나를 수강하였으며 초청된 연사 및 전문가는 참가자들의 수요요사를 바탕으로 선정되었다. 또한 발표 시 목소리를 크게 내는 법, 피드백을 통한 발표 연습 등 실용적인 커뮤니케이션 기술을 습득할 수 있는 기회도 제공되었다(Culver et al., 2019).

앞서 전술한 해외 여성스포츠리더십 프로그램의 주요 내용들을 <Table 5>와 같이 정리하였다. 지금까지 기술한 결과를 바탕으로 KSPO 여성스포츠리더 교육과정의 발전 방안을 다음과 같이 제시하고자 한다.

커리큘럼의 총체적 검토 및 재구성

국내에서 현재 운영되고 있는 KSPO 여성스포츠리더 교육과정은 ‘스포츠계의 여성 대표성 제고와 여성인력활용 극대화’라는 본래 취지(Kwon, 2013)에 맞게 현재 운영 중인 커리큘럼의 전면적 검토 및 재구성이 필요한 것으로 판단된다. 이를 위해서는 스포츠 분야에서 기대하는 여성리더십에 대한 정의와 필요 역량에 대한 논의가 함께 이루어져야 한다.

본 연구 결과, 해외 프로그램은 자기 인식을 통한 개인 성찰, 멘토링 및 네트워킹을 통한 참가자들 간 경험 공유 등 리더십 역량 개발에 초점을 맞추어 운영하고 있는 것을 확인하였다. 이러한 교육 방식은 Belenky et al.(1997)의 여성주의 교육학(feminist pedagogy)과 연계하여 해석 가능하다. Belenky et al.(1997)은 지식 획득의 방법

Table 5. Overseas women’s sport leadership program

Program	Length	Curriculum
UEFA & FIFA WFLP	1 week	Preparatory assignment(NEO, PPIN), Group works, Key note speeches, One-on-one coaching, Dynamic role-play case studies, Social activities, Mentoring
NZOC WSLA	12 months	Residential workshops, Personal development plans, Mentoring, Peer support groups, Physical activities, Guest speakers, Network, Special projects
CAC AWiSL	Oct, 2017 – April, 2020 (Long-term program)	Individual project, Webinar on leadership development, Practical skill development(Developing an elevator pitch, Presentation skills, etc)

을 분리적인 지식(separate knowledge)과 연결적인 지식(connected knowledge)으로 구분한다. 분리적인 지식이란 감정과 다른 사람들로 부터 분리되어 객관적인 정보를 전달하는 방법을 의미하는 반면, 연결적인 지식이란 경험을 공유하면서 지식을 얻는 방법으로 신뢰를 바탕으로 한 관계는 스스로에 대한 지식을 깨닫는데 도움이 된다고 알려져 있다. 여성은 지식을 얻을 때 감정과 경험을 중시(Hur, 2017)하기 때문에 연결적인 지식이 여성들에게 더 효과적으로 여겨지고 대다수의 여성리더십 프로그램이 이에 기반하고 있다(Sugiyama et al., 2016).

이와 대조적으로 국내 프로그램은 스포츠에 대한 이론적 지식을 일방적으로 전달하는 강의가 교육의 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 이는 운동과 학업을 병행하기 힘든 국내 엘리트 스포츠의 구조적인 문제로 인해 학업을 경시할 수밖에 없었던 은퇴선수들의 학업결손을 보강하기 위한 해결책으로 판단된다. 그러나 Ahn et al.(2016)의 연구에서도 지적되었듯이 이론위주의 교과과정으로 구성될 경우, 일반 체육대학들의 교육과정과 차별성을 가지지 못한다는 한계점을 갖는다. 또한 참여자 중 상당수가 스포츠를 전공하였다는 점 그리고 현장에서 장기간 경험을 쌓으면서 스포츠에 대한 정보를 충분히 습득한 여성이라는 점을 고려할 때 리더십 개발이라는 프로그램의 취지에 맞춰 스포츠 중심 교육에서 리더십 중심 교육으로의 방향전환이 요구된다.

