

대학의 여성 리더: 남녀 교수의 리더십 자기 지각 비교*

김혜숙[†] 이선이 윤소연 김영래 김호섭
아주대학교 아주대학교 연세대학교 아주대학교 아주대학교

본 연구는 대학에서의 여성 리더의 심리적 특성, 리더십 스타일, 리더효율성 및 이에 영향을 미치는 대학의 성차별문화 요인들에 대해 남녀 교수 비교를 통해 검토하고자 하였다. 이를 위해 5개 대학의 남녀 교수 93 명(여교수 43명, 남교수 50명)에게 설문 조사를 실시하여 자기 평가와 대학 문화 평가를 하도록 요청하였다. 그 결과, 여교수들은 남교수들보다 자아 존중감과 직업의식을 높게 평가했고, 또한 성평등 의식 및 성집단 동일시(성집단 의식)가 더 높았다. 여교수는 또한 남교수보다 자신의 과제지향성과 변혁적 리더십을 더 높게 평가하였으며 강의의 효율성도 더 높게 평가하였다. 여교수는 남교수에 비해 대학의 성차별 문화와 반여성적 조직 관행이 크다고 지각하였으며, 이러한 여성 차별 문화가 큰 대학에서는 낮은 대학에서보다 여교수의 여성성이 더 높았고 집단자아존중감은 더 낮아졌다. 전반적으로 여교수의 리더 효율성에는 변혁적 리더십과 직업의식이 중요하게 영향을 미쳤는데, 성차별 문화가 높은 대학에서는 여교수가 남성적일수록 또한 집단자아존중이 낮을수록 더 효율적으로 되었다. 이러한 연구 결과의 이론적, 현실적 의미에 대해 논의하였다.

주요어 : 여성 리더, 여교수, 남교수, 리더 효율성, 성정체성, 성차별문화

* 본 연구는 학술진흥재단 2002 협동연구과제 지원비(B00109)에 의해 수행되었음.

† 교신저자 : 김혜숙, 아주대학교 사회과학부 심리학과, 경기도 수원시 영통구 원천동
E-mail : hsk@ajou.ac.kr

우리 사회의 주요 공공 영역중의 하나로 학교 사회를 꼽을 수 있다. 이중 특히 대학은 우리 사회의 학문적·철학적 기반을 제공하고 후속 세대들을 교육시킴으로써 우리 문화를 선도해가는 역할을 하는 중요한 위치에 있음은 두말할 여지가 없다. 그러나 여러 자료들은 우리 대학 사회가 교육 내용에 있어서나 실천에 있어서나 결코 진보적이거나 개혁적이지 못하고 있음을 지적하고 있다. 성차별과 관련해서도 마찬가지로 지적들이 보고되고 있다 (한국여성개발원, 1998; 2003 여성백서). 즉, 현재 우리 대학 사회의 성차별 문화는 일반 사회 전체의 그것과 별반 다르지 않고 여성에 대한 고정관념이나 차별의 행태가 고스란히 존재해, 사회의 성 평등 문화와 의식을 주도해 나가는 산실이 되기에는 매우 부족하다는 것이다. 2003년도 여성백서에 의하면 4년제 대학에서의 여학생 비율은 37%에 육박하고 있고, 여성 박사의 비율도 24%(국내 박사 23.7%, 외국 박사 24.8%)에 이르고 있음에도, 대학의 여교수 비율은 14.9%밖에 되지 못하고 있다. 이는 1970년의 대학 여교수 비율인 9.6%에 비해서 그다지 증가하지 않은 것임을 알 수 있다. 한편 2003년 시간 강사의 여성 비율은 42%나 되어 여성 박사들이 대학 교수로 보다는 시간 강사로 고용되고 있음을 적나라하게 보여 준다. 특히 여교수 비율의 불균형 현상은 사립대(17%)에서 보다는 국립대(9.2%)에서 더 심하게 나타나 평등 교육을 향한 우리 교육 당국의 정책의 부재를 여실히 보여주고 있다. 대학에서의 성차별 문화는 여교수 수의 불균형 현상에서 뿐 아니라 학내 권력 구조나 주요 의사결정에서의 참여에 있어서도 여교수는 소외당하고 있다는 사실에서도 엿볼 수 있다. 예를 들어, 일반 대학 내 행정보직에의 참여

는 여대를 제외하면 사립대 10.6%, 국공립대 7.1%밖에 되지 못하고, 일반대 위원회의 여교수 비율도 국공립대 5.2% 사립대 10.8%(여대 제외)로, 여교수는 대학내 주요 의사 결정 과정에서 배제되고 있음을 알 수 있다(여성백서, 2003).

이와 같은 현상은 대학 사회에서 여교수가 양성 평등 교육과 의식 함양을 위한 산 모델이 될 수 있음을 감안할 때, 우리 사회의 양성 평등 문화 배양에 부정적으로 작용하는 것일 수밖에 없다. 대학 사회에서 여교수의 존재와 원활한 역할 수행은 여학생들에게 여성이 우리 사회의 주요 리더가 될 수 있다는 역할 모델이 될 수 있거니와, 남학생들에게도 여성도 남성만큼 주요 리더의 역할을 훌륭히 수행할 수 있어 자신들을 지적·창의적 차원에서 인도할 수 있다는 점을 깨우쳐 줄 수 있다. 따라서 대학 사회에서 여성 리더가 성공적으로 역할 수행을 할 수 있도록 하는 심리적 특성, 리더십 스타일의 특성 및 대학 문화의 특성은 무엇인가를 정확히 규명할 필요성이 있다.

대학에서의 여성 리더에 대한 심리학적 연구는 본 연구자들이 알기로는 거의 없고, 여기서는 먼저 일반적으로 여성 리더의 효율성에 대한 심리학적 연구들을 간단히 개관해 보았다. 여성 리더와 남성 리더의 효율성을 검토한 서구의 연구 결과들을 보면 먼저 Eagly, Makhijani와 Klonsky(1992)의 개관 연구가 있다. 이들의 연구에서 여성 리더와 남성 리더의 효율성을 비교한 60여편의 관련 논문들을 메타 분석을 사용하여 분석한 결과, 여성리더가 남성리더보다 약간 더 부정적으로 평가되지만 전반적으로는 그 차이가 미미하다고 밝혔다. 전반적으로 평가의 차이가 미미하다 할지라도,

여성들에 대한 편견은 특정 상황에서는 더 크게 나타났다. 즉, 여성리더가 전형적인 남성 리더십 유형(권위주의적 유형과 비참여적 유형)을 발휘할 때는 같은 직위의 남성리더들보다 더 부정적으로 평가되는 것으로 나타났다. 실제로 리더의 지위에 있는 여성들은 좀 더 민주적이고 참여적 유형을 채택하는 경향이 있다. 또한, 여성리더가 전형적인 남성 지위를 차지할 때, 그리고 평가자가 주로 남성인 경우, 여성들은 평가 절하되었다. 따라서 일단 여성 관리자가 전형적인 남성 영역에 침범하거나 전형적인 남성 리더십 유형을 채택하면, 종종 초기의 부정적 평가와 싸워야 한다. 이러한 부정적인 평가를 보상하고 인정을 얻기 위해 그리고 월급인상이나 승진과 같은 이득을 얻기 위해 여성리더는 일을 더욱 열심히 하지 않을 수 없다고 느끼게 된다.

Eagly 등(1992)의 결과와 유사하게, Eagly, Karau 와 Makhijani (1995)는 여성과 남성 리더십의 효율성을 평가한 130여 편의 논문들에 대한 메타 분석 결과, 전반적으로 남성과 여성 리더의 효율성에 있어서의 성차이는 나타나지 않았다고 보고하였다. 효율성은 리더, 동료 혹은 부하들의 평가로 측정하거나 생산성이나 수주 건수 등과 같은 객관적 지표가 사용되었다. 리더십 효율성에 있어 전반적인 성차이는 나타나지 않았으나, 특히 여성 리더와 남성 리더에 대한 평가에 차이가 나는 경우를 살펴보면: 1) 효율성의 주관적 측정에 있어 능력 평가는 남성이 여성보다 더 높게 평가되나, 효율성과 동기 평가에 있어서는 성차이가 나타나지 않았다; 2) 수행 평가에 있어서는 남성이 여성보다 약간 더 좋게 평가되었으나 부하 만족도 평가에 있어서는 여성이 남성 리더보다 더 높게 평가되었다; 3) 남성 전형적 역할

이 요구되는 리더 유형의 경우는 남성 리더가 여성 리더보다 더 효율적이며, 여성 전형적 역할이 요구되는 리더 유형의 경우에는 그 반대로 여성 리더가 더 효율적으로 평가되었다; 4) 리더, 리더의 상사나 리더의 동료는 남성 리더를 여성 리더보다 더 효율적으로 평가하였고, 반면 리더의 부하나 객관적 판단자는 여성 리더를 남성 리더보다 더 효율적이라고 평가하였다; 5) 리더나 부하가 남성 다수의 경우에는 여성 리더는 남성 리더보다 덜 효율적이라고 평가되었다; 6) 군대의 경우는 남성 리더가 더 좋게 평가되었으나 정부 조직, 사회 봉사 기관 및 학교에서는 여성이 남성보다 더 유리하게 평가되었다; 마지막으로 7) 일차적(하급) 리더의 경우는 남성이 여성 리더보다 더 좋게 평가되었으나 중간 관리의 경우에는 여성이 더 우호적으로 평가되었다. 결론적으로, 남녀 리더의 효율성은 일반적으로 차이가 없다. 그러나 특히 남성 다수의 상황에서 남성 성역할적 리더 역할이 요구되는 경우에, 그리고 남성이 평가자인 경우에 여성 리더가 남성 리더보다 덜 효율적이라고 평가되었다. 또한 여성 리더가 고정관념적으로 남성적인(즉, 지시적) 스타일을 취할 때 특히 부정적으로 평가되었다. 이들 연구자들은 이와 같이 전반적으로 남녀 리더의 효율성의 차이는 나타나지 않으나, 특히 여성리더가 자신의 성역할과 일치하는 스타일을 취하거나 여성적 특성이 요구되는 리더십 역할인 경우, 그리고 여성이 다수인 직장이거나 평가자가 여성인 경우 여성 리더가 남성리더만큼 혹은 그 이상으로 평가되는데, 이는 사회역할 이론과 일치하는 결과라고 보았다. 사회역할 이론은 여성 리더가 종종 남성 리더만큼 효율적이지 않고 갈등을 겪게 되는 것은 사람들이 리더 역할에

대해 가지는 기대가 일반적으로 여성 성역할과 갈등을 일으키거나 부합되지 않기 때문이라고 주장한다. 따라서 여성 리더가 보다 전체적이거나 지시적 리더십 스타일을 구사할 때, 또한 리더 역할이 남성전형적인 특성과 행동을 보다 강하게 요구할 때, 또한 여성이 차지하는 경우가 드문 리더십 역할을 여성이 할 때 그녀는 특히 비효율적으로 지각될 수 있다. 즉, 여성 리더들이 효율적으로 지각되기 위해서는 어느 정도 여성적 특성과 스타일에 맞도록 자신의 리더로서의 행동을 조율하는 것이 필요하다는 것이다.

