

## 대한장애인체육회의 체제적 발전방안

오연풍(군산대학교)

대한장애인체육회는 장애인체육진흥의 중추적인 조직이다. 2005년 조직이 출범한 이래 장애인체육진흥을 위해서 문화체육관광부와 협의 하에 2차에 걸친 장애인체육 진흥 중장기 계획을 수립하고 이를 실천해오고 있다. 조직 출범 후 10년이 되는 시점에서 체제이론의 관점을 적용하여 잘하는 점은 무엇이고 부족한 점은 무엇인가 점검하고자 하였다.

연구결과 외부 환경과의 교류를 통하여 체제에 필요한 협력을 이끌어내고 체제의 지지와 정당성을 확보해가는 경계체제, 적절한 서비스의 생산과 전달을 위해 세분화되고 전문화된 분업체계를 구축하고 적절한 서비스를 제공하는 생산체제, 조직의 목표 달성을 위하여 필요한 물리적·인적 요소를 확보하고 유지해가는 유지체제, 조직의 정보력을 바탕으로 한 연구와 개발, 계획, 평가 등을 바탕으로 조직의 변화와 적응을 담당하는 적응체제, 체육서비스 전달체계를 조정하고 감독하는 관리체제 모두 적절한 개선이 필요하며 그 개선방안이 도출되고 제시되었다. 또한 생산, 관리, 적응, 유지, 경계의 순으로 혁신노력이 필요한 것으로 나타났다. 체제이론에 근거한 조직의 진단은 진단으로서 끝나는 것이 아니라 제시된 다양한 과제를 적절히 조직의 과제로 수용하고 개선해 나갈 때 큰 의미를 갖는다.

주요어 : 대한장애인체육회, 체제이론, 장애인체육 진흥

### 서론

#### 연구의 필요성

행정학에서 체제(system)는 상호의존적이고 상호관련성이 있는 복수의 구성요소 또는 변수가 어떤 관계를 가지고 질서, 안정, 균형을 유지하고 환경과 영향을 주고받으면서 전체성을 유지해가는 개념상 추상적인 집합체로 이해된다. 체제적 관점에서 체제는 어느 정도 독립성과 자기경계를 갖고 여러 개의 하위체제가 각각의 기능을 발휘하면서 전체의 목적달성에 기여하게 되는 항상성을 갖고 있다(김두식, 김춘식, 배상진, 오필환, 허용무, 2006). 복지에서의 전달체계에 간여하는 조직은 조

직화된 방법으로 서비스의 전달에 기여하여야 하며 목표 달성을 위해서는 조직 관리의 원칙에 따라 구성되고 운영되어야 한다.

곽효문(1995)은 Bernard Neugeboren(1985)의 체제모형을 복지조직의 이해에 활용하여야 한다고 하면서 체제모형의 관점에서 조직은 5개의 하위체제인 생산체제(production subsystem), 유지체제(maintenance subsystem), 경계체제(boundary subsystem), 적응체제(adaptive subsystem) 그리고 관리체제(managerial subsystem)로 구성된다는 관점을 제시하고 있다.

생산체제는 수행자에게 관련 서비스를 전달하는 과정에서 조직이 고객의 욕구에 대응한 효과적인 체제를 구축하는 것이 중요하다는 것으로 직무의 전문화와 분업에 의해 가능하다는 것을 의미한다. 유지체제는 조직구성원을 통합하는 것에 관련이 있다. 조직에서 절차의 공식화와 표준화, 새로운 구성원의 선발과 훈련 그리고 보상 등을 통하여 조직목표달성에 기여하는 체제를 의미한다. 경계체제는 조직의 외부환경에 대하여 올바르게 인식하

논문 투고일 : 2014. 05. 15.

논문 수정일 : 2014. 07. 25.

게재 확정일 : 2014. 07. 31.

\* 저자 연락처 : 오연풍(oyp@kunsan.ac.kr).

\* 이 논문은 2013년도 군산대학교 교수장기국외연수경비의 지원에 의하여 연구되었음.

고 대응하며 환경이 변화해도 생존을 계속하게 하는 체제로서 협력과 조정을 이끌어내며 한편으로 외부로부터의 지지와 정당성을 확보하는 노력과 관련된 체제이다. 적응체제는 연구, 개발, 계획 등과 관련이 있으며 이를 위해서는 필요한 정보를 획득하고 활용할 수 있어야 한다. 또한 평가 등을 통한 조직과 관련 전달체계의 정당성과 평가의 공정성을 확보하는 것이 중요하다. 관리체제는 계층제 갈등을 해결하고 하위체제의 조정을 위한 적절한 절충과 보상을 하며 전략적 기획을 통한 자원의 획득과 활용, 성과평가 및 결과의 활용을 통하여 조직목표달성을 위해 노력하는 체제를 의미한다(곽효문, 1995: 오연풍, 2009).

한편, 우리나라의 장애인체육은 1988년 서울장애인올림픽대회 개최와 1989년 한국장애인복지체육회의 출범으로 장애인체육행정이 본격적으로 시작되었다고 할 수 있다. 이후 2005년 국민체육진흥법의 개정, 장애인차별금지 및 권리구제 등에 관한 법률 등의 제도적 뒷받침과 문화체육관광부의 장애인체육과 설치, 대한장애인체육회 설립 등의 조직적 기반이 구축되면서 장애인체육 관련 정책 및 사업이 적극적으로 추진되게 되었다. 이 중 대한장애인체육회는 국민체육진흥법에 근거하여 설립되었기 때문에 문화체육관광부와 연계하여 장애인체육의 진흥을 담당하는 법정 조직으로서의 위상을 지닌다. 구체적인 목적으로는 첫째, 장애인체육의 육성 및 보급 둘째, 국내·외 장애인체육경기대회의 개최·참가와 국제스포츠 교류 셋째, 장애인선수 양성과 경기력 향상 등 장애인 체육진흥을 위한 사업 넷째, 장애인경기단체의 사업과 활동에 대한 지도 및 지원 다섯째, 장애인 선수·지도자·유공자의 복지 향상 여섯째, 장애인 체육시설·경기시설의 설치 및 관리를 주요 임무로 하고 있다(문화체육관광부, 2013).

대한장애인체육회가 위에서 언급한 국민체육진흥법상의 법정 조직으로 동법에서 정한 사업과 목적을 잘 달성하는가 하는 것은 매우 중요한 일이다. 대한장애인체육회 또한 2차례에 걸친 중장기 계획의 수립, 전문가로 구성된 각종 관련위원회의 구성 운영과 관련 지원사업의 성과평가 등 각종 발전계획을 수립하고 조직발전을 위해 노력해오고 있다. 그러나 대한장애인체육회를 대상으로 하는 연구는 가맹경기단체 홈페이지 콘텐츠 분석(김상두, 이광우, 2012), 대한장애인체육회의 해양스포츠관련 웹접근성 비교·평가 분석(이건철, 양재철, 최희연,

2012) 지원사업의 만족도 척도 연구(김태형, 2012), 장애인체육 성과평가 항목 연구(오연풍, 강병혁, 2009), 우리나라 장애인 엘리트체육 정책의 문제점과 행정조직의 개편(박병도, 이재원, 2005)으로 단편적 접근위주이며 조직 전반에 걸쳐 대한장애인체육회를 객관적으로 평가하고 발전방안을 제시하는 연구는 선행연구 검토 결과 매우 미흡한 실정이다.

