

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건 을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer 🖃







2019년 8월 교육학석사학위청구논문

육상 허들종목의 우수선수들이 지각하는 지도자들의 코칭역량 탐색

조선대학교 교육대학원
체육교육전공
정혜림



육상 허들종목의 우수선수들이 지각하는 지도자들의 코칭역량 탐색

Exploring the coaching ability of leaders who are perceived by excellent athletes in track and field hurdles

2019년 8월

조선대학교 교육대학원
체육교육전공
정혜림



육상 허들종목의 우수선수들이 지각하는 지도자들의 코칭역량 탐색

지도교수 김현우

이 논문을 교육학석사(체육교육)학위 청구논문으로 제출함.

2019년 4월

조선대학교 교육대학원
체육교육전공
정혜림



정혜림의 교육학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 조선대학교 교수 윤 오 남 인

심사위원 조선대학교 교수 이 경 일 인

심사위원 조선대학교 교수 김 현 우 인

2019년 6월

조선대학교 교육대학원





목 차

ABSTRACT

Ι.	. 서 론	··· 1
1	1. 연구 필요성	1
2	2. 연구 목적	4
3	3. 연구의 제한점	5
Π.	. 이론적 배경	··· 6
1	1. 코칭(coaching)과 코치(coach) ······	6
	가. 코칭과 코치의 개념 정의	6
	나. 코칭과 유사개념과의 차별성	8
2	2. 코칭의 유형	12
	가. 비즈니스 코칭	12
3	3. 코칭역량	16
4	4. 코치의 행동	18
	가. 코치의 역할	19
	나. 코치의 행동 평가	19
5	5. 코칭행동에 관한 선행연구 개관	·· 21
I	Ⅲ. 연 구 방 법	• 23
1	1. 연구 참여자	. 23
2	2. 자료수집 및 절차	26





	가. 자료수집	26
	나. 문헌조사	26
	다. 연구절차	26
3.	자료분석	26
4.	연구의 신뢰도 및 타당도 확인	27
5.	연구의 윤리적 고려	27
IV.	연구결과 및 논의	29
v.	결론 및 제언	43
~1	n si	





표 목 차

<丑	1>	코칭과 유사 개념과의 구별되는 차이	. 8
< 翌	2>	외부 코칭과 내부 코칭의 특징	14
<翌	3>	연구자별 코칭 역량 및 행동 특성 요약	17
< \frac{\frac{17}{12}}{}	4>	연구참여자(우수서수)	23





ABSTRACT

Exploring the coaching ability of leaders who are perceived by excellent athletes in track and field hurdles

Jung Hye Lim

Advisor: Prof. Kim, hyoun woo Ph.D.

Graduate School of Education,

Chosun University

In this study, we investigated the coaching ability of leaders who are perceived by excellent athletes in track and field hurdles. In this study, four excellent players with more than 10 years of athletic career, more than 5 years of national experience, more than 3 years of national competitions, and more than 25 years of experience in international competitions, As a researcher, I selected one excellent leader who has experience of teaching for more than five years.

The data collection was conducted from August 2018 to March 2019 for a total of 8 months in the literature survey and in-depth interviews. The collected data were categorized by open coding and deep coding. The conclusion of this study is as follows.

First, one of the coaching factors perceived by superior hurdlers is guidance authority. The subcategories of guidance authority consisted of involvement, acceptance, and compromise. Among the factors of coaching, instruction authority is the basic factor. In this study, among the coaching





factors that leaders should have, involvement, acceptance of demands, and compromise are the basic factors that have a significant impact on instruction.

Second, one of the coaching factors perceived by excellent hurdlers is responsibility. Subcategories of responsibility consisted of intimacy, recognition, and consciousness. Players are affected by the responsible behavior of the leader. In this study, it was confirmed that leader interacts smoothly with the athletes and this interaction affects the performance.

Third, one of the coaching factors perceived by the excellent hurdlers is the leader nature. The subcategories of leader character consisted of respect, consideration, and prominence. Leaders should respect and respect the athlete as a personality, not a subject of guidance, and should show greatness, not timidity. In this study, it was confirmed that the leader should have the correct leader character and instruct the player.

Fourth, one of the coaching factors perceived by the excellent hurdlers is the map method. Subcategories of instructional method consisted of observation, motivation, interest, and change. The performance of the athletes varies according to the way the leader is taught. In this study, it was confirmed that the leadership style of this leader is an essential factor for the winners and losers of the athletes, which has significant influence on the map.

Fifth, one of the coaching factors perceived by excellent hurdlers is the ability to deal with situations. Subcategories of coping ability consisted of coolness, injury management, and expression. The leadership area of the leader is extensive. One of them was able to confirm that the leader had to prepare for a situation that was difficult to predict.





I. 서 론

1. 연구의 필요성

과거 우리나라는 86서울아시안게임과 88서울올림픽 그리고 2002년 월드컵의 성공적인 유치와 더불어 최근에는 2018평창동계올림픽과 2019광주세계수영선수권대회를 유치함은 물론 다양한 국제대회에서의 선전과 함께 스포츠강국이라는 명칭을 얻었다. 특히 축구의 손흥민과 테니스의 정현 그리고 골프의 박성현 등과 같은 대형 스포츠스타들의 탄생은 국민들에게 감동을 안겨주었고 미래의 꿈나무들에게는 동기를 유발하는 원동력이 되었다. 하지만 육상에서만큼은 스포츠강국이라는 명칭이 무색할 만큼 성과가 없었다.

한때 마라톤 종목에서는 황영조와 이봉주가 올림픽 및 각종 국제대회에서 우 승을 차지하며 마라톤 종목에서의 강세를 보였으나, 현재는 Top50위에도 들지 못하는 등 그 부진을 계속 이어나가고 있다. 또한 단거리 종목에서는 장재근 이후로 선수들의 기량과 기록이 향상되기 보다는 오히려 퇴보하던 중, 최근 김 국영과 박태건의 한국신기록 수립과 함께 2018 팔렘방 아시아경기대회에서 여 자 100m 허들종목에서의 금메달획득은 최근 침체되어있는 한국육상에 희망을 안겨주었다. 그러나 수년 전부터 일본과 중국은 과거 흑인들의 전유물이라 여 기던 단거리 종목에서의 격차를 줄이는가 싶더니 최근 수빙티안이 동양인최초 로 100m에서 10초벽을 허물었으며, 2000년부터는 110m허들종목의 류시앙이 라는 걸출한 선수를 탄생시켰다. 류시앙은 2002년 부산아시안게임 110m허들 에서 금메달 획득을 시작으로 2012런던 올림픽을 끝으로 은퇴하기 전까지 10 여년 동안 세계선수권대회는 물론, 올림픽과 IAAF 그랑프리 등 각종 대회에서 금메달 행진을 이어갔으며, 동양인 최초로 단거리종목 세계신기록을 수립하는 등 황색탄환이라는 칭호를 얻으며, 세계 육상계에 큰 놀라움을 안겨주었다. 하 지만 그에 반해 한국육상의 허들종목은 박태경이 2002 부산 아시아경기대회 동메달에 이어 2010 광저우 아시아경기대회에서도 동메달을 획득하였고, 이연 경은 2010 광저우 아시아경기대회에서 100m 허들에서 금메달을 획득하였다.



ス CHOSUN UNIVERSITY

또한, 김병준은 2014 인천 아시아경기대회에서 은메달을 획득함으로써 아시아권에서는 허들 종목에 대한 강세를 보이는 듯 했으나, 중국과 일본은 물론세계육상 강국과의 격차를 좁히지 못 하였다. 그러던 중 2018 팔렘방 아시아경기대회에서 여자 100m 허들에서 금메달 획득은 의미 있는 성과라고 볼 수있으며, 이제는 이러한 이유에 대해 깊이 고민해 봐야 할 시점에 다다른 것으로 사료된다.

상기한 바와 같이 한국 육상은 다른 선진국에 비해 육상의 불모지라고 볼 수 있다. 특히 단거리 종목에서는 심각한 수준이라고 볼 수 있다. 과거 한국선수들이 국내외 각종 대회에서 선전하였으나 현재는 부진이 계속 이어짐에 따라 자연스럽게 그 배경에 대한 다양한 분석과 해석이 오고가고 있다.

일부 연구자와 언론에서는 육상 영재에 대한 체계적이고 과학적인 관리시스템 부재, 특성을 고려하지 않은 코치의 과거 경험에 의한 임의적인 훈련, 영재 육 성을 위한 과학적 토대와 제도적 장치의 미흡, 육상종목의 특수성을 고려하지 않은 훈련체계 등으로 그 원인을 설명하고 있다(김경운, 김남수, 박일혁, 2009).

세계육상은 선진화를 위해 다양한 허들기술들을 연구하고 있으며, 선수들의 훈련 만족도와 경기력향상을 위한 코칭기술에도 노력을 기울이고 있다.

이에 따라, 한국육상도 시대의 흐름에 뒤처지지 않게 외국인 지도자 영입과 해외 전지훈련을 진행하는 등 다양한 변화를 꾀하고 있으며, 훈련 외적으로는 지도자 해외연수와 외국의 유명지도자를 초청하여 한국지도자들의 역량 개발을위한 세미나를 개최하는 등 다양한 프로그램을 통해 기록단축과 한국육상 발전에 도모하고 있다.

누구나 하루아침에 뛰어난 경기력을 갖게 되는 것은 아니다. 경기력은 일시적이고 단순한 차원이 아니며, 복잡한 과정을 거치고 노력해야만 꾀할 수 있다(송지훈, 2010). 다시 말해, 단기간의 훈련을 통해 경기력이 향상 될 수 없으며, 장기간의 훈련을 통해 형성된다는 것이다.

우수한 결과가 있기 위해서는 반드시 그 과정이 존재할 수밖에 없고, 그 과정 속에는 지도자가 존재한다. 여기서 지도자의 역할이 매우 중요한데, 어떤 지도자를 만나 어떠한 지도를 받느냐에 따라 선수의 잠재된 능력을 발휘할 수도 있고, 자신이 가진 능력을 제대로 발휘하지 못하고 운동선수로서의 길을 포기



ス CHOSUN UNIVERSITY

해야 할 수도 있기 때문이다(이창섭, 이정흔, 남상우, 여정권, 2008).

육상 허들경기에서 코칭역량이란 선수 개인이 경기력을 향상시킬 수 있도록 정확한 동작과 다양한 기술을 지도하는 종합적인 능력을 말하는 것으로, 단시 간에 승패가 결정되는 단거리 경기는 신체적, 환경적(날씨, 장비 등) 요인과 심 리적 요인들이 경기력에 큰 영향을 줄 수밖에 없기 때문에 지도자는 기본적으 로 해당 종목의 지식과 전문성은 물론 심리적 요인과 기술적 요인을 갖추어야 한다.

지도자는 선수의 경기력을 최대한 향상시켜 줄 수 있고, 반복적인 훈련에 선수들이 의욕적으로 임할 수 있도록 동기유발을 잘 시켜줄 수 있어야 한다. 그렇다면 우리나라 우수 육상 허들선수들이 생각하는 지도자들의 코칭역량은 무엇인가? 또한, 우수 육상 허들선수들은 본인들이 어떤 코칭에 의해 훈련을 받았기 때문에 우수 육상허들선수가 될 수 있었는가에 대한 고민이 본 연구의 본질적인 시작이라고 할 수 있다. 육상 외의 다른 종목에서도 우수 지도자들이가지고 있는 그들만의 지도방식 등을 이해하기 위해 연구해 왔고, 다른 종목에서도 지도방법이나 지도자와 선수간의 신뢰 등과 같은 유형의 많은 연구들(손준호, 2007; 오교문, 2003; 임효성, 2013)을 발표하면서 지도능력에 대한 탐구를 실시해 왔다.

육상경기와 관련하여서도 다양한 연구들(강태석, 유덕수, 정성현, 2016; 구봉진, 김주호, 2010; 유영설, 이정흔, 문은지, 2014; 윤찬수, 김현식, 2015; 이정흔, 신의수, 2016; 전덕형, 이정은, 김현미, 2013)이 발표됐다. 하지만 국내 육상 경기 관련한 선행연구들은 주로 육상 허들선수들의 동작에 관한 분석이나선수들의 심리요인 그리고 지도자와 선수의 신뢰관계 등에 초점이 맞추어져 연구가 진행되어 왔을 뿐, 우수 육상 허들선수들의 현장목소리를 청취한 연구는 거의 찾아볼 수 없다.

선수와 지도자는 승리를 갈망한다. 전문체육에서의 승리는 동서양을 막론하고 탁월한 스포츠 수행능력으로 얻어지는 결과이다. 이러한 결과는 선수의 뛰어남뿐만 아니라 지도자의 탁월한 지도능력 및 자질까지 평가받는 잣대로 간주된다(김진희, 2011). 우리는 주요대회가 끝난 후 선수의 경기력과 지도자의 지도력에 대해 언급하며 선수의 경기력이 '좋다', '나쁘다' 혹은 지도자의 지도력이 '좋다', '나쁘다'라고 평가하며 선수의 경기력과 지도자의 경기력의 존재를



접해왔다. 그러나 지도자가 지도를 잘 하기 위해 갖추고 있어야 하는 지도력은 선수의 경기력 그늘에 가려 다소 소외 받고 있다. 현장에서의 지도력은 익숙하지만 다른 선행연구에서도 지도력을 다룬 연구를 찾아보기 어렵다. 비록 이 연구가 육상 허들종목에 국한되어 이루어 졌으나, 동일 종목을 포함한 다양한 종목에서도 여러 지도력을 탐색하여 지도력이 무엇인지에 관한 이해를 돕고, 이를 토대로 현장에서는 어떻게 개선해 나갈지에 대한 방법과 현장에서 지도력에 대한 이해와 공감을 보다 확대할 수 있는 계기를 마련할 것이라고 사료된다.

따라서 본 연구에서 우수 육상 허들선수들이 생각하고 있는 코칭역량은 무엇인가에 대해 알아보는 것은 매우 의미 있는 연구라 할 수 있다. 본 연구를 통해 대한민국 육상 허들지도자들의 코칭역량 강화 및 지도관점의 변화로 인해유능한 지도자로 거듭날 수 있는 기초자료 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 육상 종목 중 허들 종목의 우수선수들이 지각하고 있는 지도자들의 코칭역량에 대해 심충적으로 고찰하여 봄으로써 보다 현장 지도자들의 문제점을 분석하고 효율적인 허들 지도방안에 관한 자료를 제시하는데 목적이 있다. 본 연구의 목적을 구체적으로 해결하고자 하는 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 선수들이 지각하는 육상 허들 지도자들의 코칭역량은 무엇인가? 둘째, 지도자들의 경험이나 경력 등에 따라 코칭역량에 차이가 있을 것인가? 셋째, 지도자들의 선수경험에 따라 코칭역량에 차이가 있을 것인가?





3. 연구의 제한점

본 연구는 우수 육상 허들 선수들이 지각하고 있는 지도자들의 코칭역량에 대해 고찰하는데 있어 다음과 같은 제한점을 가진다.

첫째, 본 연구에서는 현 국가대표 허들선수 및 우수선수출신의 지도자들로 연구 참여자를 구성하였기 때문에 연구결과를 일반화하는데 어려움이 있다.

둘째, 본 연구의 목적을 달성하기 위해 질적 연구방법을 활용하였으며, 질적 연구방법의 특성상 다수를 대상으로 일반화하기에는 한계가 있다.





Ⅱ. 이론적 배경

1. 코칭(coaching)과 코치(coach)

가. 코칭과 코치의 개념 정의

코칭의 개념은 학자마다 바라보는 기본 철학이 다르고, 활동 분야별로 다소 차이가 있지만 '코칭'의 어원은 헝가리의 Kocs라는 마을에서 처음 개발된 마차 에서 유래되었다(Stern, 2004). 마차는 고객이 현재 있는 시점에서 그들이 원하 는 목적지까지 이동할 수 있게 해주는 도구로 쓰였는데, 집체 교육(training)의 어원인 기차(train)와 달리 코치는 고객에게 개별 서비스를 제공하기 때문에 목적지까지 보다 안전하고 수월하게 이동할 수 있는 도구라는 의미에서 코칭의 특성을 잘 반해주고 있다. 현대적 의미에서는 코칭은 1980년 초반 미국의 tho mas J. Leonard라는 재무 플래너로부터 시작되었다(김현수, 유동수, 한상진, 2008). 현대 코칭의 아버지라고 불리는 그는 80년대 플래너로 일하면서 고객 들의 재무 관리 뿐만 아니라 비즈니스에 관한 고민사항 및 노후 대책에 이르기 까지 폭넓은 대화를 나누며 고객이 무엇을 선택할지 망설이고 있을 때 올바른 결정을 하도록 도와주고 때론 진정한 파트너가 되기도 하였다. 한 고객이 래너 드와 자신의 관계를 운동선수와 코치의 관계에 비유하면서 래너드의 활동을 코 칭이라고 부르기 시작했다. 그 후, 그는 코칭 전문 교육 기관인 코치유(Coach U) 와 1994년 국제코칭연맹(ICF)을 설립하였다. ICF(2008)의 정의에 따르면 코칭이란 일정 기준을 갖춘 코치와 고객 간의 전문적인 파트너십으로서 코치는 고객의 개인적 그리고 직업적 잠재력을 최대화시켜 그들이 성과와 삶의질을 향 상시킬 수 있도록 돕는 사람이다. 기존의 코칭에 대한 정의는 연구자들마다 다 양하지만, 몇 가지 공통점을 발견할 수 있다.

