

## 교육청 조직문화 진단 연구: B교육청을 중심으로

성병창 · 이상철†

부산교육대학교(교수) · †부산교육정책연구소(선임연구위원)

### A Study on the Organizational Culture of the Office of Education: Focusing on the B Office of Education

Byung-Chang SUNG · Sang-Chul LEE†

Busan National University of Education(professor) · †Busan Education Policy Research Institute(senior researcher)

#### Abstract

The purpose of this study is to diagnose the organizational culture of the B office of education and explore ways to change the organizational culture based on this. The summary of the research results is as follows. First, it is the diagnosis result of the current and future organizational culture in overall terms. Clan and adhocracy culture hoped to strengthen future organizational culture more than current organizational culture, but market and hierarchy organizational culture hoped to weaken future organizational culture more than current organizational culture. Next, it is the diagnosis result of the current and future organizational culture according to the background variable. In most background variables such as affiliated organization, series, position, gender, and age, clan and adhocracy culture hoped to be strengthened in the future, but market and hierarchy culture tended to be weakened or maintained in the future. As a policy task for changing the organizational culture of the office of education, it was suggested to use the educational paradigm change of educational autonomy as a mechanism to improve the organizational culture of the office of education, improving the way of working by improving the efficiency of the work process from the level of the main office of education, which serves as a control tower for policies and tasks.

**Key words :** Organizational culture, Organizational culture types, Office of education, Educational autonomy

#### I. 서론

교육자치 30년, 전국 단위 교육감 직선제 도입 11년, 유치·중등교육 사무의 시도교육청 이관 등으로 교육청 기능의 확대 및 재편이 이루어지고 있다. 2018년 교육감 선거 이후 이루어진 전국 시도교육청의 기능 및 조직 개편의 방향은, 본청

은 정책 기획·조정·평가 기능 중심, 교육지원청은 학교지원 기능 강화 중심을 지향하고 있다. 또한, 2020년 코로나19의 급속한 확산으로 인하여 개학 연기, 온라인 개학, 원격수업, 등교·원격수업 병행 등의 과정을 거치면서, 포스트 코로나 시대에 적합한 학교교육 대전환에 대한 요구도 높은 실정이다(Lee, 2020). 코로나19는 학교교육 대전환에

† Corresponding author : 051-860-0174, sc2203@korea.kr

※ 본 연구는 2021년도 부산교육대학교 연구역량지원과제로 지원을 받아 수행되었음.

※ 본 논문은 연구자가 작성한 부산광역시교육청 교육정책연구소의 연구보고서 「부산시교육청 조직문화 진단 및 변화 방안 연구」(2021.12)의 주요 연구결과를 바탕으로 작성되었음.

대한 필요성과 아울러 교육행정의 패러다임을 ‘행정을 위한 교육’에서 ‘교육을 위한 행정’으로 전환할 것을 요구하고 있는데(Jung, 2020), 이는 교육청을 비롯한 교육행정기관의 기능이 행정 중심이 아니라 교육과 학교를 중심에 두는 미래교육청 또는 혁신교육청으로의 변화에 대한 기대를 반영하는 것이다.

이와 같은 교육청 기능 변화에 대한 요구에도 불구하고, 시도교육청 및 교육지원청은 오랜 기간 ‘교육부 → 시도교육청 → 교육지원청 → 학교’로 이어지는 상의하달적 구조 속에서 위계적이고 관료적인 조직문화를 유지해왔다(Lee et al., 2018). 이는 교육청 조직문화 관련 선행연구에서도 알 수 있는데(Jin, 2012; Kang et al., 2017; Kim, 2016; Sung, 2020), 교육청 조직문화의 특징은 직렬·부서·팀별 칸막이(편가르기) 문화, 관료주의(관료 중심, 관료적 일처리 방식) 문화, 보수주의(보신주의, 순종주의) 문화, 관행주의 문화, 과도한 의전문화 등이라고 밝히고 있다. Government Innovation Avengers(2020)는 「90년생 공무원이 왔다」에서, 공직사회 조직문화의 특성으로 ‘대면 문화, 회의문화, 문서문화, 의전문화, 카톡문화, 퇴근문화, 야근문화, 상명하복문화, 침묵문화, 끈대문화’ 등을 밝히면서, 변화 방안으로 ‘실용주의 문화, 디지털 업무문화, 민주적 회식문화, 일과 삶의 균형(Work-life-balance) 문화, 수평문화, 적극 행정 문화 등을 제안하고 있다.

그리고 2021년 전국시·도교육청 주요업무계획에 포함된 조직문화 관련 정책을 살펴보면, 부산시교육청을 비롯한 대다수 교육청에서는 청렴문화 확산을 핵심 정책으로 제시하고 있으며, 서울시교육청을 비롯한 일부 교육청에서는 적극행정 조직문화 조성, 광주시교육청을 비롯한 일부 교육청에서는 민주적·수평적 조직문화 조성, 대구시교육청을 비롯한 일부 교육청에서는 ‘저녁이 있는 삶’ 즉 워라벨(Work-life-balance)을 통한 행복한 근무여건 조성 등을 강조하고 있다. 이는 시도교육청 차원에서도 기존의 위계적이고 관료적

인 조직문화에 대한 변화의 필요성을 인식하고 있음을 알 수 있다.

