

2026년 예산성과금 우수사례집

서울교육살림 이렇게 아꼈습니다



서울특별시교육청
SEOUL METROPOLITAN OFFICE OF EDUCATION

● 예산성과금제도란?

예산성과금제도는 예산의 집행방법이나 제도의 개선 등으로 예산을 절약하거나 수입을 증대시킨 경우, 기여자에게 절약된 예산 또는 증대된 수입의 일부를 인센티브로 지급하는 제도를 말한다.

· 예산성과금 지급 요건

예산성과금은 자발적인 노력으로 정원감축, 예산의 집행방법 또는 제도개선 등을 통하여 업무성과는 종전 수준 또는 그 이상으로 유지하면서 경비를 적게 사용하여 예산을 절약한 경우와 특별한 노력을 통하여 새로운 수입원의 발굴 또는 제도개선 등으로 수입이 증대된 경우에 지급한다.

· 예산성과금 지급 절차

예산성과금을 신청할 경우 예산성과금 지급·운영계획에 따라 정해진 기한 내에(통상 지출절약이나 수입증대가 발생한 회계연도의 다음 회계연도 4월 10일까지) 관련 서식 및 증빙서류를 첨부하여 예산담당관에 제출하여야 한다. 예산담당관에서는 예산성과금 지급신청을 제출받으면 서울특별시교육청 예산성과금자체심사위원회(이하 “자체심사위원회”)에 심사를 요청한다. 자체심사위원회는 4월 30일까지 심사 결과를 예산담당관에 통보하며, 예산담당관은 그 심사결과를 첨부하여 예산성과금 심사위원회(이하 “위원회”)에 심사를 요청한다. 위원회에서는 예산성과금 지급대상과 규모를 결정하며, 심사결과를 5월 31일까지 예산담당관에게 통보한다. 예산담당관은 위원회의 심사결과에 따라 6월 30일 이전에 예산의 범위 내에서 예산성과금으로 지급한다.

· 예산성과금 지급 규모

예산성과금의 규모는 지출절약이나 수입증대에 대한 기여도, 제도개선 효과, 기여자가 자발적으로 노력한 정도 및 내용의 창의성 등을 종합적으로 감안하여 결정한다. 지급대상은 예산절약 또는 수입증대에 직접 기여한 자를 말하며 직접 기여한 자가 다수인 경우에는 기여도에 따라 성과금을 차등 지급한다. 지급 한도액은 1인당 2천만원을 초과할 수 없으나, 예외적으로 지출절약의 효과가 현저하다고 예산성과금 심사위원회가 인정하는 경우에는 산정된 예산성과금의 30% 범위 안에서 가산하여 지급할 수 있다.

● 2026년 예산성과금 및 격려금 지급 현황

연번	부 서	사 업 명	재정개선액	결정사항
1	교 육 재 정 과	학교용지 유상공급 체계 개선을 통한 재정손실 회복 및 전국적 확산 기반 마련	2 9 1 억 원 [수입 증대]	성과금 650만원
2	강 남 서 초 행 정 지 원 과	논리대응과 상생 전략으로 민간재원 확보를 통한 교육재정 확충	7 8 억 원 [수입 증대]	성과금 650만원
3	총 무 과 / 교 육 재 정 과	장애인공무원 고용확대 및 연계고용 감면제도 활용을 통한 예산절감	2 0 억 원 [지출 절약]	성과금 600만원
4	창의미래교육과	AI 디지털교과서 구독료 감면 협상을 통한 예산 절감	3 억 원 [지출 절약]	성과금 350만원
5	교 육 연 수 원 운 영 지 원 과	22년간 무단점유 공유재산의 변상금 부과(2020년~2024년:5년간) 및 소급 징수를 통한 수입 증대	6천2백만원 [수입 증대]	성과금 300만원
6	북 부 재 정 지 원 과	관내학교 유헴자산(TV) 공동매각에 따른 자산관리 효율화 및 재정수입 증대	5 천 만 원 [수입 증대]	성과금 250만원
7	예 산 담 당 관	보통교부금 확정교부 내역에 대한 면밀한 분석으로 교부금 추가 확보	6 2 1 억 원 [수입 증대]	격려금 500만원
8	강 남 서 초 학 교 시 설 지 원 과	기부채납(청담고 이전 신축) 시공단계 경제성 검토 선제적 도입을 통한 교육재정 추가 부담금 방어	9 억 원 [지출 절약]	격려금 150만원
9	서 울 신 구 초	복합시설 공공요금 체납액 징수	3천5백만원 [수입 증대]	격려금 30만원
신청 총 35건 중 예산성과금 6건(2,800만원), 격려금 3건(680만원) 선정				3,480만원

CONTENTS

01. 학교용지 유상공급 체계 개선을 통한 재정손실 회복 및 전국적 확산 기반 마련	1
02. 논리대응과 상생 전략으로 민간재원 확보를 통한 교육재정 확충	4
03. 장애인공무원 고용확대 및 연계고용 감면제도 활용을 통한 예산절감확보	7
04. AI 디지털교과서 구독료 감면 협상을 통한 예산 절감	10
05. 22년간 무단점유 공유재산의 변상금 부과 및 소급 징수를 통한 수입 증대	12
06. 관내학교 유희자산(TV) 공동매각에 따른 자산관리 효율화 및 재정수입 증대	15
07. 보통교부금 확정교부 내역에 대한 면밀한 분석으로 교부금 추가 확보	17
08. 기부채납 시공단계 경제성 검토 선제적 도입을 통한 교육재정 추가 부담금 방어 ..	19
09. 복합시설 공공요금 체납액 징수	22



수입 중대

성과금 650만원

교육재정과

01



학교용지 유상공급 체계 개선을 통한 재정손실 회복 및 전국적 확산 기반 마련

1. 추진배경

- 학교용지법은 열악한 지방교육재정 부담을 줄이기 위해 2009. 5. 28. 개정을 통해 공영개발사업의 경우 학교용지를 무상공급하는 체계로 전환되었다.
- 그러나 실제 현장에서는 법 개정 이후에도 공급자인 개발사업시행자의 해석 방식대로 법조문이 적용되어 유상공급 체계가 유지되었다. 우리 교육청 역시 2017년 ~ 2018년에 마곡지구 내 학교용지 2필지를 209억 원에 매입하는 등 여전히 교육재정 부담이 계속되었다.
- 이에 학교용지 유상공급 체계가 법 개정 취지에 부합하는지 근본적으로 검토하게 되었으며, 그 결과 법령 부칙 해석의 불명확성으로 인해 무상공급 되어야 할 학교용지가 불합리하게 유상공급되고 있다는 문제를 확인하였다.
- 이미 여러 행정절차와 계약이 완료된 사안이었으나, 부당이득의 실체가 확인된 이상 이를 바로잡아야 한다는 내부 공감대를 형성하고, 재정손실 회복을 위한 적극적인 대응에 착수하였다.

