

2020 전주공업고등학교 예산 편성 및 재정운영 기본방향

2019. 9. 30.



JEOLLABUKDO OFFICE
OF EDUCATION



전주공업고등학교

차 례

- I. 들어가며1
 - 1. 2020 교육부 예산안 개요1
 - 2. 2020~2022 학교 규모 변화2
- II. 목적5
- III. 재정운영 분석6
 - 1. 학교회계6
 - 2. 발전기금13
 - 3. 이월금(순세계잉여금) 현황14
- IV. 재정운영 기본 방향15
 - 1. 세입15
 - 2. 세출23
 - 3. 스튜던트 예산(Student Budget)29
- V. 2020회계연도 세입세출 본예산 편성 로드맵31
- VI. 나오며34



2020 전주공업고 예산편성 및 재정운영 기본방향

by 행정6급 강양화

I. 들어가며

1. 2020 교육부 예산안 개요¹⁾

교육부가 발표한 2020년도 예산안 77조 2,466억원 가운데 본교에 영향을 끼칠 것으로 보이는 보통교육분야 예산(72조 1,688억원)만을 뽑아 정리하면 아래 표와 같다.

< 2020년도 교육부 예산안(정부안) 개요 >

(단위: 억원, %)

구 분	'19년		'20년 정부안 (B)	증감(B-A)	
	본예산 (A)	추경		금액	증감률
【교육분야】	703,353	704,239	721,688	18,335	2.6
· 유아및초·중등교육	593,832	594,014	602,958	9,126	1.5
(지방교육재정교부금)	552,488	552,488	554,967	2,479	0.4
(유아교육지원특별회계)	38,153	38,153	37,846	△307	△0.8
· 고등교육	100,806	101,510	108,057	7,251	7.2
· 평생·직업교육	7,435	7,435	9,342	1,907	25.6
· 교육일반	1,280	1,280	1,332	52	4.1

전북교육청 재정의 90%정도²⁾를 차지하는 지방교육재정교부금은 내국세 및 교육세 세수 추계에 따라 '19년 본예산 55조 2,488억원 대비 2,479억원(0.4%) 증액된 55조 4,967억원으로 나타났는데 17개 시도 평균 145억원 꼴로 늘어난 셈이며 우리 도 공사립 학교수 1,293교(유치원 포함)로 나누어 보면 교당 평균 1,121만원 꼴로 늘어나는 셈이다. 외형상 금액이 늘어난 듯 보이지만 단위학교

1) 교육부 보도자료, 2019.8.29.

2) 지방교육재정알리미, www.eduinfo.go.kr, 2017회계연도 전북교육청 재정도표 교육비특별회계 세입 33,102억원 중 이전수입 29,732억원(89.82%)

입장에서 진정한 교육자치 실현에 기여할 지는 실제 뚜껑을 열어봐야 할 것 같다. 이어지는 교육부의 설명을 보면 2020년 고2·3 학생(약 88만명)을 대상으로 가정환경·지역·계층과 관계없이 고교 단계까지 공평한 교육기회를 보장할 수 있도록 **고등학교 무상교육** 예산 6,594억원을 편성했는데 아무래도 이 예산이 교부금에 포함됐음이 확실하기 때문이다. 다시 말해 실질적으로 학교가 자유롭게 교육사업을 펼칠 수 있는 기초 재원인 학교기본운영비는 늘지 않고 학급수·학생수 감소폭에 따라 오히려 줄어들 가능성이 높다.

다만 **직업계고의 경쟁력**을 높이고 학생들의 사회진출을 적극적으로 지원하기 위한 “현장실습처 발굴 → 현장실습 지원 → 취업 지원 및 장려금 지원 → 후속 지원”으로 이어지는 지원 체계를 촘촘하게 구축하기 위해 중앙취업지원센터운영지원(18억원), 기업현장교육지원(205억원), 고교 취업연계 장려금 지원(1,107억원), 고졸자 후속관리 지원모델개발(21억원) 등 총 4개 사업에 1,351억원을 편성했다.(‘19년 780억원 대비 **571억원 증액**) 교육부 설명에 의하면 직업계고 현장실습·취업지원 체계 구축 사업은 중앙부처 차원에서 직업교육을 받는 학생들을 위한 적극적이고 전문적인 취업 지원 정책 추진과 학력중심이 아닌 능력위주 사회를 바라는 국민 참여 예산 제안을 바탕으로 마련되었기 때문에 2020학년도가 개시되면 별도 보조금이나 목적사업비 형태로 관련 사업 예산이 추가로 배정될 걸로 기대된다.

요컨대 본교 2020학년도 재정운영에 영향을 미치는 거시지표로써 정부(교육부) 예산안을 분석한다면, 특이한 사정변화가 없는 한 **학교기본운영비는 기존 산출방식에 의해 예년 수준에서 결정될 걸로** 보이며 목적사업비는 새로운 타이틀로 신설되거나 중요성이 강조되는 정책사업 위주로 2019학년도 못지 않게 다소 큰 규모로 늘어날 걸로 전망된다.

2. 2020~2022 학교 규모 변화

예산편성 및 재정운영 검토와 관련하여 두 번째로 살펴 볼 거시지표는 본교의 향후 학교규모 변화 양상이다. 먼저 **학생수 변화 양상**을 살펴보자. 전라북도 통계³⁾에 의하면 고등학교 학령인구(15세~17세) 장기 추세는 아래 차트와 같다.

< 전라북도 고등학교 학령인구(15~17세) 변화 >



(단위: 명)

연도	2016	2017	2018	2019	2020	2021	비고
학령인구	70,845	66,071	60,108	54,607	51,409	49,016	
증감(비율)	△4,774(-6.7%)	△5,963(-9.0%)	△5,501(-9.2%)	△3,198(-5.9%)	△2,393(-4.7%)		

그래프는 2015년 이전부터 2021년까지 전라북도 고등학교 학령인구가 급격히 감소하는 경향을 보여준다. 특히 2017년부터 2019년 사이 2년간은 9%가 넘는 감소율을 보이고, 3년 주기로 10,000명에 육박하는 숫자가 들어드는 패턴을 보이고 있다. 한편 2016년부터 2019년 사이 3년의 평균 감소율은 8.3%P로 나타났는데 교육부 산하 통계기관 자료를 토대로 추정해 본 아래의 향후 본교 학생 수 감소율(8.6%P)과 비교해도 크게 다르지 않음을 알 수 있다.

< 본교 학생수 변화 추이 >

(단위: 명)

학년도	2016	2017	2018	2019	2020	2021	비고
학생수	1,142	1,137	1,074	952	871	797	
증감(비율)	△5(-0.4%)	△63(-5.5%)	△122(-11.3%)	△81(-8.6%)	△74(-8.6%)		

※ 출처: 한국교육학술정보원 학교알리미4)

위의 자료 역시 최근 4년간(2016~2019) 학생수는 지속적으로 감소했고, 감소 폭이 커지는 경향을 보인다.(2017: 0.4% → 2018: 5.5% → 2019: 11.3%) 최근

3) 전라북도통계시스템, <http://stat.jeonbuk.go.kr>, 통계DB, 시군 장래인구 추계, 시군별 학령인구
4) <https://www.schoolinfo.go.kr/>, 학교검색(전주공업고) → 학교현황(2016-2019)

3년(2017~2019) 평균 감소율(8.6%) 적용 시 2021년 본교 전체 학생수는 800명 이하로 내려갈 전망이다.

한편 학생수 변화에 따른 학급수의 변화 양상은 아래와 같다.

< 본교 학급수 변화 추이 >

(단위: 학급)

학년도	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	비고
학급수	41	41	41	41	40	39	38	

국가적 학령인구 급격한 감소로 본교 도내 신입생 모집도 한계에 다다른 실정임을 감안 교육감 승인과 학칙 개정 등을 거쳐 본교 학급수를 2020학년도부터 향후 3년간 단계적으로 1학급씩 감축하게 된다⁵⁾. 향후 3년간 평균 학생수 감소 63명, 감축 학급수(41 → 40 → 39 → 38)를 고려한 학교기본운영비 감소분은 아래 표와 같다.

< 향후 3년간 학교기본운영비 감소분 >

(금액단위: 천원)

학년도	JUMPING 2020	2021	2022	기준단가
학급경비	3,734	3,734	3,734	3,734
학생경비	14,049	14,049	14,049	223
감소금액	17,783	17,783	17,783	

현재로부터 이전 3년의 학생수 감소의 평균치인 63명에 학생당 단가를, 향후 3년에 걸쳐 감축되는 학급수 1에 급당단가를 각각 곱해 합산한 금액이 전년 대비 기본운영비 감소금액이 되고, 이는 『2019학년도 학교회계 예산편성 및 운영지침(p.106)』에 나온 학교기본운영비 배분 기준(공업계고)에 근거했다.

요컨대 본교는 사실상 뚜렷한 대책이 없는 학생수·학급수 감소라는 학교유지의 난제에 부딪쳐 당장 내년부터 해마다 17,783천원, 내리 3년 동안 총 53,349천원의 운영비가 없어지는 셈이다. 이는 단위학교 기본운영비가 국가 교육 예산의 증가와 구조적으로 비례할 수 없다는 확실한 증거이자 학교 유지·운영을 위한 독립재원 확보의 필요성과 어려움을 동시에 내포하고 있다.

5) 전주공업계고등학교규칙 제7조(2019.8.20., 심의·의결)

II. 목적

첫째, 본교 **지속가능발전 학교재정 전략(Sustainable Development School Budget Strategy)**에 따라 2020학년도 학교 재정활동의 모멘텀으로 삼는다.

