

2025 + 고양시 청소년 정책포럼

더 나은 미래를 만드는
오늘의 주역,
고양 청소년

고양시청소년재단 중장기(2025~2028)
경영계획을 중심으로

2025. 10. 30. (목) 13:50 ~ 17:35
일산서구청청소년수련관 2층 강당

2025 고양시청소년정책포럼 일정표

[일시] 2025. 10. 30.(목) 13:50 ~ 17:35

[장소] 일산서구청소년수련관 2층 강당

[좌장] 김혁진 연구위원 (現 모든학교 체험학습연구소 연구위원, 前 한국청소년정책연구원 책임연구원)

제1부 오프닝 및 주제 발표

시간	내용
13:50 14:00	1부 행사 시작 안내
14:00 14:05	사회자 및 내빈 소개
14:05 14:10	국민의례
14:10 14:15	개회사 • 최화재 (고양시청소년재단 대표이사)
14:15 14:30	축사 • 이동환 (고양특례시장) • 이현숙 (고양교육지원청 교육장) • 김다인 (제8대 고양시청소년의회 의장)
14:30 15:00	주제 발표 더 나은 미래를 만드는 오늘의 주역, 고양 청소년: 재단 중장기(2025~2028) 경영계획을 중심으로 • 이준석 (고양시청소년재단 경영본부 기획운영실장)
15:00 15:20	INTERMISSION • 축하공연1_ 스와이즈 SWYZE[Starline/Wild/Young/Zeal/Energy]: 새로운 시작선에 선 학교밖청소년들이 열정가득한 무대를 보여주고 싶다. (고양시학교밖청소년지원센터 꿈드림) • 축하공연2_ 엠브리오 Embryo: 새로운 시작과 가능성이 무궁무진하다. (토당청소년수련관)

제2부 패널 발표 및 자유 토론

시간	내용
15:20 15:35	고양시 중장기 정책 연계성 평가 및 제언 • 권선영 (고양연구원 부연구위원)
15:35 15:50	특성화 정책 추진에 대한 평가 및 제언 • 김지영 (고양시청소년재단 이사)
15:50 16:05	AI·디지털 시대 청소년 사업에 대한 제언 • 프셰르스와브 크롬피에츠 (중앙대 첨단영상대학원 박사)
16:05 16:20	청소년·청년 연계 사업 정책 방향에 대한 제언 • 강규민 (2024 고양 유니브 단장)
16:20 16:30	INTERMISSION
16:30 17:30	자유 토론 및 질의응답
17:30 17:35	폐회 선언

대표이사 인사말

1 인사 말씀

존경하는 내외 귀빈 여러분, 그리고 청소년 여러분,
2025년 고양시청소년정책포럼에 함께해 주셔서 진심으로 감사드립니다.
오늘 포럼은 ‘고양시청소년재단 중장기 경영계획(2025~2028)’을 주제로,
재단이 앞으로 나아갈 방향과 비전을 공유하기 위해 마련되었습니다.
이에 따라 이 자리는 지난 9년의 성과를 되돌아보며,
미래를 향한 새로운 여정을 여는 출발점이기도 합니다.

2 중장기 경영계획의 의미

이번 경영계획은 단순한 문서가 아니라,
재단이 나아갈 방향을 제시하는 나침반이자 청소년과 함께 더 나은 미래를 약속하는 선언문입니다.
특히 외부 연구 용역에 의존하지 않고,
직원, 청소년, 전문가가 2년에 걸쳐 협업으로 자체 수립했다는 점에서 큰 의미가 있습니다.
이는 재단의 자율성과 참여, 그리고 청소년과 함께 성장하려는 의지를 상징합니다.

3 도전과 목표

지난 9년 동안 재단은 꾸준히 성장해 왔지만, 이제 우리는 청소년 인구 감소, 디지털 전환,
그리고 새로운 형태의 위기라는 도전에 맞서야 합니다.
이를 기회로 삼아 재단은

1) 시설별 특성화를 통한 전문성 강화, 2) 디지털 역량 확보, 3) 청소년-청년 연계 체계 구축이라는
세 가지 방향으로 쉼없이 나아가겠습니다.
재단의 모든 사업의 중심에는 언제나 청소년이 있습니다.
청소년의 목소리를 경청하고, 그들의 의견을 정책에 반영하며,
오늘의 주역이자 내일의 리더로 성장할 수 있도록 적극 지원하겠습니다.

4 함께 만드는 미래

이번 계획은 임직원 모두가 함께 만들어낸 결과물이며,
앞으로도 재단 구성원 모두가 한마음으로 실천해 나가겠습니다.
우리의 노력이 모인다면,
2028년 고양시청소년재단은 대한민국을 대표하는 청소년정책 선도기관으로 자리매김할 것입니다.
“더 나은 미래를 만드는 오늘의 주역, 고양 청소년!”
이 비전을 향한 여정은 이제 막 시작되었습니다.
함께 만들어 가는 미래, 그 길에 여러분을 진심으로 초대합니다. 감사합니다.

2025. 10. 30.(목)
대표이사 최 회 재

목차

주제 발표	더 나은 미래를 만드는 오늘의 주역, 고양 청소년 : 고양시청소년재단 중장기(2025~2028) 경영계획을 중심으로 • 이준석 (고양시청소년재단 경영본부 기획운영실장)	07
패널 발표	고양시 중장기 정책 연계성 평가 및 제언 • 권선영 (고양연구원 부연구위원)	39
	특성화 정책 추진에 대한 평가 및 제언 • 김지영 (고양시청소년재단 이사)	53
	AI·디지털 시대 청소년 사업에 대한 제언 • 프셰르스와브 크롬피에츠 (중앙대학교 첨단영상대학원 박사)	65
	청소년·청년 연계 사업 정책 방향에 대한 제언 • 강규민 (2024 고양 유니브 단장)	79

주제발표

더 나은 미래를 만드는 오늘의 주역, 고양 청소년

고양시청소년재단 중장기(2025~2028)
경영계획을 중심으로

이준석

(고양시청소년재단 경영본부 기획운영실장)



고양시청소년재단 중장기 경영계획

2025~2028



더 나은 미래를 만드는
오늘의 주역, 고양 청소년

목차

01

재단 일반 현황

설립 근거 및 목적, 조직 구조, 재무 상태, 시설 및 사업 운영 현황 종합 검토

03

경영 환경 분석

사회·정책 환경 및 SWOT 분석을 통한 재단의 전략적 위치 파악

05

분야별 경영 계획

인력 운용, 인적 자원 개발, 재정 계획 등 실행 가능한 중장기 경영 계획 수립

02

전기 성과 분석

2020~2024년 주요 성과 및 한계점 분석, 향후 발전 방향 모색

04

비전 및 전략 체계

새로운 비전, 미션, 핵심 가치를 기반으로 4대 정책 목표 및 전략 과제 제시

06

환류 체계

성과 관리 및 환류 시스템을 통한 지속적인 개선 및 발전 추구



재단 설립 근거 및 목적

설립 근거

- 「청소년 기본법」 제26조에 의거, 청소년 육성 전담기구 설립
- 고양시 청소년재단 설립 및 운영 조례(제2631호)와 민법 제32조에 따른 청관에 근거
- 청소년 육성 업무의 효율적 운영 및 전담 관리
- 법적 기반 확보

설립 목적

- 창의적 청소년 육성
- 청소년 보호 및 복지 향상
- 고양시 청소년 공공복리 증진
- 건강하고 행복한 성장 환경 조성
- 청소년 권리 보장 및 미래 사회 주역으로 성장 지원

재단 연혁

2015~2016년: 재단 설립

- 2015년 5월: 재단 설립 기본 계획 수립
- 2015년 12월: 경기도 승인
- 2016년 4월: 조례 공포
- 2016년 11월: 법인 등기 및 초대 대표 이사 취임
- 2016년 12월: 출범식 개최

2020~2022년: 직영 전환 및 확대

- 2020년: 토당청소년수련관 등 4개 시설 직영 전환
- 2021년: 이동 상담 버스 운영 개시
- 2022년: 행신청소년자유공간 개소, 특례시 청소년 재단 ESG 경영 포럼 개최 [사업 영역 확장]

1

2

2017~2019년: 기반 구축

- 2017년: 위탁 법인 변경, 고양시와 위·수탁 계약 체결
- 2018년: 제2대 대표 이사 취임, 일산서구청청소년수련관 개관
- 2019년: 중장기 발전 계획 연구 용역 추진

3

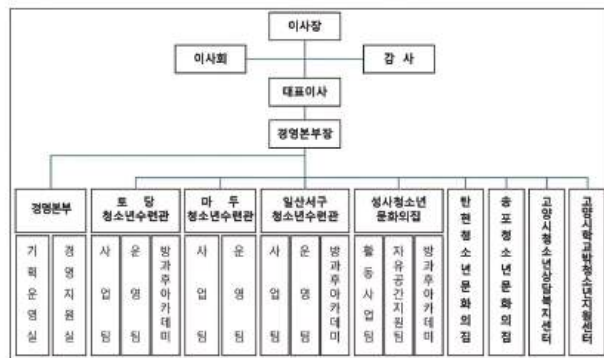
4

2023~2024년: 혁신과 도약

- 2023년: 송포청소년문화의집 개관, 제4대 대표 이사 취임, 중장기 경영 계획 자체 연구 착수, 새 비전 선포
- 2024년: 경영 혁신안 승인, 조직 개편 (미래 도약 준비)

조직 구조

- 대표이사를 중심으로 한 체계적인 조직 구조 운영
- 주요 구성
 - 경영본부
 - 청소년수련관 (3개)
 - 청소년문화의집 (3개)
 - 특화센터 (2개)
 - 청소년자유공간 (3개)
- 운영 방침
 - 각 시설의 고유 특성 및 역할에 기반한 다양한 청소년 서비스 제공
 - 상호 협력을 통한 시너지 창출 및 전문성 강화



인력 현황

88명

정원

재단 전체 규모

84명

현원

2025년 1월 기준

9개소

운영 시설

수련관, 문화의집, 특화센터 등

인력 구성 특징

- 2019년 이후 운영 사업소 6개+11개 (83.3% 증가)
- 정원 증가율 28.4% (63명→88명) 미달
- 2025년 9월 현재 4명 결원
- **인력 부족 위기 극복이 시급!**
서비스 품질 혁신을 위한 핵심 과제

시설별 배치

- 경영본부: 16명
- 수련관 3개소: 33명
- 문화의집 3개소: 17명
- 특화센터 2개소: 14명
- 자유공간 3개소: 4명



재무 현황

2025년 예산 규모

- 총 예산: 108억 3,700만 원
- 주요 자원
 - 고양시 출연금: 60.7%
 - 보조금: 19.3%
 - 자체 수익: 12.3%
 - 잉여금: 7.7%
- 지출 배분 (청소년 서비스 중심)
 - 인건비: 43.9%
 - 사업비: 36.3%
 - 경비: 17.7%

재정 건전성

- 2024년 결산 기준 재무 구조는 건전함
 - 자산: 22억 1,700만 원
 - 부채: 1억 4,800만 원

개선 필요 사항

낮은 재정 자립도 및 고양시 의존도

수익 다각화 및 재정 안정성 확보 요구

시설 현황

- 고양시 전역 11개 청소년시설 운영
- 청소년 생활권 중심 서비스 네트워크 구축
- 높은 접근성 확보
- **고양, 관산, 원흥, 삼송, 지축, 창릉 지역 청소년시설 접근성 문제 해결 필요**

수련관 (3개소)

- 토당청소년수련관
- 마두청소년수련관
- 일산서구청청소년수련관

문화의집 (3개소)

- 성사청소년문화의집
- 탄현청소년문화의집
- 송포청소년문화의집

특화센터 및 자유공간

- 청소년상담복지센터
- 학교밖청소년지원센터
- 자유공간 3개소



전기 주요 성과

2020~2024

- 청소년 참여 및 권리 증진
- 청소년 주도 활동 활성화
- 청소년 자립 및 보호 지원 강화
- 지역 협력 경영시스템 구축

청소년 참여 및 권리 증진 성과

참여 기구 체계화

- 고양시 청소년의회 운영 체계화
- 2022년 고양시청소년참여위원회 경기도 우수 사례로 경기도지사 표창
- 2023년 고양시청소년참여위원회가 우수 사례 공모에서 여성가족부장관상 수상

전국적 우수성 입증

- 고양시청소년참여위원회 경기도 우수 사례로 경기도지사 표창 및 여성가족부장관상 수상 (2022~2023년)
- 2022년 성사청소년문화의집 청소년운영위원회 경기도지사상 수상

