



# 새로운 교육제도, 새로운 입학 정책

임 상 우 | 서강대 사학과 교수

## I. 입학 관리는 대학의 미래를 관리하는 것

'90년대 중반부터 우리나라에서는 사립대학에서부터 '입학처'라는 과거에는 다소 생소했던 새로운 행정부처가 설치되기 시작했다. 사학의 빠듯한 살림살이를 고려할 때 하나의 새로운 부처의 신설은 사실 상당한 부담을 의미하는 것이다. 과거에는 입시철이 다가오면 교무처 주관으로 비상 운영 체제처럼 입학 사무가 운영되었고 아니면 기껏해야 '입학관리과' 정도를 상시 체제로 두고 있어 최소한의 인원으로 운영했던 것이 고작이었다. 그런데 최근 들어 각 대학들은 다투어서 처장급 보직의 입학처를 신설하고 있고, 사정이 여의치 않으면 독립적인 입학관리팀 또는 교무처 산하에 부처장급의 입학전담보직을 두어 입학을 관리하고 있다. 이러한 변화는 지난 5~6년간 대학 내부는 물론 우리 사회 전반에 걸친 급격한 변화를 반영하고 있다고 할 수 있다. 사실 입학처의 신설은 당시 교육부에서 주도하던 포괄적인 대학교육 개혁의 일환으로 각 대학에 권장되었던 것이지만, 대학은 대학대로 새롭게 변화하는 환경 속에서 입학 문제가 대학의 사활을 좌우할 수도 있다는 인식 아래 자발적으로 입학 전담부서를 설치하기 시작했던 것이다.

필자 자신은 재직하고 있는 학교에서 신설된 입학처에 초대 처장으로 임명되었을 당시, 위에서 말한 변화를 막연히나마 감지하고 있었던 것은 사실이다. 그러나 그 변화의 폭과 깊이가 오늘날 드러나고 있는 만큼 커다란 것이라고는 미처 생각지 못했고, 어찌 보면 얼떨결에 보직을 수행한 셈이다. 이제 사후약방문격으로 이리 이리하면 더 잘할 수 있겠다는 생각도 들어서 관련된 분들과 경험을 공유하면 좋겠다는 취지에서 이 글을 쓰게 되었다. 요약하자면 새로운 시대를 맞아 새로운 교육 형태가 요구되고 있고, 그 중에서도 특히 대학의 입학 제도는 여타의 관련된 모든 제도에 결정적 영향을 주는 제도라 할 수 있다. 따라서 이 일을 맡고 있는 입학처장은 안으로는 대학의 앞날에 큰 책임을 져야 하고, 밖으로는 우리나라의 교육 전반의 문제를 해결하는데 일익을 담당해야 하는 책무도 떠맡아야 한다는 사명감을 가져야 할 것이다.

오늘날 대학의 입학 업무는 과거처럼 단순한 입시 관리에 그치지 않는다. 과거에는 수험능력시험 점수와 같은 일률적 점수에 의거해서 지원한 수험생들을 얼마나 공정하고 정확하게 가려내어 선발하는가가 문제였다. 쉬운 말로 하자면 점수순으로 일렬로 서 있는 수험생들을 입학 정원에 맞춰 면도날로 자르듯 정확히 끊어주면 그걸로 임무가 완수되

는 셈이었다. 그러나 다가오는 새로운 시대의 대학 입학 업무는 비단 입시 관리뿐만 아니라, 매우 포괄적인 업무를 추구해야 한다. 각 대학은 고유한 건학 이념과 명료히 설정된 미래 비전에 맞추어 구체적인 교육목표를 세우고 이에 걸맞은 인적 자원을 매우 치밀하고도 다양한 방법으로 선발해야 하는 것이다. 한마디로 대학의 미래는 어떠한 학생들이 입학하는가에 달려 있다. 물론 대학의 본분은 훌륭한 교육을 통한 훌륭한 인재의 양성이다. 그러나 현재는 그 어느 때보다 입학하는 학생의 성향이 그 대학의 장래를 결정하는 추세가 강해지고 있다. 다시 말해 입학 관리가 곧 대학의 미래를 관리하는 것과 같은 셈이다.

