

입학사정관제도의 정착을 위한 연구: 미국의 사례를 중심으로*

강태중(姜泰重)** · 이성호(李聖虎)** · 김동민(金東敏)***

논문 요약

이 연구에서는 미국 대학입학사정관 제도의 현실 여건과 실무에 대하여 탐색해 보고, 그 결과를 우리나라의 그것과 비교·분석하였다. 이 분석에서 나타난 결과는 첫째, 입학전형을 담당하는 미국의 입학사정관과는 달리 우리 대학의 입학사정관에게는 선발의 권한이 없는 것으로 나타났다. 또한 입학업무를 담당하는 부서의 업무여건도 미국에 비해 열악한 것으로 분석되었다. 둘째, 미국의 입학사정관 자격 요건은 학사 학위 소지자로서, 지원자들의 평가 역량을 필수로 하며, 마케팅이나 경영 능력이 중시되는 것으로 나타났다. 반면 우리나라의 경우 대외적으로 신뢰를 줄 수 있는 학력(석사학위 이상) 및 연구 개발에 있어서의 전문성을 갖추고 있어야 하는 것으로 나타났다. 셋째, 미국의 경우 평가의 타당성과 일관성을 확보하기 위한 교육 훈련이 강조되고 있는 반면, 우리나라의 경우에는 선진 사례 파악, 연구 개발 역량 향상 등을 위한 연수와 교육이 주종을 이루고 있는 것으로 나타났다. 이러한 차이는 우리사회가 입학사정관의 자유재량과 비투시성을 용납하지 않을 것이라는 예상에 기반하고 있는 것으로 추측되었다. 이 문제를 해결하고 입학사정관제를 정착시키기 위해 연구진은 입학사정관제의 제한적 운영, 사회적 공감대의 형성을 위한 대학의 노력, 공정성 확보를 위한 제도의 구축 등을 제언하였다.

■ 주요어 : 입학사정관, 대학입학제도, 자유재량, 비투시성, 공정성

* 이 연구는 중앙대학교 입학처가 지원한 2008학년도 교내용 보고서의 내용을 대폭 수정하고 보완한 것이다.

** 중앙대학교 사범대학 교육학과

*** 교신저자, 중앙대학교 사범대학 교육학과, TEL: (02) 820-5383

I. 서론

미국 주요 대학의 전통적인 입학 전형 방식인 이른바 입학사정관제는 우리나라가 대학입학제도 개선을 논의하는 맥락에서 꽤 오랫동안 주목해온 제도이다. 우리 대학의 선발방식이 양적이고 객관적인 전형 방식에 지나치게 집착한 나머지 학생들의 다양한 잠재력을 평가하지 못하고 있다는 성찰과, 계량화하기는 어렵지만 교육적으로 의미 있는 역량을 입학 전형에서 고려해야 한다는 주장이 꾸준히 제기되어 왔다.

이와 같이 논의를 거듭하던 입학사정관제 대안은 2004년 10월 발표된 ‘학교교육 정상화를 위한 2008학년도 이후 대학입학제도 개선안’에 명시적으로 포함되었다(교육인적자원부, 2004). 이 개선안에서 입학사정관제는 “대학들이 학교생활기록부를 제대로 읽고 해석할 수 있도록” 하기 위한 제도로 좁게 해석되었으나, 몇 해가 지난 지금 이 제도는 학생들에 대한 다면적이고 심층적인 평가체제로 활용되어가는 추세이다.

2009년 현재 입학사정관제를 채택하고 있는 한국 대학의 수는 불과 수년 전에 비해 기하급수적으로 증가한 상태이다. 특히 입학사정관제가 현 정부 교육정책의 최우선과제인 사교육의 억제에 효과적일 것이라는 기대가 확산되면서 이 제도에 대한 정부의 지원이 대폭적으로 확대되었다. 이에 따라 많은 대학들이 앞 다투어 이 제도의 도입을 서두르고 있는 실정이다.

우리 대학들이 도입하고 있는 입학사정관제는 그 기원이 미국에 있는 바, 이의 수용과 토착화를 위해서는 미국 대학의 입학사정관제에 대한 명확한 이해가 선행되어야 한다. 따라서 본 연구는 미국 입학사정관제의 실체를 검토하고, 이를 우리 대학과 비교·분석함으로써 이 제도가 우리의 교육현실에서 야기할 수 있는 문제점을 예측해 보는 한편, 이를 토대로 미래의 바람직한 운영방안 등에 관해 탐색해 보려고 한다.

이와 같은 목적을 토대로 본 연구의 문제들은 다음과 같이 요약될 수 있다. 우선 미국 입학사정관제의 실체를 파악하기 위해 본 연구는 미국 대학 입학사정관제의 취지, 입학처의 위상 및 연중 업무, 전형 자료의 종류 및 사정방법, 입학허가 기준, 그리고 입학사정관의 전문성 훈련 등을 고찰하고자 한다. 이와 아울러, 우리나라 대학의 입학사정관제의 실상 분석을 위해 우리나라 대학에서의 입학사정관제의 의의, 입학처의 위상 및 업무여건, 입학사정관제의 활용양상, 그리고 입학사정관의 자격요건 등을 살펴보고자 한다. 이상 열거된 연구문제들은 아래의 <표 2>에 요약되어 있다.

본 연구는 크게 네 부분으로 구성된다. 첫째는 미국 대학의 입학사정관제도에 대한 분석이고, 둘째는 우리나라 대학에서 실시되고 있는 입학사정관제의 실태 파악이며, 셋째는 우리와 미국의 비교·분석이고, 넷째는 이 같은 비교·분석에서 도출될 수 있는 시사점 및 이 제도의

정착화를 위한 제언이다.

II. 선행연구 및 연구방법

미국대학의 입학사정관제도를 파악하기 위해 본 연구는 아래와 같은 몇 가지 선행연구를 참조하고자 한다. 우선, 양성관, 정일환의 논문(2007)이다. 이 논문은 입학사정관제도의 역사적 배경을 기술해주는 동시에, 각종 전형자료와 기여입학제의 속성 등을 통해 입학사정관제의 단면을 보여준다. 정진곤의 연구(2005)는 미국 대학 입학전형제도에서 취급하는 평가 자료의 내용과 그 활용방식에 관해 면담 결과를 토대로 기술하고 있다. 특히 이 연구는 입학사정관제를 통해 지원자의 다면적인 역량과 개인적인 특수성이 균형적으로 평가될 수 있다는 점을 강조하고 있다. 박삼철의 연구(2006) 역시 입학 전형의 양상을 기술하고 있다는 점에서 입학사정관제 전형의 일면을 보여주고 있다. 김영석의 연구(2004)는 경쟁적인 상황에서 더 명료하게 부각되는 입학사정관제의 특성에 관심을 두기보다는, 경쟁을 완화할 수 있는 대안적인 제도로서의 주립 대학 입학사정관제를 탐색하고 있다.

한편 최근 들어 나온 '대학입학사정관제의 공정성 확보 방안 연구'(박남기, 김주후, 박선영, 이호섭, Jacob, 2008), '입학사정관 교육훈련 발전방안 연구'(문홍안, 양성관, 문성빈, 김정희, 2009), '입학사정관제 정착을 위한 운영체제 개선 및 사교육 경감 방안'(정일환, 김병주, 주동범, 안선희, 장덕호, 김정희, 2009) 등 다수의 연구물들은 국내 대학 입학사정관제도의 실상을 제시하고 있다.

그런데 대부분의 국내 연구들은 미국 대학의 입학사정관제의 현실 여건과 실무적 측면을 보여주는 데는 부분적이고 간접적이라는 한계가 있다. 따라서 여기서는 미국 대학의 입학사정관제도의 분석을 위해 Johnston(2008)과 De Luca(2008)의 연구, 그리고 입학사정관으로서 겪은 경험과 입학사정관에 대한 참여관찰을 토대로 한 두 권의 책(Toor, 2001; Steinberg, 2002)을 참고하였다. 아울러 연구진이 2002년 8월 18일부터 9월 1일까지 2주 동안 미국 주요 대학의 학부 입학처(undergraduate admission office)를 방문한 결과를 보완자료로 사용하였다. 현지 방문으로부터 다소의 시간이 경과되긴 했으나, 그간 미국 대학의 선발방식에 별다른 변화가 없었다는 점을 고려할 때, 이 방문 자료의 유용성 및 적합성은 크게 문제시될 것이 없다고 판단하였다. 참고적으로, 연구진이 방문 면담 조사한 대학과 각 대학에서 면담한 직원의 직위는 <표 1>과 같다.

