

청소년 정책 실현을 위한 지속가능 경영전략 수립 연구

최종 보고서

2023. 01

(주)투비컨설팅그룹

I

과업 개요

1. 목표 및 방향성
2. 추진 프로세스

경영환경 변화에 따른 가치체계 개선과 경쟁력 확보를 통한 지속가능한 발전 기반 구축이 목적임

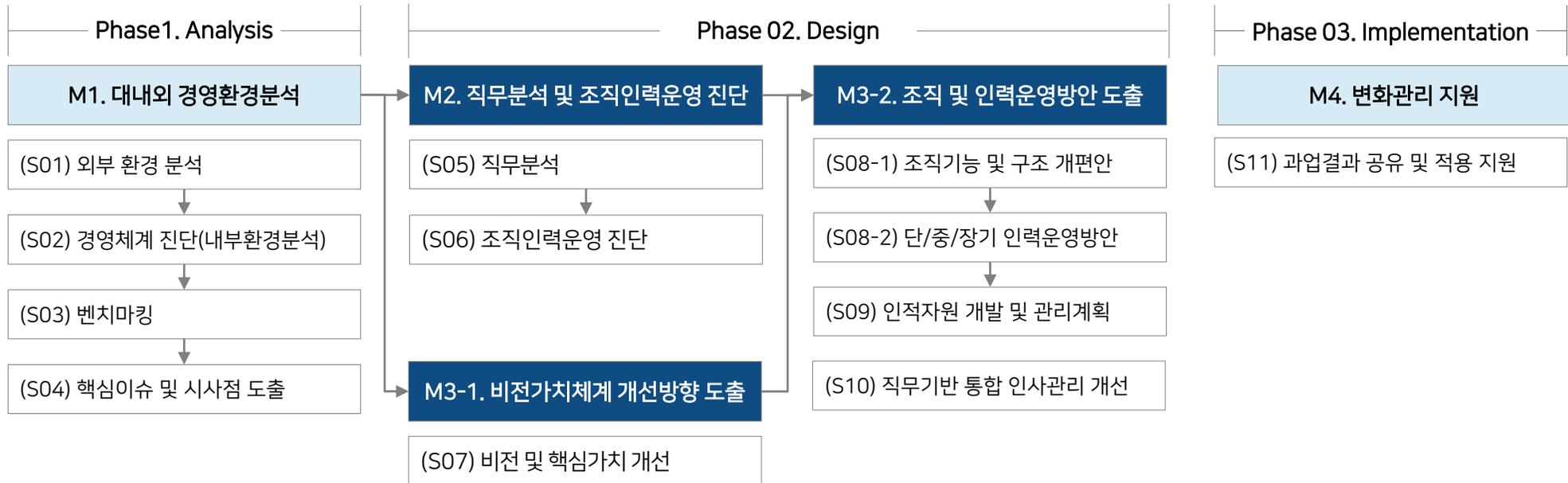
경영환경 변화에 대응한 미래지향적 비전·가치 체계 개선과 더불어 미래 경쟁력 확보를 위한 조직 및 인력운영 적정성을 확보하고자 본 과업을 추진함

프로젝트 추진 목표 및 방향성

추진목적	재단의 비전·전략 달성을 위한 조직 및 인력운영체계의 적정성 확보 방안 마련 및 효율적인 경영시스템 구축		
추진배경	성남시 민선8기 출범, 학령인구 감소 등 환경변화에 대한 적기대응 및 지속가능 성장을 위한 비전·가치 체계 개선 필요	미래 경쟁력 확보와 효율적인 경영을 위한 조직 및 인력운영 적정성 확보 요구	
과업내용	대내외 경영환경 분석 및 시사점 도출	직무분석 및 조직·인력운영 진단	비전·가치체계 개선방향 및 조직·인력운영방안 도출
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 교육·사회·경제·기술 등 거시적 환경변화에 따른 청소년 정책 환경 및 요구 변화 분석 ✓ ESG(환경, 사회, 거버넌스) 경영 및 정부와 지방자치단체의 주요 정책 반영과 전망 ✓ 지역사회 생태계 환경 특성 분석 및 전망 ✓ 재단 경영 및 관리체계 종합 진단 ✓ 이해관계자 의견 청취를 통한 요구 분석 ✓ 유관기관 비교 및 우수사례 분석과 시사점 도출 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 직무기술서/명세서 작성, 업무전문가 인터뷰 등을 통한 직무분석 및 재단 직무 분류체계 마련 ✓ 직무관리체계 구축 및 운영방안 마련 ✓ 업무량 조사 및 업무 난이도 분석 ✓ 재단 조직구조, 역할 및 책임, 의사결정체계, 업무분장 등 적정성 진단 ✓ 장애요인 진단을 통한 개선방향 도출 ✓ 조직단위별 인력배치 적정성 분석 및 개선방향 도출 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 효율적 경영시스템 구축을 위한 비전 및 핵심가치 개선 ✓ 단/중/장기 조직기능 및 구조 개편안과 인력운영방안 마련 ✓ 조직기능 강화를 위한 체계적 인적자원 개발 및 관리계획 수립 ✓ 인사운영 효율화 제고를 위한 통합적 인사관리 개선방향 제시 ✓ 변화관리 지원

본 프로젝트의 성공적인 과업 수행을 위한 추진 프로세스

성공적인 프로젝트 추진을 “Analysis-Design-Implementation”의 3단계 과정을 기반으로 4개 Module, 11개 Step을 시의 적절하게 병렬적으로 과업을 진행함



※ M : Module, S : Step

II

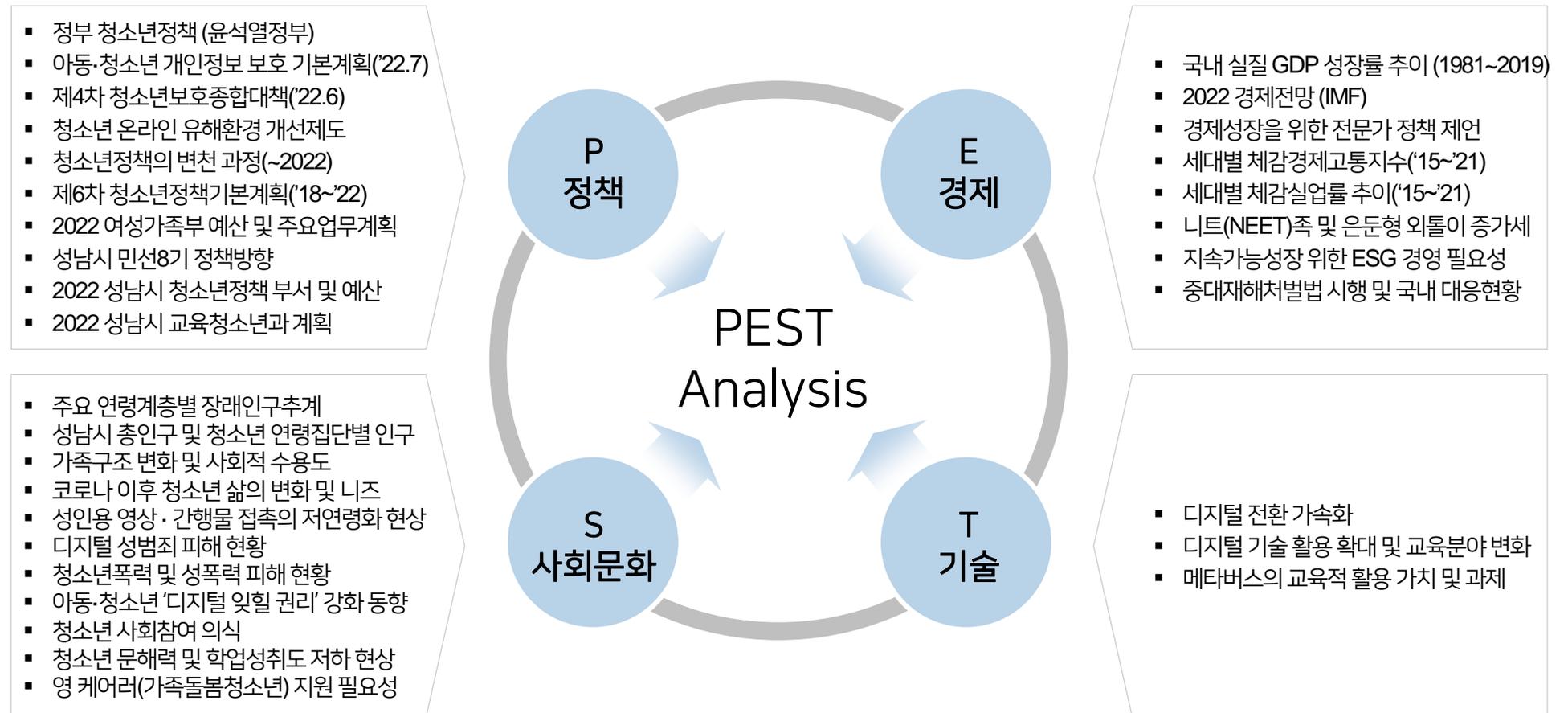
외부환경 분석

1. 외부환경분석 Framework
2. 정책환경
3. 경제환경
4. 사회문화환경
5. 기술환경
6. 종합 및 시사점

외부환경분석 Framework

성남시청소년재단에 영향을 미치는 거시적 환경을 분석하여 주요 변화 동인을 파악하고, 가치체계 개선 및 지속가능한 발전 기반 구축을 위한 시사점을 도출함

외부환경분석 Framework



외부환경분석: 정책환경

정부는 국정과제를 통해 청소년 보호책임 강화, 학교 밖 청소년·위기청소년 지원, 미디어 접근성 및 활용도 제고, 교육 사각지대 해소 등의 청소년 정책을 제시함

정부 청소년정책 (윤석열정부 110대 국정과제)

국정과제	청소년 관련 과제		
	과제 목표	주요내용	기대효과
[46] 안전하고 질 높은 양육환경 조성	<ul style="list-style-type: none"> 아동보호에 대한 국가 책임 강화와 학대 예방으로 아동의 공정한 출발보장 	<ul style="list-style-type: none"> (아동·청소년 보호책임 강화) 보호아동 탈시설 로드맵 마련, 가정형 보호 확대를 추진하고, 관계기관 협업 활성화 등 통해 전방위 아동학대 예방 시스템 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 아동학대 발견율 제고 및 가정과 유사한 환경에서 취약계층 아동보호
[48] 누구 하나 소외되지 않는 가족, 모두가 함께 하는 사회 구현	<ul style="list-style-type: none"> 학교 밖 청소년 통합지원 체계 구축 및 청소년 위기유형별 맞춤형 서비스 제공 	<ul style="list-style-type: none"> (학교 밖 청소년·위기청소년 지원) 학업중단 청소년 정보연계 강화, 진로·직업교육훈련 확대, 청소년 위기 유형별 맞춤형 지원을 위한 청소년안전망 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 학교 밖 청소년 및 위기청소년이 건강한 사회 구성원으로 성장하도록 지원하여 복지 사각지대 해소
[59] 국민과 함께하는 디지털·미디어 세상	<ul style="list-style-type: none"> 소외 계층을 포함한 전국민 대상 미디어 접근성 및 활용도를 제고하고, 디지털 플랫폼 사업자·이용사업자·이용자 간 상생 생태계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> (미디어 교육) (유아)찾아가는 놀이형 교육, (청소년)초·중고 교육과정 연계교육, (중·장년층·노인·장애인)특화교육 등 국민 생애주기별 격차없는 맞춤형 교육 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 디지털·미디어 산업 진흥과 함께 안전하고 신뢰할 수 있는 이용 기반 조성
[84] 국가교육책임제 강화로 교육격차 해소	<ul style="list-style-type: none"> 모든 아이들이 행복하게 성장할 수 있게 교육과 돌봄의 국가책임을 강화 소외계층 없는 맞춤형 교육과 전 국민 평생 학습 지원 등으로 교육격차해소 	<ul style="list-style-type: none"> (교육 사각지대 해소) 도움이 필요한 학생의 수요에 맞는 통합지원과 사례관리(교육복지, 기초학력, 위기학생 발굴·지원 등) 체계 마련(~'26) - 장애·다문화·탈북학생 등 대상별 특성을 고려한 맞춤형 지원 병행 	<ul style="list-style-type: none"> 모든 유아·청소년에게 양질의 교육 기회 제공 및 학부모 돌봄 부담 경감

*Source: 윤석열정부 110대 국정과제, 제20대 대통령직인수위원회, 2022.5

외부환경분석: 정책환경

정부는 지난 6월 제4차 청소년보호종합대책('22~'24)을 발표했으며, 디지털 미디어 환경을 고려한 새로운 불법·유해환경으로부터 청소년을 보호하는데 중점을 둠

제4차 청소년보호종합대책('22~'24)

제4차 대책('22~'24) 추진 방향				제4차 대책 주요 내용	
<p>비전</p> <p>청소년이 건강하고 안전한 성장환경 실현</p> <p><i>디지털 미디어에 대한 청소년의 자율적 대응 역량을 강화하고, 변화하는 온라인 유해환경 개선을 위한 제도기반 구축</i></p>				<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ '메타버스 윤리원칙' 수립 · 미디어의 자율적 규범 마련 - 뉴미디어 이용 크게 증가, 특히 저연령 청소년의 유해정보 노출과 과의존 우려 	
<p>건강하고 책임감 있는 미디어 이용 환경 조성</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 청소년 이용자 보호 및 유해성 점검 확대 ▪ 청소년의 자율적 대응역량 강화 및 인식개선 ▪ 매체 역기능 피해 청소년 치유·지원 강화 		<p>유해환경 등으로부터 안전할 권리 보장</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 법·제도 정비 및 청소년대상 온라인 불법 유통 근절 ▪ 음주·흡연 등 예방 교육 강화 및 청소년 보호 의식 제고 ▪ 유해약물 오남용 청소년 지원 및 선도·보호 강화 		<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 도박·마약 등 유해정보 신속히 삭제하도록 법 제도 정비 - 온라인 통한 불법 유통하며 최근 3년간 청소년 마약 사범이 약 3배 증가 	
		<p>사이버 폭력 등으로부터 안전한 사회문화 조성</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 폭력 등 조기 감지 및 대응 강화 ▪ 폭력 등 유해행위에 대한 대응능력 및 민감성 제고 ▪ 피해 회복 등 일상 복귀 지원 및 재발 방지 		<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ SNS 통한 술·담배 대리구매 등 불법유통 집중 단속 - 전자담배 인터넷 직접주문: ('16)35.0→('20)57.9%로 증가 	
		<p>근로청소년 권익 보호 및 노동인권 의식 제고</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 근로청소년의 기본 권리 보장 ▪ 청소년 노동인권 교육 확대 및 사회 전반의 노동인권 의식 제고 ▪ 부당처우 피해 청소년 구제 및 지원 강화 		<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 사이버폭력 정의 명확화, 학교폭력 조기 감지·보호 시스템 구축 - 청소년의 사이버 공간에서의 생활·소통이 일상화, 다양한 형태의 일탈행위가 증가 	
				<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 아르바이트 알선 앱과 협력해 근로청소년의 권익 홍보 강화 - 생계형 아르바이트를 하는 청소년 증가, 부당처우 시 도움을 받은 비율 1% 미만 	

▪ 이번 대책의 주요 정책 과제는 건강하고 책임감 있는 미디어 이용환경 조성, 유해환경 등으로부터 안전할 권리 보장, 사이버 폭력 등으로부터 안전한 사회문화 조성 근로청소년 권익 보호 및 노동인권 의식 제고 등 크게 네 가지에 중점을 두고, “디지털 미디어에 대한 청소년의 자율적 대응 역량 강화와 온라인 유해환경 개선을 위한 제도 기반 구축”을 목표로 함

*Source: 여성가족부

외부환경분석: 정책환경

최근엔 아동·청소년 개인정보 보호 기본계획 발표(‘22.7)를 통해, 디지털 시대 아동·청소년이 자신의 개인정보에 대한 주인으로서 권리를 행사하고, 안전하게 보호받을 수 있는 환경 조성을 조성하고자 함

아동·청소년 개인정보 보호 기본계획

목표	디지털 시대에 부합하는 아동·청소년의 개인정보 주권 강화	
추진방향	아동·청소년을 ‘보호’의 대상에서 개인정보의 ‘주체’로 전환	정보주체로서 권리·역량 강화 및 민·관 협력 기반 보호환경 조성
중점과제	세부 추진과제	핵심내용
보호 원칙·체계 확립	<ul style="list-style-type: none"> 아동·청소년 개인정보 보호 원칙 정립 아동·청소년 보호 대상 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 아동·청소년 특성을 반영한 개인정보 보호 원칙과 체계를 확립 보호대상을 만 14세 미만 → 만 18세(또는 만 19세) 미만으로 확대하되, 연령대별 보호 내용을 차등화
아동·청소년 권리 강화	<ul style="list-style-type: none"> 아동·청소년 권리 강화 권리 행사 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 아동·청소년 시기에 본인·제3자가 온라인에 올린 개인정보 삭제를 요청할 수 있는 ‘잊힐 권리’ 법제화 - 본인이 올린 게시물(또는 블라인드)을 지원하는 시범사업 우선 실시(‘23년), 법제화(‘24)
개인정보 보호 역량 강화 지원	<ul style="list-style-type: none"> 개인정보 교육 확대 개인정보 보호 인식 제고 	<ul style="list-style-type: none"> 만 14세 미만 아동이 이해하기 쉬운 언어를 사용한 ‘아동용 개인정보 처리방침’ 확산 아동의 흥미를 유발할 수 있는 교육 콘텐츠 개발, 보호자 대상 개인정보 보호의 중요성 및 경각심 고취
개인정보 보호 환경 조성	<ul style="list-style-type: none"> 민·관 협력 기반 자율보호 확대 안전한 온라인 이용 환경 조성 범국가적 이행 관리체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 3대 분야(게임, SNS, 교육)를 중심으로 앱·웹사이트 이용 실태조사 및 분야별 특성에 맞는 안전 환경 조성 추진 서비스 이용자가 만 14세 미만 아동임을 알고 있는 경우 맞춤형 광고 제공 목적의 행태정보 수집·활용 제한 정부·민간이 함께하는 ‘아동·청소년 개인정보 보호 협의회’ 구성·운영으로 정책의 일관성 및 추진력 확보

- 정부는 지난 7월 11일 개인정보보호위원회, 교육부, 보건복지부, 여성가족부 등 관계부처가 함께 마련한 '아동·청소년 개인정보 보호 기본계획'을 발표
- 아동·청소년을 개인정보의 주체로 인식하고, 이들의 권리를 실질화하고 역량을 강화하는 데 초점을 두고 있음
- 기본계획은 크게 △아동·청소년 중심 개인정보 보호 원칙 및 체계 확립 △아동·청소년 권리 실질화 △역량 강화 지원 △개인정보 보호 환경 조성 등 4개 분야를 중심으로 마련

*Source: 아동·청소년 개인정보 보호 기본계획(안), 정부부처합동, 2022.7

외부환경분석: 정책환경

정부는 온라인 게임 이용에 대해 강제적 규제가 아닌 자율권을 부여하였으며, 랜덤채팅앱 청소년 유해매체물 결정, 온라인 유해정보 모니터링 강화를 통해 청소년·보호자의 자율적 대응 역량을 강화하고 온라인 유해환경을 개선하고자 함

게임 이용시간 제한 제도 변화

구분	셋다운제 (폐지)	게임시간 선택제
근거법	「청소년보호법」제 26조 (심야시간대 인터넷게임 제공시간제한)	「게임산업진흥에 관한 법률」제12조의3 (게임과몰입·중독 예방조치등)
주요 내용	만 16세 미만 대상 심야시간(00~06시)대에 인터넷 게임 제공 금지	18세 미만 본인 및 법정대리인의 요청 시, 원하는 시간대로 인터넷 게임 이용 시간 조절
방식	국가 일률적 적용	청소년(보호자)에게 자율권(교육권) 부여

셋다운제 폐지 배경

- 컴퓨터(PC) 온라인 게임 대신 모바일 게임이 크게 성장하는 등 게임 이용 환경 변화
- 심야시간대 청소년이 이용할 수 있는 매체가 다양해짐 (1인 방송, 온라인 동영상 서비스(OTT), 인터넷 만화(웹툰), SNS 등)
- 주요 선진국은 개인과 가정의 자율적 조절을 원칙으로 함

- 개정된 「청소년 보호법」에 따라 2022년 1월 1일부로 인터넷 게임 이용 시간을 강제 제한하는 셋다운제가 폐지됨. 이는 매체 이용 환경의 변화와 실효성 있는 청소년 게임 이용 환경 개선 방안을 논의한 결과임
- 셋다운제 폐지로 게임시간 선택제가 시행되며 청소년의 자기결정권 및 행복추구권 존중, 국가의 강제적 규제가 아닌 가정 및 학교 내 자율적 조율을 통한 건강한 게임 활동을 지원하는 방향으로 전환함

온라인 유해정보 모니터링 강화

랜덤채팅앱 청소년유해매체물 고시	온라인 유해정보 모니터링 본격화
<ul style="list-style-type: none"> '청소년에게 불건전한 교제를 조장 또는 매개할 우려가 있는 무작위 채팅앱(랜덤채팅앱) 청소년유해매체물 결정 고시' 시행 ('20.12) 고시 시행으로 랜덤채팅앱 사업자에게는 청소년 보호법에 규정된 청소년유해매체물 청소년 대상 제공 금지 등의 의무 부여 청소년유해매체물에 해당되는 랜덤채팅앱은 청소년유해표시와 함께 별도 성인인증 절차를 통해 청소년이 이용하지 않도록 해야함 	<ul style="list-style-type: none"> 코로나19 장기화의 영향으로 청소년 인터넷 방송매체 이용률이 증가함에 따라 온라인 청소년 유해정보에 대한 점검 본격화 여성가족부는 '청소년유해매체 점검단 운영' 사업을 추가경정예산으로 편성, 이어 총 200명의 점검인력을 추가 선발('21.3) 2주간 SNS, 인터넷방송(동영상) 서비스 게시물 53,114건을 점검했으며, 청소년에게 유해하다고 판단되는 20,378건을 적발

- 2020년 12월부터 여성가족부는 무작위(랜덤)채팅앱 청소년유해매체물 결정 고시를 시행하였으며, 이에 따라 랜덤채팅앱 사업자에게는 청소년 보호법에 규정된 청소년유해매체물 청소년 대상 제공 금지 등의 의무가 부여됨
- 2021년에는 코로나19 장기화로 인터넷 방송매체 이용률이 증가함에 따라 청소년유해매체 점검단 운영을 통해 온라인 유해정보 모니터링을 강화함

*Source: 문화체육관광부 보도자료('게임 게임 셋다운제 폐지, 자율적 선택으로 과몰입 방지 유도' 2021.8) / 대한민국 정책브리핑

외부환경분석: 정책환경

청소년 정책의 변화 특성을 보면, 국가 및 사회의 책임이 강조되기 시작하며 정책 대상을 학교 밖 청소년을 포괄한 모든 청소년으로 확대하고 선도·보호가 아닌 주도 활성화·참여확대로 초점을 전환시키고 있음

청소년정책의 변천 과정

법령	계획	정책기초 및 과제	주요 흐름
1987 청소년육성법 제정	청소년문제개선종합대책 (1985~1987)	<ul style="list-style-type: none"> 문제 대응에서 건전 육성 중심으로 전환 정서적·문화적 공간 제공 빈곤 세습화 방지 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 보호가 필요한 청소년 대상 선도·보호 위주 정책
1991 청소년기본법 제정	한국청소년기본계획 (1992~2001)	<ul style="list-style-type: none"> 일반 청소년의 자질 함양을 위한 수련활동 체제 마련 청소년 수련활동 중심의 청소년육성제도 기반 조성 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 청소년의 긍정적 개발 등 새로운 인식 전환
1997 청소년보호법 제정	제1,2차 청소년육성5개년계획 (1993~2002)	<ul style="list-style-type: none"> 미래 준비를 위한 청소년 활동 기반 동반자적 청소년 지위 부여와 청소년 참여 기초 마련 청소년보호정책 강화 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 청소년 참여, 권리존중에 대한 인식 본격 확산
2000 청소년성보호법 제정	제3차 청소년육성5개년계획 (2003~2007)	<ul style="list-style-type: none"> 주 5일제 대비 창의적 청소년활동 기반 조성 참여, 인권과 복지의 지속적 확대 청소년 정책과 사업의 범국민적 인식 제고 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 청소년정책에 대한 국가와 사회의 책임 강조되기 시작
2004 청소년활동진흥법 청소년복지지원법 제정	제4차 청소년정책기본계획 (2008~2012)	<ul style="list-style-type: none"> 아동정책과 청소년정책 통합 추진 보편적·통합적 청소년정책 추진 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 청소년정책과 여성·가족정책과 연계발전 지향 ✓ 청소년정책 대상을 학교 밖 청소년을 포괄한 모든 청소년으로 확대
2014 학교 밖 청소년 지원에 관한 법률 제정	제5차 청소년정책기본계획 (2013~2017)	<ul style="list-style-type: none"> 가족·여성정책과 연계발전 전략 지향 모든 청소년으로 대상 확대 선제적·균형적 청소년정책 추진 	
	제6차 청소년정책기본계획 (2018~2022)	<ul style="list-style-type: none"> 청소년 참여를 확대하고 청소년을 존중하는 사회적 기반 강화 청소년 주도 활동 활성화를 위한 정책 패러다임 전환 차별없이 성장할 수 있는 사회적 안전망 강화 	

*Source: 2021 청소년 백서, 여성가족부, 2022.4

외부환경분석: 정책환경

제6차 청소년정책기본계획은 청소년이 저출산, 4차 산업혁명 등 급변하는 환경에 대처할 수 있도록 청소년 참여 활성화, 청소년 주도 활동 확대, 위기청소년 지원체계 강화 등 과제를 구성함

제6차 청소년정책기본계획(2018~2022)

제6차 청소년정책기본계획 비전 및 목표					제5차 기본계획 대비 추가·강화되는 과제	
비전	현재를 즐기는 청소년, 미래를 여는 청소년, 청소년을 존중하는 사회				청소년 참여 및 권리 증진	<ul style="list-style-type: none"> 청소년 시민의식 함양 및 양성평등의식 제고 청소년 참여방식의 다변화
<i>청소년 주도의 지원적·협업적 청소년정책으로의 전환</i>						
정책 목표 및 세부 과제	청소년 참여 및 권리증진	청소년 주도의 활동 활성화	청소년 자립 및 보호지원 강화	청소년정책 추진체계 혁신	청소년 주도의 활동 활성화	<ul style="list-style-type: none"> 청소년이 기획 운영하는 자기주도 활동 확대 디지털 플랫폼을 통한 활동 성과 및 정보 공유 기반 마련
	<ul style="list-style-type: none"> 청소년 참여 확대 청소년 권리증진 기반 조성 청소년 민주시민 성장지원 	<ul style="list-style-type: none"> 청소년활동 및 성장지원 체계 혁신 청소년 체험활동 활성화 청소년 진로교육 지원체계 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 청소년 사회안전망 확충 대상별 맞춤형 지원 청소년 유해환경 개선 및 보호지원 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 청소년정책 총괄조정 강화 지역 중심의 청소년정책 추진체계 강화 청소년 지도자 역량 제고 	청소년 자립 및 보호 지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> 지자체 중심의 지역단위 컨트롤타워 기능 강화 아웃리치(outreach), 거리상담 등 찾아가는 서비스 강화 표준화된 진단도구 개발 및 유형·특성별 맞춤형 지원
					청소년정책 추진체계 혁신	<ul style="list-style-type: none"> 「청소년 성장·지원 혁신 지역」 지정·운영을 통한 지역 특성 반영 사업모델 개발 수요자가 활동·상담복지서비스를 함께 이용할 수 있도록 청소년 시설 자율적 개편 청소년지도자의 역량 제고 및 처우 개선

- 제6차 청소년정책기본계획은 저출산, 저성장, 4차 산업혁명 등 급변하는 환경 속에서 기존 청소년정책의 대전환이 필요하다는 인식 아래 수립되었으며, 4대 정책영역·12대 중점과제로 구성됨
- 현재 사회 구성원으로서 사회에 참여하고 기여하는 청소년(청소년참여 및 권리증진), 미래를 살아갈 주인공으로서 필요한 역량을 갖추어 가는 청소년(청소년 주도 활동 활성화), 청소년의 참여와 권리를 존중하고 지원하는 사회로 나아가는 모습을 반영함

*Source: 제6차 청소년정책기본계획(2018~2022), 관계부처 합동, 2018

외부환경분석: 정책환경

여성가족부 청소년 분야 예산 편성 방향은 위기청소년 보호·지원에서 청소년 역량강화·성장지원으로 변모하였으며, '22년 예산 1,283억원은 활동 인프라 강화, 사회 안전망 강화, 학교 밖 청소년 지원 강화, 청소년유해환경 개선 등에 집중함

2022년도 여성가족부 예산 현황

(단위 : 백만원, %)

구분	2022 예산	증감 (2021 대비)	%
총계	683,954	83,907	14
1. 인건비	23,298	667	2.9
2. 기본경비	4,393	61	1.4
3. 주요사업비(※프로그램명)	606,960	79,054	15
- 여성가족청소년정책일반	30,092	7,541	33.4
- 성평등정책기반강화 및 여성경제활동지원	93,835	1,736	1.9
- 여성·아동인권보호	29,747	1,451	5.1
- 청소년정책 및 역량강화	128,328	27,070	26.7
- 가족정책 및 돌봄지원	324,677	41,251	14.6
- 기타	281	5	1.8
국가균형발전특별회계	49,303	4,125	9.1

※ 2022년도 예산 현황: 세출예산 기준 / 2021 예산: 추경기준

청소년 분야 예산편성 방향



- 2022년도 여성가족부 청소년 분야 예산은 전년 대비 26.7% 증가한 1,283억원으로 주요사업비의 34.2%를 차지함

청소년 분야 예산 주요특징

저소득 여성청소년 생리용품 지원 확대로 건강한 성장 지원	<ul style="list-style-type: none"> 대상확대: ('21) 만11~18세 저소득(114천명) → ('22) 만9~24세 저소득(244천명)
청소년 활동지원	<ul style="list-style-type: none"> 국립청소년생태센터 완공('22년 하반기), 진로직업체험수련원 건립추진, 2023 세계잼버리 개최준비를 위한 기반시설 설치 및 조직위 운영지원 민간 청소년수련시설(청소년수련원, 유스호스텔)에 청소년수련활동비지원('22년 한시, 76억원)
위기청소년 보호지원 강화를 위한 청소년 사회안전망 강화	<ul style="list-style-type: none"> 지자체 '청소년 안전망팀'(15 → 20개소), 청소년상담복지센터(238 → 240개소), 고위기청소년 맞춤형 프로그램(17 → 20개소), 청소년동반자(1,355 → 1,363명) 확대 위기청소년 특별지원 대상 확대(18세 이하 → 24세 이하) - 쉼터 퇴소 청소년 자립지원수당 확대(70명 → 140명)
학교 밖 청소년을 위한 맞춤형 서비스 지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> 의무교육 단계(초 중) 학교 밖 청소년 연계 대응을 위해 초 중 연령맞은 온라인 콘텐츠 개발(신규, 600백만원), 진로직업 체험프로그램강화(신규, 5개소) 학교 밖 청소년지원센터 종사자(30명) 확대
유해환경으로부터 청소년 보호	<ul style="list-style-type: none"> 청소년매체환경보호센터 강화, 청소년근로보호센터 확대(5개소 → 9개소)

- 2022년 청소년 분야 예산 주요 특징은 저소득 청소년 지원 확대, 청소년 활동 인프라 강화, 위기 청소년 사회 안전망 강화, 학교 밖 청소년 지원 강화, 유해약물, 유해업소, 인터넷 스마트폰중독 등 과의존 청소년유해환경 개선 등임

*Source: 2020~2022년 예산 및 기금운용계획 개요, 여성가족부, 2020~2022

외부환경분석: 정책환경

'22년 여성가족부 청소년분야 정책목표는 청소년 안전망 구축 및 참여 확대로, 위기청소년, 학교 밖 청소년 보호와 청소년 적극참여 지원에 중점을 두고 있음

2022 여성가족부 주요 업무계획 - 청소년분야

정책목표	업무추진방향	2022년 주요 핵심추진과제
청소년 안전망 구축 및 참여 확대	위기청소년 사회안전망 및 자립지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> • (조기 발굴) '위기청소년 통합지원정보시스템' 구축으로 위기청소년 조기 발굴 및 맞춤형 지원 • (자립지원 강화) 쉼터 입·퇴소 청소년에 대한 자립지원수당·교육·취업 지원 강화 및 복지시설 등 인프라 확대 • (비대면 상담 내실화) 청소년상담1388에 전문상담 인력 배치, 상담시스템을 통합·운영하는 통합콜센터 구축 추진 • (자살·자해 예방) 고위험군 청소년 대상 맞춤형 대응 위해 특화 상담프로그램 운영 확대
	학교 밖 청소년 맞춤형 지원 강화 및 사각지대 최소화	<ul style="list-style-type: none"> • (센터 연계 강화) 의무교육단계(초·중) 학업중단 청소년 사전 동의없이 지원센터로 연계하여 의무교육의 사각지대 최소화 • (학습 지원) 비대면교육 강화(메타버스 기반 플랫폼 구축), 초·중용 온라인 학습 콘텐츠 개발 • (진로 지원) 학교 밖 청소년을 위해 직업체험프로그램 추진 및 전문적인 직업교육훈련 연계 강화 • (차별 개선 및 자립 지원) 학교 밖 청소년도 장학지원을 받을 수 있도록 개선, 체험활동 및 또래소통 전용공간 확대
	유해환경으로부터 청소년 보호 강화	<ul style="list-style-type: none"> • (종합대책 마련) 변화된 환경 반영, 유해매체·약물·업소 등 대응 강화 위한 제4차 청소년보호 종합대책('22~'25) 수립 • (온라인 유해환경 차단) 랜덤채팅업, 유튜브 등 인터넷 영상물·사회관계망 서비스(SNS) 상 청소년유해정보 점검 강화 • (치료 지원 강화) 인터넷·스마트폰 과의존 및 정서·행동문제 청소년 지원 강화 위해 치유기관 확대 및 부모교육 활성화 • (지자체 중심 근로 권익 보호) 청소년 근로권익 보호 사업 확대 추진 및 밀착서비스 지원으로 현실적 근로권익 구제 지원
	청소년의 주도적 참여 및 활동 지원	<ul style="list-style-type: none"> • (중장기계획 마련) 청소년 주도 참여·활동 활성화, 자립·보호지원 등 반영한 제7차 청소년정책 기본계획('23~'27) 수립 • (참여 활성화) 청소년정책 수립 과정에 청소년이 참여하는 청소년 정책참여 기반 강화 • (국제교류 확대) 프레젠퍼리 및 2022 한-아세안 청소년 서밋 개최, 국가간 청소년 교류 확대 등 글로벌 역량 강화 • (활동지원 강화) 민간 수련시설 코로나 극복을 위한 청소년 수련활동비 지원 및 청소년 방과후아카데미 확대

*Source: 2022년 정부 업무보고, 여성가족부, 2021.12

외부환경분석: 정책환경

지난 7월 출범한 성남시 민선8기의 3대 비전 및 10대 과제 중 청소년 관련 정책은 창업 및 취업 지원, AI 관련 역량 향상을 위한 교육 제공, 메타버스시티 구축을 통한 젊은 도시 브랜딩 등으로, 주로 중기·후기청소년(15~24세)을 대상으로 함

민선8기 3대 비전 및 10대 과제

비전	성남시의 위상과 브랜드 가치 극대화	대한민국 '4차산업혁명의 수도' 성남	주민들의 삶이 편안하고 청년들의 꿈이 있는 '스마트 명품도시'
10대 과제	① 행정대개혁으로 공정한 성남 실현	4차 산업혁명을 위한 인재 클러스터 플랫폼 구축 • 청년 창업 및 취업 지원 • 청년창업지원센터 건립 등 • AI 전문인력 양성과정개설 (100% 재정지원)	
	② 4차 산업혁명을 위한 인재 클러스터 플랫폼 구축		
	③ 대장동 등 불법 수익 전액 환수해 시민에게 반환	4차 산업 특별도시 성남 • 글로벌 메타버스 성남시티 구축 - 4차 산업혁명에 기반한 생태계를 조성하고, MZ세대들을 위한 성남시만의 혁신적인 공공서비스를 제공할 수 있는 '글로벌 성남 메타버스시티'를 구축하여 성남시의 젊은 감성과 미래 가능성을 전 세계에 알리고, 성남시민의 자긍심을 높일 수 있는 홍보 전략	
	④ 4차 산업 특별도시 성남		
	⑤ 지속발전 가능도시 성남		
	⑥ 누구나 살고 싶은 도시 성남		
	⑦ 주거환경 개선 주거복지 실현		
	⑧ 사통팔달 친환경 교통체계 구축		
	⑨ 문화예술자치도시 성남		
	⑩ 함께 사는 성남		

- 성남시장직인수위원회는 지난 6월 성남시의 위상과 브랜드 가치 극대화, 대한민국 '4차산업혁명의 수도' 성남, 주민들의 삶이 편안하고 청년들의 꿈이 있는 '스마트 명품도시' 등 3개의 주제로 민선8기 성남시가 중점적으로 추진할 10대 과제를 발표함
- 이중 재단의 정책 대상인 청소년(9~24세)을 주요 타겟으로 하고 있는 과제는 4차 산업혁명을 위한 인재 클러스터 플랫폼 구축과 4차 산업 특별도시 성남 등임
- 구체적으로는 중기 청소년(15~18세)과 후기청소년(19~24세)을 대상으로 창업 및 취업 지원, 인공지능(AI) 관련 역량 향상을 위한 교육 제공, 성남 메타버스시티 구축을 통한 젊은 도시 브랜딩 등을 내용으로 하고 있음

*Source: 비전성남 및 경기 성남시장직인수위 '민선 8기 성남 비전' 발표 보도자료(22.6.30)

외부환경분석: 정책환경

성남시 청소년정책 사업 소관 부서는 교육청소년과로 '22년 본청 예산의 15.7%를 운영하며, 장애인·여성·노인·아동 대상 정책사업을 소관하는 복지국 예산을 감안하면, 청소년은 성남시의 핵심 정책대상으로 중요한 부분을 차지하고 있음

2022 성남시 청소년정책 부서 및 예산

성남시 본청 조직도



- 성남시 본청 조직은 2실 6국 4관 43과로 구성되어 있으며, 이중 청소년정책 사업을 소관하고 있는 부서는 교육청소년과로 교육문화체육국에 소속함
- 43개 과 중 정책 대상(장애인·노인·여성·아동)을 기준으로 구성한 조직은 복지국 장애인복지과, 노인복지과, 여성가족과, 아동보육과, 교육문화체육국 교육청소년과 등 5개임

2022 교육문화체육국 및 교육청소년과 예산

실·국	예산액(백만원)	비중	교육문화체육국	예산액(백만원)	비중
행정기획조정실	149,396	9.2%	교육청소년과	114,539	44.7%
재정경제국	340,357	20.9%	평생교육과	5,121	2.0%
복지국	324,131	19.9%	문화예술과	56,349	22.0%
교육문화체육국	256,862	15.7%	관광과	1,855	0.7%
환경보건국	226,977	13.9%	체육진흥과	78,507	30.6%
도시주택국	45,100	2.8%	계	256,862	100.0%
교통도로국	253,156	15.5%			
계*	1,632,061	100.0%			

*아시아실리콘밸리담당관, 공보관, 감사관, 재난안전관 포함

- 2022년 예산성과계획서에 의하면 본청 예산은 약 1조 6,320억원이며 이중 교육문화체육국에 편성된 예산은 총 2,256억원, 이중 44.7%인 1,145억원의 예산을 교육청소년에서 운영함
- 정책대상 중 장애인·여성·노인·아동 대상 정책사업을 복지국에서 소관하고 있음을 감안하면, 청소년은 성남시의 핵심 정책대상집단으로 중요한 부분을 차지하고 있음

*Source: 성남시청 조직도, 성남시홈페이지(2022.8.1) / 2022 회계연도 예산의 성과계획서 (본청 및 사업소), 성남시, 2022

외부환경분석: 정책환경

교육청소년과는 예산성과계획을 바탕으로 창의적 교육과정 지원, 공평한 교육기회 제공 및 평등교육 실현, 위기청소년 보호, 문화활동 지원, 취약계층 자립지원, 시설운영지원 등의 사업을 추진할 계획임

2022 성남시 교육청소년과 예산성과계획

전략 목표	<ul style="list-style-type: none"> • 공평한 기회, 부담 없는 교육 지원으로 시민이 행복한 교육 도시 조성 • 창의적인 청소년 육성 및 청소년 정책의 기틀 마련
----------	---

정책사업목표	주요내용	단위사업
교육지원을 통한 공교육 활성화 및 창의적 인재를 양성한다	<ul style="list-style-type: none"> • 교육 현장에 적합한 창의적 교육과정 지원 • 안전하고 질 높은 친환경 및 무상급식 지원 • 성남형교육을 통한 공평한 교육기회 제공 및 꿈을여는 평등교육 실현 	<ul style="list-style-type: none"> • 교육기관에 대한 보조사업 • 성남형 교육지원사업
청소년 보호 및 복지증진 사업으로 창의적인 청소년 육성과 인성 발달을 도모한다	<ul style="list-style-type: none"> • 위기 청소년 보호 활동 지원 • 청소년 문화, 체험 활동 지원 • 청소년 보호 선도 활동 지원 • 저소득 및 취약계층 가정, 장애 청소년 자립 지원 • 청소년시설 운영지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년육성 보호활동 지원 • 청소년 복지증진 • 청소년시설 운영지원
민·관·학이 함께 청년계층의 주거안정을 위한 차별없는 감동 복지 실현으로 새로운 지역사회 상생문화를 조성한다	<ul style="list-style-type: none"> • 청년 주거복지 지원 (가천대학교 대학생 50명 대상) 	<ul style="list-style-type: none"> • 청년 복지사업 추진 (주거복지 지원사업)

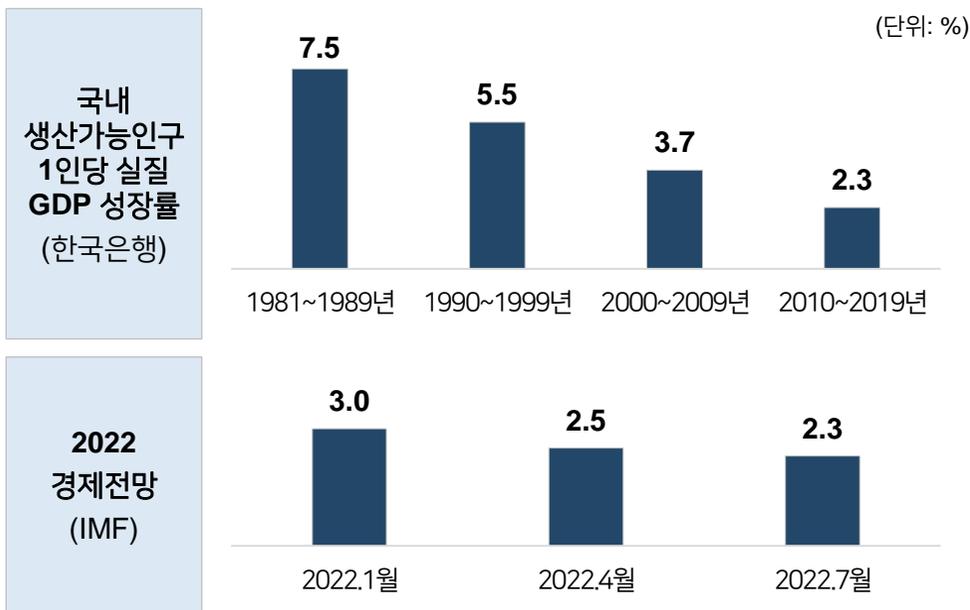
- 교육청소년과의 3대 정책사업은 공교육 활성화와 청소년보호, 주거안정 사업으로 볼 수 있음
- 이중 주거안정사업은 가천대학교 학생 중 저소득층을 대상으로 월세 일부를 지원하는 사업임
- 청소년 분야에서는 창의적 교육과정 지원, 공평한 교육기회 제공 및 평등교육 실현, 위기청소년 보호, 문화활동 지원, 취약계층 자립지원, 시설운영지원 등의 청소년 정책사업을 추진할 계획

*Source: 2022 회계연도 예산의 성과계획서 (본청 및 사업소), 성남시, 2022

외부환경분석: 경제환경

국내 경제는 지속적 GDP 성장률 감소, 경제성장률 전망 하락 등 저성장 고착화가 우려되는 상황으로, R&D투자 확대, 신생기업 성장, 창의력을 갖춘 창조형 인적자본에 대한 투자 등이 경제성장의 원동력으로 제시되고 있음

국내 경제 저성장 고착화



- 국내 생산 가능 인구 1인당 GDP 성장률은 1980년대 7.5%에서 1990년대 5.5%, 2000년대 3.7%, 2010년대 2.3% 등으로 지속적으로 하락함
- 지난 7월 기획재정부에 따르면, IMF는 한국의 올해 경제성장률 전망치를 2.3%로 제시함 (1월 3.0%→4월 2.5%→7월 2.3%)
- 이 같은 과거 GDP성장률 및 최근 경제 전망에 따르면 국내 경제는 저성장 고착화가 우려되는 상황임

경제성장을 위한 전문가 정책 제언

R&D 투자 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 일반목적기술*로의 발전 가능성이 높은 인공지능(AI)과 기후 변화로 인해 주목을 받기 시작한 신재생에너지 분야에 대한 R&D 투자를 정책적으로 지원해야 함 <p><small>* 일반목적기술(GPT)은 과거 증기기관을 비롯하여 전기, 철도, 컴퓨터 등 경제 전체에 큰 영향을 미친 기술을 의미</small></p>
신생기업 시장 진입 장벽 완화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 새로운 아이디어를 가진 신생기업이 시장에 진입하여 보완적 혁신*을 수행할 수 있는 환경을 조성해야 함 <p><small>* 보완적 혁신이란 새로운 기술이 일반목적기술로써 각 부문으로 확산되어 활용되는 것 (예: 컴퓨터+인터넷 → IT기술 발전 → 경제성장)</small></p>
창조형 인적자본 투자	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 선진 기술이나 지식을 모방하는 데 익숙해 창조형 성장체제로 전환하지 못해 1990년대 중후반부터 경제성장률 하락 ▪ 창의력 기반 교육제도를 통해 경제문제의 해결과 장기적인 GDP(국내총생산) 성장을 창조형 인적자본으로 촉진 가능

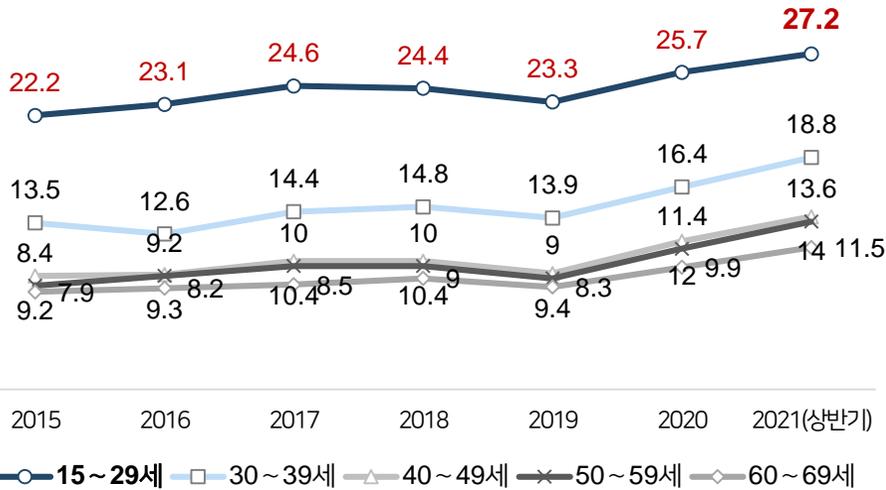
- 한국은행은 경제성장률 하락의 원인을 노동생산성으로 보고 노동생산성 향상을 위해 R&D투자 확대 및 신생기업 진입장벽 완화 등의 제언을 제시함
- 다른 경제전문가는 이러한 경제성장률 하락을 해결할 수 있는 방안으로 창의력 기반 교육제도를 통한 창의성을 갖춘 인재 양성을 제시하기도 함
- 즉, 경제성장의 원동력 중 하나는 새로운 기술 개발, 이러한 기술을 갖춘 기업에 기여할 수 있는 창의력을 갖춘 창조형 인적자본으로 볼 수 있음

*Source: 한국경제의 추세 성장률 하락과 원인, 한국은행, 2021 / 이영규, "한국 경제 성장하려면 '창조형 인적자본' 만들어내야(서울대 경제학부 교수 인터뷰)", 조선일보, 2021.8

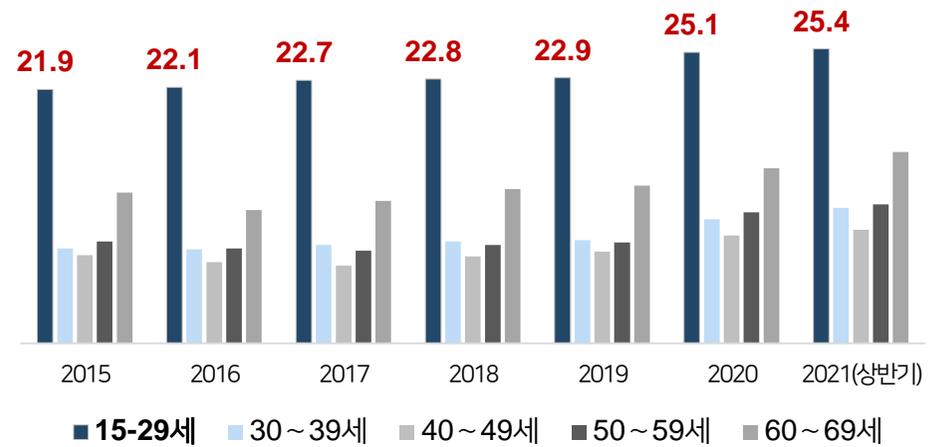
외부환경분석: 경제환경

지난해 상반기 청년(15~29세)의 체감경제고통지수 및 체감실업률은 전 연령대에서도 가장 높았을 뿐 아니라 역대 최고치를 기록함에 따라 향후 청년 취업난에 따른 고용불안은 지속될 것으로 예측됨

세대별 체감경제고통지수 추이



세대별 체감실업률 추이



※ 체감경제고통지수: 연령대별 체감실업률과 연령대별 물가상승률(연령대별 소비지출 비중을 반영하여 지출목적별 소비자물가지수를 가중평균한 후 전년(동기)대비 상승률 계산)의 합

※ 체감실업률: 시간관련 추가취업가능자 + 실업자 + 잠재취업가능자+잠재구직자 / 확장경제 활동인구(경제활동인구+잠재취업가능자+잠재구직자) × 100

※ 자료: 통계청「경제활동인구조사」, 「가계동향조사」, 「소비자물가조사」

- **(체감경제고통지수)** 국민이 느끼는 경제적 어려움을 수치화한 경제고통지수를 재구성하여 세대별 체감경제고통지수주를 산출한 결과, 지난해 상반기 기준 청년 체감경제고통지수는 27.2로, 2015년(22.2) 집계 이후 최고치를 기록해 전 연령대 중 가장 높았음 (이어 60대(18.8), 50대(14.0), 30대(13.6), 40대(11.5) 순)
- **(체감실업률)** 아르바이트를 하면서 재취업을 희망하는 자, 경제활동을 하지 않지만 취업의지가 있는 자 등 사실상 실업자를 포함한 청년 체감실업률은 지난해 상반기 기준 25.4%로, 30대(11.7%)의 2.2배, 40대(9.8%)의 2.6배에 달하는 수치임

*Source: 한국경제연구원

외부환경분석: 경제환경

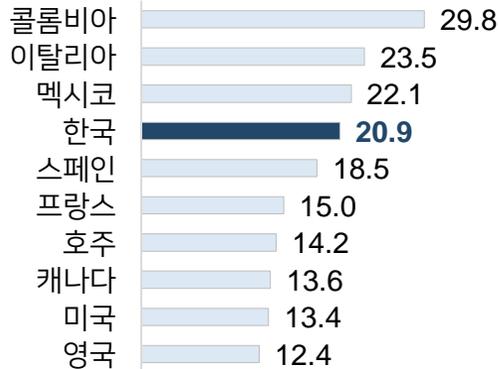
경제 및 청년 고용 상황이 악화되고 1인 가구가 증가하며, 교육·훈련에 참여 및 취업을 하지 않는 청년 니트(NEET)족과 사회적 관계를 유지하는데 어려움을 겪는 은둔형 외톨이가 증가해 사회적 문제로 대두되고 있음

니트족(NEET) 비중

- NEET (니트족)
 - NEET: Not in Education, Employment or Training
 - 실업상태에 있거나 교육과 훈련을 받지 않는 만15~29세 청년 (OECD)

OECD 주요국 니트족 비중

단위: % / 기준: 2020년



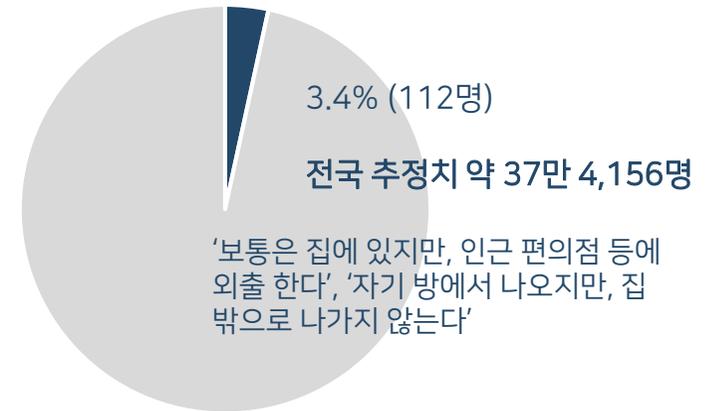
한국 니트족 증가 추이



- 한국은 OECD 국가 중 콜롬비아, 이탈리아, 멕시코에 이어 NEET 비중이 높은 국가에 속하며 '19년도와 '20년을 고려해도 한국보다 높은 NEET 비중을 가진 나라는 콜롬비아, 이탈리아, 멕시코가 유일함
- 한국의 장기 추이를 보면 '13년도와 '14년도에 일시적으로 낮아졌으나, 다시 증가하여 '20년에는 NEET 비중 20.9%로 OECD 국가 중 4위를 기록함

은둔형 외톨이 현황

우리나라 은둔형 외톨이 현황
 ※ 만 18~34세 청년 3,520명 조사 결과, 2020년 기준
 자료: 청소년정책연구원



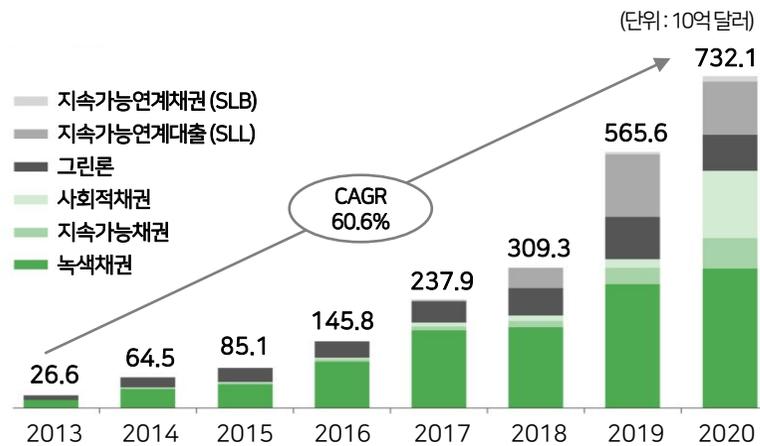
- 은둔형 외톨이에 대한 정부의 공식 통계는 없으나, '18년 국민건강보험공단 은 잠재적 위험군을 포함해 약 21만명의 은둔형 외톨이가 있을 것으로 추산했으며, 한국청소년정책연구원은 37만명에 달할 것으로 추정하고 있음
- 청년 1명이 만 25세부터 65세까지 납세를 하지 않고 사회보장을 받는 경우를 가정하면, 585조원의 사회적 비용이 발생 할 것으로 예상되어 이는 경제·사회적 문제로 대두되고 있음

*Source: 청년 니트 특성 및 유형 분석, 한국고용정보원, 2022 / 청소년 사회·경제 실태조사, 청소년정책연구원, 2021 / 고립의 사회적 비용과 사회정책에의 함의, 한국보건사회연구원, 2022.3

외부환경분석: 경제환경

지속가능한 성장을 위한 핵심 아젠다로 부각된 ESG에 대한 세계적 관심이 증가하고 있으며, 지난해 경영평가 시 ESG관련 평가 강화에 이어 최근 ESG 경영공시항목 확대 등 공공기관의 ESG 경영에 대한 요구가 증대되고 있음

글로벌 ESG 채권 발행 추이



- 지속가능발전과 ESG에 대한 관심이 증가하며, 각 국 정부는 규제·정책을 적극적으로 제도화하고 있으며, 전 세계적으로 신규 규제·정책이 증가 (‘16~18 글로벌 ESG 규제·정책 연평균 103% 증가)
- 이에 따라 사회적채권과 지속가능채권 등 ESG가치를 반영한 ESG 채권 발행 규모가 성장하고 있으며, 2013~2020기간 연평균 60.6% 성장해 2020년 7,321억 달러를 기록, 전년 대비 29% 증가

공공기관 통합공시 기준 재정

구분	경영공시 신설 항목
E 환경	<ul style="list-style-type: none"> • (에너지 사용량) 공공기관의 연간 에너지 총 사용량 공시(4월) • (폐기물 발생량) 공공기관의 연간 폐기물 발생실적 공시(4월) • (용수 사용량) 공공기관의 연간 용수(물) 사용량 공시(4월) • (환경법규 위반 현황) 환경관련 법규 위반사항 공시(수시) • (저공해 자동차 현황) 저공해 자동차 보유·구매현황 공시(7월)
S 사회	<ul style="list-style-type: none"> • (개인정보보호) 개인정보위원회의 공공기관 개인정보보호 진단 결과 공시(7월) • (인권경영) 기관의 인권경영체계 구축 및 이행 현황 공시(7월) • (동반성장 평가결과) 중기부의 공공기관 동반성장 평가 결과 공시(7월)
G 지배구조	<ul style="list-style-type: none"> • (자체 감사부서 현황) 기관 자체 감사부서 설치 및 운영현황 공시(4월) • (청렴도 평가결과) 권익위의 공공기관 종합청렴도 평가 결과 공시(7월)

- 기획재정부는 지난해 윤리·안전경영 및 이사회 운영 평가 강화 등 ESG 관련 평가를 강화함
 - 윤리경영 배점 3 → 5점, 중대한 위반·위법행위 시 윤리경영 지표 0점 처리
 - 이사회 운영 관련 지표: 이사회 활성화와 실질적 역할 강화 여부 평가 → 이사회 운영 투명성 제고 노력 추가 평가
- 공공기관의 ESG 경영 유도를 위해 최근엔 지속가능한 성장으로의 패러다임 전환을 위해 공공기관의 환경·사회·지배구조 등 ESG 공시항목을 대폭 확대(2022.2.7)
 - E(환경) 측면에서 기후위기 대응을 위한 환경보호 관련 항목, S(사회) 측면에서는 정보보호·인권·상생협력 경영성과에 대한 정보공개, G(지배구조) 측면에서는 윤리경영 진단에 필요한 공시항목을 추가함

*Source: Bloomberg, Impact Report 2020 / 공공기관 알리오(Alio) 통합공시 기준 개정, 기획재정부, 2022

외부환경분석: 경제환경

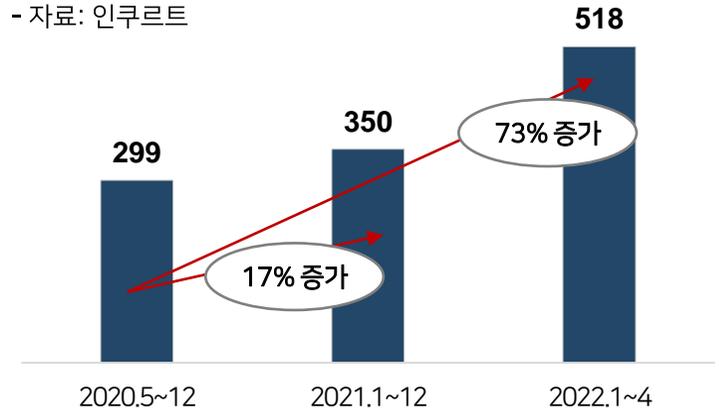
중대재해처벌법 시행(1.27)에 따라 안전 보건 분야의 독립적이고 전문화된 경영체계 마련을 위해 주요 기업·공공기관은 전담 조직 강화, 직책 신설, 교육·설비 투자 확대 등을 통해 대응하고 있으며, 이에 따라 관련 전문 인력 채용 또한 급격히 증가함

주요 기업 및 공공기관 중대재해처벌법 대응현황

삼성전자	- 협력사 환경안전 역량 향상을 위한 환경안전 전문 교육시설 개관 ('22.8)
통신3사	- (SKT) 최고중대재해예방실 신설, 안전보건 총괄 경영책임자 선임 ('22.1) - (KT) 안전보건총괄(CSO)에 대표이사 선임, 2인 대표체제 최초 가동 ('22.1) - (LGU+) 부동산관리담당상무를 최고안전관리책임자(CSEO)로 선임 ('22.1)
롯데케미칼	- 향후 3년간 안전환경 구축을 위해 5,000억원 투자 계획 ('21.1~) - 안전작업 관리시스템, 설비 정비, DT기반 공정 확대, 관련 전문인력 확대 등
코레일	- 중대재해법 관련 전담조직 신설 (안전경영본부 산업안전처 내 담당부서) - 2022년 안전 관련 예산* 전년 대비 3조 6794억원 증가 (40.6% △) * 위험시설·장비 개선·보수 및 보호구 구입 비용, 전담조직 설치 및 인력확충 등
한국주택토지공사	- 전담조직 역할 강화 및 인력증원, 전국 지역본부에 안전보건처 신설 ('22.2) - 2022년 안전 관련 예산 전년 대비 3,243억원 증가 (9.6% △) * 위험시설·장비 개선·보수 및 보호구 구입 비용, 전담조직 설치 및 인력확충 등
김포시청소년재단	- 경영책임자의 안전에 대한 책임의식과 역할을 강화하기 위해 대표이사 책임을 명시하는 임원의 직무 조항 신설 ('22.3 운영 조례 일부개정)
서울시	- 안전총괄실 내에 중대재해예방 전담과 신설, 산업현장 안전을 담당하던 부서와 시민안전 관리부서 일원화 ('22.7 조직개편안 시의회 통과)
강남구	- 부구청장 직속 중대재해예방 전담부서 '중대재해예방실' 신설 ('22.4)

안전관련 채용 증가 추이

※월 평균 (단위: 건)
- 자료: 인쿠르트



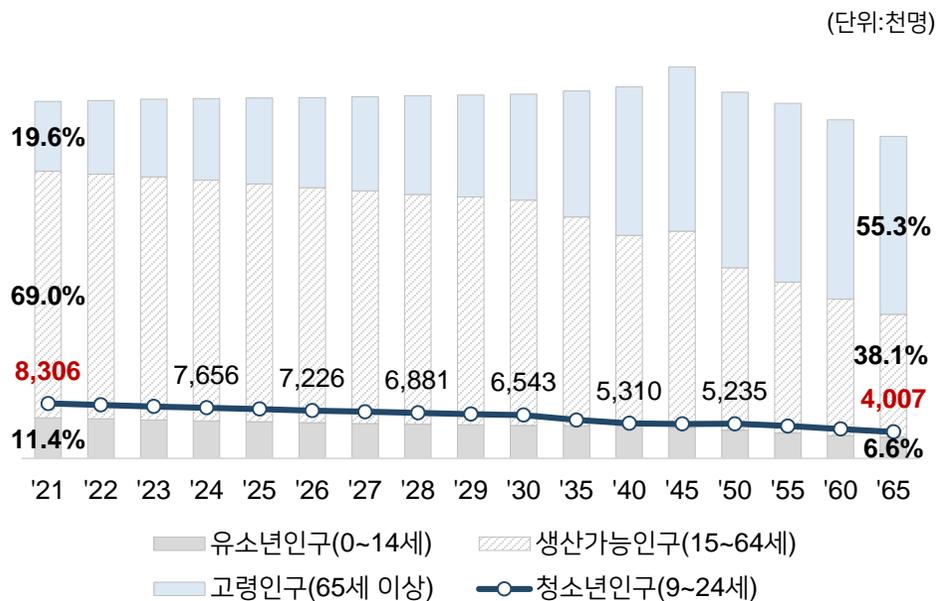
- 안전관련 채용공고는 중대재해법이 국회 본회의를 통과하기 이전인 2020년 5~12월 월평균 299건에서 지난해 350건으로 17% 증가했으며, 중대재해법 시행 첫해인 올해 1~4월은 518건으로 2020년 대비 73% 증가함
- 또한, 안전관리자를 임시인력으로 고려하지 않고 정규직으로 채용하는 비율은 올해 1~4월 75.5%로 지난해 동기간(67.6%) 대비 10%포인트 증가해

*Source: NewsClippings

외부환경분석: 사회문화환경

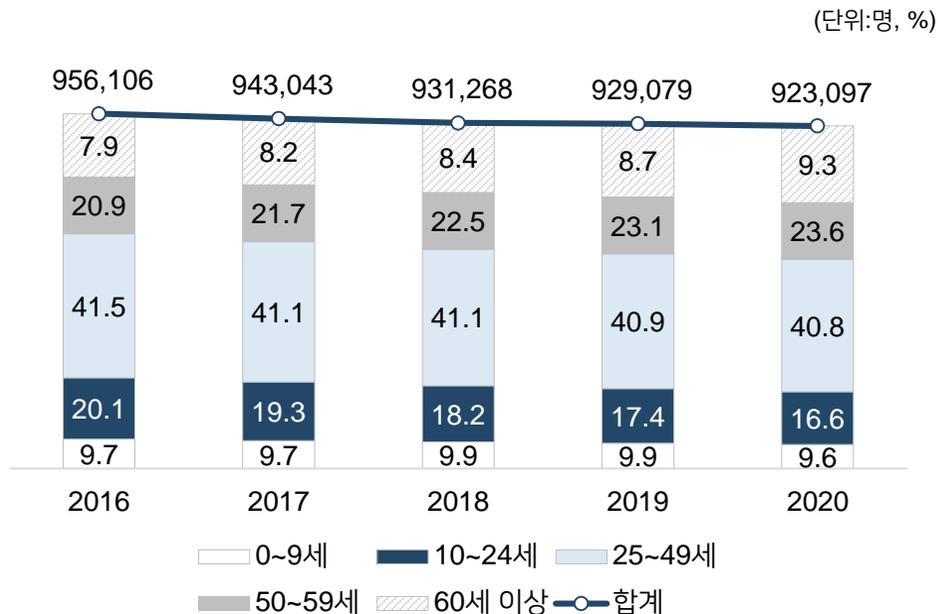
2065년 국내 청소년 인구는 2021년 대비 절반 수준으로 감소할 전망이며, 성남시 청소년 인구 또한 감소하고 있어 향후 저출산·고령화, 생산가능인구 감소에 따른 미래세대인 청소년의 부담이 가중 될 것으로 보임

주요 연령계층별 장래인구추계



- 2021년 대비 2065년 유소년인구와 생산가능인구 비중은 절반 가까이 감소하는 반면, 고령인구는 약 3배 증가할 것으로 예측됨
- 저출산·고령화 현상에 따라 청소년 인구도 2021년 대비 2065년에 절반 가까이 감소할 것으로 예측됨

성남시 총인구 및 연령별 인구 구성비



- 성남시 총 인구는 2016 이후로 지속적으로 감소하고 있으며, 저출산 고령화 현상으로 10세 이상 청소년(10~24세) 인구 비중은 감소하고 50세 이상의 인구 비중은 증가함

*Source: 장래인구추계, 주민등록인구현황, KOSIS

외부환경분석: 사회문화환경

청소년 연령기준은 청소년기본법에 따라 '9세 이상 24세 이하'로 규정하고 있으며, 성남시 청소년 14만 7천명 중 43%가 후기청소년(19~24세)으로 세 연령집단 중 가장 높은 비중을 차지하고 있음

청소년 연령 규정 및 연령 단계별 정의

법령	목적	청소년에 대한 정의
청소년기본법 (여성가족부)	청소년의 권리 및 책임과 가정·사회·국가·지방자치단체의 청소년에 대한 책임을 정하고 청소년정책에 관한 기본적인 사항을 규정	9세 이상 24세 이하
청년기본법 (국무조정실)	청년정책의 수립·조정 및 청년지원	19세 이상 34세 이하

전기 청소년(9~14) | 중기(15~18세) | 후기 청소년(19~24세)

← 청소년: 9~24세 | 청년: 19~34세 →

9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

성남시 청소년 연령집단별 인구

연령	명	비중
초기청소년(9~14세)	50,427	34.2%
중기청소년(15~18세)	33,764	22.9%
후기청소년(19~24세)	63,457	43.0%
계	147,648	100.0%

- 「청소년기본법」은 청소년을 '9세 이상 24세 이하'로, 「청년기본법」은 '19세 이상 34세 이하'를 청년으로 규정하고 있어 청소년과 청년의 법적 연령 범주는 19세부터 24세까지의 연령대가 중첩됨
- 청소년 연구분야에서는 신체·정서·인지·사회적 발달 등 인간발달의 특성과 공교육 등 사회제도를 고려하여 청소년을 초기(9세~14세), 중기(15세~18세), 후기(19세~24세) 등 세 연령집단으로 구분함
- 20대 청년과 후기청소년은 불리는 명칭이 다를 뿐 정책대상자로서 동일선상에 놓인 정책대상자로 볼 수 있음

- 2022년 7월 기준 성남시 청소년(9~24세)은 총 14만 7천명임
- 이중 후기청소년에 해당하는 19세에서 24세인 청소년은 전체 청소년 중 43%에 해당하는 6만3천명으로 세 연령집단 중 가장 높은 비중을 차지함

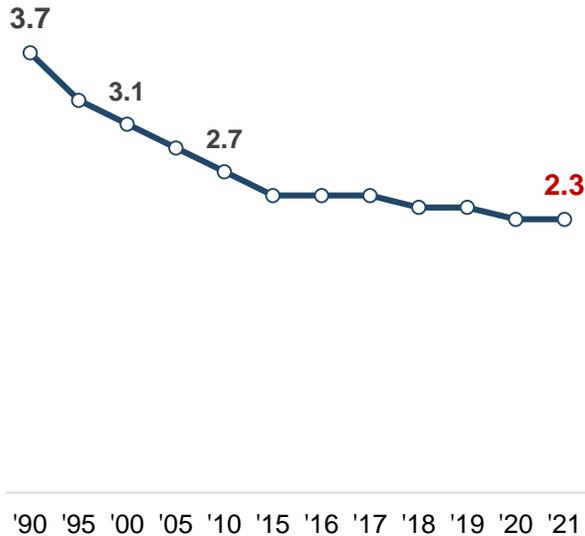
*Source: 청소년기본법 / 청년기본법 / 한국청소년정책연구원 / 「주민등록인구현황」, 행정안전부

외부환경분석: 사회문화환경

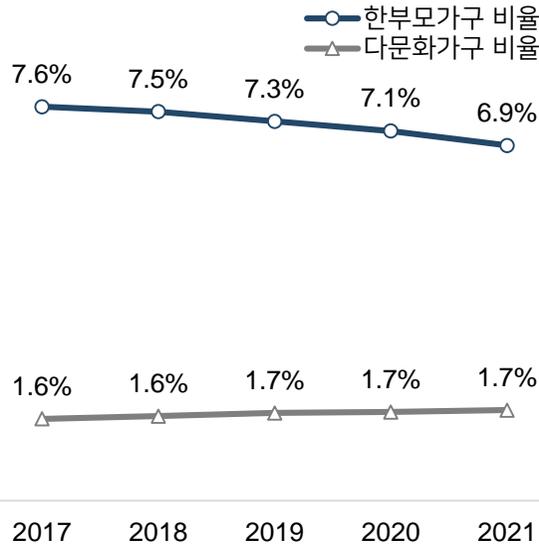
가족규모 축소, 한부모·다문화가구 등 가족구조와 형태가 다양해지고 있으나, 한부모·다문화가족의 자녀에 대한 차별은 여전히 존재하고 있음에 따라 청소년 특성에 맞는 맞춤형 지원이 필요함

가족구조 변화 및 사회적 수용도

평균 가구원수



전체 가구 중 한부모·다문화가구 비율



한부모·다문화가구 차별 경험 조사

2021년 한부모가족 실태조사

- 한부모 및 자녀는 동네나 이웃주민, 학교나 보육시설, 직장·일터, 공공기관, 가족 및 친척 등으로부터 차별을 받거나 심하게 받은 경우가 10~20% 수준
- 자녀가 학교나 보육시설에서 차별을 받거나 심하게 받은 경우는 '18년 17.1%에서 '21년 17.4%로 증가함

2021년 다문화가족 실태조사

- 2021년 전체 다문화가족 자녀 중 만 9~24세 자녀 비중이 43.9%로 증가 ('18년 35.6%)
- 자녀는 지난 1년간 친구(69.2%)·모르는 사람(23.7%)·선생님(20.2%)등으로부터 차별을 경험했으며, '18년에 비해 모르는 사람(12.4%p), 선생님(11.1%p)이 크게 증가

- 2021년 전국 가구의 평균 가구원수는 1990년 3.7명 대비 1.4명 이상 감소한 2.3명으로, 이 같은 평균 가구원수의 감소는 저출산 뿐 아니라 가족구조·형태 변화에 기인한 결과임
 - 4인가구 비율은 1990년 29.5%에서 2021년 14.7%로 감소한 반면, 1인가구 비율은 같은 기간 9.0%에서 33.4%로 증가해 2015년부터는 1인가구가 주된 가구유형이 되는 경향을 보임
 - 전체 가구 중 한부모가구 비율은 5년간 평균 7.3%, 다문화가구비율은 평균 1.7%임

- 그러나 다양해진 가족 형태에 비해 사회적 차별은 여전히 존재하는 것으로 나타남
- 또한, 다문화가족 자녀 중 만 9~24세 자녀 비중은 43.9%로 '18년(35.6%) 대비 8.3%p 증가함

*Source: 「인구총조사」, 통계청, 2021년 한부모가족 실태조사 주제별 주요 결과(여성가족부), 2021년 전국다문화가족실태조사 주요 결과(여성가족부)

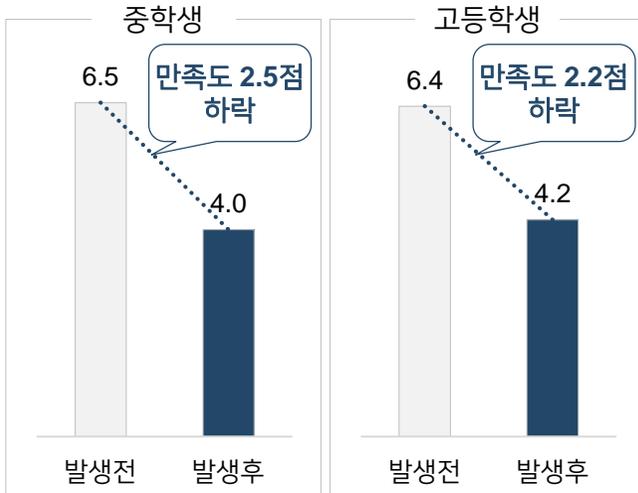
외부환경분석: 사회문화환경

코로나19 사태가 3년 차에 접어들었음에도 불구하고, 청소년들은 삶의 만족도 하락, 정신건강 관련 상담 증가, 부정적 감정의 일상화 등 '코로나 스트레스'를 겪고 있음

코로나 이후 청소년 삶의 변화 (부정적 감정)

코로나19 이후 청소년 삶 만족도 하락

코로나19 전후 삶의 만족도 비교



- 코로나19 이후 청소년의 전반적인 삶 만족도는 하락한 것으로 나타남
- 중학생은 2.5점, 고등학생은 2.2점 하락함

정신건강 관련 사이버상담 증가

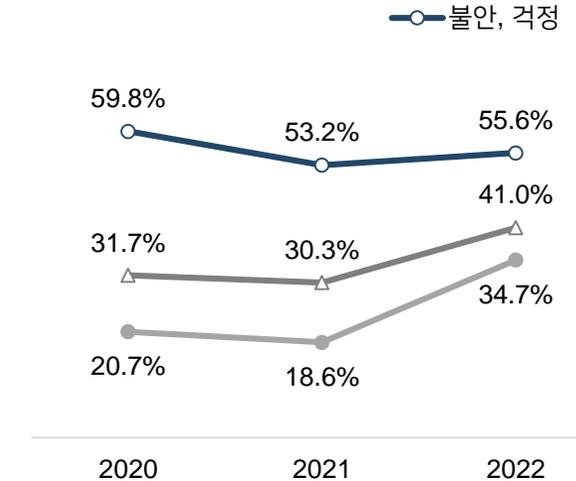
조사대상: 국내 9~24세 청소년 862명 / 단위: 건(%)

구분	정신건강	대인관계	학업/진로	기타
코로나이전(a) (18~19년 1분기)	77,563	68,990	43,466	33,964
코로나이후(b) (20~21년 1분기)	138,566	73,023	52,373	57,911
증감 (b-a)	61,003 (78.6)	4,033 (5.8)	8,907 (20.5)	23,947 (70.5)

- 국내 청소년 아동청소년 정신건강 실태조사 결과, 코로나 발생 초기와 1년 후를 비교했을 때, 정신건강 관련 사이버상담이 78.6%, 가족이 70.5%, 학업/진로가 20.5%, 대인관계는 5.8% 순으로 팬데믹 이전보다 증가함

코로나19 이후 청소년이 겪는 주된 감정

조사대상: 국내 9~24세 청소년 1638명



- 코로나19 사태가 3년 차에 접어들었음에도 불구하고, 청소년들이 느끼는 '코로나 스트레스'는 줄지 않고 지난해보다 증가함
- 코로나 사태가 3년 차에 접어들면서 감염병에 대해 무감각해졌을 것이라는 예상과는 정반대 결과

*Source: 청소년 1,000인 삶의 질 연구조사 발표, 한국청소년재단, 2020 / 한국청소년상담복지개발원

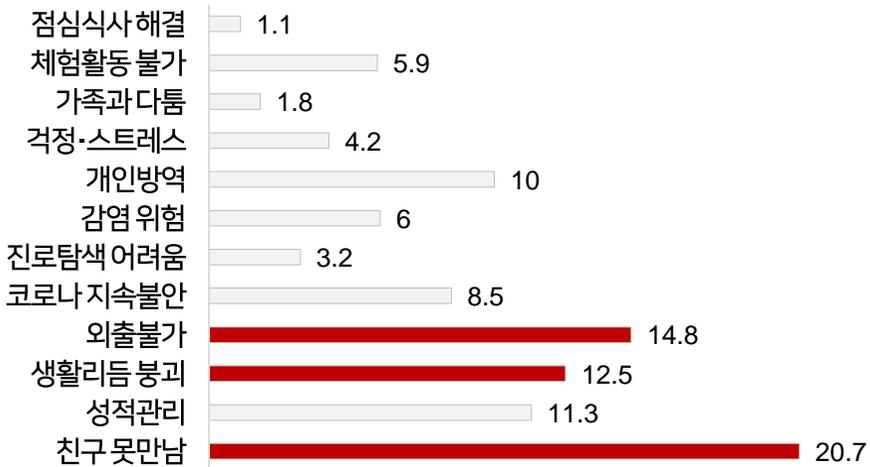
외부환경분석: 사회문화환경

성남시 청소년들도 코로나19 확산 이후 친구를 만나지 못함, 외출불가, 생활리듬 붕괴 등으로 인해 짜증과 불안, 우울감 등 정서 불안이 증가한 것으로 나타남

코로나 이후 청소년 삶의 변화 (성남시 청소년)

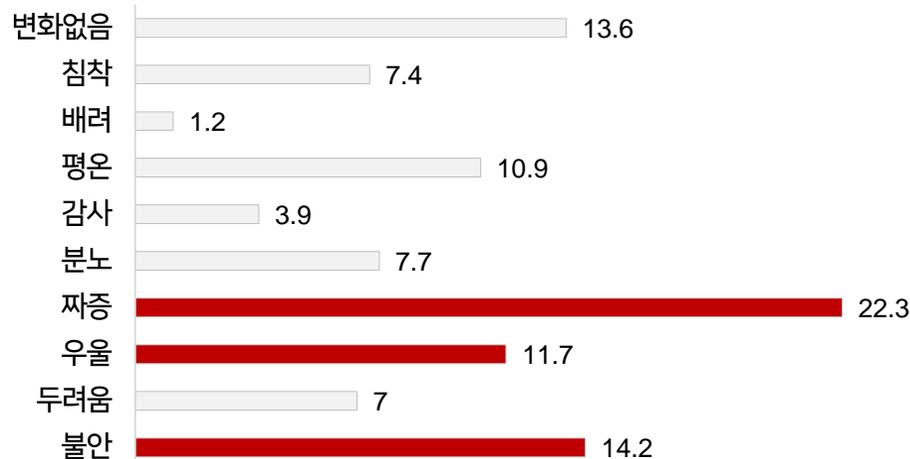
코로나19 확산 이후의 어려움

단위: % (2020 성남시 청소년 행복 실태조사)



코로나19 확산 이후 경험한 감정

단위: % (2020 성남시 청소년 행복 실태조사)



- 성남시 청소년들은 코로나19 이후 겪는 어려움을 느끼는 정도가 큰 점으로 친구 못만남(20.7%), 외출불가(14.8%), 생활리듬 붕괴(12.5%) 등의 순으로 응답함
- 또한, 코로나19 확산 이후 주로 경험한 감정으로는 짜증(22.3%), 불안(14.2%), 우울(11.7%)감이 큰 것으로 나타남

*Source: 성남시청소년재단 청소년빅데이터플랫폼

외부환경분석: 사회문화환경

청소년들은 코로나19를 겪으며 몸무게 증가 등 신체변화를 가장 심각한 것으로 느꼈으며, 일상회복 후 친구들과 시간 보내기와 야외·신체활동을 희망하고 있어 향후 일상회복에 맞춘 청소년이 균형 있게 성장할 수 있는 활동 확대가 필요함

코로나19로 인한 일상 상태 및 일상회복에 따른 청소년 요구

- <개요> 사회적 거리두기 해제(4.18), 교육부 학교 일상회복 추진방안(4.20) 등 사회 전반에 일상회복 준비에 따른 청소년 요구조사 결과
- <조사기간> 2022. 4. 29 ~ 5.15
- <대상> 12~19세 청소년 692명 (초5~고3, 학교밖 청소년)

코로나19로 겪은 일상의 어려움

지난 2년간 코로나19로 인해나의 일상에 어떠한 어려움이 있었나요?	전체 (%) (중복응답)
신체변화(몸무게증가, 체력 저하)	293(14.0%)
스트레스 증가	282(13.5%)
미디어 이용시간 증가	257(12.3%)
친구들과 소통 어려움	234(11.2%)
혼자 있는 시간이 많아서 외로움	221(10.6%)
...	
디지털 환경 적응 어려움	35(1.7%)

- 청소년들은 코로나19로 그동안 겪었던 일상의 어려움에 대한 질문에 몸무게 증가, 체력 저하 등 신체변화(14.0%)가 가장 어려웠던 것으로 응답했으며, 이어 스트레스 증가(13.5%), 미디어 이용시간 증가(12.3%), 친구들과 소통의 어려움(11.2%) 순으로 응답함
- 디지털 환경 적응의 어려움은 크게 없었던 것으로 나타남(1.7%)

일상회복 후 하고 싶은 것

일상회복이 되면 하고 싶은 것은 무엇인가요?	전체 (%) (중복응답)
친구들과 시간 보내기	331(15.9%)
박물관·미술관·영화·공연 등 관람	254(12.2%)
다중이용시설 이용 (도서관 등)	225(10.8%)
스포츠·운동 참여	204(9.8%)
나의 취미·적성 찾기	183(8.8%)
...	
봉사활동	77(3.7%)



- 일상회복 후 하고 싶은 일에 대한 질문에는 친구들과 시간 보내기(15.9%), 박물관·미술관·공연 등 관람(12.2%), 다중이용시설 이용(10.8%) 순으로 응답함

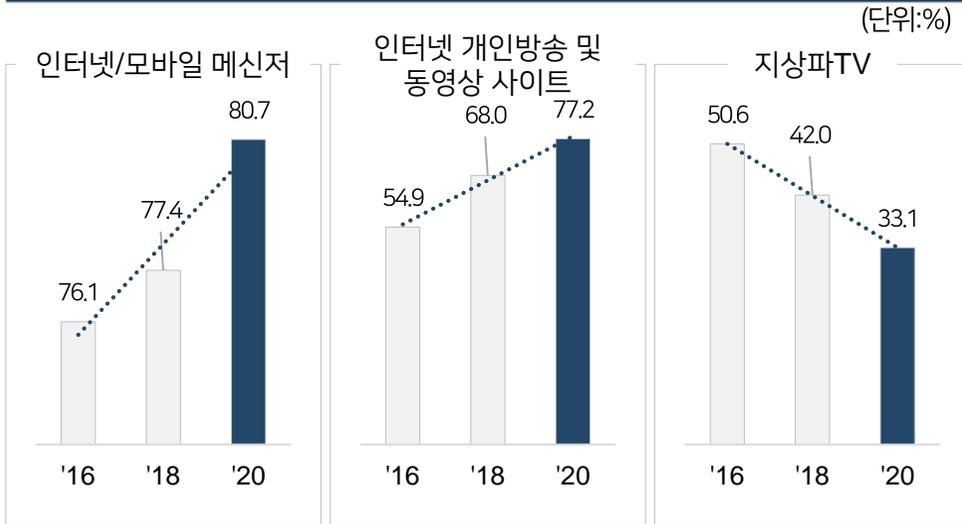
*Source: 청소년 일상회복 지원을 위한 요구조사 운영결과, 한국청소년활동진흥원, 2022.6

외부환경분석: 사회문화환경

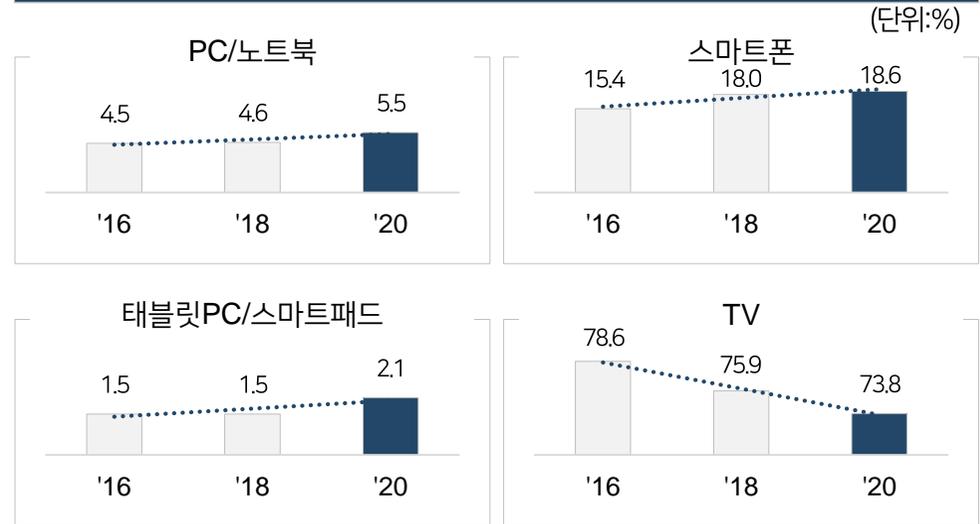
코로나19 장기화 및 온라인 수업 등의 영향으로 청소년들의 인터넷, 모바일기기 이용률 및 이용시간 증가 등 온라인 의존도가 높아짐

코로나 이후 청소년 삶의 변화 (온라인 의존도)

연도별 청소년 매체별 이용률



연도별 매체별 주로 이용하는 기기



- 코로나19 장기화로 인한 등교제한 및 온라인 비대면 수업 시행의 영향으로 청소년들의 인터넷, 모바일 기기 이용률 및 이용시간이 증가함
 - 인터넷/모바일 메신저: ('16) 76.1% → ('18) 77.4% → ('20) 80.7%
 - 인터넷 개인방송 및 동영상 사이트: ('16) 54.9% → ('18) 68.0% → ('20) 77.2%
- 반면 지상파 TV(72.0%)를 일주일에 1회 이상 이용하는 비율은 '16년 85.9% → '18년 80.3% → '20년 72.0%로 최근 2년간 감소폭이 더 커짐

- TV방송을 제외하면, 청소년들은 대부분 스마트폰을 통해 매체를 접하고 있어 스마트폰을 위주로 한 매체 활용이 주를 이루고 있음
- TV방송을 통해 매체를 접하는 비율은 점차 감소하고 있음

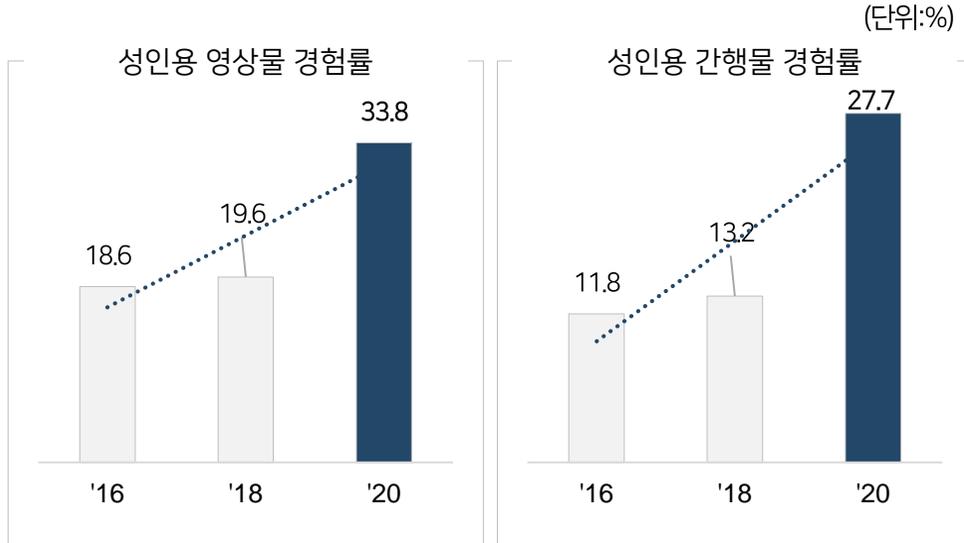
*Source: 2020 청소년 매체이용 및 유해환경 실태조사 결과, 여성가족부

외부환경분석: 사회문화환경

성인용 영상·간행물 접촉의 저연령화 현상이 나타나, 초등학생들의 성인용 영상물 및 간행물 경험률이 지속적으로 증가하고 있어 초등학교 저학년부터 청소년 발달특성에 맞는 매체 이용 교육 강화가 필요함

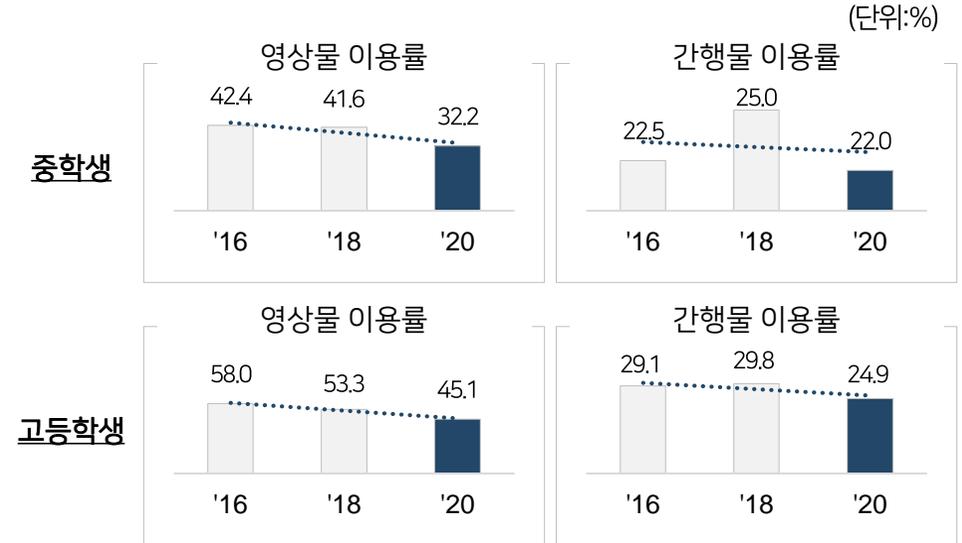
성인용 영상·간행물 접촉의 저연령화 현상

연도별 초등학생 성인용 영상 및 간행물 이용률



- 초등학생들의 성인용 영상물 및 간행물 이용률이 지속적으로 증가하고 있음
 - 성인용 영상물 이용률: ('16) 18.6% → ('18) 19.6% → ('20) 33.8%
 - 성인용 간행물 이용률: ('16) 11.8% → ('18) 13.2% → ('20) 27.7%
- 이는 초등학생들의 발달속도가 빨라지고 그에 따라 성적 호기심이 증가하는 개인적 측면과 온라인을 통한 성인물에 대한 접근경로가 다양하고 편리해진 환경적 측면이 결합한 결과로 볼 수 있음

연도별 중·고등학생 성인용 영상 및 간행물 이용률



- 중고등학생의 성인용 영상물 및 간행물 이용률은 감소하고 있음
 - 중학생 성인용 영상물 이용률: ('16) 42.4% → ('18) 41.6% → ('20) 32.2%
 - 중학생 성인용 간행물 이용률: ('16) 22.5% → ('18) 25.0% → ('20) 22.0%
 - 고등학생 성인용 영상물 이용률: ('16) 58.0% → ('18) 53.3% → ('20) 45.1%
 - 고등학생 성인용 간행물 이용률: ('16) 29.1% → ('18) 29.8% → ('20) 24.9%

*Source: 2020 청소년 매체이용 및 유해환경 실태조사 결과, 여성가족부

외부환경분석: 사회문화환경

지난해 10대 디지털 성범죄 피해자는 1,481명으로 3년 만에 13배 이상 급증하고, 20대 피해자 또한 5.5배 이상 증가해 전체 피해자의 42.3%를 차지하고 있어, 불법촬영, 편집·합성 등 온라인 성폭력에 대한 예방교육과 사후 지원을 강화해야함

디지털 성범죄 피해자 현황

(단위:%)

구분	합계	10대	20대	30대	40대	50대 이상	미상
2018	1,315 (100.0%)	111 (8.4%)	251 (19.1%)	109 (8.3%)	34 (2.6%)	25 (1.9%)	785 (59.7%)
2021	6,952 (100.0%)	1,481 (21.3%)	1,461 (21.0%)	471 (6.8%)	172 (2.5%)	138 (2.0%)	3,229 (46.4%)

※ 피해신고한 연도를 초과하여 지원이 지속된 경우 중복 집계함

- 2021년 디지털 성범죄 피해자 중 10대, 20대가 전체의 42.3%인 2,942명인 반면 40대, 50대 이상은 전체의 4.5%인 310명으로 나타남
- 특히 10대의 경우 2018년 대비 13배 이상 피해자가 증가해 20대 피해자 수를 앞지르기 시작했으며, 20대 또한 5.5배 이상 증가함
- 디지털 성범죄 피해가 상대적으로 디지털 기기나 온라인 플랫폼에 친숙한 저연령층에서 많이 발생하고 있음

10대·20대 주요 디지털성범죄 피해 유형

2021년기준

(단위:건)

구분	계	불법촬영	편집·합성	유포	유포협박	유포불안	사이버 괴롭힘	기타
10대	2,478 (100%)	758 (30.6%)	80 (3.2%)	261 (10.5%)	443 (17.9%)	681 (27.5%)	199 (8.0%)	56 (2.3%)
20대	2,269 (100%)	361 (15.9%)	43 (1.9%)	577 (25.4%)	445 (19.6%)	693 (30.5%)	86 (3.8%)	64 (2.8%)

※ 피해자별 호소 내용 중복 집계

※ 피해자A가 유포 피해를 여러번 입어도 1건으로 보며, 유포와 유포협박 피해를 중복하여 입은 경우 각 1건씩 총 2건으로 집계함

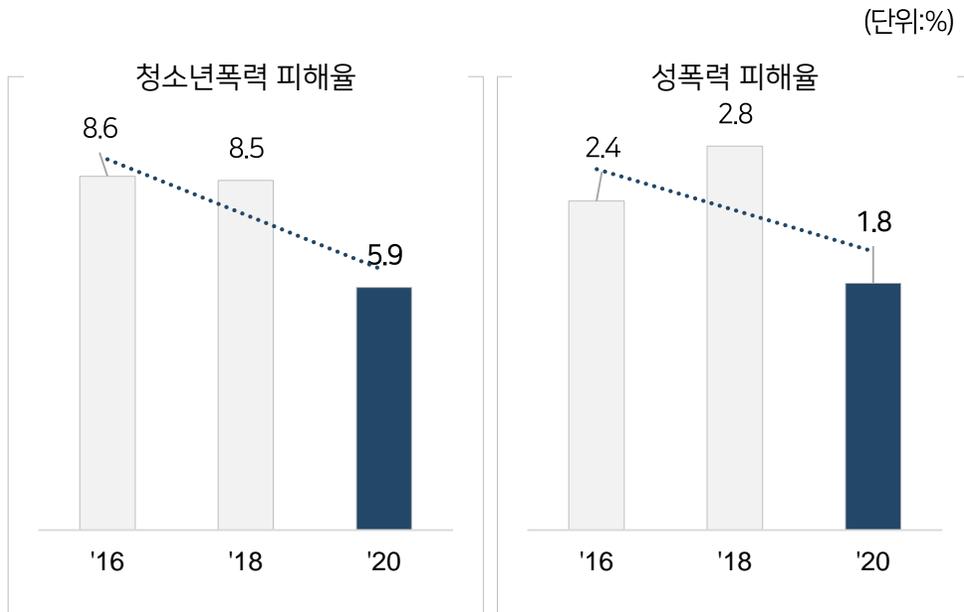
- 10대, 20대의 디지털성범죄 피해 유형을 보면, 10대는 불법촬영, 20대는 유포불안이 주된 피해 유형으로 나타남
- 또한 편집·합성과 사이버괴롭힘의 경우 저연령층에 속하는 10대, 20대에서 주로 나타나는 것으로 확인됨
 - 편집·합성 총 176건: 30대(5건), 40대(1건), 50대 이상(2건), 미상(45건)
 - 사이버괴롭힘 총 533건: 30대(29건), 40대(8건), 50대 이상(2건), 미상(209건)

*Source: 2021 디지털 성범죄 피해자 지원 보고서, 여성가족부

외부환경분석: 사회문화환경

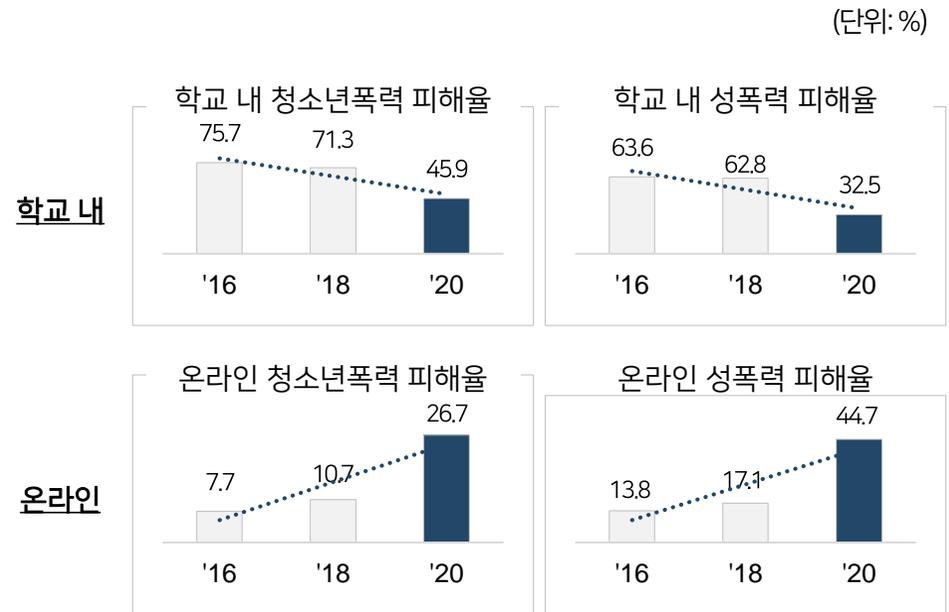
청소년폭력 및 성폭력 피해율은 전반적으로 감소한 것에 비해 온라인에서의 폭력 및 성폭력 경험률은 증가해, 청소년들의 활동 중심이 온라인으로 변화해가고 있는 상황에 따라 온라인 폭력 대응 및 피해 예방을 위한 적극적인 노력이 필요함

청소년폭력 피해율의 감소



- 최근 1년간 다른 학생이나 친구, 선후배 등으로부터 폭력 피해를 당한 청소년은 전체의 5.9%로, '16년 이후 감소함
- 또한, 최근 1년 간 다른 학생이나 친구, 선후배로부터 성폭력 피해를 당한 청소년은 1.8%로, '18년에 비해 피해율이 1.0%p 감소함
- 이는 비대면 수업의 확대 및 사회적 거리두기의 영향으로 학교 내에서의 폭력 및 성폭력 피해율이 감소한 것으로 보임

청소년 온라인 폭력 피해 급증



- 폭력 피해자의 피해 장소는 과거 폭력의 주된 피해 장소였던 '학교 내' 공간에서의 피해는 감소하는 반면, '온라인 공간'에서의 폭력 피해 경험이 증가
- 청소년폭력과 성폭력 피해율이 전반적으로 감소한 것에 비해 온라인에서의 폭력 및 성폭력 경험률은 증가
- 이는 2020년 1학기부터 각급 학교에서 온라인 비대면 수업을 시행하고 등교 및 활동이 제한되는 등 교육환경의 변화로 인한 영향을 배제할 수 없음

*Source: 2020 청소년 매체이용 및 유해환경 실태조사 결과, 여성가족부

외부환경분석: 사회문화환경

부모가 SNS에 자녀 사진을 공개하는 셰어런팅 논란 등 성인에 비해 개인정보 침해 위험에 대한 이해가 부족하고 권리행사에 미숙한 아동·청소년의 '디지털 잊힐 권리'를 강화하기 위한 글로벌 기업 및 정책적 움직임이 활발함

아동·청소년 '디지털 잊힐 권리' 강화 동향

셰어런팅의 부정적 효과 인지		아동·청소년 개인정보 관련 해외 주요 처분 사례			아동·청소년 개인정보 관련 해외 동향	
셰어런팅	<ul style="list-style-type: none"> 공유를 뜻하는 셰어(Share)+부모(Parents)의 합성어로, 부모들이 자녀의 일상을 SNS에 공유하는 것을 의미 	구분	사유(연도 및 대상)	처분내용	구글	<ul style="list-style-type: none"> 18세 미만 청소년 보호 정책 발표('21.8) 18세 미만 미성년자 또는 보호자 요청 시 해당 이용자의 이미지를 검색결과에서 삭제하는 기능 제공, 맞춤형 광고 금지, 아동용 동영상을 시청하는 이용자의 데이터 수집·사용 제한 등
<p>셰어런팅으로 자녀가 사생활 침해나 범죄, 불이익을 당할 가능성이 있다는데 과반 이상 동의</p> <p>응답자 수(1천명 씩 2회), 조사기간: 2022.4.22~4.25/5.6~5.9</p>		미국	<ul style="list-style-type: none"> 부모의 동의 없이 13세 미만 아동의 이미지, 음성, 위치정보 등 수집, 부모의 삭제 요구에 불응 ('19, 틱톡) 부모에 대한 고지와 동의절차 없이 아동의 개인정보 수집 ('19, 유튜브) 	과징금 570만 달러	메타	<ul style="list-style-type: none"> 18세 미만 청소년 보호조치 발표('21.7) 페이스북, 인스타그램 등에서 18세 미만 이용자의 활동 기록을 기반으로 한 맞춤형 광고 금지, 18세 미만 이용자가 인스타그램 가입 시 프로필 '비공개' 자동 설정 등
		네덜란드	<ul style="list-style-type: none"> 개인정보 처리방침을 영어로만 제공, 미성년자에 대한 명확하고 충분한 고지의무 불이행 ('21, 틱톡) 	과징금 75만 유로	틱톡	<ul style="list-style-type: none"> 16세 미만은 다이렉트 메시지 기능 및 영상 '전체 공개' 설정 비활성화, 13~15세 사용자 업로드한 영상의 다운로드 제한 등 연령별 차등 보호 설정
		스페인	<ul style="list-style-type: none"> 외국어 학원 교실에서 15세 미성년자의 사진을 부모 동의 없이 촬영하고 SNS에 공유 ('21, 민간학원) 	과징금 3,000 유로		

▪ 셰어런팅으로 인해 자녀의 사생활 침해, 개인정보 도용·초상권 침해·유괴, 과거에 부모가 올린 사진으로 인해 성인이 됐을 때 이미지가 손상되거나 불이익 등의 부정적 이슈들이 발생 할 가능성이 있다는 의견이 다수

▪ 주요국들은 아동의 '프라이버시권'을 '디지털 환경에서 보장되어야 할 아동의 권리'로 보고 이를 위해 국가가 법률적, 행정적 조치를 취할 것을 권고하고 있으며, 아동 개인정보 보호 관련 법·제도 강화 추세 (UN 아동권리위원회는 아동 개인정보 처리에 대해 열람권, 정정·삭제권, 철회권 등의 통제권 보장 권고)

▪ 전세계적인 아동·청소년 개인정보 규범 강화 추세에 따라 주요 글로벌 기업은 아동·청소년 이용자에 대한 자체적인 보호정책 마련하고자 노력하고 있음

*Source: ○

외부환경분석: 사회문화환경

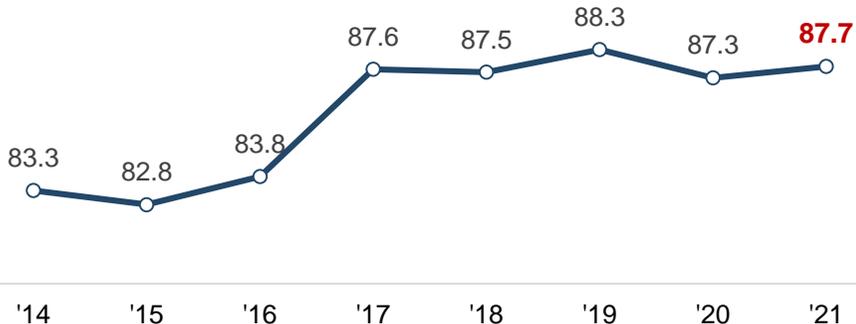
2021년 초·중·고등학생 10명 중 9명은 청소년도 사회문제, 정치문제 등 사회에 참여할 필요가 있다고 생각하며, 성남시 청소년·청년 또한 정치참여의 필요성과 참여 효능에 대해 긍정적으로, 청소년의 참여를 촉진할 수 있는 다양한 프로그램 필요

국내 청소년 · 성남시 청소년 사회참여 의식

사회참여 의식

- 2022 청소년 통계, 여성가족부

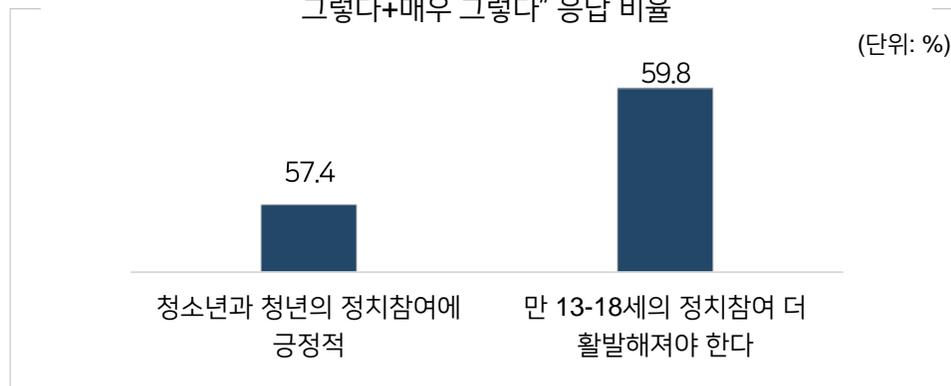
청소년도 사회문제나 정치문제에 관심을 갖고 의견을 제시하는 등 사회에 참여할 필요가 있다 (단위: %)



성남시 청소년·청년의 정치참여 의견에 대한 응답

- 조사인원: 성남시 만15세~34세 청소년·청년 530명(성남 청소년·청년 온라인패널 가입자)
- 기간: 2022. 3. 18. ~ 2022. 3. 31.