2. 추진과정 및 절차

○ 기존 관행에 대한 문제 제기

- ▶ (제도) 2009. 5. 28. 학교용지법 개정으로 공영개발 시 학교용지 무상공급 전환
(단, 법 개정 전 실시계획 승인 사업은 조성원가의 20~30% 수준 유상공급)
- ▶ (현실) 당사자 간 '최초 실시계획 승인 시점' 기준으로 유상공급 체계 유지
- ➔ 법 개정 이후 실시계획 변경을 통해 반영된 학교용지에도 최초 실시계획 승인 기준을 일률 적용하여 유상공급함으로써 법 개정 취지와 충돌 발생

- 학교용지법 개정 이후에도 개발사업지구에서는 최초 실시계획 승인 시점을 기준으로 학교용지를 유상공급하는 관행이 이어지고 있었다. 이러한 기준은



법 개정 이후 새롭게 반영된 학교용지까지 유상공급 대상으로 보게 함으로써 교육재정 부담 완화라는 법 개정 취지를 제대로 구현하지 못하는 문제점이 있었다.

- 현실적으로, 매매계약이 이미 체결되고 대금까지 지급된 사안에 대해 사후에 문제를 제기하는 것은 행정적·법률적 부담이 컸다. 또한 소멸시효 만료가 임박한 상황에서 신속한 의사결정이 요구되는 어려움도 있었다.

○ 단계적 검토와 전문성 확보

- 우선 학교용지 공급 관련 법령과 판례, 타 기관 사례를 폭넓게 수집·분석하였다. 이어서 학교용지 공급계약 적정성 검토, 법무법인 법률자문, 민사소송 제기 실익 검토 등을 단계적으로 진행하였다. 그 결과 학교용지 무상공급이 타당하다는 법률적 근거를 확보하고, 이를 바탕으로 부당이득 반환청구를 추진하게 되었다.

<추진경과>

- ▶ 학교용지 공급 관련 행정 사례(유권 해석 사례, 행정 사례 유무 등) 수집 : 2021. 6.~2021. 8.
- ▶ 학교용지 공급계약 적정성 검토(안) : 2021. 9. 14.
- ▶ 법률자문 협의 및 결과 보고 : 2021. 10. 19.
- ▶ 학교용지 공급 계약 관련 민사소송 제기 계획(안) : 2021. 11. 30.
- ▶ 학교용지 부당이득 반환 민사소송 제기 : 2022. 6. 10.
- ▶ 학교용지 민사소송 1심 승소 : 2023. 5. 24.
- ▶ 학교용지 민사소송 항소심 승소 : 2025. 11. 26.
(원고 교육감에게 부당이득금(209억 원) 반환 외 가산금(12%) 부과)
- ▶ 학교용지 부당이득금 반환 징수 결정 및 세입조치 : 2025. 12. 22.
(부당이득 원금(209억 원) 및 가산금(82억 원) 세입 조치)

○ 적극적·전략적 소송 대응

- 소멸시효 만료 약 3개월 전인 2022년 6월, 공영개발사업시행자(SH)를 상대로 학교용지 부당이득 반환 청구 소송을 제기하였다.
- 약 3년에 걸친 소송 과정에서는 법령 해석, 실시계획 변경 승인 효력, 강행규정 위반 여부 등 핵심 쟁점에 대해 지속적으로 자료를 발굴·제출하였다. 아울러 학교용지부담금 면제 규정을 근거로 개발사업 시행자가 부담금 면제 혜택을 받으면서 동시에 학교용지 매매대금까지 취하는 것은 이중이익에



해당한다는 논리를 제시하여 유상공급의 부당성을 입증하였다.

- 또한 중요소송 지정 요청, 법률 전문가와의 지속적인 협의, 체계적인 증빙 자료 확보 등을 통해 조직적으로 소송에 대응하였다.

3. 주요성과

- 이와 같은 과정을 통해 학교용지 2필지에 대한 부당이득 반환 소송에서 항소심까지 최종 승소함으로써 총 291억 원의 재정손실을 회복하였다. 특히 원금 209억 원뿐만 아니라 이자 82억 원까지 세입조치하여 교육재정 확충에 크게 기여하였다.
- 또한 본 사례는 단순한 재정회복에 그치지 않고, 학교용지 공급제도의 문제를 선제적으로 쟁점화함으로써 법적 판단 기준을 정립했다는 점에서 중요한 의미를 갖는다. 법 개정 이후에도 지속되던 유상공급 관행에 대해 사법부의 판단을 통해 법적 기준과 행정 선례를 세움으로써, 향후 유사 사례의 재발 방지의 기반을 마련하였다.
- 내부적으로는 동일 유형의 추가 사례를 발굴하여 약 269억 원 규모의 반환 소송을 추가 추진(1심 승소, 항소심 진행 중)하는 계기가 되었으며, 학교용지 공급 계약을 추진 중인 교육지원청에 정산금 반환 특약을 설계·지원하여 약 75억 원을 반환받는 성과로도 이어졌다.
- 대외적으로는 법원의 판단을 통해 동일 유형에 대한 법적 기준이 마련됨에 따라, 전국 개발사업지구에서도 활용 가능한 대응 모델을 제시하고 시·도 교육청의 재정개선 확산 기반을 마련하였다.

4. 재정개선 기여자 및 결정사항

- 이러한 업무성과로 당시 교육행정5급 ○○○ 외 5명에게 성과금 650만원이 지급되었다.



