

GGWF REPORT

2019-15

공공통합사례관리 면접가이드 개발 II : 계획부터 종결까지

연구책임 | 신재은 (경기복지재단 선임연구위원)

공동연구 | 김수영 (사회복지연구소 마:실)
강미경 (사회복지연구소 마:실)
이선숙 (성북시니어클럽)
김주연 (경기복지재단 연구원)

■ 감사위원

유명이 대림대학교 교수

최연선 장안대학교 교수

최정선 동부희망케어센터 센터장

■ GGWF Report는 사회복지분야의 주요현안에 관하여 정책의 방향설정과 실현에 도움을 주고자, 연구·조사를 통한 정책제안이나 아이디어를 제시하고자 작성된 자료입니다.

■ 본 보고서는 경기복지재단의 공식적인 입장과 다를 수 있습니다. 본 보고서의 내용과 관련한 의견이나 문의 사항이 있으시면 아래로 연락주시기 바랍니다.

Tel : 031-267-9351 Fax : 070-8282-5939 E-mail : sje9820@ggwf.or.kr

요약

□ 가이드개발 배경 및 목적

- 정부는 찾아오는 민원인의 신청·접수를 처리하는데 그치지 않고 먼저 찾아가 복지대상 발굴과 심층상담, 가구별 욕구에 따른 통합서비스 제공으로 위기상황의 근본적 해결 지원을 목적으로 찾아가는 보건복지서비스를 추진
 - 이를 위해 읍면동에 찾아가는 복지전담팀을 설치하고 찾아가는 복지상담, 복지사 각지대 발굴, 통합사례관리 등 통합서비스를 활성화로 복지체감도를 높이고자 함
- 이처럼 복지전달체계와 조직구조 및 기능의 개편은 사회복지담당 인력의 역할 변화로 이어지고 그에 따른 읍면동 복지역량 강화가 요구됨
 - 주민을 찾아가서 만남의 과정을 통해 욕구를 발견하고 수렴하는 대면 상담 기반 업무가 대폭 강화되어, 이와 관련된 전문성 강화의 필요성과 중요성이 커지고 있음
- 본 연구는 읍면동 통합사례관리업무를 담당하는 사회복지공무원의 역량강화를 위해 이들을 대상으로 통합사례관리 초기 이후 과정에 중점을 두어서 연구함
 - 연구내용은 사회복지 공무원이 통합사례관리를 수행하는데 필요한 지식과 기술에 대한 인식, 교육 요구 등 실태 파악
 - 실태파악을 기초로 한 사례기반의 면접가이드 개발하여 사회복지 공무원이 통합사례관리 수행방법을 익힐 수 있도록 하고자 하며, 추후 교육 자료로 활용

□ 가이드 개발 방법

- 찾아가는 보건복지서비스에 대한 문헌분석을 통해 시군구 및 읍면동 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원 주요 업무 검토
- 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원의 설문조사를 통한 초기 이후 과정인 계획부터 종결까지 실태 파악
 - 시군구 및 읍면동 사회복지 공무원 대상으로 설문조사를 실시하여 총 236개의 데이터를 설문분석에 활용함

- 조사내용은 ①통합사례관리 업무과정의 중요도·수행도·난이도 ②전체 업무 시간 중 1주일 간 이루어지는 통합사례관리 시간 비율 및 통합사례관리 업무 중요도, 평균 개입기간 ③담당한 사례현황(사례수, 가구 형태, 경제적 수준) ④통합사례관리 업무를 수행하면서 느끼는 어려움 정도, 어려움을 느끼는 주된 이유 ⑤통합사례관리 과정별 과업의 중요도·수행도·난이도 ⑥통합사례관리 전문성 향상을 위한 활동의 인지 여부·필요성·도움정도 ⑦사례관리 슈퍼비전 참여한 시간, 사례관리 교육에 참여한 시간, 적절한 교육 시간, 효과적인 교육방법 ⑧인구사회학적 특성까지 8가지 영역으로 이루어짐
- 실태조사 결과를 반영하여 통합사례관리 초기 이후 과정 중심으로 개발함. 통합사례관리 관련 연구 경험 또는 현장에서 10년 이상 실제 수행하고 슈퍼비전 전문지식이 있는 전문가를 구성하여 사례기반의 면접가이드 개발

□ 실태조사 결과

- 통합사례관리 전 과정에서 중요도와 수행도는 초기상담 과업이 가장 높게 나타났고, 난이도는 서비스 제공 계획수립을 가장 어려워하는 것으로 나타남
 - 초기상담, 욕구 및 위기도 조사, 서비스 제공 계획수립이 중요도와 수행도가 가장 높아, 과업 중에 가장 많이 수행하고 중요한 과업으로 나타남. 서비스제공 계획수립에 대해 어려움을 느끼고 있어 체계적인 교육 및 가이드를 제공해야 함
 - 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원이 통합사례관리 업무를 배치 받기 전 사례관리 교육 필수이수 시간을 제공하고 관련 분야 전문가와 교류하여 슈퍼비전에 참여할 필요가 있으며, 통합사례관리업무 담당 공무원의 장 또한 사례관리 슈퍼비전 줄 수 있을 정도의 역량을 갖추도록 지원하여야 함
- 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원은 통합사례관리 전 과정에 대해 전문성을 갖추도록 체계적인 교육 및 가이드를 제공해야 함
 - 응답자의 절반이상인 55.2%가 통합사례관리 경력 1년 이하이며 절대다수인 88.5%가 업무수행에 어려움을 느끼고 있어, 교육적 방안과 상세하고 정교한 가이드 제공이 요구됨
 - 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원이 사례관리 교육에 수강할 수 있도록 온라인 및 오프라인 강의를 구축하여 통합사례관리 과정별 교육을 상시로 수

강할 수 있도록 지원해야 함

- 단순 지식을 전달하는 수준이 아닌 사례별 구체적인 가이드 제공이나 지속적인 반복 실습이 가능한 교육과정 지원이 필요함

□ 통합사례관리 과정별 면접기술 개발내용 및 활용

- 3장에서 통합사례관리 과정별 면접기술: 계획부터 종결까지에 필요한 면접기술을 다룸
 - 주요 내용은 ‘계획(서비스제공 계획), 실행(서비스제공 및 점검), 종결, 사후관리를 중심으로 하며, 각 과정별 기본개념 이해, 사례를 기반으로 면접방법을 제시함
 - 통합사례관리 과정별 면접기술의 각 장은 4가지 요소(설명, 면접예시, 질문예시, 생각해보기)로 구성됨
- 이 가이드는 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원, 통합사례관리사 등을 주요 독자로 전제하고 제작되었음
 - 통합사례관리 업무를 처음 담당하거나 업무기간이 짧다면, 이 가이드를 읽기 전에 신재은·강미경·김수영·박미경(2018)의 ‘공공통합사례관리 초기과정 면접가이드 개발 연구’를 먼저 보기를 권함

목차

I | 가이드개발 개요 / 1

- 1. 가이드 개발 배경과 목적 1
- 2. 가이드 개발 방법 3
- 3. 가이드 구성과 활용 5

II | 통합사례관리 실태 : 계획부터 종결까지 / 7

- 1. 실태조사 개요 7
- 2. 통합사례관리 과업에 대한 중요도, 수행도, 난이도 인식 10
- 3. 통합사례관리 운영 실태 19
- 4. 소결 25

III | 통합사례관리 과정별 면접기술 : 계획부터 종결까지 / 31

- 1. 계획(서비스 제공 계획) 32
- 2. 실행(서비스 제공 및 점검) 60
- 3. 종결 69
- 4. 사후관리 81

| 참고문헌 / 85

부록 / 87

표 차례

〈표 II-1〉 조사도구의 구성	8
〈표 II-2〉 시군구·읍면동 통합사례관리업무 담당 공무원의 일반적 특성	9
〈표 II-3〉 통합사례관리업무 전 과정의 과업별 중요도·수행도·난이도 인식정도	11
〈표 II-4〉 통합사례관리 계획부터 종결까지 과업의 중요도 기술통계량	13
〈표 II-5〉 통합사례관리 계획부터 종결까지 과업의 수행도 기술통계량	15
〈표 II-6〉 통합사례관리 계획부터 종결까지 과업의 난이도 기술통계량	18
〈표 II-7〉 통합사례관리업무 중 사례관리업무 비율	20
〈표 II-8〉 통합사례관리 업무 수행 중 어려움 느끼는 주된 이유 (중복응답)	21
〈표 II-9〉 통합사례관리 전문성 향상을 위한 활동 : 여부	22
〈표 II-10〉 통합사례관리 전문성 향상을 위한 활동 : 필요성	22
〈표 II-11〉 통합사례관리 전문성 향상을 위한 활동 : 도움 정도	23
〈표 II-12〉 통합사례관리 슈퍼비전에 참여한 시간(지난 1년 간)	24
〈표 II-13〉 통합사례관리 교육에 참여한 시간(지난 1년 간)	24
〈표 II-14〉 선호하는 교육시간	25

그림 차례

〈그림 I-1〉 가이드 개발 절차	4
〈그림 I-2〉 통합사례관리 : 초기 이후 과정(계획부터 종결까지)	6
〈그림 III-1〉 통합사례관리 : 초기 이후 과정(계획)	32
〈그림 III-2〉 계획의 과업	34
〈그림 III-3〉 통합사례관리 : 초기 이후 과정(실행)	60
〈그림 III-4〉 통합사례관리 : 초기 이후 과정(종결)	69
〈그림 III-5〉 통합사례관리 : 초기 이후 과정(사후관리)	81

I 가이드개발 개요

1. 가이드 개발 배경과 목적

- 공공영역의 사회복지 전달체계로 통합사례관리가 등장함
 - 읍면동 찾아가는 보건복지서비스 정책의 핵심이라고 할 수 있는 통합사례관리 모델은 2008년 희망복지 전달체계 발표에서 언급되어 2009년에 사례관리를 도입하면서 시작됨(보건복지부, 2018)
 - 그리고 2018년부터 전국 읍면동은 행정복지센터로 개편되었고 통합사례관리 중심의 맞춤형 통합서비스 체계로 구축함. 이렇게 정부는 복지전달체계를 시군구 중심에서 읍면동 중심으로 확대하여 주민이 찾아오기 더 쉽고 주민 곁으로 더 많이 찾아가는 복지를 추구함
 - 이로써 복지 거점화가 된 읍면동의 기능은 내방민원 중심 사무에서 사회보장급여의 이용과 제공을 위해 찾아가는 복지서비스로 변모하고 있음
 - 읍면동의 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원의 역할도 기존에는 공공급여 안내 및 신청접수 등 수동적인 복지행정 비중이 높았다면 찾아가는 방문상담, 복지사각지대 발굴, 통합사례관리 등 대면서비스가 중시됨
 - 특히 통합사례관리 업무는 담당하는 사회복지 공무원의 일관성, 지속성, 접근가능성이 요구되며, 무엇보다도 서비스 이용자의 욕구에 기초하여 개별화된 접근을 지속적으로 필요로 하는 대인서비스이기 때문에 상당한 전문성이 갖춰져야 함
- 공공영역에서의 통합사례관리는 공공인력의 질이 중요함
 - 통합사례관리 실천에 있어 성공은 사례관리자의 역량에 큰 영향을 받음. 그런데 짧은 기간동안 업무를 수행하고 순환보직을 하는 공공인력의 특성은 업무의 지속성과 전문성을 담보하기 어려운 여건임

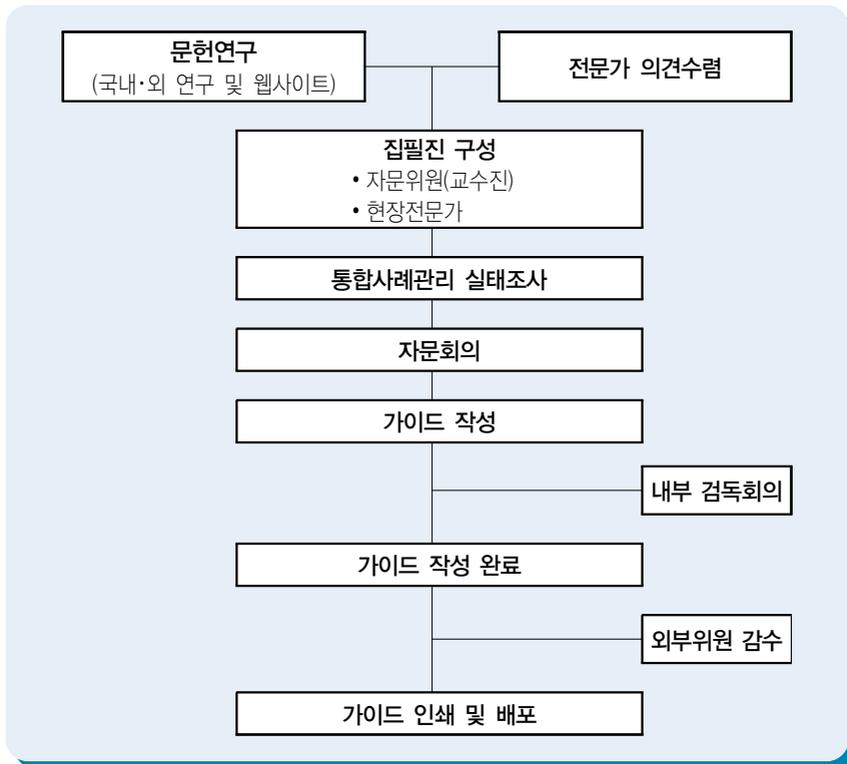
- 이러한 특성은 통합사례관리라는 전문적인 역할을 수행을 적절히 수행해 낼 수 있을지는 적잖은 과제가 됨. 이것은 통합사례관리와 관련된 기술을 숙지할 여건이 갖춰지지 못하고, 지속적으로 전문성을 축적한 실무자가 부족할 수 있음을 의미하고, 통합사례관리의 목적달성이 녹록치 않을 수 있음
 - 선행연구(신재은·박미경, 2018; 최지선·민소영·엄태영, 2017; 성은미·김희연·오민수·신재은·김정희·이다경, 2017)에 따르면, 통합사례관리 초기과정은 중요하지만 어려운 업무라고 인식하고 있으며 교육필요도 또한 크게 나타남
 - 또한 통합사례관리 초기 이후 과정에 대해서도 중요성을 높게 인식하였으나 수행수준은 상대적으로 낮았음(신재은·박미경 2018; 최지선·민소영·엄태영, 2017). 통합사례관리 초기 이후 과정에 해당하는 계획수립(4.26), 서비스제공 및 점검(4.15), 종결 및 사후관리(4.02)에 대해 중요도를 높게 인식하나, 수행수준은 평균 3.45~3.76점(5점 만점)으로 4점 이하로 인식하고 있어 전반적으로 보통수준으로 나타남
 - 그런데 통합사례관리의 계획수립부터 종결까지의 과정은 이용자의 욕구에 기초하여 계획을 수립하고 맞춤형 서비스를 연계·제공함으로써 통합사례관리의 목적을 이루고자 하는 실질적인 활동이 이루어지는 단계임. 따라서 공공인력의 지속성과 전문성이 한층 더 요구된다고 할 수 있음
- 통합사례관리를 처음 접하는 공공인력이 쉽게 이해하고 따라해 볼 수 있는 상세한 면접가이드를 제공할 필요가 있음
- 순환보직을 하는 공공인력의 특성을 감안할 때, 통합사례관리 업무는 적어도 1~3년에 걸쳐서 신규 인력이 배치될 개연성이 큼. 신규인력이 전문성을 요구하는 통합사례관리를 어떻게 수행할지 업무지침 만으로는 한계가 있음. 업무지침은 업무의 흐름을 안내할 뿐이어서 서비스 이용자를 대면하여 어떻게 면접을 하여야 할지 막막할 수 있음
 - 선행연구에 따르면, 통합사례관리 업무를 담당하는 공공인력은 사례관리교육의 필요성(4.30)을 높게 평가하였으나, 수행방법을 안내하는 가이드제공(4.28)에 대해서 그 필요성을 높게 인식하고 있음(신재은·박미경, 2018)
 - 이로부터 교육적 방안도 검토하되, 통합사례관리는 일반 행정업무에 비해서 다년간의 실천경험이 요구되므로 초심자도 연습해 볼 수 있는 상세하고 정교한 면접가이드 제공을 고려할 필요가 있음

- 그러나 그간 사례를 토대로 면접중심의 가이드는 거의 전무하고 통합사례관리 면접가이드를 개발하는 것은 시의적절하다고 판단됨. 다만, 통합사례관리 초기과정 면접가이드(신재은·강미경·김수영·박미경, 2018)는 개발되었으므로 그 이후인 계획부터 종결까지의 과정에 대한 면접가이드를 개발하여 통합사례관리 전 과정을 완성하는 것은 의미가 있는 작업이라고 할 것임
 - 이러한 문제의식에서 본 연구는 통합사례관리 초기 이후 과정의 계획부터 종결까지를 중심으로 면접가이드를 개발하여 제시하고자 함. 구체적으로는 통합사례관리 업무를 담당하는 공공인력을 대상으로 통합사례관리 실태를 검토하고, 서비스 이용자와 신뢰를 구축하고 협력적인 관계를 만들면서 과업 수행방법을 익힐 수 있도록 사례기반 면접가이드를 개발하고자 함
- 향후 연구결과물은 공공인력의 연습용 자료나 교육교재로 활용할 것을 기대함
- 개발된 면접가이드는 읍면동에서 통합사례관리 업무를 담당하는 공공인력이 동료들과 상호 연습해 볼 수 있는 자료로 활용될 것을 기대함
 - 또한 교육 자료로 활용하여 통합사례관리 업무를 담당하는 공공인력의 전문성 향상을 도모하고, 이를 통해 찾아가는 보건복지서비스 정책의 목적달성에 기여할 것을 기대함

2. 가이드 개발 방법

- 가이드 개발은 <그림 1-1>과 같은 절차를 거쳤으며, 세부 내용은 다음과 같음
- 첫째, 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원 대상 통합사례관리 관련 업무매뉴얼 및 연구 등을 중심으로 문헌을 검토함. 그리고 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원이 실제적으로 활용 가능하도록 관련 전문가로부터 의견을 수렴함
 - 둘째, 가이드 집필은 통합사례관리 관련 연구 경험 또는 현장에서 사례관리를 10년 이상 실제 수행하고 슈퍼비전관련 전문지식이 있는 자문위원(교수진), 그리고 공공에서 통합사례관리를 10년 이상 수행하고 있는 현장전문가로 구성함

- 셋째, 가이드의 구성 및 내용에 반영하기 위해 사회복지 공무원의 통합사례관리 계획부터 종결까지의 업무 중요도, 수행도, 난이도 인식의 통합사례관리 실태 등 대한 설문조사를 실시하고 결과를 분석함
- 넷째, 통합사례관리 실태조사 분석 결과를 바탕으로 자문회의를 실시하여 가이드의 구성 및 내용에 대해 논의함
- 다섯째, 작성한 가이드는 공공현장에서 통합사례관리 등 복지업무를 20년 이상 수행경험이 있는 사회복지 공무원, 10년 이상 경험이 있는 통합사례관리사, 학계 전문가 등 내·외부 자문위원의 자문을 거쳐 내용을 수정 및 보완하여 완성함
- 마지막으로 본 가이드는 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원과 통합사례관리사가 현장에서 자가 학습용으로 사용하고, 교육 교재로 활용할 수 있도록 제작할 예정임



〈그림 I-1〉 가이드 개발 절차

3. 가이드 구성과 활용

□ 이 면접가이드는 크게 3장으로 구성됨

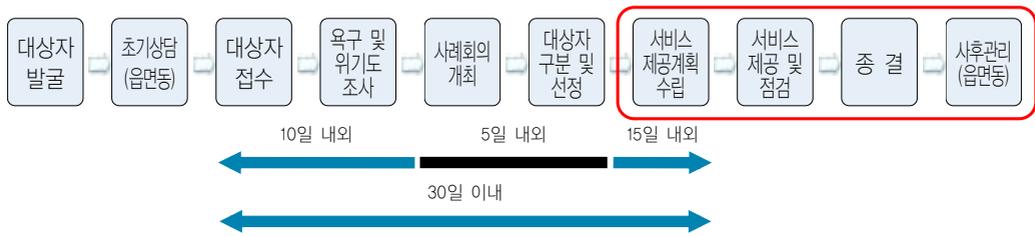
- 1장과 2장은 각각 가이드 개발 개요, 통합사례관리 실태로 구성됨
 - 가이드개발 개요는 가이드 개발 배경과 목적, 개발방법, 구성과 활용 등 안내하며, 통합사례관리 실태는 통합사례관리 업무에 대한 중요도, 수행도, 난이도 인식과 전문성향상 방안에 대한 실태 등을 조사·분석함
- 3장은 통합사례관리 과정별 면접기술: 계획부터 종결까지에 필요한 면접기술을 다룸
 - 주요 내용은 계획(서비스제공 계획), 실행(서비스제공 및 점검), 종결, 사후관리를 중심으로 하며, 각 과정별 기본개념 이해, 사례를 기반으로 면접방법을 제시함
- 한편 통합사례관리 과정별 면접기술의 각 장은 4가지 요소로 구성됨
 - 설명: 각 주제에 대한 개념, 원칙 등을 설명
 - 면접 예시: 이 가이드에서 소개한 면접기술을 사례에 적용한 사례를 제시
 - 질문 예시: 각 주제에 다른 개념이나 원칙과 관련한 현장의 이슈, 사례 등을 소개
 - 생각해 보기: 실천 과정에서 고려해야 할 사항, 즉시 활용 가능한 면접 기술이나 질문 등을 제공