그렇다+매우 그렇다” 응답 비율



- **2021년 초·중·고등학생 10명 중 9명(87.7%)은 청소년도 사회문제나 정치문제에 관심을 갖고 의견을 제시하는 등 사회에 참여할 필요가 있다고 생각함**
 - 초(4~6)·중·고등학생의 87.7%가 청소년도 사회문제나 정치문제에 관심을 갖고 의견을 제시하는 등 사회에 참여할 필요가 있다고 생각함
 - 청소년 사회참여 의식은 전년 대비 0.4%p 증가한 87.7%임
- **성남시 청소년·청년 또한 정치참여의 필요성과 참여의 효능에 대해 긍정적으로 반응**
 - 정치참여에 대한 성남시 청소년·청년의 응답은 과반수 이상이 정치참여에 긍정적이며, 만13-18세의 정치참여가 더 활발해져야 한다고 응답함

*Source: 2022 청소년 통계, 여성가족부 / 성남시청소년재단 SN.UTH ISSUE PAPER (2022-02호)

외부환경분석: 사회문화환경

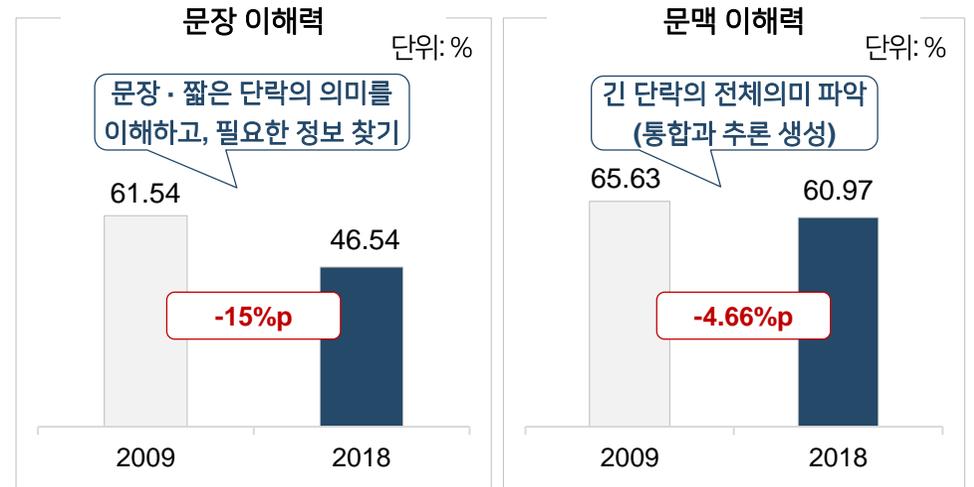
국제 학업성취도 평가 결과, 최근 국내 청소년의 읽기 영역 학업성취도가 낮아지고, 특히 다양한 자료로 구성된 복합 문항에 대한 이해, 문장·문맥에 대한 이해와 그를 통한 추론 능력 등이 저하된 것으로 나타남

청소년 문해력 저하 현상

한국 청소년 읽기 영역 학업성취도



문장 및 문맥에 대한 이해력



- 읽기 학업성취도 25점 하락, 특히 혼합·복합문항에 대한 파악능력 낮음
 - OECD 국제 학업성취도 평가(PISA)는 세계 만 15세 학생들을 대상으로 읽기·수학·과학 영역의 학업 성취 수준을 평가
 - 국내 학생의 읽기 영역 평균 점수는 '09년 539점에서 '18년 514점으로 25점 하락했으며, 특히, 다양한 내용의 복합문항에 대한 이해를 요구하는 문항의 정답률은 27%p 이상 하락함

- 문장에 대한 이해, 문맥에 대한 이해와 정보 통합·추론 능력도 하락
 - 문장이나 짧은 단락의 의미를 이해하고, 필요한 정보를 찾을 수 있는지를 나타내는 기초적인 읽기 능력과 관련된 문항의 정답률은 '09년 61.54%에서 '18년 46.54%로 15%p 하락함
 - 긴 단락의 전체 의미를 파악하고, 텍스트에서 나타난 정보를 통합해 추론의 과정을 거쳐 전체적인 의미나 함축적인 주제를 파악하는 능력과 관련된 문항의 정답률은 동기간 -4.66%p 하락함

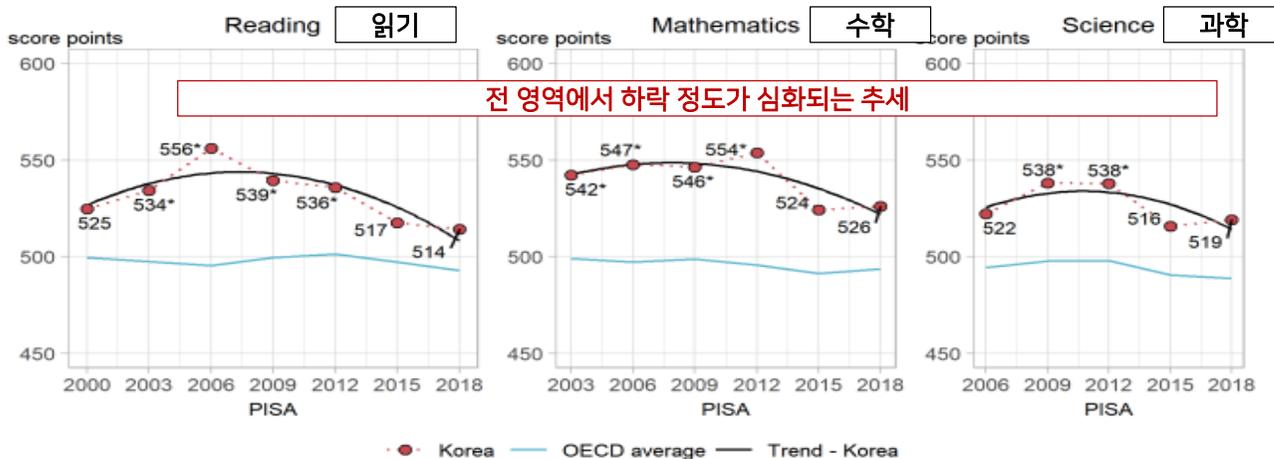
*Source: OECD 국제 학업성취도 평가 연구, 한국교육과정평가원, 2021 / 윤혜인, "선생님 정이가 뭐예요?" 학생들 독서 안 해 문해력 70점대", 중앙일보, 2022-04-09

외부환경분석: 사회문화환경

지난 18년간 국제 학업성취도 추세를 보면, 국내 청소년은 읽기·수학·과학 등 전 영역에서 OECD 평균 대비 높은 학업성취도를 보이거나, 하락 정도가 심화되고 있으며 특히 읽기 영역에서는 하락세가 심화되고 있는 3개 국가 중 하나로 선정됨

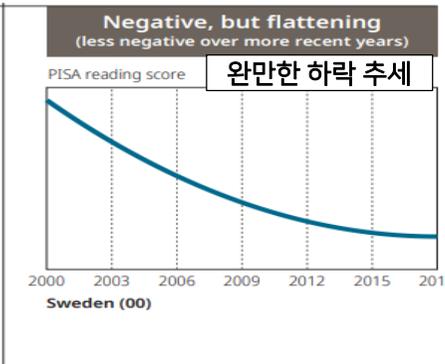
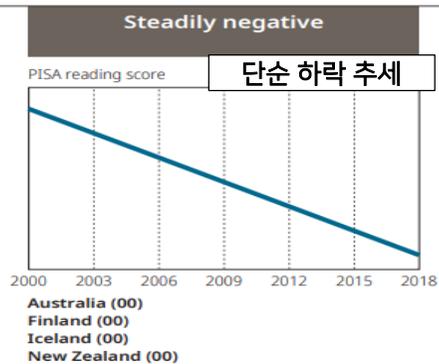
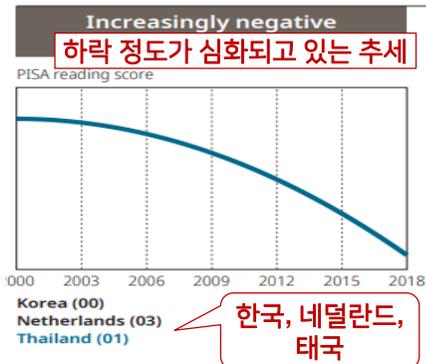
청소년 학업성취도 추이 (2000~2018)

전 영역
학업성취도
추세 분석
(읽기(독해),
수학,과학)



- 지난 18년간('00~'18) OECD 국제 학업성취도 (PISA) 추세 분석 결과, 우리나라는 청소년의 읽기 영역 학업성취도 하락 정도가 심화되는 국가로 선정됨
- 읽기(독해), 수학, 과학 등 전 영역에서 학업성취도는 OECD 평균 대비 높은 수준이나, 하락 정도는 심화되고 있음

읽기 영역
학업성취도
추세 분석
(PISA)



*Source: Programme for International Student Assessment(PISA) Results from Asia - Korea, OECD / PISA 2018 Insights and Interpretations, OECD

외부환경분석: 사회문화환경

2021년 학업성취도 평가 결과에 따르면, '19년 이후 국내 청소년 기초 학력 저하 현상은 지속되고 있음. 2년간 국어교과에서 고등생의 보통학력 이상 비율은 지속 감소했으며, 기초학력 미달 비율은 '19년 대비 고2는 최대 2배, 중3은 소폭 증가함

청소년 학업성취도 저하 현상

교과별 '3수준(보통학력) 이상' 비율(%)

교과별 성취수준		1수준 (기초학력미달)			2수준 (기초학력)			3수준 (보통학력)			4수준 (우수학력)		
구분		중3			고2			중3			고2		
		국어	수학	영어	국어	수학	영어	국어	수학	영어	국어	수학	영어
2019		82.9	61.3	72.6	77.5	65.5	78.8	4.1	11.8	3.3	4.0	9.0	3.6
2020		75.4	57.7	63.9	69.8	60.8	76.7	6.4	13.4	7.1	6.8	13.5	8.6
2021		74.4	55.6	64.3	64.3	63.1	74.5	6.0	11.6	5.9	7.1	14.2	9.8
차이 (%p)	'19-'21	-8.5	-5.7	-8.3	-13.2	-2.4	-4.3	1.9	-0.2	2.6	3.1	5.2	6.2
	'20-'21	-1.0	-2.1	0.4	-5.5	2.3	-2.2	-0.4	-1.8	-1.2	0.3	0.7	1.2

- 국내 중학교 3학년, 고등학교 2학년 학생의 교과별 성취수준은 모든 교과에서 전년과 유사했으나, 고등학교 국어의 3수준(보통학력) 이상 비율은 **64.3%로 전년 대비 5.5%p, '19년 대비 13.2%p 감소함**
 - 2021년 국가수준 학업성취도 평가 결과 (교육부, 한국교육과정평가원)
 - 교과별 성취수준은 4수준(우수학력), 3수준(보통학력), 2수준(기초학력), 1수준(기초학력 미달) 등으로 구분

- 고2의 기초학력 미달 비율은 '19년과 비교 시 **최고 2배 넘게 증가했으며, 중3도 수학을 뺀 국어, 영어에서 기초학력 미달비율이 '19년 대비 증가함**
 - 고2 기초학력 미달 학생 비율이 국어 7.1%, 수학 14.2%, 영어 9.8%로 '20년보다 소폭 증가
 - 그러나 코로나19 이전인 '19년과 비교하면 최고 2배 넘게 증가했으며, 중3도 수학을 뺀 국어, 영어에서 기초학력 미달비율이 '19년 대비 증가함

*Source: 교육부 보도자료 종합

외부환경분석: 사회문화환경

최근 '간병살인 사건'을 계기로 질병, 장애, 정신건강 등의 문제를 가진 가족구성원을 돌보는 청소년에 대한 관심이 확대되었으며, 국회입법조사처에서는 '가족구성원에게 무보수 돌봄노동을 제공하는 청소년'으로 명명하며 관련 실태를 조사함

가족돌봄청소년(영 케어러:young carer) 지원 필요성 대두

<p>영 케어러 (Young Carer) 이슈</p>	<ul style="list-style-type: none"> 우리나라에서는 최근 '간병살인 사건'을 계기로 가족돌봄청년(영 케어러)에 대한 관심이 확대 <ul style="list-style-type: none"> - 간병살인 사건: 1999년생 20대 청년이 뇌졸중으로 쓰러진 아버지를 병원비 부담으로 집에서 홀로 돌보다 생활고와 간병을 감당하지 못하여 아버지를 의도적으로 방치·사망케 한 점이 인정되어 법원에서 유죄를 선고받은 사건 (2021)
<p>영 케어러 (Young Carer) 의미</p>	<ul style="list-style-type: none"> 부모, 형제 또는 다른 가족구성원*에게 무보수 돌봄 노동을 제공하는 아동·청소년을 의미 (국회입법조사처, 2022.2) <ul style="list-style-type: none"> * 질병, 장애, 정신건강, 알코올 중독 등의 문제를 가지고 있는 가족구성원 - 예) 조손가정에서 고령의 조부모를 돌보고 보살피는 아동·청소년, 병든 부모에 대한 돌봄책임 뿐 아니라 생계를 걱정해야 하는 한부모가족의 아동·청소년, 장애부모의 손발이 되어 주는 아동·청소년 등 해외에서는 사회에서 반드시 필요한 역할을 수행하지만 그 존재가 잘 드러나지 않고, 여전히 가시화되기 어렵다는 의미에서 '숨겨진 집단(hidden army)'으로 호명되거나, 가장 일선에서 고군분투하지만 쉽게 인지되지 못한다는 점에서 '잊혀진 최전선(forgotten front line)'에 비유되기도 함
<p>영 케어러 (Young Carer) 정의</p>	<ul style="list-style-type: none"> 영 케어러에 대한 일관되고 공식적인 정의는 현재 존재하지 않음 영 케어러에 대한 가장 많은 연구가 축적되고 이들을 특정한 법률을 제정한 국가인 영국이 기준점이 되고 있음 <ul style="list-style-type: none"> - 영국 '아동 및 가족법 2014'은 가족내 성인 및 아동에게 돌봄을 제공하고 있는 18세 미만의 자를 영케어러로 규정 - 국가보건사회서비스(NHS)는 장애, 질병, 정신건강 또는 약물 및 알코올 남용 문제를 가진 가족구성원이나 친척을 돌보는 18세 미만의 자를 영케어러로 정의 - 18~24세의 후기청소년은 영 어덜트 케어러(Young Adult Carer: 청년돌봄자)로 분류하고 이들에 대한 지원은 「돌봄법」(Care Act 2014)에서 규정 - 영 케어러들의 돌봄수고는 장보기, 세탁, 요리, 청소, 공과금 납부 등의 가사활동, 투약보조, 드레싱 교환, 이동 보조 등의 간병활동, 목욕시키기, 용변처리 등의 사적활동, 환자에 대한 감정적·정서적 돌봄 제공은 물론, 어린 동생 돌보기와 등·하원 시키기 등의 활동 등 다양한 활동을 포함함

*Source: 해외 영 케어러(young carer) 지원 제도와 시사점 (국회입법조사처 | 2022. 02. 22. | 제242호)

외부환경분석: 사회문화환경

국가별 가족돌봄청소년 유병률 조사 연구 결과에 기반해 국내 추정치를 산출하면, 약 18만 4천명 ~ 29만 5천명의 가족돌봄청소년이 존재할 수 있다는 추정치가 산출됨

가족돌봄청소년(영 케어러:young carer) 지원 필요성 대두

국가별 영 케어러 유병률 조사(prevalence study)							
국가	영국	뉴질랜드	스웨덴	이탈리아	스위스	네덜란드	독일
조사연령*	11~18세	15~24세	14~16세	15~24세	10~15세	13~17세	12~17세
해당연령 인구대비 비율	8%	8%	7%	7.2%	7.9%	6%	5%

*영 케어러가 얼마나 존재하는지에 대한 조사(prevalence study)는 국가별로 조사 연령대가 상이함

- 국가별로 청소년 조사대상의 연령 범주가 일치하지는 않지만 대략 청소년 인구의 5~8%가 영 케어러인 것으로 밝혀짐
 - 영국의 11~18세 청소년의 8%, 뉴질랜드 15~24세 청소년의 8%, 스웨덴 14~16세 청소년의 7%, 이탈리아 15~24세 청소년의 7.2%, 스위스 10~15세 청소년의 7.9%, 네덜란드 13~17세 청소년의 6%, 독일 12~17세 청소년의 5%가 영 케어러로 조사
- 우리나라에도 약 18만 4천 명~ 29만 5천 명의 영 케어러가 존재할 수 있다는 추정치 산출
 - 국가별 영케어러 평균치를 우리나라의 11~18세 청소년 인구 368만 4,531명에 단순 대입
 - 영국 하원도서관도 2021년도 발간물 '비공식 간병인(Informal Carers)'에서 영 케어러의 규모를 2011년도 인구센서스 자료에 기반하여 파악하고 24세 이하의 청소년 49만 1천 명을 영 케어러로 추산한 바 있음

*Source: 해외 영 케어러(young carer) 지원 제도와 시사점 (국회입법조사처 | 2022. 02. 22. | 제242호)

외부환경분석: 사회문화환경

만성적인 질병 또는 장애, 정신건강 문제를 가진 가족에 대해 장기간의 돌봄노동을 제공하고 있는 가족돌봄청소년의 현실을 고려하면, 성장시기에 가족돌봄 수행으로 신체·정서·경제·사회적 지장을 초래하고 정신건강 문제로도 확대될 가능성이 있음

가족돌봄청소년(영 케어러:young carer) 지원 필요성 대두

가족 돌봄이 청소년에게 미치는 영향

<p>아동·청소년의 성장과 발달 저해</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 돌봄 책임이 매우 어린 시절부터 부여되거나 장기간 지속될 때, 돌봄 제공자가 받게 되는 부정적 여파 존재 • 현실적으로 가족돌봄청소년은 만성적인 질병 내지는 장애를 가진 가족에 대해 장기간의 돌봄노동을 제공하고 있음 • 어린시절 시작되어 청소년기를 거쳐 장기화되는 돌봄수고는 발달과정에 있는 아동·청소년의 성장과 발달을 저해
<p>성장시기 돌봄역할 수행으로 신체적, 정서적, 경제적, 사회적 지장을 초래</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 학령기 연령의 영 케어러들은 지속적인 돌봄활동으로 인해 학교에 결석하는 비율이 높음 (캐나다: 영 케어러들의 학교 결석율 10.8%) • 대학에 재학 중인 영국 가족 돌봄 청년들의 56%가 가족 돌봄으로 인해 학업 수행에 지장을 받으며, 학업을 완료하지 못할 것이라는 두려움을 갖고 있다고 답변 • 잦은 결석, 낮은 학업 성취도와 같이 가족 돌봄 수행에 의한 학습기회 박탈과 제약은 미래 고용상태 및 자립능력에도 부정적 영향
<p>정신건강 문제로 확대 가능성 존재</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 학교에 재학 중인 영국 14~25세 가족돌봄청소년·청년을 대상으로 한 조사에서 이들의 38%가 정신건강에 문제가 있다고 답변 • 이들의 범위를 대학생으로 좁혔을 때, 정신건강 문제를 가지고 있다고 답변한 비율은 45%로 증가

*Source: 해외 영 케어러(young carer) 지원 제도와 시사점 (국회입법조사처 | 2022. 02. 22. | 제242호) 기반 재구성

외부환경분석: 사회문화환경

해외 주요국들은 청소년 본연의 지위와 권리를 누릴 수 있도록 하는데 핵심을 두고 가족돌봄청소년 지원 제도를 운영하고 있으며, 영국의 경우 지방정부가 반드시 지역 내 가족돌봄청소년 수요 평가를 실시하고 적절한 지원책을 제공하도록 규정함

가족돌봄청소년(영 케어러:young carer) 지원 필요성 대두

주요국 영 케어러 지원 제도 (1/2)

<p>주요국 영 케어러 지원 제도의 핵심</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 영국, 아일랜드 영 케어러 지원 제도의 핵심은 영 케어러가 청소년 본연의 지위와 권리를 누릴 수 있게 하는 데 있음 • 돌봄과 보살핌을 받으며 충분한 성장과 발달의 기회를 갖는 것, • 세상에 나아가 자립할 수 있기 위해 교육·훈련의 기회를 보장받는 것, • 심리적·정서적 안정, 신체적 안전 속에서 독립된 인간으로 성장해 나갈 수 있는 여건을 제공해 주는 것이 지원의 원칙이자 핵심
<p>영국:수요평가제도 (지방정부 의무사항)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 영국의 「아동 및 가족법」은 지방정부가 반드시 지역 내 영 케어러의 현황을 파악하도록 규정 • 법률에 따르면, 지방정부는 도움이 필요한 영 케어러의 실태를 파악하기 위한 합리적인 노력을 반드시 기울여야 함 • 또한, 영 케어러에게 필요한 서비스 수요 파악을 위해 영 케어러 수요 평가(Young Carer's Needs Assessment)를 반드시 수행해야 함 • 개인별 평가 결과에 따라 영 케어러가 돌보고 있는 돌봄대상자(가족)에게 필요한 지원을 제공해 주거나, 그 외 영 케어러의 돌봄시간을 단축해 주기 위한 지원을 제공하도록 하고 있음 <ul style="list-style-type: none"> - 평가 목적 ①: 개인의 필요를 파악하여, 필요에 따른 서비스를 제공 - 평가 목적 ②: 평가를 통해 아동·청소년이 부적절한 돌봄을 제공하고 있는지를 분별 - 이 때 아동·청소년에게 적절하지 않은 돌봄서비스란, 목욕시키기 용변처리하기, 이동시키기와 같이 상당한 물리력을 필요로 하는 일, 가족 생계비를 책임지도록 하는 일, 과도한 정서적 돌봄을 제공하는 일 등이 포함

*Source: 해외 영 케어러(young carer) 지원 제도와 시사점 (국회입법조사처 | 2022. 02. 22. | 제242호)

외부환경분석: 사회문화환경

아일랜드에서는 케어러 웰빙리뷰를 통해 영 케어러에 대한 평가를 실시하고, 평가 결과에 기반해 개인 맞춤형 가족 돌봄 계획과 지원 방안을 수립하도록 하고 있으며, 영 케어러 카드를 발급해 경제적 혜택을 제공하고 있음

가족돌봄청소년(영 케어러:young carer) 지원 필요성 대두

주요국 영 케어러 지원 제도 (2/2)

<p>아일랜드: 케어러 웰빙리뷰 (Carer Well-being Review)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 케어러 웰빙리뷰를 통해 영 케어러에 대한 7가지 평가를 실시 <ul style="list-style-type: none"> - ①영 케어러의 돌봄역할, ②자신을 위한 시간, ③가정생활, ④경제적 어려움, ⑤평소 감정, ⑥건강, ⑦학업 또는 근로상황 지원 매니저(young carer support manager)가 직접 영 케어러를 직접 면담해 평가 평가 결과에 기반해 매니저가 직접 영 케어러와 함께 앞으로의 가족 돌봄 계획을 수립함 또한, 돌봄 계획 수립과 동시에 영 케어러의 전반적 복지를 향상시키기 위한 방안도 함께 모색 개별 상황에 따라 가장 적합한 지원서비스를 연계하여 돌봄의 지속가능성을 높이고, 청소년이 자신의 가족을 돌보기 위해 청소년 개인의 시간과 기회를 온전히 희생하지 않을 수 있도록 지원함 		
<p>아일랜드: 영 케어러 카드 발급</p>	 <p>[영 케어러 청소년에게 발급하는 증명카드]</p>	<ul style="list-style-type: none"> 발급대상: 10~24세 청소년 신청자격: 가족 또는 친구를 돌보고 있는 청소년 기타사항: 16세 미만 청소년은 부모 또는 후견인의 동의가 필요함 혜택: 사회활동, 건강복지, 교육훈련, 여가 부문에서의 20여가지 할인 혜택 등 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 10~24세의 영 케어러를 대상으로 '영 케어러 카드'를 발급 무료로 발급받을 수 있고, 도서구입, 온라인 강의, 여가시설 및 운동시설 등의 이용 시 할인 혜택을 제공함

*Source: 해외 영 케어러(young carer) 지원 제도와 시사점 (국회입법조사처 | 2022. 02. 22. | 제242호)

외부환경분석: 사회문화환경

국내에는 현재 영 케어러에 대한 법적·정책적 인지가 없어 체계적 지원제도 구축을 위한 실태조사 실시엔 한계가 있으나, 학교와의 긴밀한 협조를 통해 지원대상을 발굴하고 중장기적으로 온라인 플랫폼을 구축하는 등의 대응방안 검토는 필요함

가족돌봄청소년(영 케어러:young carer) 지원 필요성 대두

국내 영케어러 정책 사업 기획 한계

영 케어러란 가족구성원을 간병하고 돌보는 18세 미만의 아동·청소년을 말하며 우리나라에서는 이들에 대한 법적·정책적 인지가 없음

- 1990년대에 영 케어러의 존재를 인지하고, 지원을 위한 법률 근거 및 각종 제도를 마련한 국가가 있는 한편, 우리나라는 국제 비교연구에서 '무반응 국가'로 분류되어 있음
- 학령기 아동·청소년을 돌봄서비스 정책 대상으로 인식하고 방과후 돌봄서비스 등을 제공하고는 있으나, 이들이 돌봄주체가 되어 가족에게 돌봄서비스를 제공하는 현실은 간과하고 있음

정확한 영 케어러 현황을 파악하기 위한 실태 조사 필요하며, 조사를 위해선 법률 근거 마련이 필요함

- 해외 입법례를 살펴볼 때, 영 케어러의 지원 목적은 이들이 또래 청소년과 유사한 환경에서 성장·발달할 수 있는 여건을 조성해 주는 것이기 때문에 영 케어러 지원은 '청소년복지'에 해당
- 「청소년복지 지원법」 제2조의2는 '청소년복지 향상을 위한 정책수립'을 위해 3년마다 청소년의 의식·태도·생활 등에 관한 실태조사의 실시를 규정하고 있고, 「청소년복지 지원법 시행규칙」 제1조의2제1항 제4호에 따라 청소년의 가정 및 학교생활 등에 관한 사항을 조사할 수 있어 이를 법률 근거로 삼을 수 있음
- 그러나 해당 조사는 일반 청소년복지 향상을 위한 조사로 '가족돌봄청소년' 또는 '청년간병인'에 대한 구체적 내용을 포함하지 않는다는 점에서 이들에 대한 별도의 실태조사 실시 규정은 없음

선제적 대응 검토

학교와의 긴밀한 협력을 통한 지원대상 발굴

- 잦은 결석, 과제 미제출, 불성실한 수업태도를 보이는 학생이라면, 가정에서 가족을 돌보고 있는 아동·청소년인지를 확인할 수 있음
- 단, 교직원의 인식개선 및 세심한 접근 필요

영 케어러가 쉽게 접근할 수 있는 온라인 플랫폼 구축 검토

- 아동·청소년이 자신과 환자에게 필요한 복지제도를 재빠르게 간파하고, 필요 서류를 구비하여, 복지제도의 수혜를 누리기는 어려운 실정
- 모바일 등에 쉽게 접속하여 필요한 정보를 찾고, 전문 인력을 통해 신속하게 지원 서비스에 연계될 수 있는 방안을 마련하도록 체계 마련 필요

*Source: 해외 영 케어러(young carer) 지원 제도와 시사점 (국회입법조사처 | 2022. 02. 22. | 제242호) 기반 재구성

외부환경분석: 사회문화환경

영국, 호주, 아일랜드, 오스트리아 등에서는 지방정부, 민간단체 등이 온라인 플랫폼을 구축하여 영 케어러를 위한 종합정보 제공과 인식개선, 영 케어러간 연대를 위한 모임 등 다양한 프로그램을 운영하고 있음

가족돌봄청소년(영 케어러:young carer) 지원 필요성 대두

해외 가족돌봄청소년 지원 온라인 플랫폼 사례

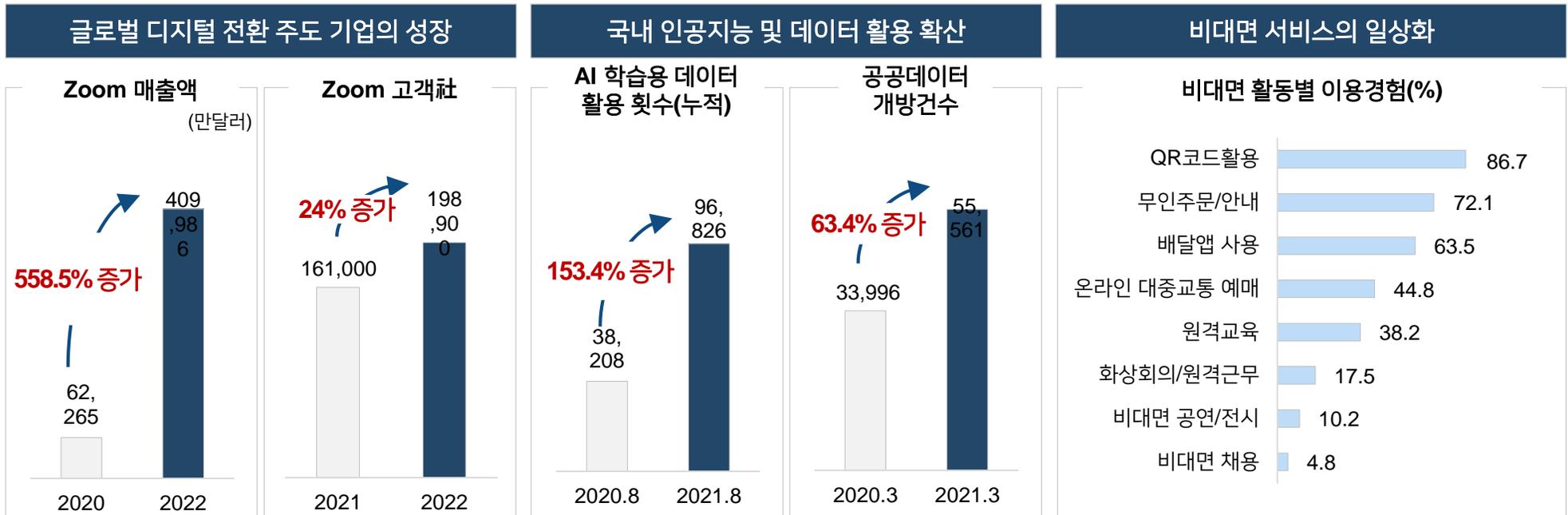
영국	The Children's Society	<ul style="list-style-type: none"> - The Children's Society는 아동 보호·지원을 위해 활동하는 민간단체 - 영 케어러에 대한 대중의 인식을 높이고 영케어러가 고립되지 않도록 외부의 다양한 지원 체계를 안내 - 웹페이지에 접속한 영케어러들이 자신의 거주지와 가까운 곳에 위치한 지원 기관을 찾을 수 있도록 안내 - 영 케어러 뿐 아니라 학교 등 영 케어러들이 많은 시간을 보내는 기관, 영 케어러들과 교류하는 이들에게 영 케어러의 실태를 알리고, 그들을 효과적으로 지원할 수 있는 방법을 전달하고 알리는 역할 수행
호주	Carer Gateway	<ul style="list-style-type: none"> - 간병인을 위한 종합 포털 사이트로, 호주에서 활동하는 간병인에 대한 다양한 지원 및 서비스를 안내 - 호주 정부와 협력하고 있는 지원센터 등을 통해 자조모임, 상담, 온라인 교육등을 제공 - 예기치 못한 돌발 상황, 부상 등으로 인해 일시적으로 돌봄을 제공할 수 없게 될 경우에는 긴급지원을 신청 가능
	Young Carers Network	<ul style="list-style-type: none"> - 영 케어러 수당 등 영 케어러와 관련한 지원 프로그램 등을 안내하고, 자신을 보호하는 법, 각 상황에 따른 행동 요령, 알아두면 좋을 유용한 정보 등을 제공 - 거주하는 곳과 가까운 곳에 위치한 지원 기관을 안내하여 온라인 뿐 아니라 오프라인에서 도움받을 수 있는 방안을 제시
아일랜드	Family Carers Ireland	<ul style="list-style-type: none"> - 아일랜드에서는 10~17세의 영 케어러가 6만 7천명에 이를 것으로 추정하고 온라인 플랫폼과 긴급 상담전화 운영 - 온라인 회원으로 등록하면, 영 케어러를 위한 다양한 정보 및 지원 제도에 대한 안내를 받을 수 있음 - 영 케어러들의 고립을 방지하기 위해 영 케어러 그룹(young carer groups)을 운영 - 영 케어러 간의 소통과 연대의 창구를 마련하여 유익한 정보를 교환하고 상호 간 지지와 신뢰의 관계 구축 목적
오스트리아	Superhands	<ul style="list-style-type: none"> - 가족의 보호자 역할을 담당하고 있는 영 케어러에게 법률 상담, 질병 등 의료정보 제공, 일상운영, 응급상황에 대한 정보 제공 - 영 케어러가 마주할 수 있는 다양한 상황을 가정하고, 이러한 일이 발생했을 때 어떻게 대처해야 하고, 어느 곳에 도움을 요청해야 하는지에 대한 상세한 설명을 제시

*Source: 해외 영 케어러(young carer) 지원 제도와 시사점 (국회입법조사처 | 2022. 02. 22. | 제242호) 기반 재구성

외부환경분석: 기술환경

코로나19 장기화로 비대면 서비스가 일상에 자리 잡고 다양한 분야에 인공지능과 같은 첨단 지능정보기술을 활용하는 등 디지털 전환이 가속화됨에 따라, 효율적 정책 서비스 전달 및 소통 체계에 대한 고민이 필요함

디지털 전환 가속화



※ Zoom 2021고객사: 증가율(24%) 및 2022년 1분기 고객사 기준으로 2021년 동기 고객사 추정

※과학기술정보통신부, 2021 인터넷이용실태조사

- 원격근무 및 회의진행을 위한 비대면 형태 화상회의 서비스 제공업체 이용률 급증
 - 글로벌 화상회의 솔루션 기업 줌, 2022년('21.2~'22.1) 매출은 40억9986만달러(약 5조3343억원)로, 팬데믹 직전인 2020년('19.2~'20.1)의 6억2265만달러(약 8101억원) 대비 6배 이상 증가
 - 전 세계 기업 고객 수는 1분기 기준 19만8900개사(社)로 전년 동기 대비 24% 증가

- 코로나19에 따른 생활방식 변화로 인해 대다수 국민들이 정보무늬(QR코드)(86.7%), 무인 주문(72.1%), 배달앱(63.5%) 등 다양한 비대면 서비스를 일상에서 경험

*Source: 과학기술정보통신부 / News Clippings

외부환경분석: 기술환경

디지털 기술의 활용범위가 사회·경제전반에 걸쳐 확대되는 디지털 대전환이라는 사회적 요구에 대응 가능한 인재를 양성하기 위해 고등 교육분야가 변화되는 등 창의적 인재 양성의 중요성이 커짐

디지털 기술 활용범위 및 활용도 확대

분야	내용
교육	<ul style="list-style-type: none"> 비대면의 일상화에 따른 온라인 교육의 활용도 증가 '20년 기준 학생의 온라인교육 이용률(98.9%)은 전년대비 37.1%p 상승하여 코로나 19 이후 비대면의 일상화에 따른 온라인 교육의 활용도가 사회 전반에 걸쳐 빠르게 증가
금융	<ul style="list-style-type: none"> 인터넷 전문은행의 성장, 간편결제 서비스의 보편화 인터넷 전문은행 계좌 수는 3,103만개('21.3월 기준, 전년 대비 29.3% ↑), 고객 수는 1,807만명(전년 대비 36.2%↑)으로 모두 증가 간편결제·간편송금서비스 이용실적(일평균)은 8,057억원('20년 기준)으로 전년 대비 46.0% 대폭 증가
의료	<ul style="list-style-type: none"> 의료기관 간 환자의 진료정보 교류가 확대로 환자의 편의성 제고 의료기관 간 진료정보 전자교류 참여병원 수(누적)는 6,497개소('21.3)로 전년 대비 49.7% 증가함
제조	<ul style="list-style-type: none"> 제조업의 디지털 혁신을 선도하는 지능형 공장 증가 지능형공장 수 19,799개('20.12월 기준)로 전년 대비 56.4% 증가

▪ 디지털 전환에 따라 교육·금융·의료·제조 등 주요 산업부문에서의 기술 활용범위 및 활용도가 높아지며, 관련된 성과가 가시적으로 나타남

과학기술 육성 및 창의인재 양성 위한 국내대학 대응

서울대	- (디지털 신기술 인재양성 위한 빅데이터 혁신공유대학 사업 주관) 국내외 대형 클라우드 컴퓨팅 플랫폼 소속 전문가들과 대학생들이 멘토-멘티를 맺고 빅데이터를 활용해 아이디어 공동창안 진행
고려대	- (미래기술 역량 강화 위한 핵심교양 개편) 사회적 요구 수용, 미래기술 역량 강화 교과목 확대, 융합적 성격 교과목 확대를 위해 2022학년도 부터 핵심교양과목 개편을 시행함
연세대	- (인공지능융합대학 설립) AI 고급인재 양성, AI 융합 교육 및 연구를 통해 인간 중심 인공지능 시대를 이끌어가기 위해 2019년 인공지능대학원, 2022년 인공지능융합대학 설립
성균관대	- (온·오프라인 하이브리드 교육 활성화) MIT·스탠퍼드대학 등 해외 명문대학에서 제공하는 온라인 콘텐츠와 소통 강화
서울시립대	- (빅데이터·인공지능(AI) 분야에 집중 투자) '도시과학빅데이터·AI연구소'를 개소하고 학부는 '인공지능학과'와 '융합응용화학'과를, 대학원은 '스마트시티학과'와 '도시빅데이터융합학과' 신설
단국대	- (온·오프라인을 결합한 블렌디드 러닝 투자) 최근 2년간 온·오프라인 강의시스템 구축에 30억 원 투입, 학기당 6000여 개 전 강좌를 온라인과 모바일에서 접근 가능하도록 'e-campus' 구현

▪ 국내 주요 대학들은 디지털 전환 등 사회적 요구에 대응하고 과학기술 육성 및 창의인재를 양성하기 위해 대학 내 연구소 개설, 빅데이터 등 관련학과 개설, 온·오프라인 하이브리드 교육 활성화 등을 시행하고 있음

*Source: 과학기술정보통신부 / News Clippings

외부환경분석: 기술환경

상업적 용도로 개발된 메타버스의 교육적 활용 가치가 주목되고 있으며, 기술·윤리적 측면을 고려한 청소년 활동 정책 변화 필요

메타버스의 정의 및 교육적 활용 가치

메타버스	메타버스(Metaverse)는 가공, 추상을 의미하는 메타(Meta)와 현실세계를 의미하는 유니버스(Universe)의 합성어로, 현실세계와 같은 사회·경제·문화 활동이 이루어지는 3차원 가상세계를 가리키는 용어
구분	주요 내용
학습몰입과 참여 촉진	- 메타버스 환경에서 생생하고 몰입감 있는 학습 가능 - 자신과 타인을 3인칭으로 보고 새로운 상호작용으로 정서적 친밀감, 유대감, 참여의식 향상
교실의 한계 극복과 경험의 확장	- 포스트 코로나 시대, 대면 활동의 제약을 극복하고 학교에서 이루어지는 다양한 활동 가능 - 원격 수업 외에 도시와 시골학생, 해외 학생 등과의 만남 등 학교 밖 교육을 자연스럽게 연결 - 고위험의 문제로 연출하기 어려운 환경(예: 화재현장, 수술)에서의 실습과 시뮬레이션 가능
학습 방식의 다양화	- 교실의 일률적 학습에서 벗어나 학습특성에 맞는 방과 공간을 구축하여 다양한 수업 실현 가능 - 진로 체험 학습 등 새로운 교육 환경에서 자신의 역량을 확인하고 발휘해 볼 수 있음
미래 핵심 역량의 강화	- 메타버스 체험과 공간 구축을 위한 온라인 연결과 정보교류 활동으로 디지털 역량이 강화됨 - 공간 구성, 소통, 문제를 해결함으로써 창의력을 발휘 / 콘텐츠의 소비자이자 생산자로서의 경험 가능 - 메타버스상 정보를 주고받는 활동을 통해 다양한 콘텐츠의 생산을 경험하며, 새로운 생태계를 만들 수 있음 - 학생들이 협력적으로 지식을 구성하고 문제를 해결하는 학습 가능

메타버스의 교육적 활용을 위한 과제

기술적 측면	- 높은 제작 비용 - 자연스러운 체험을 위해서는 장비의 성능이 향상되어야 함 - 몰입도를 높이기 위한 특수기기 활용 시 기기 활용에서 오는 피로감과 어지럼증 문제 발생
윤리적 측면	- 메타버스 내에서의 윤리, 에티켓 교육, 인격존중 교육 필요 - 바람직한 메타버스의 교육적 활용을 위한 교사용, 학생용 지침서 및 에티켓 목록 등 정립 필요 - 유해 콘텐츠 여과 장치 마련 필요
기타	- 개인정보 유출, 불법 복제, 프라이버시 등의 발생가능한 문제를 예방하기 위한 법, 제도적 장치 필요 - 학교, 공공기관 등 행·재정적 지원 필요

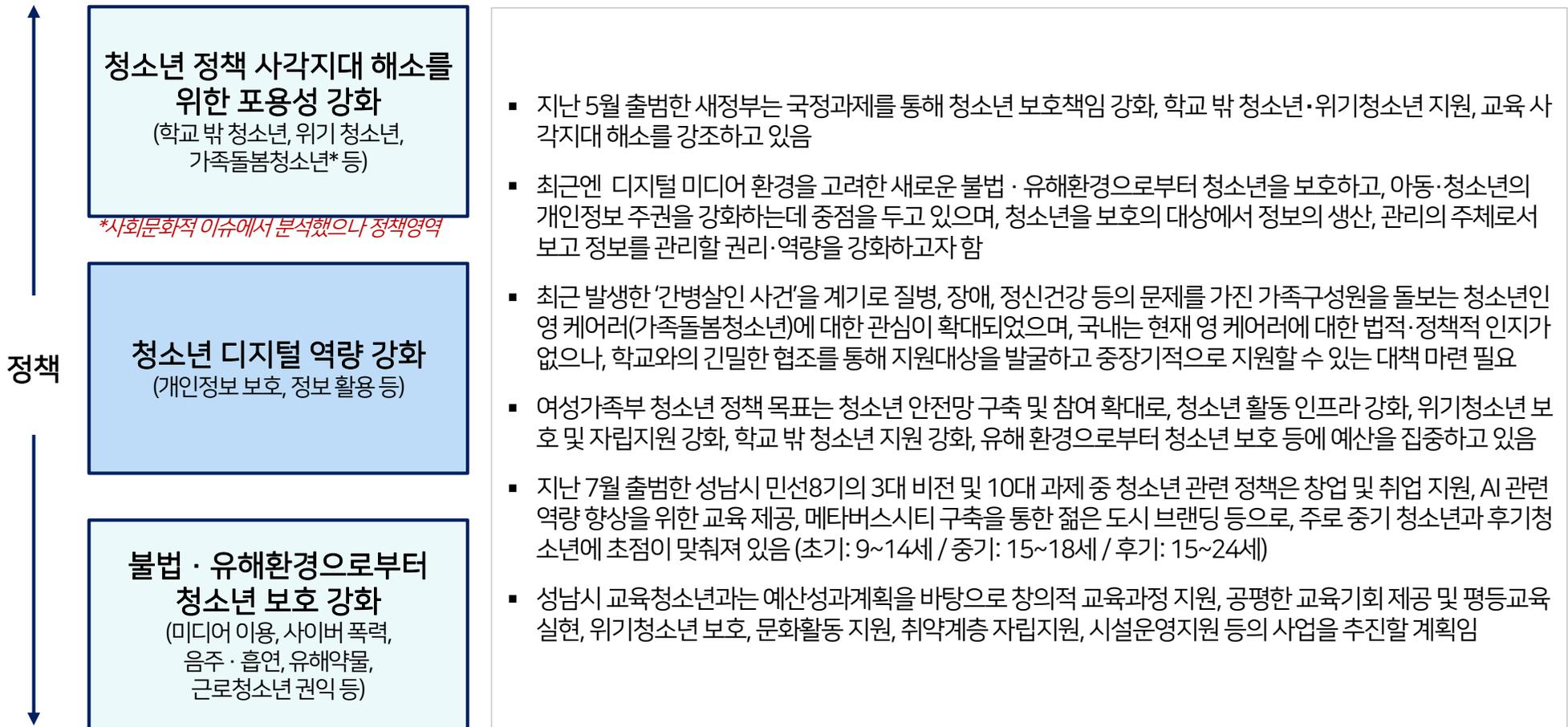
- 메타버스 공간에서의 교육을 통해 학습몰입과 참여 촉진, 교실의 한계 극복과 경험의 확장, 학습 방식의 다양화, 미래 핵심 역량의 강화 등 긍정적 측면에서의 교육적 효과 발휘 가능

- 메타버스가 긍정적 측면에서의 교육적 효과를 발휘하기 위해서는 기술적 측면, 윤리적 측면, 기타 정보 보호 측면에서의 다양한 과제가 남아있음

*Source: 2022 제1회 청소년정책 토론회_청소년 활동 패러다임의 전환_한국교육학술정보원 발표, 한국청소년정책연구원

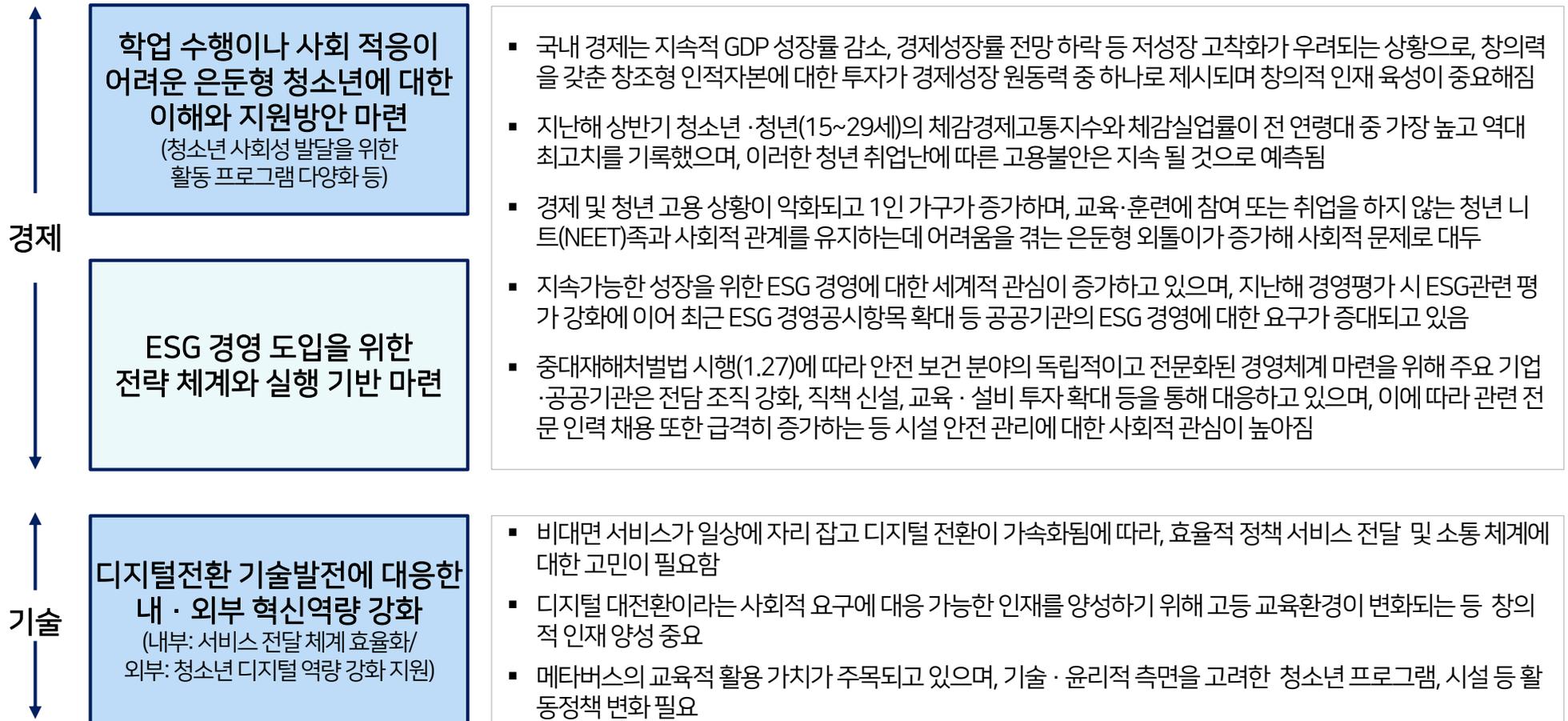
외부환경분석: 종합 및 시사점(1/3)

정책환경 분석 결과, '포용력 있는 사업 운영을 통한 청소년 정책 사각지대 해소', '개인정보 보호, 미디어 정보 활용 등 청소년 디지털 역량 강화', '다양한 불법·유해환경으로부터 청소년 보호 강화'가 주요 시사점으로 도출됨



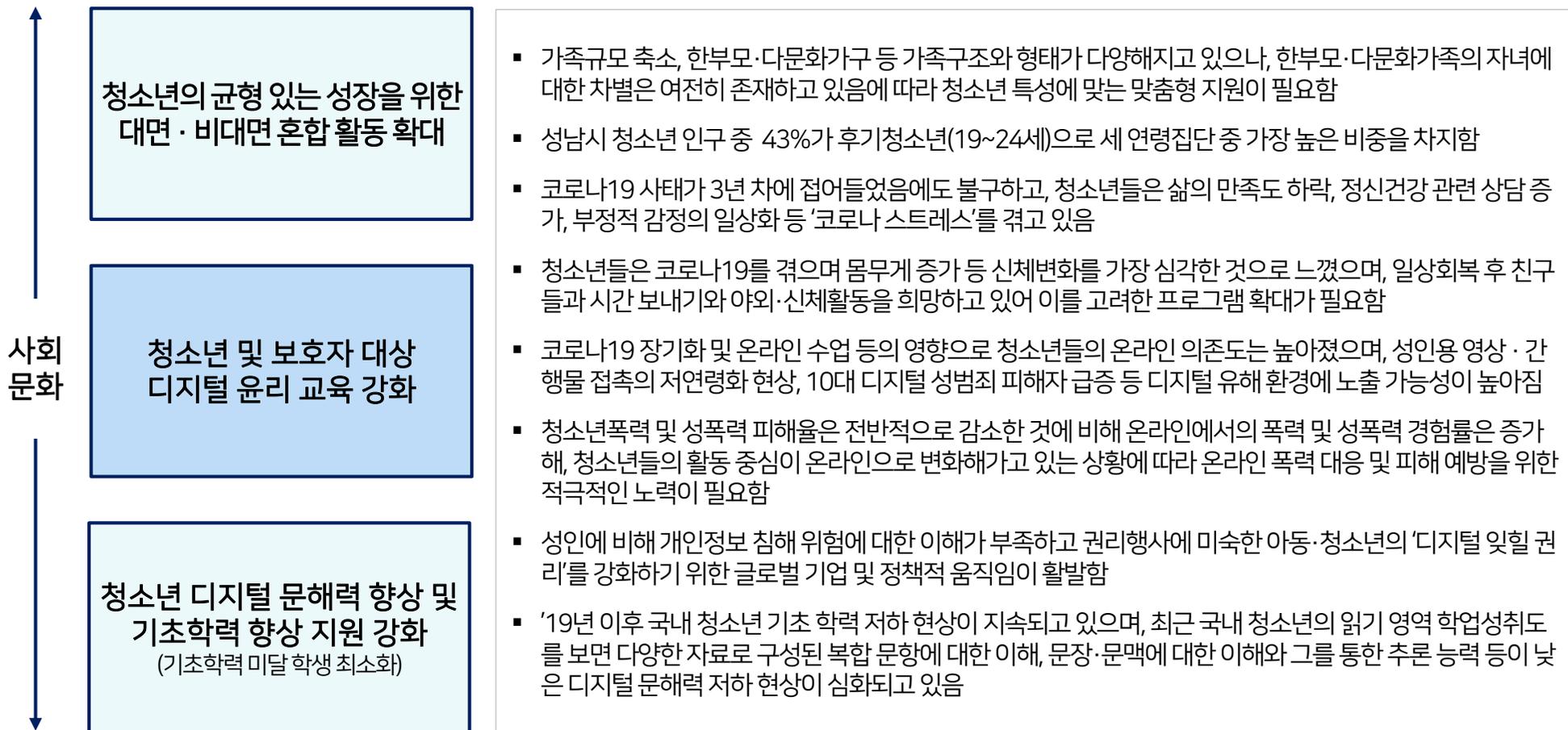
외부환경분석: 종합 및 시사점(2/3)

경제/기술환경 분석 결과, '학업 수행이나 사회 적응이 어려운 은둔형 청소년에 대한 이해와 지원방안 마련', 'ESG 경영 도입을 위한 전략 체계와 실행 기반 마련', '디지털전환에 대응한 내·외부 혁신역량 강화'가 주요 시사점으로 도출됨



외부환경분석: 종합 및 시사점(3/3)

사회문화환경 분석 결과, '청소년의 균형 있는 성장을 위한 대면·비대면 혼합 활동 확대', '청소년 및 보호자 대상 디지털 윤리 교육 강화', '청소년 디지털 문해력 향상 및 기초학력 향상 지원 강화'가 주요 시사점으로 도출됨



III

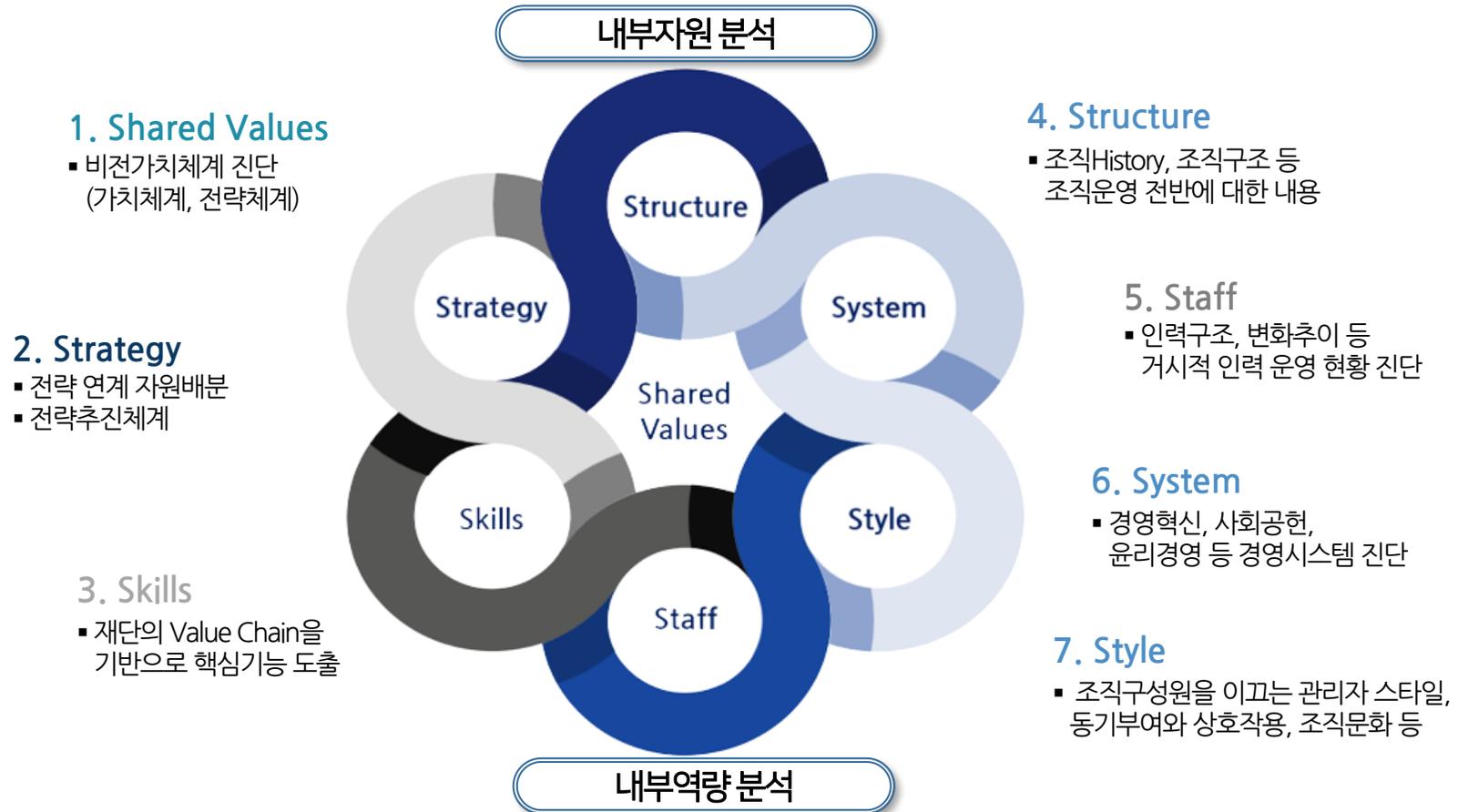
내부환경 분석

1. 내부환경 분석 Framework
2. 내부자원분석
3. 공유가치 및 전략분석
4. 구조 및 기능분석
5. 인력분석
6. 제도 및 문화분석
7. 7S 기반 조직역량 설문분석
8. 종합 및 시사점

내부환경분석 Framework

7S 역량진단모델을 기반으로 재단의 공유가치, 전략, 기능, 구조, 인력, 시스템 및 스타일 등 경영 및 관리체계를 종합적으로 진단함

내부환경 분석 Framework



내부환경분석: 내부자원분석

성남시청소년재단은 건강하고 창의적인 청소년 육성을 진흥하기 위해 설립되었으며, 주요 역할로 청소년 활동, 보호·복지·상담, 시설, 학교연계, 평생학습 등 성남시 청소년 성장에 이바지하는 데 설립목적이 있음

재단 설립조례 및 정관

성남시청소년재단 설립 관련 법·조례 및 정관			기관역할
설립 근거	청소년 기본법	제2조 기본이념	대상
		제26조 전담기구	청소년
재단 정관	조례	목적	청소년활동 진흥
		정관	보호·복지·상담
			주요 사업
사업	정관	사업	청소년 시설, 사업 위탁 운영 관리
		사업	학교 교육과정 연계 및 평생학습
			기타 청소년 및 시민 성장육성

*Source: 성남시청소년재단 내부 규정집

내부환경분석: 내부자원분석

'2008년 성남시청소년육성재단이라는 명칭으로 출범하였으며 지난 15년 동안 다양한 청년시설 위수탁 및 프로그램 사업을 통해 확대·성장해 왔음

재단 주요 연혁 (조직 측면)



내부환경분석: 내부자원분석

'21년 기준 자본은 25억 6,351만원(80.5%), 부채는 6억 2,178만원(19.5%)으로 총 자산 31억 8,530만원 규모이며, 지난 5년 동안 부채는 감소(-43.8%)하고 자본은 증가(+32.4%)함

재단 재무제표 현황

지난 5년 간 재단 재무제표 변화 (2017년~2021년)

(단위: 원)

구분		2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	CAGR
자산	유동자산	6,522,441,180	7,827,193,066	8,728,697,535	5,094,567,412	3,072,551,463	-17.2%
	비유동자산	555,178,398	686,481,002	734,830,699	2,086,266,036	112,745,796	-32.9%
	계	7,077,619,578	8,513,674,068	9,463,528,234	7,180,833,448	3,185,297,259	-18.1%
부채	유동부채	849,806,688	974,488,997	1,011,315,374	2,474,535,262	621,783,845	-7.5%
	비유동부채	5,393,118,500	6,579,278,498	7,562,563,390	473,396,131	-	-100.0%
	계	6,242,925,188	7,553,767,495	8,573,878,764	2,947,931,393	621,783,845	-43.8%
자본		834,694,390	969,906,573	889,649,470	4,232,902,055	2,563,513,414	+32.4%

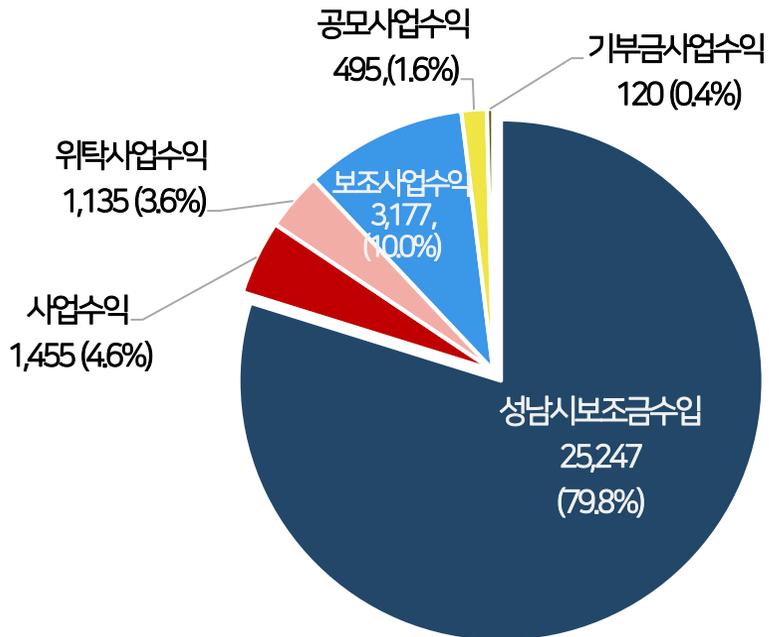
*Source: 재단 재무제표 및 운영성과표 (2021년 기준)

내부환경분석: 내부자원분석

'21년 기준 주요 사업수익은 성남시 보조금 수입(79.8%)이며, 이어 보조사업 수익(10.0%), 사업수익(4.6%), 위탁사업수익(3.6%) 순으로 주요 비중을 구성함

재단 사업수익 현황

재단 사업수익 현황 (2021년 기준)



(단위: 백만원)

구분	금액	비중
성남시보조금수입	25,247	79.8%
사업수익	1,455	4.6%
위탁사업수익	1,135	3.6%
보조사업수익	3,177	10.0%
공모사업수익	495	1.6%
기부금사업수익	120	0.4%
계	31,628	100.0%

- '21년 기준 주요 사업 수익원은 성남시 보조금 수입으로 252억 4,679만원(79.8%) 규모, 보조사업수익이 31억 7,684만원(10.0%)
- 사업수익의 경우, '21년 기준 145억 481만원으로 전체 사업수익 금액의 4.6%의 상대적으로 낮은 비중을 구성함

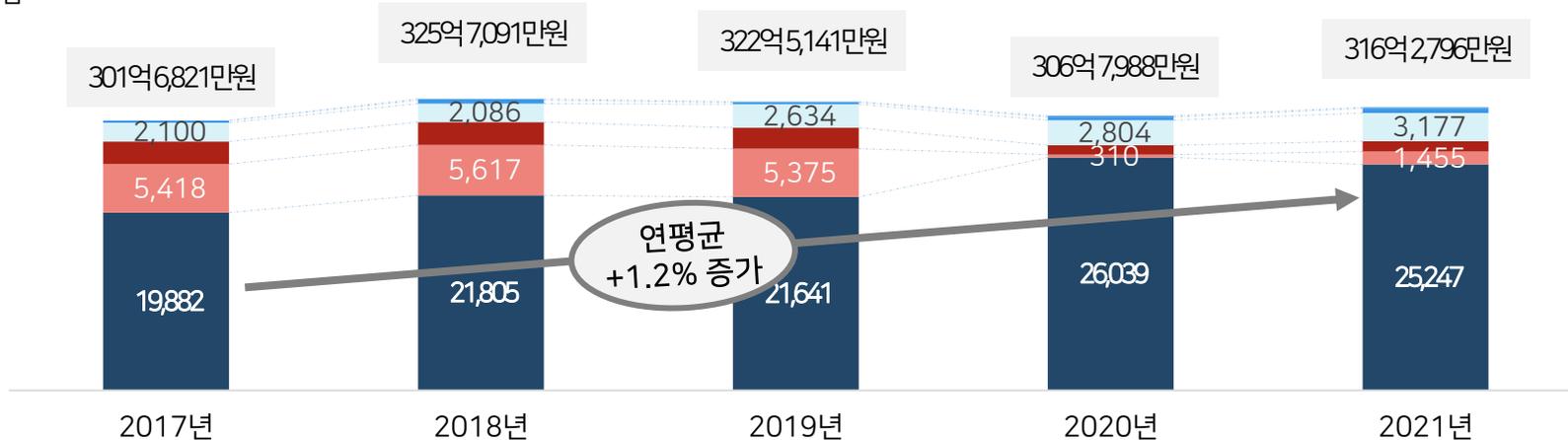
*Source: 재단 재무재표 및 운영성과표 (2021년 기준)

내부환경분석: 내부자원분석

지난 5년 간 재단의 사업수익(-28.0%)과 위탁사업수익(-18.0%)이 크게 감소하였고, 반면 공모사업수익(+17.3%)과 보조사업수익(+10.9%), 성남시 보조금수익(+6.2%)은 증가함

연간 재단 사업수익의 변화

- 성남시보조금수입
- 사업수익
- 위탁사업수익
- 보조사업수익
- 공모사업수익
- 기부금사업수익



(단위: 백만원)

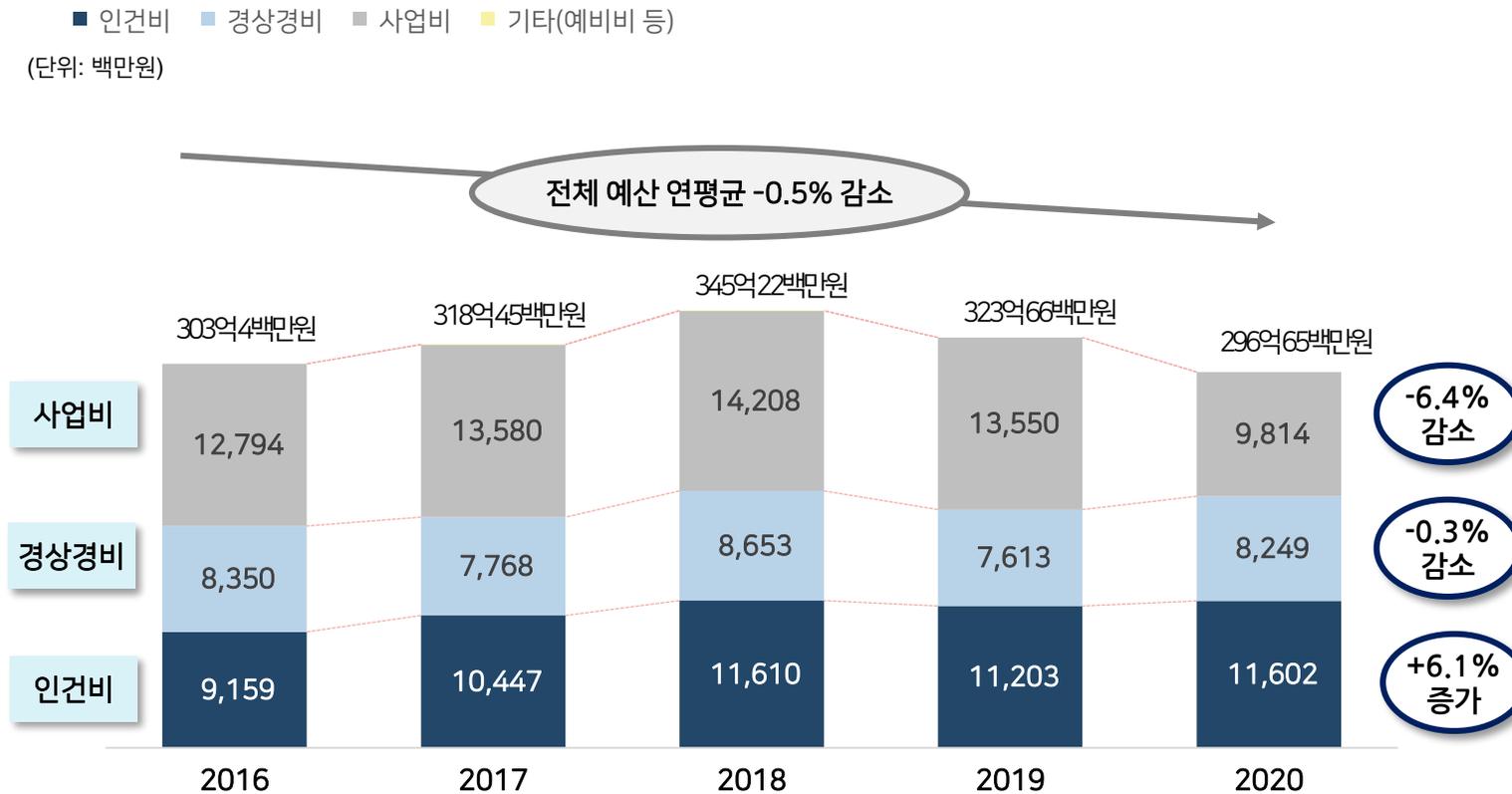
구분		2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	CAGR
사업 수익	성남시보조금수입	19,882	21,805	21,641	26,039	25,247	+6.2%
	사업수익	5,418	5,617	5,375	310	1,455	-28.0%
	위탁사업수익	2,507	2,556	2,338	1,052	1,135	-18.0%
	보조사업수익	2,100	2,086	2,634	2,804	3,177	+10.9%
	공모사업수익	261	372	196	345	495	+17.3%
	기부금사업수익	-	135	67	129	120	-2.9%
	계	30,168	32,571	32,251	30,680	31,628	+1.2%

*Source: 재단 재무재표 및 운영성과표 (2021년 기준)

내부환경분석: 내부자원분석

'20년 기준 재단의 세출예산은 296억 원 규모이며, 지난 5년 간 연평균 -0.5%로 소폭 감소하였고, 세부적으로 인건비가 +6.1%로 증가한 반면 사업비는 -6.4%로 감소하였음

연도별 세출(결산) 현황



- 재단의 전체 예산은 '20년 기준 296억 65백만 원이며, 인건비가 39.1% 비중을 차지하고, 사업비 33.1%, 경상경비 27.8% 비중으로 구성됨
- 과거 5년 간 전체 예산은 연평균 -0.5%로 감소하였으며, 2018년까지 증가세를 보이다가 이후 감소함
- 인건비는 연평균 +6.1% 증가한 것 대비 사업비는 -6.4% 감소하였음

* Source : 예산결산 기준. 알리오 공공기관 경영정보 공개시스템 (2020.12.31.기준)

내부환경분석: 공유가치 및 전략체계 분석

재단의 現비전전략체계(제3차 중장기 발전계획)는 체계적으로 구조적 요소를 정립하고 있으며 각 요소간 구조적 균형성, 연계성을 높여 실행력을 강화하는 구성이 필요함

재단 비전전략체계 - 구조 타당성

	Best Practice	재단 중장기 경영체계 (2019~2023)	구조타당성 검토결과	
가치 체계 영역	미션(Mission)	<ul style="list-style-type: none"> 기업이 존재하는 이유와 가치, 또는 정체성을 의미 구성원들이 수행하고 있는 역할의 의미와 존재가치 	성남 청소년의 성장에 필요한 경험을 제공하여 청소년의 삶의 질 향상	<p>(가치체계) 미션-비전-핵심가치-경영이념 등 구조적으로 요소별 체계적 구성</p>
	비전(Vision)	<ul style="list-style-type: none"> 미래에 달성하고자 하는 바람직한 기업의 모습 구성원들이 공유하는 기관 목표와 방향성 제시 	"청소년이 24시간 행복한 성남시"	
	핵심가치	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 비전과 목표를 달성하기 위해 내부 구성원들이 지향하는 행동이념 혹은 사상 	주도성, 플랫폼, 상호존중	
	경영이념	<ul style="list-style-type: none"> 의사결정의 일관성을 부여하기 위해 재임기간 동안 지도원칙이나 경영철학 	청소년 주도성에 기반, 행복플랫폼 구현	
전략 체계 영역	경영목표	<ul style="list-style-type: none"> 추상적인 비전을 구체적인 수치목표로 제시 비전 달성 시점까지의 단계별 목표치 제시 	경영목표 없음	<p>(전략체계) 3대 목표와 7대 과제의 적정성·균형성 검토</p>
	전략목표	<ul style="list-style-type: none"> 비전을 달성하기 위해 조직의 한정된 유/무형의 자산을 투입하는 전략적 선택 옵션의 기준을 제시 	3대 전략목표	
	전략과제	<ul style="list-style-type: none"> 전략방향을 달성하기 위한 최상위 전략과제 	7대 전략과제	
	실행과제	<ul style="list-style-type: none"> 전략과제 달성을 위한 세부 하위 실행과제 	21개 실행과제	
	세부 실행계획	<ul style="list-style-type: none"> 실행과제 실행력 확보를 위한 목표/KPI 수립 연도별 세부 계획 수립 	세부 실행계획 없음	

*Source: 2022 경영실적보고서

내부환경분석: 공유가치 및 전략체계 분석

경영가치체계의 내용 적합성 검토 결과, 비전, 핵심가치, 경영방침 등이 모호하고 부적합하게 제시되어 구성원들의 행동방침 및 정체성을 확립하는 기능이 미흡하며, 대외적으로는 환경변화 요구를 반영하는 도전적인 미래상 정립이 필요함

재단 비전전략체계 - 내용 적합성 (1)

비전전략체계		내용적 적합성 검토결과	유지	개선	폐지
미션	“우리는 성남의 청소년이 건강하고 창의적인 시민으로 성장하는데 필요한 경험의 기회를 제공하여 청소년의 삶의 질 향상에 기여하고 청소년과 함께 지역사회 변화를 이끌어 간다.”	① 정관에 근거하여 재단이 존재하는 이유와 정체성을 “청소년”이라는 특정 수요를 타겟으로 제시하고 있으며, 재단의 역할과 지역적합성, 존재가치에 대한 내용을 정립하고 있음.	●		-
비전	청소년이 24시간 행복한 성남시	① 향후 5~10년 간 도달하고 달성하고자 하는 위치 및 위상을 전달하는데 구체성이 미흡하며, 구성원이 공유하는 목표와 방향성으로의 기능 및 공감 역할이 저조함	-	●	-
핵심가치	주도성 · 플랫폼 · 상호존중	① 조직의 정체성과 일체감을 유도하는 핵심 가치로서 기능이 미흡함. 미션, 비전 달성을 위해 조직전체가 몰입, 동기부여 할 수 있는 행동기준이 제시되어야 함	-	●	-
경영방침	청소년 주도성에 기반한 청소년 중심의 서비스로 청소년과 지역사회가 서로 존중하는 행복 플랫폼을 구현한다.	① 경영방침은 의사결정의 일관성과 구성원들의 행동양식 기준을 마련하기 위해 경영진의 지도원칙이나 경영철학을 정립하는 것인데, 현재 재단의 경영방침은 대외적인 조직의 미션과 역할을 반복적으로 제시하고 있음	-	●	-

*적합성(Alignment) : 설립목적, 사업범위, 정부정책, 상위계획과의 부합성/ 명확성(Clarify) : 전달하고자 하는 역할, 미래상에 대한 의미 명확성 / 체계성(Systemicity) : 구성요소, 가치체계 간 연계성

내부환경분석: 공유가치 및 전략체계 분석

전략체계에서는 현실성과 필요성을 반영한 전략목표 수립에 대한 개선이 시급하며, 이에 따른 전략과제들이 구체적이고 명료하게 설계되어 실행력을 확보할 수 있도록 개선되어야 함

재단 비전전략체계 - 내용 적합성 (2)

비전전략체계		내용적 적합성 검토결과	유지	개선	폐지
경영목표	부재	-		●	
전략목표	1. 건강하고 창의적인 시민 청소년 2. 지역사회 청소년 행복 플랫폼 3. 청소년과 함께 하는 재단	<ul style="list-style-type: none"> ❶ 3대 전략목표는 구성원들이 실행하고자 하는 전략적 방향을 제시해야 하는데, 현재 대외적으로 지향해야 하는 조직의 역할에 대해 제시하고 있고, 내부 구성원 동기부여 및 실행력을 확보하는 전략목표의 기능이 미약함 ❷ 전략방향의 내용이 광범위하고 모호하며, 3대 전략목표 간 구별이 불분명하여 달성해야 할 전략방향의 이미지를 구체적으로 제시하지 않고 있음. 	-	●	-
전략과제	1-1. 청소년 주도 시민핵심역량 강화 1-2. 대상 현안 별 맞춤 서비스 제공 2-1. 적극적인 청소년 권리 보장 2-2. 지역사회 청소년 플랫폼 기능 강화 2-3. 청소년 지원 거버넌스 형성 3-1. 청소년과 함께하는 재단 경영 3-2. 지속가능 경영체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> ❶ 3대 전략목표의 내용이 모호할 뿐만 아니라 7대 전략과제의 워딩 및 내용의 구체성이 떨어지고 광범위하게 제시되고 있으며 과제 간 구별이 불명확하고 구성원들로 하여금 동기부여하는 기능이 저조함. ❷ 재단이 중장기적으로 달성하고자 하는 전략방향이 무엇이고, 이를 실현하기 위해서 중요한 최상위 전략과제들이 무엇인지에 대한 고민을 통해 체계적으로 설계되어 제시되어야 함 	-	●	-

내부환경분석: 공유가치 및 전략체계 분석

재단의 비전전략체계는 환경변화에 대응 가능하고, 중장기 미래방향을 제시해야 하며, 외부·내부 이해관계자들이 공감하는 명확한 비전·전략을 기반으로 KPI & Action plan까지 연계되어 실행력을 높이는 체계로 전반적 개선이 필요함

비전전략체계 진단 종합

제3차 중장기 발전계획 (2019~2023년)							To-Be			
2021년 전략목표	Paradigm Shift : 창조적 파괴를 통한 미래지향 인재 양성						유지	미션	설립목적에 기반한 재단 역할 재설정을 통한 미션 설정	
2021년 방향성	유연성		개별성		질적전환		개선	비전	미래 환경변화에 대응하고 기관 위상 강화 및 명확한 방향성을 제시할 수 있는 비전 개선	
전략목표 (3)	건강하고 창의적인 시민 청소년		지역사회 청소년 행복 플랫폼		청소년과 함께 하는 재단		개선	핵심가치	공공성/사업운영/조직운영/고객관점의 조직구성원이 지녀야 할 핵심가치 재설정	
전략과제 (7)	1-1. 청소년주도 시민핵심역량 강화	1-2. 대상 현안별 맞춤형 서비스제공	2-1. 적극적인 청소년권리 보장	2-2. 지역사회 청소년플랫폼 기능강화	2-3. 청소년 자원거버넌스 형성	3-1. 청소년과 함께하는 재단경영	3-2. 지속가능 경영체계 구축	개선	경영이념	향후 직무분석을 기반으로 내부적 의사결정의 기반이 되는 경영이념(인재상) 설정 필요
실행과제 (19)	1-1-1. 청소년주도 프로젝트 사업으로 시민핵심역량 강화	1-2-1. 학교별 청소년 자원 확대	2-1-1. 청소년인권침해 대응체계 구축	2-2-1. 청소년커뮤니티 공간 조성 및 확대	2-3-1. 상남향 청소년 인연망 구축	3-1-1. 재단운영에 청소년 참여 보장	3-2-1. 중장기 적관점의 업무체계 구축	개선	전략목표	명확하고 구체적인 발전 방향성 제시
	1-1-2. 자발적 청소년 조직구성운영 자원체계 구축	1-2-2. 후기 청소년(청년) 역량 강화 지원	2-1-2. 지역사회 청소년 영향력 강화	2-2-2. 청소년 중심의 디지털 플랫폼 조성	2-3-2. 청소년 미래 학습자원 체계 내실화	3-1-2. 청소년 중심의 사업업무 체계 혁신	3-2-2. 혁신적 성취 지향적 조직 경영 모델 구축	개선	전략과제	전략목표의 방향성과 연계하여 대내외 환경변화에 선제적 대응하는 전략과제 수립
	1-1-3. 글로벌 시민의식 함양을 위한 국제사업 전문화 다문화	1-2-3. 유형별 맞춤형 자원서비스 제공	2-1-3. 생활속 청소년 권리 증진		2-3-3. 브랜딩 가치 확대를 통한 위상 제고	2-3-4. 지역사회 자생적 청소년 서비스 운영 자원 강화	3-1-3. 민주적이고 창의한 조직내 협업 구조 확립	3-2-3. 사회적 가치와 상생을 지향하는 건강한 조직문화 조성	개선	실행과제
								개선	세부 실행계획	전략의 실행력 확보 위한 목표와 KPI 수립

*Source : 재단 내부자료(2021.12.) (4차개정판) 제3차 중장기 발전계획(2019~2023)

내부환경분석: 공유가치 및 전략체계 분석

재단의 사업은 총 459개(‘22년 재단 내부자료 기준)로 총162억원 규모의 예산을 운영하며, 과제별로 (6)지속가능 경영체계 구축(시설운영)과 (1)대상 현안별 맞춤형서비스 제공 과제에 주요 예산 비중을 구성하고 있음

전략과제별 사업 운영현황

(2022년 기준)

7대 전략과제	사업수	(비중)	세출예산	(비중)	세부실행과제	사업수	(비중)	세출예산	(비중)
대상·현안별 맞춤형 서비스 제공	124	(27.0%)	4,715,217	29.1%	유형별맞춤형지원서비스제공	77	16.8%	3,111,672	19.2%
					학교밖청소년지원확대	11	2.4%	564,195	3.5%
					후기청소년(청년)역량강화지원	36	7.8%	1,039,350	6.4%
청소년주도 시민 핵심역량 강화	74	(16.1%)	872,470	5.4%	글로벌시민의식함양을위한국제사업전문화다각화	7	1.5%	59,500	0.4%
					지발적 청소년 조직 구성 운영지원 체계 구축	43	9.4%	268,150	1.7%
					청소년주도 프로젝트 사업으로 시민 핵심역량 강화	24	5.2%	544,820	3.4%
적극적인 청소년 권리 보장	31	(6.8%)	266,800	1.6%	생활속청소년권리증진	5	1.1%	113,000	0.7%
					지역사회청소년영향력강화	26	5.7%	153,800	0.9%
지역사회 청소년 플랫폼 기능 강화	50	(10.9%)	3,060,365	18.9%	청소년중심이디지털플랫폼 조성	3	0.7%	23,000	0.1%
					청소년 커뮤니티 공간 조성 및 확대	47	10.2%	3,037,365	18.7%
청소년 지원 거버넌스 형성	109	(23.7%)	2,343,284	14.5%	브랜드가치극대화를 통한 위상제고	12	2.6%	255,200	1.6%
					성남형 청소년 안전망 구축	23	5.0%	415,420	2.6%
					지역사회 자생적 청소년 서비스 운영 지원 강화	36	7.8%	570,310	3.5%
					청소년 미래 학습 지원 체계 내실화	38	8.3%	1,102,354	6.8%
지속가능 경영체계 구축	52	(11.3%)	4,722,850	29.2%	사회적가치와 상생을 지향하는 건강한 조직문화 조성	15	3.3%	146,000	0.9%
					중장기적 관점의 업무 체계 구축(시설 운영)	26	5.7%	4,550,530	28.1%
					혁신적 성취적 조직 경영 모델 구축	11	2.4%	26,320	0.2%
청소년과 함께 하는 재단 경영	19	(4.1%)	218,460	1.3%	재단 운영에 청소년 참여 보장	1	0.2%	14,500	0.1%
					청소년 중심의 사업·업무 체계 혁신	18	3.9%	203,960	1.3%
합계						459	100.0%	16,199,446	100.0%

* Source : 재단 내부자료

* 재원: 출연금, 민간위탁금, 국도비, 사업비, 이월금 등

내부환경분석: 공유가치 및 전략체계 분석

전략과제에 따른 핵심성과지표(KPI)를 연계·설정하여 각 부서별로 11개~15개의 KPI를 연간 체계적으로 관리하고 있으며, 이에 대한 지속적인 사후관리 및 환류 활성화가 필요함

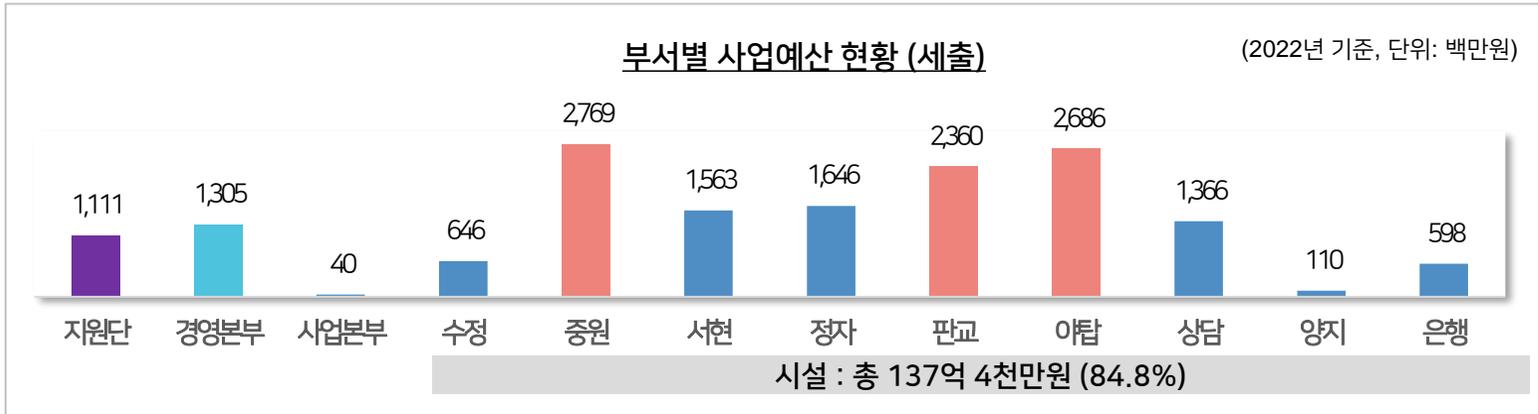
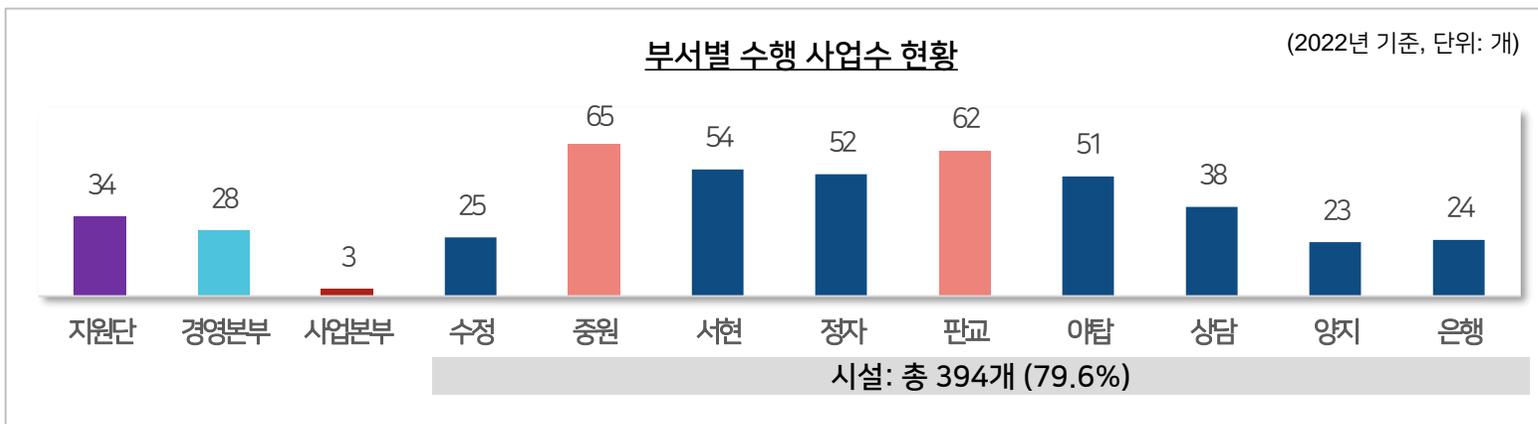
부서별 KPI 및 전략실행체계

전략목표	전략과제	실행과제	핵심성과지표(KPI)	교육지원단	경영본부	사업본부	수련관	상담센터	문화의집	
건강하고 창의적인 시민 청소년	1-1. 청소년 주도의 시민 핵심역량강화	1-1-1. 청소년주도 프로젝트 사업으로 시민 역량 강화	자기주도 참여 활동 성과			●	●			
		1-1-2. 자발적 청소년 조직 구성운영 지원체계 구축	동아리 활동 지원 성과				●		●	
	1-2. 대상 현안별 맞춤 서비스 제공	1-2-1. 학교 밖 청소년 지원 확대	학교밖 청소년 지원 성과	●				●		
		1-2-2. 후기청소년(청년) 취업 자립역량 강화 지원	후기 청소년(청년) 자립 지원 성과	●	●		●			
	1-2-3. 유형별 맞춤형 지원 서비스 제공	맞춤형 사업 지원 성과	●		●	●	●	●		
지역사회 청년 행복 플랫폼	2-1. 적극적인 청소년 권리 보장	2-1-1. 지역사회 청소년 영향력 강화	참여기구 활동 성과				●	●		
		2-1-2. 생활 속 청소년 권리 증진	청소년 권리 증진 성과		●					
	2-2. 지역사회 청소년 플랫폼 기능 강화	2-2-1. 청소년 커뮤니티 공간 조성 및 확대	커뮤니티 공간 성과		●	●	●	●	●	
		2-2-2. 청소년 중심의 디지털 플랫폼 조성	빅데이터 분석 성과		●					
	2-3. 청소년 지원 거버넌스 형성	2-3-1. 성남형 청소년 안전망 구축	안전망 확산 성과			●	●	●	●	
		2-3-2. 청소년 미래 학습 지원 체계 내실화	학교연계 사업 성과	●			●		●	
		2-3-3-. 브랜드 가치 극대화를 통한 위상 제고	홍보활동 성과	●	●		●	●	●	
		2-3-4. 지역사회 자생적 청소년 서비스운영 지원 강화	지역연계 사업 성과	●	●	●	●	●	●	
청소년과 함께하는 재단	3-1. 청소년과 함께하는 재단 경영	3-1-1. 재단 운영에 청소년 참여 보장	청소년 참여 보장 성과		●					
		3-1-2. 청소년 중심의 사업 업무체계 혁신	직원 능력 계발 노력과 성과	●	●	●	●	●	●	
		3-1-3. 민주적이고 청렴한 조직내 협업구조 확립	인권경영 성과		●					
	3-2. 지속 가능 경영체계 구축	3-2-1. 중장기적 관점의 업무체계 구축		재단 경영체계 구축	●	●	●	●	●	●
				재무회계 관리 성과	●	●	●	●	●	●
		3-2-2. 혁신적 성취지향적 조직경영 모델 구축		능동적 혁신 추진 성과		●	●			
				정책 확산 성과	●	●				
			3-2-3. 사회적 가치와 상생을 지향하는 건강한 조직 문화 조성		지역상생 발전 성과	●	●	●	●	●
				주민 참여와 소통 성과		●				
				재난안전관리 성과			●	●	●	●
				11	15	11	15	12	12	

내부환경분석: 공유가치 및 전략체계 분석

시설에서 운영하는 예산이 84.8%, 사업수는 79.6%의 비중을 차지하며, 사업수 기준 중원·판교의 비중이 높고, 세출예산 기준 중원·야탑·판교가 높은 비중으로 운영함

부서별 수행 사업수 및 예산 현황



- '22년 기준 재단의 전체 사업수(총 495개) 중에서 중원(65개), 판교(62개), 서현(58개) 순으로 많고, 시설에서 운영하는 사업은 394개로 79.6% 비중임

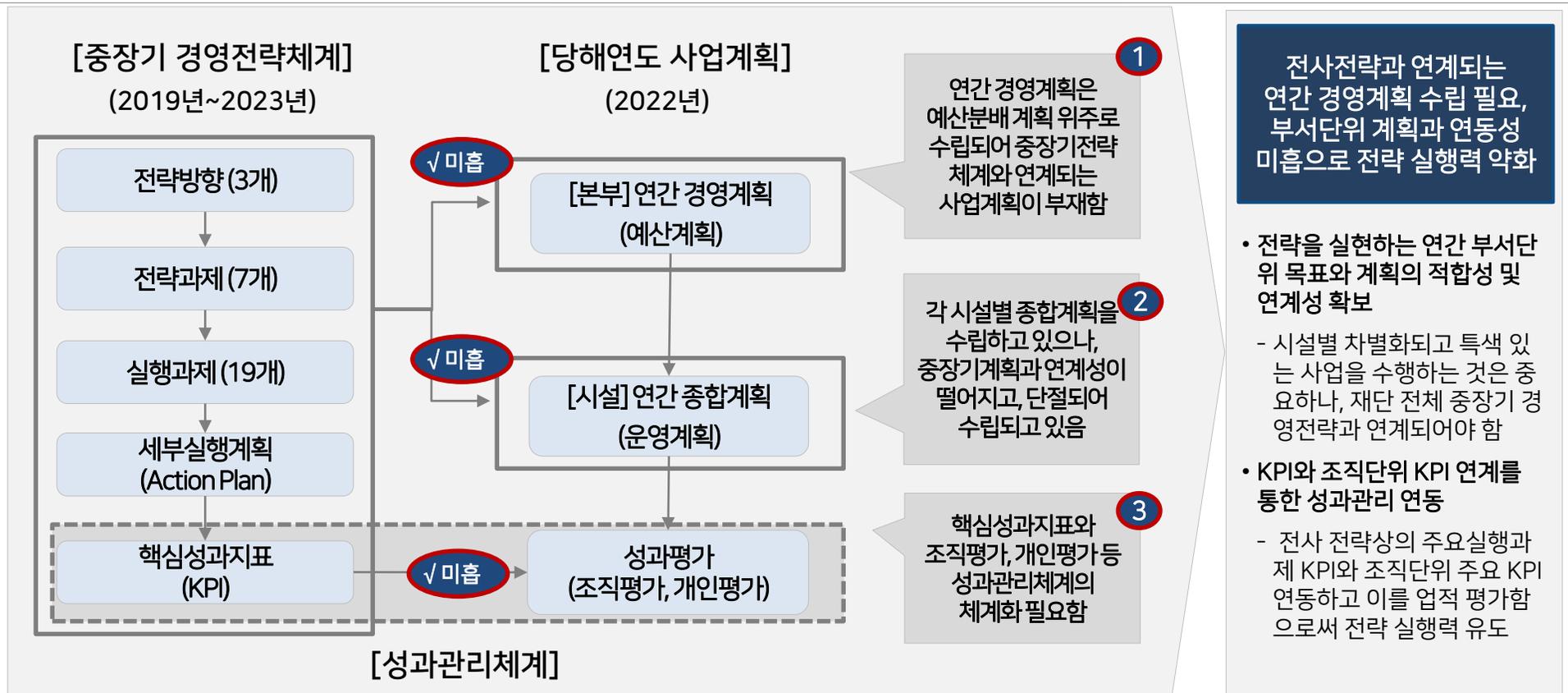
- '22년 기준 재단의 사업세출예산(총 161억 6,945만원) 중에서 중원(28억원), 야탑(27억원), 판교(24억원) 순으로 높고, 시설의 세출예산은 총 137억 4천만원으로 84.8% 비중임

* Source : 재단 내부자료

내부환경분석: 공유가치 및 전략체계 분석

매년 연간 경영계획(본부)과 종합계획(시설)이 수립되고 있으나, 중장기 전략체계와 연계성이 미흡하고, 특히 본부의 경영계획은 예산계획 중심으로 수립되어 전략을 실행하는 실행계획의 기능이 미약하고 부재함

전략추진체계



*Source: 2022 경영실적보고서

내부환경분석: Appendix.

경영본부는 총 28개 사업(6.1%), 13억 원(8.1%)의 예산, 8개의 KPI를 관리함
 사업본부는 총 3개 사업(0.7%), 4천만원(0.2%)의 예산, 3개의 KPI를 관리함

부서별 전략·사업현황 - 경영본부, 사업본부

구분	전략목표	전략과제	세부실행과제	사업수	(비중)	세출예산	(비중)	KPI
경영본부	건강하고 창의적인 시민청소년	대상·현안별 맞춤 서비스제공	후기청소년(청년)역량강화지원	6	1.3%	575,000	3.5%	<ul style="list-style-type: none"> 빅데이터분석성과 정책확산성과 지역연계사업성과 직원능력개발노력성과 청소년권리증진성과 청소년참여보장성과 홍보활동성과 후기청소년자립지원성과
		청소년 주도 시민 핵심역량 강화	글로벌 시민의식 함양을 위한 국제사업 전문화·다각화	1	0.2%	-	0.0%	
	지역사회청소년 행복플랫폼	적극적인 청소년 권리 보장	생활 속 청소년 권리 증진	2	0.4%	64,000	0.4%	
		지역사회 청소년 플랫폼 기능 강화	청소년 중심의 디지털 플랫폼 조성	2	0.4%	3,000	0.0%	
		청소년 지원 거버넌스 형성	브랜드가치 극대화를 통한 위상 제고	2	0.4%	135,000	0.8%	
			지역사회 자생적 청소년 서비스 운영지원 강화	1	0.2%	110,000	0.7%	
	청소년과함께하는재단	지속가능 경영체계 구축	사회적 가치와 상생을 지향하는 건강한 조직문화 조성	3	0.7%	140,000	0.9%	
			중장기적 관점의 업무체계 구축	9	2.0%	261,500	1.6%	
			혁신적성 추적 조직 경영모델 구축	1	0.2%	2,000	0.0%	
		청소년과 함께 하는 재단경영	재단운영에 청소년 참여 보장	1	0.2%	14,500	0.1%	
합계				28	6.1%	1,305,000	8.1%	7개
사업본부	건강하고 창의적인 시민 청소년	대상·현안별 맞춤 서비스제공	유형별 맞춤형 지원 서비스 제공	1	0.2%	24,000	0.1%	<ul style="list-style-type: none"> 맞춤형사업지원성과 자기주도참여활동성과 지역연계사업성과
		청소년 주도 시민 핵심역량 강화	청소년 주도 프로젝트사업으로 시민 핵심역량 강화	1	0.2%	8,000	0.0%	
	청소년과 함께 하는재단	지속가능 경영체계 구축	중장기적 관점의 업무체계 구축	1	0.2%	8,000	0.0%	
	합계				3	0.7%	40,000	

내부환경분석: Appendix.

지원단은 총 34개 사업(7.4%), 11억 1천만원의 예산(6.9%), 6개의 KPI를 관리함
수정수련관은 총 25개 사업(5.4%), 6억 5천만원의 예산(4.0%), 8개 KPI를 관리함

부서별 전략·사업현황- 지원단, 수정청소년수련관

시설명	전략목표	전략과제	세부실행과제	사업수	(비중)	세출예산	(비중)	KPI
지원단	건강하고창의적인 시민청소년	대상·현안별맞춤서비스제공	유형별 맞춤형 지원 서비스제공	5	1.1%	201,120	1.2%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 맞춤형사업지원성과 ▪ 직원능력계발과노력성과 ▪ 학교밖청소년지원성과 ▪ 학교연계사업성과 ▪ 홍보활동성과 ▪ 후기청소년자립지원성과
			학교밖청소년지원확대	2	0.4%	50,000	0.3%	
			후기청소년(청년)역량강화지원	5	1.1%	124,000	0.8%	
	지역사회청소년행복플랫폼	지역사회청소년플랫폼기능강화	청소년커뮤니티공간조성및확대	1	0.2%	6,015	0.0%	
			브랜드가치극대화를통한위상제고	1	0.2%	18,000	0.1%	
		청소년지원거버넌스형성	지역사회자생적청소년서비스운영지원강화	2	0.4%	36,800	0.2%	
			청소년미래학습지원체계내실화	12	2.6%	599,964	3.7%	
	청소년과함께하는재단	지속가능경영체계구축	중장기적관점의업무체계구축	3	0.7%	65,000	0.4%	
			혁신적성취적조직경영모델구축	2	0.4%	10,000	0.1%	
		청소년과함께하는재단경영	청소년중심의사업·업무체계혁신	1	0.2%	-	0.0%	
합계				34	7.4%	1,110,899	6.9%	6개
수정 청소년 수련관	건강하고창의적인 시민청소년	대상·현안별맞춤서비스제공	유형별 맞춤형 지원 서비스제공	3	0.7%	438,264	2.7%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동아리활동지원성과 ▪ 맞춤형사업지원성과 ▪ 안전망확산성과 ▪ 지역연계사업성과 ▪ 직원능력계발노력과성과 ▪ 학교연계사업성과 ▪ 홍보활동성과 ▪ 후기청소년자립지원성과
			후기청소년(청년)역량강화지원	2	0.4%	19,000	0.1%	
			청소년주도시민핵심역량강화	3	0.7%	10,500	0.1%	
	지역사회청소년행복플랫폼	적극적인청소년권리보장	지역사회청소년영향력강화	2	0.4%	11,000	0.1%	
			지역사회청소년플랫폼기능강화	2	0.4%	5,000	0.0%	
		청소년지원거버넌스형성	브랜드가치극대화를통한위상제고	1	0.2%	6,000	0.0%	
			성남형청소년안전망구축	2	0.4%	30,000	0.2%	
			지역사회자생적청소년서비스운영지원강화	2	0.4%	18,000	0.1%	
			청소년미래학습지원체계내실화	4	0.9%	86,600	0.5%	
	청소년과함께하는재단	지속가능경영체계구축	사회적가치와상생을지향하는건강한조직문화 조성	1	0.2%	-	0.0%	
			중장기적관점의업무체계구축	1	0.2%	19,000	0.1%	
		청소년과함께하는재단경영	혁신적성취적조직경영모델구축	1	0.2%	2,160	0.0%	
			청소년중심의사업·업무체계혁신	1	0.2%	-	0.0%	
합계				25	5.4%	645,524	4.0%	8개

내부환경분석: Appendix.

중원수련관은 총 65개 사업(14.2%), 27억 6,908만원(17.1%)의 예산, 11개 KPI를 관리함

부서별 전략·사업현황- 중원청소년수련관

시설명	전략목표	전략과제	세부실행과제	사업수	(비중)	세출예산	(비중)	KPI
중원 청소년 수련관	건강하고 창의 적인 시민 청소 년	대상·현안별 맞춤서비스제공	유형별 맞춤형 지원 서비스제공	12	2.6%	317,038	2.0%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동아리활동지원성과 ▪ 맞춤형사업지원성과 ▪ 안전망확산성과 ▪ 자기주도참여활동성과 ▪ 지역연계사업성과 ▪ 직원능력개발노력과 성과 ▪ 참여기구활동성과 ▪ 커뮤니티공간성과 ▪ 학교연계사업성과 ▪ 홍보활동성과 ▪ 후기청소년자립지원 성과
			후기청소년(청년)역량강화지원	6	1.3%	141,500	0.9%	
		청소년 주도 시민 핵심역 량 강화	글로벌 시민의식 함양을 위한 국제사업 전문화·다각화	1	0.2%	20,000	0.1%	
			자발적 청소년 조직 구성운영 지원체계 구축	7	1.5%	85,850	0.5%	
			청소년 주도 프로젝트 사업으로 시민 핵심역량 강화	3	0.7%	39,660	0.2%	
	지역사회 청소 년 행복플랫폼	적극적인 청소년 권리보장	지역사회 청소년 영향력 강화	3	0.7%	29,000	0.2%	
			지역사회 청소년 플랫폼 기능강화	청소년 커뮤니티 공간 조성 및 확대	11	2.4%	743,200	
		청소년 지원 거버넌스 형성	브랜드가치 극대화를 통한 위상 제고	1	0.2%	20,000	0.1%	
			성남형 청소년 안전망 구축	2	0.4%	12,000	0.1%	
			지역사회 자생적 청소년 서비스 운영지원 강화	5	1.1%	96,500	0.6%	
			청소년 미래학습 지원체계 내실화	7	1.5%	125,880	0.8%	
			합계	65	14.2%	2,769,080	17.1%	
	청소년과 함께 하는재단	지속가능 경영체계 구축	사회적 가치와 상생을 지향하는 건강한 조직문화 조성	2	0.4%	2,000	0.0%	
			중장기적 관점의 업무체계 구축	2	0.4%	1,110,172	6.9%	
			혁신적 성취적 조직 경영모델 구축	1	0.2%	-	0.0%	
		청소년과 함께하는 재단 경영	청소년 중심의 사업·업무체계 혁신	2	0.4%	26,280	0.2%	
	합계				65	14.2%	2,769,080	

내부환경분석: Appendix.

분당서현수련관은 총 54개 사업(11.8%), 15억 6,295만원(9.6%)의 예산, 11개 KPI를 관리함

부서별 전략·사업현황 - 분당서현청소년수련관

시설명	전략목표	전략과제	세부실행과제	사업수	(비중)	세출예산	(비중)	KPI		
분당서현 청소년 수련관	건강하고창의적 인시민청소년	대상·현안별맞춤서비스제공	유형별 맞춤형 지원 서비스제공	8	1.7%	280,638	1.7%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동아리활동지원성과 ▪ 맞춤형사업지원성과 ▪ 안전망확산성과 ▪ 자기주도참여활동성과 ▪ 지역연계사업성과 ▪ 직원능력계발노력과 성과 ▪ 참여기구활동성과 ▪ 커뮤니티공간성과 ▪ 학교연계사업성과 ▪ 홍보활동성과 ▪ 후기청소년자립지원 성과 		
			후기청소년(청년)역량강화지원	5	1.1%	62,650	0.4%			
		청소년주도시민핵심역량강화	글로벌시민의식함양을위한국제사업전문화·다각화	1	0.2%	1,500	0.0%			
			자발적청소년조직구성운영지원체계구축	8	1.7%	38,500	0.2%			
			청소년주도프로젝트사업으로시민핵심역량강화	4	0.9%	88,610	0.5%			
	지역사회청소년 행복플랫폼	적극적인청소년권리보장	생활속청소년권리증진	2	0.4%	46,000	0.3%			
			지역사회청소년영향력강화	6	1.3%	25,500	0.2%			
		지역사회청소년플랫폼기능강화	청소년커뮤니티공간조성및확대	7	1.5%	499,000	3.1%			
			브랜드가치극대화를통한위상제고	1	0.2%	6,000	0.0%			
		청소년지원거버넌스형성	성남형청소년안전망구축	2	0.4%	11,500	0.1%			
			지역사회자생적청소년서비스운영지원강화	4	0.9%	69,000	0.4%			
			청소년미래학습지원체계내실화	1	0.2%	49,000	0.3%			
			사회적가치와상생을지향하는건강한조직문화조성	1	0.2%	-	0.0%			
		청소년과함께하는재단	지속가능경영체계구축	중장기적관점의업무체계구축	1	0.2%	356,610		2.2%	
				혁신적성취적조직경영모델구축	1	0.2%	2,160		0.0%	
	청소년과함께하는재단경영			2	0.4%	26,280	0.2%			
	청소년중심사업·업무체계혁신		2	0.4%	26,280	0.2%				
	합계				54	11.8%	1,562,948		9.6%	11개

내부환경분석: Appendix.

분당정자수련관은 총 52개 사업(11.3%), 16억 4,577만원(10.2%)의 예산, 11개 KPI를 관리함

부서별 전략·사업현황 - 분당정자청소년수련관

시설명	전략목표	전략과제	세부실행과제	사업수	(비중)	세출예산	(비중)	KPI		
분당정자 청소년 수련관	건강하고창의적 인시민청소년	대상·현안별맞춤서비스제공	유형별맞춤형지원서비스제공	6	1.3%	297,964	1.8%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동아리활동지원성과 ▪ 맞춤형사업지원성과 ▪ 안전망확산성과 ▪ 자기주도참여활동성과 ▪ 지역연계사업성과 ▪ 직원능력개발노력과 성과 ▪ 참여기구활동성과 ▪ 커뮤니티공간성과 ▪ 학교연계사업성과 ▪ 홍보활동성과 ▪ 후기청소년자립지원 성과 		
			학교밖청소년지원확대	1	0.2%	5,400	0.0%			
			후기청소년(청년)역량강화지원	4	0.9%	40,000	0.2%			
		청소년주도시민핵심역량강 화	글로벌시민의식함양을위한국제사업전문화·다각화	1	0.2%	3,000	0.0%			
			자발적청소년조직구성운영지원체계구축	6	1.3%	58,000	0.4%			
			청소년주도프로젝트사업으로시민핵심역량강화	2	0.4%	74,000	0.5%			
	지역사회청소년 행복플랫폼	적극적인청소년권리보장	지역사회청소년영향력강화	5	1.1%	24,000	0.1%			
			지역사회청소년플랫폼기능 강화	청소년커뮤니티공간조성및확대	6	1.3%	311,992		1.9%	
		청소년지원거버넌스형성	브랜드가치극대화를 통한 위상제고	1	0.2%	11,000	0.1%			
			성남형청소년안전망구축	4	0.9%	140,850	0.9%			
			지역사회자생적청소년서비스운영지원강화	6	1.3%	90,520	0.6%			
		청소년과함께하 는재단	지속가능경영체계구축	청소년미래학습지원체계내실화	4	0.9%	100,000		0.6%	
	사회적가치와상생을지향하는건강한조직문화조성			1	0.2%	-	0.0%			
	중장기적관점의업무체계구축			2	0.4%	460,600	2.8%			
	혁신적성취적조직경영모델구축		1	0.2%	2,160	0.0%				
	청소년과함께하는재단경영	청소년중심의사업·업무체계혁신	2	0.4%	26,280	0.2%				
	합계				52	11.3%	1,645,766		10.2%	11개

내부환경분석: Appendix.

