

| 사례관리 전문가 교육

실무자 기초과정 |

차 례

|| 중 론 ||

I . 복지환경과 사례관리	3
1. 사례관리의 개념	3
2. 사례관리 등장배경의 이해	8
3. 사례관리 실천요소	10
4. 사례를 통해 본 사례관리의 필요성	16
II . 사례관리의 이론과 모델	18
1. 사례관리의 관점과 이론	18
2. 사례관리의 모델	30

|| 과정론 || 사례관리의 운영체계이해 및 간접실천역량강화

I . 사례관리 운영체계에 대한 이해	41
1. 사례관리 운영체계의 구조	41
2. 사례관리 체계의 운영	51
3. 사례관리 운영체계 구축 사례	60
II . 간접실천기술	68
1. 중개 (brokering)	69
2. 의뢰 (referral)	70
3. 조정 (coordination)	73
4. 옹호 (advocacy)	76
5. 비공식 자원망 개발과 개입	78
6. 점검하기 (monitoring)	81

|| 과정론 || 사례관리의 주요과정이해 및 직접실천역량강화

I . 사례관리의 주요과정 이해	90
1. 사례관리대상자선정	90
2. 초기상담	94
3. 사정평가(Assessment)	95
4. 계획수립의 의미 이해	101

5. 계획수립의 과정	103
6. 계획의 실행(Implementing Plans)	105
7. 점검 및 조정	107
8. 평가(Evaluation)	108

II. 사례관리주요과정별 직접실천기술

1. 사례관리실천의 주요과정의 개관	111
2. 사례관리자의 역할	112
3. 과정별 핵심내용	114
4. 사례관리 개별서비스계획(ISP)수립의 주요내용과 과업	127
5. 실행단계의 주요내용과 과업	131
6. 평가단계의 주요내용과 과업	133

|| 사례적용 ||

I. 사례관리의 양식 이해 및 활용

1. 초기면접(인테이크) 단계의 기록	141
2. 사정단계의 기록	146
3. 계획수립 단계의 기록	151
4. 실행 단계의 기록	154
5. 평가와 종결 단계의 기록	164

II. 사례관리 기록의 쟁점

1. 사회복지 기록의 활용	166
2. 사회복지 기록의 목표	166
3. 사적권리의 보장	166
4. 사회복지 기록을 위한 지침	167

[부록] 사례관리 기록양식	170
----------------------	-----

|| 총론 ||

I . 복지환경과 사례관리

II . 사례관리의 이론과 모델

총론

I. 복지환경 변화와 사례관리

김성천 (중앙대학교)

1. 사례관리의 개념

• 사례관리는 1970년대 후반부터 사회복지사의 실천방법의 하나로 인정받아 왔고 (Woodside & McClam, 2006), 한국에서는 2000년대 중반 이후부터 주요한 실천방법으로 부각되기 시작하여 최근에는 민간과 공공의 다양한 영역에서 사회복지서비스의 주요한 전달방법이자 전문적 방법으로 인식되고 있다(권진숙·박지영, 2008; Rose 1992; Moxley 1997; Woodside & McClam, 2006, Holt 2000, Huber, 2000).

• 사회복지실천의 전통적인 접근들이 시간 소모적이고 비효율적이라고 비판을 받으면서 이의 대안으로 부각된 사례관리는(DI Gursanky, 2003: 3) 사회복지실천과 유사한 점이 많은 방법이다. 사회복지실천에 비해 상대적으로 강조되는 사례관리의 특징과 대상 영역은 다음과 같다(<표 1>과 <그림 1> 참조).

<표 1> 사회복지실천에 비해 상대적으로 강조되는 사례관리 특성

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 한 번에 여러 원조자(원조체계)들로부터 다양한 원조와 장기간의 서비스 제공이 요망되는 클라이언트의 복합적인 욕구가 그 대상이 된다.• 체계적인 사정과 개입계획이 수립된 이후에 개입이 이루어지기 때문에 위기개입의 대상은 원칙적으로 대상에서 배제된다.• 통합적 서비스를 제공하기 위해 서비스와 자원 간의 네트워크가 강조된다.• 서비스의 연결과 조정과 함께 주기적인 점검과 평가가 강조된다.• 사례관리팀과 통합사례관리 운영팀 등과 같은 사례관리의 운영체계가 강조된다. |
|--|

• 사례관리는 한 때 학부졸업 수준의 직원이 행하는 단순하고 지위가 낮으며, 비상근 행정직의 전문성이 낮은 업무로 인식되는 등 1990년대 중반까지만 해도 사회복지 분야에서 사례관리의 접근은 전문직의 주요 역할로 인정받지 않았다. 그러나 최근에는 경험이 많고 지식수준이 높은 사회복지사들이 수행하는 복잡하고 많은 능력이 요구되는 전문화된 기술로 발전하고 있어서 높은 수준의 전문성을 강조한다 (Woodside & McClam, 2006).

• 사례관리가 최근 주목 받는 이유 중에 하나가 비용대비 효과성과 관리와 통제 의 용이성을 들 수 있다. 이렇게 사례관리는 클라이언트 삶의 질을 향상시키고자 하는 사회복지 전문직의 가치적 목표와 함께 공급자의 관점에서 보호비용을 조절하고 효율성을 극대화하고자 하는 갈등적인 목표를 지니기도 한다(Woodside & McClam, 2006, 권진숙·박지영, 2008).

• 사례관리가 보편화되고 있음에도 불구하고 사례관리라는 용어는 매우 다양하게 사용되고 있다. 사례관리의 정체성은 서비스 영역에 의해 달라지는 경향이 있어서 사례관리의 정체성에는 적지 않은 차이가 있는 경우가 있다. 예를 들어 교정분야에서 일하는 사례관리자는 클라이언트를 지도·감독하고, 약간의 상담을 제공하고 클라이언트와 그 가족이 필요로 하는 서비스를 연결하여 클라이언트가 보호관찰 기간을 잘 마칠 수 있게 하는 기능을 수행하는 반면에, 인지장애를 가진 클라이언트와 일하는 재활기관의 사례관리자는 일반적으로 수용되기 어려운 클라이언트의 행동을 훈계하고 상담을 제공하며 다양한 관련 기관과 시설들 속에 거주하고 있는 그들을 위해 연결자로서의 역할과 직업훈련을 위한 다양한 서비스를 제공한다(권진숙·박지영, 2008; DI Gursanky, 2003: 5). 이 같이 사례관리는 그 실천 영역에 따라 업무나 역할 면에서 차이가 있고, 전문직 간에 사례관리에 대한 역할 이해가 달라짐으로 접근하는데 있어 문제가 되는 경우도 있다.

1) 사례관리의 정의

• 사례관리의 개념은 시대와 국가 그리고 활용 분야에 따라 변하고 다양하게 활용되고 있어서 이를 일관되게 규정하는 것은 쉽지 않다. 초기에는 중증장애인과 치매노인 등이 갖고 있는 복합적이고 장기적인 문제를 효과적이고 효율적으로 관리하기 위해 사례관리가 도입되었으나 최근에는 구체적인 문제해결과 단기관리까지를 포괄하고 여러 다양한 활동을 기술하는 매우 폭 넓은 용어로 혼란스럽게 사용되기도 한다. 특히 사례관리¹⁾라는 용어는 클라이언트들이 자신이 관리되어야 할 사례로 생각되는 것을 원하지 않는다는 등의 비판으로 인해 보호관리(care management), 보호조정(care coordination), 서비스조정(service coordination) 등과 같은 용어들이 대안적인 용어로 사용되고 있다(Woodside· McClam, 2006).

• 사례관리는 시대와 상황에 따라 그 성격이 변화하면서 이에 대한 정의도 다양

1) 케이스 매니지먼트란 개개인의 needs에 대응해 여러 가지 서비스를 짝 맞추어 주는 과정이다. 짝을 맞추어 준다는 말의 원어는 tailoring이다. tailor란 양복점을 말하는데, 기성품을 판매하는 것이 아니고 한 사람 한 사람의 체형을 고려해 그 체형에 맞는 양복을 만드는 양복점을 말하는 것이다. 케어 서비스를 필요로 하는 사람들의 needs도 각 사람에 따라 다르기 때문에 서비스를 개별적으로 맞추어 내는 것을 의미한다. 지금까지의 서비스는 기성품이었다면 케이스 매니지먼트는 그것을 order made service로 전환하려는데 의의가 있다(김만두, 2009).

하게 제시되고 있다. 지금까지 소개되었던 사례관리에 대한 대표적인 정의를 소개하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 사례관리의 주요 정의

주요 학자	사례관리 정의
Peter johnson(1983)	클라이언트가 적절한 서비스를 받게 하는 것으로 서비스의 방법은 사회복지사가 책임을 지고, 클라이언트를 다양한 서비스 체계에 연결시켜 문제를 해결하는 것
미국사회복지사협회 (NASW, 1984)	서비스들을 연결하고 조정하여 개인의 욕구를 충족시킬 수 있는 포괄적인 프로그램
목슬레이 (Moxley, 1989)	복합적인 니드를 가진 사람들의 기능화와 복지를 위해 공식적, 비공식적 지원과 활동의 네트워크를 조직·조정·유지하고, 이러한 활동을 통해서 클라이언트의 생활기술을 증진시키고, 사회적 망과 관련된 대인 복지서비스 제공자들의 능력을 발전시키며, 제공되는 서비스의 효율성과 효과성을 증진시키는 것
마에다(前田大作, 1990)	각종 서비스나 자원을 이용할 수 없는 취약계층이 욕구에 부합하는 서비스를 받게 하고 지역사회와 다양한 자원으로부터 가능한 범위의 지원을 받게하기 위한 목적으로 일련의 원조조치로 서비스 네트워크 내에서 상호협력활동을 하는 것.
베이커와 인탈리아타 (Baker & Intagliata, 1992)	클라이언트 옹호, 서비스 조정, 자원 통제, 서비스 구입 등을 통합적이고 효율적인 개입을 통해 기관이 클라이언트를 책임지는 활동
시라사와 (白澤政和, 1993)	대상자가 사회생활에서 복수의 욕구를 충족시키기 위해 적절한 사회자원과 연결시키는 절차의 총체로 클라이언트의 욕구에 대한 사정과 서비스 계획과 연계 및 모니터링의 절차를 지닌다.
벨류와 밍크 (Ballew & Mink, 1996)	여러 사람의 원조자로부터 동시에 도움이 필요한 다양한 문제가 있기 때문에 삶이 만족스럽지 못하거나 생산적이지 못한 사람들을 돕는 하나의 과정으로 이용 가능한 자원망과 이 자원을 이용할 수 있는 클라이언트의 자신감을 강조함
커머 (Kumar, 2000)	클라이언트 욕구에 대한 사정, 계획, 조정, 전달과 모니터링을 통해 서비스통합을 달성하기 위한 전문적 서비스 실천과정
사례관리자 자격 위원회 (Mullahy & Jenson, 2000)	사정, 계획, 실행, 조정, 모니터링하고 그리고 클라이언트의 건강 욕구를 충족하는데 필요하고, 삶의 질과 비용-효과적인 성과들을 촉진하기 위해 의사소통과 자원을 활용하는 대안과 서비스를 평가하는 협력적인 과정
권진숙, 박지영(2008)	생태체계적 관점을 기반으로 만성적이고, 복합적인 문제를 가진 개인 및 가족과 함께 일하면서 그들과 자원 제공자들의 기능을 향상시켜 환경 속에서 자신들에게 필요한 서비스와 자원을 스스로 획득하고, 사회적 기능을 원활히 수행할 수 있도록 돕는 통합적인 접근방법이다. 사례관리자는 임상 및 치료적 측면과 행정 특히, 조정 및 옹호의 측면에 관심을 갖는다.”
한국보건복지인력개발원 (2009)	장기적이고 복합적인 문제를 가진 클라이언트를 대상으로 사례관리자가 오랜 기간 동안 책임지고 필요로 하는 서비스들을 다양한 원천으로부터 동원하여 연결하고 모니터링하는 활동

• Di Gursanky(2003: 6) 등은 기존 사례관리의 정의를 검토한 결과 그 특성을 두 가지 범주로 나누고 있다. 그 하나는 사례관리에서 공통적으로 강조되는 용어들은 개별 맞춤형으로서의 서비스, 조정, 연계, 서비스 네트워크, 효율성, 비용 효과성 등이 공통적으로 발견된다는 점이다. 다른 하나는 사례관리를 임상 또는 진보된 실천으로 규정하는 것이다. <표 2>에 제시된 정의를 보더라도 1990년대 초반까지는 주로 개별 맞춤형으로서의 서비스, 조정, 연계, 서비스 네트워크 등의 개념들이 주를 이루고 있었고, 이후에는 클라이언트 욕구에 대한 사정, 계획, 조정, 전달과 모니터링을 통해 서비스통합이 강조되고 특히 임상 및 치료적 측면과 행정적 전문성을 강조하고 있음을 알 수 있다. 이상의 고찰을 바탕으로 사례관리의 개념을 정리하면 다음과 같다.

“사례관리란 만성적, 복합적 욕구가 있는 클라이언트와 가족의 사회적 기능회복을 위해 운영체계를 확립하고, 이를 기반으로 체계적 사정과 지역사회와 다양한 자원을 활용하여 지속적이고, 효과적인 사회복지서비스를 제공하는 통합적 실천방법이다.”

2) 사례관리의 목적

• Intagliata(1982)와 Woodside와 McClam(2006)은 사례관리 방법의 특성에 초점을 둔 목적을 제시하고 있다. Intagliata(1982)는 보호의 연속성, 서비스의 통합성, 서비스에 대한 접근성, 사회적 책임과 효율성 강화를 들고 있고, Woodside· McClam(2006)은 서비스의 통합, 보호의 연속성, 평등한 서비스의 제공, 보호의 질, 클라이언트 역량강화, 평가 등 공통적인 목적들을 제시하고 있는데 이들의 논의를 바탕으로 사례관리의 목적을 정리하면 다음과 같다.

(1) 보호의 연속성

클라이언트의 회복과 재발의 순환으로 지역사회와 시설 사이에서 이동하는 것과 같이, 어떤 일정한 장소나 기간 내에서 계속적으로 서비스를 제공하는 보호의 연속성을 보장하는 것이다. 보호의 연속성은 횡단적 차원과 종단적 차원으로 나눌 수 있다. 횡단적 차원에서의 연속성은 주어진 시점에서 이용자의 다양한 욕구를 충족시키기 위해 포괄적인 서비스를 제공하는 것이다. 여기에는 서비스개입과 함께 환경에 대한 지지, 클라이언트와 가족과의 관계유지, 위기개입, 서비스의 단순한 연계를 넘어선 사회적 네트워킹이 포함된다. 종단적 차원에서의 연속성은 시간의 경과에 따라 변화하는 개인의 욕구에 반응하는 서비스를 지속적으로 제공해 주는 것을 의미한다. 서비스의 시작인 전화통화부터 서비스가 종료될 때까지 중단되지 않고 제공되는 것이다.

(2) 서비스의 통합성

복합적이고 변화하는 이용자의 욕구를 해결하기 위해 많은 기관의 서비스와 기능을 통합한 체계를 확보해야 하는 것을 의미한다. 사례관리자는 클라이언트의 복합적인 욕구를 해결하기 위해서 많은 기관과 지역사회의 자원을 통합적으로 활용한다. 이러한 서비스 통합은 서비스의 파편화와 중복을 감소시키고 제공된 서비스들의 상호작용을 촉진시킨다.

(3) 서비스 접근성

클라이언트들은 서비스 제공자나 기관의 복잡성, 서비스 프로그램의 복잡성, 서비스에 대한 정보와 인식 부족 등으로 인해 서비스 접근이 제한되는 경우가 있다. 평등한 서비스 접근이란 서비스 이용자의 적격성, 기준, 규정, 정책, 절차 등과 관련된 서비스의 접근에 대한 장애물을 극복하고 개인이 필요한 서비스에 쉽게 접근할 수 있도록 원조하는 것이다. 필요한 요구가 있는 클라이언트면 인종, 종교, 성적 지향, 사회경제적 계급, 장애 등과 상관없이 서비스에 접근할 수 있는 평등한 기회를 지녀야 한다. 이를 위해 찾아가는 서비스 (out reaching), 정보제공과 의뢰, 상담료 면제, 교통편의 제공 등과 같은 적극적인 방법을 통해 클라이언트의 접근성을 높여야 한다.

(4) 사회적 책임

사회적 책임이란, 서비스 제공의 효율성과 효과성의 문제로서 이용자의 욕구에 적합한 효과적인 서비스와 한정된 자원으로 가장 많은 효과를 거둘 수 있는 효율적인 서비스를 제공해야 함을 의미한다. 즉 서비스가 클라이언트의 욕구에 적합하고, 적당한 시기에 적절한 방식으로 제공될 수 있도록 하며, 동시에 서비스가 중복되지 않도록 관리하는 것이다. 보호의 효율성과 효과성이 담보되어야 한다. 높은 전문성, 높은 수준의 보호, 지속적인 개선 등이 요구된다(Mullahy & Jensen, 2004).

(5) 클라이언트의 역량 강화

사례관리 목적은 클라이언트가 직면한 장애를 극복하기 위해서 직접적 서비스를 충분히 제공하고 클라이언트를 자원과 연결시키고, 간접적인 서비스들을 충분히 제공함으로써 클라이언트가 사례관리자의 도움 없이도 자원들과의 연결을 유지할 수 있도록 하는 것이다. 이러한 클라이언트의 역량강화는 클라이언트의 강점과 이익을 키우고, 파트너쉽 역할을 갖게 하고, 자립할 수 있는 개인으로 클라이언트를 존중하는 것이다. 또한 클라이언트의 역량을 강화를 한다는 것은 클라이언트가 서비스를 조정할 수

있는 교육을 통해 클라이언트가 스스로 자신의 사례를 관리할 수 있는 힘을 키우는 것을 의미한다. 이 때 사례관리의 목표는 사회복지기관의 도움이 없이 스스로 자신을 사례관리 할 수 있는 자족적인 역량을 강화하는 것이다. 많은 기관에서 클라이언트의 자족은 중요한 목적이 된다. 클라이언트를 존중하는 또 하나의 방법은 그를 고객으로 대우하는 것이다. 이것은 그들의 욕구를 묻고, 그들의 욕구에 부응하는 서비스를 제공하는 것이며, 클라이언트가 자신들이 받는 서비스를 평가하고, 그 피드백에 기초하여 서비스를 개선하는 것을 의미한다. 또한 클라이언트 임파워먼트는 클라이언트의 강점에 입각한 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 강점에 초점을 두는 것은 사례관리 초기부터 이루어져야 한다.

(6) 평가

사례관리의 매우 중요한 파트가 평가로, 평가는 과정과 성과 그리고 과정의 질에 대하여 사정하는 것이다. 이와 같이 평가는 사례관리의 전 과정을 통해 수행된다. 평가의 초점을 사례관리가 클라이언트에게 적절하게 제공되고 있는지, 클라이언트의 변화와 만족, 서비스의 통합, 서비스와 성과의 질에 대한 평가가 되어야 한다. 전문가와 클라이언트가 평가의 과정에 포함된다.

한편, 권진숙과 박지영은 사례관리의 목적을 사례관리자의 활동을 중심으로 다음과 같이 제시하였다(Moxley, 1989: 17). ①서비스와 자원을 이용하고 접근하는데 있어서 가능한 클라이언트 자신의 생활기술을 증진시킨다. ②클라이언트의 기능 향상과 복지를 증진시키기 위해 사회적 망과 관련된 대인복지서비스 제공자들의 능력을 발전시킨다. ③ 클라이언트에게 제공되는 서비스 및 지원이 가장 효율적인 방법으로 전달됨과 동시에 서비스 효과성을 증진시킨다. 한편, 목적을 달성하기 위한 중간기착지로서의 목표를 다음과 같이 제시하고 있다. ①환경의 도전에 맞서기 위해 개인의 잠재력을 극대화한다. ② 가족과 일차집단의 보호능력을 극대화한다. ③ 공식적인 보호체계와 일차적인 보호자원을 통합한다. ④ 개인과 일차집단의 욕구를 충족시키기 위해 공식 보호체계 내 능력을 극대화한다.

2. 사례관리 등장배경의 이해

1) 탈시설화

1960년대 초 미국에서 정신장애인과 정신지체 장애인을 시설보호에서 탈피하여 지역사회에서 정착시키고자 하는 탈시설화 정책이 이루어졌고, 이로 인하여 가족들은 이들에 대한 돌봄의 부담이 커졌다. 이에 따라 지역사회 차원의 종합적인 서비스를 요청되었고, 그 결과로 기관 단위의 서비스를 넘어서는 사례관리 서비스라는 포괄적 대책이 요구되었다.

2) 지역사회보호 기능 강조

정신지체, 정신질환, 신체장애, 심각한 의료적 문제, 경제적문제와 노숙 등 복합적인 문제를 가지고 지역사회에서 함께 살아가야 할 사람들이 점차로 늘고 있는데 반하여 가족기능의 급격한 쇠퇴와 복지국가의 쇠퇴 및 탈시설화로 인하여 지역사회보호의 기능이 의 강조되면서 탈시설화된 클라이언트를 지역사회 내에서 지속적으로 보호, 관리할 필요성이 증가되었다.

3) 통합적인 서비스 체계 필요성 증가

클라이언트의 욕구가 다양화되고 다양한 서비스 기관들이 출현하면서 서비스체계의 연계성이 요구되었다. 특히 비공식적인 지원체계와 사회적 지원만의 중요성이 강조되면서 공식적 자원체계와 공식적인 지원체계와의 연계 방법론이 필요하게 되었다.

4) 서비스 비용절감 필요성 증대

복지국가의 시기가 지나가고 복지다원주의의 이념이 득세하는 가운데 사회서비스의 비용을 절감하기 위한 노력이 커짐. 특히 서비스간의 중복을 피하고 서비스의 효과성을 높이는 방안 중에 하나로 사례관리가 각광을 받게 되었다. 공공재원이 투자되는 대상에 대한 체계적인 관리를 통한 복지 체감도 및 삶의 질 향상을 지원할 필요가 증대되었다.

5) 한국 사회복지환경 변화

한국의 사회복지제도는 사회보험이나 공공부조제도의 도입 및 확충, 국민기초생활보장제도를 통해 선진적 복지의 기본 틀을 갖추게 된 것으로 평가되고 있다. 그러나 사회복지서비스의 경우, 기존의 대상 및 프로그램 중심의 서비스의 문제점, 즉 고객 중심의 서비스가 아니라 공급자 중심의 서비스가 서비스 간 단절과 중복의 문제 및 효과성을 담보할 수 없는 구조적 문제를 지니고 있다는 비판을 받아왔다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위한 다양한 해법가운데 하나인 사례관리가 사회복지서비스 전 영역에서 강조되고 있는 추세이다.

2008년에는 중앙정부의 핵심 국정과제로서 “시군구에서 맞춤형·통합 원스톱 복지서비스를 제공”할 수 있는 새로운 구조로 개편하고, 복지 체감도 향상을 위한 효율적인 세부운영 방안개발이 시도되고 있다. 따라서 수요자 중심(개인 혹은 가족단위)의 서비스체계로의 전환과 구축은 서비스의 단절과 중복을 극복하고 서비스의

효율화를 가능하게 하며, 이의 주요 수행전략이 사례관리라고 할 수 있다. 특히 공공사례관리 도입 이후 사회복지현장에는 사례관리에 대한 실천책임성, 사회복지 효과성에 대한 인식과 욕구가 높아지고 있다. 기존에 사회복지현장에서 사례관리를 주도했던 민간기관의 입장에서 공공사례관리의 출현은 실제로 민간기관의 사례관리를 통해 궁극적으로 해결하기 어려운 빈곤의 문제, 이로 인해 파생된 복잡적이고 만성적인 문제들을 가진 클라이언트군의 욕구를 통합적으로 다루는데 한계가 있었다. 이는 전문성만으로 해결되지 않는 공적이고 행정적인 서비스 연계성에 대한 필요를 초래하였다. 마침 공공사례관리는 '수요자 중심의 통합적 서비스를 민관이 효과적으로 실시할 수 있는 시스템 구축(안혜영 외, 2008)'을 목적으로 사회복지현장전달체계 구조를 재편하는 기회를 제공했다 해도 과언이 아닐 것이다. 이렇게 공공과 민간이 사례관리를 통해 실천해온 노력은 분명 지금까지 흩어져있고 단절되어 있던 지역사회 자원간의 소통과 연합이라는 복지 안전망 구축의 가능성을 높여놓았다. 그러나 이러한 가능성을 현실화 하는 데는 실무적으로 반드시 선결되어야 할 중요한 과제가 있다. '공공-민간부분간의 긴밀한 협력관계'를 구축하는 것이다(박지영, 2010).

<표 3> 최근 복지환경변화의 주요 이슈

지방화	탈중앙집권화, 시장과 시민사회의 중요성 강조, 지역사회 합의와 통합 강조, 지역복지계획의 수립, 지역복지협의구조 강조
시장화 민영화	사회서비스의 강조, 바우처제도의 도입, 재정성과 방식으로 운영되는 사례관리체계의 도입
법제화	사회복지사업법의 개정(2005)으로 시군구청장의 책임아래 보호대상자별 보호계획을 수립하도록 하면서 사례관리의 현실화 기반 마련 됨.
공공사례관리 의 등장	전문성만으로 해결되지 않는 공적이고 행정적인 서비스 연계성에 대한 필요와 민관서비스 통합을 통한 효율성 제고

3. 사례관리 실천요소

1) 사례관리 구성요소

일반적으로 사례관리의 구성요소로 사례관리를 필요로 하는 클라이언트, 클라이언트의 욕구를 충족시키는 사회자원, 사례관리를 실시하는 기관에 배치되어 있는 사례관리자를 들 수 있다(김만두, 1993; 白澤政和, 2000). 한편, 사례관리를 입체적으로 파악하면 사례관리의 실천과정과 사례팀과 운영팀으로 구성될 수 있는 사례관

리의 운영체계가 포함될 수 있다.

① 클라이언트

클라이언트는 대부분 복합적인 욕구를 가지고 있으나 이를 충족할 자원의 소재와 이용방법에 대해 잘 모르는 사람을 말한다. 현재 지역의 저소득층 가족, 아동, 청소년, 노인 등 신체적·정신적·경제적·사회적 문제 등의 복합적 문제를 가진 다양한 클라이언트가 대상이 된다. 대상 선정에서 중요한 것은 클라이언트 범주에 대한 행정적인 기준을 정해 놓는 것이다. 사례관리 대상자의 자격조건과 선정기준, 사례관리 대상자의 규모, 사례관리 대상자의 유형 등과 같은 사항을 규정하는 것이 필요하다. 이러한 사항에 대한 행정적인 기준을 마련함으로써 클라이언트의 상황과 특성에 맞는 관리가 가능해질 수 있을 것이다.

② 사회 자원

사회자원은 인적·물적 서비스를 제공하고 지원하는 다양한 차원의 공급주체를 말한다. 가족, 친척, 동료, 이웃, 자원봉사자 등의 비공식적인 부분과 행정가, 행정기관, 공공복지시설, 법인 등의 공식적 자원이 클라이언트의 문제를 해결하기 위해 조정되고 통합되어 필요한 서비스로 제공된다. 사례관리자와 사례관리 기관은 클라이언트의 문제와 욕구에 부합하는 자원을 조직화하고 필요한 경우에 신속하게 조정할 수 있는 역량을 갖추는 것이 필요하다.

③ 사례관리자

사회자원을 클라이언트가 활용하여 욕구를 충족해 갈 수 있도록 촉진하고, 조정하고, 연결시켜 나감으로써 클라이언트 자신의 능력을 향상시키고 서비스 공급주체들의 능력 또한 발전시키는 것이 사례관리자의 역할이다. 사례관리자는 사례관리 수행에 필요한 전문적인 지식과 기술, 예를 들면, 상담 기술, 자원개발 및 관리 능력, 네트워킹 능력 등을 개발함으로써 사례관리를 위한 역량을 강화하는 것이 필요하다. 그리고 조직적인 차원에서는 사례관리자들의 전문적인 역량을 잘 발휘할 수 있도록 슈퍼비전체계를 갖추는 것이 필요하며, 소진을 예방할 수 있어야 한다. 사례관리 업무자체가 업무의 난이도가 높은 편이며, 사례관리로 인한 업무량이 과중하고, 사례관리의 성과가 잘 드러나지 않기 때문에 업무적인 스트레스가 높은 편이다. 사례관리자의 교체는 클라이언트와의 관계의 유지, 서비스의 지속적 유지 등 사례관리의 전 과정에 커다란 장애를 제공할 수 있다. 따라서 사례관리자를 고용한 주체는 사례관리자의 전문적 역량강화와 더불어 소진 예방을 위해 다각적인 관심과 지원을 아끼지 말아야 한다.

④ 사례관리 과정

사례관리 과정은 사례관리를 시간적으로 전개해 가는 요소로서 보통 접수, 사정, 개입계획, 서비스의 제공, 조정과 점검, 재사정, 평가와 종결, 사후관리 등으로 진행된다.

⑤ 사례관리 운영체계

사례관리의 책임성과 효율성을 증진시키는 운영체계는 사례관리자 개인적인 역량에 좌우 될 수 있는 사례관리 실천의 질을 안정적으로 높일 수 있는 요소로, 사례관리조직 내부시스템과 외부협력 시스템으로 구분할 수 있다.

사례관리 조직 내부 시스템은 클라이언트가 요청하는 문제와 욕구를 잘 충족시키기 위해서는 사례관리팀, 서비스와 프로그램 팀, 자원 및 조직화 팀 등 다양한 팀간의 협력이 필요하다.

사례관리 외부 협력시스템은 클라이언트에게 서비스를 제공하는 기관들 간의 네트워크를 구축하는 것이다. 사례관리 네트워크를 통해서 공공과 민간의 협력이 필수적이며, 보건·의료, 심리·정신, 교육, 문화, 주거, 노동 등 다양한 서비스 영역간의 협력이 이루어져야 한다. 사례관리 네트워크에는 시청, 구청, 주민자치센터, 보건소, 고용안정센터, 의료기관, 정신의료 기관, 교육기관(교육청과 학교), 복지기관 등 다양한 서비스 주체들이 참여하고 관련 사례발생 시 유연하게 협력할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

사례관리 센터는 사례관리 조직의 내부적인 운영체계와 외부협력체계를 구축하고 두 개의 독립적이면서도 상호보완적인 시스템이 잘 결합되어서 운영 될 수 있도록 하는 것이 필요하다. 그리고 각각의 운영체계에 전문적인 자문과 서비스 제공 주체간에 역할을 조정해 줄 수 있는 자문 시스템(슈퍼바이저와 솔루션 위원회)을 구축하는 것이 필요하다.

2) 사례관리자의 역할

사례관리자의 역할은 이행자, 교육자, 안내자/협조자, 진행자, 정보전문가, 지원자, 중개자, 연결자, 조정자, 옹호자, 협동자, 협의자 등의 다양한 역할을 수행한다. 사례관리자는 만능이 되어야한다는 스트레스를 받기보다는 오히려 각 사례관리자는 자신의 분석을 통해 자기가 잘 할 수 있는 역할에 집중하면서 나머지 역할들을 더 효과적으로 수행해낼 수 있는 주변 자원들과의 효율적 팀워크에 관심을 갖고 일하는 것이 필요하다. 이때 중요한 것은 자신이 만능이 아니라는 점을 인정하고 이를 클라이언트와 가족에게 인식시키면서 주변과 지역의 자원을 개발, 연계하는 역할에

초점을 맞추어야 할 것이다. 여기에서는 사례관리자의 일반적인 역할을 축약하여 사례관리자의 정리해 보았는데 그 내용은 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 사례관리자의 통합적 역할

역 할	내 용
상담가/ 교육자 counselor/ educator	상담가로서 사례관리자의 역할은 클라이언트의 구체적이고 정확한 사정을 통해 클라이언트와 가족의 욕구와 장애물을 확인할 수 있도록 돕는다. 이를 위해 클라이언트를 이해하고 신뢰를 형성하며, 클라이언트가 자신을 위한 자원망을 개발하고 유지하기 위해서 알아야 할 부분들을 상담한다. 필요시 새로운 지식과 기술을 습득하도록 교육할 뿐 아니라, 스스로에 대해 새로운 것을 발견할 수 있도록 배울 필요가 있다.
조정자 coordinator	조정자로서의 역할을 위해 사례관리자는 먼저 클라이언트의 문제와 타인으로부터 원조를 필요로 하는 욕구를 동시에 사정한다. 이를 계획을 세우고 원조자들과 효과적으로 만나도록 돕는다. 필요시에 사례관리자는 또한 원조자들 사이의 갈등을 줄이기 위해 의사소통을 촉진시키고, 자원망의 효율성을 증가시켜야 한다.
옹호자 advocator	옹호자로서의 역할은 필요한 자원이 부재하거나, 특정 클라이언트에게 서비스의 제공이 차단되는 상황이 발생할 때 매우 중요하다. 옹호자로서 사례관리자는 클라이언트가 필요한 자원을 얻을 수 있도록 일한다. 또 다른 경우, 사회가 클라이언트에게 지나치게 부담한 것을 요구하는 상황도 발생한다. 이 경우 사례관리자는 사회의 요구를 중화시키거나 비용을 낮추어 클라이언트가 사회의 요구를 충족시킬 수 있도록 옹호자로서의 역할도 하게 된다.

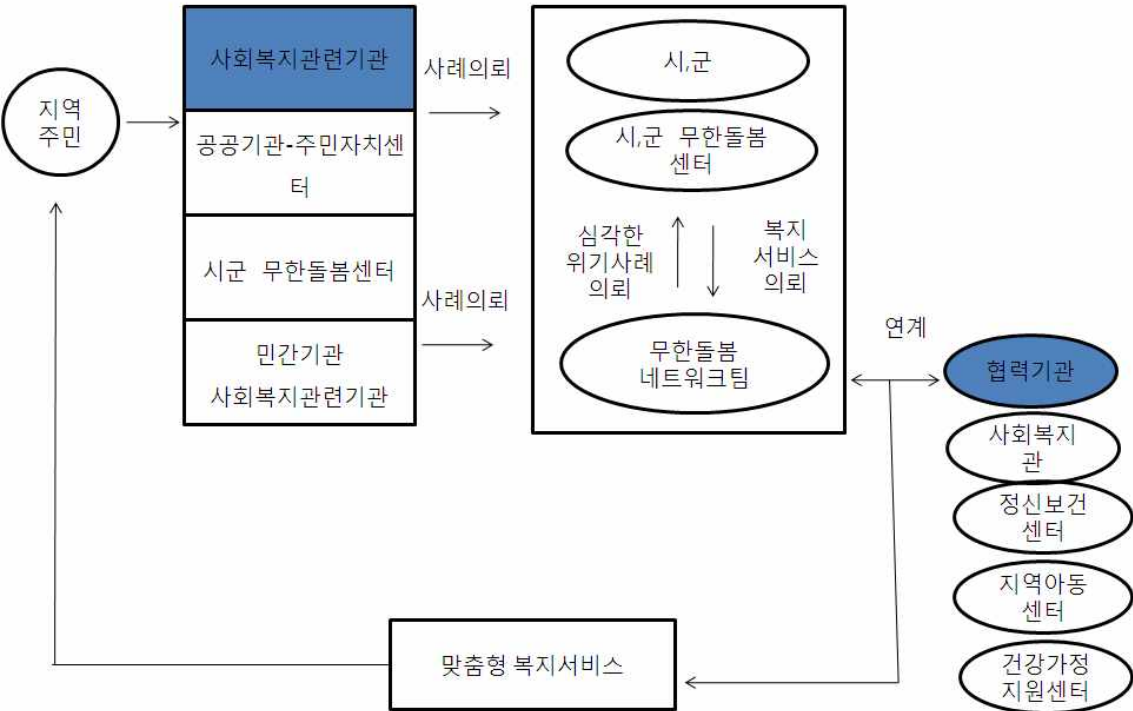
2) 사례관리 전달체계

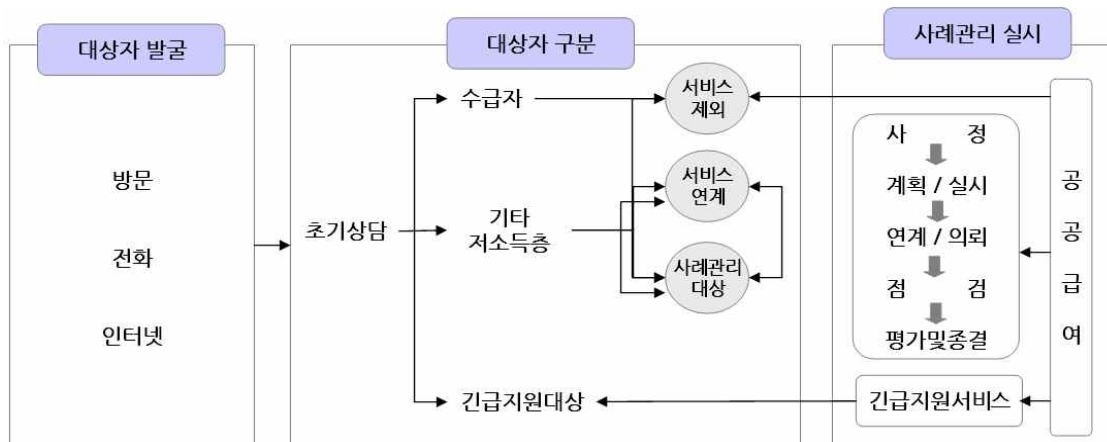
한국의 사례관리전달체계를 공공 사례관리의 체계와 경기도의 무한돌봄센터(2009)의 전달체계를 통해서 살펴보고자 한다. 공공사례관리는 사회복지사업법의 개정(2005)으로 시군구청장의 책임아래 보호대상자별 보호계획을 수립하도록 하면서 사례관리의 현실화 기반을 마련하였다. 공공 사례관리는 일반 사례관리의 단계를 거치는 하지만 서비스 연계 및 확인을 중심으로 구성하고 실시되며, 심도 깊은 전문적인 서비스 중심의 사례관리가 필요한 경우 관련된 문제 영역에서 활동하는 민간 전문가와 연계하여 추진하고 있다. 한편, 현존 공급자 중심의 사회복지서비스 전달체계를 극복하고 지역사회 네트워크를 활용한 “수요자 중심의 윈스톱 맞춤형 복지서비스 전달체계”를 구축하고자 2009년부터 경기도의 무한돌봄센터에서 사례관리 서비스를 제공하고 있다(<그림 2> 참조).

공공사례관리의 접수창구는 대상자의 입장에서 접근이 편리한 기관에 가서 절차를 밟을 수 있도록 하였다(<그림 3>과 <표 5> 참조). 접수는 읍면동, 민간기관 등을 통할 수 있으며, 직접 방문, 콜센터 전화, 인터넷 신청 등 방법을 통하여 접근할 수 있다(한국보건복지인력개발원, 2008). 서비스는 수요자 중심의 통합적 서비스를 가능

하게 하기 위해 공공 간, 공공-민간 간 연계기능을 강화하고 서비스 연계팀 중심의 사례관리 과정의 일괄적 관리로 원스톱 서비스가 가능하게 추진하고 있다. 읍·면·동은 일선 창구로서 주민과 초기상담을 통하여 공공사례관리자의 유형을 분류하고, 시·군·구의 서비스 연계팀에서 총괄적 관리를 하여 기존의 읍·면·동, 시·군·구 간 분리체계를 극복하고자 한다. 사회복지 통합관리망을 통한 통합적 서비스 제공을 위한 공공간, 공공-민간 간 정보공유와 유기적 연계기반을 마련한다(<표 5> 참조).

<그림 2> 무한돌봄센터의 서비스 흐름도





<그림 3> 공공영역의 사례관리 대상자 분류(한국보건복지인력개발원, 2008)

<표 5> 대상자의 접근경로(한국보건복지인력개발원, 2008)

접근경로		업무정의	대상자 발굴 과정
전화 채널	민생안정TF (콜센터계)	전화를 통한 수요자의 질의에 대하여 사전에 규정된 절차 및 규정에 의하여 정보를 제공하는 업무	전화질의접수 → 상담내용분류 → 상담매뉴얼검색 → 개인이력분석 → 안내수행 → 안내종결
	중앙콜센터		전화질의접수 → 상담내용분류 → 상담매뉴얼검색 → 안내수행 → 안내종결
방문 채널	민생안정TF (서비스연계팀)	수요자가 직접 방문하여 안내 상담을 요청한 경우 규정된 절차 및 규정에 의하여 정보를 제공하거나 후선업무로 연계	방문 질의 → 질의접수 → 상담내용분류 → 상담매뉴얼검색 → 개인이력분석 → 초기상담 → 관련업무로연계 → 상담종료
	읍면동		방문 질의 → 질의접수 → 상담내용분류 → 상담매뉴얼검색 → 개인이력분석 → 초기상담 → 관련업무로연계 → 상담종료
	민간기관		방문 질의 → 질의접수 → 상담내용분류 → 상담매뉴얼검색 → 초기상담 → 관련업무로연계 → 상담종료
인터넷 채널	Oklife.go.kr 129.go.kr	주민서비스 포털(인터넷)을 통한 수요자의 질의에 대하여 사전에 규정된 절차 및 규정에 의하여 정보를 제공하거나 후선업무로 연계	주민서비스포털신청 → 주민서비스행정지원시스템 → 지자체공무원신청확인 → 초기상담 → 관련업무로연계 → 상담종료

<표 6> 주체별 주요 역할 분담(한국보건복지인력개발원, 2008)

주 체		역 할	
		주체별 기본역할	사례관리과정별 역할
공공	시군구의 서비스 연계팀과 통합조사 관리팀	• 정보의 통합 및 배분 • 부족자원의 확충 및 예산지원 • 사례관리 업무총괄 • 공공민간의 협력관계 형성 • 대상자별 서비스 수혜내역 조사 및 관리	• 대상자의 발굴 • 초기상담 • 대상자 선정 • 대상자 유형분류 • 전문사례관리 대상자 범주결정 • 전문사례관리 수행기관 결정 • 사례관리 계획 수립 • 사례관리 실시 • 지원 상황 모니터링 및 서비스 관리 • 종결 평가
	읍면동		• 대상 발굴 및 선정 • 대상자 유형분류
민간		• 전문적 서비스의 개발 및 서비스 실시 • 지역 내 통합정보 구축에 참여 및 정보활용 • 지역사회 공동과제에 대한 관심과 지역활동에 참여 • 전문적 개입이 필요한 사례관리 대상자에 대한 공동담당 • 사회복지기관과의 유대 강화	

4. 사례를 통해 본 사례관리의 필요성

<표 7 > 대구 불로동 어린이 아사(餓死) 사건

영세민 가정 5세兒 장롱서 굶어 죽은 채 발견
세계일보 기사입력 2004-12-19 18:57 최종수정 2004-12-19 18:57
계속되는 불황으로 일자리를 구하지 못한 30대 영세민 부부의 5살 난 아들이 굶주려 영양실조 등으로 숨지고, 2살난 딸은 아사 직전에 구조되는 사건이 발생했다. 하지만 이 아들이 숨지기 며칠 전 아버지가 동사무소를 찾아가 기초생활 수급권자 신청을 했으나

서류가 미비했다는 이유로 반려된 것으로 밝혀져 동사무소 담당자가 현장 조사만 나갔어도 막을 수 있었던 사건이었다는 점에서 안타까움을 더해주고 있다.

18일 오전 11시40분쯤 대구시 동구 불로동 김모(39)씨 집 안방 장롱에서 김씨의 둘째 아들 이모(5)군이 숨져 있는 것을 주변의 B성당 관계자 구모(53)씨가 발견, 경찰에 신고했다.

발견 당시 김씨의 아들은 외상 등 타살 흔적이 없었지만 피골이 상접할 정도로 매우 마른 상태였다.

또 김씨의 집에서는 김씨의 딸 순옥(2)양도 영양실로로 아사 직전에 발견 돼 병원으로 옮겨져 치료를 받고 있다.

숨진 김군을 처음 발견한 구씨는 “17일 오후 김씨의 아내가 성당으로 찾아와 먹을 것이 떨어졌다고 말해 다음날 집을 찾아가 김치와 쌀을 전해준 뒤 평소 건강이 좋지 않던 김군의 안부를 물었더니 김씨가 장롱문을 열어 김군의 사체를 보여줘 경찰에 신고했다.”고 말했다.

김군의 아버지는 “아들이 지난 16일 오후부터 음식을 제대로 먹지 못하고 시름시름 앓아 다음날 오전 장롱 속에 넣었다.”고 경찰 조사에서 진술했다.

김씨는 막노동을 하며 가족의 생계를 꾸려왔으나 2년 전 부터 실직상태로 거의 일을 하지 못했고, 최근 들어서는 하루 한 끼 정도로 연명해 온 것으로 알려졌다.

김씨가 소속한 B성당에서 2002년부터 정기적으로 쌀과 부식을 조금씩 지원했다.

그러나 경찰이 현장 확인을 하러 김씨 집에 갔을 때 냉장고는 텅 비어 있었던 것으로 알려졌다.

김씨는 8년 전쯤 정신이 온전하지 못한 동갑내기 아내와 결혼해 3남매를 두었다.

한편 김씨는 아들이 숨지기 며칠 전인 지난 13일쯤 주소지 동사무소를 찾아가 기초생활 수급권자 신청을 했으나 서류 미비로 반려된 것으로 밝혀졌다.

경찰은 조만간 부검을 통해 김군의 정확한 사인을 밝히고, 김군 부모에 대해서는 병원에 정심감정을 의뢰기로 했다.

대구=전주식기자

● 다함께 생각해보기

(1) 위 사례를 통해 사례관리의 필요성을 정리해 봅시다.

(2) 만약 사례관리자(기관)가 있었다면 이 가정은 어떻게 되었을까요?

II. 사례관리의 이론과 모델

사례관리는 클라이언트 중심 철학을 지니며 적극적인 지역사회보호를 강조한다. 클라이언트 중심 철학이란 클라이언트 욕구에 기초하고 궁극적으로는 클라이언트의 자립과 복지를 위하는 것을 의미한다. 적극적인 지역사회보호란 단편화되고 분산된 지역사회서비스를 조정하고 통합하는 것이다. 이러한 사례관리의 특성으로 클라이언트와 관련된 다양한 체계들을 종합적으로 사정할 수 있는 틀을 제공해주는 생태체계관점에 대한 충분한 지식이 요구된다. 또한 최근 사례관리가 클라이언트의 장기적인 문제를 관리하는 차원을 넘어 복합적인 문제를 단기에 해결하는 방법으로도 사용되고 클라이언트의 자립을 도모하는 목적도 갖는 등의 다양성을 보이고 있기 때문에 클라이언트의 역량을 강화하기 위한 임파워먼트와 강점 접근 그리고 자원의 효과적인 개발과 연계를 위한 네트워크 이론 등이 중시되고 있다.

1. 사례관리의 관점과 이론

1) 생태체계 관점

체계 관점은 심리, 정신병리 등 클라이언트 개인의 문제에 중점을 두고 전문성을 키워왔던 기존의 사회사업실천에 개인을 둘러싼 환경 속에서의 다양한 관계망과 상호작용, 사회적 변화 등에 대한 관심을 더함으로써 사회사업의 통합적인 접근을 가능케 한 중요한 실천 기반이다.

체계관점에 근거한 사회사업실천은 전체로서의(as a whole) 개인뿐 아니라 가족, 지역사회의 상호작용에 대한 포괄적인 이해를 통해 더 나은 기능 향상을 위한 효과적인 방법을 모색할 수 있다. 이러한 체계적 관점의 주요 특성과 의의를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 체계적 관점은 개인을 다른 체계의 한 부분으로 포함(하위체계)하는 동시에 다른 체계를 통합하여 이해하는 것이 중요하다. 그렇기 때문에 사례관리 실천과정에서 개인의 요구와 문제는 가족과 지역사회 등의 사회환경 요소와의 관련성을 고려하여 다루어진다. 즉 개인의 문제가 개인에게만 초점이 주어지지 않는다.

둘째, 실제로 각각의 체계는 매우 복잡하고 다양한 방식으로 상호작용을 하는데, 체계적 관점은 이렇게 개인과 가족, 지역사회, 더 나아가 좀 더 큰 사회 환경과의 상호작용을 어떻게 이해해야 할 것인지 알려준다.

셋째, 각 체계들은 투입(input)과 처리(throughput), 산출(output) 및 환류(feedback loops)의 과정을 이행한다.

이러한 체계 간에 기능하는 과정을 이해함으로써 사례관리를 통해 어떻게 각 체계를 변화시켜 나가야할는지 알 수 있다.

생태적 관점은 기본적으로 체계적 관점과 맥을 같이 하고 있고 그 강조점은 개인과 개인을 둘러싸고 있는 환경이 서로 상호작용하고 있다는데 초점을 두고 있다. 또한 체계이론에서는 단순히 체계 내부의 구조와 조직, 그리고 체계의 경계선에 치중된 단선적인 관계에 초점을 두고 있는 반면, 생태적 관점에서는 개인을 둘러싸고 있는 환경들을 개인과의 직접적인 상호작용의 정도에 따라 위계적으로 구분을 하고, 나아가 개인과 여러 환경들 간의 위계적인 상호작용에 초점을 두고 있다. 생태학적 관점의 기본 가정은 다음과 같다.

첫째, 개인의 유전적 혹은 생물학적 요인은 환경과 상호작용하는 과정에서 다양한 방식으로 표현된다. 둘째, 개인과 개인을 둘러싸고 있는 환경은 서로 상호영향을 미치는 또 하나의 체계를 형성한다. 셋째, 적합성(goodness of fit)이란 적응(adaptation)의 능력을 가진 개인과 환경 사이의 상호작용을 통하여 형성되는 상호적인 인간과 환경의 과정이다. 넷째, 개인은 목적 지향적이며 유목적적이고 아울러 개인은 유능성을 획득하기 위하여 노력한다. 다섯째, 개인은 개인을 둘러싸고 있는 환경과 상황 속에서 이해되어야 한다. 여섯째, 개인의 성격은 개인과 환경사이의 상호작용이고 산물이다.

생태적 관점은 체계 관점을 확대, 발전시킨 것이다. 즉 체계 관점에 따르면, 인간을 포함한 사회의 모든 것들은 하나의 체계이며, 각 체계를 구성하는 하위 체계들은 서로 유기적으로 연계되어 있다. 사례관리에 있어 체계 관점의 활용에 중요한 점은 각 체계와 환경, 즉 개인과 개인을 둘러싸고 있는 환경 간의 관계를 분석하는데 있다. 생태적 관점은 체계 관점에서 체계의 개념과 개인과 환경 간의 단순한 관계 분석에서 더 나아가, 개인을 둘러싸고 있는 환경들을 그 상호작용의 정도에 따라 위계적으로 분석하는 데 있다. 생태적 관점을 활용한 사례관리의 주요 실천원칙은 다음과 같다(김동배, 권중돈, 2001).

- 개인과 환경을 분리할 수 없는 존재로 본다.
- 실천의 과정에서 사례관리는 클라이언트의 동등한 파트너십을 형성한다.
- 클라이언트에게 영향을 미치는 모든 환경을 사정하고, 개인과 환경간의 상호작용을 분석한다.
- 클라이언트의 생활 상황과 생활주기에서의 단계를 사정한다.
- 개인과 모든 환경 간의 적합성을 증진시킬 수 있는 개입방법을 모색한다.
- 긍정적 관계와 생활 경험을 통해 클라이언트의 개인적 유능성을 증진시켜 나간다.
- 사회적 지지는 사례관리자의 원조와 조화를 이룰 뿐 아니라 전체적인 실천에 필수적인 요소로 본다.
- 클라이언트와 함께 해결방안을 모색하고 클라이언트의 역량강화에 초점을 둔다.

생태체계관점을 사례관리에 적용할 수 있는 예는 다음과 같다(<표 8> 참조).

<표 8> 생태체계 관점의 적용

영역	적용
관점	-아동과 가족 및 환경체계(미시체계, 중간체계, 외부체계, 거시체계)에 대한 통합적 관점
인테이크와 사정	-아동과 가족에 대한 정보 수집 -아동중심 욕구와 선호 사정 -가족 중심 욕구와 선호 사정 -환경 중심의 자원 사정
개입	-아동에 대한 서비스 -가족에 대한 서비스 -환경 변화 및 공식적 비공식적 자원의 활용
점검	-아동에 대한 모니터링 -가족에 대한 모니터링 -사회적 지지망에 대한 모니터링
평가	-아동수준의 변화 평가 -가족수준의 변화 평가 -환경수준의 변화 평가

2) 강점 관점

사례관리의 궁극적인 주요 목표는 클라이언트의 자립임. 자립은 자원을 제공하여 문제를 해결하는 것이 아니라 문제를 이겨나갈 수 있는 클라이언트의 역량을 키워주는 것으로 역량강화에 초점을 둔다고 볼 수 있다. 이를 위해서는 병리적 관점에서 강점관점으로의 전환이 요구된다. 강점관점은 사회복지사가 클라이언트를 돕는 과정에서 클라이언트의 문제와 병리 현상보다는 강점에 초점을 두고 활동하는 것이 클라이언트의 문제 해결에 보다 효과적이라는 관점이다(Saleebey, 2008).

