

발간등록관리번호

GCYF-2025-01-004

미래를 만드는
오늘의 주역. 고양 청소년

고양시청소년재단

중장기 경영계획

2025~2028

Mid-term to Long-term Management Plan



재단법인 고양시청소년재단

목차

Table of Contents

I 재단 일반 현황	1 재단설립 근거, 목적 및 연혁	004
	2 조직 및 인력 현황	005
	3 재무 현황	006
	4 시설 및 사업 현황	007
II 전기(2020~2024) 성과 분석	1 전기 주요 성과 분석	012
	2 한계 및 개선점 분석	014
III 경영 환경 분석	1 사회 환경 분석	018
	2 정책 환경 분석	023
	3 SWOT 분석	027
IV 비전 및 전략 체계	1 중장기 전략 체계 수립 과정	034
	2 비전 및 전략 체계	036
	3 전략 과제별 세부 추진계획	039
V 중장기 조직 및 인력 관리계획	1 중장기 조직 및 인력 운용 계획	066
	2 중장기 인적자원 개발 계획(HRD)	077
VI 중장기 재정 관리계획	1 중장기 재무 목표 설정	088
	2 재무계획 수립	091
	3 시나리오 및 리스크 분석	104
	4 실행 및 관리 방안	107
VII 환류 체계	1 환류 체계	112
참고문헌		118
부록: 중장기 전략별 성과지표정의서		122

I 재단일반현황

1 재단설립 근거, 목적 및 연혁	004
2 조직 및 인력 현황	005
3 재무 현황	006
4 시설 및 사업 현황	007

1 재단설립 근거, 목적 및 연혁

① 설립 근거 및 목적

추진 근거	• 「청소년 기본법」 제26조(청소년육성 전담기구의 설치) • 고양시청소년재단 설립 및 운영 조례 (제 2631호) • 고양시청소년재단 정관(민법 제32조에 의한 설립)
설립 목적	• 청소년육성 전담기구로 청소년육성에 관한 업무를 효율적으로 운영하고 전담 관리하고자 함 • 창의적인 청소년 육성과 청소년보호 및 복지향상 등 고양시 청소년의 공공복리 증진에 이바지하고자 함

② 연혁

2024	7	온실가스 감축 실천을 위한 고양시 3대 전통시장(원당, 일산, 능곡) 공동 협약
	8	고양시청소년재단 경영혁신안 승인
	12	고양시청소년재단 경영혁신 조직 개편 단행
2023	11	송포청소년문화의집 개관
		제4대 최희재 대표이사 취임(11. 3.)
	12	재단 새 비전 선포(중장기 비전 포럼)
2022	6	행신청소년자유공간 개소
	11	특례시 청소년재단 'ESG 경영 라운드 테이블 포럼'(고양, 수원, 용인)
	12	학교 밖 청소년 전용공간 '도담비' 개소(고양시학교밖청소년지원센터)
2021	4	이동상담버스 '공감톡톡' 운영(고양시청소년상담복지센터)
	5	「코로나19 대응 비대면 활동 사례집」, 「청소년 핵심역량 키워 주는 꿈 꾸는 활동」 발간
	8	특례시 청소년활동 활성화 업무협약(고양, 용인, 수원, 창원)
2020	1	토당청소년수련관, 고양시청소년상담복지센터, 화정청소년자유공간 직영 위탁시설 편입
	4	고양시청소년재단 온라인 개관 운영 방향 및 전략 수립
	9	고양시 출자·출연기관 경영평가 S(최우수)등급 달성
2019	1	마두청소년수련관 2018년 청소년프로그램 공모사업 최우수상 수상(성평등가족부장관)
	11	고양시청소년재단 중·장기 발전계획 수립
	12	전국 청소년수련시설 종합평가 최우수 등급
2018	1	고양시청소년진로센터 진로체험 활성화 공로상 표창(교육부장관)
	5	제1회 청소년정책주장대회 대상 수상(성평등가족부장관)
	12	제2대 박윤희 대표이사 취임(12. 3.)
2017	1	위탁법인 변경(고양시문화재단 → 고양시청소년재단) 후 고양시와 위·수탁 계약 체결
	12	성평등가족부 전국 청소년수련시설 종합평가 최우수 등급(마두청소년수련관)
2016	4	고양시 청소년재단 설립 및 운영 조례 공포(4. 1.)
	11	고양시청소년재단 등기 등록(설립), 초대 전성민 대표이사 취임(11. 7.)
	12	고양시청소년재단 출범식
2015	5	재단설립 기본계획 수립
	12	재단설립 경기도 승인

2 조직 및 인력 현황

① 조직도



② 인력 현황(2025. 1. 6.기준)

(단위: 명)

구분		정원 내		
		정원	현원	과부족
대표이사		1	1	-
사무국		15	14	-1
수련관 (3개소)	토당청소년수련관	13	11	-2
	마두청소년수련관	11	11	-
	일산서구청소년수련관	14	12	-2
문화의집 (3개소)	성사청소년문화의집	11	10	-1
	탄현청소년문화의집	5	4	-1
	송포청소년문화의집	4	3	-1
특화센터 (3개소)	고양시청소년상담복지센터	8	8	-
	고양시학교밖청소년지원센터	6	6	-
	고양시청소년진로센터	-	-	-
자유공간	화정청소년자유공간	-	-	-
	주교청소년자유공간	-	-	-
	행신청소년자유공간	-	-	-

3 재무 현황

① 예산 규모

(단위: 백만 원)

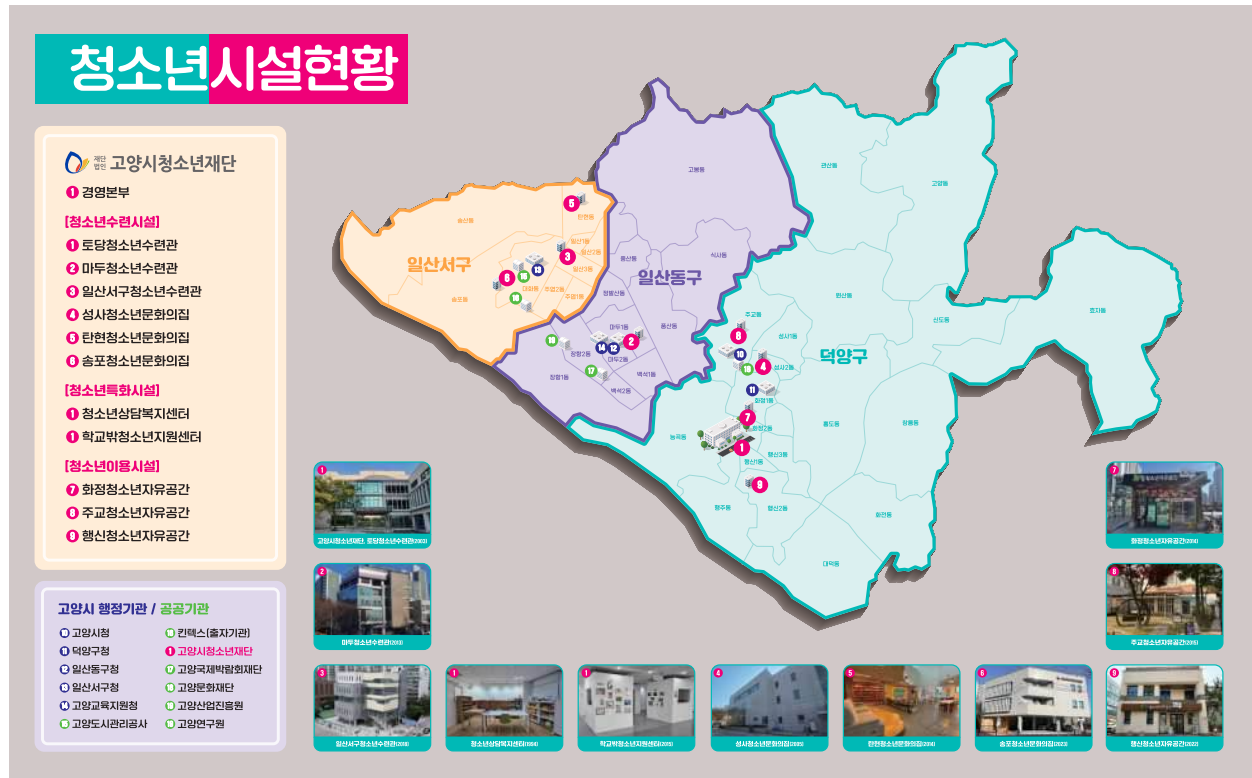
구분		2024년		2025년		증감액
		예산액	구성비	예산액	구성비	
수입	출연금	6,197	60.0%	6,576	60.7%	379
	보조금	2,110	20.4%	2,095	19.3%	△15
	잉여금	862	8.3%	838	7.7%	△24
	자체 수익	1,158	11.2%	1,328	12.3%	170
	합계	10,326	100.0%	10,837	100.0%	511
지출	인건비	4,341	42.0%	4,756	43.9%	415
	경비	2,191	21.2%	1,920	17.7%	△271
	사업비	3,639	35.2%	3,930	36.3%	291
	자본비	155	1.5%	82	0.8%	△73
	예비비	0	0.0%	149	1.4%	149
	합계	10,326	100.0%	10,837	100.0%	511

② 재무상태표

(단위: 백만 원)

구분				결산액	
				2023년	2024년
수입·지출 결산 현황	수입	예산액		11,247	11,390
		결산액		11,112	11,295
	지출	예산액		11,247	11,390
		결산액		10,050	10,589
	순세계잉여금			1,062	706
	市 출연금			6,277	6,211
재무 상태 현황	자산			2,733	2,217
	부채			113	148
	자본	자본금	현금	50	50
			현물	0	0
		자본금 외		2,570	2,019
		자본 총계		2,620	2,069
손익계산 현황	사업수익			9,754	10,132
	사업비용			10,020	10,719
	사업이익			△265	△587
	사업외수익			190	36
	사업외비용			2	0
	당기순이익			△77	△551

① 시설 위치도



② 시설 및 사업 현황

시설명	소재지	면적(㎡)	조성일	운영 단위	운영 사업
토당 청소년 수련관	경기도 고양시 덕양구 중앙로 633번길 25	6,230.67	2013. 7. 12.	직영	경기도청소년종합예술제, 고양시 청소년 어울림마당, 청소년 퍼포먼스 대회, 장애청소년문화예술 사업, 문화예술 서포터즈 사업, 청소년 문화예술 교육 프로그램, 청소년 문화예술단 사업, 청소년 농구대회, 청소년 풋살대회 등 문화·예술·스포츠 특성화 사업
마두 청소년 수련관	경기도 고양시 일산동구 일산로 220	4,119.34	2013. 11. 1.	직영	고양시 청소년참여위원회, 고양시 청소년의회, 청소년운영위원회, 고양시 청소년 제안창작소, 고양시 청소년 정책 워크숍, 고양시 청소년 정책 공청회, 고양시 청소년 참여기구 교류 지원 사업, 고양시 청소년 공공외교단 등 참여 권리 특성화 사업
일산서구 청소년 수련관	경기도 고양시 일산서구 일산로 586	3,381.88	2018. 7. 2.	직영	진로프로젝트 ‘청소년인생스타트업’, 창업디자인 ‘Lab-to-Market’, 청소년 발명·특허 관련 인증 프로그램, 청소년미디어 아트교육, 현장직업체험 ‘꿈을 찾는 길’, 대학생멘토단 ‘고양유니브’ 활동 지원 등 진로 특성화 사업

시설명	소재지	면적(㎡)	조성일	운영 방법	운영 사업
성사 청소년 문화의집	경기도 고양시 덕양구 어울림로 33	848.00	2005. 5. 4.	직영	청소년 기후 위기 대응 역량 강화 사업, 환경 개선 청소년 봉사활동 사업, 청소년 디지털 역량 강화 사업, 청소년 여가 공간 운영 사업, 청소년 창작 놀이 프로그램, 고양시 청소년 동아리활동 지원 사업 등
탄현 청소년 문화의집	경기도 고양시 일산서구 일현로 97-11	421.90	2014. 4. 26.	직영	청소년 디지털 리터러시 사업, 청소년 디지털 여가 사업, 청소년 디지털 역량 강화 사업, 금융경제활동 사업, 청소년 여가 공간 운영 사업, 청소년 놀 권리 인식 증진 프로그램, 청소년 창작 놀이 프로그램 등
송포 청소년 문화의집	경기도 고양시 일산서구 대화1로 77	491.61	2023. 12. 22	직영	청소년 기후 위기 대응 역량 강화 사업, 청소년 디지털 역량 강화 사업, 청소년 여가 공간 운영 사업, 청소년 여가 프로그램, 청소년 동아리 및 기획 활동 지원 사업, 지역사회 욕구 반영 자율 활동 사업 등
고양시 청소년 상담복지센터	경기도 고양시 덕양구 중앙로 633번길 25	214.32	1994. 7. 5.	직영	고양형 청소년 원스톱 지원 사업, 취약계층 청소년 맞춤형 지원 사업, 청소년 노동인권 보호 사업, 법원 수강명령 청소년 선도 사업, 주저흔 제거 사업, 지역사회 심리·정서 위기대응사업, 찾아가는 심리지원 사업 등
고양시 학교밖청소년 지원센터	경기도 고양시 덕양구 중앙로 633번길 25	310.00	2015. 4. 21.	직영	학교 밖 청소년 맞춤형 지원 사업, 학교 밖 청소년 자립 지원 사업, 학교 밖 청소년 학습 지원 사업, 학업 중단 위기 학생 지원 사업, 학교 밖 청소년 성장지원 사업, 학교 밖 청소년 복지 지원 사업 등
주교청소년 자유공간	경기도 고양시 덕양구 마상로 102번길 48	100.44	2015. 6. 1.	직영	청소년 자율 여가 공간 운영 등
화정청소년 자유공간	경기도 고양시 덕양구 화정로 63	304.67	2014. 6. 1.	직영	
행신청소년 자유공간	경기도 고양시 덕양구 충경로 32	138.64	2022. 6. 2.	직영	

II

전기성과분석

[2020~2024]

1 전기 주요 성과 분석

012

2 한계 및 개선점 분석

014

1 전기 주요 성과 분석

① 청소년 참여 및 권리 증진

- 재단은 청소년을 정책의 객체가 아닌 주체로 인식하고, 청소년의 목소리가 실질적인 변화로 이어지도록 제도적 기반을 마련
- 고양시 청소년의회 운영 체계화
 - 2020년 「고양시 청소년참여예산제 도입」 제안 채택, 「고양시 어린이 통학로 안전관리에 관한 조례 전부개정(안)」 제안 채택
 - 2022년 「고양시청소년의회 운영규칙 전부개정(안)」 의결 → 내부 운영체계 정비(위원회 운영·절차 표준화 등 규정 정비의 '제도 성과')
 - 2023년 「제6대 의정 활동집(본회의 자료집 포함)」 발간(2023-11-25 등록) → 연간 정책 제안·심의 내용을 공식 아카이브로 정리한 성과
- 법정 참여기구인 고양시 청소년참여위원회와 청소년운영위원회를 내실 있게 운영하여 **고양시 참여기구의 전국적 우수성 입증**
 - 2022년 성사청소년문화의집 청소년운영위원회가 경기도 정책제안대회에서 경기도지사상을 수상
 - 2022년 고양시청소년참여위원회 경기도 우수 사례로 경기도지사 표창
 - 2023년 고양시청소년참여위원회가 우수사례 공모에서 성평등가족부장관상을 수상

② 청소년 주도의 활동 활성화

- 코로나19 위기에 대한 전략적 대응
 - 비대면 활동 모델을 개발하여 코로나 시기 중단 없는 활동 프로그램 제공
 - ※ 비대면 활동 모형을 ① 딜리버리 모델(활동에 필요한 체험 키트를 각 가정에 배송하는 방식), ② 랜선(LAN) 모델(유튜브 등 온라인 플랫폼을 활용, 모든 활동을 비대면으로 진행하는 방식), 스몰로그 모델(대면 접촉을 최소화하면서 온라인과 오프라인 활동을 결합하는 하이브리드 방식), 블렌디드 모델(기존 대면 활동에 온라인 요소를 통합하여 상호작용을 강화하는 방식)으로 체계화하여 제공
 - 코로나19 대응 비대면 활동 사례집 발간 및 배포
- 청소년 진로 진학 지원 역량 확장 및 대외 신인도 확보
 - **대규모 대입 박람회 개최**: 코로나19 팬데믹 시기 메타버스 플랫폼을 활용한 온라인 입시 박람회를 선도적으로 개최하였으며, 코로나 이후에는 2022년 전국 75개 대학이 참여하는 대규모 대입 수시 박람회 개최
 - **대학생 진로 멘토링 활성화**: 지역 대학생 멘토와 중·고등학생을 연결하는 '고양유니브'를 확대하고, 안정화하여 2023년 상반기에만 213명의 멘토가 47개교 21,000여 명의 학생들에게 진로 탐색 기회를 제공하여 파급력을 보임

③ 청소년 자립 및 보호 지원 강화

- 위기청소년 보호 및 상담 시스템 고도화를 통한 우수사례 인증
 - 고양시청소년상담복지센터 2023년 성평등가족부 종합평가 최우수기관 선정
- 기존의 강의식 예방 교육의 한계를 극복하기 위해 인지행동치료(CBT) 이론에 기반한 **기능성 보드게임을 활용한 혁신적 학교폭력 예방 프로그램** 개발
- **지역사회 연계형 위기청소년 지원 모델** 구축
 - '마을에서 배울 고양' 프로그램을 통해 학업 중단 위기에 놓인 청소년들을 지역의 소상공인과 연결하여 진로 체험 기회 제공 → 2021년 교육부 장관 표창 수상
- **학교밖청소년지원센터를 상담복지센터로부터 분리하여 학교 밖 청소년 지원을 위한 전문 역량 강화**
- 청소년 보호 서비스 소외 지역을 위한 **이동 상담 사업 개시 및 확장**

〈이동 상담 사업 연도별 추진 사항〉

연도	주요 운영 현황	성과 및 특징
2021년	4월 사업 시작 - 초등학교 4~6학년 집단상담 및 마을 거점(식사동, 주업동 등) 이동 상담 추진	17개 학교, 77개 학급 집단 상담 실시 - 또래 관계, 폭력 예방, 미디어 중독 예방 등 프로그램 운영
2022년	- 학교 방문·마을 거점 운영 지속 - 놀이 치료, 미술 치료, 부모 상담 등 확대	- 상담 접근성 낮은 청소년에게 서비스 제공 - 위기 징후 학생 발굴 → 전문 상담·사례 관리 연계 강화 - 사업 안정화 단계 진입
2023년	- 요일별 마을 거점지 - 확대- 지역 축제·행사에서도 아웃리치 운영	- 지역사회 인지도 상승, 이용자 수요 증가 ‘찾아가는 상담 서비스’로 자리 매김

④ 지역 협력 경영시스템 구축

- 경영관리의 체계성 확보를 통한 경영 안정기 돌입
 - 경영환경 변화 분석을 통한 전략 체계 구축 및 중장기 전략 도출
 - 핵심성과지표(KPI)를 기반으로 한 성과관리체계를 성공적으로 확립
 - 전사적 자원 관리(ERP) 시스템 운영과 위기 상황별 대응 시나리오에 기반한 안정적인 재무 관리
- 더 나은 미래를 위한 경영 혁신 착수
 - 3개 청소년수련관의 유사·중복 사업을 정리 및 특성화 추진
 - ※ 일산서구청청소년수련관과 진로센터를 통합하여 청소년 진로·창업 지원 역량을 집중화하는 조직 개편 추진
 - 경영 효율화 및 전문성 강화를 위한 기획운영실과 경영지원실의 2실 체제로 개편 추진
- 청렴 관리 업무 체계화 및 조직 내 청렴 문화 확산
 - 전 임직원 대상 이해충돌방지법 및 갑질 예방 교육을 포함한 ‘청렴 WEEK’를 운영
 - 조직 내 청렴 의식을 내재화하고 투명한 조직 문화 조성 노력
- ESG 경영 체계 확립 노력
 - 수원, 용인 등 타 특례시 청소년재단과 ‘ESG 경영 라운드 테이블 포럼’을 공동 개최하며 광역 단위의 ESG 협력 체계를 구축
 - 지방공기업평가원 주관 ESG 경영계획 수립 컨설팅 이행을 통한 ESG 전략 체계 마련

2 한계 및 개선점 분석

① 적정 운영 인력 확보 미흡

- 민간 위탁시설 직영화를 통해 운영 시설은 확대되었으나, 이를 운영하기 위한 **적정 운영 인력 확보를 이루어지지 않은 상황**
 - 2020~2024년 사이 운영 사업소는 6개(마두, 서구, 탄현, 성사, 주교, 진로)에서 직영 전환 4개소(토당, 상담, 학교밖, 화정), 신설 2개소(행신, 송포)를 포함하여 12개 사업소로 100% 증가하였으나 이에 대한 정원 증가율은 28.4%(63명→88명)에 지나지 않아, 안정적 운영을 위한 인력 확충이 절실한 상황

② 인프라 투자 미흡으로 인한 시설 노후화 및 시설 확충 한계

- 시설 인프라 투자 예산을 충분히 확보하지 못해, 디지털 시대 대응에 한계가 있었으며, 청소년 여가 시설의 노후화로 향후 청소년 인지도 및 선호도 하락의 우려가 있음
 - ※ 지방 자치 단체의 낮은 재정 자립도로 인한 과감한 시설 투자가 어려운 상황에서 이에 관한 대응책 마련이 시급함
- 고양시 북부 및 삼송, 창릉 등 신도시 인구 유입 지역에 대한 청소년시설 확충 미비로 청소년 서비스 제공 한계

③ 시설별 특성화 및 기능 분담 필요(권선영, 2025)

- 청소년시설 간 유사한 사업이 분산되어 운영됨에 따라 기능 중복 및 자원의 비효율적 활용이 존재
- 청소년시설 간 기능 재정립 및 역할 분담을 통해 사업 경험과 운영 자원을 전문화 및 고도화하는 방안 마련이 필요
 - 시설 간 중복사업을 줄이고, 시설 간 연계를 기반으로 한 청소년정책 추진 체계의 내실화 추진 필요

④ 포스트 코로나 이후 디지털 역량 대응 미흡

- 코로나19 초반 비대면 대응 전략으로 위기 대응에 성과를 남겼으나, 향후 디지털 시대를 대비하는 인프라 투자가 적극적으로 이뤄지지 않음
- AI, 디지털 시대 청소년사업에 대응하는 전문 인력 채용 및 양성이 미비하여 전반적인 디지털 대응 역량이 미흡한 상황

III

경영환경분석

1 사회 환경 분석	018
2 정책 환경 분석	023
3 SWOT 분석	027

1 사회 환경 분석

① 청소년 인구 변화

① 전국 청소년 인구 변화

- 초저출산 심화에 따른 급격한 청소년 인구의 감소
 - 2018년 합계출산율 0.98명 → 2023년 0.72명으로 역대 최저
 - OECD 평균의 절반에도 못 미치며, OECD 국가 중 유일하게 1.0 미만인 국가
 - 인구 유지 필요 수준인 2.1명에 한참 못 미쳐, “인구 감소가 지속되면 2750년경 한국 사회가 소멸할 수 있다.”는 경고가 제시됨 (한반도미래인구연구원, 2023)
 - 청소년(9~24세) 인구는 이미 1980년 1,401만 명을 정점으로 감소 추세
 - 2020년 854만 명 → 2070년 361만 명으로 지속적 감소 전망
- 초고령 사회 진입
 - 2025년 고령인구 1천만 명 돌파, 중위연령 2040년 54.4세 예상
 - 생산가능인구 감소로 경제성장 둔화 및 노동생산성 하락 우려
- 지역 불균형 심화
 - 인구 79.3%가 대도시에 집중, 농산어촌은 전체 인구의 9%만 거주
 - 서울조차 합계출산율 0.59명으로 전국 평균보다 낮음

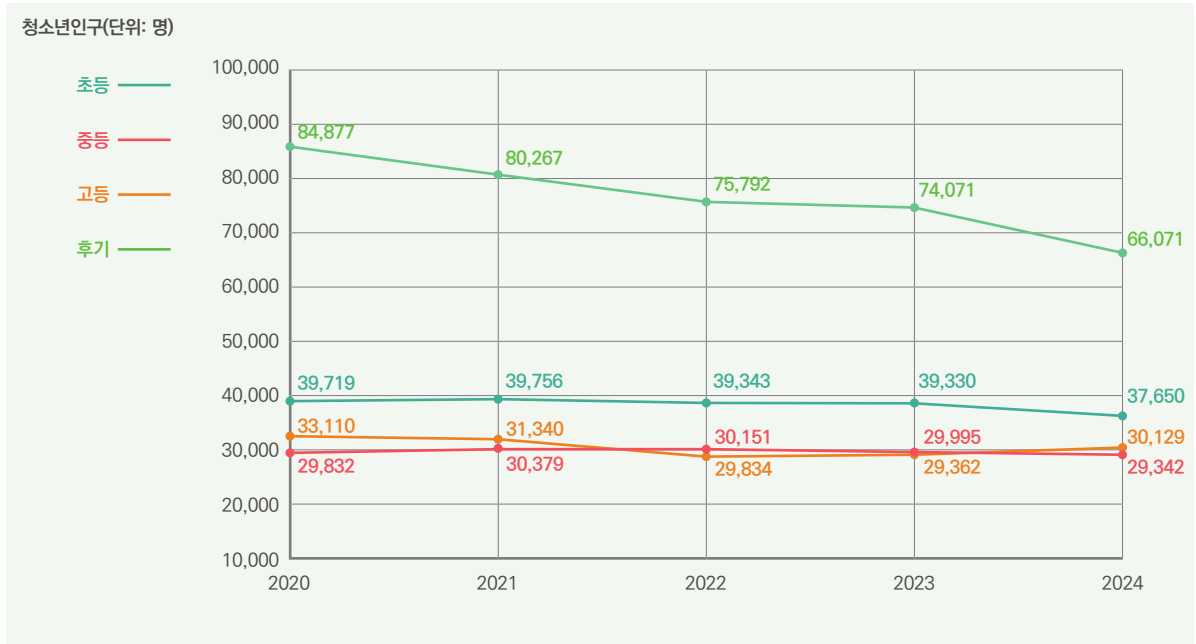
② 고양시 청소년 인구 변화

- 초저출생 인구 추세에 따라 **고양시 청소년 인구는 뚜렷한 감소 추세에 있으며**, 전체 고양시 인구 대비 청소년 인구 구성 비율도 하향 추세에 있음
 - 2020년 이후 고양시의 인구는 107만 대를 꾸준히 유지하고 있으나, 청소년 인구는 18만 7천여 명에서 16만 3천여 명으로 급격한 감소세를 보이고 있음. 전체 인구 대비 청소년 인구 비율은 2020년 17.4%에서 2024년 15.2%로 감소하였음

〈고양시 청소년 인구 변화 추이(출처: 행정안전부 ‘주민등록인구통계’)〉

연령 \ 연도	2020	2021	2022	2023	2024
초등	39,719	39,756	39,343	39,330	37,650
중등	29,832	30,379	30,151	29,995	29,342
고등	33,110	31,340	29,834	29,362	30,129
후기	84,877	80,267	75,792	74,071	66,071
청소년인구	187,538	181,742	175,120	172,758	163,192
총 인구수	1,079,216	1,079,353	1,076,535	1,078,025	1,070,120
청소년 인구 비율	17.4%	16.8%	16.3%	16.0%	15.2%

〈지난 5년간 고양시 청소년 연령별 인구 변화(2020~2024)〉



- 초·중·고등 교급의 청소년 수는 꾸준한 유지세를 보이는 반면, 의무 교육을 마친 청년층의 감소세가 커 고양시의 청년 이탈이 두드러짐

② 디지털 시대의 사회 환경 변화

- 디지털 기술은 단순한 보조 수단을 넘어 인간과 공존하는 수준으로 발전(대한민국정부, 2024)

〈디지털 전환의 시대적 변환(출처: 디지털 권리장전 해설서(2024))〉

구분	디지털 화(보조) Digitalization	디지털 전환(보완) Digital TX	디지털 심화(공존) Digital Sophistication
업무방식 (사무직)	신속한 업무처리를 위한 DB화, 정보검색	시간 제약 극복하는 클라우드, 화상회의	문서를 대신 작성하는 챗GPT(생성AI)
이동방식 (자동차)	빠르고 정확한 이동을 위한 네비게이션	안전·편의 향상을 위한 주행보조시스템	운전자의 개입이 없는 완전 자율주행
생산방식 (농업)	반복된 작업의 효율을 위한 자동화 농기계	생산성 향상과 비용 절감을 위한 스마트 팜	스스로 수확하고 관리하는 AI(로봇) 농부

- 핵심 사회적 역량으로서의 디지털 기술의 강조
 - 디지털 역량(Digital Competence)은 단순한 IT 활용 능력을 넘어서, 개인의 성장·사회적 참여·직업적 성공에 필수적인 요소로 자리 잡음
- 온라인 디지털 의존도 심화와 그에 따른 문제들
 - 10대 청소년의 인터넷 이용률은 99.5%에 달하며, 심지어 3~9세 유아·아동 집단에서도 89.4%가 인터넷을 사용(과학기술정보통신부, 2023)
 - 초등학교 4학년 이상부터 중·고등학생의 하루 평균 인터넷 이용 시간은 2019년 4.5시간에서 2022년 8시간으로 약 1.8배 증가. 같은 시기 청소년 평일 평균 수면시간(7.2시간)을 초과하는 수준(한국언론진흥재단, 2022)
 - 2021년 성평등가족부 조사 결과에 따르면, 청소년 중 18%가 인터넷과 스마트폰 과의존 위험군에 속하게 되었다고 보고되었음(성평등가족부, 2021)

• **디지털 리터러시 교육 및 디지털 인권 보호의 필요성 강조**

- UN 아동권리위원회는 2021년 「일반논평 25호」에서 미취학 단계부터 전 학년에 걸쳐 학교 교육에서 디지털 리터러시를 반드시 다뤄야 한다고 권고(국가인권위원회, 2021)
- 디지털 도구 활용뿐 아니라, 정보의 진위 판별, 아동권리 이해, 온라인 위험 대응(사이버폭력, 성 착취, 개인정보 보호 등) 교육까지 포함한 디지털 교육이 필요

③ AI 개발로 인한 급속한 사회 변화

• **AI 시대가 빠르게 전개됨에 따라, 다양한 기회와 위기가 제시되고 있음**

- AI는 인간의 탐색·창의적 의사결정을 지원하며, 독창적인 해결책을 발굴하는 데 있어 새로운 가능성을 열어줌(Hilbert, 2024)
- 생성형 AI는 교육·의료·직업에 혁신을 가져올 수 있지만, 그 혜택은 불균형하게 분배될 가능성이 있으며, 디지털 접근성 차이로 인해 사회적 불평등을 악화시킬 우려가 있음. 정책 개입을 통해 형평성을 확보해야 함(Capraro, V., et al., 2023)
- MIT 미디어랩의 중단연구에 따르면, AI 챗봇 사용이 심리적 외로움과 고립감을 심화시키는 경향이 있으며, 장기적 의존은 인간 간 상호작용을 대체할 위험을 내포함(MIT Media Lab., 2025)

• **청소년기 교육에 있어서 'AI 리터러시'는 더 이상 선택이 아닌 과제**

- 전 세계 초·중등 교육에 AI가 빠르게 스며들어 있으며, 학생이 AI와 상호작용하며 살아갈 사회를 대비시키기 위해 학교 교육 단계에서 체계적 AI 리터러시 교육이 필요(Casal-Otero, L., et al., 2023)
- AI 리터러시는 단순 도구 사용이 아니라 이해(개념/작동 원리), 활용, 평가, 창작, 윤리를 포함하는 다차원 역량으로 제시됨. AI 활용과 관련 역량 프레임이 존재하므로 이를 통한 교육, 활동 설계가 필요(Long, D., & Magerko, B., 2020)
- 다수 국가에 공식 가이드라인 부재를 지적하고, △교과 연계 도입 △교사 역량 강화 △데이터 보호·아동권 보호 △형평성·접근성 보장을 포함한 전국가적 AI 교육 전략을 촉구(UNESCO, 2023)
- AI시대 적절한 대응을 위해서 AI 리터러시 함양, 생성형 AI 교육 표준지침 마련, 교사 역량 강화, 딥페이크 대응, 법제 정비, 기업의 사회적 책임 강조 등의 정책과제가 제안됨(한국청소년정책연구원, 2024)

④ 청소년의 위기 요인과 실태

① 청소년의 주요 위기 요인과 실태

• **고립·은둔 청소년은 현대 사회에서 새롭게 대두된 심각한 위기 유형(김혜원, 2023)**

- 현재 단계에서는 고립·은둔 청소년을 파악하는 통계적 데이터조차 미비한 상황
- 고립·은둔은 개인, 가정, 학교, 진로·진학, 사회문화적 요인 등 다양한 측면의 어려움이 복합적으로 작용한 결과
- 청소년이 어려움을 겪는 동안 주변으로부터 충분한 도움을 받지 못하거나, 도움을 요청할 수 있는 통로가 막혀 있는 환경 자체가 위기를 증폭시키는 구조적인 원인
- 고립·은둔 청소년을 지원하기 위해서는 청소년 개인에 대한 심리 상담을 넘어서는 다층적 접근이 필수적.

• **청소년 정신 건강 위기: 자살·자해 문제의 심각성**

- 지난 10년간 청소년(9~24세)의 사망 원인 1위는 자살이며, 그 심각성은 더욱 증대되고 있는 추세(통계청, 2023)
- 0세에서 17세 아동청소년의 자살률이 2021년 기준 인구 10만 명당 2.7명, 이는 2000년대 들어 가장 높은 수치이자 2018년 이후 꾸준히 증가하고 있는 양상
- 청소년 자살 및 자해 발생 비율이 점진적으로 증가하는 현상은 코로나19 팬데믹 이후 심화된 정서·심리적 어려움과 깊은 관련
- 집중 심리 클리닉과 같은 체계화된 특화 서비스 제공이 필요

• **디지털 환경 확장과 유해 환경 노출 증대**

- **사이버폭력 증가:** 최근 5년간 초·중·고교의 학교폭력 사안 접수 건수가 2.2배 이상 증가한 가운데, 사이버폭력은 2023학년도 3,422건에서 2024학년도 4,534건으로 1년 만에 1,000건 이상 급증(진선미 의원실, 2025)

- 청소년 성매매 및 성폭력 피해: 지난 1년간 성매매 사이트에 접속한 경험이 있는 청소년은 전체의 1.5%였으며, 이 중 위기 청소년(2.8%)이 일반 청소년(1.2%)보다 높은 비율을 보임. 청소년 성매매 유혹 및 권유: 성매매 유혹 및 권유를 받은 경험은 전체의 1.7%였으며, 위기 청소년(3.4%)이 일반 청소년(2.2%)보다 유의미하게 높음. 디지털 성폭력 피해: 지난 1년간 디지털 성폭력 피해를 경험한 청소년은 1.8%로 나타남(성평등가족부, 2024)
- 플랫폼 사업자의 자율 규제 활동 지원 및 청소년의 미디어 문해력(literacy) 교육 강화 필요
- **청소년 노동 현황 및 근로권 보호의 취약성**
 - 아르바이트 경험이 있는 청소년 중 49.4%가 근로계약서를 작성하지 않았으며, 법정 최저임금보다 적게 임금을 받은 비율도 13.9%에 달하는 것으로 나타남(성평등가족부, 2022)
 - 부당한 대우를 당해도 참고 계속 일했다고 응답한 청소년이 10명 중 7명꼴로 꾸준히 높은 비중을 차지
 - 청소년의 노동권 보호를 위해서는 단순히 단속과 규제를 강화하는 것을 넘어, 청소년이 자신의 권리를 인식하고 부당 처우 발생 시 쉽게 도움을 받을 수 있도록 구제 절차의 접근성을 높이는 노력이 필수적

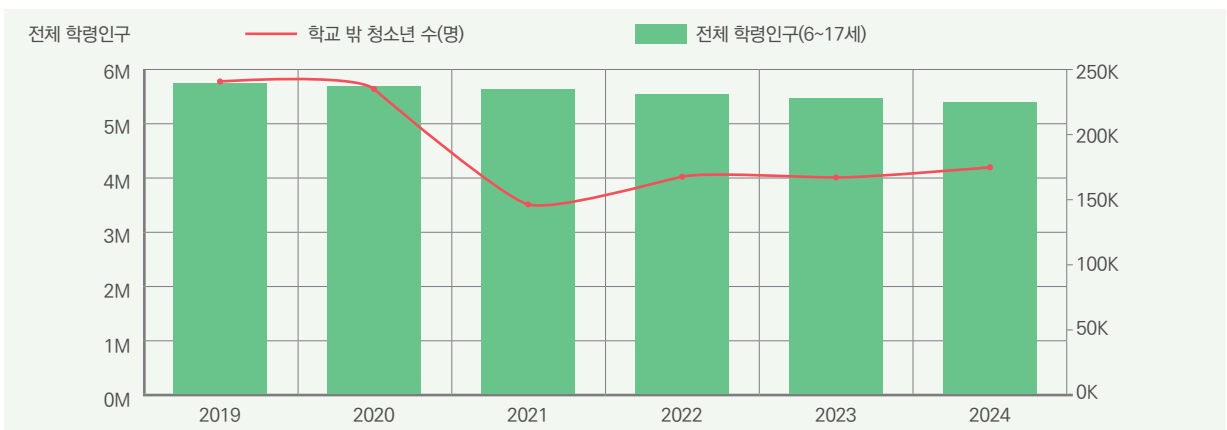
② 고양시 청소년 위기 실태 분석(고양시청소년재단, 2024)

- **고양시 청소년의 인터넷·스마트폰 과의존 문제의 심각성**
 - 고양시 청소년의 28.6%가 하루 3~4시간 이상 인터넷·스마트폰 기기를 과다 사용하고 있으며, 이 중 3.6%는 인터넷·스마트폰 사용으로 인해 부모·교사와의 갈등을 겪거나 수면, 식사, 지각 등 일상생활에 지장을 받는 중독 수준
- **학교폭력 양상의 변화와 인식의 간극**
 - 고양시 청소년 중 지난 1년간 학교폭력 피해를 경험한 건수는 총 304건으로, 유형별로는 언어폭력(11.6%)이 가장 많았으며, 이어서 따돌림·괴롭힘(6.3%), 신체 폭력(6.0%), 사이버 폭력(3.7%) 순으로 나타남
 - 코로나19 이후 물리적 폭력의 형태가 온라인을 통한 사이버 폭력과 같은 보이지 않는 형태로 변모했을 가능성 있음
→ 학교폭력 예방 정책이 온라인 환경까지 포괄하는 다각적인 접근으로 전환되어야 함을 시사
- **정신 건강 문제(자살·자해)의 성별 차이**
 - 여성 청소년은 남성 청소년에 비해 개인적 요인 중 우울·불안과 가정적 요인 중 부모 간 갈등에서 유의미하게 높은 점수를 보임. 또한 인터넷·스마트폰 중독과 자살·자해 경험 비율에서도 여성이 남성보다 높게 나타남
- **위기 청소년 발굴 및 개입의 과제**
 - 청소년전화 1388과 청소년상담복지센터에 대한 인지도는 각각 67.3%, 71.3%로 비교적 높게 나타났으나, 실제 이용 경험은 15.6%에 불과 → 이는 낙인 효과에 기인한 것으로 보이며, 주요한 해결책으로는 고양시청소년상담복지센터는 위기 청소년뿐만 아니라 평범한 청소년 또한 지원 대상이라는 인식의 전환 유도 필요

⑤ 학교 밖 청소년 증가 실태와 지원 필요성 증대

① 학업 중단 및 학교 밖 청소년 실태

〈학령 인구와 학교 밖 청소년 규모 변화 추이〉



- 청소년 인구 감소 중에도, 학업 중단 청소년은 꾸준히 증가하는 추세
 - 2022년 42,755명이던 학업중단자 수는 2023년 52,981명, 그리고 2024년에는 54,615명으로 매년 큰 폭의 상승세를 기록
- 최근 3년간 학교 밖 청소년 규모는 표면적인 수치의 등락 속에 심각한 구조적 위기가 심화하는 추세

〈과거 3년간 학교 밖 청소년 규모 추정치〉

구분	2022년	2023년	2024년
총 추정 규모	167,925명	166,507명	173,767명
청소년 인구 대비 비율	3.00%	3.00%	3.20%
전년 대비 증감	+22,107명(급반등)	-1,418명(소폭 감소)	+7,260명(재증가)

- 2022년: 코로나19 시기 이례적 학교 밖 청소년 급감 이후 큰 폭으로 반등(한국청소년정책연구원, 2023)
- 2023년: 전체 규모는 소폭 감소했으나, 이는 학령인구 감소 효과(-1,623명)가 학업 중단 비율 증가 효과(+205명)를 간신히 덮은 결과(한국청소년정책연구원, 2024)
- 2024년: 학령 인구 감소(-1,952명)라는 긍정적 요인을 압도할 만큼 학업 중단 경향성(+9,212명)이 폭발적으로 증가(한국청소년정책연구원, 2025)
- 학교를 떠나려는 청소년의 '비율' 자체가 높아지는 구조적 특성 발현
- 학교 밖으로 '내몰리는 청소년'과 '스스로 떠나는 청소년'으로 양극화
 - **정신건강 위기:** 학업 중단의 가장 큰 이유는 '심리·정신적 문제(31.4%)'로, 과도한 학업 스트레스와 경쟁 속에서 소진되어 학교 시스템 밖으로 내몰리는 청소년이 증가
 - **'전략적 자퇴'의 확산:** 동시에 내신 경쟁을 피해 검정고시를 통해 상위권 대학 진학을 노리는 '전략적 자퇴생'이 증가. 이는 공교육 시스템이 다양한 대입 경로와 학생들의 기대를 충족시키지 못하고 있음을 뜻함
- 고등학교에서 학업 중단이 도드라짐
 - 2024년 기준 고등학생의 학업 중단율(2.1%)은 초·중학교의 약 3배

② 학교 밖 청소년을 위한 정책적 대응

- 학교 밖 청소년 지원을 단순한 보호의 관점이 아닌 진로, 진학 등 생애디자인 관점으로 전환
- 꿈드림센터 역할을 고도화하여 단순 지원을 넘어 정신 건강 심층 상담, 적극적 진로 연계 기관으로 기능 강화 필요

2 정책 환경 분석

① 정부 제7차 청소년정책기본계획(성평등가족부·관계부처합동, 2023)

① 정책 수립 배경

- 청소년 인구 규모의 감소: 1980년 전체 인구의 36.8%를 차지했던 청소년 비중은 2022년 15.8%로 급감했으며, 2060년에는 10.7%에 불과할 것으로 전망→ 청소년 한 명 한 명의 역량을 제고하는 것이 국가의 미래에 더욱 중요해졌음. 계획 전반에 걸쳐 개개인의 역량 제고와 맞춤형 지원이 강조
- 신종 청소년 위기 발현: 전통적인 위기 청소년 외에 은둔형 청소년이나 가족돌봄청(소)년(young-carer)과 같이 기존 유형을 벗어난 새로운 위기·취약 청소년이 부상하고 있음→ 정책이 과거의 대응적(reactive) 접근에서 벗어나, 사회적 변화를 미리 파악하고 선제적으로 대응하는(proactive) 방향으로 진화 필요
- 디지털 네이티브 세대: 청소년이 디지털 환경에서 성장하는 디지털 네이티브 세대라는 점을 중요하게 진단→ 청소년 활동 프로그램에 디지털 요소를 접목하는 것의 필요성을 제기
- 인터넷·스마트폰 과의존: 동시에 스마트폰 과의존율이 37.0%에 달하고 온라인 폭력 경험률이 26.7%로 증가→ 디지털 역기능에 대한 보호 정책의 중요성 강조

② 제7차 청소년정책기본계획의 핵심 내용

- “디지털 시대를 선도하는 글로벌 K-청소년”이라는 비전 아래 “안전한 보호 환경 조성”과 “청소년 성장 기회 제공”을 핵심 목표로 제시하고, 5대 정책과제를 특정
 - ① 플랫폼 기반 청소년활동 활성화: 디지털 네이티브 세대의 특성을 반영해 활동 영역을 확장하는 것에 중점 둠
 - ② 데이터 활용 청소년 지원망 구축: 위기 청소년에 대한 촘촘하고 맞춤형 지원을 강화하기 위한 기반 마련
 - ③ 청소년 유해환경 차단 및 보호 확대: 디지털 매체를 통한 새로운 유해 환경에 적극적으로 대응
 - ④ 청소년의 참여·권리 보장 강화: 청소년의 정책 참여 기회를 확대하고 권익을 증진
 - ⑤ 청소년정책 총괄 조정 강화: 다부처에 걸쳐 있는 청소년정책의 실효성을 높이기 위한 추진 기반을 개선