실질적 영향력 확대

- 청소년 제안의 정책 채택 사례 증가
- 청소년이 정책 주체로서 지역사회 변화 주도



청소년 주도 활동 활성화

코로나19 위기 대응

- 코로나19 시기, 비대면 활동 모델 개발 및 프로그램 지속 제공
- 4가지 비대면 활동 모델 체계화, 사례집 발간 및 배포

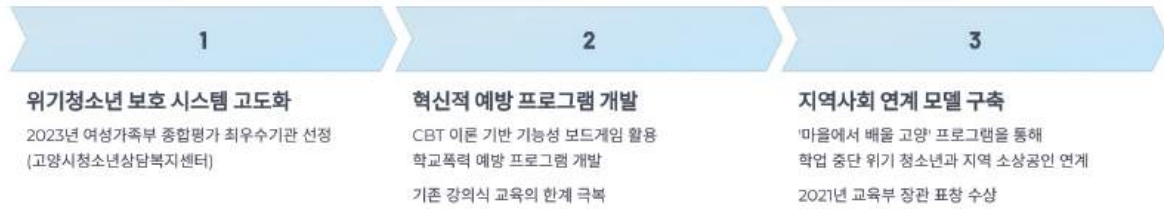
진로 지원 역량 확장

- 메타버스 플랫폼 활용 온라인 입시 박람회 선도적 개최
- 2022년 전국 75개 대학 참여 대규모 대입 수시 박람회 성공적 운영

대학생 진로 멘토링 '고양유니브' 확대

- 2023년 상반기, 213명 멘토가 47개교 21,000여 명 학생에게 진로 탐색 기회 제공
- 높은 파급력 입증

청소년 자립 및 보호 지원 강화



학교 밖 청소년 지원센터, 상담복지센터로부터 분리 및 전문 역량 강화

이동 상담 사업 개시, 서비스 소외 지역 지원 확대

지역 협력 경영 시스템 구축

경영 관리 체계성 확보

- 경영 환경 변화 분석 및 전략 체계 구축
- 중장기 전략 도출
- 핵심성과지표(KPI) 기반 성과 관리 체계 확립
- 전사적 자원 관리(ERP) 시스템 운영
- 재단 창립 이후 경영 안정기 돌입

청렴 관리 체계화

- 전 임직원 대상 '청렴 WEEK' 운영
- 이해충돌방지법 및 갑질 예방 교육 실시
- 조직 내 청렴 의식 내재화
- 투명한 조직 문화 조성

경영 혁신 착수

- 3개 청소년수련관 유사·중복 사업 정리 및 특성화 추진
- 일산서구청소년수련관 - 진로센터 통합
- 진로·창업 지원 역량 집중 조직 개편

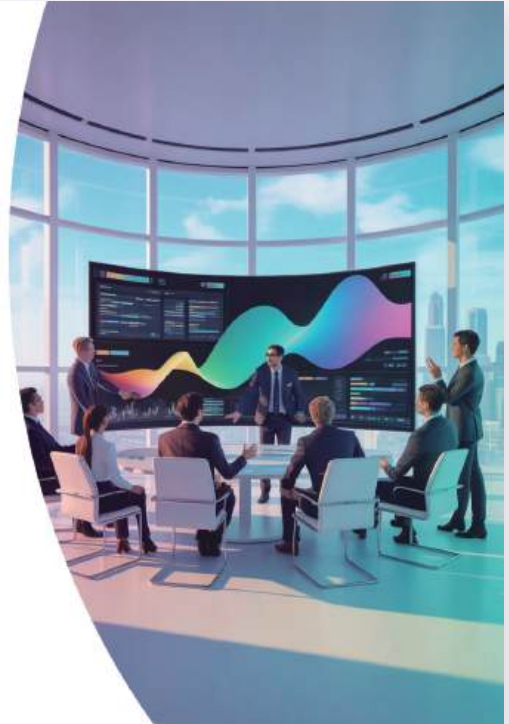
ESG 경영 체계 기반 마련

- 타 특례시 청소년재단과 'ESG 경영 라운드 테이블 포럼' 공동 개최
- 광역 단위 ESG 협력 체계 구축
- 지방공기업평가원 주관 ESG 경영 계획 수립 컨설팅 이행

과거 한계 및 개선점 성찰과 도약

재단은 다음과 같은 한계에 직면했습니다.

- 적정 운영 인력 확보 미흡
- 인프라 투자 미흡으로 인한 시설 노후화
- 시설별 특성화 및 기능 분담 필요
- 포스트 코로나 이후 디지털 역량 대응 미흡



한계점 분석

적정 운영 인력 확보 미흡

- 운영 사업소 2020~2024년 6개+11개 (83.3% 증가)
- 정원 증가율 28.4% (63명+88명)에 그침
- 안정적인 운영을 위한 인력 확충 시급

인프라 투자 미흡

- 시설 인프라 투자 예산 부족
- 디지털 시대 대응 한계
- 청소년 여가 시설 노후화로 인한 인지도 및 선호도 하락 우려

시설별 특성화 필요

- 청소년 시설 간 사업 분산 운영
- 기능 중복 및 자원 비효율적 활용
- 시설 간 기능 재정립 및 역할 분담을 통한 전문화 필요

디지털 역량 대응 미흡

- 디지털 시대 대비 인프라 투자 미흡
- AI/디지털 시대 청소년 사업 전문 인력 채용 및 양성 미비

사회 환경 분석 변화하는 시대

다양한 사회 환경 변화 분석:

- 전국 및 고양시 청소년 인구 변화
- 디지털 시대 사회 환경 변화
- AI 개발로 인한 사회 급변
- 청소년 위기 요인 및 실태
- 학교 밖 청소년 증가 실태



청소년 인구 변화

0.72명

2023년 합계출산율
역대 최저, OECD 평균의 절반

361만 명

2070년 청소년 인구 전망
2020년 854만 명에서 급감

15.2%

고양시 청소년 인구 비율
2024년 기준, 2020년 17.4%에서 감소

전국 청소년 인구 변화

- 초저출산 심화에 따른 청소년 인구 급감
- 청소년(9~24세) 인구: 1980년 1,401만 명 정점 후 감소 추세
- 2020년 854만 명 → 2070년 361만 명 지속 감소 전망
- 초고령사회 진입 및 생산가능인구 감소
- 경제성장 둔화, 노동생산성 하락 우려
- 지역 불균형 심화

고양시 청소년 인구 변화

- 고양시 청소년 인구: 2020년 18만 7천여 명
→ 2024년 16만 3천여 명으로 급감
- 전체 인구 대비 청소년 인구 비율: 17.4% → 15.2% 하락
- 초·중·고등 청소년 수 비교적 유지되는 반면,
- 청년층 감소세 확대 → 고양시 청년 이탈 심화
(2020년 84,877 명 → 2024년 66,701 명)

디지털 시대의 사회 환경 변화

01

디지털 기술 진화

- 단순 보조 수단을 넘어 인간과 공존하는 수준으로 발전
- 디지털화(보조), 디지털 전환(보완), 디지털 심화(공존)의 3단계 진화

03

온라인 디지털 의존도 심화

- 10대 청소년 인터넷 이용률 99.5%
- 하루 평균 인터넷 이용 시간: 2019년 4.5시간 → 2022년 8시간 (약 1.8배 증가)
- 청소년 18%, 인터넷 및 스마트폰 과의존 위험군 (여성가족부, 2021)

02

핵심 사회 역량으로서의 디지털 기술

- IT 활용을 넘어 개인 성장, 사회 참여, 직업적 성공의 필수 요소로 자리매김

04

디지털 리터러시 교육 필요성

- UN 아동권리위원회 권고 (2021년): 미취학 단계부터 전 학년에 디지털 리터러시 필수 교육
- 정보 진위 판별, 아동 권리 이해, 온라인 위험 대응 교육을 요구한다.



AI로 인한 급속한 사회 변화

AI 시대의 기회

- 인간 탐색 및 정의적 의사결정 지원
- 독창적 해결책 발굴 가능성 증대
- 생성형 AI, 교육·의료·직업 혁신에 기여

학교 교육의 AI 리터러시 강화 필요성

- 청소년 교육에 'AI 리터러시' 필수 과제 부상
- 전 세계 초·중등 교육에 AI 도입 가속화
- AI 시대 대비, 학교 내 체계적 AI 리터러시 교육 시급

AI 시대의 위기

- AI 해택 불균형 분배 가능성
- 디지털 접근성 차이로 사회적 불평등 심화 우려
- AI 챗봇 사용 시, 심리적 외로움 및 고립감 증대

청소년의 위기 요인과 실태



고립·은둔 청소년

- 현대 사회의 신종 위기 유형으로 심각성 증대
- 개인, 가정, 학교, 진로, 사회문화적 요인이 복합적으로 작용
- 다층적인 접근이 필수



정신 건강 위기

- 지난 10년간 청소년(9~24세) 사망 원인 1위는 자살로, 심각성이 증대됨
- 2021년 0~17세 자살률은 인구 10만 명당 2.7명으로, 2000년대 최고치를 기록



디지털 환경 유해 노출

- 사이버 폭력 급증: 2023년 3,422건 → 2024년 4,534건 (1,000건 이상 증가)
- 청소년 성매매·성폭력 및 디지털 성폭력 피해 증가



청소년 노동 현황

- 아르바이트 경험 청소년 중 49.4%가 근로계약서 미작성
- 13.9%가 법정 최저임금 미달 임금 수령
- 부당 대우에도 계속 근무를 용당한 청소년이 70%에 달함

고양시 청소년 위기 실태



인터넷·스마트폰 과다 사용

하루 3~4시간 이상 사용
3.6%는 중독 수준



언어폭력 피해

학교폭력 유형 중 최다 발생



상당 서비스 이용 경험

높은 인지도, 낮은 실제 이용률

- 고양시 청소년의 인터넷·스마트폰 과의존 문제는 심각한 수준입니다.
- 학교폭력이 온라인 폭력의 형태로 변모하고 있습니다.
- 여성 청소년은 남성보다 우울·불안, 자살·자해 경험 비율이 높게 나타납니다.
- 청소년전화 1388 및 청소년상담복지센터의 인지도는 높으나, 실제 이용 경험률은 15.6%에 불과합니다.
- 낙인 효과 극복 및 접근성 개선을 위한 노력이 필요합니다.

학교 밖 청소년 증가 실태

54,615명

2024년 학업 중단자

2022년 42,755명
+ 2024년 54,615명 (지속 증가)

17만 4천 명

2024년 학교 밖 청소년 추정

청소년 인구 대비
3.20%를 차지

2.1%

고등학생 학업 중단율

초·중학교 대비
약 3배 수준

학업 중단 증가 추세

- 청소년 인구 감소 속에서도 학업 중단 청소년 지속 증가
- 2022년 42,755명 + 2024년 54,615명 (매년 큰 폭으로 상승)
- 학업 중단 청소년 비율 증가: 구조적 특성 발현
- '내몰리는 청소년'과 '스스로 떠나는 청소년'으로 양극화 심화

정책적 대응 필요

- 학교 밖 청소년 지원 관점 전환
- 단순 보호
→ 진로·진학 등 생애 디자인 관점
- 꿈드림센터 기능 고도화:
단순 지원 한계 극복
- 정신 건강 심층 상담 및 적극적 진로 연계 기능 강화



정책 환경 분석

정부와 지자체의 방향

재단 전략 방향 수립을 위해 다음 정책들을 분석했습니다.