이러한 개관 연구들과 다른 관련 연구들은 여성 리더가 보다 효율적으로 기능하고 평가 되는데 있어서 방해가 되는 요인들은 남성 성역할 특성을 ‘리더십’으로 지각하는 사람들의 고정관념과 편견(Powell, Butterfield & Parent, 2002) 및 그에 기반하여 나타나는 남녀 리더 행동에 대한 편파적 귀인(Forsyth & Forsyth, 1984)에 있음을 지적하고 있다. 예를 들어, Powell 등(2002)의 연구에서는 사람들로 하여금 “좋은 경영자”의 특성이라고 생각하는 특성들을 Bem(1974)의 성역할 특성 척도를 사용하여 평가하도록 한 결과, 남성형(즉, 남성적 특성을 많이 가지는 사람)이 가장 많았고, 그 다음이 양성성 형이었으며, 그 다음으로 여성형이 꼽혔다. 이러한 사람들의 인식은 1976년 연구에서나 1999년 연구에서나 동일하게 나타났다. 또한, 여성 리더십이 효율적으로 되는 데 부정적으로 영향을 미치는 조직적 요인들로서, 가정과 직장사이의 역할 갈등, 집단 활동 경험 부족, 연결망 형성 기회의 제한, 멘토구하기의 어려움이나 직장에서의 성희롱 등이 있다. 또한 남성주도적이고 남성 우위의 조직 상황에서 여성들은 서로 힘이 되지 못하고 분

열되어 있거나 심지어는 남성과 경쟁하기보다는 여성들끼리 경쟁심을 느끼고 배척하는 행동을 보인다. 이러한 여성들간의 배척과 경쟁은 조직의 구조(예를 들어, 여성 고위직의 비율이 낮은 경우)나 문화에 의해 조장된다는 연구 결과(Ely, 1994)는 흥미롭다. 마지막으로, 여성 스스로의 문제들로서 여성들은 직장내 정치적 움직임에 대해 소극적 자세를 취하거나 순진하게 행동하여 소외된다든지, 업무 관련 정보 수집과 네트워킹에 있어서 소극적이고 수동적이라든지의 문제점들을 가진다.

현재까지 우리나라에서 수행된 여성 리더의 심리적 특성 및 리더십 스타일과 효율성에 대한 연구는 그다지 많지 않다. 강혜련(1998)은 기업체 남녀 관리자의 리더십 스타일에 대한 스스로의 평가를 조사하였다. 구체적으로, 기업체 전문직과 일반직 대리급 이상 남녀 51명에게 설문조사한 결과, 남성은 여성보다 구조주도적 행동을 더 많이 하였으며, 여성은 직급이 높을수록 이러한 구조주도적 행동 성향이 증가하였다 즉, 여성 관리자는 직급이 높을수록 관계지향적 행동보다는 구조주도적 행동을 더 많이 나타내는 것으로 스스로를 평가하였다. 김양희(2000)는 남녀 직장인 600명에게 남녀 관리자의 리더십을 13개 항목으로 평가하도록 하였다. 남녀 평가자가 여성 리더십을 평가할 때 가장 중요하게 간주하는 요인들에 대한 분석을 실시한 결과, 남자 직장인들은 멘토 역할 평가에서 여성 관리자에 긍정적인수록, 남녀평등한 태도를 가질수록, 여성상사와 함께 일해 본 경험이 길수록, 리더행동 평가에서 여성상사에 대해 긍정적인 경향이 나타났다. 여성 직장인들은 멘토 역할 평가에서 여성 관리자에 긍정적인수록, 연령이 낮을수록, 조직관이 민주적일수록 여성 관리

자에 대해 보다 긍정적으로 평가하였다. 또한 여성 관리자는 남성 관리자와 거의 대등한 평가를 받았으나, 외부와의 교류 부문(networking)과 정보 수집 항목에 있어서는 남성관리자보다 크게 뒤떨어진다고 평가되었다. 한편, 여성 관리자는 남성관리자보다 원만한 관계 유지와 성실하고 원칙적인 업무 수행에서 더 높게 평가되었다.

여성 공무원 리더의 심리적 특성, 리더십 스타일, 효율성 및 삶의 만족도 등을 보다 세밀히 검토한 연구로 김혜숙과 장재운(2002)이 있다. 이 연구에서 연구자들은 5급 이상 남녀 공무원 총 304명에 대해 스스로의 리더로서의 효율성, 자아존중감, 성정체감, 리더십 유형 및 삶의 만족도 등을 평가하도록 하였다. 또한 그들의 직속 상사 139명에게 이들의 효율성을 평가하도록 하였다. 그 결과 여성 공무원 리더들은 남자 공무원 리더보다 자신들이 더욱 높은 자아존중감을 가지며 또한 더욱 과제지향적이고 관계지향적이라고 평가하였다. 또한 상사가 평가한 리더 효율성은 공무원 여성 리더가 관계지향적으로 행동할수록 높아지나, 한편 후배 여성들에 대한 멘토링을 열심히 할수록 낮아져, 여성들간의 멘토링 프로그램을 권장하고 있는 여성부의 노력이 무색하도록 하는 결과를 나타내었다. 여성 리더의 삶의 만족도는 멘토링을 많이 할수록, 그리고 여성으로서의 성정체감이 높을수록 높아졌으나, 한편 조직의 성차별 문화가 높을수록 낮아졌다. 공무원 조직의 성차별 문화가 클수록 여성 상사에 대한 여성 공무원의 부정적 평가가 높아져, 여성들 간의 관계가 나빠짐을 알 수 있다. 연구자들은 이러한 결과가 우리나라 여성 공무원 리더들의 효율성에 대한 평가, 성정체감 및 삶의 만족도가 조직의 성차별 문

화에 의해 제약받고 있음을 보여주는 것이라고 지적하였다.

본 연구에서는 대학 사회의 여성 리더의 심리적 특성, 리더십 스타일, 리더 효율성 그리고 리더 효율성에 영향을 미치는 심리적 특성 요인(자아존중, 여성성 등), 리더십 스타일 및 조직·문화적 요인들을 검토하고자 하였다. 특히 대학의 성평등 (혹은 차별) 문화와 관련하여 여교수의 리더십 스타일, 심리적 특성(즉, 자아존중, 여성성, 남성성 등) 및 리더 효율성을 남교수와 비교해 보고자 하였다. 앞에서도 지적하였듯이, 대학에서의 여성 리더들이 앞으로 우리 사회를 깊어질 학생들에게 미치는 영향이 크다는 점을 감안할 때 대학 사회에서의 여성 리더의 역할과 중요성은 특히 강조될 수밖에 없다. 따라서 이들의 심리적 특성과 리더십 특성 및 효율성 그리고 이에 영향을 미치는 조직 문화의 특성들을 정확히 파악하는 것이 중요하다. 본 연구에서는 우리 대학 사회의 여성 리더는 여교수들이라고 가정하였다. 대학 사회의 여성 리더를 여교수라고 가정한 것은 다른 연구들에서 5급 이상의 여성 공무원 혹은 기업체 관리직 이상의 여성들을 여성 리더로 규정한 바와는 결맞지 않을 수 있다. 아마도 이러한 타 연구들의 기준과 근접한 기준은 보직의 여부일 수 있다. 즉, 대학 사회에서 보직을 가지고 있는 여교수들을 여성 리더로 삼을 수도 있을 것이다. 그러나 본 연구진들은 대학 사회의 본질적 기능은 행정보다는 연구와 교육에 있고 따라서 행정을 담당하는 보직 교수들보다는 교육과 연구를 담당하고 있는 일반 교수들을 대학 사회의 리더들로 볼 수 있다고 규정하였다. 리더를 그 조직의 공동 목표 달성을 선도하고 이끌어 가는 사람이라고 정의할 수 있다면(Yukl & Van

Fleet, 1998), 인재 육성과 학문 발전이라는 대학 사회의 목표를 달성하기 위해 학생들을 교육하고 지도하며 연구를 담당하는 교수들을 대학 사회의 리더들로 간주할 수 있다고 본 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 1) 여교수들이 남교수들에 비해 어떠한 심리적 특성(예를 들어, 자아존중감, 집단자아존중, 성집단동일성, 성역할 고정관념, 여성성 및 남성성 등)을 가지는가 2) 여교수와 남교수의 리더십 스타일(과제지향적, 관계지향적, 변혁적 및 거래적 스타일)은 어떠한가 3) 대학 사회의 성차별 문화의 심각성을 어떻게 지각하며, 4) 자신의 교수로서의 효율성을 (남교수에 비해) 어떻게 평가하는가를 검토하고자 하였다. 5) 또한 이러한 심리적 특성과 조직의 문화 특성이 그들의 효율성에 미치는 영향은 어떠한가에 대한 기초 자료를 제공하고자 하였다. 본 연구에서 관심을 가지고 측정된 요인들은 남녀 교수들의 자기 지각 측정치들로서, 스스로 평가한 자아존중, 리더로서의 효율성 및 리더십 스타일 등이었다. 이러한 평가는 객관적 평가와는 다르나, 리더 스스로의 자기 지각이 리더십 행동, 리더십 성과 및 심리적 안녕 등에 중요하게 영향을 미칠 것이기 때문에 이를 검토하고자 한 것이다. 이러한 자기지각의 중요성은 자기(self) 개념과 지각이 한 개인의 행동과 적응에 포괄적으로 영향을 미친다는 최근의 사회심리학 연구들(Tesser, Stapel & Wood, 2002)에 의해서 뒷받침된다. 현재까지 이와 같이 여교수의 심리적 특성과 리더십 유형의 특징 및 대학 사회의 성차별 문화에 대한 지각 그리고 이러한 요인들이 여교수의 (남교수와 비교되는) 교수로서의 업무 수행의 효율성에 미치는 영향이 무엇인지를 검토한 연구는 없다.

방 법

조사대상자

서울, 경기도, 영남, 호남 및 충청 소재 각 1개 대학(총 5개 대학)의 남녀 교수 총 93명이 설문에 응답하였다. 이 대학들 중 3개 대학이 사립대였으며 나머지 두 대학이 국립대였다. 이중 남자는 50명, 여자는 43명이었다. 각 대학에서 18-20명의 교수가 설문에 응답하였다. 이들의 나이는 30-60세 이상이었으며, 대부분이(67%) 40-49세에 속했다. 또한 조교수·부교수와 정교수가 각각 절반 정도 되었다. 표 1에 남녀 교수의 연령, 재직기간 및 직위의 분포가 나타나있다.

조사 방법 및 조사 시기

조사는 설문지에 개별적으로 응답하도록 하였다. 각 학교마다 1인의 조사협조자를 두어 설문지 배부 및 회수를 담당하였다. 조사는 2003년 10월-11월에 실시하였다.

측정 변인

질문지는 총 7쪽으로 이루어져 있다. 이 질문지에서의 측정변인이 표 2에 제시되어있다. 표 2에 제시되어 있는 대로, 본 연구에 포함된 변인들은 1) 리더의 개인적 자질 변인, 2) 리더십 스타일 관련 변인, 3) 리더십 상황 변인, 4) 리더십 효율성 변인으로 구별될 수 있다.