<표 1> 입학 전형 사례 수집 대상 대학교와 면담 직원의 직위

대학교	면담 직원의 직위
Amherst College	Assistant Dean of Admission
Cornell University	Associate Director of Admission
Harvard University(College)	Associate Director of Admission
Massachusetts Institute of Technology	Associate Director of Admission
Princeton University	Admission Officer
Stanford University	Assistant Dean of Admission
University of California Berkeley	Director of Undergraduate Admission and Relations with Schools
University of Massachusetts Amherst	Assistant Director of Admission
University of Virginia	Director of International Admission
Yale University(College)	Dean of Undergraduate Admission and Financial Aid

본 연구에서는 미국 대학 입학사정관의 활동 내용들을 명확히 제시하기 위하여, 미국 대학 입학전형의 모습을 '전형적으로' 기술하고자 한다. 즉, 각 대학이 보여주는 다양한 양태를 구분하여 기술하기보다는 학교별 모습을 종합하여 하나의 전형을 구성하는 방식으로 기술한다는 것이다. 이런 기술은 미국 대학 입학전형의 다양성을 지나치게 단순화할 위험이 있지만, 국제적인 비교를 위하여 미국 대학의 공분모적 속성을 파악하는 데는 유익하리라 여겨진다.

실제로 미국의 경우, 입학 경쟁이 치열한 이른바 명문 사립대학들이나 소수 주립대학교에 국한하여 보면, 입학사정관제가 운용되는 모습에서 차이보다는 공통점이 더 두드러진다. 연구진의 면담에 응하였던 미국 대학 입학처 직원들도 대학간의 제도적 차이를 묻는 질문에 종종 이 점을 확인해 주었다. 그들은 매년 정기적인 회동을 통해 “서로 매우 유사한 일을 하며 유사한 문제를 고민하고 유사한 전략을 구사하고 있다는 점”을 확인할 수 있다고 말한다. 미국의 대학 입학전형 관련 업무 종사자들의 단체인 대학입학상담협회(NACAC, National Association for College Admission Counseling)에서도 입학사정관의 직무에 관해 다음과 같이 기술하면서 대학간 공통점을 강조하였다.

요약컨대 입학전형 절차가 대학마다 다르긴 하지만 이제 상당한 정도 표준화되어 있어서, 입학사정관들이 직장(대학)을 옮기더라도 업무의 변화를 크게 느끼지 못할 정도이다(Johnston, 2008).

본 연구의 수행을 위해 참조한 선행 연구들, 그리고 연구진이 실시한 면접 등이 실제로 연구의 문제 해결에 어떻게 활용되었는지는 <표 2>에 명료하게 요약되어 있다.

<표 2> 본 연구에서 활용한 선행 연구 및 면접의 용도: 연구 목적 및 문제와의 관계

연구목적	연구문제	선행 연구 및 면접
미국 입학사정관 제도의 실제	입학사정관제 취지	양성관, 정일환(2007) Karabel(2005)
	입학처의 규모와 위상	면접 De Luca(2008) Toor(2001)
	입학사정관의 연중 업무일정	면접
	전형자료	면접 양성관, 정일환(2007)
	전형과정	면접 Karabel(2005) Steinberg(2002)
	입학 허가의 조건	면접 정진곤(2005) 양성관, 정일환(2007) Johnston(2008)
	입학사정관의 자격 요건과 전문성	면접 양성관, 정일환(2007) De Luca(2008) Johnston(2008)
국내의 입학사정관제도 운영 실태	국내의 입학사정관제 도입 취지	정일환 외(2009)
	입학처 규모와 위상(입학처의 업무여건)	정일환 외(2009)
	입학사정관의 자격 요건과 역할	문흥안 외(2009)
	입학사정관 전문성 훈련	박남기 외(2008) 양성관, 정일환(2007) 정일환 외(2009)

III. 미국의 입학사정관 제도

1. 입학사정관제도의 의의

주지하는 바와 같이, 미국대학에서 채택하고 있는 입학사정관제도의 의의는 한 마디로 지원 자들에 대한 보다 심층적이고 포괄적이며 종합적인 평가라고 할 수 있다. 물론 미국의 대학들, 특히 명문대학들의 선발기준에서 가장 중요한 요소 중의 하나는 학력, 혹은 지적 능력이다. 지적 능력과 아울러 체육이나 예능 방면의 소질이나 열정 또한 중요하다. 즉, 미국의 명문대학들은 공부만 잘하는 학생들 보다는 다방면으로 폭넓게 발달된 재원을 선호한다는 뜻이다(특정 학문분야에서 천재적인 소질을 보이는 지원자들의 경우는 예외일 수 있다).

그리고 미국의 명문대학들은 지원자들의 인성과 리더십을 매우 중시하며, 이를 확인하기 위해 학생들의 봉사활동이나 교과외 특별활동에 대한 기록을 비중 있게 다룬다. 그들은 장차 미국사회를 이끌어 갈 인재들을 양성한다는 사명감 하에 봉사정신과 지도자적 소양을 겸비한 재원들을 선발하는데 노력을 경주하는 것이다.

이상에서 본 바와 같이 미국대학들의 선발기준은 매우 포괄적이고 다양하며 경우에 따라 주관적이기까지 하다. 그러므로 이 같은 선발기준을 우리나라와 같이 수량화한다는 것은 불가능한 일이다. 따라서 미국대학은 전문적 지식과 경험을 갖춘 입학사정관을 통해 신입생들을 선발하는 것이다.

2. 입학처의 규모와 위상

미국 대학에서 입학사정관이 근무하는 조직은 대체로 입학처이다(Office of Admission). 그러나 입학 업무는 장학금 업무(financial aids)와 함께 묶여 있는 경우가 많으며, 때로는 중학교나 고등학교를 지원하는 대외협력(outreach) 사업과 묶여 있기도 한다. 하지만 이 경우에도 입학사정관의 역할은 '전문적으로' 입학전형에 국한되는 것이 보통이다.

입학처 직원은 흔히 전문직원(professional staff)과 행정직원(operation staff)으로 나뉜다. 전자는 입학 지원서를 읽고 전형하는 '전문적인' 일에 종사하고 후자는 그러한 일이 이루어지도록 지원하는(인사, 행정, 잡무 지원 등) 일에 종사한다. 입학사정관(admission officer)이라 함은 일반적으로 전자의 전문적인 직원들을 지칭하는 것이다.

입학 전형 업무를 위한 직원의 규모는 학교에 따라 다르나, 이 연구에서 살펴본 대학들은 적어도 20명 전후의 정규직 전문 입학사정관을 가지고 있었다. 그러나 이는 정규직 입학사정관들의 숫자이고, 대부분의 대학들은 입학전형 시즌이 되면, 시간제 입학사정관이나 보조 인력들을 추가적으로 고용하여 활용한다. 특히 최근에 이른바 명문 대학들에 대한 지원자 수가 급격하게 증가하면서, 정규 입학사정관 외에 추가로 고용하는 비정규 입학사정관의 비중이 늘었다.

전형 업무에 투입되는 입학사정관의 수는 대체로 지원자 수에 따라 결정된다고 보아야 할 것이다. 한 사람의 입학사정관이 주어진 전형 기간에 평가할 수 있는 입학 지원자의 수가 한정될 것이기 때문에, 지원자 수가 늘면 그만큼 입학사정관은 많이 투입되어야 하는 것이다. 버클리 대학교의 경우, 2002-2003학년도 입학 전형의 경우 지원자 수가 36,000명 정도였지만, 2008-2009학년도 입학 전형의 경우에는 48,500명에 가까워져서 77명의 시간제 입학사정관(reader)을 고용했어야 했다고 한다(De Luca, 2008). 대학입학상담협회(NACAC)의 공식 통계에 따르면, 입학사정관 한 사람이 하나의 시즌에 평가(reading)해야 할 지원자 수는 평균 393명 정

도가 된다. 지원자 수 약 400명 당 한 사람의 입학사정관이 필요하다는 뜻이 된다. 그러나 주요 사립 대학교의 입학사정관들은 한 전형 시즌에 1,000명 정도의 지원자를 평가한다고 알려져 있기도 하다(Toor, 2001).

3. 입학사정관의 연중 업무일정(work calendar)

미국 대학에서 입학사정관의 업무를 구체적으로 파악하기 위해서는 입학처의 연중 업무를 주기별로 살펴볼 필요가 있다. 9월에 학기가 시작되는 2학기제를 전제로 하고 보면, 미국 대학의 입학처 업무는 다음과 같이 정리될 수 있다.

<10월~11월>

거의 모든 입학사정관들은 이 기간에 전국을 순회하게 된다¹⁾. 이는 지원자 유치를 위한 활동이다. 개별 학교를 방문하기도 하고 큰 도시에서 호텔 등의 장소를 빌려 입학설명회를 개최하기도 한다. 흔히 ‘야간 프로그램’(evening program)이라고도 불리는데, 지역사회에 따라서는 학교 홍보 행사(college fair)나 다른 일반 박람회가 열리고 여기에 참여하여 학교 부스(booth)를 차려놓고 홍보하기도 한다. 이때는 입학처 직원뿐만 아니라 해당 지역 대학 동문들도 자원봉사의 일환으로 모교 홍보에 참여한다.