- 제7차 청소년정책기본계획
- 고양시 청소년정책 중장기 발전계획
- 이재명 정부의 청소년 관련 주요 정책
- 해외 청소년 정책 사례

제7차 청소년 정책 기본 계획

정책 수립 배경

- 청소년 인구 규모 감소
- 신종 청소년 위기 발현
- 디지털 네이티브 세대 등장
- 인터넷·스마트폰 과의존 증가
- 청소년 개개인 역량 제고 중요성 증대
- 맞춤형 지원 강조

비전 및 핵심 내용

- 비전: "디지털 시대를 선도하는 글로벌 K-청소년"
- 핵심 목표: 안전한 보호 환경 조성, 청소년 성장 기회 제공
- 5대 정책 과제:
 - 플랫폼 기반 청소년 활동 활성화
 - 데이터 활용 청소년 지원망 구축
 - 청소년 유해 환경 차단 및 보호 확대
 - 청소년 참여·권리 보장 강화
 - 청소년 정책 총괄 조정 강화

고양시 청소년정책 중장기 발전계획

정책 목표 1: 청소년 사회 참여 강화

청소년을 지역사회 발전의 핵심 주체로 인식

정책 기획 및 실행 참여 기회 확대

- 청소년 지역사회 참여 기반 강화
- 청소년 자치 활동 지원 강화

정책 목표 2: 청소년 미래 성장 지원

시대 변화에 능동적으로 대응

미래 역량 함양 및 건강한 성장 지원

- 미래 역량 강화 지원
- 청소년 건강 지원 확대
- 학교 안팎 청소년 활동 지원 강화

정책 목표 3: 청소년의 즐겁고 안전한 삶 보장

유해 환경으로부터 안전하게 보호

권리 보장 및 즐거운 생활 환경 조성

- 청소년의 권리 및 권익 증진
- 청소년이 안전한 지역 환경 조성
- 위기청소년 발굴 및 지원 강화

정책 목표 4: 청소년정책 추진 체계 혁신

정책 실효성 제고

지속 가능한 추진 기반 마련 및 시스템 개선

- 청소년 친화적 환경 조성
- 청소년 정책 기반 개선
- 청소년 정책 수행 전문화

이재명 정부의 청소년 관련 주요 정책

1

아동·청소년의 건강한 성장 지원

- 정서·행동 위기 청소년 지원
- 온라인 안전 강화 및 활동·참여 활성화
- 디지털 시민 교육 지원
- 미디어 과의존 청소년 치유 프로그램 확대
- 전문 상담 인력 확충

2

교육 및 문화 지원

- 교육 격차 해소
- AI 디지털 인재 양성
- 문화·예술 역량 개발 및 스포츠 환경 조성
- 기초 학력 전담 교원 확충
- 모든 학교 AI 교육 강화
- 한국판 '엘 시스템', '꿈의 예술단' 확대

3

범죄 예방 및 보호

- 범죄 예방 시스템 구축
- 피해자 보호 및 학교 안전 체계 강화
- 청소년 비행 예방 센터 개편
- 성 착취 피해 아동·청소년 발굴 및 자립 지원
- 디지털 성범죄 선제적 대응 시스템 구축

해외 청소년 정책 사례



미국: 긍정적 청소년 발달(PYD)

- 청소년을 문제 해결의 대상이 아닌, 긍정적 역량과 재능을 가진 주체로 인식
- 21세기 커뮤니티 학습 센터(21st CCLC) 프로그램 운영
- 방과 후 및 여름 방학 기간 중 확장된 학습 기회 제공



독일: 청소년 지원 (Jugendhilfe)

- 청소년을 성인과 동등한 인격체로 존중, 자율적 사회 참여 지원
- 연방 청소년·청년 전략 (Jugendstrategie) 추진: 28개 부처 참여 다 부처 협력 모델
- 청소년 주도 도시 유희 공간 기획·조성 프로젝트 지원



영국: 국가 청소년 보장

- 코로나19 팬데믹 이후 청소년 정신 건강 악화 및 사회적 단절 문제 해결 목적
- 국가 청소년 보장(National Youth Guarantee) 정책 추진
- 2025년까지 11~18세 청소년에게 정기적 방과 후 활동, 야외 체험, 자원봉사 기회 보장



프랑스: 우선 교육 네트워크 정책(REP)

- 교육 불균형 해소를 위한 학교 중심 지역 사회 교육 네트워크 구축
- 학업 실패율 높은 취약 지역 학교에 자원 집중 지원 ('긍정적 차별' 정책)
- 사회 복지사, 가족 심리 치료사 등 다양한 전문가 참여

SWOT 분석

전략적 위치 파악

재단의 강점, 약점, 기회, 위협(SWOT) 종합분석을 통해 TOWS 매트릭스 전략을 도출했습니다.

- SO 전략: 성장 및 확장
- WO 전략: 개선 및 혁신
- ST 전략: 위기 완화 및 방어
- WT 전략: 구조조정 및 위험관리



강점(Strengths)



검증된 사업 수행 능력

고양시 출자·출연기관 경영평가 2021, 2022, 2023년 우수(A등급) 획득

여성가족부 전국 청소년수련시설 종합 평가 다수 시설 '최우수' 등급



위기 대응 및 환경 변화 적응력

코로나19 팬데믹 위기 상황에 탄력한 대응 및 적응력

변화의 본질을 파악하고 능동적 해결책 설계 가능



전문성을 갖춘 인력

2023년 직원 의견 수렴 결과, '구성원의 전문 역량'이 최대 강점으로 꼽힘

직원들의 동료 전문성에 대한 높은 신뢰



폭넓은 지역사회 연계 네트워크

고양교육지원청, 학교, 경찰서, 대학교, 민간 청소년 단체 등 업무협약 및 협력 사업 추진



체계적인 성과관리 시스템

전략목표 설정, 핵심성과지표(KPI) 개발

부서별 실행계획 수립 및 분기·반기·연간 점검 및 환류

성과관리 시스템 성공적으로 구축 및 운영



약점(Weaknesses)

만성적인 인력 부족

- 직원 의견 수렴 결과, '인력 부족'과 '업무 과중' 키워드 총 35회 언급
- 압도적인 1위 약점으로 지목
- 운영 비효율성 및 전략적 리스크 초래

시설 노후화 및 인프라 불균형

- 물리적 인프라 노후화 및 지역적 불균형 문제
- 인력 문제와 더불어 심각한 약점
- 노후된 공간으로 청소년 유치에 어려움

낮은 재정 자립도

- 고양시 출연금 및 보조금 의존도 매우 높음
- 구조적인 재정 취약성
- 과도한 재정 의존으로 전략적 자율성 제약 요인 발생

전략-실행-평가 간 연계성 부족

- 중장기 전략계획, 연간 사업계획, 예산, 성과 평가 간 유기적 연계 미흡
- '활동의 함정(Activity Trap)'에 빠질 위험
- 전략적 목표 달성보다 활동 자체에 매몰될 우려

시설 간 유사·중복 서비스

- 다수의 청소년수련관 및 문화의 집에서 유사·중복 서비스 제공
- 구조적 약점으로 지적됨
- 한정된 인력과 예산 분산으로 고품질 특화 프로그램 개발 저해

기회(Opportunities)

제7차 청소년정책 기본계획

- 제7차 청소년정책 기본계획(2023-2027)에 기반하여 재단 디지털 기반 사업 추진의 정책적 근거 마련
- 플랫폼 기반 청소년 디지털 역량 활동 강화
- 데이터 기반 위기 청소년 지원망 구축 포함

고양특례시의 청소년 정책 강화

- 고양특례시의 아동·청년 정책 강화로 정책 연속성 구축
- 아동친화도시 조성, 청년기본조례 제정 등
- 재단의 독점적 위치를 활용할 기회
- 고양시의 생애 주기별 정책을 유기적으로 연결하고, 핵심 플랫폼 역할 수행

디지털 전환 및 4차 산업혁명

- 4차 산업혁명 기술 발전 및 디지털 전환 가속화
- 청소년 활동 패러다임의 근본적인 변화 요구
- 정부의 미래 핵심 역량(AI, 코딩, 미디어 리터러시) 지원 확대
- 재단의 '미래 역량 인큐베이터'로 도약할 기회

새로운 청소년 문제에 대한 관심 증대

- 고립·은둔, 경계선 지능 등 새로운 청소년 문제에 대한 관심 증대
- 사회적, 정책적 대응 필요성 부각
- 재단이 보유한 상담 및 활동 프로그램 운영 노하우 활용
- 청소년 위기 예방 및 회복 역할 확대 기회

ESG 경영 패러다임 확산

- ESG는 재단의 공공적 가치를 현대적 언어로 재구성
- 이해관계자와의 효과적인 소통 틀 제공
- 재단 사업은 본질적으로 '사회(S)'적 가치 창출에 기여
- ESG 지표에 맞춰 체계적인 관리 및 성과 보고 가능

위협(Threats)



학령인구 감소

고양시 9~24세 청소년 인구 감소 추세는 재단의 존립 기반을 위협합니다.



유사 서비스 제공 기관과의 경쟁

특색 없는 유사 서비스는 역할을 분산시키고, 재단 핵심 서비스가 '범용재'로 전락할 위험이 있습니다.



지방재정 긴축

고양시 청소년 1인당 예산은 타 대도시 대비 낮으며, 예산 삭감 추세는 재정적 압박을 가중합니다.



청소년의 무관심

서비스 주 대상인 청소년들의 무관심과 낮은 활동 참여율은 프로그램 효과성을 저해합니다.



청소년 유해환경의 디지털화

디지털 공간으로 이동하는 유해 환경과 고도화된 수법은 재단의 전문성 격차를 야기합니다.

〈고양시청소년재단 SWOT 분석〉

	강점(S)	약점(W)
	- 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
외부 환경	기회(O) - 제1차 청소년정책 기본계획에 따른 정책적 지원 확대 - 고양특례시 청소년정책 강화 의지 및 연계 가능성 - 디지털 전환 및 AI 활용 사회적 기술의 확대 - 새로운 청소년 문제(온라인 고립, 디지털 다문화 등)에 대한 사회적 관심 증대 - ESG 경영 패러다임 확산	기회 포착(WO) - 노후시설의 '테마형 리모델링' 추진 - 데이터 기반의 인력 재배치 및 전문성 강화 - 재정 자립도 개선을 위한 수익 모델 다각화
위협(T)	역량 확대(SO) '지역사회 청소년 특화 서비스 허브'로의 도약	선택 집중(ST) 대체 불가능한 공공가치 증명
	'디지털 역량 강화' 선도 기관화 - 생애주기 연계 서비스 통합 플랫폼 구축 - 신규 유망청소년 맞춤형 지원 사업 특화	약점 보완(WT) 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' 장래 프로그램 전환	- 조직 간 역할 분담 및 시설 특성화 - 비 핵심 사업의 과감한 축소 및 아웃소싱 '찾아가는 서비스' 및 '온라인 플랫폼' 중심으로의 전환

TWOS 전략

비전 및 전략 체계

더 나은 미래를 만드는 오늘의 주역, 고양 청소년



미션과 핵심 가치

미션

우리는 청소년의 성장을
위한 **긍정적 경험**을 제
공한다

지식 습득을 넘어선 긍정적인 삶의 전환 경험 제공

- 자신의 삶과 세상을 긍정적으로 전환하는 결정적인 체험 제공
- 청소년이 권리를 가진 삶의 주역으로 성장하도록 지원
- 청소년의 위기 극복 지원

핵심 가치

더 나은 미래

개인, 국가, 사회의 안녕과 행복 확대를 위한 낙관적 전망

오늘의 존중

청소년 일상에서의 권리 개선 및 파트너로서의 존중

즐거움 책임

공공 조직으로서 청소년과 함께 사회적 책임을 즐겁고 창의적으로 수행

4대 정책목표



청소년 일상 권리 증진

- 미래 일상 권리 확보 (기후생존권, 미래 역량, 금융 권리)
- 오늘 일상 권리 보장 (여가권, 문화권, 건강권)
- 참여 권리 증진



청소년 생애 디자인 주도력 강화

- 맞춤형 생애 디자인 역량 강화 지원
- 학교 밖 청소년 생애 디자인 역량 강화 지원



청소년 보호 체계 확립

- 지역사회 청소년 안전망 구축
- 청소년 위기 예방 및 회복 지원
- 안전한 성장 환경 조성



지속 가능한 창의 경영 체계 구축

- 선택과 집중을 통한 경영 효율화
- 조직과 개인의 동반 성장 체계 구축
- ESG 경영 체계 확립



정책 목표 1 청소년 일상 권리 증진

01

청소년 미래 일상 권리 증진

- 기후생존권 보호
- 미래 역량 강화
- 금융소비자 권리 보호

02

청소년 오늘 일상 권리 증진

- 여가권 증진
- 문화권 증진
- 건강권 증진

03

청소년 참여 권리 증진

- 참여 기구 활성화
- 자율 참여 활동 지원

정책목표 2 청소년 생애 디자인 주도력 강화

맞춤형 청소년 생애 디자인 역량 강화 지원

- 지역 거점 진로 역량 개발 추진
- 학교 진로 체험 서비스 제공
- 청소년 진로 지원 기반 구축
- 지역사회 평생교육 지원

진로 기능 특성화로 차별화된 공공 서비스 제공 및 학교 교육과정 연계 현장 직업 체험, 진로 상담 등 '찾아가는 서비스' 확대

학교 밖 청소년 생애 디자인 역량 강화 지원

- 학교 밖 청소년 학업 복귀 및 사회 진입 지원
- 일상생활 및 역량 강화 지원 추진

학교 밖 청소년 사업을 보호적 관점에서 벗어나, 주도적 진로-진학-인생 경로 설계를 지원하는 자립 차원에서 접근



정책 목표 3 청소년 보호 체계 확립

고립·은둔, 다문화 등 새로운 청소년 문제 발생과 사회적 관심 증대, 그리고 급격한 디지털화에 따른 디지털 미디어 오남용 사례 증가에 대응하여 청소년 위기 대응 안전망을 강화합니다.

