

Jeonbuk State Institute

기초연구

2026-02

전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안 연구

Strategies to Promote School Sports Clubs in Jeonbuk State

정은천 박자경 복혜리 진연경



설립목적

전북특별자치도 및 전북지역 시·군의 지역발전 등에 관련된 체계적인 조사·연구 활동을 통하여 지역단위의 정책개발 기능을 수행함으로써 지역발전에 기여

주요기능

- 도정에 관한 중장기 개발계획 및 주요 현안에 대한 조사·연구
- 지역경제, 지역발전에 관한 연구 및 정책대안의 모색
- 정부, 지방자치단체, 국내외 연구기관 및 민간단체의 연구 용역 수탁
- 연구관련 도서 및 간행물 발간
- 연구기관 간 공동연구·학술대회 및 정보교류 협력
- 국내외 각종 정보자료의 수집·관리 및 제공

연구진 소개

정은천

한국외국어대학교 경영학 박사
전북연구원 연구위원

박자경

서울대학교 교육학 박사
전북연구원 연구위원

복혜리

KDI국제정책대학원 개발정책학석사
한국개발연구원 위촉연구원
한국과학기술기획평가원 위촉연구원
전북연구원 연구원

진연경

중앙대학교 체육학 박사
전주대학교 생활체육학과 교수

Jeonbuk State Institute

기초연구

2026-02

전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안 연구

Strategies to Promote School Sports Clubs in Jeonbuk State

정은천 박자경 복혜리 진연경

연구진 및 연구 세부 분담

연구 책임	정은천	연구위원	연구총괄
공동 연구	박자경	연구위원	제3장
	복혜리	연구원	제2장
	진연경	초빙연구위원	제4장, 제5장

자문위원	정현우	서울대학교 교수
	이경준	맥마스터대학교 교수
	박정준	인천대학교 교수
	남상우	충남대학교 교수
	김승기	나성중학교 교감

연구관리 코드 : 25GI17

이 보고서의 내용은 연구자의 의견으로서
전북연구원의 공식 입장과는 다를 수 있습니다.

1. 연구 목적 및 방법

1) 연구 배경 및 목적

- 최근 청소년의 체육활동 참여가 감소하고 있으며, 이에 따라 학생들의 건강 수준 저하와 생활체육 참여 기반 약화가 사회적 문제로 제기되고 있음
- 이러한 현실에서 학교스포츠클럽이 청소년 신체활동 증진과 체육활동 참여 확대를 위한 핵심 정책 수단으로 주목받고 있음
- 그러나 실제 운영 과정에서 지도 인력 부족, 프로그램 다양성 제한, 시설 활용의 한계, 지역사회 체육 자원과의 연계 부족 등 다양한 한계가 지적되고 있음
- 특히 지역 간 체육 환경 격차와 학교별 운영 여건 차이는 학교스포츠클럽 활성화의 중요한 제약 요인으로 작용하고 있음
- 이에 본 연구의 목적은 학교스포츠클럽 운영 현황과 문제점을 분석하고, 국내외 정책 사례와 전문가 의견을 반영하여 활성화를 위한 정책적 방안 도출임

2) 연구 범위 및 방법

- 연구의 시·공간적 범위는 2022년부터 2025년까지 전북특별자치도 일원의 학교스포츠클럽 참여실태임
- 연구 방법은 첫째, 운영 현황을 분석하여 운영상의 구조적 특징과 문제점을 도출하고, 둘째, 선행연구와 정책자료 분석을 통한 주요 현안 파악임
- 셋째, 국내외 학교스포츠클럽 운영 사례분석을 통해 학교-지역 간 연계형 운영모델 특징과 시사점을 도출하고, 넷째, 전문가를 대상으로 델파이 조사 및 AHP 분석을 실시하여 학교스포츠클럽 활성화 요인과 우선순위를 분석함

2. 결론 및 정책제언

1) 분석 결과

- 전북 학교스포츠클럽 운영 현황을 분석한 결과, 학생 체육활동 참여 확대를 위한 제도적 기반은 일정 부분 마련되어 있으나, 학교별 운영 여건에 따라 참여 수준과 프로그램 운영에 차이가 나타나는 것으로 조사되었음
- 정책 및 사례 분석 결과, 학교 중심 운영체계를 지역 스포츠 자원과 연계하는 협력적 운영구조와 학교급 간 연계가 필요하고, 학생선수와 일반학생 간의 교류, 학습과 훈련의 병행 등 스포츠 교육과정의 재설계 필요성이 제기되었음
- 전문가 델파이 조사 결과, 학교스포츠클럽 활성화를 위해 학생 참여 중심의 프로그램 확대와 함께 지도 인력지원, 지역 협력 체계 구축, 정책 지원 강화가 종합적으로 추진되어야 할 필요성이 도출되었음

2) 정책제언

- 첫째, 현재의 분산된 학교체육 정책 구조를 학교스포츠클럽 축으로 재배치하여 일관되고 지속가능한 구조로 전환하고, 학교체육-지역스포츠 협력센터와 학교스포츠클럽 관련 주체별 기능을 명확히 분담하면서 협력 구조를 구축해야 함
- 둘째, 도는 스포츠 생태계 설계자, 도교육청은 학교스포츠클럽 정책의 실행 주체, 체육회는 지역 스포츠정책과 학교체육 정책을 연결하는 중간 실행조직, 종목단체는 전문성 확보 및 프로그램 다양화의 정책주체로서 역할을 담당해야 함
- 셋째, 학교스포츠클럽 정책의 활성화를 위해 공동 정책 목표 및 성과지표 체계, 공동 재정 지원 구조, 학교-지역 간 표준 운영체계, 도교육청, 지자체, 체육회, 종목단체, 학교 등이 함께 참여하는 지역 협력 거버넌스 구축할 필요성이 있음
- 넷째, 정책 추진 순서로 1단계 범·제도 정비(1년), 2단계 전담기관 설립(2년차), 3단계 운영 플랫폼 구축(3년차), 4단계 지역자원 연계 확대(4년차), 5단계 지역 거버넌스 확장(5년차 이후)의 로드맵을 제안함

차례

CONTENTS

요약 i

제1장 서론

1. 연구 필요성 및 목적 3
 가. 연구 필요성 3
 나. 연구 목적 5
2. 연구 범위 및 방법 6
 가. 연구 범위 6
 나. 주요 연구내용 6
 다. 연구 방법 7

제2장 학교스포츠클럽 현황조사

1. 학교스포츠클럽 개요 11
2. 학교스포츠클럽 참여 활동 현황 14
 가. 전북특별자치도 학교스포츠클럽 실적학생 현황 14
 나. 시군별 학교스포츠클럽 실적학생 현황 15
 다. 학교스포츠클럽 대회 현황 18
 라. 1인 1운동 프로그램(학교스포츠클럽) 19
3. 학교체육 활성화 주요 사업 현황 24
 가. 학교체육 활성화 주요 공모사업 24
 나. 학교체육 활성화 주요 사업 차별성 및 추진 체계 26

4. 소결	29
-------------	----

제3장 학교스포츠클럽 정책 동향 및 사례분석

1. 국내 학교스포츠클럽 정책 동향	33
가. 중앙정부의 학교스포츠클럽 정책 동향	33
나. 시도교육청의 학교스포츠클럽 정책 방향	40
다. 학교스포츠클럽 정책 연구 동향	45
2. 국외 학교스포츠클럽 정책 사례분석	48
가. 영국의 지역연계 학교스포츠클럽	48
나. 일본의 부카츠	51
3. 소결	56
가. 국내 학교스포츠클럽 정책 동향	56
나. 국외 학교스포츠클럽 정책 사례	58

제4장 학교스포츠클럽 활성화 요인 및 우선순위 분석

1. 분석 개요	61
가. 분석 절차	61
나. 델파이 조사 설계	62
2. 학교스포츠클럽 활성화 요인 도출	70
가. 1차 델파이 조사 결과	70
나. 2차 델파이 조사 결과	74
3. 활성화 요인 간 상대적 중요도 및 우선순위 도출	81
가. 개요	81
나. 학교스포츠클럽 내실화를 위한 지원체계 마련	82
다. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건	90

4. 소결	105
-------------	-----

제5장 전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안

1. 학교스포츠클럽 운영의 구조적 문제 및 전환 필요성	113
가. 정책·운영·실행 수준의 문제	113
나. 정책 전환의 필요성	115
2. 학교스포츠클럽 활성화 정책 전환 방향	117
가. 학교체육과 지역스포츠 간 연계 구조화	117
나. 학교스포츠클럽 활성화 정책 설계	120
다. 학교스포츠클럽 실행 체계 : 전북 학교체육·지역스포츠 협력센터 구축	122
라. 주체별 역할 및 행·재정적 지원 구체화	124
마. 공동 추진과제 수행	126
3. 학교스포츠클럽 활성화 정책 추진 과제	130
가. 학교 차원의 추진 전략 및 과제	130
나. 실행 주체별 역할 및 추진 과제	135
다. JB형 학교체육-지역스포츠 연계 운영모델 구축	138
라. 단계별 정책 추진 로드맵	143

참고문헌	149
------------	-----

영문요약 (Summary)	153
----------------------	-----

부록	157
----------	-----

표 차례

LIST OF TABLES

[표 2-1] 학교스포츠클럽의 역사적 흐름	13
[표 2-2] 전북 학교스포츠클럽 실적학생 현황	15
[표 2-3] 전북특별자치도 시군별 학교스포츠클럽 실적학생수	16
[표 2-4] 교육감배 학교스포츠클럽대회 개최 현황	19
[표 2-5] 1인 1운동 프로그램 운영 현황	21
[표 2-6] 학교체육 활성화 공모사업 추진 체계 요약	28
[표 3-1] 2025년 경남교육청의 학교스포츠클럽 정책의 주요 내용	40
[표 3-2] 2025년 전북교육청의 학교스포츠클럽 정책의 주요 내용	45
[표 3-3] 학교스포츠클럽 관련 연구 토픽모델링 결과	47
[표 3-4] 학교스포츠클럽 정책 동향 종합	56
[표 3-5] 주요 국가 학교스포츠클럽 정책	58
[표 4-1] 사전 문항 설계 조사지	63
[표 4-2] 1~3차 델파이 조사 참여자 구성	65
[표 4-3] 학교스포츠클럽 운영 현황 및 진단 영역 응답 결과	70
[표 4-4] 구조적 제약 요인 영역 응답 결과	71
[표 4-5] 내실화 및 질적 개선 영역 응답 결과	72
[표 4-6] 지역사회 연계 영역 응답 결과	72
[표 4-7] 정책 실행조건 영역 응답 결과	73
[표 4-8] 지역특화 전략 영역 응답 결과	74
[표 4-9] 학교스포츠클럽 운영 현황 및 진단 응답 결과	75
[표 4-10] 학교스포츠클럽 내실화를 위한 지원요인 응답 결과	76
[표 4-11] 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건 응답 결과	77
[표 4-12] 실행조건 세부요소 우선순위 분석 결과	79

[표 4-13] 3차 델파이 조사 항목	81
[표 4-14] 구조적 지원요인의 쌍대비교 행렬(Pairwise Comparison Matrix)	82
[표 4-15] 구조적 지원요인의 상대적 중요도(AHP 가중치) 및 순위	82
[표 4-16] AHP 판단 일관성 검증	83
[표 4-17] 시급성 분석 결과	84
[표 4-18] 실행가능성 분석 결과	86
[표 4-19] 학교스포츠클럽 구조적 지원요인의 정책 유형 분류	87
[표 4-20] 학교스포츠클럽 내실화를 위한 구조적 지원요인의 정책 우선순위 종합지수(PPI)	88
[표 4-21] 학교스포츠클럽 활성화 실행조건의 4가지 범주	90
[표 4-22] 활성화 실행조건의 쌍대비교 행렬(Pairwise Comparison Matrix)	90
[표 4-23] 활성화 실행조건의 AHP 가중치(Eigenvector) 및 순위	90
[표 4-24] AHP 판단 일관성 검증	91
[표 4-25] 범주별 시급성·실행가능성 분석	91
[표 4-26] 학교스포츠클럽 활성화 실행조건의 우선순위 종합지수(PPI)	93
[표 4-27] 법·제도 분석 결과	95
[표 4-28] 전담기관(센터) 설립 및 기능 분석 결과	96
[표 4-29] 지역사회 연계 분석 결과	96
[표 4-30] 지역 거버넌스 구축 분석 결과	97
[표 4-31] 16개 요인 정책 우선순위 분석 결과	101
[표 4-32] 4개 범주와 정책 영역 분류	109
[표 5-1] 학교스포츠클럽 운영상의 구조적 문제	116
[표 5-2] 학생 참여의 지속 경로	119
[표 5-3] 학교스포츠클럽 정책 전환 전략	121
[표 5-4] JB형 학교스포츠클럽 활성화를 위한 자원 확보(안)	126
[표 5-5] JB형 학교스포츠클럽 활성화 정책 공동 추진과제	129
[표 5-6] 학교스포츠클럽 활성화를 위한 학교 차원의 추진 전략 및 과제	134
[표 5-7] 학교스포츠클럽 활성화 정책 실행 주체별 핵심 역할 및 추진 과제	138

그림 차례

LIST OF FIGURES

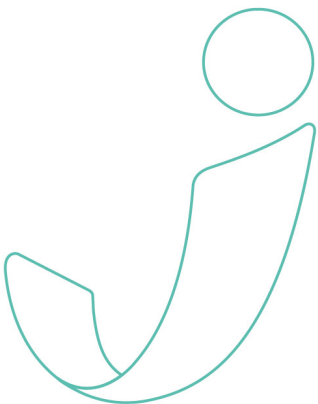
[그림 2-1] 학급별 전북 학교스포츠클럽 17시간 이상 등록 인원	14
[그림 2-2] 시군별 학교스포츠클럽 실적학생수 현황	18
[그림 2-3] 1인 1운동 프로그램 학급별 참여 클럽수 및 등록률	22
[그림 2-4] 1인 1운동 프로그램 학급별 참여 학생수 및 성별 현황	23
[그림 3-1] 학교운동부, 학교스포츠클럽, 지역스포츠클럽 비교	34
[그림 3-2] 경남교육청의 선진형 학교운동부 육성 모형도	41
[그림 3-3] 서울시교육청의 1학생 1스포츠 개념도	42
[그림 3-4] 토픽과 단어 시각화	46
[그림 3-5] 영국 학교스포츠프트너십 구조	49
[그림 3-6] 영국 위성클럽 운영모델	50
[그림 3-7] 2022~2024년 일본의 체육부카츠 개혁 일정	53
[그림 3-8] 학교 교육활동과 지역주체 교육활동의 관계	54
[그림 4-1] 분석 및 검토 절차	62
[그림 4-2] 전북 학교스포츠클럽 활성화를 위한 통합 정책 우선순위 지도	104
[그림 5-1] JB형 학교체육-지역스포츠 연계 운영모형	140
[그림 5-2] JB형 학교스포츠클럽 활성화 정책 단계적 추진 로드맵	148



제 1 장

서론

1. 연구 필요성 및 목적
2. 연구 범위 및 방법



제1장 서론

1. 연구 필요성 및 목적

가. 연구 필요성

청소년 체육활동은 신체활동을 촉진함으로써 비만 관련 질환 예방, 각종 스트레스, 불안, 자존감 저하 등 정서적 문제 해결에 기여한다(김남정 & 임영식, 2012). 국민생활체육조사에 따르면 10대의 규칙적인 체육활동 참여율(주 1회 이상)은 2021년 55.0%, 2022년 52.6%, 2023년 47.9%, 2024년 45.9%로 전년 대비 2.4%p, 4.7%p, 2.0%p 하락하였다. 전 연령대의 체육활동 참여율 평균 대비 2021년 5.8%, 2022년 8.6%, 2023년 14.5%, 2024년 14.8% 낮게 나타나 최근 증가 추세에 있는 체육활동 참여율과는 대조적이다. 청소년의 체육활동 참여율 감소는 입시 중심 교육과 미디어 활동 및 노출 시간의 증가에 연유하는 것으로서(이선 외, 2021). 최근 10대 청소년의 체육활동 참여율이 큰 폭으로 감소하는 것은 생애주기별 생활체육진흥 정책의 위기라 할 수 있다. 2024년 기준 청소년 체육활동의 73%가 학교 내에서 행해진다는 측면에서 학교체육을 중심으로 청소년 체육활동을 촉진하는 방안 모색이 필요하다.

정부는 국가에 산재한 다양한 사회적 문제와 현안을 해소하려는 조치로써 2013년 「학교체육진흥법」 제정을 통해 학교체육을 국가적 수준의 정책으로 격상하여 관리 시작하였다(차재혁, 2022). 「학교체육진흥법」은 학교스포츠클럽이 학교체육 활성화를 위한 다양한 정책과제 및 국정과제로 선정될 수 있는 법적·정책적 근거를 마련하였고(권민정 & 최윤소, 2025), 교육부는 ‘2025년 학교체육 활성화 시행계획’에서 학교체육 활성화 정책 성과로 학교스포츠클럽의 운영 성과를 제시하였다. 학교스포츠클럽은 2010년 이후 활성화 및 안정적으로 정착하여 2023년 기준 단위학교 학교스포츠클럽 수 14만 개에 약 340만 명이 참가하는 등 학생의 체육활동 참여를 촉진하고 있다. 이러한 학교스포츠클럽의 양적 발전에도 불구하고 운영 종목의 다양성, 운영의 지속성, 학교운동부와의 연계성 측면 등에서 한계를 보여 지속 가능한 발전 방안 모색 필요성이 제기되고 있다(정현우 & 진연경, 2023). 따라서 청소년 학교체육 활성화를 위해 학교스포츠클럽의 지속 가능한 발전 방향의 모색이 필요한 상황이다.

학교스포츠클럽의 단계적 발전과정은 도입기(2006~2011년), 확산기(2012~2017년), 정체기(2018~2022년), 재도약기(2023년~)로 구분할 수 있다. 학교스포츠클럽은 2005년 교육인적자원부가 발표한 ‘학교체육 혁신방안’에 학교체육 활성화 정책으로 처음 제안된 이래, 2007년 시범사업 운영, 2008년 교육과학기술부와 문화체육관광부의 ‘문화예술·체육교육 활성화 사업 추진계획’의 일환으로 학교스포츠클럽 육성을 촉진하면서 학교스포츠클럽 등록 학생 비율이 2007년 8.1%에서 2011년 45%까지 증가하는 성과를 보였다. 2012년부터 학교스포츠클럽 도입기에 나타난 성과 및 문제점을 보완하여 내실을 추구하였으며(정현우, 2023), 2013년에는 「학교체육 진흥법」을 제정을 통해 학교스포츠클럽 운영을 의무화하고, 학교스포츠클럽 리그 활성화, 종목별 학교스포츠클럽 대회의 축제형 운영, 여학생 참여율 확대 정책을 시행하여 안정적인 정착과 발전을 도모하였다(정현우 & 진연경, 2023).

지속하여 성장해 온 학교스포츠클럽은 2018년부터 정체기를 맞이하면서, 2018년 이후 17시간 이상 등록률, 지역리그 및 전국대회 참여자 수가 감소하기 시작하였다. 이러한 이유는 학교체육 정책 목표의 변화에서 찾아볼 수 있는데, 2019년을 기점으로 학교스포츠클럽의 내실화와 활성화보다 학생 선수 지원 정책이 강조되면서 ‘1학생 1스포츠 활동’ 기조가 ‘운동하는 모든 학생, 공부하는 학생 선수’ 정책으로 전환되었다. 이에 따라 학교스포츠클럽의 지속적이고 안정적인 운영 기반이 다소 약화하는 한계가 나타나기 시작하였다. 교육부는 학교스포츠클럽의 재도약을 위해 ‘2023년 학교체육 활성화 추진계획’을 발표하여 지역자원 연계를 기반으로 다양한 방식과 수준의 학교스포츠클럽 운영모델 구축을 시도하였다. 특히 늘봄학교 학교스포츠클럽 운영지원을 강화하여 학교스포츠클럽 프로그램과 지역자원 연계 강화를 추진하였다. 일반학생과 학생선수 간 혼합팀 리그 시범 도입, 학교-지역 연계 학교스포츠클럽 운영 활성화, 리그의 체계적인 구축 및 부총리배 전국대회 강화 등으로 학교스포츠클럽의 재활성화를 위한 노력을 이어가고 있다.

이러한 측면에서 이 연구는 학교스포츠클럽의 재도약, 지역자원 연계를 기반으로 한 지속 가능한 운영모델 구축을 통해 청소년 체육활동 참여를 촉진하는 정책 방안을 모색함으로써 시의적절성을 갖는다.

나. 연구 목적

본 연구의 목적은 학교스포츠클럽을 중심으로 전북특별자치도 학교체육 활성화 방안을 심도 있게 연구함으로써 학교체육이 직면하고 있는 문제의 해결 방안 및 정책 우선순위를 도출하고, 학교스포츠클럽 활성화 방안을 제시하는 데 있다. 본 연구의 목적은 구체적으로 다음과 같다.

첫째, 학교스포츠클럽을 하나의 사업으로 유지하는 것이 아닌, 학교체육 활성화 사업, 리그와 대회, 방과후 프로그램, 지역 연계 스포츠 프로그램 등을 학교스포츠클럽 플랫폼 안에서 통합적으로 운영하는 구조 재설계를 제시한다.

둘째, 학교스포츠클럽 정책 전환이 실제로 작동하기 위한 전북특별자치도, 전북특별자치도교육청, 도 및 시군구 체육회, 종목단체 등 주체별로 학교스포츠클럽을 활성화하는 정책 실행 방안을 수립한다.

셋째, 정책 기반 정비, 전담기관 구축, 운영 플랫폼 정착, 지역자원 연계 확장, 지역 거버넌스 안정화로 이어지는 정책 추진 단계별 로드맵을 구축한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 먼저, 도내 학교스포츠클럽 참여 및 대회 활동 현황, 국내외 정책조사와 전북 정책에 대한 평가를 통해 개선 방향 관련 시사점을 도출한다. 다음으로, 정책 델파이 조사 및 분석을 통해 학교스포츠클럽 활성화 방안의 주요 요인에 대한 전문가들의 합의를 도출한다. 마지막으로, AHP 분석 및 정책 우선순위 종합지수(PPI)를 산출하여 델파이법에 따라 도출된 학교스포츠클럽 활성화 방안 주요 요인 간의 상대적 중요도 및 우선순위를 제시하고, 학교스포츠클럽 활성화 방안 관련 정책적 시사점을 도출한다.

2. 연구 범위 및 방법

가. 연구 범위

본 연구의 시·공간적 범위는 2022년부터 2025년까지 전북특별자치도 일원의 학교스포츠클럽 참여실태이다.

내용적 범위는 전북특별자치도 학교스포츠클럽의 현황, 정책 및 사례 분석, 학교스포츠클럽 활성화 방안 관련 전문가협의 도출, 정책 우선순위 제시 및 활성화 방안 제시이다.

나. 주요 연구내용

전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안 연구는 크게 세 부분으로 구성된다.

첫째, 학교스포츠클럽의 의의를 살펴보고, 도내 학교스포츠클럽 현황을 조사하여 운영 실태를 파악한다. 이는 전북특별자치도교육청 내부자료를 활용하여 학교스포츠클럽 17시간 이상 등록, 지역 리그 및 전국대회 참여 실적 등 학교스포츠클럽 운영 현황조사를 통한 실태 조사를 통해 개선 방향 관련 시사점을 도출하기 위함이다.

둘째, 학교스포츠클럽 정책 관련 국내 동향 조사와 국내외 정책 사례를 분석하고, 도내 학교스포츠클럽 정책을 평가하여 활성화 방안 관련 시사점을 도출한다. 먼저 학교스포츠클럽의 제도적 변천 과정과 현황, 성과 및 한계를 고찰하고, 다음으로 국외 주요 국가 및 국제기관이 발간한 학교체육 및 스포츠 관련 보고서를 중심으로 학교스포츠클럽 정책 사례를 분석한다. 마지막으로 중장기 전북교육 발전계획의 분석을 통해 전북 학교스포츠클럽의 역할을 살펴보고, 정책 평가를 통해 활성화 방안 관련 정책적 시사점을 도출한다.

셋째, 델파이법을 이용하여 전북 학교스포츠클럽 활성화 요소 관련 전문가협의를 도출하고, AHP 분석을 활용하여 도출된 요인 간의 상대적 중요도를 파악한 후 중요도, 시급성 및 실행가능성을 고려하여 정책 우선순위를 제시한다. 아울러 학교스포츠클럽 실태 파악 및 정책 분석, 델파이 조사 결과를 토대로 활성화 방안 관련 추진과제를 도출한다.

다. 연구 방법

본 연구는 전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안을 도출하기 위하여 문헌조사, 델파이 조사 및 AHP 분석, 전문가 조사 등의 연구방법을 활용한다.

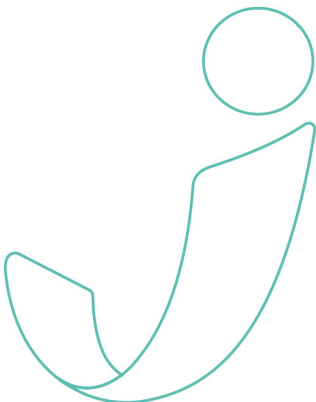
학교스포츠클럽 변천과정을 살펴보고, 도내 학교스포츠클럽 정책 운영을 평가하기 위해 선행연구 및 보고서에 대한 메타분석과 전북특별자치도교육청 내부자료, 홈페이지 등의 문헌 및 웹 자료를 활용한다. 정책 델파이 조사와 분석을 통해 학교스포츠클럽 활성화 방안의 주요 요인에 대한 전문가들의 합의를 도출하고, AHP 분석을 활용하여 델파이 법에 의해 도출된 활성화 방안의 요인 간 상대적 중요도 및 우선순위를 도출한다. 연구 방법 및 연구모형의 적정성, 학교스포츠클럽 활성화를 위한 정책 방향 등의 자문을 목적으로 3회 이상의 전문가 회의를 추진한다. 학교스포츠클럽 관련 전문가와 대학교수, 연구위원, 실무 담당자 등 학교스포츠클럽 분야를 오랜 기간 연구한 중견 연구자와 실무자들로 구성된 전문가 회의를 통해 학교스포츠클럽 정책 설계 및 추진에 필요한 핵심 요소를 도출한다.



제 2 장

학교스포츠클럽 현황조사

1. 학교스포츠클럽 개요
2. 학교스포츠클럽 참여 활동 현황
3. 학교체육 활성화 주요 사업 현황
4. 소결



제 2 장 학교스포츠클럽 현황조사

1. 학교스포츠클럽 개요

학교체육이란 학교에서 학생을 대상으로 이루어지는 체육활동으로, 학교의 장은 학생의 체력증진과 체육활동 활성화를 위해 체육교육과정 운영 충실 및 체육수업의 질 제고, 학생건강체력평가 및 비만 판정을 받은 학생에 대한 대책, 학교스포츠클럽 및 학교운동부 운영 등 학교체육을 진흥하기 위한 포괄된 조치를 장려해야 한다(학교체육 진흥법 제 2조 및 제6조). 이러한 법적 근거에 따라 교육부는 학교체육을 정규 체육수업, 창의적 체험활동, 방과후 체육활동, 학교스포츠클럽 등으로 구성된 체육활동 체계를 설정하였다(교육부·문화체육관광부, 2023).

학교체육의 하위개념인 학교스포츠클럽은 초등학교 1학년부터 고등학교 3학년 재학생 중 체육활동에 취미를 가진 동일 학교의 학생으로 구성·운영되어 학교에서 이루어지는 스포츠 클럽으로 정의한다(학교체육 진흥법 제10조). 개인의 성, 인종, 능력, 경제적 지위 등에 상관없이 스포츠활동에 취미를 가진 학생들이 자발적으로 참가하는 활동이며, 동일 학교 학생(대한체육회 등록 선수 제외)으로 구성하고 교육청에 등록하여 학교 내에서 자율적으로 결성 및 운영되는 체계화된 조직이다(김선희 & 허현미, 2008). 혹은 학교에서 방과 후 활동으로 행해지고 있는 체육·스포츠 관련 프로그램, 방과 후 자율체육활동, 방과 후 학교, 과외 체육활동, 체육동아리 활동 등을 포함하는 용어를 의미한다(교육인적자원부, 2007).

학교스포츠클럽은 학생의 건강증진과 체력 향상을 기본 목적으로 한다. 이는 단순한 체육활동을 넘어, 학생들이 일상적으로 신체활동에 참여하여 건강생활 습관을 형성하고, 학업 중심의 생활 속에서 신체적 활력을 되찾도록 하는 데 그 의의가 있다(한국스포츠정책과학원, 2020a). 학생들이 스포츠를 통해 타인과 소통하고 협력하는 경험을 쌓음으로써, 학교생활 전반에 긍정적 영향을 미치는 ‘생활 속 인성교육’의 통로로 활용되고 있다(최유리 외, 2021). 또한 학교스포츠클럽은 기존 엘리트 위주의 체육 구조에서 벗어나, 많은 학생이 참여할 수 있는 체육활동을 추구한다. 이는 체육 소외계층(여학생, 비운동선수 등)의 참여 기회를 확대하고, 학교체육의 평등성과 보편성을 확보하는 것을 목표로 삼는다(임은주, 2022).

최근 학교스포츠클럽은 지역 스포츠와 연계한 생활체육 플랫폼 형태로 나아가고 있다. 학교 체육관과 지역 공공체육시설, 대학, 종목단체, 지자체가 협력하여 학교와 지역 간의 체육 거버넌스를 구축하고 있으며, 이는 평생체육으로의 확장을 지향한다(한국스포츠정책과학원, 2020b). 전북특별자치도는 2025년 기준 '맞춤형 체력향상 및 특화프로그램 운영학교' 사업을 통해 학교체육 활성화와 지역 연계형 스포츠문화 조성을 병행하고 있다(전북특별자치도교육청, 2025a). 운영 측면에서 학교스포츠클럽은 학교체육교사 중심의 운영체계를 기본으로 하되, 외부 생활체육지도자나 종목 코치의 참여를 병행하여 전문성을 높이고 있다. 활동은 정규수업(창의적 체험활동)과 방과 후, 주말, 방학 등 다양한 시간대에 운영되며, 프로그램 유형 또한 체력향상형, 생활체육형 및 종목특화형으로 구분된다(김기홍 외, 2021). 이러한 운영체계는 학교스포츠클럽이 단순한 체육활동을 넘어 학교 문화 회복과 지역사회 스포츠 생태계를 형성하는 데 기여하고 있다.

2000년대 초반 학교스포츠클럽은 학생들의 체력 저하 문제와 동시에 입시 위주의 교육으로 인한 체육활동 축소 문제를 해결하기 위해 도입되었다. 2003년 교육인적자원부의 시범사업을 시작으로 2008년 「학교체육 진흥법」 제정을 통해 법적 근거가 마련되었다. 이 시기에는 자율적 동아리 형태의 생활체육 중심 활동으로 운영되었고, 2010~2019년에는 제도화와 확산이 본격화하였다. 교육부는 '1인 1스포츠클럽 참여 정책'을 추진하고, 2013년 시행령 개정과 2015년 개정 교육과정을 통해 학교스포츠클럽을 정규 교육과정의 창의적 체험활동 영역에 편성하였다. 이에 따라 전국단위 대회가 정례화되고, 외부 스포츠 강사 참여 등 운영 방식이 다변화되었으며, 전북의 등록률은 2019년 81.9%로 최고치를 기록하였다. 2020년 이후는 코로나19로 인한 위축기와 회복기의 전환기로 볼 수 있다. 팬데믹 기간(2020~2021)에는 비대면 중심 운영으로 참여율이 급감했으나, 2022년 '학교체육 정상화 추진방안' 시행 이후 단계적 정상화가 이루어지며 2023년 등록률 71.4%로 회복되었다.

전북특별자치도교육청은 현재 '아침운동(아신나)', '365+체육온활동' 등 지역특화 프로그램을 통해 학생 체력향상과 공동체성 회복을 병행하고 있다. 결국 학교스포츠클럽은 도입기(2000년대)의 제도 기반 형성, 확산기(2010년대)의 전국적 정착, 내실화기(2020년대 이후)의 질적 관리 강화 단계를 거치며, 현재는 단순 체육활동을 넘어 학생 건강, 인성, 학교문화 회복의 핵심 정책 수단으로 자리매김하였다.

[표 2-1] 학교스포츠클럽의 역사적 흐름

구분	정책 배경	주요 특징	전북 운영 동향
도입기 (2003~2009)	<ul style="list-style-type: none"> - 학생 건강 저하, 입시 위주 교육의 부작용 대응 - 생활체육과 학교체육 연계 필요성 대두 	<ul style="list-style-type: none"> - 2003년 학교스포츠클럽 시범사업 실시 - 2006년 운영 매뉴얼 보급 - 2008년 「학교체육진흥법」 제정으로 법적 근거 확보 	<ul style="list-style-type: none"> - 2007~2009년 전북 교육감배 시범대회 운영 시작 - 동아리형·자율참여 중심 구조
제도화·확산기 (2010~2019)	<ul style="list-style-type: none"> - 1인 1스포츠클럽 정책 추진 	<ul style="list-style-type: none"> - 전국 단위 대회 체계 정착(교육감배 → 전국대회) - 외부지도자(생활체육강사) 참여 - 인성·자율활동 중심의 문화 확산 	<ul style="list-style-type: none"> - 2014년 이후 매년 운영계획 수립 - 2017년 등록률 68.3%, 2019년 81.9%로 최고치 - 체력향상형·생활체육형 등 다양화
정체기 (2018~)	<ul style="list-style-type: none"> - 코로나19로 대면 활동 중단, 비대면 전환 이후 정상화 정책 추진 	<ul style="list-style-type: none"> - 2020~2021년 참여율 급감(전북 등록률 33.2%) - 2022년 이후 정상화 및 회복(2023년 71.4%) - 질적 관리·학생 만족도 중심으로 전환 	<ul style="list-style-type: none"> - '아침운동(아신나)', '365+체육 온화동' 등 도 교육청 특화프로그램 운영 - 지역 연계형 스포츠클럽 확대 추진

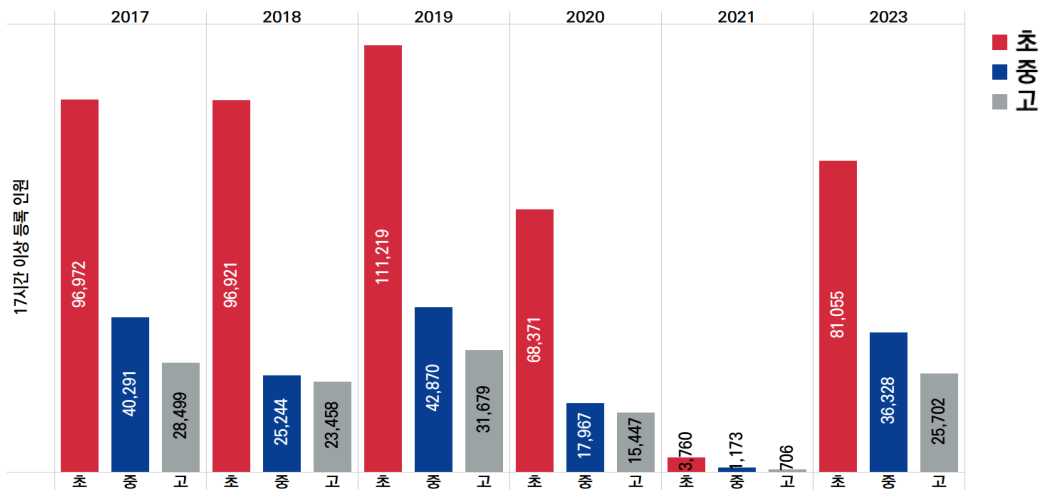
출처 : 전북특별자치도교육청, 지방교육재정알리미

전북특별자치도교육청은 초·중·고등학교 재학생 중 체육활동에 취미가 있는 학생을 등록 대상으로 보고 동일 학교 소속 학생으로 구성된 학교스포츠클럽만 등록할 수 있게 조건을 제약하였다. 수익자 부담으로 운영되는 체육 관련 방과 후 수업 등도 등록할 수 있다. 다만 학생 1명이 2개 이상의 학교스포츠클럽에 가입할 수 있으나, 활동 시간 및 내용이 중복될 수 없다. 정규교육과정 내 창의적 체험활동으로 운영되는 체육 관련 동아리 활동의 경우 학교스포츠클럽 등록을 희망하면 해당 동아리활동 시간 외에 별도 계획을 세워 학교장의 승인을 받아 활동한 경우에만 등록이 가능토록 하였다.

2. 학교스포츠클럽 참여 활동 현황

가. 전북특별자치도 학교스포츠클럽 실적학생 현황

전북지역 학교스포츠클럽의 연간 17시간 이상 학교스포츠클럽에 등록하여 활동한 실적 학생 현황을 보면, 최근 6년간 변동 추세를 보였다. 2017년 실적학생수는 약 16만 5천 명, 실적률은 약 68.3%로 나타났으며, 2018년에는 실적학생수가 소폭 감소(14만 5천여 명)하면서 실적률이 62.2%로 하락하였다. 그러나 2019년에는 실적학생수 18만 5천여 명, 실적률 81.9%로 높게 상승하였다. 특히 초등학생의 참여 증가(111,219명)가 두드러져, 전체 실적률의 상승을 이끌었다. 이후 코로나19 팬데믹이 진행된 2020~2021년에는 대면 활동이 제한되며 실적률이 급감하였다. 2020년 전체 실적률은 46.4%, 2021년에는 2.7%로 떨어지며 전년 대비 43.7%p 감소하였다. 2020~2021년에는 코로나19 확산으로 인해 학교 체육활동 전반이 위축되었으며, 비대면 수업 중심으로 운영되었다(교육부, 2020; 전북특별자치도교육청, 2021). 이후 사회적 거리두기 완화에 따라 단계적으로 정상화가 이루어지면서 2023년 실적학생수는 14만 3천여 명, 실적률은 71.4%로 급격히 상승하였다. 특히 중학교 참여자 수가 3만 6천여 명으로 증가하며, 중·고교에서도 점진적인 회복세를 나타내었다.



자료 : 전북특별자치도교육청, 지방교육재정알리미

[그림 2-1] 학급별 전북 학교스포츠클럽 17시간 이상 등록 인원(실적학생수)

[표 2-2] 전북 학교스포츠클럽 실적학생 현황

연도	초	중	고	실적 학생수	전체 학생수	실적률(%)
2017	96,972	40,291	28,499	165,762	242,773	68.3
2018	96,921	25,244	23,458	145,623	234,308	62.2
2019	111,219	42,870	31,679	185,768	226,890	81.9
2020	68,371	17,967	15,447	101,785	219,362	46.4
2021	3,760	1,173	706	5,639	212,182	2.7
2023	81,055	36,328	25,702	143,085	200,412	71.4

자료 : 전북특별자치도교육청, 지방교육재정알리미

나. 시군별 학교스포츠클럽 실적학생 현황

2023년 기준 전북특별자치도 14개 시·군에 대하여 연간 17시간 이상 학교스포츠클럽에 등록하여 활동한 실적학생 현황을 조사한 결과를 [표 2-4]에 나타내었다. 전주시(63,007명, 실적학생비율 49.3%), 군산시(27,608명, 57.2%), 익산시(18,492명, 56.5%) 순으로 실적학생이 많은 반면, 임실군(974명, 55.0%), 장수군(1,098명, 59.7%), 진안군(1,152명, 56.4%) 등의 순으로 실적학생이 비교적 적은 것으로 나타났다.

학교급별로 보면, 초·중·고등학교 모두 시 지역이 군 지역보다 실적학생 수가 많았다. 구체적으로 살펴보면, 초등학교의 경우, 전주시(34,339명), 군산시(16,870명), 익산시(11,299명) 순으로 실적학생 수가 많았으며, 중학교는 전주시(18,343명), 군산시(6,160명), 익산시(3,000명) 순으로 실적학생 수가 많았다. 고등학교에서는 전주시(10,325명), 군산시(4,578명), 익산시(4,193명) 순으로 나타나 초·중·고등학교 모두 전주시, 군산시, 익산시 순으로 실적학생 수가 많은 것으로 확인되었다.

성별에 따른 실적현황을 살펴보면, 14개 시·군에서 전반적으로 남학생의 실적 비중이 여학생의 비중보다 높게 나타나는 경향을 보였다. 총계 기준으로 남학생은 53.2%, 여학생은 46.8%인 가운데, 군산시(남 57.2%, 여 42.8%), 익산시(남 56.5%, 여 43.5%) 등은 남학생의 비중이 상대적으로 높게 나타난 반면, 전주시(남 49.3%, 여 50.7%), 부안군(남 50.7%, 여 49.3%)은 비교적 남녀 비율이 고르게 나타났다.

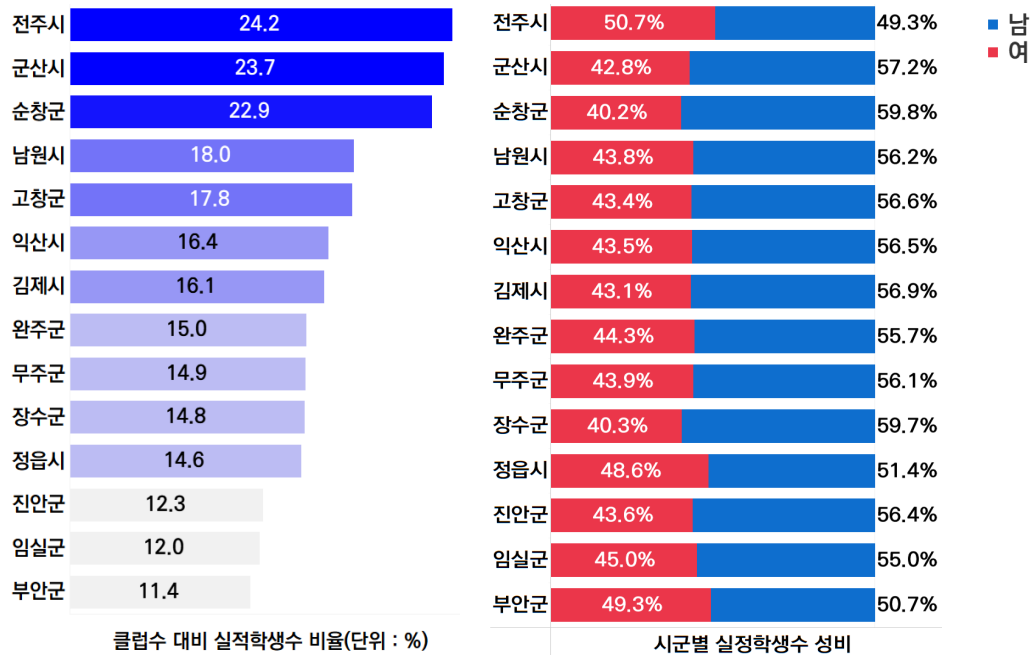
[표 2-3] 전북특별자치도 시군별 학교스포츠클럽 실적학생수

(기준 및 단위: 2023년 말 기준, 명, %)

지역	학교급	클럽수	실적학생		
			남 (비중)	여 (비중)	계
전주시	소계	2,602	31,071 (49.3)	31,936 (50.7)	63,007(100)
	초	1,753	17,516 (51.0)	16,823 (49.0)	34,339(100)
	중	534	9,502 (51.8)	8,841 (48.2)	18,343(100)
	고등	315	4,053 (39.3)	6,272 (60.7)	10,325(100)
군산시	소계	1,167	15,786 (57.2)	11,822 (42.8)	27,608(100)
	초	884	8,614 (51.1)	8,256 (48.9)	16,870(100)
	중	187	3,299 (53.6)	2,861 (46.4)	6,160(100)
	고등	96	3,873 (84.6)	705 (15.4)	4,578(100)
익산시	소계	1,129	10,441 (56.5)	8,051 (43.5)	18,492(100)
	초	718	5,832 (51.6)	5,467 (48.4)	11,299(100)
	중	256	1,645 (54.8)	1,355 (45.2)	3,000(100)
	고등	155	2,964 (70.7)	1,229 (29.3)	4,193(100)
정읍시	소계	379	2,847 (51.4)	2,695 (48.6)	5,542(100)
	초	281	1,987 (51.7)	1,857 (48.3)	3,844(100)
	중	58	600 (58.7)	422 (41.3)	1,022(100)
	고등	40	260 (38.5)	416 (61.5)	676(100)
남원시	소계	359	3,628 (56.2)	2,829 (43.8)	6,457(100)
	초	200	1,335 (54.6)	1,111 (45.4)	2,446(100)
	중	121	1,477 (52.4)	1,340 (47.6)	2,817(100)
	고등	38	816 (68.3)	378 (31.7)	1,194(100)
김제시	소계	337	3,088 (56.9)	2,339 (43.1)	5,427(100)
	초	241	1,597 (52.0)	1,472 (48.0)	3,069(100)
	중	61	943 (63.8)	534 (36.2)	1,477(100)
	고등	35	548 (62.2)	333 (37.8)	881(100)
완주군	소계	352	2,933 (55.7)	2,333 (44.3)	5,266(100)
	초	213	1,675 (52.6)	1,508 (47.4)	3,183(100)
	중	110	933 (60.8)	602 (39.2)	1,535(100)
	고등	29	325 (59.3)	223 (40.7)	548(100)

지역	학교급	클럽수	실적학생				
			남 (비중)		여 (비중)		계
진안군	소계	94	650	(56.4)	502	(43.6)	1,152(100)
	초	60	492	(51.5)	464	(48.5)	956(100)
	중	22	153	(80.5)	37	(19.5)	190(100)
	고등	12	5	(83.3)	1	(16.7)	6(100)
무주군	소계	81	678	(56.1)	531	(43.9)	1,209(100)
	초	55	457	(55.3)	369	(44.7)	826(100)
	중	16	121	(63.0)	71	(37.0)	192(100)
	고등	10	100	(52.4)	91	(47.6)	191(100)
장수군	소계	74	656	(59.7)	442	(40.3)	1,098(100)
	초	46	357	(53.3)	313	(46.7)	670(100)
	중	15	62	(59.0)	43	(41.0)	105(100)
	고등	13	237	(73.4)	86	(26.6)	323(100)
임실군	소계	81	536	(55.0)	438	(45.0)	974(100)
	초	54	313	(52.9)	279	(47.1)	592(100)
	중	16	29	(58.0)	21	(42.0)	50(100)
	고등	11	194	(58.4)	138	(41.6)	332(100)
순창군	소계	90	1,232	(59.8)	828	(40.2)	2,060(100)
	초	61	357	(51.0)	343	(49.0)	700(100)
	중	18	339	(85.2)	59	(14.8)	398(100)
	고등	11	536	(55.7)	426	(44.3)	962(100)
고창군	소계	165	1,665	(56.6)	1,279	(43.4)	2,944(100)
	초	68	633	(57.3)	471	(42.7)	1,104(100)
	중	62	324	(52.8)	290	(47.2)	614(100)
	고등	35	708	(57.7)	518	(42.3)	1,226(100)
부안군	소계	162	937	(50.7)	912	(49.3)	1,849(100)
	초	84	594	(51.3)	563	(48.7)	1,157(100)
	중	55	227	(53.4)	198	(46.6)	425(100)
	고등	23	116	(43.4)	151	(56.6)	267(100)
총계		7,072	76,148	(53.2)	66,937	(46.8)	143,085(100)

자료 : 전북특별자치도교육청



자료 : 전북특별자치도교육청(2023년 기준)

[그림 2-2] 시군별 학교스포츠클럽 실적학생수 현황

다. 학교스포츠클럽 대회 현황

교육감배 학교스포츠클럽대회는 전북특별자치도의 대표적 학교체육 축제로서, 학생 참여 중심의 생활체육문화 확산을 목표로 매년 운영되고 있다. 최근 5년간(2021~2025) 대회 운영 추세를 보면, 참가팀·참가인원 모두 크게 증가하였고, 종목 수 역시 두 배 이상 확대되는 등 학교스포츠클럽이 단순한 체육활동을 넘어 지역 단위의 축전형 체육문화로 발전하고 있음을 확인할 수 있다.

전북특별자치도교육청은 대회를 단순 경쟁이 아닌 학생 자율참여와 학교 간 교류의 장으로 운영하고 있으며, 종목별 경기 외에도 청소년 심판단, 운영요원, 홍보단을 구성하여 학생 주도형 대회 운영체계를 확립하였다. 더불어 도체육회 및 시군체육회, 지역 대학과의 협력 체계를 통해 경기 운영 인력과 시설을 공동으로 활용하는 등 지역사회 연계형 체육 거버넌스를 실현하고 있다. 이러한 운영체계는 「제3차 학교체육 진흥 기본계획

(2023~2027)」에서 제시한 ‘학교체육의 공동체적 가치 실현과 지역 연계 확대’ 국가 정책 기조와 부합한다.

2021년 학교스포츠클럽대회는 코로나19로 인해 축구 외 6종목, 146팀, 2,085명이 참가했으나, 2022년 이후 정상화되면서 16종목 333팀(5,443명), 2023년에는 18종목 379팀(4,760명), 2024년 17종목 392팀(4,904명), 2025년에는 16종목 401팀(5,032명)으로 확대되었다. 2021년 대비 2025년 참가팀은 약 2.3배, 참가인원은 약 2.4배 증가하였다.

[표 2-4] 교육감배 학교스포츠클럽대회 개최 현황

구분	대회 기간	경기 종목	전체 참가팀	전체 참가인원
2021	10. 30.(토)~11. 21.(일)	축구 외 6종목	146	2,085
2022	9. 17.(토)~9. 25.(일)	축구 외 15종목	333	5,443
2023	9. 16.(토)~9. 24.(일)	축구 외 17종목	379	4,760
2024	9. 21.(토)~9. 29.(일)	축구 외 16종목	392	4,904
2025	9. 6.(토) ~9. 21.(일)	축구 외 15종목	401	5,032

자료 : 전북특별자치도교육청

라. 1인 1운동 프로그램(학교스포츠클럽)

1인 1운동 프로그램의 기본방향은 다음과 같다. 본 프로그램은 학생들의 자율체육활동 활성화를 통한 건강체력 증진 및 활기찬 학교분위기 형성, 학교스포츠클럽 활동 운영의 의무화로 학생들의 신체활동 기회 확대(「학교체육진흥법」 제6조, 제10조 근거), 학교스포츠클럽 운영을 위한 전담교사 배치 및 예산 지원을 추구한다.

본 프로그램의 추진 체계는 다음과 같다. 교육부는 학교스포츠클럽의 의무 운영을 제도화하고, 시도교육청 단위의 연차별 시행계획을 통해 사업을 관리한다. 특히 2025년 시행계획에서는 ‘학교스포츠클럽 1인 1참여율 제고’, ‘학교스포츠클럽 교내리그 운영 확대’, ‘학교생활체육 기반 조성’을 중점과제로 설정하였다. 학교스포츠클럽 운영을 위한 전담교사(체육전담교사 및 스포츠강사) 배치, 교내 스포츠시설 확충, 외부 전문가(생활체육지도자 등) 지원체계도 병행 추진 중이다.

전북특별자치도의 학교스포츠클럽은 ‘1인 1운동 프로그램’을 중심으로 전 연령대 학생들의 일상적 신체활동 참여를 촉진하고 있다. 2022년부터 2025년까지의 운영 통계를 보면, 학교스포츠클럽의 참여 학교 수와 클럽 수는 안정적으로 유지되면서도 등록률이 지속적인 상승세를 보였다. 2022년 전체 등록률은 105.2%였으나, 2023년 112.3%, 2024년 111.2%, 2025년에는 126.8%로 상승하였다. 2025년 기준 초등학교 등록률은 126.6%, 중학교는 143.2%, 고등학교는 111.2%로, 특히 중학교에서 2022년 대비 30.3%p 급상승하였다.

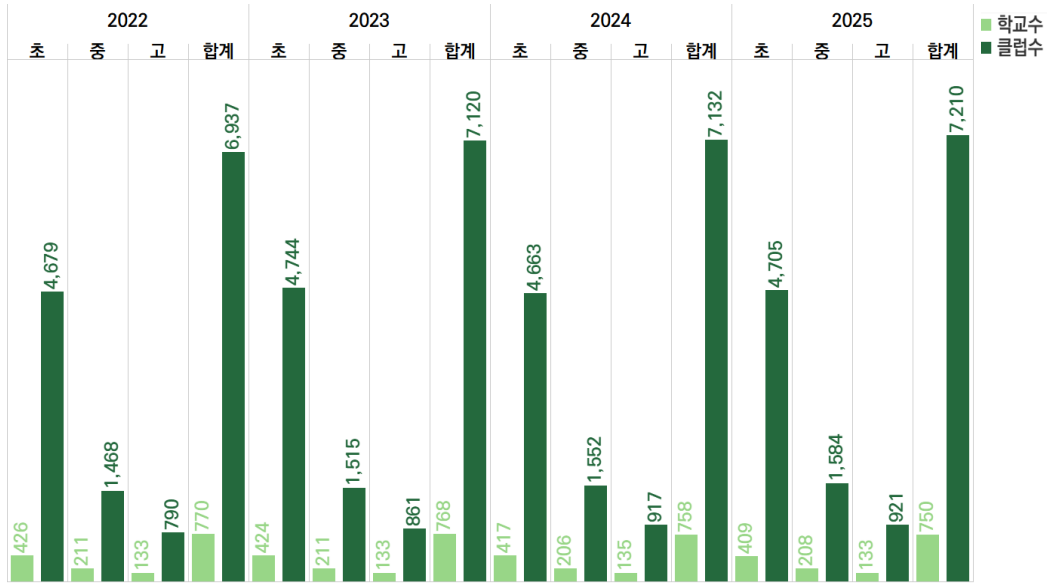
학교스포츠클럽은 교내 자율운영을 원칙으로 하되, 프로그램 기획 및 예산집행 과정에서 학생회의 의견을 반영하도록 권장된다. 교육청은 학교당 평균 2백만 원의 예산을 지원하며, 교내리그전 운영학교를 대상으로 별도의 인센티브를 부여한다. 운영 예산은 총액 교부 방식으로 지원되며, 업무추진비 5%, 자산취득비 20% 이내, 강사비는 전체의 50% 이내에서 집행 가능하다. 또한 교육청 차원에서 ‘학교스포츠클럽 활동 관리시스템’을 통해 참가율, 활동시간, 학생 만족도 등에 대해 연 1회 이상 점검하고 있다.

1인 1운동 프로그램은 학생의 규칙적 신체활동 습관화, 학교폭력 예방, 또래 관계 증진 등 다방면의 긍정적 성과를 거두고 있다. 그러나 학교별 운영 여건의 격차, 전문강사 확보의 한계, 시설 활용도 부족 등의 문제가 지속하여 지적되고 있다. 이에 따라 향후 학교스포츠클럽 활성화지수(가칭) 개발을 통한 성과관리 체계구축, 학교-지자체-체육회 연계형 운영모델 확산, 여학생 및 비운동계 학생을 위한 맞춤형 프로그램 강화, 온라인 기반 운동콘텐츠(스포츠데이 앱, 온클릭 체육 등) 활용 등의 지속가능한 학교체육 활성화 생태계 구축의 필요성이 제시되었다.

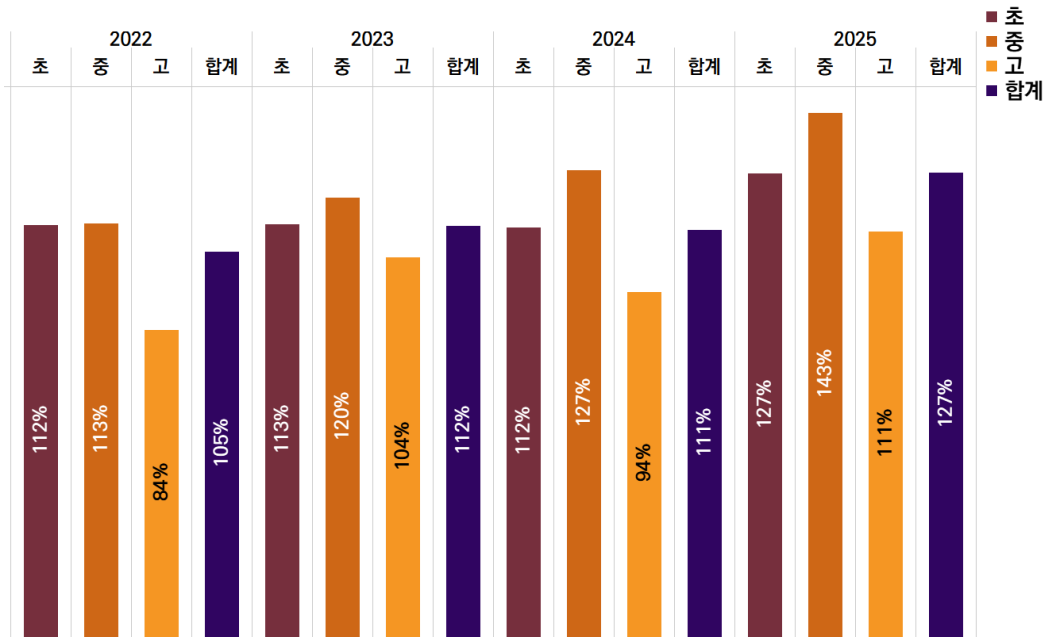
[표 2-5] 1인 1운동 프로그램 운영 현황

연도	학교급	학교수	전체 학생수	클럽수	1인 1운동 프로그램 활동 학생수			
					남	여	계	등록률
2022	초	426	91,290	4,679	52,907	49,676	102,583	112.4%
	중	211	49,084	1,468	29,479	25,926	55,405	112.9%
	고	133	48,265	790	22,856	17,628	40,484	83.9%
	계	770	188,639	6,937	105,242	93,230	198,472	105.2%
2023	초	424	87,416	4,744	51,039	47,545	98,584	112.8%
	중	211	48,144	1,515	30,749	27,030	57,779	120.0%
	고	133	48,335	861	28,250	21,871	50,121	103.7%
	계	768	183,895	7,120	110,038	96,446	206,484	112.3%
2024	초	417	82,727	4,663	47,868	44,614	92,482	111.8%
	중	206	47,508	1,552	31,982	28,520	60,502	127.4%
	고	135	48,723	917	24,823	21,117	45,940	94.3%
	계	758	178,958	7,132	104,673	94,251	198,924	111.2%
2025	초	409	75,909	4,705	45,605	43,036	96,094	126.6%
	중	208	48,665	1,584	37,080	32,591	69,671	143.2%
	고	133	48,191	921	28,097	25,241	53,338	110.7%
	계	750	172,765	7,210	110,782	100,868	219,103	126.8%

자료 : 전북특별자치도교육청



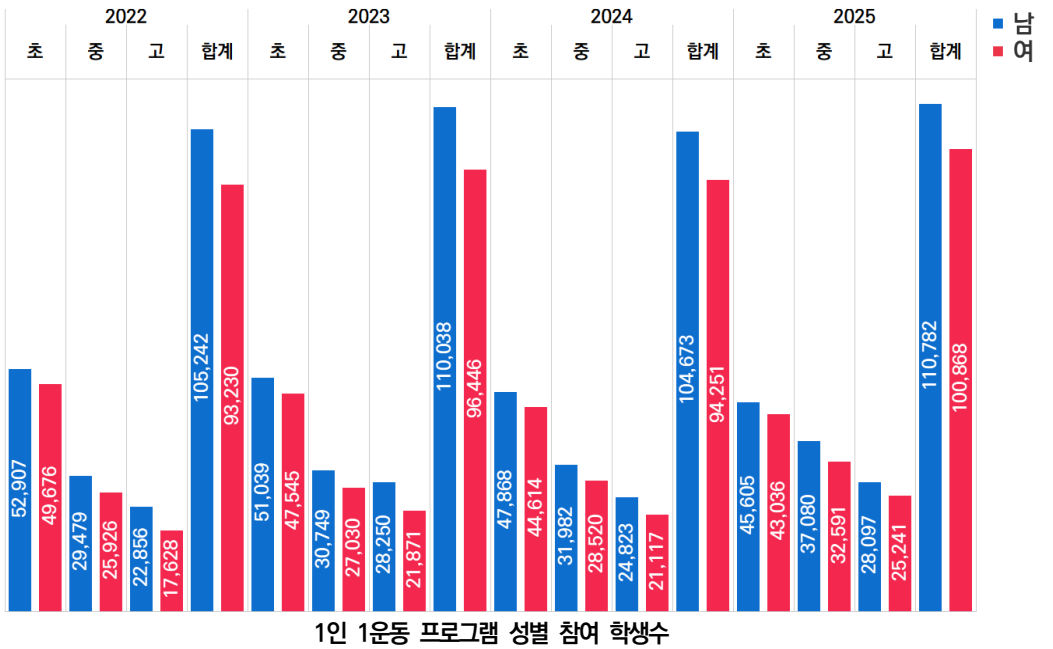
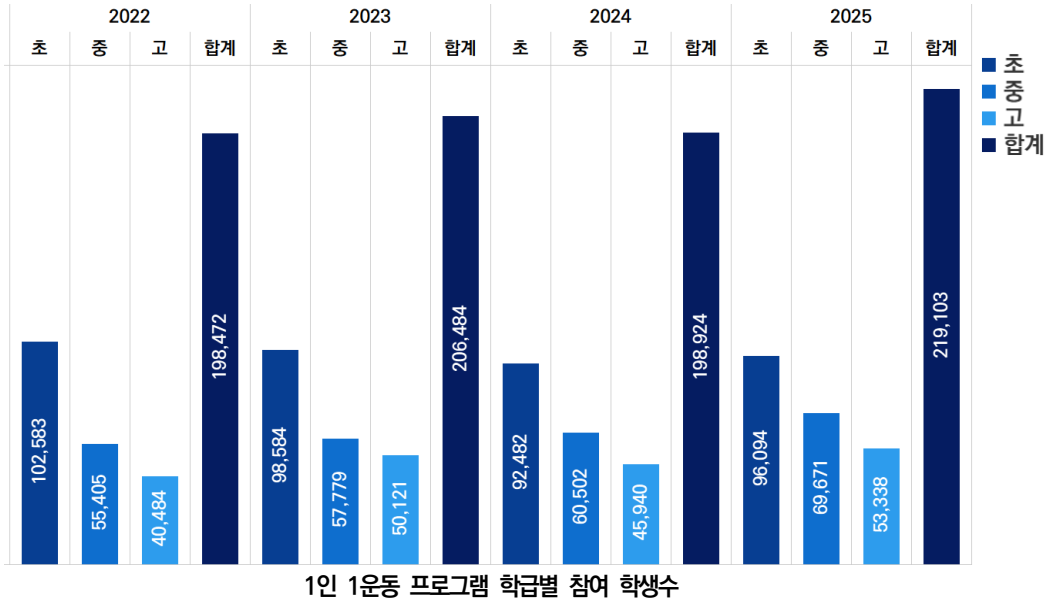
1인 1운동 프로그램 참여 학교수 및 클럽수



1인 1운동 프로그램 학급별 등록률

자료 : 전북특별자치도교육청

[그림 2-3] 1인 1운동 프로그램 학급별 참여 클럽수 및 등록률



자료 : 전북특별자치도교육청

[그림 2-4] 1인 1운동 프로그램 학급별 참여 학생수 및 성별 현황

3. 학교체육 활성화 주요 사업 현황

가. 학교체육 활성화 주요 공모사업

전북특별자치도교육청은 「학교체육 진흥법」 제6조, 제10조, 제13조의2를 근거로, 학생들에게 다양한 신체활동 기회 제공, 학생의 건강하고 행복한 삶의 기반 조성, 지역·학교 여건을 고려한 학교별 자율적인 계획·운영·집행을 위해 2025년 학교체육활성화 공모사업을 추진하고 있다. 이 사업은 2025년 3월부터 12월까지 도내 공·사립 초·중·고 750여 개교를 대상으로 실시되며, 학교 규모와 여건에 따라 1~2백만 원 내외의 예산이 지원된다. 사업은 학교 자율운영 원칙을 기반으로 지역 여건을 반영하고, 체육활동을 통해 학생의 전인적 성장과 공동체성을 회복하는 것을 중점 방향으로 삼고 있다. 공모사업은 다음 네 가지 공모사업으로 구성된다.