또한 참가자들이 보다 능동적으로 소통하고 교류할 수 있는 장이 형성될 수 있도록 교육방법의 변화가 필요하다. 특히 체육인재아카데미가 K스포에듀로 전환되면서 여성스포츠 리더과정은 개별적으로 온라인 강의를 수강하면 수료가 되는 방식으로 변경되었다. 이는 코로나19로 인하여 오프라인 집합교육을 최소화하기 위한 방안으로 이해되나 현재 운영하고 있는 녹화 강의보다는 참여자들이 소통할 수 있는 실시간 온라인 강의를 활용하는 것이 더 적합하다고 판단된다. 녹화 강의는 앞서 전술한 분리적인 지식에 근접하며 이는 여성참가자들에게 만족감을 주는데 한계가 있기 때문이다. 실제로 국내 기업의 여성 관리자들은 이미 리더의 위치에 있는 여성들의 경험과 조언을 듣고 각자의 고민을 다른 여성들과 나눌 수 있는 장을 필요로 하는 것으로 조사되었다(Yim et al., 2020). 이에 따라 수동적 교육방식에서 탈피하여 참여자들의 요구를 충족시키는 교육 형태로의 전환이 필요한 것으로 사료된다.

교육기간 동안 참가자들이 수행한 프로젝트의 목적과 실효성에 대해서도 재검토가 필요하다. 해외 프로그램에서는 프로젝트를 통해 조

직의 실질적 변화를 이끌어 내려는 노력을 확인할 수 있었다. AWiSL의 개별 프로젝트는 참가자들이 속한 조직의 실제 상황을 반영하여 진행되었으며 장기적 사업으로 해당 기관에 승인 및 도입된 프로젝트도 있었다. NZOC WSLA의 참가자들이 특별히 진행한 연구 프로젝트는 여성스포츠와 관련된 현실적인 문제를 다루었으며 그 결과를 이해관계자들에게 제공하였다. 반면, 국내 프로그램에서 참가자들이 특별히 추진한 프로젝트는 마지막 주에 참가자들 간 발표를 통해 우수한 팀을 선정하는 것에 그쳤다는 점에서 형식적이면서 단편적으로 이루어지는 경향을 보였다.

따라서 현재 운영되고 있는 커리큘럼은 어떠한 근거를 바탕으로 설계되었는지, 해당 커리큘럼은 리더십 역량을 강화시키는데 실질적인 효과가 있는 것으로 검증되었는지, 더 나아가 여성들이 조직 내 경험하는 어려움과 성 차별적 인식을 극복하는데 도움이 되는지에 대한 전반적인 검토가 요구된다. 이를 위해서는 프로그램이 끝난 후 진행되는 단순 만족도 조사를 지양할 필요가 있다. Debebe et al.(2016)에 따르면 여성리더십 개발 프로그램에 대한 참가자들의 단순 만족도 조사로는 학습내용의 이행여부 등 교육의 장기적인 효과를 평가하기 어렵다. 따라서 본 프로그램의 단, 장기 효과성을 측정할 수 있는 체계적인 척도의 개발이 시행되어야 할 것이다. 또한 프로그램 참여자의 정보를 수집하고 관리할 수 있는 데이터베이스 구축이 필요하다. 이는 스포츠 조직의 임원 등 고위직으로 진출한 프로그램 수강자를 수시로 파악하여 프로그램의 효과성을 객관적인 수치로 나타내는데도 도움이 될 것이며, 프로그램에 대한 피드백을 요청 하는 등 그들과의 상호작용을 통해 프로그램의 질적 향상을 지속적으로 도모할 수 있을 것이다.

‘타인’의 리더를 논하기 전에 ‘나’를 이해하기

해외 프로그램 중 WFLP와 NZOC WSLA가 여성들의 리더십을 개발하는데 있어 자기 인식 강화를 중점적으로 다루었다는 점에 주목할 필요가 있다. 최근 사회에서 성공적인 리더가 되기 위해서는 타인의 리더십을 학습하고 것처럼 행동하는 것보다 자신을 성찰하고 진정한 나를 이해하는 것이 선행되어야 한다고 본다(Jeong, 2011). 이에 따라 자기 인식이 리더십의 효과와 성공을 예측하는데 핵심적인 요소로 여겨진다(Showry & Manasa, 2014). 자기 인식은 개인의 가치관, 감정, 목표, 능력 등을 보다 명확하게 파악하게 해주며(Gardner et al., 2005) 자신이 필요한 것을 현실적인 시각으로 보는데 도움을 주어 조직에서도 자기 인식이 강한 관리자를 선호한다(Showry & Manasa, 2014). 특히 여성 리더들은 개인의 강점, 가치 등을 명확히 알 때 자신의 요구사항을 표현할 수 있으며 공감력, 커뮤니케이션 능력과 같이 여성들이 뛰어난 역량들을 보다 적극적으로 활용할 수 있는 것으로 나타났다(Yim et al., 2020).