□ 활용

- 이 가이드는 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원, 통합사례관리사 등을 주요 독자로 전제하고 제작되었음
 - 통합사례관리 업무를 처음 담당하거나 업무기간이 짧다면, 이 가이드를 읽기 전에 신재은·강미경·김수영·박미경(2018)의 ‘공공통합사례관리 초기과정 면접가이드 개발 연구’를 먼저 보기를 권함

□ 주요 용어

- 초기 이후 과정: 통합사례관리과정 중 ‘서비스 제공계획 수립-서비스 제공 및 점검-종결-사후관리’까지를 초기 이후 과정이라고 조작적으로 정의함



〈그림 I-2〉 통합사례관리 : 초기 이후 과정(계획부터 종결까지)

- 공공 사례관리자: 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원, 통합사례관리사를 통칭하는 용어임. 단, 본문 내용의 의미에 따라 사회복지사로 표현할 수도 있음
- 서비스 이용자: 통합사례관리 대상으로 접수된 주민을 의미함

Ⅱ 통합사례관리 실태 : 계획부터 종결까지

1. 실태조사 개요

- 경기도 내 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원의 업무 실태를 파악하고, 이를 기반으로 통합사례관리 가이드 개발에 활용하고자 함
 - 설문조사는 시군구 및 읍면동 맞춤형복지팀의 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원을 대상으로 하였음
 - 설문조사 기간은 2019년 5월 28일에서 6월 17일까지 총 3주간에 걸쳐 진행되었고, 경기도청의 협조를 통해 대상자에게 공문으로 설문을 배포함
 - 설문내용은 통합사례관리 업무에 대한 인식, 통합사례관리 실태 등으로 구성됨
 - 설문내용은 구체적으로 통합사례관리 과정별 과업의 중요도·수행도·난이도, 통합사례관리 업무를 수행하면서 느끼는 어려움 정도, 어려움을 느끼는 주된 이유, 통합사례관리 전문성 향상을 위한 활동의 인지 여부·필요성·도움정도 등으로 구성됨
 - 조사도구는 다음과 같은 절차를 거쳐 개발함
 - 첫째, 선행연구 및 문헌검토를 바탕으로 통합사례관리 초기 이후 과정의 범위를 계획부터 종결까지로 설정함
 - 다음으로 통합사례관리 실태를 파악하기 위해 외부전문가 2명, 내부전문가 2인의 자문회의를 거쳐 문항의 적절성에 대한 검토한 후 문항을 수정하여 완성함
 - 기존에 개발된 척도를 활용한 조사도구는 다음과 같음. 통합사례관리 과업수행 수준을 파악하기 위해 강점관점 사례관리 실천척도(노혜련·유서구·박화옥·김경희·김수영, 2010)를 참고하여 문항을 추출하고 수정·보완하였고, 신뢰도는 .970을 보였음

〈표 II-1〉 조사도구의 구성

구분	내용	문항수	출처
통합사례관리 업무의 중요도, 수행도, 난이도	- 통합사례관리 업무의 중요도 - 통합사례관리 업무의 수행도 - 통합사례관리 업무의 난이도	21	최지선·민소영·엄태영(2017)
통합사례관리 운영실태	- 통합사례관리 운영현황 - 통합사례관리의 어려운 정도와 주된 이유 - 통합사례관리 전문성 향상을 위한 방안	23	자체개발
통합사례관리 초기 이후 과정 (계획~사후관리)의 중요도, 수행도 난이도	- 통합사례관리 초기 이후 과정의 중요도 - 통합사례관리 초기 이후 과정의 수행도 - 통합사례관리 초기 이후 과정의 난이도	23	노혜련 외 (2010) + 자체개발
일반적 특성	- 성별, 연령, 학력, 사회복지전공여부, 직렬, 직급, 공무원 경력, 통합사례관리 업무 경력	8	자체개발
계		75	

- 설문분석을 위해서 SPSS 23 프로그램을 사용하였고, 분석방법은 응답자의 일반적 특성과 각 문항별 빈도와 평균을 알아보기 위해 빈도분석 및 기술통계분석을 실시함

□ 설문대상은 시군구 및 읍면동 맞춤형복지팀 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원임

- 응답자의 일반적 특성은 다음과 같음
 - 설문응답자는 총 267명이 하였고, 불성실한 응답자를 제외한 총 236명의 자료를 분석함
 - 먼저 성별을 살펴보면, 여성이 174명(73.7%), 남성은 62명(26.3%)로 여성이 더 많이 표집되었음. 연령은 30대가 115명(48.9%)으로 가장 많았고, 이어 40대가 76명(32.3%), 20대가 24명(10.2%), 50대 이상이 20명(8.5%) 순으로 나타남
 - 학력은 대부분이 4년제 대학을 졸업한 응답자가 178명(75.1%), 이어 석사과정 또는 석사과정 졸업자가 33명(13.9%), 2년제 대학 졸업자는 23명(9.7%), 박사과정 또는 박사과정 졸업자는 3명(1.3%)으로 나타남
 - 사회복지 전공여부를 살펴보면 사회복지학 전공한 응답자가 170명(71.7%), 사회복지

- 지를 전공하지 않은 응답자는 67명(28.3%)이라고 응답함
- 직렬은 사회복지직이 218명(92.0%)으로 가장 많고 행정직이 15명(6.3%), 간호직은 3명(1.3%), 보건직 1명(0.4%)임. 직급은 7급 91명(38.4%), 9급 67명(28.3%), 8급 64명(27.0%), 6급 15명(6.3%) 순으로 나타남
 - 공무원 총 근무경력은 평균 85.25개월(7년 1개월)이었으며, 5년 이상 ~ 10년 이하(77명, 32.6%)로 가장 많음. 이어 1년 이상 ~ 5년 이하가 68명(28.8%), 10년 이상이 60명(25.4%), 1년 이하가 31명(13.1%) 순임
 - 통합사례관리업무 경력은 평균 19.7(1년 6개월)이었으며, 6개월 이상 ~ 1년 이하가 76명(32.2%)으로 가장 많고, 6개월 이하가 59명(25.0%), 2년 이상이 52명(22.0%), 1년 이상 ~ 2년 이하가 49명(20.8%)순으로 나타남
 - 근무부서를 읍면동 맞춤형복지팀, 시군구로 분류하여 보았을 때, 대부분이 읍면동 맞춤형복지팀에 근무하고 있으며(207명, 87.7%), 시군구는 29명(12.3%)로 나타남
 - 담당해야 하는 평균 가구 수는 27.26가구로 나타났으며, 20가구 미만이 142명(60.2%), 20가구 이상 ~ 40가구 미만이 73명(30.9%), 40가구 이상 ~ 60가구 미만은 10명(4.2%), 100가구 이상 9명(3.8%), 60가구 이상 ~ 100가구 미만이 2명(0.8%) 순임

〈표 II-2〉 시군구·읍면동 통합사례관리업무 담당 공무원의 일반적 특성

(N=236)

변수	구분	빈도	백분율(%)
성별	남	62	26.3%
	여	174	73.7%
연령	20대	24	10.2%
	30대	115	48.9%
	40대	76	32.3%
	50대 이상	20	8.5%
학력	2년제 대학 졸업	23	9.7%
	4년제 대학 졸업	178	75.1%
	석사과정 또는 졸업	33	13.9%
	박사과정 또는 졸업	3	1.3%
사회복지 전공여부	사회복지학	170	71.7%
	비 사회복지학	67	28.3%

변수	구분	빈도	백분율(%)
직렬	사회복지직	218	92.0%
	행정직	15	6.3%
	보건직	1	0.4%
	간호직	3	1.3%
직급	6급(팀장)	15	6.3%
	7급	91	38.4%
	8급	64	27.0%
	9급	67	28.3%
공무원 경력	1년 이하	31	13.1%
	1년 이상 ~ 5년 이하	68	28.8%
	5년 이상 ~ 10년 이하	77	32.6%
	10년 이상	60	25.4%
	평균/표준편차(단위:년)	85.25/71.99(7년)	
통합사례관리 업무경력	6개월 이하	59	25.0%
	6개월 이상 ~ 1년 이하	76	32.2%
	1년 이상 ~ 2년 이하	49	20.8%
	2년 이상	52	22.0%
	평균/표준편차(단위:개월)	19.70/22.02(1년6개월)	
근무부서	시군구	29	12.3%
	읍면동 맞춤형복지팀	207	87.7%
현재 진행 중인 사례 수	1가구 이상 ~ 20가구 이하	209	88.6%
	21가구 이상 ~ 30가구 이하	20	8.5%
	31가구 이상 ~ 40가구 이하	3	1.3%
	41가구 이상	4	1.7%

2. 통합사례관리 과업에 대한 중요도, 수행도, 난이도 인식

1) 통합사례관리 전 과정의 과업별 중요도·수행도·난이도 인식

- 통합사례관리 전 과정의 과업에서 중요도와 수행도는 초기상담이 가장 높게 나타났고, 난이도는 서비스 제공 계획수립을 가장 어려워함
- 중요도는 초기상담이 평균 4.61점으로 가장 높게 나타남
 - 그 다음으로는 욕구 및 위기도 조사(4.43), 서비스 제공 계획수립(4.34), 서비스

제공 및 점검(4.24), 종결 및 사후관리(4.11), 사례회의 개최(4.09), 대상자 구분 및 선정(4.05) 순으로 나타남

- 초기상담과 욕구 및 위기도 조사가 중요도의 1순위, 2순위인 것으로 보아 통합사례 관리 전 과정에서 초기단계가 가장 중요한 업무임을 알 수 있음

○ 수행도는 중요도와 비슷한 순위로 수행하는 것으로 나타남

- 수행도는 초기상담(4.08), 서비스 제공 계획수립(3.90), 욕구 및 위기도 조사(3.89), 서비스 제공 및 점검(3.85), 사례회의 개최(3.74), 대상자 구분 및 선정(3.70), 종결 및 사후관리(3.52) 순으로 나타남
- 수행 수준은 초기상담을 제외하고는 4점 이하의 점수를 보여 전반적으로 높지 않게 나타남

○ 마지막으로 난이도는 서비스 제공 계획수립(3.93)이 가장 높게 나타남

- 중요도, 수행도와는 반대로 난이도는 초기상담이 낮은 점수에 머물며 서비스 제공 계획수립(3.93)을 가장 어려워하였고, 그 다음으로는 욕구 및 위기도 조사(3.80), 서비스 제공 및 점검(3.78), 종결 및 사후관리(3.65), 초기상담(3.61), 대상자 구분 및 선정(3.46), 사례회의 개최(3.35) 순으로 나타남
- 수행수준은 초기상담을 제외하고는 4점 이하의 점수를 보여 전반적으로 보통 수준으로 알 수 있음

〈표 II-3〉 통합사례관리업무 전 과정의 과업별 중요도·수행도·난이도 인식정도

	업무 중요도		업무 수행도		업무 난이도	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
초기상담	4.61	.568	4.08	.781	3.61	.950
욕구 및 위기도 조사	4.43	.690	3.89	.780	3.80	.867
사례회의 개최	4.09	.797	3.74	.833	3.35	.840
대상자 구분 및 선정	4.05	.869	3.70	.818	3.46	.891
서비스 제공 계획수립	4.34	.724	3.90	.796	3.93	.801
서비스 제공 및 점검	4.24	.742	3.85	.852	3.78	.833
종결 및 사후관리	4.11	.784	3.52	.887	3.65	.839
전체 문항 평균	4.27	.740	3.81	.820	3.65	.860

2) 통합사례관리 초기 이후 과정 과업의 중요도, 수행도, 난이도 인식

- 중요도 평균점수 순위는 1순위가 실행(서비스제공 및 점검)으로 4.10점이며, 이어 계획(서비스제공 계획수립) 4.04점, 종결 및 사후관리 4.02임
 - 중요도 인식정도를 살펴보면, 첫째, 계획 과업에서 ‘목표는 서비스 이용자에게 현실적으로 실현가능하고 구체적인 것으로 함께 협의한다’와 ‘단기목표는 장기목표 달성을 위한 구체적인 활동목표로 수립한다’는 계획과업 중요도의 평균값보다 높게 나타났으나, ‘서비스 이용자 주변의 비공식적 자원을 충분히 탐색하고 참여시킨다’에 대한 중요도 인식정도는 가장 낮게 나타남
 - 둘째, 실행 과업에서는 ‘서비스 이용자의 변화와 성공을 함께 발견하고 지지해 준다’(4.29)와 ‘서비스 이용자가 원하는 변화로 나아가기 위해 스스로 할 수 있는 것을 시도하고 지속하도록 돕는다’는 서비스제공 및 점검과업 중요도의 평균값보다 높게 나타났으나, ‘서비스 이용자의 변화정도를 확인하면서 그 근거에 대해 함께 확인한다’에 대한 중요도 인식정도는 낮게 나타남
 - 셋째, 종결 과업에서는 ‘서비스 이용자가 원하는 변화로 나아가기 위해 스스로 할 수 있는 것을 시도하고 지속하도록 돕는다’는 종결 및 사후관리 과업 중요도의 평균값보다 높게 나타났으나, ‘종결과정에서 서비스 이용자와 사후관리의 필요성과 방법에 대해 협의한다’에 대한 중요도 인식정도는 낮게 나타남

〈표 II-4〉 통합사례관리 계획부터 종결까지 과업의 중요도 기술통계량

문항	빈도						평균	표준 편차	
	전혀 중요 하지 않다	중요 하지 않다	보통 이다	중요 하다	매우 중요 하다	계			
계획	장기목표와 단기목표를 명확히 구분할 수 있다.	1 (0.4%)	4 (1.7%)	68 (28.8%)	95 (40.3%)	68 (28.8%)	236 (100%)	3.95	.826
	장기목표는 서비스 이용자가 원하는 변화목표를 근거로 수립한다.	1 (0.4%)	5 (2.1%)	43 (18.2%)	115 (48.7%)	72 (30.5%)	236 (100%)	4.07	.779
	장기목표는 서비스 이용자의 우선순위를 최우선으로 고려하여 수립한다.	1 (0.4%)	4 (1.7%)	53 (22.5%)	101 (42.8%)	77 (32.6%)	236 (100%)	4.06	.810
	단기목표는 장기목표 달성을 위한 구체적인 활동목표로 수립한다.	1 (0.4%)	0 (0.0%)	44 (18.6%)	117 (49.6%)	74 (31.4%)	236 (100%)	4.11	.726
	목표는 서비스 이용자에게 현실적으로 실현가능하고 구체적인 것으로 함께 합의한다.	1 (0.4%)	1 (0.4%)	33 (14.0%)	99 (41.9%)	102 (43.2%)	236 (100%)	4.27	.746
	목표를 설정할 때 이용자와 합의한다.	1 (0.4%)	5 (2.1%)	48 (20.3%)	111 (47.0%)	71 (30.1%)	236 (100%)	4.04	.792
	합의된 목표를 달성하기 위한 실천방법을 선택할 때 이용자와 합의한다.	1 (0.4%)	6 (2.5%)	46 (19.5%)	115 (48.7%)	68 (28.8%)	236 (100%)	4.03	.790
	실천방법을 수행하는 역할에 대해 이용자와 합의하여 부담한다.	1 (0.4%)	8 (3.4%)	58 (24.6%)	103 (43.6%)	66 (28.0%)	236 (100%)	3.95	.837
	자원의 내용과 기간, 방법 등을 서비스 이용자와 합의한다.	1 (0.4%)	5 (2.1%)	61 (25.8%)	101 (42.8%)	68 (28.8%)	236 (100%)	3.98	.819
	서비스 이용자 주변의 비공식적 자원을 충분히 탐색하고 참여시킨다.	2 (0.8%)	8 (3.4%)	58 (24.6%)	105 (44.5%)	63 (26.7%)	236 (100%)	3.93	.849
	목표달성을 위한 활동 변경이 필요할 때, 서비스 이용자와 함께 합의한다.	1 (0.4%)	3 (1.3%)	52 (22.0%)	110 (46.6%)	70 (29.7%)	236 (100%)	4.04	.779
계							4.04	.796	
실행	서비스 이용자와 함께 변화 정도를 확인한다.	1 (0.4%)	2 (0.8%)	50 (21.2%)	122 (51.7%)	61 (25.8%)	236 (100%)	4.02	.738
	서비스 이용자와 변화 정도를 확인하면서 그 근거에 대해 함께 확인한다.	1 (0.4%)	8 (3.4%)	62 (26.3%)	114 (48.3%)	51 (21.6%)	236 (100%)	3.87	.799
	단기목표(활동 계획)는 서비스제공 및 점검 점검을 통해 지속적으로 수정, 추가 수립한다.	1 (0.4%)	7 (3.0%)	47 (19.9%)	105 (44.5%)	76 (32.2%)	236 (100%)	4.05	.824
	서비스 이용자가 원하는 변화로 나아가기 위해 스스로 할 수 있는 것을 시도하고 지속하도록 돕는다.	1 (0.4%)	3 (1.3%)	31 (13.1%)	104 (44.1%)	97 (41.1%)	236 (100%)	4.24	.759
	서비스 이용자가 문제를 해결하는 과정에서 주도권을 갖도록 한다.	0 (0.0%)	6 (2.5%)	44 (18.6%)	103 (43.6%)	83 (35.2%)	236 (100%)	4.11	.793

문항	빈도						평균	표준 편차	
	전혀 중요 하지 않다	중요 하지 않다	보통 이다	중요 하다	매우 중요 하다	계			
서비스 이용자의 변화와 성공을 함께 발견하고 지지해준다.	0 (0.0%)	2 (0.8%)	27 (11.4%)	108 (45.8%)	99 (41.9%)	236 (100%)	4.29	.698	
	계						4.10	.768	
종결	종결 시기는 서비스 이용자와 합의하여 결정한다.	2 (0.8%)	4 (1.7%)	52 (22.0%)	111 (47.0%)	67 (28.4%)	236 (100%)	4.00	.807
	종결과정에서 서비스 이용자와 장기목표(변화목표)가 이루어진 정도와 근거에 대해 함께 평가한다.	0 (0.0%)	6 (2.5%)	56 (23.7%)	102 (43.2%)	72 (30.5%)	236 (100%)	4.01	.799
	종결과정에서 서비스 이용자가 새롭게 알게 된 자신의 힘과 대처 능력에 대해 충분히 나눈다.	1 (0.4%)	7 (3.0%)	64 (27.1%)	102 (43.2%)	62 (26.3%)	236 (100%)	4.02	.804
	종결과정에서 추후 당면할 수 있는 유사한 어려움에 대해 이용자 자신이 어떻게 대처할지에 대해 함께 나눈다.	0 (0.0%)	4 (1.7%)	53 (22.5%)	109 (46.2%)	70 (29.7%)	236 (100%)	4.04	.768
	종결과정에서 서비스 이용자와 사후관리의 필요성과 방법에 대해 합의한다.	1 (0.4%)	7 (3.0%)	64 (27.1%)	102 (43.2%)	62 (26.3%)	236 (100%)	3.92	.829
	종결 후 사후관리를 수행한다.	1 (0.4%)	1 (0.4%)	51 (21.6%)	97 (41.1%)	87 (36.9%)	236 (100%)	4.14	.764
	계							4.02	.785

- 수행도 평균점수 순위는 1순위가 실행(서비스제공 및 점검)으로 3.55점이며, 이어 종결 및 사후관리 3.44점, 계획(서비스제공 계획수립) 3.43점임
 - 첫째, 계획 과업에서 ‘단기목표는 장기목표 달성을 위한 구체적인 활동목표로 수립한다’와 ‘장기목표는 서비스 이용자의 우선순위를 최우선으로 고려하여 수립한다’는 계획과업 수행도의 평균값보다 가장 높게 나타났으나, ‘서비스 이용자 주변의 비공식적 자원을 충분히 탐색하고 참여시킨다’에 대한 수행도는 가장 낮게 나타남
 - 둘째, 실행 과업에서는 ‘서비스 이용자의 변화와 성공을 함께 발견하고 지지해준다’는 서비스제공 및 점검과업의 수행도 평균값보다 가장 높게 나타났으나, ‘서비스 이용자가 문제를 해결하는 과정에서 주도권을 갖도록 한다’에 대한 수행도는 가장 낮게 나타남
 - 셋째, 종결 과업에서는 ‘종결 후 사후관리를 수행한다’는 종결과업 평균값보다 가장 높게 나타남. 그러나 ‘종결과정에서 추후 당면할 수 있는 유사한 어려움에 대해 이

용자 자신이 어떻게 대처할지에 대해 함께 나눈다'에 대한 수행도는 가장 낮게 나타남

○ 수행도의 전체 평균은 3.53점으로 보통수준으로 인식하고 있음

- 통합사례관리 담당 공무원이 계획부터 종결에 이르는 과정에서 실제로 과업을 수행함에 있어 단기목표와 장기목표 달성을 위해 구체적인 활동목표 수립을 가장 빈번히 수행하는 것을 알 수 있음
- 그러나 종결과정에서 서비스 이용자가 새롭게 알게 된 자신의 힘과 대처능력에 대한 상호 의견교류는 상대적으로 가장 수행 빈도가 낮았음
- 중요도 인식과 비교했을 때, 중요하다고 인식하는 반면 수행수준은 낮게 나타남