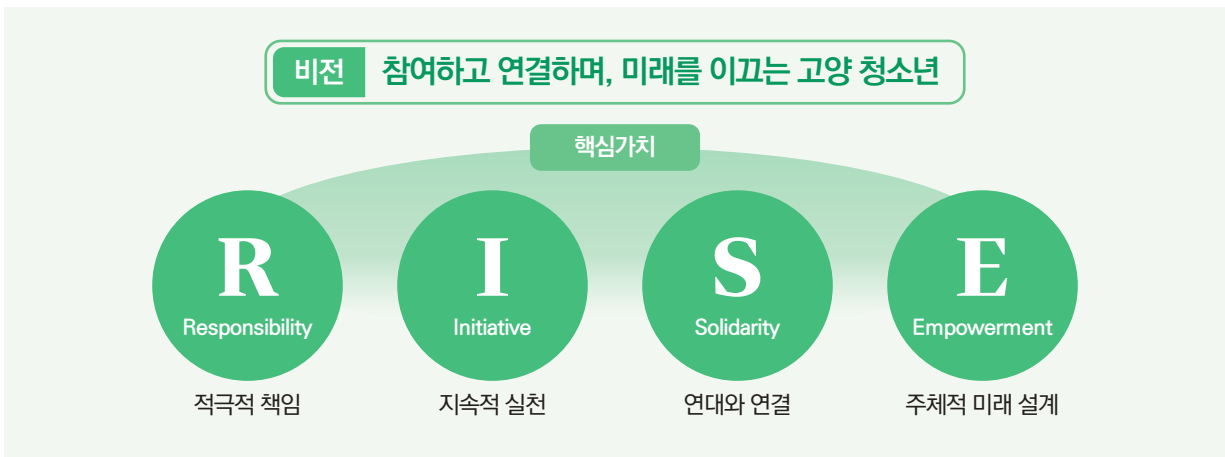
② 고양시 청소년정책 중장기 발전계획(권선영, 2025)

① 기존 고양시 청소년정책(2020~2024) 성과 및 SWOT 분석

- 고양시의 기존 청소년정책(2020~2024)의 긍정적인 성과
 - (제도적 기반 강화) 청소년정책 관련 조례 제정 등 제도적 기반 강화
 - (사업의 다각적 성과) 고양시 청소년 정책 사업의 우수성 대외 입증
 - (재단의 전문성 축적) 고양시 청소년 정책의 주요 수행기관인 고양시청소년재단이 전문성 축적
- 고양시의 기존 청소년정책(2020~2024)의 한계 및 개선점
 - (참여의 실효성 미미) 청소년정책 영역에서 청소년 참여의 실질적인 영향력이 미미하다는 점이 가장 큰 한계로 지적
 - (시설 및 인력 부족) 타 지자체 대비 청소년 시설 및 인력이 부족하고, 시설 공간이 균형적으로 배치되지 못하는 문제
 - (정책 연계 부족) 아동-청소년-청년 정책 간의 유기적 연계가 부족하여 청소년의 생애주기적 성장을 통합적으로 지원하지 못함
 - (특성화 사업 부재) 고양시만의 정체성을 반영한 특성화 사업이 부족
- 고양시 청소년정책 환경 SWOT 분석 결과
 - **강점(S)** 인구 50만 이상 도시 중 청소년 인구 규모 4위. 다문화 및 외국인 청소년 급증. 민선 8기 아동 및 청년 정책 확대. 청소년재단의 전문성 축적. 안정적인 청소년정책 관련 조례 체계
 - **약점(W)** 낮은 청소년 인구 비율(15.42%). 청소년 인구의 가파른 감소세. 지역별 인구 불균형 심화. 청소년시설 및 인력 부족. 특성화된 조례의 필요

- **기회(O)** 국내외 청소년 사회 참여 강화 추세. 디지털·AI 역량 강화 등 미래사회 대응형 정책 중요성 대두. 교류 활동 강조 추세. 지역 청소년 친화 정책 추진 노력
- **위협(T)** 디지털 시대의 위험 요인 존재, 청소년정책 추진 체계의 분절성, 청소년 복지의 선별성 및 사후성
- **(SO 전략)** ‘글로벌 리더십 청소년 도시’와 같은 선도적 브랜드 구축
- **(ST 전략)** 청소년재단의 축적된 전문성이라는 강점을 활용하여 청소년시설을 특화하고 관련 정책을 고도화하는 선택과 집중 전략 구사
- **(WT 전략)** 청소년 정책 거버넌스를 강화하고 청소년 안전망을 보편적, 예방적 관점에서 구축

② 고양시 청소년정책 새 중장기(2020~2024) 발전 전략



제1 정책목표 청소년 사회 참여 강화

청소년을 지역사회 발전의 핵심 주체로 인식하고, 정책 기획 및 실행 과정에 참여 기회 확대

정책과제 1-1 청소년 지역사회 참여 기반 강화

참여 저변 확대를 위한 제도적 기반 마련. ‘고양시 청소년 자치권 확대를 위한 조례(가칭)’ 제정 등을 통해 실질적 참여 권한 강화. 주민참여예산제에 청소년 참여 조항을 신설하여 직접 의견을 제시할 수 있는 통로 마련

정책과제 1-2 청소년 자치 활동 지원 강화

단순 의견 수렴을 넘어, 청소년이 지역 발전 정책 수립 및 실행에 직접 참여하는 경험 제공. 독일, 경북 영주시 사례를 참고하여 도시 계획, 마을 만들기 등에 참여하는 지역 발전형 프로젝트 추진. 학교 교육과정 및 학교 밖 청소년의 자치 활동 연계 지원

제2 정책목표 청소년 미래 성장 지원

청소년이 시대적 변화에 능동적으로 대응하도록 미래 역량을 함양하고 건강한 성장을 지원

정책과제 2-1 미래 역량 강화 지원

‘비판적 디지털 역량’ 함양 필수. 디지털 시민성 교육 강화, 생성형 AI 활용 창의적 콘텐츠 제작 프로그램 확대. 독일의 ‘평생 진로 지도 전략’ 사례처럼 청소년기부터 청년기까지 유기적으로 연계되는 진로 교육 지원

정책과제 2-2 청소년 건강 지원 확대

청소년의 마음 건강 증진을 위한 정책적 지원 중요. 예방적 관리 체계 구축 및 청소년상담복지센터와 정신건강복지센터 간의 협업 강화. 디지털 리터러시 교육을 강화하고 온라인 심리상담 플랫폼 구축

정책과제 2-3 학교안팎 청소년 활동 지원 강화

청소년 기관과 학교 간의 구조적 연계를 강화하여 학교-지역사회 연계 프로그램 운영. 방과 후 및 주말에 학교 시설을 활용한 청소년 자율 활동 공간 제공. 학교 밖 청소년 등 활동 취약군을 위한 맞춤형 활동 기회 보장

제3 정책목표 청소년의 즐겁고 안전한 삶 보장

청소년이 유해 환경으로부터 안전하게 보호받고, 자신의 권리를 보장받으며 즐겁게 생활하는 환경 조성

정책과제 3-1 청소년의 권리 및 권익 증진

중·고등학생 대상 여가 및 문화 활동 지원을 확대하고, 생활권 기반의 문화 거점 연계. 아르바이트 청소년의 노동인권 교육을 체계화하고 피해 구제 상담 및 연계 체계 강화

정책과제 3-2 청소년이 안전한 지역 환경 조성

사이버 도박, 디지털 중독 등 복합적이고 심화된 유해 환경에 대응. 청소년이 스스로 유해 정보를 선별할 수 있도록 디지털 리터러시 및 윤리 역량 교육 강화

정책과제 3-3 위기 청소년 발굴 및 지원 강화

선별적·사후적 지원 체계의 한계를 극복하기 위한 예방적·통합적 안전망 구축. 위기 징후를 조기에 발견할 수 있는 지역사회 기반의 연계망 및 다기관 공동 대응 체계 확대. 위기 청소년 서비스 이력 통합 관리 정보시스템 구축

제4 정책목표 청소년정책 추진 체계 혁신

청소년 정책의 실효성을 높이고 지속 가능한 추진 기반을 마련하기 위한 시스템 및 환경 개선

정책과제 4-1 청소년 친화적 환경 조성

‘청소년수련관’ 같은 시설 명칭을 ‘청소년센터’ 등으로 변경하는 방안 검토. 청소년들이 자유롭게 활동할 수 있는 소규모 자유 공간 확충

정책과제 4-2 청소년정책 기반 개선

교육청, 재단 등 다양한 유관 부서 및 기관과의 협력적 거버넌스 강화. 정기적인 실태 조사를 통해 데이터 기반의 정책 수립 체계 마련

정책과제 4-3 청소년정책 수행 전문화

고양시청소년재단의 전문성을 활용하여 각 청소년시설의 고유한 역할 및 지역 특성을 반영한 특화 전략 추진. 정책 기획 및 실행 담당 전문 인력 확충 및 고용 안정성 확보

③ 이재명 정부의 청소년 관련 주요 정책(국정기획위원회, 2025)

① 아동·청소년의 건강한 성장 및 다양한 가족 지원 (성평등가족부)

- **정서·행동 위기 청소년 지원:** 정서적·행동적 위기 청소년에게 상담 및 치료를 지원하고, 취약계층 아동·청소년에게 건강 체험 활동비를 지원(국정88)
- **온라인 안전 강화:** 디지털 시민 교육을 지원하고, 미디어 과의존 청소년을 위한 치유 프로그램과 전문 상담 인력을 확대(국정88). 온라인 유해 콘텐츠 및 불법 도박으로부터 청소년을 보호(국정88)
- **활동·참여 활성화:** 인구 감소 지역 청소년을 위한 균형 성장 지원 사업을 단계적으로 확대하고, 다양한 인문 활동 및 국제 교류 프로그램을 개발, 보급(국정88)

② 교육 및 문화 지원 (교육부, 문화체육관광부, 농림축산식품부, 보건복지부)

- **교육격차 해소:** 기초학력 전담 교원을 확충하고, 이주 배경 학생을 위한 한국어 교육을 지원(국정101). 3~5세 무상교육·보육을 단계적으로 실현하고, 특수학급 및 특수 교사 정원을 확충하여 특수교육 여건을 개선(국정101)
- **AI 디지털 인재 양성:** 모든 학교에서 AI 교육을 강화하고, 과학고, 영재학교를 중심으로 AI 인재를 조기 발굴 및 육성(국정99)
- **문화·예술 역량 개발:** 아동·청소년의 문화예술 역량 개발을 위해 한국판 ‘엘 시스템아’인 ‘꿈의 예술단’을 확대(국정104)
- **스포츠 환경 조성:** 방과후 학교 스포츠클럽이나 가상현실 스포츠 교실을 지원하여 생활 체육 환경을 조성(국정106)

③ 범죄 예방 및 보호 (법무부, 경찰청, 성평등가족부)

- **범죄 예방 시스템 구축:** 청소년 비행 예방 센터를 개편하고, 소년원의 과밀 문제 해소(국정74)
- **피해자 보호:** 성착취 피해 아동·청소년을 발굴하여 자립을 지원하고, 디지털 성범죄에 대한 선제적 대응 시스템을 구축(국정98)
- **학교 안전체계 강화:** 학교 내 신종 디지털 성범죄를 예방하고, 교육 활동 중 외부인의 출입 통제를 강화(국정101)

④ 해외 청소년 정책 사례 분석

[미국] 긍정적 청소년 발달(PYD) 및 21세기 커뮤니티 학습 센터(21st CCLC)(한국청소년정책연구원, 2021)	
정책 철학	청소년을 문제 해결의 대상이 아닌, 긍정적인 역량과 재능을 가진 주체로 인식하는 ‘긍정적 청소년 발달(PYD)’에 중점을 둠
주요 정책	연방 정부가 지원하는 21세기 커뮤니티 학습 센터(21st CCLC) 프로그램을 통해 방과 후 및 여름방학 기간 동안 확장된 학습 기회를 제공(네브라스카 주 교육부, 2025)
목적	경제적으로 취약한 가정의 청소년들에게 집중적인 지원을 제공하여 교육 격차를 해소하고, 학업 성공과 긍정적 행동 및 사회적 상호작용을 증진(오하이오주 교육부, 2025)
활동 내용	학습 지도뿐만 아니라 또래 관계 형성, 자원봉사, 문화·예술·과학 활동 등 청소년의 전인적 발달을 위한 다채로운 활동을 제공
추진 체계	연방, 주 정부, 지역사회 기관이 유기적으로 협력하는 분권적 거버넌스를 통해 정책을 실행하며, 프로그램 효과를 과학적으로 분석하는 ‘근거 기반 접근’을 선호(권선영, 2025)

[독일] 청소년지원(Jugendhilfe) 및 연방 청소년·청년 전략(Jugendstrategie)	
정책 철학	‘청소년지원(Jugendhilfe)’ 개념을 핵심으로, 청소년을 성인과 동등한 인격체로 존중하고 자율적인 사회 참여를 지원(홍문기, 2025)
주요 정책	「연방 청소년·청년 전략(Jugendstrategie)」은 청소년 정책을 단일 부처에 국한하지 않고 여러 정부 부처가 함께 추진하는 다부처 협력 모델(국토연구원, 2023)
협력 사례	내무부, 환경부, 노동부 등 28개 부처가 참여하여 청소년 참여, 교육, 건강 등 9개 사업 부문에서 정책 수행
참여 프로젝트	‘Jugend belebt Leerstand’ (청소년, 공실을 생기있게) 프로젝트는 청소년이 도시의 유휴 공간을 직접 기획하고 조성하도록 지원함으로써 지역사회에 대한 주인의식과 참여 역량을 증진
목표	청소년이 독일 전역에서 동등한 기회와 가능성을 누리고, 청소년 참여를 실현하며, 청소년 문제에 대한 사회적 관심을 높이는 것을 목표로 함

[영국] 국가 청소년 보장(National Youth Guarantee) 및 청소년 워크(Youth Work)(Government of UK, 2022)	
정책 배경	코로나19 팬데믹 이후 청소년의 정신 건강 악화 및 사회적 단절 문제를 해결하기 위해 정책의 중요성을 재인식
주요 정책	국가 청소년 보장(National Youth Guarantee) 정책을 통해 2025년까지 모든 11~18세 청소년에게 정기적인 방과 후 활동, 야외 체험, 자원봉사 기회를 보장
핵심 접근법	청소년 워크(Youth Work)를 중심으로, 청소년이 신뢰할 수 있는 성인과 관계를 형성하며 자발적으로 참여하는 비형식적 활동을 강조
재정 투자	청소년 투자 기금(Youth Investment Fund, YIF)을 통해 대규모 재정 투자를 단행하여, 청소년들이 대면 교류와 공동체 감각을 기를 수 있는 물리적 공간(청소년 센터)을 확충
프로그램	에든버러 공작상(Duke of Edinburgh's Award)과 국가 시민 서비스(National Citizen Service, NCS)와 같은 프로그램을 통해 청소년의 자기 계발과 사회 참여를 독려

[프랑스] 우선교육지구정책(ZEP) 및 우선교육네트워크정책(REP)	
주요 정책	교육 불균형 해결을 위해 학교를 중심으로 지역사회 전체를 아우르는 교육 네트워크를 구축하는 방향으로 발전(김민, 이영란, 2020)
정책 특징	학업 실패율이 높은 취약 지역의 학교에 자원을 집중 지원하는 ‘긍정적 차별’ 정책도 병행 추진
REP+ 모델	가장 어려운 환경에 처한 학교에 더 많은 자원을 집중하고, 교사에게 특별 수당을 지급하는 등 인센티브를 제공하여 교육의 질을 높임
통합적 접근	교육 네트워크에 사회복지사, 가족 심리 치료사 등 다양한 전문가가 참여하여 학생들의 복합적인 문제를 해결하도록 도움

3 SWOT 분석

① SWOT 분석

① 강점(Strengths)

- S1. 검증된 사업 수행 능력 및 높은 대외 평가
 - 고양시 출자·출연기관 경영평가에서 2021년, 2022년, 2024년 우수(A등급) 등급을 획득했으며, 성평등가족부가 주관하는 전국 청소년수련시설 종합 평가에서도 다수 운영 시설이 '최우수' 등급을 받는 등 객관적 성과를 통해 우수성을 입증
- S2. 위기 대응 및 환경 변화 적응력
 - 코로나19 팬데믹이라는 전례 없는 위기 상황에서 탁월한 대응 능력과 적응력을 보임. 위기 상황에 수동적으로 반응하는 것을 넘어, 변화의 본질을 파악하고 능동적으로 새로운 해결책을 설계할 수 있는 조직적 역동성을 갖추고 있음
- S3. 전문성을 갖춘 인력 및 안정적 조직 문화
 - 2023년에 실시된 직원 의견 수렴 결과, '구성원의 전문 역량'은 재단의 가장 큰 강점으로 꼽힘. 이는 직원들 스스로가 동료의 전문성에 대해 높은 신뢰를 가지고 있음을 보여 주는 지표
- S4. 폭넓은 지역사회 연계 네트워크
 - 재단은 고양시 내 다양한 기관들과 폭넓고 견고한 협력 네트워크를 구축하고 있음. 고양교육지원청, 각급 학교, 경찰서, 대학교, 민간 청소년 단체 등 수많은 기관과의 업무협약(MOU) 및 협력 사업 추진 중
- S5. 체계적인 성과관리 시스템 구축
 - 재단은 설립 이후 전략목표 설정, 핵심성과지표(KPI) 개발, 부서별 실행계획 수립, 그리고 분기·반기·연간 단위의 체계적인 점검 및 환류로 이어지는 성과관리 시스템을 성공적으로 구축하고 운영 중

② 약점(Weaknesses)

- W1. 만성적인 인력 부족 및 높은 업무 강도
 - 재단의 가장 시급하고 구조적인 약점은 만성적인 인력 부족. 직원 의견 수렴 결과에서 '인력 부족', '업무 과중' 등의 키워드는 총 35회 언급되며 압도적인 1위 약점으로 지목
 - 이 문제는 단순히 직원들의 피로감 증가에 그치지 않고, 구체적인 사업 차질로 이어짐. 이는 운영의 비효율성을 넘어 전략적 리스크로 작용
- W2. 시설 노후화 및 인프라 불균형
 - 재단이 운영하는 물리적 인프라의 노후화와 지역적 불균형은 인력 문제와 더불어 가장 심각한 약점으로 꼽힘. 노후하고 매력적이지 않은 공간은 재단이 청소년(고등학생 이상)들의 발길을 끌기 어렵게 만들
 - 시설이 특정 지역에 편중되어 있어 덕양구 일부 지역은 '서비스 사각지대'가 발생하는 구조적 문제
- W3. 낮은 재정자립도 및 과도한 시 의존성
 - 재단의 재정 구조는 고양시의 출연금 및 보조금에 대한 의존도가 매우 높아 구조적으로 취약
 - 이러한 과도한 재정 의존성은 재단의 전략적 자율성을 제약하는 요인으로 작용하며, 지방재정 긴축 기조가 강화될 경우, 재단의 예산은 직접적인 삭감 압력에 노출될 수밖에 없는 재무적 취약성을 내포
- W4. 전략-실행-평가 간의 연계성 부족
 - 재단의 중장기 전략계획이 연간 사업계획 및 예산, 그리고 성과 평가와 유기적으로 연결되지 못한다는 점이 약점으로 지목
 - 수많은 프로그램을 성공적으로 운영하고 있지만, 이러한 활동들이 재단의 거시적인 전략 목표 달성에 어떻게 기여하는 지를 명확하게 보여 줄 필요가 있음
 - 이는 조직이 '전략적 목표 달성'이라는 본질을 잊고 '활동 자체'에만 매몰되는 전형적인 '활동의 함정(Activity Trap)'에 빠지지 않도록 주의 필요

• W5. 시설 간 유사 중복 서비스 제공에 따른 역량 분산

- 재단 산하 다수의 청소년수련관과 문화의집이 유사하고 중복된 서비스를 제공하는 것은 구조적 약점으로 지적
- 서비스의 중복은 한정된 인력과 예산을 여러 곳에 분산시켜, 전문성을 갖춘 고품질의 특화 프로그램을 개발하는 데 걸림돌로 작용
- 역량 분산은 재정 긴축과 유사 서비스 기관과의 경쟁 심화라는 외부 위협에 재단을 취약하게 만드는 핵심적인 전략적 리스크

③ 기회(Opportunities)

• O1. 제7차 청소년정책 기본계획에 따른 정책적 지원 확대

- 정부가 발표한 '제7차 청소년정책 기본계획(2023~2027)'은 재단 디지털 기반 사업 추진에 정책적 근거로 작용할 수 있음
 - ※ 이 계획은 (a) 플랫폼 기반의 청소년 디지털 역량 활동 강화, (b) 데이터에 기반한 위기청소년 지원망 구축, (c) 지역사회 중심의 청소년안전망 강화를 핵심 정책과제로 제시

• O2. 고양특례시의 청소년정책 강화 의지 및 연계 가능성

- 고양특례시는 최근 '아동친화도시' 조성, '청년기본조례' 제정 등 청소년의 인접 생애주기인 아동과 청년에 대한 정책을 강화하며 정책적 연속성을 구축
- 고양시 청소년정책 중장기(2025~2028) 발전 계획을 수립하여 청소년 시설의 역할을 강화하고 서비스 접근성을 개선해야 한다는 과제를 제시
- 이러한 환경은 재단에 새로운 전략적 역할을 부여할 기회를 제공. 재단의 독점적 위치를 활용하여 시의 분절된 생애주기별 정책들을 유기적으로 연결하는 핵심 플랫폼으로서 역할을 수행할 수 있는 기회

• O3. 디지털 전환 및 4차 산업혁명 기술의 확산

- 4차 산업혁명 기술의 발전과 사회 전반의 디지털 전환은 청소년 활동의 패러다임의 근본적 변화를 요구. 국가 및 지방 정부가 정책적으로 청소년들이 인공지능(AI), 코딩, 미디어 리터러시와 같은 미래 사회 핵심 역량을 갖추도록 지원
- 재단이 '미래 역량 인큐베이터(Future Skills Incubator)'로 도약할 기회 제공

• O4. 새로운 청소년 문제(고립·은둔, 다문화 등)에 대한 사회적 관심 증대

- 고립·은둔 청소년, 경계선 지능 청소년 등 과거에는 주목받지 못했던 새로운 유형의 청소년 문제에 대한 사회적, 정책적 관심 고조
- 이러한 문제에 대해 재단이 보유한 상담 및 활동 프로그램 운영 노하우를 바탕으로 재단이 선제적으로 대응한다면, 청소년위기 예방 및 회복에 재단 역할이 확대되는 기회가 될 것

• O5. ESG 경영 패러다임 확산

- ESG는 재단이 자신의 공공적 가치를 현대적이고 설득력 있는 언어로 재구성하여 이해관계자들과 소통할 수 있는 매우 효과적인 틀을 제공
- 재단의 사업은 본질적으로 '사회(S)'적 가치 창출에 기여하며, 환경 교육 프로그램은 '환경(E)'에, 청소년 참여기구 운영과 투명한 경영은 '거버넌스(G)'에 해당
 - ※ 재단은 이러한 활동들을 ESG 지표에 맞춰 체계적으로 관리하고 성과를 보고함으로써, 막연한 공공성 주장을 넘어 데이터에 기반한 구체적인 '사회적 책임 이행' 성과를 제시할 수 있음

④ 위협(Threats)

• T1. 학령인구 감소 및 청소년 인구 구조 변화

- 고양시의 9세에서 24세 사이 청소년 인구는 뚜렷한 감소 추세에 있으며, 이러한 경향은 앞으로도 지속될 것으로 전망. 이는 재단의 존립 기반 자체를 위협하는 가장 근본적이고 심각한 위협 요인
- '고객 기반'의 구조적인 축소는 재단의 시설 규모, 예산, 인력 구조의 타당성에 대한 근본적인 질문을 제기할 가능성 있음

• T2. 지방재정 긴축 및 공공부문 예산 삭감 압력

- 고양시의 청소년 1인당 예산은 유사 규모의 다른 대도시 평균에 비해 현저히 낮은 수준이며, 여기에 더해, 최근 중앙정부와 광역 자치단체 차원에서 청소년 관련 예산을 삭감하고 그 책임을 기초자치단체로 이관하려는 경향(권선영, 2025)
- 이러한 환경에서 생존하기 위해, 재단은 청소년에 대한 투자가 다른 분야에 대한 투자보다 더 높은 '사회적 투자수익률(Social Return on Investment)'을 창출한다는 것을 구체적인 데이터로 입증해야 하는 무거운 과제를 안게 됨

• T3. 청소년 유해환경의 디지털화 및 고도화

- 청소년 유해 환경은 과거의 물리적 공간을 넘어 디지털 공간으로 빠르게 이동하고 있으며, 그 수법 또한 고도화되고 있음
- 새로운 위협은 재단에 '전문성 격차(Expertise Gap)'라는 심각한 도전 과제를 제시. 재단의 직원들은 전통적인 청소년 상담 및 활동 기획 분야에서는 높은 전문성을 보유하고 있지만(강점 S3), 고도의 기술적 이해를 요구하는 새로운 문제에 효과적으로 대응할 전문성은 부족할 수 있어, 오늘날 청소년들이 직면한 가장 시급한 안전 문제에 대응하지 못할 위험이 있음

• T4. 유사 서비스 제공 기관과의 경쟁 심화

- 특색 없는 유사 중복 서비스 제공은 역량 분산과 직원의 전문성 강화에 취약점으로 작용할 위험이 있음. 재단의 핵심 서비스가 특별한 가치를 지니지 못하는 '범용재(Commodity)'로 전락할 위험을 내포
- 고양시 청소년정책 중장기 발전계획에서도 중복 서비스를 피하기 위한 시설별 역할 분담과 특성화의 필요성을 강조하고 있음
- 뚜렷한 차별화 전략을 수행하지 않을 시, 재정 긴축 상황에서 예산 삭감이나 민간 위탁의 첫 번째 대상이 될 수 있으며, 재단의 핵심 서비스가 '필수 불가결한 공공 서비스'가 아닌 '대체 가능한 일반 서비스'로 인식될 수 있음

• T5. 청소년의 무관심 및 낮은 정책 인식도

- 재단의 가장 근본적인 위협 중 하나는 서비스의 주 대상인 청소년들의 무관심. 고양시 청소년 실태 조사에 따르면, 재단이 주관하는 공식적인 청소년 활동에 참여하는 비율은 소수의 특정 그룹에 한정되는 경향이 있음
- 이는 단순한 홍보 부족의 문제를 넘어 '적합성(Relevance)'의 위기일 수 있음
 - ※ 재단이 제공하는 제도화된 프로그램과 오늘날 청소년들이 실제로 원하는 비공식적, 온라인 중심, 또래 주도적 활동 사이에 괴리가 존재할 가능성
- 재단이 서비스 포트폴리오를 혁신하지 못한다면, 청소년들의 실제 삶과 동떨어진 채 사회적 지지를 잃게 될 위험이 있음

② SWOT 분석에 따른 핵심 대응 전략

① SO 전략 (성장 및 확장): '지역사회 청소년 특화 서비스 허브'로의 도약

• SO1. '디지털 역량 강화' 선도 기관화

- 재단이 보유한 디지털 프로그램 운영 역량(S2)을 적극 활용하여, '제7차 청소년정책 기본계획'과 고양시의 디지털 전환 정책(O1, O3)에 선제적으로 부응
- AI, 미디어 리터러시, 코딩 교육에 특화된 프로그램을 운영. 이를 위해 ESG 경영(O5) 관점에서 지역 내 기술 기업과의 파트너십을 구축하여 전문성과 재원을 확보

• SO2. 생애주기 연계 서비스 통합 플랫폼 구축

- 재단의 폭넓은 지역사회 네트워크(S4)는 고양시가 추진하는 아동-청소년-청년 생애주기별 정책(O2)의 단절을 메울 수 있는 핵심 자산이므로, 각급 학교, 복지관, 대학 등 파트너 기관들과의 데이터 공유 및 협력 프로토콜 구축 필요
- 청소년들이 생애 전환 과정에서 겪는 어려움을 통합적으로 지원하는 '원스톱 플랫폼' 역할 수행 필요. 재단의 역할을 단순 서비스 제공자에서 지역사회 서비스 생태계의 '코디네이터'로 확장

• SO3. 신규 위기청소년 맞춤형 지원 사업 특화

- 재단의 전문 인력(S3)을 활용, 새롭게 부상하는 청소년 문제(O4)에 대한 전문적인 개입 모델 개발
 - ※ 고립·은둔 청소년을 위한 심리·사회적 회복 프로그램, 다문화 배경 청소년을 위한 맞춤형 진로 및 정체성 확립 프로그램 등을 시범 운영하여 성공 사례 축적

② WO 전략 (개선 및 혁신): '전략적 현대화 및 역량 강화' 추진

• WO1. 노후시설의 '테마형 리모델링' 추진

- 시설 노후화 문제(W2)를 해결하기 위해, 국가 및 지자체의 디지털 교육 공간 및 커뮤니티 공간 조성 관련 예산(O1, O2) 적극 확보
※ 단순히 낡은 시설을 보수하는 것을 넘어, '미디어 창작실', '글로벌 교류 라운지', 'AI 체험관' 등 새로운 청소년 수요(O3, O4)에 부응하는 테마를 가진 특화 공간으로 재창조하는 '테마형 리모델링'을 추진하고 수련관 특성화와 연계한 테마형 공간 리모델링 추진

• WO2. 데이터 기반의 인력 재배치 및 전문성 강화

- 데이터 기반 정책 수립이라는 정책적 기회(O1)를 활용하여, 재단의 고질적인 인력 부족 문제(W1)를 해결하기 위한 객관적인 근거 마련
※ 과학적인 직무 분석 및 업무량 측정을 통한 증원 추진. 확보된 인력을 전략적으로 재배치.
- 디지털 상담, 다문화 이해, AI 윤리 교육 등 새로운 청소년 문제(O4)에 대응하기 위한 직원 전문성 강화 교육에 집중적으로 투자

• WO3. 재정자립도 개선을 위한 수익모델 다각화

- 낮은 재정자립도(W3)를 극복하기 위해, 미래 역량 교육(O3)에 대한 높은 수요를 기반으로 한 수익모델을 개발
※ 일반 청소년을 대상으로는 유료 고품질 전문 프로그램을 제공하고, 여기서 발생한 수익을 활용하여 취약계층 청소년에게는 동일한 프로그램을 무료 또는 저렴하게 제공하는 '차등 지원 모델'을 도입
※ ESG 경영(O5)과 연계하여 사회적 가치를 창출하는 사회적 기업 모델을 사업 일부에 도입하는 방안 검토

③ ST 전략 (위기 완화 및 방어): '대체 불가능한 공공가치' 증명

• ST1. 성과지표 고도화를 통한 재정 긴축 대응

- 지방재정 긴축 압력(T2)에 효과적으로 대응하기 위해, 재단의 체계적인 성과관리 시스템(S5)을 더욱 고도화
※ '프로그램 참여 인원'과 같은 단순 산출(output) 지표에서 벗어나, '청소년 디지털 역량 지수 향상률', '위기청소년의 학교 적응률' 등 사회적 가치 창출을 증명하는 결과(outcome) 중심의 KPI로 전면 개편
※ 이를 통해 예산 투입에 대한 명확한 '사회적 투자수익률'을 제시

• ST2. '고양형 디지털 시민' 교육으로 유해환경 대응

- 재단의 전문 인력(S3)과 디지털 프로그램 역량(S2)을 결합하여, 고도화되는 디지털 유해 환경(T3)에 대응하는 재단만의 대표 (Flagship) 프로그램을 개발
※ 사이버불링 예방, 디지털 미디어 정보 판별, 온라인 개인정보 보호 등을 포괄하는 '(가칭)고양형 디지털 시민 교육' 프로그램을 브랜드화하여 관내 모든 청소년에게 보급

• ST3. 인구 감소에 대응한 '고품질·정예' 프로그램 전환

- 학령인구 감소(T1)에 대응하기 위해, 재단의 우수한 사업 수행 능력(S1)을 바탕으로 사업 전략을 '대중성'에서 '탁월성'으로 전환
※ 모든 청소년을 대상으로 하는 보편적인 프로그램의 비중을 점차 줄이고, 심화 진로 탐색, 예술가와의 협업 프로젝트, 국제교류 등 다른 기관에서는 제공하기 어려운 고품질의 정예 심화 프로그램에 자원을 집중

④ WT 전략 (구조조정 및 위험관리): '운영 효율화 및 핵심역량 집중'

• WT1. 조직 간 역할 분담 및 시설 특성화

- 유사·중복 서비스 제공으로 인한 역량 분산(W5) 문제를 해결하고, 경쟁 심화(T4) 및 예산 삭감 압력(T2)이라는 위협에 대응하기 위해 각 시설의 역할을 재정립하는 '시설 특성화' 전략을 추진
- 한정된 자원을 핵심 역량에 집중적으로 투자하게 하여, 선택과 집중으로 타 기관이 모방하기 어려운 고유의 시그니처 프로그램을 개발

• WT2. 비핵심 사업의 과감한 축소 및 아웃소싱

- 서비스 범용화 위협과 재정 압박에 직면하여, '선택과 집중'의 원칙을 적용
- 재단의 모든 사업을 원점에서 재검토하여, 다른 민간 또는 공공기관에서도 충분히 제공할 수 있는 교양 강좌나 비목적 사업 등은 과감히 축소하거나 아웃소싱

• WT3. ‘찾아가는 서비스’ 및 ‘온라인 플랫폼’ 중심으로의 전환

- ‘청소년이 시설로 찾아오게 만드는’ 기존의 고정관념에서 벗어나 물리적 시설에 대한 의존도를 낮추고, ‘찾아가는 상담 버스’, ‘학교 방문형 진로 콘서트’ 등 청소년이 있는 곳으로 직접 찾아가는 아웃리치 서비스를 강화
- 모든 청소년 서비스를 한 곳에서 신청하고 정보를 얻을 수 있는 매력적인 통합 온라인 플랫폼으로서의 재단 디지털 현관(digital front door) 구축

〈고양시청소년재단 SWOT 분석〉

	강점(S)	약점(W)
내부 역량 외부 환경	• 검증된 사업 수행 능력 및 높은 대외 평가 • 위기 대응 및 환경 변화 적응력 • 전문성을 갖춘 인력 및 안정적 조직 문화 • 폭 넓은 지역사회 연계 네트워크 • 체계적인 성과관리 시스템 구축	• 만성적인 인력 부족 및 높은 업무 강도 • 시설 노후화 및 인프라 불균형 • 낮은 재정자립도 및 과도한 시 의존성 • 전략-실행-평가 간의 연계성 부족 • 시설 간 유사 중복 서비스 제공에 따른 역량 분산
기회(O)	역량 확대(SO)	기회 포착(WO)
	‘지역사회 청소년 특화 서비스 허브’로의 도약	‘전략적 변화관리 및 역량 강화’ 추진
• 제7차 청소년정책 기본계획에 따른 정책적 지원 확대 • 고양특례시 청소년정책 강화 의지 및 연계 가능성 • 디지털 전환 및 AI 활용 사회적 기술의 확대 • 새로운 청소년 문제(온둔·고립, 디지털, 다문화 등)에 대한 사회적 관심 증대 • ESG 경영 패러다임 확산	• ‘디지털 역량 강화’ 선도 기관화 • 생애주기 연계 서비스 통합 플랫폼 구축 • 신규 위기청소년 맞춤형 지원 사업 특화	• 노후시설의 ‘테마형 리모델링’ 추진 • 데이터 기반의 인력 재배치 및 전문성 강화 • 재정 자립도 개선을 위한 수익 모델 다각화
위협(T)	선택 집중(ST)	약점 보완(WT)
	대체 불가능한 공공가치 증명	운영 효율화 및 선택과 집중
• 학령인구 감소 및 청소년 인구 구조 변화 • 지방재정 긴축 및 공공부문 예산 삭감 압력 • 청소년 유해환경의 디지털화 및 고도화 • 유사 서비스 제공 기관과의 경쟁 심화 • 청소년의 무관심 및 낮은 정책 인지도	• 성과지표 고도화를 통한 재정 긴축 대응 • ‘고양형 디지털 시민’ 교육으로 유해환경 대응 • 인구 감소에 대응한 ‘고품질·정예’ 프로그램 전환	• 조직 간 역할 분담 및 시설 특성화 • 비 핵심 사업의 과감한 축소 및 아웃소싱 • ‘찾아가는 서비스’ 및 ‘온라인 플랫폼’ 중심으로의 전환

IV

비전 및 전략 체계

1 중장기 전략 체계 수립 과정	034
2 비전 및 전략 체계	036
3 전략 과제별 세부 추진계획	039

1 중장기 전략 체계 수립 과정

① 전략 체계 수립을 위한 추진체 구성

- 영역별 재단 직원, 분야별 전문가(진로, 공간·건축, 프로젝트 교육), 청소년 청년으로 구성된 **중장기 경영계획 프로젝트 그룹** 운영
 - 운영 기간: 2023. 4. 1.(토)~11. 21.(화)(총 9회 운영)
 - 구성 인원: 내부 직원, 청년 및 분야별 전문가 총 14인
 - 활동 내용: 영역별 중장기 전략과제 도출, 비전, 미션, 핵심 가치, 전략목표 및 전략과제 도출
 - 주요 성과: 외부 영역을 거치지 않고 내·외부 전문 인력의 그룹 작업을 통해 직접 전략 체계를 수립, 향후 충분한 전략 추진 동력의 기반 마련
- 재단 새 비전 선포를 위한 중장기 비전 포럼 운영(2023. 12. 14.)

② 핵심 이해 당사자 의견 수렴

- 중장기 경영계획 수립을 위한 전 직원 토론회 운영
 - 운영 일시: 2023. 4. 26.(수) 09:00~15:00
 - 구성 인원: 재단 직원 총 86인
 - 활동 내용: 사전 조사 결과 분석, SWOT 분석, 영역별 핵심 중장기 과제 도출, 비전 및 미션 키워드 도출 및 자유 토론
 - 주요 성과: 중장기 전략 체계 수립을 위한 전 직원의 광범위한 의견 수렴 및 향후 중장기 전략 체계에 대한 직원의 주도적 추진을 위한 근거 마련
- 중장기 경영계획 수립을 위한 **청소년 코어 그룹 간담회** 운영
 - 운영 일시: 2023. 5. 13.(토) 14:00~19:00
 - 구성 인원: 재단 내 청소년 참여기구 및 동아리 참여 청소년 23인
 - 활동 내용: 재단 존립 필요성에 대한 자유 토론, 중장기 청소년정책 과제 제안, 청소년이 제시하는 비전 키워드 조사 등
 - 주요 성과: 재단 목적 사업의 핵심 이해 당사자인 청소년의 의견 수렴을 통해 재단 설립 목적에 부합하는 중장기 전략 체계 수립 근거 마련

③ 전략 체계 고도화를 위한 내부 회의체 운영

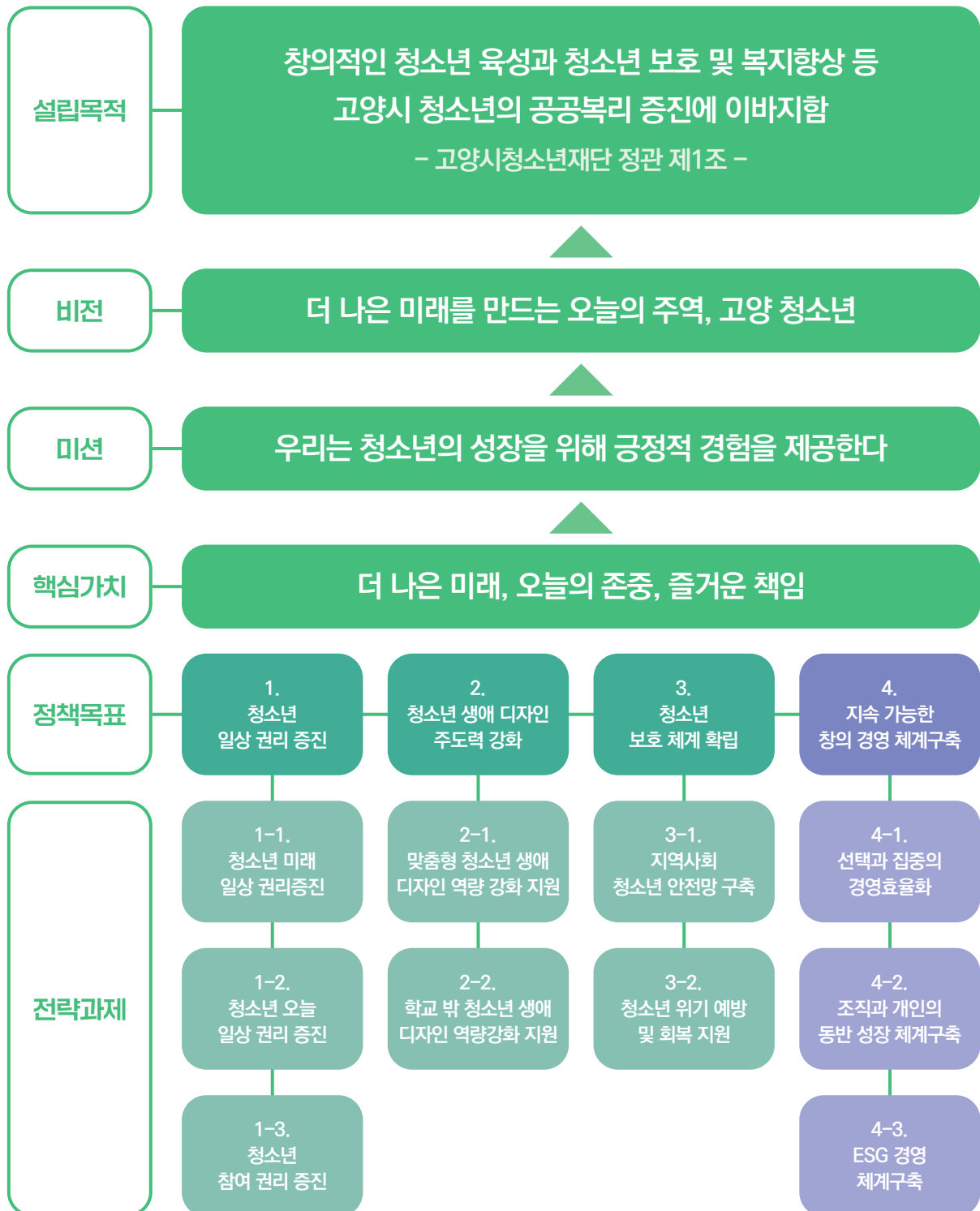
- 재단경영회의를 통한 **중장기 전략 체계 마련 및 세부 사업 확정**
 - 운영 기간: 2024. 6. 20.(목)~8. 2.(목)(총 5회 운영)
 - 구성 인원: 내부 직원, 청년 및 분야별 전문가 총 14인
 - 활동 내용: 중장기 정책목표-전략과제-실행계획 확정, 세부 사업 구상 및 확정
 - 주요 성과: 재단 전 시설이 참여하여, 향후 4년의 사업 운영 로드맵을 직접 수립하고, 2025년 사업계획에 반영
- 중장기 경영계획 **성과지표 TF** 운영
 - 운영 기간: 2025. 4. 15.(화)~6. 10.(화) (총 5회)
 - 구성 인원: 재단 내 시설별 TF 팀원 총 11인
 - 활동 내용: 중장기 전략 체계 실행 계획별 성과지표 및 목표치 설정, 지표 정의서 작성, 시설 직원 성과지표 및 성과 관리 교육 시행
 - 주요 성과: 재단 직원의 성과지표 관리에 관한 이해 증진의 계기 마련. 중장기 실행 계획별 성과지표를 직접 설정하여 전략에 따른 성과 관리 추진 동력 마련

④ 전문 컨설팅을 통한 계획 수립의 신뢰성 점검

- 중장기 전략 체계 수립을 위한 전문 컨설팅 시행
 - 운영 기간: 2023. 10. 17.(화)~12. 11.(화) (총 4회)
 - 컨설팅 내용: 중장기 전략 체계 방향성 검토, 중장기 전략 수립 관련 프로젝트 그룹 구성원 교육 시행. 컨설팅 결과보고서를 통한 전략 체계 수립 방향 제시
 - 주요 성과: 외부 용역 없이 자체적으로 수립하는 중장기 경영계획 전략 체계의 적합성 검토를 통해 개선점을 도출하고 완성된 전략 체계의 신뢰성을 제고
- 중장기 전략 체계 성과지표 컨설팅 시행
 - 운영 기간: 2025. 6. 27.(금)~8. 26.(화)
 - 컨설팅 내용: 성과 관리 및 성과지표 활용법에 대한 직원 교육 시행. 중장기 경영계획 성과지표 TF의 작업 내용에 대한 검토 의견 개진, 성과지표 작성 및 관리 방안 제시, 컨설팅 보고서 작성 및 제시
 - 주요 성과: 외부 용역 없이 자체적으로 수립하는 중장기 경영계획 성과 관리 체계의 적합성 검토를 통해 개선점을 도출하고 완성된 지표체계의 신뢰성을 제고

2 비전 및 전략 체계

① 새 중장기 전략 체계



② 국가-지자체-재단 간 전략 체계 연계성

① 정책흐름도



② 전략 테마별 정리표

전략 테마	제7차 청소년정책기본계획 (국가 계획)	이재명 정부 국정과제 (국가 의제)	고양시 중장기 발전연구 (시 연구)	고양시청소년재단 경영계획 (기관 계획)
미래 역량	· 비전: 디지털 시대를 선도하는 글로벌 K-청소년 · 과제: 플랫폼 기반 청소년 활동 활성화	· 국정과제 99: AI 디지털시대 미래인재 양성	· 정책목표 2: 청소년 미래 성장 지원 · 핵심 가치: Empowerment	· 정책목표 2: 청소년 생애 디지털 주도권 강화 · 과제: 디지털 역량 강화, 맞춤 서비스 제공
참여와 권리	· 과제: 청소년의 참여·권리 보장 강화	· 국정과제 88/89: 청소년 활동·참여 활성화, 정책 참여 확대	· 정책목표 1: 청소년 사회 참여 강화 · 핵심 가치: Responsibility, Initiative	· 정책목표 1: 청소년 일상 권리 증진 · 과제: 미래 역량 강화, 삶의 만족도 향상, 건강 증진
안전과 복지	· 과제: 데이터 활용 지원망 구축, 유해 환경 차단 및 보호 강화	· 국정과제 88: 위기·취약 청 소년 지원, 온라인 안전 강화 (부처 간 협업 과제에 내재)	· 정책목표 3: 청소년의 즐겁고 안전한 삶 보장 · 핵심 가치: Solidarity	· 정책목표 3: 청소년 보호 체계 확립 · 과제: 인권·권익 보호, 위기 청소년 통합 지원, 안전 환경 조성
추진 체계 혁신	· 과제: 청소년정책 총괄 조정 강화		· 정책목표 4: 청소년정책 추진 체계 혁신	· 정책목표 4: 지속 가능한 경영 체계 구축 · 과제: 성과 평가 강화, 혁신· 디지털 경영, ESG 경영

③ 중장기(2025~2028) 비전·미션·핵심 가치

① 재단의 비전

“더 나은 미래를 만드는 **오늘**의 주역, 고양 청소년”

• 더 나은 미래

- 미래를 단순히 아직 도달하지 않은 시간의 개념으로 보지 않고, 개인, 국가, 사회의 안녕과 행복이 확대되는 낙관적 전망으로 보는 관점
- 디지털전환, 4차 산업혁명, 핵 개인화 등 대전환 시기에, 청소년이 “더 나은 미래”를 창출하는 주역이 되는 세상

• 오늘의 주역

- 청소년을 단순히 미래를 준비하는 미완의 존재로 보지 않고, 오늘의 권리를 지닌 삶의 주역으로 보는 관점
- 청소년의 유예된 일상 권리 개선을 위해 노력하며, 청소년을 미래 사회를 함께 가꾸는 파트너로 존중함

② 재단의 미션

“우리는 청소년의 성장을 위해 긍정적 경험을 제공한다”

- 고양시청소년재단의 임직원을 지역 청소년에게 위기를 극복하고, 자기 삶과 세상을 긍정적인 방향으로 전환하는 결정적 체험을 제공하는 사람들로 규정하고, 그에 따른 사명과 정체성을 표방함

③ 재단의 핵심 가치

“우리는 청소년에게 더 나은 미래를 위한 긍정적 경험의 기회를 제공한다.”