둘째, 본교 **2020학년도 학교재정운영 기본방향의 의제(Agenda)**로 놓고 **2020 회계연도 본교 세입세출 (본)예산 편성(2020.2월중 심의)** 과정에서 편성 중점 및 방향, 예산 편성(조정) 기준 등 의사결정 자료로 활용한다.

셋째, 본교 재정 활동 전반에 걸쳐 부문(기능)별 관행과 실태를 심층 분석하여 단순경미하거나 미흡한 부분은 능동적·자율적으로 보완하고, 효과적인 교육 과정 지원체제를 확립함으로써 **신뢰받는 책임행정 문화**를 정착한다.

III. 재정운영 분석

1. 학교회계

가. 세입 총괄

(금액단위: 천원)

장	관·항·목	2016	2017	2018	2019	비고	
이 전 수 입	국고보조금		168,000	180,520	135,200		
	기초지자체전입금	134,441	95,993	51,977	36,000		
	교특회계전입금	3,948,681	4,543,313	4,822,573	4,094,907		
	발전기금전입금		22,148	5,700	5,000		
	타학교회계전입금		138,480	142,300	91,800		
	기타공공지원금				560,696		
	기타민간지원금	221,683	69,544	128,503			
자 체 수 입	학교운영지원비	237,487	234,956	219,250	185,425		
	급식비	821,219	897,996	928,892	848,781		
	방과후학교활동비	145,396	144,571	84,080	64,379		
	현장체험학습비	146,784	125,193	145,943	150,015		
	졸업앨범비	16,704	17,476	17,083	16,657		
	교과서비	81,315	78,019	74,274	79,100		
	기숙사비	86,491	99,437	102,315	107,052		
	교복구입비	68,270	69,966	77,916	91,200		
	운동부운영비	191,607	162,000	257,540	288,000		
	기타수익자부담비			1,200			
	행정활동수입	74,836	201,857	37,125	26,100		
	기 타 수 입	순세계잉여금	110,012	79,557	87,459	206,769	
		정산재원사용잔액	2,850	4,798	43,948	93,984	
이월사업비		101,654	136,330	311,944			
계	6,389,430	7,289,634	7,720,542	7,081,065			
변화율	900,204(14.1%)	430,908(5.9%)	8,492,596(772,054)	10.0%적용시			

2016년부터 2018년까지 최근 3 회계연도 세입 결산 결과 2016년에 비해 2017년에 14.1%, 2017년에 비해 2018년에 5.9%가 각각 증가한 것으로 나타났다. 3년 평균치 10.0%를 적용할 경우 2019년 세입규모는 2018년보다 7억72백만원이 늘어난 84억92백만원 정도로 장부상 80억원을 돌파할 것으로 전망된다⁶⁾.

6) 전망치 80억원에는 (무상)학교급식비, 방과후학교지원비 등 지원금 처리분이 중복 계상되었다.

한편 2016년부터 2018년까지는 해마다 이월사업비 또는 행정활동수입이 각각 1억86백만원(2016), 3억38백만원(2017), 3억49백만원(2018) 차지했으나 금년 본예산에서는 오히려 2억73백만원이 줄어든 76백만원을 편성하여 전년대비 무려 78.2%나 대폭 줄어든 특징을 보인다.

1) 학교기본운영비

(금액단위: 천원)

항목	2016	2017	2018	2019	비고
학급수	41	41	41	41	
학생수	1,149	1,141	1,074	961	
기본운영비	1,242,628	1,193,902	1,274,240	1,296,469	경상운영비 포함
변화율	△48,726(△3.9%)	80,338(6.7%)	22,229(1.7%)		
경상운영비	166,566	70,726	105,726	83,000	공동실습수 경비 유·무
학교당 경비	716,037	716,037	716,287	732,945	
학급당 경비	153,754	153,754	153,754	153,094	
학생당 경비	256,227	254,443	239,502	214,303	

※ 출처: 예산과-5991(2016.6.14.), 예산과-8614(2017.7.27.), 예산과-8715(2018.9.21.), 예산과-5423(2019.5.24.)

기본운영비는 학교 재정 독립의 근간이다. 중앙정부의 지방교육재정교부금이 지방교육자치의 근간이듯이 교육비특별회계전입금 중 기본운영비는 학교예산회계의 원천이다. 기준일자(매년 3월 1일)의 학교급, 학급수, 학생수를 정량화하여 표준적으로 개별 학교의 경비를 산정하는데 본교는 최근 4년 동안 학급수의 변동이 없는 대신 학생수 변동에 의한 미미한 수준의 변화를 보이고 있다.

다만 2018년 대비 2019년에 학생수 감소(△113명)에도 불구하고 기본운영비가 오히려 22,229천원 증가한 이유는 기본운영비에 포함된 경상운영비 감소분(△22,726천원)보다 그 동안 예산과에서 감액해 오던 학교운영지원비를 올해는 감액하지 않은 결과 대략 2018년 51,164천원과의 차이(다른 항목의 근소한 차이까지 합한)가 발생했기 때문이다.

향후로도 우리 사회 저출산에 따른 학령인구 급감이 명약관화하다면 학교기본운영비 총액을 학생수 감소와 천편일률적으로 연동시키는 현 시스템 하에서 학

교교육의 질은 기껏해야 제자리 걸음이거나 오히려 갈수록 퇴보하는 만큼 이 대목에서 정부와 지방교육청의 고민도 깊어질 수밖에 없을 것이다.

2) 목적사업비

(금액단위: 천원)

항목	2016	2017	2018	2019	비고
교특전입금	3,948,681(100%)	4,543,313(100%)	4,822,573(100%)	3,894,073(100%)	
기본운영비	1,242,628(31.5%)	1,193,902(26.3%)	1,274,240(26.4%)	1,296,469(33.3%)	
목적사업비	2,706,053(68.5%)	3,349,411(73.7%)	3,548,333(73.6%)	2,597,604(66.7%)	
변화율	643,358(23.7%)	198,922(5.9%)	4,073,486(75.8%점유)	14.8%적용시	

넓은 의미에서 **목적사업비는 순수한 기본운영비 이외의 모든 세입⁷⁾**이라고 할 수 있다. 다만 본 보고서에서는 교특회계전입금 중 학교기본운영비를 제외한 목적사업비만을 논하기로 한다. 본교 교특전입금 중 목적사업비 비중은 2016년 **68.5%**, 2017년 **73.7%**, 2018년 **73.6%**로 나타나 학교재정에서 차지하는 비중이 해를 거듭할수록 심화되는 양상을 보이고 있다. 2019년 본예산은 66.7%로 편성했지만 최근 3년 평균증가율 14.8%를 적용하면 회계연도말 40억73백만원이라는 산술적 수치가 나오고 이는 전입금 전체의 75.8%에 육박함을 의미하는데 과연 75%를 돌파할지도 주요 관심사 중 하나다.

이처럼 학교기본운영비와 목적사업비 세입 결산 자료에서 짐작할 수 있듯이 세입총액에서 **학교기본운영비가 차지하는 비율은** 학생수 감소라는 불가항력의 절대요인과 더불어 서서히 **줄어드는 추세**인 반면, 학교경영의 자율성과 독립성 면에서 상대적으로 구속력이 강한 **목적사업비가 차지하는 비율은** 점진적으로 **증가하는 추세**가 뚜렷해지고 있다.

결국 학교살림을 경영·유지하는데 필요한 기본적인 재원이 줄어들기 때문에 경직성 경비에는 재정압박이 점차 증가할 가능성을 배제할 수 없고, 목적사업을 추진하는 담당자(교사)와 예산집행 부서 간(해당부서, 행정실)의 **운용 능력**과 **스킬**, 그리고 한층 강화된 **책임성이 요구된다는 시사점**을 얻을 수 있다.

7) 국고보조금(국가 및 산하기관), 전입금(지자체, 교특회계), 기타이전금, 수익자부담금(특정목적) 등 학교장의 배타적 예산편성권이 제한받는 성격의 재원

나. 세출 총괄

(금액단위: 천원)

목그룹	목·세목	2016	2017	2018	2019	비고
인건비	무기계약직	369,011	418,807	507,452	446,709	
	기간제교원	60,870	92,147	117,773	128,453	
	기간제직원	59,492	89,395	79,645	163,038	
	학교운영지원수당	82,984	81,906	83,843	87,360	
운영비	일반수용비	507,050	539,037	443,344	554,570	
	운영수당	377,649	451,289	489,275	524,900	
	전기요금	183,819	178,812	177,378	180,600	
	상하수도료	79,497	98,919	106,808	107,490	
	연료비	32,921	39,818	26,872	38,974	
	기타공공요금	20,685	19,541	17,784	27,374	
	급식재료비	579,505	619,946	656,181	586,430	
	여비	82,042	137,170	154,900	140,460	
	교직원복지비	10,965	14,597	14,360	16,530	
	맞춤형복지비	200	1,600		400	
	우유대금	11,421	15,426	12,950	18,252	
	교육운영비	1,367,422	1,488,793	1,526,610	1,539,326	
	학습준비물	11,080	12,682	10,975	7,000	
	학생복지비	47,470	18,320	22,289	19,875	
	학생지원금	1,553,102	1,658,986	1,856,213	1,360,260	
	법정부담금	19,306	22,217	16,424	38,763	
	일반업무추진비	12,508	12,700	18,008	17,300	
	직책업무추진비	4,044	4,044	4,044	4,044	
	목적사업업무추진비	19,083	41,809	31,829	41,880	
	자산 취득비	시설비	56,000		203,654	429,631
시설사업적립금		12,285				
비품구입비		596,505	774,756	737,028	595,158	
도서구입비		8,987	8,776	8,965	10,200	
기타	예비비				6,806	
	반환금	2,850	4,790	43,932	93,984	
계		6,168,753	6,846,283	7,368,536	7,185,767	
변화율		677,530(11%)	522,253(7.6%)	8,053,809(685,273)	9.3%증가	

2016년부터 2018년까지 최근 3 회계연도 세출 결산 결과 2016년에 비해 2017

년에 11.0%, 2017년에 비해 2018년에 7.6%가 각각 증가한 것으로 나타났다. 3년 평균치 9.3%를 적용할 경우 2019년 세출규모는 2018년보다 6억85백만원이 늘어난 80억53백만원 정도로 앞서 살펴 본 세입추계에서와 마찬가지로 장부상 80억원을 돌파할 것으로 전망된다.