<11월~익년 1월>

입학사정관들이 조기 사정(early decision)²⁾에 지원한 지원자들의 원서를 읽고 평가하는 업무에 몰입하게 되는 시기이다. 대체로 11월 1일자로 조기 사정에 대한 지원을 마감하게 되는데, 이후 2개월 정도 동안 직원들은 지원자 서류를 정해진 범주와 순서대로 정리하고 읽으며(평가하며) 입학 허가 여부 결정을 내리게 된다.

- 1) 입학처 내 입학사정관들은 미국 국내 또는 외국의 특정 지역을 나누어 관장하는 것이 일반적이다. 각각은 자신이 관장하는 지역에서 지원자를 유치하기 위해 노력하며, 지원자를 평가할 때에도 자신의 지역 지원자를 담당하게 되는 것이 일반적이다. 이 시기 지역 순회도 각자 관할 지역에 대하여 이루어지게 된다. 지역 구분 방식은 대학에 따라 다르다. 3개 지역 정도로 대분하는 대학이 있는가 하면(예컨대, 스탠포드 대학교), 23개 지역으로 세분하는 대학(예컨대, Amherst College)도 있다.
- 2) 조기 사정이라 함은 우리의 수시 입학 경우와 같이 정규 사정(지원) 기간에 앞서 특정한 대학을 선택하여 지원하고 입학 여부의 결정을 보게 되는 과정을 가리킨다. 이 때 지원은 실제로 진학하고자 하는 대학에 한하여 이루어져야 하며, 입학 허가를 받는 경우 반드시 그 대학에 등록하고 입학하여야 하는 요건이 따른다. 따라서 지원자들은 조기 사정의 단계를 두는 여러 대학에 동시에 지원할 수 없다. 최근 하버드 대학교 등 주요 대학들은 이런 제도를 폐기하고 있다.

<2월~3월>

이 기간에는 입학사정관들이 정규 사정(regular decision)³⁾에 지원하는 지원자들의 원서를 읽고 입학 허가 여부를 결정하여야 한다. 주요 사립대학교의 경우, 한 사람의 입학사정관이 평균 1,000명 이상의 지원자 서류나 자료를 읽고 요약하고 평가하여야 한다고 알려져 있으나, 대입상담협회(NACAC)는 그 숫자가 전국 평균 400명 정도라고 보고하였다. 정규 사정의 결과는 대체로 4월 초순에 지원자들에게 통보된다.

<4월~5월>

입학허가를 받은 학생들로 하여금 실제로 학교를 선택하여 등록하도록 유치하기 위한 다양한 활동을 기획하고 추진한다. 입학 허가를 받은 학생들을 집단별(배경별 등)로 초대하여 3박 4일 정도시간을 가지고 학교 소개와 유희, 오리엔테이션 등의 프로그램을 진행하는 것이 일반적이다. 대체로 입학처가 추진하는 대학 행사 가운데 가장 큰 것이 된다.

<6월~8월>

비록 여름 방학 기간이지만, 꾸준히 학교를 방문하는 다음 학기의 잠재적인 지원자들이 있기 마련이며 이들을 위한 입시설명회(information session)를 여름 내내 운영하게 된다. 지원 예정자들이 학교를 직접 방문하는 경우가 적지 않으므로, 그들이 학교를 방문하면 캠퍼스를 둘러보도록 안내하고 전공 프로그램을 소개하며, 입학 지원 절차와 전형 방침 등을 안내하는 것이 주요 업무가 된다. 다음 학기를 위한 홍보물을 제작하여 유치하고자 하는 고등학교 졸업 예정자들에게 발송하는 등의 홍보 활동도 이 시기의 중요한 업무가 된다.

<9월>

다시 새로운 학기를 시작하게 된다. 입학 허가를 받고 실제로 등록하여 입학한 학생들에 대한 1차적인 안내 서비스 등을 제공하고, 새로운 주기의 입학 업무를 준비하여야 하는 시기이다.

이상 일련의 업무 외에 연중 꾸준히 들어오는 전화나 전자 우편(e-mail)을 통한 문의 등에 대하여 일일이 답변하여야 하는 것도 입학사정관의 중요한 업무이다. 입학 허가 또는 불허 통보가 나간 후에 쇄도하는 확인 또는 항의성 질의에 대한 답변은 입학처가 특히 신중을 기하는 업무 가운데 하나이다.

3) 정규 사정은 조기 사정에 대조해서 일반 정기 지원 과정을 지칭하는 말이다. 우리의 정시 입학 사정에 해당되는 것이다. 이 단계에 대한 지원은 대체로 2월 초순에 마감하게 된다. 조기 단계와 정규 단계에서 입학 허가를 내는 상대적 비율은 학교나 해에 따라 다르다.

4. 입학사정관의 주요 업무: 전형의 과정과 평가

가. 주요 입학전형 자료

대학에 따라 조금씩 차이가 있지만 입학 지원자들에게 요구하는 자료는 다음과 같다. 양성관과 정일환(2007)은 전형 자료에 대하여 좀 더 자세히 소개하고 있으나, 여기서는 전형 과정 기술과 연계하기 위하여 간추려 정리하였다.

<표 3> 대학들이 지원자에게 제출을 요구하는 주요 전형 자료

주요 전형 자료	설명
학교생활기록	고등학교 기간에 이수한 교육과정, 학점, 석차, 과외활동(extracurricular activities) 등의 기록을 포함한다.
표준화 시험 성적	SAT, ACT 등 표준화된 시험에서 얻은 점수이다.
추천서	대체로 교사 추천서와 진로지도교사(counselor) 추천서를 말하며, 경우에 따라서는 지역사회 인사의 추천서도 포함된다.
에세이 또는 자기진술서	주어진 주제 가운데 하나를 지원자가 선택하여 쓰도록 요구하는 논술이거나, 지원자 자신을 특징적으로 소개하기 위한 글이다. 경우에 따라서는 감명 깊게 읽은 책을 논평하도록 요구하기도 한다.

<표 3>의 자료 외에, 지원자들은 개인 또는 가족의 배경을 지원서에 진술하게 되며, 면접(interview)의 과정을 거치기도 하지만 면접의 결과는 당락에 거의 영향을 미치지 않는다는 것이 평가에 참여하는 입학사정관들의 말이다. 그리고 거의 모든 대학이 면접을 필수로 요구하지는 않는다.

한편, 지원자가 재학하는 고등학교에서는 학교 현황(school profile)을 지원 대학에 제출하도록 되어 있다. 이 자료에는 고등학교가 어떤 학생들을 얼마나 수용하고 있으며, 어떤 교육과정을 개설하고 있는지 파악할 수 있는 정보나 통계 등이 포함되어야 한다. 그러나 표준화된 서식이 있는 것은 아니다.

나. 전형의 과정

입학 지원을 위한 서류(자료) 일체가 갖추어져 점수가 완료되면, 입학사정관들은 자신의 관할 영역(대체로 특정한 지역)에 속하는 지원자들의 자료들을 읽고 평가하는 작업에 들어간다. 이 과정에서 입학사정관들은 집중적인 작업을 할 수 있도록 배려된다. 원서 '읽기'(평가)가 끝날 때까지 일주일에 1-2회의 간단한 회합 시간을 제외하고는 사무실에 출근하지 않고 집에서 작업을 할 수도 있다.

이 때 읽기란 원서(자료)의 항목(범주)에 따라 지원자의 특기 사항을 요약하고 평정하며 입학허가 여부에 대한 일차적인 판단을 내리는 것이다. 평정의 범주는 크게 학업(academic) 측면과 비학업

(non-academic) 측면으로 나누는 사례에서부터, 전형자료의 범주들(교육과정 이수와 학점, 과외 활동, 시험 점수, 추천, 에세이 등)을 그대로 준용하는 사례까지 다양하다. 그러나 대부분의 대학들이 공통적으로 지원자의 학업 능력(academic ability)과 품성(personal character)을 평가에서 균형 있게 고려한다.

이러한 원서(자료) 읽기에는 한 원서(지원자)에 대하여 일차적으로 두 사람의 입학사정관이 배당되는 것이 일반적이다⁴⁾. 이 경우 초보 직원(junior staff)과 경험 직원(senior staff)이 짝을 이루는 것이 보통이고, 또한 해당 지역 담당 직원과 타지역 담당 직원이 짝을 이루는 것이 일반적이다. 두 사람의 평가 결과가 크게 상이할 경우 두 사람의 평정자가 다시 함께 검토를 하거나 제3의 직원이 한 번 더 원서를 읽어 조정하게 된다.

이렇게 읽는 과정에서 입학사정관원들은 내부 기준에 따라 범주별로 평정을 내리고 특징을 메모해두는데 평정을 위한 내부 기준은 공개되지 않는다. 대학 당국은 그 기준이 전형을 담당하는 입학사정관들의 전문적 판단에 속하는 것이라고 공식적으로 밝히지만, 실제로는 지침으로 마련된 평정 기준을 가지고 있는 것이 보통이다. <표 4>와 <표 5>는 이러한 평정 지침의 한 예를 제시한 것이다.

