

“민선 2기 체육회 시대” 지방체육회의 선진화를 위한 로컬 거버넌스: 델파이(Delphi)와 계층구조분석(AHP)기법을 활용하여

정기홍¹

¹강남대학교

“The era of Elected System for Regional Athletic Association president” The Local Governance for the Advancement of Regional Athletic Association: Using Delphi and AHP techniques

Joung, Ki-Hong¹

¹Kangnam University

Abstract

This study aims to develop a local governance model that can drive the advancement of provincial sports councils and identify the priority order of constituent factors in the era of second-term elected sports council presidents. A mixed-method research approach was applied, utilizing the Delphi technique and Analytic Hierarchy Process (AHP) based on the theoretical framework of local governance by Lasker, Weiss, Miller(2001). The research participants consisted of a total of 28 expert panels, including provincial sports council officials, local government civil servants, and academic experts. Through the first-round open-ended Delphi survey, local governance constituent factors were derived, and through the second-round closed Delphi survey, content validity (CVR) was verified, finalizing 5 upper-level factors and 12 sub-factors. The third-round AHP survey analyzed the relative importance and priority order of each factor. The priority order of upper-level factors was as follows: 'Partnership Characteristics' (0.298), 'Resources' (0.245), 'Inter-partner Relationships' (0.201), 'External Environment' (0.138), and 'Partner Characteristics' (0.118). The integrated weight analysis revealed that 'Leadership' (0.151) was the most important factor, followed by 'Financial Resources' (0.128), 'Operational System' (0.121), and 'Trust Relationships' (0.089) in order of high priority. These results suggest that for the successful establishment and development of elected provincial sports councils, establishing strong and systematic 'Leadership' is the top priority, and securing stable 'Financial Resources' and building an efficient 'Operational System' are urgent needs.

Key words : Local Sports Council, Civilian-Elected Sports Council President, Local Governance, Delphi Technique, Analytic Hierarchy Process (AHP)

주요어 : 지방체육회, 선진화, 로컬거버넌스, 델파이, 계층구조분석

이 논문은 2024년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 인문사회분야 신진연구자지원사업의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2024S1A5A8027928)

Address reprint requests to : Joung, Ki-Hong

E-mail: king@kangnam.ac.kr

Received: July, 31, 2025 Revised: August, 13, 2025 Accepted: September, 10, 2025

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

2020년 1월 16일 국민체육진흥법 개정으로 시행된 지방자치단체장의 체육단체장 겸직 금지 조항은 대한민국 체육사에 중대한 전환점을 가져왔다. 수십 년간 지속된 관(官) 주도의 수직적 지배구조에서 벗어나 지방체육회가 민간(民間) 중심의 자율적 운영 주체로 거듭날 수 있는 법적 토대가 마련된 것이다. 이어 2020년 12월 지방체육회의 법정 법인화가 실현되면서 독립된 권리의무의 주체로서 지위가 확립되었다(김세명, 박해원, 정효진, 2020).

‘민선 체육회장 시대’의 개막은 단순한 수장의 교체를 넘어 지방체육회가 지역 스포츠 진흥의 핵심 주체로서 자주성과 책임성을 갖고 지역민의 건강권과 행복추구권을 실현해야 한다는 시대적 과제를 담고 있다. 특히 2024년부터 시작된 민선 2기는 초기의 시행착오를 거쳐 보다 안정적이고 전문적인 거버넌스 체계를 구축해야 하는 중요한 시점이다.

그러나 이러한 법·제도적 변화의 긍정적 취지에도 불구하고 현실은 여전히 도전적이다. 많은 지방체육회가 ‘무늬만 민선’이라는 비판에 직면하며 재정적 종속성, 조직 내부의 갈등과 비효율성, 지역사회와의 연계 부족이라는 구조적 문제들을 해결하지 못하고 있다(김중호, 2023; 서수진, 2021). 이러한 문제들은 개별적으로 존재하는 것이 아니라 리더십, 자원, 관계, 환경 등 다양한 요인들이 복잡하게 얽혀 있는 ‘거버넌스’의 차원에서 접근해야 할 과제이다.

거버넌스는 전통적인 정부 주도의 일방적 통치(government)를 넘어 정부, 시장, 시민사회를 포함한 다양한 행위자들이 수평적 네트워크를 통해 사회문제를 공동으로 해결하는 협력적 통치 방식을 의미한다(Stoker, 1998). 따라서 지방체육회가 직면한 복합적 문제들을 해결하기 위

해서는 지방정부와 지역 내 다양한 주체들이 지속적인 상호작용을 통해 정책을 결정하고 집행하는 ‘로컬 거버넌스(Local Governance)’의 관점에서 통합적 해법을 모색해야 한다(김석준, 이선우, 문병기, 박진영, 2000).

