

아시아 리버럴 아츠 칼리지를 통해 본 태재대학교의 방향성

황정민

I. 서론

II. 아시아 리버럴 아츠 칼리지의 사례

1. Yale-NUS

- A. 소개 및 특징
- B. 인재 유치 전략
- C. 졸업생 아웃풋
- D. 예정된 폐교

2. NYU Abu Dhabi

- A. 소개 및 특징
- B. 인재 유치 전략

III. 해외 유학 실태

- 1. 해외 유학 선호의 변화
- 2. 해외 유학의 고려사항
- 3. 외국의 국제학교

IV. 제언

V. 참고 문헌

I. 서론

리버럴 아츠 칼리지 (Liberal Arts College)는 자유로운 순수 학문의 탐구를 중요시하는 서양의 대학 모델이다. 리버럴 아츠 칼지는 중세 유럽의 초기 대학 구성에서 기원하였으며 17세기 무렵 미국에 들어와 엘리트 교육의 표본으로 자리매김하였다. 현재는 대학원 과정이 없는 Williams College, Amherst College를 비롯한 학부 중심 대학을 일컫는 표현으로 주로 쓰인다. 그러나 대학원 과정이 있는 Yale University와 같은 큰 규모의 종합 대학에서도 학부 과정을 따로 분리하여 “칼리지”라고 이름을 붙여 리버럴 아츠 칼리지의 전통을 유지하는 명문 대학교가 많다. 예를 들어, Yale University는 예일 로스쿨을 비롯한 수많은 전문대학원을 운영하고 있지만, 실질적인 중심은 학부인 Yale College라고 여겨지며, 동문 네트워크 (Alumni Network)도 학부 안에서의 영향력이 가장 크다. 부시 대통령 같은 유명인사도 본인의 모교를 지칭할 때 학부인 Yale College를 의미하는 등, 미국 엘리트 사회에서는 리버럴 아츠 칼리지의 역사와 문화를 중요시하고 있다.

리버럴 아츠 칼지는 보통 총 학생 수가 몇 천 명으로 작은 편이며, 그로 인해 교수진 대 학생 비율이 낮아 토의식 수업을 진행하기가 수월하다는 장점을 가지고 있다. 또한, 학생 개개인의 인격과 성품을 육성한다는 비전을 바탕으로 학부생 간의 교류를 전폭적으로 지원한다. 대학 입학 시험 성적 혹은 내신 성적만으로 학생을 평가하는 대신 과외활동, 성장 배경, 출신지, 교사 평가 등을 종합적으로 평가하는 입학사정관제 (Holistic Admission Process)는 리버럴 아츠 칼리지의 비전에 맞추어 도입되고 발달된 제도로, 최대한 다양한 인재들을 모집하여 서로 교류하며 배우도록 하는 목표를 지향한다. 이와 비슷하게, 대부분의 리버럴 아츠 칼지는 기숙사 중심 시스템 (Residential College System)을 기반으로 학생들간의 소통과 교류의 장을 최대화하려고 노력한다. 오늘날에는 수업료가 상대적으로 싸고 규모가 큰 주립 대학교나 연구 중심 대학 (Research University)에 진학해 컴퓨터 공학과 같은 유용한 전공을 선택하는 것이 유행이지만, US News & World Report와 같은 미국 대학교 랭킹 사이트에서는 여전히 리버럴 아츠 칼지가 최상위권을 차지하고 있다. 리버럴 아츠 칼지가 아닌 경우에도 유사한 모델을 채용하고 있는 대학이 대부분이다. 최근에는 AI 붐으로 인해 공학도의 대체 가능성이 주목받으며 전통적인 학문을 추구하는 리버럴 아츠 칼지가 다시 각광받고 있는 상황이다. 실제로 미국의 최상위권 대학의 입시

경쟁률은 매년 치열해지고 있으며, 예일대학교의 경우 금년 4.5%의 합격률을 기록하였다.¹ 그러나 비싼 수업료와 엘리트 계층의 문화라는 인식이 강해 일반 고등학생이 리버럴 아츠 칼리지만 지원하는 경우는 드물며, 대학도 이런 상황을 반영하여 재정 지원을 전폭적으로 늘리는 노력을 하고 있다.

반면, 아시아에서는 전통적으로 리버럴 아츠 칼리지보다는 합리성과 실리성을 추구하는 전문 대학 모델을 기반으로 한 종합 대학이 강세다. 한국의 서울대학교나 싱가포르의 National University of Singapore (NUS) 처럼 한 나라를 대표하는 명문 대학교는 종합 대학 모델을 채용한 국립 대학인 경우가 많다. 대부분의 학생들은 입학 전에 전공을 정하게 된다. 학생 수가 대체로 크고 강의 위주의 수업이 대부분이며 국가에서 지원을 받기 때문에 수업료 걱정 없이 대학을 다닐 수 있다는 이점이 있다. 기숙사를 중심으로 운영되는 리버럴 아츠 칼리지에 비해 아시아에서는 대체적으로 기숙사에 대한 선호도가 낮은 편이며, 지역에 따라 기숙사 시설이 미비하거나 전무한 대학도 있다. 대학 이후의 취업 혹은 진로와 같은 현실적인 목표를 이루는 데 직접적으로 도움이 되고 상대적으로 학비가 저렴하다. 그러나 리버럴 아츠 칼리지에서 추구하는 학문의 자유와 표현의 자유가 지켜지지 않는 경우가 있다.

최근에는 아시아에서도 일부 대학을 중심으로 리버럴 아츠 칼리지의 모델을 수용하고 있는 사례가 점점 드러나고 있다. 예를 들어, Yale-NUS와 같이 미국의 대학교와 협약을 맺어 자국의 명문 대학교 내에 새로운 리버럴 아츠 칼리지를 부속 대학 형태로 들이는 경우도 있고, New York University (NYU) Abu Dhabi 혹은 NYU Shanghai처럼 현지 정부의 재정 지원을 받아 미국 대학교가 아시아 국가에 분교 캠퍼스를 개설하는 경우도 있다. 새로운 부서를 들이는 대신 간접적인 방법의 일환으로 자율전공학과라는 새로운 전공을 만드는 한국의 SKY대학도 인상적이다. 드물지만 리버럴 아츠 칼리지의 모델을 참고하여 미국 대학의 도움 없이 새롭게 개교하는 대학도 있다. 태재대학교는 이렇게 새롭게 개교하는 학교 중 하나로서, 선례가 많이 없지만 그렇게 때문에 성장 가능성이 기대되는 대학이다.

필자의 경우 한국에서 자율형 사립 고등학교를 졸업한 후 예일대학교에 재학 중인

¹ Jordan Fitzgerald, "Yale Admits 2,234 Students, Acceptance Rate Shrinks to 4.46 Percent." *Yale Daily News*, 4 Apr. 2022, yaledailynews.com/blog/2022/03/31/yale-admits-2234-students-acceptance-rate-shrinks-to-4-46-percent/

유학생으로서, Yale-NUS에서 예일대학교를 방문하는 방문 학생들을 (visiting students) 지도하는 멘토링 직책을 2년째 이어가고 있는 중이다. 예일대학교와 Yale-NUS에 있는 교환학생 부서인 Center for International and Professional Experiences (CIPE) 에서 일하며 얻은 경험과 노하우를 통해 아시아의 리버럴 아츠 칼리지의 성공 전략 뿐만 아니라 유학생들의 솔직한 의견을 수집할 수 있었다. 또한, 필자가 다녔던 고등학교에서 한국 학생들의 유학 선호도 및 대학을 선택하는 요건에 대한 정보도 수집하였다. 이 보고서는 다양한 선례와 필자의 경험을 바탕으로 새롭게 설립될 태재대학교의 초기 성장 전략을 제안하는 것을 목표로 한다.

II. 아시아 리버럴 아츠 칼리지의 사례

1. Yale-NUS

A. 소개 및 특징

Yale-NUS는 2011년에 설립된 싱가포르의 신생 대학교로, 싱가포르 국립 대학교 (National University of Singapore, NUS)에 속해 있으며 예일 대학교와 NUS간의 협업으로 추진된 사업이다. 2023년 현재, Yale-NUS는 폐교 준비 단계에 접어들었으며 2025년에 졸업 예정인 학생들을 마지막으로 막을 내릴 예정이다. Yale-NUS는 싱가포르의 첫 리버럴 아츠 칼리지로서, 설립 당시 아시아에서 리버럴 아츠 칼리지의 생소한 개념이었기 때문에 동서양을 막론하고 많은 대학의 관심을 받으며 출범하였다. 세계의 문화, 상업, 교육의 중심지인 싱가포르에 위치한 Yale-NUS는 학생들에게 인문학, 과학, 사회과학에 걸친 학제간 교육 프로그램을 제공하고 있다. 학생 수는 학년당 250명 정도, 총 1000명 내외로, 짧은 시간 안에도 학생들이 모두 서로를 알게 되는 소규모 정원을 유지하고 있다.² 학생 간의 교류를 더욱 활성화하기 위해 Yale-NUS는 예일대학교를 벤치마킹한 기숙사 중심 체도를 유지하고 있고, 학생 주도 동아리와 학생회를 적극적으로 지원하고 있다.

² “Yale-NUS Key Facts.” *Yale*, www.yale-nus.edu.sg/about/key-facts/. Accessed 31 Aug. 2023.

Yale-NUS의 기숙사 (residential college) 건물은 NUS 내부에 자리잡고 있지만, 오로지 Yale-NUS 학생들만 공유하는 학생들은 일찍부터 리버럴 아츠 칼리지의 일원이라는 소속감을 느끼게 된다. 그러면서도 NUS가 제공하는 다른 부대시설을 이용할 수 있고, NUS 소속의 학생 동아리에도 가입할 수 있기 때문에 Yale-NUS 자체의 규모가 작아도 자원이 부족하다는 느낌이 들지 않도록 전폭적인 지원을 하고 있다. 특히, Yale-NUS의 국제학생들은 NUS에 있는 국제학생들과의 교류도 잦은 편이다. 한국 학생의 경우 두 학교에서 한인회 모임을 공유하는 모습을 볼 수 있다. 또한, NUS는 Yale-NUS보다 전반적으로 취업을 중시하는 문화가 있기 때문에 Yale-NUS 학생들이 비즈니스 클럽과 같은 취업 준비 관련 동아리에 들기도 한다. 물리적인 제약으로 인해 예일대학교의 시설은 사용할 수 없지만, 예일대학교 제공하는 온라인 도서관이나 강좌를 언제든지 이용할 수 있으며 예일대학교 전문대학원의 석사 학위 과정을 동시 이수할 수 있는 Joint Degree Program 등이 갖추어져 있다.³ Yale-NUS에서는 Yale Visiting International Students Program (Y-VISP)을 통해 매 학기마다 예일대학 캠퍼스에 30-40명 가량의 방문 학생을 보내고 있으며 이는 필자가 2년째 관리하고 있는 프로그램이기도 하다. Yale-NUS는 설립 전부터 다양한 교류 프로그램을 미리 준비하여 처음 입학하는 학생들을 최대한 배려하고자 하였다.