• 더 나은 미래(Making a Better Future for and with the Youth)

- 미래를 도달하지 않은 시간의 개념으로 보지 않고, 개인, 국가, 사회의 안녕과 행복이 확대되는 낙관적 전망으로 보는 관점
- 디지털전환, 4차 산업혁명, 핵개인화 등 대전환 시기에, 청소년이 “더 나은 미래”를 창출하는 주역이 되는 세상

• 오늘의 존중(Respecting the Daily Rights of Everyone)

- 청소년을 단순히 미래를 준비하는 미완의 존재로 보지 않고, 오늘의 권리를 지닌 삶의 주역으로 보는 관점
- 청소년의 유예된 일상 권리 개선을 위해 노력하며, 청소년을 미래 사회를 함께 가꾸는 파트너로 존중함
- 청소년뿐만 아니라 함께 공공의 책임을 수행하는 동료와 모든 시민의 일상 권리를 옹호하고 존중함

• 즐거운 책임(Taking Public Responsibility with Joy)

- 공공 조직에 부여된 사회적 책임을 즐겁고도 창의적인 방식으로 수행
- 청소년의 권리를 옹호함과 동시에 그들과 함께 사회적 책임을 수행하는 파트너십 개발
- 지방 정부와 사회로부터 위임받은 자원을 효율적으로 운용하여 공공 책임성 완수

3 전략 과제별 세부 추진계획

정책목표 1

청소년 일상 권리 증진

추진배경

- 아동·청소년의 보편적 인권에 대한 사회 전반의 인식은 개선된 것으로 보이나, 주거, 의복, 식생활, 교육, 여가 등 청소년의 일상을 구성하는 각 분야와 관련한 세밀한 인권 의식의 진전은 여전히 미미한 상황임
- 급히 확산하고 있는 기후 위기는 청소년의 미래 생존권을 위협하는 중대한 재난으로 인식되고 있음. 또한, 디지털 생태계의 급속한 확산은 다양한 디지털 권리 침해 사례를 양산하고 있으며, 청소년은 주요한 피해자가 되고 있음
- 이렇듯 현시대에 당면한 청소년의 권리 외에도 기후 위기, 디지털 기술의 발달 등 미래 사회 이슈에 관한 인권적 접근의 중요성이 대두되고 있음
- 2019년 18세 선거권 하향 조정이 진행되면서 정치 참여 분야에서의 청소년 인권은 신장하였다고 볼 수 있으나, 대다수 청소년의 정책 및 사회 참여는 명목적 수준에 그치고 있어, 청소년 참여 활동의 효능감을 증진하기 위한 다각적 노력이 요구됨

추진 전략 및 실행 계획

전략과제 1-1 청소년 미래 일상 권리증진

실행 계획	1-1-1	청소년 기후 생존권 보호
	1-1-2	청소년 미래 역량 강화
	1-1-3	청소년 금융 소비자 권리 보호

전략과제 1-2 청소년 오늘 일상 권리증진

실행 계획	1-2-1	청소년 여가권 증진
	1-2-2	청소년 문화권 증진
	1-2-3	청소년 건강권 증진

전략과제 1-3 청소년 참여 권리 증진

실행 계획	1-3-1	청소년 참여기구 활성화
	1-3-2	청소년 자율 참여 활동 지원

① 기본 추진 방향

- (기후 생존권) 환경 감수성 증진 및 기후 위기 대응을 위한 청소년의 실천적 행동 역량 강화
- (미래 역량) 재단의 프로그램 운영 강점(S)을 활용하여 디지털 전환 시대(O)를 선도하고, 전문인력 확보(W)를 통해 사업의 질 제고 (SO, WO 전략)
- (금융 권리) 실생활과 연계된 금융경제 교육으로 합리적이고 책임감 있는 금융 소비자로서의 성장 지원

② 정책 근거

- 「청소년기본법」, 「청소년활동 진흥법」
- 「제7차 청소년정책 기본계획」 '미래 변화 대응 역량 개발'
- 「고양시 청소년정책 중장기 발전계획 연구」 전략 과제 '2-1 미래 역량 강화 지원', '3-1 청소년의 권리 및 권익 증진'

③ 추진 계획표

실행 계획 및 세부 사업	'25년	'26년	'27년	'28년
1-1-1 청소년 기후 생존권 보호				
1-1-1-① 청소년 기후 위기 대응 역량 강화 사업	확대	확대	확대	평가
1-1-1-② 청소년 기후 연대 발굴 및 지원 사업	운영	운영	확대	평가
1-1-1-③ 환경 개선 청소년 봉사활동 사업	운영	확대	확대	평가
1-1-2 청소년 미래 역량 강화				
1-1-2-① 청소년 디지털 리터러시 사업	유지	유지	유지	평가
1-1-2-② 청소년 디지털 여가 사업	유지	유지	유지	평가
1-1-2-③ 청소년 디지털 역량 강화 사업	유지	유지	유지	평가
1-1-2-④ 청소년 디지털 콘텐츠 창작 사업	기획	운영	유지	유지
1-1-2-⑤ 공공청소년수련시설 활성화 사업	-	운영	유지	평가
1-1-3 청소년 금융 소비자 권리 보호				
1-1-3-① 청소년 모의투자 사업	운영	유지	유지	평가
1-1-3-② 금융경제활동 사업	운영	유지	유지	평가
1-1-3-③ 가족 맞춤형 경제 사업	운영	유지	유지	평가
1-1-3-④ 경제 대학생 서포터즈	기획	운영	유지	평가

④ 주요 추진 방향

① 1-1-1. 청소년 기후 생존권 보호 성사, 승포

- 기후 위기를 청소년의 생존권 문제로 접근하여 기후 위기에 능동적으로 대처하는 역량을 키우기 위한 청소년사업 개발 및 운영

- **(역량 강화)** 청소년이 기후 위기의 심각성을 인식하고 대응 역량을 기를 수 있는 교육 및 캠페인 사업 운영
- **(연대 지원)** 지역 내 환경 단체, 전문가와 연계하여 청소년 주도 기후 연대 활동을 발굴하고 지원
- **(봉사활동)** 자원순환 등 청소년이 직접 기획하고 참여하는 환경 개선 봉사활동 확대
 - ※ 온실가스 감축 실천 활동(고양 3대 전통시장 일회용품 줄이기)을 기반으로 재단 시설 간 연대를 통한 청소년 중심의 탄소중립, 기후환경 캠페인 확대
- 기후 위기 대응의 중심이 될 수 있도록 고양시를 중심으로 하는 국내외 청소년들과의 연대를 촉진하는 네트워크 결성 및 운영

② 1-1-2. 청소년 미래 역량 강화 수련시설

- **(디지털 리터러시)** 재단의 우수한 경영성과(S2)와 프로그램 운영 경험(S3)을 바탕으로 디지털 전환 시대(O2)를 선도하는 디지털 리터러시 교육 집중 추진 (SO 전략)
- **(디지털 여가)** e스포츠 대회, 디지털 콘텐츠 창작 활동 등 건전하고 창의적인 디지털 여가 문화 조성
- **(디지털 역량)** 코딩, AI, 메타버스 등 신기술 체험 중심의 디지털 역량 강화 프로그램 운영
- 디지털 사회의 이슈를 권리의 관점으로 접근하여, 도래하는 디지털 사회 안에서 청소년이 스스로 권익을 보호할 수 있는 역량을 강화
- 청소년 친화적 디지털 공간 구축을 통해 청소년 스스로 탐구하고, 새로운 정보와 콘텐츠를 생산할 수 있는 디지털 콘텐츠 창작 활동 강화
- 고교학점제, 경기공유학교와 연계를 통해 디지털 환경에 맞는 교수·학습·평가 체계를 확대하여 디지털 콘텐츠를 창작할 수 있는 디지털 학습 모형 확대(이모티콘 창작, 디지털 광고 등)

③ 1-1-3. 청소년 금융 소비자 권리 보호 마두, 탄현

- **(모의투자)** 청소년의 실제 금융 생활에 도움이 되는 금융 기초, 도박 예방, 모의 투자 등의 실제적 금융·경제 활동 추진
- **(금융경제활동)** 용돈 관리, 저축, 소비 계획 등 합리적인 금융경제활동을 위한 실용 교육 제공
- **(가족 경제)** 자녀와 부모가 함께 참여하는 가족 맞춤형 경제 교육으로 세대 간 금융 소통 활성화
- **(금융경제활동)** 학교 관련 교과 및 창의적 체험활동 시간 등을 이용하여 학생 발달 단계에 맞는 금융·경제 활동 운영
- **(경제대학생포터즈)** 청소년 경제교육 질 제고 및 대학생 멘토링 수요 증가 및 고객 요구 반영

⑤ 기대 효과

- 미래 사회 변화에 대한 청소년의 적응력 및 주도성 강화로 성공적 사회 구성원으로 성장 지원
- 환경·디지털·금융 등 새로운 사회 영역에서 청소년의 권익을 보장하고 실질적 권리 증진

⑥ 성과지표

실행 계획	핵심성과지표(C.S.F)	성과지표	연도별 목표 치			
			2025	2026	2027	2028
1-1-1 청소년 기후 생존권 보호	기후 위기 대응을 위한 청소년활동 확산	기후 위기 대응 청소년 활동 참가자 증가율	-	전년대비 105%	전년대비 105%	전년대비 105%
1-1-2 청소년 미래 역량 강화	청소년 디지털 역량 향상을 위한 프로그램 여건 마련	연간 디지털 사업 환경 구축 예산액 목표 달성도	-	160,000 천원	160,000 천원	160,000 천원
1-1-3 청소년 금융 소비자 권리 보호	청소년 금융 지식 및 투자 이해도 향상	경제 금융 기초 역량 향상률	평가지 구성	5% 이상	5% 이상	5% 이상

① 기본 추진 방향

- (여가권) 재단의 안정적인 시설 인프라(S)를 활용하고 시설별 특성화(W)를 통해 민간 시장과의 경쟁(T)에 대응하는 차별화된 여가 공간 및 프로그램 제공 (ST, WT 전략)
- (문화권) 청소년의 문화적 감수성 및 창의성 발현을 위한 발표·교류·체험의 장 확대
- (건강권) 신체활동 증진을 위한 생활체육 활성화 및 스트레스 해소를 위한 마음 건강 회복 지원

② 정책 근거

- 청소년기본법, 「유엔 아동권리협약」 제31조(휴식과 여가를 즐길 권리)
- 「고양시 청소년정책 중장기 발전계획 연구」 전략과제 '2-2 청소년 건강 지원 확대', '4-1 청소년 친화적 환경 조성'

③ 추진 계획표

실행 계획 및 세부 사업	'25년	'26년	'27년	'28년
1-2-1 청소년 여가권 증진				
1-2-1-① 청소년 여가 공간 운영 사업	운영	확대	유지	평가
1-2-1-② 청소년 일상소통 사업	운영	유지	유지	평가
1-2-1-③ 청소년 놀 권리 인식 증진 프로그램	운영	운영	운영	평가
1-2-1-④ 청소년 창작 놀이 프로그램	운영	운영	운영	평가
1-2-1-⑤ 청소년 여가 프로그램	운영	유지	유지	평가
1-2-1-⑥ 청소년 메이커 활동 지원 사업	기획	운영	확대	평가
1-2-1-⑦ 청소년지도사배치지원사업	운영	유지	유지	평가
1-2-2 청소년 문화권 증진				
1-2-2-① 경기도청소년종합예술제	운영	확대	유지	평가
1-2-2-② 고양시 청소년 어울림마당	운영	확대	유지	평가
1-2-2-③ 청소년 퍼포먼스 대회	운영	확대	유지	평가
1-2-2-④ 장애청소년문화예술 사업	운영	확대	유지	평가
1-2-2-⑤ 문화예술 서포터즈 사업	운영	확대	유지	평가
1-2-2-⑥ 청소년 문화예술 교육 프로그램	운영	확대	유지	평가
1-2-2-⑦ 청소년 문화예술단 사업	운영	확대	유지	평가
1-2-2-⑧ 아트락 in 고양 페스티벌	운영	-	-	-
1-2-2-⑨ 글로벌댄스국제교류	기획	운영	확대	평가
1-2-3 청소년 건강권 증진				
1-2-2-① 청소년 농구대회	운영	확대	유지	평가
1-2-2-② 청소년 풋살대회	운영	확대	유지	평가
1-2-2-③ 청소년 마음 건강 프로그램	운영	확대	유지	평가
1-2-2-④ 청소년 스포츠활동 서포터즈 사업	운영	확대	유지	평가

④ 주요 추진 방향

① 1-2-1. 청소년 여가권 증진 **수련시설**

- **(공간 운영)** 제단의 안정적인 시설 인프라(S1)를 적극 활용, 청소년의 접근성이 높은 여가 공간 운영 내실화
※ 청소년 친화 여가 공간 조성을 위한 수련시설 환경 개선 및 리모델링 추진
※ 도·시비 매칭 보조금 사업을 통해 여가 활동 미디어 기자재 확보 추진
- **(일상 소통)** 청소년이 직접 기획·운영하는 소규모 ‘일상 소통’ 및 ‘창작 놀이’ 프로그램 운영
- **(시설 활성화)** 수련시설의 기능과 공간을 지역사회에 적극 개방하여 활용도 제고
- **(권리 증진)** ‘놀 권리 인식 증진’ 캠페인 및 다채로운 ‘여가 프로그램’을 통해 삶의 중요성 확산

② 1-2-2. 청소년 문화권 증진 **토당**

- **(예술제/어울림마당)** ‘경기도청소년종합예술제’, ‘고양시 청소년 어울림마당’ 등 재능 발현 기회 제공. K-Culture를 매개로 하는 국제 청소년문화축제 추진
- **(특화 사업)** 민간 시장과의 경쟁(T2)에서 우위를 점하기 위해 ‘장애청소년 문화예술’ 등 공공성을 갖춘 특화 사업 강화 (ST 전략)
- **(참여)** 청소년이 직접 축제를 기획하는 ‘문화예술 서포터즈’와 전문 ‘문화예술단’ 운영
- **(교육)** 청소년의 문화적 감수성 향상을 위한 다양한 문화예술 교육 프로그램 제공

③ 1-2-3. 청소년 건강권 증진 **토당**

- **(생활체육)** ‘청소년 농구대회’, ‘청소년 풋살대회’ 등 청소년 선호도가 높은 생활체육대회 정례화
- **(마음 건강)** 스트레스 관리, 관계 개선 등 청소년 마음 건강 프로그램을 통한 정서적 안정 지원
- **(서포터즈)** 청소년이 주도하는 ‘스포츠활동 서포터즈’를 양성하여 건전한 스포츠 문화 확산

⑤ 기대 효과

- 학업 스트레스 해소 및 재충전을 통한 청소년의 전인적 성장 지원
- 다양한 문화·여가 활동 경험을 통한 청소년의 삶의 만족도 및 행복지수 향상

⑥ 성과지표

실행 계획	핵심성과지표(C.S.F)	성과지표	연도별 목표 치			
			2025	2026	2027	2028
1-2-1 청소년 여가권 증진	청소년 여가 활용을 위한 인프라 개선	연간 청소년 여가 환경 구축을 위한 예산액 목표 달성도	-	64,790 천원	41,580 천원	41,580 천원
1-2-2 청소년 문화권 증진	청소년 문화예술 활동 활성화	청소년 문화·예술 활동 참여 청소년 연인원 목표 달성도	9,470명 이상	9,950명 이상	10,450명 이상	10,970명 이상
1-2-3 청소년 건강권 증진	청소년 스포츠 활동 프로그램 확장	청소년 건강·스포츠 사업 제공 수	4개 이상	4개 이상	4개 이상	4개 이상

① 기본 추진 방향

- (참여기구 활성화) 고양시와의 높은 신뢰 관계(S)와 특례시 출범(O)을 기회로 삼아 청소년 참여를 재단의 대표 특화 사업으로 육성 (SO 전략)
- (자율 참여 지원) 청소년의 자발적인 동아리 활동을 촉진하고, 활동에 필요한 자원 및 정보 제공
- (글로벌 역량 강화) 청소년의 활동 무대를 지역사회에서 세계로 확장하여 글로벌 리더십 함양

② 정책 근거

- 「청소년기본법」 제5조의2(청소년의 자치권 확대), 「청소년활동 진흥법」 제4조(청소년운영위원회)
- 「고양시 청소년정책 중장기 발전계획 연구」 전략과제 ‘1-1 청소년 지역사회 참여 기반 강화’, ‘1-2 청소년 자치 활동 지원 강화’

③ 추진 계획표

실행 계획 및 세부 사업	'25년	'26년	'27년	'28년
1-3-1 청소년 참여 기구 활성화				
1-3-1-① 고양시 청소년참여위원회	유지	유지	확대	평가
1-3-1-② 고양시 청소년의회	유지	유지	확대	평가
1-3-1-③ 청소년운영위원회	유지	확대	유지	평가
1-3-1-④ 고양시 청소년 제안창작소	유지	유지	확대	평가
1-3-1-⑤ 고양시 청소년 정책 워크숍	운영	유지	유지	평가
1-3-1-⑥ 고양시 청소년 정책 공청회	운영	유지	확대	평가
1-3-1-⑦ 고양시 청소년 참여기구 교류 지원 사업	운영	유지	확대	평가
1-3-1-⑧ 고양시 청소년 참여예산제	-	기획	운영	평가
1-3-1-⑨ 청소년 참여 활동가 양성 과정	기획	운영	유지	평가
1-3-2 청소년 자율 참여 활동 지원				
1-3-2-① 고양시 청소년 동아리활동 지원 사업	유지	유지	유지	평가
1-3-2-② 청소년 동아리 및 기획 활동 지원 사업	유지	유지	유지	평가
1-3-2-③ 지역사회 욕구 반영 자율 활동 사업	운영	유지	유지	평가
1-3-2-④ 고양시 청소년 공공외교단	운영	유지	유지	평가
1-3-2-⑤ 청소년 주도 국내·외 청소년 교류 사업	운영	유지	유지	평가
1-3-2-⑥ 청소년 기획봉사	준비	운영	유지	유지

④ 주요 추진 방향

① 1-3-1. 청소년 참여기구 활성화 **마두 및 수련시설**

- 참여기구별 활동 목적과 기능 차별화를 통한 추진 방향 명료화
 - ※ **(고양시 청소년참여위원회)** 고양시 대표 법정 참여기구로서 고양시 차원의 주거, 복지, 문화, 교육 등 정책과제 개발 및 제안
 - ※ **(고양시 청소년의회)** 시의회와 협력하여 고양시 청소년의 삶을 개선할 입법 과제를 도출하고 각종 조례 제·개정을 제안
 - ※ **(고양시 청소년 제안창작소)** 고양시 정책기획관실 정책 제안 수탁 사업으로, 지역 정책에 관한 청소년 제안 활성화 사업
- 고양시 청소년참여위원회, 고양시 청소년의회, 수련시설 청소년운영위원회, 고양 청소년교육의회 및 민간 설립 청소년 참여 단체 등 청소년 참여 단체 간 네트워크를 통한 시너지 창출
- **(청소년운영위원회)** 재단 소속 6개 청소년운영위원회 고유 활동 목적에 맞는 공동 워크숍 운영
- **(고양시 청소년공공의과단)** 해외 청소년 참여기구 간 정례 교류 및 상호 방문 추진(유럽 청소년의회 방문, 고양시 자매도시 청소년 참여기구 의원단 교류 등)
- **(청소년 참여 활동가 양성 과정)** 고양시 청소년들이 자발적으로 지역사회의 다양한 의제에 참여하고, 참여기구 출신 청소년을 중심으로 리더십 교육 및 정책 기획 역량을 체계적으로 강화할 수 있는 기회 확대
- **(환류 강화)** 고양시와의 신뢰 관계(S4)를 바탕으로 '정책 공청회'를 개최하고, 청소년 제안이 시정에 적극 반영되도록 협력 체계 강화
- **(참여 예산)** 청소년이 직접 예산을 편성하는 '청소년 참여예산제' 추진

② 1-3-2. 청소년 자율 참여 활동 지원 **수련시설**

- **(동아리 지원)** '고양시 청소년 동아리활동 지원' 시스템을 통해 등록, 홍보, 활동 자원 연계
- **(기획 활동)** 청소년이 직접 프로젝트를 기획하고 실행하는 '기획 활동' 지원
- **(지역사회 참여)** 지역사회 문제 해결을 위한 청소년 주도 '자율 활동' 모델 발굴
- **(청소년 동아리 및 기획 활동 지원)** 고양시 청소년 동아리 및 기획 활동, 청소년 활동 공간 및 물품 지원 사업 운영
- **(지역사회 욕구 반영 자율 활동)** 고양시 청소년 및 지역 사회의 욕구를 반영한 유연한 사업 구성을 통해 청소년의 자발성 및 주도성이 발휘되는 활동 프로그램 기획 및 운영 추진

⑤ 기대 효과

- 청소년의 민주시민 역량 함양 및 지역사회에 대한 주인의식 고취
- 청소년의 시각이 반영된 실효성 있는 정책 수립으로 청소년정책 만족도 제고

⑥ 성과지표

실행 계획	핵심성과지표(C.S.F)	성과지표	연도별 목표 치			
			2025	2026	2027	2028
1-3-1 청소년 참여기구 활성화	청소년 정책 참여 활동 효능감 증진	고양시 청소년 참여 기구 제안 반영 우수사례 발굴 건 수	3건 이상	4건 이상	4건 이상	4건 이상
1-3-2 청소년 자율 참여 활동 지원	청소년 자율 참여 활동 만족도 제고	청소년 자율 참여 활동 만족도	90점 이상	90점 이상	90점 이상	90점 이상

추진배경

- 4차 산업혁명 진전과 AI 기술 발전에 따른 사회 경제 상황의 급격한 변화로 미래 사회에 대비하는 청소년의 역량 설계에도 큰 변화가 요구되고 있음
- 급격한 사회 변화에 따라 전통적 방식의 성장 지원 전략이 한계를 마주함에 따라, 청소년이 각기 주도성을 가지고 창의적으로 자신의 미래를 설계하는 주도적 생애 디자인 역량이 크게 요구되고 있음
- 2022 개정 교육 과정 등 관련 교육정책에서도 개별 청소년의 전인적 성장을 위해 각자의 창의성과 주도성으로 미래를 설계할 수 있는 진로 역량과 인프라 구축이 필요함
- 학교 밖 청소년의 경우, 기존에 가정 형편 등의 사유로 비자발적 학업 중단자의 비율이 높아 학교 밖 청소년 지원 사업을 보호적 관점으로 바라보게 된 경향이 있었으나, 점차 자기 주도적 진로·진학 설계를 위해 자발적으로 학업을 중단하는 경우가 많아, 관련 사업의 관점을 보호적 관점에서 생애 설계적 관점으로 전환할 필요가 있음

추진 전략 및 실행 계획

전략과제 2-1 맞춤형 청소년 생애 디자인 역량 강화 지원

실행 계획	2-1-1	지역거점 청소년 진로 역량 개발
	2-1-2	학교 진로체험 서비스 제공
	2-1-3	청소년 진로 지원 기반 구축
	2-1-4	지역사회 평생교육 지원

전략과제 2-2 학교 밖 청소년 생애 디자인 역량 강화 지원

실행 계획	2-2-1	학교밖청소년 학업 복귀 및 사회진입 지원
	2-2-2	학교밖청소년 일상생활 및 역량 강화 지원

① 기본 추진 방향

- (특성화) 진로 기능 특성화(S)를 통해 차별화된 공공 진로 서비스 제공 (ST 전략)
- (학교연계) 학교 교육과정과 연계한 현장직업체험, 진로상담 등 '찾아가는 서비스' 확대
- (기반구축) 온·오프라인 진로 지원 플랫폼을 구축하고, 지역사회 진로 네트워크 활성화

② 정책 근거

- 「진로교육법」 제5조(학교 진로교육), 제15조(지역 진로교육센터의 설치·운영)
- 「고양시 청소년정책 중장기 발전계획 연구」 전략 과제 '2-1 미래 역량 강화 지원'

③ 추진 계획표

실행 계획 및 세부 사업	'25년	'26년	'27년	'28년
2-1-1 지역거점 청소년 진로 역량 개발				
2-1-1-① 진로프로젝트 공모사업 '청소년인생스타트업'	운영	유지	확대	평가
2-1-1-② 창업디자인 'Lab-to-Market'	준비	운영	유지	평가
2-1-1-③ 청소년 발명·특허 관련 인증 프로그램	운영	유지	확대	평가
2-1-1-④ 사회적취약계층 진로멘토링	운영	-	-	-
2-1-1-⑤ 청소년미디어아트교육 미디어판타GY	운영	유지	확대	평가
2-1-1-⑥ 미래 날개 성장지원 프로그램 '두빛나래'	운영	-	-	-
2-1-1-⑦ 청소년 콘텐츠 Lab	준비	운영	유지	평가
2-1-1-⑧ 청소년 극단 올림 since2019	준비	운영	유지	평가
2-1-2 학교 진로체험 서비스 제공				
2-1-2-① 현장직업체험 '꿈을 찾는 길'	운영	확대	유지	평가
2-1-2-② 대학생멘토단 '고양유니브' 활동 지원	운영	확대	유지	평가
2-1-2-③ 청소년 진로진학상담	운영	-	-	-
2-1-2-④ 직업인멘토링	운영	확대	유지	평가
2-1-3 청소년 진로 지원 기반 구축				
2-1-3-① 진로 역량 개발 특성화 공간 조성 사업	운영	-	-	-
2-1-3-② 진로네트워크 '고양유스프리즈론'	운영	확대	유지	평가
2-1-3-③ 진로지원 협의체 운영	운영	확대	유지	평가
2-1-4 지역사회 평생교육 지원				
2-1-4-① 문화체육(수익사업) 강좌	운영	확대	유지	평가

④ 주요 추진 방향

① 2-1-1. 지역거점 청소년 진로 역량 개발 **서구**

- **(경쟁력 강화)** 민간과의 경쟁(T2)에서 우위를 점하기 위해 차별화된 진로 심화 프로그램을 집중 육성 (ST 전략)
 - ※ 청소년 인생 스타트업, 창업디자인 Lab-to-Market, 발명·특허 인증 등
 - ※ 유망 창업 아이템 발굴 및 사업화 멘토링, 공유회 운영
- **(청소년, 청년 연계)** 청소년-청년으로 이어지는 청소년 성장 사업 개발
 - ※ 대학생 및 사회 초년생 청년이 청소년의 멘토가 되는 '선순환 멘토링'을 활성화하고, 청년 커뮤니티 활동을 지원하여 청소년-청년 연계 강화
 - ※ 지역 대학생 멘토단 '고양유니브'를 활용한 진로·학습 멘토링 활성화
- **(공간)** 메이커·요리실 등 수련관 특성화 공간 재구성, 창업 활동 연계 지원

② 2-1-2. 학교 진로체험 서비스 제공 **서구**

- **(자원 활용)** 다양한 프로그램 운영 경험(S3)을 활용하여 학교 연계 서비스 내실화
- 학교 연계 진로 체험 교급 별 확대 운영을 통한 초·중·고 진로 미결정 청소년 대상 보편적 진로 체험 제공으로 진로 탐색 역량 강화
 - ※ 현장 직업 체험 '꿈을 찾는 길', 대학생멘토단 고양 유니브, 청소년 진로 진학 상담 등
- 2022 개정 교육과정, 교육 발전 특구 지정에 따른 인프라 투자를 반영하여 주도적 진로 설계에 도움이 될 수 있는 맞춤형 생애 디자인 프로그램 운영
 - ※ 고양시 교육 발전 특구 연계 청소년 미디어 아트 교육 운영

③ 2-1-3. 청소년 진로 지원 기반 구축 **서구**

- **(네트워크)** 지역 내 기업, 대학, 기관이 참여하는 '진로 지원 협의체'를 구성하여 협력 모델 개발
- 지역사회 자원을 진로 교육 자원으로 전환하는 허브 역할을 충실히 이행하여 학교 연계 진로 체험 강화, 진로 인프라 양성·체계적 관리를 통한 내실화 추진
- 지역사회 청소년 아이템 사업화 지역 협업 거버넌스 구축
- 청소년 사업 투자 유치 및 성장 지원 및 동문 청년사업단 구성
- **(확산)** 고양형 진로박람회, 성과 공유회 등을 개최하여 진로 지원 사업에 대한 지역사회 인지도(W2) 제고

④ 2-1-4. 지역사회 평생교육 지원 **토당, 마두, 서구, 탄현**

- **(연계)** 청소년의 진로 탐색과 연계될 수 있는 다양한 '문화체육 강좌' 운영
- 시민 문화복지, 건강 증진을 위한 교육문화체육강좌 개설

⑤ 기대 효과

- 자기 주도적 진로 설계 능력 향상 및 청소년기에서 청년기로의 단절 없는 성장 지원
- 재단의 청소년-청년 통합 지원 전문 기관으로 발전 토대 마련 및 지역사회 내 역할 확대

⑥ 성과지표

실행 계획	핵심성과지표(C.S.F)	성과지표	연도별 목표 치			
			2025	2026	2027	2028
2-1-1 지역거점 청소년 진로 역량 개발	청소년 진로개발 역량 향상 기회 제공	청소년·청년 창업프로젝트 지원 수혜 팀 수	15팀	15팀	18팀	18팀
2-1-2 학교 진로체험 서비스 제공	고양시 관내 중·고등학교 대상 진로 체험 서비스 제공률	고양시 관내 중·고등학교 총 수 대비 지원 학교 비율(%)	90% 이상	90% 이상	90% 이상	90% 이상
2-1-3 청소년 진로 지원 기반 구축	청소년 진로활동 지원을 위한 인프라 확대	청소년 진로 지원 인력풀 참여자 수 목표 달성도	350명 이상	360명 이상	380명 이상	400명 이상
2-1-4 지역사회 평생교육 지원	양질의 지역사회 평생교육 기회 제공	평생교육강좌 연간 매출액 목표 달성도	1,155,573 천원	1,184,463 천원	1,214,074 천원	1,244,426 천원

① 기본 추진 방향

- **(관점 전환)** 학교 밖 청소년 사업을 보호적 관점으로만 보지 않고, 주도적으로 진로·진학 및 인생 경로를 디자인하는 주체로 보아 진로, 자립 차원에서 접근
- **(자립 역량 강화)** 학습 지원과 더불어 직업훈련, 인턴십 등 사회진입을 위한 실질적 지원 확대
- **(사회적 관계망 형성)** 참여 활동, 동아리 지원 등을 통해 학교 밖 청소년의 소속감 및 유대감 증진

② 정책 근거

- 「학교 밖 청소년 지원에 관한 법률」 제6조(지원센터의 설치 등), 제8조(지원 프로그램의 운영)
- 「고양시 청소년정책 중장기 발전계획 연구」 전략 과제 '2-3 학교 밖 청소년 활동 지원 강화'

③ 추진 계획표

실행 계획 및 세부 사업	'25년	'26년	'27년	'28년
2-2-1 학교밖청소년 학업 복귀 및 사회진입 지원				
2-2-1-① 학교 밖 청소년 맞춤형 지원 사업	운영	확대	유지	평가
2-2-1-② 학교 밖 청소년 자립 지원 사업	운영	확대	유지	평가
2-2-1-③ 학교 밖 청소년 학습 지원 사업	운영	확대	유지	평가
2-2-1-④ 학업 중단 위기 학생 지원 사업	운영	확대	유지	평가
2-2-2 학교밖청소년 일상생활 및 역량 강화 지원				
2-2-2-① 학교 밖 청소년 성장지원 사업	운영	확대	유지	평가
2-2-2-② 학교 밖 청소년 복지 지원 사업	운영	확대	유지	평가

④ 주요 추진 방향

① 2-2-1. 학교밖청소년 학업 복귀 및 사회진입 지원 학교밖센터

- **(통합 지원)** 복합적인 위기 상황(T3)에 놓인 학교 밖 청소년을 위해, 맞춤형 지원, 자립 지원, 학습 지원을 포괄하는 통합 지원체계 강화 (ST 전략)
- **(예방)** 학업 중단 징후 학생 조기 발견을 통한 학업 중단 사전 예방과 학업 중단으로 발생할 수 있는 다양한 문제에 대한 숙려 기회 제공으로 청소년 학업 중단 예방
- **(학업)** 검정고시 대비, 1:1 학습 멘토링 등 학교 밖 청소년 학습지원 내실화
- **(학업)** 학교 밖 청소년에게 의무 교육 단계인 초등학교, 중학교 학력 인정 지원
- **(연계 협력)** 지역 연계 협력 강화로 학교 밖 청소년의 학업 복귀와 사회진입 지원을 위한 재원을 확보하고, 지역사회와 협력하여 사각지대 학교 밖 청소년 발굴 노력 강화

② 2-2-2. 학교밖청소년 일상생활 및 역량 강화 지원 학교밖센터

- **(수요 대응)** 청소년 복지 및 지원 수요 증대(O3)에 부응하여, '성장지원', '복지 지원' 등 기본적인 지원을 안정적으로 제공
- **(참여/진로)** '참여활동 지원', '진로 교육 프로그램' 제공을 통해 사회적 관계망 형성 및 자립 역량 강화
- **(맞춤형)** 초기 상담을 통해 개인별 지원 계획을 수립하는 '학교 밖 청소년 맞춤형 지원' 실시
- **(자립)** 직업훈련, 자격증 취득, 경제교육 등을 포함하는 '학교 밖 청소년 자립 지원' 강화
- **(협력)** 유관 기관 연계 협력 강화로 인력과 재원을 확보하여 학교 밖 청소년의 학업 복귀와 사회진입 지원의 효과성과 효율성 증진
- **(문화와 여가 지원)** 학교 밖 청소년에게 다양한 여가, 체육, 문화 체험활동을 지원. 문화체험, 동아리 활동 등 건강한 성장을 위한 '학교 밖 청소년 성장지원' 프로그램 운영
- **(참여)** 학교 밖 청소년 자치 기구 운영 등 '학교 밖 청소년 참여 활동 지원' 확대

⑤ 기대 효과

- 학교 밖 청소년의 성공적인 학업 복귀 및 사회 진출을 통한 건강한 사회구성원으로서의 성장 지원
- 소외되거나 고립되는 청소년 없이 모두가 존중받는 포용적 사회 환경 조성

⑥ 성과지표

실행 계획	핵심성과지표(C.S.F)	성과지표	연도별 목표 치			
			2025	2026	2027	2028
2-2-1 학교 밖 청소년 학업 복귀 및 사회진입 지원	학교 밖 청소년의 성장을 위한 학업복귀 및 자립률 향상	학교 밖 청소년 자립 성취도(종합평가)	S등급	S등급	S등급	S등급
2-2-2 학교 밖 청소년 일상 생활 및 역량 강화 지원	학교 밖 청소년의 사례관리 체계화를 통한 지원 내실화	안전망 등록 인원 대비 3건 이상 서비스 지원 인원 비율	91% 이상	91% 이상	91% 이상	91% 이상

추진배경

- 새로운 청소년 문제(고립·은둔, 다문화 등)에 대한 사회적 관심 증대하고 있음. 고립·은둔 청소년, 경계선 지능 청소년 등 과거에는 주목받지 못했던 새로운 유형의 청소년 문제에 대한 사회적, 정책적 관심 고조되고 있음. 이러한 문제에 대해 재단이 보유한 상담 및 활동 프로그램 운영 노하우를 바탕으로 재단이 선제적으로 대응할 필요가 있음
- 사회의 급격한 디지털화에 관한 부작용으로 각종 디지털 미디어 오남용 사례가 발생하고 있으며, 디지털 범죄도 증가 추세에 있음. 청소년도 디지털 오남용 및 범죄에 노출되는 경우가 많아 이에 관한 적절한 대응이 요구됨
- 코로나19 이후 사회 전반에 걸쳐 관계망이 급격하게 취약해졌으며, 핵개인화 현상과 맞물려 개인의 고립 및 단절 현상도 가속화하고 있음. 이러한 사회 현상은 청소년의 정서 및 행동에 부정적 영향을 미치는 경우가 많고, 근래에는 은둔형 고립 등 이전 환경에서 볼 수 없었던 새로운 위기가 발생해 이에 대한 적극적인 대응이 요청됨

추진 전략 및 실행 계획

전략과제 3-1 지역사회 청소년 안전망 구축

실행 계획	3-1-1	지역사회 청소년 돌봄 지원 강화
	3-1-2	지역사회 청소년 통합 지원체계 내실화
	3-1-3	맞춤형 청소년 복지 지원 강화
전략과제 3-2 청소년 위기 예방 및 회복 지원		
실행 계획	3-2-1	청소년 위기 예방
	3-2-2	위기 청소년 상담 치유 지원
	3-2-3	디지털미디어 피해 청소년 지원

① 기본 추진 방향

- (통합 지원) 재단의 안정적인 인프라(S)와 경영 노하우(S)를 활용, 복합적인 청소년 문제(T)에 대응하기 위한 통합 지원체계 고도화 (ST 전략)
- (맞춤형 복지) 노동, 법률, 의료 등 특정 어려움을 겪는 청소년을 위한 전문 서비스 강화
- (돌봄 지원) 청소년방과후아카데미 등 공적 돌봄 기능을 내실화하여 돌봄 공백 최소화

② 정책 근거

- 「청소년복지 지원법」 제9조(지역사회 청소년통합지원체계의 구축 운영)
- 「고양시 청소년정책 중장기 발전계획 연구」 전략과제 '3-2 청소년이 안전한 지역 환경 조성', '3-3 위기 청소년 발굴 및 지원 강화'

③ 추진 계획표

실행 계획 및 세부 사업	'25년	'26년	'27년	'28년
3-1-1 지역사회 돌봄 지원 강화				
3-1-1-① 청소년 방과후아카데미	확대	운영	평가	운영
3-1-2 지역사회 청소년 통합 지원 체계 내실화				
3-1-2-① 고양형 청소년 원스톱 지원	확대	유지	유지	평가
3-1-2-② 위기청소년 실태조사	평가	기획	운영	평가
3-1-2-③ 청소년안전망위원회	기획	운영	유지	평가
3-1-3 맞춤형 청소년 복지 지원 강화				
3-1-3-① 취약계층 청소년 맞춤형 지원	기획	운영	유지	평가
3-1-3-② 청소년 노동인권 보호	유지	유지	유지	평가
3-1-3-③ 법원 수강명령 청소년 선도	유지	유지	유지	평가
3-1-3-④ 주저흔 제거	기획	운영	유지	평가

④ 주요 추진 방향

① 3-1-1. 지역사회 돌봄 지원 강화 토당, 서구, 성사

- (청소년방과후아카데미) '청소년 방과후아카데미'의 학습, 생활, 체험 활동을 통합적으로 지원하여 돌봄의 질 제고

② 3-1-2. 지역사회 청소년 통합 지원 체계 내실화 상담복지센터

- (통합 대응) 점차 복잡·다양해지는 청소년 문제(T3)에 효과적으로 대응하기 위해, '고양형 청소년 원스톱 지원 사업' 고도화 (ST 전략)
- (기반 마련) 위기청소년 실태조사를 3년 주기로 시행, 데이터 기반의 정책 수립
- (수요자 중심) 청소년이 참여하는 위기청소년 지원 방안을 논의하고 제안하는 위원회 운영을 통해 청소년 욕구 기반 지원체계 구축

- 다양한 자원 연계를 통한 원스톱(One-stop) 체계 구축
※ 1388청소년지원단, 학교지원단, 유관기관 MOU 확대, 민간 자원 확보 노력

③ 3-1-3. 맞춤형 청소년 복지 지원 강화 상담복지센터

- **(취약계층)** 저소득, 한부모, 다문화, 장애, 경계선 지능 등 취약계층 청소년 맞춤형 지원
- **(권익 보호)** 찾아가는 교육 및 상담을 통한 청소년 노동인권 보호 활동 강화
- **(노동인권)** 청소년 노동인권 상담전화 활성화를 통한 청소년 부당 처우 구제·중재 지원 및 고양시 근로권익센터 등 유관 기관과의 연계·협력 강화
- 법원 수강명령 청소년 대상 교육 사업 추진
※ 오감을 통한 통합예술치료 프로그램 및 성범죄·신종 범죄 예방 및 교정 교육
- 청소년 자해, 외상(폭력 등) 흔적 제거 사업 추진

⑤ 기대 효과

- 위기청소년 조기 발굴 및 맞춤형 통합서비스 제공을 통한 심각한 위기 상황 예방
- 모든 청소년이 차별 없이 안전하고 건강하게 성장할 수 있는 지역사회 환경 조성

⑥ 성과지표

실행 계획	핵심성과지표(C.S.F)	성과지표	연도별 목표 치			
			2025	2026	2027	2028
3-1-1 지역사회 돌봄 지원강화	청소년방과후아카데미 운영 적정성 확보	방과후아카데미 청소년 모집률	90% 이상	90% 이상	90% 이상	90% 이상
3-1-2 지역사회 청소년 통합 지원체계 내실화	지역사회 자원 발굴 및 지원	전년 대비 지원서비스 실적 증감률	0% 초과	0% 초과	0% 초과	0% 초과
3-1-3 맞춤형 청소년 복지 지원강화	대상 맞춤형 사회서비스 지원	대상 맞춤형 사회서비스 지원 사업 수	4개	5개	5개	5개

① 기본 추진 방향

- (위기 예방) 재단의 시설 인프라(S)와 시의 신뢰(S)를 기반으로, 증대되는 정신건강 지원 수요(O)에 선제적으로 대응하는 전문 지원체계 구축 (SO 전략)
- (상담 치유) 개인의 위기 수준과 특성을 고려한 맞춤형·단계별 심층 상담 및 치료 지원
- (디지털 피해 지원) 사이버폭력, 미디어 과의존 등 디지털 위기 유형에 특화된 전문 상담 및 교육 제공

② 정책 근거

- 「청소년복지 지원법」, 「청소년 보호법」
- 「제7차 청소년정책 기본계획」 '청소년 마음 건강 증진'
- 「고양시 청소년정책 중장기 발전계획 연구」 전략 과제 '2-2 청소년 건강 지원 확대', '3-3 위기 청소년 발굴 및 지원 강화'