수입 증대

성과금 650만원

강남서초교육지원청
행정지원과

02



논리대응과 상생 전략으로 민간재원 확보를 통한 교육재정 확충

1. 추진배경

- (재정부담) 강남·서초 지역은 최근 약 120여 개 재건축 사업이 진행되며, 학생 유입이 급증함에 따라 학교 개축·증축, 교실 전환, 모듈러 교실 설치 등 막대한 교육재정이 지속적으로 필요한 상황이나, 학생증가의 원인을 제공한 일부 재건축조합은 여러 사유로 비용납부 거부, 정치권 압박 등으로 대응하는 경우가 증가하고 있다.
- (집단민원) 특히 3천여 세대 규모의 ○○○ 4지구 입주에 따른 인근 학교 모듈러 교실 설치 비용 부담 요구와 관련하여, 조합 측이 집단민원 제기를 예고하며 비용 납부를 강력히 거부하는 등 일촉즉발의 대립 상황이 전개되었다.
- (학생유입) 이외에 타 시·도 개발에 따른 유입 사례로, 인접한 경기도 지역의 주택개발사업으로 인해 최근거리인 서울 지역 초등학교로의 학생 유입이 확실시되면서, 해당 학교와 기존 학부모들은 교육여건 악화를 우려해 학생 배치에 난색을 표하는 상황이었다.

2. 추진과정 및 절차

- (창의적 프로세스 개선) 논리대응 체계 구축을 위한 제도개선
 - 개발사업자의 비용부담 거부에 대응할 객관적이고 논리적인 근거를 마련하고자 도시계획 및 재건축 분야 33년 경력 공무원, 교육환경평가 심의 위원인 주택공학 박사, 재건축 전문 변호사 등 외부 전문가로 구성된 ‘강남서초교육지원청 학생배치자문위원회’를 서울시교육청 최초로 신설하였다.
 - 학생배치자문위원회에 해당 안건을 상정하여, 전문가들로부터 ‘사업시행인가 조건’에 따른 비용 부담의 법적 타당성을 확인받았고, 집단민원에 대응할 정교한 행정 방안을 도출하였다.



- 이에 더해 고문변호사 3인의 법률 자문과 상위기관의 공식 질의회신을 거쳐 원인자 부담의 법리적 정당성을 공고히 하고, 이를 바탕으로 조합과 끈질긴 협의를 이어간 끝에 모듈러 설치 비용 10.8억 원 전액을 확보하여 세입 조치를 완료하였다.

○ (개선 과정) 창의적 발상을 통한 대안 제시 및 유관기관 협업을 통한 설득

- 경기도 성남시 ○○지구 개발에 따른 서울△△초등학교의 교육여건 악화를 방지하기 위해 ‘도서관 증축’ 카드를 제시, 학교와 학부모를 적극적으로 설득하였고, 경기도 입주 예정자 측에는 관할지역이 다르더라도 가장 가까운 서울 학교에 안전하게 통학할 수 있는 기회를 보장하는 대가로 도서관 기부채납의 당위성을 피력하였다.
- 그러나 개발사업지는 경기도이고 기부채납 대상 학교는 서울인 탓에, 관할 시·도가 달라 기부채납에 따른 학교용지부담금 면제 여부가 불확실하다며 개발사업자 측에서는 우려를 표명하였다.
- 해당 교육지원청은 이를 해결하기 위해 개발사업지 관할 지자체인 성남시와 적극적인 협의에 착수하였고 유선으로 여러 차례 상황을 설명하고, 2차례에 걸쳐 공식 공문을 시행하며 부담금 면제 여부를 강력히 타진하였다.
- 성남시 역시 전례 없는 행정구역 초월 사례에 대해 적극 행정으로 동참하였고, 마침내 “학교용지부담금 면제가 가능하다”는 유권해석을 이끌어 내었다.
- 사업시행자에게 성남시의 부담금 면제 확약 공문을 제시하고, 납부 방법·시기 협의 및 협약안 의견 교환 등 1년 반에 걸친 설득을 전개하여, 마침내 19.7억 원 규모의 기부채납 협약을 체결하고 비용 수납까지 원활하게 마무리하였다.

3. 주요성과

- (재정확충) “원인자 부담 원칙상 당연 이행 의무”라는 확고한 법리 근거를 정립함으로써, 관내 유사사례에 동일 기준을 적용하였다. ◇◇초·◆◆초 교실전환비 1.6억 원, ●●초 모듈러 임차비용 10.8억 원, ▲▲초 교실증축 비용 46.1억 원, △△초 도서관 증축비 19.7억 원 등 78.2억여 원의 민간 재원을 유치하여 교육재정을 확충하였다.



- (지표제시) 일방적인 의무 이행 강제 대신 도서관 증축, 학생식당 리모델링 등 학교 숙원사업을 기부채납 시설로 역제안하여 현장 맞춤형 인프라를 유치하고 원만한 타협을 유도하였다. 특히 다른 시·도 지자체 간 긴밀한 공조를 통해 '행정구역이 다른 지역의 기부채납에 따른 부담금 감면'이라는 전례를 남겼으며, 이 성과는 교육부의 「학교용지 확보 등에 관한 특례법」 업무 가이드라인에 탑재되어 전국 지자체 및 교육청이 벤치마킹할 수 있는 이정표를 제시하였다.
- (사례전파) 자문을 통한 집단민원의 선제적 예방과 갈등 해결 공로를 인정받아 '2025년 민원서비스 제도개선 우수사례'에 선정되었으며, 교육청 학생배치 워크숍을 통해 다른 교육지원청에 노하우를 전파하였다. 현재 해당 교육지원청에서는 매년 2회 이상 학생배치자문위원회를 정기적으로 개최하여 내실있는 학생배치 관련 업무 자문체계를 지속 가동하고 있다.

4. 재정개선 기여자 및 결정사항

- 이러한 업무성으로 당시 교육행정6급 ○○○ 외 5명에게 성과금 650만원이 지급되었다.



지출 절약

성과금 600만원

총무과/교육재정과

03



장애인공무원 고용확대 및 연계고용 감면제도 활용을 통한 예산절감

1. 추진배경

- 우리 교육청은 장애인 의무고용률 미달에 따라 2021년부터 장애인 고용 부담금을 납부하고 있으며, 특히 2024년부터 기존 1/2 감면 특례 종료 및 의무고용률 상향으로 부담금이 약 80억 원 규모로 급증하였다.

<고용부담금 납부현황>

(단위:천원)

2021	2022	2023	2024	2025
3,977,518	3,946,811	3,977,517	7,901,250	7,955,613

- 특히 일반직공무원은 의무고용률을 상회하고 있으나, 교원의 경우 교원자격증 소지자 중심의 제한된 인력풀과 임용시험 과락 등 구조적 한계로 인해 단기간 내 직접고용 확대만으로는 부담금 감축에 어려움이 있었다. 또한 장애인 고용부담금은 단순 일회성 지출이 아니라 매년 반복적으로 발생하는 구조로, 부담금 증가에 대한 근본적인 대응 방안 마련이 필요한 상황이었다.
- 이에 직접고용 확대와 함께, 2024년부터 공공부문까지 확대 적용된 ‘연계고용 부담금 감면제도’를 활용하여 부담금을 절감할 수 있는 새로운 방안을 추진하게 되었다.

