

국내 대학 혁신 학사운영 사례 및 향후과제*

I. 연구 필요성 및 목적

- 정부는 최근 학사 자율화 정책을 시행하면서 고등교육법 시행령 일부개정을 추진함(2024.2.20.). 더불어 교육부의 대학 학사 자율역량기반 조성 사업은 대학이 사회 수요에 탄력적으로 대응할 수 있는 대학 자율 혁신 역량 제고 지원과 대학 학사가 정부의 직접 관리 없이 자율적으로 운영·관리될 수 있는 체제구축을 목적으로 함
- 이를 위하여 대학 학사운영 혁신사례 연구(연구책임자: 고장완 성균관대 교육학과 교수)를 2024년 8월부터 11월까지 4개월간 진행함
- 연구의 목적은 첫 번째, 혁신적 학사제도 도입 현황을 통해 해당 대학들이 학사운영 혁신을 어떻게 이끌어 냈는지 혁신 분야/영역별(예, 수업관리, 학생 서비스, 교수 지원, 행정 업무, 기술 지원 등) 사례를 분석하고자 함. 둘째, 학사운영 혁신 사례를 통해 성공 및 저해 요인을 파악하고 국가 교육정책 및 개별 대학 개선 방향에 대한 제언을 제공하고 함

II. 연구 내용 및 방법

연구 내용

- 본 연구는 대학의 학사 혁신을 크게 학사제도 혁신과 학사운영 혁신으로 구분하여 개별 대학이 다양한 학사제도 혁신 과정에서 얼마나 학사운영의 혁신을 이끌어 냈는지에 초점을 맞추었음
- 이에 따라 혁신 분야/영역별 학사운영 혁신 대학 사례를 선정하고, 학사제도 및 운영 혁신의 성공 요인과 향후과제를 제시함

연구 방법

- 본 연구의 연구 방법은 학사 혁신에 관한 문헌 분석, 대학 학사 혁신 사례 실태에 관한 설문조사를 실시함. 또한, 문헌 분석과 설문조사를 토대로 혁신적 학사운영 대표 대학을 선별하고 혁신 노력 정도와 혁신 정도가 높은 대학을 선별하여 해당 대학 학사팀 실무 담당자 또는 팀장을 중심으로 FGI를 실시함

* 본 원고는 '대학학사운영혁신사례 연구, 고장완 외(2024)' 내용을 발췌하여 정리하였음



Ⅲ. 연구 결과

실태조사

- 전국 4년제 대학을 대상으로 2024년 8월 27일부터 9월 23일까지 온라인으로 설문조사 실시하였으며 총 67개 대학이 응답을 하였고 분석 가능한 64개 대학의 데이터를 분석에 활용함
- 대학 규모별로는 대규모 대학 18개(28.1%), 중규모 대학 32개(50%), 소규모 대학 14개(21.9%)였으며, 지역별로는 서울·경기·인천 24개(37.5%), 대구·경북 5개(7.8%), 대전·충북·충남·세종·강원 22개(34.4%), 부산·울산·경남 8개(12.5%), 광주·전남·전북·제주 5개(7.8%)임. 설립유형별로는 국·공립·국립대 법인 대학 6개(9.4%), 사립대학 58개(90.6%)임