판교수련관은 총 62개 사업(13.5%), 23억 5,958만원(14.6%)의 예산, 11개 KPI를 관리함

부서별 전략·사업현황 - 판교청소년수련관

시설명	전략목표	전략과제	세부실행과제	사업수	(비중)	세출예산	(비중)	KPI
판교 청소년 수련관	건강하고창의적인 시민청소년	대상·현안별맞춤서비스제공	유형별맞춤형지원서비스제공	13	2.8%	358,172	2.2%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동아리활동지원성과 ▪ 맞춤형사업지원성과 ▪ 안전망확산성과 ▪ 자기주도참여활동성과 ▪ 지역연계사업성과 ▪ 직원능력개발노력과정과 ▪ 참여기구활동성과 ▪ 커뮤니티공간성과 ▪ 학교연계사업성과 ▪ 홍보활동성과 ▪ 후기청소년자립지원성과
			후기청소년(청년)역량강화지원	4	0.9%	21,700	0.1%	
		청소년주도시민핵심역량강 화	글로벌시민의식함양을위한국제사업전문화·다 각화	3	0.7%	35,000	0.2%	
			자발적청소년조직구성운영지원체계구축	8	1.7%	38,800	0.2%	
			청소년주도프로젝트사업으로시민핵심역량강화	5	1.1%	15,300	0.1%	
	지역사회청소년행 복플랫폼	적극적인청소년권리보장	지역사회청소년영향력강화	3	0.7%	11,800	0.1%	
			지역사회청소년플랫폼기능 강화	6	1.3%	674,076	4.2%	
		청소년지원거버넌스형성	브랜드가치극대화를통한위상제고	1	0.2%	10,000	0.1%	
			성남형청소년안전망구축	2	0.4%	10,000	0.1%	
			지역사회자생적청소년서비스운영지원강화	5	1.1%	68,450	0.4%	
			청소년미래학습지원체계내실화	5	1.1%	83,510	0.5%	
			사회적가치와상생을지향하는건강한조직문화조 성	2	0.4%	2,000	0.0%	
	청소년과함께하는 재단	지속가능경영체계구축	중장기적관점의업무체계구축	2	0.4%	1,004,488	6.2%	
			혁신적성취적조직경영모델구축	1	0.2%	-	0.0%	
			청소년과함께하는재단경영	2	0.4%	26,280	0.2%	
		합계				62	13.5%	

내부환경분석: Appendix.

분당야탑수련관은 총 51개 사업(11.1%), 26억 8,617만원(16.6%)의 예산, 11개 KPI를 관리함

부서별 전략·사업현황 - 야탑청소년수련관

시설명	전략목표	전략과제	세부실행과제	사업수	(비중)	세출예산	(비중)	KPI
야탑 청소년 수련관	건강하고창의적인시 민청소년	대상·현안별맞춤서비스제공	유형별맞춤형지원서비스제공	5	1.1%	255,512	1.6%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동아리활동지원성과 ▪ 맞춤형사업지원성과 ▪ 안전망확산성과 ▪ 자기주도참여활동성과 ▪ 지역연계사업성과 ▪ 직원능력개발노력성과 ▪ 참여기구활동성과 ▪ 커뮤니티공간성과 ▪ 학교연계사업성과 ▪ 홍보활동성과 ▪ 후기청소년자립지원성과
			후기청소년(청년)역량강화지원	4	0.9%	55,500	0.3%	
		청소년주도시민핵심역량강화	자발적청소년조직구성운영지원체계구축	4	0.9%	17,000	0.1%	
			청소년주도프로젝트사업으로시민핵심역량강화	7	1.5%	272,150	1.7%	
	지역사회청소년행복 플랫폼	적극적인청소년권리보장	생활속청소년권리증진	1	0.2%	3,000	0.0%	
			지역사회청소년영향력강화	4	0.9%	44,000	0.3%	
		지역사회청소년플랫폼기능강 화	청소년중심의디지털플랫폼조성	1	0.2%	20,000	0.1%	
			청소년커뮤니티공간조성및확대	9	2.0%	744,072	4.6%	
		청소년지원거버넌스형성	브랜드가치극대화를통한위상제고	1	0.2%	38,000	0.2%	
			성남형청소년안전망구축	1	0.2%	2,000	0.0%	
			지역사회자생적청소년서비스운영지원강화	3	0.7%	48,000	0.3%	
			청소년미래학습지원체계내실화	3	0.7%	48,000	0.3%	
	청소년과함께하는재 단	지속가능경영체계구축	사회적가치와상생을지향하는건강한조직문화조성	2	0.4%	2,000	0.0%	
			중장기적관점의업무체계구축	2	0.4%	1,086,300	6.7%	
			혁신적성취적조직경영모델구축	1	0.2%	4,360	0.0%	
		청소년과함께하는재단경영	청소년중심의사업·업무체계혁신	3	0.7%	46,280	0.3%	
합계				51	11.1%	2,686,174	16.6%	11개

내부환경분석: Appendix.

상담복지센터는 총 38개 사업(8.3%), 13억 6,648만원(8.4%)의 예산, 6개 KPI를 관리함. 양지문화의집은 총 23개 사업(5.0%), 1억 988만원(0.7%)의 예산, 9개 KPI를 관리함.

부서별 전략·사업현황 - 상담복지센터·양지동문화의집

시설명	전략목표	전략과제	세부실행과제	사업수	(비중)	세출예산	(비중)	KPI	
상담복지센터	건강하고 창의적인 시민 청소년	대상·현안별맞춤서비스제공	유형별맞춤형지원서비스제공	19	4.1%	632,616	3.9%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 맞춤형사업지원성과 ■ 안전망확산성과 ■ 직원능력개발노력과 성과 ■ 커뮤니티공간 성과 ■ 학교밖청소년지원성과 ■ 홍보활동성과 	
			학교밖청소년지원확대	8	1.7%	508,795	3.1%		
	지역사회 청소년 행복플랫폼	청소년지원거버넌스형성	브랜드가치극대화를통한위상제고	1	0.2%	6,200	0.0%		
			성남형청소년안전망구축	6	1.3%	193,670	1.2%		
			지역사회자생적청소년서비스운영지원강화	1	0.2%	6,000	0.0%		
	청소년과 함께 하는 재단	지속가능경영체계구축	사회적가치와상생을지향하는건강한조직문화조성	1	0.2%	-	0.0%		
			중장기적관점의업무체계구축	1	0.2%	19,200	0.1%		
			청소년과함께하는재단경영	1	0.2%	-	0.0%		
합계				38	8.3%	1,366,481	8.4%	6개	
양지동문화의집	건강하고 창의적인 시민 청소년	대상·현안별맞춤서비스제공	유형별맞춤형지원서비스제공	2	0.4%	3,000	0.0%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 동아리활동지원성과 ■ 맞춤형사업지원성과 ■ 안전망확산성과 ■ 지역연계사업성과 ■ 직원능력개발노력과 성과 ■ 참여기구활동성과 ■ 커뮤니티공간성과 ■ 학교연계사업성과 ■ 홍보활동성과 	
			청소년주도시민핵심역량강화	4	0.9%	13,000	0.1%		
	지역사회 청소년 행복플랫폼	청소년지원거버넌스형성	적극적인청소년권리보장	지역사회청소년영향력강화	1	0.2%	4,000		0.0%
			지역사회청소년플랫폼기능강화	청소년커뮤니티공간조성및확대	3	0.7%	30,860		0.2%
			청소년지원거버넌스형성	브랜드가치극대화를통한위상제고	1	0.2%	2,000		0.0%
				성남형청소년안전망구축	3	0.7%	5,400		0.0%
				지역사회자생적청소년서비스운영지원강화	3	0.7%	12,000		0.1%
				청소년미래학습지원체계내실화	1	0.2%	4,500		0.0%
	청소년과 함께 하는 재단	지속가능경영체계구축	사회적가치와상생을지향하는건강한조직문화조성	1	0.2%	-	0.0%		
			중장기적관점의업무체계구축	1	0.2%	6,960	0.0%		
			혁신적성취적조직경영모델구축	1	0.2%	1,880	0.0%		
			청소년과함께하는재단경영	2	0.4%	26,280	0.2%		
합계				23	5.0%	109,880	0.7%	9개	

내부환경분석: Appendix.

은행동문화의집은 총 24개 사업(5.2%), 5억 9,812만원(3.7%)의 예산, 9개 KPI를 관리함

부서별 전략·사업현황 - 은행청소년문화의집

시설명	전략목표	전략과제	세부실행과제	사업수	(비중)	세출예산	(비중)	KPI		
은행동 청소년 문화의집	건강하고 창의적인 시민 청소년	대상·현안별맞춤서비스 제공	유형별맞춤형지원서비스제공	3	0.7%	303,348	1.9%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동아리활동지원성과 ▪ 맞춤형사업지원성과 ▪ 안전망확산성과 ▪ 지역연계사업성과 ▪ 직원능력개발노력성과 ▪ 참여기구활동성과 ▪ 커뮤니티공간성과 ▪ 학교연계사업성과 ▪ 홍보활동성과 		
		청소년주도시민핵심역 량강화	자발적청소년조직구성운영지원체계구축	3	0.7%	6,500	0.0%			
			청소년주도프로젝트사업으로시민핵심역량강화	2	0.4%	47,100	0.3%			
	지역사회 청소년 행복 플랫폼	적극적인청소년권리보 장	지역사회청소년영향력강화	2	0.4%	4,500	0.0%			
		지역사회청소년플랫폼 기능강화	청소년커뮤니티공간조성및확대	2	0.4%	23,150	0.1%			
			브랜드가치극대화를통한위상제고	1	0.2%	3,000	0.0%			
		청소년지원거버넌스형 성	성남형청소년안전망구축	1	0.2%	10,000	0.1%			
			지역사회자생적청소년서비스운영지원강화	4	0.9%	15,040	0.1%			
			청소년미래학습지원체계내실화	1	0.2%	4,900	0.0%			
		청소년과 함께 하 는 재단	지속가능경영체계구축	사회적가치와상생을지향하는건강한조직문화조성	1	0.2%	-		0.0%	
	중장기적관점의업무체계구축			1	0.2%	152,700	0.9%			
	혁신적성취적조직경영모델구축			1	0.2%	1,600	0.0%			
	청소년과함께하는재단 경영		청소년중심의사업·업무체계혁신	2	0.4%	26,280	0.2%			
	합계				24	5.2%	598,118		3.7%	9개

내부환경분석: 구조 및 기능분석

재단은 2014년 기준 사무국장 산하의 관리체계로 운영되었으며, 본부에는 3개 팀이, 시설에는 5개 수련관, 2개 문화의집 구조로 운영됨

조직변화 History (1)

2014. 1. 21. 기준

- 재단본부
- 사업부서



1국
5수련관·2문화의집

사무국장 총괄 운영

재단본부 : 3팀 구성
- 경영지원팀, 기획홍보팀, 활동진흥팀

사업부서 : 5수련관, 2문화의집 구성
▪ 수련관 : 각 3팀 운영 (운영지원팀, 청소년활동팀, 교육문화팀)
▪ 2문화의집

인력비중
(정원 기준)

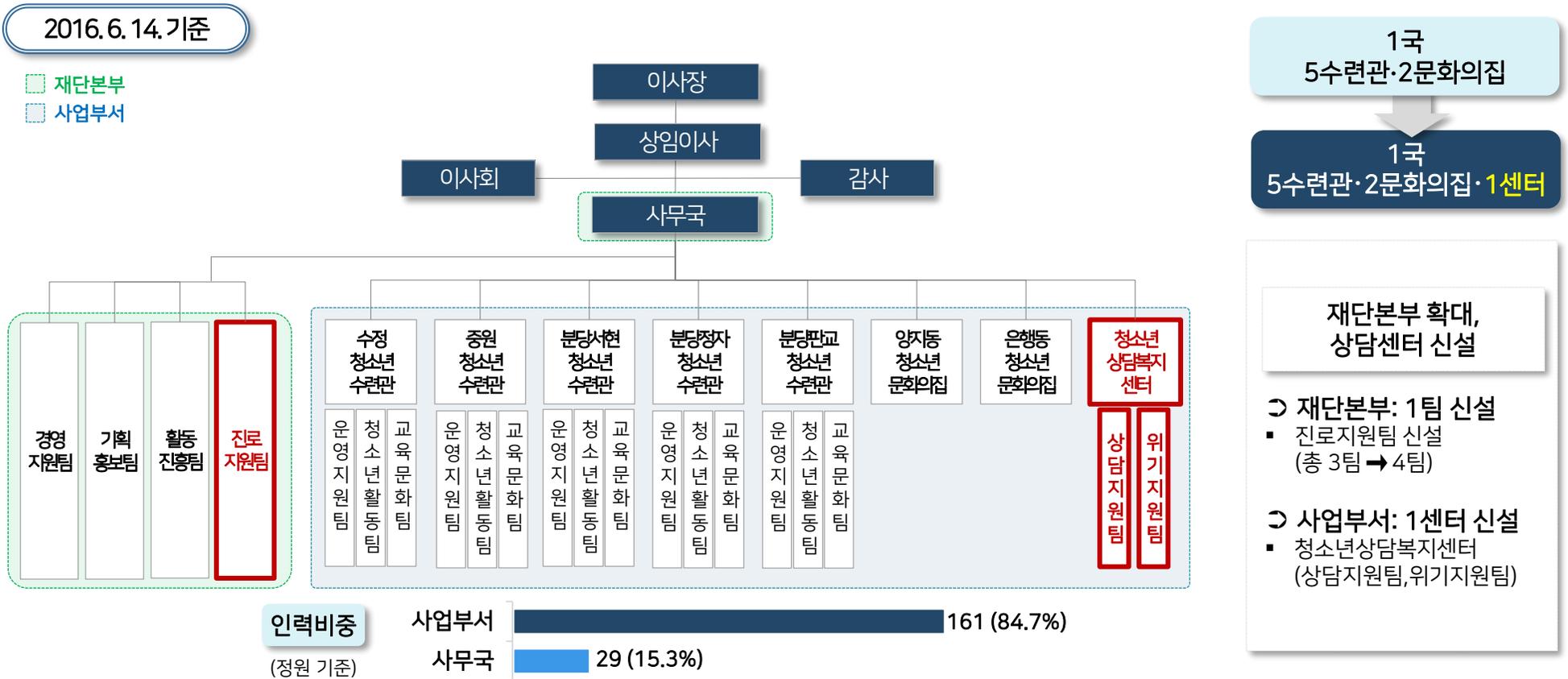


*Source: 재단 내부자료

내부환경분석: 구조 및 기능분석

2016년 재단본부에 진로지원팀이 추가되었고, 청소년상담복지센터가 재단 소속기관으로 편입되어 5수련관, 2문화의집, 1센터 구조로 확대되었음

조직변화 History (2)



*Source: 재단 내부자료

내부환경분석: 구조 및 기능분석

재단의 수직적 계층구조는 6단계로 세분화되어 있어서 의사결정 이슈가 있으며, 실무자 또는 관리자로서 팀장의 역할 및 권한에 대한 명확한 정립이 필요함

수직적 조직계층 구조



- 재단의 현 수직적 조직계층구조는 이사장 - 대표이사 - 본부장 - 실장/단장/관장/소장 - 센터장/팀장 - 팀원의 6단계임
- 의사결정라인이 Bottom-up으로 팀원에서부터 팀장, 실/단/관/소장 까지 올라간 이후, 본부장을 거쳐야 하며, 본부에서도 전략경영본부, 청소년사업본부의 기능이 명확히 구분되어 있지 않아서 또 하나의 절차를 거치는 일들이 실무 선에서 발생할 수 있어 의사결정의 슬림화, 효율적 운영이 필요함
- '팀장'은 현재 3급 팀장 19명, 4급 팀장 11명으로 운영되고 있어(2022년 7월 기준) 직급별 승진체계 등 정교한 운영이 필요하며, 팀장의 본질적 역할과 실질적 권한에 대한 명료한 정립이 필요함

*Source: 재단 정관

내부환경분석: 구조 및 기능분석

재단이 가치를 창출하는 핵심기능은 본원적 활동과 지원적 활동으로 구분되며 본원적 활동으로 정책조사연구, 지역교류협력, 청소년서비스(시설, 활동, 교육, 참여, 보호복지, 평생학습) 기능을 수행하여 지역 청소년 및 학교, 주민에 가치를 제공함

성남시청소년재단 Value Chain



*지원적 활동(Support activities) : 직접적으로 부가가치를 창출하지는 않지만, 이를 창출할 수 있도록 지원하는 활동

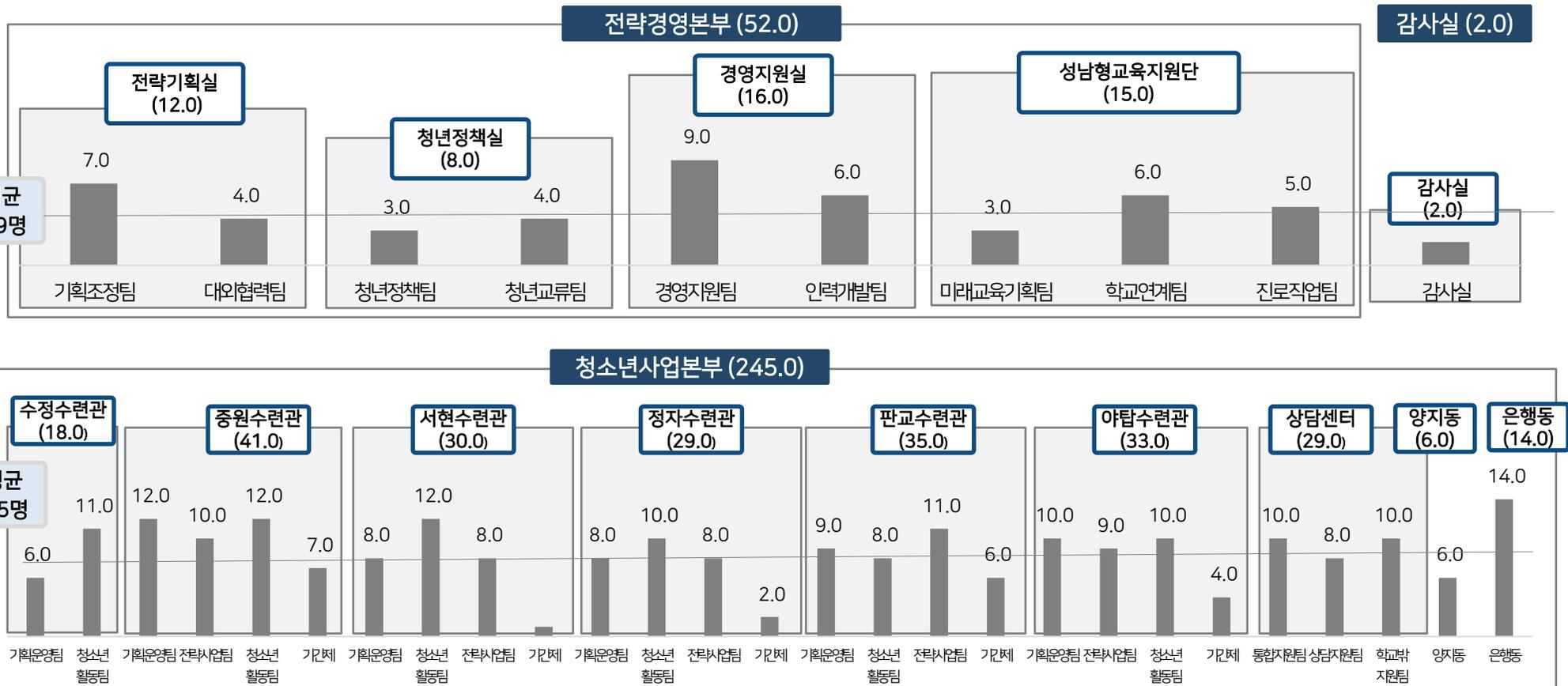
*본원적 활동(Primary activities) : 서비스의 물리적 가치창출과 관련된 활동들로서 직접적으로 고객에게 전달되는 부가가치 창출에 기여하는 활동

*Source: 2022 경영실적보고서

내부환경분석: 구조 및 기능분석

본부의 팀장 수준에서 평균 통솔범위는 4.9명, 시설은 평균 9.5명으로 본부-시설 간 Gap이 있고, 본부 안에서 팀장별로 최소 3.0명에서 최대 9.0명으로 통솔범위 Gap이 큰 등 업무특성에 근거하되 적정 수준의 균형 있는 통솔범위 관리가 필요함

부서별 관리통솔범위 (Span of Control)



*평균 9.5명 = 시설별 기간제 제외한 평균 통솔인원 산출

내부환경분석: 구조 및 기능분석

본원적 활동에서 본부-시설 간 기능중복이 낮아서 소통의 조직문화가 중요하며, 재단본부 내 중복기능에 대한 명확한 업무분장, 시설 내 중복기능에 대한 교류, 협력, 차별화 등 기능에 대한 전략적 설계가 필요함

기능수행 구조 - 기능중복성 평가

구분		본원 활동							지원 활동	
		정책 조사연구	지역교류협 력	시설	활동	청소년서비스		보호복지	평생학습	지원기능
						교육	참여			
감사실										● 감사
성남형교육지원단		●	●	●		●				○
전략경영본부	전략기획실	●	●							● 기획
	청년정책실	●	●	●						
	경영지원실									● 지원
청소년사업본부	사업지원실			●						● 지원
청소년수련관			●	●	●	●	●	●	●	●
청소년상담복지센터			●	●	●	●	●	●	●	●
청소년문화의집			●	●	●	●	●	●	●	●

1

2

3

<본부내 중복기능 해결을 위한 명확한 업무분장>
특히 지원기능에서 업무분장 필요, 정책조사연구, 지역교류협력 기능 등

<시설간 기능교류 및 협력, 차별화 필요> 별도 상담센터가 수행하는 기능이 수련관에서도 중복 운영, 시설 간 체계화·효율화 또는 전략적 설계

<경영지원 기능 합리적 의사결정 체계>
본부와 시설간 경영지원 기능의 합리적 분장 및 효율적 의사결정 구조를 갖추기 위한 시스템 필요

*Source: 시설별 직무분류체계 업무분장시행 세칙

내부환경분석: 구조 및 기능분석

전체 부서별로 명확한 업무분장 및 구분이 필요하며, 경영본부 내 실/팀 단위에서 기획, 지원, 관리기능을 명확히 구분하고, 사업본부와의 역할도 명확히 정립되어야 함

기능수행 구조 - 기능적합성 평가

Value Chain		본원 활동								지원 활동
		정책 조사연구	지역교류 협력	청소년서비스					지원기능	
구분				시설	활동	교육	참여	보호복지	평생학습	
감사실										●
성남형교육지원단		●	●			●				○
전략경영본부	전략기획실	●	●							●
	청년정책실	●	●	○						○
	경영지원실									●
청소년사업본부	사업지원실									●
청소년수련관			○	●	●	●	●	●	●	○
청소년상담복지센터			○	○				●		○
청소년문화의집				○	●	●	●		●	○

1 전략경영본부 내 실/팀 단위에서 기획, 지원, 관리기능에 대한 명확한 구분 및 업무분장 필요

2 경영본부와 사업본부 간 업무분장에 대한 검토가 필요하며, 사업지원실의 사업총괄기능의 실질적 권한에 대한 조정 필요

3 수련관, 상담복지센터, 문화의 집 3개 시설유형에서 재단 전사 정체성 및 전략체계와의 적합성 등을 검토하여 기능수행 필요

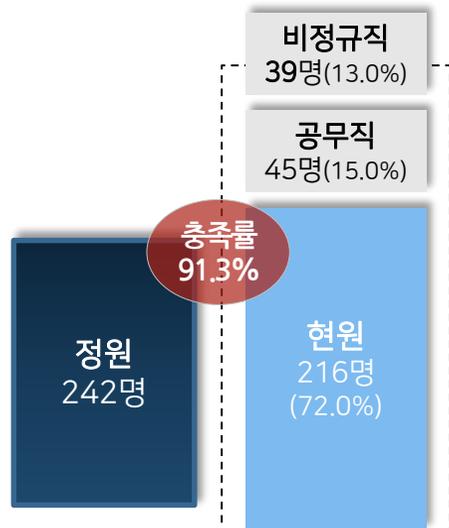
*Source: 시설별 직무분류체계 업무분장시행 세척

내부환경분석: 인력분석

현재 정원은 242명으로 '20년 이후 유지되고 있으며, 현원은 216명으로 충족률은 91.3%로 미달 상태이고, 정원이 연평균 6.2% 증가한 반면, 현원은 4.4%로 상대적으로 낮게 증가함

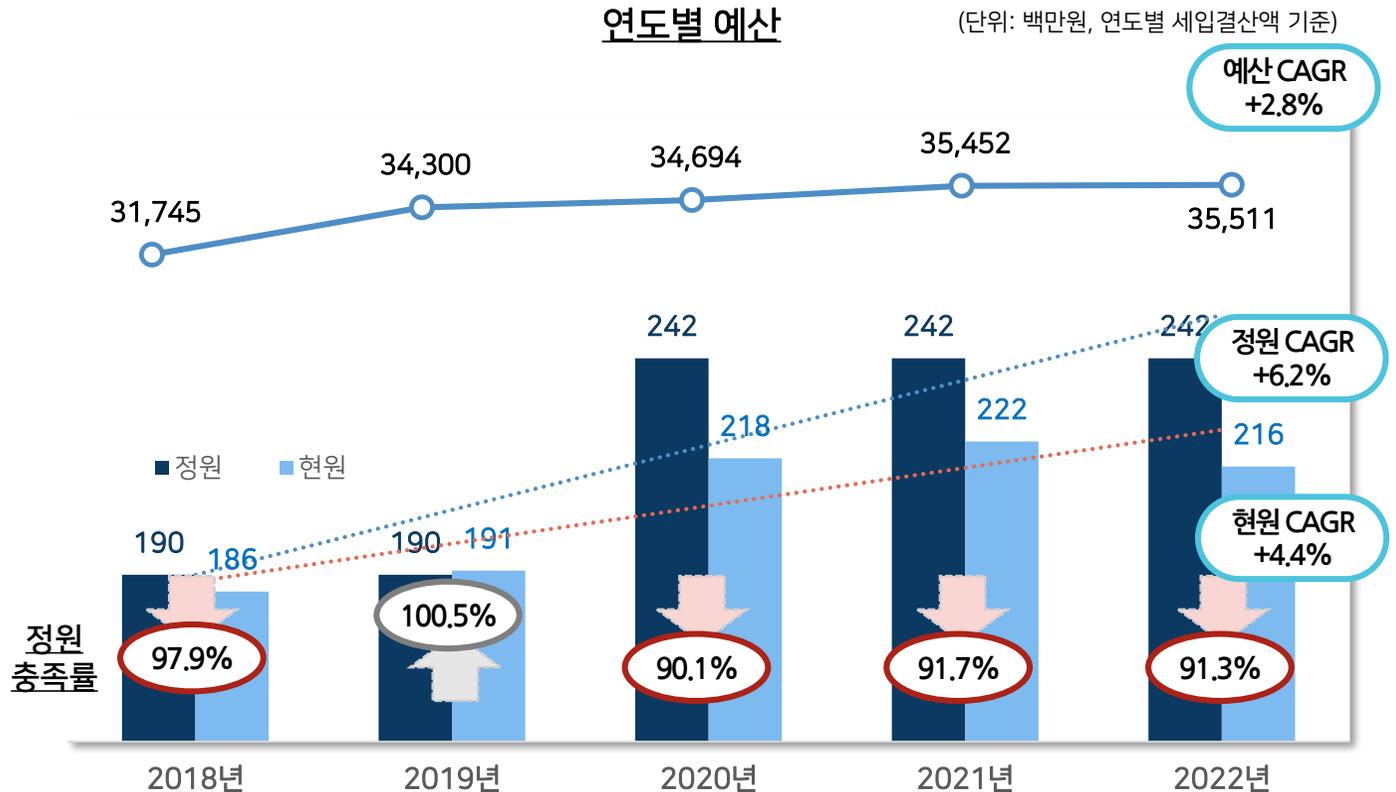
재단 예산-인력 현황

(2022. 7. 14. 기준)



'22년 기준 총 인력 : 300명
(정규직+공무원+비정규직)

*비정규직 인력은 기간제 인력을 말함

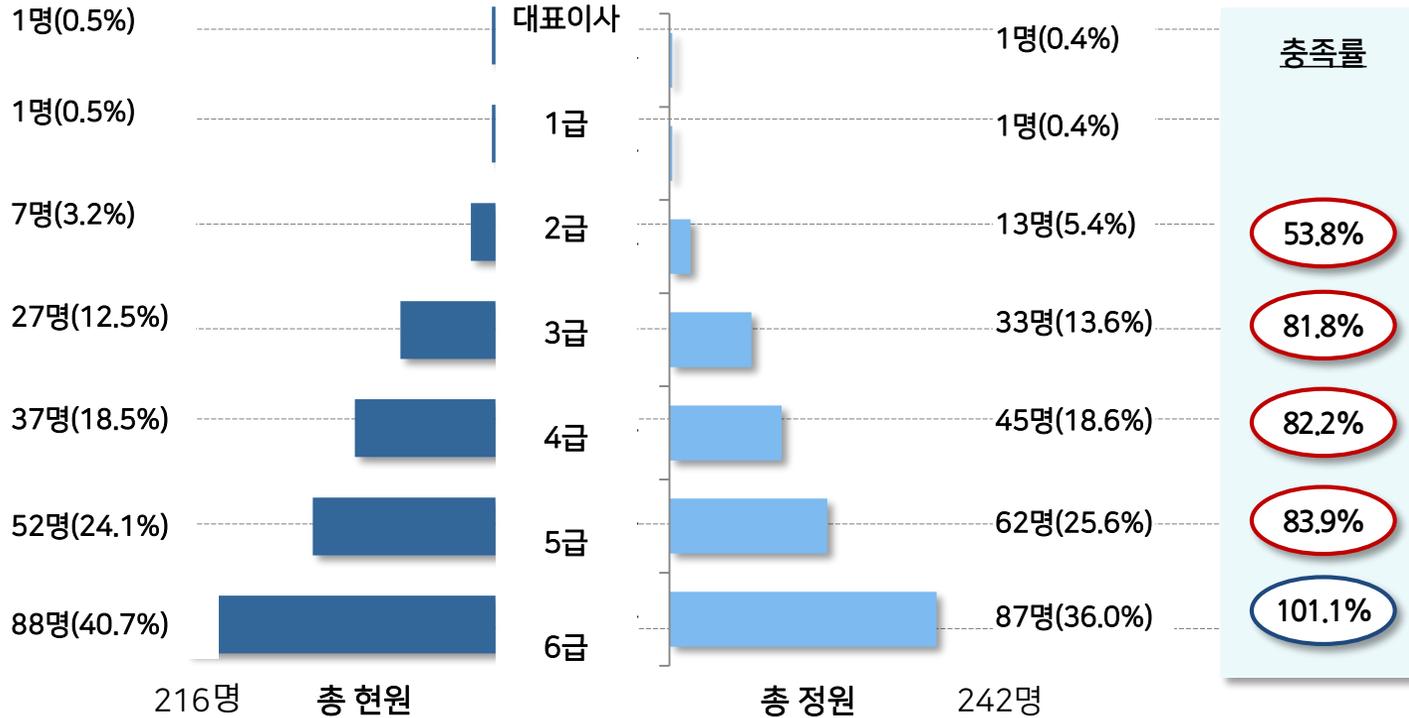


*Source: 내부자료

내부환경분석: 인력분석

5급·6급 등 실무직급 비중이 높은 피라미드형 구조이며, 2급 정원(13명) 대비 현원(7명) 충족률이 53.8%로 결원수준이 높고, 6급은 과원상태로 직급별 인력수요에 맞는 정·현원 관리가 필요함

직급별 인력현황



*주) 4급 인력에 전문계약직 3명 포함

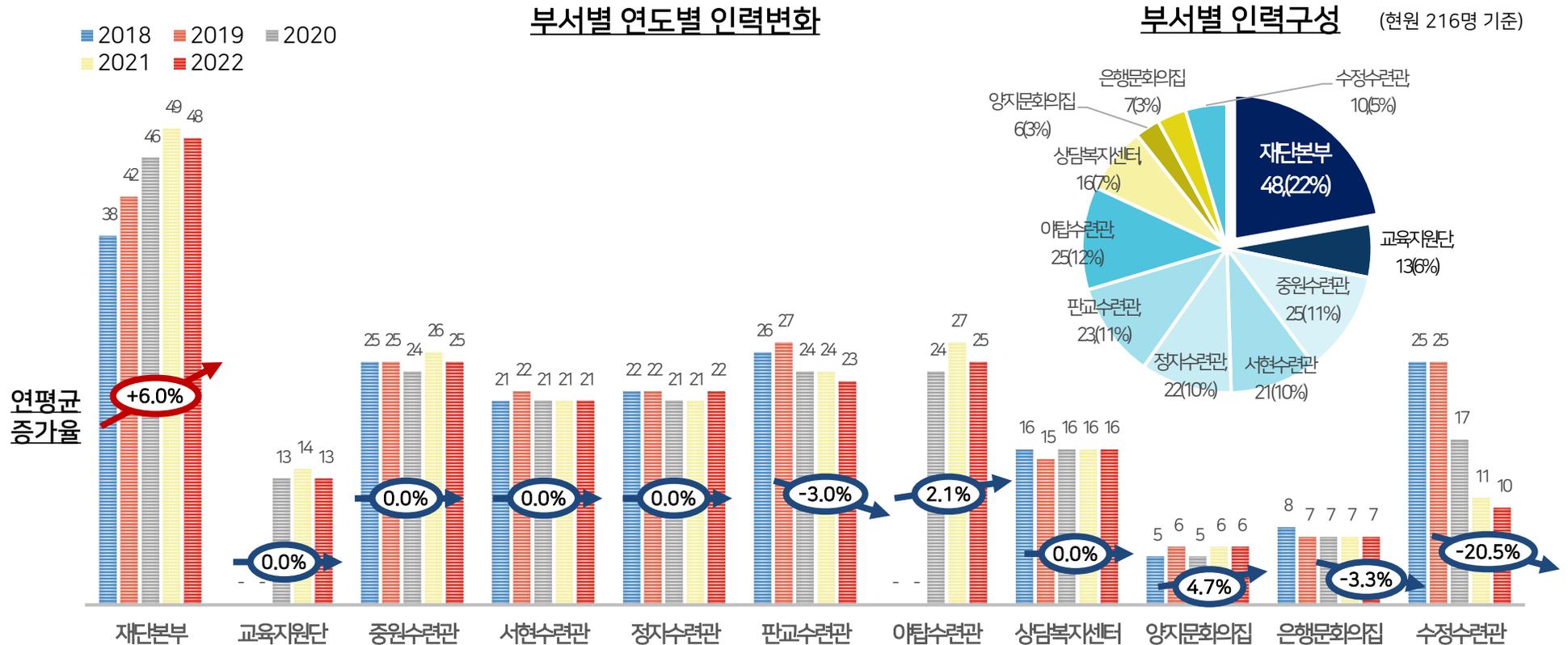
- 인력구조는 현원 기준 2급(3.2%), 3급(12.5%), 4급 (18.5%), 5급 (24.1%), 6급(40.7%) 비중으로 구성되는 피라미드형 조직에 해당함
- 정원 충족율은 2급이 53.8%로 결원상태이며, 6급의 경우 10.1%로 과원 상태임에 따라 직급별 정현원 배치 및 관리를 체계적으로 운영해야 함

*Source: 내부자료

내부환경분석: 인력분석

재단본부의 인력비중이 22.2%를 차지하며, 지난 5년 간 연평균 +6.0%로 증가한 반면, 사업시설의 인력비중은 77.8%이고, 연도별 유지 또는 감소 추세를 보임

부서별 인력현황



*주) 교육지원단, 야탑수련관은 3개년 연평균 성장률 수치임

*Source: 내부자료

내부환경분석: 인력분석

8개 직무에서 공무직 현원 45명이 종사하여 정원 대비 충족률은 84.9%이며, 공무직 관리규정을 통해 직무기준 및 수당지급 기준을 운영하고 있으나 재단 경영현실 및 사업운영 여건에 맞게 제도 및 인력운영체계 고도화 마련이 필요함

공무직 현황 및 직무관리체계

재단 본부·시설별 공무직 정현원 현황

구분	정원(명) (21.7.개정)	현원(명) (22.7.기준)	비중	충족률
전략경영본부	3	1	2.2%	33.3%
(임시)수정청소년수련관	6	5	11.1%	83.3%
중원청소년수련관	6	6	13.3%	100.0%
분당서현청소년수련관	7	6	13.3%	85.7%
분당정자청소년수련관	5	4	8.9%	80.0%
분당판교청소년수련관	4	4	8.9%	100.0%
분당야탑청소년수련관	5	4	8.9%	80.0%
청소년상담복지센터	11	10	22.2%	90.9%
양지청소년수련관	1	0	0.0%	0.0%
은행동청소년문화의집	5	5	11.1%	100.0%
합계	53	45	100.0%	84.9%

재단 공무직 근로자 구분 및 직무체계 기준

직무내용		정원	
청소년 활동	배치청소년지도사	청소년활동프로그램기획운영및 청소년동아리운영등수련시설활성화	7명
	방과후아카데미운영	청소년방과후아카데미운영	27명
	노동인권사업 운영	청소년노동인권사업운영	1명
청소년 보호 복지	통합지원체계 운영	지역사회청소년통합지원체계운영	2명
	학교밖청소년지원	학교밖청소년지원	6명
청소년 상담	전일제 동반자	위기청소년대상맞춤서비스제공	3명
일반 사무	작은도서관 운영	작은도서관운영	5명
	부속실 운영	부속실운영	2명

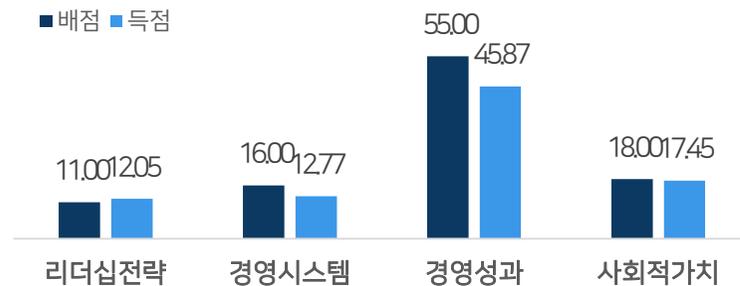
*Source: 내부자료, 2022.7.기준 및 공무직 관리규정

내부환경분석: 제도 및 문화분석

경영평가 결과의 주요 지적사항으로 조직부서별 역할 정의 및 기능과 관리범위 등 구조 적정성에 대한 이슈가 있으며, 기타 타기관 벤치마킹, 모니터링, 저성과자 성과관리, 전략-조직 활성화, 부서 협업 활성화 등이 지적되었음

'22년(21년 실적) 경영평가 결과

2021년도(2020년 실적) 경영평가 결과							
기관명	리더십 전략	경영 시스템	경영 성과	사회적 가치	감점 지표	평가 점수	평가 등급
성남산업진흥원	11.35	12.42	50.03	16.74	-1.4	89.14	A
성남시 청소년재단	2순위 12.05	1순위 12.77	3순위 45.87	1순위 17.45	-1.0	87.14	2순위 A
성남시상권활성화재단	11.30	12.72	45.39	14.97	-0.6	83.78	A
성남문화재단	10.30	12.09	42.94	16.40	-0.8	80.93	A
성남의료원	12.16	12.26	42.86	12.56	-1.2	78.64	B
배점	11.00	16.00	55.00	18.00	-	-	-



미흡 지적사항

리더십 전략

- 국내외 타 기관 벤치마킹 혹은 타 산업(소매산업 등)의 변화를 분석하고 이를 중장기 전략에 반영

경영시스템

- 중장기 발전전략과 연계한 조직운영 관리체계 확보 및 이행
- 부서 간 협업 활성화를 위한 여건 마련 및 관리지표 설정
- 지원기능의 효율적 운영을 위해 업무매뉴얼의 동일화 및 각 시설별 통합할 수 있는 기능에 대한 분석 및 개선
- 중장기경영전략 방향성과 사업수요를 고려한 인력운영계획 수립 및 저성과자 성과개선계획 수립 및 이행
- 월별 자금계획 및 집행과 관련하여 차이에 대한 분석 및 피드백으로 보다 합리적인 예산 편성

사회적가치

- 비전과 연계한 중장기 고객만족경영체계 수립 및 타기관 벤치마킹
- 민원 담당자 회의의 정례화를 통한 민원의 의견분석 및 환류체계의 고도화
- 프로그램 내용, 서비스 등의 자체 모니터링
- 실제 노사관계를 위한 노력 및 전략수립을 통한 꾸준한 개선
- 윤리운영위원회, 청소년운영위원회 등의 정례화, 내외부 지속적이고 실질적인 모니터링 활동을 통한 윤리경영의 안정화
- 향후 사고이력관리체계 수립 및 체계적 분석 및 공유, 이력관리를 통한 사고예방
- 사회적 약자 세분화하여 대상별 프로그램 계획 수립 및 시행

사업성과

- 수련관, 문화의집, 상담센터 (1개 본부 하에 편성) 편성 적정성 대한 재검토
- 청년정책실의 명확한 역할정의 이후 사업부서화
- 본부장 SOP(관리범위)에 대한 재검토
- 온(溫)&온(동네)의 경우 향후 COVID-19 상황이 지속되고 등교가 정상화되었을 때 등의 상황을 예측한 중장기 대응전략 수립이 필요
- 청소년이 원하는 직업 및 진로의 수요조사를 통한 서비스 제공
- 평생교육에 대한 재단차원의 재정의를 통하여 맞춤형 서비스가 가능하도록 재편
- 활동지원과 상담은 사업의 특징이 다르므로 순환보직에 대한 규정 재정비 필요

*Source: 2022년(2021년 실적) 경영실적보고서 및 2021년(2020년 실적) 경영평가결과 보고서

내부환경분석: 제도 및 문화분석

윤리경영과 인권경영을 실현하기 위한 기반 마련에서부터 내재화, 고도화를 위해 중장기 로드맵을 설정하여 추진하고 있음

재단 윤리경영·인권경영 시스템

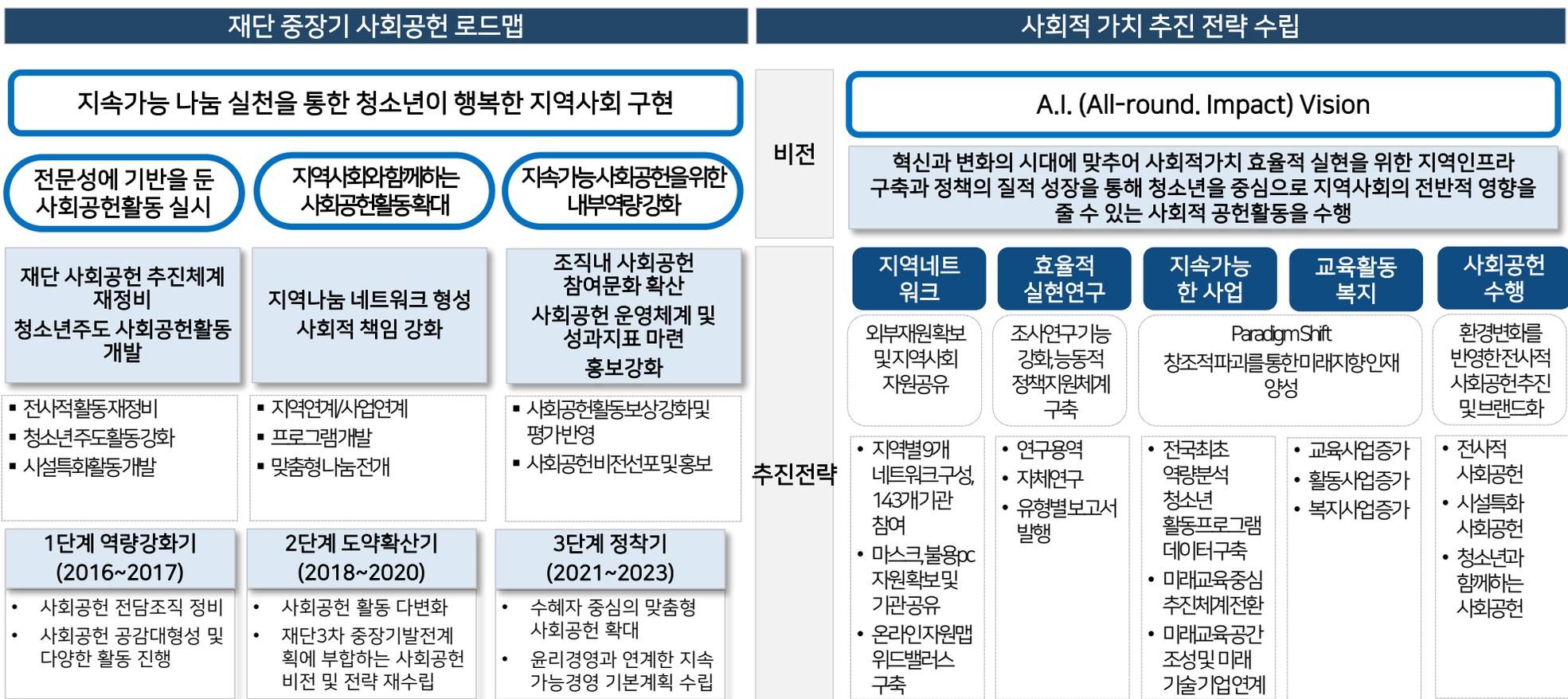
윤리경영 실천체계			인권경영 추진시스템						
비전	청렴도 반부패 청렴시책 최우수 기관으로 도약			비전	인권경영을 통해 미래를 선도하는 청소년 액티비티 융합 플랫폼달성				
추진전략	투명청렴	책임경영	윤리혁신	공감경영	추진전략	인권경영 추진체계구축	기관 인권영향 평가	인권경영 실행 및 공개	인권침해 구제제도 마련
윤리경영 목표	청렴 생태계 조성	부패위험 제거 및 개선	청렴문화 정착		실행과제	<ul style="list-style-type: none"> 인권경영추진관련 시스템구축 인권경영이행지침 제정(선언및공표) 인권경영위원회 구성 인권교육및훈련 실시 기관내외부확산 	<ul style="list-style-type: none"> 인권영향평가제도 마련 인권영향평가세부 추진방향설정 평가실시계획수립 가이드라인및 체크리스트작성및 교육 평가결과보고제출 	<ul style="list-style-type: none"> 인권경영공개, 확산을위한 공유활동 인권경영지역사회 확산 방지조치계획수립 및인권경영(사업) 실행 	<ul style="list-style-type: none"> 인권침해구제절차 제도화 인권침해구제제도 홍보 사행에대한평가 및최종개선안 도출
	<ul style="list-style-type: none"> 부패방지추진계획수립 	<ul style="list-style-type: none"> 부패추약분야제도개선 행동강령제도 정비및이행 정착 외부강의등제도운영 내실화 	<ul style="list-style-type: none"> 청렴교육내실화 제도개선을 통한부패예방 기능강화 	<ul style="list-style-type: none"> 인권경영위원회 구성 인권영향평가제도 마련 인권영향평가세부 추진방향설정 평가실시계획수립 가이드라인및 체크리스트작성및 교육 평가결과보고제출 		<ul style="list-style-type: none"> 인권경영공개, 확산을위한 공유활동 인권경영지역사회 확산 방지조치계획수립 및인권경영(사업) 실행 	<ul style="list-style-type: none"> 인권침해구제절차 제도화 인권침해구제제도 홍보 사행에대한평가 및최종개선안 도출 		
조직	[전담조직] 감사실	[내외부조직] 윤리경영위원회, 청렴시민감사관		추진 기반	인권경영위원회	인권경영이행추진단	인권영향평가팀		
규정	클린신고센터 운영지침	윤리운영위원회 운영지침		<ul style="list-style-type: none"> 위원장: 전략경영본부장 위원: 시설장및노조대표 외부전문가 	<ul style="list-style-type: none"> 담당: 전략경영본부 구성원: 평가등담당자 	<ul style="list-style-type: none"> 평가담당자, 전문가등 			
모니터링	<ul style="list-style-type: none"> 윤리운영위원회 청소년운영위원회 명예감사관 	<ul style="list-style-type: none"> 감사 국민권익위원회 		<ul style="list-style-type: none"> 인권경영이행지침제정및공유(2019년) 인권경영한장선언문 공표(2020년) 인권경영위원회구성,인권영향평가제도마련, 인권영향평가팀구성및운영,인권경영매뉴얼공유(2021) 					

*Source: 2022 경영실적보고서

내부환경분석: 제도 및 문화분석

2022년~23년 사회적가치 실현 기본계획을 수립하였으며, 청소년을 중심으로 지역사회의 전반적 영향을 줄 수 있는 사회적 공헌 활동을 수행하고 있음

재단 사회공헌 시스템



*Source: 2022 경영실적보고서

내부환경분석: 제도 및 문화분석

재단 중장기 경영목표에 근거한 교육훈련체계 기반이 미흡하며, 개별경력개발체계 등의 도입 및 정착이 추진되고 있으나, 직무 중심의 역량향상을 위한 지원은 부재하여 직무중심의 교육훈련체계 마련을 위한 검토 및 추진이 필요함

재단 교육훈련체계 현황

제79조 (교육훈련) ① 재단은 직원에 대하여 직무, 교양, 정신교육, 기타 필요하다고 인정되는 제반 교육훈련을 할 수 있다. ② 직원의 교육훈련시간은 근무시간으로 간주하며, 특별한 사정이 없는 한 교육훈련은 일과 시간 내에 실시함을 원칙으로 한다.

제80조 (교육훈련시간) 직원의 교육훈련시간은 근무시간으로 간주하며 특별한 사정이 없는 한 교육훈련은 일과시간 내 실시함을 원칙으로 한다.

제81조 (위임규정) 교육훈련에 관한 사항은 대표이사가 따로 정하는 바에 의한다.

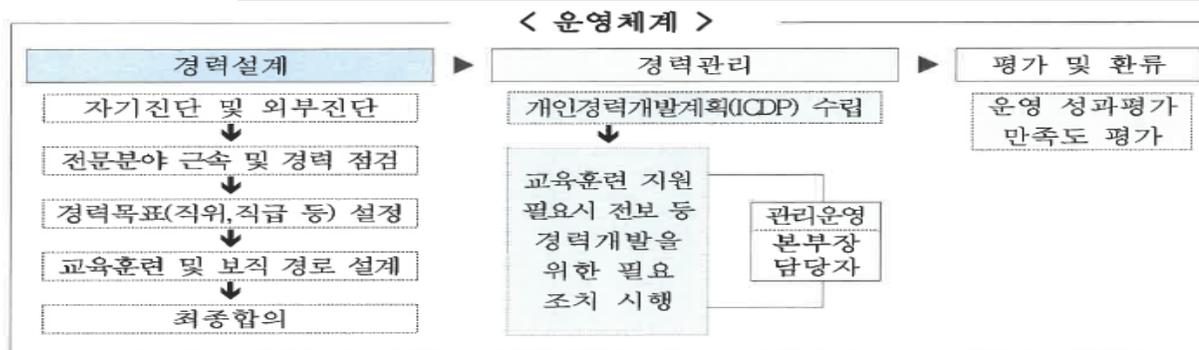
재단 개별경력개발체계(ICDP) 도입 및 정착 추진계획

경력설계

- 리더십 역량 진단결과를 근거로 전문분야 강화 목표 등 개별 경력목표를 설정하여 소속본부장과 면담을 통해 최종 합의

경력개발

- 개별 합의된 경력설계 결과를 근거로 교육훈련 지원, 필요 시 전보 등 인사조치를 통하여 경력목표 달성을 위한 지원 및 독려



직무 중심의 역량향상

- 직무별 공통직무역량과 고유직무역량 구분 및 역량에 기반한 교육체계 수립 및 세부 교육과정 개발 노력 필요
- 부서별로 직무역량별 교육계획을 수립한 후 부서별 필요 교육에 대한 신청 및 승인 프로세스 운영 도입 등 필요
- 부족 역량에 대한 향상계획, 역량평가 결과를 종합하여 차년도 교육계획에 반영하도록 기반 마련

*Source: 재단 내부 규정집 및 2022~2025 중기인사운영계획

내부환경분석: 제도 및 문화분석

중기 인사운영계획에서 4대 중점방향으로 능력기반 공정채용, 직무중심 보직관리, 성과기반 인사운영, 예측가능한 인사운영을 정립했으며, 과제추진 시 내부 구성원 요구에 대한 정확한 모니터링을 기반으로 체계적, 실행력 있는 제도개선이 요구됨

중기 인사운영계획 (2022~2025)

재단 중기 인사운영 비전전략체계					8대 중점추진과제 및 주요 내용	
경영방침	청소년 주도성에 기반한 청소년 중심의 서비스로 청소년과 지역사회가 서로 존중하는 행복 플랫폼을 구현한다.				취약계층 대상 신규 일자리 확보 지속 노력	<ul style="list-style-type: none"> 장애 유형별 적합한 직무개발 다양한 청년일자리 창출을 위한 대책 마련
인재상	청소년과 함께 소통인	변화를 주도하는 창의인	전문인재 전문인		공정채용을 위한 내부통제시스템 마련	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 분야의 전문성을 갖춘 인력풀 구축 구조화된 면접 가이드 제작 채용비리 피해자 구제 가이드라인 마련 채용비리 지적건수 제로화 도전
미션	효율적인 인사운영으로 신뢰받는 재단 구현				직위와 직무에 따른 순환보직 기준 마련	<ul style="list-style-type: none"> 인재상에 따른 순환보직 세부기준 마련 경력단계별 순환보직 운영체계 수립 및 보완 순환보직 기준에 따른 활용결과 보고
중기목표	능력과 성과 중심의 인사관리체계 기반 마련				개별경력개발체계 (ICDP) 도입 및 정착	<ul style="list-style-type: none"> 개별경력개발(ICDP) 시범 운영 효과성 분석을 통한 개선 ICDP 운영방향 수립 및 확대 운영
추진방향	능력기반 공정 채용	직무 중심 보직관리	성과기반 인사운영	예측가능한 인사운영	업무추진의 효율성 제고를 위한 조직 재설계	<ul style="list-style-type: none"> 내부 직원 만족도 조사 추진 및 분석 조직진단 실시 및 후속조치 조직 재설계에 따른 성과 분석
중점 추진과제	1. 취약계층 대상 신규일자리 확보 지속 노력	1. 직위와 직무에 따른 순환보직 기준 마련	1. 업무추진의 효율성 제고를 위한 조직 재설계	1. 인사소통 채널 구축 및 활성화	역량과 성과에 따른 평가 보상제도 마련	<ul style="list-style-type: none"> 역량과 성과에 기반한 평가제도 고도화 저성과자 관리체계 구축
	2. 공정채용을 위한 내부 통제시스템 마련	2. 개별경력 개발체계 (ICDP) 도입 및 정착	2. 역량과 성과에 따른 평가 보상제도 마련	2. 인사시기의 정례화	인사소통 채널 구축 및 활성화 & 인사시기의 정례화	<ul style="list-style-type: none"> 인사소통 채널 정비 인사시기 정례화를 위한 제도 정비 인사소통 창구 활성화를 위한 계획 수립

*Source: 2022~2025 중기인사운영계획

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_설문조사 개요

성남시청소년재단 조직 구성원들의 인식 수준 측정 및 중장기 전략 수립 시 방향성 설정의 시사점을 도출하기 위하여 다음과 같이 7S 모델을 토대로 조직문화 설문조사를 실시하였음

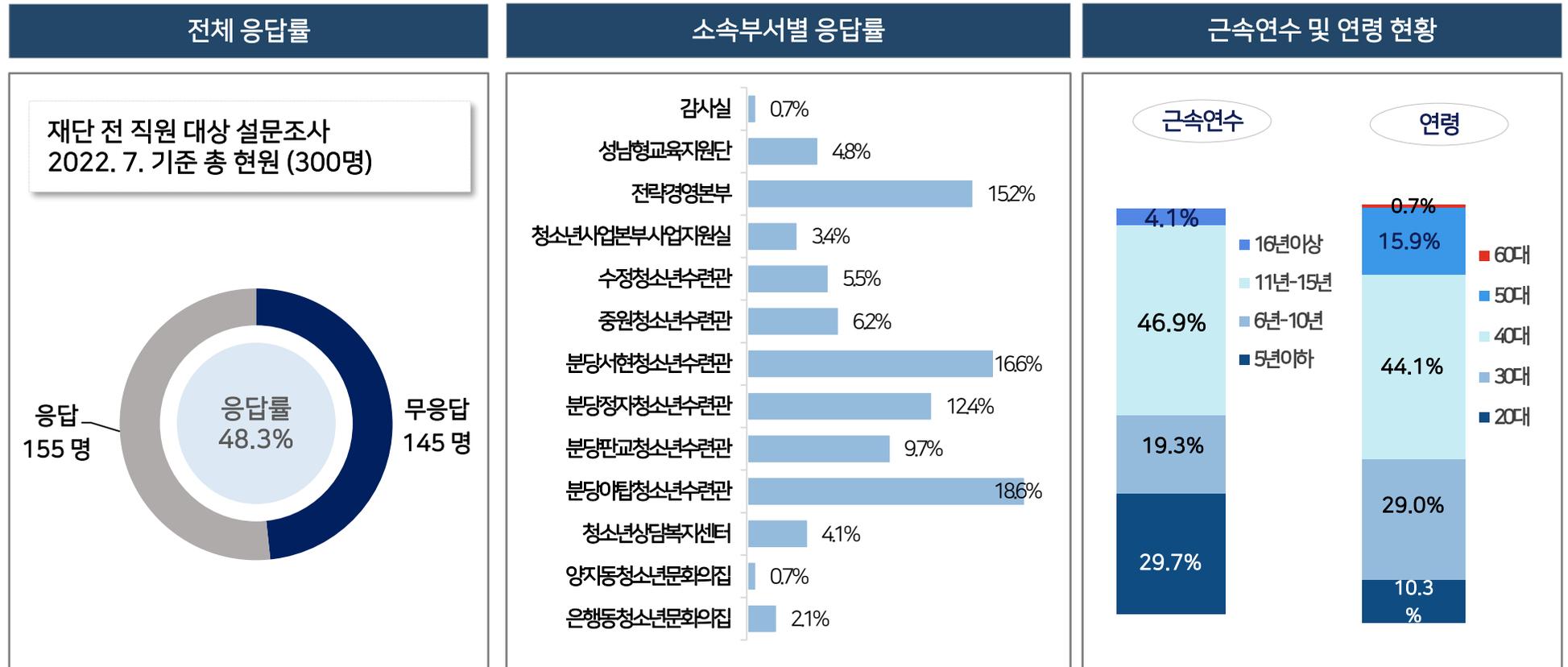
성남시청소년재단 내부 임직원 대상 설문조사 개요

구분	주요 내용
설문개요	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 과업개요: 청소년 정책실현을 위한 지속가능 경영전략 수립 연구 ▪ 설문목적: 비전·전략 롤링 및 지속가능한 조직운영 방향 도출을 위해 재단 운영 전반에 걸친 조직구성원의 의견 수렴
조사기간	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2022..9월 5.부터 ~9월 8.까지(4일 간)
조사대상	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성남시청소년재단 전 구성원 <ul style="list-style-type: none"> - 지원단, 감사실, 전략경영본부(3실), 청소년사업본부(1실, 6수련관, 2문화의집, 1상담복지센터) - 총원 300명대상(22. 7.기준)
조사내용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7S역량 항목 (Shared Value / Strategy / Structure / System / Staff / Skill / Style) 총 68개 문항 <ul style="list-style-type: none"> - 공유가치 Shared Value(4) - 전략 Strategy(6) - 구조 Structure(7) - 시스템 System(26) :소통(5), 인사제도(7), 교육훈련(5), 성과평가(9) - 인력 Staff(10) : 조직만족도(5), 직무만족도(5) - 기능 Skill(2) : 기능별 미래 중요도 평가, 기능별 현재 운역량수준 평가 - 문화 Style(13): 경영혁신(5), 조직문화(8)

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_설문 응답현황

설문 결과, 전체 응답률은 48.3%이며, 총 155명의 응답결과가 수집되었음

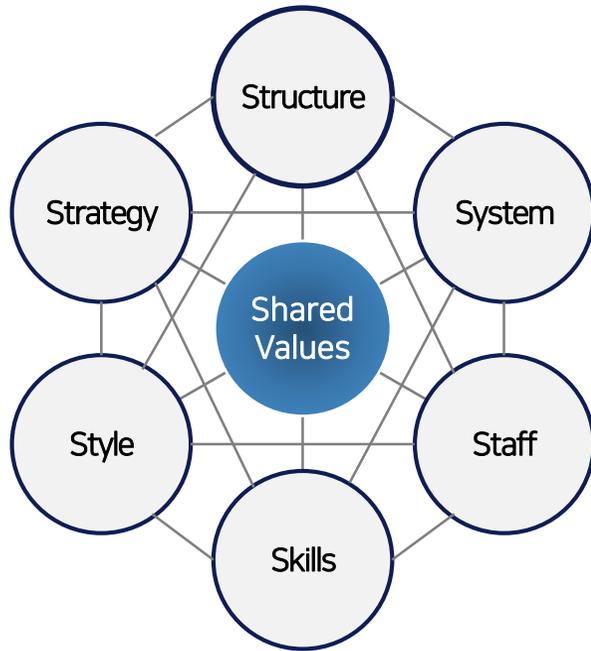
응답현황 및 결과



내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_설문 항목 및 측정방식

설문 분석 항목은 7S 진단 모델로서 재단 운영에 대한 7가지 요소를 기반으로 설문을 설계하였으며, 리커트 5점 척도 방식을 활용하여 설문을 분석함

7S 설문항목 및 측정방식



분석항목	설문항목
Shared Values	<ul style="list-style-type: none"> 비전과 전략에 대한 조직구성원들의 공유 및 이해도
Strategy	<ul style="list-style-type: none"> 비전 부합도 전략의 명확성 및 실천정도
System	<ul style="list-style-type: none"> 커뮤니케이션 수행 정도 인사제도, 교육/훈련제도/ 성과평가제도
Structure	<ul style="list-style-type: none"> 조직 구조 (기능편제, 조직편제 등) R&R (업무분장, 업무협조, 업무중복 등)
Style	<ul style="list-style-type: none"> 상급자 리더십
Staff	<ul style="list-style-type: none"> 구성원 욕구나바람 직무만족도
Skill	<ul style="list-style-type: none"> 구성원 업무역량 평가 환경변화 대응 역량

결과분석방식

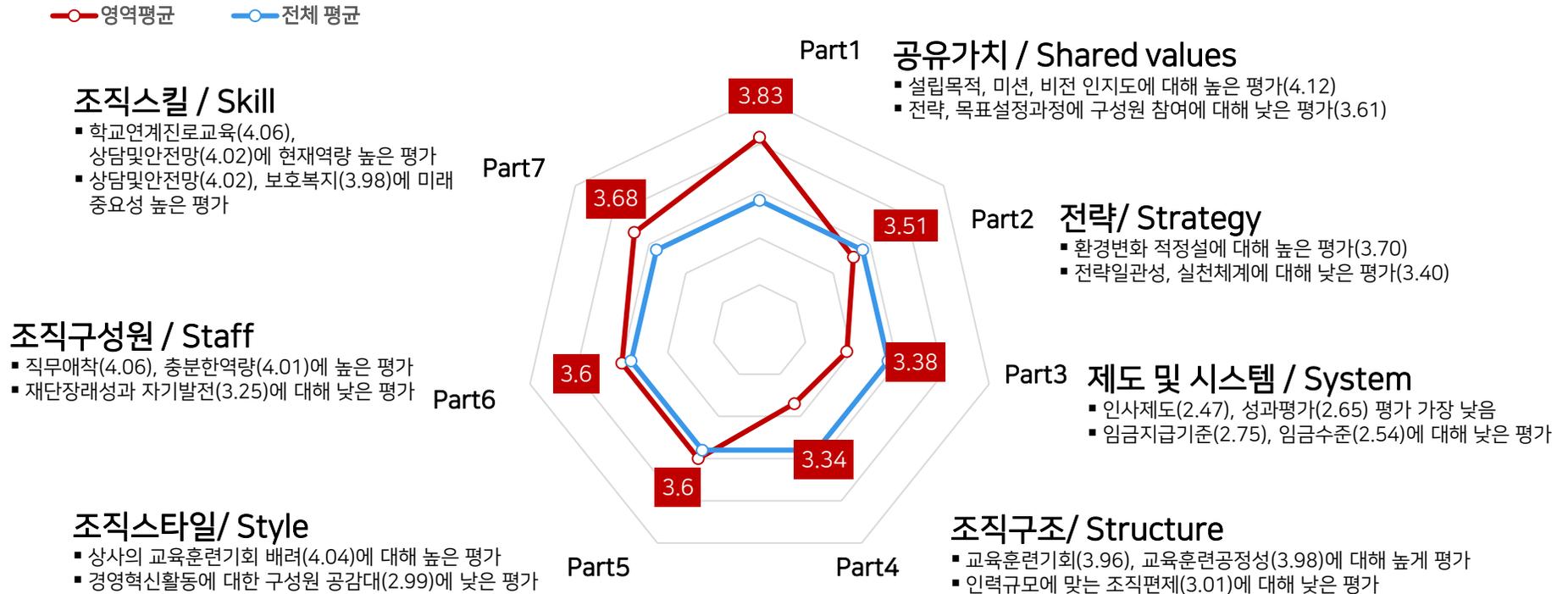
- 리커트 5점 척도 활용
- 긍정에 가까울 수록 5점으로 산정하여 평가
- 분석 항목 별, 설문 항목 별 점수 산정



내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_전체 결과

7S 각 조직역량에 대해 재단 구성원들은 공유가치(3.83), 조직스킬(3.68), 조직구성원(3.60) 및 조직스타일(3.60) 순으로 높게 평가하는 것으로 나타났으며, 전략(3.51), 제도 및 시스템(3.38), 조직구조(3.34)에 대해 부정적으로 평가함

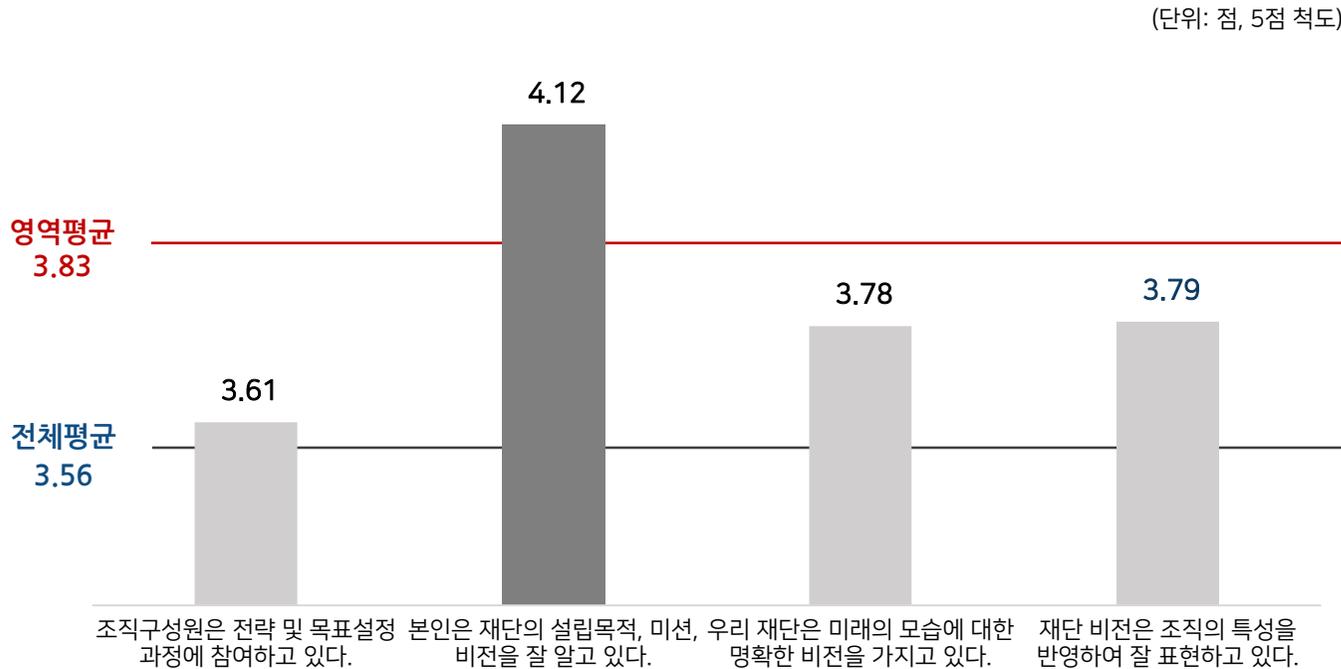
Part별 7S 전체 결과



내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_Shared Value

공유가치는 전체 평균보다 높게 평가되었으며, 구체적으로 전략에 대한 구성원들의 인식 수준이 높고(4.12), 전략목표 설정과정에 구성원 참여(3.61)에 대한 평가가 상대적으로 낮게 나타남

Part1. 공유가치 (Shared Value)



Key Findings

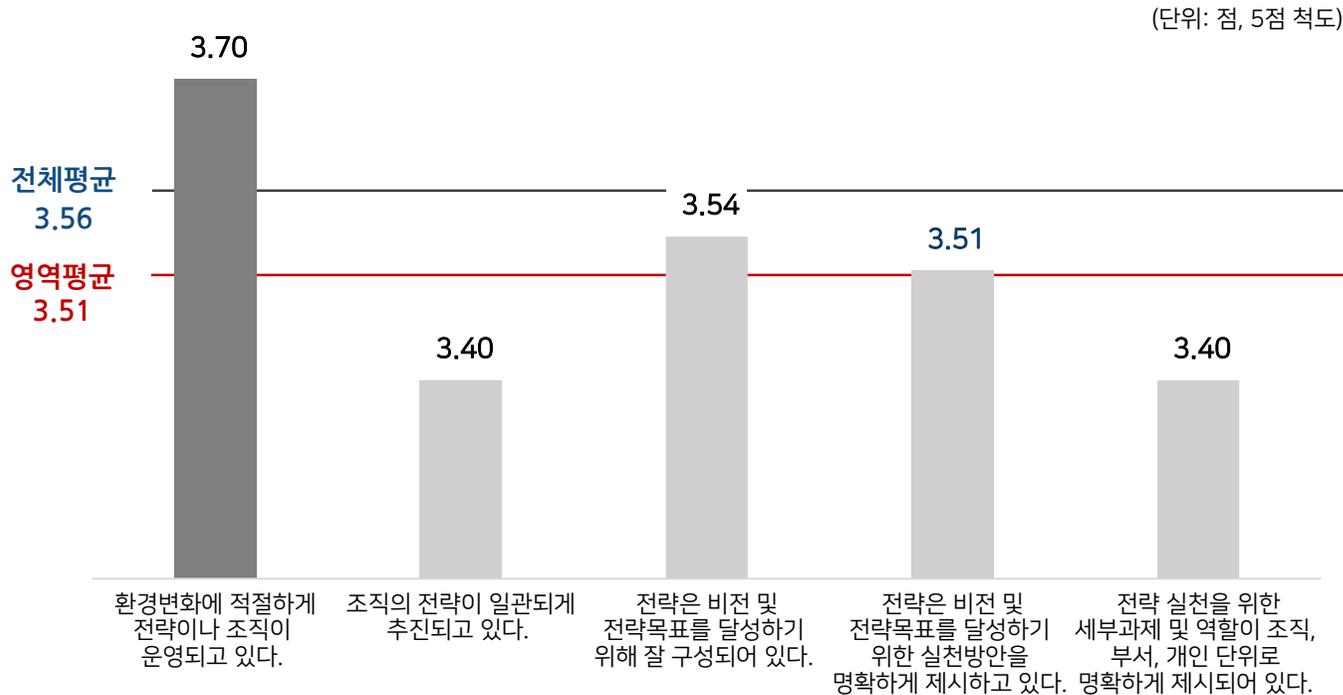
- 공유가치에 대한 구성원 인식은 전체평균(3.56점)을 상회하여 높게 평가됨(3.83점)
- 재단의 설립목적 및 미션, 비전에 대한 구성원 인식은 가장 높게 평가되어, 구성원 인식수준이 높음(4.12점)
- 반면에 전략 및 목표설정 과정에 조직구성원 참여(3.61점), 명확한 비전 보유(3.78점)에 대한 평가가 낮게 나타남

* Source : 7s 조사. 투비컨설팅그룹 Analysis

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_Strategy

전략은 전체 평균보다 낮게 평가되었으며, 환경변화 대응성에 대해 높게 평가(3.70)하는 반면, 전략의 일관성(3.40), 실천을 위한 명확성(3.40)에 대한 평가가 낮게 나타남

Part2. 전략 (Strategy)



Key Findings

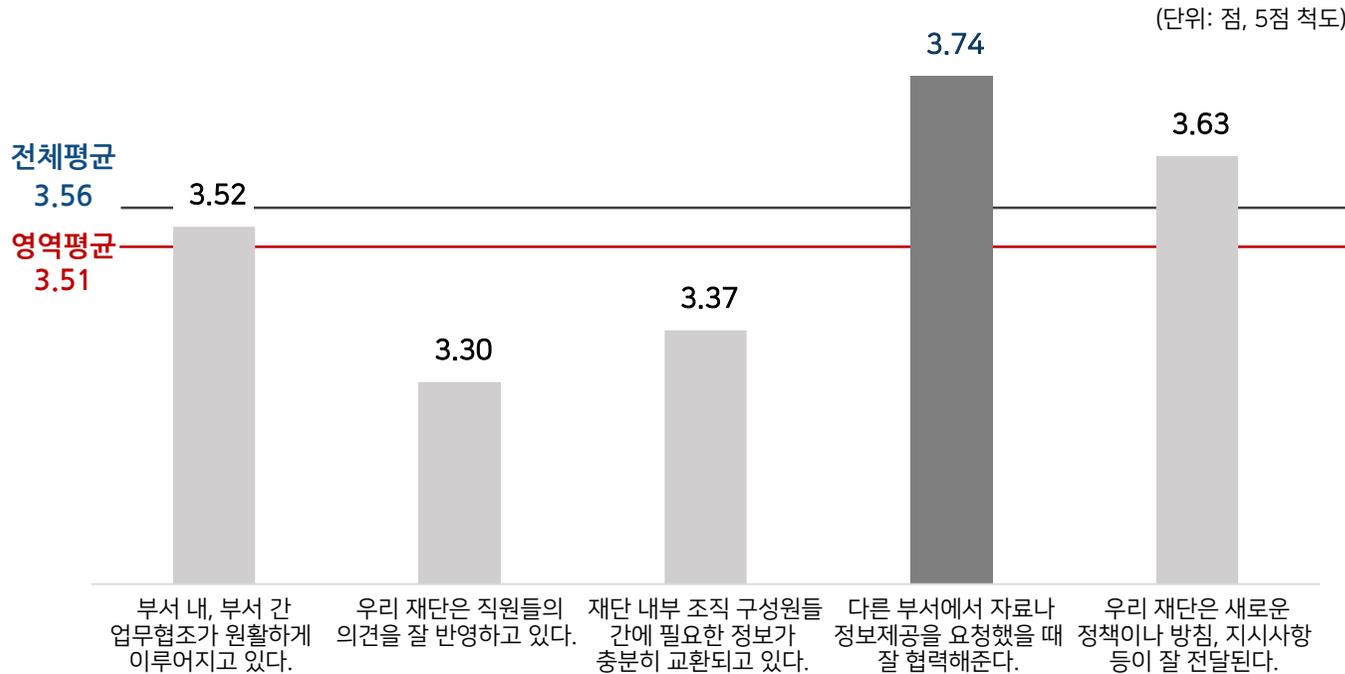
- 전략에 대한구성원 인식은 전체평균(3.56점) 보다 낮게 평가됨(3.51점)
- 환경변화에 적절하게 전략이나 조직이 운영하고 있음에 대한 평가가 가장 높게 나타나 구성원 인식수준이 높음(3.70점)
- 반면에 전략의 일관된 추진(3.40), 전략실천을 위한 세부과제 및 역할의 명확성(3.40)에 대한 평가가 낮게 나타남

* Source : 7s 조사. 투비컨설팅그룹 Analysis

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_System

소통 시스템은 전체 평균보다 낮게 평가되었으며, 타 부서 협력에 대해 높게 평가(3.74)하는 반면, 직원들의 의견 반영(3.30), 내부 정보의 충분한 교환(3.37)에 대해 낮게 평가함

Part3.시스템 (System) - 소통



Key Findings

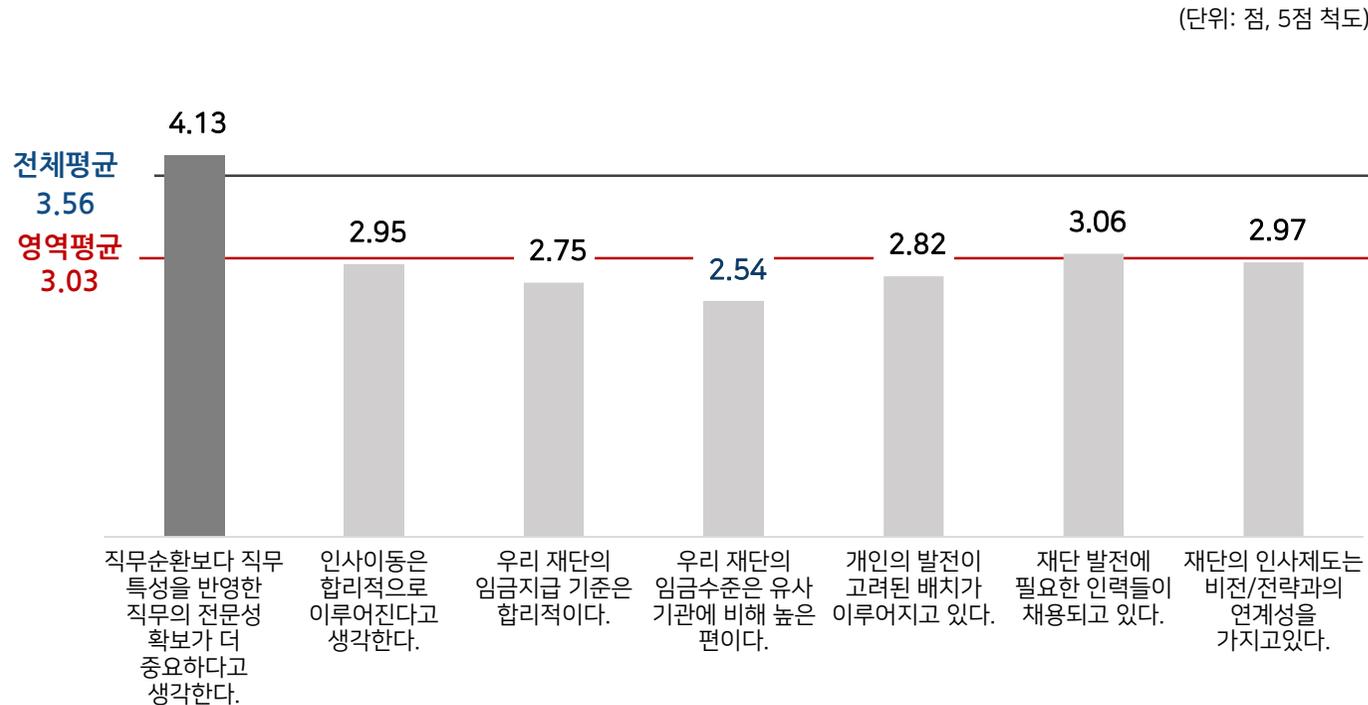
- 소통시스템에 대한 평가는 전체 평균(3.56점) 보다 낮게 나타남(3.51점)
- 타부서에서 자료나 정보제공 요청 시 협력함에 대한 평가가 높게 나타났고(3.74점),
- 직원들의 의견반영(3.30), 구성원 간 충분한 정보교환이 가장 낮게 나타났음(3.37점)
- 이밖에 부서내 부서간 업무협조 (3.52점), 정책, 방침, 지시사항의 전달(3.63점) 순으로 평가됨

* Source : 7s 조사. 투비컨설팅그룹 Analysis

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_System

인사제도 시스템은 전체 평균보다 매우 저조하며, 특히 임금수준(2.54점), 임금지급기준(2.75점), 인사배치(2.82점) 등 전반적인 평가가 매우 낮음

Part3. 시스템 (System) - 인사제도



* Source : 7s 조사. 투비컨설팅그룹 Analysis

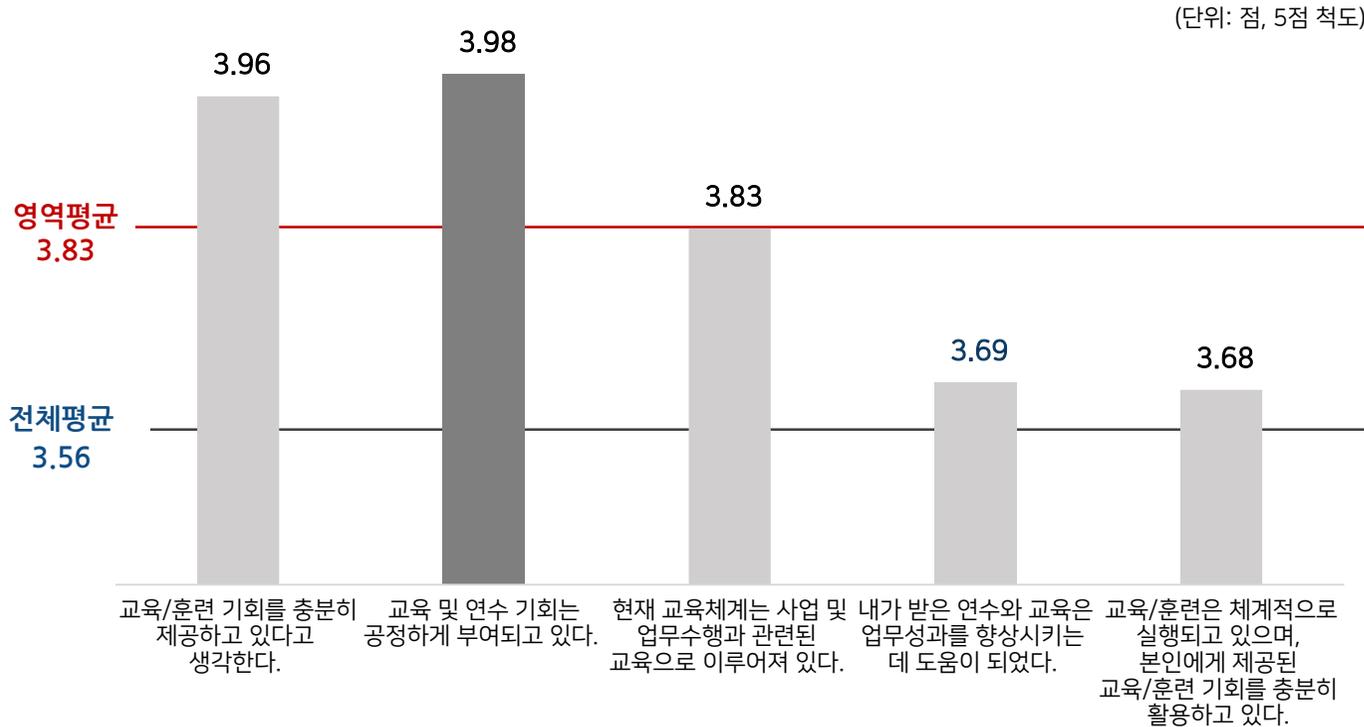
Key Findings

- 인사제도 시스템에 대한 평가는 전체 평균(3.56점) 보다 매우 낮게 평가됨(3.03점)
- 특히 임금수준(2.54점), 임금지급기준(2.75점)에 대한 평가가 매우 낮음
- 이밖에 개인의 발전을 고려한 배치(2.82점), 합리적 인사이동(2.95점), 인사제도 연계성(2.97점), 재단발전에 필요한 인력 채용(3.06점) 등의 순으로 낮게 평가 되었음

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_System

교육훈련 시스템은 전체 평균보다 높게 평가되었으며, 특히 교육연수기회의 공정성(3.98점), 교육훈련기회의 충분성(3.96) 등이 높게 평가됨

Part3. 시스템 (System) - 교육훈련



Key Findings

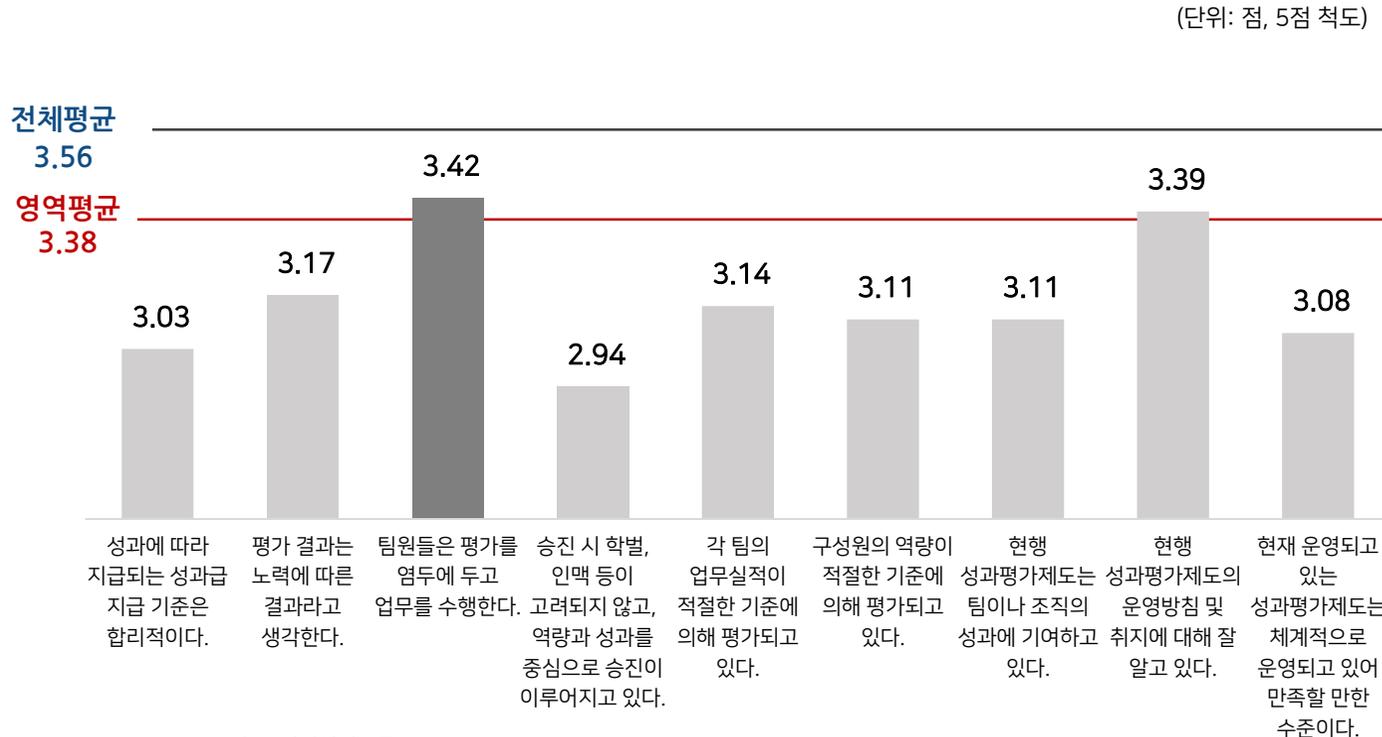
- 전반적으로 교육훈련 시스템에 대한 조직구성원 인식은 전체 평균(3.56점) 보다 높게 평가됨 (3.83점)
- 교육훈련기회 제공(3.96점), 교육연수기회 공정 부여(3.98점), 사업 및 업무수행과 관련된 교육(3.83점)에 대한점수가 상대적으로 높았고,
- 체계성 및 기회 활용(3.68점), 업무성과 향상 도움(3.69점)에 대한 평가가 상대적으로 낮은 점수로 나타남

* Source : 7s 조사. 투비컨설팅그룹 Analysis

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_System

성과평가 시스템에 대한 평가는 전체 평균보다 저조하며, 역량/성과 중심의 승진(2.94점), 합리적 성과급 지급 기준(3.03), 성과평가 제도의 체계적 운영 및 만족수준(3.08점) 등의 점수가 특히 낮게 나타남

Part3. 시스템 (System) - 성과평가



Key Findings

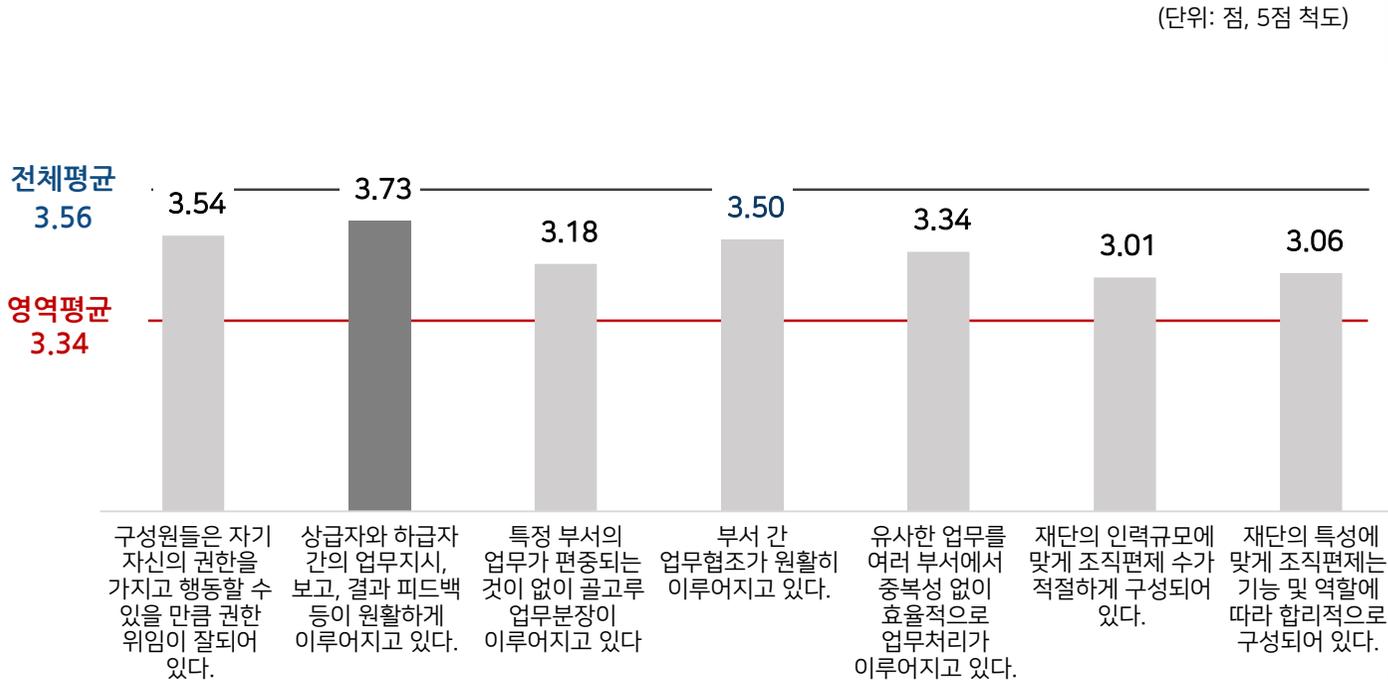
- 전반적으로 성과평가 시스템에 대한 조직구성원 인식은 전체 평균(3.56점) 보다 낮게 평가 됨(3.38점)
- 팀원들은 평가를 염두에 두고 업무를 수행함에 대한 평가가 가장 높게 나타남(3.42점)
- 반면, 역량과 성과 중심의 승진 (2.94점), 성과급 지급 기준 (3.03점), 성과평가제도 만족수준(3.08점)에 대한 평가가 낮은 점수로 나타남

* Source : 7s 조사. 투비컨설팅그룹 Analysis

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_Structure

조직구조는 전체 평균보다 낮게 평가되었으며, 상하급자 간 원활한 업무가 높게 나타난 반면(3.73점), 조직편제수 적절성(3.01점), 합리적 기능 및 역할에 따른 조직편제(3.06점)에 대한 평가가 낮았음

Part4. 구조 (Structure)



Key Findings

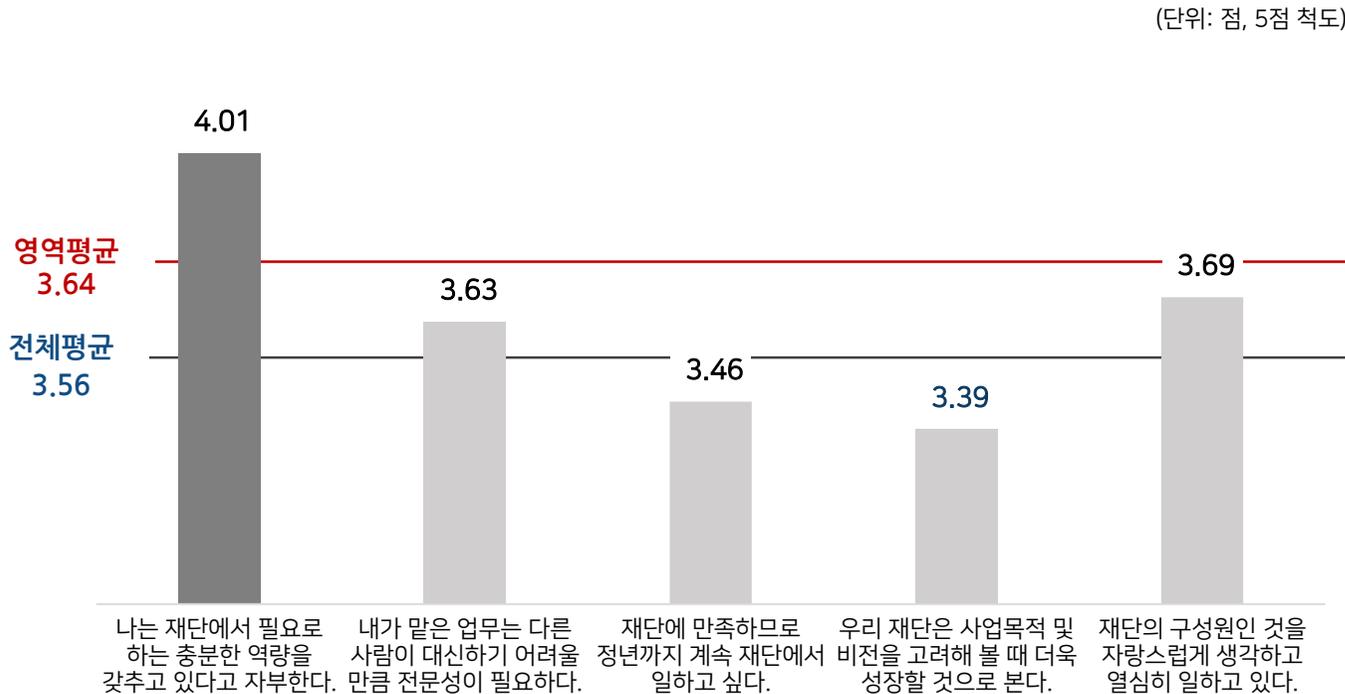
- 전반적으로 조직구조에 대한 구성원 인식은 전체 평균(3.56점)보다 낮게 평가됨(3.34점)
- 상급자와 하급자간 지시, 보고, 피드백의 원활성이 높은 점수로 평가됨(3.54점)
- 반면, 인력규모에 맞는 조직편제수 적절성(3.01점), 합리적으로 기능 및 역할에 따른 조직편제 구성(3.06점)에 대한 평가가 낮게 나타남
- 이밖에 특정부서 편중 없는 업무분장(3.18점), 유사업무 중복성 없이 효율적 업무처리(3.34점)에 대한 평가가 낮게 나타남

* Source : 7s 조사. 투비컨설팅그룹 Analysis

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_Staff

조직만족도는 전체 평균보다 높게 평가되었으며, 특히 본인의 역량 평가가 높았고(4.01점), 조직자부심(3.69점), 업무전문성(3.63점) 등이 전반적으로 높게 평가되었음

Part5. 조직구성원 (Staff) - 조직만족도



Key Findings

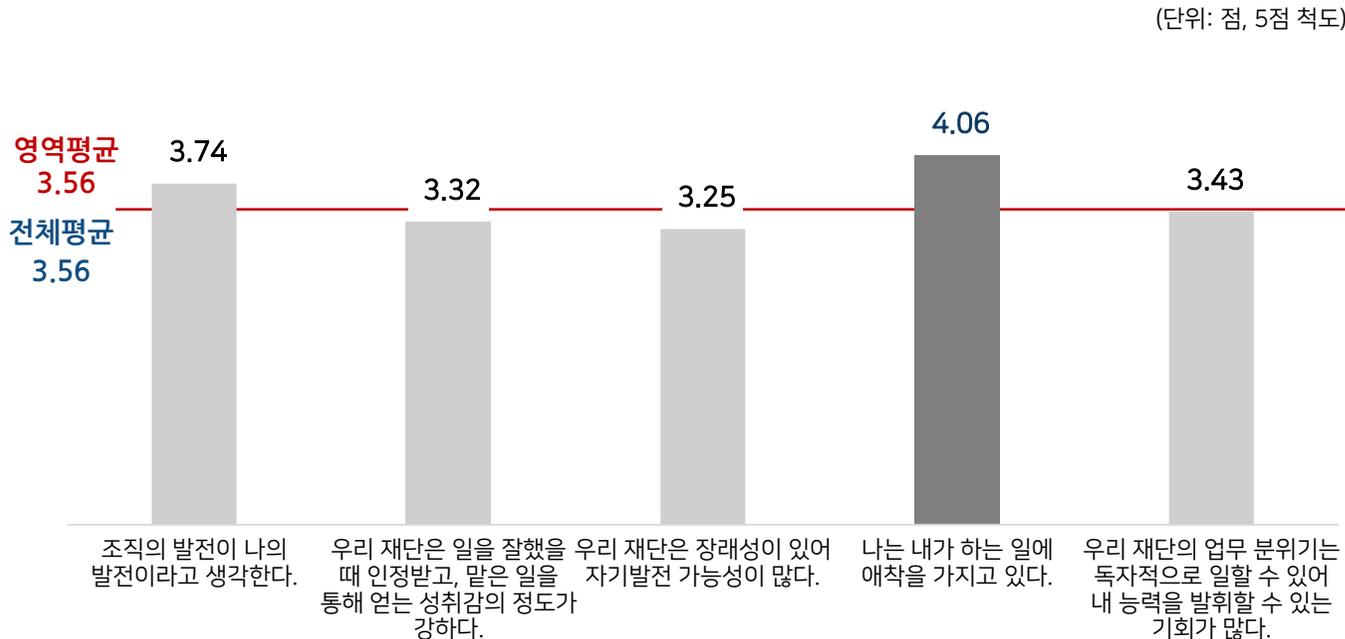
- 조직에 대한 구성원 만족도는 전체 평균(3.56점) 보다 높게 평가 되었음(4.01점)
- 특히, 자신의 역량에 대한 자부심이 4.01점으로 높게 나타났으며, 재단 구성원으로서의 자부심(3.69점), 업무의 전문성(3.63점)이 높은 점수로 평가되었음
- 반면에 지속근무의사(3.46점), 재단성장성(3.39점)은 상대적으로 낮게 평가됨

* Source : 7s 조사. 투비컨설팅그룹 Analysis

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_Staff

조직구성원의 직무만족도는 전체 평균과 동일했으며, 업무에 대한 애착(4.06점), 조직발전 동일시(3.74점)에 대한 평가가 높게 나타난 반면, 능력발휘기회(3.43점), 직무성취감(3.32점), 자기발전가능성(3.25점)에 대한 평가는 저조하게 나타남

Part5. 조직구성원 (Staff) - 직무만족도



Key Findings

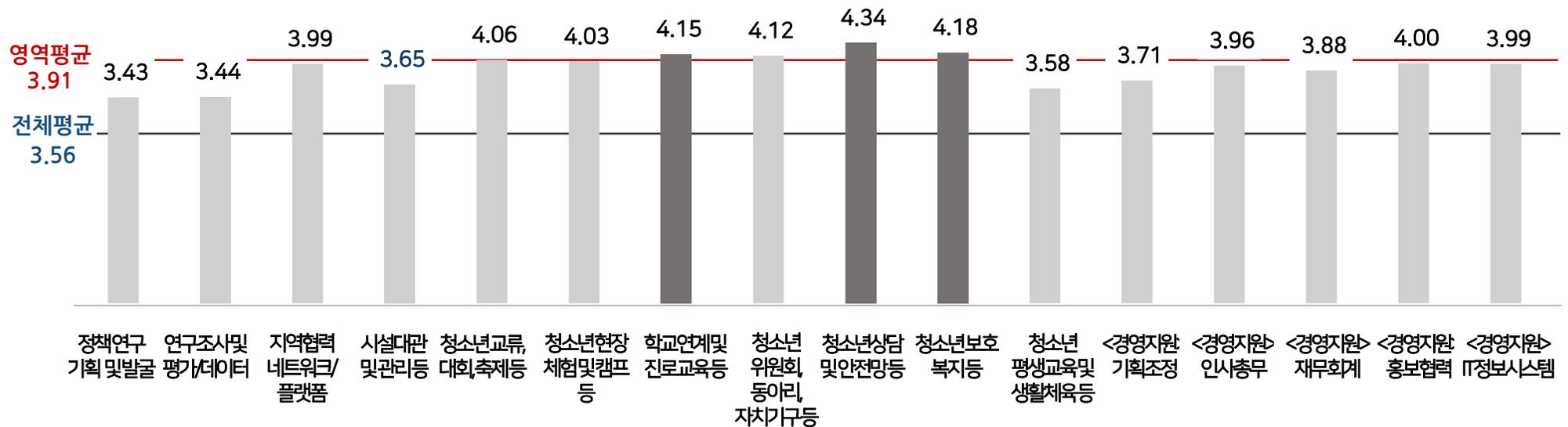
- 조직구성원의 직무에 대한 만족도는 전체 평균(3.56점)과 동일한 수준으로 나타남(3.56점)
- 직무에 대한 애착수준이 매우 높고(4.06점), 조직발전 동일시도 높은 수준임(3.74점)
- 반면, 능력발휘기회(3.43점), 인정성취감(3.32점), 자기발전가능성(3.25점)에 대한 평가는 평균보다 낮게 나타남

* Source : 7s 조사. 투비컨설팅그룹 Analysis

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_Skill

향후 재단의 운영 및 성장에 중요한 미래 역량에 대한 평가로 청소년 상담 및 안전망(4.34점), 청소년 보호복지(4.18점), 학교연계 및 진로교육(4.15점)이 높게 중요성을 평가 받았음

Part6. 조직 스킬(Skill) - 미래 역량 강화 수준

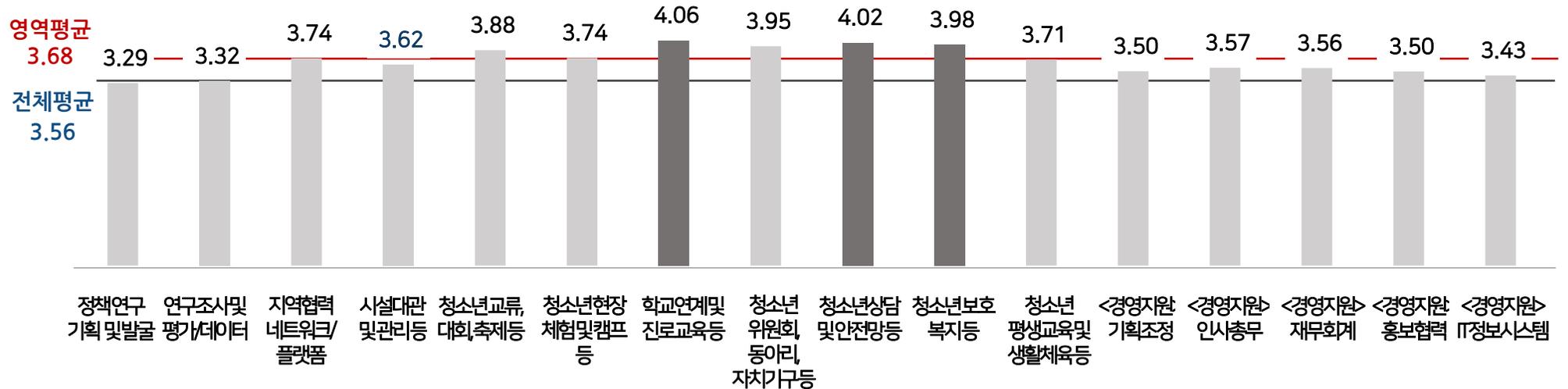


- 미래강화 역량 수준으로 청소년상담 및 안전망, 청소년 보호복지, 학교연계 및 진로교육, 청소년 위원회 및 동아리 자치기구, 청소년 교류대회축제, 현장체험 및 캠프 등이 4.0 이상의 높은 점수로 평가받음
- 정책연구 기획 및 발굴(3.43), 연구조사 및 평가데이터(3.44), 청소년 평생교육 및 생활체육 등(3.58)의 미래 역량 중요도 점수는 상대적으로 낮게 평가되었음

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_Skill

현재 재단이 보유한 역량 수준에 대한 평가로는 학교연계 및 진로교육(4.06점), 청소년 상담 및 안전망(4.02점), 청소년 보호 복지 기능이 높은 점수로 평가받았음

Part6. 조직 스킬(Skill) - 현재 보유 역량 수준

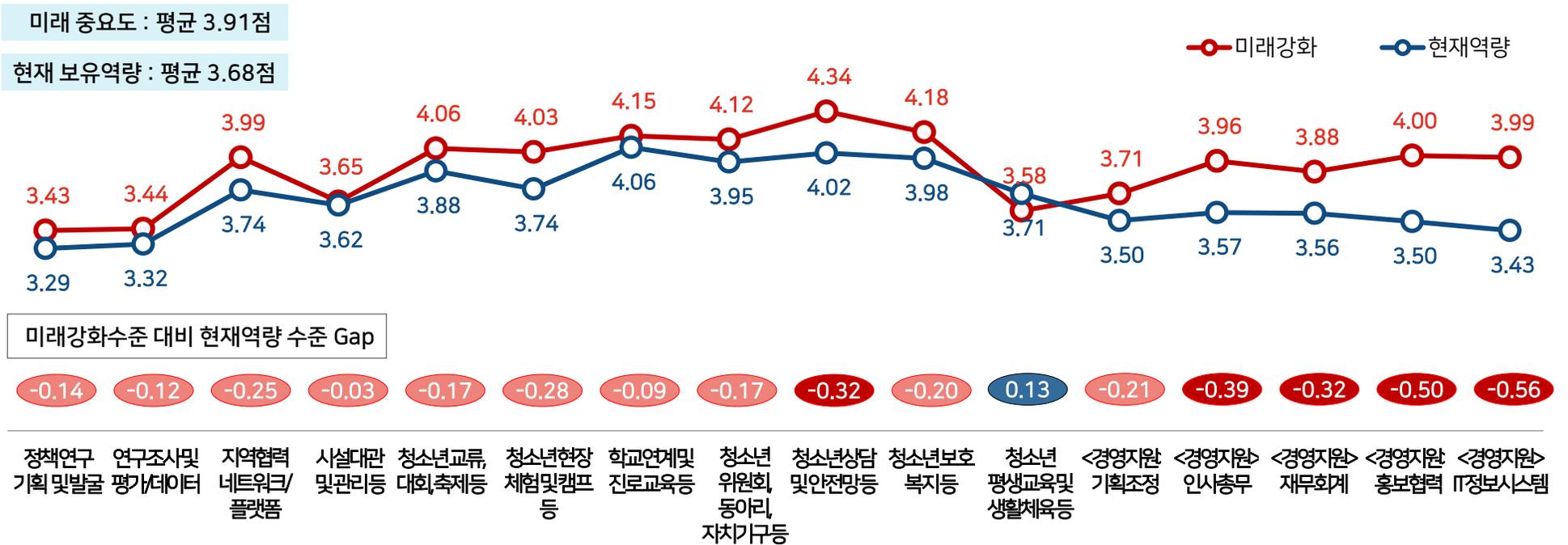


- 현재 보유 역량 수준은 전체 평균(3.56점) 보다 다소 높게(3.68점) 평가됨
- 청소년상담 및 안전망(4.02), 청소년 보호복지(3.98), 학교연계 및 진로교육(4.06)이 4.0 이상의 높은 점수로 평가받음
- 반면 정책연구 기획 및 발굴(3.29), 연구조사 및 평가데이터(3.32), IT정보시스템(3.43)의 현재 역량수준은 상대적으로 낮게 평가되었음

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_Skill

미래 중요도 수준 대비 현재 역량 수준 Gap을 분석한 결과, 인사총무, 재무회계, 홍보협력, IT정보시스템 등 경영지원 분야의 Gap이 커 현재 역량 수준이 낮게 평가되었으며, 청소년 평생교육 및 생활체육의 경우 미래 중요도보다 현재 역량이 더 높게 평가되었음