Yale-NUS학생들이 고를 수 있는 전공은 14개 가량으로, 다른 대학교에 비해서 그 수는 적지만 “Mathematical, Computational and Statistical Sciences” 또는 “Philosophy, Politics and Economics” 처럼 여러 가지 학문 분야를 섞은 융합 전공이 인기를 끌고 있다.⁴ 최근 들어 컴퓨터 공학이나 경제학처럼 실용성이 높은 전공에 대한 선호도가 높아져 약 절반 가량의 학생이 관련 전공을 선택하고 있는 상황이다. 이는 예일대학에서도, 전 세계적으로도 보이는 현상이다. 그러나 의무적으로 들어야 하는 토론 수업 및 융합 전공의 필수 수업 덕분에 학생들은 리버럴 아츠 칼리지가 추구하는 인문학, 자연과학적 교양을 갖춰야만 졸업을 할 수 있다. 또,

³ “Yale-NUS Engagement With Yale.” *Yale*, www.yale-nus.edu.sg/about/engagement-with-yale/. Accessed 31 Aug. 2023.

⁴ “Yale-NUS Programmes of Study.” *Yale*, www.yale-nus.edu.sg/academics/overview/programmes-of-study/. Accessed 31 Aug. 2023.

모든 졸업생은 각자의 전공 분야에 관련된 캡스톤 프로젝트 (Capstone Project)를 완수해야 한다. 이는 예일대학교에서 대다수의 졸업생들이 의무적으로 제출해야 하는 졸업 논문 (Senior Thesis)를 벤치마킹한 것으로 여겨진다. 교수진의 감독 하에 학생들은 자유롭게 주제를 선정하여 본인이 원하는 형태의 결과물을 제출할 수 있으며, 전공 분야 뿐만 아니라 다른 교양 수업에서 배운 지식을 융합할 수 있는 기회의 장이다. 이런 교육 방침을 통해 학생들은 폭넓은 시각을 체득하고 경험 중심의 학습, 비판적 사고, 그리고 리더십 능력을 기를 수 있다.

싱가포르에서는 영어가 통용되므로, Yale-NUS에 입학하는 싱가포르 출신 학생들은 따로 영어 시험을 치르거나 실력을 입증할 필요가 없다. 외국인 학생의 경우 일반적인 미국 대학교에 지원할 때와 마찬가지로 TOEFL, IELTS와 같이 서양에서 통용되는 어학시험 성적을 제출하면 된다. 내국인 학생들이 영어에 능통하다는 점은 다른 아시아 국가에서는 찾아보기 힘든 Yale-NUS만의 강점으로서, 내국인 학생과 외국인 학생이 장벽 없이 쉽게 어울릴 수 있는 토대를 마련할 뿐만 아니라 언어 장벽 때문에 수업에 따라가기 힘든 학생의 입학도 원천적으로 막을 수 있다. 예일대학교에서 건너온 방문 교수진도 어렵지 않게 수업을 똑같이 진행할 수 있으며, 현지에서 선발된 교수진도 영어 소통에 문제가 없어서 이에 대한 학생들의 불만이 적다. 졸업생들의 회고에 따르면 이는 Yale-NUS의 가장 큰 장점 중 하나로 꼽힌다. Yale-NUS 학생의 구성을 보면 싱가포르 시민권자나 영주권자가 60%, 외국인 신분 학생이 40%를 차지하고 있다. 외국인 학생의 대부분은 아시아계 학생이지만, 전체적으로 50개가 넘는 국적의 학생이 있다고 보고된다. 아시아에서 손꼽히는 또 다른 명문대인 홍콩대학교도 NUS나 Yale-NUS처럼 국제 학생의 비중이 30-40%로 비교적 큰 편이지만, 내국인 학생과 외국인 학생간의 영어 실력의 차이 때문에 수업에 적응하는 데 어려움을 겪는 내국인 학생이 꽤 있다. 교수진 중에서도 영어가 원활하지 않은 경우가 많아 외국인 학생이 수업을 따라가기 힘든 경우가 있다. 이로 인해 홍콩대학교에서는 외국인 학생은 외국인 학생끼리, 내국인 학생은 내국인 학생끼리 어울리는 경향이 강하게 두드러진다는 평가를 받고 있다. 반면 이러한 언어 장벽의 문제가 비교적 적은 Yale-NUS에서는 다양한 학생들간의 교류가 실제로 이루어지고 있어서 리버럴 아츠 칼리지가 추구하는 다양성과 유대감 (Diversity and Inclusion)의

가치가 잘 보존되어 있는 편이다. 언어 장벽의 문제가 없을 뿐더러, 전 세계적으로 유명한 두 명문 대학이 손잡아 야심차게 기획한 결과물인 Yale-NUS가 협업형 대학으로서는 최고의 명문대로 자리잡을 수 있으리라는 기대가 많았다.

B. 인재 유치 전략

Yale-NUS는 미국 대학교의 리버럴 아츠 칼리지의 모델을 최대한 벤치마킹하려 노력한 결과, 그와 아주 흡사한 시스템이 표면적으로나마 구축되었다. Yale-NUS에 지원하는 내국인 학생, 외국인 학생 모두 리버럴 아츠 칼리지의 트레이드마크인 입학사정관제 (Holistic Admission)를 거쳐야 하며, 예일대학처럼 학생의 가정 형편에 따라 재정 지원금 (Financial Aid Package)을 제공한다. Yale-NUS에 지원하는 대다수의 외국인 학생의 경우, 미국 대학교에 함께 지원하는 경우가 대부분이기 때문에 지원 과정이 간편하고 익숙하다는 큰 장점이 있다. 미국 대학 지원 포털인 커먼 애플리케이션 (Common Application) 웹사이트를 통해 Yale-NUS에도 원서를 낼 수 있다. 예일 대학교에 지원하는 대부분의 학생이 추가 원서비를 내지 않아도 되는 Yale-NUS에 함께 지원하게 된다. 체크 박스 한 개를 클릭하고, 짧은 보조 에세이를 두 개만 제출하면 되기 때문에 외국인 학생의 입장에서는 진입 장벽이 매우 낮을 뿐더러 합격을 하면 4년 내내 학비 보조를 약속하는 재정 지원 프로그램도 매력적이다. 필자의 경우에도 예일 대학교에 원서를 제출하며 Yale-NUS에도 자동적으로 원서를 보낼 수 있었다. Yale-NUS에 재학 중인 한국인 학생도 꽤 있는데, 대다수는 미국 대학 혹은 아시아 대학 입시를 준비하는 과정에서 자연스럽게 Yale-NUS에 지원하게 된 경우다. 이런 입시 전략을 바탕으로, 이미지 하락의 우려가 있는 온라인 광고에 의지하지 않고도 개교 초반부터 5%라는 고무적인 합격률을 달성할 수 있었다.⁵ 합격률이 낮을수록 높게 평가되는 미국 대학의 특성상, 초반부터 낮은 합격률을 자랑한 Yale-NUS에 미국 학생들의 관심이 주목되기도 했었다.

내국인 학생의 경우에는 가정 형편에 상관없이 학생을 심사하고 합격할 경우 100%의 재정 보조를 약속하는 니드 블라인드 (Need-Blind Policy) 제도의 도입으로

⁵ “Yale-NUS Key Facts.” *Yale*, www.yale-nus.edu.sg/about/key-facts/. Accessed 31 Aug. 2023.

Yale-NUS가 매력적인 선택지가 될 수 있게 하였다. 또, 내국인 학생들에게 입학사정관제가 생소하게 느껴지지 않도록 설명의 장을 충분히 열고, 별도의 시험 없이 내신 성적과 과외 활동만으로도 평가받을 수 있게 토대를 마련하였다. 이렇게 내국인과 외국인 학생 모두에게 친근한 입학 정책을 만들고, 이미 평판이 확립되어 있는 예일대학교와 NUS의 이름을 내걸며 초반부터 명문대의 입지를 다질 수 있었다. 이는 Yale-NUS의 높은 경쟁률과 국내와 해외를 아우르는 인지도에 큰 기여를 했다.

입학 후, Yale-NUS 학생들은 리버럴 아츠 교육이 왜 중요한지에 대해 배우며 일반 종합대학과 리버럴 아츠 칼리지의 차이점이 무엇인지, 리버럴 아츠 칼리지의 학생으로서 가져야 하는 마음가짐이 무엇인지에 대한 교육을 받는다. Yale-NUS의 커리큘럼은 예일대학교의 커리큘럼을 참고하여 수정, 발전된 형태로 짜여져 있기 때문에 학생들은 자연스럽게 미국 대학의 관계지향적 문화를 체득하게 된다. 교수와 학생간의 관계가 미국 대학에서처럼 수평적이지는 않더라도, 학생들은 수평적 관계 형성에 익숙한 교수진과의 상호작용을 통해 자연스럽게 이를 이해하게 된다. 또, 미국 학위를 취득한 교수진에게서 수업을 듣게 되며 미국식 강의와 토의 방식에 익숙해지게 된다. Yale-NUS의 교수진 대비 학생수는 1:8로, 미국에 있는 리버럴 아츠 칼리지보다도 더 낮은 비율을 자랑한다. 그래서 학생들은 소규모 수업을 주로 들으며 다른 학생들간 토의를 필수적으로 하게 된다. Yale-NUS에서는 싱가포르 학생이 과반수를 차지하기 때문에 그들의 문화와 가치관이 돋보이지만, 미국 리버럴 아츠 칼리지의 요소가 자연스럽게 녹아 있다. 그렇기 때문에 Y-VISP 방문학생 프로그램을 통해 예일대학교에 방문하는 대다수의 Yale-NUS 학생들은 싱가포르와 미국의 문화적인 차이 때문에 문제를 겪는 모습은 보여도, 수업이나 교과과정의 시스템 자체가 달라서 근본적인 어려움을 겪는 학생은 보이지 않는다.

