



## 체육 장학사의 학교체육정책 수립 및 실행 과정 탐색\*

안경일(경기도 화담고등학교, 교사) · 유정애\*\*(중앙대학교, 교수)

### 국문초록

우리나라 체육 장학사들이 각 지역의 특성을 반영한 학교체육정책 수립과 실행에 결정적인 역할을 담당하고 있음에도 불구하고, 체육 장학사의 역할에 대한 학술적 담론은 매우 미진한 상황이다. 이에 본 연구는 우리나라 체육 장학사들이 지역교육지원청의 차원에서 어떻게 학교체육정책을 수립하고 그 정책들을 어떻게 실행하는지를 심층적으로 탐색하는 데 목적을 두고 있다. 본 연구는 수도권(서울특별시, 경기도, 인천광역시) 교육청 산하 교육지원청에서 근무하는 체육 장학사 6명을 연구 참여자로 선정하였다. 자료 수집은 반구조화된 질문지를 활용한 심층 면담으로 이루어졌고, 자료의 분석은 사례연구의 자료 분석 절차를 통해 진행되었다. 이 과정을 통해 도출된 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 교육지원청 체육 장학사의 학교체육정책 수립 과정은 업무 분장을 통해 구성된 정책을 톡아 살피는 탐색 과정과 학교 현장에서 실현될 정책의 청사진을 그리는 설계 과정이 존재하는 것으로 나타났다. 둘째, 교육지원청 체육 장학사의 학교체육정책 실행 과정은 지시와 통제와 같은 수동적 측면보다는 관리와 지원과 같은 능동적 측면에서 도움을 제공하는 정책 비계 설정 과정과 실제 정책 평가, 피드백 및 환류 과정으로 미래 토대를 다지는 과정으로 나타났다. 이를 토대로, 본 연구에서는 체육 장학사들이 수행하는 학교체육정책 수립과 실행 과정의 효율성과 체계성 확보를 위해 학교체육정책 수립에 필요한 체육 장학사의 전문성 제고와 함께 학교체육정책 실행의 지원 체계를 제안하였다.

한글주요어 : 체육 장학사, 교육지원청, 학교체육정책, 정책 수립, 정책 실행

\* 이 논문은 제1저자의 석사학위 논문을 수정·보완하였음을 밝힙니다.

\*\* 유정애, 중앙대학교 Email : jayou@cau.ac.kr

## I. 서론

학교체육 정책은 교육부에서 매년 제시하는 학교체육 주요 업무계획에 따라 시·도 교육청과 각 지역의 교육지원청 차원에서 구체화된다(국민준, 2024; 진연경, 2015). 이때 학교현장에 적합한 학교체육 정책을 개발하고, 실제 정책을 수행할 때 중요한 역할을 담당하는 사람이 바로 시·도 교육청 및 지역교육지원청에 소속된 체육 장학사이다.

체육 장학사는 올바른 체육교육 활동의 실행과 개선을 위하여 교원의 전문성 향상을 지원 및 조장하는 업무와 더불어 교육행정과 관련된 독자적이며 특수한 임무를 수행하는 교육 전문직(김훈호, 이진권, 2023; 이의재, 문호준, 2024; 이충환, 2014)이다. 일반적으로, 체육 장학사는 학교체육 활성화추진 기본계획 기획, 학교체육정책 운영 현황 및 만족도 조사, 학교체육포털 운영 총괄, 중·고등학교 체육교육과정 운영 지원, 학교스포츠클럽운영 활성화 지원, 학교운동부 운영 기획 총괄, 전국체육대회 기획·운영, 체육교육과정 컨설팅 등을 담당한다. 이처럼 체육 장학사가 우리나라의 학교체육의 발전을 위해 광범위한 역할을 담당하고 있음에도 불구하고, 체육 장학사의 담당 역할에 관한 연구는 거의 진행되지 않고 있다.

실제로 교육전문직인 장학사의 역할과 업무에 대한 학술적 담론은 교육연구 분야 중에서 상당히 소극적으로 이루어지고 있다(송광용 외, 2006; 장원규, 2008; 홍창남, 2025). 뿐만 아니라, 다른 교과 교육과 달리, 학교체육 업무를 17개 시·도 교육청과 교

육지원청에서 담당하는 체육 장학사에 대한 학술 연구도 매우 미약하게 진행되고 있는 상황이다. 최근에 수행된 체육 장학사의 역할에 관해 수행된 연구는 소수(오경환, 최영진, 2004; 이충환, 2014; 최홍섭, 박순이, 2010)에 불과하다.

최홍섭과 박순이(2010)는 교육지원청에 소속된 초임 체육 장학사의 문화에 대한 사례 연구를 수행하였다. 이 연구에서 초임 체육 장학사들의 문화는 업무, 인간관계, 가치관 측면으로 구분되었다. 업무와 관련해서는 행정업무 중심의 업무와 업무 구분의 불명확성, 길도는 수업 장학과 비효율적인 장학지도 등이 탐색이 되었고, 인간관계와 관련해서는 내부적으로 상사와의 관계가 긍정적, 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 초등 체육 장학사의 가치관과 관련해서는 끊임없이 노력하는 교사관과 직업관을 가지고 있는 것으로 확인되었다. 오경환과 최영진(2004)은 중등 체육 장학사를 대상으로 면담 조사를 실시하여 시도별 체육 장학사의 업무 실재를 분석하였다. 그 결과, 시·도 교육청 소속 체육 장학사들은 엘리트 체육의 실적중심 장학 활동이 우선시되고 있고 반면에 수업 개선 업무는 행정 중심의 장학지도로 비효율적으로 진행되고 있음이 확인되었다. 이충환(2014)은 수도권지역의 중등 체육 장학사를 대상으로 장학 활동의 실제에 관한 질적 연구를 수행하였다. 그 결과, 장학사들은 개인에 따라 장학에 대한 다양한 관점을 가지고 있었고, 그 상이한 관점에 따라 장학의 실제 활동에서도 다양한 특성이 나타나는 것으로 확인되었다. 이 연구에 따르면, 대부분의 장학사들은 장학을 과거의 지시형 감독 체계가 아니라

학교 현장을 지원해 주는 컨설팅으로 이해하는 것으로 나타났다.