〈표 II-5〉 통합사례관리 계획부터 종결까지 과업의 수행도 기술통계량

문항	빈도						평균	표준편차	
	전혀 수행하지 않는다	수행하지 않는다	보통이다	수행한다	매우 빈번히 수행한다	계			
계획	장기목표와 단기목표를 명확히 구분할 수 있다.	1 (0.4%)	8 (3.4%)	102 (43.2%)	83 (35.2%)	42 (17.8%)	236 (100.0%)	3.67	.828
	장기목표는 서비스 이용자가 원하는 변화목표를 근거로 수립한다.	1 (0.4%)	11 (4.7%)	87 (36.9%)	95 (40.3%)	42 (17.8%)	236 (100.0%)	3.70	.828
	장기목표는 서비스 이용자의 우선순위를 최우선으로 고려하여 수립한다.	1 (0.4%)	12 (5.1%)	86 (36.4%)	91 (38.6%)	46 (19.5%)	236 (100.0%)	3.72	.850
	단기목표는 장기목표 달성을 위한 구체적인 활동목표로 수립한다.	0 (0.0%)	8 (3.4%)	88 (37.3%)	98 (41.5%)	42 (17.8%)	236 (100.0%)	3.74	.787
	목표는 서비스 이용자에게 현실적으로 실현가능하고 구체적인 것으로 함께 합의한다.	2 (0.8%)	12 (5.1%)	87 (36.9%)	91 (38.6%)	44 (18.6%)	236 (100.0%)	3.69	.862
	목표를 설정할 때 이용자와 합의한다.	3 (1.3%)	24 (10.2%)	95 (40.3%)	80 (33.9%)	34 (14.4%)	236 (100.0%)	3.50	.906
	합의된 목표를 달성하기 위한 실천방법을 선택할 때 이용자와 합의한다.	4 (1.7%)	23 (9.7%)	86 (36.4%)	88 (37.3%)	35 (14.8%)	236 (100.0%)	3.54	.919
	실천방법을 수행하는 역할에 대해 이용자와 합의하여 부담한다.	4 (1.7%)	19 (8.1%)	99 (41.9%)	85 (36.0%)	29 (12.3%)	236 (100.0%)	3.49	.873
	자원의 내용과 기간, 방법 등을 서비스 이용자와 합의한다.	3 (1.3%)	20 (8.5%)	100 (42.4%)	79 (33.5%)	34 (14.4%)	236 (100.0%)	3.51	.887
서비스 이용자 주변의 비공식적 자원을 충분히 탐색하고 참여시킨다.	6 (2.5%)	27 (11.4%)	94 (39.8%)	77 (32.6%)	32 (13.6%)	236 (100.0%)	3.43	.949	

문항	빈도						평균	표준 편차	
	전혀 수행하지 않는다	수행하지 않는다	보통이다	수행한다	매우 빈번히 수행한다	계			
목표달성을 위한 활동 변경이 필요할 때, 서비스 이용자와 함께 합의한다.	4 (1.7%)	26 (11.0%)	96 (40.7%)	73 (30.9%)	37 (15.7%)	236 (100.0%)	3.48	.943	
	계						3.43	.851	
서비스 제공 및 점검	서비스 이용자와 함께 변화 정도를 확인한다.	2 (0.8%)	25 (10.6%)	88 (37.3%)	85 (36.0%)	36 (15.3%)	236 (100.0%)	3.54	.905
	서비스 이용자와 변화 정도를 확인하면서 그 근거에 대해 함께 확인한다.	2 (0.8%)	28 (11.9%)	99 (41.9%)	82 (34.7%)	25 (10.6%)	236 (100.0%)	3.42	.865
	단기목표(활동 계획)는 실행 점검을 통해 지속적으로 수정, 추가 수립한다.	5 (2.1%)	11 (4.7%)	98 (41.5%)	85 (36.0%)	37 (15.7%)	236 (100.0%)	3.58	.883
	서비스 이용자가 원하는 변화로 나아가기 위해 스스로 할 수 있는 것을 시도하고 지속하도록 돕는다.	2 (0.8%)	14 (5.9%)	101 (42.8%)	73 (30.9%)	46 (19.5%)	236 (100.0%)	3.62	.893
	서비스 이용자가 문제를 해결하는 과정에서 주도권을 갖도록 한다.	3 (1.3%)	33 (14.0%)	96 (40.7%)	72 (30.5%)	32 (13.6%)	236 (100.0%)	3.41	.934
	서비스 이용자의 변화와 성공을 함께 발견하고 지지해준다.	1 (0.4%)	10 (4.2%)	91 (38.6%)	86 (36.4%)	48 (20.3%)	236 (100.0%)	3.72	.849
	계							3.55	0.89
종결	종결 시기는 서비스 이용자와 합의하여 결정한다.	4 (1.7%)	22 (9.3%)	95 (40.3%)	80 (33.9%)	35 (14.8%)	236 (100.0%)	3.50	.916
	종결과정에서 서비스 이용자와 장기목표(변화목표)가 이루어진 정도와 근거에 대해 함께 평가한다.	5 (2.1%)	29 (12.3%)	95 (40.3%)	73 (30.9%)	34 (14.4%)	236 (100.0%)	3.43	.954
	종결과정에서 서비스 이용자가 새롭게 알게 된 자신의 힘과 대처 능력에 대해 충분히 나눈다.	8 (3.4%)	29 (12.3%)	97 (41.1%)	71 (30.1%)	31 (13.1%)	236 (100.0%)	3.37	.975
	종결과정에서 추후 당면할 수 있는 유사한 어려움에 대해 이용자 자신이 어떻게 대처할지에 대해 함께 나눈다.	7 (3.0%)	27 (11.4%)	110 (46.6%)	60 (25.4%)	32 (13.6%)	236 (100.0%)	3.35	.975
	종결과정에서 서비스 이용자와 사후 관리의 필요성과 방법에 대해 합의한다.	7 (3.0%)	31 (13.1%)	88 (37.3%)	80 (33.9%)	30 (12.7%)	236 (100.0%)	3.40	.969
	종결 후 사후관리를 수행한다.	3 (1.3%)	27 (11.4%)	76 (32.2%)	86 (36.4%)	44 (18.6%)	236 (100.0%)	3.59	.960
	계							3.44	.958

- 난이도 평균점수는 1순위가 실행(서비스제공 및 점검)으로 3.71점이며, 이어 계획(서비스제공 계획수립) 3.64점, 종결 및 사후관리 3.63점임
 - 첫째, 계획 과업에서 ‘서비스 이용자 주변의 비공식적 자원을 충분히 탐색하고 참여시킨다’는 계획과업의 난이도 평균값보다 가장 높게 나타남. 다음으로 ‘목표는 서비스 이용자에게 현실적으로 실현가능하고 구체적인 것으로 함께 합의한다’와 ‘실천방법을 수행하는 역할에 대해 이용자와 합의하여 분담한다’에 대한 난이도가 높게 나타남. 그러나 ‘자원의 내용과 기간, 방법 등을 서비스 이용자와 합의한다’는 가장 낮게 나타남
 - 둘째, 실행 과업에서는 ‘서비스 이용자가 문제를 해결하는 과정에서 주도권을 갖도록 한다’는 서비스제공 및 점검 과업의 난이도 평균값보다 가장 높게 나타남. 다음으로 ‘서비스 이용자가 원하는 변화로 나아가기 위해 스스로 할 수 있는 것을 시도하고 지속하도록 돕는다’로 나타남. 그러나 ‘서비스 이용자와 함께 변화정도를 확인한다’에 대한 난이도는 가장 낮게 나타남
 - 셋째, 종결 과업에서는 ‘종결과정에서 서비스 이용자와 장기목표(변화목표)가 이루어진 정도와 근거에 대해 함께 평가한다’가 종결 과업의 난이도 평균값보다 가장 높게 나타났으나, ‘종결 시기는 서비스 이용자와 합의하여 결정한다’에 대한 난이도가 가장 낮게 나타남
- 한편 난이도의 전체 평균은 3.69점으로 보통수준으로 인식함
 - 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원이 과업을 수행함에 있어 계획수립을 가장 어려워하는 것으로 나타났고, 다음은 서비스제공 및 점검, 종결임
 - 세부 과업별로 살펴보았을 때, 서비스제공 및 점검과업 중 ‘서비스 이용자가 문제를 해결하는 과정에서 주도권을 갖도록 한다’의 난이도가 가장 높았음. 이 활동은 중요하다고 인식(4.11)하는 것에 비해 가장 어려워하는 점을 고려할 때 이용자 중심의 사례관리 방법에 대해 검토가 필요함
 - 또한 ‘목표는 서비스 이용자에게 현실적으로 실현가능하고 구체적인 것으로 함께 합의한다’는 계획 과업에서 난이도(3.81)가 두 번째로 높게 인식하고 있는데 중요도(4.27)도 가장 높게 나타난 점도 검토가 요구됨

〈표 II-6〉 통합사례관리 계획부터 종결까지 과업의 난이도 기술통계량

문항		빈도					평균	표준 편차	
		전혀 어렵지 않다	어렵지 않다	보통 이다	어렵다	매우 어렵다			계
계획	장기목표와 단기목표를 명확히 구분할 수 있다.	3 (1.3%)	8 (3.4%)	83 (35.2%)	87 (36.9%)	55 (23.3%)	236 (100.0%)	3.78	.888
	장기목표는 서비스 이용자가 원하는 변화목표를 근거로 수립한다.	3 (1.3%)	8 (3.4%)	84 (35.6%)	94 (39.8%)	47 (19.9%)	236 (100.0%)	3.74	.860
	장기목표는 서비스 이용자의 우선순위를 최우선으로 고려하여 수립한다.	4 (1.7%)	6 (2.5%)	86 (36.4%)	96 (40.7%)	44 (18.6%)	236 (100.0%)	3.72	.854
	단기목표는 장기목표 달성을 위한 구체적인 활동목표로 수립한다.	2 (0.8%)	10 (4.2%)	73 (30.9%)	112 (47.5%)	39 (16.5%)	236 (100.0%)	3.75	.811
	목표는 서비스 이용자에게 현실적으로 실현가능하고 구체적인 것으로 함께 합의한다.	1 (0.4%)	10 (4.2%)	72 (30.5%)	104 (44.1%)	49 (20.8%)	236 (100.0%)	3.81	.828
	목표를 설정할 때 이용자와 합의한다.	4 (1.7%)	12 (5.1%)	88 (37.3%)	84 (35.6%)	48 (20.3%)	236 (100.0%)	3.68	.912
	합의된 목표를 달성하기 위한 실천방법을 선택할 때 이용자와 합의한다.	2 (0.8%)	12 (5.1%)	90 (38.1%)	85 (36.0%)	47 (19.9%)	236 (100.0%)	3.69	.876
	실천방법을 수행하는 역할에 대해 이용자와 합의하여 분담한다.	2 (0.8%)	6 (2.5%)	84 (35.6%)	86 (26.4%)	58 (24.6%)	236 (100.0%)	3.81	.865
	자원의 내용과 기간, 방법 등을 서비스 이용자와 합의한다.	3 (1.3%)	13 (5.5%)	96 (40.7%)	79 (33.5%)	45 (19.1%)	236 (100.0%)	3.64	.896
	서비스 이용자 주변의 비공식적 자원을 충분히 탐색하고 참여시킨다.	3 (1.3%)	8 (3.4%)	73 (30.9%)	91 (38.6%)	61 (25.8%)	236 (100.0%)	3.84	.893
목표달성을 위한 활동 변경이 필요할 때, 서비스 이용자와 함께 합의한다.	2 (0.8%)	13 (5.5%)	89 (37.7%)	80 (33.9%)	52 (22.0%)	236 (100.0%)	3.71	.901	
계							3.64	5.498	
실행	서비스 이용자와 함께 변화 정도를 확인한다.	3 (1.3%)	14 (5.9%)	98 (41.5%)	82 (34.7%)	39 (16.5%)	236 (100.0%)	3.59	.877
	서비스 이용자와 변화 정도를 확인하면서 그 근거에 대해 함께 확인한다.	5 (2.1%)	12 (5.1%)	93 (39.4%)	83 (35.2%)	43 (18.2%)	236 (100.0%)	3.62	.912
	단기목표(활동 계획)는 실행 점검을 통해 지속적으로 수정, 추가 수립한다.	4 (1.7%)	12 (5.1%)	89 (37.7%)	87 (36.9%)	44 (18.6%)	236 (100.0%)	3.66	.897
	서비스 이용자가 원하는 변화로 나아가기 위해 스스로 할 수 있는 것을 시도하고 지속하도록 돕는다.	3 (1.3%)	10 (4.2%)	77 (32.6%)	86 (36.4%)	60 (25.4%)	236 (100.0%)	3.81	.911
	서비스 이용자가 문제를 해결하는 과정에서 주도권을 갖도록 한다.	2 (0.8%)	5 (2.1%)	66 (28.0%)	96 (40.7%)	67 (28.4%)	236 (100.0%)	3.94	.851
	서비스 이용자의 변화와 성공을 함께 발견하고 지지해준다.	6 (2.5%)	14 (5.9%)	90 (38.1%)	83 (35.2%)	43 (18.2%)	236 (100.0%)	3.61	.937
	계							3.71	.898

문항		빈도						평균	표준 편차
		전혀 어렵지 않다	어렵지 않다	보통 이다	어렵다	매우 어렵다	계		
종결	종결 시기는 서비스 이용자와 합의하여 결정한다.	5 (2.1%)	13 (5.5%)	95 (40.3%)	81 (34.3%)	42 (17.8%)	236 (100.0%)	3.60	.915
	종결과정에서 서비스 이용자와 장기목표(변화목표)가 이루어진 정도와 근거에 대해 함께 평가한다.	3 (1.3%)	12 (5.1%)	90 (38.1%)	81 (34.3%)	50 (21.2%)	236 (100.0%)	3.69	.905
	종결과정에서 서비스 이용자가 새롭게 알게 된 자신의 힘과 대처 능력에 대해 충분히 나눈다.	4 (1.7%)	12 (5.1%)	97 (41.1%)	77 (32.6%)	46 (19.5%)	236 (100.0%)	3.63	.911
	종결과정에서 추후 당면할 수 있는 유사한 어려움에 대해 이용자 자신이 어떻게 대처할지에 대해 함께 나눈다.	5 (2.1%)	10 (4.2%)	98 (41.5%)	75 (31.8%)	48 (20.3%)	236 (100.0%)	3.64	.923
	종결과정에서 서비스 이용자와 사후관리의 필요성과 방법에 대해 합의한다.	3 (1.3%)	13 (5.5%)	98 (41.5%)	76 (32.2%)	46 (19.5%)	236 (100.0%)	3.63	.901
	종결 후 사후관리를 수행한다.	4 (1.7%)	21 (8.9%)	82 (34.7%)	86 (36.4%)	43 (18.2%)	236 (100.0%)	3.61	.942
	계							3.63	.916

3. 통합사례관리 운영 실태

□ 통합사례관리 운영 현황

- 전체업무시간 중 통합사례관리 업무 비중은 응답자에 따라 상이함
 - 통합사례관리 업무비중 인식에 있어서 30%미만과 50%이상 70%미만이 동일하게 각각 64명(27.1%)으로 나타남. 다음으로 30%이상 50%미만이 55명(23.3%), 70%이상 100%이하가 53명(22.5%)순이며, 업무비중의 평균은 59%로 조사됨
- 다음으로 통합사례관리 업무의 중요도는 절대 다수가 긍정응답을 함
 - 통합사례관리 업무에 대해서 87.3%(206명)가 중요하다고 응답하였고, 다음으로 '보통이다'라고 응답한 대상자는 27명(11.4%), '중요하지 않다'라고 응답한 대상자는 3명(1.3%)으로 나타남
 - 이렇게 절대 다수가 통합사례관리를 중요하다고 인식하지만 응답자의 1/3은 업무비중을 30% 미만이라고 응답한 점을 볼 때, 중요도 인식에 비해서 시간투자를 상대적으로 적게 할 개연성이 있음

- 담당하고 있는 사례의 평균 개입기간은 응답자의 절반이상이 1년 미만임
 - 응답자의 절반 이상은 6개월 이상 1년 미만이었고(136명, 57.6%), 6개월 미만이 80명(33.9%), 1년 이상이 20명(8.5%)으로 나타나 평균 6개월 가량 개입을 하는 것으로 알 수 있음
- 이상으로 볼 때, 사회복지 공무원은 통합사례관리업무가 중요하다고 인식하고 6개월 정도 개입하고 있음
 - 전체 응답자 중 90% 가까이가 통합사례관리 업무를 중요한 편이라고 생각하고 있고, 사례 개입기간은 6개월 미만이 1/3, 6개월 이상 1년 미만이 약 1/2를 차지하고 있어 다소 단기 개입을 하고 있는 것을 알 수 있음
 - 이로 보아 초기면접을 거부하거나 비협조적인 사례, 라포 형성에 이르기까지 장시간이 요구되는 사례 등을 다루기에는 개입기간이 짧을 수 있음

〈표 II-7〉 통합사례관리업무 중 사례관리업무 비율

(N=236)

변수	구분	빈도	백분율(%)
전체업무시간 중 사례관리 업무 비율	30% 미만	64	27.1%
	30% 이상 ~ 50% 미만	55	23.3%
	50% 이상 ~ 70% 미만	64	27.1%
	70% 이상 ~ 100%	53	22.5%
	평균/표준편차(단위:업무비율)	59(1.12)	
통합사례관리 업무 중요도	전혀 중요하지 않다	0	0.0%
	중요하지 않다	3	1.3%
	보통이다	27	11.4%
	중요한 편이다	131	55.5%
	매우 중요한 편이다	75	31.8%
담당 사례 평균 개입 기간	6개월 미만	80	33.9%
	6개월 이상 ~ 1년 미만	136	57.6%
	1년 이상	20	8.5%
	평균/표준편차(단위:개월)	6.50/4.48	

□ 통합사례관리의 어려운 정도와 주된 이유

- 통합사례관리에 대해 응답자 대부분이 어려움을 느끼고 있는 것으로 나타남
 - 응답자의 88.5%(209명)는 통합사례관리업무가 어렵다고 하였고, 나머지 응답자 11.3%(27명)은 보통이거나 어려움을 느끼지 않는다고 응답함
 - 이어 통합사례관리에 대해 어려움을 느끼는 이유는 1순위가 통합사례관리 대상자의 상담거부나 비협조(29.6%)로 나타남. 그리고 2순위는 상담지식이나 기술이 부족(26.6%), 3순위는 과중한 업무로 인한 시간 부족(21.1%)으로 응답함

〈표 II-8〉 통합사례관리 업무 수행 중 어려움 느끼는 주된 이유 (중복응답)

변수	구분	빈도	백분율(%)
통합사례관리 업무 수행 중 어려움 정도	전혀 느끼지 않는다	2	0.9%
	대체로 느끼지 않는다	2	0.9%
	보통이다	23	9.7%
	대체로 느낀다	124	52.5%
	매우 많이 느낀다	85	36.0%
계		236	100%
통합사례관리 업무 수행 중 어려움을 느끼는 주된 이유 (중복응답)	상담지식·기술 부족	125	26.6%
	부적당한 상담환경	40	8.51%
	과중한 업무로 인한 시간 부족	99	21.1%
	기관 및 동료 직원의 비협조	25	5.32%
	대상자의 상담거부 및 비협조(기피)	139	29.6%
	기타	42	8.9%
계		472	100%

□ 통합사례관리 전문성 향상을 위한 방안

- 통합사례관리 전문성 향상을 위한 활동의 여부를 살펴보면 다음과 같음
 - 사례관리 관련 자료수집 활동은 응답자의 67.4%(159명)가 수행하는 것으로 나타남. 사례관리 관련 전문가와의 교류는 69.1%(163명), 사례관리 슈퍼비전 55.9%(132명), 사례관리 교육에 참가하는 응답자는 84.7%(200명)로 조사됨
 - 따라서 교육과정 참가는 대부분 수행하고 있으나, 사례에 대한 구체적인 지도·조언을 구하고 논의를 통해서 실제적인 전문성을 갖출 수 있는 사례관리 슈퍼비전을 진행하고 있는 응답자는 상대적으로 적게 나타남

〈표 II-9〉 통합사례관리 전문성 향상을 위한 활동 : 여부

내용	하고 있다		하고 있지 않다		계
	빈도	백분율(%)	빈도	백분위(%)	
사례관리 관련 자료수집 활동	159	67.4%	77	32.6%	236(100%)
사례관리 관련 전문가와의 교류	163	69.1%	73	30.9%	236(100%)
사례관리 슈퍼비전	132	55.9%	104	44.1%	236(100%)
사례관리교육	200	84.7%	36	15.3%	236(100%)

- 통합사례관리 전문성 향상을 위한 활동 중에서는 사례관리교육, 슈퍼비전과 전문가와의 교류에 대한 필요성을 높게 인식함
 - 가장 필요하다고 생각하는 활동은 사례관리교육으로 4.35점, 다음으로 사례관리 슈퍼비전, 사례관리 관련 전문가와의 교류 4.33점으로 동일하게 나타났고 마지막으로 사례관리 관련 자료수집 활동 4.22점으로 나타남
 - 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원이 사례관리 전문성 향상을 위해 가장 필요하다고 느끼는 활동은 교육이며, 〈표 II-10〉에서 전문성 향상을 위해 사례관리 교육이 가장 빈도가 높은 것과 동일한 것을 감안할 때 통합사례관리 담당 공무원의 교육 강화, 전문가와의 교류나 슈퍼비전의 기회 또한 확대를 고려해야 함