조사분석 내용

대학의 혁신 학사제도 도입 현황

- 대학의 혁신 학사제도 도입 현황(중복 포함)을 살펴보면, 2016년 이전에는 학위제 혁신이 상대적으로 많았으며 2016년부터 2020년에는 전공제 혁신이 상대적으로 많은 것으로 나타남. 2025년도 도입 확정을 포함한 2021년 이후 학사제도 혁신 영역은 학위제가 가장 많고 그 다음으로 교육과정 영역이 상대적으로 많았음
- 학기제 혁신 중 집중이수제는 2016년 이전에 도입하였다고 응답한 대학이 상대적으로 많았으며, 2016년부터 2020년 사이에 많은 대학들이 도입한 것으로 확인됨
- 전공자유선택제(무전공제)는 2021년 이후 많은 대학들이 도입하고 있는 것으로 나타났으며, 융합전공제는 2020년까지 50개의 대학이 도입한 것으로 나타났음. 학생설계전공제 역시 2016년 이전에 많은 대학들이 도입하였으며, 2020년까지 29개 대학이 도입한 것으로 나타났음. 4학년에서 전공을 허용하는 제도는 상대적으로 적었으나 현재까지 19개 대학이 도입함
- 학습경험인정제와 학교 밖 이동식 교육과정 수업 학점인정 관련 제도들은 2016년 이전에 19개 대학이 도입하였으며, 성인학습자를 대상으로 하는 선행학습경험인정제는 2016년 이후 도입되기 시작하여 2021년 이후 급격하게 늘어나고 있는 것으로 확인하였음
- 동시 학위 취득, 외국 대학 간 복수학위 및 공동학위제, 학사학위취득 졸업 유예제도는 2016년 이전에도 많은 대학들이 도입한 것으로 보고하였으며, 상대적으로 국내 대학 간 복수학위제 및 공동학위제 도입이 2021년 이후 최근에 늘어난 것으로 나타남. 최근 급격하게 늘어나고 있는 학위제는 마이크로디그리 및 나노디그리도 2025년 확정 예정인 경우를 포함하여 2021년 이후 급격하게 늘어난 것으로 나타남
- 교육과정 혁신 영역 중 트랙제 교육과정은 2016년 이전에 최초 도입한 대학들이 상대적으로 많았으며, 꾸준히 도입하고 있는 제도로 나타남. 모듈형 교육과정은 2021년 이후 급격하게 늘어난 것으로 나타났으며, 교육과정 인증제는 상대적으로 숫자는 적지만 2016년 이전 최초 도입 이후 꾸준히 도입하고 있는 혁신 제도로 보여짐



〈표 1〉 혁신 학사제도 영역별 최초 도입 시기

번호	영역	혁신제도	2016이전	2016~2020	2021이후	해당없음
1	학기제	다학기제	1	4	10	49
2		유연학기제	1	13	14	36
3		집중이수제	8	27	14	15
4		기타 학기제 혁신 사례	-	5	6	53
5	전공제	전공자유선택제 (무전공제)	8	6	31	19
6		융합전공제 (연계, 연합전공 등 포함)	26	24	7	7
7		4학년 전공 허용제	4	6	9	45
8		학생설계전공제	12	17	9	26
9		기타 전공제 혁신 사례	1	3	2	58
10	학점제	학습경험인정제 (타대학, 연구기관, 산업체, 군복무, 기타 재학 중 교내외 학습경험에 대한 학점인정)	19	13	14	18
11		선행 학습경험인정제 (성인학습자를 대상으로 하는 입학 전 학습경험의 학점인정)	-	6	18	40
12		학교 밖 이동식 교육과정 수업 학점인정 (계약학과, 산업체 위탁교육, 기타)	19	3	6	36
13		기타 학점인정제 혁신 사례	1	1	3	59
14	학위제	동시 학위취득 (학·석사, 석·박사 통합과정)	27	10	6	21
15		국내 대학 간 복수학위제/공동학위제	10	5	14	35
16		외국 대학 간 복수학위제/공동학위제	33	3	4	24
17		학사학위취득 졸업 유예제	27	23	7	7
18		마이크로디그리/나노디그리	1	12	39	12
19		기타 학위제 혁신 사례	-	1	-	63
20	교육과정	트랙제 교육과정	12	13	13	26
21		모듈형 교육과정	1	5	21	37
22		교육과정 인증제	7	11	11	35
23		기타 교육과정 혁신	3	3	4	54

학사운영 혁신을 위한 노력 정도

- 학사운영 혁신을 위한 노력 정도를 대학의 규모별로 살펴보면, 「혁신을 위한 새로운 아이디어 도출 정도」와 「구성원의 협업을 통해 아이디어를 개발」하는 측면에서 대규모 대학이 상대적으로 높게 나타나, 「기존의 관습이나 방식을 벗어난 해결책 제안 능력」에서는 중규모 대학에서 상대적으로 높게 나타남. 향후 「소속 대학의 학사운영 혁신 지속성」에 대해서는 대규모 대학이 4.06, 중규모 대학이 3.84로 나타났음



