

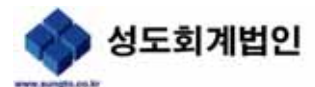
---

# BPR(Business Process Reengineering)



**교육인적자원부**  
MINISTRY OF EDUCATION & HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

2005.12



# 목차

1. 개요	3
1.1 디지털예산·회계시스템의 개요	4
1.2 BPR 업무수행방법	5
2. 사업별예산제도의 도입	6
2.1 사업별예산제도의 개요	7
3. 교육비특별회계 사업의 구조화	10
3.1 분야부문의 설정	11
3.2 정책사업과 단위사업의 구조화 정의	17
3.3 단위사업의 현황분석 및 구조화	18
3.4 향후 운용 시 사업의 설정, 관리의 3원칙	19
3.5 정책사업 및 단위사업의 분류	23
4. 예산서 개편(안)	30
4.1 예산서	31
5. 사업별 예산제도의 변화관리	33
5.1 예산수립체계의 변경	34
5.2 사업구조관리	35
5.3 이용/전용 변경	39
5.4 주요변화관리	40
5.5 지방교육재정법 제정의 필요성	44
5.6 보통교부금	47
5.7 학교신설	50
5.8 지방채	52
5.9 자금관리	55
5.10 신용카드 사용관리	57
5.11 계약관리	58
5.12 연계정보관리	59

# 목차

6. 사업관리시스템 . . . . .	60
6.1 개요 . . . . .	61
6.2 사업관리시스템 기능정의 . . . . .	63
7. 원가관리제도 . . . . .	64
7.1 상세혁신방안 . . . . .	65
8. 한국형PART 성과관리 . . . . .	74
8.1 성과관리의 개요 . . . . .	75
8.2 재정사업성과관리제도 . . . . .	77
8.3 재정사업성과평가제도 . . . . .	81
8.4 재정집행현황 점검 . . . . .	84

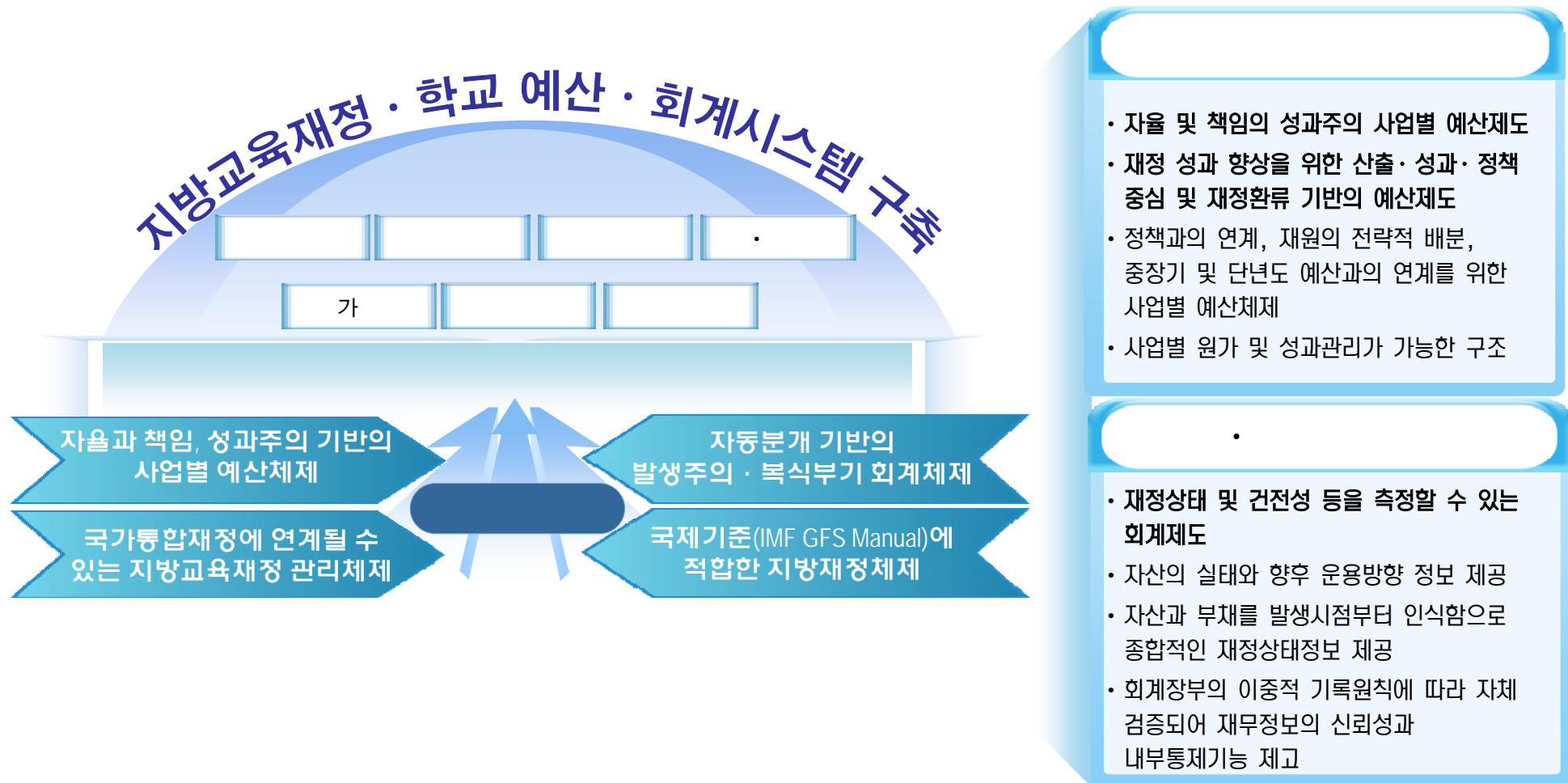
---

## 1.개요

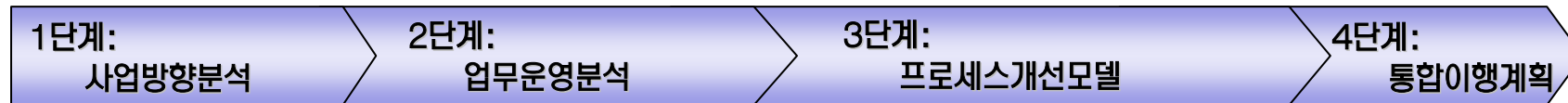
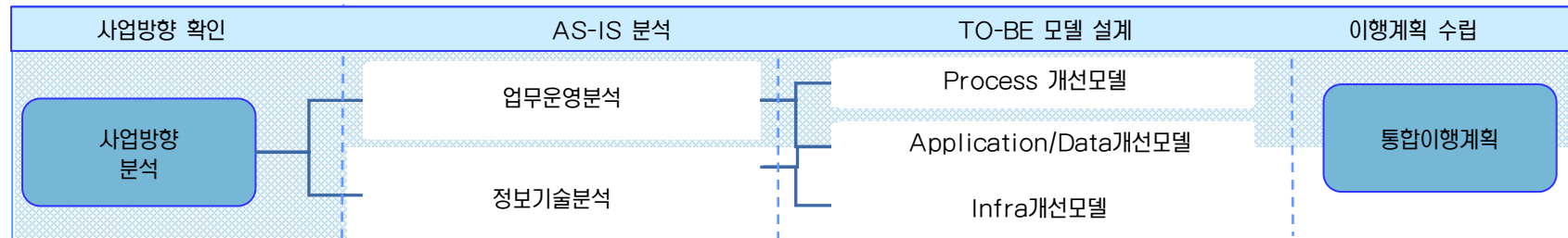
### 1.1 디지털예산·회계시스템의 개요

### 1.2 BPR 업무수행방법

성과주의 기반의 사업별 예산체제를 도입하여, 중장기지방교육재정에 대한 계획을 수립, 단년도 예산편성에 반영, 집행결과를 평가함으로써 예산의 효율적이고, 투명한 집행을 관리할 수 있는 시스템의 방향을 제시함



사업별 예산제도와 복식부기회계를 도입하기 위해 지방교육재정의 업무를 분석하여 관리대상 사업구조를 정의하고, 지방교육재정 업무에 적용가능한 현실성있는 To-Be Model을 제시함



• 사업환경 및 업무전략 이해  
• 핵심 제도 개선영역 및 방향 확인

• 업무 전략 계획 수립 단계의 방향성 확인  
• 교육재정의 범위·업무·환경분석  
• 재정수요조사 결과에 따른 핵심제도 개선 영역과 방향성 확인

• 업무기능정의  
• 업무현황 분석  
• Issue 및 개선과제 도출

• 지방교육재정 업무기능 모델  
• 지방교육재정 업무 프로세스 및 제도 분석  
• 과제이행을 위한 Issue 및 상세 개선과제 도출

• 선진사례 확인  
• TO-BE Image 설계  
• AS-IS·TO-BE 비교

• 재정분야의 선진사례 확인  
• 프로그램 예산구조 설계 및 운영방안 수립  
• 발생주의·복식부기 회계제도 도입에 따른 계정과목 확정 및 재무보고 방안 수립  
• 목표업무 모델 수립 및 기대효과 도출  
• 회계처리 지침 및 서식·코드 개편

• 이행방향 설정  
• 이행계획 수립

• 이행가능성, 예산, 유관기관의 정보화 계획 등을 고려하여 실제 이행 가능한 방안을 제시  
• 과제이행을 위한 법률적·제도적 변경계획 제안

## 2. 사업별 예산제도의 도입

### 2.1 사업별 예산제도의 개요

2.1.1 학교회계에서의 사업별 예산제도 적용

2.1.2 사업별 예산제도변화 효과

2.1.3 사업별 예산제도변화

사업별 예산제도의 도입으로 시도교육청의 운용시스템은 예산회계시스템, 사업관리시스템, 복식부기회계시스템, 자산관리시스템으로 구분됨. 학교회계의 경우 적용이 용이한 수정된 사업별 예산제도를 도입하고, 현행 체계에 복식부기연동 및 자산관리연동만을 고려함



### 교육비 특별회계

#### 사업별 예산제도

- 업무를 분석하여 정책사업, 단위사업표준화
- 세사업은 시도교육청이 자율적으로 설정운영
- 성과를 반영한 예산편성

#### 복식부기회계

- 예산회계의 수입/지출/채권/채무/자산변동을 고려하여 복식부기회계의 자동연계



### 학교회계

- 사업별예산을 수립·편성운영
- 사업코드 표준화
- 사업관리카드에 의한 사업관리하지 않음
- 별도의 성과평가는 반영하지 않음

- 예산회계의 수입/지출/채권/채무/자산변동을 고려하여 복식부기회계의 자동연계



사업별 예산제도도입으로 인한 주요차이는 아래와 같음



사업별 예산제도는 예산의 편성·배정·집행을 정책사업과 단위사업 중심으로 구조화하고, 사업의 성과평가와 직접 연계시키는 예산기법으로  
현행 예산제도의 문제점에 대한 해법을 제시함

### 품목별예산제도

중기지방교육재정계획과  
단년도 예산 연계부족

품목별 예산체계의 문제  
예산서에 의한 사업집행내역을 모름

사업별 진행내역  
모니터링이 어려움

교육인적자원부-시도교육청-학교회계와  
의 예산연계가 어려움

사업관리시스템에 의한  
사업별 예산제도  
도입

### 사업별 예산제도

- 단년도 예산편성과 중기재정계획의 사업을  
일치시키고, 사업관리시스템에 의해서 중기재정  
계획과 단년도예산편성을 연동하여 운영

- 정책사업-단위사업-세사업 구조로 사업을  
체계적으로 운영

- 사업별예산제도와 이로인한 예산서 체계변경,  
사업관리시스템의 도입을 통해 사업별 예산을  
효율적으로 모니터링

- 국고보조금, 전입금 등을 재원을 관리하여  
세출예산에 배정관리

### 3. 교육비특별회계 사업의 구조화

#### 3.1 분야·부문의 설정

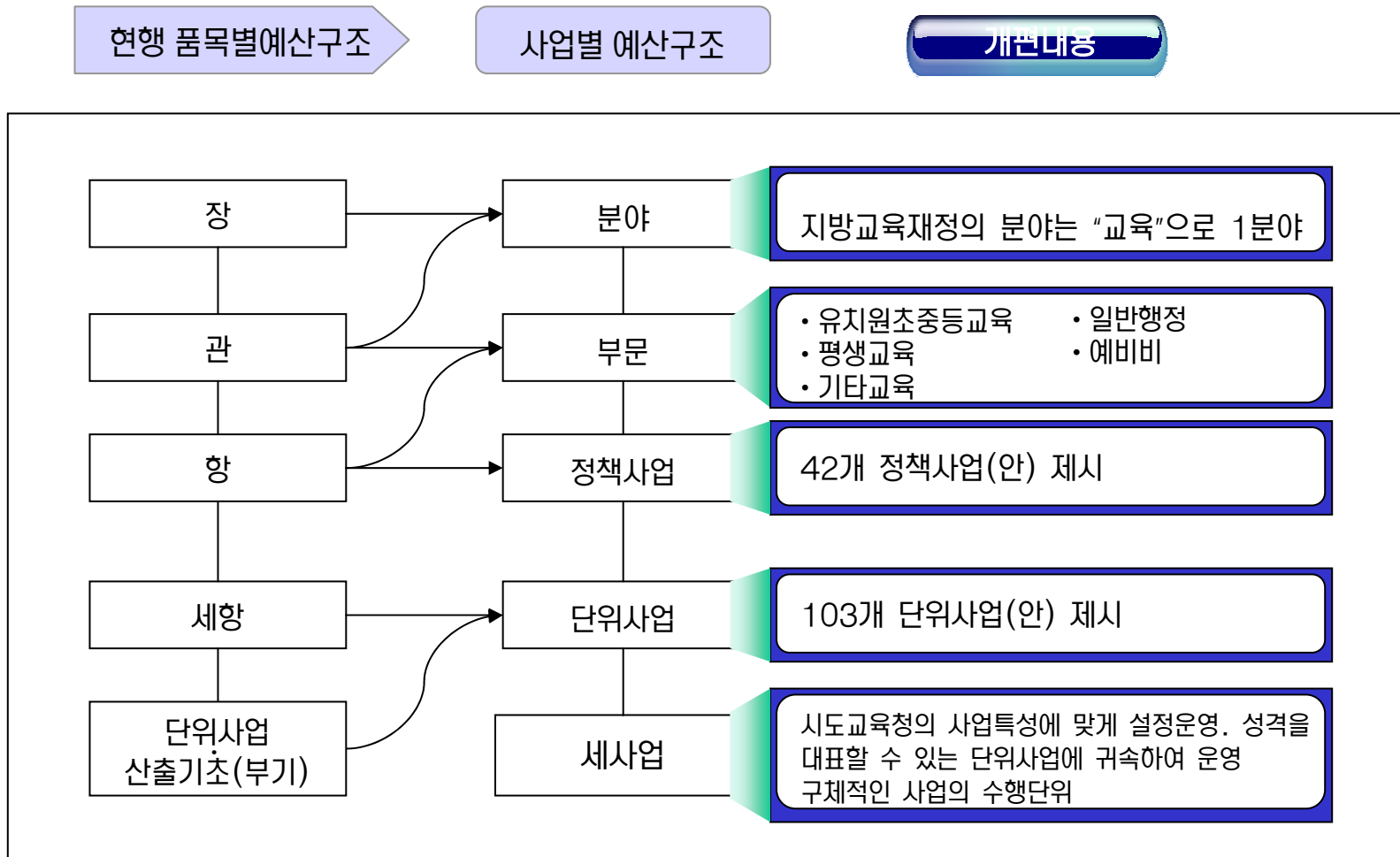
#### 3.2 정책사업과 단위사업의 구조화 정의

#### 3.3 단위사업의 현황분석 및 구조화

#### 3.4 향후 운용시 사업의 설정, 관리의 3원칙



현행 세출예산 사업구조를 분야-부문-정책사업-단위사업-세사업으로 변경함



현행 예산 사업구조를 분야-부문-정책사업-단위사업-세사업으로 변경함

부문	중앙정부 디지털예산회계(안)	지방교육재정 디지털예산회계(안)
유아및 초중등교육	①학교시설확충②교육기관 교원,행정직급여③교육기관 관리관련경비는 유아및초중등교육과 평생직업교육중 해당교육기관 부문에 대응	<ul style="list-style-type: none"> <li>유치원, 초, 중, 고등학교(특목고, 실업고, 농업고 등 포함),</li> <li>기타학교, 특수학교의 학교교육관련 업무</li> <li>실업계고교, 일반고교의 직업교육도 학교교육관련업무로 유아및초중등교육에 포함</li> <li>학교시설확충, 학교 교원급여, 학교비교원급여, 학교교육비등 단위학교 관련 예산</li> <li>본청 및 지역청 교육국의 인건비 및 부서기본운영비</li> </ul>
평생직업교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>실업계고교의 직업교육은 평생·직업교육</li> <li>실업계고교등의 ①학교시설확충②교육기관 교원,행정직급여③교육기관 관리관련경비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평생교육법에 따른 직업교육 관련 전문기관 및 교육기관의 업무 및 각종 자격제도 관련 사항</li> <li>평생교육기관 근무 행정직 급여(본청 근무 평생교육 행정직급여는 일반행정으로 분류)</li> <li>본청 근무 평생교육 행정직급여</li> </ul>
기타교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육위원회 의사국운영 경비</li> <li>본청 운영·관리경비 및 기타경비</li> <li>교육지원기관운영 경비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>학교, 평생교육시설을 제외한 직속기관 관련업무</li> <li>직속기관 근무 행정직 급여</li> <li>직속기관 부서기본경비</li> </ul>
일반행정	<ul style="list-style-type: none"> <li>학교이외 기관의 교원 및 행정직 급여는 일반행정에 대응</li> <li>교육위원회의 의정활동에 필요한 경비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>본청/지역청의 교육국, 직속기관, 평생교육과를 제외한 부서의 인건비 및 부서기본운영비</li> <li>본청/지역청의 교육국, 직속기관, 평생교육과의 사업을 제외한 지원사업</li> </ul>
예비비	동일	동일