첫째, 코칭은 피드백, 동기부여, 지원 등 다양한 기법을 가진 활동이라고 할 수 있다. Heslin, Vandewalle, Larham(2006)는 코칭은 수행을 향상시키는 방



법,명확한 수행 기대, 수행 결과와 관련된 건설적인 피드백을 제공하고, 스스로 문제를 해결하고 수행을 향상시킬 수 있는 방법을 찾을 수 있도록 돕고, 그들 가능성을 깨닫도록 하며, 그것을 발휘하도록 돕는 것으로 정의하였다. Max(2006) 에 따르면 코칭은 다른 사람들의 업무수행과 학습능력 향상을 목 표로 피드백, 제공, 동기부여, 효과적 질문 유도 등 여러 가지 테크닉을 포함하 여 고객을 돕는데 기초를 두는 것이다.

둘째, 조직 장면에서 바로 본 코칭은 구성원들의 직무 수행 향상을 도와주는 것이다. Ellinger와 Keller(2003)는 코칭을 성장과 학습을 지원하고 가치를 부여하고 실질인 경영을 통하여 높은 수행 작업 환경의 개발을 강조하는 조직인 현상이라고 정의하다. Focus(2001)는 코칭은 전통적으로 수행이 낮은 사람들을 개선시켜 주고, 조직 내 수행과 더불어 개인인 효과성과 관련하여 접근하는 방식이라고 정의한바 있다. 2006년 미국 항공 우주국(NASA : National Aeronautics and Space Administration)에서 발행한 코칭 가이드북에 따르면 코칭은 개인의 수행이나 임무 결과를 향상시키기 해 조직적 혹은 개인적인 목표에 초점을 두는 것을 의미한다.

셋째, 코칭을 하나의 과정(process)으로 정의한 연구자들도 있다. Stowell(1986)은 코칭이란 리더가 토의나 대화로 개입 또는 중재하는 것으로 구체인 기능이나 행동을 포함하여, 방향을 제시(direction)해주고 성과 향상을 위해 개발(development)을 도와주고, 수행한 것을 평가(accountability) 및 피드백 해주며, 고객과 지속인 관계(relationship)를 갖는 일련의 과정이라고 정의하였다. Fournies(1978)는 코칭을 문제가 많은 직무 과제를 개선시키기 위한 하나의 과정으로 정의하였고, Burdett(1998)는 과거보다 높은 수준의 성과를 내도록 하기위한 권한위임과정이라고 정의한 바 있다. 또한 Redshaw(2000)는 학습자(1 earner)에게 안내(guidance), 격려 (encouragement)그리고 지원(support)을 해주는 과정으로 정의하였다.

넷째, 코칭은 기본으로 일대 일로 상호작용하는 과정이라고 정의한 연구자들도 있다. Garman, Whiston, Zlatoper(2002)는 코칭이란 조직과의 연계가 없는 외부인의 조직의 맥락에서 내담자의 수행에 대한 일대일 자문을 제공하는 것이라고 주장하였다. 또한 Hall, Otazo, Hollenbeck(1999)는 실용적이고 목표에 초점이 맞춰진 개인적이 일대일 학습의 형태로 정의 하였고, Nigro(2006)는



코치와 고객의 일대일 관계로 문제점을 지닌 개인에 초점을 두고 그러한 문제점을 통해 육성과 동시에 성과를 향상시키는 것으로 정의한 바 있다. 그 외에도 국내 연구에서는 오인경(2003)이 코칭을 학습성과 향상을 목표로 코칭 과정을 수시로 모니터링하고, 동기유발하고, 고객의 심신(心神)을 가장 가까운 위치에서 지원하는 역할이라고 정의하였다. 이선희(2007)는 리더쉽 코칭을 통해코칭이란 일대일 관계를 바탕으로 전문적인 코치가 다양한 전문적인 방법을 이용하여 조직 리더가 가지고 있는 잠재력을 보다 효과적으로 발휘하는 방법을학습하여 직무수행을 향상시킬 수 있도록 도와주는 과정으로 정의하였다. 김현수(2007)에 의하면 코칭은 개인이나 조직의 '현재성과수준'과 '목표성과수준'의차이를 줄이는 과정이라고 정의하였으며, 이희경(2007)은 임원코칭에 초점을두고 코칭을 임원 및 핵심 인재의 역량을 개발하여 조직의 중·장기 목표를달성하고자 하는 실제적이고 개별적인 과정 중심의 성장 프로그램이라고 정의하였다.

이상 살펴본 연구자별 코칭에 대한 정의를 통합하여 정리해 보면, 코칭은 다양한 기법을 사용하여 고객이 스스로 그들의 잠재력 및 직무수행을 최대화시키기 위해 코치와 고객과의 일대일로 상호작용하는 하나의 과정이라고 정의할 수있다.

나. 코칭과 유사개념과의 차별성

앞서 살펴본 바와 같이 연구자들마다 다양하게 코칭을 정의하고 있어서 종종 유사한 영역들과 혼동되는 경우가 발생한다. 구체인 유사 개념으로는 멘토링(mentoring), 컨설팅(consulting), 카운슬링(counseling)등이 있다. 각 영역별 대표인 특징에 대한 정의를 살펴보면 <표 1>과 같다.

표 1. 코칭과 유사 개념과의 구별되는 차이

영역	목표 및 특성
코칭	・개인의 삶이나 직무의 성공에 을 두고 고객이 그들의 삶에서 추구 하고자 하
	는 목표나 얻고자 하는 것에 초점을 두는 것이다.
(coaching)	·고객으로 하여금 스스로 생각하게 한다. "당신이 그것을 얻기 위해서 노력해



	야 하는 점이 무엇인가요?"
스포츠 코칭	·선수들의 부족하거나 정확하지 않은 행동에 초점을 두고 코치의 경험과 지식
_	을 기초로 전문적인 가이드나 직접적인 행동을 선수들에게 지시한다.
(sport_coaching)	·시합에서 이기기위 하여 선수에게 필요한 행동이나 자세를 지시한다.
	"당신이 원하는 결과를 달성하기 위해서는 ~ 한 행동이 필요합니다."
	·멘토(mentor)의 경험을 바탕으로 하여 지식, 정보 및 조언을 제공하는 것으
ᆒᆮᅱ	로 자신이 과거에 성공적으로 수행했던 방식을 멘티(mentee)가 습득할 수 있도
멘토링	록 철저하게 훈련시키는 것을 말한다.
(mentoring)	・멘토의 경험을 통해 방법을 제공한다. "나의 경험에 비춰 봤을 때 ~ 방식으로
	하면 성공할 수 있습니다."
	·컨설턴트(consultant)가 전문적인 조언을 주는 것으로 고객에게 기술적인 전
컨설팅	문성을 획득하는 것에 초점을 두고 명확한 '답'을 제시해 준다.
(consulting)	·분석 및 진단을 통해 해결책을 제시해준다.
	"문제의 현상을 분석하고 진단한 결과, ~방식으로 해결하면 됩니다."
	·카운슬러(couonselor)가 고객이 지닌 특정 문제를 해결하기 위해 그들의 과거
al O 스리	경험했던 것에 초점을 두고 문제를 이해하고 그것을 해결할 수 있는 능력을 배
카운슬링	양할 수 있도록 조언 해주거나 돕는데 있다. 분석 및 진단을 통해 해결책을 제
(counseling)	시해준다.
	"좀 더 나은 생활을 하기 위해서 과거에 했던 방식~을 멈춰야 합니다."

출처 :NASA business coaching handbook(2006)

(1) 스포츠 코칭(Sport Coaching)

스포츠 코칭은 경기에서 우수한 기록과 성적을 위한 작업이라고 대부분의 연구자들은 정의하고 있다. 구해모(2001)는 스포츠 코칭을 시합에서 좋은 결과를 내는 것을 목표로 선수들을 발굴, 선발, 훈련시켜 승리를 위해 팀을 이끄는 총체적 행위를 의미하는 것이라고 하였다. 정지혜(2004)는 훈련과 시합상황에서 필요한 공격과 수비시스템, 전술 및 전략수립, 개인과 팀의 기술분석에 관련된 지식을 가지고 좋은 성적을 얻기 위한 모든 행동을 의미하며, 김명철(2006)은 선수들에게 지돌활동뿐만 아니라 올바른 인격형성에 관여하고, 직접적으로는 선수들의 운동능력향상을 목적으로 하는 활동이라고 정의하였다. 코칭과 스포츠 코칭은 고객과 선수가 원하는 결과를 위해 도움을 주는 행위로 '목표지향적'이라는 면에서 비슷하지만 일반적인 코칭은 상대방과의 경쟁이나 경기의 승패를 중요시하지 않는다. 즉 코칭은 고객의 기술과 성과를 향상시키는데 오직 목표가 있고스포츠 코칭은 승-승 패러다임에 기반하며, 또한 코칭은 스스로 답을 찾도록 돕



ス な CHOSUN UNIVERSITY

는 것이라면 스포츠 코칭은 대부분 정해진 운동 행동이나 답을 가지고 있다(한 국코치협회, 2006).

(2) 멘토링(Mentoring)

Wild(1999)에 따르면 코칭은 구체적인 스킬 또는 과업 수행 능력 향상 및 성과 향상을 목적으로 하지만 멘토링은 조직에 대한 충성심, 사기 또는 소수자 문제 등 사회적으로 민감한 이슈, 조직의 궁극적인 변혁을 위해 유용하다고 하였다. 또한 멘토링은 멘토와 멘티의 관계에 있어서 수직적이며, 상호작용의 인격적개입이 더 깊이 일어나지만 코칭은 수평적 파트너십이며, 깊숙한 개입이 필요가없으며(한국코치협회, 2006), 특정한 선임관리자가 제자관계를 맺은 부하직원에게 업무를 지원하고, 정서적인 격려를 제공하며, 최고 의사결정자를 소개해주는 동의도움을 제공해 주는 것을 의미한다(Northouse, 2000). 오인경(2003)에 의하면, 멘토는 전문적이고도 구체적인 지식이나 지혜를 가지고 도움을 주는 내용전문가(contents expert)이고, 반면에 코칭은 학습이 일어나서 성과를 향상시키도록 하는 프로세스로 구체적인 스킬에 초점이 맞춰진 훈련이 아니라면, 전문 지식이 없어도 무방하다.

이와 같은 특성을 살펴보았을 때 멘토링이란 수직적인 관계로 멘티 혹은 부하직원에게 성공적인 수행이나 정서적 격려 등을 제공하기 위해 멘토의 '경험'에 비추어 도움을 제공하거나 훈련하는 것으로 코칭에서 고객 혹은 부하직원에게 도움을 제공하는 것과 유사하나 코치의 '경험'이나 판단이 개입되지 않고 수평적인 관계라는 점에서 차이점을 지닌다.

(3)컨설팅(Consulting)

Steele(1975)은 컨설팅을 과제의 내용, 프로세서, 구조에 관한 책임을 맡고서이를 수행하는 사람들에게 과제 수행에 대한 실제적인 권한을 갖고 있지 않은 컨설턴트가 도움을 제공하는 것이라고 정의하였다. 또한 Greiner와 Metzger(1983)의 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객의 문제들을 확인하고 분석하는



ス な CHOSUN UNIVERSITY

것을 도와주고, 이러한 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것으로 정의 하였다.

한국코치회(2006)에서는 컨설팅이 해결책을 제시하는 것이 목적이라면 코칭은 그 해결책을 스스로 발견하게 하고 추후 그 해결책을 스스로 재생산할 수 있도록 프로세스를 공유하고, 그 능력을 갖도록 하는 것에 목적을 두는 것으로 컨설팅이 무엇(What)에 집중하는 반면, 코칭은 누구(Who)에 집중하는 것이라는 점을 강조하였다. 또한 컨설팅은 전문적인 컨설턴트가 특정 문제점이나 현상을 분석하고 평가하여 해결책을 제시해 주기 때문에 컨설팅 회사나 컨설턴트의 능력에 달성과는 큰 차이가 나기도 한다(김현수, 유동수, 한상진, 2008).

이상의 내용을 종합해 보면 컨설팅은 고객의 문제를 추구하고 목표를 달성할 수 있도록 도와주기 위해 분석 진단을 통해 고객에게 전문적으로 어드바이스 해주는 서비스이기 때문에, '질문'을 통하여 고객이 '스스로' 최선의 해결책을 찾아내어 실천할 수 있도록 지원해주는 코칭과는 다른 개념이다.

(4)카운슬링(Counselling)

Rogers(1951)는 상담을 치료자와의 안전한 관계에서 자아의 구조가 이완되어 과거에 부정했던 경험을 자각해서 새로운 자아로 통합되는 과정이라고 정의 내렸다. 또한, NASA Business Coaching Handbook(2006)에 따르면 카운슬링은 전문 카운슬러나 심리치료자가 고객이 그들의 삶에 부정적인 영향을 주는 경험을 해결하기 하여 지원해주는 것으로 과거 혹은 현재의 문제점에 초점을 두고 문제를 해결하고 심리적 안정을 위한 해답을 찾도록 도와주는 것을 말한다. 하지만 코치는 과거 혹은 현재의 고객이 당면한 문제점들을 깨달을 수 있도록 도와주며, 개인적/직업적 목표들을 달성할 수 있도록 도와주는 것으로 카운슬링이 과거 지향적인 면이 있는 반면, 코칭은 철저히 미래 지향적인 특성을 지닌다(한국 코치회, 2006). 구체적으로, 카운슬링의 특징은 심리적으로 어려움을 겪고 있는 사람들이 상담이나 심리치료 전문가를 찾아와 과거부터 현재까지 자신의 내면을 탐구할 수 있도록 도와주며 이를 해결할 수 있도록 적절한 조언이나 해결책을 제시하는 반면에, 코칭은 고객의 현재시점에서 미래의 관심을 가지고 심리적인 측면보다는 고객의 잠재성이나 행동의 변화를 지원하는 활동이라고 할 수 있다.



2. 코칭의 유형

코청에 대한 수요가 늘어남에 따라 그에 반한 전문분야에 대한 수요도 증가하고 있으며, 실제로 코칭의 영역들을 세부적으로 살펴보면, 100여개의 분야(예: 비즈니스 코칭 영역 - 리더십 코칭, 이사회 코칭, 매니지먼트 코칭, 문화/페러다임 변환 코칭 등)가 있을 정도로 상황에 따라 더욱 다양하게 나타난다(한국코칭센터, 2006). 그러나 일반적으로는 코칭을 받는 대상이나 분야에 따라 크게 비즈니스 코칭과 개인(Personal) 코칭으로 분류할 수 있다(한국코치회, 2006; 김현수, 유동수, 한상진, 2008). 비즈니스 코칭은 기업이나 조직 구성원들을 대상으로 하는 코칭으로 주로 크고 작은 비즈니스 이슈에 대해 다루며, 개인 코칭은 개인의 다양한 관심사에 따른 서비스를 제공하는 것으로 라이프 코칭, 부모 코칭과 같은 세부 분야가 있다. 하지만 한 개인의 삶에는 비즈니스가 포함되어 있기때문에 비즈니스 관련 코칭이 곧 라이프 코칭이 될 수 있고, 개인이 조직 내 커리어를 개발하고자 할 때 라이프 코칭이 비즈니스 코칭이 될 수도 있다. 즉 앞서코칭개념 정의에서 언급하였듯이 이러한 분야들의 코칭은 고객이 이미 가지고있는 잠재성이나 삶의 질, 수행 과정 등이 향상되도록 지원한다는 공통적인 의미를 지니고 있지만 명확하게 그 분야를 분류하기에는 다소 제한적일 수 있다.