강점관점은 생활 단위들이 아무리 일그러지고 처참한 상황에 놓여 있다할지라도 사회복지사는 이들의 역량, 재능, 경쟁력, 가능성, 비전, 가치, 희망 등의 관점을 갖고 이들을 봐야 한다고 주장한다(Saleebey, 2008). 즉, 클라이언트의 부족한 것보다는 갖고 있는 것, 모르는 것보다는 아는 것, 할 수 없는 것보다는 할 수 있는 것들을 헤아려 볼 것을 요구한다. 이 과정에서 클라이언트의 내부와 외부에 존재하는 자원 목록들이 작성될 수 있을 것이다. 강점관점의 저변에는 인간 정신 속에 내재하는 고유의 지혜와 역경 속에서도 발휘되는 인간의 잠재적 역량에 대한 인정과 존중이 깔려있다. 사회적으로 가장 낮은 위치에서 학대, 억압, 차별, 외상, 고통, 그리고 그 밖의 역경을 경험하고 있는 사람이라 할지라도 그 가운데서 희망과 변화의 싹은 돌아날 수 있다는 것이다.

Saleebey(2008: 10)은 강점의 개인적 요소들을 영문자 C, P, R자로 시작되는 요소들을 제시하면서 그것을 C-P-R로 표기하였다. 먼저 영문자 C로 시작되는 것으로는 경쟁력(Competence), 역량(Capacities), 용기(Courage) 등이다. 영문자 P로 시작되는 요소들은 희망(Promise), 가능성(Possibility), 긍정적 기대(Positive expectation), 잠재

력(Potential) 등이다. R로 시작되는 요소들은 복원력(Resilience), 비축된 힘(Reserves), 자원(Resources), 정보력(Resourcefulness) 등이다. 강점을 형성하는 개인의 특성으로 용기, 대인관계 기술, 합리성, 통찰력, 낙관주의, 진실성, 인내심 또는 끈기, 현실주의, 즐거움을 추구할 수 있는 역량, 미래지향적 사고, 개인적 책임감과 목적 지향성 등을 들 수 있다. 사회관계 측면에서 볼 때 강력한 사회적 연대를 형성하는 능력도 강점 중 하나이다. 영속적인 빈곤 상태에서 살아가지만 양질의 사회적 연대를 형성하고 살아가는 사람들은 신체적, 심리적, 사회적 측면에서 큰 문제없이 살아간다고 보고되고 있다(엄명용 외, 2011). <표 9>는 전통적인 병리적 관점과 강점관점의 차이점을 비교한 것이다.

<표 9> 병리관점과 강점관점의 비교

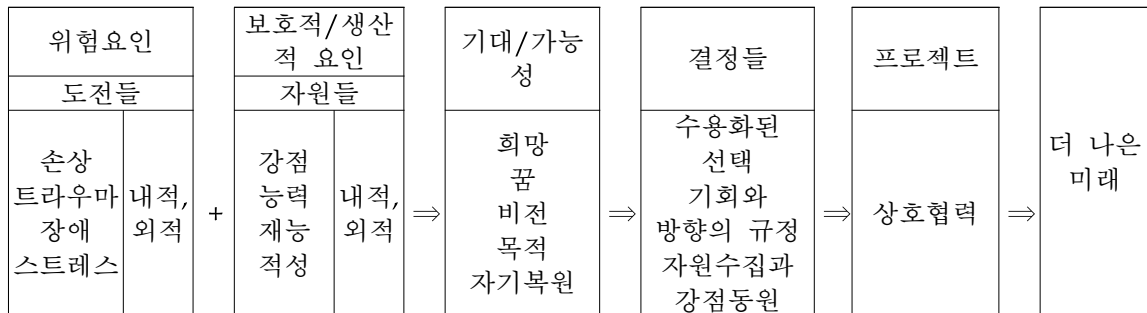
병리적 관점	강점 관점
개인은 “사례”로 정의된다. 증상이 모여 진단이 내려진다.	개인은 독특한 존재로 정의된다. 특성들, 재능들, 자원들을 강점에 추가시킨다.
문제에 초점을 둔 치료를 한다.	가능성에 초점을 둔 치료를 한다.
개인의 이야기는 전문가에 의한 해석을 통해 진단을 환기시키는데 도움을 준다.	개인적인 이야기는 그 사람을 알고 평가하기 위한 과정에 있어 필수적인 요소이다.
실천가는 개인의 이야기에 회의적이다.	실천가는 그 사람의 내면으로부터 개인들을 이해한다.
아동기의 외상은 성인 병리의 전조 증상이 예측 요인이다.	아동기의 외상은 예측 적이지 않다. 그것은 개인을 약하게도 강하게도 할 수 있다.
치료 작업의 중심은 실천가에 의해 고안된 치료 계획이다.	치료 작업의 중심은 가족, 개인, 혹은 지역사회의 열망이다.
사회복지사는 클라이언트 삶의 전문가이다.	사회복지사가 클라이언트 삶의 전문가가 아니라, 클라이언트, 가족, 혹은 지역사회가 전문가이다.
선택, 통제, 헌신, 개인적 발달의 가능성은 병리에 의해 제한된다.	선택, 통제, 헌신, 개인적 발달의 가능성은 열려 있다.
실천을 위한 자원은 전문가의 지식과 기술이다.	실천을 위한 자원은 개인, 가족, 혹은 지역사회의 강점 역량과 적응적 기술이다.
원조는 증상들과 행동, 감정, 사고, 관계의 부정적인 개별적, 사회적 결과들의 영향을 줄이는 데 초점을 둔다.	원조는 삶에 대한 확신을 갖고 잘 해나가게 하고, 가치들과 헌신들을 발달시키며, 지역사회에서, 혹은 지역사회로서 멤버십을 만들고 발견하는 데 초점을 둔다.

(1) 강점기반실천의 과정

강점기반실천의 과정은 <그림 1>과 같다(Saleebey, D., 2002). 첫 단계로는 위험요인을 탐색하고, 위험요인을 상쇄하거나 극복하는 보호적 요인들을 평가함을 통하여 강점 중

심의를 목표를 설정하고 달성하고자 한다.

<그림 3> 강점기반 실천 과정의 예



- 고통을 인정하라.

강점접근이 클라이언트의 문제를 도외시하는 것이 아니다. 강점접근에서 위험요인과 문제를 다룬다. 카타르시스, 슬픔, 분노와 불안, 재구조화는 개인이 어디에 있으며, 그들의 현재 고난은 무엇이며, 그들이 수반하는 감정적, 인지적 짐이 무엇인가를 발견하고 이해하는데 중요하다. 이는 또한 과거를 흘러 보내고 현재와 불를 재조명하는데 중요한 단계이다. 그러나 목적은 항상 역경이 가져간 교훈, 레질리언스, 회복의 씨앗을 발견하는데 있다. 문제 상황 정의내리기는 조력 과정의 초입으로 평가나 문제 상황 분석과 혼동해서는 안된다. 특히 이 단계에서는 클라이언트가 자신의 말로 이야기할 수 있도록 돕는 것이 중요하다. 문제는 클라이언트의 요구와 환경의 요구, 자원 간에 미스매치, 불균형이 존재함을 의미할 뿐이다. 클라이언트에만 주목하는 것을 부적절하며 문제 해결을 방해할 뿐이다.

의 클라이언트의 판단을 믿고, 클라이언트의 능력을 강화하는 실천 모델에 근거하고 있다.

- 레질리언스와 강점의 담론과 이야기를 자극하라.

어떤 이의 역량, 잠재력, 풍부한 자원을 인정하는 것에는 종종 엄청난 저항이 존재한다. 때로 강점을 발견하는 것의 문제는 단어의 부족, 불신, 신뢰의 부족에 있다. 사회복지사는 사람들이 과거와 현재에 보여 왔던 레질리언스를 발견하고 이름을 붙여야만 한다. 이야기 안에 나타난 사람들의 일상적인 투쟁과 승리는 유용하다(예를 들어, 그들이 해온 것, 생존한 방식, 원한 것, 피하고 싶어 한 것). 이러한 과정에서, 사람들은 자신의 강점을 인정하고, 강점들을 해내고, 과거와 현재에서 강점들을 보고, 느껴야만 하며, 사회복지사와 타인들에 의해 인정받는다. 이 지점에서 발생하는 것은 더 나은 "text"를 쓰는 것이다. 재구조화가 이것의 일부이다. 재구조화는 많은 가족 치료들의 재구조화하는 것이 아니라, 이미 그려진 그림 위에 능력과 성취를 표시하고 어떤 이의 인생에 대하여 다른 색깔을 공급하는 덧칠을 하는 것이다. 강점 대화를 자극하는 것은 사회복지사의 두 가지 행동을 포함한다. 강점의 언어를 공급하는 것과 반영하는 것이다. -클라이언트의 능력과 성취를 긍정적으로 반영하

고, 클라이언트가 환경에서 다른 긍정적인 관점을 찾도록 돕는 반영이다.

- **맥락에서 행동하라: 교육, 행동, 옹호, 연계.**

개인은 이미 성취한 것뿐만 아니라 새롭게 발견된 능력을 사용하도록 장려된다. 그들이 결정하고, 행동함에 따라 자신의 능력의 레퍼토리를 발견하고 더욱 풍부하게 할 수 있다.

- **클라이언트의 강점을 정상화하고 이용하는 방향으로 움직여라.**

사회복지사와 클라이언트는 발견된 강점을 더욱 공고히 하고 강점과 레질리언스에 대한 새로운 언어를 재강화하고 주변의 자원을 발견하는 능력을 지지한다.

(2) 강점을 찾기 위한 질문

- **생존질문** : 당신이 맞서야만 했던 모든 도전들에서 지금까지 살아남기 위해 어떻게 했습니까? 어떻게 당신 앞에 놓인 도전들을 이겨낼 수 있었습니까? 그러한 어려움에 직면했을 때 당신의 사고방식은 어떠했습니까? 어려움을 이겨내는 동안 자신과 세상에 대해 무엇을 배웠습니까? 이러한 어려움 중에서 당신에게 특별한 강점, 통찰, 기술을 준 것은 무엇입니까? 무엇이 당신이 의지할 수 있는 특별한 자질입니까?

- **지지질문** : 어떤 사람들이 당신에게 특별한 이해, 지원, 지도를 해주었습니까? 누가 당신이 의지할만한 특별한 사람입니까? 이러한 사람들이 당신에게 준 특별한 것은 무엇입니까? 어떻게 그들을 발견했는지, 혹은 어떻게 그들이 당신에게 왔습니까? 무엇이 당신에게 반응하게 하였습니까? 과거에 어떤 조직, 집단이 당신에게 특히 도움이 되었습니까?

- **예외질문** : 삶이 잘 풀려나갔을 때, 무엇이 달랐나요? 과거에 당신의 인생에서 좋았거나, 더욱 즐거웠거나 안정적이었을 때, 당신의 세상, 당신의 관계, 당신의 생각에서 무언가 특별하거나 다른 것이 있었다면 무엇이었습니까? 당신의 인생과 당신의 존재에서 어떤 부분이 다시 회복되고, 재창조되고, 재생되었으면 합니까? 당신의 삶에서 어떠한 순간이 당신에게 특별한 이해, 레질리언스, 가르침을 갖게 하였습니까?

- **가능성 질문** : 당신이 지금 원하는 것은 무엇입니까? 당신의 희망, 비전, 열망은 무엇입니까? 이러한 것을 달성하는데 당신은 얼마나 진전을 보이고 있습니까? 이러한 방향으로 이동하는데 어떠한 사람들, 개인적 자질들이 도움이 되었습니까? 당신은 무엇을 하고 싶습니까? 당신의 특별한 재능과 능력은 무엇입니까? 당신에게 특별한 희망과 지도를 제공하는 환상과 꿈은 무엇입니까? 당신이 목적을 달성하거나 과거에 당신이 가지고 있었던 특별한 희망과 시간을 회복하는데 내가 어떻게 도와줄 수 있습니까?

- **자긍심 질문** : 사람들이 당신의 장점을 말할 때, 그들이 주로 말하는 것은 무엇입니까? 당신에게 진정으로 자긍심을 주는 당신의 인생, 당신 자신, 당신의 성취에 관

한 것은 무엇입니까? 당신 인생이 잘 되고 있다는 것을 어떻게 알 수 있습니까?-당신은 무엇을 할 것이고, 누구와 함께 할 것이며, 어떻게 느끼고 생각하고 행동합니까? 무엇이 당신 인생에서 진정으로 기쁨을 주니까? 언제 당신은 자신이 원했던 것을 달성했다고 믿을 수 있습니까? 어떤 사람, 사건, 생각들이 관련이 있습니까?

사례관리의 주요 과정에서 강점관점의 활용방안을 제시하면 <표 10>과 같다.

<표 10> 강점관점의 활용방안

영역	활용 방안
초기 단계	-아동과 가족의 관여 강화 -아동과 가족에 대한 존중 -아동과 가족의 관심사에 초점 -아동과 가족의 고통과 어려움에 대한 이해와 공감 -협력 관계의 수립 -클라이언트의 대처능력에 대한 인정과 칭찬
사정	-아동과 가족의 욕구와 선호 사정 -사정된 욕구와 선호를 인지하고 표출하고 합의 -아동과 가족의 강점(문제대처능력, 탄력성, 재능, 관심·꿈·비전, 지지망, 자긍심 등)과 자원 사정 -아동과 가족의 강점과 자원 사정 시 강점사정 질문기법 활용 -사정된 강점과 자원을 아동과 가족이 공유하고, 칭찬 -강점과 자원을 활용함으로써 강점을 확대할 수 있는 개입계획 수립
개입	-아동과 가족의 강점을 활용한 계획 수립 -아동과 가족의 동의와 참여 강화 -아동과 가족이 교사 또는 준전문가가 될 수 있는 기회 제공 -공식적 지지망뿐만 아니라 비공식적인 지지망 구축 -비공식적인 자원을 우선적으로 활용 -클라이언트의 역량강화 및 자가지향성 강화
점검	-클라이언트 중심의 점검 강화 -연계 기관과의 점검 및 정기적인 회합 추진
종결 및 평가	-클라이언트와 함께 평가하고 종결 시기를 결정 -성과가 나타나게 된 요인에 대한 인식을 확인하고 공유 -사례관리 실천을 통해서 나타난 효과를 지속할 수 있는 방안을 탐색 -스스로 자원을 활용할 수 있는 능력을 개발, 유지 -협력이 필요하면 다시 접촉할 수 있는 힘을 갖도록 함 -클라이언트의 문제해결력 변화 평가 -클라이언트의 레질리언스 변화 평가

3) 임파워먼트 관점

임파워먼트 접근은 권한 부여, 역량강화, 세력화 등으로 번역되며 사회복지 실천 영역에서 매우 의미 있게 적용되고 있다. 임파워먼트란 개인, 집단, 가족 그리고 지역사회가 자신들의 내부 그리고 둘러싸고 있는 자원과 도구를 발견하고 확장하려는 의도(intend)이자, 과정(processes)이며, 돕는(assisting) 것을 의미한다. 임파워먼트는 개인, 그룹, 조직, 그리고 지역사회 등이 각각의 기능을 잘 수행하고 적절한 관계를 형성해나갈 수 있도록 그 능력과 힘을 잘 통제할 수 있도록 하는 과정으로 자신감, 가치감을 제공하고 스스로 갖추어야 할 환경에 대한 파워와 통제력에 대한 인식을 더

해준다. 그렇기 때문에 사회복지사는 임파워먼트의 사회구조에 따른 체계, 즉 개인 또는 개인 간, 그리고 다양한 사회구조 범주를 충분히 이해함으로써 이러한 구조를 잘 조정하고 파워를 분배할 수 있어야 한다. 이러한 임파워먼트의 특성은 사례관리의 기능과도 의미를 같이 한다.

사례관리의 주요 기능은 클라이언트의 잠재력을 극대화함으로써 문제를 해결하고 환경체계를 활용할 수 있는 능력 함양이다. 이러한 개인과 환경의 최적 기능을 위해 사례관리자는 다양한 체계에 효율적인 개입과 관리 역할을 수행한다.

임파워먼트 관점은 개인이든 지역사회든 어느 체계나 이미 잠재적인 힘과 가능성, 기회들을 지니고 있다고 본다. 만약 어떤 체계가 제 기능을 유지하지 못하고 있다면 이는 그 체계만의 문제라기보다 제 기능을 도와야 할 사회구조나 자원의 부족현상으로 파악한다. 따라서, 임파워먼트 관점에 기반한 사례관리자는 다양한 환경 속에 내재된 자원을 찾아내서 클라이언트가 접근할 수 있도록 도와주며, 이 과정에서 클라이언트로 하여금 개인적, 개인 간, 그리고 사회정치적 자원への 접근성을 높이는 역할과 함께, 그 경험과 힘이 클라이언트에게 내면화되도록 도와야 한다.

임파워먼트 실천의 핵심은 기법이나 도구가 아니라 관계적인 표현이다. 사례관리자는 사람들과 지역사회 내에 있는 힘을 발견하기 위해서는 가치를 떨어뜨리게 하는 꼬리표를 타도하고 없애 버리고, 가족, 제도, 지역사회가 가지고 있는 자원을 연결할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 이를 위해서 사례관리자는 클라이언트가 활동적인 주체이며, 기관이라고 가정하고 클라이언트와 구성요소들 간에 협력적인 파트너십을 형성하며 클라이언트의 강점과 능력을 확장하는 것을 강조해야 한다.

강점관점과 맥을 같이 하는 임파워먼트 모델은 클라이언트를 변화의 주체로 하는 역량강화 실천 모델이다. 임파워먼트를 통해서 클라이언트의 자가지향성을 강화하고 역량을 강화하기 위한 방안은 <표 11>과 같다.

<표 11> 임파워먼트 모델의 활용방안

영역	활용 방안
사정	아동과 가족의 강점과 능력 사정 아동과 가족 및 지역사회의 자원 사정 태도, 가치, 신념; 비판적 사고; 행동력
개입	아동과 가족의 강점과 능력을 활용함으로써 강점을 확대함. 아동을 둘러싼 비공식적 자원을 활용함으로써 비공식적 보호를 강화함. 아동과 가족의 욕구를 충족하는데 필요한 공식적 비공식적 자원을 사정하는데 클라이언트의 선택권 보장 아동과 가족 스스로가 자원을 활용할 수 있는 능력을 강화함 사회복지사-클라이언트 관계; 교육, 기술, 자조집단; 자원확보; 사회행동
점검	아동과 가족 및 지역사회의 자율성, 임파워먼트, 자가지향성의 변화를 점검 개인내적 역량, 대인관계역량, 정치적, 지역사회 행동
평가	아동과 가족 및 지역사회의 자율성, 임파워먼트, 자가지향성의 변화를 평가 개인내적 역량, 대인관계역량, 정치적, 지역사회 행동

4) 옹호 관점

사례관리를 포함한 사회복지실천에서 생태체계 관점 외에도 옹호(advocacy) 관점은 서비스 이용자의 권리보호와 환경변화에 필수적인 이론적 틀을 제공해준다. 옹호 서비스는 사회복지를 다른 전문직과 차별화 해주는 것으로 전통적으로 매우 높게 평가되어온 활동이다(엄명용 외, 2011). 클라이언트와 합의한 목표를 달성하기 위해 개인과 가족의 변화도 필요하지만, 때로는 개인과 가족을 뛰어넘는 더 큰 환경에 대한 개입과 변화를 추구해야할 때가 있다. 옹호는 사회복지사가 클라이언트가 원하는 변화와 자원 확보를 위해 클라이언트를 포함한 다양한 체계에 클라이언트의 이해와 입장을 대변하여 문제해결을 돕는 노력이고, 최대한 클라이언트와 함께하며 클라이언트의 자기결정을 존중하는 것이 중요하다.

클라이언트가 자신의 권리를 주장할 능력이 취약하거나 자신의 권익을 확보할 능력과 지식이 부족할 경우, 클라이언트의 최선의 이익을 위해 사례관리자는 대변과 옹호활동을 통해 함께 힘을 키우고 체계에 대한 직간접적인 개입활동을 행하게 된다. 옹호자로서 사례관리자는 클라이언트를 대변하거나, 클라이언트와 함께 체계의 변화를 이끌어 내는 역할을 하게 된다.

컴프톤과 갤러웨이(Compton & Gallaway, 1989)는 옹호 내용의 결정 주체를 크게 사회복지사, 사회복지사와 클라이언트의 공동계획, 그리고 클라이언트의 자기결정의 세 가지로 나누었는데, 공동계획은 양자가 공통적으로 수용 가능한 시각에서 함께 결정한다는 것이고 스스로 결정하도록 허용하는 것도 중요하다는 것이 자기결정 주장인데, 결국 클라이언트의 능력과 상황, 문제의 성격을 고려하여 클라이언트의 의견과 입장이 충분히 반영되도록 하는 노력이 필요하다고 하겠다.

옹호의 유형은 < 표 12>와 같이 제시될 수 있다.

<표 12> 옹호의 유형

유형		개념	사회복지사의 구체적 기술
사례 응 호	자기 옹호	클라이언트 개인 및 집단이 스스로 자신의 옹호하는 활동, 때로는 자조집단 및 지지집단을 구성해서 활동함.	-행정적 및 기술적 지원(회의실제공, 지원 봉사자 공급)/각려 및 정보제공
	개인옹호	클라이언트가 스스로 자신을 옹호할 수 없을 때 사회복지사가 개인이나 가족을 대신해 옹호하는 활동	-개인 및 가족의 욕구 파악 및 사정 기술, -클라이언트가 적절한 서비스를 제공받지 못하거나 부당한 처우를 받을 때(토의, 설득, 촉구, 강제 등)
계 층 응 호	집단옹호	유사한 문제를 경험하는 클라이언트들로 구성된 집단의 공동문제를 해결하기 위한 옹호	-집단사회복지실천기술, 의사소통기술 -클라이언트 문제와 관련하여 일반 대중여론에 영향을 미치는 활동(강의, 연설, 자료제동 등)
	지역사회 옹호	소외된 혹은 공동의 문제를 경험하는 지역사회 주민들을 위한 옹호활동, 지역주민들이 스스로 지역사회를 옹호하기도 하고, 지역사회를 대신하여 다른 사람이 옹호하기도 함.	-주민을 모으고 조직화하는 기술/일일 캠프 개최
정 책 응 호	정치 또는 정책적 옹호	사회정의와 복지를 증진시키기 위해서 입법영역, 행정영역, 사법영역에서 다양한 형태로 전개되는 옹호활동	-특정법안의 통과를 제안하거나 저지하기 위한 로비기술/사법과정에서 증인으로 나서는 클라이언트를 보호하고 정보를 제공하는 기술
	체제 변환적 옹호	근본적인 제도상의 변화를 위해 구성원인 시민들과 사회체제 전체에 영향을 미치려는 옹호활동, 예를 들어 양성평등을 위한 여성운동, 장애인이동권보장을 위한 옹호활동	-캠페인 기술, 조직화 기술, 미디어활용기술

5) 네트워크 이론

네트워크(network)의 개념은 매우 다양하게 사용되고 있다. 사회복지분야에서도 네트워크는 '사회적 관계망', '조직간 관계 또는 연결망', '서비스 연계망', '기관간 연계', '조직간 협력', '지역사회관계망'으로 사용되고 있다. 이러한 개념정의를 종합해보면 네트워크란 자원, 기술, 사회관계, 지식, 신뢰 등을 서로 공유할 수 있는 사람들 또는 단체의 공식적 혹은 비공식적 관계의 망(net)으로 유대(tie) 또는 연계(linkage)라고 이해할 수 있다(이준영, 2007).

최근 사회복지에서 네트워크가 관심을 끄는 것은 부족한 자원을 다른 기관과의 협력을 통해 극복하려고 하는 노력의 결과라고 볼 수 있다. 네트워크를 통해 클라이언트의 욕구 충족, 자원부족 문제의 극복, 효율성의 증진 및 소속감, 공동체 의식의 증진 등을 들 수 있다.

사례관리에서 네트워크의 목적은 클라이언트에게 적절하고 포괄적이며 지속적인 서비스를 제공함으로써 서비스의 효과성을 제고하여 사회복지 개입의 책임성을 완수하는 것이다. 클라이언트의 복합적인 욕구는 클라이언트와 가정만이 아니라 지역사회 차원에서 다양한 기관이나 시설, 단체의 참여와 협력을 통해서 충족될 수 있다. 특히 네트워크의 구축이 필요한 이유는 지역사회 내 사회복지 관련 조직들이

클라이언트에게 서비스를 제공함에 있어서 지원의 중복과 갈등을 최소화하고, 단위 조직의 정보, 인력, 설비 등 자원의 공유를 통해 지역사회 자원의 활용도를 최대화함으로써 사업의 효과성을 극대화할 수 있기 때문이다. 또한 네트워크를 통해 누락된 클라이언트를 발굴하고, 서비스의 단절을 극복할 수 있으며, 서비스와 프로그램의 중복의 조정 등을 통한 효율성을 증대시키고, 부족한 자원을 동원할 수 있다. 이러한 네트워크의 성격을 설명하는 이론은 다음과 같다.

(1) 사회자본 이론

네트워크에서 사회자본(social capital)은 사회적 관계를 통해 만들어지며 사회적 생산성을 담보하는 비실체적인 자본의 형태로 규정되며 중시되고 있다. 사회자본의 구성요소로는 사회관계망(social network), 신뢰(trustworthiness), 호혜성(reciprocity)을 들 수 있다(홍현미라, 2006). 네트워크가 활성화되기 위해서는 신뢰와 같은 비공식적 규범 즉 사회자본의 도움이 필요하다. 지역사회의 역량을 강화시키기 위해 사람들 간의 신뢰와 협동이라는 사회자본을 통해서 지역주민들을 결합하고 교량역할을 하는 네트워크를 형성하게 된다고 할 수 있다. 네트워크에서 중시되는 사회자본인 신뢰에는 3가지 유형이 있는데(홍현미라, 2006), 친근하고 사적인 관계에서의 신뢰, 알지 못하는 사람과의 관계에서의 신뢰, 그리고 제도에 대한 신뢰 등이다. 제도에 대한 신뢰와 호혜관계는 공식적인 거버넌스 제도 및 시장에 대한 신뢰에 초점을 두고, 규칙의 공정성과 절차, 쟁점의 해결이나 자원배분 등에 의해 형성되는 신뢰와 호혜관계를 말한다. 사회자본, 네트워크, 신뢰의 관계를 어느 한 시점에서 종결되는 정태적(static) 관계가 아니라 시간의 흐름을 반영하면 서로 영향을 주고받는 동태적(dynamic) 관계로 이해해야 할 것이다.

(2) 거버넌스 이론

네트워크 거버넌스(network governance)이론은 공공과 민간의 파트너십을 분석하기 위한 것이다. 사회복지 분야에서 네트워크의 개념은 복지국가의 대안으로 등장하였는데 공식적 서비스 기관이 관료제적 조직으로 변화하여 클라이언트의 욕구에 대해 민감하게 반응하지 못한다는 비판 때문에 복지국가가 다른 부문과의 비공식적 지원망(informal support network)을 통해 서비스를 제공하기 위해 모색하게 되었다고 볼 수 있다(이원숙, 1995).

네트워크 거버넌스 이론은 효과적인 조직운영의 원리를 네트워크의 개념을 통해 발견하고자 하는 이론적 노력으로 무한히 많은 행위자와 관련된 정책의 조정 문제를 해결하기 위한 사회적 장치로서 긍정적 의미를 갖는다. 사회복지부문에서 네트워크 거버넌스의 효과성은 네트워크 수준과 조직의 효과성과의 관계로 볼 수 있다. 예를 들면, 네트워크 거버넌스의 수준이 높지 않은 경우에 조직의 효과성이 낮고,

정부와 복지관과의 네트워크 수준이 높을수록 이용자의 규모가 증대됨으로써 조직의 효과성이 높다고 볼 수 있다. 사례관리는 절대적으로 민관의 협력체계에 기반하여 수행되어야 하는 사회복지 실천모델이다. 그 이유는 첫째, 사례관리의 중요한 결과 중 하나라 씨실과 날실의 얽힘구조와 같은 복지인프라의 섬세한 안전망 기능이 강화되는 것이고, 둘째, 자원의 역량 극대화를 통한 중복서비스 제한, 대상자 욕구 중심의 자원기능/역량 강화, 효율성에 기반한 효과성 확보하는 등 민관간에 상호자원관리능력을 극대화하는 것이 필요하기 때문이다. 셋째, 민관협력체계망에서 걸러지는 지역 욕구에 대한 민감성 향상을 통해 지역의 생태체계적 역량이 강화될 수 있기 때문이다(박지영 2010).

(3) 상호조직 이론

네트워크에 중시되는 요인 중 하나는 자원의존이론(resource dependency theory)으로 '조직간 관계 이론(inter-organizational theory)'으로 명명되기도 한다. 개별조직이 다른 조직과의 상호관계 속에서 자원을 획득하는 과정은 네트워크의 형성으로 해석될 수 있으며, 이런 측면에서 조직간 관계이론과 자원의존이론, 조직네트워크의 연관성을 파악할 수 있다. 조직간 관계이론(inter-organizational theory)은 지역사회의 조직들 간의 조정과 협력이 지역사회주민 나아가 지역사회복지를 개선, 증진하는데 있어서 중요하다는 점을 강조한다. 상호조직이론에 의하면 모든 조직은 그 조직이 지향하는 목적을 성취하기 위해 지역사회 내 자원과 경쟁자들과의 상호조정 및 협력을 통해 전체 지역사회를 발전시켜 나가는 것이다. 이러한 목적을 성취하기 위해 고려해야 할 주체는 자금지원이나 재정자원의 제공자, 권위와 정당성의 제공자, 클라이언트 또는 소비자의 제공자, 보조적 서비스 제공자로서의 조직, 상품과 서비스의 소비자와 수혜자(예: 사회복지조직에서 클라이언트), 경쟁조직 등이다.

(4) 사회교환 이론

사회교환이론은 개인, 집단 또는 조직 간의 균형있는 교환을 통해서 개인, 집단, 조직 나아가 지역이 발전한다는 것을 강조한다. 특히 사회교환이론에 따르면 사회교환의 과정에 의해서 네트워크는 형성, 유지되고 발전된다.

사회교환이론은 분석의 단위를 조직 내의 구성원인 개인에 초점을 맞추고 있는데, 조직구성원들 간의 상호관계 특히, 권력관계를 중시한다. 사회교환이론은 한 조직이 네트워크에 참여하고 있는 다른 조직의 영역을 인식하였을 때 발생하며, 조직들은 인식된 영역을 상호간에 교환하게 된다. 이 이론에서는 사회적 교환의 가치, 장소, 대상, 조건 등이 중요한 이론적 기초가 된다.

사회적 교환이론에 따르면 사회적 교환은 교환의 장에서 이루어지며 교환의 장은 원하는 자원과 상품을 교환하기 위해서 다양한 관점에서 서로에게 영향을 주는 둘

이상의 참가자로 구성되는 하나의 시장에서 이루어진다. 사회적 교환의 가치는 경제적 보상뿐만 아니라 기관의 만족이나 가치, 사명감의 충족, 사회적 기여, 증진된 사회적 지위 등 무형의 가치도 포함된다. 따라서 인적, 물적 자원을 포함하는 상담, 지역조직 서비스, 돈, 정보, 아이디어, 정치적 영향력, 의지, 의미, 힘, 클라이언트 등을 포함하는 유형 또는 무형의 자원들이 교환의 가치를 갖는다.

사회적 교환이 발생되기 위한 조건으로는 교환할 상품에 대한 정보와 상품을 교환할 욕망으로 거래에서 각각의 참가자들은 가장 큰 혜택을 가지고 있는 것 또는 비용에 대한 보상이 가장 큰 것들을 모든 가능한 교환을 통해서 선택하게 된다. 사회교환이론은 서로 영역이 다른 개인이나 조직이 서로에게 필요로 하는 것을 상대방과의 교환을 통해 획득하려고 네트워크를 형성한다는 것이다. 그리고 두 참가자간에 교환되는 것이 서로 균형을 이루지 못하면 네트워크가 유지되지 못한다는 점을 알려준다.

<표 13 > 네트워크 이론 활용 방안

영역	방법
운영체계	조직 내부 관련팀과 네트워크 구축 지역사회 협력기관과 통합사례관리팀 구축 지역사회 전문가를 중심으로 한 솔루션 위원회 구축 인적·물적 자원망 구축
인테이크	아동 및 가족과 연관된 비공식적인 정보원(친인척, 이웃, 학원 등) 을 통한 정보 수집 아동 및 가족과 연관된 공식적인 정보원(주민센터, 학교, 지역아동센터 등)을 통한 정보수집
사정	통합사례관리팀과 공동으로 통합사례회의를 통한 사정 고위험 사례의 경우 솔루션 위원회의 솔루션 회의를 통한 사정
개입	통합사례관리팀 간의 역할분담에 의한 서비스 제공 공식적, 비공식적인 사회적 지지망 구축
점검	통합사례관리팀을 활용한 정기적인 점검 솔루션 위원회를 통한 정기적인 점검 공식적, 비공식적인 사회적 지지망을 통한 지속적인 점검
평가	통합사례관리 네트워크 평가

2. 사례관리의 모델

사례관리의 실천모델은 사례관리자들의 사례관리를 실천하는데 기준과 방향이 되는 지침을 제공한다. 사례관리의 모델에 따라 서비스가 다양하게 제공될 수 있으며, 각 모델에서 추구하는 다양한 목표들은 사례관리자의 책임과 역할 그리고 클라이언트에 대한 개입의 기간에 대해 특정한 관점을 제공하여준다. 또한 각 모델들은 각

기 장점과 단점을 지닌다. 다양한 사례관리모델의 특성을 안다는 것은 사례관리를 실시하는 특정한 세팅에서 어떤 모델이 적합한지를 알려 주게 된다.

사례관리 서비스를 제공하는 기관과 사례관리자는 서비스 대상과 기관의 환경에 적합한 사례관리 모델을 정립하고 이를 바탕으로 일하게 된다. 기관이나 서비스 제공자의 특성, 개입기간, 사례관리자의 역할이나 서비스 수준 등에 따라 다양한 차원에서 사례관리 모델에 대한 논의가 있어왔는데, 학자나 실천가들(Intagliata, 1982; Moore, 1990; 권진숙, 박지영, 2008; 이근홍, 2006; 황성철, 1995; Lambert Magure, 2007)에 의해 제시된 주요 모델을 그 분류 기준에 따라 살펴보기로 한다.

1) 사례관리서비스의 제공자에 따른 모델 구분

사례관리 서비스의 제공자에 따라 구분되는 사례관리 모델은 우선 대인서비스 전문가 또는 특별히 훈련된 전문가에 의해서 제공되는 사례관리로서 통합전문가 모델, 일차적 치료자 모델, 학제 간 팀 모델로 나뉜다. 서비스 제공자가 전문가가 아니라 클라이언트와 특수한 관계에 있는 준전문가(para-professionals)나 비전문가에 의해서 제공되는 사례관리 모델로는 가족모델, 지역사회 주민에 의한 지지적 보호 모델, 자원봉사자모델로 나누어지며, 주로 생활시설과 같은 종합서비스센터에서 제공되는 사례관리로는 종합서비스 센터모델 등이 있다.

가) 통합전문가 모델이란 사례관리자가 개별 클라이언트 또는 클라이언트 집단의 서비스 조정에 대한 책임을 지며 사회복지실천, 간호, 공공복지, 심리학, 대인서비스 등에 대한 훈련을 바탕으로 사례관리자가 직접 서비스, 조정, 옹호 등을 통합적으로 제공한다. 통합전문가는 중재자 활동을 하며 학사 또는 석사 수준의 전문가로 접수, 서비스기획, 서비스조정, 평가 등 전 과정에 관여한다. 이 모델의 장점으로서는 각각의 클라이언트가 치료계획과 서비스 문제에 관하여 한 사람과 일함으로 각각의 클라이언트에 대하여 책임성 있게 대처할 수 있다.

나) 일차 치료자모델이란 사례관리자와 클라이언트가 치료적인 관계에서 일하는 사례관리 모델로 사례관리자는 석사학위 이상의 사회복지사, 심리학자, 정신의학자 등으로 전문 인력이며 클라이언트의 관심사와 문제에 대한 치료자의 지식을 기반으로 개입하는 모델이다.

다) 학제 간 팀 모델이란 사례관리자들이 각자 특정한 전문영역의 서비스 활동에 개별적 책임을 가지며 다양한 학문 분야 간 전문화된 팀의 일원으로 일하는 모델로 전문화된 사례 관리자들이 공동으로 사례관리의 모든 과정을 공유하며 함께 일하는 실천모델이다.

라) 가족모델이란 주로 부모나 보호자가 아동의 사례관리자로서, 또는 성인자녀가 허약한 노인의 사례관리자로서 역할을 수행하는 모델인데, 가족이 사례관리 과정에 대한 훈련과 경험을 바탕으로 일하게 되면 보호의 연속성과 서비스의 질에 대하여 더 효과적일 것이라는 믿음에 기초한 모델이다. 이 모델은 전문가와 부모·성인자녀와의 협력관계를 발달시키는 것이 중요하며 대부분의 대인서비스 체계가 복잡하기 때문에 많은 전문가들이 소통하는데 어려움이 존재하지만 가족성원을 위한 사례관리와 옹호에 대한 훈련으로 가족전체의 역량이 강화되는 장점이 있다.

마) 지지적 보호모델이란 농촌 지역사회나 도시 저소득층 밀집지역에서 활용 가능한 모델로 지역사회 내에서 만성 정신 장애인을 부양하는 데 필요한 심리적 지지를 그들의 자연적인 이웃과 비공식적 지지체계들이 제공할 수 있다는 신념에 기초한 모델이다. 이 모델은 지역주민들이 직접적인 정신보건서비스를 제공할 수 있으며, 클라이언트와 그들이 필요로 하는 지역사회 지지를 효과적이고 경제적인 방법으로 연결이 가능하다고 보는 모델이다.

바) 자원봉사자모델은 기관의 직원과 자원봉사자가 협력을 통하여 일하는 것으로 지역사회 자원봉사자가 일정기간 훈련을 거쳐 사례관리 전문가의 지도감독을 받으면서 만성정신장애인, 신체장애인, 허약한 노인, 발달장애아동 등의 사례관리자로 활동하는 모델이다. 자원봉사자가 클라이언트에게 직접적 서비스를 제공하기도 하고, 서비스를 점검하거나 조정하며, 자원봉사자는 준전문가로서 클라이언트를 원조하는 보조협력자의 역할을 수행한다.

사) 종합서비스센터모델은 서비스센터가 사회적·정서적 지지, 직업훈련, 기숙시설 등을 포함한 포괄적 서비스를 제공하는 모델로 만성정신장애인, 발달장애인시설 내의 수용자, 자립생활센터의 거주자, 지체장애인, 장기건강 보호가 필요한 사람 또는 위탁보호 가정의 아동과 청소년들에게 사례관리 서비스를 제공한다. 이 모델의 장점으로는 클라이언트에게 복합적으로 개입할 수 있으며, 클라이언트 간 상호보호와 옹호기능의 형성을 돕기도 한다. 보호의 연속성을 보장하면서 사례관리를 실천할 수 있고, 클라이언트로 하여금 독립적인 생활기술과 사회적으로 생산적이며 개인적으로 만족한 생활양식을 습득할 수 있도록 하는 데 도움이 되는 장점이 있다.

2) 사례관리서비스의 제공기관의 형태에 따른 모델 구분

사례관리 서비스 제공기관의 형태에 따라 사례관리 모델이 분류될 수도 있는데 이에 따르면 사례관리만을 독자적으로 수행하는 기관에 의한 모델, 직접서비스 기관 내에 사례관리 실천단위가 있는 모델, 복합기능기관에서 이뤄지는 모델, 여러 기관들이 할당된 사례를 협력의 방식으로 일하는 모델 등으로 구분된다.

가) 독자기관 모델이란 자율적 관리 조직체를 구축하고 있는 기관에서 사례관리 서비스를 제공하는 모델로 사례관리만을 유일하게 제공한다. 서비스 협정을 통해 재정적인 권리에 관여하지 않기 때문에 보호기획 과정에서 객관성을 유지할 수 있는 특징이 있다.

나) 직접서비스기관 내의 특수단위 모델에서는 사례관리 서비스로 가족상담, 가정 건강보조, 가정조성 또는 안내와 의뢰 서비스와 같은 직접서비스가 제공된다. 그러나 기관에서 직접서비스만을 제공해야 하는 한계를 지닌다.

다) 특수단위시설 또는 복합 기능기관 모델에서 사례관리는 병원, 노인 홈, 또는 다목적 노인센터와 같은 복합적인 시설에서 실시된다. 사례관리의 단위가 하나의 구성요소로 간주될 수 있도록 다른 시설서비스로부터 분리되어 주체성을 갖는 것이 중요하다.

라) 조합모델이란 다양한 기관들이 할당된 관리방식으로 협동적으로 일하는 것으로 사례관리 프로그램은 조합서비스 제공자망을 통하여 클라이언트에게 원조를 제공하는 기능을 수행한다.

3) 사례관리서비스의 수준에 따른 모델 구분

사례관리 서비스에서 클라이언트에게 제공되는 서비스의 수준에 따라서 사례관리 모델이 구분되기도 하는데 이에 따르면 서비스의 수준이 단순한 정도에서 전문화되는 정도에 따라 단순형, 기본형, 종합형, 전문관리형으로 구분해 볼 수 있다.

단순형은 사례관리자의 역할이 지역사회자원과 서비스를 단순히 연계하는 수준의 사례관리모델로서 준전문가인 사례관리자의 수준에서도 실현가능한 모델이다. 기본형은 지역사회자원과 서비스 연계, 기초상담을 제공하는 수준의 모델로서 준전문가나 초급 전문가의 수준에서 실천될 수 있다. 종합형은 기본적으로 지역사회자원과 서비스를 연계하고 심층상담 및 치료적 기능을 수행하며 전문가의 수준에서 실천된다. 전문관리형의 경우 직접적, 간접적 서비스 제공과 전문 관리자로서의 역할을 수행한다. 제공되는 사례관리서비스의 수준에 따른 네 가지 모델에 대한 비교는 다음의 표로 요약 제시되었다(황성철, 1995).

〈표 14〉 서비스의 수준에 따른 사례관리의 분류

	단순형	기본형	종합형	전문관리형
사례관리의 근본 목적	지역사회의 자원과 서비스 연계	지역사회의 자원과 서비스 연계와 기초상담, 조언	지역사회의 자원과 서비스 연계, 심층상담 또는 치료	직접적, 간접적 서비스 제공과 관리자로서 서비스 관리
사례관리의 기능	욕구인식 및 사정, 사례계획과 서비스 연계, 서비스 점검	적극적 사례발굴, 사정, 사례계획 및 개입, 서비스 연계, 상담, 서비스 점검	Rothman의 15개 기능을 수행	기본적인 사례관리 기능과 자원배분, 통솔, 의사결정 기능 포함
사례관리자의 역할	자원과 서비스중개자	중개자, 상담자, 교육자, 지지자, 서비스점검자	자원 및 서비스중개자, 상담 또는 치료자, 교육자, 클라이언트 옹호자	연계자, 상담자, 치료자, 교육자, 관리자
사례관리자의 교육 및 전문성 정도	준전문가, 비전문가(전문대 졸업자, 또는 훈련된 자원봉사자)	준전문가, 전문가(전문대 졸업자, 또는 초년생 사회복지사)	전문가 (경력이 풍부한 선임사회복지사)	특수 분야별 전문가
조직내 사례관리자의 위치와 슈퍼비전	기존의 조직과 업무수행부서에서 수행, 전문가에 의한 엄격한 슈퍼비전	기존의 조직 내에서 수행, 경험이 많은 사회복지사의 슈퍼비전이 필요	독립된 사례관리 부서, 최소한의 슈퍼비전	독립된 팀 형성, 슈퍼비전이 필요 없음
사례관리자의 담당 사례 수	비교적 많음	적절한 사례 (30사례 내외)	비교적 적은 사례 (10-20사례)	최소한의 사례 (10사례 미만)
개별/ 팀접근	팀 접근이 가능 그러나 주로 개별적 접근	개별적 접근	개별적 접근	팀 형성에 의한 접근
사례관리자의 업무에 관한 자율성 및 권위의 정도	자율적인 결정권이 없음, 전문가와 협의 요망	어느 정도 자율성이 보장됨	자율적인 의사결정이 보장됨	전문분야별 자율성 보장 그러나 공동결정 요망

4) 사례관리 환경에 따른 모델 구분

아무리 좋은 사례관리 체계를 구축하고 싶어도 사례관리자와 기관의 상황에 따라 사례관리의 구조체계와 기능은 영향을 받을 수 밖에 없다. Marianne Woodside & Tricia McClam(2006)는 이러한 점에 착안하여 역할기반 사례관리모델, 조직기반 사례관리모델, 책임기반 사례관리모델로 분류하여 제시하고 있다.

• 역할기반 사례관리 모델

사례관리자가 수행하기를 기대하는 역할들을 수행하는데 초점을 둔다. 어떤 사례관리자는 주로 브로커의 역할을 수행할 것이 기대되는 반면에 다른 사례관리자는 치료자의 역할을 하면서 때로 브로커와 조정자의 역할을 수행할 것을 기대된다. 또한 또 다른 사례관리자는 비용 절감과 비용 효과성에 초점을 둔다.

• 조직기반 사례관리 모델

포괄적인 서비스와 복합적인 문제를 갖고 있는 클라이언트의 요구의 충족에 초점. 이 모델은 종합복지센터나 심리사회적 재활센터, 학제간 팀 접근을 하는 상황에서 잘 활용될 수 있는 모델이다.

• 책임기반 사례관리 모델

사례관리의 기능이 가족성원, 지지적인 케어 네트워크, 자원봉사자 또는 클라이언트 등에 의해서 수행된다. 가석방자가 가석방 플랜에서 스스로를 사례관리하는 경우도 있다. 기관에서 클라이언트는 매우 많은 책임을 지며, 직업과 집을 얻도록 역량 강화된다.

<표 15> Marianne과 Tricia의 사례관리 모델

구분	역할기반 C·M	조직기반 C·M	책임기반 C·M
목표	한 사람이 다양한 욕구를 충족시키고, 치료자, 모니터링, 효율성, 담보자의 역할 수행함.	한 곳에서 다양한 욕구를 다룸. 확대가족의 경우와 유사함	서비스의 조정, 자원봉사자의 지원, 클라이언트의 역량강화
책임	인터뷰, 자료수집, 기회, 서비스 연계, 조정, 의뢰, 평가 등의 역할수행	복합적인 사례관리. 서비스 조정과 함께 관리팀 운영.	비전문가형. 전문가가 위기에 도와 줌
일차적 역할	중개자, 조정자, 상담자, 기획자, 문제해결자, 기록자	대변자, 중개자, 조정자, 기획자, 문제해결자, 기록자	중개자, 조정자, 기획자, 문제해결자, 기록자
개입기간	욕구의 복잡성, 상황에 따라 다양함	다양	다양
강점	많은 경우에 한사람만을 만남. 한 사람이 다양한 역할 수행. 클라이언트와 밀접한 관계	한 곳에서 다양한 서비스 제공. 통합적 관점에서 욕구의 사정, 개별화된 계획과 쉬운 모니터링, 사례관리팀의 운영	자원봉사자, 가족 등이 사례관리의 책임. 이미 클라이언트와 관계가 형성됨. 비용 효과성, 지역사회 개입, 독립심이 강조됨.
약점	기관에서 서비스의 제한, 과도한 사례량, 백업요원의 부재, 지역사회 개입에 제한점. 비용제한, 클라이언트	센터에서 제공할 수 없는 서비스를 요구할 경우. 스태프의 동의가 필요함. 가족이 원조대상이 되기 힘들. 주어진 서비스만 받고, 임파워링	어떤 경우, 관리자의 비전문성으로 인한 비효과성. 트레이닝과 슈퍼비전에 많은 비용. 자원봉사자, 가족이 관리자역할에 대해 클라이

	욕구에 반응하기 보다 표준화된 서비스, 케어 매니지에 초점	되기 힘들	언트가 수용하기 어려움. 서비스의 개발과 조정에 어려움
개요	계획된 사례관리자의 특성에 따라 역할이 부여됨. 제공되는 서비스와 기능에 따라 역할은 달라짐. 제너럴리스트, 중개자, 치료자, 비용 통제자.	기관의 조직구조가 중요한 요인. 준비된 서비스가 서비스 전달의 전제 조건.	비전문가형. 오랫동안 사례관리를 받고나서도 관리가 필요한 경우, 가족, 친지, 지역사회의 자원봉사자들이 훈련을 받고 서비스 제공. 위기시 전무가 도움 받음

5) 사례관리 서비스 기능에 따른 모델 구분

무어(Moore, 1990)는 지역사회 내 서비스 통합의 수준과 자원의 수준에 따라 사례관리의 모델이 기능적으로 다양하게 결정될 수 있다고 보고, 서비스 통합의 수준과 자원의 수준에 따른 사례관리의 모델을 네 가지(할당모델, 마케팅모델, 중개모델, 개발모델)로 제시하고 있다. 무어는 사례관리자가 일하는 지역사회와 기관의 서비스 통합 정도와 자원 수준에 따라 사례관리자의 기능이 좀 더 차별적으로 수행되어야 한다는 점을 강조하고 있다. 네 모델에 대한 개요는 다음과 같이 요약될 수 있다.

가) 할당모델이란 서비스 전달체계의 자원은 불충분하지만 서비스를 제공할 수 있는 법, 제도, 전달체계 및 기관들이 잘 정비되고 통합수준이 높아서 사례관리자가 가능한 가장 효과적인 방법으로 자원을 분배할 수 있는 모델이다.

나) 마케팅모델이란 서비스 통합의 수준과 서비스 전달체계 내의 자원의 수준이 높은 상황에서 사례관리자가 클라이언트의 욕구와 적합한 서비스를 결합시키며 서비스 전달을 조정하는 모델로 클라이언트의 욕구와 가장 적합한 서비스와의 연결에 초점을 두는 모델이다.

다) 중개모델이란 서비스 전달체계 내에 유용한 자원이 많으나 그러한 자원을 전달 할 수 있는 체계가 통합되어 있지 못한 서비스 환경에서 사례관리자가 다양한 서비스 제공자들의 서비스를 클라이언트에게 중개하며 일괄 서비스(service package)를 개발하는 것으로 사례관리자는 통합되지 않은 서비스 전달체계를 보충하는 역할을 담당한다.

라) 개발모델이란 서비스 통합의 수준과 서비스 전달체계 내 자원의 수준이 낮은 상황에서 사례관리자가 자원을 개발하고 조정하는 역할을 동시에 수행하는 모델이다.

* 참고문헌 *

- 권진숙·박지영(2008). 사례관리의 이론과 실제. 서울 : 학지사.
- 권진숙 역(2004). 「사례관리 개념과 기술」. 서울: 학지사. Frankel A. J, Gelman S. R.(2004). Case Management. Lyceum Books, Inc.
- 권진숙·김상곤·김성천·박지영·유명이·유서구·이기연·조현순(2009). 「인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서」. 인천광역시사회복지관 협회·사례관리연구회.
- 김상곤(2010). “통합사례관리네트워크 구축방안”. 고양시 무한돌봄센터 세미나 자료집.
- 김동배·권중돈(2001). 인간행동과 사회환경. 서울 : 학지사.
- 김준기(2006). 한국 사회복지 네트워크의 구성과 효과성 : 지역종합사회복지관의 네트워크 구성과 조직 효과성을 중심으로. 서울 : 서울대학교출판부.
- 김만두 편역 (1993). 「효과적인 복지서비스를 위한 사례관리실천론」. Moxley, D. P. (1993). The Practice of Case Management. 서울: 홍익제.
- 노연희(2006). 성공적인 자원동원이란?. 서울 : 도서출판 EM커뮤니티.
- 류명원(2006). 사례관리에 대한 사회복지사의 인식과 활용에 관한 연구. 한국사회복지정책학회 2006년 추계학술대회자료집, 287-312.
- 박지영(2010). 2010. 빈곤 취약계층을 위한 공공-민간체계의 협력적인 사례관리 실천 과제 한국 사례관리학회 추계학술대회 자료집.
- 白澤政和(2000). 사례관리의 이론과 실제. 서울 : 유풍출판사.
- 엄명용·김성천·오혜경·윤희미(2011). 사회복지실천의 이해. 학지사.
- 이근홍(2006). 사회복지실천 개별관리. 공동체.
- 이기연(2009). 사례관리 총론. 경기도장애인복지관.
- 이원숙. (1995). 사회적 망과 사회적 지지이론. 서울: 홍익제.
- 이준영(2007). 사회복지 네트워크의 이론과 과제. 춘계 학술대회 및 WORKSHOP 자료집.
- 황성철(1995). 사례관리 실천을 위한 모형개발과 한국적 적용에 관한 연구. 한국사회복지학 27 : 275-304.
- 한국보건복지인력개발원(2008). 지방자치단체 사례관리 업무 매뉴얼.
- 홍현미라(2006). 지역사회관계망을 활용한 자원개발경험의 유형에 관한 근거이론 연구. 한국사회복지학 58, 65-69
- Ballew, J. R. & Mink G.(1996). *Case Management in Social Work*. The Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- Intagliata, J.(1992). *Improving the Quality of Community Care for the Chronically Mentally Disabled in Case Management Social Work Practice*. by Stephen M. Rose, Longman : 28-29.

Kumar, S. (2000). *Multidisciplinary Approach to Rehabilitation*. Butterworth Heinemann.

