



서울복지재단 | 서울시 종로구 송월길 52 (신문로2가 1-43)



통합사례관리 가이드라인

서울복지재단

희망서울  
함께 만드는 서울, 함께 누리는 서울

서울복지재단-2013-31





## 책임집필위원

이 기 연 교수 (서강대학교 공공정책대학원)

## 집필위원

박 영 속 관장 (영등포노인종합복지관)

김 익 환 관장 (동작노인종합복지관)

김 현 속 팀장 (구로구 복지정책과 복지자원팀)

신 희 선 팀장 (마포구 복지행정과 복지자원관리팀)

## 서울시복지재단 역량강화팀

윤 희 속 팀장

신 진 희 주임



# 통합사례관리 가이드라인



---

I. 들어가며	▶ 가이드라인 이해하기 -----	2
	▶ 주요용어 -----	4
II. 본문	1 발굴 -----	6
	2 초기상담 -----	12
	3 욕구사정 -----	20
	4 클라이언트 선정 -----	28
	5 서비스제공계획 수립 -----	34
	6 실행 -----	46
	7 종결 -----	56
	8 사후관리 -----	64
III. 나가며	▶ 가이드라인 활용방법 -----	68
	▶ 참고문헌 -----	70

---



사례관리의 전격적 도입은 단순히 '한국 사회복지 지형의 변화' 이상의 의미를 지니고 있습니다.

민과 관, 사회복지기관별로 이루어지고 있던 서비스 제공방식에서 클라이언트의 욕구를 기반으로 한 전달방식의 중요성을 강조하고 있습니다. 이로써 '사회복지서비스 대상자'가 아닌 '지역주민 혹은 한 개인의 삶' 그 자체에 좀 더 많은 관심을 기울이게 되었습니다. 이러한 변화는 사회복지사의 업무만족감의 향상이나 사회복지사 정체성 회복의 계기가 되었다는 사회복지사들의 이야기에 더욱 주목하게 합니다. 또한 기관의 경계를 넘어서는 서비스제공 경험, 지역사회 네트워크의 활성화, 민관협력 활성화 등 다양한 차원의 긍정적 변화를 가져 오기에 충분한 '사건'이라 해도 과언은 아닐 것입니다.

그러나 분명 시행착오도 드러나고 있습니다.

사례관리에 대한 이해의 차이, 기관별로 상이한 사례관리 수행 방식 등으로 인해 서비스의 분절이나 중복을 막고 복지 체감도를 높이기 위한 시도가 오히려 서비스의 중복을 가중시키기도 합니다. 그 결과 지역사회의 문제가 수면 위로 드러나 있는 채로 무력하게 바라볼 수밖에 없는 경우도 있습니다.

클라이언트의 욕구를 기반으로 한, 체계적인 노력을 할 수 있는 운영체계를 갖추지 못한 채 시도되는 사례관리는 사례관리자에 대한 과중한 업무 부담을 야기합니다.

'지역사회의 협력체계 구축'이라는 단어가 실효성을 가질 수 있는 기반 없이, 오로지 '클라이언트의 삶을 지역 안에서 잘 보듬기 위하여'라는 목적만으로 협력을 강조하는 데 한계가 있다는 현실에 실망하기도 합니다.

이로써 우리는 '사례관리를 통하여' '사례관리에 대해' 더욱 혼란스런 경험을 하거나 냉소적인 태도를 갖게 되기도 합니다.

이러한 혼란 중 일부는 사례관리의 역설적인 목적으로 인해 '해결'하지 못할 수도 있을 것입니다.

즉, 사례관리는 본질적으로 '개별화된 개입'을 강조함으로써 지역사회 안에서 단일한 모형, 통일된 수행방식을 채택하는 것에 한계가 있다는 점입니다.

많은 혼란이 있음에도 불구하고 민과 관 혹은 다양한 사회복지조직들은 여전히 사례관리의 필요성에 대한 높은 수준의 동의, 사회복지사의 주요 직무라는 인식, 사회복지사로서의 정체성 회복에 도움이 되는 서비스 전달방식이라는 것에 대해서는 인식을 공유하고 있습니다.

따라서 사례관리의 전격적 도입을 통해 이루어진 성공경험을 확산하고 사례관리의 지속적인 발전이나 성숙을 위해서는 '통합'이라는 단어의 힘을 다시 한 번 빌리고자합니다.

본 가이드라인에서는 사례관리의 기본 방향에 대한 공유, 각각의 사례관리 운영체계 안에서 해결하지 못하거나 협력이 필요한 경우 지역사회 안에서 공식화된 협의 구조를 만들고 이를 상시화 하는 것에서 출발하고자 합니다.

즉 '통합사례관리 가이드라인'은 서울시의 단일한 사례관리모형을 개발하고 확산하는 것이 아니라 기존의 다양한 방식으로 이루어지고 있는 사례관리사업의 '조화'에 목적을 둡니다.

'조화'를 위해서는 기본방향이 공유되고, 기본방향을 유지하기 위한 지속적인 자기점검이 이루어질 필요가 있다는 의도로 '통합사례관리 가이드라인'이라는 제목을 채택하였습니다. 즉 가이드라인은 사례관리에 대한 기본지식이나 수행과정에 필요한 기술, 사례관리를 수행하는 데 필요한 다양한 정보제공이 아닌, '사례관리자의 과업에 대한 자기점검'에 초점을 둡니다.

지시적 혹은 딱딱한 표현으로 인한 불편이 있을 수 있으나 '자기점검'에 좀 더 충실하기 위해서는 분명한 메시지 전달이 필요해서 의도적으로 선택하였습니다.

사례관리자가 본 가이드라인에서 제시하고 있는 과업을 사례관리 주요과정별로 자기점검을 하면서 수행할 때 민관 혹은 기관 간 경계를 넘어서는 사례관리의 조화, 즉 '통합사례관리'가 가능케 될 것으로 봅니다.

모쪼록 이러한 시도가 사례관리사업의 조화와 발전에 기여하는 첫걸음이 되길 바랍니다.

책임집필위원 이 기 연



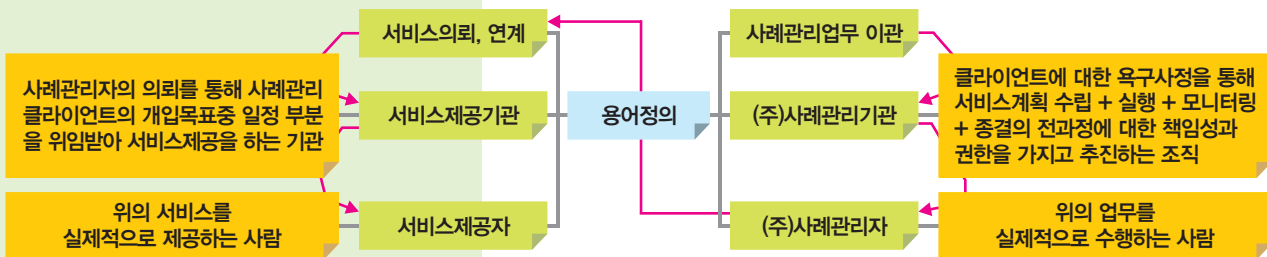
## ● 주요용어

### • 통합사례관리와 통합사례회의

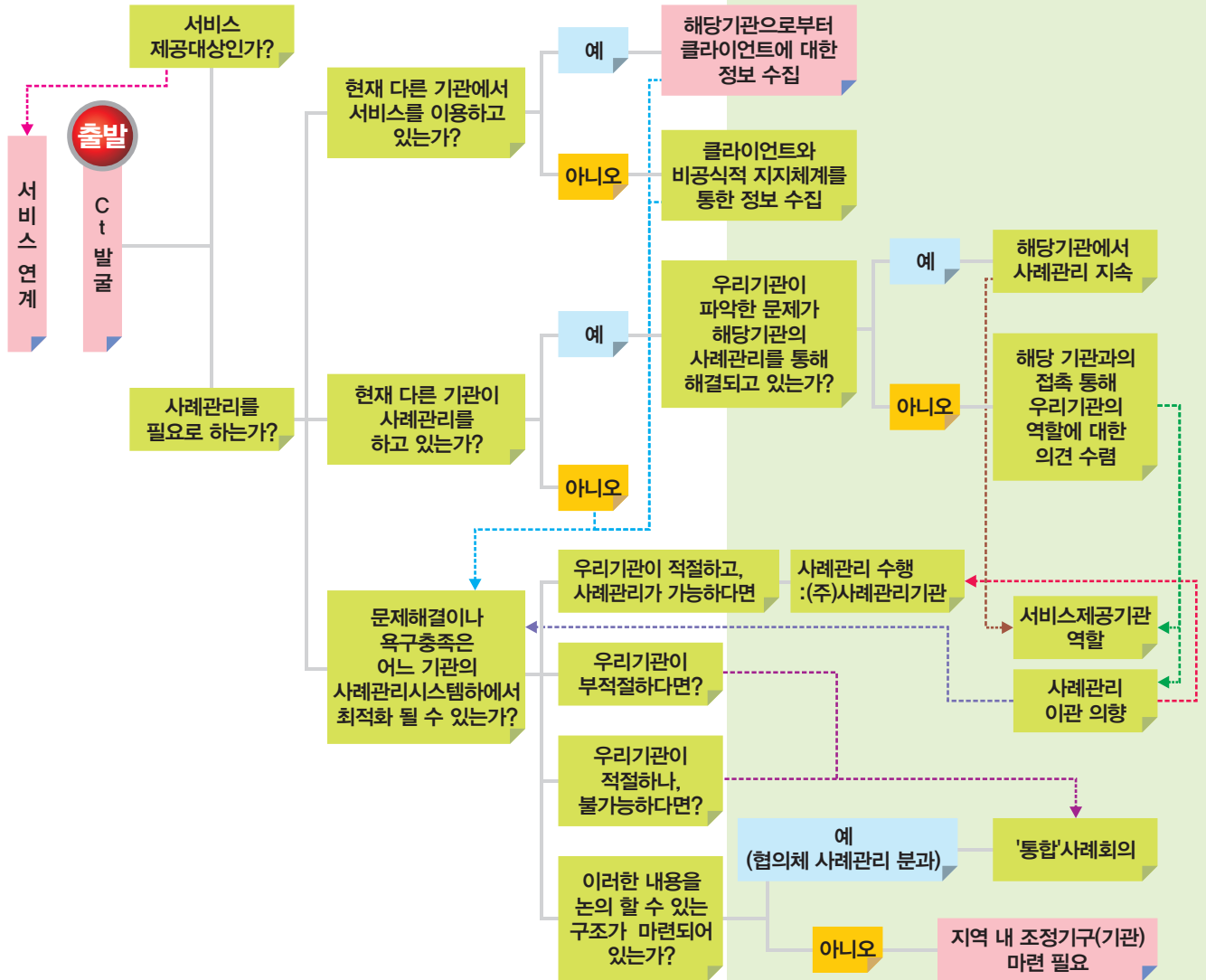
"통합"이라는 단어를 본 가이드라인에서는 "기관 간 경계를 넘어선" 의 의미로 사용하고자 한다. 즉 통합사례관리란 기관별로 이루어지는 사례 관리 수행방법에 대한 것이 아니라 지역사회의 책임성이라는 것에 초점을 두고 접근하고자 한다. 즉 개별기관에서 이루어지는 사례관리뿐만 아니라 사례관리가 필요하나 지역사회에서 어느 기관도 접근하지 않고 있는 경우, 혹은 많은 기관이 서비스를 제공하고 있으나 효과적이지 않은 경우, 경우에 따라서는 서비스 간의 충돌로 결과적으로 클라이언트의 삶이 온전하게 회복된다고 보기 어려운 경우, 이에 대한 조정이 필요한 사례에 대한 접근 방법에 초점을 두고자 한다.

따라서 통합사례회의는 "기관 간 경계를 넘어선" 사례회의 라는 의미로 사용한다. 개별기관별로 만들어진 사례관리 지침이나 규정에 의해 사례 관리가 이루어지는 대상자를 위한 논의구조를 마련하는 것에 초점을 두는 것이 아니다. 즉, 기관 간의 경계를 넘어서 근본적으로 어느 기관이 사례 관리를 하는 것이 적절할 것인가에 대한 논의부터 필요한 사례에 대한 논의의 장이라 할 수 있다.

누군가 도움이 필요한 클라이언트를 만났을 때 어떠한 서비스 제공방식이 적절할 것인가에 대한 질문, 어느 기관의 서비스가 적절할 것인가에 대한 질문을 통해 클라이언트가 안정적으로 서비스 혹은 사례관리 체계 안에서 적절한 도움을 받을 수 있도록 하는 데 목적이 있다.