세출 총괄에서 인건비, 전기에너지, 상하수도는 본문 아래에서 별도로 다루기로 하고, 여기서는 여비, 교육운영비, 목적사업업무추진비, 비품구입비에 대해서만 간단히 언급하고자 한다. **여비**는 2016년 대비 2017년 67%, 2017년 대비 2018년 12.9%가 급증했다. **교육운영비**는 2016년 대비 2017년 8.8%, 2017년 대비 2018년 2.5%가 증가하여 15억26백만원을 넘어섰다. **목적사업업무추진비**는 2016년 대비 2017년에 무려 119%포인트 증가했다가 2017년 대비 2018년 23.8% 감소로 돌아섰으나, 금년엔 다시 증가할 것으로 예상된다. 자산취득비 중 **비품구입비**는 2016년 대비 2017년 29.8%포인트 증가했다가 2017년 대비 2018년 4.8%포인트 감소했다. 이러한 추세는 본교의 목적사업 비중이 날로 커짐에 따라 관련 예산 비중도 자연스럽게 커진 것으로 해석할 수 있다. 다만 2016년부터 2018년까지 3년간 21억8백만원이 넘는 비품구입비 세출 결산에서 유추할 수 있듯이 집행관련 절차 준수와 물품관리 적정 여부에 대한 사전, 사후적 검토⁸⁾가 필요해 보인다.

1) 인건비

(금액단위: 천원)

세목	통계비목	2016	2017	2018	2019	비고
무기계약직보수	무기계약직원인건비	369,011	418,807	507,452	416,709	
기간제근로자보수	기간제교원인건비	60,870	92,147	117,773	131,453	
기간제근로자보수	기간제직원인건비	59,492	89,396	79,645	142,248	
계		489,373	600,350	704,870	690,410	
변화율		110,977(22.6%)	104,520(17.4%)	845,844(140,974)	20%저용시	

학교 재정건전성에 가장 큰 영향을 미치는 2대 요인은 I.세입재원의 부족과 II.인건비의 급증이 대표적이다. 세입재원 부족은 교육청전입금에 거의 의존하

8) 물품수급관리계획 등 적정한 행정절차 이행과 불용품 처리, 물품대장 정리 등 모니터링

는 구조이기 때문에 어쩔 수 없는 요인인 반면, 인건비 급증은 최근 재정환경 변화와도 밀접한 관련이 있다. 참고로 아래 표는 분석일 기준 본교 공무원, 공무원직 및 임금근로자 현황이다.

구분	정원	현원	비고
교원	93	93	정원의 기간제(2) 포함: 자동차, 기계
일반직	13	13	행정대체(시설관리1)
공무직	총(26명)	총(26명)	(구)학부모회직
	1	1	교무실무사
	2	2	조리원
	11	11	영양실무사
	1	1	학교운동부지도자
	1	1	교육복지사
	1	1	기숙사청소원
	1	1	특수교육지도사
	1	1	사서
	2	2	도제전담사
	2	2	경비원
	2	2	취업지원상담사
	기타직(전일제)	2	2
4	4	관악부강사	
1	1	목공체험강사	
기타직(시간제)	1	1	전자과시간강사
계	140	140	

특정사업비와 마찬가지로 학교 인건비 역시 교육청에 재원을 의존하는 목적사업비이기 때문에 본교의 특성을 반영한 특별지원을 요구하기도 곤란하거나 노동관계 법령이나 노조와의 단체교섭에 의해 회계연도 중 증가하는 처우 개선 급은 기본운영비로 고스란히 감당할 수밖에 없다.

아울러 때에 따라서는 시설관리원, 조리원 등 업무공백 예방을 위해 최소한 대체인건비 편성 필요성도 날로 증대하는 실정인 바, 이러한 사업들은 교육수요자에게 양질의 지원서비스 제공이라는 부수적 효과를 거두기 위해 시행하는 선택사업이기는 하나 세입재원의 고질적인 부족 때문에 검토 단계에서 후순위로 밀리거나 학교재정 건전성에 오히려 걸림돌로 인식하는 경향이 있어서 아쉽다.

2) 전기

(금액단위: 천원)

세목	통계비목	2016	2017	2018	2019	비고
일반운영비	전기요금	183,819	178,812	177,378	180,600	
변화율		△5,007(△2.7%)	△1,434(△0.8%)	?		
기본운영비 점유율		14.8%	15%	13.9%	?	

학교 인프라(Infrastructure) 중 전기에너지 비용은 2016년부터 2018년까지 평균 1.75%씩 감소한 것으로 나타났다. 그러나 같은 데이터를 가지고 관점을 달리해서 기준량을 기본운영비로 바꿔서 비교하면, 2016년 14.8%, 2017년 15%, 2018년 13.9%로 1%p 내외로 거의 변화가 없는 것을 알 수 있는데, 이는 **학생수가 다소 감소한다해도 기본운영비로 부담해야할 전기에너지 비용은 별로 줄지 않았다는 것**이므로 장기적으로 학교재정을 압박할 개연성이 높다는 의미이다.

다만 교육청에서도 동·하계 교육활동 보장과 학생들의 건강 유지를 위해 냉난방 예산을 우선 확보토록 지도하고 있는 바, 향후 추경과정에서 적정 예산을 검토하고 아울러 **중장기적으로는 전기 수요 요인을 합리적으로 억제하는 노력이 필요해 보인다.**

3) 상하수도

(금액단위: 천원)

세목	통계비목	2016	2017	2018	2019	비고
일반운영비	상하수도료	79,497	98,919	106,808	107,490	
변화율		19,422(24.4%)	7,889(8%)	?		
기본운영비 점유율		6.4%	8.3%	8.4%	?	

3년간(2016년~2018년) 평균 상하수도요금 총액(94,000천원)은 전기요금 총액(1억79백만원)의 52.5%로 드러났지만 그 **증가 속도(7.7%)는 전기요금(-1.75%)보다 오히려 4배 이상 빠른 것으로 나타났다.** 그 만큼 상하수도 비용이 갈수록 급증하고 있다는 증거다. 특히 **지구 온난화** 현상과 **기후 변화** 영향으로 가뭄, 폭염, 호우 등 자연재해 발생률이 높아져 잔디, 수목, 화초, 청소 관리를 위한 물대기, 영양제, 거름, 제초, 유류, 일용인건비 등 **제반 비용의 점증도 앞으로는 재정압박에 한몫을 할 것으로 예상된다.**

UN은 우리나라를 이미 물 부족 국가 그룹에 포함시키고 있다. 따라서 전기부문과 마찬가지로 추경을 통해 적정 예산을 확보함은 물론 배관 노후 등으로 인한 누수현상은 없는지 전문기관 의뢰를 포함한 궁극적인 대책마련과 함께 전교(the whole school)차원에서 기후변화에 대비한 물 절약 캠페인을 지속적으로 전개하여 지속가능발전 학교재정에 부담이 되지 않도록 관리해 나갈 필요가 있다.

2. 발전기금

(금액단위: 천원)

항목	2016	2017	2018	2019	비고
세입액	105,565	106,233	63,887	36,794	
세출액	38,890	84,989	38,761	13,679	
잔액	65,675	21,244	25,126	23,115	
기본운영비 대비 세입비율	8.5%	8.9%	5.0%	2.8%	

2016년부터 2018년까지 본교의 발전기금 결산 및 금년도 운영내역은 위의 표와 같다. 학교기본운영비 대비 세입액 비율을 보면 2016년 8.5%, 2017년 8.9%, 2018년 5.0% 그리고 금년은 현재까지 2.8%를 나타내고 있다. 유독 2016~2017년에 비율이 상승한 이유는 2016년 세입 내역만 추출한 다음 자료를 통해 유추할 수 있다.

2016년 발전기금 세입 내역

(금액단위: 천원)

목적	관악부	기능육성	수학여행	장학금	축구부	학생복지	이자	계
세입액	50,805	10,548	487	23,405	17,946	2,000	374	105,565

2016년은 본교 개교 100주년이 되는 해로 다양한 기념사업이 펼쳐졌고, 그 중 『전주공고 100주년 기념사업 추진위원회』에서 관악부 지원금으로 41,054천원을 기부했다. 확인결과 이 지원금은 2017년도로 이월되었고 이러한 사정으로 2016년도와 2017년도의 학교발전기금 세입액이 일시적으로 평년보다 4천만원 이상 증가했다.