이와 같이 교육자치 확대에 의한 교육청 기능 재편과 포스트 코로나 시대 교육청 변화에 대한 기대가 높은 상황에서, 본 연구에서는 B교육청 조직문화를 진단하고 시사점을 도출하고자 한다. 이러한 연구목적에 살피보기 위해 설정한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 교육청 조직문화 관련 선행연구를 분석하고 시사점을 도출한다.

둘째, 조직문화 진단 도구를 활용하여 B교육청 조직문화를 진단하고 분석한다.

셋째, 조직문화 진단 결과를 바탕으로 B교육청 조직문화 변화 방안을 제시한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직문화의 개념과 유형

#### 가. 조직문화 개념

Schein(1985)은 문화에 대하여 ‘한 집단이 대외적인 적응과 대내적인 통합의 문제를 대처해 나갈 때 개발한 규범, 가치, 기본적 가정으로서 집단의 새로운 구성원들에게 집단의 문제를 대처할 때 지각하고, 사고하는 올바른 방법으로 가르쳐 준다’라고 정의하면서 문화의 범위를 ‘한 집단’으로 설정하였다. 문화의 하위개념에 해당될 수 있는 조직문화는 그 범위가 ‘조직’으로 설정되며, Pettigrew(1979)는 조직문화를 ‘조직이 가지고 있는 전통, 의식, 신화, 이념, 신념, 상징, 언어 등 총체적 개념’이라고 정의하였고, Ouchi(1981)는 조직문화를 ‘조직의 전통이나 분위기를 일컫는 말로 조직의 가치관, 신념, 행동을 규정하는 기준’이라고 보았다. 국내에서는, Shin et al.(2011)은 조직문화를 ‘조직 구성원들이 공유하는 철학, 신념, 이데올로기, 감정, 가정, 기대, 태도, 기준, 가치관’으로, Joo et al.(2021)은 조직문화를 ‘각 조직에서 오랜 시간에 걸쳐 형성된 독특한 사고와

행동유형과 신념체계로 구성되며, 유형적인 요소부터 무형적인 가치나 신념까지를 포함한다'라고 정의하였다. 각 조직이나 조직 구성원이 공유하고 있는 가치관이나 행동양식으로 규정될 수 있는 조직문화는 조직을 다른 조직과 구별, 구성원들에게 일체감 제공, 조직의 안정감 부여 등과 같은 의의를 가진다(Shin et al., 2011).

나. 조직문화 유형

조직문화 유형은 <Table 1>과 같이 연구자에 따라 다양하게 제시되어왔는데, 연구자들이 제시한 조직문화의 구분기준과 유형을 간략하게 살펴보면 다음과 같다.

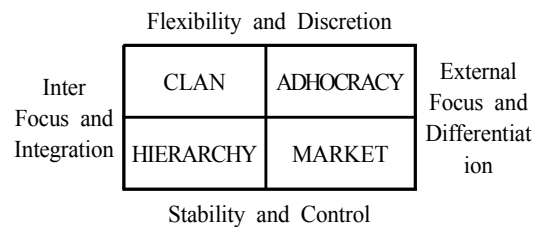
Harrison(1992)은 이념적 지향성에 따라 조직문화 유형을 과업문화, 권력문화, 역할문화, 인간문화 등으로, Ouchi(1981)는 거래비용 처리 방법에 따라 조직문화 유형을 시장문화, 관료문화, 족벌문화 등으로, Deal and Kennedy(1972)는 위협의 수용도와 피드백 속도에 따라 조직문화 유형을 남성문화, 병존문화, 투기문화, 과정문화 등으로, Sethia and Glinow(1985)는 인간에 대한 관심과 성과에 대한 관심의 정도에 따라 조직문화 유형을 보호문화, 냉담문화, 실적문화, 통합문화 등으로 유형화하였다. 그리고 Korea Research Institute for Local Administration(2011)은 외부대응성과 내부유연성 정도에 따라 조직문화 유형을 적극적 조직문화, 소극적 조직문화, 제한적 조직문화, 동원적 조직문화 등으로 제시하였다.

마지막으로 본 연구의 조직문화 진단 척도로 활용하고 있는 Cameron and Quinn(1999)은 [Fig. 1]과 같이 신축/재량지향(Flexibility and Discretion)과 안정/통제지향(Stability and Control), 내부/통합지향(Inter Focus and Integration)과 외부/분화지향(External Focus and Differentiation) 정도에 따라 조직문화 유형을 관계지향문화(Clan culture), 혁신지향문화(Adhocracy culture), 위계지향문화(Hierarchy culture), 시장지향문화(Market culture) 등으로 유형화하였다. Cameron and Quinn(1999)의 조직문화 유형은 선행연구 결과에서도 알 수 있

<Table 1> Organizational culture types

Researcher	Classification criterion	Organizational culture types
Harrison (1972)	Ideological orientation	Task culture, power culture, role culture, human culture
Ouchi (1981)	How to deal with transaction costs	Market culture, bureaucracy culture, nepotism culture
Deal & Kennedy (1982)	Acceptance of risk, speed of feedback	Men's culture, coexistence culture, speculation culture, process culture
Sethia & Glinow(1985)	Whether the organization's main interest is human or achievement	Protection culture, indifference culture, performance culture, integrated culture
Cameron & Quinn(1999)	The degree of flexibility orientation and control orientation, internal orientation and external orientation	Clan culture, adhocracy culture, hierarchy culture, market culture
Korea Research Institute for Local Administration (2011)	Considering the characteristics of external responsiveness and internal flexibility	Active culture, passive culture, limited culture, mobilized culture

\*Source: Reconfigured based on data such as Lee et al.(2016), Rim(2019).