C. 졸업생 아웃풋

설립된지 10여 년 밖에 되지 않아, Yale-NUS의 아웃풋을 측정하기는 쉽지 않다. 첫 졸업생이 나온 2017년부터 가장 최근인 2023년까지의 졸업생을 합쳐도 사용할 수 있는 데이터는 7년밖에 없기 때문이다. 또한 한 학년에 250명의 학생밖에 선발하지 않기 때문에, 학적 변동사항 등의 외부 요인까지 고려하면 추적할 수 있는

졸업생의 수는 더더욱 적다. 오랜 세월에 걸쳐 만들어진 동문 네트워크도 없고, 그렇다고 Yale-NUS 출신 졸업생이 예일대학교나 NUS의 동문 네트워크에 가입하기에도 애매모호한 상황이다. 예일대학교의 동문회 관리자에게 실정을 물어보니, 예일대학교 동문회 측에서는 Yale-NUS학생을 동문으로 여길 수 없다는 의견이 대부분이라고 한다. 학부 중심의 동문 네트워크를 아주 중요시하는 미국 엘리트 사회의 특성상, 교육 커리큘럼과 수준이 비슷하다고 하더라도 물리적으로 다른 공간에서 대학생활을 한 Yale-NUS 학생들을 쉽사리 일원으로 받아들이기 힘들다. 이는 NUS에서도 마찬가지로, NUS에서 추구하는 교육 비전과 Yale-NUS의 비전이 근본적으로 다르기 때문에 같은 동문으로 여겨지지 않는다. 특히 Yale-NUS 학생수가 예일대학교와 NUS에 견줄 수 없이 적기 때문에, 각 학교 측에서는 소수의 Yale-NUS 졸업생을 배려해주어야 할 필요성을 못 느끼고 있는 실정이다. 동문 파워가 전무한 상태에서 시작한다는 문제점은 모든 신규 대학이 겪어야 하는 난관이지만, Yale-NUS의 경우 초반부터 높은 경쟁률과 우수한 커리큘럼으로 주목과 기대를 받았던 것에 비해 이렇다 할 성과를 내지 못해 아쉬움이 남는다. 리버럴 아츠 칼리지의 가장 큰 장점인 학생간의 교류는 분명 일어나고 있지만, 졸업 이후에도 그 끈끈함이 유지되기는 힘들다. Yale-NUS의 연차가 쌓이고 졸업생들이 늘어나면 상황이 달라질 수도 있었으나, 폐교를 앞둔 지금으로서는 일말의 가능성도 차단된 상태다.

그럼에도 불구하고, 초반에 졸업생의 진로와 취업을 신경써 준 것 덕분에 초기 졸업생의 동향에 대해서는 정리가 잘 되어 있다. NUS와 싱가포르의 다른 자치 대학들이 실시한 2017년 공동 대학원 취업 조사에 따르면 Yale-NUS의 첫 졸업 기수인 Class of 2017 학생들은 취업 시장에서 괄목할 만한 성공을 거두었다. 93.3%의 높은 취업률, 평균 초봉은 3,500 싱가포르 달러 (싱가포르에서는 소득을 월급으로 측정)로 보고되었다.⁶ 명예 학사 학위 (Bachelor of Science with Honours)를 가진 사람들은 4,083 싱가포르 달러로 그보다 더 높은 수입을 기록했다. 싱가포르 내에서 20-24세 인구의 중위소득은 2,900 싱가포르 달러이므로 Yale-NUS

⁶ *Yale-NUS College Report*, 2018, www.yale-nus.edu.sg/wp-content/uploads/2019/02/Yale-NUS-Year-in-Review-2018d.pdf.

학생들은 이보다 17% 가량 소득이 높다고 볼 수 있다.⁷ 졸업생들은 비즈니스/경영 컨설팅, 금융 및 보험 서비스, 정보 통신, 교육, 공공 행정 및 국방 등 6개의 핵심 산업에서 가장 많이 고용되었다. 5년 후, 10년 후의 동향에 대한 데이터는 없어서 성장이 계속되었는지의 여부는 불분명하지만, 리버럴 아츠 칼리지 학위가 아시아 지역에서 취업에 도움이 되지 않을 것이라는 우려와 달리 Yale-NUS의 가능성을 충분히 보여주었다.

D. 예정된 폐교

이렇게 가능성이 많은 대학이었기 때문에 급작스러운 폐교 소식에 더욱 아쉬움이 남는다. 2021년 8월 26일, 신입 기수인 Class of 2025 학생들이 막 입학하자마자 Yale-NUS는 언론 보도를 통해 2025년을 마지막으로 운영을 중단하겠다는 의사를 밝혔다. 관련하여 어떤 소식이나 조짐도 듣지 못했던 Yale-NUS 학생이나 교수진에게 폐교 소식은 큰 충격으로 다가왔다. 예일대학교에 따르면 예일 대학교의 상의를 거치지 않고 NUS가 독단적으로 예일대학교와의 파트너십에서 철수하겠다는 의사 표명을 했다고 보고한다. NUS 측에서는 기존에 있는 학생들이 졸업할 때까지 전폭적인 지지와 충분한 기회를 제공하겠다고 약속하였으나, 이것으로 학생들의 화를 누그러뜨리지는 못했다. 많은 학생들이 시위 등을 벌이며 폐교 결정을 내리는 데 있어 학생 단체와의 소통과 협의가 부족했다고 호소하였다. 학생과 학교 간의 소통 뿐만 아니라 예일대학교와 NUS간의 소통도 부족한 상황 속에서, 정확한 폐교 이유와 두 학교간 관계의 미래는 아직도 불투명해 보인다. Class of 2025 학생들을 끝으로, Yale-NUS는 더 이상 신입생을 모집하지 않았으며 2023년 8월 현재에도 폐교 계획은 착수된 상태다.

2021년 9월자 Yale Daily News 보도를 살펴보면, NUS측이 Yale-NUS 운영을 영구 중단하겠다고 일방적으로 결정했다는 점, 그리고 이를 전혀 예상하지 못했던 예일대학교 관리자들과의 놀란 반응을 강조한다.⁸ NUS에 따르면, 영구 폐쇄의

⁷ “Singapore Government Statistics.” *Summary Table: Income*, stats.mom.gov.sg/Pages/Income-Summary-Table.aspx. Accessed 31 Aug. 2023.

⁸ Horowitch, Rose. “Yale-NUS Closure Comes Without Yale Input, University Officials Say.” *Yale Daily News*, 16 Dec. 2021, yaledailynews.com/blog/2021/09/07/yale-nus-closure-comes-without-yale-input-university-officials-say/.

주된 이유는 싱가포르 국내 학생들을 위한 자리가 부족해서 이를 확충하고 NUS의 다양한 전공에 대한 접근성을 확대하기 위해서라고 한다. 즉, Yale-NUS의 폐교는 NUS가 계획 중이었던 대규모 구조 조정의 한 부분이었던 것이다. 현재까지도 정확한 의도는 불분명하나, 싱가포르에서 능력주의와 반엘리트주의 정서가 유행하며 이에 발맞추어 사회와 정계의 압박이 가해졌다는 것이 중론이다. Yale-NUS는 다른 싱가포르 대학과 비교하여 수업료도 매우 비싸고 신입생 합격률도 낮다. 학교 측에서 재정 지원도 그만큼 많이 하지만, 이러한 사실을 잘 모르는 일반 사람들에게는 공식적으로 알려진 학비가 부담스럽게 느껴지기 십상이다. 그렇기 때문에 Yale-NUS는 “미국에서 들어온 비싼 엘리트 교육”이라는 인식이 퍼졌고, 세간의 표적이 되기 쉬워졌던 것이다. 외국인 학생이 많고 미국 대학을 벤치마킹한 Yale-NUS대신 NUS만의 프로그램을 만들어 싱가포르 학생을 우대하자는 계획으로 보인다.

소식이 알려진 직후, Yale-NUS의 수입이 예상치에 미치지 못해 금전적인 이유 때문에 폐교가 결정된 것이 아니냐는 소문이 많았으나, NUS와 예일대학교 관계자들에 따르면 폐교의 주된 이유에 재정적인 문제는 관련이 없다고 밝혔다. 그러나 개교 초기에 비해 훨씬 엄격해진 재정 지원금 심사 요건 및 적자 기록 상황 등을 고려했을 때, 재정 문제를 무시할 수는 없다고 판단된다. 필자가 면담했던 일부 Yale-NUS 학생들의 경우에도 몇 년 사이 학교의 재정상태가 악화되었음을 체감했다고 말했다. 또, 예일대학교 학생 기자에 따르면 NUS 측에서 Yale-NUS의 운영비가 비싸다는 의견 표명을 했다가 철회하는 등, 재정 문제에 대한 정확한 입장을 알기 힘든 상황이었다.⁹ 보통 리버럴 아츠 칼리지는 단기 수익성은 적은 편이고, 동문들의 지속적인 투자와 기부금으로 장기적인 수익을 내는 구조가 많은데, 예일대학교처럼 역사가 오래된 미국 리버럴 아츠 칼리지는 이미 예전부터 안정적인 수입을 운용해온 경우가 많다. 반면 신생 대학인 Yale-NUS가 초기 수입이 적은 것은 당연하다고 볼 수 있다. 금전적인 이유가 결정타가 아니었다고 해도, 이미 눈엣가시가 되어버린 Yale-NUS에게 리버럴 아츠 칼리지의 수익 모델은 더욱 큰 골칫거리였을

⁹ Bloom, David. “The Yale-NUS Closure’s Unanswered Questions.” *The Yale Globalist*, 14 Dec. 2021, globalist.yale.edu/2021-2022-issues/the-yale-nus-closures-unanswered-questions/#:~:text=The%20closure%20revealed%20that%20Yale,beyond%20what%20NUS%20itself%20allowed.

것이다.