발전기금 중 기부금은 기부자의 의사대로 집행함이 원칙이고 대개 기부는 연례적 시기에 이루어진다. 따라서 발전기금 운용계획 수립 시 수입과 지출의 윤곽이 보다 뚜렷하고 투명하게하고, 학교회계와 마찬가지로 집행잔액 발생(이

월)을 최소화하여 적정하고 효율적인 발전기금 운용과 학교재정 건전성 확보라는 일석이조 효과를 거두기 위한 실질적 방안을 지속적으로 강구해야 한다.

3. 이월금(순세계잉여금) 현황

(금액단위: 천원)

항목	2015	2016	2017	2018	2019	비고
순세계잉여금	110,013	79,557	87,459	220,313	?	
(총)세입결산액	6,017,709	6,389,430	7,289,635	7,720,540	?	
비용률	1.83%	1.25%	1.20%	2.85%	?	

(전년도)이월금은 결산과정에서 확정되고 당해연도 세입재원을 구성한다. 세입결산액에서 순세계잉여금이 차지하는 비용률을 보면 2015년 1.83%, 2016년 1.25%, 2017년 1.20%로 1%대를 넘지 않았는데, 이는 예산회계 전반적으로 집행잔액(비용액)을 최소화하여 그만큼 충실하고 건전하게 학교재정활동이 이루어졌다고 평가할 수 있다⁹⁾. 다만 2018년의 경우 예년에 비해 1%P 높은 2.85%를 기록했는데, 앞서 1. 학교회계 가.세입 총괄에서 논했듯이 본교 (전년도)이월사업비가 역대 최대인 3억11백944천원에 달했기 때문으로 분석된다. 자연스럽게 이 여파로 금년도 세입(본)예산 순세계잉여금 또한 역대 최대인 2억2천313천원을 기록하게 된 것이다. 그러므로 2020년 3~4월에 실시하는 2019년도 결산집계에서 비용률을 1%P대로 회복시키기 위한 사업담당자 및 교직원들의 적극적인 분발이 요구된다.

이월제도가 재정운용 스킬의 일종인 것은 분명하나 예산의 이월은 회계연도 독립 원칙에서 보자면 일종의 예외 사항이다. 보통 이월금 규모가 큰 경우는 그만큼 당해연도의 사업비 집행이 저조했고 이 얘기는 해당사업의 성과가 미흡하거나 목적달성에 실패했을 확률이 크다는 의미로 해석될 수 있다. 그러므로 예산은 기본적으로 학교의 교육목표 달성을 위해 교육과정을 충실히 구현하도록 짜여 져야 하고 회계연도 내에 적극적이고 효율적으로 집행하여 집행잔액이 제로화 되도록 하는 것이 중요하다.

9) 특별한 사유 없이 전 회계연도 순세계잉여금(비용액)이 전 회계연도 세입결산액의 5%이상 발생한 학교는 당해연도(금년도) 학교기본운영비 5% 초과분 감액 교부 <학교회계 예산편성 기본지침>

IV. 재정운영 기본 방향

1. 세입

가. 유휴자금 이자수입 증대

아래는 2016~2018년도 학교회계 세입(총) 결산액과 이자수입 결산액 그리고 연도별 유휴자금 적극적인 추가 예치를 가정한 이자수입 순 증가치를 종합 정리한 표다.

(금액단위: 천원)

분석 항목	2016	2017	2018	2019	비고	
세입(총)결산액	6,389,430	7,289,634	7,720,542	(예측)8,492,596		
기본운영비(총)결산액	1,242,628	1,193,902	1,274,240	1,296,469		
이자수입최종예산액	12,749	9,905	9,190	9,000		
이자수입최종결산액	12,674	9,901	9,190			
세입(총)결산의0.1%	6,389	7,289	7,720	8,492	1월 수익	
이자수입순증가치	최대치	19,548	29,016	36,360	58,032	9월 수익
	최소치	6,516	9,672	12,120	19,344	3월 수익
	중간치	13,032	19,344	24,240	38,688	6월 수익

우선 앞서서도 언급했듯이¹⁰⁾ 2016년부터 2018년까지 최근 3 회계연도 세입 결산 결과 2016년에 비해 2017년에 14.1%, 2017년에 비해 2018년에 5.9%가 각각 증가한 것으로 나타났고 3년 평균치 10.0%를 적용할 경우 2019년 세입규모는 2018년보다 7억72백만원이 늘어난 84억92백만원 정도로 장부상 80억원을 넘어 설 것으로 전망된다. 그런데 이에 반해 이자수입 예·결산액은 2016년 12,674천원, 2017년 9,901천원, 2018년 9,190천원으로 오히려 줄어드는 현상을 보이면서 2019년 예산도 9,000천원으로 편성하였다. 특히 2016년에 비해 2017년은 세입재원이 14%P 넘게 급증했는데 이자수입은 정반대로 21.8%P 넘게 급감했다.

세입(총)결산액의 0.1%를 놓고 보면, 한달 이자수익이 2016년 6,389천원, 2017년 7,289천원, 2018년 7,720천원, 2019년 올해는 8,492천원으로 추정된다.

10) III. 분석 내용 및 결과 1. 학교회계 가. 세입 총괄

빅데이터 분석결과 2016년 6,516천원~19,548천원, 2017년 9,672천원~29,016천원, 2018년 12,120천원~36,360천원 그리고 올해는 19,344천원~58,032천원 등 예산액을 훨씬 상회하는 이자수입을 올림으로써 학교 재정확충에 획기적으로 기여할 수 있었던 것으로 나타났다.

데이터 검토 및 분석에 있어 추가예치액은 계좌의 월평균 잔액과 보수적 (conservative) 관점의 순증이자율(0.4%P)¹¹⁾을 적용했고 예치기간은 편의상 최소 3개월, 평균 6개월, 최대 9개월을 기준으로 했다. 결론적으로 학교재정 세입재원의 유휴자금을 전략적으로 치밀하게 운용했다면 2016년 13,032천원, 2017년 19,344천원, 2018년 24,240천원 이상의 이자수입을 더 확충할 수 있었고 올해는 38,688천원 이상을 기대할 수 있겠다. 지금부터 하나씩 차근차근 풀어가 보자.

(금액단위: 백만원)

일자	2016	2017	2018	2019	비고
3월말	1,997	1,236	1,426	2,067	
4월말	1,827	1,892	2,160	2,722	
5월말	2,317	2,020	2,533	2,573	
6월말	2,530	2,176	2,463	2,692	
7월말	2,079	1,964	2,203	2,403	
8월말	1,940	2,110	2,032		
9월말	1,780	1,914	1,766		
10월말	1,404	1,864	1,479		
11월말	1,194	1,637	1,528		
12월말	790	1,237	1,198		
1월말	669	1,040	971		
2월말	337	595	500		
평균잔액	1,572	1,640	1,688		

위 표는 2016~2019 연도별 에듀과인시스템 현금출납부 상의 월말 잔액 현황을 보여준다. 우선 연도별 월말 현금출납부 평균 잔액을 보면 2016년 15억7천만

11) 순증이자율이란 분석의 편의를 위해 예치대상액(월평균잔액)을 저축성(정기)예금에 예치할 경우 기대되는 이자율(최소1.3%)에서 같은 금액을 일반예금에 그냥 두었을 때 붙는 이자율(0.1%)을 뺀 값(1.2%)에서 예치대상액의 버블(왜곡)을 제거하기 위해 인위적으로 33.3%(3분의1)를 취한 이자율(∴0.4%)

원, 2017년 16억4천만원, 2018년 16억8천만원으로 증가하는 추세이며 2017년부터는 회계연도말까지 잔액수준이 대체로 10억원선을 유지하고 있다. 2016년 2월말 3억37백만원이 가장 적었고, 2019년 4월말 27억22백만원이 가장 많았다.

요컨대 세입세출 본예산 편성시에 재정운영 기본방향 및 예산집행 전략을 수립하고 연간(또는 분기별, 월별) 재정활동 및 예산투입 일정 계획을 짜서 그 계획대로 실행함으로써 본교 교육과정 지원을 위한 예산을 적기에 집행한다면 학교 재정 건전성 향상과 교육과정 목표의 효율적 달성이라는 일석이조 효과를 거둘 수 있다.

한편 아래 두가지 표 데이터는 i)2016~2019 본교 학교회계(교특전입금) 대표계좌의 월말 잔액 현황과 ii)2016~2019 유휴자금 저축성(정기) 예금 월별 예치액 및 만기이자 현황을 정리한 것이다.

i) 2016~2019 본교 학교회계(교특전입금) 대표계좌의 월말 잔액 현황

(금액단위: 백만원)

일자	2016	2017	2018	2019	비고
3월말	1,807	671	1,345	1,489	
4월말	620	584	2,082	1,014	
5월말	917	679	2,270	899	
6월말	1,013	783	2,206	1,048	
7월말	275	821	590	807	
8월말	229	999	421		
9월말	411	816	174		
10월말	141	1,145	604		
11월말	299	929	726		
12월말	54	774	445		
1월말	434	940	853		
2월말	322	536	410		
평균잔액	543	806	1,010	1,051	

ii) 2016~2019 유휴자금 저축성(정기) 예금 월별 예치액 및 만기이자 현황

(단위: 천원)

일자	2016		2017		2018		2019		비고
	예치액	만기이자	예치액	만기이자	예치액	만기이자	예치액	만기이자	
3월			100,000	330					
			200,000	1,390					
			150,000	1,818					
4월	200,000	217	200,000	450			500,000		
	200,000	693	150,000	477			500,000		
	100,000	953	200,000	1,340					
	200,000	2,333	200,000	1,909					
5월	200,000	208							
	200,000	675							
6월	100,000	114							
	200,000	416							
7월	200,000	1,160	150,000	459	300,000	1,162			
					400,000	1,550			
					300,000	2,580			
					300,000	2,640			
8월	200,000	195							
9월			200,000	806			300,000		각주12)
10월	300,000	975							
11월									
12월									
1월									
2월									
누계	2,100,000	7,939	1,550,000	8,979	1,300,000	7,932	1,300,000		

먼저 표 i) 2016년 5억43백만원, 2017년 8억6백만원, 2018년 10억1천만원, 2019년 10억51백만원에서 볼 수 있듯이 학교회계(교특전입금) 대표계좌의 연도별 월평균잔액 역시 다른 세입지표와 마찬가지로 꾸준히 증가함을 알 수 있다.