Marianne Woodside & Tricia McClam(2006). *Generalist Casemanagement. A Method of Human Service Delivery*. University of Tennessee.

Moore, S.(1990). A Social Work Practice Model for Case Management : The Case Management Model Grid. *Social Work* Vol. 35

Moxley, D. P., & Buzas, L. (1989). Perceptions of Case Management services for elderly people, Health and *Social Work* 14 : 196-203.

NASW(1996). NASW Standards for Social Work Case Management. *National Standards of Practice for Case Management*.

Saleebey D. (Ed.)(2008), *The strengths perspective in social work practice* (5th ed.). Boston: Pearson Education.

Woodside, M. & MacClam, T. (2006). *Generalist Case Management: A Method of Human Service Delivery* (3rd ed.). Thomson Brooks/Cole.

|| 과정론 ||

사례관리의 운영체계이해 및 간접실천역량강화

I. 사례관리 운영체계에 대한 이해

II . 간접실천기술

과정론

김상곤 (안산대학교)

I. 사례관리 운영체계에 대한 이해 2)

사례관리실천에 있어서 효율적인 운영체계는 무엇보다도 중요하다. 왜냐하면, 사례관리는 클라이언트에게 필요한 통합적 서비스를 전달하는 작동체계이며, 포괄적 프로그램이 확실히 이루어지게 하는 하나의 기제(mechanism)“이기 때문이다(NASW, 1992, 권진숙 역, 2004: 16-17 재인용). 효율적인 사례관리 운영체계의 구축을 통해서 클라이언트의 발굴과 의뢰 또는 연계가 활발하게 진행될 수 있다. 또한 클라이언트를 원조하는데, 서비스 제공자들 간의 협력이 강화될 수 있으며, 지역사회자원의 활용이 활발해질 수 있다. 이러한 측면에서 보면, 사례관리 기관 내부뿐만 아니라 외부와 연계된 사례관리 운영체계는 서비스 전달체계로서의 기능을 수행하게 된다. 따라서 사례관리가 원활하게 이루어지기 위해서는 사례관리팀을 포함하는 기관의 내부적인 시스템의 정비와 더불어 클라이언트의 삶과 밀접한 관련이 있는 지역사회 서비스 제공자와 자원망을 조직화 할 필요가 있다. 나아가서는 사례관리 자문체계와 사례관리 실천을 조정할 수 있는 센터(technical assistant)를 설치하는 것이 필요하다. 사례관리 운영체계의 구조와 운영 방법을 살펴보면 다음과 같다.

1. 사례관리 운영체계의 구조

사례관리 실천을 위한 운영체계에는 크게 7 부분, 다시 말하면, 1) 사례관리자, 2) 사례관리팀, 3) 통합사례관리팀, 4) 전문 슈퍼바이저, 5) Solution 위원회, 6) 통합사례관리 지원단, 7) 사례관리 자원망이 포함된다. 여기서 사례관리자와 사례관리팀은 **조직 내부운영체계**로 볼 수 있으며, 통합사례관리팀, 전문슈퍼바이저, 솔루션 위원회, 통합사례관리 지원단, 사례관리 자원망은 **조직 외부협력체계**로 구분해 볼 수 있다. 각 체계별 구성방법과 운영 방법을 설명하면 다음과 같다.

1) 사례관리자

(1) 사례관리자의 자격

2) 본 자료는 권진숙 외(2009). 인천광역시 사회복지관 사례관리실천을 위한 매뉴얼 연구보고서에서 일부 발췌하고 수정하여 작성한 원고로서 종합사회복지관의 모형을 중심으로 기술되었음. 따라서 각 조직과 다른 지역에서 운영체계를 구축할 경우 본 자료를 참고하여 지역적, 조직적 특성에 맞게 수정하는 것이 필요함.

사례관리자(case manager)는 클라이언트와 가족을 대상으로 초기 정보수집 및 사정, 개입 계획의 수립과 조정 그리고 점검, 평가, 종결 등 사례관리 전 과정을 총괄하는 전문가이다. 사례관리자는 클라이언트와 그들의 가족의 문제와 욕구해결에 필요한 직접적 서비스와 간접적 서비스를 제공 또는 연계한다. 그리고 사례관리자는 사례관리에 필요한 모든 정보를 기록하고, 보고하며, 슈퍼바이저의 지도감독을 받는다.

사례관리자는 사회복지전공 학사학위 이상을 취득하고 사회복지사 1급 자격을 취득한자로 하는 것이 바람직하다. 그러나 지역적인 특성 상 사회복지사 1급 자격증 소지자가 부재할 경우 사회복지사 2급 자격증 소지자도 사례관리자가 될 수 있다. 이 경우, 슈퍼바이저의 지도감독을 강화함으로써 사례관리자의 전문성을 보완할 필요가 있다. 사례관리자는 인간중심의 가치와 철학을 바탕으로 클라이언트에 대한 임상적인 능력과 자원조정, 네트워크 그리고 옹호적인 실천기술 등을 가지고 있어야 한다.

사례관리 수요의 증가와 사례관리자의 업무량의 증가로 인해서 업무 부담이 가중될 경우, 사례관리를 전담하는 파트타임 사례관리자를 고용하여 일정 부분의 사례를 담당하게 할 수 있다. 이로써 사례관리자의 업무량을 조절하고 기관의 사례관리 서비스 제공능력을 강화할 수 있다. 파트타임 사례관리자의 경우, 사례관리자에 준하는 자격을 갖춘 자를 선발하도록 한다. 파트타임 사례관리자는 사례관리 실천의 전문성과 서비스의 질을 높이기 위하여 기관의 내부 슈퍼바이저와 전문 슈퍼바이저의 지도감독을 받아야 한다.

사례관리를 위한 법적·정책적 지원이나 평가제도의 미흡으로 인하여 사례관리의 실천기반이 매우 취약한 실정이다. 이로 인해서 사례관리자의 많은 사례량과 타 업무의 수행 등 업무적인 부담이 크게 나타나고 있다. 이러한 상황에서 많은 사례량을 감당하기 위하여 준 사례관리자³⁾를 채용하여 저위험 사례를 담당하게 하거나 행정적인 지원을 담당하게 할 수 있다. 준 사례관리자가 저위험 사례의 관리를 실시하게 되더라도 사례에 대한 개별화된 서비스 계획(ISP)의 책임성은 사례관리자가 갖게 되며, 사례관리자의 지도감독을 받아야 한다. 준 사례관리자는 전문대학 이상에서 사회복지학을 전공한 자로 한다.

(2) 사례관리자의 역할

사례관리자의 역할은 크게 직접적 역할과 간접적 역할로 나누어진다. 사례관리자가 수행하는 직접 서비스 역할에는 이행자, 상담자, 교육자, 정보 제공자, 조력자의 역할이 포함된다. 사례관리자는 직접적 서비스 역할을 수행하면서 초기에는 사례관리자의 자기 지향성(self-direction)이 높게 발휘되지만 시간이 지나면서는 클라이언트의 자기 지향성이 강화될 수 있도록 해야 한다. 클라이언트의 자기지향이란 클라이언트가 가지고 있는 잠재 역량에 초점을 두고 클라이언트 자신이 자기의 욕구를 충족시킬 수 있는 능력, 기술, 자원을 획득하거나 자원을 활용함으로써 자신의 상황을 변화시킬 수 있도록 하는 것을 말한다. 사례관리자가 수행하는 간접적 역할에는 중계자, 연결자, 조정자, 옹호자의 역할이 포함된다.

3) 기관이나 지역에 따라 준사례리자를 채용하는 조직이 발생하기도 하고 있으며, 사례관리 모델에 따라 자원봉사자, 지역주민, 가족이 사례관리를 보조하도록 할 수도 있다.

다. 사례관리의 핵심적인 요소는 자원을 조직화하고 연계하며, 자원으로부터 소외된 계층을 대상으로 대변자의 역할을 수행하는 것이므로 간접적 역할의 중요성이 매우 높다.

사례관리자의 역할은 클라이언트의 문제와 욕구의 종류와 특성에 따라서 직접적 실천과 간접적 실천의 비중이 달라지게 되는데, 사례관리자는 클라이언트의 문제와 욕구의 특성에 부합하는 역할을 수행하고 있는지 수시로 점검해야 한다. 예를 들면, 직접적 실천에서 클라이언트의 자기지향은 높아지고 있는데, 이행자로서의 역할에만 초점을 두고 있거나 클라이언트의 문제와 욕구를 해결하는데, 지역사회 자원의 활용에 초점을 두어야 하는 상황인데, 직접적 서비스 역할에만 초점을 두고 있다면, 사례관리자의 역할에 대한 조정이 필요한 것이다.

기관에 특성에 따라서 사례관리자를 인테이크 사회복지사로 지정하여 인테이크만을 전담 하도록 하는 경우가 있을 수 있다. 사례관리 실천에서 전담 인테이크 사회복지사를 두는 것이 효과적인가에 대한 논란의 여지는 있으나 사례관리를 도입한 초기에 신규로 인테이크를 실시해야 하는 경우 인테이크에 대한 전문성과 효율성을 높일 수 있다는 장점이 있다. 그러나 인테이크 사회복지사를 둘 경우, 인테이크 사회복지사와 사례관리자와의 협력과 사례관리 과정의 흐름상에 문제가 발생할 수 있으므로 사례회의를 통한 협력을 강화해 나가야 한다. 그리고 신규 인테이크 사례가 적어질 경우 전담 사례관리자로 역할을 전환하는 것이 바람직하다.

<표 1> 사례관리자의 자격과 역할

구 분	자 격	역 할
사례관리자	학사학위 이상 취득한 사회복지사 1급	사례관리의 전 과정 총괄, 직접적 역할, 간접적 역할 등
파트타임 사례관리자	학사학위 이상 취득한 사회복지사 1급	사례관리의 전 과정 총괄, 직접적 역할, 간접적 역할 등
준 사례관리자	전문학사 이상 취득한 사회복지사 2급	저위험 사례관리, 사례관리 행정 지원 등

*자료 : 권진숙 외. “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”. 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회, 2009, p.???

2) 사례관리팀

(1) 구성

사례관리팀은 사례관리 팀장과 사례관리자, 준사례관리자, 파트타임 사례관리자 등으로 구성하는 것이 바람직하며, 필요한 경우 기관 내부의 다른 전문가가 사례관리팀에 포함될 수도 있다. 사례관리 팀장의 자격은 조직이나 지역에 따라 달라 질 수 있으나 통상적으로 학사를 졸업한 후 5년의 사례관리 관련된 업무에 종사한 자 또는 석사졸업 후 3년의 사례관리 관련 업무에 종사한 자로 규정하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 팀장은 사례관리 업

무를 수행하면서 복지관 내부에서 다른 부서와의 협력을 도모하며, 사례관리자들에 대해 슈퍼비전을 제공한다.

기관에 따라서는 사례관리 대상에 따라 사례관리자의 소속 부서가 달라지는 경우가 있는데, 사례관리의 기능을 통합하여 독립된 전담팀으로 사례관리 팀을 구성, 운영하는 것이 바람직하다. 예를 들면, 재가복지 업무를 담당하는 부서에서 사례관리를 담당하는 사례관리자가 있을 수 있으며, 가족복지 업무를 담당하는 부서에서 아동 또는 가족을 대상으로 사례관리 업무를 담당하는 사례관리자가 있을 수 있다. 이러한 경우 사례관리 업무의 분리로 인해서 혼란이 있을 수 있으며, 사례관리 슈퍼비전 체계의 부재 또는 분리, 통합 사례관리팀의 운영의 어려움 등으로 인해서 사례관리의 전문성에 어려움이 발생할 가능성이 높다. 따라서 복지관 내에서 진행되는 사례관리 기능을 통합하여 운영하되 사례관리 대상의 특성에 따라 아동가족전문 사례관리자, 노인가족 전문 사례관리자와 같은 방식으로 역할을 구분하여 각자의 전문성을 발휘하도록 한다.

(2) 기능

사례관리실천에서 전문가로 구성된 팀 활동은 매우 중요하다. 왜냐하면 클라이언트의 문제와 욕구가 매우 복잡적이고 다양한 전문성을 요구하기 때문이다. 사례관리팀은 사례관리 대상자들에게 제공되는 맞춤형 통합서비스를 설계하고, 실행, 점검 및 평가하는 임상적 역할을 수행한다. 그리고 복지관 내부적으로 사례관리가 효과적으로 운영될 수 있도록 하기 위한 사례관리의 내부 운영체계의 구축을 위한 기관 정책 건의, 사례관리 연관 부서와의 협력, 기관 내부의 자원의 조직화, 슈퍼비전체계의 구축, 사례회의 등을 주도한다. 뿐만 아니라 사례관리 운영체계를 확장하여 지역사회와 함께 하는 통합사례관리팀을 조직화를 지원하고, 통합 사례회의를 개최하며, 지역사회 자원을 조직화 하는데 협력적 역할을 수행한다.

<표 2> 사례관리팀의 구성과 기능(안)

구성	기능
• 사례관리 팀장 • 사례관리자 • 파트타임 사례관리자(필요시 채용) • 준 사례관리자(필요시 채용) • 기타 사례관리에 필요한 전문가	• 사례관리 전 과정 총괄 • 사례관리 연관 부서와의 협력 개발 • 기관 내부 자원 조직화 • 슈퍼비전 체계의 구축 • 통합 사례관리팀의 운영 • 지역사회 자원 조직화를 위한 협력 등

*자료 : 권진숙 외. “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”. 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회, 2009, p.110.

3) 통합사례관리 체계⁴⁾

(1) 구성

복합적인 욕구를 가지고 있으며, 다양한 서비스를 필요로 하는 사례관리 클라이언트의 경우, 지역사회 내 다양한 서비스 조직과 연관되어 있는 경우가 대부분이다. 예를 들면, 사회복지관의 재가 대상 어르신인 경우, 대부분 주민자치센터로부터 공공 서비스를 받고 있으며, 보건소로부터도 방문간호서비스를 받고 있을 가능성이 높다. 이러한 경우, 사례관리서비스가 필요한 클라이언트는 개별기관의 사례일 뿐만 아니라 관여되어 있는 기관이 협력해야 하는 공동의 사례이다. 이러한 클라이언트를 효과적으로 돕기 위해서는 지역사회기관들이 협력적으로 활동하는 통합사례관리 체계의 구축과 활용이 필요하다.

통합사례관리팀의 구성은 사례관리 클라이언트의 삶에 영향을 미칠 수 있는 공공과 민간의 다양한 주체들이 참여하는 것이 바람직하며, 다학제적인 전문가들이 참여할 수 있도록 개방성을 높이는 것이 바람직하다.

통합사례관리 체계에는 사례관리 조직 내부의 사례관리팀, 공공과 민간의 지역사회 서비스 제공 기관, 클라이언트의 삶에 영향을 미치는 전문가 또는 관련 인물 등이 포함된다. 지역 여건에 따라서 달라지겠지만, 지역사회 서비스 제공자에는 주민자치센터, 정신보건센터, 보건소, 지역아동센터, 아동보호전문기관, 노인보호전문기관, 병원 의료 사회복지팀, 종교단체 등과 같이 사회복지와 밀접한 관련이 있는 조직에 근무하는 전문가들이 포함된다. 통합사례관리체계는 정형화된 체계가 아니다. 필요와 상황에 따라 다양한 지역사회 전문기관 또는 사람들이 유연하게 통합사례관리체계에 합류할 수 있도록 한다. 통합 사례관리체계에 참여한 구성원들은 클라이언트와 가족의 변화를 지원하는 행동체계로서 역할을 하기도 하고 자원이나 서비스를 제공하는 역할을 수행하기도 한다.

통합사례관리 체계에 참여하는 기관들 간에 상호 협약을 체결함으로써 기관 간의 협력을 강화하고 협력이 지속될 수 있도록 한다. 협약의 내용에는 협약의 목적, 상호 간의 의무와 역할 및 권리 등을 명시하도록 한다. 기관 간에 협약이 체결되었다 하더라도 통합사례관리 업무를 담당하는 실무자가 지정되지 않을 경우 명목적인 협약에 머무를 수가 있다. 따라서 기관간의 협약이 실제로 운영될 수 있도록 사례관리 업무를 담당하는 실무자를 지정하고 네트워크 업무를 공식적인 업무로 인정함으로써 기관 간 협력뿐만 아니라 실무자 간 협력이 촉진 될 수 있다.

초기단계에 통합사례회의에 참여를 촉진하기 위한 인센티브의 활용이 필요하다. 통합사례회의에서 활용할 수 있는 인센티브에는 통합사례회의 참석자에 대한 직접적, 간접적 교육 훈련 기회 제공, 식사와 교제 등이 있을 수 있다. 무엇보다도 중요한 것은 통합 사례회의를 통해서 전문성이 신장되고, 다양한 전문가들과 팀으로 활동하면서 새로운 접근을 통해서 클라이언트의 문제를 효과적으로 해결하는 체험이 가장 중요한 인센티브일 것이다.

4) 통합사례관리 체계는 다른 서비스 조직과 연관되어 있는 클라이언트를 대상으로 지역사회와 함께 공동 사례관리를 실천해나가는 운영체계를 의미한다. 통합사례관리 체계는 지역적 특성이나 여건에 따라 통합사례관리 네트워크, 통합사례관리팀, 통합사례관리 위원회 등과 같은 다양한 형태로 나타날 수 있다.

그러나, 서로 다른 조직에 속해 있거나 학문적인 배경을 가지고 있는 기관 또는 전문가들이 함께 일한다는 것은 매우 어려운 일이다. 일하는 방식, 사례관리 클라이언트에 대한 책임 소재, 사례관리 클라이언트를 바라보는 관점, 각각의 전문성 등 다양한 요소들에 의해 협력적으로 일하는 것에 어려움이 발생할 수 있다. 통합사례관리 체계를 구축하고자 하는 조직이나 지역은 인내와 끈기를 가지고 협력적인 구조를 만들기 위한 상호 노력을 기울여야 한다. 한편 통합사례관리체계에 전문 슈퍼바이저를 위촉함으로써 통합사례관리 체계를 구축하고 운영하는데 나타날 수 있는 갈등을 조정하고, 중재하며, 통합사례관리팀이 성공적인 경험을 지원할 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

통합사례관리 체계의 구성과 운영에서 무엇보다도 중요한 것은 통합사례관리의 필요성에 대한 인식이다. 복합적인 욕구를 가지고 있는 사례관리 클라이언트를 한 조직 또는 한 전문직이 충족시킨다는 것은 현실적으로 불가능한 일이다. 그리고 개별조직이나 전문직이 분절화된 서비스를 제공함으로써 클라이언트의 삶의 질을 향상 시키는데에는 한계가 있을 수밖에 없다. 따라서 통합사례관리체계는 체계에 포함된 조직 모두가 소유하는 체계이며, 한편 아무도 소유하지 않는 체계인 것이다. 이를 통해서 통합사례관리체계에 참여하는 체계 모두 win-win 할 수 있을 것이며, 궁극적으로 사례관리 클라이언트가 win할 수 있는 좋은 방안이 될 수 있을 것이다.

(2) 기능

통합사례관리체계에 참여하는 기관과 담당자들은 정기적인 통합사례회의에 참석하여 사례에 대한 정보공유, 사정에 대한 자문, 개입방안과 자원의 활용, 사례개입을 위한 역할분담, 주 사례관리 기관의 조정 등에 대해 의견을 공유하도록 한다. 뿐만 아니라 통합 사례회의에 상정된 사례에 대한 정기적인 점검과 재사정, 평가결과의 공유, 종결여부의 단정 등의 기능을 수행한다. 통합사례관리체계에 참여하는 기관들은 특정 사례관리 조직의 사례에 대해 자문을 제공하는 역할뿐만 아니라 자신들이 담당하거나 발굴한 클라이언트를 사례회의에 상정하고 필요한 경우에 통합사례회의를 통해서 주 사례관리 기관을 조정하도록 한다.

<표 3> 통합사례관리팀의 구성과 기능

구성	기능
• 복지관 사례관리팀 • 복지관 내부지원 체계 • 지역사회 서비스 제공 기관의 실무자 • 전문 슈퍼바이저 • 사례관리 클라이언트의 욕구와 선호 충족에 도움이 되는 조직이나 인력 등	• 사례에 대한 정보 공유 • 임상적, 행정적 협의 및 의결 • 자원의 공유 • 사례개입을 위한 역할의 분담 • 전문적 실천을 위한 자문 • 주 사례관리 기관 조정 등

*자료 : 권진숙 외. “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”. 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회, 2009, p.113.

4) 전문 슈퍼바이저⁵⁾

사례관리 실천에서 사례에 대한 임상적인 자문과 행정적인 판단 그리고 지역사회원의 활용과 관련하여 슈퍼비전 체계를 갖추는 것은 매우 중요하다. 특히 사례관리와 관련한 실천 경험과 전문성이 부족한 경우 슈퍼비전 체계는 더욱 중요하고 필요하게 된다.

사례관리 실천의 전문성을 강화하기 위하여 1인 이상의 전문 슈퍼바이저를 두도록 한다. 전문 슈퍼바이저는 사례관리에 대한 이론적·실천적 전문성을 가진 자로서 대학교수나 현장 전문가로 관장이 위촉한다. 경우에 따라서는 인접한 기관을 하나로 묶어서 전문 슈퍼바이저를 임명할 수도 있다. 전문 슈퍼바이저는 임상적인 자문과 컨설팅, 행정적인 지도, 사례관리 실천에 필요한 교육 훈련, 사례관리자들의 소진 예방 및 극복을 위한 지원 등의 역할을 수행한다. 전문 슈퍼바이저는 1년 단위로 위촉하여 자문의 안정성을 유지하도록 한다.

전문 슈퍼바이저는 통합사례회의에 참석하여 최소 월 1회 이상의 정기적인 자문을 제공하는 것을 원칙으로 하되, 필요한 경우 수시로 자문을 받을 수 있다. 구체적인 자문 방법과 횟수는 위촉된 기관과 협의하여 결정한다. 사례관리자는 전문 슈퍼바이저로부터 제공받은 슈퍼비전 내용을 슈퍼비전 일지에 기록하여 사례관리팀 또는 기관 내부적으로 공유하여 슈퍼비전의 효과를 극대화 하도록 한다.

<표 4> 전문 슈퍼바이저의 자격과 역할

자격	역할
• 사례관리에 대한 이론적·실천적 전문성을 가진 자로서 대학 교수나 현장 전문가	• 임상적인 자문과 컨설팅 • 행정적인 지도 • 사례관리 실천에 필요한 교육 훈련 • 사례관리 기관들에 대한 조정과 중재 • 사례관리자들의 소진 예방 및 극복을 위한 지원 등

*자료 : 권진숙 외. “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”. 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회, 2009, p.114.

5) 복지관의 부장이나 관장 또한 슈퍼바이저로서 충분한 역할을 수행할 수 있다. 그러나 보다 전문적이고 체계적인 사례관리 실천을 위해서는 외부의 슈퍼바이저를 활용하는 것이 필요한데, 이를 기관내부의 슈퍼바이저와 구분하기 위해서 전문 슈퍼바이저라는 용어를 사용하고자 한다.

5) Solution 체계⁶⁾

(1) 구성

사례관리 실천 시 심리사회적 문제뿐만 아니라 폭력, 알코올, 의료적, 정신과적인 문제 등으로 매우 복합적인 문제를 표출하거나 만성적인 문제 상황에 빠져서 해결의 실마리가 보이지 않는 고위험 사례들을 자주 발생하곤 한다. 이러한 사례들을 대상으로 개별복지관 또는 사례관리팀이 단독으로 사례에 대한 이해와 사정, 개입계획의 수립, 실천 등 사례관리를 실천하는데 많은 어려움을 겪게 된다. 이러한 어려움에 자주 노출될수록 사례관리자와 사례관리팀은 무력감에 빠지기 쉬우며, 결국 사례관리자들을 소진에 빠지게 하는 부정적인 결과를 초래하게 된다.

이러한 어려움에 효과적으로 대처하기 위하여 솔루션 체계를 두도록 한다. 솔루션 체계는 구 단위로 설치하는 것이 바람직하나 업무의 효율성이나 재정적인 상황을 고려하여 개별기관 또는 기관 연합으로 설치할 수 있다. 솔루션 체계는 관련 분야 교수, 사회복지 현장 전문가, 의사, 사례관리 전문가, 상담 관련 전문가, 변호사, 지자체 의원, 지역복지 대표협의체의 위원 등 지역을 기반으로 한 통합사례관리에 필요한 인사로 구성하는 것이 바람직하다. 사례관리 조직 또는 지역의 특성에 따라 위원의 종류와 수는 자율적으로 결정하도록 한다. 중요한 것은 솔루션 체계에 소속된 위원들의 권위를 누가 부여할 것인가 하는 것이다. 현재 대부분 개별 사회복지조직의 대표가 솔루션 위원을 위촉하고 위원회를 구성하는 형태를 지니고 있으나 솔루션 위원과 위원회의 기능을 강화하기 위해서는 공공부문(구 또는 시)에서 공식적으로 권위를 부여하는 것이 바람직하다.

(2) 기능

솔루션 체계는 사례에 대한 임상적인 자문과 행정적인 심의와 판정 나아가서는 관련 제도의 변화를 위한 정책 제언 등의 기능을 수행한다. 솔루션 위원회의 운영에 관한 업무는 공공부문에서 담당하는 것이 바람직하지만 현실적인 여건을 고려하여 특정 지역의 솔루션 체계에 소속된 기관들 가운데 간사단체를 선정하고 간사단체가 솔루션 체계의 운영에 관한 업무를 담당하도록 한다. 간사 단체에 속한 사례관리 팀장은 솔루션 체계의 개최, 안건의 상정, 회의 기록 등의 업무를 담당하도록 한다. 간사단체는 연 단위로 순환하도록 할 수 있다.

솔루션 체계의 원활한 운영을 위하여 위원장, 부위원장, 서기를 두도록 한다. 솔루션 체계의 대표는 호선하도록 하며, 솔루션 회의를 주재한다. 만약 위원장이 유고시에는 부위원장

6) 솔루션 체계는 사례관리조직이 풀어나가기 힘든 복잡한 사례에 대해 자문을 제공하는 전문적 지원체계를 의미한다. 일반적으로 솔루션 위원회라는 용어로 활용되고 있으나 기관이나 지역에 따라 솔루션 체계를 다양하게 구성할 수 있을 것이다. 예를 들면, '위원회', '자문위원회', '솔루션 팀'일 수도 있다. 그리고 통합사례관리체계에서도 솔루션의 기능을 가지고 있으나 통합사례관리 체계는 공동사례관리를 수행하는 것에 초점을 두고 있으며, 솔루션위원회는 자문의 기능에 초점을 두어 운영체계를 구축하는 것이 적절할 것으로 본다.

이 그 역할을 담당하도록 한다. 솔루션 체계는 연간 3회 이상의 정기적인 회의를 개최하도록 하되, 긴급 사례 또는 심의나 판정 사안이 발생할 경우, 신속하게 소집되어 사례에 대한 임상적인 자문, 사례에 대한 행정적인 판단 그리고 사례관리 실천을 위한 정책적인 건의 등을 통해 사례관리 실천을 지원하도록 한다. 이때 해당기관의 사례관리자와 사례관리 팀장은 솔루션 위원회에 참석하여 사례에 대한 보고를 실시하도록 한다. 솔루션 체계의 운영에 있어서 가장 중요한 것은 사례관리에 도움을 제공하는 것이다. 많은 위원회들이 업무에 도움을 주는 방식보다는 위원회 개최 실적을 맞추는 것에 급급한 경우가 많다. 정기적인 솔루션 미팅도 필요하다. 그러나 더욱 중요한 것은 통합사례관리팀이나 사례관리팀에서 필요할 경우, 개별적인 접촉을 통해서 실질적인 자문을 받도록 하는 것이다. 예를 들면, 법률적인 욕구를 가진 사례관리 클라이언트가 있을 경우, 법률 전문가로 위촉된 솔루션 위원과 개별적인 접촉을 통해 사례에 대한 자문을 구할 수 있다. 정기 솔루션회의 시 서기는 회의 내용을 기록하도록 하며, 개별적으로 자문을 받은 경우, 사례관리자는 자문내용을 기록하여 차기 솔루션 미팅에서 보고하도록 한다.

<표 5> 솔루션 체계의 구성과 기능

구성	기능
• 관련 분야 교수 • 사회복지 현장 전문가 • 의사 • 사례관리 전문가 • 상담 관련 전문가 • 변호사 • 지자체 의원 • 지역복지 대표협의체의 위원 등	• 사례에 대한 임상적인 자문 • 사례에 대한 행정적인 판단 • 사례에 대한 자원 제공 및 정보 제공 • 사례관리를 위한 정책적 건의 등

*자료 : 권진숙 외. “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”. 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회, 2009, p.116.

6) 통합사례관리 지원단

사례관리 실천이 효과적으로 운영되기 위해서는 시 단위와 구 단위에 개별 사례관리 기관의 사례관리를 지원할 수 있는 지원단(technical assistant)의 구축이 필요하다. 통합사례관리 지원단을 설치하는 방식은 다양할 수 있으나 대표적인 방식을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 공공부문의 독립된 센터의 형태이다. 이 경우, 현재 공공부문에서 사례관리의 업무를 담당하는 주무부서가 주민생활 지원과가 담당하고 있으므로 업무의 통합을 위해 주민생활 지원과가 담당하도록 한다. 공공부문의 독립된 센터로서의 위상을 가지고 있으나 수행인력을 민간전문가를 채용하여 사례관리의 전문성과 공공성을 유지하도록 하는 것이 필요하다. 또한 지역 차원에서의 복지업무가 사회복지과와 밀접한 관련이 있으므로 각 시군구의 사회

복지과는 사례관리 지원업무에 대해 적극적으로 협력하도록 한다. 이 유형의 대표적인 예를 들면, 경기도 무한돌봄센터이다. 경기도는 2010년 경기도와 각 시군에 무한돌봄센터를 설치하고 지역을 중심으로 한 통합사례관리과 네트워크와 자원조직화를 지원하고 있다.

둘째, 공공 또는 사례관리사업 주체의 위임을 받은 민간 사례관리지원단의 형태이다. 이 경우, 사례관리의 전문성을 지닌 단체 또는 전문가들로 구성된 사례관리지원단을 구성하고 행정적, 교육적, 기술적인 자문과 지원의 역할을 수행하게 된다. 이러한 유형은 인천광역시 종합사회복지관 특화사업의 일환으로 진행된 사례관리 사업에서 인천광역시 사회복지관협회와 사례관리연구회가 수행한 사례관리 지원사업에서 찾아볼 수 있다. 이외에도 우리아이희망네트워크, We Start 사업 등 대부분의 프로젝트 사업에서 별도의 지원단을 구축하고 사례관리와 사업을 수행하도록 하는 경우를 찾아볼 수 있다.

통합 사례관리지원단은 광역시 단위와 군·구 또는 권역 단위에 설치되어 통합사례관리팀을 조정하는 기능을 수행하며, 개별기관이 사례관리실천을 하는데 필요한 행·재정적인 지원을 담당한다. 그리고 사례관리 수행 인력에 대한 교육훈련, 자문과 컨설팅, 사례관리 사업에 대한 평가와 연구 등 다양한 지원기능을 담당한다. 뿐만 아니라 사례관리가 필요한 대상자가 접촉했을 경우, 클라이언트의 주거 지역과 호소하는 문제와 욕구의 특성을 고려하여 적절한 사례관리 체계로 사례를 의뢰해주는 조정의 기능을 수행한다.

<표 6> 통합사례관리 지원단의 구성과 기능

구성	기능
• 공공 사례관리 지원단 • 민간 사례관리 지원단	• 통합사례관리팀을 조정 • 개별기관이 사례관리실천을 하는데 필요한 행·재정적인 지원 • 네트워크구축 및 자원조직화 • 교육훈련 • 슈퍼비전 및 컨설팅 • 평가와 조사연구 • 적절한 사례관리 체계로 사례를 의뢰 등

*자료 : 권진숙 외. “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”. 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회, 2009, p.117.

7) 지역사회 자원망

사례관리의 핵심은 클라이언트의 문제와 욕구 해결에 필요한 공적·사적 자원망을 연계하고 조정하는 활동이다. 따라서 사례관리 실천에서 공적·사적인 자원망의 조직화는 매우 중요한 요소이다. 따라서 사례관리 기관은 자신의 기관이 보유하고 있는 자원에 대한 조직화는 물론 지역사회 나아가서는 국가단위에서 활용할 수 있는 공적·사적인 자원망을 조직화해야 한다. 지역사회 자원을 조직화할 때 업무의 효율성을 위하여 기존에 조직화되어 있는 자원망을 최대한 활용하도록 한다. 예를 들면, 지역사회복지협의체에서 조직화해놓은 자원

목록이나 주민생활지원과가 조직화해놓은 8대 서비스 자원목록, 그리고 행정안전부가 조직화 해놓은 주민OK서비스(<http://www.oklife.go.kr>) 등과 같은 자료를 적극적으로 활용한다.

지역사회를 중심으로 볼 때, 자원 조직화의 업무를 다른 기관과 중복되는 경향이 강하다. 따라서 개별기관마다 독립적으로 자원을 조직화하는 것 보다는 기관 간에 연합하여 자원을 조직화 하는 것이 효율적이다. 또한 자원의 조직화는 자원목록의 형태로 구체화되어야 하는데, 민간과 공공에 따라서 복지, 문화, 교육, 의료, 주택 등 다양한 영역의 자원들이 포함되도록 한다. 자원목록은 자원 저수지(pool)의 기능을 하는데, 사례관리자는 자원의 수요가 발생했을 경우 자원 목록을 활용하여 신속하게 자원을 개발하도록 한다. 사례관리자는 자원개발 담당자와 협력하여 자원목록을 수시로 보완함으로써 사례관리 실천에서 자원의 활용 가능성을 높이도록 한다.

<표 7> 자원목록 예시

구분		기관명 (기관장)	연락처 (담당자)	홈페이지 /이메일	협력내용	특이사항	비고
복지 자원	공공						
	민간						
교육 자원	공공						
	민간						
의료 자원	공공						
	민간						
문화 자원	공공						
	민간						

*자료 : 권진숙 외. “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”. 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회, 2009, p.118.

2. 사례관리 체계의 운영

1) 운영지침

(1) 대상자의 범주

① 사례관리 대상자의 구분

사례관리의 대상은 사례관리 조직이 소속하고 있는 행정 구역에 거주하는 지역주민들 가운데 복합적인 문제를 가지고 있어서 사례관리 실천이 필요하다고 판단되는 개인과 그들의 가족을 대상으로 한다. 복합적인 문제를 가진 개인이란 빈곤, 가족 결손, 비행, 장애, 노화, 학대, 폭력 및 성폭력 등과 같은 문제에 노출된 사람을 말하는데, 이들이 경험하는 문제와 욕구의 수준에 따라서 위험도를 ‘저위험’, ‘고위험’, ‘위기개입’으로 사정한다. 그리고 위험도

사정 결과에 따라서 ‘저위험’은 일반사례관리 대상, ‘고위험’은 집중사례관리 대상, ‘위기개입’은 위기개입 대상으로 구분하여 관리한다. 대상자에 대한 코드 부여는 가구코드+개인코드의 조합으로 부여하되, 만약 한 가구 내에서 독립적으로 사례관리가 필요하다고 판단되는 경우에는 동일한 가구코드에 개인코드만 변경하여 코드를 부여하도록 한다.

행정구역에 거주하는 주민들 가운데 현재 위험에 노출되지 않았거나 위험에 노출되었으나 발견되지 않은 주민들을 잠재적 사례관리 대상으로 구분한다. 사례관리자들은 잠재적 사례관리 대상가운데 사례관리 서비스가 필요한 주민들이 언제든지 접촉할 수 있도록 노력해야 한다.

사례관리 대상을 기능적으로 특화 하는 접근은 대상자들의 접근성 문제를 고려하여 장기적으로 검토하도록 한다. 이번 시범사업에서는 사회복지관을 사례관리 거점기관으로서의 특화시키는 것에 초점을 두도록 한다.

<표 8> 사례관리 대상자의 구분

구 분				설 명
행정구역 에 거주하는 지역주민 전체	위기가정 (빈곤, 조손, 한부모, 학대 등)	위험도	사례구분	
		위기 개입	긴급개입 사례관리 대상	복합적인 문제를 가지고 있으며, 문제와 욕구가 심각하고 긴급한 개입을 요구하는 클라이언트와 그들의 가족
		고위험	집중 사례관리 대상	복합적 문제를 가지고 있으며 문제와 욕구의 심각성이 높은 클라이언트와 그들의 가족
		저위험	일반 사례관리 대상	복합적 문제를 가지고 있으나 문제와 욕구의 심각성이 상대적으로 낮은 클라이언트와 그들의 가족
	잠재적 사례관리 대상			사례관리 서비스를 받지 않고 있는 지역주민

* 신규 투입된 사례관리자에 의해 이루어지는 사례관리 대상의 경우, 고위험 또는 위기개입 사례를 주 대상으로 하지만 사회복지관에서 관리하고 있는 사례관리 대상을 상기 범주로 분류하도록 한다.

*자료 : 권진숙 외. “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”. 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회, 2009, p.120.

② 대상자 명부관리

사례관리를 통해서 서비스를 제공 받는 클라이언트의 현황을 파악하기 위해서 대상자 연명부를 작성한다. 대상자 연명부에는 사례코드 번호, 클라이언트 명, 사례유형, 보장구분, 주요 문제와 욕구, 서비스 개시일, 제공되고 있는 서비스 내용, 비고(연계 협력 기관 등 기록) 등이 포함된다. 대상자 연명부는 전산화하여 관리하는 것이 편하지만 만약 어려울 경우 월별 또는 분기별로 연명부를 갱신하도록 한다.

<표 9> 연명부 서식의 예시

연 번	코드 번호	클라이 언트 명	사례 유형	보장 구분	문제와 욕구	서비스 개시일	서비스 내용		비고
							직접	연계	
1	2009-01-001	홍길동	가구 유형 및 위험도 기록	기초 수급	1.자녀 양육 지원 2.취업 지원	2009. 3.2	개별상담	공부방 연계	00 공부방
...									
n									

*자료 : 권진숙 외. “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”. 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회, 2009, p.120.

(2) 클라이언트의 접근성 향상을 위한 노력

클라이언트의 접근성을 향상시키는 것은 사례관리자는 주요한 책무이다. 사례관리자와 사례관리 기관은 클라이언트의 접근성을 높이기 위해서 1) 홍보, 2) 의뢰체계의 구축, 3) 표적 집단의 명부 확보를 통한 아웃리치 등과 같은 방법들을 활용할 수 있다. 홍보의 주체는 사례관리 기관 또는 공공 부문이 담당하도록 하며, 필요한 경우에 연합으로 실시할 수 있다. 그리고 홍보의 1차 대상은 사례관리의 도움이 필요한 지역주민 특히 위기를 경험할 가능성이 높은 표적 집단이지만 주민들에게 대인 서비스를 제공하는 기관이나 시설을 대상으로도 적극적으로 홍보를 실시해야 한다. 주민을 대상으로 한 홍보를 통해서 주민들의 자발적인 접촉이 활성화 될 수 있으며, 기관이나 시설을 대상으로 한 홍보를 통해서 기관을 통한 의뢰가 활성화 될 수 있을 것이다.

클라이언트의 접근성을 높이기 위해 의뢰체계를 구축해야 한다. 의뢰체계는 내부적인 의뢰체계와 외적인 의뢰체계로 구분할 수 있다. 내부적인 의뢰체계는 복지관의 모든 부서에서 사례관리가 필요하다고 판단되는 사례에 대해 사례관리팀으로 의뢰할 수 있도록 한다. 외부적인 의뢰체계는 지민들에게 서비스를 제공하고 있는 공공과 민간의 조직들과 네트워크를 구축하는 것이다. 뿐만 아니라 통장이나 부녀회 등과 같은 민간 인력을 조직화 하여 의뢰체계로 활용할 수 있다.

클라이언트의 접근성을 높이기 위한 또 한 가지 방법은 공공부문이나 관련체계로부터 표적집단의 명부를 이첩 받아 아웃리치 하는 것이다. 예를 들면, 사례관리자는 공공부분과 긴밀한 협조를 통해서 신규로 발생한 수급자 명부, 탈수급자 명부, 차상위 계층 명부를 정기적으로 이첩 받아 사례를 발굴할 수 있으며, 학교로부터 중식지원 대상학생이나 위기가정 명단을 제공받아 사례를 발굴 할 수도 있다. 사례관리자가 다른 기관으로부터 명부를 제공 받을 경우, 명부를 제공하는 측에서 클라이언트 또는 클라이언트의 대리인으로부터 정보제

공 동의서를 받음으로써 전문적 윤리를 실천해야 하며, 정보유출로 인한 불필요한 곤궁에 빠지지 않도록 해야 한다.

(3) 표준 작업량

사례관리 실천에서 사례관리자 1인이 담당할 수 있는 적정 사례량이 얼마인가를 결정하는 것은 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면 적정 사례량이란 클라이언트의 문제와 욕구의 종류와 위험도의 수준, 그리고 사례관리를 담당하는 사례관리자의 교육수준과 전문성 정도 등 다양한 요소가 결합되어서 결정되기 때문이다.

다만, 적정 사례량에 대한 행정적인 가이드 라인이 존재하는 것이 실무를 담당하는 기관이나 사례관리자들의 입장에서 도움이 될 것이므로 기준을 설정하는 것이 필요하다. 사례관리자들의 충분히 훈련된 전문가라는 가정 하에 권장하는 사례량을 제시하면, 클라이언트의 문제와 욕구의 수준이 낮은 단순형의 경우 1인의 사례관리자가 비교적 많은 사례를 담당할 수 있으며, 기본형의 경우 30사례, 통합형의 경우 15~20사례, 전문 관리형의 경우 10사례 미만으로 한다. 개별 사례관리자가 전문 관리형만 담당하는 것이 아니므로 사례관리 대상자의 유형을 고려하여 사례량을 적절하게 결정하도록 한다.

사례량이 많아져서 더 이상 사례관리 기관이 사례를 담당 할 수 없을 경우, 사례관리를 담당할 수 있는 다른 기관으로 이관하도록 한다. 그러나 많은 경우 사례관리를 담당할 기관이 부재하거나 그곳에서도 사례량의 과다로 인해서 사례관리를 실시하지 못할 경우가 많다. 이럴 경우 불가피하게 사례관리 대기명부를 만들어 체계적으로 관리하도록 한다. 보다 적극적인 방법으로 기관 차원에서 사례관리만을 전담하는 파트타임 사례관리자를 채용해서 초과된 사례를 담당하게 할 수도 있다.

(4) 자료수집 및 정보관리

사례관리 실천에서 정확하고, 풍부한 자료수집이 매우 중요하다. 왜냐하면, 수집된 정보가 정확하고, 풍부해야 클라이언트를 정확하게 사정할 수 있으며, 사정 내용이 정확해야 개입 계획이나 내용이 적절할 수 있기 때문이다. 클라이언트에 대한 자료출처는 클라이언트와 그의 가족, 공공부문, 클라이언트 관련 기관이나 시설, 클라이언트를 둘러싸고 있는 주요 정보 제공자 등이 있다. 사례관리자는 이와 같은 다양한 정보원을 통해서 신뢰할 수 있는 정보를 풍부하게 수집해야 한다. 그러나 클라이언트가 직접 제공하는 정보의 경우 거짓 여부의 판단에 대한 문제가 나타날 수 있으며, 다른 정보원을 통해 제공되는 정보의 경우, 사례관리자로 하여금 클라이언트에 대한 선입견을 형성하게 할 수 있으며, 클라이언트와의 관계 수립에 부정적인 영향을 미칠 수 있으므로 주의해야 한다.

사례관리기관은 사례관리의 전 과정을 통해서 사례관리 실천과 관련한 중요한 정보를 수집하고 수집된 정보를 체계적으로 관리할 수 있는 방안을 마련해야 한다. 사례관리 과정을 통해서 수집해야 할 핵심적인 정보는 다음과 같다.

- 클라이언트가 서명한 정보공개 관련 승인서
- 클라이언트, 가족, 그 밖의 중요한 인물에 대한 인구 통계학적인 정보와 생애사
- 클라이언트의 심리사회적, 행동적, 신체적 상태 등에 대한 초기 사정과 주기적 재사정 결과
- 개입계획과 장·단기 목표, 시간계획, 목표달성 및 성과 모니터링 절차와 방법
- 다른 기관이나 개인의 추천에 의한 외부자원으로의 연계 기록
- 개입 계획 수행과정에 소요되는 비용 및 예산 관련 기록
- 서비스 종결 이유

사례관리 실천과 관련해서 수집된 모든 자료는 전산 프로그램으로 저장되고 관리되어야 한다. 사례관리 전산 프로그램이 개발될 경우, 불필요한 기록을 최소화 할 수 있으며, 통계나 실적 보고 시 매우 손쉽게 업무를 처리할 수 있다. 그러나 사례관리를 지원하기 위한 전산 프로그램이 부재한 경우 번거롭지만 컴퓨터 파일이나 손으로 기록할 수밖에 없다. 이 경우 행정적인 업무의 감소를 위해 효율적인 양식의 개발과 활용이 필요하다.

(5) 기관 정책 점검 및 조정

사례관리가 원활하게 운영되기 위해서는 사례관리에 대한 기관의 정책적 의지를 바탕으로 사례관리 전달체계의 유연성과 지속성에 대한 지속적인 점검이 필요하다. 사례관리자의 개인의 역량을 강화하기 위한 노력, 사례관리팀의 기능 강화, 복지관의 내부적인 운영체계의 점검, 통합 사례관리팀의 기능과 역할, 솔루션위원회의 기능과 역할, 통합사례관리 지원단의 기능과 역할 등 사례관리 서비스의 전달체계를 지속적으로 점검하고 전달체계의 통합을 도모하기 위해 기관차원에서의 노력이 필요하다(NASW, 1996).

2) 회의

(1) 사례회의의 기능과 의미

사례회의는 개입 사례에 대한 사정, 계획 수립, 진행과정 점검, 재사정, 평가 및 종결을 판단하는 활동으로써 사례관리의 전 과정에 대한 협의와 조정을 책임지는 단위이다. 사례회의를 통해서 사례관리자 개인의 역량이나 전문분야의 한계를 극복하고 개입사례에 대한 최적의 서비스를 제공할 수 있는 가능성을 극대화 할 수 있다. 사례회의에서 이루어지는 주요한 기능을 제시하면 다음과 같다.

- 클라이언트와 생태적 환경에 대한 자료수집 결과 검토
- 클라이언트의 문제와 욕구 및 강점을 사정 및 재사정

- 클라이언트에 대한 개입 방안 협의
- 맞춤형 포괄적 서비스를 설계 및 개발
- 클라이언트에 대한 개입상황 및 대상자의 변화를 점검
- 클라이언트에 대한 평가와 종결여부 결정
- 사례관리와 관련한 행정적인 사항을 점검

사례회의는 사례관리 원활하게 이루어지도록 사례관리자를 지원하는 자리이다. 그러나 사례회의가 행정적인 점검 기능을 강조하거나 사례개입에 있어서 실패한 부분을 강조하다보면, 사례관리자에 대한 비난과 질책의 분위기가 조성될 수 있다. 이러한 분위기는 사례관리 팀 상호 간의 분신을 조성하게 되며, 팀워크를 깨뜨리게 되는 결과를 초래하게 된다. 따라서 사례회의에서는 사례관리자의 노력을 지지하고 보다 클라이언트의 긍정적인 변화를 이끌어내고 있는 긍정적인 개입요소를 발견하고, 이를 활용하며, 새로운 개입방법에 대한 자문을 제공하는 자리가 되어야 한다.

(2) 사례회의

① 사례회의 참석자

사례회의는 사례관리 기관 내부적으로 진행되는 회의로서 사례관리팀과 자원개발 팀장 또는 담당, 가족복지 팀장, 복지관 내부 전문 인력이 참석한다. 복지관 내부 전문 인력에는 기관장을 포함한 상위 관리자와 다른 전문가 등이 포함되는데 정기적으로 참여할 수도 있으며, 필요한 경우 비정기적으로 사례회의에 참석할 수도 있다.

전문 슈퍼바이저의 경우, 통합사례회의에 참석하는 것을 원칙으로 하지만 필요한 경우 기관 내부의 사례회의에 참석하도록 한다. 사례관리 도입 초기 사례관리에 대한 전문성을 향상시키기 위해 자문 빈도를 높이는 것이 필요하다.

② 사례회의 운영

사례회의의 주관자는 사례관리 팀장이 담당하도록 하는데, 주1회 이상(1회 3시간 이내) 정기적으로 실시하도록 한다. 사례회의를 효과적으로 진행하기 위해서는 사례회의에 상정될 신규 사례와 기존 사례를 사전에 파악하고 사례에 관한 정보를 공유하고 사례회의에 참석하도록 한다. 사례관리자는 상정된 사례에 대해 간략하게 보고하고, 사례에 대한 사정과 개입계획 등에 대한 자문을 받는다. 사례회의에 참석한 프로그램 운영 업무 담당자는 사례관리 실천에서 필요한 서비스를 설계 할 때, 복지관 내외부적으로 활용할 수 있는 프로그램과 서비스에 대한 정보제공자의 역할을 수행한다. 자원개발 업무담당자는 복지관 내부적인 자원과 외부적인 자원에 대한 정보제공을 통해 개입의 방향과 자원의 활용에 대해 자문을 제공하며, 필요한 경우 사례관리에 필요한 자원의 개발을 지원하도록 한다. 이와 같이 자원개

발 업무 담당자와 프로그램 운영 담당자가 사례관리팀에 참여함으로써 전체적인 복지관의 시스템이 사례관리 시스템과 유기적으로 맞물려 돌아갈 수 있는 것이다.

긴급하게 사례회의를 개최해야 하나 정규 사례회의나 통합 사례회의 일정으로 인해서 신속하게 사례회의를 개최하기 곤란할 경우 상정되는 사례와 직접적으로 관련된 전문가를 중심으로 임시 사례회의를 개최할 수 있다. 이 경우 사례회의 참석자는 사례관리팀, 상정된 사례와 직접적인 관련이 있는 지역사회 전문가, 전문 슈퍼바이저 또는 기관 슈퍼바이저 등이 참석하도록 한다.

사례관리팀장은 서기를 지정하여 사례회의에서 논의되는 모든 사항을 기록하도록 한다. 이때 상정된 사례에 관한 기록은 담당 사례관리자가 맡도록 하고, 사례에 관한 기록을 서기에게 전달하여 회의록을 완성하도록 한다. 완성된 회의록은 적절한 절차를 거쳐 결재를 받도록 하며, 문서철에 편철하여 보관한다.

(3) 통합 사례회의

① 통합사례회의 참석자

통합사례회의는 지역을 기반으로 조직된 통합 사례관리팀에서 실시하는 사례회의를 말한다. 통합사례회의에는 복지관의 사례관리팀, 복지관 내부의 지원체계, 지역사회 전문가, 전문 슈퍼바이저가 참석한다. 앞에서 언급한 것처럼, 복지관 내부의 지원체계에는 프로그램과 서비스 지원팀의 전문가와 자원개발을 담당하는 전문가가 포함된다. 지역사회전문가란 통합 사례관리 팀으로 지정된 지역사회 기관에 속한 전문가로서 클라이언트와 가족에게 사회복지 서비스를 제공하고 있거나 제공할 가능성이 있는 전문가들을 말한다. 통합 사례관리팀은 경직된 것이 아니라 유연하게 운영되는 것이 바람직하다. 통합 사례관리팀으로 지정되어 있더라도 필요한 경우에만 참석할 수도 있으며, 통합사례관리팀으로 지정되지 않았다 하더라도 클라이언트를 돕는데 필요한 경우 통합 사례회의에 초대될 수도 있다. 정신보건센터의 경우 구 단위에 설치되어 있는 경우가 많은데, 복지관에서 실시하는 통합사례회의에 매번 참석할 경우 회의참석으로 인한 고유 업무의 수행에 어려움이 있을 수 있으므로 정신장애 문제를 가진 클라이언트를 다룰 때 선별적으로 참여하도록 한다.

② 사례회의 운영

통합사례회의는 사례관리 조직의 사례관리 팀장이 주관하며, 월 1회 이상(1회 3시간 이내) 실시하는 것을 원칙으로 한다. 안정적인 통합사례회의를 위하여 통합 사례회의 요일과 시간을 고정시키도록 하며, 사례관리팀장은 통합 사례회의에 상정될 사례와 안전을 사전에 조정한다.

통합 사례회의 실시할 경우 참석자에 대한 소개와 회의안전에 대한 소개를 실시한 후 본격적인 사례협의를 실시한다. 사례를 상정한 사례관리자가 사례에 대해 설명하도록 하고,

사례에 대한 정보를 공유한 후 문제와 욕구에 대한 사정결과, 개입 계획 및 자원 활용 방안
에 대해 슈퍼비전을 제공한다.

통합 사례회의에서 전문 슈퍼바이저의 역할이 매우 중요하다. 왜냐하면, 통합 사례회의에
참여하는 위원들의 전문성의 수준과 관점이나 방법이 상이 할 수 있기 때문이다. 따라서 전
문 슈퍼바이저는 사례에 대한 임상적인 자문과 행정적인 자문 그리고 자원의 활용 등에 관
한 자문을 통해 전문적인 개입 방안을 모색하도록 도우며, 다양한 서비스 제공자들 간의 이
견이나 관점의 차이를 조정해 줄 수 있는 역할을 수행하도록 한다.