대한장애인체육회도 하나의 조직으로서 조직의 항상성을 제고하여 결과적으로 건강한 조직, 성과가 높은 조직이 되어야 한다고 보면 복지조직의 이해에 매우 유용한 체제이론을 활용하여 성과를 제고하는 노력은 매우 중요하다고 할 수 있다. 특히, 체제이론은 조직의 항상성을 추구하는 행정학적 관점의 접근방법으로서 매우 유용한 연구 틀을 제공한다(김두식, 김춘식, 배상진, 오필환, 허용무, 2006)는 관점에서 그 연구의 필요성이 높다고 할 수 있고 또한 관련 연구가 미흡하였다는 점에서 더더욱 연구의 필요성이 높다고 할 수 있다.

체제이론이 조직을 5개 하위체제로 구분하여 고찰하는 조직에 대한 접근법(곽효문, 1995)이라는 점에서 대한장애인체육회에 대하여 각각의 하위체제별로 구분하여 현재를 진단하고 잘하는 점과 부족한 점을 규명하고 이를 통하여 발전 방향을 도출하는 것은 매우 의미 있는 일일 것이다.

## 연구 목적

이 연구의 목적은 대한장애인체육회를 대상으로 체제이론의 관점에서 잘하는 점과 부족한 점, 그리고 가장 개선이 필요한 점에 대하여 진단하고 이를 토대로 발전방안을 제시하는 것이다. 구체적으로는 첫째, 경계활동체제에 대한 점검으로 외부 체계와 협력하고 조정하며 지지와 정당성을 확보하는 노력에 대하여 평가하며 둘째, 생산체제에 대한 점검으로 서비스를 생산하고 전달하는 과정이 전문화되어 있는가에 대하여 평가하며 셋째, 유지체제로서 조직의 유지에 필요한 물리적·인적 구성요소를 유지하는가에 대하여 평가하며 넷째, 적응체제로서 변화에 적응하는 조직의 연구개발, 정보수집 및 활용 등에 대하여 평가하고 다섯째, 관리체제로서 서비스의 전달체계에 대한 조정 감독이 여하히 잘 이루어지는가에 대하여 평가하는 것이며 마지막으로 각각의 전달체계 간 개선의 우선순위를 비교 평가하여 가장 우선적으

로 개선되어야 할 체제가 무엇이고 무엇을 가장 먼저 개선하여야 하는가에 대하여 고찰하는 것이다.

## 연구방법

### 연구 대상

이 연구에서는 대한장애인체육회를 대상으로 체제이론의 관점에서 평가하고 개선방안을 제시하는 것이 목적이며 이를 위하여 대한장애인체육회와 직간접적으로 연관된 연구 수행, 지원 사업 수행경험, 관련연구, 직원으로 근무, 대한장애인체육회 위원회 위원 등 관련성에 있어 전문가라고 할 수 있는 대한장애인체육회 부장급 직원 2명, 스포츠개발원 장애인체육 관련 연구자 2명, 특수체육학회 회원이자 대학에서 특수체육을 강의하는 교수 5명, 시·도장애인체육회 과장급 1명의 총 10명을 대상으로 전문가 설문조사를 실시하였다.

### 연구 도구

이 연구에서는 체제이론을 토대로 체육서비스 전달체계의 평가 틀을 작성하여 사용한 오연풍(2009)의 연구를 토대로 '체제적 관점의 대한장애인체육회 평가 설문지'를 개발하여 사용하였다.

도출된 설문지는 특수체육학 전공 교수 1인과 스포츠개발원 연구원 1인의 자문을 받아 제시된 설문지가 대한장애인체육회를 체제적 관점에서 평가하는데 타당성이 있는 설문지인지 평가하도록 하였으며 문항이 의도하는 내용을 평가하는 가 등에 대한 검토 및 자문을 하도록 요청하였고 이를 통하여 최종 설문지가 완성되었다. 특히, '하위체제별로 개선이 필요한 우선순위 평가 항목은 질문의 내용을 명확히 개선할 필요성이 있음' 등 적절한 지적이 있어 이를 반영하여 최종 설문지를 완성하였다.

작성된 최종 설문지는 5개 하위체제별로 개방형과 구조화된 문항을 사용하여 각각의 하위변인별 현 수준을

평가하는 평가문항과 잘한 점과 개선이 필요한 점을 물어보는 설문지로 구성되었다. 현 수준을 평가하는 설문 문항은 체제 미흡 1점, 체제 보통 3점, 체제 탁월 5점으로 구성하여 평가하도록 하였다. 개선이 필요한 영역은 상대평가를 하도록 하였으며 적극적 혁신 필요 1순위, 혁신 필요 3순위, 유지발전 필요 5순위란 관점에서 5개 영역간에 상대적으로 적극적 혁신이 필요한 영역부터 1, 2, 3, 4, 5의 우선순위를 기재하도록 하였다. 따라서 순위가 빠를수록 상대적으로 혁신과 개선이 필요한 영역임을 의미한다.

### 조사 절차 및 자료 처리

본 조사는 문헌조사를 통하여 체제이론의 틀을 활용한 오연풍의 연구(2009), 복지정책론(곽효문, 1995) 등의 연구와 문헌에서 체제 이론을 토대로 5개 하위체제와 각각의 하위문항을 요약 제시한 분석틀을 발견하였다. 이를 토대로 대한장애인체육회의 체제적 발전방안을 도출할 수 있는 설문지를 개발하였다. 개발된 설문지는 2명의 자문위원 검토를 거쳐 설문문항이 하위체제별 주요 관점을 반영하고 있는가를 검토하도록 하여 최종 수정의견을 반영하여 설문지를 완성하였다.

완성된 설문지는 사전 전화접촉 혹은 대면접촉을 통하여 본 연구의 취지 및 목적을 제시하여 이에 동의한 전문가가 연구 대상으로 선정되었다. 조사는 전화접촉을 통한 설명과 e-mail을 통하여 이루어졌다. 각 단계별로 회수된 응답지는 누락여부를 확인한 후 분석 가능한 자료로 컴퓨터에 개별 입력한 후 SPSS의 FREQUENCIES 프로그램을 활용 평균치를 산출하였다.

## 연구 결과 및 논의

### 경계체제의 평가와 개선방향

경계 체제는 대한장애인체육회가 외부 환경과의 교류

표 1. 경계체제의 평가

하위체제가 갖추어야할 구조와 기능	1 체제미흡	2	3 체제보통	4	5 체제탁월	평균
다른 체제(문체부, 대한체육회 등)와의 협력과 조정	1	5	4			2.3
지지와 정당성확보 노력홍보		3	5	2		2.9