• 통합사례관리를 위한 의사결정





발굴이란 다양한 복지클라이언트 중에서 특별히 '사례관리라는 접근방법'으로 도움이 필요한, 잠재적인 사례 관리 클라이언트를 찾아내기 위한 구조를 마련하거나, 찾아내기 위한 실제적인 활동을 의미한다.

발굴을 위해서는 사업에 대한 홍보 및 안내, 직접적인 관련을 가지는 서비스제공자들과의 간담회, 설명회 등 다양한 방식이 시도될 수 있다.

즉 잠재적인 사례관리 클라이언트가 본 사업에 대해 관심을 갖고 직접 찾아올 수 있게 하거나 서비스제공자들이 적절한 클라이언트를 의뢰할 수 있는 구조를 마련하는 것에 초점을 둔다.

## ● 핵심과업

1. 잠재적인 사례관리 클라이언트 규정하기
2. 지역사회의 잠재적인 사례관리 클라이언트 발굴체계 구축하기



Seoul  
Welfare  
Foundation

## ● 직접실천 tip

### 1. 클라이언트에게 (의뢰)기관에 대한 충분한 설명이 제공되고 있는가?

- 클라이언트에게 (의뢰)기관이 하는 일에 대해 안내하기
  - ◆ (의뢰)기관이 제공할 수 있는 자원의 종류와 방법을 알려줌
  - ◆ (의뢰)기관의 개입의 범위와 한계에 대해 알려주어야 함
- 클라이언트가 원하는 기관이 있는지 물어보기
  - ◆ 이용하던 기관이 있는지 알아보아야 함
  - ◆ 그 기관에서 계속적으로 서비스 받기를 원하는 지 알아 봄
  - ◆ (의뢰)기관에서 받고 싶은 도움이 무엇인지 알아 봄

### 2. 필요시 동행상담이 이루어지고 있는가?

- 동행상담이 필요한 상황인지 판단하기
  - ◆ 해당가구에 대한 정보가 전혀 없는 경우, 일차적으로는 동행상담을 원칙으로 함
- 클라이언트에게 동행상담의 필요성을 전하고 동의받기
  - ◆ 위협감을 느끼지 않도록 설명하고 클라이언트의 입장 혹은 이득에 초점을 둬
- 동행상담의 파트너 결정하기
  - ◆ 어떤 문제의 상황인지, 방문상담자에게 위험관리능력이 있는지 판단하여야 함
  - ◆ 동행의 파트너 중 1인은 위험관리능력을 가지고 있어야 함
  - ◆ 클라이언트의 성별을 고려하기

# Seoul Welfare Foundation

## ● 간접실천 tip

### 1. 발굴대상에 대한 명확한 정의가 있는가?

#### 확인하고 가기

##### 통합사례관리 선별 기준

- 가족단위의 문제로 한기관에서의 서비스접근이 어려운 경우
- 한 개인의 문제가 복합적이어서 한 기관에서의 서비스로는 문제해결이 어려운 경우

### 2. 적극적 사례발굴이 이루어지고 있는가?

#### ● 발굴대상에 대한 규정 및 지침 만들기

- 발굴대상은 잠재적인 사례관리 클라이언트임. 잠재적인 사례관리 클라이언트에 대한 명확한 정의가 기관 내·외부에 공유될 때 효과적인 발굴이 이루어질 수 있음
- 단편적인 접근이 아닌 통합적 접근 혹은 단순히 자원연계만으로는 클라이언트의 어려움이 해결되기 어려운 클라이언트의 특성에 대한 구체적인 기준을 기관내부에서 도출함

#### ● 다양한 방법으로 잠재적인 클라이언트를 찾기

- 잠재적인 클라이언트를 찾기 위해 지역주민(통·반장)을 찾아다님
- 지역주민을 대상으로 방문, 의뢰, 설명을 함

#### ● 클라이언트 의뢰 체계와 상시적인 네트워크 형성하기

- 자원봉사자, 종교기관, 복지기관, 지역사회복지협의체, 동 주민센터 및 자치구 각 부서 등 다양한 기관과 사례관리 업무협력을 맺고 있어야 함
- 업무협력에 따라 정규적이고 구조화된 회의를 실시함

#### ● 주거환경이 위험하거나 취약지역에 대한 지역조사 실시하기

- 쪽방촌, 고시촌, 유해업소지역, 장기투숙 숙박업소 등

● **홍보, 교육, 안내활동을 통해 지역주민에게 사업 알리기**

- 지역 내 다양한 단체(어린이집, 학교, 경로당, 상인회 등)에 통합 사례관리사업을 안내함

● **지역주민에게 복지서비스기관 정보 배포하기**

- 복지지도 배포 및 구청이나 복지기관 홈페이지를 통한 홍보의 다양화
- 정기적으로 안내지를 발송하고 홍보함

● **지역사회 사례관리 관련 담당자들에게 사업 및 프로그램안내하기**

- 연찬회나 워크숍을 통한 전문가 라포형성 및 사업을 공유함
- 민·관통합 사례관리교육을 실시함

● **역량 있는 지역주민들에게 교육을 실시하기**

- 지역의 일에 관심이 많은 이웃, 통반장, 복지위원, 자원봉사단체, 종교기관 등을 활용함
- 변경되는 복지시책 및 사업을 안내함

● **클라이언트의 문제해결에 적절한 기관으로 의뢰하기**

- 클라이언트에 대한 거부가 아니라 더 적절한 기관연계를 위한 작업임을 충분히 설명함
- 클라이언트가 적절한 기관에 대해 충분히 수용할 수 있도록 설명함

● **의뢰기관 선정하기**

- 클라이언트가 요구하거나 클라이언트의 욕구에 맞추어 선정함
- 클라이언트의 정서적인 문제(우울, 자살 등)가 수반된 경우 클라이언트와 평소 라포가 형성된 기관을 선정함
- 통합사례회의를 통해 논의한 결과를 반영함

3. 지역주민들이 어려움이 있을 때 적절한 기관을 찾을 수 있는가?

4. 지역사회에서 위기 및 문제가 있는 사례를 연계하는 방법을 알고 있는가?

5. 사례관리가 필요한 경우 사례관리가 가능한 기관으로 적극적인 의뢰가 이루어지고 있는가?





❁ 초기상담은 잠재적인 사례관리 클라이언트에 대한 상담을 통해 클라이언트 선정의 적절성 평가, 사례관리에 대한 구체적인 설명을 통한 동의확보 등을 주요 목적으로 하는 단계이다. 즉, 실제적인 사례관리를 수행하기 이전단계를 의미한다.

❁ 초기상담은 사례관리의 의미 및 주요과정을 설명하는 과정에서부터 시작하여 사례관리자와의 관계형성, 좀 더 세부적인 삶의 상황을 이해하는데 필요한 정보 수집을 위한 과정이 모두 포함된다. 따라서 초기상담은 일회성 상담에서부터 수회의 상담이 필요할 수 있다.

## ● 핵심과업

1. 클라이언트와 의뢰자의 의뢰동기와 문제상황 파악하기
2. 클라이언트의 우리기관과 사례관리에 대한 이해수준 파악하기
3. 관계형성하기



Seoul  
Welfare  
Foundation

## ● 직접실천 tip

### 1. 클라이언트의 정보 활용에 대한 동의를 받고 시작하는가?

#### 확인하고 가기

「개인정보보호법」에 의한  
개인정보활용동의서 작성 필수

### 2. 클라이언트의 욕구충족을 위해 우리기관이 적절한가?

#### ● 동의서 작성하기

- 클라이언트의 기초정보를 수집함
- 기초정보(이름, 주소, 연락처 등)가 상담 및 타 기관 의뢰 시 정보제공이 될 수 있음을 알리고 확인함

#### ● 우리기관의 서비스(개입)에 대해 수락하기와 거부하기에 대해 알려주기

- 상담 시 본인이 원하지 않으면 언제라도 종료될 수 있음을 알려줌
- 상담내용은 비밀보장이 되며 이는 법적으로 보장받는 것을 알려줌

#### ● 초기상담에 관련된 기록지 작성하기

- 공유될 필요가 있는 객관적인 정보를 구체적으로 기록함
- 초기상담가의 의견은 별도로 기록함

#### ● 우리기관의 사례관리 클라이언트인지 재확인하기

- 클라이언트의 문제가 우리기관의 사례관리 목적에 맞는지 재확인함
- 긴급(위기) 지원대상자 혹은 일반 사례관리 대상자인지 확인함
- 적절한 부서와 담당자를 결정함

#### ● 클라이언트의 목표와 기대에 대해 합의하기

- 사례관리를 통해 해결하고자 하는 목표를 공유함
- 클라이언트의 자기결정이 어려운 경우 보호자를 동반하여 목표를 명확하게 함
- 클라이언트와 담당자의 역할을 명료하게 함

### ● 접수, 발굴, 의뢰 경로확인하기

- 의뢰인이 누구인지를 재확인(이웃, 가족, 전문가, 공공기관, 타 복지기관 등)하고, 유선으로 의뢰인과 1차적으로 상담을 실시함
- 의뢰인의 의뢰동기를 확인하고 클라이언트에 대한 기초자료를 수집함

### ● 의뢰인(기관)에서 파악한 클라이언트에 대한 정보 공유하기

- 의뢰인(기관)에서 지원받은 서비스 또는 자원을 파악함
- 이전에 활용한 접근방법 및 이와 관련한 클라이언트의 반응이나 서비스의 결과와 관련한 전반적인 상황을 확인함
- 기타 클라이언트에 대해 알아야 할 특이사항에 대해 확인함

### ● 클라이언트와 관련된 비공식적 지지체계와 접촉 및 상담하기

- 클라이언트와 직접 상담이 어려운 경우, 클라이언트와 관련된 가족 및 관련자와 상담을 함
- 방문상담 약속을 할 경우 소속과 역할을 정확히 안내하고 신뢰감을 줄 수 있는 정보를 제공하고 방문일정을 정함

### ● 수치심을 갖지 않도록 격려하기

- 기관을 찾아와서 적극적으로 자신의 어려움을 해결하려는 의지에 대해 지지해줌
- 클라이언트가 자신의 어려움이나 필요한 도움에 대해 편안하게 이야기할 수 있도록 분위기를 조성함

### ● 클라이언트의 전반적인 상태 파악하기

- 적극적인 관찰을 통해 표정, 외모, 건강상태, 언어, 비언어적 태도를 살펴 봄
- 클라이언트가 주로 호소하는 어려움을 확인함(긴급위기관련 사항 확인)
- 클라이언트가 현재 상황에서 변화되기 원하는 것에 초점을 둠

3. 의뢰 받은 클라이언트에 대한 기초정보를 통해 적절한 접촉 방법을 활용하고 있는가?

4. 클라이언트가 자발적으로 온 경우, 방문 이유를 구체적으로 파악하고 있는가?

- **클라이언트의 공식·비공식적 서비스 이력을 확인하기**
  - 클라이언트의 지역사회 관계망을 확인함(가족, 이웃, 종교기관 등)
  - 그동안 받았던 서비스의 종류와 지속기간을 확인함
  - 중단사유나 서비스 결과(효과 유무 등)를 확인함
  - 의뢰기관의 상담일지 및 관계서류를 확인함

## 5. 사례관리의 의미와 구체적인

수행방법에 대한 안내를 하고 있는가?

- **전체 진행과정에 대해 소개하기**
  - 특정 욕구에 대응하는 특정서비스를 이용하는 것과의 차이점을 인식시킴
  - 욕구사정을 통해 전반적인 변화목표를 설정하고, 이에 따른 맞춤형 서비스를 제공하게 됨을 충분히 설명함
  - 클라이언트의 적극적인 참여와 협조가 중요함을 인식시킴
- **상담내용기록에 대한 고지된 동의 확보하기**
  - 상담 중 클라이언트한테 기록의 필요성을 설명하며 사전양해를 구함
  - 상담내용이 전산망이나 기록지에 기록됨을 고지함

## 6. 전문적 관계에서 클라이언트한테

신뢰감을 주고 있는가?