가. 비즈니스 코칭(Businesscoaching)

비즈니스 코칭은 직장 내에서 발생하는 비즈니스에 관한 내용을 다룬 것으로 목표 관리, 동기부여, 문제 해결, 조직 문화, 리더십 등에 이르기 까지 수없이 많은 이슈가 존재한다(김현수, 유동수, 한상진, 2008). 특히, 개개인에게 숨겨진 잠재능력을 개발하여 조직 내 최대의 능력을 발휘할 수 있도록 지원해주며 일과개인 생활의 균형, 조직경영, 대외 이미지관리, 연설능력 등의 이슈들을 다룬 코칭 활동을 일컫는다(한국라이프코치회, 2005). 최근 경영 관련 서적들을 보면기업의 CEO나 경진들이 전문가의 코치를 받아 변화를 이끌어 내는 사례들을 흔히 접할 수 있듯이 실제로 임원 코칭이나 리더십 코칭과 같은 분야들을 쉽게 볼수 있다. Hall, Otazo, 및 Hollenbeck(1999)는 임원코칭이란 수행을 향상시키거



ス CHOSUN UNIVERSITY

나, 임원의 행동을 개발하거나, 조직의 문제를 해결하거나, 경력을 향상시키거나, 문제가 발생했을 때 이를 교정하기 위한 실용적이고 목표 중심적인 일대일 학습이라고 정의하였다. Douglas와 Morley(2001)의 경우, 임원 코칭을 보다 좁은의미로 구체이고 상호간(코치-고객) 동의한 수행 목표를 달성하기 위해 단기간 발생하는 관계로서 정의 내렸다. 또한 Leimon, Moscovici, McMahon(2006)는리더십 개발과 전문적인 목표 달성을 위해 두 명의 다른 전문가(코치-CEO 혹은 경영자)가 파트너십을 이루어 조직 내부 혹은 외부적으로 이루어지는 활동이라고 정의하였다.

이들의 정의에서 나타난 바와 같이 비즈니스 코칭은 외부의 전문코치들이 코 칭서비스를 제공하는 내부(internal) 코칭으로 분류된다(한국코치회, 2006). 최 근에는 외부 코치나 내부 코치 외에 상사(supervisory) 코칭을 하는 경우도 있다.

상사 코칭은 조직의 매니저나 관리자 혹은 리더들이 일정의 코칭 교육을 받은 후 종업원들에게 코칭 서비스를 제공해주는 것으로, Ellinger와 Keller(2003)는 상사코칭행동이 종업원의 직무 만족과 직무 수행에 긍정적인 관련이 있는 것을 발견하였다. 이러한 조직 내 코치로서 상사는 종업원의 학습과 개발을 촉진 및 격려하고 코칭활동을 하며(Feldman & Moore, 2001), 따라서 이러한 유형의 코치들은 권위나 통제를 자제하고 코치로서의 새로운 역할을 이행할 때 종업원의수행성과를 향상시킬 수 있다(Hotck, 2000).

외부코치와 내부코치는 몇 가지 장단점을 가지고 있다. 각 분야별 대표적인 특성을 <표 2>에 제시하고 있다. Halll, Otazo, & Hollenbeck(1999)에 의하면 내부코치는 외부코치에 비해 조직이나 비즈니스에 대한 이해도나 내부 용어에 익숙해 있으며 코칭 대상의 문제점이나 바라는 점을 보다 쉽게 이해할 수 있는 장점이 있다. 반면에 외부코치는 소속조직에서의 정치적 이해관계가 적고 비밀보장을 잘할 것이라고 인식되는 장을 가지고 있으며. 전문성이 높고 다양한 조직에서의 경험을 가지고 있다. NASA Business Coaching Handbook(2006)에서는 내부코치를 선발할 때 반드시 코치협회에서 인정한 자격을 갖춘 전문코치에게 자격이 주어지며 종업원의 환경적, 정책적, 교육적 비즈니즈를 이해하기 위해 회사생활 경험이 있고 360도 피드백이나 일반적인 피드백을 통해 종업원의 문제를 진단 할 수 있는 기술을 가지고 있어야 한다. 또한 코칭 효과성을 측정및 평가하



고 인식할 수 있는 방법을 설명할 수 있어야 한다. 반대로 외부 코치의 경우 회사 밖에서 자격을 갖추거나 교육을 받은 코치를 고용하지만 어떤 경우에는 자격이 없어도 코치 경험이 있는 사람을 채용하기도 한다.

표 2. 외부 코칭과 내부 코칭의 특징

	외부 코칭	내부 코칭
	(External Coaching)	(Internal Coaching)
	· 익명성, 비밀보장	· 조직의 문화나 환경에 대한
7]. 7]	' / '	이해도
장점	· 상대적으로 보다 객관적임 · 다양한 비즈니스 경험을 지님	· 접근이 쉬움
		· 조직 자원 이용이 용이함.
	· 조직 · 비즈니스에 대한 지식이 낮	· 비밀보장
단점	음	, = 0
	· 비싼 코칭료	· 전문성

출처:이선희(2007); Hall, D, T., Otazo, K, L., & Hollenbeck, G, P.(1999)

(2) 라이프 코칭(Life Coaching)

Senior(2007)에 의하면 라이프 코칭은 다른 코칭에 비해 상대적으로 잘 알려져 있지 않음에도 불구하고 비교적 빠르게 성장하고 있다. 그러나 출현이 불명확할 뿐만 아니라 연구도 거의 이루어지지 않기 때문에 다른 전문적인 유사개념들을 뚜렷하게 구분이 되지 않는다. 라이프 코칭에 대한 몇몇 연구자들의 정의는 공통적으로 고객의 삶이나 인생 전반의 이슈를 다루는 과정이며, 구체적으로 Grant와 Palmer(2002)는 심리학적인 접근이나 성인 학습에 따라 개인의 삶의질(well-being)을 증진시키려고 하는 과정이라고 정의하였다. Kirby(2005)는 UK시의회에서 라이프 코칭의 영향력에 대해 개괄하면서 라이프 코칭으로 인해 시의원들의 일반적인 경력과 삶이 긍정적으로 변화되고 스트레스가 감소하였다고 보고하였다. 또한 Leimon, Moscovici, 및 McMahon(2006)는 비즈니스 코칭과라이프 코칭을 비교하면서 비즈니스 코칭이 두 명의 전문가들 간의 동등한 파트너십이라면 라이프 코칭은 고객이 특정 분야의 전문가가 아니라도 파트너십을 형성할 수 있으며, 비즈니스 코치가 조직에서 원하는 직무 목표나 수행 기준에따라 개인의 성장과 목표를 달성하고자 하는 것이라면 이와는 달리 오로지 개인의 원하는 경력 목표나 커리어에 초점을 두는 것이라고 주장하였다. 국내의 경



우, 좀 더 포괄적인 의미로 라이프 코칭을 자신의 잠재능령을 최대로 발휘하며, 높은 성과를 올리고 있는지 등 인생전반에 있어 만나는 크고 작은 장애물을 해결해 나갈 수 있도록 지원해 주는 것이라고 인식하고 있다(한국라이프코치협회,2005). 또한 김현수(2007)는 은퇴, 이혼, 노후설계, 대인관계 등 인생전반의이슈를 다루는 활동으로 정의내린바 있다. 이와 같은 개념을 살펴보았을 때 라이프 코칭은 비즈니스 코칭과 완전히 구분 짓기에는 연구가 많이 이루어지지 않았으며, 실제로 '원더풀 라이프 코칭'과 같은 몇몇 코칭 회사들은 코칭 자체를 라이프 코칭으로 간주하여 비즈니스 코칭을 라이프 코칭에 포함시키기도 한다. 지금까지 제시된 정의를 요약하면, 라이프 코칭은 고객이 가치 있는 삶을 영위함으로써 삶의 충만함을 느끼기 위하여 활력 있는 활동을 계획하고 실천에 옮길 수있도록 도와주는 과정이다.

(3) 청소년 코칭

국내·외를 막론하고 청소년 혹은 학습 코칭에 대한 대부분의 연구는 라이프 코칭보다도 미흡한 실정이어서 명확한 정의가 제시되어 있지 않다. 하지만 국내에서는 '한국청소년코칭센터'를 포함한 다양한 모칭전문 회사에서 청소년을 위한 코칭 프로그램의 도입이 증가하면서 청소년 및 학습 분야에서도 중요한 자리를 차지하고 있다. 국내 한국코칭센터와 같은 전문 코칭기관에서는 청소년을 위한 일대일 코칭을 실시하는데, 청소년들이 미래 리더로 준비되어 갈 수 있도록 그들이 스스로 자신을 탐색하여 적성과 진로를 찾고 강점을 강화시킬 수 있는 목표를 세워 성취해 나가도록 도와주는 과정으로 청소년 코칭을 개념화 하였다. 황경수(2006)는 한국코칭센터의 청소년 코칭 프로그램과 박태수(2003)의 자기실현을 위한 의식확대 프로그램 개발 자료를 근거로 대학생의 자기성장을 위한 코칭 프로그램 개발에 관한 활용방안을 제시하면서 대학생들을 위한 코칭 프로그램의 중요성을 강조하고 있다. 그에 따르면 대학생들이 어려워하는 것은 대학생활 자체에 관한 것만이 아니라 미래에 대한 불확실성 때문이다. 따라서 현재 뿐만 아니라 미래를 위한 계획을 세우고 관리하고 직업에 대한 시각을 정립하는 일련의 과정들을 포함하여 대학생활 뿐만 아니라 졸업 후의 생활에 대해 설계할 수 있



ス な CHOSUN UNIVERSITY

는 미래지향적인 코칭 프로그램이 필요하다고 주장하였다.

이러한 자아실현 분야도 청소년 코칭뿐만 아니라 학습과 관련된 분야도 청소년 코칭에 포함되어 있다. 이강욱(2008)은 학습 코칭을 학생들이 스스로 해답을 이끌어 낼 수 있도록 그들의 말을 귀 기울여 들어주고 질문하는데서 시작하여 학생들의 가능성에 집중하고 항상 긍정적인 생각을 가질 수 있도록 지원해주면서 학습에 대한 동기를 부여해 주는 과정으로 정의내린 바 있다.

앞에서 언급하였듯이 청소년 코칭에 대한 구체적인 정의나 개념은 확립되지 않았지만 현존하는 코칭 회사들의 청소년 코칭 프로그램과 국내 연구자들이 제 시한 내용을 바탕으로, 청소년코칭이란 청소년들의 강점 및 잠재성을 스스로 발 견할 수 있도록 도와주며 그들의 적성 및 학습 능력 향상을 위하여 동기를 부여 해주고 긍정적인 기대감을 심어주는 과정이라고 정리할 수 있다.

3. 코칭 역량

리더십 교육 기관으로는 세계 최고 중 하나로 평가받고 있는 창조적 리더십 센터(CCL;CentreforCreativeLeadership)에서 다양한 기업을 대상으로 조사한 결과, 많은 리더들이 인재 양성과 코칭을 통합적으로 추구해야 하며 코칭을 통해리더십 개발을 해야 한다고 느끼고 있다. 하지만, 자신이 속한 조직이 그것을 효과적으로 실행하고 있다고 대답한 사람은 3%에 불과하다고 보고하였다(CCL, 2008). 이것은 최근 들어서 국외뿐만 아니라 국내에서도 서서히 조직 문화에 코칭이 통합되어가고 있으나 아직까지 효과적으로 이루어지는 곳은 소수에 불과하다는 것을 나타내준다. 그러나 한편으로는 앞으로 코칭이 발전할 수 있는 시장이무궁무진하며 도전해야할 분야라는 것을 시사해주고 있다.

코칭이 활성화되고 효과적인 코칭이 이루어지기 위해서 가장 중요한 요인은 코치의 역량이라고 할 수 있다. 따라서 코칭 역량의 구성개념을 명확히 하고 이 에 대한 측정도구를 개발하여, 이를 핵심 인재 관리에 연동시키는 것이 향후 효 과적인 코칭 문화를 위한 핵심 과제라고 할 수 있다.

다음에 이어지는 내용에서는 코치의 역량 및 자질에 관한 국내·외 코칭 관련 연구들을 소개할 것이며, 각 연구별 대표적인 코칭 역량은 <표 3>에 정리하였다.



표 3. 연구자별 코칭 역량 및 행동 특성 요약

출처	연구목적	코칭 역량 및 행동 특성	
		• 심리 평가 및 측정에 관한 지식.	
		• 코칭 혹은 상담 기술과	
A 1	▶사례 연구를 중심으로	성인학습에 관한 지식.	
• Ahern,	코칭 / 멘토링 역량을	• 직무 동시, 팀 빌딩, 성과 관리, 경	
G.(2003)	설계 및 개발.	력관리, 조직 개발, 변화 관리, 노사	
		관계, 조직	
		구조 등에 대한 폭넓은 이 해. • 지식 : 심리학적• 조직적• 비즈니	
		• 지식 : 심리학적• 조직적 • 비즈니	
• Ennis,s		스적 • 코칭 지식	
Goodman, R	► 임원 코치와 고객의 경험을 수집	• 기술 : 관계형성, 계약하기,	
Hodgetts W	한 자료를 기초로 코칭의 핵심역량	평가, 계획 수립, 개발과	
Hunt, J	을 3개의 큰 범주(지식, 코칭 기술,	의식전환 촉진, 종결 및	
Mansfield, R.,	를 5개기 는 남자(자극, 고경 기울, 태도와 능력)로 나누어	장기적인개발을 위한 수행	
Otto. J., &	* 3 20개 역량을 도출.	• 태도 : 자신감, 개방성, 성실성,	
Stern, L. (2005)	중 20개 구경할 고함.	긍정적 에너지, 주장선, 대인민감	
Stern, L. (2005)		성, 목표 지향성, 파트너 십 및	
		영향력, 지속적인 학습 및 개발	
		• 외부 코치 선발요소 : 코칭	
		경험, 융통성, 결과지향성,	
	· ▶사계연구를 통해서 기업	개인적/코치로서의 전문성	
• Leedham, M.	구매 담당자들이 외부비즈니스 코치들을 선택하고 그들의 효과성을 어떻게 측정하는지 확인하고자 하였음.	비용효과성(cost_effectiveness)	
(2005)		• 코칭 성공 평가 요인:	
		비즈니스 수행기여도, 전문성,	
		코칭 과정 충실도, 고객	
		만족도, 변화에 대한 민감성	
		(responsiveness to change)	
		• 부하직원이 필요로 하고	
		기대하는 수행 결과에 대해	
		명확히 해준다.	
		• 솔직하게 피드백을 제공한다.	
• Longenecker,		• 부하직원들이 성취 할 수 있는 방법에	
C. O & Neuvert,	▶부하직원이 코치로써 상사에게 바라는 행동을 제시.	관하여 알고 있다.	
M.J(2005)		• 부하직원의 장•단점을 파악한다.	
		• 전문가적인 조언을 제공해	
		준다.	
		• 상호이익과 신뢰를 기초로	
		관계를 발전시킨다.	
		• 부하직원의 주변 환경이나	

		스트레스 상황을 이해한다.	
		• 문제 해결을 지원한다.	
		• 우선순위 설정 및 그들의	
		목표를 관리한다.	
		• 부하직원의 실제 수행 증진에 관한 책	
		임을 진다.	
• Heslin, P, A			
Vandewalle, D.,	▶매니저의 암묵이론이 종업원 코칭	• 안내(Guidance).	
&	정도에 어떻게 영향을 끼치는지 살	• 촉진(Facilitation)	
Larham G.	펴봄.	• 감화(Inspiration)	
P.(2006)			
		• 학습자를 지지한다.	
		• 주제를 명확히 한다.	
Δ Δ] 7] (2002	▶외국 기업의 코칭 사례를 비교 분	• 계획을 세우게 한다.	
•오인경(2003	석하여 코칭 프로세스 제시.	• 실천 약속을 받는다.	
		• 모니터링과 추속지원을 한다.	
		• 성공을 축하한다.	
	▶팀장의 코칭행동과 팀피드백 환경	Heslinetal.(2006의 코칭	
•이수호, 한태영	이 인사평가제도에 대한 공정성 지	행동(안내, 촉진, 감화)척도	
(2008)	각에 미치는	10문항을 번안하여 사용한 결과	
	영향을 밝힘.	단일 요인으로 나옴.	