- 대학 소재지별로 살펴보면, 대학의 위치별로 서울·경기·인천 지역에서는 「기존 관습이나 방식을 벗어난 해결책 제안 능력」(3.79), 「구성원의 협업을 통해 아이디어를 개발」(3.79)한다는 의견이 높게 나타남
- 대학의 규모별로 학사운영 방식의 실질적인 변화 정도는 차이가 있는 것으로 나타났으며, 대규모 대학이 모든 분야에서 실질적인 변화 정도가 높은 것으로 나타난 반면 중규모 대학과 소규모 대학에서는 일부 영역에서 변화 정도를 체감하고 있었음
- 학사운영 혁신 노력 정도를 대학 설립별로 살펴보면, 「혁신을 위한 새로운 아이디어 도출 정도」와 「구성원의 협업을 통해 아이디어를 개발」, 「구체적이고 명확한 실행 계획 도출」하는 측면에서 국·공립·국립대 법인 대학이 상대적으로 높게 나타남
- 반면, 사립대학은 「아이디어 도출, 계획 수립, 아이디어 실현 과정」, 「학사운영 혁신 목표 달성」, 「구성원의 인식과 자원 조달」 등 모든 문항에서 국·공립·국립대 법인 대학에 비해 상대적으로 낮게 나타남

벤치마킹 경험 및 벤치마킹시 고려하는 사항

- 학사운영 혁신을 위해 타대학 벤치마킹 계획이 있거나 경험이 있는지를 알아 본 결과 대학의 규모가 작을수록 벤치마킹 계획 또는 경험이 있는 것으로 나타난 반면 대규모 대학일수록 없다는 응답이 많았음
- 타대학 벤치마킹시 대규모 대학은 대학 규모와 설립 주체를 가장 많이 고려하는 반면, 중규모 대학은 대학 홈페이지(규정 및 학과 정보 등)와 규모를 가장 많이 고려하는 것으로 나타남
- 대학 설립별로 국·공립·국립대 법인 대학에서 벤치마킹 계획 또는 경험이 있다는 응답이 상대적으로 많았으며, 사립대학은 벤치마킹 계획 또는 경험이 없다는 응답이 많았음
- 벤치마킹의 경우 대학 소재지별로 대구·경북 지역에서 벤치마킹 계획 또는 경험이 있다는 응답이 상대적으로 가장 많았으며, 광주·전남·전북·제주 지역은 벤치마킹 계획 또는 경험이 없다는 응답이 많았음
- 학사운영 혁신에서 컨설팅이나 외부 도움의 필요성에 대해 대규모 대학은 그 필요성을 높게 인지하지 않고 있는 반면, 중소규모 대학은 상대적으로 필요성을 높게 인지하는 것으로 나타남
- 학사운영 혁신에서 컨설팅이나 외부의 도움을 받고 싶은 영역에 대해 사립 대학은 모든 영역*에서 그 필요성을 높게 인지하고 있는 반면, 국·공립·국립대 법인 대학은 「대학 의사결정자 및 구성원의 인식 변화」, 「자원 투입 방법의 개선」에서 다소 높은 필요성이 있는 것으로 나타남

* 1) 학사운영 방식의 변경 필요성에 대한 의사결정자 및 구성원의 인식 변화, 2) 인적, 물적, 재정적 자원 투입 방법의 개선, 3) 학사운영 혁신 과정에서의 구성원 참여와 집행 과정에 대한 모니터링 방식, 4) 학사운영 혁신의 목표 달성 측정 및 관리 방식

대학 학사운영 혁신 사례 발굴을 위한 FGI 실시

- FGI 대상 학교는 1. 대학 학사운영 혁신 실태 설문조사에 응답한 대학 중 2. 접근성이 용이한 서울에 위치한 대학 중에서 3. 학사운영 혁신을 위한 노력 정도에 대한 응답과 학사운영 방식의 실질적인 변화 정도가 3.5점 이상으로 응답한 5개 대학 학사운영담당자(팀장급·차장급)를 대상으로 FGI를 실시함

초기 형식적 운영에서 실질적인 변화로의 노력

- 초반에는 학사제도 혁신이 국가 주도 사업의 일환으로 운영되는 부분이 많았지만, 시간이 지난 지금은 융합적인 인재 양성에는 도움이 된 부분이 있음
- 교육과정 개편, 융복합 커리큘럼 개발, 집중이수제 등을 적극적으로 도입하고 이를 위한 규정을 다각도로 검토하고 변경 중에 있음