1) 맞춤형 체력향상 및 특화프로그램 운영

이 사업은 비만·저체력 학생 증가와 체력 수준의 질적 저하 문제에 대응하기 위해, 학교 단위에서 지속적이고 체계적인 건강 체력 관리체계를 구축하는 것을 목표로 한다. 기존의 선별 관리 중심에서 벗어나 전 학생(초·중·고 123개교)을 대상으로 한 건강증진 중심 체제로 전환하며, 체육 기피 학생, 여학생 등 체육 배려 학생을 포함한 포용적 프로그램을 운영한다. 예를 들어 '365체력패키지', '건강 스트레칭' 등 학생 수요 기반 콘텐츠를 활용하고, 학교당 약 2백만 원이 지원된다. 강사비는 총예산의 50% 이내에서 집행할 수 있으며, 학교의 자율성과 실효성을 높이기 위해 지역 인적자원(생활체육지도자 등)을 적극 활용한다. 지역별 현황을 보면, 전주(38교), 군산(18교), 익산(16교), 정읍(14교) 등 대도시권이 중심이었으며, 농촌지역은(무주·순창·장수 등) 2~5교의 소규모로 참여하고 있다.

본 사업은 다양한 신체활동과 프로그램 운영을 통한 학생들의 건강·체력 회복, 체육 배려 학생의 체육에 대한 흥미도·만족도 향상, 내실화된 학교 맞춤형 건강체력교실의 운영 등의 효과를 기대한다.

2) 학교스포츠클럽 교내리그전 운영

‘보는 스포츠’에서 ‘참여하는 스포츠’로의 전환을 목표로 하는 사업으로서, 학생들의 자발적 참여 기반의 리그전 운영을 지원한다. 학생들의 자발적 참여를 유도하기 위한 학교스포츠클럽 프로그램을 개설·운영하며, 학생들의 경기 운영 방식을 시즌제로 운영, 경기 기록 및 순위 관리 등을 체계화하여 학교스포츠클럽을 정규교육과정 속 활동으로 정착시키고자 한다. 초·중·고 237개교를 대상으로 약 2백만 원을 지원하고, 교사 중심의 지도체계 아래 학생들의 자율적 참여와 문화행사 연계를 통해 건강하고 즐거운 학교문화 형성을 도모한다. 지역별로 살펴보면, 전주(73교), 익산(34교), 군산(31교), 김제(24교) 중심이었으며, 리그 종목은 축구, 피구, 배드민턴, 발야구 등으로 운영되었다.

본 사업은 학생들의 교내리그전 참여를 통한 건강하고 즐거운 학교문화를 조성하고, 자발적 신체활동으로 스포츠 활동 활성화에 기여, 청소년기의 신체활동에 대한 욕구 충족으로 바른 인성을 함양하기를 기대한다.

3) 아침운동 신명나개(아신나)

이 사업은 등교 전 아침 시간을 활용한 신체활동 활성화 프로그램으로, ‘이해·회해·협력·타협’의 인성교육 측면의 체육활동을 통해 실현하는 것을 핵심으로 한다. 학생들의 자발적 참여를 전제로 하며, 건강 체력 회복과 학교폭력 예방, 학교생활 만족도 제고를 주요 목표로 한다. 초·중·고 205개교를 대상으로 학교당 약 5백만 원이 지원되며, 강사비는 예산의 50% 이내에서 집행 가능하다. 운동시간은 1교시 전으로 편성하여 학습활동과 병행할 수 있도록 하였으며, 학교 여건에 맞는 자율형·참여형 프로그램을 도입하고 있다. 지역별로는 전주(79교), 익산(38교), 군산(34교), 완주(16교), 남원(15교) 순으로 진행되고 있다.

본 사업은 아침 신체활동 활성화를 통한 건강체력 증진 및 활기찬 학교 분위기를 형성하고 아침 신체활동 활성화 프로그램 우수사례 자료 개발 및 일반화하기를 기대한다.

4) 365+ 체육온활동 동아리 운영

‘365+체육온활동’은 언제, 어디서나, 누구나 참여할 수 있는 생활체육형 프로그램으로, 쉬는 시간, 점심시간, 방과 후 등 학교의 다양한 시공간을 활용해 학생 주도형 신체활동 문화를 조성한다. 창체동아리나 자율동아리 형태로 운영되며, 온라인 콘텐츠와 연계하여

자기주도적 운동습관 형성을 지원한다. 초·중·고 68개교를 대상으로 학교당 약 2백만 원이 지원되고, 강사비로는 사용할 수 없다. 전주(15교), 군산(11교), 익산(10교), 김제·원주(8교) 중심으로 사업이 운영되고 있다. 대체로 중·고등학교 비중이 높고, 여학생 참여율이 높다. 대부분 학교가 교사 개입 없이 학생주도 운영으로 전환 중인데, ‘스포츠스태킹, 플로어볼, 티볼’ 등 경량 종목 중심이다.

본 사업을 통해 학생들의 신체활동 생활화로 건강·체력 증진, 청소년기의 신체활동에 대한 욕구 충족으로 바른 인성 함양, 자발적인 신체활동을 통해 스포츠 활동 활성화에 기여할 것을 기대한다.

나. 학교체육 활성화 주요 사업 차별성 및 추진 체계

1) 전북특별자치도 학교체육 활성화 주요 사업 차별성

2025년 학교체육 활성화 공모사업은 교육부의 「제3차 학교체육 진흥 기본계획(2023~2027)」의 지역 실천 모델로 추진되고 있다. 본 사업은 청소년의 규칙적 신체활동 감소와 체력 저하 문제에 대응하기 위해, 학교 단위 자율적 체육문화 정착과 지역 기반 체육생태계 조성을 목표로 하고 있다. 전북특별자치도교육청은 중앙정부의 정책 기조를 반영함과 동시에 지역에 동의를 고려한 ‘공모형 학교체육 정책모델’을 구축하였다는 점에서 의미가 있다.

전북의 공모사업은 전국 17개 시도교육청이 공동 추진하는 국가 단위 사업체계를 포함하여 구성하였다. 각 시도는 지역 특성을 반영한 세부사업을 운영하고 있는데, 서울·경기 등 대도시권은 ICT 기반 경기운영시스템을 도입하여 ‘교내 리그제’를 고도화하고 있으며, 충청·호남권은 생활체육형 프로그램을 중심으로 체력관리형 모델을 강화하고 있다. 강원·제주 등 농산어촌 지역은 공공체육시설과 연계한 ‘학교-지역 협력형 체육프로그램’을 확산시키는 중이다. 이러한 전국적 맥락 속에서 전북은 ‘체력관리형 프로그램 내실화’, ‘참여형 리그전 제도화’, ‘인성교육 중심의 아침운동 정착’, ‘자율동아리 기반의 생활체육문화 확산’이라는 4대 축을 중심으로 체계를 확립하였다.

구체적으로 보면, ‘맞춤형 체력향상 및 특화프로그램 운영’은 비만·저체력 학생 증가와 체력 수준의 질적 저하 문제를 해결하기 위해 추진되었다. 전북은 기존의 선별관리 중심

방식에서 벗어나 전 학생을 대상으로 한 건강체력 관리체제로 전환하였다. 학교 단위에서 '365체력패키지', '건강스트레칭', '체력진단 기반 맞춤형 운동코칭' 등 학생 수요 기반의 프로그램을 운영하고 있다. 특히 생활체육지도자와 대학 체육학과 인력을 연계하여 지역 맞춤형 체력증진 모델을 구축하고 있다. 전국적으로는 경기교육청의 '헬스업스쿨', 부산의 '체력UP교실', 충남의 '활동UP 프로젝트' 등이 유사한 모델로 추진되고 있으나, 전북의 경우 농산어촌 지역 학생을 포함한 순회형 체력교실 운영을 통해 포용성과 접근성을 강화한 측면에서 차별화되었다.

'학교스포츠클럽 교내리그전 운영'의 경우, '보는 스포츠에서 참여하는 스포츠로'의 전환을 목표로 한다. 본 사업은 학생 자율참여 기반의 시즌제 리그를 도입하여 학급 단위 경기운영, 경기기록·순위관리, 체육교과 연계 수업 등으로 체계화하였다. 리그 운영과 동시에 학교 축제, 문화행사와의 연계를 통해 체육활동을 학교문화의 일부로 정착시키는 점도 특징이다. 강사비를 별도 편성하지 않고, 교내 인적자원을 중심으로 운영함으로써 지속가능성을 확보하였다. 서울·경기 지역은 '스포츠타일', '클래스리그' 등 앱 기반 관리체계를 통해 리그전을 전산화하고 있으나, 전북은 비교적 제한된 인프라 속에서도 학교 자율·교사주도형 운영체계를 유지하며 참여율을 높이고 있다.

'아침운동 신명나게!(아신나)' 사업은 등교 전 시간을 활용한 신체활동 프로그램으로, 체력향상 뿐만 아니라 인성교육과 학교폭력 예방을 결합한 대표적 융합형 모델이다. '이해-화해-협력-타협'이라는 네 가지 인성 요소를 중심으로 프로그램을 설계하고, 1교시 이전에 20분 내외의 참여형 활동을 운영한다. '아신나' 사업은 전국적으로도 대구의 '모닝런 프로젝트', 경기의 '굿모닝체육' 등과 유사한 형태로 확산되고 있으며, 교육부 차원에서도 학생의 학업집중력 향상과 학교생활 만족도 제고 효과가 확인된 바 있다. 전북의 경우 참여학교 205개교에 평균 5백만 원의 예산을 지원하며, 강사비는 총예산의 50% 이내에서 집행할 수 있도록 규정하여 자율성 및 효율성을 확보하였다.

학생들이 언제, 어디서나, 누구나 참여할 수 있는 생활체육형 프로그램인 '365+ 체육 온활동 동아리'는 쉬는 시간, 점심시간, 방과후 등 학교의 다양한 시공간을 활용하여 자발적 신체활동 문화를 조성한다. 온라인 콘텐츠를 연계하여 학생 스스로 운동 습관을 형성하도록 돕고, 교사 개입을 최소화한 자율 운영체계를 갖추었다. 타 시도의 유사 사업 중 인천의 '온클릭 체육', 부산의 '스쿨핏365'와 비교하면, 전북은 여학생 참여율이 높고 자율적 동아리 운영 비중이 커 '학생주도형 생활체육'의 선도모델로 평가된다.

2) 사업 추진체계

네 가지 공모사업은 모두 ‘공모신청-심사-운영-성과보고’의 일련의 절차를 거쳐 관리되고 있다. 신청 기간(12월 18~31일), 심사(1월 2~22일), 선정(1월 23일), 운영(3~12월), 결과보고(12월 18~24일)로 이어지는 일정은 전북교육청 공모사업 시스템을 통해 일괄 처리되고 있다. 예산은 학교당 1~2백만 원 내외로 총액교부 방식으로 지원되며, 업무추진비는 전체 운영비의 5% 이내, 자산취득비는 20% 이내로 제한된다. 강사비는 ‘맞춤형 체력향상’과 ‘아신나’ 사업에 한해 전체 예산의 50% 한도 내에서 사용 가능하고, ‘학교스포츠클럽 리그전’과 3‘65+ 체육온활동’ 사업에는 적용되지 않는다. 이러한 세부 지침은 전국 시도 중에서도 전북이 명문화한 선도적인 사례로서, 사업의 자율성과 책임성을 확보했다는 점에서 의의가 있다. 심사기준은 교육여건(40점), 계획서 및 일반화 가능성(20점), 자생적·지속운영 가능성(20점), 예산적절성(20점)으로 구성되며, 체육교육 전문가 4~5인이 참여하는 심사위원회를 통해 평가의 공정성을 확보한다. 결과보고서 제출 시에는 프로그램 운영 결과와 학생참여율, 체력변화, 만족도 등을 지표화하여 차년도 예산편성에 반영하는 구조를 갖는다. 이러한 절차는 학교체육 정책의 투명성 및 환류성을 제고하는 제도적인 장치로 평가된다.

[표 2-6] 학교체육 활성화 공모사업 추진 체계 요약

구분	주요 내용	담당 주체
정책 근거	- 「제3차 학교체육 진흥 기본계획(2023~2027)」	교육부
추진방향	- 학생 1인 1스포츠클럽 참여 확대 - 신체활동의 생활화 - 지역체육 연계 강화	교육부, 시·도 교육청
사업 운영 구조	- 공모형 학교체육활성화 사업	전북특별자치도 교육청
세부사업	- 맞춤형 체력향상 및 특화프로그램 운영 - 학교스포츠클럽 교내리그전 운영 - 아침운동 신명나게!(아신나) - 365+체육온활동 동아리 운영	초·중·고등학교
예산체계	- 학교당 2백만 원 내외 (총액교부 방식, 업무추진비 5%+자산취득비 20% 이내) - 강사비는 ‘맞춤형 체력향상’, ‘아신나’ 사업에 한해 예산 50% 이내 집행 가능	교육청, 학교
성과 및 환류	- 결과보고서 → 제출평가 → 차년도 예산 반영	교육청

4. 소결

전북의 2025년 학교체육활성화 공모사업은 「학교체육진흥법」과 「제3차 학교체육 진흥 기본계획(2023~2027)」에 의거한 정책으로, 전국 17개 시도교육청이 공동 추진 중인 국가 단위 학교체육 진흥사업의 지역 실천 모델이라는 점에서 의미가 있다. 본 사업은 공모를 통해 학교 단위의 자율성을 보장하며 예산 운용기준과 성과평가체계를 명문화함으로써 책임성을 확보했다는 점이 특징이다.

사업은 ‘맞춤형 체력향상 및 특화프로그램 운영’, ‘학교스포츠클럽 교내리그전 운영’, ‘아침운동 신명나계!(아신나)’, ‘365+ 체육온활동’ 동아리의 네 개 사업을 중심으로 크게 구성되었다. 각 세부사업은 청소년의 체력 저하, 운동 기피, 공동체성 약화 등을 현안으로 다루고 있으며, 학교급 및 지역 규모에 따라 지원방식을 상이하게 마련하였다. 특히 ‘맞춤형 체력향상’ 사업은 건강 격차 완화와 생활체육의 통합을 목표로 하였다. ‘학교스포츠클럽 교내리그전 사업’은 기존의 대회 중심 학교체육에서 벗어나 참여 중심 생활체육으로의 전환을 유도했을 뿐만 아니라, 학교스포츠클럽 활동을 일상적 학교문화로 정착시키는 기반을 마련하였다. ‘아신나’ 사업은 단순한 체력향상뿐 아니라 인성교육, 학교폭력 예방, 학업 집중력 제고 등 다양한 교육적 효과를 결합한 융합형 모델로 발전하고 있으며, ‘365+ 체육온활동’ 사업은 학생주도 자율활동의 대표적인 사례로 평가받는다.

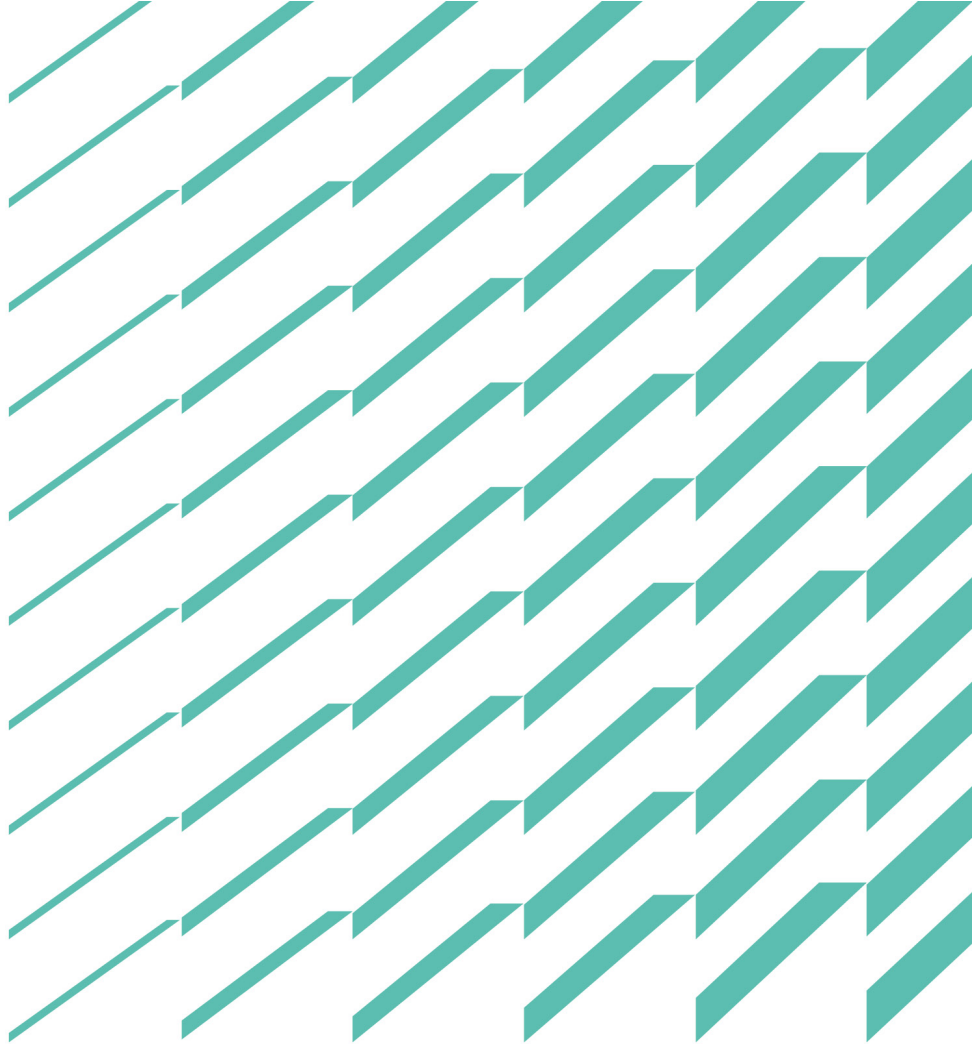
이러한 공모사업들은 전국적으로 추진되고 있으나, 세부 운영 방식과 프로그램 구성은 지역별 특성에 따라 차별적인 방식으로 운영되고 있다. 예를 들어, 서울경기 지역은 ICT 기반 경기운영시스템과 ‘스포츠데이’ 앱을 활용한 리그 관리체계를 도입하여 ‘스마트형 리그제’를 확산하고 있고, 부산은 ‘체력UP교실’, 충남은 ‘활동UP 프로젝트’ 등 체력관리형 모델을 중심으로 운영 중이다. 강원·제주 등은 농산어촌 여건을 반영해 공공체육 시설 및 지자체 체육회와 연계한 ‘학교-지역 협력형 체육프로그램’을 추진하고 있다. 전북은 도시와 농촌이 혼재된 지리적 특성을 고려하여, ‘순회형 체력교실’과 ‘학생주도 생활체육 문화 확산’과 같은 지역형 모델을 구축하였다는 측면에서 타 시도와 구별된다. 이러한 운영구조는 중앙-지방 협력형 학교체육 정책 모델로서 JB형 공모사업의 차별화된 특성을 드러낸다.

정책집행 측면에서 본 공모사업은 교육청의 심사체계, 예산집행 가이드라인, 환류 절차 등이 상대적으로 정교하게 설계되어 있다. 학교당 지원금은 2백만 원 내외(아신나 사업

5백만 원 내외)로 총액교부 방식으로 지급되며, 업무추진비(5%), 자산취득비(20%) 한도를 명시하고 있다. 또한 강사비는 ‘맞춤형 체력향상’과 ‘아신나’ 사업에 한해 전체 예산의 50% 이내에서만 집행할 수 있도록 제한했다. 결과보고서는 매년 12월 18~24일 사이에 제출되어 다음 연도 사업계획과 예산편성에 반영되는 구조를 갖는다.

결과적으로 본 공모사업은 세 가지 점에서 의미가 있다. 첫째, 중앙정부의 정책 기조를 지역 현장에서 구체화한 ‘중앙-지방 협력형 정책 실행모델’이라는 점이다. 둘째, 학교체육을 단순한 체육활동 차원을 넘어 생활체육, 평생체육으로 확장하는 구조를 마련했다는 점이다. 셋째, 공모사업별 성과를 체계적으로 관리함으로써 향후 ‘학교체육활성화지수(가칭)’ 개발의 기반을 제공하였다는 점이다. 특히 JB형 공모사업 모델은 학교체육의 자율성과 공공성, 그리고 지역사회와의 연계를 아우르는 균형적 접근을 보여주며, 향후 다른 시도교육청으로 확산 가능성이 있다.

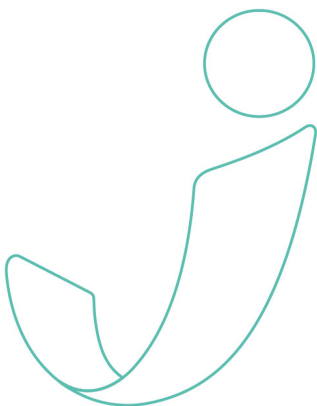
전북특별자치도의 학교체육 활성화 공모사업은 단년도 사업의 한계를 넘어, 중앙정책의 지역화를 실질적으로 구현한 성공적 사례로 평가된다. 향후 공모형 단기사업에서 중기적 추진계획(3~5년 단위)으로의 전환, 지역 체육 거버넌스(교육청-지자체-체육회)의 제도화, 학교체육과 지역 생활체육의 연계 강화를 통해 정책의 지속가능성을 높일 필요가 있다. 이러한 발전 방향은 청소년의 체육 참여율 제고뿐 아니라 지역사회 전체의 건강 생활문화 조성으로 이어질 것으로 기대된다.



제3장

학교스포츠클럽 정책 동향 및 사례분석

1. 국내 학교스포츠클럽 정책 동향
2. 국외 학교스포츠클럽 정책 사례분석
3. 소결



제 3 장 학교스포츠클럽 정책 동향 및 사례분석

1. 국내 학교스포츠클럽 정책 동향

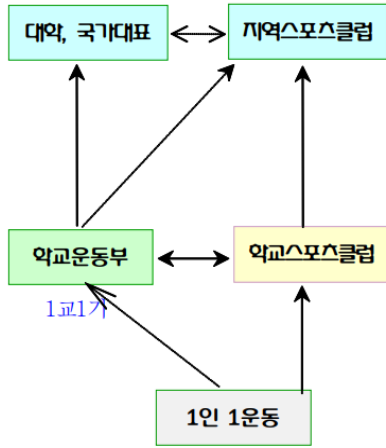
가. 중앙정부의 학교스포츠클럽 정책 동향

학교스포츠클럽은 2005년 교육인적자원부의 ‘학교체육 혁신방안’에 처음 등장하였다. 그 이후 학생들의 체력증진과 1인 1스포츠 활성화를 위한 주요 정책으로 자리매김하였고, 현재까지도 지속하여 추진되는 대표적인 학교체육 정책 중 하나이다. 2012년부터는 모든 초·중·고등학교에서 학교스포츠클럽을 전면 운영하게 되었고, 2013년에는 ‘학교체육진흥법’에 의해 법적 근거를 마련하였다. 코로나19 이후 학생들의 체육활동이 감소하면서 학교스포츠클럽 활동 역시 주춤하는 양상을 보였는데, 이후 지역 연계 방안 등을 마련하며 재도약을 위한 정책들이 새롭게 추진되고 있다. 2006년 학교스포츠클럽 정책이 처음 도입된 이후 지속하여 추진되어 온 교육부의 정책 동향은 아래와 같다.

1) 2006년~2011년: 학교스포츠클럽의 도입기

2005년 교육인적자원부가 발표한 ‘학교체육 혁신방안’을 시작으로 학교체육 정책에 학교스포츠클럽이 처음 제안되었다(교육인적자원부, 2005). 학교스포츠클럽을 한국형스포츠클럽의 한 유형으로 제안하면서 문체부와 양해각서를 맺어 학교와 지역이 육성하는 스포츠클럽을 구분하였다.

학교스포츠클럽의 추진 배경은 먼저, 학생의 건강 체력증진 및 활기찬 학교 분위기 조성을 위하여 ‘보는 스포츠’에서 ‘하는 스포츠’ 중심으로 전환하고자 하는 노력의 일환이었다. 또, 그동안 학교체육을 엘리트 체육으로만 보았던 관점에서 생활 및 평생체육 패러다임의 전환에 대한 필요성에 의해 추진되었다(교육인적자원부, 2007; 정현우, 2023).



- 1인 1운동: 방과후 학교프로그램으로 개인별·동아리별 체육활동 등 자율체육활동 활성화
- 학교스포츠클럽: 자율체육활동의 조직화/발전 - 1학생 1스포츠클럽, 학교에서 소요예산 일부 지원
- 학교운동부(1교1가): 엘리트선수 육성(전문체육 - 코치), 예산지원
- 지역스포츠클럽: 성인+학생으로 구성, 주말에 주로 운동 - 문체부(체육진흥공단), 지자체에서 예산 지원

출처 : 교육인적자원부(2007)

[그림 3-1] 학교운동부, 학교스포츠클럽, 지역스포츠클럽 비교

학교스포츠클럽은 2007년 시범사업으로 시작되었는데, 당시 5년간 약 100억 원의 지방교육재정 특별교부금을 확보하여 운영되었다. 그동안 비조직적으로 학교 자체적으로 운영되고 있었던 체육 관련 동아리 활동을 학교스포츠클럽으로 통합하고, 이를 각 지역 교육청에서 체계적으로 관리하도록 하였다. 이와 함께 학교스포츠클럽 대회를 활성화하고자 하였다. 학교스포츠클럽과 관련한 기관인 교육부, 문체부, 국민체육진흥공단, 대한체육회 등의 중앙단위 협의체 구성과 시도 단위의 지자체 차원 협의체 구성을 강조하였다. 또한, 지역사회의 다양한 시설과 체육지도자와 같은 인력을 활용하는 전략도 내세웠다(정현우, 2023). 이를 통해 학교스포츠클럽에 등록하는 학생 비율이 2007년 8.1%에서 2011년에는 45%까지 증가하는 성과를 보였다. 이를 통해 학생들의 신체활동 증진에 기여했다고 평가되었다(교육과학기술부, 문화체육관광부, 2011).

2008년에는 교육과학기술부와 문화체육관광부의 MOU 체결 및 ‘문화예술·체육교육 활성화 사업 추진계획’ 발표 등으로 학교스포츠클럽 육성에 문체부가 참여하기 시작하였다(문화체육관광부, 2008). 2010년 발표된 ‘초·중등 학교체육 활성화 방안’에서도 교육과학기술부와 문화체육관광부가 공동으로 학교체육을 위한 방안 마련을 제시하였다(교육과학기술부, 문화체육관광부, 2010). 해당 발표 내용에서는 2011~2015년 동안 5,127억

의 예산을 학교체육의 활성화를 위해 지원하기로 하면서 20대 실행과제를 설정하여 보다 구체적으로 학교체육을 위한 정책을 확대해 나가고자 하였다.

첫째, 학교스포츠클럽 참여 대상을 초등학교 2학년까지 확대하여, 학교스포츠클럽 등록률을 2015년에 50%까지 높이는 것을 목표로 하였다. 둘째, 종목별 학교스포츠클럽대회 활성화를 위해 축제의 장으로 만들고자 하였다. 일반 학생들이 참여하는 대회를 경쟁보다 창의·인성교육을 지향하는 대회명으로 수정하도록 하였다(예: 배려와 나눔을 배우는 학교스포츠클럽 축구대회). 승리가 아닌 축제의 대회를 통해 즐거움을 느낄 수 있도록 장려하였다. 또, 종목별로 학교스포츠클럽대회를 지역 예선과 전국 결선을 운영하는 디비전 시스템을 제안하였다. 엘리트 선수와 학교스포츠클럽 간의 연계를 고려한 계획으로 문화체육관광부에서는 전국대회 개최 비용, 교육청에서는 시도 이하 대회 개최 비용을 분담하는 등의 계획을 수립하였다. 셋째, 기존의 생활체육에서 구성되어 온 생활스포츠시스템과의 연계를 고려하였다. 대한체육회에서 추진하던 공공스포츠클럽과 학교스포츠클럽 간의 교류를 통해서 생활체육과의 연계를 도모하였는데, 스포츠클럽에 있는 감독이나 코치와 같은 인력을 지원하여 청소년과 성인 등 모든 계층이 함께 참여하는 종합형 스포츠클럽을 활성화하는 것이 주된 목표였다. 넷째, 학교에서 운영되는 체육활동의 실적을 학생들이 상급학교에 진학할 때 입시에 반영될 것을 권장하였다. 즉, 창의적 체험활동에 학교스포츠클럽 활동을 기록함으로써 학교체육활동 활성화를 위한 지원책을 마련한 것이다. 다섯째, 스포츠 자원봉사제도를 제안하여 학교스포츠클럽의 인력지원을 가져오도록 하였는데, 대학생, 스포츠 스타, 지역 인력 등을 적극적으로 활용할 수 있도록 제안되었다.

2011년에는 앞선 학교체육 활성화 방안 내용을 그대로 포함한 ‘학교스포츠클럽 육성 계획’을 발표하였다(교육과학기술부, 2011). 학교스포츠클럽 참여 대상을 확대하고 대회 종목을 4개에서 10개로 확대하는 등의 방안을 포함시켰다.

2) 2012년~2017년: 학교스포츠클럽 정착 및 확산

2011년까지 학교스포츠클럽의 기반을 마련하였다면, 2012년부터는 학교스포츠클럽의 양적 성장을 이루며 법적 기반 확보 등 발전이 이루어진 시기라고 볼 수 있다. 이 시기에는 학교스포츠클럽의 시범사업을 통해 보인 성과 및 문제점 등을 보완하여서 내실을 추구하고자 하였다(정현우, 2023).

2013년 「학교체육 진흥법」을 통해 학교스포츠클럽의 법적 근거를 마련하고자 하였다.

각급 학교에서 학교스포츠클럽 운영을 통해 학생들의 체육활동 기회 확대를 의무적으로 실시하게 되었다. 이전에는 시도교육청 차원에서 평가점수 반영과 같은 방법으로 학교스포츠클럽의 운영을 장려하였다면, 이 당시 법을 통해 학교스포츠클럽의 운영을 의무화한 것이라고 볼 수 있다. 「학교체육진흥법」의 시행은 학교스포츠클럽이 법적으로 '당연히 해야 하는 활동'으로 자리 잡게 되는 계기를 마련한 것이다. 법적 기반을 바탕으로 학교스포츠클럽은 '학교 및 지역교육청 리그 활성화', '스포츠 축제의 장으로서의 종목별 학교스포츠클럽 대회', '여학생 참여의 강조' 등 세 가지 주요 키워드를 중심으로 안정적인 정착과 발전을 도모하였다(정현우 & 진연경, 2023).

이 시기의 학교스포츠클럽 관련 정책은 지역교육청의 리그를 활성화하고, 전국 학교스포츠클럽 대회를 학생축제의 장으로 발전시키고자 하였다. 또한, 여학생의 학교스포츠클럽 참여를 확대하는 것이 주요 정책 방향으로 볼 수 있다

첫째, 학교와 지역 교육청 리그를 활성화하고자 하였다. 2011년까지 진행된 시범사업이 종료된 이후에 학교스포츠클럽은 교내리그와 지역단위 리그, 전국대회의 세 단계로 구분하여 리그 중심의 대회로 운영하였다. 교육지원청 단위의 대회는 정기적으로 운영되는 기반을 마련하였고, 시간과 예산 등의 문제로 토너먼트로 진행할 때는 학생들의 신체 활동 참여 시간 증가를 위해 상시 참여할 수 있는 리그 형식으로 운영하도록 장려하였다.

둘째, 전국 학교스포츠클럽대회를 학생축제의 장으로 만들고자 하였다. 대회의 목적을 인성교육으로 명시하고, 인성캠프 등의 부대행사를 병행하여 체력증진 이외의 효과를 보이도록 하였다. 2011년 10개 종목에서 시작된 대회는 2012년 32개로 크게 확대되었다가 과열로 인해 2013년 다시 18개 종목으로 수정되었다. 학생축제 형태를 강조하며 과열된 경쟁보다는 학생들이 즐기면서 체력향상도 가져올 수 있고, 교육청의 예산과 연계된 종목을 내실 있게 운영할 수 있도록 하였다.

셋째, 여학생들의 체육활동 참여가 강조되면서 학교스포츠클럽 참여 확대 역시 중요한 과제로 대두되었다. 「학교체육진흥법」 제10조 5항 여학생 학교스포츠클럽 리그 운영 및 제13조의 2 여학생 체육활동 활성화 지원 조항이 추가되면서 법을 기반으로 여학생들의 학교스포츠클럽 참여 기회가 확대되었다. 교육청 단위에서 학교스포츠클럽 리그에 여학생 종목을 5종목 이상 확대하도록 권장하였다. 대한체육회의 여학생 스포츠클럽 지원사업을 통해 17개 시도에 250개의 클럽에 대한 지원이 확대되었다.

학교스포츠클럽의 양적 성장을 위해 학교별 등록률 제고를 위한 정책적 지원이 확대되었다. 그로 인해 양적 성장을 달성한 것으로 보였지만, 실제적인 참여 시간 확대 등의 질적 성장이 필요하다는 의견이 제기되었다. 또한 등록 가이드라인 등이 없어 등록의 신뢰성을 높이기 위한 변화 모색이 이루어졌다. 시도교육청별로 학교스포츠클럽 등록률을 일관성 있게 관리하기 시작하였고, 이에 따라 2012년 87.2%였던 등록률은 2013년 54.8%로 주춤하였다가 이후 실질적인 참가 학생으로의 질적 성장을 나타냈다.

2010년대에는 「학교체육진흥법」 제정을 통해 학교에서 의무적으로 학교스포츠클럽에 대해 계획을 수립하고 실천해야 하는 정책으로 자리 잡았다. 그런데도 교사 개인의 노력에 기대야 하는 등 학교 현장에서 학교스포츠클럽 운영에 대한 질적 문제가 대두되었다(유창완 외, 2017). 일부 지자체는 대회가 학생들의 경쟁을 초래한다는 이유로 대회에 불참하는 등의 동력 한계를 보이기도 하였다.

3) 2018년~2022년: 학교스포츠클럽 정체(停滯) 및 전환

2010년대 후반부터는 학교스포츠클럽 정책의 정체기가 찾아왔다. 2018년 이후 17시간 이상 등록하는 클럽 수와 지역리그 및 전국대회 참여 수가 감소하기 시작하였다. 2020년부터 교육부의 정책 문서에 학교스포츠클럽의 내용이 제외되기도 하였는데, 코로나19로 인해 2020년 이후에는 학교스포츠클럽이 운영되지 못하고 전국대회 역시 비대면으로 진행되기도 하였다. 2019년을 기점으로 학교체육 정책의 목표가 변화하였는데, 학교스포츠클럽의 정체가 이러한 목표변화에서 기인한 것이라고도 볼 수 있다. 학교스포츠클럽의 내실화나 활성화보다 사회적 문제로 부각되고 있었던 학생선수에 대한 지원이 강조되기 시작하였다. 매년 제시되었던 1학생 1스포츠 활동 활성화가 2019년부터는 ‘운동하는 모든 학생, 공부하는 학생 선수’로 바뀌어 학교스포츠클럽이 지속성과 안정성 차원에서 한계에 부딪혔다는 목소리가 높았다(정현우, 2023).

학교스포츠클럽의 질적 제고를 위한 새로운 움직임도 있었다. 전국대회 운영과 다양한 형태의 활동 지원을 제공하였는데, 2018년부터는 순위에 따른 시상을 폐지하고 축제형식의 지향성에 맞는 수상을 시행하였다. 페어플레이어상, 우수지도자상 등을 시상하여 축제와 교육의 장으로 대회를 변화시키고자 하였다. 2020년에는 전국 학교스포츠클럽 축전으로 대회명을 변경하기도 하였다. 또, 전국 학교스포츠클럽 대회를 관리하는 학교체육진흥회에서 관리 효율성을 높이기 위해 학교스포츠클럽대회 정보시스템을 구축하였다. 이를

통해 선수를 등록하고 대회 참가 확인서 등을 발급하는 등 학교스포츠클럽에 대한 체계적인 관리를 가지기 위해 노력하였다.

2019년부터는 마을단위의 지원활동이 새롭게 등장하기 시작하였다. 마을단위 학교스포츠클럽은 단위학교를 중심으로 운영되던 학교스포츠클럽을 지역사회와의 연계를 통해서 참여 기회를 확장하고, 인근 지역 주민과의 교류를 통해 스포츠를 통한 소통과 성장의 기회를 부여하는 것을 목표로 하였다. 이를 통해 2021년에 200개의 지역리그에 300여 개의 학교가 참여하는 성과를 보이기도 하였다(교육부, 2022). 학교스포츠클럽 거점학교를 지정하여 운영기간과 참가모집 학교, 교육내용 등을 자율성을 부여해 다양한 형태로 마을단위의 학교스포츠클럽이 운영될 수 있도록 기획하였다. 지역과 연계한 학교스포츠클럽의 운영은 학교체육과 생활체육의 연계라는 관점에서 초기 단계부터 계획된 내용이었지만, 지역 연계의 성과가 그동안 보이지 못하고 있는 측면이 있었다. 2020년 이후 지역과의 연계에 대한 운영의 실마리가 풀리게 되면서, 작은 학교들에서 개설되지 못했던 학교스포츠클럽이 지역거점형 모델을 통해 학교와 지역이 연계한 운영모델이 확산하는 계기가 마련되었다.

이러한 마을 단위 학교스포츠클럽은 지역 교육청 단위에서 시작되어 교육부 주도가 아닌 지역 중심의 지속력을 갖추었다는 점에서 의미가 크다고 할 수 있다(정현우, 2023). 특히 2019년 발생한 코로나19로 인해 학생들의 체육활동이 감소하면서 이를 해결하기 위한 ‘안전한 학교체육 활동 가이드라인’이 제시되었다. 이 가이드라인은 학생들이 주동적으로 참여하는 학교스포츠클럽 문화 조성을 목적으로 추진되었다(교육부, 2021). 코로나19로 인해 대회 역시 비대면으로 전환하여 시간과 공간적 제약을 해소하고자 하였고, 이러한 환경 변화를 통해 학교스포츠클럽의 전환을 꾀하기도 하였다. 대면활동이 다시 가능해짐에도 불구하고 학교스포츠클럽의 정체기가 길어지면서 이를 해결하는 방안 마련이 필요해졌다. 이러한 측면에서 지역이 함께하는 학교스포츠클럽의 운영 방안 마련이 필요한 시점이었다.

4) 2023년~현재: 학교스포츠클럽 내실화 및 재도약

2023년 발표된 학교체육 활성화 추진계획에서는 학교스포츠클럽의 질 제고를 위한 지역자원 연계 필요성이 대두되었다. 늘봄학교 정책을 통한 학교체육 활동의 지원 강화 등을 통해 학교급별 학교스포츠클럽 운영의 내실화를 위한 지원방안 마련이 필요하다는 점

을 강조하였다. 특히 지역자원 연계를 기반으로 다양한 방식과 수준의 학교스포츠클럽 운영모델을 구축하고자 하였다(교육부, 2023).

학교스포츠클럽 운영 다각화 정책의 세부과제로 ‘늘봄학교 운영지원 강화’, ‘모든 학생의 학교스포츠클럽’, ‘대면·비대면 운영 확대’, ‘학교스포츠클럽 혼합리그 운영’, ‘학교·지역 연계 운영 강화’, ‘지정스포츠클럽 연계 확대’를 세부과제로 제시하였다. 특히 ‘늘봄학교 학교스포츠클럽 운영지원 강화’는 2023년부터 새롭게 제안된 정책으로 늘봄학교 체육활동 운영 확대를 위하여 학교스포츠클럽 프로그램과 지역자원 연계를 강화하고자 하였다. 그 일환으로 늘봄학교 체육활동 프로그램 다양화 지원, 지역자원 연계 단계적 확대 등의 세부과제를 제시하였다. ‘학교스포츠클럽 리그 수준 다양화 운영 기반 구축’은 혼합팀 리그를 시범적으로 운영하고, 혼합팀 리그 운영모델 개발을 신규과제로 제시하였다. 이는 일반학생과 학생선수의 교류를 통해 혼합팀을 구성함으로써, 참여 학생의 수준을 다양화하고 체육인재를 발굴하는 등의 성과를 기대하였다.

‘학교-지역 연계 학교스포츠클럽 운영 활성화’는 단위학교 체육활동을 지원하는 지역단위의 체육교육 모델을 구축·운영하고자 하였다. 시도 단위의 지역 체육교육협의체를 구성하여 지역별 학교 특성을 반영한 체육활동을 지원하는 방향으로 제안되었다. 유형으로는 ‘대학거점형’, ‘지역체육회 중심형’, ‘종목단체 중심형’으로 구분하여 지역의 체육자원과의 연계를 확대하고자 하였다.

2023년 이후에는 학교스포츠클럽 정책의 리그 체계를 체계적으로 구축하고, 부총리배 전국대회를 강화하는 등 학교스포츠클럽의 재활성화를 위한 노력이 이어졌다. 2024년에는 학교-지역-전국으로 이어지는 리그 체계의 재구축과 일반학생과 학생선수의 혼합팀으로 구성된 전국대회 신설 등의 운영 방식 다변화가 제시되었다(교육부, 2024). 2025년 학교체육 활성화 시행계획에서는 중학교 학교스포츠클럽 활동의 확대와 체육수업으로의 전환 권장을 제시하였다. 2022 개정 교육과정으로 중학교 교육과정 내에 학교스포츠클럽 활동의 확대가 이루어졌는데, 이에 따른 수업 운영의 내실화를 위한 지원을 강화하고자 하였다(교육부, 2025).

2022 개정 교육과정 개정(2024년 8월)으로 교육과정 내에서 학교스포츠클럽 활동이 확대되어 운영의 내실화를 위한 지원이 강화되었다. 개정된 내용은 주당 1시간, 1개 학년은 주당 2시간으로 확대되어 3년간 총 136시간으로 확대되었다. 이에 따라 학교스포츠클럽 강사 관리와 교내연수 등 전담교사를 지정하여 운영하도록 하고 지역의 체육시설

등을 이용하여 학생들에게 다양한 스포츠 종목을 배우는 체험의 기회를 제공하도록 하였다(교육부, 2025).

나. 시도교육청의 학교스포츠클럽 정책 방향

1) 경남교육청의 학교스포츠클럽 정책 방향

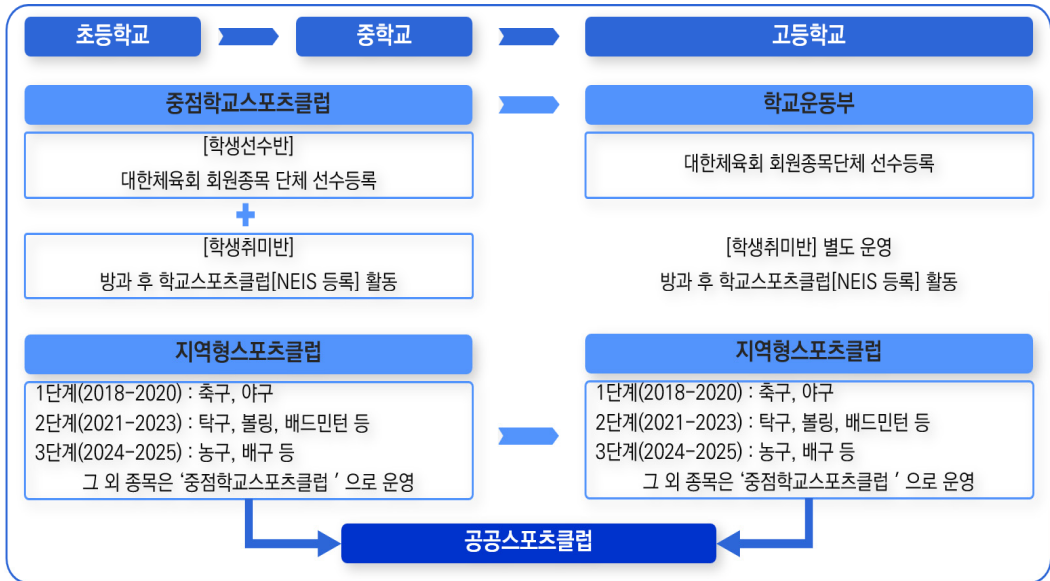
경상남도교육청의 2025년 학교체육 기본계획에 따르면 ‘운동하는 모든 학생, 진로를 가꾸는 학생선수’를 기본방향으로 제시하고 있다. 이에 따라 네 가지의 중점과제를 제시하는데 그중 2, 3번의 중점과제가 학교스포츠클럽 활성화에 관한 내용을 포함하고 있다. ‘중점과제 2’는 학교스포츠클럽 활성화로 학교단위 학교스포츠클럽 운영과 교육청 단위 학교스포츠클럽 운영을 구분하여 제시하고 있다. 이에 대한 세부과제로는 학교스포츠클럽 운영 의무화와 학교단위 리그 활성화, 교육지원청 단위와 교육감배, 전국단위 축전 지원 등이 있다. ‘중점과제 3’은 선진형 중점학교스포츠클럽(학교운동부) 육성과 학생선수 맞춤형 중점학교스포츠클럽(학교운동부) 운영을 세부과제로 제시하고 있다.

[표 3-1] 2025년 경남교육청의 학교스포츠클럽 정책의 주요 내용

중점과제	세부과제	주요 내용
학교스포츠클럽 활성화	학교단위 학교스포츠클럽 운영	<ul style="list-style-type: none"> · (목적) 신체활동을 통한 건강체력 증진 및 바른 인성 함양, 학생 주도 자율 체육활동 활성화를 통한 건강체력 증진 및 활기찬 학교 분위기 형성 등 · (세부추진과제) 학교스포츠클럽 운영 의무화, 학교단위 학교스포츠클럽 리그 활성화
	교육청 단위 학교스포츠클럽 운영	<ul style="list-style-type: none"> · (목적) 지역스포츠클럽과 연계 강화, 지역 체육시설 및 인적자원 활용, 교육지원청 단위 리그 상시 운영을 통한 신체활동 기회 지속 제공, 학교스포츠클럽 운영 다양화 도모 및 수요자의 만족도 제고 노력 등 · (세부추진과제) 교육지원청 단위 학교스포츠클럽 리그 활성화, 교육감배 대회 및 전국 학교스포츠클럽 축전 지원,
선진형 중점학교스포츠클럽 (학교운동부) 운영		<ul style="list-style-type: none"> · (목적) 선진형 중점학교스포츠클럽 운영을 위한 혁신방안 모색, 경남교육청에 맞는 학교운동부 혁신방안 단계별 추진 · (세부추진과제) 선진형 학교운동부 육성모델, 경남형 학교운동부 육성 모형, 중점학교스포츠클럽 운영, 지역형스포츠클럽 운영

자료 : 경상남도교육청(2025) 「2025 학교체육 기본계획」

경남교육청의 학교스포츠클럽 정책의 특징은 경남형 학교운동부 육성 모형을 제시하고 운영한다는 점에 있다. 엘리트체육과 학교스포츠클럽의 통합 운영모형을 제안하면서 선진형 학교운동부 육성모형을 제안하였다.



출처: 경남교육청(2025) 「2025년 학교체육 기본 계획. 경남교육청」

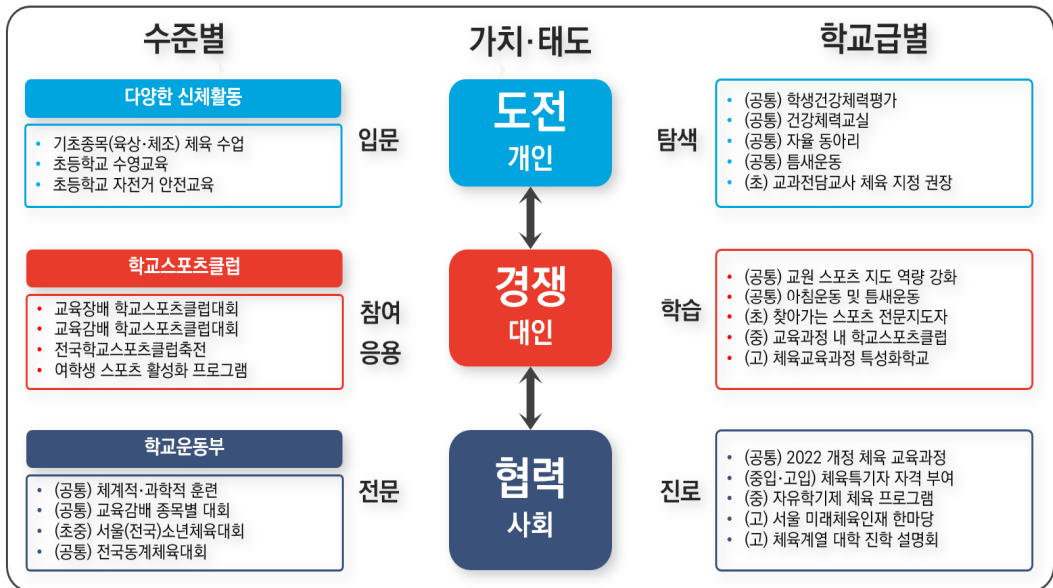
[그림 3-2] 경남교육청의 선진형 학교운동부 육성 모형도

초등학교와 중학교의 학교운동부를 중점학교스포츠클럽으로 전환하여 학생취미반 일반 학생과 학생선수반 선수 간의 통합형 스포츠클럽 운영이 이루어질 수 있도록 하였다. 이와 함께 지역형 스포츠클럽으로의 전환을 단계별로 진행될 수 있도록 하였다. 중점학교스포츠클럽의 운영학교를 연 2회 지원하고, 학생취미반의 '스포츠 캠프' 운영비를 지원하는 등 중점학교스포츠클럽 운영을 위해 다양하게 정책적인 지원을 하고 있었다(경상남도 교육청, 2025).

2) 서울시교육청의 학교스포츠클럽 정책 방향

서울시교육청은 서울 학교체육의 비전으로 '지속가능하고 미래 지향적인 학교체육'을 설정하고 4대 중점과제와 16개의 실행과제를 설정하였다. 그중 1학생 1스포츠의 중점과제에 '단위학교 학교스포츠클럽 운영 내실화'와 '학교스포츠클럽대회 운영'을 포함하여

학교스포츠클럽의 활성화를 위한 추진과제를 도출하였다(서울시교육청, 2026). 특히 1학생 1스포츠의 개념도는 학생들의 스포츠 가치를 ‘도전’, ‘경쟁’, ‘협력’으로 구분하고 입문, 참여·응용, 전문으로 수준을 구분하여 학교급별 사업을 개념화하였다. 학교스포츠클럽은 경쟁의 가치를 추구하는 활동으로 다양한 학교스포츠클럽 대회를 개최하고, 이와 관련한 다양한 사업계획을 수립하였다(서울시교육청, 2026).



출처: 서울시교육청(2026) 「2026년 학교체육 활성화 추진 기본계획」

[그림 3-3] 서울시교육청의 1학생 1스포츠 개념도

특히 2026년에는 신체활동 참여 기회를 확대하고, 학교스포츠클럽의 다양화가 필요하다는 인식 아래 교육과정 내·외, 학교·소지역 단위의 수준별(학년·성별) 학교스포츠클럽 지원을 위한 방안을 마련하고자 하였다. 중학교 교육과정 내에 학교스포츠클럽 활동을 창의적 체험활동으로 편성하여 학교 여건에 따라 체육교과로 대체할 수 있도록 하였다. 이에 대한 학교스포츠클럽 활동 운영비(인건비 등)를 교육청 차원에서 지원하고, 강사들의 역할 등을 규정하였다(서울시교육청, 2026).

‘단위학교 학교스포츠클럽 운영 내실화’ 과제에서는 단위학교별로 학교스포츠클럽 운영 계획을 수립하도록 하고, 학교스포츠클럽 활성화를 위해 운영 종목 확대와 학생들이 주도적으로 운영하는 방안을 마련하도록 하였다. 스포츠의 유형을 ‘건강 스포츠형’, ‘일반

스포츠형’, ‘표현 스포츠형’으로 구분하여 다양한 종목의 운영을 통해 학교스포츠클럽의 확대를 권장하였다. 특히 마을단위 학교스포츠클럽 활동 지원을 확대하고자 하였는데, 이는 지역사회 스포츠 자원과 연계하는 다양한 방법으로 참여 범위를 확대를 도모하는 것이다.

서울시 중학교 학교스포츠클럽 대회 운영의 문제점을 분석한 김한중 외(2024)의 연구를 살펴보면, 학교스포츠클럽을 통해 많은 학생이 스포츠에 대한 긍정적인 인식 향상과 체력증진의 효과를 보였다고 한다. 다만, 예산 운영의 문제와 안전관리 문제, 대회 운영 절차의 체계성 부족 및 과도한 경쟁, 심리적 압박감, 장소·인프라 등의 문제가 있다고 분석하였다. 특히 운영 예산의 경우 교육청의 지원에만 의존하다 보니 장비 등의 기본 물품 구비에 제약이 발생하였고, 매년 예산의 범위가 달라지기 때문에 준비가 어렵다고 보았다. 또한 안전 대책이 미흡하고 리그 일정 등이 학교 일정과 겹치는 경우가 많아 이러한 부분의 교육청 차원의 관리가 필요하다고 강조하였다.

3) 전북교육청의 학교스포츠클럽 정책 방향

전북특별자치도교육청은 교육부의 학교체육 활성화 방안에 맞추어 전북지역 학생들의 체력증진을 위한 학교체육 주요 업무계획을 매년 발표한다. 전북교육의 기본방향은 ‘실력과 바른 인성을 키우는 전북교육’으로 배움이 즐거운 교실, 꿈을 키우는 학교, 함께 성장하는 교육을 목표로 하고 있다. 그중에서 학교체육의 기본방향은 ‘신체활동 가치의 내면화와 실천을 통한 조화로운 인간 육성’으로 4가지의 운영 방향을 설정하고 있는데, ‘체육 교육과정 내실 운영’, ‘학생 건강체력 증진’, ‘학교스포츠클럽 활성화’, ‘학교운동부의 교육적 운영’이 그것이다.

학교체육의 주요 업무 중 하나로 학교스포츠클럽의 운영에 관한 내용이 포함되어 있으며, 2025년 전북교육청의 학교스포츠클럽 정책의 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, ‘학교스포츠클럽 운영 의무화’는 학교스포츠클럽 활동 등록률 100% 이상을 목표로 각 학교에서 학생들이 신체활동 프로그램에 참여할 수 있도록 하는 정책이다. 이에 대해 교육청에서는 전담교사를 지정하여 운영할 수 있도록 지원하고 있으며, 전담교사의 역할은 교내 학교스포츠클럽 기획 및 리그 운영, 교내연수, 중학교 스포츠클럽 담당 일반교사 연수 등의 역할을 맡는다.

둘째, ‘학생주도 학교스포츠클럽 리그 활성화’는 ‘1학생 1스포츠 활동’을 적극 권장하고 방과 후 시간이나 점심시간 등을 활용하여서 학급단위로 교내 학교스포츠클럽 리그를 활성화하는 방안이다. 학교의 규모와 여건 등을 고려하여서 5종목 이상을 운영할 수 있도록 하였고, 많은 학생이 참여할 수 있는 단체종목을 중심으로 학급 단위 스포츠클럽 활동이 운영될 수 있도록 하였다. 또한 학생이 주도적으로 대회를 진행하거나 수준별로 교내 학교스포츠클럽 리그를 운영하는 등의 방안을 제안하였다.

셋째, ‘중학교 학교스포츠클럽 활동 운영 내실화’는 방과 후 학교스포츠클럽 활동과 토요일스포츠데이와 연계한 강사 및 시설 활용 등을 통해서 학생들의 학교스포츠클럽 활동을 활성화하는 방향을 설정하고 있다. 운영의 내실화를 위해 옥상이나 테라스와 같은 학교의 유휴공간을 활용하고 인근 체육시설 등을 활용하도록 하였다. 활동의 유연화를 위한 방안으로는 단체경기 중심에서 개인 활동 중심으로 내용을 개선하고 종목 단위의 조직에서 학급단위 조직으로 운영의 효율성을 높이도록 하였다. 또, 단일 종목만 참여하는 방식에서 다양한 운동 및 신체활동이 가능하도록 운영 방식의 다양화를 추진하였다.

넷째, ‘학교급 및 교육지원청 단위 학교스포츠클럽 리그 활성화’는 학교(학급) 및 교육지원청 단위의 대회를 지원하고 학교단위 리그에서 교육지원청, 교육청, 전국축전의 참가체계를 구축하고자 하였다. 학교스포츠클럽대회(리그)를 상시 운영을 통해 스포츠 활동 참여 기회를 높이도록 하여 지역 체육시설 활용을 확대할 수 있도록 지원을 강화하였다.

다섯째, ‘전국 학교스포츠클럽축전 운영’은 경기의 승패가 위주가 아닌 학생들의 축제 형태의 경기 운영으로 지역 연계 체험활동 등이 결합한 참여 축제형 문화를 조성하는 것을 목표로 한다.