사례관리 팀장은 서기를 지정하여 통합사례회의에서 논의되는 회의내용을 기록하도록 하는
데, 사례에 관한 사항은 담당 사례관리자가 기록을 하도록 하고 서기에게 제공하여 회의록
을 완성하도록 한다. 작성된 회의록은 1주일 이내에 복지관의 내부결재를 거쳐 통합사례관
리팀의 구성원들과 공유하도록 한다.

(4) 솔루션 위원회의

① 솔루션 위원회의 참석자

솔루션 위원회에는 솔루션 위원으로 위촉된 위원과 사례를 상정하는 기관의 사례관리팀장
및 사례관리자가 참석한다. 클라이언트와 가족의 문제와 욕구를 지원하는데 필요한 공공 또
는 민간 전문가가 참고인으로 참석할 수도 있다.

② 솔루션 위원회의의 운영

솔루션 체계의 업무를 담당하는 간사단체의 사례관리 팀장은 솔루션 위원회 개최 1개월
전에 위원장의 지휘 하에 회의일정, 회의일시 및 장소 등을 공지하고, 회의 개최 이전에 회
의안건을 조정하여 솔루션 위원회에 상정하도록 한다.

솔루션 위원회의는 위원장이 주재하도록 하며, 분기별 1회 이상 개최하도록 한다. 간사단체
의 사례관리 팀장 또는 안건 상정 사례관리자는 상정된 안건에 대해 부연 설명하고 솔루션
위원들로부터 임상적, 행정적 자문을 받도록 한다. 솔루션 위원회의 서기는 솔루션 위원회
에서 제공된 자문내용은 기록하도록 하며, 위원장의 승인을 거쳐 위원들에게 솔루션 위원들
과 공유하도록 한다. 자문내용에 대한 승인과 기록의 공유는 메일을 통해서 실시하도록 한
다. 솔루션 위원회에 참석한 위원들에게는 예산의 범위 내에서 수당을 지급할 수 있다.

3) 슈퍼비전

(1) 슈퍼비전의 목적 및 필요성

슈퍼비전은 사회복지서비스 질 향상, 클라이언트의 문제해결지원, 슈퍼바이저의 전문적 성장을 위한 인적자원개발 방법의 하나라 할 수 있다. 다양한 사회복지 실천영역에서 슈퍼비전이 강조되고 있으나, 슈퍼비전의 방식이나 강도 등은 사례관리자의 전문성에 대한 강조, 직접적 서비스의 비중이나 중요도에 따라 차이를 보일 수밖에 없다. 특히, 사례관리자에게는 기본적으로 전문성에 기반한 권한과 자율성이 요구되지만 높은 수준의 지속적인 슈퍼비전이 필요하다고 보고되고 있다. 따라서 사례관리체계를 구축하는 초기과정에서의 슈퍼비전의 중요성은 더욱 강조될 수밖에 없다.

(2) 조직기반

슈퍼비전의 중요성이 아무리 강조되어도 효율적인 슈퍼비전 체계가 구축되기 위해서는 조직 차원에서의 운영기반을 마련하기 위한 노력이 필요하다. 우선적으로 슈퍼비전에 대한 기관장의 이해와 적극적 관심이 표명되지 않는다면 슈퍼비전은 대개의 경우 “중요하지만 업무시간 내에 실천하기에는 부담스러운”, 직무이외의 과업으로 인식되기 쉽다. 또한 슈퍼비전에 대한 조직의 명문화된 규정과 절차를 마련할 필요가 있다. 또한 인적자원개발이라는 측면에서 슈퍼비전 체계와 조직의 인사관리체계와의 연동방안을 마련하고 인사관리체계 내에서 실행되어야 한다. 즉, 슈퍼바이저와 슈퍼바이저의 자격조건, 슈퍼비전의 목표수립, 슈퍼비전의 빈도 및 기간, 슈퍼비전을 통해 다루어야 할 주요 내용 및 방법 등에 대한 내용이 잘 설계되어야 한다. 이러한 설계에 따라 수행된 결과는 기록을 통해 관리되어야 하며, 이에 대한 평가 등이 인사관리체계 내에서 이루어져야 한다. 아울러 슈퍼비전은 슈퍼바이저와 슈퍼바이저간의 상호작용뿐만 아니라 조직의 전반적 지원이 필요한 과정이므로 조직내부의 슈퍼비전에 대한 협력적 분위기를 조성하는 것 등이 요구된다.

(3) 슈퍼바이저

슈퍼바이저의 자격기준은 사회복지 분야의 석박사일 경우, 직접 서비스나 사례관리에서 최소 2년 이상의 경력자, 사회복지분야의 학사일 경우, 직접 서비스나 사례관리에서 최소 4년 이상의 경력자로 구성하는 것이 바람직하다. 기관에 따라 선임 이상의 슈퍼바이저에 대한 슈퍼비전 체계를 갖추는 경우, 슈퍼바이저는 이상의 최소 자격기준 이상의 경험과 숙련성을 고려한 배치가 필요하다. 추가적으로 관련 협회나 단체에서 인정하는 사례관리 및 슈퍼비전 관련 자격과정 이수자나 관련 교육경험을 전제로 할 필요가 있다. 또한 슈퍼바이저의 업무에서 슈퍼비전이 차지하는 비중에 따라 차이는 있겠지만 슈퍼바이저 1인당 최대 3인 이하의 슈퍼바이저를 배정하는 것이 바람직하다. 슈퍼바이저는 슈퍼바이

지의 슈퍼비전에 대한 욕구 및 직무역량, 개인적 학습성향 및 개인적 비전 등에 대한 정보 수집 및 이에 대한 이해를 기반으로 슈퍼비전 계획을 일정주기별로 수립하여야한다. 이러한 슈퍼비전 계획이 실행될 수 있는 다양한 구조(개별슈퍼비전, 집단슈퍼비전, 교육이나 사례회의의 활용 등)를 마련하는 등 구체적인 슈퍼비전 설계에 대한 일차적인 책임을 갖는다. 이를 위해 슈퍼바이저 역시 자기개발이 필요하며, 특히 슈퍼비전 및 사례관리 관련 업무지식 습득을 위해 노력해야한다.

이러한 준비를 토대로 슈퍼바이저는 사례 및 프로그램에 대한 피드백을 제공할 뿐 아니라 사례관리자인 슈퍼바이저의 업무스트레스관리 및 직무능력을 제고하기 위한 지지나 격려도 필요하다. 아울러 이를 위해 업무조정이나 직무재배치 등 행정적인 옹호도 중요한 방법으로 적극 활용하도록 한다.

(4) 슈퍼비전의 방법 및 내용

슈퍼비전의 내용은 클라이언트의 욕구 및 관심사에 대한 사정평가, 개입방법에 대한 사례 중심의 자문 및 슈퍼비전의 제공, 윤리적 딜레마, 클라이언트의 욕구와 대립되는 기관 목적 등으로 인해 겪는 어려움에 대한 지원 등을 포함한다. 이밖에 슈퍼바이저의 담당 직무와 욕구를 토대로 슈퍼비전의 내용은 구성되며, 대체로 일반주의 실천지식과 기술 향상에 초점을 둔다.

(5) 슈퍼비전을 위한 사례회의의 활용

독립적인 슈퍼비전 체계가 잘 갖추어지지 않은 조직에서, 실제로 슈퍼비전이 가장 활발히 이루어지는 상황은 사례회의라 해도 과언이 아니다. 그러나 사례회의의 일반적인 진행방식을 고려해볼 때 효과적인 슈퍼비전이 이루어지는데 장애요인이 내재되어 있다. 즉, 기관의 사례관리 운영계획에 따라 차이가 있겠지만 사례회의는 사정평가나 개입계획의 수립과 관련하여 판정회의 등의 이름으로 사례관리 진행과정에서 다루어야하는 주요한 의사결정을 위한 시간으로 활용되는 경우가 많기 때문이다. 이러한 의사결정을 주로 하는 시간경험은 사례관리자와 슈퍼바이저가 연합을 하여 클라이언트를 대상화 하며, 자칫 슈퍼비전의 초점이 사례관리자인 슈퍼바이저가 아닌 클라이언트에게 맞춰질 가능성이 높다. 따라서 슈퍼비전을 위해 사례회의를 활용하기 위해서는 이러한 잠재적 위험을 염두에 두고 슈퍼비전의 초점을 잘 유지하기 위한 노력이 필요하다. 슈퍼비전의 초점을 유지하기 위한 구체적인 방법은 첫째, 사례관리담당자는 사례회의를 통해 도움 받기 원하는 것이 무엇인가?, 둘째, 사례관리담당자는 팀에서 어떤 지원을 한다면 사례에 대해 좀 더 잘 진행 할 수 있다고 보는가?, 셋째, 팀에서 함께 결정해 주어야 할 원칙은 무엇인가? 등에 대한 질문을 통해 가능해질 수 있다.

3. 사례관리 운영체계 구축 사례

사례관리 운영체계는 전형적인 것이 아니라 매우 다양한 모형으로 구성, 운영될 수 있다. 왜냐하면 사례관리 운영체계를 구성하는 제반 요소들이 각기 다를 수 있으며, 지역적, 조직적 특성이 각기 다를 수 있기 때문이다. 따라서 사례관리를 실천하는 특정 지역이나 조직은 지역적, 기관별 특성을 고려하여 자신들이 속해있는 지역과 기관에 가장 적합한 사례관리 운영 모형을 구축하고 운영하여야 한다. 사례관리 운영체계에 대한 이해를 도모하기 위하여 2008년도부터 2010년까지 운영되었던 인천광역시 사례관리 특화사업이 운영체계 모형과 경기도 무한돌봄센터의 운영체계 모형을 소개하면 다음과 같다.

1) 인천종합사회복지관 사례관리 특화 사업의 운영체계

인천광역시에서는 종합사회복지관의 보호기능의 강화와 전문성을 확보하고 지역사회복지 문제 해결능력을 강화하기 위하여 2008년부터 2010년까지 사례관리 특화사업을 실시하였다. 인천광역시에서는 관내 소재하고 있는 17개 복지관에 사례관리 특화사업을 위해 기관당 4000만원 씩 별도 예산을 지원하였으며, 인천종합사회복지관협회가 총괄적인 역할을 담당하도록 하였다. 인천종합사회복지관협회는 사례관리 특화사업이 개별기관단위로 진행되는 것보다는 공동으로 사업을 수행하는 것이 적절하다는 판단 하에 종합사회복지관 사례관리 모형개발, 교육훈련, 모니터링과 컨설팅, 슈퍼비전 등을 포함하는 연구용역을 사례관리연구회와 체결하여 3년간의 사례관리 특화사업을 운영하였다.

사례관리연구회에서 제시한 인천광역시 사회복지관 사례관리 모형에서는 운영체계를 구축함에 있어서 단순히 사례관리 네트워크를 구축하는 것에만 초점을 두지 않았으며, 본질적으로 사회복지관의 기능의 재편, 지역사회를 기반으로 한 사례관리 네트워크의 구성, 자문과 솔루션 기능 반영, 지역사회 자원 네트워크 등 조직적, 체계적인 네트워크를 구축하고자 하였다. 그 결과 인천광역시 종합사회복지관의 사례관리 운영체계는 크게 여섯 부분, 즉 ① 사례관리팀 ② 사례관리 네트워크(통합사례관리팀) ③ 전문 슈퍼바이저 ④ 사례관리 자원망 ⑤ Solution 위원회 ⑥ 사례관리 지원센터로 구성하였다. 각각의 요소를 설명하면 다음과 같다.

첫째, 독립된 전담팀으로서의 사례관리팀이다. 인천광역시 종합사회복지관들은 사회복지관 조직을 사례관리전담팀, 서비스 및 프로그램 팀, 자원개발 및 조직화팀으로 조직을 개편하고 각 팀 간에 상호협력을 시도하도록 하였다. 종합사회복지관에서 사례관리 독립팀을 구성하는 것이 쉬운 일은 아니었으나 재가복지팀의 직접적 서비스 기능을 서비스 및 프로그램 팀으로 이관하고 점차적으로 독립된 사례관리팀을 구축해 나갔다. 2010년 사례관리 특화 사업에 대한 평가결과, 독립된 사례관리팀을 구축한 기관은 15개 기관 가운데 14개 기관으로 93.3%가 사례관리 독립팀을 구성한 것으로 나타났다. 그리고 사례관리팀에 소속된 사례관리자의 수는 1인~5인으로 편차가 컸으며, 사례관리업무만 전담하는 기관이 53.3%, 사례관리업무와 프로그램이나 직접서비스를 병행하는 기관이 20.0%인 것으로 나타났다(인천광역시사

회복지관협회·사례관리연구회, 2010). 이러한 연구결과를 고려할 때, 기관 간의 편차가 존재하기는 하지만 복지관의 기능에 사례관리기능이 성공적으로 정착해 나가고 있음을 알 수 있다.

둘째, 지역사회와 함께 하는 통합사례관리팀이다. 인천종합사회복지관 사례관리 모형에서는 지역사회를 기반으로 다양한 기관과 사례관리 네트워크를 구축하고 지역사회와 함께 하는 통합사례관리팀을 구성하도록 하였다. 2010년 사례관리 특화 사업에 대한 평가결과, 통합사례관리팀을 구축한 기관은 15개 기관 가운데 13개 기관으로 86.7%가 통합사례관리팀을 구성한 것으로 나타났다(인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회, 2010). 이러한 결과를 고려할 때, 인천광역시 종합사회복지관을 중심으로 지역사회를 기반으로 한 통합사례관리가 자리를 잡아가고 있음을 알 수 있다.

셋째, 외부에서 위촉된 전문 슈퍼바이저이다. 인천종합사회복지관 사례관리 모형에서는 외부의 사례관리 전문가를 슈퍼바이저로 위촉하고 2인이 4~5개의 종합사회복지관을 슈퍼비전하도록 하였다. 위촉된 외부 사례관리 전문 슈퍼바이저들은 사례관리에 대한 임상적인 자문 뿐만 아니라 사례관리 운영전반에 걸친 자문을 제공하였다.

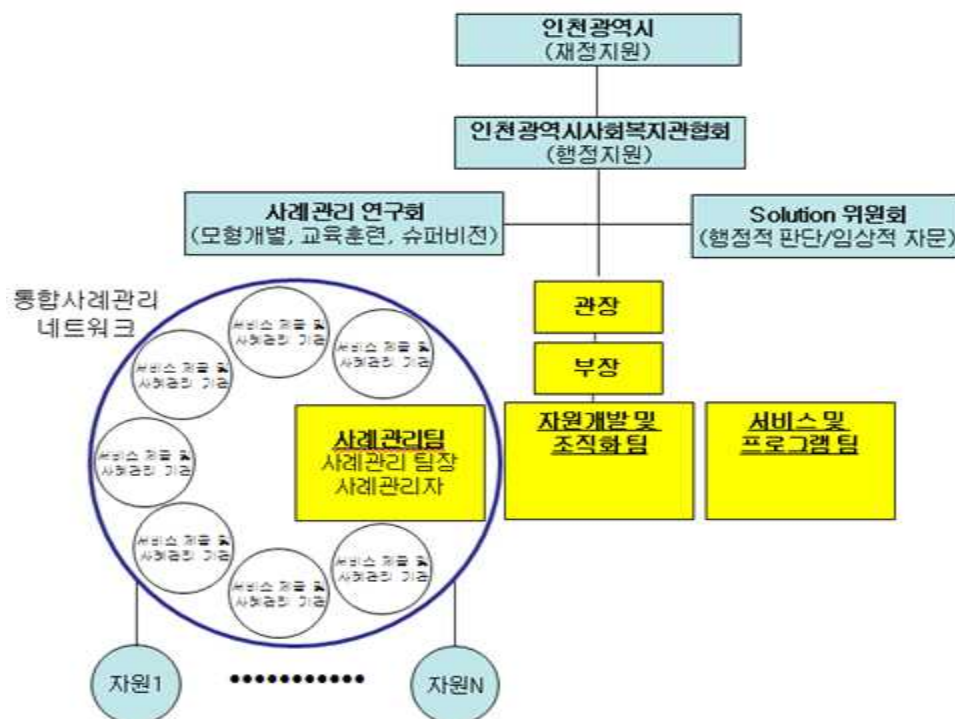
넷째, 중개 및 연계를 촉진하는 사례관리 자원망이다. 각 복지관들은 지역사회의 자원을 인적·물적 자원, 공공·민간 자원, 복지·문화·의료·주거 등의 영역별 자원을 조직화하고, 목록화하도록 하였다.

다섯째, 다학제적 자문을 위한 솔루션 위원회이다. 인천종합사회복지관 사례관리 모형에서는 클라이언트의 복합적 욕구에 대해 전문적 자문을 제공하기 위하여 솔루션 위원회를 구 또는 지역 단위로 설치하도록 하였다. 17개 기관 가운데 솔루션 위원회를 설치한 기관의 수는 9개소로 전체의 60.0%가 솔루션 위원회를 설치한 것으로 나타났다.

여섯째, 사례관리 사업을 지원하는 사례관리 지원센터이다. 사례관리 지원센터는 사례관리 사업에 대한 교육훈련, 자문과 컨설팅, 평가 등을 실시하는 조직으로서 사례관리연구회가 역할을 담당하였다. 그러나 지원단으로서 사례관리연구회에 대한 권한의 부여가 느슨하였으며, 행정적인 권한이 부재함으로써 전문적인 기술지원의 행정적 결정이나 조치를 취하는 데에는 한계가 있었다.

인천광역시 종합사회복지관의 사례관리 운영체계를 제시하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 인천광역시 통합사례관리 운영체계



*자료 : 권진숙·김상곤·김성천·박지영·유명이·유서구·이기연·조현순, “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”, 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회, 2009, p.118의 자료를 일부 수정함.

2) 경기도 무한돌봄센터 운영체계

경기도에서는 복지서비스에 대한 체감도와 만족도를 높이기 위한 대안으로서 서비스 전달 방식을 개선하기 위한 노력을 전개하였다. 2009년 4월 경기복지재단에서는 기억사회기반의 통합서비스 사례관리 모델을 주제로 포럼을 개최하였으며(경기복지재단, 2009a), 2009년 8월에는 경기복지 네트워크 강화를 위한 토론회를 개최하였다(경기복지재단, 2009b). 이러한 노력과 더불어서 경기도에서는 2009년 하반기 효율적인 복지전달체계 구축을 위한 전달체계 구축방안에 관한 연구(성은미·김상곤·최승희, 2009)를 통해 광역과 기초자치 단체에 사례관리 지원센터의 기능을 수행하는 무한돌봄센터를 설치 방안을 마련하였으며, 2010년 경기도와 16개 시군에 무한돌봄센터를 설치하였다(김상곤, 2010: 재인용).

경기도 무한돌봄센터에서 제시하고 있는 운영모형은 공공과 민간이 함께 하는 통합모형으로 ① 경기도무한돌봄센터, ② 시군 무한돌봄센터, ③ 사례관리네트워크팀, ④ 사례관리협력기관 등으로 구성되어 있다. 각 구성요소에 대한 내용을 설명하면 다음과 같다.

첫째, 경기도 사례관리의 모형을 개발하고 시군의 사례관리를 지원하는 센터로서 경기도 무한돌봄센터이다. 경기도 무한돌봄센터는 경기도 사례관리 정책을 수립하고 행정·재정적 지원과 시·군의 통합사례관리와 네트워크를 지원하는 기능을 수행하고 있다. 경기도 무한돌봄센터의 세부적인 기능을 제시하면 다음과 같다.

- 시군 무한돌봄센터 시범사업 운영 지원(사업설명회 등)
- 시군 무한돌봄센터 운영 모니터링과 컨설팅
- 시군 무한돌봄센터 조사 및 연구
- 자원연계 : 새로운 복지자원 조직화 및 연계
- 전문인력 지원 : 슈퍼바이저, 솔루션 위원 섭외 및 연계
- 통합사례관리 모델 개발 및 사례관리 교육

둘째, 지역적 특성을 고려한 시군 무한돌봄센터이다. 경기도 시·군무한돌봄센터는 지역적 특성을 고려하여 도시형, 농촌형, 도농복합형으로 전달체계모형을 세분화하였다. 도시형의 경우, 지역에 있는 기관을 지역별 사례관리 거점기관으로 선정해 사례관리 시스템을 운영하는 방식이며, 농촌형은 지역사회복지인프라가 부족한 지역으로서 직접복지서비스를 제공하면서 사례관리를 병행하는 방식이다. 그리고 도농복합형은 도시형과 농촌형을 혼합하는 방식을 말한다. 각 시군에 설치된 무한돌봄센터는 지역사회 복지자원 연계와 통합 사례관리 지원을 핵심기능으로 하고 있다(경기복지재단, 2009).

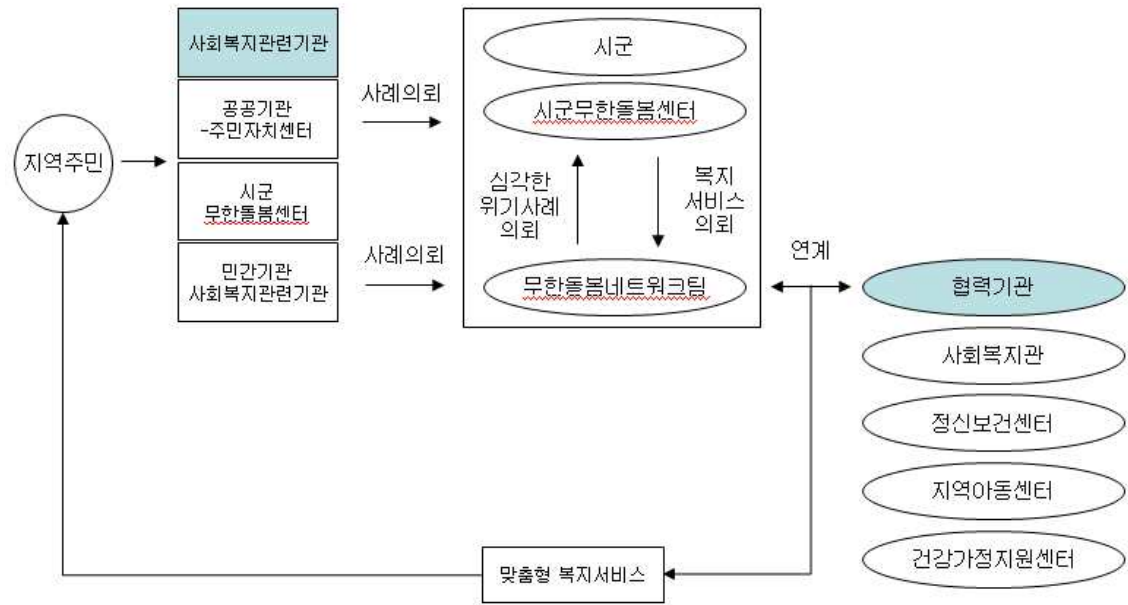
셋째, 지역사회를 기반으로 통합사례관리를 실천하는 사례관리 네트워크 팀이다. 경기도에서는 각 시군별로 통합사례관리를 실천할 수 있는 전문적 역량을 가지고 있는 기관을 사례관리 네트워크 팀으로 지정하고 사례 발굴, 통합사례회의, 통합사례관리 등을 실천하도록 하고 있다.

넷째, 지역사회를 기반으로 한 통합사례관리를 공동으로 수행해 나가는 사례관리 협력기관이다. 지역사회 내에서 서비스를 제공하는 민간, 공공의 다양한 조직과 네트워크를 구축하고 사례관리를 위한 서비스 연계 및 공동 사례관리를 수행해 나가도록 하고 있다.

사례관리 전달체계로서 경기도 무한돌봄센터는 실험적인 도전이다. 경기도의 정책에 의한 위로부터의 접근과 일선 사례관리 기관의 전문성을 기반으로 한 밑으로부터의 접근을 지향하고 있으며, 두 개의 노력이 지역사회를 기반으로 한 사례관리 역량을 강화해 나가도록 하고 있다. 그리고 공공과 민간의 사례관리 시스템을 결합시킴으로써 사례관리의 효율성 및 효과성을 강화해 나가도록 하고 있다. 아직 실험적인 도전인 경기도 무한돌봄센터의 성과에 대해 장기적인 안목을 가지고 모니터링 해보아야 할 것이다.

이상에서 고찰한 경기도 무한돌봄센터의 운영체계 모형과 주요기관별 역할을 제시하면 <그림 2>와 <표 10>과 같다.

<그림 2> 경기도 무한돌봄 업무흐름도



* 출처: 경기복지재단(2009). 무한돌봄 센터 운영 매뉴얼. p. 13.

<표 10> 주요 기관별 역할

구분	주요역할
경기도 무한돌봄센터	• 시군 무한돌봄센터 시범사업 운영 지원(사업설명회 등) • 시군 무한돌봄센터 운영 모니터링과 컨설팅 • 시군 무한돌봄센터 조사 및 연구 • 자원연계 : 새로운 복지자원 조직화 및 연계 • 전문인력 지원 : 슈퍼바이저, 솔루션 위원 섭외 및 연계 • 통합사례관리 모델 개발 및 사례관리 교육
시·군 서비스 연계팀(시·군 무한돌봄센터)	• 사례관리 추천 대상 욕구조사 실시(욕구조사표 작성) • 민간 및 공공서비스 자원 및 시설 정보 제공 • 자원 발굴 및 서비스 연계 의뢰 • 대상자 적격 유무 및 사례분류 판정회의 • 무한돌봄네트워크팀에서 상정된 서비스 제공계획 검토 및 확정 • 긴급사례에 대해 솔루션 위원회 개최 및 서비스제공 계획 수립 • 사례 종결심사회의 개최(지속, 종결여부 판정) • 시·군 차원에서 부족한 서비스 연계 제공 • 무한돌봄네트워크팀 사례회의에 참석하여 지속적인 관계유지 • 무한돌봄네트워크팀 사례관리 운영 및 성과평가 • 무한돌봄네트워크팀과 협업체계 구성
시·군 통합조사 관리팀	• 법정급여 및 서비스 신청자에 대한 현장조사 • 수급자격 심사 시에 사례관리대상자 발굴 및 추천 • 자격변동 조사, 급여 사후관리 시 대상가구 발굴 및 추천 • 경제상황 및 가족관계 정보 등의 사례관리대상자 정보 제공
읍·면·동 담당자	• 대상가구 발굴 및 추천(시·군 통합조사관리팀으로 추천) • 초기상담(초기면접지 작성)을 통해 신청 가능한 급여 또는 서비스파악 • 필요시 사례관리 대상 가구의 현장점검을 통한 욕구변화 및 서비스점검 • 필요시 사례회의에 참석하여 대상자의 현황 정보 제공
무한돌봄 네트워크팀	• 협력기관과의 네트워크 구축 • 대상가구 발굴 및 추천(읍·면·동으로 추천) • 주 사례관리기관 및 서비스 제공기관 배정 • 사례회의 개최(서비스제공 계획 수립 및 서비스제공기관 결정) • 정기사례회의 개최(서비스 점검 및 욕구변화 등 점검) • 복합적 문제발생시 시·군 무한돌봄 센터 솔루션위원회 상정 • 종결평가 회의 개최
협력기관	• 대상가구 발굴 및 추천(읍·면·동으로 추천) • 욕구조사 지원 및 대상자 정보 제공 협조 • (시·군 무한돌봄센터 사례관리 전문가 욕구조사) • 사례관리 및 서비스제공 모니터링 • 서비스 및 복지정보 제공

* 출처: 경기복지재단(2009). 무한돌봄 센터 운영 매뉴얼. p. 38. 일부 내용을 수정함.

*** 참고문헌 ***

- 경기복지재단(2009). 무한돌봄 센터 운영 매뉴얼. 경기복지재단.
- 경기복지재단(2010). 무한돌봄센터 사례관리 교육교재 I. 경기복지재단 연구보고 시리즈 2010-5-1.
- 경기복지재단a(2009). 경기복지네트워크 강화를 위한 토론회. 경기복지재단.
- 경기복지재단b(2009). 2009년 제1차 경기복지포럼 자료집.
- 경기복지재단c(2009). 내부분서.
- 권진숙 역(2004). 「사례관리 개념과 기술」. 서울: 학지사. Frankel A. J, Gelman S. R.(2004). Case Management. Lyceum Books, Inc.
- 권진숙·김상곤·김성천·박지영·유명이·유서구·이기연·조현순(2009). 「인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서」. 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회.
- 김만두 편역 (1993). 「효과적인 복지서비스를 위한 사례관리실천론」. Moxley, D. P. (1993). The Practice of Case Management. 서울: 홍익제.
- 김상곤(2010). “통합사례관리네트워크 구축방안”. 고양시 무한돌봄센터 세미나 자료집.
- 성은미·김상곤·최승희(2009). 경기도의 효율적인 복지서비스 전달체계 구축방안 연구. 경기복지재단 연구보고 시리즈 2009-3.

II. 간접실천기술

조현순 (경인여자대학)

- 실행단계는 정보수집 및 계획 단계에서 작성된 계획의 목적 달성을 위한 과정을 의미하며 다음과 같은 사례관리의 세 주체간의 활발한 상호작용이 일어난다.
첫째, 사례관리자는 클라이언트의 자기지향성을 높이고 자원접근성과 활용역량 강화를 위해 간접서비스와 직접서비스 제공자의 역할을 수행한다.
둘째, 클라이언트는 계획된 바에 따라 문제해결과정을 주체적으로 추진한다.
셋째, 실행역할을 분담한 자원망은 클라이언트의 목표달성을 위해 서비스를 제공하거나 지지하고 지원망 간의 점검과 조정에 협력하게 된다.
- 사례관리자의 역할을 ① 클라이언트의 자기 지향성 향상 ② 클라이언트의 자원 접근성과 활용역량 강화 ③ 자원망의 개발과 역량의 강화에 있다고 할때 사례관리자는 직,간접 서비스 이행, 자원개발 및 관리, 기타 행정업무를 주로 수행한다.

본 장에서는 사례관리자의 업무수행에 필요한 간접실천 기술을 중심으로 설명하기로 하겠다.

- 간접실천이란 클라이언트의 욕구해결을 위한 지원망이 반응적 클라이언트 지원망이 되도록 발전시키는데 사례관리자가 관여하는 서비스를 말한다.
- 즉 클라이언트가 사회망 즉, 자원을 개발하고 연계시키는 전략에 사례관리자가 관여하는 것으로 이들의 목적을 구체적으로 살펴보면 첫째, 대인서비스 전달망 수준이나 조직적 수준에서의 체계적 변화, 둘째, 환경적 개입 ,셋째, 자원제공자의 능력배양 , 넷째, 자원에 대한 명확화, 조직화하는 것이라 할 수 있다.
- <표 >에서도 말해 주듯이 간접실천이라 함은 사례관리자가 클라이언트와 직접 접촉을 통한 서비스제공을 하지는 않지만 욕구해결을 위한 자원 획득을 할 수 있도록 돕는 중개, 의뢰 기술 과 욕구에 대응하는 서비스와 자원의 능력에 영향을 미치는 옹호, 조정, 점검, 자원망 개발 과 자원망 개입이 이에 해당된다.

<표 1> 6대 간접서비스

목표	기술	기대효과
욕구해결을 위한 서비스 자원획득	중개 / 의뢰	공식적 대인서비스 획득
욕구에 대응하는 서비스와 자원의 능력에 영향을 미침	옹호 조정 점검 자원개발 및 자원망 개입	서비스 이용성과 접근성 증가 서비스제공자들의 팀워크의 보장 자원의 출처의 증가, 지속성유지, 지원망의 역량강화

1. 중개 (brokering)

1) 개념

클라이언트 지원 계획에 정해진 서비스를 전달할 최선의 기관이나 자원을 선택하는데 사례관리자가 관여하는 것을 의미 한다.

2) 작업

사례관리자는 자원의 명확화 , 조직화하고 이를 활용하여 클라이언트로 하여금 최선의 선택을 할 수 있도록 돕는다.

3) 중개를 위한 기술

(1) 자료분석과 정리

클라이언트가 최선의 선택을 할 수 있도록 하기 위해서는 사례관리자의 다양하고 적절한 정보를 가지고 있어야 한다. 수시로 업데이트가 된 현존하는 자원정보리스트는 사례관리자의 주요 도구가 된다. 무슨 서비스가 있는가. 어떻게 접근하는가 , 대기자 명부가 있는 가 등을 파악하기위하여 다양한 방법을 활용하게 되는데 이전 접촉기관, 전화번호부, 각종 브로슈어, 인터넷, 그 외에도 전문가의 자문, 유사직종간의 워크숍, 지역사회 회의나 모임 등을 활용할 수 있다.

효과적 중개를 위해 사례관리자가 갖추어야할 "지식 list "를 예로 들면 다음과같

다.

- 서비스 이용성, 적정성, 적절성, 수용성, 접근성에 관한 지식
- 서비스 이용 자격기준, 진단, 자산조사 기준 등
- 고시되어 있는 서비스의 품질, 클라이언트에 의해 받은 feedback등 서비스품질에 관한 지식
 - * 가장 정확한 지식일 수는 있지만 반듯이 사실 확인 작업이 수반되어야한다.
- 클라이언트요구해결을 위한 서비스 제공자의 능력과 지식
- 서비스제공자의 동기에 관한 지식 과 기관의 평판
- 기관이 담당하고 있는 주요 서비스
 - * 구청서비스, 여성부, 보건복지부, 129센터, 법제처 등의 사이트를 하여 수시로 확인하도록 한다.

(2) 자원목록에서 선택하도록 돕기

클라이언트의 욕구에 근거하여 최선의 선택을 할 수 있도록 다양한 대안과 그에 대한 장, 단점을 비교하여 제시하여야 한다. 이때 자신의 기관서 제공하는 서비스를 위주로 자원을 소개하거나, 수집된 정보가 제한적이어서 최적의 서비스를 중개할 수 없는 경우가 생기지 않도록 유의한다.

(3) 협력과 서비스 요청하기

단순히 전화번호를 알려주거나 안내지를 제공하는 정도의 소극적 정보안내가 아니라 중개할 기관과의 중개활동에 대한 사전 협의와 중개 절차를 구조화하여 서비스가 클라이언트에게 잘 도착되도록 협력하여야 한다. 또한 중개이후에 클라이언트가 서비스에 접근하는데 어려움이 없는지 미리 알아보고 이에 대한 준비도 함께 제공되어야 한다.

2. 의뢰(refferal)

1) 개념

서비스의 이용성을 보장하기 위해 전문가와 전문가가 서로의 전문성을 인정하고 목표 달성을 위해 협력하여 연결하는 것을 의미한다.

2) 효과적 의뢰 기술

의뢰란 전문가 집단끼리의 협력을 이끌어 내기 위한 고도의 기술이 요구되는 과정이다. 효과적 의뢰를 위해서는 클라이언트와 의뢰받을 기관의 준비과정이 선행되어야 한다. 좀 더 구체적으로 알아보면 다음과 같다.

(1) 클라이언트 준비시키기

① 의뢰해야 하는 필요성 인식하도록 알려주기

대부분의 클라이언트의 경우 사전에 이야기 없이 무작정 의뢰를 하게 되면 클라이언트는 또다시 버림받는다는 감정을 느끼게 되거나 이 사례관리 선생님마저도 자신을 어찌지 못하는 중대한 문제를 가진 대상으로 여기는 것으로 간주하여 낙담하는 등 부정적 감정을 가지기 쉽다. 따라서 반드시 클라이언트에게 의뢰되어야 하는 필요성을 인식하도록 준비시켜야 한다.

② 의뢰에 대한 클라이언트 감정 다루기

의뢰의 필요성을 인식하였다 할지라도 클라이언트가 가지고 있는 두려움, 관심, 염려 등의 감정을 노출하도록 돕고 이에 대한 지지과정이 필요하다.

③ 클라이언트가 의뢰를 통해 서비스내용과 달성될 수 있는 내용 알게 하기

의뢰를 통해 받게 되는 서비스는 무엇이고 어떤 과정을 통해 이뤄질 것인지 그래서 얻게 되는 결과는 무엇인지를 클라이언트가 이해할 수 있도록 소상히 안내하여야 한다.

④ 의뢰기관 선정하기

클라이언트가 선택하도록 많은 대안을 비교분석하여 제시하고 클라이언트가 선정하도록 정보를 줌으로서 클라이언트 스스로 선택할 수 있도록 한다.

⑤ 클라이언트의 서비스 접근성 확보하기

클라이언트가 자원을 알면서도 접근하지 못해 상호 작용이 이뤄 지지 않는 경우를 종종 볼 수 있다. 클라이언트가 찾기 쉽도록 위치안내, 이동수단 확보, 운영시간 등 공지 등 자세한 안내를 하여야 한다, 이외에도 자원접근을 방해하는 장애요인은 클라이언트의 상황에 따라 매우 다양하므로 이에 대한 정보를 정확히 파악하여 해결

하여야 한다.

⑥ 정보공유범위에 대한 합의

사례관리자에게 제공한 클라이언트의 정보는 클라이언트 입장에서는 사례관리자와의 신뢰가 형성된 이후에 매우 힘들게 내놓은 경우가 많다. 그러므로 사례관리자가 제공할 정보의 한계는 클라이언트가 정하도록 하는 것이 바람직하다. 즉 클라이언트 자신이 다시 자신의 어려운 문제를 얘기하기 보다는 사례관리자가 대신 해주길 바라는 클라이언트도 있지만 반대로 자신이 사례관리자를 믿고 그에게만 제공한 자신의 정보를 어떻게 쉽게 공유할 수 있었는지에 대해 회의를 가지게 되고 신뢰관계를 잃어버리는 클라이언트도 있어 반드시 클라이언트의 의견이 반영되는 과정이 필요하다.

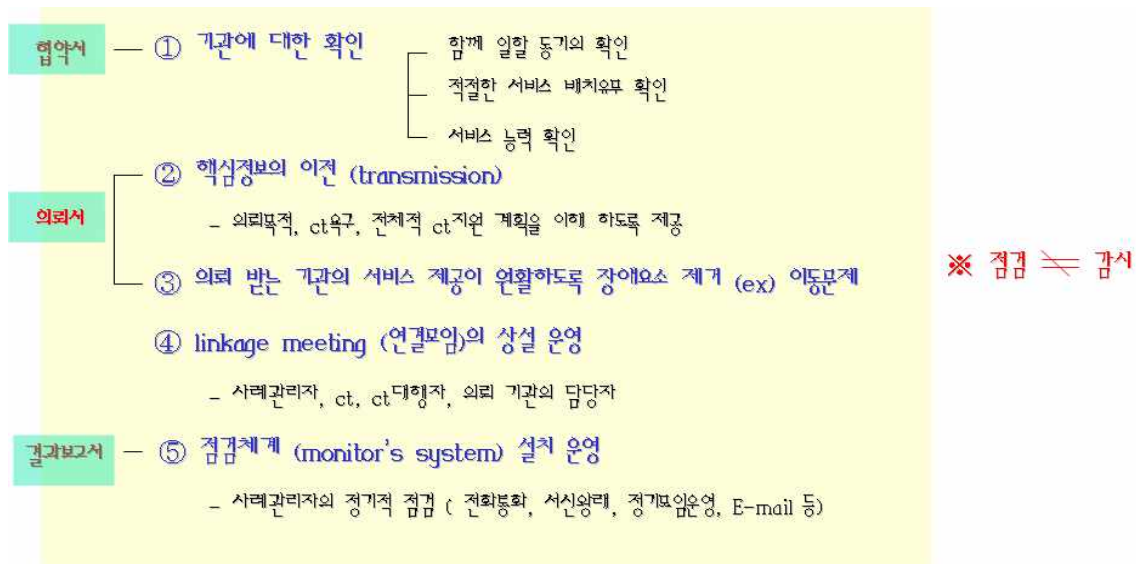
(2) 의뢰 받을 기관 준비

① 의뢰 받을 기관을 신규로 개발한 경우 다음의 전 과정을 거쳐 준비하여야 한다.

내외적 조직체계 개발에서 명시 했듯이 미리 사례관리의 목적을 공유하고 협력방법과 역할을 분명히 하는 협약 과정을 수행함으로써 의뢰를 위한 자원개발 시간을 단축할 수 있다

② 그러나 미리 사례를 예측하고 협력체결을 하고 사례를 의뢰하기란 쉽지 않으므로 한 두 사례의 협력경험이 성공적일 때 이것을 기관차원의 협약으로 공식화시키는 경우가 많다.

③ 클라이언트에게 합의를 시키고 핵심정보를 이전하는 경우 사례관리계획서와 의뢰서를 함께 보내 줌으로서 전체진행과정과 자신의 역할을 숙지 할 수 있게 하는 것이 서비스의 연결에 도움이 된다.



3. 조정 (coordination)

1) 개념

사례관리자가 클라이언트의 욕구에 대응하기 위해 필요하다고 판단해서 조직한 서비스 제공자와 사회적망 구성원에 의한 서비스가 조화롭고 적합한 방법에서 수행되도록 관여하는 활동을 말한다.

2) 주요과업

- 목적 달성을 위해 적절한 노력이 이뤄지도록 자원간의 조정을 돕는다.
- 실행 계획이 의도에 따라 진행되기 어려울 때 그 어려움을 알아내고 이를 조정한다.
- 사례회의, 점검회의 등 자원 간의 정규적 의사소통을 통해 계획수행의
- 장애요인, 새롭게 발견된 문제 등 어려움을 함께 공유하고 해결하므로써
- 자원망의 협력과 사례관리 체계로서 소속감을 가질 수 있도록 한다.

3) 효과적 조정의 장애요인과 해결방법

효과적 조정이 이뤄지지 않는 이유는 대부분 크게 두 가지로 볼 수 있다.

첫째, 사례관리에 대한 공유하는 이해의 부재로 인해 일어나는 갈등이다. 이런 경우는 대부분 교육 훈련 토론 등을 주최하여 사례관리의 가치, 개념, 기술 등을 공유하도록 함으로서 사례관리에 있어서의 조정기능에 자발적 참여를

유도할 수 있다.

두 번째 장애요인은 참여 자원망간의 경쟁심과 비협조로 인한 갈등이다. 복지부등 자원제공자의 시설 평가에 있어 통합적 지원을 위한 사례관리의 중요성을 강조하고 이에 따른 평가비중이 높아지고 있다. 이 때문에 자원을 조직하고 점검하며, 조정하는 관리활동을 스스로 하여야 평가에 유리하다고 생각하는 경우나 지역사회내의 권력기관으로의 입지를 굳히기 위해서 또는 자금원의 재정지원을 받기 위해서등 다양한 이유로 조정기능을 놓고 싶어하지 않을 경우 발생한다. 이럴 경우 조정에 비협조적인 이유가 무엇인지를 파악하고 그에 대한 대안을 마련하는 것이 필요하다. 대체적으로 조정활동을 위해서는 참여하는 자원망 즉, 개별기관의 독립성을 보호하려고 노력해야하고, 결과에 대한 칭찬과 보상을 공유할 수 있도록 배려하여야 한다. 또한 의뢰된 사례에 대한 개입이 의뢰받은 기관 입장에서는 고유의 업무이어야 하며 의뢰이후 인력의 배치, 업무의 편성 등 이 필요한 별도의업무가 되지 않아야 하겠다.

여러 기관 간의 협력을 이뤄내기 위한 효과적 조정을 위해 필요한 전제조건을 제시하면 다음과 같다.

① 클라이언트의 욕구를 강조 한다

: 서로의 입장을 내세우다 보면 조정활동이 어려워 질 수 있다. 이럴 때는,
: "당신네 기관은 클라이언트의 욕구를 해결하는 중요한 일을 하고 있습니다."
"어떻게 하는 것이 현재 상황에서 클라이언트에게 가장 필요할까요? "귀 기관을 영속하거나 속박하려는 것이 아닙니다. 오로지 클라이언트 욕구 충족을 위해..."등
클라이언트에 초점을 두어 해결 방법을 모색하여야 한다.

② 과정에 대한 조정 노력을 인정하도록 분위기 형성한다.

: 사례관리의 조정 내용은 사례관리자와 클라이언트 이외에도 모든 자원들이 알 수 있도록 공지함으로서 사례에 대한 친밀감과 사례관리 스텝으로서의 책임감을 가질 수 있도록 정보를 정리하여 수시로 보고 하여야 한다.

③ 조정활동에 대한 사전 동의를 받고 사례관리를 시작한다.

: 사례관리에 있어서 조정활동의 중요성에 대한 정보의 공유하기 위한 교육, 세미나, 선진 사례 연구 등의 기회를 제공하고 협력기관이 조정과 점검 활동에 참여 하겠다는 것을 골자로 하는 기관간의 협의서 교환이 이뤄 진후

사례관리가 시작됨으로써 조정활동이 원활해 질 수 있다.

④ 조정의 이점을 밝힌다.

조정활동을 통해 얻을 있는 잇 점을 함께 누릴 수 있도록 배려되어야 한다. 전문성이 취약한 기관에게는 클라이언트개입 노하우 정보습득 기회가 되기도 하고, 서비스 속에서 얻게 되는 실천 지식이 축적되어 다른 클라이언트에게도 도움이 되기도 한다. 지역기반이 적은 협력기관은 지역에서의 칭송을 함께 공유할 수도 있다. 또한, 지역아동센터나 생활시설처럼 단위 서비스 제공만으로도 손이 부족한 경우 어느 일개 기관이나 개인이 클라이언트에게 가졌던 책임과 부담감을 여러 기관이 공유된 책임성으로 함께 함으로서 덜거나 가벼워질 수 도 있다.

이외에도 사업 대상자를 찾아 나서지 않아도 의뢰시스템을 통해 사례 수가 증가하여 홍보비용 절감 등의 기관운영에 도움이 될 수도 있다. 즉 개별 기관들이 무슨 이유로 사례관리에 참여하는지를 파악하고 사례관리를 통해 얻을 수 있는 이점을 얻어갈 수 있도록 배려되어야 한다.

⑤ 조정을 위한 장치를 마련한다.

조정 장치는 자원 망들이 불편해 하지 않도록 운영형태를 다양화 하되 다음과 같은 기능을 하도록 하여야 한다.

첫째, 사례조정회의와 같은 정보교환과 점검 장치가 필요하다.

이는 자원망구성원이 정보를 교환하는 회의기능과 지지 망을 위한 정보를 유지하기 위한 보고서, 진단, 소식지와 같은 기록체계를 포함한다.

둘째, 사례회의, 연합훈련, 수퍼비전 과 능력 배양 장치를 둠으로서 공유된 인식과 기술을 배양하도록 한다.

셋째, 사례보고회, 점검회의, 긴급회의 등의 적응장치를 마련한다.

이외에도 사례관리 기관 안에서의 조정이 어려울 때 필요한 제3자 협의 구조를 마련한다거나 행사, 비공식적 상호 작용 도 조정활동에 큰 활력을 주는 요소가 될 수 있다.

*** 조정사례 ***

다문화가정 K씨는 XX다문화 가족 지원 센터의 소개로 자녀 미술치료를 시작하였다. 작년에 유치원을 졸업하고 초등학교에 진학 하여야 하는 아들이 말을 하지 못해 원장님으로부터 발달장애인 것 같다는 소리와 함께 1년 뒤에 학교에 보낼 것을 권유 받았기 때문이다. 그러나 K씨는 주1회의 미술치료만으로는 불안하게 느껴 지역복지관의 방문미술치료와 심리상담 서비스를 받고 있다. 이 아동의 경우 정확한 사정과 개입 계획수립을 위한 다면적으로 사정이 이루어지지 않은 채 클라이언트의 제시된 욕구에 근거해 개입이 파편적으로 이뤄지고 있다는 문제가 있다. 각기 다른 세주체가 미술치료와 상담치료를 하고 있어 치료 목표와 계획이 체계적이고 효율적이지 않다. 이런 경우 사례관리자가 개입하여 이 아동의 문제를 아동개인수준, 가족수준, 환경수준으로 사정하고 욕구수준에 따라 기관 간의 서비스 제공 순서 및 방법을 조정하였다.

4. 옹호 (advocacy)

1) 개념

결정자보다 힘이 약한 클라이언트의 입장을 대신 말하여 기관의 서비스 제공의지를 높여주고, 자원의 접근성과 활용성을 증진시키는 활동을 의미한다.

2) 과업

이 때 사례관리자의 과업은 클라이언트의 욕구에 부응하지 않으려는 자원들의 경향을 조정 하는 것이 될 것이다. 사례관리에 있어서의 옹호 활동은 대부분 클라이언트 개인의 옹호 활동이 대부분이지만 사안에 따라서는 개인수준의 클라이언트 옹호보다는 계층옹호와 같이 지역사회나 기관, 정책을 대상으로 옹호 활동을 전개하기도 한다.

3) 옹호를 위한 힘의 원천

사례관리자는 클라이언트를 위한 효과적 힘의 원천을 찾아내는 자원사정이 필요하다. 옹호활동을 필요한 자원사정을 위한 기준을 제시해보면 다음과 같다.

첫째, 입법적, 합법적, 행정적 위임을 위한 권위

둘째, 해당분야에 대한 전문가, 수적으로 무시 못 할 집단 서명 등 인적자원

셋째, 기준, 허가, 자격에 대한 근거한 지식과 기술

넷째, 심리적 압박요인, 사회적 공감대를 형성할 만한 당시 발생 사건과 뉴스등

단절된 자원에게 영향을 미칠 사회 심리적 요소
다섯째, 공간, 옹호활동 과정 중에 필요한 비용 등 물리적 자원 등을 살펴 지역
자원을 개발하고 협력하여야 한다.

4) 옹호의 방법

앞에서 제시된 힘의 원천 즉 옹호 활동에 참여할 자원의 개발이 이뤄지면 이와 함께 적절한 방법의 옹호 기술을 활용하게 된다.

예를 들면, 기금이나 서비스를 제공하는 기관의 최 일선 담당자 또는 중간관리자와의 설득 및 협상기술을 활용할 수 있다. 최 일선 담당자가 절차상의 제한, 개인적 능력의 한계, 또는 개인적 편견이나 선입과, 부정적 경험 등으로 인해 자원연결이 어려울 경우 위계조직망 활용하여 호소하거나 외부 감독자에게 호소하는 방법을 쓰기도 하는데 이때는 실무 담당자가 오해 하지 않도록 유의 하여야 한다.

이외에도 기관철학 등을 강조하며 서비스기금 원천에게 호소하기도 하고, 대중매체 활용 하거나 불매 운동 등 서비스 제공기관의 소비자와 협동하여 제도적 체계를 변화시키는 방법을 활용할 수 도 있다.

* 옹호사례 *

P씨는 28세로 만 3세된 아들 철우와 함께 살고 있는 한부모이다. P씨는 세무대학을 다니던 중 철우의 생부를 만나 동거를 시작했으며 철우가 태어난 지 1년 만에 남편이 집을 나가 헤어지게 되었고 아이와 단칸 셋방에서 한 부모 수급비로 생활하고 있던 중 아이를 방에 방치한 채 술로 세월을 보내고 있다는 이웃의 제보에 의해 인테이크 되었다.

P씨는 지속적 사례관리 덕분에 취업을 결정하였고 고용안정센터의 직원의 도움으로 세무소에 취업했다. 그러나 출근 3일 만에 아이가 어린이집에서 너무 울고 엄마를 안 떨어지려 한다는 이유로 직장을 사직하였다. 주민 센터의 공무원은 젊고 근로능력이 있는 여성이 세무서라는 좋은 조건의 직장에 취업 알선 되었음에도 불구하고 수급자 탈락이 싫어서 근로를 기피한다고 판단하고 수급자 지정을 취소하였다. 그러나 직장을 그만둔 실제이유는 그것이 아니었다. P씨는 어릴 때 친부와 이웃아저씨로부터 성폭행을 당한 경험이 있었고 그 상처가 아물지도 않은 채 아이 아빠로부터 또 한번의 버림을 받게 되었다. 그 이후 P씨는 남자에 대한 불신과 두려움을 갖게 되었으며 세무서라는 성격상 남자들과의 접촉이 잦은데서 생겨나는 불안을 견디기 힘들었던 것이다.

이에 주민 센터 전담 공무원에게 이 사실을 P씨 대신 알리고 그의 입장을 옹호하여 사례관리가 지속되는 기간 동안 한시적으로 수급자 지정을 받게하였다. 그 이후 정신과치료와 사례관리자의 지속적 지지로 P씨는 다시 취업을 하게 되었다.

5. 비공식 자원망 개발과 개입

1) 비공식 자원망 개발

(1) 비공식 자원망의 개념

가족, 친구, 비공식적으로 도와주는 사람, 여타의 사람들로 구성된 망으로 공식적 전달체계를 이용하여 충족될 수 없는 클라이언트에게 자원을 제공하는 자원망을 말한다.

(2) 비공식 자원망의 이점

공식적 자원망이 한시적이고 제한적인 자원일 수밖에 없는 취약성을 보충하기 위해서는 언제나 클라이언트의 주변에 있어 클라이언트와의 상호작용이 이뤄질 수 있는 비공식 자원이 필요하다. 이들 비공식 자원망은 클라이언트의 문제에 대한 감정적 지지와 현실적 도움을 줄 수 있다.

또한, 사례관리 서비스를 이용한 대상자들의 자조집단이나 클라이언트와 유사한 경험한 사람과 클라이언트의 문제 해결법에 대한 직관과 지식을 가진 자로 부터의 도움도 매우 유용하다.