<표 4> A대학⁵⁾에서 활용하는 원서(지원자) 평정 기준:
 학업 측면(면담 당시 SAT는 1600점 만점이었으나 현재는 2400점 만점)

평정점수	평정 기준
7점	학교 수석이나 그에 가까운 석차; 전 과목 A 학점; 가장 우수한 프로그램(학교) 거침, 탁월한 에세이; 매우 강력한 추천; 매우 강한 지적 호기심; 합계 1550 이상의 SAT 점수
6점	상위 5% 정도의 석차; 대체로 A 학점; 아주 우수한 프로그램 거침; AP와 우등과정(honor class) 많이 수강; 훌륭한 에세이, 강력한 추천; 강한 지적 호기심; 합계 1430 이상의 SAT 점수
5점	상위 10% 정도의 석차; A 학점이 많은 빈도; 아주 우수한 프로그램 거침; AP와 우등과정 많이 수강; 에세이나 학교 추천이 좋음; 지적 호기심도 충분함; 합계 1350 이상의 SAT 점수
4점	상위 15% 정도의 석차; A와 B가 반반인 학점; 꽤 우수한 프로그램 거침; AP와 우등과정 몇 개 이수; 평균 이상의 에세이와 학교 추천서; 합계 1300이상의 SAT 점수
3점	상위 20% 정도의 석차; B 학점; 어려운 프로그램 거침; 평균 정도의 에세이와 학교 추천서; 인정할만한 학업 능력; 합계 1300이상의 SAT 점수
2점	상위 25% 정도의 석차; 대부분 B 학점; 평균 수준의 프로그램 거침; 그저 그런 정도의 에세이; 의례적인 학교 추천; 대학 진학 후 학업을 성공적으로 할 수 있을지 걱정하게 하는 점 지남; 합계 1150점 이상의 SAT 점수
1점	B 또는 그 이하의 학점; 약한 프로그램 거침; 약한 에세이; 마지못해 쓴 학교 추천; 대학 진학 후 학업을 성공적으로 이수할 수 있을지 염려스러운 점 많이 지남; 합계 1100 정도의 SAT 점수

- 4) 대학에 따라서는 지원자들의 지역을 나누어 지역별 위원회에서 집단적으로 평가하도록 하는 경우도 있으며(예컨대 하버드 대학교), 선임 입학사정관(associate director)에게 1단계 사정(50% 정도 탈락)을 위임하고 그 결과와 자료를 토대로 최종 선발 위원회가 허가 여부를 결정하도록 하는 경우(예컨대, MIT)도 있다.
- 5) 대학의 익명성을 보호하기 위하여 무의미 철자로 대학을 지칭한 것이다. 이하 대학의 이름을 적지 않는 경우 모두 같은 경우이다.

<표 5> A대학에서 활용하는 원서(지원자) 평정 기준: 비학업 측면

평정점수	평정 기준
5점	학교나 지역사회 활동에 적극적으로 강력한 참여; 보기 드문 리더십; 극찬의 학교 추천; 예체능 부문 최고 수준의 역량; 활력과 인품; 대학의 캠퍼스 생활에 현격한 공헌 가능성
4점	최소한 하나 이상 공로가 컸던 과외 활동; 적극적인 참여의식; 매우 강한 학교 추천; 인정받을 수 있는 정도의 예체능 역량; 대학의 캠퍼스 생활에 기여할 수 있는 잠재력
3점	학교나 지역사회 활동에 평균 정도의 참여; 어느 정도의 리더십; 예체능 부문 어느 정도의 경험; 적극적인 학교 추천; 대학 캠퍼스 생활의 측면에서는 약한 점도 뚜렷하게 기여할 점도 없음
2점	학교나 지역사회 활동에서 뚜렷한 공헌 없음; 평균 이하의 학교 추천; 약한 참여의식
1점	형식적이거나 부정적인 학교 추천; 대학 캠퍼스 생활과 관련해서 우려할만한 미성숙성 있음; 입학 원서 처리 과정에서 불성실한 태도 보임

이와 같은 기준을 준용하여 전형하는 작업이 단순히 평점 점수를 매기고 범주별로 그 점수를 합산하여 당락의 선을 긋는 것은 아니다. 면담에 응하였던 모든 입학처 직원들은 입학 허가 결정이 결코 숫자(점수)에 근거하여("by number") 이루어지는 것은 아니라고 강조하였다. 숫자 또는 알파벳 점수(또는 다른 상징)를 사용하지만 당락 결정선을 긋기 위하여 사용하는 것은 아니고 전문적인 판단의 편의를 위하여 사용한다는 것이다. 따라서 일차적인 전형 단계에서 평정자(입학사정관)들은 항목(범주)에 따라 적절한 평점을 내리고 관련된 특이 사항을 메모하여 이후 사정 단계에 대비하게 된다.

일차 전형 단계에서 입학 허가 여부를 쉽게 결정할 수 있는 지원자에 대하여서는 당락을 결정하여 분류하게 된다. 아주 탁월한 지원자와 전혀 가능성이 없는 지원자가 일차적인 전형(읽기) 단계에서 걸러지게 되는 것이다. 즉, 전자는 '자동 입학 허가'(auto admit) 대상이 되고 후자는 '자동 탈락'(auto reject) 대상이 된다. 이 두 극단 범주에 속하는 지원자들을 제외한 중간의 다수 지원자들은 이후의 2차 사정 단계(decision round)로 넘겨지게 된다.

이러한 결정을 위하여 평가자들은 한 지원자의 원서 읽기를 마친 후에 총괄적인 평정을 하게 된다. 예컨대, <표 6>과 같은 기준을 가지고 지원자들을 분류하게 되는 것이다. 이 기준에

<표 6> A 대학에서 활용하는 종합 평정 기준

평정점	평정기준
A	입학 허가를 내주도록 적극적으로 추천하고 싶은 지원자
B	최종 결정을 위한 회의에서 논의하고 싶은 지원자. 적극적으로 추천하면서도 유보적인 점이 있음.
C	본교에 도움이 될 만한 특성이나 능력이 있다고 입증된다면 지지하고 싶은 지원자.
D	능력은 있지만 우선 고려할 대상은 아닌 지원자. 대기자 명단에 포함시키고 싶은 지원자.
E	능력은 있지만 입학 허가하도록 추천하고 싶지는 않은 지원자.
F	본교에 입학 허가될 자격을 갖추지 못한 지원자.

따른다면 'A'의 평정을 받은 지원자는 바로 입학 허가 대상으로 분류되고 'E'나 'F'의 평정을 받은 지원자는 탈락 대상자가 되며, 나머지 지원자들은 다음 단계의 전형 단계로 이월되는 것이다. 대학에 따라 차이가 있기는 하지만, 일차적인 전형 단계에서 당락이 결정되는 지원자는 전체 지원자의 약 20% 정도가 된다고 한다.

나머지 80% 정도의 지원자에 대하여 계속되는 전형은 대체로 입학사정관 전원이 참여하는 사정협의회(final decision round)에서 이루어진다. 대학에 따라서는 이 최종적인 결정이 전적으로 입학처장(dean)의 판단에 의하여 이루어지는 경우도 있고(이 경우에도 처장은 한 사람 한 사람의 지원자에 대하여 그들의 원서를 읽은 직원들의 의견을 묻는 것이 일반적이다), 소수의 위원회(처장과 몇 명의 선임 입학사정관으로 구성되는 위원회)의 협의에 따라 이루어지는 경우도 있다. 그러나 입학사정관 전체의 사정협의회를 소집하는 경우가 더 많다.

이 사정협의회에서는 일차 단계에서 원서를 평가했던(지원자가 해당하는 범주/지역을 담당하는) 입학사정관이 논의 대상이 오른 지원자에 대하여 1차적인 의견(입학 허가 요청, 탈락 건의 등)을 내고 그 이유를 설명하게 된다. 이 설명을 위하여 일차 평정 과정에서 적어두었던 메모 등을 활용하게 된다. 최종 입학 허가 여부 결정은 직원 전체의 사실상 만장일치의 방식으로 이루어지게 된다. 사정협의회에서 직원들 사이에 이견이 있는 경우에는 합의에 이를 때까지 의견을 조율하는 것이 일반적이라고 한다.

다. 입학 허가의 조건

이른바 명문 대학의 경우에 입학 허가 취득자들은 단순히 성적이 뛰어난 학생들이 아니다⁶⁾. 전형을 맡는 입학사정관원들은 이러한 지원자들을 선발하는 과정(전형 과정)을 흔히 지원서에서 “탈락시킬 이유를 찾는 과정이 아니라 입학할 이유를 찾는 과정”이라고 말한다. 거의 모든 지원자들이 전반적으로 경쟁력을 갖추고 있기 때문에, 전형 준거와 관련하여 고루 뛰어난 조건을 갖추었다는 것만으로 단박에 입학 허가를 받아낼 수 있는 것이 아니라는 뜻이다. 입학사정관들은 이와 같이 고루 조건을 갖춘 지원자들을 'BWRKs'(Bright Well-Rounded Kids)라고 부르며, 그저 평균적인 지원자라는 뜻으로 사용한다. 명문 대학의 입학 허가를 받기 위해서는 이렇게 고루 잘하는 것 이상이 되어야 한다는 것이다.