[표 3-2] 2025년 전북교육청의 학교스포츠클럽 정책의 주요 내용

중점과제	세부과제	주요 내용
학교스포츠클럽 활성화 (1인 1스포츠)	학교스포츠클럽 운영 의무화	· 학교스포츠클럽 활동 등록률 목표: 100% 이상(실적률 80% 이상) · 각 학교에서는 학생들의 다양한 신체활동 프로그램에 참여할 수 있도록 학교스포츠클럽 운영을 의무화하고, 전담교사 지정 및 운영
	학생주도 학교스포츠클럽 리그 활성화	· '1학생 1스포츠 활동'을 적극 권장하고 방과 후 시간, 점심시간 등을 활용하여 학급단위 교내 학교스포츠클럽 리그 활성화 · 전담교사가 운영을 관리하고, 학생이 주도적으로 대회를 진행하는 학급단위 교내 학교스포츠클럽 리그를 활성화하고, 수준별 리그 운영
	중학교 학교스포츠클럽 활동 운영 내실화	· 창의적 체험활동의 '학교스포츠클럽 활동'은 학급 수, 학교 내외시설, 강사 채용 여건 등을 종합적으로 고려하여 개설 종목 결정 · 방과 후 학교스포츠클럽 활동, 토요일포드데이와 연계한 강사 및 시설 활용 등을 통해 학생의 학교스포츠클럽 활동 활성화
	학교급 및 교육지원청 단위 학교스포츠클럽 리그 활성화	· 아침·점심 방과 후 시간 등을 활용하여 학생 주도의 학급 단위 학교스포츠클럽대회 활성화 · 학교스포츠클럽대회를 상시 운영하여 학생 스포츠 활동 참여 기회를 제공하고, 학교체육·지역협의체를 구축하여 지역 체육시설 활용 확대
	전국 학교스포츠클럽 축전 운영	· 경기 승패 위주가 아닌 학생축제 형태의 경기 운영으로 순위에 따른 사상을 폐지하고 페어플레이상 등 사상 · 다양한 리그제 도입을 학교스포츠클럽 참가 기회를 확대하고, 지역 연계 체험활동이 결합한 즐기며 참여하는 축제형 문화 조성

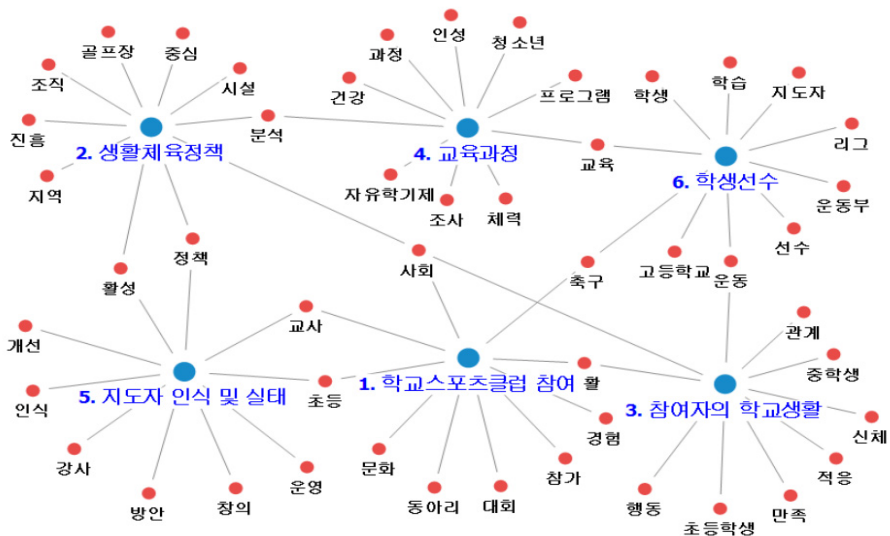
자료 : 전북특별자치도교육청(2025b) 「2025 학교체육 주요업무 계획」

다. 학교스포츠클럽 정책 연구 동향

학교스포츠클럽과 관련한 연구는 2007년 학교스포츠클럽 시범사업이 추진된 이후 꾸준히 여러 연구자를 통해 수행되어 오고 있다. 특히 2013년부터 '학교체육진흥법'에 학교스포츠클럽(제10조)의 법적 근거가 마련된 이후 국내 학교 시스템과 문화를 바탕으로 학교체육의 영역 내에서 다양한 형태로 운영되었다. 학교스포츠클럽과 관련한 연구를 종합해 보면, 학교체육 활성화에 기여하는 학교스포츠클럽의 실제 운영 사례에 대한 연구(문호준 외, 2016; 진연경, 2018; 오승현, 2024; 박세원 외, 2025)가 주로 수행됐고, 학교스포츠클럽의 만족도나 효과를 주제로도 활발히 진행되고 있다(박윤혁, 2014; 신예지 외, 2015; 이성광 외, 2024; 고정길 외, 2024). 그밖에 학교스포츠클럽의 구체적인 세부 프로그램에 관한 연구도 다수 연구되었다(차은주, 2013; 이근모 외, 2017; 고성희 외, 2024; 장경환, 2024).

학교스포츠클럽의 연구 동향에 관한 연구들도 이루어졌는데, 김태중 외(2016)의 연구에서는 137편의 논문을 대상으로 연구 동향을 분석하였다. 연구 결과, 학교스포츠클럽 연구는 2012년 이후 양적 성장을 보였으며, 초·중·고 모두를 대상으로 하는 혼합 연구가 주를 이루었다. 주제어에 대한 빈도분석 결과, 만족도와 정책, 지도자와 같은 키워드가 높은 빈도를 보였고, 네트워크 텍스트 분석을 실시한 결과 ‘학교스포츠클럽’과 ‘만족도’가 연결성이 높은 핵심 키워드인 것으로 나타났다.

한혜원 외(2020)의 연구에서는 빅데이터 기반 토픽모델링을 활용하여 학교스포츠클럽 관련 연구 동향을 분석하였다. 분석 결과, ‘학교 스포츠클럽 참여’, ‘생활체육 정책’, ‘참여자의 학교생활’, ‘교육과정’, ‘지도자 인식 및 실태’, ‘학생선수’가 주요 토픽으로 도출되었다. 토픽별로 주요 단어를 시각화한 결과는 [그림 3-4]와 같다. 토픽별로 구성하는 단어에는 약간의 차이를 보였는데, 학교스포츠클럽 참여와 관련한 단어는 교사, 동아리, 문화, 생활 등이 있었고, 생활체육 정책과 관련한 단어로는 분석, 사회, 지역 등이 있었다. 참여자의 학교생활은 생활, 관계, 운동, 만족 등이 있었고, 교육과정은 건강, 청소년, 인성, 프로그램 등이 높은 관계를 보였다. 지도자 인식 및 실태는 방안, 초등, 운영, 교사, 활성화 등이 있었고, 학생선수는 교육, 운동부, 선수, 고등학교, 운동 등이 높은 관계를 보였다. 지도자 인식 및 실태는 방안, 초등, 운영, 교사, 활성화 등이 있었고, 학생선수는 교육, 운동부, 선수, 고등학교, 운동 등이 높은 관계를 보였다. 지도자 인식 및 실태는 방안, 초등, 운영, 교사, 활성화 등이 있었고, 학생선수는 교육, 운동부, 선수, 고등학교, 운동 등이 높은 관계를 보였다.



출처 : 한혜원 외(2020) 「토픽모델링을 활용한 국내 학교스포츠클럽 연구동향 분석」

[그림 3-4] 토픽과 단어 시각화

정책으로서 학교스포츠클럽의 연구 동향을 분석한 연구는 권민정, 최윤소(2025)의 연구를 통해 확인해 볼 수 있다. 2000년부터 2024년까지 수행된 학교스포츠클럽 관련 연구를 바탕으로 토픽모델링을 실시하여 총 네 가지의 정책적 방향성을 가진 연구 동향을 확인하였다. 정책적 방향으로 학교스포츠클럽 관련 연구를 정리하면, 관련 정책을 활성화하고 초등학교, 중학교의 학교급에 따른 학생들의 성장과 변화에 대한 영향 결과, 학생선수 교육 및 여학생을 중심으로 한 활성화 방안 등이 주로 연구되어 온 주제라고 볼 수 있다.

[표 3-3] 학교스포츠클럽 관련 연구 토픽모델링 결과

토픽명	주요 연구내용
학교체육 활성화의 범위를 확대하는 학교스포츠클럽 정책	· 학교스포츠클럽 운영 경험, 활성화 노력, 운영 과정 및 성과, 리그 운영 사례 등
학교스포츠클럽 운영에 따른 초등학교 체육교육의 변화	· 초등학생에게 미치는 영향, 초등학교에서의 교사 전문성, 수업내용 및 사례분석 등
중학생의 학교스포츠클럽 참여를 통한 전인적 성장	· 중학생의 성장 및 발달에 미치는 영향, 학교폭력의 해결책으로서의 학교스포츠클럽 정책 등
학교스포츠클럽 정책을 통한 학생선수 교육 및 여학생 체육 활성화	· 학생선수 교육의 한계, 여학생 체육활동 활성화와 학교스포츠클럽의 연계 등

자료 : 권민정 & 최윤소.(2025) 「정책으로서의 학교스포츠클럽 연구 동향 분석」

2. 국외 학교스포츠클럽 정책 사례분석

가. 영국의 지역연계 학교스포츠클럽¹⁾

학교와 지역 간의 연계의 대표 사례로 볼 수 있는 영국의 사례는 학교스포츠파트너십(SSP: school sport partnership)과 위성클럽(satellite clubs)을 들 수 있다. 학교스포츠파트너십은 지역 스포츠와 학교 간의 연계를 볼 수 있는 좋은 사례이며, 공공과 민간의 공동의 정책 목적 달성을 위한 위성클럽의 사례도 있다. 국가기금을 종목단체와 민간 스포츠 조직 등에 배분해서 학교 학생을 위한 스포츠클럽의 설치 및 운영의 성과를 볼 수 있다(정현우 외, 2020).

1) 학교스포츠파트너십(school sport partnership, SSP)

영국은 1990년대 청소년들의 비만과 건강, 학교체육의 축소에 대한 우려, 국가 스포츠 경쟁력 제고의 문제들이 대두되기 시작하였다. 이러한 차원에 영국 정부는 학교마다 체육 프로그램을 늘리는 방법보다는 하나의 거점학교를 만들어 주변 학교들을 체육을 매개로 끌어안는 파트너십 구조를 구축하도록 하였다. 파트너십 정책의 기본적인 목표는 모든 학생이 최소 일주일에 2시간(향후 5시간으로 확대) 이상의 양질의 체육교육 및 학교 스포츠에 참여함으로써 스포츠 기회와 학업 성취도를 높이는 것이었다.

기본목표에 따른 6가지 핵심 목표는 다음과 같다. ① 전략적 계획: 체육과 학교스포츠의 개발 및 실행, ② 연계: 지역 초등학교와 특수학교, 중등학교의 연계를 위한 프로그램 개발 및 학교 클럽 연결의 강화, ③ 학교 생활체육: 학생의 클럽 및 생활체육의 참여 증대, ④ 방과후 활동: 방과후 프로그램 개발 및 보강, ⑤ 코칭 및 리더십: 중등 학생의 코칭 및 리더십 강화 프로그램 개발, ⑥ 성취 기준 향상: 학생의 스포츠 기술 및 성취 증가이다.

학교스포츠파트너십은 한 개의 체육중점 중등학교를 두고 그 주변에 4~8개 정도의 초등학교와 중등학교가 파트너십을 맺는 구조이다. 이러한 하나의 클러스터 전체를 관리하는 사람이 파트너십 개발 매니저인데, 파트너십의 전체적인 계획과 예산 및 성과관리,

1) 정현우 외(2020) 「학교스포츠클럽 지역연계 활성화를 위한 기초 연구」의 내용 중 영국의 지역 연계 학교스포츠클럽 사례의 내용을 정리함

지역클럽과의 연계 및 교사 연수 등을 총괄한다. 각각의 파트너십 프로그램은 파트너십 매니저와 학교스포츠 코디네이터, 초등체육지원교사, 경쟁매니저 등으로 구성되어 운영된다.



[그림 3-5] 영국 학교스포츠파트너십 구조

영국 정부 평가에 따르면 학교스포츠파트너십은 여러 성과를 나타낸 것으로 확인된다. 체육수업과 스포츠 활동 프로그램 개발 업무가 함께 이루어진 점이 가장 큰 장점이라고 보았다(Flintoff, 2003). 파트너십 프로그램을 통해서 다른 학교와의 교류 활성화로 교사들이 자신의 프로그램을 평가하고 개선하고자 하는 노력과 의지가 생겨났다는 것이다. 주 2시간 이상 체육 및 스포츠 활동을 하는 학생의 비율이 초기에 60%대에서 90%대로 대폭 상승하였고, 학생 1인이 경험하는 스포츠 종목의 수가 14종목에서 19종목으로 확대되었다. 학교 내 스포츠 경기 참여 비율도 22%에서 78%로 대폭 증가하는 등의 성과를 보였다.

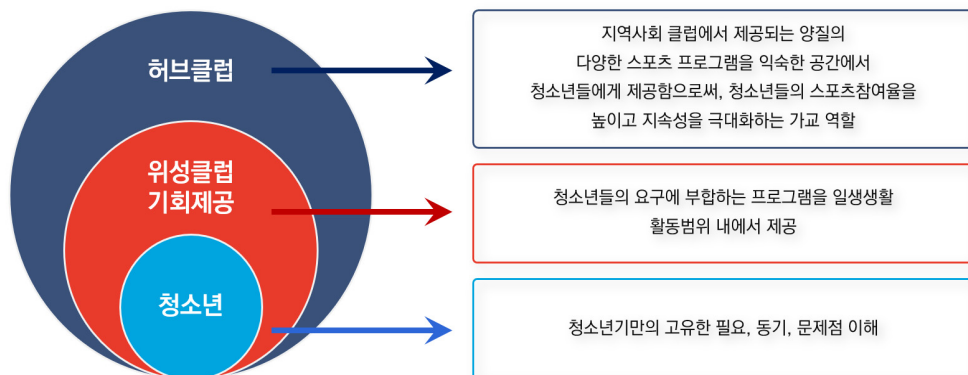
학교스포츠파트너십 프로그램은 초등교사들 사이에선 스포츠 지도의 자신감이 높아졌고, 중등학생의 리더십 경험이 크게 늘었다는 장점을 보였다. 학교 안에서의 체육활동에서 학교-학교, 학교-지역 간의 협력이 이루어질 수 있었다는 점을 높이 평가하고 있었다. 영국의 학교스포츠파트너십 프로그램의 한계도 분명 존재했다. 지역과 학교에 따라서 프로그램의 운영 효과에 대한 편차가 두드러지게 나타났는데, 이러한 점은 코디네이터의 열정에 따라 프로그램의 질이 달라졌기 때문으로 보인다. 가장 주요한 문제로는 재정과 인력이 정책 주기에 묶여 있어서 지속적으로 운영이 이루어지지 못하였다는 점에 있다. 실제로 2012년까지 운영되던 이 사업은 이후 꾸준히 운영되지 못하였다. 지속가능성을 보장하기 위해서는 고정적인 재원과 표준화된 관리시스템이 필요할 것으로 판단된다.

2) 영국의 위성클럽(satellite clubs)

영국의 위성클럽은 영국체육회(Sport England)의 청소년 스포츠 정책에 대한 대응책으로 2013년부터 시작된 프로그램이다. 지역스포츠클럽 지부의 개설과 11~25세 청소년·청년의 위성클럽 참여를 목표로 하였다. 이는 청소년과 청년이 지역사회 스포츠의 참여를 통해 자연스럽게 연결될 수 있는 것을 목적으로 한다.

위성클럽 설립을 위해 복권으로 조성된 기금 4,850만 파운드를 5년간 지원하고, 2천만 파운드는 국가스포츠협회(NSFs)를 통해 간접적으로 지원하였다. 위성클럽 정책은 2013~2016년까지 1기가 운영되었고, 2017년부터 새로운 방식을 적용하여 제2기 위성클럽 프로그램이 운영되었다. 2기 위성클럽에서는 14~19세로 참여 대상의 연령을 축소하고 스포츠 참여 유형에 따른 맞춤형 프로그램을 제공하는 것을 목표로 하였다. 위성클럽 프로그램의 목표는 청소년들에게 긍정적인 스포츠 참여 경험을 제공하고, 일반 청소년과 사회취약계층 청소년의 행동양식 변화가 일어나도록 하여 기존의 스포츠클럽 운영 방식에서 벗어난 불평등을 타파하는 프로그램을 제공하는 데 있다. 청소년들의 생애주기에 따른 요구를 충족시켜 줄 수 있는 스포츠 프로그램을 제공함으로써, 청소년들에게 긍정적인 경험을 가질 수 있도록 하였다. 위성클럽 운영자들이 청소년 시기의 특성을 이해하고, 이를 통해 맞춤형 프로그램을 제공하기 위한 운영 방식 등의 조정을 이루었다.

영국 위성클럽의 운영모델은 청소년기만의 고유한 동기를 이해하고 청소년들에게 위성클럽의 기회를 제공하여서 지역사회와의 연계를 이룰 수 있도록 하는 가교역할을 수행하고자 하였다.



[그림 3-6] 영국 위성클럽 운영모델

위성클럽의 운영은 국가스포츠협회와 지역스포츠파트너십, 지역정부, 허브클럽, 위성클럽이 주체가 되어 운영되었다. 여기서 허브클럽은 운영자에 해당한다.

국가스포츠협회는 지역별 우선순위를 수립하여 자문을 제공하는 역할을 담당하고, 교육을 제공한다. 지역스포츠파트너십은 위성클럽 설치 및 운영에 대한 실질적 지원을 담당하고, 지역 정부는 기금 분배에 대한 심사 및 관리, 안전수칙 개발 및 교육프로그램을 제공한다. 허브클럽은 위성클럽의 실제 프로그램 운영을 위한 프로그램 개발, 교육 및 수급, 프로그램 관리 및 평가를 담당하고, 위성클럽은 중·고등학교, 대학, 지역사회 체육시설 등의 허브클럽 지부 역할, 청소년들이 모인 장소인 위성클럽은 허브클럽의 지도자가 찾아가서 프로그램을 운영한다.

위성클럽 정책은 초기 프로그램의 양적 성장으로 큰 성공을 거두었다. 신체활동 미참여 청년과 청소년의 비중이 감소하였고, 월 3회 이상 스포츠 활동에 참여하는 청년 및 청소년의 비중이 대폭 증가하였다. 위성클럽을 통해 스포츠 활동 참여에 대한 청소년들의 긍정적인 인식변화와 행동양식의 변화 등도 이루어졌다.

나. 일본의 부카츠²⁾

일본의 학교스포츠는 동아리 활동으로 볼 수 있는 ‘부카츠(部活動)’를 중심으로 발달해 왔다. 방과 후에 학생들이 자발적으로 참여하는 스포츠·문화 활동으로 동아리에서 학교 교육의 일부로 제도화되었다. 향후 지역사회, 생활체육과 연계되면서 일본 전역의 스포츠 기반을 구축하는데 부카츠가 중요한 역할을 하였다. 학생들의 체력증진과 함께 사회성, 책임감 등 인성교육을 통합하는 학교스포츠클럽과 유사한 목적을 가지고, 제도적으로 학교스포츠 활동을 높이는 대표적인 사례로 볼 수 있다(윤상진, 2024).

1) 역사적 배경과 제도적 기반

일본의 부카츠는 서구식 체육활동이 도입되었던 19세기 후반에 시작되었다. 운동부의 형태로 시작된 부카츠는 신교육제도의 도입과 함께 특별활동의 영역에 포함되면서 구조

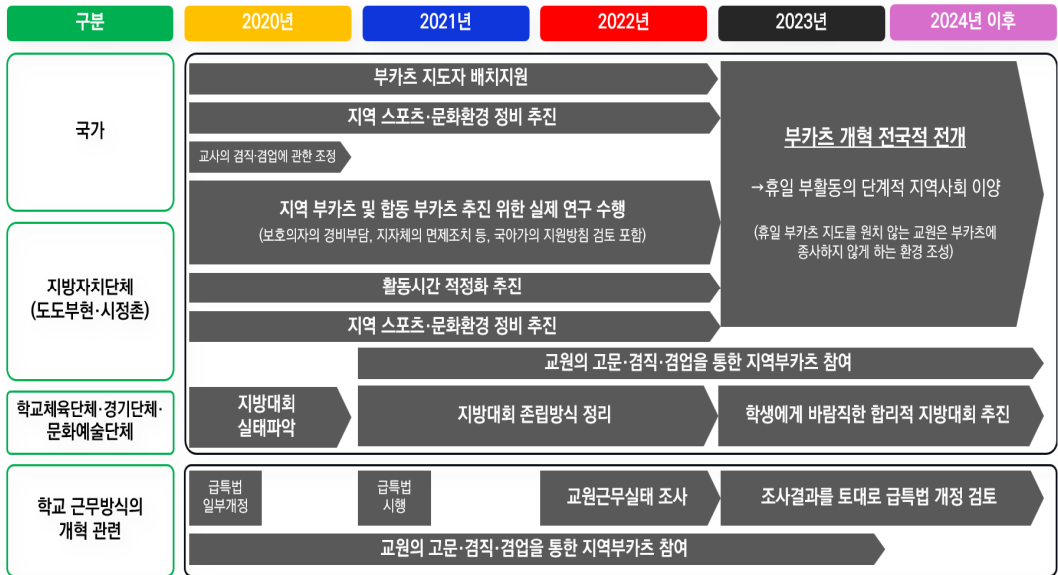
2) 윤상진(2024) 「일본의 학교스포츠 및 방과 후 체육활동 고찰을 통한 한국의 학교스포츠 개선방안에 관한 연구」의 내용을 중심으로 재정리함

적 기반이 마련되기 시작하였다. 1961년에 ‘스포츠진흥법’이 제정되면서 학교체육에 대한 국가적 책무를 법제화하였다. 이후 스포츠 관련 다양한 법령이 제정되어 학생의 스포츠 활동 참여가 확대되기 시작하였고, 일본의 부카츠 역시 법적·제도적 기반 속에서 학교 교육의 필수적 요소로 자리 잡기 시작하였다. 향후 스포츠소년단, 종합형 지역스포츠 클럽과 함께 일본의 주요 스포츠 활동으로 자리매김하였다.

2) 운영 형태와 학교 교육 연계

일본에서 부카츠는 중·고등학교에서 가장 활발하게 운영되는 방과 후 활동 중 하나이다. 학생 스스로가 종목과 참여 여부를 결정하는 자율성을 존중하고 있으며, 학생들이 주도적으로 리더십 문화 속에서 선후배 체계를 통해 훈련과 활동을 수행한다. 2021년 기준으로 중학생의 71%, 고등학생의 50% 정도가 체육 부카츠에 참여하고 있으며, 일본 전역에서 수백만 명의 학생들이 스포츠 활동으로 부카츠를 통해 체험하고 있다. 일본의 부카츠는 학생들이 성장하고 사회성을 배우는 중요한 교육 현장으로 여겨지고 있다(박용남, 심승보, 2025).

이에 일본 스포츠청은 교사의 업무 과로와 학생의 피로 누적 방지를 위해서 ‘운동부 활동 종합적 가이드라인’을 발표하였다. 평일 2시간 이내, 주말 3시간 이내의 활동을 권고하고 있다. 실제로 학교에서는 주 3~4회 활동, 주당 총 9~11시간 내외로 부카츠 활동을 운영하고 있다. 이를 통해 체육 부카츠 개혁을 추진하고 있으며, 일부 학교에서는 스포츠학과이나 체육코스를 설치하여서 정규교육과정 안에서 스포츠 수업이 같이 일어날 수 있도록 하였다. 이러한 연계로 전문 선수 양성에도 기여하고 있다.



주 : 금특법은 공립 의무교육대상 학교 등 교직원의 급여 등에 관한 특별조치법의 약칭임

[그림 3-7] 2022~2024년 일본의 체육부카츠 개혁 일정

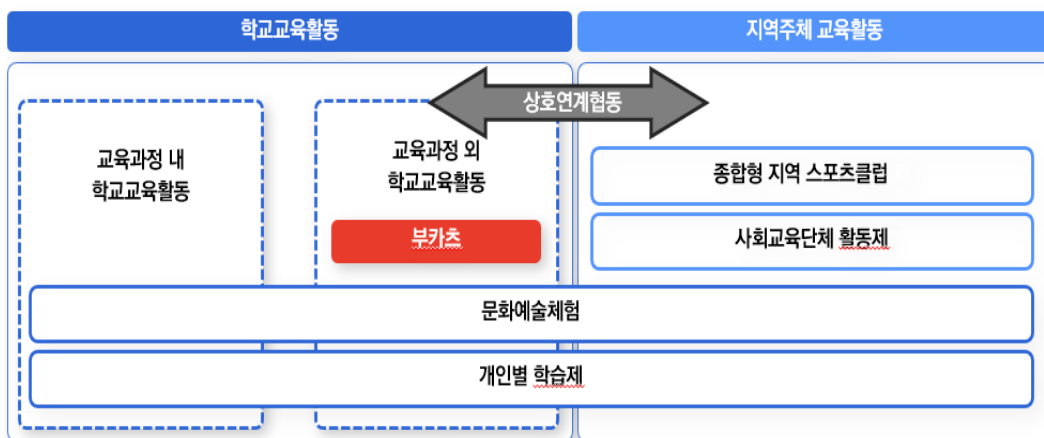
3) 학교 밖의 연계 시스템 : 스포츠소년단과 종합형 지역스포츠클럽

일본의 스포츠소년단은 일본스포츠협회(JSPO)가 설립한 전국단위 청소년 스포츠 조직으로서, 주로 초등학생을 중심으로 운영되고, 다양한 스포츠 활동을 체험하면서 아이들이 스포츠에 친숙해지도록 하는 것을 목적으로 한다. 스포츠소년단은 전국적으로 2만 7천여 단체, 약 50만 명 이상의 단원을 보유하고 있다. 승리 지상주의, 지도 폭력, 학부모의 과도한 노동 등의 부작용이 지적되어 놀이 중심의 자발성 회복을 위한 개혁을 진행하고 있다. 종합형 지역스포츠클럽(綜合型地域スポーツクラブ)은 주민이 중심이 되어 운영되는 커뮤니티 스포츠클럽이다. 지자체별로 1개 이상을 설치하는 것을 목표로 설정하여 빠르게 확산하였다. 청소년부터 노년층까지 다양한 세대가 함께 참여하고 있으며, 건강증진과 지역 간의 교류, 학교 부카츠 지원 등의 복합적인 기능을 수행하고 있다. 2020년 기준 3,600개의 클럽이 일본 전역에서 운영하고 있으며, 학교시설을 지역사회에 개방하여 부카츠와의 연계를 이루고 있다.

4) 부카츠와 지역클럽활동 연계 사례

일본에서는 사회환경의 변화로 인해 학교 중심 부카츠 운영체계의 지속가능성이 약화하고 있으며, 이에 대한 다양한 문제점이 원인으로 제시되었다. 학령인구 감소로 부카츠 활동의 어려움과 교사가 전문성과 관계없이 부카츠 지도를 맡는 경우가 많아 업무부담에 대한 문제가 주요 원인으로 제기되었다. 학교 내부 인력만으로는 스포츠·문화 활동을 전문적으로 지도하기 어렵고, 학생들의 다양한 활동에 대한 수요를 맞추기에는 한계가 있었다. 이러한 문제를 해결하기 위해서 일본 정부와 지방자치단체는 학교 중심의 부카츠 운영 방식에서 학교와 지역사회가 협력하는 새로운 활동 체계로의 전환 필요성을 제기하였다. 이에 2023년 3월 도쿄도 교육위원회는 부카츠 활동과 지역클럽 활동에 관한 종합 가이드라인을 발표하였다.

가이드라인에는 부카츠 개혁 방향으로 ‘학교와 지역의 협력 및 연계를 통한 지속가능한 활동 체계구축’을 설정하였다. 기존에 학교 교육활동과 지역 주체의 다양한 교육활동의 관계를 확인하고, 지역에서 이루어지는 교육활동과 학교 교육과정의 활동이 연계되는 방안을 마련하고자 하였다. 즉, 부카츠 활동을 학교 중심에서 지역 협력형 운영과 다양한 활동 기회 확대, 전문 지도자 활용 확대, 학생 중심의 활동 체계구축 등으로 전환하는 방안을 마련하였다.



출처 : 스포츠庁·文化庁.(2022) 「学校部活動及び地域クラブ活動に関する総合的なガイドライン」

[그림 3-8] 학교 교육활동과 지역주체 교육활동의 관계

구체적으로 휴일 활동에 대해선 지역에서 운영할 수 있도록 하고, 기존의 학교 동아리 단위의 활동을 단계적으로 지역클럽 활동으로 전환하여 운영 주체를 지역사회로 옮겨가겠다는 내용이다. 이를 위해 동아리 지도원 제도를 활용하여 교사가 아닌 외부 전문가가 지도와 대회 인솔, 안전관리 등을 책임질 수 있는 체제를 구축하고자 하였다. 또, 여러 학교가 연합하여 활동할 수 있는 합동 동아리 모델을 장려하여 소규모학교 학생들도 원하는 종목에 참여할 수 있도록 하였다. 이러한 부카츠의 지역클럽과의 연계 정책은 교원의 업무부담을 경감시키고 지속가능한 활동 체계를 구축할 수 있다는 효과를 보일 수 있다. 학생들의 다양한 활동 기회 확대를 가져올 수 있고, 지역사회와 학교의 협력을 강화할 수 있다는 것이 장점이다.

시부야구의 지역 연계 부카츠 운영 사례를 보면, 소규모학교가 많아 학생들이 한정된 부카츠 활동을 선택하여 운영하고 있고, 교원의 경험 부족으로 지도의 질이 부족한 상태였다. 이에 구립 중학교 학생을 대상으로 축구교실이 개최되었고, 프로 축구팀과 협력하여 연간 10회의 축구 연습 시간을 가짐으로써, 소속 학교에 축구부가 없는 학생이 지역클럽팀을 통해 축구와 관련한 기회를 얻을 수 있었고, 지역클럽 활성화의 가능성을 확인할 수 있었다.

3. 소결

가. 국내 학교스포츠클럽 정책 동향

2005년 학교스포츠클럽이 도입된 이후 학교스포츠클럽에 대한 정책 방향을 크게 네 단계로 구분할 수 있다. 2006~2011년은 학교스포츠클럽이라는 개념이 처음 도입된 도입기, 2012~2017년은 관련한 법령을 마련하고 리그체계를 확립하는 정착 및 확산기, 2018~2022년은 활동의 감소와 코로나19로 인한 대면활동 중단 등으로 인한 정체기, 2023년부터 현재까지는 지역 연계 프로그램 확대, 리그 체계 재구축 등 재도약기로 종합해 볼 수 있다.

교육부와 문체부의 학교체육 활성화 추진계획을 바탕으로 각 시도교육청에서는 매년 학교체육 활동에 대한 기본계획을 수립한다. 교육청별 학교체육 기본계획의 내용은 대부분 유사하게 구성되어 있지만, 일부 교육청의 경우 지역의 특색에 맞는 내용으로 재구성하여 제시하고 있다.

[표 3-4] 학교스포츠클럽 정책 동향 종합

년도	주요정책	성과 및 한계
2006~2011년 (도입기)	<ul style="list-style-type: none"> • ‘학교스포츠클럽’ 개념 도입 • 교육인적자원부-문체부 간 MOU 체결, 학교·지역 스포츠클럽 구분 • 시범사업 특별교부금 약 100억 원 투입 • ‘1학생 1스포츠클럽’ 원칙 확산, 대회 운영체계 마련, 입시 반영 권장 • 스포츠자원봉사·생활체육 연계 강화 시도 	<ul style="list-style-type: none"> • (성과) 학생등록률 8.1%(2007년) → 45%(2011년)로 급상승 • 학교체육의 생활체육화 촉진 • (한계) 제도적 기반 미비, 학교별 편차 큼, 엘리트체육 중심 인식 여전
2012~2017년 (확산기)	<ul style="list-style-type: none"> • 「학교체육진흥법」 제정 → 학교스포츠클럽 운영 의무화에 대한 법적 근거 마련 • 전국·지역·교내 리그 체계 확립, ‘학생 축제형 대회’로 전환 • 여학생 참여 확대(여학생 리그 조항 신설, 17개 시도 250개 클럽 지원) • 지역교육청 중심 운영체계 강화, 인성교육 결합형 리그 도입 	<ul style="list-style-type: none"> • (성과) 법제화로 제도적 정착 • 전국적 리그·대회 기반 확립 • (한계) 등록률 관리체계 미비 (87.2%→54.8%) • 질적 운영 부진, 교사 개인역량 의존, 일부 지역 불참 등 운영 격차

년도	주요정책	성과 및 한계
2018~2022년 (정체기)	<ul style="list-style-type: none"> •참여클럽·리그 감소, 순위시상 폐지·축제형 대회 추진 •코로나19로 대면활동 중단·비대면 대회 운영 •‘마을단위 학교스포츠클럽’ 등장 - 지역거점형 모델 확산 	<ul style="list-style-type: none"> •(성과) 비대면 운영체계 구축, 지역거점형(마을단위) 모델 실험 •(한계) 코로나로 인한 활동 위축, 정책 우선순위 하락, 대회참여 급감, 질적 내실화 미흡
2023~현재 (재도약기)	<ul style="list-style-type: none"> •늘봄학교 체육활동과 연계(체육활동 프로그램 다양화, 지역자원 연계 강화) •혼합팀 리그 운영(일반학생+학생선수) 시범사업 추진 •지역체육협의체 구축 •리그 체계 재구축(학교→지역→전국), 부총리배 전국대회 신설 •중학교 학교스포츠클럽 교육과정 반영(주당 1~2시간, 총 136시간 확대) 	<ul style="list-style-type: none"> •(성과) 제도적 내실화, 학교-지역-대학 연계 강화, 혼합리그·늘봄체육 등 운영 다변화 •(한계) 현장교사 부담 지속, 예산·시설 격차, 운영모델 간 표준화 부족

주 : 연도별 자료를 바탕으로 저자 작성

교육부와 문체부의 학교체육 활성화 추진계획을 바탕으로 각 시도교육청에서는 매년 학교체육 활동에 대한 기본계획을 수립한다. 교육청별 학교체육 기본계획의 내용은 대부분 유사하게 구성되어 있지만, 일부 교육청의 경우 지역의 특색에 맞는 내용으로 재구성하여 제시하고 있다. 경남교육청의 경우 선진형 중점학교 스포츠클럽 운영에 대한 모델을 제시하여 운동부와 일반학생 간의 교류를 높일 수 있는 통합 운영모델을 운영하고 있다. 서울시교육청의 경우에는 1학생 1스포츠 개념도를 설정하여 학생들의 경쟁을 유도하기 위한 학교스포츠클럽 운영을 제안하고 있다. 특히 단위학교 학교스포츠클럽 운영의 활성화를 위하여 다양한 유형의 스포츠클럽을 운영할 수 있는 사업을 추진하고 있으며, 마을단위의 학교스포츠클럽 활동을 지원하고자 하였다. 지역사회의 스포츠자원과 학교스포츠클럽과의 연계를 통해 참여 범위를 확대하고자 한 점이 특징적이다.

전북교육청의 경우 교육부에서 제시하는 학교체육 활성화 추진계획의 내용과 유사한 사업들 위주로 학교스포츠클럽 정책이 추진되고 있었다. 지역 내의 자원과의 연계 등의 전북만의 학교스포츠클럽 운영을 위한 특색있는 사업이 필요한 상황이다.

나. 국외 학교스포츠클럽 정책 사례

학교스포츠클럽이 활성화 되어 있는 영국과 일본의 사례를 분석한 결과, 영국은 지역 연계를 통한 스포츠파트너십과 위성클럽의 운영이 두드러졌고 일본은 방과 후 동아리 활동인 부카츠를 통해 학교스포츠클럽이 체계적으로 운영되고 있었다.

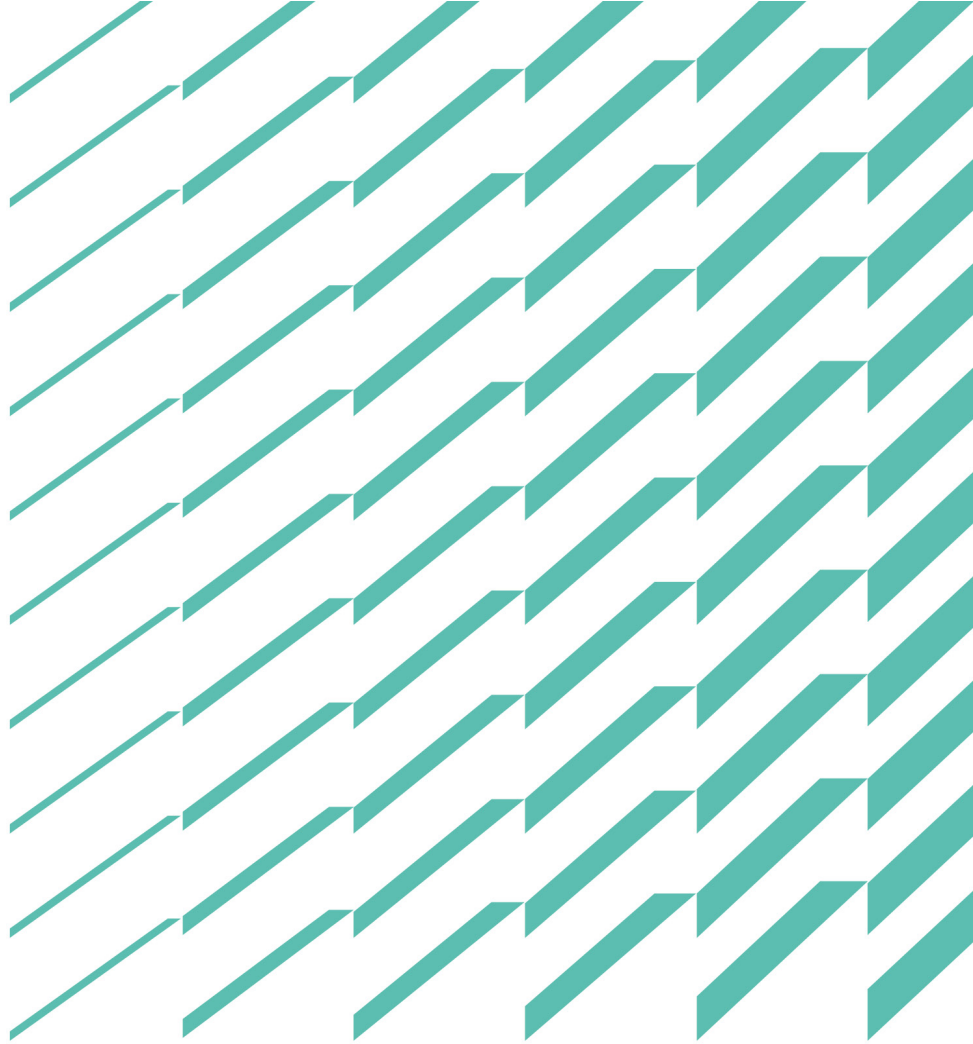
[표 3-5] 주요 국가 학교스포츠클럽 정책

국가	정책	주요 내용
영국	학교스포츠파트너십	<ul style="list-style-type: none"> · (목적) 지역의 초·중·고등학교 연계를 위한 프로그램 개발, 방과 후 다양한 스포츠 활동 보급, 학교와 지역클럽 연계를 통해 생활체육 참여 증대 · (성과) 스포츠시설 확충, 학교와 클럽, 학교 간의 긴밀한 연계를 통한 다양한 스포츠 제공 등의 혜택, 학생 리더십과 봉사심 등 시티즌십 향상
	위성클럽	<ul style="list-style-type: none"> · (목적) 참여 청소년 및 청년의 지역사회 스포츠 참여로의 자연스러운 전환 유도 · (성과) 매력적인 프로그램 제공으로 청소년 체육활동 참여율 증대, 여성 및 장애인 사이에서 체육활동 참여율 현저히 증가
일본	부카츠 (방과후 동아리 활동)	<ul style="list-style-type: none"> · (자율성) 학생 스스로 종목과 참여 여부를 결정하도록 자율성 존중 · (운영구조) 학생 주도적 리더십 문화 속에서 학생 간 선후배 체계를 통해 선배가 를 이끌며 훈련과 활동을 수행 · (참여율) 2021년 기준 전국 중학생의 71%, 고등학생의 50%가 체육계 부카츠에 참여하여 부카츠는 학생들의 보편화된 생활 양상 · (교육의 장) 학생들이 성장하고 사회성을 배우는 중요한 교육 현장

자료 : 한국스포츠과학원(2020) 「학교스포츠클럽 지역연계 활성화를 위한 기초연구」; 박용남 & 심승보 (2025) 「일본 부카츠와 한국 학교스포츠클럽: 학생 자율 스포츠활동의 가능성」

영국의 학교스포츠파트너십은 지역의 초·중·고등학교의 연계를 이루었다는 점에서 주목할 만하다. 특히 학생뿐 아니라 교사들과 지역 체육 자원 간의 교류를 중점학교를 중심으로 이루어졌다는 점에서 지역 연계를 통한 학교스포츠클럽 운영 활성화를 구축하고자 하는 국내에 적용할 만한 사례로 보인다.

일본의 부카츠 활동은 학생선수와 일반학생의 교류를 동아리 활동을 통해서 이루고자 하였다는 점에서 특징적이다. 특히 학습과 훈련이 병행되어 운영되고 있다는 점에서 한국형 스포츠 교육과정을 설계하는 데 참고할 만한 정책이라 할 수 있다.



제4장

학교스포츠클럽 활성화 요인 및 우선순위 분석

1. 분석 개요
2. 학교스포츠클럽 활성화 요인 도출
3. 활성화 요인 간 상대적 중요도 및 우선순위 도출
4. 소결



제 4 장 학교스포츠클럽 활성화 요인 및 우선순위 분석

1. 분석 개요

가. 분석 절차

본 연구는 학교스포츠클럽 활성화를 위한 정책적 요인을 체계적으로 도출하고, 중요도와 우선순위를 실증적으로 분석하기 위해 델파이(Delphi) 기법과 계층분석법(AHP: Analytic Hierarchy Process)을 결합한 복합 연구설계(Mixed Policy Delphi-AHP Design)를 수행하였다. 학교스포츠클럽은 학생의 자발적 스포츠 참여를 촉진하고, 학교 내 공동체 문화를 회복하며, 지역 생활체육과의 연계를 통해 지속가능한 스포츠 생태계를 구성하는 중요한 학교체육 정책 사업이지만, 운영구조와 행정 지원체계, 지역과의 연계, 인력 전문성, 프로그램 질 관리 등의 측면에서 다각적인 문제에 직면해 있다. 이러한 복합적 문제에 대응하기 위해서는 단순한 현상 분석을 넘어, 현장 경험과 정책 전문성을 아우르는 합의적 요인 도출이 필요하다. 이에 본 연구는 스포츠교육, 학교체육, 생활체육, 스포츠 정책 전문가들의 합의와 정량적 계층분석의 체계적 접근을 통해, 학교스포츠클럽 정책의 발전 방향과 실행 전략을 도출하였다.

연구 윤리 준수를 위해, 연구참여자의 익명성과 비밀보장을 원칙으로 하였으며, 연구참여자에게는 참가동의서를 받았다. 더불어, 연구수행의 질 관리를 위해 라운드별 항목을 명료화하고, 이탈자 최소화를 위해 일정을 조절했으며, 응답 일관성을 점검하여 연구를 수행하였다.

연구 절차는 [그림 4-1]과 같이 크게 네 단계로 구성하였다. 델파이 조사의 반복적 합의(convergence) 구조를 유지하면서, AHP를 통한 계층적 의사결정 분석을 실시하였다(Linstone & Turoff, 2002; Saaty, 1980). 1차 델파이 결과는 이후 2차 합의형 조사에서 문항 타당성에 대한 동의, 문장 수정 의견, 범주별 중요 요소 선택을 중심으로 재검토 되었으며, 그 결과는 3차 AHP 분석의 계층구조를 구성하는 기초자료로 사용되었다. 이러한 단계적 접근을 통해 정책 결정형 델파이(Policy Delphi)의 절차적 완결성을 확보함과 동시에, 연구 결과의 신뢰도와 실효성을 제고하였다.

연구 단계		연구 내용	연구 기간	
1단계	사전 문항 설계 및 전문가 자문 단계	문헌분석과 전문가 사전 조사를 통해 초기 정책 요인 체계 구성	2025.10.20. ~ 2025.11.17.	
2단계	1차 델파이 조사 (Validation Type)	문항의 타당성과 명확성 검증	조사	2025.11.18. ~ 11.30.
			분석/수정	2025.12.01. ~ 12.17.
3단계	2차 델파이 조사 (Consensus Type)	중요도, 실현가능성, 시급성의 세 차원에서 전문가협의 도출	조사	2025.12.08. ~ 12.09.
			분석/설계	2025.12.17. ~ 12.31.
4단계	3차 델파이 조사 (AHP Type)	각 요인 간 상대적 중요도 분석을 통해 정책 우선순위 계층적 제시	조사	2026.01.02. ~ 01.09.
			분석	2026.01.10. ~ 01.24.

[그림 4-1] 분석 및 검토 절차

나. 델파이 조사 설계

1) 1단계 : 사전 문항 설계

사전 문항 설계 단계에서는 학교스포츠클럽 운영과 지역 연계에 관한 선행연구, 정책 문서, 현장 사례를 종합적으로 분석하여 사전 조사를 위한 문항을 반구조화된 서면 조사 형태로 개발하였다.

학교스포츠클럽의 전반적 내용을 '운영 현황 및 진단', '구조적 제약 요인 분석', '내실화 및 질적 개선', '지역사회 및 생활체육 연계', '정책적 실행조건', '국내 및 해외 사례', '지역특화전략', '종합의견'의 여덟 가지 범주로 구분하였다.

사전 문항 설계를 위해 학교체육, 체육정책 분야에서 최소 20년 이상 경력을 갖춘 전문가 6인을 선정하였으며, 연구자가 선정한 여덟 개의 요인을 중심으로 의견을 수렴하였

다. 문항 및 응답 주요 내용은 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 사전 문항 설계 조사지

연번	영역	주요 내용	세부 문항
1	운영 현황 및 진단	학교스포츠클럽 운영 현황 및 효과성에 대한 전반적 평가	교육적 정책적 목적 달성 정도
			판단 근거
			핵심적 지표 제안
2	구조적 제약 요인 분석	효과성을 저해하는 근본적 요인과 이유 분석	핵심 제약 요인의 구조
3	내실화 및 질적 개선	질적 내실화를 위해 개선해야 할 영역 파악	정책 제도적 개선방안
			우선 지원이 필요한 영역
			선택 이유와 실현 방안
4	지역사회 및 생활체육 연계	연계를 위한 조건 분석	구체적 운영모델 제안
			지역 연계 시 어려움과 이유
			어려움 해소를 위한 대응 방안
			거버넌스 설계 방안
5	정책적 실행조건	지역 생활체육과의 연계를 위한 정책적 실행조건 파악	핵심 주체별 역할
			실행력 강화를 위한 제도적 장치
			재정적 측면에서 자원 조성 방안
6	사례 및 비교 학습	국내외 모범 사례	사례의 핵심적 특징 및 성공 요인 시사점
7	지역특화 전략 (전북특별자치도)	JB형 모델의 구상방안	전북의 강점을 활용한 실천 전략
			예상되는 장애요인 및 대응 방안
			요구되는 정책적 지원 및 인프라
8	참고 자료 및 종합의견	참고자료 및 미래 방향성 관련 의견	참고 자료 제안
			미래 방향성에 관한 자유 서술

학교스포츠클럽 정책은 교육, 복지, 재정, 시설, 지역사회, 거버넌스 등 다차원적 요소가 복합적으로 결합한 정책 영역이라는 점에서, 단순한 개방형 의견 수집만으로는 정책 요인 간 관계를 체계적으로 구조화하기 어렵다. 이에 따라 본 연구는 사전 문항 설계를 통해 주요 정책 영역과 세부 문항을 미리 설정한 뒤, 전문가 집단의 판단을 통해 문항의 내용타당성(content validity)과 표현의 명확성(clarity), 그리고 정책 범주의 적절성을

검토하는 방식을 적용하였다. 이러한 접근은 변수 간 개념적 경계를 보다 분명하게 설정하고, 이후 단계에서 정책 우선순위 분석으로 자연스럽게 연결될 수 있다는 점에서 적절한 방법으로 평가된다(Okoli & Pawlowski, 2004).

전문가 의견은 질적 내용분석(content analysis) 절차에 따라 범주화하였다. 이를 통해 현재 학교스포츠클럽 운영에서의 문제와 해결 방안의 두 가지 축을 구성하고, 상위영역(예: 제도·거버넌스, 재정·지원, 인력·전문성, 프로그램·교수학습, 시설·안전, 지역연계·네트워크, 평가·환류, 포용성·형평성)과 영역별 세부요인(각 3~5개)으로 예비문항(약 30개 내외)을 도출하였다. 이후 용어의 명료성, 중복 여부, 현장 적합성을 점검하여 1차 델파이 문항 초안을 확정하였다.

2) 2단계 : 1차 델파이 조사 설계(Validation Type)

본 연구의 1차 델파이 조사는 학교스포츠클럽 활성화를 위한 정책 요인 초안을 검증하기 위한 문항 검증형(validation type) 설계로 수행하였다. 델파이 조사는 일반적으로 개방형 문항을 통해 새로운 아이디어를 발굴하는 탐색형(first-round open-ended) 접근, 문헌 및 사전 검토를 통해 도출된 항목의 타당성을 검증하는 검증형(validation type) 접근으로 구분된다(Hasson et al., 2000; Linstone & Turoff, 2002). 본 연구에서는 학교스포츠클럽 관련 연구와 정책자료가 이미 일정 수준 축적되어 있고, 연구의 목적이 새로운 요인의 발굴보다는 정책 요인의 구조적 체계화와 우선순위 도출에 있다는 점을 고려하여, 사전 문항 설계를 거친 검증형 1차 델파이 방식을 채택하였다. 실제 1차 조사지는 학교스포츠클럽의 운영 현황, 구조적 제약 요인, 내실화 및 질적 개선, 지역사회 연계, 정책적 실행조건, 지역특화 전략 등을 포괄하는 다영역 구조로 사전 설계되어 제시되었다.

1차 델파이 설문은 개방형 탐색조사보다는 반개방형(semi-structured) 문항 검증 구조로 구성하였다. 조사 문항은 사전 문헌 검토와 전문가 자문을 거쳐 도출된 예비문항들로 구성되었으며, 각 문항에 대해 전문가가 5점 Likert 척도(1점=전혀 그렇지 않다, ..., 5점=매우 그렇다)로 타당성을 평가하도록 하였다. 또한 각 문항 하단에는 '수정 필요 여부'와 '추가 의견' 서술란을 두어, 문항의 유지·수정·통합·삭제와 관련한 질적 의견을 함께 수집하였다. 이러한 설계는 사전에 구조화된 문항의 검증 가능성을 확보하면서도, 전문가의 서술형 의견을 통해 문항 표현 개선과 범주 재구성을 가능하게 하는 장점이 있다(Keeney et al., 2011). 실제 1차 조사지 역시 다수의 구조화된 질문과 함께 서술형 의견을 수렴하는 방식으로 설계되었다.

전문가 패널은 관련 분야 전문가 총 17명으로 구성하였다. 패널은 학계, 교육행정기

관, 학교 현장, 지역 체육단체 등 다양한 영역의 전문가를 포함하여 전문성과 대표성을 동시에 확보하고자 하였다. 조사 방식은 온라인으로 약 1~2주간 실시하였으며, 응답의 익명성을 보장하여 특정 전문가의 영향력이나 집단 입력을 최소화하고자 하였다. 이러한 익명성 보장은 델파이 조사에서 응답의 독립성과 솔직성을 확보하는 핵심 원리로 평가된다(Linstone & Turoff, 2002).

[표 4-2] 1~3차 델파이 조사 참여자 구성

연번	이름	현재	연번	이름	현재
1	이OO	교수	10	홍OO	(공공)스포츠클럽회장
2	정OO	교수	11	최OO	(지정)스포츠클럽 회장
3	남OO	교수	12	이OO	초등교사
4	박OO	교수	13	송OO	초등교사
5	유OO	교수	14	최OO	초등교사
6	이OO	교수	15	김OO	중등교사
7	김OO	교감	16	양OO	중등교사
8	유OO	도장학사	17	서OO	중등교사
9	윤OO	시군구 장학사			

수집된 자료는 양적 분석과 질적 분석을 병행하였다. 양적 분석에서는 문항별 평균(Mean), 표준편차(SD), 중앙값(Median), 사분범위(IQR), 필수응답 수(n_e), 내용타당도비율(CVR)을 산출하였다. 문항 유지 여부는 중앙값 4.0 이상, IQR 1.0 이하, CVR 기준치 이상을 기본 판단 기준으로 삼았는데, 이는 문항의 타당성과 전문가 집단의 응답 안정성을 함께 고려하기 위한 것이다. 내용타당도비율(CVR)은 Lawshe(1975)의 공식을 적용하여 산출하였으며, 전문가 수 17명을 기준으로 Ayre, Scally(2014)가 제시한 유의 임계값 약 0.49를 적용하였다. 즉, 문항이 유지되기 위해서는 최소 12명 이상이 해당 문항을 필수적(essential)이라고 판단하는 수준이 요구된다. 실제 1차 결과표 역시 문항별 평균, 표준편차, 중앙값, IQR, 필수응답 수, CVR을 중심으로 제시되었다.

질적 분석에서는 자유 의견란에 제시된 전문가 의견을 내용분석(content analysis) 방식으로 검토하여 문항 표현의 수정 필요성, 개념적 중복 여부, 범주 간 이동 가능성, 추가 보완이 필요한 정책 요소 등을 파악하였다. 이를 통해 일부 문항은 표현을 명확히 수정하고, 일부는 상위 개념 아래 재구조화하였다. 이후 2차 델파이 조사에서 전문가협의

를 보다 정교하게 도출할 수 있도록 문항 체계를 정제하였다. 이러한 점에서 본 연구의 1차 델파이는 새로운 항목을 무작위적으로 발굴하는 탐색적 단계라기보다, 사전 설계된 정책 문항을 전문가 판단을 통해 검증하고 정련하는 문항 타당화 단계로 기능하였다고 볼 수 있다.

3) 3단계 : 2차 델파이 조사 설계(Consensus Type)

본 연구의 2차 델파이 조사는 1차 델파이에서 검증된 예비문항을 바탕으로 전문가 집단의 합의 수준을 보다 정교하게 확인하고, 문항 간 중복과 개념적 중첩을 조정하기 위한 합의형(consensus-building) 설계로 수행하였다. 델파이 연구에서 2차 조사는 일반적으로 1차 조사에서 제시된 항목을 재평가하면서 전문가 응답의 분산을 줄이고, 문항의 수용 가능성, 안정성, 합의 수준을 확인하는 단계로 활용한다(Hasson et al., 2000; Keeney et al., 2011). 본 연구에서도 2차 델파이는 단순 반복 조사가 아니라, 1차 조사에서 도출된 정량 결과와 서술 의견을 반영하여 문항을 재구성하고, 향후 3차 우선순위 분석에 적합한 정책 항목으로 정제하는 과정으로 설계하였다.

구체적으로 2차 델파이에서는 1차 델파이 결과를 토대로 일부 문항은 유지하고, 일부 문항은 통합·수정·이동하는 방식으로 조사 문항을 재구성하였다. 예를 들어 1차 조사에서 ‘구조적 제약 요인’과 ‘내실화 및 질적 개선’으로 분리되어 있던 문항 중 일부는 실행 단계에서 동일한 지원체계 범주에 속한다는 전문가 의견을 반영하여 ‘내실화를 위한 지원요인’으로 통합되었고, 지역사회 연계, 정책적 실행조건, 지역특화 전략의 일부 문항 또한 ‘전북 학교스포츠클럽 활성화 실행조건’으로 재구성되었다. 2차 조사가 단순한 동의 수준 재측정이 아니라, 정책 범주의 구조화와 문항 체계의 정련을 목적에 두었기 때문이다. 실제 2차 조사는 1차 결과표를 함께 제시한 뒤, 각 문항에 대해 타당성 동의 수준과 문항 처리 방식(유지, 표현수정, 통합, 제외)을 다시 판단하도록 구성되어 있다.

2차 조사 대상은 1차 조사와 동일한 전문가 패널 17명으로 유지하였다. 이는 델파이 조사에서 동일 패널을 반복적으로 유지함으로써 의견 변화의 추이를 확인하고, 집단 합의의 안정성을 높이기 위한 전형적 방법이다. 조사 방식은 온라인으로 진행되었고, 각 문항에는 1차 조사에서 도출된 평균, 표준편차, 중앙값, 사분범위, 필수응답 수, CVR 값이 함께 제시되어 전문가가 이전 집단 응답의 경향을 참고한 상태에서 재판단할 수 있도록 설계하였다. 이러한 피드백 제공은 델파이 조사에서 핵심적인 절차적 특징으로, 응답자의

속고를 돕고, 의견수렴을 촉진하는 역할을 한다(Hasson et al., 2000). 실제 2차 조사지에는 문항별 1차 결과가 삽입된 상태에서 재평가가 이루어졌고, 이후 분석에서는 합의도 및 수렴도를 추가로 산출하였다.

분석은 양적·질적 절차를 병행하였다. 양적 분석에서는 평균(Mean), 표준편차(SD), 중앙값(Median), 사분범위(IQR), 합의도(Consensus), 수렴도(Convergence), 내용타당도 비율(CVR)을 산출하였다. 본 연구에서는 평균 4.0 이상, 중앙값 4점 이상, IQR 1.0 이하, CVR 기준치 이상을 기본 유지 기준으로 보되, 합의도는 0.75 이상, 수렴도는 0.50 이하를 합의 형성의 보조 기준으로 활용하였다.

질적 분석에서는 각 문항의 수정·통합·제외 이유와 자유 의견을 내용분석하여, 문항 표현의 명료성, 개념적 중복 여부, 정책 범주 적합성을 검토하였다. 그 결과 2차 델파이에는 단순한 문항 유지 여부를 판단하는 단계를 넘어, 3차 델파이에서 AHP 분석이 가능하도록 정책 요인의 범주와 하위요소를 구조화하는 역할을 수행하였다. 즉 2차 델파이는 1차의 검증형 설계와 3차의 우선순위 설계를 연결하는 합의 및 정련 단계로서 기능하였다.

4) 4단계 : 3차 델파이 조사 설계

본 연구의 3차 델파이 조사는 2차 델파이에서 합의된 정책 요인을 토대로, 학교스포츠클럽 내실화를 위한 구조적 지원체제와 전복 학교스포츠클럽 활성화 실행조건의 상대적 중요도, 시급성, 실행가능성을 종합적으로 분석하기 위한 우선순위 결정형(prioritization-focused) 설계로 수행하였다. 델파이 연구의 후반부 단계에서는 단순한 합의 확인을 넘어, 제한된 정책 자원과 행정 여건 속에서 무엇을 우선 추진해야 하는지를 판단하는 것이 중요하며, 이때 AHP(Analytic Hierarchy Process)는 전문가 판단의 상대적 우선순위를 구조적으로 계량화할 수 있는 유용한 방법으로 평가된다(Saaty, 1980; Okoli & Pawlowski, 2004). 본 연구 역시 3차 조사에서 AHP를 도입하여 정책 요인의 상대적 중요도를 분석하고, 여기에 시급성과 실행가능성을 추가 분석하여 현실적인 정책 우선순위를 도출하고자 하였다.

3차 델파이의 조사 영역은 크게 두 부분으로 구성하였다. 첫째는 학교스포츠클럽 내실화를 위한 지원체제 마련 영역으로서, 2차 조사에서 합의된 7개 구조적 지원요인 ① 인적·행정 지원체제 강화, ② 지도자 전문성 지원체제 강화, ③ 시설 지원체제 강화, ④ 운

영 기준 체계 정비, ⑤ 재정 지원체계 확보, ⑥ 운영 책임·권한 체계 확립, ⑦ 평가·환류 체계 고도화를 대상으로 하였다. 둘째는 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행조건 영역으로, 2차 조사에서 합의된 4개 상위 범주 ① 법·제도 마련, ② 전담기관 설립 및 기능, ③ 지역사회 연계, ④ 지역 거버넌스 구축을 대상으로 하였다. 또한 실행조건 영역에서는 2차 조사 결과를 바탕으로 범주별 하위요소에 대해 복수선택 빈도와 우선순위 응답을 활용하여 상위 3개 핵심요소와 보완요소 1개를 선정한 뒤, 총 4개 하위요인에 대해서 AHP, 시급성, 실행가능성 분석을 실시하였다.

전문가 패널은 1·2차와 동일한 17명으로 유지하였으며, 3차 조사 역시 온라인 방식으로 시행하였다. 중요도 평가는 AHP의 1~9척도 쌍대비교 방식을 사용하였다. 구조적 지원요인 7개에 대해서는 총 21개의 쌍대비교 문항이 구성되었고, 실행조건 4개 범주에 대해서는 총 6개의 쌍대비교 문항이 구성되었다. 또한 범주별 하위요인 4개씩에 대해서도 별도의 AHP 쌍대비교가 이루어졌다. 시급성과 실행가능성은 각각 5점 Likert 척도로 측정하였으며, 시급성은 ‘정책적으로 얼마나 시급히 추진해야 하는가’, 실행가능성은 ‘현재 여건에서 실현 가능성이 얼마나 높은가’를 기준으로 판단하도록 하였다. 3차 조사지에는 2차 조사 결과와 문항 의미 설명이 함께 제공되어, 전문가가 단순 직관이 아니라 정제된 정보에 기초하여 상대 판단을 수행할 수 있도록 설계되었다.

자료 분석에서는 먼저 AHP 중요도 분석을 실시하였다. 다수 전문가의 판단을 통합하기 위해 각 쌍대비교값에 대해 기하평균(geometric mean)을 적용하여 집단 판단값을 산출하고, 이를 기반으로 쌍대비교 행렬을 구성하였다. 이후 최대 고유값과 고유벡터를 이용하여 각 요인의 상대적 중요도(가중치)를 도출하였으며, 판단의 일관성을 검증하기 위해 CI(Consistency Index)와 CR(Consistency Ratio)을 계산하였다. 본 연구에서는 일반적인 기준에 따라 $CR \leq 0.10$ 이면 일관성이 확보된 것으로 판단하였다. 실제 구조적 지원요인 분석의 경우 $CR=0.0445$, 실행조건 4개 범주의 경우 $CR=0.024$ 로 나타나 판단의 일관성이 확보되었다.