지방체육회와 관련된 선행연구들은 주로 특정 현안에 집중하는 경향을 보였다. 조직 통합 및 갈등 해결과 관련해서는 이승희와 서수진(2020)이 통합 이후의 조직 갈등 양상을 분석하고 해결방안을 제시하였으며, 서수진(2021)은 통합체육회의 갈등 해결을 위한 구체적 방안을 모색하였다. 재정 자립과 관련해서는 김기운, 서희진(2020)이 지방체육회 재정자립도 제고 방안을 연구하였고, 강현철, 김종성, 백우열, 임종건, 김태형(2024)은 시·군 체육회의 재정 건전성 개선을 위한 ‘스포츠 메세나’ 활성화 방안을 제시하였다. 김세명 등(2020)은 지방체육회의 자율성 확보와 재정 자립을 위한 법·제도 개선방안을 종합적으로 다루었다. 리더십과 관련해서는 안민석(2015)이 민선 체육회장의 역할과 과제를 제시하였으며, 김중호(2023)는 민선 지방체육회장 시대의 전망과 과제를 분석하였다.

기존 연구들이 리더십, 재정 등 개별요인의 중요성을 강조하는데 그쳤다면, 본 연구는 로컬 거버넌스라는 통합적 틀 안에서 각 요인 간의 상호연관성을 분석하고 AHP 기법을 통해 한정된 자원을 어디에 우선적으로 투입해야 하는지에 대한 과학적 근거와 종합적인 청사진을 제시한다는 점에서 차별점을 갖는다. 특히, 기존 연구에서 소홀히 다루어졌던 ‘지역민의 삶의 질 향상’이라는 여가레크리에이션의 궁극적 관점을 핵심목표로 설정하고, 이를 달성하기 위한 거버넌스 모델을 개발했다는 점에서 연구의 독창성이 있다.

구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 지방체육회 선진화를 위한 로컬 거버넌스의 구성요인은 무엇인가?

둘째, 도출된 로컬 거버넌스 구성요인들의 상대적 중요도와 우선순위는 어떠한가?

셋째, 분석 결과를 바탕으로 지방체육회 선진화를 위한 최적의 로컬 거버넌스 모델은 무엇인가?

II. 연구방법

1. 연구설계

본 연구는 지방체육회 선진화를 위한 로컬 거버넌스 모델의 구성요인을 도출하고 우선순위를 분석하기 위해 델파이(Delphi) 기법과 계층화분석법(AHP, Analytic Hierarchy Process)을 결합한 혼합연구방법을 적용하였다.

연구절차는 총 3단계로 진행되었다. 1단계에서는 개방형 설문을 통해 전문가들의 의견을 수렴하여 구성요인을 도출하고(1차 델파이), 2단계에서는 1차 결과를 바탕으로 구성된 폐쇄형 설문을 통해 요인의 중요도를 평가하고 내용타당도를 검증하였다(2차 델파이). 마지막 3단계에서는 2차 조사에서 확정된 요인들을 계층 구조화하여 쌍대비교 설문을 통해 상대적 중요도 및 우선순위를 분석하였다(AHP). 자세한 내용은 <그림 1>과 같다.

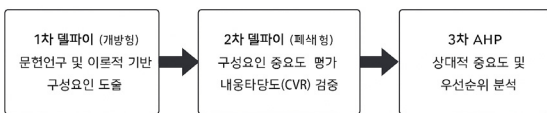


그림 1. 연구절차

2. 연구 대상

연구의 전문가 패널은 연구 목적에 대한 이해도가 높고 풍부한 경험과 지식을 갖춘 전문가를 선정하기 위해 유목적표집법(purposeful sampling)을 활용하였다. 선정 기준은 지방체육회 관련 업무 경력 10년 이상, 지방자치단체 체육 정책 관련

업무 경력 10년 이상, 대학에서 체육 행정 및 정책 관련 연구 경력 10년 이상인 자로 한정하였다.

이러한 기준에 따라 총 28명의 전문가 패널을 구성하였으며, 모든 조사과정에 성실하게 참여하였다. 패널의 구체적인 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

표 1. 전문가 패널 인구통계학적 특성

구분	내용	n	%
지역	수도권	15	53.6
	비수도권	13	46.4
소속	지방체육회(시도/시군구)	12	42.8
	지자체/교육청(공무원)	8	28.6
	학계(교수)	8	28.6
경력	10년이상~15년미만	11	39.3
	15년이상~20년미만	9	32.1
	20년이상	8	28.6

3. 이론적 분석틀

본 연구는 Lasker, Weiss, Miller(2001)가 제시한 지역사회 파트너십의 성공 요인 모델을 이론적 분석의 틀로 활용하였다. 이 모델은 성공적인 로컬 거버넌스를 결정하는 요인으로 다음 5가지 차원을 제시한다.

자원(Resources): 파트너십이 활용할 수 있는 재정적, 인적, 물적 자원

파트너의 특성(Partner Characteristics): 파트너들의 전문성, 역량, 의지 등

파트너 간의 관계(Relationships among Partners): 신뢰, 협력문화, 갈등 해결 등

파트너십 특성(Partnership Characteristics): 리더십, 운영체계, 성과관리 등

외부환경(External Environment): 정책환경, 사회적 지지 등

4. 조사 도구 및 절차

1차 델파이 조사는 Lasker, Weiss, Miller(2001)의 이론적 틀을 바탕으로 "민선 시대 지방체육회

선진화를 위해 필요한 로컬 거버넌스 구성요인은 구체적으로 무엇이라고 생각하십니까?"라는 포괄적인 개방형 질문을 제시하였다. 이메일을 통해 설문지를 배포하고 회수하였으며, 수집된 의견은 내용분석(content analysis)을 통해 유사한 내용끼리 범주화하고 핵심 요인을 추출하였다.

