

# 학사지도교수 제도-국내외 현황

문환구, 문일\*

연세대학교 학부대학  
연세대학교 공과대학 화공생명공학부\*

(2001. 2. 14. 접수)

## Academic advising program-Current status of American and Korean colleges

Hwan-Goo Moon · Il Moon\*

*University college, Yonsei University,  
Department of Chemical Engineering, Yonsei University\**

(received February. 14. 2001)

### 국문요약

신입생의 대학생활 적응지원과 전공선택지도를 위하여 연세대학교에서는 학사지도교수제도를 도입하였다. 본 논문에서는 학사지도교수제도가 다양한 형태로 발달된 미국 대학의 사례를 중심으로 유형별 학사지도 체제의 장단점을 조사한 뒤, 연세대학교의 체제를 분석하였다. 신입생이 소속되는 학부대학과 학사지도교수로 대표되는 연세대학교 학사지도 체제는 분산형과 전체흡수형의 장점을 취하기 위한 절충형으로 분류된다.

### Abstract

An academic advising program has been initiated by Yonsei University to help first-year students formulate sound educational and career plans. We analysed the program on the basis of organizational models of advising of American colleges. Represented by University college and academic advisor, it can be categorized as a compromised system of Split and Total-Intake models.

## 1 서론

대학생들에게 1학년 시기는 변환과 조정의 기간이며, 1학년 1학기의 처음 몇 주간은 특히 중요한 기간이다. 신입생들은 학습계획이 변화되는 것에 쉽게 적응하지 못할 뿐더러, 대개 대학에서 활용할 수 있는 각종 재원에 대해 익숙하지 않기 때문에 이 시기의 적절한 뒷받침은 대학생활을 순조롭게 해나가는데 있어서 결정적인 역할을 한다(Kramer, Tanner & Peterson, 1995). 지금까지 입학전후에 실시하는 오리엔테이션 행사를 제외하고는 별도의 대학생활지도 프로그램이 없던 한국 대학에서도 신입생지도의 제도화에 대한 관심이 높아지고 있다. 이는 학부제를 전면적으로 실시하고, 광역학부제도 점차 도입하게 됨에 따라 신입생의 대학생활 적응지도와 전공선택을 포함한 진로지도의 필요성이 증대되고 있기 때문이다. 대학을 양질의 교육서비스를 제공하는 서비스기관으로 보는 관점이(최홍과 손소영, 1999) 확산되면서 교육수요자인 학생에게 공급하는 교육서비스 다양화 측면에서도 이러한 모색은 진행되고 있다.

그 결과 한국 최초로 연세대학교는 신입생 모집 단위 광역화와 함께 학부대학과 학사지도교수(academic advisor) 제도를 도입하였다. 학사지도교수는 학생이 자신의 가치관과 흥미 그리고 능력을 바탕으로 해서 올바른 학습계획과 진로계획을 설계하도록 지도하며, 이러한 과정을 통해서 학생들이 성공적인 대학생활을 영위할 수 있도록

도와준다(Habley, 1983). 본 논문에서는 미국 대학의 다양한 학사지도체계를 유형별로 분류한 뒤 연세대학교의 사례를 비교 분석해보고자 한다.

## 2. 미국의 학사지도교수 (academic advisor) 제도

### 2.1 학사지도 담당자

미국에서 학사지도를 할 수 있는 자격을 갖춘 사람은 <표 1>과 같이 교수(faculty), 전문 학사지도교수(professional advisors), 상담조연가(counselors), 동료 상담자(peer advisors), 그리고 전문가보좌 상담자(paraprofessional advisors) 등 다섯 그룹으로 분류된다(King & Kerr, 1995).

교수는 전공분야 지식을 이용해 전공 내용은 물론, 전공이 현장과 가지는 관련성을 학생이 이해하는데 도움을 줄 수 있다. 그러나 학사지도 업무는 교수가 수행하는 일에서 우선순위가 낮고 실제 학생이 교수를 만나기도 쉽지 않으며, 학생발달 단계에 대한 관련지식 부족으로 인해 전공미결정 학생이나 개인적인 문제가 있는 학생을 지도하는데는 한계가 있다. 따라서 학사지도를 담당하는 교수에게는 이와 관련된 정기적인 교육과정이 요구된다. 이런 한계에도 불구하고 교수가 학사지도를 담당하는 경우는 비용절감과 신뢰도 측면에서 높은 비교우위를 가진다.