표 2. 경계체제의 잘한 점과 못한 점

생산 지원 체제	잘 한 점	-문제부 담당 부처와의 유기적 협력 및 수시조율체계 구축 -대한체육회, 국민생활체육회, 대한장애인체육회간 인사교류 협약 체결 -장애인체육 담당 과장 공모제 시행
	못 한 점	-대한장애인체육회 부서별 장이 통일된 대외교섭 창구 없이 개별 접촉으로 중복 교섭 빈번 발생 -장애인분야에만 한정됨으로 통합체육을 위한 체육 단체 간 긴밀한 협체체계 구축 미흡 -정부부처(장애인스포츠실업팀은 고용노동부, 장애인체육 실태조사는 보건복지부)간 세부사업 협조 미흡 -체육지도자, 체육시설 등의 효율적 활용을 위한 협력체계 미흡 -장애인체육과 신설에도 불구하고 협조체계 구축 한계(회장과 문제부간 긴장관계, 부서장 노력 미흡 등) -회장, 고위직의 정치적 성향을 극복하기 위한 위원회, 자문위원회 등의 활용 노력(시스템 구축) 미흡
제도적 체제	잘 한 점	-홍보부를 중심으로 다양한 홍보 노력 전개 -대정부 홍보 노력 전개로 가시적 성과 거양 -국민일보 등 전국단위 매체와 협약체결을 통한 협조체계 구축 -소식지 발행, 홈페이지 운영 등
	못 한 점	-홍보부만의 노력에 한정되고 다른 부서의 관심 미흡으로 콘텐츠 개발 등 한계 -비장애인 즉, 전체 국민을 대상으로 하는 홍보노력 미흡 -공중과 노출 확대 노력 등 공격적 활동 전개 미흡 -복지, 사회공헌 등 편협된 시각의 존재와 극복 노력 필요 -찾아가는 생활체육서비스 대표전화번호 홍보 미흡 -특정 미디어(신문) 중심으로 전략적 홍보체계 구축 미흡

를 통하여 체제에 필요한 협력을 이끌어내고 체제의 지지와 정당성을 확보해가는 하위체제를 의미한다. 경제활동에 대한 전문가들의 평가결과는 <표 1>과 같다.

평가결과 다른 체제와의 협력과 조정 기능은 2.3으로 보통이하의 수준으로 평가되었으며 체제의 지지를 이끌어내고 정당성을 확보하는 노력은 2.9점으로 평가되었다. 이를 토대로 잘되고 있는 점과 개선이 필요한 점을 제시하도록 한 결과는 <표 2>와 같다.

생산지원체제에서는 잘한 점으로는 문제부와 유기적 협력체계를 구축하고 다른 체육단체와 인사교류 협정 체결 등이 제시되었다. 못한 점으로는 부서별 문화체육부 접촉으로 중복교섭이 발생하고 통합체육을 위해 정부 내 여러 부처 그리고 체육단체와의 협력 등에서 한계를 보이는 것으로 지적되었다.

이러한 내용은 개선이 필요한 것을 의미하는데 특히, 통합체육을 위해서는 첫째, 정부 여러 부처 내 관련 사업에 대한 이해와 협력노력이 필요하다는 것 둘째, 체육단체 간 협력사업 개발과 시행 등 노력이 필요하다. 일반체육의 관점에서 보면 학교체육(교육과학기술부), 운동사 사업과 재활체육(보건복지부), 직장체육(노동부), 보육과 여성체육(여성가족부), 국제체육(외교통상부) 등의 협력이 필요한바(오연풍, 2009) 장애인체육회에서도 관심을 가지고 장애인체육관련 사업을 발굴하고 협력시스템을 구축해나가야 한다.

제도적 체제에서는 홍보부를 중심으로 다양한 홍보노력을 전개하고 가시적 성과를 거양하는 것이 잘한 것인 반면 홍보부 중심의 홍보와 콘텐츠 개발 미흡, 다양한 홍보체계 구축이 미흡한 것으로 지적되고 있다. 제도적으로 홍보시스템을 구축하고 체계적인 홍보노력이 필요하다는 데는 이견이 있을 수 없다. 정부가 국정홍보처를 부활하고 적극적인 홍보노력을 전개하는 데는 국정홍보가 국민에게 정부의 정책과 그 의도하는 바를 알림으로서 국민의 이해를 구하고 정부시책에 대한 협력을 구하는 행동이며 결과적으로 국정수행에 차질이 없도록 하는 고도의 국가전략(박현순, 문철수, 박주연, 2005)이라는 관점에서 비롯한 것임을 잘 이해하고 수용할 필요가 있다. 대한장애인체육회도 이러한 관점의 접근이 필요하며 홍보전담부서의 전문성 신장에 대한 지원을 강화하는 동시에 대한장애인체육회의 기능과 성과를 홍보하고 정당성을 확보하는 노력을 경주하여야 한다.

### 생산체제의 평가와 개선방향

생산체제는 대한장애인체육회가 서비스를 생산하고 전달하는 기능과 구조를 구축하여야 하며 이를 위해서는 세분화되고 전문화된 분업체계 형성과 수요자의 욕구를 잘 파악하고 이에 적합한 서비스를 제공하여야 하는 것과 관련된 체제이다. 생산체제에 대한 전문가들의

표 3. 생산체제의 평가

생산체제가 갖추어야할 구조와 기능	1 체제미흡	2	3 체제보통	4	5 체제탁월	평균
목적의 전문화		4	3	3		2.9
분업원리에 따른 과정의 전문화	1	3	3	3		2.8
수혜자 욕구에 따른 전문화	4	1	4	1		2.2
인구통계학적 특성에 따른 전문화	3	3	4			2.1

표 4. 생산체제의 잘한 점과 못한 점

목적의 전문화	잘한 점	-중장기 계획이 적절히 수립되고 있음 -엘리트선수에 대한 적절한 지원체계 구축
	못한 점	-중장기 계획의 목표달성율에 치중한 나머지 급변하는 환경에 적절히 대응하지 못함 -비장애인분야와의 협력 등에 대한 계획 및 로드맵 제시 미흡 -거시적 차원의 장애인체육 활성화 전략 부재 -중장기계획 수립에 시도 및 경기단체 참여 미흡 -엘리트와 국제체육에 대한 편중 심화
분업원리에 따른 과정의 전문화	잘한 점	-시도 및 가맹단체의 서비스 전달체계 구축이 잘 되어 있음 -시도 및 가맹단체 간 역할분담 정립
	못한 점	-부서 내 담당자 수시 교체로 업무의 전문성 축적 시간 미흡 -가맹경기단체 자립적 역할 능력 향상 미흡 및 비장애인단체와의 교류협력 미흡 -일부 위원회 활동이 유명무실하고 시도와의 잦은 역할 혼선(과도한 지시, 책임 시도 떠넘기기 등) -내부 성과평가, 부서별 칸막이 현상 심화 등 발전전략 부재
수혜자 욕구에 따른 전문화	잘한 점	-꿈나무 사업이 가시적 성과를 거두고 있고 세계적 수준의 국가 대표 급 훈련시설 구축 -생활체육분야 연간 사업의 안정적 시행 및 평가체계 구축
	못한 점	-체계적인 선수 발굴이 요원하고 가맹단체 선수등록과 꿈나무-후보-국가대표의 연계성 미흡 -지도자 양성의 역량별 심화과정 부재 및 전일제 지도자 등의 처우 개선책 필요 -수혜자 욕구 파악이 생활체육 위주로 한정 -사업 수 증가에 따른 이벤트 식 사업추진 방식의 질적 향상 및 사후관리 대책 미흡
인구통계학적 특성에 따른 전문화	잘한 점	-중증장애, 여성 프로그램 등 추진 -지체장애 위주의 사업추진으로 타 장애에 상대적 불평등 야기
	못한 점	-중증장애인의 체육활동 참여 연구, 기회제공 등 미흡 -유형별 장애인의 욕구 파악 미흡 -장애등급, 여성장애인 등의 장애특성에 대한 전문지도 인력이 부족하고 일반체육의 틀을 적용하고 있음

평가는 <표 3>과 같다.