지방교육재정 5장16관을 교육분야 5부문(유아및초중등교육, 평생직업교육, 기타교육, 일반행정, 예비비)으로 조정함

분야· 부문	교육내용
유아및초중등교육	<p><input type="checkbox"/> 유아교육 및 초중등교육법 제2조에 규정한 학교교육관련 업무</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 유아교육, 초등교육, 중등교육 교육의 내실화 및 복지확충, 유아및초중등 부문관련 사학시설자금융자, 실업계· 인문계 고등학교의 직업교육</li> <li>- 유치원, 초, 중, 고등학교(특목고, 실업고, 농업고 등 포함), 기타학교, 특수학교의 학교교육관련 업무와 실업계고교, 일반고교의 직업교육도 학교교육관련업무로 유아및초중등교육에 포함</li> <li>- 학교시설확충, 학교 교원급여, 학교 행정직급여 학교교육비등 단위학교 관련 예산</li> <li>- 교육국 행정직 인건비, 부서기본운영비</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> 유아 및 초중등교육 부문의 정책사업</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학생후생복지증진</li> <li>- 학생수학능력향상 및 진학관리</li> <li>- 과학정보교육진흥</li> <li>- 교육과정개발 및 개선</li> <li>- 교육정보화</li> <li>- 국제교육인프라구축</li> <li>- 단위학교 교육환경개선 및 확충</li> <li>- 단위학교지도, 장학행정</li> <li>- 사립학교지원</li> <li>- 실업· 직업교육진작</li> <li>- 유아교육활성화</li> <li>- 특수목적고및특성화고 운영</li> <li>- 특수학교 및 특수학급운영</li> <li>- 학교기본운영비지원</li> <li>- 학교도서관활성화</li> <li>- 교원의 전문성신장</li> <li>- 교원후생복지</li> <li>- 급여관리</li> <li>- 부서기본운영경비</li> <li>- 특별교육재정수요경비</li> </ul>



분야· 부문	교육내용
평생직업교육	<div data-bbox="454 467 1608 1157"> <input type="checkbox"/> 평생교육법에 따른 직업교육 관련 전문기관 및 교육기관의 업무 및 각종 자격제도 관련 사항            평생교육기관 근무 행정직 급여(본청 근무 평생교육 행정직급여는 일반행정으로 분류)  <input type="checkbox"/> 도서관시설 및 운영, 도서관 신증개축은 평생직업시설로 봄    <input type="checkbox"/> 평생교육 부문의 정책사업           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 도서관시설</li> <li>- 도서관운영</li> <li>- 평생교육관리</li> <li>- 평생교육시설지원</li> <li>- 평생교육지원</li> <li>- 평생교육시설투자</li> <li>- 평생교육기관인건비</li> <li>- 평생교육기관 부서기본운영경비</li> <li>- 평생교육기관 급여관리</li> <li>- 부서기본운영경비</li> </ul> </div>



분야· 부문	교육내용
기타교육	<div> <input type="checkbox"/> 학교급별에 속한 교육사업(유아및초중등교육), 평생교육부문에 속하지 않는 직속기관의 운영 및 관리, 시설관련업무         </div> <div> <input type="checkbox"/> 직속기관 중 도서관은 평생직업교육부문으로 포함         </div> <div> <input type="checkbox"/> 기타교육 부문의 정책사업         </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 야영장 등 지원</li> <li>- 직속기관건립</li> <li>- 직속기관관리</li> <li>- 직속기관신증개축</li> <li>- 학생수련원지원</li> <li>- 기타직속기관 급여관리</li> <li>- 기타교육 부서기본운영경비</li> </ul> </div>





분야· 부문	교육내용
일반행정	<input type="checkbox"/> 유아및초등교육, 평생교육, 기타교육을 지원하기 위한 <b>교육청의 지원사업</b> 으로 부서기본운영비, 감사관리, 행정관리, 기획관리, 홍보관리, 중등교육, 초등교육관련 행정업무 <input type="checkbox"/> 일반행정 부문의 정책사업 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 수요자가 만족하는 지원체제 구축</li> <li>- 사회단체관리</li> <li>- 급여관리</li> <li>- 부서기본운영경비</li> <li>- 공공부채관리</li> </ul>

지방교육재정의 16개 시도교육청이 적용할 수 있는 사업별 예산구조 설정을 위해 정책사업 및 단위사업, 세사업을 정의함

#### □ 정책사업

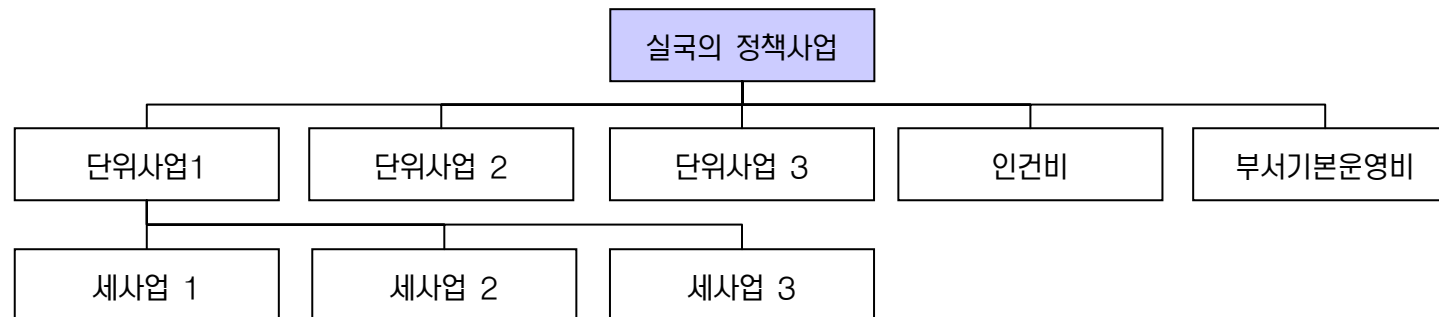
- 동일한 정책목표의 달성을 위하여 재원을 소비하는 일련의 활동이나, 프로젝트의 유의미한 결합
- 하나의 정책사업에는 그 사업 수행을 위한 다수의 유사한 하부사업(단위사업)이 존재

#### □ 단위사업

- 정책사업의 실행단위로서 보다 구체적이고 명확한 활동 또는 프로젝트
- 현행 품목체계에서의 115개 세항을 토대로 단위사업으로 설정
- 하나의 단위사업은 그 사업 수행을 위한 다수의 세부업무(세사업)이 존재

#### □ 세사업

- 현행 품목구조 때문에 분리된 산출기초(부기) 중 중요한 사업을 세사업으로 자율적으로 설정
- 세사업의 내용을 대표할 수 있는 적절한 단위사업 밑에 정의





사업별 예산제도하에서 예산편성, 집행의 핵심단위로서 단위사업은 세사업으로 구성되고, 유사한 목적을 가진 단위사업은 정책사업으로 Grouping함

### 현행 예산체계하에서의 세향

- 기존의 항·세향이 사업별로 설정하여 운영하도록 되어있으나, 사업별예산제도하에서 사업으로 운영하기에 부적절한 세향이 존재
- 지역교육청은 시도교육청의 각 과의 수행업무가 유사하나, 예산편성 시 세향선택에 제한적임
- 예산편성의 단위가 개별사업인 산출기초(부기)를 중심으로 이루어 지기 때문에 예산편성시 산출기초(부기)를 단위사업으로 설정하면 단위사업이 늘어나는 문제발생

### 단위사업 설정기준

- 115개 세향을 정리하여 단위사업으로 설정
- 115개 세향 중 학무행정관리, 관리행정관리 등 다양한 사업이 포함될 수 있는 세향은 삭제
- 지역교육청도 사업을 수행할 수 있는 주체로 보아 시도교육청의 각과와 동일한 자격 부여하고, 동일한 단위사업 및 세사업코드를 선택할 수 있는 권한 부여
- 교육국의 교육사업, 시설취득사업, 지원부문의 업무 중 성과평가가 필요한 중요사업을 단위사업으로 설정
- 직속기관은 하나의 단위사업으로 설정하되, 직속기관이 추진하는 사업 중 비경상적이고 중요한 사업은 별도의 단위사업으로 설정하며, 기타교육부문에 포함
- 예산편성을 위한 세부사업을 단위사업을 구성하는 세사업으로 설정
- 각 학교를 대상으로 하는 단위사업은 유아및초중등부문, 지원부문의 단위사업은 일반행정부문, 직속기관의 운영 및 사업은 기타교육부문으로 분류
- 지원국의 경상적인 사업은 부서운영비로 하여 일반행정부문에 포함

정책 목표에 따라 세사업과 정책사업을 연계하는 연결고리 역할을 수행하고 16개 시도별로 표준을 정하여 운영



각 시도교육청이 향후 사업별예산제도를 운영함에 있어 사업을 설정하고 관리하는데 기본지침을 제시함

1  
원칙

: 사업은 담당자가 수행하는 데 따라 무수히 존재할 수 있으나, 기본적으로 시도교육청이 운영하는 정책사업과, 단위사업의 표준을 제시하여 운용함.

2  
원칙

: 사업은 여러가지 기능으로 구성되며, 이 기능은 표준 단위사업일 수 있으나, 부수사업이라면 별도의 단위사업이 아닌 세사업임.

3  
원칙

: 단위사업을 구성하는 세사업은 금액적 중요성을 고려하여, 설정관리함.

## ● 1

사업은 담당자가 수행하는 데 따라 무수히 존재할 수 있으나, 기본적으로 시도교육청이 운영하는 정책사업과 단위사업의 표준을 제시하여 운용함

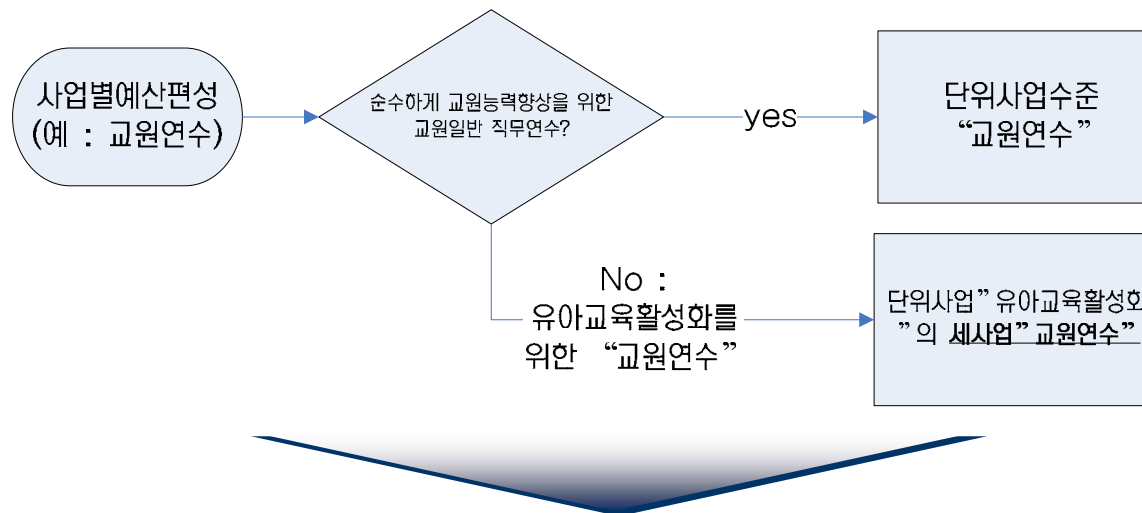
- 사업별예산제도(성과주의예산제도)의 취지는 각 예산주체가 사업과제를 자발적으로 선정·운영하여, 성과에 의한 평가결과를 차기 예산편성에 반영할 수 있어야 함.
- 16개 시도교육청의 업무분석결과 사업수행방법, 명칭 등 세부내역은 차이가 있으나, 각 사업별 본래 취지는 유사함
- 올바른 성과평가를 위해 적절한 수준에서 16개 시도가 다양한 사업을 수행한다할 지라도, 유사사업별로 비교가능하여야 하기 때문에 단위사업의 수준까지는 표준화된 사업의 구분이 필요함.
- 따라서, 정책사업과 단위사업의 설정·조정은 중앙부처인 교육인적자원부 차원에서 기본적으로 정책사업과 단위사업의 표준이 제시되어야 함.
- 다만, 사업의 자율성을 부여하기 위해 사업의 분류는 표준화하고, 사업명은 시도교육청이 자율적으로 명명.

- 각 시도교육청의 사업별 특성은 세사업으로 표현되고, 각 시도별 비교는 단위사업수준에서 가능해짐
- 사업별 예산제도의 운영과정에서 사업의 구조화를 유도함

## ● 2

사업은 여러가지 기능으로 구성되며, 이 기능은 표준 단위사업일 수 있으나, 부수사업이라면 별도의 단위사업이 아닌 세사업임

- 교원연수, 장학금지원, 교과과정개편, 교실수업개선지원, 진로및생활지도, 경시대회지원, 연구시범학교운영 등이 다른 사업의 수행을 위해 수행되는 것이라면, 단위사업수준이 아니라 본 단위사업의 세사업임.
- 예를 들어 교원연수의 목적이 유아교육활성화를 위한 부수사업이라면, 예산편성시 교원연수 단위사업으로 설정하면 안되고, 유아교육활성화 단위사업의 세사업으로 편성관리함.




- 성과관리대상이 되는 단위사업별로 예산이 편성되고, 관리됨

## ● 3

단위사업을 구성하는 세사업은 금액적 중요성을 고려하여 설정·관리함

- 사업별예산제도하에서 예산편성, 집행의 핵심단위는 단위사업이지만, 단위사업은 하위에 여러가지 세사업에 의해 수행됨.
- 세사업(향후 코드관리에 포함)은 성격을 대표할 수 있는 단위사업의 하위에 시도교육청이 자율적으로 설정·관리하되, 금액적 중요성(예: 1억원 또는 전체예산의 0.001%이상)을 고려하여 세사업으로 관리
- 중요성 기준에 미달하는 경우 기존의 방법대로 산출기초의 부기로 관리

- 
- 세사업으로 인해 시도교육청의 사업의 특성이 구현
  - 세사업 설정에 있어 중요성기준을 고려하여 세사업이 비효율적으로 증가하는 문제 방지

---

## 4. 예산서 개편(안)

### 4.1 예산서





현행 예산서의 구성은 유지하되, 세출예산서의 품목별 체계를 사업별 체계로 변경함

현행 예산서 체계	사업별예산서 체계	변경내용
1. 예산총칙	1. 예산총칙	동일
2. 세입·세출예산	2. 세입·세출예산	
가. 총괄표	1) 세입예산서	동일(관리과목 추가)
나. 장·관별예산	2) 세출예산서	사업별 예산서 체계
다. 세입예산 각목명세서	2)-1 부문별예산조서	
라. 세출예산 각목명세서	2)-2 정책사업별예산조서	
마. 기관별 세출예산	2)-3 사업성질별예산조서	
바. 세출예산 성질별조서	2)-4 자원별예산조서	
사. 세출예산조서	2)-5 부문별/실국 사업별예산	
3. 계속비조서	① 실국별 전략	성과주의 예산서 체계
4. 명시이월사업비조서	② 실국 경비성질별 조서	
5. 지방채조서	③ 사업별 성과지표	성과주의 예산서 체계
6. 채무부담행위조서	④ 세사업별 예산편성내역	
	3. 계속비조서	동일
	4. 명시이월사업비조서	동일
	5. 지방채조서	동일
	6. 채무부담행위조서	동일



현행 예산서의 구성은 유지하되, 세출예산서의 품목별 체계를 사업별 체계로 변경. 부문-실국-정책사업-사업별조서(투자·경상)-부서기본운영비-인건비의 체계로 변경함



## 5. 사업별 예산제도의 변화관리

5.1 예산수립체계의 변경

5.2 사업구조관리

5.3 이용/ 전용 변경

5.4 주요변화관리

5.5 지방교육재정법 제정의 필요성

5.6 보통교부금

5.7 학교신설

5.8 지방채

5.9 자금관리

5.10 신용카드관리

5.11 계약관리

5.12 연계정보관리

사업을 선택함에 있어, 본청, 지역청, 직속기관의 사업명 사용은 동일함

### 개요

현행 제도하에서 지역교육청은 본청과 달리 제한된 세항을 사용하였음.

기존 세항의 수준을 단위사업으로 정의함에 있어, 지역교육청과 직속기관이 본청과 같은 사업을 수행함에도 불구하고 다른 단위사업구분을 이용하는 경우 사업집행결과의 분석이 어려우므로 이에 대한 개선이 요구됨

### 개선방안

#### 현행 예산체계하의 중기지방교육재정

관	항	세항
지역교육청	지역교육청운영	학무행정관리
		관리행정관리
		지역교육청부서운영
	지역교육청시설	지역교육청시설
교육지원기관	교육지원기관운영	지원기관기본운영
		교원연수지원
		행정직연수지원
		교육연구지원
		과학교육지원
		학생수련지원
		체육보건지원

#### 사업별 예산제도도입에 따른 업무변화

지역교육청, 직속기관이라고 해서 별도의 정책사업그룹과 단위사업그룹을 선택하여 사용하지 않고 제시된 정책사업(안) 28개와 단위사업(안) 100개를 본청과 동일하게 사용하되 기관명, 해당과를 기재하여 구분사용

### 가 (1/2)

국고보조금사업, 특별교부금사업, 광역자치단체전입금, 특별교부금, 지방채 등 의존재원의 변동에 따라 세출사업을 신설하지 않고, 세출사업에 재원을 표시하여 관리함

#### 개요

보통교부금(학교신설), 특별교부금, 국고보조금, 광역자치단체전입금, 지방채로 구성하고, 나머지 세입은 자체재원으로 표시. 국가차원의 사업을 별도로 세출사업으로 추가하는 경우 사업의 증가와 재원별로 세사업을 구분관리해야 하는 문제가 발생. 따라서 세입사업을 별도 단위사업으로 추가하지 않고 재원으로 구분관리

세입은 현행 장·관·항·목 체계를 유지하되 세부내역을 관리하기위해 ‘목’하위에 관리항목으로 관리  
관리항목으로 정의하기 위해 특별교부금 및 광역자치단체전입금은 시도교육청마다 다르므로 표준화가 요구됨.