이 선행 연구들을 종합하면, 체육 장학사의 업무와 문화에 대해서 각기 심층적으로 연구되었으나, 체육 장학사들이 교육지원청 수준에서 담당하는 학교체육정책의 수립·실행과 관련된 학술적 탐색은 이루어지지 못하였다. 교육지원청에 소속된 체육 장학사들은 교육부와 시·도 교육청의 학교체육정책을 기반으로 형성한 지역교육지원청의 학교체육정책을 단위학교로 연결해주는 가교 역할을 담당한다. 즉, 체육 장학사들은 교육부와 시·도 교육청에서 매년 수립하는 학교체육정책이 단위학교로 잘 전달되고, 동시에 지역의 특색에 맞는 학교체육정책을 수립하고 실천되는 데 결정적인 역할을 담당한다. 특히 교육부의 제3차 학교체육진흥기본계획(교육부, 2023)이 최근에 발표됨에 따라 교육청 수준의 학교체육의 역할과 범위 확장을 위한 연대와 협업 등이 요구된다. 이 과정에서 교육지원청에서 근무하는 장학사들의 현실적 위치와 한계를 살펴볼 필요가 있다.

따라서 본 연구는 우리나라 체육 장학사들이 교육지원청의 수준에서 상위 기관인 교육부와 시·도 교육청의 학교체육정책에 기초하여 교육지원청 차원에서 어떻게 학교체육정책을 수립하고 그 정책들을 어떻게 실행하는지를 심층적으로 탐색하는데 목적을 두고 있다. 본 연구는 교육지원청 체육 장학사의 시각을 통해 교육부에서 출발된 학교체육정책이 단위학교로 안착되기까지의 중간 과정을 심층적으로 살펴보는데 기여할 수 있을 것이다. 또한 본 연구는 교육전문직인 체육 장학사들의 역할에 대해 재조명

하고 보다 합리적인 역할을 탐색하는데 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

## II. 연구 방법

### 1. 연구참여자

본 연구는 수도권 지역의 교육지원청에서 근무하는 체육 장학사들을 사례로 진행된 질적 사례 연구이다. 이를 위해 본 연구에서는 의도적 표집 방법을 사용하여 서울특별시, 경기도, 인천광역시 산하 교육지원청에 소속된 체육 장학사 6명을 선정하였다. 6명의 연구 참여자들은 15년 이상 수도권에서 체육 교사로 근무한 적이 있고, 교육지원청에서 1~4년간 학교체육정책의 수립 및 실행과 관련된 업무를 담당하고 있는 장학사들이다. 연구 참여자의 세부적인 정보는 아래의 <표 1>과 같다.

표 1. 연구 참여자

구분	성별	장학사 경력	교직 경력
A	남	3년	17년
B	남	3년	20년
C	여	4년	21년
D	여	1년	24년
E	남	3년	20년
F	남	1년	17년

## 2. 자료 수집

본 연구에서는 교육지원청 체육 장학사의 학교체육정책 수립 및 실행 과정을 심층적으로 이해하기에 연구 참여자 6명을 대상으로 심층 면담을 진행하였다. 심층 면담은 개별 및 소규모 면담 방식으로 장학사들이 희망하는 장소에서 진행하였다. 체육 장학사 1인당 1-2회의 면담을 실시하였고, 면담 시간은 1회당 30-60분 정도가 소요되었다. 장학사들의 요청에 따라 심층 면담은 온라인과 오프라인을 병행하면서 진행하였다. 원활한 면담을 시행하기 위해 반구조화된 면담지를 이메일을 통해 모든 연구참여자에게 전달하였다. 반구조화된 면담지에는 교육지원청 체육 장학사가 바라보는 학교체육정책에 대한 인식, 학교체육정책 수립 준비과정, 방향성, 절차, 지역적 특성 반영 방법, 최종 의사결정과 함께, 학교체육정책 실행 전 확인 사항, 지원 방법 등의 관련 내용이 포함되었다.

면담은 피면담자에게 연구 주제 및 목적에 대한 충분한 설명을 한 후 연구의 목적에 맞게 사용하겠다는 점을 안내 및 동의를 받은 후 녹음을 진행하였다. 면담이 종료된 후 연구 과정에서 추가적인 면담이 필요한 경우 전화 및 이메일, SNS 등을 사용하였다.

## 3. 자료 분석과 자료의 진실성

본 연구에서는 심층 면담을 통해 수집된 자료는 사례연구의 자료 분석 절차(Creswell & Poth, 2018, 조흥식 외 2021 번역)를 활용하였다.