<표 1> 학사지도 전달체계별 장단점

학사지도 전달체계	접근성	학사지도 우선순위	전공지식	학생발달 관련지식	교육 필요성	유지비용	교직원 신뢰도
교수	낮음	낮음	높음	낮음	높음	낮음	높음
전문 학사 지도교수	높음	높음	보통	높음	보통	높음	낮음
상담조연가	보통	보통	보통	높음	보통	높음	보통
동료 상담자	높음	보통	낮음	낮음	높음	낮음	보통
전문가보좌 상담자	높음	높음	보통	보통	높음	낮음	보통

학사지도를 전담하는 전문 학사지도교수(이하 학사지도교수라 칭함)는 학사지도에서 교수 다음으로 큰 비중을 차지한다. 이들은 가장 중요한 업무가 학사지도이기 때문에 학생과 쉽게 만나는 것이 가능하며 학생발달단계에 대한 전문지식을 이용해 학생들이 당면한 여러 문제를 효과적으로 해결해 줄 수 있다. 또한 학교의 제반 규정, 정책, 업무절차에 대해 누구보다 많은 정보를 가지고 있으므로 전공담구 중이거나 전공미결정 학생을 가장 잘 지도할 수 있다. 그러나 학사지도만을 전담하는 전문가를 새로이 채용해야 하므로 비용 측면에서는 불리하며, 학사지도교수가 강의를 하지 않거나 교수의 신분을 갖지 못한다면 교수만큼의 신뢰도를 갖지 못하게 된다.

상담조언가는 대개 2년제 대학의 학사지도업무를 담당하는 경우가 많다. 대체로 학사지도교수와 비슷한 특성을 가지지만 학사지도보다는 개인적 상담에 좀 더 많은 비중을 둔다. 동료 상담자는 학생을 선발해 교육한 뒤 상담자로 활용하는 것으로, 전공이나 학생발달단계에 대한 지식이 부족하기 때문에 선발과 교육 그리고 감독에 세심한 주의를 기울여야 한다. 동료 상담자들은 학사지도를 위한 조직체계와 교수, 직원과의 관계에 따라 신뢰도가 증가하기도 감소하기도 한다. 전문가보좌 상담자는 동료 상담자와 비슷한 특성을 가지며, 이들을 활용하게 되면 학사지도교수가 좀 더 많은 관심을 기울여야 하는 학생에게 심도 깊은 지도를 하는 것이 가능하다. 동료 상담자와 전문가보좌 상담자는 교수나 학사지도교수에 의한 학사지도 전달체계와 결합되어 시행될 때 가장 큰 효과를 기대할 수 있다.

## 2.2 학사지도 조직구조

Hably(1983)가 개발한 학사지도 조직모델은 미국에서의 학사지도를 위한 조직구조를 7가지로 분류하는데 각각의 구성과 특징은 <표 2>와 같다.

1) 교수전담형(Faculty-Only Model) : 모든 학생은 학사지도를 위해 교수에게 배정된다. 이때 전공미결정 학생은 학과에 소속되지 않은 교수(faculty at large), 문리대 소속 교수, 전공미결정 학생지도 지원교수, 또는 상대적으로 학사지도 부담이 적은 교수가 담당한다. 전반적인 학사지도 조정자가 있지만 일반적으로 학사지도에 대한 지휘는 개별 전공단위로 분산된다. 1993년도 조사결과를 보면(King & Kerr, 1995), 교수와 학생간의 관계를 발전시킬 수 있고 추가 비용이 들지 않기 때문에 전체대학의 34%가 교수전담형 조직구조를 채택하고 있지만 학사지도 수준이 일정하지 못하다는 단점이 있다.

2) 보충형(Supplementary Model) : 모든 학생은 학사지도를 위해 교수에게 배정된다. 일반적인 학사정보제공과 학생을 위한 의뢰체계를 가지는 학사지도실이 있지만 학사지도 업무처리 권한을 갖지는 않는다. 학사지도 지휘는 개별 전공단위에서 하지만 교수전담형보다는 강화된 조정권을 학사지도실에서 가진다. 전체대학의 16%가 이 형태를 취하고 있으며, 학사지도실에서는 학생정보를 분석해 학업성취도가 일정 수준 이하인 학생만 면담하는 형식을 갖춘다. 학사지도실에 대한 교수의 신뢰를 확보하는 것이 이 구조를 성공시키는 관건이다.