2016년의 경우 최소 1억4천만원을 최장 9개월까지, 2017년은 무려 5억8천만

12) 2020지속가능발전 학교재정전략 직무교육[2019.9.2.(월)15:30~16:30, 행정실, 전주공고-12893(2019.9.2.)] 실시 후, 학교회계 정기예탁금 예치, 전주공고-13210(2019.9.5.), 예치금액: 3억, 기간: 2019.9.5.~2020.2.5., 이율: 1.31%

원을 최장 11개월(사실상 1년간)까지, 2018년은 20억원이 넘는 자금을 최소 3개월간 또 4억원이 넘는 유휴자금을 최소 4개월이상 각각 저축성계좌에 예치하여 결산액을 훨씬 상회하는 높은 이자수입을 올릴 수 있는 기회였는데 아쉽게도 지나쳐 버렸다.

표 ii)를 분석해 보면 본교 재정건전성 향상을 위한 세입증대 활동을 대략 짐작할 수 있다. 전체적인 예치규모는 2016년 21억원, 2017년 15억5천만원, 2018년 13억원, 2019년 13억원으로 지금까지의 논리를 증명하듯이 확실히 줄어들었음을 확인할 수 있다. 총량면에서 예치액이 줄어든 이유를 예치횟수와 시기를 통해서도 짐작할 수 있는데 2016년 예치횟수는 11회, 2017년 9회, 2018년 4회, 2019년 3회로 해마다 횟수가 급감한 바 그 가장 큰 이유는 회계공무원들의 인사변동에 의한 세입증대 노력의 일관성 부족이 가장 큰 것으로 판단된다. 특히 2018년의 경우 상반기 월 유휴자금 10억원~20억원이 지속한 시기에 3월~6월까지 정기예금 예치실적이 전혀 없었다는 사실은 매우 아쉬운 대목이다. 또한 11월부터 이듬해 1월까지 3개월 동안(표에서 가로로 음영처리된 기간) 유휴자금 관리에 관행적으로 소홀한 경향도 특징적이다.

다음에 제시한 자료는 본교 학교회계(교특전입금) 대표계좌의 2016~2019 연도별 유휴자금 추가 예치에 따른 세입 증대 추정 내역이다.¹³⁾

(금액단위: 천원)

예치 기간	2016		2017		2018		2019		비고
	예치대상액	순증이자	예치대상액	순증이자	예치대상액	순증이자	예치대상액	순증이자	
3개월	543,000	6,516	806,000	9,672	1,010,000	12,120	1,051,000	12,612	
6개월		13,032		19,344		24,240		25,224	
9개월		19,548		29,016		36,360		37,836	

2016년 6,516천원~19,548천원, 2017년 9,672천원~29,016천원, 2018년 12,120천원~36,360천원 그리고 올해는 12,612천원~37,836천원 세입예산액을 훨씬 웃도는 이자수입을 올림으로써 학교 재정확충에 획기적으로 기여할 수 있었던 것으로 나타났다. 학교재정 세입재원의 유휴자금을 전략적으로 치밀하게 운용했다면 2016년 13,032천원, 2017년 19,344천원, 2018년 24,240천원 이상의 이자수

13) 예치대상액: 학교회계(교특전입금) 계좌의 월평균잔액, 순증이자: 예치대상액×순증이자율(0.4%)×예치기간

입을 더 확충할 수 있었고 올해는 25,224천원 이상을 기대할 수 있는 셈이다.

마지막으로 아래 표는 본교 2016~2019 연도별 **발전기금** 계좌의 월별 잔액 및 월말 평균잔액 현황과 저축성(정기성)예금 예치에 따른 세입 증대 추정 내역을 정리한 것이다.

(금액단위: 백만원)

일자	2016	2017	2018	2019	비고
3월말	31	68	24	21	
4월말	27	83	22	23	
5월말	20	76	22	24	
6월말	20	76	22	26	
7월말	31	76	21	23	
8월말	31	47	19		
9월말	27	20	21		
10월말	29	20	20		
11월말	30	25	19		
12월말	73	25	37		
1월말	70	25	33		
2월말	65	21	25		
평균잔액	37	46	23	23	

(금액단위: 천원)

예치 기간	2016		2017		2018		2019		비고
	예치대상액	순증이자	예치대상액	순증이자	예치대상액	순증이자	예치대상액	순증이자	
3개월	37,000	444	46,000	552	23,000	276	23,000	276	
6개월		888		1,104		552		552	
9개월		1,332		1,656		828		828	

검토 결과 2016년 444천원~1,332천원, 2017년 552천원~1,656천원, 2018년 276천원~828천원 이자수입 증대 효과를 거둘 수 있었고 올해도 작년 수준과 비슷할 것으로 추정된다.

“학교의 장은 학교운영에 지장이 없는 범위에서 이자수입의 증대를 위하여 학교회계의 유휴자금을 지정금융기관 또는 다른 금융기관이나 체신관서에 이자율이 높은 예금으로 별도 관리할 수 있다”¹⁴⁾ 다만, 타 금융기관에 유휴자금을 예치할 경우 채권보전의 문제를 충분히 검토하여 회계 사고를 미연에 방지하여야 한다.¹⁵⁾

나. 행정재산 사용료 수입 증대

이자수입 확충이 회계직 공무원의 적극행정 마인드와 노력 여하에 좌우되는 것이라면 **행정재산 사용료 수입 증대**는 본교의 시설이나 부지 등 공유재산을 특별한 목적으로 일시 사용·수익하고자 하는 일반 시민들의 허가 신청 행위에 대한 반대급부로서의 법률 효과라는 면에서 약간 차원이 다르다. 어쨌든 이자수입이든 사용료 수입이든 모두 자체수입으로 모여져 세입재원이 되고, 세출예산 사업을 위해 쓰이게 된다. 아래 표는 2015~2019까지의 본교 (행정)재산 사용료 수납실적 현황이다.

(금액단위: 원)

구분	2015	2016	2017	2018	2019	비고
축구장	9,975,000	12,320,000	12,285,000	12,285,000	10,920,000	
테니스장	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	
소운동장					120,000	
강당		87,500	150,000	210,000	150,000	
교실	24,449,000	20,913,400	24,208,000	8,209,000	1,184,000	
계	37,424,000	36,320,900	39,643,000	23,704,000	15,374,000	

2015부터 2017까지 3년간 **평균 수입액은 37,795,967원**으로 평균 세입결산액 약 70억원 중에 0.54%정도 밖에 안 되지만 본교 자체 수입 재원으로는 차지하는 비중이 가장 크다. **2017년에 최고 정점을 찍은 뒤 2018년에 갑자기 40.2% 이상 급감**했는데 이는 내용연수가 40년에 다다른 노후화와 교실 등에 대한 외부 사용 허가 억제, 2020 전국기능경기대회 대비 환경 개선 사업의 추진 등이

14) 전라북도 공립학교회계 규칙(전라북도교육규칙 제766호, 2016.1.4.) 제49조

15) 2019학년도 학교회계 예산편성 및 운영지침(예산과-11022, 2018.11.30.), p.14.

원인으로 분석된다.

다만 금년 하반기부터는 본교 연간 사용료 수입이 적어도 2천만원 이상 늘어날 것으로 관측된다. 이유는 학교매점 운영을 위한 행정재산 사용·수익 허가 때문이다. 대다수 학생들이 교내 매점 운영을 희망하고 학생자치회에서 수차례 건의한 사항으로서 관련 절차를 거쳐 가급적 빠른 시일 내에 학교매점을 허가하기로 한 것이다.

이에 따라 당장 2019회계연도 추경재원으로 적어도 2천여만원의 세입재원이 늘어날 것으로 확실시되고 향후 허가를 갱신할 때마다(매 1년) 같은 규모의 같은 재원을 고정적으로 확보할 수 있게 되었다.

다만 이 과정에서 실질적인 학생복지 증진 논리와 합리적 사용료 책정을 위한 적정 요율간의 균형이 중요한데 이 역시 적극행정의 관점에서 범조항을 적극적으로 해석하여 객관성, 공정성, 투명성을 최대한 살렸다고 생각한다.¹⁶⁾

본교 학생들의 복지 향상을 위해 학교매점을 허가 함에 있어 행정재산 사용·수익 허가와 관련한 관계 법령을 준수하고 학생을 포함한 학교 구성원의 의견을 적극 반영하여 궁극적으로 학교 전체적인 복지 증진을 도모하는 것이니만큼 사용료 납부규모 등을 감안하여 추가경정예산 편성 시 적절한 세출사업을 발굴하여 예산을 성립시키되 이때 조례의 취지¹⁷⁾를 살려 (1순위)해당 행정재산의 유지관리, (2순위)다른 재산의 유지관리, (3순위)보편적 학생복지 증진을 위한 기타사업 등으로 활용방안을 강구해야 하는 숙제가 아직 남아 있다.