## II. 입학 기획-전문가적 실무기획가형 처장

입학처의 주된 업무는 대개 입학 기획·입학 홍보·입시 관리라는 세 부분으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 입학 기획의 분야부터 짚어 보자. 2002학년도부터 대학입시의 틀이 전면적으로 바뀌고 당분간 이런 저런 혼선이 있게 마련이겠지만, 시간이 지나면서 전체적인 틀은 안정적으로 유지될 것이다. 그러나 수시로 세부사항이 바뀌게 되므로 입학처장들은 이러한 변경 사항을 숙지해야 한다. 대개 입시가 있기 일 년 전에 익년도 입시의 기본 계획을 한국대학교육협의회와 교육인적자원부에 제출하게 되므로, 전문적이 아닌 순환보직의 개념으로 보임된 신입 입학처장들은 이 부분에서 당혹하게 된다. 이미 골간이 결정된 상태에서 세부적 사항만을 손볼 수 있는 여유밖에 없으므로 입학처장으로서 획기적인 새로운 정책을 내놓기는 힘들다. 다시 언급하겠지만, 바로 이러한 이유에서 입학처장을 포함한 행정 보직의 전문화가 시급히 요구되는 바이기도 하다.

입시 기획에 있어 아무리 선택의 폭이 좁아 보인다고 해도, 교육부의 방침과 그에 따른 현행 제도는 과거에 비해 비교가 안될 정도로 각 대학에 자율권과 선택의 여지를 보장하고 있다. 따라서 그 가능성의 한계를 숙지한 입학처장이야말로 충분히 역량을 발휘하여, 자신의 대학의 특성과 장점을 심분 살릴 수 있는 정책을 세울 수 있을 것이다. 과거 대학간의 경쟁은, 다소 어폐가 있을지 모르겠으나, 입시사정 점수에 의해 판가름났다고도 할 수 있다. 각 대학들은 그 순위 유지를 위해서 서로 눈치보기에 급급했던 측면도 없지 않았다. 소수점 이하로까지 표시되는 점수에 일희일비했던 어찌 보면 어리석은 경쟁이었다. 단 한번의 시험에 의한 수능점수가 입학은 물론 취업시에도 중요한 변수였고 심지어는 결혼할 때도 문제가 될 만큼 사회적 통념이 고착되어 있어서 참으로 웃지 못할 현실이었다.

그러나 다가오는 시대의 대학간의 경쟁은 이제 차원을 달리한다. 한국의 대학은 모두 교육 기반 시설과 연구 역량을 확충하기에 진력하고 있다. 여기서 특기할 사실은 각 대학이 백화점과 같은 분야 나열의 교육을 지양하고 저마다 특성화와 제도의 다기화의 길로 가고 있다는 사실이다. 바로 이점이 과거의 획일화된 교육 환경과 전혀 다른 점일 것이다. 따라서 입시정책도 이제는 해당 대학의 특징을 살릴 수 있는 방향으로 수립되어야만 한다. 입학처장이라는 보직의 중압감은 다른 어느 보직 못지 않다. 입시 점수 경쟁, 공정한 입시 관리, 사회적 관심의 집중 등으로 해서 프로 운동경기의 감독처럼 좌불안석이 되고 심지어는 건강마저 해칠 수도 있다. 그렇다고 해서 눈앞의 성적에만 집착하여 이른바 안전한 길만 따라가다가는 단기적으로는 무난한 성과를 올릴 수 있겠지만, 이 무한경쟁의 시대에 독특하고 새로운 전략으로 임하지 않으면 장기적으로 그 대학은 결국 경쟁에서 뒤질 것이 명백하다. 이러한

맥락에서 현재의 입학처장은 사회의 변화와 요구에 민감하고 매우 전문가적 자질을 갖추어야 하는 실무기획자형 처장이어야 한다.