- **초기상담에 필요한 관계형성과 신뢰 기술 활용하기**
  - 클라이언트가 살아온 과거의 노력을 공감하며 경청함
  - 클라이언트가 자신의 문제를 편안하게 드러낼 수 있는 상담 분위기를 조성함
- **부정적 감정을 다루는 기술을 적극적으로 활용하기**
  - 비자발적인 클라이언트의 경우 불편한 상황을 벗어날 수 있는 수단으로 사례관리시스템을 활용할 수 있음을 재인식시킴
  - 기존의 서비스체계로부터 배제되어온 경험으로 인한 부정적 감정을 잘 들어주고 파편화된 서비스의 결과임을 이해시킴

- 
- '종합적인 서비스 코디네이터'로서의 신뢰감 확보하기
    - 클라이언트가 당장 요구하는 서비스를 제공할 것이라는 보증을 하는 것이 아니라, 클라이언트 편에 서서 클라이언트를 옹호하면서 함께 노력할 것임을 인식시킴

Seoul  
Welfare  
Foundation

## ● 간접실천 tip

### 1. 초기상담의 구체적인 업무방침을 규정하고 있는가?

- 초기상담의 범위, 방법, 담당자를 정하기
  - 초기상담을 통해 확인해야 하는 주요정보의 수준 및 상담내용을 정해야 함
  - 초기상담자의 직무기술(지식, 기술, 태도)을 규정해야 함
  - 초기상담자의 최소 업무경력을 명시해놓아야 함
- 초기상담 이후의 후속활동에 대한 내부적 합의 및 규정 마련하기
  - 조직 내에서 초기상담 이후의 업무과정에 대한 합의가 있어야 함
  - 초기상담 담당자가 업무한계나 딜레마 상황에 처한 경우 기관내부에서 이를 지원하기 위한 내부절차가 마련되어 있어야 함

### 2. 타 기관 의뢰 시, 의뢰목적을 분명히 하고 있는가?

- 의뢰기관에 클라이언트 의뢰 목적을 분명히 제시하기
  - 타 기관 의뢰 시 이전 상담내역과 서비스지원 및 자원연계 내용을 공유하여 이전 노력이 잘 이어질 수 있도록 함
  - 의뢰 목적을 명확하게 설명하고 의뢰받은 기관에서도 이를 수용할 수 있도록 사전 협의가 필요함
- 클라이언트가 서비스 거부로 인식하지 않도록 의뢰 이유를 분명하게 설명하기
  - 클라이언트의 동의가 있어야 하며 사전에 의뢰의 필요성에 대해 충분히 인식하도록 해야 함
  - 의뢰의 필요성을 클라이언트가 안다고 해도, 거부당하는 느낌이나 새로운 기관에서 다시 시작해야 한다는 두려움을 가질 수 있으므로 이를 잘 다루어 주는 것이 필요함

### ● 주로 의뢰하는 기관의 리스트를 확보하기

- 의뢰기관의 서비스 내용, 서비스 특성, 담당자에 대한 구체적인 정보를 파악하고 있어야 함
- 의뢰기관 정보를 정기적으로 취합하고 관리하고 있어야 함

### ● 의뢰 시 필요한 서비스가 잘 제공될 수 있도록 필요한 협력체계 마련해두기

- 주 의뢰기관과 사례관리 업무협약을 맺고 있어야 함
- 주 의뢰기관과 사례회의를 통해 교류하고 있어야 함

### ● 의뢰 시 상담내용의 공개 수준과 범위 정하기

- 현 상담내용을 타 기관에서 활용하여 진행할 것인지 논의해야 함
- 초기상담부터 진행하게 할 것인지 클라이언트가 선택할 수 있도록 도와야 함

### ● 의뢰 시 개인정보 활용에 대한 동의 받기

- 현 상담내용을 활용하여 진행하는 것을 선택하는 경우 클라이언트로 부터 정보 활용에 대한 동의를 받아야 함
- 정보공개 및 활용 시 우려되는 점도 클라이언트한테 알려주어야 함

### 3. 의뢰기관과 관련한 정보를 확보하고 있는가?

### 4. 의뢰 시 적절한 수준의 정보공유에 대한 동의를 확보하고 있는가?

Seoul  
Welfare  
Foundation





- ✿ 욕구란 특정 프로그램이나 서비스를 제공해야 할 즉, 개입의 필요성(성규탁, 1997)이자 개입을 통해 변화를 도모해야 할 클라이언트의 상황에 대한 가설을 수립하는 과정으로 정의할 수 있다. 따라서 욕구는 변화 목표, 성과와 직접적인 관련을 가지며, 서비스 자체에 대한 요구(demand, want)와는 구분되어야 하는 개념이다.
- ✿ 또한 사정과정은 의료로 비유하자면 진단을 명확히 하는 과정으로 비유할 수 있다. 단 문제, 어려움, 부족한 부분만이 아니라 자원, 자원획득과정의 걸림돌 사정이 종합적으로 이루어져야 하며, 특히 강점관점을 적용한 균형 잡힌 사정이 요구된다. 즉, 클라이언트 발굴 및 관리, 욕구조사의 과정은 사례관리를 위한 첫 단추를 채우는 과정이자 앞으로 나아갈 방향을 잡는 작업과정이다. 그러나 이 작업이 잘못되었을 때는 전체과정에 영향을 미칠 만큼 중요한 단계라 할 수 있다. 따라서 초기 작업에 많은 에너지를 투입할 필요가 있다.
- ✿ 한편 사례관리 클라이언트의 욕구나 자원은 다양한 환경적 맥락 안에서 변화가 생길 수 있으므로 정기적인 재사정이 필요하다.

## ● 핵심과업

1. 다각적인 정보원을 활용하여 클라이언트와 의뢰자의 주 호소 분석하기
2. 클라이언트의 이전 노력 분석하기
3. 이전의 개입결과 분석하기
4. 요구(demand, want, wish)를 욕구(need)로 전환하기



## ● 직접실천 tip

### 1. 객관적이고 충실한 욕구조사를 위해 다각적인 정보원을 활용하고 있는가?

#### ● 당사자의 이야기 듣기

- 사례관리관리가 필요한 사례의 문제가 심각할수록 당사자의 이야기가 문히게 되는 경우가 많다는 것을 재인식할 필요있음
- 건강, 주거, 일상생활, 가족관계, 자녀양육 등에 관한 '당사자의 시각으로서의 어려움'을 파악함

#### ● 클라이언트의 가족 또는 친족·형제자매로부터 정보 확인하기

- 사례관리 클라이언트의 특성상 가족이나 친인척과의 왕래가 드문 경우가 많지만, 왕래가 드물다고 하여 관계가 단절됐다고 속단할 수 없음
- 많은 경우 '보이지 않는 가족'의 영향력이 더 클 수 있음을 인식하는 것이 중요함
- 따라서 클라이언트의 가족이나 친인척 관계를 적극적으로 확인하고, 그들이 제공하는 정보와 함께 클라이언트의 삶에 미치는 영향에 대해 분석함

#### ● 정보원 간 정보의 차이 및 입장의 차이를 확인하기

- 문제들의 공통점과 차이점을 도출하고, 입장 차이가 나는 이유를 분석함
- 입장 차이에 대해 필요시 추가 상담을 적극적으로 실시함

### 2. 클라이언트와 관련된 포괄적인 욕구사정이 이루어지고 있는가?

#### ● 클라이언트의 주 호소에만 초점을 두지 않고 삶의 다양한 영역의 어려움을 탐색하기

- 클라이언트의 실제적인 일상생활 기능을 평가함
- 클라이언트의 심리·사회적 기능을 평가함
- 클라이언트의 경제·사회·문화적 상황을 파악함
- 클라이언트의 개인적 특성, 특히 삶에서 중요하게 생각하는 가치나 신념체계를 파악함

### ● 클라이언트 개인과 가족에 대해 종합적으로 사정하기

- 가계도 및 생태도, 사회망 그리드를 활용하여 가족과 사회적 관계가 미치는 영향이나 결과를 역동적으로 분석함
- 필요시 가족기능평가 등 임상척도를 사용함

### ● 걸림돌 확인 후 분석하기

- 클라이언트가 현재 겪고 있는 어려움을 악화시키거나 긍정적인 변화를 가로막고 있는 주변 환경의 걸림돌 혹은 클라이언트 내면의 걸림돌이 무엇인지 확인함
- 특히 문제해결에 필요한 자원에 접근하는 것을 가로막는 걸림돌이 무엇인지, 어떻게 걸림돌로 작용하는지 분석함

### ● 클라이언트와 가족이 반드시 포함된 전체 수준의 자원 사정하기

- 공식·비공식 지지체계의 내용과 수준을 파악함
- 클라이언트가 현재 받고 있는 서비스 내용 및 효과여부를 확인함
- 욕구/자원의 균형 혹은 불균형을 사정함

### ● 문제해결을 위한 클라이언트의 노력 확인하기

- 문제해결을 위한 클라이언트의 다양한 시도와 성공경험을 찾아 봄
- 클라이언트가 원하는 변화를 말과 그림으로 만들어 봄
- 클라이언트가 갖고 있는 강점을 확인함

### ● 클라이언트의 주요 특성을 재해석하기

- 부정적 특성을 긍정적인 차원으로 재해석할 수 있는 여지를 확인함
- 클라이언트의 특성이 삶의 보호요인으로 작용할 가능성을 탐색함

## 3. 자원 및 강점 사정이 이루어지고 있는가?

#### 4. 클라이언트가 경험하는 어려움을 역동적으로 파악하고 있는가?

- **욕구의 영역, 현상, 원인, 원인제공자, 위험도 등을 구체적으로 파악하기**
  - ◆ 클라이언트는 자신이 겪는 어려움이 무엇이며, 원인은 무엇이라고 생각하는지 파악함
  - ◆ 클라이언트가 자신이 겪는 어려움에 어떠한 방식으로 대처하고 있는지 파악함
- **클라이언트가 겪고 있는 어려움에 영향을 미치는 다양한 변수의 연관성을 파악하기**
  - ◆ 클라이언트가 겪고 있는 어려움을 유발한 원인뿐만 아니라 현재 클라이언트가 어떻게 대응하고 있는가에 좀 더 초점을 둠
  - ◆ 클라이언트가 이러한 상황을 어떻게 이해하고 있고 의미부여를 하고 있는지 확인함

#### 5. 욕구조사를 통해 사례관리 개입 방향을 수립하고 있는가?

- **욕구조사는 클라이언트와 사례관리자의 공동 작업임을 재인식하기**
  - ◆ 개입 및 향후 노력의 방향을 찾기 위해 클라이언트가 스스로 욕구를 이해하도록 도움
- **클라이언트 가구의 전반적 문제를 충분히 파악했는지 점검하기**
  - ◆ 사례관리를 필요로 하는 가구원이 여러 명이 있고 각각에 대한 옹호적 접근이 필요한 경우는 독립된 사례관리 클라이언트로 선정할 수 있음
  - ◆ 또한 각각의 가구원에 대한 사례관리기관이 서로 다를 수 있으며, 가구 전체의 개입방향을 조정하기 위한 기관을 선정하여 진행함으로써 소통 채널을 확보할 수 있음
- **주요 클라이언트를 누구로 할 것인가를 결정하기**
  - ◆ 주요 클라이언트는 단순히 가구주나 문제가 가장 많은 사람이 아닌 다양한 방식으로 결정될 수 있음
  - ◆ 가장 협력을 잘하여 실질적인 문제해결의 힘을 가진 사람, 혹은 협력의 주체가 되지 않는다면 개입의 여지를 차단할 힘이 있는 사람 등 가구의 상황에 따라 전략적으로 선택할 수 있음

## ● 욕구에 관한 정보수집, 분석, 체계화하기

- 클라이언트 가구의 주관적 욕구를 파악하되, 사례관리자의 전문적 판단을 추가함
- 클라이언트 스스로 문제 상황을 인식하고 있는지 여부에 대해 확인함
- 욕구조사와 별도로 위기도 조사를 통해 문제의 시급성과 중요성을 파악함

## ● 실현가능한 것 찾아보기

- 타 기관에서 제공 받는 서비스를 파악함
- 클라이언트 주변의 활용 가능한 자원을 탐색함

## ● 욕구의 우선순위 정하기

- 클라이언트의 어려움 및 욕구들은 당사자의 언어 및 표현방법으로 파악하여 기록함(추후 점검 시 클라이언트의 언어표현의 변화를 통해 당사자의 변화 파악)
- 서비스제공계획 수립 시 문제해결의 우선순위 선정에 고려함

## 6. 욕구의 우선순위를 수립하고 있는가?

### 확인하고 가기

#### 우선순위 검토 시 참고해야 할 기준

- 클라이언트의 상황에서 가장 큰 부담이 되는 문제
- 해결이 되지 않는 경우 클라이언트에게 가장 부정적인 결과를 가져오는 문제
- 클라이언트에게 가장 동기부여가 되는 문제(관심이 많은 문제)
- 어느 정도의 시간, 에너지, 자원을 필요로 하는가에 대한 고려

## ● 간접실천 tip

1. 욕구조사 및 사정평가를 위한 적절한 도구를 확보하고 있는가?