이상의 내용을 종합하면 유휴자금의 전략적 운용과 신규 행정재산 사용·수익 허가에 따라 2020년도 이후 본교 세입재원은 외부적 요인을 배제했을 때 4천만원(이자수입: 2천만원 + 사용료수입: 2천만원) 이상을 현재보다 더 발굴·유치할 수 있는 셈이다.

16) 행정재산(학교매점) 사용·수익 허가 운영 등을 위한 검토 보고서, 전주공업고-14305(2019.9.25.)

17) 전라북도 교육비특별회계 소관 공유재산 관리 조례 제12조(사용료의 사용) ②재산관리관이 관리하는 재산의 유지관리비는 사용료 및 대부료(연체료·변상금을 포함한다)수입으로 우선 충당하여야 한다.

2. 세출

가. OA(사무자동화)기기 아웃소싱

현재 본교 각 부실에 흩어져 있는 프린터, 복사기 등 OA(사무자동화)기기는 통합자산관리시스템상으로 다음과 같다.

구분	교무실	학년부	역사관	과학과	미술과	보진실	상담실	특수 학급	건축과	기계과	자동 차과	전자과	토목과	도계 사업부	공동 실습소	행정실
레이저 프린터	6		1	3	1	3	1	1	1	1		2	1	2	1	8
복사기	1	1	1					1	1	1	1	1	1		1	1

※ 장부상 내용연수 초과하지 않은 수량임 [내용연수 경과 수량: 프린터(43대), 복사기(11대)]

2018학년도 사무용기기 유지 관리에 들어간 총 비용은 **19,918천원**에 달한다. 이 중 전산기기 및 네트워크 유지보수 **용역비 7,200천원**을 제외한 소모성 경비 내역만 따로 정리하면 다음과 같다.

(금액단위: 원)

내역	드럼	JUMPING 수리	잉크	정착기	카트리지	토너	토너통	계
금액	1,067,000	1,617,110	30,800	1,018,800	2,068,000	6,718,370	198,000	12,718,080

여기에 전공과, 특별실 등 각 부실별로 예산을 세워 조달구매 등 새로 구입한 금액만 2018년 결산서상 **46,611,380원**으로 이것까지 합치면 **59,329,460원**으로 거의 **6천만원**이다.

2019년은 7.31. 현재까지 6,185천원을 지출했는데, 이 중 2019년 전산기기 및 네트워크 유지보수 용역비 3,000천원을 제외한 금액은 다음 표와 같다.

(금액단위: 원)

내역	드럼	잉크	정착기	카트리지	토너	토너통	계
금액	1,028,500	94,600	330,000	572,000	1,105,500	55,000	3,185,600

여기에 2018년과 마찬가지로 각 부실별로 예산을 세워 조달구매 등 7.31. 현재기준 새로 구입한 금액 2,021천원을 합치면 5,206천원에 이른다.

복사기와 프린터는 공부하는 학생의 노트와 연필처럼 사무실에서는 컴퓨터와

더불어 없어서는 안 될 필수적인 사무기이다. 요즘은 기술이 발전하여 스캔과 팩스기능은 물론 프린터와 복사기를 일체형으로 결합한 제품이 대중화되고 있다. 문제는 다른 전자기기와 마찬가지로 사무실에 필수적인 전자복사기도 1년이 무섭게 눈부시게 기술이 발전하는데 간단한 고장이나마 자체 해결할 수 있는 내부 전문가가 전무하고 별다른 검증없이 교체, 수리 또는 구매하는 소모비용이 1년에 평균 1천만원에 달해 학교 재정 건전성을 저해하고 있다는 사실이다. 또한 전자복사기는 현행법상 정수물품에 해당하여 수급관리계획상 관련 절차를 준수해야 하고, 자산으로 취득한 이상 현물로써의 재산가치는 발생하나 효용가치의 지속적인 업그레이드는 불가능하다.

이에 대해 몇 년 전부터 OA사무기기 시장에 일반화된 **렌탈 서비스제를 전자복사기만 한정하여 적용한 비용 대비 편익 검토결과**는 다음과 같다.

(금액단위: 천원)

적용연도	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
대상실·부	1·2 교무실, 인성부, 학년부, 기계과	청솔관, 기계과	전기과, 산학협력부, 특성화부	교육정보부	행정실, 특수학급, 건축과	역사관, 전자과, 토목과, 공동실습소	기계과, 1교무실	자동차과, 진학실
렌탈기기	전자복사기 (2005-09취득)	전자복사기 (2010-11취득)	전자복사기 (2012취득)	전자복사기 (2013취득)	전자복사기 (2015취득)	전자복사기 (2016취득)	전자복사기 (2017취득)	전자복사기 (2018-19취득)
대상수량 (렌탈수량)	5 (5)	2 (7)	3 (10)	1 (10)	3 (10)	4 (10)	2 (10)	2 (10)
렌탈금액 ¹⁸⁾ (a)	16,200	19,800	22,000	23,000	24,000	25,000	25,000	25,000
기존방식 적용금액(b)	39,200	27,200	31,200	23,200	31,200	35,200	27,200	27,200
편익(b-a)	23,000	7,400	9,200	200	7,200	10,200	2,200	2,200

※ 평균구입단가: 전자복사기(4백만원), 레이저프린터(50만원)

※ 기존방식 적용금액: 소모비용통계(2018자료: 1,200만원)+연한도래 교체비용(4백만원×수량)+유지관리서비스용역료(720만원)

당장 내년에 내구연한을 경과하는 물량이 5대이고 연차적으로 교체할 대상은 계속 발생하게 된다. 사무기기 렌탈시장에서 흑백품질로 월 5,000매 정도 사용량 기준으로 거래되는 전자복사기 렌탈요금이 VAT포함 13만원인 점을 감안, 15만원을 기준요금으로 계산해 보았다. 도입 첫해인 2020년 5대를 시작으로 2021

18) 총렌탈금액: 150,000원(월렌탈료, VAT포함)×렌탈수량×12개월+7,200천원(기존서비스용역료)

년 7대, 2022년 10대까지 늘어나게 되고 그 이후로는 10대를 본교 각 부실에 적절히 배치하여 반영구적으로 사용하게 된다. 이는 사무환경을 획기적으로 바꾸는 시도이기 때문에 도입 초기 시장경쟁의 방식으로 계약을 체결하되 경제적 이익이 전적으로 업체에게만 돌아가지 않도록 물량이 10대에 이르는 2022년부터는 업체와의 협상을 통해 요금인상을 합리적으로 통제할 전략도 필요하다.

사무기기 일부를 점차적으로 렌탈제로 바꾼다고 가정할 때 향후 8년 동안 적게는 20만원에서 많게는 2,300만원의 편익이 각각 발생하여, 평균 770만원의 예산 절감 효과가 나타남을 알 수 있다. 여기에다 현재 장부에만 75대가 등재된 각종 레이저프린터까지 점진적으로 렌탈로 전환한다면 그 편익은 적어도 2배이상 늘어날 것으로 기대된다. 이렇게 절감한 재원으로는 노후된 학교 인프라 확충이나 수목조경 관리, 환경·위생 설비, 안전·보안시스템 구축 등 늘어나는 신규 서비스에 투자할 수 있을 것이다.

지금까지 살펴 본 것처럼 창의적 생각으로 치밀하게 본교 재정활동 전략에 접근한다면 유휴자금 이자수입으로 적어도 2천만원~3천만원, 행정재산(학교매점) 사용료 수입으로 2천만원 확보, 사무기기 렌탈 전환 시책으로 7백만원~1천만원 이상 예산을 절감하여 전체적으로는 4천7백만원~6천만원 이상의 획기적인 세입재원을 창출할 수 있다는 결론에 도달한다. 이제부터는 창출한 세입 재원을 활용하여 시급히 개선해야 할 본교 현안 문제를 다루고자 한다.

나. 청소·쓰레기 처리

본교 각 건물별 청소와 쓰레기 배출 및 처리 실태는 다음과 같다.

구분	본관동	전공동	공동살습소	예능관	여의관	급식소	호생관	청솔관
MUSIC								
청소 실태	-각 실별 담당 학생과 교직원이 청소 담당 -각 실별 쓰레기통 평균 2개씩 배치 -각 실에 종량제봉투를 배부하지는 않음 -통2개에 (캔,병,PL,PET)/(종이,비닐등기타)분리 -담당학생 1~2명이 분리배출(각실→분리수거장) -배출시간: 월~목(16:40), 금(15:50)					자체청소 분리배출	자체 청소 담당학생 분리배출 (호생관→수거장) 배출시간: 불특정	청소직원1 담당학생이 통상주1회 리어커이용 분리배출 (청솔관→수거장) 배출시간: 오전
형상 배출량	-대부분 생활쓰레기 -평균적으로 100 L (5kg) 5봉지: 20~25kg/1일					음식물 쓰레기 등	생활쓰레기	생활쓰레기

쾌적한 교육환경 및 사무공간 조성을 위해서 청소 업무와 각종 쓰레기 분리 배출은 기본적으로 짝어야 할 문제이다. 우선 청소는 해당 실에 근무하는 교직원과 이용 학생들의 공동 책임을 원칙으로 한다. 여기엔 수업교실(교과, 전공), 예체능교실, 도서실, 부·실별 사무실, 급식소, 각종 중·소회의실, 임시 사용실, 관악부 등이 해당된다. 다만 **화장실은 주2회(화·금) 외부 용역에서 파견하는 청소노동자 5명이 12:00부터 16:00까지 정기적으로 청소하기로** 계약(기간:6개월)을 맺어 실시하고 있고, 그 댓가는 계약조건대로 7,656천원(월 1,276천원)을 지급하고 있다. 한편 학생(기숙)생활관인 청솔관은 청소원 1명이 전담하고 운동부합숙소인 호생관은 별도 인력 지원없이 선수들 자체적으로 청소와 쓰레기 배출을 하고 있으며 분리수거장으로서의 최종 수집·이동은 청소구역 담당 학생들이 하고 있다.