### Ⅲ. 입학 홍보-입학처장은 '영업부장'

입학처의 두 번째 중요 업무로 홍보 분야를 들 수 있다. 홍보라고 하면 과거에는 입학과는 직접적인 관련이 없는 듯 보이는 분야였고, 대학에 입학처는 없었어도 대개 기획실이나 총장비서실 직속으로 홍보부처가 있어서 대학의 대외 관계 및 홍보를 담당했었다. 그러나 최근 들어 대학 홍보는 입학 홍보와 떼려야 뗄 수 없는 긴밀한 관련성을 갖게 되었고 심지어는 입학처 산하에 홍보실이나 홍보과를 두는 대학도 생겨나는 추세다. 또한 홍보의 양상도 대단히 달라졌다. 일간신문의 주요 지면 하단을 통째로 차지하는 광고는 이제 다반사가 되었고 심지어는 전면 광고도 심심치 않게 등장한다. 그밖에 전에는 볼 수 없었던 전파 매체를 통한 홍보까지 동원되고 있다. 그 내용도 사뭇 다르다. 일방적인 학교 자랑이나 달성할 수 없는 캐치프레이즈의 남발은 줄어들고, 그 대신 매우 섬세하게 기획된 학교 이미지 광고가 주류를 이룬다. UI(대학이미지 통합)라 하여 전문기관에 의뢰된 것으로 우회적이면서도 설득력 있는 홍보까지 등장하고 있다.

인쇄 매체나 전파 매체를 통한 광고만이 대학 홍보의 전부는 아니다. 입학처의 파중한 업무를 한결 무겁게 하는 각종 행사가 여기에 포함된다. 특기생 선발을 위해 각 대학은 경쟁적으로 전국 규모의 경시대회를 개최하고 여기에 많은 인력과 재원을 투자하고 있다. 또한 경향 각지의 주요 고등학교들을 방문하여 홍보 책자를 전달하고 새로운 입시제도를 설명한다. 이는 일선의 입시 지도 교사들에게는 때로는 귀찮은 일이기도 하지만, 대개는 매우 반가운

일일 수밖에 없다. 대학마다 선발 방법과 기준이 다르고, 한 대학 내에서도 여러 가지 다양한 기준이 적용되기 때문에 일선 교사들이 이를 일일이 파악하기가 결코 쉽지 않기 때문이다. 대학의 입장에서는 좋은 의도로 기획된 입시 요강이 이해 부족으로 간파되어서는 안되기 때문에 이에 대한 홍보가 필수로 등장했다. 입시철이 다가오면 학부모를 상대로 여러 대학이 연합하여 서울과 지방을 순회하면서 공동 설명회를 갖기도 하고, 수능고사일 이후 수업 진행이 어려운 고교의 사정상 여러 가지의 특강이 환영받는다. 대학마다 많은 교수님들을 동원하여 논술 특강, 교양 특강에 힘을 쏟는 것도 대학 홍보의 중요 수단이 되었다.

이러한 홍보 과정에 많은 비용과 인적 자원이 소요되는 것은 사실이고, 입학처장은 아닌게 아니라 기업의 '영업부장'과 같은 역할을 하게 된다. 이에 따라 이런 과도한 홍보는 한국의 대학 현실에 걸맞지 않으며 고등교육기관이 상업 광고와 유사한 수단까지 동원해야 하는가 하는 비판의 목소리가 학내외에서 제기되기도 한다. 그러나 서구의 우수한 대학에서도 대외관계처(Public Relations)는 입학처(Admissions Office)와 함께 대학의 가장 중요한 부서의 하나로 자리잡고 있고, 거기에서 입학 홍보는 뒤에서 자세히 살펴보겠지만 지금 우리나라의 대학에 비하면 그 강도가 비교할 수 없을 만큼 강한 점을 볼 때 앞으로 한국의 대학도 그 예외가 될 수 없음을 짐작해 볼 수 있다.

### Ⅳ. 입시관리-일년 열두 달이 입시철

마지막으로 입시 관리의 분야이다. 농사로 말하면 일년 내 씨뿌리고 물주고 김매며 땀흘린 후 결실을 추수하는 작업에 해당되는 만큼, 그 해의 성과에 따라 희비가 교차되는 대목이다. 새로운 입시제도

“

대개 처장 보직은 2년간 맡게 되어 있다. 그러나 입시와 관련된 제반 사항은 2년 이상에 걸쳐 검토되고 준비되어야 하는 사항이 많다. 최근 이루 헤아릴수 없는 많은 요소들을 장기간 두고 검토해야 한다. 보임기간 2년의 성과에 급급하다가는 자칫 장기적 계획에 소홀하기 마련이고 업무의 연속성 또한 저해될 수 있음을 주의해야 한다.