〈표 II-10〉 통합사례관리 전문성 향상을 위한 활동 : 필요성

내용	빈도					평균	표준편차
	전혀 필요하지 않다	필요하지 않다	보통이다	필요하다	매우 필요하다		
	빈도/백분위	빈도/백분위	빈도/백분위	빈도/백분위	빈도/백분위		
사례관리 관련 자료수집 활동	1 (0.4%)	0 (0.0%)	34 (14.4%)	113 (47.9%)	88 (37.3%)	4.22	.715
사례관리 관련 전문가와의 교류	1 (0.4%)	0 (0.0%)	24 (10.2%)	107 (45.3%)	104 (44.1%)	4.33	.690
사례관리 슈퍼비전	1 (0.4%)	0 (0.0%)	30 (12.7%)	93 (39.4%)	112 (47.5%)	4.33	.728
사례관리교육	0 (0.0%)	0 (0.0%)	29 (12.3%)	96 (40.7%)	111 (47.0%)	4.35	.689

- 통합사례관리 전문성 향상 활동 중에는 전문가와의 교류(4.16)가 가장 도움이 된다고 인식함
 - 다음으로 자료수집 활동(4.12), 교육(4.11), 슈퍼비전(4.10) 순으로 나타남. 그런데 앞서의 전문성 향상을 위한 필요성에서 사례관리교육이 가장 높았으나 도움정도에서는 전문가와의 교류가 높은 것으로 볼 때, 슈퍼비전이나 전문가와의 교류 체계 마련이 요구됨

〈표 II-11〉 통합사례관리 전문성 향상을 위한 활동 : 도움 정도

내용	빈도					평균	표준편차
	전혀 도움되지 않는다	도움되지 않는다	보통이다	도움된다	매우 도움된다		
	빈도/백분위	빈도/백분위	빈도/백분위	빈도/백분위	빈도/백분위		
사례관리 관련 자료수집 활동	0 (0.0%)	1 (0.4%)	43 (18.2%)	119 (50.4%)	73 (30.9%)	4.12	.705
사례관리 관련 전문가와의 교류	0 (0.0%)	3 (1.3%)	41 (17.4%)	108 (45.8%)	84 (35.6%)	4.16	.747
사례관리 슈퍼비전	1 (0.4%)	4 (1.7%)	47 (19.9%)	103 (43.6%)	81 (34.3%)	4.10	.801
사례관리교육	1 (0.4%)	3 (1.3%)	41 (17.4%)	116 (49.2%)	75 (31.8%)	4.11	.756

- 응답자의 약 70%가 1년 동안 6시간 내외의 통합사례관리 슈퍼비전에 참여함
 - 응답자의 68.6%(162명)가 1년 동안 6시간 미만의 슈퍼비전에 참여하고, 이어 7~12시간 이하 참여하는 시간이 32명(13.6%)로 나타남
 - 이러한 결과는 전문성향상을 위한 활동의 필요성이나 도움정도에서 슈퍼비전이 높게 나타난 것에 비해 슈퍼비전 참여시간은 다소 부족하다고 볼 수 있음

〈표 II-12〉 통합사례관리 슈퍼비전에 참여한 시간(지난 1년 간)

구분	빈도	백분위(%)
0~6시간 이하	162	68.6%
7~12시간 이하	32	13.6%
13~24시간 이하	15	6.4%
25~48시간 이하	20	8.5%
49시간 이상	7	3.0%
계	236	100%

○ 응답자의 절반 이상은 지난 1년간 6시간 이하 교육에 참여함

- 교육에 참여한 시간은 0~6시간 이하가 123명(52.1%), 7~12시간 이하는 57명(24.2%), 13~24시간 이하는 32명(13.6%) 순임
- 앞에서 통합사례관리 업무 수행에 있어 전문적인 지도·조언을 위한 슈퍼비전에 참여한 시간도 부족 편이었는데, 응답자의 약 57%가 사례관리 업무경력이 1년 이하 임을 고려할 때 사례관리 교육에 참여한 시간 또한 부족하다고 볼 수 있음

〈표 II-13〉 통합사례관리 교육에 참여한 시간(지난 1년 간)

구분	빈도	백분위(%)
0~6시간 이하	123	52.1%
7~12시간 이하	57	24.2%
13~24시간 이하	32	13.6%
25~48시간 이하	21	8.9%
49시간 이상	3	1.3%
계	236	100.0%

○ 선호하는 교육기간은 4일 교육(81명, 34.3%)이 가장 많았음

- 다음으로 2일(65명, 27.5%), 2일(63, 26.7%), 1일(27명, 11.4%)로 나타남. 실제로 참여한 교육시간보다 선호하는 교육시간이 더 많음을 알 수 있음
- 통합사례관리 업무를 수행하며 선호하는 교육시간 비율에 맞춰서 필수 이수시간을 고려한 통합사례관리 교육을 시행할 필요가 있음

〈표 II-14〉 선호하는 교육시간

구분	빈도	백분위(%)
1일(6시간 내외)	27	11.4%
2일(12시간 내외)	63	26.7%
3일(18시간 내외)	65	27.5%
4일(24시간 내외)	81	34.3%
계	236	100.0%

4. 소결

□ 첫째, 통합사례관리 전 과정의 과업 중 계획수립을 중요하고도 어렵다고 인식하였고, 중요도를 높게 인식한 과업의 수행수준이 높음

- 통합사례관리 전 과정 중에서는 욕구 및 위기도 조사, 계획수립 과업을 가장 많이 수행하지만 여전히 어렵고 중요한 업무라고 인식함
 - 특히, 서비스제공 계획수립 과업은 통합사례관리 초기이후의 단계에 해당하는 과업으로 통합사례관리에서 특별히 중요하고 어려운 단계임을 알 수 있음
- 통합사례관리 초기 이후 과정의 과업 중에서는 계획수립이 중요하고도 가장 어려운 것으로 나타남
 - 계획수립 과업은 중요도, 수행도, 난이도가 평균점수보다 높게 나타난 과업으로, 업무 중에 많이 수행하는 과업이지만 여전히 어렵고 중요한 업무임을 알 수 있음
 - 이러한 결과는 지속적으로 전문성을 강화하기 위한 개인적, 조직적 차원의 노력이 요구되고, 면접가이드 개발 시에도 이를 적극 반영하여 계획수립과 관련하여 기본적인 면접방법을 익힐 수 있도록 면접 예시를 제시할 필요가 있음
- 중요도를 높게 인식한 과업을 자주 수행하는 것으로 나타남
 - 과업의 수행 수준은 초기상담을 제외하고는 4점 이하의 점수를 보여 전반적으로 수행도가 보통수준으로 나타남.
 - 이는 통합사례관리 업무를 담당하면서 긴급지원이나 이웃돕기 등 다수의 타 업무와 병행해서 수행하는 점을 고려할 때, 통합사례관리 업무에 많은 시간을 할애할

수 없는 근무여건이 일부 반영된 것으로 판단됨. 이로부터 복지행정업무에 비해 장기간 지속적이고 전문적인 개입을 요하는 통합사례관리는 시간적 제약 등의 한계가 있을 수 있음

- 따라서 통합사례관리 업무가 중요하다고 인식하고는 있으나 통합사례관리를 수행하는데 어려움이 있어 수행도와 난이도가 낮게 나타난 것으로 해석해 볼 수 있음. 업무 중요도와 비교했을 때, 중요하다고 생각하는 반면에 실제로 수행하고 있는 빈도는 낮게 나타난 점에 대해서 다각도의 면밀한 검토가 필요하다고 판단됨

□ **둘째, 통합사례관리 초기 이후 과정 과업 모두에 대해서 중요도를 높게 인식하나 수행도와 난이도는 보통수준으로 인식하고 있음**

- 중요도는 모든 과업에서 4점 이상의 높은 점수를 나타내 중요하다고 인식함
 - 반면, 수행도는 보통수준으로 낮게 나타났고, 중요도를 높게 인식한 과정의 수행도도 높았으나 난이도는 중요도에 비해 낮았음
 - 즉, 통합사례관리 초기 이후 과정은 모두 중요하고 상대적인 수행수준이 낮으나, 과업 중 상대적으로 난이도가 높은 부분은 역량강화가 필요한 영역으로 판단됨
- 통합사례관리 초기 이후 과정의 과업 중에서 계획 과업은 중요하나 상대적으로 어려운 것으로 인식함
 - 계획 과업에서는 특히 ‘목표는 서비스 이용자가 현실적으로 실현가능하고 구체적인 것으로 함께 합의한다’, ‘단기목표는 장기목표 달성을 위한 구체적인 활동목표로 수립한다’, ‘장기목표는 서비스 이용자가 원하는 변화목표를 근거로 수립한다’ 등은 중요하면서도 어려운 부분이라고 인식하고 있음
 - 따라서 이 부분은 여전히 어렵고 중요한 업무임을 고려할 때 역량강화가 필요한 영역임을 알 수 있으며, 면접가이드 개발에서도 면접방법을 다룰 필요가 있음
- 실행 과업은 중요도를 높게 인식하고 있으며, 일부 내용은 난이도가 평균값보다 높게 나타남
 - 실행 과업에서 ‘서비스 이용자가 원하는 변화로 나아가기 위해 스스로 할 수 있는 것을 시도하고 지속하도록 돕는다’, ‘서비스 이용자의 변화와 성공을 함께 발견하고 지지해준다’, ‘서비스 이용자가 문제해결 과정에서 주도권을 갖도록 한다’ 등은 중

요하다고 인식하면서 또한 어렵다고도 인식하고 있음

- 이러한 결과는 실행 과업에 대한 역량강화를 하되, 특히 위의 세부 과업을 어렵게 인식한 점을 고려할 때, 면접가이드 개발에서 반영을 고려할 필요가 있음

○ **종결 과업은 중요도를 높게 인식하나 다른 과업에 비해 상대적으로 난이도는 낮게 나타남**

- 종결 과업에서 ‘종결 후 사후관리를 수행한다’는 중요도가 가장 높았고, ‘이용자와 장기목표가 이루어진 정도와 근거를 함께 평가한다’가 난이도가 평균값보다 높게 나타남
- 따라서 종결 과업에 대한 역량강화 및 면접가이드 개발 시에 이러한 내용을 반영하여 개발할 필요가 있음

□ **셋째, 통합사례관리 운영 실태를 살펴보면 다음과 같음**

○ **통합사례관리 업무가 중요하다고 인식하고 있고, 6개월 정도의 단기개입을 하고 있음**

- 응답자의 90% 정도가 통합사례관리 업무가 중요하다고 인식하고, 사례개입기간은 6개월 미만인 1/3, 1년 미만인 1/2로 단기개입을 하고 있음
- 이러한 현상으로 보아 초기면접에 비협조적인 사례 등 라포형성에 이르기까지 장시간을 요하는 사례를 관리하기에는 개입기간이 짧을 수 있음. 따라서 단기개입으로 목표달성이 어렵지 않은 사례를 중심으로 통합사례관리를 진행할 개연성이 있으며, 이는 통합사례관리 과업에 대한 난이도를 낮게 인식하는 요인으로 작용할 수 있다고 판단됨

○ **통합사례관리 경력이 1년 이하인 자가 절반 이상을 차지하고, 절대 다수가 업무 수행에 어려움을 느끼고 있음**

- 응답자의 55.2%가 통합사례관리 경력 1년 이하이며 절대 다수인 88.5%가 업무수행에 어려움을 느끼고 있어, 통합사례관리에 대한 전문적 접근의 한계가 있을 수 있음
- 또한 통합사례관리 업무수행 어려움의 주된 이유가 상담거부나 비협조(29.6%), 상담지식스킬 부족(26.6%)로 나타나, 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원이 서비스 이용자와 라포 형성이나 관계를 이어나가기 위한 면접 및 상담 스킬에

대한 교육적 방안이 요구됨

- 그리고 통합사례관리 과정별로 사례를 기반으로 한 상세하고 정교한 면접예시를 제공하여 면접 및 상담스킬을 익히도록 하는 면접가이드 제공을 적극 고려할 필요가 있음. 신재은 외(2018)의 연구에서 통합사례관리 업무를 담당하는 사회복지 공무원은 가이드의 필요성(4.28/5점 만점)을 높게 인식하는 것으로 나타남

○ 전문성향상 활동으로 사례관리교육에 가장 많이 참여하였고 도움정도도 긍정적으로 인식하나, 교육시간 확대를 선호하고 있음

- 전문성강화 활동으로 80% 이상이 사례관리교육에 참여하고 있고 도움정도(4.11점/5점 만점) 또한 높게 나타남. 그러나 실제 참여시간은 응답자의 1/2이상이 6시간 이내 참여하고 있으며, 선호하는 교육기간은 6시간 이내는 11.4%인데 비해서 3~4일이 61.8%를 차지하고 있음

- 이러한 실태는, 전문성이 요구되는 사례관리에 대한 기초적인 이해가 부족한 상태에서 업무를 수행하고 있음을 예측할 수 있음. 이러한 현상을 방지하기 위해서는 사례관리교육 이수자나 사례관리 경험자 등으로 사례관리담당 배치기준을 마련하고, 업무에 배치되었을 때 기본교육을 반드시 이수할 수 있도록 할 필요가 있음. 또한 교육훈련은 기본-심화-사례연구 등 단계적으로 제공하여 전문성을 쌓아갈 수 있도록 하여야 함

○ 통합사례관리 역량강화에서 주로 교육과정 참가나 자료수집 활동을 하고 있으나, 관련 전문가와의 교류활동, 슈퍼비전참여 경우는 상대적으로 적게 나타남

- 관련 전문가와 교류하거나 슈퍼비전에 참여하는 것은 전문가와 담당하는 사례에 대해 구체적인 논의를 할 수 있는 장점이 있어 자료수집이나 교육과정 참여를 통해서 얻지 못하는 현실적인 지식과 스킬을 획득할 수 있음

- 전문성이 요구되는 통합사례관리업무의 특성을 감안할 때 슈퍼비전 참여기회의 절대적 부족은 궁극적으로 낮은 수준의 서비스제공과 연결될 수 있음을 고려해야 함. 사회복지 공무원이 관련 전문가와의 교류 및 슈퍼비전 활동을 하도록 적극 장려하고 지원하여 전문성을 지속적으로 향상할 수 있도록 해야 할 것임

- 한편 통합사례관리 슈퍼비전은 각 부서의 장이 실시하게 되는데, 부서의 장 또한 순환보직으로 인해 통합사례관리 경력이 없거나 짧을 경우 슈퍼비전을 진행하기 어려운 여건일 수 있음. 그럼에도 불구하고 부서의 장은 통합사례관리 업무에 관한

전문성을 갖추고 있어야할 뿐 아니라 슈퍼비전 역량도 겸비하여 실무자에게 체계적인 지도·조언을 제공할 수 있어야 함

- 따라서 부서의 장이 통합사례관리담당자의 전문적인 성장을 촉진함과 동시에 서비스 이용자에게 질적인 서비스를 제공하는 중요한 기제이므로 슈퍼비전 체계를 갖추고 운영할 필요가 있음

Ⅲ 통합사례관리 과정별 면접기술 : 계획부터 종결까지¹⁾

□ 과정별 면접기술은 아래 사례²⁾를 토대로 소주제별 면접 과정과 방법을 제시함

■ 사례예시 ■

- 저소득 가구
- 가족관계: 동현(남편, 30세, 희귀난치성 질환), 은정(부인, 30세),
김여사(동현의 어머니, 60세, 식당보조)

동현(남편)

몸을 자유롭게 움직이지 못하는 희귀난치성 질병이 발병한 후, 불안증으로 술에 집착하기 시작했고, 술을 과다복용하면 폭력적인 모습을 보여 이웃과 싸움을 하는 등 갈등이 지속되고 있다. 술을 먹으면 잠깐이지만 몸이 아프다는 생각을 잊을 수 있어 술을 마시고 아픈 모습을 가족과 아내에게 보이고 싶지 않는데 스스로 할 수 있는 일이 없어 술에 집착하게 되었다.

은정(아내)

아내 은정씨는 남편에게 갑자기 찾아온 질병을 현실로 받아들일 여유도 없이 남편을 돌보는 일과 경제적 어려움, 그리고 남편이 폭력으로 피해를 준 사람들에게 수없이 머리를 조아리며 선처를 부탁해야만 하는 상황으로 인해 힘들어 하고 있다. 지금은 남편이 자신

1) 본 연구보고서 Ⅲ장은 면접기술에 관한 가이드 부분이며, 가독성을 높이기 위해 일련번호 및 순서 부여 방식이 I장, Ⅲ장, IV장과 상이함
2) 본 보고서의 사례는 공공 사례관리 현장에서 흔히 만날 수 있는 가상의 사례이며, 사례에 등장하는 가족은 가상의 인물로 이름과 개인 특성 모두 각색한 것임

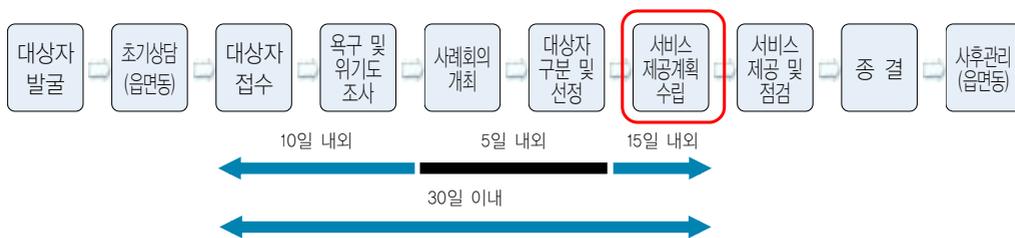
의 모습을 받아들이지 못해 알코올 의존, 폭력 등 이상행동을 하지만, 분명히 지금보다 좋아질 것이라는 믿음이 있고, 남편이 정신과 치료를 받았으면 좋겠다고 생각한다.

김여사(동현의 어머니)

고된 일을 마치고 저녁시간에 아들인 동현씨를 돌보는 어머니는 정신적으로 육체적으로 매우 지쳐있는 상황이었다. 아들의 치료비와 합의금을 마련하기 위해 애쓰고 있는데, 홀로 해결하는 것이 버겁고 힘들지만, 아무에게도 이야기하지 못하고 있었다. 이 상황을 견뎌내는 며느리가 고맙고, 미안한 마음에 차마 돈 이야기는 꺼내지도 못하고 이런저런 이야기로 며느리를 더 이상 힘들게 하고 싶지 않다고 했다.

1. 계획(서비스 제공 계획)

- 계획은 사정단계에서 확인한 욕구를 기반으로 서비스 이용자와 사례관리자가 목표를 합의하고, 실행계획을 수립하는 과정임. 이 절에서는 계획을 ‘계획의 이해, 목표의 특성, 목표를 발전시키는데 유용한 질문, 계획 수립’로 구분하여 살펴봄



〈그림 Ⅲ-1〉 통합사례관리 : 초기 이후 과정(계획)

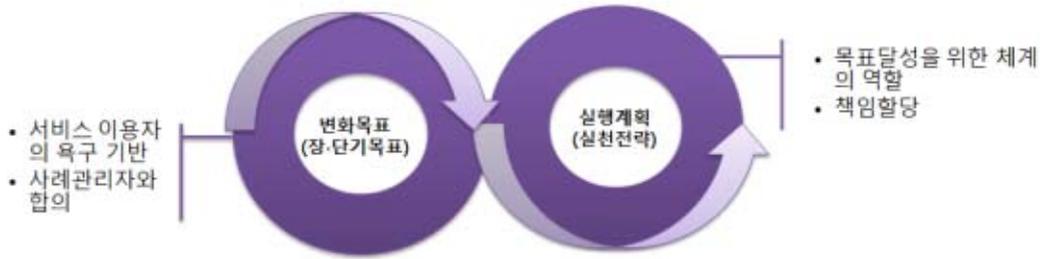
1) 계획의 이해

(1) 계획이란 무엇인가?

- 욕구조사에 기반하여, 서비스 이용자의 욕구충족을 위해 사례관리 기간 동안 서비스 이용자와 공공사례관리자가 함께 노력하기로 합의한 변화목표를 정하고, 이를 달성하기 위한 실행계획을 세우는 과정
- 사례관리 초기과정에서 공공사례관리자는 서비스 이용자가 자신의 상황을 어떻게 보고 있는지 그리고 서비스 이용자가 사례관리 과정을 통해 무엇을 성취하고자 하는지를 분명히 해야 함
- 사례관리에서 목표가 명확하지 않으면 사례관리가 지지부진하고 방향을 잃기가 쉬움. 사례관리를 통해 서비스 이용자가 얻고자 하는 것이 목표 수립을 통해 분명해지면 서비스 이용자와 합의하기 쉽고, 이후 사례관리 과정에서 서비스 이용자는 주도적인 입장에서 해나가게 됨

(2) 누구와 무엇을 계획하는 것인가?