다음으로 시급성과 실행가능성은 평균, 표준편차, IQR, 합의도, 수렴도를 산출하여 비교하였다. 본 연구는 각 항목의 평균값을 바탕으로 ‘낮음-중간-높음’ 수준을 구분하였고, 합의도와 수렴도를 병행하여 전문가 집단의 응답 안정성을 검토하였다. 마지막으로 정책 우선순위를 종합적으로 판단하기 위해 PPI(Policy Priority Index)를 산출하였다. PPI는 ‘AHP 중요도×시급성 평균×실행가능성 평균’의 방식으로 계산되었는데, 이 방식은 단일

차원의 중요도보다 현실적 정책 우선순위를 더 잘 반영할 수 있다는 장점이 있다. 실제 3차 결과에서는 구조적 지원요인에서 재정 지원체계 확보, 인적·행정 지원체계 강화, 지도자 전문성 지원체계 강화가 상위권으로 나타났고, 실행조건에서는 전담기관 설립, 법·제도 마련, 지역 거버넌스 구축, 지역자원 연계의 순으로 우선순위가 제시되었다.

3차 델파이는 1차의 문항 검증, 2차의 합의 형성 과정을 바탕으로, 학교스포츠클럽 정책을 무엇이 중요한가의 수준에서 더 나아가 무엇을 먼저 추진해야 하는가의 수준으로 전환시키는 최종 단계로 활용되었다. 이로써 본 연구는 ‘검증형-합의형-우선순위형’의 3단계 설계를 통해 학교스포츠클럽 정책 요인의 타당화, 구조화, 우선순위 선정을 순차적으로 수행하였다.

2. 학교스포츠클럽 활성화 요인 도출

가. 1차 델파이 조사 결과

1) 학교스포츠클럽 운영 현황 및 진단

학교스포츠클럽 운영 현황에 대한 전문가 인식 분석 결과, 총 5개 문항 중 2개 문항이 유지되었고, 일부 문항은 수정·통합 대상으로 판단되었다. 특히 '학교스포츠클럽은 참여 기회 확대와 학교 스포츠문화 개선에 긍정적인 기여를 하였다'는 문항은 평균 4.29, CVR 0.76으로 높은 합의를 보였다. 또한 '학교스포츠클럽 활성화 정도는 참여율, 프로그램 다양성, 지도자 전문성, 학생 만족도, 지역 연계성 등 종합적 지표로 평가되어야 한다'는 문항 역시 평균 4.59, CVR 0.88로 매우 높은 동의 수준을 보였다. 반면 '학교스포츠클럽이 안정적으로 정착하였다'와 '양적 확산 중심으로 운영되고 있다' 등의 문항은 평균이 중간 수준이었고, CVR 기준을 충족하지 못하여 2차 델파이에서는 별도의 실행조건 영역으로 통합·수정되었다.

[표 4-3] 학교스포츠클럽 운영 현황 및 진단 영역 응답 결과

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수응답수 (n)	내용 타당도 비율 (CVR)
1	학교스포츠클럽은 안정적으로 학교에 정착하였다.	3.53	1.01	4.00	1.00	9.00	0.06
2	학교스포츠클럽은 참여기회 확대와 학교스포츠클럽 문화 개선에 긍정적인 기여를 하였다.	4.29	0.69	4.00	1.00	15.00	0.76
3	학교스포츠클럽은 질적 성장보다 양적 확산 중심으로 운영되고 있다.	3.35	1.06	4.00	2.00	9.00	0.06
4	학교스포츠클럽은 교육적·정책적 목적(전인적 성장, 학교문화 개선 등)을 충분히 달성하지 못하였다.	2.59	1.18	2.00	1.00	4.00	-0.53
5	(학교스포츠클럽의 활성화 정도는 참여율, 프로그램 다양성, 지도자 전문성, 학생 만족도, 지역 연계성 등 종합적 지표로 평가되어야 한다.	4.59	0.62	5.00	1.00	16.00	0.88

2) 구조적 제약 요인

학교스포츠클럽 운영의 구조적 제약 요인을 분석한 결과, 지도자의 과중한 업무와 활동 시설 부족이 주요 제약 요인으로 나타났다. ‘지도자의 과중한 업무’는 평균 4.18, CVR 0.65로 높은 합의를 보였으며, ‘활동 시설 부족’ 역시 평균 4.24, CVR 0.65로 주요 제약 요인으로 확인되었다. 반면 ‘학생 참여 동기 부족’과 ‘학부모 인식 부족’ 등은 평균이 낮거나 CVR 기준을 충족하지 못해 핵심 제약 요인으로는 채택되지 않았다. 다만 일부 문항은 전문가 의견을 반영하여 문항을 통합하거나 수정하여 2차 델파이에서 ‘내실화를 위한 지원요인’ 영역으로 재구성하였다. 이는 학교스포츠클럽 활성화의 문제를 단순한 제약 요인 분석이 아니라 정책적 지원체계 관점에서 접근해야 한다는 전문가 의견을 반영한 것이다.

[표 4-4] 구조적 제약 요인 영역 응답 결과

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수응답 수 (n _e)	내용타당도 비율(CVR)
1	지도자의 과중한 업무	4.18	0.88	4.00	1.00	14.00	0.65
2	지도자의 전문성 부족	3.35	1.00	3.00	1.00	8.00	-0.06
3	활동 시설 부족	4.24	0.90	4.00	1.00	14.00	0.65
4	운영 시간의 제약	3.88	0.93	4.00	0.00	13.00	0.53
5	학생 참여 동기 부족	2.76	1.15	2.00	2.00	5.00	-0.41
6	학부모의 인식 부족	3.12	1.05	3.00	2.00	6.00	-0.29
7	행정적 지원 및 예산 부족	3.76	1.09	4.00	1.00	12.00	0.41
8	학교 자율적 운영체계로 인한 행정적 부담과 책임 전가	3.76	1.30	4.00	1.00	13.00	0.53

3) 내실화 및 질적 개선

학교스포츠클럽 운영 내실화 및 질적 개선을 분석한 결과, ‘지역 단위의 학교체육지원 센터 등 전담기관 설립’이 가장 높은 합의로 나타났다. ‘지역사회와 연계한 학교스포츠클럽 운영으로 프로그램 다양화와 참여 지속성 제고’는 평균 4.29, CVR 0.76으로 높은 합의를 보였으며, ‘학교스포츠클럽 전담 인력 제도화와 인건비 지원 필요’ 역시 평균 4.12, CVR 0.65로 주요 내실화 및 질적 개선 요인으로 확인되었다.

[표 4-5] 내실화 및 질적 개선 영역 응답 결과

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수 응답수 (n _e)	타당도 비율 (CVR)
1	지도자의 전문성 강화가 필요함	4.00	0.71	4.00	0.00	13.00	0.53
2	학교스포츠클럽 전담 인력(코디네이터 등) 제도화와 인건비 지원이 필요	4.12	1.41	5.00	1.00	14.00	0.65
3	지역 단위의 학교체육지원센터 등 전담기관 설립이 필요함	4.53	0.80	5.00	1.00	16.00	0.88
4	행·재정 업무경감이 필요함	4.06	0.97	4.00	2.00	12.00	0.41
5	지역사회와 연계한 학교스포츠클럽 운영으로 프로그램 다양화와 참여 지속성을 높여야 함	4.29	1.16	5.00	1.00	15.00	0.76

4) 지역사회 연계

지역사회와의 연계 영역에서는 협력적 거버넌스 구축의 필요성이 가장 높은 합의를 보였다. ‘학교·교육청·지자체·체육회·민간기업 간 협력적 거버넌스 구축 필요’ 문항은 평균 4.71, CVR 1.00으로 전문가 전원이 동의한 것으로 나타났다. 또한 학교시설과 공공체육시설의 공동 운영, 행정 절차 및 책임 체계의 명확화 역시 높은 수준의 합의를 보였다. 반면 학교와 지역스포츠클럽 간 지도자 공동 활용 모델은 평균이 상대적으로 낮고, CVR 기준을 충족하지 못해 수정·보완 대상 문항으로 판단되었다.

[표 4-6] 지역사회 연계 영역 응답 결과

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수 응답수 (n _e)	타당도 비율 (CVR)
1	학교·교육청·지자체·체육회·민간기업 간 협력적 거버넌스 구축이 필요함	4.71	0.47	5.00	1.00	17.00	1.00
2	학교시설과 공공체육시설의 공동운영(공유 클러스터)이 필요함	4.35	0.70	4.00	1.00	15.00	0.76
3	학교와 지역 스포츠클럽 간 지도자 공동활용 및 프로그램 교차참여 모델이 필요함	3.71	1.10	4.00	1.00	11.00	0.29
4	지역과의 연계를 위해 행정절차와 책임소재의 명확성 강화가 필요함	4.35	0.61	4.00	1.00	16.00	0.88

5) 정책 실행조건

정책 실행조건 영역에서는 거버넌스 구축, 기관 간 역할 명확화, 시설 공유 체계 등이 중요한 정책 조건으로 나타났다. 특히 ‘교육청-지자체-체육회 협업체계 기반 학교스포츠클럽 모델 구축 필요’와 ‘기관 간 공동 목표 수립 및 역할 명확화’ 문항은 평균 4점 이상과 높은 CVR을 나타내 정책 실행의 핵심 조건으로 확인되었다. 일부 문항은 지역사회 연계 영역과 개념적으로 중복되어 2차 델파이 조사에서 ‘전북 학교스포츠클럽 활성화 실행조건’ 영역으로 통합하였다.

[표 4-7] 정책 실행조건 영역 응답 결과

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수 응답수 (n)	타당도 비율 (CVR)
1	학교·교육청·지자체·체육회·민간기업 간 협력적 거버넌스 구축이 필요함	4.47	0.72	5.00	1.00	15.00	0.76
2	학교·교육청·지자체·체육회·민간기업의 공동 목표 수립 및 각 기관별 역할의 명확한 제시 필요	4.41	0.51	4.00	1.00	17.00	1.00
3	학교시설과 공공체육시설의 공동운영(공유 클러스터)이 필요함	4.00	0.94	4.00	1.00	14.00	0.65
4	학교와 지역 스포츠클럽 간 지도자 공동활용 및 프로그램 교차참여 모델이 필요함	3.76	0.66	4.00	1.00	11.00	0.29
5	지역과의 연계를 위해 행정절차와 책임소재의 명확성 강화가 필요함	4.24	0.56	4.00	1.00	16.00	0.88

6) 지역특화 전략

전북특별자치도의 지역특화 전략과 관련해서는 지역자원을 활용한 종목 육성, 지역 협력 기반 학교스포츠클럽 모델 구축 등이 중요한 정책과제로 제시되었다. 특히 ‘전북의 역사·문화·환경 자원을 활용한 지역특화 종목 육성’과 ‘교육청-지자체-체육회 협업 기반 JB형 학교스포츠클럽 모델 구축’ 문항은 평균 4점 이상과 높은 CVR을 나타내 정책적으로 중요한 요소로 평가되었다. 또한 지역별 중점 종목 육성과 지도자 양성 시스템 구축 역시 전문가들이 중요하게 인식하는 전략임을 확인하였다.

[표 4-8] 지역특화 전략 영역 응답 결과

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수 응답수 (n _e)	타당도 비율 (CVR)
1	전북의 역사·문화·환경적 자원을 활용한 지역특화 종목 육성 필요	4.00	1.27	4.00	1.00	13.00	0.53
2	(종목 저변확대와 우수선수발굴을 위해) 지역별 중점 체육종목에 대한 훈련·대회 운영 가능한 시설 확충, 중점 육성 종목 지정 필요	4.18	1.01	4.00	1.00	14.00	0.65
3	선정에서의 공정성 확보 및 선정된 종목 운영 클럽 관리 체계 마련 필요	3.94	1.14	4.00	1.00	13.00	0.53
4	대학 및 지역 전문인력을 활용한 지도자 양성 시스템 구축 요구	4.00	1.17	4.00	1.00	13.00	0.53
5	운영 시설 확보를 위해 폐교 및 유휴시설을 스포츠거점 센터로 활용하는 방안마련 필요	3.76	1.30	4.00	2.00	12.00	0.41
6	교육청-지자체-체육회 협업 체계를 기반으로 JB형 학교스포츠클럽 모델 구축 필요	4.24	0.66	4.00	1.00	15.00	0.76

나. 2차 델파이 조사 결과

1) 학교스포츠클럽 운영 현황 및 진단

학교스포츠클럽 운영 현황에 대한 전문가 인식을 확인하기 위해 ‘학교스포츠클럽은 학생들의 스포츠 참여 기회를 확대하고 학교 스포츠문화 형성에 긍정적인 역할을 하였다’라는 문항을 제시하였다. 분석 결과 평균 4.47, 중앙값 5, 사분범위(IQR) 1로 나타나 전문가 집단이 해당 문항에 대해 높은 수준의 동의를 보였다. 또한 내용타당도비율(CVR)은 0.88로 기준값(0.49)을 상회하여 문항의 타당성이 확보된 것으로 확인되었다.

이는 학교스포츠클럽 정책이 학생들의 스포츠 참여 기회 확대와 학교 스포츠문화 형성 측면에서 일정 수준의 성과를 거두었다는 전문가 인식이 형성되어 있음을 의미한다. 다만 본 문항은 정책 효과에 대한 총괄적 평가 성격의 문항으로, 이후 정책 실행 요인의 상대적 중요도를 분석하기 위한 AHP 분석 기준 문항에는 포함하지 않았다.

[표 4-9] 학교스포츠클럽 운영 현황 및 진단 응답 결과

번호	문항					
1	학교스포츠클럽은 학생들의 스포츠 참여 기회를 확대하고, 학교 스포츠문화 형성에 긍정적인 역할을 하였다.					
평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	합의도 (Consensus)	수렴도 (Convergence)	내용타당도비율 (CVR)
4.47	0.62	5	1	0.8	0.5	0.88

2) 학교스포츠클럽 내실화를 위한 지원요인

학교스포츠클럽 내실화를 위한 지원요인에 대한 전문가 인식을 분석한 결과, 총 7개 문항 모두 내용타당도 기준(CVR≥0.49)을 충족하였으며, 전반적으로 높은 수준의 합의가 확인되었다. 평균값은 3.94~4.71 범위로 나타났으며, 대부분 문항에서 중앙값이 4점 이상으로 나타나 전문가 집단이 해당 요인의 필요성에 대체로 동의하는 것으로 확인되었다. 특히 재정 지원 체계 확보(평균 4.71)와 평가·환류 체계 고도화(평균 4.71) 문항은 가장 높은 수준의 동의를 보였으며, 지도자의 행정 및 업무부담 완화를 위한 인적·행정 지원체계(평균 4.65)와 시설 확충 및 활용 지원(평균 4.59) 역시 높은 중요도를 나타냈다. 이러한 결과는 학교스포츠클럽의 질적 운영을 위해서는 재정 확보, 운영 평가 체계, 행정 지원 구조, 시설 지원 등 구조적 지원 기반이 우선하여 마련되어야 한다는 전문가 합의가 형성되어 있음을 의미한다. 반면 운영 시간 조정 및 시설 이용 기준 마련(평균 3.94) 문항은 다른 문항에 비해 상대적으로 낮은 평균을 보였으나, 여전히 합의 기준을 충족하는 수준으로 나타났다. 이에 따라 해당 문항은 이후 분석 과정에서 ‘운영 기준 체계 정비’ 개념으로 수정·보완하여 유지하였다.

2차 델파이 조사 결과 일부 전문가들은 1, 5, 6번 문항이 지원체계의 범주에 속하므로 통합이 필요하다는 의견을 제시하였다. 검토 결과, 해당 문항들이 상위 개념으로서 ‘구조적 지원체계’에 포함된다는 점에는 동의하였다. 세부 정책 요소는 독립적인 비교 기준으로 설정될 필요가 있으나, AHP 기법을 적용하여 각 실행 요인의 상대적 중요도를 도출하는 것을 목적으로 하는 3차 델파이 조사에서 지원체계를 단일 문항으로 통합할 경우 인력, 예산, 운영구조 등 세부 지원 요소 간 우선순위를 분석할 수 없기에, 본 연구에서는 상위 개념으로서의 지원체계는 이론적 틀로 유지하되, 하위 실행 요소는 독립 기준으로 유지하여 분석을 수행하였다.

[표 4-10] 학교스포츠클럽 내실화를 위한 자원요인 응답 결과

번호	문항						
1	지도자의 행정 및 지도 업무부담 완화를 위한 업무 분산 및 지원체계(전담 인력·코디 지원 등) 마련이 필요하다.						
2	전문성 강화를 위해 학교급·지도자 유형·종목 특성을 고려한 단계별 연수 및 지원체계가 필요하다.						
3	학생 참여 확대를 위해 활동 시설의 확충 및 시설 활용 지원이 필요하다.						
4	학생 일정과 교사 업무를 고려한 유연한 운영 시간 조정 및 방과후/주말 시설이용 지원 기준이 필요하다.						
5	지속 가능한 운영을 위해 안정적/합리적 예산 확보(인건비 및 수당, 연도간 편차 완화 기준, 운영비 지원 기준)가 필요하다.						
6	학교 자율 운영을 지원하기 위한 체계(지도자의 행정업무부담 완화, 기관별 역할/책임 분담 등을 위한 운영구조)가 필요하다.						
7	학교스포츠클럽의 활성화 평가는 참여율, 학교규모 및 지역 특성에 따른 프로그램 운영, 지도자 전문성, 학생 만족도, 지역 연계성 등 종합적 지표체계로 개선할 필요가 있다.						
문항 번호	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	합의도 (Consensus)	수렴도 (Convergence)	내용타당도 비율 (CVR)
1	4.65	0.49	5	1	0.80	0.50	1
2	4.29	0.85	4.00	1.00	0.75	0.50	0.77
3	4.59	0.71	5.00	1.00	0.80	0.50	0.77
4	3.94	0.97	4.00	1.00	0.75	0.50	0.53
5	4.71	0.77	5.00	0.00	1.00	0.00	0.88
6	4.35	0.93	5.00	1.00	0.80	0.50	0.65
7	4.71	0.59	5.00	0.00	1.00	0.00	0.88

3) 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행조건

전북지역 차원의 학교스포츠클럽 활성화 실행조건에 대한 전문가 의견을 분석한 결과, 총 4개 문항 모두 높은 수준의 합의와 내용타당도를 확보한 것으로 나타났다. 평균은 4.41~4.76 범위로 매우 높은 동의 수준을 보였으며, 중앙값은 모두 4 이상으로 확인되었다. 또한 사분범위(IQR)는 0~1 수준으로 나타나 전문가 의견이 비교적 안정적으로 수렴된 것으로 판단된다.

특히 지역사회 연계 기반 운영 모델(평균 4.76) 문항은 가장 높은 평균을 보였으며, IQR 0.00, 합의도 1.00, 수렴도 0.00으로 전문가 집단의 완전한 합의가 도출되었다. 또한 전담기관 설립(평균 4.59), 지역 거버넌스 구축(평균 4.59) 역시 높은 중요도로 나타

났다. 이는 학교 단위 중심의 운영만으로는 학교스포츠클럽 활성화에 한계가 있으며, 지역사회와 연계된 실행 구조와 협력적 거버넌스 체계가 필요하다는 전문가 인식이 강하게 나타난 결과로 해석할 수 있다.

[표 4-11] 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건 응답 결과

번호	문항						
1	[법·제도 (책임·책임·절차·안전·재정의 기준) 마련]	학교-지역 연계 기반의 안정적 학교스포츠클럽 운영을 위해 책임·안전·절차·재정 기준을 포함한 법·제도적 근거(조례/지침/표준협약 등)가 마련될 필요가 있다.					
2	전담기관(센터) 설립 및 기능(상시 실행 조직)	전북 학교스포츠클럽의 지속 운영과 질적 성장을 위해 지역 단위 전담기관(예: 학교스포츠클럽지원센터 등) 설립·운영이 필요하다.					
3	지역사회 연계(운영 방식/모델)	학생 참여 확대와 지속성을 위해 학교스포츠클럽을 지역사회 자원(시설·인력·프로그램)과 연계하여 운영할 필요가 있다.					
4	지역 거버넌스 구축(의사결정·역할·지속적 협의체)	학교 단독 운영의 한계를 보완하기 위해 교육청·지자체·체육회·종목단체·민간기관이 참여하는 협력적 거버넌스 구축이 필요하다.					
문항 번호	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	합의도 (Consensus)	수렴도 (Convergence)	내용타당도 비율 (CVR)
1	4.41	0.62	4	1	0.75	0.5	0.88
2	4.59	0.51	5	1	0.75	0.5	1
3	4.76	0.44	5	0	1	0	1
4	4.59	0.62	5	1	0.75	0.5	0.88

4) 실행조건 세부요소 우선순위 분석

2차 델파이에서는 전북 학교스포츠클럽 활성화를 위한 실행조건의 구체적 정책 요소를 도출하기 위해 복수선택 및 우선순위 분석을 실시하였다. 분석 결과 범주별로 전문가 선택 집중도가 높은 핵심 실행 요소가 도출되었다.

먼저 법·제도 마련 영역에서는 ‘안전사고 발생 시 책임 범위 및 대응 체계’, ‘시설 공유 운영 규정’, ‘표준 협약서 및 운영 규정’ 등이 핵심 전략 요소로 도출되었다. 이는 학교스포츠클럽 운영 과정에서 발생할 수 있는 안전·책임 문제와 기관 간 협력 구조를 제도적으로 명확히 할 필요성이 전문가 집단에서 중요하게 인식되고 있음을 의미한다. 4개 요소가 과반의 선택을 받았으며, 특히 요소 1, 3, 4는 88% 이상의 선택률을 보였다. 우선순위 분석에서 1순위 3점, 2순위 2점, 3순위 1점의 가중치를 적용한 결과, 요소 1, 요소 4,

요소 3이 상위 3개 전략 핵심 요소로 도출되었다. 이는 복수 선택 결과와 일관성을 보이며, 전문가 집단이 공통으로 중요하다고 판단한 전략적 우선 요소로 해석하였다. 3차 델파이에서는 2차 결과에 따라 요소 1, 2, 3, 4의 범주를 선택하여 연구를 진행하였다.

다음으로 전담기관 기능 영역에서는 ‘학교 행정업무 지원’, ‘시설 공유 및 클러스터 운영지원’, ‘지도자 매칭 및 역량 관리’가 핵심 실행 요소로 나타났다. 이는 학교 현장의 행정 부담 완화와 시설 운영 관리, 지도자 운영체계 지원이 전담기관의 핵심 기능으로 요구되고 있음을 보여준다. 7개 요소가 과반의 선택을 받았으며, 특히 요소 2(88.2%)와 요소 5(82.4%)는 높은 선택 집중도를 보였다. 또한 우선순위 분석에서 가중합 점수를 적용한 결과, 요소 1(23점), 요소 2(21점), 요소 5(15점)가 상위 3개 전략 핵심 요소로 도출되었다. 이는 복수 선택 결과와 대체로 일관성을 보이며, 전문가 집단이 전략적으로 중요하다고 판단한 요소로 해석하였다. 3차 델파이에서는 2차 결과에 따라 요소 1, 2, 5, 6의 범주를 선택하여, 연구를 진행하였다.

또한 지역사회 연계 영역에서는 ‘공공체육시설 활용 확대’, ‘지역스포츠클럽 및 종목단체와의 프로그램 연계’, ‘통합예약·이용 시스템 구축’ 등이 주요 실행 요소로 나타났으며, 이는 학교 체육시설 중심의 운영 구조를 넘어 지역 체육 인프라와 연계한 운영모델의 필요성을 시사한다. 8개 요소가 과반의 선택을 받았으며, 특히 요소 1(94.1%)과 요소 4(88.2%)는 매우 높은 선택 집중도를 보였다. 또한 우선순위 분석에서 요소 4(29점), 요소 1(23점), 요소 3(15점)가 상위 3개 전략 핵심 요소로 도출되었다. 이는 복수 선택 결과와 전반적으로 일관된 경향을 보이며, 전문가 집단이 전략적으로 우선 추진되어야 할 실행조건으로 판단한 요소로 해석하였다. 이에 따라 3차 델파이에서는 우선순위 상위 3개 요소(요소 4, 1, 3)에 더하여, 상위 3개에 포함되지 않은 요소 중 복수 선택 비율이 높은 요소 8을 집단 합의 기반 보완 요소로 선정하여 연구를 진행하였다.

마지막으로 지역 거버넌스 영역에서는 ‘주관 기관(컨트롤타워) 명확화’, ‘공동 목표 설정’, ‘행정·실무 인력 보강’ 등이 핵심 요소로 도출되어, 협력적 정책 추진 구조의 중요성이 확인되었다. 8개 요소가 과반의 선택을 받았으며, 특히 요소 1(94.1%), 요소 3(82.4%), 요소 7(82.4%)은 높은 선택 집중도를 보였다. 우선순위 분석에서 가중합 점수를 적용한 결과, 요소 1(32점), 요소 2(23점), 요소 7(12점, 요소 3과 동점이지만, 1순위 횡수 우선 선택)이 상위 3개 전략 핵심 요소로 도출되었다. 이에 본 연구는 우선순위 상위 3개 요소에 더하여, 상위 3개에 포함되지 않은 요소 중 복수 선택 비율이 높은 요소 3을 합의 기반 보완 요소로 선정하여 총 4개 하위요인으로 압축하였다.

[표 4-12] 실행조건 세부요소 우선순위 분석 결과

번호	범주	문항							
		하위요소					우선순위(빈도)		
		번호	요소내용	선택 빈도	선택 비율(%)	선택 집중도	1 순위	2 순위	3 순위
1	[법·제도 (책임·책임·절차· 안전·재정의 기준) 마련]	1	안전사고 발생 시 책임 범위·대응 체계 (학교 관리자/담당 교사 부담 완화 포함)	17	100%	매우 높음	√		
		2	보험 적용 기준 및 표준 절차 (대외활동·시설 이용·대회 참가 등)	14	82.40%	매우 높음			
		3	표준 협약서/동의서/운영규정 (학교-지자체-체육화-민간기관 간)	15	88.20%	매우 높음			√
		4	시설 공유 운영 규정 (파손·청결·관리 책임 및 비용 부담)	16	94.10%	매우 높음		√	
		5	지도자 공동 활용 관련 기준 (자격·교육목표 정렬·근무/보수/계약 체계)	6	35.30%	낮음			
		6	행정 절차 표준화 및 간소화 (승인·예약·공문·정산 등)	4	23.50%	매우 낮음			
		7	민간기관/후원 참여의 투명성·공정성 장치	3	17.60%	매우 낮음			
		8	학교 규모·지역 특성 반영 기준(작은 학교 등)	5	29.40%	낮음			
		9	기타	2	11.80%	매우 낮음			
2	전담기관(센터) 설립 및 기능(상시 실행 조직)	1	학교 행정업무 지원 (시설 예약·공문·정산·계약 등)	13	76.50%	높음	√		
		2	시설 공유/공유클러스터 운영지원 (관리 인력·청결·파손 대응 포함)	15	88.20%	매우 높음		√	
		3	안전·보험·표준매뉴얼 운영 지원 (사고 대응 체계 포함)	11	64.70%	높음			
		4	프로그램 개발·보급 및 품질관리 (질 중심 평가·환류)	7	41.20%	낮음			
		5	지도자 매칭/파견 및 역량관리 (연수·멘토링·교육목표 정렬 포함)	14	82.40%	매우 높음			√
		6	지역·권역 대회 운영 및 심판/의료 인력 등 운영지원	13	76.50%	높음			
		7	학생 참여 이력 기록·관리 시스템 운영(포털/DB 등)	11	64.70%	높음			
		8	학교 간 교차참여/연합 운영 모델 설계 및 운영지원	11	64.70%	높음			
		9	기타	2	11.80%	매우 낮음			
3	지역사회 연계(운영 방식/모델)	1	공공체육시설 활용 확대 (학교 체육관/운동장 한계 보완)	16	94.1	매우 높음		√	
		2	학교-공공체육시설	10	58.8	보통			

번호	문항								
	범주	하위요소					우선순위(빈도)		
		번호	요소내용	선택 빈도	선택 비율(%)	선택 집중도	1 순위	2 순위	3 순위
			'공유클러스터' 운영(권역 단위)						
		3	통합예약·이용시스템 구축 (온라인 기반, 공문/전화 절차 최소화)	12	70.6	높음			√
		4	지역 스포츠클럽/종목단체와의 프로그램 연계(프로그램 공동 개발·운영)	15	88.2	매우 높음	√		
		5	지도자 공동 활용(지역 지도자 파견·순회·지도·공동지도)	10	58.8	보통			
		6	학교 간 교차참여/연합 운영 (작은 학교의 종목 운영 한계 보완)	9	52.9	보통			
		7	방과 후·주말 운영지원 (이동·인솔·안전 지원 범위 명확화)	10	58.8	보통			
		8	대학/공공기관/민간기업 등과의 연계 프로그램(후원·시설·인력)	12	70.6	높음			
		9	기타	2	11.8	매우 낮음			
		4	지역 거버넌스 구축(의사결정·역 할·지속적 협업체)	1	주관 기관(컨트롤 타워)·리더십 명확화(책무 주체 합의)	16	94.10%	매우 높음	√
2	공동 목표 설정 (기관의 합의, 교육적 목적 우선, 승리중심운영 경계)			12	70.60%	높음		√	
3	기관별 역할·책임의 명문화 (업무중복 방지, 책임성 강화)			14	82.40%	매우 높음			
4	정례 협업체 운영 (예: 연 4회 이상, 실행 점검 포함)			9	52.90%	보통			
5	성과평가/기관평가 체계 (외부 전문가 포함 가능)			9	52.90%	보통			
6	참여 주체 인센티브·상호성 설계 (민간·지역 참여 유도)			9	52.90%	보통			
7	행정·실무 인력 보강 (거버넌스 운영 자체가 업무 과중이 되지 않도록)			14	82.40%	매우 높음			√
8	지역 간 자원 격차 조정 (작은 학교·농산어촌 고려한 정책기군, 예산, 인력배치 고려)			11	64.70%	높음			
9	기타			1	5.90%	매우 낮음			

주 : 선택 집중도 판단 기준은 800% 이상 '매우 높음', 60~79% '높음', 40~59% '보통', 20~39% '낮음', 20% 미만 '매우 낮음'임

3. 활성화 요인 간 상대적 중요도 및 우선순위 도출

가. 개요

3차 델파이 조사는 학교스포츠클럽 내실화를 위한 지원체계를 구조화하고, 전북 학교스포츠클럽 활성화를 위한 실행조건의 우선순위를 도출하기 위해 실시되었다. 3차 델파이 조사는 '1. 학교스포츠클럽 내실화를 위한 지원체계 마련', '2. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행조건'의 두 가지 영역에서 요인의 중요도, 시급성, 실행가능성을 묻는 문항으로 구성하였다. 응답의 기준은 다음과 같다.

[표 4-13] 3차 델파이 조사 항목

조사항목	내용	방법		
중요도	기준 간 상대적 우선순위	AHP, 1-9 척도 쌍대비교	값	의미
			1	두 기준이 동일하게 중요
			3	약간 더 중요
			5	상당히 더 중요
			7	매우 더 중요
			9	절대적으로 더 중요
2,4,6,8	중간값			
시급성	정책적으로 얼마나 시급히 추진해야 하는가	5점 Likert 척도	값	의미
			1	전혀 시급하지 않음
			2	시급하지 않음
			3	보통
			4	시급함
			5	매우 시급함
실행가능성	현재 여건에서 실현 가능성이 얼마나 높은가	5점 Likert 척도	값	의미
			1	실행 매우 어려움
			2	실행 어려움
			3	보통
			4	실행 가능
			5	매우 시행 가능

나. 학교스포츠클럽 내실화를 위한 지원체계 마련

1) 구조적 지원요인 AHP 분석

전문가 패널(17명)은 7개 구조적 지원요인, 총 21개의 쌍대비교 문항에 응답하였다. 각 비교는 9점 척도를 적용하였다. 여러 전문가의 판단을 통합하기 위해 기하평균(Geometric Mean)을 사용하여 집단 판단값을 산출하였고, 이 값을 기반으로 7×7 쌍대비교 행렬을 구성하였다. 행렬의 최대 고유값과 고유벡터를 이용하여 각 요인의 상대적 중요도(가중치, priority weight)를 산출하였다. 판단의 논리적 일관성을 검증하기 위해 CI(Consistency Index)와 CR(Consistency Ratio) 값을 계산하였다. CR 값이 0.10 이하일 경우 일관성이 확보된 것으로 판단한다.

[표 4-14] 구조적 지원요인의 쌍대비교 행렬(Pairwise Comparison Matrix)

요인	a	b	c	d	e	f	g
인적·행정 지원체계 강화 (a)	1.000	0.765	2.142	1.376	1.295	2.354	3.781
재정(예산) 지원체계 확보 (b)	1.307	1.000	2.587	1.764	1.653	2.874	4.362
운영 책임·권한 체계 확립 (c)	0.467	0.386	1.000	0.653	0.615	1.142	1.983
지도자 전문성 지원체계 강화 (d)	0.727	0.567	1.531	1.000	1.087	1.768	2.645
시설 지원체계 강화 (e)	0.772	0.605	1.626	0.920	1.000	1.593	2.412
운영 기준 체계 정비 (f)	0.425	0.348	0.875	0.566	0.628	1.000	1.724
평가·환류 체계 고도화 (g)	0.264	0.229	0.504	0.378	0.414	0.580	1.000

[표 4-15] 구조적 지원요인의 상대적 중요도(AHP 가중치) 및 순위

구조적 지원요인	가중치 (Weight)	순위
재정(예산) 지원체계 확보	0.251	1
인적·행정 지원체계 강화	0.192	2
지도자 전문성 지원체계 강화	0.170	3
시설 지원체계 강화	0.159	4
운영 책임·권한 체계 확립	0.098	5
운영 기준 체계 정비	0.084	6
평가·환류 체계 고도화	0.046	7

[표 4-16] AHP 판단 일관성 검증

항목	값
요인 수(n)	7
최대 고유값(λ_{max})	7.353
Consistency Index(CI)	0.0588
Random Index(RI)	1.32
Consistency Ratio(CR)	0.0445

연구 결과 상대적 중요도(AHP 가중치) 및 우선순위는 다음과 같이 나타났다. 학교스포츠클럽 내실화를 위한 구조적 지원요인 중 재정(예산) 지원체계 확보(0.251)가 가장 중요한 요인으로 나타났다. 학교스포츠클럽 운영에 있어 예산 확보를 프로그램 운영, 지도자 확보, 시설활용 등 다양한 운영 기반을 가능하게 하는 핵심 요소로 전문가들이 인식하고 있음을 의미한다. 다음으로 인적·행정 지원체계 강화(0.192)와 지도자 전문성 지원체계 강화(0.170)가 높은 중요도를 보였다. 이는 학교 현장에서 학교스포츠클럽 운영이 담당 교사의 업무부담에 크게 의존하고 있는 현실을 반영하며, 전문 지도자 확보와 행정 지원체계 구축이 중요한 정책과제로 인식되고 있음을 시사하는 것으로 볼 수 있다.

반면 운영 기준 체계 정비(0.084)와 평가·환류 체계 고도화(0.046)는 상대적으로 낮은 중요도를 보였다. 이는 전문가들이 제도적 관리체계보다는 재정, 인력, 시설과 같은 실질적인 운영 인프라 구축을 우선으로 요구하고 있음을 의미한다. 또한 일관성 검증 결과 CR 값은 0.0445로 나타나 전문가 판단의 논리적 일관성이 확보된 것으로 판단된다. 전문가들은 학교스포츠클럽 활성화의 핵심을 재정 확보와 인적·행정 지원 기반에 두고 있음을 볼 수 있다. 이에 따라 향후 학교스포츠클럽 정책의 방향은 프로그램 확대 자체보다도 예산과 운영 뒷받침 구조를 먼저 안정화하는 것에 중점을 두어야 할 것이다.

2) 시급성 분석

시급성 수준은 5점 Likert 척도의 평균값을 기준으로 구분하였다. ‘(최대값-최소값)/3’ 공식을 적용하여 구간 폭을 1.33으로 산출하였고, 이에 따라 1.00~2.33은 ‘낮음’, 2.34~3.66은 ‘중간’, 3.67~5.00은 ‘높음’으로 구분하였다. 모든 항목의 IQR 값이 1로 나타나 합의도는 0.75, 수렴도는 0.50으로 나타났다. 이는 전문가 패널 간 의견이 일정 수준 이상 수렴되었음을 의미하며, 델파이 분석에서 요구되는 합의 수준을 충족하는 것으로 판단하였다.

학교스포츠클럽 구조적 지원체계의 시급성을 분석한 결과, 인적·행정 지원체계 강화(4.71)가 가장 높은 시급성을 보였고, 재정 지원체계 확보(4.47)가 두 번째로 높은 시급성을 나타내었다. 이는 학교스포츠클럽 운영이 학교 현장에서 담당 교사 개인의 행정 부담과 제한된 예산에 크게 의존하고 있는 현실을 반영하는 것을 볼 수 있다. 전문가들은 행정 인력 지원과 안정적인 재정 기반 구축이 가장 시급한 정책과제로 인식되고 있었다.

그러나 단순히 특정 요인만을 우선 과제로 해석하기보다는 전체 구조적 지원요인의 시급성이 전반적으로 높은 수준이라는 점에 주목할 필요가 있다. 실제로 운영 책임·권한 체계 확립(3.82), 지도자 전문성 지원체계 강화(3.82), 시설 지원체계 강화(3.76) 역시 평균 3.7 이상의 높은 값을 보여, 학교스포츠클럽의 안정적 운영을 위해서는 행정·재정뿐 아니라 운영구조, 지도자 역량, 시설 기반 등 복합적인 지원체계가 동시에 강화될 필요가 있음을 보여주었다.

특히 이러한 결과는 학교스포츠클럽 활성화가 단일 정책 수단만으로 해결될 수 있는 문제가 아니라 재정, 인력, 시설, 운영체계가 결합한 통합적 지원 구조를 필요로 하는 정책 영역임을 보여주는 결과로 해석할 수 있다.

[표 4-17] 시급성 분석 결과

항목	순위	평균	수준	표준편차	IQR	합의도	수렴도
인적·행정 지원체계 강화	1	4.71	높음	0.47	1	0.75	0.50
재정 지원체계 확보	2	4.47		0.87	1	0.75	0.50
운영 책임·권한 체계 확립	3	3.82		0.73	1	0.75	0.50
지도자 전문성 지원체계 강화	3	3.82		0.81	1	0.75	0.50
시설 지원체계 강화	5	3.76		0.83	1	0.75	0.50
운영 기준 체계 정비	6	2.88	중간	0.78	1	0.75	0.50
평가·환류 체계 고도화	7	2.82		0.81	1	0.75	0.50

3) 실행가능성 분석

실행가능성 수준 역시 5점 Likert 척도의 평균값을 기준으로 구분하였다. 구간 폭은 ‘(최대값-최소값)/3’ 공식을 적용하여 1.33으로 산출하였고, 이에 따라 1.00-2.33은 ‘낮음’, 2.34-3.66은 ‘중간’, 3.67-5.00은 ‘높음’으로 구분하였다. 실행가능성 분석에서도 다수의

항목에서 IQR 값 1, 합의도 0.75, 수렴도 0.50으로 나타난 반면, 재정 지원체계 확보(IQR=2)와 지도자 전문성 지원체계 강화(IQR=2)는 합의도 0.50으로 나타나 상대적으로 전문가 의견의 분산이 존재하는 것으로 확인되었다. 이는 예산 확보와 전문 지도자 체계 구축이 정책적으로 중요하지만, 현실적인 추진 과정에서 다양한 제약이 존재할 수 있음을 반영하는 결과로 해석할 수 있다.

분석 결과, 운영 기준 체계 정비(4.12)와 평가·환류 체계 고도화(4.12)가 높은 실행가능성을 나타냈다. 이는 학교스포츠클럽 운영과 관련된 기준 정비나 평가 체계구축과 같은 제도적 개선은 행정적 의사결정과 정책 설계를 통해 비교적 단기간 내 추진이 가능한 정책과제로 전문가들이 인식하고 있음을 보여준다. 다시 말해 제도적 규정이나 운영 기준을 정비하는 정책은 상대적으로 실행 장벽이 낮고 정책 추진의 초기 단계에서 현실적으로 적용 가능성이 높은 영역으로 해석할 수 있다.

그러나 실행가능성 역시 특정 요인에만 국한된 결과로 해석하기보다는 전체 구조적 지원요인의 실행가능성이 전반적으로 중간 이상 수준을 보인다는 점에 주목할 필요가 있다. 실제로 지도자 전문성 지원체계 강화(3.71)와 인적·행정 지원체계 강화(3.65)는 비교적 높은 실행가능성을 보였으며, 운영 책임·권한 체계 확립(3.35) 또한 중간 수준 이상의 실행가능성을 나타냈다. 이는 학교스포츠클럽 운영과 관련된 다양한 정책과제가 제도적 정비뿐 아니라 인력과 운영체계 측면에서도 점진적으로 추진 가능하다는 전문가 인식을 반영하는 것으로 해석된다.

한편 재정 지원체계 확보(3.29)와 시설 지원체계 강화(3.24)는 상대적으로 낮은 실행가능성을 나타냈다. 이는 재정 확보와 시설 확충이 예산편성과 인프라 구축 등 구조적 자원 투입을 필요로 하는 정책 영역이라는 점에서 단기간 내 실행이 어려울 수 있다는 현실적 제약을 반영하는 결과로 볼 수 있다. 특히 이러한 결과는 학교스포츠클럽 활성화를 위해 재정과 시설이 중요한 정책 요소임에도 불구하고 실제 정책 추진 과정에서는 행정적 제도 개선보다 실행 난이도가 높게 인식되고 있음을 보여준다.

종합적으로 볼 때, 학교스포츠클럽 구조적 지원체계의 실행가능성은 제도적 운영 기준과 평가 체계와 같은 행정·제도적 정책 영역에서 상대적으로 높게 나타났으며, 재정 확보와 시설 확충과 같은 자원 기반 정책 영역에서는 상대적으로 낮게 나타나는 경향을 보였다. 이러한 결과 역시 학교스포츠클럽 활성화 정책이 단순히 재정 투입 중심의 접근만으로 이루어지기보다는, 제도적 기반 정비와 운영체계 개선을 우선으로 추진하면서 단계적으로 재정 및 시설 기반을 확충해 나가는 정책 전략이 필요함을 보여준다.

[표 4-18] 실행가능성 분석 결과

항목	순위	평균	수준	표준편차	IQR	합의도	수렴도
운영 기준 체계 정비	1	4.12	높음	0.93	1	0.75	0.50
평가·환류 체계 고도화	1	4.12		0.70	1	0.75	0.50
지도자 전문성 지원체계 강화	3	3.71		1.05	2	0.50	1.00
인적·행정 지원체계 강화	4	3.65	중간	1.06	1	0.75	0.50
운영 책임·권한 체계 확립	5	3.35		1.11	1	0.75	0.50
재정 지원체계 확보	6	3.29		1.26	2	0.50	1.00
시설 지원체계 강화	7	3.24		0.66	1	0.75	0.50

4) 정책 유형 분류

본 연구에서는 정책 우선순위를 보다 체계적으로 해석하기 위해 AHP 중요도 분석, 시급성 분석, 실행가능성 분석 결과를 종합하여 정책 유형을 분류하였다. 정책 유형 분류는 각 항목의 평균값을 기준으로 수준을 구분하는 방식으로 이루어졌다. 중요도(AHP 가중치), 시급성 평균, 실행가능성 평균이 전체 평균값보다 높은 경우를 ‘높음’, 낮은 경우를 ‘낮음’으로 구분하였다. 학교스포츠클럽 활성화 구조 지원을 위한 정책 요인은 중요도, 시급성, 실행가능성의 조합에 따라 네 가지 정책 영역으로 구분되는 것으로 나타났다.

첫째, 핵심 정책과제 영역에는 ‘재정 지원체계 확보’와 ‘인적·행정 지원체계 강화’가 포함되었다. 이들 정책 요인은 중요도와 시급성, 실행가능성이 모두 높은 정책으로 나타나 학교스포츠클럽 활성화를 위한 가장 우선적인 정책과제로 해석된다. 특히 재정 지원체계와 행정 지원체계는 학교스포츠클럽 운영 과정에서 발생하는 운영 비용 문제와 행정 부담 문제를 해결하기 위한 핵심 정책 수단으로 인식되고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 운영 기반 정책 영역에는 ‘지도자 전문성 지원체계 강화’가 포함되었다. 이 정책 요인은 중요도와 실행가능성이 비교적 높게 나타났지만, 시급성은 상대적으로 낮게 평가된 정책이다. 이는 지도자 전문성 강화가 학교스포츠클럽 운영의 질적 향상을 위해 중요한 정책이지만, 정책 추진 초기 단계에서는 운영 기반 구축 이후 점진적으로 추진될 가능성이 높은 정책 영역으로 인식되고 있음을 의미한다.

셋째, 전략적 정책과제 영역에는 ‘운영 책임·권한 체계 확립’이 포함되었다. 이 정책 요인은 중요도와 시급성은 높게 나타났지만, 실행가능성은 상대적으로 낮게 평가되었다. 이는 학교스포츠클럽 정책 추진 과정에서 운영 책임 구조와 권한 체계를 명확히 하는 것이 중요한 정책과제로 인식되고 있지만, 실제 정책 추진 과정에서는 행정 조직 구조와 정책 권한 조정 등의 구조적 변화가 필요하기에 단기적으로 실행하기 어려운 정책과제로 평가되고 있음을 의미한다.

넷째, 확장 정책 영역에는 ‘시설 지원체계 강화’, ‘운영 기준 체계 정비’, ‘평가·환류 체계 고도화’가 포함되었다. 이러한 정책 요인은 정책 실행 기반이 일정 수준 구축된 이후 정책 운영의 질적 수준을 향상시키기 위한 정책 영역이 될 수 있다. 특히 평가·환류 체계와 운영 기준 정비는 정책 성과관리와 정책 운용의 안정성을 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있지만, 정책 추진 초기 단계에서는 상대적으로 우선순위가 낮게 인식되는 정책 영역으로 나타났다

[표 4-19] 학교스포츠클럽 구조적 지원요인의 정책 유형 분류

정책 영역	항목	합의수준	정책 요인
핵심 정책과제	중요도	높음 ↑	<ul style="list-style-type: none"> 재정 지원체계 확보 인적·행정 지원체계 강화
	시급성	높음 ↑	
	실행가능성	높음 ↑	
운영 기반 정책	중요도	높음 ↑	<ul style="list-style-type: none"> 지도자 전문성 지원체계 강화
	시급성	낮음 ↓	
	실행가능성	높음 ↑	
전략적 정책과제	중요도	높음 ↑	<ul style="list-style-type: none"> 운영 책임·권한 체계 확립
	시급성	높음 ↑	
	실행가능성	낮음 ↓	
확장 정책 영역	중요도	낮음 ↓	<ul style="list-style-type: none"> 시설 지원체계 강화 운영 기준 체계 정비 평가·환류 체계 고도화
	시급성	낮음 ↓	
	실행가능성	높음 ↑	

5) 학교스포츠클럽 내실화를 위한 정책 우선순위 도출

본 연구에서는 학교스포츠클럽 정책에서의 우선순위 도출을 위해 ‘정책 우선순위 종합 지수(PPI=AHP가중치×시급성평균×실행가능성평균)’를 산출하였다. 이 지수는 AHP 가중치(정책의 상대적 중요도), 시급성 평균(정책의 추진 필요성), 실행가능성 평균(정책의 현실적 추진 가능성)을 동시에 반영한다는 점에서, 단일 지표보다 더 종합적인 정책 우선 순위를 도출할 수 있다.

[표 4-20] 학교스포츠클럽 내실화를 위한 구조적 지원요인의 정책 우선순위 종합지수(PPI)

순위	구조적 지원요인	AHP 가중치 (a)	시급성 평균 (b)	실행가능성 평균 (c)	PPI (a×b×c)
1	재정 지원체계 확보	0.251	4.47	3.29	3.691
2	인적·행정 지원체계 강화	0.192	4.71	3.65	3.301
3	지도자 전문성 지원체계 강화	0.170	3.82	3.71	2.409
4	시설 지원체계 강화	0.159	3.76	3.24	1.937
5	운영 책임·권한 체계 확립	0.098	3.82	3.35	1.254
6	운영 기준 체계 정비	0.084	2.88	4.12	0.997
7	평가·환류 체계 고도화	0.046	2.82	4.12	0.534

그 결과, 재정 지원체계 확보(PPI=3.691)가 가장 높은 우선순위를 보였고, 다음으로 인적·행정 지원체계 강화(PPI=3.301), 지도자 전문성 지원체계 강화(PPI=2.409) 순으로 나타났다. 이는 학교스포츠클럽 내실화를 위해서는 단순히 실행이 쉬운 정책보다, 중요도와 시급성이 높고 동시에 일정 수준의 실행가능성을 갖춘 정책이 우선 추진되어야 함을 보여준다.

특히 재정 지원체계 확보는 실행가능성이 상대적으로 낮게 나타났음에도 불구하고, AHP 중요도와 시급성 수준이 매우 높아 최종 종합지수에서 1위를 차지하였다. 이는 재정 확보가 현실적으로 어려운 과제이기는 하지만, 학교스포츠클럽 정책 전체를 지탱하는 핵심 기반으로서 가장 우선하여 고려되어야 할 구조적 정책과제임을 의미한다.

인적·행정 지원체계 강화는 시급성과 실행가능성이 모두 높고 중요도 역시 상위권에 해당하여, 단기적으로 즉시 추진 가능한 핵심 실행 정책으로 전문가들은 강조하고 있었다. 또한 지도자 전문성 지원체계 강화는 중요도, 시급성, 실행가능성의 균형이 비교적 고르게 나타나, 정책 효과성과 현실성을 동시에 확보할 수 있는 우선 정책 영역으로 볼 수 있다.

한편 운영 기준 체계 정비와 평가·환류 체계 고도화는 실행가능성은 높았으나 AHP 중요도와 시급성이 상대적으로 낮아 종합지수는 하위권으로 나타났다. 이는 이들 정책이 실행은 용이하지만, 학교스포츠클럽 내실화의 핵심 우선 과제라기보다는 보완적 제도 정비 정책으로 해석될 수 있음을 시사한다.

종합하면, PPI 결과는 학교스포츠클럽 정책의 우선순위가 ① 재정 기반 확보, ② 인적·행정 지원 강화, ③ 지도자 전문성 강화 순으로 형성된다는 점을 보여주며, 이는 향후 정책 추진에서 구조적 기반 구축과 현장 실행력 강화가 동시에 요구됨을 의미한다.

이러한 결과는 학교스포츠클럽 내실화를 위해서는 재정 및 행정 기반 확충과 지도자 전문성 확보가 가장 우선으로 고려되어야 할 정책과제임을 보여준다. 반면 운영 기준 체계 정비와 평가·환류 체계 고도화는 실행가능성은 높지만, 중요도와 시급성이 상대적으로 낮아 보완적 제도 정비 정책의 성격을 갖는 것으로 해석할 수 있다.

그러나 재정지원, 행정지원, 지도자 전문성 강화와 같은 핵심 정책과제는 단순한 프로그램 확대나 단기적 지원으로 해결될 수 있는 문제가 아니라 지속적인 정책 추진을 위한 조직적·제도적 기반을 필요로 하는 구조적 과제라는 점에서 보다 근본적인 정책 접근이 요구된다. 실제로 사전 문항 의견수렴 조사부터 3차 델파이 조사까지 전문가 패널은 학교스포츠클럽 활성화를 위해서는 안정적인 재정지원과 행정지원, 지도자 양성 및 관리체계를 통합적으로 운영할 수 있는 전담 조직 또는 운영체계의 필요성을 지속적으로 제기하였다.

특히 학교스포츠클럽은 교육청, 학교, 지역 체육단체, 생활체육 조직 등 다양한 주체가 동시에 관여하는 정책 영역이라는 점에서 정책 추진 과정에서의 역할 분담과 책임 구조가 명확하지 않은 문제가 지적되었다. 이러한 구조적 한계는 학교 현장에서 행정 부담 증가, 예산 확보의 불안정성, 지도자 운영체계의 비일관성 등으로 이어지고 있는 현실이다. 따라서 학교스포츠클럽 정책의 실질적인 내실화를 위해서는 단순한 개별 정책 지원을 넘어 정책 실행을 담당할 조직과 구조를 어떻게 설계할 것인가에 대한 논의가 필요하다.

이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구에서는 전북지역에서 학교스포츠클럽 정책을 안정적으로 추진하기 위한 운영구조와 지원체계를 어떻게 구축할 수 있을 것인가에 대한 전문가 의견을 깊이 있게 탐색하였다.

다. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행조건

1) 상위 범주 분석

3차 델파이 조사 결과 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행조건은 다음 4개 범주로 구성하였다.

[표 4-21] 학교스포츠클럽 활성화 실행조건 4가지 범주

범주	정의
법·제도 마련	운영 기준·안전·책임·절차 기준 정비
전담기관 설립	지역단위 전담기관/지원체계 구축
지역자원 연계	지역 시설·인력·프로그램 연계
지역 거버넌스 구축	의사결정·역할·협업체 체계

4개 범주 응답에서 중요도(가중치)를 분석한 결과는 다음과 같다.

[표 4-22] 활성화 실행조건 4개 범주의 쌍대비교 행렬(Pairwise Comparison Matrix)

기준	법·제도	전담기관	지역연계	거버넌스
법·제도 마련	1.00	0.56	1.80	1.61
전담기관 설립	1.79	1.00	2.58	2.80
지역자원 연계	0.55	0.39	1.00	0.93
지역 거버넌스 구축	0.62	0.36	1.08	1.00

[표 4-23] 활성화 실행조건 4개 범주의 AHP 가중치(Eigenvector) 및 순위

기준	가중치	순위
전담기관(센터) 설립 및 기능	0.418	1
법·제도 마련	0.247	2
지역 거버넌스 구축	0.173	3
지역자원 연계(운영 방식/모델)	0.162	4

[표 4-24] AHP 판단 일관성 검증

항목	값
최대 고유값($\lambda \max$)	4.064
Consistency Index(CI)	0.021
Consistency Ratio(CR)	0.024

전북 학교스포츠클럽 활성화를 위한 실행조건 중 전담기관(센터) 설립 및 기능 구축이 가장 높은 중요도(0.42)를 나타냈으며, 다음으로 법·제도 마련(0.25), 지역 거버넌스 구축(0.17), 지역자원 연계(0.16), 순으로 나타났다. 이러한 결과는 학교스포츠클럽 정책의 실질적 운영을 위해서는 단순한 협력 구조나 프로그램 확대보다 지역단위에서 정책을 실행하고 지원하는 상시 실행 조직(전담 조직) 구축이 가장 중요한 과제로 인식되고 있음을 의미한다. 또한 안전 책임, 보험, 운영 규정 등과 관련된 법·제도적 기반 정비 역시 중요한 정책 조건으로 나타났으며, 지역자원 연계와 거버넌스 구축은 이러한 구조적 기반이 마련된 이후 단계적으로 강화될 정책 요소로 해석된다. 분석 결과의 일관성 비율(CR)은 0.03으로 나타나 AHP 판단의 일관성이 확보된 것으로 확인되었다.

즉, 전문가들은 학교 현장에서 실제 사업이 올바르게 실행되기 위해서는 누가 조정하고, 누가 지원하고, 누가 책임질 것인가를 분명히 하는 조직적 기반이 가장 중요하다고 판단한 것으로 해석할 수 있다.

2) 시급성 및 실행가능성 분석

[표 4-25] 범주별 시급성·실행가능성 분석

범주	시급성 평균	시급성 순위	실행가능성 평균	실행가능성 순위
법·제도 마련	3.84	2	3.94	2
전담기관 설립	3.75	3	4.15	1
지역자원 연계	3.65	4	3.56	3
지역 거버넌스 구축	4.07	1	3.53	4

범주별 시급성과 실행가능성을 분석한 결과, 지역 거버넌스 구축이 시급성 측면에서 가장 높은 순위를 나타냈다. 이는 전문가들이 학교스포츠클럽 활성화 정책에서 기관 간

협력 구조와 정책 운영체계의 정립을 가장 시급한 과제로 인식하고 있음을 의미한다. 특히 컨트롤타워의 명확화, 기관 간 역할과 책임의 명문화, 그리고 행정·실무 인력 확보와 같은 요소들이 핵심과제로 제시되었다. 이러한 결과는 학교스포츠클럽 정책이 단순한 프로그램 확대나 자원 투입만으로는 효과적으로 추진되기 어렵고, 정책을 조정하고 관리할 수 있는 거버넌스 구조가 우선으로 구축되어야 함을 시사한다. 즉, 지역 차원의 협력 체계를 체계적으로 정비하는 것이 정책 추진의 출발점이라는 점을 보여준다.

반면 전담기관 설립은 실행가능성 측면에서 가장 높은 순위를 나타냈다. 이는 전문가들이 학교스포츠클럽 활성화를 위한 정책 수단 가운데 전담 운영 조직의 구축을 가장 현실적이고 실현가능한 방안으로 인식하고 있음을 의미한다. 전담기관은 학교 행정업무 지원, 지도자 매칭 및 파견, 시설공유 및 운영지원, 지역대회 운영 등 다양한 실무 기능을 담당하는 실행 플랫폼으로 작동할 수 있다. 특히 학교 현장에서 발생하는 행정 부담을 완화하고, 지역 스포츠 자원을 학교와 효과적으로 연결하는 기능을 수행함과 동시에 정책의 지속성과 안정성을 확보할 수 있다는 점에서 중요한 정책 수단으로 평가된다.

또한 법·제도 마련은 시급성과 실행가능성 모두에서 두 번째 순위를 나타내어 정책 기반을 안정화하는 핵심 영역으로 분석하였다. 이는 학교스포츠클럽 정책이 안정적으로 운영되기 위해서는 제도적 기준과 운영 규정이 명확하게 마련되어야 함을 의미한다. 특히 안전사고 책임 체계, 보험 적용 기준, 표준 운영 규정 등은 학교 현장에서 프로그램 운영을 제한하는 주요 요인으로 작용해 왔으며, 이러한 제도적 불확실성을 해소하는 것이 정책 활성화의 중요한 전제 조건으로 인식되고 있다. 따라서 법·제도적 기반을 정비하는 작업은 정책 추진의 안정성을 확보하고, 현장의 참여를 확대하는 중요한 역할을 할 것으로 판단된다.

마지막으로 지역자원 연계는 시급성과 실행가능성 모두에서 상대적으로 낮은 순위를 나타냈다. 이는 공공체육시설 활용, 지역 스포츠클럽과의 프로그램 연계, 대학 및 지역기관 협력과 같은 정책이 중요하지 않다기보다는, 이러한 정책이 효과적으로 작동하기 위해서는 먼저 정책 실행 기반이 구축되어야 한다는 인식을 반영한 결과로 해석할 수 있다. 즉 지역자원 연계 정책은 독립적으로 추진되기보다는 전담기관의 운영체계와 행정지원 구조가 마련된 이후에 보다 효과적으로 작동할 수 있는 확장 정책의 성격을 가진다고 볼 수 있다. 따라서 지역자원 연계는 정책 추진의 초기 단계보다는 정책 기반이 구축된 이후 단계에서 점진적으로 확대될 필요가 있는 정책 영역으로 해석할 수 있다.

3) 정책 우선순위 분석

4개 범주에 대해 중요도(AHP), 시급성, 실행가능성을 고려한 정책 우선순위 분석 결과는 다음과 같다.

[표 4-26] 학교스포츠클럽 활성화 실행조건의 우선순위 종합지수(PPI)

범주	중요도(AHP)	시급성	실행가능성	PPI	순위
전담기관 설립	0.418	3.75	4.15	0.249	1
법·제도 마련	0.247	3.84	3.94	0.182	2
지역 거버넌스 구축	0.173	4.07	3.53	0.115	3
지역자원 연계	0.162	3.65	3.56	0.052	4

범주 수준에서 중요도, 시급성, 실행가능성을 종합적으로 분석한 결과, 전담기관 설립이 가장 높은 정책 우선순위를 나타냈다. 이는 학교스포츠클럽 활성화를 위해 가장 현실적이고 효과적인 정책 수단이 전담 운영 조직의 구축임을 의미한다.

전담기관은 학교 현장에서 발생하는 행정업무를 지원하고, 지도자 매칭 및 파견을 통해 프로그램 운영의 전문성을 확보하며, 지역 체육시설의 공유 및 운영을 조정하는 역할을 수행할 수 있다. 또한 지역 및 권역 단위의 대회 운영을 지원함으로써 학교스포츠클럽 활동의 지속성과 참여 동기를 높이는 데 기여할 수 있다. 이러한 점에서 전담기관 설립은 정책 실행을 실질적으로 가능하게 하는 운영 플랫폼의 성격을 지니며, 전문가들이 가장 현실적인 정책 수단으로 인식하고 있는 것으로 해석된다.

반면 법·제도 마련은 두 번째 우선순위로 나타났다. 이 영역은 학교스포츠클럽 정책이 안정적으로 운영되는 데 필요한 제도적 기반을 형성하는 역할을 한다. 대표적인 요소로는 안전사고 책임 체계의 정비, 보험 적용 기준의 마련, 그리고 표준화된 운영 규정의 확립 등이 포함된다. 특히 학교 현장에서 외부 체육 자원이나 프로그램을 활용할 때 가장 큰 부담 요인 가운데 하나가 안전사고 발생 시 책임 문제와 행정적 위험이라는 점을 고려할 때, 이러한 법·제도적 장치의 정비는 정책 실행의 안정성을 확보하는 데 필수적인 전제 조건이라고 볼 수 있다. 따라서 법·제도 마련은 정책 실행의 기반을 형성하는 핵심 정책 영역으로 판단된다.