보통교부금(사업재정)	특별교부금 (시도마다 다 름)	국고보조금	광역자치단체전입금/기초 자치단체전입금 (시도마다 다름)	나머지 세입항목은 자체 재원수입으로 분류
<ul style="list-style-type: none"> <li>•교원인건비</li> <li>•학교신설</li> <li>•지방채 등</li> <li>•학교운영비 등</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•방학캠프(도시문화체험)운영지원</li> <li>•유아교육비지원 (만5세아 무상교육비)</li> <li>•유아교육비지원 특층 만3,4세아 교육비)</li> <li>•유아교육비지원 (두자녀교육비)</li> <li>•사립유치원 교재/교구비지원</li> <li>•유치원학급보조 자원봉사자 훈련 지원</li> <li>•장애아 교육지원 (유치원학비)</li> <li>•장애아 교육지원 (특수교육보조원)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•저소득층자녀 정보화지 원</li> <li>•학교도서관 활성화</li> <li>•도서관 위탁관리비</li> <li>•원어민 보조교사 지원사 업</li> <li>•특수목적고등학교 설립</li> <li>•공공도서관 교육환경개 선</li> <li>•방과후 특별활동지원</li> </ul>	

### 가 (2/2)

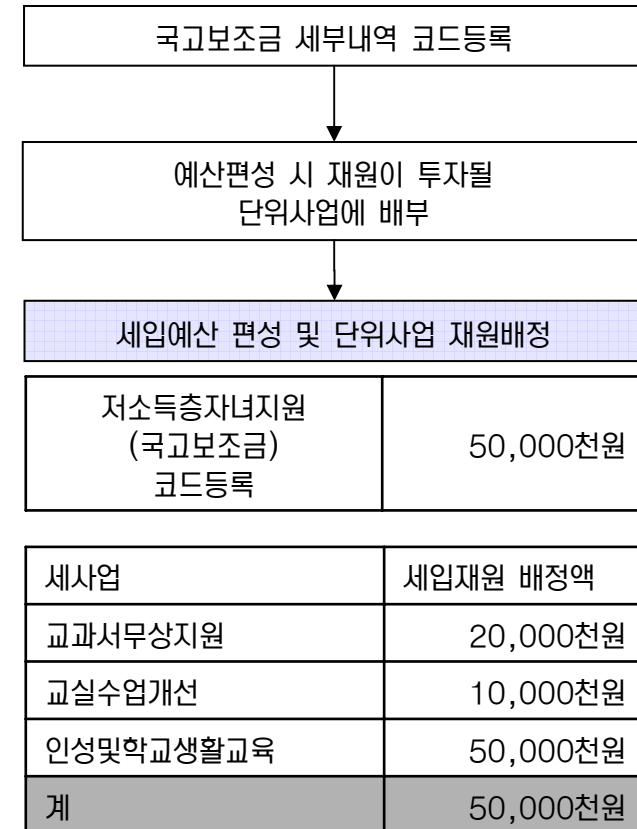
국가부담수입과 일반회계부담수입(세입재원)을 기 구성한 세사업(세출사업)에 연결하여 수입재원이 관리될 수 있도록 구성함

#### 개요

재원별로 회계나 기금이 별도로 설치된 경우 재원별 보고관리가 용이하지만, 지방교육재정에는 재원별 기금이 설치되어있지 않음  
의존재원 보고관리를 위해 현재 NEIS에서 사업별재원내역보고서 기능이 있지만, 세부 의존재원명별로 지출된 사업결과보고가 유명무실함

#### 개선방안

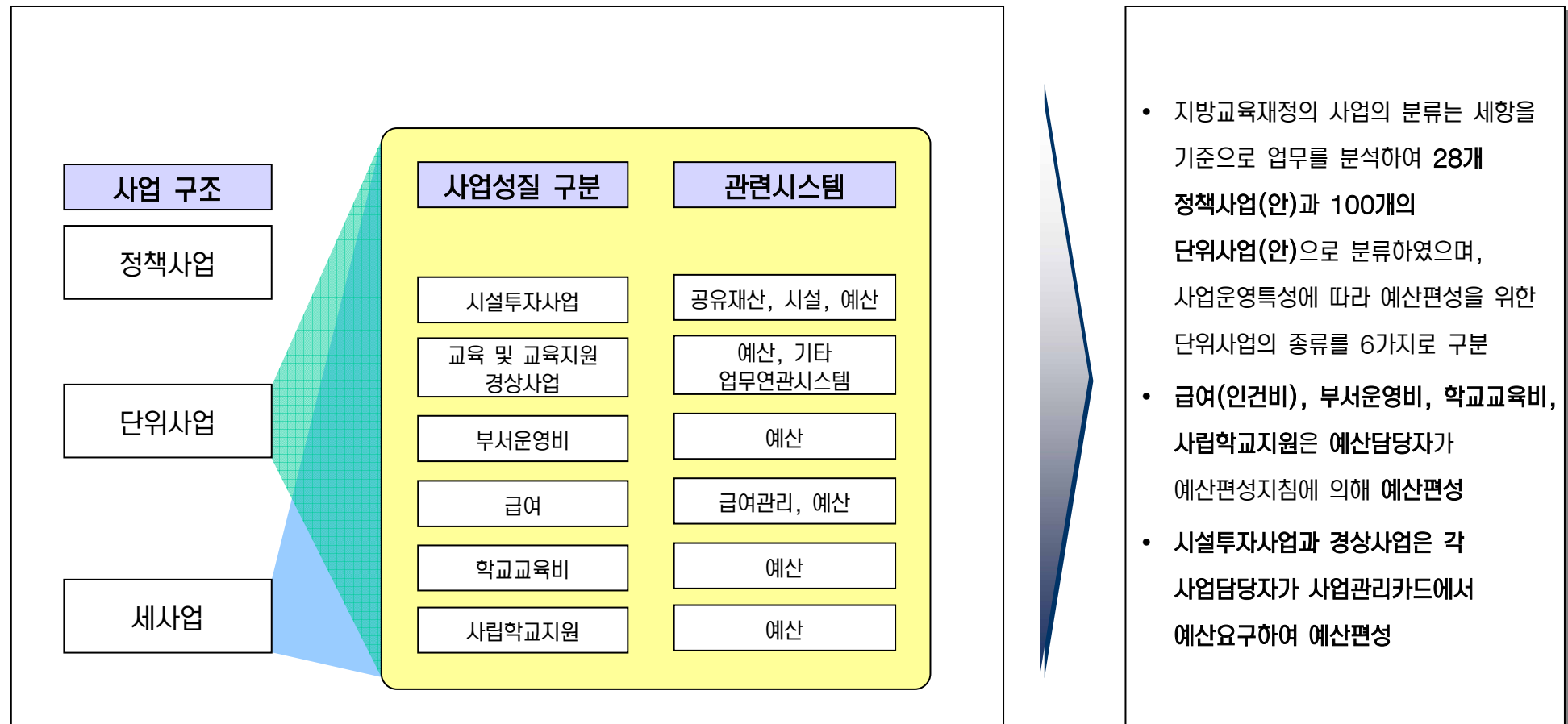
재원별 보고관리를 위하여 새로운 국고보조금 등이 추가되는 경우 이에 대응하는 단위사업을 설정하지 않고, **재원으로서 수행할 세사업에 연계**





(1/2)

세출사업은 정책사업, 단위사업, 세사업으로 구성되며, 단위사업 및 세사업은 시설투자사업, 경상사업, 부서운영비, 급여, 학교교육비, 사립학교지원비로 구분함





(2/2)

각 단위사업은 자산의 취득여부에 따라 투자사업과 경상사업으로 구분할 수 있음. 사업관리카드 작성은 투자사업용과 경상사업용으로 구분하여 입력하여 관리함

구분	투자사업(공사관리시스템과 연계고려)	교육 및 교육 지원 경상사업
사업목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>지출로 인한 미래 효익의 창출 및 자본축적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>자산취득이 아닌 사업운동을 위한 예산</li> <li>고유목적 업무수행을 위해 매년 반복적으로 발생하는 지출성격의 예산</li> </ul>
현행예산에 의한 구분	<ul style="list-style-type: none"> <li>공유재산 관리계획에 의해 취득대상이 되는 재산의 취득 (토지, 건물, 구축물, 기계장치, 선박 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>매년 경상적·반복적인 사업의 지출로 재산(자산)의 취득이 아닌 일반적성격의 지출</li> </ul>
사업유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>물리적 자산의 매입, 건설, R&amp;D 등 물리적 실체를 취득하거나 권리 획득</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>운영, 조사, 검사, 교체, 소규모수선, 건물의 경상적 유지보수 등 물리적 실체를 운영하기 위한 행위를 주요 활동으로 하는 사업</li> </ul>
효익의 지속기간	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업의 당해 연도 지출로 인한 효익이 2년이상 지속될 것으로 예상되는 사업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업의 당해 연도 지출로 인한 효익이 단년도에 그칠것으로 예상되는 사업</li> </ul>
해당 사업관리카드의 비목	<ul style="list-style-type: none"> <li>편성비목: 시설비및부대비 통계비목: 기본조사설계비 실시설계비 시설비 감리비 시설부대비 토지매입비</li> <li>편성비목 : 무형자산취득 통계비목 : 무형고정자산취득</li> <li>편성비목 : 기타유형자산취득 통계비목 : 자산취득비및물품비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이외의 편성비목과</li> <li>편성비목 : 기타유형자산취득 통계비목 : 자산취득비및물품비</li> </ul>



예산 과목간의 상호용통이나 조직변경에 따른 예산집행의 책임소관을 변경시키는 업무로 예산의 효율적 사용을 지원함. 현행 제도하에서 예산의 이·전용은 장-관-항-목을 대상으로 하므로 사업별예산제도의 도입에 따른 재정의가 필요함

구분	현행 품목별 예산제도	사업별 예산제도	
예산의 이용	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산의 이용은 입법과목인 장, 관, 항 간에 예산을 상호 용통하여 사용하는 것을 의미하는데 예산의 이용은 의회의 승인을 받아야 함</li> <li>지방재정법은 지방자치단체장이 세출 예산이 정한 목적 외에 경비를 사용하거나 세출 예산이 정한 장, 관, 항 간에 상호 이용할 수 없으며 다만 예산 집행상 필요에 의하여 미리 예산으로 의회의 의결을 얻었을 때에만 이용이 가능하도록 하고 있음</li> <li>예산의 이용시 의회의 승인을 받도록 하는 것은 예산의 이용이 사업의 주요 내용이나 규모를 변경하는 것이기 때문에 이를 집행부의 재량으로 하는 경우 예산심의 자체가 무의미해질 수 있기 때문임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책사업의 수준은 항이며, 정책목표에 따라 정책사업(안)을 제시하였음</li> <li>따라서 사업의 주요 내용을 통제하기 위해서는 단위사업수준이 아니라 정책사업수준에서 통제하여야 함</li> <li>사업별 예산제도하에서 예산의 이용은 정책사업간 예산변경이 있는 경우에 적용하는 것이 타당함</li> </ul>	
예산 전용	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산의 전용은 행정과목인 세항, 목간의 경비를 상호 용통하여 사용하는 것을 의미함. 예산의 전용은 행정과목의 경미한 변동이므로 의회의 사전 승인없이 집행부의 재량으로 변경하여 사용하는 제도임</li> <li>예산의 전용은 의회의 사전 승인이 없이 집행하는 대신에 결산서에 그 내용을 포함하여 사후 의회에 보고하여야 하며, 다만 지방재정법시행령 제34조는 일정한 비목에 대하여는 예산의 전용을 제한 하고 있음. 즉, 인건비, 시설비, 상환금 등은 다른 비목으로의 전용이 금지되고, 업무추진비, 특수활동비는 다른 비목으로부터의 전용이 금지되어 있음</li> <li>예산을 전용하고자 하는 경우는 예산 집행부서의 장은 예산전용요구서를 작성하여 기획관리실장에게 제출하며, 예산전용의 요구를 받은 기획관리실장은 이를 심사하고 전용 결정을 하는 경우에는 이를 통지하여야 함</li> </ul>	단위사업간 전용	<ul style="list-style-type: none"> <li>단위사업(안)은 행정과목인 세항수준에서 정의됨</li> <li>예산의 전용은 단위사업간 전용을 말함. 단위사업 내에서는 자율운영</li> </ul>
		단위사업내 자율운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>단, 현행 제도와 마찬가지로 인건비, 시설비, 상환금 등은 다른 비목으로의 전용을 금지하고, 업무추진비, 특수활동비는 다른 비목으로부터의 전용을 금지함</li> </ul>



(1/2)

지방교육예산의 계획적, 효율적 운영을 기하고 각종 사업에 대한 중복적, 비효율적 투자를 방지하기 위해 수립하는 중기지방교육재정관리와 투융자심사, 단년도 예산편성과의 연계를 위해 업무를 정의함

### 현행 예산체계 하의 중기지방교육재정

시도교육청의 중기지방교육재정계획안은 10~11월  
제출되나 교육인정자원부의 중기재정계획은 9월 확정됨

중기지방교육재정계획안은 단년도 세출편성 내용에 맞추어  
예산편성일정(8~9월)과 동시에 작성됨

주요사업중심으로 편성되었으며 단년도 세출예산 사업과  
상이

중기재정계획에 포함된 내용이 전망분야와 개략적 계획에  
국한됨

### 사업별 예산제도 도입에 따른 업무변화

중기지방교육재정계획의 사업을 단년도 예산편성 사업과  
일치

예산편성일정에 맞추어 단년예산요구(YO)를 입력하고,  
향후 3개년 사업계획에 따라 사업별 재정계획을  
사업관리카드(세사업포함)에 입력

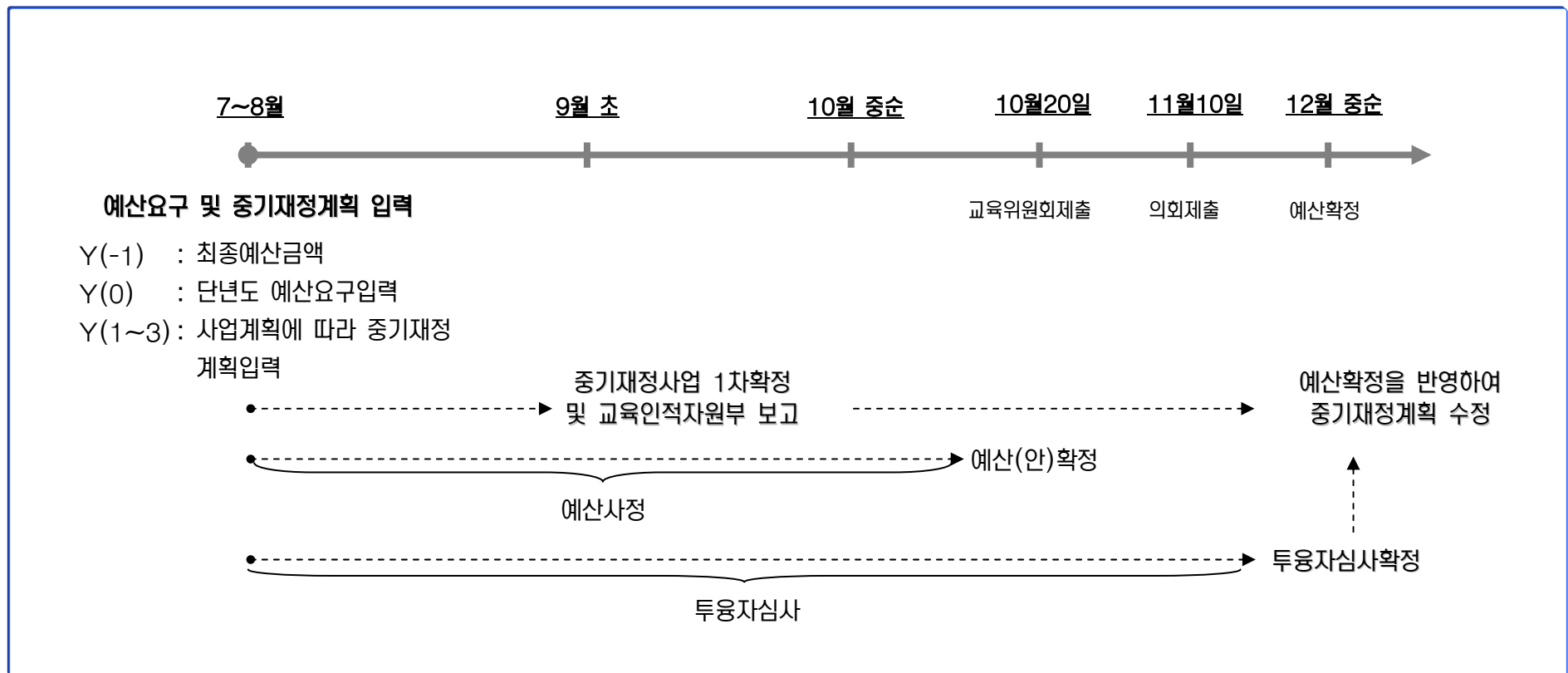
중기지방교육재정계획은 투융자심사, 단년 예산편성과 함께  
조정하면서 진행

인건비(교원,행정), 부서운영비, 사립학교지원비,  
학교교육비는 예산담당이 예산편성지침 및 전년도 예산을  
고려하여 작성하고, 이외의 투자사업과 경상사업은 각  
업무담당자가 사업관리카드에 입력



(2/2)

중기지방교육재정과 단년도 예산편성을 위해 예산요구 시 사업단위별로 중기재정계획을 함께 입력하고, 예산요구(중기재정계획 포함)의 순기를 조정함



● /  
 취득이 예상되는 공유재산의 내역을 공유재산관리계획서(유상취득분)에 자동으로 연계하여 투자사업관리카드를 작성함

### 공유재산관리계획

관리계획작성대상은 투자사업에 해당

투자사업의 예산요구내용을  
관리계획(유상취득)에 연계

- 사업관리카드 상의 투자사업 예산요구의 통계비목 중 기본조사설계비, 실시설계비, 시설비, 감리비, 시설부대비, 토지매입비, 무형고정자산취득을 관리계획(유상취득)에 자동으로 연계함
- 자산취득비및물품비는 물품소요계획과 연계되므로 제외함

### 물품수급관리계획

물품수급관리계획과 연계를 위해 모든 세사업관리카드에 취득이 예상되는 자산취득비및물품비 편성비목은 예산확정 후 물품수급관리계획(유상취득)에 자동으로 연계

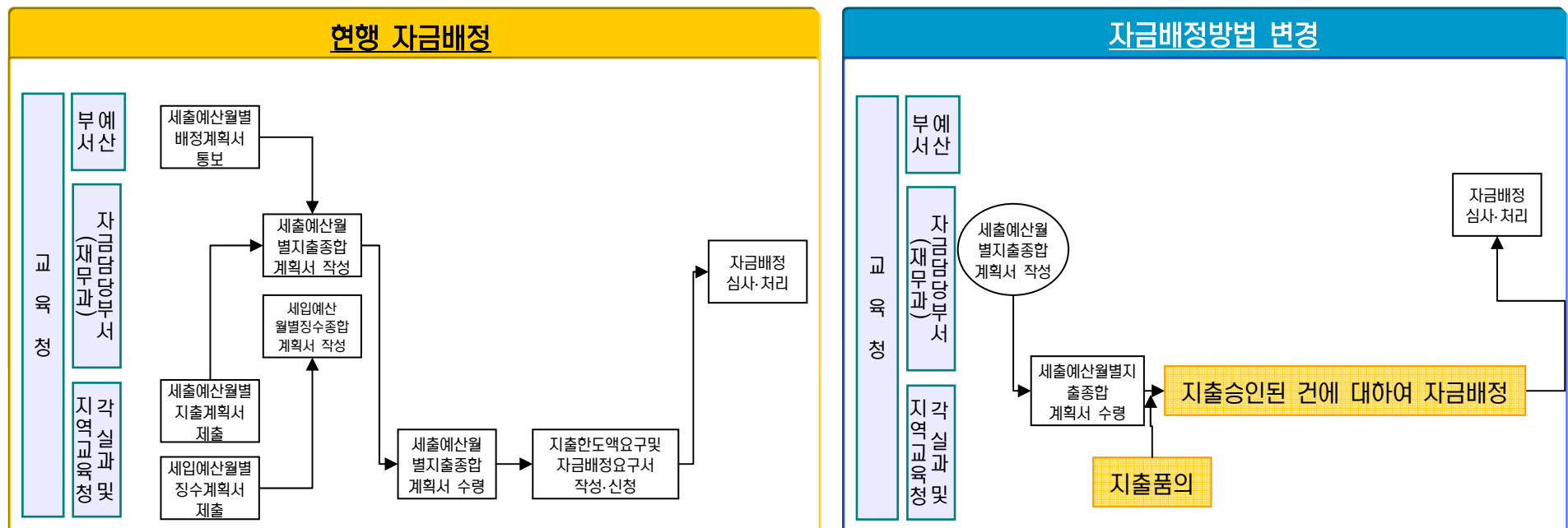
예산배정, 자금배정의 제도는 재원확보와 자금배정계획 및 예산배정 계획을 상호 연계하여 예산의 효율적인 집행을 가능하게 함