3) 분산형(Split Model) : 전공미결정 학생과 준비가 부족한 학생 등은 학사지도교수가 지도하

<표 2> 학사지도 조직구조별 장단점

	교수전담형	보충형	분산형	이중형	전체흡수형	위성형	자족형
신입생 지도	교수 단독	교수-학사 지도보조자	교수/학사 지도교수	교수/학사 지도교수	학사 지도교수	학사 지도교수	학사 지도교수
장 점	교수-학생 관계, 비용	전체적인 조정/협력	전문성 강화	전문성 강화	전문지도	특성화	전문지도
단 점	형식적 학사지도	교수의 신뢰부족	불협화음 발생	영역구분 모호	전공과 갈등소지	전체 조화	교수와 단절

고, 나머지 학생은 교수에게 소속된다. 그러다가 전공미결정 학생이 전공을 정하면 전공 교수에게 배정된다. 학사지도교수는 자체 조정/지휘체계를 가지며 학교 전체에 대해 학사지도 조정책임을 지고, 전공 교수에게 배정된 학생에 대해서도 의뢰를 받아 지도할 수 있다. 전체대학의 20%가 분산형을 채택하고 있으며 특히 4년제 주립대학에서는 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 학사지도교수의 전문성을 잘 살릴 수 있는 제도이지만 학사지도교수와 전공 교수와의 긴밀한 협력이 요구된다.

4) 이중형(Dual Model): 각 학생은 두 명의 지도교수를 가진다. 전공교수는 학생에게 전공과 관련된 지도를 하고, 학사지도교수는 학사관련 정책과 절차 등을 지도한다. 학사지도교수는 전공미결정자를 지도하며 학교 전체의 학사지도에 대한 책임을 지는 조정/지휘체계를 갖는다. 전체 대학의 6%에서 채택하고 있고 전공 교수와 학사지도교수의 전문성을 살릴 수 있는 제도이지만, 책임한계가 명확하게 정의되지 않으면 혼란을 일으키기 쉬우므로 전공 교수와 학사지도교수의 정기적인 만남이 필요하다.

5) 전체 흡수형(Total Intake Model): 학사지도교수가 모든 학생에 대해 일정기간 혹은 특정조건을 만족시킬 때까지 지도책임을 지며 요구조건이 만족된 학생은 전공 교수가 지도한다. 입학 후 한 두 학기를 마칠 때까지나 일정 학점을 이수할 때까지가 흔히 조건으로 부과된다. 1993년도 조사에서 5%의 대학만이 이 형태를 선택하고 있었으나 전문 학사지도교수가 첫 단계 지도를 한다는 장점이 있다.

6) 위성형(Satellite Model): 각 대학원, 단과대학 혹은 전공별로 학사지도체계를 갖추는 형태로 각 단과대학 등에 소속된 학사지도교수가 학사 지도를 한다. 전공미결정 학생은 학교 전체를 책임지는 학사지도교수의 지도를 받는다. 학교 전체의 학사지도를 조정하는 것이 과제인 이 형태는 미국 대학의 3%에서 채택하고 있다.

7) 자족형(Self Contained Model): 모든 학생은 입학할 때부터 졸업할 때까지 학사지도교수가 지도하며 학장이 학교 전체의 학사지도업무에 대

해 책임을 진다. 미국 대학의 16%에서 시행 중인 자족형은 학생이 재학기간 동안 학사지도 전문가의 지도와 관리를 받을 수는 있지만, 전공 교수와의 접촉이 제한되는 문제점이 있다.