③ 추진 계획표

실행 계획 및 세부 사업	'25년	'26년	'27년	'28년
3-2-1 청소년 위기 예방				
3-2-1-① 지역사회 심리·정서 위기대응	유지	확대	유지	평가
3-2-1-② 찾아가는 심리지원	유지	유지	유지	평가
3-2-1-③ 부모코칭	확대	유지	유지	평가
3-2-1-④ 또래상담	기획	운영	유지	평가
3-2-2 위기 청소년 상담 치유 지원				
3-2-2-① 청소년동반자 상담 지원	확대	유지	유지	평가
3-2-2-② 개인·집단 심리검사	유지	유지	유지	평가
3-2-2-③ 놀이·미술 치료	확대	유지	유지	평가
3-2-2-④ 고위기청소년 집중심리클리닉	운영	유지	확대	평가
3-2-3 디지털미디어 피해 청소년 지원				
3-2-3-① 디지털 미디어 피해 청소년 지원	유지	유지	유지	평가
3-2-3-② 디지털 미디어 세대 맞춤 교육	운영	유지	유지	평가

④ 주요 추진 방향

① 3-2-1. 청소년 위기 예방 상담복지센터

- (정신건강 지원체계 구축) 청소년 정신건강 지원 수요 증대(O3)에 대응하기 위해, 지역사회 심리·정서 위기 대응 사업, 찾아가는 심리지원, 부모 코칭 사업을 포괄하는 선제적 예방 시스템 구축 (SO 전략)
- 청소년 심리·정서 위기 대응 역량을 함양할 수 있도록 학교 및 기관 연계의 집단상담형 예방 교육 프로그램 운영

- 지역 내 사각지대 순회(이동식 거점센터)를 통한 심리 지원 활동 추진
- 생활밀착형 부모 양육 코칭 사업(부모 교육, 가족 캠프 등)을 통해 청소년 문제 해결 및 양육 스트레스 해소
- 공감, 의사소통, 갈등 해결 등 초기 상담 역량을 갖춘 또래상담사 양성을 통해 또래 간 심리·정서적 지지체계 강화

② 3-2-2. 위기 청소년 상담 치유 지원 상담복지센터

- **(맞춤 상담)** 위기청소년과 1:1로 결연하는 **청소년동반자 사업**을 내실화하고, **개인·집단 심리검사**를 통해 정확한 진단 및 개입 계획 수립
- **(전문 치료)** 놀이·미술 치료 등 비언어적 접근을 통해 심리적 외상 회복을 지원하고, **고위기 청소년 집중 심리 클리닉** 운영 및 전문 의료기관 연계
- **청소년 동반자**를 통해 위기청소년의 찾아가는 적극적인 사례관리 운영, **서비스대상자**들의 안전한 상담을 위한 상담 거점 공간 확보
- 심리검사를 통해 유형별 심리지원, 학교로 찾아가는 집단심리 검사 프로그램 운영
- 저 연령 청소년 수요를 반영한 놀이·미술 치료 확대 및 맞춤형 사례관리 운영
- 자살·자해 등 위기청소년 대상 근거 기반(Evidence-Based Practice, ERP) 심리상담 및 집중 사례관리시스템 구축

③ 3-2-3. 디지털미디어 피해 청소년 지원 상담복지센터

- **(전문성 강화)** 사이버 폭력 등 신종 위기(T3)에 대응하기 위해 디지털 분야 전문 상담 인력을 양성하고(W3), 특화된 지원 프로그램 개발 (ST 전략)
- **(맞춤 교육)** 미디어 과의존 예방 및 해소를 위한 디지털 미디어 세대 맞춤 교육 실시
- 미디어 과의존 위험군 청소년 대상 상담 및 치료지원 서비스 제공
- 사이버 폭력 이해 및 대처 역량 함양을 위한 학교 연계 예방·윤리 교육 운영

⑤ 기대 효과

- 청소년의 심리·정서적 안정 및 위기 극복 능력 강화를 통한 건강한 사회구성원으로의 성장 촉진
- 안전하고 건강한 디지털 미디어 이용 문화를 확산하여 새로운 유형의 청소년 위기 예방

⑥ 성과지표

실행 계획	핵심성과지표(C.S.F)	성과지표	연도별 목표치			
			2025	2026	2027	2028
3-2-1 청소년 위기 예방	청소년 위기 조기 개입을 위한 접근성 향상	청소년 위기 예방 서비스 활동 공간 수 목표 달성도	47개 이상	47개 이상	50개 이상	50개 이상
3-2-2 위기 청소년 상담 치유 지원	상담 치유 지원 서비스 질적 향상	효과성 평가 사전·사후 변화율	31.8% 이상	31.8% 이상	31.8% 이상	31.8% 이상
3-2-3 디지털미디어 피해 청소년 지원	디지털미디어 피해 해소 서비스 만족도 제고	디지털미디어 피해 해소 서비스 만족도	90점 이상	90점 이상	90점 이상	90점 이상

추진배경

- 정부는 기관 간 유사·중복 기능 통폐합 및 조정, 조직 및 인력 감축, 예산 10% 이상 절감 및 불필요한 자산 매각, 방만한 재무 운용 지양 등을 골자로 하는 공공기관 혁신 가이드라인을 발표하고 이를 지방 출연기관까지 확대 적용하고 있음
- 수익성을 확대하고 재원을 다각화하여 재무의 건전성 및 효율성을 증대하고 불필요하고 중복되는 기능과 업무 프로세스를 개선하여 조직을 슬림화하라는 요구가 전 방위적으로 제기되고 있음
- 한편, 개인의 삶과 성장을 중요시하는 사회적 풍조 안에서 개인과 조직이 함께 성장하는 문화와 제도적 장치를 마련하여 직원의 근무 만족도를 높이고, 조직 운영의 안정성을 기할 필요성이 날로 증대되고 있음
- 사회 전반에 걸쳐 기업의 사회적 책임성을 강조하는 ESG 경영에 대한 요구가 날로 증대되고 있으며, ESG 경영계획 수립 및 이행 여부는 기관 평가에 주요한 기준으로 작용하고 있음

추진 전략 및 실행 계획

전략과제 4-1 선택과 집중의 경영 효율화

실행 계획	4-1-1	재무·회계 관리 체계 확립
	4-1-2	업무 프로세스 효율화
전략과제 4-2 조직과 개인의 동반 성장 체계 구축		
실행 계획	4-2-1	공정·합리성·신뢰에 기반한 인사 혁신
	4-2-2	조직·개인 동반 성장 기회 제공 확대
	4-2-3	지속 성장을 위한 전략 관리
전략과제 4-3 ESG 경영 체계구축		
실행 계획	4-3-1	친환경 경영 체계 강화
	4-3-2	사회적 가치 실현 확대
	4-3-3	참여 기반 거버넌스 구축

① 기본 추진 방향

- **(재무·회계)** 예산 계획-집행-결산 전 과정의 적정성, 건전성, 효율성 확보
- **(업무 프로세스)** 예산 삭감 가능성(T)에 대비하여 운영 효율성을 개선하고(W), 통합 시스템 부재(W) 문제를 해결 (WT 전략)
- **(성과관리)** 객관적인 데이터에 기반하여 사업 성과를 측정하고, 그 결과를 차기 계획에 환류

② 정책 근거

- 「지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률」 제28조(경영실적의 평가)
- 「고양시 청소년정책 중장기 발전계획 연구」 전략 과제 '4-2 청소년정책 기반 개선', '4-3 청소년정책 수행 전문화'

③ 추진 계획표

실행 계획 및 세부 사업	'25년	'26년	'27년	'28년
4-1-1 재무·회계 관리 체계 확립				
4-1-1-① 재정계획 적정성 확보 사업	운영	운영	확대	확대
4-1-1-② 재무 건전성 강화 사업	운영	운영	확대	확대
4-1-1-③ 자산관리 효율성 제고 사업	운영	운영	확대	확대
4-1-1-④ 예산 운용·집행 관리 효율화 사업	운영	운영	확대	확대
4-1-1-⑤ 결산 및 회계제도 체계화 사업	운영	운영	확대	확대
4-1-2 업무 프로세스 효율화				
4-1-2-① 통합(재무·회계·인사) 시스템 고도화 사업	운영	운영	확대	확대
4-1-2-② 재무·회계 관리 역량 강화 사업	준비	준비	준비	운영
4-1-2-③ 문서 기반 소통 효율화 사업	운영	운영	확대	확대

④ 주요 추진 방향

① 4-1-1. 재무·회계 관리 체계 확립 경영

- **(재정 위기 대비)** 재정 상황 악화(T4)에 대비하여 중장기 재정계획을 수립하고, 재무 건전성, 자산관리 효율성, 예산 운용 효율화를 통해 재정 안정성 확보 (WT 전략)
- **(투명성)** 결산 및 회계제도의 투명성을 높여 대외 신뢰도 확보
- 재단 여건 고려 재정 운영 방향 설계, 재정계획 합리성 제고, 예산 절감 노력, 출연 기관 예산편성 및 집행 기준 준수, 결산보고, 회계 관리제도 이행 등
- 대기 자금 이자 수입 증대, 수익구조 다양화(강좌수입금, 후원금, 공모사업지원금, 수련시설 공간 임대 수수료 및 시설 사용료 수입 등)
- 복리후생비 지원, 조달계약 실적 및 자체 수입률 관리, 인건비 인상을 준수 등
- 자산관리 전산시스템 도입 운영, 재물조사 체계화, 계약 업무 고도화

② 4-1-2. 업무 프로세스 효율화 기획, 경영

- **(시스템 고도화)** 분절적 시스템(W4) 문제를 해결하기 위해 재무·회계·인사가 연동되는 통합 시스템을 고도화
- 데이터 기반의 실적 관리시스템을 전사적으로 운용하여 성과 중심의 자원 배분 실현
- 경영평가 지표와 내부 성과지표의 연계성을 강화하여 체계적인 평가 대응력 확보
- 재무·회계·인사·자산 등 통합관리시스템 구축을 통한 행정업무 간소화 및 업무 효율성 확보, 시설 경영 역량 강화를 위한 재무·회계 시스템 구축
- 효율성, 신속성, 정확성, 기록성에 기반한 문서 업무를 위해 서식 및 지침 정비
 - ※ 핵심 의미 전달 중심의 One-Paper 문화 확산 및 서식 정비 및 표준화
 - ※ 클라우드 기반 문서 유통 및 보관 처리를 위한 시스템 구축 추진
 - ※ 보고서 작성을 통해 사고가 향상되는 '성장하는 문서 생활' 촉진

⑤ 기대 효과

- 기관 운영의 투명성 및 효율성 증대를 통한 대시민 신뢰도 향상
- 전략적 자원 배분을 통한 재단의 핵심 역량 강화 및 지속가능경영 기반 마련

⑥ 성과지표

실행 계획	핵심성과지표(C.S.F)	성과지표	연도별 목표 치			
			2025	2026	2027	2028
4-1-1 재무·회계 관리 체계 확립	실시간 진행 상황 모니터링 및 전산 자동화 시스템을 활용한 재무, 손익 마감	결산 마감기한 준수 여부	기한 내 완료	기한 내 완료	기한 내 완료	기한 내 완료
4-1-2 업무 프로세스 효율화	업무 프로세스 효율화 관련 수행자 체감도 향상	업무 제도 및 절차 구비에 관한 내부고객 만족도(경평)	70점 이상	70점 이상	70점 이상	70점 이상

① 기본 추진 방향

- (인사 혁신) 잦은 인력 교체 및 전문 인력 부족(W) 문제를 해결하고 예산 위기(T)에 대응하기 위한 장기적·체계적 인사 시스템 구축 (WT, WO 전략)
- (성장 기회 제공) 개인의 경력개발계획(CDP)을 존중하고, 맞춤형 교육·연수 및 성장 기회 확대
- (전략 관리) 청소년정책 연구 및 홍보·마케팅 기능을 강화하여 재단의 전문성과 영향력 제고

② 정책 근거

- 「지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률」 제12조(임직원의 인사)
- 「고양시 청소년정책 중장기 발전계획 연구」 전략과제 ‘4-2 청소년정책 기반 개선’, ‘4-3 청소년정책 수행 전문화’

③ 추진 계획표

실행 계획 및 세부 사업(세부 과제)	'25년	'26년	'27년	'28년
4-2-1 공정·합리성·신뢰에 기반한 인사 혁신				
4-2-1-① 인사 관리 제도 운용	준비	운영	확대	평가
4-2-1-② 직무 중심 인사관리 체계 구축 사업	준비	운영	확대	평가
4-2-2 조직·개인 동반 성장 기회 제공 확대				
4-2-2-① 전략 인재 양성 프로그램	운영	확대	확대	평가
4-2-2-② 임직원 직무 연수 지원 사업	운영	확대	유지	평가
4-2-2-③ 사내 자율 동아리 운영 지원 사업	운영	확대	유지	평가
4-2-2-④ 조직별 워크숍 운영 지원 사업	운영	확대	유지	평가
4-2-2-⑤ 신규 사업 발굴 경진대회 사업	운영	확대	유지	평가
4-2-2-⑥ 직원 포상 제도 운용	운영	확대	유지	평가
4-2-2-⑦ 성과 관리 제도 운용	운영	확대	유지	평가
4-2-3 지속 성장을 위한 전략 관리				
4-2-3-① 고양시 청소년 정책 연구 사업	준비	운영	확대	평가
4-2-3-② 고양시 청소년 정책 포럼	운영	확대	유지	평가
4-2-3-③ 홍보·마케팅 관리	운영	확대	유지	평가

④ 주요 추진 방향

① 4-2-1. 공정·합리성·신뢰에 기반한 인사 혁신 기획

- 공정성, 합리성, 신뢰성을 강화하기 위한 인사제도 혁신 추진
- 개인의 역량, 관심, 근무 이력의 데이터화를 통하여 적재적소에 배치하는 데이터 기반 인사 관리 체계 구축
- 직무 중심 인사 관리 제도 도입을 위한 단계별 실행 과제 추진

② 4-2-2. 조직·개인 동반 성장 기회 제공 확대 기획

- 시설 간 유사·중복 기능(W5) 문제를 해결하고 디지털 전환(O2)에 대응하기 위해, 직무 중심 인사체계를 바탕으로 외부 전문가를 적극 채용하고 기존 직원의 직무 전환 교육 강화 (WO 전략)
- 개인별 경력개발계획(CDP)에 따른 맞춤형 임직원 직무 연수 지원 확대
- 정책 시사점 발굴을 위한 효율적 경영 성과(실적) 관리제도 운영
 - ※ 실인원 중심의 멤버십 관리 확대를 위한 장비 도입 추진
 - ※ 실시간 분석 자료 확보를 위한 분석 툴 마련
 - ※ 실적 데이터의 다각적이고 효율적인 활용을 위한 직원 역량 강화 추진
- 직원들의 학습과 교류를 촉진하는 사내 자율 동아리 및 조직별 워크숍 운영 지원
- 재단 전략 체계에 입각한 성과 창출을 위해 조직 성과 평가 체계 구축
 - ※ 재단 성과평가위원회 구성 및 평가 체계 확립
 - ※ 조직 성과 평가 도입을 위한 전문 컨설팅 및 담당자 교육 실행
- (동기 부여) 신규사업 발굴 경진대회, 직원 포상 제도, 사내 자율 동아리, 조직별 워크숍 등을 통해 혁신적이고 창의적인 조직 문화 확산

③ 4-2-3. 지속 성장을 위한 전략 관리 기획 및 전부서

- (전문성 제고) 고양시 청소년 실태 및 정책 수요를 분석하는 청소년 정책 연구 및 정책 포럼을 통해 재단의 전문성과 영향력 제고
 - ※ 정책 연구 로드맵 도출 및 지속적 정책 연구 체계 확립
 - ※ 트렌드에 맞는 창의적 정책 토론 환경 조성 및 포럼 확산을 통한 정책 연구 성과 확산
- 재단 정책 효과성 확산과 사업 영향력 확대를 위한 홍보 마케팅 전략 수립
 - ※ 디지털 미디어를 활용한 홍보 및 마케팅 강화를 위한 내부 기반 조성

⑤ 기대 효과

- 직원들의 전문성 향상 및 조직 몰입도 증대를 통한 청소년 서비스 품질 제고
- 고양시를 넘어 대한민국을 선도하는 청소년정책 전문 기관으로서의 위상 확립

⑥ 성과지표

실행 계획	핵심성과지표(C.S.F)	성과지표	연도별 목표 치			
			2025	2026	2027	2028
4-2-1 공정·합리성·신뢰에 기반한 인사 혁신	인사 관리 제도에 관한 대내 신뢰도 향상	평가·승진제도 내부 고객 만족도 수준 점수(경평)	70점 이상	70점 이상	70점 이상	70점 이상
4-2-2 조직·개인 동반 성장 기회 제공 확대	조직과 개인의 동반 성장을 위한 재원 확보	예산 총액 대비 교육훈련비 예산 확보율	0.25% 이상	0.30% 이상	0.35% 이상	0.40% 이상
4-2-3 지속 성장을 위한 전략 관리	지속적인 정책 의제 발굴	정책 의제 발굴 건 수	1건	1건	1건	1건

① 기본 추진 방향

- (친환경 경영 E) 시설 운영 및 프로그램 전반에 친환경 요소를 도입
- (사회적 가치 실현 S) 재정자립도 및 인지도(W) 문제를 ESG 경영 트렌드 확산(O)을 기회로 삼아 극복하는 신성장 동력 확보 (WO 전략)
- (참여 기반 거버넌스 G) 이사회의 전문성과 독립성을 강화하고, 노사 및 고객 등 이해관계자와의 소통 강화

② 정책 근거

- 「공공기관의 운영에 관한 법률」 및 관련 ESG 평가지표, 「중대재해 처벌 등에 관한 법률」
- 「고양시 청소년정책 중장기 발전계획 연구」 전략과제 ‘4-2 청소년정책 기반 개선’, ‘4-3 청소년정책 수행 전문화’

③ 추진 계획표

실행 계획 및 세부 사업(세부 과제)	'25년	'26년	'27년	'28년
4-3-1 친환경 경영 체계 강화				
4-3-1-① 친환경 경영시스템 구축 사업	운영	확대	확대	확대
4-3-2 사회적 가치 실현 확대				
4-3-2-① 윤리경영 및 부패방지 체계 강화 사업	확대	확대	확대	확대
4-3-2-② 감사 독립성 보장 및 전문성 확보 사업	운영	확대	확대	확대
4-3-2-③ 사회공헌 사업	운영	확대	유지	평가
4-3-2-④ 인권 경영	운영	확대	유지	평가
4-3-2-⑤ 재난 방지 및 안전 관리	운영	확대	유지	평가
4-3-2-⑥ 전산 보안 관리	운영	확대	유지	평가
4-3-2-⑦ 일·가정 양립 제도 운용	운영	확대	유지	평가
4-3-2-⑧ 지역 상생 발전 사업	운영	확대	유지	평가
4-3-2-⑨ 내·외부 고객만족도 개선 사업	운영	확대	유지	평가
4-3-3 참여 기반 거버넌스 구축				
4-3-3-① 이사회 내실화 및 전문성 강화 사업	운영	확대	확대	확대
4-3-3-② 상생·협력의 공공노사관계 구축 사업	확대	확대	확대	확대
4-3-3-③ 재단 내부 회의체 운영	운영	확대	유지	평가
4-3-3-④ 참여를 통한 고객 만족 사업	운영	확대	유지	평가
4-3-3-⑤ 직원 제안대회	운영	확대	유지	평가

④ 주요 추진 방향

① 4-3-1. 친환경 경영 체계 강화 경영

- (시스템 구축) 에너지 절약, 재활용 촉진 등 수련시설 내 친환경 경영시스템 구축 및 실천

- 청소년과 함께하는 환경 보호 경영 체계 구축
 - ※ 청소년재단의 특성에 맞게 교육과 활동을 통해 청소년과 함께 지키는 지구 활동 확산
 - ※ 사업과 사무 운영 시 발생하는 폐기물 관리 체계 마련
 - ※ 시설물, 주요 장비, 활용 물품에 관한 환경 적정성 관리 시스템 구축

② 4-3-2. 사회적 가치 실현 확대 기획, 경영 및 전부서

- 고양시 공공기관 부패 방지 시책 이행, 공직기강 확립, 청렴 생태계 조성, 업무추진비 공개 기준 준수, 투명한 계약 이행 관리 등
- 재단 경영 신뢰도 향상을 위한 **감사 부서 독립 기반 마련**, 감사업무 역량 강화, 정기감사 및 수시감사 고도화, 행동강령 이행 실태 점검 확대 등
- 사회적 기업, 사회적 약자 생산품, 녹색 제품(환경표지 인증, 우수재활용 인증 제품) 등 우선 구매, 에너지 절감 노력 추진 등
- **청소년과 함께하는 특성화된 사회공헌 활동** 추진
- 임직원과 고객의 일상 권리를 옹호하는 **인권 경영 시스템** 구축
- **재난 방지 안전 관리 전담 인력 배치 및 교육을 통한 안전 인식 확산**으로 청소년 재단만의 특색 있는 안전 관리 시스템 구축
- 저출생 극복을 위한 공격적 일·가정 양립 제도 확대

③ 4-3-3. 참여 기반 거버넌스 구축 기획, 경영 및 전부서

- 법적 근거, 정관에 근거한 **이사회 운영 내실화** 도모 및 전문성 강화, 성별 다양성, 선임직 이사 전문성 확보, 출석을 관리, 안전 처리 체계화 등
- 노사 공동이익 증진 및 재단과 근로자 발전 도모를 위한 **노사협의회** 운영
- 토론과 의사 결정의 과정에 열정, 재미, 합리성을 더하는 **창의적 재단 내부 회의체** 운영 추진
- **참여를 통한 고객 만족**을 위해 **청소년 및 지역주민의 의견을 경영에 반영하는 채널** 확대

⑤ 기대 효과

- ESG 경영 선도를 통한 기관의 사회적 책임 이행 및 긍정적 이미지 제고
- 환경 보호, 인권 존중, 상생협력 등 사회적 가치 확산을 통한 지역사회 발전에 기여

⑥ 성과지표

실행 계획	핵심성과지표(C.S.F)	성과지표	연도별 목표 치			
			2025	2026	2027	2028
4-3-1 친환경 경영 체계 강화	친환경 조달 제품 구매 인식 확산, 정기적 관리 프로세스 추진	부서별 녹색제품 구입실적 관리 이행 여부	이행	이행	이행	이행
4-3-2 사회적 가치 실현 확대	사회적 가치 실현 실천력 강화	임직원 사회공헌활동 참여율	90% 이상	90% 이상	90% 이상	90% 이상
4-3-3 참여 기반 거버넌스 구축	구성원의 신뢰와 소통을 바탕으로 한 투명한 의사 결정 역량과 협력적 참여 문화 조성	이사회·위원회 등 거버넌스 절차 준수 여부	준수	준수	준수	준수
	노사 간 신뢰 형성과 적극적 참여 및 커뮤니케이션, 법령 및 노사협의회 규정 준수					

V

중장기 조직 및 인력 관리계획

1 중장기 조직 및 인력 운용 계획

066

2 중장기 인적자원 개발 계획(HRD)

077

1 중장기 조직 및 인력 운영 계획

① 조직 및 인력 운용 현황

① 조직도



② 정원 현황

(단위: 명)

구 분	직 종	임기직			일반직				공무직	합계
	직 급	대표이사	경영본부장	센터장(상담)	3급	4급	5급	6급		
합 계		1	1	1	9	15	21	28	12	88
경영본부		1	1	-	2	4	4	4	-	16
토당청소년수련관		-	-	-	1	2	3	4	3	13
마두청소년수련관		-	-	-	1	2	3	4	1	11
일산서구청소년수련관		-	-	-	1	2	3	5	3	14
성사청소년문화의집 (자유공간 3개소 포함)		-	-	-	1	1	2	4	3	11
탄현청소년문화의집		-	-	-	1	1	1	1	1	5
송포청소년문화의집		-	-	-	1	1	1	1	-	4
고양시청소년상담복지센터		-	-	1	-	1	2	3	1	8
고양시학교밖청소년지원센터		-	-	-	1	1	2	2	-	6

③ 최근 5년간 인력 구성 현황

해당 연도 12월 현원 기준(단위: 명)

연도	2020	2021	2022	2023	2024
총 원	126	113	115	131	131
일반직	53	53	49	68	70
공무직	16	16	13	10	10
기간제	57	44	53	53	51
운영 조직 (사업장)	- 사무국(1) - 수련관(3) - 문화의집(2) - 상담복지센터(1) - 진로센터(1) - 자유공간(3)	- 사무국(1) - 수련관(3) - 문화의집(2) - 상담복지센터(1) - 진로센터(1) - 자유공간(3)	- 사무국(1) - 수련관(3) - 문화의집(2) - 상담복지센터(1) - 진로센터(1) - 자유공간(3)	- 사무국(1) - 수련관(3) - 문화의집(3) - 상담복지센터(1) - 학교밖센터(1) - 진로센터(1) - 자유공간(3)	- 사무국(1) - 수련관(3) - 문화의집(3) - 상담복지센터(1) - 학교밖센터(1) - 진로센터(1) - 자유공간(3)
운영 시설물	8개 시설	8개 시설	9개 시설	10개 시설	9개 시설

- 2020년 위탁 시설 직영 전환 이후 2023년을 기점으로 일반직 현원은 증가 추세에 있음. 반면 공무직 인력은 일반직으로 전환을 시도하거나, 더 좋은 처우를 보장하는 타사로의 이직으로 인해 꾸준히 감소 추세에 있음

④ 최근 5년간 직급별 직원 구성 현황(정원 내)

공무직 정원 2022년부터 반영, 해당 연도 12월 현원 기준(단위: 명)

연도	2020	2021	2022	2023	2024
총 원	53	53	62	78	80
임원/임기직	5	5	6	6	3
3급	1	-	-	-	3
4급	7	7	7	7	11
5급	7	16	18	17	17
6급	33	25	18	38	36
공무직	-	-	13	10	10

- 정관 개정을 통해 2022년부터 공무직 직원이 정원으로 편입됨
- 고위 직급(4급 이상) 임직원 비율은 2020년 24.5%에서 2024년 21.2%로 다소 감소하였음

⑤ 최근 5년간 성별·연령별 직원 구성 현황(정원 내)

해당 연도 12월 현원 기준(단위: 명)

연도		2020	2021	2022	2023	2024
총 원		53	53	62	78	80
20대	남성	4	5	1	4	3
	여성	8	5	10	16	16
30대	남성	13	12	13	13	15
	여성	14	16	19	22	24
40대	남성	5	5	6	7	7
	여성	3	4	5	5	5
50대 이상	남성	5	4	5	7	3
	여성	1	2	3	4	7

- 2024년 현재 정원 내 30대 이하의 청년 직원 비율이 72.5%를 차지하고 있어, 매우 젊은 조직 구성 형태를 취하고 있음
- 40대 이상의 임직원은 상대적으로 남성의 비율이 45.5%로, 30대 이하 남성 비율 31.0%에 비해 상대적으로 높은 비율을 차지함.
전체 임직원 구성에서는 여성이 66.3%로 큰 비중을 차지함

⑥ 최근 5년간 채용 현황(정원 외 포함)

(단위: 명)

연도		2020	2021	2022	2023	2024
총 원		76	22	87	39	51
20대	일반직(임기제)	5	1	15	-	4
	공무직	5	3	0	-	3
	기간제	15	7	27	18	15
30대	일반직(임기제)	4	1	6	-	3
	공무직	1	-	0	-	1
	기간제	12	-	11	8	11
40대	일반직(임기제)	1	-	3	-	-
	공무직	2	-	1	-	-
	기간제	17	2	14	9	3
50대 이상	일반직(임기제)	3	-	3	-	2
	남성	1	-	0	-	1
	여성	10	8	7	4	8

- 일반직 채용은 정원 관련 정관이 개정된 2022년 최대치를 기록했으며 2023년에는 채용이 없었다가 2024년 이후 복원되기 시작함
- 기간제 직원의 채용은 2020년(54명)과 2023년(59명)에 두드러짐

⑦ 최근 5년간 퇴사 현황(정원 내)

(단위: 명)

연도	2020		2021		2022		2023		2024	
총 퇴사자	4		11		9		10		7	
20대	1		5		3		2		1	
30대	2		3		3		2		4	
40대	-		2		1		1		1	
50대 이상	1		1		2		5		1	
퇴사 사유	계약 만료	1	계약 만료	-	계약 만료	2	계약 만료	5	계약 만료	1
	직종 전환	-	직종 전환	1	직종 전환	1	직종 전환	1	직종 전환	1
	동종 이직	1	동종 이직	6	동종 이직	4	동종 이직	2	동종 이직	4
	기타 사유	2	기타 사유	4	기타 사유	2	기타 사유	2	기타 사유	1

※ 공무직에서 일반직 전환을 위해 퇴사 후 재입사 한 경우 제외

- 임기제 임직원의 계약 만료를 제외한 자발적 퇴사는 2021년 11명을 기록한 후 연간 5~7명대를 보이고 있음.
※ 2022년 7명 → 2023년 5명 → 2024년 6명
- 자발적 퇴사의 대다수가 30대 이하 청년 직원으로 구성되어 있어 청년 직원 리텐션을 위한 프로그램 개발의 필요성이 제기됨
- 지난 5년간 활동직의 동종 업체로 이직한 경우가 두드러짐(활동직 14명, 행정·전산직 2명, 상담직 1명)
- 지난 5년간 다른 직종으로 전환한 경우, 전원이 활동직(총 4명)

② SWOT 분석

① 강점(Strengths)

- S1. 헌신적이고 자격을 갖춘 핵심 인력
 - 청소년 지도 분야에 대한 깊은 이해와 사명감을 가진 인력을 다수 보유
 - 관련 학위 및 자격증을 바탕으로 청소년과 전문적 관계 형성 가능
 - 조직의 정체성과 서비스 질을 담보하는 핵심적인 무형 자산
- S2. 대중의 신뢰와 제도적 정당성
 - 공공기관으로서 민간 대비 높은 수준의 대외 신뢰도 확보
 - 지역사회, 학교 등 유관 기관과의 협력 사업 추진 시 중요한 기반으로 작용
- S3. 사명 중심의 업무 환경
 - '청소년의 건강한 성장 지원'이라는 미션 자체가 강력한 동기부여 요인
 - 사회적 가치를 중시하는 인재를 유치하고 유지하는 데 긍정적 영향
- S4. 확립된 프로그램 기반 시설 및 지역사회 네트워크
 - 청소년 수련 시설, 상담복지센터 등 안정적인 물리적 인프라 보유
 - 지역 내 학교, 경찰서, 보건소 등과 긴밀한 협력 네트워크 구축
- S5. 인재 유지 요인으로서의 고용 안정성
 - MZ세대의 공직 선호도 감소 추세에도 불구하고, 여전히 중요한 인재 유지 요인으로 작용
 - 조직의 운영 노하우와 경험을 축적한 핵심 인력의 이탈 방지에 기여

② 약점(Weaknesses)

- W1. 동질적인 기술 집합과 인지적 다양성 부족
 - 특정 전공자(청소년 지도 관련학) 편중으로 데이터 분석, 디지털 마케팅, 임상 심리 등 타 분야 전문 시각 부재
 - 기존 관행 답습, 혁신적 아이디어 도입 저해, 외부 환경 변화에 대한 적응력 저하
- W2. 모호한 역할 정의와 정체된 경력 경로
 - 직무 정의 불명확으로 직원들의 전문성 집중 및 체계적 경력 개발이 불가능
 - 성장 경로가 보이지 않아 우수 인재에게 매력적이지 않으며, 기존 직원 동기 저하 유발
- W3. 고위험 요구에 대한 부적절한 전문성
 - 미래 핵심 역량(AI, 데이터 분석)과 현재 시급한 위기 대응 역량(임상 상담) 모두 절대적으로 부족
 - 미래 준비와 현재 위기 대응이라는 두 가지 핵심 과제 모두에서 실패하고 있음을 의미
- W4. 체계적인 소진 및 인재 이탈의 악순환
 - 연 1회 통합채용 시스템이 인력 관리 기능을 마비시키는 주된 요인
 - 만성적 업무 과중이 MZ세대 직원의 이탈을 부추기는 핵심 원인
 - 퇴사 → 잔류 인력 부담 가중 → 추가 퇴사로 이어지는 악순환 고착화
- W5. 수동적이고 비효율적인 내부 프로세스
 - 디지털 역량 부재로 행정업무 자동화(AI 챗봇 등) 도입 지연
 - 직원들이 저부가가치 행정업무에 과도한 시간을 소모, 업무 과중 심화

③ 기회(Opportunities)

- O1. 국가 디지털 전환 정책을 활용한 역량 강화
 - 정부의 디지털 인재 양성 정책은 조직 체질 개선의 절호의 기회
 - 재직자 대상 AI·디지털 역량 강화 프로그램(집중캠프, 데이터 행정 교육 등)을 활용하여 기존 인력의 역량 획기적 향상 가능
 - 성장 기회 부족으로 이탈하는 MZ세대에 강력한 동기 부여 및 인재 유지 전략으로 활용

- **O2. 확대된 국가 청소년 정신 건강 이니셔티브와의 연계**
 - 정부의 정신건강정책 혁신방안은 조직 사업 방향에 강력한 정책적 정당성 부여
 - 전문기관(정신건강복지센터 등)과 연계 강화, 전문 인력 채용 및 관련 예산 확보의 명분으로 활용 가능
- **O3. 서비스 혁신 및 행정 효율성을 위한 인공지능 도입**
 - 정부의 공공부문 초거대 AI 도입 지원은 업무 과중 문제 해결의 돌파구
 - 내부적으로 AI 기반 행정 자동화, 외부적으로 24시간 AI 심리상담 챗봇 도입 가능
- **O4. 개방형 혁신을 통한 전략적 제휴 형성**
 - 외부 아이디어와 기술을 활용하는 개방형 혁신 모델 도입
 - 대학(공동 연구, 계약학과), 민간 IT 기업(솔루션 공동 개발), 대기업(사회공헌 연계) 등과 전략적 제휴 가능
- **O5. 유연하고 프로젝트 기반의 인력 모델 도입**
 - 'N잡러' 시대 흐름에 맞춰 통합채용의 경직성 탈피
 - '전문임기제 공무원' 또는 '프로젝트 계약직' 형태로 외부 전문가를 신속하고 유연하게 채용

④ 위협(Threats)

- **T1. 전문 인력에 대한 초경쟁 시장**
 - 디지털 및 임상 심리 분야 전문 인력은 모든 산업에서 수요 폭증
 - 민간 기업의 조건 대비 공공부문의 보수 체계는 인재 영입 경쟁에서 불리
- **T2. 청소년 인구의 장기적 감소**
 - 저출산으로 인한 청소년 인구(9~24세)의 지속적 감소는 조직의 존재 이유와 직결
 - 서비스 대상 감소로 조직 역할 및 규모 축소, 예산 배정 우선순위 하락 압력 증대
- **T3. 청소년 위기의 복잡성 및 디지털화 가속**
 - 사이버 불링, 디지털 성범죄 등 신종 위협 확산
 - 전통적 지도 방식으로는 대응이 어려우며, 변화 속도를 따라가지 못할 경우 조직의 사회적 효용성 상실 위험
- **T4. 공공 부문 인재의 체계적 유출 (MZ세대의 '대전환')**
 - 낮은 보수, 과도한 업무, 경직된 문화 등으로 젊은 공무원 이탈 심화
 - 신규 직원 조기 퇴사 반복 시, 조직 활력 저하 및 기존 직원 부담 가중 악순환
- **T5. 공공 부문 인사 및 조달 시스템의 고착화된 경직성**
 - 통합채용 제도 등 통제 불가능한 외부 시스템이 민첩 결원 충원에 장애가 됨
 - 혁신적 인력 운용 계획 수립에도 불구하고, 실행이 불가능하여 조직 내 무력감 확산

③ SWOT 분석에 입각한 TOWS 매트릭스 전략

① SO 전략

- **SO-1: 핵심인력 대상 맞춤형 디지털 역량 강화 프로그램 운영 (S1+O1)**
 - 청소년 지도에 헌신적인 기존 인력을 대상으로 정부의 디지털 인재 양성 종합방안과 연계한 체계적인 재교육(Upskilling) 프로그램을 전사적으로 추진
- **SO-2: 국가 정책 연계 기반의 전문 직무군 신설 및 조직 개편 (S2+O2)**
 - 공공기관의 신뢰도를 바탕으로, 정부의 정신건강정책 혁신방안에 부응하기 위해 청소년 위기 개입 전문가 등 임상 전문성을 갖춘 신규 직무군을 공식적으로 신설
- **SO-3: 개방형 혁신을 통한 산학연계 인재 파이프라인 구축 (S4+O4)**
 - 기존의 안정적인 지역사회 네트워크를 활용하여, 지역 내 우수 대학 및 연구기관과 공식적인 산학협력 MOU를 체결
 - ※ 체계적인 유급 인턴십 프로그램, 계약학과 개설 등을 통해 조직에 필요한 맞춤형 인재를 조기에 발굴하고 검증하는 안정적인 인재 확보 채널을 구축

② WO 전략

- WO-1: 외부 전문가 영입을 위한 유연 채용 모델 도입 (W3, W4+O5)
 - 통합채용 제도의 경직성을 보완하기 위해, 내부적으로 부족한 전문 분야에 한해 **전문임기제 인력** 및 **단기 과업 수행을 위한 프로젝트 계약직** 제도 검토
- WO-2: 미래지향적 직무 재설계 및 역량 모델 수립 (W1, W2+O1, O2)
 - 동질적 인력 구성과 모호한 직무 정의 문제를 해결하기 위해, 정부의 정책 방향에 맞춰 직무 체계를 재설계
- WO-3: 개방형 혁신을 통한 외부 전문성 수혈 (W1, W3+O4)
 - 내부 역량만으로 전문성 확보가 어려운 한계를 극복하기 위해, **외부 전문기관과의 파트너십을 인력 운용의 핵심 전략으로 채택**
 - 민간 IT 기업, 대학 연구소, 전문 상담 기관 등과 공동 프로젝트를 수행하거나 자문 계약을 체결하여, 조직 내부에 부족한 전문 지식과 기술을 지속 수혈

③ ST 전략

- ST-1: '성장 기회'를 결합한 MZ세대 맞춤형 인재 유지 전략 (S1, S5+T4)
 - MZ세대의 높은 이직을 위협에 대응하기 위해, 공공부문의 '고용 안정성' 강점에 '성장 기회'를 결합한 가치 제안을 강화
 - ※ 디지털 기술 교육 기회 제공, 명확한 전문 경력 경로 제시, 혁신 프로젝트 주도권 부여 등을 통해 '성장 가능한 매력적인 직장'으로 포지셔닝하여 핵심 인재 이탈을 방지
- ST-2: 특성화 전문 조직으로의 구조적 재편 (S2+T2)
 - 청소년 인구 감소로 인한 조직 축소 압력에 대응하기 위해, 조직구조를 보편적 서비스 중심에서 특성화 조직으로 재편
- ST-3: 미션 기반의 차별화된 인재 유치 및 조직 문화 강화 (S3+T1)
 - 민간 부문과의 치열한 인재 영입 경쟁에서 보상의 한계를 극복하기 위해, 조직의 미션과 사회적 가치를 채용 브랜딩의 핵심으로 활용
 - 공익 실현에 보람을 느끼는 인재들에게 비금전적 동기 부여를 제공하고, 미션 중심의 조직 문화를 강화하여 조직의 매력도를 높임

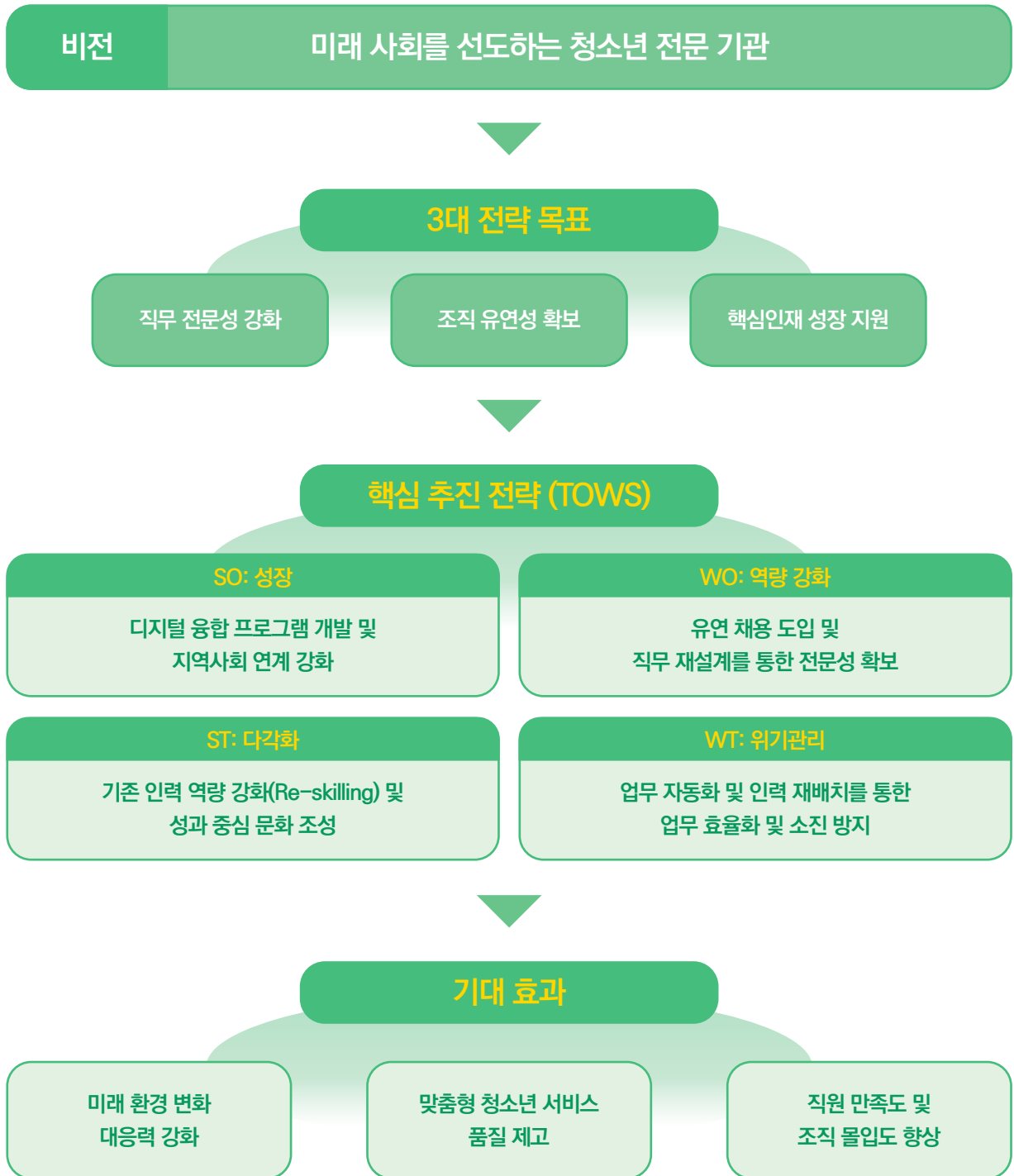
④ WT 전략

- WT-1: 핵심/비핵심 직무 분리를 통한 하이브리드 인력 운용 (W1, W3+T1)
 - 내부 역량이 부족하고 외부 영입 경쟁이 치열한 분야(AI 개발, 임상 치료 등)는 비핵심 직무로 분류하고, 외부 전문기관 아웃소싱 또는 파트너십을 통해 해결
 - 내부 인력은 청소년 관계 형성, 프로그램 기획 등 핵심 직무에 집중시키는 하이브리드 인력 운용 모델을 도입하여 조직 운영의 효율성과 안정성을 확보
- WT-2: 업무 프로세스 재설계(BPR)를 통한 업무 과중 해소 및 이탈 방지 (W4, W5+T4)
 - 경직된 채용과 비효율적 프로세스로 인한 업무 과중이 MZ세대 이탈을 가속화하는 상황을 막기 위해, 업무 프로세스 재설계(BPR)를 통해 불필요한 행정 절차를 과감히 제거
 - 동시에 유연근무제를 적극 도입하여 직원들의 소진을 예방하고, 근무 만족도를 높여 인력 유출을 최소화
- WT-3: 변화관리 동력 확보를 위한 조직 가치체계 재정립 및 내재화 (W2+T2, T5)
 - 청소년 인구 감소와 경직된 외부 시스템이라는 통제 불가능한 위협 속에서 조직의 방향성을 잃지 않도록, 전 직원 참여 워크숍을 통해 조직의 미션·비전·핵심 가치를 재정립
 - 재정립된 가치체계를 채용, 평가, 보상 등 인사제도 전반에 반영하여 조직문화로 내재화하고, 위기 극복을 위한 내부 결속력과 변화의 동력을 확보