[Fig. 1] Cultural Types of Cameron & Quinn(1999).

듯이 교육청 및 공공조직의 조직문화 척도로 가장 많이 활용되고 있는데, 조직문화 유형 척도의 특성으로 제시되고 있는 각 유형별 문화적 항목을 살펴볼 필요가 있다. <Table 2>에 정리한 것처럼, 각 조직문화 유형을 구별짓는 특성으로 조직 핵심성격, 리더십 스타일, 관리 스타일, 응집기제, 전략적 강조점, 성공 기준 등이 있다. 예를 들어, 위계지향문화의 조직 핵심성격은 통제와

구조화, 리더십 스타일은 조정자·조직화 효율성, 관리 스타일은 고용보장·규칙준수·안정성, 응집 기제는 공식적인 규칙과 정책, 전략적 강조점은 영속성·안정성·능력·통제, 성공 기준은 신뢰할만하고 저렴한 서비스·순조로운 스케줄 등과 같이 다른 조직문화 유형과 차이나는 문화적 특성을 가진다.

<Table 2> Organizational culture types and cultural items of Cameron & Quinn(1999)

Division	Clan culture	Adhocracy culture	Hierarchy culture	Market culture
The core personality of the organization	Humanity, family	Dynamic and progressive	controlled and structured place	Emphasizing results, members are competitive/achieving
Leadership style	Teacher, parent	Progressive wake-up, innovation organization promotion, risk-taking	Coordinator, efficiency	Transcendence of common sense, aggressiveness, and focus on results
Management style	Teamwork, agreement, participation	Risk-taking, innovation, freedom, uniqueness	Employment security, compliance, stability, predictability	Fierce competition, Emphasis on achievements
Coagulation mechanism	Loyalty, mutual trust	Immersion in innovation and development	Official rules and policies	Achievement, achievement of goal
Strategic emphasis	Emphasis on human development	Acquired new resources and challenges, creation	Persistence, stability, efficiency, control, smooth operation	Competitive behavior, emphasizing achievements
Success criteria	Human resource development, teamwork, dedication of members, interest in people	Innovators and performance leaders	Reliable and affordable service, delivery, smooth schedule	Victory in competition

\*Source: Rim(2019, 15).

## 2. 교육청 조직문화 관련 선행연구 분석

본 연구주제와 관련된 교육청 대상 선행연구들은 Cameron and Quinn(1999)에 의해 개발된 조직문화평가도구(OCAI)와 Korea Research Institute for Local Administration(2011)의 조직문화분석표를 활용한 연구로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

먼저, Cameron and Quinn(1999)에 의해 개발된 조직문화평가도구(OCAI)를 활용한 연구이다. Jin(2012)은 대전광역시교육청 조직문화 유형에 관한 연구에서, 대전광역시교육청 본청과 지역교육청 직원을 대상으로 조직문화평가도구(OCAI)를 활용하여 조직문화를 진단하였다. 연구결과, 첫째, 대전광역시교육청 전체의 현재 지배적인 조직문화유형은 위계, 시장, 관계지향문화이며, 가장 약한 조직문화유형은 혁신지향문화라고 밝혔다. 둘째, 대전광역시교육청 본청은 현재 시장지향문화가 가장 강하고, 혁신지향문화가 가장 약하며, 교육지원청은 현재 관계지향문화가 가장 강하고, 혁신지향문화가 가장 약하다고 밝혔다. 즉 본청과 교육지원청의 조직문화가 다르다는 것이다. 셋째, 대전광역시교육청 직원은 미래 조직문화유형으로 관계지향문화를 가장 선호하고, 시장지향문화 선호도가 가장 낮았다고 밝혔다. 연구결과에 따른 정책 제언으로, 기관별·직급별·연령별 조직문화 인식격차를 줄일 수 있는 조직문화 변화관리전략 필요, 기관별 문화적 다양성 인정을 통한 시너지효과 제고 방안 고려, 지배적 조직문화유형에 대한 고민 필요 등을 제언하였다. Lee(2014)는 조직공정성, 인사평가인식, 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향-경기도 교육행정기관을 중심으로- 연구에서, 경기도교육청 본청 및 교육지원청 공무원을 대상으로 Cameron and Quinn(1999)에 의해 개발된 조직문화평가도구(OCAI)를 활용하여 조직문화를 진단하였다. 연구결과, 첫째, 조직문화유형 인식도는 위계문화, 관계문화, 시장문화, 혁신문화 순으로 나타났다고 밝혔다. 둘째, 직렬별로는 위계문화, 관계문화, 시

장문화, 혁신문화 모두 교육전문직이 교육행정직보다 높게 나타났다고 밝혔다. 연구결과에 따른 정책 제언으로, 혁신적 조직문화 구축을 위해 교육청 소속 직속기관의 구조를 행정중심에서 정책개발 중심으로 전환, 조직구성원의 보상을 통한 외재적 동기와 경력개발을 통한 내재적 의욕 유인, 지방행정기관에 대한 교육기관과 시민이 참여하는 개방적 성과관리 등을 제안하였다. Baek(2016)은 교육행정직 공무원의 조직문화와 조직효과성간 관계 연구에서, 경기도교육청 소속 교육행정직 공무원을 대상으로 Quinn and McGrath(1985)가 개발한 설문지를 활용하여 조직문화를 진단하였다. 연구결과, 첫째, 조직문화 중 위계문화는 조직효과성에 부정적 영향을, 합의문화는 긍정적 영향을 미친다고 밝혔다. 둘째, 조직문화와 조직효과성의 관계에 있어 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조절효과가 높게 나타났다고 밝혔다. 이와 같은 연구결과를 바탕으로, 지배적 조직문화에 해당하는 위계문화 변화 방안, 합의문화 제고 방안 등을 제안하였다.