### 현황및문제점

현행 제도하에서 자금계획과 실제 집행되는 일별 자금계획과의 괴리가 발생하여 실효성이 없음

### 개선방안

지출승인 건을 한도로 하여 일별로 자금을 배정하도록 개선



교육비특별회계(지방교육재정)의 예산·회계제도는 지방재정법을 따르고 있으나, 단위학교와 관련된 예산·회계업무가 중요하여 세부 업무처리는 지방교육재정교부금법, 초·중등교육법, 국공립초·중등학교회계규칙 등에 따라야 함

구분	지방교육재정	지방재정
관련 법률의 구분	학교회계라는 별도의 회계가 존재, 근거가 되는 법령은 지방재정법이 아닌 「초,중등교육법」 및 「국립 및 공립 초,중등학교 회계규칙」임	학교회계를 고려한 법률규정은 없음.
학교회계전출금의 존재	교육비특별회계 재무회계규칙 제3절 지출(제74조~107조)에 언급하고 있는 지출Process종류 ➔일반지출, 일상경비지급, 선급금과 개산금, 도급경비, 학교회계전출금	지방재정법의 제7장 지출(제67조~76조)에 언급하고 있는 지출Process의 종류 ➔ 일반지출, 일상경비지급, 선급금과 개산금, 도급경비
	※학교회계전출금교부Process가 다른 프로세스와 다른점 단위학교에 지급하는 학교회계전출금은 ①표준학교운영비(경상운영비) ②목적사업비로 구분이됨 표준학교운영비교부 : 학교급별 학생수, 학급수 등에 따라 일정 공식에 따라 예산배부 Process 목적사업비 : 당초에 교육청에서 정한 목적사업으로의 사용이 한정된 예산으로 자금의 교부, 집행상황, 결산이 교육비특별회계와 연계되어 보고되어야하는 Process	

교육비특별회계는 인건비와 학교 운영비가 82.1%인 25.5조원임

보통교부금의 규모

(단위 : 억원)

내국세 19.4%			교육세 (B)	보통교부액 (A+B)
보통교부금(A)	특별교부금	계		
189,691	7,904	197,595	39,772	229,463

교특회계의 성질별 내역

(단위 : 억원)

구분							
금액	209,212	45,921	36,558	6,527	10,730	2,147	311,095
비율	67%	15%	12%	2%	3%	1%	100%

구분	지방교육재정	지방재정
교원인건비, 수업료의 처리	단위학교의 경비와 수익인 인건비, 수업료(입학금)수입 등 교육비특별회계에 편입(인건비) ㄱ) 인건비 - 단위학교의 비용인 교원 등에 지급하는 인건비가 교특예산에 편입되어 있으며 실제 집행도 교특단위에서 통합하여 일괄지급 ㄴ) 수업료수입 - 단위학교에서 징수결의, 수입금수납 등 모든 절차를 수행하나 예/결산은 교특회계에 편입되어 계상	해당사항 없음.
	ㄱ) 별도회계인 학교회계 교원-인건비에 대한 지급절차가 존재함 예산에서의 인건비는 교육비특별회계에 포함하고, 복식부기회계의 교원인건비결산액은 학교회계에 포함되어야 함. ㄴ) 수업료 전산수납절차 학교의 전산상 수업료수납절차로는 지로방식/CMS/스쿨뱅킹의 방식 존재. 이러한 수납시스템은 NEIS의 교무학사시스템과 연계되어야 함	
기관의 차이	시도교육청 → 지역교육청(직속기관) → 단위학교 지방교육재정의 지역교육청은 자체세원이 없는 관계로 본청에서 독립한 별도의 예산편성권이 일부에 한정되며, 초/중학교에서 집행되는 예산의 대부분이 본청에서 지역청으로의 재배정절차를 거침. 결산절차→본청에서 지역청분까지 일괄하여 수행	광역자치단체 → 기초자치단체 지방재정의 기초자치단체는 자체세원(지방세수입)이 존재하므로 광역자치단체와 별도의 세입,세출예산 편성, 집행하는 별도의 회계주체임  → 예산편성, 예산관리, 결산 등 독립적으로 수행
	교육비특별회계와 학교회계는 완전히 다른 예산·회계제도임 학교회계의 차이나는 예산·회계의 특성을 반영하여 지방교육재정법이 제정될 필요가 있음.	
학교발전기금회계	학교발전기금회계는 별도의 회계로 구분되도록 법정화 되어있음 학교발전기금회계는 일반 예산과는 별도로 편성,집행되는 예산회계로 1.학교교육시설의보수및확충, 2.교육용기자재및도서관구입 3.학교체육활동기타학예활동지원,4.학생복지및학생자치활동의 지원) 별도의 회계로 시스템을 구축하여야 함	해당사항 없음.

구분	지방교육재정	지방재정
중앙부처와의 예산연계	교육인적자원부(중앙정부)의 시스템과 연계	행정자치부의 시스템과 연계
회계의 구분 (지방재정법 제9조)	① 교육비특별회계 ② 학교회계	① 일반회계 ② 특별회계(지방직영기업 등에 적용)
예산의 승인	교육위원회 심의 -> 의회승인 2회 심사	의회승인 1회
통합재정정보의 제공	총예산 31조원(교육비특별회계와 학교 포함)에 대한 통합재정정보제공 필요	일반회계, 특별회계, 기금을 포함한 통합재정
수입-수납기관 (지방재정법 제63조)	금고수납만 수행	수입금출납원, 금고
수입재원의 차이	자체재원 : 세외수입 의존재원 : 교부금, 국고보조금, 시도전입금	자체재원 : 지방세수입, 세외수입 의존재원 : 지방교부세, 국고보조금, 시도비보조금
	교육비특별회계는 세외수입을 제외하면, 자체재원이 없는 특성이 있음. 대부분의 세입예산이 중앙정부와 지방정부로 부터의 의존재원이며, 이에 대한 세입예산편성절차가 지방재정과 큰 차이가 있음. 특히, 각 시도교육청의 교부금은 지방교육재정교부금법에 의하며 예산총액의 74%(총예산 31조원 중 23조원)를 차지하는 교부금 산정을 지원할 수 있는 시스템이 존재하여야 함.	
사업별 예산에서의 사업구조관리	교부금산정 등을 위한 시도교육청간의 비교가능성을 위해 16개 시도의 단위사업을 표준화하여 제시하고 운영	지자체 예산 및 사업운영의 자율권을 위해 단위사업, 정책사업을 지자체가 자율적으로 운영

장기적 관점에서 지방교육재정의 특성을 반영하여 지방교육재정법의 제정이 요구됨





교육인적자원부는 9월 이전에 지방교육재정교부금법에 의해 보통교부금을 산정하여, 시도교육청에 예정내시 함. 보통교부금의 내시는 교육인적자원부는 세출이지만, 지방교육재정 입장에서는 세입(의존재원)이 되는 특성이 있음

### 지방교육재정 운용의 자율성 확대

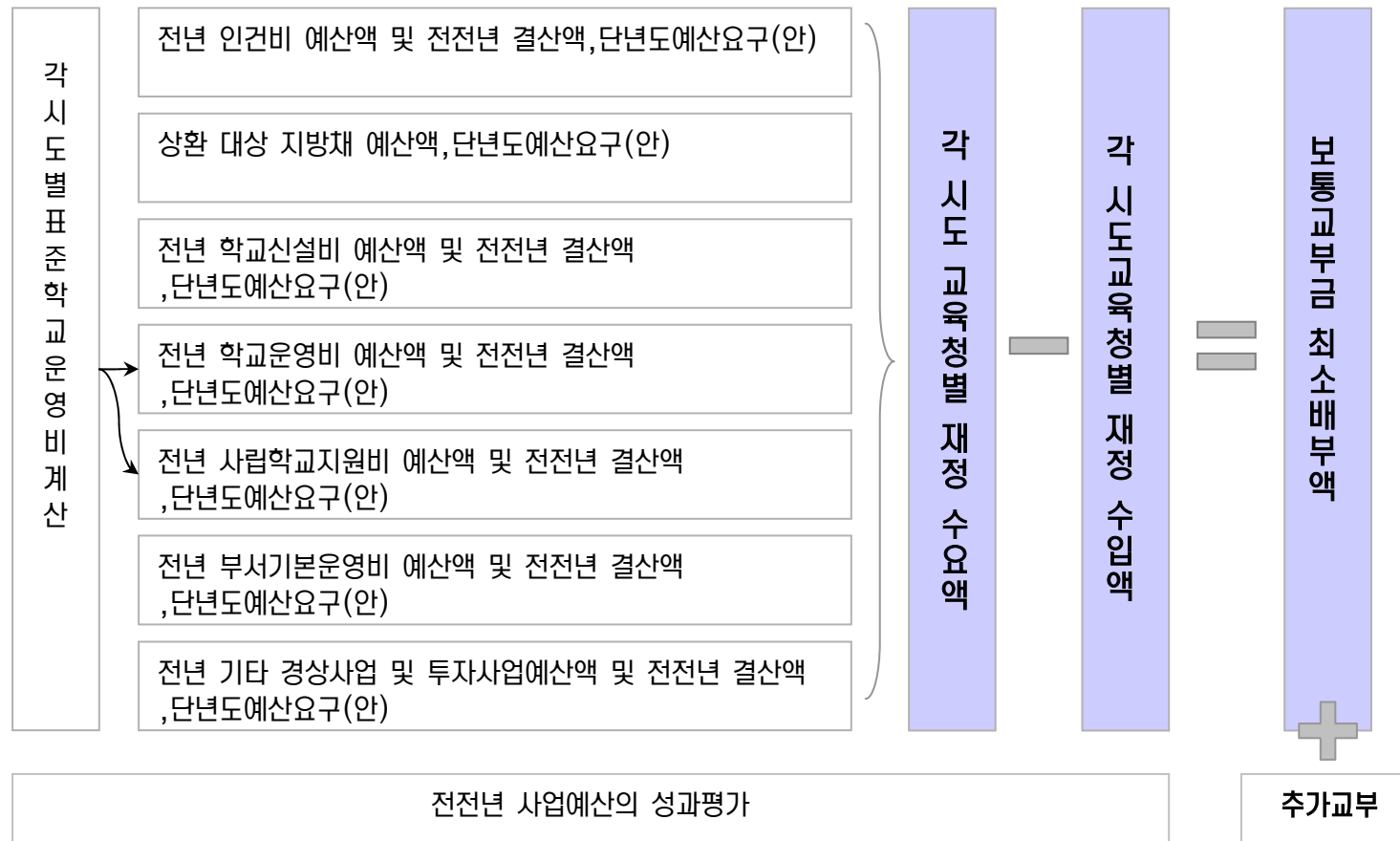
- 인건비 및 경상비 총액교부, 사업비 목적교부 방식 → 총액교부 방식
- 지역별학교급별 차이를 반영하는 교육비지수에 의한 경비 산출
- 총액인건비 제도 도입에 대비한 교원인건비 산정 방식 변경
- 저출산에 대비하는 학교신설 경비 교부

기준재정수요액	-	기준재정수입액	=	보통교부금 (독립변수)
교원인건비		지방세 자원 전입금의 80%		
학교신설비		지방교육세 전입금		
재정결함보전		담배소비세전입금		
학교운영비+가용재원		시·도세액의전입금		
		학교용지부담금		
		수업료 및 입학금		

## 5.6.2.

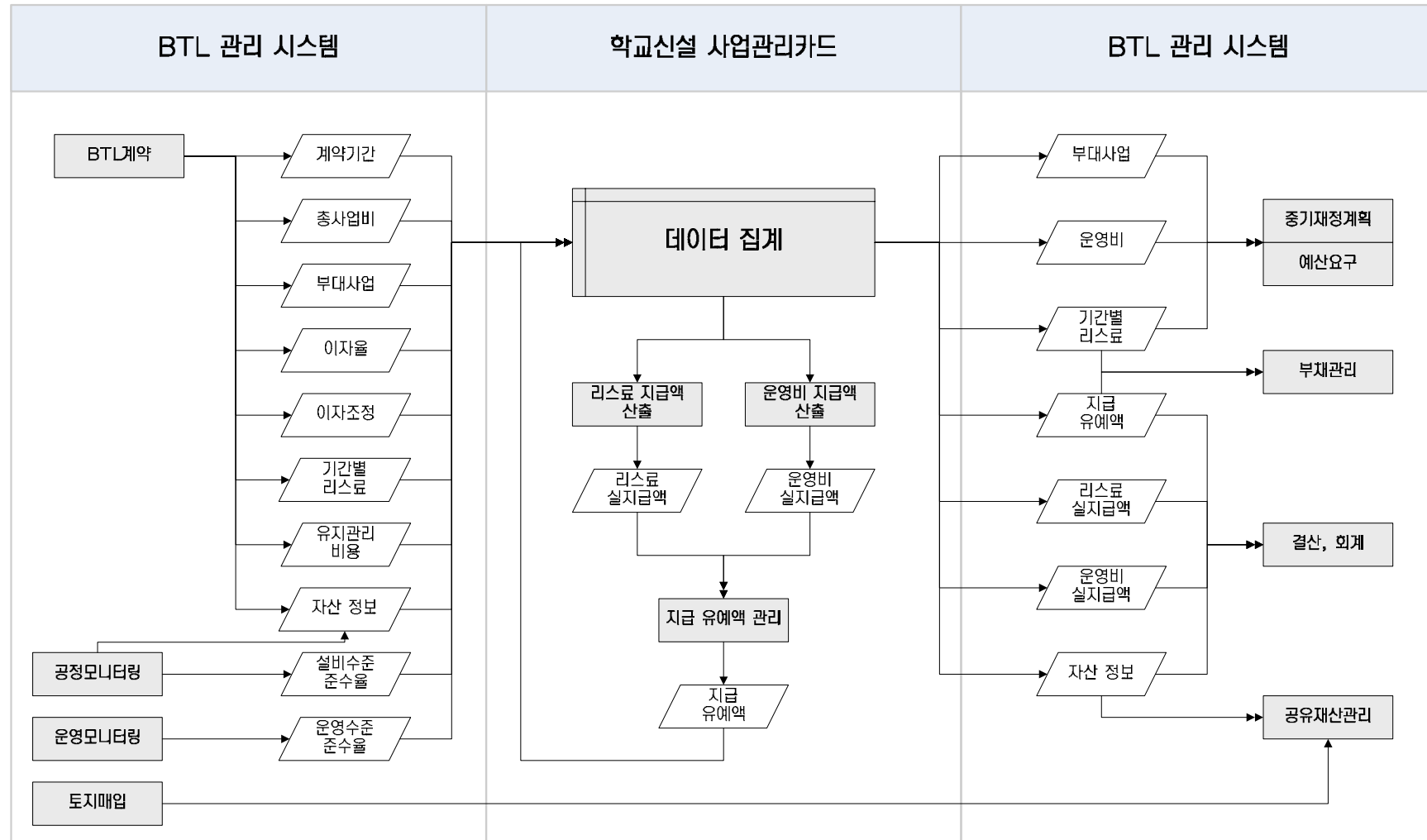
교부금 산정의 취약점	문제점	개선안
교부금 배정이 지역교육청의 현황을 반영하기 어려움	[기준재정수요액 - 기준재정수입액] 의 간편 계산식에 의존하여 22조원의 재정금액을 배부하므로, 각 시도교육청의 특성을 반영하기 어려움.	새로운 예산시스템 도입시 각 시도교육청의 전년 예산실적치를 이용
	교부금의 주요변수가 표준학교운영비이지만, 산정이 잘못되거나 개정이 현실을 반영하지 못하는 경우 왜곡 가능성	2~3년 주기의 표준학교운영비 산정보다는 시스템에 의한 실제 교부된 학교운영비를 이용하여 표준학교운영비를 갱신 적용
	세출예산에 있어 고정비성격과 변동비성격이 존재함에도 불구하고 모든 예산을 고정비 배부방식을 취함	22조원의 재원을 교부금비율에 의해 배부하기 보다는 이원화하여 최소한의 기본고정비를 현행과 같이 배부하고 성과평가 또는 사업신청에 따라 변동예산비 성격으로 배부
교부금 배정이 지역교육청의 성과평가를 반영하지 못함	성과에 따른 교부방법이 아니므로 시도교육청의 교육정책에 대한 동기부여를 하지 못함	일괄적인 자원부족액에 따라 배부하기 보다는 시도교육청의 교육사업성과에 따른 차등 배부율을 적용하여, 동기부여
기준수요액과 기준수입액이 실적치보다는 평균치를 가정	학교신설비, 재정결함보조: 실제치 교원인건비, 학교운영비 : 기준치 기관운영비, 일반직인건비, 기타세출예산 : 가용자원 (기준수입액과 기준수요액의 차액) 지방세 자원 전입금 : 과거 평균을 적용 학교용지부담금 및 수업료 입학금 : 합리적 추정치	절대 자원부족액이 배부기준이 아니라, 부족액비율이 배부기준이 되므로 실제 수요액과 수입액을 적용하는 것이 합리적
수작업 처리	자료의 수집 및 교부금 산정을 수작업으로 처리함으로 인한 비효율성	시스템 도입에 따른 전산화된 교부금 산정 프로세스 도입
	계산과정에 있어 담당자의 주관적 요소의 개입가능성	
	업무담당자 변경시 산정방법의 차이발생 가능성	

## 사업관리시스템(교육인적자원부 전용 기능)



## ● BTL

BTL사업을 진행함에 있어 필요정보는 착수 전-적정리스료의 산정, 공사 중-효과적인 공사관리, 완공 후-적정리스료와 운영료의 지급관리이며, 이를 위한 시스템과 필요 데이터는 다음과 같음