〈중장기 조직 및 인력 운용 전략〉

	강점(S)	약점(W)
외부 환경 내부 역량	• 혁신적이고 자격을 갖춘 핵심 인력 • 대중의 신뢰와 제도적 정당성 • 사명 중심의 업무 환경 • 확립된 프로그램 기반 시설 및 지역사회 네트워크 • 인재 유지 요인으로서의 고용 안정성	• 질적인 기술 집합과 인지적 다양성 부족 • 모호한 역할 정의와 정제된 경력 경로 • 고위험 요구에 대한 부적절한 전문성 • 체계적인 소진 및 인재 이탈의 악순환 • 수동적이고 비효율적인 내부 프로세스
기회(O)	역량 확대(SO)	기회 포착(WO)
• 국가 디지털 전환 정책을 활용한 역량 강화 • 확대된 국가 청소년 정신 건강 이니셔티브와의 연계 • 서비스 혁신 및 행정 효율성을 위한 인공지능 도입 • 개방형 혁신을 통한 전략적 제휴 형성 • 유연하고 프로젝트 기반의 인력 모델 도입	• 핵심인력 대상 맞춤형 디지털 역량 강화 프로그램 운영 • 국가 정책 연계 기반의 전문 직무군 신설 및 조직 개편 • 개방형 혁신을 통한 산학 연계 인재 파이프라인 구축	• 외부 전문가 영입을 위한 유연 채용 모델 도입 • 미래지향적 직무 재설계 및 역량 모델 수립 • 개방형 혁신을 통한 외부 전문성 수혈
위협(T)	선택 집중(ST)	약점 보완(WT)
• 전문 인력에 대한 초경쟁 시장 • 청소년 인구의 장기적 감소 • 청소년 위기의 복잡성 및 디지털화 가속 • 공공 부문 인재의 체계적 유출 (MZ세대의 '대전환') • 공공 부문 인사 및 조달 시스템의 고착화된 경직성	• '성장 기회'를 결합한 MZ세대 맞춤형 인재 유지 전략 • 특성화 전문 조직으로의 구조적 재편 • 미션 기반의 차별화된 인재 유치 및 조직 문화 강화	• 핵심/비핵심 직무 분리를 통한 하이브리드 인력 운용 • 업무 프로세스 재설계(BPR)를 통한 업무 과중 해소 및 이탈 방지 • 변화관리 동력 확보를 위한 조직 가치체계 재정립 및 내재화

④ 조직 인력 운용 전략 체계



⑤ 세부 추진 사항

① 핵심 인력 대상 맞춤형 디지털 역량 강화 프로그램 운영

• ‘디지털 청소년 전문가’ 양성 프로그램 운영 검토

- 정부의 ‘디지털 인재 양성 종합 방안’과 연계, 청소년 지도사 직무 특성을 반영한 맞춤형 커리큘럼 개발
 - ※ (예시) 생성형 AI를 활용한 홍보 콘텐츠(보도자료, 카드뉴스, 영상) 제작 실무, AI 기반 데이터 분석 및 사업 아이디어 기획, 청소년 대상 디지털 리터러시 교육 방법론 등
 - ※ 평일 저녁·주말을 활용한 4주 내외의 단기 집중 교육, 온라인 기초학습과 오프라인 실습을 병행하는 블렌디드 러닝 방식을 도입하고 교육 수요자에게 비금전적 인센티브 제공하는 방안 검토

• ‘미래대응형 전문 직무 체계’ 도입 검토

- 정부의 ‘정신건강정책 혁신방안’에 근거하여, 조직 내 ‘청소년 위기 개입 전문가(임상심리사 자격 필수)’ 전문 인력 확보, 채용 및 예산 확보의 정당성 마련
- 상담복지센터 내 전문 팀 신설 및 전환 배치 검토
 - ※ (예시) ‘디지털소통팀’, ‘위기개입솔루션팀’ 등 기능 중심의 전문 팀 신설
 - ※ 신설된 전문 직무에 내부 교육을 이수한 우수 인력을 우선적으로 전환 배치하여 경력 개발 기회 제공

• ‘미래인재 동행’ 산학협력 파트너십 검토

- 지역 내 심리학, 사회복지학, 데이터과학, 컴퓨터공학 등 관련 학과가 우수한 대학, 또는 지역 내 특성화 고등학교와 공식 MOU 체결
 - ※ 학기제/방학제 유급 인턴십 프로그램을 운영하여 실무 역량을 갖춘 예비 인력 조기 발굴(실습지원비는 최저임금 기준 준수)
 - ※ 교육청과 연계하여 관내 특성화고 졸업 예비생을 대상으로 연계 교육형 또는 채용형 실습 프로그램 운영
 - ※ 대학과 협력하여 ‘청소년 디지털 상담학’ 등 맞춤형 계약학과 개설 추진
 - ※ 우수 학생을 대상으로 ‘미래 청소년 지도사 장학금’을 신설하여 지원하고, 졸업 후 채용과 연계

② 외부 전문가 영입을 위한 유연 채용 모델 도입

• ‘전문가 신속 영입(Fast-Track)’ 제도 검토

- 통합채용과 별개로, 특정 전문성이 요구되는 직무에 한해 **전문임기제 직원** 및 **프로젝트 계약직 채용 모델** 도입
 - ※ 1단계 (수요 정의): 프로젝트 단위(예: ‘청소년 메타버스 플랫폼 구축’)로 필요한 인력의 구체적인 직무기술서(자격, 기간, 성과 목표) 작성 → 2단계 (신속 공고): 정보통신망 등 효과적인 방법으로 공고 → 3단계 (역량 중심 전형): 서류-면접으로 전형을 간소화하고, 해당 직무 분야 외부 전문가를 과반수 포함한 면접위원회 구성
 - ※ 적용 분야: AI 모델 개발자, 임상심리사, UX/UI 디자이너 등

• ‘역량 기반 인적자원관리(HRM)’ 체계 구축

- 외부 전문가 컨설팅을 통해 전 직무를 분석하고, 모호한 직무를 폐지
- 시대 변화에 발맞춘 미래지향적 직무군 신설을 검토하고 각 직무군에 요구되는 지식(Knowledge), 기술(Skill), 태도(Attitude)를 구체적으로 정의
- 수립된 역량 모델을 채용, 성과 평가, 승진, 교육 훈련 등 모든 인사관리의 기준으로 활용하여 일관성 확보

③ ‘성장 기회’를 결합한 MZ세대 맞춤형 인재 유지 전략

• ‘성장하는 안정적 직장’ 만들기 프로젝트

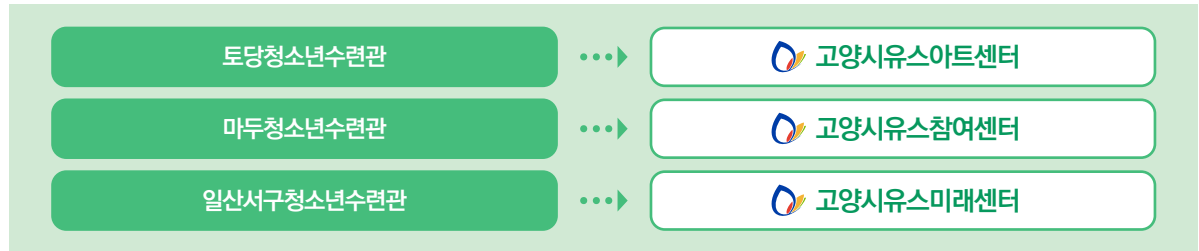
- 리버스 멘토링: MZ세대 직원이 선배 및 상사에게 최신 트렌드나 기술을 알려주는 제도 도입
- 주니어 보드 운영: 젊은 직원들로 구성된 주니어 보드를 통해 조직의 주요 의사 결정에 참여할 기회 제공
- 투명한 성과관리: 목표 및 핵심 결과(OKR) 시스템을 도입하여 성과 평가의 투명성과 공정성 확보
- 수평적 소통: 정기적인 타운홀 미팅, ‘대표와의 대화’ 등을 통해 경영진과 직원 간의 직접 소통 채널 활성화
- 자율성 존중: 직무 특성을 고려한 유연근무제(시차출퇴근, 재택근무) 적극 도입

④ 선택과 집중의 조직 특성화로 효율성 및 전문성 증진

- 조직 특성화를 통한 역량 집중으로 선명한 성과를 도출하고 유사, 중복 서비스 제공을 위한 비효율적 인력 운용 극복
 - 대표적 청소년활동 시설인 수련관 특성화 전략 추진

- 토당청소년수련관: 문화·예술·스포츠 사업 특성화 시설로 브랜드화
- 마두청소년수련관: 청소년 참여 및 권리사업 특성화 시설로 브랜드화
- 일산서구청소년수련관: 청소년 진로, 창업, 청년 특성화 시설로 브랜드화

- 청소년수련관 특성화에 발맞춰 수련관 명칭 변경 추진



• 청소년·청년 정책 전담 조직 구성

- 청소년·청년 정책 연계에 필요한 청년 정책 전담 조직 구성

※ 일산서구청소년수련관 내 청년 정책 실행 전담팀을 두고 청년 정책 중점 추진하거나, 현재 운영 중인 청소년문화의집 중 규모나 시설 안전 면에서 문화의집 기능을 수행하기에 부적합한 조직 1개소를 청년 사업 전담 조직으로 재편하여 운영하는 방안 검토

- 향후 사업 확대 가능성을 객관적으로 평가하여 현 고양시청소년재단을 **고양시청소년청년재단**으로 개편 가능성에 대한 검토 추진

⑤ 탄력적 인력 운영 프로토콜 개발 및 시행

- **(인력 리스크 사전 진단)** 매 반기 또는 연 1회, 예상되는 인력 공백 요인 예측 프로세스 진행(육아·출산·난임 휴직 예상, 계약 만료자 현황, 조직개편 가능성 등)
- **(핵심 업무 백업 체계 매뉴얼화)** 주요 직무별 업무 매뉴얼 및 업무 인수인계서 사전 작성·정비(직무별 인수인계 문서, 역할 교차 맵핑, 긴급업무 우선순위 지정)
- **(결원 대응 인력풀 구축 및 연계 체계)** 조직 내/외 유연 대응이 가능한 인력풀 운영(내부 대기 인력/순환보직 대상자 리스트, 기간제·단기계약 인력풀 DB, 퇴직자 재고용 제도 운영 등)

⑥ 디지털 기반 조직·인사 관리 시스템 도입

- e-HRM 시스템(electronic-Human Resource Management): 전자 인사 기록, 이력 관리, 평가, 교육, 승진, 휴가 등 전산화
- HRIS(Human Resource Information System): 인사 정보 관리 + 분석 기능 (e-HRM 포함)
- Talent Management System(TMS): 채용 - 교육 - 성과 관리 - 승진 등 인재 육성의 전 주기를 전산화
- 클라우드 기반 HR 플랫폼: SaaS 방식의 경량형 인사 플랫폼 도입 추진

⑦ 업무 프로세스 재설계(BPR)를 통한 업무 과중 해소 및 이탈 방지

• '선택과 집중' 하이브리드 인력 모델

- 조직의 직무를 핵심(Core)과 비핵심(Non-core)으로 분류

※ 핵심 직무: 청소년 관계 형성, 프로그램 기획/운영 등

※ 비핵심 직무: 고도의 전문성이 필요하나 상시 채용이 어려운 직무 (예: AI 플랫폼 개발, 법률 자문, 전문 심리치료)

- 아웃소싱 및 파트너십: 비핵심 직무는 외부 전문가와의 파트너십 또는 아웃소싱을 통해 해결

※ (예시) 민간 심리상담센터와 고위기 청소년 상담 연계, IT 기업과 디지털 안전 교육 프로그램 공동 운영

• ‘일하는 방식 개선’ BPR 프로젝트

- 현행(As-Is) 분석: 외부 전문 컨설팅을 통해 현재의 모든 업무 프로세스를 분석하고, 불필요하거나 중복되는 행정 절차 식별
- 목표(To-Be) 모델 수립: 분석 결과를 바탕으로 디지털 기술을 활용한 최적의 업무 프로세스 재설계
- 불필요한 보고 라인 단축, 전자결재 시스템 고도화, AI 기반 행정업무 자동화 도구 도입 등을 통해 실질적인 업무량 감축

• ‘우리 함께, 다시 시작’ 전사적 가치 재정립 워크숍

- 전문 퍼실리테이터를 활용하여 전 직원이 참여하는 미션·비전·핵심 가치 재정립 워크숍 진행
- 타운홀 미팅을 통해 새로운 가치체계를 전사에 공식적으로 선포
- 재정립된 핵심 가치를 채용 인재상, 성과 평가 항목, 포상 제도 등에 반영하여 조직문화로 정착

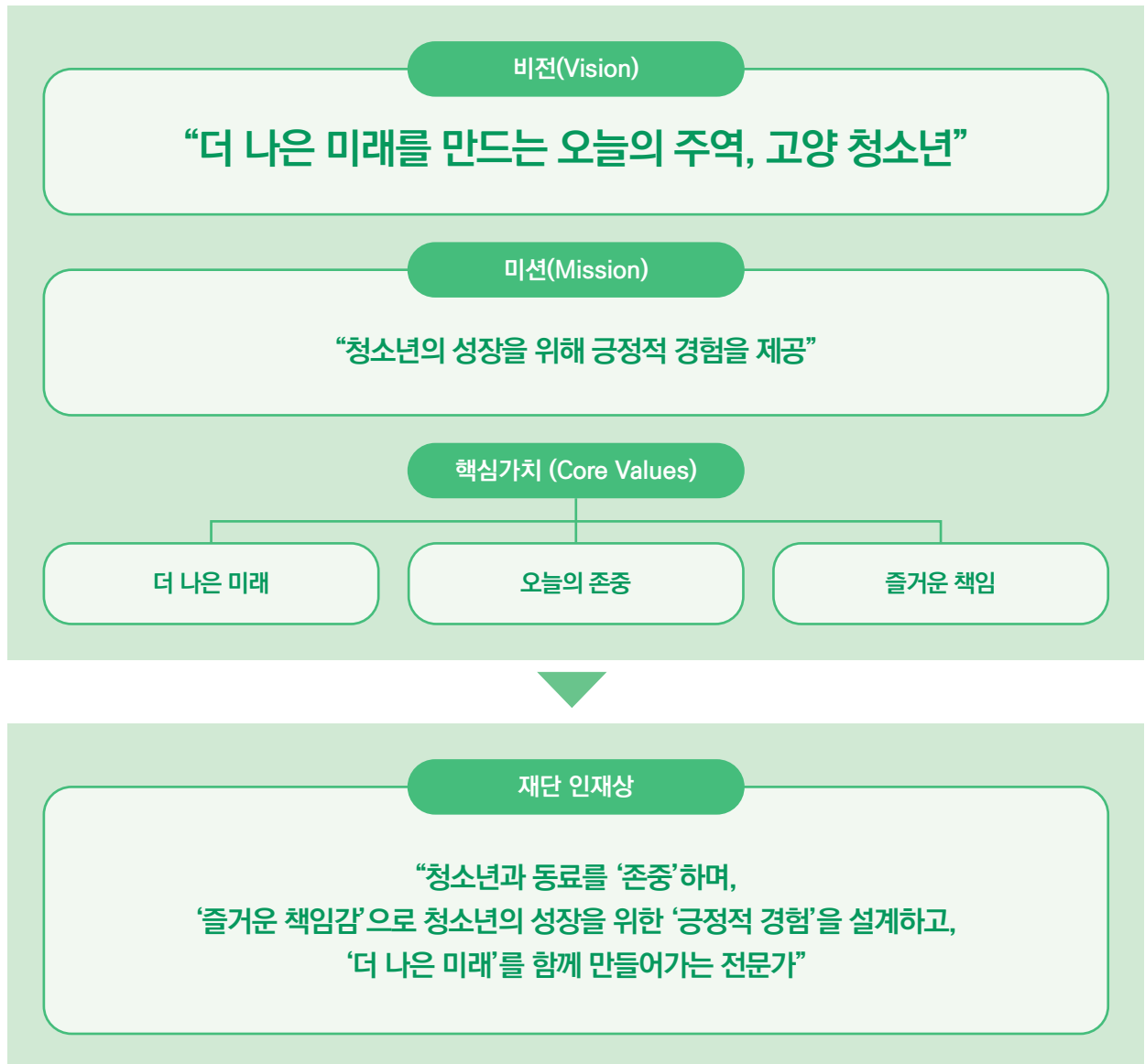
⑧ 추진 로드맵

단계별 세부 추진 계획표

연도	전략 목표	세부 추진 상황
2026	직무 전문성 강화	• 현행 직무(활동/진로) 분석 및 역량 모델링(R&R) 재정의 • 디지털/위기상담 등 신규 전문 직무 설계
	조직 유연성 확보	• 조직 특성화 전략 실행: 수련관 기능 재정의 및 명칭 변경 추진 • 청년 정책 연계를 위한 전담 조직(팀) 구성 방안 수립 및 시범 운영 • 전문 인력 수시/상시 채용 제도 도입 및 관련 규정 개정 • 클라우드 기반 HR 플랫폼(e-HRM 등) 도입 추진
	핵심인재 성장 지원	• 전 직원 대상 기초 디지털 리터러시 교육(OA, 데이터 분석 기초) • 직원 정신건강 지원(EAP) 및 소진 예방 프로그램 운영
2027	직무 전문성 강화	• 신규 직무(디지털 기획, 데이터 분석, 위기상담 전문가) 채용 • 대학/전문기관 연계 심화 교육과정(Re-skilling) 운영
	조직 유연성 확보	• 인사정보시스템(HRIS) 고도화 및 데이터 분석 기능 연계 • 업무 프로세스 표준화 및 RPA 도입을 통한 행정업무 자동화 • 프로젝트 단위 외부 전문가 활용(Gig Worker) 시범 도입
	핵심인재 성장 지원	• 성과 기반(역량, 기여도) 보상체계 및 인센티브 제도 설계 • 지역사회 전문가 연계 멘토링 프로그램 확장
2028	직무 전문성 강화	• AI 챗봇 활용 하이브리드 상담 모델 구축 및 운영 • 데이터 분석 기반 맞춤형 청소년 활동 프로그램 고도화
	조직 유연성 확보	• 중장기 발전 계획 연계, ‘청소년청년재단’으로의 확대 개편 타당성 검토 • 통합 인력관리 시스템(TMS) 구축으로 전 주기적 인재 육성 체계 완성 • 데이터 기반 의사결정 및 성과관리 시스템 전면 도입
	핵심인재 성장 지원	• 채용 브랜드 강화 및 우수 인재 유치 전략 수립 • 차세대 리더 양성을 위한 경력개발경로(CDP) 체계화

2 중장기 인적자원 개발 계획(HRD)

① 고양시청소년재단의 인재상

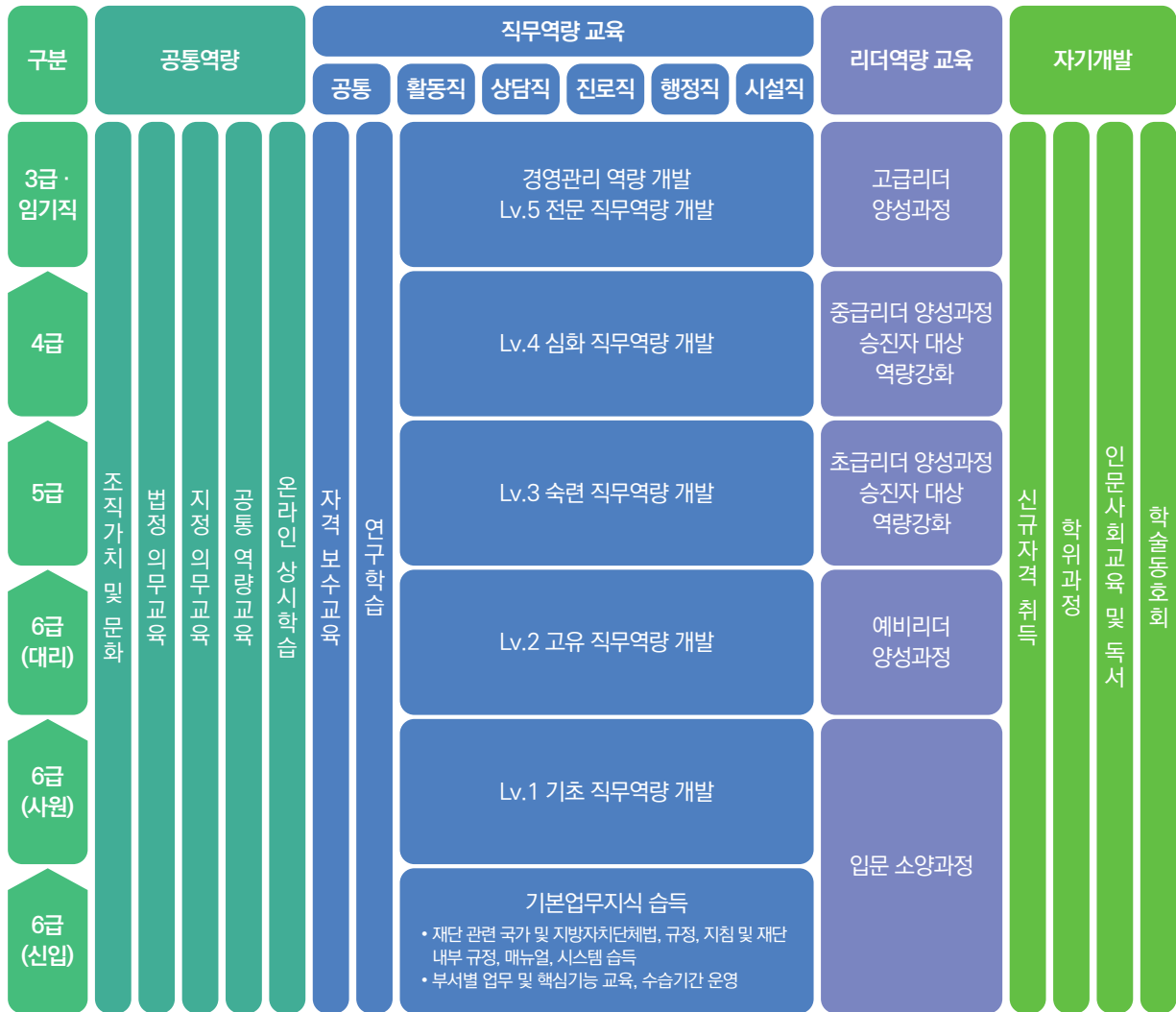


① 인재상의 핵심 역량

- 성장 촉진자 (Growth Facilitator): ‘긍정적 경험’을 기획·제공하는 역량
- 미래 설계자 (Future Designer): ‘더 나은 미래’를 실현하는 창의적·진취적 역량
- 존중의 실천가 (Practitioner of Respect): ‘오늘의 존중’을 체화한 수평적 소통 및 협력 역량
- 책임의 전문가 (Responsible Professional): ‘즐거운 책임’을 실천하는 전문성·윤리성 기반의 능동적 실행 역량

② 고양시청소년재단 기본 교육 운영체계

① 교육체계도



② 직군·직급별 역량 로드맵

구분	6급(신입)	6급(사원)	6급(대리)	5급	4급	3급·임기직		
활동직		• 청소년프로그램 기획 및 설계 • 청소년프로그램 실행 • 청소년활동 안전·위생관리 • 청소년수련활동 인증 및 신고	• 청소년활동정보관리 • 자원봉사활동 운영 • 청소년동아리활동 운영 • 청소년자치활동 운영 • 청소년권익증진활동 지원 • 청소년교류활동 지도	• 청소년기관 행정지원 • 청소년현장실습지도 • 청소년프로그램 평가 • 경영평가 결과 보고서 작성	• 지도자 교육훈련 • 청소년사업 기획 • 협업체계 구축·운영 • 사업환경 분석	• 청소년조사연구 • 예산 관리 • 조직문화관리		
상담직		• 상담준비및 내담자응대 • 전화상담 • 게시판·메일 상담 • 채팅상담(사이버상담) • 접수면접 • 청소년프로그램 기획 및 설계 • 청소년프로그램 실행	• 위기상황 확인 • 위기지원 • 진로상담 • 청소년부모상담 • 개인상담 • 청소년 교육훈련 준비	• 집단상담 • 청소년 사례 통합관리 준비 • 청소년 사례 통합관리 운영 • 청소년 교육운영 및 평가 • 경영평가 결과 보고서 작성	• 심리평가 • 상담자문 • 지역자원 발굴 및 관리 • 지역자원 연계 협력 • 사업환경 분석	• 상담슈퍼비전 • 청소년상담 연구개발 • 예산 관리 • 조직문화관리		
진로직	대안직제(10명) / 인사소통(10명) / 인사소통(10명) / 인사소통(10명) / 인사소통(10명) / 인사소통(10명) / 인사소통(10명) / 인사소통(10명) / 인사소통(10명) / 인사소통(10명)	조직이해(10명) / 조직이해(10명) / 조직이해(10명) / 조직이해(10명) / 조직이해(10명) / 조직이해(10명) / 조직이해(10명) / 조직이해(10명) / 조직이해(10명) / 조직이해(10명)	재단관련 국가 및 지방자치단체법·규정·지침 등 숙지 / 재단 규정·지침·매뉴얼·시스템 숙지	• 진로정보 제공 관리 • 진로개발 기획·운영 • 청소년프로그램 기획 및 설계 • 청소년프로그램 실행	• 진로개발교육 • 자립이행 지원 • 진학 및 취업지원 • 진로체험활동 운영	• 진로개발역량 진단 • 진로개발상담 • 진로개발지원 평가 • 경영평가 결과 보고서 작성	• 진로지원 자원개발 및 관리 • 지역자원 연계 협력 • 진로개발지원 연구 • 사업환경 분석 • 예산 관리	
행정직 (인사)				• 급여지원 • 퇴직업무지원 • 교육훈련운영 • 위원회 운영	• 노사협의회 운영 • 복리후생관리 • 노사관계 교육훈련 • 임금관리	• 단체협약이행 • 직무관리 • 인력채용 및 인력이동 관리 • 조직문화관리 • 노사갈등 해결 • 경영평가 결과 보고서 작성	• 인사기획 및 평가 • 노사관계 계획 및 평가 • 노동쟁의 대응 • 사업환경 분석 • 예산 관리	
행정직 (회계)				• 회계정보시스템 운용 • 전표처리 및 관리 • 확정 예산 운영 • 자금관리 • 원천징수 • 지방세 신고	• 부가가치세 신고 • 예산 실적 관리 • 추정재무제표 작성 • 기타세무 신고 • 재무비율분석 • 재무제표작성	• 결산처리 및 관리 • 법인세 신고 및 준비 • 경영평가 결과 보고서 작성 • 예산 위험 관리 • 예산 관리	• 예산편성지침 수립 • 연간 종합예산 수립 • 회계감사 • 절세방안 수립 • 세무조사 대응 • 조세불복청구 • 사업환경 분석	• 경영평가 모니터링 • 경영방침 수립 • 경영계획 수립 • 경영실적 분석 • 경영평가 사후관리
행정직 (전산)				• 보안장비 운용 • NW 운영관리 • IT시스템 통합운영 관리 • HW단말장치 운영 관리	• 네트워크 보안 운영 • 시스템 보안 운영 • 관리적 보안 운영 • 물리 보안 운영	• 정보보안 계획 수립 • 협력사 보안 관리 • 정보보호 정책 기획 • 보안 위험관리	• 보안성 검토 • 내부보안 감사 수행 • 정보보호 거버넌스 구현 • 사업환경 분석	
시설직				• 안전활동 모니터링 • 위험요인 관리 • 점검장비 및 안전 보호구 관리 • 기계설비·안전시설 점검 및 유지관리 • 안전관련 문서관리 • 경보설비 점검	• 피난·소화활동 방화 시설 점검 • 협력업체 관리 • 자율점검 • 전기 화재 관리 • 소방시설 유지보수 • 소방시설 점검 행정 • 전기안전관리업무수행	• 안전계획 수립 • 기계설비 위험요인 분석 • 가스계·분말소화설비 점검 • 안전 교육훈련 • 기계설비관련 재난 대비·대응 • 소화기구·수계소화 설비 점검 • 소방안전 관리 감독	• 전기안전 정보·소통 관리 • 사업용 전기설비 안전 관리 • 위험성 파악·결정 • 위험성 감소 대책 수립·실행 • 사고대응조치	

③ 내부 교육훈련 수요조사

교육수요조사 공고		수요조사 실시		수요조사 결과분석		교육계획 수립	
기간	12월 초	기간	12월 중	기간	12월 말	기간	1월 초
조사 기간, 대상 등 안내		개인별 필요 및 선호 교육 내용, 시기 등 전반적 수요 조사 시행		직군, 연차에 따른 필요 및 선호 교육 내용, 시기 등 결과 분석 진행		수요조사 결과에 따른 교육체계 수정 및 교육 프로그램 기획	

④ HRD 네트워크 구축

- 유관 기관, 교육 전문 기관과의 협업체계 구축을 통한 재단 교육 전문성 강화



⑤ 재단 교육 구분

- **공동 역량 교육:** 재단에서 지정하거나 내부에서 진행하는 자질 함양 교육 및 법정 의무교육
- **직무 역량 교육:** 외부 전문교육 및 보수교육을 포함한 각 직무별 직무역량 향상을 위한 교육
- **리더 역량 교육:** 재단의 핵심리더 양성을 위한 기본소양 및 역량향상 교육
- **자기 개발교육:** 근무시간 외에 이수한 자기개발 및 조직 발전을 위한 교육

구분	운영방안 및 내용
교육체계	인사관리와 인적자원개발의 유기적인 연계 및 효율성을 위해 외부 전문기관과 협업·계약 등의 직원역량개발 네트워크 구축
공동역량 교육	재단 월례회의 및 지정시기를 활용하여 전직원에게 필요한 법정 의무교육 및 자질함양 교육계획 수립·운영
직무역량 교육	직군 및 연차별 역할에 맞는 역량을 구성하여 체계적인 개인별 역량개발 교육계획 수립·운영
리더역량 교육	리더 양성을 위한 직급별 교육훈련계획 수립·운영
자기개발교육	직원들이 자율적으로 학습 및 성장 할 수 있는 교육환경 마련

직무역량 구분	대상	내용
Lv 1 기초 직무역량	6급(사원)	직무를 수행함에 있어 기초가 되는 역량개발
Lv 2 고유 직무역량	6급(대리)	직무의 고유성을 이해하고 업무에 적용할 수 있는 역량개발
Lv 3 숙련 직무역량	5급	직무의 숙련도를 향상하여 업무에 적용 및 응용할 수 있는 역량개발
Lv 4 심화 직무역량	4급	직무에 대한 숙련도를 심화시켜 전문적인 역량을 갖추는 역량개발
Lv 5 전문 직무역량	3급 임기직	직무의 전문적인 역량을 갖추고 코칭할 수 있는 역량개발

⑥ 교육이수제도 운영

- 대상별 연간 직원 교육 이수 시간 기준

구분	교육구분	이수시간	합계
관리직	공통교육	20	60
	직무교육	20	
	리더십교육	20	
직원 (관리직 제외)	공통교육	40	60
	직무교육	20	

※ 신규 입사자 및 휴직·복직자는 만근 월 기준 월할 계산 후 반영

• 교육 시간 인정 기준

- 교육 수료 후 개인별 전자결재시스템에 교육 수료증(이수증), 만족도 조사 결과를 포함하여 교육 결과 보고 진행
- 수료증(이수증), 재단 내부 집체교육의 경우 서명부가 있을 경우에만 교육 시간 인정
- 수료증(이수증)에 표기된 교육이수시간으로 인정(인정시간이 소수점으로 나올 경우 환산하여 반영)
- 온·오프라인 교육 이수시간 100% 인정
- 직무/리더십 교육의 경우 연말 교육 시간 인정 검토 시 직무 연관성이 없을 경우 교육 시간 제외

• 평정 시 교육이수시간 반영

- 재단 승진후보자 명부작성 시 교육 평정 점수 5% 반영

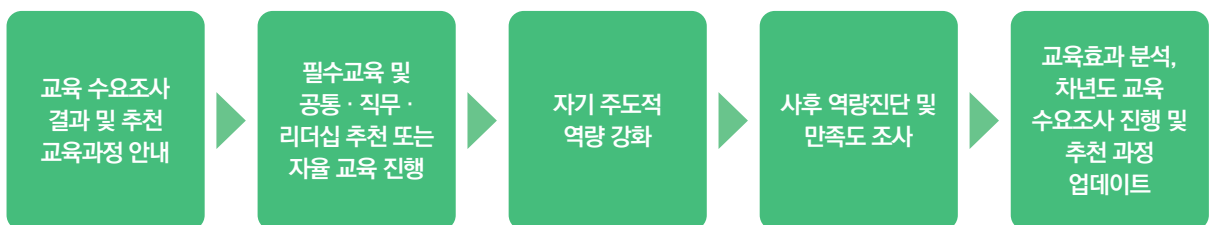
$$\text{교육성적 평정 점수} = \frac{\text{개인 교육이수시간 합계}}{\text{연간교육이수 기준시간}} \times 100 = (\quad)\%$$

※ 교육 이수 시간 100% 이수를 5점 만점으로 하여 실 이수 시간을 비율 계산하여 반영

- 평정 시 직원 교육 이수 실적에 따른 보직자의 평가
- 관리직 보직자의 경우 부서원들이 교육 시간을 이수할 수 있도록 관리
- 매년 하반기 평정 시 평가 기준에 따라 부서원들의 교육 이수 실적을 업무성과평가에 포함하여 평가

⑦ 교육 품질 향상을 위한 환류체계

- 교육이수실적을 승진, 각종 포상, 역량평가 등에 활용할 수 있는 체계 마련
- 교육 전과정(개별 니즈 분석 / 콘텐츠 선정 / 교육 / 평가)에 교육대상자 주도의 교육문화를 정착할 수 있는 분위기 조성



③ SWOT 분석

외부 환경	내부 역량	강점(S)	약점(W)
	기회(O)	역량 확대(SO) AI 기반 개인 맞춤형 학습 플랫폼 시범 도입	기회 포착(WO) 미션 중심의 인재 유지 및 세대 간 협력 강화
	위협(T)	선택 집중(ST) '디지털 스킬 포트폴리오' 기반 경력 개발 체계 구축	약점 보완(WT) 선택과 집중의 블렌디드 러닝 전략

④ 2025-2028 역량 및 교육훈련 체계 설계

① 차세대 역량 모델링

- 새로운 인재상 육성을 위한 공통 핵심 역량 정의, 모든 교육 및 평가의 기준으로 활용

② 4대 핵심 공통 역량

- 디지털 리터러시 및 AI 활용 (Digital Literacy & AI Application)
 - '더 나은 미래' 설계를 위한 핵심 도구 역량
 - ※ 클라우드, 데이터 시각화, 생성형 AI 활용 능력
- 데이터 기반 문제 해결 (Data-Informed Problem Solving)
 - '즐거운 책임'의 효과적 수행을 위한 과학적 접근 역량
 - 객관적 데이터 분석 기반의 원인 파악 및 개선안 도출 능력

- 공감적 소통 및 세대 간 협업 (Empathetic Communication & Intergenerational Collaboration)
 - '오늘의 존중' 실현을 위한 기본 역량
 - MZ세대 동료 및 디지털 네이티브 청소년과의 관계 형성 능력
- 심리적 안정감 조성 (Fostering Psychological Safety)
 - '존중'과 '책임'이 발현될 수 있는 조직 문화의 토대
 - 자유로운 의견 제시 및 실패 공유가 가능한 팀 문화 조성 역량

③ 교육훈련 체계 재설계

- 새로운 역량 모델을 기반으로 교육 패러다임 자체를 전환
- 공통 역량 교육
 - 디지털 시민성 및 윤리: 생성형 AI 활용 시 저작권, 개인정보보호 등 윤리 의식 강화 교육
 - 데이터 리터러시 기초: 기초 데이터 정제 및 시각화 실습 중심 교육
 - 세대 이해 및 포용적 소통: 세대별 가치관 차이 이해 및 상호 존중 기반 협업 방안 워크숍, 관리자 대상 MZ세대 피드백 및 동기 부여 심화 교육 제공
- 직무 역량 교육
 - 패러다임 전환: 특정 직무 스킬 '학습'에서 'AI와 협업하여 직무를 더 잘 수행하는 방법'을 학습하는 것으로 전환
 - 핵심 방향: 모든 직무 영역에 AI 및 데이터 활용 역량을 필수 요소로 통합하여 설계
- 리더 역량 교육
 - 지사·통제하는 '관리자'에서 구성원의 성장을 지원하는 '코치'로의 역할 변화
 - 직위별 교육 내용
 - ※ 예비 리더(6급-사원): 팔로워십, 프로젝트 관리, 문제 해결 능력 등 실무 리더 기본 역량
 - ※ 초급 리더(6급-대리): MZ세대 동기 부여를 위한 코칭 및 피드백 스킬, 성과 관리, 팀 빌딩 등 팀 리더십
 - ※ 중급 리더(4-5급): 변화관리 리더십, 데이터 기반 전략적 의사결정, 조직문화 혁신 등 조직 리더십
 - ※ 고급 리더(3급-임직직): 전사적 비전 제시, 위기관리, 거버넌스 구축, 지속가능경영(ESG) 등 최고경영자 역량

구분	6급(사원)	6급(대리)	4·5급	3급·임직직
활동직	• 청소년 활동 데이터 수집 및 기초 분석 • (New)생성형 AI 활용 • 프로그램 아이디어 브레인 스토밍 및 홍보물 초안 작성	• 프로그램 만족도 데이터 분석 및 보고서 작성 • (New)VR/AR 기반 청소년 안전 교육 프로그램 운영	• 종합 청소년 데이터 기반 신규 사업 기획 • (New)데이터 분석 도구를 활용한 사업 성과 발표	• 중장기 청소년 정책 분석 및 재단 사업 방향성 수립 • (New)예측 분석 모델을 활용한 청소년 수요 변화 예측
상담직	• 상담 기록 데이터 입력 및 관리 • (New)챗봇을 활용한 초기 정보제공 및 상담 안내	• 위기 청소년 데이터 패턴 분석 및 사례 관리 보고서 작성 • (New)AI 기반 위기 청소년 스크리닝 도구 활용 및 회복상담 연계	• 상담 사례 데이터 분석을 통한 서비스 개선안 제안 • (New)상담 데이터의 익명화 자동화·도구 활용 연구보고서 작성	• 지역사회 청소년 정신건강 데이터 분석 및 상담 정책 제안 • (New)상담 슈퍼비전 및 코칭에 AI 분석 데이터 활용
진로직	• 진로 정보 데이터베이스 관리 및 업데이트 • (New)AI 기반 직업 추천 시스템 활용 및 청소년 안내	• 청소년 진로검사 데이터 통계 분석 • (New)빅데이터 기반 미래 유망 직업 트렌드 분석 보고 및 콘텐츠 개발	• 청소년 진로포트폴리오 데이터 분석 및 진로 교육 효과 검증 • (New)진로 프로그램별 데이터 통합 및 맞춤형 컨설팅	• 고양시 산업 및 고용 데이터 분석 기반 진로 정책 수립 • (New)진로 교육 프로그램의 장기적 효과성 추적 및 ROI 분석
행정직	• (New)업무 자동화(RPA)를 활용한 반복 행정업무(증명서 발급 등) 처리 보조 • 클라우드 기반 문서 공동 작업 및 관리	• 예산/회계 데이터 분석 및 시각화 보고 • (New)챗봇을 활용한 내부 회계 규정 질의 응답 안내 시스템 구축	• 인사관리 데이터 분석을 통한 직원 역량 효율화 방안 도출 • (New)행정데이터 머신러닝 분석 기반 문건 제출 및 취합 프로세스 혁신	• 재단 경영 데이터 통합 분석 종합 기획 전략 수립 • (New)데이터 기반의 중장기 인력 수급 및 조직 계획 수립 지원

- 자기개발 및 성장
 - 수동적 교육 지원에서 능동적 학습 생태계 조성으로 전환
 - 학습 경험 플랫폼(LXP) 도입: AI 기반 개인 맞춤형 학습 콘텐츠 추천 플랫폼 구축
 - 마이크로러닝 콘텐츠 확충: 5~10분 내외의 짧은 학습 콘텐츠로 상시 학습 환경 제공
 - 디지털 배지(Digital Badge) 제도: 핵심 역량 교육 이수 시 온라인 증명 가능한 '디지털 배지' 부여, 인사고과 및 경력 개발에 공식 반영

⑤ 실행, 운영 및 성과 관리

① 스마트 HRD 인프라 구축

- 학습 효율성 제고, 교육 효과의 데이터 관리, 끊임 없는 성장 경험 제공
- 주요 인프라
 - 통합 학습 플랫폼(LMS/LXP) 고도화: 지정 교육(LMS)과 맞춤형 추천(LXP) 기능을 통합한 중앙 허브 역할 수행
 - AI 콘텐츠 큐레이션 엔진: 개인 데이터를 기반으로 최적의 학습 콘텐츠 추천 및 학습 경로 설계
 - VR/AR 기반 시뮬레이션 훈련 도입: 위기 상황(청소년 폭력, 학부모 민원 등) 대응 능력 체화를 위한 가상현실 훈련 시범 도입
 - HRD 데이터 분석 대시보드: 리더들이 팀원의 학습 현황, 역량 변화 등을 실시간으로 파악하고 데이터 기반 코칭을 지원

② 고도화된 교육 성과 및 효과성 평가

- 기존 평가는 교육 이수 시간 기준으로, 실제 학습 효과 측정에 한계
- 커크패트릭(Kirkpatrick) 4단계 평가 모델 도입
 - 4단계(결과)부터 목표를 설정하고 역순으로 평가를 설계하는 '목표 기반 역산 설계(Backward Design)' 방식 채택

단계 (Level)	평가 내용	측정 방법	측정 시점
Level 1: 반응(Reaction)	• 교육 과정에 대한 학습자의 만족도, 참여도, 협업 관련성 인식 측정	• 교육 직후 모바일 앱/LMS를 통한 실시간 설문 • 리커트 5점 척도 및 주관식 피드백	• 교육 종료 직후
Level 2: 학습 (Learning)	• 지식, 기술, 태도의 습득 및 변화 정도 측정	• 교육 전/후 역량 진단 평가 (Pre-post test) • 역할극, 시뮬레이션 기반의 스킬 평가 - 프로젝트 과제 수행 결과물 평가	• 교육 전, 교육 종료 직후
Level 3: 행동 (Behavior)	• 학습한 내용을 실제 업무 현장에서 적용하는 정도와 행동의 변화 측정	• 동료, 상사, 부하를 포함한 다면(360°) 피드백 • 관리자의 현업 적용도 관찰 체크리스트 • 업무 산출물(보고서, 기획안 등) 품질 분석	• 교육 종료 3~6개월 후
Level 4: 결과(Results)	• 직원의 행동 변화가 조직 전체의 성과에 미친 영향 측정	• 핵심 조직 성과 지표 분석 (교육 전/후 비교) • 교육 미참여 그룹과의 성과 비교 (Control Group) • 교육 투자 수익률(ROI) 분석	• 교육 종료 6~12개월 후

③ 지속적 학습 문화 조성

- 학습이 일상의 자연스러운 일부가 되는 문화 조성
- 학습조직(CoP) 활성화: 공통 관심사 기반 자발적 학습조직 결성 및 활동 지원(연구비, 전문가 초빙 등)
 - 리버스 멘토링(Reverse Mentoring) 공식화: MZ세대 직원이 멘토가 되어 시니어 리더에게 디지털 기술, 트렌드 등을 코칭하는 제도 도입
 - 학습 시간 보장 및 리더의 역할 강화: 리더가 팀원의 학습을 '투자'로 인식하고, 구성원의 충분한 학습 및 역량 강화 환경 보장

⑥ 실행 로드맵

- 1단계: 준비 및 기반 구축 (2026년 상반기)
 - 전사 비전 공유 워크숍, TF팀 구성, 스마트 인프라 도입 검토
 - 커크패트릭 평가지표 상세 설계
- 2단계: 시범 도입 및 확산 (2026년 하반기)
 - 핵심 직군 대상 차세대 역량 교육 및 LXP 시범 운영
 - 리버스 멘토링 파일럿 실시
 - 시범 운영 결과 기반 개선 및 전사 확산 계획 수립
- 3단계: 전면 실행 및 고도화 (2027년)
 - 전 직군 대상 교육 훈련 체계 전면 적용
 - '디지털 스킬 포트폴리오'와 인사평가 시스템 공식 연동
 - 커크패트릭 4단계 평가 결과 기반 차년도 계획 수립
- 4단계: 평가 및 차기 계획 수립 (2028년)
 - 4년간 HRD 계획 성과 종합 평가
 - 2029년 이후 차기 중장기 계획 수립 착수