평가결과 목적의 전문화는 2.9, 분업원리에 따른 과정의 전문화는 2.8, 수혜자 욕구에 따른 전문화 2.2, 인구통계학적 특성에 따른 전문화 2.1로 나타나 생산체제가 개선되어야 할 점이 많은 것으로 나타나고 있다. 이를 토대로 잘되고 있는 점과 개선이 필요한 점을 제시하도록 한 결과는 <표 4>와 같다. 목적의 전문화는 첫째, 중장기계획이 급변하는 환경에 적절히 수정되지 못하고 있으며 둘째, 통합체육이 중요함에도 불구하고 비장애인분야와의 협력 등에 대한 체계적이고 구체적인 로드맵이 제시되지 못하고 있으며 셋째, 시도 등의 요구를 반영하는 중장기계획의 수립 미흡 넷째, 엘리트체육과

국제체육에 대한 편중이 심화되고 있는 것이 문제로 지적되고 있다. 특히, 2차 중장기 계획이 수립되어 시행되고 있는 상황에서 중장기 계획의 수립과 집행이 잘한 점이 단점으로 지적되고 있다는 것은 효율적인 집행계획이 수립될 필요가 있다는 것을 의미하며 이는 매년 정책목표, 정책수단 등이 점검되고 수정되는 피드백이 적절히 이루어져서 적절히 수정되어 집행될 필요가 있다는 것이 지적된 것으로 사료된다. 분업원리에 따른 과정의 전문화에서는 대한장애인체육회 내부의 역할 분담이 부서장과 부서 내 담당자의 역할이 수시 교체됨으로 업무의 연속성 유지 미흡과 전문성 축적 시간 미흡 등이 지적되고 내부 성과평가와 부서별 칸막이 현상이 심화

되어 국제체육, 전문체육, 생활체육이 상호 시너지 효과를 발휘하지 못하는 것이 지적되고 있다. 특히, 문화체육관광부도 생활체육과 엘리트체육 담당부서가 분리되어 있으므로 이를 통합하는 노력이 정부정책의 핵심이 되어야 한다(오연풍, 2009)는 관점에서 보면 대한장애인체육회는 동일조직이 장애인이라는 동일대상에 대한 서비스를 제공하는 것임에도 불구하고 여전히 세 분야의 통합보다는 칸막이 현상이 심화되고 있다는 것은 그 자체로 비능율과 심각한 불균형적 결과를 초래할 수 있다는 것을 명심하고 조직 내 조정기능을 강화하는 시스템을 구축하여야 한다. 체육조직에서 조정기능은 체육조직내 모든 자원과 노력이 조직의 목표달성에 적합하도록 기능하는 조직과정임(이범제, 2000)을 고려할 때 대한장애인체육회는 조정기능을 강화하는 노력을 기울여야 한다.

수혜자 욕구에 따른 전문화는 엘리트체육이 꿈나무-후보-국가대표 선수, 일반선수, 지도자 등의 욕구가 잘 파악되고 전문성 있는 서비스가 제공되고 있는가와 시도별 장애유형별로 생활체육서비스가 제공되고 있는가 등의 관점에서 검토되었다. 못하고 있는 점으로는 체계적인 선수발굴이 요원하고 가맹단체 선수등록과 꿈나무-후보-국가대표 간 연계성이 미흡하며 지도자 양성의 역량별 심화과정이 필요하다는 것이 지적되고 있으며 이는 엘리트체육관련 수혜자의 욕구 파악이 미흡한 결과로 이해된다. 수혜자의 욕구파악은 정책수립의 토대로 현장의 목소리를 반영하는 방식으로 진행되어야 한다. 동계올림픽에서의 낮은 메달 수는 해당종목에 대한 투자를 요구하는 것으로 이해되어야 하며 요구에 부응하기 위해서는 적절하고도 전문화된 서비스의 제공이 필요하다는 것을 의미한다. 또한 생활체육에서는 이벤트 식 사업추진방식이 질적 향상을 기하는 방식으로 변경되며 평가 후 사후관리 대책이 필요하다는 것으로 지적되었다. 생활체육분야에서는 사업개소 수 증가를 위해 300~500만원 내외의 사업추진방식을 지속해온 결과 많은 수의 대회 형,

교실 형 사업이 개설되고 개최되고 있는 것이 현실이다. 이러한 개소 수 증가식 사업추진방식이 이제는 사업 수 증가보다는 개설된 사업들이 재가 장애인을 비롯한 비참여 장애인의 참여를 촉진하는 방향으로 획기적인 전환이 필요하다. 차량을 소유하고 대회에 참가할 수 있는 장애인들 중심의 대회가 차량이 없고 시간이 부족하며 참여 동기가 부족한 장애인들을 중심으로 하는 대회로 전환하는 노력이 필요하다.

인구통계학적 특성의 전문화는 여성장애인을 배려하고 중증 장애인을 배려하는 가 등의 전문화된 서비스를 의미한다. 연구 결과 장애유형별에 따른 욕구파악이 미흡하고 장애등급, 유형별 지도자 양성도 미흡한 것으로 지적되어 이들 사업의 보완이 필요한 것으로 나타났다. 장애인체육참여실태조사(대한장애인체육회, 각년도)가 전국의 장애인 거주현황, 거주지별 참여 정도, 거주지별 주 참여 운동, 주 참여 장소 등의 종합적 실태를 나타내주는 생활체육참여 맵의 역할을 할 수 있도록 개선될 필요가 있다. 단순히 몇 %, 몇 명이 참여하고 한번이상 참여한 사람이 몇 명인가 정도의 자료로는 어느 지역에 어떤 서비스를 제공해야 하는가에 대한 정보를 제공해줄 수는 없다는 것이다.

### 유지체제의 평가와 개선방향

유지 체제는 대한장애인체육회가 조직의 목표 달성을 위하여 필요한 물리적, 인적 요소를 확보하고 유지해나가는 하위체제를 의미한다. 유지체제에 대한 전문가들의 평가결과는 <표 5>와 같다.

평가결과 업무규칙과 절차의 공식화, 직원선발·훈련·보상 체계의 구축, 업무수행 정보 수집과 관리의 3가지 기능 모두 2.7로 나타다 보통수준 보다 낮은 것으로 평가되었다. 이를 토대로 잘되고 있는 점과 개선이 필요한 점을 제시하도록 한 결과는 <표 6>과 같다.