1

지역사회 청소년 안전망 구축

- 지역사회 청소년 돌봄 지원 강화
- 지역사회 청소년 통합 지원 체계 내실화
- 맞춤형 청소년 복지 지원 강화

2

청소년 위기 예방 및 회복 지원

- 청소년 위기 예방
- 위기 청소년 상담·치유 지원
- 디지털 미디어 피해 청소년 지원



정책목표 4 지속 가능한 창의 경영 체계 구축

1 선택과 집중 경영 효율화

재무·회계 관리 체계 확립

업무 프로세스 효율화

예산 계획·집행·결산 전 과정의 적정성, 건전성, 효율성 확보

2 조직과 개인 동반 성장 체계 구축

공정·합리성·신뢰 기반의 인사 혁신

조직·개인 동반 성장 기회 확대

지속 성장을 위한 전략 관리 추진

친환경 경영 체계 강화

사회적 가치 실현 확대

참여 기반 거버넌스 구축

지속 가능한 경영 기반 마련



중장기 조직 및 인력 운용 계획 미래 인재 전략

재단 인력의 효율적 운용 및 전문성 강화를 위한 중장기 계획 수립

- 직무 전문성 강화
- 조직 유연성 확보
- 핵심 인재 성장 지원

이 3가지를 핵심 전략 목표로 설정

인력 운용 SWOT 분석

강점

- 헌신적이고 자격을 갖춘 핵심 인력
- 대중 신뢰 및 제도적 정당성
- 사명 중심 업무 환경
- 확립된 프로그램 인프라 및 지역사회 네트워크
- 인재 유지를 위한 고용 안정성

약점

- 동질적 기술 집합 및 인지적 다양성 부족
- 모호한 역할 정의 및 정해진 경력 경로
- 디지털 사업 영역 및 고위험 요구에 대한 전문성 부족
- 체계적 소진 및 인재 이탈 악순환
- 수동적이고 비효율적인 내부 프로세스

기회

- 국가 디지털 전환 정책 활용 역량 강화
- 국가 청소년 정신 건강 이니셔티브 연계 확대
- 서비스 혁신 및 행정 효율성을 위한 AI 도입
- 개방형 혁신을 통한 전략적 제휴 형성
- 유연하고 프로젝트 기반 인력 모델 도입

위협

- 전문 인력 초경쟁 시장
- 청소년 인구 장기적 감소
- 청소년 위기 복잡성 및 디지털화 가속
- 공공 부문 인재 체계적 유출
- 공공 부문 인사/조달 시스템 경직성 고착화

핵심 추진 전략(TOWS 기반)

SO 전략

(성장 및 확장)

- 맞춤형 디지털 역량 강화 프로그램 운영 (기존 인력 대상 재교육).
- 산학연계 인재 파이프라인 구축 (지역 대학 등과 유급 인턴십, 계약학과 검토).

WO 전략

(개선 및 혁신)

- 유연 채용 모델 도입 ('전문가 신속 영입' 제도, 프로젝트 계약직 등 검토).
- 미래지향적 직무 재설계 및 역량 모델 수립.

ST 전략

(선택과 집중)

- MZ세대 맞춤형 인재 유지 전략 ('성장 기회'를 결합한 가치 제안 강화).
- 특성화 전문 조직으로의 구조적 재편 (인구 감소 및 역할 축소 압력 대응).

WT 전략

(운영 효율화 및 위기관리)

- 업무 프로세스 재설계(BPR) (불필요한 행정 절차 제거, 업무 과중 해소).
- 하이브리드 인력 운용 (비핵심 직무 아웃소싱 또는 파트너십 활용).



인력 운용 시스템 혁신

디지털 기반 조직/인사 관리 시스템 도입

- e-HRM, HRIS, TMS 등 시스템 도입
- 채용, 평가, 교육 등 인재 육성 전 주기 전산화 관리

탄력적 인력 운영 프로토콜 개발

- 인력 공백 요인 예측
- 핵심 업무 백업 체계 매뉴얼화
- 결원 대응 인력풀 구축
- 인력 리스크 선제적 대응

업무 프로세스 재설계(BPR)

- 불필요한 행정 절차 제거
- 전자결재 시스템 고도화
- AI 기반 행정 업무 자동화 도입
- 실질적 업무량 감축 및 직원 소진 방지



인재 개발 및 문화 조성

직무 중심 인사관리 체계 구축

- 직무 분석을 통한 명확한 직무 정의
- 채용, 평가, 교육 등 모든 인사관리의 기준으로 활용

MZ세대 맞춤형 인재 유지 전략

- 디지털 기술 교육 제공
- 명확한 경력 경로 제시
- 혁신 프로젝트 주도권 부여
- '성장 가능한 안정적 직장'으로 포지셔닝

'우리 함께, 다시 시작' 워크숍

- 전 직원 참여
- 조직의 미션 비전 핵심 가치 재정립
- 조직 문화로 정착

조직 특성화 전략

조직 특성화를 통해 역량을 집중하고 선명한 성과를 도출합니다. 유사·중복 서비스 제공으로 인한 비효율적인 인력 운용을 극복합니다.

토당청소년수련관

문화·예술·스포츠 사업 특성화
청소년 문화예술 활동 중심지
시설 브랜드화 추진

마두청소년수련관

청소년 참여 및 권리 사업 특성화
청소년 민주시민 역량 함양 거점
시설 브랜드화 및 육성

일산서구청청소년수련관

청소년 진로·창업 및 청년 특성화
청소년-청년 연계 지원 플랫폼
시설 브랜드화 및 발전



시설별 특성화 및 명칭 변경 검토



고양시유스아트센터

- 문화·예술·스포츠 사업 특성화
- 청소년 문화예술 활동 중심지 역할



고양시유스참여센터

- 청소년 참여 및 권리 사업 특성화
- 청소년 민주시민 역량 함양 거점



고양시유스미래센터

- 청소년 진로·창업 및 청년 특성화
- 미래 지향적 청소년 지원 시설로 브랜드화

유사·중복 서비스 문제 해결 및 역량 집중을 통한 전문성 강화

청소년·청년 연계 정책 전담조직 구성

청소년-청년 생애주기 연계 강화

- 청년 정책 전담조직 구성 검토
- 생애주기별 통합 지원 체계 구축

장기적 조직 개편 방향

- '고양시청소년청년재단'으로 개편 검토
- 청소년에서 청년으로의 연속적 지원 체계 마련

기대 효과

- 청소년-청년 정책의 유기적 연계
- 생애주기별 맞춤형 서비스 제공
- 지역사회 청년 정책 허브 역할 수행

전담조직의 역할

- 청년 정책 기획 및 실행
- 청소년-청년 연계 프로그램 개발
- 지역사회 청년 네트워크 구축

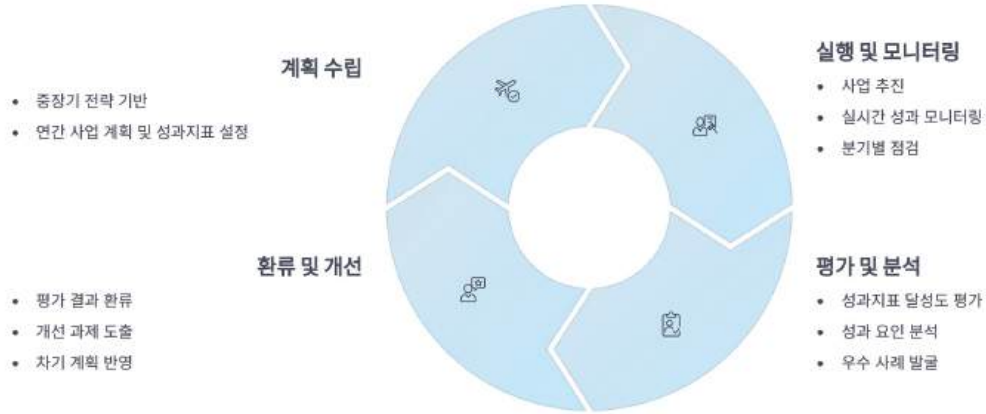


환류 체계

지속적 개선과 발전

- 성과 관리 및 환류 시스템 운영
- 중장기 경영계획 실행력 강화
- 지속적인 개선과 발전 도모
- 핵심성과지표(KPI) 기반 성과 관리 체계 구축
- 정기적 점검 및 환류 실시
- 전략 목표 달성에 기여

성과 관리 체계



중장기 로드맵



기대 효과



청소년 서비스 품질 향상

- 시설별 특성화
- 전문 인력 확충
- 서비스 품질 획기적 향상



조직 혁신 및 효율성 제고

- 업무 프로세스 효율화
- 디지털 전환
- 조직 운영 효율성 개선



직원 만족도 및 전문성 향상

- 체계적인 인재 육성 프로그램
- 공정한 인사 시스템



청소년 정책 선도 기관 위상 확립

- 혁신적인 사업 모델
- 우수 성과 창출
- 전국 청소년 정책 선도 기관 위상 확립



실행 원칙

청소년 중심

청소년 관점에서 정책 및 사업 기획·실행
청소년의 목소리 경청 및 맞춤형 서비스 제공

데이터 기반 의사결정

객관적 데이터 및 근거 기반 의사결정
성과 측정 분석을 통한 지속적 개선

협력과 소통

내부 부서 및 외부 기관 간
긴밀한 협력·소통으로 시너지 창출
개방적이고 투명한 조직 문화 조성

혁신과 도전

기존 관행에 안주하지 않는 끊임없는 혁신과 도전
실패를 두려워하지 않는 새로운 시도 장려

지속 가능성

단기 성과보다 장기적 지속가능 발전 추구
ESG(환경·사회·거버넌스) 가치 경영 통합

추진 체계

중장기 경영계획의 성공적인 실행을 위한 전사적 추진 체계를 구축합니다.



추진 체계별 역할

- 대표이사-이사회: 중장기 경영계획 총괄 및 의사결정
- 경영전략위원회: 전략 방향 설정 및 주요 안건 심의
- 실무추진단: 실행계획 수립 및 진행 관리
- 시설별 실행팀: 세부 사업 추진 및 성과 관리
- 전 직원: 각 역할에 따른 계획 실행 참여

추진 일정

- 매월: 실무추진단 회의 및 진행 상황 점검
- 분기별: 경영전략위원회 개최 및 성과 점검
- 반기별: 전사 워크숍 및 중간 평가
- 연간: 종합 평가 및 차기 연도 계획 수립



중장기 경영계획 수립 과정

01

1. 전략 체계 수립을 위한 추진 체계 구성

- 운영 기간: 2023년 4월 1일 ~ 11월 21일 (총 9회 운영)
- 구성 인원: 내부 직원, 청년 및 분야별 전문가 총 14인
- 활동 내용: 영역별 중장기 전략 과제 도출, 비전-미션-핵심 가치-전략 목표 및 전략 과제 도출
- 주요 성과: 외부 영역 없이 내·외부 전문 인력의 그룹 작업을 통해 직접 전략 체계를 수립하고, 향후 충분한 전략 추진 동력의 기반을 마련함
- 관련 행사: 재단 새 비전 선포를 위한 중장기 비전 포럼 운영 (2023. 12. 14.)