## 5.7.2

학교시설과 관련된 사업관리카드의 구성은 다음과 같음

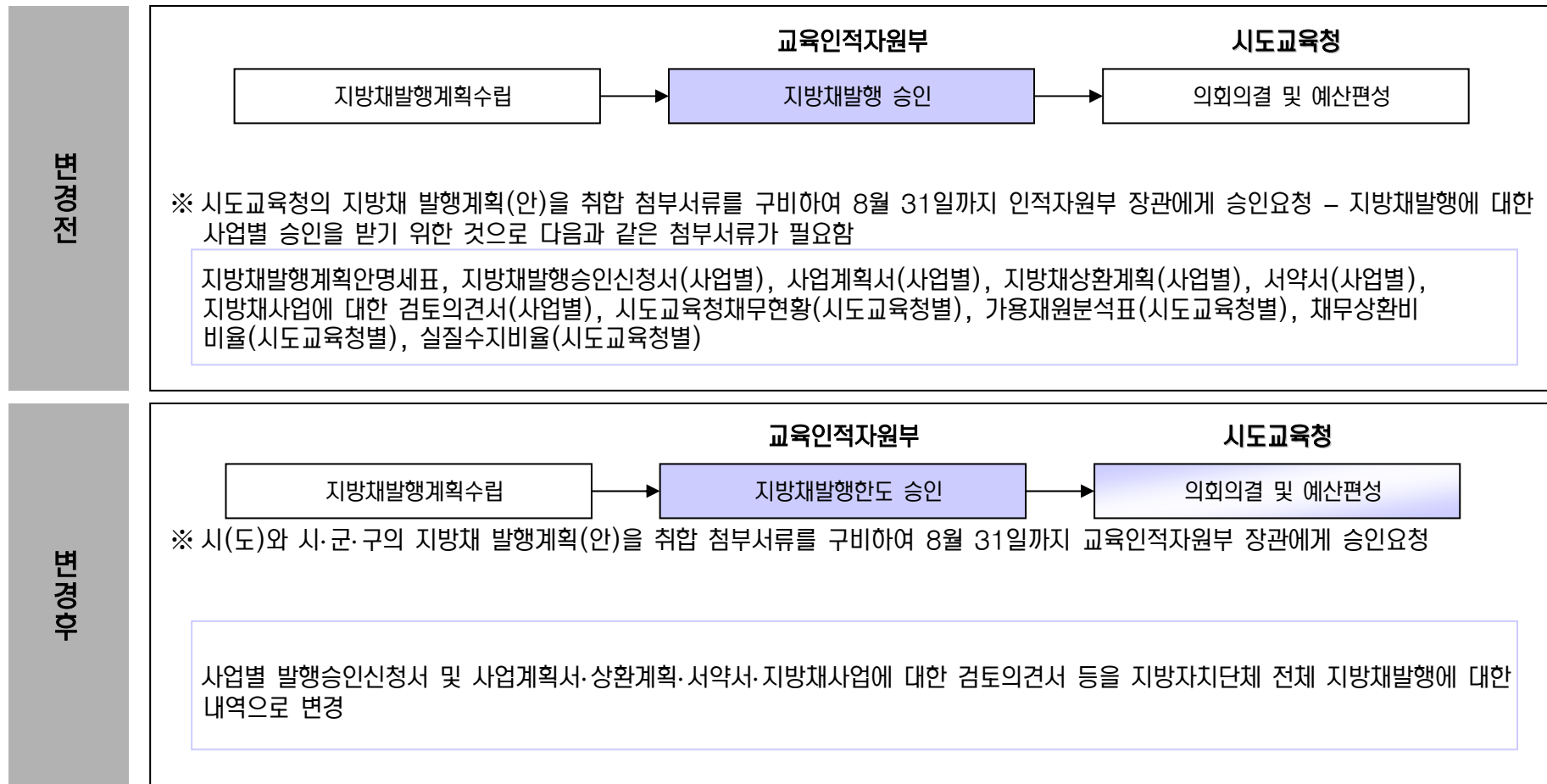


대상기관별 조회(예)

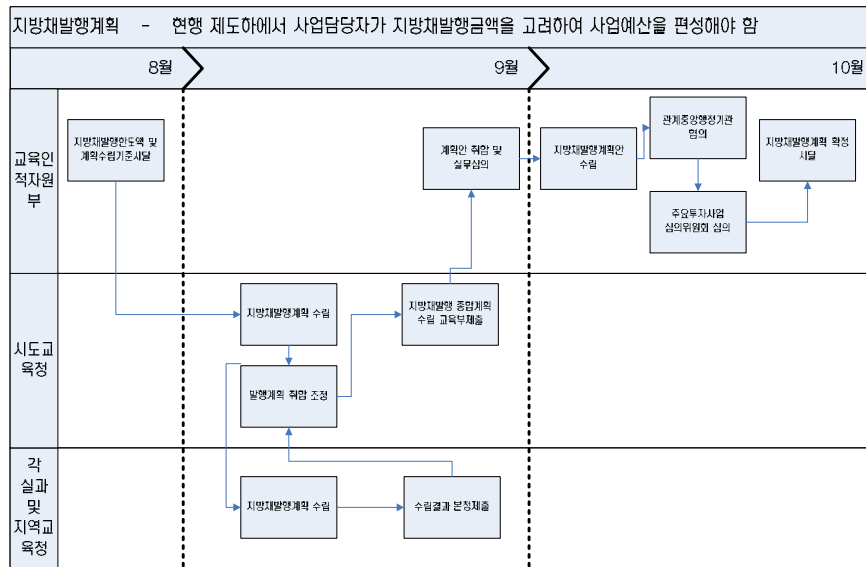
학교명 대상기관 (코드)	세사업	시작일	완료일	예산액	결산액	총사업비	운영비	리스료	예산누계	결산누계
xx초등학교	수용계획	xx.xx.xx	xx.xx.xx	150억원	151억원	151억원	-	-	150억원	151억원
	재정사업(학교건축)	xx.xx.xx	xx.xx.xx	200억원	190억원	190억원	-	-	200억원	190억원
	부지매입	xx.xx.xx	xx.xx.xx	300억원	300억원	300억원	-	-	300억원	300억원
	BTL(학교건축)	xx.xx.xx	xx.xx.xx	10억원	10억원	170억원	2억원	8억원	20억원	80억원

지방자치법 제115조, 지방재정법 제11조·44조의 개정 및 지방채관리의 효율성을 위해 To-Be 프로세스의 재정의가 필요함

### 법령의 변화



### 법령 변경 후 지방채 발행 프로세스



업무기능	수행주체	수령부서	시기 및 빈도	서식 및 보고서
총액한도 및 지침시달	교육인적자원부	시도교육청	8월말(연1회)	총액한도 및 지침
계획안수립 및 예산편성	시도교육청, 지역교육청, 직속 기관	시도교육청	9월 중순	사업별 지방채발행 계획
지방채발행계획안 취합 및 조정	시도교육청 채무 관리관			지방채 종합안
교육청 종합안 수립				
계획안 제출	시도교육청 채무 관리관	교육인적자원부	9월말	지방채 종합안, 계획안
교육청별 계획안 실무심의	교육인적자원부			
지방채발행계획안 수립	교육인적자원부			
협의	교육인적자원부	관계중앙행정기관 등	10월 중	
승인	교육인적자원부	시도교육청	10월 말	지방채발행계획안 확정

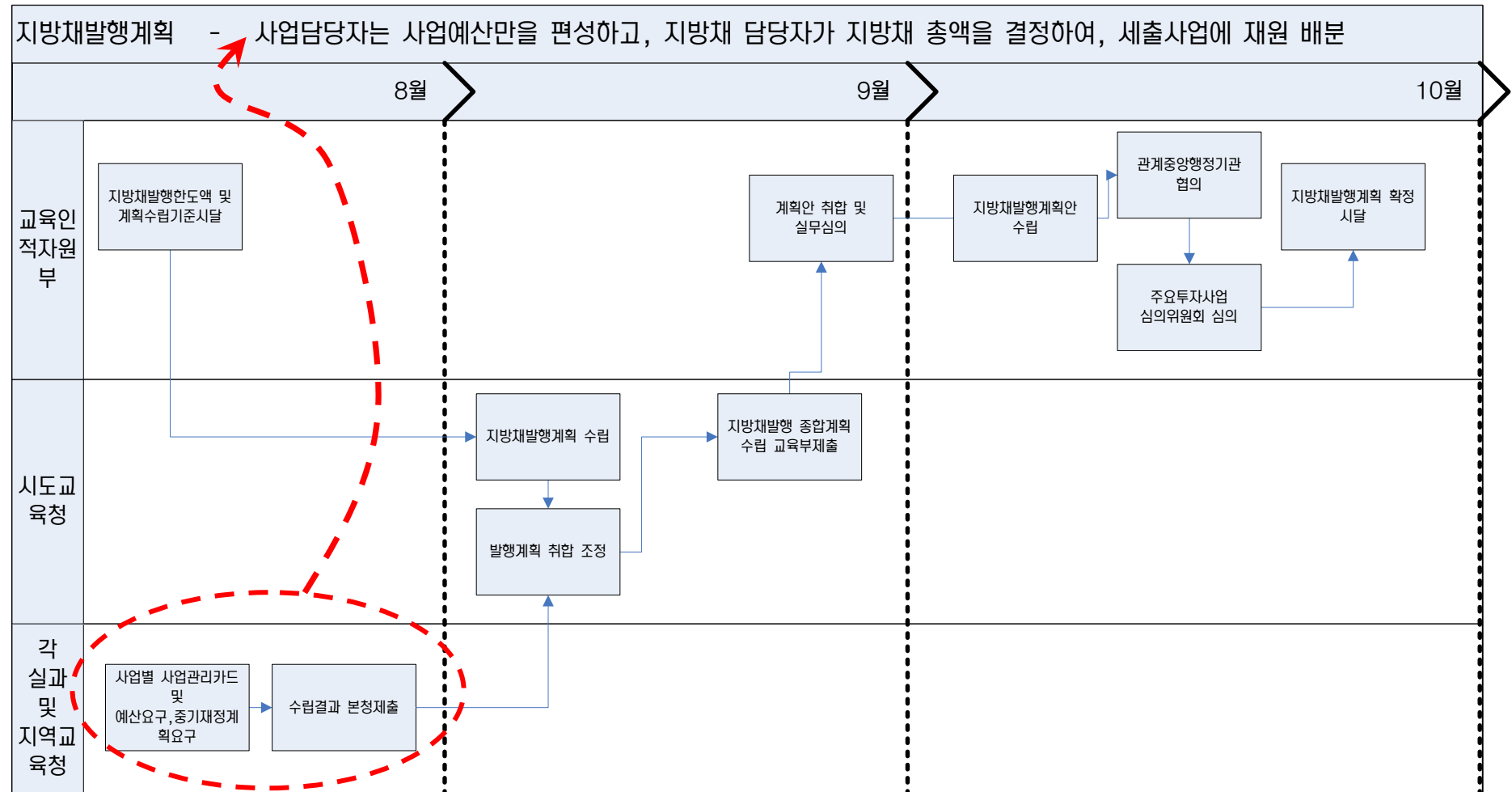
#### <지방교육재정의 추가 개선 사항>

법령 변경 후에도 지역교육청 및 사업담당자가 사업계획서를 작성하면서 해당 사업의 지방채 발행계획을 직접 작성하여 보고하도록 되어있음. 총액관리제도의 기본취지가 지방채에 대해 본청에서 지방채와 관련된 의사결정을 하는 데 있으므로,

- [1] 세출사업담당자는 사업계획만을 작성하고,
- [2] 본청의 지방채관리 담당자가 세입과 세출규모를 고려하여 지방채발행 총액을 결정하고,
- [3] 지방채로 조달된 재원을 세출사업에 배부하여 관리하는 것이 효과적임

## 5.8.3 가

사업담당자는 사업예산만을 편성하고, 지방채 담당자가 세입이 부족할 경우 지방채 발행 총액을 결정하여, 재원이 추가적으로 필요한 세출사업에 지방채 조달액을 배분하는 프로세스로 변경함





금융기관과의 거래가 실시간 전자적으로 처리되는 전자금융거래시스템을 구축함으로써 자금집행의 투명성을 제고하며, 자금집행에 소요되는 불필요한 비용을 절감함으로써 업무처리의 효율성을 향상시킴

### 주요 이슈

- 자금집행을 위해서 금융기관을 직접 방문하여 업무처리해야 함으로서 업무효율성 저하
- 자금집행과정의 수작업 처리로 인한 회계투명성 저하
- 자금시재확인, 지출한도액배정, 자금운용업무 등을 전화통화, 공문등 수작업을 통해 처리함으로서 업무처리 효율성 저하
- 직접 금융기관을 방문해야 하기 때문에 금융기관 업무시간내에만 자금집행 업무처리가 가능함
- 법인카드 사용내역에 대한 실시간 관리가 이루어지지 않고 있음
- 징수결의내역에 대한 수납내역을 수작업으로 확인, 처리하고 있음

### 회계 및 관리제점

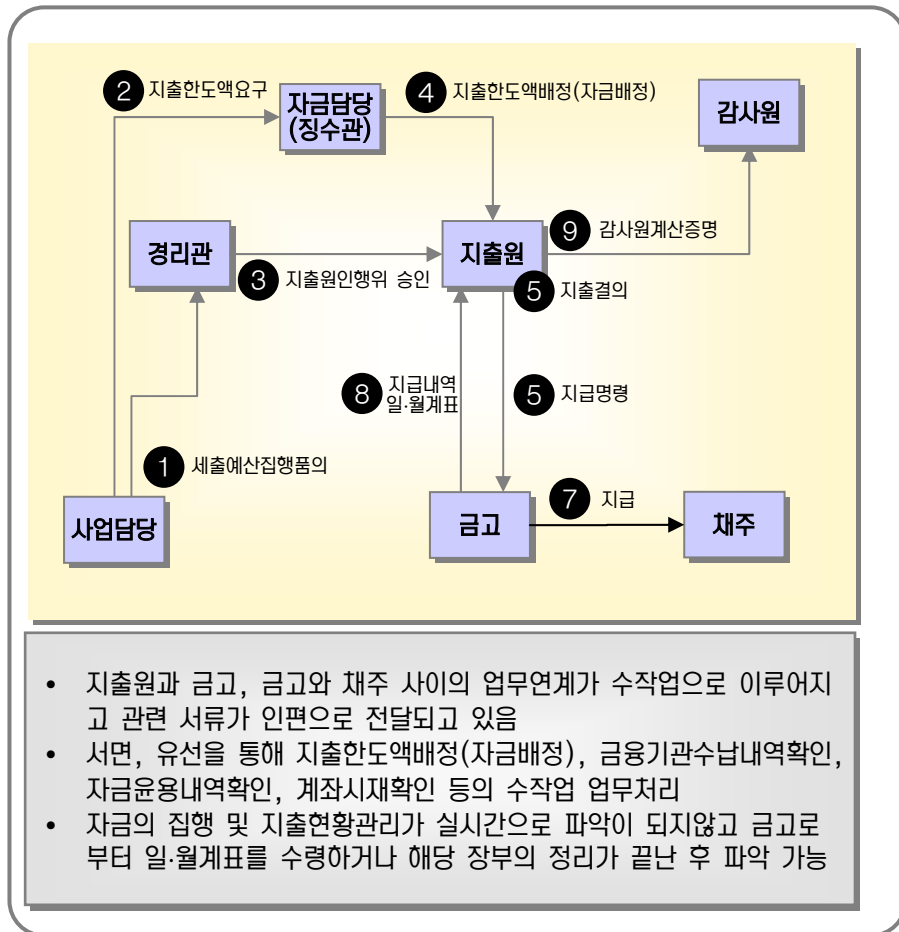
- 자금집행을 위해서는 은행에 직접 가서 처리해야 함
- 징수결의된 내역에 대한 자금수납내역이 연계되지 않아 수작업으로 수납처리하고 있음
- 법인카드 사용내역에 대해 실시간으로 관리되지 않고 있음
- 지출한도액 설정, 계좌시재 확인, 자금운용등의 업무처리가 수작업을 통해 이루어지고 있음

### 시사점 및 개선방향

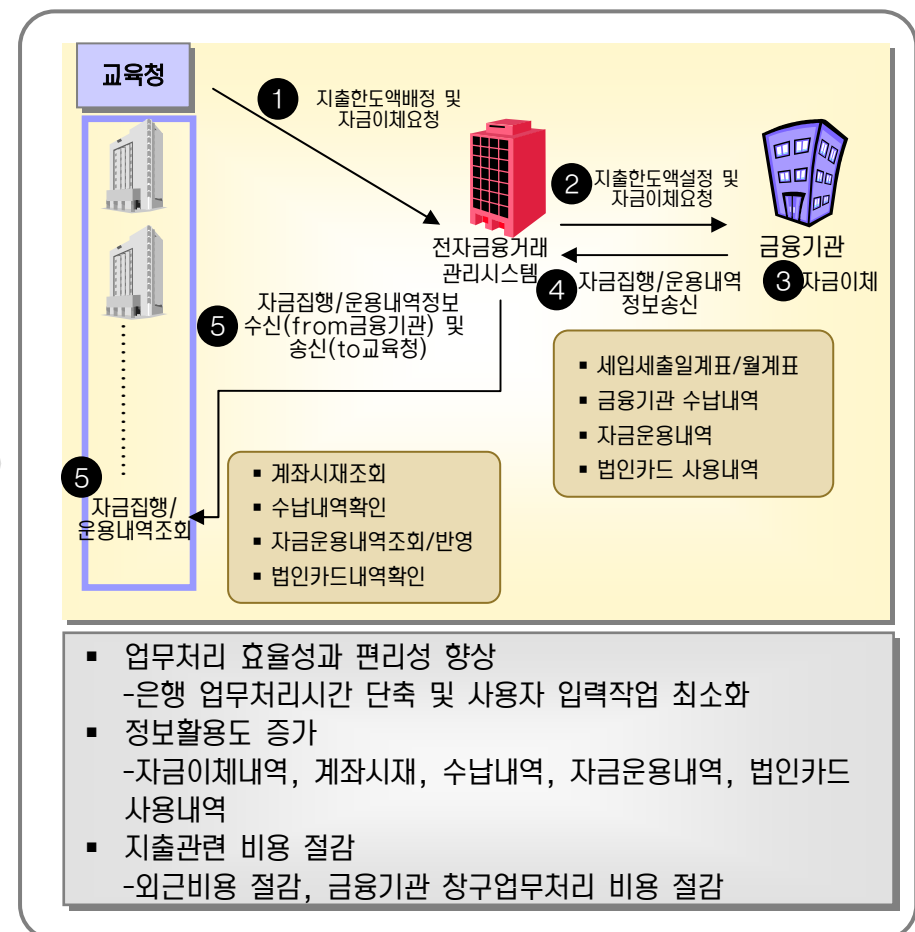
- 수작업 전자자금이체시스템(EFT)의 도입을 통해 자금집행비용의 감축
- 금융거래정보의 실시간 Monitoring
  - 자금배정액
  - 수납절차
  - 자금운영
  - 신용카드 사용내역

자금집행, 지출한도액배정, 금융기관 수납내역, 자금운용내역, 계좌시재, 법인카드사용내역 조회 등의 업무처리를 금융기관과 연계하여 실시간으로 관리함으로써 업무처리 효율성과 편리성을 향상시키고 정보의 활용도가 증가되며 지출관련 비용을 절감할 수 있음

개선 전(AS-IS)



개선 후(TO-BE)