리더의 개인적 자질 변인

리더의 개인적 자질은 다시 심리적 특성과

표 1. 남녀 교수의 연령, 재직 기간 및 직위 분포

	연령							전체
	30~34세	35~39세	40~44세	45~49세	50~54세	55~59세	60세 이상	
남교수		6	20	16	4	3	1	50
여교수	1	8	11	14	5	3	1	43
전체	1	14	31	30	9	6	2	93
	재직기간							전체
	1년 미만	1~3년 미만	3~5년 미만	5~10년 미만	10~15년 미만	15~20년 미만	20년 이상	
남교수		6	8	14	9	3	10	50
여교수	3	9	1	10	5	6	9	43
전체	3	15	9	24	14	9	19	93
	현직위					전체		
	전임강사	조교수	부교수	정교수	전체			
남교수	3	11	12	24	50			
여교수	2	14	9	18	43			
전체	5	25	21	42	93			

사회적 특성으로 나누어 생각할 수 있다. 본 연구의 분석에 사용된 심리적 특성 변인에는 개인 자아존중감, 리더역할에 대한 자신감, 직업의식 등이 포함되며, 또한 젠더의식 관련 변인들, 즉 집단 자아존중감, 성집단 동일시, 성평등 의식, 양성성 등이다. 사회적 특성에는 대학 내에서의 직위, 재직 기간 등의 항목과 인구학적 변인(성, 나이, 학력, 결혼여부 등)이 포함된다. 이러한 변인들의 의미와 측정방법들을 간략히 설명하면 다음과 같다. 모든 질문에 대한 응답은 6점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 6=매우 그렇다)를 사용하도록 하였다.

개인 자아존중감: 개인 자아존중감은 자신에 대한 태도가 긍정적인지 부정적인지에

관한 개념이다. 본 연구에서는 Rosenberg(1965)가 개발한 자아존중척도의 10개 문항 중 4개 문항을 발췌하여 측정하였다. 문항의 예로는 “나는 다른 사람들만큼 일을 잘할 수 있다” 등이다.

리더 역할에 대한 자신감: 리더로서 자신의 역할수행에 대한 자신감의 정도는 김지경(2002)의 연구에서 사용된 척도를 수정하여 4 문항으로 측정하였다. 문항 예로는 “나는 교수로서 내가 좋은 장점(자질)을 많이 가지고 있다고 느낀다” 등이다.

직업의식: 직업의식은 직업에 대한 태도 및 가치관으로서, 직무에 대한 태도와 조직에

표 2. 측정변인

차원	해당 요인명	
심리적 특성	개인적 자아존중감	
	집단 자아존중감	
리더십 스타일	리더역할에 대한 자신감	
	직업의식	
	성평등의식	
	성역할정체성	
	남성성	
	여성성	
	성집단 동일시(성집단의식)	
	과제지향리더	
리더십 상황	관계지향리더	
	변혁적리더	
	거래적 리더	
	학생-교수 관계	
	반여성적 조직관행	
	조직의 성차별 문화	
	여성리더에 대한 구성원들의 차별의식	
	여성 교수간의 관계	
	멘토링	
	업무조언	
	인맥형성	
	개인적 상담	
리더 효율성	차원별	강의 업무 능력
		연구 활동 능력
		학생 지도 능력
		행정 업무
		사회 봉사
		인간 관계
	효율성 전체	

대한 태도로 구성되어 있다. 본 연구에서는 김양희(1998)의 연구에서 개발된 척도 중 10문항을 사용하여 측정하였다. 문항 예로는 “나는 내가 교수로서 하는 일이 가치있다고 생각한다” 등이다.

집단자아존중: 집단자아존중감이란 자신이 속한 집단에 대해 가지고 있는 태도가 긍정적 인지에 관한 개념인데, 본 연구에서는 자신이 속한 성별 집단 즉 자신의 젠더에 대한 자아존중감을 지칭한다. 김혜숙(1994)이 개발한 척도 중 3개 문항을 사용하여 측정하였다. 이 문항들의 예는 “나는 여성들(혹은 남성들)에 대해 자랑스럽게 여긴다“, ”나는 가끔 여성이라는 사실이 유감스럽다“ 등이었다.

성집단 동일시(성집단의식): 집단동일시란 자신이 속한 집단에 대한 몰입 정도를 뜻하는데, 본 연구에서는 자신의 젠더에 대한 몰입 정도를 측정하였다. 김지경(2002)의 연구에서 사용한 척도 중 2문항으로 사용하여 측정하였다. 예들 들어, “나는 여성(혹은 남성)에 대해 부정적으로 얘기하는 사람들을 보면 화가 난다” “나는 여성(혹은 남성)이라는 사실을 의식하지 않고 지낸다” 등이다. 성집단동일시가 높다는 것은 자신의 성을 부정적으로 얘기하는 사람에 대해 화가 나고, 자신의 성을 의식하며 지낸다는 의미이다.

성평등 의식: 성평등 의식은 김양희·정경아(1999)가 개발한 한국형 남녀평등의식검사 척도의 주요문항 중 10문항을 발췌하여 측정하였다. 문항 예로는 “남성은 업무 기획과 추진력이 여성보다 우수하다”, “여성 장관이나 여성 고위공무원이 적은 것은 여성의 능력이

부족하기 때문이다” 등이다. 점수가 높을수록 성평등 의식이 **낮다**는 의미이다.

성역할 정체성: Bem(1974)은 여러 개의 형용사를 사용하여 성역할 유형을 판별하는 척도(Bem Sex Role Inventory)를 개발한 바 있다. 형용사에 담긴 내용을 근거로 남성성, 여성성, 양성성, 미분화로 유형이 구별된다. 본 연구에서는 정진경(1990)이 한국형으로 전환한 18개 형용사를 사용하여 측정하였다. 이 형용사중 일부는 남성의 전형적 특성이라고 여겨지는 특성들 이고 (예 “믿음직스럽다”, “자기주장적이다”)을 나타내고 일부는 여성 전형적 특성이라고 간주되는 특성(예를 들어, “섬세하다”, “따뜻하다”) 등이다. 점수는 김남숙, 정진경 및 박광배 (1997)이 원래의 척도 점수를 수정하는 계산 방식을 사용하여 얻었다.

조직 내 지위: 조직내 지위는 현 직위, 재직기간, 승진속도, 보직 여부 등으로 측정하였다.

인구학적 변인: 본 연구에서 조사한 인구학적 변인에는 연령, 최종학력, 월수입, 결혼 여부 등이 포함되었다.

리더십 스타일

리더십 스타일은 흔히 과제지향 대 관계지향적 스타일, 민주/참여적 대 권위주의적 스타일, 변혁/변환적 대 거래적 스타일로 유형화된다. 문헌 연구를 통해 리더십 유형을 구성하는 행태적 특성들을 검토한 결과, 민주적-권위주의적 리더십 스타일을 구성하는 행태적 특성들이 과제지향-관계지향적 리더십 스타일을 구성하는 행태적 특성들과 중첩이 되므로 본

연구에서는 민주적-권위주의적 유형에 대한 분석은 제외하기로 하였다. 따라서 본 연구에서는 과제지향-관계지향적, 변혁적-거래적 리더십 스타일만이 연구변인으로 포함되었다. 이에 속하는 모든 문항에 대한 응답은 6점 척도(1:전혀 그렇지 않다, 6=매우 그렇다)를 사용하도록 하였다.

과제지향적 대 관계지향적 리더십: 과제지향적-관계지향적 리더십의 구분은 Bales(1950)에 의해 처음 시도되었으며, Stogdill(1963)이 주도한 OSU(Ohio State University) 연구에서 더욱 발전되었다. 과제지향성은 부하로 하여금 규칙이나 절차를 따르게 하고, 업무수행수준을 높이고 리더-부하의 역할을 명확히 하는 행동적 특징을 지칭하는 개념이다. 관계지향성은 구성원의 복지를 염려하고, 절차를 설명하여 친절하게 도움을 주는 행동을 포함하는 유형이다. 본 연구에서는 OSU를 참고하여 작성한 김혜숙과 장재운(2002)의 연구에서 사용된 문항을 사용하였으며, 각각 4문항으로 측정하였다. 과제지향성 행동을 나타내는 문항의 예는 “학생들에게 과제 내용이나 해야 할 일을 명확하게 지시한다” 등이었고, 관계지향 리더의 문항 예는 “수업에서 학생들의 자율성을 중시한다” 등이었다.

변혁적 대 거래적 리더십: 변혁적-거래적 리더십은 Burns(1978)에 의해 명확하게 구분되었다. 거래적 리더십은 부하 자신의 이익에 호소하여 부하들들 동기화시키는 형태를 의미하여, 변혁적 리더십은 리더와 부하가 서로 더 높은 단계로 도덕성과 동기를 끌어올리는 과정을 뜻한다. 본 연구에서는 한난영(2000)의 연구에서 사용된 척도를 수정하여 사용하였으

며, 각각 4문항으로 측정하였다. 변혁적 리더 측정 문항 예로 “학생들에게 미래에 대한 비전을 제시한다” 등이었고, 거래적 리더 측정 문항으로는 “학생들의 학업을 성공적으로 수행했을 때 얻게 될 평가/결과가 무엇인지를 분명히 알려 준다” 등이다.

리더십 상황

학생들과의 관계, 멘토의 존재와 조직 환경의 성차별적 요인들을 리더십 상황으로 고려하였다. 조직환경의 성차별적 요소와 관련된 변인들에는 성차별적 조직문화의 존재, 반영성적 조직관행의 존재, 여성조직원들 간의 관계 및 조직 구성원들이 가지는 여성리더에 대한 차별의식 등이 포함된다. 이에 해당하는 모든 문항에 대한 응답은 6점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 6= 매우 그렇다)를 사용하도록 하였다.

교수-학생간 관계: 학생들로부터 ‘인간적’으로 신뢰와 존경을 받는가, 교수로서 신뢰와 존경을 받는가, 그리고 학생들과의 전반적인 관계는 어떠한가 등을 묻는 3문항으로 구성되어 있었다.

멘토링: McCauley(1986)를 비롯하여 멘토링과 관련된 기존 연구들을 기초로 하여, 멘토의 역할을 교수역할 조인, 관계에 대한 조인, 개인적 상담 및 역할모델제공으로 구별하고, 각각의 측면에서의 멘토가 있는지의 여부에 대해 총 4개의 문항으로 측정하였다. 성별을 구별하여 멘토의 존재를 측정하였다.

여성리더에 대한 조직 구성원들의 차별의식: 조직 내 구성원들의 성차별의식 때문

에 여성의 리더십 행사에 영향이 있는지에 관한 조사항목이다. 학교 교수나 학생들이 여교수보다 남교수를 선호하거나, 여교수의 능력을 과소평가하거나 학생들이 여교수의 말을 잘 듣지 않는지 등을 질문하는 5개 문항으로 이루어져있다. 이 문항들은 여교수차별-교수, 여교수차별-학생 및 이 둘을 합한 여교수차별-전체로 구분하여 검토해 볼 수 있다. 점수가 높을수록 조직 구성원들의 차별의식이 높다는 의미이다.

성차별적 조직문화: 조직의 분위기나 구성원들의 행동에서 나타나는 공공연하거나 혹은 은밀한 성차별을 의미한다. 김혜숙과 장재윤(2002)의 연구에서 제작된 문항 중 4문항을 사용하여 측정하였다. 이들은 조직의 공공연하거나 은밀한 성차별에 대해 직접적으로 묻는 문항들이다. 이 문항들의 예는 “우리 학교에서는 승진이 여자교수들에게 불리하다”, “우리 조직의 최고 책임자는 남녀평등 지향적이다”, “우리 학교에는 공공연하게 성차별이 있다”, 및 “우리 학교에는 은밀한 성차별이 있다” 이다. 점수가 클수록 조직의 문화가 성차별주의적이라는 의미이다.

