

2026-2030

강릉종합사회복지관

# 5개년 중장기 발전계획 수립

2026-2030  
강릉종합사회복지관

# 목차

<b>01</b>	<b>중장기 발전계획의 배경</b>	<b>5</b>
	실천의 근본가치 검토	5
	내·외부 환경분석	7
	지역사회 심층분석	9
<b>02</b>	<b>중장기 발전계획의 과정: 미래설계워크숍</b>	<b>23</b>
	중장기 발전계획 수립을 위한 워크숍 개요	23
	회의록(1~4차)	27
<b>03</b>	<b>중장기 발전계획: 사업전략</b>	<b>41</b>
	미션 및 비전	41
	5대 성과목표	42
	8대 중점과제	43
	8대 중점과제에 대한 부서별 수행방안	44
	미션-비전-성과목표-중점과제 흐름도	45
	중점과제별 세부 계획	46
	중점과제별 실행계획(단위사업) 및 성과지표	78
<b>04</b>	<b>중장기 발전계획: 운영전략</b>	<b>86</b>
	시설환경계획	86
	법인현황 및 이사회	86
	기관현황 및 연혁	87
	조직개요 및 업무분장	90
	안전관리계획	96
	운영활성화	99
	활성화 방향성 설계	99
	사업 활성화를 위한 체계	100
	지역주민의 참여기회 및 의견반영 방안	100
	인권 및 개인정보보호원칙	105
	정보공개 범위 및 공정 운영 방안	105
	중장기 발전계획의 세부 실행계획 방향성	106
	행동규범	109
	자원확보방안	110
	투명성 100%를 위한 방안 및 자원관리 절차	110
	재정계획	111
	자원개발 및 네트워크 방안	112
	홍보방안	126
	서비스 수준 향상 계획	128
	자문체계	128
	직원성장지원	129
	직원복지	132
	실천체계 및 요소	133
<b>05</b>	<b>중장기 발전 과정 평가계획</b>	<b>138</b>
	평가개요	138
	평가설계	140
	평가시기 및 구조	142
	평가 관련 양식	144

# 사회복지관의 목표와 실천 원칙

## 1. 사회복지관 정의

사회복지관이란 지역사회를 기반으로 일정한 시설과 전문 인력을 갖추고 지역주민의 참여와 협력을 통하여 지역사회복지문제를 예방하고 해결하기 위하여 종합적인 복지서비스를 제공하는 시설을 말한다. 여기서 지역사회복지란 주민의 복지증진과 삶의 질 향상을 위하여 지역사회차원에서 전개하는 사회복지를 말한다.

## 2. 사회복지관 목표

사회복지관은 사회복지서비스 욕구를 가지고 있는 모든 지역사회주민을 대상으로 보호서비스, 재가복지서비스, 자립능력 배양을 위한 교육훈련 등 그들이 필요로 하는 복지서비스를 제공하고, 가족기능 강화 및 주민상호간 연대감 조성을 통한 각종 지역사회문제를 예방·치료하는 종합적인 복지서비스 전달기구로서 지역사회 주민의 복지증진을 위한 중심적 역할을 수행하여야 한다.

## 3. 사회복지관 운영의 기본원칙

구분	내용
지역성의 원칙	사회복지관은 지역사회의 특성과 지역주민의 문제나 욕구를 신속하게 파악하여 지역사회 문제를 해결하기 위한 사업계획을 수립하고 이에 따른 서비스를 제공해야 합니다. 또한, 지역주민의 적극적인 참여를 유도하여 주민의 능동적 역할과 책임의식을 조성해야 합니다.
전문성의 원칙	사회복지관은 다양한 지역사회문제에 대처하기 위해 일반적 프로그램과 특정한 문제를 해결할 수 있는 전문적 프로그램을 병행해야 합니다. 이를 위해 지식과 기술을 보유한 전문인력이 사업을 수행하도록 하고, 이들에 대한 지속적인 재교육 등을 통해 전문성을 증진시켜야 합니다.
책임성의 원칙	사회복지관은 서비스 이용자의 욕구를 충족하고 지역사회문제를 해결하는 데 있어 효과성을 극대화하기 위해 최선의 노력을 기울여야 합니다.
자율성의 원칙	사회복지관은 다양한 복지서비스를 효율적으로 제공하기 위해 기관의 능력과 전문성이 최대한 발휘될 수 있도록 자율적으로 운영해야 합니다.
통합성의 원칙	사회복지관은 사업 수행 시 지역 내 공공 및 민간 복지기관 간의 연계성과 통합성을 강화하여, 지역사회복지 체계가 효율적이고 효과적으로 운영되도록 해야 합니다.
자원활용의 원칙	사회복지관은 주민 욕구의 다양성에 따라 다양한 기능인력과 재원을 필요로 하므로, 지역사회 내의 복지자원을 최대한 동원하고 활용해야 합니다.
중립성의 원칙	사회복지관은 정치활동, 영리활동, 특정 종교활동 등에 이용되지 않도록 중립성을 유지해야 합니다.
투명성의 원칙	사회복지관은 자원을 효율적으로 이용하고 운영과정의 투명성을 유지해야 합니다.

# 사회복지관 윤리경영선언

사회복지관은 민간사회복지의 선구자로서, 빈곤구제, 가족관계증진, 자아실현, 사회문제 예방과 해결을 통해 사회통합과 보살핌과 나눔을 통한 공동체 확산을 선도해 왔다. 제도적 성숙과 변화된 개인과 지역사회는 더 이상 사회복지관의 친절과 서비스에 만족하지 않고 함께 참여, 결정하는 주체로서 사회복지관으로 하여금 최고 수준의 민주적, 윤리적, 합리적 운영을 기대하고 있다. 사회복지관은 질병, 빈곤, 가족해체 등으로 고통받는 이웃 뿐만 아니라 지역주민과 지역사회의 복지를 증진하고 생명과 인권존중의 가치를 실천함으로써 더불어 함께 살아가는 행복공동체를 만들어 나갈 것을 선언한다.

## 세부내용

제1조(이용자 존중 및 보호) 사회복지관은 이용자의 비밀 보장과 자기결정권을 존중하며 성, 종교, 인종에 따른 차별을 하지 않으며 사회적 약자의 인권을 옹호하고 권리를 보호한다.

제2조(전문가로서의 직원 역량 강화) 사회복지관은 다양한 전문가 집단으로서 전문가의 자율성 보장, 직원의 전문성 향상, 상호 존중과 배려의 조직문화 정착, 건강한 노동권 보장을 통해 자아 실현을 할 수 있도록 노력한다.

제3조(자원봉사자와 후원자 존중) 사회복지관은 자원봉사자와 후원자가 나눔을 통해 자아실현을 할 수 있도록 돕고 사회복지관 운영과 서비스 제공의 주체로서 존중한다.

제4조(실습생의 성장 촉진) 사회복지관은 체계적인 지도와 수준 높은 교육을 통해 실습생의 전문적 성장을 촉진하며 부당한 요구와 대우를 하지 않는다.

제5조(투명경영 및 책무성) 사회복지관은 보조금 및 후원금을 투명하고 가치있게 활용하며 그 내역을 지역사회에 공개하고, 사회적 책임을 다한다.

제6조(전문 프로그램 개발 및 서비스 제공) 사회복지관은 이용자, 지역주민의 욕구 충족을 위한 프로그램을 지속적으로 개발하여 최적의 전문 서비스를 제공하고, 지역사회 문제를 예방, 해결하기 위하여 지역사회와 유기적으로 소통한다.

제7조(지역사회통합) 사회복지관은 나눔 확산과 공동선의 증진을 위해 이웃간의 경계와 장애의 벽을 해체하며, 경제적 수준과 사회적 지위를 초월한 공동체적 가치와 삶을 공유하는 따뜻한 지역사회통합을 위해 노력한다.

제8조(민관 파트너십) 사회복지관은 정부(지방자치단체)와 협력하여 법적, 사회적으로 부여된 책임과 역할 수행을 위해 최선을 다하며, 인사청탁 등 불합당한 요구와 간섭은 단호히 거부하여 사회복지관의 자율성을 확보한다.

2026-2030  
강릉종합사회복지관

# 01. 중장기 발전계획의 배경

## 1. 실천의 근본 가치

### 가. 강점 관점: 도움받는 대상이 아닌, 삶의 주인으로 바라보기

‘저소득층 철수’와 ‘철수는 현재 소득이 적다.’

- 1) 표현 방식의 차이지만, 당사자를 바라보는 방식의 차이가 여실히 드러납니다. 전자는 철수를 이미 특정 집단, 계층에 속한 사람으로 분류하며 바라봅니다. 당사자의 개인적 특성, 어려움, 강점보다는 저소득층의 일반적 특성, 경제적 구분을 더 먼저 떠올리게 됩니다. 무엇을 지원해야 할지 이미 담당자가 정하게 됩니다. 후자의 표현 방식은 당사자가 처한 현재 상황을 중심으로 이해할 수 있게 합니다. 철수는 현재 소득이 적어서 구체적으로 어떠한 어려움이 있을 것이고, 앞으로는 무엇을 할 것인지 이해하고, 예측할 수 있게 됩니다.
- 2) 생각의 시작 지점부터 당사자를 대하는 태도가 달라지는 것입니다. 우리 복지관의 실천가는 당사자가 겪는 위기를 회복하기 위해 제공만 하지 않습니다. 당사자를 ‘도움이 필요한 수동적 대상’으로 보지 않습니다. 우리는 모든 사람이 자기 삶의 전문가이자, 고유한 강점과 무한한 가능성을 지닌 ‘삶의 주인’이라고 믿습니다. 즉, 개인의 부족, 결핍을 진단하고 해결책을 제시하는 것을 넘어, 우리가 추구하는 길은 한 걸음 더 나아갑니다.
- 3) 비록, 지금은 가난, 질병, 장애라는 어려움 속에 있을지라도, 그 이면에 존재하는 개인의 역사, 지혜, 그리고 역경을 견뎌낸 탄력성에 주목합니다. ‘무엇이 잘못되었는가’를 묻기보다, ‘무엇을 잘할 수 있는가?’, ‘어떠한 상태를 바람직하다고 생각하는가’를 먼저 묻겠습니다. 이에, 앞에서 끌고 가는 해결사보다는 당사자가 자신의 강점을 발견하고 스스로 일어설 수 있도록 곁에서 거드는 조력자로 실천하겠습니다.

### 나. 생태 체계적 관점: 당신과 함께, 우리 이웃과 함께(환경 속의 인간)

- 1) 한 사람은 결코 홀로 존재하지 않습니다. 가족, 친구, 이웃, 그리고 지역사회라는 거대한 숲속의 나무와 같습니다. 따라서, 우리는 개인의 어려움을 그 사람만의 탓으로만 이해하지 않고, 그를 둘러싼 환경과 관계 속에서 이해하고 해결하고 있습니다. 당사자와 세상이 지지적인 관계가 되도록 마을의 변화를 조금씩 만들기도 합니다.
- 2) ‘홀로 두지 않고, 이웃과 연결하기’  
아무리 뛰어난 복지서비스도 따뜻한 이웃의 안부 한마디를 대신할 수는 없습니다. 우리는 어려움에 처한 이웃을 고립된 섬으로 남겨두지 않습니다. 개인을 돕는 가장 근본적인 방법은 그가 발 딛고 서 있는 마을의 관계망을 회복하는 것이기 때문입니다. 특히, 위기 가정 지원은 단순히 생계비, 의료비를 지원하는 것을 넘어, 단절된 가족 관계를 연결하고 소원해진 이웃과의 관계를 주선하는 일이 될 것입니다. 또한, 시민들이 참여하는 마을 활동과 캠페인은 단순한 행사가 아닙니다. 이는 서로가 서로에게 기댈 언덕이 되어주는 연대를 만드는 과정으로 이해하고 실천하고 있습니다.

3) '묻고, 의논하고, 함께하기'

우리는 전문가의 지식만으로 결론을 내리지 않습니다. '사람살이'의 전문가는 개개인이기 때문이고, 수많은 개인이 함께하는 곳은 마을이기 때문입니다. 당사자의 삶에 개입할 때, 가장 중요한 원칙은 당사자의 목소리를 듣는 것입니다. 우리는 끊임없이 '묻고, 의논하고, 부탁하는' 과정을 통해 일합니다. 질문할 때는 당신이 진정으로 원하는 삶의 모습이 무엇인지 경청하고, 의논할 때는 당사자와 마을과 함께 제일 나은 방법을 고민하고 가장 좋은 선택을 할 수 있도록 돕겠습니다. 그리고 함께할 때는 당사자가 할 수 있는 일은 스스로 하게 돕고, 혼자 하기 힘든 일은 이웃과 지역사회가 함께 하도록 부탁하고, 조정하겠습니다. 이 과정은 때로는 굉장히 고되고, 더디게 보이기도 합니다만, 스스로 결정하고 행동할 때 비로소 긍정적인 변화가 지속될 수 있음을 우리는 지난 30년의 경험으로 확신할 수 있습니다.

**다. 전인적 접근: 삶의 다양한 순간을 함께하기**

- 1) 사람의 삶은 칼로 무 자르듯 나눌 수 없습니다. 실직은 경제적 빈곤뿐 아니라, 가족 갈등, 건강 악화, 자존감 상실로 이어지듯, 삶의 문제는 복합적으로 얽혀 있습니다. 따라서, 저희는 한 사람을 '신체, 정서, 사회적 관계'가 통합된 전인적 존재로 대하며 함께 해결하고 있습니다. 당장의 문제를 해소하는 것에 그치지 않고, 마음의 상처를 치유하고 사회적 역할을 회복하여 원하는 삶, 보통의 삶을 꿈꿀 수 있게 삶의 전 영역을 포괄적으로 지원하겠습니다.
- 2) 복지관과 그 주변만으로 해결할 수 없다면 복합적 어려움을 해결하기 위해 지역의 다양한 자원을 꿰어 맞춤형으로 연결하는 플랫폼이 되겠습니다. 우리는 표면적인 어려움의 해소에 만족하지 않고, 그 이후의 한 사람의 삶이 온전히 존중받고 회복할 때까지 끝까지 함께 걸겠습니다.