자기 인식은 여성 리더들이 조직 내 경험하는 역할 정체성 혼란을 극복하는데도 긍정적인 영향을 미친다. 여성 리더들은 보편적으로 형성된 ‘리더=남성성’의 고정관념으로 인해 리더와 여성으로서의 역할에 대한 갈등을 다수 경험한다(Ahn et al., 2005; Lee, 2008). 국내 체육계에서도 유사한 현상이 존재한다. Nam(2014)에 따르면 여성지도자들은 남자처럼 지도해야 한다는 인식을 가지고 있었다. 여성성을 나타낼 경우 지도능력이 부족한 존재로 비춰진다는 생각을 가지고 있었고 그러한 특성을 숨기는 것으로 조사되었다. Lee & Kim(2010)의 연구에서도 여성지도자는 지도자와 여성으로서의 두 가지 역할이 상충하여 역할갈등을 경험한 사례가 파악되었다. 이에 따라 여성리더십 개

발 프로그램에서는 여성 리더들이 이러한 정체성 혼란을 해소할 수 있도록 일반 리더십 개발 프로그램과 다르게 자기 인식과 같은 자기 개념을 정립하는 것에 중점을 두는 것으로 나타났다(Sugiyama et al., 2016; Debebe et al., 2016; DeRue & Ashford, 2010). 확고한 자기 개념은 리더십을 효과적으로 발휘하는데 도움이 될 뿐만 아니라 여성 리더가 조직 내 성 차별적 인식을 직면하고 변화시키는데도 긍정적인 영향을 주기 때문에(Yi, 2018) 자기 개념을 강화시킬 수 있는 자기 인식 교육 프로그램의 도입은 더욱 강조되는 바이다.

지속가능한 멘토링 프로그램 구축

결과에서 제시한 모든 해외 프로그램에서 멘토링을 활용하고 있다는 분석 결과는 멘토링이 여성리더십을 활성화 하는데 적절한 도구라는 것을 시사한다. AWiSL의 효과성을 연구한 Kraft et al.(2021b)에 따르면 참여자들은 멘토와의 관계를 통해 자기 인식을 향상시킬 뿐만 아니라 새로운 자아를 찾기도 하였다. 이를 통해 자신도 다른 사람에게 영향을 줄 수 있다는 점을 자각하였으며 이는 여성 리더로서 영향력을 행사하면서 성평등을 고취하기 위한 태도를 함양하는 결과로 이어졌다. 이외에도 멘토링은 여성지도자의 커리어를 증진시킬 수 있는 핵심 전략으로 파악되었으며(Banwell et al., 2019) 지도방법을 발달시키는데 효과적인 것으로 나타났다(Vinson et al., 2016). 특히 여성들에게 여성 멘토는 남성중심적 근무 환경에서 경험하는 어려움을 극복하기 위해 도움을 준다는 점에서 여성 멘토의 존재는 상당히 중요하다(Taylor & Hardin, 2016).

그러나 체육계 여성들은 조언을 얻고 자신의 롤모델로 삼을 수 있는 여성 멘토를 찾는데 상당한 어려움을 경험하고 있다(Taylor & Hardin, 2016). 이런 현실에도 불구하고 현재 국내에서는 체육계 여성인력을 위한 멘토링 프로그램이 운영되지 않고 있다. 지난해 대한체육회에서 처음으로 진행하였던 스포츠교육 플랫폼의 여성리더십과정에서 멘토링을 실시하였지만 일회성에 그쳤다(KSOC, 2021b).

멘토링은 네트워크를 구축하는 과정에도 기여하기 때문에 그 필요성은 더욱 부각된다(Bower & Hums, 2014; Banwell et al., 2021). 네트워크의 힘은 고위직급일수록 강하게 작용(Ibarra & Hunter, 2007)하여 여성들도 네트워크의 중요성을 인지하지만 가장 취약한 역량으로 평가하였다(Yim et al., 2020). 그러나 스포츠와 같이 남성 중심적인 문화를 가진 산업에서는 여성들이 네트워킹을 하기 더욱 힘든 환경이 조성되어 있다(Oh, 2017). 이에 따라 체육계 여성을 위한 리더십 프로그램에 멘토링의 도입이 시급하며 멘토링 관계가 일시적이 아닌 지속적으로 유지할 수 있는 방안을 함께 모색해야 한다. 이는 여성들이 네트워킹 역량을 개발할 수 있는 기회로도 작용되어 추후에 더 큰 네트워크를 형성할 수 있는 동력이 될 것이라 기대한다.