요즘은 기자재나 교구, 준비물, 재료 등 주문한 물품뿐만 아니라 개인 택배도 사무실로 배달받는 경우가 많아 포장재 같은 부산물 쓰레기가 차지하는 비중도 높아졌다. 쓰레기 발생을 원천 차단할 수는 없더라도 재활용율을 높임으로써 환경을 보호하고 자원을 절약하는 최선의 방법이 바로 쓰레기를 **발생초기에 철저히 분리 배출**하는 것이다. 쓰레기 분리 수거 비용은 대처 초기에 가장 경제적이고 단계가 늘수록 급증한다. “내가 있는 공간은 내가 치운다”는 원칙과 더불어 “내 방에서 나온 쓰레기는 내 방에서 분리하여 배출한다”는 동일한 원칙을 철저히 고수해야 한다.

각 건물(자체 쓰레기 집하장이 있는 곳 제외)에서 종류별로 철저히 분리한 쓰레기를 역시 종류별로 정확하게 분별하여 한데 모으는 곳이 바로 영선실 뒤에 위치한 분리수거장이다. **분리수거장**은 본교에서 발생하는 유형의 거의 모든 쓰레기를 체계적이고 위생적으로 집하하여 외부로 반출하는 **터미널**이자 **자원재활용플랫폼**이라 할 수 있다. 지금은 분리수거장이 자원 리사이클링(recycling)과 친환경 신재생에너지의 산 교육장이라는 사실을 누구도 부인할 수 없다. 이러한 발상의 전환과 함께 **중·장기적으로 다른 예산을 아껴서라도 분리수거장 설비를 보다 편리하고 청결한 방식으로 환경전문가의 자문을 거쳐 업그레이드**하는 것이 매우 필요하다.

학교에 선도적 도입이 기대되는 4차 산업혁명 기술 중 하나는 자동화된 인공지능 분리수거 배출 및 재활용시스템인데 실제로 상용화되기 전까지는 현재와 같은 수작업이 불가피하다. 현재 본교 분리수거장 업무는 **시설관리직 공무원 2명과 행정대체 1명이 공동 전담**하고 있는데 분리 배출 시간대가 제각각으로 불규칙할 뿐만아니라 특히 월요일부터 목요일까지 4일은 평균 배출시간대가 16:30~16:50이기때문에 담당직원들의 **법정 근로시간을 초과**함으로써 법적 의무범위를 넘어선 요구를 한 것이 되어 결과적으로 **복무규정에 맞지 않는 상황**이다. 다만 최근에 본교의 특수성을 감안 **도교육청으로부터 청소원 정원(1명)을 추가 승인¹⁹⁾**받게 되어 새로 채용하게 되는 청소원의 업무분장과 근로시간을 합리적으로 설계한다면 이 문제는 자연스럽게 해결할 수 있겠다. 이와는 별도로 청소와 쓰레기 처리 문제와 관련해서 기존 불합리한 요소를 개선하기 위해 다음과 같은 원칙을 제시하고자 한다.

첫째, 최초 쓰레기 발생 **부·실별로 분리배출 책임제를 정착**한다.

둘째, 당일 분리수거장으로의 수거·집하는 근무 **종료시각(16:30)에 마감**한다. 다만 전달 미수거분은 익일 오전 중 수거·집하한다.

셋째, 청소 외주 용역에 분리수거장에서의 재차 재활용 분류(재활용 및 불가쓰레기 분류처리)포함을 장기적으로 검토하고 근로계약시간은 다른 청소시간을 제외하고 1시간 이상을 확보한다.

이 방안이 효과를 거두고 성공적으로 안착하기 위해서는 **교사들의 책임있는 관심과 교육**, 그리고 **학생들의 적극적인 동참과 실천**이 반드시 선행되어야 한다. 모든 교직원과 학생들이 성숙한 주인의식을 바탕으로 취지에 공감하고 조금씩 습관화한다면 본교는 놀라운 변화의 계기가 될 것이고 구성원 전체가 『가고싶은 학교, 행복한 교육 공동체』를 체감하게 될 것이다. **분리수거장 아웃소싱 용역에 필요한 예산은 3명 기준 연간 7,370천원²⁰⁾ 정도로 추정된다.**

19) 교육공무직(청소원 및 경비원) 정원 승인 알림(총무과-15197, 2019.9.16.)

20) 8,590원(2020년 최저시급임금)×3명×5일×52주×110%(부가세)

다. 제초·수목전지

본교 환경에서 기후변화 영향의 직격탄을 맞는 것이 바로 나무와 화초류이다. 특히 나무는 다년생이면서 기후변화에 의한 기온 상승과 강수량의 유래없는 급격한 변동으로 인해 치명적인 성장환경에 노출되어 있고, 예산지원과 전문가의 적절한 보호를 받지 못한 몇 년 사이 적지 않은 수목의 재산적 가치가 소멸돼 가고 있다. 최근 3년간 본교에서 추진한 수목관리 사업 및 공식으로 제거한 고사목 숫자와 수목관리 및 제초 작업에 투입된 예산 현황은 다음과 같다.

(금액단위: 원)

구분	2017	2018	2019	비고
대상수목(고사목)	134주	전체	(10주)	2017전지용역 실시
전정·전지·용역비	13,841,420		2,709,440	고사목 제거 포함
수목소독방역비	611,900	3,260,000	2,469,200	병충해방제,비료등
조경물품등구입	1,333,730	800,700	896,870	수리·수선비 포함
유류비	470,000	294,150	89,000	
간식비등 잡비	187,000	1,010,000	338,100	
비용 소계	16,444,050	5,364,850	6,502,610	

본교 형편상 시설관리직 공무원은 제초작업만 감당하기에도 벅찬 실정이며 나무에 대해서는 지극히 지역적인 조치(연1회 나무소독이나 폐사한 나무 정리)만 취할 뿐 체계적인 관리방안을 강구하지 않았다. 한편 제초작업도 대상면적이 워낙 넓다보니 담당자들이 교사(校舍) 주변만 한번 완료하는데 적어도 평균 2주정도가 소요되고 풀이 자라는 봄부터 가을까지 3~4차례 작업을 완수하는 것조차 힘든 지경이다. 그 이유는 제초가 절실히 필요한 시기와 폭염·장마 때문에 손쓸 수 없는 시기가 겹치고, 폭염으로 인한 열사병 등으로부터 작업자들의 안전을 보장해야 하기 때문이다.

예측불허 기후변화 속에서 제초·수목관리의 패러다임도 재검토가 필요하다. 예산 대비 효율을 높이고 안전을 확보하면서 나무의 가치를 보존할 수 있는 전문가 관리 시스템 도입을 적극 검토할 필요가 있다.

구분	제초	수목관리	비고
시기	5회 (5월초, 6월중, 7월하, 8월중, 9월하)	2회 (5~6월, 10~11월)	
자체작업	3회(5월, 6월, 9월)		
외주작업	2회(7월, 8월)	전지1~2회, 나무소독1~2회 (5~6월, 10~11월)	
구역	경계(울타리)내 전 구역	경계(울타리)목을 제외한 나무	
외주비용	4,000,000원	6,000,000원	
산출내역	(보통인부)200,000원×10명×2회	(조경공,나무의사) 300,000원×1명×4회 (보통인부) 200,000원×3명×4회 (기타경비) 인건비×5.5% (폐기물처리) 500,000원×4회	※ 수목관리 일반전정2회 (크레인미포함) 수목소독2회

요컨대 제초작업의 경우 연중 장마와 폭염이 절정에 달하는 기간을 외주 용역으로 전환하고 나무가꾸기의 경우 전지와 소독 등 전문성을 요하는 작업을 병원 의사에게 진단과 처방을 맡기듯 외주화함으로써 시의적절한 경관조성 목적 달성과 예산투자의 효율화를 도모할 수 있다. 위 표에서 보듯 제초와 수목관리를 일부 외주화할 경우 추가로 1천만원 정도의 예산이 소요될 것으로 추정되며 대형 경계(울타리)목까지 포함하게 된다면 크레인 비용 등을 감안할 때 3~5배로 늘어날 것으로 예상된다. 지속가능발전 학교재정전략 관점에서 일정한 예산 부담을 감수하더라도 수목·조경 관리는 관련 전문가 그룹에 외주화하는 것이 비용 대비 편익을 극대화하는 현명한 방법이다.

3. 스튜던트 예산(Student Budget)

초·중등교육법 제30조의3(학교회계의 운영)에 의하면 2020년도 학교회계 예산 편성 작업은 2019. 10월부터 개시된다. 2020 본예산 편성 기본 계획 수립 ⇨ 학부모 참여예산 홍보 ⇨ 교직원 예산 요구 ⇨ 예산 조정 교직원 회의 ⇨ 예산(안) 확정 ⇨ 학교운영위원회 심의 ⇨ 세입세출 예산 확정 및 공개의 단계적 절차를 밟으며 4개월 이상의 장정(長征)을 달리는 것이다.