민감한 주제이기 때문에 보도에는 잘 알려지지 않았지만, 싱가포르 정서상 표현의 자유를 표방하는 리버럴 아츠 교육 시스템이 싱가포르의 정서와 맞지 않아 학교와 정부 간의 충돌이 잦아졌다고 보는 시각도 있다. 설립 당시부터 적지 않은 예일대학교 교수들이 싱가포르에서 표현의 자유와 학문의 자유가 제대로 지켜질 수 없으리라는 우려를 표출한 바 있다. 특히 싱가포르 정부가 주도해온 검열의 역사를 놓고 봤을 때, Yale-NUS가 미국 대학처럼 리버럴 아츠 칼리지의 가치를 마음껏 추구하기에는 한계가 있었다. 그럼에도 불구하고, 미국 출신 교수진과 외국인 학생들을 내세우며 표현의 자유를 표면적으로도, 내부적으로도 지키려고 노력한 흔적이 보인다. 예를 들어, 비판적 사고 수업에서 토론 참여가 의무인 점이나 LGBT 인권 옹호 동아리가 생겼던 점 등, 싱가포르 뿐만 아니라 아시아의 전반적인 교육 정서에 위배되는 시도가 있었다. 특히 이슈가 되었던 사건으로는 2019년에 “정치적 논쟁”이라는 수업의 개설이 취소된 사건이다.¹⁰ 강의계획서에 따르면 시위 표지판 디자인하기, 홍림 공원 방문하기와 같은 방과후 활동이 포함되어 있었고, 이런 행위는 싱가포르 법률에 따라 체포의 위험이 있다는 판단 아래 Yale-NUS 내부에서 자체적으로 수업을 취소하였다. 학생들과 교수진이 표현의 자유를 누리기 위해서는 학교의 보호뿐만 아니라 법적인 보호도 있어야 하는데, Yale-NUS의 경우 현실적인 제약으로 인해 이런 보호 장치를 마련할 수 없었다. 일부 예일대학교 학생들의 의견에 따르면, Yale-NUS를 폐교함으로써 외국인 학생의 수가 줄어들면 NUS에 정부 개입이 더 수월해지지 않을까 하는 추측이 있었다.

2023년 현재까지도 Yale-NUS가 폐교하게 된 정확한 계기는 알려져 있지 않다. 싱가포르의 유일한 리버럴 아츠 칼리지인 Yale-NUS가 폐교하게 되면서, NUS측은 New College라는 이름의 새로운 융합 교육 대학을 설립할 계획이며, 기존에 있었던 전통적인 리버럴 아츠 칼리지의 커리큘럼이나 비전과는 다른 방향성을 띄게 될 것이라고 했다. Yale-NUS를 계승하겠다는 New NUS College는 2022년에

¹⁰ Redden, Elizabeth. “Cancellation of Course on Dissent at Yale-NUS Campus in Singapore Prompted Academic Freedom Inquiry.” *Inside Higher Ed | Higher Education News, Events and Jobs*, 2019, www.insidehighered.com/news/2019/10/01/cancellation-course-dissent-yale-nus-campus-singapore-prompted-academic-freedom.

새로운 학장을 맞이하고 2023년 현재 온라인으로 신입생을 모집하고 있는 상태다.¹¹ NUS College의 설립 준비 과정 및 NUS의 장기 구조 조정 계획은 비교적 조용히 이루어지고 있는 것으로 보인다. 해외 입시 컨설팅에 종사하는 관계자에 따르면, 아시아의 리버럴 아츠 칼리지라는 확실한 아이덴티티를 가지고 있었던 Yale-NUS에 비해 NUS College는 비슷한 브랜드 파워를 보유하고 있지 않아 유학생의 관심이 줄어들었다고 한다. 또, 예일대학교에 지원하는 학생들이 같은 지원서를 사용하여 간편하게 Yale-NUS에도 원서를 내볼 수 있었던 것과 달리 NUS College는 독자적인 입시 포털을 구축하였기 때문에 접근성이 떨어진다는 지적이 있다. 입시를 비교적 최근에 거친 필자의 견해에는, Yale-NUS College라는 다소 난해한 교명에서 “NUS College in the National University of Singapore”라는 더욱 난해한 교명으로 리브랜딩했다는 것이 걸림돌이 될 수 있다고 생각한다. Yale University에 속해 있는 Yale College처럼, 종합 대학 소속의 작은 칼리지라는 브랜드를 추구한 것으로 보이나, 칼리지 시스템이 익숙하지 않은 대다수의 비서양권 지원자들이 이를 단번에 이해하기에는 쉽지 않아 보인다. 또한, NUS College의 공식 홈페이지에는 Yale-NUS College을 계승했다는 홍보 문구가 자주 언급되는데, 지원자 입장에서는 왜 교명에 Yale 이름이 빠졌는지, 어떻게 Yale-NUS를 계승했다는 것인지 의문을 품기 쉽다. NUS의 목표가 리버럴 아츠 칼리지와는 차별화되는 독자적인 칼리지를 육성하는 것이었다면, 새로운 이름을 붙여 재출범하는 것이 나았을 것이고, 융합 전공 프로그램 등 다양한 전공을 제공하는 것이 목표였다면, 일부 한국 대학교처럼 자율전공학과나 학부를 개설하는 것이 나았을 것이라고 생각한다. 그러나 만일 NUS College가 초기 인재 육성에 힘써 리브랜딩에 성공하게 된다면, 서양에서 들어온 “칼리지”의 개념을 독창적인 방법으로 재정립할 수 있게 될 것이다.

Yale-NUS의 해체 소식이 알려진 후, Yale-NUS의 마지막 기수인 2025년 졸업 예정인 학생들의 가장 큰 고민은 졸업 직후 모교가 사라진다는 현실적인 두려움이다. 2023년 8월 현재, Yale-NUS는 정상적으로 운영되고 있고, 예일 방문학생 프로그램 (Y-VISP)에도 매 학기마다 학생을 보내고 있는 상황이다. 이렇게

¹¹ “NUS College.” *Nuscollege.Nus.Edu.Sg*, nuscollege.nus.edu.sg/admissions/how-to-apply/. Accessed 31 Aug. 2023.

운영 차질이 없도록 예일대학교와 NUS측에서 여러 지원을 해주고 있지만, 학생 입장에서는 불안을 떨쳐내기 힘든 상황이다. Yale-NUS내 동아리는 학생 부족으로 인해 빠르게 축소되거나 없어지고 있으며, 현재 재학중인 학생들은 본인의 공부와 진로뿐만 아니라 Yale-NUS의 마무리 작업을 함께해야 한다는 심적인 부담을 가지고 있다.

그러나 특이한 점은, 불안한 상황이라고 해서 학교를 이탈하거나 비관적으로만 받아들이는 학생은 거의 없다는 것이다. 소수의 학생은 다른 해외 대학으로 편입하거나 이적하였지만, 대다수의 학생은 Yale-NUS에 남아 있게 되었다. 일방적인 NUS의 태도와 전반적인 소통의 부재에 대해서는 지금까지도 학생들이 억울함과 답답함을 느끼는 부분이지만, 이미 쌓아온 경험과 구축한 인간관계를 중요시하여 끝까지 Yale-NUS를 떠나지 않으려는 경향이 강하다. 필자가 맡았던 Yale-NUS 출신 멘티 중 눈에 띄게 학교 생활과 동아리 활동을 열심히 한 학생이 있었는데, 개별 면담을 할 때마다 칼리지 소속으로서 선후배와 동기들과 의미 있는 관계 형성을 하게 된 것을 절대 후회하지 않는다고 강조해 인상에 크게 남았다. Yale-NUS의 폐교 소식에 대해서는 본인이 몸담았던 커뮤니티를 인계받을 후배가 없다는 사실을 가장 안타까워했다. 그러나 이미 만들어진 유대관계에 애착을 느끼기 때문에 폐교 소식 때문에 학교를 옮길 생각은 없으며, 주변 학생들도 비슷하게 생각한다고 했다. 이를 통해, Yale-NUS가 리버럴 아츠 칼리지로서 가졌던 목표 중 하나인 학생간 커뮤니티 형성은 잘 이루어졌다고 볼 수 있다. 학생들이 칼리지 커뮤니티 안에서 소속감과 유대감을 느끼게 되면서 Yale-NUS의 막바지 운영이 별다른 차질 없이 진행될 수 있었다. 일반적인 종합 대학 시스템에서는 학생들이 각자의 실리를 추구하는 경향이 강해 이런 위기 상황이 발생하면 흩어지기 쉬울 수 있으나, 학생들이 주체적으로 서로 돕고 이끄는 커뮤니티 안에서는 함께 어려움을 이겨내자는 마음가짐이 저절로 생기게 된다. 따라서 Yale-NUS 해체 소식 이후의 학생들간의 끈끈함은 어려움 속에서도 빛을 발하는 리버럴 아츠 칼리지의 장점을 보여준다고 할 수 있겠다.

필자의 경우 Yale-NUS의 초대 설립자이자 Yale College의 현 학장인 Dean

Pericles Lewis와 면담할 기회가 있었는데, 그에 따르면 Yale-NUS의 커리큘럼을 설계하는 데 굉장한 노력을 기울였으며 재직 중 만났던 Yale-NUS 학생들과 지금까지도 좋은 관계를 유지하고 있지만 현실적 제약이 학교의 번영을 가로막아 안타깝다는 의사를 표했다. 예일대학교의 총장 President Peter Salovey도 Yale-NUS의 폐교가 예일대학교와의 충분한 상의 없이 급작스럽게 내려진 결정이며, Yale-NUS의 가능성에 대한 기대가 무척 커서 실망감도 더욱 큰 상황이라고 발언한 바 있다.¹² Yale-NUS와 예일대학교 간의 방문학생 프로그램을 기획한 예일대학교 관계자에 따르면, Yale-NUS를 비롯한 서양과 동양 대학 간의 파트너십은 보통 실패하거나 인지도를 얻지 못하는 경우가 많아 폐교 결정이 놀라운 일은 아니라고 한다.