- 무전공이 확대됨에 따라 전공관련 정보 제공을 통한 전공선택권을 지원하기 위해 기존의 교과목 해설, 수업편람 및 강의 계획서의 틀이나 내용을 바꾸기 위한 노력을 진행 중

학사운영 혁신을 위한 다양한 시도와 모색

- 현재 운영 중인 교과목의 시대적 필요성뿐만 아니라 학생들에게 도움이 되는 교과목인지 등을 고민하면서 기존 강의계획서, 강의평가문항 및 방식, 수업 만족도 조사 도입 등의 변화를 모색 중
- 학생들의 수업 설계를 지원하기 위해 시를 활용한 교과목 추천 서비스를 제공하는 것을 준비 중

학생 상담 지원 기능 강화

- 학생 서비스 측면에서 학생 상담과 관련한 절차 개발이나 제도 개선을 통한 변화가 이루어지고 있으나, 이는 전공 특성에 따라 변화의 정도와 혁신의 결과 차이가 큼
- 학생 상담부분에서는 상담데이를 지정하거나 학사지도교수·평생지도교수를 배치하여 학생들의 학습 및 진로설계에 있어서 상담의 질을 높이는 노력을 기울이고 있음

학사운영 혁신 추진의 어려움

- 학사제도 혁신을 통한 전공의 틀을 깨고자하는 시도가 진행되고 있지만, 대학 내부 구성원들과의 공유 및 설득이 어려움
- 특히 학사운영 혁신은 어느 한 부서의 일이 아니라 대학 내 구성원 모두가 협력하고 협조가 필요하다는 점에서 각자의 이해관계를 조정하는 과정이 어려움
- 총장의 입장에 따라 차이가 있으며 의사결정권자의 태도가 매우 중요한 것으로 보이며, 대학만의 좋은 제도를 홍보하거나 부각시키는 데 어려움이 존재했음
- 실질적인 변화를 위해서는 보직변경이나 직무이동이 빈번한 대학 내 인사제도 자체가 분야별(학사) 업무에 대한 전문가를 육성하기 어려운 측면이 존재함

대학 간 혁신 공유 확산과 벤치마킹

- 학사운영에는 트렌드가 존재하여 이름만 조금 바꾼 비슷한 다양한 제도를 각 대학마다 도입해서 운영하는 경향이 있음
- 제도 도입에 있어서 각 대학 상황에 맞게 도입 및 정착할 수 있도록 대학마다 공통적으로 많이 운영되고 있는 제도에 대한 기본적인 개념이나 가이드라인이 배포되길 기대함
- 한 대학의 사례를 공유하고 질의응답을 받을 수 있는 형태의 내실 있는 프로그램 운영을 통해 실질적으로 각 대학이 각 대학의 실정에 맞게 변형·활용할 수 있는 성과 공유회 등이 필요함

학사운영 혁신을 위한 예산 지원 촉구

- 대학 자체 내 예산 운영에 대한 실질적 자율성이 부여되어야 하며, 국가적 재정 지원 확대가 요구됨
- 등록금 인상 및 자율 운영을 통해 예산이 확보되어야 학사운영 혁신을 통한 실질적 교육 지원이 가능함



국내 대학 학사운영 혁신 사례

- 대면 인터뷰는 2024년 11월 7일부터 11월 13일까지 진행되었으며 조사대상은 설문조사에서 우수하거나 혁신적 프로그램을 운영한다고 제시된 대학을 우선적으로 고려하였음. 이와 더불어 전문가들이 추천하는 대학이나 혁신 프로그램, 그리고 연구진의 사전 조사 결과를 종합적으로 판단하여 대면 인터뷰 대학을 선정하였으며, 대면 인터뷰가 어려운 경우는 서면 조사를 실시함
- 서면 조사는 2024년 11월 4일부터 11월 18일까지 온라인을 통하여 총 19개 대학을 진행하였으며, 조사 내용은 학사운영 혁신 영역, 혁신노력 정도, 혁신 성과, 성공요인과 남은 과제 등을 자유롭게 제시하도록 하였음