02

2. 핵심 이해 당사자 의견 수렴

- 전 직원 토론회 운영 (2023년 4월 26일, 총 86명 참여)
 - 사전 조사 결과 분석, SWOT 분석, 영역별 핵심 중장기 과제 도출
- 청소년 코어 그룹 간담회 (2023년 5월 13일, 총 23명 참여)
 - 재단 존립 필요성 토론, 중장기 청소년 정책 과제 제안



계획 수립 과정 완료 및 성과

01

3. 전략 체계 고도화를 위한 내부 회의체 운영

- 재단 경영회의 운영 (2024년 6월 20일 ~ 8월 2일, 총 5회)
 - 중장기 정책 목표, 전략 과제-실행 계획 확장, 세부 사업 구상 및 확정
 - 향후 4년간의 사업 운영 로드맵 수립 및 2025년 사업 계획 반영
- 중장기 경영계획 성과지표 TF 운영 (2025년 4월 15일 ~ 6월 10일, 총 5회)
 - 중장기 전략 체계 실행 계획별 성과지표 및 목표치 설정, 지표 정의서 작성
 - 재단 직원의 성과지표 관리 이해 증진 및 전략에 따른 성과 관리 추진 동력 마련

02

4. 전문 컨설팅을 통한 계획 수립의 신뢰성 점검

- 중장기 전략 체계 수립 전문 컨설팅 (2023년 10월 17일 ~ 12월 11일, 총 4회)
 - 중장기 전략 체계 방향성 검토, 프로젝트 그룹원 교육 시행
- 중장기 전략 체계 성과지표 컨설팅 (2025년 6월 27일 ~ 8월 26일)
 - 성과 관리 및 성과지표 활용법 직원 교육, 성과지표 TF 작업 내용 검토

핵심 의의

외부 용역 없이 재단 임직원, 청소년, 각계 전문가들이 참여하여 2년에 걸쳐 자체적으로 중장기 경영계획을 수립한 성과

감사합니다

고양시청소년재단

- 중장기 경영계획(2025~2028) 완성
- 재단 임직원, 청소년, 전문가 등 다양한 이해관계자 참여 및 협력
- 지속적인 관심과 지원 요청

문의

고양시청소년재단 기획운영실

경기도 고양시 덕양구 중앙로 633번길 25

홈페이지

www.gcyf.or.kr



MEMO

패널발표

고양시 중장기 정책 연계성 평가 및 제언

권선영

(고양연구원 부연구위원)

‘고양시 청소년정책 계획’과 ‘고양시청소년재단 중장기 경영계획’의 정책 연계성 평가

권선영 | 고양연구원

01 ‘고양시 청소년정책 중장기 발전방안(2025-2028) 연구’ 주요 내용

1.1 연구 개요

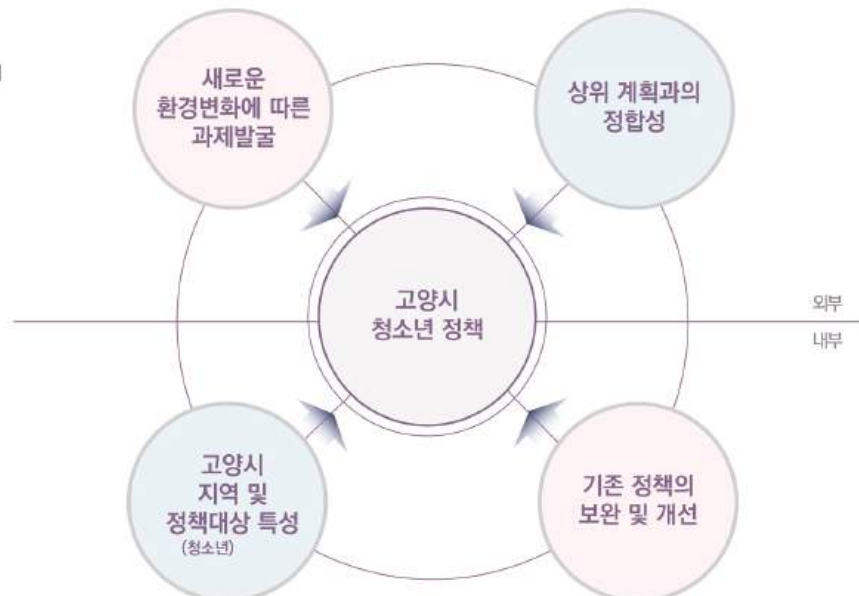
- 연구의뢰: 고양시
- 연구수행: 고양연구원
- 연구기간: 2024년 9월 2일 ~ 2025년 4월 30일
- 주요 연구 내용
 - [정책 현황 및 진단]
 - 고양시 청소년정책 현황 분석
 - 고양시 청소년정책 진단 및 분석
 - [청소년 생활실태조사]
 - [고양시 청소년정책 관계자 의견수렴]
 - [고양시 청소년정책 중장기 발전방안 도출]
 - 정책방향 및 목표 설정
 - 정책과제별 세부과제 제안



3

1.1 연구 개요

- 고양시 정책도출을 위한 기본 전제



4

1.2 상위 계획 검토

국가 청소년정책의 주요 쟁점

- 제1차 ~ 제5차 : 청소년 자체에 주목하고 건강한 청소년의 상을 주로 다룸
- 제6차 : 가정세대나 성인들이 청소년을 어떤 자세로 대해야 하는가를 정책 비전에서 제시
- 제7차 : **디지털 전환 시대라는 배경을 강조하여, 청소년들이 디지털 역량 증진하도록 강조**

비전	제5차 기본계획		제6차 기본계획		제7차 기본계획	
	청소년이 행복한 세상, 청소년이 꿈꾸는 밝은 미래		현재를 즐기는 청소년, 미래를 여는 청소년, 청소년을 존중하는 사회		디지털 시대를 선도하는 글로벌 K-청소년 (목표 : 청소년 성장기회 제공, 안전한 보호 환경 조성)	
중점방향	청소년의 다양한 역량강화	• 청소년시설 인프라 확대 및 활동 활성화	청소년 참여 및 권리 증진	• 청소년의 시민의식 함양 및 양성평등 인식 제고 • 청소년 참여방식의 다변화	플랫폼 기반 청소년 활동 활성화	• 청소년 디지털역량 활동 강화 • 청소년 미래역량 제고 • 다양한 체험활동 확대 • 학교인쇄 청소년활동 지원 강화
	청소년 참여 및 권리 증진	• 청소년 참여기구 운영 확대를 통한 참여 활성화	청소년 주도의 활동 활성화	• 청소년이 기획·운영하는 자기주도 활동 확대 • 디지털플랫폼을 통한 활동 성과 및 정보 공유 기반 마련	데이터 활용 청소년 지원망 구축	• 위기청소년 복지지원 체계 강화 • 청소년 지원 지원 강화 • 청소년 유형별 맞춤형 지원
	청소년 복지 및 지원지원	• 지역사회 청소년 통합지원 체계(CYS- Net) 확대	청소년 자립 및 보호지원 강화	• 지자체 중심의 지역단위 콘트론타워 가동 강화 • 아웃리치·거라상당 등 찾아가는 서비스 강화 • 표준화된 진년도구 개발 및 유형·특성별 맞춤형 지원	청소년 유해환경 차단 및 보호 확대	• 청소년이 안전한 온·오프라인 환경 조성 • 청소년 범죄 예방 및 회복 지원 • 청소년 근로보호 강화
	청소년 친화적 환경조성	• 청소년 사회안전망 구축 및 안전한 매체 환경 조성			청소년 참여·권리 보장 강화	• 청소년 참여 활동 강화 • 청소년 권익 증진
	청소년 정책 추진체계 강화					

5

1.3 지난 고양시 청소년정책의 성과 및 개선점

- 제도적 기반 강화 (조례 등)
- 청소년정책 사업의 다각적 성과 (우수사례 선정 등)
- 청소년정책 수행 기관 전문성 축적 및 우수평가 성과 등 있었으나, 아래와 같은 한계 및 개선점 존재

- (정책전반) 고양시의 핵심 정책으로서 자리매김을 위한 기반 강화
청소년정책이 시장의 주요 의제 중 하나로 자리 잡을 수 있도록 조직 차원의 관심과 함께 정책 기획 기능의 내실화, 실행 기반이 되는 인력, 예산의 안정적 확보 등이 요구
- (예산) 고양시 청소년 1인당 청소년 예산 비중 낮은 편으로 청소년에 대한 적극적 투자와 예산 확보 필요
- (정책구조) 고양시 아동 - 청소년 - 청년 정책 연계 강화 필요
고양시 아동친화도시, 청소년정책, 청년 정책 간의 내용 체계는 유사한 구조를 보이며, 효율적 사업 추진을 위한 정책영역 간 중복 최소화 및 연계 중요
- (정책추진) 고양시 청소년 시설 및 인력 확충에 대한 검토 필요,
고양시 청소년정책 사업 고도화 위한 시설별 기능 분담 필요
- (정책내용) 청소년 사회참여 기회 확대 및 실질적 권한 강화 필요,
새로운 청소년 위기 및 교차 유해환경 노출에 대한 예방형 대응 체계 마련 필요
- (사업공간) 고양시 청소년 공간의 총분 여부 및 균형적 배치 문제

6

1.4 중장기 발전방안(2025-2028) 도출

1 핵심방향

비전 및 방향



- **적극적 책임(Responsibility)**
청소년의 사회참여와 관련하여, 단순한 참여의 경험 뿐만 아니라 청소년이 시민사회의 구성원으로서 사회적·도덕적 책임을 자발적으로 인식하고 적극적으로 이행하는 태도 강조
- **지속적 실천(Initiative)**
청소년 활동이 단기적 결과에 머무르지 않고, 꾸준하고 체계적인 참여로 질적 성장을 도모하는 것을 의미
- **연대와 연결(Solidarity)**
청소년이 다양한 사람들과의 관계 속에서 상호 존중과 협력의 태도를 함양하도록 지원하는 동시에, 정책 추진 과정에서 청소년을 정책의 수혜자가 아닌 정책결정의 주체적 참여자로 인식하는 관점을 포함
- **주체적 미래 설계(Empowerment)**
청소년이 변화하는 사회 속에서 스스로 선택하고 행동할 수 있는 역량을 기를 수 있도록 지원하는 것을 의미

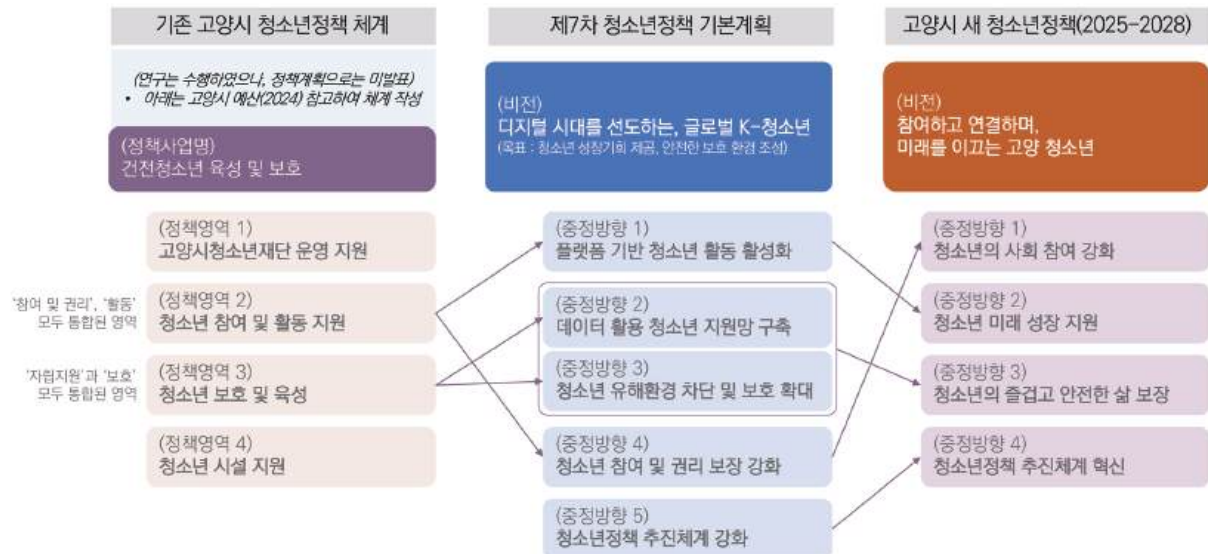
7

비전 참여하고 연결하며, 미래를 이끄는 고양 청소년



8

2 중점방향구체화 과정



1.4 중장기 발전방안(2025-2028) 도출

3 정책목표별 정책과제

정책목표	정책과제
1. 청소년 사회 참여 강화	1-1 지역사회 청소년 참여 기구 운영 활성화 1-2 사회참여 관련 자치 활동 지원 강화
2. 청소년 미래 성장 지원	2-1 미래 역량 강화 지원 2-2 청소년 건강 지원 확대 2-3 학교안팎 청소년 활동 지원 강화
3. 청소년의 즐겁고 안전한 삶 보장	3-1 청소년의 권리 및 권익 증진 3-2 유해환경 차단 및 보호 확대 3-3 위기 청소년 발굴 및 지원 강화 3-4 청소년 유형별 맞춤형 지원
4. 청소년 정책 추진 체계 혁신	4-1 청소년 친화적 환경 조성 4-2 청소년 정책 기반 특성화 4-3 청소년 정책 수행 전문화

1.4 중장기 발전방안(2025-2028) 도출

4 정책과제별 세부추진과제 (1)