- 사례관리가 궁극적으로 서비스 이용자의 역량 강화를 목표로 한다고 볼 때, 서비스 이용자가 사례관리 과정에서 변화의 주체로서 주도권을 갖고 참여하는 것이 매우 중요함. 그러기 위해서 계획은 공공사례관리자가 서비스 이용자를 ‘위해서(for)’가 아니라 서비스 이용자와 ‘함께(with)’ 수립해야 함
- 계획에는 ① 서비스 이용자가 원하는 것에 기반하여 목표를 발전시키는 과정(변화 목표 또는 장·단기목표에 해당)과 ② 원하는 상태에 이르기 위한 과업을 구체화하는 과정(실천전략에 해당) 둘로 나눌 수 있음
- 변화목표는 공공 사례관리에서 장기목표에 해당하는 것으로, ‘사례관리를 통해 무엇을 달성하고자 하는가?’와 연관됨. 서비스 이용자의 욕구에 기반하여 공공사례관리자와 합의하며, 필요하다면 이들의 우선순위도 함께 정해야 함
- 실행계획은 ‘목표 달성을 위해 무엇을 어떻게 할 것인가?’에 해당함. 실행계획에는 공공사례관리자의 역할만이 아니라 당사자인 서비스 이용자, 가족 등 주변 자원 등 목표달성을 위한 각 체계들의 역할이 함께 고려되어야 함
- 실행계획을 수행하면 변화목표의 달성으로 연결되도록 논리적 연관성을 가져야 함



〈그림 Ⅲ-2〉 계획의 과업

2) 좋은 목표의 특성

- 사례관리 과정이 원활히 진행되기 위해서는 서비스 이용자가 목표를 향해 나아가도록 목표를 잘 발전시키는 것이 관건임
- 다음의 요소는 목표를 발전시켜나가는데 고려해야 할 것으로, 서비스 이용자가 원하는 변화를 만들어 가는데 도움이 되는 좋은 목표는 다음의 특성을 가지고 있음 (De Jung & Berg, 2004; Berg & Dolan, 2001: 노혜련·김윤주, 2014 재인용)

(1) 서비스 이용자에게 중요한 것

- 목표는 서비스 이용자에게 중요한 것이어야 함. 중요한 것에 사람의 에너지가 집중되어 있고, 변화하고 싶어하는 것도 바로 그것이기 때문임
- 목표가 서비스 이용자에게 중요한 것이 아닌 경우, 사례관리를 진행하는 과정에서 서비스 이용자가 소극적 자세를 취할 수 있음. 그렇게 되면 공공사례관리자 에너지가 많이 투여하게 되어 결과적으로 공공사례관리자가 소진될 가능성이 높음
- 공공사례관리자가 보기에 중요한 문제 혹은 해결책을 목표를 정하고 계획하기 보다 서비스 이용자가 원하고 중요하게 여기는 것에 초점을 두고 목표를 합의하고 계획해야 함
- 서비스 이용자에게 중요한 것을 목표로 하게 되면, 서비스 이용자가 공공사례관리자와 협력하기 쉽고, 서비스 이용자도 자신의 목표이기 때문에 스스로 변화를 위해 노력하게 됨

해결책 제안보다 질문을 통해 변화 만들기

사례관리자는 다양한 문제로 어려움을 겪고 있는 서비스 이용자를 만나게 되면 서비스 이용자가 무엇을 원하는지 묻고 탐색하는 과정을 생략하고 서비스 이용자의 문제를 빨리 해결해 주고 싶어 하는 마음이 앞선다. 다양하고 복잡한 문제를 빨리 해결해 주는 것이 사례관리자의 역할이라고 생각해서 일 것이다. 그러나 한편으로 다르게 생각하면, 서비스 이용자 보다 사례관리자가 좀 더 전문적인 사정과 진단을 할 수 있다는 생각에서 나오는 행동일 수 있다.

사례관리자가 서비스 이용자보다 더 우월한 지식과 사정을 할 수 있다는 생각을 내려놓고 비록 사례관리자의 눈에 부족한 모습이 관찰되더라도 서비스 이용자가 살아온 삶에서 자연스럽게 습득한 경험과 지식을 존중할 필요가 있다. 이런 자세로 서비스 이용자를 만나게 되면 사례관리자가 임의로 사정과 진단하는 것을 멈추게 되고 서비스 이용자의 삶의 경험과 지식을 알기 위해 알고 싶어 하는 자세로 아주 작은 일이라고 서비스 이용자에게 질문을 통해 탐색하고 서비스 이용자가 만족하는 삶을 살 수 있도록 돕게 될 것이다.

그래서 사례관리자는 아주 작은 것이라도 임의로 진단하고 개입하는 것이 아니라 서비스 이용자가 무엇을 원하는지 무엇을 중요하게 생각하는지 묻고, 서비스 이용자가 중요하게 생각하는 것부터 시작하는 것이 매우 중요하다.

예시1)

엄 마 : 나는 하나밖에 없는 아들 잘 키우기 위해 없는 살림에 학원도 보내고 또 버릇없다는 이야기 듣지 않기 위해 혼도 내고 그러는 건데, 저 자식은 엄마 마음도 모르고 큰 소리로 대들다 못해 어제는 지 방에 있는 물건을 벽에다 던지더라고요.

사례관리자 : 많이 속상하셨겠어요. 사춘기 자녀와 의사소통이 무엇보다 중요하더라고요. 그래서 치료센터에서 자녀 양육에 도움을 줄 수 있는 부모교육상담이 있는데..... 제가 연계해드릴까요?

엄 마 : 그거 비싸지 않아요?

사례관리자 : 어머니가 상담받으시겠다고 하면 비용은 저희 쪽에서 지원해드릴게요.

생각해 보기

예시2)

엄 마 : 나는 하나밖에 없는 아들 잘 키우기 위해 없는 살림에 학원도 보내고 또 버릇없다는 이야기 듣지 않기 위해 혼도 내고 그러는 건데, 저 자식은 엄마 마음도 모르고 큰 소리로 대들다 못해 어제는 지 방에 있는 물건을 벽에다 던지더라고요.

사례관리자 : 많이 속상하셨겠어요. 그런데 어머니가 아드님을 잘 키우기 위해 노력하고 계시다 하셨는데 혹시 아들도 그걸 알고 있을까요?

엄 마 : 그걸 아는 자식이면 엄마한테 그런 행동을 했겠어요?

사례관리자 : 아들이 그걸 몰라주니 속상하셨겠어요. 어머니 말씀하시는 게 아들하고 잘 지냈으면 하셔서 그러는 것 같은데... 아들하고 그래도 덜 부딪치고 잘 지낼 때는 언제였나요?

엄 마 : 잔소리 안 하고 좋게 좋게 이야기하거나 지 하는 대로 내버려 두면 좋아라 하죠.

사례관리자 : 그렇게 하시면 아들과 관계가 어떻게 달라질까요?

예시1)에서 보듯 모자간 관계 회복을 위해 서비스 엄마에게 어떤 것이 도움이 되겠는지 묻지 않고 사례관리자는 부모교육을 즉시 권유하고 예시2)에서 사례관리자는 모자간 관계 회복을 위해 어떻게 하면 아들과 관계가 좋아질 것 같은지 엄마에게 묻고 탐색하는 과정을 통해 서비스 이용자는 아들과의 관계 회복을 위해 '잔소리'라는 화두를 생각하게 된다. 사례관리자가 부모교육을 제안할 수는 있지만 어디까지나 부모교육이 절대적인 해결책은 아니라는 것을 염두에 두어야 한다.

(2) 문제를 없애는 것 대신 긍정적인 행동

- 사례관리 목표를 흔히 '술 먹지 않기, 도박 끊기, 때리지 않기'처럼 '서비스 이용자의 ○ ○문제를 없애는 것'으로 세움. 사실 문제를 없애는 방식은 가장 어렵고 힘이 많이 들에도 많은 공공 사례관리자가 가장 먼저 이 방식을 시도함
- 오랜 시간 동안 습관화된 문제 행동을 안하기는 매우 쉽지 않음. 쉽지 않은 것을 목표로 잡으면 성공하기 어렵고, 이 과정에서 서비스 이용자가 좌절하기 쉬움
- 그보다 문제에서 서비스 이용자가 변화하기 원하는 모습으로 초점을 돌려 문제행동 대신 무엇을 하고 싶은지 물어보고, 긍정적인 행동을 목표로 하는 것이 유용함

(×)	⇒	(○)
술 마시지 않기 도박 끊기 때리지 않기	“~~~을 하지 않는 대신 무엇을 하고 싶으세요?”	잠이 오지 않을 때 동네 산책하기 주변 사람에게 빚진 돈 갚기 아이에게 미리 설명해주기

(3) 마지막 결과가 아닌 첫 시작

- 서비스 이용자의 역량 강화는 서비스 이용자가 작은 성공경험을 쌓으면서 이루어짐. 이를 위해 사례관리는 되도록 이루기 쉬운 작은 것을 목표로 정하는 것이 필요
- 서비스 이용자들에게 변화하기 원하는 모습을 물어보면, 보통 문제가 다 해결된 상황, 즉 결승점을 이야기하는 경향이 있음
- 목표를 크고 높게 잡으면 목표에 도달하기까지 많은 시간이 걸리게 되고, 목표를 이루는 것이 대단히 힘겹고 어렵게 느껴져 중간에 포기하기 쉬움. 이런 목표는 희망사항일 뿐 도움이 되지 않을 수 있음
- 서비스 이용자가 원하는 것을 이루기 위한 첫 시작으로 무엇을 다르게 해야하는지를 구체적으로 생각할 수 있도록 도와야 함
- 원하는 방향으로 나아가기 시작했다는 것을 알 수 있는 첫 신호가 무엇인지를 물어보는 것이 도움이 됨. 이를 통해 작은 변화에도 주목하게 됨으로써 변화의 시작을 빨리 알아차리게 되고, 결국 변화를 위한 노력에 탄력을 받게 됨

■ 면접 예시 1-1 ■

김 여 사: 우리 아들이 사고 그만 치고 동네 사람들이랑 웃으면서 잘 지냈으면 좋겠어요.

사례관리자: 동네분들이랑 어떤 상황인가요?

김 여 사: 만날 사고 치고 다니니, 동네 사람들이 아들을 무서워해요.

사례관리자: 아들의 어떤 모습을 보면 그래도 동네 사람들이 무서워하지 않고 잘 지내고 있다 생각할 수 있을까요?(**실천 가능한 새로운 시작 찾기**)

김 여 사: 음~ 이웃들한테 더 이상 피해를 주지 않았으면 좋겠어요.

사례관리자: 그러시죠. 혹시 피해를 주지 않고 이웃과 어떻게 지내는 모습을 보면 ‘아, 이제 우리 아들이 이웃들과 잘 지내기 시작했구나’하고 알까요?(**구체적인 시작 찾기**)

김 여 사: 앞집 할머니가 아들을 많이 무서워하는데 그 할머니한테 인사라도 한 번씩 하면 할머니가 아들 보고 놀래지 않을까 싶은데.... (**변화의 첫 신호**)

김여사는 아들 동현씨가 폭력적인 이상행동을 더 이상 하지 않고, 동네 사람들과 웃으며 잘 지내는 것이 사례관리자와 가족이 원하는 마지막 결과의 모습일 것. 그러나 처음부터 너무 높은 목표를 정하면 서비스 이용자는 실천해보기도 전에 실망과 좌절을 맛봄. 목표는 우리가 원하는 마지막 결과가 아닌 지금 당장 실천해볼 만한 것부터 시작해야 함. 서비스 이용자 스스로 작은 성공의 경험을 맛보게 될 때야 비로소 마지막 목표를 향해 한발 더 나아갈 수 있기 때문임

(4) 구체적인 것

- 서비스 이용자가 원하는 목표는 구체적으로 표현되어야 함
- 원하는 모습이 어떤 것인지 구체적으로 그릴 수 있어야 서비스 이용자도 자신이 원하는 것이 무엇인지 보다 분명하게 인식할 수 있고, 목표를 위해 자신이 무엇을 해야 할지 보다 명확하게 드러나 실제 행동으로 옮길 가능성이 커짐
- 목표가 추상적이고 모호하면 사례관리를 언제 종결해야 하는지, 원하는 방향으로 가고 있는지 알 수 없게 됨. 그렇게 되면 목표를 이루고도 공공사례관리자와 서비스 이용자 모두 그 사실을 알지 못하거나, 현재 어느 정도 이루어가고 있는지 평가하기도 어려움. 결국 사례관리 기간만 길어지고, 공공사례관리자도 서비스 이용자도 지치게 됨
- 자신이 원하는 변화가 이루어졌을 때 어떻게 다르게 할지 자세하게 이야기하는 과정 자체가 문제해결을 위한 서비스 이용자의 동기에 긍정적인 영향을 줄 수 있음
- 목표는 그것의 달성 여부를 확인할 수 있도록 측정 가능한 구체적인 용어로 기술되어야 함

(5) 현실에서 가능한 것

- 목표는 실제 달성 가능한 것이어야 함. 아무리 좋고 바람직한 목표라 할지라도 그것이 현실적으로 성취 가능한 것이 아닌 경우 의미가 없음
- 현실 가능 여부는 서비스 이용자 자신이 가장 잘 알기에 공공사례관리자는 서비스 이용자가 원하는 변화가 실제로 가능한지 물어야 함
- 만약 현실에서 가능하지 않다고 서비스 이용자가 인식하게 되면 스스로 다른 대안을 찾아 노력하게 됨. 공공사례관리자는 서비스 이용자와 함께 현실적인 목표를 세울 수 있도록 도와야 함

(6) 변화를 위해 당사자 본인이 해 볼만한 것

- 서비스 이용자가 현재 문제가 자신이 아닌, 가족이나 다른 사람 때문이라고 생각하는 경우, 원하는 변화를 물어보면 대체로 다른 사람이 달라져야 한다고 대답함
- 변화는 문제의 원인을 제공하는 사람이 달라지는 것에서 시작하는 것이 가장 이상적이나, 반드시 그래야만 변화가 가능한 것은 아님. 변화의 필요성을 인식하는 사람 누구라도 먼저 달라지면, 상대방에게 영향을 미쳐 원하는 변화를 이룰 수 있음
- 공공사례관리자는 서비스 이용자의 이야기를 수용하면서, 서비스 이용자가 원하는 대로 다른 사람이 달라지면 자신은 어떻게 할 것인지 이야기하도록 돕는 것이 유용함(De Jung & Berg, 2004: 노혜련 · 김윤주, 2014 재인용)

【 면접 예시 1-2 】

이 아 내 : 남편 때문에 안 그래도 힘든데 어머님까지 저를 지치게 해요.

사례관리자 : 혹시 어머니의 어떤 모습이 이아내씨를 지치고 힘들게 하나요?

이 아 내 : 무슨 일이 있으면 상의도 하고 어떻게 진행되는지 말씀을 좀 하셨으면 좋겠는데....

사례관리자 : 그 동안 많이 궁금하고 속상하셨겠어요.

이 아 내 : 남편이랑 결혼하기 전부터 저는 어머님이랑 사이가 각별했어요. 종교가 같으니까 아무래도 통하는게 많더라구요.

사례관리자 : 아~ 그러셨어요. 어머님께 며느리와 그렇게 각별한 사이였는데 요즘 이런저런 이야기를 하지 않는 이유가 무엇인지 물어 본다면 어머님은 혹시 뭐라고 대답하실까요?

이 아 내 : 음~ 면목이 없어서.....

사례관리자 : 혹시 면목이 없다는게 무슨 말씀이실까요?

이 아 내 : 아무래도 남편이 하루가 멀다하게 사고치고 제가 벌어서 생활하니 저한테 미안하시겠죠. 자존심 강하신 분인데.....

사례관리자 : 이아내씨 말씀을 듣고 보니 어머님 입장에서 그러실 수 있었겠다 싶어요.

이 아 내 : 사실 어머니 잘못은 아니잖아요. 다 큰 아들을 어머니라고 뭘 어쩔 수 있겠어요.

사례관리자 : 며느님이 어머님 입장에서 참 많이 생각하고 이해하고 있다는 생각이 들어요. 쉬운 일이 아닐텐데..... 어떻게 그러실 수 있으세요?

이 아 내 : 뭐~ 어머님은 안 힘드시겠어요. 힘든건 다 똑같지.....

사례관리자 : 혹시 며느님이 이렇게 어머님을 생각하고 있다는 것을 어머님도 알고 계실까요?

이 아 내 : 글썄요. 제가 워낙 표현이 서툴러서.....

사례관리자 : 마음을 표현한다는게 쉬운 일은 아니죠. 혹시 어머님이 아신다면 두 분 사이가 좀 달라질 수 있나요?

이 아 내 : 아무래도 지금보단 좋아지지 않을까요? 예전엔 서로 이야기도 많이 하고 그랬거든요.
사례관리자 : 이아내님 이야기를 들을수록 어머님과 예전처럼 지내길 바라시는 것 같은데...
이 아 내 : 그러면 얼마나 좋겠어요! 그래도 내 사정을 제일 잘 아는 사람인데요.
사례관리자 : 그러시군요. 그럼 예전처럼 어머님과 서로 이야기도 많이 하고 그렇게 지내기 위해서 어떻게 해야할까요?
이 아 내 : 어머님이 무슨 일든지 저와 제일 먼저 상의를 해야겠죠.
사례관리자 : 그렇군요. 어머님께서 그렇게 하시면, 이아내씨는 어떻게 하실까요?
이 아 내 : 그러면 저도 어머님께 살갑게 대할거고, 제 속 얘기도 꺼내놓겠죠.
사례관리자 : 이아내님이 그렇게 하시면 어머님은 또 어떻게 하실까요?

(7) 서비스 이용자의 언어로 표현된 것

- 사례관리의 목표는 서비스 이용자의 준거틀 속에서 서비스 이용자와 함께 발전시켜 나가야 함. 서비스 이용자의 준거틀 안에서 작업하기 위해서는 서비스 이용자의 언어를 사용해야 함
- 서비스 이용자의 언어를 학술적이고 전문적인 용어로 바꾸지 말아야 함. 서비스 이용자가 쓴 단어를 그대로 활용하면 의사전달이 원활해질 뿐 아니라 서비스 이용자 입장에서는 존중받는 경험을 함
- 보통 서비스 이용자도 자신이 진정으로 원하는 것이 무엇인지 잘 모르는 상태로 공공사례관리자를 만나게 됨. 공공사례관리자는 서비스 이용자가 원하는 것을 자신의 언어로 개념화하고 진술할 수 있도록 함으로써 서비스 이용자가 원하는 것을 분명히 하도록 돕게 됨
- 기록할 때도 서비스 이용자의 표현을 그대로 쓰는 것이 생생한 이해를 돕고, 계속해서 서비스 이용자의 준거틀 안에서 작업하는데 도움이 됨. 더 나아가 서비스 이용자와 함께 목표달성 정도를 점검하고 평가하는 과정에서도 도움이 됨

3) 목표를 발전시키는데 유용한 질문

- 서비스 이용자는 무엇이 필요하다고는 이야기하지만, 정작 자신이 진짜 원하는 것이 무엇인지 구체적으로 정의하기 어려움
- 공공사례관리자는 서비스 이용자가 원하는 변화가 무엇인지 알기 위해서는 대화를

통해 서비스 이용자가 원하는 것을 마음껏 떠올리게 하고, 그것을 보다 구체적이고 상세한 광경으로 구체화하도록 도와야 함

- 다음은 서비스 이용자와 함께 목표를 발전시키는데 유용한 질문으로 강점관점 해결 중심접근에서 활용하는 질문기법임

(1) 기적 질문

- 기적 질문이란 서비스 이용자의 문제가 다 해결된 때를 상상하면서 자신의 삶이 어떻게 달라질 것인지를 생각해 보도록 하는 질문
- 기적 질문은 서비스 이용자를 문제에서 해결로 초점을 전환시킴. 이 질문을 통해 서비스 이용자는 변화가능성에 대해 마음껏 그려보게 되면서 과거와 현재의 문제에서 벗어나 미래의 만족스러운 삶으로 관심을 돌리게 됨
- 기적 질문 이후, 서비스 이용자가 원하는 미래의 모습을 명료화하여 서비스 이용자가 이를 위해 할 수 있는 구체적인 모습을 그릴 수 있도록 후속 질문을 해나가야 함
- 서비스 이용자가 '잘 모르겠다'는 반응을 보이는 것이 지극히 자연스러운 현상임. 공공사례관리자는 잠시 말없이 기다려줘야 함

■ 기적 질문 예시

- ◆ 제가 좀 이상한 질문을 하나 할 거예요. 오늘 여기서 만나는 시간이 다 끝나면 집으로 돌아가잖아요? 집에 가서서 평소처럼 지내다 밤이 돼서 주무셨어요. 그런데 주무시는 동안 별안간 '기적'이 일어났어요. 그래서 그동안 고민하고 걱정하던 모든 것들이 다 해결되었어요. 그런데 주무시고 계셔서 기적이 일어난 것을 모르시죠. 내일 아침 눈을 떠서 무엇을 보면 '와~ 기적이 일어났구나'하고 알게 되실까요?
- ◆ 또 무엇을 보게 될까요?
- ◆ 기적이 일어나면 또 누가 알아차릴까요?
- ◆ 기적이 일어나면 다른 사람은 ○○님이 어떻게 다르게 하는 걸 보게 될까요?
- ◆ ○○님이 그렇게 하시면 다른 사람은 어떻게 다르게 할까요?
- ◆ 최근에 기적과 같은 일이 조금이라도 있었던 때가 언제인가요?

■ 면접 예시 1-3 ■

사례관리자 : 제가 좀 이상한 질문을 하나 해도 될까요?

남 편 : 그러세요.