### 2.3 학사지도 형식과 내용

학사지도 형식과 내용을 전공교수가 지도할 때와 학사지도교수가 지도할 때로 나누어 비교하면 <표 3>과 같다(Habley & Crockett, 1988). 교수와 학사지도교수 모두 오리엔테이션이나 등록기간에 소규모 그룹모임을 갖는 사례가 세미나나 학점을 부과하는 강의보다 빈번했으나 교수는 강의가 학사지도교수는 세미나가 두 번째를 차지했다. 집단지도 빈도는 학사지도교수가 교수보다 2배 가량 높았다. 교수가 담당하는 학생 수는 20-40명 사이인데 학사지도교수가 담당하는 학생은 100명 전후가 대부분이었고, 이때 교수가 학사지도를 하는 경우 전체 전공이 모두 참여하는 경우는 10% 이하였으며, 일부 전공에서만 참여하는 경우가 50%-70% 범위에 있었다. 주된 학사지도 항목은 수업계획과 등록, 수강변경과 철회, 전공변경, 전공선택 등으로 흥미로운 것은 전공변경에 대한 지도는 전공교수보다 학사지도교수가 하는 경우가 많았다. 학생과 한 학기에 만나는 횟수는 1, 2회로 비슷했으나 만나는 학생비율은 학사지도교수가 두 배 가까이 많았다. 의무로 부과되는 학사지도 훈련과정은 교수보다는 학사지도교수에게 더 많았고 형식도 교수에게는 1일 이내의 워크숍이, 학사지도교수에게는 연중 워크숍이 상대적으로 많았다. 교수가 수행한 학사지도는 학생이 평가하는 비율이, 학사지도교수는 상사가 평가하는 비율이 가장 높았다. 두 그룹 모두 학사지도를 위해 주로 참고하는 자료는 학업계획표, 컴퓨터 처리된 학생의 학습진척 보고서, 학사지도 핸드북 등이었고, 학생에 관한 정보는 대학 성적표, SAT 점수, 고등학교 생활기록부 등에서 얻었다.

미국 대학의 학사지도교수 제도는 설립형태, 규모, 교수업적평가체계, 정책, 예산, 시설, 그리고 조직구조 등에 따라 여러 가지 형태로 다양하게 발전해왔다.

〈표 3〉 학사지도 전달자별 형식과 내용비교

담당자	집단지도 (복수)	담당 학생수	학사지도 항목(복수)	학기당 면담횟수	교육부과 형식	학사지도 평가자	참고자료 (복수)	정보자료 (복수)
전공 교수	소규모 모임 (32.7%)	20명 이하 (전체 10.7% 부분 71.8%)	수업계획 (73.4%)	0-1 (20.7%)	의무 (26.2%)	학생 (23.2%)	학업 계획표 (58.3%)	대학 성적표 (73.8%)
	강의 (11.8%)	20-40명 (전체 4.6% 부분 74.4%)	수강철회 (56.7%)	2 (13.3%)	1일 이하 워크숍 (30.1%)	자기평가 (14.7%)	학습진척 보고서 (51.5%)	SAT점수 (52.6%)
	세미나 (8.1%)	40명 이상 (전체 2.5% 부분 52.4%)	전공변경 (48.4%)	3-5 (5.9%)	연중 워크숍 (11.3%)	상사평가 (22.0%)	학사지도 핸드북 (48.2)	고등학교 학생부 (37.5%)
			전공선택 (45.2%)	6- (2.7%)				
학사 지도 교수	소규모 모임 (68.9%)	100명 이하 (60.8%)	수업계획 (63.4%)	0-1 (25.5%)	의무 (40.1%)	학생 (27.1%)	학업 계획표 (79.4%)	대학 성적표 (85.2%)
	세미나 (28.3%)	100-199명 (15.2%)	전공변경 (56.9%)	2 (45.2%)	1일 이하 워크숍 (32.5%)	자기평가 (21.3%)	학습진척 보고서 (65.7%)	SAT점수 (69.9%)
	강의 (22.3%)	200-299명 (6.3%)	수강철회 (52.1%)	3-5 (25.1%)	연중 워크숍 (42.0%)	상사평가 (41.9%)	학사지도 핸드북 (64.6)	고등학교 학생부 (55.5%)
			전공선택 (49.8%)	6- (4.2%)				

### 3. 연세대학교 도입 현황

#### 3.1 연세대학교 학사지도 체제

대학 1학년의 경험이 4년 동안의 성공적인 대학 생활에 아주 중요함에도 지금까지 한국의 대학에서는 학교의 체계적이고 공식적인 지도가 거의 없었다. 그러다가 1990년대 중반부터 학부제가 도입되면서 학생들의 소속감 결여와 학생지도의 부재 문제가 거론되고 학사지도체제에 대한 요구가 제기되었다. 이에 연세대학교에서는 2000학년도 모집단위를 광역화하면서 국내 최초로 학부대학(University College)을 설립하였다. 광역모집단위로 선발된 신입생은 전공이 정해지지 않은 상태에서 학부대학에 소속되어 일정교과목을 이수한 뒤 2학기말과 3학기말에 전공배정을 받는다. 이 시기 대부분의 학생들은 전공을 미결정한 상태가 아니라 전공을 배정받지 않은 상태라는 것이 미국 제도와 다른 점이다. 또한 신입생 학사지도의 내

실화를 위해 국내에서는 처음으로 학사지도교수(Academic advisor)제도를 도입하였으며, 현재 17명의 학사지도교수가 있다. 학사지도교수는 계열별로 인문 3명, 사회 6명, 이학 3명, 공학 5명이며 1인당 300여명의 학생을 담당한다.