다음으로, Korea Research Institute for Local Administration(2011)의 조직문화분석표를 활용한 연구이다. Kim et al.(2015)은 A교육청 조직문화 특성 분석 연구에서, 한국지방행정연구원의 조직문화분석표를 활용하여 조직문화를 진단하였다. 연구결과, 첫째, 본청의 교육국은 적극적 조직문화, 행정국은 동원적 조직문화 중심의 특성을 나타내고 있으나, 부서별로 약간의 차이를 나타내고 있다고 밝혔다. 둘째, 외부대응성 및 내부유연성에 있어서는 행정국 소속 부서들의 평균 이하 비중이 높았다고 밝혔다. 셋째, 특히 내부유연성 중 의사소통 평균이 다른 영역에 비해 상당히 낮게 나타났다고 밝혔다. 이와 같은 연구결과를 바탕으로, 조직문화 특성 관련 원인분석 및 개선, 외부대응성과 내부유연성이 공통적으로 낮은 일부 부서의 조직문화 제고, 부서간 의사소통 저해 요인 분석 및 개선 등을 제안하였다. Lee et

al.(2016)은 J교육청의 조직문화 유형과 직무만족과의 관계 분석 연구에서, J교육청 본청, 교육지원청, 직속기관 공무원을 대상으로 한국지방행정연구원의 조직문화분석표를 활용하여 조직문화를 진단하였다. 연구결과, 첫째, 본청 부서들은 적극적 조직문화와 동원적 조직문화 유형이 가장 많았다고 밝혔다. 둘째, 교육지원청과 직속기관 중 직속기관 대부분은 적극적 조직문화, 교육지원청 모두는 동원적 조직문화를 보인다고 밝혔다. 셋째, 적극적 조직문화 유형에 해당하는 조직은 직무만족이 높은 반면에, 소극적 조직문화, 제한적 조직문화, 동원적 조직문화 유형에 해당하는 조직은 직무만족이 낮다고 밝혔다. 이와 같은 연구결과를 바탕으로, 정기적 조직문화 진단 및 개선 노력, 낮은 직무만족을 보이는 조직문화 유형에 해당하는 조직을 대상으로 그 원인 파악, 적극적 조직문화 구축 등을 제안하였다.

지금까지 살펴본 교육청 대상 조직문화 선행연구 분석 결과를 종합정리하면, 교육청의 지배적 조직문화는 연구 대상 교육청에 따라 다소 차이가 있기는 하지만 관계문화, 혁신문화, 시장문화, 위계문화 중에서 위계문화가 가장 지배적이며, 혁신문화가 가장 약한 조직문화로 나타나고 있으며, 교육청 내 기관별로 부서별로 조직문화에 차이가 나타나고 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구 대상

B교육청 조직문화 진단을 위해 실시한 설문조사 대상은 B교육청 소속 본청, 교육지원청, 직속기관, 도서관 등에서 근무하는 직원이다. 설문조사 방법은 온라인 설문조사(유레카) 방법을 활용하였으며, 2021년 6월 16일부터 7월 2일까지 약 2주간 실시하였다. 설문조사 응답자는 269명이고, 응답자의 배경변인별 현황은 <Table 3>과 같다.

<Table 3> Respondents in the Survey

Sortation		Case	Ratio(%)
Total		269	100.0
Affiliated organization	Main office	104	38.7
	District office of education	83	30.9
	Direct agency	48	17.8
	Library	34	12.6
	Subtotal	269	100.0
Series	Educational specialist	79	29.4
	General official	178	66.2
	Public education position	12	4.5
	Subtotal	269	100.0
Position	Grade 3-4 and treatment	14	5.2
	Grade 5 and treatment	25	9.3
	Grade 6 and treatment	116	43.1
	Grade 7-9 and so an	97	36.1
	Subtotal	17	6.3
Gender	Male	106	39.4
	Famale	163	60.6
	Subtotal	269	100.0
Age	20s	23	8.6
	30s	51	19.0
	40s	87	32.3
	50s and older	108	40.1
	Subtotal	269	100.0

## 2. 연구 도구 및 자료 분석

### 가. 연구 도구

본 연구에서 사용한 설문조사 도구의 내용 구성은 <Table 4>와 같다. 조직문화 진단 도구는 Cameron and Quinn(1999)의 조직문화진단도구(OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument)를 활용하였는데, 이를 번역하여 활용한 국내 연구물(Boo et al., 2017; Choi, 2005; Choi, 2020; Rim, 2019) 함께 검토하여 수정보완하였다.