분류 : 기존사업 유지
표드레 : 기존사업 강화
V : 신규과제

정책목표	정책과제	세부과제
1. 청소년 사회 참여 강화	1-1 지역사회 청소년 참여 기구 운영 활성화	1-1-1 청소년 참여 기구 역할 강화 1-1-2 청소년 참여 기구 교류 활성화 지원
	1-2 사회참여 관련 자치 활동 지원 강화	1-2-1 학교 연계 자치 활동 지원 1-2-2 일상적 사회 참여 지원
2. 청소년 미래 성장 지원	2-1 미래 역량 강화 지원	2-1-1 미래 역량 제고 활동 지원 확대 2-1-2 진로체험 및 교육 지원 확대 2-1-3 다양한 교류 활동 지원 확대
	2-2 청소년 건강 지원 확대	2-2-1 청소년 신체 건강 증진 지원 2-2-2 청소년 정신 건강 증진 지원
	2-3 학교안팎 청소년 활동 지원 강화	2-3-1 학교 연계 청소년 활동 지원 2-3-2 학교밖 청소년 활동 지원

11

1.4 중장기 발전방안(2025-2028) 도출

4 정책과제별 세부추진과제 (2)

분류 : 기존사업 유지
표드레 : 기존사업 강화
V : 신규과제

정책목표	정책과제	세부과제
3. 청소년의 즐겁고 안전한 삶 보장	3-1 청소년의 권리 및 권익 증진	3-1-1 여가 및 문화 증진 활동 지원 3-1-2 근로 및 노동 권리 증진 지원 3-1-3 청소년증 확대
	3-2 유해환경 차단 및 보호 확대	3-2-1 청소년이 안전한 온오프라인 환경 조성 3-2-2 디지털 역기능 예방 3-2-3 청소년 유해환경 차단
	3-3 위기 청소년 발굴 및 지원 강화	3-3-1 발굴 및 치유 지원 강화 3-3-2 정보시스템 기반 자원체계 운영 (v)
	3-4 청소년 유형별 맞춤형 지원	3-4-1 지역별 지원 (v) 3-4-2 유형별 지원
4. 청소년 정책 추진 체계 혁신	4-1 청소년 친화적 환경 조성	4-1-1 청소년 친화형 시설 명칭 변경(v) 4-1-2 청소년 정책 홍보
	4-2 청소년 정책 기반 개선	4-2-1 법 및 제원 등 정책기반 체계화 4-2-2 청소년 관련 주체 협력 강화
	4-3 청소년 정책 수행 전문화	4-3-1 청소년 시설별 특성화 및 운영 개선 지원 4-3-2 청소년 정책 수행 인력 확충 4-3-3 청소년 지도자 지원 및 전문성 제고

12

02 '고양시 청소년재단 중장기 경영계획(2025-2028)'의 정책연계성 검토

■ 검토 방향



- 재단의 **비전, 미션, 핵심가치** 등이 상위 계획(국가비전, 고양시 중장기 전략)의 비전, 목표와 연계되는가?



- **과제 및 프로그램의 내용**이 재단의 비전 실현을 목표로 하면서 동시에, 고양시 청소년 정책 목표 실현에 부합하는가?



- 각각의 과제 및 프로그램을 실행하기 위한 **추진체계**가 고양시 청소년 정책 추진체계와 연계되는가?

1 전략 연계성

비전

	여가부 제7차 청소년 정책(2023-2027)	고양시(2025-2028) *고양연구원 연구 제안	고양시청소년재단(2025-2028)
비전	디지털시대를 선도하는 글로벌K-청소년	참여하고 연결하며, 미래를 이끄는 고양 청소년	더 나은 미래를 만드는 오늘의 주역, 고양 청소년

- ⇒ 세 주체 모두 '이끄는', '선도하는' 등의 표현을 통해 **청소년의 주도성을 공통적으로 강조**
- ⇒ 국가 → 지자체 → 재단으로 내려오면서 역할의 초점과 방향성이 구체화되는 특징을 보임
- ⇒ 중앙정부는 '디지털 시대라는 거시적 시대적 변화를 비전 속에 반영하고, '글로벌'이라는 키워드를 통해 국가적 차원에서의 청소년 육성 방향에 초점
- ⇒ 고양시(고양연구원, 2025)는 이를 지역적 맥락에 맞춰 '참여와 연결'을 통한 공동체적 성장의 비전으로 지역화하고 있으며,
- ⇒ 재단은 실행기관으로서 이들 '오늘'의 행동과 실천으로 구체화하고 있어 국가-지자체-재단 간의 비전들이 서로 충돌하지 않고 상호 보완적으로 연계되는 구조를 형성

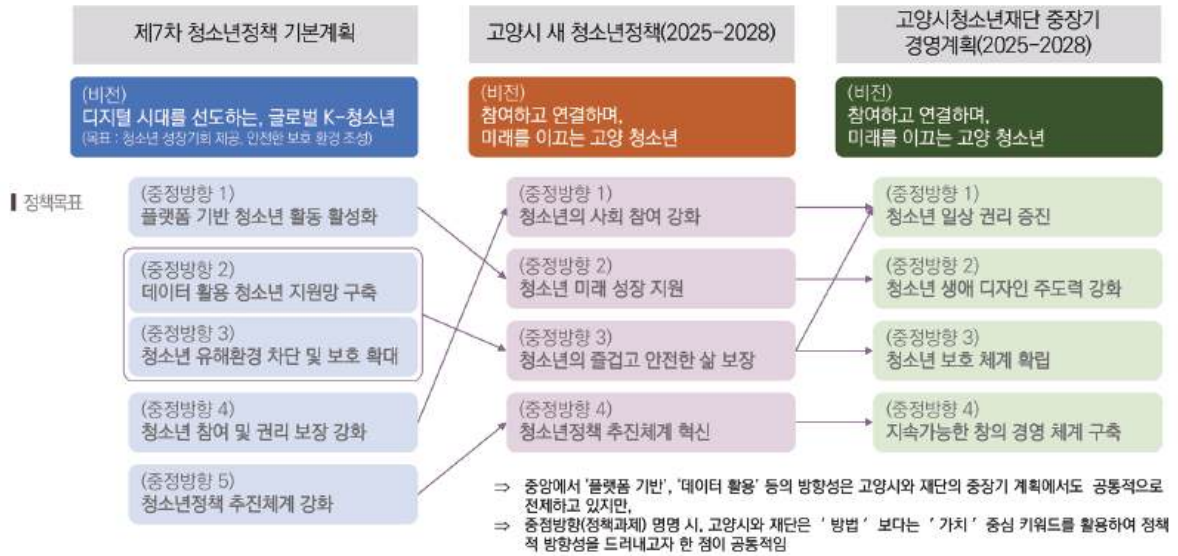
1 전략 연계성

핵심가치

	여가부 제7차 청소년 정책(2023-2027)	고양시(2025-2028) *고양연구원 연구 제안	고양시청소년재단(2025-2028)
핵심가치	-	적극적 책임, 지속적 실천, 연대와 연결, 주체적 미래 설계	더 나은 미래, 오늘의 존중, 즐거움 책임

- ⇒ (공통) 고양시와 재단 모두 청소년의 '**책임**'을 핵심가치의 용어로 사용
- ⇒ (차이) 고양시는 청소년을 사회의 구성원으로서의 책임에 대한 적극성과 능동성을 강조하고 (**공적 책임**) 재단은 현장에서의 실천을 고려하여 청소년의 자율성을 강조한 '즐거움 책임' 강조 (**자율적 책임**)
- ⇒ (공통) 고양시와 재단 모두 청소년의 '**미래**'를 강조
- ⇒ (차이) 고양시는 청소년 미래를 청소년들이 스스로 설계할 수 있도록 지원하는 **정책적 기반의 중요성**을 보다 강조 재단은 동시에, 그 미래를 위한 '오늘'을 강조하며 **현재와 현장중심성 가치** 제시
- ⇒ 그 외, 고양시는 청소년들의 프로그램 참여, 정책사업의 지속 등 정책과 사업 전반에서의 '**지속성**'을 강조하고, 정책 비전 실현을 위해 청소년 외에도, 관련 주체 및 기관 간 모두를 포함한 '**연대와 연결**'을 강조한 것이 특징

2 내용 연계성



17

2 내용 연계성

정책과제

고양시

재단

정책목표	정책과제	전략과제	정책과제
1. 청소년 사회 참여 강화	1-1 지역사회 청소년 참여 기구 운영 활성화 1-2 사회참여 관련 자치 활동 지원 강화	1. 청소년 일상 권리 증진	1-1 청소년 미래 일상 권리 증진 1-2 청소년 오늘 일상 권리 증진
2. 청소년 미래 성장 지원	2-1 미래 역량 강화 지원 2-2 청소년 건강 지원 확대 2-3 학교안팎 청소년 활동 지원 강화	2. 청소년 생애 디자인 주도력 강화	1-3 청소년 참여 권리 증진 2-1 맞춤형 청소년 생애 디자인 역량 강화 지원 2-2 학교 밖 청소년 생애 디자인 역량 강화 지원
3. 청소년의 즐겁고 안전한 삶 보장	3-1 청소년의 권리 및 권익 증진 3-2 유해환경 차단 및 보호 확대 3-3 위기 청소년 발굴 및 지원 강화 3-4 청소년 유형별 맞춤형 지원	3. 청소년 보호 체계 확립	3-1 지역사회 청소년 안전망 구축 3-2 청소년 위기 예방 및 회복 지원
4. 청소년 정책 추진 체계 혁신	4-1 청소년 친화적 환경 조성 4-2 청소년 정책 기반 특성화 4-3 청소년 정책 수행 전문화	4. 지속가능한 창의 경영 체계 구축	4-1 선택과 집중의 경영 효율화 4-2 조직과 개인의 동반 성장 체계 구축 4-3 ESG 경영 체계 구축

18

3 구조적 연계성

정책목표	정책과제	세부사업	고양시	분부	도당	수관관 매뉴	임신사구	성사	문화의심 단원	순포	특별사업 상당복지	학교밖
1. 청소년 사회 참여 강화	1-1 지역사회 청소년 참여 기구 운영 활성화	1-1-1 청소년 참여 기구 기능 강화										
		1-1-2 청소년 참여 기구 교류 활성화 지원										
	1-2 사회참여 관련 자치 활동 지원 강화	1-2-1 학교 연계 자치 활동 지원										
		1-2-2 일상적 사회 참여 및 자치 활동 지원										
2. 청소년 미래 성장 지원	2-1 미래 역량 강화 지원	2-1-1 미래 역량 제고 활동 지원 확대										
		2-1-2 진로체험 및 교육 지원 확대										
		2-1-3 다양한 교류 활동 지원 확대										
		2-2 청소년 건강 지원 확대										
	2-3 학교인발 청소년 활동 지원 강화	2-2-1 청소년 신체 건강 증진 지원										
		2-2-2 청소년 정신 건강 증진 지원										
		2-3-1 학교 연계 청소년 활동 지원										
		2-3-2 학교밖 청소년 활동 지원										
3. 청소년의 즐겁고 안전한 삶 보장	3-1 청소년의 권리 및 권리 증진	3-1-1 여가 및 문화 증진 활동 지원										
		3-1-2 근로 및 노동 권리 증진 지원										
		3-1-3 청소년층 확대										
	3-2 유해환경 차단 및 보호 확대	3-2-1 청소년이 안전한 온오프라인 환경 조성										
		3-2-2 디지털 역기능 예방										
		3-2-3 청소년 유해환경 차단										
	3-3 위기 청소년 발굴 및 지원 강화	3-3-1 발굴 및 치유 지원 강화										
		3-3-2 정보시스템 기반 지원체계 운영										
	3-4 청소년 유형별 맞춤형 지원	3-4-1 지역별 지원										
		3-4-2 유형별 지원										
		3-4-3 청소년 친화적 환경 조성										
4. 청소년 정책 추진 체계 혁신	4-1 청소년 친화적 환경 조성	4-1-1 청소년 친화형 시설 명칭 변경										
		4-1-2 청소년 정책 홍보										
	4-2 청소년 정책 기반 개선	4-2-1 법 및 제원 등 정책기반 체계화										
		4-2-2 청소년 관련 주체 협력 강화										
	4-3 청소년 정책 수행 전문화	4-3-1 청소년 사업별 특성화 및 운영 개선 지원										
		4-3-2 청소년 정책 수행 인력 확충										
		4-3-3 청소년 지도자 지원 및 전문성 제고										