2차 델파이 조사는 1차 조사에서 도출된 요인들을 바탕으로 폐쇄형 설문지를 개발하였다. 각 요인에 대해 '정책 수용성', '실현 가능성', '지속가능성'의 관점에서 얼마나 중요한지를 리커트 5점 척도(1점: 전혀 중요하지 않다 ~ 5점: 매우 중요하다)로 평가하도록 하였다.

3차 AHP 조사는 2차 조사에서 타당성이 검증된 요인들을 바탕으로 AHP 분석을 위한 계층구조모델을 설계하였다. 최상위 목표(Level 1)는 '지방체육회 선진화를 위한 로컬 거버넌스 모델 개발'로 설정하고, 평가기준(Level 2)에는 5개의 상위요인을, 대안(Level 3)에는 15개의 하위요인을 배치하였다. 전문가들에게 각 계층의 요인들을 1:1로 쌍대비교하며 어느 쪽이 더 중요한지를 Saaty(1980)의 9점 척도를 이용하여 평가하도록 요청하였다.

5. 자료분석

1차 델파이 조사를 통해 수집된 질적 자료는 Wolcott(1994)이 제시한 기술(description), 분석(analysis), 해석(interpretation)의 단계를 거쳐 범주화하고 핵심 요인을 도출하였다.

2차 델파이 조사의 양적 자료는 SPSS 21.0 프로그램을 활용하여 평균, 표준편차 등 기술통계량을 산출하였다. 요인의 타당성 검증을 위해 Lawshe(1975)가 제안한 내용타당도비율(CVR, Content Validity Ratio)을 산출하였으며, 전문가 패널 28명을 기준으로 CVR 값이 0.33 이상이어야 통계적으로 유의미하다는 기준에 따라(Ayre, Scally, 2014), 본 연구에서는 더 엄격한 기준인 0.6 이상을 적용하여 요인을 확정하였다.

3차 AHP 조사를 통해 수집된 자료는 Expert Choice 2000 프로그램을 이용하여 요인별 가중치(weight)와 우선순위를 산출하였다. 분석의 논리적 일관성을 확보하기 위해 일관성 비율(CR, Consistency Ratio)을 확인하였다. 그 결과, 전문가 패널 28명의 설문 응답 모두 CR값이 0.1 이하(전체 평균 CR=0.08)로 나타나, 비일관적인 응답을 제외하지 않고 28부 전체를 유효 표본으로 간주하여 최종 분석에 사용하였다.

III. 결과

1. 델파이 분석 결과

1차 개방형 델파이 조사를 통해 총 78개의 초기 요인이 도출되었으며, 내용분석을 통해 이를 5개 상위요인과 15의 하위요인으로 범주화하였다. 2차 폐쇄형 델파이 조사에서는 15 하위요인의 중요도를 평가하고 CVR 값을 산출하였다. 분석 결과, CVR 값이 기준치(0.6)에 미치지 못한 3개 요인(구성원 다양성, 참여 의지, 지역 문화)을 제외하고 최종적으로 5개 상위요인과 12개 하위요인을 로컬 거버넌스 구성요인으로 확정하였다. 구체적인 내용은 <표 2>와 같다.

2. AHP 분석 결과

1) 상위요인의 상대적 중요도

로컬 거버넌스 상위요인의 상대적 중요도 분석 결과, 리더십과 운영체계를 포함하는 '파트너십 특성'(0.298)이 가장 중요한 요인으로 나타났다. 그 뒤를 이어 '자원'(0.245)과 '파트너 간 관계'(0.201)가 중요하게 평가되었으며, 이는 지방체육회 선진화가 외부환경이나 파트너의 개별 역량보다는 내부 운영 시스템과 자원, 협력 관계 구축과 같은 내재적 역량 강화에 달려있음을 시사한다. 모든 응답의 일관성 비율(CR)은 0.08로

기준치 0.1 이하를 충족하여 분석 결과의 신뢰성을 확보하였다. 구체적인 내용은 <표 3>과 같다.

표 2. 2차 델파이 조사 및 CVR 분석 결과

구성 요인	정책 수용성	실현 가능성	지속 가능성	전체 평균	CVR
재정적 자원	4.52	4.61	4.48	4.54	0.86
인적 자원	4.29	4.35	4.33	4.32	0.79
물적 자원	4.15	4.22	4.18	4.18	0.71
구성원 다양성	3.96	3.89	4.02	3.96	0.46
전문성 수준	4.33	4.28	4.31	4.31	0.82
참여 의지	4.07	4.11	4.15	4.11	0.51
신뢰 관계	4.41	4.37	4.44	4.41	0.85
협력 문화	4.26	4.31	4.35	4.31	0.78
갈등 해결	4.19	4.27	4.28	4.24	0.75
리더십	4.67	4.59	4.63	4.63	0.93
운영 체계	4.48	4.52	4.46	4.49	0.89
성과 관리	4.22	4.26	4.31	4.26	0.74
지역 문화	3.89	3.85	3.93	3.89	0.55
정책 환경	4.11	4.18	4.22	4.17	0.71
협력 관계	4.35	4.31	4.39	4.35	0.81