반여성적 조직관행: 전형적인 남성중심적 조직에서 관행적으로 이루어지고 있는 행동양식으로서, 공공연한 성차별은 아니지만 여성 조직원에게 불리하게 작용하고 있는 관행들을 의미한다. 이 요인들은 위에서 기술한 “성차별적 조직 문화”에서 측정하는 직접적이고 일반적인 요인들은 아니지만 보다 간접적으로 그러나 구체적으로 여성의 리더 활동을 제약하는 매우 중요한 방해 요인이 될 수 있다. 빈번한 야근, 인맥 형성, 술자리 등 비공식적 모임의

중요성, 여교수의 보직 제한 및 배제, 성희롱에 대한 관용에 관한 문항 등 모두 6 문항들이었다. 점수가 클수록 조직 관행이 반여성적이라는 의미이다.

여성조직원들 간의 관계: 조직내 여성 구성원들 간의 경쟁/협동 관계를 의미한다. Ely(1994)가 사용한 문항을 참고로 김혜숙과 장재윤(2002)의 연구에서 제작한 문항을 사용하였으며 7문항으로 측정하였다. 예를 들어, “우리 학교에서는 여자 교수들끼리 경쟁이 심하다”. “우리 학교의 여자 교수들은 여학생들에게 좋은 역할 모델이 되고 있다” 등이다. 점수가 클수록 여교수들간의 관계가 좋다는 의미이다.

친여성적 가족 지원: 가족이나 친지가 자녀 양육이나 가사에 있어 얼마나 도움을 주고 있는가를 측정하는 세 문항으로 이루어져 있다. 예를 들어 “나는 자녀양육문제로 직장 일에 지장을 받고 있다” 등이다. 점수가 높을수록 가사 일이나 자녀 양육 등에 대해 가족의 도움을 많이 받고 있다는 의미이다.

리더십 효율성

교수의 활동영역을 강의(9문항), 연구(2문항), 학생지도(5문항), 행정(1문항), 사회봉사(1문항) 및 인간관계(2문항)로 구별하여 총 20개의 문항으로 리더십 효율성 척도를 구성하였다. 강의 효율성 측정 문항 예는 “강의 내용을 학생들에게 효과적으로 전달한다” 등이고, 연구 문항 예는 “연구활동이 활발하다” 등이다. 학생지도 측정 문항은 “학생들의 취업 및 진로에 대해 상담해 준다” 등이고, 인간관계 측정 문항 예는 “동료교수들과 좋은 인간관계를 유지

한다” 등이다. 응답은 6점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 6=매우 그렇다)로 하도록 하였다.

결 과

심리적 특성

자아존중, 성집단 자아존중, 리더 자신감 및 직업의식에 있어서 남녀 교수의 자기 평가에 차이가 있는지를 각각 일원 변량분석하였다. 표 3에 각각의 평균이 나타나 있다. 분석 결과, 자아존중과 직업의식에 있어서 유의미한 차이가 나타났다(자아존중 $F(1, 90)=3.92, p<.06$; 직업의식 $F(1, 90)=3.95, p<.05$). 표 3에서 보듯이 여교수의 자아존중감($M=4.85$)이 남교수($M=4.59$)보다 높았다. 직업의식에 있어서도 여교수의 자기 평가가 남교수보다 더 높았으나($M=4.6$ 대 4.33), 집단자아존중에 있어서는 성차이가 나타나지 않았다. 즉, 여교수는 남교수에 비해 스스로에 대해 긍정적으로 생각하는 자아존중감은 높았으나 자신이 여성이라는 점에 대해 만족하거나 여성에 대해 자랑스럽게 느끼는 집단 자아존중감은 남교수의 남성 집단 자아존중감과 차이가 나타나지 않았다. 또한 업무에 몰두하는 정도나 조직몰입 정도 등을 측정하는 직업의식 측면에서도 남교수에 비해 여교수가 유의하게 높게 나타났다, $F(1, 90)=3.95, p<.05$. 성평등(차별)의식 점수는 남성들의 점수가 여성들의 점수보다 높았고($M=3.08$ 대 2.33 ; $F(1, 90)=27.06, p<.01$), 반면 성집단 동일시는 여성이 남성보다 더 높은 점수를 나타내었다($M=3.11$ 대 $3.98, F(1, 90)=33.54, p<.01$). 성역할 정체성에 있어서는, 남성성 점수(수정 점수)는 남교수가 여교수보다 더

높았고 ($M=4.43$ 대 4.14 , $F(1, 91)= 6.03$, $p<.02$), 여성성 점수(수정 점수)는 여성이 남성보다 더 높게 나타났다($M= 4.07$ 대 4.67 , $F(1, 90)= 23.27$, $p<.01$). 표 3에 이 변인들의 남녀

과제지향, 관계지향, 변혁적 및 거래적 리더십 스타일에 있어서 남녀 교수의 차이를 검토해 보았다. 우선, 남녀 모두에 있어 변혁적 스

표 3. 남녀 교수 별 심리적 특성 평가 평균

	남교수	여교수	F	df	p
개인자아존중	4.59(.60)	4.85(.66)	3.923	(1,90)	<.06
집단자아존중	3.90(.65)	3.69(.71)	2.15	(1,90)	<i>n.s</i>
리더자신감	4.63(.63)	4.83(.65)	2.16	(1,90)	<i>n.s</i>
직업의식	4.33(.69)	4.60(.59)	3.95	(1,90)	<.05
성집단 동일시	3.11(.63)	3.98(.81)	33.54	(1,91)	<.01
성평등의식1	3.08(.72)	2.33(.61)	27.06	(1,90)	<.01
여성성	3.97(.62)	4.61(.83)	23.27	(1,90)	<.01
남성성	4.43(.59)	4.14(.69)	6.03	(1,91)	<.02

숫자가 높을수록 평등의식이 낮음. 나머지 요인들은 모두 점수가 높을수록 그 정도가 높음.

표 4. 남녀 교수 별 리더십 스타일 평가 평균

	남교수	여교수	F	df	p
과제지향	4.10(.63)	4.38(.60)	4.75	(1,91)	<.04
관계지향	4.43(.60)	4.51(.49)	0.49	(1,90)	<i>n.s</i>
변혁적	4.63(.66)	4.87(.60)	3.16	(1,91)	<.08
거래적	3.90(.57)	3.99(.53)	0.662	(1,90)	<i>n.s</i>

평균 점수가 나타나 있다. 이러한 분석 결과는 여교수가 남교수에 비해 성 평등 의식이 높고 성 집단 동일시(즉, 여성에 대해 부정적으로 이야기하는 사람을 보면 화가 나고, 여성이라는 사실을 의식하고 지낸다)도 남교수에 비해 여교수가 유의하게 높은 것으로 나타났다.

리더십 스타일

타일 점수($M=4.74$)가 가장 높게 평가되었고, 그 다음이 관계적 스타일($M=4.46$), 과제지향 스타일($M=4.23$)의 순이었고, 거래적 스타일 점수($M=3.94$)가 가장 낮았다. 성 차이 효과에 대한 일원 변량분석 결과, 과제지향성에 있어서 여교수가 남교수보다 더 자신을 높게 평가하였고($M= 4.11$ 대 4.38 ; $F(1,91)=4.75$, $p< .05$), 변혁적 스타일에 있어서도 여교수가 남교수보다 자신을 더 높게 평가하는 경향이 나타났다

($M=4.63$ 대 4.87 ; $F(1,91)=3.16$, $p<.08$). 표 4에 각각의 남녀 평균이 나타나 있다.

리더십 상황

교수-학생 관계

학생들로부터 인간적으로 존경 받음($M=4.39$), 교수로서 존경받음($M=4.42$), 전반적 학생-교수 관계($M=4.72$)에 대한 평가 및 이 세 가지 문항에 대한 답변을 평균한 교수-학생 관계($M=4.51$)에 대한 응답 점수를 분석한 결과 아무런 유의미한 성차이가 나타나지 않았다(남교수 $M = 4.51$, 여교수 $M = 4.52$). 또한 6점 척도에서 평정한 결과이므로 이 점수들은 ‘그렇다’에 가까운 점수로서 남교수와 여교수 모두 학생들로부터 ‘인간적’으로, 또한 ‘교수’로서 존경을 받고 있으며 전반적으로 좋은 관계를 유지하고 있다고 지각하고 있음을 알 수 있다.

반여성적 리더십 상황: 반여성적 조직관행, 성차별 조직 문화, 여교수간 관계, 친여성적 가족의 지원

반여성적 리더의 상황 조건은 대학의 상황이 여성에 대해 얼마나 차별적인지를 묻는 문항들(반여성적 조직 관행, 성차별 조직 문화, 교수들의 차별, 학생들의 차별 및 여교수간 관계)과 친여성적 가족의 지원 정도를 묻는 문항들을 포함하였다. 먼저, 여교수들의 평가 점수에 있어서는 반여성적 조직관행($M=3.62$), 교수들에 의한 여교수 차별($M=3.55$) 및 은밀한 성차별($M=3.52$)등이 높게 나타났다. 남교수들은 교수들에 의한 여교수차별($M=3.37$)과 반여성적 조직 관행($M=3.32$)의 순서로 높게 평가했다. 표 5에 각각의 평가 평균이 남녀 별로 나타나 있다.

각각의 항목에 대해 응답자 성의 일원 변량 분석을 실시하였다. 그 결과, 반여성적 조직 관행, 성차별 문화, 여교수간 관계 및 자녀 양육 등의 일에 대한 가족들의 지원에 있어서 유의미한 성차이가 나타났다(표 5 참조). 이러한 결과는 먼저, 조직의 반여성적 조직 관행($M=3.32$ 대 3.62 ; $F(1, 88)= 5.35$, $p<.05$)과 조직의 성차별 문화($M=2.61$ 대 3.04 ; $F(1, 89)= 10.25$, $p<.01$) 지각에 있어 여교수가 남교수보다 더 높게 지각했음을 보여 준다. 또한 여교

표 5. 남녀 교수별 조직의 리더십 상황 평가 평균

	남교수	여교수	F	df	p
교수-학생 관계	4.51(.64)	4.52(.52)	<1		n.s.
반여성적 조직관행	3.32(.56)	3.62(.63)	5.35	(1,88)	<.03
성차별문화	2.60(.51)	3.04(.77)	10.25	(1,89)	<.01
여교수차별-전체	3.19(.49)	3.15(.72)	<1	(1, 88)	n.s.
여교수차별-교수	3.37(.66)	3.55(.91)	1.17	(1,90)	n.s
여교수차별-학생	3.06(.52)	2.85(.80)	2.46	(1,89)	n.s
여교수간 관계	3.70(.39)	3.87(.53)	3.48	(1,88)	<.07
친여성적 가족지원	4.21(.72)	4.77(1.00)	9.36	(1,88)	<.01

수간의 관계에 대해 여자 교수가 남자 교수보다 더 좋다고 응답하는 경향을 나타내었다 ($M= 3.69$ 남교수 대 $M=3.87$, 여교수; $F(1, 88)= 3.48, p<.07$). 마지막으로, 자녀양육 등의 가사 문제에 있어 가족들의 지원 여부 및 정도에 대해서는 여교수가 남교수보다 더 높다고 응답하였다($M=4.21$, 남 대 $M=4.77$ 여; $F(1, 88)=9.36, p<.01$).