## 2. 내·외부 환경분석

### 가. 내부분석

강점	약점
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 내 리더십</li> <li>• 수평 지향적</li> <li>• 민주적 의사 구조</li> <li>• 책무성 강화</li> <li>• 인권 감수성</li> <li>• 목표 지향적</li> <li>• 추진력과 성과</li> <li>• 상호 협력적 관계</li> <li>• 유연성</li> <li>• 전문성 강화 노력</li> <li>• 당사자 중심 실천</li> <li>• 안정적인 노년층 돌봄 사업</li> <li>• 프로그램의 정서 지원 효과</li> <li>• 주민 주도형 위기 가구 발굴</li> <li>• 주민의 적극적 참여 확대, 활성화</li> <li>• 복합적 욕구에 대응하는 사례관리</li> <li>• 후원 개발 및 예우 경험 고도화</li> <li>• 사회복지시설평가 A등급 획득</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시설 노후화</li> <li>• 열악한 환경</li> <li>• 재원 및 자원의 한정</li> <li>• 상대적으로 낮은 접근성</li> <li>• 지역 내 복지관 역할 인식의 차이</li> <li>• 조직 내부 잦은 변화</li> <li>• 직원복지 제도</li> <li>• 읍면 지역 거주민의 접근성</li> <li>• 정보 접근성</li> <li>• 노년층 중심 서비스 비중이 높음</li> <li>• 높은 외부 지원 의존도에 따른 사업 지속성 문제</li> </ul>

나. 외부환경 분석

구분	세부 내용	
S 사회 문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>인구·세대 구조 변화 및 초고령화</li> <li>교육 및 학습 격차 (어르신 학습 포함)</li> <li>무장애 접근성 부족</li> <li>돌봄·복지 사각지대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지속 가능한 지원 체계 부족</li> <li>공동체 및 사회적 자본 약화</li> <li>다문화 사회</li> <li>고독사 및 1인 가구 급증</li> </ul>
T 기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>기술·디지털 전환(AI 보편화)</li> <li>정보 활용으로 사각지대 발굴 기대</li> <li>지역 내 대학과의 연계 가능성</li> <li>지역 사회공헌 네트워크</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>디지털 전환 가운데 업무의 전산화 어려움</li> <li>디지털 소통 채널 활용 가능성</li> <li>디지털 접근성 격차 문제</li> </ul>
E 경제	<ul style="list-style-type: none"> <li>제한적인 자원</li> <li>수축 사회로의 전환</li> <li>복지 인력에 대한 처우 개선 필요</li> <li>젊은 연령대 일자리 문제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>노인 일자리, 장애인 일자리 확대</li> <li>자체 후원 개발 필요성 증대</li> <li>지역 활력 및 정주 여건 저하</li> </ul>
E 환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>가까운 곳의 자연환경</li> <li>환경 훼손 위협</li> <li>기후변화에 따른 기후 약자 증가</li> <li>재난 문제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>보편적으로 누리던 자연환경의 유료화</li> <li>기후 불평등</li> </ul>
P 정치/법	<ul style="list-style-type: none"> <li>당사자의 욕구 및 문제의 복잡성 증가</li> <li>지역 내 복지 인식의 차이</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>특정 연령대 지원 중심</li> <li>지역사회 통합돌봄 전환</li> <li>신청주의 한계</li> </ul>

### 3. 지역사회 심층분석

#### 가. 참고자료

구분	내용
실천자료	<ul style="list-style-type: none"> <li>강릉종합사회복지관 2021~2024년 연간 사업보고서</li> <li>강릉종합사회복지관 2021~2024년 조사연구 보고서</li> <li>강릉종합사회복지관 2021~2024년 하반기 사업 평가서</li> <li>강릉종합사회복지관 2021~2024년 접수 및 상담 현황</li> </ul>
외부자료	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역사회 보장계획</li> <li>복지서비스 관련 기본계획</li> <li>관련 법령 및 시행령</li> <li>사회조사보고서 및 통계 연보, 시정자료</li> </ul>

#### 나. 주제분류

구분	내용
① 초고령 사회의 고립과 돌봄	<ul style="list-style-type: none"> <li>어르신 당사자의 사회적 역할 회복과 관계 형성 필요</li> <li>지역사회 계속 거주 기반 마련 필요</li> </ul>
② 복지 사각지대 대응과 주민주도 공동체	<ul style="list-style-type: none"> <li>1인 가구 급증과 사회관계망 약화, 고독사 위험 확산</li> <li>마을의 회복력, 이웃 관계망 복원 필요(발굴, 지원, 관계 형성)</li> </ul>
③ 아동·청소년 성장 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>아동, 청소년의 삶의 만족도, 정신건강 위험</li> <li>가족 돌봄 청년 등 새로운 사각지대 지원 필요</li> <li>서비스 편중의 불균형 해소와 아동 자기결정권 강화</li> </ul>
④ 기후 위기 및 재난 대응	<ul style="list-style-type: none"> <li>기후 재난 일상화에 따른 기후 약자 지원 필요</li> <li>기후 정의 관점에서 주민주도의 환경 실천 활동 조직화</li> </ul>
⑤ 디지털 환경에서의 정보 접근성	<ul style="list-style-type: none"> <li>디지털 전환으로 인한 정보 소외 현상 발생</li> <li>포용적인 디지털 환경 조성을 위한 노력 필요</li> </ul>

## 가. 지역사회 이해

- 1) 2025년 노인 인구 천만 시대를 맞이한 한국 사회는 유례없는 속도로 초고령 사회에 진입했습니다. 그러나 수명의 연장이 곧 축복이 되지 못하는 이유는 급격한 인구구조 변화가 전통적 가족 돌봄의 해체와 노년층의 관계 단절을 가속했기 때문입니다. 2024년 독거노인 비율은 약 21%에 달하며, 위기 시 도움받을 곳이 없는 사회적 고립도는 40.7%에 이릅니다. 이러한 상황 속에서 강릉시는 더욱 가속화된 고령 사회 문제에 직면하고 있습니다. 강릉시는 이미 65세 이상 인구 비율이 약 26%를 넘어 평균을 초과하며, 주문진읍 등 일부 지역은 이미 40%를 초과하는 극심한 초고령 단계에 있습니다.
- 2) 우리 사회에 노년층이 증가하면서 노년기에 경험하는 경제적, 정서적 위기를 보편적으로 경험하게 되고 있습니다('2026트렌드코리아'에 따르면, 젊은 층도 '레디코어', '건강지능' 등 이슈로 비슷한 고민을 일찍이 공유하고 있음). 어르신의 '복지'를 위해서는 사회 안에서 활력 있게 참여하고 건강하게 나이 들도록 도와야 합니다. 이는 당사자가 수동적인 수혜자가 아닌, 자기 삶의 주체로서 지역사회와 연결될 때 비로소 가능합니다.
- 3) 노년기의 위기는 경제적 빈곤과 더불어 할 일의 상실, 관계의 부재에서 기인합니다. 경제적 안정은 노년 생활의 무엇보다도 기초이지만, 삶의 만족도와 개인의 존엄성을 모두 결정하지는 못합니다. 결국 사회적 역할과 관계, 자기실현이 함께 가야 합니다. 즉, 생계 활동에 대한 지원을 넘어 어르신이 지역사회 내에서 내 일, 자원봉사활동을 찾고 이웃과 인사 나누는 구조를 만드는 데 집중해야 합니다. 할 일(역할)이 있고, 만날 사람이 있을 때 나이 들을 떠나서 온전히 나로서 존재할 수 있습니다.
- 4) 한편, 어르신이 정든 집과 마을에서 존엄하게 여생을 보내는 Aging In Place도 초고령 사회 대응의 핵심입니다. 이를 위해 2026년 시행 예정인 통합지원법은 공급자 중심의 분절된 의료, 요양, 복지 서비스를 수요자 중심으로 재편하는 것을 목표로 합니다. 여기서 중요한 것은 서비스의 통합은 물론, '삶의 연속성'입니다. 병원에서 퇴원한 어르신이 지역사회로 돌아왔을 때, 그를 맞이하는 이웃과 그 속에서 내 삶, 역할이 있어야 할 것입니다. 복지관은 이러한 관점에서 통합 돌봄을 바라보고 당사자와 함께 하고자 합니다.
- 5) 주도적 삶에 있어서 신체 기능도 중요합니다. 사람을 만나, 삶의 주인이 되기 위해서는 이동권 보장도 필수적입니다. 도농 복합 지역인 강릉의 지리적 특성상 이동의 제약은 곧 관계의 단절과 고립으로 이어지기도 합니다. 이동권은 단순한 교통수단의 문제가 아니라, 어르신 당사자가 세상으로 나와 이웃을 만나고 사회적 역할을 수행하게 하는 관계의 시작점이라 할 수 있습니다. 이 과정에서 기술을 활용한 지원도 중요합니다. 사람을 돕는 도구로써 돌봄 인력의 부담도 줄고, 당사자는 보다 더 원하는 삶을 영위할 수 있는 것입니다.

나. 복지관 지역사회 욕구조사를 통해 본 초고령 사회 고립과 돌봄

구분	내용
인구구조 변화와 돌봄 의존도 심화	① 1인, 후기 노인 중심의 취약계층 증가 ② 전통적 가족기능의 공백으로 인해 공적 돌봄 시스템 의존 증가
물리적·사회적 인프라의 부족	① 주거 환경의 노후화 및 개선 욕구 높음 ② 사회적 활동을 위한 시설 인프라 요구 높음 (활기찬 노년을 위한 커뮤니티 공간) ③ 복지관에 대한 교통 접근성 제한
사회적 고립 가속화와 심리적 진입 장벽	① 재난 및 위기 시 지지체계 부족 ② 서비스 이용의 심리적 낙인감
서비스 전달체계의 분절성과 정보 격차	① 단편적 서비스 제공의 한계 (복합적 욕구를 해결하기 위한 연계 요구 높음) ② 정보 전달의 사각지대 존재 (정보 접근성이 낮은 고령층에게 효과적으로 도달할 수 있는 홍보 체계 개선 필요)

다. 지역사회 실천을 통해 바라본 초고령 사회 고립과 돌봄

구분	내용
돌봄 사각지대와 구조적 접근성 한계	① 거동 불편, 장기 입원, 정신건강 문제 등으로 서비스 개입 거부 발생 한계 ② 자존심, 우울증, 불신 등으로 인한 본인 거부 및 초기상담 미진행 사례 발생
서비스 실천의 한계	① 어르신 복지서비스 관련 기관 간의 이해관계 불일치로 협력의 어려움 ② 수행 인력의 부족으로 개별 욕구 맞춤형 대응의 어려움 ③ 전기 여성 노년층 중심의 서비스 이용으로 남성, 후기 고령층 프로그램 참여율 저조
운영 기반의 노후화	① 지속가능성을 위협하는 인력 및 예산 구조 ② 물리적 환경의 한계(통합된 커뮤니티 공간 부족)
실천적 합의	① 생활 밀착형 서비스의 높은 효능감 ② 단순 서비스라도 사람들과 만나는 요소가 있으면 사회적 고립 완화 가능 ③ 커뮤니티 공간의 중요성(공동체 강화 명분 제공) ④ 노인일자리 사업을 통한 경제, 역할, 관계 문제의 완화
향후 과제	① 복합 위기 사례에 대한 통합적 분석 필요 ② 서비스 거부 배경의 심층 진단 (당사자를 곡선의 시선으로 바라보기) ③ 공공이 포괄하지 못하는 영역을 지역 자원으로 연계 시도

## 가. 지역사회 이해

- 1) 급격한 인구·사회 구조의 변화는 기존 복지 제도가 포함하지 못하는 새로운 사회적 위험을 만들어냅니다. 특히, 국민기초생활보장 수급 가구의 다수가 1인 가구라는 점은, 가구 구조의 변화가 경제적 취약성을 넘어 관계의 고립 문제와 직결됨을 시사합니다. 강릉시 역시 지속적으로 1인 가구 증가하여 2025년 약 45%를 차지하고 있습니다. 1인 가구의 보편화 자체가 문제는 아닙니다만, 가족과 혼인, 출산에 대한 인식 변화로 가족의 전통적 돌봄 기능이 약화된 상황에서 질병, 실직, 부채 등의 위기가 닥쳤을 때, 개인을 보호해 줄 비공식적 지지체계가 부재하다는 것이 가장 큰 어려움입니다. 사회적 관계망의 붕괴는 결국 고독사와 같은 개인과 사회 모두의 비극으로 이어지기 때문입니다.
- 2) 이제 우리 사회는 경제적 빈곤과 같은 물질적 결핍을 넘어 관계 단절, 정서적 박탈, 돌봄 공백 등 복합적인 사회적 위험에 직면해 있습니다. 고독사는 더 이상 노년층만의 문제가 아니며 실직과 생활고를 겪는 청년 및 중·장년층으로 빠르게 확산되고 있습니다. 그러나, 신청주의에 기반한 복지 시스템과 통계 데이터만으로는 급변하는 위험 징후를 사전에 포착하기 어렵습니다. 공급자 중심으로 파편화된 서비스는 위기 당사자에게 도리어 심리적 좌절감을 안겨주기도 합니다. 따라서 제도의 경계 밖에서 침묵하는 이웃을 발견하기 위해서는 다시금 마을과 이웃이라는 지지체계를 복원해야 합니다. 막대한 자원과 전문성도 필요하지만, 조금 서툴더라도 일상을 풍성하게 채워주는 것은 결국 가까운 이웃, 비공식적 지지체계만이 할 수 있는 일이기 때문입니다.
- 3) 사회가 발전하고 제도가 전문화되면서, 과거 공동체 안에서 자연스럽게 누리던 일상이 유료화되거나 계약 관계로 대체되고 있습니다. 재화와 서비스 접근이 쉬운 대다수 시민에게는 이것이 편리함으로 다가오지만, 장기적으로 우리는 선배 시민들이 지켜온 공동체를 약화시킨 첫 번째 세대가 될지도 모릅니다. 도움이 필요할 때 때로는 느슨하게, 때로는 강하게 연결되어 서로를 보듬을 수 있다면 우리의 삶은 훨씬 안전할 것입니다. 그동안 사회복지실천이 개인의 변화와 지원에 몰두했다면 사회 체계의 중요성을 간과했을지도 모릅니다. 그러나 실천가의 눈으로 본 세상은 복잡하게 연결되어 있고, 그 속에서 발생하는 문제는 결코 당사자만의 몫이 아닙니다. 당사자의 회복과 더불어 우리 마을이 서로 더 친화적이고, 덜 대결적이며, 단단하게 연대하는 공동체로 나아가야 하는 이유가 바로 여기에 있습니다.