H대학의 입학사정관은 최종 단계에서 논란의 대상이 되는 전형적인 사례를 “성적 좋고 추천서 훌륭하고 과외 활동 경력도 뛰어나 큰 결함이 없는 지원자인데 다만 유별남(specific thing)이 없는 지원자”라고 묘사하였다. 조건을 고루 갖추는 것은 기본이고 그 위에 특별한 강점을 보여야 입학 허가를 무난하게 받아낼 수 있다는 뜻이다.

6) 이 점은 정진곤(2005)이 구체적인 예화를 들며 지적한 바와 같다.

이와 같이 남다른 조건을 갖춘 지원자들만이 입학 허가를 받아내는 것은 물론 아니다. 미국 대학의 입학 전형은 학생들의 배경에 따라 달리 이루어지는 점이 있다. 대표적인 것이 다문화 배경(multi-cultural background)의(소수 민족) 지원자들이다. 이들에 대해서는 각 대학이 일정 비율 이상 충원하기 위하여 노력하며, 이 때문에 입학 요건에 다소 미흡하더라도 입학이 허가되는 경우가 많다. 대학에 입학한 전례(前例)가 없는 가정의 이른바 '첫 대학 입학자'(first-generation college)에 대해서도 입학사정관의 평가는 대체로 우호적이 된다. 체육 특기자들(athletes)의 경우에 입학 허가 조건이 더욱 느슨해진다는 것은 널리 알려진 일이다.

동문의 자녀이거나 형제인 경우에도 입학 허가를 받는 데 유리하게 작용할 수 있다⁷⁾. 이들에 대하여서는 동문 집단(legacy group)으로 별도로 분류하여 전형한다. 지원자의 부모나 형·언니가 동문이며 졸업 후에 꾸준히 대학 발전에 기여하여온 경우에는 매우 호의적인 전형과정을 거치게 된다. 대학에 따라서는 재직 교수의 자녀들에 대해서도 동문 자녀들의 경우와 비슷하게 전형 과정에서 이점을 주는 경우가 있다.

재력을 바탕으로 입학 허가를 받아내는 경우도 드물지 않다. 이른바 발전기금 기부 입학(development admit)이 가능하다. 학교발전과(development office)를 통하여 발전 기금 기부 협상이 은밀하게 이루어지고, 이 협상이 타결되면 기부자의 자녀가 입학 허가를 받게 되는 사례가 적지 않다.

이 외에 소위 정치적인 경로(political route)를 통하여 입학 허가를 받아내는 지원자들도 있다. V대학 입학사정관의 증언에 따르면, 매년 50~60명 정도는 대학 총장이나 이사들의 요청에 따라 별도로 전형되고 입학 허가된다고 한다. 이 숫자는 전체 입학 정원의 약 2%에 해당하는 규모이다.

5. 입학사정관의 자격 요건과 전문성

미국의 경우 입학사정관들의 자격 요건과 전문성에 대한 공식적이거나 표준화된 규정은 없다⁸⁾. 그들을 고용하는 대학들이 나름의 기준을 가지고 있을 뿐이다. 입학사정관의 직무는 크게 세 가지로 정리된다. 즉, 고등학교 졸업 예정자들을 자신의 대학으로 유인하는 업무, 대학에 지원한 학생들을 평정하는 업무, 그리고 입학 허가를 받은 지원자들이 자신의 대학에 입학하도록 설득하는 업무 등이다. 입학사정관을 고용하기 위하여 한 대학이 제시한 직무 기술(job description)은 다음과 같은 내용을 담고 있다(Johnston, 2008).

7) 이하 '기여입학'과 같은 사례는 양성관과 정일환(2007)도 구체적으로 확인해주고 있다.

8) 대학입학상담협회(NACAC)와 같은 단체가 회원들이 준수하기로 한 자체적인 직무 가이드라인이나 윤리 표준(ethical standards)을 규정하여 가지고 있기는 하다.

...주요 업무는 신입 및 편입 지원자를 모아들이고 그 전형과정에서 평가에 참여하는 것이다. 이런 학생 충원 업무 과정에서는 부서 내 다른 입학사정관이나 사무직원들과 긴밀하게 협력하여야 할 것이다. 그리고 충원을 위해 자주 출장하여야 할 것이고, 집중적으로 지원자 평가에 몰입하여야 하는 기간을 가져야 할 것이며, 학생들의 지원이나 등록을 유인하기 위한 다양한 행사를 캠퍼스 내외에서 주관하여야 할 것이다. 경우에 따라서는 주말에 학생 충원을 위한 다양한 사업에 참여하여야 할 것이다.

미국 대학들이 신입(entry level staff) 입학사정관을 고용할 때 요구하는 학위 요건은 대체로 학사 학위이다. 최근에 와서는 경력직의 경우 석사 학위 이상을 요구하기도 한다. 특히 마케팅이나 경영 분야의 학위를 선호하는 경향을 보이고 있다. 학생 관련 또는 고등교육 행정 관련 업무 경력보다 경영 관련 경력을 더 평가해주는 경향이다(Johnston, 2008). 학생과 학부모를 대상으로 대학을 ‘파는’ 업무가 더욱 중요해지고 있다는 점을 시사한다.

입학사정관은 처음 직무에 입문하게 되면 끊임없이 지원서 읽기(평가)의 훈련을 받는다⁹⁾. B 대학의 경우를 보면, 처음 입학처에 임용되어 오면 선임 직원의 지도하에 지원서 읽기 훈련을 하게 된다. 실제 원서(자료)들을 읽고 모의 평가 결과를 제시하여 선임자(또는 입학처장)의 검토를 받으며, 서로 협의하는 방식의 훈련을 거듭한다.

이러한 훈련은 임용 초기에 일회적으로 이루어지고 마는 것이 아니라 입학 전형의 시기마다 반복된다. 실제로 지원서(자료)를 읽고 평가함에 있어 매주 특정한 시간을 잡아 각자 적용하고 있는 기준을 서로 비교하고 조율하는 기회도 갖는다. 이렇듯 훈련을 거치며 원서를 읽고 전형 함으로써 직원(readers) 사이에 판단(평정) 불일치의 사례가 거의 없을 정도가 만든다고 한다. 버클리 대학교의 경우, 최근 전형과정에서 평가자(입학사정관) 사이의 신뢰도(평가 일관성)는 95%를 상회하는 수준이라고 보고했다. 이는 한 명의 지원자에 대한 두 평가자의 평정이 일치할 보이지 않는 경우가 5% 이하라는 뜻이다.

IV. 우리나라의 입학사정관제도

1. 입학사정관제의 도입 취지

2007년부터 입학사정관제를 실시하고 있는 10개 국내 대학이 공통적으로 표방하고 있는 취지는 “학생 선발의 전문화”이다. 즉, 이제까지 계량적이고 기계적인 방식에만 의존해온 학생

9) 양성관과 정일환(2007)도 비교적 구체적으로 입학사정관 교육 사례를 소개하고 있다. 연구자가 면담을 통하여 확인한 내용과 대체로 일치하는 사례들을 보여준다.

선발의 문제를, 입학사정관제를 도입함으로써 보다 합리적인 근거와 타당성을 지닌 절차와 방법으로 해결해 할 수 있다고 기대하는 것이다. 이 같은 기대 하에 개별 대학들은 선발의 다양한 기준수립을 위한 세부 과제들을 모색하고 있는 바, 각종 특별 전형이나 환경 변화에 합당한 전형 방안을 개발하는 과제, 고등학교와 대학의 연계를 살리는 과제, 대학 진학 후 성취도에 비추어 전형 평가 방안을 타당화 하는 과제 등이 그 대표적인 예들이다.

상대적으로 소수의 대학들이지만, 입학사정관제와 관련하여 좀 더 미시적이고 구체적인 취지를 표방하고 있는 경우도 있다. 이를테면, 학교생활기록부(특히 비교과 영역)에 대한 합리적 평가 방안을 찾는다는가¹⁰⁾, 교수들의 입학 전형 관련 부담을 경감한다는 등의 취지도 보인다. 입학사정관제가 입학전형과 관련해서 대학이 당면하고 있는 문제들을 해결해 주는 방안이 될 수 있다는 기대도 있는 것으로 보인다.