학사지도교수는 학부대학에 소속된 전임강사대우 교원으로 학사지도가 주된 업무이다. 따라서 학생의 입장에서 접근성이 높고 학사지도에 대한 우선순위가 매우 높으며 전공지도를 위한 전문성은 낮은 편이므로, 학부대학 운영위원회에 각 단과대학 교학부장이 참여함으로써 전공지도를 위한 의뢰/협조체제를 구축하였다. 학사지도교수가 시간강사 자격으로 전공과목 강의를 하는 경우는 있으나 학사지도교과목인 신입생세미나는 학점 없이 수강하는 과목으로만 개설되었다.

미국의 제도에 비추어 조직구조를 분류해보면 전공결정전 학생의 학사지도만 학사지도교수가 전담하므로 분산형에 가깝다고 할 수 있지만, 인문

계열 내의 신학전공과 2001학년도 신입생 중에서 입학 당시에 전공을 결정한 30%의 학생 등 전공을 결정한 학생도 지도하므로 전체흡수형의 특징도 일부 가지고 있다. 따라서 연세대학교 학사지도 조직구조는 분산형과 전체흡수형의 절충형으로 파악된다.

학사지도능력 함양을 위한 제도로는 매주 실시되는 세미나가 있으며 학사지도교수에 대한 평가는 학생설문과 학부대학 학장, 교학부장에 의해 수행된다. 학사지도교수가 학사지도를 위해 참고하는 자료는 컴퓨터로 정리된 학생정보 데이터베이스와 학사지도 핸드북 그리고 동료간 의뢰체계이며 학생에 대한 정보는 면담기록과 대학 성적표 그리고 설문응답자료 등에서 주로 얻는다. 연세대학교 학부대학의 학사지도는 대학생활안내서와 전공소개서 발간, 학부대학 소식 발간 등 정보제공을 위한 발간작업이 활발하며, 홈페이지와 전자우편 등 인터넷활용도가 높은 것이 특징이다.

### 3.2 연세대학교 학사지도 형식과 내용

학생들은 학년이 올라갈수록 정보제공에 대한 도움을 많이 필요로 하지만, 1학년은 개인적 지지 제공을 필요로 한다. 특히 개인적 지지와 진로 상담에 대해 1학년 학생들은 많은 필요를 느끼며, 학내 동아리나 기관 등에 대한 정보제공이나 지원에 대한 필요성도 다른 학년에 비해 높은 기대를 보인다(이은진, 2000). 이러한 학사지도 욕구를 기반으로 연세대학교의 학사지도 기능을 크게 정보제공과 개인적 지지 두 가지로 나누어 내용을 살펴볼 수 있다.

정보제공 측면에서 학사지도 형식을 살펴보면 개별면담이 가장 중요한 형태로 전체 학사지도의 62%를 차지했으며 이메일과 학부대학 홈페이지 질문/답변을 이용한 지도 비율도 36%가 되었다. 학사지도 항목으로는 전공 및 진로지도가 37%로 가장 많았고, 수강지도가 21%, 장학금 등 재정지원 관련 15% 그리고 전반적인 대학생활에 대한 지도가 11%로 나타났다. 1년 동안 학생이 학사지도교수를 만난 평균 횟수는 4.6회였다(한상희, 나정은, 장근영, 도경선과 김은정, 2001).