<p>건국 대학교</p>	<p>건국대학교는 수업관리, 행정업무, 교수지원 영역에서 혁신이 있었다.</p> <p>혁신 공유(융합)대학 사업 도입, 공동 커리큘럼 구축, 융합전공 설계와 마이크로 디그리 도입 등의 혁신 노력이 이루어졌다고 보고하였다.</p> <p>혁신 성과로는 학생들의 학습 기회 확대, 디지털 역량 강화, 글로벌 산학협력 성과, 행정적 효율성 개선을 제시하였으며, 성공요인은 혁신 공유(융합)대학 정부의 지원과 체계적 관리, 주관 대학의 역할과 실행력, 디지털 중심의 커리큘럼 설계, 유연한 학습 환경 제공, 산학협력을 통한 실무 강화 등인 것으로 나타났다.</p> <p>한편, 향후 과제로는 행정적 통합과 시스템 안정화, 마이크로 디그리의 공식 인증 체계 강화, 사업의 지속 가능성 확보, 산학협력의 고도화, 유연한 평가 및 학습 인증 체계 도입, 정치적/조직적 갈등 해결, 학생 및 교수 역량 강화 등을 언급하였다.</p>
<p>송실 대학교</p>	<p>송실대학교는 행정업무, 학생서비스, 기술지원 영역에서 혁신이 있었다.</p> <p>7+1 프로그램 도입 및 확장, 교육 환경 개선, 교수 및 학생 설득, 비교과 통합 관리 시스템 개발, LMS 및 디지털화 등의 혁신 노력이 이루어졌다고 보고하였다.</p> <p>혁신 성과로는 학생들의 실질적 역량 강화, 교육 체계의 질적 향상, 학생 중심 학사운영 정착, 효율적 자원 활용 및 지속 가능성 확보, 제도 도입의 성공적 정착 등을 들었고, 성공요인으로는 데이터 기반 설득과 변화추진, 유연한 학사 구조 도입, 교수와 학생의 니즈를 반영한 프로그램 설계, 교육환경 개선, 성공사례 공유를 통한 신뢰 구축을 들었다.</p> <p>향후 과제로는 프로그램 참여 확대와 활성화, 성과관리 및 지속적 개선, 기술 기반 학습 환경의 확대, 제도적 저항 관리 등이 제시되었다.</p>
<p>한동 대학교</p>	<p>한동대학교는 학생서비스와 기술지원 영역에서 혁신이 있었다.</p> <p>전공 선택의 유연성과 자율성 확대, 팀 기반 학사 지도 및 공동체 활동 강화, 창의융합교육원의 운영 및 융합 모듈 개발, AI와 코스웨어를 활용한 학습 격차 해소, 통합 학사운영 시스템 구축, 다학제적 융합교육 설계 등의 혁신 노력이 이루어졌다고 보고하였다.</p> <p>혁신 성과로는 학생들의 전공 탐색 기회 확대, 학문적 융합과 협력 촉진, 학습 격차해소와 학업 성취 향상, 학생 중심의 학사 서비스 제공, 교수와 학생 간의 긴밀한 지도 관계 형성 등을 들었고, 성공요인으로는 학생 중심의 학사운영, 융합교육의 선도적 운영, 기술을 활용한 학사관리 체계화, 교수와 행정 인력의 협력적 운영, 제도와 문화의 정착을 들었다.</p> <p>향후 과제로는 AI 및 디지털 기술의 지속적 통합, 교수와 학생의 참여 증대, 행정적 효율성과 자원 배분 문제 해결, 학습격차해소, 학생 수요와 시대 변화에 대응 등이 제시되었다.</p>
<p>한성 대학교</p>	<p>한성대학교는 학생서비스에서 혁신이 있었다.</p> <p>트랙제 도입과 체계적 운영, 융합 교육 강화를 위한 구조 확립, 학생 중심의 지원 체계 확대, 성인학습자와 디지털 전환 대응, 유연한 트랙 운영 및 관리 등의 혁신 노력이 이루어졌다고 보고 하였다.</p> <p>혁신 성과로는 학생 만족도와 취업률 상승, 학문 간 융합 활성화, 학업 및 진로 지원 체계 강화, 다양한 학습 경험 인정과 디지털 전환 성공, 트랙제의 안정적 정착과 선순환 구조 형성, 사회적 책임과 봉사활동 강화 등을 들었고, 성공요인으로는 학생 중심의 자율성과 유연성 제공, 개인 맞춤형 지원 체계 강화, 융합 교육과정의 지속적 발전, 유연한 트랙 운영 체계, 외부 환경 변화와의 조화를 들었다.</p> <p>향후 과제로는 융합 교육과 사례 공유 강화, 자기설계 전공 지원 체계 구축, 성과 관리의 고도화, 학문 간 간극 해소, 학생 풀림 현상에 대한 대처 등이 제시되었다.</p>