Part6. 조직 스킬(Skill) - Gap 분석

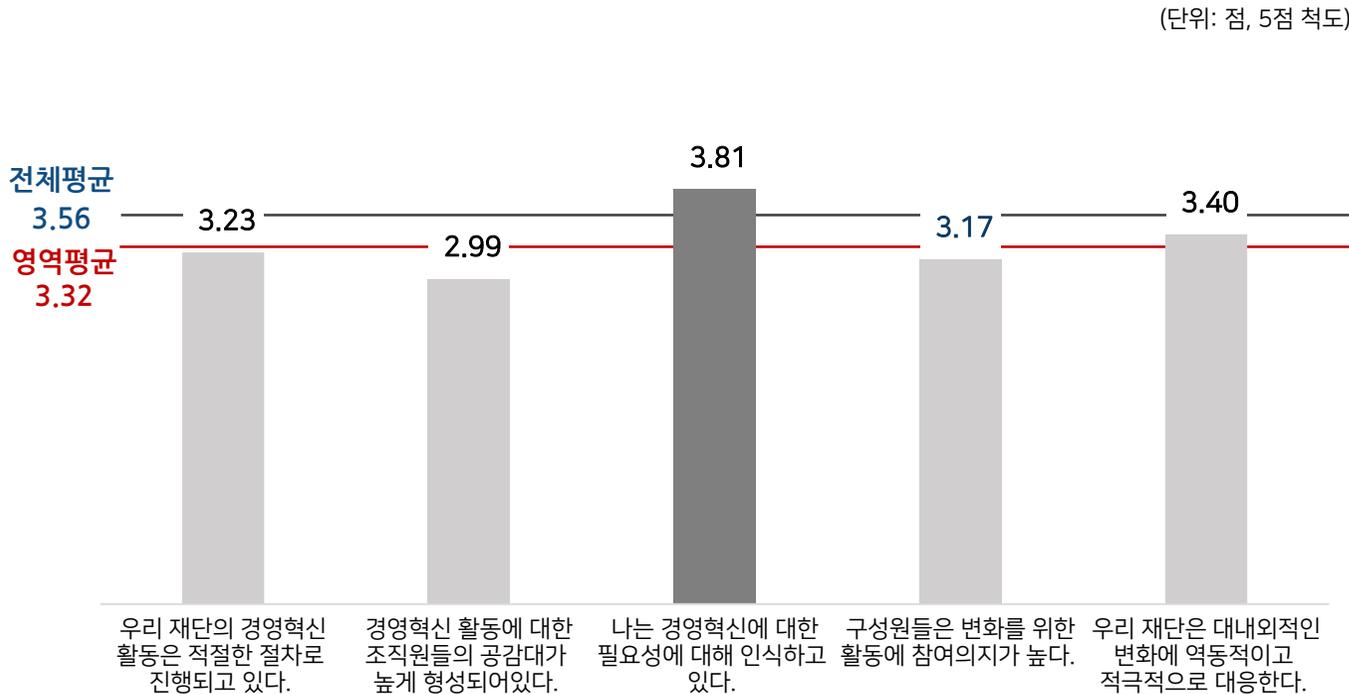


- 전반적으로 미래 중요도(3.91점) 대비 현재 역량 수준(3.68점)이 더 저조한 것으로 평가됨
- 경영지원에서 인사총무, 재무회계, 홍보협력, IT정보시스템 / 본원적 활동에서 청소년 상담 및 안전망의 기능이 현재-미래 역량 간 Gap이 큰 Skills로 나타남
- 청소년 평생교육 및 생활체육은 미래 중요도 대비 현재 역량수준이 더 높은 것으로 평가됨

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_Style

조직 스타일(조직혁신)은 전체 평균보다 낮게 평가되었으며, 경영혁신의 필요성에 대한 인식은 높지만(3.81점), 조직원의 공감대 형성(2.99점)이 낮고, 변화참여의지(3.17점), 경영혁신절차(3.23점), 변화대응(3.40점) 등이 낮게 평가됨

Part7. 조직스타일 (Staff) - 경영혁신



Key Findings

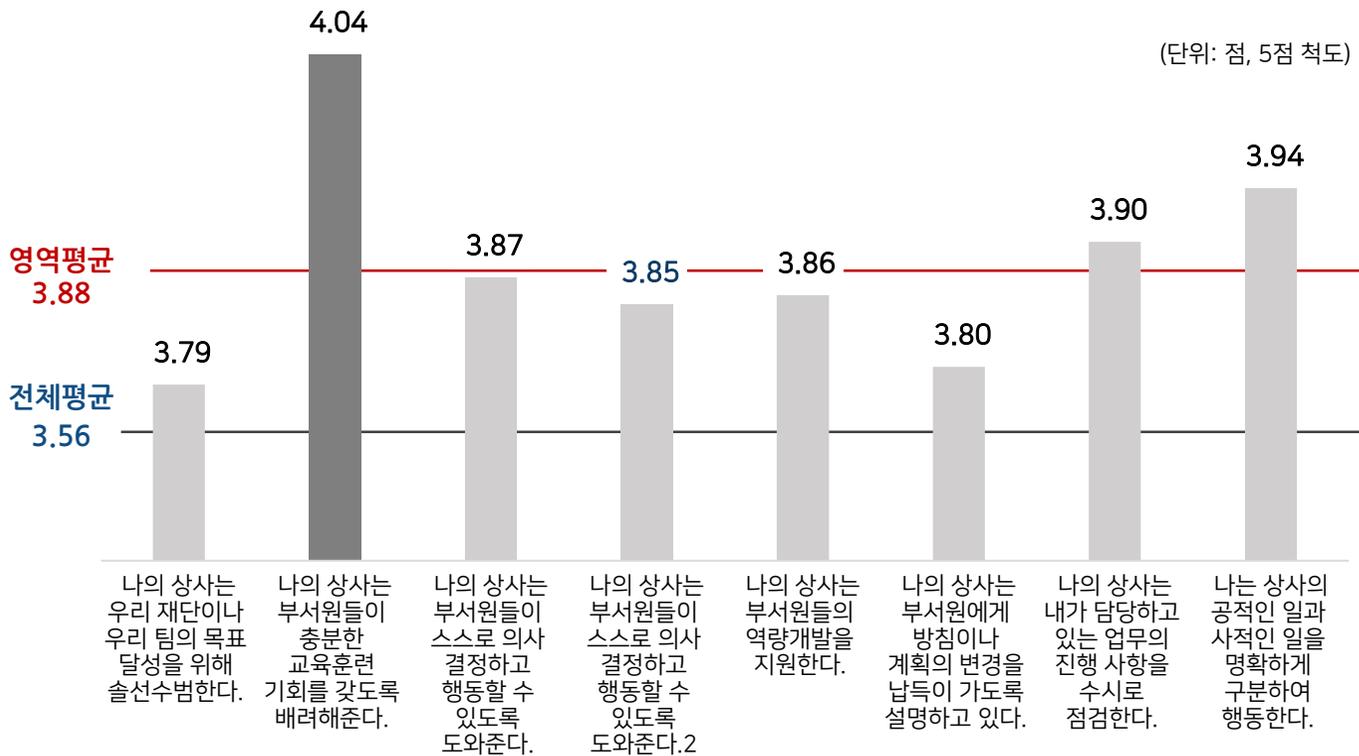
- 조직스타일(경영혁신)은 전체 평균(3.56점)보다 낮은 점수로 평가됨(3.32점)
- 경영혁신의 필요성에 대한 구성원들의 인식 수준은 매우 높으나(3.81점),
- 공감대형성이 저조하고(2.99점), 변화참여의지(3.17점), 적절한 절차(3.23점), 변화에 대응(3.40점), 부문에서 낮은 평가를 받음

* Source : 7s 조사. 투비컨설팅그룹 Analysis

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_Style

조직 스타일(조직문화)은 전체 평균보다 높으며, 상사의 교육훈련기회 배려가 가장 높았고(4.04점), 상사의 솔선수범(3.79점), 상사의 설명(3.80점)이 상대적으로 낮았으나 전반적으로 높은 수준으로 평가됨

Part7. 조직스타일 (Staff) - 조직문화



Key Findings

- 조직스타일(조직문화)에 대한 구성원 인식은 전체 평균 (3.56점)을 상회하여 높게 평가됨(3.88점)
- 상사의 충분한 교육훈련기회 배려(4.04점)가 가장 높게 평가되었고, 상사의 공사 구분(3.94점), 상사의 수시점검(3.90점)에 대한 평가도 높았음
- 상사의 솔선수범(3.79점), 상사의 설명(3.80점)은 상대적으로 낮게 평가되었음

* Source : 7s 조사. 투비컨설팅그룹 Analysis

내부환경분석: 7S 기반 조직역량 진단_분석결과

설문조사 종합 분석결과, 전체 평균은 3.56점으로 보통(3.0점)을 다소 상회하는 수준으로 나타났으며, 영역별로 전략(3.51점), 제도 및 시스템(3.38점), 구조(3.34점)가 평균 이하로 낮게 평가되어 중점적인 개선 노력이 요구됨

7S 설문분석 결과 종합분석

7S 설문분석		영역별 취약점수 항목	평점
종합분석결과		<ul style="list-style-type: none"> 전체 평균 = 3.56점 - 긍정적 평가 = 공유가치(3.83점), 조직스킬(3.68점), 조직구성원(3.60점) - 부정적 평가 = 전략(3.51점), 제도 및 시스템(3.38점), 조직구조(3.34점) 	전체평균 (3.56)
공유가치		• 공유가치 결정과정에 참여(3.61점)에 대해 상대적으로 낮게 평가	높음(3.83)
전략		• 전략의 일관성(3.40점), 실천을 위한 명확성(3.40점)에 대해 낮게 평가	낮음(3.51)
제도 및 시스템	소통	• 직원들의 의견반영(3.30점), 내부정보의 충분한 교환(3.37점)에 대해 낮게 평가	낮음(3.51)
	인사제도	• 임금수준(2.54점), 임금지급기준(2.75점), 인사이동(2.82점)에 대해 낮게 평가	낮음(3.03)
	교육훈련	• 교육내용의 업무연계성(3.69점), 교육훈련 체계성 및 활용성(3.68점)에 대해 낮게 평가	높음(3.83)
	성과평가	• 역량성과 중심 승진(2.94점), 합리적 성과급지급기준(3.03점), 성과평가제도(3.08점) 낮게 평가	낮음(3.38)
조직구조		• 조직편제수 적절성(3.01점), 합리적 기능 역할에 따른 조직편제(3.06점)에 대해 낮게 평가	낮음(3.34)
조직구성원	조직만족도	• 재단성장성(3.39점), 정년까지근무(3.46점)에 대해 낮게 평가	높음(3.64)
	직무만족도	• 자기발전가능성(3.25점), 인정과 성취감(3.32점)에 대해 낮게 평가	동일(3.56)
조직스킬	미래역량강화 기능	• 청소년상담및안전망, 청소년보호복지, 학교연계진로교육이 높게 평가	높음(3.91)
	현재보유역량 수준	• 학교연계진로교육, 청소년상담및안전망, 청소년보호복지가 높게 평가	높음(3.68)
	Gap분석	• 현재-미래 역량Gap이 가장 큰 기능 : 경영지원 기능 (it정보시스템, 홍보협력, 인사총무 등)	-
조직스타일	경영혁신	• 경영혁신공감대(2.99점), 변화참여의지(3.17점)이 낮게 평가	낮음(3.32)
	조직문화	• 상사술선수범(3.79점), 상사의설명(3.80점)이 상대적으로 낮게 평가	높음(3.88)

내부환경분석: 종합 및 시사점 (1/2)

재단의 내부환경 분석결과, 7S 조직역량별 및 내부자원별 주요 이슈 및 개선사항은 아래와 같음

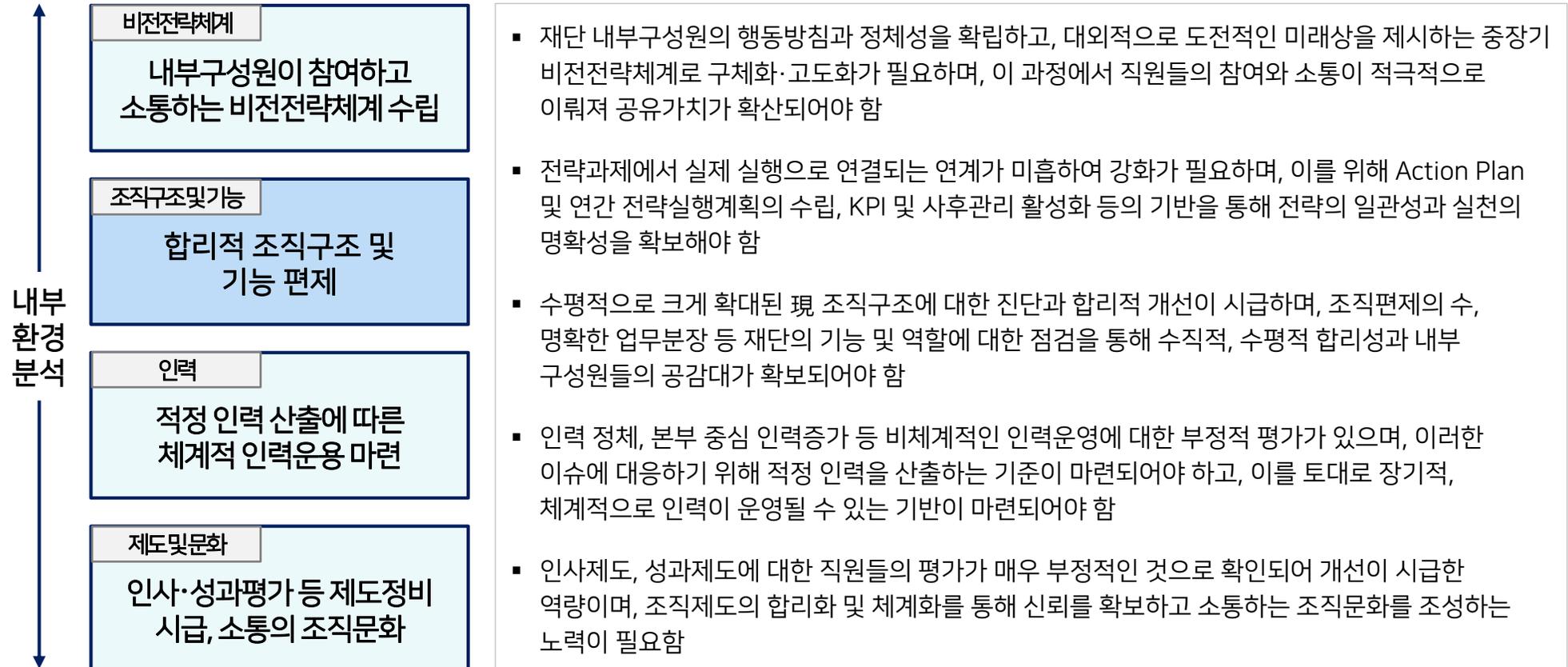
내부환경분석 종합 및 시사점

내부환경 분석		종합결과 및 시사점
내부역량 분석	공유가치 및 전략체계	<ul style="list-style-type: none"> 재단의 설립목적에 명시된 역할(활동진흥, 보호복지상담, 시설/사업, 교육학습 등)을 중심으로 전략체계 재정립 필요 구성원의 행동방침과 정체성을 확립하고, 대외적으로 도전적 미래상을 제시하는 중장기 비전전략체계 구체화·고도화 전략과제에서 실행으로 연결되는 연결체계 강화 → Action Plan관리 및 연간 전략실행계획의 수립 등 실행기반 마련 전략과제별 및 부서별로 운영되는 KPI에 대한 사후관리 활성화
	구조 및 기능	<ul style="list-style-type: none"> 조직 수평적 규모의 대대적 확대 → 재단 조직 설립목적에 적합한 기능인지 검토 평가 필요 본부 중심 조직구조 확대 → 본부-사업 간 불균형, 정책 및 연구, 지원 기능 비대화 등에 따른 적정성 확보 수직적으로 세분화된 계층구조 → 효율적이고 합리적인 의사결정라인 개선 부서별 기능 중복 : 부서별 업무분장 명확화, 경영지원-사업지원 기능의 체계적 운영
	인력	<ul style="list-style-type: none"> 재단 전체 인력증가율이 낮고, 정원 충족률은 미달로 활력 저하 본부 중심 인력증가 → 시설 인력은 보합 또는 감소에 따른 현장-본부 간 인력배치 이슈 발생 상위직급-하위직급 정원충족률 Gap 발생 등 직급별, 직종별 세분화 된 인력체계 운영 필요
	제도 및 문화	<ul style="list-style-type: none"> 주요 지적사항(조직부서별 업무/권한 분장, 사회적가치 이슈 등)에 대한 시스템적 개선 노력 요구
내부자원 분석		<ul style="list-style-type: none"> 주요 사업수익원이 성남시보조금(79.8%), 재단사업수익은 5년간 -28%로 감소 → 現 공모/보조사업 중심 사업구조 변화 필요 세출내역에서 인건비가 증가(+6.1%)하고, 사업비는 감소(-6.4%) → 사업중심형 구조 확보 필요

내부환경분석: 종합 및 시사점 (2/2)

내부환경 종합 분석결과, 비전전략체계의 개선, 합리적 조직구조 및 기능 편제, 체계적 인력운용계획 수립, 제도 정비 및 조직문화 개선 등 주요 이슈를 도출함

내부환경분석 종합 및 시사점



IV

이해관계자 의견 분석

1. 내부 구성원 인터뷰
2. 외부 이해관계자 인터뷰
3. 종합 및 시사점

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 개요

내부 구성원이 인식하는 성남시청소년재단의 바람직한 미래 역할, 조직의 발전 방향에 대한 요구사항을 수렴하기 위해 내부 임직원을 대상으로 30분 내외의 대면 인터뷰를 진행함

내부 구성원 인터뷰 개요

구분	내용
개요	<ul style="list-style-type: none"> 경영 환경 변화에 대응한 미래지향적 비전·가치체계 개선과 더불어 미래 경쟁력 확보를 위한 조직 및 인력 운영 적정성을 확보하고자 함에 따라, 내부 구성원이 인식하는 성남시청소년재단의 바람직한 미래 역할, 조직의 발전 방향에 대한 요구사항을 수렴하기 위해 인터뷰를 진행
목적	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트에 대한 경영진/보직자/실무자의 관심과 참여 제고 재단의 경영 환경변화 및 비전가치체계 개선방향에 대한 의견 청취 전사 또는 해당 부서 측면의 조직운영 등에 대한 의견 청취 현재 운영시스템에 대한 내부 의견 수렴 전반적인 프로젝트 추진방향에 대한 조언 청취
대상 및 주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> 성남시청소년재단 내부 임직원 재단본부 및 9개 시설, 지원단 등
일정 및 장소	<ul style="list-style-type: none"> (일정) 2022년 8월 8(월)~12일(금) (장소) 재단본부 및 9개 시설
방법	<ul style="list-style-type: none"> 인터뷰 대상별로 약 30분 내외의 FGI 형태의 대면 인터뷰 진행 인터뷰 전 사전 질의지 배포하여 인터뷰 내용 숙지

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 개요

내부 구성원 대상 주요 인터뷰 내용은 성남시청소년재단의 미래 역할, 방향성 등 비전·전략 관점에서의 기대·요구사항과 조직운영 및 강화·축소 기능 등 재단의 조직·인력 운영 관점에서의 기대·요구사항 등임

내부 구성원 인터뷰 개요 (2/2)

주요 인터뷰 내용	주요 인터뷰 내용
<p>1 국가, 시, 주요 외부이해관계자 차원에서 재단에 요구사항이 무엇입니까? - 재단이 대응해야 하는 주요한 환경변화 및 요구변화 이슈</p>	<div data-bbox="1510 694 2011 958" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>비전 · 전략 관점에서의 기대 · 요구사항 (미래 역할, 방향성 등)</p> </div> <div data-bbox="1510 991 2011 1255" style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>조직 · 인력 관점에서의 기대 · 요구사항 (조직운영 및 강화·축소 기능)</p> </div>
<p>2 성남시청소년재단의 주요역할은 무엇이라 생각하십니까? - 재단의 고유한 위상과 역할</p>	
<p>3 조직 및 인력운영 관점에서 현재 재단의 업무수행에 가장 큰 장애가 되는 것은 무엇입니까? - 직군·직렬·직무 등 직무분류, 조직의 수직적·수평적 구조, 직무·채용·평가·이동·승진·보상·교육 등</p>	
<p>4 현재 재단에서 추진하고 있는 업무 중에서 신규 또는 강화해야 한다고 보는 업무는 무엇입니까? 축소해야 할 업무 혹은 기능은 무엇입니까? - 민간위탁이 가능한 기능 및 운영방안</p>	
<p>5 미래 관점에서 현재 성남시청소년재단이 나아가야할 방향은 무엇이라고 생각하십니까? 한정된 자원(예산, 인력)의 효율적 운용을 고려하여 말씀해주세요.</p>	

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 개요

세부 대상별 인터뷰 설계를 통해 아래와 같은 일정으로 FGI인터뷰를 실시함

내부 구성원 인터뷰 세부 추진일정 (1/5)

- 2022년 8월 8일(월) : 재단 본부, 중원청소년수련관, 은행동청소년문화의집

부서	시간	1그룹 (본부, 관, 실장)	2그룹 (팀장)	3그룹 (본부, 관, 실장/ 4~6급 팀원)
전략경영본부 청소년사업본부 중원청소년수련관	10:10~10:40			
	10:50~11:20		(본부) 기획조정팀장 대외협력팀장	(중원) 기획운영팀 2인 청소년활동팀 2인 전략사업팀 2인
	11:30~12:00		(본부) 청년정책팀장 청년교류팀장	(본부) 경영지원팀 2인 인력개발팀 2인 사업지원실 2인
	[중식]			
	13:30~14:00	청년정책실장		전략기획실장
	14:10~14:40	경영지원실장	경영지원팀장 인력개발팀장	
	14:50~15:20	사업본부장		전략경영본부장
	15:30~16:00	사업지원실장		수정청소년수련관장
	16:10~16:40	중원청소년수련관장	(중원) 기획운영팀장 청소년활동팀장 전략사업팀장	

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 개요

세부 대상별 인터뷰 설계를 통해 아래와 같은 일정으로 FGI인터뷰를 실시함

내부 구성원 인터뷰 세부 추진일정 (2/5)

- 2022년 8월 9일(화) : 본부, 성남형교육지원단, 분당야탑청소년수련관, 분당서현청소년수련관

기관	시간	1그룹 (단, 관장)	2그룹 (팀장)	3그룹 (4~6급 팀원)
경영본부	10:50~11:20			(경영본부) 기획조정팀 2인 대외협력팀 2인 청년정책팀 2인
-	11:30~12:00	중원청소년수련관 → 성남형교육지원단(분당야탑청소년수련관) (이동)		
		[중식]		
성남형교육지원단	13:30~14:00	성남형교육지원단장	학교연계팀장 진로직업팀장	미래교육기획팀 2인 학교연계팀 2인 진로직업팀 2인
분당야탑청소년수련관	14:10~14:40		기획운영팀장 청소년활동팀장 전략사업팀장	기획운영팀 2인 청소년활동팀 2인 전략사업팀 2인
-	14:50~15:20	분당야탑청소년수련관 → 분당서현청소년수련관 (이동)		
분당서현청소년수련관	15:30~16:00	분당서현청소년수련관장	기획운영팀장 청소년활동팀장 전략사업팀장	기획운영팀 2인 청소년활동팀 2인 전략사업팀 2인

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 개요

세부 대상별 인터뷰 설계를 통해 아래와 같은 일정으로 FGI인터뷰를 실시함

내부 구성원 인터뷰 세부 추진일정 (3/5)

- 2022년 8월 10일(수) : 분당정자청소년수련관, 분당판교청소년수련관

기관	시간	1그룹 (관장)	2그룹 (팀장)	3그룹 (4~6급 팀원)
분당정자청소년수련관	10:10~10:40	분당정자청소년수련관장		
	10:50~11:20		기획운영팀장 청소년활동팀장 전략사업팀장	
	11:30~12:00			기획운영팀 2인 청소년활동팀 2인 전략사업팀 2인
-	[중식]			
	13:30~14:00	분당정자청소년수련관 → 분당판교청소년수련관 (이동)		
분당판교청소년수련관	14:10~14:40	분당판교청소년수련관장		
	14:50~15:20		기획운영팀장 청소년활동팀장 전략사업팀장	
	15:30~16:00			기획운영팀 2인 청소년활동팀 2인 전략사업팀 2인

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 개요

세부 대상별 인터뷰 설계를 통해 아래와 같은 일정으로 FGI인터뷰를 실시함

내부 구성원 인터뷰 세부 추진일정 (4/5)

- 2022년 8월 11일(목) : (임시)수정청소년수련관, 양지동청소년문화의집

기관	시간	1그룹 (센터장)	2그룹 (팀장)	3그룹 (4~6급 팀원)
(임시)수정청소년수련관 (휴지 및 임시 운영: 성남시 수정구 수정로150 교보빌딩)	10:10~10:40		기획운영팀장 청소년활동팀장	
	10:50~11:20			기획운영팀 2인 청소년활동팀 2인
	11:30~12:00	(임시)수정청소년수련관 → 양지동청소년문화의집 (이동)		
-	[중식]			
양지동청소년문화의집	13:30~14:00	센터장		
	14:10~14:40			센터 담당자 2~3인
-	15:30~16:00	양지동청소년문화의집 → 은행동청소년문화의집 (이동)		
은행동청소년문화의집	16:10~16:40	센터장		
	16:40~17:10			센터 담당자 2~3인

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 개요

세부 대상별 인터뷰 설계를 통해 아래와 같은 일정으로 FGI인터뷰를 실시함

내부 구성원 인터뷰 세부 추진일정 (5/5)

- 2022년 8월 12일(금) : 본부(감사실), 성남시청소년복지센터

기관	시간	1그룹 (실, 소장)	2그룹 (팀장)	3그룹 (4~6급 팀원)
감사실	10:10~10:40			감사실 1인
	10:50~11:20	감사실장		
-	11:30~12:00	본부 → 상담복지센터 (이동)		
성남시청소년 상담복지센터	13:30~14:00	청소년상담복지센터 소장		
	14:10~14:40		통합지원팀장 상담지원팀장 학교밖지원팀장	
	15:30~16:00			통합지원팀 2인 상담지원팀 2인 학교밖지원팀 2인

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 분석결과

재단이 직면한 외부환경 변화 및 이해관계자 요구사항과 관련하여, 내부 구성원 의견수렴 결과 도출한 주요 이슈별 내용은 아래와 같음

① 외부환경 변화 및 이해관계자 요구사항(1/2)

주요 이슈	인터뷰 주요 내용
(정책변화) 여성가족부 폐지	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 여성가족부 폐지 방침과 관련하여 청소년수련시설을 비롯한 현장에서 고민과 불안이 있음. ▪ 소관부처로 교육부는 여가부와 성격이 달라서 새정부의 청소년 정책 미비에 대한 혼란이 있음.
(정권변화) 공공기관 슬림화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공공기관 효율화에 대응하는 재단만의 인사혁신, 조직혁신 등 방향 수립이 필요하며, 향후 전문화 또는 세분화를 추진 시 인력운영에 대한 재정립이 요구됨.
(청소년 인구변화) 청소년 인구감소 및 수요 감소	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 청소년 인구가 감소하고 있고 서비스 대상수요가 줄어들어 따라 재단 생존의 문제를 겪고 있음. ▪ 서비스 대상층을 확대해야 한다는 의견이 있으며, 아동복지법, 청년기본법 등으로 확대하여 생애주기적 서비스를 지원해야 함. ▪ 그러나 지도과가 다르기 때문에 재단의 정체성 혼란이 생길 수 있으며, 사업의 정확도나 집중도가 떨어질 수 있기 때문에 설립목적에 부합한지에 대한 논의가 지속적으로 필요함.
(경쟁심화) 청소년 서비스 관련 경쟁 심화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 재단과 유사한 역할을 수행하는 민간, 기업, 기관이 많고 향후 증가할 것으로 예상됨. ▪ 이러한 상황에서 재단이 가야 할 방향성은 플랫폼 역할임. ▪ 청소년의 저녁시간은 사교육으로 가득 차 있고, 주말에는 학원시간을 조정해서 수련관에 나오는 현실로, 이제는 "학교 밖" 영역으로 눈을 돌리고, "청년"으로도 확장하여 경쟁력을 확보해야 함.

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 분석결과

재단이 직면한 외부환경 변화 및 이해관계자 요구사항과 관련하여, 내부 구성원 의견수렴 결과 도출한 주요 이슈별 내용은 아래와 같음

① 외부환경 변화 및 이해관계자 요구사항(2/2)

주요 이슈	인터뷰 주요 내용
4차산업혁명과 체험활동 중심으로 트렌드 변화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 청소년계도 4차산업혁명의 빠른 변화에 맞춰 미래 역량을 높여주는 역할로 발전해야 함. 재단의 역할은 그대로이지만 청소년들을 만나는 도구가 변화되어야 함. ▪ 4차산업혁명과 관련한 코딩, 로봇 등 프로그램에 미래 비전을 가지고, 학교에서 제공하지 못하는 다양한 과목과 체험활동에 초점을 맞춰 주변 학교들의 거점 플랫폼 역할을 수행해야 함. ▪ 최근에 AI와 ICT에 대한 관심이 높고, 판교 테크노밸리 기업과 연계하는 프로그램, 현장 체험활동, 현장 진로캠프 등이 인기가 높음. 예전에는 헬스 및 댄스 등 활동으로 국한되었다면, 이제는 청소년들이 실제로 느끼고 경험할 수 있도록 VR, AR 등의 기술을 생활권 안에서 체험 시켜주는 것이 중요함.
홈스쿨링 등 학교 밖 청소년 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학교 밖 청소년이 증가했으며, 성남시는 학생 수 대비 학교 밖 청소년 비율이 높은 수준임. ▪ 코로나로 인해 온라인 상에서의 역할이 확대되었고, 학교 밖 홈스쿨링 등이 확대될 것이며, 이는 재단이 새롭게 지원할 영역임.
취약계층 안전망과 정서적 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 지역사회 위기청소년에 대한 대응과 안전망에 대한 수요가 폭발적으로 증가하고 취약계층에 대한 지원이 중요한 화두로 부상함. ▪ 청소년 자해, 우울 등의 정신건강 문제에 대응하는 사업들을 시범적으로 진행을 하고 있으며, 상담에 대한 수요가 폭발적으로 증가하고 있음.

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 분석결과

재단의 고유한 위상과 역할과 관련하여, 내부 구성원 의견수렴 결과 도출한 주요 이슈는 아래와 같음

② 재단의 고유한 위상과 역할(1/2)

주요 이슈	인터뷰 주요 내용
<p>청소년 서비스 분야 차별화된 전문성과 경쟁력 확보</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학교교육은 필수 의무교육이지만 재단이 지원하는 활동은 중요도가 낮게 인식되는 영역인데, 학교 밖에서 교육 받는 기관에 대해 신뢰도를 높이는 것이 가장 중요함. 학교를 다니지 않아도 사회에서 키워줄 수 있다는 생각을 줄 수 있도록 재단이 역할을 해야 함. ▪ 학교 외 시민단체, 기업, 일반시민 등 경쟁사가 많아지고 있는 가운데 청소년수련관의 전문성에 대해 고민해야 하며, 재단의 활동들이 사회적 신뢰를 주기 위해서 어떻게 개선되어야 할지 대책이 필요함. ▪ 청소년들이 스스로 찾아 오는 것이 아니라 부모님의 소개로 따라오는 경우가 많고, 초등학교 회원은 많은데 중고등학교 회원이 지속적으로 저조해지고 있음. 학원과 경쟁을 해야 하는 구조가 되었으며, 학원을 빠지고 여기를 와야 하는 이유를 아직 제시해주지 못하고 있는 상황임. ▪ 지자체 청소년 정책과 제도에 대한 전문성을 가지고 청소년 서비스를 제공하여 삶의 질을 개선하는 것이 재단의 주된 역할임.
<p>중간지원조직과 플랫폼 역할</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성남시 청소년 시민의 브랜드 가치를 높이는 역할을 위해 교육청과 지자체의 중간조직역할을 수행함. ▪ 학교밖, 방과 후 학생 등 청소년을 대상으로 안전교육, 환경교육, 민주시민교육, 문화예술교육, 진로체험 등을 연결해주는 역할을 함. ▪ 재단을 중심으로 더 많은 교육이 이뤄지도록 다리 역할을 해야 하며, 시설을 운영한다는 장점을 극대화하고, 약점인 디지털적 역량을 강화하여 점진적 변화를 통해 전문성을 확보해야 함.

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 분석결과

재단의 고유한 위상과 역할과 관련하여, 내부 구성원 의견수렴 결과 도출한 주요 이슈는 아래와 같음

② 재단의 고유한 위상과 역할(2/2)

주요 이슈	인터뷰 주요 내용
지역사회 및 학교연계 역할	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 그동안 청소년 활동에 국한하여 사업을 했으며 진로교육 등 학교연계는 상대적으로 소홀했음. ▪ 지역사회 소통망 역할이 미흡하며, 앞으로는 성남시 지역사회 자원을 재단 안에서 함께 만들어가는 문화로 변화하여 문화창출이 이뤄지는 공간으로서 지역자원, 지역시민 등의 브릿지 역할을 해야 함.
지역 기업연계 역할	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업과의 연계활동은 청소년들의 선호도가 가장 높은 활동임 ▪ 예를 들면 안랩이라는 기업에 대해 최근에 라이브로 회사를 소개해줬는데 프로그램의 인기가 높았음. ▪ 기업 내 현장에 대한 청소년들의 궁금증이 매우 높고, 이론보다는 직접 체험할 수 있는 니즈가 있어 지역의 기업과 적극적으로 연계하는 역할이 중요함.
위기에 대한 안전망 역할	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 청소년들의 위기 상황은 고도화되고 저연령화 되고 있고 코로나 상황 이후 수요가 더 확대되고 있어 중요성이 고조되고 있음. ▪ 위기 상황에 처해있는 청소년들의 문제를 해결하고 다시 지역사회로 복귀할 수 있도록 도움을 주고 지속적으로 관리하는 것이 재단의 중요한 역할임.

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 분석결과

조직 및 인력 운영 관점에서 장애요인에 대한 내부 구성원 의견수렴 결과, 주요 이슈는 아래와 같음

③ 조직인력운영 관점에서 장애요인(1/3)

주요 이슈	인터뷰 주요 내용
<p>지난 조직개편에 대한 부정적 평가</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2본부 체제로 개편된 후 팀별 역할이 모호, 중복적, 비효율적. 동일 업무, 동일 자료 요구, 본부의 컨트롤타워 역할 및 소통 부재, 업무 핑퐁 발생으로 인한 혼란 발생. 조직개편 이후 부서의 명칭과 실제 수행하는 역할이 매칭이 안 됨. 불필요하게 조직이 세분화되어 비효율적 구조로 운영.
<p>조직구조 내 업무분장 불분명</p>	<ul style="list-style-type: none"> 재단본부 안에서 불명확 : 기획조정팀 내 연구직과 행정직이 혼재. 소통이 어렵고 기능별 전문성 관리 한계. 본부-시설 간 불명확 : 본부에서도 사업을 하고, 나중에 이를 시설로 이관하는 방식의 문제. 시설 안에서 불명확 : 전략사업팀과 청년활동팀으로 개편된 후 팀별 업무가 불분명. 각 시설마다 고유 업무나 사업이 있는데 모든 수련관의 부서 명칭이 통일되어 비효율 체감.
<p>본부 슬림화 및 기능 조정 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 모든 결정을 본부에 승인 받는 형태, 본부는 확대되고 권한이 강화된 반면, 시설의 인원 및 권한은 축소. 본부 인력이 확대되었지만 역할과 기능은 큰 변화가 없고 중복 업무 많음. 청소년 서비스를 제공해야 하는데 행정업무가 80%, 본부로 간 인력을 다시 시설로 데려와야 하며 현장에서의 인력 부족 체감. 본부는 연구기능이 아니라 네트워크 허브가 되어야 하며, 사업운영이 최우선 되어야 함. 경영본부와 사업본부 간 중복 업무, 행정 업무가 너무 많고 소통이 안 되어서 각각 조율해야 하는 애로, 본부 슬림화 필요.

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 분석결과

조직 및 인력 운영 관점에서 장애요인에 대한 내부 구성원 의견수렴 결과, 주요 이슈는 아래와 같음

③ 조직인력운영 관점에서 장애요인(2/3)

주요 이슈	인터뷰 주요 내용
<p>사업지원실의 명확한 역할 정립 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업본부와 경영본부 간 균형이 맞지 않음. 사업지원실의 정체성이 없고 자원이 부족함. 어떤 상황이 발생했을 때 두 본부가 모두 단독적으로 해결할 수 있는 구조가 아니어서 실무자들끼리 불편 발생 ▪ 사업 대표성을 갖기 위해 사업본부를 만들었는데 그런 역할이 부재함. 사업본부가 재단 사업의 총괄적인 방향성을 설정하고, 취합, 기획해서 앞으로 나아가도록 설정해줘야 하는데 현재 그런 역할을 못하고 있음.
<p>전문성 관리가 안 되는 인사제도</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직원의 전문분야와 상관 없이 인사를 배치함. 업무의 구분이 없고 업무 특성이 반영 되지 않는 인사 발령이 ▪ 직원이 과거 했던 업무와 역량에 따라 적재적소에 투입이 되어야 하는데 그렇지 않고 기관별 인사가 불균형하게 갈 수 밖에 없는 구조. ▪ 나의 커리어를 예측하고 준비하는 단계를 밟아가는 인사체계가 잡혀 있지 않아서 업무에 지장을 줌. 동기부여가 되면서 보상을 받을 수 있는 장기적 플랜이 필요함
<p>인사의 비체계적 발생</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정기인사가 2월이긴 하지만 정해져 있지 않고, 인사이동의 주기가 너무 짧고 원칙이 없어 신뢰가 없음 ▪ 재단운영방식이 통합형인데 재단 안에서 인사이동이 광범위하게 자유롭고 잦게 발생함. 아이들을 만나는 입장에서 선생님이 자주 바뀌는 것은 문제임. 인사가 너무 잦다 보니 팀 분위기도 영향을 받아서 침체됨 ▪ 정기 인사에 대한 시스템이 체계적으로 잡혀야 함.

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 분석결과

조직 및 인력 운영 관점에서 장애요인에 대한 내부 구성원 의견수렴 결과, 주요 이슈는 아래와 같음

③ 조직인력운영 관점에서 장애요인(3/3)

주요 이슈	인터뷰 주요 내용
관리자 및 팀장 이슈	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직원이 없고 팀장이 많아서 결재자만 많은 실정으로 관리자 및 팀장이 축소되고 인력이나 예산이 현장에 많이 배분되어야 함. 관리자가 관리만 하는 것이 아니라 밑에 직원들이 실무에 집중할 수 있도록 재단에서 전략적인 미래상을 기획해서 제시해야 함. ▪ 팀장이 관리자 역할을 하고 있는데 사업을 수행해야 함. 중간관리자의 역할이 모호하여 재정립 필요함. 조직 측면에서는 사업하는 팀장, 일하는 팀장이 필요함. 확실하게 업무를 분장해야 함
성과평가에 대한 낮은 신뢰도	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 타 팀장들이 어떤 일을 하는지 모르는데 평가하고, 팀원의 노력내용이 팀 단위로 보고가 되는 등 제대로 평가가 이뤄질 수 없는 체계에서 결과가 점수화 되어 합산점수로 제시되는데 평가의 근거가 불분명하다 보니 신뢰성이 없고 객관적이지 않다고 인식됨. ▪ 평가결과에 대해 어떤 점이 부족했는지도 알 수 없고 왜 이런 점수를 나왔는지 피드백 기능도 없음.
인사적체 및 승진 이슈	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4급, 5급 직원의 적체가 심한 편임. 열심히 일해도 승진이 불명확하니 보상이 없고 사기가 저하되어 일을 안 하고 태만하는 악순환이 생김.
직종별 관리 부재	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직종별 관리체계가 부재하여 기술직이 행정직의 일을 하기도 하고, 일반직이 전산직을 맡는 등 비전공 분야의 일을 하고 있음. 일반직이 전산이나 회계 업무를 배워서 해야 하는 경우도 발생 ▪ 기술직종 관련 TO보다 적게 인력이 배치되어 인원이 부족하고 직종별 관리 체계가 필요함

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 분석결과

향후 신규 또는 강화해야 하는 재단의 업무 기능에 대한 내부 구성원 의견수렴 결과 주요 이슈는 아래와 같음

④-1 신규 또는 강화해야 하는 업무 기능

주요 이슈	인터뷰 주요 내용
안전기능	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 안전 업무는 대표이사 직속기구 또는 대표이사가 수행해야 할 업무. ▪ 2개 본부 중 1개 본부에만 안전기능이 있는데, 감사실처럼 독립된 직속기구로 가는 등 강화 필요 ▪ 중대재해처벌법이 강화되는 시점에 건물이나 시설에 대한 관리를 강화해야 함. 안전 이슈는 계속 강조되기 때문에 시설안전팀을 따로 배치해야 함
4차산업혁명 관련 기능	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4차 산업 관련 요구에 대해 시설에서 따라갈 여건과 장비가 부족하고 한계가 있음 ▪ 시설에서 대응하는데 제약적, 새로운 조직적, 인력적 대응이 필요함
생활체육·평생교육 기능	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 문화의 집이나 수련관에서 시설이 활성화되기 위해 생활체육, 평생교육 프로그램이 강화되어야 함 ▪ 아이들이 시설을 많이 사용하고 출입이 자유로워야 하는데 재단으로 묶이면서 과거보다 약화된 부분이 있고 시설의 자율성이 보장된 것을 기반으로 활성화 필요
보호·복지기능	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정신건강 관련한 요구가 급증하고 있어서 대응하는 기능강화 필요 ▪ 코로나로 인해 상담이 폭발적으로 늘고 있는 것 대비 인력이 부족함. 보호복지 기능은 앞으로도 더 중요해지기 때문에 지원이 계속되어야 함.

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 분석결과

향후 축소해야 하는 재단의 업무기능에 대한 내부 구성원 의견수렴 결과 주요 이슈는 아래와 같음

④-2 축소해야 하는 업무 기능

주요 이슈	인터뷰 주요 내용
생활체육·평생교육 기능	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 생활체육과 평생교육은 공간과 기자재를 많이 필요로 하고, 유지와 관리도 필요함. 전체 면적 중 많은 면적을 차지 하고 연중 계속 돌아가는 루틴 사업이어서 이것을 피해 획기적 사업을 하기에 어려움이 있음. 또한 안전과 관계된 지침들이 많고 전문성이 있는 외부강사분들의 채용 이슈, 회원관리 등 어려움이 많음 ▪ 시민 서비스로는 좋을 수도 있으나, 꼭 청소년시설에 있어야 하는지는 다시 생각해봐야 할 문제임. 재단이 전문성이 없고, 관계법령을 아우르기도 어려움. 성남지역 내 생활체육 서비스를 전문으로 하는 기관들이 많음.
상담복지센터	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 상담복지센터가 필요하긴 하지만 재단에서 컨트롤하기에는 성격이 너무 다름. 과거에 민관위탁으로 있었을 때에는 서로 협력을 요청하고 긴밀했는데, 흡수가 되니까 오히려 멀어진 느낌을 받음. ▪ 상담복지센터가 전체를 아우르는 역할을 하기를 바라는데 시설 전체를 아울러 사업을 한다는 것은 시설장과의 관계 등에서 현실적 구조적 한계가 있고, 프로그램 개발이나 보급 등은 가능하나 이는 본래 목적과 맞지 않는 문제가 있음.
방과 후 아카데미	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 여성가족부 산하 소속으로 운영되는 돌봄 사업으로 성격이 이질적, 여성가족부와 활동진흥원에서 평가체계가 내려오는데 평가 위주여서 프로그램보다 평가에 더 치중하여 주객전도가 됨. ▪ 본래 필요성 및 목적성에 맞는 사업인지, 재단에 적합한 사업인지 점검이 필요함

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 분석결과

기타 의견사항에 대한 내부 구성원 의견수렴 결과 주요 이슈는 아래와 같음

⑤ 기타 의견사항(1/2)

주요 이슈	인터뷰 주요 내용
직위유연제	<ul style="list-style-type: none"> 인사적체 해소방안으로 직위유연제를 도입하였는데, 일 잘하는 사람이 팀장이 되어 관리자가 되어버리는 문제. 또한 실질적 리더십을 발휘할 수 없는 문제 등을 겪음 체계적 평가를 통해 팀장으로 올라가거나 내려오는 등의 방침이 부재한 상태로, 불확실한 직위체제에 의해 조직 내 갈등 발생, 구체적 기간을 설정하여 평가, 배치 등 정교화 필요.
공무직	<ul style="list-style-type: none"> (반대의견) 젊고 활발한 직원들이기는 하나, 관료화된 공공 조직에서 정규직화에 대한 반감이 있을 수 있기 때문에 정규직 전환보다는 공무직 처우개선 방향으로 가야 함. (찬성의견) 공무직이 정규직이 되지 않으면 좋은 자원이 빠져나갈 수 밖에 없음. 공무직의 연차가 아무리 오래되어도 정규직 보다는 낮음. 현 상황에서는 보상도 없고 일만 많이 함. 총액제에 의한 파이 나눠먹기 등 내부적 갈등 여지 있으며, 경쟁에 의한 정규직 전환 등 조직적 방안 필요
저성과자 관리	<ul style="list-style-type: none"> 프리라이더, 저성과자에 대한 조직에서의 관리노력이 전혀 없음.
HRD 및 인재상 정립	<ul style="list-style-type: none"> 인사 방향이 불명확함. 직종에 따라 재단 인재상을 정확하게 부여해야 하는데 부재하니 문제가 발생함. 입사했을 때 관장에서부터 본부장으로 성장하는 인재상을 제시해야 하는데 부재함. 직원 개인의 교육기회가 많아져야 하며, 공무원 수준의 자기개발 지원이 이뤄져야 함. 사람에 대한 투자가 있어야 사업이 발전할 수 있음.
급여수준	<ul style="list-style-type: none"> 시 산하기관 중에서도 급여체계가 너무 많이 남. 같은 수영장이 있는 기관인데 강사료가 다름. 강사료가 낮게 책정된 기관에서는 강사 수급이 힘들
개방직 및 경쟁유도	<ul style="list-style-type: none"> 개방직 운영을 통해 상위직급 수준에서 경쟁을 하도록 해야 함.

이해관계자 의견: 내부 구성원 인터뷰 분석결과

기타 의견사항에 대한 내부 구성원 의견수렴 결과 주요 이슈는 아래와 같음

⑤ 기타 의견사항(2/2)

주요 이슈	인터뷰 주요 내용
<p>신규 채용 직원 퇴사율 관리</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1년 근속자의 퇴사율이 매우 높음. 조직문화적으로 세대 간 갈등, 젠더 간 갈등 등 어우러지지 못하고 있음.
<p>시설별 특화 운영</p>	<ul style="list-style-type: none"> 지역적 특성에 따라 차별성 필요, 지역마다 다른 사업 수행, 모든 시설에서 동일한 사업을 하는 것이 아님. 전략사업팀과 활동팀이 하는 업무가 비슷한데 구분될 필요가 없음. 수련관마다 전략사업팀, 활동팀의 업무가 다름. 확실하게 모든 수련관을 아울러 선을 그어주거나 차별화해야 함.
<p>전산시스템</p>	<ul style="list-style-type: none"> 모든 전산시스템을 직원 2명이 있는 전산팀에서 시스템 개발부터 사후관리, A/S까지 하고 있으니 한계가 많음. 팀 체제로 가던가 팀장을 전산 전문가로 배치해야 함. 개인정보 등 이슈들이 중요한데 소화를 하지도 못하고 있음 DB 통합이 이뤄져야 함. 행정이 많고 반복적이기 때문에 미래지향적 관점에서 ERP 시스템 구축 필요
<p>공간 추가적 마련 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 학교 밖 사업으로 매년 1천명이 넘는 아이들이 학업을 중단하는데, 이런 아이들을 케어하기에 공간이 부족함. 청소년 지원을 확대하기 위해서는 공간이 더 필요함.

이해관계자 의견: 외부 이해관계자 인터뷰 개요

외부 이해관계자가 기대하는 성남시청소년재단의 바람직한 미래 역할, 조직의 발전 방향에 대한 요구사항을 수렴하기 위해 주요 외부 이해관계자인 성남시청 및 성남시의회 구성원을 대상으로 50분 내외의 대면인터뷰를 진행함

외부 이해관계자 인터뷰 개요

구분	내용
개요	<ul style="list-style-type: none"> 경영 환경 변화에 대응한 미래지향적 비전·가치체계 개선과 더불어 미래 경쟁력 확보를 위한 조직 및 인력 운영 적정성을 확보하고자 함에 따라, 외부 이해관계자가 기대하는 성남시청소년재단의 바람직한 미래 역할, 조직의 발전 방향에 대한 요구사항을 수렴하기 위해 인터뷰를 진행
목적	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트에 대한 재단 관련 외부 이해관계자의 관심과 참여 제고 재단의 경영 환경변화 및 비전가치체계 개선방향에 대한 의견 청취 외부 시선의 기준으로 재단 전체 운영 및 조직운영 등에 대한 의견 청취 현재 운영시스템에 대한 외부 의견 수렴
대상 및 주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> 성남시청 교육청소년과 성남시의회
일정 및 장소	<ul style="list-style-type: none"> (일정) 2022년 9월 15(목)~21일(금) (장소) 성남시청 교육청소년과 회의실 / 성남시의회
방법	<ul style="list-style-type: none"> 인터뷰 대상별로 약 50분 내외의 IDI 형태의 대면 인터뷰 진행 인터뷰 전 사전 질의지 배포하여 인터뷰 내용 숙지

이해관계자 의견: 외부 이해관계자 인터뷰 개요

외부 이해관계자 대상 주요 인터뷰 내용은 성남시청소년재단의 미래 역할, 방향성 등 비전·전략 관점에서의 기대·요구사항과 조직운영 및 강화·축소 기능 등 재단의 조직·인력 운영 관점에서의 기대·요구사항 등임

외부 이해관계자 인터뷰 개요 (2/2)

주요 인터뷰 내용	주요 인터뷰 내용
<p>1 주요한 외부이해관계자로서, 성남시청소년재단에 대한 요구사항이 있으십니까?</p>	<p>비전·전략 관점에서의 기대·요구사항 (미래 역할, 방향성 등)</p>
<p>2 성남시청소년재단의 주요 역할은 무엇이라 생각하십니까?</p>	
<p>3 외부의 관점에서 성남시청소년재단의 조직 및 인력운영 차원에서 가장 변화가 필요하다고 판단되는 것은 무엇입니까?</p>	<p>조직·인력 관점에서의 기대·요구사항 (조직운영 및 강화·축소 기능)</p>
<p>4 현재 성남시청소년재단에서 추진하고 있는 업무 중에서 신규 또는 강화해야 한다고 보는 업무는 무엇입니까? 축소해야 할 업무 혹은 기능은 무엇입니까?</p>	
<p>5 미래 관점에서 현재 성남시청소년재단이 나아가야할 방향은 무엇이라고 생각하십니까? 한정된 자원(예산, 인력)의 효율적 운용을 고려하여 말씀해주세요.</p>	

이해관계자 의견: 외부 이해관계자 인터뷰 분석 결과 종합(1/2)

외부 이해관계자가 재단에 바라는 비전·전략 관점에서의 기대·요구사항은 청소년 대상 특화 기관으로서 재단 전문성 강화, 청소년 진로개발 기반 조성 및 지원 강화, 청소년 지원 정책 사각지대 해소, 외부 협력 네트워크 확장 등임

비전 · 전략 관점에서의 기대 · 요구사항 (종합)

주요 기대 · 요구사항	주요 인터뷰 내용 요약
청소년의 시설 이용률 제고 등 청소년 대상 특화 기관으로서 재단 전문성 강화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 청소년들을 위한 공간으로 사용해야 하는데 일반 시민들의 활용도가 높은 것으로 보여 우려됨 ▪ 청소년이 방문하고 쉴 수 있는 청소년 공간의 확장과 접근성 제고가 필요 ▪ 공공 시설로서 다양한 서비스를 제공하고 있지만 교육 등 세부 분야에 대한 전문성이 강화되어야 함
청소년 진로개발 기반 조성 및 지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학교 교육보다 진로 교육이 대두되며 지역사회의 역할이 중요해 졌으며, 진로체험 여건 조성이 중요 ▪ 교육청과 연계를 통해 학교 밖 아이들이 직업 체험 활동을 할 수 있도록 폐학교 등의 시설 재활용 가능 ▪ 한국잡월드(종합직업체험관)등 전문성을 보유한 외부 전문기관과 협력 해 메타버스 활용 사업 기획 가능
청소년 지원 정책 사각지대 해소 및 학교 밖 청소년 지원 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학교 밖 청소년들을 비롯해 제도에서 소외된 청소년들을 위해 그들을 지원하는 제도를 모색 및 탐색하고 청소년들에게 연결해주는 역할을 재단이 할 수 있어야 함 ▪ 건전한 성장, 진로개발 등 사각지대에 있는 학교 밖 청소년들에 대한 지원, 관리를 위한 고민이 필요함 ▪ 학생을 위한 재단이 아닌 청소년 전체를 아우르는 재단으로써 학교 밖 청소년을 포용하는 것이 재단 역할 중 하나이므로 이들의 학업 복귀, 진로 개발 등 미래를 지원해 줄 수 있는 역할 수행이 필요함
외부 협력 네트워크 확장 및 소통/공감의 핵심가치 추구	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학부모 지원단과 같은 네트워크 시스템 구축으로 외부 단체들과 협력 제도가 필요함 ▪ 재단 산하기관 간의 의사소통이 부족하며 상호협력을 통한 동반 성장, 상호 정보 교류가 필요함 ▪ 사업 초기 기획단계부터 지역사회와 협력 네트워크를 형성하고, 소통을 기반으로 기획해야 함 ▪ 협력하는 기관들이 달성해야 할 공통의 목적, 이를 위한 재단의 소통과 공감, 공공성의 핵심가치가 필요함

이해관계자 의견: 외부 이해관계자 인터뷰 분석 결과 종합(2/2)

조직·인력 운영 측면의 기대·요구사항은 청소년 상담 및 학교협력사업 수행 기능 강화, 인력효율성·직무 분석을 통한 조직·인력 간소화, 사업 유사·중복성 해소, 사업의 지속가능성 제고 등임

조직·인력 운영 관점에서의 기대·요구사항 (종합)

주요 기대·요구사항	주요 인터뷰 내용 요약
청소년 상담 기능 강화	<ul style="list-style-type: none"> 정신건강이 악화되는 청소년이 증가하는 등 청소년 정신건강 상담 강화 필요 상담복지센터를 별도의 기관으로 독립성을 두고 운영하여 전문성을 강화할 수 있음 상담 관련 전문 인력 강화 필요하며, 사업의 연속성이 저해되지 않도록 인력 보충이 필요함
학교협력사업 수행 기능 강화	<ul style="list-style-type: none"> 성남시교육지원단의 재단 내 팀 전환을 통한 학교협력사업 수행 기능 강화 가능 인력을 효율적으로 활용하기 위해서 직접 학교와 연계해 수련관의 프로그램이 운영될 필요가 있음 청소년 육성 프로그램이 원활하게 운영될 수 있도록 학교 및 교사와 긴밀한 협력이 중요함
홍보 기능 강화	<ul style="list-style-type: none"> 지자체 뿐만 아니라 시민 또한 수련관의 기능과 역할에 대한 인식이 현저히 부족함 재단 사업에 대한 청소년들의 정보 접근성 및 시민 인식 제고 필요
인력효율성·직무 분석을 통한 조직·인력 간소화	<ul style="list-style-type: none"> 재단의 방대한 규모만큼 큰 예산이 편성되고 있기 때문에 방만경영에 대한 우려가 있음 조직체계가 불명확하며 조직의 효능을 파악하기 어려워 이를 간소화하고 각 기능을 명확히 해야 함 인력이 부족하다고 하는 부분에 있어서, 실질적인 필요 인력을 확인해야 함 재단의 인력을 효율적으로 사용하기 위해 업무 분장이 적합하게 이루어지고 있는가를 파악해야 함 재단 본부 인력의 과감한 축소에 대한 검토가 필요한 시점
사업 유사·중복성 해소 및 사업 운영의 선택과 집중	<ul style="list-style-type: none"> 재단 내에서 중복되는 사업들이 산재하기 때문에 중복되는 사업을 검토해야 할 필요가 있음 청소년들이 프로그램을 향유할 수 있는 사업의 선택과 집중이 필요함 후기 청년(24-35세)으로의 확장보다, 한부모가정, 기초학력저하, 정신건강 증진 등의 문제에 집중 필요
사업의 지속가능성 제고	<ul style="list-style-type: none"> 사업의 효과를 제고하기 위해서 지속성이 있는 사업을 위주로 운영되어야 함 순환보직에 의해 특정 사업의 담당자가 바뀌어도 사업을 지속할 수 있도록 운영방안 마련 필요

이해관계자 의견: 비전 · 전략 관점

외부 이해관계자의 비전·전략 관점에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

비전 · 전략 관점에서의 기대 · 요구사항 (1/6)

요구 · 기대사항	인터뷰 주요 내용
진로체험 기반 조성 및 건전한 청소년 성장 지원	<ul style="list-style-type: none"> 성남시는 아이 키우기 좋은 도시 이미지를 만들기 위해 아동부터 학교, 학교 밖 청소년 활동까지 신경 쓰고 있으며, 특히 학교 교육보다 진로 교육이 대두되며 지역사회의 역할이 중요함. 이에 진로체험 여건 조성이 중요하므로 이를 재단에서 수행해줘야 함. 또한, 건전한 취미생활, 수련관 등 보유 시설을 활용한 청소년의 체력향상 등을 지원하는 운영방안이 필요함
청소년 진로 개발 지원	<ul style="list-style-type: none"> 학교 교육보다 청소년 진로 개발을 위한 역할이 중요해지고 있음. 진로 개발 지원에는 건전한 청소년 취미생활을 포함함
청소년 성장 및 지원 프로그램의 질적 수준 향상	<ul style="list-style-type: none"> 인력 및 시설 규모 대비 성남시의 청소년의 니즈를 충분히 충족시킬 만한 프로그램의 질이 다소 아쉬움. 좋은 프로그램도 많지만, 프로그램의 양보다 질이 중요하다고 생각됨
청소년 집중 시설 이용률 제고	<ul style="list-style-type: none"> 청소년들이 시설 운영하기 좋은 시간은 방과 후 시간으로 오전엔 불가능함. 그런데 청소년들을 위한 공간으로 사용해야 하는데 오히려 일반 시민들이 더욱 활용하고 있는 것으로 보여 우려됨. 어른이 있는 공간에 들어가기 꺼리는 청소년들의 특성을 고려해 실효성 있는 운영을 해야 할 것으로 보임 청소년이 방문하고 쉴 수 있는 청소년 공간의 확장과 접근성 제고가 필요하며, 하나의 대규모 시설보다 소규모 시설의 분산이 실효성 있는 운영방안 중 하나임 (재단-민간기관-학교-시청-교육청 등 협력 네트워크 기반)

이해관계자 의견: 비전 · 전략 관점

외부 이해관계자의 비전·전략 관점에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

비전 · 전략 관점에서의 기대 · 요구사항 (2/6)

요구 · 기대사항	인터뷰 주요 내용
<p>청소년에 특화, 집중한 재단의 전문성 강화</p>	<ul style="list-style-type: none"> 재단이 방향성과 비전은 가지고 있다고 사료되나 청소년이 더욱 성장할 수 있는 전문적인 프로그램은 운영되고 있지 않음. 공공적인 시설이기 때문에 개괄적이고 다양한 서비스를 제공하고 있지만 교육 특화와 같은 세부적인 분야에 대한 전문성이 강화되어야 함
<p>부모 대상 교육 등 차별화된 프로그램 개발</p>	<ul style="list-style-type: none"> 아이들을 위한 부모 대상 교육 등 차별화된 프로그램 개발이 이뤄져야 할 것임
<p>청소년 규모 축소 대비 시설의 역할 확대</p>	<ul style="list-style-type: none"> 청소년수가 사실 너무 줄어서 “수련관”의 명칭을 아예 바꿔서 모두가 이용할 수 있는 그런 명칭으로 바꿔야 한다고 생각함. 아이는 줄고 있고 고령이나 50대 전후를 위한 공공시설은 별도로 건축할 수 없는 어려움이 있음. 아이가 줄어든 만큼 고령 연령대 활동으로 활용이 전환 될 수 있어야 함. 법적으로 60%가 청소년이 이용해야 하는데, 이는 국가적으로 개선해야 할 부분이기도 함. 고령층을 아울러서 세대 간 어울릴 수 있는 프로그램, 공간 공유에 대해 고민해봐야 할 것임
<p>청소년 복지 환경 조성</p>	<ul style="list-style-type: none"> 지역 ‘청소년들이 24시간 행복한’이라는 로고처럼 청소년들이 행복한 환경을 만드는 것이 주요 역할임

이해관계자 의견: 비전 · 전략 관점

외부 이해관계자의 비전·전략 관점에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

비전 · 전략 관점에서의 기대 · 요구사항 (3/6)

요구 · 기대사항	인터뷰 주요 내용
학교 밖 아이들 대상 건전한 성장 지원	<ul style="list-style-type: none"> 다문화 가정 자녀를 포함한 '학교 밖 아이들'이 건전한 생활을 할 수 있도록 간접적으로 유도하는 사업 확대. 지역 네트워크 구축을 통해 기업체를 연계하고 청소년을 동시에 성장시킬 수 있는 사업 기획할 필요가 있음
학교 밖 청소년 대상 지원 강화	<ul style="list-style-type: none"> 사각지대에 있는 학교 밖 청소년들에 대한 지원, 관리를 위한 고민이 필요함. 민간에서 하는 활동도 있으나, 공적 영역에서 수행한다면 신뢰도 면에서 장점이 있음
학교 밖 청소년 진로 교육 강화	<ul style="list-style-type: none"> 청소년을 대상으로 다양한 직업 체험을 운영하여 청소년들이 진로를 찾을 수 있는 프로그램 운영을 강화하고 청소년들의 진로에 대한 상담을 할 수 있는 창구가 마련되어야 함.
제도에서 소외된 청소년 탐색 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> 학교 밖 청소년들을 비롯해 제도에서 소외된 청소년들을 위해 그들을 지원하는 제도를 모색 및 탐색하고 청소년들에게 연결해주는 역할을 재단이 할 수 있어야 함
청소년 지원정책 사각지대 해소 및 학교 밖 청소년 성장 지원	<ul style="list-style-type: none"> 학생을 위한 재단이 아닌 청소년 전체를 아우르는 재단으로써 학교 밖 청소년을 포용하는 것이 재단 역할 중 하나이므로 이들의 학업 복귀, 진로 개발 등 미래를 지원해 줄 수 있는 역할 수행이 필요함. 학교 내 청소년은 일반적으로 학교에서 제공하는 교육과 프로그램에 대한 접근성, 혜택을 받는 정도가 높으나, 학교 밖 청소년은 사각지대에 있을 수 있어 더 신중하게 공적 영역을 높이도록 노력 필요함

이해관계자 의견: 비전 · 전략 관점

외부 이해관계자의 비전·전략 관점에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

비전 · 전략 관점에서의 기대 · 요구사항 (4/6)

요구 · 기대사항	인터뷰 주요 내용
외부 교류 협력체계 구축을 통한 외부 의견 반영	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학부모 지원단과 같은 네트워크 시스템 구축으로 외부 단체들과의 협력 제도가 필요함. 또한 재단 산하기관 간의 구체적인 의사소통이 부족하며 수련관 사이의 경쟁의식이 존재. 상호협력을 통한 동반 성장 필요. 협력을 통해 상호 정보 교류가 필요함
협력 네트워크 확장과 소통/공감/공공의 핵심가치 추구	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기획할 때 초기 기획단계부터 시청, 교육기관(교육청, 학교) 등 지역사회와 협력 네트워크를 형성하고, 이를 기반으로 청소년들의 니즈를 충분히 파악해 장기적 관점에서 소통을 기반으로 사업을 기획해야 함. 기획단계에서 충분한 고민 없이 프로그램을 만들면 수요자인 청소년들이 원하지 않는, 눈높이에 맞지 않는 프로그램을 만들 수 있음. 또한, 협력하는 기관들이 달성해야 할 공통의 목적, 이를 위한 재단의 소통과 공감, 공공성의 핵심가치가 필요함 ▪ 공적 역할 수행 위한 소명의식이 필요함. 재단 소속 직원은 공무원은 아니나 공적 역할을 수행하는 조직원으로서 충분한 전문성, 열정을 보유해야 함
청소년정책 분야 지방자치단체 역할 보완	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성남시 출연기관으로서 청소년 분야에 있어 시에서 해야 할 일들을 분리, 보완하고 해당 분야의 전문성을 강화하기 위해 설립됨

이해관계자 의견: 비전 · 전략 관점

외부 이해관계자의 비전·전략 관점에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

비전 · 전략 관점에서의 기대 · 요구사항 (5/6)

요구 · 기대사항	인터뷰 주요 내용
메타버스 활용 진로체험 활동 기획	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 최근 정부 정책방향에 부합해 메타버스 활용도 향상을 위한 고민이 필요하고, 이때 한국잡월드(종합직업체험관)와 같이 각 분야별 전문성을 보유한 외부 전문기관과 협력 시 시너지효과 높을 것
폐학교 공간을 활용한 청소년 진로체험 기반 확장	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인구 감소로 인해 학교가 통폐합 되는 상황에서 교육청과 연계를 통해 학교 밖 아이들이 직업 체험과 같은 활동을 할 수 있도록 폐학교 등의 시설을 재활용하는 방안 제안
청소년들이 주체적 활동이 가능한 무료 자율 공간 제공	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 청소년들의 수련관 이용률은 저조한 한편, 카페 등의 이용률은 높음. 따라서 비용을 고려하되 공공성에 집중하여 청소년들이 주체적으로 활동을 할 수 있는 무료 공간, 놀이 공간 제공이 신설되었으면 좋겠음. 해당 기능을 기획하고 진행할 수 있는 조직역량이 있는가를 판단해주었으면 함
지역 사회에 시설 개방을 통한 수련관 등 공간 효율화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 분당과 같은 계획 도시의 경우 여유 공간이 부족하기 때문에 지역 사회의 공간을 최대한 활용하는 방안이 마련되어야 함. (ex. 체육관, 수련관과 같은 공간이 운영 시간 외에는 지역 주민들에게 개방되어도 좋다고 사료됨)
교육 정책 기조 변화 가운데 인성 및 인문학적 교육 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 미래형 교육(디지털 교육)의 기조는 그대로 가져가되 성남형 교육에서는 인성교육과 인문학적 교육을 확대하는 컨셉을 가져가는 것도 고려할 필요가 있음.

이해관계자 의견: 비전 · 전략 관점

외부 이해관계자의 비전·전략 관점에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

비전 · 전략 관점에서의 기대 · 요구사항 (6/6)

요구 · 기대사항	인터뷰 주요 내용
<p>청소년 진로 개발, 학교협력사업 확대, 청소년 지원정책 사각지대 해소</p>	<ul style="list-style-type: none"> 진로지원센터, 학교협력 지원사업 수행, 학교 밖 청소년 등 사각지대 청소년에 대한 지원의 기능 강화 등이 재단의 주요 역할이자 강화해야 할 기능임
<p>학교 밖 청소년의 시설 이용률 제고</p>	<ul style="list-style-type: none"> 학교 밖 청소년들이 급증하고 있어, 이들이 시설을 충분히 방문하고 활용할 수 있도록 운영방안, 프로그램 등을 고려해야 함
<p>지역사회와의 연계</p>	<ul style="list-style-type: none"> 시설 개방을 통한 공간 효율화 및 지역 사회 시민 복지 증진
<p>청소년들의 니즈를 반영한 맞춤 사업 운영</p>	<ul style="list-style-type: none"> 경기도 교육감 및 성남시장의 변화로 재단의 변화 필요성은 인지하고 있으나 청소년들의 목소리를 우선적으로 반영해야 함

이해관계자 의견: 조직·인력 운영 측면

외부 이해관계자의 조직·인력 운영 측면에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

조직·인력 운영 측면에서의 기대·요구사항 (1/7)

요구·기대사항	인터뷰 주요 내용
청소년 상담 기능 강화	<ul style="list-style-type: none"> 상담복지센터는 학교밖상담센터를 같이 운영하고 있으며 센터가 두 개지만 상담지원센터가 메인임. 현재 청소년 상담을 위한 공간이 부족한 것으로 보여 수련관 등 기존 시설에서 상담과 프로그램(체력단련, 교육 등)을 동시에 체험하도록 해 접근성을 높이는 것도 하나의 방안임
청소년 정신 건강 증진 프로그램 활성화	<ul style="list-style-type: none"> 코로나19 등으로 인한 청소년 정신 건강 악화로 등교를 거부하는 학생 증가. 이를 해결하기 위한 산하기관 사이의 상호협력 방안을 구축하고 정보 공유를 했으면 좋겠음
상담복지센터 / 성남형지원단 등 개별 기능의 전문성 강화	<ul style="list-style-type: none"> 상담복지센터는 별도 기관이었다가 흡수되었는데 전문성이 있어야 할 기관이 대표이사의 지도체제에 들어가는 것이 독립성을 해할 수 있다는 염려가 됨. 성남형지원단도 재단으로 편입되며 정체성을 잃다보니 해체되는 수준에 이른 것. 청소년재단과 상담복지센터는 다름. (청소년재단 = 방과후교육 / 성남형교육 = 학교에서 못하는 교과과정의 심화, 연계, 다양성, 정책 및 프로그램 개발 / 상담복지센터 = 별개 기관). 이것을 하나로 통합하니 중복적이고, 혼합적이고 연구 인력의 이탈이 발생하는 것임. 재단과 인사를 같이 순환하니 전문 인력들이 빠져나가고 활동인력들이 순환하면서 고유의 직무가 제대로 운영되지 않는 상황임. 성격이 다른 기능을 통합해서는 안 된다고 봄. 청소년이라는 대상은 동일하나 본연의 업무가 다른 부분들임.

이해관계자 의견: 조직·인력 운영 측면

외부 이해관계자의 조직·인력 운영 측면에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

조직·인력 운영 측면에서의 기대·요구사항 (2/7)

요구·기대사항	인터뷰 주요 내용
상담복지센터의 역할 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 상담복지센터에서 운영하는 프로그램은 위탁 사업이기 때문에 기간제, 임금 등 인력에 대한 애로사항이 있어 사업의 연속성이 저해되는 경우가 있음. 또한 코로나19로 인해 정신건강이 악화되는 청소년이 증가해 해당 청소년들에 대한 상담이 강화되어야 하나 인력 문제가 존재. 따라서 출연기관에서 인력을 보충해야 할 필요성이 있음
성남시교육지원단의 재단 내 팀 전환을 통한 학교협력사업 수행 역할 강화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성남시교육지원단은 설립 당시 운영조례에 보면 '시가 출연한 출연기관에 소속을 둔다'로 되어있음. 처음에 만들어진 목적은 학교에 예산만 주면 교사들이 업무가 늘어나는 것으로 부담을 느껴 그러한 교사들의 업무 과중을 보완해 학교 밖 프로그램이 활성화되도록 하기 위함임. 현재는 자체사업도 많이 수행하고 있는데, 이러한 지원단의 역할 확장에 대해 학교에서는 부담을 느끼고 있음. 그래서 지원단을 없애고, 재단 내 팀으로 만들어서 재단에서 그 역할과 기능을 수행(프로그램 운영 지원, 인력 지원 등)하는 방안이 적절함
학교 연계사업 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인력을 효율적으로 활용하기 위해서 직접 학교와 연계해 수련관의 프로그램이 운영될 필요가 있음
학교협력지원 확대	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학교 내 교사의 업무부담을 완화하고 청소년 육성 프로그램이 원활하게 운영될 수 있도록 학교와 긴밀한 협력이 중요함

이해관계자 의견: 조직·인력 운영 측면

외부 이해관계자의 조직·인력 운영 측면에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

조직·인력 운영 측면에서의 기대·요구사항 (3/7)

요구·기대사항	인터뷰 주요 내용
재단의 규모 증대로 인한 조직 비효율성 개선	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 민선 8기로 방향이 바뀌면서 재단 규모가 커지는 중. 청소년재단의 역량을 안정적으로 평가하는 의견이 있으나 재단 규모가 커지면서 조직이 방만해지는 여건이 조성되고 있음. 한편으로는 지자체의 위탁 사업으로 인해 재단 규모가 더욱 커지는 아이러니 발생
조직 간소화 및 예산 운영 효율성 제고	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 민선 7기 성남형 교육의 인력이 재단으로 이동해 규모가 더 거대해짐. 연쇄적으로 재단의 예산 또한 방대해졌으나 예산 대비 실효성에는 의구심이 있음 ▪ 재단의 방대한 규모만큼 큰 예산이 편성되고 있기 때문에 방만하게 운영되고 있지 않냐는 우려가 있음. 따라서 예산을 사용함에 있어 실질적으로 그 효과가 나타나고 있는지 효율성이 검토되었으면 좋겠음 ▪ 재단의 효율성, 효용성과는 별개로 조직규모가 방대하기 때문에 문제 발생 가능성이 높다는 우려 존재. 따라서 출연금과 인건비가 적합하게 쓰이고 있는지 판단할 필요가 있다고 사료됨
청소년들을 직접 찾아가는 프로그램 기획을 통한 효율적인 재단 인력 사용	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학교와 수련관의 경계가 허물어지고 있으며 수련관에 대한 청소년 수요가 줄어들고 있음. 따라서 인력이 효율적으로 활용될 필요가 있으며 인력이 직접 청소년들이 있는 곳으로 찾아갈 필요가 있음. 프로그램의 공간적인 제약이 완화되어야 함
인력 운용 효율성 제고를 위한 업무 분장 명확화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 재단의 인력을 효율적으로 사용하기 위해 조직 내부에서 업무 분장이 적합하게 이루어지고 있는가를 파악해야 함

이해관계자 의견: 조직 · 인력 운영 측면

외부 이해관계자의 조직·인력 운영 측면에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

조직 · 인력 운영 측면에서의 기대 · 요구사항 (4/7)

요구 · 기대사항	인터뷰 주요 내용
본부 인력 축소 및 현장 시설 인력 강화	<ul style="list-style-type: none"> 6개 수련시설에 기반을 두고, 지역 학생들에게 좋은 활동 프로그램을 제공해 많은 유입을 이끌고 신체건강, 정신건강을 지원하는 역할을 하는 것임. 현재 재단본부가 비대하고, 모든 포커스가 본부에 편중되어 있지 않음. 본부를 과감히 축소하고 각 수련관, 문화의집에서 시민을 리드할 수 있는 역할을 해야 할 것임 본부 조직을 과감히 축소해야 함. 현재 청소년 사업의 예산이 30% 미만인 것으로 알고 있으며 더 늘려야 함
실질적인 필요 인력 분석에 대한 필요성	<ul style="list-style-type: none"> 수련관 측에서는 인력이 부족하다고 주장하나 개인적으로 수련관의 인력은 여유가 있으며 충분하다고 판단됨. 실질적인 필요 인력을 확인해야 한다고 사료됨
재단 조직 간소화 및 각 부서의 기능 명확화	<ul style="list-style-type: none"> 조직체계가 불명확하며 개편했음에도 불구하고 조직의 효능을 파악하기 어려움. 따라서 조직 체계를 간소화하고 각 조직 체계의 기능을 명확화하여 효능을 파악할 수 있도록 해야 함
재단의 목적의식 및 기능 명확화	<ul style="list-style-type: none"> 재단의 목적의식과 기능을 명확화하고 이를 알려 청소년들의 이용률을 제고해야 함.

이해관계자 의견: 조직 · 인력 운영 측면

외부 이해관계자의 조직·인력 운영 측면에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

조직 · 인력 운영 측면에서의 기대 · 요구사항 (5/7)

요구 · 기대사항	인터뷰 주요 내용
사업 유사·중복성 해소 및 사업 운영의 선택과 집중	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 재단의 사업 수가 많기 때문에 각 프로그램이 내실화가 되어있고, 실제로 효용성이 있는지, 효율적으로 추진이 되고 있는지 의구심이 생길 때가 있음. 따라서 각 수련관에 맞는 프로그램의 선택과 집중이 필요함 ▪ 재단 내에서 중복되는 사업들이 산재하기 때문에 중복되는 사업을 검토해야 할 필요가 있음. ▪ 좋은 사업과 기획은 존재하고 재단 내부에서도 드라이브는 존재하나 실질적으로 청소년들이 프로그램에 참여하고 있는지 의문. 따라서 학교와의 연계 등을 통해 청소년들이 프로그램을 향유할 수 있는 사업의 선택과 집중이 필요함 ▪ 후기 청년(24-35세)으로 확장하겠다고 하는데 청년정책과의 업무이고 일자리와 관련되어 고용노동과와 관련됨. 그런 영역으로 사업을 넓혀갈 것이 아니라 청소년을 제대로 해야 함. 한부모가정, 기초학력이 낮은 사람들, 정신건강, 우울증 등의 문제에 대해 현장에서 어떻게 어떤 프로그램으로 해결할 것인지를 고민해야 하는데, 뭘 해야 하는지에 대해 방향성을 잃고 있음
실제 사업의 효용성을 추적할 수 있는 방법 모색	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정량적인 방식으로 청소년들이 재단 이용에 관해서 얼마나 만족하는지, 재단의 프로그램의 실효성을 확인할 수 있는 방법이 필요함
정책사업의 지속가능성 제고	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 공모 사업의 경우 연속성이 있지 않기 때문에 사업의 효과를 제고하기 위해서 지속성이 있는 사업을 위주로 운영되어야 함 ▪ 순환보직에 의해 특정 사업의 담당자가 바뀌어도 사업을 지속할 수 있도록 운영방안 마련 필요

이해관계자 의견: 조직 · 인력 운영 측면

외부 이해관계자의 조직·인력 운영 측면에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

조직 · 인력 운영 측면에서의 기대 · 요구사항 (6/7)

요구 · 기대사항	인터뷰 주요 내용
<p style="text-align: center;">홍보 기능 강화 (재단 사업에 대한 정보 접근성 및 시민 인식 제고)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 청소년 재단에서 운영 중인 사업이 홍보 및 마케팅 활동이 아닌 청소년들의 네트워크를 통해서 알려져야 하나 이가 부족한 실정 ▪ 복지 사업의 경우, 시민들 사이 네트워크를 통해서 실효성이 발현되는 경우가 많으나 성남시는 복지재단 및 여성가족재단이 부재하기 때문에 청소년의 복지를 위한 네트워크가 구축되어 있지 않음. 실효성이 발휘되기 위해서는 청소년재단에 관한 정보의 접근성이 용이해질 수 있도록 네트워크가 구축되어야 함 ▪ 성남시청소년재단, 수련관의 기능과 역할에 대한 지자체 및 시민의 인식이 현저히 부족함. 따라서 이를 강화할 수 있도록 노력해야 함 ▪ 지자체 뿐만 아니라 시민 또한 수련관의 기능과 역할에 대한 인식이 현저히 부족함. 또한 지역마다 특성에 따라서 수련관의 이용률이 다르므로 재단을 이용하지 않는 청소년들을 포함해 재단의 기능과 역할을 알릴 수 있는 홍보 기능이 강화되어야 함 ▪ 시민의 인식과 실질적인 재단의 규모가 다름. 재단이 다양한 사업과 조직을 운영하고 그 규모가 큰 반면, 시민들의 인식은 부족함
<p style="text-align: center;">통합 관리 기능 및 총괄 기획 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 산발적인 수련관 등의 산하기관을 통합적으로 관리하고 또한 산하기관 사이의 협력 체계를 구축할 수 있는 총괄 기획이 필요함
<p style="text-align: center;">사업의 타당성 검토하는 조직 개설</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 객관적인 시선에서 사업의 타당성과 효과를 증명할 수 있는 기능을 갖추어야 함.

이해관계자 의견: 조직 · 인력 운영 측면

외부 이해관계자의 조직·인력 운영 측면에서의 기대·요구사항은 다음과 같음

조직 · 인력 운영 측면에서의 기대 · 요구사항 (7/7)

요구 · 기대사항	인터뷰 주요 내용
<p>평생학습 관련 인력 총원 또는 기존 인력의 관련 역량 강화</p>	<ul style="list-style-type: none"> 지역에 복지시설이 부족한데 40% 청소년 비율 규정을 활용해서 평생학습으로 더 많은 시민을 수용해야 하고, 그러기 위해서는 현재 청소년 지도사 및 활동가로 인력이 구성되어 있는데, 새로운 수요에 맞는 인력을 총원하던가, 어려우면 현재 인력에 대한 역량강화교육, 보수교육을 통해 활용될 수 있도록 해야 함
<p>취약계층 대상 지원 기능 강화</p>	<ul style="list-style-type: none"> 지역에서 취약계층, 한부모가정 청소년기에 대한 프로그램과 지원을 확대해야 함. 외동아이들이 증가하므로 이를 대상으로 하는 공동 그룹 성격의 프로그램, 소규모 그룹 활동을 많이 할 수 있는 동아리 활동 등을 보강해야 함
<p>정책연구기능 축소</p>	<ul style="list-style-type: none"> 성남형교육 = 미래교육, 과학실험, 첨단교육, 교육청과 연계해서 당초에 만들어졌으며 조례에서도 그렇게 정의하고 있음. 반면에 청소년재단 = 수련관에서 신체적 활동(청소년 건강이 시작)과 인성교육(교류, 공감, 이해, 소통)을 하는 것을 위주로 가야지 연구, 정책, 데이터베이스(최근 국가공모사업) 등은 재단에서 할 일이 아니고, 해당 과에서 개발 TF 등을 통해 해야 하며, 현재 재단은 전혀 엉뚱한 방향으로 가고 있음 청소년재단의 역할은 아이들과의 실질적 활동임. 정책 개발은 시의 해당 과에서 추진해서 과제를 내려줘야하는데 그 기능을 재단에서 하고 있음. 조례에 의거한 설립목적의 범위를 벗어나 있는 것이 현재의 가장 큰 문제임
<p>내부 인력의 고령화 현상 완화</p>	<ul style="list-style-type: none"> 현재 인력에서 제일 큰 문제는 평균 연령이 너무 높다는 점임. 청소년이 24세 미만인데 현 구조에서 이런 일을 하기에 연령대가 높음. 연봉도 적다고 하지만 전체 평균을 비교했을 때는 그럴 수 있지만 지도사, 상담사 대비 등 세부적으로 비교하면 그렇지 않음

이해관계자분석: 종합 및 시사점 (1/2)

내부 구성원 및 외부 이해관계자를 대상으로 실시한 FGI 및 IDI 인터뷰에 대한 종합 분석결과 및 시사점은 다음과 같음

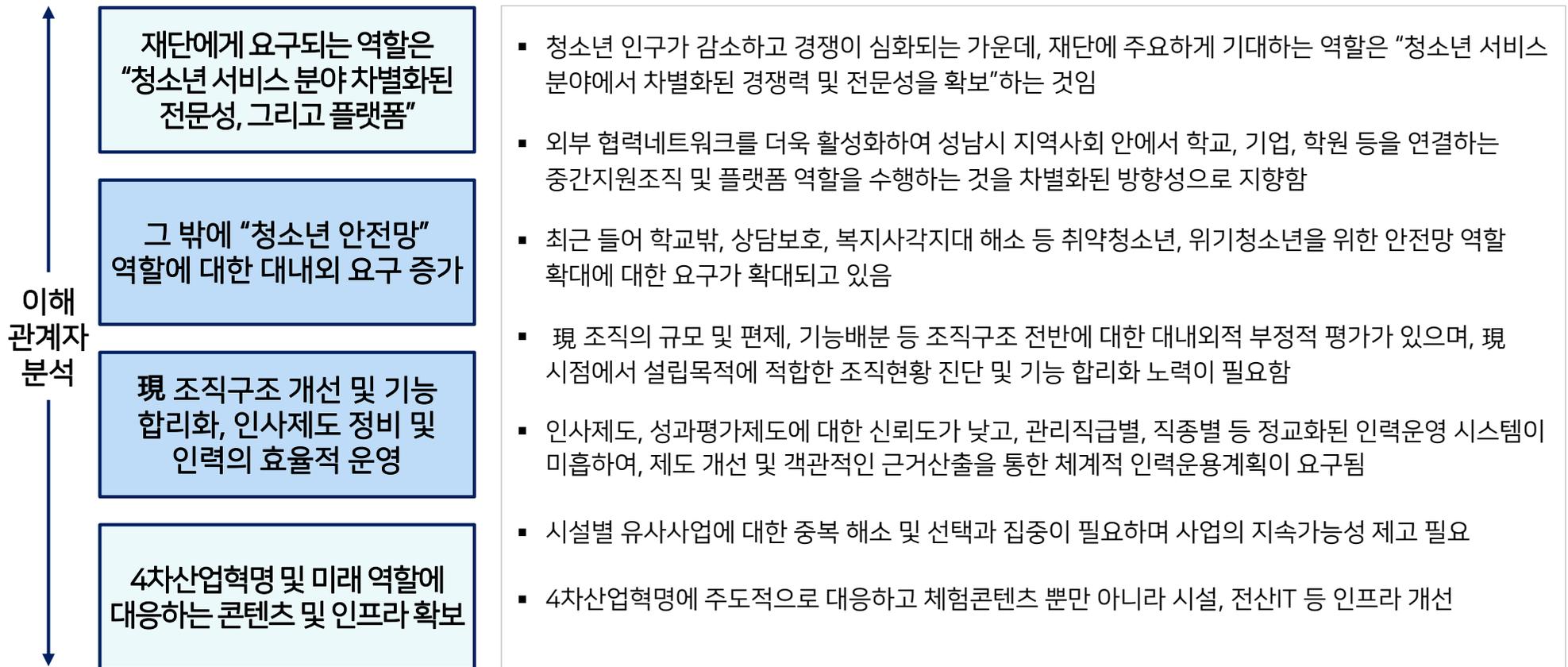
이해관계자분석 종합 및 시사점 (1/2)

인터뷰 종합결과	내부 구성원 인터뷰	외부 이해관계자 인터뷰
재단에 대한 요구사항 및 주요 역할	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 청소년 인구감소와 청소년서비스 경쟁심화 대응 ▪ 4차산업혁명과 체험 트렌드 변화 대응 ▪ 학교밖, 취약계층, 상담보호 요구 증가에 대응 ▪ 청소년 서비스 분야 차별화된 전문성과 경쟁력 확보 ▪ 중간지원 및 플랫폼 역할 (지역사회-학교-기업 등) ▪ 위기청소년을 위한 안전망 역할 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 청소년 시설 이용률 제고 ▪ 청소년 대상 특화기관으로 전문성 ▪ 청소년 진로개발 기반조성 및 지원 ▪ 청소년 지원 사각지대 해소 및 학교밖 지원 확대 ▪ 외부협력네트워크 확장 및 소통/공감의 핵심가치 추구
조직인력에서 가장 큰 장애요인	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 現 수평적 조직구조에 대한 부정적 평가 ▪ 본부 비대화에 대한 슬림화 요구 ▪ 부서별 불명확한 업무분장 및 역할 정립 ▪ 인사제도, 성과평가제도에 대해 매우 낮은 신뢰도 ▪ 관리직급별, 직종별 등 정교화된 인사제도 부재 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직무분석을 통한 인력 효율성 확보 필요 ▪ 조직 및 인력 간소화의 요구
신규·강화해야 하는 업무	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 안전기능, 4차산업혁명 대응, 생활체육/평생체육 기능, 보호복지기능 등 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 상담기능, 학교협력사업수행 기능, 홍보기능 등
축소해야 하는 업무	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 생활체육/평생체육기능, 상담복지기능(분리), 방과후아카데미(분리) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 유사사업에 대한 중복 해소 및 선택과 집중
미래 관점에서 재단의 방향	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4차산업혁명 변화에 적극적으로 대응 ▪ 재단의 시설, 전산 등 인프라 개선 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업의 지속가능성 제고

이해관계자분석: 종합 및 시사점 (2/2)

이해관계자 종합 분석결과, 재단의 역할(전문성, 플랫폼, 안전망)에 대한 기대를 확인하고, 現 조직구조 개선 및 체계적 인력운영, 각종 제도 개선 및 4차산업혁명에 능동적으로 대응하는 미래 방향성 정립 등의 주요 이슈를 도출함

이해관계자분석 종합 및 시사점 (2/2)



V

벤치마킹

1. 벤치마킹 Framework
2. 대상기관 일반현황
3. 기관별 분석
4. 기관별 부가가치 적정인력산정
5. 종합 및 시사점

Appendix. 청소년 지원·역량강화를 위한 해외사례

벤치마킹 Framework

성남시 대비 인구가 많은 지자체 중 청소년시설을 5개 이상 운영하는 재단과 청소년시설을 5개 이상 관리하는 재단 중 직원 100인 이상 기관, 준정부기관 등 7개 기관의 비전전략체계와 조직·인력구조, 해외 청소년 관련 기관의 정책사업을 분석함

벤치마킹 기관 선정 및 분석 내용

NO	행정구역	총 인구수 ('21)	청소년 관련 출자출연기관	기관 직원 수 ('20)	운영 시설 수 ('21)
1	경기도	13,565,450	경기도청소년수련원		
2	서울특별시	9,509,458	-		
3	부산광역시	3,350,380	-		
4	경상남도	3,314,183	(재)경상남도청소년지원재단	51	
5	인천광역시	2,948,375	-		
6	경상북도	2,626,609	경상북도청소년육성재단	110.55	1
7	대구광역시	2,385,412	대구청소년지원재단	104	2
8	충청남도	2,119,257	충청남도청소년진흥원	64.84	
9	전라남도	1,832,803	전라남도청소년미래재단	37	
10	전라북도	1,786,855	-		
11	충청북도	1,597,427	-		
12	강원도	1,538,492	-		
13	대전광역시	1,452,251	-		
14	광주광역시	1,441,611	-		
15	수원시	1,183,714	수원시청소년재단	242.58	8
16	울산광역시	1,121,592	-		
17	고양시	1,079,353	고양시청소년재단	147.33	5
18	용인시	1,077,508	용인시청소년미래재단	116	5
19	창원시	1,032,741	-		
20	성남시	930,948	성남시청소년재단	299	8
21	부천시	806,067	부천시여성청소년재단	118	5
22	안산시	652,726	안산시청소년재단	83	5
23	평택시	564,288	평택시청소년재단	80.49	5
24	안양시	547,178	안양시청소년재단	113	6
25	시흥시	512,030	시흥시청소년재단	(현원 데이터 N/A)	6
26	김포시	486,508	김포시청소년육성재단	132	6
27	광명시	292,893	광명시청소년재단	82.83	5

벤치마킹 기관 선정 기준

■ **총 인구수 및 청소년시설 운영 현황 기준**
 - 성남시 대비 많은 인구수를 보유한 지자체 중 5개 이상의 청소년시설을 운영하는 청소년재단 → 수원시청소년재단, 고양시청소년재단, 용인시청소년미래재단 등

■ **청소년시설 운영 현황 및 직원 수 기준**
 - 5개 이상의 청소년시설을 운영하는 청소년재단 중 직원 수 100인 이상 청소년재단 → 부천시여성청소년재단, 안양시청소년재단, 김포시청소년육성재단 등

■ **준정부기관 및 해외사례**
 - 여성가족부 산하 공공기관 중 성남시청소년재단과 유사 기능을 수행하고 있는 한국청소년활동진흥원
 - 지역사회협력 기반 청소년성장지원 사업을 주도한 필라델피아 청소년 네트워크(PYN), 방과후 학교 프로그램 및 정책 개발 단체인 조지아주 방과후 학교 네트워크(GSAN)

분석 내용

■ **(국내) 비전전략체계 / 조직 및 인력구조 + (해외) 정책사업**
 - 인력구조: 최근 5년간 정·현원 추이* 및 인력현황**
 * 클린아이 공식 기준으로 통일
 ** 2022.8 기준 기관별 홈페이지상 공식된 조직도 내 직원 수

* 총인구수: 「주민등록인구현황」, 행정안전부 / 기관 직원 수: 클린아이 지방출자출연기관 기관별공시 - 현원기준 / 운영 시설 수: 2021년도 청소년수련시설 현황, 여성가족부

대상기관 일반 현황

청소년 재단은 주로 청소년수련관과 청소년문화의집을 중심으로 청소년 관련 시설에 대한 총괄 기능을 수행하며, 6개 벤치마킹 대상기관 중 수원시청소년재단이 성남시청소년재단과 직원 규모 및 운영 시설 수 측면에서 가장 유사함

기관별 운영 현황

기관 현황		청소년 관련 시설 운영 현황					
기관명	직원 수* ('20)	운영 시설 수 ('21)					운영 시설 리스트
		계	수련관	문화의집	유스호스텔	수련원	
성남시청소년재단	299	8	6	2			- 수정청소년수련관, 중원청소년수련관, 분당서현청소년수련관, 분당정자청소년수련관, 분당판교청소년수련관, 양지동청소년문화의집, 은행동청소년문화의집, 분당아탑청소년수련관
청소년활동진흥원	354.25	5				5	- 국립평창청소년수련원, 국립중앙청소년수련원, 국립청소년농생명센터, 국립청소년우주센터, 국립청소년해양센터
수원시청소년재단	242.58	8	3	4	1		- 권선청소년수련관, 영통청소년문화의집, 광교청소년수련관, 장안청소년문화의집, 수원청소년문화센터, 칠보청소년문화의집, 천천청소년문화의집, 수원유스호스텔
고양시청소년재단	147.33	5	3	2			- 토당청소년수련관, 마두청소년수련관, 성사청소년문화의집, 탄현청소년문화의집, 일산서구청소년수련관
용인시청소년미래재단	116	5	1	3		1	- 용인시청소년수련관, 신갈청소년문화의집, 유림청소년문화의집, 수지청소년문화의집, 용인시청소년수련원
부천시여성청소년재단	118	5	1	3		1	- 부천시청소년센터, 산울림청소년센터, 부천여성청소년센터, 고리울청소년센터, 송내청소년센터, 소사청소년센터
안양시청소년재단	113	6	2	4			- 동안청소년수련관, 호계청소년문화의집, 만안청소년수련관, 석수청소년문화의집, 평촌청소년문화의집, 만안청소년문화의집
김포시청소년육성재단	132	6	1	4		1	- 김포중봉청소년수련관, 사우청소년문화의집, 통진청소년문화의집, 양촌청소년문화의집, 고촌청소년문화의집, 김포시청소년수련원

- 기관 직원 수: 클린아이 지방출자출연기관 기관별공시 - 비정규직 포함 현원 (청소년활동진흥원: 알리오 기준, 무기계약직 포함 현원)
- 운영 시설 수 및 운영시설 리스트: 2021년도 청소년수련시설 현황, 여성가족부

기관별 분석: 수원시청소년재단 - 비전전략체계

수원시청소년재단은 2019년 재단 설립 10주년을 맞아 '즐거운 도전, 행복한 변화, 따뜻한 소통'이라는 핵심가치를 바탕으로 4대 전략목표 및 16대 전략과제를 수립함

비전전략체계

미션	함께 만드는 청소년 행복세상 수원			
비전	청소년의 행복지수 향상과 건강한 성장환경 No.1			
핵심가치	즐거운 도전	행복한 변화	따뜻한 소통	
전략목표 및 과제	지역중심 청소년 성장 지원체계 확대	청소년 미래 핵심역량 개발	청소년이 행복한 지역사회인프라 확립	지속성장 경영시스템 확립
	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 활동·보호·복지 체계 강화 • 청소년 친환경 공간 조성 및 시설운영 • 청소년시설의 특성화 및 맞춤형 지원 강화 • 청소년의 건강하고 안전한 생활환경 조성 	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 권리 및 참여 기회 확대 • 청소년 국내외 교류활동 내실화 • 청소년 지역사랑 및 인문학 프로그램 운영 • 청소년 진로교육 및 인성함양 프로그램 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 관련 기관·단체 협력 확대 • 상담 복지영역의 활성화 • 위기 청소년 지원사업 확대 가족기능 활성화 프로그램 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적 윤리준수 및 재단의 책임완수 • 고객센터 강화 및 열린 조직문화 구축 • 건전 재정과 목표관리 • 사회적 가치 실현을 위한 전문성 강화

- 수원시청소년재단은 2019년 재단 출범 10주년을 맞아 가치체계를 새롭게 정비함
- 새롭게 정비된 가치체계에서는 '즐거운 도전, 행복한 변화, 따뜻한 소통'이라는 핵심가치를 바탕으로 구체적 실천전략인 4대 목표 및 16대 과제를 설정하였으며, 이를 통해 '함께 만드는 청소년 행복세상 수원'을 위한 '청소년의 행복지수 향상과 건강한 성장환경 No.1' 달성을 비전으로 제시함

* Source : 수원시청소년재단 홈페이지, '22년 8월 기준

기관별 분석: 수원시청소년재단 - 조직분석

수원시청소년재단은 지난해 조직개편("21.3)을 통해 팀제를 전면 도입해 기존 부·관장(4급)으로 구분됐던 직급을 팀·관장(4급)으로 개편했으며, 현재 2실 5센터 21팀으로 조직을 구성하고 있음

조직구조



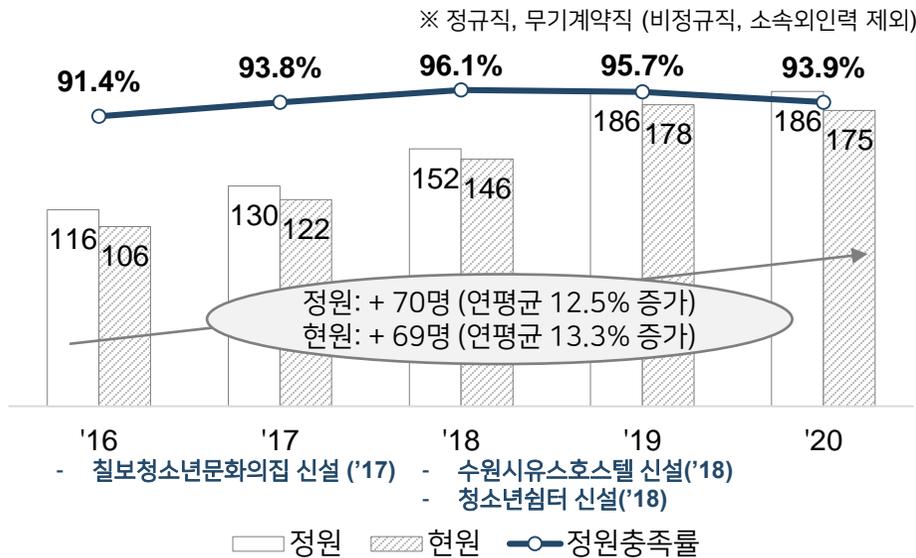
- 수원시청소년재단은 2실 4센터 1유스호스텔 21팀으로 구성되어 있음
- 재단은 지난 2021년 조직개편을 통해 팀제로 전환, 부·관장(4급)으로 구분됐던 직급을 팀·관장(4급)으로 개편함 (2021.3.25)
- 조직 및 정원규정 개정내용: (직위별 직급) 각 부·관장은 4급으로 한다 → 각 팀·관장은 4급으로 한다

* Source : 재단 규정 및 규칙 일부개정 공포, 수원시청소년재단, 2017~2022

기관별 분석: 수원시청소년재단 - 인력분석

수원시청소년재단은 청소년쉼터, 수원유스호스텔 등 운영시설 확대에 따라 '16년 이후 70명의 정원을 증원해 예산증가율(5.3%) 대비 빠른 증가율을 보였으며, '22년 현재 청소년지역센터와 청소년상담복지센터에 가장 많은 인력을 배치하고 있음

정·현원 추이



구분	2016	2017	2018	2019	2020
비정규직	49	43	49	71	68

구분	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
예산(백만원)	12,391	14,673	16,065	19,387	15,222	5.3%

팀별 인력 비중(2022)

※ 실장 및 각 시설별 센터장 제외

실·센터	팀	현원(명)	비중
경영지원실	기획홍보팀	6	15.0%
	시설관리팀	12	
	행정지원팀	9	
청소년문화센터	문화체육팀	12	21.1%
	청소년교육팀	13	
	청소년활동팀	13	
청소년희망등대	교육운영지원팀	5	7.2%
	서호청개구리마을	2	
	진로체험지원팀	3	
청소년지역센터	혁신교육지원팀	3	25.0%
	광고청소년수련관	9	
	권선청소년수련관	8	
	영통청소년문화의집	6	
	장안청소년문화의집	7	
	천천청소년문화의집	6	
	칠보청소년문화의집	9	
청소년상담복지센터	상담사업팀	13	25.0%
	청소년쉼터 : 청소년 달보듬터	9	
	청소년쉼터 : 청소년 별보듬터	8	
유스호스텔	통합지원팀	15	6.7%
	운영지원팀	9	
	활동운영팀	3	
총합계		180	100%

* Source : (정·현원, 예산) 클린아이 지방출자출연기관 기관별 공시 / (팀별 인력 현황) 기관별 홈페이지('22.8) 기준

기관별 분석: 고양시청소년재단 - 비전전략체계

고양시청소년재단은 일상생활에서 요구되는 청소년들의 권리보장을 위하여 '청소년의 일상생활이 즐거운 고양시'를 비전으로 설정하였으며, 4대 전략목표·10대 전략과제를 통해 추진 중임

비전전략체계

미션	청소년 존중, 청소년 행복, 청소년과 함께 성장하는 청소년재단			
비전	청소년의 일상생활이 즐거운 고양시			
핵심가치	존중	행복	성장	
전략목표	청소년 참여 및 권리증진	청소년 주도의 활동 활성화	청소년 자립 및 보호지원 강화	지역협력 경영시스템 구축
전략(영역) 별 과제	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 사회참여 활성화 • 청소년 권리증진 • 청소년 시민역량강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년활동 지원기반 확대 • 청소년활동 다양화 • 청소년 진로사업 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 사회안전망 강화 • 대상별 맞춤형지원 체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 혁신경영 및 사회적 책임강화 • 창의적 조직문화구성

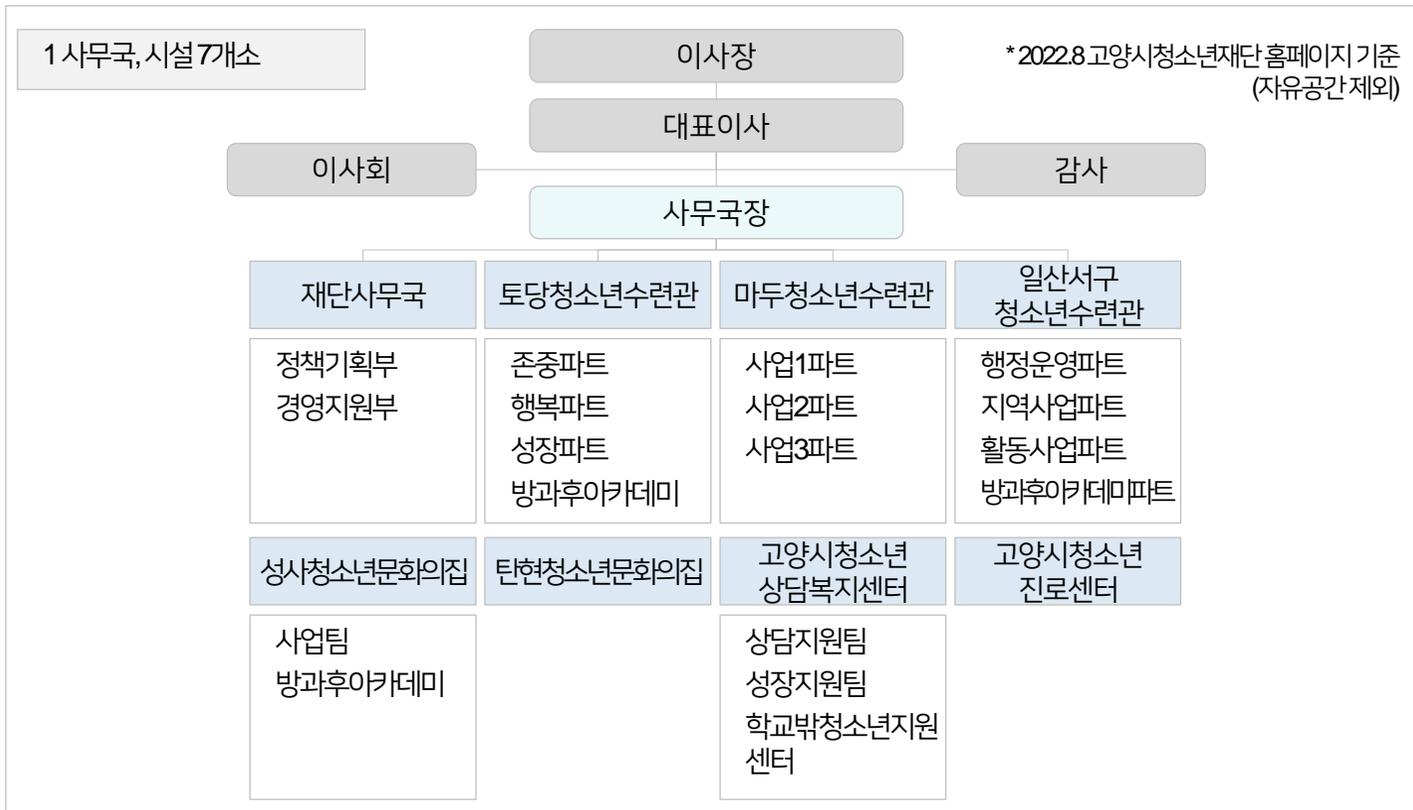
- 재단은 고양시 청소년들의 일상생활 속 권리보장을 위해 '청소년의 일상생활이 즐거운 고양시'를 비전으로 설정함
- 이를 실현시키기 위한 전략 목표로 청소년 참여 및 권리 증진, 청소년 주도 활동 활성화, 청소년 자립 및 보호지원 강화, 지역협력 경영시스템 구축 등을 제시함

* Source : 고양시청소년재단 2022년 수입·지출예산[안] 사업계획서 및 홈페이지('22.8)

기관별 분석: 고양시청소년재단 - 조직분석

고양시청소년재단은 '19년까지 청소년시설을 직영시설과 위탁운영시설(타 기관에 위탁)으로 구분하여 운영했으며, '20년부터 직영과 위탁의 구분을 삭제하고 청소년시설 운영방식을 직영으로 일원화함

조직구조



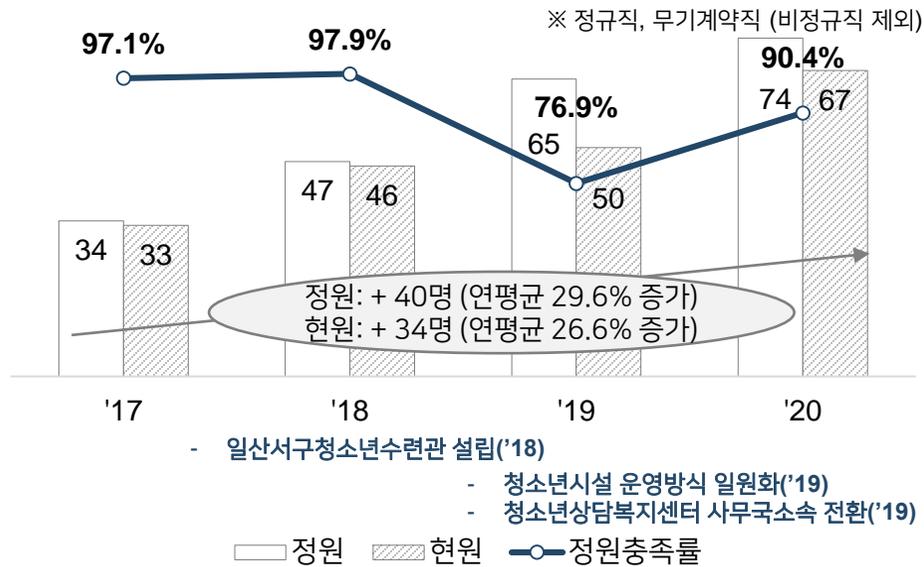
- 고양시청소년재단은 2019년 청소년시설 운영방식을 직영으로 일원화해 직영과 위탁의 구분을 삭제하고, 고양시청소년상담복지센터를 사무국 소속으로 전환해 사회복지사가 재단직원으로 배치됨 (2019)
- 탄현청소년문화의집과 고양시청소년진로센터의 경우 하위 팀 단위 조직 없이 운영하고 있음

* Source : 고양시 청소년재단 설립 및 운영 조례 일부개정조례, 2017~2022

기관별 분석: 고양시청소년재단 - 인력분석

고양시청소년재단의 인력규모는 '16년 설립 이후 지속 증가해왔으며, '20년 기준 정원(74명)보다 많은 비정규직 인력(80명)을 운영하고 있고, 전체 조직 중 고양시청소년상담복지센터에 가장 많은 인력을 배치하고 있음

정·현원 추이



구분	2017	2018	2019	2020
비정규직	16	23	24	80

구분	2017	2018	2019	2020	CAGR
예산(백만원)	7,712	1,415	9,766	9,786	8.3%

팀별 인력 현황(2022)

※ 각 수련관 관장, 부장 제외

국, 시설	팀(부, 파트)	현원(명)	비중
재단사무국	경영지원부	7	12.4%
	정책기획부	4	
토당청소년수련관	방과후아카데미	3	16.9%
	성장파트	4	
	존중파트	4	
	행복파트	4	
마두청소년수련관	사업1파트	8	15.7%
	사업2파트	3	
	사업3파트	3	
일산서구청소년수련관	방과후아카데미파트	3	12.4%
	지역사업파트	3	
	행정운영파트	2	
	활동사업파트	3	
성사청소년문화의집	사업팀	3	6.7%
	청소년방과후아카데미	3	
탄현청소년문화의집	탄현청소년문화의집	6	6.7%
고양시청소년상담복지센터	상담지원팀	9	24.7%
	성장지원팀	4	
	학교밖청소년지원센터	9	
고양시청소년진로센터	고양시청소년진로센터	4	4.5%
총합계		89	100%

* Source : (정·현원, 예산) 클린아이 지방출자출연기관 기관별 공시 / (팀별 인력 현황) 기관별 홈페이지('22.8) 기준

기관별 분석: 용인시청소년미래재단 - 비전전략체계

용인시청소년미래재단은 '용인시 청소년 행복, From beginning To End' 를 비전으로 설정하였으며, 측정가능한 경영목표를 제시하고 있으나 이를 달성하기 위한 전략과제, 실행과제 등은 공시하지 않음