”

하에서 치러지는 입시인 만큼 우선 지원생의 숫자가 예측이 안되고, 운이 좋아 많은 지원생이 몰릴 경우에는 서류 심사 및 심층 면접 등에 감당하기 힘들 정도로 시설 및 인적 자원을 동원해야 한다. 객관성이 보장된다고 믿어지는 수능점수 이외에도 추천서, 자기소개서 등을 점수화하고 교교간의 격차가 문제되는 학생부의 계수화 등 난제들이 쌓여 있다. 전형에 결정적 요소로 등장하는 심층 면접의 점수화에도 객관성의 문제가 계속 제기되기도 한다. 아직은 별 문제 없어 보이지만, 면접 과정에서 공정성 시비도 제기될 가능성도 상존한다. 좀 파도한 표현 같지만 입시 기간 중 입학처장은 실로 초죽음 상태에 도달하게 된다.

언론 매체의 관심도 사회적 관심에 부응하여 이 시기에 최고조에 달한다. 출제된 문제에 대한 비교 분석은 대학간의 경쟁을 부추킨다. 대학의 체면이 걸린 만큼 출제 과정에서의 보안 유지와 출제 내용의 충실성은 여간 신경이 쓰이는 문제가 아니다. 이 과정에서 동원될 수밖에 없는 일반 교수들은 자신의 대학에 미래가 걸린 일이라 성심 성의껏 협조하는 것이다. 그러나 연구와 교육에 본분을 둔 교수들로서는 시도 때도 없이 동원되는 입시 과정에 가끔은 짜증이 나기도 한다. 좀 더 간략하고 단순하게 입시를 치를 수는 없는가, 좀 더 통합적으로 몰아서 한꺼번에 못하는가 하는 불만 아닌 불만도 제기된

다. 그런가 하면 대단히 진지한 의도로 좋은 의견을 개진해 주는 교수도 있어 많은 도움이 되기도 하지만, 종종 부분적으로는 옳으나 복잡다기하기 이룰데 없는 전체 제도에 들어맞지 않기가 심상이다. 이래저래 입학처장은 가는 곳마다 황송하고, 들어주지는 못하고 부탁만 하고 다니니 계속 '미안합니다'를 입에 올리고 살아야 한다.

입시철의 입학처장의 모습을 위에서 그려보았는데, 이제는 입시철도 사라졌다. 일년 열두 달이 입시철인 것이다. 수시입학의 비중이 점점 확대되어 가는 추세 가운데, 대학간에 양질의 신입생에 대한 선점의 경쟁이 치열해지기 때문이다. 미국의 경우 이른바 일류 대학들 사이에 매년 12월에 지원 받는 정시입학(regular admission)의 규모가 총 모집 인원의 50%를 넘지 않는다. 수시모집(좀 더 정확히 말하면 조기모집)이 그만큼 증시되는 것이다. 수시모집도 두 가지가 있다. 하나는 조기자원(early action)이라 하여 우수 지원생을 대상으로 정시 이전에 한번 더 기회를 주는 것이고, 그것도 모자라는 저 조기자원(early decision)이라 하여 최우수 지원생을 합격, 등록시켜 다른 대학으로 움직이지 못하도록 하는 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 우리나라의 현행 제도도 이에 비슷하게 수렴될 것이고, 대학간의 경쟁은 이 과정을 가속화시킬 것으로 보인다. 따라서 입시 관리에 관련한 입학처의 상시적 활동과

제도에 대한 연구 및 실무준비 과정은 그 어느 때보다 중시된다고 하겠다.