한편, 효과적인 멘토링 프로그램을 설계하기 위해 필수적으로 고려되어야 할 사항들이 존재한다. 첫째, 적합한 멘토링 관계를 형성하기 위해 성별이 고려되어야 한다. 멘토링은 개인 경력개발과 심리사회적 측면에 도움이 된다고 알려져 있다(Ragins & Kram, 2007; Beres & Dixon, 2014). 특히 여성 멘티의 경우, 남성 멘토에게는 경력개발적 지원을, 여성 멘토에게는 심리사회적 지원을 기대하는 것으로 나타났다(Won, 2012). 이에 따라 참가자가 여성과 남성 모두와 멘토 관계를 형성할 수 있도록 한다면 큰 시너지 효과를 낼 수 있을 것이다(Picariello et al., 2021). 또한 Kim et al.(2014)의 연구에 따르면 직급이 높은 여성일수록 네트워크의 성별은 다양하고 그 경계도 넓기 때

문에 특정 성별 쪽으로 치우치지 않게 네트워크를 형성할 수 있도록 지원해야 한다.

둘째, 지속적인 관계 유지를 위해 주최기관의 사후 관리가 필수적이다. 해외 프로그램 중 WFLP에서는 멘토와 멘티는 해당 교육을 마친 후에도 일정 횟수를 만나야 하는 후속 조치가 마련되어 있었다. 이는 멘토링 프로그램의 효과 증대를 위해서는 개개인의 노력도 필요하지만 관계가 소원해지지 않도록 주최기관의 지원과 적당한 강제성이 필요하다는 것을 시사한다. 국내 프로그램에서도 이러한 장치가 필요한데 코오롱그룹의 여성멘토링 프로그램을 참고할 수 있다. 코오롱그룹에서 진행한 여성멘토링은 단순한 상담 개념의 멘토링 프로그램에서 벗어나 멘토링 팀을 구성하여 매달 지급되는 활동비를 통해 문화생활, 스포츠 활동 등을 함께 하는 방법으로 진행하였다(Kolon Group Official Blog, 2016, 2018). 이는 참여자들 간 라포(rapport)를 형성하는데 효과적인 것으로 서로의 이야기를 더 자유롭게 편안하게 공유할 수 있어 장기적인 관계로 발전할 수 있을 것이다.

결론 및 제언

본 연구에서는 KSPO의 여성스포츠리더 교육과정과 해외사례를 고찰하고 이를 바탕으로 국내 교육과정 개선을 위한 정책적 제언을 하였다. 여성스포츠리더 교육과정이 여성대표성과 여성인력 활용도를 실질적으로 증대하는데 기여하기 위해서는 기존 커리큘럼의 전반적인 재검토가 요구되며 자기 인식 강화 트레이닝 및 멘토링 프로그램의 도입이 필요하다고 주장하였다.

본 연구는 약 10년의 역사를 가진 KSPO 여성스포츠리더 교육과정을 최초로 고찰하고 정책적 제언을 제시한 연구라는 점에서 중요한 의의를 가진다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 한계점을 가지고 있기에 향후 연구 방향과 함께 서술하고자 한다. 첫째, 본 연구에서는 국내 교육과정에 대한 정보를 홈페이지에 의존하여 수집하였다. 따라서 추후에 보다 다각적이고 심층적인 분석을 위해 다양한 문헌들을 수집 및 검토하는 과정이 필요하며 더 나아가 프로그램의 주최기관 실무자, 참가자, 강사진과의 심층면담, 포커스그룹 인터뷰, 참여관찰 등을 시도해야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서 고찰한 해외 사례는 유럽, 북미 등 서양 맥락에 한정되어 있다. 따라서 향후에는 한국과 비교적 유사한 문화를 가진 아시아 국가의 여성스포츠리더십 개발 프로그램 현황을 살펴보는 것 또한 의미 있을 것이며 이는 향후 아시아 체육계 여성 인력 활성화 방안을 논의하는데 긍정적으로 기여할 수 있을 것이다.