최종적으로 완성된 설문조사 도구를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 조직문화 진단 도구의 영역은 현재조직문화와 미래조직문화로 구분된다. 현재조직문화 영역은 관계지향문화 6문항, 혁신지향문화 6문항, 시장지향문화 6문항, 위계지향문화 6문항 소계 24문항으로 구성하였다. 미래조직문화 영역도 관계지향문화 6문항, 혁신지향문화 6문항, 시장지향문화 6문항, 위계지향문화 6문항 소계 24문항으로 구성하였다. 그리고

설문도구의 척도화 방법은 5단계 Likert 척도를 사용하였는데, ‘1점(전혀 그렇지 않다), 2점(그렇지 않다), 3점(보통이다), 4점(그렇다), 5점(매우 그렇다)’의 연속형으로 이루어졌다. 그리고 설문도구의 전체 신뢰도를 살펴보면 현재조직문화 진단 도구는 .946, 미래조직문화 진단 도구는 .943 등으로 양호하게 나타났으며, 하위 요인별 신뢰도는 <Table 4>의 내용과 같다.

<Table 4> Composition of the contents of the survey tool

Period	Type	Number of question	Question number	Cronbach's $\alpha$	Source
Current	Clan culture	6	1,6,12,14,19,24	.939	Cameron & Quinn(1999), Boo et al.(2017), Choi(2020), Choi(2005), Rim(2019), etc
	Adhocracy culture	6	2,8,10,13,18,21	.946	
	Market culture	6	3,5,11,16,20,23	.844	
	Hierarchy culture	6	4,7,9,15,17,22	.799	
	Total	24		.946	
Future	Clan culture	6	1,6,12,14,19,24	.888	Cameron & Quinn(1999), Boo et al.(2017), Choi(2020), Choi(2005), Rim(2019), etc
	Adhocracy culture	6	2,8,10,13,18,21	.935	
	Market culture	6	3,5,11,16,20,23	.913	
	Hierarchy culture	6	4,7,9,15,17,22	.891	
	Total	24		.943	

### 나. 자료 분석

설문조사 자료 분석은 SPSS 27.0 통계프로그램을 사용하였다. 분석 내용으로는 첫째, 교육청 조직문화 진단 관련 설문도구의 신뢰도 검사를 통해 Cronbach's  $\alpha$ 를 산출하였다. 둘째, 설문조사 대상의 배경변인을 파악하기 위해서는 빈도분석, 문항별 인식 정도를 파악하기 위해서는 평균(M)과 표준편차(SD)를 구하는 기술통계를 실시하였다. 셋째, 설문조사 응답자의 배경변인별 조직문화 진단 즉 인식 차이를 살펴보기 위해 독립표본 t-검증, 일원분산분석방법(One-Way ANOVA, F-검증)을 사용하였고, 유의수준은  $p < .05$ ,  $p < .01$ ,  $p < .001$ 을 적용하였으며, 일원분산분석방법(One-Way

ANOVA)에서 유의하다고 판정될 경우 Scheffe 사후검증을 실시하였다.

#### IV. 연구 결과

##### 1. 전체 현재 및 미래 조직문화 진단 결과

전체적 측면에서 현재 및 미래 조직문화 진단 결과는 <Table 5>와 같다. 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화에서 보다 강화되기를 희망하는 정도가 유의미하게 높게 나타났으나, 시장 및 위계지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화에서 보다 약화되기를 희망하는 정도가 유의미하게 낮게 나타났다.

<Table 5> Current and future organizational culture diagnosis results(all)

Division	Clan culture	Adhocracy culture	Market culture	Hierarchy culture	
Current	M	3.64	3.35	3.61	3.72
	SD	1.01	1.05	0.76	0.67
Future	M	4.27	3.98	3.38	3.54
	SD	0.64	0.78	0.95	0.87
t		-10.530***	-9.638***	3.749***	3.547***

\*\*\*p<.001

##### 2. 배경변인별 현재 및 미래 조직문화 진단 결과

가. 소속기관에 따른 현재 및 미래 조직문화 진단 결과

먼저, 소속기관에 따른 현재 및 미래 조직문화 진단 결과는 <Table 6>과 같다. 본청과 교육지원청의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 시장 및 위계지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 낮았다. 직속기관과 도서관의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 시장 및 위계지향문화는 현재조직문화와 미래조직문화 간 유의한 차이는 없었다.

<Table 6> Results of current and future organizational culture diagnosis according to the affiliated organization

Division	Clan culture	Adhocracy culture	Market culture	Hierarchy culture		
Main office	Current	M	3.28	3.06	3.63	3.67
		SD	1.10	1.15	.90	.74
	Future	M	4.21	3.95	3.36	3.46
		SD	.69	.75	1.00	.92
	t		8.44***	7.59***	-2.26*	-2.23*
	District office of education	Current	M	3.80	3.40	3.58
SD			.87	.99	.64	.54
Future		M	4.29	3.93	3.30	3.49
		SD	.59	.84	.87	.81
t			4.91***	4.55***	-2.98**	-3.19**
Direct agency		Current	M	3.98	3.78	3.61
	SD		.92	.93	.72	.72
	Future	M	4.39	4.15	3.39	3.70
		SD	.61	.69	.98	.78
	t		3.44**	3.13**	-2.00	-.69
	Library	Current	M	3.86	3.55	3.58
SD			.81	.81	.66	.65
Future		M	4.27	3.92	3.63	3.67
		SD	.67	.84	.91	.93
t			3.23**	3.35**	.56	-.05

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

나. 직렬에 따른 현재 및 미래 조직문화 진단 결과  
 먼저, 직렬에 따른 현재 및 미래 조직문화 진단 결과는 <Table 7>과 같다. 교육전문직의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 시장 및 위계지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 낮았다. 일반직의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 위계지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 낮았고, 시장지향문화는 현재조직문화와 미래조직문화 간 유의한 차이는 없었다. 교육공무직의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 시장 및 위계지향문화는 현재조직문화와 미래조직문화 간 유의한 차이는 없었다.