업무규칙과 절차의 공식화는 정관 개·개정 노력이 양

표 5. 유지체제의 평가

유지체제가 갖추어야할 구조와 기능	1 체제미흡	2	3 체제보통	4	5 체제탁월	평균
업무규칙과 절차의 공식화	1	2	6	1		2.7
직원 선발·훈련·보상체계의 구축	1	3	4	2		2.7
업무수행 정보 수집,관리	1	3	4	2		2.7

표 6. 유지체제의 잘한 점과 못한 점

업무 규칙과 절차의 공식화	잘한 점	-정관 및 제규정 노력이 양호함 -부서별 업무분장, 업무 매뉴얼 규정 등이 구비되어 있음 -시도지부 운영 규정 및 가맹단체운영 규정 등이 있음
	못한 점	-가맹단체와 시도체육회의 의견을 반영한 정관 및 제규정 개정 노력이 미흡하고 전문성이 결여됨 -대장체와 시·도장애인체육회간의 업무 편람에 근거한 연계 조직화 정도는 상대적으로 미흡함 -일부 규정의 실현성 검증이 미흡하여 세부시행규칙 및 기준의 미비점이 노출되고 있음
직원 선발·훈련·보상 체계의 구축	잘한 점	-직원선발에 대한 공정성 확보 노력 -시도 및 가맹단체 운영에 대한 자율성 부여
	못한 점	-직원 선발·훈련·보상 체계에 대한 관련 규정이 보완 필요 -직원채용 후 적절한 교육 없이 실무에 투입함 -보상체계가 정립되지 못하고 있으며 가맹단체 및 시도별 보상체계가 제각각임 -장애특성 이해, 체육의 전문성 등 보다는 영어시험 위주로 선발(시도는 인맥에 의한 선발 있음)
업무수행 정보수집, 관리	잘한 점	-전산망 활용을 통한 정보관리시스템 구축으로 수시 정보공유 체계 구축
	못한 점	-정보의 소통이 제한적인 경우 많고 상호간 정보 공유 및 협업체계 미흡 -대장체, 가맹단체, 시·도장애인체육회간 정보수집 및 관리는 잘되나 공개에는 폐쇄적 -가맹단체의 업무수행 관련 정보 관리 및 활용성은 전문성 부족 등으로 미흡

호하나 가맹단체와 시도체육회의 의견을 반영할 필요가 있고 업무편람에 근거한 연계 조직화 정도는 미흡하고 세부시행규칙 및 기준의 일부 미비점이 있다고 지적하고 있다. 업무 규칙과 절차의 공식화가 정부부처 내 순환근무제를 보완할 수 있다(오연풍, 2009)는 관점에서 부서 내 이동이 잦고 업무의 연속성이 미흡한 대한장애인체육회의 현실에서 업무규칙과 절차의 공식화를 세분화하고 생활체육대회 확산과 같은 핵심정책의 경우 핵심사업 매뉴얼도 개발이 필요하다.

직원 선발·훈련·보상 체계의 구축이란 관점에서는 직원 선발·훈련·보상에 대한 관련 규정의 보완이 필요하며 특히, 직원채용 후 적절한 교육과정이 결여된 채 실무에 투입되는 것이 문제로 지적되었다. 순환근무제를 표방하고 있는 대한장애인체육회의 경우 전문성을 신장하기 위해서는 적절한 교육과 체계적인 보상이 필요한데 전문가 초청 강의 확대, 대학원 교육 장려 등과 적절한 인사고과 반영 정책이 필요할 것이다. 또한 영어시험위주의 선발보다는 특수체육 전공자의 진입을 제도화하는 노력도

필요하다. 체육행정체계에서 부족한 전문성 신장을 위해 개방형 직위를 확대할 필요가 있다(오연풍, 2009)라는 관점에서 보면 부장급 직위에 대한 개방형 직위의 도입도 적극 검토될 필요가 있다.

업무수행 정보 수집 및 관리의 측면에서는 대한장애인체육회와 가맹단체, 시·도장애인체육회간 정보수집 및 활용체계를 구축하고 협업체계를 구축하여 활용성을 높이는 것이 미흡한 것으로 지적되고 있다. 이는 문화체육관광부의 요구가 대한장애인체육회를 경유하여 전달 체계상의 여러 조직에 잘 전달되는 협업체계가 구축될 필요가 있으며 한편으로 시·도장애인체육회의 요구나 현황 자료가 대한장애인체육회를 경유하여 문화체육관광부로 잘 전달될 필요가 있다는 것을 의미한다.

**적응체제의 평가와 개선방향**

적응 체제는 조직의 변화와 적응 기능을 의미하여 이를 위해서는 조직의 정보력을 바탕으로 한 연구와 개발,

표 7. 적응체제의 평가

하위체제가 갖추어야 할 구조와 기능	1 체제미흡	2	3 체제보통	4	5 체제탁월	평균
연구와 개발, 계획 등		4	3	3		2.9
시스템 평가, 환류 시스템 구축 및 활용	1	2	5	2		2.8
사업별 능력성과 효과성 평가	1	3	3	3		2.8
자료 수집·보관·활용의 정보체계 구축		4	5	1		2.7
내부평가체계 구축 및 외부 전문가 활용		4	3	3		2.9

계획, 평가 등과 관련이 있다(곽효문, 1995). 즉, 대한장애인체육회가 변화에 잘 적응해가기 위해서는 연구, 평가와 환류 시스템 등을 구축하여 책임성을 확보하는 것이 필요하다는 것이다. 적응체제에 대한 전문가들의 평가결과는 <표 7>과 같다.

평가결과 연구와 개발·계획 등, 시스템 평가·환류시스템 구축 및 활용, 능률성과 효과성 평가, 자료수집·보관·활용의 정보체계 구축, 내부평가체계 구축 및 외부 전문가 활용 등 모든 영역에서 2.7~2.9점을 받아 보통이하의 평가를 받은 것으로 나타났다. 이를 토대로 잘되고 있는 점과 개선이 필요한 점을 제시하도록 한 결과는 <표 8>과 같다.

연구와 개발, 계획 등의 측면에서는 계획대비 결과 반영도가 미흡하고 연구사업 예산 확보가 차질을 빚으며 연구결과의 환류체계가 미흡하고 거시적 연구와 개발 계획 및 연구용역 관리 체계가 미흡한 것으로 지적되었다. 대한장애인체육회의 업무추진인 회장의 임명과정에서 변화를 자주 겪으며 문화체육부와 보이지 않은 갈등을 겪는 것으로 지적되고 있는 상황에서 객관적이고 거시적

관점의 연구는 대한장애인체육회의 안정적 장래를 보장하는 노력이 될 것이다. 시스템 평가, 환류 시스템 구축 및 활용에서는 인력풀 구성 미흡, 평가결과 활용 미흡, 엘리트 체육 분야의 평가 및 환류 체계 보완 등이 지적되고 있다. 공공부문에서 평가가 의미 있기 위해서는 효율성 평가 강화, 효과성 평가 개선, 평가지표 축소 및 대표성 강화, 평가위원회의 역량강화 및 위상 강화, 기관별 평가지표 개발 노력 강화, 평가의 관대 화 경향 개선, 평가결과의 공개 및 활용 강화 등의 노력이 필요하다(유금록, 2007)는 관점이 대한장애인체육회에도 적용될 필요가 있다.