먼저, 자료 관리 및 조직화 단계에서는 심층 면담

을 통해서 연구의 목적에 적합하게 수집된 다양한 자료들을 데이터 파일로 만들고 정리하였다. 그런 다음, 본 연구에서는 연구 목적에 맞게 데이터 파일로 정리된 전체 텍스트를 읽고, 여백 노트를 만들어 초기 코드를 형성하였다. 그 다음, 기술하고 코드를 주제로 분류하는 단계에서는 교육지원청 체육 장학사가 수행한 학교체육정책의 수립 및 실행의 사례를 분류한 후 그 맥락을 기술하였다. 다음 단계인 해석 발전시기와 평가하기에서는 교육지원청 체육 장학사의 학교체육정책의 수립, 실행과 관련된 주제 또는 패턴을 형성하기 위해 범주로 묶는 작업을 수행하였다. 특히 본 연구에서는 의미화된 코드를 지속적으로 비교 또는 대조하면서 공통점 또는 차이점의 연결 고리를 찾아 연구 목적에 부합하는 범주를 도출하였다. 예를 들면, 체육 장학사의 학교체육정책 수립 과정 부문에서는 탐색 과정과 설계 과정이라는 범주를 도출하고, 실행 과정 부문에서는 정책 비계 설정과 토대 다지기라는 범주를 최종적으로 도출하였다. 끝으로, 자료를 제시하기 위해 본 연구에서는 교육지원청 체육 장학사가 수행한 학교체육정책의 수립과 실행 과정을 심층적으로 기술하였다.

또한 본 연구에서는 자료의 진실성을 위해 연구 참여자 확인(member check)과 동료간 협의(peer debriefing)를 활용하였다. 첫째, 연구 참여자 확인을 통해 연구자가 수집한 자료의 분석과 해석에 대해 확인 및 피드백을 받아 본 연구 결과에 반영하였다. 또한 동료 간 협의를 통해 스포츠교육학을 전공하고 연구한 경험이 있는 교수와 대학원생들과의 의견을 경청함으로써 연구자의 일방적인 해석을 방지하였다.

### Ⅲ. 연구 결과

#### 1. 체육 장학사의 학교체육정책 수립 과정

본 연구를 통해 수도권 지역의 교육지원청 체육 장학사들은 학교체육정책을 수립하는 과정에서 탐색과 설계 과정을 거치는 것으로 나타났다.

##### 1) 탐색 과정: 시기별 정책 살살이 툇아 살피기

본 연구의 참여자인 교육지원청 체육 장학사들은 일정한 시기에 자신에게 부여된 업무 분장을 살살이 살피면서 교육부, 시·도 교육청과 연계되고 실제 학교현장에서 운영되기 적합한 학교체육정책을 수립하고 있었다. 툇아보기란 사전적 의미로 어떤 것에 대하여 살살이 툇아 나가면서 살피는 것을 의미한다(네이버 국어사전). 이 과정은 시·도 교육청에 속한 교육지원청별로 다를 수 있지만 일반적으로 매년 12월과 차기 년도의 시작인 1월과 2월에 나타난다. 12월에는 교육부, 시·도 교육청의 학교체육활성화 기본 계획이 순서대로 구성되어 교육지원청으로 내려온다. 이후 교육지원청에서는 1월과 2월에 교육부, 시·도 교육청의 학교체육정책과 연계성을 유지하면서 동시에 지역 특색에 적합한 학교체육정책을 수립하게 된다.

교육지원청에서는 서울특별시 교육청의 주요 업무 계획을 반영하여 1월에 지역교육청에서 일 년 동안 운영할 학교체육과 관련된 주요업무계획을 수립합니다(A 장학사).

경기도 교육청의 학교체육 기본지침이 시행되는 12월과 1월 사이에 학교체육 추진과 관련된 계획을 수립하고 2월에 최종 검토 과정을 거쳐서 3월부터 지역교육지원청의 학교체육 활성화를 위한 정책을 본격적으로 시행합니다(D 장학사).

매년 발표되는 교육부의 학교체육활성화 기본계획에는 학교체육정책의 추진 배경 및 이전 년도 체육정책의 주요 성과, 차기 년도의 정책목표 및 추진 방향, 추진 과제, 예산지원 계획이 포함된다. 이때 서울특별시교육청 산하 교육지원청의 체육 장학사는 교육부, 서울특별시 교육청의 학교체육정책에 관한 기본 계획을 기반으로 자신에게 부여된 업무 분장인 체육정책과 관련된 내용을 교육지원청의 현장에 적합한 사업으로 어떻게 수립할지를 분석하고 고민하는 시간을 가지는 것으로 나타났다. 예를 들면 특정 교육지원청의 체육 장학사가 학교체육정책에서 1학생 1스포츠 중점과제 중 실행과제인 학교스포츠클럽 대회를 운영한다면 단순한 인기 종목을 선정하여 전반적인 학교스포츠클럽의 운영 계획을 세우는 것으로 끝나는 것이 아니라, 어떤 종목들을 선정해야 일 년 동안 학교 현장의 많은 학생들이 소외되지 않고 체육활동에 대한 관심과 참여의 기회를 증진하여 인성과 체력을 함께 길러줄 수 있을지 깊게 고민하는 것으로 나타났다.

교육부, 서울특별시 교육청의 정책 틀이 내려오면 교육지원청에서는 일 년 동안의 사업을 어떻게 수립할지 고민하게 됩니다. 예를 들어 ‘스포츠클럽 활성화

화'중 1인 1학생 구기 종목이라는 정책이 있으면 이 부분을 가지고 학교에서 어떤 종목을 선정하고 운영 할지를 생각하게 됩니다(A 장학사).