사례관리자 : 오늘 저를 만나고 저녁이 되면 평소처럼 주무시겠죠. 그런데 주무시는 동안 기적이 일어났다고 생각해봐요. 내일 아침 일어나서 무엇이 달라진 것을 보면 진짜 기적이 일어났구나 라고 생각하실까요?

남 편 : 기적이라.....음~ 예전처럼 일도하고 가족들에게 경제적으로 도움이 될 수 있는 건 강한 저요.

사례관리자 : 또 무엇을 보면 기적이 일어났다고 생각하실까요?

남 편 : 가족들이 돈 걱정없이 경제적으로 힘들지 않고 잘 지내는거요.

사례관리자 : 나남편씨가 가족들에게 경제적으로 도움이 되고, 또 돈 걱정이 가족들이 잘 지내는 모습을 보면 기적이 일어났다 그렇게 생각하실 수 있으신 건가요?

남 편 : 그렇게 되면 얼마나 좋겠어요. 지금은 가족들한테 짐만 되지.....

사례관리자 : 최근 아주 조금이라도 가족들에게 도움이 되었다고 생각했던 때가 있었을까요?

남 편 : 전화요.

사례관리자 : 전화요?

남 편 : 어머니는 집에 혼자 있는 저 때문에 일이 손에 안 잡힌다고 하세요. 지난 번에는 진동이라 소리를 못 들어 전화를 안 받았더니 일하시다 말고 집에 오셨던 적도 있어요.

사례관리자 : 아~ 나남편씨가 어머님 전화를 잘 받으면 어머님이 걱정없이 직장에서 일을 하실 수 있어 그것이 가족에게 도움이 되었다는 말씀인가요?

남 편 : 네. 전화오면 잘 받고.....

(2) 척도 질문

- 척도 질문은 숫자를 이용해서 서비스 이용자가 인식하고 있는 바를 구체적으로 표현하도록 도와주는 질문
- 척도 질문은 현재 상황, 변화를 위한 의지, 목표의 우선순위, 미래에 대한 가능성 등에 대한 서비스 이용자의 직관적인 인식을 보다 명료하고 분명하게 표현하도록 함

- 서비스 이용자가 말한 점수에 기초해서 그 점수의 근거가 무엇인지 서비스 이용자 스스로 탐색하도록 함으로써 없는 것이 아니라 있는 것에 주목하게 함. 이는 서비스 이용자가 가진 힘과 자원에 대해 보다 깊이 인식하도록 함으로써 서비스 이용자의 강점을 강화시킴
- 더불어 서비스 이용자가 현재 상태에서 원하는 변화로 나아가도록 다음 단계에서 무엇을 어떻게 해야하는지 그려보도록 안내함

■ 척도 질문 예시

- ◆ 이야기한대로 다 해결되었을 때가 10, 전혀 아니다가 1이라면, 현재 어디쯤이세요?
- ◆ 좀 전에 이야기한 기적같은 때가 10이고, 가장 힘들 때가 1이라면 오늘은 어디쯤인가요?
- ◆ 4에 계세요? 4라는 건 무엇을 알 수 있나요?
- ◆ 4까지 오는데 뭐가 도움이 되셨어요?
- ◆ 어디까지 가면 ‘괜찮다, 살만하다’ 하시겠어요?
- ◆ 지금과 다른 어떤 모습을 보면, 이제 4가 아니라 5에 왔구나 하고 아실까요?
- ◆ 5가 되면 지금과 어떻게 다르게 지낼까요?
- ◆ 5가 되면 다른 사람은 ○○님이 어떻게 다르게 지내는 것을 보게 될까요?

■ 면접 예시 1-4

사례관리자 : 지금 말씀한 대로 어머니와의 관계가 원하는 대로 되었을 때가 10, 전혀 아니다가 1이라면 현재 어디쯤이세요?(척도 질문)

은정(아내) : 음~ 7쯤이요.

사례관리자 : 어머니 때문에 많이 속상하다 하셨는데 어떻게 7이라고 말씀하실 수 있었을까요?
(점수의 의미 파악)

은정(아내) : 어머니가 저한테 이런저런 이야기를 하지 않는 게 다른 의도가 있어서가 아니라는 것을 알거든요.

사례관리자 : 어머니는 어떤 이유로 은정씨에게 이런저런 이야기를 하지 않는다고 생각하세요?
은정(아내) : 미안하시겠죠. 남편이 저러는 게 일반적인 모습은 아니잖아요.
사례관리자 : 예, 그렇다면 7에서 8이 되면 지금과 어떻게 다르게 지낼까요?(**최도 질문**)
은정(아내) : 글썄요.
사례관리자 : 아주 조금이라도 지금과 다른 어떤 모습을 보면, '이제 7이 아니라 8에 왔구나' 알
 까요?(**최도 질문**)
은정(아내) : 음..퇴근하고 집에 들어올 때 어머니랑 웃을 수는 없어도 그래도 반갑게 인사라도
 하면 8이라고 이야기할 수 있을 것 같아요.
사례관리자 : 은정씨가 지금 생각하시는 8이 되기 위해 혹시 은정씨가 뭘 좀 해보실 수 있을까
 요?(**최도 질문, 자신이 할 수 있는 것으로 초점 돌리기**)
은정(아내) : 인사를 하지 않지는 않아요. 그냥 건성으로 해서 그렇지...
사례관리자 : 그래도 인사를 하려고 애쓰셨네요.
은정(아내) : 나 짜증 난다고 어떻게 어른한테 인사를 안 해요. 그건 아니지...
사례관리자 : 인사를 하려고 애도 쓰셨는데 혹시 8이 되기 위해 은정씨는 뭘 좀 다르게 해보실
 수 있을까요?(**최도 질문, 자신이 할 수 있는 것으로 초점 돌리기**)
은정(아내) : 한 살이라도 어린 제가 먼저 반갑게 인사하려고 애써야겠죠. 또 며느리니까...

(3) 관계성 질문

- 관계성 질문이란 서비스 이용자의 상황, 나아진 모습 등을 무엇을 보고 알 수 있는 지 서비스 이용자에게 중요한 사람의 입장에서 바라보게 하는 질문
- 서비스 이용자가 원하는 것을 구체화하거나, 변화를 위해서는 다른 사람이 달라져야 한다고 할 때, 서비스 이용자 자신의 역할로 초점을 전환할 때 활용
- 서비스 이용자의 해결구축과정에서 어떤 일이 일어났는지를 분명히 밝히고 강화하며, 서비스 이용자가 미처 생각하지 못했던 새로운 가능성을 발견하게 도움. 아울러 서비스 이용자가 자신이 나아진 결과를 전체 맥락이나 체계적 관점에서 보게 함

■ 관계성 질문 예시

- ◆ 문제가 해결되면 다른 사람은 ○○님이 어떻게 달라졌다고 할까요? 그리고 또 어떤 것이 달라졌다고 할까요?
- ◆ 원하는대로 이루어지면 가족은 ○○님이 어떻게 달라졌다고 할까요?
- ◆ 아버님이 차분하고 조용한 목소리로 자녀에게 말하게 되면 자녀와의 사이가 어떻게 달라질까요? 자녀는 아버지와의 관계가 어떻게 달라졌다고 말할까요?
- ◆ 만약 제가 어머니께 아드님의 문제가 다 해결되면 뭐가 달라지겠느냐고 묻는다면 어머니는 뭐라고 말씀하실까요?
- ◆ 만약 아이들이 대답할 수 있다면 이 상황에서 어떤 일들이 일어났으면 좋겠다고 말할까요?

【 면접 예시 1-5 】

동현(남편) : 낮에 제가 혼자 있으면 불안해서 어머니가 일이 손에 안 잡히는데요 하루에 열 두 번도 더 전화가 와요.

사례관리자 : 그러시군요. 어머니께 왜 이렇게 전화를 자주 하시냐고 여쭙보면 뭐라고 대답할까요?(관계성 질문)

동현(남편) : 그야 걱정돼서 그런다 하시겠죠. 엄마 마음을 모르는 건 아닌데... 사실 귀찮아요.

사례관리자 : 그러시겠네요. 혹시 어머니께 동현씨의 어떤 모습을 보면 걱정도 덜 할 것 같은지 여쭙보면 뭐라고 대답할까요?(관계성 질문)

동현(남편) : 그야 싸움질 안 하고 얌전히 있으면 걱정 안 하고 좋아하시겠죠.

사례관리자 : 동현씨가 그렇게 하면 어머니가 전화를 좀 덜 하실까요?(이용자의 역할로 초점 전환)

동현(남편) : 사고 안 치고 얌전하면 뭐 하러 그렇게 자주 전화하시겠어요.

관계성 질문을 통해 전화를 자주 할 수밖에 없는 어머니를 동현씨가 어떻게 도우면 어머니가 불안하지 않고 일에 집중하고 전화를 더 이상 하지 않을 것인지 동현씨가 소중하게 생각하는 사람들 입장에서 생각하게 하고 자신의 행동이 그들에게 영향을 미치고 있음을 인식하도록 도움. 이런 인식을 통해 동현씨는 현실의 자신을 바라보고 변화로 나아가기 위한 새로운 가능성을 발견하게 됨.

4) 계획 수립

(1) 변화목표 합의

- 변화목표는 공공사례관리자가 일방적으로 세우는 것이 아니라, 서비스 이용자와 합의해야 함
- 변화목표를 합의하는 과정은 ‘서비스 이용자 관점에서 목표 세우기’, ‘사례관리를 통해 해결 가능한 범위 안에서 정하기’, ‘서비스 이용자가 원하는 것 구체화하기’, ‘원하는 것이 서로 다른 경우 목표 합의하기’ 등이 있음

① 서비스 이용자 관점에서 목표 세우기

- 사례관리 목표는 ‘○○○서비스 제공’ 또는 ‘○○○연계’처럼 공공사례관리자가 해야 할 서비스 제공계획을 의미하는 것이 아님. 목표는 서비스 이용자가 원하는 것을 기반으로 서비스 이용자의 욕구가 충족되었을 때 또는 서비스 이용자가 사례관리 과정을 통해 기대하는 긍정적인 결과임
- 서비스 이용자의 목표가 되게 하려면 서비스 이용자의 관점에서 중요하고, 원하는 것을 기반으로, 서비스 이용자의 변화된 미래 모습, 즉 변화목표를 설정되어야 함.
- 의뢰자나 주변 사람이 제기한 문제를 없애는데만 공공사례관리자가 관심을 가지면, 서비스 이용자와 일할 수 있는 기회를 놓칠 수 있음
- 단순히 표적 문제나 물질적 필요를 해소하는 차원을 넘어서 서비스 이용자가 바라는 삶의 모습과 방향을 탐색하는 것이 필요

② 사례관리를 통해 해결 가능한 범위 안에서 정하기

- 사례관리에서 목표는 서비스 이용자가 처한 상황과 동원가능한 자원으로 해결할 수 있는 범위 안에서 정해야 함
- 아무리 좋고 바람직한 목표라 할지라도 현실적으로 사례관리를 통해 이를 수 없는 경우 결과적으로 서비스 이용자와 공공사례관리자 모두에게 도움이 되긴 어려움

■ 면접 예시 1-6 ■

사례관리자 : 이상한 질문 하나 해도 될까요?

동현(남편) : 예. 그러세요.

사례관리자 : 밤새 기적이 일어났다고 생각해봐요. 동현씨는 자고 일어나서 밤새 무슨 일이 있었는지 몰라요. 그런데 아침에 일어나 무엇을 보면 밤새 기적이 일어났다고 생각 할까요?

동현(남편) : 음... 예전으로 다시 돌아가고 싶어요.

사례관리자 : 예전으로 다시 돌아간다는 게 혹시 어떤 걸 말씀하시는 걸까요?

동현(남편) : 지금처럼 아프지도 않고..건강했고, 돈도 벌 수 있는 거요. 다시 돌아가고 싶어요.

사례관리자 : 아프지 않았던 예전으로 다시 돌아가면 뭐가 좀 달라져 있을까요?

동현(남편) : 가족들이 힘들어하지 않고 예전처럼 행복하겠죠.

사례관리자 : 그럼 지금 이 상황에서 동현씨가 아주 조금이라도 가족들이 행복하기 위해 뭘 하면 좋을까요?(해결 가능한 범위 안에서 정하기)

동현(남편) : 글썄요. 생각을 안 해봐서...

사례관리자 : 그래요. 생각해보지 않아서 대답하는 게 쉽지는 않겠지만... 아주 조금이라도 동현 씨가 가족들이 행복하기 위해 할 수 있는 일이 있다면 그게 될까요?

동현(남편) : 음... 지난번 아내가 동네 사람들한테 화내지 말라고...동네 사람들이 가족들도 피해 다닌다면서 속상하데요. 앞집 할머니도 너무 무서워하고...

사례관리자 : 혹시 앞집 할머니가 동현씨를 무서워 하지 않게 뭘 좀 다르게 해볼 수 있을까요?

동현(남편) : 앞집 할머니한테 화낸 적 한 번도 없는데...

사례관리자 : 그러시군요. 한번도 화낸 적 없는데 무서워하는 할머니를 동현씨가 어떻게 도와드리면 할머니가 더 이상 무서워하지 않을까요? (해결 가능한 목표 구체화 하기)

동현(남편) : 아픈 내가 뭘 할 수 있다고... 음... 인사요. 멋쩍겠지만...

사례관리자 : 인사는 그래도 해볼 만할까요?(해결 가능한 목표 구체화 하기)

동현(남편) : 인사야 뭐...

동현씨는 호전될 수 없는 희귀 난치성 질환이었음에도 불구하고 모든 질병이 낳고 예전의 건강한 모습으로 돈을 벌고 싶어 함. 아무리 서비스 이용자가 원하는 바람직한 목표라도 그것은 현실적으로 이를 수 없는 목표는 좋은 목표가 아님. 이때 사례관리자는 서비스 이용자가 원했던 그 목표를 통해 서비스 이용자가 어떤 기대를 하고 있는지 탐색하는 과정이 필요. 현재 서비스 이용자가 처한 상황에서 가족들이 힘들어하지 않게 하기 위해 무엇을 실천해 볼 수 있는지 사례관리를 통해 해결 가능한 범위 안에서 목표를 정하는 것이 필요함.

③ 서비스 이용자가 원하는 것 구체화하기

- 서비스 이용자 자신의 변화 모습을 구체적으로 제시함으로써 변화의 방향을 보다 명확하게 확인할 수 있음
- 전문 용어로 개념화하기보다는 서비스 이용자의 언어와 표현을 그대로 사용함. 이를 통해 목표를 구체화하여 서비스 이용자 스스로 목표로 나아가는 모습을 알 수 있게 함

(X)	⇒	(O)
좋은 엄마 되기	“좋은 엄마가 되면 지금과 무엇을 다르게 하실까요?”	주말에 아이들에게 밥 차려주기

■ 면접 예시 1-7 ■

은정(아내) : 남편 때문에 지금은 좀 그렇지만...저도 어머님과 사이좋은 그런 관계였으면 했거든요.

사례관리자 : 사이좋은 그런 관계가 되면 지금과 무엇을 좀 다르게 할까요?(원하는 것 구체화하기)

은정(아내) : 자주는 아니지만 그래도 예쁜 카페에서 차도 마시고, 이런저런 이야기도 나누고...

사례관리자 : 시어머니와 그렇게 지내는 게 쉽지 않을 텐데 어떻게 그런 생각을 하셨어요?

은정(아내) : 친정엄마가 일찍 돌아가셔서 엄마랑 뭘 해봤던 기억이 없어요. 이다음에 시어머니가 생기면 사이좋은 그런 관계가 되면 좋겠다 막연하게 생각했거든요.

사례관리자 : 친정 어머니가 일찍 돌아가셔서 그런 상상을 해볼 수도 있었겠네요.

은정(아내) : 예. 잘 지내고 싶었어요.

사례관리자 : 혹시 지금 시어머니와 사이좋은 그런 관계가 되기 위해 아주 작은 거라도 뭘 좀 해볼 수 있을까요?(원하는 것 찾기)

은정(아내) : 어머님이 워낙 말씀이 없으셔서...먼저 말을 거시는 적이 없어요.

사례관리자 : 아~ 그러세요. 워낙 말씀이 없으신 어머니랑 어떻게 하면 그래도 이야기를 나눠볼 수 있을까요?(문제에서 원하는 것으로 초점 전환)

은정(아내) : 사실 어머님이 단팥빵은 무지 좋아하시는데, 사무실 앞 빵집 지날 때마다 가끔 어머님 생각을 해요.

사례관리자 : 어떤 생각을 하세요?

은정(아내) : 어머님이 좋아하실 텐데 좀 사다 드릴까? 어쩔까? 뭐 이런 거요.

④ 원하는 것이 서로 다른 경우 목표 합의하기

- 서비스 이용자와 가족, 그리고 의뢰자 등이 동일한 욕구를 가지고 있다면 목표합의가 쉽지만 그렇지 않을 경우 구성원 간 욕구에 대한 합의하는 과정이 필요함
- 공공사례관리자는 서비스 이용자와 가족 사이에 공통된 욕구를 확인해야 함

【면접 예시 1-8】

김 여 사 : 아들 스스로 불안한 마음이 조절이 안 되니까 정신병원에 입원이라도 해서 치료를 받았으면 좋겠어요. 요즘 세상에 정신병원이 그렇게 흠도 아니잖아요.

사례관리자 : 어머님 말씀에 대해 어떻게 생각하세요?

동현(남편) : 엄마도, 아내도 모두 저더러 정신병원에 입원하라고 하는데 입원이 문제가 아니라 당장 먹고사는 게 힘든데 무슨 병원이요. 병원 말고 경제적으로 힘들지 않게 선생님이 좀 도와주세요.

사례관리자 : 경제적으로 힘들지 않게 된다면 지금보다 뭐가 좀 도움이 될까요?

동현(남편) : 가족들이 돈 때문에 힘들어 하는 모습 안 보게 되겠죠.

사례관리자 : 가족들도 동현씨가 이렇게 가족들 걱정을 하고 있다는 것을 알고 계실까요?

동현(남편) : 모를 거예요. 맨날 사고나 친다고 생각하겠죠.

사례관리자 : 가족들이 남편씨의 어떤 모습을 보면 가족들 걱정을 많이 하고 있구나. 그리고 또 정신병원에 입원을 하지 않아도 된다고 생각할까요? **(원하는 것이 서로 다른 경우 목표 합의하기)**

동현(남편) : 그야 술 덜 먹고.....사고 안 치면.....

사례관리자 : 술 덜 먹고, 사고 안 치면 가족들이 그래도 안심하고 정신병원에 입원하지 않아도 된다고 생각하실 것 같았는데 어머님은 어떻게 생각하세요?

김 여 사 : 그렇게 된다면 뭐가 걱정이겠어요.

사례관리자 : 술을 아주 조금이라도 덜 먹기 위해 남편씨는 뭘 좀 해볼 수 있을까요?

가족들은 동현씨의 알코올 과다 복용에 의한 폭력적인 모습을 보고 정신과 입원치료를 통해 하루라도 빨리 문제를 없애고 싶어 함. 그러나 동현씨는 정신과 입원치료보다 경제적 문제의 해결을 가장 큰 욕구로 이야기함. 이때 사례관리자는 문제 행동을 없애는 것에 초점을 두기보다 이용자가 원하는 욕구 즉 경제적으로 힘들어하는 가족을 위해 이용자가 무엇을 할 수 있는지에 초점을 두고 일할 때 변화로 나아가는 동기를 더 많이 제공하게 됨.

(2) 실행계획 수립

- 변화목표가 사례관리 전 과정을 통해 도달하고자 하는 지점이라면 실행계획은 변화 목표로 나아가는 단계적 목표인 동시에 과업, 서비스 이용자가 원하는 상태에 다다르기 위한 과업이나 실천 과정을 구체화한 것
- 실행계획은 보통 한번에 세우지 않으며, 시간이 흐르면서 수정·보완될 수 있음
- 실행계획을 세우는 과정은 ‘서비스 이용자가 할 수 있는 것부터 찾아보도록 돕기’, ‘예외 찾기’, ‘스스로 결정할 기회 충분히 주기’, ‘서비스 이용자의 주변 자원 먼저 찾아보기’ 등이 있음

① 서비스 이용자가 할 수 있는 것 찾도록 돕기

- 실행계획은 ‘목표를 이루기 위해 누가 무엇을 해야하는가?’에 대한 것임. 실행계획부터 제일 먼저 고려해야 할 것은 서비스 이용자의 역할
- 서비스 이용자가 변화 과정에서 주도성을 발휘하고 변화의 주체로 역할을 수행할 수 있도록 하기 위해서는 공공사례관리자가 자원 연계를 먼저 떠올리고 선불리 제안하기보다, 서비스 이용자가 이미 가지고 있는 강점과 주변 환경의 자원을 먼저 활용할 수 있도록 하는 것이 중요
- 서비스 이용자가 할 수 있는 것에 대해 이야기할 때도 사례관리자가 먼저 제안하기 보다는 서비스 이용자 스스로 어떻게 해야할지 해결책을 생각하도록 질문해야 함.

(×)	⇒	(○)
운동을 위한 지원금 알아보기 운동프로그램 연계하기	“운동을 하기 위해 제일 먼저 해 볼만한 것은 무엇이 있나요?”	매일 30분씩 산책하기 운동 동호회 가입하기

■ 면접 예시 1-9 ■

사례관리자 : 가족들을 보면 혹시 무슨 생각이 들어요?