사업별 능률성과 효과성 평가는 책임성을 확보해야 한다는 관점에서 제기되고 있으며(곽효문, 1995), 평가과정에서 담당자의 의견 반영이 과다하며 일부사업의 경우 담당자의 전문성 결여 혹은 인사이동으로 문제점 공유 및 개선조치 환류 등이 미흡한 것으로 지적되고 있다. 능률성은 투입 대비 산출의 비율을 의미하며 효과성은 원하는 목표를 달성했는가를 평가하는 기준(이범제, 1999)으로 적용될 필요가 있다. 현재 추진되는 대한장

표 8. 적응체제의 잘함 점과 못한 점

연구와 개발, 계획 등	잘한 점	-다양한 연구개발 노력, 시의성 연구 주제 반영 등 다각적 노력 -문화체육관광부와외의 협의를 통한 연구개발 및 계획 수립
	못한 점	-계획 대비 결과 반영도 미흡 (연구 특성의 한계) -예산 확보 차질로 다른 사업 잔여 예산으로 연구 진행 빈번, 장기적인 연구사업 추진 한계 -연구결과의 환류체계 미흡, 거시적 연구와 개발 계획 및 연구용역 관리 체계 미흡
시스템 평가, 환류시스템 구축 및 활용	잘한 점	-가맹단체 및 시도평가 체계 우수 -계획에 근거한 평가로 평가기준 등이 명확히 제시됨
	못한 점	-위원회 등의 구성에 따른 외부 인력풀 발굴 및 구성 미흡 -가맹단체 및 시도에서의 내부 전달체계 미흡으로 평가 결과의 활용에 한계 -수요자 중심, 지역사회 중심의 평가체계 보완이 필요 -엘리트 체육 분야에서의 평가와 환류 시스템의 체계적 보완이 필요
사업별 능률성과 효과성 평가	잘한 점	-사업별 책임과제 수행에 대한 평가 및 환류 체계가 잘 구축되어 있음 -사업설명회를 통한 전년도 사업의 환류
	못한 점	-사업평가 시 전문가적 관점 반영 미흡하고 담당자 의견 반영이 과다함 -환경 변화에 따른 사업별 평가기준 및 내용의 유기적인 대처 능력과 관심 부족 -책임자의 전문성 결여, 인사이동으로 제시된 문제점에 대한 공유 및 개선조치 환류 등이 미흡 -사업별 양적평가에서 참여인원의 변화된 효과 등 프로그램의 특성을 반영한 질적 평가 필요
자료수집·보관·활용의 정보체계 구축	잘한 점	-선수관리 및 생활체육참여 인구 등의 다양한 자료 수집이 이루어지고 있음
	못한 점	-자료수집 노력이 대장체 위주로 이루어지고 있고 시도, 종목별 협회 등과의 연계는 미흡함 -보관 및 활용체계가 구축되지 못하고 부서별 개인별 관리가 이루어지고 있음
내부평가체계 구축 및 외부전문가 활용	잘한 점	-사업평가체계는 우수함
	못한 점	-외부 전문가를 활용한 조직 진단 미흡 -생활체육, 전문체육, 국제체육 등의 사업별 부서별 평가체계 미구축

장애인체육회의 거의 대부분의 사업은 투입을 고려하지 않는 목표달성여부만을 평가하는 관점의 효과성 평가가 주류를 이루고 있다. 따라서 투입비용을 고려하는 능률성 관점의 평가 도입이 필요하다고 사료된다.

자료 수집·보관·활용의 정보체계 구축은 다양한 자료 수집이 이루어지고 있으나 보관 및 활용체계가 구축되지 못하고 부서별 개인별 관리가 이루어지고 있는 것으로 나타나 개선이 필요한 것으로 지적되고 있다. 다양한 연구 자료 결과, 해외출장 등의 보고서 등이 홈페이지를 통하여 게시되고 활용되고 있는 정도가 평가될 필요가 있다. 특히, 지방자치의 확대에 따라 지역실정에 적합하도록 장애인체육실태의 파악과 지원이 필요하나 일반적인 자료만 생산되고 있어 이의 개선이 필요한 것은 아닌가 점검해보아야 한다.

외부 전문가를 활용한 내부평가체계 구축은 외부 전문가를 활용한 조직진단이 미흡하고 생활체육, 전문체육, 국제체육 등의 사업별 부서별 평가체계가 구축될 필요성이 있는 것으로 지적되고 있다. 현재 장애인체육계가 직면한 문제점중의 하나는 활용 가능한 외부전문가가 많지 않다는 것이다. 이는 일반체육과 장애인체육 모두를 이해하고 응용함으로써 통합체육의 관점에서 장애인체육이 잘하고 있는 가 못하고 있는 가 개선해야 할 것은 무엇인가를 지적하고 개선방향을 제시해줄 수 있는 전문가 집단을 지속적으로 발굴하고 관리할 필요성이 있다고 사료된다.

**관리체제의 평가와 개선방향**

관리체제는 대한장애인체육회가 장애인체육서비스 전달체계를 조정하고 감독하는 하위체제를 의미한다. 관리체제에 대한 전문가들의 평가결과는 <표 9>와 같다.

평가결과 계층제 갈등 해결, 하위체제의 조정을 위한

적절한 질충과 보상, 전략적 기획, 관리통제, 성과평가 및 결과 활용의 점수는 2.4~2.8로 보통 이하로 평가되었다. 이를 토대로 잘되고 있는 점과 개선이 필요한 점을 제시하도록 한 결과는 <표 10>과 같다.

계층제 갈등 해결은 대한장애인체육회 내부에 회장 선출에 따른 갈등요인이 잠재되어 있으며 파벌이나 학맥으로 인한 조직 내 갈등의 합리적 갈등 조정 기제가 필요하다는 지적이 제기되었다. 대한장애인체육회와 시·도 장애인체육회간 정책조정기제가 체계화될 필요가 있다. 독일의 경우 생활체육과 지역체육을 담당하는 지방자치단체 체육담당자들이 모여 지방체육에 대한 협의를 하고 그 결과를 정부에 정식보고서로 제출(오연풍의 8인, 2004)하는데 이런 체제를 장애인체육계에 적용할 필요가 있다. 사무처장과 각 시도 장애인체육회 실무 총괄자들이 한데 모여 장애인체육에 대한 의견을 개진하고 정책을 조율할 수 있는 조정기제를 확립할 필요가 있다.

전략적 기획을 통한 목표설정과 필요한 자원을 확보하는 노력은 장애인체육진흥중장기계획에 대한 집행노력을 보다 공고히 할 필요가 있는 것으로 지적되고 있다. 고위 집행부의 의사에 의한 잦은 변경 등은 전략적 기획에 의한 조직의 연속성과 건강성을 해치는 것이라는 인식을 갖는 것이 필요하다. 또한 대한장애인체육회 내에 확고한 조정기제를 확립하는 것이 필요하다.

목표달성을 위한 자원통제의 측면에서는 대한장애인체육회가 신뢰를 회복하고 일부 경기단체의 행정역량을 제고하는 노력이 필요한 것으로 지적되었다. 시·도장애인체육회 평가가 지속적으로 이루어지고 있으나 그 내용에 있어서는 여전히 무엇을 평가할 것인가 하는 지표의 내용과 산식 등은 여전히 논쟁이 있다(오연풍, 강병혁, 2009). 지방자치단체와 경기단체의 의견을 수용하는 동시에 각각의 차이를 반영하는 지표와 산식을 개발하여 평가에 대한 수용도를 높이고 이를 통해 자원통제력을

표 9. 관리체제의 평가

하위체제가 갖추어야할 구조와 기능	1 체제미흡	2	3 체제보통	4	5 체제탁월	평균
계층제 갈등 해결		6	4			2.4
하위체제의 조정을 위한 적절한 질충과 보상		4	5	1		2.7
전략적 기획 : 목표설정, 자원획득/활용/배분 등		3	6	1		2.8
관리통제 : 목표달성을 위한 자원배분을 집행		3	6	1		2.8
성과 평가 및 결과 활용		4	4	2		2.8