## V. 입학처 업무의 전문화

이상과 같이 입학처의 업무를 개략적이거나 살펴봐왔는데, 그렇게 복잡하고 힘든 일을 행정 업무가 본직이 아닌 보직교수가 수행하기에는 어울리지 않는다는 것이 거의 자명하게 드러난다. 필자가 과대망상적으로 서술하고 있는지 자신 없지만, 아마도 이 글을 읽고 입학처장직을 선뜻 맡을 교수는 많지 않을 지도 모른다. 이미 오랜 동안 거론되어 오던 과제이지만 차체에 행정보직의 전문화가 심각히 고려되어야 할 것으로 본다. 서구의 대학의 경우 대학 행정이 전문화되어 있다는 것은 주지의 사실이다. 특히 입학처 업무의 전문화는 우리나라의 실정과 너무나도 뚜렷이 대비된다. 미국의 예를 들더라도, 입학처는 행정 건물의 최전면에 배치되어 있거나 독립 건물에 자리잡고 있는 경우가 많다. 입학 관련 방문자에게 최우선적으로 접근하고 연중 돌아가는 입학 업무에 관련된 인원과 서류 작업을 수용하기 위해서이다. 입학처에는 상임직원만도 수십 명이고 비상임직까지 합하면 100명을 훌쩍 넘는다는 사실만 보아도 미국의 대학들이 입학 업무에 쏟는 관심의 강도를 짐작해 볼 수 있다.

일상적 사무처리 인원 이외에도 중요한 기능을 담당하는 세 부류의 전문 직원들이 있다. 첫째, 홍보요원(recruiter)으로서 그 자격은 석사 학위자 이상의 모교 동문 출신이 선호된다. 이들은 일년 열두 달 전국 각지의 고등학교와 입시 설명회를 돌아다니며 미래의 지원자들의 자문에 응하면서 모교의 장점을 애교심을 가지고 홍보하는 사절들이다. 다음으로 면접요원(interviewer)인데, 역시 석사 학위자 이상 때로는 박사 학위자도 포함된 요원들로

학교를 방문하는 지원생들과 면담한다(입학의 필수 요건은 아님). 또 하나 중요한 요원이 서류심사자(reader)이다. 면접이 필수가 아니기 때문에 서류심사의 중요성은 거의 입학 여부를 결정한다고 해도 과언이 아니다. 한 지원자의 서류는 적어도 2인 이상의 전문요원들에 의해 검토되고 점수화된다. 물론 최종 점수화는 입학처장과 업무를 위임받은 부처장급 요원들에 의해 관리되고 있다. 이러한 중요 업무 이외에도 시간급 학생이나 지원 봉사자들을 선발하여 방문하는 지원생들을 안내(campus tour)하면서 그 대학을 홍보하는 등 여러 가지 부수 업무도 입학처 소관이다. 이처럼 이것은 고도로 조직화되고 전문화된 업무이므로, 대단히 경험이 많고 장기적으로 업무가 숙달된 사람이 아니면 입학처를 맡을 수가 없는 실정이다. 바꿔 말하면, 미국의 대학들은 입학 업무에 그만큼 대학의 사활을 걸고 있다는 반증으로 들여다 볼 수 있는 것이다.

## VI. 새시대의 입학처장-새로운 대학의 전위

우리나라의 새로운 입시제도 하에서 입학처 업무의 전문화가 필연적인 과제로 떠오르고 있음이 자명하다. 그러나 우리의 현실은 그 길로 가기에는 아직도 요원한 면이 많아 아쉬운 심정이다. 그렇지만 급변하는 환경 하에서 입학처장직을 수행했던 필자의 경험으로 미루어, 주어진 조건에서도 최대한의 역량을 발휘할 수 있는 측면이 없지 않다는 점을 지적하고 싶다. 학내에서 입학처장의 역할은 다른 처장직에 비해 사뭇 다른 점이 있다. 입학 정책이 학내의 제반 조건과 맞물려 수립되고 실행되어야 하는 것도 사실이지만, 입학처만큼 독립적이고 자율적인 부서도 드물 것이다. 그 내용이 전문적이고 사안에 따라서는 다른 어느 부처가 도와줄래야

도와줄 수 없는 경우도 많다. 따라서 입학처장의 독자적이며 기만하고도 시의적절한 판단이 그 해는 물론 향후 수년간 입시의 성패를 좌우할 수도 있다. 이렇게 볼 때 격무와 스트레스만을 탓하기 십상인 처장직을 수행함에 있어, 입학처장직을 자율적인 태도를 가지고 학교와 사회에 뜻깊은 기여를 할 수 있는 기회라고 자부하면서 수행해 나갈 수 있다는 긍정적 측면을 생각해 볼 수 있겠다.