지방교육재정에도 구매카드 도입 등 소액 지출에 대한 새로운 업무 처리 방안/절차 및 관련 제도의 개정이 필요함

### 주요 이슈

- 신용카드 사용에 대한 사전/사후통제기능을 제도화 하여 자금 통제의 효율성 제고 필요
- 본청 및 지역교육청의 소액 지출과 관련하여 중앙정부의 정부 구매카드 유사한 제도의 도입 및 지출원과 일상경비 출납원의 업무 분장 재정립 등의 방안을 통하여 업무 효율성 제고 필요

### 현황 및 문제점

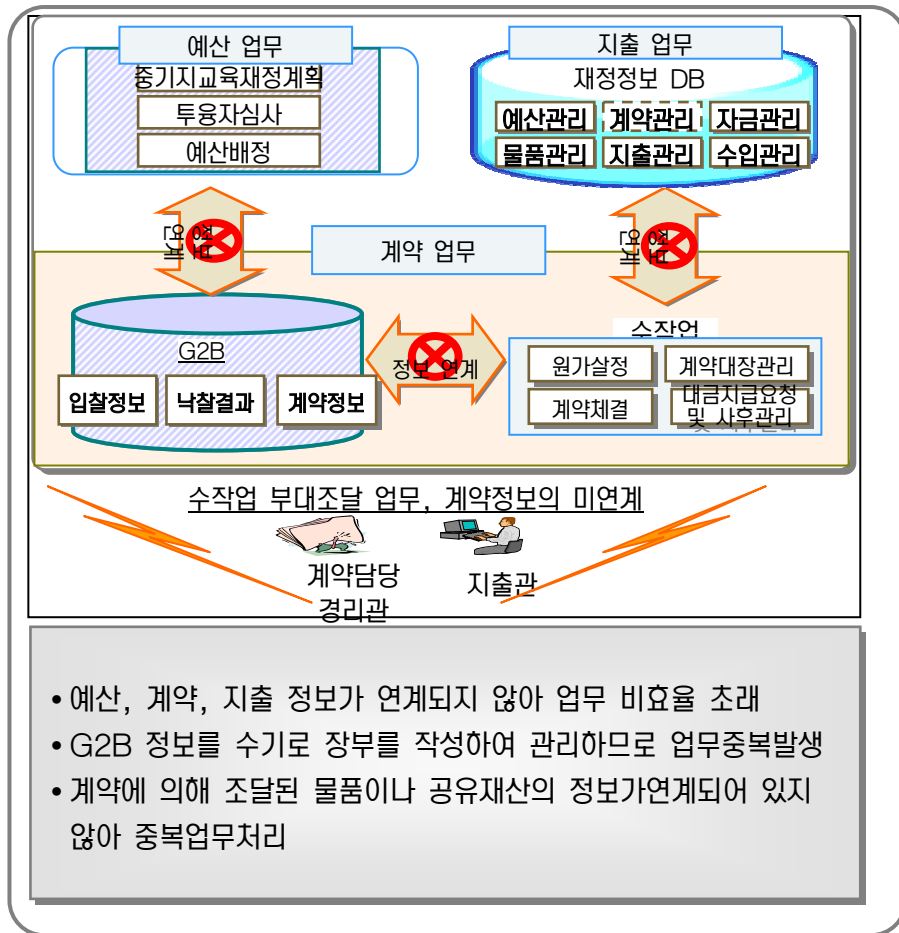
- 교육비특별회계에서는 일상경비에 사용하는 신용카드와 일반 세출 집행시 사용하는 사업비카드 2종류가 존재함.
- 지방재정법 or 교육비특별회계재무회계규칙은 지출결의 후 지급명령을 발행하는 것을 기본으로 하므로 신용카드를 활용한 소액 물품 구매 제도가 체계적으로 도입되고 있지 못한 실정임

### 시사점 및 개선방향

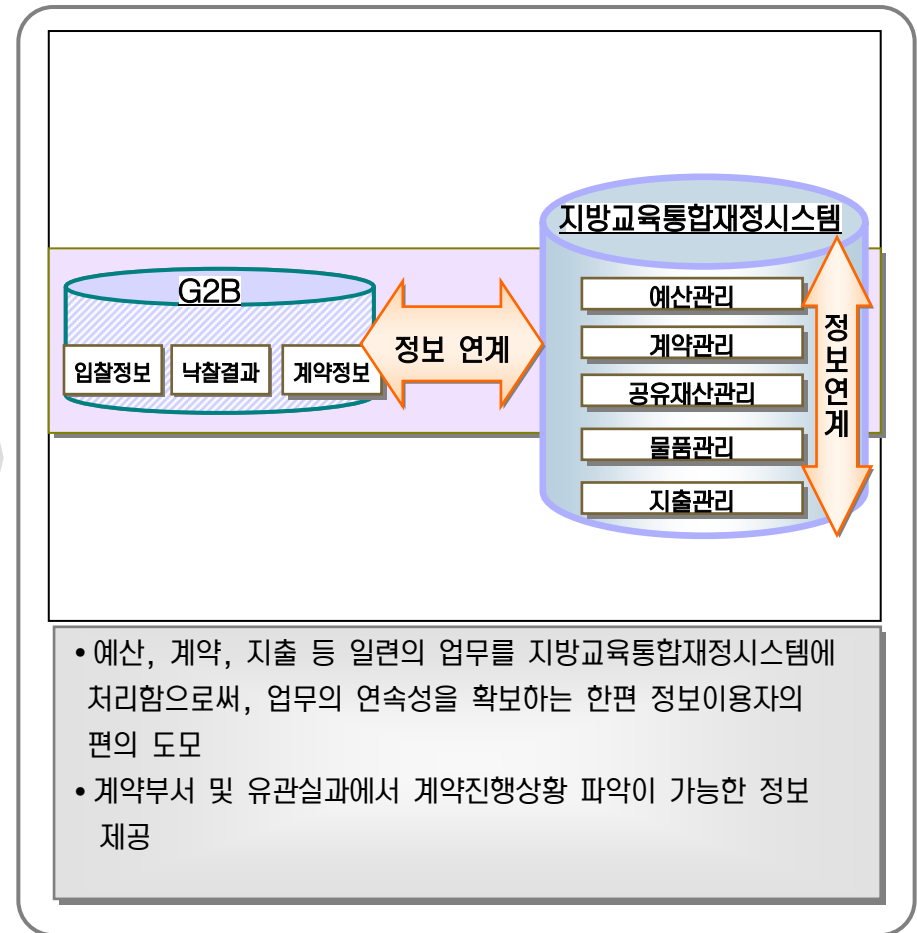
- 신용카드를 사용 할 수 있는 세출범위와 관련조직 등의 법령화 방안 필요
- 정부구매카드제도와 같이 교육비특별회계 고유의 법인카드 개발의 고려
- 신용카드사용에 대한 통제기능 구현
  - ① 사전통제-카드결제한도설정
  - ② 사후통제-카드사용내역, 한도잔액등 실시간 Monitoring

단일 시스템으로 계약정보를 취합·관리하여 계약업무의 효율성을 제고하고 중기지방교육재정계획·투융자심사·예산·구매요청·계약·진행사항·검수·지출 일련의 과정을 계약부서 및 유관실과에서 파악 가능하도록 함

### 현황 및 문제점

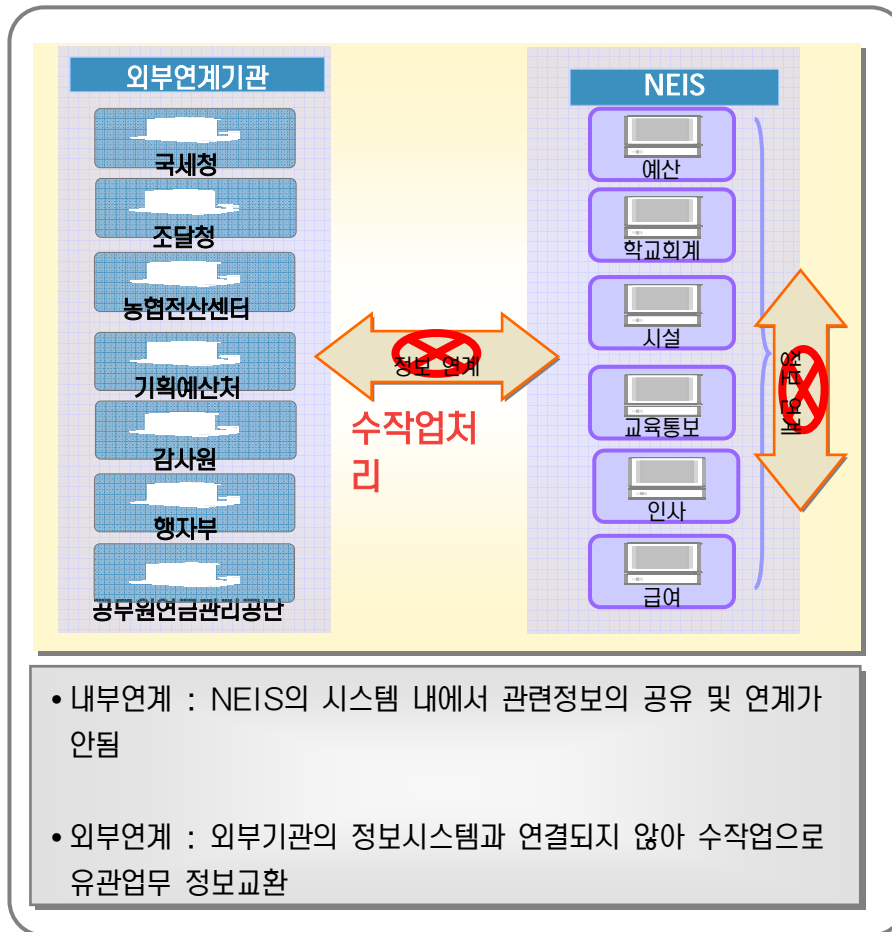


### 개선방안

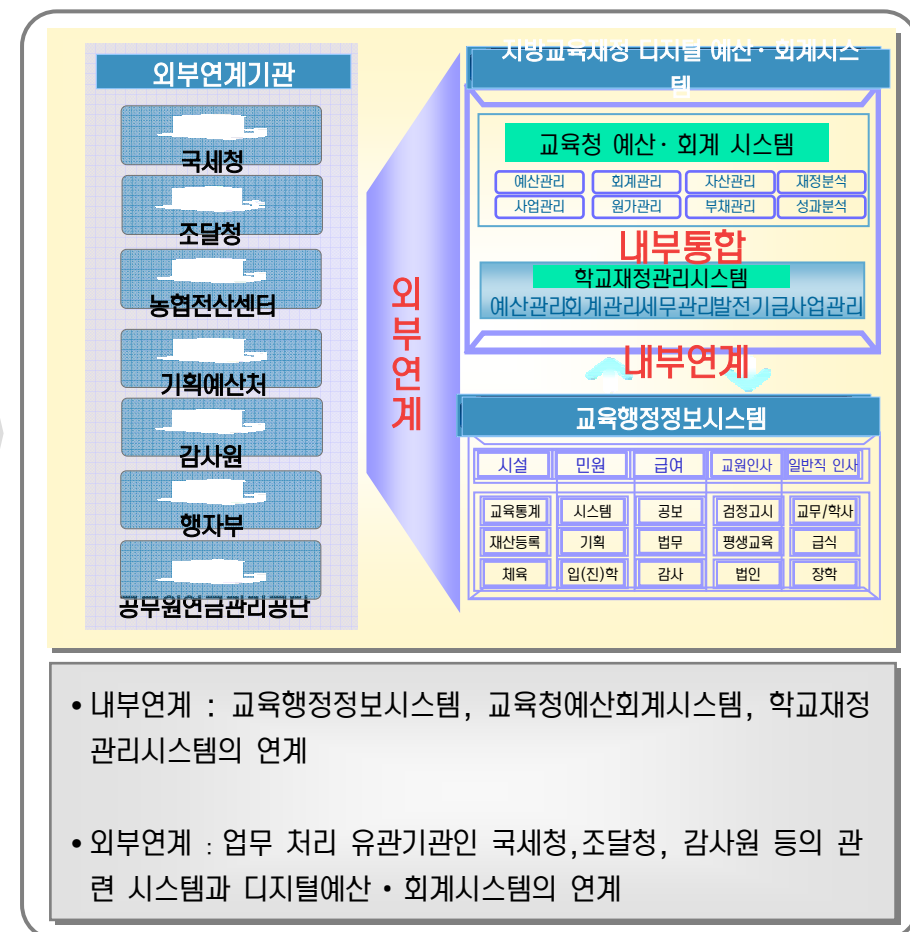


내/외부로 통합 및 연관되는 업무에 대해 관련 정보를 연계시킴으로써 공무원의 업무 부담 경감함

### 현황 및 문제점



### 개선방안



---

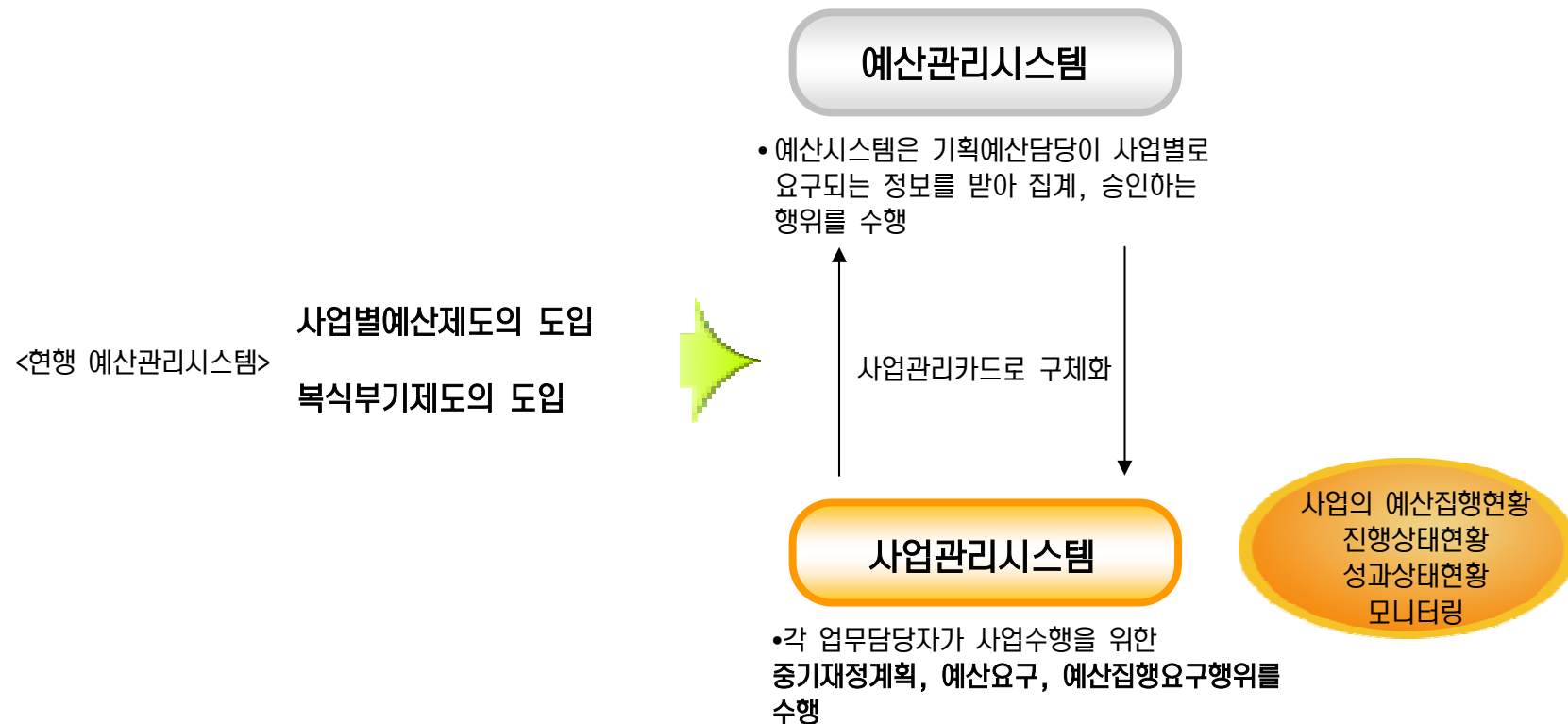
## 6. 사업관리시스템

### 6.1 개요

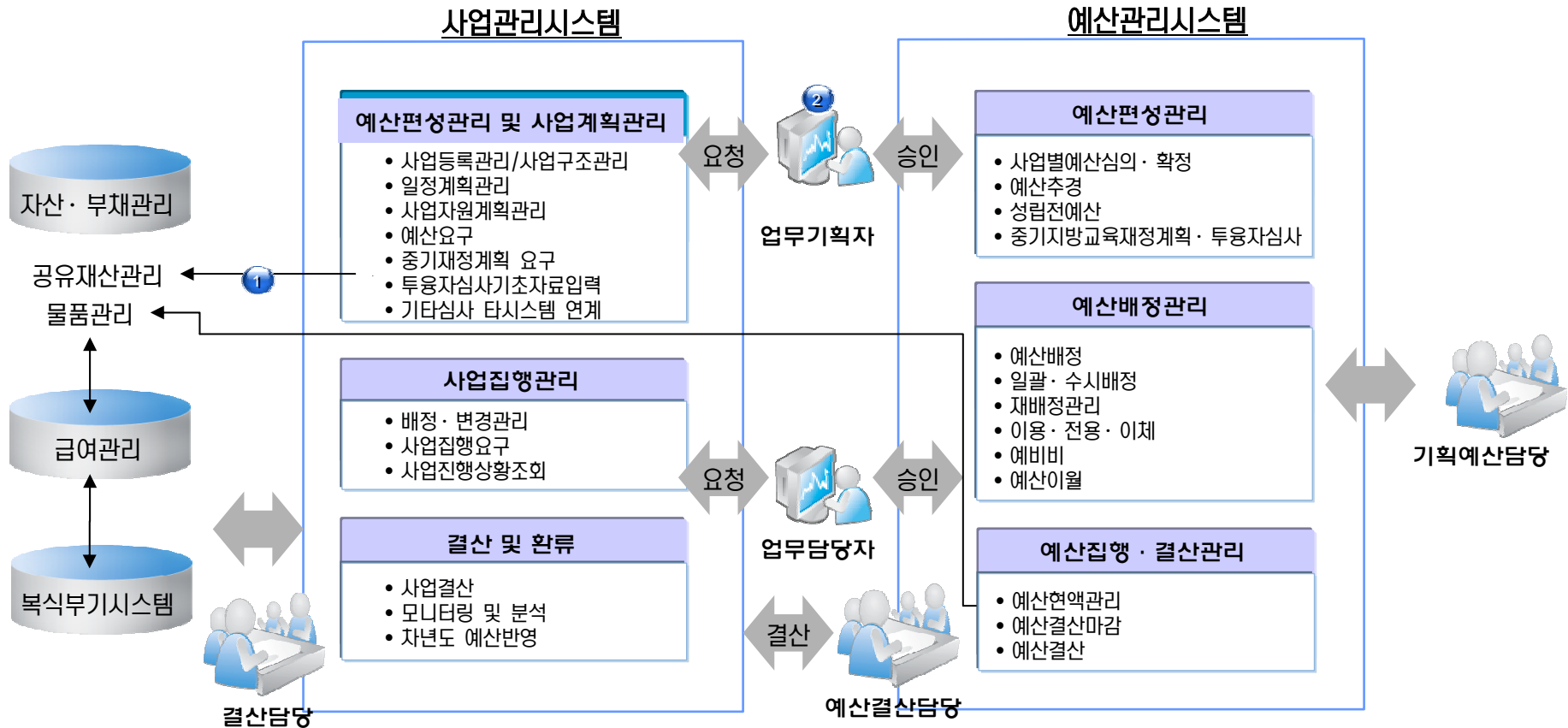
### 6.2 사업관리시스템 기능 정의



사업관리시스템은 사업별예산제도, 복식부기제도의 도입으로 인한 예산제도의 변화를 뒷받침하고, 사업담당자가 사업진행으로 인한 사업의 진행, 예산, 재정상태의 변동을 상시 모니터링 할 수 있는 시스템을 의미함



사업관리시스템은 예산사전관리, 예산편성요구, 사업집행관리, 결산의 기능을 구현하는 시스템으로, 예산시스템으로부터 예산심사, 확정, 예산배정, 예산집행의 기능을 보유하고, 복식부기회계, 자산·부채관리, 급여관리 시스템과 상호 유기적인 연계체계를 보유함



①	투융자심사는 중기지방교육재정의 주요사업대하여 심사절차수행. 공유재산관리계획은 투자사업과 관련하여 사업계획서를 작성하면, 이를 근거로 관리계획자동작성. 물품소요계획은 사업별 예산편성되면, 편성내역을 연계하여 물품취득내역이용하여 물품소요계획자동작성
②	사업관리시스템의 사업계획관리는 중기지방교육재정계획, 단년도 사업별예산편성과 연계됨.