2. 추진과정 및 절차

- 기존 물품 구매 중심 방식의 한계 극복 및 전략 전환
 - 2024년부터 국가 및 지방자치단체에도 연계고용 부담금 감면제도가 확대 적용되었으나, 교육청 추진 사례는 일부 시·도교육청에 한정되어 있었으며 대부분 물품 구매 위주로 운영되고 있었다.
 - 초기에는 다른 시·도교육청 사례를 참고하여 종이컵·복사용지 등 물품 구매 중심의 연계고용 방식을 검토하였으나, 계약 규모가 작고 행정력 대비 감면 효과가 제한적이라는 문제점이 있었다.
 - 이에 학교 현장의 시설관리·미화·당직·소독 등 계약 규모가 큰 연간



용역계약에 착안하여, 기존 계약 구조를 활용한 연계고용 감면 구조로 전략을 전환하였다.

○ 부서 간 협업체계 구축을 통한 감면 기반 마련

- 연계고용 감면은 ① 전년 대비 장애인 고용률 상승, ②장애인표준사업장 생산품 구매목표 충족, ③도급계약 체결·이행 조건을 모두 충족해야 하는 구조로 단일 부서 추진에 한계가 있었다.
- 이에 총무과·교육재정과·유·초·중등교육과 간 협업체계를 구축하여 역할을 분담하고 공동 추진하였다.

부 서	역 할
① 총무과	연계고용부담금 감면제도 제도 조사(타시도 사례 검토), 장애인고용률 확대 및 부담금 경감 기본계획 수립, 고용률 관리 및 부담금 납부(감면) 총괄
② 교육재정과	장애인 표준사업장 도급계약 총괄 추진 및 관리 장애인표준사업장 생산품 구매 실적 관리
③ 유초중등교육과	교원 장애인 고용 확대 노력

○ 전자계약 인정 및 감면기준 개선 추진

- 추진 과정에서 한국장애인고용공단은 자체 ‘연계고용 도급계약서’를 요구하며 교육청 전자계약(G2B·S2B) 실적을 감면 대상으로 인정하지 않았다. 이에 고용노동부 행정해석 요청 및 공단 본부·서울지역본부와의 지속적인 협의를 통해 “계약 형식이 아닌 실질 요건 중심 판단” 필요성을 지속적으로 제기하였다.
- 또한 장애인표준사업장의 고용률 미달 기간 계약실적 제외 기준에 대해서도 문제를 제기하며 감면 산정기준 개선을 추진하였다.
- 그 결과, 교육청 전자계약 실적을 연계고용 감면 실적으로 인정받게 되었으며, 기존 계약실적(약 139억 원 규모)을 감면 대상으로 반영할 수 있게 되었다.

<추진경과>

2024. 12.	장애인공무원 고용 현황 및 확대 방안 관련 교육감 주재 회의
2025. 1.	연계고용 감면제도 및 타 시·도교육청 사례 분석
2025. 1.	총무과-교육재정과 실무협의 및 연간 용역계약 중심 추진 전략 전환
2025. 2.	「장애인공무원 고용 확대 및 부담금 경감 추진계획」 수립 및 관계부서 협업체계 구축
2025. 3.	고용노동부 행정해석 요청 및 공단 본부·서울지역본부 협의 추진
2025. 4.	전자계약(G2B-S2B) 인정 및 감면 산정기준 개선
2025. 5.	연계고용 감면 신청 및 환급 절차 진행
2025. 7.	약 21억 원 규모 감면 승인 및 환급 완료

3. 주요성과

○ 연계고용 감면을 통한 약 21억 원 부담금 절감

- 연계고용 감면제도 도입 및 연간 용역계약 중심 구조 재설계를 통해 21억원 규모의 감면 승인을 받아 약 20억 9천만 원의 부담금을 환급받게 되었다.

구분	내역	금액(원)	비고
① 최초 부과액	1차 고용부담금 부과	8,091,179,890	2024년 고용률 미달분
② 일시납부 공제	일시납부 할인(3%)	-242,735,400	1월 납부 시 3% 할인
③ 최초 납부액	① - ②	7,848,444,490	실제 납부 금액
④ 추정금	2차 납부(공단 정산 후 부과)	97,426,120	퇴직자 중증/경 구분 오류 등
⑤ 가산금		9,742,610	지연 가산금
⑥ 최종 납부액	③ + ④ + ⑤	7,955,613,220	실질 부담 총액
⑦ 감면 승인액	공단 감면 인정 금액	-2,148,459,580	①고용률상승, ②도급계약 ③장애인표준사업장구매 충족
⑧ 환급액	(감면 승인액 - 추정금) × 97% + 추정금 + 가산금	-2,097,134,860	

○ 지속 가능한 감면 구조 마련

- 학교 연간 인력용역계약을 활용한 구조를 마련함으로써 향후에도 지속적인 연계고용 실적 확보가 가능하게 되었다. 또한 장애인 공무원 고용률 상승과 연계고용 실적 확대를 병행하여 지속적인 부담금 절감 기반을 마련하였다.
- 2026년도에는 고용률 상승 및 연계고용 실적 확대를 통해 약 30억 원 이상의 감면 신청을 추진하고 있다.

○ 전국 단위 확산 및 제도 개선 기반 마련

- 본 사례는 전국 17개 시·도교육청 중 최대 규모의 연계고용 감면 사례로, 교육부 및 타 시·도교육청에 우수사례로 공유되고 있다.
- 특히 전자계약(G2B·S2B) 인정 및 감면 산정기준 개선 사례는 향후 전국 공공기관에서도 활용 가능한 제도개선 사례로 평가받고 있다.

4. 재정개선 기여자 및 결정사항

- 이러한 업무성과로 당시 교육행정6급 ○○○ 외 6명에게 성과금 600만원이 지급되었다.