입학 업무에 있어 한가지 덧붙일 말은 필자의 경험에서 절실히 나온 것이다. 대개 처장 보직은 2년간 맡게 되어 있다. 그러나 입시와 관련된 제반 사항은 2년 이상에 걸쳐 검토되고 준비되어야 하는 사항이 많다. 최근 시행되고 있는 수시입학에서 가장 중요한 변수로 떠오르고 있는 심층 면접만 하더라도 다년간의 통계 축적과 구술시험 문제 및 면접 방법에 대한 연구가 있어야만 최적의 제도가 강구될 수 있는 사안이다. 그 밖에도 수시 및 정시의 선발 비율, 입시연구위원회의 전문화, 운용 방안 및 그에 대한 지원 및 관리, 그리고 지원생과 입학생의 성향 분석 및 입학 후의 성취도 분석 등등 이루 헤아릴 수 없는 많은 요소들을 장기간 두고 검토해야 한다. 따라서 보임기간 2년의 성과에 급급하다가 자칫 장기적 계획에 소홀하기 마련이고 업무의 연속성 또한 저해될 수 있음을 주의해야 한다.

또 한 가지 의미 있는 사항으로써, 입학처의 결정은 그 시행 시기보다 적어도 일년 이상 앞서서 이루어진다는 점이다. 입학처의 업무가 독자적이기는 하지만, 그 내용들은 대학의 교무·기획·학생 등 제반분야의 고유 업무와 긴밀히 연결되어 있기 마련이다. 학부제 모집 단위, 특기자 선발, 학생 지도 등과 관련하여 그 일정과 내용의 골간이 일년 이상 앞서서 입학처의 정책으로 결정되어야 하는 것이다. 이렇게 볼 때 입학처의 정책이야말로 대학의 제

도 변화를 선두에 서서 끌고 나가는 전위 부대의 역할을 수행하는 셈이다. 한편 이와 같이 앞서서 이루어지는 정책 입안은 일반 교수는 물론 학내 관계자들마저 미처 인식하지 못한 문제점과 향후 대학 운영 방향에 심대한 함의를 지닌 내용을 포함하게 된다. 그러므로 입학처장의 책무는 실로 중차대하다고 볼 수 있으며, 뒤집어 말한다면 그만큼 보람도 많이 느낄 수 있는 직책인 것이다.

필자는 입학처장 재임시 우스개 소리로 기업의 '영업부장' 같은 역할을 하는구나 하고 약간 자조 섞인 언급을 하곤 했다. 아닌게 아니라 기업을 하자면 생산 부문이 아무리 잘 되었다 하더라도 영업을 잘못해 매출을 올리지 못한다면 그간의 노력은 허사가 될 것이다. 대학의 최종 목표는 양질의 교육 서비스 제공을 통한 양질의 인력 배출이다. 그러나 이를 홍보하고 이의 혜택을 받을 수 있는 인적자원이 확보되지 않는다면 교육 생산은 그 의미가 한층 퇴색될 것이다. 그러기에 세계적으로 유수의 대학들이 입학처의 정책 개발과 입학 관리에 많은 힘을 쏟고 있는 것이 아니겠는가. 우리나라에서도 입학처의 전문화에 대한 인식이 하루 빨리 제고되기를 바라면서, 너무 개인의 경험에 치중하여 쓴 글이지만 대학 공동체 관련자 여러분과 의견을 나눌 수 있는 기회가 되었으면 하는 바램이다. **박상우**

#### 박상우

서강대 사학과를 졸업하고 미국 마이캠프대학에서 석사, 뉴욕주립대에서 박사 학위(역사학)를 수여받았다. 서강대 사학과 교수로 재직하며 서강대 학생처장 및 입학처장, 한국서양사학회 감사 등을 역임하였으며 현재 독일사학회 감사, 역사학회 총무이사로 활동중이다. 저서로는 「막스 베버의 정치활동」 등 서양 지성사 및 사학사 분야에 다수의 논문이 있다.