각 교육지원청의 체육 장학사는 교육부, 시·도 교육청의 학교체육활성화 기본계획에 의해 수립된 교육 지원청 학교체육정책의 일부분을 업무 분장으로 받게 된다. 본 연구에서는 이 업무 분장에 대한 내용을 기반으로 교육지원청 산하 학교 현장에 적합한 정책을 수립하기 위해 당해 년도 12월에 수립된 상위 두 기관의 문서를 구체적으로 해석하는 과정을 거치는 것으로 나타났다. 그 다음, 차기 년도인 1월과 2월에 교육 지원청의 모든 교육공공체가 건강하고 활기찬 체육 활동을 누릴 수 있도록 학교체육 활성화 정책을 어떻게 구성할 지를 탐색하는 것으로 나타났다.

## 2) 설계 과정: 정책의 청사진 그리기

본 연구의 참여자인 체육 장학사들은 각 교육지원청에서 학교체육정책을 수립하는 시기에 자신에게 부여된 사업에 대한 방향성을 정하기 위해 상위 기관인 교육부와 시·도 교육청의 학교체육활성화 기본계획을 근거로 하여 다양한 관점을 반영하는 것으로 나타났다. 또한, 교육수요자인 학생들을 위한 다양한 체육활동을 구성하고 사업 자체에 대한 창의성, 실현 가능성, 지속 가능성 등을 고민하면서 학교 현장에 적합하고 실제성 있는 학교체육정책의 수립하기 위해 노력하는 것으로 나타났다.

서울특별시교육청 업무 정책의 흐름 반영이 우선이

고, 개인적으로는 학교체육의 목적인 전인교육과 체육수업 내실화 및 방법 개선의 중요성을 고려한 연수 등을 통해 이를 예산을 편성, 추진할 수 있도록 방향성을 정합니다(B 장학사).

지역교육지원청의 방향성을 정할 때는 학교 현장의 중심인 학생들이 소외되지 않고 많은 체육 활동에 부담감 없이 즐기면서 자유롭게 참여할 수 있는 프로그램을 구성하는데 초점을 둡니다(D 장학사).

또한, 수도권 지역의 체육 장학사들은 특정 사업을 수립할 때 교육공공체인 학생, 교사, 학부모 등의 의견을 학교체육진흥위원회, 학교체육 통합 거버넌스, 국민 신문고, 공문 발송, 사업관련 협의회, 교육 지원청의 체육교사지원단의 의견 수렴, 수업관련 연구회, 체육교사 단체 메신저 등을 통해 다양한 정보를 수집한 후 교육지원청의 지역적 특색을 반영하고 있었다. 또한 이들은 수립하고자 하는 학교체육정책과 유사하거나 동일한 사업의 이전 운영 결과와 함께 추진할 학교체육정책과 관련된 지침을 확인하고, 학교체육정책 수립에 필요한 법령 및 예산을 검토하는 것으로 나타났다.

학교체육정책을 수립 시 학교 선생님들과 충분한 소통이 필요하고 이를 통해 지역적 특색까지 반영하려고 합니다. 예를 들면 학교스포츠클럽 활성화를 위해 1인 1학생의 구기 종목을 운영하는 정책이 있다고 하면 이를 위해 어떤 종목을 개설 및 운영할 것 인지를 체육교사 지원단과 협의하고, 공문 발송이나 설문 링크 전달, 단체 메신저의 활용 등 의견을 반영합

니다. 또한, 다양한 사업 및 관련 법령 등도 확인합니다.(A 장학사)

학교체육정책 수립 과정에서 학교 교육공동체의 다양한 의견을 수렴하는 과정을 거칩니다. 국민신문고 등과 같은 민원을 통해서도 의견을 반영하기도 합니다. 지역적 특색을 반영한 사례로는 강화 지역 생존 수영의 어려움을 현장 학부모, 교사의 의견을 통해 정책에 반영하였습니다.(E 장학사)

이러한 과정을 거쳐 수립된 학교체육정책은 체육 장학사들이 소속된 교육지원청 담당 과장, 국장, 교육장의 내부 검토와 승인의 과정을 통해 최종적으로 수립되고 있었다.

체육 장학사로서 학교체육정책을 수립할 때 다양한 위원회의 의견을 수렴하여 반영합니다. 그 후에는 교육지원청에서 담당 장학사의 계획을 기본으로 하여 과장, 국장, 교육장의 결재를 통해 최종 의사결정이 이루어집니다(B 장학사).

한편, 교육지원청 체육 장학사에게 학교체육정책 수립 과정에서 직면하는 제약은 예산과 관련된 부분으로, 교육지원청에서 특정 사업에 실제 가용할 수 있는 예산 범위를 구체적으로 정하거나 확보하는 어려움을 겪고 있었다.

학교체육정책의 수립 과정에서 어려운 점은 가용 예산의 범위를 정하는 것인데 예산 자체가 문제가 되어서 특정 사업에 영향을 주기도 합니다(A 장학사).

그뿐만 아니라 학교현장의 학생, 학부모 및 체육 교사 등의 다양한 의견과 여러 특성을 반영한 정책을 수립하는 것과, 실제 학교에서 긍정적으로 느끼고 있는 정책이 예산의 문제나 여러 민원 등으로 인해 지속성을 보이지 못하고 단기간에 정책이 사라지는 경우가 있는 것으로 확인되었다.