표 3. 상위요인의 우선순위 분석결과

	상위요인	가중치	일관성 비율(CR)
1	파트너십 특징	0.298	0.08
2	자원	0.245	
3	파트너간관계	0.201	
4	외부환경	0.138	
5	파트너특성	0.118	

2) 하위요인의 상대적 중요도

각 상위요인 내에서 하위요인들의 상대적 중요도를 분석한 결과는 <표 4>와 같다.

표 4. 상위요인별 하위요인의 상대적 중요도

상위 요인	하위 요인	가중치	순위	CR
파트너십특성	리더십	0.507	1	0.07
	운영체계	0.407	2	
	성과관리	0.286	3	
자원	재정적자원	0.523	1	0.06
	인적자원	0.312	2	
	물적자원	0.265	3	
파트너 간 관계	신뢰관계	0.442	1	0.05
	협력문화	0.381	2	
	갈등해결	0.277	3	
외부환경	협력관계	0.556	1	0.03
	정책환경	0.444	2	
파트너 특성	전문성 수준	1.000	1	해당 없음

3) 하위요인의 통합 우선순위

12개 하위요인의 상대적 중요도와 상위요인의 가중치를 곱하여 산출한 통합 우선순위 분석 결과는 <표 5>와 같다. 분석 결과, ‘리더십’이 통합가중치 0.151로 전체 하위요인 중 가장 중요한 요인으로 나타났다. 이어서 ‘재정적 자원’(0.128), ‘운영체계’(0.121), ‘전문성 수준’(0.118)이 각각 2순위, 3순위, 4순위로 분석되었다. 구체적인 내용은 <표 5>와 같다. 주목할 점은 ‘전문성 수준’이 4위로 상당히 높은 우선순위를 보인 것인데, 이는 파트너 특성 영역에서 유일한 하위요인으로 상위요인 가중치(0.118)가 그대로 반영되었기 때문이다. 이는 지방체육회 선진화를 위해서는 관련 주체들의 전문적 역량이 매우 중요함을 시사한다.

통합 우선순위 분석에서 주목할 점은 ‘협력문화’(7위, 0.077)와 ‘협력관계’(7위, 0.077), ‘인적 자원’(9위, 0.076)의 가중치가 매우 근소하게 나

타났다는 것이다. 이는 조직 내부의 수평적이고 개방적인 '협력문화'를 조성하는 것과, 지자체 및 유관기관과의 공식적인 '협력관계'를 구축하는 것이 거의 동일한 수준의 중요도를 갖는다는 의미로 해석된다. 또한, 안정적인 '인적자원' 확보 역시 이와 비슷한 중요성을 지니므로, 지방체육회가 중장기적으로 안정적인 발전을 이루기 위해서는 내부 문화, 외부 관계, 인적 기반이라는 세 가지 축을 균형 있게 고려하는 전략이 필요함을 시사한다.

표 5. 하위요인의 통합 우선순위 분석결과

	하위요인	상위요인	상위 요인 가중치	하위 요인 가중치	통합 가중치
1	리더십	파트너십특성	0.298	0.507	0.151
2	재정적자원	자원	0.245	0.523	0.128
3	운영체계	파트너십특성	0.298	0.407	0.121
4	전문성수준	파트너특성	0.118	1.000	0.118
5	신뢰관계	파트너간관계	0.201	0.442	0.089
6	성과관리	파트너십특성	0.298	0.286	0.085
7	협력문화	파트너간관계	0.201	0.381	0.077
7	협력관계	외부환경	0.138	0.556	0.077
9	인적자원	자원	0.245	0.312	0.076
10	물적자원	자원	0.245	0.264	0.065
11	정책환경	외부환경	0.138	0.444	0.061
12	갈등해결	파트너간관계	0.201	0.277	0.056

IV. 논의

1. 연구 결과의 핵심적 해석

본 연구는 민선 2기 지방체육회 선진화를 위한 로컬 거버넌스의 핵심 요인과 그 우선순위를 규명하였다. 연구 결과의 가장 핵심적인 내용은 지방체육회의 내부 역량에 해당하는 '파트너십 특성(리더십, 운영체계 등)'과 '자원(재정, 인력 등)'이 외부 요인보다 압도적으로 중

요한 선결 과제로 나타났다는 점이다. 이는 지방체육회가 외부환경의 변화를 기다리기보다 스스로 체질 개선과 역량 강화를 통해 위기를 극복하고 기회를 창출해야 한다는 점을 강력하게 시사한다.