나. 복지관 지역사회 욕구조사를 통해 본 사각지대 대응과 주민주도 공동체

구분	내용
<p><b>사각지대의 양상 변화</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 지역 주민이 꼽은 가장 시급한 문제는 돌봄 사각지대와 고립, 소외</li> <li>② 부양의무자, 실거주지 불일치 등으로 공식적 복지 제도의 사각지대</li> <li>③ 1인 가구의 어려움 지원 필요</li> <li>④ 비대면 전환에 따른 정보 격차로 디지털 약자 배제 위험 심화</li> <li>⑤ 도움이 필요한 이웃을 목격한 적은 있으나 구체적인 지원 방법 부재 또는 실제 행동으로 연결되지 못하는 정보 및 채널의 단절 발생</li> </ul>
<p><b>주민 욕구와 공동체 현실</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 복지관 핵심 역할로 이웃과의 교류, 공동체 활동에 대한 기대가 높음</li> <li>② 주거 형태의 안정성, 생계 활동으로 인한 시간 부족, 심리적 경계 등이 공동체 형성의 저해 요인으로 작용</li> </ul>
<p><b>주민주도 사업의 한계</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 기획 및 의사결정 과정에서 실천가 의존도가 높은 경우 발생</li> <li>② 여성, 중·노년층 위주의 활동</li> <li>③ 청년, 중장년 남성 등 고립 위험이 큰 집단의 주변화 우려</li> <li>④ 자조 모임의 지속가능성 우려</li> <li>⑤ 담당자의 잦은 교체는 조직화의 연속성 저해</li> <li>⑥ 성과 입증의 난해함 존재(객관적 효과성 입증 한계)</li> </ul>
<p><b>향후 과제</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 직접 서비스 제공에서 주민 활동을 촉진하고 지지하는 조력자로 발전</li> <li>② 담당 실천가들의 장기근속 방안 고민</li> <li>③ 과정 중심의 성과 지표 개발 필요</li> <li>④ 만날 명분 마련 필요(취미, 관심사, 목적 기반 등)</li> <li>⑤ 대상 집단별 맞춤 전략 필요, 마을 리더 육성(마을활동가 양성)</li> </ul>

다. 지역사회 실천을 통해 바라본 복지 사각지대 대응과 주민주도 공동체

구분	내용
<p><b>위기 양상의 복잡화와 욕구의 다층성</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 위기 가구는 빈곤, 주거 불안, 질병 등이 동시다발적으로 발생하는 복합 위기 특성을 보임</li> <li>② 주거환경개선, 경제적 지원, 사례관리 및 정보안내 등 욕구가 특정 영역에 국한되지 않고 다층적으로 나타남</li> <li>③ 생계비, 월세 체납 등 긴급 지원 요청이 반복되는 양상을 보이며, 단기 처방의 한계와 자립 지원을 위한 장기적 솔루션 필요 시사함</li> <li>④ 사회적 관계망이 단절된 청·중장년이 대두되고, 이들은 낙인감과 교류 부재로 스스로를 고립시켜 기존 발굴 체계로는 접근이 어려움</li> </ul>
<p><b>관계 중심 안전망</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 발굴-지원-관계형성-지속개입으로 이어지는 주민 참여 기반의 선순환 구조</li> <li>② 보편적 접점(식사, 잔치, 행사, 만나기)에서 시작하여, 주민에 의한 발굴, 지원사업(지역사회보호), 관계망 활동(동아리, 사회관계망 사업 등), 전문적 개입(사례관리 등)의 유기적 연계 구현 필요</li> <li>③ 복지 사각지대 발굴단을 운영하는 동안에는 발굴단에 의한 사각지대 발굴이 전체의 약 절반 이상을 차지하기도 하며, 실천가가 접근하기 어려운 영역을 주민이 발견하고 전문가가 함께 돕는 상호보완적 역할 수행</li> </ul>
<p><b>현행 체계의 한계</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 발굴 및 개입 과정의 난관(당사자 상담 거부, 자체 발굴 역량 한계, 외부 의뢰 의존)</li> <li>② 운영 체계의 한계             <ul style="list-style-type: none"> <li>- (자원 배분의 딜레마) 주거·난방 등 직접 서비스 욕구 높으나 자원 한계</li> <li>- (사업의 파편화) 각 사업(발굴-지원-관계 강화)이 기능적으로 분리되어 있어 대상자가 어떤 경로로 유입되어 어떤 서비스를 받고 연계되었는지 추적하는 통합 이력 관리 체계 부족</li> <li>- (조직 불안정성) 잦은 담당자 변경은 주민과의 신뢰 관계를 저해</li> </ul> </li> <li>③ 주민의 수동적 측면 종종 발생</li> </ul>
<p><b>향후 발전 과제</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 위기 가구 밀집 마을로 찾아가 물리적, 심리적 문턱 낮추기</li> <li>② 개입 거부 시 식사, 행사 등 강도가 낮은 관계 활동 명분을 권유</li> <li>③ 미선정 및 거부/중단 사례에 대한 대안적 개입 고민</li> <li>④ 사회적 고립, 관계망 연결 실천 현장에서의 실천가 우선 판단이 요구되는 경우 현장 판단 존중 필요(단, 실천가 역량 강화도 함께 필요)</li> <li>⑤ 우리 지역의 문제나 강점을 바탕으로 무엇을 함께할 수 있을지 공론의 장 마련, 기회 제공 등</li> </ul>

가. 지역사회 이해

- 1) 2025년 보고서에 따르면 아동·청소년의 상대적 빈곤율은 8.6%로 2011년(16.6%) 대비 절반 수준으로 감소했으나, 여전히 OECD 평균을 웃도는 수준입니다. 더 큰 문제는 경제 지표의 개선이 삶의 만족도로 이어지지 않는다는 점입니다. 우리나라 청소년의 삶의 만족도는 5점 만점에 3.7점에 불과하며, 일상적 스트레스 인지율은 42.3%에 달해 10명 중 5명 이상이 고통받고 있는 것으로 나타났습니다.
- 2) 특히, 정신건강 지표는 위험한 상황입니다. 높은 우울감, 자살률은 인구 10만 명당 2.8명으로 증가하고, 중고등학생의 범불안장애 경험률은 14.1%에 이릅니다. 또한, 또래 폭력과 사이버 폭력의 증가는 아동·청소년의 안전을 위협하는 핵심 요인으로 부상하고 있습니다. 이러한 상황 속에서 심리 상담 서비스 이용률은 17.2%에 그치고, 절반에 가까운 48.6%가 심리 문제를 혼자 해결하려 하는 등 정신건강 지원 체계의 사각지대가 존재합니다..
- 3) 한편, 기존 정책 범주에 포괄되지 못하던 새로운 유형의 위기 집단이 부상하고 있습니다. 2025년 3월 ‘가족돌봄위기아동지원법’ 제정으로 사회적 관심이 촉구된 영케어러는 약 15만 명으로 추산됩니다. 이들은 생계와 돌봄의 이중고로 인해 다수가 취업난과 우울을 겪고 있습니다. 여기에 자립준비청년의 빈곤 재진입 문제(5년 내 54%), 은둔형 고립 청년의 증가, 일자리 부족은 청년의 미래 불안을 야기하는 요인이 되고 있습니다. 특히, 2024 강원 가족돌봄청년 실태조사 및 지원방안 보고서에 따르면, 강원특별자치도 내 가족돌봄청년비율이 전국 평균의 2배에 달하는 것으로 나타나, 도내에서 이 문제가 상대적으로 클 가능성을 예측할 수 있습니다.

나. 복지관 지역사회 욕구조사를 통해 본 아동·청소년 성장 지원

구분	내용
생애주기별 욕구의 뚜렷한 차별화	① (미취학·초등) 신체, 정서 발달을 위한 체육 활동 욕구 높음 ② (청소년) 학업 및 미래 준비를 위한 학습지원, 진로탐색 욕구 높음 ③ (청년) 지역 내 일자리 부족 및 인구 유출과 직결된 취업지원 우선
청년 세대의 고립 위험과 잠재력	① 새로운 배움 동기 높으나, 실제 지역사회 활동으로 이어지지 않음 ② 청년층 다수가 1인 가구이고, 지역 활동 참여 방법이 없어 지역사회와의 연결고리 부족 ③ 청년 세대의 지역 문제 관심 부족과 관계 형성의 어려움이 지속
당사자 주도성 및 소통 채널 부재	① 욕구 파악이 아동, 청소년의 보호자 인식을 중심으로 이루어져 아동 당사자의 자기 결정권 반영 미흡 ② 청년층 특성을 반영한 맞춤형 소통 전략 및 홍보 부족
서비스 불균형	① 가족 복지관 서비스의 중, 노년층 편중으로 아동, 청년 전용 공간 및 프로그램 부족 ② 사례 지원 및 프로젝트성 사업이 중심으로 이루어져 있어서 통합적 성장 지원 한계

다. 지역사회 실천을 통해 바라본 아동·청소년 성장 지원

구분	내용
<p><b>인구 구조의 변화와 이용자 불균형</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 저출생, 고령화로 복지관 이용자의 고령층 편중 현상</li> <li>② 아동, 청년의 접근성 저하</li> </ul>
<p><b>경제적 위기와 사회적 고립</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 아동, 청년 성장의 최대 장벽이 경제적 어려움으로, 결연후원 요청 최다</li> <li>② 청년층 1인 가구의 관계망 부족으로 고독사 위험 등 잠재적 위기 심화</li> </ul>
<p><b>자원 연계의 성과와 유연성</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 적극적인 외부 자원 발굴을 통해 생존권, 학습권 보장 기여</li> <li>② 당사자의 조건, 욕구 반영하여 주말 프로그램으로 운영하여 참여율 제고</li> </ul>
<p><b>사업 추진의 한계</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 일회성, 행사성 사업 위주가 많아 깊이 있는 관계 형성에 한계</li> <li>② 아동·청소년의 생활 주기와 일치하지 않는 운영 시간</li> <li>③ 특정 장학 사업에 신청이 집중되어 다수의 미선정자 발생 (대안적 지원 필요)</li> </ul>
<p><b>향후 과제</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 보호자와 아동 당사자 간 선호의 불일치 극복(아동 자기 결정권 존중)</li> <li>② 아동 결핍의 보완에서, 성장을 돕는 복지 실천으로 전환</li> <li>③ 아동, 청년의 자율성 존중하는 개입(낙인, 자존감, 자존심 등)</li> <li>④ 멘토 사업 시 대학생 봉사자 등 인적 자원 연계의 실질적 동기 부여 필요</li> </ul>

## 가. 지역사회 이해

- 1) 기후변화로 인한 재난의 일상화는 더 이상 먼 미래의 경고가 아닌, 대한민국이 당면한 생존의 현실입니다. 특히 산림과 해안이 인접한 강릉시는 지리적 특성상 복합적인 재난 위협에 가장 예민하게 노출된 지역 중 하나입니다. 폭염, 폭우, 대형 산불과 같은 자연재해는 이제 이례적인 사건이 아니라 매년 반복되는 '상시적 위협'으로 자리 잡았습니다. 실제로 올해 강릉 지역은 기록적인 가뭄으로 인해 심각한 생활용수 부족을 경험했으며, 건조한 대기는 언제든지 대형 산불로 번질 수 있는 위험성을 안고 있습니다. 앞으로 우리에게 닥칠 재난은 단일한 형태가 아니라, 가뭄과 산불, 폭우와 산사태가 연쇄적으로 발생하는 복합 재난의 양상을 띠며 그 강도와 빈도를 높여갈 가능성이 높습니다.
- 2) 2024년 사회조사 보고서에 따르면, 강릉 시민들의 환경 문제에 대한 체감도는 90.9%로 매우 높게 나타났습니다. 강풍, 폭염, 대설 등 자연 재난에 대한 불안감 역시 고조되어 있으나, 이러한 높은 인식과 불안이 실질적인 환경 보호 활동이나 대응 행동으로 이어지는 데에는 한계가 존재합니다. 이는 개인이 감당하기에는 재난의 규모가 너무나 거대하다는 무력감, 그리고 어떻게 실천해야 할지에 대한 구체적인 가이드라인의 부재가 복합적으로 작용하기 때문입니다.
- 3) 이러한 위기 상황에서 지역사회 복지관이 기후 실천과 재난 대응의 주체로 나서야 하는 이유는 명확합니다. 기후 위기는 모든 사람에게 영향을 미치지만, 그 피해의 무게는 결코 평등하지 않기 때문입니다. 재난은 우리 사회의 가장 약한 고리를 가장 먼저, 그리고 가장 치명적으로 파고듭니다. 우리는 이를 기후 정의 관점에서 바라보아야 합니다. 폭염이 닥쳤을 때 냉방 장치 없이 견뎌야 하는 어르신, 화재 시 신속한 대피가 불가능한 중증 장애인, 미세먼지와 오염된 환경에 무방비로 노출되는 아동 등 기후 약자들은 생존권 자체를 위협받고 있습니다. 이들에게 기후 변화는 단순한 날씨의 변화가 아니라, 주거, 건강, 생계가 무너지는 삶의 위기입니다.
- 4) 결국 기후 위기 극복의 열쇠는 '연대'와 '돌봄'에 있습니다. 기후 약자의 어려움을 공동의 과제로 인식할 때, 우리는 비로소 재난 앞에서도 무너지지 않는 회복탄력성을 가진 지역사회를 만들 수 있습니다. 강릉종합사회복지관이 지향해야 할 환경 실천은 플로깅, 바자회 등 구체적인 실천 활동 외에도 기후 약자를 옹호하고 주민이 주도하는 재난 안전 공동체를 조직화하여, 위기 속에서도 누구도 소외되지 않는 지속 가능한 강릉을 만들어가는 과정입니다.