VI

중장기 재정 관리 계획

1 중장기 재무 목표 설정	088
2 재무계획 수립	091
3 시나리오 및 리스크 분석	104
4 실행 및 관리 방안	107

1 중장기 재무 목표 설정

① 중장기 재무 목표

목표

건전재정 조직 안정화 도모 및 청소년 성장을 위한 투자강화

기본 방향

① 효율적 기반 조직개편과 선택과 집중을 통한 사업성과 확산

② 수익성 개선과 혁신경영을 통한 재무건전성 강화

③ 청소년 정책 변화(디지털·탄소중립 등)에 대응한 미래성장 투자 확대

④ 청소년과 함께하는 재단 운영으로 재정 투명성과 책임성 제고

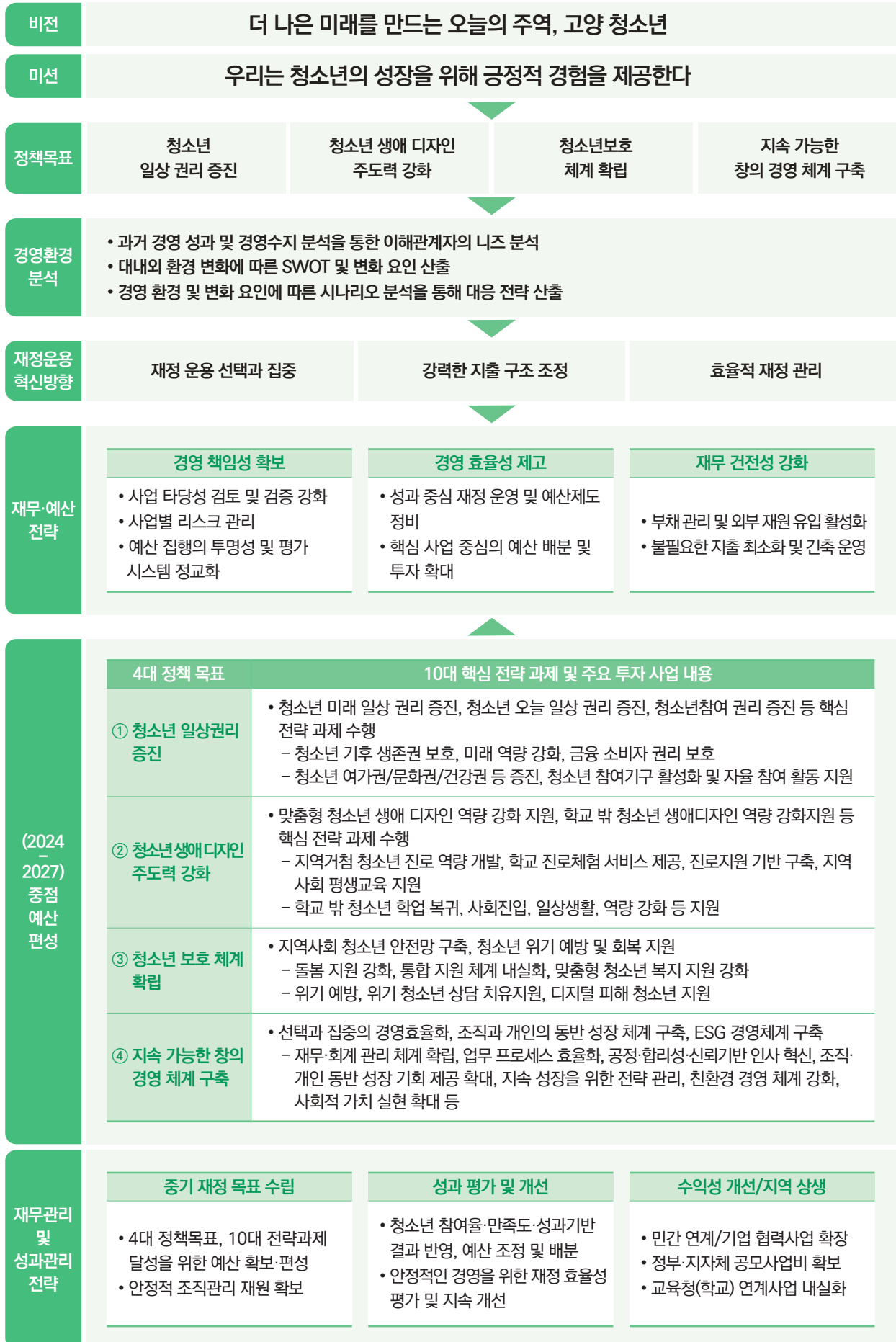
4대 중점 투자 방향

안정적 조직관리 재원 확보	• 재단의 지속가능한 발전 도모를 위한 조직관리 수행 • 경영혁신 조직개편안 반영 인건비 편성 및 관리 • 조직 역량 강화 및 복지 지원을 위한 예산 확보
선택과 집중 특성화 사업비 지원	• 재무·예산 관리의 적정성 검토를 위한 재무 관리 지속 • 중복·부진 사업 정리 및 청소년 특성화 사업 집중 투자 • 수련관 특성화 사업 확장을 위한 사업비 편성 • 디지털·환경·문화예술 기반 청소년 프로그램 확대
수익성 개선 재무건전성 강화	• 수강료·대관료 현실화 및 자체 수입 확대 추진 • 정부 공모사업·민간 사업 연계를 통한 외부 재원 확보 • ESG·탄소중립 등 청소년 친환경·디지털 사업으로 신규 재원 창출
지역상생발전 다양한 투자 확대	• 청소년 진로·평생학습 연계 프로그램 확산 • 지역 예술·문화·공연 지원을 통한 청소년활동 강화 • 민간협력사업 확대를 통한 장기적 투자 기반 마련

재정 운용 혁신

재정 운용 선택과 집중	강력한 지출구조조정	효율적 재정관리
• 적극적 본예산 반영 • 청소년 특성 변화에 따른 복지·지원 정책 확대 • 신속한 재정집행 추진 • 잉여금 발생 최소화	• 연례적·반복적 예산 편성 정비 • 재무 건전성 확보 강화 • 비효율적 예산편성 지양 • 개별 법령에서 규정한 절차·의무 사항 등 준수	• 자부담 확충을 위한 수입·지출 추계 • 교육 문화 수입 확보 강화 • 정기예금 운용 이자수익 확대 • 윤리경영 체계 확립, 자율적 내부통제 강화

② 재단 경영전략 체계에 따른 재정 운용 방향



설립목적

창의적인 청소년 육성과 청소년 보호 및 복지향상 등
고양시 청소년의 공공복리 증진에 이바지함
- 고양시청소년재단 정관 제1조 -

비전

더 나은 미래를 만드는 오늘의 주역, 고양 청소년

미션

우리는 청소년의 성장을 위해 긍정적 경험을 제공한다

정책목표

1. 청소년
일상 권리 증진

2. 청소년 생애 디자인
주도력 강화

3. 청소년보호
체계 확립

4. 지속 가능한
창의 경영 체계 구축

10대
핵심
전략
과제

1. 청소년 미래 일상 권리 증진
2. 청소년 오늘 일상 권리 증진
3. 청소년 참여 권리 증진
4. 맞춤형 청소년 생애 디자인 역량 강화지원
5. 학교 밖 청소년 생애 디자인 역량 강화지원
6. 지역사회 청소년 안전망 구축
7. 청소년 위기 예방 및 회복 지원
8. 선택과 집중의 경영효율화
9. 조직과 개인의 동반 성장 체계 구축
10. ESG 경영 체계 구축

2 재무계획 수립

① 향후 4년간 예산편성 및 자원관리 종합계획 (2025~2028)

① 향후 4년간 시설별 예산 확보 계획 (2025~2028)

(단위: 백만원)

연도	2025	2026	2027	2028	연평균 증가율
총 계	11,334	11,521	12,197	12,618	3.6%
경영본부	5,299	5,988	6,151	6,320	6.0%
토당청소년수련관	1,189	1,220	1,205	1,231	1.2%
마두청소년수련관	914	897	912	963	1.7%
일산서구청청소년수련관	1,440	980	1,463	1,509	1.6%
성사청소년문화의집	427	461	442	442	1.2%
탄현청소년문화의집	207	257	226	218	1.8%
송포청소년문화의집	134	136	134	139	1.3%
고양시청소년상담복지센터	935	823	872	972	1.3%
고양시학교밖청소년지원센터	685	650	684	720	1.7%
화정청소년자유공간	48	49	50	50	1.8%
주교청소년자유공간	26	22	22	23	△3.8%
행신청소년자유공간	31	38	35	32	0.2%

※ 연도별 본예산 기준 계획

• 예산 증가 요인

- 인건비 및 조직 확대 요인

- 경영본부: 정원 88명 확보 → 정책인상률(2.5~2.8%), 자연증가분(1.4%) 합산 인건비 상승
- 상담센터·학교밖지원센터: 보조금 확보 및 보조금 내 인건비 인상분 반영
- 송포문화의집: 신규 배치 지도사 인건비 추가
- 전체: 공무원 인건비 인상률(3.9~4.2%) 반영 필요

- 시설 유지·보수 및 장기수선충당금

- 탄현문화의집: 공공 시설동 에스컬레이터·엘리베이터 장기수선충당금 필요
- 송포문화의집: 개소 초기 유지보수 비용 추가

- 특성화 사업 강화

- 토당수련관: 문화·예술·스포츠 특성화 → 축제·스포츠 대회 등 신규사업 편성
- 마두수련관: 청소년 참여·권리사업 특성화 → 참여기구 확대 운영
- 서구수련관: 청소년 진로·창업·청년 특성화, 진로센터 통합, 지역 연계 후원 사업비 신설

- 외부 자원 및 자체 수입 확대

- 참가금·강좌료 인상(조례 개정 반영) 유지
- 대관수입 증가(2024년 대비 20% 증가 예상)
- 정기예금 운용 이자수익 확대(연 2천만원 수준 목표)
- 민간업체 임대수익(카페, 편의점 등) 신규 수익원 지속 확보

• 예산 감소 요인

- 시설 통폐합 및 기능 전환

- 화정·주교·행신 자유공간 3개소: 프로그램 축소, 공간 위주 운영으로 예산 감소
- 진로센터: 일산서구청소녀수련관 통합으로 독립적 예산 축소(보조금 사업비 증가)

- 잉여금 축소

- 전체: 정원 확정·신규시설 편입·폐지 미정 등으로 운영 안정화 → 잉여금 감소
- 잉여금 편성 축소 정책(불용액·예비비 최소화)

- 자산 취득 및 공사비 감소

- 성사청소년문화의집: 잉여금 편성 공사비·자산 취득비 감소

- 구조조정 및 지출 절감

- 조직 개편(12시설 → 8시설)으로 효율화
- 경상경비 절감, 반복적·성과 부진 사업 폐지
- 일반관리비 충당률 관리 강화로 불필요 지출 억제

② 향후 4년간 재원별 예산 확보 계획 (2025~2028)

(단위: 백만원)

연도	2025	2026	2027	2028	연평균 증가율
총 계	11,334	11,521	12,197	12,618	3.6%
출연금	6,576	7,628	7,806	7,997	6.7%
보조금	2,572	2,102	2,519	2,634	0.8%
사업수익금	1,465	1,461	1,593	1,737	5.8%
잉여금	701	330	258	229	△31.2%
후원금	20	0	20	21	1.6%

※ 연도별 본예산 기준 계획

• 분석

- 출연금

- 재단 재원의 절반 이상(58~65%)을 차지하며 안정적 기반이지만, 연평균 6.7% 증가에도 불구하고 구조적 한계가 존재
- 시 재정 상황에 따라 변동 가능성이 커서, 장기적으로 의존도 축소가 필요

- 보조금

- 청소년안전망, 꿈드림, 방과후아카데미, 청소년배치지도사 등 대행사업 인건비 상승분 반영
- 청소년운영위원회, 청소년참여위원회, 청소년어울림마당 등 순수 프로그램 보조금은 국가 재정 여건에 따라 삭감 가능성 존재
- 코로나19 시기 한시적으로 지원된 디지털 자산 확보용 공공청소년수련시설 프로그램 사업비(연 1억원 규모)는 향후 삭감 가능성 존재함
- 향후 정부 정책(청소년·디지털·탄소중립 등)과 연계한 공모사업·외부 자원 확보 핵심 전략

- 사업수익금

- 연평균 5.8% 증가 전망으로, 수강료 인상(조례 개정)·대관 확대·민간 임대수익을 기반으로 안정적 성장세가 가능

- 잉여금

- 전체: 정원 확정·신규시설 편입·폐지 미정 등으로 운영 안정화 → 잉여금 감소
- 잉여금 편성 축소 정책(불용액·예비비 최소화)

- 후원금

- 규모는 작으나(연간 20백만원 수준), 서구청소녀수련관에서 전 시설로 확대하여 신규 후원 연계사업으로 점진적 확대 필요

③ 향후 4년간 예산과목 구분별 구성 계획 (2025~2028)

(단위: 백만원)

연도	2025	2026	2027	2028	연평균 증가율
총 계	11,334	11,521	12,197	12,618	3.6%
인건비	4,757	5,334	5,486	5,642	5.9%
경비	1,969	2,025	1,987	1,994	0.4%
사업비	4,516	3,961	4,620	4,875	2.6%
자본비	92	161	64	67	△9.8%
예비비	0	40	40	40	

※ 연도별 본예산 기준 계획

• 분석

– 인건비 (연평균 +5.9%)

- 정원 88명 확보로 인한 인건비 상승. 인건비가 전체 예산의 42~45% 차지 → 안정적 확보 필요
- 정책인상률(2.9%~3.5%) + 자연인상률(1.4%) 합산 증가분 반영
- 보조금 대행사업(청소년안전망, 꿈드림, 방과후아카데미, 청소년배치지도사 등) 인건비 상승분 반영

– 경비 (연평균 +0.4%)

- 조직 개편(12개 시설 → 8개 시설)으로 효율화
- 경상경비 절감 정책, 불용액·예비비 최소화 방침
- 공동구매·계약단가 통합 등을 통한 추가 절감(1~2%) 목표
- 남은 예산은 장기수선충당금, 시설 유지보수비로 전환 필요

– 사업비 (연평균 +2.6%)

- 수련시설 특성화를 통한 역량 집중으로 선명한 성과 도출
- 중복사업 정리 및 성과 부진 사업 폐지

기관명	특성화	특성화 방향
토당 청소년 수련관	문화·예술·스포츠 특성화	• 고양시 대표 청소년 문화·예술 사업 운영 ※ K-컬처를 매개로 하는 국제 청소년 문화축제 운영, 경기도청소년종합예술제, 청소년 퍼포먼스 대회, 청소년 어울림마당 등 청소년 문화예술 축제 운영 등 • 미흡한 청소년 스포츠 활동을 강화하는 각종 스포츠 사업 전담 추진 ※ 고양시 청소년 체전, 3:3 농구대회, 고양시 청소년 풋살리그, 청소년 뉴스포츠 대회, 각종 스포츠 강습 활동 운영 등
마두 청소년 수련관	청소년 참여 및 권리사업 특성화	• 마두청소년수련관 국내 대표 청소년 참여 활동의 상징적 메카로 활성화 추진 • 청소년 참여기구 간 기능과 역할을 명시하여 시너지 창출 ※ 고양시 청소년참여위원회, 고양시청소년의회, 고양시 참여 네트워크, 청소년제안창작소, 청소년공공외교단 등
일산서구 청소년 수련관	청소년 진로, 창업, 청년 특성화	• 청소년 진로 창업 사업 추진 ※ 스마트팜 활용, 청소년 창업 역량을 촉진하는 '랩투마켓'(Lab-to -Market) 사업 추진 ※ 기업가 정신, 창업 교육, 수익 활동을 단계별로 있는 '청소년 창업 사관 학교' 사업 추진 ※ 직업윤리 의식 및 노동 가치 체험 프로그램 운영 • 청년 영역 진출을 위한 각종 청년 프로젝트 지원 및 청년 조직 양성 ※ 대학생 프로젝트 지원 이루어드림 사업 재개 및 활성화 ※ 市 일자리정책과와 연계하는 각종 청년 지원 사업 연계 및 수탁 운영 • 청소년-청년 성장주기로 이어지는 생애 디자인 사업 활성화 ※ 청소년(특성화고 연계) → 후기 청소년(이루어드림) → 청년창업의 경로로 이어지는 성장 사업 활성화 • 향후 청소년·청년재단으로의 발전을 도모하는 청년 사업의 교두보 기능 담당

기관명	특성화	특성화 방향
청소년 문화의집 (성사, 탄현, 송포)	미래역량강화 청소년자율참여 기후생존권 보호 자유공간운영	- 기후 위기에 능동적으로 대처하는 역량 강화 사업 운영 - 디지털 사회 속 청소년 스스로 권익을 보호할 수 있는 역량 강화 - 청소년 일상 권리 증진, 지속적 여가 공간 개선 지원 - 다양한 동아리 지원, 국내 외 교류 활동 활성화
청소년 특화시설 (상당, 학교밖)	생애디자인역량 청소년위기예방 위기청소년상담 청소년자립지원	- 지역사회 청소년 통합 지원 체계 내실화 - 청소년 위기 예방 및 보호 체계 강화 - 미디어 과의존 청소년 상담 치료지원 서비스 확대 - 학교 밖 청소년 학업 복귀 및 사회진입 지원 강화 - 학교 밖 청소년 생애 디자인 역량 강화 지원

• 분석

- 보조금 연계사업 증가(공모사업, 국가·시비 지원)
- 사업수익금 증가(수강료 인상, 대관 확대)
- 코로나19 시기 한시 지원된 디지털 자산 확보 사업비(연 1억 규모) 축소 가능
- 국가 재정 여건에 따라 순수 보조금 사업 일부 삭감 가능
- 자체 수입+외부 보조금 병행 확보로 안정적 사업 운영
- 중복 사업 정리, 효과성 높은 프로그램에 집중 투자 필요

- 자본비 (연평균 △9.8%)

- 공공 청소년수련시설 보조금 감액 예정으로, 디지털 자본비 확보 불확실
- 대규모 증액보다는 필수 보수·장기 수선 중심 관리
- 매년 市를 통한 대수선비 시설 보강으로, 12개소 건물 대수선 진행
- 잉여금 재투자 전략과 연계해 시설 노후화에 대비

② 조직별 특성을 고려한 재무 투자계획

(단위: 백만원)

재무·예산 전략		2025	2026	2027	2028	운영방향
조직별	경영본부	5,299	5,988	6,151	6,320	[재단 경영 고도화 및 성과 중심 운영] - ESG(환경·사회·거버넌스) 경영 도입 - 공공기관 경영 효율화 및 성과 평가 체계 구축 - 디지털 기반 행정 혁신 추진
	토당	1,189	1,220	1,205	1,231	[문화·예술·스포츠 특성화] - K-컬처 기반 청소년 문화축제 운영 - 경기도 청소년 예술제, 청소년 퍼포먼스 대회 확대 - 스포츠 활성화: 3:3 농구대회, 풋살 리그, 뉴스포츠 도입
	마두	914	897	912	963	[청소년 참여·권리 특성화] - 청소년참여위원회·청소년의회 중심지 운영 - 고양시 청소년 정책 제안 창구 역할 - 청소년 공공외교단 운영 (국제교류)
	서구	1,440	980	1,463	1,509	[청소년 진로·창업·청년 특성화] - 청소년 창업 사관학교 운영 - 고양형 창업 프로그램 및 스타트업 지원 - 청소년-청년 연계 성장주기 프로그램 운영
	성사	427	461	442	442	[청소년 참여 권리 증진 및 자유 공간 운영 허브] - 자유공간 활성화 및 청소년 커뮤니티 구축 - 청소년 기후 위기 대응, 지역사회 교류 활동
	탄현	207	257	226	218	[창작·놀이문화 활성화] - 청소년 창작공간(메이커스페이스) 확대 - 청소년 주도 놀이문화 확산 사업 추진
	송포	134	136	134	139	[문화·예술 활동 지원] - 청소년 공연·전시·예술 창작 공간 조성 - 지역 예술단체 협업 프로그램 운영
	상담	935	823	872	972	[심리·정서 지원 및 위기 청소년 보호] - 정신건강·자살 예방 상담 서비스 확대 - 위기청소년 보호 및 멘토링 강화
	학교밖	685	650	684	720	[학교 밖 청소년 맞춤형 지원 확대] - 학업복귀·자립 지원 프로그램 강화 - 직업·진로 멘토링 및 취업 연계
	청소년 자유공간 (3개소)	105	109	107	105	[청소년 자율 공간 활성화] - 맞춤형 자율공간 확대 및 동아리 지원 - 청소년 네트워크·자율 프로젝트 운영
	계	11,334	11,521	12,197	12,618	인건비 상승률 고려, 연평균 증가율 2.9% 증가 예상

③ 사업별 특성을 고려한 재무계획

(단위: 백만원)

재무·예산 전략		2025	2026	2027	2028	운영방향
사업별	1-1 청소년 미래 일상 권리 증진	79	67	83	86	[청소년 기후 생존권 보호] - 기후 위기를 청소년의 생존권 문제로 인식하고, 교육·캠페인·연대·봉사활동을 통해 탄소중립 및 환경 개선 활동 확대 [청소년 미래 역량 강화] - 디지털 리터러시·여가·신기술 체험·콘텐츠 창작 등 디지털 역량 강화를 통해 청소년 권익 보호 및 창의적 디지털 문화 조성 [청소년 금융 소비자 권리 보호] - 금융 기초·소비·저축·가족 참여형 경제 교육과 모의투자 활동을 통해 실용적 금융 역량과 세대 간 소통 강화
	1-2 청소년 오늘 일상 권리 증진	426	321	447	458	[청소년 여가권 증진] - 수련시설 리모델링·환경 개선과 기자재 확보, 소규모 창작·놀이 프로그램 및 놀 권리 캠페인을 통해 공공청소년수련시설 활성화 [청소년 문화권 증진] - 청소년종합예술제, 어울림마당 등 축제·예술 참여 기회 확대와 장애 청소년 문화예술 특화사업, 청소년 주도 문화예술단 운영 강화 [청소년 건강권 증진] - 생활체육대회 정례화, 마음건강 프로그램, 스포츠 서포터즈 양성을 통해 신체·정서 건강 증진과 건전한 스포츠 문화 확산
	1-3 청소년 참여 권리 증진	262	268	275	282	[청소년 참여기구 활성화] - 청소년참여위원회·청소년의회·운영위원회 등 참여기구 간 네트워크를 강화하고, 공공외교단 교류·참여예산제·리더십 교육을 통해 정책 반영 및 제도 개선을 추진 [청소년 자율 참여 활동 지원] - 청소년 동아리 지원 시스템을 기반으로 기획·자율 활동을 장려하고, 지역사회 문제 해결형 프로젝트와 활동 자원 연계를 통해 주도성과 자발성을 확대 [청소년 참여 역량 강화] - 참여기구 출신 청소년 중심의 활동가 양성과 정책 기획 역량 강화 과정을 마련하여, 청소년이 직접 지역사회 의제 발굴과 정책 공청회에 참여할 수 있는 기반 조성
	2-1 맞춤형 청소년 생애 디자인 역량 강화 지원	1,770	1,521	1,751	1,916	[청소년 진로 역량 개발] - 차별화된 진로 심화 프로그램(창업디자인, 발명·특허, 스타트업 멘토링 등)과 청소년-청년 연계 멘토링을 통해 지역거점형 진로·창업 역량 강화 [학교 연계 진로체험 서비스] - 초·중·고 청소년을 대상으로 현장 직업체험, 멘토링, 맞춤형 생애 디자인 프로그램을 확대하여 보편적 진로 탐색과 주도적 진로 설계 지원 [진로·평생교육 기반 구축] - 지역 기업·대학·기관이 참여하는 진로 협의체 운영과 고양형 진로 박람회 개최를 통해 네트워크 기반을 강화하고, 문화·체육 강자와 연계한 평생교육 지원 확대

재무·예산 전략		2025	2026	2027	2028	운영방향
사 회 적 가 치 창 조	2-2 학교 밖 청소년 생애 디자인 역량 강화 지원	373	296	367	377	[학교밖청소년 학업 복귀 지원] • 학업 중단 예방, 검정고사·학력 인정 지원, 1:1 멘토링을 통한 맞춤형 학습지원과 지역 협력 강화를 통해 학교 밖 청소년의 학업 복귀 및 사회진입 지원 [학교밖청소년 자립·역량 강화] • 직업훈련, 자격증 취득, 경제교육 등 자립 지원과 진로·참여 활동을 통한 사회적 관계망 형성으로 청소년의 자발적 성장과 사회적응 역량 강화 [학교밖청소년 문화·여가 및 참여 지원] • 문화체험·체육·동아리 활동 등 건강한 성장 기반을 마련하고, 자치 기구 운영 확대를 통해 학교 밖 청소년의 주도성과 참여권 보장
	3-1 지역사회 청소년 안전망 구축	754	681	792	812	[지역사회 청소년 돌봄 지원] • 청소년 방과후아카데미를 통해 학습·생활·체험 활동을 통한 지원하여 지역 기반 청소년 돌봄의 질을 높이고 안정적 성장 기반을 제공 [청소년 통합 지원 체계] • 위기청소년 실태조사, 청소년 참여형 위원회 운영, 1388지원단·유관기관 협력 등 데이터 기반 원스톱 지원체계를 고도화하여 다차원적 위기 대응 강화 [맞춤형 청소년 복지 지원] • 취약계층 맞춤형 지원, 노동인권 보호·상담, 법원 수감명령 청소년 대상 교육, 통합예술치료·범죄 예방 프로그램을 통해 권익 보호와 정서적 안정 지원
	3-2 청소년 위기 예방 및 회복 지원	751	740	789	825	[청소년 위기 예방 지원] • 심리·정서 위기 예방 시스템 구축, 학교·기관 연계 집단상담, 부모 코칭, 또래상담사 양성을 통해 선제적 대응과 지역사회 지지체계 강화 [위기 청소년 상담·치유] • 청소년동반자 결연, 1:1 맞춤 상담, 놀이·미술 치료, 집중 심리 클리닉과 의료기관 연계를 통해 위기청소년의 회복·사례관리 체계 고도화 [디지털미디어 피해 지원] • 사이버 폭력·미디어 과의존 예방 교육, 전문 상담인력 양성, 맞춤형 치료지원과 학교 연계 윤리교육을 통해 디지털 세대 맞춤형 보호체계 마련
	4-1 선택과 집중의 경영 효율화	-	-	-	-	[재무·회계 관리 체계 확립] • 중장기 재정계획 수립, 자산·예산 운용 효율화, 이자수익·수익구조 다변화를 통해 재정 건전성과 안정성을 확보 [업무 프로세스 효율화] • 재무·회계·인사·자산 연동 통합시스템 구축과 데이터 기반 성과관리 체계 고도화를 통해 행정업무 효율성과 평가 대응력 강화 [투명성과 신뢰도 제고] • 결산 및 회계 투명성 강화, 계약·자산관리 체계화, 표준화된 문서관리 시스템 도입으로 대외 신뢰도와 조직 내 성장형 업무문화 확산 ※ 행정 경비로 사업비 편성 예산 없음

(단위: 백만원)

재무·예산 전략		2025	2026	2027	2028	운영방향
사업별	4-2 조직과 개인의 동반 성장 체계 구축	95	60	100	103	[조직·개인 성장 기반 강화] - 직무 전환 교육·경력개발계획(CDP) 연수 확대, 성과 관리제도와 성과평가위원회 운영, 포상·경진대회·자율 동아리 지원을 통해 창의적 조직문화 조성 [지속 성장 전략 관리] - 청소년 정책 연구·포럼을 통한 전문성 제고와 디지털 홍보·마케팅 강화로 정책 효과성과 재단 사업의 사회적 영향력 확대
	4-3 ESG 경영 체계 구축	6	7	16	16	[사회적 가치 실현 확대] - 청렴·투명 경영 체계 강화, 사회적 가치 제품 우선구매, 안전 관리·인권경영·일·가정 양립 제도를 확대하여 공공기관 신뢰도와 사회적 기여도 제고 [참여 기반 거버넌스 구축] - 이사회 운영 내실화, 노사협력 강화, 창의적 내부 회의체 운영, 청소년·지역주민 의견 반영 채널 확대를 통해 참여와 협력을 기반으로 한 경영체계 확립
	계	4,516	3,961	4,620	4,875	사업비 외부재원 확보율 고려, 연평균 0.5% 증가 예상

④ 수익원 발굴을 위한 노력

① 다양한 세입 기반 확충 노력

목표치	자체 수입액 연평균 증가율 7% 이상 달성		
수익사업 증대방향	• 재정 수입 기반 확충·다변화로 재무 건전성 강화 - (수입 증대) 각종 임대료, 수수료 등 현실화 노력 및 카페공간 임대 전환으로 신규 수입원 발굴 - (국가 공모사업 적극 참여) 성평등가족부, 경기도 공모사업 선정 등 추가 자원 확보 - (효율적인 자산 운용) 재정상황 점검, 유휴자금 운용계획 수립, 자금 통합관리, 이자수입 극대화 등 여유 자원 효율적 운용		
수익사업 발굴노력	관리사업수익	임대료수익	사용료수익
	• 평생교육 - 평생교육 신규 강좌 개설 - 평생교육 강사 및 수업 평가 * 실적 저조 강좌 폐강	• 일산서구청소년수련관 카페 임대 운영 유지 • 타 기관 공간 임대 등 수익 자원 다양화 추진	• 활동 프로그램 참가비 편성 • 학교 연계, 돌봄교실 등 장기 대관수익 확대
	자판기임대수익	공기구물품매각수입	이자수익
	• 토당 및 시설 유휴 공간 활용 자판기 임대 사업 운영 확대	• 시설 내 기자재 매각을 통한 기타 수입금 자원 마련	• 자금 운용을 통한 이자수익 추가 확보

※ 대기 자금 운용 프로세스

① 대기자금 추정	② 운용목표액 설정	③ 시중 상품 비교 및 정기예금 예치	④ 정기예금 만기 및 수익 대체
• 자금집행계획을 통한 전시설 대기자금 추정	• 목표 운용수익 설정 - 운용 기간 및 이율 계산 • 운용 목표액 설정 • 이자 제외 세후 수령액 예상	• 제1금융권 은행 대상 정기예금 비교 • 단기 금융상품 예치	• 정기예금 만기 대체 • 이자수익 예산 반영

- 지속적 예산 절감 노력

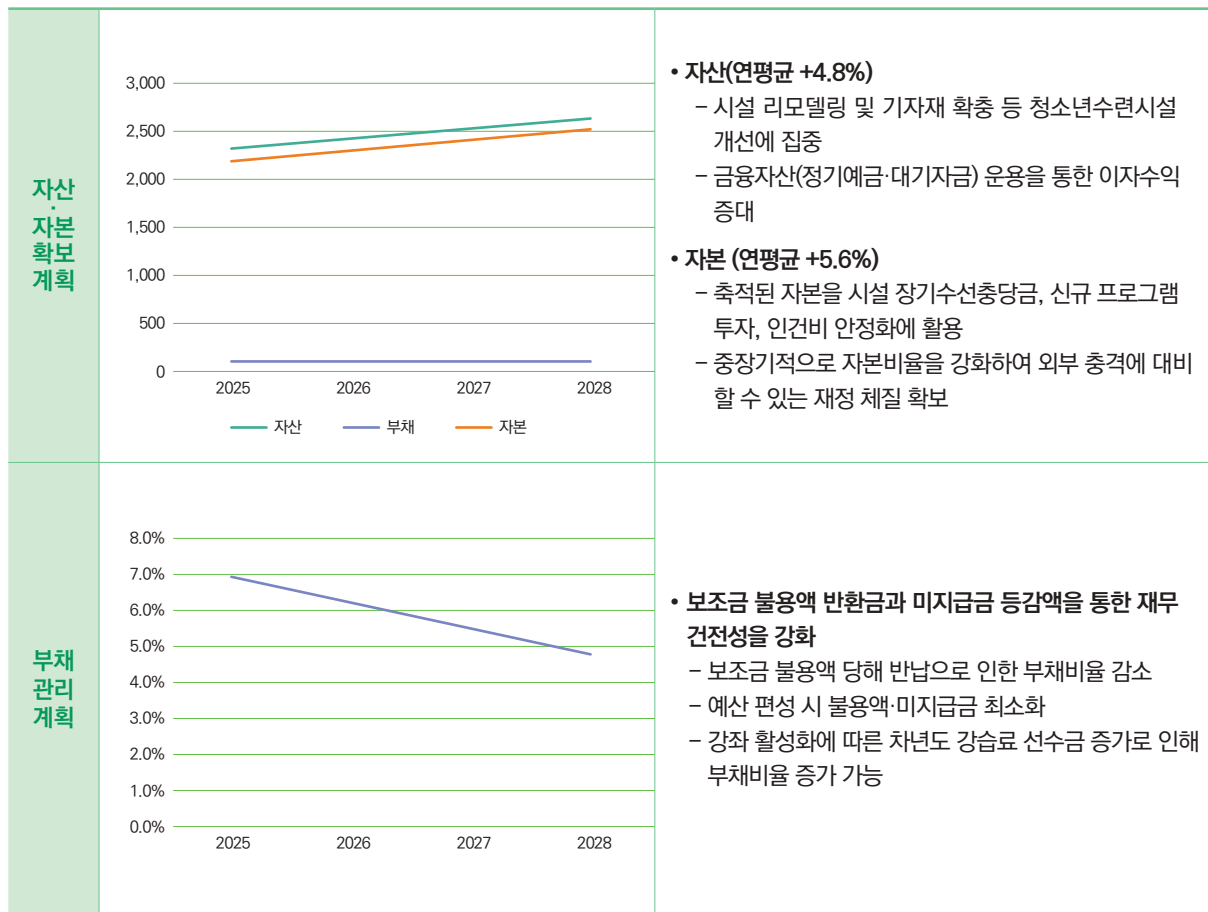
① 사전통제	② 집행 전 통제	③ 집행통제	④ 사후통제
• 전년도 집행 결과를 반영한 절감 예산 편성 • 월별 집행계획에 따른 분기, 반기별 자금 배정	• 품의 시 경영지원실장 협조로 사전 통제 • ERP-그룹웨어 전자결의서 연동으로 회계담당 사전 검토	• 예산과목별 지출현황 관리 • 절감실적 분석(경영실적 평가 회의 및 분기별 수기 보고)	• 기관별 사업비 절감 및 성과 (집행률) 평가 공유

⑤ 향후 4년간 재정운영 및 성과관리 종합계획 (2025~2028)

① 향후 4년간 재무상태표 관리 계획 (2025~2028)

(단위: 백만원)

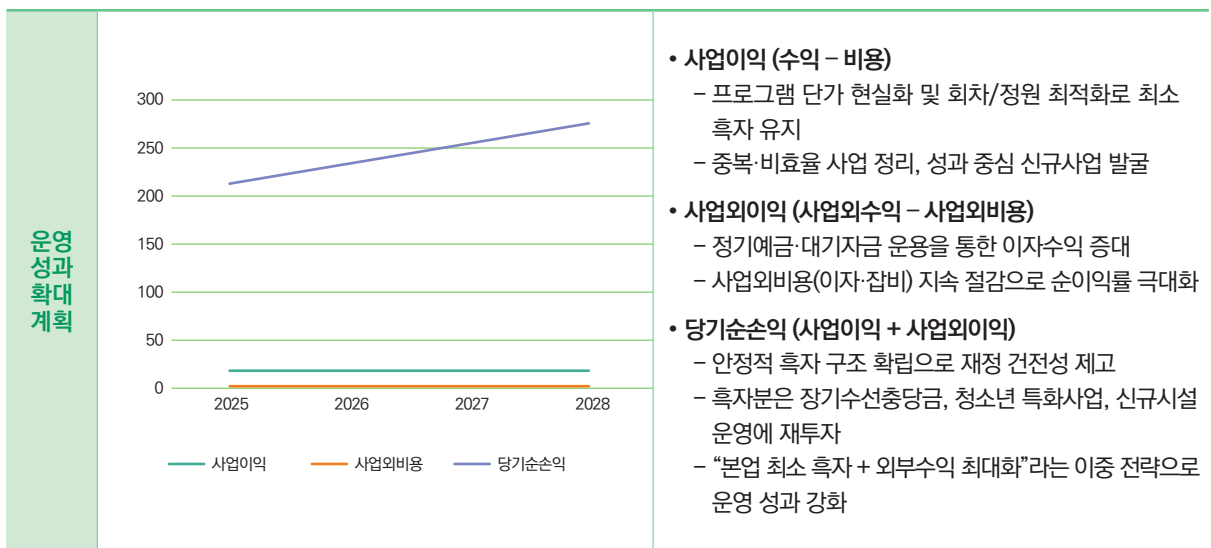
연도	2025	2026	2027	2028	연평균 증가율
자산	2,300	2,400	2,520	2,650	4.8%
자산총계	2,300	2,400	2,520	2,650	4.8%
부채	150	140	130	120	△7.2%
자본	2,150	2,260	2,390	2,530	5.6%
부채 및 자본 총계	2,300	2,400	2,520	2,650	4.8%
부채비율	7.0%	6.2%	5.4%	4.7%	△12.1%



② 향후 4년간 운영성과 확보 계획 (2025~2028)

(단위: 백만원)

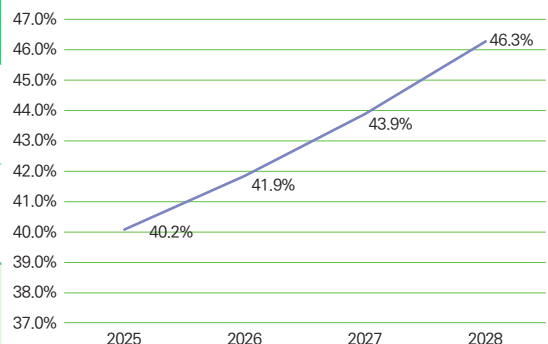
연도	2025	2026	2027	2028	연평균 증가율
사업수익	10,400	10,700	11,000	11,300	2.8%
사업비용	10,380	10,680	10,980	11,280	2.8%
사업이익 (수익-비용)	20	20	20	20	0.0%
사업외수입	200	200	240	260	9.1%
사업외비용	5	4	3	2	△26.3%
사업외이익	195	216	237	258	9.8%
당기순손익 (사업이익+사업외이익)	215	236	257	278	8.9%



③ 향후 4년간 재정자립도 증가 계획 (2025~2028)

(단위: 백만원)

연도	2025	2026	2027	2028	연평균 증가율
자체수입액	4,200	4,500	4,850	5,250	7.7%
총수입액	10,450	10,750	11,050	11,350	2.8%
재정자립도	40.2%	41.9%	43.9%	46.3%	4.8%

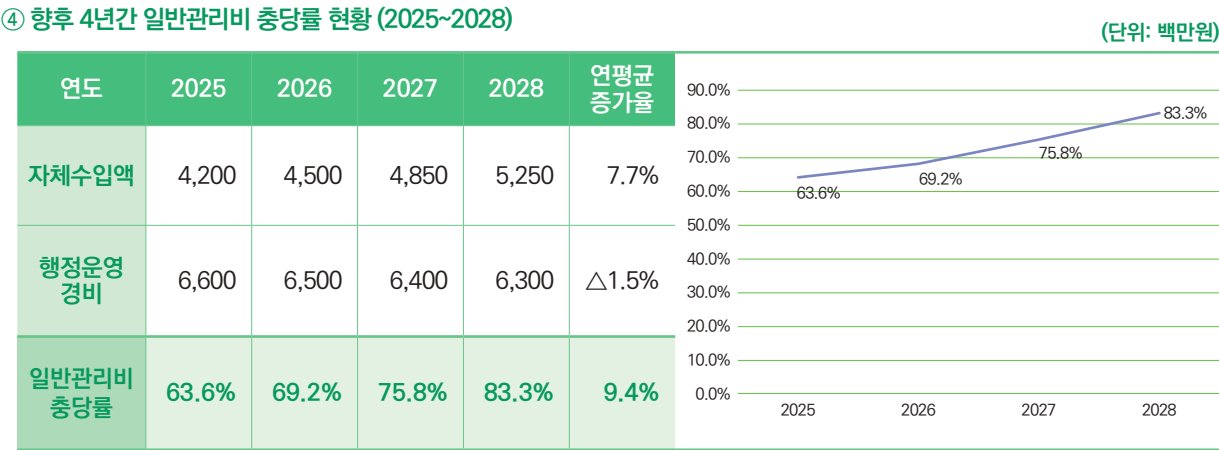


• 분석

- 재정자립도: 2024년 38.9% → 2028년 48% 이상 달성

- 인기 강좌 및 특성화 교육(디지털 리터러시, 창의 프로그램, 생활체육 등) 운영 확대
- 온라인 예약·결제 시스템(N페이 등) 연계로 접근성 강화
- 청소년 축제, 캠프, 국제교류 등 자체 브랜드형 프로그램을 유료화

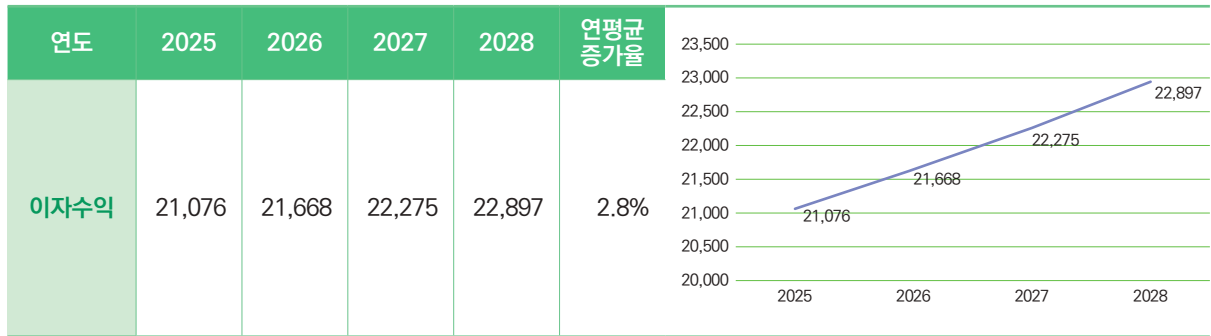
- 재정 구조: 출연금 의존 축소 + 자체수입·외부자원 확대 균형 구조 확립
 - 연간 5건 이상의 신규 공모사업 확보 목표
 - 지역 기업과 연계한 CSR(사회공헌) 프로그램 발굴
 - 청소년 친화적 기업(IT, 문화콘텐츠, 스포츠)과 공동 프로젝트 추진
- 지속가능성: 단기적 수익 확대뿐만 아니라 장기적으로 안정적 자립 기반 확보
 - 공동구매·계약단가 통합, 에너지 절감 등으로 매년 1~2% 비용 절감
 - 고수익형 프로그램을 전략적으로 육성하여 자체 수입률 확대



- 분석
 - 자체 수입액 확대 전략
 - 인기 강좌 및 특성화 교육(디지털 리터러시, 창의 프로그램, 생활체육 등) 운영 확대
 - 온라인 예약·결제 시스템(N페이 등) 연계로 접근성 강화
 - 청소년 축제, 캠프, 국제교류 등 자체 브랜드형 프로그램을 유료화
 - 지역 기업과 연계한 CSR(사회공헌) 프로그램 발굴
 - 고수익형 프로그램을 전략적으로 육성하여 자체수입률 확대
 - 행정 운영 경비 절감 방안
 - 인건비 관리 효율화 : 직무 전환·다기능 인력 활용으로 인건비 증가율 최소화
 - 임시직·단기 계약 인력 활용해 변동비 구조 유지
 - 공동구매·통합계약으로 소모품, 장비, 유지보수비 절감(1~2% 절약 목표)
 - 에너지 절감(LED, 고효율 설비 교체)으로 관리비 축소
 - 불용액 발생 최소화 및 잉여금 재투자로 비용 낭비 차단
 - 2025년 63.6% → 2028년 83.3%까지 단계적 상승
 - 목표: 70~80% 구간에서 안정적 관리
 - 과도한 충당률 상승(90% 이상)은 “운영비를 자체수입으로만 충당”하는 부담으로 해석될 수 있어 지양
 - 평가 대응: 충당률 증가는 경영평가, 감사에서 “재정자립 강화”로 긍정적 평가 요인

⑤ 향후 4년간 이자수익 확보 계획 (2025~2028)

(단위: 백만원)



• 분석

– 대기 자금 운용 전략 고도화

- 전 시설 대상 정기예치제 강화: 2024년부터 적용된 전 시설 단위 예치 방식을 지속 확대
- 예치 기간 분산 전략: 단기(3~6개월)·중기(1년) 상품을 병행 운용해 금리 변동 리스크 분산
- 자금 유류 기간 최소화: 대기자금 발생 시 즉시 금융상품에 편입해 공백 기간 제거

– 금리 환경 대응

- 금리 인상기에 적극 운용: 시중은행·지방은행 금리 비교를 통한 최적화
- 변동금리 상품 일부 편입으로 장기 금리 상승에 대비
- 금리 하락 대비 시나리오: 금리 하락기에는 공모형 채권, 특판 예금 등 대체 상품 검토