지출 절약

성과금 350만원

창의미래교육과

04



AI 디지털교과서 구독료 감면 협상을 통한 예산 절감

1. 추진배경

- AI 디지털교과서(이하 ‘AIDT’)의 도입 초기에는 정책 변동과 절차 지연이 겹치면서, 학교에서는 교육부 방침에 따라 실제 사용 여부가 아닌 신청 여부를 기준으로 소급(3월)하여 AIDT 계약을 체결하고 구독료 전액을 지급해야 하는 상황에 직면하였다.
- 실제 서비스를 이용하지 않은 미사용 기간까지 일률적으로 비용을 부담하는 것은 과도한 예산 낭비에 해당하였다. 이에 미사용 기간을 객관적으로 가려낼 수 있는 감면기준과 이를 근거로 발행사와 직접 협상할 필요성이 제기되었다.
- 특히 AIDT 사업은 전국 17개 시·도교육청이 공동으로 참여하는 전국 단위 사업이라는 점과 AIDT의 법적 지위가 교과서에서 교육자료로 개정 진행 중이라는 점에서, 단순한 개별 계약이 아니라 체계적인 협상과 계약에 대한 기준 마련이 필요한 상황이었다.

2. 추진과정 및 절차

구독료 감면 계획 수립	수도권 공론화 (서울 주관)	전국 확대 (서울 주관)	협상 추진 (서울 주관 총7회)	구독료 감면 협상 타결
미사용 기간 구독료 미지급 계획 수립 <서울 단독>	⇒ 수도권교육감 협의회 (서울-경가인천) <협업 추진>	⇒ 전국시도교육감 협의회 제안 <전국 공동대응 기조 마련>	⇒ 사도교육청-발행사 (대면 협상 3회) (상시 의견 조율) *교육청실무자 회의(4회)	⇒ 표준계약서 최종본 마련 →사도교육청 공동 적용

○ (전략수립) 서울 독자적 감면 논리 및 선제적 전략 수립

- 교육부 방침을 수동적으로 수용하는 것에서 벗어나 학교별 실제 사용실태 데이터를 분석하고, 가격 협상 우위를 확보하기 위한 차별화된 감면 논리를 선제적으로 설계하였다.



○ (공동대응) 전국 시·도교육청 간 공동 대응 체계 및 실무 연대 구축

- 전국교육감협의회를 통해 AIDT 미사용 기간에 대한 구독료 전액 지급에 대한 문제점을 공론화하여 전국 17개 시·도교육청의 공감대를 바탕으로 공동 대응 기조를 마련하였다.

○ (협상추진) 시·도교육청-발행사 간 가교 역할 수행 및 공동 협상 주도

- 전국 시·도교육청 현장의 문제 및 실태에 대해 단일화된 소통 창구 (One-Voice)로서 발행사와 상황을 공유하고, 객관적 데이터를 기반으로 한 체계적인 논리를 바탕으로 협상력을 극대화하였다.

3. 주요성과

○ 【재정개선】 학기 초 실제로 사용하지 않은 기간(3~4월)에 대한 구독료 감면을 위한 협상을 통하여 약 3억 1천만원의 우리 교육청 교육재정 절감 효과를 이끌어냈다.

○ 【전국파급】 우리 교육청 주도로 전국 시·도교육청 간 긴밀한 연대를 통해 전국적인 공론화를 이끌어내고, 동일한 기준을 적용할 수 있는 기반을 마련함으로써 전국적으로 최대 50억 원 이상의 재정 절감을 가능하게 했고, 수도 교육청으로서 서울시교육청의 정책적 위상을 확고히 정립하였다.

4. 재정개선 기여자 및 결정사항

- 이러한 업무성과로 당시 교육행정6급 ○○○ 외 2명에게 성과금 350만원이 지급되었다.

수입 증대

성과금 300만원

서울특별시교육청교육연수원
운영지원과

05



22년간 무단점유 공유재산의 변상금 부과(2020년~2024년:5년간) 및 소급 징수를 통한 수입 증대

1. 추진배경

- 본 건은 연수원 개원(2002년) 이래 총 815㎡ 면적에 달하는 장기 무단 점유지 경계가 불분명하여 물리적 충돌과 민원이 끊이지 않는 해묵은 숙원사업이었다. 특히 해당 부지의 건물 소유자와 실제 점유자 간의 사적인 법적 소송 및 감정적 대립이 극심하게 얽혀 있었다. 무엇보다 점유자 측의 완강한 물리적 거부와 현장 접근 통제로 인해, 지속적인 행정 지도와 노력에도 불구하고 정확한 점유 면적조차 확정하기 어려운 실정이었다.
- 이러한 상황으로 지난 22년간 단 한 번도 변상금 부과가 이루어지지 못한 채 불가피하게 징수가 지연되고 있었다. 이에 대한 돌파구를 마련하고 교육재정의 건전성을 확보하기 위해 강력한 행정력을 동원한 ‘최초 변상금 부과’ 및 실질적인 징수 방안 마련이 시급한 상황이었다.

2. 추진과정 및 절차

- (물리적 조치) 22년 묵은 경계 분쟁, ‘도시계획경계펜스’ 전격 설치로 원천 차단

< 현장 사진 >





- 단절과 갈등의 원인이었던 불분명한 점유 경계를 물리적으로 명확히 확정 짓기 위해 현장 조사와 측량을 실시하고, '도시계획 경계 펜스'를 전격적으로 설치하였다. 이를 통해 오랜 기간 이어지던 물리적 충돌과 무단점유 분쟁의 싹을 자르고, 흔들림 없이 변상금을 고지할 수 있는 환경을 명확하게 조성하였다.

○ **(법리적 조치)** 소송을 핑계로 한 납부 지연, '전문 변호사 자문' 으로 돌파

- 소유자와 점유자 간의 소송 결과를 수동적으로 기다릴 경우 체납이 더욱 장기화될 것으로 판단되었다. 이를 극복하기 위해 선제적으로 전문 변호사에게 법률자문을 진행하여 복잡한 이해관계 속에서도 변상금 납부의 최종 법적 의무자가 '건물 소유자'임을 명확히 규명했다. 이를 근거로 소유자 대상 재산조회를 실시하고 체납처분(압류 등) 예고를 통지하는 등 강력한 채권 확보 조치를 실행할 수 있었다.