나. 복지관 지역사회 욕구조사를 통해 본 기후 위기 및 재난 대응

구분	내용
<p><b>재난 취약성 심화</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 고층 아파트 거주 안전 약자의 대피 곤란 및 생존 불안</li> <li>② 안전 시스템에 대한 불신(잘못된 경보 시스템 오작동)</li> <li>③ 시골 지역 소방도로 부족 등</li> </ul>
<p><b>비공식적 안전망의 붕괴</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 재난, 위기 시 도와줄 이웃이 없다는 응답이 3주공 APT 내 다수 차지</li> <li>② 심리적 고립이 재난 상황에서의 위기감을 증폭시키는 요인으로 예상</li> </ul>
<p><b>열악한 생활 환경과 공동체성 약화의 악순환</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 노후 주택 및 공용 시설 관리 미흡, 만성적 쓰레기 무단 투기 등 지속</li> <li>② 열악한 생활 환경은 주민들의 지역사회 관심 떨어뜨려 지속 가능한 마을 만들기과 재난 대응을 위한 공동체 동력 약화</li> </ul>
<p><b>마을의 회복탄력성 향상 필요</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 물리적 인프라 개선을 넘어 주민 간 신뢰와 협력을 복원하여 재난 발생 시 서로를 지키는 안전망 구축 필요</li> <li>② 주민들 스스로 지역의 안전과 환경 문제를 인식하고 해결해 나가는 주체적 역량을 강화하도록 지원(주민 프로젝트)</li> <li>③ 기존 활동 방식의 반복에 대한 피로감과 회의적 인식으로 인해 참여 저조 극복 필요(교육, 희망 활동이 잘 추진되도록 실천가가 함께 지원)</li> </ul>

다. 지역사회 실천을 통해 바라본 기후 위기 및 재난 대응

구분	내용
<p><b>지역사회 재난 취약성 및 물리적 환경 실태</b></p>	<p>① 노후 주택의 기후 취약성(열악한 주거 환경)</p>
<p><b>재난/환경 실천의 한계</b></p>	<p>① 코로나-19 발생했을 때 대응한 경험을 바탕으로 주민 당사자의 연속적인 지원, 연결 방안 도출 필요(업무 연속성 계획의 세분화)                  ② 일회성 체험의 소극적 대응을 넘어 기후변화에 함께하는 주민 리더의 양성과 인식 개선 활동, 재난 발생에 따른 피해 사후관리 지속 중요</p>
<p><b>주민 참여 확대 필요</b></p>	<p>① 환경 관련 교육 프로그램 이후 동아리 등 환경 활동으로의 전환 필요                  ② 공동의 책임과 주체적 실천으로 발전하도록 지원 필요</p>
<p><b>향후 과제</b></p>	<p>① 주거 개선 욕구 확인 시 기후 약자의 관점에서도 바라볼 필요                  ② 감염병 등 비상 상황에서도 핵심 기능이 유지될 수 있도록 대안적 전달체계를 신속히 마련할 수 있는 업무 분담 필요                  ③ 기후변화로 인한 피해 계층을 적극 발굴하는 노력 필요</p>

## 가. 지역사회 이해

- 1) AI와 빅데이터 등 스마트 기술이 일상을 지배하는 '디지털 대전환'이 가속화되면서, 정보 접근성과 활용 능력은 단순한 편의를 넘어 생존과 직결된 기본 권리이자 사회 참여의 핵심 기제로 자리 잡았습니다. 그러나 우리 사회의 복지 시스템은 여전히 '신청주의'에 기반하고 있어, 정보가 부족한 취약계층이 서비스를 이용하지 못하는 사각지대가 발생하고 있습니다.
- 2) 특히, 전국 평균을 웃도는 노인 인구 비율을 보이는 강릉시는 이러한 정보 소외 현상이 심화할 위험이 큼니다. 2023년 기준 고령층의 디지털 정보화 수준은 일반 국민의 70.7%에 불과하며, 이는 정보 취약 4대 계층 중에서도 가장 낮은 수준입니다. 고령층이 많은 지역적 특성상, 디지털 전환이 가속화될수록 정보 접근 경로 자체가 좁아질 수 있다는 의미입니다. 따라서 디지털 포용을 논하는 지금 시점에서도 홍보 전단과 같은 전통적인 매체를 균형감 있게 활용하는 전략이 여전히 유효하고 필요합니다.
- 3) 한편, AI와 IoT 등 스마트 기술은 새로운 복지 실천의 대안으로 떠오르고 있습니다. 사회복지 현장에서는 스마트 플러그나 AI 안부 확인 서비스 등을 도입하여 고립 가구의 생활패턴을 분석하고, 위기 상황을 조기에 발견하는 '스마트 돌봄'을 활발히 적용하고 있습니다. 이는 돌봄 인력의 부담을 경감하고 데이터를 기반으로 한 예방적 복지를 가능하게 한다는 점에서 긍정적입니다. 그러나, 수치화된 데이터만으로는 당사자의 복합적인 상황과 욕구를 온전히 파악하기 어려워 기계적인 처방에 그칠 위험이 있습니다. 또한, 개인정보 보호 이슈와 더불어 기술의 편의성이 오히려 인간적인 접촉과 관계를 약화시켜 사회적 고립을 심화시킬 수 있다는 역설에 대한 우려도 간과해서는 안 됩니다.
- 4) 결국 현시점에서 요구되는 디지털 포용은 단순한 기술 도입을 넘어섭니다. 기술과 정보는 인간관계를 대체하는 것이 아니라, 관계를 돕는 도구로 기능해야 합니다. 이를 위해서는 기기의 보급에 그치지 않고, 기술 활용에 대한 지속적인 교육과 기기의 사후 관리 체계가 제도적으로 뒷받침되어야 합니다.

나. 복지관 지역사회 욕구조사를 통해 본 디지털 정보 접근성

구분	내용
환경 변화 및 디지털 격차 심화	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 디지털 정보 격차는 심각한 생활 불편이자 중요 사회 문제로 인식</li> <li>② 디지털 활용 능력은 사회 구성원의 동등한 기회 보장을 위한 중요 역량</li> <li>③ 후기 고령인구, 수급 가구 등에서 디지털 격차 심화</li> </ul>
정보 접근 경로의 한계와 불일치	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 복지관 인지 경로는 지리적 근접성, 지인 소개 편중</li> <li>② 정보접근성을 배려하는 과정에서 전통적 매체에 집중하면서 오히려 다양한 주민 포용 한계 발생</li> <li>③ 복지관 기존 이용자도 사업 정보의 파악 어려움을 불편으로 지적</li> <li>④ 기대하는 서비스 내용과 실제 사업의 불일치 발생하는 경우도 존재</li> </ul>
실천 현장의 구조적 한계	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 참여자의 다양한 수준을 반영한 맞춤형 대응 필요</li> <li>② 디지털 환경에 대한 어려움을 상시 해결할 수 있는 도움 필요</li> <li>③ 청·장년, 남성 이용 집단을 더 포용할 수 있는 사업 개발 필요</li> </ul>
전환 방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 주민들의 디지털 교육 재참여 의향 다소 높아…높은 변화 의지 확인</li> <li>② 온·오프라인 채널을 균형있게 활용하여 새로운 주민들과의 연결 확대</li> </ul>

다. 지역사회 실천을 통해 바라본 디지털 정보 접근성

구분	내용
디지털 격차의 위험성 심화	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 디지털 문해력이 낮아 프로그램의 정보가 적절히 전달되지 않아 소외 발생</li> <li>② 스마트폰 활용 교육에 대한 만족도가 높아 서비스의 필요성 재확인 (단, 교실 형태보다는 Q&amp;A 형태)</li> </ul>
서비스 공급 과정의 한계	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 참여자의 유형과 욕구는 다양하지만, 예산과 자원은 한정되어 있어서 당사자 맞춤형 교육 한계</li> <li>② 스마트폰 교육의 회기별 주제에 따라 출석률 저조 현상 발생</li> </ul>
정보 전달의 불일치	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 온라인 홍보 채널의 양적 확산에도 불구하고 기대하는 내용과 실제 사업의 내용이 일치하지 않는 경우 발생 (기준 설명 부족 → 신청 과다 → 신뢰 하락)</li> <li>② 홍보 활동이 경로당 등 특정 집단에 집중되는 문제 지적</li> </ul>
개선 과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 주문마을 기록 제작소 사례와 같이 미디어를 활용한 주민 참여 활동이 공동체 의식을 높일 가능성 발견</li> <li>② 스마트워크 환경 개선 노력(구글)</li> <li>③ 소통 채널의 다각화, 정보 제공의 범위와 투명성 확대</li> <li>④ 지역 단위 유사한 욕구 지속 발생 시 찾아가는 복지관 등 대안 모색</li> </ul>

2026-2030  
강릉종합사회복지관

## 02. 중장기 발전계획의 과정: 미래 설계 워크숍

### 1. 중장기 발전계획 수립을 위한 워크숍 개요

가. 목적: 강릉종합사회복지관 30년 조직 가치 분석과 중장기 계획 수립

나. 일정: 2025년 6~9월

다. 대상

- 1) 강릉종합사회복지관 직원 19명
- 2) 강릉시 복지정책과 희망복지팀 2명(팀장, 주무관)

라. 진행: 한국액션러닝협회 및 부서장

마. 기대효과

- 1) 기관의 미션, 비전, 핵심가치 구체화
- 2) 중장기 사업 및 시설 운영 방향 기반 마련

바. 회기별 프로세스

구분	일정	내용
사전	5월 30일(금)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 워크숍 취지/목적 합의</li> <li>• 기대 산출물 결정</li> </ul>
1차 (전체)	6월 9일(월)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30년 돌아보기</li> <li>• 외부 환경, 미래이슈 살펴보기</li> <li>• 미션·비전·핵심가치 이해</li> </ul>
2차 (부서별)	6월 10일(화)~ 6월 30일(월)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미션 언어 만들기</li> <li>• 비전 그리기</li> <li>• 핵심가치 살펴보기</li> </ul>
3차 (전체)	7월 8일(화)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부서별 토의 결과 공유</li> <li>• 핵심 언어 정리 및 초안 작성/최종 점검</li> <li>• 핵심가치 행동규범 작성 및 실행 약속 도출</li> </ul>
4차 (부서별)	7월 14일(월)~ 9월 26일(금)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미션 및 비전 공감도 점검</li> <li>• 핵심 가치 내재화 및 부서별 행동규범 합의</li> <li>• 부서별 중장기 계획</li> </ul>
계획수립	10월	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최종 미션, 비전, 전략 목표 등 수립</li> <li>• 중장기 계획 수립</li> <li>• 2026년 사업계획 수립</li> </ul>

사. 진행사진

1) 1차 워크숍



구성원이 생각하는 우리 복지관은?

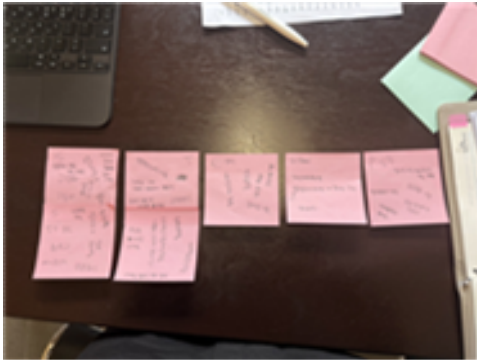


지역사회 복지 이슈는 무엇일까?

2) 2~4차 워크숍



우리는 세상에 무엇을 기여하는가?



우리가 없으면 어떠한 문제가 생기는가?



우리는 지역사회에 무슨 가치를 주는가?



향후 5년까지 이루고 싶은 목표는 무엇인가?



향후 5년까지 세상에 구체적으로 어떤 기억을 하고 싶습니까?



향후 5년까지 직원들에게는 어떠한 행복과 성공을 주고 싶습니까?