클라이언트의 문제에 대한 인식을 가지고 자원망으로 반응하고자 하는 가족 친지, 이웃은 클라이언트에게 수시로 희망과 자극을 줄 수 있다.

(3) 비공식 자원망 개발기술

① 클라이언트의 이전 해결 방법 알아보기

클라이언트와 상호작용이 있었던 비공식 지원망에 대하여 알아본다.

특히 문제 해결을 위해 활용해 보았던 자원이 있었다면 무엇이었는가? 중단되었다면, 왜 중단 되었는가?

또는, 자원인줄 알면서도 다가가지 못하는 자원은 없는가? 등의 질문을 통해 자원 개발 가능성을 탐색하고 그에 따른 자원 개발 방법을 탐색한다.

② 지역 내 문제 해결자원 찾기

클라이언트 주변에서 발견 할 수 없는 자원이 있다면 지역사회 내에서 찾아보아야 한다. 이를 위해 지역사회를 자주 탐문하고 지역주민과의 관계가 형성되

어 있어야 한다. 클라이언트 주변의 구멍가게, 분식점, 약국, 세탁소, 교회, 순찰지구대, 영세한 공장, 병원등 모든 것이 해결 자원으로 연계될 수 있다.

③ 지원망 조직하기

사례관리자가 지역주민을 상대로 조직화 활동을 하기도 한다. 우리 동네 소년소녀 가장00이를 위한 모임, 우리 동네 조손세대가정을 위한 모임 등등, 지역문제에 대한 관심을 일으키고 주민 조직을 만들어 활동하게 한다. 때로는 사례관리 종결 대상자를 중심으로 자조집단의 형성을 지원하고 이들이 또 다른 사례관리 대상자의 지원망이 될 수 있도록 하기도 한다. 이는 자신의 문제 해결 역량을 강화시키는 역할을 하는 장점이 있다.

2) 비공식 자원망지원

(1) 비공식 자원망지원의 개념

클라이언트의 지원망이 지치거나 어려움에 처하지 않도록 장애요인을 파악하고, 해결함으로서 지속적으로 클라이언트를 도울 수 있도록 함으로서 클라이언트를 직접 돕지 않고 클라이언트를 도와주는 사람들에게 자원지원하는개입활동이다.

(2) 사례관리자의 개입활동

① 교육적 활동

비공식 자원망은 전문적 서비스 제공자와는 달리 클라이언트에 대한 이해나 지원 기술이 부족할 수 있어 이에 대한 역량을 보완하기 위한 교육활동을 하게 된다. 가족교육 행사를 개최하여 클라이언트의 욕구에 대응하는 방법을 가르치거나, 정신 장애인 가족을 위해 정신분열병의 증상과 치료에 대한 교육을 통해 대상자의 문제를 이해하게 하는 계기를 만들어준다.

- 한부모지지모임을 구성하여 각종 교육 활동을 통해 자조집단으로 발전 시키는 것도 교육적 활동으로 볼 수 있다.

② 이차적 지원 활동

비공식 자원망이 제한적으로 개발되어 있을 때 이 일차적 지원망이 지치지 않도록 쉬는 시간을 제공해 주기 위하여 일차적 지원망(가족, 주부양자 등)으로 하여금 이차적 자원을 활용하도록 돕는다.

또는, 일차적 지원망의 스트레스 해소, 긴장완충을 위해 지지 망을 증가시켜 주거나 사회적 망을 위한 위기개입, 카운셀링, 실제 서비스 해주기 등 다양한지원을 한다.

③ 대안적 지지체계 연계활동

자조집단, 소비자 단체 등 조직화 된 망에 참여하도록 도와 자신들의 활동에 대한 전문성과 지속성 등을 유지하도록 한다.

④ 기술적 지지와 협상을 제공하는 활동

사례관리자가 대인서비스 기관에게 새로운 지식, 정보, 인식을 소개함으로써 변화 매개 기능을 행하여 전달되기 어려웠던 서비스가 전달되도록 하는 것을 의미한다.

사례관리자는 크게 두 가지 역할을 하게 되는데,

첫째, 서비스를 제공하는 기관에서 필요로 하는 서비스를 제공하여 여타 어려움 없이 자원망으로서의 역할을 수행하도록 지원하는 활동을 한다. 조직도 수정하여 주기, 실용적 대응방안 을 고안하여 주거나 교육, 서포팅 등으로 새로운 서비스 소개하거나 정보전해주는 역할해 주기, 기관에 필요한 인적 물적 자원을 동원해주기, 자문역할 해주기 등이 이에 속한다.

둘째, 클라이언트의 서비스전달 문제와 관련된 지지와 협상을 요청하는 것인데 기관장 면담, 기관에 설명 또는 교육 ,새로운 접근방법 협상방법이 활용된다.

- 이러한 활동을 위해 클라이언트의 서비스의 새로운 접근 방식에 관심 갖고 있어야 하며 다양한 분야에 전문성을 확보하여야 한다.

⑤ 실무자에게 격려와 지지해주기

비공식 자원 망에서 일하며 사례관리 실무를 맡게 되는 실무자들은 기관에서 할당 받은 역할과 사례관리 자원 망으로서의 역할 속에서 업무 부담을 느끼기도 한다. 또는 잦은 사례회의 참석, 점검일지 발송 등 기관외부와의 접촉이 많아지면서 기관 장 내지 동료 집단으로 부터 부정적인 피드백을 듣기도 한다. 따라서 사례관리의 좋은 뜻과 현실적 제약 속에서 갈등이나 소진을 경험하는 경우가 발생할 수 있다. 따라서 사례관리 실무자의 협력을 지지하고 격려하며 참여 동기를 높일 수 있도록 지지 하여야 한다.

*** 자원망 개입사례 ***

치매어르신을 모시는 일은 매우 어려운 일이다. 치매어르신에게 있어서 가장 지속적이고 믿을만한 자원망이라면 가족 특히 주부양을 맡고 있는 며느리일 것이다.

회사원 구씨는 몇 달째 자신의 어머니가 치매를 앓고 있다. (자신이 회사에 나간 사이) 아내의 어머니를 대하는 태도가 마음에 들지 않는다면 부부간의 냉전을 지속하고 있다. 게다가 며칠 전에는 여동생이 다녀간 이후로 형제간의 갈등으로까지 불거져가고 있다. 아들과 딸에게 며느리혐담을 하며 도와달라고 요청하는 어머니 때문이다. 며느리 이 씨는 몇 달째 외출 한번 하지 못했고 종일 치매어머니의 변덕스런 행동과 위험한 행동으로 매우 힘들어있었지만, 아무에게도 말할 수 없었다.

이 경우 사례관리자는 직접 치매어르신의 수발을 돕기보다는 어르신의 지원망인 주부양 책임자와 그 외 가족을 대상으로 치매의 증상과 대처법, 주부양자의 스트레스 등에 대한 가족교육을 실시하고, 가족 간의 역할 조정, 대체 서비스 지원으로 주1회 자원봉사자 연결을 하였으며, 그 시간에 며느리 이 씨는 자신이 좋아하는 영화감상 동호회활동을 다시 하도록 하였다. 부부 상담을 통해 부부간의 대화기술을 회복하여 다른 가족에게 부인의 옹호자역할을 할 수 있도록 조치하였다.

6. 점검하기 (monitoring)

1) 개념

클라이언트의 계획에 정해진 서비스와 자원의 전달이 잘 이루어지고 있는지를 추적하기 위해 사례관리자에 의해 행해지는 활동 과정 (Gibbon, 1978)이다.

2) 주요과업

클라이언트서비스 지원계획의 목표가 충족 되었는지 여부를 검토하고 핵심활동, 책임, 시간안배가 계획대로 실행되고 있는가를 검토 한다.

3) 과정

점검과정은 사례관리의 꽃이라 할 수 있을 만큼 중요한 과정이며, 사례관리자의 시간적 압박과 전문적 책임이 요구되는 과정이므로 정교한 계획수립과 과정이 요구되며 자료수집 -검토 - 분석 - 해석 및 대안 마련의 과정을 거친다.

점검은 크게 클라이언트 점검과 자원망 점검, 클라이언트와 자원간의 상호작용 점검 등 세 차원을 포함하여야 하며 계획 당시부터 자기보호, 상호보호, 전문가 보호와 관련된 점검 과업과 활동을 정하고 점검유형을 적용하여 세차원의 점검이 이뤄지도록 고안하여야 한다.

점검 계획 시 점검에 관여할 사람, 자료수집 시 이용할 도구와 접근 방법 점검활동 시간 안배 자료 취합 활동의 계획 (회의소집, 비 공식모임 운영 등)을 포함하여야 하며 이는 점검 활동에 참여 하여야 하는 대상 즉 자원 망과 클라이언트가 제안하거나 동의하는 방법으로 계획하는 것이 좋다.

4) 점검의 내용

① 계획 이행도 점검

자원의 제공자의 과업, 활동, 책임에 대한 점검서비스로서 계획이 적절히 이행되고 있는지 검토 한다.

② 목표성취 점검

목표란 클라이언트의 욕구 충족을 달성하기 위해 무엇이 전달되어야 하며 무엇이 제공되어야 하는가를 정리한 것으로 목표 성취 점검이란 클라이언트의 목표에 대한 성취를 검토하는 도구라 할 수 있다.

③ 점검내용

목표가 달성되고 있는가? 목표가 시간안배에 맞춰 달성되고 있는가? 과정 중 실패한 것은 무엇인가? 등을 질문한다.

점검을 통해 발견해야할 두 가지 요소는 서비스 산출에 대한 점검과 계획변화를 요청하는 새로운 욕구의 발견이다. 서비스 산출에 대한 점검이란 표에서 제시하는 바와 같이 산출량과 목표 달성치를 점검하여 계획수정을 고려하기 위함이며, 계획변화를 요청하는 새로운 욕구발견은 지원망들이 새로운 욕구에 대해 알도록 정보를 공유하는 과정 속에서 조정된다.

<표 2> 산출에 대한 점검의 내용

① 노력	지원망 구성원이 목표를 달성 하는가? 지원망 구성원이 특정활동을 적절히 수행 하는가? 지원망 구성원이 시간안배가 적정한가? 지원망 구성원이 책임이 실행되고 있나?
② 적절성	계획에 적절한 서비스와 자원이 있는가?
③ 질	서비스 지원 계획이 잘 이행되는가?
④ 결과	서비스 계획이 성공적 결과를 가져오는가? 아니면 역행적 결과를 가져오는가?

5) 점검의 방법 (Thomas, 1984)

점검의 방법은 점검대상의 특성에 따라 다양하게 고안되어야 하나 대체로 비공식적이고 질적인 방법과 공식적이고 양적인 방법 등 두 가지 방식을 조화롭게 병용하여 시행한다.

비공식적이고 질적인 점검 이라함은 서신교환, 전화 접촉 등 비공식적 접촉방법을 활용하여 클라이언트와의 접촉점검의 도구로 '사례관리자 자신'을 도구로 활용하는 방식으로 사례관리자 자신의 판단이 중요하다.

공식적이고 양적인 접근 은 인터뷰 , 각종 척도와 지원과정의 노력, 적절성, 질과 결과를 점검하기위한 표준기준을 이용한 도구, 클라이언트 기록부등의 객관적 자료를 검토한다.

<표 3> 점검기능의 모델

	1유형	2유형	3유형	4유형	5유형	6유형
	클라이언트의 자기보호		상호 보호		전문가 보호	
공식		●		●		●
비공식	●		●		●	
질적	●		●		●	
양적		●		●		●
점검 조점	-자기욕구충족 기술, -행동능력, 정보수용 및 활용능력	1유형과 동일	- 서비스 지원망들이 클라이언트 의 서비스와 목표를 기억하고 있는 정도	- 자원활용 빈도 - 적용해야 할 역할과 관심거리	- 클라이언트에게 지원하는 다른 전문가의 활동	- 평가조건 - 전문가의 기여도 - 서비스유형의 명백화
내용	- 스스로 노력 및 적절성 여부? - 지원계획 지속여부 - 자기보호활동 및 목표 달성 여부		- 사회적 망의 구성원이 계획대로 노력하고 있는가? - 초점 3과 같음.		클라이언트에게 서비스를 제공하는 다른 전문가의 활동노력 / 적절성 / 질 / 산출	
도구	-관찰 -가정방문 -대면접촉 전화	-사례관리자와 점검자의 피드백 과정중 자기 보호 순위	-비구조화 질문 -전화 -위기상황 기술	-일지 -일기	-비공식적 질문 -근무처 방문 -클라이언트의 기록 -전화접촉	-소견서 -진단서 -검사결과표 -과정일지

(1) 유형1) 클라이언트의 자기보호의 비공식적, 질적 점검

- 점검의 초점 : 클라이언트 자신의 욕구를 충족시키는 데 있어 지니고 있는 기술, 행동능력, 새로운 정보에 대한 수용 능력 및 활용능력
- 내용 : 클라이언트 스스로 노력하고 있는가?
서비스와 지원 계획은 지속되는가?

클라이언트 목표 달성에 필요한 활동이 이행되고 있는가?

계획에 성취를 위해 정해진 자기보호활동이 적절한가?

또 이 활동이 적절히 이행되었는가?

또 이 활동이 욕구달성을 가져오는가?

- 점검도구 : 관찰 / 가정방문 / 클라이언트대면 접촉 / 전화접촉

(2) 유형2) 클라이언트 자기보호의 공식적, 양적 점검

- 점검기준과 질문은 유형1과 동일
- 점검도구: 적절한 도구사용

(3) 유형3) 상호보호의 비공식적, 질적 점검

- 점검의 초점 : 사회적 망 구성원들이 클라이언트 서비스와 지원 목표 달성을 위해 기여하고 있는 정도
- 점검내용 : 사회적 망 구성원의 노력 즉, 사회적 망의 구성원이 정해진 목표 충족을 위해 적절하게 이행하고 있는가?
: 활동의 기여 정도와 지원활동의 질
- 점검도구 : 비구조화된 질문에 문답 요청
전화접촉, 위기상황에 관련된 기술

(4) 유형4) 상호적 보호의 공식적 양적 점검

- 점검의 초점 : 유형 3과 같음
- 점검내용 : 자원 활동의 빈도 적용해야 할 역할과 관심거리
- 점검도구 : 일지나 일기 쓰게 유도, 점검보고서, 운영일지 등

(5) 유형5) 전문가보호의 비공식적, 질적 점검

- 점검의 초점 : 클라이언트에게 지원하는 다른 전문가의 활동
다른 전문가에 의해 클라이언트에 대한 서비스가 이행될 경우만 실행
- 내용 : 클라이언트에게 서비스를 제공하는 다른 전문가의 활동 노력 / 적절성 / 질 / 산출
- 점검도구 : 비공식 모임이나 접촉, 근무처 방문, 전화의 접촉, 클라이언트

기록부 등의 검토

(6) 유형6) 전문가 보호의 공식적, 양적 점검

- 점검의 초점 : 클라이언트에게 지원하는 다른 전문가의 활동
다른 전문가에 의해 클라이언트에 대한 서비스가 이행될
경우만 실행
- 내용 : 서비스가 검토되고 평가 되는 경우 - 사례회의
서비스 유형의 명백화, 상호작용의 시간, 적절성 등-일지
전문가의 기여도 : 사례관리자의 자기보호 사회적 지지, 전문가역할
분담표

* 점검사례 *

신 씨 사례의 점검 방법을 살펴보면 다음과 같다.

1. 클라이언트 점검

- 청소 역할분담 - 청소분담표에 스티커 붙이기를 하며 1주일마다 사례관리자 방문 시
볼 수 있도록 벽에 부착함.
- 청소 상태 - 사례관리자가 정기 방문하여 관찰.(주1회 가정방문)
- 신 씨 운동 및 건강 관리 - 운동일지를 작성함.
- 아침기상 및 등교 - 아침 모닝콜 자원봉사자를 통해 진행정도 점검함.
- 기타 목표항목에 대한 변화정도 : 자기기입식 평가표를 활용함

2. 지원망 점검

- XX신경외과 - 의사소견소를 통해 현재 상태와 변화정도를 점검.(월1회)
- 가사돌보미 - 업무일지를 작성하여 이메일로 송부함.(서비스 종료 때마다)
- 가사돌보미 파견기관 - 가사돌보미 외의 면담을 통해 애로사항 점검.(월1회)
- 주민 센터 - E-mail을 통하여 서비스 제공정보 교환.(월1회)

3. 점검사항에 대한 조정활동

- 운동 길에 약수터에 술친구들이 있어 술을 권유하는 것이 애로사항이었음 - 동행자
지원 (단기), 거절훈련(장기)
- 가사돌보미가 남자 혼자 있는 집이고 냄새가 너무 나서 나가는 것을 거부하여 애로사
항이 있음 - 집이 안정될 때까지 2인1조로 파견함.

2009 우리가정 행복 설계표 (클라이언트 작성)

이름 : 권XX

내 용		2008	현재	2009년 계획	
일상생활	①경제	6점	6점	10점	로또복권에 당첨됐으면 좋겠다.
	②건강	8점	9점	10점	한 주에 3번 이상 운동하기
	③의식주(생활)	6점	7점	8점	더욱 신경써야 할 부분이다.
	④취업	7점	7점	10점	성실하게 근무해야 겠다.
	⑤관계	6점	7점	8점	좋은 관계 갖기 위해 마음에 문을 열어야 겠다.
심리정서	①자신감증진	7점	8점	9점	좋은 계획을 세워서 이루어 나가야 겠다.
	②부정적 감정해결	5점	6점	7점	긍정적인 사고를 가져야겠다.
	③우울증	6점	7점	8점	베짱고 남을 배려하고 관용하는 마음을 가져야겠다.
자녀양육	①학업지도	6점	7점	10점	좀 더 자녀교육에 관심과 사랑을 가지고 후원해주는 아빠가 되야겠다.
	②돌봄	8점	9점	10점	나는 자녀들의 돌보미다.
가족관계	사라	7점	8점	10점	서로 사랑하여 신뢰하여 각자 맡은일을 성실히 수행하자! 그래서 각자가 가지고 있는 목표들을 향해 열심히 달리자! (오늘 걸지 않으면 내일은 뛰어야한다)
	한나	8점	9점	10점	
	영준	9점	10점	10점	
09년 우리가정의 모습?		꿈과 희망이 넘치고 더욱 화목한 가정이 되었으면 한다.			

|| 과정론 ||

사례관리의 주요과정이해 및 직접실천역량강화

I. 사례관리의 주요과정 이해

II. 사례관리주요과정별 직접실천기술

과정론

I. 사례관리의 주요과정 이해

이기연 (서강대 공공정책대학원)

사례관리는 일반적인 사회복지실천의 과정과 어떤 차이가 있는가?

당연히 사례관리는 서비스의 통합성을 확보하기 위한 것에 초점을 둔다면 일반적인 사회복지실천의 과정과 차이가 난다고 할 수 없을 것이다. 그러나 서비스의 통합성을 도모하기 위해 적절한 대상자를 선정하고, 사례관리의 전 과정에 클라이언트의 참여와 협력, 서비스 등 실행계획에 대한 클라이언트의 동의확보, 서비스에 대한 점검 및 조정 등의 과업은 특별히 강조되고 있다. 각 과정에 대한 설명, 과정별 핵심과업은 다음과 같이 설명할 수 있다.

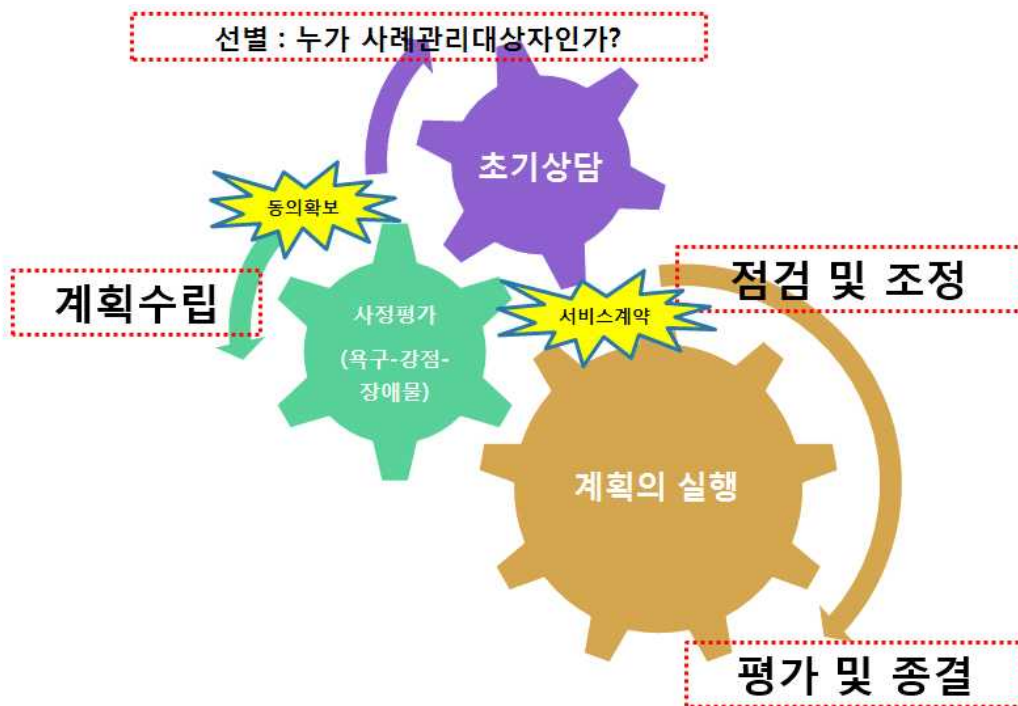


그림 9 사례관리의 과정

1. 사례관리대상자선정

- 모든 사회복지서비스대상자는 사례관리대상자인가?
- 당연히 사례관리대상자는 사회복지서비스이용자중의 일부를 차지하며, 사례선

정은 사례관리라는 서비스 접근방법이 필요한 대상가구를 선별하는 과정을 의미한다. 사례관리의 도입배경이 복잡적이고 다양한 문제 상황에 직면하고 있어서 한 두가지의 단편적인 서비스의 연결만으로는 해당가구의 삶의 온전성이나 삶의 질을 향상시키기 어려운 경우, 이 가구에게 필요한 다양한 서비스의 통합성을 확보하는 것이 최우선이 되는 경우가 사례선정의 주요기준이 된다. 또한 서비스의 통합성을 확보한다는 것의 의미는 서비스의 단순한 연결을 통해 복수의, 다양한 서비스를 제공하는 것이 아닌, 서비스간의 충돌이나 분절 등의 문제가 발생하는 것에 초점을 두고 이를 조정하기 위한 노력을 기울여야한다는 의미이다. 따라서 기존의 서비스이용자와는 다른 접근이 필요하며 제공자가 마련한 서비스에 대한 이용적격여부에 의해 서비스를 결정하는 것과의 차이를 이해하는 것이 필요하다. 따라서 사례관리와 함께 ‘이용자중심서비스’, ‘맞춤서비스’라는 용어가 혼용되는 배경에 대한 이해가 필요하다.

구분	정의	주요개입방법 및 목표
정보 이용자	• 사회복지 관련 정보부족으로 당면한 문제해결이나 욕구충족에 어려움을 겪고 있는 클라이언트	• 일회성 상담 통해 직접적이고 구체적인 정보제공 • 획득한 정보를 활용하여 필요한 자원을 스스로 획득할 수 있도록 함
서비스 이용자	• 개인과 가족의 특정영역의 기능향상이나 복지수준 향상을 위해 기관의 단위서비스를 필요로 하는 클라이언트	• 서비스별 이용자 기준에 따라 적절한 대상자에 대한 서비스제공 • 각 서비스 목표에 따른 개인과 가족의 기능향상 도모
잠재적 사례관리 대상자	• 포괄적이고 만성적인 욕구 미충족 상태를 경험하고 있어서 지속적인 사회적 지원 통해 개인과 가족의 삶의 회복, 복지수준 향상이 요구되는 클라이언트	• 지속적인 모니터링 통해 적절한 수준의 개입을 할 수 있는 구조마련
사례관리 대상자	• 잠재적 사례관리대상자 중 기관의 사례관리 운영지침에 의한 선정 기준에 부합되는 클라이언트 • 이중 개인과 가족의 복지수준 향상을 위해 사례관리의 주요 절차와 업무수행방식에 동의하고 필요한 서비스계약을 수립한 클라이언트	• 사례관리유형구분에 따른 서비스제공방식 결정 또는 사례관리자의 업무관리
위기지원 대상자	• 긴급한 사회적 지원이 없다면 개인과 가족의 물리적 안전이나 심리 정서적 안전을 확보하기 어려운 클라이언트	• 모든 서비스 이용기준을 적용하지 않고 최단기간내에 개인과 가족의 최소한의 안전 확보를 위해 필요한 직·간접서비스제공 • 물질·물리적 보호 및 심리·정서적 지원 통해 개인과 가족의 위기 안정화 및 일시적 안전 확보 • 총 개입기간을 3개월이내로 제한함으로써 위기안정화에 초점을 맞추며, 위기안정화 이후 필요시 사례관리대상자로 등록가능

* 주요개입방법 및 목표는 기관의 특성 및 사례관리운영방안에 따라 달라질 수 있음

그림 10. 사회복지서비스대상 구분

- 대상자별로 서비스제공방식에 차이가 있는가?

클라이언트의 유형에 따라 서비스제공자가 서비스를 제공하기 위해 어떠한 절차를 거치며, 서비스내용을 어떻게 구성할것인가를 중심으로 재구분해보면 그림3과 같이 구분해볼 수 있다. 즉, 정보나 개별서비스의 이용자들은 기존의 서비스제공자

에 대한 정보나 서비스내용 및 이용방법, 절차 등에 대한 정보를 안내받고 필요한 서비스를 통해 당면한 문제해결에 초점을 둔다. 따라서 이들에게 서비스를 제공하기 위해서 서비스제공자들은 기존서비스의 이용과 관련한 적격성을 평가하여 서비스 제공여부를 결정하게 될 것이며, 그 결과 제공되는 서비스의 내용은 기존에 기관에서 이미 개발한 서비스를 제공한다는 측면에서 정형화된 서비스를 제공한다고 볼 수 있다. 이는 일반적인 사회복지서비스제공방식이기도 하다.

한편 위기관리, 사례관리대상자 등 복합적 욕구를 가진 클라이언트들은 대개 다른 접근을 필요로 한다. 즉 위험성을 포함하여 클라이언트의 욕구를 중심으로 서비스를 연결, 혹은 신규서비스개발, 사례관리자의 적극적인 서비스제공 노력 등을 통해 욕구충족에 초점을 둔다. 따라서 사례관리자의 과업은 클라이언트의 욕구 평가를 중시하며, 이를 충족하기 위한 개별화된 서비스체계를 마련하며, 그 결과 클라이언트의 욕구에 따라 다양한 형태 혹은 내용의 서비스가 제공될 수 있다는 차원에서 서비스는 무정형적이며, 욕구에 맞는 서비스의 패키지화가 강조될 것이다. 따라서 사례관리와 함께 ‘이용자중심서비스’, ‘맞춤서비스’라는 용어가 혼용되는 배경에 대한 이해가 필요하다.

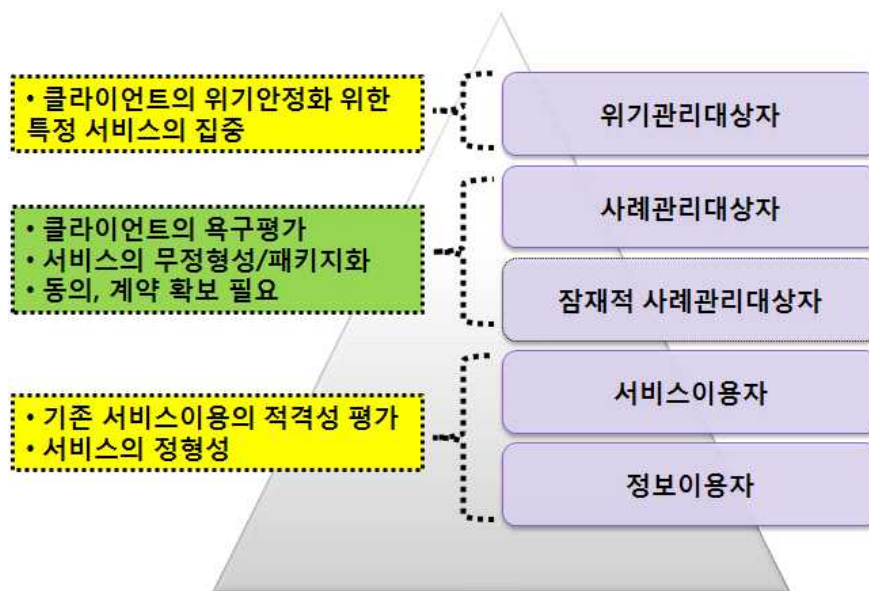


그림 11. 단순서비스이용자와 복합적 서비스욕구를 가진 클라이언트에 대한 접근방법

- 클라이언트의 서비스의 선택권, 자율성은 어디까지 보장되어야하는가?

이는 많은 사례관리자들의 주요 질문 중 하나이다. 이러한 질문의 근원은 대개의 경우 사례관리대상자들로, 지나치게 고위험군을 선정하면서 생기는 질문이다. 즉, 자해나 타해의 위험이 있거나 지역사회에 고립, 방치되어 있는 위기가구에 대한 사례관리를 시작하면서 이들의 서비스 거부, 사례관리자에 대한 위협으로 이어지

는 경우가 많음에도 불구하고 어떻게 접근할 것인지? 이러한 사례에 대해 자기결정권을 얼마나 존중해야 하는지에 대한 고민을 하는 경우가 많다. 즉, 이들 고위험군은 자해와 타해의 위험이 있고, 서비스 거부로 인해 더 이상의 개입이 어렵다해도 그들 삶이 더욱 열악해지거나 문제가 심화될 가능성이 높은 사례들이다. 그러다보니 사례관리에서 강조하는 주요원칙들을 적용하는데 어려움을 느끼고 심지어 윤리적 딜레마로 인식하게 되는 경우들이 생긴다. 그러나 사례관리대상자들의 선정기준에 초점을 둔다면, 이렇듯 고위험군에 대한 자기결정권이나 자율성을 존중한다는 것이 아님을 인식할 필요가 있다. 즉, 자기결정권은 그것을 행사함으로써 자신에게 궁극적으로 해를 끼치지 않아야하며, 특히 자해나 타해의 위험을 가중하는 자기결정권을 존중한다는 의미는 아니기 때문이다. 즉, 대개의 고위험군은 일차적으로 자해나 타해의 위험을 줄이고 안전을 확보하는 것이 일차적인 목적이 되며, 이를 위해서는 서비스의 통합성보다는 위기안정화를 위한 특정서비스나 특정개입(예, 강제 혹은 긴급입원, 즉각적 분리 등)이 집중적으로 제공되어야한다. 따라서 이 경우 클라이언트의 서비스에 대한 선택권을 확보하거나 자기결정권 등 자율적인 서비스에의 참여보다는 전문가의 판단에 의한 보호가 우선시 될 수 밖에 없다. 그러나 자신의 판단과 서비스에 대한 선택권이 강조되는 대다수의 클라이언트는 기존서비스의 이용자로서의 권리를 보장하기 위한 노력이 지속되어야 할 것이다.

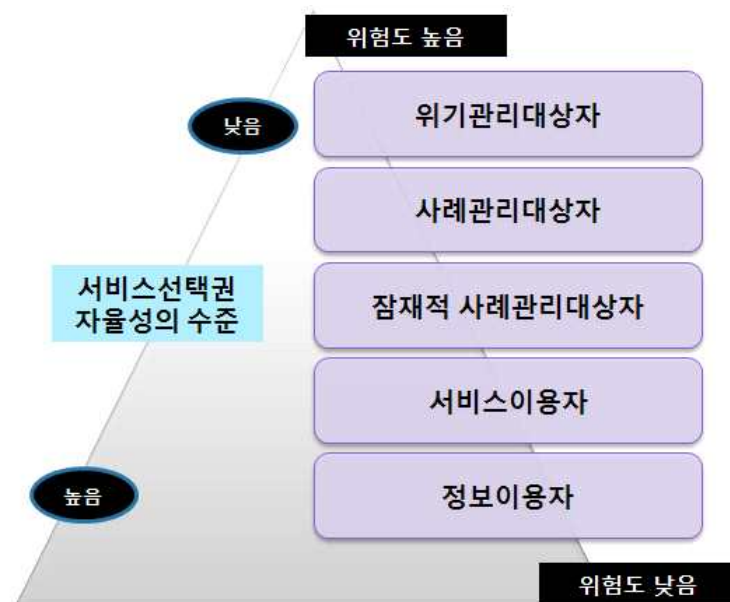


그림 12. 서비스대상별 자율성의 수준

2. 초기상담

1) 초기상담의 의미 및 중요성

- 초기상담은 사례관리의 의미 및 주요과정을 설명하는 과정에서부터 시작하여 사례관리자와의 관계형성, 좀 더 세부적인 삶의 상황을 이해하는데 필요한 정보 수집을 위한 과정이 모두 포함된다.

- 초기상담을 포함한 모든 상담의 과정은 효과적인 의사소통을 필요로 한다. 이에, 효과적인 의사소통방법뿐만 아니라 의사소통의 기본적인 한계에 대한 인식도 중요하다. 즉, 훌륭한 의사소통 기술인, 경청과 면접의 기술은 사회복지실천에 필수적이다. 하지만 민감하고 목적이 분명해야 하는 동시에 타인의 세계를 보는 일이 본질적으로 불확실할 수밖에 없다는 사실을 기본적으로 이해하여야 한다.

- 즉, 초기상담을 통해 이해하게 된 클라이언트의 삶의 모습은 끊임없이 새로운 정보에 의해 다른 모습으로 그려질 가능성이 높다는 것을 이해하고 새로운 정보에 대한 개방적인 태도와 지금 파악하고 있는 정보의 테두리 안에서 제한적으로 클라이언트를 인식하고 있을 뿐이라는 자세가 필요하다. 그렇지 않다면 클라이언트에 대한 제한적인 정보로 클라이언트의 삶을 규정하게 되고, 진단하게 됨으로써 새로운 정보를 제대로 활용하지 못하게 될 수 있다. 특히 사례관리의 과정이 초기상담-사정평가 등의 순으로 진행을 하지만 매회의 접촉을 통해서 주요과정은 순환적이고 통합적으로 전개된다는 차원에서 초기상담과정에서 받은 클라이언트에 대한 인식이나 평가에 매몰되지 않기 위한 노력이 요구된다.

2) 동의, 계약절차

- 잠재적인 사례관리대상자로 선정한 후에는 실제적인 접촉을 통해 사례관리서비스가 있다는 사실을 알리고 이러한 작업과정에 동참할 것을 권유하며, 필요한 동의 및 계약절차를 수행하게 된다.

- 사례관리과정에서 동의 및 계약의 절차를 중요하게 여기는 이유
 - 우선 사례관리대상자의 문제해결이나, 변화, 욕구충족의 과정은 단시간내에 이루어지기 어려운 장기적인 접근이 필요한 경우가 많기 때문이다. 즉, 이 긴 과정에서 대상자의 자발적인 참여나 변화를 위한 노력 없이는 서비스제공기관의 일방적인 자원연결, 자원을 쏟아 붓거나 변화목표를 달성하는데 기여하지 못하는, 자원만을 반복적인 제공함으로써 실제로 변화를 이끌어내지 못하고, 대상자의 의존성 심화만을 초래하게 될 가능성을 높인다. 따라서 사례관리대상자가 선정되면

사례관리의 의미, 사례관리의 주요진행방식 등에 대한 구체적인 설명과 함께 이러한 과정에 협력적인 노력을 기울이는 것의 중요성 등에 대한 설명이 제공되어야 한다.

- 사례관리과정을 개시하기 전에 동의 및 계약의 과정이 필요한 또 하나의 이유는 사례관리과정은 사례관리자의 자원연결을 위한 노력만 요구되는 것이 아니라 사례관리대상자에게도 제공되는 자원을 받거나 이용하는 데에도 많은 에너지와 노력이 투입되어야 하기 때문이다. 일반적으로 서비스제공자들은 국가가 혹은 사회가 대상자의 문제해결을 위해 이렇게 노력하고 다양한 서비스제공을 하고 있는데 "주는 서비스도 적절히 혹은 성실하게 이용하지 못하는 것"에 대한 비판적 시각을 가지고 있는 경우가 많이 있다. 그러나 아무리 무료의 서비스라 하더라도 사례관리대상자의 입장에서는 사례관리를 위해 계획된 서비스계획을 따르는 것이 사례관리대상자에게는 많은 에너지를 투입하는 작업이며, 제공되는 서비스를 받기 위해서는 본인의 시간투자가 이루어져야하기 때문에 계획대로 움직이는 것이 쉽지 않다.

- 더군다나 사례관리서비스의 의미, 방향, 주요목적에 대한 충분한 이해 없이는 단순히 서비스를 국가나 사회복지기관으로부터 일방적 혹은 소극적으로 받는 과정으로만 이해하게 될 것이다. 그렇게 된다면 사례관리라는 과정을 통해 제공되는 서비스를 부적절하게 이용하거나 서비스를 받기 위해 에너지를 덜 투입하게 되는 등의 문제로 인해 사례관리의 효과를 담보할 수 없게 된다. 따라서 사례관리의 과정이 국가나 복지기관이 일방적으로 서비스를 제공하는 과정이 아니라 사례관리대상가구의 주요 어려움, 문제상황을 해결하기 위해 함께 노력하는 과정이며, 대상자의 노력을 지원하기 위한 과정임을 분명히 할 필요가 있다. 이러한 노력은 초기 상담과정을 통해 다루어지도록 한다.

3. 사정평가(Assessment)

1) 사정평가란?

사정(assessment)은 사례관리자와 클라이언트가 함께 클라이언트의 욕구에 관한 정보를 수집 하고, 분석하며, 우선순위화 하고, 종합화 하는 과정이다. 즉, 사정평가는 클라이언트에게 어떤 욕구가 있으며, 이러한 욕구를 충족시키기 위한 방법이나 전략을 개발하고, 구체적으로 어떤 서비스를 제공할지에 대한 의사결정을 위해 필요한 정보를 얻고 이를 분석하는 과정이다. 따라서 다양한 정보원을 통해 얻어진 정보를 통해 클라이언트가 경험하는 어려움의 원인과 해결방안, 혹은 과거-현재-미래의 연관성 등에 대한 분석을 통해 일종의 가설을 수립하기 위한 것으로,

모든 원조과정의 근본이며, 사례관리의 핵심과정이다.

더 객관적이고 클라이언트의 삶을 좀 더 밀착적으로 이해하기 위해 사례관리자들은 정보의 양뿐만 아니라 정보의 다각화도 고려해야한다. 즉, 클라이언트나 주변인물, 서비스제공자들이 제시하는 (구두)진술정보뿐 아니라, 서면화된 정보(심리검사기록, 건강진단기록, 재산증명, 서비스제공기록 등), 클라이언트의 행동이나 대인관계, 가정상황 등에 대한 관찰정보 등 다각화된 정보를 수집해야한다. 특히 정보원간의 정보내용이 불일치가 무엇을 의미하는지 등은 사정평가과정에 사례관리자가 파악해야하는 핵심과업이기도 하다.

이러한 정보를 종합하여 클라이언트가 어떠한 삶을 살아왔으며, 현재와 같은 어려움을 겪게된 계기와 이러한 어려움을 극복하기 위해 어떤 노력을 기울였고, 그러한 노력의 결과로서의 현재의 삶의 모습을 종합적으로 조망하는 과정이 필요하다. 즉, 사정평가는 현재 클라이언트가 어떤 문제가 있고, 그 문제를 해결하기 위한 도움이나 서비스의 내용을 결정하는 것에 국한된 것이 아닌 클라이언트의 삶을 종합적으로 이해하기 위한 과정임에 좀 더 초점을 둘 필요가 있다.

2) 욕구란?

욕구(need)란 무엇인가? 사전적 의미로는 필요, 곤란, 빈곤, 결핍 등을 의미한다. 특히 사회복지적 정의를 내린다면, 욕구는 개인이 살아가기 위해 수용할 수 있는 사회적 독립 또는 삶의 질을 달성하고, 유지하고, 비축할 수 있도록 하는데 필요한 것(Social Service Inspectorate, 1991)이다. 또한 욕구란 특정 프로그램이나 서비스를 제공해야할 즉, 개입의 필요성(성규탁, 1997)이자 개입을 통해 변화를 도모해야 할 클라이언트의 상화에 대한 가설을 수립하는 과정으로 정의할 수 있다. 따라서 욕구는 변화목표, 성과와 직접적인 관련을 가지며(아래 표 참조), 서비스 자체에 대한 요구(demand, want)와는 구분되어야 하는 개념이다.

그러나 현실은 어떠한가? 자신의 욕구를 직접적으로 표현하는 클라이언트는 거의 없다. 대개의 경우 자신의 고통이나 어려움에 대한 진술에서 출발하며, 경우에 따라서는 이를 제대로 진술하지 못하고, 심지어 감추려고 하는 경우도 있다. 따라서 다양한 정보들을 종합하여 클라이언트가 겪는 어려움을 통해 어려움의 해결방안으로써 클라이언트가 제시하는 요구사항의 의미를 탐색해야하며, 그러한 과정을 통해 사례관리를 통해 해결해나가야할 개입의 결과목표이자 클라이언트의 욕구충족방안을 찾기 위한 노력으로 이어지게 된다.

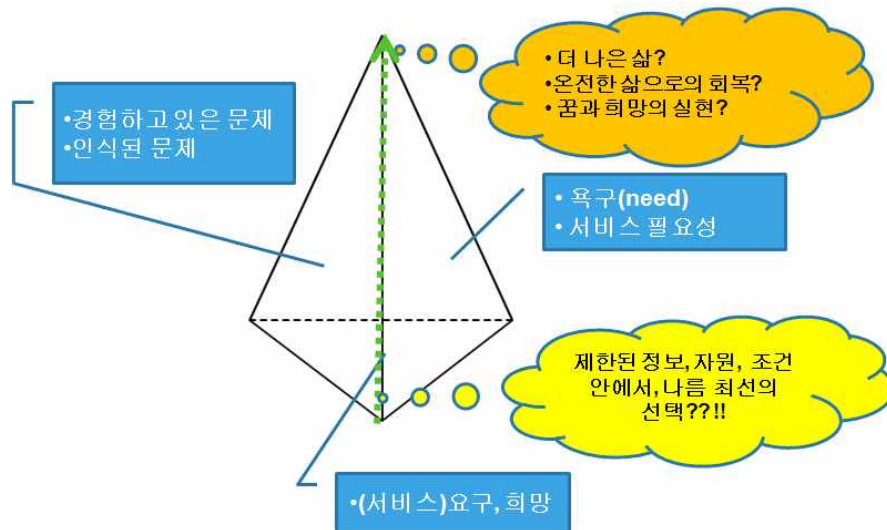


그림 13. 문제-요구-욕구 전환하기

욕구영역	
① 안전	☐ 가족 내 안전 유지 ☐ 가족 외부로부터의 보호
② 건강	☐ 신체적 건강유지 ☐ 정신적 건강유지
③ 일상생활 유지	☐ 의식주 관련 일상 생활유지 ☐ 여가생활 활용
④ 가족관계	☐ 관계형성 ☐ 가족 돌봄
⑤ 사회적관계	☐ 친인척 및 이웃간 관계형성 ☐ 소속된 집단 및 사회생활
⑥ 경제	☐ 기초생활 해결 ☐ 자산관리
⑦ 교육	☐ 기초지식 습득 및 향상 ☐ 교육 개선
⑧ 직업	☐ 취(창)업 ☐ 주거 내부환경 개선
⑨ 생활환경 및 권익보장	☐ 주거 외부환경 개선 ☐ 권익보장

표 34 욕구영역의 구분

* 출처 : 공공사례관리매뉴얼(보건복지부, 2010)

3) 욕구사정평가의 기능

사정평가는 구체적인 서비스 계획에 대한 정당성을 확보하기 위해서도 중요하며,

근거로서의 기능을 한다.

따라서, 사정평가는 전 과정에서 클라이언트의 강점과 적극적 참여를 기반으로 협력적, 상호의존적 관계 하에서 이루어져야 할 뿐만 아니라 이를 객관화하고 분석적으로 종합정리하기 위해서는 사례관리자의 전문성에 기초한 독립적, 성찰적 반성(reflection)을 필요로 하는 과정이기도 한다.

또한, 전문적이고 포괄적인 사정평가의 과정은 클라이언트의 상황이나 자원에 대한 가능성의 탐색과 재인식, 변화에의 동기화 수준 등을 탐색하는 과정 그 자체로 개입이 되기도 하며, 변화목표를 달성하도록 이끄는 힘이 될 정도로 중요한 과정이다. 따라서 사정평가의 과정은 상호신뢰를 발달시키고 협력적 관계를 촉진하기 위한 기술이 요구된다.

욕구사정평가의 주요기능은 문제 혹은 서비스에 대한 요구를 욕구로 전환시키는 것이다! 즉, 사정평가를 통해 분석된 정보는 욕구를 중심으로 정리된다. 그렇다면, 즉 욕구사정이란 어떤 서비스를 필요로 하는가를 결정하기 전단계로, 클라이언트가 경험하고 있는 문제나 일반적으로 문제라고 인식되는 상황에 대한 정밀한 분석을 통해 변화의 방향이나 변화의 목표를 설정하기 위한 단계라 할 수 있다.

이와 같이 사정평가는 복잡한 과정이기 때문에 전문적인 훈련이 필요하다. 즉, 사회복지서비스를 필요로 하는 취약한 사람들의 사회적 기능수준에 대한 사정은 분명하고 단순한 측정도구를 통해 확인하기 어려운, 복잡성을 띄고 있으며, 이와 관련한 다양한 도전적 이슈가 발생한다. 즉, 사정평가의 영역이나 활용해야 할 정보원, 사정평가의 과정에 누구를 참여시킬 것인지, 참여가 필요한 관련 전문가의 지속적인 참여 확보가능성 등 예측하거나 통제하기 어려운 요소들이 많이 내포되어 있다. 그중에서도 가장 중요한 것은 결국은 클라이언트와 사례관리자의 협력적 관계성이라 할 수 있다. 즉, 심리정서적 혹은 사회적 기능이 취약한 클라이언트들은 사정평가에 요구되는 최소한의 신뢰나 자기노출의 어려움, 자신의 고통스런 경험의 회생(recall) 등의 스트레스를 감당하기 어려울 수 있다. 이러한 이유에서 사정평가과정에서의 관계형성이 중요하며, 관계를 형성하고 유지하는데 전문적 기술과 시간이 투자되어야 한다.

그러나, 대개의 경우 사정평가의 이러한 중요성이 간과되고 실제적 개입이라는 본론으로 들어가기 위해 거쳐야 하는 형식적이거나 기계적인 과정으로 간주하기 쉽다. 그러나 사정평가라는 것이 개입의 전단계로 종료되는 것이 아니라 지속적인 과정이며, 실제적인 개입에도 막대한 영향을 미친다는 점에서 사정평가의 시간은 '서론'이 아니라 '본론'으로 간주되어야 마땅하며, 클라이언트의 특성에 따라 사정평가의 기간이나 중요도, 비중이 차별적으로 다루어져야 함을 명확히 인식하는 것이 중요하다.

4) 욕구사정하기

(1) 욕구사정영역

욕구 영역에 대한 구분은 학자별로 차이는 있지만 삶을 살아가는데 필요한, 혹은 확보되어야 하는 다양한 영역들이 포괄적으로 제시된다. 즉, 욕구영역이란 서비스 제공계획을 위해 유용한 것이지 개인의 삶에서 욕구 영역이라는 것은 구분하기 어려울 정도로 서로 밀접한 관련을 가진다. 그럼에도 불구하고 욕구의 영역을 구분하여 각각의 영역별로 어떠한 어려움을 겪고 있는지, 이러한 어려움을 극복할 수 있도록 어떤 노력을 기울일 것인지를 계획하기위해서 필수적으로 욕구영역별 사정평가는 필수적이다.

욕구영역구분의 이러한 특성을 고려하여 욕구는 포괄적, 통합적 사정평가가 필요하다. 즉, 인간의 삶의 질이 향상되고 온전한 삶으로의 회복이라는 것은 마치 사람을 의료적으로 임상각과를 구분하여 접근하는 것이 갖는 한계를 극복하기 위해 전인적 접근을 강조하는 것과 마찬가지로이다. 따라서 욕구의 영역을 구분하고 영역별로 면밀하게 사정평가하는 것도 중요하지만 각각의 영역을 분절적으로가 아닌, 인간의 삶의 전체성을 보기위한 노력도 병행되어야한다.

(2) 욕구사정방법

욕구사정평가에 필요한 정보를 제공할 수 있는 정보원은 다양하다. 가정방문이나 상담과정에서의 관찰된 내용(가정생활모습, 클라이언트의 행동, 태도, 반응 등), 상담을 통해 얻어진 진술내용(클라이언트 및 관계자들의 이야기), 관련 자료(건강진단서, 심리평가서, 각종 증명서 등)를 통한 문서화된 내용 등으로 구분할 수 있으며, 가능한 다양한 정보원을 종합적으로 활용할 때 좀 더 풍부하고 객관적인 사정평가가 가능하다.

또한 욕구사정평가는 사례관리의 목적에 충실해야한다. 즉, 모든 사람의 삶의 질을 향상시키기 위해 개인과 사회가 서로 도움이 될 수 있도록 상호작용을 회복하거나 향상시키는 것이 포괄적인 사례관리의 목적이라면, 이러한 목적을 위해 사회복지는 개인-환경의 상호작용에 초점을 맞춘, 생태체계적 사정평가를 하게 된다. 즉, 클라이언트뿐만 아니라 비공식적 지지체계, 나아가 지역사회 환경사정 혹은 지역사회진단평가에 이르는 다양한 차원에 대한 포괄적이며, 촘촘한 사정평가가 요구된다. 즉, 사정평가 단계에서 사례관리자는 다음과 같은 것들을 포함하는 포괄적 사정활동에 집중한다.

- 클라이언트의 능력과 대인서비스 욕구에 대한 사정
- 클라이언트의 사회적 망과 이러한 망 구성원들이 클라이언트의 욕구에 부응하는 능력에 대한 사정
- 대인서비스 제공자에 대한 사정과 이러한 제공자들이 클라이언트의 요구에 부응하는 능력에 대한 사정

	욕구진술	자기보호능력		상호적 보호능력		전문가보호능력	
		강점	제한점	강점	제한점	강점	제한점
① 안전							
② 건강							
③ 일상생활 유지							
④ 가족관계							
⑤ 사회적관계							
⑥ 경제							
⑦ 교육							
⑧ 직업 ...							

그림 14. 목슬레이의 욕구영역별 사정의 차원구분

한편 사정평가를 위해서는 생태체계적인 사정평가, 다양한 전문가들의 평가자료 요청, 클라이언트를 포함한 다양한 정보원으로부터의 적극적이고 종합적인 정보를 토대로 현 상황에 대한 분석이 이루어진다. 우선 클라이언트의 진술을 통해 클라이언트의 요구가 어떤 욕구와 관련이 있는지 분석하여야 하며, 클라이언트가 특정 자원을 획득하거나 내외적 변화를 도모하는데 그 가능성을 가로막는 장애물을 사정하는 기술, 클라이언트가 자신의 욕구를 충족하는데 필요한 자원을 사정평가 하는 기술 등으로 구분해볼 수 있다. 이러한 내용이 종합되어 욕구와 욕구를 충족하는데 장애가 되는 요소와 필요 요소를 구분함으로써 각각의 전략을 개발할 수 있게 된다.

사정평가는 <욕구사정표>를 활용하여 사례관리대상자의 욕구영역별로 어려움을 겪고 있는 주요내용, 원인 및 이를 해결하기 위한 방향, 욕구해결에 활용 가능한 내외적 자원의 파악을 위해 심층적 조사·상담을 실시하는 과정이다. 사정평가는 현 상황에 대한 명확한 분석, 이후의 개입구조 및 구체적인 개입 방안의 기본 틀과 투입자원을 추정하기 위한 과정으로서의 의미를 가진다.

따라서 사정은 사례관리자가 사례관리대상자와 함께 대상자 및 그 가족의 안녕과

삶의 질 향상에 초점을 둔, 강점관점 사정이 이루어지도록 하며, 대상자와 그 가족에 대한 문화적 민감성을 가지고 상담에 임하여야 한다. 또한 대상자와 가족의 자발성 및 주관적 욕구에 기반하되 사례관리자의 전문적 판단을 추가한 종합적, 포괄적 사정평가가 이루어지도록 한다.

사정평가는 일회적인 과정이 아니라 대상자와 가족의 욕구변화 및 상황변화에 따라 정기적인 재사정과정의 요구된다. 정기적 사정평가는 사례관리유형별로 그 주기를 달리하되, 대상자와 가족의 욕구 및 상황변화에 대한 서비스계획의 수정이 요구되는 때는 수시로 재사정을 통해 욕구변화에 민감한 서비스제공이 이루어지도록 한다.

사정평가내용을 토대로 보호계획이 수립되므로 현실적인 계획이 가능하도록 하기 위해서는 대상자와 가족의 의견을 토대로 하고 가능한 가정 방문을 통한 면접상담을 원칙으로 한다. 사례관리대상 아동과 가족의 진술뿐만 아니라 사례관리대상자(혹은 대상 가구)의 이웃, 주변인, 친구, 친척, 지역사회안의 사회복지 관련기관이나 단체의 다양한 의견 및 관점을 통해 현 상황을 객관적으로 파악한다.