이상에서 본대로, 한국 대학들은 대체로 입학사정관제를 통하여 국가가 통제하는 방식에서 자유로운 새로운 입학전형 체제를 추구해 갈 수 있다고 전망하고 있는 듯하다. 위의 논의들을 토대로 국내 대학의 입학사정관제도의 취지를 몇 가지로 정리하면 다음과 같다(정일환 외, 2009). 첫째, 학생 개개인에 대한 심층적인 전형이 가능하며, 잠재력이나 미래 성장가능성까지 고려할 수 있다. 둘째, 지원자들에 대한 종합적이고 다면적인 전형이 가능해 진다. 셋째, 지원자들의 학교활동을 중심으로 한 평가가 가능하며 이 경우 교사들의 의견을 중요한 자료로 활용할 수 있다. 넷째, 학생선발에 대한 대학의 자율권과 재량권이 신장될 수 있다.

2. 입학처 업무 여건

2007년 10개 대학을 필두로 시작된 우리나라의 입학사정관제는 다음 해인 2008년 40개 대학으로 확대되었고 2009년 현재 전국의 47개 대학이 입학사정관제에 관한 교육과학부의 예산지원을 받고 있다(정일환 외, 2009). 지난 2008년 40개 대학이 입학사정관제를 통해 선발한 학생 수는 4,401명인데 경쟁률이 매우 높았다는 점을 감안할 때, 이를 담당하는 입학부서의 업무량은 상당한 것이었다고 볼 수 있다.

그런데 우리나라 대학들의 입학처는 미국 대학에 비해 지극히 영세적인 수준이다. 실제로 2007년부터 시범대학으로 선정된 10개 대학 대부분의 입학처 직원 수는 10명 내외에 불과하며, 한 대학만이 20명을 넘는 직원을 가지고 있다¹¹⁾. 미국 대학들이 입학사정관만 헤아릴 때 대체

10) 대학이 이런 취지를 표방한 것은 교육과학기술부가 입학사정관제 도입을 발표하면서 제시한 목적을 그대로 수용한 것일 수도 있다.

11) 이 경우에도 정규 직원의 수가 20명을 넘는 것이 아니라, '전문위원'의 직함으로 고용한 비정규 연구직원의 수(10명)를 합할 때 이런 규모가 된다.

로 20명 이상의 정규 직원을 가지고 있는 것에 비하면 엄청난 차이이다. 우리나라 대학과 그 규모를 견줄만한 버클리 대학교의 경우 입학처 직원 수는 60명 이상이 되는 것으로 알려져 있다. 이 점만 보면, 우리 대학들의 입학전형 업무 여건이 미국 대학의 20% 수준 정도에 그치고 있다고 평가할 수 있을 것이다.

3. 입학사정관의 자격 요건과 역할

미국 대학의 경우와 같이 입학사정관들이 지원자의 당락을 결정하는 최종적인 평가 과정에 개입하는 체제는 아직 우리나라에 도입되고 있지 않다. 국내 대학들의 경우 입학사정관들은 대부분 최종적인 당락 판정보다는 일차적인 예비심사에 참여하고 있는 것이 현실이며 학생선발에 관한 최후의 결정은 교수들로 구성된 전형위원회에 의해 내려진다. 결국 우리 대학들이 염두에 두고 있는 입학사정관의 일차적 역할은 입학전형 방안의 연구·기획·개발 등의 활동이다. 이러한 역할은 대학에 따라, 입학정책 기초자료 수집, 서류 면접 및 논술 출제와 평가 방법 연구, 모집 단위 특성에 맞는 평가 자료와 기준 마련, 입학 통계 분석 관리, 사회적 요구 조사 등으로 세분되기도 한다.

연구·기획·평가 외에, 입학사정관이 맡아야 할 또 다른 역할은 홍보 또는 대외 협력(교섭)이다. 학생과 학부모를 대상으로 하는 홍보 그리고, 교사나 교육청 등과의 교류를 통한 홍보와 협력은 입학사정관들의 몫이 된다. 소수의 대학들이지만 입학사정관(또는 입학처)의 업무를 지원자를 모집하고 전형하며 등록시킬 때까지로 한정하지 않고, 입학 후 후속적인 지원과 관리까지 확대하는 경우도 있다.

다음으로, 입학사정관의 자격요건이다. 많은 국내 대학들이 석사 학위 이상의 학력을 요구하며, 일부에서는 박사학위 소지자를 선발하기도 한다(문홍안 외, 2009). 특히, 입학사정관의 팀을 이끌어갈 '선임' 입학사정관의 경우 대부분의 대학들은 박사 학위가 적절하다는 입장을 보인다. 전공별로는 교육학과 통계학이 압도적으로 많으며 그 다음이 심리학, 그리고 HRD 순이다.

학위 요건 외에 입학 업무 경력이나 교직 경력(특히 고등학교 3학년 담임 경력, 진로지도 경력 등) 등이 중요한 요건이 될 수도 있다. 이와 아울러 연구나 분석 그리고 대외 교섭에 관련된 능력이나 경험을 요구하는 경향도 일반적이다. 입학사정관의 윤리의식을 조건으로 강조한 대학도 소수 있다.

4. 입학사정관을 위한 전문성 훈련

입학사정관제의 핵심은 문자 그대로 입학사정관이다. 즉, 어떤 입학사정관들을 선발해서 어

떻게 훈련시키는가 하는 것이 이 제도의 성공적 정착을 위한 중요한 관건이다. 그러나 현재 국내 대학들은 이 점에 대한 충분한 인식과 준비가 부족하다고 판단된다(박남기 외, 2008). 앞서 언급한 바 있듯이, 이는 학생선발의 최종권한이 입학사정관들에게 없다는 점과 밀접히 연관되어 있다고 하겠다. 우리나라 대학들이 입학사정관 직무 교육과 훈련 프로그램에 포함시키는 활동으로 가장 많은 빈도를 보이는 것은 선진국 사례 방문, 외국 입학사정관 초청 연수, 유관 기관 교육 연수 프로그램 참여, 국내 대학간 교류 협력 등이다(양성관, 정일환, 2007). 그러나 실제 전형에 가담하기 위한 훈련(평가 수행, 기준 조율 등)을 계획하고 있는 대학은 많지 않다. 2009년 현재 전국에서 5개 대학이 교육부의 지원을 받아 입학사정관 훈련프로그램을 실시하고 정도이다(정일환 외, 2009). 많은 대학들은 현재 단계에서 입학사정관제의 본격적인 운영보다는 도입을 위한 초기적인 탐색이 불가피하다고 인식하는 듯하다.

V. 우리나라 대학과 미국대학의 입학사정관제 비교·분석

이상에서 논의된 내용을 중심으로 입학사정관제도의 운영에 대한 우리나라와 미국 대학 간의 공통점과 차이점을 정리하면 아래와 같다. 우선 미국의 경우 이 제도는 지원자들을 보다 다면적이고 심층적으로 관찰하고 평가하기 위한 제도이다. 우리의 대학들도 이러한 기본취지에는 공감하는 듯하다. 그러나 미국의 입학사정관제도가 오랜 기간의 역사를 통해 사회구성원들에 의해 인정받는 정착화 된 제도인데 반해, 우리의 입학사정관제도는 현재 탐색단계에 있다고 봄이 정확할 것이다. 이 같은 차이는 실제 운영의 면에서 더욱 극명하게 나타난다.

먼저 대학에서 입학업무를 담당하는 부서의 규모의 차이를 들 수 있다. 이미 설명한 바와 같이 미국의 주요 대학들은 대개 20명이 넘는 입학사정관을 보유하고 있으며 경우에 따라 60명을 상회하기도 한다. 그러나 우리나라의 경우 서울대가 40명을 보유하고 있을 뿐 나머지 대규모의 종합대학들에서는 10명을 초과하는 경우가 드물다(문홍안 외, 2009). 물론 국내 대학에서 입학사정관제에 의해 선발되는 수는 현재 그리 많지 않다. 그러나 이 제도가 급속히 확대되어 가고 있다는 점을 고려한다면 현재 우리대학의 규모는 왜소한 편이다.

규모보다 더 의미 있는 차이점은 바로 입학사정관의 역할과 기능이다. 미국 대학 입학사정관의 가장 중요한 역할은 다면적인 자료의 검토를 기초로 한 학생선발이다. 즉, 지원자들의 당락이 상당한 정도 입학사정관들에 의해 결정된다고 해도 과언이 아니다. 하지만, 국내 대학들은 입학사정관들이 실제로 전형에 참여하고, 특히 지원자의 당락을 결정하는 최종적인 평가 과정에 개입하는 제도의 도입에 대해 유보적인 입장인 듯하다. 대학 입학전형이 사회적 혹은 정치

적으로 워낙 민감한 사안이기 때문에, 최종적인 당락 결정은 교수들에 의해 이루어져야 한다는 인식이 대학들 사이에 지배적이라고 할 수 있다. 즉, 우리 사회에 생소한 입학사정관이 대학선발의 최종 전형관으로서의 공적인 신뢰를 받지 못하고 있다.

그러기에 우리 대학들은 입학사정관들에게 높은 학력을 요구하는 것이다. 이들에 대한 사회적 경계심을 높은 학력을 통해 완화시키려는 시도일 수 있다. 고학력을 갖춘 전문가들이 업무를 수행하는 만큼 전형의 전문성이나 공정성 등을 인정할 만하다는 사회적 인식을 확산시켜 보려는 의도라고 볼 수 있다.