<Table 7> Results of current and future organizational culture diagnosis according to the series

Division		Clan culture	Adhocracy culture	Market culture	Hierarchy culture	
Educational specialist	Current	M	3.98	3.77	3.75	3.84
		SD	1.12	1.10	.87	.80
	Future	M	4.53	4.23	3.21	3.57
		SD	.57	.69	1.05	.94
	t		4.34***	3.55***	-4.35***	-2.60*
	General official	Current	M	3.50	3.17	3.54
SD			.93	.99	.71	.61
Future		M	4.17	3.86	3.47	3.53
		SD	.64	.79	.88	.83
t		9.69***	8.99***	-1.08	-2.36*	
Public education position		Current	M	3.54	3.31	3.64
	SD		.89	.90	.70	.58
	Future	M	4.15	4.04	3.21	3.57
		SD	.66	.77	1.09	.93
	t		2.32*	2.55*	-1.46	-.73

\*p<.05, \*\*\*p<.001

다. 직급에 따른 현재 및 미래 조직문화 진단 결과

먼저, 직급에 따른 현재 및 미래 조직문화 진단 결과는 <Table 8>과 같다. 일반직 3-4급 대우의 경우, 모든 조직문화유형이 현재조직문화와 미래조직문화 간 유의한 차이가 없었다. 일반직 5급 및 6급 대우의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 시장지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 낮았고, 위계지향문화는 현재조직문화와 미래조직문화 간 유의한 차이는 없었다. 일반직 7-9급의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 위계지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 낮았고, 시장지향문화는 현재조직문화와 미래조직문화 간 유의한 차이는 없었다. 기타의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 시장 및 위계지향문화는 현재조직문화와 미래조직문화 간 유의한 차이는 없었다.

<Table 8> Results of current and future organizational culture diagnosis according to the position

Division		Clan culture	Adhocracy culture	Market culture	Hierarchy culture	
Grade 3-4 and treatment	Current	M	4.08	3.77	3.70	3.87
		SD	1.01	.94	.77	.73
	Future	M	4.55	4.23	3.51	3.8
		SD	.48	.57	.75	.64
	t		1.7	2.1	-1.16	-0.33
	Grade 5 and treatment	Current	M	4.05	3.82	3.91
SD			.81	.78	.60	.63
Future		M	4.49	4.26	3.43	3.54
		SD	.52	.53	1.01	.84
t		2.91**	3.44**	-2.53*	-1.11	
Grade 6 and treatment		Current	M	3.63	3.43	3.6
	SD		1.08	1.12	.82	.75
	Future	M	4.31	4.08	3.35	3.56
		SD	.69	.71	.98	.87
	t		7.14***	6.04***	-2.49*	-1.83
	Grade 7-9 and so an	Current	M	3.48	3.07	3.53
SD			.94	.99	.71	.59
Future		M	4.14	3.74	3.41	3.47
		SD	.61	.88	.91	.90
t		6.46***	6.05***	-1.26	-3.05**	
and so an		Current	M	3.68	3.4	3.58
	SD		.97	1.01	.78	.60
	Future	M	4.24	4.06	3.25	3.62
		SD	.62	.76	1.08	.88
	t		2.69*	2.56*	-1.33	-.82

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

라. 성별에 따른 현재 및 미래 조직문화 진단 결과

먼저, 성별에 따른 현재 및 미래 조직문화 진단 결과는 <Table 9>와 같다. 남성의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 시장지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 낮았고, 위계지향문화는 현재조직문화와 미래조직문화 간 유의한 차이는 나타나지 않았다. 여성의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조



직문화가 유의하게 높았으나, 시장 및 위계지향 문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 낮았다.

<Table 9> Results of current and future organizational culture diagnosis according to gender

Division		Clan culture	Adhocracy culture	Market culture	Hierarchy culture	
Male	Current	M	3.65	3.38	3.55	3.69
		SD	1.01	1.11	.82	.72
	Future	M	4.29	3.99	3.46	3.56
		SD	.06	.83	.97	.92
	t		6.59***	5.52***	-1.09**	-1.63
	Female	Current	M	3.63	3.33	3.64
SD			1.01	1.02	.94	.64
Future		M	4.26	3.97	3.33	3.53
		SD	.64	.74	.94	.83
t		.818***	7.97***	-3.83**	-3.28**	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

마. 연령에 따른 현재 및 미래 조직문화 진단 결과

연령에 따른 현재 및 미래 조직문화 진단 결과는 <Table 10>과 같다. 20대의 경우, 관계지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 시장 및 위계지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 낮았고, 혁신지향문화는 현재조직문화와 미래조직문화 간 유의한 차이는 없었다. 30대의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 시장 및 위계지향문화는 현재조직문화와 미래조직문화 간 유의한 차이는 없었다. 40대의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 시장 및 위계지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 낮았다. 50대 이상의 경우, 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 높았으나, 시장지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화가 유의하게 낮았고, 위

계지향문화는 현재조직문화와 미래조직문화 간 유의한 차이는 없었다.