03 정책 제언

고양시 청소년정책발전을 위한 정책 제언 요약

□ 청소년정책 선도 특례시로 자리매김 필요

- 100만 특례시로서의 청소년정책의 선도적 역할 기대됨
- 이를 위해서는 청소년 전문인력 육성 노력, 청소년정책 주체 간 연계 및 협력 강화, 청소년정책 사업전문성 강화, 청소년정책 홍보 활성화 등 정책의 추진체계를 둘러싼 기반 강화 중요

□ 고양시 청소년을 사회구성원의 핵심 주체로서 인식하는 것 재강조

- 청소년 정책에서 '청소년'을 바라보는 관점은 시간에 따라 발전해 왔지만, 청소년을 보호 및 지원의 대상으로 바라보는 관점은 여전히 큰 비중을 차지함. 청소년을 지역사회 발전의 핵심 주체로 인식하는 관점 전환의 중요성을 재차 강조

□ 청소년 또한, 스스로 사회적 책임 의식 함양 중요

- 청소년 스스로가 지역사회의 일원으로서 공동체에 기여할 수 있도록 사회적 책임감과 시민의식을 내면화할 수 있도록 정책적 환경 조성이 필요함

□ '디지털 전환'을 넘어 '디지털 심화'의 시대에서 청소년의 '성찰'과 '연결' 역량 더욱 중요

- 비판적 성찰 능력 중요
- 단절된 개인보다는 연결된 공동체 중시

MEMO

패널발표

특성화 정책 추진에 대한 평가 및 제언

김지영

(고양시청소년재단 이사)



스타벅스의 특화매장 전략

커피 판매를 넘어 '공간경험'을 제공하며 브랜드 가치 강화

배경

- 경기 침체와 원가 상승 요인 확대
- 저가 커피 브랜드 시장 확산
- 프리미엄 커피 브랜드 시장 형성
- 고객의 경험소비 수요 증가
- 스타벅스 표준화 매장의 포화
- 매출은 증가하나 영업이익률 급락

추진 전략

- 매장 확대에서 지역특성과 소비자 니즈를 반영한 특화매장 전략
 - 자연경관을 강조한 컨셉 매장 / 도심형 리저브 매장 / 펫프렌들리 매장
 - 저녁에는 칵테일바로 변신하는 매장
 - '체험형 바'를 통한 특색 있는 음료 경험
- 점포당 수익성 개선 전략 → 월 매출, 방문객 수가 일반매장의 약30% 많음

벤치마킹 요소

경험기반 특성화

- 프로그램의 고도화를 넘어 청소년이 경험하는 과정을 특성화하여 스토리 창출
- 예) 청소년이 설계·실행하는 진로랩

이용자 세분화와 맞춤형 서비스

- 발달단계, 관심군에 맞추어 참여자 설계
- 예) 중학생 '진로탐색 트랙' → 고등학생 '프로젝트형 진로설계 트랙' → 청년 '기업연계형 실무 트랙'

유의할 요소

‘프리미엄화’로의 오해 가능성

- 엘리트, 예술 영재 중심의 특정층에 집중하면 공공성의 논란 발생
- 공공기관의 성격과 가치 유지

‘브랜드 경쟁’이 아닌 ‘협력 생태계’ 지향

- 시설간 경쟁이 아닌 시설 간 상호보완 협력 환경 조성
- 지역 내 청소년 관련 시설, 단체, 업체와의 네트워크로 인프라 확장

스타벅스 VS 고양시청소년재단

	스타벅스	고양시청소년재단
조직의 성격	영리기업 (시장 경쟁 속 브랜드 차별화 필요)	공공기관 (시민 세금 기반, 사회적 가치 실현 목표)
전략목표	브랜드 프리미엄화, 고객 경험 강화, 수익성 확대	청소년의 성장 지원, 공공서비스 품질 향상, 기관의 지속 가능성 확보
이용자	자발적 소비자 (경험 소비층 중심)	청소년 및 시민 (청소년의 참여·발달·문화권 보장 중심)
전략방향	‘일반매장’에서 ‘특화매장’으로 기능 경험 차별화	‘기본사업’에서 ‘심화형 특성화 사업’으로 고도화
성과지표	매출, 방문객 수, 브랜드 가치 상승	청소년 참여율, 만족도, 프로그램 효과성, 지역 기여도

고양시청소년재단의 특성화 정책 추진 배경

• 청소년 인구의 감소

연령	연도	2020	2021	2022	2023	2024
초등		39,719	38,756	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
청소년 인구		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%

• 청소년 욕구의 다양화 및 트렌드 변화

- 전체 예산, 인력, 청소년시설 수는 증가하였으나 실질 운용 예산 감소
- 2020년~2024년 직영 시설 개소 100% 증가 / 정원 증가율 28.4%

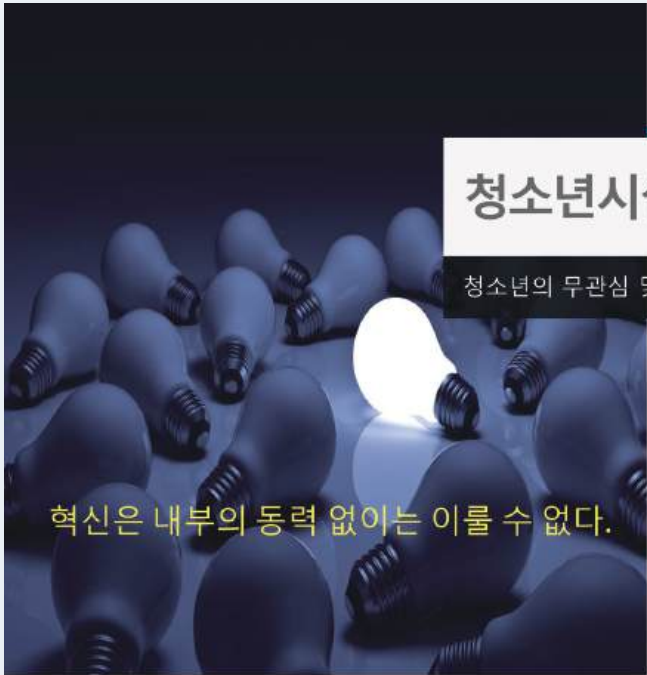
- 유사, 중복 서비스 제공으로 인한 경쟁 심화
- 예산 삭감 압력



선택과 집종의 조직 특성화로 효율성 및 전문성 증진

청소년 인구감소가 핵심적 위기 요인일까?

전체 청소년 대비 청소년 시설 인지도는?
전체 청소년 대비 청소년 시설 이용률은?



청소년시설 혁신이 제기되는 핵심요인

청소년의 무관심 및 낮은 정책 인식도

혁신은 내부의 동력 없이는 이룰 수 없다.

재단이 제공하는 제도화된 프로그램과 청소년들이 실제로 원하는 비공식적, 온라인 중심 도래 주도적 활동 사이에 괴리가 존재

➔

재단 사업을 혁신하지 못한다면 청소년들의 실제 삶과 동떨어진 채 사회적 지지를 잃게 될 위험이 있음

특성화 정책 추진에 대한 평가 및 제언

2025 고양시청소년정책포럼

9

토당청소년수련관

- 문화예술스포츠 사업 특성화 시설
- 고양시유스아트센터

마두청소년수련관

- 청소년 참여 및 권리사업 특성화 시설
- 고양시유스참여센터

일산서구청청소년수련관

- 청소년 진로창업청년 특성화 시설
- 고양시유스미래센터



수련관 특성화 정책

역량 집중으로 선명한 성과 도출
유사·중복 서비스로 인한 비효율적 인력 운용 극복

특성화 정책 추진에 대한 평가 및 제언

2025 고양시청소년정책포럼

10

특성화 정책에 관한 제언

- 01 시설간 협업 시스템 구체적 설계
- 02 인력의 전문성 확보 방안 마련
- 03 공간 인프라 강화
- 04 연결과 확장의 생태계 활용
- 05 광역형 청소년 사업 선도 모델화

특성화 정책에 관한 제언 01

시설간 협업 시스템 구체적 설계

특성화 전략 내용이 수련시설의 목적사업과의 연계성이 큼
(문화예술 / 진로 / 참여)

특성화 전략을 매개로 기관간 사업의 연계가능성이 존재함

경쟁으로 파이 나누기, 또는 각 자도생에서 벗어나 협업을 통해 파이를 키워야 특성화 정책 성공 가능

시설간 협업의 요인을 제도적으로 구조화할 필요 있음 (인사 평가 요소 반영 등)

특성화 정책에 관한 제언 02

인력의 전문성 확보 방안 마련

각각의 특성화 영역을 공고히 하고 확장하는 데에는 인력의 전문성 확보가 필수

MZ세대의 개인 성장의 욕구와 조직 성장의 일치점을 찾을 수 있어야 함

인사이동 시 특성화전략 담당자 고려가 필요

승진의 고점에 관리자만 있는 인사제도에서 사업 전문가를 양성하는 인사제도 도입이 필요

특성화 정책 추진에 대한 평가 및 제언

2025고양시청소년정책포럼

13

특성화 정책에 관한 제언 03

공간 인프라 강화

시설 노후화는 디지털 감각 세대가 추구하는 공간적 매력, 경험 중심 학습 측면에서 취약

특성화 활동에 요구되는 시설 및 기자재 인프라 구축 및 재배치 요구

특성화 정책 추진에 있어 최소한의 시설 및 기자재 인프라가 필요 (수련시설 평가 기준 중 시설기준에 특성화수련활동장 설치 기준 준재)

가용 예산의 효율적 분배 전략 이외에 외부 자원 발굴 및 지역사회 자원 활용 전략 적극 모색이 필요

특성화 정책 추진에 대한 평가 및 제언

2025고양시청소년정책포럼

14

특성화 정책에 관한 제언 04

연결과 확장의 생태계 활용

수련관이 개별 기관에 머무르지 않아야 함. 고양시 전체가 '청소년 성장 생태계'가 되도록 허브 역할 수행

고양시 만의 자원과 지역 특성을 활용해야 고양시 청소년 수련관 특성화 정책의 스토리가 성과로 연결 가능

방송영상밸리와 연계한 미디어 아카데미

지역 내 대학, 일산테크노밸리 등과 연계한 실습형 공동 프로젝트

아람누리, 어울림누리 등의 문화시설과 협력

지역-학교 연계형 청소년 자치 허브

특성화 정책에 관한 제언 05

광역형 청소년사업 선도 모델화

수도권 서부 권역
특히, 경기 서북부
지역의 청소년들이
찾아오는 고양
시 구현

경기도의 사업비
예산 유치



Outcome 중심의 성과지표 설계

'무엇을, 얼마나 했는가' 에서 '무엇이, 얼마나
변화했는가' 로 활동을 증명해야 합니다.

특성화 정책 추진에 대한 평가 및 제언

2025고양시청소년정책포럼

17



더 나은 미래를 만드는 오늘의 주역,
고양 청소년을 응원합니다.