4. 코치의 행동

교수(teaching)의 한 가지 형태를 코칭(coaching)이라 한다. 스포츠에서 선수가 운동에 참가하는데 관련된 지식이나 체력, 기술, 전술 및 전략, 태도, 철학 등을 효과적으로 습득하기 위해 코치가 해야 할 총체적인 행위를 코칭이라 한다(강상조, 안문용, 원영두, 1994; 신동성, 1997). 노영태와 이상봉(2004)은 기능상으로 경기력의 향상을 위해 코치와 선수의 상호 관계 입장에서 고려되어 구체적으로 지도하려는 제반지식, 기능 및 방법을 사전에 준비하여 스스로 문제를 해결하고 효율적인 반응과 변화를 일으키는 작용을 코칭이라 하였다. 이러한 코칭은 코칭 행동과 유사한 용어로서 코치의 지도 행동 혹은 리더십을 의미한다.





가. 코치의 역할

Forsyth(1983)는 '코치는 지도자라고 할 수 있다'라고 하였으며, 그것은 팀에서 코치의 역할은 팀의 성공 기회를 높이기 위해서 선수들에게 영향을 주고 동기를 부여하고 있기 때문이다.

실제로 많은 연구 결과에서 코치는 선수들에게 많은 영향력을 발휘하고 있다 과 밝혀지고 있다(Snyder,1972). 코치의 일차적인 목표는 선수 개인의 경기 수행능력을 최대한 향상시켜 주고, 선수가 경기 시에 평소에 발휘 할 수 있었던 경기력을 최대한 발휘 할 수 있도록 이끌어 주는 것이다. 선수 자신의 연습이나 훈련도 중요하지만, 코치는 선수에게 경기 수행을 위한 보다 효율적인 훈련방법을 제공해 주어야 하며, 선수들로 하여금 의욕적인 훈련에 임할 수 있도록 여러 가지 여건형성을 위해 노력해야 한다. 선수는 스스로가 주어진 환경과 상호작용 하면서 발전해 나가려는 유기체이기에 코치의 역할은 더욱 중요하다고 할 수 있는 것이다. 특히, 육상을 지도하는 지도자는 선수의 개별적인 역할과 경기 방법을 가르치는 것 이외에도 신체적 상태, 훈련 정도, 체력 보강의 정도, 일반적인 생활양식에도 관심을 가져야 한다.

스포츠에서 코칭(Coaching)이란 선수가 경기에 참가하는데 있어, 코치가 해야할 임무로서 선수에 관한 훈련, 지도, 관리 등 효과적인 발전을 가져오게 하는 총체적인 행위를 뜻한다. 즉 선수들에 관한 체력, 기술, 지식, 팀 관리 및 선수관리 등을 이루어나가는 과정으로써 자신이 맡고 있는 팀(team)이 무(無)에서유(有)를 창조해 나간다는 창조적인 정신을 가지고 지도 철학이 뒷받침된 지도특성을 가져야할 것이다. 따라서 코치는 선수들에게 올바른 기술과 전술 그리고지식을 가르칠 책임이 있는 만큼 자신의 능력에 의존하면서 자신의 판단과 실천에 소신을 갖고, 과거 경험을 덧붙여 선수들의 기량 향상의 범위를 넓혀 나갈 수있도록 노력과 실천을 다해야 한다.

나. 코치의 행동 평가

현대인의 생활 속에 스포츠는 자신의 건강, 여가선용을 위한 레크리에이션 등 필연적 수단으로 일반인과도 자연스럽게 동화되어가고 있으며, 일반인뿐만 아니



라 엘리트 선수들에게 효과적인 코칭을 위해서는 지식과 경험, 능력 및 기술, 태도와 철학이 뒷받침되어야 한다. 미국에서는 스포츠에 참가하는 청소년의 숫자가급격히 증가함에 따라 교육자와 부모들이 코칭행동에 많은 관심을 갖기 시작하였다. 코칭행동을 과학적으로 평가하려는 노력의 하나로 Smith(1980)는 연습이나 시합 중에 코치가 보이는 행동을 직접 관찰하여 기록하는 도구인 코칭행동평가체계 CBAS(Coach Behavior Assessment System)를 개발하였다.

코칭행동 평가체계는 코칭행동의 유형을 파악하기 위해 코치행동을 비디오로 녹화하여 일정한 시간마다 나타나는 코치의 행동을 분석하였다(정청희, 김병준, 1999). 코치의 효과적인 행동적 접근은 두 가지 목적으로 나누어 볼 수 있다.

첫째, 행동적 접근을 통하여 선수지도에 필수적인 매뉴얼을 제공하는 것이고, 두 번째로는 코치들이 일상적인 코칭활동에서 효과적인 행동적 코칭방법과 기술을 쉽게 적용할 수 있도록 안내서를 제공하는데 있다. 코칭에 대한 효과적인 행동적 접근의 특징은 코치들이 바람직한 선수 행동을 관찰 가능한 용어로 확인하고, 이를 관찰하여 도표화하며, 행동 수정을 위해서 긍정적인 방법을 채택하는데 있다. 또한 행동적 접근을 모든 수준의 코치에 적용할 수 있으며, 이러한 코칭행동은 선수들의 수준이나 연령을 고려하여 결정하여야 한다(김귀봉, 손천택, 1993). 세계 각 국은 스포츠 경기력을 향상시키고 새로운 기록갱신을 이루어내기 위해 선수훈련과 지도에 보다 체계적이고 합리적인 방법을 추구해 나가고 있다. 코치는 단순히 운동선수를 훈련시키는 것만으로 평가돼서는 안 되며 복잡하고 전문화된 역할과 임무뿐만 아니라, 직무에 있어서도 전문화가 되어야 한다고 주장하고 있다(조재기, 1992).

코치의 지도 행동이라고 할 수 있는 코칭은 선수가 참여하고 있는 운동에 관한 지식, 전문체력, 기술, 태도를 효과적으로 습득하기 위해 코치가 해야 할 일을 의미한다. 이러한 코칭은 코칭행동과 유사한 용어로서 코치의 지도 행동 혹은 리더십을 의미하기도 한다(채관석, 1997). 스포츠에서의 코치의 리더십 즉, 코칭행동은 스포츠 상황 내에서 목표달성을 위하여 코치가 팀 성원에게 행사하는 영향력 있는 지도행동으로서 정의 할 수 있다(윤익선,1994).



5. 코칭행동에 관한 선행연구 개관

코칭행동에 관한 지식의 체계를 더욱 확고히 하기 위해 많은 연구들이 수행되었으며, Tharp와 Gallimore(1976)의 연구는 캘리포니아 대학의 농구코치인 Wooden의 코칭행동을 부호화하기 위해 사용된 11가지 항목의 관찰 도구를 계발하여 사용한 결과 지도행동의 75%가 정보전달이고, 강의(50.3%), 긍정적 모델링(2.8%), 부정적 모델링(1.6%), 칭찬(6.9%), 비난(6.6%), 비언어 보상(1.2%), 재강의(8.0%), 기타(2.4%)로서 전체지도 행동 중 칭찬이 차지하는 빈도가 매우 낮은 수치를 보였다고 하였다.

이종호(1998)는 코치의 다차원적 리더십 행동과 성원의 성숙도 및 만족도에 관한 연구에서 선수 만족도는 단체종목 선수가 개인종목 선수에 비해 만족감이 높게 나타났다고 하였으며, 이 경우는 코치의 리더십 행동유형과 집단응집력 관계에서 코치의 훈련 및 지시행동과 긍정적 보상행동은 응집력을 향상시키고, 전제적 행동은 응집력을 감소시킨다고 하였다.

Rotsko(1979)는 연습 시즌 기간에 10명의 농구 코치들을 녹화하여 수집된 결 과 그룹 간에 유의한 차이가 있음을 나타내었다. 각 변인과 변수에 대한 백분율 은 10개의 상위 상호작용 유형으로 비교되었으며, 효율적인 코치들은 언어적, 비 언어적 칭찬과 수용을 상당히 많이 보여주는 반면에 효율성이 낮은 코치들은 비 난을 많이 사용한다는 것을 알 수 있었다고 하였다. 즉 효율적인 코치는 질문을 많이 사용하였고, 비지시적이었으며, 선수들이 분석적 행동을 할 수 있도록 하였 다. 그러나 효율성이 낮은 코치들은 많은 강의나 정보제공을 하고 선수들에게 더 많은 지시를 하였고, 선수들이 예견되는 단순행동을 많이 하도록 하였다. Stulmaker(1981)는 동성 팀을 가르치는 남, 여 중학교 농구코치 각각50명의 코 칭행동을 비교해 본 결과 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으며 남, 여 코치들 의 일반적인 행동경향은 확장된 정보제공, 확장된 선수들의 응용기능 또는 분석 적 기능, 코치의 설명과 정보제공에 따른 단순하고 예견적인 반응에 이어 코치의 지시가 따랐으며, 수용과 칭찬의행동이 매우 적었다고 보고하고 있다. 백종수 (2003)는 초, 중, 고 체조코치의 코칭행동 비교분석에서 초등학교 코치가 지도 범주에서, 중학교 코치가 기타범주에서, 고등학교 코치가 관리범주에서 높은 코 칭행동 비율을 보였으며, 학교급별 간에도 유의한차이가 나타났다고 하였으며,





김영진(2000)은 중학교 야구선수들을 대상으로 한 연구결과에서 코치의 지도성 유형은 선수만족과 유의한 인과관계가 있다고 하면서 코치가 훈련과 지시행동과 사회적 지지행동을 잘할수록 선수만족이 높아진다고 하였으며, 이양경(2001)은 마루운동에서체조코치의 코칭행동 비교분석에서 고등학교 코치는 사후지도 (25.55%)가 가장 높게 나타났다고 하였다.

이러한 코칭행동에 관한 연구에는 자신의 부적합한 코칭행동을 분명하게 확인할 수 있다면, 그것을 긍정적으로 변화시키는 것은 그다지 어렵지 않다. 또한 객관적인 자기 평가는 바람직한 코칭행동에 관한 정보를 제공하기도 하고, 올바른 코칭행동을 지각함으로써 보다 쉽게 자기 자신의 코칭행동을 향상시킬 수 있는 것이다.





Ⅲ. 연구방법

1. 연구 참여자

연구 목적에 적합한 연구 참여자를 선정하기 위해 질적 연구에서 이용되는 의도적 표집 방법(purposeful sampling method)을 이용하였다. 이러한 연구 참여자 선정을 위하여 선수경력 10년 이상, 국가대표 7년 이상의 경력을 지닌 선수5명으로 전문가 회의를 구성하였다. 이 연구에서는 우수 육상허들선수의 선정기준으로는 10년 이상의 선수경력과 7년 이상의 국가대표 경력과 국내대회 3위이상 입상과 해외경기 출전 경험이 있는 선수로 한정하여, 최종적으로 우수선수5명을 연구 참여자로 선정하였다.

표 4. 연구참여자(우수선수)

구분	A 선수	B 선수	C 선수	D 선수	E선수
성별	남	남	남	남	여
 선수 경력	20년	12년	11년	18년	12년
 대표 경력	13년	11년	7년	7년	7년
학력	체육학 석사 재학중	체육학 학사	체육학 학사	체육학 학사	체육학 학사
기타					

공통적으로 이들은 10년 이상의 선수경력과 7년 이상의 국가대표 경력을 가지고 있으며, 전국체육대회 금메달은 물론, 한국 신기록 보유 및 국제대회 출전 경험을 지니고 있다.

ス CHOSUN UNIVERSITY

1) A선수

초등학교 육상부 지도자의 권유로 육상을 처음 시작하였다. 중학교로 진학 후 허들 종목을 접하게 되었고, 고등학교 진학 후 두각을 나타내기 시작했다. 선수 경력 20년 중 10년이 넘게 국가대표 선수로 활약하며 2003년 유니버시아드 대회에서 한국 신기록을 수립하며 동메달을 획득 하였다. 또한 2003년 아시아선수 권대회에서 다시 한 번 한국 신기록을 수립하며, 은메달을 획득하였으며, 2002부산 아시아경기대회와 2010광저우 아시아경기대회에서 동메달을 획득하였다.

한편 기준기록을 통과하여야 출전 가능한 올림픽과 세계육상선수권대회에 3차 례 출전 하였다.

2004년 아테네 올림픽과 2009년 베를린 세계육상선수권대회, 2011년 대구 세계육상선수권 대회에 출전하였으며, 그 중 2011년 대구 세계육상선수권대회에서는 국내선수 중 유일하게 A기준 기록을 통과하였다.

A선수는 전국체육대회에서만 12번의 우승을 차지하는 등 한국 신기록을 5차례 수립하였다.

2) B선수

중학교때 학교 선생님의 권유로 육상을 시작하였다. 고등학교 진학 후 허들을 전문적으로 배우기 시작했다. 고등학교 2학년 때부터 두각을 나타내기 시작하며, 고등학교 3학년 때 전국체육대회에서 고등부 신기록을 세우며 금메달을 차지하였다. 또한 대표팀에 선발이 되면서 상승세를 이어가기 시작했다. 실업팀에 입단후 2014년 인천 아시아경기대회에서 한국 신기록을 수립하며, 은메달을 차지했으며, 또한 2017년 태국오픈그랑프리 대회에서 본인의 한국 신기록을 다시 한번 갱신하며 세계육상선수권대회의 출전권을 획득하였고, 2017 런던 세계육상선수권대회에 출전하였다.

3) C선수

육상을 먼저 시작한 누나를 따라 갔던 것이 계기가 되어 초등학교 3학년 때



처음으로 육상을 접하게 되었다. 일반 중학교로 진학하며 자연스럽게 육상을 그만 두게 되었는데, 중학교 2학년 때 육상 선수 출신의 체육선생님의 권유로 다시 육상을 시작하게 되었다. 대학교에 진학 후 허들을 전문적으로 배우기 시작한후, 각 종 대회에서 우승을 차지하며, 대표팀에 선발 되었다. 실업팀에 입단 후 전국체육대회 2연패 등 각종 국내외 경기에서 우수한 성적을 나타내며 2018년 아시아경기대회의 국가대표로 선발되어 출전하였다.

4) D선수

초등학교 시절 학교 선생님의 권유로 처음 육상을 접하게 되었다. 원래 주 종목은 400m 였으나, 주 종목의 한계를 느껴 400mh을 병행하게 되었다. 첫 출전한 400mh 경기에서 우승을 차지하면서 주 종목을 허들로 전향하게 되는 계기가되었다. 주 종목이었던 400m에서도 우수한 경기력을 보여줬으나, 400mh의 경쟁력과 가능성을 확인하고 종목을 과감히 전향하였다. 주 종목 전향 후 동아시아경기대회에서 금메달을 차지하였고, 2010 광저우 아시아 경기대회 출전과 2011대구 세계육상선수권대회, 2014년 다이아몬드 리그 대회에 출전하는 등 우수한경기력을 보여주었다.

5) E선수

초등학교 때 선생님의 권유로 출전하게 된 대회에서 우승을 차지하며 본격적으로 운동을 시작하게 되었다. 주 종목은 단거리 종목이었으나, 중학교 진학 후 허들 종목으로 전향하였으며, 고등학교 진학 후 허들종목에 두각을 나타내기 시작하였다. 허들종목으로 전향한지 3년 만에 국가대표로 선발이 되는 등 현재도우수한 성적을 내고 있다. 여자 허들종목은 종목의 특성상 선수층이 단거리 종목중 가장 얕다. 그럼에도 E선수는 해당 종목에서 꾸준히 우수한 경기력을 보여주고 있으며 대표적인 대회로는 아시아경기대회, 아시아육상선수권대회, 2011년 대구 세계육상선수권 대회에 출전하였다.





2. 자료수집 및 절차

가. 자료수집

이 연구에서는 문헌조사, 심충면담을 통하여 자료를 수집할 것이며, 심충면담은 주 자료로, 문헌조사는 보조 자료로써 수집하였다. 자료 수집과 자료 분석은 순환적으로 이루어, 분석과정에서 부족한 자료를 보충하여 이 연구목적을 달성하는데 충분한 자료가 포화될 때까지 실시하였다.

나. 문헌조사

문헌고찰은 우수 육상허들선수와 우수선수출신지도자들이 지각하는 코칭 역량 에 관하여 학위논문, 학술자료, 기사, 단행본을 분석하였다. 먼저 육상 우수선수와 우수지도자라는 키워드를 선택하여, 코칭 역량과 관련된 키워드로 검색하여연구 주제에 대한 이해와 선행연구의 경향을 파악하였다.

다. 연구절차

본 연구를 위해 연구가 진행되는 기간은 2018년 12월부터 2019년 4월까지 약 5개월 정도 연구를 진행하였다. 2018년 12월부터 1월까지는 선수들과의 관계유지에 노력하였고, 그 후 2월부터는 본격적인 면담을 시작하였다. 3월부터는 2차면담을 진행하였으며, 4월부터 자료정리 및 분석, 3차면담을 실시하였다. 이후 동료검증통해 주관적인 해석을 하였다.