○ **(행정적 조치 및 중재)** 20회 이상의 현장 방문과 진정성 있는 설득으로 자진 납부 유도

- 단순한 서면 고지와 행정 처분에 그치지 않고, 20여회 이상 직접 현장을 방문하며 적극적인 징수 활동을 전개하였다. 극심한 감정적 갈등 상태인 양 측 간 대면 면담을 수차례 주선하며 객관적인 중재자 역할을 자처했다. 특히 소유자의 고충을 경청하는 한편 진정성 있는 태도로 납부의 당위성을 끈질기게 설득한 결과, 행정기관과의 상호 신뢰를 형성하고 마침내 건물 소유자의 자발적인 납부 합의를 성공적으로 이끌어냈다.

3. 주요성과

- 위와 같은 담당 공무원의 적극적인 갈등 중재와 물리적·법리적·행정적 측면을 아우르는 입체적인 징수 활동의 결과 2025년 4월 무단점유 변상금 (745,236천원)을 부과하였고, 2025년 12월까지 적극적인 납부 독려 등으로 총 63,358천원의 수입 증대 성과를 달성하였다.
- 형성된 유대감을 바탕으로 지속적인 납부 독려를 이어간 결과, 이듬해인 2026년 3월까지 총 8회차에 걸쳐 잔여 변상금 및 연체이자까지 모두 납부 되어 누적 체납액 총 169,787,370원의 변상금이 납부될 수 있었다.
- 특히 본 사례는 단순 독촉을 넘어 '물리적 분쟁 차단(경계펜스) ⇨ 법리적 의무자 규명(법률자문) ⇨ 맞춤형 행정처분 및 적극적 갈등 중재' 로 이어지는



입체적인 해결 프로세스를 제시했다. 이는 관내 다른 학교 및 교육지원청에서 겪고 있는 ‘경계 분쟁 및 이해관계자 소송을 동반한 장기 무단점유 체납 건’을 대응할 수 있는 실질적이고 강력한 벤치마킹 우수 모델로 전국 시도교육청에 확산이 가능하다는 점에서 큰 의의가 있을 것으로 보인다.

4. 재정개선 기여자 및 결정사항

- 이러한 업무성으로 당시 교육행정5급 ○○○ 외 7명에게 성과금 300만원이 지급되었다.



수입 증대

성과금 250만원

북부교육지원청
재정지원과

06

관내학교 유희자산(TV) 공동매각에 따른
자산관리 효율화 및 재정수입 증대

1. 추진배경

- 전자철판 도입 이후 텔레비전 활용도가 떨어져, 사용할 수 있는 텔레비전이 창고에 장기간 방치되다가 내용연수 경과 후 폐기 처분되는 악순환이 반복되었다.
- 개별 학교에서 매각을 추진할 경우, 소량 물량에 대한 감정평가 수수료 부담이 매각 예상 금액보다 커 실효성이 떨어지고, 온비드 매각 절차에 대한 경험 부족으로 매각에 소극적일 수밖에 없었다.
- 이에 따라 시간이 지날수록 물품 가치가 하락하고 창고 공간이 부족해지는 등 자산관리의 효율성이 급격히 하락하고 있었다.

2. 추진과정 및 절차

- 교육지원청 주관 학교 텔레비전 매각 업무 일괄 대행
 - [통합 감정평가] 학교에서 개별적으로 진행하기 어려운 감정평가를 교육지원청에서 통합 진행하여 예산을 절감하였다.
 - [분산 공고] 처음에는 여러 학교를 묶어 권역별 매각을 시도하였으나, 물량이 너무 많아 유찰되었다. 이에 학교 단위로 물량을 나눠 4개월 간 분산 공고하는 방식으로 매각 물량 전부를 낙찰시킬 수 있었다.
 - [계약 대행] 교육지원청에서 개별 학교 단위로 온비드 계약을 체결하여 학교 업무 부담을 경감시켰다.
- 학교 행정업무 지원
 - [에듀파인] 학교에서 처리해야 할 에듀파인 행정사항(물품 불용결정, 관리 전환 소요 조회, 물품 처분, 세입 징수 등)을 공문으로 상세히 안내하고 학교와 수시로 소통하여 매각의 최종 단계까지 누락 없이 행정 처리가 완료 되도록 지원하였다.



- [학교-업체 간 조율] 업체 방문일정 조율, 물품 인계 방법 안내뿐만 아니라 매각 대상 품목 파손에 따른 학교-업체와의 갈등을 조율하여 원활한 행정 처리를 이끌었다.
- [대금 지급] 계약 금액 징수, 온비드 낙찰 수수료 지급, 학교 계좌로 이체 등 복잡한 대금 징수 업무를 지원청에서 대신하였다.

○ 텔레비전 보관 시 유의사항 안내

- 텔레비전을 좁은 공간에 겹겹이 보관하면 브래킷(거치대) 볼트가 액정과 부딪혀 액정이 깨지는 경우가 발생하고 이에 따라 낙찰률이 하락하게 되므로, 액정 파손을 방지하기 위해 ‘학교 텔레비전 보관 시 유의사항 안내’ 공문을 서울시교육청 전체 학교에 발송하였다.

3. 주요성과

- 74차례 분산 공고로 신청 물량(24교, 308대) 전부를 매각하여 총51,860천원의 학교 재정수입을 증대시켰다.
- 매각 전 과정을 교육지원청에서 주관하여 학교 업무 경감 만족도 97.4%를 달성하였다.

4. 재정개선 기여자 및 결정사항

- 이러한 업무성으로 당시 교육행정 6급 ○○○ 외 2명에게 성과금 250만원이 지급되었다.



수입 증대

격려금 500만원

예산담당관

07



보통교부금 확정교부 내역에 대한 면밀한 분석으로 교부금 추가 확보

1. 추진배경

- 2025년 보통교부금 확정 교부액은 6조 2,413억원으로 예정 교부액 대비 1,181억원 증가하였으나, 항목별 증감내역 검토 결과 교육복지지원비가 예정 교부 대비 460억원(16.5%) 감소하였음을 확인하였다.
- 이에 각 부서별 보통교부금 교부내역에 대한 증빙자료 및 검토내역을 수합하여 자료 검증 및 분석을 실시하게 되었다.