한양 대학교	<p>한양대학교는 수업관리에서 혁신이 있었다.</p> <p>제도적 유연성 도입, 교육 방식 혁신, 전산화 및 기술 지원, 교수와 학과 간 협력 강화, 학생중심의 학사운영 등의 혁신 노력이 이루어졌다고 보고하였다.</p> <p>혁신 성과로는 학생 선택권 및 학문 융합 확대, 학사운영 효율성 증대, 교육 방식 혁신 성과, 교수 및 학과 문화 변화, 학생 학업 부담 경감 등을 들었고, 성공요인으로는 제도적 유연성 확보, 행정 효율성과 지원 체계 강화, 교수와 학생 간 융합 문화 조성, 기술과 데이터 활용, 정책적 의지와 지속적 개선을 들었다.</p> <p>향후 과제로는 학과 간 자원 배분 문제, 교수 간 협력 및 융합 교육의 활성화, 행정 및 기술 지원의 고도화, 장기적인 제도 안정화, 학생 서비스와 학업 성취 지원 강화 등이 제시되었다.</p>
포항 공과 대학교	<p>포항공과대학교는 학생서비스 영역에서의 혁신이 있었다.</p> <p>학생 중심의 학사 구조 도입, 밀착형 학생 지원 체계 구축, 강력한 리더십과 조직적 실행, 학생 데이터 활용 및 기술 지원 확대 등의 혁신 노력이 이루어졌다고 보고하였다.</p> <p>혁신 성과로는 학생 중심의 자율적 학사운영 확립, 학생들의 소속감과 협력적 문화 형성, 진로 설계 및 학문적 탐구 기회 제공, 경영진의 비전과 구성원 공감대 형성 성공, 데이터 기반 학사운영 강화 등을 들었고, 성공요인으로는 학생 중심의 밀착형 지원 체계, 학문적 자율성과 유연성, 강력한 경영진의 리더십과 구성원 설득, 소속감 고취와 협력적 문화 조성을 들었다.</p> <p>향후 과제로는 학생의 자기주도적 성장 강화, 교수와의 협력 강화, RC와 비교과 프로그램의 활성화 및 다양화, 기술기반의 데이터 활용 확대, 학과 간 형평성 문제 해결 등이 제시되었다.</p>

학사운영 혁신 대학들의 공통적 성공요인

- 학사운영 혁신 사례 대학들을 분석한 결과 혁신 대학들의 공통적 성공요인은 크게 8가지로 나누어 볼 수 있으며, ①제도적 기반 마련 및 체제 구축, ②유연한 학사구조 운영 및 학습 환경 조성, ③경영진의 의지와 대학의 지원과 협력, ④구성원 간의 협력과 변화 의지, ⑤학생중심 학사운영과 개인 맞춤형 프로그램, ⑥기술 활용 학사관리 체계화, ⑦혁신과 변화에 대한 문화와 풍토 정착, ⑧외부환경과의 조화와 변화수용 등임

IV. 향후 과제 및 제언

학사운영 혁신을 위한 향후 과제

- 가장 중요한 것은 기본적 시스템 구축이나 행정지원이며, 실제 운영에 있어서 나타나는 상호협력이나 이견 혹은 갈등 조정이 중요한 과제로 언급됨. 또한 교수와 학생의 참여 확대 및 증대, 기술의 활용 문제, 질 관리 및 인증, 성과관리 문제도 중요하게 인식되었으며 마지막으로 지속가능성도 언급됨