사업관리시스템이 수행할 기능에는 사업기본정보관리, 사업예산편성요구관리, 사업예산변경관리, 사업진행관리, 사업마감관리 등이 있음

사업관리란 사업의 예산요구, 일정관리, 성과관리, 인력관리, 자원정보관리, 예산집행, 회계관리 등 사업과 관련된 모든 자원을 관리하는 것을 의미함

사업관리시스템을 사업별 예산제도 수행에 있어 현실적으로 적용하기 위해 예산요구관리, 일정관리, 성과관리, 사업정보관리, 예산의 집행결과조회기능으로 한정함

### 사업관리시스템의 기능

### 개 요

#### 사업기본정보관리

- 세사업의 목적및개요, 수행예상기간, 업무절차, 업무수행에 따른 일정관리(WBS), 사업연혁을 기록관리
- 관련법규, 정부시책, 교육위지방의회자료, 관련기관자료 등 저장관리
- 성과지표입력관리

#### 사업예산편성요구관리

- 사업수행을 위한 중기지방재정계획요구, 예산요구

#### 사업예산변경관리

- 사업수행을 위한 예산의 변경요구(예산배정, 이·전용, 이월)

#### 사업진행관리

- 사업별예산계획, 집행계획, 지출품의, 예산집행내역열람

#### 사업마감관리

- 성과지표결과집계조회, 사업종료관리, 예산집행결산현황 조회, 예산평가내역조회

## 7. 원가관리제도

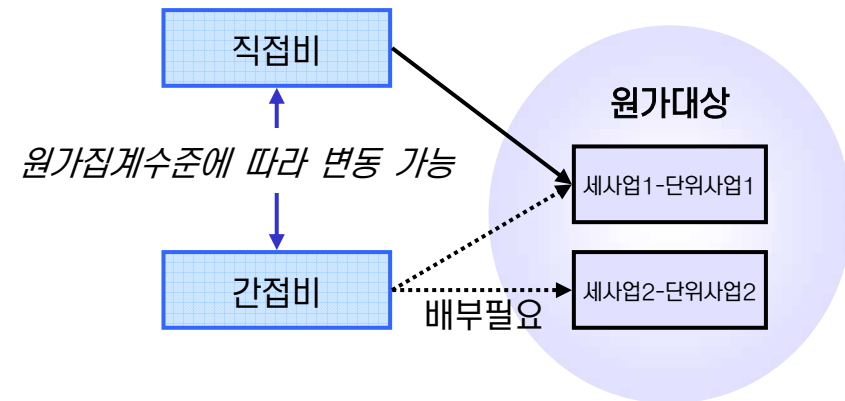
### 7.1 상세혁신방안

## 가 - 가 가

원가대상을 고려한 직접비와 간접비 그리고 예산원가(현금주의), 발생주의 원가를 고려한 사업별 원가계산(관리)가 필요함

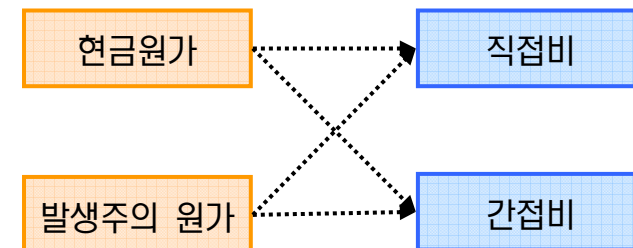
### 직접비와 간접비

- 사업별 원가에서 원가대상은 세사업(단위사업)<sup>\*주1)</sup>이 됨
- 직접비는 사업에 직접귀속 되는 원가임 – 원가 집계수준에 따라 변동이 됨, 주요사업 기준으로 할 경우 주요사업비는 직접비
- 간접비는 관리체계상 직접추적이 되지 않는 경우로 지원부서 인건비 등의 원가가 대상임
- 직접비와 간접비는 원가를 관리하는 방향(예산구조, 조직)에 따라 변동될 수 있음



### 발생주의 원가개념의 원가

- 이연비용, 선급비용을 조정한 발생주의 원가 집계
- 비현금성 비용(감가상각비)을 고려한 총원가 개념의 원가
- 현금주의 원가와 발생주의 원가는 별도로 관리해야 하며 원가관리의 목적상 발생주의를 고려한 총원가의 배부가 현금주의 원가보다 의미 있음
- 재정업무 특성상 현금주의/발생주의 원가개념이 모두 필요



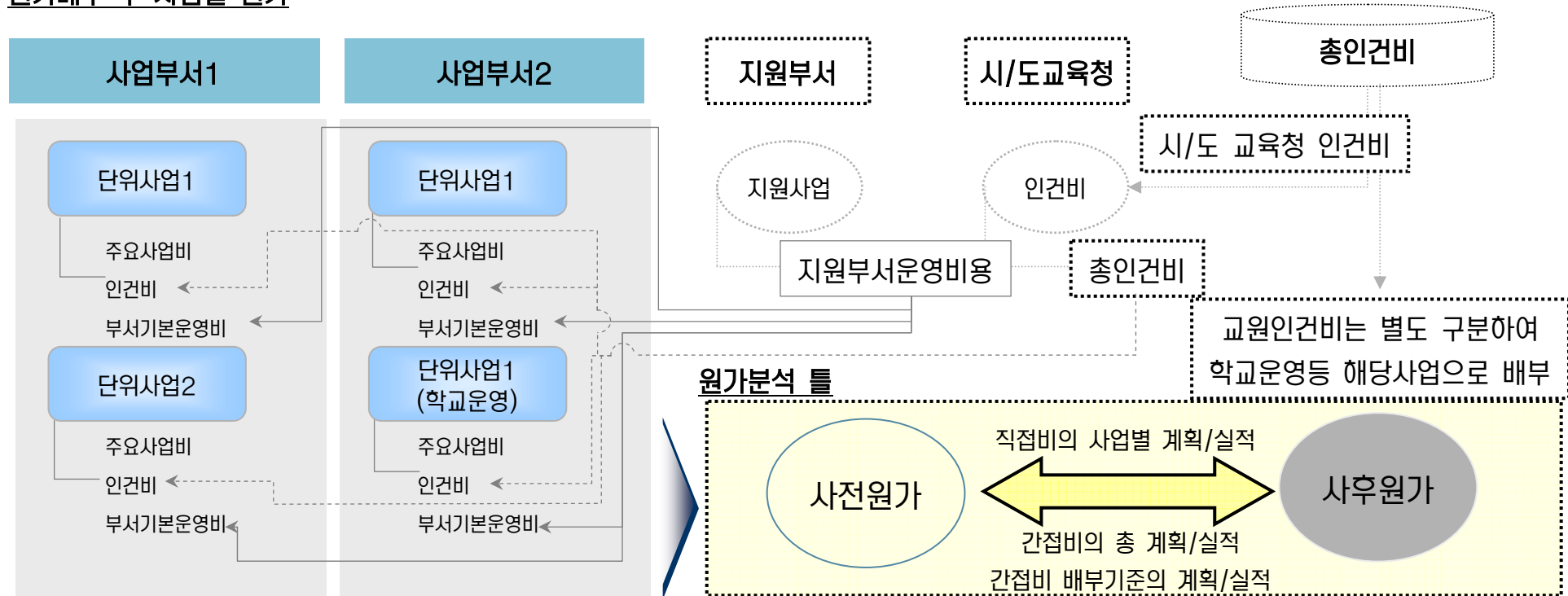
\*주1) 교육청이 사업을 정의함에 있어 단위사업 vs 세사업이 n:1인 경우와 1:1인 경우가 있음. 1:1인 경우 세사업과 단위사업은 동일한 것으로 봄.

## 가 - 가

간접비의 배부기준과 배부체계 결정된 후 사전원가와 사후 총원가가 결정되고 원가분석은 직접비의 경우 계획 대비 실적, 간접비의 경우 간접비 총계계획 대비 실적 및 사업별 비재무적 요소(배부기준: Driver)의 비교를 통해 원가를 관리함

- 주요사업비는 예산대비 실적(예산편성 및 집행기록 비교)
- 지원경비는 지원부서 예산편성 및 집행 기록, 주요사업비 실적(또는 인력투입 계획 대비 실적)
- 인건비는 계획 대비 실제 인력투입비율 - 시간관리 또는 변화관리(담당자 교체 또는 조직변화 등 특이사항 발생시 비율 관리)

### 원가배부 후 사업별 원가



## ● 가

사업별 예산제도의 도입으로 인한 원가계산준칙(안)을 작성하기 위해 구체적으로 3가지 분야에 대한 도입을 제시함

## 사업별 예산원가(사전원가)

사전적으로 편성된 예산(현금주의)를 가지고 사업별로 원가를 사전적으로 산정하는 것으로 견적원가, 표준원가 등이 있음.

- 1.제품의 판매가격의 결정
- 2.예산제도(자금조달)
- 3.사전,사후원가와 비교하여 원가관리  
에 활용등에 이용함

## 사업별 원가(사후원가)

사후적으로 집행된 결과를 사업별 또는 활동별로 원가를 계산하고, 지원활동 비용과 기타간접비용 등을 원가를 알고자 하는 사업(원가대상-Cost Object)에 배부하여 간접비를 부담한 경우 총원가를 산정하는 것임.

## 사업별 발생주의 원가(사후원가)

발생주의 복식부기회계의 도입의 결과로 현금주의 원가에서 집계되지 못하는 발생주의 원가 (Accrual Based Cost)를 포함하여 사업별로 원가를 산정하는 것임.

가

예산제도의 변경으로 예산서의 체계가 사업별 원가계산을 고려하여 작성됨

부문	각 부문별 사업예산	교원인건비	학교행정직 인건비	본청/지역청/직속기관 인건비	부서기본운영비	부문별 총예산 합계
유치원및초중등교육	○	○	○	○	○	
평생직업교육	○			○	○	
기타교육	○			○	○	
일반행정	○			○	○	

## ● 가

**교원의 인건비**

사업별 원가를 산정함에 있어 인건비(교원, 학교행정직, 행정직인건비)와 부서기본운영비를 사업별로 어떻게 배부하는 냐가 최대 관건임.

교원과 학교행정직의 인건비는 유치원미초중등교육 부문에서 "학교교육비" 사업이외에 타 사업에 대해 중요한 인과관계가 없음.

따라서, "유치원및초중등교육" 부문에서 학교의 교원과 행정직 인건비는 "학교교육비"사업의 인건비로 보아 부과시킴.

**투자사업**

각 투자사업의 취득원가는 취득을 위해 지불된 직접투자비와 시설과 등이 시설을 취득하기위해 투입된 간접비로 구성되어야 하지만,

시설과 등의 간접비를 추정하기 어렵고, 간접비를 고정자산의 취득비로 계상하는 경우 객관적인 투자비 산정이 어려우므로, 시설과 등의 간접비는 당기 비용으로 처리하는 것이 타당함.

투자사업으로 인한 고정자산의 취득금액은 직접비만으로 구성.

**행정직 인건비와 부서기본운영비**

사업관리카드에서 사업담당자는 등록관리 됨

등록된 사업담당자의 관련 인건비는 해당 세사업 및 단위사업으로 부과

이외의 행정직 인건비와 부서기본운영비는 사업의 예산금액에 따라 배부함.

## ● 가 가

구 분	각 부문별 사업예산	학교교육원가
유치원및초중등교육	사업부문:인건비+부서기본운영비 학교교육비:교원인건비+인건비+부서기본운영비	단위학교별 원가수집 ① 학교별 학교교육비+목적사업비+배부원가 계산
평생직업교육	사업부문:인건비+부서기본운영비	
기타교육	사업부문:인건비+부서기본운영비	
일반행정	사업부문:인건비+부서기본운영비	

학교교육비와 목적사업비는 대상기관코드로 사업관리카드내에서 관리되며, 대상기관코드로 예산의 금액을 집계하면, 각 학교(원가대상)별로 교부될 교부금 규모가 집계됨

단, 사전원가로서 학교교육비는 2~3월 예산이 확정되고 나면, 학교별 교부계획에 의해 학교로 갈 예산금액이 확정되지만, 목적사업비의 경우 학교별 교부계획이 별도로 작성되지 않으므로 사전원가로서 학교별 예산금액이 별 의미가 없음.



## 8. 한국형PART 성과관리

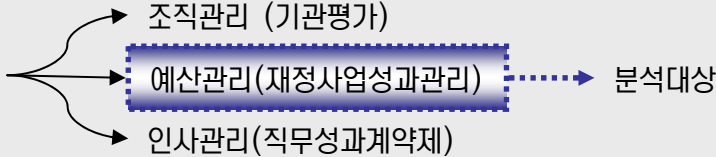
### 8.1 성과관리 개요

### 8.2 재정사업 성과관리제도

### 8.3 재정사업 성과평가제도

성과관리제도는 공공부문을 성과중심으로 관리하는 제도로 성과주의 예산제도(Performance Budgeting)의 기본적 토대를 이루며,  
성과관리 결과를 부서별, 개인별, 사업별 관리하고자 하는 부문에 따라 조직관리, 인사관리, 예산관리의 수단으로 활용 가능함

### 성과관리제도의 의의 및 기대효과

성과관리제도의 의의	• 조직이나 사업을 통해 달성하고자 하는 목표를 설정하고 목표달성여부(성과)를 모니터링하여 조직이나 사업의 성과를 지속적으로 개선하고자 하는 일련의 활동을 의미	
기대효과	재정투입효과의 제고	• 각 실국이 주요사업의 성과목표와 목표달성 여부를 객관적으로 측정할 수 있는 성과지표를 사전에 제시하게 됨으로써 재정투입의 효과가 제고됨.
	재원의 규모 있는 사용과 낭비요인 제거	• 사업 집행 후 성과지표의 목표치과 실적치를 비교 분석하여 예산편성에 환류함으로써 재원을 보다 알뜰하게 사용하고 낭비요인을 제거할 수 있음
	재정운영과정의 투명성제고	• 국민들이 교육재정의 재정운용 성과를 쉽고 객관적으로 이해할 수 있게 됨으로써 재정운영과정의 투명성을 제고함
분석 범위	<div>성과관리 (성과 및 목표관리) </div>	

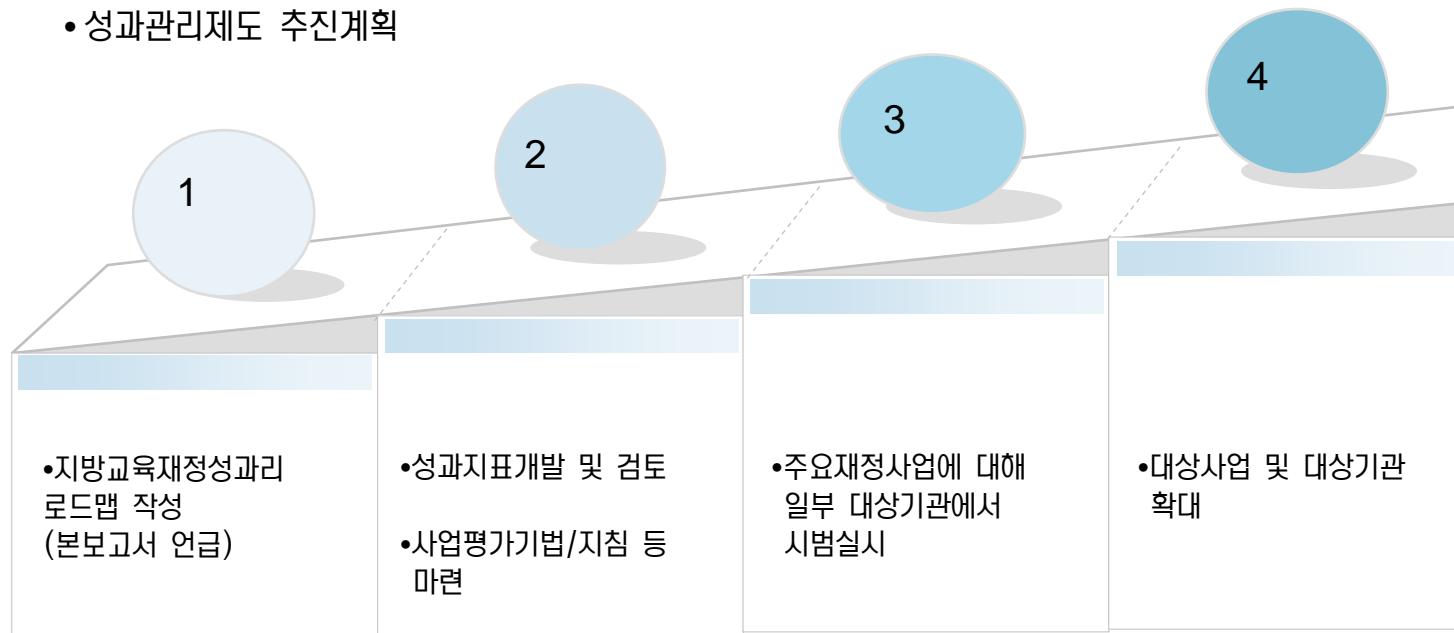
지방교육재정은 중앙정부와는 달리 성과관리제도에 대한 연구, 검토 경험이 부족한 현실을 고려하여 아래와 같은 단계를 거쳐 성과관리제도를 정착시키는 것이 바람직함