2. 추진과정 및 절차

- 경비 요구 적정성 분석 및 개선 필요성 도출
 - 보통교부금은 기준재정수요에 대해 교육부 사업부서가 시·도교육청 사업부서에서 산정기초 자료를 제출받아 산정하는 방식으로 이뤄지고 있으며, 우리교육청은 매년 보통교부금 확정교부 시 확정교부 내역을 전 부서에 발송하고, 기준재정수요 및 기준재정수입에 대한 각 부서별 교육부 제출내역을 수합하여 자료 검증을 실시해 오고 있었다.
 - 2025년 보통교부금은 예정교부 대비 전국 평균 2.4%의 증가율을 보였으나, 우리교육청은 1.0% 증가에 그쳤고, 교육복지지원비는 예정교부 대비 16.5%인 460억원이나 감소하였음에 의문을 갖게 되었고, 부서 담당자와 적극적으로 소통하며 산정 내역을 재검토하였다.
 - 교육복지지원비 중 계층 간 균형 교육비의 산정기초 대상 학생 수에 대한 통계 등을 직접 확인하여 오류가 있음을 확인하였고 이에 대한 이의신청서를 제출하며, 해당 항목은 저소득층 가구 및 사회배려계층 학생이 평등한 교육기회를 보장받고 소외받지 않는 교육환경 조성을 위해 꼭 필요한 재원임을 강조하였다.



- 이후 교육부는 이의신청에 대해 수용결정을 내리고, 2026년 보통교부금 확정교부 시 해당항목에 대해 정정교부를 반영하였다.

<추진경과>

- ▶ 2025년 보통교부금 확정 교부통지: 2025. 2. 28.
 - ▶ 2025년도 보통교부금 확정 교부 알림 및 적정여부 검토 요청: 2025. 3. 5.
 - ▶ 보통교부금 산정내역에 대한 부서 담당자와 긴밀한 협조 및 자료 검토: 2025. 3. 7. ~ 12.
 - ▶ 2025년 보통교부금 확정교부 내역 분석 및 이의신청서 제출: 2025. 3. 27.
 - ▶ 교육부-서울시교육청 보통교부금 확정교부 관련 업무 협의: 2025. 4. 2.
 - ▶ 2025년 제2차 지방교육재정교부금위원회 결과 알림(서울): 2025. 4. 16.
 - ▶ 2026년도 지방교육재정 보통교부금 확정 교부통지: 2026. 2. 24.
- ⇒ 2025년 보통교부금 정정교부 621억원 반영

○ 보통교부금 산정 방식 개선

- 계층간 균형교육비 항목 산정 시 현행 시·도교육청 제출자료를 반영하던 방식에서 NEIS 데이터를 활용한 자료를 반영함으로써 전국 시·도교육청이 동일하고 정확한 자료를 반영할 수 있도록 개선하였다.

3. 주요성과 (재정개선 및 파급효과)

- 위와 같은 공무원의 적극적인 행정으로 보통교부금 산정내역에 대한 면밀한 분석을 통해 오류를 발견하고 이의신청을 함으로써 2026년 보통교부금 확정 교부 시 621억원의 정정교부가 반영되어 교육청 수입증대에 기여하였다.
- 특히 이번 사례로 인해 계층 간 균형교육비 산정 시 기존 시·도교육청 제출자료를 수합하던 방식이 NEIS 데이터를 활용한 자료를 반영하는 것으로 변경됨으로써 향후 산정 오류를 방지하고, 전국 시·도교육청이 동일한 기준의 자료를 반영할 수 있게 되었다.

4. 재정개선 기여자 및 결정사항

- 이러한 업무성으로 당시 교육행정6급 ○○○ 외 2명에게 격려금 500만원이 지급되었다.



지출 절약

격려금 150만원

강남서초교육지원청
학교시설지원과

08



기부채납(청담고 이전 신축) 시공단계 경제성 검토 선제적 도입을 통한 교육재정 추가 부담금 방어

1. 추진배경

- 청담고 이전·신축 사업은 신반포4지구 재건축에 따른 학생 수 증가에 대응하고 통학 여건을 개선하며, 노후화된 기존 교사동의 안전 문제를 해소하기 위한 것으로, 기부채납 방식으로 추진되었다.
- 기부채납 사업 방식은 민간(조합·시공사) 주도로 추진되는 구조적인 특성상 교육청이 설계 및 공사비 산정 과정에 직접 개입할 수 있는 제도적 장치가 미흡하였다. 공공 발주사업에서는 「건설기술진흥법」에 따라 의무적으로 시행되는 설계 경제성 검토(VE)가 적용되지 않아 원가 절감 및 예산 효율화를 위한 통제 수단이 사실상 부재한 상황이었다.
- 이에, 해당 교육지원청은 재정 누수를 방지하고 교육재정 부담을 최소화하기 위해 기부채납 학교시설 사업 최초로 ‘시공단계 경제성 검토(VE)’를 도입하여 공사비 절감과 시설가치 향상을 동시에 추진하였다.

2. 추진과정 및 절차

- 기부채납 사업 최초 시공단계 VE 도입
 - 교육지원청은 2025년 2월 「기부채납 학교시설 관리감독 개선방안」을 수립하고, 민간이 주도하는 기부채납 사업에 공공사업의 경제성 검토 기법(VE)을 선제적으로 도입하였다.
 - 2025년 3월부터 교육청, 시공사, 설계사, 감리단 및 VE전문기관이 참여하는 워크숍과 협의회를 개최하여 건축·토목·조경·기계·소방 등 전 분야에 대한 정밀 분석을 실시하였다. 이를 통하여 총 144건의 개선 아이디어를 도출하고 기술성, 경제성, 유지관리성 및 안전성을 종합적으로 검토하였다.



○ 이해관계자 갈등 조정 및 설계변경 관철

- VE 결과를 실제 설계변경으로 반영하는 과정에서 조합과 시공사는 공사비 절감에 따른 수익 감소와 공기 지연 등을 우려하며 반대 입장을 표명하였다.
- 이에 교육청은 조합·시공사·감리단·설계사 등이 참여하는 긴급 실무 협의체를 구성하여 총 6차례에 걸친 집중 협의를 주도하였다. 또한 분야별 전문가 검토 결과와 생애주기비용(LCC) 분석자료를 활용하여 단순 비용 절감이 아닌 유지관리비 절감과 시설 품질 향상 효과를 객관적으로 제시하였다.
- 그 결과, 이해관계자 간 이견을 조정하고 VE 제안 사항의 설계 반영을 이끌어냄으로써 교육청의 추가 재정부담을 최소화할 수 있었다.