## 2. 워크숍 회의록

구분	내용
회기명	미래설계워크숍 사전 설계회의
일시	2025. 5. 30.(금)
장소	비대면(ZOOM)
참석인원	한국액션러닝협회(1명) 및 미래설계워크숍 담당자(1명)
내용	<p>① 워크숍 취지 및 목적 합의</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 복지관 개관 30주년을 기점으로 한 조직 가치의 재정립 필요성을 공유함.</li> <li>- 단순 행사가 아닌 중장기 사업 및 시설 운영 방향의 기틀을 마련하는 데 집중함.</li> <li>- 기관의 존재 이유인 미션(Mission)과 미래상인 비전(Vision)을 구체화하기로 함.</li> </ul> <p>② 회기별 세부 프로세스 설계</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1차: 과거 30년을 회고하고, 외부 환경 변화와 미래 이슈를 분석함.</li> <li>- 2차: 부서별로 현장에 밀착된 미션 언어와 핵심가치를 도출함.</li> <li>- 3차: 부서별 결과물을 통합하여 최종 초안을 작성하고 행동규범을 도출함.</li> <li>- 4차: 장기적인 내재화 과정과 부서별 중장기 계획을 수립함.</li> </ul> <p>③ 기대 산출물 및 성과 지표 설정</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직의 핵심가치(Core Values)에 따른 구체적인 행동규범 약속을 도출함.</li> <li>- 2026년 사업계획에 즉각 반영 가능한 전략 목표 수립을 최종 결과물로 정의함.</li> </ul> <p>④ 결정 사항</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 추진 로드맵 확정: 6월부터 9월까지 총 4회차에 걸친 워크숍 일정을 확정함.</li> <li>- 협력 체계 구축: 강릉시청 복지정책과와 긴밀히 협력하여 정책적 정합성을 확보함.</li> <li>- 모든 직원은 부서별 워크숍 단계에서 가감 없이 의견을 개진하도록 독려함.</li> </ul>

구분	내용		
회기명	미래설계워크숍 1차		
일시	2025. 6. 9.(월) 13:00~18:00		
장소	녹색도시체험센터 1층 회의실		
참석인원	강릉종합사회복지관 전직원		
내용	① 조직의 강점 살펴보기		
	구분	내용	득표 수
	리더십	중간관리자 관심과 열정	2
	수평 지향적	다양한 아이디어의 표출(수렴과정), 유연한 조직문화, 눈치, 노력, 서로간의 신뢰	9
	배려와 친절	친절한 직원, 배려	2
	감수성	문제의식과 감수성	3
	참여	꾸준한 참여유도	2
	협력	강릉시의 적극지지(우호적 관계), 민관협력, 유관기관과의 원활한 관계, 지원	11
	자원	다양한 자원 발굴, 새로운 자원발굴	6
	추진력	추진력(행동하고 수정, 성찰), 담당자 의지, 유능함	10
	성과	이용자의 긍정적인 피드백, 지역사회 인식변화, 마을 주민의 호응	14
	목표	공동의 목표	-
	책임	책임	3
	헌신	봉사자들이 많음	1
	긍정	긍정적 관점	-
	변화	특수목적 프로그램, 신규 이용자 확대	5
	전문성	성공 경험이 있는 리더, 슈퍼비전(2)	11
	당사자성	당사자 중심의 활동, 이용자에게 대한 관심	9
	책임성	책임감, 책임감 있는 조직원, 성장욕구, 정성	11
	열정	연구활동	5

구분	내용
	<p>② 조직의 약점 둘러보기</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <p>시설노후화, 과거의 평판, 위치, 한정적 자원, 이용자의 단순화된 욕구(바라보는 관점), 실천의 다양성 부족(이용자 집단의 다양성이 낮음), 정치적 활동, 단지 내 위치한 복지관이라는 인식(낮은 인지도), 사업의 잦은 변화(낮은 안정성), 직원보상체계의 미성숙, 분소가 많아 소통의 어려움, 연속성있는 실천 부족, 조직구성의 부재, 경험 부족, 리더십 부재, 업무체계의 미성숙, 관리자 역량부족 등</p> </div> <p>③ 30년 돌아보기</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 강릉종합사회복지관 최고중간관리자의 실천 내용 요약 공유</li> <li>- 강릉시 관계자의 외부에서 바라본 복지관 실천 내용과 요구되는 역할 공유</li> </ul> <p>④ 미션 및 비전, 핵심가치에 대한 개념적 이해(교육 PPT 자료 활용)</p>

구분	내용				
회기명	미래설계워크숍 2차				
일시	2025. 6. 10.(화)~6. 30.(월)				
장소	강릉종합사회복지관 및 인근 카페				
참석인원	전직원(부서별 모임)				
내용	<p>① STEEP 분석          ② 이해관계자 분석          ③ 미션 수립 1단계          - 우리 기관은 무슨 일을 하는가?          - 우리가 없으면 무엇이 문제가 되는가?          - 우리 기관은 지역사회에 무슨 가치를 주는가?          ④ 미션 수립 2단계          - 우리만이 주는 독특한 가치(무엇을 통해, 제공하여)          - 우리가 세상에 기여하는 것(누구에게 어떤 기여를 한다)          ⑤ 미션 수립 3단계          - 미션 스테이트먼트 완성하기          - ~를 통해 ~에게 ~를 기여한다. 문장화하여 완성해보기</p> <table border="1" data-bbox="379 1200 1445 2018"> <thead> <tr> <th data-bbox="379 1200 596 1272">구분</th> <th data-bbox="596 1200 1445 1272">내용</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="379 1272 596 2018">마을이음 1팀</td> <td data-bbox="596 1272 1445 2018"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민 의견과 지역 이슈에 민감하게 대응하며 전문성있게 기획한다.</li> <li>• 지역주민의 개별 및 집단적 복지 문제에 실질적으로 대응한다.</li> <li>• 가까운 곳에서 복지 사각지대와 지역주민을 돌보고 지원하여 사회적 연결을 촉진하고 촘촘한 사회안전망을 구축한다.</li> <li>• 따뜻한 마음을 가진 다정한 이웃을 서로 연결하여 지역 공동체를 강화하고, 지역 문제를 함께 해결한다.</li> <li>• 주민 협력을 기반으로 위기에 처한 이웃을 연결하여 사회적 고립을 예방한다.</li> <li>• 당사자의 자주성과 지역사회 강점을 활용하여 주민 스스로 위기를 극복하도록 지원한다.</li> <li>• 다양한 주민 집단 특성에 맞춘 문화 여가 사업을 진행하여 문화 경험을 확대하고 주민 간 교류를 촉진함으로써 공동체 효능감 증진에 기여한다.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	구분	내용	마을이음 1팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민 의견과 지역 이슈에 민감하게 대응하며 전문성있게 기획한다.</li> <li>• 지역주민의 개별 및 집단적 복지 문제에 실질적으로 대응한다.</li> <li>• 가까운 곳에서 복지 사각지대와 지역주민을 돌보고 지원하여 사회적 연결을 촉진하고 촘촘한 사회안전망을 구축한다.</li> <li>• 따뜻한 마음을 가진 다정한 이웃을 서로 연결하여 지역 공동체를 강화하고, 지역 문제를 함께 해결한다.</li> <li>• 주민 협력을 기반으로 위기에 처한 이웃을 연결하여 사회적 고립을 예방한다.</li> <li>• 당사자의 자주성과 지역사회 강점을 활용하여 주민 스스로 위기를 극복하도록 지원한다.</li> <li>• 다양한 주민 집단 특성에 맞춘 문화 여가 사업을 진행하여 문화 경험을 확대하고 주민 간 교류를 촉진함으로써 공동체 효능감 증진에 기여한다.</li> </ul>
구분	내용				
마을이음 1팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민 의견과 지역 이슈에 민감하게 대응하며 전문성있게 기획한다.</li> <li>• 지역주민의 개별 및 집단적 복지 문제에 실질적으로 대응한다.</li> <li>• 가까운 곳에서 복지 사각지대와 지역주민을 돌보고 지원하여 사회적 연결을 촉진하고 촘촘한 사회안전망을 구축한다.</li> <li>• 따뜻한 마음을 가진 다정한 이웃을 서로 연결하여 지역 공동체를 강화하고, 지역 문제를 함께 해결한다.</li> <li>• 주민 협력을 기반으로 위기에 처한 이웃을 연결하여 사회적 고립을 예방한다.</li> <li>• 당사자의 자주성과 지역사회 강점을 활용하여 주민 스스로 위기를 극복하도록 지원한다.</li> <li>• 다양한 주민 집단 특성에 맞춘 문화 여가 사업을 진행하여 문화 경험을 확대하고 주민 간 교류를 촉진함으로써 공동체 효능감 증진에 기여한다.</li> </ul>				

구분	내용	
	구분	내용
	마을이음 2팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관계형성 활동을 통해 지역주민의 사회적 고립 예방에 기여한다</li> <li>• 사회문제에 대하여 빠르게 대응하여 사회 안전망 강화에 기여한다.</li> <li>• 주민 만남의 기회를 통해 주민의 공동체 결속력 증가에 기여한다</li> <li>• 정보제공과 자원을 연결하여 주민의 기초생활 안정에 기여한다</li> <li>• 프로그램을 통해 문화생활을 지원하여 삶의 즐거움에 기여한다</li> <li>• 주민 주도 활동을 통해 소속감 형성과 공동체 회복에 기여한다</li> <li>• 환경 실천을 통해 주민들이 지속 가능한 마을을 만들도록 돕는다.</li> <li>• 누구나 쉽게 방문할 수 있는 복지 환경 조성에 기여한다.</li> </ul>
	마을돌봄팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이웃을 잇고 함께 연대하는 복지 공동체</li> <li>• 주민과 연대하는 강릉시 행복파트너</li> <li>• 일상 속 복지를 실천하고 행동하는 복지관</li> <li>• 주민과 연결되고 서로의 삶을 돌보는 따뜻한 실천 공동체</li> </ul>
운영지원팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민 소통과 협력의 기회를 통해 복지 사각지대 해소에 기여한다.</li> <li>• 맞춤형 복지서비스를 제공하여 지역주민의 문제 해결에 기여한다.</li> <li>• 일자리를 제공하여 지역사회의 경제활성화에 기여한다.</li> <li>• 주민 소통의 기회를 제공하여 지역주민의 공동체 형성에 기여한다.</li> <li>• 식사 서비스를 통해 지역주민의 결식 예방에 기여한다.</li> <li>• 문화 프로그램을 제공하여 지역주민의 문화격차 해소에 기여한다.</li> </ul>	
<p>⑥ 비전 수립 1단계</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 향후 3~5년까지 이루고 싶은 목표는 무엇인가요?</li> <li>- 2030년까지 세상에 구체적으로 어떤 기억을 하고 싶습니까?</li> <li>- 2030년까지 직원들에게는 어떤 행복과 성공을 줍니까?</li> </ul>		

구분	내용				
	⑦ 비전 수립 2단계 - 향후 5년 외부환경에 예상되는 변화 - 향후 5년 내부환경에 예상되는 변화 ⑧ 비전 수립 3단계 - 사업목표(우리가 사업에서 이루고 싶은 것) - 직장목표(우리가 원하는 직장 모습) ⑨ 비전 수립 4단계: 강한 임팩트를 주는 한 줄의 비전 슬로건을 만들기				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="379 607 596 674">구분</th> <th data-bbox="596 607 1453 674">내용</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="379 674 596 969">마을이음 1팀</td> <td data-bbox="596 674 1453 969"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 따뜻한 연결로 강릉을 바꾸는 복지관</li> <li>• 근거 기반으로 미래를 바꾸는 복지관</li> <li>• 사람을 잇고 변화를 이끄는 복지관</li> <li>• 누구나 편히 찾고 함께 성장하는 복지관</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	구분	내용	마을이음 1팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 따뜻한 연결로 강릉을 바꾸는 복지관</li> <li>• 근거 기반으로 미래를 바꾸는 복지관</li> <li>• 사람을 잇고 변화를 이끄는 복지관</li> <li>• 누구나 편히 찾고 함께 성장하는 복지관</li> </ul>
	구분	내용			
	마을이음 1팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 따뜻한 연결로 강릉을 바꾸는 복지관</li> <li>• 근거 기반으로 미래를 바꾸는 복지관</li> <li>• 사람을 잇고 변화를 이끄는 복지관</li> <li>• 누구나 편히 찾고 함께 성장하는 복지관</li> </ul>			
	마을이음 2팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 세대가 함께 돌보고, 머물고 싶은 따뜻한 복지 중심지</li> <li>• 강릉시의 환경과 복지를 잇는 지역 공동체의 중심</li> <li>• 지역주민 누구나 편하게 이용할 수 있는 복지관</li> <li>• 사람을 잇고 내일을 연결하는 복지관</li> <li>• 사람 중심의 스마트 복지관</li> <li>• 주민과 함께 성장하는 열린 복지관</li> <li>• 안부를 묻는 따뜻한 이웃, 강릉종합사회복지관</li> <li>• 연결된 마을, 따뜻한 공동체</li> <li>• 직원이 행복하고 주민이 신뢰하는 복지관</li> </ul>			
마을돌봄팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자주적으로 행동하는 지역주민과 실천하는 복지관</li> <li>• 보편적 복지를 실현하는 주도적인 강릉시 성장 파트너</li> <li>• 모두의 일상에 스며드는 지역복지 플랫폼</li> <li>• 연결과 연대로 성장하는 주민 공동체 중심 복지관</li> <li>• 모든 주민이 함께 돌보고 함께 살아가는 지역 공동체 실현</li> </ul>				
운영지원팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통하고 성장하는 스마트한 복지관</li> </ul>				