교육지원청에서 정책이 지속성을 가져야 하는데 사업이 자주 바뀌고 이에 대한 예산 역시 안정적이지 않아서 효율성이 떨어지는 것 같아요. 체육 정책에 대한 질적인 방향으로 향상될 수 있도록 꾸준히 지속 및 유지하는 방안이 필요한 것 같아요(C 장학사).

학교체육정책을 기획할 때 어려운 점은 실제 학교의 모든 요구를 수용하는 것입니다. 정책의 수립 과정에서 현장의 의견들을 수렴할 수 있는 과정이 더 체계적으로 이루어져야 한다고 생각합니다(E 장학사).

## 2. 체육 장학사의 학교체육정책 실행 과정

수도권 지역의 교육지원청에서 학교체육정책이 수립된 후, 체육 장학사들은 학교체육정책을 실행할 때 정책 비계를 설정하고 토대를 다지는 과정을 거치는 것으로 나타났다.

### 1) 정책비계 설정: 지시와 통제보다는 관리와 지원으로

본 연구에서 교육지원청 체육 장학사들은 수립한 학교체육정책을 실행의 전 과정에서 올바르게 사업이 운영될 수 있도록 교육지원청 및 학교현장의 관련 구성원에게 도움을 제공하는 비계 설정의 역할을 수행하고 있었다. 학교체육정책이 실행되는 과정에서

단순히 사업 운영에 대한 지시와 통제와 같은 수동적인 역할보다는 학교체육정책이 교육현장에서 올바르게 실현되고 있는지를 지속적으로 관찰하며 지원하는 능동적인 역할을 수행하고 있었다.

학교에서 정책이 실행될 때 예산과 관련된 부분 안내, 사업의 방향성을 관찰하여 학교를 지원하는 조력자, 점검자 등의 역할을 통해 정책이 내실 있게 운영될 수 있도록 노력합니다(A 장학사).

실제로 체육 장학사들은 학교체육정책이 실행되기 전 학교 현장 및 사업 운영과 관련된 교육 공동체 구성원에게 사업과 관련된 예산 교부 및 예산 사용에 관한 지침을 안내하고 있었다. 또한, 실제 학교체육정책이 집행될 때 정책 자체에 대한 이해도를 높이고 정책이 문제없이 운영될 수 있도록 학교체육 운영내실화 방안 연수 운영, 학교체육지원단 구성, 학교체육 활성화 사전 협의회, 학교체육업무 매뉴얼 안내, 사업 안내 공문, 교육청 주관 컨설팅 등을 활용하여 현장의 정책 운영을 지원하고 있었다. 이 과정에서 체육 장학사는 주삼환(2003)이 제시한 장학사의 다양한 역할 중 정책 운영 시 이를 지원하는 점검자, 조력자, 촉진자 등의 역할을 담당함으로써 학교체육정책이 내실 있게 운영될 수 있도록 노력하는 것으로 나타났다.

학교에서 정책에 대한 이해도를 높이기 위해 안내, 설명을 하고, 현장의 부담을 줄일 수 있는 방법을 찾기 위해 출장도 가고, 다른 노력도 해요. 직접 가서

체육교사가 사업들을 내실 있게 운영하는지와 교사들의 의견을 듣고 반영하려고 해요(B 장학사).

체육 장학사로서 학교 현장에서 정책이 실행될 때 주로 지원하는 역할을 합니다. 사업이 잘 안착될 수 있도록 안내, 예산 지원, 연수 및 컨설팅을 제공하고 현장의 목소리를 적극적으로 수렴하여 실제 적합한 지원을 이어나가는 것이 중요하죠(E 장학사).

또한 체육 장학사들은 학교체육정책이 교육현장에서 운영되는 과정 중에 수정이나 보완이 필요한 경우 해당 사업과 관련된 구성원 간의 협의 및 검토의 과정을 거쳐 전반적인 사업 자체의 운영 틀은 변화되지 않는 선에서 수정 또는 보완하고 있었다. 실제로 교육지원청의 정해진 절차에 따라 내부적 결재를 통해 일정 부분에 대한 사업 내용을 변경 및 개선하고 있는 것으로 나타났다.

정책 운영 중 사업의 수정, 보완이 필요한 경우 충분한 협의 및 검토를 통해 결재 요청을 합니다. 예를 들면 스포츠클럽 대회를 진행할 때 계획을 30개의 학교가 참가한다고 했지만 실제로는 계획했던 것과는 다르게 50개의 학교가 더 참가했다면 실제 대회를 운영하기가 제한되기 때문에 적합하게 수정한 계획으로 변경하게 되는거죠.(A 장학사).

## 2) 토대 다지기: 미래 정책 기반 형성

토대 다지기는 어떤 사물이나 사업의 밑바탕이 되는 기초와 밑천을 비유적으로 이르는 말이다. 정책의 토대를 다진다는 것은 계획된 정책을 실행하고, 사업

운영의 전반적인 과정을 관리, 지원하며 이후 정책에 대한 평가를 진행하는 것을 뜻한다. 실제로, 평가 과정을 통해 추진 사업에 대한 개선점 및 피드백을 얻을 수 있고, 이는 정책 환류의 과정으로 연결되어 궁극적으로 앞으로 수립될 정책에 대한 기초를 다지게 한다(국민준, 2024; 진연경, 유정애, 2016).

본 연구의 참여자인 체육 장학사는 사업 운영이 종료되고 나면, 차기 년도의 정책 계획 수립을 위해서 다양한 활동들을 통해 사업에 관한 의견 및 발전 방향을 종합하여 반영하고 있었다.