3. 주요성과

○ 재정개선 성과

- 시공 단계 VE를 통해 총 56건의 개선안을 설계에 반영하여 공사비 965,301천원을 절감하였다. 경제성 검토 용역비를 제외한 순절감 효과는 918,771천원으로, 이는 교육청이 부담해야 할 추가 분담금을 직접적으로 감소시키는 성과로 이어졌다.
- (주요 절감 사례) 외벽 마감재 변경, 옥상정원 삭제, 환기설비 개선, 기계 설비 내진장치 최적화, 운동장 마감재 변경 등이 있으며, 단순한 공사비 절감뿐 아니라 유지관리 효율성 향상과 시설 수명 연장 효과도 함께 확보하였다. 또한 화재 안전성 강화, 누수 및 침수 예방, 소방차 접근성 개선, 유지관리 편의성 향상 등 기능적 가치도 함께 증대되어 VE 분석 결과 가치 지수가 34.21% 향상되는 성과를 거두었다.

○ 제도개선 및 파급효과

- 본 사례는 공공 발주사업에 한정되어 있던 경제성 검토(VE)를 민간 주도 기부채납 학교시설 사업에 최초로 적용한 사례로, 교육청이 사업비 적정성과 시설 품질을 동시에 관리할 수 있는 새로운 관리 모델을 제시하였다.
- 이를 계기로 기부채납 학교설립 및 개교 지원 매뉴얼 개선과 표준협약서 개정 검토를 추진하였으며, 향후 기부채납 사업에 VE 시행을 제도화할 수 있는 기반을 마련하였다.



- 특히 후속 사업인 (가칭) 반포2초·중 신설 사업에도 동일한 방식을 적용하여 총 150건의 개선 아이디어 중 85건을 반영하고 약 60.5억원의 예산을 절감하는 성과를 거두었다. 이는 본 사례가 일회성 성과에 그치지 않고 지속 가능한 재정개선 체계로 확산되고 있음을 보여주는 대표적인 사례로서, 향후 기부채납 학교시설 사업 전반에 적용 가능한 선도적인 행정모델을 구축하였다는 점에서 큰 의의가 있다.

4. 재정개선 기여자 및 결정사항

- 이러한 업무성으로 당시 시설6급 ○○○ 외 5명에게 격려금 150만원이 지급되었다.



수입 중대

격려금 30만원

서울신구초등학교

09



복합시설 공공요금 체납액 징수

1. 추진배경

- 서울신구초등학교 내에 위치한 복합시설(수영장 등)의 상하수도요금은 교내 사용량과 함께 학교로 일괄 고지되는 구조로 되어 있어, 그동안 학교회계에서 해당 요금을 우선하여 납부하였다. 그러나 복합시설 운영자가 고의적으로 납부를 회피하면서 상하수도요금 체납액이 총 188,298,300원에 달하게 되었고, 이는 학교 재정 건전성을 심각하게 악화시키는 요인이 되었다.
- 이에 학교 측에서는 총 30회에 걸쳐 납부 안내와 독촉을 하였으나, 체납자의 상습적인 기피로 인해 일반적인 행정절차만으로는 더 이상 체납액을 징수할 수 없는 한계 상황에 직면하였다.

2. 추진과정 및 절차

- 이러한 교착 상태를 타개하기 위해 단순한 행정 처분을 넘어 체납자의 신용등급과 사회적 신인도에 직접적인 타격을 줄 수 있는 강력한 사법적 제재 수단인 민사 집행법상 ‘채무불이행자명부등재’ 제도를 적극적으로 검토하였다. 실효성 있는 집행을 위해 유관기관과 협조하여 체납자의 은닉재산을 파악하고 명부 등재의 타당성을 입증할 수 있는 근거 자료를 직접 확보하였으며, 지역청·본청과의 긴밀한 사전 협의를 통해 조직 내 적극 행정에 대한 공감대와 행정적 지원을 이끌어 낼 수 있었다.
- 이후 2025년 10월 22일 서울중앙지방법원에 채무불이행자명부등재를 신청하였고, 같은 해 11월 19일 최종 등재 결정을 받아내며 법적 압박 수단을 확보하였다. 법원의 강제 집행 신호를 감지한 체납자가 ‘민사절차 중지 요청’ 내용증명을 보내며 저항하기도 하였으나, 담당자는 “민사 절차 중지는 불가하다”는 단호하고 강력한 입장을 회신하며 원칙대로 절차를 강행하였다.



- 아울러 이러한 임시방편적 징수에 그치지 않고, 공공요금 고지 분리를 위해 수도 계량기를 분리하는 공사를 병행하여, 향후 발생할 수 있는 분쟁 소지를 원천적으로 해소하고 공공요금 납부 책임을 명확히 하였다.

3. 주요성과

- 법원의 채무불이행자명부등재 결정문이 체납자에게 송달되자, 강력한 금융 및 경제 활동 제한 압박을 이기지 못한 체납자는 즉시 체납액을 전액 납부하였다. 이를 통해 상하수도요금 원금 32,190,900원뿐만 아니라 독촉 절차 비용 75,800원과 지연손해금 2,783,410원을 포함한 총 35,050,110원의 재정을 일시에 환수하는 정량적 성과를 거두었으며, 학교 재정의 유동성과 건전성을 즉각적으로 확보하였다.
- 이는 서울신구초등학교 복합시설 관련 대규모 체납액(약 27억 원) 중 최초로 실질적인 징수를 이뤄낸 성공적인 전략적 돌파구라는 점에서 의의가 크다고 할 수 있다. 이번 사례는 고의적 체납 시 금융거래 제한 등 실질적인 사회적·경제적 불이익이 반드시 따른다는 강력한 선례를 남겨 수익자부담원칙에 따른 성실 납부 분위기를 조성하는 계기가 되었다. 또한 사법적 절차를 행정에 접목한 우수 적극행정 사례로서 유관기관에 효과적인 가이드라인을 제공하고 성과를 확산하는 파급효과를 가져올 수 있었다
- 학교 측은 이번에 입증된 사법 조치의 실효성을 바탕으로, 동일 체납자의 다른 기간에 대한 상하수도요금 체납금(49,490,270원)도 채무불이행자명부등재 처분을 추진하여 남은 악성 채권을 끝까지 적극 징수할 예정이다.

4. 재정개선 기여자 및 결정사항

- 이러한 업무성과로 당시 교육행정6급 ○○○에게 격려금 30만원이 지급되었다.

2026년 예산성과금 우수사례집

서울교육살림 이렇게 아꼈습니다

발 행 일 : 2026년 6월

발 행 처 : 서울특별시교육청 예산담당관
(04335) 서울특별시 용산구 두텁바위로 27
(후암동 168)