#### 지방 교육재정의 성과관리제도 추진계획

- 지방교육재정의 현실

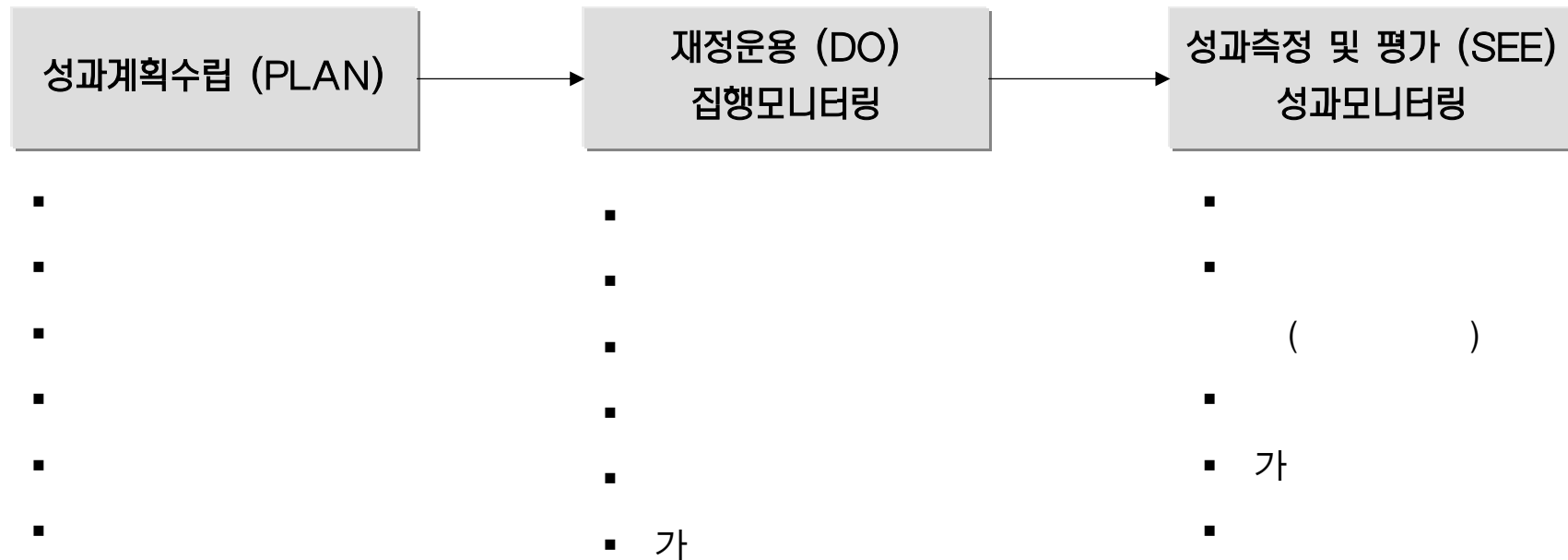
지방교육재정은 성과관리제도의 후발 수행기관으로 성과지표·목표 등 성과관리/성과평가제도 전반에 대한 구체적인 연구·검토 경험이 부족한 제반 여건 등을 고려시 아래의 단계를 거쳐 순차적으로 성과관리제도를 도입하는 것이 바람직함

- 성과관리제도 추진계획

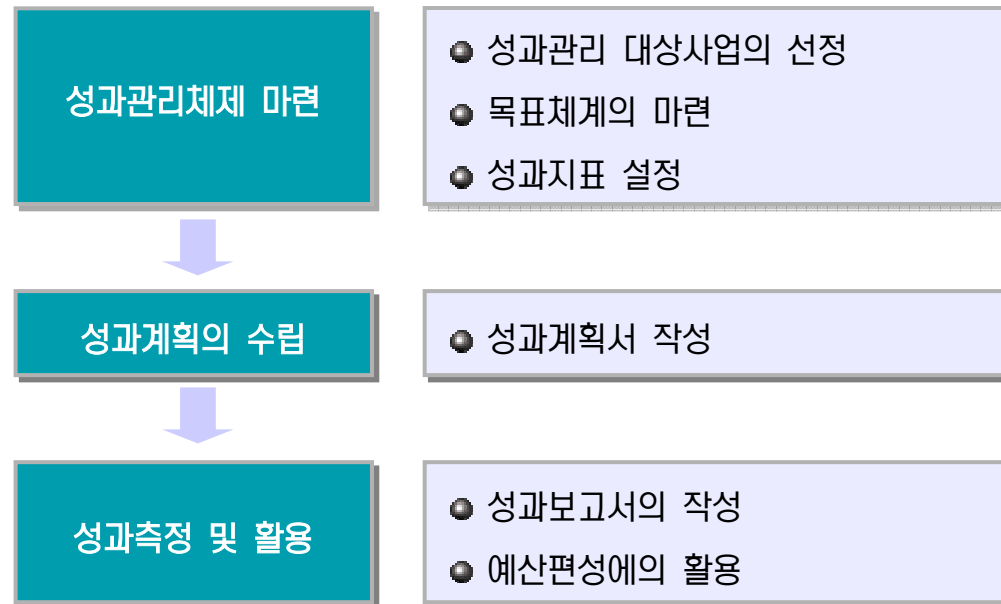


예산측면에서 성과관리활동은 재정사업의 목표와 지표를 설정하고 사업집행 후 결과를 측정하여 재정운용에 반영하는 형태로 이루어지며, 실무적으로는 매년도 예산편성시 재정사업의 목표를 성과계획서의 형태로 작성하고, 집행 후 그 결과를 성과보고서의 형태로 작성함

### < 성과관리제도의 기본구조 >



재정사업에 있어서 목표 및 지표관리는 아래와 같은 순서로 이루어짐



- ✓첫째, 관리대상 사업을 선정하고 사업들이 추구하는 목표(goal)를 명확히 하며 목표달성 여부를 측정할 수 있는 지표(indicate)를 설정
- ✓둘째, 단기적으로 사업을 통해 달성하고자 하는 세부 목표치(Target)를 제시하는 것으로, 성과계획서를 통해 구체화 됨
- ✓셋째, 사업의 성과를 측정하여 다음년도 예산편성에 환류하는 단계로서, 성과보고서를 통해 구체화됨

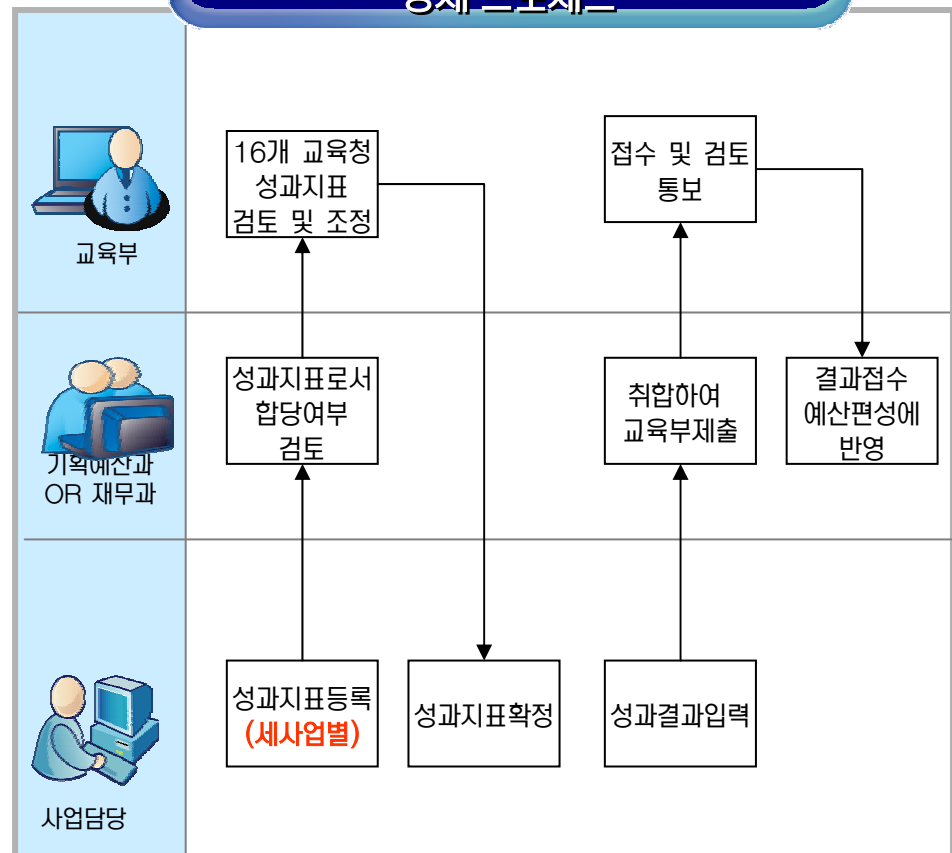


사업담당자가 사업목표 달성 여부를 효과적으로 표현 할 수 있는 성과지표를 개발, 예산편성시 성과지표를 포함한 성과계획서를 작성 제출하고 결산시 성과결과를 바탕으로 성과보고서를 제출함

### 주요내용

- 1) 대상사업 - 모든사업  
(경상사업, 투자사업, 인건비, 학교교육비  
부서기본운영비, 사립학교지원)
- 2) 평가대상주체 - 교육청의 실·국의 사업담당자
- 3) 평가방식 - 성과목표·지표의 달성도  
성과관리전략계획, 성과관리시행계획  
자체평가계획, 자체평가결과
- 4) 평가내용 - 성과지표 설정 및 측정을 통해 사업이  
달성하고자 하는 목표의 달성여부를  
관리·통제

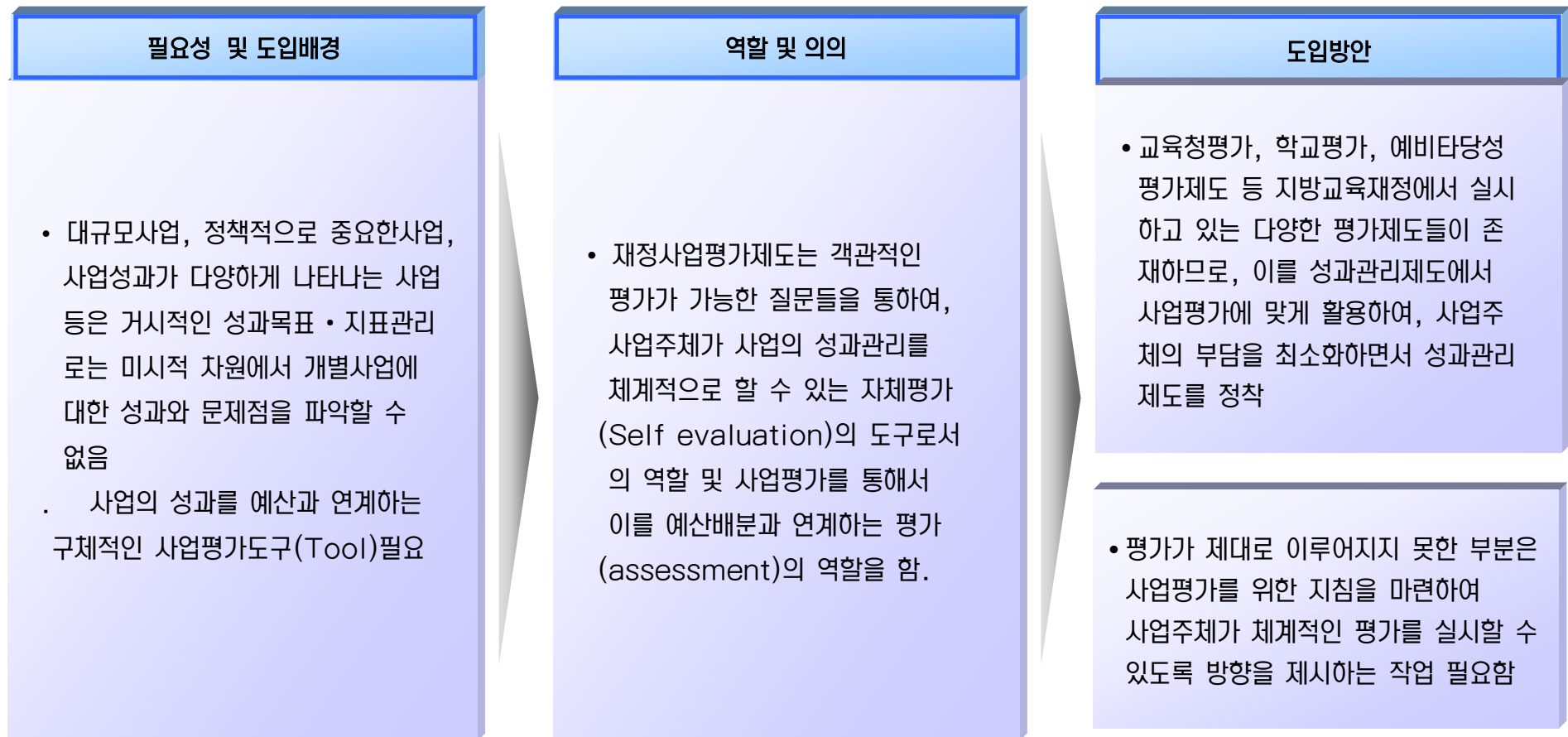
### 상세 프로세스



성과관리제도(성과목표, 지표관리)를 도입하면서 재정사업을 성과를 기준으로 평가 할 수 있는 체계를 마련하였으나 성과와 예산을 연계할

수 있는 구체적인 체계가 필요하며, 이를 위해서는 성과와 예산편성을 연계할 수 있는 사업평가제도가 정착되어야 함

### 재정사업평가제도의 의의 및 도입방안



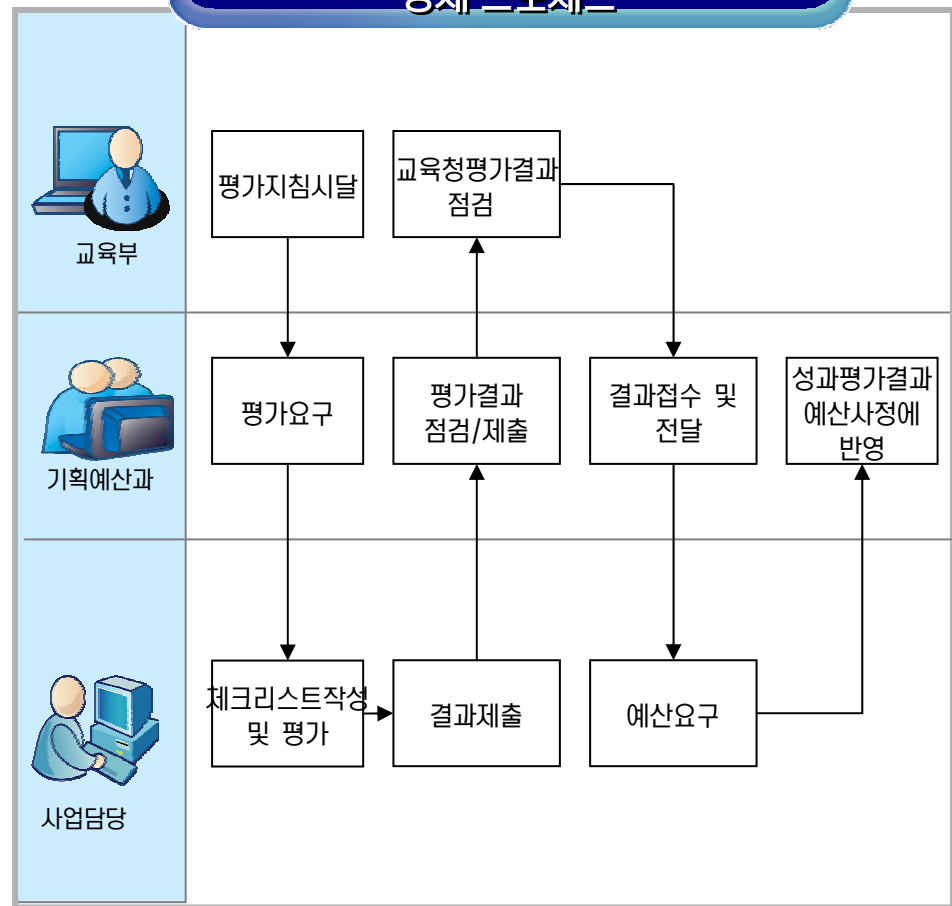
## 가

사업분류 중 투자사업과 경상사업으로 분류된 사업을 대상으로 사업담당자가 체크리스트를 통해 자율적으로 사업을 평가하며, 본청 기획예산과는 평가결과를 점검, 보완 후 중기지방교육재정계획 수립 및 예산편성시 활용함

## 주요내용

- 1) 대상사업 - 6종 사업구분 중 구체적인 성과목표와 성과지표를 관리하여 성과보고서를 작성하는 투자사업과 경상사업을 우선 대상으로 함
- 2) 평가대상주체 - 사업의 담당자가 자율평가 후 평가결과 기획예산과에 제출하며 기획예산과는 평가결과의 적정성 검토 및 향후 예산심의 자료로 활용
- 3) 평가방식 - check-list(투자/경상사업별)방식의 자율평가로 사업의 계획, 집행, 성과평가 단계를 모두 평가대상으로 종합적으로 평가
- 4) 평가내용 - 사업의 성과 및 문제점에 대해 심층적인 평가를 통해 사업구조조정, 우선순위, 결정 판단자료로 활용

## 상세 프로세스





## 가

1) 가

- 사업담당자가 재정사업평가를 이행하는 데 있어 가장 어려운 점은 사업평가부분이므로 질문서에 열거되어 있지 않더라도 기존의 객관적이며 검증 가능한 평가가 있다면, 최대한 활용하는 것이 바람직함      평가의 중복을 막고, 행정력의 낭비를 막을 수 있음

2) 가 ( )가 1:1 가

## 사업담당자의 고민

사업담당자는 사업의 총평이 좋지 않을 경우, 이 결과가 예산삭감을 의미하는 것인지에 대해 우려

재정사업자율평가제도는 예산배분을 위해 객관적이며 체계적인 정보를 얻기 위한 수단에 불과함,  
정부의 성과는 단순한 성과위주가 아니라, 기타사회적, 정치적 요소를 추가적으로 고려할 필요가 있으므로 성과와 예산이 1:1  
로 대응 될 수 없음을 사업담당자에게 주지시킬 필요가 있음

## 정책과 성과를 동시 고려하는 예산 완류방안 고려

성과평가결과와 정책우선순위는 모두 예산배분에 영향을 미치는 중요한 요소이므로 이 두가지 요소를 조합한 결과를 차기년도 예산배분에 적절히 연계시키는 방안의 모색이 필요함