- **문제 및 상황에 적절한 조사·평가도구 확보하기**
  - 사회복지관련 척도집을 확보함 (사회복지척도, 노년학척도, 심리척도핸드북 등)
  - 가계도, 욕구사정표, 위기도, 지역사회관계망 등의 서식을 비치하고 있음

2. 욕구조사를 위한 관련 전문가의 의견이나 검사(조사)결과를 적절히 활용하고 있는가?

- **클라이언트의 이상행동·태도에 대한 전문적인 진단의뢰 및 의료 정보확인하기**
  - 클라이언트의 이상행동·태도에 대한 자료수집 및 내부에게 가능한 검사를 실시함
  - 필요시 전문기관에 검사를 의뢰함
  - 진단서 내용을 확인함(클라이언트의 말과 진단내용이 상이할 수 있음)

- **공적 지원내용 확인하기**

- 클라이언트의 보장상황·주민등록·가구형태 등을 점검함
- 클라이언트의 공공서비스 제공현황을 파악함
- 기타 공공영역의 정보가 필요한 경우 희망복지지원팀에 문의 할 수 있음
- 수급자여부(부양의무자와의 관계 및 부양의무자 능력정도)를 확인함

- **서비스제공기관의 정보 확인하기**

- 이전 연계기관에 공문을 통해 서면으로 서비스 및 자원제공 내역 및 제공 결과보고서 등을 확인함(필요시 서면요청 및 구두확인)

3. 사례관리자의 욕구조사를 지원하기 위한 체계가 마련되어 있는가?

- **사례회의 개최하기**

- 욕구조사에 필요한 정보를 가지고 있는 서비스 제공기관과의 회의를 마련함
- 사례관리자가 이를 수행할 수 있도록 기관 차원에서 회의 소집을 위한 공식적 지원이 필요함

---

● 사례회의 시 정보 공유하기

- 사정평가에 필요한 정보 및 의견을 사례관리자에게 제공함
- 개인정보 보호를 위한 장치를 마련함

Seoul  
Welfare  
Foundation



## 4 클라이언트 선정 ▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

🌸 클라이언트 선정은 사례관리 클라이언트 선정여부 및 해당 사례에 대해 어떠한 방식으로 개입할 것인지를 결정하는 과정이다. 이는 초기상담을 통해 수집한 정보를 토대로 해당기관의 사업지침을 고려하여 사례관리 클라이언트로 접근할 것인지, 사례관리체계 안에서 어떠한 유형으로 설정하여 개입할 것인지를 결정하는 단계이다.

🌸 사례관리를 필요로 하는 사람들의 특징(Ballem & Mink, 1996)은 한 명 이상의 원조자로부터 도움이 필요한 복합적인 문제를 경험하고 있는 사람으로, 효과적으로 원조를 이용하는 데 특별한 어려움이 있는 경우 즉, 클라이언트의 무지나 역기능적인 태도 등으로 인해 사례관리자의 도움 없이는 효과적으로 서비스를 공급받을 수 없는 경우이다.

🌸 그러나 복합적인 문제를 지녔다고 하더라도 클라이언트 스스로 문제해결의 동기와 서비스에 접근할 수 있는 적절한 사회기술을 지니고 있다면 사례관리 클라이언트로 선정하지 않아도 된다. 따라서 일회성 서비스로 문제가 해결되거나, 잠재적인 혹은 드러난 욕구가 정확히 조사되지 않은 상태에서 사례관리 클라이언트로 선정하지 않도록 유의해야 한다.

## ● 핵심과업

1. 클라이언트 선정하기
2. 사례관리의 취지, 주요과정, 사례관리자의 역할 이해시키기
3. 동의확보 및 계약 맺기




## ● 직접실천 tip

### 1. 클라이언트 선정이 적절했는가?

- **클라이언트 구분하기**
  - 클라이언트의 욕구중심인지 사례관리자의 일반적 판단인지 재확인해야 함
- **기관내부의 사례회의를 통해 클라이언트 선정의 적절성을 검토하였는지 재확인하기**
  - 기관의 특성과 업무의 한계에 따라 적절성을 검토함
  - 필요시 클라이언트의 관리수준에 따라 위기개입 혹은 단순 서비스제공 사례관리로 구분할 수 있음

### 2. 사례관리자 및 사례관리 클라이언트 각각의 역할 및 책임에 대해 적절히 설명하고 있는가?

- **클라이언트의 욕구가 정확히 분석되었는지 재확인하기**
  - 클라이언트가 문제시 하고 있는 내용의 설명이 잘 이루어졌는지 클라이언트의 재확인과 검토를 받아야 함
  - 클라이언트뿐만 아니라 보호자(가족이나 후견인 등)에게도 확인이 필요할 수 있음
- **사례관리의 주요과정에서 클라이언트의 역할을 구체적으로 설명하기**
  - 사례관리의 과정이 클라이언트와 사례관리자의 "이인 삼각경기"임을 알도록 함
  - 클라이언트에게 정기적인 면담 빈도, 서비스별 참여빈도, 소요시간 및 기간을 설명해야 함



## 확인하고 가기

최근 사례관리사업을 시도하는 영역에서 가장 보편적으로 사례관리 클라이언트의 유형을 구분하는 것을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.

**위기사례** : 위기 안정화를 주요목적으로 하며 현재의 클라이언트의 삶을 위협하는 요소를 제거 혹은 보호장치를 마련함으로써 위기를 안정화하는 것에 초점을 두어야 하는 개입유형이라 할 수 있다.

**일반사례** : 클라이언트의 욕구를 충족시키기 위한 수단이 사례관리 수행기관 내부를 중심으로 확보하는 것이 가능한 수준의 사례를 의미한다. 따라서 일반사례는 조직내부의 협력체계나 서비스를 조정하는 것이 중요한 사례라 할 수 있다.

**통합사례** : 클라이언트의 욕구충족이 기관 내부의 자원만으로는 부족하고 지역사회의 다양한 자원의 동원을 통해서만 가능한 경우를 의미한다. 따라서 사례관리의 통합형은 지역사회 연계체계를 구축하거나 네트워크 활성화를 위한 노력이 필요하다. 이는 사례관리자의 역할이 단순히 개별 혹은 집단적으로 상담이나 교육, 내부서비스의 조정 역할에서부터 지역사회조직화라고 하는 간접실천 역량을 더욱 필요로 하는 개입유형이라 할 수 있다.

이렇듯 대상을 유형화하는 것 자체가 중요한 것이 아니라 개입유형에 따라 사례관리자의 주요 역할 및 실천 방법의 초점이 달라질 수 있음을 인식하는 것이 중요하다.

Seoul  
Welfare  
Foundation

## ● 간접실천 tip

### 1. 클라이언트의 입장에서 적절한 사례관리기관이 선정되었는가?

- **우리기관의 적절성 재검토하기**
  - 욕구조사 결과를 바탕으로 우리기관의 강점과 한계에 대한 세부적인 검토 및 효율적 실천방안을 검토함
  - 지역사회 유관기관의 사례관리 운영현황을 재점검하여 더 적절한 수행기관이 있는지 탐색함
- **우리기관의 사례관리 클라이언트인지에 대해 재확인하기**
  - 우리기관 사례관리사업 지침을 통해 재확인함
  - 사례회의를 통해 클라이언트 선정의 적절성에 대해 재검토함

### 2. 클라이언트 구분에 따른 행정조치를 취하고 있는가?

- **사례관리자 확정하기**
  - 사례관리 지침에서 명시하고 있는 사례관리자 배정방식에 의해 사례관리자를 확정함
  - 사례관리 지침에 사례관리자 배정방식이 명시되어 있지 않다면 책임자 선정을 위한 회의를 통해 사례관리자 배정함
  - 사례관리자 배정시 클라이언트와의 라포형성 수준, 영향력의 수준, 직접서비스 제공수준 등을 고려하여 결정할 수 있음
- **선정대상에 대한 절차 준수하기**
  - 사례관리에 대한 포괄적 동의를 확보함
  - 개인정보 활용 동의서, 서비스 제공 동의서를 작성함
- **미선정 클라이언트에 대한 조치하기**
  - 소외감이나 거부당했다는 느낌을 가지지 않도록 미선정 사유를 충분히 설명함
  - 해당 문제해결을 위한 대안적 서비스에 대한 정보를 제공함

# Seoul Welfare Foundation



서비스 제공계획 수립은 클라이언트와의 협력을 통해 변화의 목적을 분명히 하고 이러한 목적을 달성할 수 있도록 이끄는 적절한 활동의 선정, 주요 활동의 우선순위 결정, 서비스제공자, 서비스 제공시기, 제공기간 등의 구체적 내용을 통해 실제적 수행과정의 밑그림, 혹은 설계도면을 완성해가는 과정으로 비유해볼 수 있다.

따라서 사례관리자는 사례관리를 통해 클라이언트의 삶에 변화를 가져오기 위한 주요한 전략을 구성하는 데 필요한 다양한 요인에 대한 충분한 검토와 함께 제한된 시간과 자원의 활용가능성, 효율성을 극대화하기 위해 노력하게 된다.

## ● 핵심과업

1. 클라이언트와 그 가족의 삶의 변화에 대한 객관적 기대수준 정하기
2. 목표 수립하기
3. 목표달성을 가능케 하는 수단으로서의 서비스계획 구상하기
4. 최종 서비스 내용 및 제공방식 결정하기



Seoul  
Welfare  
Foundation



## ● 직접실천 tip

### 1. 클라이언트 욕구와 변화를 중심으로 목표가 설정되었는가?

#### 확인하고 가기

- 노인, 장애인, 아동 등 이해력이나 의사소통 능력이 취약한 경우 사례관리 클라이언트의 의견이나 자기결정권이 충분히 반영되지 않을 가능성이 높음.
- 서비스계획 뿐만 아니라 실행단계에서도 클라이언트와의 합의적 실천을 위해 지속적으로 노력을 해야 함.

#### 확인하고 가기

- 클라이언트가 원하는 모든 것이 욕구가 아니며, 클라이언트가 원하는 모든 욕구를 충족시켜주어야 하는 것이 아님을 인지하여야 함.
- 수립된 목표가 사례관리자가 변하기 원하는 것으로 수립되지는 않았는지 확인하여야 함.

### ● 클라이언트에 대한 욕구조사를 기반으로 목표 설정하기

- 욕구조사 단계에서 파악된 클라이언트 상황과 그에 따른 서비스 욕구를 중심으로 함
- 클라이언트가 가진 강점을 바탕으로 당사자가 참여하고 실행한다면 달성 가능한 목표를 수립할 수 있음

### ● 클라이언트의 상황적 특성을 고려한 목표 설정하기

- 클라이언트의 특성에 따라 개별화되고 구체적인 목표를 설정함
- 클라이언트 상황에 따른 목표를 설정하되 자기결정과 동의를 명확히 함

### ● 문제해결에만 초점을 두지 말고 바람직한 결과 중심의 변화목표 만들기

- 클라이언트의 강점을 활용하여 클라이언트가 하고 있거나, 할 수 있을 가능성이 높은 것들을 중심으로 계획을 수립함
- 클라이언트의 강점을 강화하는 측면에서 목표를 수립하고 작은 것이라도 성공의 경험을 할 수 있는 행동계획을 수립함

### ● 시간이 전제된 목표설정하기

- 1년, 6개월, 3개월 등 시간을 먼저 염두에 두고 해당 기간 안에 달성 가능한 목표를 설정함

### ● 사례관리의 목적에 적합한 장기, 중·단기 목표, 욕구영역별 개입 목표를 구분하여 수립하기

- 각각의 목표는 서로 유기적 관련을 가지고 시간흐름에 따라 최종 목표달성의 가능성이 확장될 수 있도록 설계함

### ● 장·단기 목표간의 유기적 연결성 확보하기

- 장기목표는 단기목표 또는 일정기간 이상의 개입노력을 통해 변화를 가져올 수 있는 영역에서, 행동이나태도의 변화를 도모하기 위한 목표를 설정함
- 단기목표는 단기적 지원을 통해 일부 문제 상황을 해결할 수 있는 목표로, 장기목표의 과정적 목표가 되어야 함
- 장·단기 목표를 욕구영역별로 재분류하여 영역별 하위 개입 목표를 수립하고, 서비스의 충분성과 효율성을 고려하여 세부 서비스 계획을 수립함

### ● 자원의 투입 가능성과 클라이언트의 문제해결 의지 등을 고려하여 클라이언트 변화에 초점을 두고 목표와 계획 수립하기

- 클라이언트와 가족에게 기대되는 변화를 가져오기 위해 영역별 변화의 양과 질에 대한 기대치를 규정함

## 2. 시간계획에 따른 목표설정을 하고 있는가?

## 3. 목표 달성에 필요한 서비스계획이 수립되고 있는가?

### 확인하고 가기

- 라포형성을 위한 노력도 (서비스)계획에 포함될 수 있음.
- 클라이언트가 단기목표만 달성하고 장기목표를 지향하지 않은 채 의존적 입장이 되지 않도록 신중한 검토가 필요함.