비전전략체계

미션	건강하고 창의적인 청소년 정책의 발전, 활동, 상담, 보호, 복지 등 용인시 청소년의 미래에 대한 효율적인 지원				
비전	용인시 청소년 행복, From Beginning To End				
핵심가치	혁신과 책임 (Confidence)		도전성장 (Challenge)		창의성과 전문성 (Creativity)
	<ul style="list-style-type: none"> 재단의 역할과 업무특성을 이해하고, 소통을 강화하여 일체감과 협력을 도모 고객과의 약속을 공정하고 투명하게 이행 		<ul style="list-style-type: none"> 실패를 두려워하지 않고 끈질기게 시도 현실에 안주하지 않고 서로의 장점을 배워 함께 발전 		<ul style="list-style-type: none"> 고정관념에서 벗어나 새로운 관점에서 제안하고 대안을 모색, 업무지식과 기술을 지속적으로 습득하여 역량 향상
경영목표	사업운영 200건 청소년이용자 200만명 고객만족도 95%		예산규모 160억 청소년시설 확충 3곳 시설평가 최우수		경영평가 S등급 청렴도평가 1등급 안전사고 제로
	청소년들의 욕구를 반영한 체험중심 프로그램 운영	정부 및 용인시 청소년 정책을 반영한 청소년 프로그램 운영	학교, 지역사회 연계를 통해 평생 교육도시 실현	사회적 약자를 배려하는 따뜻한 청소년 프로그램 운영	청소년시설 운영 효율화를 통해 이용률 제고

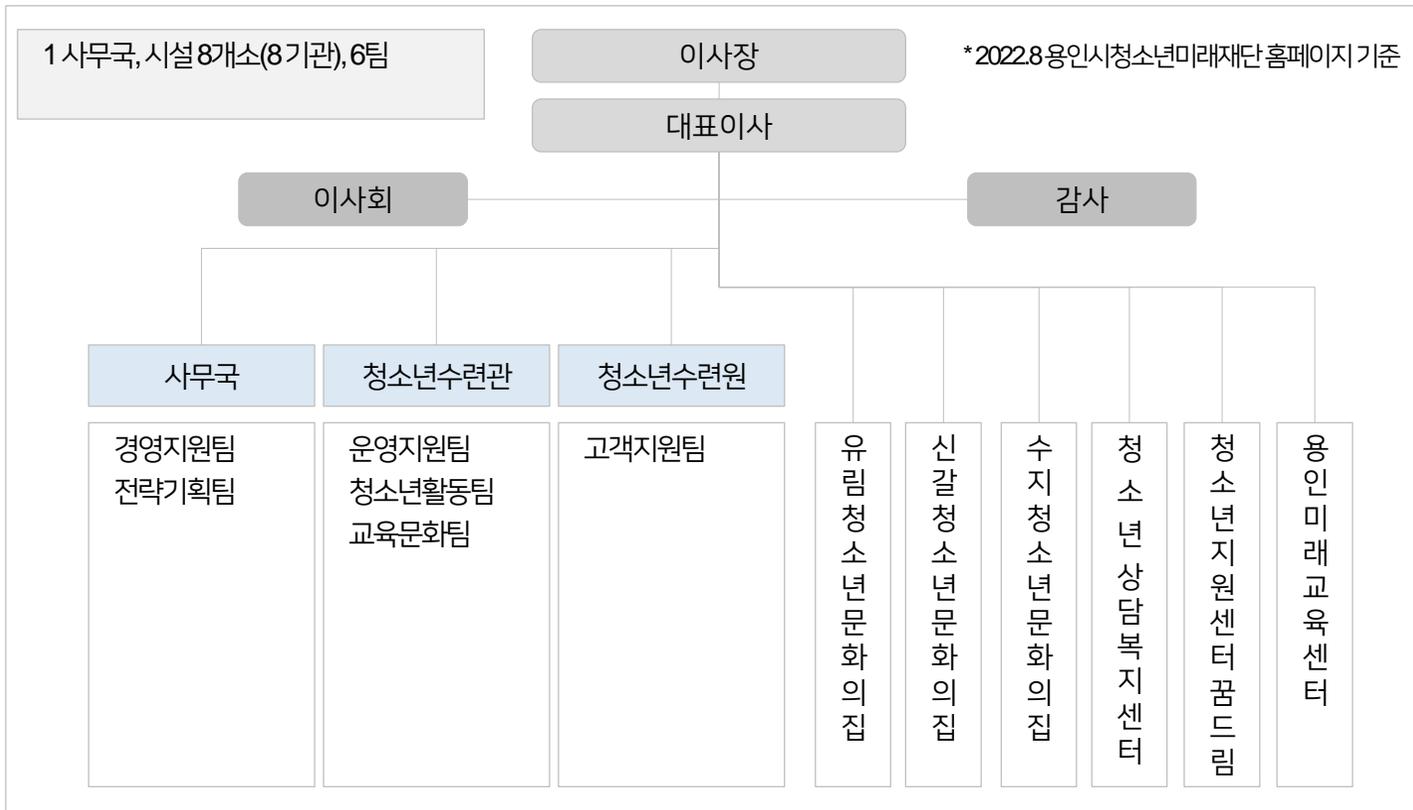
- 재단은 '용인시 청소년 행복, From Beginning To End' 를 비전으로 설정하고, 객관적으로 측정 가능한 경영목표를 제시하고 있으나 이를 달성하기 위한 전략과제, 실행과제 등은 공시하지 않음

* Source : 용인시청소년미래재단 홈페이지, '22년 8월 기준 / 2022년도 주요업무 추진계획(구청 및 협업기관), 용인특례시

기관별 분석: 용인시청소년미래재단 - 조직분석

용인시청소년미래재단의 조직은 1국 8기관 6팀으로 구성되어 있으며, 사무국, 청소년수련관, 청소년수련원 등의 조직장은 3급으로, 그 외 시설의 장은 팀장과 같은 4급으로 두는 직급체계를 운영하고 있음

조직구조



- 용인시청소년미래재단은 사무국과 청소년시설의 장을 동일 직급으로 운영하지 않으며, 사무국, 청소년수련관, 청소년수련원 등의 조직장은 3급으로, 그 외 시설의 장은 팀장과 같은 4급으로 두고 있음

<직급 및 직위 체계>

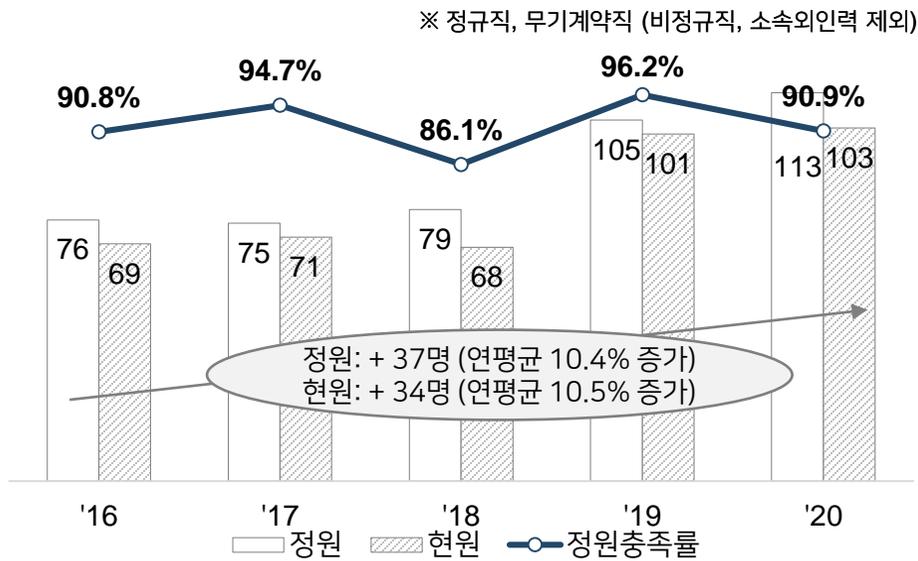
- 사무국장/관장/원장: 3급
- 팀장/센터장: 4급
- 차장: 5급
- 대리: 6급
- 주임: 7급

* Source :2022.8 용인시청소년미래재단 홈페이지 기준

기관별 분석: 용인시청소년미래재단 - 인력분석

용인시청소년미래재단은 '18년까지 80명 내외의 인력규모를 유지하다 '19년 105명으로 증가했으며, 사무국의 인력비중이 8.1%로 다소 낮은 수준임

정·현원 추이



구분	2016	2017	2018	2019	2020
비정규직	22	16	37	5	13

구분	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
예산(백만원)	10,597	14,079	11,744	11,648	8,813	-4.5%

팀별 인력 현황

※ 각 시설별 센터장 제외

사무국, 시설	팀	현원(명)	비중
사무국	경영지원팀	5	8.1%
	전략기획팀	3	
청소년수련관	교육문화팀	15	38.4%
	방과후아카데미	4	
	운영지원팀	12	
	청소년활동팀	7	
청소년수련원	고객지원팀	14	14.1%
-	수지청소년문화의집	4	12.1%
	신갈청소년문화의집	4	
	유림청소년문화의집	4	
청소년상담복지센터 (팀 단위조직)	수지분소	3	14.1%
	스마트공감센터	2	
	처인분소	9	
-	청소년지원센터꿈드림	7	7.1%
-	용인미래교육센터	6	6.1%
총합계		99	100%

* Source : (정·현원, 예산) 클린아이 지방출자출연기관 기관별 공시 / (팀별 인력 현황) 기관별 홈페이지('22.8) 기준

기관별 분석: 부천시여성청소년재단 - 비전전략체계

부천시여성청소년재단은 “여성, 청소년의 성장을 함께하는 열린 플랫폼”을 비전으로 설정하여, 통합적 정책리더십, 융복합 실천 거버넌스, 지역변화 메이커스, 지속가능 성장 제도개선의 4대 전략 및 8대 과제를 수립함

비전전략체계

미션	여성·청소년이 만드는 행복한 도시 부천 실현			
비전	여성·청소년의 성장을 함께 하는 열린 플랫폼이 된다.			
핵심가치	주류화	협력	혁신	소통
전략방향	정착플랫폼	협력플랫폼	혁신플랫폼	소통플랫폼
전략목표	통합적 정책리더십 구현	융복합 실천 거버넌스 확대	지역변화를 이끄는 메이커스 강화	지속가능 성장을 위한 제도 개선
전략과제	<ul style="list-style-type: none"> 지역현안 참여 증진 여성·청소년·교육 참여 플랫폼 구축 및 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 성평등 문화 확산 거버넌스 운영 지역자원 통합 성장지원 거버넌스 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 여성·청소년 메이커 참여 활동 확대 다양한 메이커스 사업의 영역별 확장 	<ul style="list-style-type: none"> 지속가능 성장을 위한 제도 개선 소통과 참여확대로 사회적 가치 실현

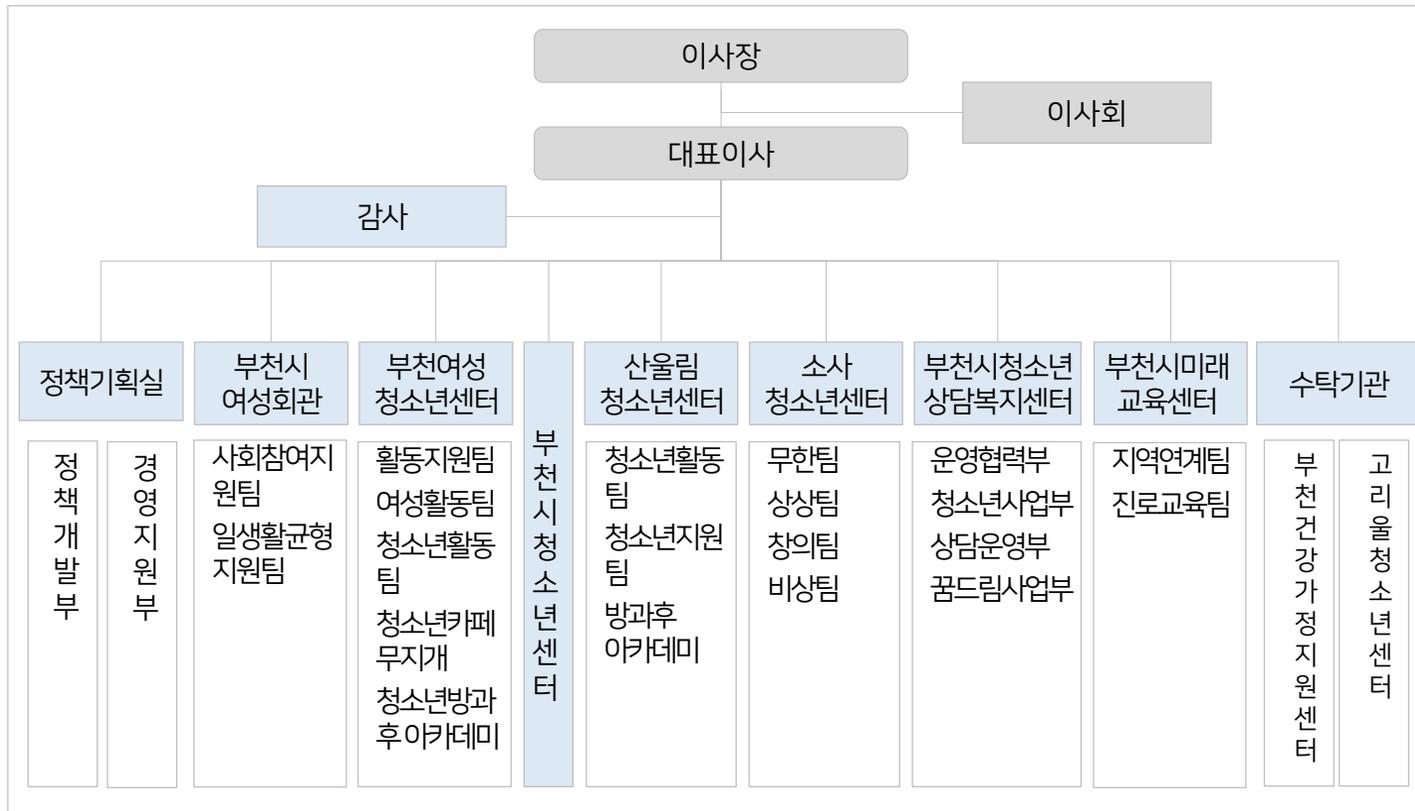
- 부천시여성청소년재단은 여성의 경쟁력 향상과 사회참여, 복지증진 및 청소년의 건전한 육성을 진흥하기 위해 2015년 11월에 출범함
- 재단의 경영가치체계에서 비전은 “여성, 청소년의 성장을 함께하는 열린 플랫폼이 된다.”이며 핵심가치로 “주류화, 협력, 혁신, 소통”으로 수립함
- 정착, 협력, 혁신, 소통 플랫폼이라는 4대 전략방향을 토대로 4대 전략목표 및 8대 전략과제를 수립함

* Source : 부천시여성청소년재단 홈페이지, '22년 8월 기준

기관별 분석: 부천시여성청소년재단 - 조직분석

부천시여성청소년재단의 조직은 1실(정책기획실), 1회관, 4센터, 1상담복지센터, 1미래교육센터, 2수탁기관 구조로이며, 각 시설별로는 센터별 특성에 맞게 차별적으로 부서를 운영하고 있음

조직구조



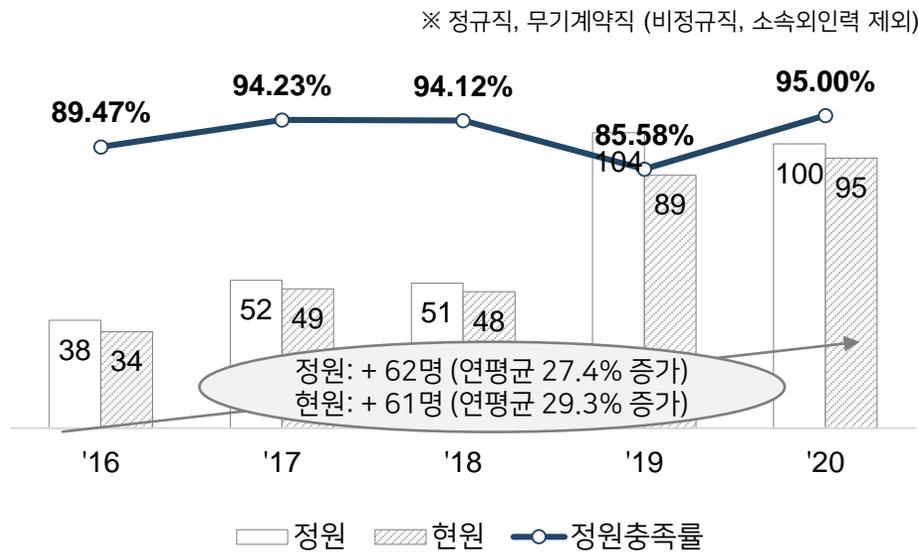
- 부천시미래교육센터는 2021년 9월 출연사업으로 신설되었으며, 부천형 미래교육 및 의제 개발, 학교와 지역사회 연계, 협력, 지원, 혁신교육지구 프로그램 개발 운영 등을 담당함
- 부천시여성청소년재단의 4센터는 각 센터별로 사업특성에 맞게 차별화된 팀 명칭 등 구성을 하고 있음
- 방과후아카데미 사업을 조직도 상에서 한 개의 별도 기능으로 구분하고 있음

* Source : 부천시여성청소년재단 규정집('22년 3월 기준) 및 재단 홈페이지('22년 8월 기준)

기관별 분석: 부천시여성청소년재단 - 인력분석

부천시여성청소년재단의 정원은 '16년 38명에서 '20년 95명으로 연평균 +27.4%로 증가했으며, 예산(+26.5%) 및 현원(+29.3%)과 비슷한 증가 추이를 보였고, 부서별로는 지원 기능 인력(정책기획실)이 8.2% 비중을 차지함

정·현원 추이



구분	2016	2017	2018	2019	2020
비정규직	14	23	35	14	23

구분	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
예산(백만원)	3,179	4,677	6,381	8,899	8,133	26.5%

부서별 인력 비중(2022)

실/관/센터장 등	현원(명)	팀	현원(명)	합계	비중	
정책기획실	1	정책개발부	6	13	8.2%	
		경영지원부	6			
부천시여성회관	1	사회참여지원팀	5	9	5.7%	
		일생활균형지원팀	3			
부천시여성청소년센터	1	총괄	1	15	9.4%	
		활동지원팀	2			
		여성활동팀	4			
		청소년활동팀	3			
		청소년카페무지개	2			
		청소년방과후아카데미	2			
부천시청소년센터	1		7	8	5.0%	
산울림청소년센터	1	총괄	1	16	10.1%	
		청소년활동팀	6			
		청소년지원팀	5			
		방과후아카데미	3			
소사청소년센터	1	총괄	1	15	9.4%	
		무한팀	3			
		상항팀	3			
		창의팀	3			
		비상팀	4			
부천시청소년상담복지센터	1	운영협력부	5	32	20.1%	
		청소년사업부	7			
		상담운영부	8			
		꿈드림사업부	11			
부천시미래교육센터	1	총괄 등	4	13	8.2%	
		지역연계팀	4			
부천시건강가정지원센터	1	진로교육팀	4	19	20	12.6%
고리울청소년센터	1		12	13	8.2%	
부천시일학습지원센터	1		4	5	3.1%	
총합계				159	100%	

* Source : (정·현원, 예산) 클린아이 지방출자출연기관 기관별 공시 / (팀별 인력 현황) 기관별 홈페이지('22.8) 기준

기관별 분석: 안양시청소년재단 - 비전전략체계

안양시청소년재단은 “청소년 행복 플랫폼”을 비전으로 하여, 청소년의 건강하고 행복한 성장 지원, 청소년 상담·복지 지원, 정책수행 운영체계 개편 등 3대 전략 및 10대 과제를 수립함

비전전략체계

미션	청소년이 꿈꾸는 행복한 안양		
비전	청소년 행복 플랫폼		
핵심가치	Growth	Participation	Self-reliance
전략목표 및 과제	청소년의 건강하고 행복한 성장 지원 강화	청소년 상담·복지 지원 강화	청소년정책수행을 위한 운영체계개편
	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 사회 참여 지원 및 민주시민 역량 강화 • 청소년의 자기 주도적 활동 지원 • 미디어와 신기술을 활용한 창의/융합적 성장 지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 건강한 성장을 위한 원-스톱 서비스 제공 • 청소년 위기 예방 및 문제 유형별 선제적 대응 • 상담사 역량 강화 및 문제예방을 위한 교육 확대 	<ul style="list-style-type: none"> • 직원 역량 강화를 위한 인재개발 시스템 개발 • 청소년 중심의 행복 플랫폼 역할 수행능력 강화 • 체계적 정책 수행을 위한 자체 직원 역량 향상 • 책임경영 강화 및 사회적 가치 수행

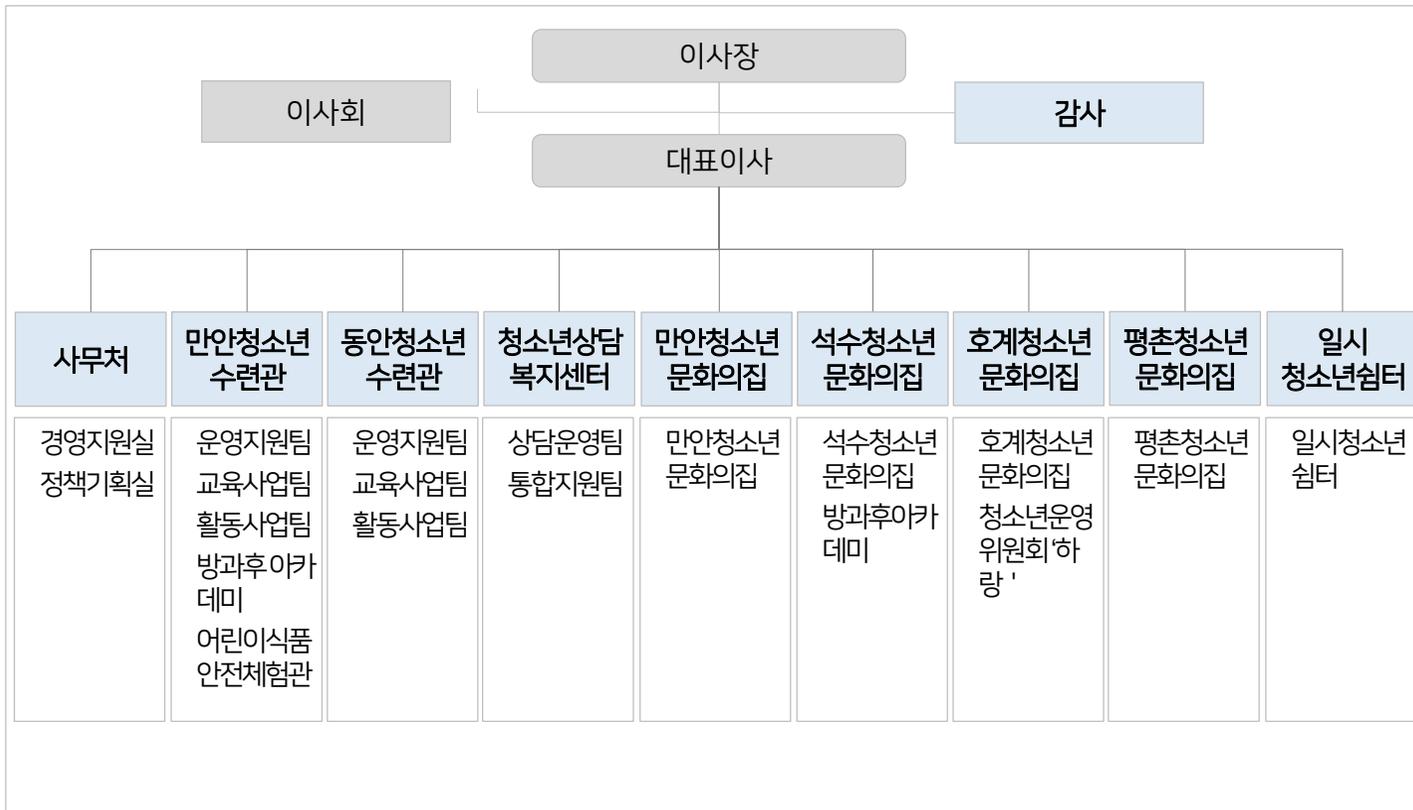
- 안양시청소년재단은 1997년 안양시청소년 상담실 개소, 1999년 청소년수련관 개관 등을 기점으로 (재)안양시청소년수련관으로 설립되었음
- 경영가치체계에서 비전은 “청소년 행복 플랫폼”이며 핵심가치를 “성장, 참여, 자기신뢰”로 설정함
- 전략체계에서 3대 전략목표로 “청소년의 건강하고 행복한 성장 지원, 상담복지 지원, 청소년정책 운영체계 개편”으로 설정하고, 10대 중점 추진과제를 수립하였음

* Source : 안양시청소년재단 홈페이지, '22년 8월 기준

기관별 분석: 안양시청소년재단 - 조직분석

안양시청소년재단의 조직은 1사무처, 2수련관, 1상담센터, 4문화의집, 2쉼터로 운영되며, 수련관의 세부기능은 운영·교육·사업으로 구분함

조직구조



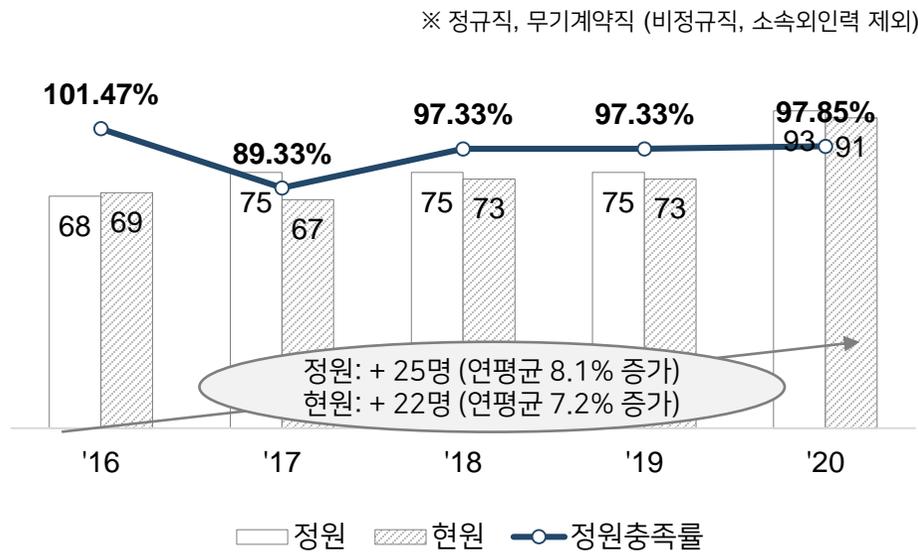
- 안양시청소년재단의 사무처는 경영지원과 정책기획으로 구분됨
- 2수련관은 운영지원, 교육사업, 활동사업, 기타로 통일하여 팀 명칭 및 기능을 운영함
- 상담복지센터는 상담운영, 통합지원 2개 기능으로 구분함
- 4문화의 집에서는 방과후아카데미, 청소년운영위원회를 별도 기능으로 구분하여 운영함

* Source : 안양시청소년재단 홈페이지, '22년 8월 기준

기관별 분석: 안양시청소년재단 - 인력분석

안양시청소년재단의 정원은 과거 5년 간 평균 +8.1% 증가했고 현원은 7.2% 증가한 반면 예산은 -1.3% 감소세를 보였으며, 부서별로 지원기능(경영지원실, 정책기획실)의 인력 비중이 13.3%를 차지함

정·현원 추이



구분	2016	2017	2018	2019	2020
비정규직	38	0	34	36	22

구분	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
예산(백만원)	10,883	12,013	13,131	13,193	10,344	-1.3%

부서별 인력 비중(2022)

실/관/센터장 등	현원(명)	팀	현원(명)	합계	비중
경영지원실	1		5	6	5.0%
정책기획실	1		9	10	8.3%
만안청소년수련관	1	운영지원팀	6	25	20.7%
		교육사업팀	5		
		활동사업팀	7		
		방과후아카데미	3		
		어린이식품안전체험관	3		
동안청소년수련관	1	운영지원팀	7	24	19.8%
		교육사업팀	10		
		활동사업팀	6		
청소년상담복지센터	1	상담운영팀	11	18	14.9%
		통합지원팀	6		
만안청소년문화의집	1		4	5	4.1%
석수청소년문화의집	1		4	7	5.8%
		방과후아카데미	2		
호계청소년문화의집	1		4	12	9.9%
		청소년운영위원회	7		
평촌청소년문화의집	1		4	5	4.1%
일시청소년쉼터	1		8	9	7.4%
총합계				121	100%

* Source : (정·현원, 예산) 클린아이 지방출자출연기관 기관별 공시 / (팀별 인력 현황) 기관별 홈페이지('22.8) 기준

기관별 분석: 김포시청소년재단 - 비전전략체계

김포시청소년재단은 “청소년 행복지수 99.9%”를 비전으로 하여, 청소년 친화정책 및 맞춤형 성장지원 강화, 청소년 상담·보호·복지 강화, 지역사회 창의적 미래인재 양성, 지속가능 경영체계 강화 등 4대 전략 및 12대 과제를 수립함

비전전략체계

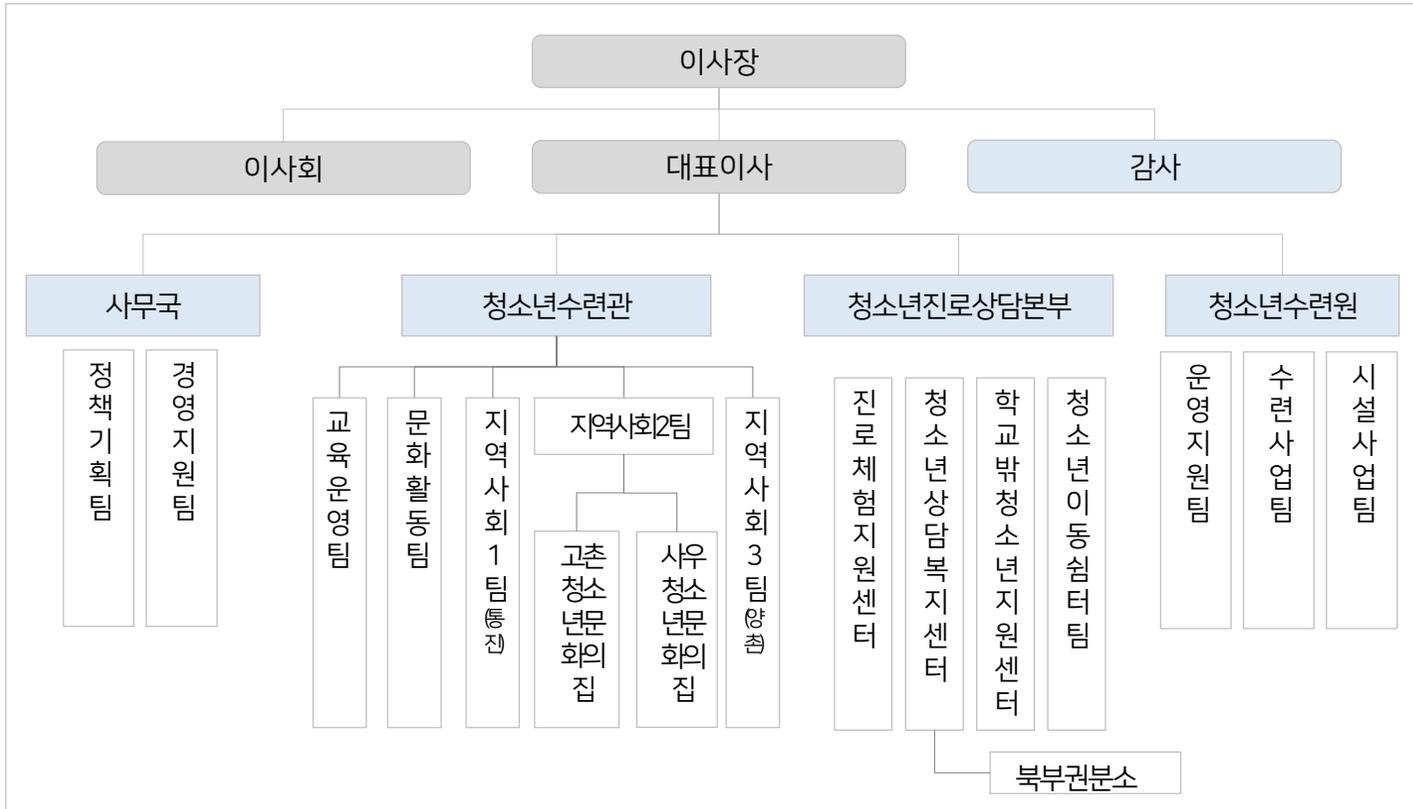
미션	미래를 이끌어 갈 청소년의 희망지기				
비전	전국 최고의 청소년 행복지수 99.9% 김포시				
경영방침	청소년 친화적 정책 개발과 지원	창의적 청소년 미래 인재 양성	지역사회와 함께 지속 발전 성장	소통과 화합의 조직문화 조성	신뢰를 바탕으로 한 고객서비스 제공
전략목표	청소년 친화적 정책 개발 및 맞춤형 성장 지원체계 강화	청소년 상담·보호·복지 지원 강화	지역사회와 함께하는 창의적 청소년 미래인재 양성	소통·화합·신뢰를 바탕으로 한 지속가능 경영체계 강화	
전략과제	<ul style="list-style-type: none"> 시대의 흐름과 미래변화에 맞춘 청소년 중점역량 기반의 종합적 지원 권역별 특성화 및 디지털 기반의 청소년 활동 기능 강화 및 확대 청소년정책기본계획 등 정책 흐름을 반영한 재단 중장기 경영계획 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 지역사회 내 균등한 청소년 보호와 상담 서비스 강화 학교 밖 청소년 종합지원 및 행복한 권리 찾기 등 지원서비스 제공 지역 내 위기청소년과 함께하는 김포 청소년야동 캠프 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> 미래준비형 진로교육지원으로 과학기술산업분야 핵심인재 양성 균등한 보편적 진로교육 실현을 통한 지역 간 불균형 해소 및 균등기회 보장 청소년-진로센터-학교-지역사회가 함께하는 진로 교육 인프라 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 위드코로나 시대 대비 변화와 혁신을 통한 경영 효율성 개선 체계적인 홍보체계 관리 강화 및 맞춤형 종합정보 제공 사회적 가치의 실현을 위한 사회적 경제 활성화 	

- 김포시청소년재단은 2010년 재단 출범 및 중봉 청소년수련관 개관으로 시작되었음
- 재단의 경영가치체계에서 “전국 최고의 청소년 행복지수 99.9%”를 비전으로 수립하고, 5개 경영방침을 수립했으며, '22년 비전은 “청소년의 꿈과 희망을 더하는 재단”으로 설정함
- 전략체계에서는 청소년 친화정책 및 맞춤형 성장지원, 상담보호복지, 지역사회와 창의적 미래인재, 지속가능 경영체계 등 4대 전략 및 12대 과제를 수립하였음

* Source : 김포시청소년재단 홈페이지, '22년 8월 기준

기관별 분석: 김포시청소년재단 - 조직분석

김포시청소년재단의 조직은 1사무국, 1수련관, 1진로상담본부, 1수련원 구조로 운영되며, 수련관과 문화의집을 통합하여 “청소년수련관”에서 관리하고 지역별로 4개소를 팀 단위에서 운영하고 있음



- 김포시청소년재단의 경영지원기능은 1사무국 산하 정책기획팀과 경영지원팀으로 기능이 운영됨
- 수련관은 문화의집까지 포함하여 1개소로 통합 관리되며, 지역별 3개팀(통진, 고촌, 사우, 양촌)이 있고, 공통부서로 교육운영팀과 문화활동팀을 운영함
- 진로상담본부는 수련관 외 진로체험, 상담복지, 학교밖, 이동쉼터 기능을 수행함
- 수련원은 월곶면에 위치한 수련원 시설을 운영·관리하면서 수련활동을 수행함

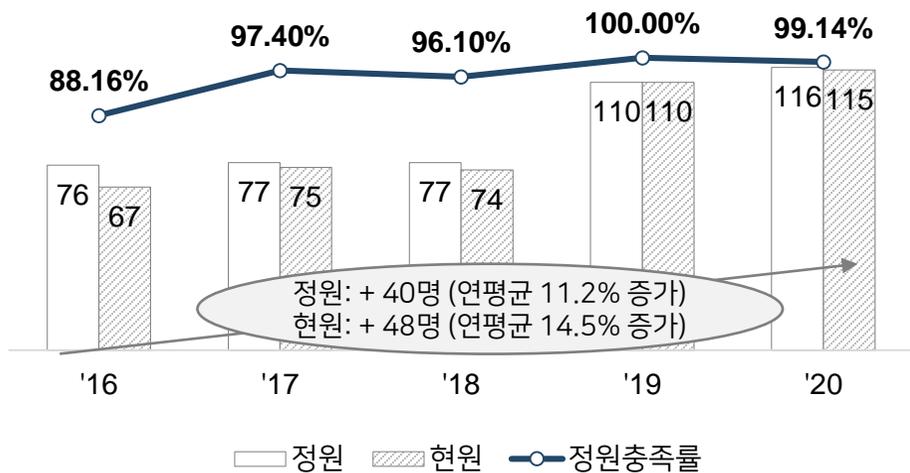
* Source : 김포시청소년재단 홈페이지, '22년 8월 기준

기관별 분석: 김포시청소년재단 - 인력분석

김포시청소년재단의 예산이 과거 5년 간 7.7% 증가한 것 대비, 정원 +11.2%, 현원 +14.5%로 인력이 증가했으며, 부서별 지원기능(사무국)의 인력 비중은 12.0%를 차지함

정·현원 추이

※ 정규직, 무기계약직 (비정규직, 소속외인력 제외)



구분	2016	2017	2018	2019	2020
비정규직	29	23	27	19	17

구분	2016	2017	2018	2019	2020	CAGR
예산(백만원)	7,301	8,353	9,602	10,020	9,824	7.7%

부서별 인력 비중(2022)

실/관/센터장 등	현원(명)	구분	현원(명)	합계	비중
사무국	1	정책기획팀	5	13	12.0%
		경영지원팀	7		
청소년수련관	1	교육운영팀	6	33	30.6%
		문화활동팀	5		
		지역사회1팀	6		
		지역사회2팀	9		
청소년진로상담본부	1	지역사회3팀	6	37	34.3%
		진로체험지원센터	7		
		청소년상담복지센터	15		
		학교밖청소년지원센터	7		
청소년수련원	1	청소년아동쉼터팀	7	25	23.1%
		운영지원팀	5		
		수련사업팀	6		
		시설사업팀	13		
총합계				108	100%

* Source : (정·현원, 예산) 클린아이 지방출자출연기관 기관별 공시 / (팀별 인력 현황) 기관별 홈페이지('22.8) 기준

기관별 분석: 한국청소년활동진흥원 - 비전전략체계

한국청소년활동진흥원은 “미래 청소년 활동 가치혁신 리더”를 비전으로 하여, 청소년주도 참여형 활동, 안전·가치 증진, 미래 청소년활동 선도적 대응, 혁신·책임경영 등 4대 전략 및 12대 과제를 수립함

비전전략체계

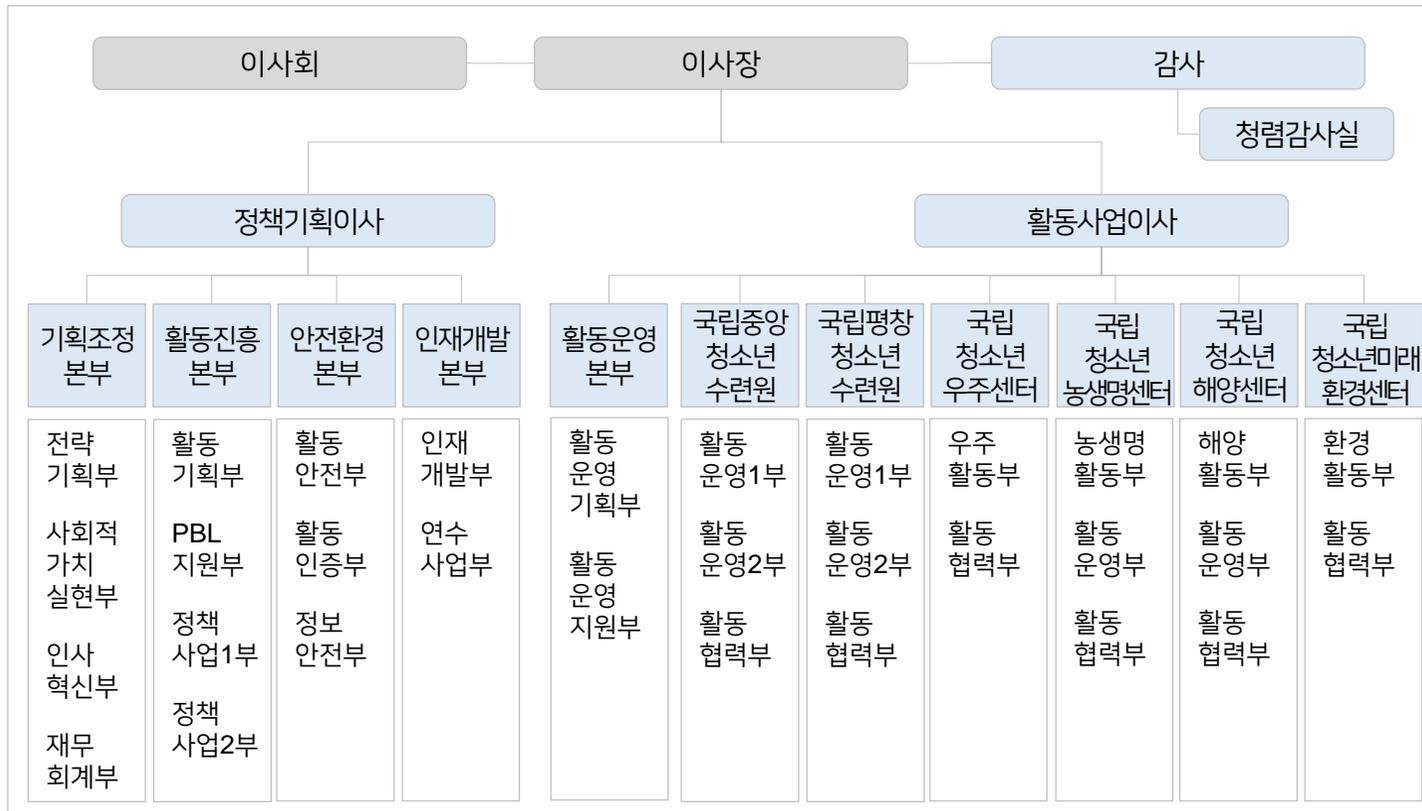
미션	청소년활동으로 청소년의 균형성장을 지원하여 지속가능한 미래를 열어간다.			
비전	미래 청소년활동 가치혁신 리더, D-KYWA Design(주도적 설계) Diversity(다양한 경험) Digital(디지털기반)			
핵심가치	혁신적 활동방식 지원 융합	안전제일 원칙 준수 안전	청소년 주도, 의사결정 참여	포용과 투명한 사업활동 신뢰
경영목표	역량기반 청소년활동 운영률 84%	청소년활동 사회적가치 1.5배 증진	청소년활동 체감률 90% 달성	지속가능지수 최우수 등급
전략목표	청소년 주도, 참여형 활동 고도화	안전, 가치 증진 청소년활동 정착	미래청소년활동 선도적대응	혁신, 책임경영 체질 변화
전략과제	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 참여, 역량 기반 활동 지원 • 청소년 활동 정책의 협치 강화 • 청소년 지도인력 HRD 변화, 선도 	<ul style="list-style-type: none"> • 데이터기반 정보 및 인증 가치 증진 • 국립청소년시설 포용적 서비스 확대 • 청소년활동 안전지원체계 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 정책지원 C&D 역량 강화 • 체험, 학습 융합의 활동체계 정착 • 뉴딜기반의 혁신 성장체계 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 지속가능한 사회적 가치 성과구현 • 경영자원 운영의 리스크 관리 강화 • 국민신뢰의 조직문화 혁신

- 한국청소년활동진흥원은 청소년의 균형 있는 성장에 필요한 활동을 종합적으로 지원하고자 1998년 설립됨
- 재단의 경영가치체계에서 미션과 비전, 핵심가치의 내용을 구체적으로 정립하여 대/내외적 정체성 및 중장기적 미래상, 핵심가치 등을 강화하고 있음
- 전략체계에서는 경영목표를 정량·정성적으로 수립하고 있으며, 4대 전략목표와 12대 전략과제를 수립함

* Source : 한국청소년활동진흥원 홈페이지, '22년 8월 기준

기관별 분석: 한국청소년활동진흥원 - 조직분석

한국청소년활동진흥원의 조직은 '정책기능'과 '활동기능'으로 구분하며, 정책기획이사 산하 4본부, 활동사업이사 산하 1본부 6시설이 운영되고 있고, 각 시설 안에서는 활동운영부와 활동협력부 등으로 운영하고 있음



- 한국청소년활동진흥원의 조직구조는 現 성남시청소년재단과 유사한 구조로 정책기획 기능과 활동사업 기능으로 구분하고 있음
- 정책기획이사 산하에서는 기획조정, 활동진흥, 안전환경, 인재개발 기능을 본부로 운영함
- 활동사업이사 산하에서는 1개 활동운영본부와 6개 시설을 운영함
- 각 시설 안에서는 활동운영부와 활동협력부로 기능을 구분하여 운영하는 구조임

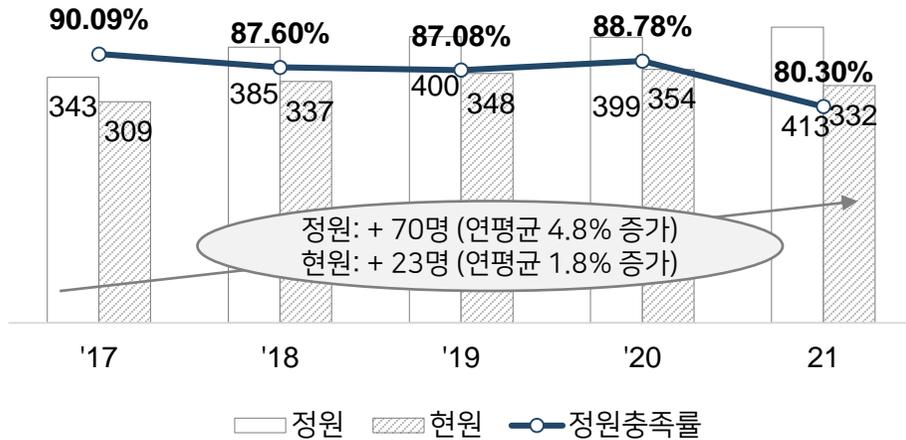
* Source : 김포시청소년재단 홈페이지, '22년 8월 기준

기관별 분석: 한국청소년활동진흥원 - 인력분석

한국청소년활동진흥원은 과거 5년 간 예산이 연평균 -2.2% 감소한 것 대비, 정원은 +4.8%, 현원은 +1.8% 증가했고, 부서별 인력 비중은 정책기획이 30.3%, 활동사업이 69.7%를 구성함

정·현원 추이

※ 정규직, 무기계약직 (비정규직, 소속외인력 제외)



구분	2017	2018	2019	2020	2021
비정규직	35	6	3	0	0

* 기간제 및 기타 인력

* 수입 및 지출현황(결산)

구분	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR
예산(백만원)	51,919	50,989	50,905	42,364	47,414	-2.2%

* Source : (정·현원, 예산) 알리오 공공기관 경영정보 공개시스템 / (부서별 인력 현황) 기관 홈페이지('22.8) 기준

부서별 인력 비중(2022)

구분	본부	현원	비중
정책기획 이사	기획조정본부	26	7.9%
	활동진흥본부	34	10.3%
	안전환경본부	26	7.9%
	인재개발본부	14	4.2%
활동사업 이사	활동운영본부	13	3.9%
	국립중앙청소년수련원	47	14.2%
	국립평창청소년수련원	54	16.4%
	국립청소년우주센터	33	10.0%
	국립청소년농생명센터	33	10.0%
	국립청소년해양센터	34	10.3%
	국립청소년미래환경센터	16	4.8%
합계		330	100.0%

* 육아휴직 인력 제외

기관별 분석: 필라델피아 청소년 네트워크(PYN: Philadelphia Youth Network)

美 필라델피아 청소년 네트워크는 '22년 264억원의 예산을 운영하는 지자체 산하 법인으로, '청소년의 학업 성취, 경제적 기회 및 개인적 성공 촉진'이라는 기관의 미션 달성을 위해 지역사회 협력망을 활용한 사업의 실행 및 관리, 연구 기능을 수행함

기관 일반현황 및 비전, 미션



일반현황
<ul style="list-style-type: none"> • 필라델피아 지자체 산하 법인 (1999년 설립) *경영진 외 조직 및 인력현황 비공개 • 2022 예산(세입기준): \$ 1,959만 (약 264억 원) <ul style="list-style-type: none"> - 정부 지원(보조금, 계약예산 등): 약 218억원 - 기부금: 약 37억원

구분	내용
비전 (Vision)	- 교육과 고용을 통해 빈곤을 완화하고 형평성을 증진시킨다 (Alleviate poverty and promote equity through education and employment)
미션 (Mission)	- 청소년의 학업 성취, 경제적 기회 및 개인적 성공 촉진 (Create coordinated systems which promote the attainment of academic achievement, economic opportunity and personal success)
주요기능 및 역할	<ul style="list-style-type: none"> - (청소년 정책사업 실행 및 관리) 지역의 다양한 기관, 단체를 모집해 서비스 네트워크를 구축하고, 청소년에게 필요한 교육 및 고용의 기회 제공 ※ 2022년 720개 이상의 기업, 90개 이상의 관련 단체 및 기관과 협력 중 - (데이터 분석 및 연구) 지역사회 협력망을 통한 대규모 공동 사업에 대해, 참여한 기관이 각자 보유하고 있는 데이터를 통합 연계하여 추적, 관리
대표사업	<ul style="list-style-type: none"> - 지역사회협력망을 활용한 청소년성장지원 사업 PROJECT U-TURN(유턴 프로젝트) 주도 - 유턴 프로젝트: 저소득층 및 학교 밖 청소년이 정규 교육과정을 성공적으로 이수하여 학업을 마치고, 지역사회와 협력해 경력개발을 위해 통합적인 지원을 강화하는 사업 ('06~) - 기관은 프로젝트 주도 기관으로, 유턴 프로젝트에 참여한 기업, 비영리재단, 시민단체 및 청소년관련 비영리단체 및 기관 등이 각자 보유하고 있는 데이터를 통합 연계하여 공동으로 관리하는 정보포탈을 만들어 현재까지 운영·관리하고 있음

* Source : Philadelphia Youth Network 홈페이지(<https://www.pyninc.org/>) 및 2022 Annual Report, 청소년 성장지원을 위한 지역사회 네트워크 국외 사례, 한국청소년정책연구원, 2019

기관별 분석: 필라델피아 청소년 네트워크(PYN: Philadelphia Youth Network)

기관의 대표사업인 유턴프로젝트('06~)는 지역사회협력망 기반 청소년성장지원 성공 사례로 평가되며, 민간부문과의 지속적인 연계 확장, 참여 주체간 정보 공유 및 통합정보 생산, 데이터 기반 사업 평가·환류 등이 성공 원인으로 평가됨

PROJECT U-TURN(유턴 프로젝트) 사례

구분	내용
사업 목적	지역 청소년의 기초학력수준 제고와 청소년의 진로·경력개발을 위한 통합지원
추진체계/ 운영모델	<p>공립학교 재학중인 중·고등학생, 학교 밖 청소년, 교정보호시설(소년원) 등에 수감된 12~24세 청소년 대상 교육, 경력개발, 학교생활 등 지원</p> <ul style="list-style-type: none"> - (기금모금) 시 당국은 지역자원 연계, 지역사회연계망 강화, 기금 모금, 성과 공유 등을 담당 (특히 정부·민간 부문으로부터 기금모금 주력) - (교육강화) 필라델피아 교육청(SDP)은 산재해 있는 지역 교육자원을 연계하고, 지역사회 내 교육 수요와 요구를 파악하여 교육개혁방안 마련 - (세부 프로그램 개발) 교육개혁방안을 기반으로 참여 기관이 보유한 청소년 관련 정보를 공유, 협력하여 성공적인 고등학교 학력 이수 및 대학진학, 취업을 위한 다각적인 지원 프로그램 개발 (기업, 비영리재단, 시민단체, 공공부문 기관 등 협력) - (홍보활동) 전국 단위의 청소년/청년 캠페인 또는 옹호활동을 진행하는 단체와 협력 - (성과 평가 및 환류) 사업단과는 별도의 연구단을 구성하여 사업성과 평가 진행 후 2~3년을 주기로 연구진 구성해 객관적 평가 진행 후 수정, 보완
대표성과	- PROJECT U-TURN 사업에 참여한 청소년의 고등학교 졸업률: ('05-'06) 59% → ('10-'11) 65% → ('18-'19) 76%
특징	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (지역사회 기반 연계협력망 우선 구축) 단일 기관의 고유 과제가 아닌 전 사회의 문제로 접근하기 위해 대규모 연계협력망을 우선적으로 구축 ✓ (통합 정보 공유 및 성과평가) 참여 기관이 각기 관리하고 있는 청소년 발달 및 교육/훈련, 보건복지, 기타 청소년 관련 정보 모든 정보를 한곳에 공유함. 각 기관에 따라 성과지표로 보는 지표는 다를 수 있으나, 공동의 사업성과 지표를 정해 정기적으로 평가하고 모니터링함

시사점	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 지역사회협력망을 활용한 민·관 파트너십을 기반으로 장기적인 사업 구상 가능하며, 민간부문과의 지속적인 연계 확장 중요 ✓ 참여기업·기관이 한 기관처럼 청소년 관련 정보를 공유하고 통합정보를 생산하여 이를 공유해 필요한 자원과 인적·물적 자원을 활용 극대화 ✓ 데이터 기반 성과지표의 개발과 공유, 정기적인 사업 평가와 환류를 사업을 홍보 전략이자 네트워크 확장을 위한 전략의 일환으로 활용 ✓ 공동의 사업의 비전과 목표 설정, 각 추진주체들의 역할과 참여방식 등을 평가, 개선, 환류하기 위해 객관적인 연구와 평가 수행
-----	---

* Source : 청소년 성장지원을 위한 지역사회 네트워크 국외 사례, 한국청소년정책연구원, 2019

기관별 분석: 조지아주 방과 후 학교 네트워크 (GSAN: Georgia Statewide Afterschool Network)

조지아주 방과 후 학교 네트워크(GSAN)는 아동·청소년 관련 부처 및 기관, 단체 등이 참여한 민관협력위원회로, 방과 후 청소년 프로그램 고도화 및 지역사회 네트워크 구축을 위한 사업을 운영함

기관 일반현황 및 미션



일반현황

- “50 State Afterschool Network(50개 주 방과 후 네트워크 운영 협력체)” 중 하나로 개별 법인이 아닌 조지아주 정부 산하 민관협력위원회 (Public-private collaborations; PPCs)
- 50 State Afterschool Network는 모트 재단*에서 후원하는 美 방과 후 학교 프로그램 지원 사업으로, 50개 주마다 해당 주의 방과 후 학교 프로그램 및 정책 개발의 중추 기관 역할을 하는 협의회를 두고 운영함
- * Mott Foundation, 자산 5조 4천억원 규모
- 2004년부터 가동

구분	내용
미션 (Mission)	- 조지아 주 아동·청소년을 위한 방과 후 및 여름 학습 프로그램의 연계 및 발전과 지원 (To advance, connect, and support high quality Afterschool and summer learning programs to promote the success of children and youth throughout Georgia.)
주요기능 및 역할	- 방과 후 프로그램 품질향상 및 관련 정책·전략 개발 지원 - 방과 후 프로그램 운영을 위한 지역 파트너십의 지속 가능한 네트워크 구축 - 학부모 등 가족, 지역사회, 기업 등 지역사회에 방과 후 프로그램 홍보 및 긍정적 효과 교육
참여기관	- 조지아 주 아동·청소년 성장 관련한 부처*와 비영리단체·교육기관** 등 18개 기관 참여 * 교육, 공중보건, 아동가족정책, 행동장애 및 발달장애, 아동교육 등과 관련한 5개 부처 ** 푸드뱅크, 방과 후 학교 프로그램 운영 단체, YMCA, 대학 산하 교육기관 등 13개 기관
대표사업	- 조지아 주 방과 후 학교 및 청소년 육성 프로그램 평가 표준 개발 사업* 운영 - 방과 후 아동·청소년 발달을 위한 다양한 접근과 노력, 요인을 평가하기 위한 표준을 세우고 이를 발전시켜 나가기 위한 사업으로, (1) 방과 후 청소년 돌봄 및 발달지원 프로그램 평가 표준 개발 (2) Georgia Afterschool & Youth Development 컨퍼런스 개최 등으로 구성 * Georgia Afterschool & Youth Development(ASYD) Quality Standards

* Source: Georgia Statewide Afterschool Network (GSAN) 2020 Annual Report, GSAN 홈페이지 종합 / 미국 연방정부 및 지방정부의 주요 청소년 정책 사례, 한국청소년정책연구원, 2021

기관별 분석: 조지아주 방과 후 학교 네트워크 (GSAN: Georgia Statewide Afterschool Network)

방과 후 학교 및 청소년 육성 프로그램 평가 표준 개발 사업은 평가표준 개발과 컨퍼런스 운영으로 구성되며, 특히 매년 600명 이상의 아동 및 청소년 돌봄·교육 서비스 종사자들이 참여하는 유료 컨퍼런스를 통해 협력망을 지속·확장하고 있음

Afterschool & Youth Development (ASYD) Quality Standards 사업

구분	내용
아동·청소년 돌봄 및 발달과 관련한 프로그램 평가표준 (ASYD Quality Standards)	<ul style="list-style-type: none"> • 방과 후 청소년 돌봄 및 발달지원 프로그램이 실질적으로 아동 및 청소년의 성장과 삶의 질 향상에 있어 어떠한 기여를 얼마나 하고 있는지 객관적으로 평가하기 위한 문항으로 구성된 평가 도구(assessment tool) 제공 • ASYD Quality Standards Assessment Tool은 총 9가지 영역의 66개 문항으로 이루어져 있으며, 조지아주 전체 학교에서 수행하고 있는 청소년 방과 후 돌봄과 발달지원 프로그램의 개선방안과 발전방향을 모색함에 있어 활용 • 평가표준의 주요 내용을 보면, 프로그램의 포괄성, 정규 수업과의 연계성 및 보완성, 관련 스태프의 전문성, 프로그램 성과지표의 객관성 및 체계성, 지역사회와의 협력적 네트워크 수준 등을 평가하도록 함 <ul style="list-style-type: none"> - 아동·청소년 돌봄 및 발달과 관련한 프로그램 내용의 포괄성, 규칙성, 적절성 - 방과 후 프로그램과 정규 수업 및 교내 활동과의 연계성과 보완성 - 프로그램 참여 스태프 및 자원봉사자의 전문성, 지식, 기술, 다른 구성원과의 협력 등 - 프로그램 결과와 성과 등을 판단할 있는 근거 유무, 평가체계의 신뢰성, 객관성 등 (Evaluation & Outcomes) - 가족 및 지역사회와의 협력적 네트워크 수준(Family & Community Partnerships)
조지아주 방과 후 학교 및 아동·청소년 발달 컨퍼런스 (Georgia Afterschool & Youth Development Conference)	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 방과 후 돌봄과 발달지원 프로그램의 개선방안과 발전방향을 모색하기 위한 행사로 조지아주 정부가 주관 • 조지아주 전역의 교사 등 교육전문가, 아동 및 청소년 돌봄·교육서비스 종사자, 학계 전문가, 정책입안자, 학부모 등이 참여하여 아동·청소년에게 제공할 수 있는 다양한 프로그램 자료, 기술 및 지식, 도구 및 콘텐츠를 공유함 • 2013, 2014, 2016, 2018년 개최하였으며 매년 약 600명 이상 참여 (최근에는 2022년 9월 7일~9일 약 3일간 진행되었으며 초기 등록(4~6월)시 \$175, 7월 등록 시 \$250, 8월 등록 시 \$325의 참가비를 내야 참여할 수 있는 유료행사)

* Source: Georgia Statewide Afterschool Network (GSAN) 2020 Annual Report, GSAN 홈페이지 종합 / 미국 연방정부 및 지방정부의 주요 청소년 정책 사례, 한국청소년정책연구원, 2021

기관별 부가가치 적정인력산정 : 적정인력 산정 Principle

국내 공공기관은 일반적으로 외형중심에서 이익중심의 체제로 이동하고 있는 상태로 향후 성과중심 경영관리체제 하의 인력운영에 적합한 '부가가치' 기준 지표로 벤치마킹 기관 및 성남시청소년 재단의 재무적 관점의 거시적 적정인력을 측정함

경영관리관점 변화에 따른 재무지표 설정

	Quantity 경영	"Selected"	Quality 경영
경영관리 관점	외형중심	성과중심	가치중심
주요목표	▪ Growth	▪ Growth+Profitable	▪ Value Maximization
경영계획	▪ 전사이익 및 조직별 물량	▪ 조직별 이익 및 사업성과 중심	▪ 조직별 가치 중심
자원배분	▪ Bottom-up 방식	▪ Top-down 방식	▪ Top-down 방식
성과측정	▪ Revenue/Cost 방식	▪ 성과분석 방식	▪ 가치분석 방식(Value Drive/KPI)
평가보상	▪ 외형성장중심 보상	▪ 성과중심 보상	▪ 가치 및 KPI중심 보상
보고체계	▪ 외형성장, 원가절감 추진활동 (재무제표)	▪ 경영정보의 통합성 및 재무성과 보고	▪ Value 및 KPI 중심 보고
인력생산성 분석지표	▪ 매출액, 시장점유율	▪ HCVA, HCROI	▪ EVA, ROE

기관별 부가가치 적정인력산정 : 재무생산성 바탕의 부가가치 분석

재무적관점의 단기 거시인력 산정은 인력생산성 및 효율성 등 인적자원의 가치를 측정하는 지표인 HCVA(인적자본부가가치)와 HCROI(인적자본투자수익률)을 고려하여 산정함

부가가치 분석을 통한 정원 산정

인력생산성 측정지표 분석을 통한 단기 거시인력산정

- 재무적 관점으로 적절한 인력생산성을 유지할 수 있는 범위 내에서 운영할 수 있는 인력 수준을 결정하여 재단의 인력생산성 제고

인력효율성 측정지표 분석을 통한 단기 거시인력산정

- 재무적 관점으로 적절한 인력효율성을 측정할 수 있는 지표를 선정하여 인력을 효율적으로 운영할 수 있는 수준을 결정하여 재단의 인력효율성 제고

HCVA : Human Capital Value Added

- HCVA는 인적자본 부가가치(인력생산성)로 기관 전체 수익에서 조직 구성원에 대한 급여나 복리후생비를 차감한 부가가치를 총 인원 수로 나눈 것으로 기관이 획득한 총 수익에서 직원 1인이 창출한 부가가치를 의미함

$$\text{HCVA} = \frac{\text{인적자본가치액}}{\text{총 인원수}}$$

$$\text{인적자본가치액} = \text{사업수익} - (\text{비용} - \text{인건비})$$

HCROI : Human Capital Return on Investment

- HCROI는 인적자본 투자수익률(인력효율성)로 인적자본가치를 인적자원에 투자한 급여나 복리후생비로 나눈 것으로 직원에 투자된 금액 단위당 직원이 발생시키는 부가가치를 의미함

$$\text{HCROI} = \frac{\text{인적자본가치액}}{(\text{인건비})}$$

$$\text{인적자본가치액} = \text{사업수익} - (\text{비용} - \text{인건비})$$

기관별 부가가치 적정인력산정 : 부가가치 분석 현황

벤치마킹 대상 기관들과 비교하였을때, 성남시청소년재단은 직원 1인이 창출한 부가가치가 평균을 상회하는 것으로 나타났으며, 투자 금액 단위 당 직원이 발생시키는 부가가치의 연 성장률 또한 평균을 상회하는 것으로 나타남

분석 기반 거시 인력 산정 비교

인력생산성(HCVA : Human Capital Value Added)

- 기관 전체 수익에서 조직 구성원에 대한 급여 및 복리후생비를 차감한 부가가치를 총 인원 수로 나눈 것으로 기관이 획득한 총 수익에서 직원 1인이 창출한 부가가치를 의미함



인력효율성(HCROI : Human Capital Return on Investment)

- 인적자본가치를 인적자원에 투자한 급여 및 복리후생비로 나눈 것으로 직원에 투자된 금액 단위당 직원이 발생시키는 부가가치를 의미함

구분	HCVA 평균(5개년)	HCROI 평균(5개년)	HCVA CAGR(5개년)	HCROI CAGR(5개년)
수원시청소년육성재단	43.66	1.29	53.3%	-71.6%
고양시청소년재단	80.39	2.03	-19.7%	-11.8%
용인시청소년미래재단	65.05	1.31	-15.2%	-9.0%
부천시여성청소년재단	51.19	1.56	-4.9%	-3.2%
안양시청소년재단	68.84	1.33	-4.9%	-3.2%
김포시청소년재단	44.95	1.11	0.2%	5.4%
한국청소년활동진흥원	55.29	1.00	4.5%	0.0%
비교 대상 평균	58.48	1.38	1.9%	-13.3%
성남시청소년재단	62.51	1.26	-1.8%	1.2%
평균 대비 차이	+4.03	-0.12	-3.7%	+14.6%

기관별 부가가치 적정인력산정 : 분석 기반 거시 적정인력산정

벤치마킹 대상 기관들과 비교하였을때, 대다수의 기관은 현원 대비 적정 수치에 가까운 인력을 보유하고 있으나, 성남시청소년재단은 약 7명의 인원에 대한 증가가 요구될 것으로 분석됨

분석 기반 거시 인력 산정 비교

단위 : 명

구분	현원	HCVA 예상 평균 인력	HCROI 예상 평균 인력	50:50 반영	과부족
수원시청소년육성재단	163	149	173	162	-1
고양시청소년재단	72	78	64	71	-1
용인시청소년미래재단	104	113	96	105	1
부천시여성청소년재단	92	80	99	89	-3
안양시청소년재단	93	97	90	94	1
김포시청소년재단	114	113	121	118	4
한국청소년활동진흥원	331	311	331	322	-9
성남시청소년재단	268	279	270	275	7

* Source : (정·현원, 예산) 알리오 공공기관 경영정보 공개시스템

* 현원 : 정규직 및 무기직의 현원 합계

* HCVA, HCROI 예상 평균 인력 : '21년 기준 5개년 각 수치의 CAGR 반영 측정치

벤치마킹 대상 기관 종합 및 시사점: 비전 및 전략체계

벤치마킹 대상 기관의 비전 및 전략체계 특징 분석 결과, '내부 경영시스템의 지속가능성 제고', '지역 파트너십의 지속 가능한 네트워크 구축 및 확대', '청소년 사회 안전망 강화' 등을 공통으로 지향하고 있음

구분	비전 및 전략체계, 사업운영 특징
수원시청소년재단	- 청소년 활동·보호·복지체계 강화 등 성장 지원 확대 / 청소년 역량개발 / 지역 사회와 협력을 통한 인프라 확립 / 지속성장경영시스템 확립 등을 주요 과제로 제시함
고양시청소년재단	- 청소년 참여 확대 / 청소년 주도 활동 활성화 / 자립 및 보호지원 강화 / 지역 협력의 경영시스템 구축 등을 주요 과제로 제시함
용인시청소년미래재단	- 청소년들의 욕구와 정부 정책을 반영한 체험 중심 프로그램 운영 / 학교 및 지역사회 연계 / 사회적 약자 배려 / 시설 운영 효율화 등을 '22년 추진전략으로 제시함
부천시여성청소년재단	- 여성·청소년 참여 확대 / 지역사회 협력 거버넌스 확대 / 지속가능한 성장 을 위한 제도 개선 등을 주요 과제로 제시함
안양시청소년재단	- 청소년 성장 지원 강화 / 상담·복지 지원 강화 / 직원 역량 향상 및 책임경영, 사회적 가치 수행 확대 등을 주요 과제로 제시함
김포시청소년육성재단	- 성장 지원 강화 / 상담·보호·복지 강화 / 창의인재 양성 / 지속가능한 경영체계 강화 등을 전략 목표로 제시하고 있음
청소년활동진흥원	- 청소년 참여 활동 확대 / 청소년 활동 안전 강화 / 체험과 학습의 융합 활동체계 정착 / 경영 지속가능성 제고 등을 주요 과제로 제시함
필라델피아 청소년 네트워크(PYN)	- 지역사회 협력망을 활용한 사업의 실행 및 관리 , 연구 기능을 성공적으로 수행함 - 협력 기업·기관이 한 기관처럼 정보를 공유하고 통합정보를 생산 해 시너지효과를 높임
조지아주 방과 후 학교 네트워크(GSAN)	- 매년 600명 이상의 아동 및 청소년 돌봄·교육 서비스 종사자들이 참여하는 유료 컨퍼런스를 통해 협력망을 지속·확장

공통 지향점

내부 경영시스템의 지속가능성 제고

지역 파트너십의 지속 가능한 네트워크 구축 및 확대
(청소년 관련 기관·단체 등 지역사회 협력 확대)

청소년 상담·보호 등 사회 안전망 강화

벤치마킹 대상 기관 종합 및 시사점: 조직 및 인력운영

조직·인력운영 측면에서는 '경영지원 기능과 시설별로 상위 조직 구분', '평균 지원기능 인력 비중 12%', '시설별로 특성에 맞게 차별적으로 팀 단위 조직 운영', '상담 기능에 최다 인력 배치'등을 특징으로 함

구분 (직원 수)	조직 및 인력운영 특징
수원시청소년재단 (약 243명)	<ul style="list-style-type: none"> - 팀제를 전면 도입해 부·관장(4급) 직급을 팀·관장(4급)으로 개편 - 지원기능 인력 비중은 전체 인력의 15% (경영지원실) - 경영지원실 / 5개 시설별로 상위 조직 구분 - 각 시설별로 센터 특성에 맞게 차별적으로 팀 단위 조직 운영 - 지역센터, 상담복지센터에 최다 인력 배치 (각각 25%)
고양시청소년재단 (약 147명)	<ul style="list-style-type: none"> - 지원기능 인력 비중은 전체 인력의 12.4% (재단사무국) - 사무국 / 7개 시설별로 상위 조직 구분 - 각 시설별로 센터 특성에 맞게 차별적으로 팀 단위 조직 운영 - 상담복지센터에 최다 인력 배치 (24.7%)
용인시청소년미래재단 (약 116명)	<ul style="list-style-type: none"> - 지원기능 인력 비중은 전체 인력의 8.1% (사무국) - 사무국, 수련관, 수련원 등의 조직장은 3급으로, 그 외 시설 장은 4급으로 운영함
부천시여성청소년재단 (약 118명)	<ul style="list-style-type: none"> - 지원기능 인력 비중은 전체 인력의 8.2% (정책기획실) - 각 시설별로 센터 특성에 맞게 차별적으로 팀 단위 조직 운영 - 상담복지센터에 최다 인력 배치 (20.1%)
안양시청소년재단 (약 113명)	<ul style="list-style-type: none"> - 지원기능 인력 비중은 전체 인력의 13.3% (사무처) - 2수련관은 운영지원, 교육사업, 활동사업, 기타로 통일하여 팀 명칭 및 기능을 운영함
김포시청소년육성재단 (약 132명)	<ul style="list-style-type: none"> - 수련관에서 문화의집 2개소를 하위 조직으로 두고 통합 관리함 - 지원기능 인력 비중은 전체 인력의 12% (사무국) - 진로상담본부에 최다 인력 배치 (23.1%)
청소년활동진흥원 (약 354명)	<ul style="list-style-type: none"> - 상위 조직을 '정책기획'과 '활동사업 지원'으로 구분하며 활동사업 인력 비중이 69.7% - 정책기획이사는 기획조정, 활동진흥, 안전환경, 인재개발 등을 팀 단위 조직으로 운영 - 기획조정과 인재개발 등 지원기능인력의 비중은 12.1%

특징

경영지원 기능과
시설별로 상위 조직 구분

지원기능 인력의 비중은
평균 12%

각 시설별로 센터 특성에 맞게
차별적으로 팀 단위 조직 운영

상담기능에 최다 인력 배치
(수원/고양/부천/김포 등)

벤치마킹 대상 기관 종합 및 시사점: 거시 적정인력산정 종합

벤치마킹 대상 기관들과 비교하였을때, 대다수의 기관은 현원 대비 적정 수치에 가까운 인력을 보유하고 있으나, 성남시청소년재단은 약 7명의 인원에 대한 증가가 요구될 것으로 분석됨

분석 기반 거시 인력 산정 비교

단위: 명

구분	현원	HCVA 예상 평균 인력	HCROI 예상 평균 인력	50:50 반영	과부족
수원시청소년육성재단	163	149	173	162	-1
고양시청소년재단	72	78	64	71	-1
용인시청소년미래재단	104	113	96	105	1
부천시여성청소년재단	92	80	99	89	-3
안양시청소년재단	93	97	90	94	1
김포시청소년재단	114	113	121	118	4
한국청소년활동진흥원	331	311	331	322	-9
성남시청소년재단	268	279	270	275	7

* Source : (정·현원, 예산) 알리오 공공기관 경영정보 공개시스템

* 현원 : 정규직 및 무기직의 현원 합계

* HCVA, HCROI 예상 평균 인력 : '21년 기준 5개년 각 수치의 CAGR 반영 측정치

벤치마킹 대상 기관 종합 및 시사점: 운영시설 관리범위(수련관/문화의집)

기관별 운영시설 중 수련관의 일평균 인력 1인당 관리범위를 보면, 성남시청소년재단은 2개, 수원·고양·안양시 청소년재단은 각 1개 수련관에서 18개 시설 1인당 관리범위 평균 이상을 관리하고 있는 것으로 나타남

No	기관	구분			일평균 이용객			일평균 1인당 관리 범위(이용객) ³⁾			
		운영시설 ¹⁾	운영형태	인력(현원)	수용정원 ⁴⁾	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	평균 (18개 시설)		수련관	18	777	1126	285	381	65	16	22
2	성남시청소년재단 ²⁾	중원청소년수련관	수련관	25	1342	1945	492	657	78	20	26
3		분당서현청소년수련관	수련관	21	502	727	184	246	35	9	12
4		분당정자청소년수련관	수련관	22	931	1349	341	456	61	16	21
5		분당판교청소년수련관	수련관	23	688	997	252	337	43	11	15
6		분당야탑청소년수련관	수련관	25	1340	1942	491	656	78	20	26
7		수원시청소년재단	권선청소년수련관	수련관	8	330	478	121	162	60	15
8	광교청소년수련관		수련관	9	400	580	147	196	64	16	22
9	수원청소년문화센터		수련관	38	3386	4906	1241	1658	129	33	44
10	고양시청소년재단	토당청소년수련관	수련관	15	580	840	213	284	56	14	19
11		마두청소년수련관	수련관	14	350	507	128	171	36	9	12
12		일산서구청소년수련관	수련관	11	498	722	183	244	66	17	22
13	용인시청소년미래재단	용인시청소년수련관	수련관	38	716	1037	262	351	27	7	9
14	부천여성청소년재단	부천시청소년센터	수련관	8	300	435	110	147	54	14	18
15		산울림청소년센터	수련관	16	300	435	110	147	27	7	9
16		소사청소년센터	수련관	15	500	725	183	245	48	12	16
17	안양시청소년재단	동안청소년수련관	수련관	24	810	1174	297	397	49	12	17
18		만안청소년수련관	수련관	5	800	1159	293	392	232	59	78
19	김포시청소년육성재단	김포중봉청소년수련관	수련관	11	214	310	78	105	28	7	10

주1) 대상기관 중 성남시청소년재단 보유 시설의 형태(수련관, 문화의집)와 유형이 상이한 운영시설(수련원, 유스호스텔)은 비교대상에서 제외함

주2) 수정청소년수련관(임시): 휴지 기간, 임시인력 등의 사유로 분석 대상에서 제외

주3) 2021년 수용정원을 기준으로 2019년 경기도 청소년시설 유형별 수용정원 대비 시설이용률(일평균)에 2019~2021년 전국 청소년시설 이용객 감소율(여성가족부) 적용해 산정함

- (연도 및 시설유형별 일평균 이용객 산식)
- (2019, 수련관) 2019년 경기도 청소년 수련관 수용정원 대비 1일 평균 전체 이용비율: 144.9% → (수용정원*144.9%)
- (2020, 수련관) 2019년 경기도 청소년 수련관 수용정원 대비 1일 평균 전체 이용비율: 144.9% → (수용정원*144.9%)*25.3%
- (2021, 수련관) 2019년 경기도 청소년 수련관 수용정원 대비 1일 평균 전체 이용비율: 144.9% → (수용정원*144.9%)*33.8%
- (2019, 문화의집) 2019년 경기도 청소년 문화의집 수용정원 대비 1일 평균 전체 이용비율: 121.3% → (수용정원*121.3%)
- (2020, 문화의집) 2019년 경기도 청소년 문화의집 수용정원 대비 1일 평균 전체 이용비율: 121.3% → (수용정원*121.3%)*41.2%
- (2021, 문화의집) 2019년 경기도 청소년 문화의집 수용정원 대비 1일 평균 전체 이용비율: 121.3% → (수용정원*121.3%)*51.4%

주4) 수용정원: 2021년도 청소년수련시설 현황, 여성가족부 데이터 기준

벤치마킹 대상 기관 종합 및 시사점: 운영시설 관리범위(수련관/문화의집)

기관별 운영시설 중 문화의집 일평균 인력 1인당 관리범위를 보면, 성남시청소년재단 2개, 용인시청소년재단 3개, 수원시·김포시청소년재단 1개 문화의집에서 21개 시설 1인당 관리범위 평균 이상을 관리하고 있는 것으로 나타남

No	기관	구분				일평균 이용객			일평균 1인당 관리 범위(이용객)		
		운영시설	운영형태	인력(현원)	수용정원	2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	평균값		문화의집	7	157	190	78	98	31	13	16
2	성남시청소년재단	양지동청소년문화의집	문화의집	6	184	223	92	115	37	15	19
3		은행동청소년문화의집	문화의집	7	338	410	169	211	59	24	30
4		영통청소년문화의집	문화의집	6	150	182	75	94	30	12	16
5	수원시청소년재단	장안청소년문화의집	문화의집	7	110	133	55	69	19	8	10
6		칠보청소년문화의집	문화의집	9	177	215	88	110	24	10	12
7		천천청소년문화의집	문화의집	6	249	302	124	155	50	21	26
8		성사청소년문화의집	문화의집	6	150	182	75	94	30	12	16
9	고양시청소년재단	탄현청소년문화의집	문화의집	6	120	146	60	75	24	10	12
10	용인시청소년미래재단	신갈청소년문화의집	문화의집	4	138	167	69	86	42	17	22
11		유림청소년문화의집	문화의집	4	105	127	52	65	32	13	16
12		수지청소년문화의집	문화의집	4	222	269	111	138	67	28	35
13	부천여성청소년재단	부천여성청소년센터	문화의집	15	200	243	100	125	16	7	8
14		고리울청소년센터	문화의집	13	250	303	125	156	23	10	12
15	안양시청소년재단	호계청소년문화의집	문화의집	12	150	182	75	94	15	6	8
16		석수청소년문화의집	문화의집	7	100	121	50	62	17	7	9
17		평촌청소년문화의집	문화의집	5	97	118	48	60	24	10	12
18		만안청소년문화의집	문화의집	5	100	121	50	62	24	10	12
19	김포시청소년육성재단	고촌청소년문화의집	문화의집	4	100	121	50	62	30	12	16
20		사우청소년문화의집	문화의집	4	120	146	60	75	36	15	19
21		통진청소년문화의집	문화의집	6	125	152	62	78	25	10	13
22		양촌청소년문화의집	문화의집	6	104	126	52	65	21	9	11

벤치마킹 대상 기관 종합 및 시사점: 운영시설 관리범위(수련관/문화의집) (종합)

성남시청소년재단 운영시설 7개 포함, 총 39개의 운영시설 중 성남시청소년재단은 4개, 용인시청소년재단은 3개 시설에서 일평균 1인당 관리 범위 평균 이상을 관리함. 이에 운영시설의 관리 측면에서 비교기관 대비 인력 효율성은 우수하다고 분석됨

운영시설 관리범위

구분(직원수)	시설운영특징(수련관, 문화의집 / 유스호스텔, 수련원 제외)
성남시청소년재단	시설 별 인력 기준, 운영시설 7개 중 4개 시설에서 일평균 1인당 관리 범위(이용객) 평균 이상을 관리함 (수정청소년수련관 제외)
수원시청소년재단	시설 별 인력 기준, 운영시설 7개 중 2개 시설에서 일평균 1인당 관리 범위(이용객) 평균 이상을 관리함
고양시청소년재단	시설 별 인력 기준, 운영시설 5개 중 1개 시설에서 일평균 1인당 관리 범위(이용객) 평균 이상을 관리함
용인시청소년미래재단	시설 별 인력 기준, 운영시설 4개 중 3개 시설에서 일평균 1인당 관리 범위(이용객) 평균 이상을 관리함
부천시여성청소년재단	시설 별 인력 기준, 운영시설 4개 중 일평균 1인당 관리 범위(이용객) 평균 이상을 관리하는 기관 없음
안양시청소년재단	시설 별 인력 기준, 운영시설 6개 중 1개 시설에서 일평균 1인당 관리 범위(이용객) 평균 이상을 관리함
김포시청소년육성재단	시설 별 인력 기준, 운영시설 5개 중 일평균 1인당 관리 범위(이용객) 평균 이상을 관리하는 기관 없음

기관의 운영시설 별 일평균 이용객 산정에 활용한 전국 청소년수련시설 이용자수 현황

구분	2019년	2020년	2021년	2019년 대비 20년 이용객 감소율	2019년 대비 21년 이용객 감소율
합계	67,068,342	19,647,584	24,812,712	-70.7%	-63.0%
청소년수련관	45,118,442	11,406,477	15,260,407	-74.7%	-66.2%
청소년문화의집	13,171,943	5,421,140	6,766,961	-58.8%	-48.6%
청소년특화시설	1,139,717	855,191	1,044,594	-25.0%	-8.3%
청소년수련원	4,536,766	1,254,328	1,036,569	-72.4%	-77.2%
유스호스텔	2,823,644	626,976	573,769	-77.8%	-79.7%
청소년야영장	277,830	83,472	130,412	-70.0%	-53.1%

(자료 : 여성가족부)

벤치마킹 대상 기관 종합 및 시사점: 우수 프로그램 기획

2022년 청소년 프로그램 공모사업 선정 결과, 성남시청소년재단 및 출연기관 운영 시설의 13개 사업이 선정되었으며, 성남시 및 김포시 재단은 기관이 아닌 기관에서 지원한 '청소년팀'의 제안 프로그램이 선정되어 청소년의 자기주도성 향상에 기여함

구분	우수 청소년 활동 프로그램 주관 운영시설 (분야 - 시설)
성남시청소년재단	교육과정 연계 청소년활동 - 분당정자청소년수련관 (청소년팀) 기후·환경 위기 대응 및 탄소중립 참여 - 분당야탑청소년수련관 (청소년팀)
수원시청소년재단	교육과정 연계 청소년활동 - 수원청소년문화센터 디지털 리터러시 활동 - 권선청소년수련관 기후·환경 위기 대응 및 탄소중립 참여 - 영통청소년문화의집, 광고청소년수련관
고양시청소년재단	교육과정 연계 청소년활동 - 일산서구청소년수련관
용인시청소년미래재단	N/A
부천시여성청소년재단	성평등 의식 제고 활동 - 부천시청소년센터
안양시청소년재단	청소년 사회참여 활성화 - 안양시석수청소년문화의집 기후·환경 위기 대응 및 탄소중립 참여 - 안양시만안청소년문화의집
김포시청소년육성재단	청소년 사회참여 활성화 - 양촌청소년문화의집 (청소년팀) 기후·환경 위기 대응 및 탄소중립 참여 - 통진청소년문화의집 (청소년팀), 사우청소년문화의집
청소년활동진흥원	해당사항 없음 ('청소년프로그램 공모사업': 여성가족부 주최, 한국청소년활동진흥원 주관 사업)

사업개요

개요: 지역 청소년들에게 다양한 체험 기회를 제공하고 청소년활동을 활성화하기 위해 「2022년 청소년 프로그램 공모」, 결과발표 (22.3) (여성가족부)
 선정결과: 접수된 260건 중 85개 청소년 활동 프로그램 선정 → 성남시청소년재단 및 벤치마킹 대상 출연기관 6개 기관 운영시설에서 공모한 13개 사업 선정
 - 청소년 활동 분야 30개, 청소년 참여 분야 52개, 청소년 보호 분야 3개 프로그램
 2022년 사업 특징 : 올해는 청소년이 팀을 구성하여 스스로 사업을 기획하고, 실천 방안을 작성해 제출한 프로그램을 16개*(18.8%) 선정하여, 청소년의 자기 주도성 향상에 주안점을 두었는데, 선정된 16개 사업 중 2개가 성남시청소년재단 운영시설의 청소년팀이 제안한 프로그램이며, 벤치마킹 대상 기관 중에서는 김포시청소년육성재단의 2개 사업이 유일함

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ① 미국 Project U-Turn

美 필라델피아 청소년 네트워크의 대표 사업 PROJECT U-TURN(유티 프로젝트)의 세부 추진체계는 다음과 같으며, 지자체와 교육청, 복지부가 공동 사업의 추진주체로서 성과를 공동으로 관리하고 공유하며, 상호 보완적 역할을 수행함

PROJECT U-TURN(유티 프로젝트) 사례 - 추진체계 및 운영모델

구분	주요 역할/기능
The City of Philadelphia (지자체)	<ul style="list-style-type: none"> - 청소년교정시설에서의 교육과정 및 졸업, 훈련 과정 개발 및 혁신 - 정부기관, 기업, 청소년기관, 노동자 등으로 구성된 지역사회네트워크를 활용하여 청소년/청년 고용을 조력함 - 대학 진학 및 성공적인 졸업을 위한 멘토링, 장학금 지원 등 비행, 우범 청소년을 위한 법률 지원 및 교육 프로그램 개발
School District of Philadelphia (SDP) (교육부문 정부 기관)	<ul style="list-style-type: none"> - 고등학교 졸업 또는 고등학교 학력 취득을 위한 다양한 프로그램 또는 방법 개발 및 적용 - 학교 교육과정의 혁신, 학업 이탈 또는 학교 밖 청소년을 위한 교육지원 서비스의 질적 향상을 위한 학업과정 신설 - 교정보호 청소년의 정규교육과정 이수를 위한 지원 및 연계, 학교 밖 청소년의 훈련 및 취업 지원 - 수감 중인 청소년, 미혼모 등의 학업 재기, 진학, 졸업 등을 위한 프로그램 개발 및 지원
The Pennsylvania Department of Human Services (DHS) (보건복지부문 정부 기관)	<ul style="list-style-type: none"> - 저소득층 청소년의 교육적 성과 및 기회 안정성을 위한 서비스 제공 - 저소득층 청소년의 교육 욕구 및 학교 적응, 진로/진학 관련한 상호(DHS & SDP) 정보 제공 및 공유 - 학교 밖 청소년 및 대안교육, 검정고시과정 학생들의 고등학교 학력 취득, 취업, 진학을 위한 프로그램 개발 및 운영
Partnerships/Organizations (기업 사회공헌, 비영리재단, 시민단체 및 청소년관련 비영리 민간부문)	<ul style="list-style-type: none"> - 저소득층 교육, 훈련, 취업, 자립지원 등과 관련한 해당 전문 노하우를 공유하거나 프로그램 개발 지원 - 청소년/청년 투자모델(Youth Investment Model) 관련한 옹호활동, 캠페인 활동 - 사업 전반 또는 프로그램 성과에 대한 평가 및 연구 지원

* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 I, 한국청소년정책연구원, 2019

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ② 일본(1/6)

일본에서는 사회생활에 어려움을 겪는 청소년들에 대한 지원책을 마련하기 위해 지역사회에 자리잡고 있는 참여기관을 활용, 청소년의 임파워먼트 강화를 위한 지역사회 네트워크를 구축하고 있음

일본 사례 개요 및 특징

구분	내용
문제인식	<ul style="list-style-type: none"> • 사회생활에 어려움을 겪는 청소년들에게 필요한 서비스가 교육, 복지, 보건, 의료, 교정, 고용 등 다양한 영역에 걸쳐있음 <ul style="list-style-type: none"> - 일본에서는 위기청소년이란 표현을 직접적으로 사용하고 있지는 않으나, 은둔형 외톨이, 니트(NEET), 등교거부 청소년 등으로 표현 - 이러한 일상생활이 곤란한 청소년을 '사회생이 곤란한 청소년'이라 칭하고 있으며, 1980년대부터 상황 및 실태파악, 지원책에 대해 고민함 - 특히 히키코모리와 등교거부 문제는 여전히 사회적으로 관심을 모으고 있는 문제이며 20대가 지나 30, 40대까지 영향을 미치는 문제로 중요 • 개별 부서, 개별 기관을 통한 지원은 한계에 봉착함에 따라, 2000년대 이후 일본에서 '네트워크 구축'을 통한 청소년 지원의 필요성이 대두 • 특히 참여기관이 지역사회에 자리잡고 있으면서, 지역 청소년에 대한 이해가 높고, 지속적으로 지원서비스가 지원 가능하다는 점에서 중요
청소년 서비스 지원 방향 특징	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년의 임파워먼트(empowerment)* 강화에 초점을 두고, 청소년 당사자뿐만 아니라 가족도 같이 참여하고 있다는 점에서 특징 <ul style="list-style-type: none"> - 임파워먼트는 개인의 내재된 능력을 발휘하여 자신의 문제뿐 아니라 자신이 속한 환경을 변화시킬 수 있는 역량

* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 I, 한국청소년정책연구원, 2019 / 한국가정과교육학회지 2021. Vol. 33, No. 1, pp.169-184

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ② 일본(2/6)

먼저 청소년 지원에 필요한 법적근거를 마련하여 지역별로 지자체 및 관계기관을 중심으로 『아동청소년지원지역협의회』를 설치하도록 하며, 사회생활에 어려움을 겪는 청소년에 대한 다각도의 지원 서비스를 제공하도록 함

일본 아동청소년지원지역협의회 운영체계(1/3)

구분	내용
법적근거	<ul style="list-style-type: none"> 일본 『아동청소년육성지원추진법』은 지자체에 대하여 사회생활을 원활하게 영위하는데 어려움을 느끼고 있는 아동 및 청소년에 대한 지원이 효과적으로 이루어질 수 있도록 관계기관으로 구성된 『아동청소년지원지역협의회』를 설치할 것을 권고하고 있음 특히 2017년 부터는 협의회가 설치되어 있지 않은 지자체를 대상으로 『아동청소년지원 지역협의회 설치촉진사업』을 추진해 확대하고자 함
지원대상	<ul style="list-style-type: none"> 협의회 지원대상이 되는 이들은 학교에 재학중이지 않거나 취업을 하지 않으며, 정상적인 사회생활에 어려움을 겪고 있는 아동 및 청소년들임 따라서 학교에 재학중이지 않거나 취업을 하지 않은 청소년으로 히키코모리 또는 니트 청소년 뿐만 아니라 등교거부 청소년 등 즉, 여러가지 이유로 사회생활에 어려움을 겪는 청소년이라면 누구든 협의회의 지원대상이 될 수 있음 지원 대상 연령에 대해선 법적으로 강제력은 없으나, 기본적으로 30세까지 설정
지원내용	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 사회적 자원의 활용과 다양한 접근에 의해 효과적으로 지원하고자 노력함 <ul style="list-style-type: none"> - 전화상담, 개별가족지원, 가족요법, 가족회의, 긴급대응 등의 가족상담 - 심리치료, 정신과치료, 방문지원 등 본인과의 직접 접촉 - 집단요법, 데이케어, 거처제공 등의 집단적응지원 - 취업지원, 복학지원 등 예) 취업지원의 경우, 면접방법 및 이력서 작성과 같은 기초, 기술적인 조언부터 심리치료까지 필요한 경우가 있으므로 보건·복지분야와 연계

* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 I, 한국청소년정책연구원, 2019 / 아동·청소년지원 지역협의회 설치·운영지침 및 운영방안, 내각부, 2015

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ② 일본(3/6)

설치주체 및 구성원의 예시를 보면, 협의회 설치 주체는 지자체이나, 교육 / 복지 / 보건의료 / 보호 / 고용 / 종합상담 등 종합 분야에서 관계기관 및 관계자 참여 필요

일본 아동청소년지원지역협의회 운영체계(2/3)

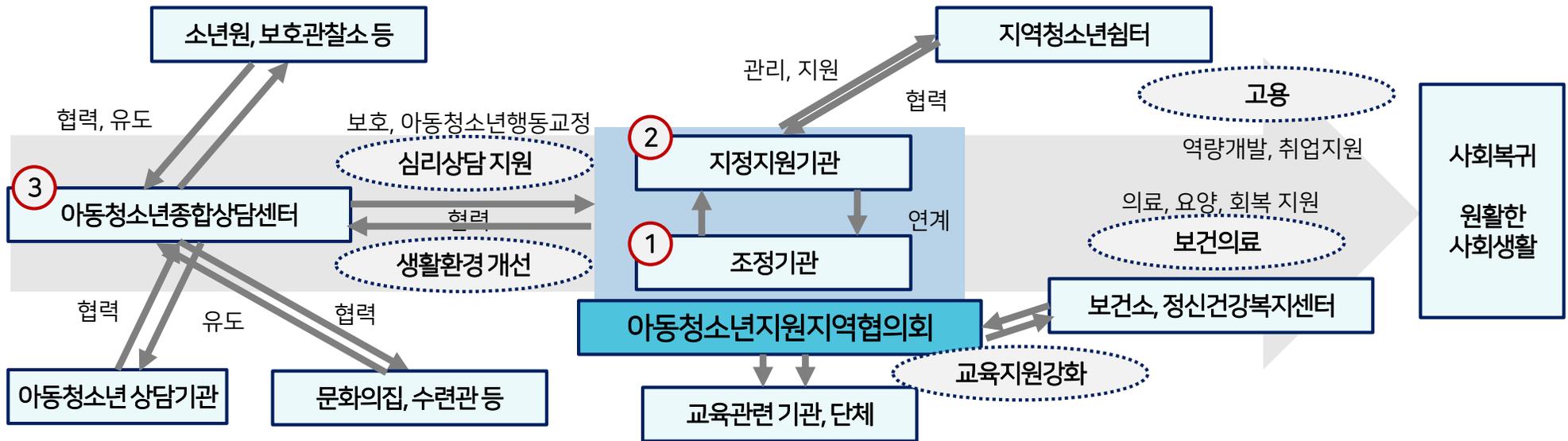
분야	관계기관 구성의 예 (단체)	관계자 구성의 예 (개인)
교육	<ul style="list-style-type: none"> 교육위원회, 교육센터, 학교(대학포함) 	<ul style="list-style-type: none"> 교장, 교사, 사회복지사, 학교상담사, 교육코디네이터
복지	<ul style="list-style-type: none"> 복지사무소, 가정아동상담소, 사회복지시설, 아동상담소, 발달장애지원센터, 히키코모리지역지원센터 	<ul style="list-style-type: none"> 보육사, 가정상담원, 아동위원, 사회복지사
보건, 의료	<ul style="list-style-type: none"> 정신보건복지센터, 보건소, 병원, 진료소, 심리상담소 	<ul style="list-style-type: none"> 의사, 간호사, 보건사, 심리상담사
교정, 보호	<ul style="list-style-type: none"> 보호관찰소 등 	<ul style="list-style-type: none"> 보호사
고용	<ul style="list-style-type: none"> 관련 법인 및 단체, 직업훈련기관 	<ul style="list-style-type: none"> 커리어 컨설턴트
종합상담 등	<ul style="list-style-type: none"> 아동청소년종합상담센터 	<ul style="list-style-type: none"> 청소년 지도사

* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 I, 한국청소년정책연구원, 2019

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ② 일본(4/6)

협의회를 설치할 경우 조정기관과 지정지원기관을 지정할 수 있으며, 조정기관이 협의회의 사무국 기능과 동시에 협의회 운영의 중추적 역할을 수행하도록 함

일본 아동청소년지원지역협의회 운영체계(3/3)



- 협의회를 설치할 경우 조정기관과 지정지원기관을 지정할 수 있으며 아동청소년종합상담센터가 없는 경우 이를 설치하기 위해 노력해야 함
- 각 기관의 역할은 다음과 같음
 - ① **조정기관**: 협의회가 효과적으로 기능하기 위해 협의회의 사무국 기능을 수행하며, 운영의 중추적 기관으로서 지원 상황을 정확하게 파악함과 동시에 필요에 따라 기타 관계기관과의 운영상의 조정적 역할을 수행
 - ② **지정조정기관**: 공적 기관과 연계하여 어려움을 겪고 있는 아동 및 청소년에 대해 필요한 상담, 조언 또는 지도, 의료 서비스, 생활 지원, 학업 및 취업 지원 등의 역할을 수행함. 그 밖에 지원에 필요한 실천적, 전문적 정보의 제공, 협의회 전반에 걸쳐 주도적 역할을 수행함
 - ③ **아동청소년종합상담센터**: 아동 및 청소년 지원에 관한 상담에 대응하며, 관계기관의 소개와 그 밖의 필요한 정보의 제공 및 조정을 실시함. 폭 넓은 분야에 걸친 청소년 문제에 대한 상담에 적절하게 대응해야 하며, 상담의 1차적인 창구가 되어 지역 내 위치한 다양한 기관에 연계하는 역할을 수행함

* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 I, 한국청소년정책연구원, 2019 (p.154 기반 국내 현실을 반영하여 재구성)

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ② 일본(5/6)

종합 및 시사점 (1/2)

<p>선제적 대응 차원에서 NEET, 은둔형외톨이 등 다양한 청소년을 포괄해 명확한 지원 대상 청소년 설정 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 일본에서는 지역사회 기반 성장지원 대상으로 위기청소년, 특히 히키코모리(은둔형 외톨이), 니트, 등교 거부 청소년들을 중점적으로 설정하고 있음 • 최근 한국에서도 니트 청소년, 히키코모리(은둔형 외톨이) 청소년 등을 방치했을 경우 발생하게 될 사회적 비용에 대한 논의가 활발해지면서 다양한 대책 필요 • 한국의 청소년보호법에서는 지원 대상을 위기청소년으로 설정하고 있으나, 개념이 포괄적인 측면이 있음 • 이에 한국에서도 지원 대상을 명확하게 설정하여 이들의 특성에 맞는 맞춤형 서비스를 제공할 필요가 있음 • 이전 세대에 비해 현대사회의 청소년들은 여럿이 보내는 시간보다는 혼자서 보내는 시간을 중요시하는 경향이 있으며, 의사소통에 있어서도 면대면 소통보다는 스마트폰 등과 같이 매체를 경유한 의사소통을 선호하는 경향을 보이고 있음. 이러한 경향성이 부정적으로 작용할 경우 히키코모리로 전락할 가능성이 높음 • 이에 당장 현재 니트, 은둔형 외톨이 청소년의 수가 많지 않다 하더라도 선제적 대응 차원에서도 이들에 대한 조기발견 및 지원체계를 구축할 필요가 있음
<p>지원 사례 발굴/지원/통합관리 역할 수행 조직 구성 중요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 성장 지원을 통합적으로 관리할 조직 중요 (컨트롤 타워) • 일본은 「아동청소년육성지원추진법」에 따라 지역별로 설치된 「아동청소년지원지역협의회」가 그 기능을 수행하고 있음 • 한국에서는 청소년상담복지센터가 지역사회청소년통합지원체계의 허브 역할을 수행하고 있으나, 지원 사례를 발굴하기 보다는 사례에 대한 지원 중심의 서비스를 제공하는데 초점을 두고 있는 경향이 있음 • 이에 히키코모리 청소년들은 사후 지원도 중요하지만, 조기 발견을 더욱 중요하다는 점에 착안하여 청소년 상담복지센터와는 별도의 사무국을 두고, 사무국에서 히키코모리 청소년을 발굴함과 더불어, 지역의 인적·물적 자원을 네트워킹 하는 역할을 수행하는 등의 방안을 고민 할 필요가 있음

* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 I, 한국청소년정책연구원, 2019 (국내환경 분석 결과를 반영하여 재구성)

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ② 일본(6/6)

종합 및 시사점 (2/2)

<p>정기적으로 실시하는 지역사회 중심의 청소년 성장 지원 협의체 구성 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 지자체 단위에서 청소년기관, 시설과 청소년 관련 부서 간의 연석회의 및 연락회의를 추진 필요 • 지역사회 청소년들이 안고 있는 문제는 다양하기 때문에 청소년 부서만의 행정적 권한으로 문제를 해결하는데 한계가 있음. 이에 관련 청소년관계자 및 관련 부서가 모두 참여하는 협의체를 구성할 필요가 있음 • 중앙부처의 경우는 여성가족부 장관을 중심으로 하여 관계부처 장관 및 실무자가 참여하는 통합기구가 존재하지만, 지역사회의 경우는 행정적 권한이 제한적인 청소년육성위원회 이외에 전무한 실정 • 이에 향후 지역사회 청소년 성장 사례의 발굴과 지원 방안 도출을 위해서는 청소년관계자 및 행정부서 공무원, 지역주민 등이 모두 참여하는 협의체를 구성할 필요가 있음
<p>지역사회 다양한 연관기관·단체·기업의 적극적 참여 독려 필요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 지역사회의 인적·물적 자원의 확보 및 참여를 독려하기 위한 노력 필요 • 지역사회를 기반으로 한 청소년 성장 지원을 위해서는 다양한 인사 및 기관의 참여가 필수 • 현재의 운영 실태를 면밀히 분석하여 민간영역에 존재하는 다양한 기관들이 참여하는 방안 필요

* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 I, 한국청소년정책연구원, 2019 (국내환경 분석 결과를 반영하여 재구성)

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ③ 프랑스(1/4)

프랑스의 청소년 교육정책은 시민권과 기회평등의 가치 구현을 위해 성장세대(청소년)이 건강한 시민으로 프랑스에 정착하도록 지원하는데 있으며, 대표적인 정책사업으로 '우선교육정책사업'이 있음

프랑스의 청소년 교육정책 특징

<p>프랑스 교육정책 목표</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 시민권과 기회평등의 가치를 구현하기 위해 소외계층을 위한 교육지원만이 아닌, 도시개발정책과 연계해 지역사회의 개발에도 목표 • 학교(학업)에서의 성공에 더해, 학교와 지역사회가 협업을 통해 성장세대가 건강한 시민으로 프랑스 사회에 정착하도록 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 프랑스의 교육 목표는 공화주의의 가치, 즉 모든 이의 인권과 평등권을 실현하는데 있기에 프랑스 교육정책에는 시민권과 기회평등의 가치를 우선하고, 교육정책과 사업의 핵심은 결국 모두의 '학업성공'을 기초로 한 '교육성공'을 지향함 - 프랑스 교육정책의 목표는 교육을 받는 모든 이들이 프랑스 시민사회의 구성원으로 성장하고 또 합류할 수 있도록 교육출발점 기회의 평등을 보장하는데 있음 (→ 시민권과 기회평등의 가치 구현)
<p>프랑스 교육정책 특징</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 학생 개인의 변화만이 아닌, 학생과 가정, 지역사회와의 변화까지 필요하다고 간주하기 때문에 개별 부처가 아닌 정부 부처 간 상호 협력 (교육·보건·청소년·체육·일상연합부·도시정책·주거부·노동·사회관계·가족·사회연대부 등) - 이런 특징을 보여주는 대표적인 프랑스 교육정책 중 하나가 교육복지 정책이자 교육네트워크 정책인 우선교육정책임
<p>우선교육정책</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 미션(Mission): 네트워크를 구축하여 우선적이고 부가적인 지원을 통해 부족한 곳에 더 많은 것을 제공한다 - 정책 목표: 프랑스 정부가 선정한 특정지역의 유치원과 초·중등 교육기관을 연계시켜 낙후된 환경으로 인해 교육기회가 배제된 학교단위의 집합체(유치원-초등학교-중학교)를 기본 우선교육네트워크로 구축하고(1차 교육연계망), 학교단위의 집합체와 지역 자원들을 2차로 구축하여(2차 교육연계망), 지역 내 청소년들이 학업성공과 궁극적으로는 교육성공에 이르도록 하는 것을 목표로 삼고 있음 - 학교와 다양한 지역사회기관들이 교육협업을 하는 우선교육정책사업은, 1차 교육연계망을 기본 우선교육네트워크로 구축하고, 학교단위의 집합체와 지역 자원들을 2차로 구축해 지역 청소년의 학업 및 교육 성공을 달성하는 것을 목표로 함

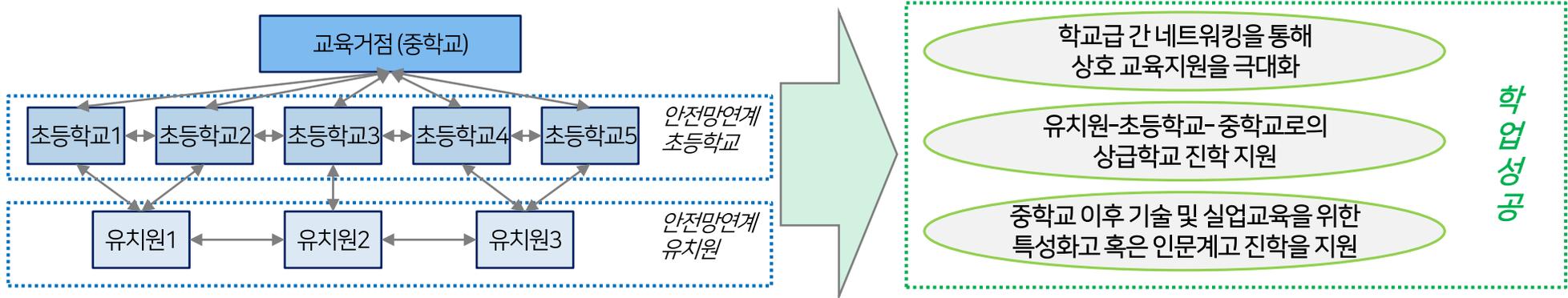
* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 II, 한국청소년정책연구원, 2020

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ③ 프랑스(2/4)

우선교육정책사업의 운영체제는 1차, 2차 교육연계망으로 구성되며, 이중 1차 교육연계망은 학교간 네트워킹 체제로 상호 교육지원을 극대화하고 기술·실업교육 등 특성화고를 포함한 상급학교 진학을 지원해 성공적 학업이수에 초점을 두고 있음

프랑스의 우선교육정책사업(REP) (1/2)

[1차 교육연계망(=학교간네트워크체제, 학교집합체)]



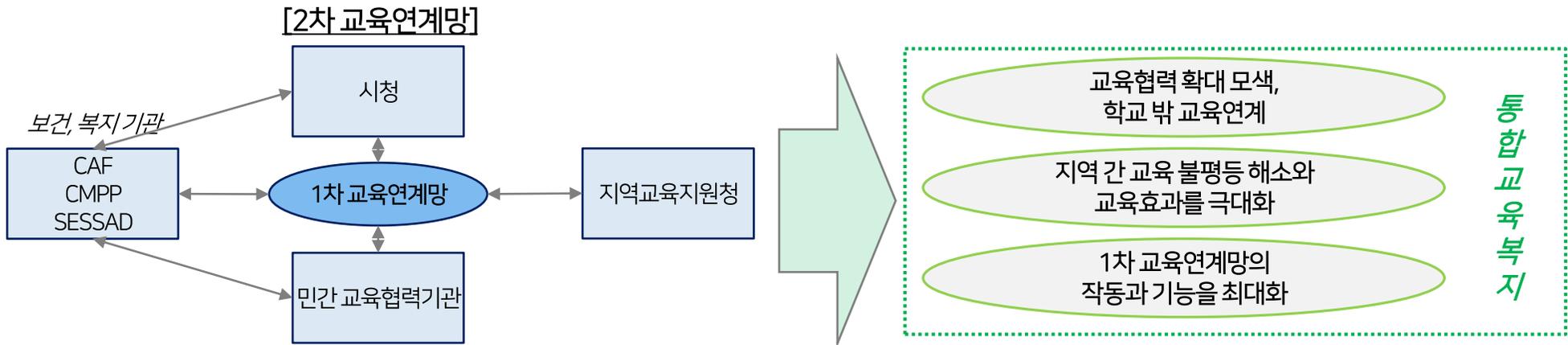
- 프랑스 정부가 선정한 특정지역의 유치원과 초·중등 교육기관을 연계시켜 낙후된 환경으로 인해 교육기회가 배제된 학교단위의 집합체(유치원-초등학교-중학교)를 기본 우선교육네트워크로 구축
- 대상학교 간 네트워킹 체제인 1차 교육연계망은 거점 중학교를 중심으로 4-5개의 초등학교가, 또 그 안에 다수의 유치원이 초등학교 연계망에 포함되는 형태
- 교육지원의 우선성에 따라 좀 더 심각한 지역(REP+)과 심각성은 낮지만 우선적인 교육지원이 요구되는 지역(REP)으로 구분함
 - '19~'20년 학기 기준 363개의 REP+와 730개의 REP 운영 (총 1,093개)
- 1차 교육연계망은 학교급 간 네트워킹을 통해 상호 교육지원을 극대화하고 이를 통해 유치원-초등학교-중학교로의 상급학교 진학을 도우며, 나아가 중학교 이후 기술 및 실업교육을 위한 특성화고 혹은 인문계고 진학을 지원하는 등 '학업성공'에 초점

* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 II, 한국청소년정책연구원, 2020

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ③ 프랑스(3/4)