3. 자료분석

이 연구의 자료 분석은 사례기록 분석과 귀납적 범주 분석방법을 활용하여 수





집된 자료를 분석하였다. 첫째, 연구 참여자들의 심층면담이 녹음된 파일을 면담 내용이 사실 그대로 활용될 수 있도록 각각의 사례별로 컴퓨터 작업을 활용하였으며, 두 번째로, 심층면담의 사례기록 내용을 토대로 코딩작업을 실시하여, 1차분석 내용을 반복적으로 검토하고, 읽어나가면서 각 사례 안에 내포되어 있는 의미와 개념들이 무엇인지를 도출해 내었다. 또한 2차의 분석내용을 정리하기 위해 반복적으로 계속 읽어나가면서 연구문제와 관련된 문장이나 단어 등을 분류하였다. 이러한 분석 내용을 토대로 연구문제와 관련한 영역을 설정하고, 범주화과정을 거쳐 유사한 영역별로 분석하여 연구문제와 관련된 하위영역의 공통된 주제들을 도출하여, 각 영역과 범주의 타당성을 높이기 위해 원 자료를 읽으면서 분석한 내용의 일치성을 확인하는 작업을 여러 번 실시하였다.

4. 연구의 신뢰도 및 타당도 확인

질적 연구에서 연구자 자신이 연구도구가 되며, 자료수집과 분석에 대한 신뢰도와 타당도를 중요하게 다루어야 한다. 연구자의 편향된 시각으로 자료가 해석되고 연구결과가 왜곡되는 것을 방지하기 위해 동료연구자를 통해 내용을 검토하였으며, 연구의 정확성과 타당도를 확보하였다. 면담 시 질문에 대해 솔직한대답을 하는 것이 중요하므로 연구 문제에 대하여 솔직하고 진솔하게 응답할 수있도록 기회를 부여하였다. 또한 대상자들의 이야기가 사실 그대로 전해져야 하므로 본 연구자는 같은 질문을 다른 형태로 반복하여 질문을 하거나 여러 차례의 면담으로 반복과 확인을 하여 신뢰성을 확보하였다.

5. 연구의 윤리적 고려

질적 연구는 연구 참여자의 사적인 영역과 심층적 자료의 수집이 불가피하므로 연구의 윤리적 측면에 대한 고려가 중요하다. 따라서 연구 참여자들에게 연구참여에 대해 사전에 동의를 구하여 연구의 목적과 의의, 절차를 설명하였다. 수집 된 자료에 대한 연구 참여자 확인을 실시하여 정보공개에 대한 동의도 확보





하였다. 또한 활용되는 모든 자료는 A, B, C, D, E로 처리하여 각 참여자의 개 인적인 정보를 보호하였다.





Ⅳ. 연구결과 및 논의

상기한 연구과정을 토대로 우수 육상 허들선수들이 지각하는 지도자들의 코칭 역량을 탐색한 결과 지도권한, 책임감, 지도자성품, 지도방식, 상황대처능력으로 나타났으며, 아래에서는 이 순서에 따라 결과와 논의를 제시하였다.

1. 지도권한

연구 참여자들은 지도자에게는 지도자가 침범하지 말아야 할 권한이 있어야한다고 하였다. 지도권한의 하위범주로는 관여, 요구수용, 타협으로 나타났다. 연구 참여자들은 선수생활을 이어오는 동안 대부분의 지도자들에게 운동 외적으로 사생활까지 간섭받아온 경험이 있었으며, 선수들의 요구가 묵인 당해왔고, 타협을 거부함으로써, 지도자의 강압적인 지도방식이 오히려 경기력을 저하시키는 요인임을 확인할 수 있었다.

가. 관여

연구 참여자들은 지도자의 역할로 선수의 성향을 정확히 파악하고 경기력을 향상시키는 것도 중요하지만, 선수의 개인적인 사생활 부분까지의 관여는 원하지 않았다. 연구 참여자들이 생각하는 지도자의 관여수준은 선수가 훈련을 하는데 있어서만큼은 관여할 수 있는 것이 적당하며, 지나친 관여와 개인적인 사생활의 개입은 정신적으로 힘들고, 다음날 훈련에도 지장을 끼친다고 하면서, 지도자들 의 관여수준은 지도자들의 코칭요인 중 매우 중요한 요인이라고 강조하였다.

선수 성향을 파악하는 것은 굉장히 중요하다고 생각한다. 선수에 대한 파악이 끝났다면 맞춰가는 훈련방법이 필요하다고 생각한다. 개인적인 사생활까지 이래라 저래라는 힘들 것 같다. 개인적인 부분까지 터치받는 것으로 불만을 가진 적이 있었다. 그 부분은 선수 개인이 컨트롤 하여야 할 것 같고, 지도자는 훈련을 하는데 있어서만큼은 지도자가 관여할 수 있는 것이 적당하지 않나 생각한다. (A선수 면담자료)





운동장에서만 관리를 해야 한다고 생각한다. 선수 사생활에 대한 개입은 좋지 않다. 선수개개인을 존중해 주되 지도자와 대화를 통해 맞춰나가야 한다. 지나친 관여는 간섭을 받는 듯한 느낌이 든다. 예로, 밥을 먹은 후 먹을 약을 챙겨오지 않았다는 이유로 혼이 나거나, 주말에 뭐했냐는 등 운동과 개인적인 사생활 을 연결시켜 정신적으로도 피곤하고 다음날 훈련에도 집중을 잘 할 수 없었다.(E선수 면담자료)

나. 요구수용

연구 참여자들은 자신들의 컨디션 상태나 훈련 중 몸 상태, 요구를 하였을 때 그것을 긍정적으로 받아들이고 선수들의 다양한 요구사항들을 수용하는 지도자를 선호하며, 이러한 요구수용이 선수를 지도하는데 있어서 매우 중요한 것이라고 하였다. 선수는 늘 컨디션이 좋을 수 없으며, 매번 신기록을 수립할 수 없다. 따라서 지도자들은 선수들의 목소리에 귀를 기울이고 지도자 개인의 감정이나 강압적이고 권위적인 자세보다는 유연하고 선수들의 요구를 받아들이는 자세가 선수들의 긍정적 변화에 상당한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 또한 연구 참여자들은 이러한 요구수용은 선수들이 슬럼프를 극복하거나, 경기력에서도 상당한 영향을 미친다고 하였다. 연구자가 훈련을 관찰하는 동안 지도자는 선수들의 컨디션이나 현재의 몸 상태 등에 대해 끊임없이 질문을 하며, 선수들의 요구를 수용하며 훈련 프로그램을 조율하거나 하는 모습을 볼 수 있었다. 지도과정에서 반드시 선수가 수행하여야 할 훈련 프로그램은 선수를 설득해서 해당 훈련 프로그램을 수행하도록 하는 모습은 기존의 지도자들과는 다르게 매우 자연스럽게 이루어지고 있었다.

내가 컨디션이 좋지 않다는 걸 지도자가 눈치를 채고 있었던 것 같다. 내가 몸이 좀 좋지 않으니 훈련을 이러이러한 것들을 했으면 좋겠다고 요구를 하였을 때 긍정적으로 받아주었던 것 같다. 슬럼프니까 "이렇게 해라", "저렇게 해라" 라고 강압적으로 하지 않았다. 그때 이러한 요구를 수용해 주지 않았다면 내 슬럼프 기간을 더욱 길어졌을 것 같다. (D선수 면담자료)

지도자 때문에 슬럼프가 찾아왔었다. 그때의 지도자는 당시 나를 지도하지 않았을 뿐 아니라 욕심도 과하고 당근보다는 채찍만 주고 내가 성적이 좋았음에도 불구하고 계속 더 잘하라고만 하면서 부담을 주었다. 이때의 나는 운동에 대한 자존감도 떨어지고 불안감이 높아져 운동에 대한 흥미는 물론 그만두려고까지 생각을 했다. 당시에는 내가 어렸기 때문에 지도자에게 요구를 하거나 할 수 없었고, 그러한 모습은 지도자에게 대든다는 모습으로 비춰질까봐 할 수 없었던 것 같다. (B선수 면담자료)





다. 타협

연구 참여자들은 지도자와 선수간의 타협을 강조하였다. 이들은 지도에 있어서 지도자와 선수의 타협은 매우 중요하다고 하였다. 특히 지도자가 선수시절 경기력이 우수하였더라도 선수들과 타협할 줄 알아야 한다고 강조하였다. 지도자 자신이 자신의 선수시절 보다 기록이 저조하다는 이유로 자신이 지도하는 선수들을 무시하거나 타협하지 않고 강압적인 자세를 보인다면 선수들은 그에 대한 반감이 깊어지고 경기력 저하를 가져온다고 부연했다.

선수생활을 하면서 여러 명의 지도자를 만나봤지만 타협이 잘 되는 지도자를 선호한다. 고등학교 때의 지도자는 내 개인의 의지와는 상관없이 너무 강압적이고 선수가 원하지 않는 것까지 요구하는 모습이 당연한 줄 알았지만 지금 생각해 보면 잘못된 지도를 받았던 것 같다. 시니어부와 엘리트로 성장하면서 해외에서 만난 지도자를 만나면서 느꼈던 것은 선수와 소통하며 선수의 의사를 진중하게 들어주고 그러한 내용들을 메모하며 훈련에 적극적으로 반영하며 선수와 타협하는 모습에 국내 지도자들과 차이점을 느꼈고,이러한 것들이 훈련에 재미를 느끼게 해주고 경기력을 향상시켜줬다고 생각한다. (E선수 면담자료)

110m 허들이 아닌 400m 허들 경기를 내 의지로 참가했다. 당시 지도자는 내 주 종목에 집중하길 바랐다. 하지만 이러한 내 의지를 충분히 설명하고 지도자와 타협 후 400m 허들 경기를 참가했고 예선경기결과가 매우 좋았다. 당시 지도자는 나를 바라보는 시선이 많이 달라졌음을 느꼈다. 이처럼 지도자의 개인 능력도 중요하지만 선수와 타협할 줄 알고 소통이 원활한 지도자, 친밀한 지도자를 선호하며, 이렇게 타협할 줄 아는 자세가 중요한 코칭능력이라고 생각한다.(A선수 면담자료)

2. 책임감

연구 참여자들은 지도자의 책임감에 따라 경기력에 영향을 준다고 하였으며, 책임감의 하위범주로는 친밀함, 인정, 소신으로 나타났다. 연구 참여자들은 책임 감을 가진 지도자의 태도에 신뢰도가 상승하고 훈련에 대한 긍정적인 참여와 경 기력 향상에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

가. 친밀함

친밀함은 지도자가 가지고 있어야 할 능력 중 한 부분으로 확인되었다. 연구



참여자는 지도자와의 친밀함이 높을수록 강도 높은 훈련에도 집중력이 높아지고 편하게 다가갈 수 있다고 하였다. 또한, 이러한 친밀함이 유지될수록 지도자와의소통에 문제가 생겨 트러블이 발생하였을 때에도 쉽게 대화를 시도할 수 있었으며, 이러한 지도자와의 친밀함이 선수들이 성장할 때까지 유지되어야 한다고 강조하면서, 이러한 지도자의 친밀함을 높이고 유지하려는 능력이 선수의 경기력과 긍정적 상관관계를 가진다고 하였다. 특히 단순히 선수가 지도자의 요구를 쉽게 받아들이게 만들려는 수단이 아닌 선수와의 신뢰유지 및 긍정적 상호작용을 위해서 친밀함은 필수라고 말 하면서, 지도자가 선수를 지도의 대상으로만 바라보아서는 안 된다고 하였다. 하지만 실제 현장에서 일부 지도자들은 친밀함에 의의를 두지 않고 개인의 욕심과 당장의 성적에 연연하며, 선수를 혹사시키고 미래를위한 지도 보다는 지금 당장 보여주기 식의 지도를 함으로써 선수의 성장을 저해시키고 있다며 강하게 비판하였다. 이는 지도자라면 자신이 지도하는 선수를지도의 대상이 아닌 또 다른 인격체로써 존중하며, 선수와 친밀함을 높이고 유지하는 능력이 매우 중요한 것으로 사료된다.

국내 대부분의 지도자는 선수가 장난을 치거나 버릇없는 행동을 하면 정색하며 순식간에 분위기를 다운 시키는 반면에, 외국 지도자는 선수에게 먼저 다가와 장난도 치고 친구 같은 친밀함을 보였다. 훈련장의 분위기가 한국과는 매우 달라 놀랐다. 한국선수들은 지도자의 눈치를 보면서 장난을 치거나 지도자의 기분을 풀어주기 위한 행동들을 하지만 해외 훈련장의 경우에는 반대로 지도자가 선수에게 먼저 다가가고 선수의 기분에 맞춰주려고 하는 모습에 내 눈을 의심했다. 국내의 모든 지도자들이 다 이렇진 않을 것이다. 하지만 대부분 지도자들은 친밀함에 비중을 두지 않는다고 생각한다. 이것이 가장 큰 문제점이다. (B선수 면담자료)

내가 강도 높은 훈련을 소화하지 못 하고 누워있으면 먼저 다가와 이거 하나만 더 하자, 또는 이거 다 하고 맛있는 것 먹으러 가자 등의 말을 하며 나를 달래주었다. 이런 모습을 보며 내가 좋은 성적을 내는 것 만이 이 지도자에게 보답하는 거라고 생각했다. (C선수 면담자료)

나. 인정

지도자는 자신의 실수나 행동 등에 인정하는 능력이 요구되는 것으로 확인되었다. 연구 참여자는 지도자는 선수가 훈련과 경기에서 집중할 수 있는 분위기를 만들어주어야 한다고 말 하였다. 이처럼 지도자는 자신의 실수나 행동에 대해 인



정하지 않고 선수 탓으로 돌리는 행동들은 선수의 사기는 물론 경기력을 저해시키는 행동이라고 사료된다. 지도자는 빠르게 자신의 실수와 행동 등을 인정하며, 선수들을 지도의 대상이 아닌 보호자의 역할을 해야 한다. 또한 지도자라는 권위의식 속에 선수들에게 강압적으로 일관하는 자세는 선수들에게 득이 되기보다는 오히려 독이 될 수 있으며, 그동안 쌓아온 신뢰도에도 악영향을 가져올 것이다.

중·고등학교 시절 아프면 죄인이었다. 당시 나를 지도했던 지도자는 "왜 아프냐?", "뭐 했다고 아파?"등과 같은 서운한 말을 자주 했다. 하도 그런 말들을 많이 들으니 "아프면 내가 나쁜 사람인가?" 라는 생각이들면서, 그 말에 최면이 들 정도였다. 자신이 내어준 스케줄을 소화하다가 아픈 걸 마치 내 실수인 것처럼 몰아가는 것이 숨이 막힐 정도로 싫었다. 혼날 것 같아 부상에 대해 이야기 못하고 숨기게 되고 아픈 걸 참고 운동하다보면 부작용으로 부상이나 경기력 저하를 가져오고, 이러한 지도자의 부적절한 인정 때문에 그 시절이 안타깝게 느껴딘다. (D선수 면담자료)

어렸을 때에는 지금보다 빈혈이 더욱 심했다. 당시 지도자는 그런 것을 대수롭지 않게 생각했다. 정신력으로 이겨내라고만 했다. 어린 선수들을 관리하는 방법도 모르는 것 같았다. 어리다고 존중해주지 않고 어떻게든 운동 시키려 정해진 스케줄을 수시로 바꿔가며 융통성 없게 운동을 시켰다. 당시 지도자는 자신의 지도력이 좋지 않다는 것을 인정하지 않고 모두 선수 탓으로 몰아세웠다. 하지만 실업팀에서 만난 지도자는 남들이 봤을 때 좋지 않은 동작을 내 장점이라 인정해주며, 자기가 준 스케줄에 내가 부상을 당하면 자기 탓이라며 인정하며 이야기 하는 것들이 좋았던 것 같다. (E선수 면담자료)

다. 소신

지도자는 자신의 행동에 소신이 있어야 한다는 것으로 확인되었다. 연구 참여자는 지도자라면 항상 선수를 먼저 생각하는 마음을 가지고 소신있는 행동을 하여야 한다고 강조하였다. 이는 지도자라면 자신의 이익을 추구하기 보다는 선수의 장래와 마음을 헤아릴 수 있어야 한다는 것으로 사료된다. 국내의 대부분의지도자들은 선수의 부상에도 불구하고 경기출전을 강행하거나, 훈련을 강요한다.이는 선수 생명과 경기력을 저하시키는 치명적인 요소이다. 하지만 일부 지도자들은 이를 인지하면서도 팀 관계자들의 개입을 회피하고자 여러 가지의 위험요소들을 배제하고 경기출전을 강요하며, 부상의 이유와 경기결과에 대하여 선수탓으로 돌린다. 이는 도의적으로 어긋나는 행동이며, 지도자로서의 자격이 없는 행동이다. 선수라면 어느 누구나 못 하고 싶은 마음을 가진 선수는 없을 것이다. 따라서 지도자라면 선수의 마음을 헤어려 작은 부상이 있더라도 자신의 이익을





추구하고자 무리하게 훈련과 경기출전에 강요해서는 안 될 것이며 이러한 소신 있는 행동이 선수들의 믿음에 보답하는 자세이며, 긍정적인 신뢰도향상을 가져올 것으로 사료된다.