구분	내용										
	<p>⑩ 핵심가치 수립 1단계</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 우리를 오늘날의 성공으로 이끈 원칙과 기준</li> <li>- 현재 우리 기관에서 중요하게 생각하는 원칙과 기준</li> <li>- 우리 기관의 미션과 비전을 실현하는 데 필요한 원칙과 기준</li> </ul> <p>⑪ 핵심가치 수립 2단계: 핵심가치 선정(멀티보팅)과 명료화(표현바꾸기)</p> <table border="1" data-bbox="379 517 1452 1787"> <thead> <tr> <th data-bbox="379 517 539 589">구분</th> <th data-bbox="539 517 1452 589">내용</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="379 589 539 1043">마을이음 1팀</td> <td data-bbox="539 589 1452 1043"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문성: 끊임없는 역량 개발과 깊이 있는 지식 함양으로 주민의 복지 문제에 전문적으로 대응한다.</li> <li>• 성장: 주민과 조직 모두가 함께 배우고 변화하며 지속 가능한 성장을 이룬다.</li> <li>• 신뢰: 투명하고 책임감 있는 태도로 주민에게 신뢰받는 복지관이 된다.</li> <li>• 소통: 열린 마음과 공감적 자세로 주민과의 적극적 소통을 통해 지역 공동체의 연대를 강화한다.</li> <li>• 도전: 새로운 복지 이슈에 과감히 도전하며, 창의적이고 혁신적인 해결 방안을 제시한다.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="379 1043 539 1328">마을이음 2팀</td> <td data-bbox="539 1043 1452 1328"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통과 협력: 서로의 차이를 이해하고 함께 시너지를 창출</li> <li>• 전문성: 지속적인 배움과 책임있는 자세로 전문 역량을 갖춘 실천 (고민에 그치지 않고 문제의 해결을 위한 적극적인 실행)</li> <li>• 존중: 이용자, 동료, 지역주민을 평등하고 존엄하게 대하는 태도</li> <li>• 친절: 따뜻한 말과 배려로 신뢰와 감동을 전하는 서비스</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="379 1328 539 1559">마을돌봄팀</td> <td data-bbox="539 1328 1452 1559"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문성: 성장과 지속가능한 서비스를 위한 역량 강화</li> <li>• 추진력: 변화와 과제를 실현해내는 실행력</li> <li>• 소통과 협력: 네트워크 공동체 기반 구축 및 안정화</li> <li>• 리더십: 지역사회와 지역주민을 이끄는 역량</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="379 1559 539 1787">운영지원팀</td> <td data-bbox="539 1559 1452 1787"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통: 상호 간 의견을 공유하고 존중한다.</li> <li>• 전문성: 전문가로서 전문성을 높이고 책임감 있는 태도로 임한다.</li> <li>• 성장: 변화하는 사회에 맞게 유연하게 대응하고 도전한다.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p>※부서별 세부 수행 결과는 후면 첨부함.</p>	구분	내용	마을이음 1팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문성: 끊임없는 역량 개발과 깊이 있는 지식 함양으로 주민의 복지 문제에 전문적으로 대응한다.</li> <li>• 성장: 주민과 조직 모두가 함께 배우고 변화하며 지속 가능한 성장을 이룬다.</li> <li>• 신뢰: 투명하고 책임감 있는 태도로 주민에게 신뢰받는 복지관이 된다.</li> <li>• 소통: 열린 마음과 공감적 자세로 주민과의 적극적 소통을 통해 지역 공동체의 연대를 강화한다.</li> <li>• 도전: 새로운 복지 이슈에 과감히 도전하며, 창의적이고 혁신적인 해결 방안을 제시한다.</li> </ul>	마을이음 2팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통과 협력: 서로의 차이를 이해하고 함께 시너지를 창출</li> <li>• 전문성: 지속적인 배움과 책임있는 자세로 전문 역량을 갖춘 실천 (고민에 그치지 않고 문제의 해결을 위한 적극적인 실행)</li> <li>• 존중: 이용자, 동료, 지역주민을 평등하고 존엄하게 대하는 태도</li> <li>• 친절: 따뜻한 말과 배려로 신뢰와 감동을 전하는 서비스</li> </ul>	마을돌봄팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문성: 성장과 지속가능한 서비스를 위한 역량 강화</li> <li>• 추진력: 변화와 과제를 실현해내는 실행력</li> <li>• 소통과 협력: 네트워크 공동체 기반 구축 및 안정화</li> <li>• 리더십: 지역사회와 지역주민을 이끄는 역량</li> </ul>	운영지원팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통: 상호 간 의견을 공유하고 존중한다.</li> <li>• 전문성: 전문가로서 전문성을 높이고 책임감 있는 태도로 임한다.</li> <li>• 성장: 변화하는 사회에 맞게 유연하게 대응하고 도전한다.</li> </ul>
구분	내용										
마을이음 1팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문성: 끊임없는 역량 개발과 깊이 있는 지식 함양으로 주민의 복지 문제에 전문적으로 대응한다.</li> <li>• 성장: 주민과 조직 모두가 함께 배우고 변화하며 지속 가능한 성장을 이룬다.</li> <li>• 신뢰: 투명하고 책임감 있는 태도로 주민에게 신뢰받는 복지관이 된다.</li> <li>• 소통: 열린 마음과 공감적 자세로 주민과의 적극적 소통을 통해 지역 공동체의 연대를 강화한다.</li> <li>• 도전: 새로운 복지 이슈에 과감히 도전하며, 창의적이고 혁신적인 해결 방안을 제시한다.</li> </ul>										
마을이음 2팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통과 협력: 서로의 차이를 이해하고 함께 시너지를 창출</li> <li>• 전문성: 지속적인 배움과 책임있는 자세로 전문 역량을 갖춘 실천 (고민에 그치지 않고 문제의 해결을 위한 적극적인 실행)</li> <li>• 존중: 이용자, 동료, 지역주민을 평등하고 존엄하게 대하는 태도</li> <li>• 친절: 따뜻한 말과 배려로 신뢰와 감동을 전하는 서비스</li> </ul>										
마을돌봄팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문성: 성장과 지속가능한 서비스를 위한 역량 강화</li> <li>• 추진력: 변화와 과제를 실현해내는 실행력</li> <li>• 소통과 협력: 네트워크 공동체 기반 구축 및 안정화</li> <li>• 리더십: 지역사회와 지역주민을 이끄는 역량</li> </ul>										
운영지원팀	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소통: 상호 간 의견을 공유하고 존중한다.</li> <li>• 전문성: 전문가로서 전문성을 높이고 책임감 있는 태도로 임한다.</li> <li>• 성장: 변화하는 사회에 맞게 유연하게 대응하고 도전한다.</li> </ul>										

구분	내용	
회기명	미래설계워크숍 3차	
일시	2025. 7. 8.(화) 09:00~18:00	
장소	녹색도시체험센터 1층 회의실	
참석인원	관장, 과장, 대리, 부서장	
내용	<p>① 부서별 토의 결과 공유(자료 참고) 및 핵심 내용 선별</p> <p>② 핵심 언어 정리 및 초안 작성</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 미션 핵심언어 추출</li> </ul>	
	<p>사람, 일상 속 복지, 협력, 열린 공간, 연결, 지역 이슈 대응, 소통, 기회, 주민 곁에서, 강점, 협력, 민감성 이슈, (다정한)이웃, 공동체, 따뜻한, 당사자, 안전망, 해결, 함께 해결, 구축, 기여, 돌봄, 일상, 회복, 누구나 함께할 수, 극복, 연대, 위기주민, 주민, 이웃 등</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 미션 스테이트먼트 만들기</li> </ul>	
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th data-bbox="368 1043 1463 1104">내용</th> </tr> </thead> </table>	내용
	내용	
	<p>주민 의견과 지역 이슈에 민감하게 대응하여 전문성 있는 기획을 바탕으로 지역사회 복지를 실질적으로 해결한다.</p>	
	<p>주민과 연결되고 서로의 삶을 돌보는 따뜻한 실천 공동체.</p>	
	<p>주민 곁에서 위기 주민을 돌보고 지원하여 사회적 연결을 촉진하고 촘촘한 사회안전망을 구축한다.</p>	
	<p>접근성 높은 개방형 공간 운영으로 복지서비스 이용 기회를 제공하여 지역주민 누구나 함께 방문할 수 있는 열린 복지환경 조성에 기여한다.</p>	
	<p>주민 간 소통과 협력의 기회를 제공하여 지역사회의 복지 사각지대 해소에 기여한다.</p>	
	<p>주민 협력을 기반으로 위기에 처한 이웃을 연결하여 사회적 고립을 예방한다.</p>	
<p>사회문제의 빠른 마음으로 해결방법을 제공하여 지역주민의 사회적 안전망 강화에 기여한다.</p>		
<p>따뜻한 마음을 가진 다정한 이웃을 서로 연결하여 지역 공동체를 강화하고, 지역 문제를 함께 해결한다.</p>		
<p>당사자의 자주성과 지역사회 강점을 활용하여 주민 스스로 위기를 극복하도록 돕는다.</p>		
<p>다양한 주민 집단 특성에 맞는 문화·여가 사업을 진행하여 문화 경험을 확대하고 주민 간 교류를 촉진함으로써 공동체 효능감에 기여한다.</p>		

- 문장 분리 및 간소화 작업

내용	득표 수
소통과 협력을 통해 주민과 함께한다.	-
열린 공간으로 주민을 연결한다.	-
일상을 당사자에게 구축한다.	-
연결을 통해 주민에게 안전망을 구축한다.	-
일상 속 복지를 통해 주민에게 일상으로 회복할 수 있도록 기여한다.	1
소통과 협력으로 지역주민과 함께 문제를 해결한다.	1
이웃을 일상 속 복지와 연결한다.	3
따뜻한 공동체를 통해 이웃을 연결한다.	2
일상 속 복지를 통해 당사자와 연대한다.	-
일상 속 복지를 통해 따뜻한 공동체를 연결한다.	3
열린 공간을 통해 지역주민에게 안전망을 구축한다.	-
사회적 문제 해결을 통해 지역주민의 안전망을 구축한다.	-
소통을 통해 이웃을 연결한다.	1
모두의 일상을 연결하여 더불어 사는 마을을 만든다.	4
모두의 일상을 연결하여 따뜻한 변화를 만든다.	5
이웃의 삶을 연결하여 더불어 살도록 돕는다.	6
주민의 곁에서 더불어 살도록 돕는다	1

- 최종 미션 선정 회의

내용	득표 수
이웃을 일상 속 복지와 연결한다.	2
일상 속 복지를 통해 따뜻한 공동체를 연결한다.	4
모두의 일상을 연결하여 더불어 사는 마을을 만든다.	2
모두의 일상을 연결하여 따뜻한 변화를 만든다.	8
이웃의 삶을 연결하여 더불어 살도록 돕는다.	1

③ 비전 설계

- 현재사업 기반(단기비전)

내용	득표 수
다양한 연령층의 주민이 편하게 찾아와 함께 실천하고 성장할 수 있는 복지관	4
주민과 연대하여 마을에서 실천하는 복지관	6
강릉시의 일상을 회복시키는 복지관	1
찾아가는 복지관으로 마을의 문제를 함께 해결하는 복지관	4
사람중심 적극적인 행동 따뜻한 복지관	-
주민과 전문가가 함께 성장하는 복지관	3

- 미래지향 기반(장기비전)

내용	득표 수
기회과 흐르는 지속가능한 복지관	3
일상의 일부가 되어 누구나 편히 머무르는 복지관	1
사람중심의 스마트 복지관	-
매일 새로운 주민이 찾아오는 복지관	6
모두의 일상이 머물 수 있는 편안한 커뮤니티(복지 공간)	7
보건복지부 평가 전영역 A달성하는 복지관	1

- 내부직원 기반(조직비전)

내용	득표 수
지역복지를 가장 아름답게 디자인하는 멘토 복지관	8
직원복지도 최고인 복지관	-
사회복지 방향을 제시하는 복지관	1

④ 핵심가치 설정

구분	내용	득표 수
전문성	끊임 없는 역량 개발과 깊이 있는 지식 함양으로 주민의 복지 문제에 전문적으로 대응한다.	8
신뢰	투명하고 책임감있는 태도로 주민에게 신뢰받는 복지관이 된다.	5
추진력	변화와 과제를 실현하는 힘	4
도전	새로운 복지 이슈에 과감히 도전하며 창의적이고 혁신적인 해결방안 제시	3
성장	주민과 조직원 모두 함께 배우고 변화하며 지속가능한 성장을 이룬다.	6
리더십	-	-
소통	열린 마음과 공감적 자세로 주민과의 적극적 소통을 통해 지역공동체의 연대를 강화한다	6
존중	-	1
실행력	-	2
친절	-	-

구분	내용		
회기명	미래설계워크숍 4차		
일시	2025. 7. 14.(월)~9. 26.(금)		
장소	강릉종합사회복지관		
참석인원	전직원(부서별 모임)		
내용	① 미션 및 비전 공감도 점검 ② 핵심가치 내재화 및 부서별 행동규범 합의		
	부서명	구분	내용
	마을이음 1팀	근거와 원칙 중심	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 객관적 데이터와 사실에 기반한 제안 및 사례 분석을 실시하며, 관련 규정과 원칙을 준수한다.</li> <li>• 업무의 가치를 명확히 전달하기 위해 용어를 통일하고, 최신 동향을 상시 공유하며 자료는 사전에 숙지한다.</li> </ul>
		신속하고 대안 중심적인 실행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 명확한 목표와 실행 계획을 수립하여 신속하게 의사결정하고, 문제 발생 시 회피하지 않고 즉각적인 대안을 제시한다(끊임없는 품질 개선).</li> <li>• Trello 등 협업 도구를 활용하여 요약 보고하며, 외부 문의나 도움 요청 시 첫 담당자가 되어 함께 책임진다.</li> </ul>
		투명성과 심리적 안전감 확보	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 결정 과정과 정보를 투명하게 공유하고, 실수나 어려움은 솔직하게 보고하여 함께 해결한다.</li> <li>• 비밀 보장과 심리적 안전감이 유지되는 환경에서 선의로 소통하며, 일관된 태도로 약속을 기록하고 이행한다.</li> </ul>
		성찰과 학습을 통한 역량 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회의와 보고, 갈등 상황, 외부의 피드백을 팀의 학습 기회로 삼아 매뉴얼을 지속적으로 업데이트한다.</li> <li>• 동료의 업무 상호 리뷰와 건설적인 피드백을 통해 보완 방향을 마련하고 개인 대처 방식을 성찰한다.</li> </ul>
존중과 경청 기반 관계 형성		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주민의 이야기와 언어로 소통을 시작하고, 판단하기보다 질문과 경청을 통해 상대방의 입장을 충분히 고려한다.</li> <li>• 나를 주어로 말하는 대화법을 사용하며 보고 전 구두 소통과 5분 멈춤 요청 등을 통해 따뜻하고 효율적인 소통 문화를 만든다.</li> </ul>	

부서명	구분	내용
마을이음 2팀	실행과 해결 중심의 태도	<ul style="list-style-type: none"> <li>결론을 도출하여 실행 계획과 책임자를 명확히 하고, 요청사항 및 갈등 상황에 지체 없이 대응하여 해결책을 모색한다.</li> </ul>
	민주적이고 쌍방향적인 교류	<ul style="list-style-type: none"> <li>균등한 발언 기회와 합의 과정을 중시하며, 보고 시 상하 간 일방향 전달이 아닌 상호 질의와 의견 교환을 실시한다.</li> </ul>
	책임감 있는 이행과 투명성	<ul style="list-style-type: none"> <li>회의에서 합의된 내용은 책임감을 갖고 이행하며, 성과뿐만 아니라 문제점도 숨기지 않고 투명하게 보고한다.</li> <li>비방보다 직접 대화로 문제를 해결하며 응대 과정을 기록, 공유하여 일관성을 유지한다.</li> </ul>
	변화를 위한 피드백 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>갈등과 외부 응대 과정에서 얻은 의견 및 정보를 조직의 개선 기회이자 팀 발전의 자산으로 인식하고 내부에 공유한다.</li> </ul>
마을돌봄팀	객관적 데이터와 지식 기반의 실무	<ul style="list-style-type: none"> <li>개인의 주관이 아닌 전문 지식과 객관적 데이터를 근거로 제안, 보고, 대응하며 관련 자료를 사전에</li> </ul>