2차 교육연계망은 1차 연계망을 중심으로 지역 자원들을 2차적으로 구축해 보건, 복지, 민간 교육 등 학교 밖의 교육연계를 위한 매개자 역할을 수행해 1차 교육연계망의 작동과 기능을 최대화 시키는데 초점을 두고 있음

프랑스의 우선교육정책사업(REP) (2/2)



- 학교단위의 집합체와 지역 자원들을 2차로 구축(2차 교육연계망)
 - CAF: 주거보조와 자녀의 육아 및 교육에 대한 금전적인 보조를 지원 (Caisse d'Allocations Familiales)
 - CAPP: 의학/심리/교육 센터 (Consultations médico-psycho-pédagogiques: CMPP)
 - SESSAD: 자폐성장애 대상 서비스센터 (Service d'éducation spéciale et de soins à domicile)
- 학교(1차 교육연계망)를 중심으로 지자체, 공공서비스기관, 민간기관 등과 2차 교육네트워크를 구축하여 다자적인 교육협업을 추진하여 '교육성공'을 목표
- 즉, 학교를 중심으로 1차 교육네트워크를 구축하여 학업성공을 목표로 삼되, 2차 교육네트워크 역시 구축함으로써 교육 인프라를 확대하여 교육환경을 개선하고, 학교 밖의 교육 연계를 실현하며, 이를 통해 지역 간 교육 불평등 해소와 교육효과를 극대화함으로써 궁극적으로는 통합교육복지의 달성을 목표로 함

* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 II, 한국청소년정책연구원, 2020 / 청소년복지연구 제18권 제3호(2016, Vol. 18, No. 3, 25-50) 기반 재구성

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ③ 프랑스(4/4)

프랑스 청소년 성장지원 체계의 특징 및 시사점

<p>상호 공유 가능한 정책지점을 확보하고 계획 수립단계부터 부처 간 연계와 협력의 관계를 잘 형성해 사업의 효과 극대화 (유기적인 민과 관간의 거버넌스 구축 및 관과 관의 긴밀한 협력체제 작동)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년 성장지원을 위한 정부 부처간의 연계와 협력이 유기적이고 긴밀함 • 특히 지역 네트워크를 구축하고 이의 효율적인 추진과 관련해 민과 관간의 거버넌스(governance)도 중요하지만, 중앙정부 내 부처와 부처 간, 그리고 중앙정부와 지방정부 사이의 이른바, 관-관의 협력이 긴밀히 작동 • 이에, 우선교육정책사업(REP)을 중심으로 유기적으로 연계해 추가적인 교육복지 정책이자 사업 전개 • 또한, 사회적으로 불리한 여건에 있는 아동과 청소년은 물론, 이들의 부모와 가정의 소득 증대, 지역사회의 교육 및 사회여건 개선에 이르기까지 청소년의 성장지원 환경을 총체적으로 개선하기 위해 협력 • 국내의 경우 위기청소년 성장지원을 위한 청소년안전망의 구축을 통해 중앙부처와 지역사회 기반 통합적 지원정책을 기본 노선으로 삼고 있지만, 실질적인 협력수준은 다소 미흡함
<p>성장지원 체계의 중심은 학교로, 학교급간 네트워크가 중요하며 교사-공무원 등 협력체제 중요</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 학교를 중심으로 한 지역사회 청소년 성장지원 체계 구축과 상호간의 협력과 네트워킹이 특징임 • 아이들의 성장, 진로 개발 등 교육성공도 기본적으로 학업성공이 이루어진 다음에 이루어 지므로 청소년들의 성공적인 지점을 학업성공과 교육성공을 나누어, 학교에서는 일차적으로 학업성공에 초점을 맞추고 있음 • 즉, 학교급간의 연계에 주력한 제1차 교육연계망이 제대로 구축되어야 학업성공에 더해 아이들의 교육성공을 목표로 삼는 다양한 지역사회 내 교육주체들 간의 네트워킹인 제2차 교육연계망이 제대로 구축되고 작동 가능 • 학교가 지역사회 네트워킹을 일방적으로 주도하는 것이 아닌, 연결자 역할을 수행하는 것은 교사이지만 이들은 지역사회개발 담당 공무원들과 역할을 효과적으로 분담하고 가급적 지역사회 기관의 다양한 목소리를 경청하는데 노력을 아끼지 않고 있음
<p>교과 외 학교연계사업 전담 교사 지정, 학교 내 실무인력 역량 향상에 주목</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 지역사회 내 중층적인 연계망을 실질적으로 조정하고 연계하는 실무인력의 역량이 중요하다는 생각으로, 학교 간 연계는 물론이고 학교와 지역 간 네트워크 관계에서 각 기관의 이해가 상충하고 이를 조정하기 위해 네트워크 조정자, 이른바 우선교육 코디네이터라 불리는 네트워커(networker)를 활용 • 이 네트워크 조정자는 학생지도 경험이 풍부한 교사가 담당하며, 이들은 교과를 전담하지 않고 전적으로 대상학교 혹은 학교와 지역사회를 연계하는 네트워커로서의 임무를 수행 • 아울러 교육청과 시청은 도시개발담당 장학관과 지역사회개발정책 담당 공무원을 두고 네트워크 조정자와 함께 일할 수 있도록 함으로써 지역사회 네트워킹을 원활하게 이루어지도록 지원

* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 I, 한국청소년정책연구원, 2019 (국내환경 분석 결과를 반영하여 재구성)

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ④ 영국(1/5)

영국은 주마다 아동·청소년에게 제공되는 서비스의 종류에 따라 대상 연령 및 개념을 다르게 하고 있어 다양한 연령을 배경으로 하거나 전 연령대를 통합적으로 지원하며, 통계청 조사 기준으로는 16~24세를 청소년으로 보고 있음

영국 청소년 정책 대상 연령 및 개념

영국 청소년 정책 개요
(대상연령)

- 영국의 청소년 연령 및 개념에 대한 규정은 한국의 청소년 관련 법의 법적 연령이 법에 따라 차이가 있고, 각 법에 근거하여 청소년에 대한 지원의 다양성을 보장하는 것과 마찬가지로 관련 법에 의해 청소년 연령과 대상이 차이가 있음
- 주마다 아동과 청소년에게 제공되는 서비스의 종류에 따라 조금씩 차이가 있는데 잉글랜드의 경우 18세 생일까지 아동이라고 보지만 16세가 되는 아동은 가정으로부터 독립이 가능하고, 의무교육이 종료되며, 군대에 가거나 가구로서 독립이 가능하며, 청소년의 경우 학교교육과 관련해서는 주로 13세에서 19세의 학령기를 대상으로 정책과 사업이 적용되나 학습장애가 있는 경우 25세까지 청소년으로 간주함
- 이에 지역사회의 청소년을 지원하기 위한 네트워크 사례 또한 다양한 연령을 배경으로 하거나 전 연령대를 통합적으로 지원함
- 영국 통계청 조사대상 자료를 기준으로 보면, 영국은 청소년 연령을 16세에서 24세로 보고 있음
 - 2017년 영국 통계청(Office for National Statistics)은 16세에서 24세의 청소년의 환경과 청소년의 의견을 반영하여 보다 나은 삶을 영위하는데 필요한 다양한 정책과 사업을 위한 기초 자료를 발표

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ④ 영국(2/5)

대표적인 지역사회 네트워크 사업 'Vision for Young Londoners'을 운영하는 기관 PYL은, '연계·개발·변화'를 미션으로 제시하고 청소년의 삶의 질 향상과 권리 인식 보장, 미래를 꿈꾸는 비전을 달성하고자 함

영국의 지역사회 네트워크 구축사례: PYL (기관 및 대표사업)

**Partnership
for Young
London**

[기관명: PYL (Partnership for Young London)]

기관소개

- (미션) 런던에서 2005년에 시작되어 'Connect(연계)', 'Develop(개발)', 'Influence(변화)'를 미션으로 제시
 - Connect(연계): 런던의 청소년에 대한 관심이 있는 모든 사람과 조직을 연계 (기관과 기관의 연계, 지방정부와 주정부와의 연계, 청소년간의 연계를 모두 의미함)
 - Develop(개발): 청소년의 필요에 맞는 지원을 위하여 지식을 공유하고 역량을 개발함
 - Influence(변화): 청소년을 지원하기 위한 새로운 아이디어로 정책과 서비스의 변화를 추구함
- (비전) 모든 청소년의 웰빙에 대한 권리가 인식되고 보장되는 미래를 꿈꾸는 것이고, 청소년정책, 자원, 그리고 청소년 의지와 실천 사이에서 보다 나은 연계를 만드는 것이 목적. 또 다른 목적으로는 협력을 통해 보다 나은 청소년 서비스를 제공하는 것

대표사업 : Vision for Young Londoners

- 런던의 청소년관련 기관은 물론 공교육기관, 자원봉사 기관, 스포츠 기관, 지방정부, 기업 등과의 지역사회네트워크를 실질적으로 구축 (2020년을 기준으로 100개가 넘는 런던의 청소년관련 기관들이 참여)
- 런던의 청소년들을 위한 공동의 비전을 나누며 지원하고자 처음 조직
- 2025년까지 런던에 거주하는 청소년들의 요구와 필요를 반영하여 이들의 미래역량을 개발하고 지원할 수 있는 네트워크 운영과 사업들을 제시하고 있음

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ④ 영국(3/5)

2020년 PYL 네트워크가 추구하는 가치는 청소년 주도, 협력과 연대, 가능성에 대한 긍정적 지지 및 가능성이며, 청소년을 모든 사업의 중심 가치로 지향, 지속가능한 연대 구축, 달성 가능한 목표 추구, 미래 창조 능력 개발 등의 내용으로 구성함

영국의 지역사회 네트워크 구축사례: PYL (2020 사업 목표)

네트워크 사업의 지향 가치 (2020)	
구분	내용
청소년주도 (Youth-led)	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년을 모든 사업의 중심 가치로 지향 • 청소년주도 청소년서비스와 청소년을 위한 지역사회 네트워크 구축 • 적극적인 청소년 의견 수렴 • 청소년의 다양한 필요를 반영 • 청소년의 경제사회적 배경, 인종, 성적 취향이나 종교 등에 관계없이 모든 청소년을 위한 포용적 청소년 서비스 구축
협력과 연대 (United)	<ul style="list-style-type: none"> • 의미있고 지속가능한 연대 구축 • 청소년들이 이 네트워크를 통해 새로운 것을 창조하며 공동의 목표를 향해 전진할 수 있도록 지원가능한 모든 자원을 모으고 혁신 • 네트워크를 통한 지식의 환류로 런던 지역 청소년 서비스 질적 향상 도모
가능성에 대한 긍정적 지지	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년서비스의 가장 중요한 점이 청소년과 사업에 대한 긍정 & 동기부여 • 달성 가능한 목표를 수립 • 청소년의 미래를 변화시킬 수 있는 관련 옹호활동 적극 수행 • 청소년서비스 실행에 있어 청소년들에게 가치를 부여하고 긍정적 기회를 제공 • 청소년 문제에 대한 올바른 이해를 넘어 해결하려는 노력 병행
가능성 (Enabling)	<ul style="list-style-type: none"> • 청소년에 대한 지원과 더불어 미래를 창조할 수 있는 고유한 능력을 개발 • 청소년에게 필요한 모든 환경을 제공하고 청소년의 적극적 참여 독려 • 청소년이 이미 가진 기술과 관심, 내적 동기들을 활용하여 청소년서비스가 실질적으로 전달될 수 있도록 지원

* 출처 : 지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구 II, 한국청소년정책연구원, 2020

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ④ 영국(4/5)

2022년 사업의 지향 가치는 지역적 영향, 데이터 및 통찰력, 노동, 청소년 영향력 증대 등으로 변화하였으며, 데이터 중심의 파트너십을 중심으로 한 청소년 서비스 실천과 인력개발, 청소년 영향력 증대 등의 내용으로 구성하고 있음

영국의 지역사회 네트워크 구축사례: PYL (2022 사업 목표)

네트워크 사업의 지향 가치 (2022)	
구분	내용
지역적 영향 (Regional Influence)	<ul style="list-style-type: none"> 지역 전체의 청소년 서비스 정책 실천과 자원에 영향을 미치는 데 협력 파트너십 전반에 걸쳐 국가 및 지역 청년 정책과 실천에 영향을 미칠 수 있는 기회를 식별하고 목표로 하며, 지역 전역에서 진행 중인 작업과 청년 및 청년 부문 모두의 요구를 프로파일링(분석) 함
데이터 및 통찰력 (Data and Insight)	<ul style="list-style-type: none"> 젊은이들의 요구(니즈)에 대한 런던의 인식(perspective)을 발전시키고, 신뢰할 수 있는 관계와 협업을 구축하기 위한 사전 예방적(선제적) 접근 방식을 추구 대학과의 효과적인 파트너십을 통해 젊은이들과 실무 공유, 데이터 및 통찰력 공동 창조, 청소년 분야 전반의 역량 구축을 위한 젊은 런던 시민 연구 네트워크 구축
인력 개발 (Workforce)	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 젊은 층의 총체적 요구를 충족시킬 수 있는 모든 부문에서의 인력 응집 영국 전역을 기반으로 지역을 위한 인력 전략을 개발하고, 런던 전역에서 제공되는 제안을 프로파일링(분석)하며, 숙련된 노동자의 파이프 라인(인재 파이프라인)을 확보하고, 문화적으로 유능한 인력을 구축
청소년 목소리와 영향력 (Youth Voice and Influence)	<ul style="list-style-type: none"> 정책, 자원, 전달에 영향을 미치는 런던 젊은이들의 다양한 목소리와 요구를 옹호하고 증폭 청소년 정상회담에 대한 매니페스토 약속을 개발하는 등 다양한 젊은이들의 목소리가 지역 전체의 제안의 핵심이 될 수 있도록 협력
<p>현재 시대는 런던의 젊은이들과 그들을 지원하는 헌신적인 전문가들과 뛰어난 조직들에게 중요한 시기 집단적 영향을 구축하기 위해 우리는 젊은이들의 새로운 요구에 대응하고 새로운 작업, 공유 및 학습 방법을 통합하는 조직과 네트워크의 동적 협업을 구축하는 것을 목표로 함</p>	

* 출처 : <https://www.partnershipforyounglondon.org.uk/post/young-londoners-coalition> 조회 (2022.11.7)

Appendix 1. 청소년 지원 지역사회 네트워크 국외 사례: ④ 영국(5/5)

네트워크를 통해 다양한 사업을 수행하며, 세부 사업의 내용은 다음과 같음

영국의 지역사회 네트워크 구축사례: PYL (세부사업)

네트워크 세부사업 중 주요 사업	
사업	내용
Involving Young Londoners (젊은 런던을 위한 참여)	<ul style="list-style-type: none"> • 3년간 진행되는 프로젝트로 청소년기관의 연구역량을 개발할 수 있도록 지원 • 청소년기관 스스로 그들이 제공하는 서비스의 기획과 개발, 서비스의 실행의 향상을 위한 연구를 할 수 있도록 지원 • 청소년기관들이 청소년들이 주도하는 연구를 지원할 수 있는 기술과 역량 개발 지원
The Digital Health Ambassador (디지털 건강 홍보대사)	<ul style="list-style-type: none"> • 6개월 프로젝트로 15~24세의 청소년들을 선발해 이들이 건강홍보대사로서 활동 (영국의 건강보험 어플(App) 등을 소개) • 미디어 사용에 대한 캠페인과 미디어 콘텐츠 제작 지원 • 런던 거주 청소년들이 디지털 상에서의 건강과 웰빙에 대하여 적극적으로 또래 청소년에게 홍보하고 네트워크를 조직하도록 지원
Young Londoners Research Program (런던 청소년 연구 프로그램)	<ul style="list-style-type: none"> • 청년 주도 연구를 발전시키기 위해 청년단체가 지원하는 청년들에게 소액 지원금과 교육을 제공 • 현재 다음 이슈에 대한 청년들의 견해를 연구하기 위해 자금을 지원하고 있음 <ul style="list-style-type: none"> - 청소년 서비스에 대한 접근방법 (Access to youth services) - 청소년 서비스 이용장벽 (Barriers to attending youth services) - 청소년 심층 요구사항과 활동 프로그램 수요 (Young people's specific needs and the type of activities young people want)
Pan London Children In Care Council (런던 아동 보호 위원회)	<ul style="list-style-type: none"> • 런던 전역의 보호 아동과 청소년에 대한 서비스 질을 향상시키고 런던 지역의 문제점을 개선하며, 정책에 반영하고, 청소년의 참여를 통해 그들의 기술을 향상시키고자 만들어진 프로젝트 • 청소년위원회 등을 통하여 연중으로 이벤트를 기획하여 보호 아동과 청소년의 교육기회 확대와 정신건강 증진 위한 프로그램 운영

* 출처:지역사회 네트워크를 활용한 청소년 성장지원 정책 추진체계 구축방안 연구II, 한국청소년정책연구원, 2020 / <https://www.partnershipforyounglondon.org.uk/about> 조회 (2022.11.7) 종합

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ① 미국(1/3)

미국은 아동 및 청소년의 디지털 미디어 활용은 빠르게 증가함에 따라, 학교에서의 교육 뿐만 아니라 가정에서의 규칙을 설정하고 및 이를 위한 지도방법 등 학부모의 역할을 함께 강조하고 있음

[미국] 아동 및 청소년의 미디어 활용 실태 및 지원 현황 (1/3)

디지털 미디어 활용 관련 교육 및 지원

미국소아과학회

(American Academy of Pediatrics)

- 아동 및 청소년의 미디어 사용에 대한 권고안을 발표, 가정과 학교에서의 적절한 교육적 지원이 중요함을 강조

- 아동 및 청소년의 건강과 웰빙 증진을 위한 주요 요인으로 적절한 신체 활동, 균형 잡힌 영양 섭취, 질 높은 수면, 교육적인 사회 환경 강조, 이를 위해 디지털 미디어 역시 건강한 방식으로 사용할 수 있어야 한다고 권고

건강한 디지털 미디어의 활용을 위한 가이드라인

- ① 온라인과 오프라인 활동 시간의 균형을 설정하는 것
- ② 가족 간의 활발한 의사소통을 토대로 미디어 사용에 대한 일관된 규칙을 만드는 것
- ③ 접근 가능한 온라인 콘텐츠의 경계를 설정하는 것
- ④ 연령에 적합한 디지털 리터러시 교육을 제공하는 것

- 미 연방정부의 모든학생성공법(ESSA)은 디지털 리터러시 교육을 강조하고 이를 위해 연방기금을 활용할 수 있도록 허용, 유타, 메인, 워싱턴 등 주정부들은 학교 차원에서의 디지털 리터러시 교육을 의무화
- 미국소아과학회, 커먼 센스 등 비영리 단체도 다양한 전문적 지원을 제공
- 관련 교육 및 지원 사례에서 특징적인 점은 아동 및 청소년뿐 아니라 이들을 지도하는 학부모 및 교사를 대상으로 하는 교육까지 강조

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ① 미국(2/3)

연방정부의 모든학생성공법(ESSA)은 디지털 리터러시 교육을 강조하고 이를 위해 연방기금을 활용할 수 있도록 허용하고 있으며, 유타, 메인, 워싱턴 등 주정부들은 학교 차원에서의 디지털 리터러시 교육을 의무화 운영함

[미국] 아동 및 청소년의 미디어 활용 실태 및 지원 현황 (2/3)

디지털 미디어 활용 관련 교육 및 지원

미국 연방정부

● 모든 학생 성공법 (Every Student Succeeds Act)

- 기술 활용을 통한 교육을 강조하면서 동시에 학생과 교원의 디지털 리터러시를 증진하기 위한 노력의 중요성을 강조
- 연방정부의 ESSA 지원 기금을 이를 증진하는 데 활용할 것을 권장

미국 주정부

● 디지털 리터러시 교육에 대한 법안 마련 확대

- **유타(Utah) 주**: 학교 차원에서 학생들을 위해 안전한 기술사용과 디지털 시민의식 또는 디지털 시티즌십(digital citizenship)에 대한 교육을 제공하도록 의무화. 특히 이 법안은 학교의 임무 중 하나로 자녀의 건강한 미디어 사용 지도를 돕기 위한 학부모 교육 포함.
- **메인(Maine) 주**: 주법은 주 교육감 혹은 교육부 차원에서 학생들의 적절한 디지털 미디어 활용을 돕기 위한 교육 프로그램을 마련할 것을 요구. 특히 여기에는 디지털 리터러시 교육을 담당하는 교육 인력에 대한 전문성 개발 지원도 포함.
- **워싱턴(Washington) 주**: 가장 포괄적인 디지털 시민의식 교육 법안을 시행 중인 주정부 중 하나로, 모든 학생과 학부모, 교사, 사서 등 관계자들이 디지털 시민의식 및 미디어 활용 교육에 참여하도록 도울 것을 요구(Deye, 2017).

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ① 미국(3/3)

미국소아과학회, 커먼센스 등 비영리 분야에서도 아동 및 청소년의 디지털 미디어 활용과 관련된 다양한 전문적 서비스 및 지원을 제공하고 있음

[미국] 아동 및 청소년의 미디어 활용 실태 및 지원 현황 (3/3)

디지털 미디어 활용 관련 교육 및 지원

미국 비영리기구

커먼센스미디어
(Common Sense Media)패밀리 미디어 플랜
(Family Media Plan)

- 비영리 기구의 전문적 지원도 늘어나는 추세
 - 아동을 위한 신뢰할 수 있는 정보의 중요성을 강조하는 비영리 기구 커먼 센스(Common Sense)는 학부모의 콘텐츠 식별을 돕기 위한 **커먼 센스 미디어(Common Sense Media)**라는 서비스를 지원
 - 이는 아동 및 청소년들이 접할 수 있는 기존의 영상 자료들을 분석하여 자료의 질과 적정 시청 연령 등을 분류 및 공개하는 일종의 큐레이션(curation) 서비스
 - 아동의 연령을 입력하면 그에 적절한 영상 목록과 주의점 등을 제공
- 미국소아과학회는 **패밀리 미디어 플랜(Family Media Plan)**이라는 툴(tool)을 통해 가족 특성에 맞는 건강한 미디어 활용 계획을 수립할 수 있도록 지원
- 관련 연구에 대한 광범위한 검토를 토대로 **증거기반의 미디어 활용 계획 수립**을 돕는다는 점이 특징적
- 이용자가 가족의 특성과 상황에 대한 가능한 한 상세한 정보를 제공하면, 이를 고려하여 적절한 미디어 활용 플랜을 제시

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

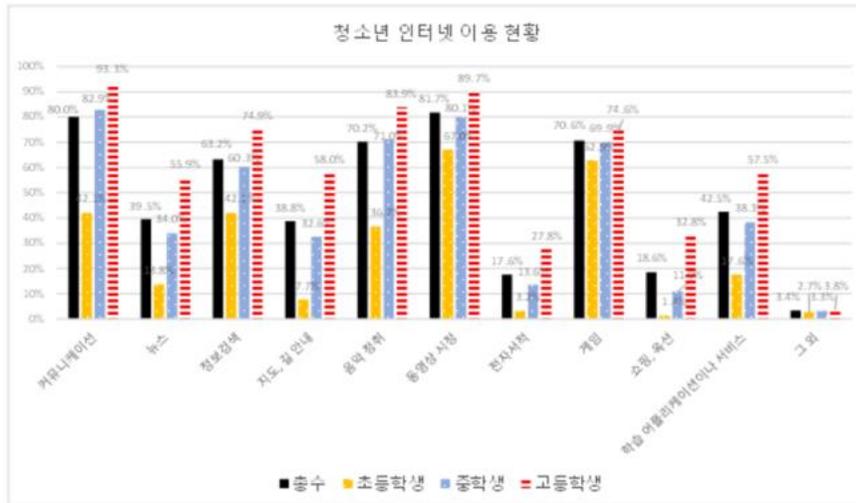
Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ② 일본(1/4)

일본 정부는 학교 교육에서 정보윤리 교육을 실시하여 올바른 사용법을 가르치고 판단력을 길러 문제 발생을 미연에 방지하는 데 중점을 두고 있음

[일본] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (1/4)

일본 디지털 환경 청소년 활용 실태

내각부(2020), 일본 청소년 인터넷 이용환경 실태조사



[그림 1] 청소년 인터넷 이용 현황

*주) 만 10세에서 만 17세까지의 청소년 5,000명 및 그 학부모 5,000명 조사결과

- 본인 전용의 스마트폰을 이용하고 있는 청소년의 비율은 초등학생이 41.0%, 중학생이 84.3%, 고등학생이 99.1%
- 청소년의 인터넷 이용 목적은 초등학생은 동영상 시청과 게임, 중학생과 고등학생은 커뮤니케이션, 동영상 시청 그리고 음악 청취가 많은 것으로 나타남
- 이용시간은 하루 평균 약 3시간 25분 인터넷을 사용하며, 하루에 3시간 이상 인터넷을 사용하는 청소년의 비율은 약 50%

출처: 政府広報オンライン (2022.02.04) ネットの危険からお子様を守るために保護者ができる3つのポイントの図表2 인용 <https://www.gov-online.go.jp/useful/article/201303/3.html>

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ② 일본(2/4)

일본 정부는 학교의 ICT 환경을 정비하고, 교사와 학생의 디지털 리터러시를 육성하고 있으며, ICT를 활용한 새로운 교육을 지향하는 GIGA스쿨, 사회와의 연결성을 느낄 수 있는 메타버스 등교 등을 개시함

[일본] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (2/4)

일본 디지털 환경 역량강화 지원

GIGA 스쿨 구상

- GIGA : Global and Innovation Gateway for All의 약자로, 글로벌 시대를 맞아 ICT를 활용한 새로운 교육 체제로 전환하겠다는 것을 의미

- 일본은 'GIGA스쿨구상'을 통해 학교의 ICT 환경을 정비하고, 교사와 학생의 디지털 리터러시를 육성
- 이미 디지털에 익숙해져 있는 학생들에게 있어 디지털 교과서와 콘텐츠 등은 학습의 효율성을 높이고 공동학습에 유용하며, 장애가 있는 학생들의 학습 지원에도 기여한다는 장점

메타버스 등교 개시

- '22.9. 인정NPO법인 카타리바(カタリバ)는 지자체와 연계하여 '메타버스 등교' 개시
- 카타리바가 운영하는 'room-K'라는 메타버스 공간에 학생들이 로그인 하여 가상공간의 교실에 들어가 수업 수강. 사이타마(埼玉)현 토다(戸田)시는 'room-K'를 교육의 선택지로 활용, 카타리바와 연계 협약을 체결하여 학교장 승인 하에 메타버스 등교도 출석으로 인정하는 방안 검토(YAHOO JAPAN, 2022.9.9.).
- 메타버스 등교에 대해 이마무라(今村) 카타리바 대표이사는 "가장 중요한 것은 학생 스스로 학습을 지속하는 것이며, 인간관계를 배우는 것을 포함해 배우기를 멈추지 않는 환경을 정비해 나가는 것이다. 토다시와 연계한 것처럼 기관과 학교가 연계하면서 부등교 학생들이 계속 배울 수 있는 새로운 선택지를 만들어 나가겠다."라고 하였다(YAHOO JAPAN, 2022.09.09.).

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ② 일본(3/4)

가정에서의 규칙 설정, 학교 교육을 통한 지도, 통신서비스 공급자에 대한 '필터링 의무화' 등 통해서 청소년 보호를 위한 교육적, 제도적 대응책을 마련함

[일본] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (3/4)

청소년 보호를 위한 교육적 및 제도적 대응책

[가정]
가정에서의 규칙
설정 권장

- 가정에서는 학부모가 스마트폰이나 태블릿PC 등의 사용 시간 및 방법에 대해 학생과 상의하여 규칙을 정할 것을 권장

[학교]
정보윤리와 보안,
소비자교육 등을
실시

- 문부과학성은 정보 윤리 교육의 충실을 위해 교사용 지도자료와 동영상 교재(인터넷 의존, 인터넷 피해, SNS 문제, 정보 보안, 적절한 커뮤니케이션 등을 주제로 초등학교 고학년과 중고등학생 단계를 나누어 동영상 교재 제작)를 개선하고, 학생용 참고자료를 작성하였으며, 정보 윤리 교육 지도자 세미나 등을 실시(文部科学省, 2019).

영역	역량항목
초등학교 학습지도요령	<ul style="list-style-type: none"> ● 총칙, 사회과, 도덕과, 종합적 학습시간 등에서 '정보윤리'를 다룸. ● 정보윤리를 '정보사회에서 적절한 활동을 하기 위해 토대가 되는 사고와 태도'로 규정, 구체적으로 타인에게 미치는 영향을 고려하여 인권, 지적재산권 등 자신과 타인의 권리를 존중하고 정보사회에서의 행동에 대한 책임을 지는 것, 범죄피해를 포함한 위험의 회피 등의 정보를 바르고 안전하게 이용할 수 있는 것, 컴퓨터 등의 정보기기 사용이 건강에 미치는 영향을 이해하는 것 등을 명시 ● 정보윤리 학습활동에서는 정보송신이 타인과 사회에 미치는 영향을 고려하도록 하고, 인터넷 상의 규칙과 매너의 의의를 생각하고 준수하도록 하며, 정보에는 자신과 타인의 권리가 있다는 것과 잘못된 정보의 위험성에 대해서도 알도록 하고, 건강을 배려하도록 하는 내용
중학교 학습지도요령	<ul style="list-style-type: none"> ● 총칙, 국어과, 사회과, 수학과, 음악과, 기술가정과, 도덕과, 종합적 학습시간 등 더 많은 교과에서 정보윤리
고등학교 학습지도요령	<ul style="list-style-type: none"> ● 총칙, 국어과, 지리역사과, 공민과, 예술과, 정보과에서 다룸

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ② 일본(4/4)

‘미디어 정보 리터러시’ 교육의 필요성이 강조되고 있으며, 디지털 시대의 시민으로서 ICT를 다루고 사회에 공헌할 수 있는 ‘디지털 시티즌십(digital citizenship)’의 관점에서 미디어 리터러시를 교육하는 추세임

[일본] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (4/4)

청소년 보호를 위한 교육적 및 제도적 대응책

실천 교재 개발

● 塩田慎吾 외(2017) SNS 관한 학습교재 개발

- 塩田慎吾 외(2017)는 SNS에 관한 학습에서 중학생에게 당사자 의식을 갖고 문제에 대응할 수 있도록 하기 위해 교재 개발
- 해당 교재에는 스마트폰 화면을 본뜬 카드에 상황별로 실제 발생 사례에서 사용된 메시지가 제시, 학생들이 카드를 보면서 직접 이상한 점을 발견해서 판단하도록 하는 실천 수업을 실시
- 이와 같은 노력으로 인터넷의 위험성에 대한 설명을 듣거나 배운 적이 있다고 응답한 청소년은 86.5%로 초등학생 75.6%, 중학생 90.8%, 고등학생 92.2%로 대체로 높게 나왔으며, 학습기회에 대해서는 ‘학교, 유치원, 보육원 등’이 95.2%
- 학습의 내용은 ‘인터넷상의 커뮤니케이션에 관한 문제’가 79.7%, ‘사생활 보호에 관한 문제’가 61.8%, ‘학생의 성적 피해에 관한 문제’가 50.8%, ‘보안에 관한 문제’가 39.2%(内閣府, 2021).

통신업자 관련 규제

● ‘2017 청소년이 안전하게 인터넷을 이용할 수 있는 환경정비에 관한 법률 시행

- 2017년 ‘청소년이 안전하게 인터넷을 이용할 수 있는 환경정비에 관한 법률 (青少年が安全に安心してインターネットを利用できる環境の整備等に関する法律)’ 시행
- 이에 따라 휴대전화 사업자는 계약 체결시에 청소년 확인 의무, 설명 의무, 필터링 설정 등을 하는 조치 의무가 부과됨

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ③ 덴마크(1/3)

덴마크 정부는 아동 및 청소년을 위한 안전 디지털 환경을 구축하기 위해 디지털학교 순찰대를 도입할 계획이며, 디지털 교육 교재 제작, 교육과정 개설 및 교육에 중점을 두고 추진함

[덴마크] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (1/3)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 정책적 대응

- Y
디지털 교통안전을 위한 학교순찰대
 - '21.8.11. 덴마크 정부는 아동청소년을 위한 안전한 디지털 환경을 구축하기 위해 '디지털학교 순찰대(Digitale skolepatruljer)' 도입 계획
 - 청소년들은 디지털 교통안전을 위해 순찰대원으로서 임명되며 훈련. 디지털 학교순찰대는 2021년 11월경 디지털 교통안전을 위한 교통순찰대의 도입 예산안 합의가 체결되어 해당 예산으로 운영할 기관을 모집 중. 일상생활에서 디지털 사용이 늘어남에 따라 생기는 다양한 문제에 대해 적극적으로 해결하거나 건강한 디지털 문화를 만들어가는 데 기여하리라 기대
 - 아동교육부(Børne- og undervisningsministeriet)의 페아닐르 로츨크란츠-테일(Pernille Rosenkrantz-Theil) 장관
 - "아동청소년들이 소셜 미디어에서 잘 할 수 있다는 믿음 하에 사범대학과 함께 아동청소년들이 스스로 디지털 학교 순찰대 활동에 참여하는 방법에 대한 제안을 제시하고자 한다.", "가장 중요한 것은 교사들이 디지털 폭력 사실에 대해 인지할 수 있어야 하며, 디지털 학교 순찰대의 존재로 하여금 다른 청소년들이 믿고 의지할 수 있는 역할이 되어야 한다"고 강조(Folkeskolen, 2021.08.11.).

Y
디지털 교육 교재 제작 및 교육과정 개설

- 덴마크 정부는 교원들이 교육 현장에서 활용할 수 있도록 디지털 교육에 대한 교재를 제작하고 교육과정을 개설할 계획
- 뿐만 아니라 디지털 교육과정이 초등학교에서 성교육, 보건교육과 같이 의무 교육과정으로 포함될 수 있는지 여부와 포함할 수 있는 방법 고려.

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ③ 덴마크(2/3)

디지털 교통 동아리 개설을 지원하며, 학교 시간 외 디지털 행동에 대한 처벌 규정을 수립하여 미개척된 디지털 영역에서 조치를 마련하고 있음

[덴마크] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (2/3)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 정책적 대응

아동청소년 디지털 교통 동아리 개설

- 정부는 아동청소년 대상 디지털 환경에서 좋은 사용 습관과 나쁜 사용 습관에 대해 배우고, 건강한 디지털 사용을 위해 아동청소년과 성인 간의 대화를 통해 이해를 강화하는 것을 목표로 디지털 교통 동아리를 별도로 개설하는 것을 제안
- 디지털 환경 속에서 아동청소년들이 안전하고 건강하게 사용할 수 있도록 캠페인을 여는 등 유치원·초등학교에서 사용될 수 있도록 다양한 활동들을 포함한 교재와 가이드를 제작할 계획
- 이러한 제안과 함께 지난 2021년 11월 7일 아동교육부는 디지털 교육을 위해 5,250만 크로네(한화 약 93억 8천만 원)을 별도로 배정
- 2022년 7월 1일 디지털 교육 강화를 위해 운용할 조직 및 기관을 모집하는 등 현재 진행 중에 있는 상황(한국교육개발원, 2022.07.13)

학교 시간 외 디지털 행동에 대한 처벌 규정 수립

- '21년 3월 19일 현지 교육전문 뉴스 매체인 폴케스콜렌(Folkeskolen)은 지난 1월 1일부터 학교 시간 외에 자유 시간동안 발생한 학생들의 부적절한 디지털 행동에 대해서도 처벌할 수 있게 됐다고 보도, 이는 교사와 교장이 학생의 자유 시간동안 디지털 상에서 행한 나쁜 행동에 대해 조치를 취할 수 있도록 하는 것
- 교장협회(Skolelederforeningen)의 클라우스 호르달(Claus Hjortdal) 회장
 - 학교는 아직 디지털 영역은 미개척된 땅으로 이를 해결 할만한 더 나은 조치들이 필요하다. 이번 새로운 조례 규칙이 발효된 이후에도 그 변화를 느끼기 어려우므로, 보다 근본적인 개정이 필요하다고 강조

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ③ 덴마크(3/3)

또한 덴마크 정부는 소셜 미디어 플랫폼 기업들이 사회적 책임을 질 수 있도록 법안을 제정하는 등 적극적으로 개입하는 방향으로 법을 제도화 하고, 소셜미디어 불법 이미지, 영상물 관련 법안을 새롭게 제안함

[덴마크] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (3/3)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 정책적 대응

소셜미디어 불법 이미지, 영상물 24시간 내 강제 삭제 법안 제안

- 덴마크 산업통상자원부(erhvervsministeriet)의 시몬 콜러럽(Simon Kollerup) 장관
- “소셜 미디어에서 불법 콘텐츠가 공유되는 것을 경험한 청소년과 성인들의 사례가 많이 있다. 덴마크는 그렇게 되서는 안 된다. 따라서 대기업이 책임을 지지 않을 경우 우리 사회가 나서서 책임을 지고 보장해줄 수 있는 법안이 있을 필요가 있다”며 소셜 미디어 불법 콘텐츠를 규제 법안을 만들게 된 경위를 설명(DR, 2021.08.11.).

산업통상자원부에서 소셜 미디어 불법 콘텐츠와 관련하여 제안한 새로운 법안 내용(DR, 2021.8.11.)

- 소셜 미디어에서 불법 콘텐츠가 신고를 받고 난 후 24시간 이내에 콘텐츠 접근 차단 혹은 삭제를 하도록 시간제한을 둔다. 만약 불법 콘텐츠 여부를 즉시 확인이 어려운 경우에는 7일 이내로 진행해야 한다.
- 소셜 미디어 사용자들은 신고 내용에 따라 소셜 미디어 기업이 내린 결정 내용을 확인할 수 있는 권한이 있다. 다만 소셜 미디어 기업이 게시된 콘텐츠를 유지하기로 결정했을 경우 (기업은) 결정짓게 된 내용에 대한 정당성을 최소한 가져야 한다.
- 소셜 미디어 기업이 법을 위반할 경우 벌금을 부과된다. 법을 위반하지 않도록 사전에 예방이 될 수 있을 정도의 벌금이 부과되어야 한다.
- (한국의 공정거래위원회와 같은) 경쟁소비자위원회(Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen)에서 소셜 미디어 플랫폼들이 새로운 법률을 준수하는지 감독한다. 만약 소셜 미디어 플랫폼들이 법을 준수하지 않을 경우 덴마크인들은 경쟁소비자위원회에 연락할 수 있다.
- 소셜 미디어가 정부의 문의사항을 빠르고 효율적으로 처리할 수 있도록 담당자를 선정한다.
- 소셜 미디어 기업들은 콘텐츠 관리에 대한 정보를 포함하고 투명성을 강화할 수 있도록 보고서를 작성해야 하며, 정기적으로 감독 기관에 보고한다.

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ④ 프랑스(1/6)

프랑스는 디지털 시대를 맞아 책임감 있고 윤리적인 신기술 사용을 가르치는 교육을 우선과제로 추진하고 있으며, 미성년자의 디지털 및 인터넷 사용 교육은 범교과 학습 주제로 다루면서 디지털 시민을 양성함

[프랑스] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (1/6)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y 미디어 및 정보교육 (L'éducation aux médias et à l'information)

- 프랑스에서는 범교과학습 주제로 미디어 및 정보교육을 다루고 있으며, 디지털 사용역량과 소양을 주로 다룸
- 학교교육, 고등교육 및 성인교육에서 디지털 역량 개발 및 디지털 역량 참조 기준에 관한 2019년 8월 30일 법령에 따라 5개 역량영역에 대해 5개 성취수준이 존재

사용자

- 디지털 역량의 평가, 개발, 인증을 위해 정부에서 만든 온라인 플랫폼인 PIX(<https://pix.fr>)를 통해 자신의 디지털 소양을 평가하고 인증, 해당 인증서는 국가전문 인증목록에 수록되어 있어 이력서 등에 활용
- 학교 교육 내에서는 중학교 마지막 학년과 고등학교 마지막 학년에서 학생들의 디지털 역량을 평가 및 인증과정 운영

학교

- 미디어 및 정보교육의 핵심적인 주체로 단위학교에서는 사서교사(professeur documentaliste)의 역할이 강조(EDUSCOL, 2022c),
- 사서교사는 교과교사와 협업하거나 단독으로 교육을 진행 가능, 특히 학생들이 정보의 신뢰성을 평가하고, 표현의 자유의 한계에 대해 질문하며, 거짓 정보가 내포하는 위험을 파악할 수 있도록 돕는 역할

영역	역량항목
1. 정보와 자료	<ul style="list-style-type: none"> 조사하고 기록하기 자료 관리하기 자료 처리하기
2. 의사소통과 협업	<ul style="list-style-type: none"> 상호작용하기 공유하고 게시하기 협업하기 디지털 세계에서 활동하기
3. 내용물 창작	<ul style="list-style-type: none"> 텍스트 자료 만들기 멀티미디어 자료 만들기 목적에 맞게 자료 구성하기 프로그래밍
4. 보호와 안전	<ul style="list-style-type: none"> 디지털 환경 보안 강화하기 개인 정보와 사생활 보호하기 건강과 환경 보호하기
5. 디지털 환경	<ul style="list-style-type: none"> 기술적 문제 해결하기 디지털 환경에서 생활하기

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ④ 프랑스(2/6)

정보 및 자유 국가위원회는 '21년 온라인에서 미성년자 보호를 강화하기 위한 8가지 권고사항을 구체적으로 발표하는 등 실질적이고 효과적으로 보호하는 조치 마련을 위해 노력함

[프랑스] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (2/6)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y 정보 및 자유 국가위원회의 역할

- 정보 및 자유 국가위원회(CNIL) : 2021년 '온라인에서 미성년자의 보호를 강화하기 위한 8가지 권고사항' 발표
- 미성년자의 온라인 활동이 매우 활발하게 일어나는 가운데 아동과 청소년의 개인정보를 실질적이고 효과적으로 보호하는 조치가 이루어져야 한다는 사회적 공감대가 형성되어 다양한 활동 주체와 함께 권고사항의 내용을 논의(CNIL, 2021b).

정보 및 자유국가위원회(CNIL) - 온라인에서 미성년자 보호를 강화하기 위한 8가지 권고사항

1. 미성년자가 온라인에서 행동할 수 있는 영역 제한하기
2. 미성년자가 자신의 권리를 사용할 수 있도록 장려하기
3. 학부모를 디지털 교육에 포함시키기
4. 만 15세 미만의 미성년자에 대해서 부모의 동의 구하기
5. 아동의 사생활과 관심을 존중하는 부모 감독 도구 장려하기
6. 디자인을 통해 미성년자의 정보 수집과 권리 강화하기: 개인정보와 관련한 내용을 미성년자의 수준에 적합하게 전달
7. 아동의 사생활을 존중하는 선에서 아동의 나이와 부모의 동의 확인하기
8. 아동의 이익을 보호하기 위한 수단 마련하기: 사이트나 서비스, 애플리케이션을 통한 보호 수단 사용

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ④ 프랑스(3/6)

정보 및 자유 국가위원회는 학생 뿐만 아니라 교사들도 교수학습 활동에 참고할 수 있는 역량 자료를 체계적으로 제시하고 있음

[프랑스] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (3/6)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y 정보 및 자유 국가위원회의 역할 (Cont'd)

- 정보보호에 대한 역량 참조목록을 발간해 학생 뿐만 아니라 교사들도 교수학습활동에 참고할 수 있도록 함
- 이는 '유럽 정보보호를 위한 총칙(Règlement général sur la protection des données, RGPD)' 내용에 기반

정보 보호 역량 참조목록

영역	역량항목
개인 정보	• 개인정보 및 익명성, 메타정보, 민감한 정보 개념 이해하기, 개인정보의 처리와 수집 방법 이해하기
사생활, 자유권 및 개인정보 보호	• 인권, 자유권, 민주적 가치, 시민성과 사생활 존중의 관점에서 개인정보 보호 권리 이해하기
디지털 환경 이해하기 - 기술적 측면	• 정보 체계의 구성과 인프라 이해하기
디지털 환경 이해하기 - 경제적 측면	• 개인 정보의 경제적 가치, 활동 주체와 서비스, 경제 모델 이해하기
개인 정보 규제 이해하고 법 알기	• 개인 정보가 많은 국가에서 제도적으로 보호와 규제의 대상이 된다는 것 이해하기
개인 정보 규제 이해하기 - 개인 정보사용 관리하기	• 자신의 개인 정보사용과 디지털 신원 관리하기
정보 관리하기 : 내 권리 주장하기	• 개인정보 수집에 대한 동의 및 거절, 경고, 신고, 보호하는 방법 배우기(필요할 경우 성인의 도움을 받아)
정보 관리하기 : 온라인에서 나를 보호하기	• 개인정보 보호와 안전을 위한 구체적 기술 배우기
디지털 세계에서 행동하기 : 디지털 시민 되기	• 권리행사, 개인정보 보호를 준수하는 디지털 서비스 이용, 개인정보나 사생활을 침해할 위험이 있는 서비스 발견, 경고, 행동 등의 구체적인 디지털 시민으로서 생활양식 배우기

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ④ 프랑스(4/6)

교육부가 주체로 공문을 발송하여 각 단위 학교별 내부 규정에서 디지털 사용 윤리준수에 관한 항목 예시를 구체적으로 제시하고 적용을 권고함

[프랑스] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (4/6)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y

단위학교의 내부 규정

- 프랑스에서는 2004년 '교수학습과정에서의 인터넷 사용 및 미성년자 보호'라는 공문을 교육부에서 발송해 단위학교의 인터넷 사용지원, 사용자 연수, 위험 경고 체계 등과 관련한 일련의 사항을 규정(ENESR, 2004).
- 단위학교에서는 학생들이 책임감 있는 인터넷 사용을 교육하기 위해 정보통신기기와 인터넷 사용 현장을 채택해야 하며, 해당 현장은 학교 내부규정의 일부로 포함.
- 학생들이 개인 정보와 사생활의 보호에 대해 알고, 디지털 내용물의 생산, 게시 및 사용의 조건에 대한 경각심을 가질 수 있도록 하는 항목으로 구성(MENJ, 2021).

학교 내부규정 중 디지털 사용 윤리 준수에 관한 항목 예시

1. 기본규칙

모든 사용자는 디지털 사용 윤리 규칙을 준수해야 하며, 의도적으로 다음과 같은 결과를 가져오는 행동을 해서는 안 된다.

- 다른 이용자의 비밀번호를 가로채 사용하는 것
- 디지털 시스템에서 타인의 정보를 수정하거나 폐기하는 것
- 당사자의 허락 없이 그의 정보에 접근하는 것
- 메시지나 글, 자극적인 이미지 등을 통해 타인의 감수성에 해를 끼치는 것
- 네트워크의 작동을 방해하는 것
- 허용되지 않은 사이트나 계정에 접속하거나 접속을 시도하는 것
- 학생들은 교육적 목적에 의해서만 인터넷을 사용해야 하며, 실시간 대화 서비스는 허용되지 않는다.

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ④ 프랑스(5/6)

소프트웨어 사용과 저작권 준수 관련한 항목에서 허용되지 않는 행동들을 특정하여 제시하는 등 단위학교 차원에서 내부 규정을 정립하기 위한 기초적 토대를 지원하고 있음

[프랑스] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (5/6)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

V

단위학교의 내부 규정 (cont'd)

학교 내부규정 중 디지털 사용 윤리 준수에 관한 항목 예시

2. 소프트웨어의 사용과 저작권 준수

사용자는 관리자의 동의하에서만 컴퓨터에 소프트웨어를 설치하거나 사용할 수 있다

사용자는 공공영역에 속하지 않는 소프트웨어를 복제할 수 없다.

특히 다음과 같은 행동은 허용되지 않는다.

- 학술적 또는 교육적 목적으로 사용하는 소프트웨어를 제외한 놀이 소프트웨어의 설치
- 상업적 소프트웨어 복제
- 소프트웨어 사용 규제를 왜곡하여 사용
- 바이러스성 프로그램 사용

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ④ 프랑스(6/6)

또한 미성년자 관련 온라인 범죄 처벌조항을 구체적으로 정립하는 노력을 기울이고 있으며, 징역형, 벌금형 등 구체화하여 정립함

[프랑스] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (6/6)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y

미성년자 관련 온라인 범죄 처벌 조항

- 온라인에서 일어나는 사이버 괴롭힘에 대해서는 가해자가 만 13세 이상인 경우 최대 18개월의 징역형과 7,500유로(한화 약 1,062만 원)의 벌금에 처할 수 있다.
- 피해자가 만 15세 미만인 미성년자인 경우 가중 처벌을 받을 수 있다.
(Code pénal 222-33-2, 형법 제222-33-2조)
- 음란물 사이트에서 이용자의 만 18세 이상 여부를 철저하게 확인하지 않고 간단한 자체 답변으로만 확인하는 경우, 해당 사이트 운영자는 3년 징역형과 7만 5,000유로(한화 1억 625억 원)의 벌금에 처할 수 있다.
(Code pénal 227-24, 형법 제227-24조)
- 성적 지향성, 출신, 종교상의 이유로 개인이나 단체를 차별하며 반감을 일으키는 발언은 법으로 금지되며, 1년의 징역형과 4만 5,000 유로(한화 약 6,377만 원)의 벌금에 처할 수 있다.
(Loi du 29 juillet 1881 Article 24, 1881년 7월 29일법 24조)

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑤ 독일(1/4)

'21년 독일 연방의회는 청소년 보호법 개정을 승인했으며, 주요 내용은 인터넷과 소셜 네트워크 사용과 직접적 관련이 있는 내용을 반영함

[독일] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (1/4)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y

청소년 보호법 개정 (Jugendschutzgesetz)

- 2021년 독일 연방의회는 청소년보호법 개정을 승인
 - 연방의회는 청소년보호법 개정의 근거는 최근 몇 년 동안 인터넷과 소셜 네트워크의 영향으로 아동 및 청소년의 의사소통 행위와 미디어 소비 형태가 크게 변화한 데에 기인
 - 6-7세의 초등학생 중 3분의 1이 정기적으로 인터넷을 사용하며, 많은 아동과 청소년이 소셜 네트워크에서 활동하고 동영상과 시리즈를 보거나 여가 시간 중 일부를 디지털 게임을 하며 보내는 것이 현실
 - 하지만 이전의 청소년보호법은 지금의 아동 및 청소년의 과도한 인터넷과 소셜 미디어 사용에 적절하게 대응하지 못했음
 - 따라서 아동 및 청소년을 디지털 세계의 부정적 위험으로부터 보호하는 현대적인 규정이 필요하게 된 배경
- 개정된 청소년보호법의 주요 내용은 인터넷과 소셜 네트워크 사용과 직접적인 관련(가족노인여성청소년부, 2020.10.14.).

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑤ 독일(2/4)

개정된 청소년 보호법의 주요 내용으로는 인터넷 서비스 공급자에게 청소년 보호의 의무를 부과하며, 공급자에게 아동 및 청소년 보호의 의무를 강조하고 있음

[독일] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (2/4)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

V

청소년 보호법 개정 (Cont'd)

개정된 청소년 보호법의 주요 내용

- 개정된 청소년 보호법의 주요 내용은 인터넷 서비스 공급자에 청소년 보호의 의무를 부과한다. 이에 따라 인터넷 서비스 공급자는 아동 및 청소년을 보호하기 위한 구조적인 예방조치를 취해야 한다.
- 컴퓨터 게임과 영화에 균일한 연령 등급을 부과한다. 연령 등급은 온라인 스트리밍이든 매장에서 구입하였든 동일하며, 아동 및 청소년, 부모, 전문가가 신뢰하고 이해하기 쉬운 방향을 제공할 것이다.
- 사이버 괴롭힘, 증오심 표현과 같은 소위 상호작용법이 새로운 조항에 포함되었다. 이에 따라 공급자는 아동과 청소년을 보호할 의무가 있다.
- 독일에 기반을 두지 않은 인터넷 서비스 공급자도 일관된 법적인 의무를 지니게 되었다. 공급자가 법적 의무를 이행하지 않으면 벌금이 부과된다.
- 이전의 '청소년유해매체연방감독센터'가 '연방미디어소아청소년보호센터'로 발전하여, 공급자의 새로운 의무 준수를 감독하고 아동 및 청소년의 미디어 보호에 적극적으로 임한다.

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑤ 독일(3/4)

개정된 청소년보호법은 디지털 시대의 규제를 마련했다는 점에서 의의가 있으며, 국내외 공급자는 연령에 적합한 기본 설정과 어린 사용자를 위한 적절한 보호 개념을 개발하고 구현하는 과제를 부여 받음

[독일] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (3/4)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y

청소년 보호법 개정 (Cont'd)

- **개정된 청소년보호법은 디지털 시대의 규제를 마련했다는 데 의의**
 - 특히, 오늘날의 기술적 발전에 적합하며, 아동 및 청소년에게 수반되는 상호작용의 위험에 집중
 - 아동 및 청소년이 많이 이용하는 온라인 게임과 영화에 표준화된 연령 등급을 통한 명확한 지침이 없다는 데에 문제의식을 느끼고, 일관된 연령 등급을 부여하여 아동 및 청소년을 보호하도록 하였다. 또한 연령 등급이 온라인 게임이나 영화의 내용적인 부분을 통해서 결정되는 것이 아니라 추가 기능도 반영
 - 예를 들어, 사이버 왕따, 가해 및 학대로 이어질 수 있는 접촉 기회가 높은 요소, 게임 내 아이템 구매, 현금 결제 등을 유도하는 요소는 높은 연령 등급으로 이어질 수 있음
- **국내외 공급자는 연령에 적합한 기본 설정과 어린 사용자를 위한 적절한 보호 개념을 개발하고 구현**
 - 아동 및 청소년이 가장 많이 사용하는 왓츠앱(Whatsapp), 유튜브(YouTube) 등의 공급자는 외국 글로벌 기업임. 따라서 청소년 보호에 대한 의무는 국내외 공급자 모두에게 부과되어야 하는데, 이 개정안을 통해 국내외 공급자는 연령에 적합한 기본 설정과 어린 사용자를 위한 도움과 같은 적절한 보호 개념을 개발하고 구현해야 한다.

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑤ 독일(4/4)

독일은 청소년의 미디어 역량 교육을 위해, 바덴뷔템베르크주의 경우 8가지 디지털 역량을 특정하여 제시했으며, 독일연방 가족노인여성청소년부에서는 미디어교육 이니셔티브를 통해 안전하고 즐겁게 미디어를 사용하는 법을 교육하고 있음

[독일] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (4/4)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

V

미디어 역량 교육

- **바덴뷔템베르크(Baden-Württemberg) 주**
 - 아동 및 청소년의 미디어교육에 구체적인 목표로 8가지 역량을 설정하여 제시(Bundesregierung, 2021.03.26.),
 - '미디어 사회', '미디어 분석', '정보와 지식', '소통과 협력', '제작 및 발표', '청소년 미디어 보호', '정보 자기 결정 및 데이터 보호', '정보 기술 기초' - 이러한 역량은 학교 수업에서 통합적으로 고려
 - 바덴뷔템베르크 주 교육부는 학교내외에서의 미디어교육을 위한 교육포털 '미디어컬처 온라인(MediaCulture-Online)'을 운영하는데, 여기서 중요하게 다루어지는 부분이 청소년 미디어 보호
 - 사이버 왕따, 온라인광고, 인터넷 음란물, 인터넷상의 증오 표현, 가짜 뉴스, 극단주의, 데이터 보호 등의 주제를 위한 교육자료 제공
- **독일연방 가족노인여성청소년부(Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)**
 - 2019년부터 미디어교육 이니셔티브 '살펴보자-자녀가 미디어로 하는 일(SCHAU HIN! - Was Dein Kind mit Medien macht)' 시행
 - 13세 이하의 자녀를 둔 부모가 자녀의 미디어 사용을 다룰 수 있도록 지원, 부모는 교육을 통해 자녀가 미디어를 즐겁고 안전하게 사용하는 법을 교육. - 이처럼 미디어교육 이니셔티브는 13세까지의 아동 및 청소년을 대상으로 한 교육적 조연과 해당 연령에 적합한 방식으로 미디어를 다루기 위한 실질적인 도움을 제공

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑥ 영국(1/11)

잉글랜드는 국가교육과정에서 미디어 이해력(리터러시) 교육을 체계화하고 있으며, 컴퓨팅, 개인, 사회, 건강, 경제교육에서 온라인 안전과 미디어 이해력 등의 과목을 학습함

[영국] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (1/11)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y 국가 교육과정에서 미디어 이해력(리터러시) 교육

- 잉글랜드의 교육정책과 국가교육과정 : 온라인 안전, 미디어 이해력 등과 직결된 과목은 컴퓨팅(Computing), 개인·사회·건강·경제교육(Personal, social, health and economic(PSHE) education) 등

- 컴퓨팅 교과

각 교과과정의 목표 및 학습내용 - 컴퓨팅 교과

- 초중등의 모든 학령단계에서 국가교육과정의 의무교과에 속하며, 학습목표에 디지털 이해력 함양이 포함됨으로써 학생을 책임감 있고, 유능하며, 자신감 있고, 창의적인 정보통신기술 사용자로 육성하는 것을 목적으로 한다.
- 모든 학령단계에서 온라인 안전에 대한 학습내용이 다루어지는데, 교육부의 해당 교과교육과정에 명시된 학습내용을 살펴보면 다음과 같다.
 - 핵심단계 1(1~2학년, 초등학교 1~2학년에 해당): 개인정보를 사적으로 유지하면서 기술을 안전하고 정중하게 사용하고, 인터넷 또는 기타 온라인 기술에 대한 내용이나 접촉에 우려사항이 있을 경우 도움이나 지원을 요청하는 방법을 배운다.
 - 핵심단계 2(3~6학년, 초등학교 3~6학년에 해당): 기술을 안전하고, 정중하며, 책임감 있게 사용하고, 용인되는 또는 용인되지 않는 행동을 이해하며, 내용 및 접촉에 대한 우려사항을 신고하는 다양한 방법을 찾는 것을 배운다.
 - 핵심단계 3(7~9학년, 중등학교 1~3학년에 해당): 자신의 온라인 정체성과 사생활을 보호하면서 기술을 안전하고, 정중하며, 책임감 있고, 확실하게 사용하는 다양한 방법을 이해하고, 부적절한 내용, 접촉, 행위를 인지하며, 우려사항을 신고하는 방법을 배운다.
 - 핵심단계 4(10~11학년, 중등학교 4~5학년에 해당): 자신의 온라인 사생활과 정체성을 보호하는 새로운 방법을 포함하여 기술의 변화가 안전에 어떠한 영향을 미치는지 이해하고, 다양한 우려사항을 신고하는 방법을 배운다.

출처: DfE (2013)

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑥ 영국(2/11)

교육부는 PSHE 교육협회가 양질의 교육과정 개발 및 교수 수준 향상을 지원하도록 보조금을 지원하고 있으며, 온라인 상의 예의 바르고 안전한 인간관계, 미디어 이해력과 디지털 회복력 관련 내용을 초등학교 1-2학년 교육과정부터 핵심주제로 다룸

[영국] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (2/11)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y 국가 교육과정에서 미디어 이해력(리터러시) 교육

각 교과과정의 목표 및 학습내용 - 개인, 사회, 건강, 경제교육 교과 (비의무)

- 개인·사회·건강·경제교육(PSHE) 교과

의무교육과정에서 제외

- 국가교육과정에서 의무교과에 속하지는 않지만 그 중요성을 생각하여 학교가 해당 과목을 학생에게 가르칠 것을 강력히 권장하는 한편, 각 교사가 PSHE 교육과정을 개발할 수 있는 융통성을 부여하고 있다.
- 교육부는 PSHE협회(PSHE Association)가 개별학교에 적합한 양질의 PSHE 교육과정 개발 및 교수 수준 향상을 지원할 수 있도록 해당 협회에 보조금을 지원하고 있다.
- PSHE협회가 개발한 ‘PSHE 교육 교과교육과정(Programme of study for PSHE education)’은 건강과 웰빙(health and wellbeing), 인간관계(relationships), 더 넓은 세계 속 삶(living in the wider world)의 세 가지 핵심주제를 축으로 학령단계가 높아지면서 관련 학습내용의 범위와 수준이 확장된다. 특히 온라인상의 예의바르고 안전한 인간관계, 미디어 이해력과 디지털 회복력(digital resilience)* 등과 관련된 내용은 이미 초등학교 1~2학년을 위한 교육과정부터 각 핵심주제에서 다루고 있는 것이 특징이다.

* 디지털 회복력: 인터넷이나 소셜미디어의 정보나 자료를 비판적으로 사고, 분석, 평가하며 위험한 상황에서 적절하게 대처할 수 있는 종합적인 능력을 말한다(PSHE협회, 2020).

출처: DfE (2021), PSHE협회(2020)의 주요 내용을 발췌하여 정리함.

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑥ 영국(3/11)

교육부는 온라인을 포함한 모든 상황에서 건전하고 존중하는 인간관계를 다루도록 강력 권고하며, 특히 인터넷과 소셜미디어의 위험성, 피해사례에 대한 학습을 장려함

[영국] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (3/11)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y

국가 교육과정에서 미디어 이해력(리터러시) 교육

각 교과과정의 목표 및 학습내용 - 개인, 사회, 건강, 경제교육 교과 (의무)

의무교육과정 영역

- 초등단계는 인간관계교육(Relationships Education, RE) 그리고 중등단계는 인간관계·성교육(Relationships and Sex Education, RSE), 그리고 초중등 모두에서 건강교육(Health Education, HE) 학습이 의무화되었다.
- 학교는 RE나 RSE 그리고 HE를 PSHE 과목의 범주 안에서 가르치거나 의무학습으로 지정된 특정 영역만 선별적으로 가르칠 수 있다.
- 교육부의 해당 교육과정 지침은 온라인을 포함한 모든 상황에서의 건전하고 존중하는 인간관계를 다룰 것을 강력 권고하며, 특히 인터넷과 소셜 미디어가 가진 주요 특징들과 위험성/피해사례 등에 대한 학습을 장려한다.
- 권장되는 초등 교육과정의 RE 학습내용에는 온라인상의 인간관계와 디지털 상황이 포함된 안전유지가 포함되며, HE에는 정신적 웰빙에 사이버폭력을 포함하는 다양한 유형의 괴롭힘과 악영향 그리고 인터넷 안전과 피해가 포함된다.
- 권장되는 중등 교육과정의 학습내용에는 존중하는 인간관계 영역에 사이버폭력을 포함하는 다양한 유형의 괴롭힘, 온라인과 미디어상의 권리와 위험성 영역, 안전유지 영역에 온라인을 포함한 동의와 거절의 방법이 포함된다. 그리고 HE에는 인터넷 안전과 피해가 포함된다.

출처: DfE (2019a)의 주요 내용을 발췌하여 정리함.

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑥ 영국(4/11)

‘2017년 인터넷 안전전략 정책문서를 발표, 소셜미디어 직업규약, 연간 투명성보고, 소셜미디어 추가부담금 도입, 온라인 피해에 대한 기술적 해결책, 아동의 디지털 이해력 개발 등의 주제로 구성

[영국] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (4/11)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y

인터넷 안전 전략

- 지난 2017년에 영국 정부, 인터넷 안전 전략(Internet Safety Strategy) 정책문서를 발표(HM Government, 2017)
 - 온라인상의 부적절한 행동과 콘텐츠로 인해 발생하는 피해, 특히 아동이 겪는 피해를 해결하기 위한 계획
 - 해당 정책은 소셜 미디어 직업규약, 연간 투명성 보고, 소셜 미디어 추가부담금 도입, 온라인 피해에 대한 기술적인 해결책, 아동의 디지털 이해력 개발, 학부모 지원, 성인의 온라인 학대 경험, 젊은 층의 온라인 데이트 웹사이트/애플리케이션 사용 등의 주제로 구성
- 아동 관련 지원 정책 중 하나로 디지털 이해력 학습을 컴퓨팅 과목에 포함시켰으며, 나아가 교육부 차원에서 논의 중인 디지털 이해력 학습을 다른 과목들에서 다루는 방안을 검토
 - 특히 국가교육과정의 의무교과에 새로이 편제된 초등의 인간관계교육, 중등의 인간관계·성·건강교육, 의무교과는 아니지만 개인·사회·건강·경제교육이나 시민교육(Citizenship)에서 온라인 안전과 관련된 학습내용을 다룰 수 있는 가능성을 제시
- 또한 해당 정책은 교육체제 속에서 아동과 학부모를 지원하기 위한 방안들을 논의
 - 영국아동인터넷안전협의회(UK Council for Child Internet Safety, UKCCIS)의 교육실무단이 개발한 ‘연결된 세계를 위한 교육(Education for a connected world)’체계가 포함. 이 체계는 건전한 디지털 시민으로 성장하기 위하여 학생이 각 연령에 따라 학습해야 하는 핵심 내용을 담음(UKCCIS, 2020).

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑥ 영국(5/11)

'21년 디지털문화미디어체육부는 3개년 정책인 온라인 미디어 이해전략을 발표, 매년 '영국 미디어 이해력 포럼'을 개최하여 모든 자치정부와 정책입안자, 규제기관이 참여하여 교훈과 우수사례를 공유함

[영국] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (5/11)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y

온라인 미디어 이해전략

- '2021년 디지털문화미디어체육부(DCMS)는 '온라인 미디어 이해력 전략(Online Media Literacy Strategy)' 발표
 - 미디어 이해력 관련 분야를 지원함으로써 국가적인 미디어 이해력을 증진하기 위한 3개년 정책
 - 5개의 원칙 : '미디어 이해력 지식과 기술 체계(Media Literacy Knowledge and Skills Framework)1)'를 바탕으로 온라인 플랫폼, 시민사회기관, 학계, 공공서비스분야, 규제당국, 정부 등 다양한 이해당사자들의 참여와 협력을 전제(DCMS, 2021)
 - 해당 정책은 학교와 같은 공공서비스 및 공동체가 미디어 이해력 교육에 역할을 담당할 수 있으며, 특히 학교야 말로 미디어 이해력 관련 기관들이 교육프로그램을 통해 학생의 기술을 높일 수 있는 곳이라고 강조(DCMS, 2021). 국가교육과정에 미디어 이해력이 명시적으로 포함된 것은 아니지만 이와 관련된 요소들이 컴퓨팅, 인간관계·성·건강교육, 시민교육 등의 일부 과목에서 다룸(DCMS, 2021).
- 영국 미디어 이해력 포럼(UK Media Literacy Forum)
 - 영국 내 모든 자치정부와 정책입안자, 규제기관이 미디어 이해력 정책에 대한 교훈과 우수사례를 공유
 - 매년 2회 개최되는 토론회에서 온라인상의 잘못된 정보나 허위정보 문제를 해결하고 미디어 이해력이 학교에 하는 역할 등 논의

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑥ 영국(6/11)

'21년 '미디어 이해력 허브 지침'을 발간하여 교사나 청년 취업자를 대상으로 온라인 안전교육 워크숍 안내, '훈련자 훈련시키기 프로그램'을 통해 취약계층 특수아동 교사를 지원

[영국] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (6/11)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

V

온라인 미디어 이해전략

- '미디어 이해력 허브(Media Literacy Resources Hub)'지침 발간
 - 일종의 온라인 포털사이트의 성격 가진 해당 지침은 교사나 청년 취업자를 대상으로 한 온라인 안전 교육 워크숍 일정을 안내하고, 유해 콘텐츠 회피, 부적절한 콘텐츠 신고, 온라인 괴롭힘 예방, 사생활 보호, 온라인 안전 보장, 온라인 성범죄 신고 등과 같은 온라인 안전에 대한 단체나 교수·학습자료를 각 주제별로 구분하여 제공(DCMS, 2021.07.13.).
- 디지털문화미디어체육부, '훈련자 훈련시키기 프로그램(Train-the-Trainer Programme)' 실시
 - 추진 첫해에는 250,000 파운드(한화 약 4억 211만 원)의 보조금을 5개 기관에 지원함으로써 학교와 교사가 미디어 이해력 교육을 실시할 수 있도록 지원(DCMS, 2021, 2022.04.16.).
 - 단, 이 프로그램은 온라인 취약계층에 속하는 특수아동을 가르치는 교사를 지원하는 데 초점
 - 이후 해당 전략 추진 2년 차에 해당하는 2022-2023년에는 기존의 '훈련자 훈련시키기 프로그램'을 계속 추진하는 한편 온라인 취약계층의 범위를 확대하여 미디어 이해력 교육을 전개(DCMS, 2022.04.16.)

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑥ 영국(7/11)

'2018년 영국 정부는 영국인터넷안전협의회(UKCIS)를 발족, 정부, 기술업계 및 기타업계가 영국의 온라인 안전을 도모하기 위한 협력기반을 구축하여 운영하고 있음

[영국] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (7/11)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y

영국 인터넷 안전협의회 발족

- 영국 정부는 인터넷 안전 전략을 따르면서 UKCCIS를 확장한 영국인터넷안전협의회(UK Council for Internet Safety, UKCIS)를 2018년에 발족(DCMS 외, 2018.07.26.; UKCIS, n.d.).
 - UKCIS는 디지털문화미디어체육부, 교육부 그리고 내무부에 속하는 공동협의회의 성격을 가지지만 디지털문화미디어체육부의 시기관으로 구성된 하나의 소규모팀의 지원 속에 자발적으로 운영되는 비법정기관
 - 즉, UKCIS는 정부, 기술업계 및 기타 업계가 영국의 온라인 안전을 도모하기 위해 협력하는 곳
 - 정부가 추진 중인 인터넷 안전 전략에 따라 모든 인터넷 사용자의 안전한 사용을 지원하고 있다. 특히 해당 기관이 설정한 5가지의 우선 초점분야에는 미성년자에 대한 온라인 범죄가 포함되며, 이에 따라 해당 기관의 전략적 목표들 중 하나로 가장 취약한 집단의 온라인 활동을 보호하고 온라인 피해를 인지하고 대응할 수 있는 도구를 학부모, 교사 및 전문가에게 제공하는 것이 포함(UKCIS, n.d.).

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑥ 영국(8/11)

학교와 관련된 지침으로 교육부와 UKCIS는 '2022년 교육 및 아동안전 유지지침의 주요 내용으로 온라인 안전 조항을 대응책에 포함하여 발표함

[영국] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (8/11)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y

학교 관련 지침

- 교육부와 UKCIS 등은 온라인 안전을 포함한 학생 안전보호 및 안전교육에 대한 지침들을 발표해왔다. 학생의 온라인 안전과 관련하여 현재 유효한 지침들 중에서 학생에 대한 보호 및 교수와 관련된 세부 조항들을 살펴보면 다음과 같다.

2022 교육, 아동안전 유지지침의 주요 내용

[교육부 지침] 2022 교육, 아동 안전 유지지침(keeping children safe in education 2022)

- 124항: 운영진과 소유주는 학교의 모든 인력이 예비교육 시 온라인 안전을 포함한 적절한 안전보호 및 아동보호 훈련을 받을 수 있도록 보장해야 하며, 이 훈련은 정기적으로 갱신되어야 할 뿐만 아니라 예비교육과 훈련은 안전보호 협력체들의 조언을 따라야 한다(p. 32).
- 129항: 운영진과 소유주는 온라인을 포함하여 아동이 자신과 타인의 안전을 유지하는 방법에 대해 배울 수 있도록 보장해야 하며, 효과적인 교육은 아동 개인의 특별한 수요와 취약성에 잘 맞아야 한다는 점을 인지해야 한다(p. 33).

135~148항: 온라인 안전

- 135항: 아동을 잠재적으로 유해하고 부적절한 온라인 자료로부터 안전하게 보호하는 것은 매우 중요하며, 효과적인 전학교적 온라인 접근법은 기술사용 시 학교가 학생과 학교인력을 보호할 권한을 부여할 뿐만 아니라 우려를 감지, 간섭, 확대하는 방법을 수립한 것이다(p. 35).
- 136항: 온라인 안전 위반의 위험성이 있는 분야는 내용(content), 접촉(contact), 행위(conduct), 무역(commerce) 등이 있다(pp. 35~36).
- 138항: 학교의 아동보호교칙에 온라인 안전과 이에 대한 학교의 접근법이 반영되어야 하며, 학교는 모바일 및 스마트 기술사용에 대한 명확한 교칙을 보유해야 한다(p. 36).

출처: DfE (2022)

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑥ 영국(9/11)

학교 온라인 안전 교수지침과 피해 및 위험 지침과 관련된 안내사항을 세부적인 내용으로 제시하는 토대를 마련하여 운영함

[영국] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (9/11)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

V

학교 관련 지침

[교육부 지침] 학교 온라인 안전 교수 지침(teaching online safety in school)

- **14-15항:** 2020년 9월부터 초등에서는 인간관계교육(Relationships Education) 그리고 중등에서는 인간관계·성교육(Relationships and Sex Education), 초중등에서 건강교육(Health Education)이 의무화됨에 따라 해당 과목들에서 온라인 안전·피해를 가르칠 수 있으며, 여기에는 건전하고 존중하는 온라인 관계, 온라인에서의 행동이 타인에게 끼치는 영향, 온라인상의 존중하는 행동을 인식하고 보이기 등을 학생의 연령과 생활에 맞게 가르칠 수 있다(p. 5).
- **16항:** 컴퓨팅(Computing) 과목은 모든 학년에서 온라인 안전에 대한 원칙을 가르칠 수 있으며, 학생이 직면한 서로 다른 그리고 증가하는 위험(안전하고 책임감 있는 기술 사용법, 온라인 콘텐츠나 접촉에 대한 우려가 있을 때 도움요청법 등)을 반영한 내용으로 옮겨갈 수 있다(p. 5).
- **17항:** 시민교육(Citizenship) 과목에서도 안전한 인터넷 사용과 관련하여 미디어 이해력(언론의 자유 학습, 의견과 사실 구분, 대중의 의견을 알리고 형성할 때 미디어의 역할과 책임 등)을 다룰 수 있을 뿐만 아니라 안전한 인터넷 사용법 교수는 민주주의/자유/권리/책임 개념에 대한 교수에도 도움이 된다(p. 5).

온라인 안전 교수

- **19-21항:** 안전하고 자신 있는 온라인 활동을 위한 지식과 행동에 필요한 요소들이 있으며, 이와 관련하여 온라인에서 보는 것을 분석하는 방법, 설득에 사용되는 기법을 인식하는 방법, 온라인 행동, 온라인상의 위험을 확인하는 방법, 도움의 요청 시기와 방법에 대한 주요 학습내용의 예시를 제공하고 있다(pp. 6~8).

피해와 위험

- **22-26항:** 인터넷 검색 및 정보 관리 방법이라는 측면에서 나이에 적합한 온라인 정보 관리, 저작권과 소유권, 사생활 및 보안과 관련된 개념 설명과 학습내용의 예시를 제공하고 있다(pp. 8~15).
- **27-28항:** 자신과 타인의 온라인 안전 유지 방법에 관한 것으로 온라인상의 관계, 사생활과 보안, 온라인상의 명성, 온라인 괴롭힘과 관련된 각종 개념 설명과 학습내용의 예시를 제공하고 있다(pp. 15~20).
- **29-30항:** 학생의 웰빙(wellbeing)에 악영향을 줄 수 있는 온라인 활동, 특히 자아상과 정체성, 온라인상의 명성, 온라인상의 괴롭힘, 건강/웰빙/생활습관과 관련된 각종 개념 설명과 학습내용의 예시를 제공하고 있다(pp. 20~23).

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑥ 영국(10/11)

온라인 교육을 위한 핵심 8개 분야는 자아상과 정체성, 온라인상의 인간관계, 온라인 명성, 온라인 괴롭힘, 온라인 정보관리, 건강웰빙과 생활습관, 사생활과 보안, 저작권과 소유권이며, 8개 분야별 초점을 맞춰 운영함

[영국] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (10/11)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

Y

학교 관련 지침

[UKCIS 지침] 연결된 세계를 위한 교육(education for a connected world) 체계

- 교수 및 학습 개발, 학생이 디지털 세계에서 지식 있고, 책임감 있으며, 안전한 삶을 영위할 수 있도록 지원하는 지침으로 사용할 수 있는 도구로서 아동 및 청소년을 대상으로 한 종사자 모두가 사용할 수 있다(p. 2).
- 온라인 안전 교육을 지원 및 확장하기 위한 목적을 가지기 때문에 회복력 함양과 긍정적인 문화 조성을 뒷받침할 수 있다(p. 2).
- 온라인 교육을 위한 8가지 분야에 초점을 맞추고 있다(p. 2).
 - 자아상과 정체성
 - 온라인상의 인간관계
 - 온라인상의 명성
 - 온라인상의 괴롭힘
 - 온라인 정보 관리
 - 건강, 웰빙(wellbeing) 그리고 생활습관
 - 사생활과 보안
 - 저작권과 소유권
- 다채롭고 효과적인 교육과정 개발, 기존의 온라인 안전교육에 대한 감사 및 평가, 학교교육과정을 통한 온라인 안전교육 실행 조정, 온라인 안전교육과 관련하여 더 넓은 학교공동체에의 참여 개선, 학교인력 모두를 위한 효과적 훈련 개발 등에 사용할 수 있다(p. 3).
- 교육부(2019b)의 '학교에서 온라인 안전 교수' 지침은 해당 체계를 참고하여 개발되었다(p. 2).

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 2. 디지털 미디어 환경에서 청소년 보호 및 역량강화 지원 사례 : ⑥ 영국(11/11)

UKCIS 지침에서는 디지털 회복력 체계에 관해서도 규정하고 있으며, 각종 온라인 활동 시 직면할 수 있는 위험성을 인식하고 대처할 수 있도록 돕고, 이를 위해 디지털 회복력의 개념에 대한 설명 뿐 아니라 4개 핵심영역에 대한 체크리스트를 포함함

[영국] 디지털 환경에서의 청소년 경험과 보호 대책 (11/11)

디지털 환경에서 청소년 보호를 위한 대응책

V

학교 관련 지침

[UKCIS 지침] 디지털 회복력 체계(digital resilience framework)

- UKCIS 실무단이 개발한 것으로 학교를 비롯한 기관들이나 사기업 또는 정책입안자들이 제품, 교육, 서비스를 개발할 때 사용할 수 있는 체계이다(p. 1).
 - 각종 온라인 활동 시 직면할 수 있는 위험성을 인식하고 대처할 수 있도록 돕기 위한 목적을 가지며, 이를 위해 디지털 회복력의 개념에 대한 설명 뿐만 아니라 디지털 사회의 4개의 핵심영역(콘텐츠, 서비스, 환경, 정책)에 대한 체크리스트도 포함되었다(p. 2).
- 영국은 인터넷 안전 전략이나 온라인 미디어 이해력 전략과 같이 온라인 안전과 미디어 이해력에 초점을 맞춘 국가적인 정책을 수립하는 것이 특징
 - 국가적인 정책에 발맞추어 영국인터넷안전협의회와 같이 당정처가 모두 참여하는 전문가 기구를 발족함으로써 온라인 안전과 미디어 이해력과 관련된 체계와 지침을 개발하고 자문을 제공하는 실무집단을 운영
 - 국가의 정책에 따라 개발된 체계와 지침은 해당 주제와 직간접적인 관련성이 있는 국가교과과정과 학교운영지침에 반영됨으로써 온라인 안전 및 디지털 이해력 교육과 관련하여 교육체계 전반에서 일관성을 도모할 수 있는 장점
 - 국가교육과정의 컴퓨팅이나 PHSE 등과 같이 온라인 안전과 미디어 이해력을 명시적으로 다루는 과목들은 초등부터 중등 단계까지 아동과 청소년이 디지털 생활 전반에 대한 실질적인 지식과 기술을 함양하고 잠재적인 위험과 피해에 대처할 수 있는 기회를 제공

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 3. 학교밖 청소년 프로그램 지원을 위한 조직의 설치·운영 사례

미국 청소년프로그램 실무그룹(IWGYP)는 '2006년 설립되었으며, '2008년에 행정명령을 통해 위기청소년 지원 정책의 유의미한 성과 산출을 위해 관련 기구의 협력 증진, 엄격한 평가화 효과적 전략 공유, 주요 정보의 온라인 제공을 규정함

[미국] 청소년 프로그램 지원을 위한 실무그룹의 설치 운영 (IWGYP) (1/4)

청소년프로그램 실무그룹 (IWGYP)의 설치 및 배경

'2006년 Tom Osborne Federal Youth Coordination Act (P.L. 109-365)

- 연방 청소년 발전위원회(Federal Youth Development Council)의 설립을 규정함
- 법률에 따라 위원회는 의회에 보고서를 제출할 의무가 있으며 보고서는 다음의 내용을 포함하도록 함

- 1) 청소년 관련 종합적인 연구물 리스트와 통계자료
- 2) 청소년과 청소년을 지원하는 실무자들의 필요와 요구
- 3) 연방정부의 청소년 프로그램 목적 달성을 위한 정책 협력 계획
- 4) 연방정부에서 제공하는 훈련, 기술 지원, 정보 공유, 연방 프로그램 및 지원기관 간 의사소통의 증진 및 협력 방안에 관한 권고
- 5) 연방정부, 주정부, 지방정부의 정책들을 보다 더 잘 통합하고 조율하는 방안에 관한 권고
- 6) 청소년 지원 프로그램의 협력과 조정을 위한 위원회 조치
- 7) 주정부의 기술지원 제공 요구에 대한 위원회의 대응 및 조치
- 8) 불우 청소년 및 지역 활동 기관이 제안한 권고 사항

'2008년 부시 대통령은 「청소년 프로그램 실무그룹(Interagency Working Group on Youth Program: IWGYP)」의 설치를 규정한 행정명령(Executive Order) 13459를 승인함

- 행정명령 제1장은 위기청소년 지원 정책의 유의미한 성과 산출을 위해 ① 연방, 중앙, 자치구, 지역공동체 등 모든 관련 기구(관)의 협력을 증진할 것, ② 엄격한 평가를 통해 검증이 확인된 효과적 전략을 파악하고 공유할 것, ③ 위기청소년을 위한 효과적 프로그램을 지원하기 위해 주요 정보를 온라인으로 제공할 것을 규정하고 있음

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 3. 학교밖 청소년 프로그램 지원을 위한 조직의 설치·운영 사례

IWGYF는 연방정부의 여러 부처 및 유관기관의 참여로 구성되며, 주요 기능은 협력대상 파악(공공/민간), 웹사이트 개발, 프로그램 성과 및 평가, 권고 및 이행사항을 대통령에게 보고하는 등의 역할임

[미국] 청소년 프로그램 지원을 위한 실무그룹의 설치 운영 (IWGYF) (2/4)

청소년프로그램 실무그룹 (IWGYF)의 주요 운영내용

IWGYF의 구성원

- 2008년 활동을 시작한 IWGYF는 연방정부의 여러 부처 및 유관 기관으로 구성

농무부, 상업부, 국방부, 교육부, 보건복지부, 국토안보부, 주택도시개발부, 법무부, 노동부, 국무부, 내무부, 교통부, 국가지역사회봉사단, 국립과학재단, 약물통제정책국, 환경보호국, 중소기업청, 사회보장국, 금융소비자보호국, 국제개발처 등

IWGYF의 주요 기능

- ① 청소년 지원 프로그램의 효율성과 협력을 증진시키는데 중요한 역할을 할 수 있는 주요 정부부처 및 민간 기관에 대한 파악
- ② 청소년 지원 관련 연방 웹사이트의 개발
- ③ 모든 청소년 지원 연방 및 주정부 기관, 지역 공동체, 수혜 대상자, 및 기관 등에서 시행한 프로그램 성과 등 그 결과를 엄격히 평가하도록 격려
- ④ 사안 관련 권고 및 이행 사항을 대통령에게 보고함 등임

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 3. 학교밖 청소년 프로그램 지원을 위한 조직의 설치·운영 사례

IWGYP는 위기청소년 지원 영역을 3개로 구분하여 체계화하였으며, 각계 공청회 및 조언 등을 통해 보고서를 발간함

[미국] 청소년 프로그램 지원을 위한 실무그룹의 설치 운영 (IWGYP) (3/4)

청소년프로그램 실무그룹 (IWGYP)의 주요 운영내용

위기청소년 지원 구분

- IWGYP는 위기청소년 지원의 주요 3개 영역을 규정함

영역	역량항목
영역1	• 건강(healthy), 안전(safety), 심신안정(wellness)
영역2	• 학교(school), 가족(family), 공동체(communitiy)의 개입과 연결(engagement & connection)
영역3	• 교육(education), 훈련(training), 고용(employment), 전환(transition), 직업인, 성입으로의 준비(readiness for careers and adulthood)

- IWGYP는 미국 전역 10개 지역을 순회하며 공청회를 진행하였고, 2010년 전략 계획서를 출간하면서 각계의 조언을 요청하였으며, 2013년 각계로부터 수렴된 의견을 바탕으로 보고서 초안을 공개하였고, 2016년 최종 보고서를 발간하였음

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 3. 학교밖 청소년 프로그램 지원을 위한 조직의 설치·운영 사례

IWGYP은 청소년 프로그램 지원을 위해 다양한 노력을 전개하며, 성과와 지원전략 확산, 웹개발 추진 운영, 데이터의 수집, 공유, 평가 등에 기여하고 있음

[미국] 청소년 프로그램 지원을 위한 실무그룹의 설치 운영 (IWGYP) (4/4)

청소년프로그램 실무그룹 (IWGYP)의 지원 노력

▽ 위기청소년 지원 업무가
다부처 통합 및 조정
사업임을 명확히 정립

- 위기청소년 지원 프로그램이 건강, 안전, 주거, 교육, 직업훈련, 고용, 가족관계 개선 등의 내용을 포괄해야 한다는 점에서 부처 간 통합과 조정을 정책 운영의 핵심으로 삼음
- IWGYP는 프로그램 개발자, 연구자, 청소년지원단체, 연방정부 및 사업수행기관 등과 협업함

▽ 위기청소년 지원
프로그램의 성과와 지원
전략을 파악·확산

- 위기청소년을 지원하기 위한 다양한 프로그램에 대한 엄격한 평가를 통해 실제로 효과를 거두고 있는 프로그램을 검증하여 이를 전국적으로 확대 시행하고자 함

▽ 위기청소년 지원 모범사례
전 지역 확산을 목표로
웹 개발 추진·운영

- youth.gov25)는 미국 정부가 운영하는 청소년 관련 웹사이트로 효율적인 청소년 프로그램 강화를 목적으로 개발, 청소년 관련 현황, 재정지원 정보, 연방 및 주정부에서 제공하는 프로그램 정보, 검증된 청소년 프로그램 등 청소년 지원과 관련된 가장 최신의 정보를 제공
- 청소년 관련 28개 주제에 대해 매우 구체적인 정보가 제시되어 있음. 구체적으로 청소년 건강, 학교폭력예방, 청소년부모지원, 금융·재무교육(financial capability & literacy), 청소년성소수자, 자살예방, 시민사회참여 등 다양한 내용으로 구성되어 있으며 심도 깊은 정보를 제공함

▽ 위기청소년 지원 관련
데이터 수집·공유·평가를
통해 발전 도모

- IWGYP는 정보수집·공유를 통해 청소년 프로그램의 발전을 추구하며 모범사례의 평가, 청소년정책 및 프로그램에 대한 장기적 평가를 실시하여 사회적 시류에 따른 청소년 문제에 적절히 대응하고자 함

* 출처 : 해외교육동향 기획기사, 교육정책네트워크정보센터 (2022) 재구성

Appendix 4. 청소년 문화예술 소비촉진을 위한 정책(이탈리아)

이탈리아는 2016년 최초로 청년을 특정대상으로 한 문화정책사업 Bonus Cultura를 시행했으며, 3년간 한화 약 3,700억원이 소요되는 등 청년층의 관심이 높았으나 소비액의 80%가 도서에 집중되는 소비 편중 현상이 발생하는 한계를 보임

이탈리아 'Bonus Cultura'

구분	내용
배경 및 목적	<ul style="list-style-type: none"> • 청년들을 지원하고, 이들의 문화예술에 대한 관심과 소비를 높이기 위해서 이들에게 적합한 문화예술활동의 기회를 제공하자는 취지에서 'Bonus Cultura' 제도를 도입 • 전 국민들을 대상으로 했던 기존의 문화정책과는 달리 18세 청년이라는 특정 대상으로 했다는 점에서 차별화
Bonus Cultura 사업	<ul style="list-style-type: none"> • 'Bonus Cultura'는 18세 이상의 이탈리아 거주하는 모든 청소년을 대상(외국인도 포함)으로 하는 문화바우처 제도 • 'Bonus Cultura'를 사용하기 위해 '18APP'을 이용, 등록 후 온라인 또는 서비스에 등록된 상점에서 사용이 가능 • 디지털 기술을 활용한 'Bonus Cultura'는 어플리케이션(18APP)으로 500유로의 문화바우처가 제공 • 'Bonus Cultura'에 등록을 위해서는 신분증, 이메일, 전화번호, 의료보험증 번호가 필요 • 'Bonus Cultura'를 사용하기 위해 '18APP'을 이용, 등록 후 온라인 또는 서비스에 등록된 상점에서 사용이 가능 • 'Bonus Cultura'에 등록을 마치면 1인당 500유로가 지급되며 다양한 문화예술에 지출 가능 - 영화(카드 구독/입장권), 콘서트(카드 구독/입장권), 문화행사(축제, 문화 박람회, 서커스 입장권), 서적(오디오 북, 전자책, 서적), 신문 구독(디지털 형식), 박물관, 기념비 및 공원(카드 구독/입장권), 극장 및 무용(카드 구독/입장권), 녹음 된 음악(CD, 음악 DVD, 비닐 레코드, 온라인 음악), 음악, 연극 또는 외국어 강의
Bonus Cultura 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 'Bonus Cultura'는 지난 3년간 총 2억 9천만유로(한화약 3,700억원)가 소요 (전액 정부 예산으로 충당) • 2016년 첫해에 약 60만 명이 약 1억 6,300만 유로를 사용하여 양적으로는 상당한 성과를 이뤘다는 평가를 받음 • 단, 전체 소비액의 80%가 도서에 집중되는 소비 편중 현상이 발생하는 등 질적인 측면에서 평가는 부정적인 평가가 우세함

* 출처 : 이탈리아 'Bonus Cultura'와 프랑스 'Pass Culture' 비교연구를 통한 공공문화서비스 활성화 방안, 이탈리아어문학 제59집 pp. 29~51, 2020

Appendix 4. 청소년 문화예술 소비촉진을 위한 정책(프랑스)

프랑스는 2018년 이탈리아 Bonus Cultura와 유사한 사업을 시행했으며, 배우처가 지급되는 점은 동일하나 App 개발과정, 문화정보제공 서비스 추가, 이용제한, 시범사업 후 공식사업 등 시행과정, 재정의 효율성 측면에서 차이를 보임

프랑스 'Pass Culture'

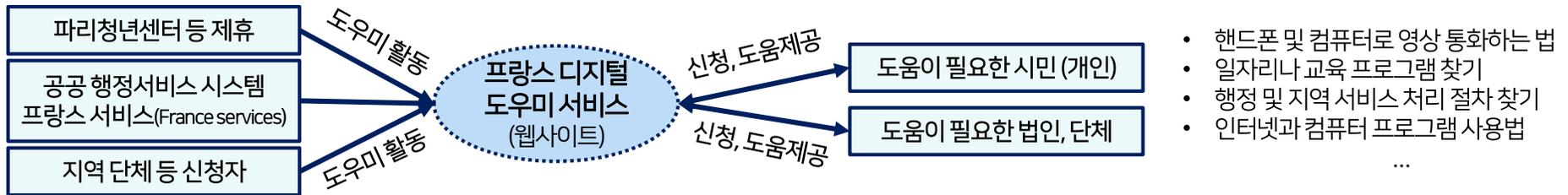
구분	내용
배경 및 목적	<ul style="list-style-type: none"> 2018년 시범사업으로 새로운 사회적 네트워크인 'Pass Culture'를 젊은이들에게 문화접근을 돕겠다는 목적으로 시행
Pass Culture 사업	<ul style="list-style-type: none"> 18세의 프랑스 청년들 중 스마트폰에 어플리케이션(Pass Culture 어플)을 다운로드 받은 누구나 이용 가능 문화와 관련된 소비를 할 수 있는 500유로가 제공되며, 자신의 주변에서 이용할 수 있는 문화서비스를 알려주는 서비스 제공 문화패스(Pass Culture)는 각 지역에서 제공하는 모든 문화·예술 활동에 대한 정보를 제공 (이러한 정보를 모으기 위한 플랫폼을 구축) Pass Culture 어플은 문화통신부가 스타트업 기업과 함께 개발했으며, 개발 과정에서 청년과 문화관계자의 의견을 지속적으로 수렴함 - 2018년 초: 문화패스(Pass Culture)의 정책 대상이 되는 18세 500명을 대상으로 어플리케이션을 만드는데 참여하도록 함 - 2017. 9월~ 2018. 5월: 전문가들에게 어플을 제공하여 의견 수렴, 테스트 - 각 전문가 혹은 문화예술을 제공하는 기관 단체, 전문가들의 의견 수렴 4개 지역을 Pass Culture 시범지역으로 선정하여 사업을 시행 후 2019년부터 본격적으로 사업을 시행 - 시범사업 이용자 분석 결과를 활용해 공식 사업 시행 시 반영함 (소비형태, 세부 이용내역 등) 콘서트, 극장, 영화관에서 사용 할 수 있을 뿐만 아니라 책, 음반, DVD 구입 등에 사용 가능 음악, 무용, 그림과 같은 것을 배우기 위한 문화예술교육에도 사용 가능 문화예술활동에는 사용금액 제한이 없지만 문화예술 관련 물품 구입에는 200유로로 제한 되어 있고, 온라인에서 사용도 200유로로 제한
Pass Culture 평가	<ul style="list-style-type: none"> 프랑스 Pass Culture는 이탈리아와 달리 이용에 제한을 둬으로써 이용의 다양성을 어느 정도 이뤄내고자 하는 정책적 전략을 구사 민간부문에서 재정의 80%를 담당하고 정부는 20%만 담당해 재정의 효율성 측면에서 긍정적 평가를 받음

* 출처 : 이탈리아 'Bonus Cultura'와 프랑스 'Pass Culture' 비교연구를 통한 공공문화서비스 활성화 방안, 이탈리아어문학 제59집 pp. 29~51, 2020

Appendix 5. 디지털 소외계층을 잇는 '디지털 도우미' 운영 (프랑스 파리)

프랑스 파리市는 온라인 행정 서비스 이용에 어려움을 겪는 시민들을 돕기 위해 웹사이트(플랫폼)를 구축하고, 청년센터 등과 협력을 통해 디지털 도움이 필요한 시민들을 1:1 대면으로 돕는 인력(도우미)을 확보하고 이를 적극적으로 활용함

디지털 도우미 서비스(Conseillers Numériques France Service)



<p>서비스 개요</p>	<ul style="list-style-type: none"> 프랑스 중앙정부는 시민들의 디지털 역량 강화를 목적으로 '프랑스 디지털 도우미 서비스(Conseillers Numériques France Service)' 운영 프랑스 디지털 도우미 서비스를 활용해 시민들은 市 홈페이지에서 출생신고서, 결혼 증명서 등 市의 행정서류를 인터넷으로 신청 가능 도우미들은 서비스 신청자들이 지인들과 핸드폰 및 컴퓨터로 영상 통화하는 법, 일자리나 교육 프로그램 찾기, 행정 및 지역 서비스 처리 절차, 자녀의 학교생활 정보 및 인터넷 사용 시간을 조절하는 법, 인터넷과 컴퓨터 프로그램 사용법 등 다양한 디지털 활동을 할 수 있도록 교육 개인 맞춤 상담 및 교육뿐만 아니라 단체 대상 교육도 제공 중소기업이나 민간단체에도 행정 절차, 온라인 판매 방법, 구인 광고를 내는 방법 등을 알려주는 서비스 제공 도움이 필요한 시민이 본인의 디지털 기기를 가지고 오면 인터넷 및 디지털 용어, 이메일 발송 및 수신, 데이터 저장 및 공유, 인터넷 서핑, 행정 사이트 이용 방법 등을 현장에서 교육하기도 함
<p>서비스 제공 인력</p>	<ul style="list-style-type: none"> 공공 행정서비스 시스템인 '프랑스 서비스(France services)' 직원들이 디지털 도우미로 활동 가족수당센터, 구인구직센터, 국민보험, 파리청년센터(Mission locale de Paris) 등과 함께 파트너십 그 외 지역 단체, 적십자, 사회 문화 센터, 환경 단체 등 다양한 곳에 소속된 약 4천 명의 디지털 도우미들이 활동
<p>정책 평가</p>	<ul style="list-style-type: none"> 시민들이 실시간으로 행정 서비스 이용을 도와줄 사람을 찾을 수 있는 인터넷망을 구축했다는 점에 의의가 있음 1대1로 대면 서비스를 제공할 수 있는 인적 자원을 확보하고 이를 적극 활용하고 있다는 점이 파리市 디지털 도우미 서비스의 장점

* 출처 : "디지털 소외계층을 위한 '디지털 도우미' 운영 (프랑스 파리市)", 서울연구원, 2022.7.7 게시, 2022.12.19 접속, <https://www.si.re.kr/node/66188>

Appendix 6. 청년의 경제적·정신적 독립 지원 (이탈리아)

이탈리아 토스카나주는 청년들이 경제적·정신적으로 독립된 생활을 할 수 있도록 교육·직업·주거·복지 등 다양한 분야를 지원하는 '지오바니시'(GiovaniSi) 프로젝트를 운영함

이탈리아 '지오바니시' 프로젝트

<p>개요</p>	<ul style="list-style-type: none"> '지오바니시'는 젊음을 뜻하는 이탈리아어 '지오바니'(Giovani: young)와 긍정을 뜻하는 '시'(Si: yes)의 합성어이며, 단체명이자 프로젝트명 - 토스카나주 소속 청년단체로 2014년 결성되었으나, 현재는 주정부의 적극적 후원과 국립 및 유럽연합의 펀드를 받아 운영되는 사회적 단체 - 청년들이 경제적·정신적으로 독립할 수 있도록 구체적이고 실질적인 직업 교육·트레이닝·스타트업육성 등에 중점을 둔 다양한 사업을 추진 • 주요대상은 18세 ~ 29세 청년 (세부 프로그램별로 대상 상이) • 공식적인 프로젝트 외에도 다양한 청년의 아이디어와 스토리를 공유하는 블로그, 페이스북 등 SNS 오픈해 운영 	
<p>중점지원분야</p>	<p>인턴십(Internship)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 18~29세의 학생 혹은 졸업한 청년에게 직업 세계를 미리 체험할 기회를 제공 • 주정부는 인턴십을 수락한 회사·단체에 청년 인턴의 월 급여 중 500유로(62만 원)를 지원
	<p>주거(Housing)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 18~34세의 청년이 가족의 울타리에서 벗어나 물리적인 독립을 할 수 있도록 지원 • 해당 청년의 월세 보조금으로 월 150~350유로(18만 5천~43만 원)를 3년간 지원
	<p>사회 서비스(Civil Services)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 18~29세의 청년에게 의료·환경·문화·복지·이민·소비자 보호 등의 사회 서비스 혹은 교육 비용으로 월 최대 433유로(53만 5천 원)를 지원
	<p>교육과 트레이닝 (Education and Training)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 청년들에게 교육·트레이닝·특수분야의 훈련 기회를 제공하기 위해 다양한 기관과 협력하여 장학금과 프로그램을 기획
	<p>창업(Entrepreneurship)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 18~40세의 청년에게 창업 자본금과 사업 지속을 위한 지원금을 제공 • 농업 분야의 스타트업은 토스카나주에서 가장 장려하는 분야이며, 사업을 시작하는 젊은 농부에게 4만 유로(4,930만 원)의 지원금을 제공
	<p>고용(Employment)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 스타트업을 시작하는 40세 이하의 청년에게 무료로 협업(co-working) 공간과 사업 서비스를 지원

* 출처 : "청년 독립 지원하는 '지오바니시' 프로젝트 (이탈리아 토스카나주)", 서울연구원, 2017.5.2 게시, 2022.12.19 접속, <https://www.si.re.kr/node/66188>

Appendix 7. 18~24세 청년 대상 청년센터 설립 (프랑스 파리)

파리市는 경제회복 플랜의 하나로 청년센터 설립을 추진하고, 청년들에게 매달 500유로의 긴급 생활지원금 지급을 제안했으며, 이에 중앙정부는 18~25세의 청년에게 구직활동을 조건으로 매월 500유로의 수당을 지급하겠다는 계획을 발표함

청년센터 설립과 긴급 생활지원금 지급 추진

배경	<ul style="list-style-type: none"> 파리市에 거주하는 대학생 등 사회초년생들이 겪는 경제적 어려움이 심각한 상황 <ul style="list-style-type: none"> - 대학생들의 약 74%가 입학할 때부터 경제적 어려움을 겪고 있으며, 이 중 약 17%는 학업을 중단 - 2019년 11월부터 2020년 11월까지 25세 이하의 구직자 수가 32% 증가 - 소규모 일자리들이 없어지면서 대학생들도 일자리 찾기가 어려워졌으며, 이로 인해 청년들의 불안과 우울증, 외로움 등 정신적인 문제가 발생
제도 추진 현황	<ul style="list-style-type: none"> 파리시장은 2021년 신년사를 통해 경제 위기 속 청년층을 위한 센터(Maison pour la jeunesse) 설립 계획을 발표 <ul style="list-style-type: none"> - 15~30세를 대상으로 한 공공의 지원정책, 멘토링, 인턴십, 취업 정보와 자격증 및 학위 취득 정보를 제공하는 청년센터를 설립할 계획 - 구직 및 구인 정보 제공 외에 직업교육, 건강, 법률 자문, 여가, 문화, 스포츠, 웰빙 등 다양한 분야에서 청년층에 열린 공간을 제공하는 것이 목적 - 9월 개소를 목표로 프로젝트와 프로그램 공모를 통해 다양한 의견을 수렴 매달 500유로의 청년 긴급생활비 지원 제안 및 지급 추진 <ul style="list-style-type: none"> - 안 이달고 파리시장과 프랑수아 올랑드 전(前) 대통령은 '20년 2월 16~26세의 청년들에게 생활비 등의 명목으로 매달 500유로의 긴급 지원금 지급을 제안 (향후 3년간 부모의 소득과 상관없이 모든 청년에게 조건 없이 지급할 것을 제안) - 이에 마크롱 대통령은 실직했거나, 학업 중인 아닌 18~25세의 청년들에게 구직활동을 조건으로 매월 500유로의 수당 지급 계획을 5월에 발표 청년들이 일자리와 아르바이트를 신청할 수 있는 인터넷 사이트 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 2020년 말부터 프랑스 정부는 취업, 교육, 자원봉사 관련 정보를 얻고 청년 구직자들이 직접 구인 공고에 지원할 수 있는 인터넷 사이트 (www.1jeune1solution*.gouv.fr)를 운영 중 - 청년들은 각 사업체의 구인 공고 외에도 인턴, 계절 아르바이트, 입사 체험, 행사 참여, 멘토링, 창업, 사회교육, 공공사업, 청년층을 위한 공공 서비스 등에 지원 가능하며, 사업주는 이 인터넷 플랫폼을 통해 고용직(雇用職), 인턴직, 행사요원 모집, 멘토 지원 등을 할 수 있음 * '1 Jeune 1 Solution': 1 청년 1 해법 이 사이트를 통해 18세 미만을 고용하는 사업체는 5,000유로, 18세 이상은 8,000유로의 정부 지원금을 받을 수 있음

* 출처 : "청년센터 설립과 청년 대상 긴급 생활지원금 지급 추진 (프랑스 파리市)", 서울연구원, 2021.7.9 게시, 2022.12.19 접속, <https://www.si.re.kr/node/66188>

Appendix 8. 미디어 교육 프로그램 운영 사례 (호주 1/3)

호주의 ATOM단체는 매년 영상, 사진, 신문에 관한 미디어 대회를 운영하며, 학교를 대상으로 참가지원을 받아 청소년의 미디어 활용 역량 강화와 저작권의 중요성에 대한 교육 등을 지원함

아톰(ATOM)의 미디어 교육 프로그램 및 콘테스트 (초~고등학생부터 일반 청소년까지 참가 가능)

주관 단체	<ul style="list-style-type: none"> 호주미디어교육교사연합(Australian Teachers Of Media, ATOM): 미디어 교육과정이 호주 교육과정에 성공적으로 반영될 수 있도록 활동하는 단체 <ul style="list-style-type: none"> 교사들의 미디어 역량 강화를 위한 잡지 '영상 교육(Screen Education)'과 '메트로(Metro)'를 발행 영상교육은 교육에 관한 잡지로서 교실에서 영상 기반의 자료를 이용하는 초·중등학교 교사를 독자로 함 구체적으로는 교실에서 활용할 수 있는 실천적 아이디어, 수업에 관한 이야기(수업 계획과 활동이 포함된), 새로운 기술, 책 및 DVD 리뷰 등이 포함 '메트로(Metro)'는 좀 더 전문적인 잡지로서 교사 및 학생 뿐만 아니라 영상 제작자를 위한 기사를 제공
미디어 콘테스트	<ul style="list-style-type: none"> 영상, 사진, 신문에 관한 미디어 대회인 '1분 영화제(1-Minute Competition)', 'ATOM 포토 콤프(ATOM Photo Comp)', '신문일면(Front Page)' 개최 세 대회 모두 교육의 연장선에서 이루어지며, 저작권의 중요성, 저작권 보호 방법, 저작권 활용 방법 등에 대해 구체적으로 안내함 참가할 학생들을 인솔할 교사들을 위해 대본 쓰는 법, 사전제작, 연출 및 촬영, 카메라와 조명, 음향, 애니메이션에 관한 자료를 함께 제시하기도 함 (교육지원) 각 대회의 주제어에 대한 구체적인 설명을 제시하여 막연한 주제어 탐색이 아닌 분명한 주제어 의식을 갖고 미디어를 제작하도록 하여 교육에 도움 1분 영화제: 초등 저학년(1~3), 초등 고학년(4~6), 중등부, 고등부로 구분 <ul style="list-style-type: none"> 영상은 1분을 넘겨서는 안 되며, 영상 안 모든 콘텐츠(음악, 이미지, 소품)는 자신이 만들어야 함을 강조 (타인의 창작물을 사용할 경우 사전 허락을 받아함) 우승팀에게는 영화장비 포상 (2020년 초등부 우승팀(2팀)에게는 \$550의 수준의 영화 장비, 중등부 우승팀(2팀)에게는 \$900 수준의 영화 장비를 제공) 신문 일면(Front Page): 초등 고학년(4~6학년), 중등부(7~9학년), 고등부(10~12학년)가 참가 가능 (학교 및 교실에서 학교 신문을 만들어 참여하는 대회) <ul style="list-style-type: none"> A3 사이즈로 총 8페이지(초등 고학년은 4페이지)의 신문을 제작해야 하며, 종이 신문으로 제작하는 것이 아니라 PDF 형식으로 제작 필요 PDF 형식으로 제작하게 함으로써 음성과 비디오 콘텐츠가 들어갈 수 있도록 함 (레이아웃과 디자인은 정해져 있지 않으며 참가자들이 자신의 주제에 맞는 디자인을 고려) 저작권에 대한 엄격한 규정을 제시하고 있으며, 자신에게 저작권이 없는 자료를 사용할 때는 꼭 사전 허락을 서면으로 받아야함을 규칙으로 정함 우승자에게는 뉴스룸 투어와 실제 신문지면에 우승팀의 사진과 기사가 실리게 됨 아톰 포토 콤프: 학생과 성인을 대상으로 초등 저학년(~3학년), 초등 고학년(4~6학년), 중등부(7~9학년), 고등부(10~12학년), 일반부로 개최 <ul style="list-style-type: none"> 해마다 제시된 주제어 관련 사진 3장을 제출하여 심사 (포토샵을 이용해 사진을 수정할 수도 있음) (2020년 제시어는 'Fragility(부서지기 쉬운, 여림)') 우승자에게는 \$500 상당의 카메라, 중등부 우승자는 \$750, 일반부 우승자에게는 \$1,000 상당의 카메라를 보상함 (2020년 기준)

* 출처 : 청소년 미디어 이용 실태 및 대상별 정책대응방안 연구, 한국청소년정책연구원, 2020

Appendix 8. 미디어 교육 프로그램 운영 사례 (호주 2/3)

호주미디어교육교사연합(ATOM) 외에도 미디어 교육 관련 정책 추진에 영향을 미치는 관련 기관·단체는 호주미디어리터러시연합(AMLA), ABC 방송 교육 프로그램, 온라인 안전 위원회(eSafety Commissioner) 등이 있음