– 자원 다각화 연계

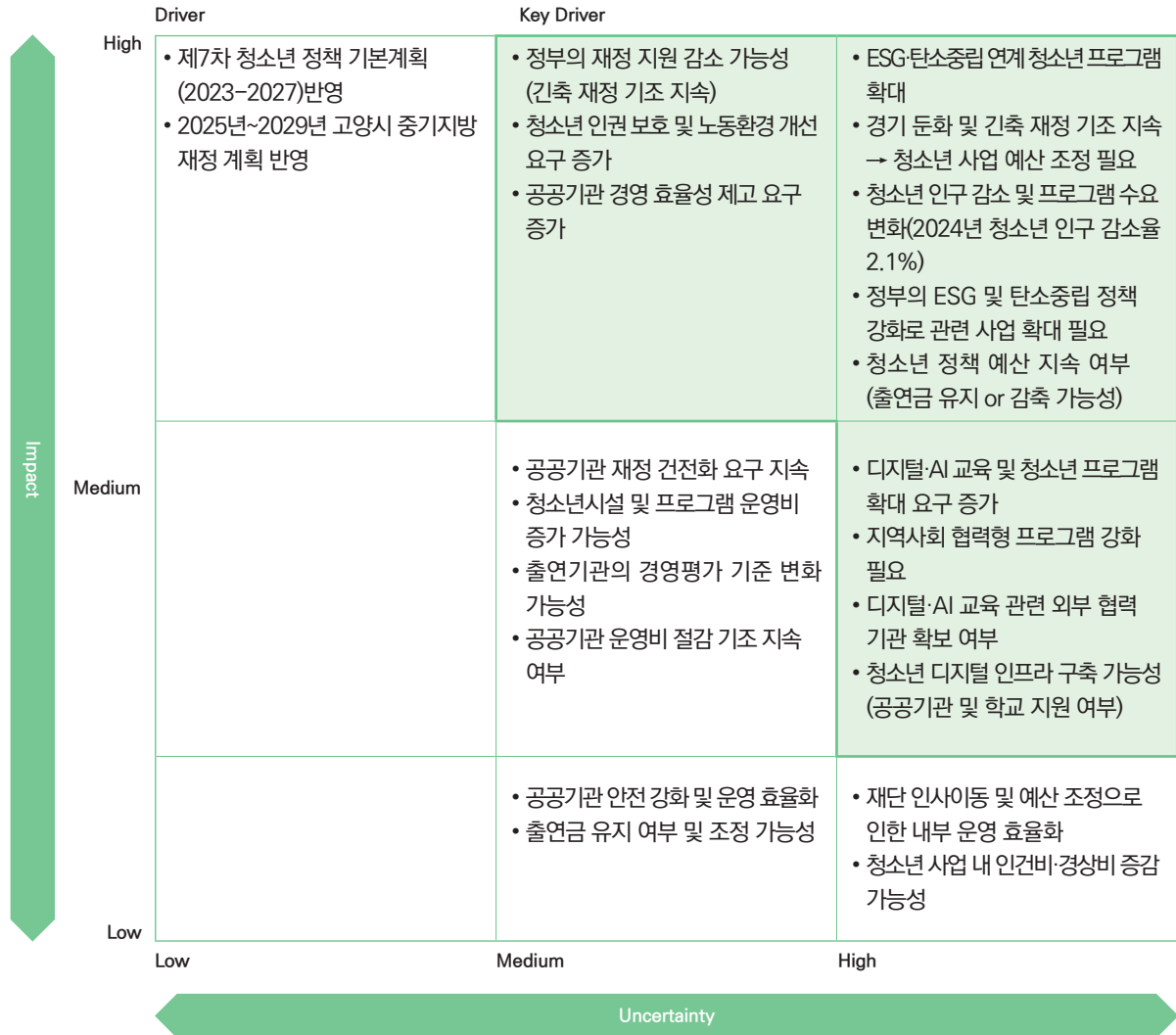
- 이자수익 → 재투자 구조
- 발생한 이자수익을 장기수선충당금, 시설 투자, 청소년 특화사업에 재투자
- “이자수익 = 추가 사업 투자 자원” 구조 확립
- 외부 협력 상품 활용: 금융기관과 협업하여 우대금리 상품, ESG 관련 금융상품 편입

3 시나리오 및 리스크 분석

① 주요 시나리오별 재무 영향 분석

① 위기대응 시나리오 도출 및 분석

• 내·외부 환경 분석을 통한 핵심 동인(Key Driver) 도출



• 핵심 요인을 활용한 재정 계획 예측 시나리오 도출

시나리오	출연 ▶ 확보	청소년사업 수요	디지털 전환	대행사업비 확보
A	현재보다 높음	현재보다 높음	쉬움	현 상태보다 나음
B	현재보다 높음	현재보다 높음	쉬움	현상태
C	현재보다 높음	현재보다 낮음	쉬움	현 상태보다 나음
D	현재보다 높음	현재보다 낮음	쉬움	현상태

• 예측 시나리오별 대응 방안

시나리오	A	B	C	D
공통요인	인건비 및 경상비 상승으로 출연금 확보 필요			
가정요인	대행사업비 ↑	대행사업비 ↓	대행사업비 ↑	대행사업비 ↓
	청소년사업 수요 ↑	청소년사업 수요 ↑	청소년사업 수요 ↓	청소년사업 수요 ↓
	디지털 전환 쉬움	디지털 전환 쉬움	디지털 전환 쉬움	디지털 전환 쉬움
적정	- 정부 공모사업 및 지역사회 연계 확대 - 청소년 정책 변화에 맞춘 조직 재편성 - ESG·디지털 기반 청소년 사업 확대	- 공모사업 확대 및 지자체 협력 강화 - 학교-청소년재단(시설) 연계사업 추진 - 평생교육 및 교육청 예산 확보 강화	- 회복 탄력적 운영 모델 구축 - 데이터 기반 청소년 사업 수요 분석 - 예산 배분 전략 수립 및 조정	- 위기 속에서 디지털 청소년 사업 강화 - 고교학점제 연계 청소년 진로 교육 확대 - 긴급 예산 조정 및 필수 사업 집중 운영
주의	- 청소년 사업 확대를 위한 대응 조직 신설 - 신규사업 발굴 및 홍보 강화	- 직원 안전 확보 및 원격 근무 유연화 - 유연 근무제 및 비상 대응 체계 정비	- 관내 학교 및 청소년 기관 공동사업 확대 - 민관 협력 네트워크 강화	위기 발생 가능성 대비 유망 사업 분석 및 대응책 마련
위험	- 경영 책임성 확보 및 재정 투명성 강화 - 외부 감사 및 재정 관리 시스템 정비	- 비대면 사업 관련 자산 취득 예산 확보 - 현금흐름 최적화 및 절세 방안 검토	- 사업 축소 가능성에 대비한 조직개편 - 장기적 재정 운영 모델 수립 및 실행	- 위기 대응 경영체제 가동 및 비상계획 수립 - 필수사업 중심으로 예산 재배분 및 긴축 운영

• 주요 시나리오별 재정 영향 분석

시나리오	정의	전제조건
낙관	• 공모사업 연속 선정, 출연금 상향	• 출연금 5% 증가, 공모·보조금 15% 이상 증가, 지역사회 연계사업 확장
위기	• 출연금 동결 또는 감액, 이용자 수 급감	• 출연금 2% 삭감, 청소년 수요 급감 10%

② 잠재 리스크 식별 및 대응 방안

• 주요 리스크 맵

리스크 유형	세부내용	발생 가능성	영향도	대응전략
정책 변화	• 정부 보조사업 축소, 청소년 정책 변경	중	높음	• 대응 공모 DB 확보, 유사 사업 전환
출연금 축소	• 시 재정 압박에 따른 감액 또는 동결	높음	높음	• 자체 수입 비율 목표 조정(20%→25%)
인건비 급등	• 공무원 보수 인상 및 고양시 생활임금 인상	중	중~상	• 신규 채용 감축, 유연근무 확대, 승진 인사 감축
청소년 수요 급감	• 고양시 관내 청소년 인구 감소, 비대면 전환	중	중	• 비대면 콘텐츠 고도화
시설 휴관 장기화	• 감염병 재확산, 시설 리모델링 공사, 안전사고 등	낮음	중	• 온라인 중심 운영 기반 역량 구축
민간협력 실패	• 기업 사회공헌 지역 연계사업 감소, 연계 협력 중단	중	중	• 다중채널 연계처 확보, 지속 연계사업 확보

• 예측 시나리오별 예산 배분 조정 기준

시나리오	A	B	C	D
전략 목표	사업 확장 및 투자 기반 구축	사업 유지 및 선택적 재조정	재정 유연성 확보 및 비핵심 예산 선제 조정	예산 긴급 구조조정 및 필수사업 유지 중심
① 핵심 유지 항목	- 핵심사업 + 신규 전략사업 - 중앙정부/시 지원 공모사업 확대	- 핵심사업 + 참여율 높은 전략사업 - 정부연계사업 중심 편성	- 청소년 안전, 보호, 복지 관련 핵심 사업 - 정부연계/보조금 매칭 사업 - KPI 연동 성과사업	- 최소 필수 프로그램만 운영 (법정필수/복지성) - 시설관리/인건비 등 운영 최소화 유지 - 보조금·출연금 중심 유지
② 감축 대상 항목	- 없음(확장 전략) - 불용 가능 항목만 탄력 조정	시범 사업, 성과 미흡 프로그램 조정	- 신규 기획/이벤트성 시범 사업 - 민간위탁/홍보성/부대비	- 참여율 저조 프로그램 - 비정형 실험 사업, 홍보성 예산 전면 삭감
③ 감액 비율 기준	없음	조정 대상 사업 중심 5~10% 감액	- 비핵심사업 10~20% - 공공운영비 5~10%	- 비핵심사업 30% 이상 - 부서별 탄력 인건비 감액 도입
④ 편성 기준 변화	- 신규 투자 확대 - 예비비 축소 가능	- 선택적 재편성 - 사업 간 우선순위 조정	- 선택적 예산 편성 및 지출 순위 조정 - 내부 유보금 활용 계획 수립 병행	- 모든 신규 예산 동결 - 예비비, 전년도 잉여금 활용 방식 전환

③ 비상 재무계획 수립

• 위기 단계별 비상 재정 운용 체계(안)

위기단계	판단기준	주요 조치사항	대응주체	예산운영 방향
● 단계 1 (사전경보)	- 예산 집행률 70% 이하 지속 - 자체 수입 감소 조짐 발생 - 출연금 감액 가능성 사전 통보	- 부서별 지출항목 점검 - 비핵심사업 우선순위 정비 - 내부 유보금 지출 제한	경영본부	- 신규 예산 감축 검토 - 예비비 지출 사전 승인제 시행
● 단계 2 (경고)	- 출연금·보조금 실감액 - 수익 사업 중단 또는 20% 이상 축소 - 잉여금 활용 수요 발생	- 비상예산조정위원회 가동 - 예비비 50% 이상 재편성 - 신규사업 전면 동결	- 기관장 주재 비상 회의 - 기관 및 경영본부 합동 대응	- 사업비 10~20% 탄력 조정 - 전년 이월금 활용계획 수립
● 단계 3 (위기선포)	- 수입 30% 이상 급감 - 핵심사업 차질 예상 3개월 내 현금흐름 불균형 발생	- 전면 예산 구조조정 계획 수립 - 최소운영체계 전환 - 지자체 협의 통한 긴급 지원 요청	- 기관 비상대책위원회 구성 - 경영본부 및 고양시청 주무 부서 연계	- 비핵심 예산 최대 30~50% 조정 - 필수 운영예산 유지 - 추경 편성 요청 및 외부 자원 확보 병행

4 실행 및 관리 방안

① 실행 계획 및 단계별 추진 일정

• 연차별 주요 재정계획 실행 로드맵

연도	핵심 추진 내용	예산상 우선순위
2025년	- 일산서구수련관·진로센터 기능 통합 및 프로그램 개편으로 인한 성과 기반 예산 시범 운영 - 사회복지공동모금회를 통한 후원금 사업 신규 운용 - 디지털 리터러시·창업·ESG 연계 사업 확대 추진	- 창업지원 프로젝트 - ESG·AI 기반 청소년 프로그램 운영 - 시설별 특성화 사업 예산 편성
2026년	- 성과-성과 연계 재정관리 체계 고도화 - 예산성과 환류체계 정착 및 성과지표(KPI) 통합 관리 - 잉여금 편성 기준 정비 및 위기대응 재정체계 구축연계 재정관리 체계 고도화	- 예산 집행 효율화 및 성과환류제 정착 - 내부·외부 경영평가 반영 성과기반 예산 반영
2027년	- 재정자립도 40% 달성 목표 추진(출연금 의존도 완화) - 공모형·민간협력형 수익사업 정례화 및 재원 다각화 - 청소년시설 장기수선충당금·자산관리 체계 전면 시행	- 자립기반 사업예산 확대 - 시설별 투자균형 유지 - 후원 협약사업 예산 우선 편성
2028년	- 성과 중심 예산제 완전 정착 및 재정투명성 제고 - 중장기 재정성과 종합평가 및 차기(2029~2032) 계획 수립	- 성과형 예산 편성 - 성과관리 기반의 차기 재정운영계획 편성 및 평가 반영

② 성과 모니터링 체계

• (롤링 플랜 적용) 지표별 성과 측정 주기

구분	1분기	2분기	3분기	4분기
재정 운영	대행사업비 증가 검토	- 청소년 사업 수요 변화 모니터링 - 상반기 조기 집행 요청	예산 집행률 점검 및 절감 목표 달성 여부 확인	차년도 예산 조정 및 성과 기반 예산 반영(성과 낮은 사업 조정)
청소년 사업운영	청소년 참여형 프로그램 확대	수익사업 운영 현황 검토	하반기 수요 급증 프로그램 확장(축제 등)	차년도 사업 우선 순위 설정
디지털 전환	디지털 전환 사업 편성 여부 검토	청소년 미디어 리터러시 교육 확대	온라인 교육 및 청소년 활동 최적화	최종 평가 및 차년도 디지털 사업 계획을 위한 자산취득 수립
성과 관리	'23년 사업별 실적 점검, 신규사업 목표 설정	상반기 집행률 분석 및 조정	3분기 예산 집행 현황 조정 및 추가 조정 '25년 예산 수립 시 반영	연말 보고 및 차년도 사업 전략 수립

• 정합성 분석

구분	1분기	2분기	3분기	4분기
정합성 분석	연간 사업계획과 예산 연계성 점검	사업성과 중간 점검 및 예산 조정 가능성 분석	성과 기반 예산 운영 검토	연말 종합 평가 및 차년도 반영 계획 수립

③ 재무관리 평가 지표 및 기준

• 재무관리 평가 지표 및 기준

구분	지표	목표 기준	환류방식
수입 지표	• 자체수입 비율	• 25% 이상	• 미달 시 자체수입 확대계획 수립 의무화
지출 지표	• 인건비 비중	• 35% 이내	• 초과 시 구조조정계획 제출
성과 지표	• 예산 집행률	• 98% 이상	• 불용률 5% 초과 시 차년도 예산 삭감
영향 지표	• 연간 이용자 수	• 20만 명	• 달성 실패 시 공간/사업전략 수정

④ 개선 및 피드백 프로세스

• 성과-예산 연계형 환류시스템

구분	시기	환류방식
성과보고서 제출	• 연 2회 이상	• 모든 시설 및 팀 단위 보고서 제출
성과분석 회의체 운영	• 연 1회 이상	• 각 부서 간 연계성과, 미진 사업 진단
예산편성 기준 수정	• 매년 8~10월	• 다음 연도 편성 시 성과우선 편성 원칙 적용
외부 전문가 평가 반영	• 연 1회 이상	• 성과평가단(외부) 운영 : 사업 성과 외부 진단 및 우수사례 공유
직원 피드백 프로그램	• 연 1회 이상	• 부서별 실무자 대상 “성과기반 예산 내실화 간담회” 운영

VII

환류 체계

1 환류 체계

① PDCA 기반 기본 환류 체계

① 계획(PLAN)

- 중장기 경영계획 수립
 - 비전 및 전략 목표 설정: 재단의 새로운 비전과 4대 정책 목표, 10대 전략 과제 설정
 - 성과지표(KPI) 개발: 전략 과제별 성과를 객관적으로 측정하기 위한 핵심 성과지표 설정
- 연도별 시행계획 수립
 - 단위 사업계획 구체화: 중장기 계획과 연계하여 매년 구체적인 단위 사업계획 및 예산 수립
 - 지표 목표치 설정: 연도별 달성 가능한 성과지표(KPI) 목표치 설정
- 의사결정 및 심의
 - 이사회: 중장기 경영계획 및 연도별 주요 사업계획 최종 심의·의결

② 실행(DO)

- 사업 추진 및 관리
 - 전사적 자원 투입: 수립된 시행계획에 따라 인력, 예산 등 경영자원 배분 및 사업 실행
 - 실행 주체: 재단 본부 및 소속 시설
- 상시 소통 및 점검 체계 운영
 - 월례 소통회의: 전 직원 대상, 재단 주요 현안 및 사업 추진 실적 공유, 의견 수렴
 - 재단경영회의: 대표이사 주관, 시설별 사업 추진 현황 및 실적 점검, 현안 논의를 통한 실행력 강화

③ 점검(CHECK)

- 성과측정 및 평가
 - 정기 성과측정: 반기 및 연말 기준으로 설정된 성과지표(KPI) 달성도 측정
 - 경영평가 실시: 연 1회, 외부 전문가를 포함한 위원회를 통해 재단 전체 및 시설별 경영 실적 종합 평가
- 다각적 의견수렴 및 모니터링
 - 청소년 참여 기구: 청소년운영위원회, 참여위원회 등 청소년의 시각에서 사업 성과 모니터링 및 정책 제언
 - 직원 의견수렴: 월례 소통회의, 노사협의회 등을 통해 사업 수행 과정의 문제점 및 개선 의견 수렴
 - 외부 고객 만족도 조사: 재단 서비스 이용자 대상 만족도 조사를 통한 성과 체감도 측정
- 최고 의사결정기구 보고
 - 이사회: 반기별 주요 사업 추진 실적 및 연간 경영평가 결과 보고

④ 개선(ACT)

- 평가 결과 환류
 - 성과 분석: 경영평가 및 성과측정 결과의 미흡한 부분에 대한 원인 분석
 - 개선 과제 도출: 분석 결과를 토대로 차기 계획에 반영할 개선과제 및 혁신 방안 도출
- 차기 계획 반영
 - 사업계획 수정·보완: 환류된 결과를 반영하여 차년도 사업계획 및 예산 조정
 - 중장기 계획 보완: 경영 환경의 중대한 변화나 평가 결과에 따라 필요시 중장기 경영계획 수정·보완
- 정보 공개 및 공유
 - 결과 공유: 경영평가 결과 및 개선사항을 이사회, 전 직원, 고양시민에게 투명하게 공개하여 책임 경영 강화

〈단계별 환류 체계〉

단계 (Phase)	핵심 활동 (Key Activities)	주관 기구 (Primary Responsible Body)	협의/자문 기구 (Key Consulted Bodies)	핵심 산출물 (Core Output)
Plan (계획)	• 연간 실행 계획 및 예산안 수립, 목표 설정	• 재단경영회의	• 청소년 참여기구, 고양 시청, 시의회 전 직원	• 이사회 승인 연간 실행 계획 및 예산
Do (실행)	• 연간 계획에 따른 사업 수행, 실시간 진척 관리	• 각 부서/시설	• 월례 소통회의	• 분기별 사업 진척 보고서, 현안 공유
Check (평가)	• KPI 대시보드 분석, 질적 성과평가, 전략달성도 검토	• 재단경영회의	• 청소년 참여 기구, 이사회	• 분기별 성과 검토 보고서, 연간 성과평가 보고서
Act (개선)	• 운영상 개선 조치 시행, 전략 방향 수정, 학습 내용 전파	• 이사회, 재단경영회의	• 월례 소통회의	• 수정된 전략 지침, 개선 조치 계획, 조직 학습 자료

② 정보 흐름의 체계화: 역할, 책임, 그리고 도구

① 보고 및 소통 아키텍처

• PLAN 단계 정보 흐름:

- (Input) 청소년 참여기구의 정책 제안 및 수요 분석 결과 → 재단경영회의
- (Draft) 재단경영회의의 연간 실행 계획 초안 → 청소년 참여기구 (자문/검토)
- (Final Draft) 청소년 의견이 반영된 최종안 → 이사회 (심의/승인)

• DO 단계 정보 흐름:

- (Execution Data) 각 부서/시설의 사업 수행 데이터 → ERP 시스템 (실시간 집계)
- (Progress & Issues) ERP 데이터 및 현장 이슈 → 월례 소통회의 (전사 공유/논의)

• CHECK 단계 정보 흐름:

- (Quantitative Analysis) ERP 시스템의 KPI 데이터 → 재단경영회의 (분기별 성과 분석)
- (Qualitative Feedback) 청소년 참여기구의 평가 의견 → 재단경영회의 (반기별 수렴)
- (Synthesis Report) 정량/정성 분석 종합 보고서 → 이사회 (반기별/연간 보고)

• ACT 단계 정보 흐름:

- (Strategic Directives) 이사회의 전략 방향 수정 의결 → 재단경영회의
- (Operational Adjustments) 재단경영회의의 운영 개선 조치 → 각 부서/시설
- (Organizational Learning) 성공/실패 사례 및 개선 결과 → 월례 소통회의 → 전 직원

② 명확한 책임 소재를 위한 RACI 매트릭스

- RACI 매트릭스를 통해 특정 과업에 대해 누가 책임을 지고(Responsible), 누가 최종 결정 권한을 가지며(Accountable), 누구와 협의해야 하고(Consulted), 누구에게 정보를 공유해야 하는지(Informed)를 명확히 정의하여 혼선을 방지함

※ R (Responsible): 실무 책임자 (실제 업무 수행)

※ A (Accountable): 최종 책임자 (최종 의사결정권 및 결과에 대한 책임)

※ C (Consulted): 협의 대상 (의사결정 전 의견을 구해야 하는 대상)

※ I (Informed): 정보 공유 대상 (결과 및 진행 상황을 통보받는 대상)

〈기구별 RACI 매트릭스〉

활동/프로세스 (Activity/Process)	이사회 (Board of Directors)	재단경영회의 (Foundation Management Meeting)	월례 소통회의 (Monthly Communication Meeting)	청소년 참여기구 (Youth Participation Orgs)
[PLAN]				
• 연간 실행계획 초안 작성	I	A / R	I	C
• 실행 계획에 대한 청소년 의견 수렴	I	R	I	A / C
• 연간 실행계획 및 예산 최종 승인	A / R	C	I	I
• 월별 사업 진척 현황 모니터링 및 보고	I	C	A / R	I
[CHECK]				
• 분기별 KPI 대시보드 분석	I	A / R	I	C
• 반기별 청소년 이해관계자 성과 검토	I	R	I	A / C
• 이사회 대상 연간 전략 성과 보고	A	R	I	I
• 운영상 개선 조치 계획 수립 및 실행	I	A / R	I	C
• 주요 전략 방향 수정 및 자원 재배분 승인	A / R	C	I	I
• 조직 학습 내용(Best Practice) 전파	I	C	A / R	I

참고문헌



참고문헌

• 국내 문헌

- 고양시청소년재단, 고양시청소년상담복지센터. (2024). 2024년 위기청소년 & 노동인권 실태조사 최종본.
- 국정기획위원회. (2025). 이재명 정부 국정운영 5개년 계획.
- 국토연구원. (2023). 아동이 참여하는 지역개발: 독일 사례를 중심으로.
- 권선영. (2025). 고양시 청소년정책 중장기 발전방안(2025~2028) 연구. 고양연구원.
- 김민, 이영란. (2020). 프랑스 우선교육정책이 한국 교육복지정책에 주는 시사점. 미래청소년학회지, 17(2), 115~140.
- 김혜원. (2023). 고립·은둔 청소년 이해 및 지원사업 추진방향. 청소년정책리포트, 2023(3). 성평등가족부/한국청소년정책연구원 청소년 정책분석평가센터.
- 대한민국정부. (2024). 디지털 권리장전 해설서.
- 성평등가족부. (2021). 2021년 청소년 인터넷·스마트폰 이용습관 진단조사 결과.
- 성평등가족부. (2022). 2022년 청소년 매체 이용 및 유해 환경 실태 조사. 성평등가족부. <https://www.mogef.go.kr>
- 성평등가족부. (2024). 2024년 청소년백서. 성평등가족부. <https://www.mogef.go.kr>
- 성평등가족부·관계부처합동. (2023년 2월). 제7차 청소년정책 기본계획 (2023~2027).
- 한반도미래연구원. (2023). 저출산 위기와 한국의 미래: 국제적 시각에서 살펴보는 현실과 전망. David Coleman 초청학술행사: 국가소멸을 부르는 한국의 초저출산, 세계적 석학에게 묻는다(2023.5.17.). 서울: 한반도미래연구원.
- 한국언론진흥재단. (2022). 2022 10대 청소년 미디어 이용 조사.
- 한국청소년정책연구원. (2021). 미국 연방정부 및 지방정부의 주요 청소년정책 사례 (Global Youth & Now 21-S35).
- 한국청소년정책연구원. (2023). 2022년 학교 밖 청소년 규모 추정 (ISSUE 통계, 2023-01호).
- 한국청소년정책연구원. (2024). 2023년 학교 밖 청소년 규모 추정 (ISSUE 통계, 2024-01호).
- 한국청소년정책연구원. (2024). 청소년의 생성형 AI 이용실태 및 리터러시 증진방안 연구. 세종: 한국청소년정책연구원.
- 한국청소년정책연구원. (2025). 2024년 학교 밖 청소년 규모 추정 (ISSUE 통계, 2025-01호).
- 과학기술정보통신부·한국지능정보사회진흥원. (2023). 2023 인터넷 이용 실태조사 보고서.
- 국가인권위원회. (2021). 유엔 인권조약기구 일반논평 및 일반권고 2021년 개정판.

• 국외 문헌

- Capraro, V., et al. (2023). The impact of generative artificial intelligence on socioeconomic inequalities and policy making. arXiv.
- Casal-Otero, L., et al. (2023). AI literacy in K-12: A systematic literature review. International Journal of STEM Education.
- Long, D., & Magerko, B. (2020). What is AI Literacy? Competencies and design considerations. In CHI '20 Proceedings. Association for Computing Machinery.
- MIT Media Lab. (2025). How AI and Human Behaviors Shape Psychosocial Effects of Chatbot Use: A longitudinal controlled study.

• 보도자료

- 전선미 의원실. (2025, 9월 7일). 최근 5년간 초·중·고 학교폭력 현황 [보도자료]. 국회 교육위원회.
- Hilbert, M. (2024). Unraveling the social impacts of artificial intelligence. UC Davis News.

• 국내 사이트

- 통계청. (2023). 2023 사망원인통계. 통계청. <https://kostat.go.kr/>

• 국외 사이트

Government of UK. (2022). Government outlines ambitious plans to level up activities for young people. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/news/government-outlines-ambitious-plans-to-level-up-activities-for-young-people>

네브래스카 주 교육부. (2025). 21st CCLC. Retrieved from <https://www.education.ne.gov/21stcclc/>

오하이오 주 교육부. (2025). Nita M. Lowey 21st Century Community Learning Centers (21st CCLC) Program. Retrieved from <https://education.ohio.gov/Topics/Federal-Programs/Programs/21st-Century>

부록: 중장기 전략별 성과지표정의서

부록 중장기 전략별 성과지표정의서

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
1-1-1	청소년 기후 생존권 보호			3
핵심성공요인	• 기후위기 대응을 위한 청소년활동 확산			
성과지표	• 기후 위기 대응 청소년활동 참가자 증가율			
지표정의	• 기후 위기 대응을 위한 청소년활동에 참여한 참가자 수의 증가율을 평가한다.			
지표유형	산출(Output)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	3.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	-	전년대비 105%	전년대비 105%	전년대비 105%
측정방법	• 기후 대응 청소년활동 참가자 증가율			
	당해연도실적 전년도실적 X 100 = [00.0] %			
평가내용	실적평점	기후 대응 청소년활동 참가자 증가율(100%)		
	평가척도	105% 이상 = 3.0점, 105% 미만~95% 이상 = 2.7점, 95% 미만~85% 이상 = 2.4점, 85% 미만~75% 이상 = 2.1점, 75% 미만 = 1.8점		
	산출근거	• 기후 위기 대응 청소년활동(사업) 참가자 수 - 최근 3년(2022~2024년) 유사 사업 참가자 수(6,560명) (단, 신규지표로 2025년 당해연도 달성 실적을 근거로 지표 목표관리)		
	기타사항	• 4개 세부사업 합산 실적 - 청소년 기후위기대응 역량강화사업 - 청소년 기후연대 발굴 및 지원 사업 - 청소년 환경 개선 청소년 봉사활동 사업 • 2개 수련시설 합산 실적 - 성사, 송포		
평가방법 조직적 정의	• ‘청소년 기후 위기 대응 사업’은 기후, 환경 등을 주제로 한 다양한 형태의 활동을 말한다. • 청소년 기후 위기 대응 사업에 참가한 참가자 수(연인원)를 근거로 평가한다. • 참가자 수는 사업 별 참석자 명부를 토대로 산출한다. - 사전 신청자는 실적에서 제외하며, 실제 참가한 서명부를 통해 산출 및 평가한다. • ‘참가자 증가율’은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 수치를 대상으로 평가한다. • 2025년은 전년도 실적(2025년 신규사업)이 없으므로 만점으로 처리한다.			
평가자료	• 청소년 기후 위기 대응 관련 세부사업별 연간 결과보고서 • 청소년 기후 위기 대응 관련 세부사업 참가자 명부 등(실적 참고자료 일체)			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
1-1-2	청소년 미래 역량 강화			5
핵심성공요인	• 청소년 디지털 역량 향상을 위한 프로그램 여건 마련			
성과지표	• 연간 디지털 사업 환경 구축 예산액 목표 달성도			
지표정의	• 청소년 미래 일상 권리를 증진하기 위해 디지털을 주제로 한 활동을 지속해 나갈 수 있도록 환경을 구축하기 위한 예산 확보 노력 정도를 평가한다.			
지표유형	투입(Input)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	5.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	-	160,000천원	160,000천원	160,000천원
측정방법	• 목표 예산액 달성률= (당해 디지털 환경 구축을 위한 사업 자산 및 시설비 총액 ÷ 당해 목표액) × 100			
평가내용	실적평점	목표 예산액 달성률(100%)		
	평가척도	• 목표 대비 확보 예산액 비율 90% 이상 = 5.0점 • 목표 대비 확보 예산액 비율 90% 미만~85% 이상 = 4.5점 • 목표 대비 확보 예산액 비율 85% 미만~80% 이상 = 4.0점 • 목표 대비 확보 예산액 비율 80% 미만~75% 이상 = 3.5점 • 목표 대비 확보 예산액 비율 75% 미만 = 3.0점		
	산출근거	• 디지털 사업 환경 구축 예산 3개년(2022~2024년) 평균 확보액 92,703천 원 • 2026~2028년 부서별 디지털 사업 환경 구축에 필요한 예산액 478,390천 원		
	기타사항	• 전 부서 청소년 디지털 사업 환경 구축을 위한 자산 확보액 합산 실적 - 경영본부, 토당, 마두, 일산서구, 성사, 탄현, 송포, 상담, 학교밖		
평가방법 조작적 정의	• 목표 예산액은 결산 추경 편성 예산을 기준으로 평가한다. • 목표 예산액은 부서별 사업 자산 및 시설비(임차비 포함)를 의미하며 행정 자산 및 시설비, 운영비(물품구입비, 재료비)는 포함하지 않는다. • 목표 예산액은 내부 예산(출연금), 지방비, 국비, 공모사업 및 민간 후원 등 외부 재원의 사업 자산 및 시설비 예산액을 모두 포함한다. • 목표 예산액은 집행 예산액이 아닌 확보(편성)된 예산액을 기준으로 평가한다. • 목표 예산액 달성률은 당해 목표 예산액 대비 실제로 당해 확보(편성)된 자산 및 시설비 총액의 비율을 의미한다. • 목표 예산액은 2026년부터 확보하는 것으로 계획하여 2025년은 목표 예산액이 없으므로 2025년은 만점으로 처리한다. • 특정 연도에 중장기(2026~2028년) 전체 합산 목표 예산액을 100% 달성 시, 목표 달성 이후 연도의 평가 점수는 만점으로 처리한다. 또한 연도별로 목표 예산액보다 초과 달성 시, 이후 연도의 목표 예산액은 초과 달성액을 제하여 목표치를 조정한다.			
평가자료	• 고양시청소년재단 수입지출예산서 • 부서별 디지털 사업 환경 구축 전·후 비교 사진			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
1-1-3	청소년 금융 소비자 권리 보호			4
핵심성공요인	• 청소년 금융 지식 및 투자 이해도 향상			
성과지표	• 경제 금융 기초 역량 향상률			
지표정의	• 당해 청소년기 연령에 맞는 실생활에 필요한 최소한의 경제·금융 분야 기초 역량 향상 정도를 평가한다.			
지표유형	결과(Outcome)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	3.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	평가지 구성	5% 이상	5% 이상	5% 이상
측정방법	• 경제 금융 기초 역량 향상률 = (전체 참가자 향상률 합계 ÷ 전체 참가 인원) × 100 • 실행계획 내 세부사업 시설의 단위 프로그램 사전, 사후 경제·금융 기초 역량 향상률 측정·합산, 평균치(마두, 탄현) 상승률 측정			
평가내용	실적평점	경제 금융 기초 역량 향상률(100%)		
	평가척도	5.0% 이상 = 3.0점, 5.0% 미만~4.5% 이상 = 2.7점, 4.5% 미만~4.0% 이상 = 2.4점, 4.0% 미만~3.5% 이상 = 2.1점, 3.5% 미만 = 1.8점		
	산출근거	• 소비자학연구 2023년 발표 청소년 금융교육 효과평가 모형 척도		
	기타사항	• 소비자학연구 청소년 금융교육 효과평가척도 문항 활용 - 사전 사후 문항으로 금융의 태도, 주관적 규범, 행동 통제 등 척도 구성 • 2025년 현재 동 실행계획 내 세부사업 단위 프로그램 향상률 실적 합산 - 2025년 현재 마두청소년수련관, 탄현청소년문화의집		
평가방법 조작적 정의	• 공신력 있는 근거 연구 또는 문항 인용을 통해 평가지를 구성한다. • 반드시 사전, 사후 대비 향상률에 초점을 맞추고 사업을 진행한다. • '향상률'은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 수치를 대상으로 평가한다. • 2025년은 평가지 구성 시 만점으로 처리한다.			
평가자료	• 세부사업의 해당 단위 프로그램의 효과성 사전, 사후 결과가 포함된 연간 결과보고서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
1-2-1	청소년 여가권 증진			7
핵심성공요인	• 청소년 여가 활용을 위한 인프라 개선			
성과지표	• 연간 청소년 여가 환경 구축을 위한 예산액 목표 달성도			
지표정의	• 청소년의 여가권을 증진하기 위한 노력으로 청소년 여가 활용 인프라를 개선하기 위하여 당해 확보된 재단의 청소년 여가 환경 구축 예산액이 적정한지를 평가한다.			
지표유형	투입(Input)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	5.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	-	64,790천 원	41,580천 원	41,580천 원
측정방법	• 목표 예산액 확보 비율 = (당해 여가 환경 구축을 위한 사업 자산 및 시설비 총액 ÷ 당해 목표액) × 100			
평가내용	실적평점	목표 예산액 확보 비율(100%)		
	평가척도	• 목표 대비 확보 예산액 비율 90% 이상 = 5.0점 • 목표 대비 확보 예산액 비율 90% 미만~85% 이상 = 4.5점 • 목표 대비 확보 예산액 비율 85% 미만~80% 이상 = 4.0점 • 목표 대비 확보 예산액 비율 80% 미만~75% 이상 = 3.5점 • 목표 대비 확보 예산액 비율 75% 미만 = 3.0점		
	산출근거	• 2023년 재단 직원제안제도 ‘청소년수련시설 키오스크 도입’ 제안 실현 필요 - 2023년 제안심사위원회 심사 결과, 해당 제안 건 3위(78.5점) 선정 - 2024년 송포문화의집 1곳 실현 이후 단계적 추진 필요 • 여가 공간 키오스크 관리 시스템 초기 구축 비용 64,790천 원 • 여가 공간 키오스크 관리 시스템 연 유지 비용 41,580천 원		
	기타사항	• 전 부서 청소년 여가 환경 구축을 위한 예산액 합산 실적 - 경영본부, 토당, 마두, 일산서구, 성사, 탄현, 송포, 상담, 학교밖		
평가방법 조작적 정의	• 목표 예산액은 결산 추경 편성 예산을 기준으로 평가한다. • 목표 예산액은 부서별 사업 자산 및 시설비(임차비 포함)를 의미하며 행정 자산 및 시설비, 운영비(물품구입비, 재료비)는 포함하지 않는다. • 목표 예산액은 내부 예산(출연금), 지방비, 국비, 공모사업 및 민간 후원 등 외부 재원의 사업 자산 및 시설비 예산액을 모두 포함한다. • 목표 예산액은 집행 예산액이 아닌 확보(편성)된 예산액을 기준으로 평가한다. • 목표 예산액 달성률은 당해 목표 예산액 대비 실제로 당해 확보(편성)된 자산 및 시설비 총액의 비율을 의미한다. • 목표 예산액은 2026년부터 확보하는 것으로 계획하여 2025년은 목표 예산액이 없으므로 2025년은 만점으로 처리한다. • 특정 연도에 중장기(2026~2028년) 전체 합산 목표 예산액을 100% 달성 시, 목표 달성 이후 연도의 평가 점수는 만점으로 처리한다. 또한 연도별로 목표 예산액보다 초과 달성 시, 이후 연도의 목표 예산액은 초과 달성액을 제하여 목표치를 조정한다.			
평가자료	• 고양시청소년재단 수입지출예산서 • 여가 공간 키오스크 관리시스템 도입 필요성 및 효과성에 관한 근거(수요조사, 이용자 의견 등)가 제시된 부서별 1-2-1-① 세부사업 연간 계획서 • 부서별 여가 활용 인프라 개선 전·후 비교 사진			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
1-2-2	청소년 문화권 증진			9
핵심성공요인	• 청소년 문화예술 활동 활성화			
성과지표	• 청소년 문화·예술 활동 참여 청소년 연인원 목표 달성도			
지표정의	• 토당청소년수련관이 주최하거나 주관한 문화·예술 활동 사업에 실제 참여한 청소년(만 9세~24세) 인원의 누계 총합을 평가한다.			
지표유형	결과(Outcome)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	4.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	9,470명 이상	9,950명 이상	10,450명 이상	10,970명 이상
측정방법	• 청소년 문화·예술 활동 참여 청소년 연인원 달성 비율 = (세부사업별 참여 청소년 연인원 합산 ÷ 세부사업별 목표 청소년 연인원 합산)×100			
평가내용	실적평점	문화·예술 사업 참여 청소년 인원수(100%) (청소년 참여수 / 목표치)		
	평가척도	• 목표 대비 참여 청소년 인원수 비율 100% 이상 = 4.0점 • 목표 대비 참여 청소년 인원수 비율 100% 미만~90% 이상 = 3.6점 • 목표 대비 참여 청소년 인원수 비율 90% 미만~80% 이상 = 3.2점 • 목표 대비 참여 청소년 인원수 비율 80% 미만~70% 이상 = 2.8점 • 목표 대비 참여 청소년 인원수 비율 70% 이하 = 2.4점		
	산출근거	• 기존 청소년 문화예술 사업(어울림마당, 종합예술제, 퍼포먼스, 장애 청소년문화예술) 3개년(2022~2024년) 평균 인원 8,809명 • 신규 문화예술 사업(문화예술 교육, 예술단, 서포터즈) 계획인원 670명 • 2025년 기존 및 신규 사업 총인원 9,479명 기준 매년 5% 증가 목표		
	기타사항	• 실행계획 1-2-2 하위 세부사업 합산 실적 • 중간 평가 시 연차별 목표치 적정성 검토하여 조정		
평가방법 조작적 정의	• 본 지표는 토당청소년수련관이 직접 주최 또는 주관한 문화·예술 활동 사업에 실제로 참여하거나 관람한 청소년(만 9세~24세)의 연인원을 기준으로 평가한다. • 참여 인원에는 정규 사업 참여자, 각종 문화예술 행사 참가자, 공연·전시 등의 관람 청소년이 모두 포함되며, 동일인이 여러 사업에 참여한 경우에는 횟수별로 중복 집계 할 수 있다. • 연도별 실적 집계 시에는 실행계획 1-2-2에 포함된 모든 하위 문화예술 세부사업의 실적을 합산하여 총 참여 연인원을 산출한다. • 최종 평가는 해당 연도의 목표 인원 대비 실적 인원 달성률(%)을 기준으로 평가척도에 따라 점수를 부여하며, 지표 정의서에 명시된 정량 기준에 따라 평가 등급이 결정된다. • ‘참여 청소년 인원수 비율’은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 수치를 대상으로 평가한다.			
평가자료	1-2-2 세부사업별 출석부 및 연간 결과보고서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
1-2-3	청소년 건강권 증진			4
핵심성공요인	• 청소년 스포츠 활동 프로그램 확장			
성과지표	• 청소년 건강·스포츠 사업 제공 수			
지표정의	• 토당청소년수련관이 청소년의 건강권 증진을 목적으로 연간 기획 및 운영한 건강·스포츠 관련 사업의 제공 건수를 실적 기준으로 평가한다.			
지표유형	산출(Output)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	3.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	4개 이상	4개 이상	4개 이상	4개 이상
측정방법	• 연간 청소년 건강·스포츠 사업 수 합산			
평가내용	실적평점	연간 청소년 건강·스포츠 사업 수 합산(100%)		
	평가척도	4개 = 3.0점, 3개 = 2.7점, 2개 = 2.4점, 1개 = 2.1점, 0건 = 0.0점		
	산출근거	• 2022~2024년 고양시청소년재단 산하 청소년수련시설 평균 4건/년 운영 실적을 기준으로 연 4개 이상 설정		
평가방법 조작적 정의	• 본 지표는 토당청소년수련관에서 청소년의 건강권 증진을 목적으로 직접 기획·운영한 스포츠 활동 사업의 제공 실적(건수)을 기준으로 평가한다. • 다음의 기준을 모두 충족한 경우에 한하여, 각 사업을 1건으로 산정한다. - 토당청소년수련관이 직접 기획하고 주관한 연간 단위의 정식 사업일 것 - 목적과 내용이 명확히 구분되는 독립된 사업으로서, 타 사업과의 중복성이 없을 것 - 연 1회 이상 실제 운영이 완료된 사업으로, 실적 확인이 가능한 경우일 것 • 다음의 경우는 실적 산정 대상에서 제외한다. - 단순 장소 제공 또는 운영 협조 등 간접적 역할만 수행한 사업 - 타 기관 주최 또는 타 사업의 부속 사업으로 명확한 기획 및 운영 주체성이 없는 경우 • 실적 인정 여부는 연간 계획서, 결과보고서, 참여 명부, 활동 사진 및 영상 등 공식 자료에 근거하여 판단하며, 객관적 증빙 자료가 확보된 경우에 한하여 실적으로 인정한다.			
평가자료	1-2-3 세부사업별 연간 계획서 및 결과보고서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
1-3-1	청소년 참여기구 활성화			8
핵심성공요인	• 청소년 정책 참여 활동 효능감 증진			
성과지표	• 고양시 청소년 참여 기구 제안 반영 우수사례 발굴 건 수			
지표정의	• 고양시 內 대표 청소년참여기구(고양시청소년참여위원회, 고양시청소년의회)가 제안한 정책이나 사업 중에서, 실제로 시나 관련 기관에 의해 채택되어 실행된 사례를 찾아 정리하고, 그 채택된 건수를 평가한다.			
지표유형	결과(Outcome)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	6.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	3건 이상	4건 이상	4건 이상	4건 이상
측정방법	• 제안 반영 우수사례 발굴 건수 합산			
평가내용	실적평점	제안 반영 우수사례 발굴 건수(100%) (우수 사례 건수 / 목표치)		
	평가척도	2025	3건 = 6.0점, 2건 = 5.4점, 1건 = 4.8점, 0건 = 0.0점	
		2026~2028	4건 = 6.0점, 3건 = 5.4점, 2건 = 4.8점, 1건 = 4.2점, 0건 = 0.0점	
	산출근거	• 고양시 청소년 참여기구 우수사례 최근 3개년(2022~2024년) 평균 1.3건		
	기타사항	• 2개 세부사업 합산 실적 고양시청소년의회, 고양시청소년참여위원회		
평가방법 조작적 정의	• 청소년 정책 참여기구(청소년의회, 청소년참여위원회)의 반영 의견 건수는 고양시로부터 공식적인 반영(채택) 답변을 받은 것만을 의미한다. • 참여기구 정책제안서에 대한 고양시 실무부서 검토의견 회신문서에 제안 반영 여부와 향후 계획이 명시되어 있는 경우만 ‘우수사례 발굴 건수’로 인정한다. • 고양시 실무부서 검토의견 회신문서에 ‘반영’ 답변을 받지 못한 제안이어도, 고양특례시의회(시의원)를 통해 조례 제·개정 (안)으로 수용(반영)된 제안은 ‘우수사례 발굴 건수’로 인정한다.			
평가자료	• 청소년 제안 의견 및 반영 여부가 표시된 목록이 포함된 세부사업별 연간 결과보고서 • 청소년 정책 참여기구 제안에 대한 고양시 답변 공문			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
1-3-2	청소년 자율 참여 활동 지원			5
핵심성공요인	• 청소년 자율 참여 활동 만족도 제고			
성과지표	• 청소년 자율 참여 활동 만족도			
지표정의	• 청소년 자율 참여 활동에 대해 만족도를 조사하여 긍정 경험을 수치화하여 평가한다.			
지표유형	산출(Output)		지표성격	정성
지표분류	KPI		배점	6.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	90점 이상	90점 이상	90점 이상	90점 이상
측정방법	• 청소년 자율 참여 활동 만족도 만족도 문항별 점수의 합산 만족도 응답 인원수 X 100 = [00.0]점			
평가내용	실적평점	청소년 자율 참여 활동 만족도(100%)		
	평가척도	90점 이상 = 6.0점, 90점 미만~85점 이상 = 5.4점, 85점 미만~80점 이상 = 4.8점, 80점 미만~75점 이상 = 4.2점, 75점 이하 = 3.6점		
	산출근거	• 해당 실행계획에서 포함하는 청소년 자율 참여 활동(기타사항 참고) 최근 3개년(2022~2024년) 만족도 평균 94점		
	기타사항	• 6개 수련시설 합산 평균 실적 - 토당, 마두, 일산서구, 성사, 탄현, 송포 • 6개 수련시설에서 운영하는 아래 5개 세부사업 만족도 점수 합산 평균 - 고양시 청소년 동아리활동 지원 사업 - 청소년 동아리 및 기획(단) 활동 지원 사업 - 지역사회 욕구 반영 자율 활동 사업 - 고양시 청소년 공공외교단 - 청소년 주도 국내·외 청소년 교류 사업		
평가방법 조작적 정의	• ‘만족도 점수’는 청소년 자율 참여 활동의 부서별 6개 세부사업 만족도 설문 조사에 응답한 참여 청소년의 만족도 점수를 모두 합산하여 산정한 평균 점수(100점 만점)로 평가한다. • 세부사업별 ‘만족도 점수’는 ‘프로그램, 지도자 및 강사, 시설 환경, 성취도’ 4개 분야(항목)의 점수를 모두 합산하여 산출한 점수를 의미한다. • ‘만족도 점수’는 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 점수를 대상으로 평가한다. • 세부사업에 참여한 청소년이더라도 만족도 설문 조사에 응답하지 않은 인원은 만족도 응답 인원수에서 제외한다.			
평가자료	• 세부사업별 만족도 설문 결과(해당 부서) • 세부사업별 연간 결과보고서(해당 부서)			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
2-1-1	지역거점 청소년 진로 역량 개발			6
핵심성공요인	• 청소년 진로개발 역량 향상 기회 제공			
성과지표	• 청소년·청년 창업프로젝트 지원 수혜 팀 수			
지표정의	• 청소년 및 청년을 대상으로 진로개발 역량 향상을 위한 실제적인 기회가 적정히 제공되는지 확인을 위해, 연간으로 물적 자원이 지원되는 청소년·청년 창업프로젝트 팀 수를 평가한다.			
지표유형	산출(Output)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	6.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	15팀	15팀	18팀	18팀
측정방법	• 연간 청소년·청년 대상 창업프로젝트 사업의 지원 수혜 팀 수 합산			
평가내용	실적평점	청소년·청년 창업프로젝트 지원 수혜 팀 수(100%)		
	평가척도	2025~2026	15팀 이상 = 6.0점, 15팀 미만~12팀 이상 = 5.4점, 12팀 미만~9팀 이상 = 4.8점, 9팀 미만~5팀 이상 = 4.2점, 5팀 미만 = 3.6점	
		2027~2028	18팀 이상 = 6.0점, 18팀 미만~15팀 이상 = 5.4점, 15팀 미만~12팀 이상 = 4.8점, 12팀 미만~9팀 이상 = 4.2점, 9팀 이하 = 3.6점	
	산출근거	• 해당 실행계획 내 모든 세부사업은 신규 사업으로, 사업별 창업 프로젝트의 목표 지원 팀 수의 합산을 목표치로 산출		
평가방법 조작적 정의	• 실행계획 내 창업프로젝트 세부사업(3개) 합산 실적 - 진로프로젝트 공모사업 ‘청소년인생스타트업’ - 창업디자인 ‘Lab-to-Market’ - 청소년미디어아트교육 ‘미디어판타GY’ • 제공 건수는 세부사업 내 창업프로젝트 대상 물적 지원 수혜 팀 수를 의미하며, 각 수혜 프로젝트 팀 당 1건을 개수한다.			
평가자료	• 2-1-1 세부사업별 연간 결과보고서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
2-1-2	학교 진로체험 서비스 제공			3
핵심성공요인	• 고양시 관내 중·고등학교 대상 진로 체험 서비스 제공률			
성과지표	• 고양시 관내 중·고등학교 총 수 대비 지원 학교 비율(%)			
지표정의	• 청소년 진로역량의 강화를 위한 고양시 관내 중·고등학교 연계 진로 체험사업 지원 비율을 근거로 서비스 제공률을 평가한다.			
지표유형	투입(Input)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	3.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	90% 이상	90% 이상	90% 이상	90% 이상
측정방법	• 고양시 관내 중·고등학교 진로체험 서비스 지원율= (진로체험 지원 학교 수 ÷ 고양시 관내 중·고등학교 수)×100			
평가내용	실적평점	관내 학교 진로체험 서비스 지원률(100%)		
	평가척도	90% 이상 = 3.0점, 90% 미만~85% 이상 = 2.7점, 85% 미만~80% 이상 = 2.4점, 80% 미만~75% 이상 = 2.1점, 75% 미만 = 1.8점		
	산출근거	• 학교 진로체험 사업 최근 3개년(2022~2024년) 지원률 – 2022년 89.4%, 2023년 96.5%, 2024년 96.5% ※ 2022년은 고양시 초·중·고등학교를 대상으로 진로체험 지원		
평가방법 조작적 정의	• 해당 실행계획 내 모든 세부사업 해당사업에 대해 고양시 관내 중·고등학교 총 수 대비 90%이상 지원을 목표로 한다. • ‘지원율’은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 점수를 대상으로 평가한다. • 진로체험 지원 학교 수 산출시 중복 지원학교는 1회로 산출하고, 중복 지원 횟수는 산출에서 제외한다.			
평가자료	• 2-1-2 세부사업별 연간 결과보고서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수	
2-1-3	청소년 진로 지원 기반 구축			2	
핵심성공요인	• 청소년 진로활동 지원을 위한 인프라 확대				
성과지표	• 청소년 진로 지원 인력풀 참여자 수 목표 달성도				
지표정의	• 고양시 청소년들의 진로 탐색 및 진로교육 지원을 위해 구축된 대학생, 직업인, 학부모, 교사 등의 진로지원 인력풀 참여 인원을 평가한다.				
지표유형	산출(Output)		지표성격	정량	
지표분류	KPI		배점	3.0점	
목표치	2025	2026	2027	2028	
	350명 이상	360명 이상	380명 이상	400명 이상	
측정방법	• 청소년 진로 지원 인력풀 참여자 수 달성 비율= (세부사업 전체 참여 인원 합산 ÷ 당해 목표 인원 합산) × 100				
평가내용	실적평점	청소년 진로 지원 인력풀 참여자 수(100%)			
	평가척도	• 목표 대비 참여자 인원수 비율 100% 이상 = 3.0점 • 목표 대비 참여자 인원수 비율 100% 미만~90% 이상 = 2.7점 • 목표 대비 참여자 인원수 비율 90% 미만~80% 이상 = 2.4점 • 목표 대비 참여자 인원수 비율 80% 미만~70% 이상 = 2.1점 • 목표 대비 참여자 인원수 비율 70% 미만 = 1.8점			
	산출근거	• 2023~2024년 진로지원인프라 1회 이상 참여 인원 평균값인 350명을 기준으로 매년 5% 확대			
	평가방법 조작적 정의	• ‘진로 지원 인력풀’은 청소년 진로탐색 및 진로교육을 위해 구축된 대학생멘토, 직업인멘토, 학부모, 교사 등을 말하며, 당해 인력풀 구성 범주가 달라질 경우 그 변동사항을 인정한다. • 진로 지원 인력풀 ‘참여자 수’는 당해 연도에 새롭게 구축되거나 연임되는 인원 중 1회 이상 활동에 참여한 실인원을 말하며, 활동 참여가 없는 인원은 산출에서 제외한다. • ‘목표 달성 비율’은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 수치를 대상으로 평가한다.			
평가자료	• 2-1-3 세부사업별 연간 결과보고서				