2025고양시청소년정책포럼

18

MEMO

패널발표

AI·디지털 시대 청소년 사업에 대한 제언

프셰므스와브 크롬피에츠

(중앙대학교 첨단영상대학원 박사)



고양특례시

시대 인식과 배경

변화의 물결

- 생성형 AI, 메타버스, 로봇, IoT로 대표되는 **지능사회 전환**
- 인간의 사고·학습·창의가 AI와 공존하는 구조로 변화
- 청소년 세대는 이미 **AI와 함께 성장하는 세대**
- 정책과 교육이 이들의 '디지털 생태' 속 사고방식에 맞춰야 함





배경 및 시대 인식

청소년의 디지털 일상

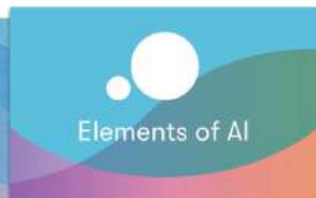
- 10대의 99% 이상이 스마트폰을 활용
- 하루 8시간 이상 디지털 환경 속에서 학습, 교류, 창작
- 디지털 네이티브를 넘어 **AI 네이티브** 세대로 진화
- 기술 교육을 넘어 **AI를 올바르게 이해하고 활용하는 힘**이 필요



배경 및 시대 인식

글로벌 AI 교육 트렌드

- **UNESCO, OECD**: AI 리터러시를 필수 교육으로 선언
- **핀란드**: 전 국민 AI 기본과정 'Elements of AI' 운영
- **일본**: 중등 교육에 'AI 이해와 윤리' 신설
- AI 리터러시는 세계적 흐름 — 한국 청소년 정책의 중심축이 되어야 함



배경 및 시대 인식

한국 사회의 대응 현황

- 정부: AI 인재 양성, 교육격차 해소, 디지털 윤리 강화 정책 추진
- 그러나 청소년 분야에서는 **아직 통합 모델 부재**
- 지금이 바로 'AI 리터러시 기반 청소년사업'으로 전환할 적기



<https://www.youtube.com/watch?v=zwuC2T1bLhE>



<https://www.youtube.com/watch?v=qhwFqEJMEFI>



<https://www.youtube.com/watch?v=72Ci-uL7G1E>

AI 리터러시의 개념과 가치

AI 리터러시란 무엇인가

- “AI를 이해하고, 활용하며, 함께 사고할 수 있는 능력”
- 4대 핵심 요소:
 - 이해(Understand) – AI의 원리, 데이터 구조
 - 활용(Use) – 문제 해결에 AI를 실용적으로 적용
 - 창작(Create) – 새로운 콘텐츠와 아이디어 생산
 - 윤리(Ethics) – 기술의 사회적 책임 인식



AI 리터러시의 개념과 가치

왜 청소년에게 필요한가

- AI는 이미 학습과 진로, 관계, 여가 전반에 영향
- 단순 소비자가 아닌 '공동 창조자(Co-creator)'로서 성장해야 함
- 올바른 AI 리터러시는 청소년의 자율성·비판적 사고력·사회적 참여를 확장시킴



AI 리터러시의 개념과 가치

청소년 사업의 새로운 패러다임

과거 청소년 사업	미래 청소년 사업 (AI 리터러시 중심)
복지·여가 중심	학습·창의·참여 중심
프로그램 소비	AI를 활용한 생산·창작 중심
지도자 주도형	청소년 주도형, 실험형 프로젝트 중심

→ “AI 리터러시 = 청소년 주도성의 언어”



AI 리터러시의 개념과 가치

디지털 회복탄력성 (Digital Resilience)

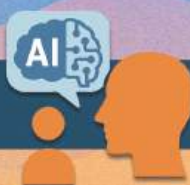
- 기술 의존과 정보 홍수 속 비판적 사고력과 정서적 안정이 핵심
- AI 리터러시 교육은 '기술 이해'뿐 아니라 '디지털 웰빙'까지 포함
- AI를 두려워하지 않고, 균형 잡힌 인간으로 성장하도록 돕는 교육



AI 리터러시 교육 모델 제안

교육 단계별 접근

단계	목표	프로그램 예시
초등	AI 이해와 친숙화	"AI는 내 친구" 체험형 교육
중등	AI 활용과 윤리	"AI와 함께 생각하기" 토론형 수업
고등	창작과 진로	"AI+X 프로젝트 캠프" (예: AI+예술, AI+환경)



AI 리터러시 교육 모델 제안

학교 밖 청소년 대상 모델

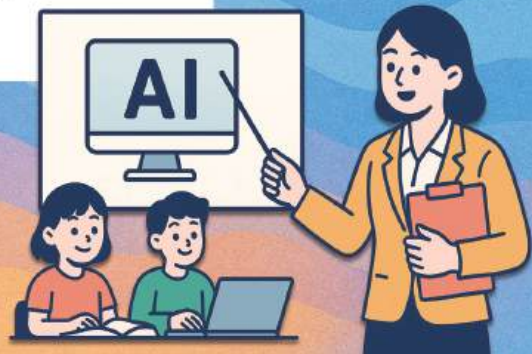
- 재단 중심의 **AI 리터러시 체험·교육 허브** 설립
- 프로그램 예:
 - “AI 리터러시 주간”
 - “AI로 나의 미래 그리기”
 - “청소년 AI 리터러시 인증제”
- 교육 사각지대 해소 및 지역 청소년 참여 확대



AI 리터러시 교육 모델 제안

교사·지도자 역량 강화

- 청소년지도자 및 교사 대상 **AI 리터러시 연수 프로그램**
- AI 활용 수업 설계, 프롬프트 활용법, AI 윤리 교육
- “AI를 아는 교사 한 명이 백 명의 청소년을 바꾼다.”



AI 리터러시 교육 모델 제안

메타버스·가상공간 활용

- AI 리터러시를 체험적으로 익힐 수 있는 가상 학습환경 구축
- 메타버스 기반 AI 실험실:
 - AI 예술관, AI 토론방, 가상 진로 탐색관
- “배움의 공간은 물리적 한계를 넘어선다.”



AI 리터러시 교육 모델 제안

지역 협력 모델

- 지역 대학·기업·연구기관과 연계한 AI 멘토링·워크숍
- 고양시 내 AI 기업 참여형 “AI 리터러시 페스티벌” 운영
- 청소년-지역-산업이 함께 배우는 공동 생태계 조성



AI 리터러시 교육 모델 제안

디지털 윤리·인권 교육 병행

- AI 편향·딥페이크·가짜뉴스 등 위험에 대한 인식 강화
- 'AI와 나의 데이터', 'AI의 책임과 권리' 토론 중심 교육
- 기술 속에서도 인간의 존엄과 책임을 배우는 수업



AI 리터러시 교육 모델 제안

AI 리터러시 인증·평가 체계

- 청소년 개인의 AI 리터러시 역량을 시각화한 디지털 배지 시스템
- 활동 포트폴리오 기반 인증 → 진로·입시 연계 가능
- 교육의 지속성과 가시성을 높이는 정책적 장치



AI 리터러시 교육 모델 제안

프로그램 운영 구조

- 3-Stage 운영 모델
 - 기초 (Understand) – 이론·윤리
 - 응용 (Use) – 프로젝트 실습
 - 창의 (Create) – 지역문제 해결형 AI 프로젝트



확산 전략

지역 단위 AI 리터러시 허브

- ‘고양 AI 리터러시 허브센터’ 설립 제안
 - 교육 + 체험 + 연구 + 멘토링 복합공간
 - 오픈소스 교재 및 프로그램 공유
- “모든 청소년이 AI에 접근할 수 있는 열린 문”



확산 전략

청소년 주도 프로젝트

- “AI로 우리 마을 바꾸기” 프로젝트
- 예시:
 - AI로 환경 모니터링
 - 지역 문제 해결 챗봇 제작
 - 지역 문화 데이터 아카이브 구축
- 실천 중심의 학습으로 공동체 의식 강화



확산 전략

요약

- 핵심 방향: AI 리더러시 중심 청소년 교육 생태계 구축
- 핵심 가치: 인간 중심, 포용성, 창의성, 협력
- 핵심 목표: 모든 청소년이 AI를 ‘활용하는 인간’으로 성장





MEMO

패널발표

청소년·청년 연계 사업 정책 방향에 대한 제언

강규민

(2024 고양 유니브 단장)

고양시 청소년 정책포럼

청소년-청년 연계 사업 정책 방향에 대한 제언

2024 고양유니브 단장 강규민

2025. 10. 30. (목)

Contents

01

청소년-청년 연계의 필요성

02

고양시 중장기 프로젝트 청소년-청년 연계 정책

03

정책 방향성에 대한 제언

발표자 소개

학력사항

2021.03 ~ 고려대학교 바이오시스템의과학부 재학

활동 이력 (고양시 청소년재단)

2016. 03 ~ 2020. 02 마두청소년수련관 봉사기획단 불륜업
 2021. 03 ~ 2025. 12 고양시 대학생 멘토단 고양유니브 단원
 2022. 03 ~ 2024. 12 마두청소년수련관 청소년진로지원단 아띠
 2023. 03 ~ 2025. 12 고양시 대학생 멘토단 고양유니브 운영진
 2025. 04 ~ 2025. 12 마두청소년수련관 대학생 경제 서포터즈
 2025. 07 ~ 2025. 10 고양시 청소년 상담복지센터 학습 멘토

활동 이력 (기타)

2022. 02 ~ 2023. 01 삼성 드림클래스 멘토
 2024. 03 ~ 2025. 12 서울런 멘토



01

청소년-청년 연계의 필요성



후기 청소년 (만 18세 만 24세)의 사회참여 및 정착률 감소

- ① 전기 청소년들일수록 지역사회 애착 및 정주 의식에 대한 점수가 높게 나타남
- ② 특히, '고양시 안에서 직업을 갖고 일하고 싶다'라고 응답한 중기 및 후기 청소년의 비율은 낮은 편

고양특례시 청소년의 지역사회 인식과 사회참여 실태 中 (고양연구원 권선영 부연구위원)



만 24세 이후 지역 내에서의 기존 역할 소멸

높은 청년인구 비율
 But, 고학력 청년의 유출 ↑
 (경기 북부 전체적으로 청년 순이동률이 음수로 나타남)

청년을 **고양시**로 이끌 수 있는 요소

= 고양특례시민으로서의 소속감

02 고양시의 청소년-청년 정책

1. 청소년 정책과 청년 정책의 분리

청소년 정책

청소년 재단 중심(토당·마두·서구수련관 등)으로 정책 제안창작소, 참여위원회 등 다양한 활동 마련

BUT, 대부분 전기 청소년 중심으로 이루어짐

청년 정책

기존 기본소득 중단 이후 '고양형 미래패키지 일자리사업' 등 실질적 자립정책

02 고양시의 청소년-청년 정책

1. 청소년 정책과 청년 정책의 분리

한계

두 집단 간 제도적·공간적 단절, 협력 프로그램 부족

청소년은 발굴 단계, 청년은 성장 단계에 집중되어 있어 전환기(19~24세)의 지원 공백 존재.



교육 → 취, 창업 → 정착
선순환 구조 마련

02 고양시의 청소년-청년 정책

2. 고양시 대학생 멘토단 고양유니브

-고양시를 거점으로 한 대학생 200여명으로 구성돼 고양시 내 **최대 규모**의 후기청소년 단체

-9년 째 운영 중으로 추후의 지속성 및 성장 가능성 ↑

→ 고양유니브의 이용이 고양시 청소년-청년 연계 정책의 핵심

선순환 구조



02 고양시의 청소년-청년 정책

3. 청소년재단 중장기 경영계획

2-1-1 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 고양유니브를 활용한 진로학습 멘토링 활성화

02 고양시의 청소년-청년 정책

3. 청소년재단 중장기 경영계획

2-1-3 청소년 진로 지원 기반 구축

※ **지역사회 자원**을 진로 교육 자원으로 전환하는 허브 역할을 충실히 이행하여 학교 연계

진로 체험 강화, 진로 인프라 양성체계적 관리를 통한 내실화 추진

※ 청소년 사업 투자 유치 및 성장 지원 및 동문 청년사업단 구성

02 고양시의 청소년-청년 정책

3. 청소년재단 중장기 경영계획

○청소년-청년 정책 전담 조직 구성

○향후 사업 확대 가능성을 객관적으로 평가하여 현 고양시청소년재단을
고양시청소년청년재단으로 개편 가능성에 대한 검토추진

03 정책 방향성에 대한 제언

1. 청소년재단과 청년 정책 간의 연계 강화

- 수련관 활동 청소년들의 지역 사회 참여 독려
- 청소년의회 – 청년 정책협의체 연계,
청년공간과 청소년 수련기관 교류 프로그램 등

재단 내 청소년이 청년이 되어서도 연속적인 지역 활동이 가능한 환경 형성

03 정책 방향성에 대한 제언

2. 후기 청소년에 대한 인식 변화의 필요성

청소년재단 특성 상 후기 청소년과 청년이 모호해 전기 청소년에 대한 멘토, 서포팅의 존재로만 인식하는 경향 多

후기 청소년이 재단 내에 느끼는 소속감과 일방적인 자원 제공의 느낌의 경계에서 소속감과 책임감에 더욱 큰 비중이 갈 수 있도록 노력

03 정책 방향성에 대한 제언

3. 청년 이해 및 정책 수립

→ 적절한 보상체계 및 홍보 방안 마련

○ 현재 좋은 정책이 많지만 청년 층에 홍보가 부족함

→ 청소년재단을 통한 적극적인 홍보 방안 마련 필요

○ 청년의 특성 이해를 바탕으로 한 정책 수립의 필요성

Ex) 청년에게 가장 중요한 것은 적절한 보상

→ 금전적인 것 외에도 공적기관으로서만 가능한 인증시스템, 보상체계 필요



“더 나은 미래를 만드는 오늘의 주역, 고양 청소년”



감사합니다



MEMO



청소년의 손 끝에서 탄생한
개성만점 고정재 히어로들

2025 고양시청소년정책포럼

발 행 일 2025. 10. 30.
 발 행 처 고양시청소년재단
 발 행 인 최 회 재
 편 집 인 장 소 희
 주 소 경기도 고양시 덕양구 중앙로 633번길 25
 대표전화 031-995-4100
 홈페이지 www.gcyf.or.kr

2025
+ **고양시청소년정책포럼**