동현(남편) : 책임감이요

사례관리자 : 아버님이 말한 그 책임감이라는 게 혹시 무슨 말인가요?

동현(남편) : 나 때문에 가족들이 고생하는 게 미안하고 앞으로 어떻게 살아야 할지 걱정이 돼서.....

사례관리자 : 혹시 아버님이 말한 그 책임감을 실천하기 위해 아주 작은 것이라도 뭘 좀 해볼 수 있을까요?(서비스 이용자가 할 수 있는 것 찾도록 돕기)

동현(남편) : 음... (침묵)

사례관리자 : 대답하는 게 쉽지 않으시죠.

동현(남편) : 힘들어하는 가족들한테 미안한 마음만 있지 내가 뭘 할 수 있을 거라고는 생각해본 적이 없어서.....

사례관리자 : 그러실 수 있죠. 혹시 한 번 생각해 보시면 뭐가 있을까요?

동현(남편) : 음~ 아내가 뭘 자주 해보라고 제안을 하는데....그걸 한 번 해볼 수 있을 것 같아요.

사례관리자 : 혹시 어떤 걸 제안하셨는지 여쭙봐도 될까요?

동현(남편) : 집에서 할 수 있는 운동 같은 거요.

사례관리자 : 혼자서 운동을 하신다면 어떤 운동을 해볼 수 있을까요?(서비스 이용자가 할 수 있는 것 찾도록 돕기)

동현(남편) : 말이 운동이지.....소파에서 다리 들었다 났다. 앉았다 일어났다 뭐 이런 거요.

사례관리자 : 그 정도는 스스로 할 수 있을까요?

동현(남편) : 오래는 못 하지만 잠깐잠깐씩은 가능해요. 의사선생님도 자주 움직여야 근육이 굳지 않는다고 하셨어요.

동현씨의 ‘책임감’이라는 말을 듣고 사례관리자는 막연하게 느껴질 수도 있고, 때로는 미루어 짐작하여 ‘가장의 역할을 못하는 미안한 마음’이라 생각하고 더 이상 구체적인 질문으로 나아가지 못하는 경우가 있음.

가장으로서 책임감 실천에 대해 생각해 본 경험이 없는 동현씨는 사례관리자의 질문에 쉽게 대답을 하지 못하는데 이때 사례관리자는 대답하지 못하는 동현씨를 보고 상담을 멈추는 것이 아니라 질문에 대답하지 못하는 이유가 무엇인지 파악할 필요가 있음. 질문이 어려워서인지, 아니면 동현씨가 스스로 생각해 본 경험이 없어서인지, 만약 후자라면 충분히 생각할 수 있는 기회와 시간을 주고 다음에라도 다시 묻어는 것이 필요함.

생각해 보기

자원 연계보다 서비스 이용자 스스로 할 수 있는 것 찾도록 돕기

우울감이 있어 무기력하기만 했던 어느 서비스 이용자에게 운동이 하고 싶은 욕구가 생겼다. 사례관리자는 서비스 이용자에게 어떤 서비스를 줄 수 있을까를 먼저 떠올렸지만, 서비스 이용자는 이웃들로 구성된 동호회에서 배드민턴을 배우고 싶어 했다. 이후 스스로 배드민턴 동호회에 가입해 열심히 활동했다. 그러다 어느 날 회원 간 분쟁으로 배드민턴 동호회가 없어지게 되어 운동을 더 이상 할 수 없게 되었다. 사례관리자는 서비스 이용자에게 새로운 운동프로그램이나 서비스를 제안했지만 서비스 이용자는 스스로 다른 동호회를 알아보겠다고 했고, 얼마 후 볼링 동호회에 재가입하여 열심히 볼링을 배우고 있었다.

만약 사례관리자가 연계한 배드민턴 동호회였다면 그 동호회에 문제가 생겼을 때 이용자는 스스로 해결하기보다 사례관리자를 의존하고 사례관리자는 또 다른 자원을 연계해야 했을 것이다. 그러나 처음부터 서비스 이용자 스스로 주변 자원을 탐색하고 알아서 해보도록 기회를 제공하므로 이후 스스로 문제를 해결할 수 있었다.

② 예외 찾기

- 예외란 문제가 일어날 것으로 생각했으나 일어나지 않았던 때로, 서비스 이용자가 과거에 성공했던 경험, 즉 사례관리가 필요하지 않을 정도로 잘 지내고 있던 때를 말함
- 예외를 찾으면 서비스 이용자의 성공경험을 반복하기 위해 어떤 일이 있어야 하는지, 그 기술을 현재 당면하고 있는 문제를 해결하는데 어떻게 활용할 수 있는지 물어봄으로써 과거에 성공했던 전략을 새로운 상황에 적용할 수 있는 방법을 탐색하게 됨
- 사례관리자의 질문에 따라 대답을 하는 과정에서 서비스 이용자는 자신이 그런 예외 상황을 만들어내기 위해 무엇을 했는지 더 분명하게 깨닫게 되어 자신감과 자존감을 향상시키게 됨
- 서비스 이용자의 삶에서 성공적이었던 때를 인정해주고, 일부분이라도 잘해나가고 있음을 인정해주는 것은 칭찬 효과가 있기 때문에 서비스 이용자가 목표를 향해 나아가는데 힘을 북돋아줌

■ 예외 질문

- ◆ 그런 일이 일어나지 않았을 때는 언제인가요? 그때는 어떻게 그렇게 할 수 있으셨어요? ○○님이 어떻게 하셨길래 그런 일이 일어날 수 있었나요? 그렇게 해보시니까 지내실 때 뭐가 좀 달랐나요?
- ◆ 문제가 일어나지 않거나 아니면 조금이라도 덜 심각한 때가 언제였나요? 어떻게 그렇게 할 수 있었나요?
- ◆ 원하시던 모습이 최근에 조금이라도 있었던 때가 언제인가요? 그때에 관해 더 말씀해주시겠어요? 그때는 어떠했나요? 그때는 뭐가 달랐나요?
- ◆ 최근에 괜찮았을 때는 언제였나요? 그때는 어땠나요? 그때는 무엇이 달랐나요?
- ◆ 최근에 술을 마셨는데도 싸우지 않거나 조절한 때가 있었나요? 그때는 무엇이 달랐나요?
- ◆ ___을 다시 하기 위해서는 어떤 일이 일어나야 할까요? 그것을 좀 더 자주 하기 위해서는 어떻게 해야 할까요?
- ◆ 계속해서 그렇게 하기 위해서는 무엇을 해야 할까요?
- ◆ 아내는 그런 일이 더 자주 일어나기 위해서는 어떤 일이 있어야 한다고 얘기할까요?

■ 면접 예시 1-10

사례관리자 : 가족들은 동현씨의 불안한 마음을 전문가의 도움을 받아 치료를 받았으면 하는데 어떻게 생각하세요?

동현(남편) : 가족들이랑 떨어져 지내면 아마 더 불안해서 미쳐 버릴 거예요.

사례관리자 : 그럼 동현씨는 가족들과 떨어져 지내지 않기 위해 뭘 할 수 있을까요?

동현(남편) : 뭐~ 술 덜먹고 사고 치지 않으면 되겠죠.

사례관리자 : 술을 아주 조금이라도 덜먹었을 때가 언제였나요?(예외질문)

동현(남편) : 불안하면 술을 찾게 되는데 불안하지 않을 때 그래도 술 생각을 좀 덜 하는 것 같아요.

사례관리자 : 아~ 그래요. 그렇다면 조금이라도 덜 불안할 때는 어떤 때인가요?(예외질문)

동현(남편) : 가족들이 눈앞에 보이지 않으면 불안한데 특히 아내가 안 보이면 더 많이 불안해져요.

사례관리자 : 또 있을까요?

동현(남편) : 그런데 며칠 전 아내랑 마트에 잠깐 다녀왔는데 좋았어요. 가족들이랑 언제 외출했는지 기억도 안 납니다.

사례관리자 : 아내분과 함께 오랜만에 외출이라 더 좋으셨겠어요.

동현(남편) : 남들 보기에 고작 마트 가는 게 뭐 대단한 일이나고 비웃을 수도 있겠지만 자유롭게 움직일 수 없는 내가 아내랑 뭐라도 함께 할 수 있는 일이 있다는 게 좋았어요.

사례관리자 : 아내와 함께 외출하는 일이 불안한 마음에 많이 도움이 되셨군요

동현(남편) : 네. 주말에 잠깐이라도 함께 산책도 하고 마트라도 갈 수 있으면 좋겠는데.....

사례관리자 : 어떻게 하면 주말에 아내분과 산책도 하고 마트도 갈 수 있을까요?(예외상황을 강화하기 위한 질문)

동현(남편) : 그야 뭐~ 내가 문제죠.

사례관리자 : 문제라는 게 혹시 무슨 말씀일까요?

동현(남편) : 내가 사고를 안쳐야 아내가 저랑 시간을 보내주겠죠.

③ 스스로 결정할 기회 충분히 주기

- 서비스 이용자가 자신과 관련된 결정에 충분히 참여할 수 있도록 기회를 주고 존중하는 것이 필요함(노혜련 · 김윤주, 2014). 그러기 위해 계획을 세우는 과정에 서비스 이용자가 충분히 참여해 결정할 수 있어야 함
- 예를 들어, 자녀가 방과후프로그램에 참여하기 원하는 부모가 있을 경우, 자녀가 갈 만한 방과후프로그램이 뭐가 있는지 찾아보기보다 자녀와 따로 만나 이것에 대한 자녀의 생각을 알아보는 것이 필요

【면접 예시 1-11】 (출처: 노혜련 · 김윤주, 2014. 131~140쪽)

사례관리자 : 미영이랑 좀 덜 부딪칠 수 있는 방법이 있나요?

새 업 마 : 뭐, 요즘 보니까 학교 끝나고도 아이들이 공부 배우러 가는 데도 있던데 그런 데라도 좀 가 있고, 나도 일을 좀 하고 그러면 아무래도 부딪치는 게 좀 줄어들지 않을까.

사례관리자 : 그럼 아직 무엇인지는 모르지만 혹시 제가 좀 이렇게 하면 도움이 되겠다 싶은 게 있으세요?

새 업 마 : 나도 들었는데 아이가 학교 끝나고 가서 공부도 하는 그런 곳을 알아봐 줄 수 있어요? 그럼 좋겠는데....

사례관리자 : 어머니가 들으셨다고 했는데, 혹시 이미 알아보신 곳이 있으세요?

새엄마 : 아니요. 그동안은 정신이 없었고, 이제 그런 생각이 좀 들더라고요. 그러면 좀 나으려나 싶은 게...

사례관리자 : 알아보기 전에 미영이와 이야기를 하면 어떨까 싶은데...

새엄마 : 그러세요. 개 생각은 어떤지 나도 궁금하기도 하고. (중략)

[다음 날, 엄마와 미영이 함께 면접]

미영 : 집은 심심해요. 맨날 숙제 했냐, 텔레비전 똑바로 앉아서 봐라, 그런 말만 하고 친구도 없고... 재미가 없어요! 집에 오면.

사례관리자 : 그럼 학교 끝나고 친구들과 재미있게 놀고 싶어요?

미영 : 그럼 좋죠.

사례관리자 : 그럼 미영이가 학교 끝나고 친구들과 있어서 재미있으면 집에 와서 어떻게 다르게 할 수 있나요?

미영 : 기분 좋으니까. 나 기분 좋을 땐 말도 잘 들어요. 엄마(친엄마)하고 있을 때도 그랬어요.

사례관리자 : 그래요? 기분 좋아서 말 잘 들을 때는 미영이가 어떻게 하죠?

미영 : 심부름 시켜도 하고요.

사례관리자 : 심부름도 하고? 또 어떻게 하죠?

미영 : 음... 밥도 잘 먹고, 잘 때 씻는 것도 잘하고 그런 거...

사례관리자 : 와! 기분 조으면 미영이가 하는 게 많네요. 그럼 미영이는 지금보다 기분이 더 좋으면 좋겠어요?

미영 : 당연하죠.

사례관리자 : 그럼 학교 끝나고 친구들과 있어서 재미있고 기분도 좋아지고 하려면 집 말고 어디 다른데 가도 괜찮아요?

미영 : 어떤 애들은 학원에 가요. 근데 어떤 애들은 엄마 올 때까지 공부방에 간대요. 거기 친구들 많으니까 재미있을 거 같아요.

사례관리자 : 거기 가면 뭐하는지 친구들한테 들어 봤어요?

미영 : 거기서 노는 거 아니에요? 뭐하는지는 잘 모르는데...

사례관리자 : 거기 선생님이 계신데 선생님하고 친구들과 같이 숙제도 하고 놀기도 하고 만들기도 하고 간식도 먹고 그러다가 저녁에 집에 오는데....

미영 : 거기도 선생님이 있어요? 그럼 또 못 떠들게 할 거잖아요? 그럼 싫은데...

사례관리자 : 떠들 수 있을 때도 있고, 떠들지 말아야 될 때도 있고 학교도 그렇잖아요.

미영 : 그럼 학교랑 똑같아요? 학교랑 똑같으면 싫은데....

사례관리자 : 하교랑 똑같지는 않은데.... 혹시 가 보고 싶어요?

미 영 : 예. 가보고 싶어요.

사례관리자 : 그럼 어떻게 할까요?

새엄마 : 그러죠. 난 애가 그렇게 심심해하는지 몰랐어요. 나도 그랬으면 했는데 잘됐네요.

사례관리자 : 그러게요. 어머니하고 미영이 두 사람 다 공부방에 갔으면 좋겠다고 같은 생각을 하고 있었네요.

새엄마 : 그러게. 이야기를 듣다 보니 그러네요.

새엄마가 미영이를 공부방에 보냈으면 좋겠다고 했을 때, 사례관리자가 바로 공부방을 알아보는 것 대신 먼저 당사자인 미영이의 생각이 어떤지 알아보고 있음. 결과적으로, 미영이도 같은 것을 원했기에 사례관리자의 이런 시도가 불필요하거나 시간낭비로 여겨질 수 있음. 그러나 실천과정에서 중요한 것은 빠른 해결보다 당사자 스스로 자신에게 영향을 미칠 수 있는 일을 결정할 기회를 충분히 주고 존중하는 것이 중요함. 아울러 그러한 결정에 얼마나 참여했느냐가 이후 과정에 영향을 미침(노혜련 · 김윤주, 2014).

생각해 보기

해결 방법에 대해 서비스 이용자와 사례관리자의 의견이 서로 다를 때

서비스 이용자와 사례관리자 모두 변화에 대한 기대는 동일하나 변화를 위한 방법에 대해서는 다른 생각을 가질 수 있다. 예를 들어 아이의 정서적 문제 해결에 대한 기대는 부모나 사례관리자 모두 동일하지만, 이를 해결을 위한 방법으로 사례관리자는 병원 치료가 필요하다고 보는 반면, 부모는 원치 않을 수 있다.

이런 경우 부모의 생각을 거슬러 설득하거나 의견 대립하는 대신, 부모가 그렇게 생각하게 된 데에는 분명히 나름의 이유가 있음을 믿고, 병원치료를 망설이는 '그럴만한 좋은 이유'가 무엇인지 묻는 것이 필요하다. 그리고 부모의 생각을 존중하면서 자녀에게 도움이 되기 위해 어떻게 하면 좋을지 생각해보도록 하는 것이 도움이 된다(우리아이 희망네트워크 사업단, 2010).

④ 서비스 이용자의 주변 자원 먼저 찾아보기

- 공공사례관리자가 공식 자원을 주로 활용하는 것은 사례관리자가 접근하기 쉽고, 일하기 용이하기 때문임. 그러나 사례관리에서는 서비스 이용자 주변에서 활용가능한 비공식 자원(예, 이웃, 친구, 가족 등)을 먼저 활용하는 것이 유용함
- 비공식 자원은 서비스 이용자의 서비스 의존도를 낮춰주고, 사례관리 종결 이후에도 서비스 이용자 주변에 남아 서비스 이용자를 지지해주고, 스트레스를 완충시켜 주는 훌륭한 지지망임. 이로서 서비스 이용자뿐 아니라 주변 환경의 변화도 함께 다루게 됨
- 자원활용은 당사자인 서비스 이용자의 강점을 가장 먼저 고려하고 그 다음으로 가족, 비공식 자원, 공식 자원 순으로 고려하는 것이 바람직함

■ 면접 예시 1-12 ■ (출처: 노혜련·김윤주, 2014. 160~161쪽)

사례관리자: 아버님도 아이들 밥도 챙겨 먹이는 게 필요하다고 보시네요. 혹시... 주위에 도와 줄 분이 있을까요? 어떠세요?

아 **빠**: 옆집에 할머니가 계신데 혼자세요. 집사람이 그 할머니를 잘 따라서 놀러가기도 하는데, 집사람이 아무것도 안 하고 그냥 있으면 가끔씩 아이들 챙겨 주시기도 하시고....

사례관리자: 그러세요? 그럼 그분이 도와주실 수 있나요?

아 **빠**: 그건 잘 모르겠어요. 근데 내가 이야기하기가 좀 그러네요.

사례관리자: 그럼 어떻게 해야 그분이 도와주실 수 있을까요?

아 **빠**: 선생님이 좀 만나서 이야기해 주시겠어요?

사례관리자: 그럴 수도 있긴 한데... 제가 만나서 이야기하면 어떤 점에서 더 나을 것이라고 보세요?

아 **빠**: 실은... 제가 화내고 할 때 집사람이 거기 잘 가거든요. 오가다 만나면 그 할머니가 절 안 좋아하는 것 같아요. 하긴 좋게 생각할 수가 없겠죠. 그러니 제가 이야기하면 잘 들으실 것 같지가 않아요.

사례관리자: 혹시 그분이 아버지가 가족이 더 나아지길 바라는 마음에서 하는 거라고 알아도 그럴 것 같으세요?

아 **빠**: 처음엔 믿지 않을 거니까.... 그 할머니가 믿도록 도와주셨으면 해서요.

사례관리자: 그러면 제가 이야기만 하면 다 믿게 되는 건지....?

아 **빠**: 아니죠. 제가 해야겠지요. 근데 시간이 걸릴테니까... 선생님이 도와주시면 저도 잘 해야죠.

사례관리자 : 제가 할머니를 만나 시작하면 그 다음에는 아버지가 하시겠다는 걸로 들리는데...

아빠 : 예, 맞아요. 그래도 뭐, 모르는 사람한테 도와달라고 하는 것보다 그 할머니가 나올 것 같아요. 집사람도 잘 따르니까.

⑤ 자원 연계가 어떻게 도움이 되는지 파악하기

- 사례관리 과정에서 자원을 연계할 때도 서비스나 자원이 필요한 이유를 물어보기보다 서비스나 자원이 있으면 어떻게 도움이 되는지를 탐색해야 함
- 서비스 이용자가 원하는 서비스나 자원이 있으면 서비스 이용자의 삶이 지금과 어떻게 달라지는지를 물어봐야 함. 이로서 자원연계 자체가 목적이나 목표가 아니라 변화가 목표임을 확인하게 됨

■ 서비스 이용자가 자원을 요청할 때 질문

- ◆ 말씀하시는 대로 ○○○이 있으면 지내는 게 지금과 어떻게 달라질까요?
- ◆ ○○○이 있으면 무엇이 도움이 되세요?
- ◆ 또 무엇이 다를까요?
- ◆ 그렇게 되기 위해(삶이 달라지기 위해) ○○님이 해볼 만한 것은 무엇이 있을까요?
- ◆ 제가 도와주면 좋겠다고 생각한 것은 무엇인가요?

【 면접 예시 1-13 】

사례관리자 : 어머님, 긴급 지원을 받게 되면 지금과 어떻게 달라질까요?(자원연계가 어떻게 도움이 되는지 파악하기)

김 여 사 : 당장 그동안 밀린 월세를 해결하고 싶어요.

사례관리자 : 밀린 월세를 해결하면 뭐가 좀 달라질까요?(자원연계가 어떻게 도움이 되는지 파악하기)

김 여 사 : 독촉장 날아올 때마다 얼마나 가슴이 벌렁거렸는지 몰라요. 밀린 거 다 해결하면 맘 편히 지낼 거 같아요. 주인 눈치 안봐도 되구요. 이번에 그거 다 해결되면 다시는 밀리지 않으려고요.

사례관리자 : 혹시 어떻게 밀리지 않을 수 있을까요?

김 여 사: 월급 받으면 먼저 월세랑 공과금 내고 나머지로 생활비 쓰려고요.

사례관리자: 어머니가 미리 생각하고 계셨네요. 어떻게 그런 생각을 하셨어요?

김 여 사: 아무 생각 없이 쓰다 보면 늘 돈이 부족해서... 그래서 먼저 월세랑 공과금을 내고 나머지를 생활비로 써야겠다 생각했어요.