또한 지역 거버넌스 구축은 시급성이 가장 높게 나타났지만, 실행가능성은 상대적으로

낮은 범주로 나타났다. 이 영역은 정책 추진의 시급성은 높으나, 실행을 위해서는 조직 구조와 협력 체계의 개선이 요구되는 특징을 가진다. 정책적으로 매우 중요한 구조적 과제임에도 불구하고 기관 간 권한 조정, 조직 개편, 예산 확보 등이 요구되기 때문에 단기간에 추진하기 어려운 정책 영역임을 시사한다. 대표적인 요소로는 정책 추진을 총괄할 컨트롤타워의 명확화, 기관 간 역할과 책임의 명문화, 그리고 정책 운영을 담당할 행정·실무 인력의 확보 등이 포함된다. 학교스포츠클럽 정책은 학교, 지방자치단체, 체육회, 스포츠클럽, 지역 대학 등 다양한 이해관계자가 참여하는 복합적인 정책 영역이기 때문에, 기관 간 협력 구조가 명확하지 않을 경우 정책 실행 과정에서 혼선이 발생할 가능성이 크다. 따라서 지역 거버넌스 구축은 정책 추진의 효율성과 지속성을 확보하기 위한 구조적 개혁 과제로 단기 정책보다는 중장기 구조 개혁 과제로 접근해야 할 것이다.

한편 지역자원 연계는 상대적으로 낮은 정책 우선순위를 나타냈다. 이 영역에는 지역 스포츠클럽과의 프로그램 연계, 대학 및 지역기관과의 협력, 공공체육시설의 활용 확대와 같은 정책 요소들이 포함된다. 이러한 정책은 학교스포츠클럽 활동의 다양성과 참여 기회를 확대하는 데 중요한 역할을 할 수 있지만, 정책 실행을 위해서는 먼저 운영 기반이 구축되어야 한다는 의견을 반영하는 것이다. 즉 전담기관을 중심으로 한 운영 플랫폼과 행정 지원체계가 마련된 이후에 지역자원을 효과적으로 연결할 수 있으며, 이를 통해 학교와 지역사회 체육 자원을 통합적으로 활용하는 정책 확장이 가능해진다. 따라서 지역자원 연계는 정책 초기 단계에서 추진되기보다는 정책 기반이 구축된 이후 단계적으로 확대될 필요가 있는 정책 영역으로 이해할 수 있다.

종합적으로 볼 때, 전북 학교스포츠클럽 활성화를 위한 정책 추진 구조는 전담기관 설립을 중심으로 한 실행 플랫폼 구축, 법·제도 기반 정비, 지역 거버넌스 체계 개선, 그리고 지역자원 연계 확대의 단계적 구조로 이해될 수 있다. 이러한 정책 구조는 학교스포츠클럽 정책이 단순한 프로그램 확대 정책이 아니라, 실행 기반을 중심으로 설계되어야 하는 정책 영역임을 시사한다.

4) 범주별 세부 요소 우선순위

범주 분석으로 어떤 정책 틀이 필요한지를 살펴보았다면, 하위요인 분석은 실제로 무엇부터 시작해야 하는지를 탐색하는 과정이다.

범주별 하위요소 AHP 분석 결과, 법·제도 범주에서는 ‘안전사고 책임 범위·대응 체계’,

전담기관 범주에서는 ‘시설 공유, 공유클러스터 운영지원’, 지역사회 연계 범주에서는 ‘지역 스포츠클럽, 종목단체 프로그램 연계’, 지역 거버넌스 범주에서는 ‘행정·실무 인력 보강’이 가장 높은 중요도(가중치)를 나타냈다. 이는 전북 학교스포츠클럽 활성화를 위해서는 제도적 안정성, 운영 플랫폼 구축, 지역 프로그램 네트워크, 실무 인력 기반이 핵심 조건임을 의미한다. 또한 모든 범주의 CR 값이 0.10 이하로 나타나 AHP 판단의 일관성은 수용 가능한 수준으로 확인되었다.

가) 법·제도

[표 4-27] 법·제도 분석 결과

하위요소	중요도	CR	시급성	실행가능성	PPI	순위
안전사고 책임 범위·대응 체계	0.472	0.013	4.53	4.00	0.72	1
보험 적용 기준 및 표준 절차	0.168		3.65	4.47	0.65	2
시설 공유 운영 규정	0.161		3.82	3.88	0.59	3
표준 협약서·동의서·운영규정	0.198		3.24	3.82	0.50	4

법·제도 범주에서는 ‘안전사고 책임 범위·대응 체계’가 가장 높은 가중치를 보였다. 이는 전북 학교스포츠클럽 활성화에서 법·제도적 기반의 핵심이 단순 행정문서 마련이 아니라, 실제 현장에서 가장 민감한 안전관리 책임소재와 대응 절차의 명확화에 있음을 보여준다. CR도 0.013으로 매우 낮아 판단의 일관성은 충분히 확보되었다.

또한 중요도와 시급성 실행가능성을 모두 종합적으로 분석한 결과에서도 ‘안전사고 책임 체계구축’이 가장 높은 정책 우선순위를 나타냈다. 이는 학교스포츠클럽 운영 과정에서 발생할 수 있는 안전사고와 책임 부담이 프로그램 확대의 가장 큰 제약 요인으로 인식되고 있음을 의미한다.

또한 ‘보험 적용 기준 및 표준 절차’ 역시 높은 실행가능성을 보여, 전문가들은 제도적 안전장치를 구축하는 정책이 단기적으로 추진 가능한 정책으로 판단하고 있는 것으로 보인다.

나) 전담기관(센터) 설립 및 기능

[표 4-28] 전담기관(센터) 설립 및 기능 분석 결과

하위요소	가중치	CR	시급성	실행가능성	PPI	순위
지도자 매칭·파견 및 역량관리	0.269	0.079	3.94	3.88	0.61	1
시설 공유/공유클러스터 운영지원	0.292		4.06	3.76	0.61	1
학교 행정업무 지원	0.204		4.06	3.82	0.62	3
지역·권역 대회 운영 및 운영지원	0.235		3.53	4.24	0.60	4

전담기관 범주에서는 ‘시설 공유/공유클러스터 운영지원’이 높은 중요도를 나타냈고, ‘지도자 매칭·파견 및 역량관리’, ‘지역·권역 대회 운영 및 운영지원’의 순으로 나타났다. 이는 전담기관이 단순한 행정센터가 아니라, 학교-시설-지도자-대회 운영을 실질적으로 연결하는 운영 플랫폼 역할을 해야 한다는 전문가 인식을 반영한 결과이다. 또한 지도자 매칭 기능이 높게 나타난 것은 인력 배치와 전문성 관리가 운영의 질을 좌우하는 핵심임을 의미하는 것으로 해석해 볼 수 있다.

중요도와 시급성 및 실행가능성을 모두 종합적으로 분석한 결과에서도 ‘지도자 매칭·파견 및 역량관리’와 ‘시설 공유/공유클러스터 운영지원’이 높은 정책 우선순위를 나타냈다. 이는 학교스포츠클럽 정책에서 실제 프로그램 운영을 담당할 인력과 시설 관리 체계가 핵심적인 실행 요소임을 보여준다. 특히 ‘학교 행정업무 지원’ 역시 높은 시급성을 나타내어 학교 현장의 행정 부담을 완화하는 정책이 중요하다는 것을 알 수 있다.

다) 지역사회 연계

[표 4-29] 지역사회 연계 분석 결과

하위요소	가중치	CR	시급성	실행가능성	PPI	순위
지역 스포츠클럽/종목단체 프로그램 연계	0.413	0.060	4.18	3.71	0.62	1
공공체육시설 활용 확대	0.179		4.35	3.71	0.65	2
통합 예약·이용 시스템 구축	0.151		3.94	3.41	0.54	3
대학·공공기관·민간기업 연계 프로그램	0.257		3.65	3.41	0.50	4

지역사회 연계 범주에서는 ‘지역스포츠클럽/종목단체 프로그램 연계’가 가장 높은 중요도를 보였다. 이는 지역사회 연계의 핵심이 공간을 공유하는 것뿐 아니라, 프로그램과 운영 주체를 연결하는 구조에 있음을 의미한다. 또한 지역 연계는 시설 개방보다도 실제 참여를 가능하게 하는 프로그램 네트워크 구축이 더 중요하다고 전문가들은 판단한 것으로 볼 수 있다.

중요도와 시급성 및 실행가능성을 모두 종합적으로 분석한 결과에서는 ‘지역 스포츠클럽/종목단체 프로그램 연계’와 ‘공공체육시설 활용 확대’가 상대적으로 높은 정책 우선순위를 나타냈다. 이는 학교와 지역체육 자원의 연계를 통해 프로그램 참여 기회를 확대하려는 정책 요구가 높다는 것을 의미한다. 다만 ‘통합 예약·이용 시스템 구축’이나 ‘대학·공공기관·민간기업 연계 프로그램’과 같은 정책은 상대적으로 낮은 우선순위를 보여, 전문가들은 해당 요인들이 운영 기반 구축 이후 추진되어야 하는 정책으로 인식하고 있는 것으로 판단된다.

라) 지역 거버넌스 구축

[표 4-30] 지역 거버넌스 구축 분석 결과

하위요소	가중치	CR	시급성	실행가능성	PPI	순위
주관 기관(컨트롤타워)·리더십 명확화	0.246	0.060	4.06	3.71	0.60	1
행정·실무 인력 보강	0.404		4.35	3.29	0.57	2
공동 목표 설정	0.178		3.88	3.65	0.57	3
기관별 역할·책임의 명문화	0.172		4.00	3.47	0.56	4

지역 거버넌스 구축 범주에서는 ‘행정·실무 인력 보강’이 가장 중요한 요소로 나타났다. 이는 거버넌스가 선언적 협의체 수준에 머무르지 않고 실제로 작동하기 위해서는, 무엇보다 이를 담당할 실무 인력과 운영 기반이 필요하다는 점을 보여준다. 즉, 회의체 구성보다도 실제 일을 수행할 수 있는 실무인력 확보가 더 우선적인 과제로 인식된 것이다.

중요도와 시급성 실행가능성을 모두 종합적으로 분석한 결과에서는 정책 추진을 총괄하는 ‘주관 기관(컨트롤타워)·리더십 명확화’가 가장 높은 정책 우선순위를 나타냈다. 이는 학교스포츠클럽 정책이 여러 기관이 참여하는 협력 구조 속에서 추진되기 때문에 정

책 조정과 의사결정을 담당할 중심 조직의 필요성이 크다는 점을 보여준다. 또한 ‘행정·실무 인력 보강’ 역시 높은 시급성을 나타내어 정책 실행을 위한 인적자원의 확보가 중요한 과제를 시사한다.

마) 단계적 정책 구조 및 정책 간극(policy gap) 분석

분석 결과, 일부 정책 요인은 AHP 분석에서는 높은 중요도를 나타냈지만, 시급성 및 실행가능성 평가에서는 상대적으로 낮은 값을 보였다. 이러한 결과는 정책 연구에서 흔히 나타나는 “전략적 중요성은 높지만, 단기 실행이 어려운 정책과제”의 특성을 반영하는 것으로 해석할 수 있다. AHP 분석은 전문가들이 이상적인 정책 구조 또는 장기적으로 필요한 정책 방향을 기준으로 중요도를 판단하는 경향이 있다.

반면 시급성과 실행가능성 평가는 현재 정책 환경과 행정 여건을 고려하여 단기적으로 해결해야 할 문제와 실제 정책 추진 가능성을 기준으로 평가되는 특징이 있다. 따라서 동일한 정책 요인이라 하더라도 중요도와 시급성 및 실행가능성 간에 차이가 발생할 수 있다. 특히 지역 거버넌스 구축이나 지역자원 연계와 같은 정책은 학교스포츠클럽 정책의 장기적 안정성과 지속가능성을 확보하는 데 중요한 역할을 하지만, 실제 정책 추진 과정에서는 행정 조직, 예산 구조, 기관 간 협력 체계 등 다양한 제도적 조건이 요구되기 때문에 단기적으로 추진하기 어려운 정책으로 인식될 가능성이 높은 것으로 판단된다.

또한, 학교스포츠클럽 정책은 단일한 정책 영역이 아니라 안전 제도, 운영 조직, 지역 자원, 거버넌스 구조가 단계적으로 결합하는 정책 구조로 되어 있음을 확인할 수 있었다. 구체적으로 정책 추진의 첫 단계에서는 안전사고 책임 체계와 보험 기준 등과 같은 안전 제도 구축이 이루어져야 한다. 이는 학교 현장에서 프로그램 운영의 안정성을 확보하고 정책 참여를 확대하기 위한 기본적인 전제 조건이다. 다음 단계에서는 지도자 매칭시스템 구축, 시설 공유 운영체계 마련, 학교 행정업무 지원과 같은 운영 인프라 구축이 필요하다.

이러한 운영 기반을 마련하면 학교스포츠클럽 활동의 실질적인 실행 가능성이 높아질 수 있다. 이후 정책은 지역스포츠클럽과의 프로그램 연계나 지역·권역 대회 운영과 같은 프로그램 확장 단계로 발전할 수 있으며, 이를 통해 학생들의 스포츠 참여 기회를 확대하고 학교와 지역사회 체육 자원을 통합적으로 활용할 수 있는 기반이 마련된다. 마지막 단계에서는 정책 추진의 효율성과 지속성을 확보하기 위한 거버넌스 구조 정비가 이루어

져야 한다. 컨트롤타워 구축과 행정 인력 확보, 기관 간 역할 정립 등을 통해 정책 추진 체계를 안정적으로 운영할 수 있으며, 이를 통해 학교와 지역사회 체육 자원의 협력 구조를 보다 체계적으로 구축할 수 있다.

본 연구의 PPI 분석 결과는 학교스포츠클럽 정책이 ① 안전 제도, ② 전담기관, ③ 운영 인프라, ④ 지역자원, ⑤ 거버넌스라는 단계적 정책 구조 속에서 추진될 필요가 있음을 보여준다. 이는 학교스포츠클럽 정책의 성공적인 실행을 위해서는 프로그램 확대보다 정책 실행 기반을 체계적으로 구축하는 전략이 우선하여 고려되어야 함을 시사하며, 이러한 접근은 학교와 지역사회 체육 자원의 지속가능한 연계를 가능하게 하는 중요한 정책 방향을 제시한다고 볼 수 있다.

더불어 전북 학교스포츠클럽 활성화를 위한 정책 요인의 상대적 중요도(AHP), 시급성, 실행가능성을 종합적으로 분석하는 과정에서 정책 간극(policy gap)을 확인하였다. 정책 간극 분석은 정책의 필요성과 실제 정책 추진 가능성 사이의 차이를 파악함으로써, 정책 추진 과정에서 발생할 수 있는 구조적 문제를 이해하는 데 중요한 의미가 있다. 특히 중요도와 시급성은 정책의 필요성과 정책 문제의 심각성을 반영하는 지표인 반면, 실행가능성은 실제 정책 추진 환경과 행정적 여건을 반영하는 지표라는 점에서 세 지표 간 차이는 정책 추진 과정의 현실적 제약을 보여주는 중요한 분석 결과라 할 수 있다.

일부 정책 요인은 중요도와 시급성이 높게 평가된 반면, 실행가능성은 상대적으로 낮게 나타나는 특징을 보였다. 대표적으로 지역 거버넌스 구축과 관련된 정책 요인들이 이러한 유형에 해당하였다. 예를 들어 컨트롤타워 명확화, 기관별 역할 명문화, 행정 인력 확충 등의 정책 요인은 전문가들에 의해 학교스포츠클럽 정책의 장기적 안정성과 지속가능성을 위해 매우 중요한 정책과제로 인식되었으며, 정책 추진의 시급성 역시 높게 평가되었다.

그러나 이러한 정책 요인들은 실행가능성 평가에서는 상대적으로 낮은 점수를 나타냈다. 이는 해당 정책이 단기간에 실행할 수 있는 단순한 정책 수단이 아니라 행정 조직의 재편, 기관 간 협력 구조 형성, 정책 책임 구조의 재설계 등과 같은 구조적 정책 변화를 필요로 하기 때문으로 해석할 수 있다. 즉 이러한 정책 요인은 정책 필요성은 높지만, 정책 추진 여건이 충분히 마련되지 않은 구조적 정책과제로 이해할 수 있다.

반면 일부 정책 요인은 중요도, 시급성, 실행가능성이 모두 높게 나타나 정책 실행의

핵심 과제로 나타났다. 대표적으로 안전사고 책임 체계구축, 지도자 매칭 및 파견 체계구축, 학교 행정업무 지원 등의 정책 요인이 이러한 유형에 해당하였다. 이러한 정책 요인은 학교스포츠클럽 운영 현장에서 직접적으로 나타나는 문제를 해결하기 위한 정책 수단이라는 공통점을 가진다.

특히 안전사고 책임 체계는 프로그램 확대의 가장 큰 제약 요인으로 지적되는 학교 현장의 안전 책임 부담 문제와 밀접하게 연결되어 있으며, 지도자 매칭 체계와 행정 지원 체계는 학교스포츠클럽 운영 과정에서 발생하는 인력 부족과 행정 부담 문제를 해결하기 위한 핵심 정책 수단으로 평가된다. 따라서 이러한 정책 요인은 정책 필요성과 정책 실행가능성이 동시에 높은 정책으로서 단기적으로 우선 추진이 가능한 핵심 정책과제로 해석할 수 있다.

또한 일부 정책 요인은 중요도는 상대적으로 낮지만, 실행가능성은 비교적 높게 나타나는 특징을 보였다. 공공체육시설 활용 확대, 시설 공유 운영, 프로그램 연계 등의 정책 요인이 이에 해당한다. 이러한 정책은 기존의 지역 스포츠 자원과 시설을 활용하여 비교적 쉽게 추진할 수 있는 정책이라는 점에서 실행가능성이 높게 평가된 것으로 해석된다. 그러나 전문가들은 이러한 정책이 학교스포츠클럽 정책의 핵심 문제를 해결하는 정책이라기보다는 정책 운영 기반을 보완하거나 정책 효과를 확대하는 정책 영역으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 정책 요인은 정책 실행 초기 단계보다는 정책 기반이 일정 수준 구축된 이후 점진적으로 확대될 가능성이 높은 정책 영역으로 이해할 수 있다.

이와 같은 정책의 간극은 학교스포츠클럽 정책이 단순한 프로그램 확대 정책이 아니라 정책 문제 해결, 정책 실행 수단 확보, 정책 운영 기반 구축, 정책 거버넌스 정비 등의 다양한 정책 요소가 결합한 복합적 정책 구조로 되어 있음을 의미한다. 특히 중요도와 시급성은 높지만 실행가능성이 낮게 나타난 거버넌스 관련 정책 요인은 학교스포츠클럽 정책의 장기적 안정성과 지속가능성을 위해 반드시 해결되어야 할 구조적 정책과제로 해석할 수 있으며, 중요도와 실행가능성이 모두 높게 나타난 운영지원 정책 요인은 단기적으로 정책 성과를 창출할 수 있는 핵심 정책과제로 이해할 수 있다.

5) 16개 세부 요소 종합 우선순위

16개 요인 전체의 정책 우선순위(PPI(Policy Priority Index))를 분석한 결과는 다음과 같다.

[표 4-31] 16개 요인 정책 우선순위 분석 결과

범주	정책 요인	중요도(AHP)	사급성	실행가능성	PPI	순위
법·제도	안전사고 책임 범위·대응 체계구축	0.1166	4.53	4.00	0.084	1
전담기관	시설 공유·클러스터 운영지원	0.1220	4.06	3.76	0.075	2
전담기관	지도자 매칭·파견 및 역량관리	0.1126	3.94	3.88	0.069	3
전담기관	지역·권역 대회 운영지원	0.0980	3.53	4.24	0.059	4
전담기관	학교 행정업무 지원	0.0853	4.06	3.82	0.053	5
지역연계	스포츠클럽 프로그램 연계	0.0671	4.18	3.71	0.042	6
거버넌스	행정·실무 인력 보강	0.0699	4.35	3.29	0.040	7
법·제도	보험 적용 기준 및 절차	0.0415	3.65	4.47	0.027	8
거버넌스	컨트롤타워 명확화	0.0426	4.06	3.71	0.026	9
법·제도	표준 협약·동의서·운영규정	0.0489	3.24	3.82	0.024	10
법·제도	시설 공유 운영 규정	0.0398	3.82	3.88	0.024	11
지역연계	대학·공공기관 협력 프로그램	0.0417	3.65	3.41	0.021	12
지역연계	공공체육시설 활용 확대	0.0290	4.35	3.71	0.019	13
거버넌스	공동 목표 설정	0.0308	3.88	3.65	0.017	14
거버넌스	기관 간 역할·책임 명문화	0.0297	4.00	3.47	0.017	15
지역연계	통합 예약 시스템 구축	0.0246	3.94	3.41	0.013	16

분석 결과, 상위 정책 요인으로는 ‘안전사고 책임 범위 및 대응 체계구축’, ‘시설 공유 및 클러스터 운영지원’, ‘지도자 매칭·파견 및 역량관리’, ‘지역·권역 대회 운영지원’, ‘학교 행정업무 지원’ 등의 순으로 나타났다. 이러한 요인들은 공통적으로 학교스포츠클럽의 실제 운영과 직결되는 실행 기반 요소라는 특징을 가진다. 특히 ‘안전사고 책임 범위 및 대응 체계구축’은 가장 높은 정책 우선순위를 나타냈는데, 이는 학교 현장에서 학교스포츠클럽 프로그램 확대를 제약하는 주요 요인이 안전사고 발생 시 책임 문제와 행정적 부담이라는 점을 보여준다. 학교는 학생 안전에 대한 높은 책임을 지고 있기에 안전사고 발생 시 책임 소재와 대응 절차가 명확하지 않으면 외부 프로그램이나 지역자원을 적극적으로 활용하기 어렵다. 따라서 안전사고 책임 체계와 보험 적용 기준 등 제도적 안전장치를 마련하는 것이 학교스포츠클럽 정책의 안정적 운영을 위한 핵심 조건이 된다.

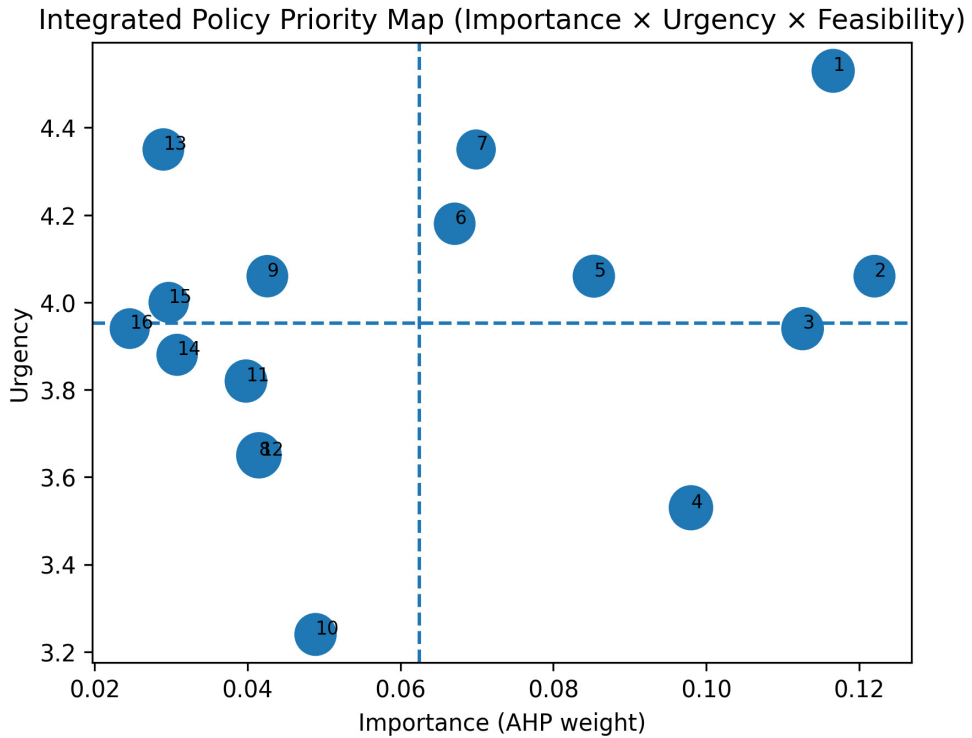
또한 ‘시설 공유 및 클러스터 운영지원’과 ‘지도자 매칭·파견 및 역량관리’가 높은 순위를 나타낸 것은 학교스포츠클럽 정책이 단순히 프로그램을 개발하거나 활동을 확대하는 차원의 문제가 아니라, 시설과 인력이라는 운영 인프라를 어떻게 확보하고 관리할 것인가의 문제와 밀접하게 연결되어 있음을 의미한다. 학교스포츠클럽 활동이 활성화되기 위해서는 학교 내부 시설뿐 아니라 지역 공공체육시설을 효율적으로 활용할 수 있는 운영체계가 필요하며, 다양한 종목 프로그램을 운영하기 위해서는 전문 지도자의 안정적인 공급이 필수적이다. 이러한 점에서 시설 공유 운영체계와 지도자 매칭시스템은 정책 실행을 가능하게 하는 핵심 운영 인프라로 작용할 수 있다. 또한 ‘지역·권역 대회 운영지원’ 역시 학교스포츠클럽 활동의 지속성과 참여 동기를 강화하는 요소가 될 수 있으며, ‘학교 행정업무 지원’은 교사의 행정 부담을 완화하여 프로그램 운영의 실질적 실행 가능성을 높이는 정책 요소로 판단된다.

한편 중간 우선순위 영역에는 ‘스포츠클럽 프로그램 연계’, ‘행정·실무 인력 보강’, ‘보험 적용 기준 및 절차 정비’, ‘컨트롤타워 명확화’와 같은 정책 요인이 포함되었다. 이러한 정책 요소들은 학교스포츠클럽 정책 추진 과정에서 중요한 역할 수행을 할 수 있지만, 운영 기반 구축 이후 단계적으로 추진될 가능성이 높은 정책 영역으로 해석된다. 특히 ‘행정·실무 인력 보강’과 ‘컨트롤타워 구축’은 시급성 측면에서는 높은 평가를 받았지만, 실행가능성은 상대적으로 낮게 나타났는데, 이는 이러한 정책이 조직 구조 조정이나 예산 확보, 기관 간 권한 조정 등을 필요로 하는 구조적 정책과제의 성격을 가지기 때문이다. 따라서 이러한 정책은 단기적인 사업 추진보다는 중장기적인 정책 구조 개선의 관점에서 접근할 필요가 있다.

반면 상대적으로 낮은 우선순위를 나타낸 정책 요인으로는 ‘공공체육시설 활용 확대’, ‘공동 목표 설정’, ‘기관 간 역할 및 책임 명문화’, ‘통합 예약 시스템 구축’ 등이 포함되었다. 이러한 정책은 학교스포츠클럽 정책의 확장 단계에서 중요한 역할을 할 수 있는 요소들이지만, 정책 실행의 초기 단계에서는 상대적으로 우선순위가 낮은 것으로 나타났다. 이는 정책 추진을 위해서는 먼저 안전 제도와 운영 조직, 인력 지원체계와 같은 실행 기반이 구축되어야 한다는 전문가들의 인식을 반영한 결과로 해석할 수 있다. 즉 지역 체육 자원을 활용하는 정책이나 협력 체계 구축은 정책 실행 기반이 마련된 이후의 단계에서 보다 효과적으로 작동할 수 있는 확장 정책 영역이 될 것이다.

연구 결과에서 흥미로운 점은 정책 범주 수준에서는 전담기관 설립이 가장 높은 중요도를 나타낸 반면, 개별 정책요인 수준에서는 안전사고 책임 체계구축이 가장 높은 정책 우선순위를 나타냈다는 점이다. 전문가들은 학교스포츠클럽 정책 추진을 위해 가장 중요한 정책 수단으로 전담기관 설립을 인식하고 있었지만, 실제 정책 실행 과정에서는 안전사고 책임 문제와 보험 기준과 같은 제도적 기반이 먼저 마련되어야 한다고 판단한 것이다. 이러한 결과는 정책 수단의 중요성과 정책 실행의 선결 조건 간의 차이를 보여준다.

특히 학교 현장에서는 프로그램 확대 과정에서 안전사고 책임 문제와 행정 부담이 주요 제약 요인으로 작용하고 있기에, 이러한 제도적 기반이 확보되지 않는 경우 정책 실행이 현실적으로 어려운 상황이 발생할 수 있다. 따라서 전북 학교스포츠클럽 정책은 전담기관 설립을 핵심 정책 수단으로 하되, 정책 실행 초기 단계에서는 안전 제도 구축을 선행적으로 추진하는 단계적 정책 구조를 필요로 하는 것으로 이해할 수 있다. 이러한 결과는 학교스포츠클럽 정책이 단순한 프로그램 확대 정책이 아니라 제도적 기반, 운영 조직, 지역자원, 거버넌스 체계가 순차적으로 구축되는 정책 구조를 가진다는 점을 재차 강조한다.



[그림 4-2] 전북 학교스포츠클럽 활성화를 위한 통합 정책 우선순위 지도

〈그림 4-2〉는 16개 정책요인의 구조를 중요도(Importance), 시급성(Urgency), 실행 가능성(Feasibility)을 종합적으로 반영하여 통합 정책 우선순위 지도로 나타낸 것이다. 가로축(X축)은 AHP 분석을 통해 산출된 중요도 가중치를 나타내며, 세로축(Y축)은 전문가들이 평가한 시급성을 나타낸다. 버블은 정책 요인의 순위, 버블의 크기는 각 정책 요인의 실행가능성을 의미한다. 또한 점선은 중요도와 시급성의 전체 평균값을 기준으로 설정된 기준선으로, 이를 통해 정책 요인들을 서로 다른 정책 우선순위 영역으로 구분할 수 있다.

4. 소결

학교스포츠클럽 활성화 요인을 도출하기 위해 1차 델파이 조사 결과를 종합적으로 분석한 결과, 학교스포츠클럽 활성화와 관련된 정책 요인은 단순한 프로그램 운영 차원의 문제가 아니라 인력, 시설, 행정, 거버넌스 등 구조적 지원체계의 문제와 밀접하게 연결되어 있음이 확인되었다. 특히 전문가 패널은 학교스포츠클럽이 참여 기회 확대와 학교 스포츠문화 형성에 긍정적인 역할을 수행하고 있다는 점에는 대체로 동의하면서도, 현장의 운영 여건과 정책 실행 구조가 충분히 뒷받침되지 못하고 있다는 점을 주요 과제로 지적하였다.

세부적으로 살펴보면, 구조적 제약 요인 분석에서는 지도자의 과중한 업무부담과 활동 시설 부족이 가장 중요한 문제로 나타났다. 이 두 요인은 평균 4점 이상과 높은 내용타당도비율(CVR)을 보여 전문가 집단에서 비교적 높은 합의를 보였으며, 학교스포츠클럽 운영의 지속성과 질적 성장을 저해하는 핵심 요인으로 인식되고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 행정적 지원 및 예산 부족, 학교 자율 운영체계에 따른 행정 부담 등의 요인 역시 평균값이 중간 이상 수준으로 나타나 정책적 지원 필요성이 제기되었다. 이러한 결과는 학교스포츠클럽 활성화가 단순한 참여 확대 정책만으로는 한계가 있으며, 운영 인력과 행정 지원체계가 동시에 강화되어야 한다는 점을 시사한다.

내실화 및 질적 개선 영역에서는 지도자 전문성 강화, 학교스포츠클럽 전담 인력 제도화, 지역단위 지원기관 설립, 지역사회 연계 프로그램 확대 등이 주요 정책과제로 도출되었다. 특히 지역단위 학교체육 지원센터 등 전담기관 설립 문항은 평균과 CVR 모두 매우 높은 수준을 보여 전문가 집단이 공통으로 중요하게 인식하는 정책과제임이 확인되었다. 이는 학교 단위에서 개별적으로 운영되는 현재의 학교스포츠클럽 구조만으로는 안정적인 운영과 프로그램 질 관리가 어렵다는 현장의 인식을 반영하는 결과로 해석할 수 있다.

지역사회 연계 영역에서도 협력적 거버넌스 구축의 필요성이 매우 높은 수준으로 나타났다. 특히 학교·교육청·지자체·체육회·민간기업 간 협력 거버넌스 구축 문항은 전문가 전원이 동의하는 수준의 높은 합의를 보였으며, 학교시설과 공공체육시설의 공동 활용, 지역과의 행정 절차 및 책임 체계 명확화 역시 중요한 정책 요인으로 확인되었다. 이러한 결과는 학교스포츠클럽 정책이 학교 내부의 교육프로그램을 넘어 지역사회 체육 인프라와 연계된 지역 스포츠 생태계 관점에서 접근될 필요가 있음을 보여준다.

또한 전북특별자치도의 지역 특성을 고려한 정책 전략 측면에서는 지역자원을 활용한 종목 육성, 지역 협력 기반 학교스포츠클럽 모델 구축, 지역 전문인력 활용 지도자 양성 체계 구축 등이 중요한 정책 방향으로 제시되었다. 이는 학교스포츠클럽 정책이 단순히 전국 단위 동일 모델을 적용하는 방식이 아니라, 지역 여건과 인프라를 반영한 지역 맞춤형 정책 전략으로 발전할 필요가 있음을 시사한다.

한편 1차 델파이 조사 결과를 종합적으로 검토한 결과, 일부 문항 간에는 개념적 중복이 존재하는 것으로 확인되었다. 예를 들어 '구조적 제약 요인'과 '내실화 및 질적 개선' 영역의 일부 문항은 실제 정책 실행 단계에서 동일한 지원체계 문제를 다루고 있는 것으로 나타났다. 또한 지역사회 연계, 정책 실행조건, 지역특화 전략 영역에서도 정책 실행 구조와 거버넌스 체계와 관련된 문항이 서로 중복되는 경향이 확인되었다. 이에 따라 단순히 개별 문항의 유지 여부를 판단하기보다는 정책 구조 관점에서 문항 체계를 재구성할 필요성이 제기되었다.

이러한 분석 결과를 바탕으로 본 연구에서는 2차 델파이 조사에서 정책 요인의 구조를 재정리하였다. 구체적으로 기존의 '구조적 제약 요인'과 '내실화 및 질적 개선' 영역을 통합하여 '학교스포츠클럽 내실화를 위한 지원요인' 영역으로 재구성하였으며, 지역사회 연계, 정책 실행조건, 지역특화 전략 등 실행 단계와 관련된 문항은 '전북 학교스포츠클럽 활성화 실행조건' 영역으로 통합하였다. 그 결과 2차 델파이 조사에서는 정책 요인을 '학교스포츠클럽 내실화를 위한 지원요인', '전북 학교스포츠클럽 활성화 실행조건' 두 영역으로 재구조화하여 전문가합의를 더 정교하게 검증하도록 설계하였다. 이와 같은 문항 재구조화 과정은 1차 델파이에서 도출된 전문가 의견을 정책 실행 구조 관점에서 재해석한 것으로, 이후 2차 델파이 조사에서는 해당 두 영역의 세부 정책 요인에 대한 전문가 합의를 더 정교하게 검증하였다.

2차 델파이 조사 결과를 종합하면, 학교스포츠클럽 활성화를 위해서는 단순한 프로그램 확대나 참여 인원 증가와 같은 양적 접근보다 운영구조와 정책 지원체계를 중심으로 한 질적 운영 기반 구축이 핵심 과제로 도출되었다. 전문가 집단은 학교스포츠클럽이 학생들의 스포츠 참여 기회를 확대하고 학교 스포츠문화 형성에 긍정적인 기능을 수행해왔다는 점에는 대체로 동의하였다. 그러나 이러한 성과에도 불구하고 학교 현장에서 지속가능한 운영을 위해서는 다양한 구조적 제약 요인이 존재하며, 이를 해결하기 위한 정책적 지원체계가 필요하다는 의견이 공통으로 제시되었다.

우선 학교 내부 운영 차원에서는 지도자의 업무부담과 행정지원 부족, 시설 활용의 제약, 재정 지원의 불안정성 등이 주요 문제로 나타났다. 특히 지도자의 행정 및 지도 업무부담 완화, 지도자 전문성 지원체계 구축, 활동 시설의 확충 및 활용 지원, 안정적인 예산 확보, 평가 및 환류 체계구축 등은 높은 평균값과 합의도를 보이며 학교스포츠클럽 내실화를 위한 핵심 지원 요인으로 확인되었다. 이러한 결과는 학교스포츠클럽 운영이 개별 교사의 자발적 노력에 의존하는 방식으로는 지속가능성을 확보하기 어렵다는 점을 시사하며, 행정, 재정, 시설, 평가 체계가 통합된 구조적 지원 기반이 필요함을 보여준다.

다음으로 지역 차원의 정책 실행조건에서는 법·제도적 기반 마련, 전담기관 설립, 지역 사회 연계 운영모델 구축, 협력적 거버넌스 체계 형성이 중요한 정책과제로 도출되었다. 특히 지역사회 연계 기반 운영모델에 대한 전문가합의가 가장 높게 나타났으며, 이는 학교 단위 중심의 운영 구조만으로는 학교스포츠클럽의 지속적 확대와 질적 성장을 담보하기 어렵다는 인식이 반영된 결과로 판단된다. 전문가들은 공공체육시설 활용 확대, 지역 스포츠클럽 및 종목단체와의 프로그램 연계, 통합 예약 시스템 구축 등 지역 체육 인프라와 학교체육의 연계 모델이 학교스포츠클럽 활성화의 핵심 전략이 될 수 있다고 보았다. 또한 전담기관 설립과 정책 실행 조직 구축 역시 중요한 실행조건으로 확인되었다. 전담기관의 주요 역할로는 학교 행정업무 지원, 시설 공유 및 클러스터 운영 관리, 지도자 매칭 및 역량관리 등이 제시되었으며, 이는 학교 현장의 행정 부담을 완화하고 지역 단위에서 학교스포츠클럽 운영을 지원할 수 있는 상시 실행 조직의 필요성을 의미한다. 다시 말해 학교스포츠클럽 정책은 단순히 학교 단위 프로그램으로 운영되기도는 지역 차원의 정책 실행 조직을 중심으로 운영되는 구조로 전환되어야 함을 보여준다.

더 나아가 전문가들은 학교스포츠클럽 활성화를 위해서는 교육청, 지자체, 체육회, 종목단체, 민간기관 등이 참여하는 협력적 거버넌스 체계구축이 필요하다고 인식하였다. 특히 컨트롤타워 기능을 수행할 주관 기관의 명확화, 기관 간 공동 목표 설정, 역할과 책임의 명문화, 행정 및 실무 인력지원 등이 핵심 요소로 제시되었다. 이는 학교체육 정책이 단일 기관의 정책 추진만으로는 효과적인 운영이 어렵고, 다양한 정책 주체 간 협력적 정책 구조가 필요하다는 점을 강조하는 결과이다.

학교스포츠클럽 활성화를 위한 정책과제는 크게 학교 운영 기반(지원체계)과 지역 정책 실행 구조(거버넌스 체계)라는 두 가지 축으로 구분될 수 있다. 즉, 학교 내부에서는 지도자 지원, 재정 확보, 시설 활용, 평가 체계 등 운영 기반을 강화해야 하며, 지역 차원

에서는 법·제도 기반 마련, 전담기관 설립, 지역사회 연계 운영모델 구축, 정책 거버넌스 형성이 병행되어야 한다. 그러나 2차 델파이 조사 결과는 각 정책 요인의 절대적 필요성에 대한 합의 수준을 확인하는 단계이므로, 실제 정책 추진 과정에서는 제한된 자원과 정책 환경 속에서 어떤 요인을 우선하여 추진할 것인지에 대한 정책적 판단이 추가로 필요하다. 따라서 본 연구에서는 2차 델파이 조사에서 도출된 정책 요인을 바탕으로 3차 델파이 조사에서 계층적 의사결정분석(AHP: Analytic Hierarchy Process)을 적용하여 정책 요인의 상대적 중요도와 우선순위를 도출하고자 하였다. 이를 통해 학교스포츠클럽 활성화를 위한 핵심 정책과제와 실행 전략을 보다 체계적으로 제시하고자 한다.

본 연구에서는 향후 정책 수립 및 시행의 우선순위를 고려하기 위해 추가로 정책 요인의 중요도(AHP 가중치), 시급성, 실행가능성을 종합적으로 고려하여 핵심 정책과제, 운영 기반 정책, 전략적 정책과제, 확장 정책 영역의 네 가지 정책 영역으로 구분하였다.

첫째, 핵심 정책과제 영역에는 안전사고 책임 범위·대응 체계구축, 시설 공유·클러스터 운영지원, 학교 행정업무 지원이 포함되었다. 이러한 정책 요인은 중요도, 시급성, 실행가능성이 모두 높은 정책으로 나타나 학교스포츠클럽 정책 추진의 핵심 실행 기반으로 해석된다. 특히 안전사고 책임 체계는 학교 현장에서 프로그램 확대를 제약하는 가장 중요한 요인으로 지적되는 안전 책임 문제와 직접적으로 관련된 정책으로, 가장 높은 정책 우선순위를 나타냈다.

둘째, 운영 기반 정책 영역에는 보험 적용 기준 및 절차, 지도자 매칭·파견 운영 관리와 지역·권역 대회 운영지원이 포함되었다. 이러한 정책 요인은 중요도와 실행가능성이 높은 반면, 시급성은 상대적으로 낮게 평가된 정책으로, 학교스포츠클럽 운영의 실질적 인프라를 형성하는 정책 영역으로 해석된다. 특히 지도자 매칭 체계와 지역대회 운영은 학교스포츠클럽 활동의 지속성과 참여 확대를 지원하는 중요한 운영 기반 정책으로 이해할 수 있다.

셋째, 전략적 정책과제 영역에는 표준 협약동의서 및 운영규정 정비, 스포츠클럽 프로그램 연계, 행정·실무 인력 보강이 포함되었다. 이러한 정책 요인은 중요도와 시급성은 높지만, 실행가능성은 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 해당 정책이 학교스포츠클럽 정책의 장기적 발전과 안정적 운영을 위해 중요한 과제로 인식되고 있지만, 실제 정책 추진 과정에서는 제도적 지원이나 행정 조직 변화가 필요하기에 단기간에 실행하기 어려운 구조적 정책과제로 평가되었음을 의미한다.

마지막으로 확장 정책 영역에는 컨트롤타워 명확화, 시설 공유 운영 규정, 대학·공공기관 협력 프로그램, 공공체육시설 활용 확대, 공동 목표 설정, 역할·책임 명문화, 통합 예약 시스템 구축 등이 포함되었다. 이러한 정책 요인은 정책 운영 기반이 일정 수준 구축된 이후 정책 효과를 확대하거나 정책 운영의 효율성을 높이기 위해 추진될 가능성이 높은 정책 영역으로 해석할 수 있다.

[표 4-32] 4개 범주와 정책 영역 분류

정책범주	핵심 정책과제	운영 기반 정책	전략적 정책과제	확장 정책 영역
법·제도 마련	•안전사고 책임 범위· 대응 체계 구축	•보험 적용 기준 및 절차	•표준 협약동의서·운영 규정 정비	•시설 공유 운영 규정
전담기관 설립	•학교 행정업무 지원	•지도자 매칭·파견 운영 관리	•행정·실무 인력 보강	
지역자원 연계	•시설 공유 클러스터 운영 지원	•지역·권역 대회 운영 지원	•스포츠클럽 프로그램 연계	•대학·공공기관 협력 프로그램 •공공체육시설 활용 확대
지역 거버넌스 구축				•컨트롤타워 명확화 •공동 목표 설정 •역할·책임 명문화 •통합 예약 시스템 구축

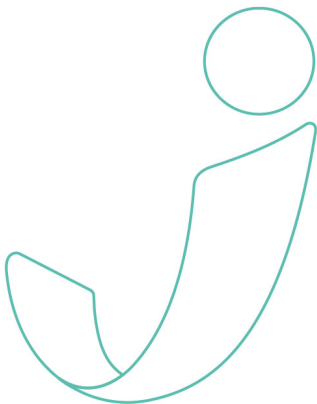
또한 연구 결과, 학교스포츠클럽 정책이 단일 정책 수단을 통해 단기간에 해결될 수 있는 문제가 아니라, 정책 기반 구축에서부터 정책 실행 조직 형성, 운영체계 구축, 지역 자원 확장, 거버넌스 형성에 이르는 단계적 정책 추진 구조를 필요로 한다는 점을 보여 준다. 즉 학교스포츠클럽 정책은 단순히 프로그램을 확대하는 정책이 아니라 제도, 조직, 운영, 협력 구조가 결합한 정책 체계로 이해할 필요가 있으며, 이에 따라 정책 추진 역시 일정한 단계적 순서를 따라 이루어질 필요가 있다.



제 5 장

전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안

1. 학교스포츠클럽 운영의 구조적 문제 및 전환 필요성
2. 전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 정책 전환 방향
3. 전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 정책 추진 과제



제 5 장 전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안

1. 학교스포츠클럽 운영의 구조적 문제 및 전환 필요성

가. 정책·운영·실행 수준의 문제

1) 정책·제도 수준의 문제

학교스포츠클럽 정책은 그동안 학생들의 스포츠 참여 기회를 확대하고 학교 스포츠문화 형성에 기여해 왔다는 점에서 일정한 성과를 보였다. 특히 ‘보는 스포츠에서 하는 스포츠로의 전환’이라는 정책 기조 속에서 학교스포츠클럽은 일반 학생들의 체육활동 참여 기회를 확대하고 학교체육의 저변을 넓히는 중요한 기능을 수행하고 있다. 그러나 이러한 양적 확대에도 불구하고 정책의 구조적 한계가 점차 드러나고 있다.

본 연구에서도 전문가들은 학교스포츠클럽 정책이 참여 확대라는 초기 목표에는 일정 부분 성과를 거두었지만, 프로그램의 질적 성장과 지속가능성 측면에서는 충분한 성과를 달성했다고 보기 어렵다고 판단하고 있었다. 특히 정책의 철학과 방향, 성과지표가 명확하게 설정되지 못하면서 정책의 목표와 현장 운영 사이에 괴리가 발생하고 있다는 지적이 제기되었다. 또한 교육청, 지자체, 체육회 등 다양한 기관이 학교스포츠클럽 정책에 관여하고 있음에도 불구하고 정책 추진의 책임 구조와 역할 분담이 명확하지 않다는 문제가 있다. 전문가들은 국가 차원의 정책 방향과 지역단위 정책 실행 구조 사이에 명확한 거버넌스 체계가 형성되지 못했으며, 교육청과 지자체, 체육단체 간 협력 체계 또한 제도적으로 충분히 구축되지 못했다고 지적하였다. 아울러 지역사회와의 연계를 강조하는 정책 방향 역시 제도적으로 충분히 뒷받침되지 못하고 있다. 학교시설 개방, 안전 책임, 보험 문제 등과 같은 제도적 장치가 명확히 정비되지 않아 학교와 지역기관 간 협력이 실제 운영 단계에서 제한되는 경우가 많다는 의견이 제시되었다.

결과적으로 현재의 학교스포츠클럽 정책은 참여 확대라는 정책 목표를 일정 부분 달성하였으나, 정책 철학과 제도적 기반, 기관 간 역할 구조가 충분히 정립되지 못하면서 정책의 실행력이 약화하는 구조적 한계를 가지고 있다고 판단된다.

2) 운영체계 수준의 문제

학교스포츠클럽 운영의 두 번째 구조적 문제는 정책을 실제로 실행하고 지원하는 운영체계의 부재이다. 현재 학교스포츠클럽 운영은 전문적인 운영 조직 없이 학교 단위에서 개별적으로 추진되는 경우가 많으며, 이 과정에서 학교 현장의 체육교사와 일부 담당 교사의 노력에 과도하게 의존하는 구조가 형성되어 있다.

전문가 의견에 따르면 학교스포츠클럽 운영은 체육교사의 헌신과 열정에 의해 유지되는 경우가 많으며, 전문적인 운영지원 조직이나 전담 기관이 부재한 상황에서 정책의 지속성과 안정성이 확보되기 어렵다는 문제가 제기되었다. 특히 지도자 양성, 프로그램 개발, 대회 운영, 행정지원 등 다양한 기능을 담당할 전문 조직이 부족하다는 점이 핵심적인 운영 문제로 지적되었다.

또한 학교와 지역사회 간 협력 체계 역시 안정적으로 구축되지 못하고 있다. 학교는 교육적 목적을 중심으로 정책을 추진하는 반면, 체육회나 종목단체는 전문체육 중심의 목표를 가지고 있어 기관 간 정책 목표가 상이한 경우가 많다. 이러한 구조적 차이는 학교스포츠클럽과 지역 스포츠 조직 간 협력 체계가 형식적으로 운영되는 원인이 되고 있다.

지역사회 연계 운영 역시 시설, 지도자, 프로그램 등의 자원을 공유할 수 있는 체계적인 플랫폼이 부족한 상황이다. 전문가들은 학교와 공공체육시설을 연계하는 권역별 스포츠클럽 운영모델이나 지역 스포츠클럽과 학교스포츠클럽을 연계하는 공동 운영모델이 필요하다고 지적하였으나, 이러한 구조를 지원할 행정 조직과 운영체계는 아직 충분히 구축되지 못하고 있다.

결국 현재 학교스포츠클럽 정책은 방향성이 존재하나 이를 실행하고 관리할 중간 지원 조직과 운영 플랫폼이 부재한 상태로 볼 수 있으며, 이는 정책 실행의 지속성과 효율성을 저해하는 주요 요인으로 작용하고 있다.

3) 현장 실행 수준의 문제

학교스포츠클럽 운영의 마지막 구조적 문제는 학교 현장에서 나타나는 실행 단계의 어려움이다. 현재 학교스포츠클럽 운영은 체육교사를 중심으로 이루어지고 있으며, 프로그램 운영, 행정업무, 대회 참가지도 등 다양한 업무가 체육교사에게 집중되는 구조가 형성

되어 있다. 현장 의견에 따르면 학교스포츠클럽 운영 과정에서 체육교사는 수업 지도뿐만 아니라 클럽 운영, 학생 인솔, 대회 참가, 예산집행, 행정업무 등을 동시에 수행해야 하는 상황에 놓여 있다. 이러한 업무 구조는 체육교사의 업무부담을 가중시키며, 장기적으로 학교스포츠클럽 운영의 지속성을 저해하는 요인으로 작용하고 있다.

또한 학교스포츠클럽 운영은 시설과 시간 확보의 문제에도 직면해 있다. 많은 학교에서 체육시설이 부족하거나 기후 조건 등으로 인해 활동 공간이 제한되는 경우가 있으며, 입시 중심의 학교문화로 인해 학생들이 스포츠 활동에 참여할 수 있는 시간이 충분히 확보되지 않는 상황도 존재한다. 학생참여 측면에서도 전문가들은 학교스포츠클럽 참여가 일부 인기 종목이나 특정 학생 집단에 집중되는 경향이 있으며, 운동 기능이 부족한 학생이나 여학생, 취약계층 학생의 참여 기회는 상대적으로 제한되는 문제를 지적하였다. 이와 함께 학부모와 학교 구성원들의 인식 역시 중요한 영향을 미친다. 스포츠 활동이 학업에 비해 상대적으로 낮은 가치로 인식되는 문화가 여전히 존재하며, 이는 학생들의 스포츠 참여 동기와 학교스포츠클럽 활동의 교육적 의미를 약화시키는 요인이 될 수 있다.

결과적으로 현재 학교스포츠클럽 운영은 정책 목표와 달리 학교 현장에서 체육교사의 개인적 노력과 학교의 제한된 자원에 의존하는 구조로 운영되고 있으며, 이러한 구조 안에서 학교스포츠클럽은 장기적인 정책 지속성과 교육적 효과를 확보하는 데 한계를 지니고 있다.

나. 정책 전환의 필요성

학교스포츠클럽 정책이 여전히 학교 내부의 프로그램으로 운영된다면 이와 같은 문제들은 개선되기 어렵다. 학교스포츠클럽 또한 학교 내부 운영의 틀을 넘어 학교와 지역사회, 그리고 행정체계가 유기적으로 연결된 통합적 정책 구조 속에서 재설계될 때 학생의 체육활동은 학교 담장 안과 밖 모두에서 이루어질 수 있다.

따라서 향후 학교스포츠클럽 정책은 단순히 종목 수를 늘리거나 일회성 대회 참여를 독려하는 방식에서 탈피하고, 학생의 일상적 신체활동이 삶의 영역으로 확장될 수 있도록 뒷받침하는 지속가능한 운영 생태계를 구축하는 방향으로 근본적인 전환이 이루어져야 한다.

전북특별자치도의 경우, 이러한 정책 전환의 시급성이 더욱 강조된다. 시·군별 체육시설 접근성의 격차, 학교 규모와 여건의 현격한 편차, 농산어촌 지역의 학생 이동권 문제,

그리고 학교 밖 체육 자원의 불균형한 분포 등은 단일한 운영모델로는 해결하기 어려운 과제들이다. 결국 학교스포츠클럽의 새로운 설계는 단순한 사업 확대를 넘어선 구조적 접근을 지향해야 한다. 이는 학교별 조건 차이를 반영한 운영모델의 다각화, 학교 내부 지원체계의 실질적 보완, 지역 체육 자원의 조직적 연계, 교육청과 지자체의 명확한 역할 분담, 그리고 이를 조율할 중간 지원 기능의 제도화를 모두 포함하는 포괄적인 혁신이 있어야 가능할 것으로 보인다.

학교스포츠클럽 활성화의 핵심 과제는 백화점식으로 사업을 추가하는 데 있지 않다. 현실점에서 가장 시급한 것은 현재 학교 현장이 홀로 감당하고 있는 과도한 행정적·교육적 부담을 구조적으로 완화하는 것이다. 동시에 학생 참여가 단절 없이 지속될 수 있는 안정적인 운영 기반을 마련하고, 학교와 지역사회가 공동으로 책임지는 협력적 정책 구조로 전환해야 한다. 이러한 문제의식을 바탕으로, 전북특별자치도 학교스포츠클럽 정책이 지향해야 할 구체적인 전환 방향을 설정하고 이를 실현하기 위한 단계별 실행 전략과 행정·재정적 지원체계의 세부 방안을 제안하고자 한다.

[표 5-1] 학교스포츠클럽 운영상의 구조적 문제

구분	주요 내용
정책·제도 수준의 문제	<ul style="list-style-type: none"> •학교스포츠클럽 정책은 참여 확대라는 정책 목표를 일정 부분 달성 •반면, 정책 절학과 제도적 기반, 기관 간 역할 구조가 충분히 정립되지 못하여 정책 실행력이 약화되는 구조적 한계 보유
운영체계 수준의 문제	<ul style="list-style-type: none"> •학교스포츠클럽은 정책적 방향성 존재 •반면, 정책을 실행하고 관리할 중간 지원조직과 운영 플랫폼이 부재하여 정책 실행의 지속성과 효율성 저해
현장 실행 수준의 문제	<ul style="list-style-type: none"> •학교스포츠클럽 운영은 정책 목표와 다르게 체육교사의 개인적 노력과 학교의 제한된 자원에 의존 •장기적인 정책 지속성과 교육적 효과를 확보하지 못하는 한계 발생
정책 전환 필요성	<ul style="list-style-type: none"> •학교-지역사회-행정체계가 유기적으로 연계된 통합 정책 구조로 재설계 필요 •학생의 일상적 신체활동이 삶의 영역으로 확장되는 운영 생태계 구축하는 방향 전환 필요

2. 학교스포츠클럽 활성화 정책 전환 방향

가. 학교체육과 지역스포츠 간 연계 구조화

1) 학교체육-지역스포츠 연계의 재정의

학교스포츠클럽 정책의 학생 신체활동 참여 기회 및 학교체육의 저변 확대의 성과와 현장의 실질적인 운영 실태를 분석해 보면, 학교별 인프라의 현격한 격차, 담당 교사에게 집중된 과도한 운영 부담, 특정 종목 중심의 편중 현상, 그리고 운동 능력이 낮은 학생들의 소외 문제 등 다양한 구조적 한계가 상존해 있다. 이러한 문제들은 단순히 프로그램의 수를 늘리거나 일회성 예산을 투입하는 방식의 단편적인 처방만으로는 해결하기 어렵다.

따라서 향후 전북특별자치도의 학교스포츠클럽 활성화 정책은 '무엇을 더 할 것인가'라는 양적 확장의 관점에서 탈피하여, '어떠한 구조 속에서 학생의 참여를 지속 가능하게 견인할 것인가'라는 질적 재설계의 관점으로 전환되어야 한다. 개별 프로그램 중심의 접근 방식에서 벗어나, 학생 참여의 지속성을 보장하고, 학교와 지역과의 연계를 구조화하는 방향으로 정책의 패러다임으로 전면 전환해야 할 시점이다.

기존 학교스포츠클럽 정책은 주로 프로그램 확대와 참여 독려 중심으로 운영되어 왔다. 일정 수의 종목을 개설하고 학생의 참여를 장려하며, 학교 단위 운영 실적을 관리하는 방식은 학교스포츠클럽의 외형적 확산에 일정 부분 기여해 왔다. 그러나 이러한 접근은 학생이 왜 참여하지 않는지, 참여 이후 어떻게 지속하여 남게 되는지, 학교 안의 스포츠 경험이 학교 밖 생활체육으로 어떻게 이어지는지에 대해서는 상대적으로 충분한 구조를 제공하지 못하였다. 그 결과 학교스포츠클럽은 일부 학교와 일부 학생에게는 의미 있는 경험이 되더라도, 전체 학생의 지속적 참여를 이끄는 구조적 정책으로까지 발전하지 못한 측면이 있다.

그렇기에 향후 학교스포츠클럽 정책은 단순히 개별 프로그램 수를 늘리거나 대회 중심 운영을 확대하는 방식에서 벗어나, 학생 참여의 지속성과 학교-지역 연계의 구조화를 중심으로 재설계될 필요가 있다. 즉, 학교스포츠클럽 정책의 전환은 새로운 사업을 더하는 문제가 아닌 학교체육과 지역 스포츠 자원을 학생 참여 중심으로 다시 연결하는 정책적 재구성의 문제로 이해할 필요가 있다.

더불어, 학교스포츠클럽 정책의 가장 중요한 전환 중 하나는 지역-학교 연계의 의미를 다시 정의하는 것이다. 지금까지 학교와 지역 간 연계는 주로 학교의 시설 부족, 지도자 부족, 예산 부족을 보완하기 위한 수단으로 이해되는 경우가 많았다. 이러한 접근은 일정 부분 현실적 필요를 반영한다는 점에서 의미가 있지만, 지역-학교 연계를 단지 학교 내부 자원의 부족을 메우는 보조적 장치로만 이해할 경우, 학교스포츠클럽의 정책적 가능성을 충분히 확장하기 어렵다.

따라서 학교-지역 연계는 시설·인력 부족을 보완하기 위한 수단을 넘어, 학생의 스포츠 참여가 학교 밖 생활체육으로 이어지는 지속 경로를 만드는 정책 장치로 판단해야 한다. 이러한 관점에서 지역-학교 연계는 단순한 외부 자원 활용이나 일회성 협력의 문제가 아니다. 오히려 이는 학교 내부의 체육 경험과 지역 스포츠 참여를 하나의 연속적 참여 구조로 연결하는 정책 설계의 문제로 접근될 필요가 있다. 즉, 학생이 학교 안에서 경험한 체육활동이 학교 밖 생활체육 참여로 자연스럽게 이어질 수 있도록 학교와 지역의 역할과 기능을 다시 배치하는 것이 핵심이 되어야 한다.

이러한 점에서 학교-지역 연계는 향후 학교스포츠클럽 정책의 중심축으로 기능해야 한다. 학교는 학생 참여의 출발점이자 교육적 운영의 중심이 되고, 지역은 학생이 학교 경험을 바탕으로 지속적으로 참여를 이어갈 수 있는 확장 공간으로 기능해야 한다. 결국 지역-학교 연계의 정책적 재정의는 학생의 장기적 스포츠 참여를 지원하는 구조적 정책으로 전환하는 핵심 조건이라 할 수 있다.

2) 학생 참여의 지속 경로 체계구축

학교-지역 연계의 정책적 재정의를 보다 구체화하기 위해서는, 학교스포츠클럽을 학생 참여의 ‘체험-선택-정착’이라는 3단계 경로 안에서 살펴볼 필요가 있다. 이 경로는 학교스포츠클럽을 단순한 교내 프로그램으로 국한하지 않고, 학생의 스포츠 생활화와 평생체육 기반 형성의 과정으로 바라보게 한다는 점에서 중요한 정책 설계의 틀이 될 수 있다.

첫째, 체험 단계는 정규 체육수업을 통해 학생이 다양한 종목과 움직임을 경험하고, 기본적인 신체활동 자신감과 흥미를 형성하는 단계이다. 이 단계는 학교체육의 기초 경험을 형성하는 출발점으로서, 향후 자발적 스포츠 참여의 가능성을 여는 결정적인 기틀을 수행한다.

둘째, 선택 단계는 학생이 자신의 흥미와 수준에 따라 학교스포츠클럽, 방과 후 체육 활동, 교내리그 등에 자발적으로 참여하면서 스포츠 활동을 일상화하는 단계이다. 이 단계는 학교스포츠클럽이 가장 핵심적으로 작동해야 하는 구간이며, 학생이 ‘운동을 해야 해서 하는 것’이 아닌 ‘하고 싶어서 참여하는 것’으로 이동하는 질적 전환 지점이라 할 수 있다. 학교스포츠클럽은 이 지점에서 중요한 역할을 수행한다. 즉, 학교스포츠클럽은 정규 수업에서 경험한 활동이 보다 자발적이고 지속적인 참여로 전환되는 중간 단계의 선택 구조로 기능할 수 있기 때문이다.