상황에 따라서 다른 것 같다. 대부분의 지도자들은 고집이 있다. 소신이 과해졌을 때 고집으로 바뀌는 것 같다. 소신과 고집은 종이 한 장 차이인 것 같다. "이 사람은 왜 이렇게 하지?", "이런 부분에서는 이렇게하면 좋을 것 같은데 왜 이렇게 하지?" 라는 생각이 드는 순간부터 신뢰도도 하락하게 되고 경기력도 떨어지게 되는 것 같다. 선수가 직접 느끼는게 맞는 것 같다. (B선수 면담자료)

진정한 지도자라면 선수를 이용하여 자신의 이익을 추구하기 보다는 진정으로 선수를 지도하여야 한다고 생각한다. 팀 내 관계자들의 눈치를 보면서 지금 당장의 성적 때문에 훈련에 참여할 수 없는 상태의 선수를 훈련을 참여하게 하여 강행하고 시합에 출전시켜 선수생명을 단축시키는 지도자들의 소신 없는 행동은 지도자의 자격이 없다고 생각한다. (D선수 면담자료)

3. 지도자성품

연구 참여자들은 지도자의 성품은 지도에 긍정적 효과를 가져 온다고 말 하면서, 반드시 존중과 배려가 동반되어야 한다고 강조하였다. 지도자성품의 하위범주로는 존중, 배려, 대범함으로 나타났다. 한편, 소심한 성격을 지닌 지도자로 인해 선수들은 적지 않은 스트레스를 받고 있었으며, 그로인해 경기력에 악영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다.

가. 존중

지도자의 코칭 요인 중 지도자는 선수를 존중하는 자세가 필요한 것으로 확인되었다. 연구 참여자들은 지도자라면 자신이 지도하는 선수를 존중할 줄 알아야 한다고 강조하면서, 국내의 지도자들은 당장의 성적에 연연하며 선수들을 몰아세운다고 하였다. 이러한 지도자의 행동은 선수를 존중하지 않는 자세이며, 지도자는 자신의 지도력이 저평가 되는 것은 물론, 선수들의 신뢰도와 선수생명을 단축시키는 지름길이다. 모든 지도자와 선수는 승리를 갈망한다. 하지만 그것을





대가로 선수의 건강을 위협하고 선수 생명을 해하거나 부상선수에게 조기 복귀를 요구하여서는 안 된다. 선수들도 선수이기 이전에 인간으로써 존중받고 싶어한다는 것을 잊어서는 안 될 것이다. 연구자가 훈련장을 방문하여 관찰한 결과연구 참여자들의 지도자는 선수들의 상태를 체크하면서 자신의 실수를 인정하며, 선수들의 실수 또한 이해하려고 노력하는 모습을 보이는 것을 확인할 수 있었다.

경기 전 몸을 풀다가 다른 선수와 몸을 부딪쳐 부상을 당한 적이 있었다. 하지만 당시의 지도자는 나를 걱정하기 보다는 아무렇지 않게 그 상황을 보고도 그냥 경기를 진행하라고 하였다. 그 순간 나는 그 지도 자를 위해 성적을 내주기 위한 도구일 뿐이고, 선수로써, 인간으로써 존중받지 못하고 있다는 생각이 들 었다. (E선수 면담자료)

우수지도자와 비우수지도자와의 관계인 것 같다. 우수지도자는 항상 존중해주었건 것 같다. 비우수지도자는 선수를 자기 밑에 있는 선수라고 생각하고 뭔가를 끌고 가려고만 하지만, 우수지도자의 경우에는 선수를 위해 궂은일도 할 줄 알고 선수를 위해 희생하고 밑에서 받쳐주는 역할을 해 왔던 것 같다. 선수가 운동에만 집중할 수 있도록 운동 외적으로 스트레스 받지 않게 알아서 처리해 주는 모습을 봤을 때 지도자가 확실히 선수의 경기력을 많이 생각하고 "선수를 존중해 주고 있구나"라는 생각이 들었다. (A선수 면 담자료)

나. 배려

연구 참여자들은 지도자는 자신의 선수에 대한 배려는 당연한 것이고, 다른 소속의 선수들에 대한 배려 또한 매우 중요하다고 말 하면서, 지도자의 이런 선수를 배려하는 모습은 여러 선수들의 귀감이 되고, 존중을 받는다고 하였다. 이와같은 이유로 선수를 배려하는 자세는 선수들이 지각하는 지도자의 코칭 요인 중중요한 요인임을 확인할 수 있었다.

주 종목에서 2위로 경기를 마치고 보조경기장에서 정리운동을 하기위해 앉아있었다. 선수는 매번 잘할 수 없다고 생각하면서 다음날 있을 경기를 준비하려던 순간, 1위를 차지한 선수의 지도자가 소리를 지르며 나타났다. 그 지도자는 자기 선수가 1등을 했다면서 내가 옆에 있는걸 알고 일부러 들으라는 식으로 소리를 지르고 있었다. 그 순간 저 지도자는 선수에 대한 배려가 없고 자기 자신밖에 모르는 지도자구나 라는 생각이 들었다. (B선수 면담자료)

과거 나의 지도자는 선수에 대한 배려가 많이 부족했었던 것 같다. 다른 선수들은 경기를 마치고 휴식기를 주는 반면에 나는 휴식기를 주지 않고 훈련을 진행했다. 당시에 나는 서로 이루고자 하는 목표가 같았





기 때문에 당연하게 여겼다. 하지만 지금 돌이켜 생각해보면 당장의 성적을 위해 나를 이용했구나 라는 생각이 든다. 어떻게든 훈련을 시키기 위해 훈련스케줄을 바꿔가면서 훈련을 시켰다. 또한 내가 그 지도 자와 스타일 등이 너무 맞지 않아 다른 곳에서 따로 운동하고 싶다고 이야기를 했었는데 그 이후로는 나를 벌레 취급했다. 당시 나는 상급 팀으로 진학해야 하는 상황이었으며, 그런 말을 했다는 이유로 그 지도자는 나를 도와주기는커녕 오히려 벌레취급을 하며 나를 위한 배려는 찾아볼 수 없었다. (C선수 면담자료)

다. 대범함

연구 참여자들은 지도자가 주위를 의식해 부담스러워 하거나, 지도자의 소심한 행동 등 소극적인 모습들은 선수들의 신뢰도와 경기력에 악영향을 끼친다고 하였다. 이러한 지도자의 대범하지 못한 행동들은 선수가 훈련에 전념할 수 없다. 지도자가 흔들리면 선수 또한 흔들린다, 이에 지도자는 겉으로 표출하기 보다는 선수가 성장해 가는 모습을 지지해 주어야 한다. 따라서 이러한 지도자의 대범한 행동은 코칭 역량 중 중요한 요인임을 확인할 수 있었다.

선수가 어려움이나 위기에 처해 있음에도 불구하고 남의 일로 방관하는 느낌을 받았을 때 소심함을 느꼈다. 예를 들어 선수가 소집시간에 늦었을 때 그 순간 지도자가 나서서 해결하려고 하기 보다는 그 문제를 회피하고 선수에게 떠넘기는 무책임한 모습을 보였을 때 선수는 큰 실망을 하게 된다. 이런 모습은 자신이 지도하는 선수에 대한 방어권을 포기하였다고 봐도 무방하다. (D선수 면담자료)

권디션이 좋지 않고 경미한 부상을 당했을 때 불가피하게 경기를 치러야했던 적이 있었다. 심적으로 부상에 대해 두려움을 느꼈지만 그 순간 "한 번 해보자!", "내가 다 책임질게!" 라는 지도자의 말을 듣고 자신 감이 생겼고, 결과적으로는 경기를 무사히 마칠 수 있었다. 이처럼 외부의 개입이나, 압박 때문에 지도자와 선수는 어쩔 수 없는 순간들이 있다. 그러한 순간에도 작아지지 않는 모습에 대범함을 느꼈다.(B선수면담자료)

선수가 훈련이나 경기에 앞서 새로운 기술을 시도하여야 할 때, 결과 보다는 선수의 발전을 위해 충분히 연습되지 않은 상황임에도 불구하고 도전하는 모습을 보며 대범함을 느꼈다. 하지만 반대로 선수의 기량을 믿지 못하고 선수의 능력을 의심하고 자신의 훈련법을 믿지 못하면서 새로운 것을 강요할 때, 선수입 장에서는 이 지도자가 선수를 믿지 못하고 불안 해 하는 모습을 보면서 그 지도자의 소심함을 느꼈다. (C선수 면담자료)





4. 지도방식

연구 참여자는 지도자의 지도방식에 따라 경기력에 큰 영향을 준다고 말 하면서, 훈련의 프로그램보다는 어떠한 방식으로 지도를 하느냐에 따라 경기력에 차이가 있다고 하였다. 이는 지도자라면 자신의 지도대상이 처한 상황과 환경을 정확히 파악함으로써 훈련에 전념할 수 있도록 환경을 만들어줄 수 있으며, 이로인해 지도자와 선수간의 시너지효과는 물론 긍정적인 신뢰도 향상을 가져올 것으로 사료되며, 지도현장에서 지도자의 지도방식은 선수들의 성공에 필수적인 주요 요인임을 확인할 수 있었다. 연구 참여자들이 인지하고 있는 지도자의 지도방식은 코칭능력 중 중요한 요인임을 확인할 수 있었으며, 지도방식의 하위범주로는 관찰, 동기부여, 흥미, 변화로 나타났다.

가. 관찰

지도에 있어 관찰은 연구 참여자들이 생각하는 코칭능력 중 중요한 요인임을 확인할 수 있었다. 연구 참여자는 지도자가 선수를 면밀히 관찰하고 파악함에 따라 선수 또한 지도를 받는 입장에서 지도자가 자신에게 관심을 자지고 있다는 느낌을 받는다고 하였다. 연구자가 훈련장을 방문하여 관찰하는 동안 지도자는 선수들의 작은 동작하나에도 평소와 다름을 파악하여 컨디션 등을 묻는 등 끊임없이 선수들에게 질문을 하며 훈련이 종료될 때까지 면밀히 관찰하고 있는 모습을 볼 수 있었다.

국내의 지도자들 대부분은 선수에 대해 관찰하는 모습은 찾아보기 어려웠다. 연구자가 연구 참가자들의 훈련장을 방문하여 살펴본 결과 연구 참가자들의 지 도자는 훈련시작부터 훈련이 종료 될 때까지 관찰하는 모습은 기존의 국내 지도 자들과는 다르다는 것을 확인할 수 있었다.

지도자라면 자신이 지도하고 있는 선수에 대해 관찰하는 자세와 습관은 반드시 필요하다고 생각한다. 선수가 뛰는 동작만 보더라도 선수의 현재 상태를 파악한다면 선수들은 그 지도자를 전적으로 믿고 훈련에 만 집중할 수 있고, 선수가 "내가 관리를 받고 있구나, 지도자가 나에게 관심이 많구나."라는 생각을 하게된다. 선수가 인지하지 못 하고 있던 부분까지 끄집어내는 지도자는 많지 않다. 나 역시 마찬가지다. 나는 그런 지도를 받은 적도 해본적도 없었다. 엘리트로 성장하면서 다수의 해외 지도자를 만나면서 그들의 관





찰하는 자세를 처음 경험했다. 노트를 가지고 다니면서 선수의 습관이나 움직임 등에 대해서도 메모를 하는 모습을 보면서 국내 지도자와는 확실히 다르다는 것을 느꼈다. 그들의 영향력을 많이 받아 지금 내가 지도하는 선수들에게 적용하고 있는 것 같다. 내가 지도하는 선수들에게는 좋은 것들만 물려주고 싶다. (A선수 지도자면담)

나는 아직 나에 대해서 그런 관찰을 해주는 지도자를 만나본 적이 없다. 선수생활을 이어오면서 다수의 지도자들을 만나봤지만 그들이 말하는 관찰은 내 동작에 대한 부분만 말해주는 것이 전부였다. 그런게 나에 대한 관찰이고 관심인 줄 알았다. 내 조깅하는 모습만 보고 내 몸 상태까지 파악하는 관찰능력이 뛰어난 지도자를 만난다면 그 지도자에 대한 신뢰도와 경기력은 더욱 상승할 것 같다. 물론 이런 능력들은 지도자 스스로 노력해야하고, 지도자의 역량이라고 생각한다. 이렇게 조그마한 것들이 모여 큰 시너지효과를 가져올 것이라 생각한다. (D선수 면담자료)

나. 동기부여

연구 참여자들은 지도자들의 동기부여는 코칭 역량 중 반드시 필요한 능력이라고 말 하면서, 국내의 몇몇 지도자들은 선수들에게 동기를 부여하는 방법이 잘못 되었다고 하였다. 또한, 연구 참여자들이 원하는 동기부여는 훈련과 경기에서좋은 결과를 얻기 위한 동기부여가 아닌, 선수가 존재하는 이유를 느끼게 해주는 동기부여를 원하고 있었다. 국내 지도자들 대부분은 선수들의 경기력에 주안점을 두고 동기를 부여한다. 또한, 동기부여라는 명목으로 다른 소속팀의 선수와 비교를 하거나 자극을 통해 동기를 부여하고 있다. 하지만 해외 지도자의 경우에는 선수의 자존감이나 선수를 특별한 존재로 인식시켜주며, 자부심을 갖도록 동기를 부여한다. 단순히 경기력 향상을 위한 동기부여는 경쟁이나 훈련 등을 통해서 충분히 얻을 수 있으나, 각성효과까지 얻기에는 부족한 것이 사실이다.

연구 참여자들이 원하는 지도자의 동기부여는 비교와 자극을 통해 강제성을 띈 동기부여가 아닌 선수 스스로 독창적인 생각과 스스로 각성할 수 있도록 동 기부여를 할 줄 아는 지도자라는 것을 확인할 수 있었다.

나는 선수생활을 하면서 동기부여를 요구하거나 받아본 적이 없는 것 같다. 스스로 동기부여를 만들었던 것 같다. 정신력 문제라 생각해 스스로 만들어내고 이겨낸 것 같다. 성적을 내야한다고 말하는 지도자도 있었지만, 그런 것들이 동기부여가 되지는 않았다. 지금 내가 처해 있는 상태, 내가 낼 수 있는 경기력, 내가 최선을 다하자 라는 생각으로 동기부여를 했다. (D선수 면담자료)

나는 동기부여가 잘 안 되는 것 같다. 흔히들 재계약이나 포상금 등에 동기부여가 된다고 하지만 나는 그





렇지 않은 것 같다. 오히려 나를 이해해주고 받아주는 모습에 "더 열심히 해야겠다"라는 동기부여는 생겨났다. (A선수 면담자료)

자극적인 말이나 행동으로 하는 동기부여는 효과가 없는 것 같다. 잘 못 하면 선수들의 반감을 살 수 있다. 이러한 동기부여는 처음에 한, 두 번은 긍정적인 효과를 가져 올 수 있다. 하지만 지속적으로 하게 될 경우 비교를 당하는 것 같은 느낌이 든다. 어린 선수들에게는 그런 자극적인 말이나 행동이 동기부여가될 수 있겠지만 대학부, 일반부 선수들에게는 좋지 않는 방법이라고 생각한다. (B선수 면담자료)

다. 흥미유발

흥미유발은 선수들이 지각하는 코칭 역량 중 중요한 요인임을 확인할 수 있었다. 연구 참여자들은 흥미 없는 훈련은 육체적, 정신적 고통을 가져온다고 말하면서, 이러한 훈련이 지속될 경우 경기력 저하와 부상으로 직결된다고 하였다.

강도 높은 훈련일지라도 선수가 흥미를 느끼고 훈련에 임하면 종료 후에는 희열과 성취감에 도취되어 자신감 상승과 경기력 향상 등 긍정적 효과를 가져 온다. 이처럼 흥미유발은 선수에게 긍정적 역할을 제공 하는 것으로 사료된다.