멘토링

학교 조직 내에 멘토 역할을 해주는 사람이 있는지에 대한 질문에서 ‘교수로서의 원활한 역할 수행을 위해 조언을 해 주는 사람이 있

다’고 응답한 사람은 여교수(32/43=74%)가 남교수(29/50=58%)보다 더 많은 경향을 보였다 ($\chi^2 = 2.76, p<.08$). 표 6에 멘토링 실태에 관한 남녀 교수 비교가 제시되어 있다. 그러나 한편, 역할 모델이 있다고 응답한 사람의 비율은 남교수(30/50=60%)가 여교수(18/43=42%) $\chi^2=13.35 p<.01$ 보다 더 많은 경향이 나타났다 ($\chi^2=3.05 p<.07$). 누가 멘토 역할을 해 주는가에 대한 응답에 있어서도 성차이가 나타났는데($\chi^2= 11.04, p<.05$), 남교수에 있어서는 전공 연장자, 기타, 대학 선배 등의 순서였는데, 여교수에 있어서는 전공연장자, 기타, 교수 동호회의 순서로 응답하였다. 멘토의 성별에 있

표 6. 남녀 교수 별 멘토링

멘토링 여부		남교수		여교수		χ^2	<i>p</i>
	없다	있다	없다	있다			
교수 역할 조언	21	29	11	32	2.76	<.10	
관계에 대한 조언	21	26	17	26	0.67	<i>ns</i>	
개인적 상담	13	37	8	35	0.72	<i>ns</i>	
역할 모델	20	30	25	18	3.05	<.07	
멘토와의 관계							
	대학선배	고등선배	교수동호회	전공연장자	멘토없음	기타	전체
남교수	5	1	1	17	13	8	45
여교수	2	1	8	13	5	11	40
전체	7	2	9	30	18	19	85
$\chi^2=11.04 p<.06$							
멘토 성별							
	남성	여성	멘토 없음	전체			
남교수	35	2	13	50			
여교수	23	13	5	41			
전체	58	15	18	91			

에서도 성차이가 나타나($\chi^2 = 13.35, p < .01$), 남자 교수의 70%가 남자 멘토이고 4%만이 여자였던 데 반해 여교수는 56%가 남자 멘토, 32%가 여자 멘토였다.

그 외에 멘토링에 대한 문항에 대한 응답에 있어서 유의미한 남녀 차이가 나타나지 않았다.

효율성 평가

효율성에 있어서의 성차

강의, 연구, 학생지도, 행정업무, 사회봉사 및 인간관계에 있어서의 효율성 평가 및 이들 6개 항목을 평균한 ‘효율성 전체’ 점수 평균과 성차이 분석이 표 7에 나타나 있다. 이에서 보면 남녀 교수들은 평균적으로 강의의 효율성을 가장 높이 평가하였고($M=4.83$), 그 다음 행정업무($M=4.76$), 그리고 인간관계($M=4.67$), 학생지도($M=4.53$), 연구($M=4.47$) 및 사회봉사($M=3.87$)의 순이었다. 전체 효율성 평균은 4.53으로 비교적 높은 편이다. 남교수와 여교수의 효율성 평정 평균 순서는 남교수는 행정, 강의, 인간관계, 학생지도, 연구 및 사회봉사였고 여교수에 있어서는 강의, 행정, 인간관계, 학생지도, 연구 및 사회봉사의 순서로 나타났다. 효율성 평가에 있어서의 성차이를 일원

변량분석한 결과 강의 영역의 효율성에 있어서만 유의미한 성차이 효과가 나타났다($F(1, 90) = 6.33, p < .02$). 이 효과는 여교수($M=4.97$)가 남교수($M=4.72$)보다 자신의 강의 효율성을 더 높게 평가하였음을 나타내 준다.

리더 효율성 지각에 미치는 심리적/조직 문화 변인들의 영향

남교수와 여교수 각각의 효율성 평가에 영향을 미치는 심리적 요인(개인/집단 자아존중, 리더자신감, 직업의식, 성집단동일성, 성평등 의식, 남성성/여성성), 리더십스타일(과제지향성, 변혁적, 거래적, 관계지향성)들과 조직문화(교수-학생 관계, 반여성적 조직 관행, 성차별 문화, 은밀한 성차별, 여교수간 관계, 가족의 지원)의 영향을 검토하기 위해 단계적(stepwise) 회귀분석을 실시하였다. 표 8과 표 9에 각각 여교수와 남교수 효율성에 대한 단계 회귀분석 결과가 나타나 있다. 먼저, 여교수의 경우에는 변혁적 스타일($\beta = .59, p < .01$)과 그 다음 직업의식($\beta = .27, p < .05$)의 순서로 유의미한 영향을 나타내었다. 남교수의 경우에는 관계지향성($\beta = .56, p < .01$)이 제일 큰 영향을 미쳤고, 그 다음 리더자신감($\beta = .36, p < .01$)이 유의미한 영향을 미쳤다. 마지막으로, 양육 등

표 7. 남녀 교수 별 효율성 평가 평균

	남교수	여교수	F	df	p
강의	4.72(.47)	4.97(.46)	6.33	(1,90)	<.02
연구	4.40(.74)	4.56(.65)	1.18	(1,91)	n.s
학생지도	4.52(.72)	4.54(.57)	0.01	(1,90)	n.s
행정업무	4.78(.82)	4.74(.90)	0.04	(1,91)	n.s
사회봉사	3.92(1.23)	3.81(1.28)	0.17	(1,91)	n.s
효율성 전체	4.50(.58)	4.57(.52)	0.31	(1,90)	n.s

표 8. 효율성 지각에 영향을 미치는 변인들에 대한 단계적 회귀분석 (여교수)

단계	변인	R ²	R ² 증가분	β	t	p
1	변혁적	.52		.56	4.63	<.01
2	직업의식	.62	.10	.35	2.87	<.01

표 9. 효율성 지각에 영향을 미치는 변인들에 대한 단계적 회귀분석 (남교수)

단계	변인	R ²	R ² 증가분	β	t	p
1	관계지향	.55		.58	5.39	<.01
2	리더자신감	.62	.07	.31	3.32	<.01
3	가족지원	.69	.07	-.27	-3.04	<.01

에 대한 가족의 지원이 효율성과 부적으로 관련되었다($\beta = -.27, p < .01$).

남녀 교수별, 조직의 성차별 문화에 따라 효율성에 영향을 미치는 변인

남녀 교수 각각에 있어 성차별 조직 문화가 높고 낮음에 따라 어떠한 변인들이 효율성에 영향을 미치는가를 단계적 회귀분석을 통해 검토하였다. 조직의 성차별 문화에 대한 응답에서 상위 25%와 하위 25%를 각각 성차별 문화의 정도가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였고 이를 남녀 각각으로 구분하여 회귀 분석을 하였다. 앞에서 지적한대로, 여성의 성차별 문화 지각 점수가 남성보다 높기 때문에, 상위 25%의 사람 중에는 남자 8명, 여자 19명이 포함되었고 반면 하위 25%에는 남자 16명과 여자 7명이 포함되었다.

먼저, 여교수에 있어서는 높은 성차별 문화의 경우 효율성은 남성성($\beta = .94, p < .01$), 성 집단동일시($\beta = .46, p < .01$), 그리고 집단자아 존중($\beta = -.32, p < .05$)의 순서로 영향 받았다. 즉, 성차별 문화가 높은 조직의 경우 여교수의 효율성은 남성성이 높을수록, 성집단동일

시가 클수록 그리고 집단자아존중이 낮을수록 더 효율적이었다. 그러나, 성차별이 낮은 조직에서 여교수의 효율성은 직업의식($\beta = .84, p < .01$)과 성평등의식($\beta = .39, p < .05$)에 의해 영향 받았다. 즉, 직업의식이 높을수록 그리고 성평등의식 점수가 낮을수록(즉, 성평등의식이 높을수록) 효율성이 높아졌다. 여자 교수에 있어서 성차별 문화가 높고 낮음에 따라 효율성에 영향을 미치는 변인들에 대한 회귀분석 결과가 표 10에 나타나 있다.

남교수에 있어 성차별 문화가 높은 조직의 경우 효율성(전체)에 유의미하게 영향을 미친 변인은 직업의식이었다($\beta = .83, p < .01$). 또한 성차별 문화가 낮은 조직에서 남교수의 효율성 평가에 유의미한 영향력을 미친 변인은 먼저 반여성적 조직 관행($\beta = .48, p < .01$)이었고, 그 다음 리더자신감($\beta = .49, p < .01$), 가사에 대한 가족 지원($\beta = -.37, p < .01$)의 순서였다. 이는 즉, 반여성적 조직 관행이 클수록, 리더자신감이 높을수록 그리고 가사에 대한 가족 지원이 적을 때 차별 문화가 낮은 조직의 남교수 효율성이 높게 평가된다는 것을 의미한다. 남교수에 있어서 성차별 문화가 높고

표 10. 성차별 문화별 효율성에 유의미한 영향을 미치는 변인(여교수)

높은 성차별 문화						
단계	변인	R ²	R ² 증가분	β	t	p
1	남성성	.50		.94	6.44	<.01
2	성집단동일시	.67	.17	.46	3.20	<.01
3	집단자아존중	.72	.05	-.32	-2.42	<.05
낮은 성차별 문화						
단계	변인	R2	R2증가분	β	t	p
1	직업의식	.78		.84	6.67	<.01
2	성평등의식	.92	.14	.39	3.08	<.05

낮음에 따라 효율성에 영향을 미치는 변인들에 대한 회귀분석 결과가 표 11에 나타나 있다.

성차별 문화/반여성적 조직 관행의 영향

조직의 성차별 문화(혹은 반여성적 관행)에 대한 응답에서 상위 25%와 하위 25%를 각각 성차별 문화(혹은 반여성적 관행)의 정도가 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였고 이들 각각을 다시 남녀로 구분하여 조직의 성차별 문화(혹은 반여성적 관행)의 영향을 검토하였다. 앞에서 지적한대로, 여성의 성차별 문화 지각

점수(혹은 반여성적 관행)가 남성보다 높기 때문에, 상위 25%의 사람 중에는 남자 8명, 여자 19명이 포함되었고 반면 하위 25%에는 남자 16명과 여자 7명이 포함되었다. 반여성적 관행은 조직의 성차별 문화의 개념과 비슷하지만 좀 더 간접적이고 미묘한 반여성적 관행(예: 회식 문화, 성희롱 등)이 포함되었다.