2. NYU Abu Dhabi

A. 소개 및 특징

한국에서도 유명한 뉴욕대학교 (New York University, NYU)는 뉴욕시 맨해튼에 있는 본 캠퍼스를 중심으로 여러 가지 국제적인 도약을 하고 있다. 뉴욕대학교는 미국을 대표하는 종합대학 중 하나로서 전반적으로는 리버럴 아츠 칼리지의 성향이 드러나지 않지만, 뉴욕대학교에 속한 NYU College of Arts and Science (CAS)는 리버럴 아츠 칼리지의 커리큘럼과 경험을 제공한다. 이는 뉴욕대학교에 지원하는 많은 국제 학생들의 1지망 학교이기도 하다. College of Arts and Science가 내세우는 교양 중심 교육의 목표는 빠르게 변화하는 세상에서 학생 개개인이 적응하고 번창할 수 있도록 균형잡힌 비판적 사고를 함양하는 것이다. 세상에서 가장 분주한 도시인 뉴욕의 한가운데에 자리잡은 데다 일반적인 미국 대학교와 다르게 별다른 캠퍼스 구역이 없이 학교 건물들이 도시 안에 녹아 있는 구조라 뉴욕대학교는 전통적인 리버럴 아츠 칼리지와 분위기가 확연하게 다른 편이다. 뉴욕대학교 학생들의 전반적인 문화도 교양 탐색보다는 실용적, 물질적인 성향이 강하다고 평가받는다. 그럼에도 불구하고 뉴욕대학교는 리버럴 아츠 교육을

¹² Horowitch, Rose. "Yale-NUS Closure Comes Without Yale Input, University Officials Say." *Yale Daily News*, 16 Dec. 2021, yaledailynews.com/blog/2021/09/07/yale-nus-closure-comes-without-yale-input-university-officials-say/.

우선시하며 이를 표방하고 있고, 미국의 다른 엘리트 리버럴 아츠 칼리지처럼 학교의 역사와 전통에 대한 자부심을 가지고 최대한 드러내려고 하고 있다. 최근 빠른 인기세를 얻고 있는 뉴욕대학교의 합격률은 현재 13%로 매년마다 낮아지는 수치를 보인다.¹³ 뉴욕시라는 강력한 지리적, 문화적 이점 덕분에 미국 대학 입시를 준비하는 국제 학생들에게도 인기가 높고, 선발된 외국인 학생은 전체 신입생의 24%나 차지할 정도로 매우 흔하다. 가장 유명한 뉴욕 캠퍼스를 중심으로 아부다비와 상하이에 분교를 두고 있는데, 이 두 학교는 파트너십으로 형성된 Yale-NUS와는 달리 뉴욕대학교 소속이라는 정체성이 확실하다.

NYU Abu Dhabi는 뉴욕대학교의 분교 하면 가장 먼저 떠오르는 대학으로서, 아랍 에미리트의 국제도시 아부다비에 위치한 소규모 종합 대학이다. 뉴욕대학교와 아부다비 정부의 파트너십으로 설립되었으며, Yale-NUS보다 1년 앞선 2010년에 개교하였다. NYU Abu Dhabi는 설립 과정에서 아부다비 정부의 전폭적인 재정지원을 받으며 큰 무리 없이 캠퍼스를 신축하고 입학 홍보를 진행할 수 있었다. 당시 아랍 에미리트에는 세계적으로 유명한 명문대학이 전무한 상황이었기에, 뉴욕대학교의 이름을 내건 대학이 개교함으로써 생기는 홍보 효과와 외국인 학생 유치에 매력적으로 다가왔다. 중동 지역에 익숙하지 않은 외국인 학생들에게 아부다비라는 도시가 생소할 수 있다는 것이 학생 모집에 걸림돌이 될 수 있었으나, NYU Abu Dhabi를 홍보할 때 아랍 에미리트와 아부다비의 매력도 같이 홍보하는 데 노력을 기울여 오히려 시너지 효과를 낼 수 있었다. NYU Abu Dhabi는 뉴욕대학교 본 캠퍼스와 마찬가지로 학부 과정과 대학원 과정이 함께 있는 구조상 리버럴 아츠 칼리지라고 분류되지는 않지만, 학부 중심 커리큘럼과 낮은 교수 대 학생 비율, 비판적 사고를 기르는 토론형 수업 문화 등 리버럴 아츠 칼리지의 장점을 최대한 채용하였다. 엄격한 교육 과정을 바탕으로 세계적인 교양을 함양하도록 돕는 것이 NYU Abu Dhabi의 교육 목표다.

NYU Abu Dhabi의 교육과정은 인문사회과학부터 공학, 자연과학에 이르기까지 학생들에게 다양한 분야에 걸쳐 넓고 깊이 있는 교육과정을 제공하기

¹³ Communications, NYU Web. “NYU at a Glance.” NYU, www.nyu.edu/about/news-publications/nyu-at-a-glance.html. Accessed 31 Aug. 2023.

위해 고안된 리버럴 아츠 교육 모델을 현대적으로 재해석한 것으로 평가받는다. 학생들은 26개의 전공분야 중에서 전공과 부전공을 고를 수 있으며, 다른 미국 대학과 마찬가지로 학생들은 무전공인 상태로 입학한 후 2학년 때 원하는 전공을 제약 없이 고를 수 있다. 이 밖에도 학생들의 취업을 돕기 위해 비즈니스 프로그램, 교육학 프로그램, 의학 프로그램 등 여러 가지 전문 프로그램을 제공한다. 학제간 연구를 중요시하여 관련 세미나와 설명회를 정기적으로 개최하고 있으며, 여러 분야에 걸친 학문적 탐구와 리서치를 적극 장려한다.

B. 인재 유치 전략

NYU Abu Dhabi는 약 80%가 외국인 학생으로 구성되어 있으며 출신 국적을 세어 보면 115개가 넘는다. 이는 다문화와 다양성을 추구하는 미국 엘리트 리버럴 아츠 칼리지에서도 찾을 수 없는 수치로, NYU Abu Dhabi가 초기부터 각 나라의 우수 고등학교에 직접 방문하며 대학 커리큘럼과 풍부한 재정 지원에 대해 홍보한 결과다. 더 괄목할 만한 성과는 79%에 달하는 Yield Rate (전체 합격생 대비 합격한 대학에 실제로 등록한 학생의 비율; 등록률)이다.¹⁴ 미국에서 가장 네임 브랜드가 강력한 예일대학교, 하버드 대학교도 Yield Rate가 60%에서 70% 정도인데, NYU Abu Dhabi가 80%에 가까운 등록률을 기록할 수 있었던 이유는 영리하게 설계한 입학 전략 때문이다. NYU Abu Dhabi는 NYU 소속 학교인 만큼 미국 대학의 입시 시스템을 그대로 따르고 있어서, Early Decision (1차 모집)과 Regular Decision (2차 모집), 총 2회에 걸쳐 학생들을 선발한다. Early Decision은 원서 접수 마감일이 Regular Decision 보다 두 달 가량 빠르며, 원하는 만큼 제약 없이 원서를 제출할 수 있는 Regular Decision과 다르게 학생이 원하는 단 한 개의 대학에만 원서를 보낼 수 있다. 또, Early Decision으로 합격할 경우 특별한 상황 없이 해당 대학에 무조건 등록을 해야 한다. 여러 가지 제약이 있는 대신, Regular Decision 마감일 전에 합격 결과를 받아볼 수 있다는 장점이 있고 해당 대학이 학생의 1순위 선택지라는 확실한 의사 표시를 할 수 있어서 많은 학생들이 Early Decision을 전략적으로 사용한다. 대학 입장에서 Early Decision으로 많은 학생을 합격시키면 대학의 네임 밸류가

¹⁴ Dhahi, NYU Abu. "Fast Facts." *New York University Abu Dhabi*, nyuad.nyu.edu/en/about/nyuad-at-a-glance/fast-facts.html. Accessed 31 Aug. 2023.

강하지 않더라도 Yield Rate가 올라가는 효과를 볼 수 있다. NYU Abu Dhabi의 전체적인 합격률은 4%이지만 Early Decision의 합격률은 38% 가량으로 큰 차이를 보이는데, 학교 측에서 오히려 이를 공개적으로 홍보하여 학생들이 Early Decision에 지원하도록 유도한다.¹⁵

이뿐만 아니라 매년 세계 각국의 우수 고등학교에 직접 방문하여 Early Decision 프로그램에 대해 홍보하고, 각 고등학교당 비공식 쿼터 제도를 만들어 지속적인 지원자 풀을 유지하려 노력하고 있다. 예를 들어, 필자의 경우 용인한국외국어대학교부설고등학교 (이하 외대부고)를 재학 중이었던 2018년 부터 2020년까지 매년 NYU Abu Dhabi의 인사팀을 만난 경험이 있다. 낮은 입학률과 전액 장학금 보장 제도에 대해 설명하며 학생들에게 NYU Abu Dhabi가 명문대학이라는 인식을 심은 뒤, Early Decision의 장점에 대해 홍보하는 식이다. 비공식적으로는 외대부고에서 항상 남학생 1명, 여학생 1명의 합격을 보장해주는 쿼터제를 유지하고 있었고, 이 사실이 학교 카운셀러를 통해 국제반 학생들 사이에서 입소문처럼 퍼져 NYU Abu Dhabi의 존재감을 알리는 데 공헌했다. 전액 장학금 및 합격 보장 쿼터제로 NYU Abu Dhabi에 입학한 외대부고 선배들의 성적과 경력이 아이비 리그에 입학한 선배들에게 견줄 만큼 화려했기 때문에, 필자가 외대부고 학생이었던 당시 NYU Abu Dhabi는 유명하지는 않지만 보석 같은 명문 대학이라는 인식이 팽배했다. 다른 대학교에서는 이런 비공식 쿼터제를 찾아볼 수 없는데다 한국이 멀다는 이유로 입학 설명회도 개최하지 않는 경우가 대부분이었기 때문에 NYU Abu Dhabi는 외대부고 학생들의 눈에 제대로 들 수 있었다.

현재 4학년인 Class of 2024 학생들의 통계자료에 따르면 미국 출신 유학생, 인도 출신 유학생의 뒤를 이어 한국 출신 유학생의 수가 세 번째로 많은 것을 볼 수 있다.¹⁶ 중동 지역에 대한 편견 혹은 무지가 아직 조금 남아 있는 한국에서 이렇게나 많은 유학생들이 NYU Abu Dhabi에 관심을 가지고 지원했다는 것은 단연 괄목할

¹⁵ Rajeev, Sneha. "Important Takeaways from NYU Acceptance Rate." *MBA and Beyond*, MBA and Beyond, 15 June 2023, www.mbaandbeyond.com/blog/nyu-acceptance-rate.