선수들은 가끔 훈련에 권태기가 찾아온다. 하루쯤은 휴식을 취하고 싶고, 한 번쯤은 자기가 좋아하는 것만, 잘 하는 것만 하고 싶어지는 날이 있다. 하지만 그런 부분을 빠르게 인지하고 같은 훈련을 지루하지않을 내용들로 선수성향에 맞게끔 유도해 주었을 때 흥미가 생겼다. (E선수 면담자료)

운동 중 선수와 내기를 하며 목표에 도달하게 하는 모습들로 하여금 동기유발은 물론 흥미를 느꼈다. 예를 들면, 지도자가 원하는 기록을 선수가 뛰었을 때 지도자가 밥을 사거나 하는 내기로 인해 지루한 훈련을 흥미를 가지고 재미있게 소화했었던 것 같다. (C선수 면담자료)

선수는 항상 모든 스케줄을 잘 할 수 없다. 훈련을 소화하지 못하는 상황에서도 단점을 장점으로 발전할수 있는 방향으로 이야기하면서 이런 단점이 있기에 더 발전할 수 있다고 선수에게 긍정적인 생각을 심어줬을 때 더욱 많은 흥미가 유발되었다. (B선수 면담자료)

라. 변화

지도자의 변화는 지도자의 코칭 요인 중 중요한 요인임을 확인할 수 있었다. 연구 참여자들은 국내 대다수의 지도자들은 변화에 대해서 소극적이라고 하면서, 새로운 훈련 프로그램과 시스템 도입을 위해 지도자를 위한 해외 우수지도자 초





청 교육이나, 해외 파견 교육이 이루어지고 있으나 지도자의 참여율은 현저히 떨어질 뿐만 아니라 오히려 선수들의 참여율이 더욱 높다고 하였다. 이처럼 국내지도자들은 과거 자신의 경험 등을 토대로 선수지도에 의지하고 있는 모습을 확인할 수 있었다.

본인이 가지고 있는 지식이나 능력 안에서 해결하기 보다는 외부적인 요인, 타인에 대한 시스템을 받아들일 줄 알아야한다. 요즘 젊은 지도자들은 예전의 지도자들에 비해 노력을 많이 한다. 하지만 그것으로는 부족하다. 세상에 훈련에 대한 자료는 방대하다. 훈련에 답은 없다. 선수 개개인의 성향에 맞는 훈련법을 찾아 지도하여야 한다. 그러기 위해서는 지도자는 끈임 없이 연구하고 노력해야 한다. (A선수 면담자료)

대부분의 지도자들은 선수의 경기력이 좋지 않을 경우 선수 탓으로 돌린다. 과거 지도자로써 많은 경험이 없었던 지도자에게 훈련을 받은 적이 있었다. 그 당시 성적이 좋지 않았는데 지도자는 오히려 "내가 코치로써 많이 미숙했던 것 같다." 라고 사과를 받은 적이 있었다. 사과까지는 필요 없는 상황이었지만, 그 지도자는 자신의 지도력과 훈련법을 반성하고 있었던 것 같다. 이처럼 지도자로써 자기 능력이 부족하다고 선수에게 사과하는 지도자는 과연 국내에 몇 명이나 있을까? 라는 생각이 든다. 이런 모습을 보면서 국내의 많은 지도자들이 과거의 모습에서 변화하였으면 좋겠다는 생각이 들었다. (B선수 면담자료)

해당 종목에 대한 전문성이 부족함에도 불구하고 대부분의 지도자들은 자신의 선수는 본인이 직접 지도하고 싶어 한다. 하지만 자존심을 내세우지 않고 자신의 부족함을 인정하며, 선수의 성장을 위해 다른 지도자에게 훈련을 부탁하는 모습을 보면서 "다른 지도자와는 많이 다르구나."라고 생각했다. 이처럼 자신의 자존심을 내세우지 않고 선수를 위해 변화를 시도하는 지도자들이 많아지면 좋겠다. (C선수 면담자료)

5. 상황대처능력

연구 참여자들은 지도자와 선수간의 원만한 관계와 훈련을 위해서는 상황에 따른 대처 능력이 필요하다고 하였다. 또한 중, 장기적인 목표와 계획을 가지고 지도를 하여야 한다고 하였다. 지도자는 어려운 상황에서도 서두르지 않고 대처하는 자세가 요구된다. 이러한 자세는 선수들의 마음에 안정감을 심어주며, 이러한 안정감은 선수들의 경기력 전반에 큰 영향을 미친다. 상황대처능력의 하위범주는 냉철함, 부상관리, 표출로 나타났다.





가. 냉철함

연구 참여자들은 모든 일 앞에서 관대한 지도자 보다는 냉철한 지도자에게 더욱 신뢰가 간다고 하였다. 이는 관대함 보다는 냉철함을 통해 선수에 대한 판단과 평가를 정확히 할 수 있으며, 선수들 스스로 노력하고, 생각하게 만드는 요인으로 이러한 냉철함을 지닌 모습에 더욱 신뢰도가 상승하는 것으로 사료된다.

주위의 개입에 흔들리지 않는 냉철함, 자신과 선수에 대한 정확한 판단과 평가, 선수의 나약한 모습에도 동요하지 않는 냉철함은 지도자의 코칭 요인 중 중요한 요인임을 확인할 수 있었다.

지도자라는 자리가 선수와 둘 만의 개인적인 관계는 아니다. 많은 압박과 외부적인 환경이 존재한다. 하지만 자기 선수를 지키기 위해 지도자가 책임지는 모습에 냉철함을 느꼈다. 이런 모습을 보면서 선수를 위해 "모든 것을 단호하게 결정할 수 있는 힘이 있구나."라는 생각에 더욱 신뢰감이 들었다. (D선수 면 담자료)

어린 나이에 국제경기에 출전하게 되었다. 나보다 수준이 한참 위인 선수들과 경쟁을 해야 한다는 생각에 주눅이 들고 자신감을 잃어버렸다. 하지만 나의 지도자는 "쟤들은 너보다 빨라! 쟤들을 이길 수 있다고 생각해? 그냥 편하게 즐겨!"라며 나를 냉정하게 평가함과 동시에 이 냉철한 한 마디에 마음이 편안해졌다. 나를 무시하는 발언은 아니었다. 그냥 정말 그 순간을 즐기라는 주문으로 느꼈다. 이처럼 지도자의 한마디, 한마디에 선수의 경기력은 크게 달라진다고 생각한다. (B선수 면담자료)

나. 부상관리

연구 참여자들은 선수들의 부상을 관리하는 능력은 반드시 필요하다고 말 하면서, 국내 소수의 지도자들은 선수들의 부상을 선수 탓으로 돌리고 있다고 하였다. 단거리 종목은 종목의 특성상 부상은 불가피하다. 선수들은 하루 평균 3-4시간 정도 훈련을 한다. 3-4시간이라는 긴 시간동안 반복적으로 전력질주를 하게 되는데, 이때 지도자는 지속적으로 선수들의 상태를 체크하면서 혹시 모를 부상이나 통증에 대비하여야 한다. 선수들을 지도하는 것만이 지도자의 역할이라고할 수 없다. 선수들을 관리할 수 있는 장비를 구비하는 등 선수들의 훈련 후 관리에도 신경을 써야한다. 이처럼 선수들이 격을 슬럼프를 단기간에 극복하고 미연에 부상을 방지할 수 있는 부상관리 능력은 지도자의 코칭 요인 중 중요한 요인임을 확인할 수 있었다.





과거 나는 지도자가 부상관리를 해 준적이 없었다. 부상관리에 있어서는 선수가 직접 해야 한다고 생각했기 때문에 지도자에게 그런 부분을 요구한 적도 없었다. 왜 부상을 당했는지 고민하고 그 부분을 보완할 훈련법이나 재활운동을 배워 선수를 관리해야 한다고 생각한다. 선수들은 늘 부상에 노출되어 있기 때문에 선수로써 지도자에게 부상관리를 요구하여서는 안 되지만, 혹시 모를 상황에 늘 대비하여야 한다고 생각한다. (A선수 면담자료)

해외 전지훈련을 갔을 때 그 곳의 지도자는 직접 선수들을 마사지를 해주는 모습을 보았다. 트레이너가 있음에도 불구하고 지도자가 직접 케어해주고 선수와 지도자, 트레이너 세 명이서 머리를 맞대며 부상관리에 노력하는 모습을 보면서 진심으로 선수를 걱정해준다 라는 느낌을 받았다. (E선수 면담자료)

다. 표출절제

지도자의 부정적 표출절제 능력은 지도자의 코칭 요인 중 중요한 요인임을 확인할 수 있었다. 연구 참여들은 국내 대부분의 지도자들은 선수의 성적이 저조했을 때 실망감을 표출하거나, 선수에게 책임을 전가하여 질타를 한다고 말 하면서, 성적이 저조하면 지도자의 눈치를 볼 수밖에 없는 상황이 연출된다고 하였다. 또한 그러한 모습을 통해 신뢰도에 악영향을 미친다. 반면에 해외의 지도자는 자신이 반성하는 모습을 보이며 실망했을 선수에게 격려를 해주고 분위기 쇄신을 위해 노력하며 다음에 있을 경기를 도모한다. 승리에 대한 갈망은 지도자만하는 것이 아니다. 선수역시 매순간 승리를 갈망하며, 매순간 노력한다. 하지만지도자의 이러한 부정적 표출을 통해 선수들은 자신감이 하락할 뿐만 아니라, 훈련에 대한 불만과 신뢰도에도 악영향을 미치는 것으로 사료된다.

본인이 요구하는 내용들을 선수가 정상적으로 수행하지 못했을 때 지도자는 흥분했고, 그 감정을 외부적으로 표출하였다. 그 모습에 선수는 주눅이 들고 정상적인 훈련을 진행할 수 없을 정도로 문제가 심각했다. 예를 들어, 허들을 어떠한 방식으로 넘으라고 주문을 했는데, 선수는 그렇게 하려고 노력했음에도 불구하고 "너는 왜 노력을 안 하냐"라고 했을 때 선수의 마음에는 상처가 생길 수밖에 없다. 지도자의 그러한 모습을 보았을 때 그 지도자에 대한 부정적일 수밖에 없었다. (C선수 면담자료)

지도자가 생각했던 것보다 선수의 기량이 발휘되지 않았을 때 티 내지 않고 감정을 유지하면서 표출을 참거나, 경기에서 좋지 못한 결과에도 선수 탓이 아닌 본인의 탓으로 돌리며 티 내지 않는 모습을 보면서 그 지도자에 대한 신뢰도가 상승하였고, 오히려 내가 미안함을 느끼며 "내가 더 잘해야 지도자에게 보답하는 거라"라는 생각이 들었다. 하지만 그러한 결과에 대해 겉으로 표출을 하며 선수를 폭행하는 지도자나, 스케줄을 빙자한 훈련학대를 하는 지도자도 있다. 이러한 지도자는 지도자의 자격이 없으며, 스포츠계에서 퇴출되어야 한다. (D선수 면담자료)





V. 결론 및 제언

본 연구에서는 육상 허들종목의 우수선수들이 지각하는 지도자들의 코칭 역량을 탐색하였다. 이를 위하여 본 연구에서는 선수경력 10년 이상, 국가대표 경력 5년 이상, 최근 3년 이내 전국대회 3위 이상 입상과 국제경기 참가 경험이 있는 우수선수 4명과 선수경력 25년 이상, 국가대표 경력 10년 이상, 국가대표선수 지도경력 5년 이상의 지도경험이 있는 우수지도자 1명을 연구 참여자로 선정하였다. 자료 수집은 2018년 12월부터 2019년 4월까지 약 5개월 동안 문헌조사 및 심층면담을 진행하였다. 수집된 자료는 개방형 코딩, 심층 코딩을 통해 범주화 하여 분석하였다. 본 연구의 결론은 다음과 같다.

1. 지도권한

육상 허들종목의 지도자의 지도력 요인 중 지도권한은 기본이라고 할 수 있다. 지도자는 선수의 경기력을 향상시키는 것 외에 좋은 경기력을 유지하고, 훈련에 집중할 수 있는 여건을 만들어주어야 한다. 하지만 그 과정에 있어서 지도자의 지나친 개입은 오히려 선수들의 경기력에 악영향을 끼치는 것으로 확인되었다.

선수는 지도자의 소유물이 아니다. 선수들도 사생활이 존재하며, 운동 외적으로 지도자의 지나친 관여와 간섭은 원하지 않았다. 이러한 지나친 관여와 간섭은 선수들에게 다음날 있을 훈련에 지장을 끼칠 정도로 정신적인 스트레스를 받는다. 개인관리에 어려움을 느끼는 주니어부의 경우에는 지도자의 개입이 어느 정도 필요하지만, 성인 선수의 경우에는 선수 개인이 스스로 컨트롤 할 수 있기 때문에 지도자의 지나친 간섭을 원치 않는 것으로 사료된다. 또한 지도자는 강압적이고 권위적인 자세보다는 선수들의 다양한 요구를 긍정적으로 수용하는 유연한자세로 인해 선수들이 단기간에 슬럼프를 극복하거나, 자신감 향상 등 선수들의



경기력에 긍정적인 변화를 가져온 것을 확인 할 수 있었다. 한편 연구 참여자들은 지도자와 선수간의 타협은 매우 중요하다고 하였다. 특히 선수들의 신체능력을 무시한 채 지도자 자신의 지도 스타일대로 훈련을 강행하거나 선수들과 타협하지 않고 강압적인 자세를 보인다면 선수들은 그에 대한 반감이 깊어지고 선수들의 경기력에 악영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 지도자라는 명목하에 권위를 내세우고 자신의 틀에 끼워 맞추려고만 한다면 상호간의 신뢰도는물론 시너지 효과를 얻기는 어려울 것으로 보여 진다. 이처럼 지도자의 지도권한은 지도현장에서 지도자가 지녀야할 요인 중 중요한 요인임을 확인할 수 있었다.

2. 책임감

선수는 지도자의 책임감을 통해 긍정적이며 적극적으로 훈련에 참여하고, 지도 자에 대한 신뢰도가 상승하는 것을 확인할 수 있었다. 특히 선수와 지도자 상호 간의 친밀함이 높을수록 훈련장의 분위기가 밝아지고 선수들의 집중력이 올라가 는 것을 확인할 수 있었다. 또한 상호간의 친밀도가 높아질수록 소통이 수월해지 고 트러블이 발생하였을 때에도 대화로 쉽게 해결될 수 있다. 이처럼 지도자는 선수들과 친밀함을 높이고 유지하기 위해 노력해야 하며, 단순히 요구나 지시 수용의 수단이 아닌 긍정적 상호작용을 위한 필수 요인이라 판단된다. 또한, 지 도자는 자신의 실구나 행동에 대해 빠르게 인정하여야 한다. 국내 대다수의 지도 자는 선수 탓으로 돌리거나 자신의 행동이나 실수에 대해 인정하지 않는다. 지도 자는 선수를 지도의 대상뿐만 아니라 보호해야 할 의무가 있다. 연구 참여자들은 이런 지도자의 행동으로 인해 그동안 쌓아온 명성과 신뢰도에 악영향을 미친다 고 하였다. 이처럼 자신의 행동과 실수를 인정하지 않고 선수 탓으로만 돌리는 행동은 선수의 사기는 물론 경기력을 저해시키는 행동으로써 득이 되기보다는 독이 될 수 있다. 또한, 지도자는 모든 행동에 소신이 있어야 한다는 것을 확인 할 수 있었다. 연구 참여자들은 자신의 이익을 추구하기 보다는 선수를 먼저 생 각하고 소신 있게 행동하여야 한다고 하였다. 국내 지도자들은 기다림에 익숙하 지 않다. 선수가 부상을 안고 있는 상태에서 경기 출전을 강행하거나, 훈련을 강 요한다. 이는 선수의 생명을 단축시키거나 조기은퇴를 야기할 수 있지만, 이를



알면서도 팀 관계자들의 개입과 자신의 책임을 회피하고자 출전을 강행하고, 부 상과 경기결과에 대해서 선수 탓으로 돌린다. 반면 해외지도자들은 철저히 선수 보호를 위해 작은 부상에도 복귀를 서두르거나 하지 않는다. 이처럼 지도자는 당 장의 성적보다는 선수의 미래를 위해 조바심을 내지 않고 인내하여야 한다. 이처 럼 소신 있는 행동은 선수의 믿음에 보답하는 것이라 판단된다.