보편적 민주시민사회의 성숙과 함께 교육의 독립성, 민주성, 전문성이 강조되면서 학교 예산 편성 과정에의 교육주체들의 참여 확대가 화두로 등장한지 오래다. 학교장은 학교회계 예산편성 과정에 학교구성원이 참여할 수 있도록 학

교홈페이지, 가정통신문 등 학교 실정에 따라 의견을 수렴하여야 하고²¹⁾, 학교 운영위원회의 예산심의 시 학교구성원의 예산편성 요구사업이 있는 경우(예산 반영과 상관없이)에는 반드시 요구사업을 설명하고 그 내용을 회의록에 명기하여야 하며, 예산공개 시 학교구성원의 의견 반영 사업을 안내해야 한다²²⁾.

이에 본교는 가장 핵심적 교육주체인 학생들이 스스로 아이디어를 개발하여 목표를 세우고 사업계획을 짜서 1년간 실행함으로써 자기주도적 능력함양과 피드백을 경험할 수 있는 계기를 제공하고자 **스튜던트 예산제(Student Budget)**를 시범 실시한다. 학생회, 전공과, 동아리, 다양한 준거집단 등 학생 자치조직 또는 공식적 써클 그룹 차원에서 1회성 오락프로그램이 아닌 학력 배양, 기술 습득, 사회봉사 참여 등 학교발전 및 공익을 위한 프로그램을 학생들 스스로 주체가 되어 기획하고 필요한 사업예산 내역을 덧붙여 예산편성 부서에 제출²³⁾하면 예산부서는 교직원회의 등 공정한 검토와 심사를 거쳐 반영여부를 결정하여 예산안을 확정하고 학교운영위원회에 제출하는 것이다.

학생들이 예산편성 참여기회를 통하여 민주적 의사 결정 과정을 체험하고 생각·참여·토론·타협·양보 등의 민주적 소양을 키워 궁극적으로 학생들 스스로 “내가 학교의 주인, 세상의 주인”이라는 자긍심을 느끼는 기회가 될 수 있다.

21) 전라북도 공립학교 회계규칙 제12조 제3항

22) 2019학년도 학교회계 예산편성 및 운영지침, p.16.

23) 다만 제도의 실효성을 높이고, 예산집행을 위해서는 품의권한있는 교사가 필요하므로 직·간접으로 멘토역할을 해줄 수 있는 교사를 서포터로 명시해야 함

V. 2020회계연도 세입세출 본예산 편성 로드맵

1. 일정표

일자	2019년						2020년			
	10월	11월			11·12월		1월		2월	
	~31까지	1	4~20	29	11.25~12.11.	13	2~24	27	3	11
추진 내용	2020 본예산 편성 로드맵 공지	참여 예산 공모 (스튜 던트 예산)	참여 예산서 신청 접수	2020 본예산 편성을 위한 교직원 사전 연수	교직원 예산 요구 및 예산 조정	예산 조정 교직원 회의	학교 회계 전입금 및 분기별 교부 계획 통보 / 예산(안) 확정	2020 세입 세출 예산(안) 학교 운영 위원회 제출 / 심의 요구	회의 소집 / 운영 위원 심의 자료 통보	예산 심의 의결 / 예산 확정
비고 (근거)	내부 결재	예산 편성 지침	예산 편성 지침	예산 편성 지침	규칙 제12조 제2항	규칙 제12조 제2항	규칙 제11조 제1항	법 제30조 의3	규칙 제14조 제1항	법 제30조 의3

2. 스튜던트 예산 공모

- 근거: 학교회계 예산편성 기본지침
- 기간: 2019.11.1.(금) ~ 2019.11.20.(수)
- 대상: 본교 재학생
- 방법: 행정실 직접 제출
- 내용: 2020학년도 반영을 원하는 교육사업(추진계획 별도 수립)
- 처리: 참여신청서(제안) 접수 ⇒ 타당성 및 교육영향평가 ⇒ 처리결과 개별 통지 및 공개(필요시)

※학부모 참여 예산제는 별도로 시행

3. 2020 본예산 편성을 위한 교직원 사전 연수

- 근거: 학교회계 예산편성 기본지침
- 일자: 2019.11.29.(금) 오후
- 장소: 회의실
- 대상: 전 교직원
- 내용
 - 2019년도 교육사업별 집행 현황(회계연도말 집행독려)
 - 2020년도 본예산 세출예산 편성 방향
 - 예산편성 일정 및 예산요구서 작성 요령 안내 등

4. 교직원 예산 요구 및 예산 조정

- 근거: 학교회계 예산편성 기본지침
- 기간: 2019.11.25.(월) ~ 2019.12.11.(수)
- 대상: 사업 소관 교직원
- 방법: 세출예산요구서에 작성 ⇒ 부서별 검토.조정(교무실/행정실) ⇒ 교장실 경유(보고) ⇒ 행정실 제출

※ 예산조정교직원회의: 2019.12.13.(금) / 전체 교직원

5. 학교회계 전입금 및 분기별 교부계획 통보

- 근거: 전라북도 공립학교회계 규칙 제11조 제1항
- 일자: 2020.1월 초~중순
- 내용: 도교육청 예산과로부터 통보 예정

※주의: 교부계획에 따라 계수정리 등 예산 세부조정 후 예산(안) 확정

※ 예산(안) 확정: 2020.1.24.(금) 법정 시한(회계연도 30일전)

6. 2020세입세출 예산(안) 학교운영위원회 제출, 심의 요구

- 근거: 초.중등교육법 제30조의3
- 일자: 2020.1.27.(월)
- 내용: 에듀파인 시스템상 예산(안) 확정 후, 전주공업고등학교운영위원회에 제출(심의 요구)

※ 학교운영위원회 예산(안) 제출 법정 시한(회계연도 30일전)

7. 학교운영위원회 소집

- 근거: 전라북도 공립학교회계 규칙 제14조 제1항
- 일자: 2020.2.3.(월)
- 내용: 소집공고(홈페이지), 위원회 제출 안건에 대해 위원들에게 개별 통지(우편 또는 인편)

※ 운영위원 통보 시한(회의개최 7일전)

8. 2020회계연도 예산(안) 심의 의결, 예산 확정

- 근거: 초.중등교육법 제30조의3
- 일자: 2020.2.11.(화) 10:30
- 내용: 학교운영위원회 의결 ⇒ 학교장에게 송부 ⇒ 학교장 확정(업무관리시스템) ⇒ 에듀파인시스템 예산 확정 ⇒ 예산서 공개(학교홈페이지 등)

※ 운영위원회 의결 법정 시한(회계연도 5일전)

VI. 나오며

본교 전반적인 재정활동 상황을 파악하기 위해 2015부터 2019년 예산까지 빅 데이터를 활용하여 때로는 통시적 관점에서, 또 때로는 공시적 관점에서 객관적 자료들을 검토하고 분석해 보았다. 앞서 언급한 바와 같이 2016년부터 2018년까지 결산 추이를 감안할 때 본교는 2019회계연도 예산과 결산 모두 장부상 처음으로 80억을 돌파하여 **학교총예산 80억 시대**를 맞이할 것으로 전망된다. 다만 학령인구 급감이라는 시대적 도전과제를 풀어나갈 우리 스스로에 대한 **발상의 전환**과 함께 다음과 같은 **솔루션을 교직원 모두가 실행에 옮길 것**을 제안한다.

첫째, 2020학년도 본교 세입세출 예산을 내실있게 편성해야 한다. 11월부터 본격화되는 2020회계연도 세입세출 예산편성 로드맵에 따라 교직원들은 먼저 세입사업에 대한 세밀한 분석으로 가급적 세입재원 추계의 정확성을 기하고, 그와 동시에 세출사업 조정 및 예산편성에서 세심한 노력과 논리로써 밀도 있는 심사를 받을 수 있도록 관심을 기울여야 한다. 2016~2018년 결산 분석결과 본교 재정구조는 대체로 안정적인 편이나 학교 재정환경의 불확실성이 커지고 재정압박의 신호가 하나 둘 나타나려는 징후는 감지된다.

둘째, 사업계획(교육과정 수립)-예산편성-예산집행의 학교재정활동(또는 교육활동) 전 과정에서 타성적인 전철답습 관행 혁파, 이중·중복 투자 경계, 비경제 효과 및 비효율로 인한 예산낭비 요인 제거 등 사업담당자들의 혁신적인 발상의 전환이 필요하다. 이를 위해서는 사업부서-예산(집행)부서 간의 긴밀한 정보공유와 의사소통이 필수적임은 두말할 나위가 없다.

셋째, 회계관계 공무원들의 소관 업무에 대한 전문성 신장과 유기적 팀웍을 통한 성과창출을 위해 자기주도적이고 체계적인 노력이 요구된다. 학교자체 사업, 국고지원 사업, 지자체 및 민간보조 사업, 발전기금 집행 등 다양한 재정 사업을 추진함에 있어 사전절차 이행여부, 집행(계약)방법 적정결정, 사업시기·물량·규격·각종 조건 등 사업목적에 맞는 매뉴얼과 가이드라인을 따르되 법령의 범위에서 통일성과 일관성을 유지한다면 금상첨화다.

4차 산업혁명 시대에 변화하는 교육의 패러다임은 학교의 모습도 바꿀 것이다. 변화하는 세상(changing world)·도전의 시대(challenging times), 학교의 생존코드는 바로 혁신이다.