¹⁶ *By the Numbers - New York University Abu Dhabi*, nyuad.nyu.edu/content/dam/nyuad/about/nyuad-at-a-glance/reports-and-publications/class-2024-infographic.pdf. Accessed 31 Aug. 2023.

만한 성과다. 이렇게 공격적이고도 독특한 입학 홍보 정책 덕분에 NYU Abu Dhabi는 2023년 현재까지도 높은 경쟁률과 인지도를 확보하고 있다. 싱가포르 국립대학교, 난양 공과대학교 등 이미 세계적으로 인정받은 명문대를 다수 보유한 싱가포르에서는 Yale-NUS가 독보적인 위치를 점하기 힘들었으나, 이와 달리 아랍에미리트에는 세계적으로 유명한 국제대학이 없는 실정이라 NYU Abu Dhabi의 입지는 앞으로 더 굳건해질 것으로 보인다. 뛰어난 인재를 모집하는 데 저력을 기울인 덕분에 Schwarzman Scholars, Rhodes Scholar 등 저명한 상을 받은 졸업생이 1기부터 등장했다. 또, 소득세가 없고 외국인 노동자가 일하기 편한 아랍에미리트의 장점 덕분에 NYU Abu Dhabi를 졸업한 후 아부다비에 남거나 두바이에 가서 높은 연봉으로 커리어를 시작하는 졸업생이 다수다. 분교 캠퍼스라는 특성상 뉴욕대학교의 그림자에서 벗어나지 못 할 수도 있다는 우려가 있었으나, 졸업생의 뛰어난 성과와 꾸준한 인재 모집으로 인해 NYU Abu Dhabi는 독자적인 브랜드를 구축할 수 있었다. 뉴욕대학교의 맨해튼 캠퍼스에 다니는 학생 사이에서도 분교인 NYU Abu Dhabi 학생들을 무시하는 분위기가 전혀 없다. NYU Abu Dhabi가 설립된 지 2년 후인 2012년에 또 다른 분교인 NYU Shanghai가 상하이에 세워졌는데, 아직까지는 NYU Abu Dhabi가 교육 커리큘럼, 인지도, 재정 지원, 학생의 질 등 여러 방면에서 완벽히 선두를 달리고 있는 상황이다.

그러나 NYU Abu Dhabi도 우려할 점이 없는 것은 아니다. 설립 초기에 비해 시간이 지날수록 재정 지원금이 줄어들고 있다는 지적이 최근 몇 년 새 부쩍 늘었다. 신입생의 재정 지원금 뿐만 아니라 재학생의 활동 보조금의 경우에도, 별다른 절차 없이 하고 싶은 과외활동이 있으면 지원금을 제공했던 과거와 달리 조건이 많이 까다로워지고 있는 상황이라고 한다. 특히 코로나 팬데믹 이후 아부다비 정부가 재정 지원을 조금씩 줄이고 있는 실정이다. NYU Abu Dhabi가 초반부터 인재를 많이 끌어모을 수 있었던 가장 큰 이유는 막강한 재정 지원금이었는데, 이 요소가 점점 사라진다면 역사가 짧은 NYU Abu Dhabi는 휘청일 수밖에 없다. 학생 선발 전략을 비공식적으로 바꾸어 학비를 낼 수 있는 경제력을 가진 학생 위주로 선발하는 방법도 있지만, 이러한 조짐이 조금이라도 잠재적인 지원자들에게 보여지게 되면 명성을 재빠르게 잃게 될 가능성이 높다. 또 Yale-NUS가 가졌던 문제점과 마찬가지로,

이슬람권 중동 사회의 특성상 표현의 자유를 완전히 누릴 수 없다는 단점이 있다. NYU Abu Dhabi가 동성애자 학생들을 차별한다는 지적은 이전부터 있어왔고, 뉴욕 대학교를 비롯한 다른 미국 대학에서는 누릴 수 있는 표현의 자유, 학문의 자유가 본교인 NYU Abu Dhabi에서는 지켜지지 않는다는 점은 실정을 잘 모르는 일부 학생에게 큰 충격으로 다가올 수 있다.¹⁷

III. 해외 유학 실태

1. 해외 유학 선호의 변화

한국을 비롯한 대다수의 국가에서 해외 학위, 특히 미국 학위가 취업 및 학계 진출에 유리하다는 인식이 널리 퍼져 있다. 실제로 최근까지도 미국 명문대 학위를 취득하면 세계 어디에서도 우대받을 수 있었다. 한국에서도 2000년대 즈음 해외 유학 및 조기유학 열풍이 불었으나, 2010년 중반 이후부터는 맹목적인 해외 유학 선호도가 이전에 비해 많이 줄어들었다. 특히 국내 취업 시장이 해외 학위를 우대하는 경향이 사라지고 대신 SKY등 국내 명문 대학의 학위를 선호하게 되었다. 따라서 대다수의 국민에게 유학은 가성비가 떨어지는 선택지라는 인식이 늘어났다. 경기 침체, 비싼 학비 등의 금전적인 이유도 있지만, 한국 대학의 수준도 많이 개선되었을 뿐만 아니라 온라인 강좌와 교환학생 프로그램이 보급화되며 유학을 가야 하는 필요성을 못 느끼는 경우가 대부분이다. 2014년의 뉴욕 타임즈 보도에서도 2000년대에 비해 한국인 유학생 숫자가 눈에 띄게 빠르게 감소하는 추세라는 것을 확인할 수 있다.¹⁸ 실제로 유학 열풍 붐이 줄어들며 외국어고등학교들의 국제반이나 유학반이 폐지되는 경우가 많아졌고, 조기유학을 가야지만 영어를 배울 수 있다는 인식 또한 줄어들었다.

¹⁷ Wajda, Helen, and WSN Editorial Board. "NYU Still Needs to Take Action for LGBTQ+ Rights." *Washington Square News*, 21 Sept. 2020, nyunews.com/opinion/2020/09/21/nyu-weinstein-occupation-anniversary-lgbtq-oppression/.

¹⁸ "For Some Foreign Students, U.S. Education Is Losing Its Attraction." *The New York Times*, The New York Times, 25 May 2014, www.nytimes.com/2014/05/26/world/asia/for-some-foreign-students-us-education-is-losing-its-attraction.html

그러나 2010년 중반 이후부터 2023년 현재까지의 10년을 놓고 보면 유학 선호도에 큰 변동사항이 없다. 아래의 그림 1, 그림 2는 한국 통계청 산하 마이크로데이터 통합서비스 (MDIS)를 이용해 만든 막대 그래프다. 그래프에 쓰인 데이터는 성인 남녀 개인을 대상으로 한 전국 사회 조사 자료 중 자녀의 유학 선호도에 관한 설문이 있는 2014년, 2022년 응답을 바탕으로 추출하였다. “여건이 허락된다면, 귀하의 자녀를 다른 나라로 유학 보내기를 원하십니까? (어학연수만을 목적으로 보내는 경우는 제외합니다.)”라는 질문에 “예”를 택한 응답자는 첫 번째 막대, “아니오”를 택한 응답자는 두 번째 막대, “잘 모르겠다”를 택한 응답자는 세 번째 막대로 표시하였다.