먼저, 심리적 요인들이나 리더십 스타일, 리더 효율성 및 여교수 차별 문화 지각 등에 있어서 성차별 문화가 남녀 교수에게 다르게 영향을 미치는 지를 검토하기 위해 성차별 문화(고, 저)와 성(남, 녀)의 이원 변량 분석을 시행

표 11. 성차별 문화별 효율성에 유의미한 영향을 미치는 변인(남교수)

높은 성차별 문화						
단계	변인	R2	R ² 증가분	β	t	p
1	직업의식	.64		.83	3.64	<.01
낮은 성차별 문화						
단계	변인	R2	R ² 증가분	β	t	p
1	반여성적 조직 관행	.41		.48	3.82	<.01
2	리더자신감	.60	.19	.49	3.91	<.01
3	가족지원	.74	.14	-.37	-3.11	<.01

표 12. 성차별문화와 성별에 따른 평가 평균

차 원	해당 요인명	성차별 높음		성차별 낮음		
		남교수	여교수	남교수	여교수	
심리적 특성	개인적 자아존중감	4.53(.78)	4.79(.60)	4.52(.48)	5.35(.76)	
	집단 자아존중감	3.71(.45)	3.58(.70)	3.82(.59)	4.19(.79)	
	리더역할에 대한 자신감	4.41(.64)	4.91(.71)	4.72(.64)	5.00(.61)	
	직업의식	4.20(.71)	4.48(.65)	4.33(.76)	4.93(.55)	
	성집단 동일시	3.13(.35)	4.18(.71)	2.91(.52)	3.64(1.14)	
	성평등 의식	3.29(.61)	2.35(.69)	2.96(.75)	2.13(.63)	
	양성성	남성성	4.25(.70)	4.16(.74)	4.50(.53)	4.52(.49)
		여성성	3.91(.55)	4.68(.69)	4.15(.65)	4.67(.83)
	리더십 스타일	과제지향리더	3.84(.80)	4.41(.62)	4.20(.41)	4.86(.64)
		관계지향리더	4.22(.78)	4.54(.55)	4.50(.68)	4.61(.38)
변혁적리더		4.33(.71)	4.91(.63)	4.88(.72)	5.19(.74)	
거래적 리더		3.56(.69)	4.00(.60)	4.06(.63)	3.93(.55)	
리더십 상황	학생-교수 관계	4.50(.62)	4.60(.57)	4.56(.64)	4.95(.56)	
	반여성적 조직관행	3.70(.48)	3.93(.53)	2.98(.60)	2.87(.69)	
	여교수 차별	전체	3.50(.28)	3.60(.62)	2.94(.59)	2.37(.51)
		교수의 여교수차별	3.88(.64)	4.14(.89)	3.06(.63)	3.00(.82)
		학생의 여교수차별	3.25(.35)	3.18(.80)	2.85(.71)	1.95(.45)
	여성 교수간의 관계	3.48(.41)	3.69(.55)	3.77(.46)	4.16(.74)	
	친여성적 가족환경	4.13(.64)	4.49(1.01)	4.33(.82)	5.62(.45)	
리더 효율성	강의 업무 능력	4.69(.46)	5.01(.47)	4.76(.56)	5.06(.64)	
	연구 활동 능력	4.38(1.03)	4.45(.72)	4.38(.65)	4.79(.70)	
	차원별	학생 지도 능력	4.35(.94)	4.58(.58)	4.61(.78)	4.54(.70)
		행정 업무	5.00(.53)	4.68(1.11)	4.81(.91)	4.71(.76)
		사회 봉사	3.88(1.55)	3.63(1.01)	3.56(1.32)	3.57(1.81)
	인간 관계	4.50(.46)	4.76(.45)	4.66(.68)	4.79(.39)	
	효율성 전체	4.47(.67)	4.52(.53)	4.46(.69)	4.58(.63)	

하였다. 성차별문화와 성별에 따른 평균이 표 12에 나타나 있다. 이에서 보면 우선, 유의미 한 상호작용 효과는 여교수차별-전체($F(1, 45) = 3.76, p < .06$), 여교수차별-학생($F(1, 46) =$

3.91, $p < .06$) 및 친여성적 가족 환경($F(1, 46) = 3.14, p < .09$)에서 나타났다. 성차별 조직 문화의 주효과는 집단자아존중($F(1, 45) = 3.24, p < .08$), 성집단동일시($F(1, 46) = 3.16, p < .09$), 과제지향성($F(1, 46) = 4.75, p < .05$), 변혁적 스타일($F(1, 46) = 3.72, p < .06$), 반여성적 조직관행 ($F(1, 44) = 24.4, p < .01$), 여교수차별-전체 ($F(1, 45) = 27.16, p < .01$), 여교수차별-교수($F(1, 45) = 16.94, p < .01$), 여교수차별-학생($F(1, 46) = 14.99, p < .01$), 여교수간 관계($F(1, 45) = 5.28, p < .05$) 및 친여성적 가족환경($F(1, 46) = 6.62, p < .05$)에 있어 유의미하게 나타났다. 상호작용의 분석 결과는 표 12에 나타나 있듯이, 남교수들에 있어 학생에 의한 여교수 차별 지각은 성차별문화의 영향을 받지 않았는데($M = 3.25$ 대 $2.85, F(1, 24) = 2.19, p > .10$), 여교수는 유의미하게 영향을 받아 성차별문화가 높은 조직(즉, 대학)에서 낮은 조직에서보다 학생들이 여교수를 더욱 차별한다고 지각하고 있음을($M = 3.17$ 대 $1.95, F(1, 24) = 14.55, p < .01$) 보여 주고 있다. 한편 전체 구성원들에 의한 차별 지각에 있어서는 남교수($M = 3.50$ 대 $2.94, F(1, 22) = 6.47, p < .05$)나 여교수($M = 3.60$ 대 $2.37, F(1, 23) = 21.78, p < .01$)의 경우 모두에서 성차별 문화의 단순주효과가 유의미했는데, 여교수의 경우 남교수보다 그 효과가 더 컸음을 의미한다. 이에서 보면 여교수가 남교수보다 조직의 차별문화가 높은 경우 낮은 경우에 비해 학생이나 대학구성원 전체에 의한 차별이 더욱 심하다고 지각함을 알 수 있다. 또한 친여성적 가족 환경 평가에 있어서도 여교수는 성차별문화가 높을 때($M = 4.49$) 낮을 때($M = 5.62$)보다 가사나 양육 등의 가족 지원이 부족하다고 느끼지만($F(1, 24) = 8.00, p < .01$), 남교수는 그러한 차이를 보

이지 않았다($M = 4.13$ 대 $4.33, F(1, 22) = .40, p = .120$). 앞에서 지적했듯이, 집단자아존중, 성집단동일시, 과제지향적 리더십, 변혁적 리더십, 반여성적 조직 관행, 여교수차별-교수 및 여교수간 관계 평가가 성별에 관계없이 성차별 문화에 따라 다르게 나타났다. 이는 표 12에서 보듯이, 성차별 문화가 높은 대학에서 낮은 대학에서보다 남녀 교수들의 집단자아존중, 과제지향성, 변혁적 리더십 및 여교수간 관계가 더 낮게 지각되었고, 한편 성집단 동일시, 반여성적 조직 관행이나 교수들에 의한 여교수 차별이 더 높게 지각되었음을 나타낸다.

다음, 반여성적 조직 관행과 성별에 따른 개인 요인, 리더십, 조직 요인들에 대한 평가를 검토하기 위한 이원 변량분석 결과, 유의미한 상호작용 효과는 집단자아존중 ($F(1, 44) = 4.90, p < .05$), 여성성($F(1, 45) = 3.42, p < .07$) 및 친여성적 가족 환경($F(1, 44) = 3.84, p < .06$)에서 나타났다. 반여성적 조직 관행의 주효과는 여교수차별-전체($F(1, 44) = 2.91, p < .10$)에서만 유의미성에 근접하였다. 이러한 상호작용 결과는 남교수의 경우 집단자아존중감이 반여성적 관행이 높은 경우($M = 4.17$)에 낮은 경우($M = 3.78$)보다 더 높지만, 여교수들은 반여성적 관행이 낮은 경우($M = 4.06$)에 높은 경우($M = 3.57$)보다 더 높은 경향이 있음을 나타낸다. 그러나 남녀교수 각각의 단순 주효과는 유의미하지 않았다(남교수, $F(1, 23) = 2.62, p = .12$; 여교수, $F(1, 21) = 2.30, p = .14$). 여성성 점수의 상호작용 효과는 남교수들은 조직의 반여성적 관행의 고저에 의해 여성성이 영향 받지 않았는데 비해($M = 3.93$ 대 $4.11, F(1, 24) = .52, p = .48$), 여교수들은 반여성적 조직 관행이 높을 때($M = 4.77$) 낮을 때

표 13. 반여성적 조직 관행과 성별에 따른 평가 평균

차원	해당 요인명	반여성적 조직관행 높음		반여성적 조직관행 낮음	
		남교수	여교수	남교수	여교수
심리적 특성	집단 자아존중감	4.17(.55)	3.57(.62)	3.78(.61)	4.06(.83)
	여성성	3.93(.82)	4.77(.68)	4.11(.47)	4.24(.44)
리더십 상황	친여성적 가족환경	4.40(.64)	4.59(1.10)	4.15(.85)	5.47(.45)

주. 상호작용이 유의미한 경우(p<.07)만 표시하였음. 전체 요인의 평균은 부록에 제시하였음.

(M = 4.23)보다 더 여성적인 경향이 있음을 의미한다(F(1, 21)=3.25, p<.09). 마지막으로 친여성적 가족 환경의 상호작용 효과는 남교수들에 있어서는 조직의 반여성적 관행의 영향을 받지 않는데 비해 (M = 4.4 대 4.15, F(1, 24)=.65, p=.43), 여교수에 있어서는 반여성적 관행이 높을 때(M = 4.59) 낮을 때보다 (M = 5.47) 친여성적 가족 지원이 부족하다고 평가하는 경향이 있음을 나타낸다, F(1, 20)= 2.94, p=.10. 표 13에 반여성적 조직 관행과 성별의 상호작용이 나타난 항목의 평균이 나타나 있다. 전체 요인들의 평균 표는 부록1에 제시하였다.