4. 계획수립의 의미 이해

1) 계획수립이란?

계획수립은 사정평가를 통해 밝혀진 내용에 기반을 두고 달성하고자하는 변화목표를 분명히 하며, 이러한 변화목표를 달성하는데 필요한 전략, 방법으로서의 서비스의 패키지를 구성해 가는 논리적인 과정이라 할 수 있다. 따라서 이전 단계에서의 적절한 사정이 이루어져야 적절한 목표, 적절한 수행방법, 구체적인 활동계획을 수립할 수 있다.

즉, 사례관리에서의 계획수립이란 대상자의 삶의 문제해결을 위해 어떠한 방법으로 서비스를 제공한다면 문제가 해결될 수 있을 것인지에 대한 논리적인, 실천적인 근거가 확보된, 개별화된 서비스 제공계획이다. 이는 의료영역과 비교를 하자면 특정 질환으로 인한 증상을 경감시키고 건강을 증진하기 위한 처방전에 비유할 수 있다. 단지 사회복지를 증진하기 위한 과정이므로 각각의 약물은 각각의 사회서비스를 의미하게 된다.

따라서 훌륭한 의사가 효과적인 약물처방을 통해 환자의 증상개선이나 병치료에 기여할 수 있어야하는 것과 마찬가지로 개별화된 서비스계획은 무조건 많은 서비스자원을 연계하거나 해당 서비스제공기관간의 단순한 역할분담의 의미를 넘어서야하며, 아무런 우선순위 없이 서비스를 제공해서는 안된다. 각각의 서비스들은 분명한 변화목표를 달성하는데 기여하는 근거를 가지고 적절한 서비스를 설계하는 것이 필요하다.

2) 계획수립의 기능

계획수립은 클라이언트와의 협력을 통해 변화의 목적을 분명히 하고 이러한 목적을 달성할 수 있도록 이끄는 적절한 활동의 선정, 주요 활동의 우선순위의 결정, 서비스제공자, 서비스 제공시기, 제공기간 등의 구체적 내용을 통해 실제적 수행과정의 밑그림, 혹은 설계도면으로서의 기능을 가진다. 따라서 사례관리자는 사례관리를 통해 클라이언트의 삶에 변화를 가져오기 위한 주요한 전략을 구성하는데 필요한 다양한 요인들에 대한 충분한 검토와 함께 제한된 시간과 자원의 활용가능성, 효율성을 극대화하기 위해 노력하게 된다.

구체적으로 계획수립은 다음과 같은 주요 기능을 수행한다.

- ① 클라이언트가 해결하길 원하는 문제 및 그 우선순위를 선택할 수 있도록 사례관리자와 클라이언트의 사고를 구조화 시키며, 이러한 과정에 참여하는 모든 사람(클라이언트와 가족, 사례관리자, 다른 서비스 제공자 등)들의 주요 과업을 분명하게 해준다.
- ② 핵심적인 서비스 부분을 검토하고, 어떤 방식으로 서비스가 전달되어야하는지에 대한 구체적인 결정과정에 클라이언트의 참여를 가능케 함으로써 서비스 소비자로서의 클라이언트의 참여를 보장하게 된다.
- ③ 서비스 계획에 다양한 집단이 관여하게 됨에 따라 자칫 책임성이 희석되거나 불분명해 질 가능성이 있는데, 구체적인 서비스 계획을 통해 각각의 책임성을 분명히 할 수 있게 된다. 이를 위해서는 각각의 책임(권한이나 의무를 포함하여)의 구체적인 내용이 서면으로 제시되어야한다.
- ④ 이러한 계획은 하나의 안내체계 즉, 문제해결을 위한 지도(road map)로 이용할 수 있다. 이는 사례관리자에게도 중요하지만 특히 클라이언트가 자신의 서비스에 대한 밑그림을 이해할 수 있는 틀을 제공받는다는 것은 전체적인 과정에 좀 더 주체적이고, 자율적인 참여나 관여를 가능케 한다는 점에서 클라이언트에 대한 옹호적 실천전략으로서의 기능을 한다.
- ⑤ 계획의 수립은 그 내용 안에 평가계획을 포함함으로써, 잠정적인 평가성을 포함한다. 이는 개입의 주요 방향을 분명히 하고 목표달성의 가능성을 높이고 또한 그 성취정도를 중간 점검 하고 평가하는데 중요한 지표가 된다는 것이다.

5. 계획수립의 과정

1) 욕구사정내용에 대한 숙고

개별화된 서비스제공계획을 수립하기 위해서는 전단계의 욕구사정내용에 대한 종합정리 및 분석을 통해서 욕구사정평가내용의 적절성에 대한 최종 검토가 이루어져야한다. 이 작업은 사례관리자 스스로의 숙고과정이기도 하며 사례관리팀내의 협력적 작업이 될 수 있다. 이 대상자와 그 가족이 현재까지 살아온 삶의 방식을 이해하고 앞으로는 스스로는 어떤 노력을 더 기울이고, 사회적으로는 이 노력을 어떻게 지원할것인지 등을 통해 어떻게 살아가야 할지에 대한 바람직한 상(象)이나, 지향점에 대한 밑그림을 그리는 작업이다.

이 작업이 중요한 이유는 대상자의 삶에 대한 다양한 정보들을 종합하고 이를 통해 대상자의 삶을 충분히 이해하기 위한 숙고의 과정이 없다면 단순히 서비스를 연결하는 서비스 브로커의 기능을 벗어나지 못하기 때문이다. 또한 이렇게 연결된 서비스는 대개의 경우 대상자의 삶의 의지를 더욱 북돋거나 자립심을 고양시키는 것이 아니라 자원에 대한 의존성을 심화시킬 위험성이 크기 때문이다.

2) 중장기적 변화목표수립

욕구사정내용에 대한 숙고를 통해 대상자와 그 가족의 삶에 대한 바람직한 변화의 방향에 대해 사례관리자와 사례관리팀내에서의 잠정적인 밑그림이 그려졌다면 좀 더 분명한 변화의 지점을 확정하기 위한 작업이 필요하다. 이는 욕구사정내용에 대한 숙고의 과정과 동시에 일어날 수 있고, 순차적 혹은 순환적으로 이루어지는 작업일 수 있다.

즉, 이 가정의 전반적인 변화목표가 가구주의 경제적 자립이라는 방향으로 갈지, 경제적 자립은 어렵지만 지금보다는 좀 더 인간적인 삶의 수준을 확보하는 것이 중요한 목표가 될 지 등에 대한 큰 방향을 설정한 후 이와 관련하여 구체적이고 측정 가능한 변화목표를 수립한다.

이때의 변화목표는 사례관리자의 일방적인 작업이 아니라 대상자와의 충분한 상담을 통한 합의된 내용이어야 하며, 사례관리자의 강요나 압력에 의한 비자발적인 과정이 아니라 대상자의 자율성과 참여가 충분히 보장되어야한다. 이러한 작업은 비록 더디고 비효율적인 것처럼 보일지라도 궁극적으로는 더욱 견고한 관계형성 및 협력적 노력을 가능케 한다.

한편 변화목표에 대한 합의를 한다는 것은 사례관리자의 의견과 대상자의 의견에 대해 단순히 중간지점을 선택하는 것이 아니다 대상자가 자신의 삶에 대해 긍정적으로 전망하는 부분을 발견하고 이를 실현할 수 있는 현실가능한 부분에 초점을 두고 이에 도전할 수 있도록 의도적이고 적극적인 과정이다.

장기적 변화목표는 사례관리라는 서비스제공과정이 종결되는 시점에 어떤 변화가 이루어질 수 있을 것인지에 대한 현실적으로 달성 가능한 목표 상태나 수준을 반영한다. 대상자의 상황에 따라 기간은 달라지겠지만 대개의 경우는 6개월이상의 기간이 소요될 것이며, 경우에 따라서는 수년간의 노력이 필요하다. 한편 단기목표는 3개월 이내에 달성 가능한 목표이다. 그러한 단기목표는 장기목표와 무관한 별도의 과정이 아니라 장기목표를 지향하고, 장기목표를 달성하는데 기여하며, 장기목표달성을 위한 과도적 목표의 의미를 갖는다. 즉, 단기목표를 지속적으로 추구하고 달성하게 된다면 장기목표를 달성하게 될 것이라는 전망이 반영되어야 한다. 이와 함께 욕구영역별로 구체적인 목표 및 과업이 제시되어야 한다.

3) 서비스제공자/기관의 선정

각각의 욕구영역별로 제시된 구체적인 과업을 누가 어떤 방식으로 제공하는 것이 가장 바람직할 것인가? 이에 대해 사례관리자의 아이디어와 숙고를 통해 수립한 계획을 누가 어떤 방식으로 수행할 때 가장 효과적인가에 초점을 두고 서비스연계팀의 협조를 받아 서비스제공기관을 탐색한다. 이때 모든 활동을 제공기관에 연계하는 것이 아니라 누가 제공하는 것이 효과적인가에 초점을 둔 탐색이어야 한다. 이때 대상자 본인이나 가족, 친인척, 이웃 등 지역사회 비공식적 지지체계도 일차적인 고려대상이 되어야하면 이들 비공식지지체계를 적극적으로 참여시키고 관계성을 회복하는데 일차적인 초점을 두어야 한다.

만약 이러한 비공식적 지지체계의 협력을 기대할 수 없을 경우나, 전문적인 서비스제공기관을 통한 지원이 더욱 효과적인 경우에 다양한 지역사회자원에 대한 탐색이 필요하다. 같은 효과를 기대할 수 있는 서비스제공기관이 많다면 대상자가 선호하는 기관을 선택할 수 있도록 한다.

잠정적인 서비스제공주체나 기관이 선정된다면 해당주체나 기관을 접촉하여 가능성을 타진하고 협력을 촉구하며, 서비스제공에 대한 동의를 확보한다.

이러한 작업은 개별기관과의 접촉을 통해서 이루어질 수 있으며 지역 내 통합사례회의를 통해서 이루어 질 수 있다. 이 밖에 그 지역사회의 특성에 맞는 가장 효과적이고 순발력 있는 채널을 마련하고 이를 적극적으로 활용할 수 있다.

4) 시간계획수립

욕구영역별로 서비스제공주체 및 제공기관에 대한 확정과 함께 해당 서비스를 어떤 주기로 어느 정도의 기간 동안 받게 될 것인지에 대한 계획도 구체적으로 수립되어야 한다. 서비스제공빈도 및 기간은 당연히 해당 서비스제공기관의 정책이나 지침에 의한 것이 아니라 대상자의 변화목표달성에 충분한 기간이 제공될 수 있도록 계획되어야 하며, 이러한 충분성이 확보되도록 관련기관에 대한 설득이나 협

조요청 등의 조정 작업이 선행되어야한다. 그러나 시간계획은 대상자의 변화상황이나 상황변화에 따라 유동적일 수 있으므로 진행 상황에 따라 지속적인 수정보완작업이 필요하다.

5) 계약수립

이상과 같은 내용이 확정되면 대상자와의 계약이 필요하다. 계약의 내용은 서비스제공기관, 제공방식, 빈도, 관련기관에 대한 정보공유에 대한 내용등이 포괄적으로 들어있으며 특히 대상자의 적극적인 참여, 협력적 공동노력의 과정에 의미를 두고 계약이 수립되어야 한다.

계약수립의 실제적인 결과는 이에 대한 대상자의 서명을 확보하는 것이지만 단순히 서명을 확보하는 것에 초점을 두는 것이 아니라 대상자가 자신의 삶의 문제를 해결하거나 개선하기 위해 어떤 과정과 노력이 필요하며, 자신은 어떤 노력을 할지에 대한 참여를 촉구하기 위한 과정임에 초점을 둔다.

6) 서비스제공계획서의 공유

한편 완성된 서비스 제공계획서는 사례관리자만 확보하고 있는 것이 아니라 대상자, 서비스제공기관이 사본을 공유함으로써 각각의 책임과 역할, 전체진행과정에 대한 로드맵을 가질 수 있도록 한다.

이를 통해 각각의 역할을 좀 더 적극적으로 수행할 수 있으며 변화목표를 지향하기 위한 스스로의 노력을 촉구할 수 있게 된다.

6. 계획의 실행(Implementing Plans)

1) 계획 실행의 목적

계획을 실행하는 과정은 사례관리의 전 과정에서 가장 가시적인 과정(visible phase)이며(Sheafor et al, 2000), 사례관리의 중심기능이라 할 수 있는 서비스의 조정이 강조되는 단계이다(Libassi, 1992; Murer & Brick, 1997). 이는 클라이언트의 상황에 변화를 가져오기 위한 방향으로 초점화 되어야 하며, 이를 위해 계획 내에 포함되어 있는 다양한 서비스제공자와의 협력적 관계를 바탕으로 서비스가 연결될 수 있도록 노력하며, 서비스의 이용가능성을 높이기 위한 옹호활동(Walsh, 2000), 변화의 지속성을 보장하기 위한 다양한 활동이 요구된다. 아울러 사례관리자는 필요한 서비스의 제공자로서, 직접적인 개입활동을 수행하기도 한다.

2) 계획 실행의 기능

이 단계에서 사례관리자는 클라이언트와 사회적 네트워크, 혹은 대인서비스 제공자의 업무 혹은 서비스 수행방법에 변화를 가져오기 위해 계획된 개입을 실천한다. 이때 사례관리자는 직접 및 간접적 실천이라는 두 가지 유형의 개입을 하게 된다.

직접적 개입은 사례관리자가 클라이언트로 하여금 "클라이언트 자신이 서비스에 접근하고 이용할 수 있는 자기 능력과 기술을 향상시키도록 돕는 과정"의 형태로 이루어진다. 직접적 사례관리 개입의 일례는, ① 클라이언트에게 자기표현 기술을 가르치는 것, ② 클라이언트에게 자기 옹호 기술을 가르치는 것, ③ 위기 기간 동안 개입하는 것 등이다.

간접적 개입은 "사례관리자가 클라이언트를 대신해서 체계의 수행이나 행동을 변화시키려고 할 때" 이용되는 것이다. ① 대인서비스 제공자와 클라이언트를 연결하는 것, ② 서비스들을 중계하는 것, ③ 클라이언트 욕구에 대한 책임이 보장될 수 있도록 클라이언트 옹호하는 것, ④ 사회적 지원이나 혜택을 증가시키는 것 등이 그 예이다.

직간접 실천의 이러한 특성으로 인해 직접적 개입은 미시적 실천, 간접적 개입은 중간레벨의 실천 활동으로 구분되기도 한다.

3) 계획 실행에서의 도전적 이슈

계획을 실행하는 데 가장 도전적 이슈는 바로 자원을 발견하고, 개발하는 것이다. 즉, 사례관리대상자는 사례관리기관이나 사례관리자의 직접적 개입이외의 다양한 자원을 필요로 하는 경우가 대부분이므로 사례관리자의 직접적 서비스만으로 클라이언트의 욕구를 충족시키기 어렵다. 따라서 지역사회의 다양한 자원을 확인하며, 이를 개발하기 위한 노력이 요구된다. 그러나 이러한 활동은 대개의 경우 임상적인 실천과는 거리가 먼 작업이라고 생각하거나 사례별로 적용되는 개별화된 작업이라고 생각하여 사례관리자간에 자원에 대한 공유가 충분히 이루어지지 않는 부작용을 낳기도 한다. 따라서 확인 혹은 개발된 자원에 대한 정보관리를 통해 활동도를 높이기 위한 노력이 필요하다. 특히 사례관리자는 클라이언트의 욕구에 적합한 서비스를 연결, 조정하는 기능을 수행하며, 서비스간의 겹이나 중복의 문제가 야기될 때 이를 적절히 관리하고 조정할 수 있는 능력이 요구되며, 이러한 작업의 수행되는 것을 사례관리가 실제적으로 작동되는 것으로 평가할 수 있다.

7. 점검 및 조정

1) 점검 및 조정의 목적

사례관리자는 점검 및 조정단계에서 서비스의 흐름과 클라이언트, 그리고 클라이언트와 함께 사례관리에 참여하고 있는 원조 집단의 기능에 민감성을 가지고 각 단계별로 진행되는 과업들을 잘 관리해나가야 한다. 즉 클라이언트와 사례관리자, 그리고 다른 사례관리 원조제공자들이(가족, 다른 전문가 등) 초반에 상호 합의한 목적을 여전히 공유하며 초기의 약속대로 잘 협조하고 있는지, 협력관계 속에 갈등이나 혹은 위기가 잠재되어 있지는 않은지, 그리고 지금-여기(here and now)의 상황이 적절한 수준의 서비스와 협력 범위를 확보하고 있는 것인지 등을 확인하여 조정하는 것이다.

2) 점검 및 조정의 기능

조정이란 수립된 계획이 수행되는 과정에서 각각의 서비스가 클라이언트의 삶에 변화를 가져오기 위한 방향을 향해 정렬될 수 있도록 전체를 지휘하는 활동(orchestration)이다. 이는 각 기관의 서비스 제공방침의 범위내에 있는 서비스를 기계적으로 연결, 연계하는 활동의 의미를 넘어서서 각 기관이 새로운 수요를 적극적으로 수용 할 수 있도록 한다는 의미에서 사례관리자는 경계확장자로서의 기능을 수행한다. 서비스 점검은 일반적인 사회복지실천과정에서 중요한 단계이며, 특히 사례관리과정에서의 점검은 개입계획서(ISP)에 충실한 실천을 하고 있는지, 실천의 과정을 통해 변화목표를 잘 달성해가고 있는지, 클라이언트의 상황이나 서비스 환경에 변화가 없는지를 종합적으로 점검하는 과정이다. 사례관리에서는 대부분의 실질적인 도움이 사례관리자를 포함한 자원제공자들에 의해 이루어진다. 따라서 사례관리자는 그 사실을 먼저 인지해야 한다. 점검을 위한 준거들은 사정 내용이고, 점검내용은 ISP와 서비스 계약서가 될 것이다. 이 때 주의해야 할 내용은 점검은 더 많은 지원을 제공하기 위한 것에 초점이 있으며 상대방의 활동을 감시하거나 평가하는 활동이 아니라는 점을 분명히 하는 것이다.

3) 점검 및 조정과정에서의 도전적 이슈

점검활동을 하는데 있어서의 도전적 이슈는 이러한 활동을 하도록 사례관리자의 권한이 승인되고 있는가의 문제이다. 즉, 조정 및 점검기능을 통해 각각의 서비스 기관들의 서비스 제공방식이나 내용에 변화가 필요한 경우, 자발적인 협력이외에 다른 구조화된 권한을 가지고 있지 못하는 경우 조정과 점검의 실효성을 거두기 어렵기 때문이다. 따라서 대개의 사례관리 모델에서는 사례관리자에게 조정 및

점점의 기능을 수행할 수 있도록 제도화된 권한을 부여하는 것의 중요성을 강조하고 있다. 한편 점검과정에서 어떤 수준까지 클라이언트의 개인적인 생활 혹은 비밀이 지켜져야 하는가는 가장 큰 쟁점이 된다. 그러나 기본적으로 비밀보장의 구성원 수는 넓히는 것이 좋다. 왜냐하면 비밀보장의 구성원 수가 작으면 작을수록 클라이언트의 상황을 충분히 이해하고 지원할 원조망이 좁아지는 반면, 그 구성원 수가 커지면 커질수록 클라이언트를 지원하고, 클라이언트가 이용할 수 있는 원조 범위는 확대될 수 있기 때문이다. 이와 관련된 결정은 사례관리자와 클라이언트는 누구에게까지 정보를 줄 것인가를 함께 결정해야 한다.

8. 평가(Evaluation)

1) 평가의 목적

사례관리자는 클라이언트에 대한 서비스 제공을 통해 어떠한 변화가 생겼는지 그 영향에 대한 평가를 실시한다. 이를 위해 사례관리자는 "클라이언트가 서비스를 통해 어떤 이득을 경험하고 있는지"의 여부와 "어느 정도의 이득을 경험하고 있는지"를 판단할 때 양적이고 질적인 방법들을 활용한다. 이때 사례관리자의 주요 평가질문은 "그 계획이 효과적인 것이었나?", 즉 "계획대로 수행한 결과가 클라이언트의 복지와 기능화를 개선하였는가?"이며, 이 평가질문에 대한 답에 따라 종결여부의 결정을 하게 된다. 사례관리가 클라이언트 차원의 변화만을 도모하는 것이 아니므로 또 다른 평가질문으로는 클라이언트의 사회적 지지체계들이 더욱 활성화되었는지, 대인서비스제공자들이 클라이언트와 유사한 문제에 대응하기 위한 전달체계에 개선을 이루었는지 등에 대한 평가도 포함될 수 있다.

2) 평가의 기능

평가는 사례관리를 위해 활용한 기술이나 방법의 효과성을 평가하는 것을 가능하게 하고 성과에 영향을 준 구조적 요소들을 분석할 수 있게 한다. 특히 성과가 강조되는 사회복지환경에서는 평가의 중요성이 더욱 강조될 수 밖에 없다. 특히 사례관리의 실천에 대한 평가는 이에 대한 성과를 비용과 관련시키는 것이 쉽지 않아 어려운 부분이 많이 있다. 그러나 서비스의 발전을 위해 실천에 대한 효과성은 전체 프로그램 성공과는 또 다른 측면으로 반드시 필요한 부분이라 할 수 있다.

3) 평가에서의 도전적 이슈

Rothman(1998)은 사례관리의 성공적 실행에 영향을 주는 부정적 요인들로 클라

이언트의 동기 부족, 느슨하게 형성된 목표, 클라이언트의 저항, 꾸준하지 않는 클라이언트의 참여, 비협조적인기관, 시간제한과 일에 대한 압력 등을 들고 있다. 이는 사례관리를 성공적으로 이끌기 위해서는 클라이언트의 동기화, 분명한 성과목표의 수립, 클라이언트의 협력을 제고하기 위한 노력, 지역사회 협력체계구축, 조직내부 차원의 사례관리에 대한 충분한 지원 등 다차원적 측면에서 정교하게 고안된 활동이 전제되어야한다는 것을 의미한다. 따라서 평가는 이러한 실천이 구조적으로 잘 설계되어 있는지부터 염두에 두고 이루어져야한다. 즉, 구조적 모순이 있는 경우 사례관리자의 활동과 역할수행이 성과목표를 지향하지 못하게 할 수 있기 때문이다. 특히 성과목표가 강조될수록 서비스의 효과성평가만 강조되고 수행에 해당하는 효율성 지표에 대한 관심은 적어지게 된다. 따라서 효율성평가와 효과성 평가에 대한 균형 잡힌 설계가 필요하다.

사례관리의 평가는 매우 광범위하여 힘든 부분이다. 우선 한 가지 명시해야 하는 점은 사례관리는 구체적인 치료모델이나 기법 혹은 기술이 아니라는 점이다. 다시 말해 임상에서 흔히 활용되는 평가방법인 사전, 사후조사를 통한 변화의 결과 혹은 자원개발과 연결의 양적 변화만으로 사례관리모델의 성공을 단정할 수 없다. 사례관리는 다양한 수준의 변화가 포함되어져야 하는데 그 변화는 클라이언트와 가족의 변화는 물론 이를 위한 시스템의 구축, 자원제공자의 능력향상, 더 나아가서는 지역사회 전체의 발전까지 확대할 수도 있다. 따라서 초기에 모델전체의 내용 중 어떤 수준과 어떤 기능에 초점을 맞추어 평가할 것인지를 결정하고 그 부분에서의 중요한 변수를 발견해 내는 작업이 우선되어야 할 것이다. 다음으로 사례관리는 결과보다 과정 중 보여지는 직접서비스 실천의 경우 클라이언트와 사례관리자의 관계에 평가에 초점을 맞추어야 한다. 이 밖에도 가족을 통한 결과평가는 사례관리의 구조, 과정 그리고 결과평가 모두를 포함하는 평가가 될 수 있도록 해야 한다.

이상과 같이 사례관리과정은 클라이언트를 중심으로 하는 지원을 직접, 간접 서비스로 구분되어 클라이언트의 문제에 연루된 모든 사람들에 대한 포괄적인 사정과 계획에 근거하여 서비스를 제공하게 된다. 즉 사례관리자는 클라이언트에 대한 응급개입뿐만 아니라 장기적으로 같은 상황의 재현을 방지하기 위한 다양한 기능을 향상시키기 위하여 상담, 교육, 기술훈련 등의 직접 서비스뿐만 아니라, 지역사회 자원 개발 및 연결, 지역사회 환경조정, 옹호와 같은 간접 서비스를 제공하게 된다. 이러한 전 과정을 통해 사례관리자는 문제 해결을 위한 협력자, 설계사, 지역사회 조직가, 서비스 조정자, 평가자, 자문가 및 상담가 등의 다양한 역할을 수행하게 된다.

* 참고문헌 *

- 안혜영, 강혜규, 민소영, 이기연, 「지방자치단체 사례관리 업무매뉴얼」, 한국보건복지인력개발원, 2008.
- 이기연, 박지영, 이은정, 「지역사회복지 · 고용 통합사례관리서비스도입을 위한 기초연구 : 자활사례관리모델개발」, 이화여대 산학협력단, 2008.
- Di Gursansky, Judy Harvey, Rosemary Kennedy. 2003. Case Management: policy, practice and professional business. Columbia University Press.
- Sheafor, B. W. and C. R. Horejsi. 2005. Techniques And Guidelines For Social Work Practice. Allyn & Bacon.
- Woodside, M. and Tricia M., 2005. Generalist Case Management: A Method of Human Service Delivery, 3rd edition, Pacific Grove: Thomson/Brooks-Cole.

II. 사례관리주요과정별 직접실천기술

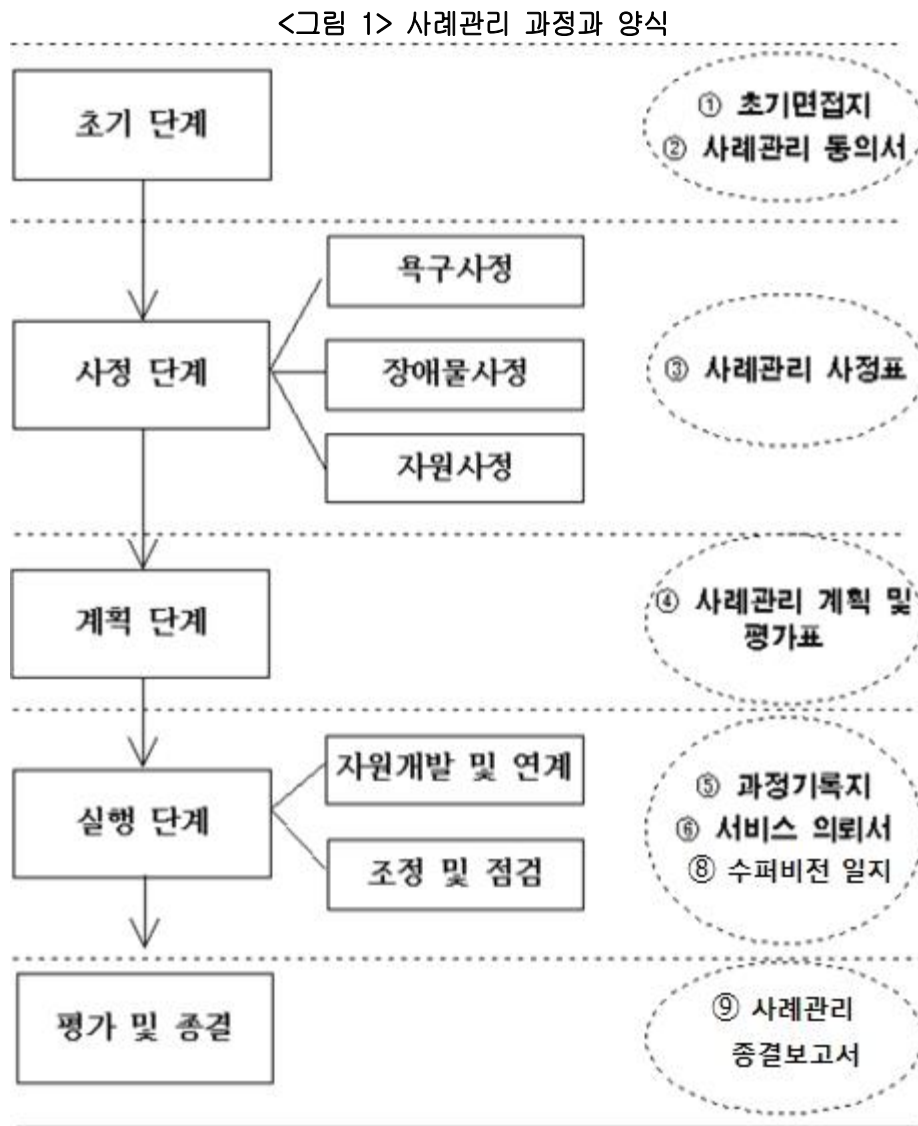
권진숙 (그리스도대학교)

앞부분에서 사례관리실천에서 주요과정은 초기단계 → 사정단계(욕구사정, 장애물사정, 자원사정) → 계획단계 → 개입단계(자원개발 및 연계와 조정 및 점검) → 평가 및 종결로 나누어진다는 것을 확인할 수 있었다. 지금부터는 사례관리 주요과정에서의 직접실천 부분을 중점적으로 다루기로 한다.

1. 사례관리실천의 주요과정의 개관

먼저, 이 부분에서 짚고 넘어가야 할 몇 가지 내용을 소개한다. 언뜻 보기에는 사례관리의 전반적 과정이 지금까지의 일반 사회복지실천의 과정과 크게 다르지 않은 것처럼 보인다. 그러나 실제로는 일반 사회복지 실천과정과의 뚜렷한 차이가 있으나 지금까지 이들 차이가 명백하게 언급되지 않았던 것 같다. 따라서 전통적인 사회복지실천과의 차이를 정리하는 것이 필요하다. 그 차이는 사정단계와 개입단계에서의 주요내용들로 이루어져 있다고 볼 수 있다. 첫째, 사정단계에서의 주요 내용이 3가지로 나누어져 그동안 제공자중심의 서비스에 클라이언트와 가족의 욕구를 대비하는 순서로 이루어졌던 사정과정에서 클라이언트와 가족의 욕구가 우선적으로 확인되는 소비자중심의 욕구사정이 이루어지는 점이 큰 차이라 할 수 있다. 뿐만 아니라 사정단계에서는 클라이언트와 가족의 욕구는 물론 욕구해결을 위한 자원과 장애물이 동시에 사정되어야 한다는 차이가 있다. 이 때 장애물이란 클라이언트와 가족이 가진 문제 혹은 질병 등이 아니라 이들의 욕구를 해결하기 위한 자원연계 및 개발을 방해하는 요소가 무엇인지를 정확히 사정하는 것이다. 예를 들어, 정신보건문제를 가진 클라이언트나 가족의 문제가 장애물이 아니라 이를 지원해서 사회적기능이 원활하게 이루어지도록 할 수 있는 내적, 외적자원이 적절히 연결, 가동되고 있지 않을 경우 어떤 것이 이 과정 혹은 체계를 방해하고 있는가를 찾아 이를 장애물로 간주해야한다는 의미이다. 이와 관련해서는 본 내용에서 좀 더 구체적으로 다루게 될 것이다. 둘째는 주로 간접개입으로 구성되지만 실행단계에서의 차이점으로 자원개발 및 연계와 조정 및 점검의 내용이 개입을 위한 핵심내용으로 반드시 포함되어져야 한다는 점을 들 수 있다. 다시 말해 사례관리자 개인과의 만남을 통해 치료적, 지지적 상담만 이루어졌다거나 자원개발 혹은 연계가 전혀 이루어지지 않은 사례관리는 엄밀히 말해 사례관리로 보기 힘들다. 때로 90 : 10 정도의 비율로 직접개입 즉, 개별상담 혹은 치료가 많이 이루어진 사례이거나 혹은 직접개입보다 자원연계나 조정 작업이 10 : 90정도로 더 많이 이루어진 사례일지라도 반드시 직접적 즉, 임상적 개입과 간접적 즉, 행정적 개입은 모두 개입내용에서 확인되어야 한다. 이 내용에 대해서는 앞서 정의에서 지적되고 있는 만성적이고 복합적인 문제를 가진 개인과 가족이 그 대상이라는 점과 통합사례관리팀이나 솔루션위원회 등의 팀워크의 필요성을 통해서도 확인할 수 있었다. 이와 같이 사례관리의 전 과정을 통해 직접적, 간접적 개입이 모두 이루어지

게 되는 것이다. 이 같은 내용을 그림으로 간략히 정리하면 다음 <그림 1>과 같다.



* 본 그림에서는 주요과정을 양식과 연결하여 정리하고 있으나 양식관련 내용은 다음 장인 사례관리양식이해 및 활용에서 더욱 자세히 다루게 될 것이다.

2. 사례관리자의 역할

사례관리자의 역할은 이미 앞부분에서 일부 다루었듯이 매우 다양할 수 있다. 이행자, 교육자, 안내자/협조자, 진행자, 정보전문가, 지원자로서의 직접적 역할이 있는가하면 중계자, 연결자, 조정자, 옹호자, 협동자, 협의자 등의 직접적 역할 등이 있어 마치 로드만(Rothman)이 지적하고 있는 사회복지사의 15가지 역할과 유사하다고 하겠다. 그 이유는 짐작할 수 있겠지만 사례관리개념과 모델이 갖는 무정형성과 포괄성이 주요원인이라 할 수 있다. 그러나

이로 인해 사례관리자가 만능이 되어야한다는 스트레스를 받기보다는 오히려 각 사례관리자는 자신의 분석을 통해 자기가 잘 할 수 있는 역할에 집중하면서 나머지 역할들을 더 효과적으로 수행해낼 수 있는 주변 자원들과의 효율적 팀워크에 관심을 갖고 일하는 것이 필요하다. 이때 중요한 것은 자신이 만능이 아니라는 점을 인정하고 이를 클라이언트와 가족에게 인식시키면서 주변과 지역의 자원을 개발, 연계하는 역할에 초점을 맞추어야 할 것이다. 여기에서는 사례관리자의 일반적인 역할을 축약하여 사례관리자의 정리해 보았는데 그 내용은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 사례관리자의 통합적 역할

역 할	내 용
상담가/ 교육자 counselor/ educator	상담가로서 사례관리자의 역할은 클라이언트의 구체적인 사정을 통해 클라이언트와 가족의 역기능적인 패턴을 확인하게 돕고, 더 유용한 패턴을 개발하도록 클라이언트와 함께 일한다. 이를 위해 클라이언트를 이해하고 신뢰를 형성하며, 클라이언트가 자신을 위한 자원망을 개발하고 유지하기 위해서 알아야 할 부분들을 상담한다. 필요시 새로운 지식과 기술을 습득하도록 교육할 뿐 아니라, 스스로에 대해 새로운 것을 발견할 수 있도록 배울 필요가 있다.
조정자 coordinator	조정자로서의 역할을 위해 사례관리자는 먼저 클라이언트의 문제와 타인으로부터 원조를 필요로 하는 욕구를 동시에 사정한다. 이를 계획을 세우고 원조자들과 효과적으로 만나도록 돕는다. 필요시에 사례관리자는 또한 원조자들 사이의 갈등을 줄이기 위해 의사소통을 촉진시키고, 자원망의 효율성을 증가시켜야 한다.
옹호자 advocator	옹호자로서의 역할은 필요한 자원이 부재하거나, 특정 클라이언트에게 서비스의 제공이 차단되는 상황이 발생할 때 매우 중요하다. 옹호자로서 사례관리자는 클라이언트가 필요한 자원을 얻을 수 있도록 일한다. 또 다른 경우, 사회가 클라이언트에게 지나치게 부당한 것을 요구하는 상황도 발생한다. 이 경우 사례관리자는 사회의 요구를 중화시키거나 비용을 낮추어 클라이언트가 사회의 요구를 충족시킬 수 있도록 옹호자로서의 역할도 하게 된다.

3. 과정별 핵심내용

1) 초기단계의 핵심내용과 과업

초기단계는 클라이언트가 변화하고자하는 문제와 상황을 확인하는 것을 목표로 초기면접을 주요 수단으로 하는 관계형성이 이루어지는 단계다. 또한 클라이언트가 사례관리개입을 위한 자격기준에 맞는 적절한 기관에 찾아 왔는지를 확인하여야 한다. 때로 초기면접 때부터 일부 개입계획이 세워지고 이루어지기도 한다. 이때는 주로 필요한 인테이크 양식을 채우고 일반적인 규정이나 지시사항을 알리며 반드시 필요한 초기단계에서의 정보를 수집하는 작업을 하게 된다. 여기에서는 이와 관련하여 초기면접을 위한 기술과 초기단계에서의 주요양식에 대해 소개한다.

(1) 초기면접 기술

초기면접시 사례관리자는 다양한 기술과 능력을 발휘함으로써 클라이언트가 새로운 도움 환경에 적응하고 사례관리자와 문제해결을 위한 파트너십을 형성할 수 있도록 도와야 한다. 특히 이 과정에서 클라이언트가 사례관리자와 처음 만나 관계를 형성하면서 자신의 문제를 노출시켜야 되는 부담과 불안을 최소화할 수 있도록 감정을 안정시켜주고 사례관리자를 신뢰함으로써 자신의 문제를 진술하도록 돕는 것이 중요하다. 이를 위해 사례관리자에게 요구되는 주요 기술로는 면접기술과 신뢰구축기술, 부정적 감정을 다루는 기술 그리고 기대를 명확히 하는 기술이 있는데 그 각각을 요약하면 다음과 같다.

① 면접기술

면접기술 특히, 소개하기 기술은 사회복지 전반에서 다루는 다양한 면접기술을 활용하여 다음 단계인 신뢰관계 구축으로 이어지도록 하는 것이 필요하다.

② 신뢰구축기술

신뢰구축 기술은 다양한 기술의 사용으로 가능해지는데 그 구체적 내용을 살펴보면 아래와 같다.

- 가. 배려(caring)하는 기술로 반성적 경청, 거울기법 등을 들 수 있고,
- 나. 조직적이고 구체적으로 표현할 수 있는 능력으로 조직력은 목적과 방향설정 능력을 의미하고, 구체적 표현 능력은 가시적이고, 실질적이며, 즉각적 원조를 제공할 수 있는 능력이다.

③ 부정적 감정 다루는 기술

부정적 감정 다루는 기술은 예를 들어, 클라이언트의 저항을 효과적으로 다루어 차 후 변화과정의 원동력으로 사용할 수 있도록 변화시킬 수 있는 기술이다.

④ 기대를 명료화하는 기술

사례관리자와 클라이언트 사이에 기대를 명료화하는 기술은 특히 초기면접과정에서 중요하다. 이 때 많은 사례관리자들이 범하는 실수는 처음부터 무엇인가를 특히 가시적인 어떤 도움을 주어야한다는 사고의 틀을 벗어나야한다는 점이다. 위기상황을 제외하고는 상대가 스스로 어떻게 어려움을 극복하려고 애써왔고 그 주변에는 어떤 자원과 장애물들이 있었는지를 확인하는 작업이 우선되어야 할 경우에도 가시적인 무엇인가를 제공하기에 바쁜 사례관리자를 보면서 클라이언트들은 어떤 기대를 할지를 먼저 생각할 필요가 있다는 것이다. 이를 위한 구체적인 개입기술로는 첫째, 상호기대 피력하기 둘째, 두 사람 사이의 기대를 비교하고 차이점을 구체화하는 등의 기술 셋째, 각자의 입장을 인정하고 차이점을 협상하며 필요시 타협하거나 동의하는 기술 등을 사용해야 한다.

(2) 대상자선정 및 동의확보

- 사례관리 대상자는 직접 면접하는 것을 원칙으로 하며 의뢰인 또는 후견인과 함께 면접할 수 있다. 초기단계에서 가능한 클라이언트의 욕구와 관련 된 모든 체계들과의 접촉이 이루어지도록 노력하는 것이 중요하며 필요시 이를 위한 구체적 계획수립도 필요하다. 예를 들어, 아동문제를 위한 치료적 개입에는 반드시 부모의 동의가 필요하며 부와 모가 함께 이를 동의해야할 것이다.
- 도움요청 및 내/외적 장애물은 대상자의 진술을 원형 그대로 기술하는 것을 원칙으로 한다. 유의미한 후견인 또는 의뢰인의 진술이 있을 경우 기록하며 이때는 누구의 진술인지 반드시 기록하여야 한다. 이들 진술간 차이점이 있을 경우 실천목표 설정 시에는 대상자 즉, 클라이언트의 진술에 우선순위를 부여한다.
- 면접자는 대상자의 진술과 객관적인 사항을 중심으로 사례관리 서비스 제공여부 및 위험도에 대한 사정을 실시하고 초기 사정자로서 평가하여 기록한다.
- 본 기관의 사례관리 서비스 대상으로 적합한지 그렇지 않은지에 대해서 판정하고, 사례관리 서비스 대상으로 판정된 경우 긴급개입 및 일반개입 여부를 판정한다.
- 비대상으로 판정된 경우 타기관 및 서비스에 대한 정보를 제공하거나 의뢰하여야 한다.

이 단계에서 실행되는 의뢰는 ‘서비스의뢰서’를 사용하지 않아도 되며 구체적인 대상기관과 담당자에게 직접 연결하는 것을 의미한다. 필요시 과정기록이나 종결기록서를 작성하여 기록을 남기는 것이 좋다.

초기단계에서 무엇보다 중요한 것은 의뢰자는 물론 클라이언트와의 관계를 공식적으로 시작할 수 있는 기반을 마련하는 것으로 이는 초기접수 면접지와 사례관리 동의서를 클라이언트 혹은 그들의 법적 후견인으로부터 받는 것이다. 초기면접지에는 진행계획이 명시되어 사례관리 사례인지 비해당 사례인지를 확인하고, 이를 토대로 이 후의 과정이 진행되게 된다. 진행계획은 사례관리자의 평가를 토대로 이루어지며 재확인은 수퍼비전시 확정되게 된다. 때로 클라이언트나 가족에게 동의서 작성요청을 하는 것에 대한 불안과 두려움을 호소하는 사례관리자를 보게 되지만 대부분의 경우 단순한 요청으로 클라이언트와 의뢰자의 협력을 쉽게 끌어낼 수 있다는 것을 명심해야 한다. 초기면접지와 사례관리 동의서는 타 기관으로 의뢰시 의뢰양식과 함께 사본으로 보내져야 하며 이는 클라이언트와 정보제공자들의 불필요한 수고를 들 수 있어 중요하다.

2) 사정단계의 핵심내용과 과업

사회복지실천의 목적은 모든 사람의 원활한 사회적 기능수행을 통해 삶의 질을 향상시키고 이를 기반으로 개인과 사회가 서로 도움이 될 수 있도록 상호작용을 회복하거나 향상시키는 것이다. 이러한 목적을 위해 사회복지사례관리자는 개인-환경의 상호작용에 초점을 맞춘다. 따라서 클라이언트의 욕구를 기반으로 하여 제시된 문제와 합의된 목표를 끌어내고, 제시된 문제를 해결하기 위한 자원과 장애물을 조사하는 것을 목표로 한다. 뿐만 아니라 가족에 대한 사정이 매우 중요한데 가족사정은 클라이언트에게 잠재적으로 도움이 될 수 있는 점과 만성적 문제를 가진 가족원에 대처할 수 있는 가족의 역량에 초점을 맞추어 정보를 수집하는 것이 중요하다. 이때 사정은 변할 수 없는 한계도 동시에 확인하는 것이라는 사실도 명심해야 한다. 또한 다양한 학문적 배경을 가진 전문가들로부터의 사정과 정보 그리고 다양한 사정척도나 도구 등의 활용이 필요할 수 있다. 여기에서는 먼저, 사정의 주요특성을 알아보고 다음으로 욕구사정, 자원사정, 장애물사정의 주요 내용과 통합사정양식을 소개하기로 한다.

(1) 사례관리 사정의 주요특성

- ① 욕구에 기초한다.
- ② 종합적이고 포괄적인 것이다.
- ③ 여러 분야가 상호 제휴하는 것이다.
- ④ 참여적이다.
- ⑤ 하나의 과정이다.

⑥ 체계적이다.

⑦ 하나의 결과물이다(Moxley, 1995, 재인용).

(2) 정보수집과 사정

- 초기면접의 내용을 포함하여 대상자의 욕구를 기반으로 제시된 문제를 이끌어내고, 제시된 문제를 해결하기 위한 자원과 장애물을 조사하여 실천계획을 구축하는 단계이다.
- 일반적으로 초기면접이 이루어진 후 3주 이내에 사례관리 사정 및 계획이 완료되고, 수퍼비전과 필요시 사례회의를 거쳐 늦어도 1개월 이내에 개별개입계획에 입각한 개입이 이뤄져야 한다.
- 대상자를 직접 대면하여 사정하는 것을 원칙으로 하며 가족, 복지담당공무원, 지역사회 관련기관 담당자 등 의미 있는 타인으로부터 정보를 수집하여 포괄적인 자료를 수집하도록 한다.
- 사정면담 과정에서 녹음을 하고자 할 경우 반드시 사전에 면담참여자의 동의를 얻어야 한다.
- 사례관리 사정은 3개월을 주기로 재사정을 실시한다. 단 사례관리자는 대상자 또는 환경의 새로운 요구(변화)가 있을 경우 수시로 재사정을 실시하여야 한다.
- 재사정시에도 사정과 개별서비스계획이 함께 시행되며 이때 동일한 양식(‘사례관리 사정표’, ‘사례관리 계획 및 평가표’)을 이용한다.

(3) 욕구사정

욕구사정은 직접면접을 통한 자료수집으로 이루어진다. 욕구사정을 위해 사례관리자는 끊임없이 사고하여야 하지만 무엇보다 중요한 것은 클라이언트의 욕구와 관점을 제외하고 생각해서는 안 된다는 점이다. 욕구사정에서 가장 중요한 기술은 의뢰자를 포함하여 클라이언트와 가족이 제시하는 욕구 혹은 문제의 내용을 중립적인 입장에서 구체적으로 확인하는 것과 이들로부터 제시된 욕구를 근거로 일반화할 수 있는 합의된 목표를 이끌어내는 일이다. 마이어(Meyer, 1993)는 제시된 욕구에 대해 얘기하다 보면 관심을 가져야 할 의미 있는 뿌리를 발견하게 된다고 하였다. 그리고 복합적인 이유로 도움을 구하는 많은 사람들이 해결하고자 하는 욕구내용은 욕구 그 자체는 물론 원인론적, 행동적, 증상적 지표들이 아주 모호할 경우가 허다하다. 따라서 제시된 욕구를 합의된 목표의 대체물로서 간주해서는 안 된다. 합의된 목표는 사례관리자가 그의 생각, 판단, 지식 등을 사용하여 클라이언트와 함께

일할 수 있도록 만든 노작(elaboration) 혹은 타협점(negotiation)으로 보아야 한다. 따라서 사정시 클라이언트의 제시된 요청내용을 여과 없이 그대로 무조건적으로 수용하는 것이 아니라 일반화된 내용으로 정리된 제시된 문제로 즉, 합의된 욕구 혹은 목표로 만드는 것이 매우 중요하다(권진숙, 2008).

① 욕구의 영역

욕구의 영역은 먼저, 목슬리(Moxley, 1995, 재인용)는 가. 소득 나. 주택, 보호처 다. 고용, 직업 라. 건강, 보호 마. 정신건강 바. 사회적, 인간상호적 관계 사. 여가선용과 휴식 아. 일상 활동관련 어려움 자. 이동수단 차. 법적 욕구 카. 교육 타. 기타로 분류하고 있다. 공공영역에서의 사례관리사정은 현재 사회복지통합전산망에서 사용하고 있는 욕구영역분류를 활용하고 있는데 이는 앞부분에서 소개된바 있다. 그러나 사통망은 사례관리사정을 주목적으로 개발된 체계가 아니기때문에 그 내용만으로는 충분히 욕구영역을 구체화하기는 힘들다. 또한 임상사회복지분류체계(PIE)는 개인의 사회적 역할의 문제, 환경의 문제, 정신건강의 문제 그리고 신체건강의 문제로 그 영역을 나누어 사정할 것을 요구하고 있다. PIE체계 또한 현재 사회복지 계에서조차도 그 활용이 일반화되어 있지 않은 상황이다. 따라서 사례관리자는 클라이언트가 제시한 주된 욕구 이외 의뢰자나 가족의 욕구 그리고 클라이언트의 욕구와 관련된 상황과 주된 욕구 충족을 위해 다양한 영역과 내용들을 점검하고 다양한 사정 도구들을 활용하여 통합적이면서 일반적이고 구체적인 욕구를 위한 심리사회적 사정을 할 수 밖에 없는 상황에 있다고 볼 수 있다. 여기에서는 먼저, 그동안 사정 도구나 양식으로 많이 활용되고 있는 양식 중 가계도, 생태도 그리고 PIE를 간략히 소개하고 사례관리사정을 위해 개발된 통합양식을 소개하며 마지막으로 기타 사정양식을 제시하려한다.

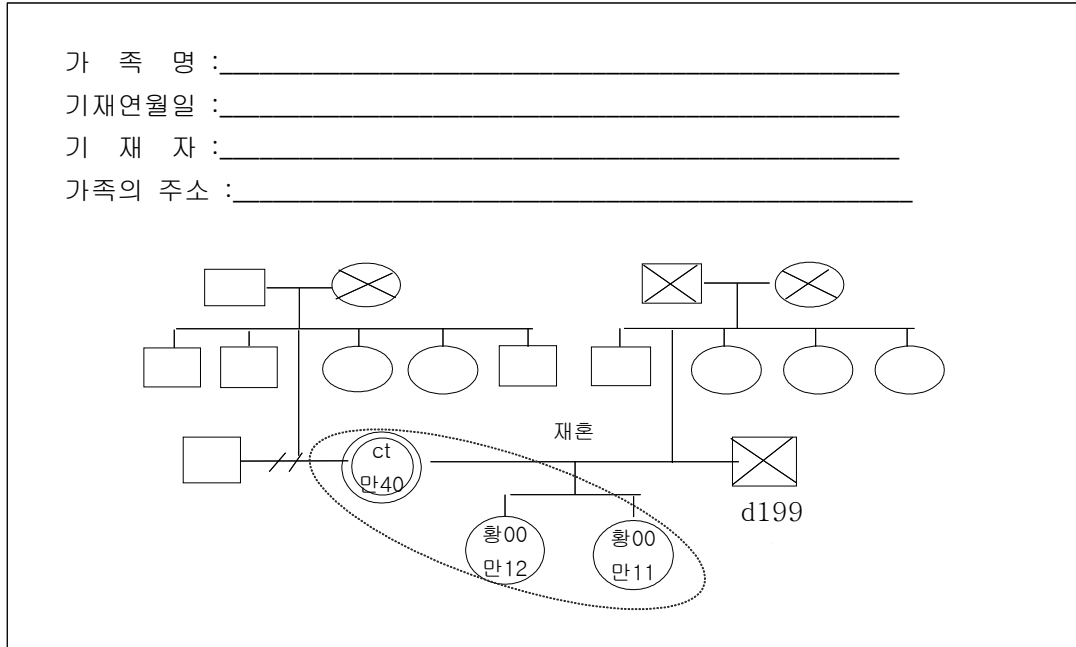
② 기존 사정양식의 종류

가. 가계도(genogram)를 통한 분석

가계도는 일반적으로 3대에 걸친 가족의 구조를 한 눈에 파악할 수 있도록 고안된 사정도구로 알려져 있다. 그러나 아래와 같은 보이지 않는 가족 내 갈등과 삼각관계 등을 파악할 수 있는 효과적인 사정도구이기도 하다.

- 가. 가족 내에서의 자신의 위치
- 나. 뿌리에 대한 인식 및 기대
- 다. 시간이 지나면서 변화되어 온 형태
- 라. 가족의 정서적 관계
- 마. 가족 삼각관계 (한쪽갈등 삼각관계, 양쪽갈등 삼각관계, 여러 종류의 삼각관계, 일차/이차삼각관계 등)
- 바. 평가 - 문제발견
- 사. 개선계획 - 대안을 제시

< 가계도의 예>



나. 생태도(eco-map)를 통한분석

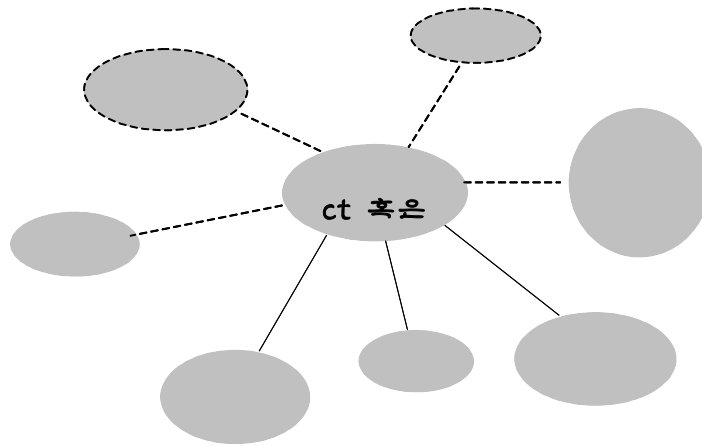
생태도는 일반적으로 지난 3개월을 기준으로 클라이언트나 가족을 중심으로 어떻게 환경 체계들과 네트워크가 이루어지고 있는지를 확인하는 사정도구이다. 이를 활용하기 위해 다음과 같은 순서로 작성하도록 요청한다.