3. 지도자 성품

지도자의 성품은 지도에 긍정적 효과를 가져 오는 것은 물론, 반드시 존중과 배려가 함께 동반되어야 한다는 것을 확인할 수 있었다. 또한, 지도자라면 선수 를 존중하고 배려하는 자세가 기본이 되어야 한다. 지도자의 지도력은 하루아침 에 만들어지는 것이 아니며, 선수가 만들어 주는 것도 아니며, 많은 시행착오와 경험들 속에서 천천히 완성되는 것이다. 하지만 국내의 대다수의 지도자들은 자 신의 선수시절만 기억하고 선수들을 지도한다. 시대가 흘렀음에도 선수들의 발전 이 없는 것에 대해 무시하는 행동과 발언을 하거나. 다른 소속팀의 선수들에 대 한 배려도 찾기 어렵다. 또한, 지도자의 대범한 행동은 선수들에게 안정감을 느 끼게 해주는 반면, 소심한 행동은 선수들에게 실패에 대한 두려움을 증가시킬 뿐 아니라, 부정적 스트레스로 인해 불신의 쌓이게 되고, 결국에는 상호간의 신뢰도 에 악영향을 미친다. 선수는 늘 최고의 기량으로 대회에 출전할 수 없다. 그럼에 도 불구하고 선수가 출전한 대회에서 결과가 좋지 않을 경우 격려보다는 질타와 실망을 한다. 지도자가 있기에 선수가 존재하는 것이 아니라, 선수가 있기에 지 도자가 존재한다. 또한, 지도자의 품격은 선수가 만들어 주는 것이 아니라, 지도 자 스스로 만들어 나가는 것이라는 것이다. 따라서 지도자는 자신이 지도하는 선 수뿐만 아니라 다른 소속팀의 선수들도 배려할 줄 알아야 할 것이다. 또한, 좋지 않은 결과에 대한 부끄러움과 좌절감 또한 증가시키는 요인이 된다. 이와 같은 이유로 이러한 지도자의 성품에 따라 선수들이 훈련에 집중할 수 있는 환경을 만들어주며, 경기력에도 긍정적인 효과를 가져 올 것으로 보여 진다.





4. 지도방식

지도자의 지도 방식에 따라 선수들의 경기력은 결정 난다. 어떠한 훈련을 지도하 는 것보다. 어떠한 훈련을 어떻게 지도하느냐에 따라 경기력에는 차이가 있다고 볼 수 있다. 즉, 같은 훈련을 하더라도, 지도자의 지도방식에 따라 상반된 결과 를 가져온다는 것이다. 지도자의 관찰하는 자세는 선수들의 컨디션 체크뿐만 아 니라, 현재 선수가 처한 상황이나 환경을 정확히 파악하는데 도움이 될 것으로 사료되며, 동기부여 방식에 따라 선수들의 각성상태를 결정 짓는다고 볼 수 있 다. 국내 지도자들 대부분은 선수들의 경기력에 주안점을 두고 동기를 부여한다. 또한, 동기부여라는 명목으로 다른 소속팀의 선수와 비교를 하거나 자극을 통해 동기를 부여하고 있다. 하지만 해외 지도자의 경우에는 선수의 자존감이나 선수 를 특별한 존재로 인식시켜주며, 자부심을 갖도록 동기를 부여한다. 단순히 경기 력 향상을 위한 동기부여는 경쟁이나 훈련 등을 통해서 충분히 얻을 수 있으나, 각성효과까지 얻기에는 부족한 것이 사실이다. 또한, 흥미유발은 훈련에 집중도 를 높여주며, 강한 희열과 성취감을 가져오며, 이러한 효과로 인해 자신감 상승 과 경기력 향상 등 긍정적 효과를 가져 온다. 반면에 선수들에게는 아무리 필요 한 훈련이라 할지라도 흥미를 느끼지 못한다면, 의미 없는 훈련이 될 수밖에 없 다.

또한, 지도자는 변화하는 것에 두려워하면 안 된다. 경기력향상을 위해 스포츠현장은 끊임없이 변화하고, 이러한 흐름을 따라가기 위해 세계 각국의 지도자는 노력한다. 이러한 점을 염두에 두고 변화를 두려워하거나, 소극적인 자세로 변화를 받아들인다면 긍정적인 효과를 가져 올 수 없다.

이처럼 선수들은 지도자의 지도방식에 따라 성장의 결과가 달라진다. 우수지도자 와 비우수지도자의 가장 큰 차이는 지도방식에 있다고 볼 수 있으며,

5. 상황대처능력

스포츠 현장에서는 예측하기 어려운 상황들이 끊임없이 연출된다. 이에 지도자



는 항상 대비를 하여야하며, 중·장기적 목표와 계획을 가지고 있어야 하며, 이러한 상황대처능력에 따라 선수들의 경기력에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 특히 지도자의 냉철함을 통해 선수들은 스스로 생각하고 노력하게 만드는 요인이 된다. 지도자는 냉철함을 통해 정확히 평가하고 판단하여야 선수들의 혼란을 막을 수 있다. 주위의 개입은 선수를 흔들리게 만드는 요인이 된다. 따라서 지도자는 냉철함을 가지고 흔들리는 모습을 보여서는 안 되며, 불필요한 개입이나 관여에 동요되어서도 안 된다. 지도자가 흔들리면 선수 역시 흔들릴 수밖에 없다. 이와 같은 이유로 지도자는 냉철함을 가지고 소신 있는 행동을 보여주어야 할 것으로 사료된다.

또한, 단거리 종목의 특성상 선수들의 부상은 불가피하다. 하지만 예방은 가능하다. 이러한 부상예방과 관리는 선수의 생명과 직결되는 부분으로써, 대처만 잘한다면 부상으로 인한 슬럼프를 단기간에 극복할 수 있으며, 더 큰 부상을 미연에 방지할 수 있다. 하지만 국내의 일부 지도자들은 이러한 위험요소들이 존재하는 것을 인지하면서도 부상선수를 경기에 출전시키거나, 훈련을 강요하며, 선수들은 불이익을 받을 것을 걱정해 경기에 출전하고 훈련을 한다. 지도자는 선수를 지도하는 것으로 역할을 다 하는 것이 아니다. 선수들의 컨디션 관리는 물론, 작은 통증 하나에도 신경을 곤두세우고 혹시 모를 부상에 대비하여야 한다. 또한, 부상선수에게 조기 복귀를 강요하는 것은 선수 생명을 단축시키는 행위이므로, 선수들의 부상 관리에도 노력을 기울여야 할 것이다.

한편, 지도자의 부정적 표출은 선수들의 반감을 가져온다. 좋지 않은 결과에 대해 실망하기 보다는 자신의 훈련 프로그램에 문제가 있는지 반성을 해야 한다. 하지만 대다수 국내 지도자들은 실망감을 표출하거나, 질타를 한다. 이러한 부정적 표출이 지속될 경우 선수는 모든 행동에 주눅이 들어 장기간 슬럼프에 빠지거나, 부상으로 직결된다. 해외지도자의 경우 결과에 연연하지 않는다. 경기가끝나면 경기내용에 대해 말하지 않는다. 훈련을 어떻게 진행할 것인지에 대한 방향을 잡고 반성을 한다. 이런 모습은 국내 지도자들과 많이 다르다는 것을 확인할 수 있었다. 이와 같은 이유로 지도자의 상황대처능력에 따라 선수들의 경기력은 물론, 상호간의 신뢰도에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었으며, 상황대처능력은 우수 허들 선수들이 지각하는 코칭 요인 중 중요한 요인임을 확인할 수 있었다.



수집된 자료를 분석 및 해석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 우수 허들 선수들이 지각하는 코칭 요인 중 하나는 지도권한이다. 지도 권한의 하위범주로는 관여, 요구수용, 타협으로 구성되었다. 코칭 요인 중 지도 권한은 기본이 되는 요인이라고 할 수 있다. 본 연구에서 지도자가 갖추어야 할 코칭 요인 중 관여, 요구수용, 타협은 기본으로 갖추어야 하는 요인이며, 이는 지도에 있어서 상당한 영향을 주는 것을 알 수 있었다.

둘째, 우수 허들 선수들이 지각하는 코칭 요인 중 하나는 책임감이다. 책임감의 하위범주로는 친밀함, 인정, 소신으로 구성되었다. 지도자의 책임감 있는 행동에 선수들은 영향을 받는다. 본 연구에서 지도자는 선수들과의 원활한 소통과이러한 상호작용을 통해 경기력에 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

셋째, 우수 허들 선수들이 지각하는 코칭 요인 중 하나는 지도자성품이다. 지도자성품의 하위범주로는 존중, 배려, 대범함으로 구성되었다. 지도자는 선수를 지도의 대상이 아닌 하나의 인격체로써 존중하고 배려하여야 하며, 소심함이 아닌 대범함을 보여주어야 한다. 본 연구에서 지도자는 올바른 지도자성품을 지니고 선수를 지도하여야 한다는 것을 확인할 수 있었다.

넷째, 우수 허들 선수들이 지각하는 코칭 요인 중 하나는 지도방식이다. 지도 방식의 하위범주로는 관찰, 동기부여, 흥미, 변화로 구성되었다. 지도자의 지도방 식에 따라 선수들의 경기력은 차이가 난다. 본 연구에서 이러한 지도자의 지도방 식은 선수들의 승패에 필수적인 요인이며, 이는 지도에 상당한 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

다섯째, 우수 허들 선수들이 지각하는 코칭 요인 중 하나는 상황대처능력이다. 상황대처능력의 하위범주로는 냉철함, 부상관리, 표출로 구성되었다. 지도자의 지도 영역은 광범위하다. 그 중 지도자는 예측하기 어려운 상황에 대비하여야 한 다는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구에서 지도자는 선수를 지도하는 것만으로 역할을 다 하는 것이 아닌 부상관리나 주변의 불필요한 개입 등 어려운 상황에 대처하는 의연한 자세가 반드시 동반되어야 한다는 것을 확인할 수 있었다.

한편 본 연구를 진행하면서 제기된 몇 가지 문제점들과 연구결과 및 논의를 바탕으로 후속 연구의 방향에 대한 제언을 다음과 같이 제시하고자 한다. 본 연 구는 육상 허들 우수 선수들이 지각하는 코칭 요인이 무엇인지에 대해 살펴보았





다. 후속 연구에서는 이러한 지도요인들이 어떻게 형성이 되고, 현장에서 어떻게 발현되는지에 대한 측면에서의 심층적인 연구가 필요하다. 또한 앞서 밝힌 바와 같이 지도현장에서는 지도자들의 다양한 지도력과 자신들만의 지도방법 등이 존재한다. 따라서 보다 많은 사례들을 통하여 지도현장에 대한 이해의 폭을 넓혀나 감으로써 지도현장에서의 적용 가능성을 높이고, 지도현장의 개선을 이끌어낼 수 있을 것이라 판단된다.





참고 문헌

- 강상조, 안문용, 원영두 (1994). 코칭론. 서울: 대한미디어
- 구해모 (2001). 코칭론 I: 2급 경기지도자 연수교재. 체육과학연구원, 경기지도연수원.
- 김명철 (2006).체조선수들이 인식한 코칭 행동범주에 관한 연구. 한국체육사학회. 45(4), 293-305.
- 김경운, 김남수, 박일혁(2009). 한국육상발전을 위한 스포츠개발모델의 적용. 한국 체육과학회지, 18(2), 785-809.
- 김영진 (2000). 코치의 지도성 유형과 선수만족 및 집단응집성의 관계. 서울대학 교 대학원 석사학위논문.
- 김현수 (2007).한국형 리더십코칭의 스킬. 한국 산업 및 조직심리학회 추계학술대회 및 심포지엄 발표집.31-42.
- 김현수, 유동수, 한상진 (2008).한국형 코칭. 서울: 학지사
- 박태수 (2003). 자기실현을 위한 의식 확대 프로그램 개발. 제주대학교 상담봉사 센터 학생생활연구, 24,73-100.
- 노영태, 이상봉 (2004). 코칭이론. 부산: 진영문화사.
- 백종수 (2003). 초, 중등학교 체조 코치의 코칭 행동 비교분석. 한국스포츠교육학 회지, 10(2), 97-109.
- 송지훈 (2010). 태권도 선수의 성취목표지향성이 경기력에 미치는 영향. 미간행 석사학위논문. 단국대학교 스포츠과학대학원.
- 오인경 (2003).구성주의 교수-학습 전략으로서의 코칭(coaching)의 역할 및 프로세스: 외국 기업 사례 비교. 기업 교육연구.5(2).5-25.
- 이강욱 (2008).아이를 바꾸는 학습 코칭론. 서울: 토담미디어.
- 이선희 (2007).리더십 코칭 연구의 현재와 미래. 한국 산업 및 조직심리학회 추계 학술대회 및 심포지엄 발표집, 9-18.
- 이양경 (2001). 마루운동에서 초·중·고등학교별 체조코치의 코칭행동 비교분 석. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 이종호 (1998). 코치의 다차원적 리더십 행동과 성원의 성숙도 및 만족도에 관한



- 연구. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 이창섭, 이정흔, 남상우, 여정권(2008). 지도자의 지도요인에 대한 운동선수의 태도 분석. 한국체육학회지, 47(4), 63-75.
- 이희경 (2007). 임원코칭(ExecutiveCoaching)의 현황과 전망. 한국 산업 및 조직 심리학회 추계학술대회 및 심포지엄 발표집.43-53.
- 정지혜 (2004). 우수 농구 코치들의 코칭지식에 대한 질적 연구. 한국스포츠심리 학회지. 15(1), 94-108.
- 정청희, 김병준 (1999). Sports심리학의 이해. 서울: 금광출판사.
- 채관석 (1997). 코칭행동에 대한 선호, 인식이 일치 정도와 성원만족 및 응집성의 관계. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 한국라이프코치협회 (2005). LifeCoach: http://www.lifecoach.or.kr
- 한국코치협회 (2006).(사)한국코치협회: Korea Coach Association: http://www.k oreacoach.or.kr
- 한국코칭센터 (2006).한국코칭센터: Corporate Coach U Korea: http://www.kore acoach.com
- CCL(2008). Centre for Creative Leadership, http://www.ccl.org/leadershi[/inde x.aspx
- Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coachin g. Journal of Management Development, 17(2), 142-152.
- Douglas, C. A., & Moreley, W. H.(2001). Executive coaching: An annotated bi bliography. Greensboro, NC: Cetre for Creative Leadership
- Ellinger, A. & Keller, S. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Sa tisfaction ,and Warehouse Employee performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. Human Resource Development Quarterly, 1 4(4),435.
- Feldman, D. C., & Moore, D. (2001). Career coaching: what HR professionals and managers need to know. Human Resource Planning, 23(2), 26-35.
- Focus, H. R.(2001). Mentoring and coaching help employees grow. 78(9) 1.
- Forsyth, D. K. (1988). An introduction to group dynamics. Belmont, CA: Wor dsworth.





- Fournies, F. F. (1978). Coaching for improved work performance. New York: liberty Hall Press.
- Garman, A. N., Whiston, D. L., & Zlatoper, K. W. (2002). Media perceptions of executive of executive coaching and the formal preparation coaches. Consulting Psychology Journal: Practice Research, 52, 201-205.
- Grant, A. M., & Palmer, S. (2002). Workshop and meeting held at th Annual Conference of the Division of counselling Psychology, British Psychological Society, Torquay.
- Hall, D. T., Otaza, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: w hat really happens in executive coaching. Organizational Dynamics, 27 (3), 39-53.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Larham, G. P.(2006). Keen to help? Manager s implicit person theories and their subsequent employee coaching. Per sonnel Psychology, 59, 897-902
- Hotek, D. R (2000). Skills for the 21 st century supervisor: what factor pers onnel think. Performance Improvement Quarterly, 15(2), 61-83.
- Kirby, A. (2005). Coaching changes lives and provides value for money at Br adford
- Leimon, A., Moscovici, F., & McMahon, G.(2006). Essentialbusiness Coaching Routledge. Taylor % Francis Group. 13.
- Max,L. (2005). The Tao of coaching (Boost Your Effectiveness At Work By In spiring And Developing Those Around You). Trafalgar Square Books.
- NASA (2006). NASA Business coaching Hand book. A Guide for NASA Huma n Resource Professionals.
- Nigro, N. (2002). The Everything coaching and mentoring book. Adams Media Corporation.
- Northouse, P. G. (2000). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, C. A: Sage.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? Industrial and commercial Training, 32(3), 106-108.





- Rogers, C. R. (1951.) Client-centered therapy. Boston: Houghton Mifflin.
- Smith, T. J. (1980). Teacher/Coach role conflict and the high school principal. NAPEHE processing,70-81
- Steel, F. (1975). Consulting for organizational change. University of Massachu setts Press.
- Stern, L. R. (2004). Executive coaching: A working definition. Consulting Psy chology Journal: Practice and Research, 56, 154-162.