정책 실행이 끝나고 나면 사업에 대한 설문지, 예산 사용내역, 결과 보고서 등을 통해서 사업의 결과를 확인합니다. 또한, 평가회를 통해 실제 수정, 보완되어야 할 사항들을 확인하게 됩니다(A 장학사).

차기 년도의 정책 개선을 위해 평가회를 해요. 평가회는 현장의 의견을 모으는 과정이에요. 만약 우리가 학교스포츠클럽을 진행하게 되면 끝난 후 참여 학생, 체육교사 등과 같은 학교 구성원이나 지역교육청의 체육지원단 등을 대상으로 하여 의견을 조사하고 이를 통해 얻은 내용은 다음 해 정책 개선에 반영합니다(C 장학사).

다음 해 정책 개선을 위해 사업이 종료된 이후 실적, 효과와 참여자의 만족도 및 의견을 통해 확인합니다. 예를 들면 우리가 학교스포츠클럽 축구를 한다고 가정했을 때 예산이 적절한 시기에 내려오지 않은 문제점, 실제 사업 진행 시 날씨가 너무 더워서 학생들이 쓰러지는 것과 같은 다양한 의견을 모으고

정책의 효과를 평가하고 내년 정책에 반영하게 되는 것이죠.(E 장학사)

이처럼 교육지원청 체육 장학사는 미래 학교체육정책의 토대를 다지기 위해 사업이 마무리된 이후 학교체육정책 실행에 대한 교육지원청 자체 평가와 실제 정책을 실행한 현장의 의견을 듣기 위한 만족도 조사 및 설문지 활용, 실질적으로 사업 운영에 중요한 역할을 한 체육교사 지원단의 의견을 수렴하는 과정을 거치고 있었다. 또한 체육 장학사의 교육 현장 출장을 통한 사업 운영의 점검과 특정 사업의 예산 사용 내역 및 예산 정산, 사업 결과 보고서 등을 통해 차기 년도 학교체육정책의 실제적 개선을 위한 자료 및 피드백을 얻는 환류의 과정을 거치는 것으로 나타났다.

## IV. 논의

### 1. 체육 장학사의 학교체육정책 수립 전문성

본 연구를 통해 교육지원청 체육 장학사들이 담당하는 학교체육정책 수립 과정에서의 역할이 매우 중요함을 재확인할 수 있었다. 실제로 교육지원청 체육 장학사들은 교육부에서 내려오는 각종 학교체육정책 문서를 스스로 분석하고 해석해야 하는 현실에 놓여 있었다. 오경환과 최영진(2004)은 우리나라 각 시·도 교육청과 교육지원청의 업무 분장이 비(非)전문적, 비(非)체계적인 구조로 되어 있음을 지적하

였다. 또한 교육지원청의 체육 장학사들은 광범위한 학교체육의 영역과 범위로 인해 엄청난 양의 업무를 단독으로 처리해야 하는 일들이 비일비재한 것으로 확인되고 있다(최영진 외, 2004; 최홍섭, 박순이, 2010).

그러나 체육 장학사들의 과도한 업무와 전문성 향상 기회의 부족은 아직도 해소되지 못하고 있는 상황이다(이의재, 문호준, 2024; 장원규, 2008; 홍창남, 2025). 홍창남(2025)은 그 동안 우리나라 교육전문직이 제 기능을 효율적으로 수행하지 못한다는 비판적 의식으로, 사회환경의 변화에 맞는 교육전문직의 역할을 재구조해야 한다고 주장하였다. 이 연구에서는 우리나라 교육전문직의 역할이 기획 및 관리 기능, 지원 기능, 그리고 평가 기능으로 재구조화되어야 한다고 설명한다. 재구조화된 역할 기능은 지역 실정에 맞는 다양한 교육정책의 개발 및 보급에 필요하며, 각 교육지원청의 인적 관리와 물적 자원을 효율적으로 배치 및 지원하는데 필요하다. 특히 교육전문직에게 새롭게 기대하는 주요 역할은 교육지원청의 정책 방향성이 제대로 설정되고 실천되고 있는지를 파악할 수 있는 교육의 질 관리 체제를 구축하는 일이다(이종태, 2004; 진동섭, 김병찬, 2004). 장원규(2008)도 ‘함께 참여하는 장학’을 소개하면서, 이 장학의 관점은 장학사들이 스스로 생각하는 관점이며, 장학사의 역할은 협력적 상호작용을 통해 공동의 노력으로 만들어진다고 주장한다. 또한 이 연구에서는 장학사들이 스스로 자신들의 특정한 역할을 고집하기 보다는 서로 가르쳐주고 배우는 협동적 공동성장이라는 생각의 전환이 필요함을 설명한다. 이와 관

련하여 김도기(2005)는 장학의 본질적 기능 회복을 위해서는 장학사의 의지와 노력이 절대적으로 필요함을 주장한다.

따라서 교육지원청 체육장학사들의 학교체육정책 수립과 실행에 대한 전문성을 향상시킬 수 있는 방안이 모색되어야 한다. 학교체육진흥회 또는 학교체육 관련 학회를 지정하여 체육 장학사들이 정기적으로 학교체육정책에 관한 컨설팅 또는 자문을 받을 수 있는 기회를 제공할 수 있을 것이다. 또는 거점 학교의 역할처럼 거점 교육청을 지정하여 장학사를 위한 학습공동체(남혜정, 김병찬, 2024)를 통해 학교체육정책 수립과 실행에 대한 이해 또는 우수 사례 공유 등을 실천할 수 있는 기회를 제공할 수 있을 것이다.