<Table 10> Results of current and future organizational culture diagnosis according to the age

Division		Clan culture	Adhocracy culture	Market culture	Hierarchy culture	
20s	Current	M	3.55	3.14	3.62	3.74
		SD	1.14	1.17	.64	.58
	Future	M	4.15	3.49	3.21	3.29
		SD	.51	.88	.94	.87
	t		2.33*	1.52	-3.12**	-3.56**
	30s	Current	M	3.65	3.20	3.53
SD			.94	1.10	.84	.67
Future		M	4.09	3.80	3.51	3.66
		SD	.65	.93	.94	.93
t		3.67***	3.76***	-1.11	-1.86	
40s		Current	M	3.29	3.01	3.55
	SD		1.04	1.04	.77	.65
	Future	M	4.16	3.89	3.20	3.35
		SD	.70	.74	.88	.79
	t		7.07***	6.84***	-2.97**	-2.59*
	50s and older	Current	M	3.94	3.74	3.69
SD			.89	.89	.75	.70
Future		M	4.48	4.23	3.50	3.69
		SD	.55	.61	.99	.86
t		6.97***	5.93***	-2.07*	-.60	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## V. 결론

본 연구의 목적은 교육자치 확대에 의한 교육청 기능 재편과 포스트 코로나 시대 교육청 변화에 대한 기대가 높은 상황에서, B교육청 조직문화를 진단하고 이를 바탕으로 조직문화의 변화 방안을 탐색하는 것이다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저, 전체적 측면에서의 현재 및 미래 조직문화 진단 결과이다. 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화에 보다 강화되기를

희망하였으나, 시장 및 위계조직문화는 현재조직 문화보다 미래조직문화에 보다 약화되기를 희망하는 것으로 나타났다. 즉 B교육청 구성원들은 향후 교육청 조직문화가 시장 및 위계지향문화보다 관계 및 혁신지향문화로 변화하기를 기대한다고 분석할 수 있다.

다음으로, 배경변인에 따른 현재 및 미래 조직문화 진단 결과이다. 소속기관, 직렬, 직급, 성별, 연령 등 대부분의 배경변인에서 관계 및 혁신지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화에 보다 강화되기를 희망하였으나, 시장 및 위계지향문화는 현재조직문화보다 미래조직문화에 보다 약화되거나 유지되기를 바라는 경향을 보였다.

이와 같은 연구결과는 위계문화가 가장 지배적 조직문화이고 혁신문화가 가장 약한 조직문화라는 교육청 조직문화 선행연구(Jin, 2012; Lee, 2014) 결과와 거의 일치하고 있는데, 선행연구가 진행된 이후 상당한 기간이 지났을뿐 아니라 교육자치의 꽃이라고 불리는 교육감 주민직선제 도입 11년을 지난 시점에 본 연구가 진행되었음에도 불구하고 교육청 조직문화는 크게 달라지지 않았다는 점을 확인할 수 있었다.

본 연구를 통해 밝혀진 연구결과를 바탕으로 교육청 조직문화 변화 방안을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 교육자치 확대라는 교육 패러다임 변화를 교육청 조직문화 개선을 위한 기제로 삼을 필요가 있다. 교육자치 30년, 전국 단위 교육감 직선제 도입 11년, 유·초·중등교육 사무의 시·도교육청 이관, 2022년 7월 국가교육위원회 출범으로 인한 교육부와 시·도교육청의 역할 재정립 등과 같이 유·초·중등 분야 교육정책의 중심이 중앙정부에서 시·도교육청으로 강화확대되고 있다. 이러한 교육자치 확대 흐름에 따라 시·도교육청의 기능도 재편되고 있는데, 그 중에서 본청은 기획·조정·평가 기능 중심으로 조직이 개편되면서, 교육청의 역할과 기능이 교육부가 수립한 정책을 전달하는 정책전달자 중심에서 해당 지역에 적합한

정책을 직접 생산하는 정책생산자 중심으로 변화하고 있다. 이와 같이 교육청이 정책생산자로서의 변화된 역할을 수행하기 위해서는 교육청의 지배적 조직문화가 위계지향문화에서 관계 및 혁신지향문화로 변화될 필요가 있다.

둘째, 정책과 업무의 컨트롤 타워 역할을 수행하는 교육청의 본청 차원에서부터 업무 처리 과정의 효율성 제고를 통해 일하는 방식을 개선할 필요가 있다. 4차 산업혁명의 본격화와 첨단 과학기술의 발달에 따라 AI, 자동화 기술 등에 의한 경제산업 구조의 변화가 예견되고, 인간의 정신적·신체적 기능에 유지되어온 노동집약적 산업도 기술집약적 산업으로 변화되고 있으며, 일과 삶의 균형(Work-life-balance)을 지향하는 근로문화도 확산되고 있다. 그럼에도 불구하고 2020년 기준 한국의 근로시간은 1,908시간으로 OECD 39개국 중 36위이며, 참고로 OECD 평균은 1,687시간, 가장 적은 독일은 1,332시간이다(OECD, 2021). 본청의 정책 또는 업무 수립은 교육지원청을 비롯한 산하기관, 학교에까지 영향을 미치게 되는 즉 본청은 정책과 업무의 컨트롤 타워 역할을 수행하게 되는데, 본청의 비효율적이고 관료적인 스타일은 관련 기관 직원들의 반복적 업무 수행으로 인한 소진을 초래하거나 본청에 대한 신뢰도를 하락시키는 결과를 초래하게 된다.