4. 시의적절하게 우선순위를 결정하고 있는가?

- 클라이언트의 상황, 문제의 심각성, 가지고 있는 자원 등을 고려하여 클라이언트와 사례관리자가 합의를 통해 우선순위 및 개입시기를 정하기
  - ◆ 클라이언트의 경험과 자원 목록을 활용함
  - ◆ 클라이언트가 가지고 있는 기존자원을 우선 파악하여 반영하고 함께 자원을 탐색함
- 지원이 가능하고 클라이언트가 해결할 수 있는 현실적인 계획을 수립하기
  - ◆ 클라이언트와 사례관리자는 욕구사정과 해결되어야 할 과제에 대해 같이 공유함
  - ◆ 우선순위 도출을 통해 해결방안을 생각해보고 함께 계획을 수립해야 함

5. 효과적인 계약과정을 수행하고 있는가?

- 클라이언트의 역량을 신뢰하고 인정하기
  - ◆ 사례관리자는 문제의 원인보다 변화를 위한 클라이언트의 실천역량을 신뢰하고 클라이언트의 동기강화에 노력해야함
  - ◆ 클라이언트의 강점을 활용하여 실현가능한 변화 목표를 설정함
  - ◆ 클라이언트가 생각하는 해결방안의 확인을 통해 서비스 제공계획 수립 시 반영함
  - ◆ 클라이언트의 참여와 수행가능성 여부를 확인함
- 클라이언트와 그 가족의 역할과 책임을 명확히 하기
  - ◆ 클라이언트가 할 수 있는 역할과 과업을 구체적으로 작성함
  - ◆ 계획 수립 시 클라이언트의 역할과 책임을 명확히 하고 이에 대한 가족의 동의를 확보함

- **대면상담을 통해 목표, 서비스계획 내용을 확인하고 서면으로 계약 활동을 추진하기**
  - 클라이언트의 책임 및 의무, 서비스 제공기간, 지리적 접근성, 비밀 보장 원칙을 명확히 전달함
  - 클라이언트의 이의사항이나 의견을 서비스계획에 반영, 조정하고 최종 동의를 통해 확정함
- **서비스 제공기관으로부터 서비스 제공 동의 구하기(주체별 역할과 책임 규정)**
  - 서비스 제공기관으로부터 클라이언트에게 자원과 서비스를 제공할 것이라는 동의를 구함
  - 서비스 제공기관이 이익을 제기하거나 서비스 내용이 변경 될 시 이를 반영하여 서비스 제공계획을 수정함
  - 클라이언트에게 최적의 서비스 기관을 선정하고 우선순위 대안을 선정함

구분	정의
(제시된)문제 (problem)	(클라이언트가 언어적으로 표현하고 있는) 물질적, 정신적, 사회적, 제도적 결함 혹은 결핍으로 인해 나타나는 생활상의 어려움
요구 (demand) /바람 (wish)	클라이언트가 자신의 문제 해결 혹은 욕구를 충족하는 데 도움이 된다고 믿고 있거나 가능한 방법이라고 알고 있어서 도움을 요청하는 내용 (자원이나 서비스의 형태)
욕구(need)	상식적 혹은 사회적 삶의 기대기준과 현재상태의 차이로 나타난 결핍 혹은 부족한 상황을 자원이나 서비스를 통해 해결 혹은 충족되어야 할 필요성
(합의된)개입 목적 - 목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 다양한 차원의 욕구 중에서 계획된 일정 안에 충족시킬 수 있는 혹은 사례관리 클라이언트가 우선시하는 욕구를 중심으로 개입목적 및 목표를 구체적으로 수립함</li> <li>○ 도출된 욕구가 전부 개입목표로 선정될 수도 있고 일부만 채택하게 될 수도 있음             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 개입목적 : (일정 기간 동안의 노력을 통해) 욕구가 충족되어 기대해볼 수 있는 변화 상태</li> <li>■ 개입목표 : 변화상태의 구체적인 수준</li> </ul> </li> </ul>
서비스계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 개입목적 및 목표를 달성하는 데 효과적인 방법이나 수단으로서의 자원이나 서비스 제공계획을 수립함</li> <li>○ 목표달성에 방해가 되는 걸림돌을 제거하는 데 필요한 노력도 투입</li> <li>○ 목표달성을 위한 투입노력을 설계할 때, [ 사례관리자의 역량 + 지역사회자원 + 사례관리 클라이언트의 역량 ]을 모두 포함시켜 활용할 수 있는 방안을 마련함</li> <li>○ 필요시 사례관리 클라이언트, 사례관리자, 지역사회의 역량을 강화하기 위한 노력도 계획 안에 포함시킬 수 있음</li> </ul>

## 예 시

<p>"우리 아이가 잔병치레가 너무 많아서 걱정이예요"</p> <p><b>아이의 건강상태가 심각하게 나빠 보임</b></p>	<p>"우리 아이가 공부를 못해서 큰일이예요"</p> <p><b>학교성적 하위권임</b></p>	<p>"남편이 술을 너무 많이 마시고 나와 아이들이 때려서 무서워요"</p> <p><b>가정폭력으로 신고 된 적 있으며 학대의 증거 있음</b></p>	<p>"남편이 생활비를 안줘요", "돈을 벌어야 해요"</p> <p><b>실제 기초적인 생활은 해결되고 있음</b></p>
<p>"집에서 해결 할 일이 아니라 병원에서 치료 받아야 한다고 믿고 있기 때문에/주변에서 이런 상태의 아이를 집에서 방치하면 큰 일 난다고 조언 해주었기 때문에) 병원치료를 받고 싶어요. 그런데 병원비가 없어요"</p> <p><b>"병원비 좀 지원해주세요"</b></p>	<p>"공부에 뒤처지지 않았으면 좋겠어요. 나처럼 살지 않기 위해서는 성적을 더 올려야 해요"</p> <p>"공부를 못하니 아이가 위축되는 것이 마음 아파요"</p> <p>"아이가 정서적으로 불안정해서 공부에 집중을 못해요. 도움이 필요해요"</p> <p>"내가 직접 가르칠 수는 없고 지역아동센터의 서비스만으로는 부족해요"</p> <p><b>"학원비 좀 지원해 주세요"</b></p>	<p>"어려다가 무서운 일이 벌어질 것 같아요.", "아이들과 제가 맞지 않게 해 주세요"</p> <p>"남편이 술을 안마시면 우울해하고 잠도 못자요.", "그런데 남편의 버릇이 안 고쳐질 것 같아요"</p> <p><b>"이혼 할 수 있게 도와주세요" 또는 "친정(예, 베트남)으로 아이를 보내게 해주세요"</b></p>	<p>"가정경제 관리권한이 없는 삶이 불안해요"</p> <p>"이러다 버림받으면 난 어떡해요?"</p> <p>"내가 힘을 갖기 위해서는 경제적으로 독립하는 수밖에 없을 것 같아요"</p> <p><b>"일자리 좀 소개해주세요"</b></p>
<p>○ 건강회복의 욕구 ○ 정상발달의 욕구</p>	<p>○ 자존감 회복의 욕구 ○ 학업능력 향상의 욕구</p>	<p>○ (남편의)건강회복의 욕구 ○ (자녀의)안전확보의 욕구 ○ 안정적 결혼생활의 욕구</p>	<p>○ 부부간 신뢰관계의 회복욕구 ○ 평등한 부부관계회복의 욕구 ○ 안정적 결혼생활의 욕구</p>
<p>○ <b>[목적]</b> 자녀의 건강회복 <b>[목표]</b> 6개월 내에 현 수준보다 병원치료일수 30% 감소</p> <p>○ <b>[목적]</b> 정상발달 수준의 달성 <b>[목표]</b> 1년 내에 정상발달기준표의 정상발달 범주 안에 들기</p>	<p>○ <b>[목적]</b> 자존감 회복 <b>[목표]</b> *개월내에 (자존감 척도 활용하여) 30% 이상의 자존감 향상됨</p> <p>○ <b>[목적]</b> 학업능력향상 <b>[목표]</b> *개월 내에 현재 평균성적보다 30% 향상</p>	<p>○ <b>[목적]</b> (남편의)건강회복 <b>[목표]</b> *개월내에남편의불면증이해소됨</p> <p>○ <b>[목적]</b> (자녀의)안전 확보 <b>[목표]</b> *개월내에 자녀폭력빈도가 70% 이상 감소됨</p> <p>○ <b>[목적]</b> 안정적 결혼생활 <b>[목표]</b> *개월 이내에 가족폭력이 일어나지 않고, 폭력 없는 생활이 *개월 이상 지속됨</p>	<p>○ <b>[목적]</b> 평등한 부부관계 회복 <b>[목표]</b> *개월 이내에 남편이 가정사, 특히 경제상황에 대한 정보공유 및 생활비중심의 경제권을 줌</p>
<p>건강회복을 위한 방법이나 수단</p> <p>■ 현 상황이 병적 상태인지를 확인하기 위한 <b>의료적 검사?</b></p> <p>■ 병적 상태가 아니라면 <b>균형 잡힌 식사제공?</b></p> <p>■ 치료가 필요한 경우라면 <b>치료제공?</b></p> <p>■ 치료를 위한 걸림돌로서의 경제적 어려움을 해결하기 위해 <b>치료비 지원?</b></p>	<p>○ 정서적 불안의 원인 파악 및 정서적 안정, 자존감 회복을 도모하기 위한 <b>심리상담 서비스 제공</b></p> <p>○ 심리상담서비스를 누가 제공하는 것이 현 상황에서 가장 적절할 것인가에 대한 검토 통해 해당 서비스제공자/제공기관 결정 <b>성적이 나쁜 원인에 대한 정밀한 분석</b></p> <p>○ 정서적 안정 혹은 자존감 회복이 된다면 파생효과로서 학업능력향상을 기대해볼 수 있는지, 기초학습능력이 부족한 경우라면 기초학습능력을 키우기 위한 개별화된 접근 계획 위해 <b>학습진단 검사의뢰 혹은 사례관리자가 시행</b></p> <p>○ 검사결과 학원을 통해 학습관리가 필요한 경우 <b>학원비 지원</b></p> <p>○ 더 개별화된 접근을 위해서 <b>대학생자원 봉사자연결</b></p>	<p>○ 불면증의 원인 및 치료방법 모색 위한 <b>정신과 상담</b></p> <p>○ 정신과에 대한 남편의 부정적 정서가 많아 <b>복지관의 상담서비스연결</b></p> <p>○ 남편의 정서적 문제 해결 통해 폭력완화효과를 기대해보거나 이 방법이 없을 경우 안정적 결혼생활이라는 목표수정 필요 <b>이혼을 위한 법적 지원</b></p> <p>○ 접근금지 명령을 통해 안전 확보하기 위한 <b>법적 지원</b></p>	<p>남편은 부인에게 생활비를 맡기게 되면 가출 등 결혼생활이 깨질 것을 염려하여 경제력을 가지지 못하게 한 경우였음.</p> <p>즉, 서로가 안정적 결혼관계를 유지하고 싶은 욕구에 의한 것임을 알 수 있도록 하기 위한 <b>부부상담실시</b></p>

## 서비스계획수립 주요 절차와 체크리스트

### 목 표 설 정

- 초기상담 및 욕구조사 결과를 기반으로 하고 있나요?
- 클라이언트의 변화를 중심으로 성과목표를 수립하였나요?
- 장기목표와 단기목표를 설정하였나요?
- 목표가 시간적 연계성을 가지고 있나요?
- 목표가 구체적이고 실현가능하게 설정되었나요?
- 사례관리자와 클라이언트가 목표에 합의하고 동의하고 있나요?