특히 본 연구에서 최우선 과제로 도출된 '리더십(통합 1위)', '재정적 자원(통합 2위)', '운영체계(통합 3위)'는 개별적으로 존재하는 과제가 아니라, 서로 긴밀하게 맞물려 선순환 구조를 만드는 하나의 시스템으로 이해해야 한다. 즉, 민선 회장의 강력한 '리더십'은 조직의 비전을 제시하고 재원 확보 노력을 이끌어 '재정적 자원'을 확보하는 원동력이 된다. 이렇게 확보된 안정적 재원은 전문 인력 충원과 투명한 시스템 도입을 가능하게 하여 효율적인 '운영체계'를 구축하는 기반이 된다. 역으로, 신뢰도 높은 운영체계는 리더십을 뒷받침하고 재정 지원의 타당성을 강화하는 역할을 한다. 따라서 이 세 가지 핵심 요인은 상호 연계성을 바탕으로 한 통합적 접근이 필수적이다.

1) 리더십의 최우선 중요성

'리더십(통합가중치 1위)'이 최우선 과제로 도출된 것은 민선 시대의 본질적 특성을 반영하는 결과이다. 과거 관선 시대에는 단체장이 당연직 회장을 맡아 안정적인 예산 지원과 행정적 영향력을 보장해주었지만, 리더십은 행정적 관리 수준에 머물렀다. 그러나 민선 시대의 리더는 주어진 자원을 관리하는 역할에 그칠 수 없다.

본 연구 결과는 '리더십'이 단순히 개인의 역량을 넘어 한국 지방 체육계의 고질적인 문제, 즉 정치적 영향력과 연고주의 문화를 극복하고 조직의 자율성을 확보하는 가장 중요한 변수임을 보여준다. 이는 이승희와 서수진(2020)이 지적한 통합 이후의 조직 내 갈등 해결과 김기운, 서희진(2020)이 강조한 재정 자생력 구축의 필요성을 실현하는 주체가 바로 '리더'임을

실증적으로 뒷받침한다. 특히 여가레크리에이션의 관점에서 지역민의 건강한 여가문화 조성 과 삶의 질 향상이라는 궁극적 목표를 달성하기 위해서는 단순한 행정 관리를 넘어선 비전 제시형 리더십이 필수적이다. 여기서 요구되는 비전이란 엘리트 체육 육성이나 대회 유치와 같은 성과 중심적 목표를 넘어서야 한다. 지역민 누구나 일상 속에서 스포츠를 통한 즐거움을 누리고, 공동체와 교류하며, 신체적·정신적 건강을 증진하는 ‘삶의 질 향상’을 핵심 가치로 삼는 여가레크리에이션 철학에 기반한 비전이 어야 한다.

2) 재정적 자원의 현실적 중요성

‘재정적 자원(2위)’의 높은 중요도는 지방체육회가 처한 가장 시급하고 현실적인 과제를 보여준다. 김세명 등(2020)의 연구에서 지적되었듯이, 대부분의 지방체육회는 지자체 보조금에 대한 의존도가 절대적으로 높아 조직 운영의 자율성을 심각하게 위협받고 있다.

본 연구 결과는 이러한 재정적 종속성 탈피가 선진화의 핵심 동력임을 재확인시켜 준다. 최근 강현철, 김종성, 백우열, 임종건, 김태형(2024)에서 대안으로 제시한 ‘스포츠 메세나’ 활성화와 같은 적극적인 재원 다각화 노력이 왜 중요한지를 본 연구의 우선순위 결과가 명확히 보여준다. 안정적인 재정 없이는 우수한 인력을 확보할 수도, 양질의 여가 스포츠 프로그램을 개발할 수도, 장기적인 비전을 실행할 수도 없기 때문이다. 특히, 확보된 재정은 소수의 선수를 위한 훈련 시설이나 대규모 경기장 건설과 같은 하드웨어 투자에만 치중되어서는 안 된다. 오히려 유아, 여성, 노인, 장애인 등 스포츠 소외계층을 위한 맞춤형 여가 프로그램을 개발하고, 실력 있는 지도자를 배치하며, 지역 커뮤니티 단위의 참여를 활성화하는 소프트웨어적 투자에 우선적으로 배분되어야 진정한 지역민의 복지 증진에 기여할 수 있을 것이다.

3) 운영체계의 시스템적 중요성

‘운영체계(3위)’가 높은 순위를 차지한 것은 조직 내부의 시스템적 안정성과 효율성이 시급한 과제임을 의미한다. 이는 2016년 통합 이후에도 여전히 많은 지방체육회가 겪고 있는 전문체육과 생활체육 부문 간의 갈등, 비효율적인 업무 프로세스, 불투명한 의사결정 구조 등의 문제를 반영한다.

서수진(2021)은 통합 이후의 조직 갈등 해결 방안을 모색하며 내부 시스템의 중요성을 강조하였는데, 본 연구는 효율적인 운영체계 구축이 단순한 내부 문제 해결을 넘어 조직 전체의 신뢰도를 높이고 대외 협력을 원활하게 하는 기반이 된다는 점을 보여준다. 효율적인 운영체계란 단순히 내부 갈등을 줄이고 업무 속도를 높이는 것을 의미하지 않는다고 본다. 여가레크리에이션 관점에서 진정으로 효율적인 시스템이란, 지역민의 변화하는 여가 수요를 민감하게 파악하고, 프로그램 참여 신청부터 피드백까지의 과정이 투명하고 편리하며, 시민들의 제안이 실제 정책에 신속하게 반영되는 ‘수요자 중심의 반응성 높은(responsive) 시스템’을 의미한다.