호주 미디어 교육 관련 정책 추진에 영향을 미치는 관련 기관·단체

주요 정책 및 기관·단체	<ul style="list-style-type: none"> • 호주미디어교육교사연합(Australian Teachers Of Media, ATOM): 미디어 교육과정이 호주 교육과정에 성공적으로 반영될 수 있도록 활동하는 단체 • 호주미디어리터러시연합(Australian Media Literacy Alliance, AMLA) <ul style="list-style-type: none"> - 2020년에 새롭게 창설된 조직으로 특히 허위정보(disinformation)와 디지털 취약계층의 교육에 가장 큰 목적을 두고 있음 - 호주 국민들이 평생학습의 측면에서 미디어 리터러시를 개발할 수 있도록 기존에 이뤄진 미디어 교육이 보다 통합적이고 전체적으로 이뤄지는 것을 목적으로 함 • ABC 방송 교육 프로그램(ABC Education) <ul style="list-style-type: none"> - 호주 공영 방송이 운영하는 프로그램으로, 교사들이 교육 자료를 가장 많이 구하는 곳 (공영방송인 면에서는 KBS와 교육적 콘텐츠를 다룬다는 점에서는 EBS와 역할 유사) - ABC 방송은 호주 교사들이 교실 수업에서 사용할 수 있는 다양한 영상자료들을 제공하며, '미디어 리터러시'에 관한 페이지를 따로 두어 자료를 제공하는 것이 특징 - 미디어 리터러시페이지는 '뉴스'에 초점을 두고, '뉴스 해설하기', '미디어에 대해 질문하기', '교사를 위한 팁', '미디어 리터러시 주간(Media Literacy Week)'으로 구성 - '뉴스 해설하기'에서는 뉴스에 관한 기초 지식을 설명하는 영상들을 제공해 교수자들이 직접 보고 수업에 활용하기도 수월하도록 고려함 - '미디어에 대해 질문하기'에서는 팩트체크 관련 콘텐츠로 이루어졌으며 '가짜·허위 뉴스', '팩트체크 방법', '광고에 대해 질문하기' 등으로 세분화 - '교사를 위한 팁'에서는 교육과정과 관련하여 뉴스를 활용할 수 있는 영상들을 제공하며, 각 과목(역사, 과학, 모국어, 미디어 아트)에서 활용할 수 있는 영상으로 구성 - '미디어 리터러시 주간(Media Literacy Week)'에서는 해외(미국·캐나다) 미디어 리터러시 교육자와의 인터뷰, 관련 영상들을 다루어 제작함 • 온라인 안전 위원회(eSafety Commissioner) <ul style="list-style-type: none"> - 호주 국민들의 안전한 온라인 생활을 위해 관련 교육 프로그램 개발 및 운영하거나 청소년에게 발생하는 사이버 괴롭힘에 관한 상담 및 문제해결 - 대상 별(교육자, 어린이, 청소년, 부모, 여성, 노인) 맞춤형 콘텐츠들과 최근 온라인 관련 이슈들에 대한 정보 제공
---------------	--

* 출처 : 청소년 미디어 이용 실태 및 대상별 정책대응방안 연구, 한국청소년정책연구원, 2020

Appendix 8. 미디어 교육 프로그램 운영 사례 (호주 3/3)

호주 미디어 교육 정책 및 관련 기관·단체의 특징을 보면, 협업을 통해 현장 교사를 중심으로 교육과정에 미디어 리터러시 교육을 적극 반영하며, 청소년의 삶에서 이미지, 소리, 영상 등도 하나의 '언어'로 인식도록 성공적으로 교육하고 있다는 것임

호주식 미디어 교육 프로그램 운영 사례 특징

특징	내용
교육과정 속 미디어 리터러시 교육	<ul style="list-style-type: none"> 호주 미디어 교육의 가장 큰 장점으로 교육과정에 체계적으로 미디어 교육이 반영되어 있는 점 미디어 이용이 자연령화되는 상황을 고려하여 모든 초등학교 학생들에게 보다 체계적이고 지속적인 미디어 교육의 기회를 제공하는 것이 남은 과제
리터러시 확장으로서의 미디어 교육	<ul style="list-style-type: none"> 미디어 교육의 핵심인 미디어 리터러시는 미디어를 통해 생산되고 유통되는 의미를 분석하고 해석하는 것 이미지, 소리, 영상도 하나의 언어로 바라보는 복합양식 리터러시 (Multimodal literacies)의 관점에서 교육프로그램을 설계하도록 노력함
현장 교사 중심의 미디어 교육	<ul style="list-style-type: none"> 호주의 미디어 교육이 교육과정에 안착하는 방식은 하향식(Top-down)이 아닌 상향식(Bottom-up)으로 그 중심에는 ATOM이 있음 호주 미디어 교육 교사 연합 ATOM은 교사들이 미디어 교육에 대한 꾸준한 관심을 갖고 현장에서 효과적인 실천이 이뤄질 수 있도록 연수, 워크숍, 학생 미디어 대회 등을 자발적으로 개최 성공적인 미디어 교육이 정착되기 위해서 미디어 교육에 관심을 갖고 실천하고 있는 교사들 간 네트워크 형성이 중요함
학생 문화를 토대로 이뤄지는 미디어 교육	<ul style="list-style-type: none"> ATOM 사진·영상 컨퍼런스는 학생들이 자신의 삶과 주변 환경을 미디어를 통해 보게 함으로써 학생의 삶을 미디어 교육으로 유입시키고자 노력함 또한 뉴스 챔피언 포럼은 뉴스에서 청소년들의 이야기가 배제되어 있는 점을 비판적으로 바라보는 등 학생들이 궁극적으로 자신의 삶에서 적극적으로 행동할 수 있는 내용과 지원으로 구성 성공적인 미디어 교육이 이루어지기 위해서는 학생의 삶을 중심에 놓고 그들의 문화를 반영하는 미디어 수업이 이루어질 필요가 있음
협업을 통한 미디어 교육	<ul style="list-style-type: none"> 미디어 교육의 연구와 실천을 위해 다양한 기관 간의 성공적인 협력이 중요하며, 호주는 이를 비교적 성공적으로 보여줌 현재의 복잡한 미디어 환경에서는 관련 문제를 한 개인이나 한 기관에서 도맡아 해결하기에 현실적인 어려움이 따름 또한 각 기관별로 기관의 목적과 정체성이 다르기 때문에 복잡한 미디어 문제에 효과적으로 대처하기가 어려움 호주는 다양한 기관이 공동으로 프로젝트를 진행하여 성공적으로 여러 행사를 진행함

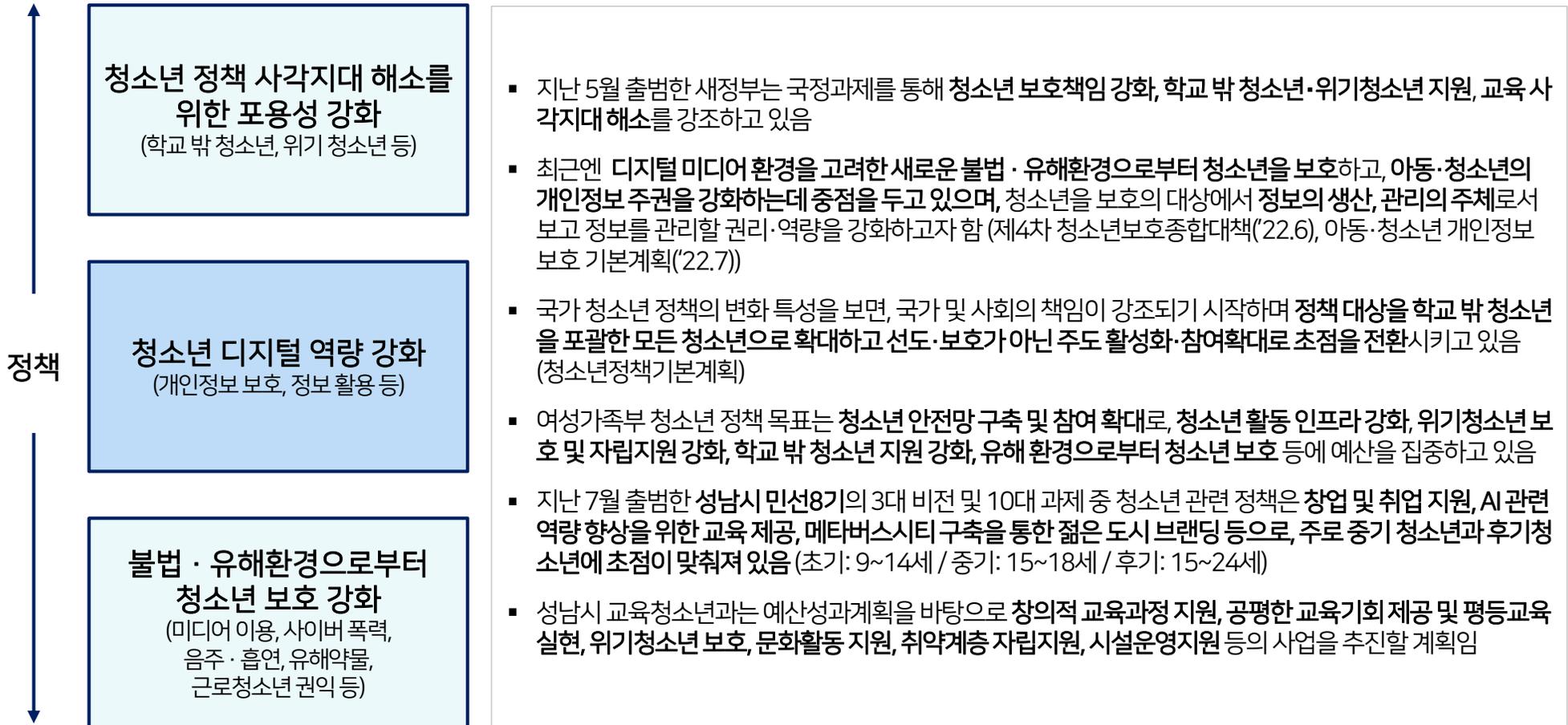
* 출처 : 청소년 미디어 이용 실태 및 대상별 정책대응방안 연구, 한국청소년정책연구원, 2020

VII 비전가치체계 개선

1. 종합 및 이슈진단
2. 미래상 정립
3. 비전(Vision) 수립
4. 핵심가치(Core Value) 수립

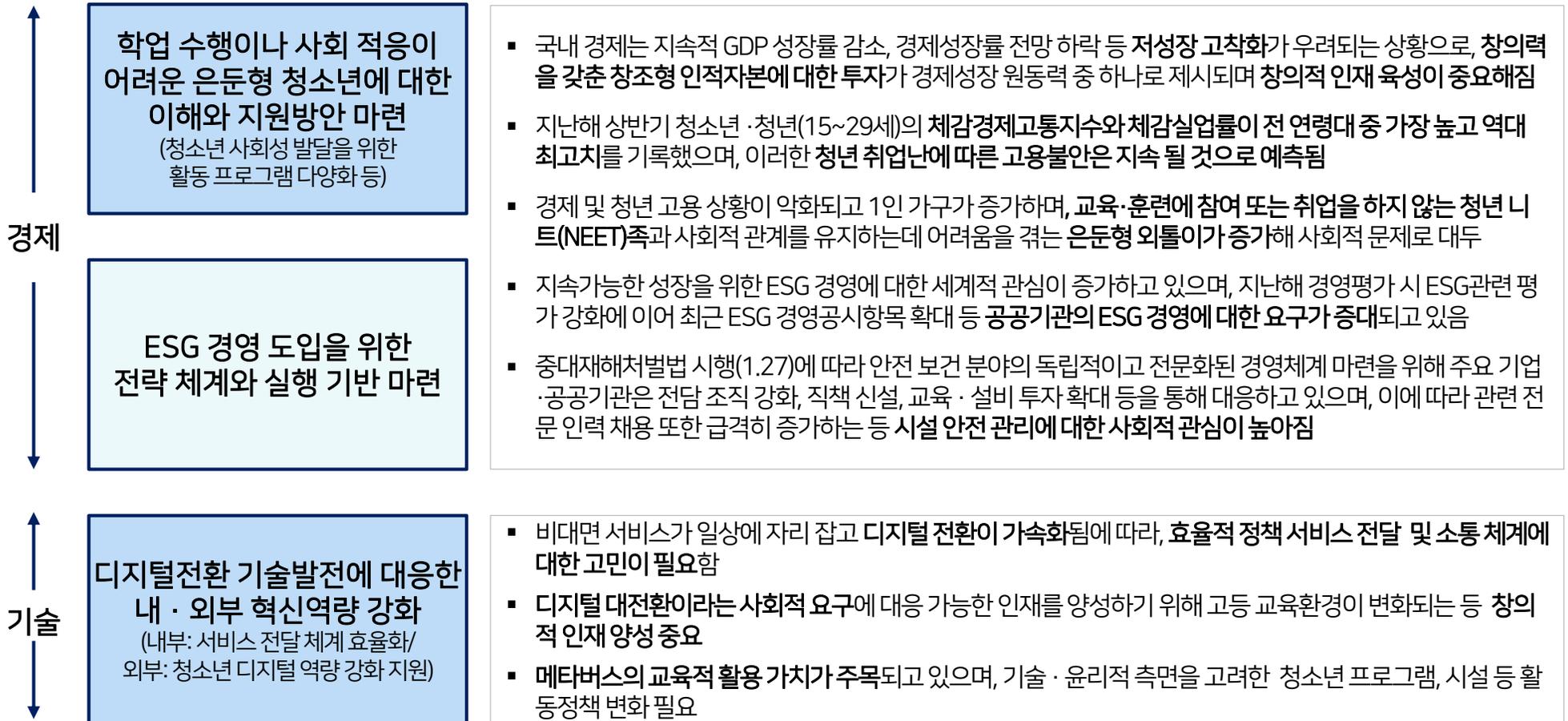
대내외 환경분석 종합(1/5)

정책환경 분석 결과, '포용력 있는 사업 운영을 통한 청소년 정책 사각지대 해소', '개인정보 보호, 미디어 정보 활용 등 청소년 디지털 역량 강화', '다양한 불법·유해환경으로부터 청소년 보호 강화'가 주요 시사점으로 도출됨



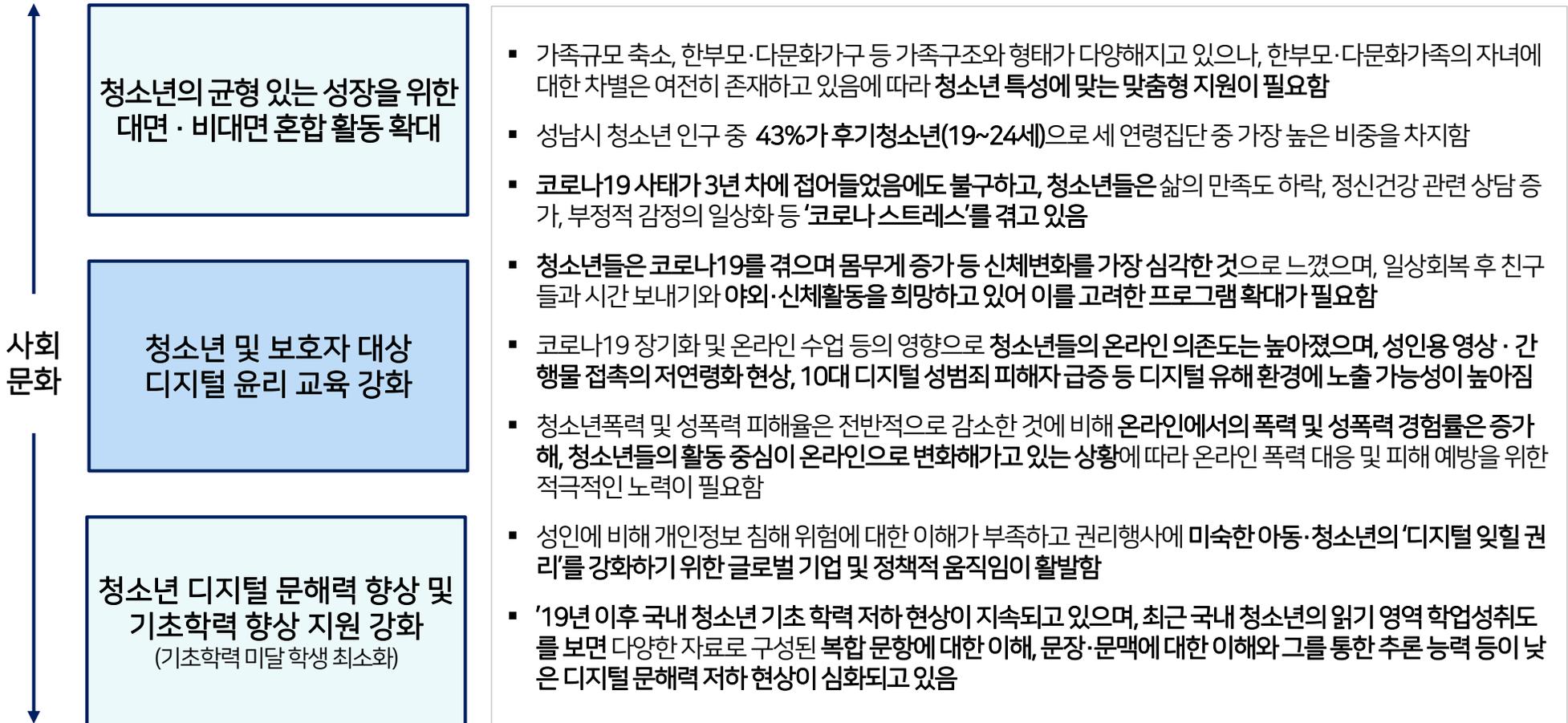
대내외 환경분석 종합(2/5)

경제/기술환경 분석 결과, '학업 수행이나 사회 적응이 어려운 은둔형 청소년에 대한 이해와 지원방안 마련', 'ESG 경영 도입을 위한 전략 체계와 실행 기반 마련', '디지털전환에 대응한 내·외부 혁신역량 강화'가 주요 시사점으로 도출됨



대내외 환경분석 종합(3/5)

사회문화환경 분석 결과, '청소년의 균형 있는 성장을 위한 대면·비대면 혼합 활동 확대', '청소년 및 보호자 대상 디지털 윤리 교육 강화', '청소년 디지털 문해력 향상 및 기초학력 향상 지원 강화'가 주요 시사점으로 도출됨



대내외 환경분석 종합(4/5)

재단의 내부환경 분석결과, 7S 조직역량별 및 내부자원별 주요 이슈 및 개선사항은 아래와 같음

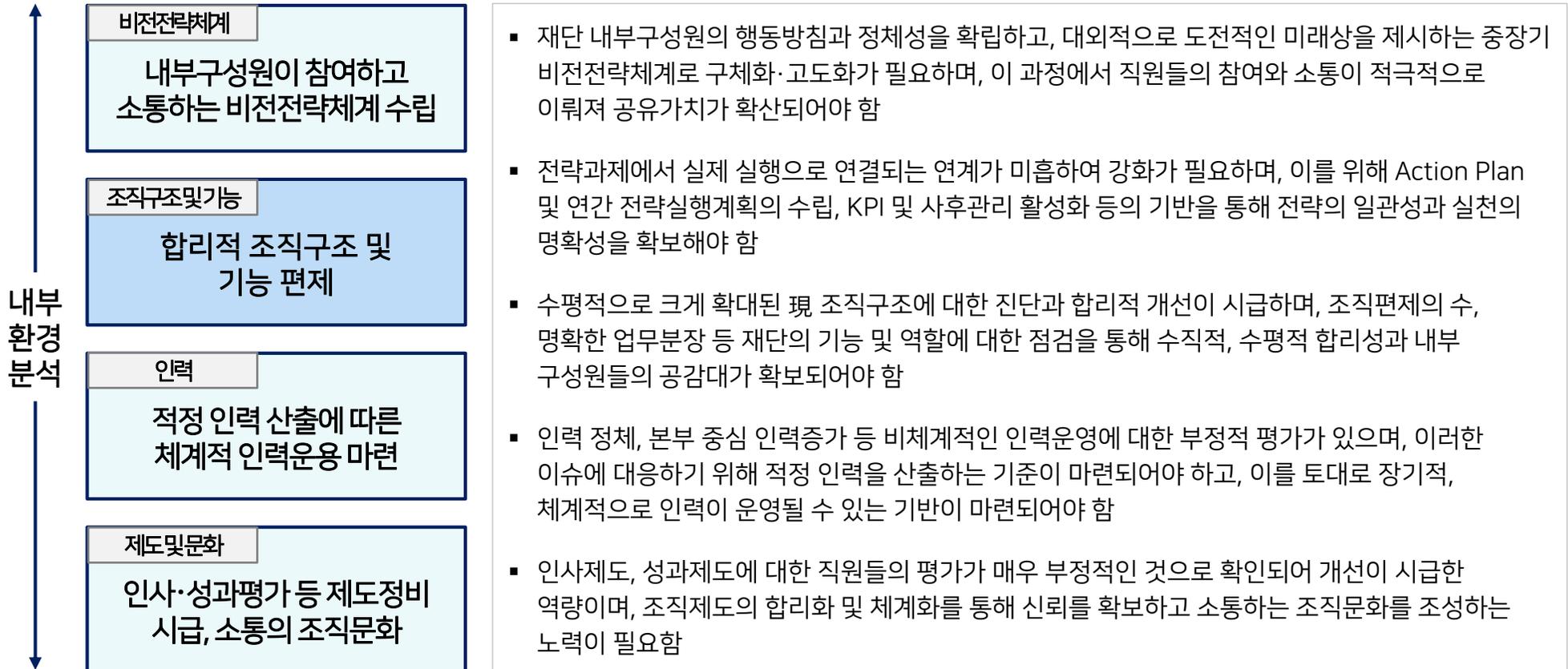
내부환경분석 종합 및 시사점

내부환경 분석		종합결과 및 시사점
내부역량 분석	공유가치 및 전략체계	<ul style="list-style-type: none"> 재단의 설립목적에 명시된 역할(활동진흥, 보호복지상담, 시설/사업, 교육학습 등)을 중심으로 전략체계 재정립 필요 구성원의 행동방침과 정체성을 확립하고, 대외적으로 도전적 미래상을 제시하는 중장기 비전전략체계 구체화·고도화 전략과제에서 실행으로 연결되는 연결체계 강화 → Action Plan관리 및 연간 전략실행계획의 수립 등 실행기반 마련 전략과제별 및 부서별로 운영되는 KPI에 대한 사후관리 활성화
	구조 및 기능	<ul style="list-style-type: none"> 조직 수평적 규모의 대대적 확대 → 재단 조직 설립목적에 적합한 기능인지 검토 평가 필요 본부 중심 조직구조 확대 → 본부-사업 간 불균형, 정책 및 연구, 지원 기능 비대화 등에 따른 적정성 확보 수직적으로 세분화된 계층구조 → 효율적이고 합리적인 의사결정라인 개선 부서별 기능 중복 : 부서별 업무분장 명확화, 경영지원-사업지원 기능의 체계적 운영
	인력	<ul style="list-style-type: none"> 재단 전체 인력증가율이 낮고, 정원 충족률은 미달로 활력 저하 본부 중심 인력증가 → 시설 인력은 보합 또는 감소에 따른 현장-본부 간 인력배치 이슈 발생 상위직급-하위직급 정원충족률 Gap 발생 등 직급별, 직종별 세분화 된 인력체계 운영 필요
	제도 및 문화	<ul style="list-style-type: none"> 주요 지적사항(조직부서별 업무/권한 분장, 사회적가치 이슈 등)에 대한 시스템적 개선 노력 요구
내부자원 분석		<ul style="list-style-type: none"> 주요 사업수익원이 성남시보조금(79.8%), 재단사업수익은 5년간 -28%로 감소 → 現 공모/보조사업 중심 사업구조 변화 필요 세출내역에서 인건비가 증가(+6.1%)하고, 사업비는 감소(-6.4%) → 사업중심형 구조 확보 필요

대내외 환경분석 종합(5/5)

내부환경 종합 분석결과, 비전전략체계의 개선, 합리적 조직구조 및 기능 편제, 체계적 인력운용계획 수립, 제도 정비 및 조직문화 개선 등 주요 이슈를 도출함

내부환경분석 종합 및 시사점



비전가치체계 진단: 미션 진단

재단의 미션은 업역, 고객, 핵심서비스 등 미션의 구성요소가 적절하게 포함되어 있으며, 정관에 명시된 설립목적과 연계하여 그 의미를 보다 명확히 전달함

현행 미션 진단 결과

미션 구성요소	미션 Statement	진단 결과
<p>업역(Scope) 우리 기관이 해야 할 일은 무엇인가?</p>	<p>“우리는 성남의 청소년이 건강하고 창의적인 시민으로 성장하는데 필요한 경험의 기회를 제공하여 청소년의 삶의 질 향상에 기여하고 청소년과 함께 지역사회 변화를 이끌어 간다.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 기관의 업역(경험의 기회 제공)과 고객(성남의 청소년)을 명확히 표현 ➢ 설립목적과 직접적으로 연계하여 건강하고 창의적인 시민으로 성장이라는 재단의 핵심서비스 제공 목적을 미션에 반영 ➢ 삶의 질 향상, 지역사회 변화 등 세부 서비스 정의를 통해 핵심서비스에 대한 설명을 구체화
<p>고객(Customer) 우리 기관의 최종 고객은 누구인가?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 성남의 청소년: 재단의 지역적 범위 내에서 재단이 제공하는 서비스를 받는 핵심고객을 명확화 ✓ 건강하고 창의적인 시민으로 성장: 설립목적과 직접적으로 연계하여 청소년을 건강하고 창의적인 시민으로 성장시키는 고유 목적을 미션에 반영 ✓ 필요한 경험의 기회를 제공: 재단의 업역 내에서, 청소년에게 필요한 다양한 서비스를 폭 넓게 제공하려는 의지 표명 	
<p>핵심서비스(Service) 우리 기관이 최종 고객에게 주는 핵심 서비스는 무엇인가?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 청소년의 삶의 질 향상: 청소년의 성장 뿐만 아니라 보호·복지 측면에서도 제 역할을 수행할 수 있도록 성장과 복지를 동시에 고려 ✓ 청소년과 함께 지역사회 변화: 청소년을 보호·선도의 대상이 아닌 자기주도적 의사결정권을 가진 정책 대상으로 인식하고, 함께 소통하여 지역사회 변화를 선도하기 위한 정책수행자로서 역할을 표명함 	<p>미션 구성요소가 적절히 포함되어 있으며, 설립목적과 연계하여 의미가 명확화</p>

비전가치체계 진단: 비전 진단

재단의 비전은 비전의 구성요소인 업역, 제공가치, 지향목표를 직·간접적으로 포함하여 구성되어 있으나, 제공가치와 지향목표가 불명확하고 사업환경 변화에 따라 새롭게 정립한 미래상을 반영하여 재구성 할 필요가 있음

현행 비전 진단 결과

비전 구성요소	비전 Statement	진단 결과
<p>업역(Scope) 우리의 역량으로 무엇을 할 수 있는가?</p>	<p>청소년이 24시간 행복한 성남시</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ '성남시 청소년'이라는 키워드를 통해 기관의 업역을 표현 ▶ '24시간'이라는 키워드 내 재단의 제공 가치를 간접적으로 표현하고, '행복'이라는 키워드를 통해 재단의 지향목표를 간접적으로 표현했으나, 의미가 불분명하며, 미래의 도전 목표와 달성하고자 하는 재단의 모습이 무엇인지 표현하고 있지 않음
<p>제공가치(Value) 우리는 왜 많은 시간과 에너지를 이 사업에 헌신하는가?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 청소년 / 성남시: 재단의 서비스 지원 대상 범위를 명확화 (업역) ✓ 24시간: 종합적인 서비스를 제공하는 동반자 역할을 간접적으로 강조하기 위해 표현한 것으로 보이나, 의미가 불분명함. 청소년의 니즈 파악과 건강한 성장 지원을 위한 상담부터 활동 진흥, 시설 관리, 학교 연계 사업 등 청소년 종합 지원 기관으로서 가치에 대해서는 간과하기 쉬움 (제공가치) 	<p>비전 구성요소가 포함되어 있으나, 문장이 의미하는 바와 호소력이 다소 미흡</p>
<p>지향목표(Goal) 우리는 미래에 어떤 모습을 열망하는가?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (청소년의) 행복: 재단이 달성하고자 하는 지향점에 대해 설정 (지향목표) 	

비전가치체계 진단: 핵심가치 진단

재단의 핵심가치는 핵심가치에 대한 구체적 정의가 부재하여 핵심가치 구성요소의 적절한 반영 수준 확인이 어려우며, 재단만의 특징을 반영하여 구성원들이 항상 지켜야 할 핵심가치라고 보기에 한계가 있음

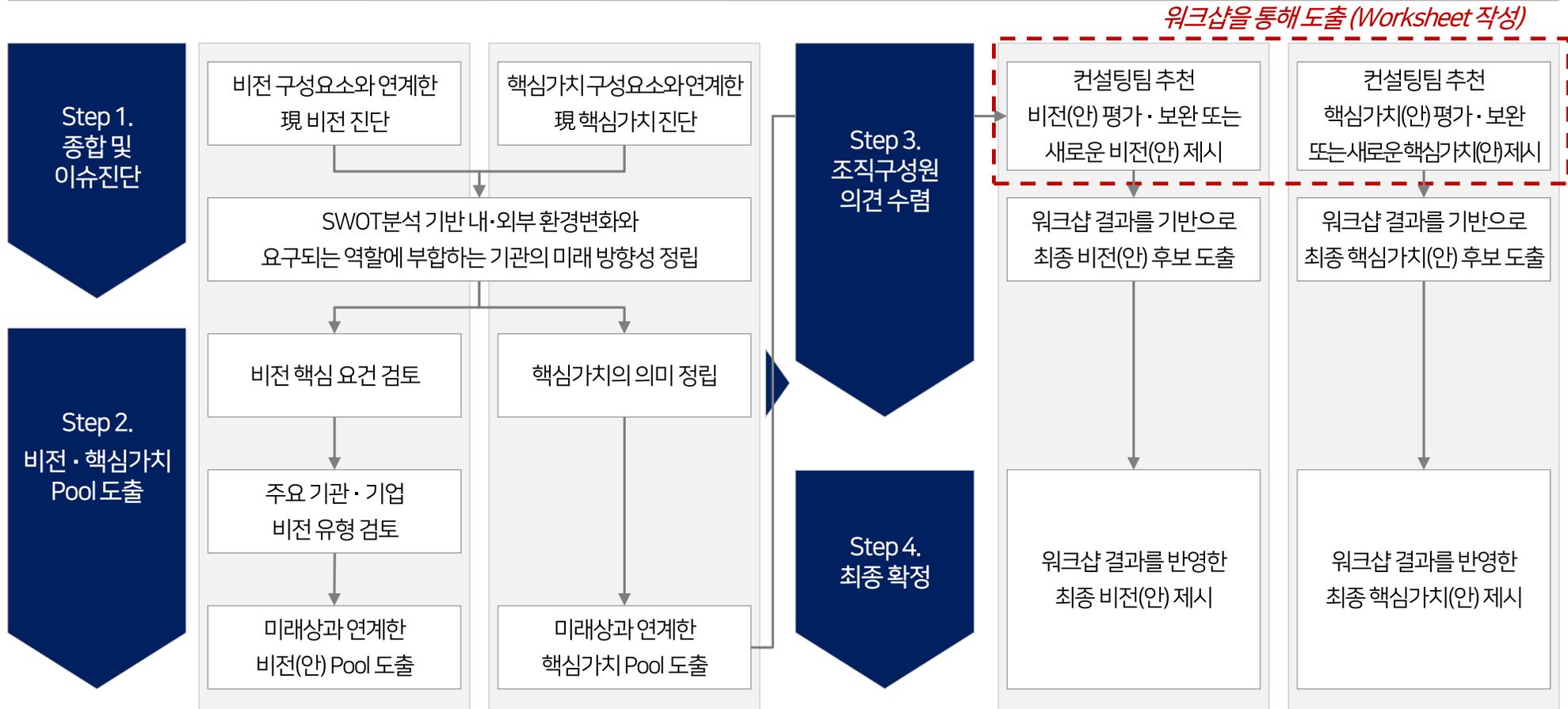
현행 핵심가치 진단 결과

핵심가치 구성요소	핵심가치	진단 결과
<p>내면적 가치(Value) 우리 조직이 변함없이 지켜야 할 내면적 가치는 무엇인가?</p>	<p>주도성 · 플랫폼 · 상호존중</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 행동양식이자 조직문화는 '상호존중'으로 표현하고 있으나, '주도성', '플랫폼'은 내면적 가치, 행동양식, 조직문화를 표현하고 있는지 불분명하며, 재단의 특징이 반영되어 있지 않음 ▶ '주도성'은 재단의 서비스대상인 청소년의 주도성 향상을 위한 업역에, '플랫폼'은 재단이 미래 달성하고자 하는 지향목표에 가까움
<p>행동양식(Behavior) 우리 조직 구성원이 지향해야 할 행동양식은 무엇인가?</p>	<p>✓ 핵심가치에 대한 구체적 정의 부재</p>	
<p>조직문화(Culture) 우리는 어떤 조직문화를 가져야 하는가?</p>		<p>핵심가치 구성요소별 재단만의 특징이 반영된 핵심가치가 불명확</p>

비전가치체계 개선 Process

재단의 새로운 비전과 핵심가치를 재정립하기 위한 과정은 다음과 같음

비전가치체계 개선 Process



SWOT분석을 통한 재단 미래상 정립: 종합

재단 설립목적, 대내외 환경변화 및 이해관계자들의 니즈를 종합해 '종합 청소년 서비스 전문 기관', '성남시 청소년 활동 생태계를 주도하는 중심 기관', '구성원 모두가 하나되어 함께 발전하는 기관' 이라는 미래상을 도출함



대외환경

기회(O)

- 청소년 유해환경 개선 및 안전망 확보를 위한 정책 강화
- 청소년 정책 관점이 보호선도에서 주도참여 확대로 전환
- 청소년 불법·유해환경 다양화에 따른 공공역할 확대
- 기술 발전으로 정책 서비스 전달 체계 다양화 가능
- 저성장 기조에 대응하는 청소년 인재 육성 중요성 증대
- 공교육 보강 외에도 진로개발, 지원에 대한 니즈 확대

위기(T)

- 공공기관의 ESG 경영에 대한 사회적 요구 증대
- 청소년 기초학력 및 문해력 저하 현상
- 학교 밖 청소년, 은둔형 외톨이 등 사각지대 청소년 증가
- 저출산·고령화에 따른 청소년 인구 감소
- GDP성장을 감소, 실업률 증가 등 경제 불안정성 증대
- 안전에 대한 사회적 인식 확대 및 관련 정책 강화

내부현황

강점(S)

- 청소년 정책연구부터 평생학습까지 폭 넓은 가치 제공
- 다양한 청소년 시설을 통한 지역별·맞춤형 서비스 가능
- 청소년 상담·보호 등 안전망 역할에 대한 높은 역량 수준
- 지역사회, 학교, 기관, 기업 등 지역교류협력 역량 보유
- 경영혁신의 필요성에 대한 구성원들의 높은 인식 수준
- 조직구성원의 직무에 대한 높은 만족도

약점(W)

- 미래성장동력 확보를 위한 사업 추진 미흡
- 환경변화에 유연한 대응을 위한 효율적 조직구조 미흡
- 인사/성과평가 제도에 대한 낮은 신뢰도, 불신
- 효율적 업무 수행을 위한 부서별 R&R 정립 미흡
- 통합된 조직문화 미정립에 따른 통합·소통 미흡
- 기능별 적정 인력 산정 및 효율적 운영체계 미흡

SWOT분석을 통한 재단 미래상 정립:외부환경

재단의 혁신방향을 도출하기 위해 외부환경 및 외부 이해관계자 의견, 벤치마킹 대상 기관 분석을 통해 도출한 주요 시사점을 기반으로 재단의 기회 및 위협요인을 도출함

외부환경 및 외부 이해관계자 의견, 벤치마킹 대상 기관 분석 주요 시사점		기회(O) 및 위협(T)요인	
외부환경	청소년 정책 사각지대 해소를 위한 포용성 강화 필요 (학교 밖 청소년, 위기 청소년 등)	기회	청소년 유해환경 개선 및 안전망 확보를 위한 정책 강화
	청소년 디지털 역량 강화 필요 (개인정보 보호, 정보 활용 등)		청소년 정책 관점이 보호-선도에서 주도-참여 확대로 전환
	불법·유해환경으로부터 청소년 보호 강화 이슈 (미디어, 음주흡연, 유해약물, 근로환경 등)		청소년 불법·유해환경 다양화에 따른 공공역할 확대
	학업 수행이나 사회 적응이 어려운 은둔형 청소년에 대한 이해와 지원방안 마련 필요		기술 발전으로 정책 서비스 전달 체계 다양화 가능
	ESG 경영 도입을 위한 전략 체계와 실행 기반 마련 필요성 대두		저성장 기조에 대응하는 청소년 인재 육성 중요성 증대
	디지털전환 기술발전에 대응한 내·외부 혁신역량 강화 필요		공교육 보강 외에도 진로개발, 지원에 대한 니즈 확대
	청소년의 균형 있는 성장을 위한 대면·비대면 혼합 활동 확대 필요		
	청소년 및 보호자 대상 디지털 윤리 교육 강화 필요		
	청소년 디지털 문해력 향상 및 기초학력 향상 지원 강화 이슈 대응		
	청소년의 시설 이용률 제고와 청소년 대상 특화기관으로 전문성 확보를 위한 고민 필요		
이해관계자의견	청소년 진로개발 기반조성 및 지원 강화 필요	위협	공공기관의 ESG 경영에 대한 사회적 요구 증대
	청소년 지원 사각지대 해소 및 학교 밖 청소년 지원 확대 필요		청소년 기초학력 및 문해력 저하 현상
	외부협력네트워크 확장 및 소통/공감의 핵심가치 추구		학교 밖 청소년, 은둔형 외톨이 등 사각지대 청소년 증가
	직무분석을 통한 인력 효율성 확보와 조직 및 인력 간소화의 요구		저출산·고령화에 따른 청소년 인구 감소
	상담기능, 학교협력사업수행 기능, 홍보기능 강화 필요		GDP성장률 감소, 실업률 증가 등 경제 불안정성 증대
	유사사업에 대한 중복 해소 및 선택과 집중, 사업의 지속가능성 제고를 위한 고민 필요		안전에 대한 사회적 인식 확대 및 관련 정책 강화
벤치마킹	내부 경영시스템 지속가능성 제고, 지역 파트너십 확대, 청소년 안전망 강화 등을 공통 지향		
	경영지원 기능과 시설별로 상위 조직을 구분하고, 지원기능 인력은 평균 12% 수준		
	각 시설별로 센터 특성에 맞게 차별적으로 팀 단위 조직을 운영		
	청소년 상담 기능에 가장 많은 인력을 배치하고 있음		

SWOT분석을 통한 재단 미래상 정립: 내부현황

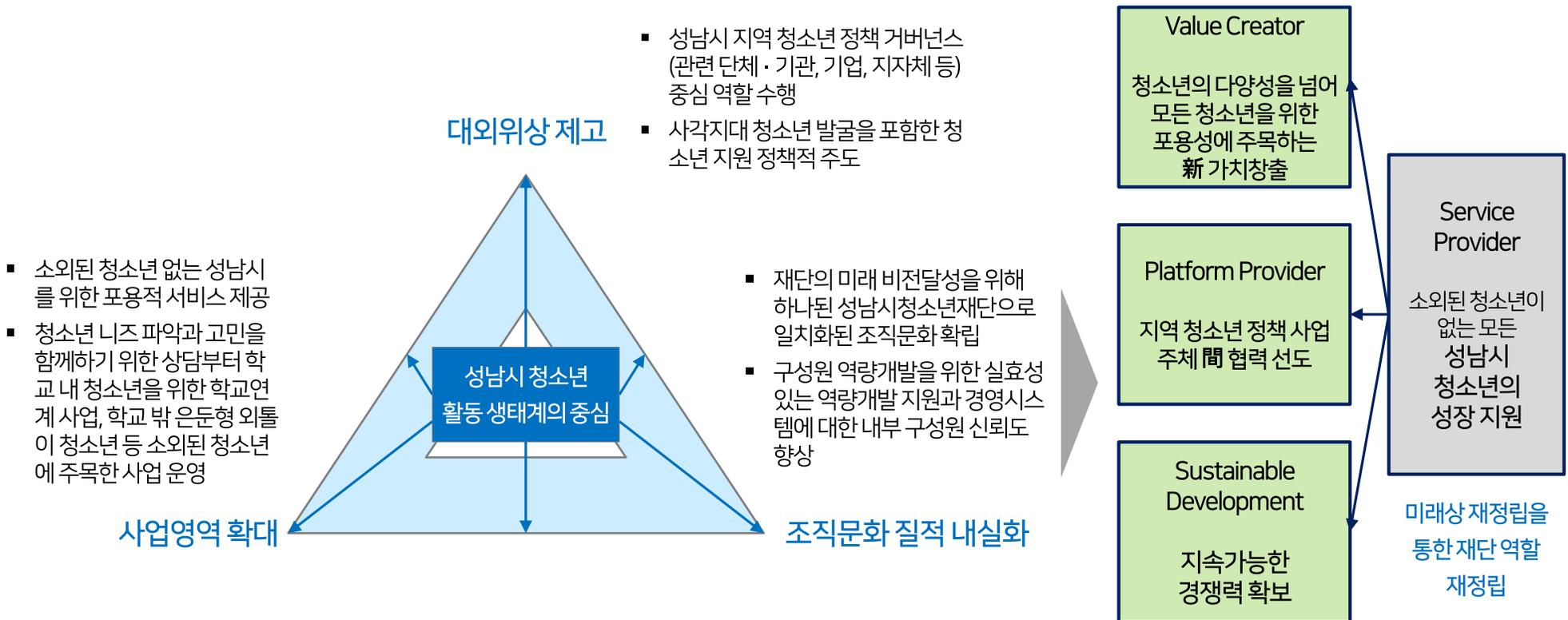
내부환경 및 내부 구성원 니즈 분석을 통해 도출한 시사점을 기반으로 재단의 강점 및 약점 요인을 도출함

내부환경 및 내부 구성원 의견 분석 주요 시사점		강점(O) 및 약점(W) 요인	
내부환경	청소년기본법과 설립목적에 근거한 청소년 육성을 위한 폭 넓은 역할 수행	강점	청소년 정책연구부터 평생학습까지 폭 넓은 가치 제공
	2본부·5실·1단 6수련관·2문화의집·1센터 등 지역별·유형별 청소년 시설 보유		다양한 청소년 시설을 통한 지역별·맞춤형 서비스 가능
	구성원의 행동방침과 정체성을 확립하고, 대외적으로 도전적 미래상을 제시하는 비전 필요		청소년 상담·보호 등 안전망 역할에 대한 높은 역량 수준
	본부-사업 간 불균형, 정책 및 연구, 지원 기능 비대화 등에 따른 적정성 확보 필요		지역사회, 학교, 기관, 기업 등 지역교류협력 역량 보유
	부서별 기능 중복으로 부서별 업무분장 명확화, 경영지원-사업지원 기능의 체계적 운영 필요		경영혁신의 필요성에 대한 구성원들의 높은 인식 수준
	본부 중심 인력 증가로 시설 인력은 보합 또는 감소에 따른 현장-본부 간 인력배치 이슈 발생		조직구성원의 직무에 대한 높은 만족도
	조직부서별 업무/권한 분장, 사회적가치 이슈 등에 대한 시스템적 개선 노력 요구		
	적정 인력 산출에 따른 체계적 인력운용 마련 필요		
	인력 정체, 본부 중심 인력증가 등 비체계적인 인력운영에 대한 부정적 평가		
	인사성과평가 등 제도정비 시급, 소통의 조직문화 조성을 위한 노력 필요		
내부 구성원 의견	청소년 인구감소와 청소년서비스 경쟁심화, 4차산업혁명과 체험 트렌드 변화 대응 필요	약점	4차산업혁명, 미래역할에 대응하는 미래성장동력 확보를 위한 사업 추진 미흡
	학교밖, 취약계층, 상담보호 요구 증가에 대응 필요		환경변화에 유연한 대응을 위한 효율적 조직구조 미흡
	청소년 서비스 분야 차별화된 전문성과 경쟁력을 확보하고, 중간지원 및 플랫폼 역할 필요		인사/성과평가제도에 대한 낮은 신뢰도, 불신
	위기청소년을 위한 안전망 역할 요구 증대		효율적 업무 수행을 위한 부서별 R&R 정립 미흡
	본부 비대화에 대한 슬림화 요구		통합된 조직문화 미정립에 따른 통합·소통 미흡
	부서별 불명확한 업무분장 및 역할 정립 필요		기능별 적정 인력 산정 및 효율적 운영체계 미흡
	인사제도, 성과평가제도에 대해 매우 낮은 신뢰도		
	관리직급별, 직종별 등 정교화된 인사제도 부재		
	생활체육/평생체육기능, 상담복지기능(분리), 방과후아카데미(분리) 등 축소 필요		
	4차산업혁명 변화에 적극적으로 대응해야 함		

미래상 정립 : 미래상 개념

신규 수립된 재단의 미래상은 대외위상 제고, 사업영역 확대, 조직문화의 질적 내실화를 통해 재단이 성남시 청소년 활동 네트워크의 중심 역할을 확립하겠다는 개념으로 볼 수 있음

미래상 개념도



비전(Vision) 수립 - 비전유형

비전 유형은 크게 3가지로 구분할 수 있으며, 최근 대부분의 공공기관과 민간기관이 주로 활용하는 역할(가치)지향적 Model이 적절함

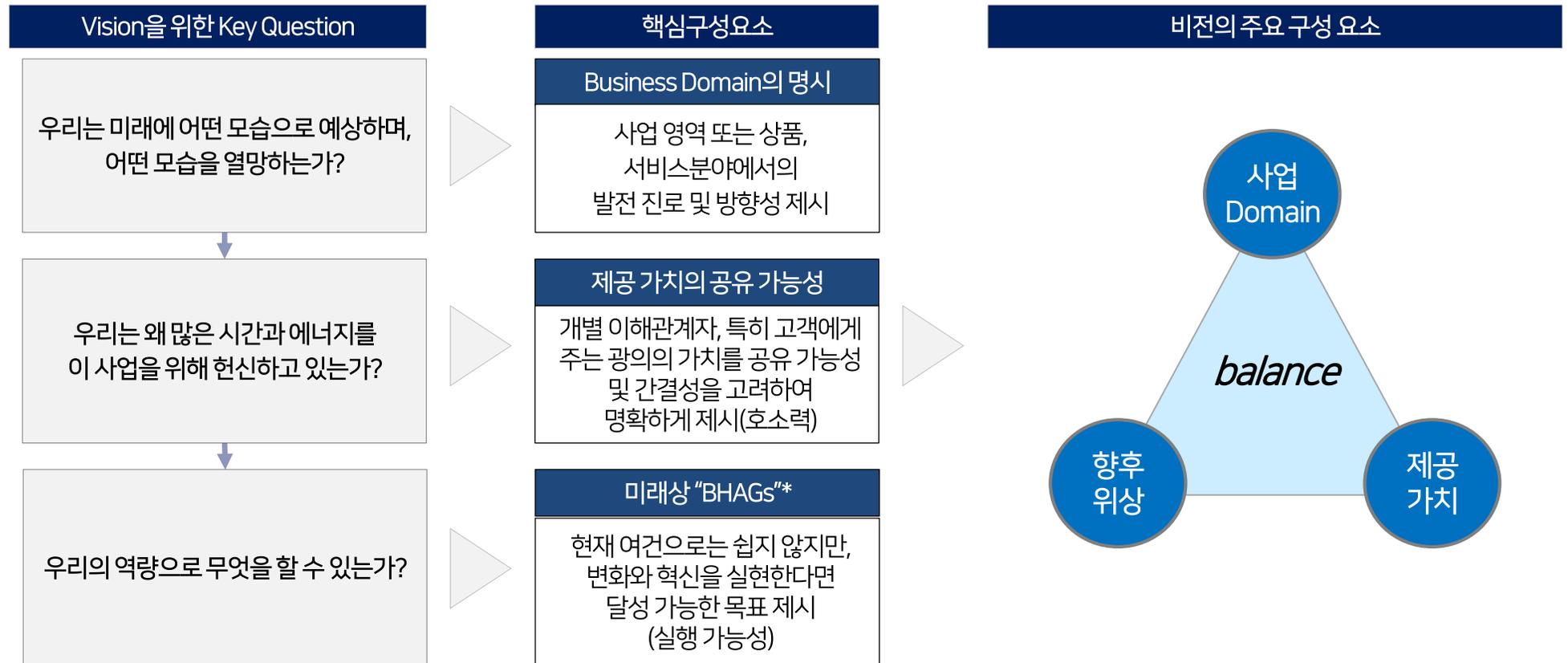
비전 수립 유형

목표 지향적 비전	경쟁 지향적 비전	역할(가치) 지향적 비전
<p>달성해야 할 목표를 비전 선언문에 명시</p>	<p>경쟁에서 이기는 것이 목표로 경쟁자를 이기는데 중점을 둠</p>	<p>비전선언문에 우리의 역할과 제공가치가 동시에 반영된 형태</p>
<p>예시</p> <ul style="list-style-type: none"> • Global No.1 기업복지재단(이랜드복지재단) • 세계 최고의 물 종합 플랫폼 기업(한국수자원공사) • 신뢰받는 글로벌 에너지 리더 (한국수력원자력) 	<p>예시</p> <ul style="list-style-type: none"> • 일등LG (LG전자) • Crush Adidas (1990년대 Nike) • We Will Destroy Yamaha (1950년대 Honda) 	<p>예시</p> <ul style="list-style-type: none"> • 초연결 시대의 국민 신뢰 플랫폼 파트너(한국조폐공사) • 안전하고 편리한 미래교통 플랫폼 기업 (한국도로공사) • 국민에게 신뢰받는 최고의 부동산 전문기관(한국부동산원) • 기술과 사람이 만드는 더 나은 세상(카카오그룹) • 인재와 기술을 바탕으로 최고의 제품과 서비스를 창출하여 인류 사회에 공헌(삼성전자)
<ul style="list-style-type: none"> • 주로 민간기업 중심으로 매출액 및 글로벌 기관으로 도약하기 위한 목표지향적 비전으로 사용 • 과거 공기업 중심이 많이 활용되었으나, 최근에는 지양추세 (목표달성과 비교 측정 한계) 	<ul style="list-style-type: none"> • 공공기관에서는 활용되지 못하고 경쟁대상이 있는 민간기업 중심으로 사용되는 비전이나 최근에는 민간에서도 활용하지 않고 있음 • 주로 2위 기업이 Top 1되기 위한 목적성 비전문구임 	<ul style="list-style-type: none"> • 최근 공공기관과 민간에서 주로 활용되는 유형 • 고객에게 어떠한 가치와 서비스를 제공할 것인가에 대해 초점 • 제공가치/역할을 명확히 제시하여 정체성과 사업영역을 쉽게 이해하도록 유도함

비전(Vision) 수립 - 핵심구성요소

비전은 미래상에 입각하여 사업범위와 기관 위상에 대한 미래의 모습을 시간과 공간에 투영시켜 키워드로 개념화한 것으로, 그 의미가 명확하고 기관이 창출하는 가치를 포괄할 수 있어야 함

비전 핵심구성요소



* BHAG (Big, Hairy, Audacious Goal) : 크고, 놀랍고, 대담한 목표

비전(Vision) 수립 - 주요 기관 및 기업 비전

국내 청소년 관련 주요 공공기관 및 아동·청소년 분야 사회공헌 사업을 운영하는 기업의 비전을 보면, 모두 역할(가치) 지향형으로 나타남

주요 공공기관 및 기업 비전 예시

기관명		비전
공공	한국청소년활동진흥원	미래 청소년활동 가치혁신 리더, D-KYWA
	수원시청소년재단	청소년의 행복지수 향상과 건강한 성장환경 No.1
	고양시청소년재단	청소년의 일상생활이 즐거운 고양시
	용인시청소년재단	용인시 청소년 행복, From Beginning To End
	부천시여성청소년재단	여성·청소년의 성장을 함께 하는 열린 플랫폼이 된다
	안양시청소년재단	청소년 행복 플랫폼
	김포시청소년재단	전국 최고의 청소년 행복지수 99.9% 김포시
민간	삼성꿈장학재단	다양한 형태의 교육소외 극복을 통해 모든 학생들이 꿈을 실현할 수 있도록 책임감을 가지고 더불어 노력하는 공동체
	CJ나눔재단	사람을 키우고 나라를 키우는 나눔, 아동·청소년의 문화 꿈지기
	CJ문화재단	젊은 창작자들의 꿈을 함께 실현하여 문화산업의 미래를 만드는 대표 문화재단 (음악을 통한 청소년의 자아실현·사회화 지원)
	삼성디스플레이	청소년 교육을 통한 미래 핵심 인재 역량 강화 (청소년 분야 사회공헌사업 Vision)
	현대자동차그룹 H-점프스쿨	누구나 차별 없이 배움의 기회를 누리고 성장하는 공정한 사회 (H점프스쿨: 청소년-대학생-사회인이 참여하는 교육봉사단)
	한국타이어 나눔재단	Driving을 통한 가치와 즐거움을 제공하는 사회공헌 대표 재단 (위기청소년 지원 사업 등 운영)
	넥슨재단	넥슨만의 '재미와 즐거움'을 통해 잠재된 창의성을 일깨우고 육성 (모든 어린이와 청소년들이 소외 받지 않고 즐겁게 배우며, 재미있게 놀면서 잠재된 창의성을 키우고, 적절하게 치료 받으며 건강한 꿈을 꿀 수 있기를 바랍니다)

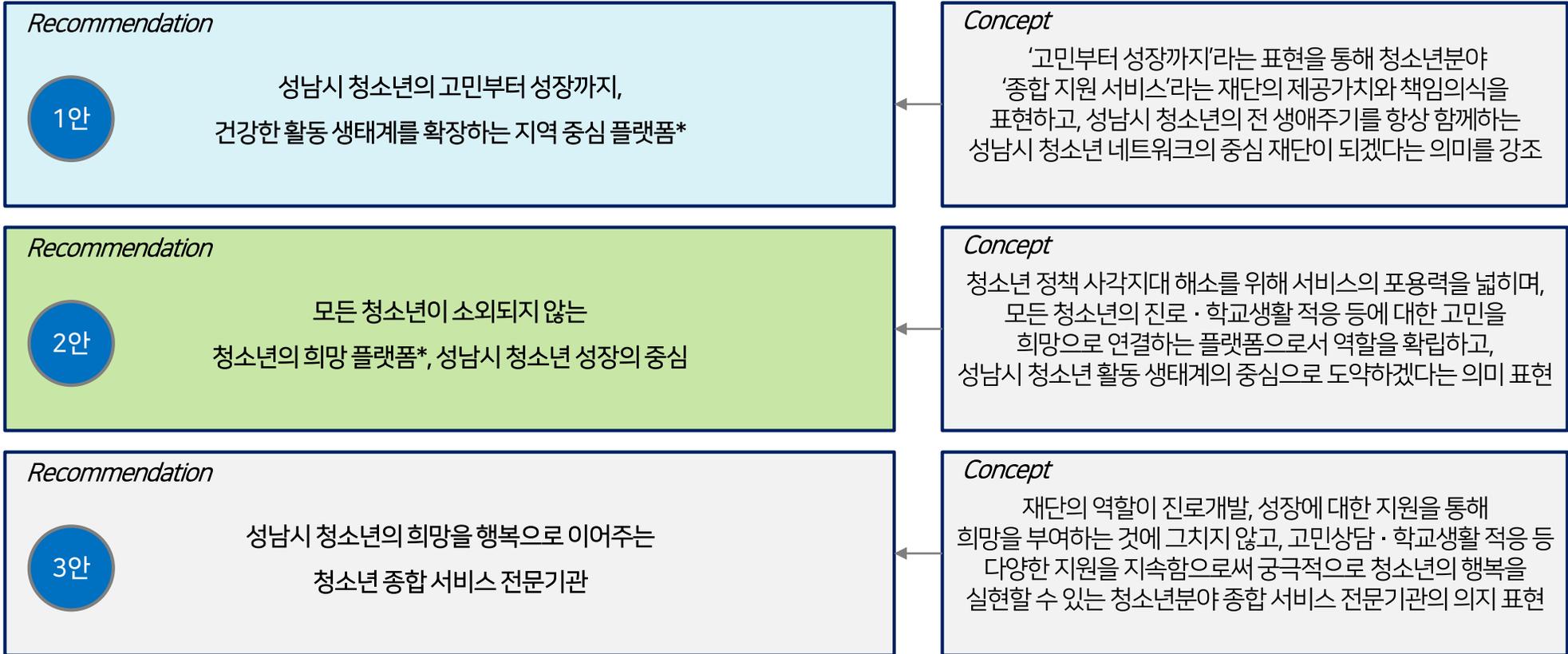
비전(Vision) 수립 - 비전(안) Pool 도출

재단 설립목적과 대내외 경영환경변화 및 주요 이해관계자들의 니즈를 종합하여 도출한 미래상을 기반으로 내부 Brainstorming을 통해 도출한 성남시청소년재단의 신규 비전(안)은 다음과 같음

설립목적 및 사업		재단의 미래상	비전(안) Pool	
목적	건강하고 창의적인 청소년육성과 청소년 정책의 기틀을 마련하고 청소년 활동, 보호복지상담, 학교 교육과정 연계 및 평생학습 등 전반에 대한 효율성을 높여 성남시 청소년 성장에 이바지함을 목적으로 한다	<p><고객 서비스 영역 확대> 소외된 청소년에 주목하고 모든 청소년의 성장을 지원하는 종합 청소년 서비스 전문 기관</p> <p>+</p> <p><대외 위상 확립> 성남시 청소년 활동 생태계를 주도하는 중심 기관</p> <p>+</p> <p><조직 문화의 질적 내실화> 구성원 모두가 하나되어 함께 발전하는 기관</p>	현재	청소년이 24시간 행복한 성남시
	주요 사업		<ol style="list-style-type: none"> ① 청소년활동 진흥에 관한 사업 ② 청소년보호·복지·상담 사업 ③ 청소년 시설 및 사업 조정, 관리 ④ 학교 교육과정 연계·지원 및 평생학습 관련 사업 ⑤ 그 밖에 주민 및 청소년의 건전한 육성을 위한 사업 	<p>Recommendation</p> <p>1안</p> <p>성남시 청소년의 고민부터 성장까지, 건강한 활동 생태계를 확장하는 지역 중심 플랫폼</p> <p>2안</p> <p>모든 청소년이 소외되지 않는 청소년의 희망 플랫폼, 성남시 청소년 성장의 중심</p> <p>3안</p> <p>성남시 청소년의 희망을 행복으로 이어주는 청소년 종합 서비스 전문기관</p> <p>4안</p> <p>성남시 청소년의 고민과 성장, 모든 일상과 함께하는 든든한 미래 성장 파트너</p> <p>5안</p> <p>청소년의 가치를 더하는 신뢰받고 앞서가는 성장 리딩 플랫폼</p> <p>6안</p> <p>성남시 청소년의 미래 경쟁력을 높이는 든든한 종합 지원 플랫폼</p>
<p>성남시청소년재단은 건강하고 창의적인 청소년을 육성하기 위해 설립되었으며, 주요 역할로 청소년 활동 진흥, 보호·복지·상담, 청소년 시설 관리, 학교연계 사업, 평생학습 등이 있음</p>				

비전(Vision) 수립 - 비전(안) 컨셉

도출된 비전(안) Pool 중 선정된 3개 비전(안)의 주요 컨셉은 다음과 같음



※ 플랫폼이란?: 본래 기차를 승하차하는 공간이나 강사, 음악 지휘자, 선수 등이 사용하는 무대 강단 등을 뜻했으나, 최근에는 공급자와 수요자 등 복수그룹이 참여해 각 그룹이 얻고자 하는 가치를 공정한 거래를 통해 교환할 수 있도록 구축된 환경을 뜻하며, 플랫폼 참여자들의 연결과 상호작용을 통해 모두에게 새로운 가치와 혜택을 제공할 수 있는 상생의 생태계라고 말할 수 있음

비전(Vision) 수립 - 워크숍 개요

재단의 지속가능한 새로운 비전 및 핵심가치 도출을 위해 워크숍을 진행하였으며, 총 17개 본부 조직 및 시설을 대표하는 34명의 직원이 5개 조를 구성해 참여함

추진 배경 및 목적

- 기관의 지속가능한 경영전략을 수립함에 있어, 컨설팅팀 자체적인 분석을 통해 도출된 결과는 현실적인 여건을 반영하고 **조직 구성원들의 실질적인 니즈를 반영하는데 한계가 있음**
- 창의적인 결과 도출을 위해서는 **조직 구성원들의 자발적인 참여와 적극적인 자세가 필요**
- 구성원들의 만족도 및 전략 이해도 증진을 위해 공식적인 채널을 통한 **다양한 의견 청취 및 경영에 반영이 필수적**

추진 개요

- 일 시: 2022.11.24 (목)
- 대 상: 재단 소속 직원 (34인) (본부장, 실장, 팀장, 팀원 등)
- 방 법: 조별 토의 및 발표 방식

시간	진행내용	비고
14:00~ 14:05	워크숍 개회(05')	재단
14:05~ 14:30	중간보고 요약 및 워크시트 작성안내 (25')	컨설팅팀
14:30~ 15:30	비전 및 핵심가치 수립 워크시트 작성 (60')	조별로 작성
15:30~ 16:00	각 조별 결과 발표 (30')	각 조장
16:00~ 16:05	마무리 (05')	컨설팅팀, 재단

추진 개요

구분	소속
1	청소년사업본부
2	전략경영본부
3	감사실
4	전략기획실 (대외협력팀, 기획조정팀)
5	사업지원실
6	청년정책실 (청년정책팀, 청년교류팀, 인력개발팀)
7	성남형교육지원단 (미래교육기획팀, 진로직업팀, 학교연계팀)
8	중원청소년수련관 (기획운영팀, 청소년활동팀, 전략사업팀)
9	분당서현청소년수련관 (기획운영팀, 청소년활동팀, 전략사업팀)
10	분당정자청소년수련관 (기획운영팀, 청소년활동팀, 전략사업팀)
11	분당판교청소년수련관 (기획운영팀, 청소년활동팀)
12	분당야탑청소년수련관 (청소년활동팀, 전략사업팀)
13	청소년상담복지센터 (통합지원팀, 학교박지원팀)
14	양지동청소년문화의집
15	은행동청소년문화의집
16	(임시) 수정청소년수련관 (청소년활동팀)
17	노동조합

비전(Vision) 수립 - 워크숍 결과

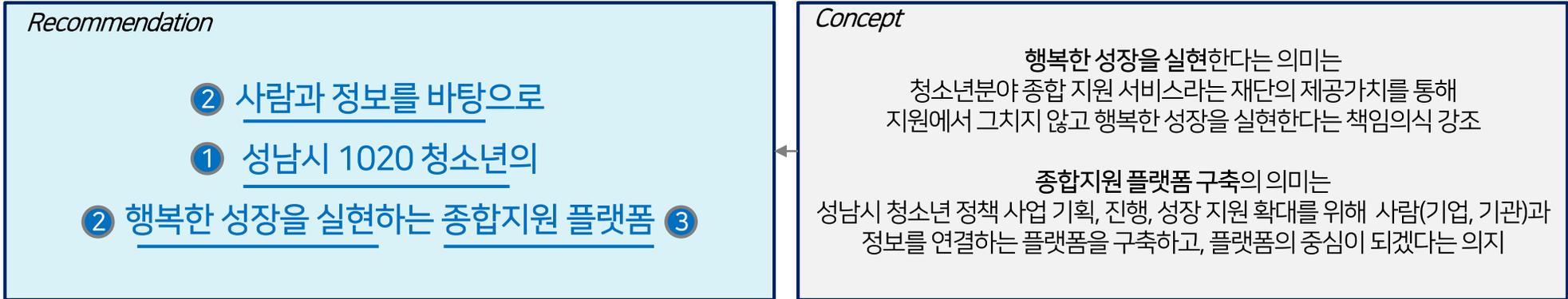
각 조별로 1~2개의 비전을 제시하였으며, 공통되는 키워드로는 '플랫폼', '미래(지향)', '행복, 희망 등의 주요 키워드가 포함되는 것이 특징임

조별 비전선언문

구분	비전(Vision) 선언문
1조	<p>미래시대를 주도하고 세대를 이어가는 성남시 청소년, 청년들의 희망 플랫폼 (미래핵심 인재양성을 위해 아동, 청소년, 청년, 시민 등 전 세대를 아우르고 희망으로 연결하는 플랫폼을 의미)</p>
2조	<p>(1안) 청소년 행복 · 성장 생태계를 확장하는 지역 중심 플랫폼 (2안) 청소년과 지역이 동반 성장하는 청소년 · 청년 성남특별시</p>
3조	<p>성남시 청소년 성장의 중심, 청소년의 행복 플랫폼 (청소년의 성장 지원을 지원하는 중심 기관으로서 청소년의 행복을 제공하는 플랫폼 역할을 의미)</p>
4조	<p>성남시 청소년의 고민부터 성장까지, 미래지향적 생태계를 구축하는 초연결 플랫폼 (공간과 환경을 초연결한 플랫폼으로 New 성남의 미래 지향적 생태계를 구축한다는 의미)</p>
5조	<p>청소년의 희망을 행복으로 이어주는 종합지원 플랫폼 (희망을 가지고 미래를 주도하는 행복한 청소년 달성을 위한 종합지원(청소년의 고민부터 성장까지 모든것을 지원) 플랫폼의 의미)</p>

비전(Vision) 수립 - 워크샵 결과 반영 최종 비전 도출

워크샵 결과를 반영한 최종 비전은 '사람과 정보를 바탕으로 성남시1020청소년의 행복한 성장을 실현하는 종합지원 플랫폼'으로 도출함



비전 구성요소별 정의

사업 영역(Biz, Domain)

- ① 성남시의 전기청소년부터 후기청소년까지 모든 청소년을 대상으로 한 청소년 분야 전문 지원기관이라는 재단의 사업영역이자 기관의 특성을 표현 ('청년'이라는 단어는 의미상으로는 적절할 수 있으나, 재단의 업역과 특성을 반영하기엔 부적절한 키워드로 판단함)

제공 가치(How to do) & 향후 위상(What to be)

- ② 설립 이후 쌓아온 청소년 분야 정책사업 관련 노하우와 협력 관계, 관련 정보 등을 바탕으로 청소년 보호·복지·상담부터 활동 진흥, 시설관리, 학교연계 및 평생학습 사업 등을 통해 성남시 청소년의 행복한 성장을 책임지고 실현하겠다는 목표 제시
- ③ 성남시 청소년 성장을 지원할 수 있는 관련 기업, 단체, 기관 등과 원활한 협력관계를 확장하고, 지역 청소년 정책 사업 네트워크의 중심 플랫폼을 구축하는 재단이 되겠다는 의미를 강조

핵심가치(Core Value) 수립 - 핵심가치의 의미

핵심가치는 내부 구성원들에게 일관성 있는 규범과 행동기준을 제공하며, 이에 따라 직원들의 소속감과 기관의 정체성을 결정해 기관 전략달성에 구심점 역할을 수행함

전략체계에서의 핵심가치의 지위

Mission	기관이 근본적으로 가져야 할 사명
Vision	기관이 장기적으로 꿈꾸는 청사진
Core Value	기관의 정체성을 반영하는 핵심가치 또는 직원들의 공통적인 행위기준
Strategy	기관이 비전을 달성하기 위한 방식
Performance Indicator	전략달성을 측정하기 위한 수단

핵심가치를 통한 기관문화 정립 효과

구성원들의 일체감 증대를 통한 공감대 확산
최적의 경영방식과 경영전략의 추구를 도모
기관장의 일관된 경영스타일을 구현
인사제도 및 교육훈련의 틀을 제공
조직 구성원들의 행동기준을 제공
대외 이미지 제고를 통한 기관 브랜딩

내부적인 통합
기관정체성 확립
전략의 달성

✓ 전략체계와 핵심가치

- 전략체계는 장기적인 측면에서 나아가야 할 방향 즉, 목표(결과)를 의미한다고 한다면 핵심가치는 그 목표를 달성하기 위하여 직원들이 가져야 하는 기본자세 또는 사고방식을 의미
- 따라서 핵심가치는 비전에 대한 수단적 의미를 일부 포함하고 있으며 구체적인 방식인 전략에 비하여는 상위의 개념을 차지

✓ 기존의 사훈 또는 경영방침과는 구분되는 개념

- 기존에는 사훈이나 경영자의 경영방침, 경영철학 등으로 대변되어 간접적, 암묵적인 공유되는 방식이 일반적이었으나
- 현대의 핵심가치 체계는 명시적, 구체적으로 기술되어 행위기준으로서 효용성을 극대화하고 있으며, 특히 전략을 달성하기 위한 기본 태도로서의 의미로 확장되고 있음

핵심가치(Core Value) 수립 - 핵심가치 Pool 도출

대내외 환경변화 및 주요 이해관계자들의 니즈를 종합하여 도출한 미래상을 반영해 핵심가치 구성요소별 27개의 핵심가치 keyword를 도출함

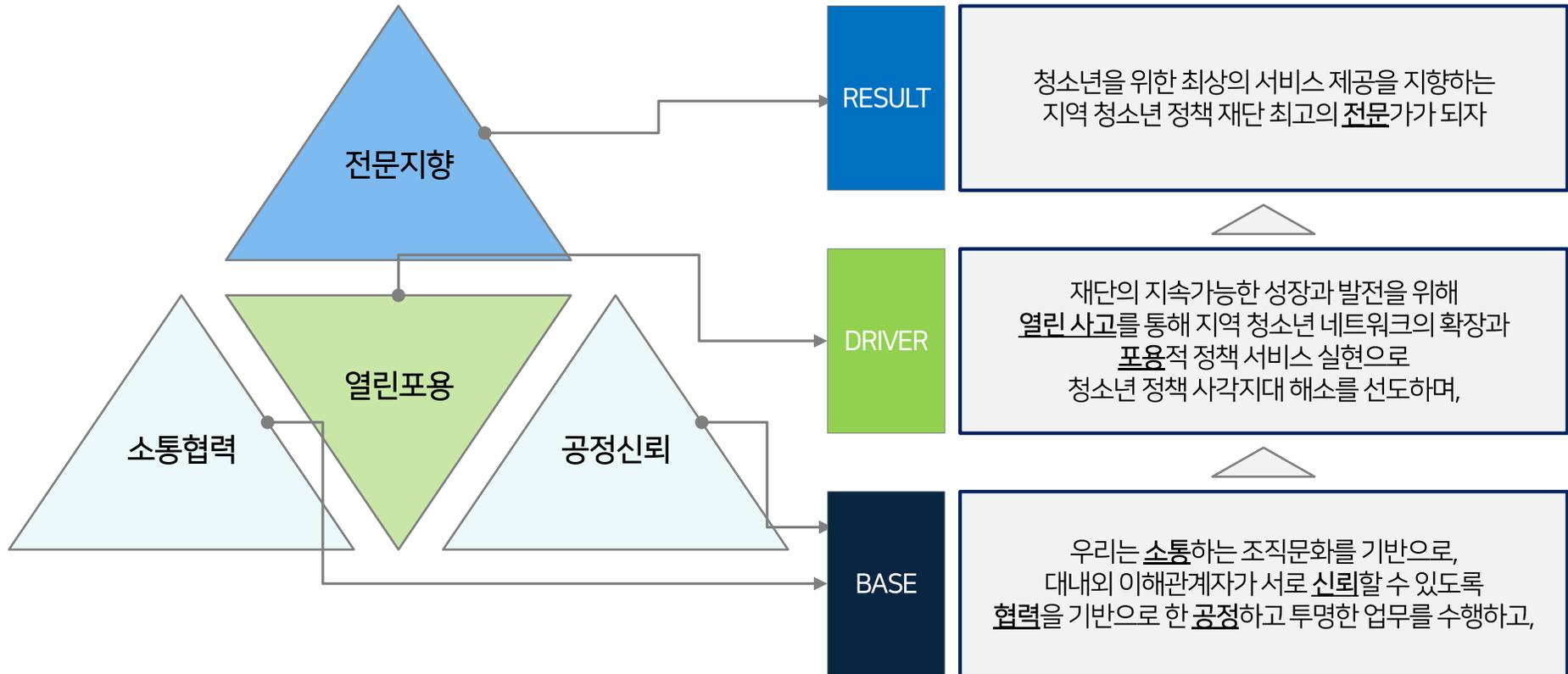
핵심가치 Pool 도출



핵심가치(Core Value) 수립 - 핵심가치(안) 제시

도출한 핵심가치 Keyword를 기반으로 새롭게 수립한 핵심가치(안)에 대한 개념과 정의는 다음과 같음

핵심가치(안) 개념 및 정의



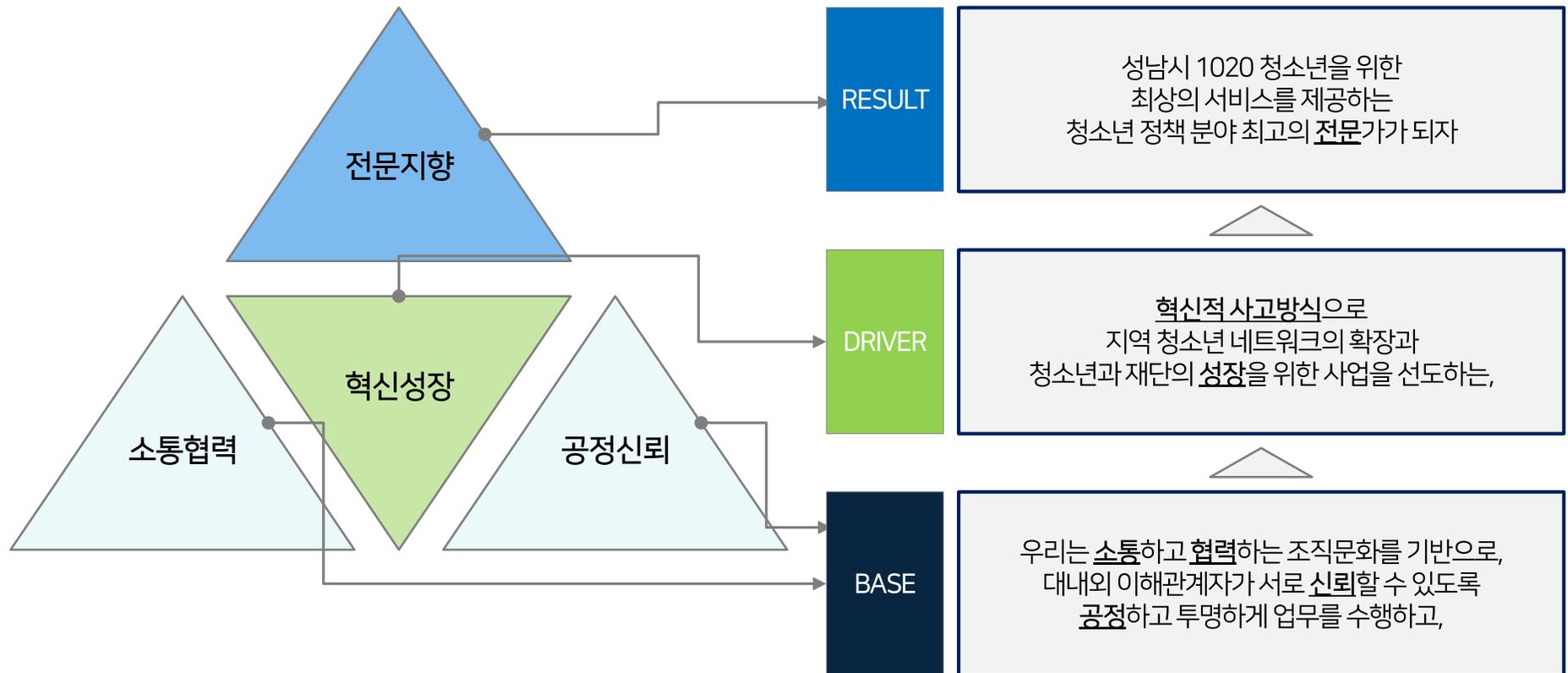
핵심가치(Core Value) 수립 - 워크샵 결과

워크샵을 통해 조별로 제시한 핵심가치는 다음과 같으며, 공통적으로 제시한 키워드는 '공정신뢰'이고, '소통', '미래(지향, 성장, 혁신)' 등을 주요 키워드로 제시함

구분	핵심가치		핵심가치 선언문
1조	열린소통	전 세대(아동, 청소년, 청년, 시민)를 아우르는 열린소통	성남시 청소년의 세대를 아우르는 미래 인재 양성을 위한 플랫폼으로써 소통하고 신뢰하는 조직문화를 기반으로 상호 신뢰하며, 청소년의 생각에 도전하는 미래주도적 혁신 성장을 지원하고자 함
	미래지향	미래인재양성을 위한 혁신 플랫폼	
	공정신뢰	소통하는 조직문화를 기반으로, 대내외 이해관계자가 서로 신뢰할 수 있도록 공정한 업무 수행	
	혁신성장	청소년 생각을 도전하고 미래주도적 혁신 성장 지원	
2조	전문지향	청소년 최상 서비스 제공	전문지향, 공정신뢰, 소통협력, 열린포용의 청소년 재단이 되자 (컨설팅팀 제시(안)과 동일)
	공정신뢰	공정한 업무 수행	
	소통협력	대내외 소통과 조직문화 개선	
	열린포용	열린사고	
3조	지속가능	변화하는 현장(시대) 속 미래가치 창출	변화하는 시대 속 미래가치를 창출하고, 청소년과 지역주민을 최우선에 둔 서비스를 제공하며, 소통과 화합을 기반으로 한 조직문화와 공정·투명한 업무수행을 통해 신뢰받는 재단이 되자
	고객우선	청소년과 지역주민을 최우선에 둔 서비스	
	소통화합	소통과 화합을 기반으로 한 조직문화 형성	
	공정신뢰	공정하고 투명한 업무수행을 통해 신뢰받는 조직	
4조	지속가능한 초연결	시공간의 제약을 넘어 청소년의 성장 기회를 지속적으로 창출하자	지속가능한 초연결 기반으로 미래지향 파괴적 사고를 실현하여 공정과 신뢰가 있는 청소년 전문기관이 되자
	미래지향 파괴적사고	새로운 미래를 연어가는 파괴적 도전을 위한 동력	
	공정신뢰	대내외 이해관계자가 서로 신뢰할 수 있도록 공정하고 투명한 업무수행	
5조	전문지향	청소년의 희망과 행복을 위해 사명감을 가진 전문가로 성장	청소년의 희망을 이어주는 종합지원 플랫폼 실현을 위해 소통과 협력을 바탕으로 신뢰할 수 있는 공정한 청소년 기관 전문가로 미래지향적이고 혁신적인 종합서비스를 지원함
	미래혁신	재단의 지속발전을 위해 미래지향적이고 혁신적으로 종합서비스 지원	
	소통협력	우리는 소통을 바탕으로 신뢰할 수 있는 조직, 공정한 조직이 되겠다	
	공정신뢰		

핵심가치(Core Value) 수립 - 워크샵 결과 반영 핵심가치 도출

워크샵 결과를 반영한 핵심가치는 소통협력, 공정신뢰, 혁신성장, 전문지향으로 도출하였으며, 이는 재단이 지켜야할 내면적 가치와 지향해야 할 행동 양식과 조직문화 등을 의미하고 있음



VIII 조직인력운영방안 도출

1. 조직인력 운영 검토 요소 종합
2. 조직 체계 개선(안)
3. 인적자원 개발 및 관리계획
4. 통합적 인사관리 개선방향

조직인력 운영 검토 개요

재단의 전략기반 조직설계를 위해 핵심업무 중심의 기능 재편, 전략실행력 제고, 자율·책임 경영체계 정착을 통한 생산성 및 효율성 제고의 관점에서 접근

재단 역량강화 및 효율화를 위한 조직 재설계

핵심조직기능 강화 및
사업성장기반 조성



핵심조직기능 강화 및
사업성장기반 조성



자율·책임
경영체계 정착

1 경영전략 실행력 강화 및 차별화

- 고유사업에 대한 실행력을 높일 수 있도록 조직구조를 집중화
- 핵심역량에 대한 차별적 우위를 실현할 수 있도록 실무역량 배치를 효율적으로 할 수 있는 시스템 구축

2 전략적 운영속도 증가

- 사업간 의사결정 구조의 간소화를 피하고 부서별 단위별 책임경영 실현을 통하여 환경변화 대응강화
- 급변하는 환경변화에 부서별 연계·협력기능 강화로 통섭 실현

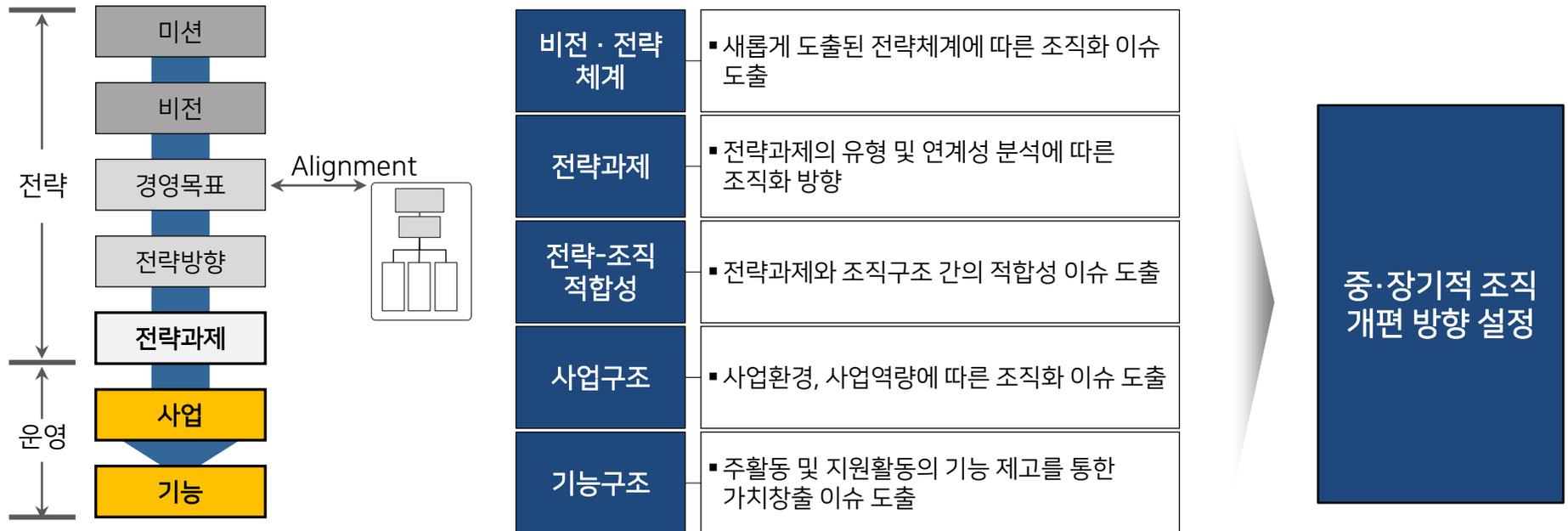
3 미래 성장역량 고도화를 위한 전략중심의 조직구조

- 후기 청소년을 아우르는 형태의 사업 운영 구조 확보
- 지역 사회 내 청소년 정책 거버넌스 네트워크 중점 기능 추구

조직인력 운영 검토 Framework

전략체계, 사업, 기능 적합성의 관점에서 재단의 전략 방향, 가치창출 구조, 전략·조직 적합성에 대한 고민을 기반으로 전략 연계성 관점에서 조직 재설계의 기본방향을 설정

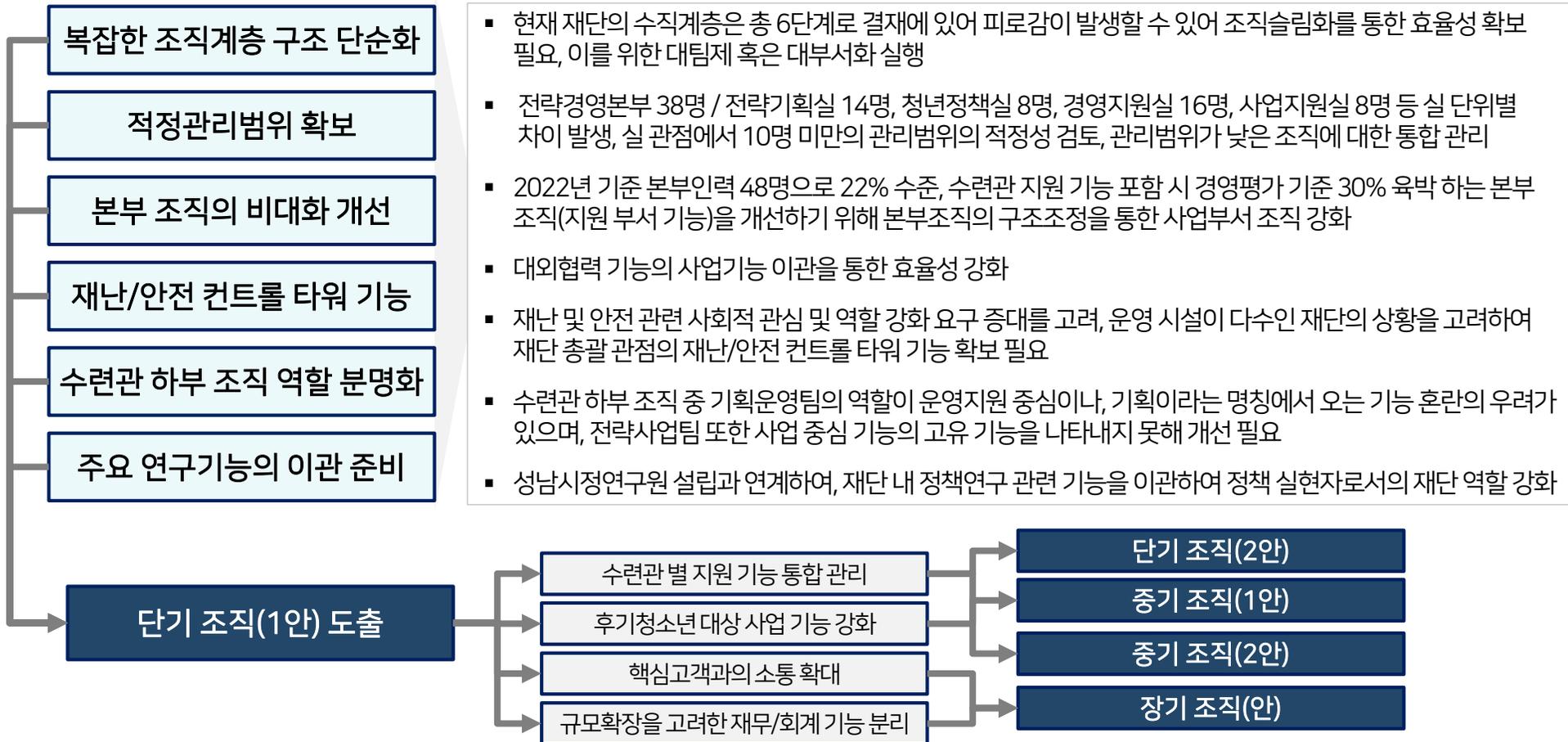
조직인력 운영 검토 Framework



- 비전·전략 분석을 통해 전략체계, 전략과제, 전략-조직 적합성, 사업-기능구조 분석을 통하여 재단 조직 재설계의 기본적 방향 확보
- 비전 및 미션 체계하 세부 전략 체계가 조직구조에 투영될수 있도록 고려하여 전략-조직 간의 Alignment 확보

조직 및 인력 운영 체계 개선 소요

조직인력 및 운영 체계 개선을 위한 검토를 수행한 결과, 조속한 시간 내에 해결해야 할 것으로 판단되는 6개 요소와, 점진적인 검토가 요구되는 4개 요소가 도출 되었으며, 이를 기반으로 조직(안)을 구축함



- 현재 재단의 수직계층은 총 6단계로 결재에 있어 피로감이 발생할 수 있어 조직슬림화를 통한 효율성 확보 필요, 이를 위한 대팀제 혹은 대부서화 실행
- 전략경영본부 38명 / 전략기획실 14명, 청년정책실 8명, 경영지원실 16명, 사업지원실 8명 등 실 단위별 차이 발생, 실 관점에서 10명 미만의 관리범위의 적정성 검토, 관리범위가 낮은 조직에 대한 통합 관리
- 2022년 기준 본부인력 48명으로 22% 수준, 수련관 지원 기능 포함 시 경영평가 기준 30% 육박하는 본부 조직(지원 부서 기능)을 개선하기 위해 본부조직의 구조조정을 통한 사업부서 조직 강화
- 대외협력 기능의 사업기능 이관을 통한 효율성 강화
- 재난 및 안전 관련 사회적 관심 및 역할 강화 요구 증대를 고려, 운영 시설이 다수인 재단의 상황을 고려하여 재단 총괄 관점의 재난/안전 컨트롤 타워 기능 확보 필요
- 수련관 하부 조직 중 기획운영팀의 역할이 운영지원 중심이나, 기획이라는 명칭에서 오는 기능 혼란의 우려가 있으며, 전략사업팀 또한 사업 중심 기능의 고유 기능을 나타내지 못해 개선 필요
- 성남시정연구원 설립과 연계하여, 재단 내 정책연구 관련 기능을 이관하여 정책 실현자로서의 재단 역할 강화

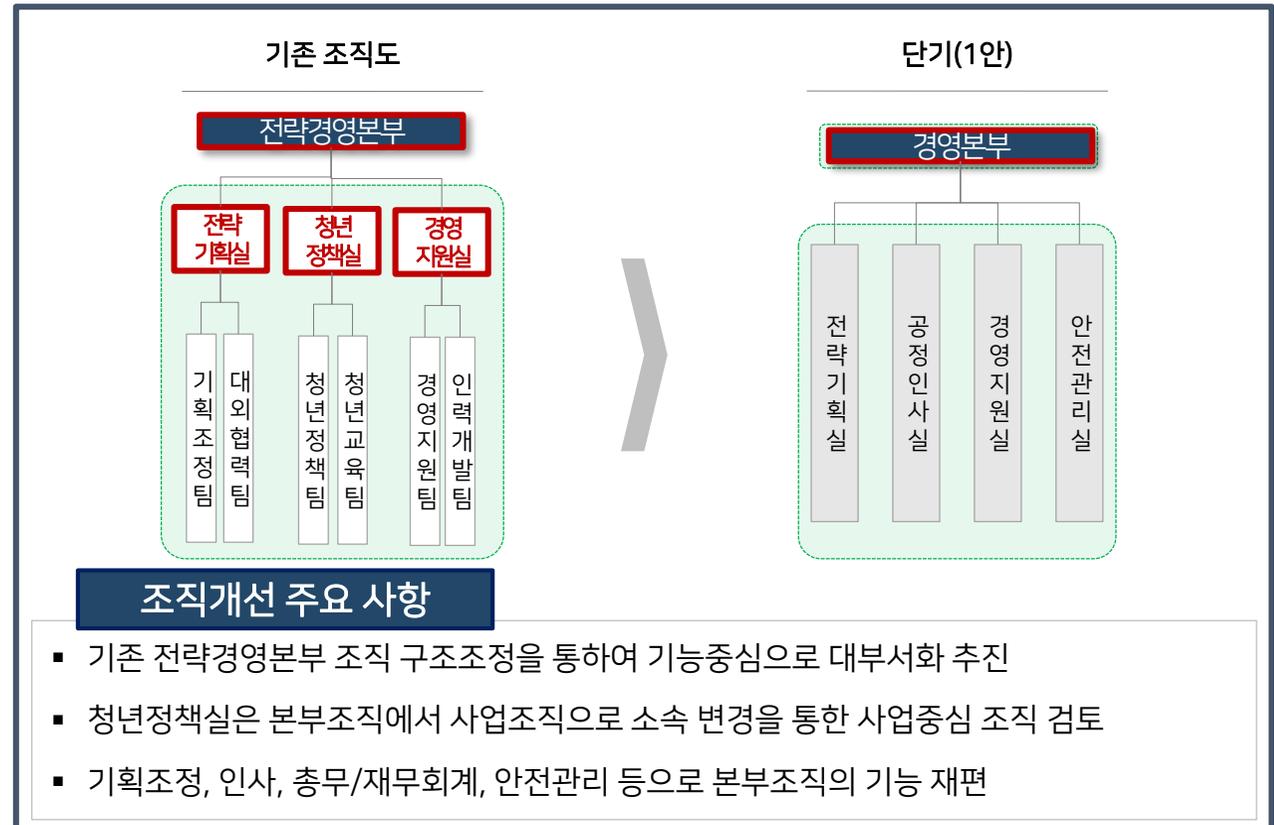
조직 및 인력 운영 체계 개선 소요 검토

기존 재단의 조직계층이 복잡함에 따라 이에 대한 기능 중심의 대부서화를 통해 구조 단순화를 추구하며, 지속적으로 그 수요가 증대하는 시설관리 및 안전관리에 대한 수요를 체계 개선에 반영

조직재설계 이슈

- 복잡한 조직계층 구조 단순화
- 적정관리범위 확보
- 본부 조직의 비대화 개선
- 재단의 중복 기능에 대한 통합 추진을 통한 운영 효율성 확보
- 기획업무의 역량강화 및 역할 확대를 통한 재단 중장기 방향 설정

이슈 반영 방향성



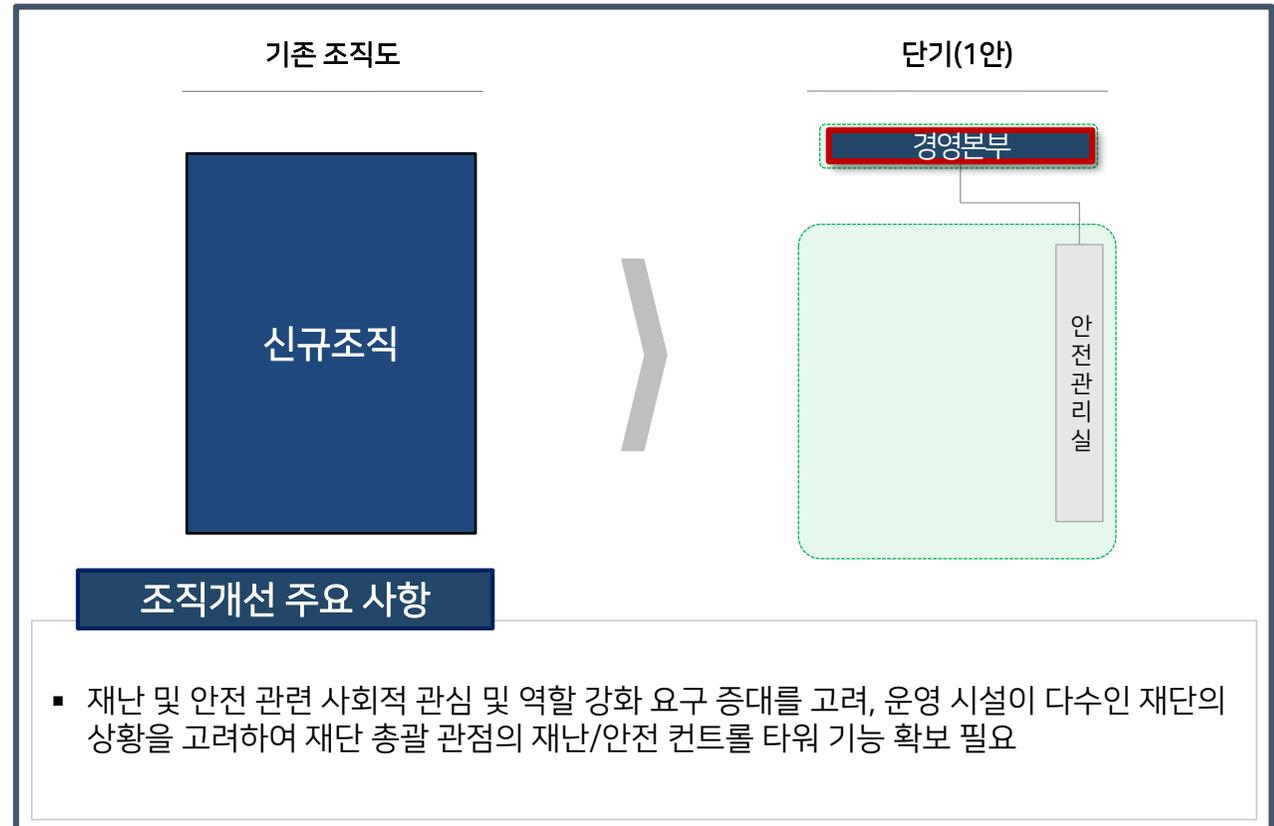
조직 및 인력 운영 체계 개선 소요 검토

청소년을 대상으로 하는 사업 특성과 더불어 다수의 시설을 보유하는 구조적 특성을 고려, 지속적으로 증대되는 재난 및 안전, 사고관리에 대한 역량강화 수요에 맞추어 종합적인 통제 기능을 수행하는 안전관리실 신설

조직재설계 이슈

- 정부의 각종 재난 및 안전 사고관리의 중요성 강조 및 역량강화 요구 증대되고 있으며, 특히, 재단의 경우 대민서비스를 제공하는 다수의 시설물을 운영하므로 안전관리 제고 필요
- 중대재해처벌법 시행에 따른 안전보건 관련 관심증대와 이에 따른 전담 부서 필요

이슈 반영 방향성



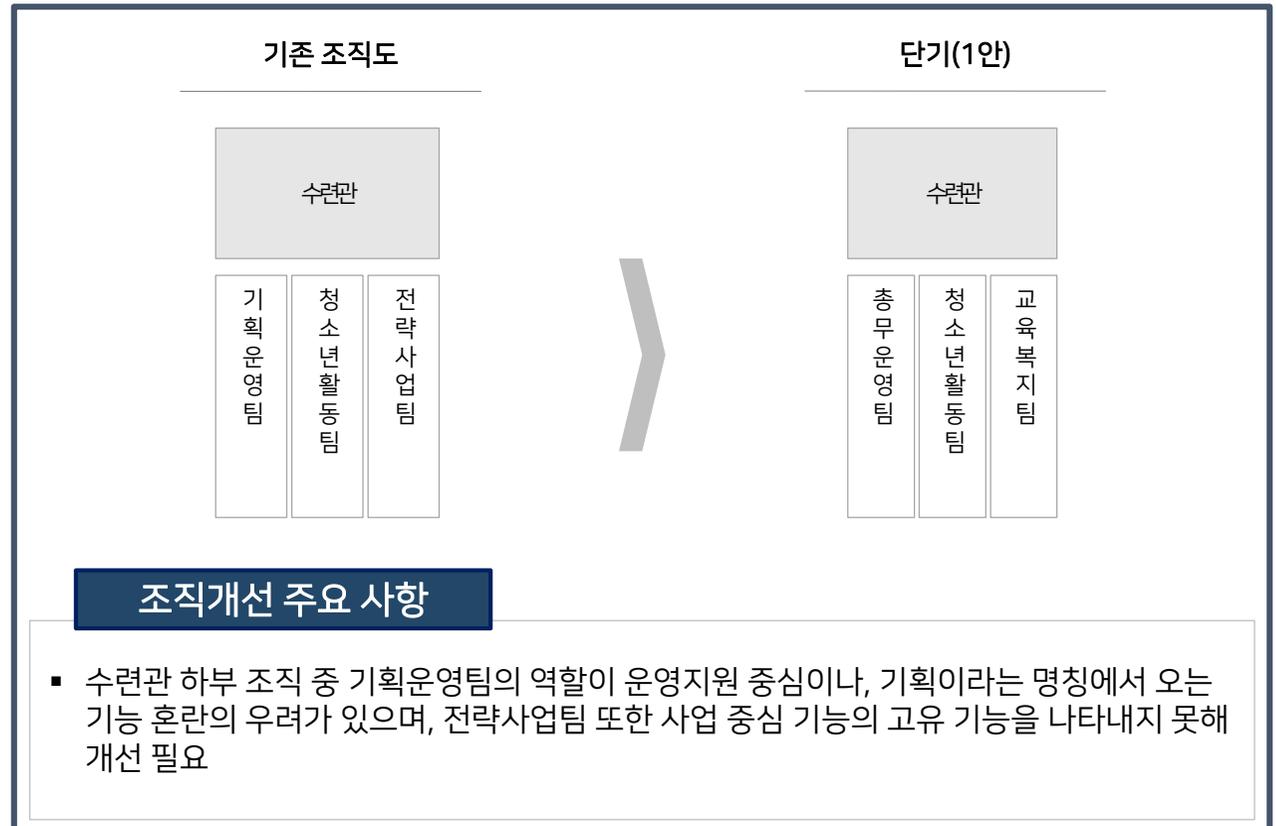
조직 및 인력 운영 체계 개선 소요 검토

각 수련관 내 하부조직의 경우 각 조직의 역할 수행 및 그 명칭에 있어 중복적인 요소가 존재하여, 운영과 사업별 기능으로 그 역할을 명확하게 하는 형태로 하부 조직의 명칭과 수행 기능을 조정

조직재설계 이슈

- 수련관 하부 조직 역할 분명화를 통해 부서간 역할 재정의 및 이를 기반으로 한 조직 구성 일부 조정

이슈 반영 방향성



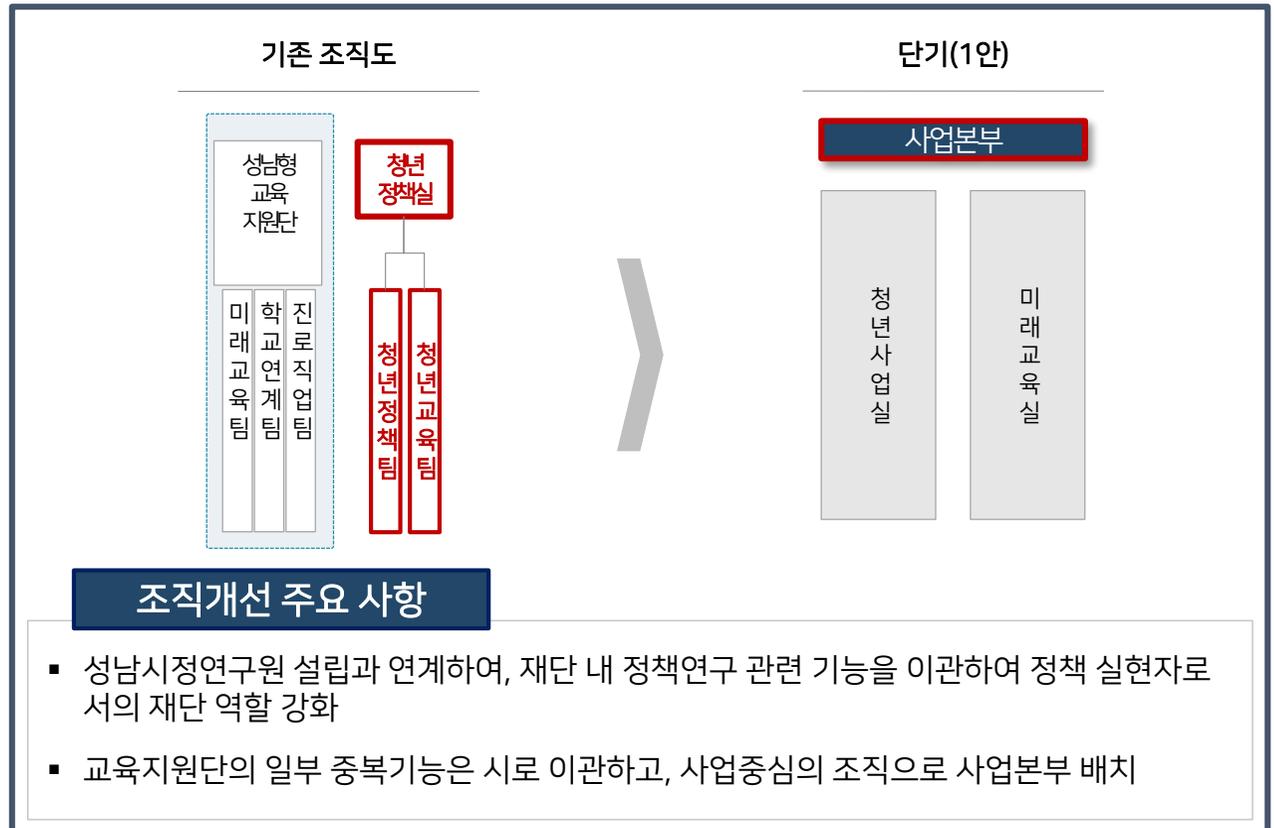
조직 및 인력 운영 체계 개선 소요 검토

성남시 지방연구원 신설이 추진되고 있어, 재단 내 주요 정책 기능을 해당 지방연구원으로 이관하되, 기존 성남형 교육지원단 및 청년정책실이 수행하는 사업을 각 청년사업실과 미래교육실로 이전

조직재설계 이슈

- '지방자치단체출연 연구원의 설립 및 운영에 관한 법률'은 인구 100만명 이상인 특별시, 광역시, 특별자치시·도 외에 인구가 50만 이상 도시도 지방연구원을 둘 수 있도록 규정
- 성남시는 2023년 6월 개원을 목표로 준비하고 있으며, 시정연구원 신설시 재단의 주요 정책기능 이관을 하되, 협력관계 유지 필요
- 이에 내부 조직을 정책보다는 사업수행 중심으로 조직개편을 실시

이슈 반영 방향성



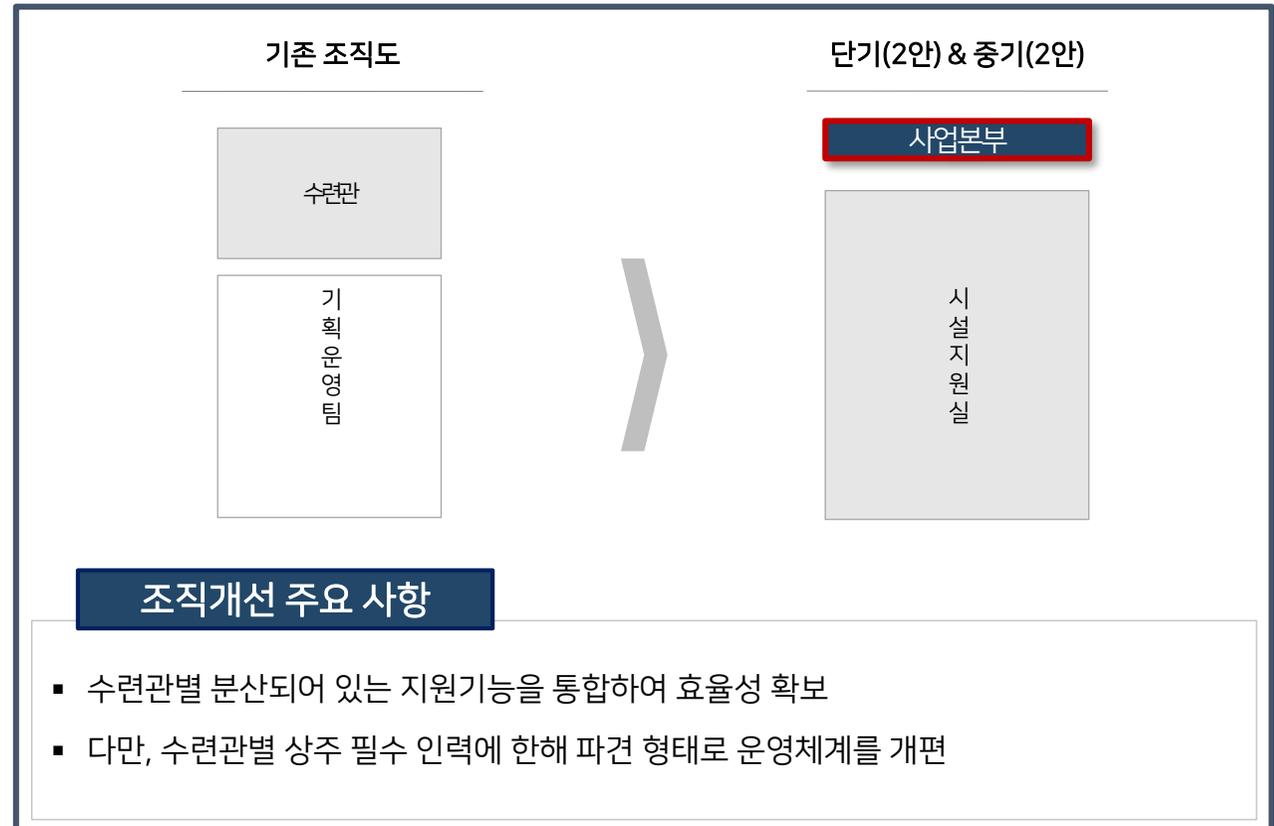
조직 및 인력 운영 체계 개선 소요 검토

각 수련관의 기획운영팀 내 분산되어 있던 지원기능을 사업본부 내 시설지원실로 이관, 기능을 집중하되, 이격된 위치의 시설에 상주가 필요한 인력을 파악하여 근무 형태를 근무지 파견의 형태로 운영

조직재설계 이슈

- 수련관 별 지원 기능 통합 관리 체계 검토
- 기계/건축/시설용역, 전기/소방/산업안전 등 주요 시설관리에 대한 사항은 안전관리실로 이관
- 인사/총무, 회계/예산/세무/결산, 세입/계약/자산 등 주요 지원 업무는 시설지원실로 통합 및 시설별 운영체계 일원화
- 각 프로그램기획 및 운영은 사업부서에서 직접실시