논 의

본 연구의 주요 결과를 요약 정리하면 다음과 같다: 1) 남녀 리더의 자기 평가에 있어 개인 자아존중 (M = 4.71/6)과 리더자신감(M = 4.72/6)은 높은 편이다. 또한 다른 조직(공기업, 정부 및 NGO)의 리더들보다 높았다(이선이, 김영래, 김혜숙, 김호섭, 윤소연, 2004). 즉, 공공 부문(즉, 공기업, 정부, NGO, 대학 등)에서의 여성 리더십의 효율성과 그 결정 요인을 살펴 본 이선이 등(2004)의 연구에서 개인 각

부문의 자아존중감 평균은 공기업 4.38, 정부 4.55 및 NGO 4.44 였고, 리더 자신감은 공기업 4.56, 정부 4.59, NGO 4.23 이었다. 여교수는 남교수보다 스스로를 더욱 개인자아존중감과 직업의식이 높다고 평가하고 있다. 2) 여교수는 남교수에 비해 성집단동일시, 성평등의식과 여성성 점수가 더 높았고, 반면 남성성 점수가 더 낮았다. 3) 리더십 스타일에 있어서 남녀 교수 모두 변혁적 스타일이 가장 높았고, 거래적 스타일 점수가 가장 낮았다. 여교수는 남교수보다 과제지향성이 더 높았고, 변혁적 스타일 점수도 더 높은 경향을 보였다. 4) 조직의 성차별 문화에 관련된 남녀 교수들의 평가 중 특히 반여성적 조직 관행과 교수들의 여교수 차별 평가가 높았다. 여교수는 조직의 성차별 문화와 반여성적 조직 관행 지각에 있어 남교수보다 더 높게 나타났는데, 한편 여교수간 관계나 친여성적 가족 지원 정도에 대한 평가에 있어서도 여교수가 남교수보다 더 높았다. 5) 교수 역할의 조언을 해 주는 멘토가 있다고 응답한 사람은 여교수중(79.9%)에 남교수들 (58%)중에서보다 더 많았다. 그러나 한편, 역할모델이 있다고 응답한 비율은 남교수(60%)들이 여교수(42%)보다 더 높았다. 멘토의 성별은 남교수의 70%가 남자였으며 여교수의 경우는 56%가 남자였다. 6) 전체 효율

성 평가 평균은 4.53으로 높은 편이었다. 효율성 평가에 있어서의 성 차이는 강의에 있어서만 유의미하게 나타나, 여교수가 남교수보다 자신의 강의 효율성을 더 높게 평가하였다. 여교수는 자신의 강의의 효율성을 가장 높게 평가했고 사회 봉사활동을 가장 낮게 평가하였으며, 한편 남교수는 행정업무의 효율성을 가장 높게 평가하였고 사회봉사의 효율성을 가장 낮게 평가하였다. 남교수의 효율성 평가에 유의미한 효과를 미친 변인들은 관계지향성과 리더자신감이었고 친여성적 가족 지원의 정도는 부적으로 영향을 미쳤다. 한편 여교수들의 효율성 평가에는 변혁적 리더십과 직업의식이 정적인 영향을 미쳤다. 7) 성차별 문화가 낮은 조직에서 여교수의 효율성 평가에는 직업의식과 성평등의식이 영향을 미치고, 남교수의 경우에는 반여성적 조직관행과 리더자신감이 정적으로 그리고 친여성적 가족지원 정도가 부적으로 영향을 미쳤다. 성차별 문화가 높은 조직에서는 여교수의 효율성은 그가 남성적일수록, 그리고 성집단동일성이 높을수록 높아졌으나 한편 집단자아존중이 낮을수록 효율성이 높아졌다. 조직의 성차별 문화가 높을 때 남교수의 효율성은 직업의식이 높을수록 높아졌다. 8) 조직의 성차별 문화가 남녀 교수에게 서로 다르게 영향을 미치는 효과를 검토한 결과, 여교수는 남교수보다 조직의 성차별 문화가 높아짐에 따라 학생들에 의한 차별 등의 학내 차별이 더욱 높은 것으로 지각하고 있음을 보여 주었다. 또한 여교수는 성차별 문화가 높은 조직 상황에서 낮은 경우에서보다 가사나 양육 등에 대한 가족의 지원이 부족하다고 평가했지만 남교수는 그러한 차이를 보이지 않았다. 또한 보다 간접적으로 성차별에 영향을 미칠 수 있는 반여성적 조직 관행-인

맥 형성, 회식 문화, 시간외근무, 성희롱 등 - 에 따라 남녀 교수가 다르게 영향을 받았는데, 남교수는 반여성적 조직 관행이 높을수록 집단자아존중이 높았지만 여교수는 이와 반대로 집단자아존중이 낮아지는 경향을 보였다. 또한 여교수는 남교수와 달리 반여성적 조직 관행이 높을 때 낮을 때보다 더욱 여성성이 높았다. 또한 여교수들은 남교수들과 달리 반여성적 조직 관행이 높은 경우 낮은 경우보다 친여성적 가족 지원이 보다 부족하다고 평가하였다.

여성 리더(여교수)가 남성 리더(남교수)보다 자신의 자아존중감, 직업의식 및 과제지향성을 더 높게 평가한 결과는 5급 이상 공무원 응답자로 한 선행 연구(김혜숙, 장재윤, 2002)에서도 나타난 결과이다. 이러한 결과는 우리 사회의 여성 리더들은 자기 자신에 대해 남성들보다 더욱 높은 자부심을 가지고 또한 일에 대한 자신감을 가진다는 것을 보여 준다. 이들은 또한 자신의 리더십 스타일을 남성들보다 더욱 과제지향적이라고 평가하였는데, 이러한 반복되는 결과는 일반의 고정관념과 달리 실제 조직 장면에서는 여성 리더가 남성만큼 과제지향적이라는 메타 분석 결과(Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992)와 맥을 같이 한다. 또한 여교수들은 남교수보다 스스로를 더욱 미래지향적이고 개혁적 비전을 강조하는 새로운 리더십 스타일(즉, 변혁적 리더십스타일 등)을 구사하고 있다고 평가하고 있었다. 이러한 결과들은 그러나 일반의 고정관념이나 다른 사람들의 남녀 교수에 대한 시각과는 괴리가 있는 것일 수 있다. 예를 들어, 남녀 학생들로 하여금 남녀 교수들의 효율성을 평가하게 한 결과(윤소연, 김혜숙, 2005)를 검토해 보면 본 연구 결과 나타난 여

교수들의 자기 평가는 남자 대학생들의 평가와는 괴리가 있었다. 즉, 이 연구에서 남자 대학생들은 여교수들의 과제지향성을 남교수들과 비슷한 것으로 평가하였으며 강의나 인간관계에서는 여교수를 남교수보다 더 높게 평가하였다. 그러나 남학생들은 변혁적 리더십, 학생에 대한 멘토링, 연구, 학생지도 및 사회봉사에서 여교수들이 남교수들보다 못하다고 평가하였다. 한편 흥미롭게도 여학생들은 일반적으로 여교수들을 남교수들보다 더 높게 평가하였다. 일반적으로 우리나라 남녀 공학대학에서 남학생 수가 여학생 수에 비해 2배 정도라는 점을 감안해 볼 때, 대학에서 여교수들은 자신들이 스스로 평가하는 정도보다 더 낮게 평가됨을 알 수 있다. 이러한 괴리는 여교수들이 대학의 리더로서 적절하게 기능하고 능력을 발휘하는 데 있어서뿐만 아니라 학생들과의 원만한 관계를 형성하는 데에도 심각한 걸림돌이 될 수 있다.

교수들의 전반적 효율성 평가(4.53)도 다른 조직(공기업 3.57, 정부 4.04, NGO 3.84)에 비해 상당히 높았다. 효율성 평가에 있어서 강의의 효율성은 여교수가 남교수보다 높다고 평가하였고, 다른 부문에 있어서는 성 차이가 나타나지 않았다(이선이 등, 2004). 그러나 앞서도 지적했듯이, 학생의 평가(윤소연, 김혜숙, 2005)-특히 남학생의 평가-에서는 효율성 중 강의와 인간관계 차원에 대한 평가는 남교수에 비해 여교수가 높은 평가를 받았으나 연구, 행정업무 및 사회봉사 차원에서는 남교수가 더 높게 평가되어 괴리가 있다.

여교수들이 자신이 교수로서 효율적이라고 평가하는 데에는 자신이 얼마나 변혁적인가 그리고 얼마나 직업의식이 높은가가 영향을 미쳤고, 남교수가 효율성을 평가하는 데에는

관계지향성과 리더자신감이 중요한 변인이었다. 변혁적 리더십 스타일이나 관계적 스타일이 학교 리더의 효율성에 보다 중요하다고 평가되고 과제지향성은 그렇지 않았다는 사실은 흥미로운 결과이다. 특히 남교수가 관계지향성이 자신의 효율성을 높여준다고 평가한 것은 아마도 학생들에 대한 배려나 공감 등 자신에게 부족한 부분에 대한 필요성을 나타내 보인 것일 수 있다. 여교수들은 자신의 리더십 스타일을 변혁적(즉, 미래에 대한 비전을 제시한다, 새로운 시각으로 학습내용에 접근할 것을 주문한다 등) 이라고 평가하며 이러한 변혁적 스타일이 여교수의 효율성 평가에 가장 중요하게 영향을 미치는 것으로 드러나, 여교수들에 대한 기존의 일반적 시각과는 다름을 보여 준다. 이러한 여교수들의 시각은 또한 윤소연과 김혜숙(2005)의 연구에서 여교수의 효율성을 평가할 때 남학생의 경우에는 멘토링, 긍정적 교수-학생 관계 및 변혁적 리더십이, 여학생들에 있어서는 변혁적 리더십, 멘토링 등이 정적인 영향을 미쳤다는 결과에서도 알 수 있듯이, 객관적으로도 그 중요성이 확인된다.

한편, 대학 문화에 대한 평가를 보면, 대학 문화에 남아 있는 반여성적 조직 관행이나 은밀한 성차별에 대한 평가가 높았고, 또한 교수에 의한 여교수 차별 평가 점수도 높은 편이었다. 특히 대학의 반여성적 조직 관행 점수(3.45)는 정부(3.25)나 NGO(2.99) 등의 다른 조직에 비해 높은 편이었다(이선이 등, 2004). 이러한 결과는 우리 대학이 성 평등 사회를 구축하기 위한 선봉자로서의 역할과 기능을 전혀 하지 못하고 있음을 지적해 준다. 또한 이러한 대학의 성차별 문화의 측면에 대한 남교수와 여교수의 평가가 달라, 여교수들은 남

교수들보다 대학에서의 성차별문화와 반여성적 조직관행이 더 높다고 지각하였다.

본 연구에서 조직의 성차별문화는 “승진이 여교수에 불리하다”, “은밀한 성차별이 있다” “최고 책임자는 평등지향적이다” 등 보다 직접적인 대학의 성차별 문화 정도에 대해 묻는 문항들이었고, 한편 조직의 반여성적 관행은 회식 문화, 시간외 근무, 성희롱 및 인맥 형성의 중요성 등 보다 간접적으로, 그러나 중요하게 여교수가 대학 사회의 리더로서 활동하는 데 제약을 가할 수 있는 요인들이었다. 반여성적 관행이 높은 대학에서 여교수들의 여성성이 높아지지만 한편 그러면서도 여성으로서의 자부심(즉, 집단자아존중)이 낮아지는 현상은 이러한 성차별적인 상황의 요구에 적응하기 위한 결과로서 생기는 것일 수 있다. 이 결과는 김혜숙과 장재운(2002)의 연구에서 성차별분위기가 높은 공무원 조직에서 그렇지 않은 조직에서보다 여성 공무원 리더(즉, 5급 이상)들의 남성성 및 삶의 질이 낮아졌다는 결과와 유사한 측면이 있다. 이 연구자들은 이러한 결과를 조직의 성차별 문화가 여성들의 비전형적 행동을 억제했을 수 있다고 해석하였고, 본 연구 결과도 마찬가지로 해석할 수 있다. 이와 관련해서, 이러한 반여성적 성차별 문화가 높은 대학에서 여교수의 효율성은 그녀가 남성적일수록(즉, 믿음직스럽고, 독립적이고, 야심이 있다 등) 그리고 집단자아존중이 낮을수록 효율적이었다는 결과는 중요한 모순점을 지적하고 있다. 즉, 이러한 후자의 결과는 성차별이 심한 조직에서 여성 리더는 역할 갈등을 더 많이 겪을 수 있고, 따라서 자신의 여성으로서의 정체성이나 자부심은 억제하고 약화시키면서 한편 남성들과 유사한 특성을 배양함으로써 효율적으로 될 수 있다

고 지각함을 보여 준다. 그러나 위에서도 언급했듯이, 실제로는 성차별이 심각한 대학에서 여교수는 더욱 여성적으로 되었고 그렇다면 그 결과 더욱 비효율적으로 기능하게 될 가능성이 있다. 이러한 점에 대해서는 후속 연구에서 객관적 평가를 통해 검토할 필요가 있다. 즉, 성차별문화가 높은 대학에서 여교수가 보다 여성적으로 행동하는 것으로 학생들에 의해 혹은 동료 교수들에 의해 평가되는지, 또한 그러한 대학에서 여교수가 여성적으로 행동할 때 학생들에게 혹은 교수들에게 더욱 효율적으로 평가되는 지를 검토하는 것이다.