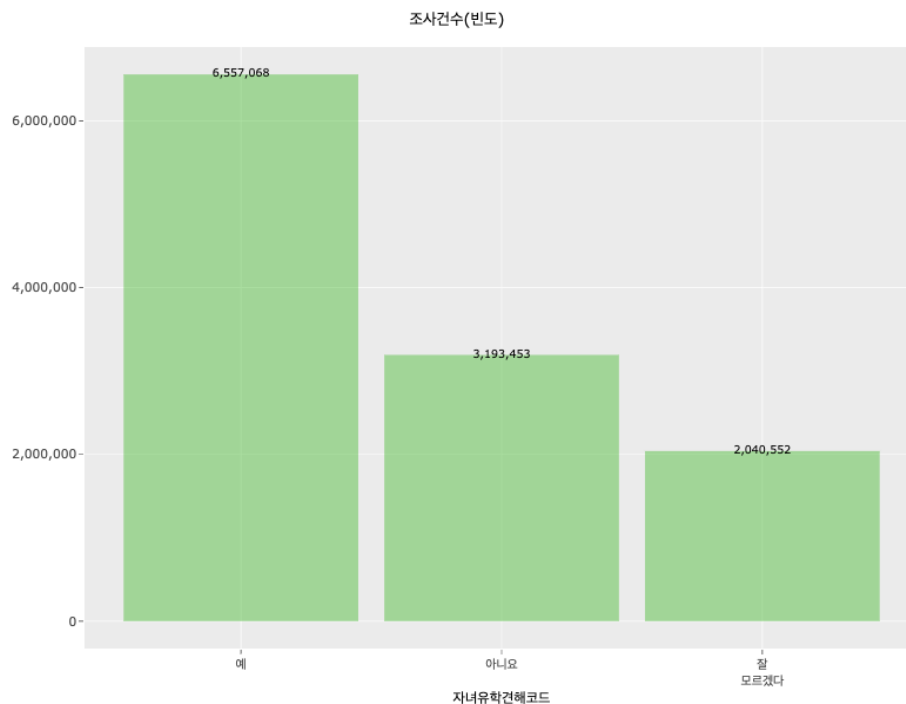


그림 1. 자녀의 유학에 대한 견해 - 2014년

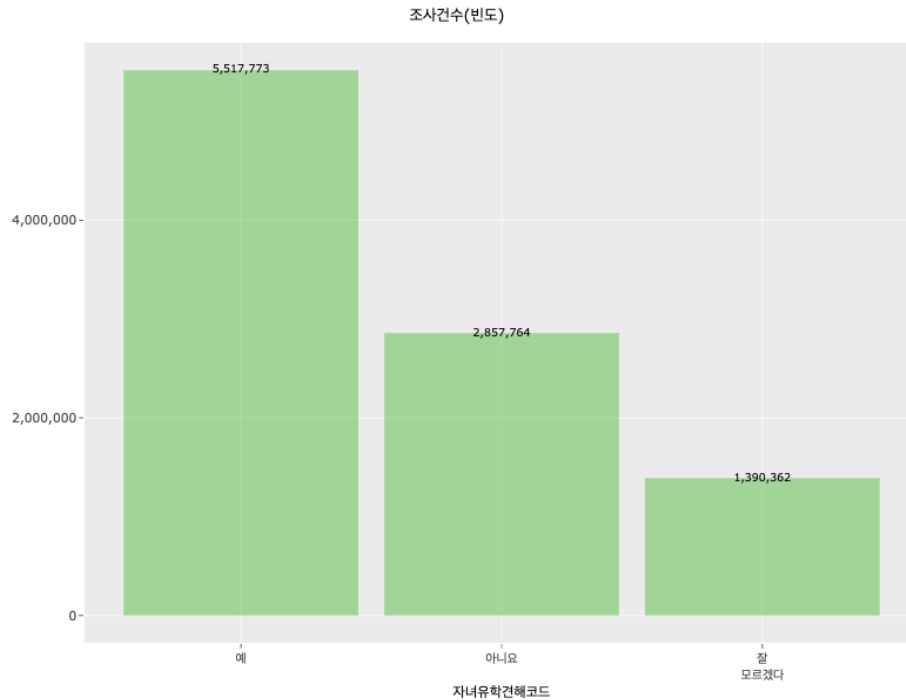


그림 2. 자녀의 유학에 대한 견해 - 2022년

그림 1과 그림 2를 비교하면 2014년과 2022년 사이 응답자들의 전체적인 비율이 크게 다르지 않다는 것을 볼 수 있다. 응답자 비율을 계산해 봐도 2014년 “예” 응답자 비율은 약 55.6%, 2022년 “예” 응답자 비율은 약 56.6%로 큰 차이가 없다. “아니오” 응답자 비율도 2014년에는 27%, 2022년에는 29.3% 가량의 비슷한 수치를 볼 수 있다. 특히 괄목할 만한 점은 코로나 팬데믹 이후인 2022년의 수치가 2014년과 차이가 없다는 것이다. 즉, 코로나로 인한 사회 경제적인 변화 속에서도 유학에 대한 견해는 대체적으로 변하지 않았다고 볼 수 있다. 과거에 비해 유학의 선호도가 줄었다고 하더라도, 대부분의 부모는 여건이 된다면 자녀를 유학 보내는 것에 찬성할 것이다.

2. 해외 유학의 고려사항

해외 유학을 성공적으로 준비하려면 경제력, 정보력, 그리고 구체적인 목표 수립이라는 세 가지 요소를 모두 갖춰야 한다. 유학 자금을 마련할 형편이 안 되거나, 유학생을 위한 장학 제도에 대해 모른다면 유학을 꿈꾸기 어렵다. 반면 유학 자금을 쉽게 마련할 수 있고 유학 관련 정보에 접근성이 쉽다 하더라도, 한국 대학 대신 외국

대학에 진학해야 하는 충분한 동기가 없다면 유학을 고려하지 않게 된다. 따라서 내국인 학생의 신분으로서 해외 유학을 준비하는 학생들의 경우, 이 세 가지 요소에 대한 대비를 하고 나서 유학 준비반이 있는 학교나 유학원에 드는 것이 대부분이다. 그러나 유학 준비반에 들었다 하더라도, 이 세가지 요소 중 하나가 불투명해지면 다시 국내 입시를 준비하는 사례가 많다. 예를 들어, 가정 형편이 어려워지면 유학의 우선순위가 자연히 밀려나게 되고, 입시에 대한 정보를 제대로 얻지 못한 경우나 한국 대학교가 본인의 진로 목표에 적합하다고 느끼는 경우에도 유학 준비를 포기할 수 있다. 드물게 유학 준비반에 소속되지 않고 일반 인문계 고등학교에서 혼자서 유학을 알아보는 경우가 있지만, 커리큘럼의 차이와 정보력의 차이 때문에 제대로 준비하기 힘든 것이 실상이다.

유학 준비를 본격적으로 시작하려는 학생에게 가장 큰 영향을 주는 것은 학생이 속한 유학 커뮤니티의 문화와 분위기라고 꼽을 수 있다. 한국에는 국제학교 뿐만 아니라 용인외대부고나 민족사관고등학교처럼 유학반이 따로 개설되어 있는 사립 고등학교도 있는데, 각 학교마다 추구하는 가치와 문화가 다르기 때문에 유학 시 중요하게 여기는 요건도 서로 다르다. 예를 들어, 필자의 경우 용인외대부고 재학 당시 외국인 학생이 한 명도 없는 한국인 유학반에 속해 있었고, 영어가 상용화된 다른 국제학교와 달리 한국어로 수업을 들었다. 한국식 내신 성적도 나왔고, AP 커리큘럼도 따라야 했기에 일반적인 인문계 고등학교와 국제학교를 섞어 놓은 듯한 분위기가 있었다. 필자에게는 유학 입시뿐만 아니라 국내 대학 입시도 동시에 준비할 수 있었다는 장점이 있었으나, 학년이 올라갈수록 유학반 내부에서도 국내 대학만 준비하는 학생들이 점점 늘어나서 유학 자체를 포기하기 쉬운 상황이기도 했다. 또, 국제학교에 비해 비교적 다양한 가정 형편 출신의 학생이 있었기 때문에 국제 학생에게 장학금을 많이 주는 대학교에 대한 선호가 매우 높았다. 많은 학생들이 네임밸류가 높은 해외 대학과 장학금을 주는 해외 대학을 동시합격했을 때 후자를 택하는 분위기였다. 필자의 경우에도 충분한 재정 지원금을 제공할 수 있는 미국 대학만 고려하게 되었고, 이는 나중에 Need-Blind Policy를 고수하는 예일 대학교에 지원하게 되는 직접적인 동기가 된다. 반면 이런 금전적 사항을 고려하지 않아도 되는 학생들이 비교적 많은 국제학교에서는 학교의 랭킹과 네임 밸류를 1순위로 고려하는

경우가 많다. 그러나 국제학교의 경우에도 미국 현지 학생들이 대학을 고를 때 학교의 장소나 날씨 등을 종합적으로 고려하는 것과는 사뭇 다른 풍경이다.

3. 국제학교 Target List

NYU Abu Dhabi가 각국의 국제학교에 직접 방문하며 교사들과 긴밀한 관계를 맺고 학생들에게 긍정적인 인상을 남겨 성공할 수 있었던 것처럼, 태재대학교도 유사한 전략을 기용하면 좋은 반응을 얻을 수 있을 것이다. 태재대학교가 눈여겨보아야 할 아시아 국제학교의 목록은 다음과 같다.

- United World College of South East Asia (싱가포르)

UWCSEA는 싱가포르의 명문 국제학교 중 하나로, IB 커리큘럼을 운영하고 있다. United World College (UWC)라는 세계적인 국제학교 네트워크에 속해 있다. UWC 졸업생들은 미국의 아이비리그 대학에도 많이 포진해 있다.

- Singapore American School (싱가포르)

싱가포르에서 처음으로 세워진 국제학교 중 하나이며 65개가 넘는 다양한 국적의 학생들이 있다. 졸업생들은 대부분 미국 대학교에 진학한다.

- Tanglin Trust School (싱가포르)

1925년에 설립되어 긴 역사를 가지고 있는 학교로, 영국 커리큘럼을 따르고 있다. 대부분의 학생이 영국 국적을 가지고 있다.

- St. Joseph's Institution International (싱가포르)

1852년에 설립된 유서 깊은 가톨릭 학교다. 싱가포르 7대 총장인 토니 탄 켕 암을 배출한 것으로 유명하다.

- Jakarta Intercultural School (인도네시아)

AP와 IB 커리큘럼을 모두 제공하는 소수의 국제학교 중 하나로, 미국

보딩스쿨과 유사하게 운영되는 인도네시아의 엘리트 국제학교다.

- The Doon School (인도)

영국 보딩스쿨의 전통을 계승한 Doon School은 인도에서 가장 명문으로 손꼽히는 기숙형 사립 남학교다.

- American School of Bombay (인도)

인도에서 손꼽히는 국제학교 중 미국 커리큘럼을 따르는 남녀공학 학교다. 미국 고등학교 학위뿐만 아니라 IB 커리큘럼도 제공한다.

- American School of Dubai (아랍에미리트)

두바이 최고의 학교 중 하나로 꼽히는 미국 기반 국제학교이며 20개가 넘는 AP 강좌를 제공한다.

한국에 있는 국제학교 중에서는 Seoul International School (SIS), Korea International School (KIS), Yongsan International School of Seoul (YISS), Chadwick International School 등이 꾸준히 좋은 아웃풋을 보여주고 있다. 국제학교 뿐만 아니라 유학 준비반이 개설되어 있는 자율형 사립 고등학교인 용인외대부고나 민족사관고등학교에 방문하여 각 학교의 대입 카운셀러 (College Counselor)와 면담을 하는 것도 성과가 있을 것이다.

IV. 제언

Yale-NUS와 NYU Abu Dhabi를 비롯한 다수의 신생 대학의 사례에서 볼 수 있듯이 개교 초반부터 명문대로서의 확실한 브랜딩이 매우 중요하다. 따라서 2023년 올해부터 신입생을 받는 태재대학교의 경우에도 앞으로 1, 2년 사이에 어떤 이미지를 구축하느냐에 따라 장기적인 방향성이 결정될 것이다. 이를 위해 다양한 지원자의 입장을 모두 고려하여 태재대학교가 주는 이미지가 무엇인지, 이를 어떻게 발전시킬 수 있는지 파악하는 노력이 필요하다. 학생 입장에서는 선배 기수가 하나도 없는 신생 대학교에 지원하는 것이 큰

리스크일 수 밖에 없고, 태재대학교처럼 법적으로 사이버대학로 분류된 대학의 경우 편견으로 인해 지원하기 꺼려질 수 있다. 또 대부분의 고등학생은 부모님을 통해 대학교에 관한 정보를 얻고 지원할 수 있게 되기 때문에, 학생 뿐만 아니라 학부모에게도 좋은 인식을 심는 것이 필수적이다. 학생 입장에서, 실험적인 느낌이 나는 대학보다는 정체성이 확실한 대학에 입학하고 싶기 때문에 홍보 자료나 홈페이지 등에서 이미 몇 년간 운영을 해온 듯한 프로페셔널리즘을 보여 주어야 한다. 학교의 정체성이 잘 드러나는 확실한 교명과 로고도 중요하다. 필자의 경우, 고등학교 졸업 직후 해외 대학 입시 컨설팅 과외를 하며 학생들에게 잘 알려지지 않는 명문대를 설명하는 일이 잦았는데, Yale-NUS도 그 중 하나였지만 대부분의 학생들이 교명을 두고 예일대학교의 분교인 것 같거나 실험적인 학교인 것 같아서 꺼려진다는 의견을 내비쳤다. Yale-NUS가 예일대학교와 NUS의 이름을 둘 다 가졌지만 오히려 두 학교보다 브랜드 파워가 훨씬 떨어진다는 것이다. 태재대학교는 교명이 특이하면서도 실험적이지 않아 학생들에게 적절히 어필할 수 있을 것으로 보인다. 다만, 외국인 학생에게 있어서 한국어 교명이 다소 생소할 수 있으니 TJU 등 자체적인 줄임말을 만들어 설명회 등에서 홍보하는 것이 필요할 수 있다.