한편, 본 연구의 제한점으로는 B교육청을 대상으로 조직문화를 진단했다는 점에서 전국시·도교육청 전반의 조직문화와는 차이가 있을 수 있다는 점, 양적 연구방법만을 활용하여 조직문화를 진단함으로써 표면적인 조직문화 경향은 파악할 수 있었지만 조직문화의 내면을 살펴볼 수 있는 질적 연구방법을 활용하지 못했다는 점 등이 지적될 수 있다. 따라서 후속연구에서는 적어도 2개 지역 이상의 교육청을 대상으로 조직문화를 진단함으로써 교육자치 확대에 따른 교육청 간 조직문화의 특성을 살펴봄과 동시에, 양적 및 질적 연구방법을 함께 활용하여 조직문화를 심층적으로 진단해볼 필요가 있다.

## References

- Baek EJ(2016). The Relationship between the Organizational Culture and Organizational Effectiveness of Public Officials in Education Administration: Centered on the Effect of Controlling Leadership. Korea University, Master's Degree Thesis.
- Boo KC, Jang JH and Shin HS(2017). A Study on the Diagnosis of Organizational Culture: For the Korea Photonics Institute. Korean Management Consulting Review, 17(3), 193~206.
- Busan Metropolitan City Office of Education(2019). Plan to Promote Innovation in the Working System in 2019. Busan Metropolitan City Office of Education.
- Cameron KS and Quinn RE(1999). Diagnosing and Changing Organization Culture. NY:Addison Wesley Inc.
- Choi ML(2020). A Study about the Impacts of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Customer Orientation in Local Governments. Changwon National University, Ph.D. Thesis.
- Choi SW(2005). A Study on the Organizational Culture Profile in the Korean Central Government. Korean Public Administration Review, 39(2), 41~62.
- Deal TE and Kennedy AA(1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. London: Penguin Books, 1~232.
- Government Innovation Avengers(2020). A Public Official Born in 1990 is Here. Ministry of Interior and Safety.
- Harrison R(1972). Understanding Your Organization's Character. Watertown, MA: Harvard Business Review.
- Jin MS.(2012). A Study on the Type of Organizational Culture in Daejeon Metropolitan Office of Education: Application of Organizational Culture Assessment Instrument(OCAI). Chungnam National University, Master's Degree Thesis.
- Joo CA, Hong CN and Park BR(2021). Educational Administration and Educational Management. Seoul: Hakjisa, 185.
- Jung SS(2020). Education for administration and administration for education. (Hankookilbo, 4.24). <http://m.hankookilbo.com/News/Read/202004231408081437>
- Kang HS, Baek BB, Jang DH, Baek BB, Oh JG and Kim HN(2017). A Study on the Organizational Culture of the Office of Education: Focusing on the Gyeonggi-do Office of Education. Gyeonggi Provincial Educational Research Institute, 1~135.
- Kim MH, Lee JH and Oh SH(2015). An Analysis on the Characteristics of Organizational Culture at A Local Office of Education. Korean Journal of Local Government & Administration Studies, 29(3), 91~106. <http://dx.doi.org/10.18398/kjlgas.2015.29.3.91>.
- Kim SC(2016). The Role and Task of Bureaucrats belonging to the Office of Education. Data Collection of 2016 Autumn Conference of the Korean Society for the Politics of Education, 97~115.
- Lee IH, Lee JH and Geum CH(2016). Analysis on the Relationships between Types of Organizational Culture and Job Satisfaction in J Educational Office. The Korea Educational Review, 22(2), 213~233.
- Lee SC, Kim OH, Shin HJ, Lee DH and Lee, JH(2018). Direction of Reorganization of the Functions of Metropolitan and Provincial Offices of Education Following the Strengthening of Educational Authority in Kindergartens and Elementary and Secondary Education. Busan Metropolitan Office of Education and Research Information 2018-64.
- Lee SC(2020). Exploring Educational Policy Implications Contained in Domestic and Foreign Educational Discourse Related to "Post-COVID-19". Busan Education Issue Paper. 39.
- Lee YM(2014). A Study on Effect of Organizational Justice, Performance Appraisal Perception, Organizational Culture on Organizational Effectiveness: Focused on the Gyeonggi Local Educational Administrative Agencies. Kyunggi University, Ph.D. Thesis.
- OECD(2021). OECD Data. <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>
- Ouchi WG(1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. New York:

- Aveon.
- Pettigrew AM(1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Rim H(2019). An Empirical Analysis of Influence of Organizational Culture and Leadership on Organizational Commitment and Job Involvement. Kookmin University, Ph.D. Thesis.
- Schein EH(1985). *Organizational Culture and Leadership*. SF: Jossey-Bass.
- Sethia N and Glinow MA(1985). Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. In Kilmann, H. R., Saxton, J. M., and Serpa, R. (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (pp. 421-440). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Shin HS, Ahn SH, Kim DS, Kim BY, Park GY and et al.(2011). *Educational Administration and Educational Management*. Seoul: Hakjisa, 102~103.
- Sung BC(2020). The Politics of the Relationship between the Superintendent of Education and the Local Council. *The Journal Politics of Education*, 27(4), 205~226.  
<http://dx.doi.org/10.52183/KSPE.2020.27.4.205>.
- 
- Received : 31 December, 2021
  - Revised : 28 February, 2022
  - Accepted : 10 March, 2022