4) ‘전문성’의 부각과 파트너 특성의 함의

‘파트너 특성’ 영역에서는 ‘전문성 수준’만이 유일하게 CVR 기준을 통과했다는 것이다. 그 결과, 상위요인의 가중치(0.118)가 그대로 반영되어 ‘전문성 수준’은 통합 우선순위에서 4위라는 높은 순위를 차지했다. 이는 현재 지방체육회의 선진화를 고민하는 전문가 집단이, 파트너십에 참여하는 주체들의 형식적 다양성이나 막연한 참여 의지보다, 당면 과제를 실질적으로 해결하고 사업을 추진할 수 있는 ‘전문적 역량’ 그 자체를 가장 시급하고 중요한 선결과제로 인식하고 있음을 강력하게 시사한다. 즉, ‘무늬만 민선’이라는 비판을 극복하기 위해서는 행정, 마케팅, 여가 프로그램 기획 등 구체적인 실무 역량을 갖춘 전문가 확보가 거버

년스 성공의 핵심 변수임을 보여주는 결과라 하겠다. ‘전문가’가 단지 행정 처리나 마케팅 기술을 갖춘 인력에 국한되어서는 안 된다고 강조하고 싶다. 지역민의 자발적 참여를 유도하고, 활동 과정에서 즐거움과 성취감 같은 내재적 동기를 부여하며, 스포츠를 통해 공동체 의식을 함양하는 등 여가레크리에이션의 본질적 가치를 이해하고 현장에 적용할 수 있는 철학을 갖춘 전문가를 확보하고 양성하는 것이 무엇보다 중요하다.

2. 선행연구와의 비교 및 차별점

본 연구는 선행연구들이 단편적으로 제시했던 리더십, 재정, 조직 통합 등의 과제를 Stoker(1998)가 제시한 ‘네트워크 거버넌스(Network Governance)’ 이론의 통합적 틀 안에서 재구성하고, AHP 분석을 통해 정책 대안의 우선순위를 과학적으로 규명했다는 점에서 차별적 의의를 갖는다. 이는 스포츠 정책학 분야에서 개별 정책의 효과성을 논하는 것을 넘어, 다양한 이해관계자들의 협력적 통치 구조 자체가 정책 성공의 핵심 변수임을 실증적으로 밝혔다는 의미를 지닌다.

3. 지방체육회 선진화를 위한 로컬 거버넌스 모델 제안

본 연구의 분석 결과를 바탕으로 지방체육회 선진화를 위한 ‘자생적 협력 거버넌스 모델’을 다음과 같이 3단계 발전 시스템으로 제안한다.

1단계: 내부혁신기반구축(Foundation Building)

가. 비전 리더십 확립을 위해 민선 회장은 선거 공약을 넘어선 지역 특성과 주민 요구를 반영한 중장기 발전 계획과 로드맵을 수립해야 하며, 단순한 스포츠 진흥을 넘어 ‘지역민의 건강한 여가문화 조성’과 삶의 질 향상이라는 여가레크리에이션의 궁극적 목표를 조직 내·외부에 명확히 공유해야 한다. 또한, 투명하고 민주

적인 의사결정을 위해 이사회 및 각종 위원회에 외부 전문가와 시민 대표 참여를 의무화해야 한다.

나. 운영체계 혁신을 위하여 전문체육과 생활체육의 칸막이를 허무는 융합형 직제 개편을 단행하고 개인 및 부서별 성과평가(KPI) 시스템 도입으로 조직의 효율성과 책임을 강화해야 한다. 또한, 업무 프로세스의 표준화 및 디지털화를 통한 투명성 제고 해야 한다.

2단계: 자생력 강화(Capacity Building)

가. 재원 다각화 전략을 위해 ‘재원 다각화 TF’ 구성 및 운영을 위해 지역 연고 기업과의 연계 마케팅 및 후원 유치 시스템 구축해야 하며, 공공체육시설 위탁 운영을 통한 수익 창출 모델을 개발해야 한다. 또한, 지역 특화 스포츠 관광 상품 개발하여 수익화 방법을 모색해야 한다.

나. 인적 자원 전문성 강화를 위해 전 직원 대상 직무별 전문 교육을 정기적으로 실시해야 하며 외부 전문가를 활용한 멘토링 제도를 도입해야 한다. 또한, ‘지역사회 여가 프로그램 개발 전문가’, ‘커뮤니티 레크리에이션 기획자’ 등 여가레크리에이션 전문 인력을 체계적으로 양성하여 현장에 배치해야 한다.

3단계: 네트워크 확장(Network Expansion)

가. 전략적 파트너십 구축을 위해 지자체와의 ‘정책협의체’ 구성 및 정례화해야 하고 교육청과의 ‘학교체육연계위원회’ 운영을 해야 한다. 지역 기업과의 ‘스포츠 상생협의회’를 구축하고 여가레크리에이션 관련 기관·단체와의 협력 네트워크를 확대해야 한다.