2021년 작년 한 해 동안 전 사회적으로 다양한 여성 리더들이 활약하여 '여성리더십'이 중요한 화두로 떠올랐다. 2022년은 이러한 사회적 분위기에 동반하여 체육계에서도 많은 여성 리더를 육성하기 위해 여성리더십 교육에 관심을 가지고 현존하는 프로그램을 재정비해야 할 최적의 시기임을 부인하기 어려울 것이다. 이에 따라 빠른 시일 내에 현 프로그램을 검토하고 동시에 해외의 모범사례를 탐색 및 분석하여 국내의 사회적 맥락에 맞게 적절히 벤치마킹하는 과정이 필요할 것으로 사료된다.

참고문헌

- Ahn, J., Hwang, Y., Kim, M., & Son, S. (2016).** A study on long-term development plans for the sports talent fostering project. *Journal of Korean Society of Sport Policy*, 14(4), 49-63.
- Ahn, M. Y., Kim H. S., & Ahn, S. S. (2005).** Hostile and benevolent sexism and the evaluation of the autocratic vs. democratic female leadership. *The Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 19(2), 17-38.
- Alberta Soccer Association (2019a.1.18.).** All-female referee courses coming in spring 2019. Retrieved from <https://albertasoccer.com/all-female-referee-courses-coming-in-spring-2019/>
- Alberta Soccer Association (2019b.4.4.).** Referees connect at all-female create your advantage training program. Retrieved from <https://albertasoccer.com/referees-connect-at-all-female-create-your-advantage-training-program/>
- Banwell, J., Kerr, G., & Stirling, A. (2021).** Benefits of a female coach mentorship programme on women coaches' development: an ecological perspective. *Sports Coaching Review*, 10(1), 61-83.
- Banwell, J., Stirling, A., & Kerr, G. (2019).** Towards a process for advancing women in coaching through mentorship. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 14(6), 703-713.
- Belenky, M. F., Clinchy, B. M., Goldberger, N. R., & Tarule, J. M. (1997).** *Women's ways of knowing: The development of self, voice, and mind(10th anniversary edition)*. New York: Basic books.
- Beres, J. L., & Dixon, J. C. (2014).** Exploring mentoring functions within the sport management academy: Perspectives of mentors and protégés. *Sport Management Education Journal*, 8(1), 14-26.
- Bloomberg (2021.11.24.).** The winners and losers from a year of ranking Covid resilience. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/features/2021-11-23/the-winners-and-losers-from-a-year-of-ranking-covid-resilience>
- Bostock, B. (2020.8.19.).** Female-led countries handled the coronavirus pandemic 'systematically and significantly better' than those run by men, study says. *Insider*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/coronavirus-women-leaders-handled-pandemic-better-than-men-study-2020-8>
- Bower, G. G., & Hums, M. A. (2014).** Examining the mentoring relationships of women working in intercollegiate athletic administration. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(1), 4-19.
- Cernuda, O. (2019.10.1.).** Elite female coaches to benefit from specialised programme for leadership and technical training. *World Triathlon*. Retrieved from https://www.triathlon.org/news/article/elite_female_coaches_to_benefit_from_specialised_programme_for_leadership_a
- Chang, D. S. (2010).** Exploration of education program for leader development in Korea women athletes. *Korean Journal of Sport Science*, 21(2), 1248-1263.
- Cheon, Y. J. (2019.11.14.).** Where are all the 'Kim Ji-young, Born 1982' in sports? We need more female leaders. *The Sports Chosun*. Retrieved from https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2019/11/19/2019111900636.html
- Coaching Association of Canada (CAC; 2022).** <https://coach.ca>
- Culver, D. M., Kraft, E., Din, C., & Cayer, I. (2019).** The Alberta women in sport leadership project: A social learning intervention for gender equity and leadership development. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 27(2), 110-117.
- Debebe, G., Anderson, D., Bilimoria, D., & Vinnicombe, S. M. (2016).** Women's leadership development programs: Lessons learned and new frontiers. *Journal of Management Education*, 40(3), 231-252.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010).** Power to the people: Where has personal agency gone in leadership development?. *Industrial and organizational psychology*, 3(1), 24-27.
- Donadio, R. (2020.4.1.).** How a millennial prime minister is leading Finland through crisis. *Vogue*. Retrieved from <https://www.vogue.com/article/millennial-prime-minister-leading-finland-through-crisis>
- FIFA (2019.11.22.).** Women in Football Leadership Programme: Inspiring week for female leaders. Retrieved from <https://www.fifa.com/news/inspiring-week-for-female-leaders>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005).** "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Han, K. J. (2020.11.11.).** Female leaders speak "Strongmen leadership backfired, it should be stopped!". *The Chosunilbo*. Retrieved from <https://www.chosun.com/special/2020/11/11/L2XEPHIZXZG5JCFBTDPE5DGUI/>
- Henley, J. (2020.8.18.).** Female-led countries handled coronavirus better, study suggests. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2020/aug/18/female-led-countries-handled-coronavirus-better-study-jacinda-ardern-angela-merkel>
- Hong, S. J. (2020.12.30.).** "Physical and social abuses are concentrated on women at the every time of crisis", *Hankyoreh*. Retrieved from <https://www.hani.co.kr/arti/economy/marketing/972523.html>
- Hur, Y. J. (2017).** A study on procedure and methods of holistic education: Comparison of consciousness development process of Belenky's feminist pedagogy to Wilber's transpersonal psychology. *Journal of Holistic Education*, 21(2), 149-167.
- Ibarra, H., & Hunter, M. (2007.1.).** How leaders create and use networks. *Harvard business review*. Retrieved from <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>
- IOC (2018).** *IOC gender equality review project*.
- IOC (2020.9.16.).** Sports federations leading the way to increase percentage of female coaches and technical officials. Retrieved from <https://olympics.com/ioc/news/sports-federations-leading-the-way-to-increase-percentage-of-female-coaches-and->