- 가. 중앙에 있는 원을 중심으로 클라이언트 환경 속에 사람들을 원으로 그린다. 이 때 클라이언트 원을 중심으로 한 크기 및 거리를 조절한다.
- 나. 그 환경 속에 있는 인물 혹은 체계 등에 대해 전반적으로 대화한다.
- 다. 각 체계에 대한 클라이언트의 경험에 대해 대화한다. 이때 관계의 종류를 부호로 표시한다.
- 라. 완성된 그림을 확인한다.
- 마. 클라이언트로 하여금 전체적인 인상에 대해 평가하게 하고, 차 후 노력할 부분을 논의한다.

생태도는 클라이언트가 제시하는 주된 욕구내용을 환경과 연결하여 좀 더 포괄적이고 총체적인 그림을 그릴 수 있게 해준다. 이와 동시에 생태도를 통해 해결을 위해 도움이 될 수 있는 자원사정도 가능하게 한다는 의미를 갖는다. 또한 클라이언트에게는 충족되고 해결되어야 할 욕구를 다루기 위해서는 단계적으로 해결되어야 할 과업들이 있다.

<생태도의 예>

생태도는 일반적으로 지난 3개월을 기준으로 작성하도록 요청한다.



다. 임상사회복지분류체계(PIE)를 통한 분석방법

PIE양식은 클라이언트 욕구를 위한 사정영역을 4가지 요소로 나누어 ㉠ 개인의 역할수행 능력 ㉡ 환경적 욕구 ㉢ 정신건강상의 문제 ㉣ 신체건강상의 문제로 분류하기도 한다. PIE 체계의 초점은 클라이언트 개인의 사회적 역할을 통해 사회적 기능수행능력에 있다. 제한점으로는 이 체계를 활용할 수 있는 대상은 성인 개인에 국한한다는 점이다. 반면 이 체계의 4가지 사정영역은 일반적으로 다루어지는 각 개인의 욕구를 통합적 수준에서 사정한다는 점에서 중요하다.

<PIE의 양식의 예>

사정으로 발견한 것	부 호	권고되는 개입
요소 I : 사회적 역할		
1.		
2.		
3.		
요소 II : 환경적 문제		
1.		
2.		
3.		
요소 III : 정신건강		
DSM-IV : 축 I		
DSM-IV : 축 II		
요소 IV : 신체건강		
1.		
2.		
3.		

라. 기타 사정척도

위에서 소개 된 대표적인 4가지 양식 외에도 사례관리사정양식에서 척도를 이용한 양식란을 채우기 위해서 삶의 만족도, 자존감, 문제해결능력 척도 등을 활용할 경우 사정을 보다 객관적이고 과학적으로 지원할 수 있고, 개인의 전반적인 사회적 기능수행을 간접적으로 표현하는 좋은 지표가 되므로 모든 클라이언트에게 활용할 수 있는 좋은 척도가 될 수 있다. 또한 사례관리의 주 대상에 포함되는 가족관련 척도 예를 들어, 가족구조, 기능, 관계 등의 척도도 사례관리 사정내용의 객관성과 전문성을 향상시키는 내용으로 사정시 많이 활용하는 노력이 있어야 할 것이다. 뿐만 아니라 의료나 정신보건영역에서 흔히 경험하는 우울, 정신건강, 알코올을 포함한 중독관련 문제에 대한 기초사정이 필요한 개인과 가족과 일하게 된 경우 의뢰기관과 수준을 사정하기 위해 이와 관련된 다양한 척도의 활용도 필수적이다. 이에 해당되는 척도들은 신체장애를 객관적으로 명시하는 장애유형과 등급, 장애수준을 평가하는 척도, 일상생활능력을 평가하는 ADL(assessment of daily living) 등 그리고 우울척도, 정신건강척도, 알코올과 중독관련 척도 등이 이에 속한다. 이들 척도의 활용은 사례관리자 자신 뿐 아니라 클라이언트와 가족과 함께 일할 때 어떤 전문가들과 같이 일 할 것인지

도 알려주는 좋은 지표가 된다.

(4) 자원사정

위에서 언급했듯이 사례관리에서 자원사정을 매우 중요하다. 그 이유는 사례관리의 기본 전제는 모든 어려움이나 문제의 해결은 자원을 통해서 이루어진다고 보기 때문이다. 다시 말해 어려움을 경험하는 클라이언트나 가족은 사례관리자나 다른 사람에 비해 질적으로 다른 어떤 문제를 가지고 있어서가 아니라 가지고 있는 문제를 지원할 수 있는 내적, 외적 자원연계의 어려움이 있기 때문이라 할 수 있다. 세계적 경영컨설팅업체인 GEN3의 리트빈(Litvin)박사는 “ 세상 모든 문제의 본질은 같아..... 해결책은 이미 어디엔가 있다.”고 주장한다(조선일보 2010. 4월 10-11일. C4). 이를 찾아내는 핵심방법론은 오픈 이노베이션(open innovation)으로 그 과정 중 고객의 욕구나 문제 사항을 먼저 기능적 측면에서 다시 정의 즉, 일반적인 용어로 일반화시키는 것을 가장 중요한 일로 간주한다. 보다 구체적인 한 가지 예를 들면, 알코올남용이 문제가 된 경우 이로 개인과 가족구성원의 사회적 기능에 영향을 줄 수는 있지만 이로 인해 모든 가족이 사례관리가 필요한 것은 아니기 때문이다. 그 차이는 개인과 가족이 자신과 가족 그리고 주변의 내적, 외적 자원을 어떻게 연결, 가동하여 일시적으로 혹은 장기적으로 그 부족한 부분을 지원하는가에 달려있다는 것이다.

따라서 자원사정은 사정단계에서 빼 놓을 수 없는 주요내용으로 개입계획을 세우기 전 반드시 이루어져야 하는 단계이다. 실제로 이 단계에서의 철저한 사정이 이루어지지 않을 경우 때로 이중 수혜 등의 도움이 이루어질 뿐 아니라 클라이언트나 가족의 능력을 과소평가하거나 의존심을 부추기는 결과를 초래하는 사례들을 낳게 된다. 이 후 개별계획수립단계에서는 직접실천을 통해서 상담 혹은 교육을 통해 위에서 언급되었던 클라이언트의 부정적 일반화를 변화시킬 수 있는 클라이언트와 가족의 강점이나 내적자원을 발견하고 적용할 수 있을 것이다. 또한 사례관리의 간접서비스 실천을 통해 모든 민간 기관과 공공은 기관내, 외부를 포괄하는 지역사회 조직 및 기관들을 포함하는 지원체계를 구성하여 운영하는 노력 등이 구체적으로 동원되도록 하는 개입이 필요하다. 예를 들어, 현재 인천지역 종합복지관 등에서 가동되고 있는 슈퍼비전팀, 사례관리팀, 통합사례관리팀과 솔루션위원회 등의 지원이 여기에 속한다. 통합적 자원사정을 모색하기 위해서는 같은 분야만이 아니라 여러 분야에서 자원을 찾을 수 있도록 열린 태도로 다학문적 그리고 실천분야 전문가들과의 연계를 통한 자원개발과 네트워킹을 해야 할 것이다. 현재 특히 문제가 되는 부분은 공공사례관리 등을 통한 자원의 집중이나 재분배 등의 노력이 제한적으로만 이루어지고 있다는 점이다. 민간에서의 사례관리와 공공의 사례관리는 통합되어지고, 연계되어야 할 부분이어야 하나 이들이 중복되거나 각각 다르게 운영되거나 고 있는 것이 가장 문제라 할 수 있다.

(5) 장애물사정

위에서 언급했듯이 먼저 사례관리자의 장애물에 대한 인식의 변화가 필요하다. 장애물은 어느 누구에게나 있을 수 있으나 단지 그 모습과 정도가 다를 뿐이라는 인식변화가 있어야 한다. 또한 문제와 장애물의 차이점을 들 수 있는데 벨로우와 밍크는 이에 대해 문제는 클라이언트가 도움을 제공하는 자원과 관계를 맺음으로써 개선하거나 고칠 수 있는 것이고, 장애물은 자원과의 관계를 방해하거나 형성치 못하게 하는 것이라고 주장한다. 다양한 문제를 가진 클라이언트와 문제해결을 위한 클라이언트의 (내부)동기는 다르다 즉, 클라이언트 내부 즉, 동기를 위한 사례관리자의 역할은 문제를 해결하는 것이 아니고 장애가 되는 클라이언트의 무기력, 무동기에 초점이 맞추어 져야한다는 것이다. 따라서 사례관리자가 스스로 도움을 제공하는 것은 사례관리자의 역할이 아니라고 주장한다.

이에 근거하면 장애물은 크게 두 가지로 분류된다. 먼저 클라이언트와 그의 환경 혹은 두 가지 요소에서의 장애물로 모두가 클라이언트나 가족의 욕구 혹은 문제해결을 방해하고 있는 내용을 일컫는 것이다. 두 번째 장애물이란 자원의 발견 혹은 네트워킹을 방해하고 있는 장애물의 내용이다. 이를 다르게 표현하면 문제를 가진 클라이언트와 문제해결을 위한 클라이언트의 동기(내부)는 구별되어야 한다는 것이다. 클라이언트나 가족의 내적동기가 주원인인 경우는 자원보다는 원인론적 내용에 대한 논의와 해결노력을 통한 동기부여가 개입노력에 더욱 필수적이다. 이 경우는 특히 사례관리자의 역할은 문제를 해결하는 것이 아니고 장애가 되는 클라이언트의 무기력, 무동기에 초점을 맞추고 개입하여야 한다. 또한 클라이언트와 가족과의 강점관점에 기반을 둔 임상적 개입을 통해 그들이 스스로 문제해결을 위한 노력을 할 수 있도록 원조해야 한다. 다음으로 장애물이란 클라이언트가 필요한 자원을 얻는데 있어서의 어려움이다. 이 때 장애물을 제거하거나 획득할 책임은 기본적으로 클라이언트에게 있지만 자원사정, 개발, 연결, 유지 등에 보다 전문적인 훈련을 받은 사회복지사례관리자의 지식과 정보에 대한 교육과 모니터링 등이 클라이언트와 가족에게 유용할 수 있다는 것은 또한 수퍼비전 그리고 통합사례관리팀과의 규칙적이고유기적인 연계와도 밀접한 관계를 갖는다. 여기에서는 먼저, 사례관리의 임상적개입이 더 많이 요구되는 클라이언트의 내적장애물 관련 내용을 소개하고, 필요한 자원의 개발, 연결 그리고 유지 등과 관련된 외적장애물관련 내용을 요약하여 기술한다.

① 내부 장애물

클라이언트와 가족의 내적 장애물은 이들 개인 혹은 가족의 심리적, 정신적인 문제와 직접적으로 연결되어 있다. 따라서 이 같은 어려움을 좀 더 구체적으로 이해하고 이를 기반으로 개입하는 것은 매우 중요하다. 그러나 이 같은 문제들은 쉽게 보이거나 발견되지 않을 뿐 아니라 그 원인과 해결책도 분명하지 않을 때가 많고, 비교적 분명하게 보이는 심리, 정신적인 문제의 경우에도 변화하는데 많은 노력, 오랜 시간과 경제적 부담을 감수해야 하는 경우가 대부분이다. 이 때문에 가시적인 평가를 지향하는 사회복지기관의 경우 어쩔 수 없이 간과되거나 타 임상전문가들에게 의뢰하는 것으로 책임을 제한하는 경우가 대부분이다. 그러나 이 부분의 노력도 의뢰 후 사후관리나 모니터링을 통한 관리로 해결할 수 있으므로

사례관리의 경우 이 부분에서의 정기적이고 체계적인 사후관리와 모니터링 등이 사례관리의 중요한 역할이라는 점을 인식해야 할 것이다. 내부 장애물과 관련하여 사례관리자가 기본적으로 알아야 할 내용으로는 정신상태검사(MSE), 임상적 척도의 활용 그리고 벨로우와 밍크(1993)가 정리한 클라이언트의 내적장애물의 유형 등을 들 수 있다. 먼저, 벨로우와 밍크의 내적 장애물을 소개한다.

가. 벨로우와 밍크(1996)의 내부 장애물

벨로우와 밍크는 내부 장애란 그 사람 나름대로의 태도, 신념, 가치 즉, 그 스스로가 만들어낸 일반화라고 정의하고 있으며 내부 장애물을 알아내기 위해서 사례관리자는 상담가가 되어야 하고 이때도 사례관리자는 약점이 아닌 강점을 강조하여야 한다. 그들은 클라이언트가 갖는 내부 장애물을 크게 4가지로 정리하고 있는데 그 내용을 소개하면 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 내부 장애물의 유형

유형구분	범주	경험내용
비관주의	인생경험	끊임없이 좌절을 경험했으며, 중요한 사람으로부터 기본적으로 사랑스러운 존재가 아니라는 메시지를 받아왔다. 아동기 학대의 가능성이 크다.
	결론	얼마나/어떻게 하던지 항상 잘못되어 있다
	감정상태	침체 무관심, 비관적, 하찮음
	행동상태	무기력, 후퇴, 퇴행
비판주의	인생경험	비관론자와 유사함
	결론	항상 불공평한 대접을 받아 왔으며 이 이상 더 그런 대우를 받을 필요가 없다
	감정상태	분노, 실패감
	행동상태	비판적, 공격적, 트집 잡기
운명주의	인생경험	유년기에 불안한 삶 즉, 좋은 경험과 나쁜 경험을 다 가지고 있지만 근거는 두려움이 있음
	결론	인생은 혼란스럽다 그리고 예측 불가능하다
	감정상태	걱정
	행동상태	충동적, 무질서, 계속되는 위기감
냉소주의	인생경험	배신을 통한 실망경험
	결론	나를 이용할 것이다. 나만 자급자족할 것이다.
	감정상태	외로움
	행동상태	절제, 지나친 독립심, 거리감, 거부

* 출처: 권진숙, 박지영, 2008: 129

벨로우와 밍크는 클라이언트가 일단 위의 유형의 내부 장애를 갖게 되면 모든 문제 상황에서 그것들을 일반화하게 된다고 보았을 뿐 아니라 일반화의 종류도 다양하다고 주장한다.

예를 들면, 공격적 행동 혹은 접근 방식 같은 문제해결방식을 사용하는 내부 장애를 갖고 있는 클라이언트의 일반화는 클라이언트 스스로가 완전히 다른 새로운 종류의 경험을 하기까지는 영구적으로 작용한다는 것이다. 이 같은 일반화를 변화시키기 위해서는 경제적 비용을 포함한 많은 노력과 오랜 시간 지속적인 사후관리 혹은 모니터링이 요구되는 노력이긴 하지만 사례관리를 위해 필수적이다.

나. 외부장애물

외부장애물이란 클라이언트 자신보다는 외적환경의 변화 등으로 인한 클라이언트에게 어려움이나 장애를 초래하는 것으로 이에 대한 구체적인 내용을 몇 가지 유형으로 구분하면 다음과 같다.

첫 번째는 부적절한 자원이다. 예를 들어 결혼이민자들이 언어적인 문제로 인해 문화적응에 어려움을 겪고 있다면 이들의 일차언어인 모국어는 현실 적응에 부적절한 자원으로 사정할 수 있다. 두 번째는 자원이용에 대한 무능력이다. 클라이언트가 필요한 정보를 획득하는데 문자 해독력이 중요함에도 불구하고 그/그녀가 문맹인 경우, 필요한 자원이 있음에도 불구하고 이를 이용할 수 있는 능력이 없기 때문에 문제가 초래될 수 있다. 세 번째는 고갈된 자원이다. 이 유형에 해당되는 예로는 클라이언트의 심리적 소진, 프로그램을 지원하는 지방자치단체의 예산부족 등이 될 수 있다. 마지막으로 네 번째는 이차적으로 필요한 자원이다. 직장적응훈련을 마친 정신장애인이 사회적 편견으로 인해 취업을 하지 못한다면 이때 사회적 편견은 이차적으로 해결되어야 할 자원이다. 또한 통원 프로그램을 기획하고 퇴원한 환자가 통원 프로그램에 참여하기 위한 교통편이 없다면 이때, 교통편은 이차적으로 필요한 자원으로 사정될 수 있다.

⑤ 사례관리 통합사정표(인천사회복지관협회, 사례관리연구회, 2008)

사례관리연구회(2008)는 한국의 지역사회종합복지관에서의 사례관리실천을 위한 기본양식을 소개하면서 사례관리 사정양식을 소개하고 있다.

<사례관리 사정양식>

사례관리 사정표

등록번호		대 상 자		사례관리자	
사정일시		20 .	유 형	☐ 신규 ☐ 재사정	정보제공자
유형	우선 순위	제시된 욕구	합의된 욕구	자원(강점)	내/외적 장애물
개인수준의 욕구					
가족수준의 욕구					
기관 및 조직수준의 욕구					
지역사회 및 정책수준의 욕구					
기타 의미 있는 욕구					
척도를 이용한 사정		척도종류			사정결과
사례관리 수준 판정		☐ 긴급 ☐ 집중 ☐ 일반			

* 세부작업기술

이 양식은 권진숙(2008)이 개발한 양식을 기초로 하고 있고, 주요 내용은 개인, 가족, 기관과 행정수준 그리고 지역사회와 정책수준의 4가지 수준으로 그 욕구를 유형화하는 것과 제시된 욕구, 장애물 그리고 자원뿐 아니라 사용된 다양한 척도사용의 내용을 포함한 통합적 사정 틀이다. 사례관리 사정양식에서의 핵심적인 내용은 제시된 욕구와 합의된 욕구의 차이를 명확히 하는 작업으로 그 구체적인 내용은 다음과 같이 정리될 수 있다.

- 작성하는 기간과 대상은 클라이언트와의 수차례의 면접은 물론 가족, 의뢰자와 기타 다양한 체계들을 대상으로 자료수집의 필요가 있을 수 있다. 예를 들어, 사정을 위한 면접을 5사람과 하였다면 사정양식이 5장이 될 수도 있고, 후에 이들 각각의 사정양식은 다음 단계인 개별서비스계획으로 통합, 정리될 수 있을 것이다.

- 제시된 욕구 : 대상자, 가족, 기타 의미 있는 타인이 진술하는 욕구를 원형그대

로 기술한다. 대상자 이외의 경우에는 누구의 욕구인지 기록한다. 욕구들은 각 유형으로 분류하여 기록한다. 유형별 욕구의 개수는 제한하지 않으나 전체적으로 우선순위를 통해 개입을 하게 되는 욕구는 한번에 3개를 넘지 않을 것을 권장하므로 각 유형별 욕구의 개수를 조정하는 것이 좋다.

- 합의된 욕구: 제시된 욕구 중 합의된 욕구를 정리한다. 일반적으로 많은 제시된 욕구 중 소수의 합의된 욕구가 추려지게 된다. 이 합의된 욕구는 다음 단계로 이어져 합의된 목표로 정리되어지는 주요 내용 혹은 활동이 될 것이다. 드물기는 하지만 위에서 제시된 욕구 중 합의된 욕구를 한 가지도 추출해내지 못한 경우 제시된 욕구를 더 작은 규모의 욕구로 분류하는 노력을 하는 방법으로 해결하는 것이 좋다.

기타 상세내용은 다음 양식의 이해 및 활용파트에서 다루어지게 될 것이다.

4. 사례관리 개별서비스계획(ISP) 수립의 주요내용과 과업

개별계획수립은 사례관리의 중추적 기능이다. 이 과정에서 사례관리자는 클라이언트가 자신의 문제를 직면하고 해결하기 위해 적극적으로 참여할 수 있도록 독려해야한다. 즉 클라이언트 스스로 자신이 어떤 역할을 어떻게 수행해나갈 것인지 계획하고 자신을 둘러싼 환경의 다양한 사회망과 전문가망을 이용할 수 있도록 클라이언트를 임파워하고 이들의 환경이 자원으로써 기능할 수 있도록 개발하고 연계하는 기능을 한다.

1) 계획의 기본가설과 중요성

사례관리자는 클라이언트와 파트너십을 형성하여 개입계획을 세우면서 기본적인 가설을 설정하게 되는데, 그 가설은 “모든 사람은 모든 것에 충분한 지식과 훈련이 되어있지 않다.”는 것이다.

이러한 가설은 사례관리 실천에서 몇 가지 중요한 의미를 제공하는데 그 내용은 다음과 같다. 첫째 의미는 클라이언트가 원하는 문제를 작업토록 선택케 해주고, 포함된 모든 사람들의 업무분화와 활동을 명백히 해준다는 것이다. 둘째, 핵심부분을 검토하고, 누가 무엇을 언제 할 것인가의 결정에 클라이언트를 참여시키는 참여적 성격의 중요성이며 셋째는, 책임성을 분명히 해준다는 것이다. 즉, 사례관리는 사례관리자의 독자적인 개입계획에 의해 수행되는 것이 아니라 클라이언트와의 파트너십에 기반을 두어 이루어지기 때문에 그 책임성에 있어서 클라이언트의 역할은 매우 주도적이며 중요하다 할 수 있다. 넷째, 이러한 계획은 하나의 안내체계 즉, 문제해결을 위한 지도로 이용할 수 있다는 것이고 마지막으로 다섯째는 평가성을 의미한다. 즉, 계획을 통해 목표달성의 가능성을 높이고 또한 그 성취정도를 평가하는데 중요한 지표가 된다는 것이다.

개입계획 단계에서 잊어서는 안 되는 중요한 내용은 바로 장, 단기 목적 달성이라 할 수 있다. 사례관리의 모든 개입계획은 결과적으로 목적을 달성하기 위한 과정이다. 따라서 이러한 계획은 목적의 방향성과 일치된 결과를 거둘 수 있는 내용으로 구성되어야 한다. 장, 단기 목적을 달성하는데 도움이 되는 대표적인 기술로는 첫째 직접서비스를 주는 것 둘째, 자원을 연결시키는 것 셋째, 클라이언트 내부능력을 개발시켜 자원을 활용할 수 있도록 돕는 것 넷째, 클라이언트 능력을 개발시킬 수 있는 자원을 활용하는 것을 들 수 있다.

2) 개별계획수립의 기능

개별계획수립의 기능은 다학문적이거나 상호제휴적 과정에 근거하고 클라이언트와 그들의 사회적 망 구성원들로부터의 기본적 투입과 관련되며 다음의 내용을 포함한다.

첫째, 주요욕구에 대한 구체화

둘째, 서비스전달과 사회적 지지의 목적 및 목표로의 욕구이전

셋째, 서비스전달과 사회적 지원의 역할 및 책임성에 대한 명확화

넷째, 시간의 설정

다섯째, 사례관리자 혹은 관리팀이 계획을 점검, 평가할 수 있도록 해주는 서비스 효과성에 대한 지표들의 명백화

3) 개별계획수립의 발전과정과 전략

체계적인 서비스를 계획하기 위해서는 구체적인 활동 전략을 세워야 한다. 이 전략은 사례관리의 세부적인 수행 내용을 제시하는데 첫째, 사정요약하기 둘째, 목적개발하기 셋째, 우선순위 정하기 마지막으로 과제확인과 책임부여 등이 있다. 이에 대한 구체적인 실천단계를 살펴보면 다음 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 계획과정 단계

단계	내용
1단계. 상호간 목표 만들기	상호간 목표 만들기로 보다 구체적으로 바람직한 결과를 언급하고, 행동적 특수 언어로 설명하며, 평가를 위한 시간에 따라 달성되어야 하며, 클라이언트와 그의 환경을 향상시킴. 일반적으로 향상이 된다는 것을 기대하지만 항상 긍정적인 변화가 있다는 것을 의미하지는 않음.
2단계. 우선순위 정하기	우선순위를 결정하는 기준으로 욕구와 요구의 차이 등을 고려할 수 있음. 우선순위 결정 기준은 첫째, 클라이언트가 가장 중요하다고 생각하는 것 둘째, 생활과 자녀에게 당장의 위험이 있을 가능성이 있는지의 여부 셋째, 달성하기 쉬운 것으로 함.
3단계. 전략세우기	브레인스토밍 기술 등을 들 수 있음. 이때, 전략은 실천 가능하고 실천적인 성과를 용이하게 거둘 수 있는 것에서부터 어려운 수준으로 진행되도록 계획.
4단계. 전략내용분석	전략들 중 선택하기로 세력장(장점과 단점)의 분석, 분석 후 어떤 원조세력이 강화될 것인지를 알아보고 선택.
5단계. 실행단계	클라이언트와 함께 실행.

* 출처: 권진숙, 박지영, 2008: 165.

<그림 3> 사례관리계획 및 평가표 기록양식

사례관리 계획 및 평가표

등록번호		대상자		사례관리자		일 시	20 . . .	유 형	☐ 신규 ☐ 재사정	사례관리 수 준	☐ 긴급중반 ☐ 긴급일반
우선 순위	제시된 욕구		함의된 목표	실천계획	빈도 (회/주)	담당(기관(부서)/담당)		개입기간	평 가		
	욕구 수준	개입전()/개입후()				내부	외부				
									☐ 달성(정도:) ☐ 연장 ☐ 재사정		
									☐ 달성(정도:) ☐ 연장 ☐ 재사정		
									☐ 달성(정도:) ☐ 연장 ☐ 재사정		
									☐ 달성(정도:) ☐ 연장 ☐ 재사정		

상기와 같은 서비스 제공 및 이용에 동의하며, 계획된 목표를 성취하기 위해 적극적으로 참여하고 협력할 것을 상호 약속합니다.

200__년 __월 __일

성명 : _____(인) 후견인 : _____/관계 : _____(인) 사례관리자 : _____(인)

* 세부작업 기술

- ‘사례관리 사정표’를 기반으로 ‘사례관리 계획 및 평가표’를 작성하도록 한다. ISP에 기재되는 모든 내용은 사정표와 직, 간접적인 연계가 반드시 확인될 수 있어야 한다. 이는 사례관리자가 사례와 일하는 것에 대한 공식적 기반을 제공할 뿐 아니라 사례관리의 핵심 기반이 클라이언트 욕구중심실천을 확인시켜주는 중요한 기초가 되기 때문이다.
- 사례관리자는 사정과정과 마찬가지로 계획수립에도 대상자와 함께 실행한다. 클라이언트 욕구중심 실천은 클라이언트의 자발적 참여를 전제로 할 때만 가능하다. 자발적 참여가 없거나 저항상태에서의 개별계획수립내용은 관계와 동기를 향상시키기 위한 지원에 초점이 맞추어져야 하며 응급상황의 경우를 제외하고는 가시적인 서비스나 프로그램제공이 관계형성 후로 미루어져야 할 것이다.
- 사례관리자는 사례관리 계획 및 평가표를 작성 한 후 대상자(후견인)에게 설명하고 동의서를 작성하도록 안내한다.
- ‘사례관리 계획 및 평가표’는 논리모델에 의한 평가의 자료로 활용될 수 있다.

기타 상세내용은 다음 양식의 이해 및 활용파트에서 다루어지게 될 것이다.

5. 실행단계의 주요내용과 과업

사회적 망 혹은 자원제공자를 변화시키기 위해 고안된 개입작업에 초점을 맞추는 기능에는 직접서비스기능과 간접서비스기능이 있다(김만두, 1995: 161-186, 재인용). 여기에서는 직접서비스와 관련된 내용을 중점적으로 살펴보기로 한다.

1) 사례관리의 직접서비스 기능

사례관리는 클라이언트 자가지향성이 매우 중요하다. 이 자가지향성을 실현하기 위한 사례관리의 직접서비스의 기능은 ① 가치전제 ② 인지적, 태도적 전제 ③ 기술의 전제 ④ 원조의 전제로 나누어질 수 있다. 직접적 서비스에 대한 주요이슈 중 한 가지는 예를 들어, 정신보건 영역의 사례관리자는 심리치료를 해야 하는가와 같은 개입수준의 깊이 등이 논의되고 있는데 Dill은 개입수준에 상관없이 직접적, 간접적 서비스 모두를 통합해야 한다는 주장이 설득력을 얻고 있다(Lamb, 1980).

지금부터 위 4가지 전제를 기반으로 한 기능과 사례관리자의 역할에 대해 좀 더 구체적으로 살펴보기로 한다.

(1) 가치전제

가치는 객관화 혹은 일반화하기 어려운 어떤 것으로 객관화와 일반화가 가능하지 않은 클라이언트나 가족의 욕구를 해결하기 위해서는 원칙적으로 클라이언트의 개별성과 독특성이 가장 우선적으로 고려된 결정이어야 한다. 많은 욕구 중 어떤 욕구의 해결노력을 먼저 기울일 것인가를 결정할 경우 클라이언트의 개별성과 독특성이 우선되어야 한다는 것이다. 이때 선택의 우선순위는 일반적으로 첫째, 클라이언트가 무엇을 원하는가? 둘째, 가장 쉽게 해결될 수 있는 욕구가 무엇인가? 마지막으로 가장 응급하게 해결되어야 하고 그렇지 않을 경우 클라이언트나 가족 혹은 주변 환경이 치명적인 손상을 입을 수 있는 욕구가 있는가?가 기준이 되어야 한다.

(2) 인지적, 태도적 전제

실행단계에서 사례관리자가 초점을 맞추어야 할 인간행동과 욕구의 변화는 발전 속도나 변화의 결과가 아닌 클라이언트의 인간적 성장발전에 대한 기대에 있어야 한다. 사례관리의 과정은 위기개입 혹은 장기간을 요구하는 정신분석치료 등과는 달라야 할 것이다. 필요시 이와 같은 개입이 요구될 때도 있지만 이론적 근거와 자원을 통한 문제해결 등에서도 언급한 바대로 변화에 대한 사례관리자와 클라이언트 자신의 인지적, 태도적변화가 그 중심에 있어야 할 것이다. 예를 들어, 사례관리자 스스로 어떤 클라이언트의 욕구는 해결이 어렵다고 판단하는 것과 클라이언트가 의도적으로 사례관리자에게 제공하는 정보를 제한하거나 할 경우 사례관리는 처음부터 실패를 전제로 한 개입이 될 수밖에 없다는 것이다.

(3) 기술의 전제

전반적인 과정에서도 마찬가지겠지만 특히, 실행과정에서 적용되는 기술은 두 가지 유형 즉, 인지적 기술과 행동적 기술로 나누어볼 수 있다. 이것은 성격이론에서 다루어지는 정신분석을 포함한 다양한 이론과 기술 중 주로 두 가지를 의미하는 것이지만 필요시, 정신분석, 가족치료 등의 기술이 필요하지 않다는 의미는 아니고 사례관리개입시 보다 보편적으로 활용되거나 임상적 개입의 부분이 많이 요구되는 사례일 경우 가장 일반적으로 요청되는 기술들이 인지적, 행동적 기술로 이루어진다는 것이다. 이 때, 인지적 기술은 예를 들어, 클라이언트가 결정에 이르는 과정을 어떻게 조직화할 수 있을지에 초점을 두고 돕는 기술이고, 행동적 기술은 자기표현, 의사소통, 조직화, 단호함, 사회기술 등의 기술을 습득하도록 돕는 기술이 주를 이루게 된다고 볼 수 있다. 이들 기술 등은 사회복지교육과 실습 등을 통해 기반을 조성하게 되고 타 학문적 배경을 가진 전문가들에 비해 우수하다고 볼 수 있지만 여전히 제한적이어서 임상적 다시 말해 직접적 개입활동에 종사하는 사례관리자의 경우 꾸준한 보수교육과 훈련 등을 통한 사회복지상담능력을 향상시켜나가야 할 필요가 있다.

(4) 원조의 전제

원조관계는 클라이언트를 있는 그대로 수용, 존중해야하며 권위를 가진 전문가라기보다는 협력하는 파트너로 인정하는 가운데서 이루어지는 원조관계여야 한다는 것이다. 때로 클라이언트를 위한 목표달성을 위해 옹호활동을 해야 할 경우 자원제공자들과의 접촉시 일정 수준이상의 전문성과 권위가 요청될 수 있다. 그러나 이것은 간접서비스 제공시의 효과를 위한 것이어야 하며 사례관리자와 클라이언트 원조관계에서의 두 체계는 상호보완적인 관계가 기반이 되어져야 한다. 이와 같은 원조관계 확립이 가능할 때 사례관리자와 클라이언트 간 효과적 상호작용이 이루어지고 이를 확인할 수 있는 근거는 모든 개입활동은 서로가 동의한 계약이 이루어졌는가 하는데 있다.

2) 비밀보장

어떤 수준까지 클라이언트의 개인적인 생활 혹은 비밀이 지켜져야 하는가는 사례관리의 경우 조정단계에서 가장 큰 쟁점이 된다. 그러나 기본적으로 비밀보장의 구성원 수는 넓히는 것이 좋다. 왜냐하면 비밀보장의 구성원 수가 작으면 작을수록 클라이언트의 상황을 충분히 이해하고 지원할 원조망이 좁아지는 반면, 그 구성원 수가 커지면 커질수록 클라이언트를 지원하고, 클라이언트가 이용할 수 있는 원조 범위는 확대될 수 있기 때문이다. 따라서 이를 위해 사례관리자와 클라이언트는 초기단계부터 어느 정도까지 자신의 개인정보가 제공될 수 있는가를 함께 결정해야 한다. 일반적으로 사례관리를 위한 비밀보장은 개별상담이나 가족치료 등의 제한적 접촉만으로 이루어지는 경우와는 많이 다르다. 따라서 사례관리자 스스로도 클라이언트나 자신의 비밀 등으로부터 자유스러워질 수 있도록 노력하는 것이 필요하다고 생각된다. 다시 말해 사례관리가 필요한 사례는 한 사례관리자 혹은 한 기관의 사례가 아닌 전 지역사회가 사례가 될 때 문제해결이 더욱 효과적이고 효율적이라는 점에 모두 동의하는 풍토조성이 필요하다는 것이다.

6. 평가단계의 주요내용과 과업

사례관리의 평가는 사례관리의 통합적 노력이라 할 수 있다. 따라서 사례관리관리자는 직접적 개입과 간접적 개입과정 모두에서 자신과 기관의 노력이 평가와 직접 연결된다는 점을 인식해야 한다. 사례관리의 평가는 매우 힘들고 일반화하는 일이 거의 불가능할 수도 있다. 한 연구에서는 비용효과와 변화유지 수준, 서비스 활용도, 클라이언트의 신체, 정신, 사회적 기능을 포함하는 기능, 보호자의 장점뿐 아니라 비공식 보호의 양과 종류를 포함하는 가족의 기능, 자율성, 심리적 안녕과 만족을 포함하는 삶의 만족도 같은 영역을 포함한다(프로젝트: California Center for Long-term Care Integration, 2001. 참조)고 했다. 이 같이 방대한 작업을 연구자가 아닌 사례관리자 개인 혹은 한 기관이 다 해내기는 거의 불가능해 보인다. 이와 같은 점을 포함하여 이후 심화과정에서 평가에 대해 보다 구체적인 논의가 이루어질 것이므로 여기에서는 평가관련 기본수준의 내용 즉, 평가의 유형과 한국에서 이루어

졌던 한 가지 평가내용을 간략히 소개한다.

1) 평가의 유형

(1) 구조평가

사례관리를 위해 서비스들 간 조직 된 형태를 의미하는 것으로 기관의 신뢰도와 역량, 사례관리자 당 사례 수 그리고 행정정지원 등을 포함한다. 구조평가는 따라서 구조를 형성하고 있는 요소들의 질을 평가하는 것이라 할 수 있다.

(2) 과정평가

사례관리서비스가 어떻게 제공되었나를 점검하는 것으로 이는 형성평가라고도 하는데 예를 들면 실천을 위한 가이드라인에 근거한 실천과정이라 할 수 있다. 만약 마련되어 있다면 표준화된 과정이나 매뉴얼에 기반을 둔 실천을 하고 있는지를 확인하는 것을 과정평가라 할 수 있다.

(3) 결과평가

총괄평가라고도 불리는 결과평가는 종결 시 이루어지는 것으로 효과성과 비용에 관한 내용, 서비스의 이용수준, 전체적인 기능수준과 능력, 가족기능의 수준 그리고 삶의 질의 수준 같은 내용들을 평가지표로 활용할 수 있다.

2) 사례관리의 평가의 예

우리나라에서의 평가관련 연구를 위해 2010년 인천시 17개복지관을 대상으로 이루어진 사례관리연구회의 계획안 일부를 기본 안으로 제시하려 한다. 연구회의 보고서는 평가를 위해 가능한 다양한 각도에서의 사례관리 평가내용을 도출하려는 노력을 하였다. 여기에서는 기본 운영체계가 확립되었을 경우를 감안한 상황에서의 평가를 위한 기본요소들을 담아내려 하였는데 그 내용을 살펴보면 다음 <표 3>와 같다.

<표 3> 사례관리 평가내용

목표	과업	방법
사례관리 사업평가	성과평가	척도: 범용(양적) + 설문지: 사전, 사후평가 생활혹은삶의만족도/가족기능/가족중심실천/일반적 건강상태/강점/사회적지지(사후)/서비스 만족도(사후) 등
		FGI 대상: 실무자, 연계기관실무자, 클라이언트 혹은 보호자
	과정평가	각 기관 random sampling 사례에 대한 내용분석
	구조평가	면접조사(실무자) - 운영체계지표/사례관리지침 - 스텝요인/시스템요인/서비스요인분석

*출처: 인천시 종합사회복지관 평가연구틀을 기본으로 수정하였음(사례관리연구회, 2009).

* 참고문헌 *

- 권진숙, 박지영, 2009, 사례관리의 이론과 실제, 학지사.
- 권진숙편저, 2008, 사례관리의 실제:등촌 4종합사회복지관사례를 중심으로, 공동체. 권진숙 역, 2005, 사례관리, 학지사.
- 김만두 편역, 2004, 효과적인 복지서비스를 위한 케이스메니지먼트실천론, 홍익제.
- 김준기, 2006, 한국 사회복지 네트워크의 구성과 효과성: 지역종합사회복지관의 네트워크 구성과 조직 효과성을 중심으로, 서울대학교출판부.
- 노연희, 2006, 성공적인 자원동원이란?, 도서출판: EM커뮤니티.
- 민소영, 2008, “강점관점 반영 사례관리 훈련프로그램의 개발 및 효과성연구”, 한국사회복지행정학 10권 제 1호(통권 제 22호), pp. 39-65.
- 류명원, 2006, "사례관리에 대한 사회복지사의 인식과 활용에 관한 연구", 한국사회복지정책학회 2006년 추계학술대회자료집: 287-312.
- 사례관리연구회/인천사회복지관협회, 2009, 사례관리실천을 위한 매뉴얼연구보고서.
- 사례관리연구회/인천사회복지관협회, 2010, 사례관리 특화사업 성과평가 연구보고서.
- 이봉주의 공저, 2008, 사회복지서비스와 공급체계: 쟁점과 대안, EM커뮤니티, pp. 205-250.
- 이용표, 유영준, 2006, 지역복지네트워크의 이론과 전략, 도서출판: EM커뮤니티
- 임상사회사업연구회, 2003, 임상사회복지사정분류체계, 나남출판사.
- 한혜경, 2009, “재가노인대상 강점관점 사례관리의 효과성연구”, 한국사회복지학회지 제 61권 제 4호. pp. 243-263.
- Ahrens, Christine, Frey, J, Knoedler, W. MD. & Senn-Burke, S., 2007, "Effect of PACT on Inpatient Psychiatric Treatment for Adolescents With Severe Mental Illness: A Preliminary Analysis", Psychiatric Services, Nov. 2007, Vol. 58, No. 11: 1486-1488.
- Arnold, E, Walsh, A, Oldham, M & Rapp, C., 2007, "Strengths-based Case Management: Implementation With High-Risk Youth", Families in Society: Jan-Mar 2007: 86-94.
- Arthur J. Frankel., 1998, Case management: an introduction to concepts and skills, Lyceum Books.
- Barbato, Angelo, MD 외, 2007, " Outcome of community-based rehabilitation program for people with mental illness who are considered difficult to treat", Journal of Rehabilitation Research & Development, Vol.44, Number 6, 2007: 775-784.
- Bellow, Julius R. & Mink, George., 1996, Case Management in Social Work, The Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- Bronstein, Laura R., 2003, "A Model for Interdisciplinary Collaboration", NASW.
- Cox, Carole B., 2007, "Grandparent-Headed Families: Needs and Implications for Social Work Interventions and Advocacy", Families in Society: The Journal of Contemporary Social Services: 88, 4: 561-566.

- Gursansky, Di, Harvey, Judy & Kennedy, Rosemary, 2003, Case Management, Columbia University Press.
- Floersch, Jerry, 2002, Meds, Money and Manners, Columbia University Press.
- Idit Weiss-Gal, 2008, "The Person-in-Environment Approach: Professional Ideology and Practice of Social Workers in Israel", Social Work, Vol. 53, Number 1, Jan. 2008: 65-70.
- Melis, R, Adang, E. 외, 2008, "Cost-Effectiveness of a Multidisciplinary Intervention Model for Community-Dwelling Frail Older People", Journal of Gerontology Mar 2008: 275-282.
- Meyer, Carol H., 1993, Assessment in Social Work Practice, Columbia University Press, New York.
- Payne, M., 1995, Social Work and Community Care, McMillan Press Ltd.:51-82.
- Payne, M., 2005, Mordern Social Work Theory (3rd ed.), Palgrave Macmilan.
- Rapp. C. A. & Goscha, R. J., 2006, The Strengths Model: Case Management with people with Psychiatric Disabilities(2nd ed.), Oxford University Press.
- Summers, Nancy, 2009, Case Management Practice, Brooks/Cole.
- Walsh, J., 2000, Clinical Case Management with Persons Having Mental Illness. Wadsworth Publishing Company.

|| 사례적용 ||

I . 사례관리의 양식 이해 및 활용

II . 사례관리 기록의 쟁점

사례적용

유명이(대림대학)

기록이란 사회복지 실무자인 기록자가 사례의 의미를 표현하려는 시도이다. 그러나 업무량이 많은 사례관리자들에게 과다한 기록지의 종류와 기록시간의 부족은 효과적인 사례관리를 방해하는 요소로 인식되면서 사례관리자들은 기록에 대한 반감을 가지고 기록의 질도 떨어지게 될 것이다. 그러나 기록은 사례관리 업무를 효과적으로 운영 및 평가하기 위한 사례관리자의 주요업무의 하나이다. 따라서 진실한 기록과 클라이언트에 대한 사적권리를 보장하는 문서관리는 사례관리자의 책무성의 하나라고 할 수 있다(홍순혜, 한인영 역, 1999). 이러한 기록의 중요성에도 불구하고 기록업무가 사례관리 업무를 방해하고 사례관리자에게 지나친 부담이 된다면 기록을 위한 양식과 행정업무 정책에 대한 점검이 필요하다.

I. 사례관리의 양식 이해 및 활용

사례관리를 실행하는 기관에서는 이미 기관의 정책이나 행정지침에 따른 기록양식들을 개발하여 사용하고 있을 것이다. 본 강의에서는 인천시사회복지관협회와 사례관리연구회가 공동연구로 개발한 기록양식을 토대로 사례관리자의 효율적이고 효과적인 기록방법에 대해 설명하고자 한다.

<표 1> 사례관리 과정과 기록양식

과 정	기록양식
초기면접 (Intake)	1. 초기면접지 2. 사례관리 동의서
사정	3. 사례관리 사정표
계획	4. 사례관리 계획 및 평가표
실행	5. 사례관리 과정기록지 6. 서비스 의뢰서 7. 사례보고서 8. 슈퍼비전 일지
종결	9. 사례관리 종결보고서

(출처: “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”. 인천광역시사회복지관협회 · 사례관리연구회)

1. 초기면접(인테이크) 단계의 기록

- 초기면접자의 과업은 서비스 요청에 대한 정보를 수집하여 본 복지(기)관의 사례관리 서비스 대상으로 적합한지 그렇지 않은지를 판정하는 것이다. 따라서 초기면접에서는 <초기면접지>와 <사례관리 동의서> 작성이 실행된다.
- 사례관리 대상자를 직접 면접하여 작성하는 것을 원칙으로 하며 의뢰인 또는 후견인과 함께 면접할 수 있다.
- 해당 복지기관의 사례관리자가 작성하지만 초기면접자가 반드시 사례관리자가 되는 것은 아니다. 초기면접자가 사례관리 대상으로 판정한 경우 사례관리 팀의 운영규정에 의해 사례관리자를 배정한다.
- 초기면접에 참여한 대상자/후견인의 도움요청 내용은 진술자의 표현을 원형 그대로 기록하는 것이 좋다. 대상자의 표현에 대해 사정할 경우 표면적으로 드러난 '요구(want)' 이면에 숨겨진 '욕구(need)'를 발견할 수 있다. 또한 초기 사정자와 사례관리자가 다를 경우 같은 내용을 반복하여 질문과 대답하는 수고를 덜 수 있다.
- 초기면접 후 3일 이내에 배정된 사례관리자가 대상자를 접촉할 수 있어야 한다.
- 초기면접을 통해 사례관리 대상자로 판정이 된 경우 대상자와 함께 사례관리 과정 참여에 대한 동의서를 작성한다.

(가) 초기면접지 작성법

- 후견인 : 친족 외에 대상자를 보호하고 있거나 근거리 지원체계가 되고 있는 사람이다. 법적 후견인 자격과 무관하다.
- 장애유형/급 : 법적 장애인으로 등록된 경우 유형과 등급을 표시한다.
- 가족사항 : 가족과 현재 동거인을 포함하여 기록한다.
- 도움요청 내용 : 대상자가 진술하는 어려움과 도움의 내용을 진술문의 원형 그대로 기록하는 것을 원칙으로 한다. 대상자 이외의 사람이 제시한 유의미한 요청이 있을 경우 기록하며 이때는 누구의 진술인지 반드시 함께 기록하여야

한다.

- 면접자 평가 : 면접자는 대상자의 진술과 조사된 객관적 정보를 중심으로 사례관리 서비스 제공여부 및 위험도에 대한 사정을 실시한 후 평가란에 기록한다.
- 대상판정 : 본 복지(기)관의 사례관리 서비스 대상으로 적합한지 그렇지 않은지를 판정한다. 본 양식에서는 먼저 대상과 비대상으로 사례유형을 분류하였다. 사례관리 서비스 대상으로 판정된 경우 대상자의 도움요청 내용에 따라 긴급개입 및 일반개입 여부를 판정하여 긴급개입이 필요한 경우 사례관리자 배정과 사정 및 개입이 신속히 진행될 수 있도록 처리한다. 비대상으로 판정된 경우 타기관 및 서비스에 대한 정보를 제공하거나 연계하여야 한다. 이 단계에서 실행되는 연계는 <서비스의뢰서>를 사용하지 않아도 되지만 구체적인 대상기관과 담당자에게 직접 연결하여 서비스가 지속되도록 하여야 한다.

<그림 1> 초기면접지 작성예시

초기면접지

접수번호	0811-001		일시	2008년 12월 18일				
면접자	최00 사례관리자		장소	■가정 □내방 □전화				
면접참여자	정00 대상자			□지역사회 기관()				
면접경로	☐ 본인 요청() ☐ 사례관리자의 발굴 ☐ 기관내부 의뢰() ☒ 타기관 의뢰(00여원이집) ☐ 주민 의뢰() ☐ 기타()							
대상자	정 0 0		주민번호	810725-2*****				
주소	경기도 00시 00동		전화번호	031-000-0000				
후견인	성명 : (관계)		전화번호					
장애유형/급	지적장애 3급		건강상태	☐ 양호 ☒ 질환(특관절 이상, 우울증)				
보호구분	☒ 수급 ☐ 조건부수급 ☐ 저소득/차상위 ☐ 기타(의료보호/영유아보육료지원, 보훈 등)							
주거상태	☐ 자택 ☐ 전세 ☒ 월세(무보증금, 월15만원) ☐ 영구임대 ☐ 기타()							
가족사항	관계	성명	나이/성별	직업	결혼상태	동거여부	연락처	기타
	아들	김00	3	미취학	-	동거	상동	간질, 발달장애의심
	아들	김00	10개월	미취학	-	동거	상동	천식, 역류성 식도염, 모세기관지염
대상자의 진술 (도움요청 내용)	- 분류값과 기저귀를 지원해주었으면 좋겠어요. - 둘째 아이가 천식, 역류성 식도염 등 여러 질병을 갖고 있어 입원을 자주하는데 의사 선생님이 천식 기계를 사면 입원을 자주 안한대요. 기계를 어디서 파는지 얼마나 하는지 알아봐 주실 수 있나요? - 핸드폰이 고장이 나서 새로 개통하려고 대리점에 갔더니 나도 모르게 내 이름으로 핸드폰이 여러 회사에서 개통되어 미납금이 300~500만원이 된대요. 지갑을 잃어버린 적이 있어서 그럴 것 같은데 어떻게 해결해야 할지 모르겠어요. - 턱관절에 이상이 있어서 날씨가 추우면 소리가 나고 아파요. 수술비가 8,000만원 정도 든다는데 혹시나 가능하다면 수술을 하고 싶어요. - 지금은 00대학병원 신경정신과를 이용하고 있는데 다른 병원으로 옮기고 싶어요.							
면접자평가	- 위 대상자 가족은 경제적인 어려움과 법률적인 어려움, 의료적 어려움을 호소하고 있으며, 보호자인 정00 대상자의 지적장애로 인하여 일상생활의 판단능력이 비장애인보다 낮은 상황이며 문제를 해결하는 것에 있어서 방법을 모르는 부분이 많으므로 사례관리 대상자로 선정하여 대상자 스스로 문제를 해결할 수 있도록 교육하고 지지해줘야 한다고 사료됨.							
	대상판정	☒ 대상(긴급 / 일반) ☐ 비대상(정보제공 / 연계 :)						

* 본 기록의 예시는 인천시 사회복지관 사례관리자들에 의해 작성된 기록지를 대상자와 작성자의 동의를 얻어 일부 수정한 것임.(출처: “인천광역시 사회복지관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서”. 인천광역시사회복지관협회·사례관리연구회)

(나) 사례관리 동의서 작성법

- 초기면접을 통해 사례관리 대상자로 판정된 경우 면접자는 본 기관에서 실행되는 사례관리 서비스의 과정 및 내용에 관해 다시 구체적으로 설명하고 서비스 동의서를 작성한다.
- 면접자는 서비스 소개를 위해서 기관안내문과 사례관리 안내문 및 그에 준하는 문건을 사용하여 최대한 자세하고 쉬운 말로 설명하여야 하며 설명 후 이 문건은 대상자 또는 후견인에게 제공한다.
- 사례관리 동의서는 이후 진행될 사례관리 과정이 사례관리자 및 기관과 대상자 상호가 협력하는 과정이라는 점이 강조되며 특히 사례관리 기관의 전문적 서비스 제공 및 비밀보장에 대한 책임과 대상자의 정보제공 및 적극적 참여에 대한 책임에 대한 상호동의가 포함된다.
- 면접자는 대상자 또는 후견인에게 동의서의 내용을 설명하고 충분히 이해하였다고 생각된다면 이름을 기록하고 직접 서명하도록 안내한다.
- 동의서는 2장을 서명하여 사례관리자와 대상자(후견인)가 각각 1부씩 보관한다.

<그림 2> 사례관리 동의서 기록양식

사례관리 동의서

- 본 사회복지(기)관의 사업 및 사례관리 서비스에 대해 설명해 드리겠습니다.
- 본 사회복지(기)관은 귀하의 사회복지 요구를 해결하기 위해 최선의 사례관리 서비스를 제공하도록 노력하겠습니다.
- 아래의 목적 이외에 귀하의 개인적인 정보가 노출되지 않도록 하겠습니다.

OO사회복지(기)관장 (인)

본인은 귀 OO사회복지(기)관에 관한 소개와 사례관리 서비스의 과정 및 내용에 대한 설명을 충분히 듣고 이해했습니다.()

- 본 동의서 작성일로부터 귀 복지(기)관에서 제공하는 사례관리 서비스를 제공받는 것에 동의합니다.()
- 사례관리 서비스를 위해 필요한 정보를 제공하는 등 제반 활동에 함께 참여하겠습니다.()
- 본인과 관련된 정보가 서비스의 질적 향상과 전문가 양성을 위한 교육 및 학문적 목적을 위해서 사용되어지는 것에 동의합니다.()

20____년 ____월 ____일

성 명 : _____(인)

후견인 : _____/관계: _____(인)

2. 사정단계의 기록

- 초기면접이 이루어진 후 3주 이내에 사례관리 사정 및 계획이 완료되고, 사례회의 또는 통합사례회의를 거쳐 늦어도 1개월 이내에 목표에 입각한 개입이 이뤄져야 한다.
- 대상자와 가족을 직접 대면하여 사정하는 것을 원칙으로 하며 그 밖에 의뢰인, 사회복지담당공무원, 지역사회 관련기관 담당자 등 대상자에 대해 많은 정보를 가지고 있는 의미있는 타인으로부터 정보를 수집하여 포괄적인 자료를 수집하도록 한다.
- 사정을 위해서는 1회 이상의 가정방문을 실시하여야 한다.
- 사정면담 과정에서 녹음을 하고자 할 경우 반드시 사전에 면담참여자의 동의를 얻어야 하며 필기나 녹음기 등의 기구가 면담에 방해되지 않도록 주의한다.
- 대상자의 말 속에는 많은 의미가 포함되어있다. 대상자의 욕구표현을 서비스 제공자의 말로 전환하여 기록하게 될 경우 그 의미가 정확하게 전달되지 않을 수 있다. 따라서 대상자의 욕구표현은 문장 그대로 살려서 기록하는 것이 좋다.
- 사정을 위해 제시된 욕구는 푸념이나 불만호소를 넘어서 해결되기를 바라는 상황이나 조건들에 대해 진술하도록 유도하는 것이 좋다(~게 되면 좋죠). 대상자가 바라는 상황에 대한 진술은 이후 단계에서 대상자의 동기가 포함된 장기목표로 설정될 수 있다.
- 사례관리 사정은 3개월을 주기로 재사정을 실시한다. 단 사례관리자는 대상자 또는 환경의 새로운 요구(변화)가 있을 경우 수시로 재사정을 실시하여야 한다.
- 재사정시에도 사정과 계획이 함께 시행되며 이때 동일한 양식 즉 <사례관리 사정표>, <사례관리 계획 및 평가표>를 이용한다.