나. 시민 참여 확대를 위하여 지역 주민 직접 참여형 ‘시민참여 예산제’ 도입하고 ‘명예기자단’, ‘서포터즈’ 운영을 통한 시민참여를 확대해야 한다. 또한, 지역민의 여가 수요 조사 및 맞춤형 프로그램을 개발하여 적용해야 한다. 자생적 협력 거버넌스 모델을 정리한 결과는 <표 6>와 같다.

표 6. 자생적 협력 거버넌스 모델

단계	핵심목표	주요내용
1단계	내부혁신 기반 구축	- 비전 리더십 확립 (중장기 발전 계획, 투명·민주적 의사결정) - 운영체계 혁신 (융합형 직제 개편, KPI 도입, 디지털화)
2단계	자생력 강화	- 자원 다각화 (후원 유치, 스포츠 관광 상품 개발) - 인적자원 전문성 강화 (직무 교육, 멘토링, 여가레크리에이션 인력 양성)
3단계	네트워크 확장	- 전략적 파트너십 구축 (지자체, 교육청, 지역 기업, 기관·단체와 협력체계) - 시민 참여 확대 (참여예산제, 서포터즈 운영, 맞춤형 프로그램 개발)

4. 모델의 현실적 적용 방안 및 한계

제안된 모델이 현실에 안착하기 위해서는 몇 가지 선결 조건과 잠재적 장애 요인을 고려해야 한다.

첫째, 리더십의 연속성 확보가 중요하다. 민선 회장의 임기 제한과 선거 과정에서 발생할 수 있는 정치적 논쟁이나 외부 개입은 정책의 연속성을 단절시킬 위험이 있다. 이를 해결하기 위해서는 제도적 장치를 통한 정책의 안정성 확보가 필요하다.

둘째, 자원 다각화의 현실적 어려움이다. 수익사업 개발이나 기업 후원 유치는 전문적인 마케팅 역량과 네트워크가 필요로 하지만, 현재 대부분의 지방체육회는 이러한 역량이 부족한 실정이다. 특히 비수도권이나 재정자립도가 낮은 지역일수록 더욱 어려워 지역 간 격차를 심화시킬 수 있다.

셋째, 조직 문화의 경직성이다. 오랜 기간 굳어진 수직적이고 폐쇄적인 조직 문화를 단기간에 수평적이고 개방적인 협력 문화로 바꾸는 것은 상당한 저항에 부딪힐 수 있다. 따라서 장기적이고 점진적인 변화 관리가 필요하다.

V. 결론 및 제언

1. 결론

본 연구는 민선 2기 체육회장 시대를 맞이하여 지방체육회의 선진화를 위한 로컬 거버넌스 모델을 개발하고, 그 구성요인들의 우선순위를 규명하였다. 델파이 기법과 AHP 분석을 통해 도출된 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 지방체육회 선진화를 위한 로컬 거버넌스는 ‘파트너십 특성’, ‘자원’, ‘파트너 간 관계’, ‘외부환경’, ‘파트너 특성’의 5개 상위요인과 12개 하위요인으로 구성됨을 확인하였다.

둘째, 이들 요인 중 가장 우선으로 고려해야 할 핵심 요인은 ‘리더십’, ‘재정적 자원’, ‘운영체계’ 순으로 나타났다. 이는 지방체육회가 외부 환경에 기대기보다 내부 역량을 강화하는 것이 선진화의 가장 중요한 출발점임을 의미한다.

셋째, 분석 결과를 바탕으로 ‘내부 혁신 기반 구축 → 자생력 강화 → 네트워크 확장’으로 이어지는 3단계 ‘자생적 협력 거버넌스 모델’을 제시하였다. 이 모델은 지방체육회가 나아가야 할 구체적인 로드맵을 제공한다는 점에서 실천적 의의가 있다.

넷째, 여가학 관점에서 지역민의 건강한 여가 문화 조성의 질 향상이라는 궁극적 목표를 달성하기 위한 거버넌스 체계의 중요성을 확인하였다.

2. 정책적 제언

본 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 정책적 제언을 제시한다.

첫째, 거버넌스 수준 진단 및 지원 체계 구축이 필요하다. 중앙정부 및 지자체는 지방체육회의 거버넌스 수준을 객관적으로 진단하고 지원 정책과 연계할 필요가 있다. 이를 위해 본 연구의 AHP 분석 결과를 활용한 ‘지방체육회 거버

넌스 수준 평가지표'를 제안한다. 구체적인 내용은 <표 7>과 같다.

둘째, 맞춤형 지원 정책 개발이 요구된다. 평가 결과에 따라 각 체육회의 강점과 약점을 진단하고, 맞춤형 컨설팅이나 행·재정적 인센티브를 제공함으로써 체육회 스스로 혁신하고 발전하도록 유도해야 한다.