미국 대학과 아시아 대학간의 협업으로 형성된 Yale-NUS, Duke-Kunshan 등의 파트너십 대학이 최근에 많이 생겨났으나 예후가 좋지 않은 경우가 대부분이다. 그러므로 태재대학교가 미국 대학교와의 파트너십에 의지하지 않고 필요한 모델만 부분적으로 벤치마킹하여 독립적인 대학교로 개교한다는 것은 큰 강점이다. 입학 홍보 과정에서도 이 점을 강조하는 것이 도움될 수 있다. 또한, 신생 대학교에 다니면서 생기는 학생들의 고민 중 하나는 남들에게 자꾸 본인의 대학에 대해 설명해야 한다는 점인데, 이 상황 자체는 어쩔 수 없지만 태재대학교가 어떤 대학인지 잘 드러나는 문구를 인용하면 큰 부담 없이 쉽게 이해가 가능할 것이다. “한국의 미네르바 대학교”나 “신규 사이버 대학교”라는 문구보다는 “인큐베이터 형식의 장학 프로그램” 또는 “한국형 리버럴 아츠 칼리지”라는 문구가 더 매력적으로 다가올 수 있다. 따라서 학교 웹사이트 등 공식적인 소통의 장에서 Buzzword처럼 느껴질 수 있는 두루뭉실한 표현보다는 확실한 문구를 여러 번 반복하는 식으로 홍보하는 것이 효과적일 것이다.

초기 평판을 빠르게 정립하기 위해서는 인재 유치를 위해 장학 지원을 아낌없이 해야

한다. 1기 신입생부터 적어도 그들이 졸업하고 난 4-5년 이후까지는 적자를 감수하더라도 전액 장학금을 포함한 전폭적인 재정적인 지원을 하는 것이 좋다. 정말 뛰어난 인재의 경우에는 졸업 후의 여행이나 프로젝트까지도 지원해주는 “대인배”의 이미지를 구축하는 것이 좋다. Yale-NUS와 NYU Abu Dhabi처럼 초기부터 성장할 수 있었던 학교의 경우에도 막대한 재정 지원으로 입소문을 타기 시작했고, 재정 지원이 감소세를 보이자 학생들의 선호도가 조금씩 줄어들었다. 그러므로 확실한 입지를 확보하기 전까지는 지속적인 비용 지출을 감내해야 한다. 초반에는 Need-Blind Policy를 적극적으로 유치해 학비를 마련할 수 없는 학생들도 양질의 교육을 받을 수 있도록 하고, 나중에는 성적을 기반으로 한 장학금 중심으로 제도를 조금씩 바꾸는 조정 작업을 할 수도 있다.

외국인 학생을 모집하는 데 있어서 가장 중요한 점은 외국의 고등학교에 직접 방문하거나 온라인 설명회를 개최하는 등 유학에 관심있는 국제학교를 중심으로 태재대학교의 전반적인 인지도를 높이는 것이다. 가능하다면 NYU Abu Dhabi처럼 비공식 쿼터제를 통해 학생의 입학과 장학금을 미리 보장하는 등, 공격적으로 파트너십을 맺는 것이 도움이 될 것이다. 그것이 불가능하다면 각 학교에 있는 대입 전담 카운셀러와의 꾸준한 연락을 통해 간접적인 홍보를 부탁하는 방법이 있다. 또, 여름 방학 동안 고등학생을 대상으로 태재대학교 온라인 체험 프로그램을 제공하는 것도 좋은 밑거름이 될 수 있다. 유학을 준비하는 국제 학생의 경우 대입용 과외활동을 쌓기 위해 여름, 겨울방학에 참여할 수 있는 프로그램에 대한 수요가 높은 편으로, 이를 활용해 태재대학교의 이름을 알리는 전략을 생각해볼 수 있다. 예일대학교를 비롯한 다수의 미국의 명문 대학교에서 여름 프로그램을 개최하고 있는데, 보통 수익창출을 위해 운영되는 경우가 대부분이라 학비가 면제되는 무료 프로그램에 대한 인식이 훨씬 좋다.

보통 SKY를 비롯한 한국의 명문대학교에 입학하는 외국인 학생의 경우 이웃나라인 중국인 학생이 대부분이고, 그 외 국적의 학생은 한국 문화에 특별한 관심이 있어 입학하는 사례가 많다. 즉, 학교 자체의 브랜드 파워로 인해 국제학생이 몰리는 상황은 아니라는 것이다. 필자의 경우 고려대학교 자유전공학부에 잠시 재학한 경험이 있었는데, 이 때 만난 외국인 동기는 한국 문화를 배우기 위해 입학을 결정했으나 언어 장벽과 국제 학생에 대한 지원의 부족으로 인해 학교생활 적응에 많은 어려움을 토로하였다. SKY 대학에서도

국제학부가 아닌 이상 외국인 학생으로서 한국인 학생과 어울리기도 문화정서상 쉽지 않고, 수업에 따라가기도 힘든 상황이다. 그렇기 때문에 태재대학교가 다른 대학교와 차별점을 둘 수 있는 점은 외국인 학생에 대한 전폭적인 지원이다. 태재대학교가 독자적인 글로벌 브랜드를 구축하여 뛰어난 외국인 인재를 모집하게 되면 자연스럽게 한국 내에서의 입지도 상승할 것이다. 학교 운영을 본격적으로 시작하게 되는 시점부터는, 외국인 학생에 대한 차별이나 내국인 학생에 대한 역차별이 없도록 세심한 관리가 필요하다.

한국은 대학 서열이 오래전부터 공식처럼 확립되어졌기 때문에 신생 대학교인 태재대학교가 한국인 학생을 모집하는 데 어려움이 있을 수 있다. 특히, 국내 명문대학교는 학비가 해외 대학에 비해 훨씬 싸고 국가 차원에서의 장학금이 많아서 가정 형편 때문에 원하는 대학교를 다니지 못하는 경우는 거의 없는 상황이다. SKY와 같은 검증된 국내 명문대에 입학할 수 있는 한국인 학생이 SKY 대학 대신 신생 대학교를 선택할 가능성은 매우 낮다. 그렇기 때문에 초기에는 일반적인 인문계 고등학교 학생에게 홍보를 집중하다기보다는 국제학교나 대안학교 출신의 인재를 목표로 하는 것이 효율적일 수 있다.

신입생 모집 과정에서 가장 중요한 단계 중 하나는 학생들의 영어 능력을 검증하는 것이다. Yale-NUS가 초반부터 수업에 차질이 없었던 이유 중 가장 큰 이유가 국내 학생들의 뛰어난 영어 능력이었던 것처럼, 태재대학교에 입학하는 한국인 신입생들도 미국 대학 수준의 수업을 따라갈 수 있어야 한다. 당연하지만 외국인 학생들의 영어 능력도 검증되어야 하며, 화상 인터뷰 등의 방법을 통해 기본적인 회화 능력을 확인하는 것이 좋다. 또, 글로벌 대학을 지향하는 태재대학교의 비전을 지키기 위해서는 모든 수업을 영어로 진행하고, 교수진의 소통 능력에도 문제가 없음을 미리 검증해야 한다. 영어가 부족한 학생을 대상으로 한 보강수업을 개설하게 되더라도, 영어 상용화 정책을 처음부터 장려하고 교수-학생, 교수-교수, 교수-학생 간의 소통도 영어를 원칙으로 해야 한다. 홍콩대학과 같은 국제적인 명문대학교에서도 가끔 현지어로 된 수업이나 세미나가 개최되는데, 그것이 전체 수업의 극히 일부라고 하더라도 외국인 학생들이 소외감을 느낀다는 보고가 있다. 따라서 학생의 언어 능력에 대해서는 타협을 하지 않고 정확한 어학 성적 컷오프를 제시하는 것이 바람직해 보인다.

태재대학에 신입생이 들어오게 되면, 가장 먼저 해야 할 일 중 하나가 멘토링 프로그램의 확립이다. Yale-NUS의 사례에서 볼 수 있듯이, 리버럴 아츠 칼리지의 가장 큰 장점은 학생들 간의 자연스러운 교류를 바탕으로 한 끈끈한 커뮤니티가 형성된다는 것이다. 하지만 그저 생활 공간을 공유한다는 것만으로는 커뮤니티가 형성되기 힘들다. 한국인 학생은 한국인 학생끼리, 외국인 학생은 외국인 학생끼리 어울리게 될 가능성이 높고 “끼리끼리 문화 (Clique Culture)”가 초반부터 자리잡게 되면 나중에도 학생들 간의 융화가 되기 힘들다. 그렇기 때문에 다소 불편할 수 있더라도 한국인 학생과 외국인 학생이 교류할 수 밖에 없는 상황을 인위적으로 조성해야 한다. 예일대학교의 경우, 모든 신입생은 14개의 기숙 학교 (Residential College)중 하나에 배정받는데, 이때 각 칼리지에 다양한 인종, 성별, 종교적 배경을 가진 학생들이 어울릴 수 있도록 인위적인 조정을 가한다. 또 학생들이 자주 마주칠 수 밖에 없도록 일부러 길을 복잡하게 조성하기도 한다. 한국의 문화정서상 인위적인 다양성에 대한 거부감이 들 수 있지만, 신생 대학교인 태재대학교만이 사용할 수 있는 전략이기도 한다. 여러 가지 가능성을 품고 있는 태재대학교의 미래 성장이 기대된다.