부서명	구분	내용
		<p>충분히 검토한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관의 정체성을 바탕으로 정확한 정보를 제공하며, 확인되지 않은 정보는 반드시 재확인 후 회신한다.</li> </ul>
	정직과 존중에 기반한 협력	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모든 의견을 존중하고 경청하며, 보고 시 누락이나 과장 없이 사실 그대로를 전달하여 조직 내 신뢰를 구축한다.</li> <li>• 실수와 어려움을 솔직히 공유하고 공정한 태도를 유지하며 약속한 기한과 결정 사항은 반드시 준수한다.</li> </ul>
	목표 지향적인 신속한 실행	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정기적인 안건 회의를 통해 실행 가능한 결론을 도출하고 문제 발생 시 즉시 보고와 함께 다음 단계의 대안을 제안한다.</li> <li>• 시간 관리를 철저히 하고 외부 요청에 신속히 대응하며 수립된 계획이 성과로 이어지도록 책임 있게 이행한다.</li> </ul>
	배움과 개선을 통한 동반 성장	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 피드백을 업무 개선에 적극 반영하고, 문제 지적 시 반드시 대안을 제시하여 학습과 발전 기회로 삼는다.</li> <li>• 갈등 경험과 외부 응대 사례를 분석하여 업무 프로세스를 개선하고 팀 전체의 학습 기반을 마련한다.</li> </ul>
	개방적이고 명확한 공유 체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소수 의견을 존중하는 자유로운 분위기를 조성하고, 명확하고 간결한 언어를 사용하여 상호 이해와 피드백이 오가는 보고를 지향한다.</li> <li>• 팀원 간 업무 공유 후 상급자에게 보고하며, 다양한 채널을 통해 정보를 투명하게 기록하고 공유하여 오해를 최소화한다.</li> </ul>
운영지원팀	법규와 매뉴얼 기반의 정확성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 법적 기준, 관련 법규, 매뉴얼을 준수하여 사실과 근거에 기반한 정보를 사전에 숙지하고 보고한다.</li> </ul>

부서명	구분	내용
		<ul style="list-style-type: none"> <li>전문 용어를 쉽게 설명하여 정확성을 확보하고, 예기치 못한 상황에도 대응할 수 있도록 담당 업무를 완벽히 파악한다.</li> </ul>
	책임 있는 완결과 효율적 협업	<ul style="list-style-type: none"> <li>전체 회의 또는 중간관리자 회의에서의 슈퍼비전 사항을 필히 확인한다.</li> <li>타 부서와 적극 협력하고 업무를 정해진 시간 내 신속히 처리하며, 문제 보고 시 대안을 함께 고민하여 제시한다.</li> <li>민원을 즉시 담당자에게 전달하고 결과까지 책임 있게 확인하며, 위급 상황 시 선조치 후보고한다.</li> </ul>
	일관성 있는 태도와 책임감	<ul style="list-style-type: none"> <li>개인적 감정을 배제하고 일관성 있는 언행과 단정한 복장으로 응대하며, 회의 시간과 업무 기한을 철저히 준수한다.</li> <li>상대방의 의견을 존중하고 업무 진행 상황을 공유하여 누락을 방지하며 진정성 있는 태도로 신뢰를 쌓는다.</li> </ul>
	성찰과 상호 이끌어주기	<ul style="list-style-type: none"> <li>피드백(회의기록 중요)과 지적 사항을 성찰하여 자기 계발 및 업무 개선의 기회로 활용하고, 타 부서의 의견을 적극 반영한다.</li> <li>성공 및 실패 사례를 팀원과 공유하고 숙련자가 미숙련자를 이끌어주며 자기주도적이고 동반 성장을 실현한다.</li> </ul>
	존중과 이해 중심의 대화	<ul style="list-style-type: none"> <li>상대방의 입장에서 생각하며 긍정적이고 이성적으로 대응하고, 모호한 표현 없이 명확하고 쉽게 의사를 전달한다.</li> <li>경청하는 자세로 상대방의 말을 끊지 않으며, 정기적인 업무 공유와 슈퍼비전 확인을 통해 오해 없는 소통을 이어간다.</li> </ul>

③ 부서별 중장기 계획 수립(※부서별 세부내용은 후면에 첨부)

※부서별 세부 논의 사항은 별도 첨부자료 참고.

## 03. 중장기 발전계획: 사업전략

### 1. 미션 및 비전·핵심가치

구분		내용	
미션		모두의 일상을 연결하여 따뜻한 변화를 만든다.	
비전	단기	주민과 연대하여 마을에서 실천하는 복지관이 된다	
	장기	모두의 일상이 머물 수 있는 편안한 커뮤니티, 공간을 만든다.	
	조직	지역 복지를 가장 아름답게 디자인하는 멘토 복지관이 된다.	
핵심가치		전문성	끊임없는 역량 개발과 깊이 있는 지식으로 주민의 복지 문제에 전문 대응
		신뢰	투명하고 책임감 있는 태도로 주민에게 신뢰받는 복지관 조성
		추진력	변화를 주도하고 아이디어를 실제로 구현
		성장	주민과 조직 모두가 함께 배우고 변화하며 지속 성장
		소통	열린 마음과 공감하는 자세로 주민과 적극적으로 소통하여 지역 연대 강화
슬로건		연결된 마을, 따뜻한 공동체	
운영목적		부처님의 자비사상을 바탕으로 인간적이고 창의적인 복지 서비스를 통해 지역사회 소외계층이 삶의 질 향상과 복지사각지대를 해소하고, 사회복지사의 전문적 사회복지실천으로 지역주민의 공동체 의식을 강화하여 지역사회문제를 예방·해결함으로써 사회 변화에 따른 지역주민의 다양한 욕구를 충족시켜 모두가 즐거운 지역사회 구현을 목적으로 함.	

가. 5대 성과목표

연번	전략과제	내용
1	모든 세대가 안전하게 돌봄과 복지를 누리는 지역사회	맞춤형 사례관리와 통합돌봄, 장수식당·노인일자리 등을 통해 복지 안전망이 투명하고 책임감 있게 운영되는 사회를 만든다.
2	주민이 스스로 이끄는 참여와 연대의 공동체	주민동아리·자조모임·주민행사·마을활동가를 통해 주민이 기획하고 실행하며 성장하는 구조가 정착된 공동체를 만든다.
3	배움과 문화가 세대를 넘어 흐르는 마을	아동·청소년부터 어르신까지 모두 아우르며 함께 커가며, 배우며 즐기는 전문적 교육·문화 플랫폼이 생활화된 마을을 만든다.
4	모두가 실천하는 지속가능한 환경·기후 대응	기후 약자 지원, 환경 프로젝트, 에너지 효율 개선, 기후변화 인식 개선이 주민의 연대를 바탕으로 일상 속 실천이 되는 마을을 만든다.
5	튼튼한 기반과 체계적 운영으로 미래를 열어가는 복지관	후원·재원 확보, 자원개발, 핵심 가치 내재화로 전문성과 신뢰를 갖춘 복지관 운영 체계를 정착한다.

나. 8대 중점과제

연번	키워드	중점과제	내용
1	발굴	다양한 가구·취약계층 발굴 및 대응체계 강화	가구형태별 위험가구·고립가구·기후약자 등 다양한 당사자 발굴과 조기 대응 역량 강화
2	전문성	데이터 기반 전문성 및 슈퍼비전 체계 고도화	사례지원 데이터베이스화, 슈퍼비전, 매뉴얼, 사내 멘토링 등을 통한 전문성 강화
3	형평성	형평성 있는 서비스 분배 및 접근성 보장	지역 내 마을별 수요 기반 균형 분배, 공동체 삶의 질 증진을 위한 보편적 서비스 강화(접근성 강화), 일자리 사업 확대
4	참여	주민 주도 참여와 공동체성 강화	주민이 기획·운영 주체가 되어 상호 돌봄·공동체 문화 확산
5	재원	지속 가능한 재원·자원 개발 구조 확립	후원, 모금, 민관 협력으로 안정적 자원 확보
6	성장	교육·문화·세대통합 성장 지원	아동·청년·주민을 아우르는 학습·문화·성장 기반 마련
7	환경	기후·환경 대응 및 지속가능한 지역 모델 확립	기후변화 대응, 에너지 효율화, 주민주도 환경 활동
8	네트워크	통합적 돌봄 네트워크 구축	다학제 협력, 주민 연대체계 확충(비공식 지지체계), 유관기관 연계, 원스톱 지원 체계

다. 8대 중점과제에 대한 부서별 수행 방안(요약표)

중장기 실행 목표		각 팀별 중장기 전략			
		마을돌봄팀	마을이음1팀	마을이음2팀	운영지원팀
발굴	다양한 가구·취약계층 발굴 및 대응체계 강화 ↓ 가구형태·고립가구·기후약자 등 다양한 대상 발굴과 조기 대응	<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 가구형태 선제적 대응</li> <li>고립취약가구 발굴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>고립 위험가구 발굴·지원 체계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기후약자 발굴 등록 지원 시스템</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1촌 돌봄단: 위기가구 발굴 연계</li> </ul>
전문성	데이터 기반 전문성 및 슈퍼비전 체계 고도화 ↓ 사례 DB, 슈퍼비전, 매뉴얼, 멘토링을 통한 전문성 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>데이터 기반 사례관리</li> <li>슈퍼비전 결과 공유</li> <li>DB 기반 전문성 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주민육구 기반 조사·연구</li> <li>실습지도·교육 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>에너지·환경 프로젝트 매뉴얼화</li> <li>기후학습 동아리·강사 양성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>노인일자리 교육·매뉴얼화</li> <li>위급대응 돌봄 인력 양성</li> </ul>
형평성	형평성 있는 서비스 분배 및 접근성 보장 ↓ 지역별 수요 기반 균형 분배, 보편적 서비스 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>입암3주공 수요 데이터 체계화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>보편적 복지서비스 내실화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>환경프로젝트의 세대 간 접근성 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>장수식당 대상자 확대</li> <li>돌봄빨래방 서비스 체계화</li> </ul>
참여	주민 주도 참여와 공동체성 강화 ↓ 주민이 기획·운영 주체가 되어 상호돌봄·공동체 문화 확산	<ul style="list-style-type: none"> <li>명절정서지원 주민주도화</li> <li>신규 프로그램 주민 제안 반영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주민동아리 형성·자립</li> <li>주민참여 행사·프로젝트</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주민동아리 지원·연합회 구성</li> <li>유대한 라이프 자조모임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>노인일자리 참여자의 돌봄 인력 전환</li> </ul>
재원	지속 가능한 재원·자원 개발 구조 확립 ↓ 후원, 모금, 민관 협력으로 안정적 자원 확보	<ul style="list-style-type: none"> <li>후원 네트워크 확장</li> <li>민관 협력 모델 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략적 자원개발·모금 캠페인</li> <li>봉사 콘텐츠 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>외부 재원(정부·기업) 확보</li> <li>환경부 사례 공모 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업·지역업체 후원 연계</li> <li>후원 기반 식재료 안정화</li> </ul>
성장	교육·문화·세대통합 성장 지원 ↓ 아동·청년·주민을 아우르는 학습 문화 성장 기반 마련	<ul style="list-style-type: none"> <li>사례회의 DB를 교육자료로 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평생학습·문화 프로그램 다각화</li> <li>아동·청년 성장 지원 플랫폼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>여름방학 프로그램</li> <li>청소년 서포터즈·멘토링</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>장수식당 정서교류 공간화</li> </ul>
환경	기후·환경 대응 및 지속가능한 지역 모델 확립 ↓ 기후변화 대응, 에너지 효율화, 주민 주도 환경 활동	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>에코브릿지, 환경 프로젝트(주민기획)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기후약자 지원</li> <li>환경 프로젝트·에너지 효율 개선</li> <li>기후변화 인식개선</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>늘푸름환경지킴이 (환경 안전활동)</li> </ul>
네트 워크	통합적 돌봄 네트워크 구축 ↓ 다학제 협력, 유관기관 연계, 원스톱 지원 체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>통합돌봄: 의료·복지·주거·교육 협력망 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주민 관계망 기반 상호돌봄망</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주민-기관 협력형 발굴·지원 시스템</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>주민센터·기관 협력 기반 위기대응 네트워크</li> </ul>

## 2. 미션-비전-성과목표-중점과제 흐름도

‘연결된 마을, 따뜻한 공동체’ 강릉종합사회복지관 2026-2030 중장기 계획							
미션	모두의 일상을 연결하여 따뜻한 변화를 만든다.						
비전	장기비전	모두의 일상이 머물 수 있는 편안한 커뮤니티, 공간을 만든다.				조직비전	
	단기비전	주민과 연대하여 마을에서 실천하는 복지관이 된다				지역 복지를 가장 아름답게 디자인하는 멘토 복지관이 된다.	
5대 성과 목표	▲ ▲ ▲ ▲				▲		
	모든 세대가 안전하게 돌봄과 복지를 누리는 지역사회		주민이 스스로 이끄는 참여와 연대의 공동체	배움과 문화가 세대를 넘어 흐르는 마을	모두가 실천하는 지속가능한 환경·기후 대응	튼튼한 기반과 체계적 운영으로 미래를 열어가는 복지관	
8대 중점 과제	▲				▲		
	발굴	형평성	네트워크	참여	성장	환경	전문성      재원
	다양한 가구·취약 계층 발굴 및 대응체계 강화	형평성 있는 서비스 분배 및 접근성 보장	통합적 돌봄 네트워크 구축	주민 주도 참여와 공동체성 강화	교육·문화·세대통합 성장 지원	기후·환경 대응 및 지속가능한 지역 모델 확립	데이터 기반 전문성 및 슈퍼비전 체계 고도화      지속 가능한 재원·자원 개발 구조 확립
관련 실행 계획	중점과제에 따른 부서별 주요 과업 및 세부 실행계획						
	5개 실행계획	20개 실행계획	7개 실행계획	21개 실행계획	24개 실행계획	22개 실행계획	24개 실행계획      7개 실행계획
사업 비중	4%	15%	6%	16%	18%	17%	18%      6%
운영 전략	시설환경계획		운영활성화		자원확보방안		서비스 수준 향상 계획
핵심 가치	전문성		신뢰		추진력		성장      소통

# 05. 중장기 발전 과정 평가계획

## 1. 평가개요

가. 평가목적: 복지관 제반 사항을 점검하고 개선 방안을 모색하여 시설환경 및 서비스 수준을 향상하고, 지역사회 자원 개발을 활성화함으로써 운영 성과를 높이고자 함.