셋째, 여가 레크리에이션 전문 인력 양성 체계 구축이 필요하다. 지역민의 다양한 여가 수요에 대응하고 삶의 질 향상에 기여할 수 있는 전문 인력을 체계적으로 양성하고 배치하는 시스템이 구축되어야 한다. 이를 위해 중앙정부나 광역자치단체 차원에서 지방체육회 행정 및 여가 프로그램 기획 전문가 인증제와 같은 자격 제도를 도입하고, 여가레크리에이션학회와 같은 전문 학술단체와 연계하여 대학 내 관련 교과과정 개발 및 재직자 보수 교육 프로그램을 운영하는 방안을 적극적으로 검토해야 한다.

표 7. 지방체육회 거버넌스 수준 평가지표

평가영역	가중치	평가지표	가중치	배점
파트너십특성	0.289	리더십	0.151	15.1
		운영체계	0.121	12.1
		성과관리	0.085	8.5
자원	0.245	재정적자원	0.128	12.8
		인적자원	0.076	7.6
		물적자원	0.065	6.5
파트너특성	0.118	전문성수준	0.118	11.8
		신뢰관계	0.089	8.9
파트너간관계	0.201	협력문화	0.077	7.7
		갈등해결	0.056	5.6
		협력관계	0.077	7.7
외부환경	0.138	정책환경	0.061	6.1
합계	1.000			100

3. 학술적 제언

본 연구의 한계를 보완하고 후속 연구를 위해 다음과 같은 학술적 제언을 제시한다.

첫째, 실행연구(Action Research)의 필요성이다. 본 연구는 전문가 패널의 인식을 바탕으로 하였기에 실제 현장의 목소리를 모두 담아내기에는 한계가 있다. 따라서 후속 연구에서는 본 연구에서 개발된 모델과 평가지표를 특정 지역에 실제 적용해보는 실행연구를 통해 모델의 타당성과 실효성을 검증할 필요가 있다.

둘째, 비교사례연구의 확대가 요구된다. 다양한 지역의 지방체육회 사례를 비교 분석하여 지역별 특성에 따른 차별화된 거버넌스 모델을 개발하는 연구가 필요하다. 특히 수도권과 비수도권, 대도시와 중소도시 간의 차이를 고려한 맞춤형 모델 개발이 중요하다.

셋째, 여가레크리에이션학적 관점의 심화 연구가 필요하다. 본 연구에서 제시한 거버넌스 모델이 실제로 지역민의 여가 만족도, 생활체육 참여율, 삶의 질 향상에 어떤 영향을 미치는지에 대한 종단적 연구가 이루어져야 한다.

넷째, 국제 비교연구의 확대를 제안한다. 해외 선진국의 지역 스포츠 거버넌스 사례를 비교 분석하여 한국적 상황에 적용 가능한 시사점을 도출하는 연구가 필요하다.

4. 연구의 한계

본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다. 첫째, 연구 대상이 28명의 전문가 패널로 제한되어 있어 일반화에 한계가 있다. 둘째, 델파이 조사와 AHP 분석이 전문가들의 주관적 판단에 의존하고 있어 객관적 데이터와의 비교 검증이 필요하다. 셋째, 제안된 모델의 실제 적용 효과에 대한 실증적 검증이 부족하다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 민선 2기 시대를 맞아 지방체육회 선진화를 위한 종합적이고

체계적인 거버넌스 모델을 제시하고, 그 우선순위를 과학적 방법론으로 규명했다는 점에서 학술적·실천적 의의가 있다. 특히 여가 레크리에이션학적 관점에서 지역민의 삶의 질 향상이라는 궁극적 목표를 달성하기 위한 거버넌스 체계를 제시했다는 점에서 새로운 연구 방향을 제시하였다.

참고문헌

- 강현철, 김종성, 백우열, 임종건, 김태형(2024). 시·군체육회 재정 건전성 개선을 위한 ‘스포츠 메세나’ 활성화 연구 방안. 경기연구원.
- 김기운, 서희진(2020). 한국스포츠조직의 자기생산 체계: 통합체육회를 중심으로. *한국스포츠 사회학회지*, 33(1), 36-56. 75-87.
- 김석준, 이선우, 문병기, 곽진영(2000). *뉴 거버넌스 연구*. 서울: 대영문화사.
- 김세명, 박해원, 정효진(2020). 지방체육회 자율성 확보와 재정 자립 기반 조성을 위한 법 제도 개선방안. *한국체육정책학회지*, 18(3), 149-168.
- 김중호(2023). 지역중심 생활체육 활성화 방안 울산광역시 생활체육을 중심으로 *한국사회체육학회지*, 92, 111-122.
- 이승희, 서수진(2020). 델파이(Delphi) 기법을 활용한 지방체육회 통합 이후 갈등에 대한 연구. *한국체육학회지*, 59(5), 181-191.
- 서수진(2021). 지방체육회 통합 이후의 조직 갈등 해결 방안. *한국사회체육학회지*, 83, 19-28.
- 안민석(2015). 체육단체통합의 의미와 스포츠시스템선진화. *제9회 한국 스포츠 비전 심포지엄 자료집*, 19-32.
- 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.
- Lasker, R. D., Weiss, E. S., & Miller, R. (2001). Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *The Milbank Quarterly*, 79(2), 179-205.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York: McGraw-Hill.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.