- technical-officials
- IOC (2021.8.7.).** A positive trend at Tokyo 2020 for female coaches and officials. Retrieved from <https://olympics.com/ioc/news/a-positive-trend-at-tokyo-2020-for-female-coaches-and-officials>
- ITF (2019.11.7.).** Elite female coaches to benefit from leadership programme. Retrieved from <https://www.itftennis.com/en/news-and-media/articles/elite-female-coaches-to-benefit-from-leadership-programme/>
- Jeong, D. I. (2011.2.).** Find your 'true self', 'Authentic leadership' is coming. *Dong-A Business Review*, 75. Retrieved from https://dbr.donga.com/article/view/1203/article_no/3611/ac/magazine
- Kane, M. J. (2016).** A socio-cultural examination of a lack of women coaches in sport leadership positions. In N.M. LaVoi (Eds.), *Women in sports coaching* (pp. 35-48). London, UK: Routledge.
- Kang, N. Y. (2020.11.26.).** The youngest Prime Minister Sanna Marin on 100 women of the year. *Asia Today*. Retrieved from <https://www.asiatoday.co.kr/view.php?key=20201125010016003>
- Kim, J., & Kim, D. (2019).** A legal study on improvement plans for the sports talent fostering project development. *The Journal of Sports and Entertainment Law*, 22(4), 145-168.
- Kim, N. H. (2021).** Response of the social security system to COVID-19. *Journal of Social Security Law*, 44, 385-415.
- Kim, S. H., Lee, J. K., & Yoon, E. S. (2014).** A longitudinal study of female manager's network. *Journal of the Korean Sociological Association Conference*, 273-274.
- Kim, Y. R. (2019).** The influence of female sport leaders education on gender sensitivity. *Journal of Korean Association of Physical Education and Sport for Girls and Women*, 33(4), 1-14.
- Kolon Group Official Blog (2016. 12. 27.).** 10th Kolon mentoring program for women, meeting the best team: AlphaKo. Retrieved from <https://kolonblog.tistory.com/908>
- Kolon Group Official Blog (2018. 5. 24.).** Join 12th mentoring program for women, visiting the first meeting. Retrieved from <https://blog.kolon.com/1287>
- Kraft, E., & Culver, D. M. (2021).** Using an action learning approach to support women social learning leaders' development in sport. *Action Learning: Research and Practice*, 18(1), 52-66.
- Kraft, E., Culver, D. M., & Din, C. (2020).** Exploring a women-only training program for coach developers. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 28(2), 173-179.
- Kraft, E., Culver, D. M., Din, C., & Cayer, I. (2021a).** Increasing gender equity in sport organizations: assessing the impacts of a social learning initiative. *Sport in Society*, 1-15. DOI: 10.1080/17430437.2021.1904900.
- Kraft, E., Culver, D. M., Din, C., & Cayer, I. (2021b).** Navigating the labyrinth of leadership in sport: A community of practice of femininity. *Advancing Women in Leadership*, 40(1), 13-22.
- KSOC (2021a).** List of board member. Retrieved from <https://www.sports.or.kr/home/010709/0010/main.do>
- KSOC (2021b).** 2021 Sports Education Planet registration guide.
- KSPO Edu (2022).** <https://edu.kspo.or.kr>
- KSPO NEST (n.d.).** *Center for the Next Generation Sports Talent Development*.
- KSPO NEST (2020).** *Women Sports Leader Program Recruitment Notice*.
- KSPO NEST (2021).** <https://nest.kspo.or.kr>
- Kwon, S. C. (2013.8.27.).** [Breaking the glass ceiling] Visiting the opening ceremony of 'Developing women sports leader' course. *Sport NEST press*. Retrieved from <https://sportnest.tistory.com/1871>
- Lee, A. (2014).** [NEST Power] Experience of 2014 Women's sports leader academy. *Sport NEST press*. Retrieved from <https://sportnest.tistory.com/2085>
- Lee, B. Y. (2020a, 8. 12.).** Personal story of Finland's Prime Minister, Sanna Marin: Married to her boyfriend who has been cohabited for 15 years. *W Dong-A*. Retrieved from <https://woman.donga.com/3/all/12/2148726/1>
- Lee, H., & Hong, E. (2021).** Reviewing the literature regarding women's representation in sport society & Analyzing the current status of gender diversity in the national federations(NFs). *Journal of Korean Society of Sport Policy*, 19(3), 37-50.
- Lee, K. S. (2008).** The experience of female leaders in the government. *Korean Psychological Association Conference*, 1, 464-465.
- Lee, M. J. (2020b, 8. 19.).** Female-led countries had 50% fewer coronavirus deaths than male-led countries. *The JoongAng*. Retrieved from <https://www.joongang.co.kr/article/23852071#home>
- Lee, Y. S., & Kim, H. S. (2010).** Positioning of women skating instructor. *The Korean Journal of Physical Education*, 49(1), 321-330.
- Megheirkouni, M., & Roomi, M. A. (2017).** Women's leadership development in sport settings: Factors influencing the transformational learning experience of female managers. *European Journal of Training and Development*, 41(5), 467-484.
- Moon, K. B., Lee, Y. H., Min, D. S., Lim, B. S., & Cho, E. J. (2021).** *Research on female sport professionals' rights*. National Human Rights Commission of Korea.
- Nam, S. W. (2014).** Analysis of conflict experiences and gender performance of female coaches in athletics. *Korean Society for the Sociology of Sport*, 27(3), 47-65.
- New Zealand Olympic Committee (NZOC; 2022).** Women's Leadership Programme. <https://www.olympic.org.nz/about-the-nzoc/programmes-and-funding/womens-leadership-programme/>
- New Zealand Olympic Committee WSLA (NZOC WLSA; 2020).** *Special Project - Executive summaries*. Retrieved from <https://www.olympic.org.nz/about-the-nzoc/programmes-and-funding/wslanz-special-projects/>
- Oh, J. S. (2017).** Gender inequality experienced among female sport coaches : A feminist perspective. *Journal of Korean Association of Physical Education and Sport for Girls and Women*, 31(2), 1-22.