### 서비스제공계획 수립

- 목표달성을 위한 실행계획으로 달성가능한 서비스나 활동을 계획하였나요?
- 클라이언트의 상황과 문제의 위기도, 자원을 고려하여 우선순위를 선정하였나요?
- 자원을 고려하여 참여와 변화를 유도할 수 있는 실행가능한 서비스 계획을 수립하였나요?
- 서비스 개입목표와 내용이 구체적이고 측정가능한가요?
- 최적의 서비스 제공기관을 선정하거나 대안을 마련하고 있나요?

### 서비스계약

- 서비스계약을 위해 클라이언트와 그 가족의 책임 및 역할을 명확히 했나요?
- 클라이언트가 목표와 서비스 계획의 내용을 충분히 인지하고 동의하고 있나요?
- 클라이언트의 이의나 의견을 반영하여 계획을 수정하고 있나요?
- 대면을 통해 서비스 목표와 계획을 확인하고, 서면으로 계약활동을 추진하고 있나요?
- 공식적·비공식적 자원목록을 확보하고 있나요?

### 사 례 회 의

- 서비스 제공기관 간 공식적인 사례회의를 진행하고 있나요?
- 클라이언트 서비스계획(ISP)에 대해 기관 간 공유하고 있나요?
- 개별화된 서비스 계획 수립을 위해 개별 서비스의 양과 지속기간, 개입정도를 정했나요?
- 서비스 기관별 역할과 책임을 명확히 했나요?

# Seoul Welfare Foundation



## ● 간접실천 tip

### 1. 최적의 서비스 제공을 위해 노력하고 있는가?

- **클라이언트의 공식적·비공식적 자원을 활용하기**
  - 지역자원(공공, 민간)에 대한 정보를 확보하고 업데이트 등 지속적인 자원목록을 관리함
  - 주요 복지재단의 사업기간에 대한 정보를 확인하여 클라이언트에게 적시에 자원연계가 이루어지도록 함
- **현 제도나 상황에서 공식적인 해결책이 없는 경우 대안 모색하기**
  - 지역 네트워크(예, 통합사례회의)를 활용한 대안을 모색함
  - 다양한 전문가 집단이 참여하여 해결방안을 모색함
  - 지역복지계획에 반영하기 위한 방안을 마련함

### 2. 최적의 서비스 제공기관을 선정하기 위한 공식적인 체계를 활용하고 있는가?

- **통합사례회의 개최하기**
  - 사례관리 클라이언트에 관여하고 있는 서비스제공기관이 참여하는 공식적인 사례회의를 개최함
  - 궁극적인 사례관리의 목표를 공유하고 서비스 자원을 공유함
  - 클라이언트의 동의서 및 서비스연계 요청서 등의 절차와 서식을 공유함
  - 서비스계획(ISP)에 대한 공유 및 기관별 책임과 역할을 명확히 함

## 확인하고 가기

### 통합사례회의에서 주 사례관리기관 선정하기

#### ● 주 사례관리기관 선정이 필요한 경우

- 클라이언트의 욕구 및 문제해결을 위한 통합적 접근이 이루어지는 사례에 한함.
- 주 사례관리기관의 선정은 클라이언트의 욕구 및 문제해결이 우선적으로 고려되어야 함.
- 주 사례관리기관의 선정은 지역의 복지서비스 여건 및 클라이언트의 욕구와 문제에 따라 다양해 질 수 있다는 것임을 알고 지역의 여건에 맞는 선정방법을 합의하고, 서비스제공기관 간에 공유하여야 함.
- 기존 서비스제공기관(공공, 민간)에서 관리되는 사례로, 위기상황 등으로 인해 통합사례회의를 통해 통합적 접근이 필요한 경우
- 기존 서비스제공기관에서의 사례관리는 종결되었으나 사후관리가 지속적으로 필요한 경우

#### ● 주 사례관리기관의 역할

- 클라이언트의 욕구 및 문제해결을 위한 사례관리 전 과정을 관리하고 점검·평가하며, 클라이언트와의 의사소통채널과 신뢰를 유지함.
- 최적의 서비스를 제공하기 위해 협력기관과 협력하며, 클라이언트에게 필요한 서비스를 연계함.
- 통합사례회의를 주관하고, 이를 통해 클라이언트의 다양하고 복잡한 욕구와 문제해결을 위해 통합적 접근을 실시함.

#### ● 협력기관의 역할

- 클라이언트의 욕구 및 문제해결을 위해 서비스제공기관으로서 참여함.
- 클라이언트에게 제공되는 서비스에 대한 점검 및 평가를 실시하며, 이를 주 사례관리기관에 통보하고 협력함.
- 통합사례회의에 참여하여 클라이언트의 다양하고 복잡한 욕구와 문제해결을 위해 통합적 접근을 실시함.

#### ● 주 사례관리기관 선정 및 방법(예시)

- 초기 욕구조사를 실시한 기관(또는 기존의 사례관리 기관)을 주 사례관리기관으로 선정하는 방법
- 클라이언트의 주 호소문제 해결을 위한 서비스를 제공하는 기관을 주 사례관리기관으로 선정하는 방법
  - 서비스제공기관이 사례를 관리하기 적절하지 않을 경우에 대한 대안이 필요함.
- 행정구역울 중심으로 주 사례관리기관으로 선정하는 방법
- 클라이언트가 주 사례관리기관을 선택할 수 있도록 하는 방법
  - 복수의 서비스제공기관이 있을 때에만 적용이 가능함.
- 통합사례회의를 통해 주 사례관리기관으로 선정하는 방법

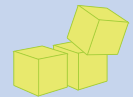
## 6 실행 ▶▶▶▶▶▶▶▶▶▶

실행은 사례관리 대상 가구에게 서비스제공계획에 따른 서비스를 제공하고, 이행 상황 및 대상가구의 환경·욕구 변화 등을 주기적으로 점검·파악하는 활동을 말한다.

여기서 서비스라 함은 공공·민간 서비스 제공기관이 제공하는 서비스만 아니라 사례관리자가 제공하는 직접서비스(전문적인 지지·상담개입 등)도 포함된다. 서비스 제공 및 점검활동은 사례관리자 입장에서는 서비스 제공, 의뢰 요청과 점검활동으로 구성되며 서비스 제공계획 수립 후 종결시점까지 이루어진다.

## ● 핵심과업

1. 클라이언트와 신뢰관계유지 및 의사소통채널 확보하기
2. 서비스 제공기관간의 전문적 라포형성 및 의사소통채널확보하기
3. 클라이언트 중심실천 및 옹호적 실천하기



Seoul  
Welfare  
Foundation

## ● 직접실천 tip

1. 클라이언트에게 제공될 서비스 및 제공시기를 충분히 알고 있는가?

- 서비스 이용시 필요한 사항을 클라이언트에게 설명하기
  - ◆ 서비스 이용 시기 및 기간을 설명함
  - ◆ 자원의 종류 및 활용에 대해 설명함
  - ◆ 클라이언트의 역할 및 서비스제공기관의 역할에 대해 설명함
- 클라이언트의 참여와 협력이 필요한 서비스 이용에 대해 합의하기
  - ◆ 클라이언트의 참여나 협력이 이루어지지 않는 경우 계약이 해지될 수 있음을 고지함

2. 클라이언트와 의사소통채널을 유지하고 신뢰관계를 유지하고 있는가?

- 대화와 의논을 통해 문제해결 과정을 함께하기
  - ◆ 사례관리자는 같이 문제를 해결해가는 동반자라고 인지할 수 있도록 지지함
  - ◆ 서비스연계가 원활히 이루어지도록 필요시 클라이언트와 함께 동행함
- 클라이언트의 자원접근성을 높이기 위해 정보를 제공하고 지원하기
  - ◆ 클라이언트의 문제해결방법과 절차에 대해 정보를 공유함
  - ◆ 문제해결을 위한 안내자와 조연자 역할을 통해 클라이언트 스스로 문제를 해결할 수 있게 지원함
  - ◆ 지역사회 자원의 정보를 제공하고, 행정처리를 보조할 수 있음
  - ◆ 동기강화를 위해 정서적으로 지지함
- 클라이언트의 삶과 가치를 있는 그대로 이해하기
  - ◆ 클라이언트가 지금까지 견뎌 온 삶에 대해 지지함
  - ◆ 클라이언트가 중요하게 생각하는 것과 그에 따른 노력을 평가하지 않고 받아들임
  - ◆ 사례관리자는 개인적 가치관을 강요하지 않고, 객관적으로 상황을 인식함

### ● 클라이언트의 자기결정권 확보하기

- 문제해결을 위한 다양한 방법을 제시해 주고 결정은 클라이언트 스스로 할 수 있도록 함
- 클라이언트가 신중한 결정을 할 때까지 기다려 주고, 클라이언트가 결정한 의견을 존중해 줌

### ● 클라이언트와 함께 자원 탐색하기

- 클라이언트의 기존 자원망 및 관계망을 우선 활용함
- 클라이언트의 자원활용 능력 배양을 위해 새로운 자원을 탐색하고 개발에 함께 참여함
- 기존 자원이 도움이 되었는지 여부와 어떻게 활용되었는지를 탐색하여 클라이언트와 사례관리자가 서비스 개입전략을 수립함

### ● 클라이언트의 참여강화를 위해 지원하기

- 클라이언트와 서비스 제공기관 간 갈등이나 어려운 점이 없는지를 확인하고 중재함
- 사례관리자의 직접적 서비스(상담, 지지 등)를 제공하고 정기적이고 지속적인 접촉관계를 유지함
- 서비스제공이나 활용시 방해가 되는 걸림돌을 규명하고 함께 제거하는 노력을 함

### 3. 클라이언트의 동기 및 참여강화를 위해 노력하고 있는가?

#### 확인하고 가기

클라이언트 당사자의 자원 활용이 매우 중요하기 때문에 클라이언트한테 적절한 역할을 부여하여 문제해결 과정에 함께 참여할 수 있는 기회를 제공하는 것이 중요함.

#### 4. 클라이언트의 사회적 지지망 확대 및 강화를 지원하고 있는가?

- 클라이언트가 거주하고 있는 지역사람들과 면담하기
  - ◆ 지역사람들과 우호적인 관계를 형성하고 이들을 통해 모니터링 함
  - ◆ 클라이언트가 삶의 주체로서 역량강화와 이웃과의 관계 맺기를 통한 일상생활유지를 지원함
- 클라이언트와 중요한 타인과의 관계를 촉진하기
  - ◆ 지역사회 내 이웃관계망의 확대를 위한 다양한 활동의 참여를 독려하고, 지지함
  - ◆ 관계를 가로막는 원인을 함께 고민해보고, 관계변화를 위한 노력을 실천함

#### 5. 서비스 계획에 근거하여 서비스가 제공되고 자원이 연계되고 있는가?

- 계획된 서비스제공 실행내용 확인하기
  - ◆ 사례관리자의 직접서비스(상담 및 전문적지지 등) 제공을 포함함
- 서비스 제공계획에 따라 서비스 의뢰내용을 기술하여 해당기관에 서비스 요청하기
  - ◆ 클라이언트 가구의 욕구조사 결과 및 의뢰서비스 내용을 명확히 기술하여 불필요한 조사과정이나 반복되거나 욕구와 다른 서비스가 제공되지 않도록 함
  - ◆ 공공과 민간 기관의 서비스 제공 특성을 이해하고 기관의 역할과 특징에 따라 효율적인 서비스를 활용함
- 개입 목표달성을 위해 클라이언트와 사례관리자, 서비스 제공 기관이 협력하기
  - ◆ 실행은 공동의 목표를 가진 클라이언트와 사례관리자, 서비스 제공 기관이 함께 만들어가는 활동인 바, 깊은 신뢰를 기반으로 해야함
  - ◆ 사례관리자는 클라이언트의 협력을 통한 자원 활용 능력을 향상시키고, 서비스 제공기관의 특성과 역할을 이해하며 협력을 이끌어내야 함

- 주 사례관리자(기관)를 중심으로 실행을 점검하고 서비스를 확인함
- 통합사례회의를 통해 점검하고 공유함

- **클라이언트의 욕구에 적합한 서비스를 제공하기 위해 지역사회자원을 개발하기**

- 사례관리자는 클라이언트의 자원 활용 능력과 목표달성에 적합한 자원을 클라이언트와 함께 탐색하고 자원연계자의 역할을 수행함
- 필요한 특정 자원이 없을 경우, 협력기관 등에 자원을 요청하거나 대체할 수 있는 자원을 검토해야 함
- 다양한 서비스 제공기관에 대한 정보를 확보하고 목록화 함
- 필요한 경우 지역 내 서비스 제공기관들이 협력해 공동으로 자원을 개발함 (예: 복지박람회, 바자회 등)