본 연구에서는 대학에서의 여성 리더(즉, 여교수)들의 자아존중감, 리더십 스타일 및 여성 정체성과 같은 심리적 특성뿐만 아니라 대학의 성차별 문화에 대한 지각 및 자신의 교수로서의 효율성 평가 그리고 이에 영향을 미치는 심리적, 조직문화적 특성의 효과 등 대학에서의 여성 리더로서의 여교수의 특성 및 실태를 포괄적으로 검토하였다. 또한 이러한 측면들을 검토할 때 남교수와 비교 분석을 시도하였다. 대학 사회의 여성 리더의 심리적 특성, 여성으로서의 정체성, 리더십 스타일, 조직의 성차별 문화 및 효율성과의 관계에 대한 연구들이 이제까지 없고 본 연구에서 그 실태를 포괄적으로 검토했다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다. 특히, 여교수들이 스스로 평가한 자신의 자긍심이나 직업의식 및 과제지향적 리더십 스타일이 오히려 남교수들의 경우보다 더 컸다는 결과는 기존의 일반적 고정관념과는 일치하지 않는 결과로 볼 수 있다. 또한 교수의 효율성 평가에 있어서 남녀 교수의 평가가 강의의 측면을 제외하고는 별로 차이가 없었으며, 한편 대학 사회의 성차별 문화에 대해서는 일반적으로 기대하

는 바보다 높게 평가되었다. 이러한 결과는 대학 사회가 우리 사회의 성차별 문화 근절의 선봉대가 전혀 되지 못하고 있음을 보여 주고 있으며, 이러한 문제에 관해 학교 당국이나 교육부 등의 대학 문화 개혁을 위한 노력이 필요함을 지적해 주고 있다. 아울러 이와 같이 성차별 문화가 큰 대학에서 여교수는 여성으로서의 자부심이 약화되는 모습을 보여 주어 여교수 자신의 정체성이나 역할 갈등 혹은 삶의 질의 문제가 클 수 있음을 시사해 준다. 이러한 결과는 더 나아가 여교수들이 여학생들에게 주는 메시지나 모델로서의 역할을 함에 있어 여성으로서의 정체성이나 자부심을 가지도록 하는 것과는 거리가 멀 수 있음을 시사해 주는 중요한 의미를 지닌다.

본 연구가 이와 같이 대학 사회에서의 여성 리더에 대한 보다 세밀한 심리적 측면에 대한 최초의 자료를 제공하고 있다는 중요한 의미를 가지지만, 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구에 포함된 교수들의 수가 충분하지 않았다는 점이다. 이는 교수들에 대한 자료 수집이 그만큼 어려웠기 때문이기도 하지만, 이러한 제한된 임의 표집의 문제점으로 인하여 본 연구 결과를 모든 교수들에게 일반화하기는 어려울 수 있다. 또한 이러한 문제로 인하여 조직의 성차별문화의 영향이나 효율성에 미치는 영향 등을 본 연구에서 검토하는 데 충분한 검증력을 가지지 못했을 가능성이 있다. 둘째, 본 연구에서 밝힌 남녀 리더들의 효율성이나 리더십 스타일 혹은 심리적 특성들은 남녀 교수가 스스로를 평가한 자기 보고(self-report) 자료에 근거하였다는 점이다. 리더의 특성에 대해 검토할 때 리더 스스로가 자신을 어떻게 보고 있는가 하는 자아 개념의 측면도 중요하지만, 이러한 자기 보고의 자료

는 자신을 이상화하여 보고하여 정확성이나 객관성이 떨어질 수 있는 위험성을 배제하고 있다. 따라서 특히 리더의 효율성이나 리더십 스타일 등을 보다 객관적으로 검토하기 위해서는 타인의 평가(여기서는 학생) 자료를 검토할 필요가 있다. 앞으로의 연구에서 실제 학생의 강의 평가나 연구 업적 및 학생들과의 관계 평가 자료를 분석해 여러 관련 요인들의 관계를 검토하는 것이 필요할 것이다.

참고문헌

- 강혜련 (1998). 리더십과 조직 적응 : 남녀관리자의 비교연구. 인사·조직연구, 6(2), 81-123.
- 김남숙, 정진경, 박광배 (1997). 한국 성역할 검사의 수정점수 및 분류기준 산출. 한국 심리학회지: 사회 및 성격, 11(2), 77-90.
- 김양희 (2000). 기업내 남녀관리자의 리더십 비교 연구. 한국여성개발원.
- 김양희, 정경아 (1999). 한국형 남녀 평등의식검사 개발. 한국여성개발원
- 김지경 (2002). 성차별 경험이 여성의 사회적 정체감에 미치는 영향. 연세대학교 박사 학위 청구논문.
- 김혜숙, 장재운 (2002). 여성 공무원 리더의 효율성, 성 정체성, 삶의 만족도와 조직의 성차별 문화. 한국심리학회지: 사회문제, 8(2), 191-208.
- 김혜숙. (1994). 한국 집단자아존중 척도. 한국 심리학회지: 사회 및 성격, 8: 103-116.
- 윤소연, 김혜숙 (2005). 남녀 교수의 리더십 비교 연구: 학생의 인식을 통한 교수 리더

- 십에서의 성별차이 분석. *한국심리학회지: 여성*, 10(2), 233-267.
- 이선이, 김영래, 김혜숙, 김호섭, 윤소연 (2004). 공공부문 여성 리더십의 효율성과 결정 요인: 사회심리적 요인을 중심으로. *학술진흥재단 협동연구과제보고서*.
- 정진경 (1990). 한국 성역할검사 (KSRI). *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 5(1), 82-92.
- 한국여성개발원 (2003). *여성백서*.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A Meta analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.
- Forsyth, D. R., & Forsyth, N. M. (1984). *Subordinates' reactions to female leaders*. Paper, Eastern Psychological Association, Baltimore.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and adolescent self-image*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Tesser, A., Stapel, D. A., & Wood, J. V. (2002). *Self and motivation: Emerging psychological perspectives*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Female leaders in college: The self-reported leadership of male and female professors

Hai-Sook Kim Suni Lee So Yeon Yoon Young-Rae Kim Ho-Seob Kim
Ajou University Yonsei University Ajou University

The present study investigated the self-reported psychological characteristics, leadership style and leader effectiveness of female leaders(i. e., female professors) in college and the effect of the gender-related cultural factors on the perceived effectiveness, in comparison with male professors. 93 male and female professors were asked to evaluate themselves on a survey questionnaire regarding self-esteem, leader confidence, gender-equality consciousness, leadership style, leader effectiveness and the organizational culture regarding gender equality. The results demonstrated that female professors evaluated their self-esteem, professionalism, gender equality consciousness and gender consciousness(or involvement) higher than male professors. They also evaluated their task-oriented and transformational leadership as well as the instructional effectiveness higher than male professors did. Female professors perceived higher gender prejudice and counter-equality organizational practice in their colleges than male professors did, which was related to lower gender self-esteem and higher femininity. Ironically, the effectiveness of female professors in colleges where gender prejudice and counter-equality practice was high, was positively related to the masculine characteristics while negatively related to gender self-esteem. The theoretical and practical implications of these findings were discussed

key words : female leader in college, female professors, male professors, leader effectiveness, gender identity, gender prejudice in college culture

1차 원고접수: 2005. 8. 19.

심사통과접수: 2005. 9. 20.

최종원고접수: 2005. 9. 22.

부록 1. 반여성적 조직 관행과 성별로 본 종속측정치의 평균

차 원	해당 요인명	반여성적 조직관행 높음		반여성적 조직관행 낮음		
		남교수	여교수	남교수	여교수	
심리적 특성	개인적 자아존중감	4.33(.71)	4.97(.70)	4.66(.49)	5.20(.41)	
	집단 자아존중감	4.17(.55)	3.57(.62)	3.78(.61)	4.06(.83)	
	리더역할에 대한 자신감	4.65(.71)	5.03(.78)	4.59(.63)	4.79(.49)	
	직업의식	4.24(.74)	4.74(.63)	4.28(.51)	4.72(.43)	
	성집단 동일시	3.10(.77)	4.09(.78)	3.00(.52)	3.75(.69)	
	성역할고정관념	3.31(.69)	2.35(.62)	2.99(.76)	2.22(.66)	
	성인지력	3.39(.89)	2.94(.53)	3.24(.78)	2.69(.64)	
	성역할정체	남성성 여성성	4.25(.55) 3.93(.82)	4.25(.64) 4.77(.68)	4.50(.52) 4.11(.47)	4.25(.65) 4.24(.44)
리더십 스타일	과제지향리더	4.23(.89)	4.56(.68)	4.13(.41)	4.83(.44)	
	관계지향리더	4.15(.83)	4.56(.47)	4.47(.48)	4.42(.34)	
	변혁적리더	4.47(.92)	5.04(.53)	4.79(.67)	5.06(.77)	
	거래적 리더	3.73(.74)	4.02(.64)	4.13(.65)	4.08(.34)	
리더십 상황	학생-교수 관계	4.47(.83)	4.57(.63)	4.54(.70)	4.67(.37)	
	성차별문화	2.63(.49)	3.31(.79)	2.34(.55)	2.21(.51)	
	여교수 차별	전체	3.24(.51)	3.31(.77)	3.05(.56)	2.80(.68)
		교수의 여교수차별	3.55(.96)	3.91(1.02)	3.25(.55)	3.33(.75)
		학생의 여교수차별	3.03(.37)	2.90(.81)	2.93(.70)	2.44(.81)
	조직의 공공연한 성차별	2.60(.52)	2.82(1.01)	2.06(.77)	2.17(.75)	
	조직의 은밀한 성차별	2.90(.88)	3.94(1.34)	2.31(.87)	2.17(.75)	
	여성 교수간의 관계	3.69(.47)	3.82(.58)	3.53(.36)	3.79(.74)	
친여성적 가족환경	4.40(.64)	4.59(1.10)	4.15(.85)	5.47(.45)		
리더 효율성	차원별	강의 업무 능력	4.69(.51)	5.09(.53)	4.74(.42)	4.96(.25)
		연구 활동 능력	4.30(.54)	4.85(.68)	4.38(.72)	4.58(.20)
		학생 지도 능력	4.22(.93)	4.68(.56)	4.50(.74)	4.57(.60)
		행정 업무	4.60(.70)	4.94(1.14)	4.69(.95)	4.67(.52)
		사회 봉사	3.40(1.43)	4.18(.81)	3.69(1.35)	3.67(1.63)
		인간 관계	4.50(.47)	4.88(.57)	4.75(.58)	4.65(.42)
		효율성 전체	4.28(.62)	4.77(.52)	4.46(.60)	4.53(.48)