- Park, C. J. (2020.5.26).** Women leaders getting attention on how they react to the Covid-19 and implication on this situation... 'Sincere evaluation is needed toward women leaders'. *Daily Economy*. Retrieved from <http://www.kdpress.co.kr/news/articleView.html?idxno=95448>
- Park, K. E. (2021.8.8.).** In order for Paris Olympic to be authentic gender-balanced Olympic. *Hankyoreh*. Retrieved from <https://www.hani.co.kr/arti/society/women/1006877.html>
- Picariello, M., Angelle, P. S., Trendafilova, S., Waller, S., & Ziakas, V. (2021).** The role of mentoring in leadership development: A qualitative study of upper administration Women in the national basketball association. *Journal of Global Sport Management*, 1-21, DOI: 10.1080/24704067.2021.1871859.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007).** *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage Publications.
- Seo, H. S. (2020.5.9.).** [Northern Europe politics] Reaction to Covid-19, why Finland is different. *Hankyoreh*. Retrieved from http://h21.hani.co.kr/arti/world/world_general/48641.html
- Shin, S. M., Ma, K. H., & Yoo, J. M. (2016).** *Ways to improve policies for nurturing future female talents*. Korean Women's Development Institute.
- Showry, M., & Manasa, K. V. (2014).** Self-awareness - Key to effective leadership. *The IUP Journal of Soft Skills*, 8(1), 15-26.
- Sport Support Portal (2021).** Statistics of coaches registered in 2021. Retrieved from <https://g1.sports.or.kr/stat/stat01.do>
- Step Up Equality Project (2020).** *Women's leadership and decision making within sport*. Retrieved from <https://www.sportanddev.org/en/document/other/womens-leadership-and-decision-making-within-sport>
- Sugiyama, K., Cavanagh, K. V., van Esch, C., Bilimoria, D., & Brown, C. (2016).** Inclusive leadership development: Drawing from pedagogies of women's and general leadership development programs. *Journal of Management Education*, 40(3), 253-292.
- Sung, H. H., Yoon, T. S., & Seo, J. S. (2019.1.13.).** 223 female short track speed skating athletes but none of female coaches... Male dominant structure made the sexual violence problem more severe. *Hankookilbo*. Retrieved from <https://www.hankookilbo.com/News/Read/201901131513319670>
- Taylor, E. A., & Hardin, R. (2016).** Female NCAA Division I athletic directors: Experiences and challenges. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 24(1), 14-25.
- UEFA (2018.12.11.).** UEFA-FIFA programme champions female leaders. Retrieved from <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/news/024c-0f8e666b2b1b-0676286e220d-1000--uefa-fifa-programme-champions-female-leaders/>
- UEFA Academy (2022).** Women in Football Leadership Programme. Retrieved from <https://uefaacademy.com/courses/wflp/>
- Vinson, D., Christian, P., Jones, V., Williams, C., & Peters, D. M. (2016).** Exploring how well UK coach education meets the needs of women sports coaches. *International Sport Coaching Journal*, 3(3), 287-302.
- Women in Rugby (2020.5.22).** Seven female coaches selected for women's sport leadership academy. Retrieved from <https://www.women.rugby/news/539239>
- Won, S. Y. (2012).** Why? Why not? Gendered dynamics of building a mentoring relationships in organizations: Applying ground theory. *Issues in Feminism*, 12(2), 105-142.
- WSLA (2022).** <https://www.wsla.co.uk>
- Yi, S. H. (2018).** Orientation of women's leadership education based on gender perspective. *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*, 8(4), 627-636.
- Yim, S. W., Park, H. H., & Park, Y. H. (2020).** A study on a leadership competency program development for female managers. *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 22(1), 67-100.