고학력을 요구하는 또 다른 이유는 우리의 대학들이 입학사정관로부터 선발제도에 관한 연구·개발능력을 기대하는데 있다. 이미 언급한 바 있듯이, 우리나라의 대규모 종합대학들은 입학사정관제를 통한 선발범위를 확대시키는 것 보다는, 입학사정관들을 다양한 선발제도의 개발에 활용하는데 더 큰 관심을 보이고 있다. 따라서 이들에 대한 전문성 훈련도 실제 전형에 필요한 경험과 기술을 강조하는 미국과는 큰 차이를 보인다(De Luca, 2008).

부연하자면, 미국 대학들은 입학사정관에게 필요한 자질을 학문적 전문성보다는 실무추진역량과 상식에 입각한 안목으로 보고, 각종 자료나 서류, 에세이 등을 검토하고 판단하는 능력을 중시하는 데 비하여, 우리 대학들은 입학사정관에게 전형에 대한 연구와 개발 등에 필요한 능력을 우선 요구하는 것이다. 따라서 우리 대학들은 입학사정관 교육훈련에 있어서 학문적 소양을 중시하며, 실제 훈련과정에 교육평가나 상담분야 전공 교수들의 전문성 높은 강의를 포함시키는 경우도 많다.

위에서 논의된 내용은 <표 7>과 같이 요약할 수 있을 것이다.

<표 7>미국과 한국 대학의 입학사정관제 상황 비교

구분	미국의 대학	한국의 대학
입학전형 업무의 여건	입학사정관 1인당 지원자 500명 내외 정도의 업무 조건	소규모의 입학처 조직, 미국의 20% 수준 인력
입학사정관제 목적	학생 유치, 입학전형 시행	대학 입학전형 방안의 발전
입학사정관의 역할 규정	- 지원자 평가 - 학생 유치 위한 홍보와 대외 협력	- 전형 방안 연구 개발 - 홍보와 대외 협력 - 지원자 평가 보조
입학사정관의 자격 요건	- 지원자 평가 역량 필수 - 마케팅이나 경영 능력 중시 - 학사 학위	- 대외적으로 신뢰 줄 수 있는 학력 - 연구 개발 전문성
입학사정관의 전문성 향상 훈련	- 평가의 타당성과 일관성을 확보하기 위한 교육 훈련 - 일상적이고 지속적인 프로그램	- 선진 사례 파악, 연구 개발 역량 향상 등을 위한 연수와 교육 - 탐색적 프로그램

VI. 논의 및 결론

이제까지 본 연구에서는 입학사정관제가 미국 주요 대학에서 어떤 모습으로 시행되는지, 그리고 한국 대학들은 그 제도를 어떤 양상으로 적용하려고 하는지에 대해 살펴보았다. 두 나라의 사례는 우선 제도가 시행되어 온 역사에서부터 다를 수밖에 없다. 미국의 입학사정관제는 100년 가까이 운영되고 있는 정착된 '체제'이지만, 우리나라의 경우 이제 겨우 제도의 도입 및 확대를 준비하고 있는 단계이다.

입학사정관제의 원형이 미국 대학에서 유래된 것이기는 하지만, 현재 우리의 대학들은 미국의 제도를 복사하려는 것은 아니다. 미국의 경험을 토대로 취사선택하고 이 제도를 우리의 교육풍토와 사회문화에 접목시키려는 일부 대학의 노력이 종종 목도되기 때문이다. 그럼에도 불구하고, 미국의 입학사정관제도는 우리 대학에 의미 있는 시사점들을 제공할 수 있는 바, 이를 보다 상세히 논의하면 아래와 같다.

미국의 입학사정관제도의 가장 핵심적인 본질은 한 마디로 자유재량(discretion)과 비투시성(opacity)에 있다(양성관 정일환, 2007; Karabel, 2005). 즉, 입학사정관에게 주관적이지만 전문적으로 평가할 수 있는 재량이 허용되고, 그 재량이 발휘되는 과정과 결과는 공개되지 않으며, 설령 공개된다 하더라도 객관적 실증의 책임을 지지 않는다는 것이다. 이 두 가지 원리들이야말로 미국 대학의 입학사정관들이 지원자들에 대한 다면적이고 심층적인 평가를 통해 선발에 대한 결정을 내리는 과정 전체를 가능하게 해 주는 것이다. 그러나 이미 언급한 바와 같이, 우리나라에서는 대학의 입학사정관이 이처럼 자유재량을 누리고, 더 나아가 그들의 선발에 대한 결정이 비투시성을 보장 받는다는 것은 최소한 현재로서는 상상하기 어려운 일이라 하겠다.

그렇다고 해서 본 연구의 결론이 입학사정관제도 도입을 포기해야 한다는 것은 아니다. 오히려 본 연구는 미국의 제도를 우리의 풍토와 여건에 접목한 한국적인 입학사정관제도를 정착화 하는 방안을 다음과 같이 제시하고자 한다.

우리 사회에서 비투시성을 어느 정도 인정받을 수 있는 한 가지 방법은 입학사정관제의 제한적 활용이다. 수차례 언급한 바 있듯이, 객관적이고 투명한 전형을 기대하는 우리 사회의 속성상 주관적이며 공개되지 않는 입학사정관 전형 양식에 대한 전면적인 수용은 시기상조이다. 특정 대학에서는 이 문제의 해결을 위해 사회적으로 명망 있는 인사를 입학사정관으로 활용하겠다는 방안을 제시한 바 있으나, 이는 전시성이 농후한 대책이며 그 실효성 또한 의문시 된다. 모든 대학들이 입학사정관을 사회적 명사로 충원한다는 것은 현실적으로 어렵기 때문이다. 따라서 이 제도의 원활한 운영을 위해서는 당분간 현재와 같이 입학사정관의 역할을 1차적인 자료점검과 연구 및 개발로 한정하는 것이 바람직하리라 본다. 이와 아울러 입학사정관제를 사회적 관심이

덜 예민한 영역¹²⁾에 제한적으로 적용하는 방안도 병행할 만하다. 이러한 과정을 거치면서 입학사정관의 전문성이 사회적으로 인정받고 그들에 대한 공적 신뢰가 형성된다면 미국과 같이 입학사정관들이 지원자들의 당락을 결정할 수 있는 제도의 정착이 가능해 질 것이다.

다음으로, 미국대학 입학사정관제의 자유재량이 우리에게 시사하는 바는 자율적 선발의 중요성이다. 물론 대학의 자율적 선발권과 대학에 대한 사회적 신뢰는 별개의 문제는 아니다. 그러나 대학에 대한 신뢰가 자율적 선발의 충분조건이라고 볼 수는 없으며, 따라서 대학의 자율은 입학사정관제의 정착을 위한 또 다른 선결조건인 셈이다. 이러한 맥락에서 볼 때, 최근 들어 입학사정관제도가 사교육경감을 위한 대안으로 일부 정치인들과 세간의 주목을 받기 시작하면서 정부가 앞장서서 이 제도의 도입을 대학에 적극적으로 권장함과 동시에, 이를 도입할 경우 큰 반대급부까지 부여하고 있는 현상은, 자칫 대학의 자율성을 훼손함으로써 입학사정관제의 의의를 손상시킬 수 있다.

한편 대학의 선발에 대해 매우 민감한 반응을 보이는 우리 사회의 속성을 고려할 때, 대학이 자율을 보장받기 위해서는 역설적으로 대학 스스로가 선발에 관한 자유재량을 제한해야 할 수도 있다. 수 해전 모 사립대에서 빚어졌던 '고교 등급화'에 대한 논쟁이나 작년에 또 다른 사립대를 중심으로 제기된 '외교 선호'에 관한 시비 등은 완전한 의미의 자율적 선발이 불가능한 우리 사회의 특성을 명확히 드러내는 사례들이다. 결국 자율적 선발권을 지키기 위해 대학이 자신의 자유재량권을 '자율적'으로 제한하는 것이 우리사회에서 입학사정관제가 정착되기 위한 현실적인 방안이라고 볼 수 있다. 이 경우 선발에 관한 결정은 지원자 개개인의 능력이나 인성 등에 의해서만 이루어질 수는 없으며, 대학은 그러한 결정이 야기할 수 있는 사회적 혹은 정치적 파장까지도 세심하게 고려해야 함은 물론, 대학이 설정한 선발의 기준이 사회적 공감대를 형성할 수 있도록 노력을 경주해야 할 것이다.