표 10. 관리체제의 잘한 점과 못한 점

계층제 갈등 해결	잘한 점	-노조 운영 및 당사자 간 대화채널 가능 -사이버 감사실 운영
	못한 점	-계층제에서 비롯되는 갈등 해결 시스템 부재 : 내부 및 조직간 갈등 해결 전문인력 및 부서 필요 -회장 선출과정에서 내부갈등 요인 잔존 -과벌이나 학백으로 인한 조직내 갈등의 합리적 갈등 조정 기제 필요
하위체계의 조정을 위한 적절한 절충과 보상	잘한 점	-평가결과에 기인한 차등화 된 지원
	못한 점	-조정과정에서 평가의 신뢰성에 대한 이의 제기, 불만 과다 -평가결과에 근거한 차등 규모가 작음 -성과평가 이외에 조직의 성장동력을 최대화할 수 있는 지원방안 강구 필요 -예산 부족과 지원 기준의 잦은 변동으로 시도의 일관성 있는 사업 추진 난망
전략적 기획: 목표설정, 자원 획득/활용/배분 등	잘한 점	-중장기 계획의 수립과 이에 기반한 사업별 계획수립이 이루어짐
	못한 점	-중장기 계획에 대한 시도와 경기단체의 참여도 미흡 -중장기 계획보다는 문체부나 대장재 고위직의 결정에 의한 변경 잦음
관리통제 : 목표달성을 위한 자원배분을 집행	잘한 점	-워크샵 및 사업 설명회 등이 잘 구축됨 -전산 시스템 구축에 의한 예산 교부 및 사업 실적 관리 -강압적 방식의 자제로 하위 조직의 자발적 사업 추진 확대
	못한 점	-자원배분과정에 일부단체 참여율 저도(대장재에 대한 원천적 불신) -사업의 다양화로 선택과 집중이 결여됨 -경기단체 일부 행정역량 부족으로 효율적 사업추진에 한계 노정
성과 평가 및 결과 활용	잘한 점	-연간 평가계획의 수립과 집행으로 상시평가가 이루어짐 -현장평가에 기반 한 성과평가체계와 환류체계 구축
	못한 점	-인센티브 및 페널티 연동체계 미흡 -현장평가 시 비치자료의 진실성 부족 등 어려움 노정 -가맹단체 평가지표 및 평가 방식의 개선 노력 미흡

강화함으로써 목표달성을 높이는 노력이 필요하다고 사료된다.

성과평가 및 결과활용은 인센티브 및 페널티 연동체계 미흡, 평가 자료의 진실성 미흡, 지표 및 산식의 개선 노력 미흡 등이 지적되었다. 성과평가는 해당 단체로 하여금 관리자들이 수행하는 의사결정의 질을 높여주고(Epstein, 1992) 둘째, 서비스 수요자에 대한 제공자의 책임성을 향상시키며(Epstein, 1992; Wholey & Hatry, 1992) 셋째, 서비스 전달체계에 잘 기여하고 있는가를 평가하여 해당 조직의 존재 목적을 달성하는데 도움을 주고(송건섭, 2004) 넷째, 공공서비스에 대한 성과를 비교·분석한 후 그 결과를 환류하여 공공서비스의 질적 제고를 도모할 수 있다(Wholey & Hatry, 1992)는 장점이 있으며 성과평가의 적절한 시행여부는 매우 중요한 의미를 갖는다(오연풍, 강병혁, 2009). 특히, 평가위원의 자질 문제, 평가대상기관이 제시하는 자료의 진실성 문제, 평가결과의 환류로서 보상 및 페널티 부여 문제, 생활체육에 국한된 시·도장애인체육회 평가 등은 개선되어야 할 문제라고 사료된다.

### 하위체제별 개선의 우선순위 평가

각각의 하위체제에 대한 평가를 토대로 가장 개선이 필요한 순서대로 각각의 하위체제에 대하여 평가를 하도록 한 결과는 <표 11>과 같다.

평가결과 생산체제(2.6), 적응체제(2.7), 관리체제(2.8), 유지체제(3.0), 경제체제(3.9)의 순으로 나타났다. 생산체제는 목표의 전문화와 각각의 수요자에 따른 서비스를 생산하고 제공해야 한다는 관점에서 대한장애인체육회가 잘하고 있는 가 못하고 있는 가를 점검하고 평가하게 하는 체제적 관점을 제공하였다. 앞에서 논의한 대로 여전히 대한장애인체육회가 수요자별 적합한 서비스를 생산하는 정도에서 미흡하며 다른 영역들보다도 더욱 우선하여 세분화되고 전문화된 서비스의 생산이 필요한 것으로 이해될 수 있다.

한편 경제체제는 다른 체제와의 협력과 조정, 조직의 지지와 정당성을 확보하기 위한 홍보 노력 등을 기울이는 하위체제를 의미한다. 다른 4가지 체제는 대한장애인체육회와 문화체육관광부, 대한장애인체육회와 가맹단체, 대한장애인체육회와 시·도장애인체육회간의 관점에

표 11. 경계체제의 평가

하위 체제	1 적극적 혁신 필요	2	3 적극적 개선필요	4	5 유지발전 노력필요	평균
경계 체제	1		3	1	5	3.9
생산 체제	3	2	2	2	1	2.6
유지 체제	3	1	1	3	2	3.0
적응 체제	1	4	2	2	1	2.8
관리 체제	2	3	2	2	1	2.7

서 효율적으로 작용하는 것이 중요한 체제인데 반대로 경계체제는 나름의 성과를 거두고 있다고 판단되며 일반 체육체제와의 관계로 이해될 수 있는 부분이다. 이러한 부분의 개선노력의 필요성이 가장 낮은 순위를 나타냈다는 것은 장애인체육업무가 문화체육관광부로 이전된지 9년여가 지났지만 여전히 큰 틀에서의 장애인체육 조직 내에 해결해야할 문제들이 산적해 있다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

### 결 론

대한장애인체육회는 장애인체육진흥의 중추적인 조직이다. 2005년 조직이 출범한 이래 장애인체육진흥을 위해서 문화체육관광부와 협의 하에 2차에 걸친 장애인체육 진흥 중장기 계획을 수립하고 이를 실천해오고 있다. 조직 출범후 10년이 되는 시점에서 체제이론의 관점을 적용하여 잘하는 점은 무엇이고 부족한 점은 무엇인가 점검하고자 하였다. 이를 위하여 이론과 실무 분야 전문가 10명을 대상으로 개방형 설문 조사를 실시하였다.

연구결과는 다음과 같다. 첫째, 경계체제의 관점에서는 정부 부처 내 여러 관련 사업에 대한 이해가 필요하고 체육단체 간 협력 사업이 필요하며 홍보의 전문성을 제고할 필요성이 있다. 둘째, 생산체제의 관점에서는 목적의 전문화, 분업원리에 따른 과정의 전문화, 수혜자 욕구에 따른 전문화, 인구통계학적 특성에 따른 전문화가 필요할 것으로 나타났다. 셋째, 유지체제의 경우 업무규칙과 절차의 공식화 정도를 제고하고 직원의 선발·훈련·보상 체계의 개선이 필요하며 업무수행에 필요한 정보를 수집하고 관리하는 정도를 개선하여 지역실정에 적합한 서비스를 제공할 필요가 있는 것으로 나타났다. 넷째, 적응체제의 관점에서는 연구예산을 확보하고 계획대

로 연구를 수행하며 사업별 능률성과 효과성 평가를 통하여 책임성을 확보하며 외부전문가를 활용한 조직진단과 부서별 평가체제를 구축하는 것이 필요한 것으로 나타났다. 다섯째, 관리체제의 관점에서는 조직 내 그리고 산하조직간 계층제 갈등 해결 노력이 필요하고 절충과 보상, 목표설정 에 따른 자원의 활용과 배분, 성과평가의 내실화 등이 필요한 것으로 나타났다. 여섯째, 다섯 가지 체제의 부문별 혁신노력이 필요한 순위는 생산, 관리, 적응, 유지, 경계의 순으로 나타났다.