여성스포츠리더십 프로그램 분석과 정책적 제언

이화영¹, 홍은아²

¹이화여자대학교 체육과학부 석사과정

²이화여자대학교 체육과학부 부교수

[목적] 본 연구는 국민체육진흥공단(KSPO)의 여성스포츠리더 교육과정과 해외 여성 리더십 관련 프로그램을 분석하여 국내 프로그램의 개선 방안을 위한 정책적 제언을 제시하는데 목적이 있다.

[방법] 본 연구의 목적을 달성하기 위해 각 프로그램의 공식 홈페이지, 관련 보고서 및 미디어 자료, 국내외 논문 사이트에서 수집한 관련 학술 자료 등에 대한 문헌연구를 실시하였다.

[결과] 첫째, 여성스포츠리더 교육과정의 본래 취지와 부합하기 위해 커리큘럼에 대한 전반적 검토 및 재구성이 요구된다. 둘째, 리더십을 효과적으로 발휘하는데 핵심적인 요소인 자기인식을 강화시킬 수 있는 실질적인 프로그램이 포함되어야 한다. 셋째, 지속가능하며 내실 있는 멘토링 프로그램 구축과 함께 담당 기관의 멘토링 모니터링 제도 수립이 요구된다.

[결론] 여성리더십은 앞으로도 더욱 중요한 주제가 될 것이라는 점에서 스포츠 분야에서도 더 많은 여성들을 스포츠 조직, 기관의 의사결정 과정에 관여하는 리더로 배출하기 위한 정책 지원을 강화해야 한다. 따라서 KSPO의 현 여성스포츠리더 교육과정 프로그램의 재정비는 시의적절하다고 판단된다.

주요어

여성스포츠리더십 프로그램, 자기 인식, 멘토링 프로그램, KSPO