이와 아울러, 우리 사회에서 입학사정관제도가 정착되기 위해서는 공정성 확보에 관한 방안이 우선적으로 강구되어야 한다. 위에서도 언급했듯이, 미국의 입학사정관제에서 자유재량과 비투시성은 사회적으로 용인되는 하나의 체제이지만 우리의 현실은 그와 다르다. 따라서 우리 대학들의 경우 공정성 확보를 위한 방안이 시급히 마련되어야 한다. 입학사정관제의 공정성을 위해 고려해야 할 주요 사안들로는 주관적 평가결과에 대한 일관성 확보, 이의제기 및 분쟁조정 절차에 관한 절차, 선발에 관한 의사결정 과정의 윤리성 및 청렴성, 입학사정관의 고용 안정 등을 들 수 있다(박남기 외, 2008). 현재 입학사정관제를 실시하는 다수의 대학들은 자체적인 윤리강

12) 현재로서 이런 영역은 입학 경쟁이 치열하지 않은 영역이다. 특수 교육 대상자를 대상으로 하는 전형 영역이나, 약자나 소외자를 배려하는 전형 영역 등이 그 예가 될 것이다. 그러나 장기적으로, 예컨대, 사립대학교의 자율성이 근본적으로 인정되는 경우에, 사립대학 자체가 사회적 압력을 벗어날 수 있는 여건을 확보할 수도 있을 것이다. 이 경우 우리나라에서도 미국과 같은 양태의 입학사정관제가 확산적으로 정착할 수 있는 가능성이 없지 않을 것이다.

령이나 감사체제를 갖추고 있는데, 이들 대학이 모두 참여하여 공정성 확보를 도모하고 선발에 관한 이의 및 분쟁을 조정하는 기구나 조직을 결성하는 것이 우리 대학들이 이 제도를 정착시킬 수 있는 또 하나의 현실적 방안이라고 본다.

이상의 논의를 통해 입학사정관제를 중심으로 우리나라와 미국의 대학들을 비교·분석하였고, 이를 토대로 미국의 제도가 우리에게 주는 시사점을 도출하는 한편, 우리 사회에서 이 제도를 정착시키기 위한 몇 가지 방안들을 제시하였다.

입학사정관들이 자유재량과 비투시성을 완전하게 보장받는 상황에서 지원자들의 당락을 결정하는 미국과 같은 유형의 제도는 현재 우리의 여건이나 상황에 비추어 불가능하다고 본다. 그럼에도 불구하고, 숫자에만 의존하는 현재의 대학선발 방식에서 탈피하여 보다 다면적이고 심층적인 사정제도를 모색하려는 노력의 일환으로서 입학사정관제는 충분히 의의가 있다고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 미국의 제도와 우리의 현실의 비교·분석을 통해 우리의 대학에서 입학사정관제가 정착되기 위한 방안을 몇 가지로 제안한 바, 그 주된 내용은 입학사정관의 한정적 역할, 입학사정관제의 제한적 활용, 사정기준에 대한 사회적 공감대 형성을 위한 대학의 노력, 그리고 입학사정관제 운영의 공정성 확보를 위한 강구 등이다.

향후 입학사정관제의 의의 및 필요성에 관한 공감대가 더욱 확대되고, 이 제도에 대한 사회적 신뢰가 점차적으로 구축되기 위해서는, 우선 국내 대학들의 입학사정관제의 타당성과 신뢰성에 대한 연구들이 선행되어야 하리라 본다. 아울러 이러한 연구들을 토대로 이 제도의 타당성과 신뢰성을 높일 수 있는 방안 및 도구개발에 관한 노력이 있어야 한다. 우리나라 대학의 입학사정관제가 이러한 과정을 거쳐 보다 체계화될 때, 미국제도의 모방이 아닌, 우리 문화와 풍토에 맞는 선발제도가 토착화됨으로써 대학의 선발 양식이 보다 심화되고 다양화될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 교육인적자원부(2004). 학교교육 정상화를 위한 2008학년도 이후 대학입학제도 개선안, 보도자료.
- 김영석(2004). 미국의 대입제도: 공립대학의 차별적 평준화 정책을 중심으로. 경상대학교 사회과학 연구원 편저, 대학 서열 체제 연구: 진단과 대안(pp. 1-32). 서울: 한울.
- 박남기, 김주후, 박성영, 이호섭, Jacob(2008). 대학입학사정관제의 공정성 확보 방안 연구, 한국대학교육협의회 보고서, RR-2008-4-286
- 박삼철(2006). 미국과 호주의 대입전형제도 비교 연구-2008학년도 대입제도 개선안의 쟁점을 중심으로, 비교교육연구, 16, 1-21.
- 문홍안, 양성관, 문성빈, 김정희(2009). 입학사정관 교육훈련 발전방안 연구, 한국대학교육협의회 보고서, RR 제2008-29-311호.
- 양성관, 정일환(2007). 미국 대학입학제도의 전형 자료, 입학사정관제도 및 기여입학제도 분석: 개별적 검토를 중심으로, 비교교육연구, 17, 167-190.
- 정일환, 김병주, 주동범, 안선희, 장덕호, 김정희(2009). 입학사정관제 정착을 위한 운영체제 개선 및 사교육 경감 방안, 한국대학교육협의회 보고서, RR 제2009-4-318호.
- 정진곤(2005). 미국대학의 학생선발방법과 한국입시제도에의 시사점-Berkeley, Stanford와 Washington 대학을 중심으로, 교육평가연구, 18, 147-171.
- De Luca, A. M.(2008). Student Assessment and Admission Office Organization at UC Berkeley, 한국대학교육협의회, 대학입학사정관제의 정착 방안에 관한 국제 컨퍼런스, 발표논문.
- Johnston, K.(2008). College Admission at U.S. Institutions, 한국대학교육협의회, 대학입학사정관제의 정착 방안에 관한 국제 컨퍼런스, 발표논문.
- Karabel, J.(2005). *The Chosen: The Hidden history of admission and exclusion at Harvard, Yale, and Princeton*, NY: Mariner Books.
- Steinberg, J.(2002). *The Gatekeepers: Inside the admissions process of a premier college*, NY: Penguin Books.
- Toor, R.(2001). *Admission Confidential: An insider's account of the elite college selection process*, NY: St. Martin's Griffin.

- * 논문접수 2009년 11월 1일 / 1차 심사 2009년 11월 27일 / 2차 심사 2009년 12월 6일 / 게재승인 2009년 12월 15일
- * 강태중: 서울대학교 교육학과에서 학사 및 석사 학위를 받았으며, University of Wisconsin-Madison에서 박사학위를 취득하였다. 한국교육개발원 연구원을 거쳐 현재 중앙대학교 사범대학 교육학과에 재직 중이다.
- * e-mail: tjkhag@cau.ac.kr
- * 이성호: 서울대학교 교육학과에서 학사 및 석사 학위를 받았으며, Stanford University에서 박사학위를 취득하였다. 한국교육개발원 연구원, 한림대학교 교수를 거쳐 현재 중앙대학교 사범대학 교육학과에 재직 중이다.
- * e-mail: seongho@cau.ac.kr
- * 김동민: 서울대학교 교육학과에서 학사 및 석사 학위를 받았으며, University of Wisconsin-Madison에서 박사학위를 취득하였다. 한국청소년상담원 상담조교수를 거쳐 현재 중앙대학교 사범대학 교육학과에 재직 중이다.
- * e-mail: dminkim@cau.ac.kr

A study of Admissions Officer System: An analysis of American Universities

Gahng, Taejoong* · Lee, Seongho* · Kim Dong Min**

In this study, we have attempted to probe into an admission system, called an 'admissions officer(AO) system' widely used in American universities and colleges. The ultimate purpose of this study is to derive meaningful implications on Korean AO system, which is quite inchoate, from American practices.

We have first investigated American AO system, focusing on the size of the AO department, the regular activities of AOs, the detailed procedure of applicant screening by AOs, the qualifications and expertise of AOs in American universities and colleges. Next, we have looked into the AO system which has recently been introduced to a number of Korean universities, and compared the current conditions and practices of Korean AO system with that of American universities.

From this comparison, we have come to reach conclusions as follows:

First, the capacity of AO department in Korean universities is far below that of American universities with regards to its size, activities, and human resources. AOs in American universities are required to analyze and evaluate the data submitted by applicants while Korean AOs are expected to do R & D works on selection procedures. Second, Korean universities require MA's or ME's degree for their AOs particularly for the purpose for securing and increasing public trust in their AO system whereas AOs in American universities have mostly BA's degree and are supposed to focus on evaluating and screening applicants, and marketing and publicizing their schools. Third, American universities emphasize regular professional training for their AOs to improve AOs' practical skills and expertise while Korean universities concentrate on case studies and R & D that are more theoretical.

According to our analysis, Korean universities underscore academic credentials of AOs and theoretical rationalization of the AO system in order to gain public trust, which is crucial for

* Professor, Department of Education, Chung-Ang University

** Corresponding Author, Professor, Department of Education, Chung-Ang University

the system due to its subjectivity.

Finally, we have made some suggestions for the successful adoption and application of American AO system for Korean universities. They are the limited use of AO system, the efforts of universities to gain public trust, and the provisions and mechanisms securing fair procedure.

Key words: Admission Officers system, Discretion, Opacity, College entrance system