정책 제언

개별 대학의 학사운영 혁신에 대한 제언

- 첫째, 학사운영 혁신을 위한 수업 관리는 학생들의 자율성과 학습 경험의 유연성을 보장하는 방향으로 이루어져야 함
 - 수업 관리는 단순히 시간표 조정과 일정 관리에 그치지 않고, 학생들의 자율성과 학습 경험의 유연성을 보장하는 방향으로 변화해야 하며, 다양한 인증제를 포함한 질 관리 측면에서도 함께 접근되어야 함



- 둘째, 학생 중심의 맞춤형 지원 체계는 개개인의 특성과 요구를 반영하여 체계적이고 유연하게 제공되어야 함
 - 사례대학들은 대표적 성공요인 중의 하나로 학생 중심의 맞춤형 지원 체계를 공통적으로 제시하였음
- 셋째, 행정업무 및 지원체제는 학생 중심의 유연성과 효율성을 동시에 추구하는 방향으로 발전해야 함
 - 행정업무는 프로그램에 대한 직간접적 업무뿐만이 아니라 대학의 협조와 지원까지 포함하는 포괄적 개념으로 이해되어야 하며, 대학 행정업무는 복잡하고 융통성 부족이 많이 언급되고 있는데 학생 중심의 유연성과 효율성을 동시에 추구하는 방향으로 개선되어야 함
- 넷째, 교수지원은 융합 교육과 혁신적인 교수법을 실현할 수 있도록 강의와 연구를 조화롭게 병행할 수 있는 환경을 조성해야 함
 - 교수지원은 융합 교육과 혁신적인 교수법을 실현할 수 있도록 강의와 연구를 조화롭게 병행할 수 있는 환경을 조성하는 방향으로 강화되어야 함
- 다섯째, 기술지원은 통합 플랫폼과 데이터 기반 학습 지원을 통해 학사운영의 효율성을 높이고 학습 경험을 혁신하는 데 핵심적 역할을 수행해야 함
 - 테크놀로지를 활용한 기술지원은 학사운영 혁신을 성공적으로 이끈 가장 대표적 요인으로 언급되고 있으나 개별 대학 상황에 따라 편차가 매우 큰 편이어서 추후 기술지원 관련해서는 상당히 많은 변화가 이루어져야 할 것임
- 여섯째, 학사운영의 혁신을 위해서는 기본적 제도나 규정 마련이 우선되어야 하며, 이에 대한 지속가능성 확보가 필요함
 - 운영의 혁신은 기본 제도를 바탕으로 이루어지게 되므로 새로운 프로그램을 도입하기 위해서 기본적인 제도나 규정을 만들어야 하며, 지속적으로 규제완화를 하는 동시에 지속적으로 업데이트 되어야 함

정부에 대한 제언

- 대학 지원을 위한 정부에 대한 제언으로는 학사운영 혁신을 위한 현장성 강화와 학사운영 혁신을 위한 물리적 지원을 제언함
 - 정부가 다양한 재정지원 사업을 통해서 대학들의 혁신을 유도하고 대학이 표면적으로만 혁신을 추진하지 않도록 관리 감독도 병행해야 함
- 둘째, 대학 학사운영 자율성 확대를 위한 법적, 제도적 지원이 필요함
 - 규제 완화를 넘어 대학이 혁신 제도를 실질적으로 적용하고 확산할 수 있도록 구체적인 실행 매뉴얼 제공 및 책임 부담 완화를 위한 정부의 법적·제도적 지원이 필요함
- 셋째, 혁신 학사제도 운영 기준 모델 제공 및 우수사례 발굴 및 공유 확대를 제언함
 - 많은 대학들이 유사한 조건을 갖춘 대학을 벤치마킹할 수 있도록 혁신 우수대학들에 대한 지속적 사례 발굴과 구체적이고 세부적인 정보 제공은 필요함
 - 또한 대학별로 유사하거나 같은 제도이지만 대학별 상호교류에 어려움을 겪거나 혼란을 가져올 수 있는 경우가 있으므로 일부 제도는 공통된 운영기준을 가지고 관리하는 것이 필요함

참고문헌 및 자료

1. 고장완 외(2024). 대학학사운영혁신사례 연구. 한국대학교육협의회.