대학이라는 환경에 처음 접하게 되는 학생들은 커다란 혼란을 겪게 되며 이에 대한 개인적 지지를 필요로 한다. 학사지도교수와의 긴밀한 유대관계를 형성하는 것은 성공적인 대학생활에서 필수적인 요소라고 할 수 있다. 개인적인 문제들을 의논하거나, 누군가와 이야기하고 싶을 때 상대가 되어 주는 것, 학내 동아리나 기관, 사회단체의 활동에 대한 긍정적인 격려와 지원, 진로에 대한 상담과 충고 등이 개인적 지지에 해당하는 학사지도 내용이라고 할 수 있다. 학사지도 과정에서 학생들의 전공 및 진로 선택에 대한 수준을 파악하고 단기적이거나 장기적인 진로 목표를 설정해 나갈 수 있도록 도와주는 것은 학생들이 자신의 진로발달 단계를 확인하고 목표달성을 위한 구체적인 행동계획을 수립해 나가도록 하는데 지침이 된다(신명희와 김은경, 2001).

학사지도교수와의 면담은 학생들의 성적향상과 대학생활 적응에도 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 특히 전공을 결정한 학생의 면담비율은 93%로 전공 미결정 학생의 면담비율인 86%보다 높아, 면담이 전공과 진로결정에 도움이 되었음을 알 수 있다(한상희, 나정은, 장근영, 도경선과 김은정, 2001).

학사지도에 대한 학생들로부터의 반응을 알아보기 위해 2000년 1학기말 학사지도 내용에 대한 평가를 실시하였다. 면담시의 분위기, 관심분야에 대한 충분한 정보제공, 학사지도교수로부터 받은 도움, 접근성, 만족도에 대한 것 등 5가지 내용에 대한 조사를 하였으며 5점 척도에서 평균 4.47의 높은 만족도를 보였다. 5가지 항목 중에서는 관심분야에 대한 충분한 정보제공이 상대적으로 낮은 성취도를 보였는데, 이는 짧은 연륜으로 인해 다른 전공이나 부처의 협력을 충분히 이끌어내지 못한 결과인 것으로 생각된다.

## 4. 결론

학사지도교수는 신입생이 대학에 적응할 수 있도록 도와주고, 대학이 제공하는 다양한 교육기회

를 학생에게 소개하며, 신입생이 대학생활을 완성할 수 있도록 한다. 미국에서 학생지도를 위한 제도로 정착한 학사지도교수는 연세대학교를 시작으로 한국의 주요 대학에서 도입을 위한 실험단계에 진입하였다.

연세대에서 선택한 형태는 전공미결정 신입생 지도를 중심으로 하는 분산형의 장점과, 신입생 전체를 학부대학에 소속시키는 전체흡수형의 장점을 동시에 취하기 위한 절충형으로 분류 가능하다. 연세대학교의 학사지도교수가 지도하고 있는 학생 수는 미국의 학사지도교수 평균보다 많았으나 학생면담횟수는 미국과 비슷하였다. 지도내용에 있어서도 한국과 미국대학의 학제차이를 고려하더라도 수업계획, 전공선택지도 등으로 비슷한 경향을 보여 주었다. 특히 인터넷을 이용한 학생과의 활발한 접촉은 학사지도 체제의 새로운 모델로의 발전이 기대된다.

[ 참고 문 헌 ]

[1] 신명희, 김은경(2001). 학사지도의 제도적 발전과 발달론적 배경 연구, 연세교육과학 49, 73.  
 [2] 이은진 (2000). 대학생들의 학사지도 욕구에 대한 조사. 2000년도 공학교육학술대회 논문집.  
 [3] 최홍, 손소영 (1999). DEA를 이용한 공대

학과별 효율성 비교 연구, 공학교육연구, 2(1), 29.  
 [4] 한상희, 나정은, 장근영, 도경선, 김은정 (2001). 2000학년도 학부대학 DB 자료분석.  
 [5] Habley, W. R. (1983). Organizational structures for academic advising: Models and implications., Journal of College Student Personnel, 24, 535.  
 [6] Habley, W. R. & Crockett D. S. (1988). The third ACT national survey of academic advising. In Habley, W. R. (Ed) *The status and future of academic advising*. The ACT National Center for the Advancement of Educational Practices. p 11.  
 [7] King, M. C. & Kerr, T. M. (1995). Organizing and delivering academic advising for first-year students. In Upcraft, M. L. & Kramer, G. L. (Eds), *First-year academic advising*: USC press:CA, U.S.A.; p 35.  
 [8] Kramer, G. L., Tanner, J. S., Peterson, E. D. (1995). Faculty Mentoring: A key to First-Year Student Success. In Upcraft, M. L. & Kramer, G. L. (Eds), *First-year academic advising*: USC press: CA, U.S.A.; vol. 1, p 63.