- **지속적이고 다양한 모니터링 방법 활용하기**

- 모니터링은 서비스를 실행하는 전 과정에서 수행함
- 정기적 접촉(가정방문, 상담 등), 비공식적이고 질적인 모니터링 (주변의 반응과 평가 등), 공식적이고 양적인 모니터링(척도활용, 기록지 분석 등), 서비스 제공기관을 통한 모니터링(접촉, 기관 방문, 회의 등) 을 수행함

- **계획대로 서비스가 수행되고 있는지 확인하기**

- 클라이언트 욕구에 맞는 서비스가 제공되는지, 문제해결을 위해 적절한 서비스인지 파악함
- 서비스의 충분성, 적절성, 효율성을 검토함

## 6. 목표달성을 위한 자원과 서비스가 적절하게 제공되고 있는가?



## ● 클라이언트 변화를 모니터링하기

- 클라이언트 상황에서 변화나 발전이 있었는지 파악함
- 정기적 접촉을 통하여 서비스의 적합성과 효과성에 대한 클라이언트의 의견을 확인함
- 변화가 지속적인지, 바람직한 방향으로 나아가고 있는지 점검함
- 서비스의 만족도나 욕구충족이 이루어지고 있는지 점검함
- 새로운 욕구의 발생이나 클라이언트가구의 환경 변화가 있는지 확인함

### 확인하고 가기

#### 모니터링 결과에 따른 조치

모니터링 결과	조치방안
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 클라이언트의 새로운 욕구 또는 문제가 발생할 경우</li> <li>● 클라이언트 가구의 환경변화가 발생하여 재검토가 필요한 경우</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 욕구 재조사</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 클라이언트가 서비스 내용에 대한 변경을 요청할 경우(기간, 횟수 등)</li> <li>● 사례관리자의 판단 시 서비스내용이 적절하지 않을 경우</li> <li>● 새로운 욕구로 인해 서비스 변경이 필요한 경우</li> <li>● 서비스제공자의 여건변화로 지속적인 서비스 제공이 어려운 경우</li> <li>● 서비스의 효과성이 미미하여 새로운 대안을 찾아야 하는 경우</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 서비스제공계획변경, 재수립</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 클라이언트 가구의 상황호전으로 서비스가 필요치 않는 경우</li> <li>● 클라이언트 가구의 변동(이사, 연락두절 등)으로 사례관리 진행이 어려운 경우</li> <li>● 일정기간동안 클라이언트가 지속적인 사례관리 서비스를 거절하거나 포기하는 경우</li> <li>● 사례관리자와 클라이언트가 신뢰관계 훼손으로 더이상 사례관리를 진행할 수 없는 경우</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 종결을 위한 사례관리 평가</li> </ul>

● **클라이언트의 역할부여를 통한 문제해결 과정에 참여하기**

- 사례관리 전 과정에서 클라이언트가 실천적 주체임을 인식시키고 사례관리자는 우선적으로 클라이언트의 동기부여에 집중함

● **클라이언트와 함께 자원 탐색하기**

- 클라이언트가 가지고 있는 내·외적 자원과 자원 활용 능력을 탐색함
- 기존 자원이 도움이 되었는지의 여부와 어떻게 활용되었는지를 탐색하여 클라이언트와 사례관리자가 서비스 개입전략을 수립함
- 자원정보를 찾고 클라이언트나 사례관리자가 기준 적합성을 탐색함

● **클라이언트의 자원접근성을 높이기 위해 노력하기**

- 클라이언트의 기존 자원망과 관계망을 우선적으로 활용함
- 자원탐색, 발굴, 활용의 전과정을 통해 클라이언트의 자원 활용 능력 향상에 초점을 두고 추진함
- 지역사회 자원정보 제공, 행정처리 지원, 정서적 지지를 제공함

7. 클라이언트의 주체적인 역할을 강화하기 위한 노력을 하고 있는가?

Seoul  
Welfare  
Foundation

## ● 간접실천 tip

### 1. 클라이언트한테 필요한 자원에 대한 정보를 관리하고 있는가?

#### ● 자원에 대한 정보를 수집하기

- 자원의 성격과 특성, 연계방법 등을 목록화 하고 정기적으로 업그레이드를 실시함
- 다양한 자원분류 방법을 적용하여 활용도를 높이는 방안을 통해 관리함
- 의료, 생계비, 교육비, 물품 등 각각의 공유하고 있는 복지자원을 목록화 하고, 수시로 업데이트 하여 위기상황 개입이나 계획 및 실행에 있어 바로 활용할 수 있도록 함

#### ● 자원활용 방법과 조건을 명확히 하기

- 주요 공공자원에 대한 정보를 공유하고 절차와 방법에 대해 이해하고 있어야 함

### 2. 서비스 제공기관과의 협력을 공고히 하기 위한 장치를 마련하고 있는가?

#### ● 사례관리 클라이언트에 대한 개입목표를 기관 간 공유하기

- 통합사례회의 등을 통해 클라이언트의 정보를 공유함
- 서비스의뢰서, 점검표 등 서식을 활용함

#### ● 서비스 제공기관 간 서비스 연계에 대해 공식적 절차를 합의하기

- 지역복지협의체 또는 사례관리위원회나 사례관리 분과를 통해 지역의 사회복지 환경에 적합한 절차 및 방법 등을 합의함

#### ● 사례관리에 대한 기관 간 공식적 협력 장치 만들기

- 자원개발 및 서비스연계, 사례회의 등 일련의 과정 참여에 대한 협약을 체결함
- 정기적 사례회의를 개최함
- 이미 설치되어 있는 지역사회복지협의체, 사례관리위원회, 사례관리 분과 등을 적극적으로 활용함

- 민·관 협력 및 지역네트워크 강화를 통한 사례관리 협력체계 공고히 하기
  - 지역공동의제 발굴, 공동사업 추진, 자원 나눔 등 네트워크 활동을 통해 사례관리의 협력체계를 강화함 (영향력 있는 간접적 실천 활동을 수행)
  - 지역자원의 잠재적 활용도를 높이기 위해 사례관리에 참여하지 않는 주체들 간에도 협력체계를 구축함

- 클라이언트한테 적합한 서비스 제공 여부 확인하기
- 합의된 목표 및 서비스계획 준수 여부 확인하기
- 문제해결을 위한 정보공유 및 보호의 지속성 등을 확보하기 위해 기관담당자와의 의사소통 통로 확보 및 정기적 접촉 실시하기
- 클라이언트에 대한 사례관리 내용 공유 및 협조 유지하기

### 확인하고 가기

#### 서비스과정 기록에 대해 알아보까요?

- 서비스를 제공하는 과정에서 취해진 전문적 의사결정과 행동의 근거, 본질, 결과를 기록함.
- 클라이언트의 반응 및 태도에 대해 기록하고, 사례관리자의 의견은 클라이언트의 상황과 분리하여 기록함.
- 사례관리 과정 기록에서 클라이언트에 대한 개입의 필요성을 언급하거나 계획을 수립하였을 경우 반드시 그 결과를 기록함.
- 사례회의 및 사례평가에 대한 기록도 빠트리지 않아야 함.
- 사례관리의 기록은 항상 클라이언트의 현재사항을 알 수 있도록 기록되어 있어야 함.

3. 서비스 제공기관의 노력을 점검하고 있는가?

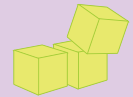


🌸 목표달성, 사례관리 클라이언트의 전출, 사망, 연락두절 등의 사유로 더 이상 사례관리를 진행하지 못할 상황이 발생하였을 때 사례관리 종결여부를 결정하게 된다.

🌸 종결이후 사후관리를 통해서 클라이언트의 상황에 대한 후속적인 점검을 하며, 클라이언트가 변화된 상태를 유지할 수 있도록 지원하고 위기상황의 재발을 예방하기 위한 제한적인 활동목적을 갖는 과정임을 인식하는 것이 필요하다.

## ● 핵심과업

1. 사례관리의 성과 평가하기
2. 종결에 대한 준비시키기
3. 사후관리 계획수립하기



Seoul  
Welfare  
Foundation

## ● 직접실천 tip

### 1. 주 문제 상황의 해결정도를 확인하고 있는가?

- **위기상황 등 클라이언트의 주 문제 상황이 어느 정도 호전되어 있는지 확인하기**
  - 생명과 안전에 관련된 문제를 가지고 있는 클라이언트는 종결에 대해 신중히 검토함
  - 주 문제 상황의 해결이 목표한 바에 부합하는가 확인함
  - 주 문제 상황이 해결되지 않은 경우 주요 원인을 파악함

### 2. 클라이언트의 변화정도를 확인하고 있는가?

- **클라이언트 측면에서 목표달성이나 변화정도 확인하기**
  - 클라이언트의 욕구충족 및 자기보호능력이 강화되었는지 파악함
  - 클라이언트가 서비스에 만족했는지, 문제해결능력이 향상되었는지 파악함
  - 클라이언트가 원조망 등 자원활용 능력이 향상되고 있는지 파악함
  - 클라이언트의 지역 내에서 공식적, 비공식적 지지망이 형성·확대되었는지 파악함
  - 기타 클라이언트의 긍정적 변화를 창의적으로 파악함

- **성과목표에 따른 객관적 평가척도 활용하기**
  - 목표달성을 위해 제공된 서비스에 대한 클라이언트의 만족도와 적절성을 평가하고 이에 따른 목표달성 정도 및 클라이언트의 변화를 평가함

### 3. 종결에 대한 합의 및 고지가 적절히 이루어지고 있는가?

- **종결에 대해 클라이언트와 합의하기**
  - 더 이상 서비스조정이나 서비스를 필요로 하지 않는 경우, 클라이언트와 논의·합의하여 사례를 종결함(클라이언트가 참여하지 않거나 더 이상 사례관리를 수행하는 것이 의미가 없을 때 전략적으로 종결가능함)

- 사례관리기간에 연결된 자원은 사례관리가 종결되더라도 지속될 수 있음을 클라이언트에게 주지시킬 필요 있음
- 클라이언트한테 도움이 필요한 경우 사례관리가 재개될 수 있음을 인식시킴
- **종결에 따른 적정기간(약1개월)을 두고 종결을 예고하기**
  - 종결예정 2~3회 전의 면담에서 종결과정을 예고함
  - 클라이언트에 따라 종결에 대한 불안감 등으로 종결의 수용도가 다를 수 있으므로 일정기간을 남겨두고 종결논의 등의 속도를 조절함
- **종결과정 및 종결사유를 클라이언트에게 명확히 설명하기**
  - 종결과정에서 클라이언트와 합의한 목표에 대해 재확인하고, 변화에 대해 공유함
  - 종결에 따른 긍정적인 지지를 하고, 클라이언트가 스스로 역량강화 되었음을 인지시킴
  - 사례관리종결 이후 서비스의 지속, 사후관리, 도움이 필요 시 재개입 가능성에 대해 고지하고, 종결에 따른 클라이언트의 불안감을 감소시킴
  - 종결은 종결심사서에 의거 진행하되, 사례에 따라 클라이언트한테 안내되어야 할 내용들은 별도의 안내문을 활용함



## 확인하고 가기

### 종결 시 필요한 사례관리자의 자세

종결의 과정은 사례관리자는 물론 클라이언트의 불안감을 야기 시켜, 그 동안 지속되어 왔던 긍정적 성과들을 일시에 후퇴시킬 수 있으므로 사례관리자의 지지적 상담과 아울러 대상자의 긍정적 수용이 이루어 질 수 있도록 사례관리자와 클라이언트가 함께 준비해나가는 것이 필요함

- 클라이언트에게 사례관리 종결과 사후관리 과정에 대한 설명
- 종결 시점을 대상자와 협의
- 사례관리를 통한 성과를 클라이언트와 공유하고, 초기과정부터 종결까지 긍정적 변화에 대한 격려와 긍정적 피드백 실시
- 클라이언트가 자신의 변화와 성장을 수용하고 앞으로의 일에 대한 걱정과 불안을 감소시킬 수 있도록 유도
- 종결 심사서에 의해 질문 및 정리하고, 평가 실시
- 최종 종결 시에는 가능한 한 대면 종결 실시
- 클라이언트에게 현재 진행되거나 사후관리측면에서 지속되는 서비스에 대한 설명
- 클라이언트가 다시 도움이 필요한 경우 언제든지 사례관리자 또는 기관을 접촉하여 서비스를 받을 수 있음을 설명
- 클라이언트의 욕구나 주변상황 변화로 인해 종결 시, 클라이언트를 적합한 타 기관으로 의뢰
- 알콜·학대 등의 위험이나 안전, 서비스 거부 등으로 종결 시에는 가구원에게 서면 및 대면으로 서비스 안내를 병행하여 향후 본인이나 가족들이 정보를 상시활용 할 수 있도록 조치

# Seoul Welfare Foundation

## ● 간접실천 tip

1. 사례관리지침서에 종결기준을 설정하고 있는가?