이슈 반영 방향성



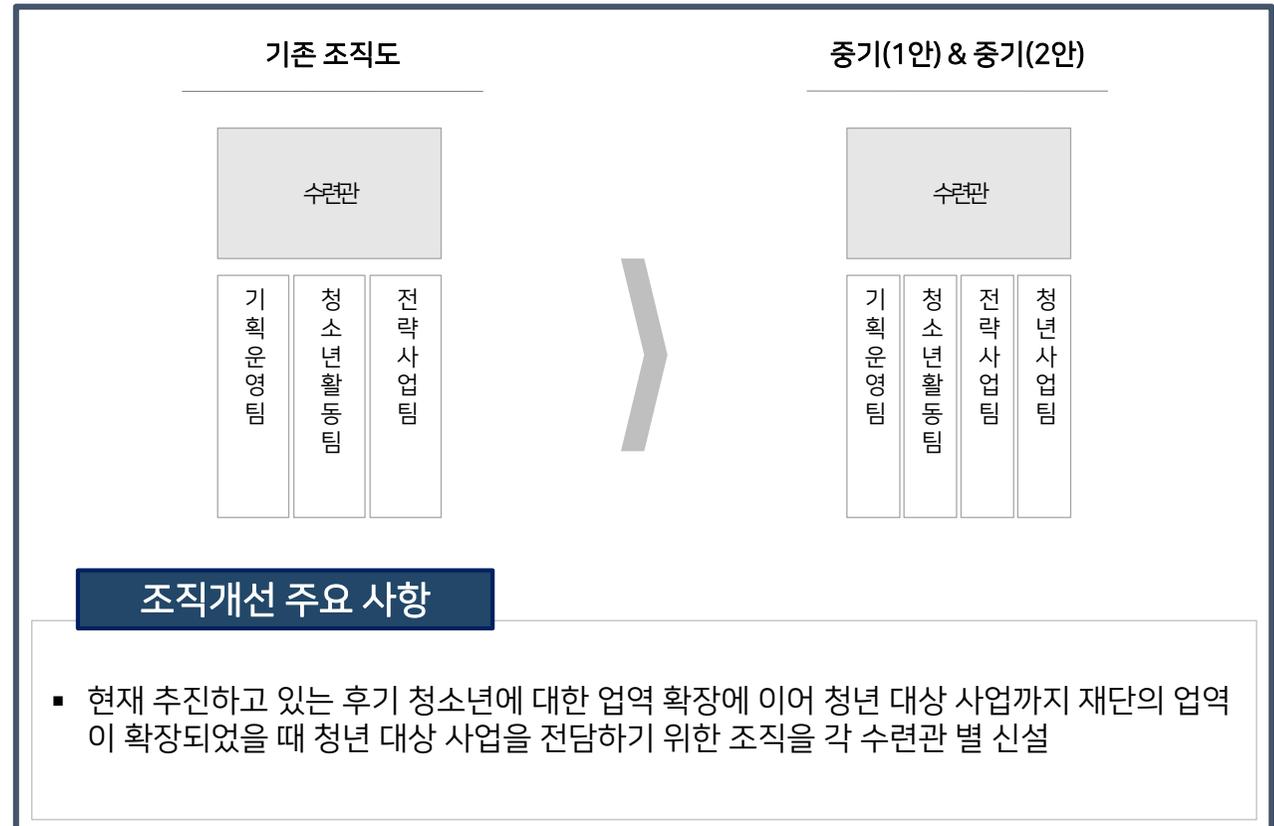
조직 및 인력 운영 체계 개선 소요 검토

후기청소년 대상 사업기능에 대한 강화가 추진되고 있어, 이와 연계하여 청년 대상 사업기능에 대한 확대가 검토될 시 각 수련관 하 청년사업팀 신설 필요

조직재설계 이슈

- 체계적 청년정책 실행을 위한 중간지원 조직 역할 수행으로 '청년친화 도시 성남' 추진
- 후기청소년 대상 사업 기능 강화
- 청년의 연대기 및 생애주기 이행정도에 따른 맞춤형 자립지원 강화
- 청년 취·창업 활성화를 통한 지역인재 양성

이슈 반영 방향성



조직 및 인력 운영 체계 개선 소요 검토

기존 전기 청소년 대상 사업의 후기 청소년 대상 사업기능이 강화가 이행될 경우
지역내 청소년 사업 거버넌스 네트워크의 중심점 역할을 수행하기 위해 사업본부 내
네트워크 사업실 신설 필요

조직재설계 이슈

- 핵심고객과의 소통 확대
- 수요자 중심, 접근성 강화 등을 지향하는 자유공간 조성 확대
- 청소년-시민-기업과 함께 만드는 미래형 공간 조성 및 운영

이슈 반영 방향성



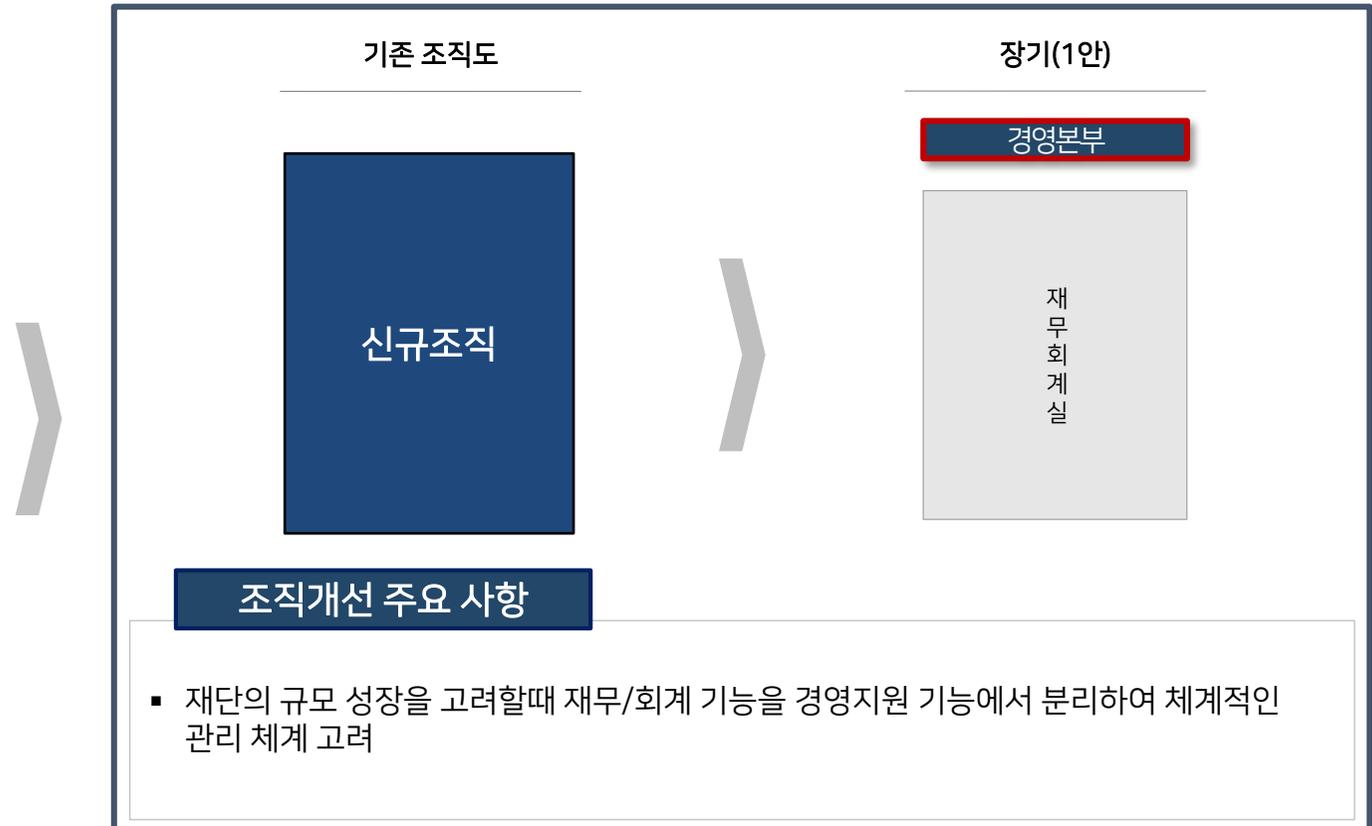
조직 및 인력 운영 체계 개선 소요 검토

재단이 지속성장함과 동시에 다수의 시설 및 사업 운영에 따른 재무/회계 기능의 수요가 높아져, 이에 대한 기능을 경영지원 기능체계에서 분리하여 별도 조직을 신설하여 관리할 필요 존재

조직재설계 이슈

- 규모확장을 고려한 재무/회계 기능 분리

이슈 반영 방향성



단기조직(1안)

재단의 경영본부 기능 대부서화 및 사업중심의 조직운영체계 개편

단기조직(1안)



2본부·5실·1단
6수련관·2문화의집·1센터 26팀

2본부·7실
6수련관·2문화의집·1센터 21팀

대부서화를 통한 운영
효율화 확보

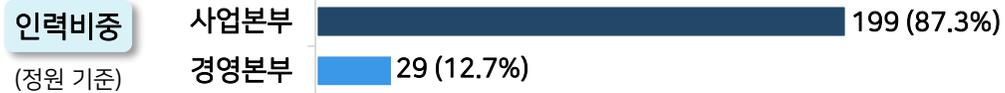
2실 증가 / 5팀 감소

○ 재단본부 : '실' 단위
중심의 조직 개편

- 사업기능 완전 분리 및 경영지원 중심의 조직개편
- 안전관리 중요성을 고려하여 신규조직 신설
- 전략기획실의 기획/조정 기능 집중

○ 사업본부 : 사업대상
중심의 조직개편

- 3팀 운영체계 유지 및 기능 혼선을 고려한 팀명 변경
- 사업영역의 명확한 구분(청소년, 청년, 미래교육, 수련과 운영)



단기조직(1안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)
정원전담과	전략기획실	<ul style="list-style-type: none"> - 주요정책 기획 및 조정 - 중장기 계획 수립 및 이행 관리 - 경영평가 및 성과관리 - 주요 현안 및 정책공약 대응 - 경영계획 수립 및 이행 관리 - 혁신과제 발굴 및 이행관리 - 청소년 정책 연구조사(R&D) - 청소년 정책 데이터 관리 	6명
	주요기능 정책/기획 기능		
	공정인사실	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 및 정원관리 - 임직원 인사관리(채용, 승진, 상벌 등) - 직원 근태관리, - 노무관리 및 직원 고충처리 - 직원 경력관리 및 교육훈련제도 운영 - 개인성과, 역량평가 - 직원 후생복지, - 급여(4대 보험, 퇴직금 등) 	7명
	주요기능 인력개발/관리 기능		
	경영지원실	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회 운영 - 제 규정의 제정 및 개정 - 소송업무 및 법무관리 - 공사, 용역, 물품계약 - 회계, 세입, 지출, 결산, 세무 - 예산계획 및 편성 관리, - 부속실 운영 - 총무(직장 민방위대, 문서 및 공인관리 등) - 예산 계획 및 편성·관, - 의회 업무 	6명
주요기능 재무/회계/총무 기능			
안전관리실(신설)	<ul style="list-style-type: none"> - 시설관리 총괄 - 시설안전 총괄 - 산업안전 및 보건 총괄 - 재단 시설 재산관리 시스템 개발 운영 등 - 고객만족경영(민원, CS 등) - 통합전산화 시스템 관리 및 운영 - 시민개방을 위한 시설 공유 공간 통합 관리 	6명	
주요기능 시설/안전/전산/정보 기능			

단기조직(1안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)
사 부 부 요 요	청소년사업실		7명
	주요기능	사업 총괄 및 관리·지원 기능 - 재단 청소년 사업 총괄조정 - 청소년 평생학습 운영 총괄조정 - 청소년 교류사업(국제협력 등) 총괄조정 - 청소년 보호·복지·상담 운영 총괄 조정 - 청소년 역량중심 활동 총괄 조정 - 재단 브랜드 청소년사업 개발 - 대외협력센터 운영(재단 홍보 및 대외협력 총괄)	
	청년사업실		7명
	주요기능	청년정책실 기능 - 청소년정책 중간지원 - 성남시 청년정책 의제 발굴 - 청년 정책 사업 기획 및 추진 - 청년 자립 역량 강화 사업 개발 및 추진 - 청년 브랜드 사업 개발 및 추진 - 청년 공유 공간 개발 및 관리 - 청년지원센터 운영	
	미래교육실		7명
	주요기능	성남형교육지원단 학교협력팀 기능 - 학교 연계, 진로사업 총괄조정 - 미래교육 사업 기획 및 보급 - 원클릭시스템 등 관리 - 진로직업체험지원센터 운영 - '디지털활동 체험 도시 성남' 추진 - 청소년의 '꿈 실현 도시 성남' 추진	

단기조직(1안) 업무분장표

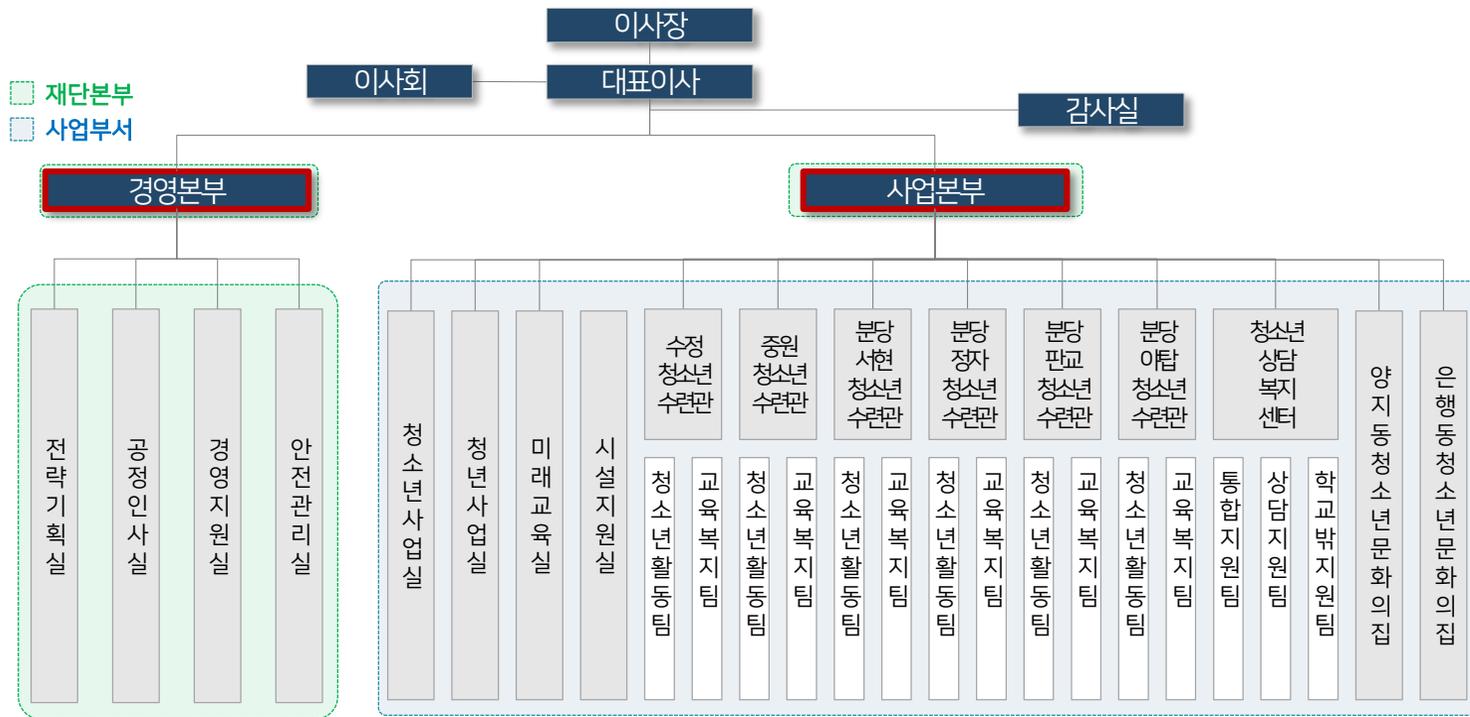
구분		주요업무	인력(안)
수련관	총무운영팀	<ul style="list-style-type: none"> - 수련관 종합운영계획 수립 - 자산관리, 시설물 관리 및 유지보수 - 시설 안전관리 - 예산, 회계, 세입 관리 - 총무(기간제 채용, 교육, 직원근태 등) - 전산, 민원, 홍보 - 대관 및 운영 - 경영평가, 조직성과, 수련시설 평가 등 	수정 : 25명 중원 : 26명 서현 : 22명 정자 : 23명 판교 : 25명 야탑 : 26명
	주요기능		
	청소년활동팀	<ul style="list-style-type: none"> - 청소년활동(수련, 문화, 교류) 개발 및 운영 - 청소년 참여활동 - 청소년 자치기구 및 동아리활동 - 지역연계 활동 - 역량중심 청소년활동 개발 및 운영 - 성남 청·청 모델(청년사업 등) 사업 운영 	
	주요기능		
교육·복지팀	<ul style="list-style-type: none"> - 학교교육과정연계 사업 - 청소년 상담 - 청소년 보호·복지 - 도서관 운영 - 방과후아카데미 운영 - 평생학습사업 운영 - 공간공유 및 시민 커뮤니티 사업 운영 	수정 : 25명 중원 : 26명 서현 : 22명 정자 : 23명 판교 : 25명 야탑 : 26명	
주요기능			청소년 교육 및 복지

구분	주요업무	인력(안)
청소년문화의집	<ul style="list-style-type: none"> - 문화의집 종합운영계획 수립 및 성과관리 - 예산, 회계 - 자산관리, 시설물 관리 및 유지보수 - 총무(기간제 채용, 교육, 직원근태 등) - 전산, 민원, 홍보 - 청소년 참여활동 - 청소년 자치기구 및 동아리활동 - 지역연계 활동 - 방과후아카데미 운영 	양지동 : 6명 은행동 : 8명

단기조직(2안)

재단의 경영본부 기능 대부서화 및 사업중심의 조직운영체계 개편, 수련관 내부 조직의 중복기능 통합을 통한 운영 효율화

단기조직(2안)



2본부·5실·1단
6수련관·2문화의집·1센터 26팀

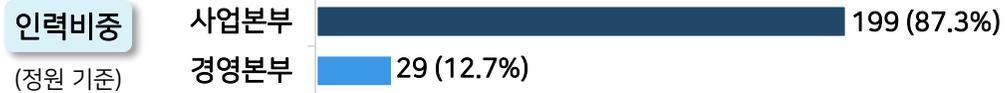
2본부·8실
6수련관·2문화의집·1센터 15팀

대부서화를 통한 운영 효율화 확보

3실 증가 / 11팀 감소

- 재단본부 : '실' 단위 중심의 조직 개편
- 사업기능 완전 분리 및 경영지원 중심의 조직개편
 - 안전관리 중요성을 고려하여 신규조직 신설
 - 전략기획실의 기획/조정 기능 집중

- 사업본부 : 사업대상 중심의 조직개편
- 총무운영팀 기능을 시설지원실 조직으로 통합
 - 사업영역의 명확한 구분(청소년, 청년, 미래교육, 수련과 운영)



단기조직(2안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)
중요전담과	전략기획실	<ul style="list-style-type: none"> - 주요정책 기획 및 조정 - 중장기 계획 수립 및 이행 관리 - 경영평가 및 성과관리 - 주요 현안 및 정책공약 대응 - 경영계획 수립 및 이행 관리 - 혁신과제 발굴 및 이행관리 - 청소년 정책 연구조사(R&D) - 청소년 정책 데이터 관리 	6명
	정책/기획 기능		
	공정인사실	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 및 정원관리 - 임직원 인사관리(채용, 승진, 상벌 등) - 직원 근태관리, - 노무관리 및 직원 고충처리 - 직원 경력관리 및 교육훈련제도 운영 - 개인성과, 역량평가 - 직원 후생복지, - 급여(4대 보험, 퇴직금 등) 	7명
	주요기능 인력개발/관리 기능		
	경영지원실	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회 운영 - 제 규정의 제정 및 개정 - 소송업무 및 법무관리 - 공사, 용역, 물품계약 - 회계, 세입, 지출, 결산, 세무 - 예산계획 및 편성 관리, - 부속실 운영 - 총무(직장 민방위대, 문서 및 공인관리 등) - 예산 계획 및 편성·관, - 의회 업무 	6명
	주요기능 재무/회계/총무 기능		
	안전관리실(신설)	<ul style="list-style-type: none"> - 시설관리 총괄 - 시설안전 총괄 - 산업안전 및 보건 총괄 - 재단 시설 재산관리 시스템 개발 운영 등 - 고객만족경영(민원, CS 등) - 통합전산화 시스템 관리 및 운영 - 시민개방을 위한 시설 공유 공간 통합 관리 - 자산관리, 시설물 관리 및 유지보수 - 시설 안전관리 	6명
	주요기능 시설/안전/전산/정보 기능		

단기조직(2안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)
사 업 부 문	청소년사업실	<ul style="list-style-type: none"> - 재단 청소년 사업 총괄조정 - 청소년 평생학습 운영 총괄조정 - 청소년 교류사업(국제협력 등) 총괄조정 - 청소년 보호·복지·상담 운영 총괄 조정 - 청소년 역량중심 활동 총괄 조정 - 재단 브랜드 청소년사업 개발 - 대외협력센터 운영(재단 홍보 및 대외협력 총괄) 	7명
	주요기능		
	청년사업실	<ul style="list-style-type: none"> - 청소년정책 중간지원 - 성남시 청년정책 의제 발굴 - 청년 정책 사업 기획 및 추진 - 청년 자립 역량 강화 사업 개발 및 추진 - 청년 브랜드 사업 개발 및 추진 - 청년 공유 공간 개발 및 관리 - 청년지원센터 운영 	7명
	주요기능		
	미래교육실	<ul style="list-style-type: none"> - 학교 연계, 진로사업 총괄조정 - 미래교육 사업 기획 및 보급 - 원클릭시스템 등 관리 - 진로직업체험지원센터 운영 - '디지털활동 체험 도시 성남' 추진 - 청소년의 '꿈 실현 도시 성남' 추진 	7명
	주요기능		
	시설지원실	<ul style="list-style-type: none"> - 수련관 종합운영계획 수립 - 예산, 회계, 세입 관리 - 총무(기간제 채용, 교육, 직원근태 등) - 전산, 민원, 홍보 - 경영평가, 조직성과, 수련시설 평가 등 	37명
	주요기능		

단기조직(2안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)	
수련관	청소년활동팀	<ul style="list-style-type: none"> - 청소년활동(수련, 문화, 교류) 개발 및 운영 - 청소년 참여활동 - 청소년 자치기구 및 동아리활동 - 지역연계 활동 - 역량중심 청소년활동 개발 및 운영 - 성남 청·청 모델(청년사업 등) 사업 운영 - 대관 및 운영 	수정 : 21명 중원 : 24명 서현 : 15명 정자 : 16명 판교 : 17명 야탑 : 17명	
	주요기능			청소년 활동 사업
	교육·복지팀			<ul style="list-style-type: none"> - 학교교육과정연계 사업 - 청소년 상담 - 청소년 보호·복지 - 도서관 운영 - 방과후아카데미 운영 - 평생학습사업 운영 - 공간공유 및 시민 커뮤니티 사업 운영
	주요기능	청소년 교육 및 복지		

구분	주요업무	인력(안)
청소년문화의집	<ul style="list-style-type: none"> - 문화의집 종합운영계획 수립 및 성과관리 - 예산, 회계 - 자산관리, 시설물 관리 및 유지보수 - 총무(기간제 채용, 교육, 직원근태 등) - 전산, 민원, 홍보 - 청소년 참여활동 - 청소년 자치기구 및 동아리활동 - 지역연계 활동 - 방과후아카데미 운영 	양지동 : 6명 은행동 : 8명

중기조직(1안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)
중기조직(1안) 주요기능과부	전략기획실	<ul style="list-style-type: none"> - 주요정책 기획 및 조정 - 중장기 계획 수립 및 이행 관리 - 경영평가 및 성과관리 - 주요 현안 및 정책공약 대응 - 경영계획 수립 및 이행 관리 - 혁신과제 발굴 및 이행관리 - 청소년 정책 연구조사(R&D) - 청소년 정책 데이터 관리 	6명
	정책/기획 기능		
	공정인사실	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 및 정원관리 - 임직원 인사관리(채용, 승진, 상벌 등) - 직원 근태관리, - 노무관리 및 직원 고충처리 - 직원 경력관리 및 교육훈련제도 운영 - 개인성과, 역량평가 - 직원 후생복지, - 급여(4대 보험, 퇴직금 등) 	7명
	인력개발/관리 기능		
	경영지원실	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회 운영 - 제 규정의 제정 및 개정 - 소송업무 및 법무관리 - 공사, 용역, 물품계약 - 회계, 세입, 지출, 결산, 세무 - 예산계획 및 편성 관리, - 부속실 운영 - 총무(직장 민방위대, 문서 및 공인관리 등) - 예산 계획 및 편성·관, - 의회 업무 	6명
	재무/회계/총무 기능		
	안전관리실(신설)	<ul style="list-style-type: none"> - 시설관리 총괄 - 시설안전 총괄 - 산업안전 및 보건 총괄 - 재단 시설 재산관리 시스템 개발 운영 등 - 고객만족경영(민원, CS 등) - 통합전산화 시스템 관리 및 운영 - 시민개방을 위한 시설 공유 공간 통합 관리 	6명
	시설/안전/전산/정보 기능		

중기조직(1안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)
사 내 부 부 서	청소년사업실	<ul style="list-style-type: none"> - 재단 청소년 사업 총괄조정 - 청소년 평생학습 운영 총괄조정 - 청소년 교류사업(국제협력 등) 총괄조정 - 청소년 보호·복지·상담 운영 총괄 조정 - 청소년 역량중심 활동 총괄 조정 - 재단 브랜드 청소년사업 개발 - 대외협력센터 운영(재단 홍보 및 대외협력 총괄) 	4명
	주요기능 사업 총괄 및 관리·지원 기능		
	청년사업실	<ul style="list-style-type: none"> - 청소년정책 중간지원 - 성남시 청년정책 의제 발굴 - 청년 정책 사업 기획 및 추진 - 청년 자립 역량 강화 사업 개발 및 추진 - 청년 브랜드 사업 개발 및 추진 	3명
	주요기능 청년정책실 기능		
	미래교육실	<ul style="list-style-type: none"> - 학교 연계, 진로사업 총괄조정 - 미래교육 사업 기획 및 보급 - 원클릭시스템 등 관리 - 진로직업체험지원센터 운영 - '디지털활동 체험 도시 성남' 추진 - 청소년의 '꿈 실현 도시 성남' 추진 	7명
	주요기능 성남형교육지원단 학교협력팀 기능		

구분	주요업무	인력(안)
청소년문화의집	<ul style="list-style-type: none"> - 문화의집 종합운영계획 수립 및 성과관리 - 예산, 회계 - 자산관리, 시설물 관리 및 유지보수 - 총무(기간제 채용, 교육, 직원근태 등) - 전산, 민원, 홍보 - 청소년 참여활동 - 청소년 자치기구 및 동아리활동 - 지역연계 활동 - 방과후아카데미 운영 	양지동 : 6명 은행동 : 8명

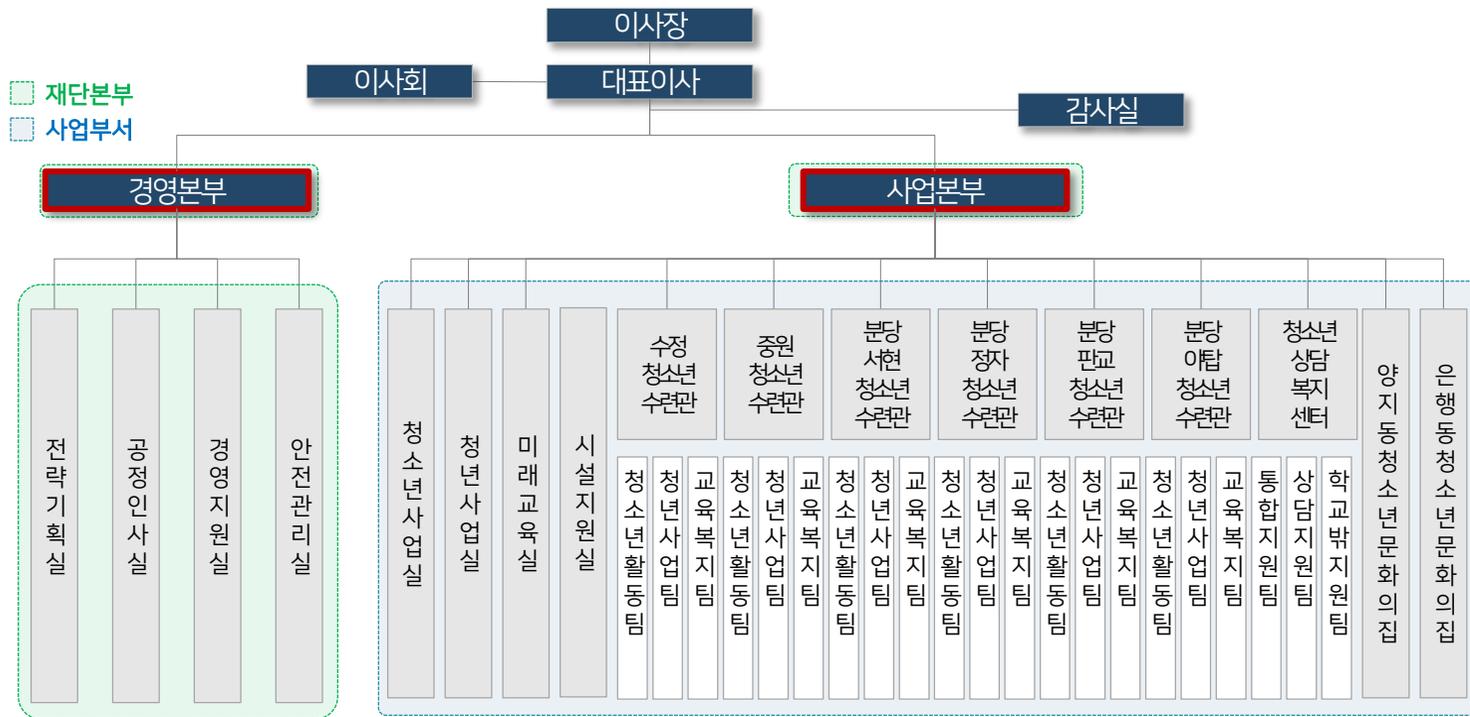
중기조직(1안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)	
수련관	총무운영팀	<ul style="list-style-type: none"> - 수련관 종합운영계획 수립 - 자산관리, 시설물 관리 및 유지보수 - 시설 안전관리 - 예산, 회계, 세입 관리 - 총무(기간제 채용, 교육, 직원근태 등) - 전산, 민원, 홍보 - 대관 및 운영 - 경영평가, 조직성과, 수련시설 평가 등 	수정 : 29명 중원 : 30명 서현 : 26명 정자 : 27명 판교 : 29명 야탑 : 30명	
	주요기능			사업 총괄 및 관리·지원 기능
	청소년활동팀			<ul style="list-style-type: none"> - 청소년활동(수련, 문화, 교류) 개발 및 운영 - 청소년 참여활동 - 청소년 자치기구 및 동아리활동 - 지역연계 활동 - 역량중심 청소년활동 개발 및 운영 - 성남 청·청 모델(청년사업 등) 사업 운영
	주요기능	청소년 활동 사업		
	교육·복지팀			<ul style="list-style-type: none"> - 학교교육과정연계 사업 - 청소년 상담 - 청소년 보호·복지 - 도서관 운영 - 방과후아카데미 운영 - 평생학습사업 운영 - 공간공유 및 시민 커뮤니티 사업 운영
	주요기능	청소년 교육 및 복지		
청년사업팀		<ul style="list-style-type: none"> - 성남시 청년정책 통합정보제공 및 정책리터러시 - 성남시 청년정책(기본소득, 올패스) 참여청년 인테이크 - 커뮤니티 공모를 통한 청년의 참여의 유연한 지원 - 각 수련관별 청년지원센터 마련 및 운영 - 청년 공유공간 개발 및 관리 		
주요기능	청소년 교육 및 복지			

중기조직(2안)

청년사업의 실행력 강화를 위하여 수련관별 청년사업팀 신설 및 시설 관리/총무 기능의 통합을 통한 효율성 확보

중기조직(2안)



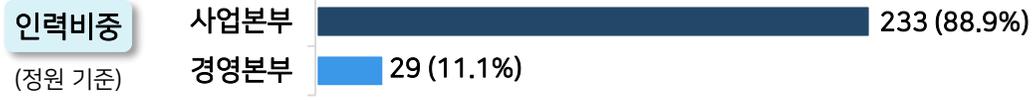
(단기조직 1안) 2본부·7실
6수련관·2문화의집·1센터 21팀

2본부·8실
6수련관·2문화의집·1센터 21팀

청년 사업 기능 강화

1실 증가
 ◎ 재단본부: '실' 단위 중심의 조직 개편 유지
 ▪ 경영본부 조직은 지속적인 경영시스템 안정화 및 결원에 따른 총원 중심의 조직 안정화 운영체계 마련

◎ 사업본부: 사업대상 중심의 조직개편
 ▪ 3팀 운영체계 개편을 통한 수련관별 청소년과 청년간의 연결고리 역할
 ▪ 총무운영팀 기능을 시설지원실 조직으로 통합



중기조직(2안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)
중기조직(2안) 주요기능	전략기획실	<ul style="list-style-type: none"> - 주요정책 기획 및 조정 - 중장기 계획 수립 및 이행 관리 - 경영평가 및 성과관리 - 주요 현안 및 정책공약 대응 - 경영계획 수립 및 이행 관리 - 혁신과제 발굴 및 이행관리 - 청소년 정책 연구조사(R&D) - 청소년 정책 데이터 관리 	6명
	정책/기획 기능		
	공정인사실	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 및 정원관리 - 임직원 인사관리(채용, 승진, 상벌 등) - 직원 근태관리, - 노무관리 및 직원 고충처리 - 직원 경력관리 및 교육훈련제도 운영 - 개인성과, 역량평가 - 직원 후생복지, - 급여(4대 보험, 퇴직금 등) 	7명
	주요기능 인력개발/관리 기능		
	경영지원실	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회 운영 - 제 규정의 제정 및 개정 - 소송업무 및 법무관리 - 공사, 용역, 물품계약 - 회계, 세입, 지출, 결산, 세무 - 예산계획 및 편성 관리, - 부속실 운영 - 총무(직장 민방위대, 문서 및 공인관리 등) - 예산 계획 및 편성·관, - 의회 업무 	6명
	주요기능 재무/회계/총무 기능		
안전관리실(신설)	<ul style="list-style-type: none"> - 시설관리 총괄 - 시설안전 총괄 - 산업안전 및 보건 총괄 - 재단 시설 재산관리 시스템 개발 운영 등 - 고객만족경영(민원, CS 등) - 통합전산화 시스템 관리 및 운영 - 시민개방을 위한 시설 공유 공간 통합 관리 - 자산관리, 시설물 관리 및 유지보수 - 시설 안전관리 	6명	
주요기능 시설/안전/전산/정보 기능			

중기조직(2안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)
사 업 부 문	청소년사업실	<ul style="list-style-type: none"> - 재단 청소년 사업 총괄조정 - 청소년 평생학습 운영 총괄조정 - 청소년 교류사업(국제협력 등) 총괄조정 - 청소년 보호·복지·상담 운영 총괄 조정 - 청소년 역량중심 활동 총괄 조정 - 재단 브랜드 청소년사업 개발 - 대외협력센터 운영(재단 홍보 및 대외협력 총괄) 	7
	주요기능 사업 총괄 및 관리·지원 기능		
	청년사업실	<ul style="list-style-type: none"> - 청소년정책 중간지원 - 성남시 청년정책 의제 발굴 - 청년 정책 사업 기획 및 추진 - 청년 자립 역량 강화 사업 개발 및 추진 - 청년 브랜드 사업 개발 및 추진 - 청년 공유 공간 개발 및 관리 - 청년지원센터 운영 	7
	주요기능 청년정책실 기능		
미래교육실	<ul style="list-style-type: none"> - 학교 연계, 진로사업 총괄조정 - 미래교육 사업 기획 및 보급 - 원클릭시스템 등 관리 - 진로직업체험지원센터 운영 - '디지털활동 체험 도시 성남' 추진 - 청소년의 '꿈 실현 도시 성남' 추진 	7	
주요기능 성남형교육지원단 학교협력팀 기능			
시설지원실	<ul style="list-style-type: none"> - 수련관 종합운영계획 수립 - 예산, 회계, 세입 관리 - 총무(기간제 채용, 교육, 직원근태 등) - 전산, 민원, 홍보 - 경영평가, 조직성과, 수련시설 평가 등 	37	
주요기능 수련관 지원			

중기조직(2안) 업무분장표

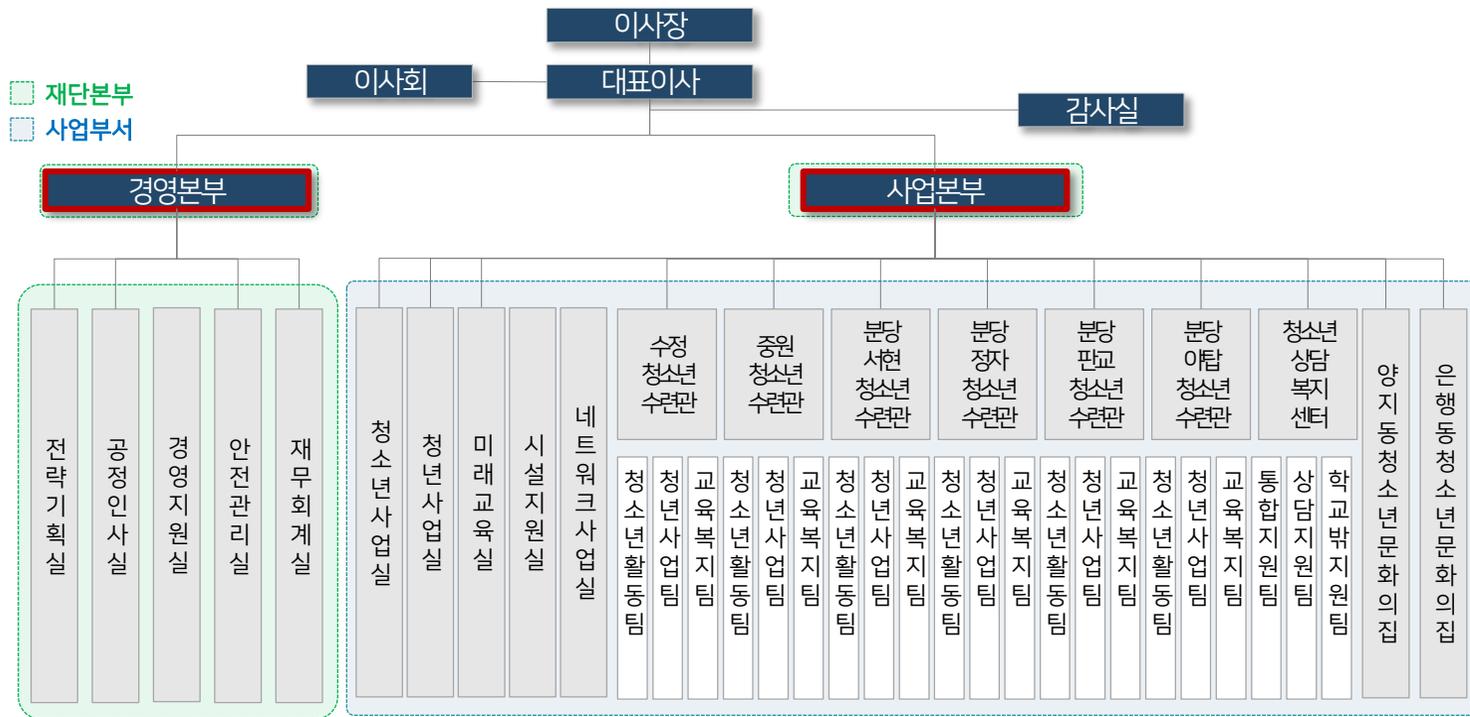
구분		주요업무	인력(안)	
수련관	청소년활동팀	<ul style="list-style-type: none"> - 청소년활동(수련, 문화, 교류) 개발 및 운영 - 청소년 참여활동 - 청소년 자치기구 및 동아리활동 - 지역연계 활동 - 역량중심 청소년활동 개발 및 운영 - 성남 청·청 모델(청년사업 등) 사업 운영 - 대관 및 운영 	수정 : 25명 중원 : 28명 서현 : 19명 정자 : 20명 판교 : 21명 야탑 : 21명	
	주요기능			청소년 활동 사업
	교육·복지팀			<ul style="list-style-type: none"> - 학교교육과정연계 사업 - 청소년 상담 - 청소년 보호·복지 - 도서관 운영 - 방과후아카데미 운영 - 평생학습사업 운영 - 공간공유 및 시민 커뮤니티 사업 운영
	주요기능	청소년 교육 및 복지		
	청년사업팀			
주요기능	청년 대상 사업			

구분	주요업무	인력(안)
청소년문화의집	<ul style="list-style-type: none"> - 문화의집 종합운영계획 수립 및 성과관리 - 예산, 회계 - 자산관리, 시설물 관리 및 유지보수 - 총무(기간제 채용, 교육, 직원근태 등) - 전산, 민원, 홍보 - 청소년 참여활동 - 청소년 자치기구 및 동아리활동 - 지역연계 활동 - 방과후아카데미 운영 	양지동 : 6명 은행동 : 8명

장기조직(1안)

재단 규모를 고려한 재무/회계 기능 분리 및 재단의 주요 고객인 청소년, 청년, 일반시민 간의 네트워크 구축을 통한 상호간의 시너지 발휘

장기조직(1안)



(단기조직 1안) 2본부·7실
6수련관·2문화의집·1센터 21팀

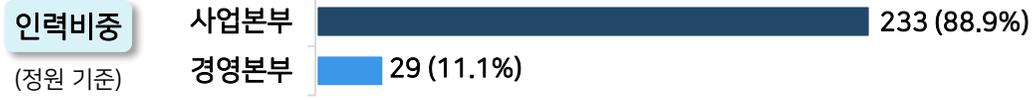
2본부·10실
6수련관·2문화의집·1센터 21팀

규모를 고려한
재무/네트워크 기능 강화

3실 증가

- 재단본부 : '실' 단위 중심의 조직 개편 유지
 - 경영본부 조직은 지속적인 경영시스템 안정화 및 결원에 따른 총원 중심의 조직 안정화 운영체계 마련
 - 지속성장을 고려한 재무회계 기능 분리

- 사업본부 : 사업대상 중심의 조직개편
 - 3팀 운영체계 유지
 - 수련관의 청소년, 청년, 일반시민간의 네트워크 구축을 통한 지역사회 기여를 위한 사업 부서 신설



장기조직(1안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)
경영전략본부	전략기획실	<ul style="list-style-type: none"> - 주요정책 기획 및 조정 - 중장기 계획 수립 및 이행 관리 - 경영평가 및 성과관리 - 주요 현안 및 정책공약 대응 - 경영계획 수립 및 이행 관리 - 혁신과제 발굴 및 이행관리 - 청소년 정책 연구조사(R&D) - 청소년 관련 데이터 구축 및 관리 	6명
	주요기능		
	공정인사실	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 및 정원관리 - 임직원 인사관리(채용, 승진, 상벌 등) - 직원 근태관리, - 노무관리 및 직원 고충처리 - 직원 경력관리 및 교육훈련제도 운영 - 개인성과, 역량평가 - 직원 후생복지, - 급여(4대 보험, 퇴직금 등) 	7명
	주요기능		
	경영지원실	<ul style="list-style-type: none"> - 이사회 운영 - 제 규정의 제정 및 개정 - 소송업무 및 법무관리 - 총무(직장 민방위대, 문서 및 공인관리 등) 	3명
	주요기능		
	안전관리실(신설)	<ul style="list-style-type: none"> - 시설관리 총괄 - 시설안전 총괄 - 산업안전 및 보건 총괄 - 재단 시설 재산관리 시스템 개발 운영 등 - 고객만족경영(민원, CS 등) - 통합전산화 시스템 관리 및 운영 - 시민개방을 위한 시설 공유 공간 통합 관리 - 자산관리, 시설물 관리 및 유지보수 - 시설 안전관리 	6명
	주요기능		
재무회계실	<ul style="list-style-type: none"> - 공사, 용역, 물품계약 - 회계, 세입, 지출, 결산, 세무 - 예산계획 및 편성 관리, - 부속실 운영 - 예산 계획 및 편성·관, - 의회 업무 	3명	
주요기능			재무/회계

장기조직(1안) 업무분장표

구분		주요업무	인력(안)
사업본부	청소년사업실	- 재단 청소년 사업 총괄조정 - 청소년 평생학습 운영 총괄조정 - 청소년 교류사업(국제협력 등) 총괄조정 - 청소년 보호·복지·상담 운영 총괄 조정 - 청소년 역량중심 활동 총괄 조정 - 재단 브랜드 청소년사업 개발 - 대외협력센터 운영(재단 홍보 및 대외협력 총괄)	7명
	주요기능		
	청년사업실	- 청소년정책 중간지원 - 성남시 청년정책 의제 발굴 - 청년 정책 사업 기획 및 추진 - 청년 자립 역량 강화 사업 개발 및 추진 - 청년 브랜드 사업 개발 및 추진 - 청년 공유 공간 개발 및 관리 - 청년지원센터 운영	7명
	주요기능		
	미래교육실	- 학교 연계, 진로사업 총괄조정 - 미래교육 사업 기획 및 보급 - 원클릭시스템 등 관리 - 진로직업체험지원센터 운영 - '디지털활동 체험 도시 성남' 추진 - 청소년의 '꿈 실현 도시 성남' 추진	7명
	주요기능		
	시설지원실	- 수련관 종합운영계획 수립 - 예산, 회계, 세입 관리 - 총무(기간제 채용, 교육, 직원근태 등) - 전산, 민원, 홍보 - 수련관 경영평가, 조직성과, 수련시설 평가 등	37명
	주요기능		
	네트워크사업실	- 재단 고객별 소통채널 구축	4명
	주요기능		

장기조직(1안) 업무분장표

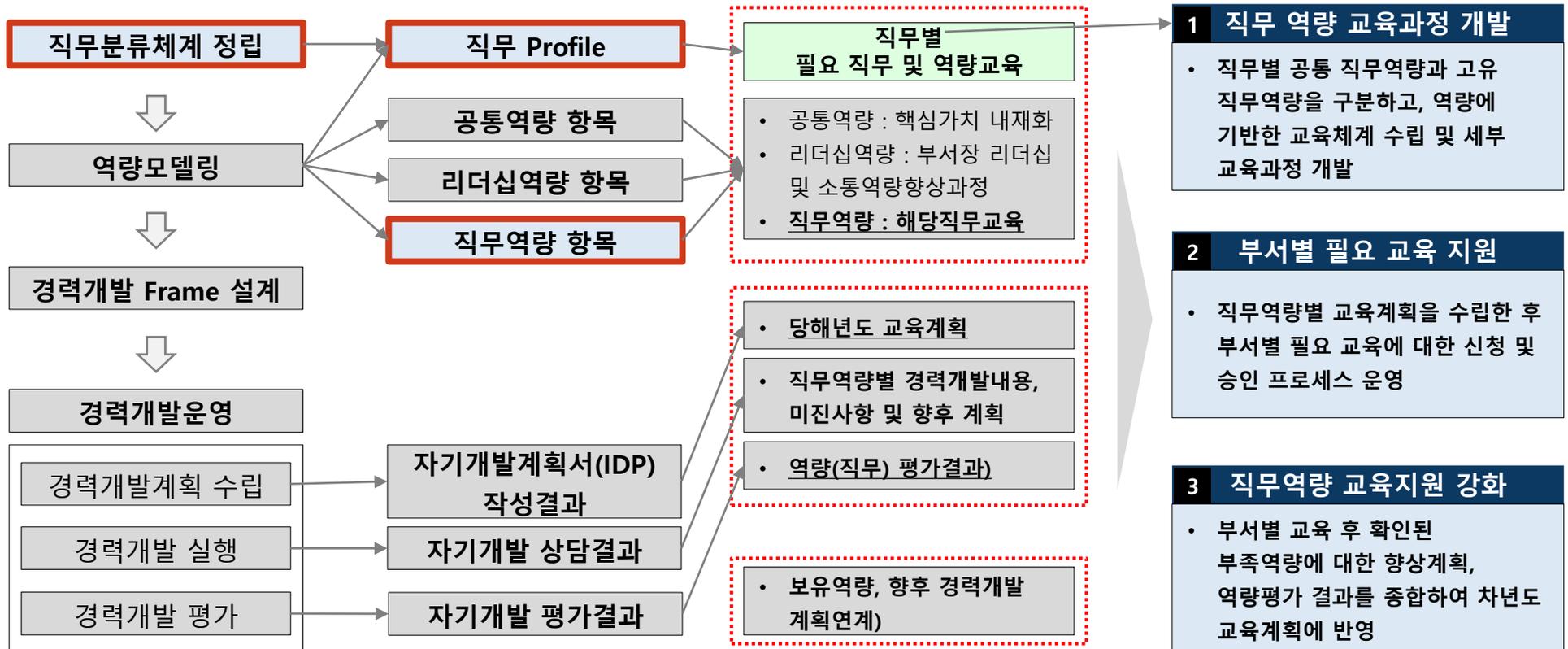
구분		주요업무	인력(안)
수련관	청소년활동팀	- 청소년활동(수련, 문화, 교류) 개발 및 운영 - 청소년 참여활동 - 청소년 자치기구 및 동아리활동 - 지역연계 활동 - 역량중심 청소년활동 개발 및 운영 - 성남 청·청 모델(청년사업 등) 사업 운영 - 대관 및 운영	수정 : 25명 중원 : 28명 서현 : 19명 정자 : 20명 판교 : 21명 야탑 : 21명
	주요기능	청소년 활동 사업	
	교육·복지팀	- 학교교육과정연계 사업 - 청소년 상담 - 청소년 보호·복지 - 도서관 운영 - 방과후아카데미 운영 - 평생학습사업 운영 - 공간공유 및 시민 커뮤니티 사업 운영	
	주요기능	청소년 교육 및 복지	
	청년사업팀	- 성남시 청년정책 통합정보제공 및 정책리터러시 - 성남시 청년정책(기본소득, 올패스) 참여청년 인테이크 - 커뮤니티 공모를 통한 청년의 참여의 유연한 지원 - 각 수련관별 청년지원센터 마련 및 운영 - 청년 공유공간 개발 및 관리	
주요기능	청년 대상 사업		

구분	주요업무	인력(안)
청소년문화의집	- 문화의집 종합운영계획 수립 및 성과관리 - 예산, 회계 - 자산관리, 시설물 관리 및 유지보수 - 총무(기간제 채용, 교육, 직원근태 등) - 전산, 민원, 홍보 - 청소년 참여활동 - 청소년 자치기구 및 동아리활동 - 지역연계 활동 - 방과후아카데미 운영	양지동 : 6명 은행동 : 8명

직무 중심의 교육훈련 체계 강화

직무별 공통 직무역량과 고유 직무역량으로 구분하고 역량향상 교육지원의 연계가 필요하며, 교육 후 확인된 부족역량은 향상계획을 수립하고 차년도 교육에 반영하여 개선할 수 있도록 지원함

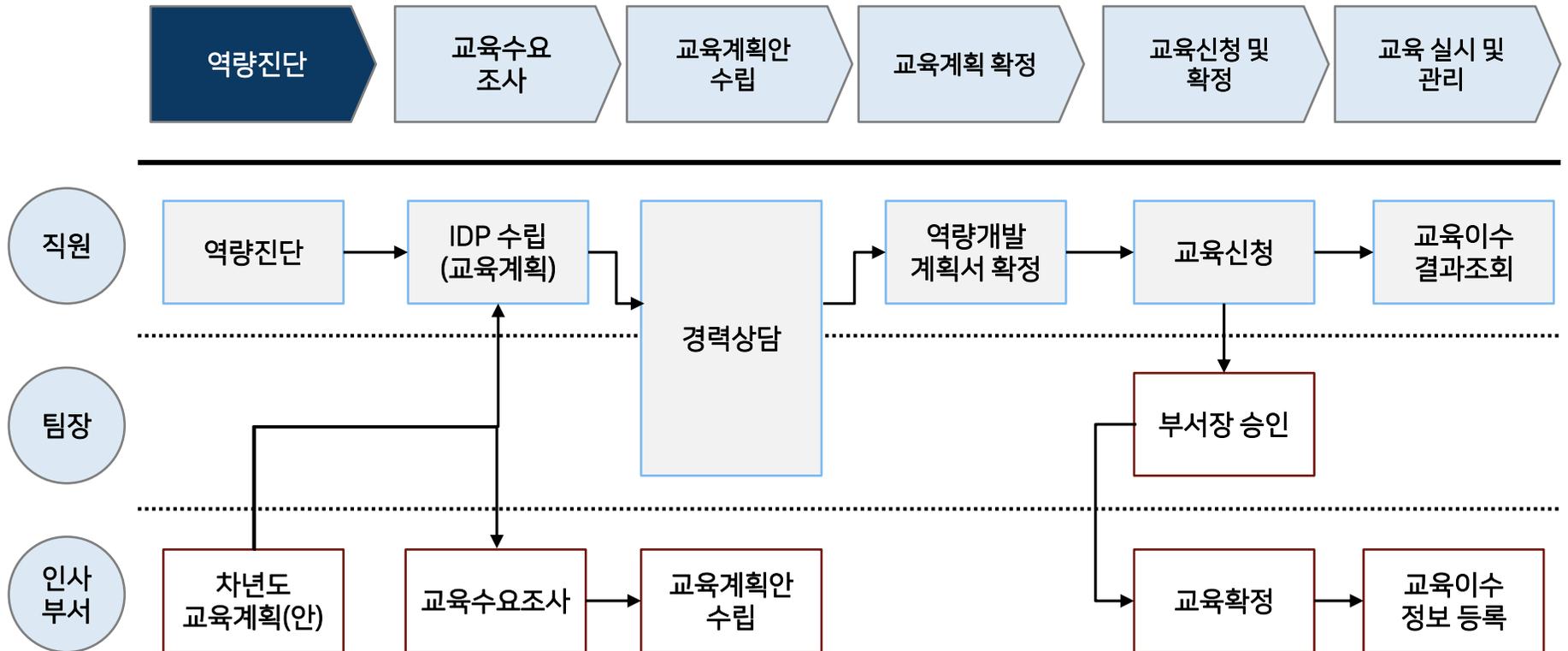
직무중심의 교육훈련체계



직무 중심의 교육훈련 체계 강화

역량평가 결과의 교육 연계를 통해 개인별 부족역량 개발에 직접적 도움이 되도록 맞춤형 교육훈련으로 교육 운영방식을 개선

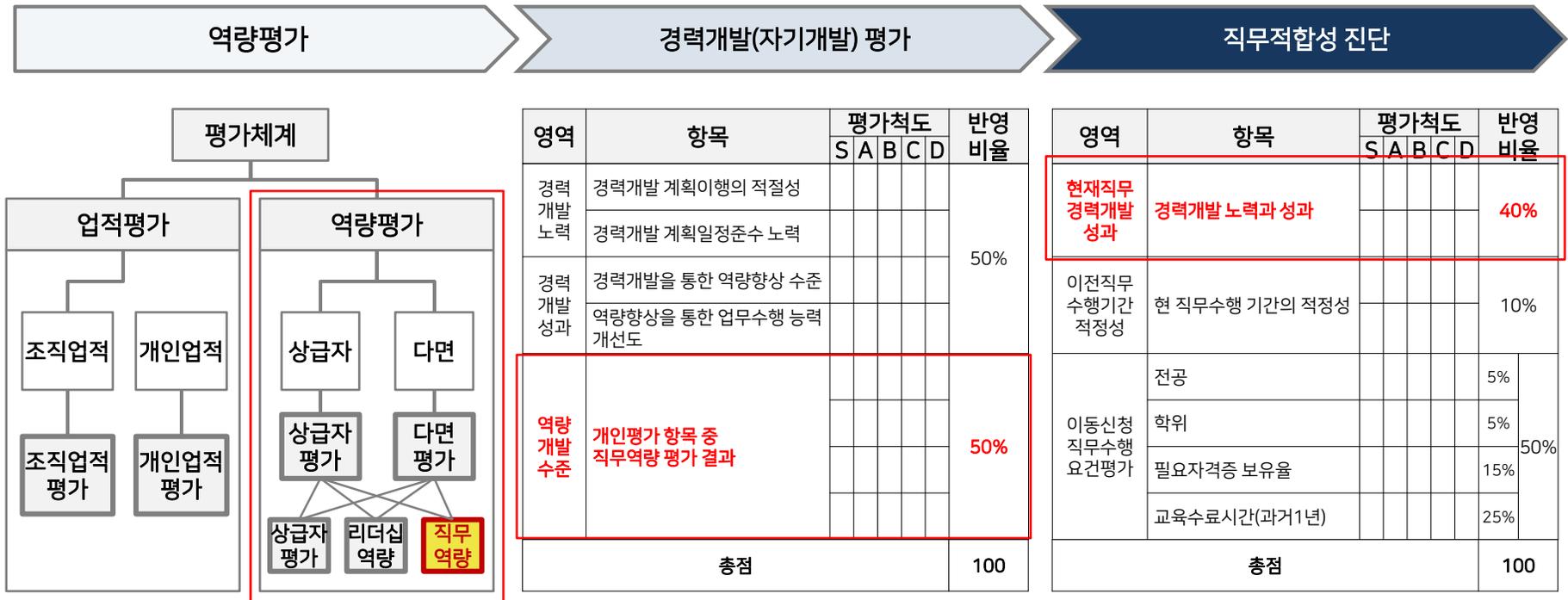
맞춤형 교육훈련 시스템(안)



직무 중심의 교육훈련 체계 강화

직무역량평가결과는 직원의 경력개발이 적절하게 이루어졌는지 평가하는데 활용될 수 있으며, 직무 적합성 진단을 통해 타 직무로의 이동·배치가 가능한지 여부를 판단

역량평가 결과 직무적합성 판단



직무역량평가 결과를 경력개발평가에 연계

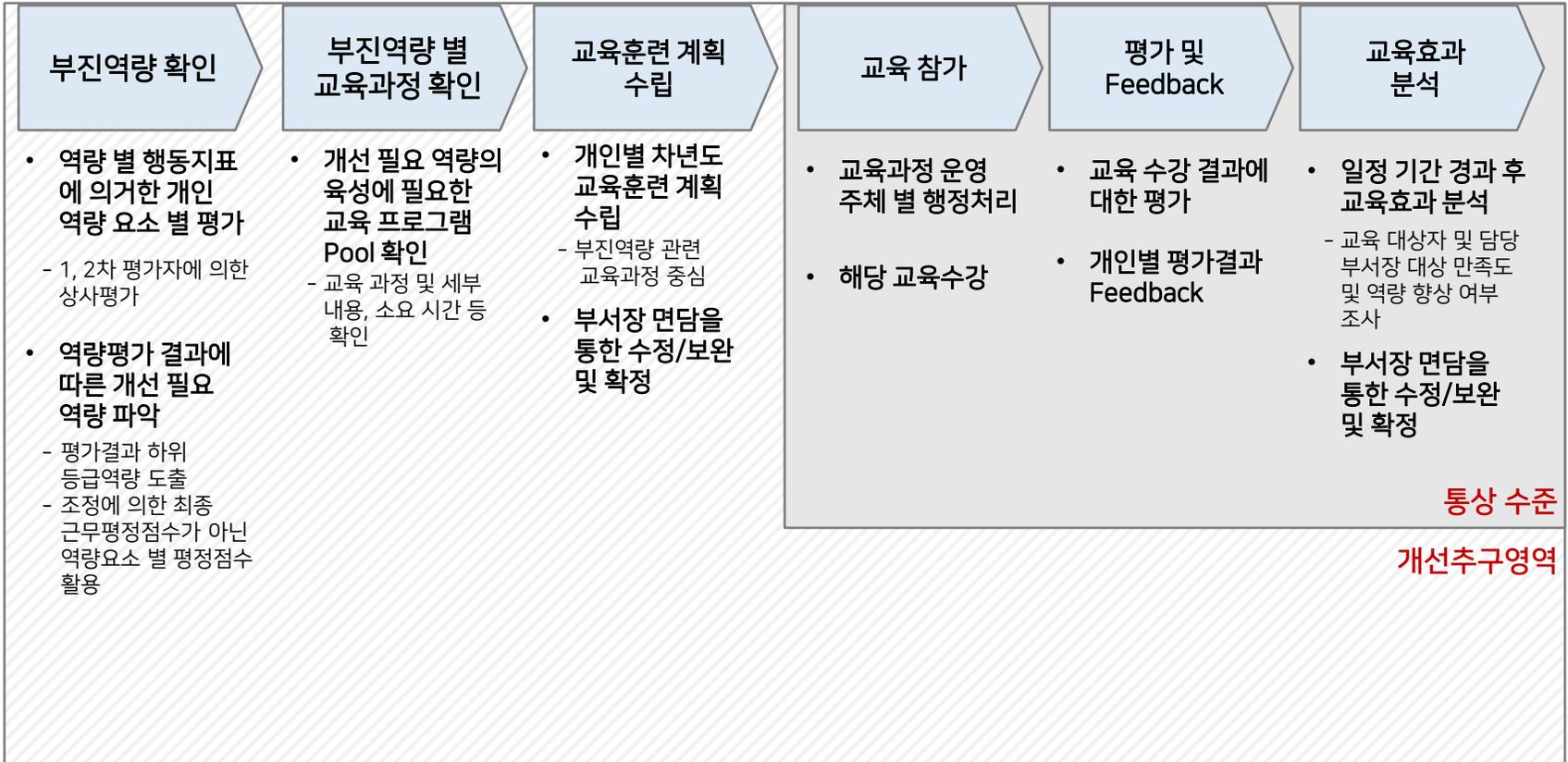
경력개발평가 결과를 직무적합성 진단에 연계하여 배치시 활용

직무 중심의 교육훈련 체계 강화

개인별 부족역량 개발에 직접적 도움이 되도록 맞춤형 교육훈련으로 교육 운영방식을 개선

교육훈련 적정성 검토

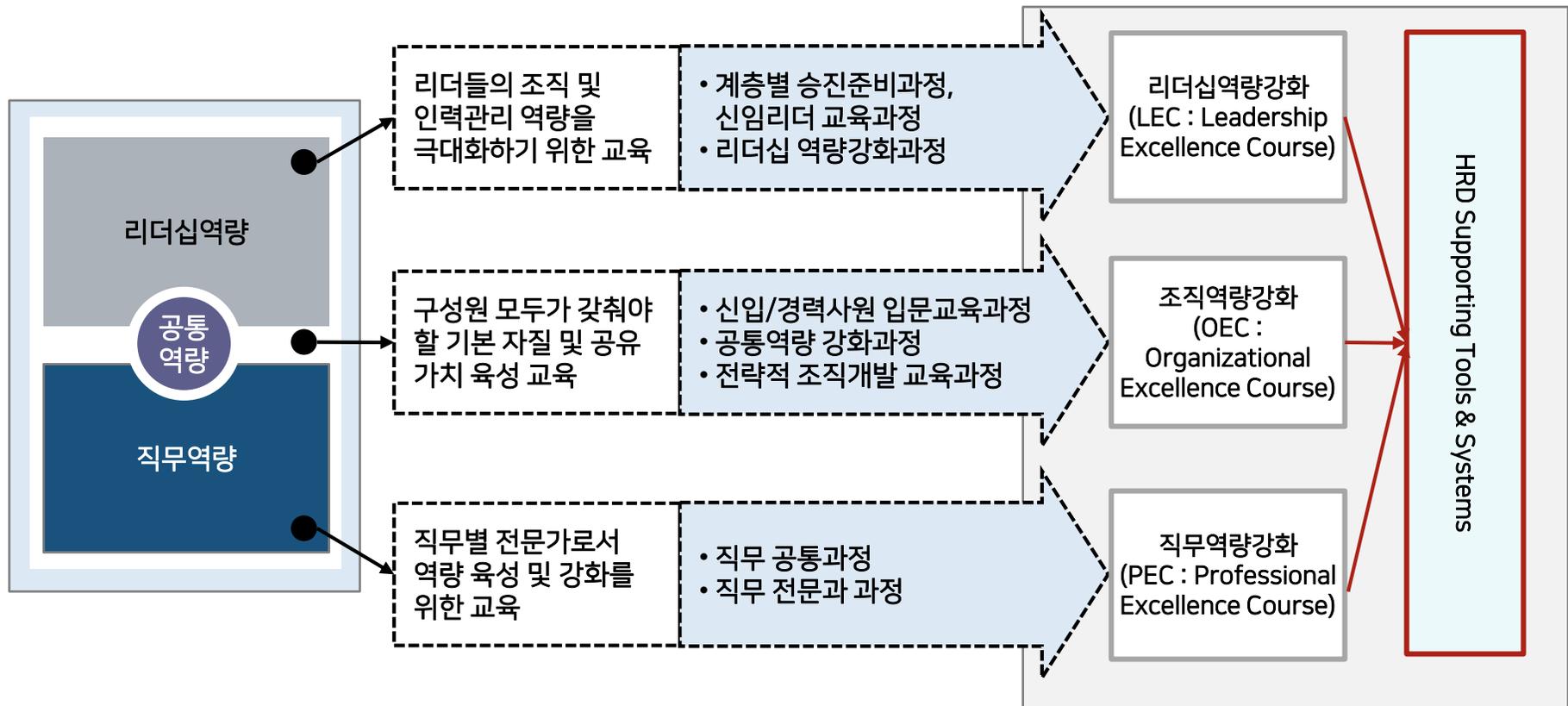
Educational Activity :



직무 중심의 교육훈련 체계 강화

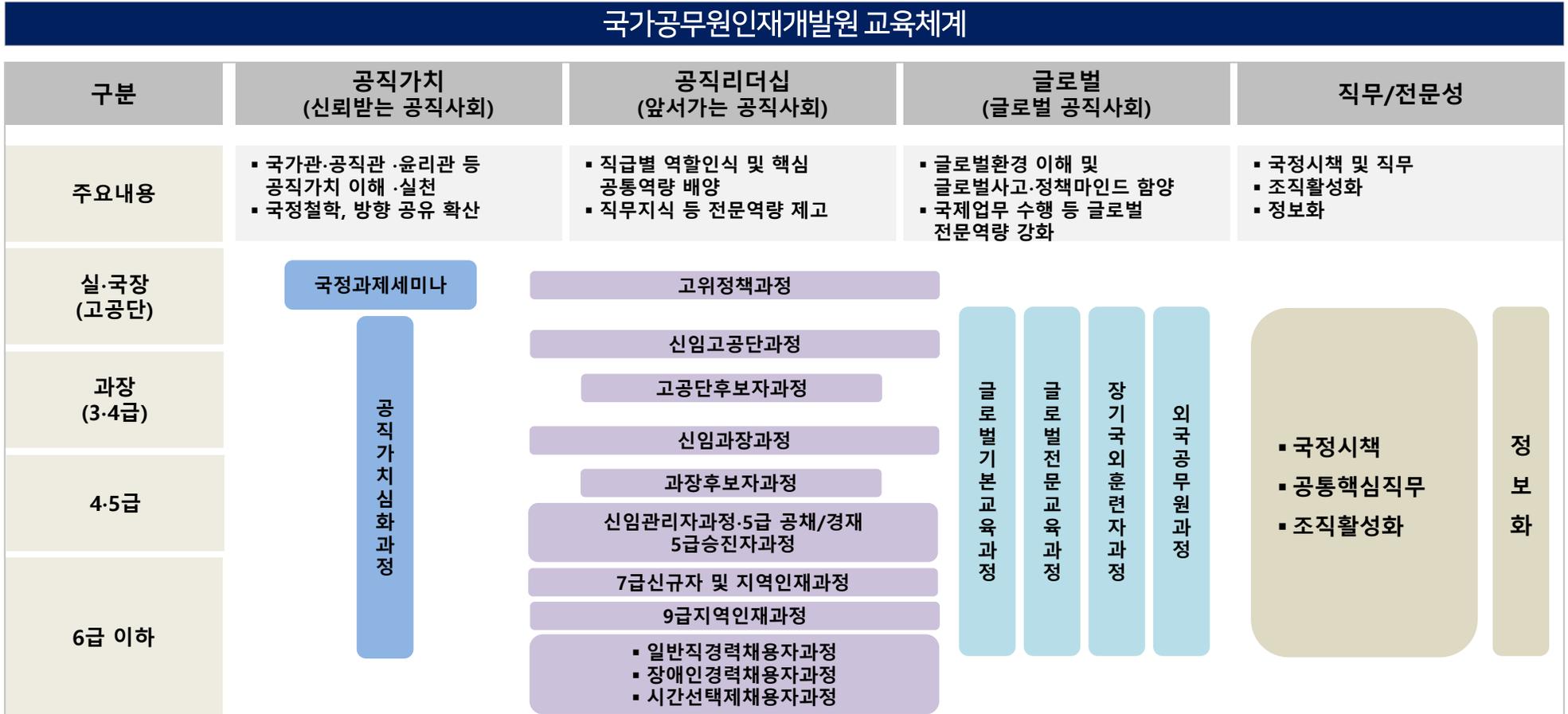
교육체계는 역량구조에 따라 전 구성원의 기본 자질 및 조직역량 강화를 위한 OEC, 리더 육성 및 역량 강화를 위한 LEC, 직무별 전문가 육성 및 역량 강화를 위한 PEC로 구성함

역량중심 교육체계(Competency Based HRD Framework)



직무 중심의 교육훈련 체계 강화

국가공무원인재개발원교육체계는 핵심가치인 신뢰, 리더십, 글로벌 역량 중심으로 구성되어 있으며, 직무/전문성을 배양하기 위한 공통직무역량 및 정보화 교육으로 구성함



*Source: 국가공무원인재개발원 홈페이지

직무 중심의 교육훈련 체계 강화

교육체계는 기본교육, 리더십교육, 전문교육 등으로 구성되어 있으며, 4차 산업혁명 등과 관련한 외부 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해 9개 특별교육을 운영함

국토교통인재개발원 교육체계

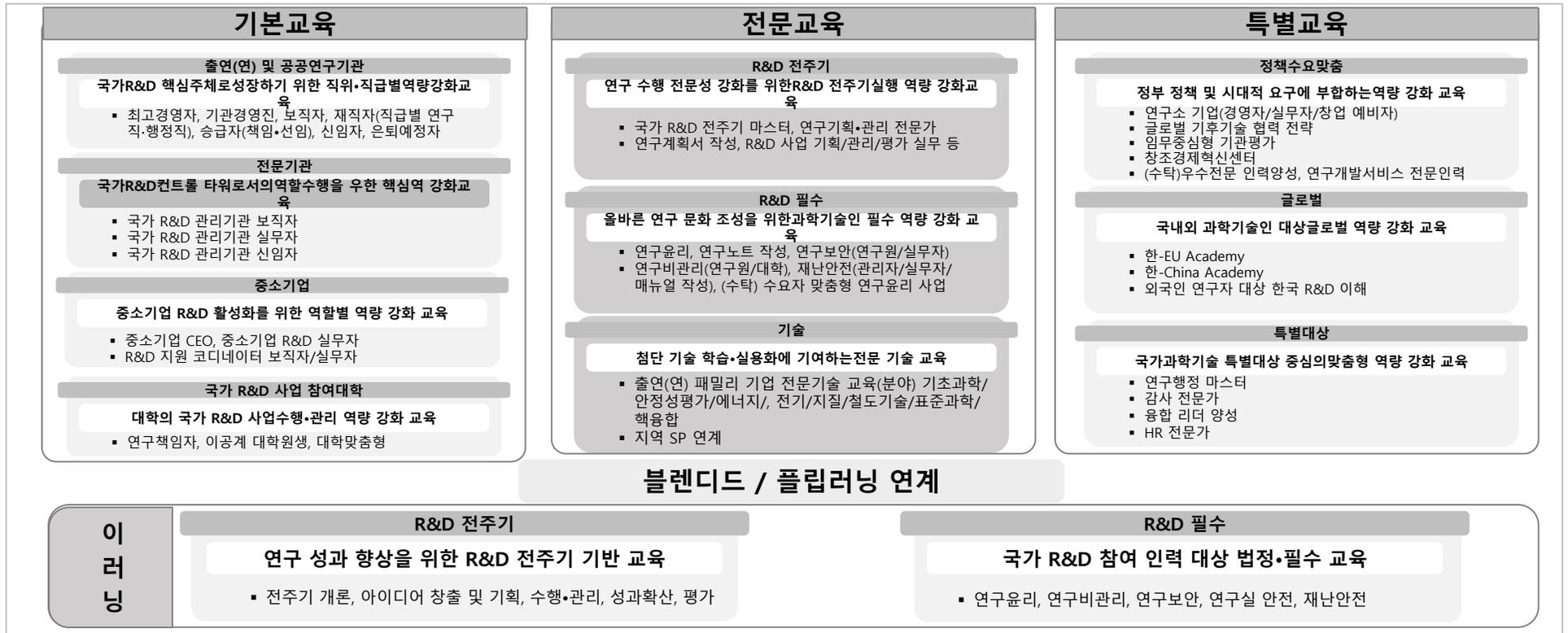
구분	기본교육	리더십교육	전문교육	특별교육	이러닝
총계	3개 과정	5개 과정	61개 과정	9개 과정	133개 과정
실·국장급 (고위공무원) 산하기관임원		정책리더 역량강화과정	공통전문 (강사역량강화과정 등 9개 과정) 국토·도시·건축 (살기 좋은 국토조성과정 등 9개 과정) 주택·토지 (주택제도 전문과정 등 7개 과정) 건설·수자원 (건설제도 전문과정 등 13개 과정) 교통·물류·항공 등 (교통물류 정책과정 등 7개 과정) 정보화 (엑셀과정 등 10개 과정) 평생교육 (부동산거래 실무과정 등 6개 과정)	조직문화 선진화 과정 미래전략 공유과정 인문학과 힐링과정 협상역량 강화과정 국가발전 전략과정 스마트시대 자기개발과정 국토교통 미래선도과정 통일시대 준비과정 통계와 빅데이터 활용과정	기본교육 (국민 대통합의 이해 과정 등 11개 과정) 전문교육 (건설정책 기본 이해 과정 등 107개 과정) 특별교육 (길모퉁이 건축, 희망 의 중간 건축 과정 등 15개 과정)
과장급(3,4급) 산하기관 처장	과장후보자과정	전략리더 역량강화과정			
계장급 (5급)		전문리더 역량강화과정			
직원급 (6급 이하)	6·7급 승진자과정 신규임용자과정 (7·9급)	스마트리더 역량강화과정(6급) 셀프리더 역량강화과정(7급)			

*Source: 국토교통인재개발원 홈페이지

직무 중심의 교육훈련 체계 강화

교육체계는 기본교육, 전문교육, 특별교육으로 구성되어 있으며, 블렌디드러닝과 플립러닝을 연계하여 이러닝 과정을 운영함

국가과학기술인력개발원 교육체계



*Source: 국가과학기술인력개발원 홈페이지

직무 중심의 교육훈련 체계 강화

리더십, 직무교육, 변화관리, 해외분야로 구분하여 직급별 교육을 운영함

한국전력공사인재개발원 교육체계

구분	리더십	직무교육			변화관리	해외분야	E-러닝
		사무	기술	신기술			
1 직급	경영 관리자				에너지 비즈니스	아웃플레이스먼트교육	인문학 및 교양 리더십역량 경영현안 직무역량
2 직급	경영 관리자	판매사업 관리자	직무별 전문역량 -배전 -송변전 -ICT -토목 -건축				
3 직급	경영 관리자	영업 관리 수요 관리		-신재생PPA -스마트그리드 -FACTS* -ESS -HVDC -분산형전원 -사물인터넷(IoT) -빅데이터			
4~6 직급	셀프 리더십 신입 사원				노사관계 / 청렴리더 / 민원갈등해 -사업개발운영 -현지파견 -자원개발 -사외협력과정 -외국어		

*Source: 한국전력공사 인재개발원 홈페이지

직무 중심의 교육훈련 체계 강화

공통역량, 리더역량, 직무역량으로 구분하여 교육기본방향 및 운영방향을 설정함

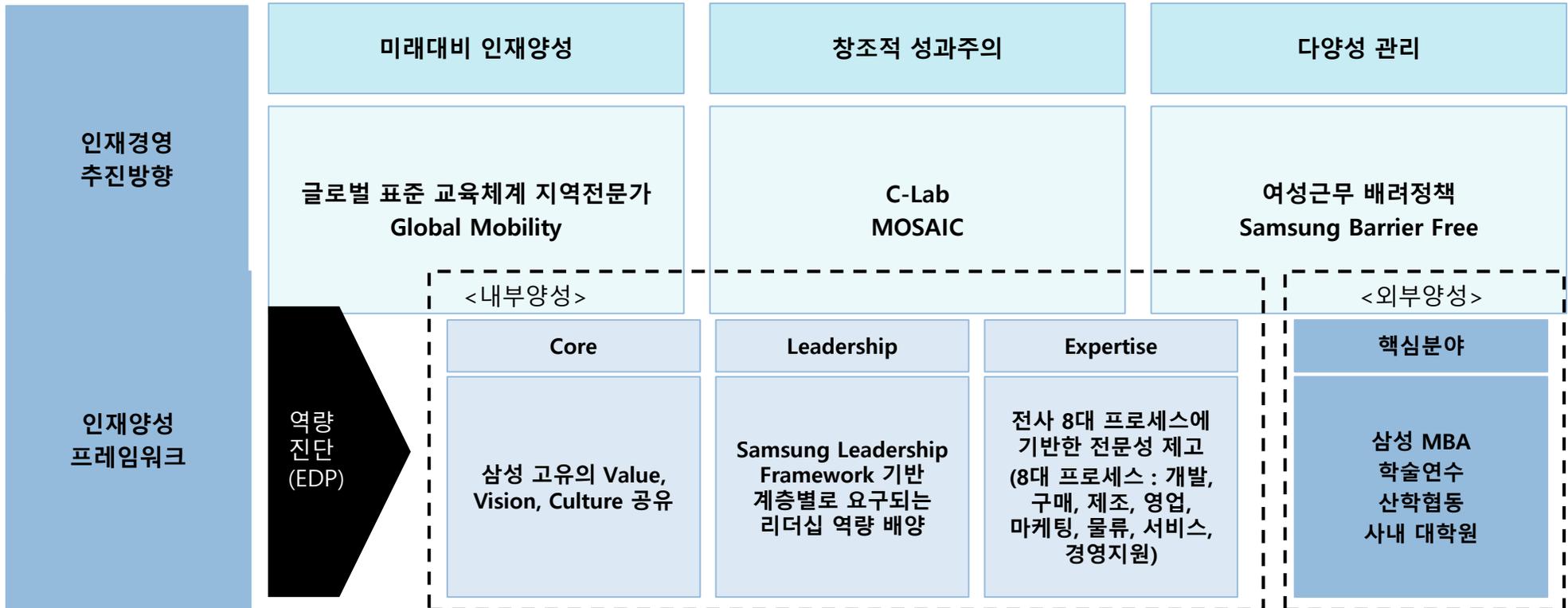
한국수자원공사인재개발원 교육운영방향

구 분	공통역량	리더역량	직무역량
기본 방향	<ul style="list-style-type: none"> 비전 달성을 위하여 전 직원이 공유하고 실천해야 할 핵심가치 내재화 및 역량 함양 	<ul style="list-style-type: none"> 계층별 역할 인식 및 필수역량 강화 교육을 통하여 변화를 주도하고 성과를 촉진하는 리더 육성 	<ul style="list-style-type: none"> 세계 최고 수준의 글로벌 물 전문가 육성 전략달성과 현안해결을 위한 융합형 전문 인재 양성
교육운영방향	<ul style="list-style-type: none"> 新 비전 달성을 위한 바람직한 미래상 제시 및 도전적 동기 부여 경영방침과 핵심가치 체화를 통한 조직몰입 및 일체감 조성 일과 삶의 양립으로 성공적 생애설계를 위한 다각적 교육 확대 입사부터 퇴직까지 생애주기별 맞춤형 교육프로그램 확대 및 내실화 상호 존중하고 신뢰하는 상생의 조직문화 구축을 위한 청렴윤리, CS교육 내실화 	<ul style="list-style-type: none"> K-water 고유의 계층별 리더역량 체계 및 역량 진단·평가에 따른 맞춤형·체계적 교육 실시 공사 역량 수준 진단 및 상급자/하급자/본인 설문을 통한 수요자 Needs를 반영한 교육 과정 개발 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 미래 물관리 대비 역량개발 중점 분야 전문교육 강화 <ul style="list-style-type: none"> 4차 산업혁명, 기후변화 등 미래변화에 대비한 물관리 핵심기술 전문교육 단계별·모듈화된 교육과정 운영으로 문제해결형 Professional 중점 양성 ◆ 다분야 융합을 통한 전략적 문제 해결 및 상호이해도 제고 <ul style="list-style-type: none"> 부가가치(시너지)를 창출하는 융합분야 선별·교육으로 문제해결력 증대 분야(사업, 직무)간 상호이해도 제고로 협업 및 win-win하는 조직문화 실현

직무 중심의 교육훈련 체계 강화

미래대비 인재양성, 창조적 성과주의, 다양성 관리 등 3가지 인재양성 추진방향을 바탕으로 내부양성(Core, Leadership, Expertise)과 외부양성과정으로 인재양성 프레임워크를 구조화 함

삼성 인재경영 추진전략 및 프레임워크



*Source: 삼성 2015년 지속가능경영보고서

직무 중심의 교육훈련 체계 강화

교육체계는 핵심가치공유, 리더십역량, 글로벌역량, 직무역량으로 그룹화 되어 있으며 각 계열사에 공통으로 적용함

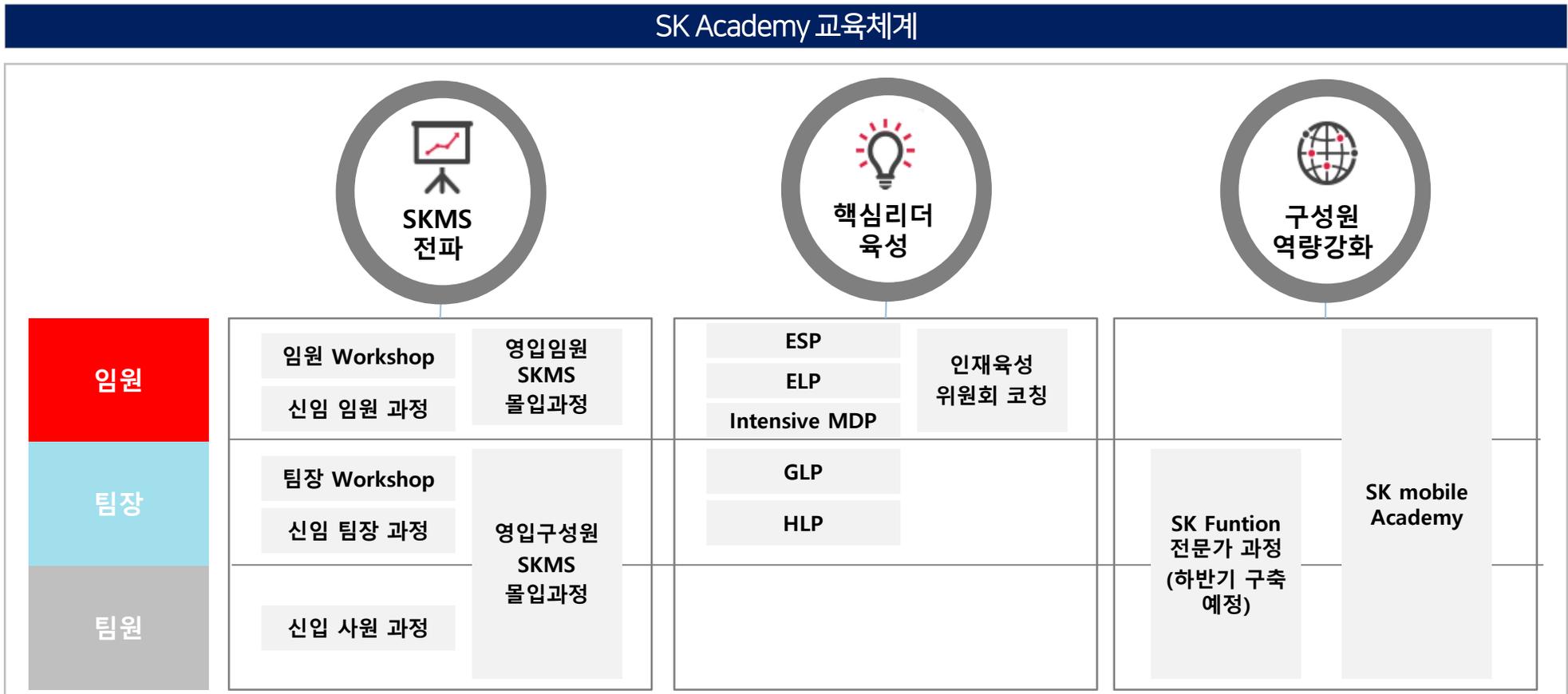
삼성 교육체계

구분		SVP		SLP	SGP	SEP	범례
		계층	변화관리				
수석	부장	신규인사	부장 승격	SLP 창조리더과정	법인장 양성	사내감사	SVP (Samsung Shared Value Program)
	차장		차장 승격				
책임	과장	고용체행사	과장 승격	SLP 창조전문가과정	현장전문가	외부위탁교육	SGP (Samsung Global Talent Program)
	책임		변화리더십 조직문화 Compliance 직장예절 성희롱예방 교양일반 정보보안 人tegrity				
선임	대리		대리 승격		글로벌생명관		법인인력교육
사원	사원	신입인사	사원 승격	양성	사내어학		GEC (Global Executive Course)
					GLOBAL MOBILITY		GDC (Global Director Course)
					G M C		GMC (Global Manager Course)

*Source: 삼성 2015년 지속가능경영보고서

직무 중심의 교육훈련 체계 강화

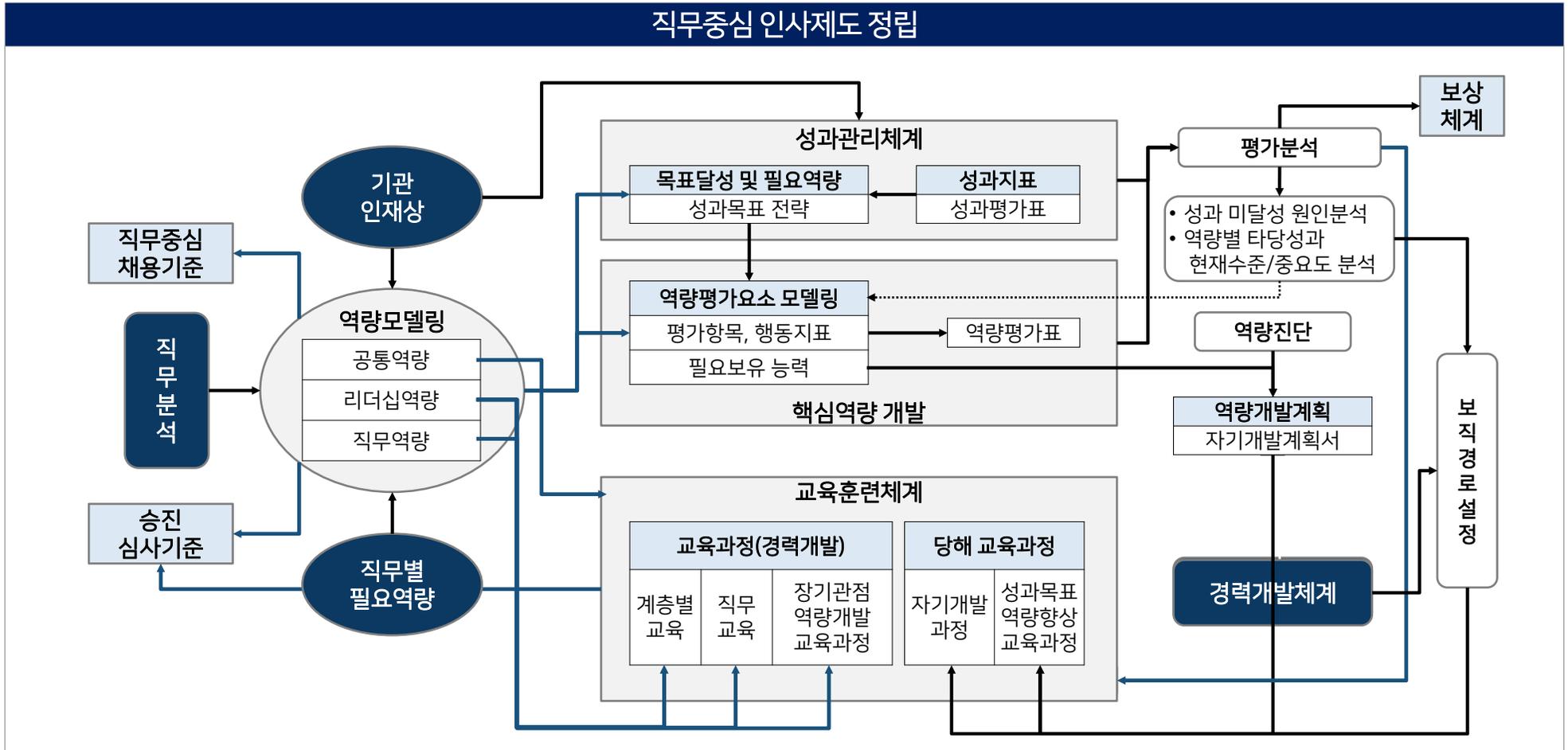
교육체계는 크게 SKMS(SK Management System)전파, 핵심리더육성, 구성원 역량강화로 구성됨



*Source: SK Academy 홈페이지

통합적 인사관리 개선방안

직무별 핵심역량 강화를 위해, 직무별 필요역량을 반영하여 조직 내 바람직한 표준 경력경로를 설정하고 전문역량 강화를 위하여 중장기 교육훈련체계와 연계 필요



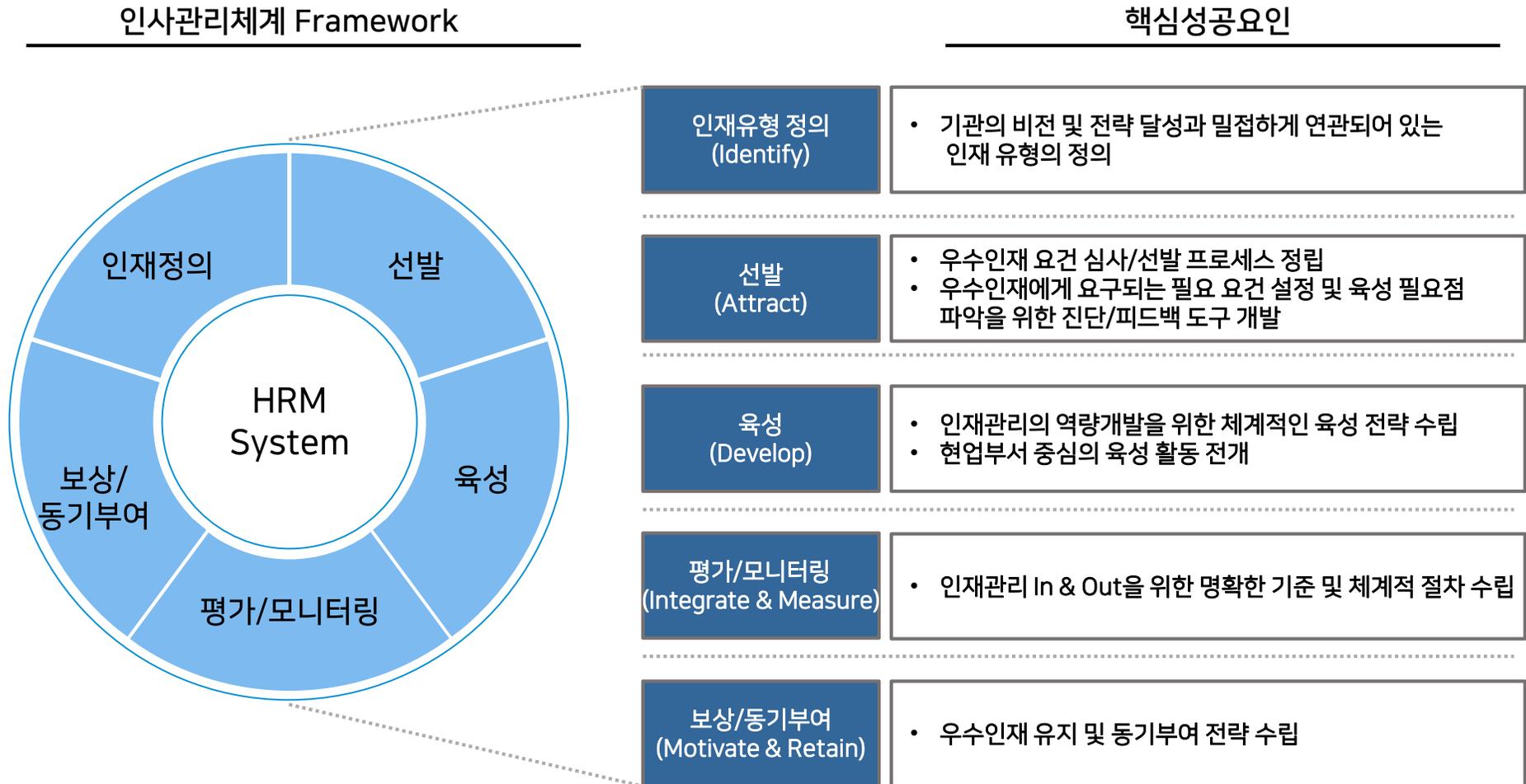
통합적 인사관리 개선방안

직무역량 강화를 위한 경력개발/교육훈련체계 설계, 능력위주 기용을 위한 발탁인사 등을 실시

	주요 내용	운영사례
<p>직무전문 역량강화</p> <p>직무분석을 통한 직무역량 향상 도모</p> <p>전문성 향상을 위한 맞춤형 교육체계 수립</p>	<ul style="list-style-type: none"> 직무분석을 통한 직무분류 재정립 및 직무 중심 인사제도 구축 직무역량 강화를 위한 경력개발 경로 설계 직무수행 요구 역량과 개인별 역량 진단결과 간 GAP 분석을 통한 수요자 중심의 개인별 맞춤형 교육체계 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 도로공사 수자원공사
<p>능력위주 인재기용</p> <p>직위공모제를 통한 능력발휘 기회 제공</p> <p>발탁인사를 통한 연공서열형 문화 타파</p>	<ul style="list-style-type: none"> 핵심 직무 또는 직원 선호 주요 보직에 대한 직위 공모를 통해 건전한 내부 경쟁 유도 및 능력 위주의 인재 선발 지향 팀장 Position에 하위 직원을 발탁하는 등 능력 중심 인재 기용을 통한 상하간 경쟁 확대 도모 	<ul style="list-style-type: none"> 수자원공사, 공항공사, 부산항만공사, 도로공사 공항공사, 도로공사

통합적 인사관리 개선방안

인력관리의 체계적 육성·관리를 위해서는 인재 정의, 선발, 육성, 모니터링 및 피드백, 동기부여 등이 일관성 있게 구축되어야 함



통합적 인사관리 개선방안

핵심인재 육성프로그램은 다양한 직무경험 기회 부여와 교육 프로그램 제공을 통한 고성과자 육성 및 촉진활동으로 구성

육성프로그램		적용방안		
		L1(Executive Leader)	L2(Performing Leader)	L3(Emerging Leader)
직무부여	직무전환	<ul style="list-style-type: none"> 특정 영역에만 치우치지 않는 광범위한 시야를 지닌 부서장 육성을 위해 다양한 직무를 경험하도록 함 Leader Track 설정을 통해 조직 내 핵심 직무를 수행하는 것을 제도화함 자기경력개발서(IDP)상의 본인 희망 직무를 최대한 반영 		
	Action Learning	<ul style="list-style-type: none"> 전사차원의 경영이슈 해결활동 핵심부서장 역량 습득기회 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 부분별 경영이슈 해결활동 부서장의 리더십 역량 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 해당부서 또는 관련업무의 경영이슈 해결활동 (Task Force Team) 수행
교육프로그램	Management 역량개발	<ul style="list-style-type: none"> 외부기관과 연계한 MBA과정, 예비경영자 과정, Management 역량 개발 교육 실시 		
	Leadership 역량개발	<ul style="list-style-type: none"> 전사 수준 Leadership 역량 육성 	<ul style="list-style-type: none"> 부서 수준 Leadership 역량 육성 	<ul style="list-style-type: none"> 성과역량 / 전문역량 중심
코칭		<ul style="list-style-type: none"> 외부 전문 코칭기관의 코치 	<ul style="list-style-type: none"> 육성 책임자가 담당 외부 전문 코칭기관의 효과성이 입증된 후 L2, L3로 확대 	

통합적 인사관리 개선방안

업무 운영체계를 기존 단위 업무 중심에서 프로세스를 기반으로 역할을 구분하여 운영체계를 개선함

PDCA 기반의 사업 운영체계				Key Findings	
사업 관리체계		계획, 집행, 결과, 환류의 개념	비고		<ul style="list-style-type: none"> • 사업계획 및 기획은 상위직급 중심으로 운영하며, 기획과 관리 중심의 역할 부여 • 업무 추진 및 이슈관리는 5급 이하(공무직 허용) 등 실무 중심 인력 배치를 통한 사업 운영 다양화 추진 • 개선 노력 및 성과관리는 전직급 모두 배정하여 성과의 공유 및 활성화 추진 • 직급별 적정 사업 운영을 통한 기간제 운영 최소화 가능
계획(Plan)		사업 관리계획	적정직급	역할	
P	사업계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> • 대내외 환경분석, 중장기 관점의 사업 추진 계획, 자원 배분 등 사업 추진시 수립되어야 하는 핵심 계획 • 사업의 성과지표 수립 및 목표 설정 	4급 이상	사업기획 사업관리 지원	
Do(집행)		실행(주요활동 횟수, 건수 등을 포함해서 작성)			
D	업무추진 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 성과 창출을 위한 계획 대비 추진 노력과 사업 관리 노력 등 • 사업운영 상 이슈 관리 등 	5급 ~ 6급 (필요시 공무직)	사업운영 이슈관리	
결과(Check)		성과목표 달성도(MBO) 및 난이도			
C	부서 성과목표 달성	<ul style="list-style-type: none"> • 성과지표의 관리를 통해 연간 달성하고자 하는 구체적인 성과목표 달성도 	부서공통 관리	성과지표 관리 실적관리	
환류(Act)		모니터링 및 차년도 사업관리체계 반영			
A	개선 노력 및 성과관리	<ul style="list-style-type: none"> • 사업결과를 환류하기 위한 조치 • 금년도 미진했던 부분을 차년도 개선 계획 수립 • 성과 공유를 통한 학습 	전직급	성과 공유 성과 학습 차년도 계획 반영	

통합적 인사관리 개선방안

단위업무별 운영 직급을 보다 명확히 하고, 그에 따른 업무 분장을 체계적으로 운영할 필요가 있음

사업별 운영 직급 체계화



- 사업이 재단의 설립목적 및 예산, 운영연수 등을 고려하여 사업이 재단에서 차지하는 중요도를 고려한 직급 배정
- 사업의 준비기간이 상대적으로 짧고, 이에 바로 투입이 필요한 사업인지 고려
- 재단에서 기존에 운영하지 않았던 유형의 업무이거나, 운영 경험이 상대적으로 부족한 사업일 경우
- 사업기간 및 복잡한 이해관계자, 운영체계 등을 고려

중요성	시급성	난이도
3	3	3
2	2	2
1	1	1

구분	난이도
8~9	4급 이상
5~7	5급 이상
3~4	6급 및 공무원

* 중요성이 3에 해당되는 사업은 무조건 5급 이상 배정

Key Findings

- 사업의 중요성, 시급성, 난이도를 고려한 업무 재분류 추진
- 재분류에 따른 적정직급의 기준을 설정하고, 이에 따른 업무 분장 및 순환보직 기준 마련
- 업무분류 기준상 기간제 근로자의 허용 기준을 마련하고 이에 따른 최소 운영체계 확보 필요

공무직 관리방안

성남시청소년재단은 배치청소년지도사, 방과후아카데미 운영, 통합지원 체계, 학교밖청소년 지원, 전일제 동반자, 작은도서관 운영, 부속실운영, 노인인권사업 운영 등 8개 직무에서 공무직이 종사하고 있음.

공무직 현황

구분	세부업무내용
배치청소년지도사	<ul style="list-style-type: none"> 자치기구 연합활동, 청소년 동아리 지원, 온&온 학습지원사업 제9호 성남시 통고구마축제, 2021 경기미래직업교육 박람회 여가부/경기도/성남시 등 공모사업(일반직 공통직무) 등
방과후 아카데미 운영	<ul style="list-style-type: none"> 방과후 PM/SM 수행 청소년 복지 보호, 방과후 아카데미(방과후 청소년 돌봄) 운영사업 등
노동인권사업 운영	<ul style="list-style-type: none"> 청소년, 청년 노동인권 보호증진사업 청소년 노동인권 박람회 운영 후기청소년역량강화사업 운영 등
통합지원체계 (청소년안정망)	<ul style="list-style-type: none"> 청소년안전망 구축 및 네트워크 운영(국도비사업) 위기청소년 발굴 및 지원사업 운영지원, 위기청소년 사례관리 및 자원연계 특별지원대상자 사례관리, 업무용 차량관리 기타 성남형청소년 안전망 운영지원
학교밖청소년지원	<ul style="list-style-type: none"> 바우처 복지카드 지원총괄 복지지원(교통비, 직접지원비)운영, 급식지원 운영, 학교밖청소년 성장발표회 운영, 개인상담, 사례관리, 학업중단 숙려제 상담 운영, 바우처 복지카드 지원 학교밖 자립 공간 운영, 자기계발 및 문화예술활동 지원 등
전일제동반자	<ul style="list-style-type: none"> 청소년동반자 관리 및 운영, 청소년동반자 사례배정 및 관리, 정신건강예방사업운영(정), 청소년 동반자 찾아가는 상담, 청소년 동반자 직무교육, 정신건강예방사업 운영(부), 팀별(지역구별) 사례회의
작은도서관 운영	<ul style="list-style-type: none"> 작은도서관 운영, 북, 세, 통 사업운영, 청소년예체능 활동지원, 도서관봉사단운영, 청소년 커뮤니티 공간조성, 지역도서관 협력체계 구축, 도서관 회원 빅데이터 관리, 도서관 활성화사업 운영지원, 풋캠퍼스 운영, 팀 근태관리 등
부속실 운영	<ul style="list-style-type: none"> 임원보좌 및 부속실 운영(대표이사 부속실 운영, 간부회의, 내부보고 및 지시사항 이행관리 등) 본부장 부속실 운영, 복무 및 근태관리, 연가, 유연근무제 관리, 본부장 실장 업무추진비 관리, 출장 및 시간외 관리 등

공무직 관리방안

공무직의 효과적인 관리방안 수립을 위해서 주요하게 검토해야 하는 요소는 공무직 내 직급체계, 통합채용, 근무평가 및 교육훈련 확대로, 현행 대비 명확한 개선 요소가 존재

공무직관리방안 주요 과제

공무직 직급체계 검토

- 정규직과 일반직의 세부업무내용 및 수행기준 등 구분을 보다 명확히 할 필요가 있으며, 공무직의 직무 분석을 통한 별도직급체계 운영 검토

공무직 통합채용

- 공무직 통합채용 시행방안(성남시 채용관리 과제 4 준용)

근무평가 및 교육훈련 확대

- 근무평가의 평가 항목을 구체화 하고, 공무직 근로자의 교육훈련 기준을(30시간) 일반직 수준(50시간)으로 개선할 필요가 있음.

공무직 관리방안

재단 공무직의 직무 분석을 고려할 때 공무직의 업무는 정해진 업무 중심으로 이를 별도의 직급체계로 운영하기에는 한계가 있다고 판단되나, 내부적인 사기를 고려할때 직급체계 도입도 함께 검토해볼 필요가 있음

성남시청소년재단 공무직 근로자 직급체계(안)

To-Be 1) 직급체계 도입 안함

직군	공무직	
직무	배치청소년지도사	학교밖청소년지원
	방과후아카데미	전일제동반자
	노동인권사업	작은도서관 운영
	청소년안전망	부속실 운영

- 사업전담인력으로 각 팀의 팀원으로 업무 추진
- 승진의 기회 X, 호봉제 도입시 호봉상승만 가능

장점 ▪ 업무에 있어 평등한 관계로 사업 추진 가능

단점 ▪ 승진 기회 부재로 인해 동기부여 저하

To-Be 2) 직급체계 도입

일반직	공무직(2-1안)	공무직(2-2안)
3급		가급
4급		나급
5급	5급	다급
6급	6급	라급

- 5급, 6급 두개의 직급을 적용하여 선임-후임의 관계 형성을 통해 전문성 및 소속감 함양 가능
- 직급체계 도입 시 일반직과 동일하게 할 것인지, 별도 직급 체계로 설정할 것인지에 대한 결정필요

장점 ▪ 일관된 기준으로 예외 또는 별도의 규정이 최소화 되어 인사제도 운영 시 효율적임

단점 ▪ 직무 난이도 등의 차이가 존재하여 단일화된 직급 부여 기준을 정립하는 것이 매우 어려움

공무직 관리방안

근로자의 직무능력향상 등을 위해 상대평가로 운용하는 것이 바람직하나, 평정대상 근로자수가 적거나, 수행업무 특성상 상대평가가 어려운 경우에는 절대평가로 운용 가능함

공무직 근무성적 구체화(안)

1. 평정대상자 인적사항

성명	소속	직종	채용일(전환일)

2. 담당업무

--

3. 업무실적 평가(30점)

평가요소	배점	정의	평가점수
업무량	10	담당업무를 기간 내 얼마나 처리하였는가	
완성도	10	담당직무의 수행에 있어 그 처리내용이 어느 정도 정확하고 효과가 있었는가	
업무개선도	10	담당업무를 개선하여 기관발전에 기여한 바가 있는가	
총 점			

4. 직무수행능력 평가(60점)

평가요소	배점	정의	평가점수
업무이해도	15	업무 관련 매뉴얼을 숙지하고 담당 업무에 활용하며, 개선 방안을 제시할 수 있다.	
의사 소통	15	소속 부서의 화합을 위해 노력하고 부서원의 적절한 요구와 건설적인 비판을 수용한다.	
책임·성실성	15	맡은 일은 의무감을 갖고 자기 주도 하에 성실하게 처리한다.	
고객지향성	15	민원인과 부서원의 요구 사항을 이해하고 배려할 수 있는 자세를 갖추고 있다.	
총 점			

5. 직무수행태도 평가(10점, 감점요소 각 항목다 -1점)

지각()회, 무단결근()일, 무단조퇴()회, 고객불친절()회, 징계()회, 경고·주의·훈계()회, 장시간 무단이석()회, 교육시간 미이수()

6. 종합평정 점수

종합평가점수	점
--------	---

공무직 관리방안

인사관리 표준안(제15조)에 따르면 공무직 근로자의 평정대상이 적을 경우에는 절대평가로 운용할 수 있으며 업무실적, 직무수행능력, 직무수행태도 등의 평정요소로 구성된 평정표에 따라 평정을 실시하도록 하고 있음

성과평가체계 도입 및 경영평가 성과급 지급

공무직 등 근로자 인사관리규정 표준안 제15조

제15조(근무성적평정)

- ① 기관은 정기적으로 근로자의 근무성적 평정을 실시하여야 한다. 다만, 신규채용·휴직 등의 사유로 평정 대상기간 중 실제 근무기간이 3개월 미만인 사람은 평정 대상에서 제외할 수 있다.
- ② 평정자는 피평정자의 소속부서장, 확인자는 상급부서장으로 한다. 다만, 기관 장은 평정자 또는 확인자가 명확하지 아니한 경우 평정자 또는 확인자를 따로 정할 수 있다.
- ③ 평정자 및 확인자는 「별지 2의 서식」의 근무성적 평정표에 따라 업무실적, 직 무수행 능력 및 직무수행태도 등 평정요소별로 객관적이고 공정하게 평정하여야 한다.
- ④ 근무성적은 수, 우, 양, 가 4등급 구분하여 평정하되, 등급별 비율은 수 20%, 우 40%, 양 30%, 가 10%로 한다. 다만, 기관 특성을 고려하여 필요한 경우 평 가등급의 수, 평가등급별 인원 비율을 달리 정할 수 있다.
- ⑤ 인사위원회는 각 평정 단위별 평정결과를 기초로 전체 평정대상자에 대하여 「별지 3의 서식」에 따른 근무성적평정 순위명부를 작성하여야 한다.
- ⑥ 기관은 근무성적평정 결과를 각종 인사관리 및 성과상여금 지급 등에 활용할 수 있다.

주요 개선 사항

- 재단은 현재 공무직의 근무평정을 실시하고 있으나, 이를 어떻게 활용하는지에 대한 규정은 명시되어 있지 않음
- 향후 성과급 지급 등의 명확한 근거 마련을 위하여 성과평가 및 근무평정을 적정하게 추진할 필요가 있음
- 공무직 근로자의 경우 근무평정 중심으로 평가하되, 인사관리 및 성과상여금 지급 방식은 별도의 규정(안)을 마련하여 지급관리 할 필요가 있음
- 기관은 실정에 따라 보직관리, 교육훈련, 성과상여금 지급 등 각종 인사관리에 근무성적평정 결과를 활용할 수 있음(표준안 가이드)

공무직 관리방안

공무직의 교육 이수시간에 대한 개선(30시간->50시간)과 공통역량에 집중되어 있던 교육을 직무역량과 함께 균형적인 이수를 할 수 있게 개선이 필요함. 또한, 공무직의 별도 직군 설정을 고려한 공무직 리더십 교육과정 개발 필요

공무직 교육훈련체계 고도화

구분 직급	이수시간	공통역량			관리(리더)역량				직무역량	직무 지식/기술 교육
		투명성	주인의식	의사소통	명확한 지시	업무 추진력	업무 판단력	팀워크 형성		
2급	21h	<ul style="list-style-type: none"> 관리자급 공통역량 관련 교육 			<ul style="list-style-type: none"> 최상위 관리자급 Leadership 교육 					
3급					<ul style="list-style-type: none"> 상위 관리자급 Leadership 교육 					
4급	50h	<ul style="list-style-type: none"> 중간관리자급 공통역량 관련 교육 							<ul style="list-style-type: none"> 직무역량 중심 교육 프로그램 	<ul style="list-style-type: none"> 직무 수행상 요구되는 구체적 지식 및 기술
5급		<ul style="list-style-type: none"> 팀원급 공통역량 관련 교육 								
6급										
공무직	30h (50h 개선)				<ul style="list-style-type: none"> 공무직 관리자급 Leadership 교육 					

End of Document