셋째, 정착 단계는 학교 안에서 형성된 참여 경험이 지역 스포츠클럽, 공공체육시설 프로그램, 생활체육 활동 등으로 자연스럽게 이어지며, 학교 교육 이후에도 지속 가능한 스포츠 참여 기반을 형성하는 단계이다. 이는 학교스포츠클럽이 재학 중 경험에 머무르지 않고, 평생체육과 생활체육으로 연결되는 핵심 경로를 형성하게 된다는 점에서 주목할 만하다.

이와 같은 ‘체험-선택-정착’의 참여 경로는 JB형 학교스포츠클럽 정책이 단기 참여율 중심에서 벗어나, 학생의 지속적 스포츠 참여와 생활체육 이행을 지원하는 방향으로 전환되어야 함을 보여준다. 이후 정책 설계에서는 이 경로가 실제 학교 운영과 지역 연계 구조 안에서 작동할 수 있도록 제도화될 필요가 있다. 향후 정책의 핵심은 학생의 참여 경험이 학교 안과 밖을 가로질러 지속될 수 있도록 구조를 설계하는 데 있어야 한다.

[표 5-2] 학생 참여의 지속 경로

단계	주요 기능
체험 단계	<ul style="list-style-type: none"> 정규 체육수업을 통해 기본적인 신체활동과 흥미를 형성하는 단계 자발적 스포츠 참여의 가능성을 여는 결정적 기능 수행
선택 단계	<ul style="list-style-type: none"> 학교체육 활동에 자발적으로 참여하면서 스포츠 활동을 일상화하는 단계 학교스포츠클럽은 지속적인 참여로 전환되는 중단 단계의 선택 기능 수행
정착 단계	<ul style="list-style-type: none"> 지역스포츠클럽, 생활체육 활동으로 이어지는 지속 가능한 스포츠 참여 기반 형성 단계 학교스포츠클럽 활동이 평생체육과 생활체육으로 연결되는 핵심 기능 수행

나. 학교스포츠클럽 활성화 정책 설계

1) 정책 설계 방안

학교스포츠클럽 정책 전환의 방향성을 실질적인 현장 모델로 구현하기 위해, 학교스포츠클럽은 다음과 같은 설계 방안을 중심으로 세부 전략을 구성할 필요가 있다.

첫째, 운영 방식의 다각화이다. 학교스포츠클럽은 단일한 표준 모델을 모든 학교에 일률적으로 적용하는 방식에서 벗어나야 한다. 각 학교가 처한 규모, 시설 인프라, 학생 수, 지역자원 접근성 등이 상이하기 때문에, 개별적 특수성을 반영하여 운영 형태를 유연하고 다양하게 구성할 수 있는 자율성을 보장해야 한다.

둘째, 학교 현장 적합성 강화이다. 정책의 실효성은 이상적인 이론 모델 제시가 아닌 학교 현장에서의 실제 작동 여부에 달려 있다. 따라서 학교스포츠클럽 정책은 각 학교의 수업 운영 구조, 교원 인력 구성, 학생들의 참여 성향 등을 종합적으로 고려하여 현장의 수용성과 실행 가능성을 극대화하는 방향으로 설계되어야 한다.

셋째, 학생 참여 포용성 확대이다. 학교스포츠클럽은 모든 학생을 위한 보편적 교육 서비스임에도 불구하고, 실제로는 운동 기능이 우수하거나 참여 의지가 높은 학생 중심으로 편중될 위험이 있다. 이를 해소하기 위해 여학생, 비운동 학생, 저체력 및 스포츠 저관심 학생 등 다양한 학생 층위가 심리적·물리적 부담 없이 참여할 수 있는 낮은 문턱의 클럽 구조를 반드시 병행하여 설계해야 한다.

넷째, 지역 맞춤형 운영모델 특화이다. JB형 특화의 본질은 특정 종목을 전 지역에 일괄 보급하는 것이 아닌, 학교와 지역의 조건에 따라 차별화된 운영체계를 구축하는 ‘구조적 특화’에 있다. 이는 종목의 다양성을 넘어, 지역의 인적·물적 인프라와 학교 교육과정 이 결합하는 방식을 해당 지역의 특성에 맞게 최적화하는 것을 의미한다.

다섯째, 교사 업무 부담 경감이다. 정책의 지속가능성을 확보하기 위해서는 개별 교사의 열정과 헌신에 의존하는 기존의 인적 구조를 혁신해야 한다. 교사가 학생 지도라는 본연의 교육적 역할에 집중할 수 있도록 행정 처리, 지역자원 섭외, 대회 지원 및 조정 기능 등은 외부의 전담 지원체계가 구조적으로 분담하는 시스템을 구축해야 한다.

여섯째, 중간 지원체계 구축 및 활성화다. 학교와 지역을 실질적으로 매칭해 주는 실

행 허브가 부재할 경우, 지역 내 풍부한 자원이 존재하더라도 학교 현장으로 원활히 유입되기 어렵다. 따라서 학교, 교육청, 지자체, 체육회 사이의 실행 공백을 메우고 컨트롤 타워 역할을 수행하는 중간 지원기관을 핵심 인프라로 삼아 운영 효율성을 높여야 한다.

일곱째, 성과관리 및 환류 체계 전환이다. 순순히 등록 인원이나 대회 참가 규모와 같은 양적 지표에 의존하는 현행 성과관리 방식은 정책의 질적 성장을 유도하는 데 한계가 있다. 따라서 학생 참여의 지속성, 저참여 학생의 실제 유입 정도, 학교 밖 생활체육으로의 전환율 등 정책의 실질적인 영향력을 평가할 수 있는 질적 지표 중심으로 성과관리 체계를 재정립해야 한다.

[표 5-3] 학교스포츠클럽 정책 전환 전략

전략	주요 내용
① 운영 방식의 다각화	학교별 특수성을 반영한 운영 형태의 유연화 및 자율성 보장
② 학교 현장 적합성 강화	현장의 수용성 및 실행가능성 극대화
③ 학생 참여 포용성 확대	다양한 학생 층위의 학교스포츠클럽 참여 접근성 제고
④ 지역 맞춤형 운영모델 특화	학교 및 지역의 조건에 적합한 차별화된 운영체계 구축
⑤ 교사 업무부담 경감	교사 업무 부담을 외부의 전담 지원체계가 구축으로 분담하는 시스템 구축
⑥ 중간 지원체계 구축	학교와 지역을 연계하는 실행 허브 구축으로 운영 효율성 제고
⑦ 성과관리·환류체계 전환	정책의 질적 성장을 유도하는 지표 중심의 성과관리 체계 재정립

2) 기존 정책자산과의 연계

학교스포츠클럽 정책의 고도화는 기존의 교육 및 지역 연계 자산을 학생 참여 중심의 관점에서 재구성하는 데서 출발해야 한다. 방과후학교, 늘봄학교, 마을교육공동체, 지역 스포츠클럽 등은 학교스포츠클럽과 별개로 운영되는 사업이지만, ‘학생 참여 확대’와 ‘학교-지역 연계’라는 측면에서 매우 중요한 정책적 자산이다.

특히 늘봄학교는 외부 자원을 학교 운영과 결합하고 행정 부담을 완화하는 구조적 유사성을 가지며, 마을교육공동체는 학교 밖 자원을 교육활동과 연결하는 제도적 경험을

축적해 왔다. 따라서 향후 정책 설계는 이러한 기존 자산의 기능적 증첩을 정리하고 일관된 참여 구조로 재정렬하는 방향으로 추진되어야 한다.

결국 핵심은 정책의 단순 통합이 아닌 학생 참여의 지속성이라는 공통 목표 아래 자원과 기능을 재배치하는 것이다. 이는 새로운 정책을 추가하는 방식보다 훨씬 현실적이고 지속 가능하며, 학교와 지역의 자원을 학생의 '지속적 참여 경로' 안에서 다시 구조화하는 고도화 전략이라 할 수 있다.

다. 학교스포츠클럽 실행 체계 : 전북 학교체육·지역스포츠 협력센터 구축

1) 센터 구축 당위성 : 실행 공백 해소

학교스포츠클럽 정책의 실효성을 담보하는 핵심 실행 기반은 학교와 지역을 실질적으로 결합하는 '권역 협력센터(가칭)'의 구축에 있다. 본 연구의 델파이 및 AHP 분석 결과에서도 전담 지원조직의 필요성이 최우선 과제로 도출되었다. 이는 학교스포츠클럽이 단순한 교내 프로그램을 넘어 시설, 지도자, 이동, 안전, 행정 등 복합적 역량을 요구하는 정책 영역임을 보여주는 결과라 할 수 있다.

권역 협력센터의 필요성은 현재 운영 과정에서 발생하는 학교-교육청-지자체-체육회 사이의 '실행 공백'을 메우는 데 있다. 학교는 학생 지도와 교육활동의 중심에 있지만, 지역 자원을 발굴하고 외부 지도자를 관리하며, 이동 및 안전 문제를 조정하는 행정 기능까지 모두 감당하기에는 구조적 한계가 뚜렷하다. 반면 지역사회에는 가용할 수 있는 시설과 인력이 존재함에도 불구하고, 이를 학교 현장과 안정적으로 연결할 '실행 허브'가 부재하여 자원의 효율적 배분이 이루어지지 못하고 있다.

2) 중간 지원조직 역할 : 정책의 핵심축(Kingpin)

권역 협력센터는 분산된 학교체육과 지역 스포츠 자원이 학교에서 일관되게 작동하도록 연결·조정하는 중간 지원조직으로 기능해야 한다. 학교스포츠클럽을 중심 플랫폼으로 하여 정규 수업, 방과 후 활동, 학교·지역 리그, 공공시설 및 전문지도자 등을 하나의 유기적 구조 안에서 연결하는 실행 체계가 된다.

현재 학교체육 정책은 학교스포츠클럽 활성화, 방과 후 체육활동 등 다양한 사업이 병

렬적으로 추진되고 있으나, 현장에서는 기능 중첩과 행정 부담 가중이라는 문제가 반복되고 있다. 따라서 협력센터는 학교스포츠클럽을 축으로 분산된 정책 기능을 재배치하고, 학교-지역 연계를 제도화하는 핵심 장치로서 정책 통합을 실현하는 역할을 담당해야 한다.

3) 권역 협력센터 기능

권역 협력센터는 학교 현장의 요구에 즉각적으로 응답하고 지속 가능한 운영을 위해 최소한 다음과 같은 기능을 수행해야 한다.

첫째, 학교 수요와 지역 자원 간의 매칭 기능이다. 학교 규모, 학생 수, 시설 여건, 선호 종목, 운영 가능 시간 등을 고려하여 적합한 체육시설, 지도자, 프로그램을 연계한다. 둘째, 시설·지도자·프로그램 연계 기능이다. 공공체육시설, 지역 스포츠클럽, 종목단체, 대학 및 민간기관의 인적·물적 자원을 학교스포츠클럽 운영과 연결함으로써 학교 내부 자원의 한계를 보완해야 한다. 셋째, 표준협약서·보험·안전관리 기준 제공 기능이다. 외부 지도자 활용, 학교 밖 시설 이용, 학생 이동 과정에서 발생할 수 있는 안전과 책임 문제를 최소화하기 위해 표준협약서, 보험 적용 기준, 운영 매뉴얼, 안전 절차 등을 제공할 필요가 있다. 넷째, 이동·민원·일정 조정 기능이다. 시설 예약, 프로그램 시간 조정, 학생 이동 지원, 민원 대응 등을 센터 차원에서 조정함으로써 학교의 행정 부담을 줄일 수 있다. 다섯째, 데이터수집 및 성과환류 기능이다. 학생 참여율, 지속 참여율, 지역 연계 운영률, 저참여 학생 유입률, 학교 밖 생활체육 전환율 등을 데이터 기반으로 관리하여 정책의 성과를 지속하여 개선하는 기능이 필요하다. 여섯째, 학교 행정 부담 경감 기능이다. 프로그램 계약, 문서 관리, 외부 인력 조정, 운영 기록 등 학교가 개별적으로 수행해 오던 업무를 외부에서 흡수·조정하는 구조가 마련되어야 한다.

권역 협력센터는 학교를 단순한 프로그램 소비자로 만드는 장치가 아닌 학교가 학생 참여와 교육적 운영의 중심으로 기능할 수 있도록 그 외의 실행 부담을 구조적으로 분산하는 장치로 설계하여야 한다. 향후 학교스포츠클럽 정책의 성공 여부는 중간 지원체계가 실제로 작동하여 학교체육과 지역 스포츠를 얼마나 체계적이고 안정적으로 연계할 수 있는가에 달려 있기 때문이다.

라. 주체별 역할 및 행·재정적 지원 구체화

1) 주체별 역할 명확화

학교스포츠클럽 정책이 안정적으로 작동하기 위해서는 관련 주체 간의 역할과 책임을 명확히 정리할 필요가 있다. 현재 학교체육과 지역 스포츠 정책은 학교, 교육청, 지자체, 체육회, 지역기관 등이 모두 관련되어 있음에도 불구하고, 실제 현장에서는 책임 소재가 불분명한 경우가 많다. 이러한 모호한 협력 관계는 학교에 운영 부담을 과도하게 집중시킨다. 외부 기관은 협력의 필요성에는 공감하더라도 실행에 있어 소극적으로 행동하게 하는 원인이 된다.

따라서 단순한 협력 요청 수준을 넘어, 총괄 책임 주체와 실행 지원 주체, 협력 주체와 보조 주체의 기능을 구조적으로 구분하는 방식으로 설계될 필요가 있다. 이러한 역할 분담이 실제 집행 과정에서 작동하기 위해서는 표준협약서, 표준업무절차, 안전·보험 기준, 책임 분담 원칙 등을 함께 제도화도 고려되어야 할 것이다.

도는 운영의 직접 주체라기보다, 학교스포츠클럽이 지역 스포츠 생태계와 연결될 수 있도록 제도와 재정 환경을 설계하는 광역 정책 주체로 기능해야 한다. 이를 위해 관련 조례의 정비, 공공체육시설의 학교 우선 활용 기준 마련, 체육진흥기금 및 광역 보조금 활용, 광역 차원의 자원 데이터베이스 구축 등이 필요하다.

도교육청은 학교스포츠클럽 정책의 실질적 총괄 운영 주체로서, 학교 현장에서 정책이 안정적으로 작동하도록 운영 기준과 지원 체계를 마련해야 한다. 특히 외부 지도자 활용 기준, 안전·보험 기준, 행정지원 체계, 성과평가 및 환류 구조를 명확히 하는 역할은 교육청이 중심으로 담당해야 한다.

시군은 공공체육시설 개방, 지역 보조금 지원, 이동 지원, 생활체육 프로그램 연계 등 지역 기반의 실행 지원을 담당해야 하며, 학교가 지역 자원을 보다 안정적으로 활용할 수 있도록 지원하는 역할을 담당해야 한다.

학교는 학생 모집과 교육적 운영의 중심 주체로서, 학생의 흥미와 학교 현실에 맞는 종목 선택, 내부 운영위원회 구성, 담임 및 비체육교사와의 연계, 학생 참여 문화 조성 등에 집중해야 한다.

체육회와 종목단체는 학교에 필요한 프로그램과 인력을 제공하는 협력 주체로서, 지도자 파견, 공동리그 운영, 종목별 프로그램 개발, 지역 연계 활동을 수행해야 한다. 대학과 민간기관은 실습생, 인턴, 전문 코치, 프로그램 개발 자원 등을 제공하여 학교스포츠클럽의 질적 수준과 지속가능성을 높이는 보조 주체로 기능할 수 있다.

2) 행·재정적 지원 구체화

학교스포츠클럽 정책이 실질적으로 작동하기 위해서는 안정적인 재정 및 행정 지원 구조가 반드시 뒷받침되어야 한다. 특히 학교-지역 연계 구조를 구축하고 권역 협력센터를 운영하기 위해서는 일정 수준의 운영 재원과 인력 지원이 필수적이다. 이때 재정 지원은 단순히 개별 학교에 사업비를 추가 배분하는 차원이 아니라, 학교가 감당하기 어려운 시설 확보, 지도자 연계, 이동 지원, 안전관리, 운영 조정 등의 기능을 외부에서 분담할 수 있도록 하는 구조적 투자로 이해할 필요가 있다.

이러한 측면에서 학교스포츠클럽의 안정적 추진을 위한 재원 구조는 교육청, 지자체, 민간, 대학이 유기적으로 결합된 혼합형 체계로 구축되어야 한다. 재원 확보는 단일 신규 사업 예산 확대에 의존하기보다, 교육청의 학교체육 및 학생건강 관련 예산, 지방교육재정교부금 내 ‘학교스포츠클럽 지역연계형’ 예산 항목 신설, 지자체의 체육·청소년·교육협력 보조금, 공공기관 및 지역기업의 지역상생기금, 학교시설 개방 및 공공체육시설 활용 지원 예산 등을 연계하는 방식으로 설계될 필요가 있다. 특히 권역 협력센터 운영, 공공 시설 활용, 학생 이동 지원 등은 교육청과 지자체가 공동으로 책임지는 구조로 제도화함으로써 정책의 실행력을 확보해야 한다.

아울러 이동지원비, 시설이용료, 안전관리비, 코디네이터 인건비 등은 별도 항목으로 구조화하여 학교에 부담이 전가되지 않도록 하고, 학교가 교육적 운영에 집중할 수 있는 재정 지원 체계를 마련해야 한다. 더불어 전북 체육진흥기금을 활용하여 지역 간 격차를 보완하고, 전문 지도자 파견 등 권역형 운영을 지원하는 한편, 교육부·문체부의 공모사업을 적극 유치하여 초기 사업비 확보와 우수 모델 확산의 동력으로 삼아야 한다. 이에 더해 지역상생기금 및 기업 CSR 연계를 통해 취약계층 지원과 장비 대여 등 민간 차원의 보완 재원을 마련하고, 대학 RISE 사업과 연계한 인력 지원을 통해 체육 전공 학생 및 인턴 등을 운영 보조 인력으로 활용함으로써 대학-지역-학교가 상생하는 선순환 협력체계를 구축할 필요가 있다. 행정지원 구조 역시 재정 구조와 함께 구체화하여야 한다. 현

재 학교는 프로그램 기획부터 외부 인력 계약, 시설 예약, 안전관리, 결과 보고에 이르기까지 방대한 업무를 개별 교사가 수행하고 있다. 이는 학교스포츠클럽 정책의 지속가능성을 저해하는 중요한 요인으로 작용한다. 따라서 향후 행정지원은 학교에 새로운 절차를 추가하는 방식이 아니라, 기존에 학교가 수행하던 업무를 권역 협력센터 등 외부 지원체계가 흡수·조정하는 형태로 작동해야 한다. 이를 위해 표준 운영 매뉴얼, 표준협약서, 통합 예약·이용 시스템, 데이터 관리 체계 등을 구축하여 학교의 행정 부담을 실질적으로 완화해야 할 것이다.

JB형 학교스포츠클럽 정책의 실행 기반은 권역 협력센터를 중심으로 한 중간지원체계, 정책 주체별 역할 분담의 명확화, 그리고 재정 및 행정 지원 구조의 구체화를 함께 포함하는 방식으로 설계되어야 한다. 결국 JB형 정책의 핵심은 학교에 더 많은 역할을 요구하는 것이 아니라, 학교가 혼자 감당하기 어려운 기능을 지역과 제도가 함께 분담하는 체계를 구축하는 데 있다.

[표 5-4] JB형 학교스포츠클럽 활성화를 위한 자원 확보(안)

자원 유형	활용 및 연계 방향	주요 용도 (Priority)
지방교육재정교부금	지역연계형 예산항목 신설 및 고정 예산 편성	권역 협력센터 운영(인건비·운영비), 표준 행정지원 시스템 구축, 안전관리 인프라 확보
도·시군 보조금	교육협력 및 청소년 육성보조금 매칭 투자	학생 이동 지원(순환 셔틀 등), 공공체육시설 사용료 지원 및 개방 유도, 지역 특화 프로그램 운영
도 체육진흥기금	지역 스포츠 격차 해소 및 진흥 자원 연계	전문 지도자 파견 지원, 농어촌 및 소외 권역 기중 지원, 권역 단위 통합 리그 운영
중앙정부 공모사업	교육부·문체부 공모사업 유치	초기 시스템 구축비 확보, 시범·선도 모델 운영, 종목별 거점 공간 조성 및 특화 사업
지역상생기금·CSR	민간 협력 및 기업 사회공헌 자원 활용	취약계층 학생 바우처 지급, 스포츠 장비 공유·대여 시스템 구축, 지역 연계 체험 활동 지원
대학 RISE 사업	지역대학-지역혁신인력 양성 체계 연계	체육 전공 대학생 실습생 인턴 파견, 전담 코칭 인력 지원, 초·중·고-대학 공동 프로그램 개발

마. 공동 추진과제 수행

도와 도교육청, 체육회, 종목단체는 각각의 정책 영역에서 학교스포츠클럽 활성화를 위한 역할을 할 수 있지만, 본 연구 결과, 학교스포츠클럽 정책은 어느 한 기관의 노력만

으로 해결될 수 있는 정책 영역이 아니라는 점이 확인되었다. 특히 전문가들은 현재 학교스포츠클럽 정책이 교육청, 지자체, 체육회, 종목단체의 사업으로 각각 분절적으로 추진되고 있어 공동 목표와 실행 체계가 부족하다는 점을 주요 문제로 지적하였다. 따라서 학교스포츠클럽 정책의 실질적인 활성화를 위해서는 공동 설계·실행·평가 체계를 기반으로 한 협력적 정책 추진 구조가 필요하다. 본 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 공동 추진과제를 제안한다.

첫 번째 공동 추진과제는 전북 학교체육-지역스포츠 협력센터 설치이다. 연구 결과에서도 전담기관 설립 및 기능 강화는 학교스포츠클럽 활성화 실행조건 가운데 가장 높은 중요도(AHP 가중치 0.418)를 보였으며, 시급성과 실행가능성을 동시에 고려한 정책 우선순위 분석(PP1)에서도 최우선 정책과제로 나타났다. 이는 학교스포츠클럽 정책이 학교 단위에서 자율적으로 운영되는 구조만으로는 지속가능성을 확보하기 어렵고, 학교와 지역 스포츠 자원을 연결하는 정책 실행 조직이 필요하다는 전문가들의 공통된 인식을 반영한 것이다. 협력센터는 단순한 행정 조직이 아니라 학교와 지역 스포츠 자원을 연결하는 정책 실행 플랫폼으로 기능해야 한다. 주요 기능으로는 학교스포츠클럽 프로그램 운영지원, 지역 스포츠 자원 매칭, 공공체육시설 공동 활용 조정, 지도자 연계 및 관리, 학생 이동 및 안전 지원, 학교-지역 스포츠 프로그램 개발 등이 포함될 수 있다. 특히 협력센터는 학교가 직접 수행하기 어려운 행정·조정 기능을 담당함으로써 학교 현장의 운영 부담을 완화하고, 지역 스포츠 자원을 효율적으로 활용하는 기능을 수행할 수 있다.

두 번째 공동 추진과제는 공동 정책 목표와 성과지표 체계구축이다. 현재 학교스포츠클럽 정책은 교육청의 학교체육 정책, 지자체의 생활체육 정책, 체육회의 스포츠클럽 운영 사업 등으로 분산되어 추진되고 있다. 이러한 구조에서는 정책 성과가 기관별로 분절적으로 평가되기 때문에 정책의 실질적 효과를 종합적으로 평가하기 어렵다. 따라서 학교스포츠클럽 정책을 중심으로 공동 정책 목표와 성과지표를 설정할 필요가 있다. 예를 들어 정책 목표는 학생 스포츠 참여 기회 확대, 학교 현장 업무부담 완화, 지역 스포츠 자원 활용 확대, 학생 스포츠 참여 지속성 강화 등으로 설정할 수 있다. 이를 기반으로 학교-지역 연계 프로그램 운영률, 학생 지속 참여율, 공공체육시설 활용률, 지도자 지원 실적, 학교스포츠클럽 프로그램 다양성 등과 같은 구체적인 성과지표를 개발하고 공동으로 평가하는 체계를 구축할 필요가 있다.

세 번째 공동 추진과제는 공동 재정 지원 체계구축이다. 학교스포츠클럽 정책이 안정

적으로 운영되기 위해서는 단년도 사업 중심의 지원 방식에서 벗어나 중장기 재정 구조를 기반으로 한 정책 추진이 필요하다. 전문가들은 특히 교육청 재정과 지자체 재정이 각각 분리되어 운영되는 현재 구조에서는 학교-지역 연계 정책이 안정적으로 추진되기 어렵다는 점을 지적하였다. 그렇기에 공동 예산 구조를 마련하여 학교스포츠클럽 정책을 추진할 필요가 있다. 예를 들어 협력센터 운영비, 지도자 지원비, 학생 이동지원비, 공공체육시설 공동 활용 지원비, 지역 프로그램 운영비 등을 공동 재정으로 구성할 수 있다. 또한 민간기업의 사회공헌(CSR) 프로그램이나 지역 스포츠 후원 기금 등을 활용하여 정책 재원을 다각화하는 방안도 고려할 수 있다.

네 번째 공동 추진과제는 학교-지역사회 연계 표준 운영체계 구축이다. 학교가 지역 스포츠 기관과 협력하는 과정에서 가장 큰 부담으로 작용하는 요소는 안전사고 책임 문제, 보험 적용 기준, 외부 지도자 활용 기준 등과 같은 제도적 불확실성이다. 실제로 본 연구의 3차 델파이 결과에서도 안전사고 책임 범위와 대응 체계 구축은 전체 정책 요인 가운데 가장 높은 중요도를 보였다. 이러한 측면에서 공동으로 표준협약서, 학교시설 및 공공체육시설 공동 활용 지침, 외부 지도자 활용 기준, 보험 및 안전관리 기준, 학교-지역 프로그램 운영 절차 등을 포함하는 표준 운영 매뉴얼을 개발할 필요가 있다. 표준 운영체계는 학교와 지역기관이 협력하는 과정에서 발생할 수 있는 행정적 부담과 책임 문제를 최소화하고 정책 실행의 안정성을 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있다.

다섯 번째 공동 추진과제는 지역 협력 거버넌스 구축이다. 학교스포츠클럽 정책은 교육청, 지자체, 체육회, 종목단체, 학교, 지역 내 스포츠클럽 등 다양한 정책 주체가 함께 참여하는 협력 정책 영역이기 때문에 정책 실행 과정에서 지속적인 협의와 조정이 필요하다. 따라서 학교스포츠클럽 정책과 관련된 주요 기관이 참여하는 정기 협의체를 운영할 필요가 있다. 협의체에는 교육청, 지자체, 체육회, 종목단체, 학교 대표 등이 참여할 수 있으며, 정책 계획 수립, 프로그램 개발, 정책 평가, 문제 해결 등의 기능을 수행할 수 있다. 이러한 협력 거버넌스 구조는 학교스포츠클럽 정책의 지속 가능성을 높이고, 지역 스포츠정책과 학교체육 정책 간의 연계를 강화하는 데 중요한 기반이 될 수 있다.

이와 같은 공동 추진과제는 정책 실행 조직(협력센터 구축), 정책 평가 체계(공동 목표·지표), 정책 지속성(공동 재정), 정책 안정성(표준 운영체계), 정책 조정(협력 거버넌스)의 체계를 갖춘 구조라 할 수 있다.

[표 5-5] JB형 학교스포츠클럽 활성화 정책 공동 추진과제

추진체계	추진과제	주요 내용
정책 실행조직	학교체육-지역스포츠 협력센터 설치	<ul style="list-style-type: none"> • 학교스포츠클럽 프로그램 운영지원 • 지역 스포츠 자원 매칭 및 공공체육시설 공동 활용 조정 • 지도자 연계 및 관리 • 학교-지역 스포츠 프로그램 개발
정책 평가체계	공동 정책 목표 및 성과지표 마련	<ul style="list-style-type: none"> • 학생-지역 연계 프로그램 운영률 • 학생 지속 참여율 • 공공체육시설 활용률 • 지도자 지원 실적
정책 지속성	공동 재정지원 구조 설계	<ul style="list-style-type: none"> • 협력센터 운영비 • 지도자, 학생 이동, 공공체육시설 이용 지원비 등을 공동 재정으로 운영 • 민간기업 CSR 프로그램, 지역스포츠 후원기금 활용
정책 안정성	표준 운영체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 표준협약서 • 학교시설 및 공공체육시설 공동 활용 지침 • 외부 지도자 활용 지침 • 보험 및 안전관리 기준
정책 조정	지역 협력 거버넌스 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 지자체, 교육청, 체육회, 종목단체, 학교 대표 등으로 구성 • 정책 계획 수립 • 정책 평가 • 현안 문제 해결

3. 학교스포츠클럽 활성화 정책 추진 과제

가. 학교 차원의 추진 전략 및 과제

1) 학교 내부 운영체계의 정비

학교스포츠클럽의 지속가능성을 확보하기 위해서는 지역 연계나 외부 자원 확충 못지 않게 학교 내부 운영체계의 정비가 선행되어야 한다. 그간의 활성화 논의가 주로 외부 지도자 활용이나 시설 공유 등 확장 전략에 치중해 왔으나, 내부 운영 구조가 뒷받침되지 않는 외부 연계는 학교를 단순히 외부 프로그램을 연결하는 송출 창구로 전락시킬 위험이 있다. 따라서 JB형 학교스포츠클럽 정책은 학교를 단순한 실행 단위가 아니라 학생 참여를 조직하고 유지하는 핵심 운영 기반(Platform)으로 재위치 시키는 데 주력해야 한다.

특히 기존 학교스포츠클럽이 특정 교사의 자발성과 헌신에 의존하여 온 구조는 인사이동 시 운영의 연속성을 약화하고, 특정 개인에게 행정 부담을 집중시키는 한계를 노출해 왔다. 이러한 소모적 구조에서 벗어나기 위해서는 학교스포츠클럽을 ‘체육교사 개인의 프로그램’이 아닌 ‘학교 전체의 학생 참여 지원 구조’로 재편해야 하며, 이를 위해 다음과 같은 네 가지 차원의 정비가 필요하다.

첫째, 학교 내 공동 운영체계의 구축이다. 학교스포츠클럽은 단순한 체육활동을 넘어 학생 건강, 관계 형성, 학교 적응을 돕는 통합적 교육활동으로 인식되어야 한다. 이를 위해 학교장은 클럽 운영을 학교 차원의 정책 우선순위에 배치하고, 체육교사뿐만 아니라 담임교사, 비체육교사, 상담 인력 등이 유기적으로 협력하는 구조를 마련해야 한다. 이는 모든 교사가 직접 프로그램을 운영하는 방식이 아니라, 학교스포츠클럽을 특정 교과와의 업무로 고립시키지 않고, 학교 전체의 학생 지원체계 속에 위치시키는 것을 의미한다.

둘째, 관계 기반의 학생 참여 관리 구조 설계이다. ‘학생이 어떻게 들어오고, 어떻게 남을 것인가’에 초점을 맞춘 모집·유도·지속 관리의 전 과정의 설계가 필요하다. 특히 운동 능력이나 교우 관계 등으로 인해 참여를 주저하는 저참여 학생들을 위해 학기 초 체험 주간 운영, 소규모 그룹 중심 모집, 입문형 프로그램 안내 등 심리적 진입장벽을 낮추는 유도 방안을 마련해야 한다. 또한 참여 도중 이탈하는 학생을 단순히 제외하기보다, 다시 연결할 수 있는 유연한 재참여 구조를 마련하여 관계 중심의 운영을 실현해야 한다.

셋째, 교육적 가치의 공유와 재정의이다. 학교스포츠클럽이 운동 기능 향상이나 대회 준비의 장으로만 이해될 경우 그 가치는 제한될 수밖에 없다. 따라서 학교 구성원 전체가 스포츠클럽을 또래 관계 회복, 정서 안정, 자기효능감 향상 등 교육적 효과를 창출하는 장치로 재정의하고 공유해야 한다. 이를 통해 ‘운동을 잘하는 학생을 위한 활동’이 아닌 ‘다양한 학생이 긍정적 참여 경험을 쌓는 교육의 장’으로 학교스포츠클럽의 문화를 전환해야 한다.

넷째, ‘책임의 확대’가 아닌 ‘부담의 재배분’ 관점의 접근이다. 내부 체계 정비가 학교에 새로운 업무를 부과하는 방식이 되어서는 안 된다. 오히려 학교가 학생 모집과 교육적 운영이라는 본질적 기능에 집중할 수 있도록, 반복적인 행정업무나 복잡한 외부 조정 기능은 권역 협력센터 등 외부 지원체계가 흡수하는 이원화 구조를 확립해야 한다. 즉, 학교 내부 운영체계의 정비는 학교가 꼭 해야 할 기능과 외부가 분담해야 할 기능을 명확히 분리함으로써 학교의 실질적 부담을 완화하는 작업이어야 한다.

학교 내부가 학생 참여를 지지하고 유지할 수 있는 지지 구조로 변화하지 않는다면, 아무리 풍부한 외부 자원도 그 효과를 발휘하기 어렵다. 학교가 학생 참여를 조직하고 지속시키는 내부 플랫폼으로 강화할 때, 학교스포츠클럽은 비로소 향후 정책의 핵심 실행 조건으로서 기능할 수 있을 것이다.

2) 교육과정과 학교스포츠클럽 간의 연계 강화

학교스포츠클럽이 학생의 일시적 활동을 넘어 지속적인 참여로 이어지기 위해서는 정규 체육수업과 학교스포츠클럽 활동 사이의 분절적 운영을 극복하고, 두 영역 간의 구조적 연결성을 강화해야 한다. 현재 많은 학교 현장에서 체육수업과 스포츠클럽이 별개의 영역으로 운영됨에 따라 학생들의 체육 경험이 단절되는 한계가 있다. 따라서 정규 수업에서 경험한 종목과 활동이 학교스포츠클럽 참여로 자연스럽게 이행될 수 있도록 일관된 ‘참여 경로’를 교육과정 내에 구축할 필요가 있다.

연계를 실질적으로 구현하기 위해 학교 내부에서는 정규 체육수업 내 체험 모듈을 전략적으로 운영할 것을 제안한다. 학기 초 4~6주간 다양한 종목과 기초 움직임을 단기적으로 경험하는 체험 모듈을 배치하고, 이를 통해 형성된 흥미를 바탕으로 학생이 자신의 수준과 적성에 맞는 학교스포츠클럽 종목을 자율적으로 선택하도록 유도하는 구조이다. 이는 앞서 제시한 ‘체험-선택-정착’ 모델을 학교 교육과정 차원에서 구체화하는 방법이며,

정규 수업이 스포츠 참여의 진입로 역할을 하게 함으로써 체육 경험의 일관성을 확보하는 기반이 된다.

더불어 학교스포츠클럽의 안정적인 정착을 위해 체육교사 외에 담임 및 타 교과 교사의 역할을 교육과정 운영 체계 내에 명확히 설정해야 한다. 담임교사는 학급 단위의 참여를 독려하고, 학생들의 참여 양상을 관찰하여 협력, 리더십 등의 비인지적 역량을 학교 생활기록부에 기재함으로써, 스포츠 활동의 교육적 가치를 공식화할 수 있을 것이다. 타 교과 교사 역시 학급 단위 클럽 운영이나 학교생활 연계 상담에 협력함으로써, 학교스포츠클럽이 단순한 운동 프로그램을 넘어 학생의 학교생활 전반과 밀착된 보편적 학교문화로 자리 잡도록 지원해야 한다.

3) 저참여 학생의 참여 확대 : 참여율에서 도달률로 전환

학교스포츠클럽 정책이 기존 정책과 차별화되기 위해서는 단순히 전체 참여 학생 수를 늘리는 양적 확대를 넘어, 그동안 소외되었던 비참여 학생들을 실질적으로 포용할 수 있는 구조로 재설계되어야 한다. 이는 신체활동에 관심이 낮은 학생 참여를 견인할 수 있으며, 기존의 운동 우수자 중심 운영에서 벗어나 학교스포츠클럽의 운영 구조 자체를 포용적으로 재설계하는 노력이 될 수 있다. 이를 위해 단순한 참여율 제고가 아닌, 정책의 혜택이 얼마나 폭넓게 퍼지는가를 의미하는 도달률 확대 관점에서 접근하고자 한다. 저참여 학생의 확대를 위한 구체적 실행 과제는 다음과 같다.

첫째, 프로그램의 성격을 입문형 및 저부담형으로 다변화해야 한다. 경쟁 중심의 리그나 고도의 기능을 요구하는 종목은 스포츠 미경험자에게 높은 진입 장벽이 된다. 따라서 기초 체력 활동, 협동 놀이, 레크리에이션형 신체활동, 음악과 댄스를 결합한 비전통 스포츠 등 수행 부담이 낮은 프로그램을 대폭 강화하여 심리적·기능적 문턱을 낮추어야 한다.

둘째, 관계 기반의 유연한 참여 구조를 설계해야 한다. 정기적 출석이 강제되는 경직된 구조는 학업 부담이 큰 학생들에게 또 다른 제약이 될 수 있다. 따라서 필요할 때 유연하게 참여할 수 있는 ‘드롭인(Drop-in)’ 참여 방식이나, 친구·소규모 그룹 중심의 모집, 단기 집중 체험 모델 등을 도입하여 학생의 생활 패턴에 맞는 참여 환경을 제공해야 한다.

셋째, 비참여 학생 유형별 맞춤형 접근 전략을 시행한다. 학교는 비참여 학생을 운동 기능 부족형, 시간 부족형, 여학생형, 취약계층형 등으로 세분화하여 각 특성에 적합한

지원책을 마련해야 한다. 예를 들어 여학생 친화적인 공간과 시간을 우선 확보하거나, 취약계층 학생에게 참가비와 장비를 무상 지원하는 방식이 포함된다.

넷째, 능동적 모집 기제인 DARE(Direct-Active Recruitment-Explanation-Escort)와 피어 리더십(Peer Leadership)의 활용이다. 담임교사가 비참여 학생을 직접 찾아가 설명하고 활동 장소까지 동반하는 DARE 접근법은 학생의 첫 참여를 끌어내는 데 매우 실질적인 전략이 된다. 또한 기존 참여 학생이 비참여 학생의 파트너가 되어 참여를 돕는 피어 리더십 구조를 구축하고, 조력자 학생에게 봉사 시간을 부여하는 등 내적·외적 보상 체계를 결합한다.

결국 저참여 학생 확대의 핵심은 학생을 ‘동원 대상’이 아닌 ‘스포츠 참여 경험의 회복이 필요한 교육적 수혜자’로 바라보는 인식의 전환에 있다. 학교스포츠클럽이 참여 장벽이 높은 학생들까지 포괄하는 안전하고 포용적인 플랫폼으로 기능할 때, 정책은 학생의 학교 적응과 자신감 형성을 돕는 진정한 교육적 장치로서 그 가치를 실현할 수 있다.

4) 학교 공간과 시간 운영의 유연화

학교스포츠클럽의 활성화를 위해서는 학교 내부의 공간과 시간 구조를 물리적 한계에 가두지 않고, 유연하게 재설계하는 노력이 필요하다. 특히 전북 지역은 학교별 시설 여건의 편차가 크고 농산어촌 소규모학교의 공간 제약이 뚜렷하기에, 기존의 운동장이나 체육관 중심의 운영 사고에서 벗어나 다양한 대안적 공간과 시간을 확보해야 한다.

먼저, 학교 공간의 체육 친화적 재구성이다. 학교 내부에서는 체육관과 운동장 외에도 복도, 옥상, 유휴 교실, 학교 주변의 유휴 부지 등을 활용한 간이 체육활동 공간을 적극적으로 조성해야 한다. 모든 유휴 공간을 정식 규격의 시설로 전환하기는 어렵더라도, 학교 여건에 맞춘 소규모 신체활동 공간을 마련하고, 이를 일상적인 클럽 활동 및 준비 장소로 활용하는 방식은 실질적인 대안이 된다. 이를 위해 교내 간이 체육공간 활용 계획 수립을 교육청의 필수 컨설팅 항목에 포함하여 실행력을 담보하는 방안도 고려해 볼 필요가 있다. 또한, 악천후나 동절기에 대비하여 인근 지역 공공시설을 학교스포츠클럽 공간으로 우선 확보할 수 있도록 사전 협약 체계를 표준화하는 접근이 병행되어야 한다.

다음으로, 시간 운영의 다각화와 유연화이다. 학교스포츠클럽 운영을 방과 후 시간대로만 한정할 경우, 통학 버스 시간이나 학업 일정으로 인해 참여가 제한되는 학생이 발생

할 수 있다. 따라서 점심시간, 아침 시간, 쉬는 시간, 주말 등 학교의 학사 일정과 학생의 생활 패턴을 고려하여 다양한 시간대를 유연하게 조합하여 운영해야 한다. 이러한 시간 운영의 유연성은 특히 학업 부담이 크거나 정기적 참여가 어려운 저참여 학생들에게 심리적·시간적 여유를 제공함으로써, 참여 기회를 실질적으로 확장하는 핵심 조건이 된다.

결국 공간과 시간의 유연화는 단순히 물리적 자원을 늘리는 것을 넘어, 학생이 학교생활 속에서 언제 어디서든 스포츠를 접할 수 있는 체육 친화적 학교 생태계를 구축하는 과정이다. 이러한 유연한 운영 구조가 뒷받침될 때, 전국의 지역적·물리적 한계를 극복하고 모든 학생의 보편적 참여를 보장할 수 있을 것이다.

[표 5-6] 학교스포츠클럽 활성화를 위한 학교 차원의 추진 전략 및 과제

추진전략	세부과제
학교 내부 운영체계 정비	<ul style="list-style-type: none"> • 학교 내 공동 학교스포츠클럽 운영체계 구축 • 관계 기반의 학생 참여 관리 구조 설계 • 학교스포츠클럽의 교육적 가치 공유와 재정적 책임의 확대 → 부담의 재배분 관점의 접근 방식으로 전환
교육과정-학교스포츠클럽 연계 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 정규수업 → 학생스포츠클럽 참여 경로 구축(체험→선택→정착) • 정규수업 내 체험 모듈 전략적 운영 • 체육교사 외 담임교사, 타 교과교사 역할 설정
저참여 학생 참여기회 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 학교스포츠클럽 프로그램을 입문형 및 저부담형으로 다변화 • 관계 기반(Drop-in, 소규모 그룹 중심 등)의 유연한 참여 구조 설계 • 비참여 학생 유형별 맞춤형 접근 전략 수립 • 능동적 모집(DARE) 및 피어 리더십(Peer Leadership) 확대
학교 공간 및 시간 유연화	<ul style="list-style-type: none"> • 학교 공간의 체육 친화적 재구성 • 학교스포츠클럽 시간 운영의 다각화 및 유연화

나. 실행 주체별 역할 및 추진 과제

1) 전북특별자치도 : 제도·재정 환경 설계

전북특별자치도는 학교스포츠클럽 정책의 직접 운영 주체라기보다, 학교체육과 지역 스포츠를 연결하는 ‘지역 스포츠 생태계 설계자(regional policy designer)’의 역할을 담당해야 한다. 본 연구 결과, 현재 학교스포츠클럽 정책의 가장 큰 한계는 시설, 이동, 예산, 안전, 지역자원 연계와 같은 구조적 문제들이 학교 현장에 과도하게 전가되고 있다는 점이다. 이러한 문제는 학교나 교육청 단위에서 해결하기 어렵고, 광역 지자체 차원의 정책 설계와 제도적 지원이 필요한 부분이다. 이에 따라 전북특별자치도는 다음의 추진 과제를 수행할 필요가 있다.

먼저, 학교체육과 지역 스포츠를 연결하는 제도적 기반을 구축해야 한다. 이를 위해 학교스포츠클럽 지역 연계 활성화를 위한 조례 제정 또는 기존 체육 관련 조례 개정, 공공체육시설의 학교 우선 활용 기준 마련, 학교시설 개방과 관련된 안전관리 및 보험 지원체계 구축 등이 필요하다. 전문가들은 특히 정책의 안정적 추진을 위해서는 조례, 운영 지침, 표준협약서 등 법·제도 기반의 정책 구조화가 중요하다고 강조하였다.

다음으로, 지역 스포츠 자원의 총괄 관리 기능을 수행해야 한다. 도내 공공체육시설, 생활체육지도자, 체육회, 종목단체, 공공스포츠클럽, 대학, 민간 스포츠 기관 등 다양한 자원을 파악하고 이를 학교스포츠클럽 정책과 연결하는 광역 차원의 관리체계를 구축할 필요가 있다. 이는 새로운 자원을 계속 확대하기보다 기존 지역자원을 효과적으로 연결하는 정책 전략이 중요하다는 본 연구 결과와도 일치한다.

마지막으로, 시설 활용과 이동 지원을 포함한 정책 실행 환경을 개선해야 한다. 학교스포츠클럽이 학교 밖 지역 시설과 프로그램으로 확장되기 위해서는 이동 수단, 시설 사용료, 안전관리, 지도 인력 등 현실적인 지원이 필요하다. 따라서 공공체육시설의 학교 우선 배정, 시설 이용료 지원, 학생 이동 지원, 안전관리 예산 지원 등을 포함한 실질적 정책 지원이 필요하다.

이와 같은 전북특별자치도의 역할 수행은 단순한 재정 지원을 넘어 학교체육과 지역 스포츠가 연결되는 정책 구조와 실행 환경을 설계하는 광역 정책 주체로 자리매김할 수 있도록 할 것이다.

2) 전북특별자치도교육청 : 학교 현장 운영 총괄

전북특별자치도교육청은 학교스포츠클럽 정책의 가장 직접적인 실행 주체이며, 동시에 학교 현장의 운영 부담과 정책 실행의 현실을 가장 잘 파악할 수 있는 기관이다. 본 연구의 델파이 조사 결과에서도 학교스포츠클럽 내실화를 위한 핵심 요인으로 재정 지원체계 확보, 인적·행정 지원체계 강화, 지도자 전문성 지원체계 강화가 상위 정책 요인으로 도출되었다. 이에 따라 도교육청이 해야 할 추진 과제는 다음과 같다.

첫째, 학교 현장의 행정 부담을 구조적으로 경감시키는 정책을 추진해야 한다. 현재 학교스포츠클럽 운영 과정에서 발생하는 행정업무, 대회 운영, 학생 인솔, 예산 관리 등의 업무가 체육교사에게 집중되는 구조는 정책 지속성을 저해하는 요인으로 지적되고 있다. 따라서 전담 인력 배치, 행정지원시스템 구축, 표준화된 운영 매뉴얼 제공 등을 통해 학교의 행정 부담을 줄일 필요가 있다.

둘째, 지도자 전문성 지원체계를 강화해야 한다. 이는 단순한 연수 확대를 넘어 종목 지도 역량, 안전관리 역량, 교육적 지도 역량을 포함한 종합적 지도자 교육 체계를 구축하는 것을 의미한다. 특히 학교 지도자와 외부 지도자 간 교육 목표를 정렬하고 지도 역량을 지속적으로 강화할 수 있는 정책 체계가 필요하다.

셋째, 학교-지역 연계 운영의 기준과 규범을 제시하는 역할을 해야 한다. 여기에는 외부 지도자 활용 기준, 학교시설 개방 기준, 안전 및 보험 기준, 표준협약서 개발 등이 포함된다. 이러한 규범적 기준은 학교가 지역과 협력하는 과정에서 발생할 수 있는 책임과 안전 문제를 예방하는 데 중요한 역할을 한다.

넷째, 학교스포츠클럽의 교육적 정체성을 강화하는 정책 방향을 유지해야 한다. 학교스포츠클럽은 단순한 스포츠 활동이 아니라 학생의 지속적 신체활동 참여와 학교 스포츠 문화 형성을 목표로 하는 교육 정책이다. 따라서 참여 확대뿐 아니라 학생 만족도, 지속 참여율, 교육적 효과 등을 종합적으로 고려하는 정책 운영이 필요하다.

3) 체육회 : 프로그램 개발 및 인력 협력

체육회는 지역 스포츠정책과 학교체육 정책을 연결하는 중간 실행 조직으로서 중요한 기능을 수행할 수 있다. 특히 체육회는 종목단체, 지도자, 지역 스포츠클럽 등 다양한 스포츠 자원을 보유하고 있기에, 학교스포츠클럽 정책 실행 과정에서 중요한 협력 파트너가 될 수 있다. 체육회의 추진 과제는 다음과 같다.

먼저, 학교-지역 스포츠 프로그램 연계 기능을 수행해야 한다. 학교스포츠클럽 활동과 지역 스포츠클럽, 생활체육 프로그램을 연결하여 학생들이 다양한 스포츠 활동을 경험할 수 있도록 프로그램을 개발할 필요가 있다.

다음으로, 지도자 매칭 및 관리 기능을 수행해야 한다. 지역 생활체육지도자, 종목 지도자, 스포츠클럽 지도자를 학교스포츠클럽 활동과 연결하고, 지도자 관리 및 교육 체계를 운영할 수 있다.

마지막으로, 지역 스포츠 네트워크 구축의 핵심 주체로 기능할 필요가 있다. 학교, 체육회, 종목단체, 공공스포츠클럽 등이 참여하는 지역 협력 네트워크를 구축하여, 학교스포츠클럽 정책의 실행 기반을 강화해야 한다.

4) 종목단체 : 프로그램 다양화 및 지도자 전문성 강화

종목단체는 학교스포츠클럽 활동의 종목 전문성 확보와 프로그램 다양화를 위한 중요한 정책 주체이다. 특히 종목단체는 지도자, 심판, 프로그램 운영 경험 등 스포츠 전문 자원을 보유하고 있기에 학교스포츠클럽 정책 실행 과정에서 적극적인 기능을 수행할 수 있다. 종목단체의 추진과제는 다음과 같다.

첫째, 학교 연계 스포츠 프로그램 개발에 참여할 필요가 있다. 학생 수준과 학교 환경에 맞는 종목 프로그램을 개발하고 학교스포츠클럽 활동과 연계할 수 있다. 둘째, 지도자 전문성 지원체계를 강화해야 한다. 지도자 교육프로그램 운영, 종목 지도 매뉴얼 개발, 안전교육 등을 통해 학교스포츠클럽 활동의 전문성을 높일 수 있다. 셋째, 지역 스포츠 리그 및 교류 활동을 지원해야 한다. 학교스포츠클럽 활동을 지역 리그와 연계하면 학생들의 지속적인 스포츠 참여를 유도할 수 있다.

[표 5-7] 학교스포츠클럽 활성화 정책 실행 주체별 핵심 역할 및 추진 과제

주체		핵심 역할	추진 과제
도	광역 정책	제도·재정 환경 설계	<ul style="list-style-type: none"> • 학교체육-지역스포츠 연결의 제도적 기반 구축 • 지역 스포츠 자원 총괄 관리 • 시설 활용 및 이동 지원을 위한 정책 실행 환경 개선 • 도체육진흥기금 및 보조금 지원
교육청	총괄 운영	학교 현장 운영 총괄	<ul style="list-style-type: none"> • 학교 행정 부담의 구조적 경감 정책 추진 • 학교스포츠클럽 지도자 전문성 지원체계 강화 • 학교-지역 연계 운영 기준 및 규범 마련 • 학교스포츠클럽의 교육적 정책성 강화
시군	실행 지원	지역 기반 실행 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 공공체육시설 개방 및 이용 지원 • 지역 보조금 지원 • 학생 이동 지원(셔틀버스 등) • 지역 생활체육 프로그램 연계
학교	교육 실행	학생 모집 및 교육적 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 학교 내부 운영체계 정비(체험-선택-정착) • 교육과정-학교스포츠클럽 연계 강화(참여경로 구축) • 저참여 학생의 참여기회 확대(포용성 강화) • 학교 공간 및 시간 유연화(접근성 제고)
체육회	전문 협력	프로그램 개발 및 인력 협력	<ul style="list-style-type: none"> • 학교체육-지역스포츠 프로그램 연계 • 학교스포츠클럽 지도자 매칭 및 관리 • 지역 스포츠 네트워크 구축 • 학교 및 지역 스포츠클럽 공동리그 운영
종목단체		프로그램 다양화 및 지도자 전문성 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 학교 연계 스포츠 프로그램 개발 참여 • 학교스포츠클럽 지도자 전문성 지원체계 강화 • 지역 스포츠 리그 및 교류 활동 지원
대학·민간기관	보조 지원	전문 자원 및 보조 인력	<ul style="list-style-type: none"> • 체육 전공 대학생(실습생·인턴) 파견 • 전문 코치 지원 • 학급별·지역별 특화프로그램 개발 • 소외·취약지역 학교 지원

다. JB형 학교체육-지역스포츠 연계 운영모델 구축

1) 지역 연계 운영모델 구조화

학교스포츠클럽 정책의 핵심은 학교-지역 연계를 선연적으로 제시하는데 머물지 않고, 지역 조건에 따른 최적화된 운영 구조를 모델 수준에서 제시하는 데 있다. 전북은 도시와 농산어촌, 대규모와 소규모 학교가 공존하는 특성이 뚜렷하므로, 모든 학교에 동일한 방식을 적용하기보다, 지역적 환경을 고려한 '3단계 지역 연계 모델'을 구조화하는 방안을

고려할 필요가 있다.

첫째, 협약·공유형 모델(Level 1)이다. 시설 접근성이 우수한 도시 지역에 적합한 모델로, 학교가 인근 공공체육시설, 지정스포츠클럽과 협약을 맺고 자원을 공유하는 형태다. 학교가 모든 프로그램을 단독 구성하는 부담을 줄이고 지역의 기존 자원을 안정적으로 활용하는 데 초점을 둔다.

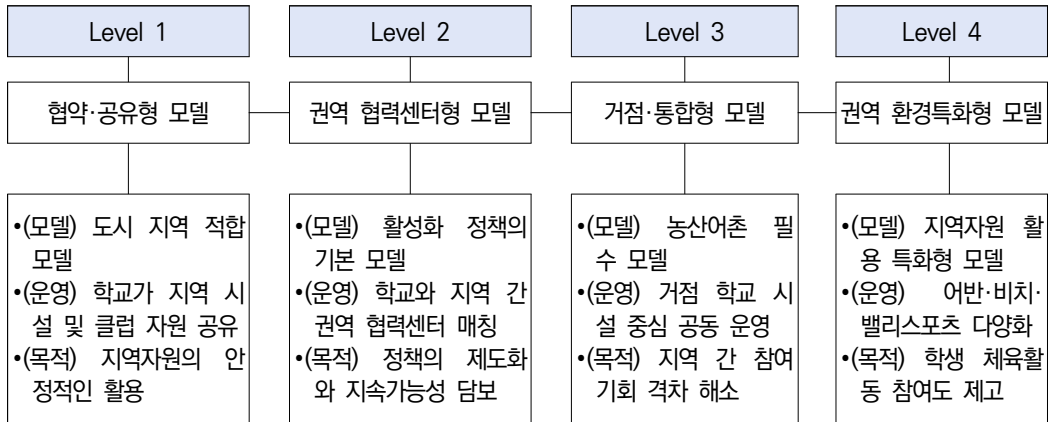
둘째, 권역 협력센터형 모델(Level 2)이다. 전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 정책의 가장 기본이 되는 모델로, 학교와 지역자원 사이를 권역 협력센터가 체계적으로 매칭한다. 개별 학교가 지도자 섭외나 일정 조정을 독자적으로 수행하기 어려운 현실을 고려할 때, 센터를 통한 연계는 정책의 제도화와 지속가능성을 담보하는 핵심 구조가 된다.

셋째, 거점 통합형 모델(Level 3)이다. 농산어촌 및 소규모 학교 밀집 지역에서 필수적인 모델로, 여러 학교가 거점 학교나 시설을 중심으로 공동 운영하며 이동 지원(셔틀)을 결합한다. 이는 지역 간 기회 격차를 해소하고 소규모 단위로는 불가능했던 다양한 종목 개설을 가능케 하는 전략적 구조다.

넷째, 권역 환경특화형 모델(Level 4)이다. 권역별 환경특화 스포츠는 스포츠를 넘어 해당 공간을 창의적으로 활용하여 자율성과 표현성 강조하는 스포츠문화의 한 형태이다. 청소년들에게 인기가 높은 스포츠 프로그램을 권역별로 지역과 학교에 도입하여 연계하면, 학생들의 스포츠클럽 활동 참여와 지역 스포츠클럽 연계 강화에 기여할 것으로 판단된다. 먼저, 전주, 완주, 익산 등의 도시 자원을 활용한 어반스포츠 프로그램을 도입하여, 스케이트보드, BMX, 파쿠르, 스트리트 워크아웃, 스프린트 오리엔테어링, 브레이킹, 플라잉디스크 프리스타일 등 흥미도와 몰입도가 높은 프로그램을 학교와 지역 스포츠클럽에서 활용함으로써 체육활동 참여도를 높인다. 다음으로, 군산, 김제, 부안 등의 새만금 해변 자산을 활용한 비치스포츠 프로그램을 도입하여, 비교적 접근성이 좋은 비치발리볼, 비치사커, 비치피트니스, 비치테니스, 패들보드, 비치요가 등으로 다양화함으로써 학생들이 단순히 즐기는 스포츠에서 이벤트형 스포츠로 발전시켜 나간다. 마지막으로, 무주, 진안, 장수, 임실 등의 산악 자원을 활용한 밸리스포츠 프로그램을 도입하여, 사계절 즐길 수 있는 트레일 러닝, 스포츠클라이밍, MTB, 집라인 등으로 학교 및 지역 스포츠클럽 종목의 확장성과 연계성을 높인다.

JB형 학교스포츠클럽 지역 연계의 특화는 농산어촌, 중소도시, 도심권이 혼재한 지역

특성과 도시권, 새만금권, 산악권을 보유한 환경적 특성을 반영한 권역 기반 운영체계의 설계에 있다. 이러한 구조화가 이루어질 때 학교-지역 연계는 비로소 실제적인 정책 모델로 작동하게 될 것이다.



[그림 5-1] JB형 학교체육-지역스포츠 연계 운영모형

2) 체육회 및 지역기관 협력의 실질화

지역 연계 모델이 실제 작동하기 위해서는 체육회, 대학, 민간기관 등이 실질적 파트너로 기능할 수 있는 행정적·제도적 협력이 마련되어야 한다. 기존의 협력이 담당 교사의 개인 네트워크에 의존해 온 한계를 극복하기 위해서는 협력할 이유가 있는 구조로 설계하는 것이 핵심이다.

이를 위해 먼저, 제도적 인센티브를 마련해야 한다. 체육회 및 종목단체의 사업 평가 요소에 학교 연계 실적을 반영하거나, 지도자 파견 및 프로그램 운영 실적을 재정 지원 공모 시 가점 요소와 연계해야 한다. 우수 협력기관 인증제나 실제 운영 사례에 대한 사업비 지원 등을 통해 유관기관의 자발적 참여 유인을 강화해야 한다. 다만, 체육회 및 종목단체의 학교스포츠클럽 참여를 단순 협조 요청 수준에 머물게해서는 안 된다. 학교 연계 실적을 생활체육 공모사업, 지도자 파견 사업, 지역체육 활성화 사업 평가와 연계하여 실질적 인센티브가 작동하도록 설계할 필요가 있다. 또한 학교 연계 활동이 체육회와 종목단체의 공식 사업 실적으로 인정될 수 있도록 제도적 기준을 마련해야 한다.

다음으로, 협력의 안정성을 위해 운영 절차의 표준화와 제도화가 필요하다. 단순한 협

력 요청을 넘어 역할 분담 기준, 책임 범위, 보험 및 안전관리 절차를 명시한 표준협약서를 도입해야 한다. 특히 외부 시설 이용 시 발생하는 안전사고에 대한 책임 소재를 명확히 함으로써 학교와 지역기관 모두가 적극적으로 협력에 임할 수 있는 안전장치를 구축해야 한다.

마지막으로, 대학(RISE 사업 등)과 민간기관의 자원과 전략적으로 결합해야 한다. 대학의 체육 전공 인력을 예비 지도자로 활용하여 인력난을 해소하고, 민간의 전문 시설과 운영 노하우를 공공성 기준 내에서 적극적으로 적용해야 한다. 체육회 및 지역기관 협력의 실질화는 단순히 대상을 늘리는 것을 넘어, 각 주체가 교육적 목표를 공유하며 지속적으로 참여할 수 있는 제도적 생태계를 완성하는 작업이다.

3) JB형 특화 운영모델의 선진화

JB형 학교스포츠클럽 정책은 기본적으로 학교-지역 연계와 학생 참여 지속 경로를 중심으로 설계되어야 하지만, 향후에는 학생 특성과 지역 여건의 다양성을 반영한 유형별 운영전략의 확장도 함께 검토할 필요가 있다. 이는 기본 운영모델 위에 학생 참여의 폭을 넓히고, 학교스포츠클럽의 진입성과 지속가능성을 높이기 위한 보완적 확장 전략으로 이해할 필요가 있다.

첫째, 디지털·AI 기반형 운영전략은 학생의 자기관리와 피드백 경험을 강화하는 방식으로 활용될 수 있다. 예를 들어 스마트워치 등의 웨어러블 디바이스, 활동 기록 앱, AI 기반 자세 분석 또는 운동 피드백 도구 등을 활용하면, 학생은 자신의 신체활동 수준, 참여 빈도, 성장 과정을 보다 직관적으로 확인할 수 있으며, 이는 학교스포츠클럽 참여의 동기와 지속성을 높이는 데 기여할 수 있다. 특히 이러한 방식은 경쟁 중심 참여보다 기록·성장·자기관리 중심 참여를 선호하는 학생에게 적합한 운영모델로 발전할 수 있다.