## 2. 체육 장학사의 학교체육정책 실행 지원체계

본 연구를 통해 교육지원청 체육 장학사들이 담당하는 학교체육정책의 수립 과정에서의 역할 뿐만 아니라 실행 과정에서의 역할도 매우 중요함을 알 수 있었다. 학교체육정책 수립 과정과 마찬가지로 실행 과정에서도 체육 장학사들은 교육청 내부의 도움과 지원을 받기 쉽지 않다. 교육청 내부에서 함께 일하는 장학사들은 앞에서 언급한 바와 같이 광범위하고 과도한 업무 분장으로 제각기 힘들어하고 있기 때문에, 실제로 상호 협조를 요청하기가 매우 어렵다(남혜정, 김병찬, 2024; 오경환, 최영진, 2004).

따라서 체육 장학사들은 학교체육정책을 수립할 때 외부의 협력이 절대적으로 필요하다. 즉, 다양한 이해관계자들이 서로 협력하여 실행 과정에서 발생할 수 있는 문제를 함께 해결할 수 있는 협력적 거버

년스 구축이 필요하다. 협력적 거버넌스는 정부와 민간의 상호 존중 원리와 협력적인 관계에 기초한 관리와 의사소통을 중시하는 사회중심성 진일보한 형태의 거버넌스이다(이충렬, 2024; 임철일 외, 2024). 여러 주체들이 책임을 공유하고 협업하는 협력 거버넌스의 특징은 학교체육정책 실행 과정에서 공공, 민간 부문뿐만 아니라 지역사회의 인사들이 정책 실행 과정에서의 주체가 될 수 있다(유선미, 2015; 황혜성, 2012).

협력적 거버넌스와 일맥상통하는 개념으로 ‘함께 참여하는 장학’(장원규, 2008)이 있다. 함께 참여하는 장학을 통해 체육 장학사들이 담당하는 학교체육정책 실행 체계를 지원할 수 있다고 본다. 본 연구에서 탐색된 바와 같이 교육지원청 체육 장학사들은 단위 학교의 정책 비계 설정이라는 역할을 수행하고 있었다. 마찬가지로, 다양한 외부 주체(예: 교사, 교수, 학교관리자, 정책전문가 등)로 구성된 기구 또는 조직이 교육지원청 체육 장학사들과 함께 협력하여 학교체육정책을 체계적으로 실행할 수 있는 교육환경을 만들어야 한다. 실제로 체육 장학사들은 각 시·도의 지역별 단위 학교 또는 교육에 관심 있는 구성원, 지역 체육단체 등에게 수동적인 참여가 아닌 적극적인 지원 활동에 참여할 수 있다. 이 지원 체계가 잘 구축될 수 있다면 각 지역의 독특하고 다양한 특성을 최대한 반영할 수 있는 맞춤형 학교체육정책을 주도적으로 실행할 수 있는 체육 장학사의 중추적인 역할을 기대할 수 있을 것이다.

## V. 결론 및 제언

### 1. 결론

본 연구는 교육지원청 체육 장학사가 교육부와 시·도 교육청의 학교체육정책을 어떻게 수립하고 실행하는지를 심층적으로 탐색하는데 목적을 두었다. 수도권 지역의 교육지원청 체육 장학사를 대상으로 심층 면담을 실시한 결과, 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 교육지원청 체육 장학사의 학교체육정책 수립 과정은 업무 분장을 통해 구성된 정책을 토탈로 살펴보는 탐색 과정과 학교 현장에서 실현될 정책의 청사진을 그리는 설계 과정으로 이루어지고 있었다. 탐색 과정에서 교육지원청 체육 장학사들은 교육부와 시도교육청의 기본계획을 심층적으로 살펴보고, 자신에게 부여된 업무 분장인 학교체육정책과 관련된 내용을 교육 현장에 적합한 사업으로 어떻게 수립할지를 숙고하는 것으로 나타났다. 설계 과정에서는 상위기관의 문서, 예산, 법령, 교육 공동체의 의견 등을 종합적으로 고려하여 교육지원청 내부 검토 및 승인의 과정을 통해 학교체육정책을 최종 결정하는 것으로 나타났다.

둘째, 교육지원청 체육 장학사의 학교체육정책 실행 과정은 지시와 통제와 같은 수동적 측면보다는 관리와 지원과 같은 능동적 측면에서 도움을 제공하는 정책 비계 설정 과정과 실제 정책 평가, 피드백 및 환류 과정으로 미래 토대를 다지는 과정으로 나타났다. 정책 비계 설정 과정에서는 다양한 방법을 활용

해 학교체육정책 이해도를 높이고, 정책의 실행 과정 중에 여러 의견을 수렴하여 수정보완 작업을 거치는 것으로 나타났다. 한편, 미래 정책 토대를 다지는 과정에서는 해당 사업 운영이 종료되면 결과 보고서, 점검표, 평가회, 의견 수렴 등을 통해 차기 년도 정책의 토대를 다지는 과정을 거치는 것으로 확인되었다.