나. 평가담당

- 1) 평가위원: 관장, 과장, 각 부서장 전원(필요시 외부 전문가와 함께 진행 가능)
- 2) 평가협조: 각 담당 실무자
- 3) 평가설계 및 추진: 마을 이음 1팀장

다. 평가유형

1) 실적평가

가) 설명: 사업 실적(건/실인원/연인원) 및 예산 집행 결과 등 산출목표 관련 평가  
(실적달성률, 예산집행, 주요진행사항 및 문제점, 개선방안, 향후계획, 협력요청사항, 자원동원방안, 슈퍼비전 반영정도, 추가학습 필요성 등)

나) 도구: 모니터링 일지, 월별 실적표 등

2) 성과평가

가) 설명: 사업을 통해 발생한 지역사회의 변화(소셜 임팩트)와 당사자 변화 평가

나) 도구: 정량평가(단일집단 사전-사후 변화), 당사자 질적평가(인터뷰, FGI 등),

3) 정성평가

가) 설명: 조직 구성원의 실천 경험 기반 내부 평가를 평가 점수에 반영함으로써 자조적 성찰 유도

나) 도구: 정성평가 질문지 양식

(1) 미션평가

번호	평가 요소	세부 평가 문항(1~10점)
1	설립 목적 부합성	복지관의 모든 활동이 기관의 근본적인 설립 목적과 미션을 증명하고 있는가?
2	핵심 가치 반영	사업 기획 및 수행 과정에서 우리만의 정체성이 구체적으로 반영되었는가?
3	공공성 및 윤리성	사회복지시설로서의 공공성을 견지하며, 운영 전반에서 윤리적 실천이 이루어졌는가?
4	당사자 참여와 옹호 (당사자 주체성)	미션에 따라 당사자와 지역을 연결하고, 권익을 옹호하고 대변하는 데 집중하였는가?
5	의사결정 일관성	조직 내 주요 의사결정 시 기관의 미션이 최우선 기준이 되었는가?
6	구성원 공감도	모든 구성원이 기관의 미션을 명확히 숙지하고 있으며, 자신의 업무 의미를 미션과 연결하는가?
7	대외적 정체성	지역 주민과 유관 기관이 우리 복지관을 '미션을 실천하는 기관'으로 신뢰하고 인식하는가?
8	실천의 진정성	정량적 실적(숫자)에 매몰되지 않고, 당사자의 삶의 질 향상을 위한 진정성 있는 실천이 있었는가?
9	환경 변화 대응	새로운 사회적 위험 속에서도 미션에 기반한 대응 노력을 하였는가?
10	전문적 책무성	사회복지사로서의 전문 지식과 기술을 바탕으로 미션 달성을 위한 최선의 노력을 다하였는가?

(2) 장기비전평가

번호	평가 요소	세부 평가 문항(1~10점)
1	비전 도달 정도	설정된 중장기 비전의 목표 지점에 작년 대비 얼마나 가까워졌다고 평가하는가?
2	환경 예측 및 선제	지역 인구 구조 변화(고령화 등)를 예측하고 비전 달성을 위한 선제적 대응 체계를 갖췄는가?
3	전략적 연계성	현재의 단위 사업들이 장기 비전 달성을 위한 유기적인 전략 구조 안에서 움직이고 있는가?
4	혁신적 모델 창출	기존의 관성적인 방식에서 벗어나, 비전 실현을 위한 새로운 복지 모델이나 실험을 시도했는가?
5	주민 주도성 확대	비전이 그리는 지역사회 모습에 주민들이 동의하고, 주도적으로 참여할 구조를 만들었는가?
6	커뮤니티 임팩트	복지관의 활동이 지역사회 전체의 복지 생태계 변화나 제도 개선에 실질적인 영향을 주었는가?
7	네트워크 시너지	비전 달성을 위해 지역 내 민·관·학 등 다양한 주체들과 강력한 거버넌스를 구축하였는가?
8	자원 지속가능성	장기 비전 이행을 위한 인적·물적 자원(모금, 전문 인력 등)을 안정적으로 확보하고 있는가?
9	조직 역량 강화 및 슈퍼비전 반영도	비전이 요구하는 미래형 인재로 거듭나기 위해 조직 차원의 학습과 역량 강화가 이루어졌는가?
10	확산 가능성 및 이해관계자 인지도	우리 복지관의 비전 실천 사례가 타 기관이나 지역사회로 확산될 만큼의 힘을 갖추었는가?

#### 4) 종합평가

가) 설명: 정량화된 평가 외 실천 지식의 축적과 평가를 위하여 개별지표 종합 평가 실시

나) 도구: HWP 평가서 양식 활용

(1) 미션 및 비전 평가: 미션, 비전을 평가할 때 가이드 라인은 위의 정성평가 요소를 참고할 것.

(가) 단, 미션 측면에서는 당사자 주체성(기획에서의 참여), 윤리적 실천상황, 사각지대 발굴, 네트워크 연결 수준 등 포함

(나) 비전 측면에서는 목표 달성에 대한 자원 투입수준, 실행로드맵이 준수되고 있는지, 슈퍼비전에 대한 반영이 이뤄지는지, 작은 성공 경험들이 있는지, 이해관계자들이 복지관의 방향을 인지하고 있는지를 추가 점검 및 평가 권장

(2) 성과목표 달성평가: 당사자와 지역사회 전반적인 변화 사항 기술

(3) 중점과제 달성평가: 세부 실행 과제의 달성 정도 평가

(4) 실행계획 달성평가: 세부사업별 평가서 작성

다) 종합평가서 작성 시 실천체계의 모니터링 주요지표 관리 표를 참고할 것.

## 2. 평가설계

### 가. 평가절차

연번	구분	내용
1	평가준비	① 평가 일정 및 장소 협의 ② 평가내용 공지
2	담당자 평가	① 담당자별 프로그램 및 서비스에 대하여 자료 제출 ② 부서장 검토 및 슈퍼비전 제공
3	부서별 평가	① 평가 사항 취합하여 평가서 작성 ② 개별사업, 팀영역, 중장기 과업 등 종합적으로 평가
4	종합 평가 및 향후계획 도출	① 부서별 평가서 기반 중장기 과업의 진행 사항과 향후 방향을 중심으로 평가 ② 평가를 통해 드러난 문제점 해결 방안 도출 및 적용, 모니터링

나. 평가방안

구분	①평가: 점수 환산을 통한 연도별 비교 및 달성을 파악	②개별 지표 평가
실행계획 평가	① 실적평가: 각 사업의 연인원 달성률*1/2=50% ②성과평가: 각 사업의 성과 달성정도(1~10점)*10*1/2=50% ③점수 매기는 법: 개별 사업 성과목표의 0~10% 달성 = 1점 / 11~20% 달성 = 2점 / 21~30% 달성 = 3점 / 31~40% 달성 = 4점 / 41~50% 달성 = 5점 / 51~60% 달성 = 6점 / 61~70% 달성 = 7점 / 71~80% 달성 = 8점 / 81~90% 달성 = 9점 / 91~100%초과 달성 = 10점	개별 실적 및 성과 지표에 대한 평가 실시
중점과제 평가	① 발굴: 5개 각 사업의 평가 점수 평균 * 4% ② 형평성: 20개 각 사업의 평가 점수 평균 * 15% ③ 네트워크: 7개 각 사업의 평가 점수 평균 * 6% ④ 참여: 21개 각 사업의 평가 점수 평균 * 16% ⑤ 성장: 24개 각 사업의 평가 점수 평균 * 18% ⑥ 환경: 22개 각 사업의 평가 점수 평균 * 17% ⑦ 전문성: 24개 각 사업의 평가 점수 평균 * 18% ⑧ 자원: 7개 각 사업의 평가 점수 평균 * 6% ⑨ 당해연도 실행계획 비중에 맞춰 배점 변동 가능(매해 1차-중간 점검 및 평가 후 반영 가능)	
성과목표 평가	① 보편적 복지: 발굴/형평성/네트워크 점수 합산 비중(25점) 반영 ② 참여와 연대: 참여 점수 합산 비중(16점) 반영 ③ 배움과 문화: 성장 점수 합산 비중(18점) 반영 ④ 지속 가능성: 환경 점수 합산 비중(17점) 반영 ⑤ 체계적 운영: 전문성/자원 합산 비중(24점) 반영	종합평가 기반 개별 지표 달성 여부 판단  ※평가①의 비율 환산 평가 방식을 보완하기 위해 개별 지표 평가(전체 모수 변경의 명점 보완)
비전 평가	① 단기비전 평가: 보편적 복지/참여와 연대/배움과 문화/지속가능성 합산 비중(76점) ② 조직비전 평가: 체계적 운영 합산 비중(24점) 반영 ③ 장기비전 평가: 정성평가 평균(1~10점) 추가 반영(가점항목) ④ {(단기비전+조직비전+장기비전(가점항목))=100+a	
미션 평가	① {(단기비전+조직비전)*0.8(80점)}+{장기비전(10점)}+{미션 구성원 평가 평균(10점)}+{가점 항목(제한없음)}=100+a ② 가점항목: 언론보도 수(0.2점), 우수사례 선정(10점), 외부 포상(10점), 외부공모사업 선정(3점), 신규 거버넌스 구축(3점), 조사연구 및 매뉴얼 개발(3점), 사회복지시설평가 A등급(10점), 지역사회 임팩트 사례(5점), 소셜임팩트 조직 구성원 인식 수준(5점/구성원 평균) ③ 지역사회 임팩트 사례의 발생 여부는 점검 평가 시 선정함. ④ 가점 항목은 평가위원 논의 하에 추가 및 보완, 삭제할 수 있음.	

### 3. 평가시기 및 구조

구분	평가시기										비고	평가 방향	
	매월	상반기 평가(8월)				하반기 평가(1월)							
	실적 평가	실적 평가	성과 평가	정성 평가	종합 평가	실적 평가	성과 평가	정성 평가	종합 평가	연차비교			
미션 달성도	/	/	/	/	●	● 가중치환산		●	●		중장기 발전 전략	↑	
비전 달성도	장기 비전	/	/	/	/	●	● 가중치환산		●	●			↑
	단기 비전	/	/	/	/	●	● 가중치환산	/	●	●			
	조직 비전	/	/	/	/	●	● 가중치환산	/	●	●			
성과 목표 달성도	/	/	/	/	●	● 배점환산	/	●	●			↑	
중점과제 달성도	● 단순 합산	● 단순 합산	/	/	●	● 배점환산	/	●	●			↑	
실행계획 달성도	●	●	/	/	●	● 배점환산	/	●	/			↑	
기본계획 평가	/	/	/	/	●	/	/	/	●	●	기본 계획	↑	

## 4. 평가 활용 양식 목록

상황	구비서류	활용 프로그램	담당자	입력/보고시점	비고
월간 실적 보고	공문 및 평가개요 사항	HWP	전근홍	매월 10일까지	-
	중점과제 월별 실적표	Spreadsheets	부서장	매월 5일까지	단순합산
	3대 기능별 총괄 실적표	Spreadsheets			-
	팀별 실행계획 월별 실적표	Spreadsheets			-
연도별 1차 (중간) 평가	공문 및 평가개요 사항	HWP	전근홍	매해 8월까지	당해연도 1~7월
	중점과제 월별 실적표	Spreadsheets	부서장	매해 8월 20일까지	단순합산
	3대 기능별 총괄 실적표	Spreadsheets			-
	팀별 실행계획 월별 실적표	Spreadsheets			-
	미션 및 비전 달성에 관한 총괄평가	HWP			정성평가 포함
	성과목표(지표) 및 중점과제 부서장 종합평가	HWP	담당자		-
	실행계획(단위사업) 목표 변경	HWP			-
	중점과제별 담당업무표	HWP			-
기본과제 종합평가서	HWP	-			
연도별 2차 (최종) 평가	공문 및 평가개요 사항	HWP	전근홍	매해 1월까지	직전년도 전체 평가
	3대 기능별 총괄 실적표	Spreadsheets	부서장	매해 1월 15일까지	-
	팀별 실행계획 월별 실적표	Spreadsheets			-
	실행계획 최종 실적 및 성과 환산표	Spreadsheets			-
	장기비전 정성평가 점수표	Spreadsheets			-
	미션 가점 항목 목록표	Spreadsheets	담당자		-
	미션 조직구성원 정성평가 결과표	Spreadsheets			-
	미션-비전-성과목표 통합달성도	Spreadsheets			-
	미션 및 비전 달성에 관한 총괄 평가	HWP	부서장		-
	성과목표(지표) 및 중점과제 부서장 종합평가	HWP			-
	중점과제별 담당업무표	HWP			-
	기본과제 종합평가서	HWP			-
연차별 비교 분석표	HWP	부서장		-	
중장기 성과목표 및 실행계획 성과지표 수정표	HWP			-	

※평가 활용 양식은 중장기 사업 운영 과정에서 변동될 수 있고, 제시된 구비서류 양식은 별첨 자료 참고

2026-2030

강릉종합사회복지관

# 5개년 중장기 발전계획 수립

발행처 강릉종합사회복지관

발행인 관장 김미현

발행일 2026. 2. 27.

편집인 마을이음 1팀 전근홍

주소 강원특별자치도 강릉시 강변로 510, 강릉종합사회복지관

대표전화 033-653-6375

이메일 gssw6375@gmail.com

홈페이지 www.gssw.or.kr



사회복지법인 월정사복지재단  
강릉종합사회복지관