둘째, 신규 참여형 운영전략으로서 e스포츠, 뉴스포츠, 디지털 융합형 스포츠 활동 등을 제한적으로 활용하는 방안도 검토할 수 있다. 이는 전통적 경쟁 스포츠에 흥미를 느끼지 못하거나, 신체활동에 대한 진입장벽이 높은 학생이 보다 낮은 부담으로 학교스포츠클럽에 접근할 수 있도록 돕는 전략이다. 다만 이러한 유형은 학교스포츠클럽의 본질을 대체하는 중심 모델이 아니라, 저참여 학생의 초기 유입과 관심 환기를 위한 보완적 입문 모델로 활용되는 것이 바람직하다. 특히 디지털 기반 활동과 신체활동을 결합한 형태의 운영은 학생 참여의 다양성을 확대하는 데 일정한 가능성을 가질 수 있다.

셋째, 심화 연계형 운영전략은 학교스포츠클럽 참여 경험이 지역 스포츠클럽이나 엘리트 스포츠 경로로 이어질 수 있도록 지원하는 방식이다. 학교스포츠클럽의 기본 목적은 모든 학생의 참여 확대에 있지만, 일부 학생에게는 학교스포츠클럽이 보다 심화된 스포츠 참여의 출발점이 될 수 있다. 따라서 지역 스포츠클럽, 종목단체, 전문 훈련기관과의 연계를 통해 '학교스포츠클럽-생활체육-심화참여' 또는 '학교스포츠클럽-지역클럽-엘리트 스포츠'로 이어지는 이중 경로 모델을 보완적으로 설계할 필요가 있다. 이는 모든 학생을 경쟁 스포츠로 유도하지는 의미가 아니라, 학생의 참여 수준과 희망에 따라 다양한 발전 경로를 열어두는 구조를 마련한다는 점에서 선진화의 의미가 있다.

결국 이러한 확장형 운영전략은 JB형 학교스포츠클럽 정책의 중심축을 대체하는 것이 아니라, 학교-지역 연계 기반의 기본 운영체계를 보완하면서 학생 참여의 폭과 깊이를 넓히기 위한 전략적 선택지로 이해될 필요가 있다. 따라서 향후 JB형 정책은 기본 운영 모델을 안정적으로 구축하는 것을 우선하되, 지역 여건과 학생 특성에 따라 디지털 기반형, 신규 참여형, 심화 연계형 모델을 선택적으로 접목하는 방식으로 발전할 수 있을 것이다.

전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화는 학교 내부 운영체계의 정비와 지역 연계 운영전략이 함께 추진될 때 실질적인 효과를 가질 수 있다. 학교가 학생 참여의 중심 플랫폼으로 기능하면서도, 학교 혼자 감당할 수 없는 부분은 지역과 제도가 함께 책임지는 구조를 만들어야 한다. 이러한 방식으로 학교와 지역이 함께 변화할 때, 학교스포츠클럽은 단순한 학교 프로그램을 넘어 학생의 지속적 스포츠 참여를 가능하게 하는 JB형 정책 모델로 발전할 수 있을 것이다.

라. 단계별 정책 추진 로드맵

본 연구 결과, 학교스포츠클럽 정책이 단일 정책 수단으로 단기간에 해결될 수 있는 문제가 아니라 ① 제도 기반 구축, ② 실행 조직 형성, ③ 운영 플랫폼 구축, ④ 지역자원 연계 확대, ⑤ 거버넌스 안정화의 단계적 구조가 필요함을 도출하였다. 델파이 조사 결과에서 실행조건은 전담기관 설립, 법·제도 마련, 지역 거버넌스 구축, 지역자원 연계의 순으로 중요도가 나타났고, 정책 추진 순서 역시 1단계 법·제도 정비, 2단계 전담기관 설립, 3단계 운영 플랫폼 구축, 4단계 지역자원 연계 확대, 5단계 지역 거버넌스 확장으로 제안되었다. 이를 바탕으로 단계별 로드맵을 제안하면 다음과 같다.

1) 1단계 : 정책 기반 정비기(단기: 1년)

1단계는 JB형 학교스포츠클럽 정책의 기준과 기반을 정비하는 단계이다. 이 단계에서 가장 중요한 것은 향후 정책 추진의 공통 원칙과 실행 가능 기준을 먼저 정비하는 것이다. 즉, 학교-지역 연계 정책이 선언 수준에 머물지 않기 위해서는 제도적 기반과 공동설계 구조를 마련할 필요가 있다.

먼저, 전북특별자치도와 전북특별자치도교육청은 학교스포츠클럽 정책의 공동 목표와 역할 분담 원칙을 담은 기본합의문 또는 공동 정책 선언문을 마련할 필요가 있다. 여기에는 학교스포츠클럽 정책의 교육적 목적, 학교-지역 연계의 기본 방향, 공동 예산 추진 원칙, 주체별 책임 구조 등이 포함되어야 하며, 이는 향후 조례, 지침, 협약, 실행계획의 상위 원칙으로 작용할 수 있다.

다음으로, 도, 교육청, 체육회, 종목단체, 교육지원청, 학교 현장, 대학 전문가 등이 참여하는 학교체육-지역스포츠 협력 TF를 구성할 필요가 있다. 이 조직은 초기에는 한시적 협의체 형태로 출범하되, 향후 협력센터 설립을 위한 기획 기능과 제도 정비, 정책 조정 기능을 담당하는 준비 조직으로 활용될 수 있다. 더불어 이 단계에서는 법·제도 및 운영 기준 정비를 우선으로 추진해야 한다. 특히 본 연구의 델파이 결과에서 중요도가 가장 높게 나타난 안전사고 책임 범위 및 대응 체계, 보험 적용 기준, 외부 지도자 활용 기준, 학교시설 및 공공체육시설 활용 절차 등은 학교-지역 연계 운영의 가장 큰 불확실성으로 작용하는 만큼, 표준협약서와 표준 운영 기준을 마련할 필요가 있다. 이는 향후 실행 단계에서 학교와 지역기관이 협력할 수 있는 최소한의 제도적 안전장치가 될 것이다.

마지막으로, 도내 학교체육시설, 공공체육시설, 생활체육지도자, 종목단체 지도자, 공공 스포츠클럽, 대학 인력, 민간 프로그램, 폐교 및 유휴시설 현황 등을 포함하는 지역 스포츠 자원 전수조사 및 자원 DB 구축을 실시할 필요가 있다. 이는 향후 학교 수요와 지역 자원을 실질적으로 연결할 수 있는 기초자료로 활용할 수 있다.

이 단계의 핵심은 '실행가능한 기준을 먼저 만들고, 누구와 무엇을 연결할 수 있는지 파악하는 것'이다. 이 단계가 잘 구조화되지 않으면 이후 추진 내용은 선언 수준에 머물 가능성이 높기 때문이다.

2) 2단계 : 실행조직 구축기(단기~중기: 2년 차)

2단계는 JB형 학교스포츠클럽 정책의 핵심 실행 조직인 전북 학교체육-지역스포츠 협력센터(가칭)를 구축하는 단계이다. 다만 현실성을 고려할 때, 초기에는 독립기관을 즉시 신설하기보다, 시범형 공동 사무국 또는 전담팀 형태로 출발한 뒤, 점진적으로 상설 조직으로 발전시키는 방식이 타당하다.

우선, 전북도와 교육청은 공동으로 시범형 협력센터 또는 공동 사무국을 설치하여, 학교-지역 연계 운영의 핵심 기능을 시범적으로 수행할 수 있도록 해야 한다. 이 조직은 초기에는 별도 법인보다 공동 협력조직 내 전담팀 형태로 운영하는 것이 현실적이며, 향후 운영 성과와 현장 수요를 바탕으로 상설화 여부를 검토하는 방식이 적절하다. 이 단계에서 중요한 것은 센터의 기능을 과도하게 확대하기보다, 학교 현장의 부담을 실질적으로 줄일 수 있는 핵심 기능에 집중하는 것이다. 구체적으로는 ① 학교 행정업무 지원, ② 지도자 매칭 및 파견, ③ 시설 공유 조정, ④ 표준 매뉴얼 보급, ⑤ 프로그램 및 대회 정보 관리 등 다섯 가지 기능을 우선 중심으로 운영할 필요가 있다. 이는 본 연구에서 전담기관의 우선 기능으로 도출된 학교 행정업무 지원, 시설 공유 운영지원, 지도자 매칭 및 관리 기능과도 일치한다.

또한 전북은 지역 간 규모와 생활권 차이가 크기 때문에, 도 단위 센터만으로는 충분한 지원이 어렵다. 따라서 중부권, 새만금권, 남부권, 동부권 등 생활권을 고려한 권역별 코디네이터 또는 담당자 체계를 함께 구축하여, 학교 수요를 접수하고 지역자원과 매칭하는 역할을 담당하도록 할 필요가 있다. 이와 함께 이 단계에서는 예산 구조의 시험 운영도 병행되어야 한다. 초기에는 대규모 신규 예산 확보보다, 교육청의 학교체육 예산 일부와 전북도의 생활체육 및 지역특화 스포츠 예산 일부를 결합한 시범 운영 구조로 시작하고, 이후 운영 성과를 바탕으로 정규 예산화하는 방식이 현실적이다.

이 단계의 핵심은 ‘센터의 존재를 만드는 것’이 아니라, 센터가 실제로 현장의 부담을 줄이는 경험을 만들어 내는 것이다. 학교 현장이 센터를 새로운 행정 조직이 아니라 ‘실제로 도움이 되는 곳’으로 인식해야 이후 확대가 가능하다.

3) 3단계 : 운영 플랫폼 정착기(중기: 3년 차)

3단계는 협력센터를 단순한 조직이 아니라, 학교와 지역자원을 연결하는 실질적 운영 플랫폼으로 정착시키는 단계이다. 이 시기에는 센터가 학교 현장에 일상적 서비스를 제공하고, 학교-지역 연계가 개별 사례 수준이 아니라 반복적으로 기능하고 표준화된 운영 구조로 작동해야 한다.

첫째, 지도자 인력풀 및 배치 체계를 구축할 필요가 있다. 생활체육지도자, 종목단체 지도자, 대학 인력, 은퇴선수 등 지역 내 인적 자원을 등록하고, 자격·연수·안전교육 이수 여부를 관리한 뒤 학교와 매칭하는 체계를 구축해야 한다. 이때 단순 파견이 아니라 학교급, 종목, 학생 수준, 운영 시간대 등을 고려한 맞춤형 배치가 가능하도록 설계할 필요가 있다.

둘째, 시설 공유 플랫폼을 구축해야 한다. 도내 공공체육시설과 학교체육시설의 이용 가능 시간, 대관 절차, 책임 규정, 비용 기준 등을 통합 관리할 수 있는 예약·조정 시스템을 마련함으로써, 시설 공유가 단순 개방이 아니라 접근성, 운영 규정, 안전·책임 체계를 포함한 통합 운영 구조로 작동하도록 할 필요가 있다. 이는 학교와 지역시설 간의 물리적 접근성뿐 아니라, 실제 이용 가능성을 높이는 운영 기준의 명확화가 중요하다는 선행 연구의 논의와도 부합한다.

셋째, 학교-지역 연계 프로그램 모듈을 개발·보급해야 한다. 초등학교는 체험형·놀이형, 중학교는 심화형·리그형, 고등학교는 자기주도형·진로연계형 등 학교급과 학생 특성에 맞는 표준 프로그램을 개발하고, 학교가 이를 선택·수정하여 활용할 수 있도록 해야 한다. 이는 학교 간 여건 차이를 고려하면서도 운영 품질의 최소 기준을 확보하는 데 중요한 역할을 할 수 있다.

넷째, 지역·권역 대회 및 축전 운영지원을 시작해야 한다. 이때 대회는 단순 경쟁 중심 구조가 아닌 학생 참여 지속성을 높이고, 학교와 지역 스포츠클럽이 만나는 접점을 만드는 구조로 운영되어야 한다. 특히 권역 단위의 축전이나 교류 단계의 핵심은 센터가 ‘학교 밖 자원을 실제로 학교 안의 경험으로 바꾸는 것’이다.

4) 4단계: 지역자원 연계 확장기(중기~장기: 4년 차)

4단계는 정책 기반과 운영 플랫폼이 어느 정도 정착된 이후, 학교스포츠클럽의 범위를 학교 내부 활동에서 지역 스포츠 생태계와의 연계 구조로 확장하는 단계이다. 이 단계에서는 지역 연계를 전면화하되, 학교스포츠클럽의 교육적 정체성을 유지하면서 지역자원을 전략적으로 연결하는 것이 중요하다.

첫째, 권역형 공동클럽 모델을 확대할 필요가 있다. 특히 소규모학교, 농산어촌 학교, 특정 종목의 단독 운영이 어려운 학교를 중심으로 여러 학교가 공동으로 참여하는 권역형 학교스포츠클럽을 구성함으로써, 학교 간 규모 격차와 자원 격차를 완화할 수 있다.

둘째, 지역 스포츠클럽 및 종목단체와의 프로그램 연계를 확대할 필요가 있다. 방학 후, 주말, 방학 프로그램을 단계적으로 연계하고, 학생이 학교스포츠클럽 활동을 지역 생활체육이나 심화된 스포츠 참여로 이어갈 수 있는 경로를 마련함으로써, 학교스포츠클럽이 일회성 참여가 아니라 지속 참여의 출발점으로 작동하도록 할 필요가 있다.

셋째, 대학 및 공공기관 협력 확대도 중요한 과제이다. 전북지역 대학의 체육 전공자, 봉사단, 전문 강사, 연구 인력 등을 학교스포츠클럽 지원체계에 연결하고, 공공기관과 협력하여 건강교육, 진로교육, 지역행사 등을 결합함으로써, 학교스포츠클럽 정책의 외연을 넓힐 수 있다.

넷째, JB형 지역특화 모델을 개발할 필요가 있다. 전북의 문화·지리·인적 자원을 반영하여 산악형, 농촌형, 전통문화 연계형, 거점형 스포츠클럽 연계형 등 지역 맞춤형 모델을 운영함으로써, JB형 학교스포츠클럽 정책의 정체성과 차별성을 보다 분명히 할 수 있다. 다만 이러한 지역특화는 특정 유형 종목의 도입보다도, 지역 특성에 적합한 운영 구조를 설계하는 방향에서 접근될 필요가 있다.

이 단계의 핵심은 학교스포츠클럽을 지역사회와 섞는 것이 아니라, 학교스포츠클럽의 교육적 목적을 유지한 채 '지역자원을 전략적으로 연결'하는 것이다.

5) 5단계 : 지역 거버넌스 안정화기(장기: 5년 차 이후)

5단계는 JB형 학교스포츠클럽 정책의 지속가능성과 제도적 안정성을 확보하기 위한 거버넌스 안정화 단계이다. 본 연구 결과에서도 지역 거버넌스 구축은 중요도와 시급성은 높지만, 실행가능성은 상대적으로 낮은 전략적 정책과제로 나타났으며, 이는 단기 과제가

아니라 장기적 구조개혁 과제로 접근해야 함을 의미한다.

첫째, 도, 교육청, 체육회, 종목단체, 학교, 학부모, 민간 전문가 등이 참여하는 상설 협의체를 정례화할 필요가 있다. 이 협의체는 기관장 회의, 실무진 회의, 정책 점검 회의 등 다층 구조로 운영함으로써, 정책 계획 수립, 예산 분담, 프로그램 조정, 문제 해결, 평가 및 환류를 지속하여 수행하는 공동 의사결정 구조로 기능할 수 있다.

둘째, 공동 목표와 성과지표의 제도화가 필요하다. 이 단계에서는 단순 참여율 중심 평가에서 벗어나, 프로그램 다양성, 지역 연계 운영률, 학생 만족도, 지속 참여율, 시설 활용도, 학교 간 격차 완화 등을 포함하는 공동 지표를 제도화하고, 이를 정책 지원과 평가의 기준으로 삼을 필요가 있다.

셋째, 정책 환류 체계를 확립해야 한다. 협력센터를 통해 축적된 운영 데이터와 현장 평가 결과를 바탕으로 정책 개선이 지속적으로 이루어질 수 있는 구조를 만들고, 단년도 사업평가가 아닌, 중장기 성과와 정책 학습이 가능한 환류 체계를 구축할 필요가 있다.

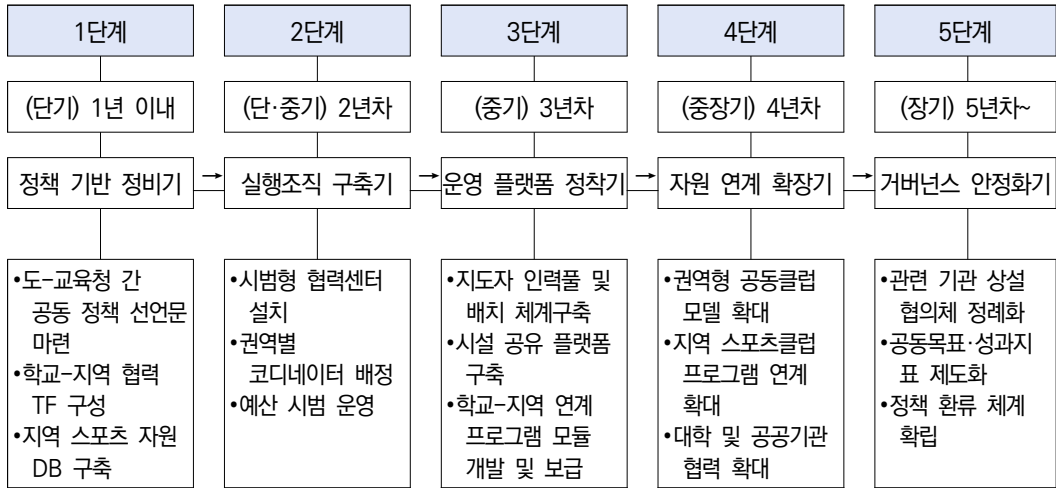
넷째, 초기 시범형 조직으로 출발한 협력센터를 상설화 및 제도화하는 방향으로 발전 시켜야 한다. 일정 기간의 시범 운영과 성과 검증을 거친 이후에는 조례 개정이나 정식 조직화 과정을 통해 JB형 학교체육-지역스포츠 협력센터를 제도적 기반 위에 정착시키는 것이 바람직하다.

이 단계의 핵심은 정책을 이벤트가 아니라 '구조'로 만드는 것이다. 즉, 사람 몇 명의 열정이나 특정 사업의 일시적 성과에 기대지 않고, 제도와 조직, 데이터와 협력 체계에 의해 지속되는 정책 구조를 만드는 것이라 할 수 있다.

전북 학교스포츠클럽 활성화 정책은 단기적으로는 공동 합의와 제도 정비, 중기적으로는 협력센터 구축과 운영 플랫폼 정착, 장기적으로는 지역자원 연계 확대와 거버넌스 안정화를 중심으로 단계적으로 추진할 필요가 있다. 이러한 단계적 접근은 본 연구의 델파이 및 AHP 분석 결과와 부합할 뿐만 아니라, 학교 현장의 부담과 지역 실행 여건을 고려할 때 가장 현실적인 정책 추진 경로라 할 수 있다.

또한 무엇보다 중요한 것은 학교스포츠클럽 활성화 정책이 새로운 사업을 무작정 늘리는 방식으로 추진되어서는 안 된다는 점이다. 향후 정책의 핵심은 기존 자원을 연결하고, 책임 구조를 명확히 하며, 학교가 감당하기 어려운 실행기능을 지역과 제도가 함께 분담하는 지속가능한 정책 구조를 구축하는 데 있다. 결국 전북 학교스포츠클럽 활성화 정책은 학교체육과 지역 스포츠를 별개의 영역에서 학생의 지속적 스포츠 참여를 중심으로

두 영역을 다시 연결하는 구조적 정책으로 발전시켜 나가는 것이다. 이러한 정책 전환이 실현될 때, 학교스포츠클럽은 전북 지역 스포츠 생태계를 재구성하는 핵심 기반으로서 기능을 수행하게 될 것이다.



[그림 5-2] JB형 학교스포츠클럽 활성화 정책 단계적 추진 로드맵

참 고 문 헌

REFERENCE

- 경남교육청. (2025). 2025년 학교체육 기본 계획. 경남교육청.
- 고성희 & 박철형. (2024). 학교스포츠클럽 치어리딩 프로그램이 여자 중학생의 비만도, 건강체력 및 폐기능 변화에 미치는 영향. *코칭능력개발지*, 26(5), 214-221.
- 고정길 & 문호준. (2024). 학교스포츠클럽 리그대회 참여가 중학생의 회복탄력성과 학교생활적응에 미치는 영향. *교육발전*, 43(3), 643-662.
- 교육과학기술부. (2011). 2011년도 학교체육 주요업무 계획. 서울: 교육과학기술부.
- 교육과학기술부, 문화체육관광부. (2011). 2012년도 학교스포츠클럽 육성 계획. 서울: 교육과학기술부, 문화체육관광부
- 교육부. (2020). 학교체육활동 운영 가이드라인(코로나19 대응 제2판). 세종: 교육부.
- 교육부. (2021). 2021년 학교체육 활성화 추진 기본계획(안). 세종: 교육부.
- 교육부. (2022). 2022년 학교체육 활성화 추진 기본계획(안). 세종: 교육부.
- 교육부. (2023). 2023년 학교체육 활성화 추진 기본계획(안). 세종: 교육부 인성체육예술교육과.
- 교육부. (2024). 2024년 학교체육 활성화 기본계획. 교육부 인성체육예술교육과.
- 교육부. (2025). 2025년 학교체육 활성화 기본계획. 교육부 인성체육예술교육과.
- 교육부·문화체육관광부. (2023). 제3차 학교체육 진흥 기본계획(2024~2028). 세종: 교육부·문화체육관광부
- 교육인적자원부. (2005). 학교체육 혁신 방안. 서울: 교육인적자원부.
- 교육인적자원부. (2007). 2007년 학교체육·보건·급식 기본방향. 서울: 교육인적자원부.
- 교육인적자원부. (2007). 학교스포츠클럽 운영의 발전 방향에 관한 연구. 서울: 교육인적자원부.
- 권민정 & 최윤소. (2025). 정책으로서의 학교스포츠클럽 연구 동향 분석. *한국융합과학회지*, 14(7).
- 김기홍, 박주현 & 장은미. (2021). 학교스포츠클럽 활동의 운영현황과 개선방안. *한국스포츠정책과학원*.
- 김남정 & 임영식. (2012). 청소년 스트레스와 삶의 만족도 관계에서 청소년활동 중재효과. *청소년학연구*, 19(8).

- 김선희 & 허현미. (2008). 학교스포츠클럽의 역할 및 활성화 방안. 한국사회체육학회지, (33).
- 김태중, 정태린 & 원도연. (2016). 내용분석 및 네트워크 텍스트 분석을 활용한 학교스포츠클럽 연구동향 분석. 체육과학연구, 27(4), 782-796.
- 김한중, 양현경, 유선희 & 박재우. (2024). 서울시 중학교 학교스포츠클럽 대회 운영의 문제점 분석을 통한 개선방안 연구. 서울특별시교육청교육연구정보원 서울교육정책연구소 현장연구 보고서.
- 문화체육관광부. (2008). 문화예술·체육교육 활성화를 위한. 보도자료(2008.10.15.).
- 문화체육관광부, 교육부(2010). 초·중등 학교체육 활성화 방안. 서울: 문화체육관광부·교육부.
- 문화체육관광부. (2023). 보도자료: 제3차 학교체육 진흥 기본계획 발표. 세종: 문화체육관광부
- 박세원 & 김영식. (2025). 가상현실 스포츠실을 활용한 학교스포츠클럽 운영 사례 연구. 국제문화예술, 6(1), 69-90.
- 박용남 & 심승보. (2025). 일본 부카츠와 한국 학교스포츠클럽: 학생 자율 스포츠활동의 가능성. 우리체육, (33).
- 박윤희. (2014). 학교스포츠클럽 활동 참여가 중학교 학생들의 스포츠맨십 함양에 미치는 영향. 한국체육과학회지, 23(1), 871-884.
- 신예지, 조남기 & 박형란. (2015). 중학생의 학교스포츠클럽에 대한 인식과 만족도 분석. 한국여성체육학회지, 29(3), 219-234.
- 오승현. (2024). 학생 주도형 학교스포츠클럽 운영 경험 및 기능 요인 탐색: 고등학교 사례를 중심으로. 한국스포츠교육학회지, 31(2), 89-114.
- 유창완, 김기철, 서지영, 윤기준, 박정준, 신기철 & 허창혁. (2017). 학교체육 활성화 정책 사업 운영 실태 및 성과 분석 연구. 서울: 한국교육과정평가원.
- 윤상진. (2024). 일본의 학교스포츠 및 방과 후 체육활동 고찰을 통한 한국의 학교스포츠 개선방안에 관한 연구. Sports Science 2024, 42(1).
- 이근모 & 최동일. (2017). 다문화가정 학생들의 학교스포츠클럽 참여에 따른 학교생활적응경험. 한국체육학회지, 58(2), 115-124.
- 이선, 신예지 & 박성연. (2021). 청소년 생활체육 참여 효과에 영향을 미치는 요인 분석. 한국학신학회지, 16(3).
- 이성광 & 김인형. (2024). 학교스포츠클럽 배구 참여 중학생의 신체적 자기효능감이 재미와 그것에 미치는 영향. 교사교육연구, 63(3), 304-316.
- 이승미, 이경언, 윤기준, 최성희. (2017). 학교 체육·예술교육의 지역 연계 활성화 방안: 초·중학

교를 중심으로. 한국교육과정평가원.

- 임은주. (2022). 정책으로서의 학교스포츠클럽 연구 동향 분석. 한국체육학회지, 61(1).
- 전북특별자치도교육청. (2021). 학교스포츠클럽 운영계획. 전주: 전북특별자치도교육청.
- 전북특별자치도교육청. (2025a). 2025 학교스포츠클럽 운영 매뉴얼. 전주: 전북특별자치도교육청.
- 전북특별자치도교육청. (2025b). 2025 학교체육 주요업무계획. 전주: 전북특별자치도교육청
- 정현우, 김미옥, 남상우, 조기희 & 진연경. (2020). 학교스포츠클럽 지역연계 활성화를 위한 기초 연구. 한국스포츠정책과학원.
- 정현우 & 진연경. (2023). 학교스포츠클럽의 역사적 고찰을 통한 개선방향 탐색. 한국스포츠교육학회지, 30(2).
- 정현우. (2023). 스포츠정책 관점에서 바라본 2022 개정 체육과 교육과정: 내용 체계를 중심으로. 한국스포츠교육학회지, 30(1).
- 진연경. (2018). 학교스포츠클럽 운영 경험에 관한 질적 메타분석. 한국스포츠교육학회지, 25(2), 41-63.
- 차은주. (2013). 학교스포츠클럽 인성프로그램 효과성 탐색. 한국체육과학회지, 22(3), 405-421.
- 차재혁. (2022). 효율성 관점에서 본 학교체육 활성화 정책의 우선순위 도출. 한국체육과학회지, 31(1).
- 최유리, 김진희 & 유정인. (2021). 학교스포츠클럽 운영경험에 관한 질적 메타분석. 한국스포츠사회학회지, 34(2).
- 한국스포츠정책과학원. (2020a). 학교스포츠클럽 지역연계 활성화를 위한 기초연구. 서울: 국민체육진흥공단.
- 한국스포츠정책과학원. (2020b). 학교체육관형 스포츠클럽 운영모형 연구. 서울: 국민체육진흥공단.
- 한혜원, 전선혜 & 이예슬. (2020). 토픽모델링을 활용한 국내 학교스포츠클럽 연구동향 분석, 한국체육과학회지, 29(3), 745-755
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86.
<https://doi.org/10.1177/0748175613513808>

- Flintoff, A. (2003). The school sport co-ordinator programme: changing role of the physical education teacher?. *Sport, Education and Society*, 8(2), 231-250.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.t01-1-01567.x>
- Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. (2011). *The Delphi technique in nursing and health research*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444392029>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (2002). *The Delphi method: Techniques and applications*. Newark, NJ: New Jersey Institute of Technology. (Original work published 1975)
- Okoli, C., & Pawłowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- スポーツ庁・文化庁. (2022). *学校部活動及び地域クラブ活動に関する総合的なガイドライン* [학교부활동 및 지역 클럽 활동에 관한 종합 가이드라인].

Strategies to Promote School Sports Clubs in Jeonbuk State

Euncheon Jeong · JaKyung Park · Hyeri Bok · Yeonkyoung Jin

1. Research Goals and Methods

■ Research Background and Goals

- The recent decline in physical activity among youth has adversely affected student health and weakened the foundation for community sports participation.
- Against this backdrop, school sports clubs have emerged as a key policy tool to promote physical activity and sports participation among youth.
- However, several structural limitations arise in practice, including a shortage of qualified instructors, limited program diversity, constraints in facility utilization, and poor integration with community sports resources.
- In particular, regional disparities in sports environments and school-level operational differences significantly hinder the promotion of school sports clubs.
- This study assesses the current operational conditions and challenges of school sports clubs based on domestic and international policy examples and expert insights. The findings serve to guide policy recommendations.

■ Research Scope and Methods

- This study examines patterns of school sports club participation across Jeonbuk State from 2022 to 2025, encompassing (1) an analysis of operational conditions

to identify structural characteristics and challenges; (2) a review of prior studies and policy documents to determine key issues; (3) a comparative analysis of domestic and international school sports club cases to derive key features and implications of school-community operational models; and (4) expert-based Delphi and Analytic Hierarchy Process analyses of key drivers and priorities for promoting school sports clubs.

2. Conclusions and Policy Recommendations

■ Key Findings

- Despite a partially established institutional foundation for expanding student participation in physical activity, participation levels and program delivery vary across schools depending on operational conditions.
- Policy and case analyses highlight the need for 1) a collaborative governance structure that links school-based systems with regional sports resources and ensures vertical articulation across school levels, and 2) the redesign of the sports curriculum to facilitate interaction between student-athletes and general students and to integrate academic learning with athletic training.
- The Delphi analysis underscores that promoting school sports clubs requires a coordinated and comprehensive approach: expanding student-centered programs, strengthening instructional capacity, establishing regional collaboration mechanisms, and reinforcing policy support.

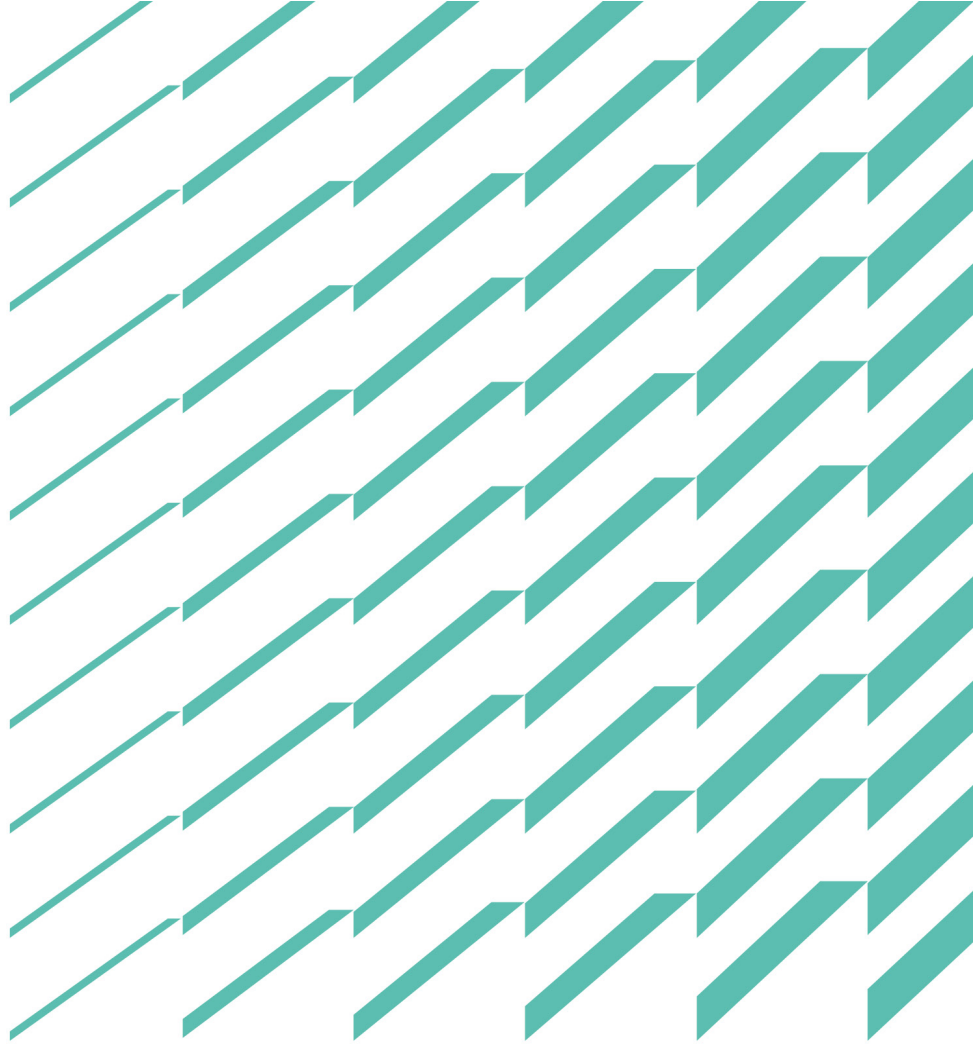
■ Policy Recommendations

- First, the currently fragmented structure of school sports policy should be reorganized around school sports clubs to establish a coherent and sustainable system. In addition, a collaborative framework should be developed to clearly define the roles and responsibilities of stakeholders across school-community sports cooperation centers and school sports clubs.

- Second, effective policy implementation requires a clearly structured governance framework in which the provincial government acts as the architect of the sports ecosystem, the provincial office of education spearheads policy execution, sports councils serve as intermediary implementing bodies linking community and school sports policies, and sport-specific federations ensure technical expertise and program diversification as policy actors.
- Third, advancing school sports club policies necessitates an integrated approach that incorporates shared policy goals and performance indicators, a joint financing structure, standardized school-community operational frameworks, and a regional collaborative governance system that includes the provincial office of education, local governments, sports councils, sport-specific federations, and schools.
- Fourth, a phased policy roadmap is proposed: legal and institutional reforms (Year 1); establishment of a dedicated agency (Year 2); development of an operational platform (Year 3); scaling of regional linkages (Year 4); and expansion of regional governance (Year 5 and beyond).

Key Words

school sports clubs, school sports, community sports, sports ecosystem, Delphi, Analytic Hierarchy Process, curriculum



부록

1. 델파이 문항 구성을 위한 사전 조사
2. 전문가 델파이 1차 조사표
3. 전문가 델파이 2차 조사표
4. 전문가 델파이 3차 조사표



붙임1

델파이 문항 구성을 위한 사전 조사

전문가 자문_델파이 문항 구성을 위한 사전 조사

본 연구는 전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화를 목적으로 수행하고 있습니다. 학교스포츠클럽 활성화를 위한 실질적 방안을 모색하고(내실화), 생활체육(지역사회 체육)과 연계하며 확장할 수 있는 아이디어를 도출하고자 합니다.

이를 위해 델파이 조사와 우선순위 분석으로 연구를 수행할 예정입니다.
(전문가 자문 + 델파이 1차-2차-3차)

이번 자문은 델파이 조사 문항 설계를 위한 사전 자문입니다. 총 9문항과 세부 문항으로 구성되어 있습니다. 전문가 자문위원님들의 고견을 부탁드립니다.

2025년 11월 5일
전북연구원 초빙연구위원
진연경 (전주대학교, 010-7533-7936)

1. 운영 현황 및 진단

1. 학교스포츠클럽의 운영 현황과 효과성에 대한 귀하의 전반적인 평가는 어떠합니까?
 - 1-1. 현재 학교스포츠클럽이 교육적·정책적 목적(예: 전인적 성장, 참여 확대, 학교문화 개선 등)을 충분히 달성하고 있다고 보시나요?
 - 1-2. 그 판단의 근거(또는 미달성 이유)는 무엇인가요?
 - 1-3. '활성화를 평가할 때 가장 핵심적인 지표나 요소(예: 참여율, 프로그램 다양성, 교사 전문성, 학생 만족도, 지역 연계성 등)는 무엇이라 생각하십니까?

II. 구조적 제약 요인 분석

2. 학교스포츠클럽 운영의 효과성을 저해하는 근본적 요인(학교 내부/외부 요인 포함)을 세 가지 이내로 제시하고, 그 이유를 간략히 설명해 주세요 (예: 제도·예산·시설·지도자·학교문화·학생동기·운영체계 등)
- 2-1. 제시한 요인 중 가장 중요한 '핵심 제약 요인'을 한 가지 선택해주시고, 그 영향 구조(원인→결과)를 간단히 서술해 주세요.

III. 내실화 및 질적 개선

3. 학교스포츠클럽의 질적 내실화(프로그램, 지도자, 학생 참여 등)를 위해 가장 시급하게 개선해야 할 영역은 무엇이라고 생각하나요?
- 3-1. 해당 영역을 개선하기 위한 구체적인 정책·제도적 개선 방안을 제시해 주십시오.
- 3-2. 아래 분야 중에서 우선 지원이 필요하다고 생각되는 2가지를 선택해 주십시오.
 지도자 역량 강화 프로그램 다양화 예산 지원 평가·인증제
 교사 업무경감 학교문화 개선 기타()
- 3-3. 선택 이유와 실현 방안을 서술해 주십시오.

IV. 지역사회 및 생활체육 연계

4. 학교스포츠클럽이 지역사회의 생활체육과 실질적으로 연계되기 위해 필요한 조건은 무엇이라 생각하십니까?
- 4-1. 가능한 구체적·혁신적 운영모델(예: 시설공유, 지도자 공동활용, 프로그램 교차참여 등)을 두 가지 이내로 제시해 주십시오.

- 4-2. 지역연계 추진 시 예상되는 가장 큰 어려움(행정, 제도, 협력, 인식, 재정 등)은 무엇이라고 보시며, 그 이유를 간단히 설명해주세요.
- 4-3. 위 어려움을 해소하기 위한 대응 방안을 주체별(학교, 교육청, 지자체, 체육회 등)로 구분해 제시해 주십시오.
- 4-4. 이러한 연계 체계를 안정적으로 운영하기 위한 거버넌스(협력 메커니즘)는 어떻게 설계되어야 한다고 보십니까?

V. 정책적 실행 조건

- 5. 학교스포츠클럽 활성화와 지역 연계 확대를 위한 정책적 실행 조건은 무엇입니까?
- 5-1. 정책 추진의 핵심 주체(예: 교육부, 교육청, 학교, 체육회, 지역단체, 민간기업 등)는 각각 어떤 역할을 해야 한다고 생각하십니까?
- 5-2. 실행력 강화를 위해 필요한 제도적 장치(예: 법령, 운영지침, 인증제, 협약 등)는 뭐라고 생각하시나요?
- 5-3. 재정적 측면에서, 안정적인 예산 확보 및 민관 협력 기반의 자원 조성 방안은 어떤 형태가 현실적이라 보시나요?(예: 지방비 매칭, 지역기업 CSR, 공동기금 등)

VI. 사례 및 비교 학습

- 6. 국내외의 학교스포츠클럽 및 지역 연계 관련 모범 사례가 있다면 제시해 주십시오.
- 6-1. 해당 사례의 핵심적 특징 또는 성공 요인을 요약해 주세요.
- 6-2. 그 사례가 한국적 맥락(특히 전북특별자치도)에 주는 시사점은 무엇인가요?

Ⅶ. 지역 특화 전략(전북특별자치도)

7. 전북특별자치도의 지역적 특색(문화, 지리, 인적 자원 등)을 고려할 때, 학교 스포츠클럽-생활체육 연계를 효과적으로 추진하기 위한 'JB형 모델'은 어떻게 구상할 수 있을까요?
- 7-1. 전북의 강점(자연환경, 소도시의 이점 등)을 활용한 구체적 실천 전략을 제시해 주세요.
- 7-2. 예상되는 장애요인(예: 지역 간 격차, 재정 한계, 인력 부족 등)과 그에 대한 대응 방안을 함께 서술해 주세요.
- 7-3. JB형 모델이 다른 지역으로 확산되기 위해 필요한 정책적 지원이나 인프라는 무엇일까요?

Ⅷ. 참고 자료 및 종합 의견

8. 본 연구에서 참고하면 좋을 자료(정책보고서, 학술논문, 정부계획, 현장사례 등)가 있다면 알려주세요.
9. 학교스포츠클럽의 미래 방향성(예: 포용성, 지속가능성, 지역사회 가치 창출 등)에 관해 덧붙이고 싶은 의견이 있다면 자유롭게 서술해 주세요.

전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안에 대한 전문가 델파이 1차 조사

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 불구하고, 본원 연구 과제 참여를 허락해 주심을 진심으로 감사드립니다.

전북연구원에서는 2025년 기초연구과제로 '전북특별자치도 청소년 학교스포츠클럽 활성화 방안' 연구를 수행하고 있습니다. 본 연구는 학교스포츠클럽을 중심으로 전북특별자치도 청소년 체육활동 활성화 방안을 심도 있게 연구하여, 학교스포츠클럽이 직면하고 있는 문제의 해결 방안 및 정책 우선순위를 제시하는 것을 목적으로 하고 있습니다.

본 델파이조사 총 3회로 진행될 예정이며, **학교스포츠클럽 활성화**에 관한 전문가 의견 수렴을 주요 목적으로 수행될 예정입니다. 금번 1차 델파이조사 질문은 기존 선행연구에서 기술한 학교스포츠클럽의 쟁점과 개선 방향을 종합하여 향후 발전방안을 도출위한 의견 질의로, 이에 대한 전문가들의 의견을 구하고자 합니다. 본 조사를 통해 수집된 의견은 연구의 기초 자료로만 활용될 것입니다.

여러 업무로 바쁘실 줄 압니다만, 본 질문에 대한 답변을 **12월 10일(수)까지** 담당자 메일(진연경, jinyk@jj.ac.kr)로 보내주시면 감사하겠습니다.

2차 델파이 조사에서는 1차 델파이 조사 결과에 대한 전문가 패널의 의견을 수렴할 예정이며, 2차 질문지는 12월 15일 경에 보내드리겠습니다.

바쁘신 와중에도 적극적으로 협조해 주셔서 대단히 감사합니다.

전북연구원
전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안 연구팀

▣ 본 질문지와 관련하여 문의하실 사항이나 궁금하신 점이 있으시면 아래의 연락처로 연락주시기 바랍니다.

담당자: 진연경(010-7533-7936, jinyk@jj.ac.kr)

- ◎ 본 조사는 학교스포츠클럽 활성화를 위한 정책 요인을 도출하기 위한 1차 델파이(Delphi) 조사입니다.
- ◎ 본 조사의 목적은 사전 자문(6인 전문가)의 의견을 통해 도출된 예비 문항의 적합성, 명확성, 정책적 중요성을 검증하고, 추가적인 의견을 수렴하는 데 있습니다.
- ◎ 전문가 여러분의 응답은 2차~3차 델파이(합의·우선순위 조사)의 기초 자료로 활용됩니다.

◎ **응답 방식**

- 각 문항에 대해 아래의 기준으로 평가해 주십시오.

평가항목	내용	척도
내용타당성	문항이 해당 영역을 적절히 반영하고 있는가	1 (전혀 그렇지 않다) ~ 5 (매우 그렇다)
수정 필요성	문항 수정이 필요하다고 생각하십니까	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오
추가 의견	- 수정사항에 관한 의견 제시 - 보완·추가 의견 제시	

1. 응답자 기본 정보

▶ 아래 제시된 항목에 대한 기본 정보를 작성해주세요.

1. 소속 기관명	
2. 직업	
3. 해당 분야 총 경력	
4. 성별	① 남 () ② 여 ()
5. 연령	

II. 학교스포츠클럽 운영 현황 및 진단

▶ “II. 학교스포츠클럽 운영 현황 및 진단” 부분은 학교스포츠클럽 활성화 방안을 마련하기 위한 전문가님의 의견을 종합하는데 목적이 있습니다. 학교스포츠클럽의 운영 현황에 관한 전문가님의 의견에 ✓표시하고, 그렇게 답한 이유를 자유롭게 작성해 주십시오.

1. 학교스포츠클럽은 안정적으로 학교에 정착하였다.	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
문장수정에 관한 의견					
2. 학교스포츠클럽은 참여기회 확대와 학교스포츠클럽 문화 개선에 긍정적인 기여를 하였다.	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
문장수정에 관한 의견					
3. 학교스포츠클럽은 질적 성장보다 양적 확산 중심으로 운영되고 있다.	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
문장수정에 관한 의견					
4. 학교스포츠클럽은 교육적·정책적 목적(전인적 성장, 학교문화 개선 등)을 충분히 달성하지 못하였다.	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
문장수정에 관한 의견					
5. 학교스포츠클럽의 활성화 정도는 참여율, 프로그램 다양성, 지도자 전문성, 학생 만족도, 지역 연계성 등 종합적 지표로 평가되어야 한다.	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
문장수정에 관한 의견					
그 외의 의견	※ 학교스포츠클럽 운영 현황과 관련한 다른 의견이 있으면 기술해 주시기 바랍니다.				

2. 현재 및 가까운 미래에 학교스포츠클럽이 기여하고 담당해야 할 역할은 무엇이라고 생각하십니까? (이는 학교스포츠클럽의 목적과 방향성 수립에 중요한 기반이 됩니다.)

Ⅲ. 구조적 제약 요인

▶ 구조적 제약 요인에 관한 아래의 각 의견들에서 전문가님의 의견에 ✓ 표시하고, 그렇게 답한 이유를 적어 주십시오. 또한 학교스포츠클럽을 운영하는데 있어 다른 제약 요인이 있다면 제시해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	
1. 지도자의 과중한 업무						
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.					
	문장 수정 필요성		<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견					
2. 지도자의 전문성 부족						
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.					
	문장 수정 필요성		<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견					
3. 활동 시설 부족						
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.					
	문장 수정 필요성		<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견					

4. 운영 시간의 제약	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성		<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오		
	문장수정에 관한 의견				
5. 학생 참여 동기 부족	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성		<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오		
	문장수정에 관한 의견				
6. 학부모의 인식 부족	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성		<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오		
	문장수정에 관한 의견				
7. 행정적 지원 및 예산 부족	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성		<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오		
	문장수정에 관한 의견				
8. 학교 자율적 운영체제로 인한 행정적 부담과 책임 전가	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성		<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오		
	문장수정에 관한 의견				
그 외의 의견	※ 학교스포츠클럽 운영에 있어 구조적 제약 요인과 관련한 그 외 의견이 있으면 기술해 주시기 바랍니다.				

Ⅳ. 내실화 및 질적 개선

- ▶ 학교스포츠클럽의 내실화 및 질적 개선을 위한 아래의 의견들에서 전문가님의 의견에 ✓ 표시하고, 그렇게 답한 이유를 적어 주십시오. 또한 다른 방안이 있다면 제안해 주십시오.

1. 지도자의 전문성 강화가 필요함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
문장수정에 관한 의견					
2. 학교스포츠클럽 전담 인력(코디네이터 등) 제도화와 인건비 지원이 필요	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
문장수정에 관한 의견					
3. 지역 단위의 학교체육지원센터 등 전담기관 설립이 필요함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
문장수정에 관한 의견					
4. 행·재정 업무 경감이 필요함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
문장수정에 관한 의견					

5. 지역사회와 연계한 학교스포츠클럽 운영으로 프로그램 다양화와 참여 지속성을 높여야 함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
그 외의 의견	※ 학교스포츠클럽 내실화 및 질적 개선을 위한 다른 의견이 있으면 기술해 주시기 바랍니다.				

V. 지역사회(지역 인프라)와의 연계

- ▶ 학교스포츠클럽과 지역사회(지역의 인프라) 연계에 관한 아래의 의견들에서 전문가님의 의견에 ✓ 표시하고, 그렇게 답한 이유를 적어 주십시오. 또한 다른 방안이 있다면 제안해 주십시오.

1. 학교·교육청·지자체·체육회·민간기업 간 협력적 거버넌스 구축이 필요함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
2. 학교시설과 공공체육시설의 공동운영(공유 클러스터)이 필요함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
3. 학교와 지역 스포츠클럽 간 지도자 공동활용 및 프로그램 교차참여 모델이 필요함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				

4. 지역과의 연계를 위해 행정절차와 책임소재의 명확성 강화가 필요함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성		<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오		
그 외의 의견	문장수정에 관한 의견 ※ 학교스포츠클럽 운영에 있어 지역사회 연계와 관련한 그 외 의견이 있으면 기술해 주시기 바랍니다.				

VI. 정책적 실행 조건

▶ 학교스포츠클럽 운영 활성화를 위한 정책적 실행 조건에 관한 아래의 의견들에서 전문가님의 의견에 ✓ 표시하고, 그렇게 답한 이유를 적어 주십시오. 또한 다른 방안이 있다면 제안해 주십시오.

1. 학교·교육청·지자체·체육회·민간기업 간 협력적 거버넌스 구축이 필요함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성		<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오		
2. 학교·교육청·지자체·체육회·민간기업의 공동 목표 수립 및 각 기관별 역할의 명확한 제시 필요	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성		<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오		
3. 학교시설과 공공체육시설의 공동운영(공유 클러스터)이 필요함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장수정에 관한 의견				

	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
4. 학교와 지역 스포츠클럽 간 지도자 공동활용 및 프로그램 교차참여 모델이 필요함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
5. 지역과의 연계를 위해 행정절차와 책임소재의 명확성 강화가 필요함	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
그 외의 의견	※ 학교스포츠클럽 운영에 있어 지역사회 연계와 관련한 그 외 의견이 있으면 기술해 주시기 바랍니다.				

Ⅶ. 지역특화전략

- ▶ 학교스포츠클럽 운영에 있어 전북특별자치도만의 특화 전략에 관한 아래의 의견들에서 전문가님의 의견에 ✓ 표시하고, 그렇게 답한 이유를 적어 주십시오. 또한 다른 방안이 있다면 제안해 주십시오.

1. 전북의 역사·문화·환경적 자원을 활용한 지역특화 종목 육성 필요	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
2. (종목 저변확대와 우수선수발굴을 위해) 지역별 중점 체육종목에 대한 훈련·대회 운영 가능한 시설 확충, 중점 육성 종목 지정 필요	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				

	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
3. 선정에서의 공정성 확보 및 선정된 종목 운영 클럽 관리 체계 마련 필요	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
4. 대학 및 지역 전문인력을 활용한 지도자 양성 시스템 구축 요구	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
5. 운영 시설 확보를 위해 폐교 및 유휴시설을 스포츠거점 센터로 활용하는 방안마련 필요	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
5. 교육청-지자체-체육회 협업 체계를 기반으로 JB형 학교스포츠클럽 모델 구축 필요	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
	※ 위와 같이 응답한 이유를 기술해 주시기 바랍니다.				
	문장 수정 필요성	<input type="checkbox"/> 예 <input type="checkbox"/> 아니오			
	문장수정에 관한 의견				
그 외의 의견	※ 학교스포츠클럽 운영에서의 전북특별자치도의 특화 전략과 관련한 그 외 의견이 있으면 기술해 주시기 바랍니다.				

- ▶ 학교스포츠클럽 활성화를 위해 추가로 제안하고 싶은 정책 아이디어나 개선 방안을 자유롭게 서술해 주십시오.(자유 서술, 500자 이내)

- 조사에 끝까지 응해주셔서 감사합니다. -

전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안에 대한 전문가 델파이 2차 조사

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 본 연구에 참여를 허락해 주심에 깊이 감사드립니다.

본 조사는 2차 델파이 조사로, 1차 조사에서 제시해 주신 전문가 의견을 종합·분석하여 연구 목적에 부합하도록 문항을 수정·보완하였습니다.

각 문항에는 1차 조사 결과(평균, 사분범위, 내용타당도 비율 등)가 함께 제시되어 있으니 이를 참고하시어 재평가해 주시기 바랍니다.

여러 업무로 바쁘시겠지만, 본 질문지에 대한 답변을 **2월 7일(토)까지** 담당자 메일(진연경, jinyk@jj.ac.kr)로 보내주시면 감사하겠습니다.

아울러 3차 델파이 조사에서는 2차 조사 결과를 토대로 중요도(가중치), 시급성 및 실행 가능성에 대한 종합 분석을 실시할 예정이며, 설문지는 2월 13일경 배포드릴 예정입니다.

귀중한 시간을 내어 주심에 다시 한 번 깊이 감사드립니다.

전북연구원
전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안 연구팀

▣ 본 질문지와 관련하여 문의하실 사항이나 궁금하신 점이 있으시면 아래의 연락처로 연락주시기 바랍니다.
담당자: 진연경(010-7533-7936, jinyk@jj.ac.kr)

I. 응답자 기본 정보

▶ 아래 제시된 항목에 대한 기본 정보를 작성해주세요.

1. 소속 기관명	
2. 성명	

II. 학교스포츠클럽 운영 현황 및 진단

▶ 각 문항별로 1차 델파이 조사결과 전문가 패널은 다음과 같이 의견을 제시하였습니다.

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수응답 수 (n _e)	내용타당도 비율(CVR)
1	학교스포츠클럽은 안정적으로 학교에 정착하였다.	3.53	1.01	4.00	1.00	9.00	0.06
2	학교스포츠클럽은 참여기회 확대와 학교스포츠클럽 문화 개선에 긍정적인 기여를 하였다.	4.29	0.69	4.00	1.00	15.00	0.76
3	학교스포츠클럽은 질적 성장보다 양적 확산 중심으로 운영되고 있다.	3.35	1.06	4.00	2.00	9.00	0.06
4	학교스포츠클럽은 교육적 정책적 목적(전인적 성장, 학교문화 개선 등)을 충분히 달성하지 못하였다.	2.59	1.18	2.00	1.00	4.00	-0.53
5	(학교스포츠클럽의 활성화 정도는 참여율, 프로그램 다양성, 지도자 전문성, 학생 만족도, 지역 연계성 등 종합적 지표로 평가되어야 한다.	4.59	0.62	5.00	1.00	16.00	0.88
분석기준							
평균(Mean)	표준편차(SD)	중앙값(Median)	사분범위(IQR)	필수응답 수(n _e)	내용타당도비율(CVR)		
문항의 수용 가능성 수준	전문가 의견의 분산 정도	가장 전형적인 응답	합의 수준 델파이합의의 핵심 지표	"이 문항이 필수적이다"라고 판단한 전문가 수	해당 문항이 '필수적'이라고 합의되었는가		
≥ 4.0 높은 동의 3.5-3.99 보통 이상 < 3.5 낮은 동의	≤ 0.8 비교적 안정 0.8-1.0 보통 > 1.0 의견 분산 큼	평균과 중앙값이 유사하면, 응답 분포 안정 평균 ↑, 중앙값 ↓ 일부 고평가자 존재 가능	≤ 0.5 매우 높은 합의 ≤ 1.0 합의 양호 > 1.0 합의 미흡	보통 4점 또는 5점을 선택한 응답자 수	CVR ≥ 기준값(.49) → 내용타당도 확보		

분석 기준(평균 4.0 이상, 중앙값 4 또는 5, 필수 응답(4점 이상) 비율 70% 이상인 문항은 2차 델파이 유지)에 따라 2번, 5번 문항이 유지되었고, 1번, 3번, 4번 문항은 탈락되었습니다. 그중 1번, 3번 문항은 CVR 값은 기준보다 낮지만, 평균값이 중간 이상으로 패널의 서술 의견이 풍부하고, 의견이 분산된 것으로 판단하였습니다. 즉, 현장의 요구가 있는 것으로 판단하여 'IV. 전복 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건' 영역 내에 통합 수정하였고, 5번 문항은 2차 델파이에서는 'III 내실화를 위한 지원요인' 문항으로 이동하였습니다.

▶ 위 결과를 참고하여 문항별로 해당 되는 의견에 ✓ 표시 해주시기 바랍니다.

번호	문항				
1	학교스포츠클럽은 학생들의 스포츠 참여 기회를 확대하고, 학교 스포츠 문화 형성에 긍정적인 역할을 하였다.				
1) 본 문항의 타당성에 대한 동의 수준을 평가해 주세요	전혀동의안함	동의하지 않음	보통이다	동의함	매우 동의함
	1	2	3	4	5
2) 본 문항의 처리 방식에 대한 의견은 무엇입니까?	유지	표현수정		통합	제외
3) 수정 또는 통합이 필요하다고 판단하신 경우, 그 이유를 간략히 작성해 주십시오.					

Ⅲ. 구조적 제약 요인→ (2차 델파이)Ⅲ. 내실화를 위한 지원 요인

▶ 각 문항별로 1차 델파이 조사결과 전문가 패널은 다음과 같이 의견을 제시하였습니다.

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수응답 수 (n _e)	내용타당도 비율(CVR)
1	지도자의 과중한 업무	4.18	0.88	4.00	1.00	14.00	0.65
2	지도자의 전문성 부족	3.35	1.00	3.00	1.00	8.00	-0.06
3	활동 시설 부족	4.24	0.90	4.00	1.00	14.00	0.65
4	운영 시간의 제약	3.88	0.93	4.00	0.00	13.00	0.53
5	학생 참여 동기 부족 (탈락)	2.76	1.15	2.00	2.00	5.00	-0.41
6	학부모의 인식 부족 (탈락)	3.12	1.05	3.00	2.00	6.00	-0.29
7	행정적 지원 및 예산 부족	3.76	1.09	4.00	1.00	12.00	0.41
8	학교 자율적 운영체제로 인한 행정적 부담과 책임 전가	3.76	1.30	4.00	1.00	13.00	0.53
분석기준							
평균(Mean)	표준편차(SD)	중앙값(Median)	사분범위(IQR)	필수응답 수(n _e)	내용타당도비율(CVR)		
문항의 수용 가능성 수준	전문가 의견의 분산 정도	가장 전형적인 응답	합의 수준 델파이합의의 핵심 지표	"이 문항이 필수적이다"라고 판단한 전문가 수	해당 문항이 '필수적'이라고 합의되었는가		
≥ 4.0 높은 동의 3.5-3.99 보통 이상 < 3.5 낮은 동의	≤ 0.8 비교적 안정 0.8-1.0 보통 > 1.0 의견 분산 큼	평균과 중앙값이 유사하면, 응답 분포 안정 평균 ↓, 중앙값 ↓ 일부 고평가자 존재 가능	≤ 0.5 매우 높은 합의 ≤ 1.0 합의 양호 > 1.0 합의 미흡	보통 4점 또는 5점을 선택한 응답자 수	CVR ≥ 기준값(.49) → 내용타당도 확보		

분석 기준에 따라 본 영역에서는 1번, 3번 문항이 유지되었고, 2,4,5,6,7,8 번 문항은 탈락되었으나, 그중 2,4,7,8번 문항은 CVR 값은 기준보다 낮지만, 평균값, 패널 서술 의견을 종합하여, 통합 수정하였습니다. 더불어 본 영역을 1차 델파이에서 도출된 전문가 서술 의견과 정량 분석 결과를 토대로 '지원·개선 중심의 상위 요인'으로 재구성하였습니다. 또한 'Ⅲ.구조적 제약 요인'과 'Ⅳ내실화 및 질적 개선' 영역의 일부 문항은 개념적 중첩이 확인되어, 두 영역을 'Ⅲ. 내실화를 위한 지원 요인'으로 통합·재구성하였고, II-5 평가 관련 문항이 현재 영역(Ⅲ. 내실화를 위한 지원 요인)으로 이동하였습니다. 이는 활성화 제약에 관한 요인과 질 관리 요인이 실행 단계에서는 동일한 영역에서 다뤄야 한다는 전문가의 의견을 종합적으로 반영한 것입니다.

▶ 위 결과를 참고하여 문항별로 해당 되는 의견에 ✓표시 해주시기 바랍니다.
1차에 도출된 구조적 제약 요인을 바탕으로 2차 델파이에서는 '제약 요인에 따른 지원 요인'으로 영역을 변경하였습니다.

번호	문항				
1	지도자의 행정 및 지도 업무 부담 완화를 위한 업무 분산 및 지원 체계(전담 인력·코디 지원 등) 마련이 필요하다.				
1) 본 문항의 타당성에 대한 동의 수준을 평가해 주세요	전혀동의안함	동의하지 않음	보통이다	동의함	매우 동의함
	1	2	3	4	5
2) 본 문항의 처리 방식에 대한 의견은 무엇입니까?	유지	표현수정	통합	제외	
3) 수정 또는 통합이 필요하다고 판단하신 경우, 그 이유를 간략히 작성해 주십시오.					
번호	문항				
2	전문성 강화를 위해 학교급·지도자 유형·종목 특성을 고려한 단계별 연수 및 지원 체계가 필요하다.				
1) 본 문항의 타당성에 대한 동의 수준을 평가해 주세요	전혀동의안함	동의하지 않음	보통이다	동의함	매우 동의함
	1	2	3	4	5
2) 본 문항의 처리 방식에 대한 의견은 무엇입니까?	유지	표현수정	통합	제외	
3) 수정 또는 통합이 필요하다고 판단하신 경우, 그 이유를 간략히 작성해 주십시오.					