(가) 사례관리 사정표 작성법

- 욕구의 유형 : 욕구의 주체이거나 욕구해결을 위해 관련된 체계를 기준으로 구분한다. 유형을 구분하기 어렵거나 복수의 유형과 연관된 경우 기타 의미있는 욕구로 분류한다.
- 우선순위 : 모든 욕구에 대한 사정이 끝난 후 대상자의 호소정도, 객관적 긴급성, 해결가능성, 현실 관련성 등을 고려하여 전체 욕구를 대상으로 개입을 위한 우선순위를 결정한다. 우선순위를 최종적으로 결정하는 것은 대상자이다.
- 제시된 욕구 : 대상자, 가족, 기타 의미있는 타인이 진술하는 욕구를 진술문의 원형 그대로 기술한다(예: 남편이 술이나 먹지 않으면 살겠어요). 대상자 이외의 사람(가족이나 의뢰자)이 제시한 욕구라면 제시자가 누구인지, 누구의 욕구인지를 기록한다. 대상자가 동의하지 않았으나 사례관리자가 개입이 필요하다고 관찰되어진 내용 역시 사례관리자의 진술에 의한 욕구로 기록할 수 있다. 욕구들은 각 유형으로 분류하여 기록한다.
- 이용 가능한 자원 : 앞서 제시된 욕구의 해결을 위한 자원으로서 대상자의 내적인 강점과 환경적인 자원을 포함하여 기술한다. 현재 문제와 직접 연결되지 않더라도 이전에 클라이언트나 가족이 이용하였거나 이용가능성이 있다고 판단되는 모든 자원에 대한 사정이 포함되면 더욱 바람직하다.
- 내/외적 장애물 : 제시된 욕구의 해결에 방해가 되는 장애요인에 대해 내부 장애물과 외부 장애물로 나누어 사정한다. 장애물의 유형은 클라이언트와 가족의 신체적, 정신적, 외부환경적 장애물로 구별된다. 이 때 신체적, 정신적 문제를 제시할 경우 반드시 객관적 근거가 동시에 명시되어야 한다. 예를 들어 우울증이 있다고 진술할 경우 병원치료 근거(처방전이나 영수증) 또는 진단서를 통해 질병사실과 정확한 진단명을 확인하여 기록한다.
- 척도를 이용한 사정 : 객관적인 사정을 위해 생태도, 가계도 및 기타 표준화를 거쳐 보급되고 있는 척도들을 사용하여 사정하고 그 결과를 기록한다. 척도를 사용할 경우 측정일시, 측정자, 결과 그리고 측정자의 소견을 간략하게 기록하며 검사지 또는 구체적인 측정결과서는 사정지 뒤에 별지로 첨부한다.
- 사례관리자는 사정결과를 종합하여 사례관리 수준을 긴급, 집중, 일반으로 판

정한다. (<사례관리 수준판정의 예시> 참조)

- 종합 Comment : 사정자는 사례관리 사정에 대한 이론적 및 경험적 근거를 기록한다. 수집된 정보를 바탕으로 위의 사정에 이르게 된 경위에 대해 전문적 설명을 제시하며 사례관리 수준판정의 근거를 설명한다. 기록의 분량은 자율적으로 하되 반드시 기록하도록 한다.

<그림 3> 사례관리 사정표 작성예시

사례관리 사정표

관리번호	0811-006	대 상 자	정00	사례관리지	최00 주임
사정일시	2008.12.24	유 형	■신규 □재사정	정보제공자	정00

유형	우선 순위	제시된 욕구	이용가능한 자원(강점)	내/외적 장애물
개인수준의 욕구	2	00대학병원 신경정신과를 이용하고 있는데 다른 병원으로 옮기고 싶어요.	-병원을 옮길때까지 치료는 유지하겠다는 대상자의 의지가 있음	-다중고용이동에 어려움 있음. -남자 의사 선생님을 꺼림.
	9	척관절에 이상이 있어서 날씨가 추우면 소리가 나고 아파요. 수술비가 8,000만원 정도 든다는데 가능하다면 수술을 하고 싶어요.	-00병원 자선친로팀에서 300만원 지원 예정임	-수술비용이 비싸 많은 지원을 받아야 함.
가족수준의 욕구	3	올해 마미가 천식, 역류성 식도염 등 여러 질병을 갖고 있어 입원을 자주하는데 의사 선생님이 천식 기계를 사면 입원을 자주 안한대요. 기계를 어디서 파는지 몰라나 파는지 몰라봐 주실 수 있나요?	-신촌00 병원 상담의	-경제적 여건 한계
	11	편육값과 기저귀를 지원해 주었으면 좋겠어요	-재가복지봉사센터 결연서비스/생필품 지원	-추천자 매칭이 되며 지원 가능 -유미동통 추천서가 거의 없음
기관 및 조직수준의 욕구	6	마미운 학교에서 치주 오라고 하는데 왜 그런지 모르겠어요	-학교 상담교사	-수용률과 열려움으로 학교에 문의하기 어려움
지역사회 및 정책수준의 욕구	7	동네 재개발을 한다고 하는데 갑자기 열거한다고 할까봐 걱정이예요.	-재개발주민협의회 사무실 -동반권이 열람에 살고 있음	-재개발사무실 사원과 싸운적이 있어서 찾아가지 않음.
기타 의미있는 욕구	1	나도 오르게 니 이용으로 핸드폰이 여러 회사에서 개통되어 머넘금이 300-500만원이 된대요	-핸드폰 회사 명의도용 신고 서비스 -법무법인 「서해」 정00 변호사	-명의도용 시 대상자가 직접 대리청 병용해야 함 -신고 절차에 대한 불확실

척도를 이용한 사정	척도종류	사정결과
	가계도,생태도	친인척과는 관계가 단절된 상황이나 사회적인 지지체계는 다양하며 많은 지원을 받고 있음.
사례관리 수준판정	□ 긴급 ■ 집중 □ 일반	

종합 comment
대상자는 현재 다양한 사회적 지지원을 갖고 있으나 직첩서비스(음찰) 위주로 서비스를 제공받고 있어 대상자의 문제 및 욕구에 대한 근본적인 원인 해결이 어려운 상황임으로 사례관리 집중 대상으로 선정하고자 함.

<표 2 > 사례관리 대상자 수준판정 기준 및 예시

관리 수준	사례관리 수준판정 기준 및 예시
긴급	• 대상자, 가족 혹은 의뢰자의 판단으로 긴급개입이 요청된 경우 • 의식주관련 긴급상황이 발생했을 경우 • (예: 결식(1일 이상), 주거상태의 응급상황(난방시설, 위생상태 등), 3개월 이상 관리비 체납 등) • 폭력사건(아동학대, 가족폭력, 성폭력, 자살 등)이 일어난 직후 또는 발생위험성이 높다고 판단된 경우 • 질병의 급격한 재발과 건강의 악화로 치료가 필요한 경우 • (예: 정신질환의 재발로 인해 자해 및 타해의 위험성이 있어 의료적 치료가 필요한 경우) • 위의 상황으로 인해 법적, 의료적, 경제적 지원이 긴급히 요청되는 경우 • 대상자나 가족을 위한 긴급개입이 요청되나 가족 등 자연적 지지체계가 적절한 작동을 하지 못하는 경우 • 갑작스런 사고(실직, 사고, 가족원의 사망 등)로 인해 경제적 및 사회적으로 위기상황에 직면한 경우
집중	• 부채관련 문제가 가족의 생계비에 직접적인 영향을 끼치고 있으나 이를 위한 적절한 관리를 위한 전문적, 법적체계와 연결되어 있지 않은 경우 • 대상자 혹은 가족을 위해 긴급한 의료적진단과 개입이 요구되나 현 시점에서 자연적 자원 연결이 불가능한 경우 • 대상자 혹은 가족을 위해 정신의료적 사정과 개입이 요구되나 현 시점에서 자연적 자원 연결이 불가능한 경우 • 대상자 혹은 가족이 심각한 의료적 문제, 물질중독문제(알코올과 마약중독 등), 행태중독 문제(오락, 게임, 도박중독 등), 정신질환문제(정신분열병, 우울증 등)가 있으나 치료를 위한 적절한 지원체계와 연결되어 있지 못한 경우 • 대상자 혹은 가족원이 가족폭력(성학대를 포함하여 방임과 학대)사건에 연루되어 있거나 학대가능성이 있으나 현 상황에서 가족원의 안전계획(safety plan)문제해결을 위해 관련기관의 충분한 협력을 얻을 수 없는 경우 • 사정을 위해 3개 이상의 전문체계의 연계가 요청되나 현시점에서 주 사례관리체계와 주 사례관리자에 대한 동의가 이루어지지 않는 경우 • 대상자나 가족원이 법적체계와 직접 연결되어 있는 경우 • 예: 보호관찰 대상자, 수감자 등 • 복합적인 욕구사정으로 인해 초기접수 후 한달이상 가정방문을 포함하여 주 2회이상 대면상담이 이루어진 경우 • 긴급사례관리 대상자로서 긴급개입 이후 위기상황이 종료되었으나 일정기간 집중적 개입이 요청되는 경우 • 기타 대상자, 가족 혹은 의뢰자에 의해 집중적 개입이 요청된 경우
일반	• 긴급 및 집중 사례관리 수준에 해당되지 않는 대상자로서 장기적인 사례관리가 필요한 경우

3. 계획수립 단계의 기록

- 사정을 통해 작성된 욕구목록을 실천을 위한 전략으로 설정하는 단계이다. 계획단계에서는 클라이언트의 요구를 중심으로 우선순위와 실천계획이 선정되어야 하므로 클라이언트의 참여를 독려하여야 한다. 기록은 긍정적이고 행동적이며 생산적인 용어를 사용하며 클라이언트가 이해하고 수긍할 수 있는지 점검되어야 한다.
- <사례관리사정표>를 기반으로 <사례관리 계획 및 평가표>를 작성한다.
- 사례관리자는 사정과정과 마찬가지로 계획수립에도 대상자와 함께 실행한다.
- 사례관리자는 사례관리 계획 및 점검표를 작성 한 후 대상자(또는 후견인)에게 계약서를 작성하도록 안내한다. 클라이언트에게 사본을 전달하면 사례관리자와 함께 실행과업을 수행하고 점검하기에 유용하다.
- <사례관리 계획 및 점검표>는 제시된 욕구를 기반으로 사례관리 실천 계획과 점검을 일관적으로 실행할 수 있도록 함으로써 논리모델에 근거한 평가 자료로 활용하는데 의의가 있다.

(가) 사례관리 계획 및 평가표 작성법

- 우선순위 : <사례관리 사정표>에서 우선순위화한 욕구를 순서대로 재정렬하여 기록한다.
- 제시된 욕구 : 사례관리 사정표의 제시된 욕구를 기술한다. 이때 누구에 의해 제시된 욕구인지 함께 기록한다.
- 욕구수준 : 사례관리 계획단계(개입 전)와 점검단계(개입 후)에 제시된 욕구의 심각도를 10점 척도로 대상자가 평가한 것을 기록한다.
- 합의된 목표 : 합의된 목표는 제시된 욕구의 해결을 위해 사례관리자와 대상자가 단계적으로 추진하기 위한 세부목표이다. 합의된 목표는 장기목표와 단기목표로 구분하여 설정할 수 있다. 단기목표는 장기목표를 달성하기 위한 단계적 목표로서 3개월 이내 재사정을 통해 다음단계로 진행할 수 있도록 한다.
- 실천계획 : 합의된 목표를 달성하기 위한 실천방법으로서 계획의 내용, 장소,

관련자원 등을 포함해 구체적으로 기술한다. 이때 대상자가 실행자로서 역할을 하는 계획을 포함함으로써 변화계획에 참여하도록 한다.

- 빈도 : 실천계획에 의한 주당 서비스 제공 횟수 또는 실행 빈도를 기록한다.
- 담당 : 실천계획을 실행할 사람(기관)으로서 기관 내부에서 담당할 경우 부서와 담당자의 이름, 외부기관에 의해 제공될 경우 기관명과 담당자의 이름을 기록한다. 대상자 또는 가족 역시 담당자가 될 수 있다. 내부와 외부의 기관이 공동으로 담당할 경우 모두 기록하며 주담당자를 표시한다(예: (주)OO사회복지사).
- 개입기간 : 해당 실천계획의 실제적인 실행기간으로 기간의 종료일은 목표달성일로서 실행결과에 대한 평가를 실시한다.
- 평가 : 각 실천계획의 실행 종료일 또는 정기적 재사정일에 목표달성 여부에 관해서 평가한다. 평가 결과는 '달성', '연장', '재사정'으로 구분하여 V표하고 그에 대한 설명을 기록한다. '달성'으로 평가된 경우 목표달성 정도를 10점 척도로 대상자가 평가하여 기록한다.
- 계약서 : 전체적인 실천계획을 수립한 후 대상자 및 후견인에게 내용을 설명하고, 서비스 실행과 참여에 관한 계약서를 작성한다. 계약과정에서는 사례관리자와 대상자 및 후견인의 역할에 관해서 구체적으로 합의한다. 합의된 계약서는 사례관리자와 대상자가 한 장씩 나누어가지며 이 계획표를 사례관리 점검을 위한 자료로 사용하면 효율적이다.

<그림 4> 사례관리 계획 및 평가표 작성예시

사례관리 계획 및 평가표

관리번호	0811-006	대상자	정00	사례관리자	최00 주임	일 시	2008.12.24	유 형	■신규 □재사정	사례관리 수 준	☐ 긴급 ☒ 일반
우선 순위	제시된 욕구		합의된 목표	실천계획	빈도 (회/주)	담당(기관(부서)/담당)		개입기간	평 가		
						내부	외부				
1	나도 모르게 내 이름으로 핸드폰이 여러 회사에서 개통되어 미납금이 300-500만원 된대요		명의도용에 대한 법적 문제를 해결한다	명의도용의 구체적 상황 및 신고 절차를 파악한다	상시	최00	정00 대상자	08.12.24 - 12.30.	☐ 달성(정도:) ☐ 현장 ☐ 재사정		
	목구수준 개입전(8)/개입후()			명의도용 신고 및 절차를 진행한다.	상시		정00 대상자	08.12.24. - 01.31.	☐ 달성(정도:) ☐ 현장 ☐ 재사정		
2	00대학병원 신경정신과를 이용하고 있는데 다른 병원으로 옮기고 싶어요		우울증 치료를 유지한다	신경정신과 외래진료를 위한 차량을 지원한다	월(회)		재가복지봉사센터(김00 복지사)	08.12.24 - 09.01.31	☐ 달성(정도:) ☐ 현장 ☐ 재사정		
	목구수준 개입전(7)/개입후()			여성 의사가 진료하는 민군 병원을 물색한다	주(회)	최00					
3	동계 아이가 천식...의사 선생님이 천식기계를 사면 민원을 자주 만한다요		가정용 천식치료 기계를 구입한다.	필요한 천식치료 기계의 모델과 비용을 확인한다	주(회)		(주)정00 대상자 성로병원(김00 원장)	08.12.24 - 09.01.31	☐ 달성(정도:) ☐ 현장 ☐ 재사정		
	목구수준 개입전(6)/개입후()			치료기 구입을 위한 후원자원을 탐색한다	주(회)	최00		09.01.02. - 03.31	☐ 달성(정도:) ☐ 현장 ☐ 재사정		
4	분유값과 기저귀를 지원해주었으면 좋겠어요		목아용품 지원받는다	분유와 기저귀를 지원한다.	월(회)		보건소(정00 주사)	2008.12.24 - 2009.03.31(3개월)	☐ 달성(정도:) ☐ 현장 ☐ 재사정		
	목구수준 개입전(4)/개입후()										

상기와 같은 서비스 제공 및 이용에 동의하며, 계획된 목표를 성취하기 위해 적극적으로 참여하고 협력할 것을 상호 약속합니다.

2008년 12월 24일

성명 : 정 0 0 (인) 후견인 : 없음 /관계 : (인) 사례관리자 : 최 0 0 (인)

4. 실행 단계의 기록

- 실행단계에서는 <사례관리 과정 기록지>, <서비스 의뢰서>, <사례보고서>를 기록한다.

○ <사례관리 과정 기록지>

- <사례관리 과정 기록지>는 시간진행순서에 따른 사례관리 서비스 제공결과를 기록한다. 사례관리자에 의해 제공되는 서비스와 연계된 기관 내,외부 조직에서 제공되는 서비스를 모두 기록하는 것이 좋다. 사례관리자는 대상자가 이용하고 있는 자원을 모두 파악하여 조정할 수 있어야 하기 때문이다.
- 기관에 따라 상담일지 또는 프로그램일지 등에 실천서비스에 대한 구체적인 내용을 기록할 경우 과정기록지에 실행된 서비스의 제목만이라도 기록하여 과정기록지를 통해 사례관리의 진행과정을 한눈에 파악할 수 있도록 하는 것이 좋다.
- 과정기록지에서 자원개발 및 연계과정에 관한 기록은 점검의 기능을 동반하게 된다. 타 기관에 의뢰된 이후에 정기적인 점검이 이루어지고 있는지 확인할 수 있으므로 과정기록지에 간략하게 기록을 남기는 것이 좋다.
- 서비스의 종결 이후에 실행되는 사후관리 과정도 과정기록지에 기록한다.
- 과정기록은 자칫 사례관리자에게 행정업무에 대한 부담감을 가중시킬 가능성이 있다. 기록이 가진 단점이 기록에 대한 부담으로 사례관리의 서비스 실행이 소홀하게 될 가능성이 있다는 점이다. 따라서 기관에서는 기록의 전산화를 포함한 업무의 부담을 최소화하고 효율적인 기록이 될 수 있는 방안이 마련되어야 한다.

○ <서비스 의뢰서>

- <서비스 의뢰서>는 사례관리자가 서비스 계획을 수립한 내용 중에서 내부기관의 타부서나 외부기관의 서비스 연결이 필요한 경우에 활용한다.
- <서비스 의뢰서>는 대상자에 대한 사정평가 결과 연계하고자 하는 서비스의 요소를 분명히 밝힘으로써 불필요한 사정평가과정의 반복이나 부적절한 서비스로의 연결을 방지하는 것을 목적으로 한다.

- 의뢰서에는 최대한 기대하는 서비스 내용을 정확하게 기록하고 첨부자료를 제공함으로써 연결하고자 하는 기관에서 필요로 하는 정보의 공유가 이루어질 수 있도록 한다.

(가) 사례관리 과정기록지의 작성법

- 사례관리 서비스 및 그와 관련된 제반 사항들을 시간진행순서에 따라 기록한다.
- 각 복지(기)관에서 사용하는 전산프로그램에 서비스 일지 또는 상담일지를 사용하고 있다면 그것으로 대체할 수 있다.
- 구분 : 직접서비스(D: 사례관리자의 행동이 들어간 서비스. 상담, 자원제공, 자원조사, 연계, 의뢰 등), 자원활용(R: 사례관리자가 동행하지 않은 기관 내 사례관리팀 이외의 부서, 타기관이나 조직 등이 제공한 서비스. 예-미술치료, 방과 후 교실, 병원진료, 자원봉사자의 방문 등). 자원 활용의 경우 매회 기록할 수 없지만 가능한 대상자가 받고 있는 서비스의 총체를 기록한다.
- 접촉방법 : 전화, 내방, 방문, 메일, 기타
- 내용 : 사례관리 계획표에 의한 서비스의 제공, 각종 회의(사례회의, 통합사례회의, 솔루션위원회) 및 슈퍼비전에 논제로 상정된 경우, 평가, 재사정, 서비스 조정, 기타 대상자와 관련된 정보를 기록한다. 기록은 SOAP형식에 따라 기록하는 것을 원칙으로 한다. 각 과정에 대한 기록하단에 다음 과정에 대한 계획(P)의 명시는 SOAP기록 방식의 적용유무에 상관없이 반드시 기록되어야 한다. 6차 원칙에 따라 구체적인 내용이 드러나도록 예를 들어, 2주 후 몇 시에 어디에서 클라이언트와 면담예정/과제 확인 및 의뢰 서비스 제공유무 확인 요함 등으로 기록한다. 정기적으로 반복되는 서비스는 서비스명만 기록한다.
- 소요시간 : 사례관리자에 의해 제공되는 직접서비스를 제공하는데 소요된 시간을 '분'단위로 기록한다.

<그림 5> 사례관리 과정기록지 작성예시

사례관리 과정 기록지

등록번호	2008-025	대상자	강 ○ ○	사례관리자	강 ○ ○
일 시	구분	접촉 방법	접촉대상	내 용	소요시간(분)
2008. 12. 20	R	전화		○○사회복지관에서 cf의 사례관리를 의뢰함	
2008. 12. 26	D	방문	cf외조모, cf	cf가정을 방문하며 초기면접 진행함. cf와 외조모가 함께 본 복지관의 서비스에 관심을 가지고 협조적으로 면담에 임함.	(20
2009. 1. 6	D	방문	cf	cf의 인지능력 및 학습능력 파악하고 cf의 학습의지 욕구를 중심으로 사정을 실시함. 외조모와 서비스 계획에 대해 논의하고 계약함.	50
2009. 1. 8	D	전화	○○동 주민센터	cf의 수급비 확인 및 cf 외조모의 수급자 대상자 선정 가능성 상담함. 국적취득 문제가 해결이 되어야 한다고 함.	(15
2009. 1. 12	D	전화	외국인통합 상담소○○지부	cf외조모의 국적취득 가능성에 대해 전화문의함. ○○출입국관리사무소에서 상담한다고 함. (9일에 ○○출입국관리사무소를 직접 방문하기로 함	(10
2009. 1. 19	D	방문	○○출입국 관리사무소	cf외조모 국적취득 가능성 상담함. 필요한 서류와 절차 등을 소개받음. 내일 cf의 외조모와 함께 다시 방문하며 신청하기로 함.	20
2009. 1. 20	R	내방	cf	cf 복지관 미술심리치료 서비스 진행 (매주 화요일)	
2009. 1. 20	D	방문	○○출입국 관리사무소	국적취득은 한국 9년 미성 거주자에 한하여 신청 자격이 주어지므로 cf외조모는 자격요건이 되지 않는다고 함. 법적 후견인 및 cf 모 사망확인 진단서 등 관련서류를 첨부하며 체류연장신청을 완료함	(50
2009. 1. 30	D	전화	○○지역 자활센터	김○○복지사에게 방문학습지도 서비스를 의뢰하고 엑스온 의뢰서를 전송함	5
2009. 2. 3	R	내방	cf	미술심리치료 2회기 진행	
2009. 2. 11	D	전화	미술심리치료사	머개 실시된 cf미술심리치료에 대해 확인함. cf가 거부감없이 참여하고 있으며 3개월 동안 실시한 후 함께 평가하기로 함	5
2009. 2. 5	R	방문	○○지역 자활센터	방문학습도우미 파견	
2009. 2. 5	D	방문	cf외조모	사례관리 개입에 대한 중간면담도 체크를 위해 방문함. cf외조모와 cf 모두 매우 만족해 함. 중국 조선후인 외조모의 한국 적응을 위한 서비스를 제공하기로 함.	30

(나) 서비스 의뢰서 작성법

- 의뢰서 작성 이전에 직접 또는 전화상으로 해당기관의 담당자와 의뢰에 관한 조율을 하고 의뢰가 합의된 후 서류를 작성하여 전달하도록 한다.
- 해당 기관의 담당자에게 첨부서류와 함께 의뢰서를 전달하도록 한다. 기관의 행정규정에 따라 공문을 첨부하여 공식적으로 전달하는 것이 좋다.
- 사례요약 : 대상자의 욕구 및 목표, 서비스 실행 내용 및 과정 등에 대해 기록한다.
- 의뢰내용 : 서비스 의뢰와 관련한 욕구, 목표를 기술하며, 구체적으로 의뢰하는 서비스의 내용과 빈도에 대해서 기록할 수 있다. 사례관리자가 지속적으로 서비스 제공과정을 모니터링 할 계획이라면 그 빈도와 방법에 대한 내용도 기록한다.
- 첨부내용 : 정보공유의 필요성에 따라 <초기면접지>, <사례관리 사정표>, <사례관리 계획 및 평가표> 등을 첨부한다. 이때 대상자에게 타기관에 어떠한 정보를 어떤 방법으로 공유할 것인지 고지해야 한다.
- 서비스 의뢰서의 원본은 의뢰기관에 전달하고 사본은 본 기관에서 보관한다.
- 서비스 의뢰서 전달에 관해 <사례관리 과정기록지>에 기록한다.

<그림 6> 서비스 의뢰서 작성예시

서비스 의뢰서

기관 : OO지역 자활센터

담당자 : 김 OO 사회복지사 귀하

등록번호	2008-025	성명	최 OO	성별/나이	남/10
주 소	OO시 OO구 OO동			전화번호	031-000-0000
후견인성명	(관계)			전화번호	
보호구분		장애유형		사례관리자	

사례요약	cf는 (년간 OO복지관에서 주(회 미술심리치료를 받았으나, 심리치료가 2008년도 12월부터 종료되면서 지역 내 보호가 필요하다고 판단되며, cf 거주지 관할 복지관인 본 기관에 의뢰하며 2008년 12월 20일부터 사례관리를 실시하고 있음. 아버지는 cf가 9살 때 어머니와 이혼하며 연식이 두절되었으며 중국 조선족인 어머니는 이혼 후 cf를 양육하다가 3년간 사망함. 중국에서 외할머니가 와서 cf를 돌봐주고 있음. cf는 현재 ADHD한정물 받아서 OO소아정신과를 이용 약물치료하고 있으나, 증상으로 인하여 학습능력이 떨어짐. 본 복지관에서 매주 화요일 미술심리치료서비스를 참여하고 있음.
의뢰내용	학습이 부진하며 학교생활에 적응하는데 어려움이 있습니다. 따라서 귀 기관의 방문학습지도 서비스를 제공해 줄 것을 요청하는 바입니다.
첨부내용	초기면접지, 사례관리 사정표, 사례관리 계획 및 점검표

본 기관의 대상자에게 전문적 서비스 제공을 통해 효과적인 문제해결을 지원하고자
위와 같이 의뢰하오니 협조하여 주시기 바랍니다.

2008 년 1 월 30 일

__OO__종합사회복지관

사례관리자 : 김 OO

연 락 처 : 000-0000

(다) 사례보고서 작성법

- 사례관리 서비스의 조정 및 점검을 위해 전문가 및 기관 사례회의를 정기적으로 실시하며 그것에 대해 기록한다.
- 각종 사례관리회의에 사례논의를 상정할 경우에는 사례보고서 양식에 따라 보고서를 작성하여 보고한다.
- <사례보고서 1> 양식은 최초보고를 위해 사용한다. 다음 사례회의에서 이전 회의 권고사항의 실행경과에 대해서 보고하거나 동일사례에 대해 다른 논의 사항이 있을 경우 <사례보고서 2>양식을 사용한다.
- 사례회의에서 논의된 결과(팀 권고사항)를 사후 기록하여 보고서를 완성한다.
- 사례회의에선 논의된 권고사항은 <사례관리 과정 기록지>에 기록한다.

<그림 7> 사례보고서 작성예시

사례보고서

등록번호	2008- 025	대상자	강 ○ ○	성별/나이	남 / 10
사례보고일	2009 . 2 . 10 .	사례회의 유형	☒ 사례회의 ☐ 통합사례회의 ☐ 순회선위원회	사례관리자	김 ○ ○

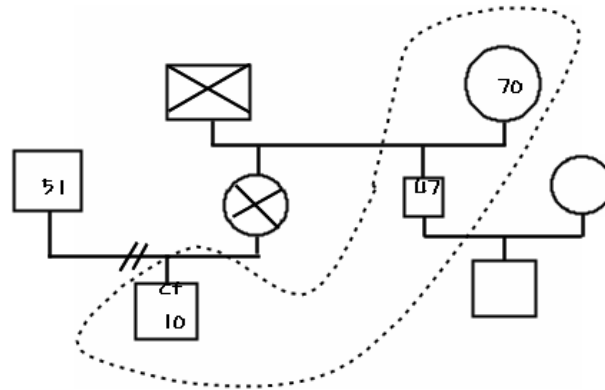
1. 사례요약

1) 기본정보

-cf의 가족력

- ① cf의 모 : cf의 모는 중국 ○○출신으로, cf부가 중국여행 시 만나서 재혼을 한 후 한국으로 들어와서, 서울에서 노점상을 운영하다가 3년 전 뇌출혈로 사망함.
- ② cf의 외조모 : cf외조모는 큰마름과 중국○○에서 거주하다가, cf모가 사망했다는 연락을 받고, 한국에 온 후 cf의 실질적인 보호자 역할을 하고 있으나 현재 불법체류 상태이다.
양노 및 무통관철 질환을 가지고 있음.
- ③ cf의 부 : cf부는 한국인으로 알콜중독으로 인하여 가정생활에 소홀하며 5년 전에 cf모와 이혼을 하였으며 지금현재 카드빚 등으로 인하여 떠돌이 생활을 하고 있다고 함.
- ④ cf 외삼촌 : 중국에서 거주하다가, 돈을 벌기위해 한국으로 와서 건축노동 일을 하면서, 소독의 일부를 연변으로 송금한다고 함. 월 소득은 일정치 않으며 cf 외삼촌 역시 불법체류상태이다.
- ⑤ cf : cf는母的 사망 후 심리적 충격으로 인하여 길거리에서 옷 벗고,돈깃깃을 하는 등 이상행동을 보였다고 함. 지금 현재 ADHD판정을 받아서 소마정신과를 이용 약물을 복용하고 있으나, 과잉행동과 주의력결핍 등으로 인하여 학습능력이 떨어짐.

-가족도



2) 의뢰과정 및 내용의 요약

-cf는 (년간 ○○사회복지관에서 주(회) 미술심리치료를 받았으나, 심리치료가 2008년도 (2월부터 종료)가 되면서 지역 내 보호가 필요하다고 판단되어, 흥부 복지관에서 cf 거주지 관할 복지관인 본 기관에 의뢰하며 상담을 진행함

3) 욕구

① 제시된 욕구

- OO가 받은 심리치료가 끝났는데 더 받아야 할 것 같아요.
- 중국 국적으로 되어서 나라에서 아무런 도움을 받지 못한다고(다외조모)
- OO가 학교공부를 따라가지 못해요

② 합의된 목표

- 미술심리치료 서비스 이용
- 외조모가 국적취득을 하며 2인 생계비를 지원받을 수 있도록 한다.
- 주1회 미술 학습도우미를 파견한다.

4) 자원 및 장애물 사정

-자원사정

- ① OO동 주민센터 (기초생활보장 급여 월45만원지원 : 1인생계비 38만원, 소년 소년가정 7만원)
- ② OO복지관 (사례관리 및 무료 미술심리치료 진행)
- ② OO 초등학교 방과 후 교실(무료 컴퓨터 교육)
- ③ OO 교회(정서적 지지)

-장애물 사정

- ① 내적장애물 : 주의력 결핍 과잉행동장애로 인한 학습능력 저하
- ② 외적장애물 : c+모 사정으로 인한 양육권자 부재 (소년소녀 가관)

2. 개입내용

- 1) c+는 주 1회 복지관에서 미술심리치료 서비스를 제공받게 되었음.
- 2) OO출입국 관리사무소에 2회 방문하며 국적취득절차를 상담하고, c+외조모가 법적 후견인임을 증명하였으나, 한국에 체류한지 5년 미달이 되지 않았으므로, 지금은 지속적인 체류연장만 가능하며, 체류기간 연장불 함
- 3) c+의 학습도우미 봉사자 자활후견기관 연계

3. 사례계획

- 1) 2월 중순부터 학습도우미 봉사자 자활후견기관 의뢰하며 학습지도를 받을 수 있도록 한다.
- 2) 복지관 조손프로그램에 연계하며 c+외조모가 c+양육에 대한 정보를 공유하고, 또래노인들과의 친밀감을 형성할 수 있는 계기를 마련한다.

4. 논의요점 내용

- 1) ADHD 증상완화를 위한 약물치료 이외의 방법은 없는지 알고 싶습니다.

5. 회의로부터 권고(수퍼비전)내용

(라) 슈퍼비전 일지 작성법

- <슈퍼비전 일지>의 사용유무는 기본적으로 사례관리자와 기관 간 합의에 기반해 결정한다.
- 슈퍼비전에 대한 기록은 매우 중요하지만 사례관리자의 모든 활동은 슈퍼비전의 내용이 묻어 난 것이라는 점을 감안한다면 별도의 슈퍼비전 일지를 작성하는 것이 효율적인지에 대해 생각해 볼 필요가 있다. 특히 통합사례관리팀 등 외부의 투입까지 포함하고 있는 본 모델의 경우 별도의 일지를 작성하기 보다는 통합사례관리팀의 권고내용을 보고서나 과정기록에 명시하는 것이 더 중요할 수 있다.
- 집단슈퍼비전의 경우 혹은 사례관리자와 슈퍼바이저의 합의로 슈퍼비전에 대한 중요한 내용에 대한 별도의 요약이 필요하다고 동의한 시점이나 내용에 관해서는 제한적이지만 활용이 가능할 수 있으므로 소개한다.

<그림 8> 슈퍼비전 일지 작성예시

사례관리 제3차 슈퍼비전 일지

일 시	2009년 12월 30일(월) 09:30 - 12:30
장 소	인천OO종합사회복지관
참석자	수퍼바이저 권OO 교수
실무자	남OO 부장, 김OO 사례관리자, 이OO 사례관리자, 장OO 사례관리자
수퍼비전 내용	1) 김OO 대상자의 건 - 목표에 대한 세분화 필요함(가사육구에 대하여-정경, 육아 등) - 목표설정 시 '~을 없앤다.'의 부정적 기술보다 '~을 향상시킨다.'의 긍정적 기술로 설정할 것 - 합의된 목표에서 '아이들에게 화를 내는 횟수를 줄인다.'보다는 분노조절, 분노기술향상, 대화기술향상을 위한 상담으로 기술이 필요함. - 실천계획 중 상담서비스 지원 부분은 지지 및 모니터링만으로 가능하며, 상담서비스를 지원 시 구체적 방법을 더 제시가 필요함. - '술을 마시는 횟수를 줄인다.'는 합의된 목표에 대하여 아버지의 알콜에 대한 사정이 이루어져야 함. 또한 알콜 의존에 대한 심각성을 알고 목표를 세워야 함. - 우선순위 1,2번 제외한 3~6번은 비슷비슷한 순위로 보이고, 순위책정이 선명해 보이므로, 이런 편 묶어서 순위를 책정하는게 필요함. - 도움 요청 시 가사일과 가정일이 문제인데 계획에서는 알콜이 문제가 되어 있음. 일치성에 대한 계획이 필요함. - 장애등급이 애매함. 담당공무원과의 통화가 필요함. 뇌병변장애는 총종일 경우 받는 장애임. - 평가표가 같은 육구끼리 묶거나 요약할 필요가 있음. - 알콜에 문제가 있는지 없는지 알콜부터 사정평가 할 필요가 있음. 검사친단이 필요함.
	운영체계 수퍼비전 - 통합사례회의를 1월초에 추진하고자 하고 있으며, 통합사례회의시 2번씩 슈퍼바이저 교수님 참석하기로 함. - 통합사례회의 첫 모임 때 협약식을 같이 진행하고 첫 회의 때에 사례 2가지를 준비해서 회의를 진행해야 함. 회의팀에게는 사례보고서만 제시하여 사례관리자는 모든 자료를 가지고 있도록 함. 또한 사례관리자는 사례에 관한 논의거리를 제시하도록 함.
	기타 1) FGI 진행사항에 대하여 - 중간관리자들을 대상으로 육구조사를 진행예정임. 예정은 1월초로 잡혀있음.
다음모임	- 주계 : 4차 수퍼비전 - 일시 : 2009년 1월 13일(화) 9:30

기록자 : 이OO 사회복지사

5. 평가와 종결 단계의 기록

- 사례회의를 통해 사례관리 서비스의 종결이 확정 된 경우 사례관리 서비스 과정을 평가하고 <사례관리 종결보고서>를 기록한다.
- 종결 후 6개월의 사후관리를 하는 것을 원칙으로 한다. 사후관리의 방법과 기간에 관해 종결단계에 대상자 또는 후견인에게 구두로 고지하여 동의를 받고 과정기록지에 기록하고 사후관리 과정 역시 과정기록지에 기록한다.
- 종결보고서는 대상자의 욕구, 서비스 과정 및 결과 평가에 대해 간결하게 요약 정리한다.
- 사후관리가 종료되면 사례관리 서비스가 전체적으로 종료된다. 서비스가 종료 되면 대상자에 대한 모든 기록은 다음의 순서로 묶어 보관한다.
- 사례관리 종료 후 서류정리 순서 : ①사례관리 종결보고서, ②초기면접지, ③서비스 동의서, ④사례관리 사정표, ⑤계획 및 평가표, ⑥과정기록지, ⑦의뢰서, ⑧기타 평가척도 등 부수적인 기록들.

(가) 사례관리 종결보고서 작성법

- 종결사유 : 사례관리 서비스를 종결하게 된 궁극적인 사유(클라이언트에 의한 종결, 사례관리자나 기관에 의한 종결, 기타 사유 등)를 표시한다. 기타 사유의 경우 좀 더 구체적으로 기록한다. 예: 타 기관으로의 의뢰로 인한 종결 등으로 기록한다.
- 서비스 제공요약 : 서비스 욕구의 유형에 따른 직접(D) 또는 연계서비스(R)의 내용과 투입시간의 총량을 계산하여 기록한다.
- 대상자 변화사항 : 사례관리 개입 전과 후의 상황을 욕구를 중심으로 비교 평가하여 기술한다. 이때 생태도 및 기타 척도나 평가도구를 활용하여 객관적인 평가를 할 수 있다.
- 사후관리 계획 : 사후관리 기간, 방법을 기술한다.

<그림 9> 사례관리 종결보고서 작성예시

사례관리 종결보고서

등록번호	2008-025	대상자	강 ○ ○	사례관리자	김 ○ ○
주 소	○○시 ○○구 ○○동			연락처	000-0000
등 록 일	2008. 12. 26.		종 결 일		2009. 3. 2.
종결사유	사유 ☐사 망 ☐시설입소 ☒이 주 ☐육구해결 ☐타기관이용 ☐거절이나 포기 ☐기관의 업무조정 ☐기관의 자원·능력의 한계				
서비스 제공요약	육구유형	구분	제공된 서비스 총량		
	개입수준	D	상담(100)		
		R	상담팀-미술심리치료, ○○지역자활센터-방문 학습지도		
	가족수준	D	상담(600), 체류기간 연장 처리동행(150)		
		R	○○출입국관리사무소-체류기간 상담,		
	기관/	D			
	조직수준	R			
	지역사회/	D			
정책수준	R				
기타	D				
	R				
대상자 변화사항	초기상황		종결상황		
	○○복지관에서 심리상담서비스에 관해 의뢰함. ADHD진단으로 약물치료 중이었으나 총동적이고 돌발적인 행동이 남아있었음. 학습부진으로 왕따의 위험있었음. 외조모의 체류기간 만료되었으나 c+를 돌보기 위해 기간 연장이 필요함.		c+에게 미술심리치료와 자활센터를 통한 학습지도가 정기적으로 진행되었음. 외조모의 체류기간연장이 완료되어 c+를 돌보는 문제 해결됨. c+의 외삼촌이 직장이름으로 ○○시로 이사하게 됨으로 사례종결하게 됨		
사례관리자의 견	합의된 목표 중 외조모의 체류기간 연장은 달성됨. c+에 대한 심리치료와 학습지도가 연계되어 진행 중이었으나 외삼촌의 직장 때문에 이주하게 되어 사례 종결함. c+의 심리치료가 지속적으로 필요하고 가족의 환경적응을 위한 지속적인 사례관리 서비스가 필요하다고 사료되어 이주하게 될 ○○시의 ○○사회복지관 사례관리팀에 의뢰함				
사후관리 계획	6월 30일까지 월 1회 전화방문하여 새로운 지역에서의 적응과 ○○복지관 이용에 관한 지원을 제공하기로 함.				

II. 사례관리 기록의 쟁점

사례관리자는 효과적인 서비스 전달자의 역할과 함께 효율적인 기록자로서 능력을 함양하여야 한다. 사례관리 기록을 위해 사회복지사의 기록업무의 주요쟁점을 점검해보자.(이하 『사회사업 기록』(홍순례·한인영 역, 1999)에서 발췌)

1. 사회복지 기록의 활용

- 대상자의 상황과 서비스에 대한 욕구를 확인시켜 주는 정보를 포함한다.
- 대상자와 함께 실행한 활동에 관한 정보를 담고 있는 참고로서 보고와 자문을 위한 자료로 활용된다.
- 사례관리자의 부재 시 서비스 전개과정에 대한 정보를 전달하여 지속성을 유지할 수 있게 한다.
- 사례관리 팀 내부 및 외부 전문가들과의 의사소통을 원활하게 돕는다.
- 내담자와 의사소통하는 도구로 사용된다.
- 서비스 과정과 효과를 지속적으로 모니터링하기 위한 도구이다.
- 행정적 과업 및 교육, 조사, 평가를 위한 자료를 제공한다.

2. 사회복지 기록의 목표

책무성(Accountability), 효율성(Efficiency), 사적권리(Privacy)

3. 사적권리의 보장

대상자는 서비스를 제공받는 동안 본인과 환경에 대한 정보를 제공해야만 한다. 사회복지사와 기관도 특수한 상황을 제외하고는 정보를 누설하지 말아야 하는 책임을 지니므로 정보보호에 대한 의무는 상호책임이라고 할 수 있다. 그러나 대상자에 대한 정보는 개인의 자산이므로 정보를 위한 대상자의 권리는 우선적으로 보장되어야 한다. 사적권리는 비밀보장, 축약, 접근성, 익명성의 원칙이 요구된다.

- 비밀보장

비밀보장은 대상자에게는 기본적인 권리이며 사회복지사와 기관에게는 윤리적이고 법적인 책임이다. 이러한 비밀보장의 책무는 서비스 초기단계부터 실행되어야 한다. 예컨대 사례관리자가 사정을 실행하기 전에 정보제공과 비밀보장에 대한 상호의무 이행에 대한 동의절차가 선행되어야 한다.

사회복지사는 규정된 상황이나 사회적으로 공인된 목적에 의해서만 개인정보를 공개할 수 있다. 예를 들어, 대상자가 정보공개를 공식적으로 허락한 경우(자문, 연구, 타기관 서비스 의뢰 등), 아동학대나 약물남용 등 사회복지사에게 법적인 보고의무가 있는 경우 그리고 자살위험사례를 보호하기위한 경우 등이다.

- 축약

개인적 정보의 수집, 문서화, 보관을 제한함으로써 내담자의 사적권리를 보호한다. 사회복지사는 서비스 전달에 필요한 정보에 초점을 맞추며 종결 이후에 일정기간이 지나면 정보를 삭제하거나 축소한다.

- 접근성

대상자와 가족이 사회복지 기록에 접근할 수 있는 접근성은 대상자에게 서비스 실행과정에서의 결정권을 부여하며 사회복지사와 대상자 사이의 의사소통을 개방하며 신뢰를 강화시킨다.

- 익명성

익명성은 정보 공개의 방법으로 조사, 교육 등 개인의 신분확인이 불필요한 경우에 사용되며 이름과 고유한 정보는 반드시 삭제되어야 한다.

4. 사회복지 기록을 위한 지침

- 내용

모든 관련자들에게 도움이 되고 이들을 보호할 수 있도록 정보의 내용이 부족하거나 지나침이 없는지 확인한다. 특히 서비스 전달을 촉진하고 윤리 관련 문제제기나 소송으로부터 자신을 보호하기 위해 충분한 내용을 포함시켜야 한다.

- 언어 및 용어

명료하고 구체적인 용어를 사용하되 비난조의 표현을 피하면서 정확하게 표현해야 한다. 전문가들이 사용하는 특수용어, 속어, 축약어를 사용하지 말아야 한다. 기록이 끝난 후에는 맞춤법과 띄어쓰기 등 문법을 고려하여 점검한다.

- 진실성

사례관리자의 행위에 대한 적절성 논란을 위한 증거자료가 될 수 있으므로 문서 내용의 신뢰성을 입증 할 수 있도록 빠짐없이 정확하게 기록하도록 꼼꼼히 점검한다. 기록은 개입 후 24시간 내에 기록하여 지연되지 않아야 한다. 예측성 문서작성은 매우 위험한 일이다.

- 접근성

문서의 공개 및 보안에 있어 비밀보장 원칙과 관련한 윤리적 문제가 일어나지 않도록 세심한 주의가 필요하다. 컴퓨터 사용과 관련한 보안의 위험성을 인식하고 소환에 대응하는 법과 규정을 알고 있어야 하며 접근이 제한되는 안전한 장소에 보관하여야 한다. 기관은 이에 대한 명확한 규정과 장치를 마련해야 한다.

*** 참고문헌***

- 권진숙, 김상곤, 김성천, 박지영, 유명이, 유서구, 이기연, 조현순(2009) 인천광역시
복지(기)관 사례관리 실천을 위한 매뉴얼 연구보고서. 인천광역시복지(기)관협
회 · 사례관리연구회.
- 홍순혜 · 한인영(1999). 사회사업 기록. 서울:학문사

[부록] 사례관리 기록양식

<그림 1> 초기면접지 기록양식

초기면접지

접수번호			일시					
면접자			장소		☐ 가정 ☐ 내방 ☐ 전화 ☐ 지역사회기관()			
면접참여자								
면접경로	☐ 본인 요청() ☐ 기관내부 의뢰() ☐ 주민 의뢰()		☐ 사례관리자의 발굴 ☐ 타기관 의뢰() ☐ 기타()					
상담장소	☐ 가정 ☐ 내방 ☐ 전화 ☐ 지역사회기관()							
대상자			주민번호					
주소			전화번호					
후견인	성명 : (관계)		전화번호					
장애유형/급			건강상태		☐ 양호 ☐ 질환()			
보호구분	☐ 수급 ☐ 조건부수급 ☐ 저소득/차상위 ☐ 기타(의료보호/영유아보육료지원, 보훈 등)							
주거상태	☐ 자택 ☐ 전세 ☐ 월세 ☐ 영구임대 ☐ 기타()							
가족사항	관계	성명	나이	직업	결혼상태	동거여부	연락처	기타
대상자의 진술 (도움요청 내용)								
면접자평가								
	대상판정	☐ 대상(긴급 / 일반)		☐ 비대상(정보제공 / 연계())				

<그림 2> 사례관리 동의서 기록양식

사례관리 동의서

- 본 사회복지(기)관의 사업 및 사례관리 서비스에 대해 설명해 드리겠습니다.
- 본 사회복지(기)관은 귀하의 사회복지 요구를 해결하기 위해 최선의 사례관리 서비스를 제공하도록 노력하겠습니다.
- 아래의 목적 이외에 귀하의 개인적인 정보가 노출되지 않도록 하겠습니다.

OO사회복지(기)관장 (인)

본인은 귀 OO사회복지(기)관에 관한 소개와 사례관리 서비스의 과정 및 내용에 대한 설명을 충분히 듣고 이해했습니다.()

- 본 동의서 작성일로부터 귀 복지(기)관에서 제공하는 사례관리 서비스를 제공받는 것에 동의합니다.()
- 사례관리 서비스를 위해 필요한 정보를 제공하는 등 제반 활동에 함께 참여하겠습니다.()
- 본인과 관련된 정보가 서비스의 질적 향상과 전문가 양성을 위한 교육 및 학문적 목적을 위해서 사용되어지는 것에 동의합니다.()

20____년 ____월 ____일

성 명 : _____(인)

후견인 : _____/관계: _____(인)

<그림 3> 사례관리 사정표 기록양식

사례관리 사정표

등록번호		대 상 자		사례관리자	
사정일시	20 . . .	유 형	☐ 신규 ☐ 재사정	정보제공자	

유형	우선 순위	제시된 욕구	이용가능한 자원(강점)	내/외적 장애물
개인수준의 욕구				
가족수준의 욕구				
기관 및 조직수준의 욕구				
지역사회 및 정책수준의 욕구				
기타 의미있는 욕구				

척도를 이용한 사정	척도종류	사정결과
사례관리 수준판정	☐ 긴급 ☐ 집중 ☐ 일반	

종합 comment

<그림 4> 사례관리 계획 및 평가표 기록양식

사례관리 계획 및 평가표

등록번호		대상자		사례관리자		연 시	20 . . .	유 형	☐ 신규 ☐ 재사정	사례관리 수 준	☐ 간접 ☐ 직접 ☐ 공동
우선 순위	제시된 욕구		합의된 목표	실행계획	빈도 (회/주)	담당(기관(부서)/담당)		개입기간	평 가		
	내부	외부									
	욕구 수준 개입전()/개입후()								☐ 달성(정도:) ☐ 연장 ☐ 재사정		
	욕구 수준 개입전()/개입후()								☐ 달성(정도:) ☐ 연장 ☐ 재사정		
	욕구 수준 개입전()/개입후()								☐ 달성(정도:) ☐ 연장 ☐ 재사정		
	욕구 수준 개입전()/개입후()								☐ 달성(정도:) ☐ 연장 ☐ 재사정		

상기와 같은 서비스 제공 및 이용에 동의하며, 계획된 목표를 성취하기 위해 적극적으로 참여하고 협력할 것을 상호 약속합니다.

200__년 __월 __일

성명 : _____(인) 후원인 : _____/관계 : _____(인) 사례관리자 : _____(인)

<그림 5 > 사례관리 과정기록지 기록양식

사례관리 과정기록지

등록번호				대상자			사례관리자		
일 시	구분	접촉 방법	접촉 대상	내 용				소요시 간(분)	

<그림 6> 서비스 의뢰서 기록양식

서비스 의뢰서

기관명 : _____ 담당자 : _____ 귀하

등록번호		대상자		성별/나이	
주 소				전화번호	
후견인성명	(관계)			전화번호	
보호구분		장애유형		사례관리자	
사례요약					
의뢰내용					
첨부내용					

본 기관의 대상자에게 전문적 서비스 제공을 통해 효과적인 문제해결을 지원하고자
위와 같이 의뢰하오니 협조하여 주시기 바랍니다.

20____ 년 ____ 월 ____ 일

의뢰기관명 : _____

사례관리자 : _____

연 락 처 : _____

<그림 7> 사례보고서 기록양식

사례보고서 I

등록번호		대상자		성별/나이	
사례보고인	200 . . .	사례회의 유형	☐ 사례회의 ☐ 통합사례회의 ☐ 솔루션위원회	사례관리자	

1. 사례요약

1) 기본정보

- 인구통계학적 정보
- 클라이언트 사항
- 가족 사항 및 가계도

2) 의뢰과정 및 내용의 요약

3) 욕구

- ① 제시된 욕구 (대상자 가족, 의뢰인이 제시한 욕구를 포함)
- ② 합의된 목표

4) 자원 및 장애물 사정

5) 사정의 근거

2. 개입내용

3. 사례계획

4. 논의요청 내용

5. 회의로부터 권고(수퍼비전)내용

6. 재평가일

사례보고서 II (최초 사례보고 이후)

1. 사례요약

2. 지난 회의 권고사항

3. 현재상태

4. 사례계획

5. 회의로부터 권고(수퍼비전) 내용

6. 재평가일

<그림 8> 수퍼비전 일지 기록양식

사례관리 제__차 수퍼비전 일지

일 시	200 년 월 일() : - :	
장 소		
참 석 자	수퍼바이저	
	실무자	
수 퍼 비 전 내 용	임상 사례	
	운영 체계	
	기타	
다음모임 계획		

기록자 :

<그림 9> 사례관리 종결보고서 기록양식

사례관리 종결보고서

등록번호		대상자		사례관리자	
주 소				연락처	
등 록 일			종 결 일		
종결사유	사유				
	☐ 사 망 ☐ 시설입소 ☒ 이 주 ☐ 육구해결 ☐ 타기관이용 ☐ 거절이나 포기 ☐ 기관의 업무조정 ☐ 기관의 자원·능력의 한계				
서비스 제공요약	육구유형	구분	제공된 서비스 총량		
	개인수준	D			
		R			
	가족수준	D			
		R			
	기관/ 조직수준	D			
		R			
	지역사회/ 정책수준	D			
R					
기타	D				
	R				
대상자 변화사항	초기상황		종결상황		
사례관리자 의 건					
사후관리 계 획					