### ● 종결을 위한 기준 마련하기

- 목표달성, 전출, 사망, 거부 등 주요 종결기준을 구체적으로 마련함
- 종결기준을 적용할 수 없는 경우 사례회의를 활용할 수 있음

2. 공식적인 종결심사회의를 실시하고 있는가?

### ● 종결심사회의 참여자 구성하기

- 종결심사회의는 기본적으로는 사례관리자와 슈퍼바이저가 참여하여 실시함
- 이외에 서비스제공기관이나 사례관리 클라이언트가 참여하여 서비스 제공과정 전체에 대한 평가를 실시할 수 있음

### ● 종결심사회의의 주요내용 구성하기

- 종결심사회의에서는 종결의 적절성에 대한 검토와 함께 종결이후에 필요한 연계방안이나 사후관리 방안을 구체적으로 논의함
- 사례관리자와 기관의 대처능력이 향상되었는지 평가함
- 사례관리의 목표설정이 적정했는지, 서비스지원 계획이 적합했는지를 평가함
- 클라이언트 만족도, 서비스 만족도, 서비스의 효과성 평가 종결에 따른 지속적 서비스 연계, 타 기관의뢰, 사후관리 계획 등을 기록함
- 종결 심사회의에서 슈퍼비전이 이루어졌다면 그 내용을 구체적으로 기록하여 적용방안을 마련함
- 중단사례라도 서비스 목표달성 정도 및 중단사유에 대한 분석을 체계적으로 실시함
- 위기수준의 감소정도를 평가하고 추후 위험 및 안전에 대한 보호체계를 마련함

## 확인하고 가기

### 종결 유형에 따른 종결 시기

- 클라이언트 가구의 긍정적 변화에 따른 종결 : 장·단기 목표 달성, 문제 상황 해결 등
- 클라이언트 가구 여건에 따른 종결  
: 클라이언트 사망, 이사, 연락두절(3개월 이상), 장기입소 등 환경적 변화
- 클라이언트 요구에 의한 종결 : 서비스 거부, 포기 등
- 자체 종결 – 기관의 자원능력의 한계로 인한 종결
  - 비공식적 지지체계 등 외부자원으로 사례관리를 대체할 수 있을 경우
  - 상황의 개선이 이루어지기 어렵다고 판단한 경우

### 클라이언트가 거부하거나 협조하지 않는 경우

- 클라이언트의 선택을 수용하되, 클라이언트 거부나 포기가 불가피한 상황에 의한 것인지, 다른 선택에 의한 것인지, 절차에 대한 불편함인지, 서비스를 다르게 해달라는 피드백인지, 사례관리자와의 관계 형성의 문제인지 등을 파악하고 직접 질문하고 확인
- 여러 번의 면담과 만남을 통하여 숨겨진 사유를 파악하고 원인에 대한 다양한 해결책을 제시하되 그럼에도 불구하고 지속적이고 명확한 거부 의사가 확인될 시에는 종결 조치
- 단, 생명과 위험에 관련된 클라이언트는 종결에 대해 신중한 판단 요구됨

## 확인하고 가기

종결과 관련하여 혼동하기 쉬운 용어인 사후관리, 재개입이라는 용어에 대한 명확한 구분 및 적용이 필요하다.

**종결**은 더 이상 사례관리를 하지 않는 것을 결정하는 것이며,

**사후관리**는 종결이후 일정기간 경과시점에서 종결의 확정여부를 판단하기 위한 작업이며,

**재개입**은 사후관리과정 혹은 사후관리과정 이후에라도 (사례관리)재개입이 필요한 상황에 처해있을 경우 사례관리 서비스를 다시 제공하게 되는 경우를 의미한다.



❁ 사후관리란 종결이후의 결과를 확인하기 위한 활동이다. 사후관리는 follow-up service나 after care라는 용어로 사용된다. 즉 사후관리는 서비스 종결이후 일정기간을 두고 종결이후의 변화상황 안정화 여부를 모니터링하고 재개입 필요성을 조기에 판단하기 위한 목적으로 수행된다.

❁ 따라서 사후관리 시 사례관리자는 사례관리 클라이언트의 변화유지에 도움이 되는 지지적 상담과 정보를 제공하여 사례관리 클라이언트의 심리적 안정과 함께 지역사회 적응을 돕는 것에 초점을 맞추도록 한다.

## ● 핵심과업

1. 종결이후 삶의 안정성 확보하기
2. 종결이후 잠재적 위기에 대한 조기발견체계 구축하기



Seoul  
Welfare  
Foundation

## ● 직접실천 tip

### 1. 클라이언트의 동의하게

사후관리가 이루어지고 있는가?

#### ● 종결과 함께 일정기간 동안 사후지도가 있음을 클라이언트에게 설명하기

- 클라이언트 특성에 따른 사후관리 계획을 세우고 이에 대한 합의와 동의를 요청함

#### ● 사후관리의 의미 및 필요성 전달하기

- 클라이언트의 변화를 유지시키기 위한 서비스 유지계획을 포함함
- 클라이언트의 새로운 문제나 욕구에 따른 재개입 필요성 등을 판단하여 위기상황의 재발 예방함
- 클라이언트의 긍정적인 변화가 사례관리 종결 이후에도 유지될 수 있도록 지지함
- 클라이언트한테 새로운 문제나 욕구가 발생하였는지 파악함

### 2. 사후관리 시 필요한 기술을

활용하고 있는가?

#### ● 변화의 안정을 돕는 지지적 상담이나 정보 제공하기

- 클라이언트가 스스로 더 나은 삶을 위해 노력하고 있음을 격려하고 지지함
- 클라이언트의 변화를 지속시킬 수 있는 자원에 대한 정보를 제공하고 클라이언트가 스스로 탐색하고 접근할 수 있도록 도움

#### ● 재개입이 필요한 상황여부를 판단하기 위한 사정평가 기술 활용하기

- 클라이언트가 어려움을 다시 호소하는 경우에는 클라이언트의 상황을 인식하는 능력이 높아졌음을 인정함
- 클라이언트의 문제가 새로운 문제인지 잠재되었던 문제인지를 파악함
- 재개입의 여부, 어떤 단계에서 재개입을 할 것인가를 결정하기 위한 심층상담, 욕구 재사정, 위기도 등 전문가적 사정기술을 활용함

## ● 간접실천 tip

- 사후관리의 기간, 접촉빈도, 구체적인 수행내용에 대한 내부 규정 만들기
  - 누가, 어떤 방법으로 사후관리를 할 것인지 구체적으로 기술하여 활용함
  - 사후관리보고서 등 사후관리 과정을 통해 파악된 정보를 종합 정리 하는 기록 관리를 하도록 함
- 사후관리를 위한 다양한 접촉방안 마련하기
  - 사례관리자가 종결 시 계획한 사후관리를 직접 실시함
  - 사례관리자의 사후관리가 여의치 않을 때는 서비스를 지속하고 있는 기관을 통해 모니터링 할 수 있음
- 클라이언트의 삶의 안정성 확보를 위한 위기 및 안전 관련 기관 간 연계와 정보공유체계 확보하기
- 사후관리에 대한 서비스 제공기관 간의 역할 분담 실시하기

1. 기관의 사후관리에 대한 기준을 가지고 있는가?

2. 클라이언트의 잠재위기 관련 기관과 연계체계를 마련하고 있는가?

Seoul  
Welfare  
Foundation





---

본 가이드라인은 기본적으로 기관별로 사례관리와 관련한 운영체계나 운영지침이 있다는 전제 하에 만들어졌습니다. 즉 사례관리를 수행할 수 있는 하드웨어를 갖추고 있다면 그 안에서 사례관리라는 프로그램이 좀 더 원활하게, 좀 더 심도 있게, 좀 더 가치지향적인 실천이 될 수 있도록 하는 데 초점을 맞추고 있습니다.

기본적인 구성은 사례관리의 주요과정에 대한 정의, 각각의 과정에서 핵심적으로 수행해야하는 과업, 각 과업별로 사례관리자들이 놓치지 않고 점검해야하는 실천적 요소들을 팀의 형식으로 제시하고 있습니다.

따라서 '통합사례관리 가이드라인'의 구성은 사례관리 수행과정의 흐름을 따라가면서 사례관리자가 핵심적으로 수행해야하는 과업과 과업수행을 위한 직·간접 실천의 팀으로 구성되어 있습니다. 핵심과업은 "~ 하기", 직·간접 실천의 팀은 "~ 하여야 함" 혹은 "~ 할 것" 이라는 표현을 사용하였습니다.

활용의 초점은 사례관리자의 자기점검에 두고 있지만 슈퍼바이저가 가이드라인의 내용을 중심으로 사례관리업무의 질 관리를 위한 목록으로 활용할 수 있을 것입니다. 이로써 사례관리 사업을 효율화하고 사례관리자의 역량강화를 위한 추가적인 지원 계획을 수립하거나 슈퍼비전을 제공할 수 있을 것입니다.











**일차적인 활용방법**은 사례관리 과정별 주요과업을 재확인하는 것입니다. 사례관리자가 관련 가이드라인의 주요내용을 염두에 두고 실천을 하는지 자가 점검을 하거나 슈퍼바이저가 슈퍼바이저의 업무에 대한 점검 목록으로 활용할 수 있을 것입니다. 이로써 사례관리 수행과정의 기본 뼈대를 구축하게 됩니다.

**이차적인 활용방법**은 가이드라인에서 제시하고 있는 핵심과업을 수행하는 '우리기관' 혹은 '나만의' 노하우를 축적하는 방법입니다. 현재 '직·간접 실천 팀'이나 '확인하고 가기'라는 항목을 통해 좀 더 구체적인 수행방법을 제시하고 있습니다. 이에 더하여 지속적으로 '우리기관만의 노하우', '나만의 노하우'를 추가해 보십시오. 이로써 균형 잡힌 몸매나 근력을 키우게 될 것입니다.

사회복지실천은 다양한 상황과 맥락하게 이루어져야합니다. 모든 상황과 맥락에 맞는 실천방안을 제시하는 데 한계가 있습니다. 기관별로 이러한 노하우를 축적하고 공유할 때 실천적 지식으로 체계화될 수 있습니다.

여러분들의 참여를 통해, 더욱 풍요로운 가이드라인 2.0이 조만간 만들어지길 기대합니다.



- 
-  권진숙 외(2012), 사례관리전문가교육, 학지사
  
  -  노혜련,유성은(2007), 강점관점 사례관리의 특성에 관한연구 : 빈곤여성가구주의 참여경험을 중심으로, 한국가족치료학, Vol.15, No.1
  
  -  보건복지부(2006), 강점관점 해결중심 매뉴얼
  
  -  보건복지부(2011), 위기가구 사례관리 업무 매뉴얼
  
  -  보건복지부(2013), 2013년 읍·면·동 사회복지 업무안내
  
  -  보건복지부(2013), 2013년 희망복지지원단 업무안내
  
  -  서울시복지재단(2009), 사회복지관 프로그램 매뉴얼 지역사회보호사업 : 사례관리실천 매뉴얼
  
  -  안산시무한돌봄센터(2011), 사례관리 매뉴얼
  
  -  정민숙 외(2013), 사회복지개론, 공동체
  
  -  한국사례관리학회(2012), 사례관리론, 학지사

서울시복지재단-2013-31

## 통합사례관리 가이드라인

발행일 2013년 10월 31일  
발행처 서울시복지재단  
발행인 임성규  
편집인 김영오

주소 서울시 종로구 신문로2가 1-43  
전화 02-2011-0400  
팩스 02-2011-0500  
홈페이지 [www.welfare.seoul.kr](http://www.welfare.seoul.kr)  
디자인인쇄 예림프로세스 (02-2263-9217)  
I S B N 978-89-6298-246-6

이 책의 저작권은 재단법인 서울시복지재단에 있습니다.  
무단 전재와 무단 복제를 금합니다.