번호	문항				
3	학생 참여 확대를 위해 활동 시설의 확충 및 시설 활용 지원이 필요하다.				
1) 본 문항의 타당성에 대한 동의 수준을 평가해 주세요	전혀동의안함 1	동의하지 않음 2	보통이다 3	동의함 4	매우 동의함 5
2) 본 문항의 처리 방식에 대한 의견은 무엇입니까?	유지	표현수정	통합	제외	
3) 수정 또는 통합이 필요하다고 판단하신 경우, 그 이유를 간략히 작성해 주십시오.					
번호	문항				
4	학생 일정과 교사 업무를 고려한 유연한 운영 시간 조정 및 방과후/주말 시설이용지원 기준이 필요하다.				
1) 본 문항의 타당성에 대한 동의 수준을 평가해 주세요	전혀동의안함 1	동의하지 않음 2	보통이다 3	동의함 4	매우 동의함 5
2) 본 문항의 처리 방식에 대한 의견은 무엇입니까?	유지	표현수정	통합	제외	
3) 수정 또는 통합이 필요하다고 판단하신 경우, 그 이유를 간략히 작성해 주십시오.					
번호	문항				
5	지속 가능한 운영을 위해 안정적/합리적 예산 확보(인건비 및 수당, 연도간 편차 완화 기준, 운영비 지원 기준)가 필요하다.				
1) 본 문항의 타당성에 대한 동의 수준을 평가해 주세요	전혀동의안함 1	동의하지 않음 2	보통이다 3	동의함 4	매우 동의함 5
2) 본 문항의 처리 방식에 대한 의견은 무엇입니까?	유지	표현수정	통합	제외	
3) 수정 또는 통합이 필요하다고 판단하신 경우, 그 이유를 간략히 작성해 주십시오.					
번호	문항				
6	학교 자율 운영을 지원하기 위한 체계(지도자의 행정업무부담 완화, 기관별 역할/책임 분담 등을 위한 운영구조)가 필요하다.				
1) 본 문항의 타당성에 대한 동의 수준을 평가해 주세요	전혀동의안함 1	동의하지 않음 2	보통이다 3	동의함 4	매우 동의함 5
2) 본 문항의 처리 방식에 대한 의견은 무엇입니까?	유지	표현수정	통합	제외	
3) 수정 또는 통합이 필요하다고 판단하신 경우, 그 이유를 간략히 작성해 주십시오.					

번호	문항				
7	(영역이동) 학교스포츠클럽의 활성화 평가는 참여율, 학교규모 및 지역 특성에 따른 프로그램 운영, 지도자 전문성, 학생 만족도, 지역 연계성 등 종합적 지표 체계로 개선할 필요가 있다.				
1) 본 문항의 타당성에 대한 동의 수준을 평가해 주세요	전혀동의안함	동의하지 않음	보통이다	동의함	매우 동의함
	1	2	3	4	5
2) 본 문항의 처리 방식에 대한 의견은 무엇입니까?	유지	표현수정	통합	제외	
3) 수정 또는 통합이 필요하다고 판단하신 경우, 그 이유를 간략히 작성해 주십시오.					

IV. 내실화 및 질적 개선 → (2차 델파이)IV. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건

▶ 각 문항별로 1차 델파이 조사결과 전문가 패널은 다음과 같이 의견을 제시하였습니다.

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수응답 수 (n _e)	내용타당도 비율(CVR)
1	지도자의 전문성 강화가 필요함	4.00	0.71	4.00	0.00	13.00	0.53
2	학교스포츠클럽 전담 인력(코디네이터 등) 제도화와 인건비 지원이 필요	4.12	1.41	5.00	1.00	14.00	0.65
3	지역 단위의 학교체육지원센터 등 전담기관 설립이 필요함	4.53	0.80	5.00	1.00	16.00	0.88
4	행·재정 업무 경감이 필요함	4.06	0.97	4.00	2.00	12.00	0.41
5	지역사회와 연계한 학교스포츠클럽 운영으로 프로그램 다양화와 참여 지속성을 높여야 함	4.29	1.16	5.00	1.00	15.00	0.76
분석기준							
평균(Mean)	표준편차(SD)	중앙값(Median)	사분범위(IQR)	필수응답 수(n _e)	내용타당도비율(CVR)		
문항의 수용 가능성 수준	전문가 의견 분산 정도	가장 전형적인 응답	합의 수준 델파이합의의 핵심 지표	"이 문항이 필수적이다"라고 판단한 전문가 수	해당 문항이 '필수적'이라고 합의되었는가		
≥ 4.0 높은 동의 3.5-3.99 보통 이상 < 3.5 낮은 동의	≤ 0.8 비교적 안정 0.8-1.0 보통 > 1.0 의견 분산 큼	평균과 중앙값이 유사하면, 응답 분포 안정 평균↑, 중앙값↓ 일 부 고평가자 존재 가능	≤ 0.5 매우 높은 합의 ≤ 1.0 합의 양호 > 1.0 합의 미흡	보통 4점 또는 5점을 선택한 응답자 수	CVR ≥ 기준값(.49) → 내용타당도 확보		

분석기준에 따라 본 영역의 1,2,3,5 번 문항은 유지되었고, 4번 문항은 CVR 값이 기준치에 미치지 못하지만, 높은 평균 및 패널 의견에 따라 수정 보완하기로 결정하였습니다. 더불어 패널 의견과 정량평가 결과에 따라 금번 2차 델파이에서는 III영역이 '구조적 제약 요인 → 내실화를 위한 지원 요인'으로 수정되면서, 기존의 'IV. 내실화 및 질적 개선' 영역의 문항 중

1,2,4번 문항은 'Ⅲ. 내실화를 위한 지원 요인 영역(1,2,5,6번 문항)'으로 통합되었고, 또한 3번, 5번 문항은 'Ⅳ. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건' 영역으로 수정·통합하였습니다.

V. 지역사회(지역 인프라)와의 연계 → (2차 델파이)Ⅳ. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건

▶ 각 문항별로 1차 델파이 조사결과 전문가 패널은 다음과 같이 의견을 제시하였습니다.

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수응답 수 (n _e)	내용타당도 비율(CVR)
1	학교·교육청·지자체·체육회·민간기업 간 협력적 거버넌스 구축이 필요함	4.71	0.47	5.00	1.00	17.00	1.00
2	학교시설과 공공체육시설의 공동운영(공유 클러스터)이 필요함	4.35	0.70	4.00	1.00	15.00	0.76
3	학교와 지역 스포츠클럽 간 지도자 공동활용 및 프로그램 교차참여 모델이 필요함	3.71	1.10	4.00	1.00	11.00	0.29
4	지역과의 연계를 위해 행정절차와 책임소재의 명확성 강화가 필요함	4.35	0.61	4.00	1.00	16.00	0.88
분석기준							
평균(Mean)	표준편차(SD)	중앙값(Median)	사분범위(IQR)	필수응답 수(n _e)	내용타당도비율(CVR)		
문항의 수용 가능성 수준	전문가 의견의 분산 정도	가장 전형적인 응답	합의 수준 델파이합의의 핵심 지표	"이 문항이 필수적이다"라고 판단한 전문가 수	해당 문항이 '필수적'이라고 합의되었는가		
≥ 4.0 높은 동의 3.5-3.99 보통 이상 < 3.5 낮은 동의	≤ 0.8 비교적 안정 0.8-1.0 보통 > 1.0 의견 분산 큼	평균과 중앙값이 유사하면, 응답 분포 안정 평균, 중앙값, 일부 교편/자 존재 가능	≤ 0.5 매우 높은 합의 ≤ 1.0 합의 양호 > 1.0 합의 미흡	보통 4점 또는 5점을 선택한 응답자 수	CVR ≥ 기준값(.49) → 내용타당도 확보		

분석기준에 따라 본 영역의 1, 2, 4번 문항은 매우 높은 수준으로 유지되었고, 3번 문항은 CVR 값이 기준치에 미치지 못하지만, 높은 평균 및 패널 의견에 따라 수정 보완하기로 결정하였습니다. 본 영역 역시 'Ⅳ. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건'을 묻는 영역으로 수정·통합하였습니다.

VI. 정책적 실행 조건 → (2차 델파이)IV. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건

▶ 각 문항별로 1차 델파이 조사결과 전문가 패널은 다음과 같이 의견을 제시하였습니다.

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수응답 수 (n _e)	내용타당도 비율(CVR)
1	학교·교육청·지자체·체육회·민간기업 간 협력적 거버넌스 구축이 필요함	4.47	0.72	5.00	1.00	15.00	0.76
2	학교·교육청·지자체·체육회·민간기업의 공동 목표 수립 및 각 기관별 역할의 명확한 제시 필요	4.41	0.51	4.00	1.00	17.00	1.00
3	학교시설과 공공체육시설의 공동운영(공유 클러스터)이 필요함	4.00	0.94	4.00	1.00	14.00	0.65
4	학교와 지역 스포츠클럽 간 지도자 공동활용 및 프로그램 교차참여 모델이 필요함	3.76	0.66	4.00	1.00	11.00	0.29
5	지역과의 연계를 위해 행정절차와 책임소재의 명확성 강화가 필요함	4.24	0.56	4.00	1.00	16.00	0.88
분석기준							
평균(Mean)	표준편차(SD)	중앙값(Median)	사분범위(IQR)	필수응답 수(n _e)	내용타당도비율(CVR)		
문항의 수용 가능성 수준	전문가 의견 분산 정도	가장 전형적인 응답	합의 수준 델파이합의의 핵심 지표	"이 문항이 필수적이다"라고 판단한 전문가 수	해당 문항이 '필수적'이라고 합의되었는가		
≥ 4.0 높은 동의 3.5-3.99 보통 이상 < 3.5 낮은 동의	≤ 0.8 비교적 안정 0.8-1.0 보통 > 1.0 의견 분산 큼	평균과 중앙값이 유사하면, 응답 분포 안정 평균↑, 중앙값↓ 일 부 고평가자 존재 가능	≤ 0.5 매우 높은 합의 ≤ 1.0 합의 양호 > 1.0 합의 미흡	보통 4점 또는 5점을 선택한 응답자 수	CVR ≥ 기준값(.49) → 내용타당도 확보		

분석기준에 따라 본 영역의 1, 2, 3, 5번 문항은 매우 높은 수준으로 유지되었고, 4번 문항은 CVR 값이 기준치에 미치지 못하지만, 높은 평균 및 패널 의견에 따라 수정 보완하기로 결정하였습니다. 본 영역은 'V. 지역사회(지역 인프라)와의 연계'영역과 중복되어 2번 문항을 제외하고는 통합하였습니다. 2번 문항은 'IV. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건'을 묻는 영역으로 수정·통합하였습니다.

VII. 지역특화전략 → (2차 델파이)IV. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건

▶ 각 문항별로 1차 델파이 조사결과 전문가 패널은 다음과 같이 의견을 제시하였습니다.

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수응답 수 (n _e)	내용타당도 비율(CVR)
1	전북의 역사·문화·환경적 자원을 활용한 지역특화 종목 육성 필요	4.00	1.27	4.00	1.00	13.00	0.53

번호	문항	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	필수응답 수 (n _e)	내용타당도 비율(CVR)
2	(종목 저변확대와 우수선수발굴을 위해) 지역별 중점 체육종목에 대한 훈련·대회 운영 가능한 시설 확충, 중점 육성 종목 지정 필요	4.18	1.01	4.00	1.00	14.00	0.65
3	선정에서의 공정성 확보 및 선정된 종목 운영 클럽 관리 체계 마련 필요	3.94	1.14	4.00	1.00	13.00	0.53
4	대학 및 지역 전문인력을 활용한 지도자 양성 시스템 구축 요구	4.00	1.17	4.00	1.00	13.00	0.53
5	운영 시설 확보를 위해 폐교 및 유휴시설을 스포츠 거점 센터로 활용하는 방안마련 필요	3.76	1.30	4.00	2.00	12.00	0.41
6	교육청-지자체-체육회 협업 체계를 기반으로 JB형 학교스포츠클럽 모델 구축 필요	4.24	0.66	4.00	1.00	15.00	0.76

분석기준

평균(Mean)	표준편차(SD)	중앙값(Median)	사분범위(QR)	필수응답 수(n _e)	내용타당도비율(CVR)
문항의 수용 가능성 수준	전문가 의견의 분산 정도	가장 전형적인 응답	합의 수준 델파이합의의 핵심 지표	"이 문항이 필수적이다"라고 판단한 전문가 수	해당 문항이 '필수적'이라고 합의되었는가
≥ 4.0 높은 동의 3.5-3.99 보통 이상 < 3.5 낮은 동의	≤ 0.8 비교적 안정 0.8-1.0 보통 > 1.0 의견 분산 큼	평균과 중앙값이 유사하면, 응답 분포 안정 평균↑, 중앙값↓ 일부 교평까지 존재 가능	≤ 0.5 매우 높은 합의 ≤ 1.0 합의 양호 > 1.0 합의 미흡	보통 4점 또는 5점을 선택한 응답자 수	CVR ≥ 기준값(.49) → 내용타당도 확보

분석기준에 따라 본 영역의 1,2,4,6 번 문항은 유지되었고, 3번 문항은 CVR 값은 통과하였으나 평균값 부족으로, 5번 문항은 CVR 값이 기준치에 미치지 못하지만, 다소 높은 평균 및 패널 의견에 따라 수정 보완하기로 결정하였습니다. 다만, 1차 델파이 결과에 따라 2차 델파이에서 영역을 수정·통합하면서 본 영역 역시 'IV. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건' 영역으로 통합되었습니다.

▶ 최종 통합(1차 델파이의 IV, V, VI, VII 영역의 통합)된 'IV. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건 영역'의 문항은 다음과 같습니다.

위 결과를 참고하여 문항별로 해당 의견에 ✓ 표시 해주시기 바랍니다. 각 문항은 A~C까지의 세부 문항으로 구성되어 있습니다.

A문항 : 각 문항의 타당성 대해 (1) 전혀 동의하지 않음 ~ (5) 매우 동의함 으로 응답해 주십시오.

B문항 : 제시된 하위 요소 중 중요하다고 생각되는 항목을 모두 선택해 주십시오(복수선택).

C문항 : 선택한 항목 중 특히 중요하다고 생각되는 항목을 1~3순위로 표시해 주십시오.

IV. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건

번호	문항					
1	[법·제도(책임책임·절차·안전·재정의 기준) 마련]	전혀동의안함	동의하지 않음	보통이다	동의함	매우 동의함
	학교-지역 연계 기반의 안정적 학교스포츠클럽 운영을 위해 책임·안전·절차·재정 기준을 포함한 법·제도적 근거(조례/지침/표준협약 등)가 마련될 필요가 있다.	1	2	3	4	5
	법·제도 마련 시 중요하다고 생각되는 요소를 모두 선택해 주세요.	✓	번호	내용		
			1)	안전사고 발생 시 책임 범위·대응 체계 (학교 관리자/담당 교사 부담 완화 포함)		
			2)	보험 적용 기준 및 표준 절차 (대외활동·시설 이용·대회 참가 등)		
			3)	표준 협약서/동의서/운영규정 (학교-지자체·체육화·민간기관 간)		
			4)	시설 공유 운영 규정 (파손·청결·관리 책임 및 비용 분담)		
			5)	지도자 공동 활용 관련 기준 (자격·교육목표 정렬·근무/보수/계약 체계)		
			6)	행정 절차 표준화 및 간소화 (승인·예약·공문·정산 등)		
			7)	민간기관/후원 참여의 투명성·공정성 장치		
		8)	학교 규모·지역 특성 반영 기준(작은 학교 등)			
	9)	기타(서술): _____				
위에서 선택한 역할 중 가장 중요하다고 생각되는 항목 1~3순위를 선택해 주세요.	1순위		2순위		3순위	
	예) 3)		8)		1)	
번호	문항					
2	전담기관(센터) 설립 및 기능(상시 실행 조직)	전혀동의안함	동의하지 않음	보통이다	동의함	매우 동의함
	전북 학교스포츠클럽의 지속 운영과 질적 성장을 위해 지역 단위 전담기관(예: 학교스포츠클럽지원센터 등) 설립·운영이 필요하다.	1	2	3	4	5
	전담기관의 핵심 역할로 중요하다고 생각되는 항목을 모두 선택해 주세요.	✓	번호	내용		
			1)	학교 행정업무 지원 (시설 예약·공문·정산·계약 등)		
		2)	시설 공유/공유클러스터 운영 지원 (관리 인력·청결·파손 대응 포함)			
	3)	안전·보험·표준매뉴얼 운영 지원				

				(사고 대응 체계 포함)		
		4)	프로그램 개발·보급 및 품질관리 (질 중심 평가 환류)			
		5)	지도자 매칭/파견 및 역량관리 (연수·멘토링·교육목표 정렬 포함)			
		6)	지역·권역 대회 운영 및 심판/의료 인력 등 운영지원			
		7)	학생 참여 이력 기록·관리 시스템 운영(포털/DB 등)			
		8)	학교 간 교차참여/연합 운영 모델 설계 및 운영지원			
		9)	기타(서술): _____			
	위에서 선택한 역할 중 가장 중요하다고 생각되는 항목1~3순위를 선택해 주세요.	1순위	2순위	3순위		
번호	문항					
3	지역사회 연계(운영 방식/모델)	전혀동의안함	동의하지 않음	보통이다	동의함	매우 동의함
	학생 참여 확대와 지속성을 위해 학교스포츠클럽을 지역사회 자원(시설·인력·프로그램)과 연계하여 운영할 필요가 있다.	1	2	3	4	5
	지역사회 연계 방식 중 효과적이라고 생각되는 항목을 모두 선택해 주십시오.	✓	번호	내용		
			1)	공공체육시설 활용 확대 (학교 체육관/운동장 한계 보완)		
			2)	학교-공공체육시설 '공유 클러스터' 운영 (권역 단위)		
			3)	통합 예약 이용 시스템 구축 (온라인 기반, 공문/전화 절차 최소화)		
			4)	지역 스포츠클럽/종목단체와의 프로그램 연계 (프로그램 공동 개발·운영)		
			5)	지도자 공동 활용 (지역 지도자 파견·순회 지도·공동지도)		
			6)	학교 간 교차참여/연합 운영 (작은 학교의 종목 운영 한계 보완)		
			7)	방과후·주말 운영 지원 (이동·인솔·안전 지원 범위 명확화)		
	8)	대학/공공기관/민간기업 등과의 연계 프로그램(후원·시설·전문 인력)				
	9)	기타(서술): _____				
	위에서 선택한 역할 중 가장 중요하다고 생각되는 항목1~3순위를 선택해 주세요.	1순위	2순위	3순위		

번호	문항				
	전혀동의안함	동의하지 않음	보통이다	동의함	매우 동의함
4	지역 거버넌스 구축(의사결정·역할·지속적 협의체)				
	학교 단독 운영의 한계를 보완하기 위해 교육청·지자체·체육회·종목단체·민간기관이 참여하는 협력적 거버넌스 구축이 필요하다.				
	1	2	3	4	5
	✓	번호	내용		
		1)	주관 기관(컨트론타워)·리더십 명확화 (책무 주체 합의) 공동 목표 설정		
		2)	(서로 다른 목적으로 설립된 기관의 합의, 교육적 목적 우선, 승리중심운영 경계)		
		3)	기관별 역할·책임의 명문화 (업무중복 방지, 책임성 강화)		
		4)	정례 협의체 운영 (예: 연 4회 이상, 실행 점검 포함)		
		5)	성과평가/기관평가 체계 (외부 전문가 포함 가능)		
		6)	참여 주체 인센티브·상호성(Reciprocity) 설계 (민간·지역 참여 유도)		
	7)	행정·실무 인력 보강 (거버넌스 운영 자체가 업무 과중이 되지 않도록)			
	8)	지역 간 자원 격차 조정 (작은 학교·농산어촌 고려한 정책기준, 예산, 인력배치 고려)			
	9)	기타(서술): _____			
	위에서 선택한 역할 중 가장 중요하다고 생각되는 항목 1~3순위를 선택해 주세요.		1순위	2순위	3순위

본 문항은 1차 델파이 분석 결과를 반영하여 재구성되었으며, 3차 델파이에서는 본 영역에서 도출된 항목을 중심으로 중요도·시급성·실행가능성 및 AHP 분석을 실시할 예정입니다.

수고많으셨습니다. 감사합니다.

전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안에 대한 전문가 델파이 3차 조사

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 본 연구에 참여를 허락해 주심에 깊이 감사드립니다.

본 조사는 3차 델파이 조사로, 2차 조사 결과를 토대로 중요도(가중치), 시급성 및 실행가능성에 대한 종합 분석을 실시하였습니다.

앞부분(~7P)에서 2차 조사 결과(평균, 사분범위, 내용타당도 비율, 복수선택 빈도, 우선순위 등)를 제시하였으니 이를 참고해 주시기 바랍니다.

3차 조사 문항은 8P부터 제시되어 있습니다. (8P 부터 작성해 주시면 됩니다.)

귀중한 시간을 내어 주심에 다시 한 번 깊이 감사드립니다.

전북연구원
전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안 연구팀

■ 본 질문지와 관련하여 문의하실 사항이나 궁금하신 점이 있으시면 아래의 연락처로 연락주시기 바랍니다.

담당자: 진연경(010-7533-7936, jinyk@jj.ac.kr)

응답자 기본 정보

▶ 아래 제시된 항목에 대한 기본 정보를 작성해주세요.

1. 소속 기관명	
2. 성명	

1. 2차 델파이 조사 결과

1 'I. 학교스포츠클럽 운영 현황 및 진단'

번호	문항
1	학교스포츠클럽은 학생들의 스포츠 참여 기회를 확대하고, 학교 스포츠 문화 형성에 긍정적인 역할을 하였다.

평균(Mean)	표준편차(SD)	중앙값(Median)	사분범위(IQR)	합의도 (Consensus)	수렴도 (Convergence)	내용타당도 비율(CVR)
4.47	0.62	5	1	0.8	0.5	0.88
≥ 4.0 높은 동의 3.5-3.99 보통 이상 < 3.5 낮은 동의	≤ 0.8 비교적 안정 0.8-1.0 보통 > 1.0 의견분산 큼	평균과 중앙값이 유사하면, 응답 분포 안정 평균 ↑, 중앙값 ↓ 일부 고평가자 존재 가능	≤ 0.5 매우 높은 합의 ≤ 1.0 합의 양호 > 1.0 합의 미흡	1에 가까울수록 높은 합의 ≥ 0.75 합의	0에 가까울수록 높은 수렴 ≤ 0.5 수렴 양호	CVR ≥ 기준값(.49) → 내용타당도 확보

'I-1. 학교스포츠클럽 운영 현황 및 진단(학교스포츠클럽은 학생들의 스포츠 참여 기회를 확대하고, 학교 스포츠 문화 형성에 긍정적인 역할을 하였다.)' 문항은 2차 델파이 분석 결과 평균 4.47, 중앙값 5, IQR 1, CVR 0.88로 높은 합의가 도출되어 **최종 합의 문항으로 확정**되었습니다. 본 문항은 학교스포츠클럽의 성과 및 효과에 대한 총평(결과 진술)에 해당하며, 3차 델파이에서 수행하는 AHP(정책·운영 요인의 상대적 중요도(가중치) 산출을 목적) 쌍대 비교의 기준(criteria) 문항에서는 제외하였습니다.

2 'II. 내실화를 위한 지원 요인' -> II. 내실화를 위한 지원 체계 마련

→ 2차 델파이 조사 결과 일부 전문가들은 III-1, III-5, III-6 문항이 지원 체계의 범주에 속하므로 통합이 필요하다는 의견을 제시하였습니다. 해당 의견을 검토한 결과, 해당 문항들이 상위 개념으로서 '구조적 지원체계'에 포함된다는 점에는 동의하였습니다. 그러나 3차 델파이에서는 AHP 기법을 적용하여 각 실행 요인의 상대적 중요도를 도출하는 것을 목적으로

하므로, 세부 정책 요소는 독립적인 비교 기준으로 설정될 필요가 있어, 지원체계를 단일 문항으로 통합할 경우 인력·예산·운영구조 등 세부 지원 요소 간 우선순위를 분석할 수 없게 됩니다. 따라서, 본 연구에서는 상위 개념으로서의 지원 체계는 이론적 틀로 유지하되, 하위 실행 요소는 독립 기준으로 유지하여 분석을 수행하였습니다.

다음은 II. 내실화를 위한 지원 요인의 각 문항 및 문항별 응답 결과입니다.

번호	문항
1	지도자의 행정 및 지도 업무 부담 완화를 위한 업무 분산 및 지원 체계(전담 인력·코디 지원 등) 마련이 필요하다.
2	전문성 강화를 위해 학교급·지도자 유형·종목 특성을 고려한 단계별 연수 및 지원 체계가 필요하다.
3	학생 참여 확대를 위해 활동 시설의 확충 및 시설 활용 지원이 필요하다.
4	학생 일정과 교사 업무를 고려한 유연한 운영 시간 조정 및 방과후/주말 시설이용지원 기준이 필요하다.
5	지속 가능한 운영을 위해 안정적/합리적 예산 확보(인건비 및 수당, 연도간 편차 완화 기준, 운영비 지원 기준)가 필요하다.
6	학교 자율 운영을 지원하기 위한 체계(지도자의 행정업무부담 완화, 기관별 역할/책임 분담 등을 위한 운영구조)가 필요하다.
7	학교스포츠클럽의 활성화 평가는 참여율, 학교규모 및 지역 특성에 따른 프로그램 운영, 지도자 전문성, 학생 만족도, 지역 연계성 등 종합적 지표 체계로 개선할 필요가 있다.

문항 번호	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	합의도 (Consensus)	수렴도 (Convergence)	내용타당도 비율 (CVR)
1	4.65	0.49	5	1	0.80	0.50	1
2	4.29	0.85	4.00	1.00	0.75	0.50	0.77
3	4.59	0.71	5.00	1.00	0.80	0.50	0.77
4	3.94	0.97	4.00	1.00	0.75	0.50	0.53
5	4.71	0.77	5.00	0.00	1.00	0.00	0.88
6	4.35	0.93	5.00	1.00	0.80	0.50	0.65
7	4.71	0.59	5.00	0.00	1.00	0.00	0.88
분석 기준	≥ 4.0 높은 동의 3.5-3.99 보통 이상 < 3.5 낮은 동의	≤ 0.8 비교적 안정 0.8-1.0 보통 > 1.0 의견 분산 큼	평균과 중앙값이 유사하면 응답 분포 안정 평균 1, 중앙값 1 일부 고평가자 존재 가능	≤ 0.5 매우 높은 합의 ≤ 1.0 합의 양호 > 1.0 합의 미흡	1에 가까울수록 높은 합의 ≥ 0.75 합의	0에 가까울수록 높은 수렴 ≤ 0.5 수렴 양호	CVR ≥ 기준 값(.49) → 내용타당도 확보

2차 델파이 분석 결과, 7개 문항 모두 내용타당도 기준(CVR ≥ 0.529)을 충족하였으며, 전반적으로 높은 합의 수준이 확인되었습니다. 평균은 3.94~4.71 범위로 나타났고, 대부분 문항에서 중앙값 4점 이상, IQR 1 이하로 전문가 의견이 안정적으로 수렴되었습니다. 특히 재정 지원체계(5번)와 평가

체계 고도화(7번) 문항은 매우 높은 합의를 보였으며, 인적·행정 지원체계(1번) 역시 모든 전문가가 필요성을 인정하였습니다. 다만 운영 시간 및 시설 이용 기준과 관련된 문항(4번)은 다른 문항에 비해 상대적으로 낮은 합의를 보였습니다. 이에 3차 델파이에서는 7개 문항의 요인을 유지하되, AHP 분석을 위해 문장을 간결화하고 의미를 명확히 제시하여 각 요인의 상대적 중요도를 비교하고자 합니다.

AHP 조사를 위한 기준 문장과 설명은 다음과 같습니다.

번호	문항	의미
1	인적·행정 지원체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 학교스포츠클럽 운영과 관련된 행정 업무의 지원(디지털 기반 행정 자동화 지원 포괄) - 지도자의 업무 부담을 경감하기 위한 업무 구조 마련 - 전담 인력 또는 행정 지원 인력 배치 - 지도 활동이 본래의 교육적 목적에 집중될 수 있도록 하는 지원체계 구축 - 체육교사에게 추가적 행정 부담이 발생하지 않는 구조 마련(평가 자료 수집의 행정 부담 완화)
2	지도자 전문성 지원체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 유형의 학교스포츠클럽 지도자 교육적 전문성 향상을 위한 맞춤형 지원 : 학교 체육교사, 학교스포츠클럽 담당 교원, 초등학교 전담교사, 외부(체육회 등) 파견 강사 및 지도자 - 지도 역량 향상을 위한 체계적 연수 지원 - 학교급 및 종목 특성을 고려한 맞춤형 교육 - 단순 연수가 아닌 실질적 지도 역량 향상을 위한 지원 구조 - 연수가 추가 업무 부담으로 작용하지 않도록 하는 운영 설계
3	시설 지원체계 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 학교스포츠클럽 운영을 위한 체육 시설의 확충 - 기존 학교 및 지역 시설의 활용률 제고 - 학교-지역 시설 연계 활용 체계 마련 - 안전 기준 확보 및 시설 이용 환경 개선 - 단순 시설 신설이 아닌 효율적 시설 운영 구조 구축
4	운영 기준 체계 정비	<ul style="list-style-type: none"> - 운영 시간 및 시설 이용 기준의 명확화(규정 정비) : 학생 일과, 학사 일정, 교사 업무를 고려한 운영 시간 조정 : 방과후 및 주말 교내 및 외부 시설 이용 기준 마련 - 시설 개방 절차 및 안전/책임 규정 명확화 - 외부 단체 및 지역사회 시설 연계 이용 기준 마련 : 이용대상 범위, 이용시간, 안전 및 책임기준, 이용 절차 및 승인 기준, 비용 및 관리 기준 설정
5	재정(예산) 지원 체계 확보	<ul style="list-style-type: none"> - 학교스포츠클럽 운영을 위한 안정적인 예산 확보 - 인건비 및 지도자 수당의 지속 가능성 확보(지도 수당 현실화) - 예산 비목 구조 개편 - 연도 간 예산 편차 완화 - 지역 간 재정 격차 완화 - 지자체 조례 개정을 통한 특별 예산 편성 - 단년도 사업이 아닌 중장기 재원 확보 - 성과 연계 재정체계 도입
6	운영 책임·권한 체계 확립	<ul style="list-style-type: none"> - 학교·교육청·지자체·관련 기관 간 역할과 책임의 명확화 - 학교의 자율적 의사결정을 지원하는 제도적 구조 마련 - 행정 책임 소재의 명확화 - 운영 권한과 책임의 균형 구조 구축 - 업무 부담이 특정 개인에게 집중되지 않는 협력 체계(거버넌스) 구축 - 조례 및 제도 개선
7	평가·환류 체계	<ul style="list-style-type: none"> - 학교 여건을 고려한 맞춤형 지표 - 성과 측정, 데이터 관리(디지털 기반), 평가 결과의 실질적 인센티브 연계를 포함한 종합 평가·환류

번호	문항	의미
	고도화	체계 - 질 관리 기준 마련 - 형식적 점검이 아닌 실질적 개선 중심 평가

문항 1은 학교스포츠클럽 운영과 관련된 행정업무 지원, 업무 분담 구조 마련, 전담 인력 배치 등을 포함하며, 지도자의 교육 활동이 본래 목적에 집중될 수 있도록 하는 인적·행정적 지원 구조를 의미합니다.

문항 2는 학교 내·외 지도 인력을 모두 포함하되, 운영 책임 체계(6번)와는 구분하여 전문성 향상 지원에 초점을 두었습니다.

문항 3은 학교스포츠클럽 운영을 위한 학교 시설 확충만이 아니라 기존 시설의 활용률 제고, 지역 시설과의 연계, 안전 환경 확보 등을 포함하는 개념으로 정의하였습니다.

문항 4는 상대적으로 합의도가 낮았던 문장으로 '운영 기준 체계 정비'로 수정 보완하였습니다. 학교스포츠클럽 운영과 관련하여 운영 시간 조정, 방과후·주말 시설 이용 기준, 안전 및 책임 규정 등 운영의 표준화된 기준을 마련하는 것을 의미합니다. 본 기준은 시설 확충이나 인력 배치가 아닌, 운영 규범의 정비에 초점을 두었습니다.

문항 5는 학교스포츠클럽의 지속 가능한 운영을 위한 예산 확보, 인건비 및 수당 안정성, 연도 간 편차 완화, 지역 간 재정 격차 완화 등 구조적 재원 확보 체계를 의미합니다.

문항 6은 학교스포츠클럽 운영과 관련하여 학교·교육청·지자체 등 기관 간 역할과 책임을 명확히 하고, 학교의 자율적 의사결정을 지원하는 제도적·구조적 운영 체계(거버넌스)를 마련하는 것을 의미합니다.

문항 7은 학교스포츠클럽 운영에 대한 정기적 평가 실시와 그 결과를 운영 개선에 반영하는 체계를 의미합니다.

3 'Ⅲ. 전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건'

다음은 II. 내실화를 위한 지원 요인의 각 문항 및 문항별 응답 결과입니다.

번호	문항	의미
1	[법·제도(책임책임·절차·안전·재정의 기준) 마련]	학교-지역 연계 기반의 안정적 학교스포츠클럽 운영을 위해 책임·안전·절차·재정 기준을 포함한 법·제도적 근거(조례/지침/표준협약 등)가 마련될 필요가 있다.
2	전담기관(센터) 설립 및 기능(상시 실행 조직)	전북 학교스포츠클럽의 지속 운영과 질적 성장을 위해 지역 단위 전담기관(예: 학교스포츠클럽지원센터 등) 설립·운영이 필요하다.
3	지역사회 연계(운영 방식/모델)	학생 참여 확대와 지속성을 위해 학교스포츠클럽을 지역사회 자원(시설·인력·프로그램)과 연계하여 운영할 필요가 있다.
4	지역 거버넌스 구축(의사결정·역할·지속적 협의체)	학교 단독 운영의 한계를 보완하기 위해 교육청·지자체·체육회·종목단체·민간기관이 참여하는 협력적 거버넌스 구축이 필요하다.

문항 번호	평균 (Mean)	표준편차 (SD)	중앙값 (Median)	사분범위 (IQR)	합의도 (Consensus)	수렴도 (Convergence)	내용타당도 비율 (CVR)
1	4.41	0.62	4	1	0.75	0.5	0.88
2	4.59	0.51	5	1	0.75	0.5	1
3	4.76	0.44	5	0	1	0	1
4	4.59	0.62	5	1	0.75	0.5	0.88
분석 기준	≥ 4.0 높은 동의 3.5-3.99 보통 이상 < 3.5 낮은 동의	≤ 0.8 비교적 안정 0.8-1.0 보통 > 1.0 의견 분산 큼	평균과 중앙값이 유사하면, 응답 분포 안정 평균↑, 중앙값↓ 일부 고평가자 존재 가능	≤ 0.5 매우 높은 합의 ≤ 1.0 합의 양호 > 1.0 합의 미흡 가능	1에 가까울수록 높은 합의 ≥ 0.75 합의	0에 가까울수록 높은 수렴 ≤ 0.5 수렴 양호	CVR ≥ 기준값 (.49) → 내용타당도 확보

분석 결과, III 영역의 4개 문항(III-1~III-4)은 모두 높은 수준의 합의와 내용타당성을 확보한 것으로 나타났습니다. 구체적으로, 평균은 4.41~4.76 범위로 매우 높은 동의 수준을 보였으며, 중앙값은 모두 4 이상으로 확인되었습니다. 사분범위(IQR)는 0~1.00 수준으로 나타나 응답의 분산이 크지 않았고, 합의도는 0.75 이상, 수렴도는 0.50 이하로 델파이 합의 기준을 충족하였습니다. 특히 III-3 문항은 IQR 0.00, 합의도 1.00, 수렴도 0.00으로 전문가 집단의 완전한 합의가 도출되었습니다. 또한 모든 문항의 내용타당도비율(CVR)은 0.88 이상으로, Lawshe 기준을 충분히 상회하는 것으로 확인되었습니다. 이에 따라 **III 영역 모든 문항은 2차 델파이 단계에서 통계적으로 안정화된 합의 문항으로 판단**됩니다.

3차 델파이에서는 이러한 결과를 바탕으로 상대적 중요도(AHP), 시급성, 실행가능성을 중심으로 정책적 우선순위를 보다 정교하게 도출하고자 합니다. 이번 단계에서는 각 요인의 절대적 타당성보다는, 제한된 자원과 정책 환경을 고려한 상대적 판단에 초점을 맞추어 주시기를 부탁드립니다.

각 범주별 중요 하위요소 및 우선순위 응답 결과는 다음과 같습니다. 3차 델파이에서는 각 범주별 도출된 우선순위 상위 3 요인과 우선순위 상위3에 포함되지 않은 요소 중 복수선택 비율이 가장 높은 요소를 +1로 선정하여 총 4개의 하위요인으로 AHP, 실행가능성, 시급성 분석을 실시하고자 합니다.

번호	범주	문항							
		하위요소					우선순위(빈도)		
		번호	요소내용	선택 빈도	선택 비율(%)	선택 집중도	1 순위	2 순위	3 순위
1	[법·제도(책임·책임·절차·안전·재정의 기준) 마련]	1	안전사고 발생 시 책임 범위·대응 체계 (학교 관리자/담당 교사 부담 완화 포함)	17	100%	매우 높음	√		
		2	보험 적용 기준 및 표준 절차 (대외활동·시설 이용·대회 참가 등)	14	82.40%	높음			
		3	표준 협약서/동의서/운영규정 (학교-지자체-체육화민간기관 간)	15	88.20%	매우 높음			√
		4	시설 공유 운영 규정 (파손·청결·관리 책임 및 비용 분담)	16	94.10%	매우 높음		√	

번호	범주	문항							
		하위요소					우선순위(빈도)		
		번호	요소내용	선택 빈도	선택 비율(%)	선택 집중도	1 순위	2 순위	3 순위
		5	지도자 공동 활용 관련 기준 (자격·교육목표 정렬·근무/보수/계약 체계)	6	35.30%	낮음			
		6	행정 절차 표준화 및 간소화 (승인·예약·공문·정산 등)	4	23.50%	매우 낮음			
		7	민간기관/후원 참여의 투명성·공정성 정치	3	17.60%	매우 낮음			
		8	학교 규모·지역 특성 반영 기준(작은 학교 등)	5	29.40%	낮음			
		9	기타	2	11.80%	매우 낮음			
2	전담기관(센터) 설립 및 기능(상시 실행 조직)	1	학교 행정업무 지원 (시설 예약·공문·정산·계약 등)	13	76.50%	높음	√		
		2	시설 공유/공유클러스터 운영 지원 (관리 인력·청결·파손 대응 포함)	15	88.20%	매우 높음		√	
		3	안전·보험·표준매뉴얼 운영 지원 (사고 대응 체계 포함)	11	64.70%	높음			
		4	프로그램 개발·보급 및 품질관리 (질 중심 평가·환류)	7	41.20%	낮음			
		5	지도자 매칭/파견 및 역량관리 (연수·멘토링·교육목표 정렬 포함)	14	82.40%	매우 높음			√
		6	지역·권역 대회 운영 및 심판/의료 인력 등 운영지원	13	76.50%	높음			
		7	학생 참여 이력 기록·관리 시스템 운영(포털/DB 등)	11	64.70%	높음			
		8	학교 간 교차참여/연합 운영 모델 설계 및 운영지원	11	64.70%	높음			
		9	기타	2	11.80%	매우 낮음			
3	지역사회 연계(운영 방식/모델)	1	공공체육시설 활용 확대 (학교 체육관/운동장 한계 보완)	16	94.1	매우 높음		√	
		2	학교-공공체육시설 '공유 클러스터' 운영 (권역 단위)	10	58.8	보통			
		3	통합 예약·이용 시스템 구축 (온라인 기반, 공문/전화 절차 최소화)	12	70.6	높음			√
		4	지역 스포츠클럽/종목단체와의 프로그램 연계(프로그램 공동 개발·운영)	15	88.2	매우 높음	√		
		5	지도자 공동 활용 (지역 지도자 파견·순회 지도·공동지도)	10	58.8	보통			
		6	학교 간 교차참여/연합 운영 (작은 학교의 종목 운영 한계 보완)	9	52.9	보통			
		7	방과 후·주말 운영 지원	10	58.8	보통			

번호	범주	문항							
		하위요소					우선순위(빈도)		
		번호	요소내용	선택 빈도	선택 비율(%)	선택 집중도	1 순위	2 순위	3 순위
			(이동·인솔 안전 지원 범위 명확화)						
		8	대학/공공기관/민간기업 등과의 연계 프로그램(후원·시설·전문 인력)	12	70.6	높음			
		9	기타	2	11.8	매우 낮음			
4	지역 거버넌스 구축(의사결정·역할·지속적 협의체)	1	주관 기관(컨트롤타워) 리더십 명확화 (책무 주체 합의)	16	94.10%	매우 높음	√		
		2	공동 목표 설정 (서로 다른 목적으로 설립된 기관의 합의, 교육적 목적 우선, 승리중심운영 경계)	12	70.60%	높음		√	
		3	기관별 역할·책임의 명문화 (업무중복 방지, 책임성 강화)	14	82.40%	매우 높음			
		4	정례 협의체 운영 (예: 연 4회 이상, 실행 점검 포함)	9	52.90%	보통			
		5	성과평가/기관평가 체계 (외부 전문가 포함 가능)	9	52.90%	보통			
		6	참여 주체 인센티브·상호성(Reciprocity) 설계 (민간·지역 참여 유도)	9	52.90%	보통			
		7	행정·실무 인력 보강 (거버넌스 운영 자체가 업무 과중이 되지 않도록)	14	82.40%	매우 높음			√
		8	지역 간 자원 격차 조정 (작은 학교·농산어촌 고려한 정책기군, 예산, 인력배치 고려)	11	64.70%	높음			
		9	기타	1	5.90%	매우 낮음			

* 선택 집중도 판단 기준 : 80% 이상 → 매우 높음, 60-79% → 높음, 40-59% → 보통, 20-39% → 낮음, 20% 미만 → 매우 낮음

1번 범주(법·제도(책임·책임·절차·안전·재정의 기준) 마련)의 하위요소에 대한 복수 선택 분석 결과, 4개 요소(요소 1,2,3,4)가 과반 이상의 선택을 받았으며, 특히 요소 1, 3, 4는 88% 이상의 선택률을 보였습니다. 우선순위 분석에서 1순위 3점, 2순위 2점, 3순위 1점의 가중치를 적용한 결과, 요소 1, 요소 4, 요소 3이 상위 3개 전략 핵심요소로 도출되었습니다. 이는 복수선택 결과와 일관성을 보이며, 전문가 집단이 공통적으로 중요하다고 판단한 전략적 우선요소로 해석하였습니다. 3차 델파이에서는 2차 결과에 따라 요소 1,2,3,4의 범주를 선택하여, 연구를 진행하고자 합니다.

2번 범주의 하위요소에 대한 복수선택 분석 결과, 7개 요소가 과반 이상의 선택을 받았으며, 특히 요소 2(88.2%)와 요소 5(82.4%)는 높은 선택 집중도를 보였습니다. 또한 우선순위 분석에서 가중합 점수를 적용한 결과, 요소 1(23점), 요소 2(21점), 요소 5(15점)가 상위 3개 전략 핵심요소로 도출되었습니다. 이는 복수선택 결과와 대체로 일관성을 보이며, 전문가 집단이 전략적으로 중요하다고 판단

한 요소로 해석하였습니다. 3차 델파이에서는 2차 결과에 따라 요소 1,2,5,6 의 범주를 선택하여, 연구를 진행하고자 합니다.

3번 범주의 하위요소에 대한 복수선택 분석 결과, 8개 요소가 과반 이상의 선택을 받았으며, 특히 요소 1(94.1%)과 요소 4(88.2%)는 매우 높은 선택 집중도를 보였습니다. 또한 우선순위 분석에서 요소 4(29점), 요소 1(23점), 요소 3(15점)가 상위 3개 전략 핵심요소로 도출되었습니다. 이는 복수선택 결과와 전반적으로 일관된 경향을 보이며, 전문가 집단이 전략적으로 우선 추진되어야 할 실행 조건으로 판단한 요소로 해석하였습니다. 이에 따라 3차 델파이에서는 우선순위 상위 3개 요소(요소 4, 1, 3)에 더하여, 상위 3개에 포함되지 않은 요소 중 복수선택 비율이 높은 요소 8을 집단 합의 기반 보완요소로 선정하였습니다.

4번 범주의 하위요소에 대한 복수선택 분석 결과, 8개 요소가 과반 이상의 선택을 받았으며, 특히 요소 1(94.1%), 요소 3(82.4%), 요소 7(82.4%)은 높은 선택 집중도를 보였습니다. 우선순위 분석에서 가중합 점수를 적용한 결과, 요소 1(32점), 요소 2(23점), 요소 7(12점, 요소 3과 동점이지만, 1순위 횡수 우선 선택)이 상위 3개 전략 핵심요소로 도출되었습니다. 이에 본 연구는 우선순위 상위 3개 요소에 더하여, 상위 3개에 포함되지 않은 요소 중 복수선택 비율이 높은 요소 3을 합의 기반 보완요소로 선정하여 총 4개 하위요인으로 압축하였습니다.

2. 3차 델파이 조사 문항

본 조사는 2차 델파이 결과를 토대로 정제된 요인의 상대적 중요도, 시급성 및 실행가능성을 분석하기 위한 것입니다. 다음의 기준으로 판단해 주시면 됩니다.

조사 항목	내용	방법		
		값	의미	
중요도	기준 간 상대적 우선순위	AHP, 1-9 척도 쌍대비교	1	두 기준이 동일하게 중요
			3	약간 더 중요
			5	상당히 더 중요
			7	매우 더 중요
			9	절대적으로 더 중요
			2,4, 6,8	중간 값
			시급성	정책적으로 얼마나 시급히 추진해야 하는가
1	전혀 시급하지 않음			
2	시급하지 않음			
3	보통			
4	시급함			
5	매우 시급함			

조사 항목	내용	방법		
		값	의미	
실행가능성	현재 여건에서 실현 가능성이 얼마나 높은가	5점 Likert 척도	1	실행 매우 어려움
			2	실행 어려움
			3	보통
			4	실행 가능
			5	매우 시행 가능

1 학교스포츠클럽 내실화를 위한 지원 체계 마련

1) AHP 중요도 판단

모든 문항은 학교스포츠클럽 활성화를 위한 구조적 지원 요인의 상대적 중요도를 비교하기 위함입니다. 정책적 관점에서 판단해 주시기 부탁드립니다.

다음 동일 행의 두 기준을 비교하여 어느 기준이 더 중요한지 '선택' 열에 √ 표시 해주시고, 그 요인이 얼마나 더 중요한지 1~9 열 하단에 매 문항별 선택(√ 표시)해 주세요.

번호	비교문항					1	2	3	4	5	6	7	8	9		
	선택	요인	VS	요인	선택	동일 <-----> 중요										
1		인적·행정 지원체계 강화	VS	재정(예산) 지원체계 확보												
2				운영 책임·권한 체계 확립												
3				지도자 전문성 지원체계 강화												
4				시설 지원체계 강화												
5				운영 기준 체계 정비												
6				평가·환류 체계 고도화												
7		재정(예산) 지원체계 확보	VS	운영 책임·권한 체계 확립												
8				지도자 전문성 지원체계 강화												
9				시설 지원체계 강화												

번호	비교문항					1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	선택	요인	VS	요인	선택	동일 <----->									
						중요									
10				운영 기준 체계 정비											
11				평가·환류 체계 고도화											
12		운영 책임·권한 체계 확립	VS	지도자 전문성 지원체계 강화											
13				시설 지원체계 강화											
14				운영 기준 체계 정비											
15				평가·환류 체계 고도화											
16		지도자 전문성 지원체계 강화	VS	시설 지원체계 강화											
17				운영 기준 체계 정비											
18				평가·환류 체계 고도화											
19		시설 지원체계 강화	VS	운영 기준 체계 정비											
20				평가·환류 체계 고도화											
21		운영 기준 체계 정비	VS	평가·환류 체계 고도화											

2) 시급성 평가

- ① 다음 7개 항목이 얼마나 시급히 추진되어야 한다고 생각하십니까? (5점 척도 선택)
- ② 7개 항목 중 가장 시급하게 지원되어야 할 사항 2가지를 선택(√)해 주십시오.

번호	항목	항목별 시급성 평가					시급한 항목 2가지 선택
		1	2	3	4	5	
		시급하지 않음 <-----> 시급함					
1	인적·행정 지원체계 강화						
2	재정 지원체계 확보						

번호	항목	항목별 시급성 평가					시급한 항목 2가지 선택
		1	2	3	4	5	
		시급하지 않음 <-----> 시급함					
3	운영 책임·권한 체계 확립						
4	지도자 전문성 지원체계 강화						
5	시설 지원체계 강화						
6	운영 기준 체계 정비						
7	평가·환류 체계 고도화						

3) 실행가능성 평가

- ① 다음 7개 항목이 얼마나 실행가능하다 고 생각하십니까? (5점 척도 선택)
- ② 7개 항목 중 가장 실행이 어려운 항목 1가지를 선택(√)해 주십시오.

번호	항목	항목별 실행가능성 평가					실행이 가장 어려운 항목 선택 1가지
		1	2	3	4	5	
		실행 어려움 <-----> 가능함					
1	인적·행정 지원체계 강화						
2	재정 지원체계 확보						
3	운영 책임·권한 체계 확립						
4	지도자 전문성 지원체계 강화						
5	시설 지원체계 강화						
6	운영 기준 체계 정비						
7	평가·환류 체계 고도화						

2

전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건

1) AHP 중요도 판단

① 우선 4가지 범주의 AHP 조사입니다.

번호	범주	정의
1	[법·제도(책임·책임·절차·안전·재정의 기준) 마련]	운영 기준·안전·책임·절차 기준 정비
2	전담기관(센터) 설립 및 기능(상시 실행 조직)	지역 단위 전담기관/지원체계(행정·운영 지원) 구축
3	지역자원 연계(운영 방식/모델)	지역사회 자원(시설·인력·프로그램) 연계 확대
4	지역 거버넌스 구축(의사결정·역할·지속적 협의체)	거버넌스(컨트롤타워·역할책임·협의체) 체계 확립

아래 각 쌍에 대해 “전북 학교스포츠클럽 활성화 실행 조건” 관점에서 더 중요한 쪽을 선택해 주세요.

번호	비교문항					1	2	3	4	5	6	7	8	9
	선택	요인	VS	요인	선택	동일 <-----> 중요								
1		법 제도 마련	VS	전담기관 설립										
2				지역자원 연계										
3				지역 거버넌스 구축										
4		전담기관 설립		지역자원 연계										
5				지역 거버넌스 구축										
6				지역 거버넌스 구축										

② 범주별 하위요소 중요도(AHP) 쌍대비교

② - 1. [법·제도(책임·책임·절차·안전·재정의 기준) 마련]

번호	범주	하위요소	
		번호	요소내용
1	[법·제도(책임·책임·절차·안전·재정의 기준) 마련]	1	안전사고 발생 시 책임 범위·대응 체계(학교 관리자/담당 교사 부담 완화 포함)
		2	보험 적용 기준 및 표준 절차(대외활동·시설 이용·대회 참가 등)
		3	표준 협약서/동의서/운영규정(학교·지자체·체육화·민간기관 간)
		4	시설 공유 운영 규정(파손·청결·관리 책임 및 비용 분담)

번호	비교문항					1	2	3	4	5	6	7	8	9
	선택	요인	VS	요인	선택	동일 <-----> 중요								
	1	안전사고 발생 시 책임 범위·대응 체계	VS	보험 적용 기준 및 표준 절차										
2	표준 협약서/동의서/운영규정													
3	시설 공유 운영 규정													
4	보험 적용 기준 및 표준 절차	VS	표준 협약서/동의서/운영규정											
5			시설 공유 운영 규정											
6	표준 협약서/동의서/운 영규정	VS	시설 공유 운영 규정											

② - 2. 전담기관(센터) 설립 및 기능(상시 실행 조직)

번호	범주	하위요소	
		번호	요소내용
2	전담기관(센터) 설립 및 기 능(상시 실행 조직)	1	학교 행정업무 지원 (시설 예약·공문·정산·계약 등)
		2	시설 공유/공유클러스터 운영 지원 (관리 인력·청결·파손 대응 포함)
		5	지도자 매칭/파견 및 역량관리 (연수·멘토링·교육목표 정렬 포함)
		6	지역·권역 대회 운영 및 심판/의료 인력 등 운영지원

번호	비교문항					1	2	3	4	5	6	7	8	9
	선택	요인	VS	요인	선택	동일 <-----> 중요								
1		학교 행정업무 지원		시설 공유/공유클러스터 운영 지원										
2				지도자 매칭/파견 및 역량관리										
3				지역·권역 대회 운영 및 심판/의료 인력 등 운영지원										
4		시설 공유/공유클러스터 운영 지원		지도자 매칭/파견 및 역량관리										
5				지역·권역 대회 운영 및 심판/의료 인력 등 운영지원										
6		지도자 매칭/파견 및 역량관리		지역·권역 대회 운영 및 심판/의료 인력 등 운영지원										

② - 3. 지역사회 연계(운영 방식/모델)

번호	범주	하위요소	
		번호	요소내용
3	지역사회 연계(운영 방식/모델)	1	공공체육시설 활용 확대 (학교 체육관/운동장 한계 보완)
		3	통합 예약·이용 시스템 구축 (온라인 기반, 공문/전화 절차 최소화)
		4	지역 스포츠클럽/종목단체와의 프로그램 연계(프로그램 공동 개발·운영)
		8	대학/공공기관/민간기업 등과의 연계 프로그램(후원·시설·전문 인력)

번호	비교문항					1	2	3	4	5	6	7	8	9
	선택	요인	VS	요인	선택	동일 <-----> 중요								
1		공공체육시설 활용 확대		통합 예약·이용 시스템 구축										
2				지역 스포츠클럽/종목단체와의 프로그램 연계										
3				대학/공공기관/민간기업 등과의 연계 프로그램										
4		통합 예약·이용 시스템 구축		지역 스포츠클럽/종목단체와의 프로그램 연계										
5				대학/공공기관/민간기업 등과의 연계 프로그램										
6		지역 스포츠클럽/종목단체와의 프로그램 연계		대학/공공기관/민간기업 등과의 연계 프로그램										

② - 4. 지역 거버넌스 구축(의사결정·역할·지속적 협의체)

번호	범주	하위요소	
		번호	요소내용
4	지역 거버넌스 구축(의사결정·역할·지속적 협의체)	1	주관 기관(컨트롤타워)·리더십 명확화 (책무 주체 합의)
		2	공동 목표 설정 (서로 다른 목적으로 설립된 기관의 합의, 교육적 목적 우선, 승리중심운영 경계)
		3	기관별 역할·책임의 명문화 (업무중복 방지, 책임성 강화)
		7	행정·실무 인력 보강 (거버넌스 운영 자체가 업무 과중이 되지 않도록)

번호	비교문항					1 2 3 4 5 6 7 8 9													
	선택	요인	VS	요인	선택	동일 <----->													
						중요													
1	주관 기관(컨트롤타워)·리더십 명확화	VS	공동 목표 설정																
2			기관별 역할·책임의 명문화																
3			행정·실무 인력 보강																
4	공동 목표 설정	VS	기관별 역할·책임의 명문화																
5			행정·실무 인력 보강																
6			행정·실무 인력 보강																

③ 하위요소별 시급성·실행가능성 평가

각 범주의 하위요소별 시급성과 실행가능성을 판단하여 주세요.

번호	범주	하위요소		시급성					실행가능성									
		번호	요소내용	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
				시급하지않음 (<) 시급함					가장 시급	실행 어려움 (<) 가능함				실행 어려움				
1	[법·제도]책임책 임·절차·안전·재정의 기준 마련	1	안전사고 발생 시 책임 범위·대응 체계 (학교 관리자/담당 교사 부담 완화 포함)															
		2	보험 적용 기준 및 표준 절차 (대외활동·사실 이용·대회 참가 등)															
		3	표준 협약서/동의서/운영규정 (학교-지자체-체육화-민간기관 간)															
		4	시설 공유 운영 규정 (파손·청결·관리 책임 및 비용 분담)															

번호	범주	하위요소		시급성					실행가능성					실행 어려움	
		번호	요소내용	1	2	3	4	5	가장 시급	1	2	3	4		5
				시급하지않음 (-) 시급함						실행 어려움 (-) 가능함					
2	전담기관(센터) 설립 및 기능(상 시 실행 조직)	1	학교 행정업무 지원 (시설 예약·공문·정산·계약 등)												
		2	시설 공유/공유클러스터 운영 지원 (관리 인력·청결·파손 대응 포함)												
		5	지도자 매칭/파견 및 역량관리 (연수·멘토링·교육목표 정렬 포함)												
		6	지역·권역 대회 운영 및 심판/의료 인력 등 운영지원												
3	지역사회 연계(운 영 방식/모델)	1	공공체육시설 활용 확대 (학교 체육관/운동장 한계 보완)												
		3	통합 예약·이용 시스템 구축 (온라인 기반, 공문/전화 절차 최소화)												
		4	지역 스포츠클럽/종목단체와의 프로그램 연계(프로그램 공동 개발·운영)												
		8	대학/공공기관/민간기업 등과의 연계 프로그램(후원·시설·전문 인력)												
4	지역 거버넌스 구축(의사결정· 역할·지속적 협 의체)	1	주관 기관(컨트롤타워)·리더십 명확화 (책무 주체 합의)												
		2	공동 목표 설정 (서로 다른 목적으로 설립된 기관의 합의, 교육적 목적 우선, 승리중심운영 경계)												
		3	기관별 역할·책임의 명문화 (업무중복 방지, 책임성 강화)												
		7	행정·실무 인력 보강 (거버넌스 운영 자체가 업무 과중이 되지 않도록)												

더불어 가장 시급한 요소 1개, 실행이 가장 어려운 요소 1개를 선택하여 주세요.

기초연구 2026-02

전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안 연구

발행인 | 최백렬

발행일 | 2026년 3월 31일

발행처 | 전북연구원

55068 전북특별자치도 전주시 완산구 콩쥐팍쥐로 1606

전화: (063)280-7100 팩스: (063)286-9206

ISBN 978-89-6612-634-7 95330 (PDF)

본 출판물의 판권은 전북연구원에 속합니다.

2026년도 주요 연구과제

기초연구

농촌 식품사막 지수 개발에 관한 연구
전북자치도 농촌지역 마을소멸 분석 및 대응 전략: 사례지역을 중심으로
전북특별자치도 학교스포츠클럽 활성화 방안 연구
전북특별자치도 관세탄력성 분석: 대미수출을 중심으로
2026 전북특별자치도 관광객 실태조사
전북형 탄소중립 거버넌스 구축방안 연구

기획연구

전북자치도 맞춤형 메디컬 푸드 산업 육성방안 연구
전북 Physical AI 기반 바이오헬스산업 육성 전략 연구
전북형 기본사회 추진전략 연구

정책연구

기후변화 및 변화의 시대 농업분야 대응 방안
전북형 수산업 특화 발전방안 연구
전북 지역균형발전 권역 협의체 구성 및 공동사무 발굴 방안
전북특별자치도 탄소중립 성과관리 방안 연구
노화융합기술연구원 설립 방향 연구
전북사랑도민증 성과분석 및 발전방향 연구
농촌주민 역량 강화 농촌경제사회서비스 교육과정 체계화 방안
청년 정주형 지역사회혁신 생태계 구축 방안 연구
지방소멸 대응을 위한 전북형 농촌특화마을 클러스터 구축 연구
전북자치도 외국인정책의 전략적 대응 방향 연구
전북특별자치도 미식관광 활성화 방안
전북특별자치도 성년후견제도 이용 실태 및 지원체계 구축 방안
지역특성을 반영한 전북형 환경영향평가 협의모델 개발
전북 삼천리길 추진상황 점검 및 지역 활성화 방안 연구
전북자치도 산불 예방 대책 및 대응체계 개선
제5차 섬발전종합계획수립에 따른 전북도 대응 방안 연구
익산미륵사지휴게소 고속도로 환승시설(EX-HUB) 타당성 검토
전북자치도 AI 특화 시범도시 조성 기초 연구
전북자치도 신중년 일자리사업 활성화 방안
전북특별자치도 우수상품 육성사업 실태분석 및 발전방안
전북형 수출 지원 체계 고도화 방안 연구
전북 기술창업 활성화를 위한 기술사업화 플랫폼 구축 연구
전북형 지역거점 창업도시 모델 개발
전북과학기술원 기본방향 설정 연구
피지컬AI 기반 첨단 모빌리티 산업 전환을 위한 전북형 모델 마련 방안
전북형 재생에너지 기반 소득모델 마련 방안
전북자치도 가상융합산업 육성 기본방향 연구
스마트농업 혁신 AX 거점 육성 전략 연구
동물헬스케어 산업 발전 방안
곤충산업의 그린바이오산업화 연계 발전방안 및 육성전략
자치단체 ODA사업 연계 유학생 유치 및 정착 지원 방안 연구
전북사랑도민증 성과 분석 및 발전전략 수립 연구

현안연구

새만금 RE100 기업유치를 위한 기반여건 기초조사
통합돌봄 시행 대비 전북형 통합돌봄 지원 실행계획 수립
전북체육역사기념관 설치 적합성 검토 연구
새만금국제공항 사회적·경제적 효과 분석
광역행정통합 특별법 연계 전북특별법 특례 추진방안 연구

 **전북연구원**

55068 전북특별자치도 전주시 완산구 콩쥐팍쥐로 1696

Tel 063. 280. 7100

Fax 063. 286. 9206

www.jthink.kr