이 연구에서는 체제이론을 대한체육회에 적용하여 각 하위체제별로 잘하고 있는 점과 못하고 있는 점을 규명하고 발전방안을 제시하고자 하였다. 제시된 발전방안을 중심으로 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 조직내 조직구성원의 전문성을 향상시키는 노력이 필요한 것으로 나타났다. 잦은 인사이동에 따른 업무 담당자 변경, 홍보의 전문성 신장 등이 필요하며 이를 위해서는 업무규칙의 표준화 등이 필요한 것으로 나타나고 있다.

둘째, 조직의 토대가 되는 가맹경기단체와 시·도장애인체육회의 의견을 적극 반영하는 체제 발전방안 수립이 필요한 것으로 나타났다. 특히, 각각의 조직을 대표하는 대표자회의와 같은 기구를 구성하고 이들의 의견을 적극 수렴하는 과정이 필요한 것으로 사료된다.

셋째, 서비스의 생산과 전달에서 전문화되고 다양화된 서비스의 생산이 필요한 것으로 나타나고 있다. 생활체육참여 실태조사 등의 방식을 변경하여 각 지역별, 장애유형별, 장애등급별 참여 실태가 조사됨으로서 이에 대응하는 서비스의 생산과 공급이 필요하다고 사료된다.

넷째, 통합체육의 진전을 위하여 일반체육단체와의 교류와 협력이 필요하다. 특히, 대외적 지지를 확보하고 장애인체육에 대한 이해를 촉진하기 위해서는 단체 간 교류협력을 보다 강화하는 노력을 하여야 한다.

## 참고문헌

- 곽효문(1995). 복지정책론. 서울: 제일법규.
- 김두식, 김춘식, 배상진, 오필환, 허용무(2006). 행정학원론. 서울: 대영문화사.
- 김상두, 이광우(2012). 대한장애인체육회 가맹경기단체 홈페이지 콘텐츠 분석. 한국특수체육학회, 한국특수체육학회지 20(1), 83-96.
- 김신복(1983). 발전기획론. 서울: 박영사.
- 김태형(2012). 대한장애인체육회 생활체육 지원사업에 대한 장애인의 참여만족도 척도의 요인구조 탐색 및 성별에 따른 잠재평균분석. 한국체육학회, 한국체육학회지-자연과학 51(5), 669-678.
- 대한장애인체육회(2007). 장애인체육진흥 중장기계획. 서울: 대한장애인체육회.
- 대한장애인체육회(2013). 제2차 장애인체육진흥 중장기계획. 서울: 대한장애인체육회.
- 대한장애인체육회(2014). 2014년 대한장애인체육회 생활체육위원회 워크샵 자료. 서울: 대한장애인체육회.
- 대한장애인체육회(각년도). 장애인체육참여실태조사. 문화체육관광부(2013). 체육백서.
- 박병도, 이재원(2005). 우리나라 장애인 엘리트체육 정책의 문제점과 행정 조직의 개편에 관한 연구. 한국특수체육학회, 한국특수체육학회지 13(2), 57-67.
- 박중훈, 박재희, 강정석, 라현주, 김정렬(2001). 책임운영기관 평가제도 개선. 서울: 한국행정연구원.
- 박현순, 문철수, 박주연(2005). 국정 홍보 조직과 기능에 대한 정책 홍보 담당자의 인식 및 평가. 한국PR학회(구 한국홍보학회), 홍보학 연구 9(2), 160-195.
- 성문정, 한태룡, 김권일, 김기용(2008). 장애인체육 행정전달 체계 연구. 서울: 서울특별시장애인체육회.
- 성문정, 이용식, 박상주, 오연풍(2007). 한국체육발전을 위한 행정시스템 개편방안. 체육과학연구원 연구보고서.
- 송건섭(2004). 지방정부의 공공서비스 성과평가를 위한 통합 시스템 개발과 적용. 한국정부학회, 한국행정논집 16(3), 527-550.
- 오연풍 외 8인(2004). 선진국 체육정책의 동향과 추진과제. 서울: 체육과학연구원.
- 오연풍(2004). 장애인체육 진흥을 위한 투자 우선순위 설정에 관한 연구. 한국특수체육학회, 한국특수체육학회지, 12(3), 15-24.
- 오연풍(2008). 지방정부 체육정책 성과평가 항목 연구. 체육과학연구원, 체육과학연구, 19(1), 80-88.
- 오연풍(2009). 체육행정시스템의 발전적 개편방안. 체육과학연구원, 체육과학연구 20(3), 541-552.
- 오연풍, 강병혁(2009). 대한장애인체육회 중심의 장애인체육 성과평가 항목 연구. 한국특수체육학회, 한국특수체육학회지 17(4), 149-165.
- 유금록(2007). 한국의 중앙정부예산에 있어서 정책단절의 시계열분석. 한국행정학회, 한국행정학회지 41(2), 95-116.
- 이건철, 양재철, 최희연(2012). 자연과학편 : 대한장애인체육회의 해양스포츠 관련 웹접근성 비교·평가 분석. 한국체육학회, 한국체육학회지-자연과학 51(3), 393-403.
- 이광희, 김길수(2003). 지방자치단체 평가체계 연구. 서울: 한국행정연구원.
- 이범제(1999). 체육행정의 이론과 실제, 서울: 서울대학교 출판부.

## A Study on Development Plan of Systemic Korea Sports Association for the Disabled

Oh youn poong

*kunsan national university*

Korea Sports Association for the Disabled have a responsibility for sports promotion of the disabled. After the launch of the organization 10 years have passed and now there are a lot of achievement and challenges. By applying the system theory there were derived many performance and challenge.

First, in terms of system boundaries the organization requires an understanding of several related businesses within government departments and sports organizations to promote cooperation between business needs to enhance the professionalism. Second, in terms of the production system the organization requires specialization of the purpose, division of labor according to the principles of the process of professionalization, specialization according to the needs of beneficiaries, according to demographic characteristics. Third, in terms of keeping system the degree of formalization of business rules and procedures to enhance the selection, training, compensation of employees is necessary to improve the system and gather the information you need to perform tasks. Fourth, in terms of adaptive systems research budget in view of the research need to be carried out as planned and secured by business efficiency and effectiveness, and to ensure accountability through evaluation utilizing external experts in departmental organizational diagnosis and assessment. Fifth, in terms of organization and management system there are necessary to affiliate effort to resolve the conflict between the hierarchical and reward trade-offs and goal setting and the use of resources allocation, substantiality of performance evaluation. Sixth, Five kinds of systems that require priority sector innovation efforts in the production system, management system, adaptive systems, maintenance systems, boundary systems in order.

**Key Words:** Korea Sports Association for the Disabled, System Theory, Disabled Sports Promotion 