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
2-1-4	지역사회 평생교육 지원			1
핵심성공요인	• 양질의 지역사회 평생교육 기회 제공			
성과지표	• 평생교육강좌 연간 매출액 목표 달성도			
지표정의	• 청소년 생애 디자인 역량을 강화하기 위해 지역 내에서 운영한 문화체육강좌의 연간 매출액을 통해 문화체육강좌의 질과 수요의 적정성을 평가한다.			
지표유형	산출(Output)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	3.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	1,155,573천원	1,184,463천원	1,214,074천원	1,244,426천원
측정방법	• 평생교육강좌 연간 매출액 달성률= (당해 매출액 ÷ 당해 목표액) × 100			
평가내용	실적평점	평생교육강좌 연간 매출액 달성률(100%)		
	평가척도	• 평생교육강좌 연간 매출액 달성률 100% 이상 = 3.0점 • 평생교육강좌 연간 매출액 달성률 100% 미만~90% 이상 = 2.7점 • 평생교육강좌 연간 매출액 달성률 90% 미만~80% 이상 = 2.4점 • 평생교육강좌 연간 매출액 달성률 80% 미만~70% 이상 = 2.1점 • 평생교육강좌 연간 매출액 달성률 70% 미만 = 1.8점		
	산출근거	• 4개 부서 문화체육강좌 2024년 매출 수납액 1,127,389천원 • 2024년 매출 수납액 기준 매년 2.5% 증가 목표		
	기타사항	• 4개 부서 문화체육강좌 세부사업 합산 실적 - 토당, 마두, 서구, 탄현 • 24년 매출 수납액 기준 매년 2.5% 향상 목표 - 한국은행 최근 3~5년 평균 소비자물가 상승률 약 2% 내외 - 실질적 수익 수준을 유지하기 위해 최소한 물가 상승률만큼 매출 증가 필요		
평가방법 조작적 정의	• ‘매출액’은 회계 시스템(ERP) 내 수입(환불 포함)결의서를 기준으로 산출한다.			
평가자료	• 고양시청소년재단 결산서 • 청소년수련시설(토당, 마두, 서구, 탄현) 문화체육강좌 연간 결과보고서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
2-2-1	학교 밖 청소년 학업 복귀 및 사회진입 지원			4
핵심성공요인	• 학교 밖 청소년의 성장을 위한 학업복귀 및 자립률 향상			
성과지표	• 학교 밖 청소년 자립 성취도(종합)			
지표정의	• 학교 밖 청소년 지원 대비 성과 인원에 대한 비율을 평가한다.			
지표유형	결과(Outcome)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	4.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	S등급	S등급	S등급	S등급
측정방법	• 자립성취도 = (당해 성과인원/당해 학교 밖 청소년 지원인원)×100 – 자립성취도 과거 3년간 평균			
평가내용	실적평점	자립성취도(100%)		
	평가척도	S등급=4.0점, A등급=3.6점, B등급=3.2점, C등급=2.8점, D등급 이하=2.4점		
	산출근거	• 시군구 종합평가 지표 기준 고양시 목표치 부여 기준		
평가방법 조작적 정의	• 성과인원이란 ‘학교밖청소년지원센터’에서 학업복귀나 사회진입 목표를 달성하거나, 진로체험, 봉사 등 여러 활동을 통해 자립역량향상 성과를 거둔 ‘학교 밖 청소년 수’를 의미하며 각 영역별(학업복귀, 사회진입, 자립역량향상 성과) 인원을 모두 합산한다. – 학업복귀 성과 : ‘학교밖청소년지원센터’에서 교육지원 서비스를 통해 정규학교 복교, 상급학교 진학, 대안학교, 검정고시, 학교 재적응, 대학진학, 학력인정 등을 이룬 ‘학교 밖 청소년 수’ – 사회진입 성과 : ‘학교밖청소년지원센터’의 지원을 통해 취업, 창업, 직업훈련(국민취업지원제도, 민간기관 훈련과정 등), 자격취득(직업기술 관련) 등을 이룬 ‘학교 밖 청소년 수’ – 자립역량향상 성과 : ‘학교밖청소년지원센터’의 지원을 통해 자기계발, 진로체험, 봉사활동, 수상, 학습체험, 기초소양 등을 통해 자립역량을 향상시킨 ‘학교 밖 청소년 수’			
평가자료	• 성평등가족부 청소년 안전망 실적 기준 시군구 종합평가 결과 예상치 • 학교 밖 청소년 지원센터 고양시청 제출 자립성취도 월별 누적 보고 자료			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
2-2-2	학교 밖 청소년 일상생활 및 역량 강화 지원			2
핵심성공요인	• 학교 밖 청소년의 사례관리 체계화를 통한 지원 내실화			
성과지표	• 안전망 등록 인원 대비 3건 이상 서비스 지원 인원 비율			
지표정의	• 학교 밖 청소년지원센터에 등록된 학교밖청소년 총 등록 인원 대비 3건 이상의 서비스를 지원받은 인원의 비율을 평가한다.			
지표유형	산출(Output)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	3.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	91% 이상	91% 이상	91% 이상	91% 이상
측정방법	• 등록 인원 대비 3건 이상 서비스 지원 인원 비율= (3건 이상 서비스 지원 인원 ÷ 총 등록 인원)*100			
평가내용	실적평점	3건 이상 서비스 지원 인원 비율(100%)		
	평가척도	• 등록 인원 대비 3건 이상 인원 91% 이상 = 3.0점 • 등록 인원 대비 3건 이상 인원 91% 미만~80% 이상 = 2.7점 • 등록 인원 대비 3건 이상 인원 80% 미만~70% 이상 = 2.4점 • 등록 인원 대비 3건 이상 인원 70% 미만~60% 이상 = 2.1점 • 등록 인원 대비 3건 이상 인원 60% 미만 = 1.8점		
	산출근거	• 2022년~2024년 성평등가족부 안전망 데이터 학교밖센터 누적 등록 인원 1인당 평균 지원서비스 건수 6건의 50%로 산출		
	기타사항	• 당해연도 성평등가족부 안전망 시스템에서 인정하는 지원서비스 코드가 증감될 경우 반영하여 인정		
평가방법 조작적 정의	• 지원서비스는 ‘학교밖청소년지원센터 업무매뉴얼-청소년안전망시스템’ 지원서비스 입력 코드 등록 가능한 서비스 11종 (상담심리지원, 건강지원, 주거지원, 보호지원, 생활지원, 돌봄 보육지원, 교육지원, 자립지원, 법률지원, 안전지원, 활동지원)을 의미한다. • 지원서비스 11종 대분류에 해당하는 1인당 당해연도 등록 누적 건수를 산출하여, 총 등록 인원 대비 3건 이상의 서비스를 지원받은 인원의 비율을 평가한다. • ‘서비스 지원 인원 비율’은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 수치를 대상으로 평가한다.			
평가자료	성평등가족부 안전망 시스템 사례 등록 결과			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
3-1-1	지역사회 돌봄 지원 강화			1
핵심성공요인	• 청소년방과후아카데미 운영 적정성 확보			
성과지표	• 방과후아카데미 청소년 모집률			
지표정의	• 청소년방과후아카데미 운영의 적정성을 확보하기 위해 청소년참여자를 정원에 맞게 운영한 전체 평균 모집률을 평가한다.			
지표유형	산출(Output)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	3.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	90% 이상	90% 이상	90% 이상	90% 이상
측정방법	• 전체평균모집률(월별평균모집률 누계(12개월)/평가기간(12개월))			
	월별 평균 모집률 누계(12개월) 평가기간(12개월) X 100 = [00.0] % [참고산식] ※ 월별 평균 모집인원수 (해당 월 총 모집인원 누계(명)/해당 월 총 운영일수(일)) ※ 월별 평균 모집률 (해당 월 평균 모집인원수(명)/모집정원)			
평가내용	실적평점	전체 평균 모집률(100%)		
	평가척도	90% 이상 = 3.0점, 90% 미만~87% 이상 = 2.7점, 87% 미만~84% 이상 = 2.4점, 84% 미만~81% 이상 = 2.1점, 81% 미만 = 1.8점		
	산출근거	• 청소년방과후아카데미 사업 종합평가 편람(안)		
	기타사항	• 3개 청소년방과후아카데미 합산 실적 - 토당, 일산서구, 성사		
평가방법 조작적 정의	• 청소년방과후아카데미 운영에 따른 운영일수 및 참가청소년 출석율을 근거로 평가한다. • 전체평균모집률 산출에 앞서 ‘월별 평균 모집인원수’, ‘월별 평균 모집률’은 측정방법 내 [참고산식]을 근거로 산출 및 평가한다. • 모집률 계산시 지자체에 승인받은 휴업기간을 포함하여 평가한다. - 휴업기간 : 지자체의 승인공문 필수 • 긴급돌봄으로 등록된 일시적 참여청소년의 인원도 포함하여 평가한다. • ‘모집률’은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 점수를 대상으로 평가한다.			
평가자료	• 각 부서(토당, 일산서구, 성사) 참여청소년 명단, 반별 월별출석부 • 연간 계획서 및 결과보고서(실적 참고자료 등)			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
3-1-2	지역사회 청소년 통합 지원 체계 내실화			2
핵심성공요인	• 지역사회 자원 발굴 및 지원			
성과지표	• 전년 대비 지원서비스 실적 증감률			
지표정의	• 청소년안전망시스템 사례등록 청소년에게 제공한 지원서비스(사후관리 건수 포함)의 전년 대비 증감률을 평가한다.			
지표유형	산출(Output)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	4.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	0% 초과	0% 초과	0% 초과	0% 초과
측정방법	• 전년 대비 지원서비스 실적 증감률= {(N)년 실적-(N-1)년 실적} ÷ (N-1)년 실적 × 100			
평가내용	실적평점	전년 대비 지원서비스 실적 증감률(100%)		
	평가척도	0% 초과 = 4.0점 0% 이하~2% = 3.6점, -2% 미만~5% = 3.2점, -5% 미만~8% = 2.8점, -8% 미만 = 2.4점		
	산출근거	• 청소년상담복지센터 종합평가 지표 기준		
	기타사항	• 2023년 청소년안전망시스템 지원서비스 실적: 37,813건 • 2024년 청소년안전망시스템 지원서비스 실적: 42,502건		
평가방법 조작적 정의	• 청소년안전망시스템 지원서비스 요소는 자원제공서비스(등록사례), 사후관리서비스를 의미한다. • 데이터 입력 및 산출은 청소년안전망시스템을 사용한다. [통계관리 - 종합통계 - 정기보고통계 - 2. 지원서비스(사례등록) & 3. 사후지원서비스] • '실적 증감률'은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 수치를 대상으로 평가한다.			
평가자료	• 청소년안전망 운영 국고보조금 정산 및 실적보고서			

전략번호	실행계획				2026년 세부사업수
3-1-3	맞춤형 청소년 복지 지원 강화				4
핵심성공요인	• 대상 맞춤형 사회서비스 지원				
성과지표	• 대상 맞춤형 사회서비스 지원 사업 수				
지표정의	• 복지 대상 청소년의 특성과 욕구에 부합하는 사회서비스 지원 사업 건수를 평가한다.				
지표유형	산출(Output)		지표성격	정량	
지표분류	KPI		배점	3.0점	
목표치	2025	2026		2027	2028
	4개	5개		5개	5개
측정방법	• 대상 맞춤형 사회서비스 지원 사업 수 (3-1-3 실행계획 하위 세부사업 수)				
평가내용	실적평점	대상 맞춤형 사회서비스 지원 사업 수(100%)			
	평가척도	2025	4개 = 3.0점, 3개 = 2.7점, 2개= 2.4점, 1개 이하 = 2.1점		
		2026~2028	5개 = 3.0점, 4개 = 2.7점, 3개= 2.4점, 2개 = 2.1점, 1개 이하 = 1.8점		
	산출근거	• 최근 2개년(2023~2024년) 대상 맞춤형 사회서비스 지원 사업 수 2개			
평가방법 조작적 정의	• 대상 맞춤형 사회서비스 지원 사업은 복지 대상별로 기획·운영된 사업을 의미한다. • 복지 대상 및 사회서비스 기준은 사회보장기본법 제3조(사회서비스)로 한다. - 복지 대상: 보건의료, 교육, 고용, 주거, 문화, 환경 소외 계층 - 사회서비스: 상담, 재활, 돌봄, 정보의 제공, 관련 시설의 이용, 역량 개발, 사회참여 지원 등				
평가자료	• 3-1-3 세부사업별 연간 결과보고서				

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
3-2-1	청소년 위기 예방			4
핵심성공요인	• 청소년 위기 조기 개입을 위한 접근성 향상			
성과지표	• 청소년 위기 예방 서비스 활동 공간 수 목표 달성도			
지표정의	• 위기예방 사업이 진행된 공간(장소) 수를 측정하여 위기에방 서비스 접근성 및 도달 범위가 확장되었는지를 평가한다.			
지표유형	투입(Input)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	3.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	47개 이상	47개 이상	50개 이상	50개 이상
측정방법	• 사업 운영 공간(장소) 수 달성 비율= (당해 사업 운영 공간 수 ÷ 당해 목표 공간 수) × 100			
평가내용	실적평점	사업 운영 공간(장소) 수 달성 비율(100%)		
	평가척도	• 목표 대비 공간 수 비율 100% 이상 = 3.0점 • 목표 대비 공간 수 비율 100% 미만~90% 이상 = 2.7점 • 목표 대비 공간 수 비율 90% 미만~80% 이상 = 2.4점 • 목표 대비 공간 수 비율 80% 미만~70% 이상 = 2.1점 • 목표 대비 공간 수 비율 70% 이하 = 1.8점		
	산출근거	• 2024년 위기에방, 이동상담버스 사업 운영 공간(장소) 수 합 47개 (위기에방 17개교, 이동상담 23개교, 4개 거점, 3개 기관)		
	기타사항	• 2024년 위기에방, 이동상담버스 사업 운영 공간(장소)가 일부 중복되어 2025년부터 학교와 학교 외로 구분하여 신규사업 운영(학교-심리·정서 위기에대응/학교 외-찾아가는 심리지원)		
평가방법 조작적 정의	• 공간(장소)이란 학교, 지역아동센터, 청소년수련시설, 마을 거점을 의미한다. • 공간(장소)의 수란 지역사회 심리·정서 위기에대응 사업 참여 ‘학교 수’와 찾아가는 심리지원 사업 참여 ‘학교 외 공간(장소) 수’를 합산하여 산출한다. • ‘목표 달성 비율’은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 수치를 대상으로 평가한다.			
평가자료	• 세부사업 ‘3-2-1-① 지역사회 심리·정서 위기에대응사업’ 결과보고서 • 세부사업 ‘3-2-1-② 찾아가는 심리지원 사업’ 결과보고서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
3-2-2	위기 청소년 상담 치유 지원			4
핵심성공요인	• 상담 치유 지원 서비스 질적 향상			
성과지표	• 효과성 평가 사전·사후 변화율			
지표정의	• 상담 치유 지원 사례관리 등록단계(사전검사)와 종결단계(사후검사)에서 실시하는 효과성 평가 사전·사후 변화 정도를 평가한다.			
지표유형	결과(Outcome)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	6.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	31.8% 이상	31.8% 이상	31.8% 이상	31.8% 이상
측정방법	• 효과성 평가 사전·사후 변화율 = (사후검사-사전검사) ÷ 사전검사 × 100 × -1			
평가내용	실적평점	효과성 평가 사전·사후 변화율(100%)		
	평가척도	31.8% 이상 = 6.0점, 31.8% 미만~31.7% 이하 = 5.4점, 31.7% 미만~30.6% 이하 = 4.8점, 30.6% 미만~29.5% 이하 = 4.2점, 29.5% 미만 = 3.8점		
	산출근거	• 청소년상담복지센터 종합평가 지표 기준		
	기타사항	• 효과성 평가지는 긍정적 성격특성, 개인 내적 심리위기, 부정적 대인관계, 사회 부적응, 위기 문제 등 5가지 요인으로 구성 • 효과성 평가는 위기수준에 대한 평가로 점수가 높을수록 고위기를 의미(29문항, 10점 척도) • 긍정 효과 달성 시 결과가 음수로 도출되기 때문에 -1을 곱해서 양수로 전환(예시: 사전검사 140점, 사후검사 60점 = 57.1%) • ‘효과성 평가 점수’는 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출		
평가방법 조직적 정의	• 효과성 평가는 ‘3-2-2 위기 청소년 상담 치유 지원’의 4개 세부사업과 그 외 사업에서 효과성 평가에 응답한 청소년의 점수를 모두 합산하여 평가한다. • 세부사업별 ‘효과성 평가’는 사례 시작 전과 사례 종결 후에 실시한다. • 데이터 입력 및 산출은 청소년안전망시스템을 사용한다. [통계관리 - 종합통계 - 정기보고통계 - 8. 효과성 평가 및 서비스 만족도] • ‘변화율’은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 수치를 대상으로 평가한다.			
평가자료	• 청소년안전망 운영 국고보조금 정산 및 실적보고서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
3-2-3	디지털미디어 피해 청소년 지원			2
핵심성공요인	• 디지털미디어 피해 해소 서비스 만족도 제고			
성과지표	• 디지털미디어 피해 해소 서비스 만족도			
지표정의	• 디지털미디어 피해 해소 서비스에 대해 만족도를 조사하여 긍정 경험을 수치화하여 평가한다.			
지표유형	결과(Outcome)		지표성격	정성
지표분류	KPI		배점	3.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	90점 이상	90점 이상	90점 이상	90점 이상
측정방법	• 디지털미디어 피해 해소 서비스 만족도= (참여 청소년 만족도 점수 합산 ÷ 참여 청소년 수)×100			
평가내용	실적평점	100점 환산 만족도 점수(100%)		
	평가척도	90점 이상 = 3.0점, 90점 미만~85점 이상 = 2.7점, 85점 미만~80점 이상 = 2.4점, 80점 미만~75점 이상 = 2.1점, 75점 미만 = 1.8점		
	산출근거	• 최근 3개년(2022~2024년) 만족도 평균 88점		
	기타사항	• 디지털미디어 피해 - 인터넷 과의존, 스마트폰 과의존, 디지털미디어 유해환경 노출 • 디지털미디어 피해 청소년 지원 서비스 항목 - 개인상담, 집단상담, 공존질환자 치료비 지원, 부모교육, 디지털 범죄 예방 및 선도 상담		
평가방법 조작적 정의	• ‘만족도 점수’는 3-2-3 디지털미디어 피해 청소년 지원 2개 세부사업 만족도 설문 조사에 응답한 참여 청소년의 만족도 점수를 모두 합산하여 산정한 평균 점수(5.0점 척도, 100점 환산)로 평가한다. • 세부사업별 ‘만족도 점수’는 ‘서비스, 상담사 및 강사, 시설 환경, 성취도’ 4개 분야(항목)의 점수를 모두 합산하여 산출한 점수를 의미한다. • ‘만족도 점수’는 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 점수를 대상으로 평가한다. • ‘참여 청소년 수’는 해당 세부사업별 만족도 설문 조사에 응답한 실인원을 의미하며, 세부사업에 참여한 청소년이더라도 만족도 설문 조사에 응답하지 않은 인원은 제외한다.			
평가자료	• 세부사업별 만족도 설문 결과 • 세부사업별 연간 결과보고서			

전략번호	실행계획				2026년 세부사업수
4-1-1	재무·회계 관리 체계 확립				5
핵심성공요인	• 실시간 진행상황 모니터링 및 전산 자동화 시스템을 활용한 재무, 손익 마감				
성과지표	• 결산 마감기한 준수 여부				
지표정의	• 결산 및 회계 업무의 적시성과 절차 이행률을 평가하여 재무관리의 신뢰성을 확보한다.				
지표유형	결과(Outcome)			지표성격	정량
지표분류	KPI			배점	2.0점
목표치	2025	2026		2027	2028
	기한 내 완료	기한 내 완료		기한 내 완료	기한 내 완료
측정방법	• 매 회계연도 끝난 후 2개월 이내 결산 완료, 3개월 이내 결산서 지방자치단체장 보고				
평가내용	실적평점	결산 마감기한 준수 여부(100%)			
	평가척도	기한 내 완료 = 2.0점, 미완료 = 0.0점			
	산출근거	• 지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률 제19조 • 고양시청소년재단 예산회계규정 제5장 결산			
평가방법 조작적 정의	• 해당 사업연도가 끝난 후 2개월 이내에 결산을 완료한다. 시장이 지정하는 공인회계사의 회계감사 및 이사회 의결을 거친 결산서를 매년 3월까지 시장에게 제출한다. • ‘결산서’는 세입·세출 결산과 재무회계 결산을 구분하여 작성하고, 업무현황, 재산목록, 감사결과보고서 및 잉여금처리계획을 포함한다. • ‘결산서’는 감사의 의견서를 첨부한다. • 마감기한을 준수하였을 경우 ‘기한 내 완료’, 마감기한을 미준수하였을 경우 ‘미완료’로 평가한다.				
평가자료	• 결산회계감사 및 법인세무조정 용역 계약서 • 고양시청소년재단 재무회계 결산 및 수입지출 결산보고서 • 고양시청소년재단 재무회계 결산 및 수입지출 결산보고서 공문(시 발송)				

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
4-1-2	업무 프로세스 효율화			3
핵심성공요인	• 업무 프로세스 효율화 관련 수행자 체감도 향상			
성과지표	• 업무 제도 및 절차 구비에 관한 내부고객 만족도(경평)			
지표정의	• 고양시 출자·출연기관 내부고객만족도 조사 평가 요소 중에서 업무 제도 및 절차에 관한 문항의 100점 환산 점수를 평가한다.			
지표유형	결과(Outcome)		지표성격	정성
지표분류	KPI		배점	5.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	70점 이상	70점 이상	70점 이상	70점 이상
측정방법	• $((R-r) \div (R-1)) \times 100 \div \text{유효표본수} / (R:\text{보기수}, r:\text{응답값})$			
평가내용	실적평점	내부고객 만족도(경평) 점수 수준(100%)		
	평가척도	70점 이상 = 5.0점, 70점 미만~65점 이상 = 4.5점, 65점 미만~60점 이상 = 4.0점, 60점 미만~55점 이상 = 3.5점, 55점 미만 = 3.0점		
	산출근거	• 내부고객 만족도 조사 최근 2개년(2023~2024년) 점수 평균 67점		
	기타사항	• 고양시 출자·출연기관 내부고객 만족도 평가 요소의 문항이 변경될 경우, 그 변경된 문항의 점수로 평가		
평가방법 조작적 정의	• 고양시 출자·출연기관 내·외부고객 만족도 조사 보고서에 기재된 100점 환산 점수를 그대로 평가 점수로 환산하여 반영한다.			
평가자료	• 고양시 출자·출연기관 내·외부고객 만족도 조사 보고서 • 고양시청소년재단 내·외부 고객만족도 개선 사업 연간 결과보고서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
4-2-1	공정·합리성·신뢰에 기반한 인사 혁신			2
핵심성공요인	• 인사 관리 제도에 관한 대내 신뢰도 향상			
성과지표	• 평가·승진제도 내부 고객 만족도 수준 점수(경평)			
지표정의	• 고양시 출자·출연기관 내부고객만족도 조사 평가 요소 중에서 외적 보상(보상 및 평가, 승진) 만족도 수준 문항에 대한 100점 환산 점수를 평가한다.			
지표유형	결과(Outcome)		지표성격	정성
지표분류	KPI		배점	5.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	70점 이상	70점 이상	70점 이상	70점 이상
측정방법	• $((R-r) \div (R-1)) \times 100 \div \text{유효표본수} / (R:\text{보기수}, r:\text{응답값})$			
평가내용	실적평점	내부고객 만족도(경평) 점수 수준(100%)		
	평가척도	70점 이상 = 5.0점, 70점 미만~65점 이상 = 4.5점, 65점 미만~60점 이상 = 4.0점, 60점 미만~55점 이상 = 3.5점, 55점 미만 = 3.0점		
	산출근거	• 내부고객 만족도 조사 최근 2개년(2023~2024년) 점수 평균 53.15점		
	기타사항	• 고양시 출자·출연기관 내부고객 만족도 평가 요소의 문항이 변경될 경우, 그 변경된 문항의 점수로 평가		
평가방법 조작적 정의	• 고양시 출자·출연기관 내·외부고객 만족도 조사 보고서에 기재된 100점 환산 점수를 그대로 평가 점수로 환산하여 반영한다.			
평가자료	• 고양시 출자·출연기관 내·외부고객 만족도 조사 보고서 • 고양시청소년재단 내·외부 고객만족도 개선 사업 연간 결과보고서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
4-2-2	조직·개인 동반 성장 기회 제공 확대			7
핵심성공요인	• 조직과 개인의 동반 성장을 위한 자원 확보			
성과지표	• 예산 총액 대비 교육훈련비 예산 확보율			
지표정의	• 재단이 조직과 개인의 동반 성장 체계를 구축하기 위해 당해 재단의 총 예산액 중에서 교육훈련비 예산이 차지하는 비중이 적정한지를 평가한다.			
지표유형	투입(Input)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	3.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	0.25% 이상	0.30% 이상	0.35% 이상	0.40% 이상
측정방법	• 교육훈련비 예산 확보율 = (교육훈련비÷총예산액)×100			
평가내용	실적평점	교육훈련비 예산 확보율(100%)		
	평가척도	2025	0.25% 이상 = 3.0점, 0.25% 미만~0.22% 이상 = 2.7점, 0.22% 미만~0.19% 이상 = 2.4점, 0.19% 미만~0.16% 이상 = 2.1점, 0.16% 미만 = 1.8점	
		2026	0.30% 이상 = 3.0점, 0.30% 미만~0.27% 이상 = 2.7점, 0.27% 미만~0.24% 이상 = 2.4점, 0.24% 미만~0.21% 이상 = 2.1점, 0.21% 미만 = 1.8점	
		2027	0.35% 이상 = 3.0점, 0.35% 미만~0.32% 이상 = 2.7점, 0.32% 미만~0.29% 이상 = 2.4점, 0.29% 미만~0.26% 이상 = 2.1점, 0.26% 미만 = 1.8점	
		2028	0.40% 이상 = 3.0점, 0.40% 미만~0.37% 이상 = 2.7점, 0.37% 미만~0.34% 이상 = 2.4점, 0.34% 미만~0.31% 이상 = 2.1점, 0.31% 이하 = 1.8점	
	산출근거	• 총예산액 대비 교육훈련비 확보율 2024년 0.34%, 2025년 0.27%		
평가방법 조작적 정의	• ‘교육훈련비 예산 확보율’은 결산 추경 편성 예산을 기준으로 평가한다. • ‘교육훈련비’는 보조금을 제외한 모든 자원(출연금, 수입금, 잉여금)의 당해 재단 교육훈련비 총액을 말하며, 개인 교육 지원금, 특정 교육비, 워크숍 등의 예산을 모두 포함한다. • ‘총예산액’은 보조금을 제외한 모든 자원(출연금, 수입금, 잉여금)의 당해 재단 예산 총액을 말한다. • ‘교육훈련비 예산 확보율’은 소수점 셋째 자리에서 반올림하여 둘째 자리까지 산출된 수치를 대상으로 평가한다.			
평가자료	• 고양시청소년재단 본예산 승인 알림 공문(고양시) • 고양시청소년재단 수입지출예산서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
4-2-3	지속 성장을 위한 전략 관리			3
핵심성공요인	• 지속적인 정책 의제 발굴			
성과지표	• 정책 의제 발굴 건 수			
지표정의	• 재단의 지속적인 성장을 위한 전략 관리의 일환으로, 대내·외 환경 변화에 맞춰 새롭게 발굴한 청소년 정책 의제 발굴 건수를 평가한다.			
지표유형	산출(Output)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	2.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	1건	1건	1건	1건
측정방법	• 정책 의제 발굴 건 수 합산			
평가내용	실적평점	정책 의제 발굴 건 수(100%)		
	평가척도	1건 이상 = 2.0점, 0건 = 0.0점		
	산출근거	• 2024년 재단 창립 8주년 기념 청소년 정책 포럼 발굴 정책 의제 1건		
평가방법 조작적 정의	• ‘정책 의제’는 당해 재단 청소년정책 포럼을 통해 공식적으로 발굴(제안)된 의제(회의에서 의논할 문제)를 의미한다. • ‘정책 의제’는 매년 해당 연도의 대내·외 환경 변화를 고려하여 새롭게 발굴(제안)된 의제를 의미하며, 전년도에 발굴(제안)된 의제와 동일할 경우 인정하지 않는다. 단, 중장기에 걸쳐 논의가 필요한 의제는 예외로 인정할 수 있다.			
평가자료	• 세부사업 ‘4-2-3-② 고양시 청소년 정책 포럼(재단)’ 연간 결과보고서			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
4-3-1	친환경 경영 체계 강화			1
핵심성공요인	• 친환경 조달 제품 구매 인식 확산, 정기적 관리 프로세스 추진			
성과지표	• 부서별 녹색제품 구입실적 관리 이행 여부			
지표정의	• 쾌적한 환경에서 생활할 권리를 보장하기 위하여 환경보전 및 환경오염을 축소하고 방지하기 위한 노력 및 성과를 평가한다.			
지표유형	과정(Process)		지표성격	정성
지표분류	KPI		배점	2.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	이행	이행	이행	이행
측정방법	• 부서별 녹색제품 구입실적 관리를 위한 4가지 사항 이행 여부 확인 ※ 아래 4가지 사항을 모두 충족하였을 경우에만 '이행'으로 인정 ① 녹색제품 우선구매 계획 연 1회 수립 후 전 부서 공람 ② 녹색제품 분기별 구매 실적 보고 ③ 녹색제품 목록 분기별 1회 이상 공개 (그룹웨어 게시판 또는 홈페이지) ④ 녹색제품 우선구매 독려 홍보 콘텐츠 연 1회 게시			
평가내용	실적평점	부서별 녹색제품 구입실적 관리 이행 여부(100%)		
	평가척도	이행 = 2.0점, 미이행 = 0.0점		
	산출근거	• 「고양시 출자·출연기관(장) 경영평가 편람」의 지역상생발전 영역 중 녹색제품 구매 실적 관리 노력도 평가항목 준용		
평가방법 조작적 정의	• 녹색제품이란 '환경표지 인증' 혹은 '우수재활용(GR) 인증'을 받은 제품이거나 환경부장관이 관계부처 장관과 협의하여 고시하는 대상품목별 판단기준에 적합한 상품을 의미한다. • '녹색제품 우선 구매노력 독려'는 우선 구매노력 독려를 위한 홍보 방안을 말한다.			
평가자료	• 녹색제품 우선구매 계획(안) 수립 • 분기별 녹색제품 구입실적 보고 기안문 • 녹색제품 우선구매 독려 관련 그룹웨어 게시판 공지 또는 독려 자료(카드뉴스 등)			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
4-3-2	사회적 가치 실현 확대			9
핵심성공요인	• 사회적 가치 실현 실천력 강화			
성과지표	• 임직원 사회공헌활동 참여율			
지표정의	• 당해 재단의 사회공헌활동 참여현황을 측정하여 사회적 가치 실현 실천력을 확보하고 있는지를 평가한다.			
지표유형	산출(Output)		지표성격	정량
지표분류	KPI		배점	3.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	90% 이상	90% 이상	90% 이상	90% 이상
측정방법	• 참여율 = (1회 이상 참여한 인원 합계 ÷ 정원) × 100			
평가내용	실적평점	참여율(100%)		
	평가척도	90% 이상 = 3.0점, 90% 미만~85% 이상 = 2.7점, 85% 미만~80% 이상 = 2.4점, 80% 미만~75% 이상 = 2.1점, 75% 미만 = 1.8점		
	산출근거	• 사회공헌활동 최근 3개년 참여율 평균 53% - 22년 61%(65명), 23년 45%(48명), 24년 52%(46명) 참여		
평가방법 조작적 정의	• ‘1회 이상 참여한 인원’은 당해 운영한 전체 사회공헌활동 중 1회 이상 참여한 인원을 의미한다. 1명이 1회 이상 참여하더라도 참여 횟수에 상관없이 1명으로 산출한다. • 활동별 임직원 수는 정원 수(당해 1월 1일 기준)를 말하며, 임직원은 임기직, 일반직, 공무원, 계약직(정원 내) 직원을 모두 포함하며, 정원 외 계약직(부서별 미화, 보안, 데스크, 시간제 직원 등)은 제외한다. • ‘참여율’은 소수점 둘째 자리에서 반올림하여 첫째 자리까지 산출된 수치를 대상으로 평가한다. • ‘참여율’은 전체 참여율 최대 100%로 산출하여 평가한다. • ‘정원’은 고양시청소년재단 정관 제31조(조직 및 정원)에 따라 산정하며, 정관 내 정원이 개정되면 개정된 수로 평가한다.			
평가자료	• 세부사업 ‘4-3-2-③ 사회공헌 활동 사업(재단)’ 출석부 • 세부사업 ‘4-3-2-③ 사회공헌 활동 사업(재단)’ 연간 결과보고서 - 활동별 참여인원 및 정원 대비 참여율 기재			

전략번호	실행계획			2026년 세부사업수
4-3-3	참여 기반 거버넌스 구축			5
핵심성공요인	• 구성원의 신뢰와 소통을 바탕으로 한 투명한 의사결정 역량과 협력적 참여문화 조성 • 노사 간 신뢰 형성과 적극적 참여 및 커뮤니케이션, 법령 및 노사협의회 규정 준수			
성과지표	• 이사회·위원회 등 거버넌스 절차 준수 여부			
지표정의	• 이사회 및 위원회 운영 절차 준수 여부를 통해 거버넌스 체계의 투명성과 행정책임 이행 수준을 평가한다.			
지표유형	과정(Process)		지표성격	정성
지표분류	KPI		배점	2.0점
목표치	2025	2026	2027	2028
	준수	준수	준수	준수
측정방법	• 이사회 운영규정에 따른 이사회 소집 및 통지 기한 준수 • 노사협의회 규정에 따른 안전상정 절차 준수 및 규정관리 노력도			
평가내용	실적평점	이사회 소집 및 안전 통지 기한 준수율 100% 노사협의회 안전상정 절차 준수 100%		
	평가척도	구분	달성도	평점
		준수	100%	2.0점
		일부 준수	100% 미만~70% 이상	1.0점
		미준수	70% 미만	0.0점
	산출근거	• 고양시 공공기관 업무통합 매뉴얼 및 고양시청소년재단 이사회 운영규정 • 고용노동부 노사협의회 운영 매뉴얼 및 고양시청소년재단 노사협의회 규정		
평가방법	• 고양시청소년재단 이사회 운영규정 및 고양시 공공기관 업무통합 매뉴얼에 따른 이사회 운영 준수 여부를 아래 정성지표로 평가하며, 적정성 여부는 증빙 자료를 통한 검증이 이루어져야 한다.			

전략번호	실행계획	2026년 세부사업수			
평가방법	고양시청소년재단 노사협의회 규정 및 고용노동부 노사협의회 운영 매뉴얼에 따른 노사협의회 안전상정 절차 준수 여부를 아래 정성지표로 평가하며, 적정성 여부는 증빙 자료를 통한 검증이 이루어져야 한다.				
	관련근거	업무 처리 내용	기한	담당자	기타사항
	고용노동부 노사협의회 운영 매뉴얼 (노사협의회 운영)	노사협의회 안전 접수 및 취합	분기별 상시 접수	노측	
	고용노동부 노사협의회 운영 매뉴얼 (노사협의회 운영)	노측 제안서 제출 및 공유	(회의일 기준) 전 월 말일까지	노측	
	고용노동부 노사협의회 운영 매뉴얼 (노사협의회 운영)	안전 실무 검토 및 사전회의 진행	회의 개최 15일 이전	노측, 사측	간사 간 안전 협의 진행
	고용노동부 노사협의회 운영 매뉴얼 (노사협의회 운영)	사측 답변서 제출 및 공유	회의 개최 7일 이전	사측	
	노사협의회 규정 제14조 (회의의 소집)	분기별 노사협의회 실시계획	회의 개최 7일 이전	서기	임시회의 소집 시 예외 가능
	노사협의회 규정 제13조 (회의)	노사협의회의 진행	매 분기 마지막 월	노측, 사측	일정 협의 진행
	노사협의회 규정 제18조 (회의록 비치)	회의록 작성 및 검토	회의 당일	서기	
	노사협의회 규정 제22조 (의결사항의 공지)	분기별 결과보고 및 결정 사항 알림	회의 후 7일 이내	사측, 서기	
노사협의회 규정 제23조 (의결사항 이행)	결정 사항 이행 및 평가	협의 시기	노측, 사측		
근로자참여법 제18조 (협의회 규정)	노사협의회 규정 관리	상시	서기	필요 시 개정	
평가자료	- 고양시청소년재단 이사회 운영계획(안) - 고양시청소년재단 이사회 운영결과보고 - 홈페이지 내 이사회 의사록 공개 여부 - 고양시청소년재단 노사협의회 운영계획(안) - 고양시청소년재단 노사협의회 운영결과보고 - 고양시청소년재단 노사협의회 안전관리대장 - 고양시청소년재단 노사협의회 규정				

고양시청소년재단 중장기 경영계획 2025~2028

발 행 처 고양시청소년재단

발 행 인 최 회 재

편 집 인 이 준 석, 장 소 희

주 소 경기도 고양시 덕양구 중앙로 633번길 25

대표전화 031-995-4100

홈페이지 www.gcyf.or.kr

발간번호 GCYF-2025-01-004

고양시청소년재단

중장기
경영계획
2025~2028