## 2. 제언

본 연구에서는 우리나라 교육지원청 체육 장학사의 학교체육정책에 대한 수립 및 실행 과정의 개선을 위해 다음과 같은 2가지 내용을 제언하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 교육지원청수준에서 체육 장학사들이 수행한 학교체육정책의 수립과 실행과정을 살펴보았다. 후속 연구에서는 교육지원청에서 진

행되는 학교체육정책의 수립과 실행에 영향을 미치는 사회문화적 현상 또는 요인을 심층적으로 분석할 필요가 있다. 이를 통해 교육지원청 수준에서 직면하는 체육 장학사의 어려움은 무엇인지, 그것을 해결할 수 있는 방안은 무엇인지를 탐색할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 최초로 교육지원청 수준에서 체육 장학사들이 학교체육정책을 수립하고 실행하는 과정을 탐색하였다. 그 동안 단위 학교(또는 교사) 수준에서 진행된 학교체육정책 수립과 실행에 대한 연구도 다수 수행된 바 있다. 따라서 후속 연구에서는 교육부→교육청→교육지원청→단위학교에 이르는 학교체육정책의 수립과 실행 과정에 대한 연계 과정을 탐색하여 학교체육정책의 구현과 실천이 충실하게 진행될 필요가 있다.

## 참고문헌

- 국민준(2024). **학교체육정책의 다차원 분석 및 전망**. 한국교원대학교 박사학위논문.
- 교육부(2023). **제3차 학교체육진흥 기본계획**. 세종시: 교육부.
- 김도기(2005). **컨설팅 장학에 관한 질적 사례연구**. 서울대학교 박사학위논문.
- 김훈호, 이진권(2023). 교육전문직원의 직무역량 요구도 분석. **교육행정학연구**, 41(4), 235-262.
- 남혜정, 김병찬(2024). 초임 장학사의 정체서 형성 과정에 관한 질적 사례연구. **교육행정학연구**, 42(1), 449-476.
- 송광용 외(2006). **교육전문직의 역할 재정립 방안연구**. 한국교육정책연구소.
- 오경환, 최영진(2004). 체육장학의 방향에서 본 체육 장학사 업무의 실제. **한국스포츠교육학회지**, 11(2), 75-90.
- 유선미(2015). **교육청과 지자체의 협력적 교육 거버넌스 모델에 관한 연구**. 한국교원대학교 석사학위논문.
- 이의재, 문호준(2024). 체육교사의 교육전문직 준비 과정에 대한 탐색. **교육발전**, 44(1), 141-158.
- 이종태(2004). 교육의 질 관리 기제로서의 장학 개념 탐색. **교육행정학연구**, 21(4), 279-298.
- 이충렬(2024). **지방교육의 협력적 거버넌스에 관한 연구**. 단국대학교 박사학위논문.
- 이충환(2014). **중등체육 장학사의 장학 실제에 관한 질적 연구**. 고려대학교 박사학위논문.
- 임철일, 박철규, 황윤정(2024). 국가 교육 사업의 협력적 거버넌스 실천 사례 분석. **한국교육행정학연구**, 42(1), 193-220.
- 장원규(2008). 지역교육청의 장학사 문화에 대한 질적 사례 연구. **교육학연구**, 46(2), 27-52.
- 주삼환(2003). **장학의 이론과 기법**. 서울:학지사.
- 진동섭, 김병찬(2004). 학교교육 질 관리기제 연계 방안 탐색. **교육행정학연구**, 22(2), 65-90.
- 진연경, 유정애(2016). 국가수준 학교체육정책 수립의 형성과정 이해. **한국체육학회지** 55(2), 211-225.
- 진연경(2015). **우리나라 국가수준 학교체육정책 분석 및 평가**. 중앙대학교 박사학위논문.
- 최홍섭, 박순이(2010). 초임 체육 장학사 문화에 대한 사례연구. **학습자중심교과교육연구** 10(3), 549-576.
- 홍창남(2025). 교육전문직의 역할 재구조화 방향 탐색. **교육행정학연구**, 28(2), 205-231.
- 황혜성(2012). **교육 로컬거버넌스의 분석**. 전남대학교 박사학위논문.
- Creswell, J., & Poth, C. (2021). **질적 연구 방법론** (조홍식 외 번역). 학지사(Original work published in 2018, *Qualitative Inquiry & Research Design*).

## Exploring the Policy Formation and Implementation Culture of School Physical Education by Physical Education Supervisors

Kyung-il Ahn(Hwadam High School, Teacher) · JeongAe You(Chung-Ang University, Professor)

### ABSTRACT

Although physical education (PE) supervisors in South Korea play a critical role in formulating and implementing school P.E. policies that are responsive to regional contexts, scholarly discourse concerning their roles remains significantly underdeveloped. This study aims to deeply explore how PE supervisors in district offices of education have formulated and implemented school PE policies. A purposive sampling strategy was employed to select six PE supervisors currently serving in education support offices affiliated with metropolitan and provincial offices of education in the capital region (Seoul, Gyeonggi, and Incheon). Data were collected through semi-structured interviews, and analyzed following procedures consistent with case study methodology. The findings reveal two key phases in the policy process. First, the policy formulation process comprises an exploratory process, in which supervisors critically examine policy components delineated by their assigned duties, and a design process, wherein they construct context-sensitive blueprints for implementation in school settings. Second, the implementation process consists of a scaffolding phase, which emphasizes proactive support and managerial engagement rather than hierarchical instruction and control, and a reflective-developmental phase, wherein evaluation, feedback, and iterative revision contribute to the continuous improvement of policy enactment. Based on these findings, the study suggested a support system for the implementation of school physical education policies, along with enhancing the expertise of physical education supervisors, in order to ensure the efficiency and systematization of the process of establishing and executing physical education policies.

Key words: Supervisor, District Office of Education, School physical Education Policy, Policy Making, Policy Implementing

논문 접수일 : 2025. 08. 20

논문 승인일 : 2025. 09. 07

논문 게재일 : 2025. 09. 30