⑥ 서비스 기간·방법 등 구체적인 사항 합의하기

- 자원을 연결할 때도 서비스 이용자와 기간, 방법 등 세부적인 사항에 대해 함께 검토하며 이야기 나누는 것이 좋음. 이것은 서비스 이용자가 사례관리 과정에서 필요한 서비스나 대안을 선택할 수 있도록 결정권을 주는 것
- 구체적으로 계획할수록 서비스 이용자의 의사를 더 묻게 되어 **서비스 이용자가 자신의 인생의 방향을 결정하는데 목소리를 내게 되고 이는 서비스 이용자를 존중하는 접근임**. 또한 서비스 결정 과정에 많이 참여할수록 계획 실행과정에 좀더 적극적인 자세를 갖게 됨
- 구체적인 사항을 이야기할 때 서비스가 얼마 동안 필요하다고 보는지 서비스 이용자의 인식을 확인해야 함. 그래야 서비스 이용자가 마냥 서비스에 의존하기보다 종결할 때가 있음을 자연스럽게 인지하게 됨

【 면접 예시 1-14 】

사례관리자: 어머니가 경제적으로 도움을 받고 싶다고 하셨는데 구체적으로 어떤 도움을 말씀하시는 걸까요?(**도움받고 싶은 구체적인 내용 확인**)

김 여 사: 월세도 몇 개월 밀리고, 가스비도 몇 달 못 냈더니 독촉장이 날라와요.

사례관리자: 많이 힘드시겠네요.

김 여 사: 매달 50만 원씩 월세 내고 병원비 나가면 쓸 돈이 없어요.

사례관리자: 혹시 어머니가 생각하고 있는 도움이 있을까요?(**도움받고 싶은 구체적인 내용 확인**)

김 여 사: 나라에서 어려운 사람 도와주는 게 있다고 하던데 월세라도 몇 개월 지원받을 수 있으면 좋겠는데.....선생님이 좀 도와주세요.

사례관리자: 어머니가 생각하시기에 월세를 몇 개월 지원받으면 지금보다 지내시는 게 도움이 될까요?(**서비스 기간 확인**)

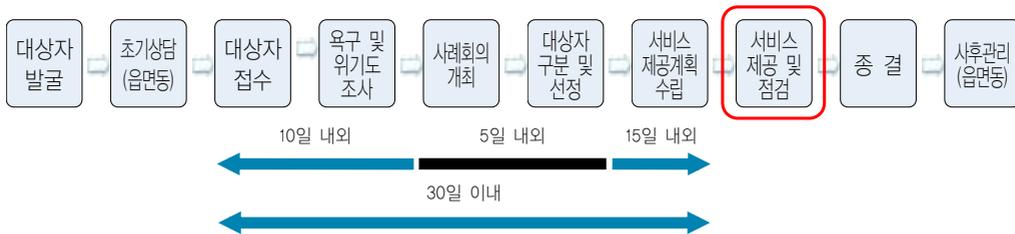
김 여 사 : 3~4개월 만이라도 도움을 받으면 좋겠는데.....

사례관리자 : 3~4개월 지원을 받으면 이후는 괜찮을까요?

김 여 사 : 지원받는 동안 밀린 가스 요금이란 다른 공과금 다 해결하고 나면 그래도 숨통이 트일 것 같아요.

2. 실행(서비스 제공 및 점검)

- 실행은 계획단계에서 합의한 목표를 실제 수행하는 단계임. 이 절에서는 실행을 ‘실행의 이해, 하고 있는 것에 초점, 점검’으로 구분하여 살펴봄



〈그림 Ⅲ-3〉 통합사례관리 : 초기 이후 과정(실행)

1) 실행의 이해

(1) 실행이란 무엇인가?

- 합의한 변화목표에 도달하기 위한 서비스 이용자, 사례관리자 그 밖에 협력 자원의 구체적인 노력의 과정
- 사례관리자는 서비스 이용자와 그 환경 안에서 이루어지고 있는 다양한 노력의 결과에 대한 점검을 통해 성공 경험을 발견하고 이를 확대시켜 나가는 과정을 반복하면서 변화목표로 나아갈 수 있도록 돕는 것

(2) 실행, 어떻게 하는 것인가?

- 계획단계에서 합의한 목표와 실행계획에 따라 필요한 서비스를 제공하고, 서비스 이용자, 사례관리자, 협력 자원 등이 함께 노력하는 과정에서 이행 상황 등을 주기적으로 점검함
- 실행단계에서 사례관리자에게 중요하게 요구되는 과업은 서비스 이용자가 목표를 향해 계속 나아갈 수 있도록 긍정적인 피드백을 제공하고, 지원하는 것임

2) 하고 있는 것에 초점

(1) 긍정적인 변화 확대하고 강화하기

- 서비스 이용자가 이미 잘하고 있는 것과 원하는 변화 중 조금이라도 이미 이룬 것을 활용하면 서비스 이용자가 원하는 변화목표를 향해 나아가기가 용이해짐
- 성공경험의 축적은 내적 동기와 기대를 강화하고 새로운 삶의 목표에 도전할 수 있는 역량감을 갖게 하는 요소임

① 긍정적인 변화 알아보기

- 사례관리의 성공은 서비스 이용자가 긍정적인 변화를 만들어가기 시작하는 것에 있음. 언제든지 실행과정에서 사례관리자가 확인해야 할 첫 번째는 서비스 이용자의 긍정적인 변화, 즉 성공경험 또는 예외를 파악하는 것
- 서비스 이용자와 만날 때 **‘무엇이 나아졌나요?’**라고 첫 질문하기
- 이 질문을 한다는 것은 **‘나아진 것이 조금이라도 있다’**라고 믿고 있다는 것과 사례관리자의 관심이 그것에 있다는 것을 보여줌. 이로서 서비스 이용자가 조금이라도 더 나아지게 어떻게 했는지를 이끌어 냄

② 긍정적인 변화 확대하기

- 서비스 이용자의 긍정적인 변화를 파악했다면, 이제 어떻게 그러한 변화가 일어났는지 파악하고, 그 과정에서 서비스 이용자 자신이 어떤 역할을 했는지 탐색해야 함
- 서비스 이용자의 답변에 이어, **‘그런 일이 어떻게 일어났나요?’**, **‘그런 일이 일어나도록 어떻게 하셨나요?’**라고 질문하기

- 이어서 이러한 긍정적인 변화가 가져올 파급효과를 탐색함으로써 변화를 확대시킴.
‘이건 처음 있는 일인가요?’, ‘그렇게 하시니까 두 분 사이에 달라진게 뭔가요?’, ‘그렇게 하시니까 집에서 달라진 게 뭔가요?’ 등으로 질문하기

③ 긍정적인 변화 강화하기

- 서비스 이용자가 만들어낸 긍정적인 변화를 칭찬을 통해 강화시켜줌
- 사례관리자가 서비스 이용자가 이미 잘해 온 것과 어려운 상황에서도 잘 견디어 오고 있는 것을 인정할 때, 서비스 이용자는 자신이 이해받고 있고, 자신에게 사회복지사가 관심이 있다는 것을 알고 변화할 용기를 갖게 됨
- 칭찬 방법에는 언어적인 것과 비언어적인 것이 있음. 말 뿐만이 아니라 사례관리자의 놀란 듯한 표정이나 감탄사, 몸을 서비스 이용자쪽으로 가까이 가는 것도 이전과 달라진 행동을 강화하는 효과적인 칭찬임

■ 칭찬의 종류

1. **직접 칭찬:** 서비스 이용자의 긍정적인 측면에 대한 사례관리자의 직접적 표현
예) 아이들을 무척 아끼고 사랑하시네요!
와~! 정말 대단하시네요!

2. **간접 칭찬:** 서비스 이용자의 긍정적인 측면을 암시하는 질문형태의 칭찬. 서비스 이용자로 하여금 자신의 강점이나 자원을 발견하도록 이끄는 질문 형태를 취하기 때문에 직접 칭찬보다 효과적임. 간접 칭찬하는 방법은 다음의 3가지가 있음.

- 1) 서비스 이용자가 이야기한 바람직한 결과에 대하여 질문하기
예) “어떻게 그렇게 하실 수 있으셨어요?”
“어떻게 그 순간 멈춰야겠다는 것을 아실 수 있으셨어요?”
- 2) 관계를 활용한 질문을 통해 긍정적인 것 암시하기.
예) 만약 아이들이 여기 있어서 아이들에게 “엄마는 좋은 엄마가 되기 위해 너희들에게 어떻게 하니?”라고 물어보면, 아이들이 뭐라고 이야기할까요?
- 3) 서비스 이용자는 스스로에게 가장 좋은 것이 무엇인가를 안다는 것을 암시하기
예) 그렇게 하면 화내지 않고 차분하게 얘기할 수 있다는 것을 어떻게 하셨어요?

3. 자기 칭찬: 간접 칭찬질문에 답하는 과정에서 서비스 이용자 스스로 자기를 칭찬하는 것.

예) 공공사례관리자: 어떻게 술을 끊을 수 있으셨어요?

서비스 이용자: 도저히 이대로는 안될 것 같아서 이번엔 결심했어요.

공공사례관리자: 어떻게 그런 결심을 하실 수 있었나요?

(또는) 결심했어도 끊는다는게 쉬운 일이 아닌데... 어떻게 그렇게 하실 수 있으셨어요?

④ 다시 시작하기

- 사례관리자는 ‘또 뭐가 나아졌나요?’라고 다시 질문함으로써 위의 과정을 다시 시작함. 이 질문에 생각할 시간을 주면, 서비스 이용자는 상황이 좋아지게 하기 위해 자신이 또 어떤 일을 했는지 찾아보게 됨
- 이어서 ‘다시 하려면 어떤 일이 있어야 하나요?’ 또는 ‘그런 일이 좀더 자주 있으려면 어떻게 해야 하나요?’라고 질문하기

■ 서비스 이용자가 긍정적인 변화를 보이기 시작할 때 사례관리자의 과업(Berg, I. K., 1994)

1. 서비스 이용자의 아주 작은 변화라도 찾아내 인정해주기

일반적으로 서비스 이용자는 자신의 성공을 잘 인지하지 못함. 사례관리자는 서비스 이용자와 만날 때마다 아주 평범하고 작은 일일지라도 긍정적인 변화를 찾아내 언급하고 격려해줘야 함 이를 통해 서비스 이용자 스스로 자신의 성공경험을 인식하는 법을 배우게 됨.

2. 사례관리자가 한 것 가운데 효과적인 것이 무엇인지 찾아내기

서비스 이용자에게 한 것과 마찬가지로 사례관리자도 자신이 한 일 가운데 무엇이 효과적이었고 서비스 이용자의 변화에 도움이 되었는지 아주 작은 것이라도 찾아봐야 함. 서비스 이용자와 일할 때 잘한 것, 효과적이었던 것을 파악해 필요할 때마다 그 기술을 활용할 수 있어야 함.

3. 지속적으로 긍정적 피드백 주기

변화가 지속되기 위해서는 외부로부터 에너지의 공급, 즉 지지를 받는 것이 중요함. 사례관리자는 이를 위해 끊임없이 피드백을 줘야 함. 사례관리자의 긍정적인 피드백은 변화를 지속하기 위한 에너지가 될 뿐 아니라, 서비스 이용자로 하여금 자신이 가진 강점과 자신의 삶에서 무엇이 달라졌는지를 인식하도록 도움. 서비스 이용자 스스로 자신이 만들어 가고 있는 변화가 무엇인지, 자신이 바라는 변화가 무엇인지 알지 못한다면, 자신이 배운 것을 다른 상황에 어떻게 적용해야 하는지도 모르게 됨. 따라서 사례가 종결했을 때 서비스 이용자 스스로 움직이고 활용하도록 하기 위해선 끊임없이 자신이 해낸 일이 무엇인지를 인식하도록 도와야 함.

생각해 보기

변화는 쉽지 않은 것!

가정폭력에 노출된 어느 서비스 이용자가 사례관리자를 만난 지 6개월쯤 되었을 때 “선생님. 저 이혼하고 싶어요. 도와주세요.”라고 이야기했다. 누가 봐도 가정폭력은 이해될 수 없고 가정폭력에 노출된 자녀들을 위해서라도 당장 서비스 이용자가 결단을 내려야 하는 게 당연하다고 생각할 수 있다. 그러나 길게는 수십 년, 짧게는 몇 년 동안 그렇게 살아온 서비스 이용자가 한순간에 그렇게 하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다.

이 과정에서 사례관리자는 결심하지 못하는 서비스 이용자를 보고 실망하고, 이용자도 변화에 대한 두려움으로 결정하지 못하는 자신에게 실망하고 좌절하는 경우가 있을 수 있다. 이때 사례관리자는 변화는 결코 쉬운 일이 아니고 매우 힘들고 어려운 일이라고 해줌으로써 이런 상황을 일반화할 수 있도록 도와야 한다. 그리고 결과보다는 시도한 노력에 대해 칭찬과 지지로 강화해야 한다.

(2) ‘그럴만한 이유~’라고 물어보기

- 실행과정에서 사례관리자는 서비스 이용자가 한다고 해놓고 하지 않는 경우를 종종 보게 됨

- 이때 사례관리자가 자꾸 계획한대로 해봤는지 확인하고, 왜 안하는지 캐묻는 방식은 서비스 이용자에게 부담만 가중하게 되어 오히려 만남을 회피할 수 있음
- 그보다는 서비스 이용자가 그럴 수 밖에 없는 무슨 사정이 있는지 물어본 뒤, 계속해 볼만 한 것인지, 그렇게 하는 것이 본인이 원하는 것인지 물어보고, 그래도 서비스 이용자가 하고 있는 것에 대해 초점을 두고 이야기하는 것이 좋음

■ 면접 예시 2-1 (출처: 우리아이 희망네트워크 사업단, 2010. 29쪽)

아이가 계속해서 학교에 지각을 해서 학교로부터 경고장을 받은 상태로 사례관리자가 어머니를 만나 이야기하는 과정에서 어머니는 아동을 제 시간에 깨워서 잘 보내겠다고 했음. 그럼에도 이후 같은 상황이 반복해서 일어나 학교 선생님께서 사례관리자에게 연락이 와서 어머니를 만나게 됨.

사례관리자 : 어머니 그동안 아이 깨워서 보내시는 거 해보시니까 어떠셨어요?

서비스 이용자 : 선생님한테 깨워서 잘 보내겠다고 했는데, 애가 또 지각을 해서 학교 선생님께서 또 연락이 왔어요.

사례관리자 : 예. 저도 연락을 받았어요. 그래서 혹시 그러실 수 밖에 없는 무슨 사정이 있으신지 궁금해서요.

서비스 이용자 : 저도 하려고 하기는 하는데... 그게 먹는 약 때문에 그런지 아침에 일어나는 게 너무 힘이 들어요.

사례관리자 : 그러시죠. 어머니가 힘드신 데도 아이를 제 시간에 보내려고 방법도 생각하시고 또 해보시기도 하셨잖아요? 해보시니까 그래도 계속 할 수 있으신가요? 혹시 하겠다고 한 게 좀 무리였나요?

서비스 이용자 : 그래도 지지난주에는 일주일에 세 번은 제 시간에 깨워서 보냈어요. 근데 또 며칠 늦었더니 학교에서 또 전화가 오고 난리예요.

사례관리자 : 그때는 어떻게 그렇게 하실 수 있으셨어요?

서비스 이용자 : 그다른 때보다 낮에 바빴어요. 그래서 밤이 되니까 애들도 일찍 재우고 아무래도 나도 빨리 잤어요. 그래서인지 몰라도 일어나서 보냈어요.

사례관리자 : 이번에는 바빠서 그러셨는데 혹시 다른 때도 일찍 자서 아이가 학교 제시간에 갈 수 있게 일어나신 적이 있으세요?

서비스 이용자 : 있죠.

사례관리자 : 그때는 어떻게 하셨나요?

서비스 이용자 : 낮에 잠을 참아요. 우울증 약을 먹으면 오후에 졸려서 낮잠을 자는데, 점심 먹고 장을 본다든지 방에 안 있고 좀 돌아다니면 그나마 나아요.

사례관리자 : 그 외에도 또 그럴 때가 있으세요?

서비스 이용자 : 글썽요.. 누굴 만나거나 하면 아무래도 잘 수가 없으니까 낮에 덜 자게 되요.

서비스 이용자가 목표에 동의해놓고 실제로 하지 않을 때(Berg, I. K., 1994)

서비스 이용자가 합의한 실행계획을 하지도 않고, 문제가 호전되지도 않았다고 말한다면, 목표가 잘못되었거나 적합하지 않은 대상과 일하고 있을 가능성이 있다. 목표가 제대로 수립되었는지, 이것이 누구의 욕구인지, 누가 진짜 '고객'인지를 검토해볼 필요가 있다. 때론 사례관리자가 독자적으로 목표를 수립해 놓고, 자신의 욕구를 관철시키고자 하는 경우가 있을 수 있다. 고객이 잘못 선택되었거나 목표가 잘못되었다면, 다시 시작해야 한다. 서비스 이용자에게 문제를 해결하기 위해 무엇을 할 필요가 있다고 믿는지 물어보고 사정단계로 돌아가 다시 할 필요가 있다.

이렇듯 사례관리자는 늘 유연한 자세를 가지고 새로운 정보에 기초해 자신의 생각을 기꺼이 바꿀 수 있어야 합니다. 사례관리 실행과정에서 사례관리자는 다음의 질문을 유념해야 한다.

- 목표가 적절한가?
- 올바른 대상과 일하고 있는가?
- 서비스 이용자는 목표에 얼마나 가까이 와 있는가?
- 목표를 향한 다음 단계로 나아가기 위해서는 누가, 무엇을, 언제, 어디서, 어떻게 해야하는가?
- 다르게 해야할 것은 무엇인가?
- 그대로 두어도 좋은 것은 무엇인가?

(3) 대처능력에 초점 두기

- 종종 새로운 문제가 발생하거나 상황이 악화될 수 있음. 이때 사례관리자는 낙심하지 말아야 함. 삶에서 기복과 부침이 있는 것은 당연한 일임. 따라서 서비스 이용자의 실망감을 수용하고, 정상화해주는 것이 필요함
- 서비스 이용자의 이야기를 어느 정도 충분히 들어준 뒤 **그때 문제상황이 어떻게 종료되었는지 물어봄으로써, 서비스 이용자 스스로 자기 행동을 멈출 능력이 있다는 것을 깨닫도록 해야 함**
- 이로써 서비스 이용자 스스로가 자신의 행동을 통제할 능력을 이미 가지고 있음을 확인시켜 주고, 멈춘 상황을 해결방법을 구축하는 기초로 삼음
- 이어서 **'어떻게 견디고 있는지, 어떻게 그렇게 할 수 있었는지'** 질문함으로써 더 나은 상황 속에서도 나름 서비스 이용자가 어떻게 견디고 있는지 그 대처능력에 초점을 두고 이야기를 진행시킴

3) 점검

- 사례관리에서 평가는 종결 시점에서만 하는 것이 아니라 실천 과정 전반에 걸쳐 지속적으로 이루어져야 함. 특히 실행과정에서 서비스 이용자가 목표를 향해 어느 정도 와있는지 지속적인 평가가 이루어져야 함
- 이를 통해 서비스 이용자가 지금까지 해온 성공 경험을 앞으로도 계속하는 것이 도움이 되는지 아니면 다르게 하는 것이 도움이 되는지 등을 알아보고 그것에 맞춰 진행하게 됨
- 이때 척도 질문을 활용하면 진척 정도를 파악하고, 앞으로 계속 나가는 데 도움이 되는 것이 무엇인지 알아보는 데 유용함

■ 점검과정에서 사례관리자가 고려할 점(노혜련·김윤주, 2014)

- ◆ 서비스 이용자가 지금까지 해 온 대로 계속하면 되는가? 아니면 다르게 해야 하는가?
- ◆ 다르게 해야 한다면 어떻게 다르게 해야 하는가?
- ◆ 지금까지 해 온 경험은 어떻게 도움이 되고 있는가?
- ◆ 앞으로 지금까지 해 온 경험을 어떻게 활용하면 도움이 되겠는가?

■ 면접 예시 2-2 ■

사례관리자 : 어렵게 결정하셔서 정신과 입원 치료를 받으셨는데 입원 치료받고 난 후 혹시 입원하기 전과 좀 다르다 하는 게 있을까요?(점검하기)

동현(남편) : 한 달 정도 병원에 있으면서 술도 못 먹고, 담배도 자유롭게 피울 수 없었거든요. 그러다 보니 나도 모르게 자연스럽게 좀 줄었어요.

사례관리자 : 그렇게 자연스럽게 줄었다고 하셨는데 그게 동현씨에게 어떻게 도움이 되시나요? (점검하기)

동현(남편) : 어머니랑 아내가 많이 좋아하죠.

사례관리자 : 좋아하는 어머니랑 아내를 보고 어떠셨어요?

동현(남편) : 뭐라고 해야 하나? 미안했어요. 돈을 벌어서 주는 것도 아니고 고작 술이랑 담배 좀 줄었다고 저리 좋아하나. 뭐 이런 생각요.

사례관리자 : 동현씨가 술과 담배를 좀 줄일 수 있어서 가족들이 좋아할 수 있었겠다 싶어요.

동현(남편) : 그러게요.

사례관리자 : 그럼 동현씨가 지속적으로 술과 담배를 조절하기 위해서는 어떻게 해야할까요?

동현(남편) : 점점 다리 힘이 빠져서 이리다 아예 못 걷는 건 아니지 걱정이예요. 그래서 다리 운동을 하면 좋겠다 싶은데...

사례관리자 : 다리 운동을 하시는 게 술과 담배를 조절하는데 어떻게 도움이 될까요?

동현(남편) : 맨날 집에서 할 일도 없고, 또 불안한 마음이 들 때 술이랑 담배를 찾았는데 그래도 운동이라도 좀 하면 잡생각이 줄지 않을까요?

사례관리자 : 그럼 다리 운동을 하는데 저희가 뭘 좀 도움이 되면 좋을까요?

동현(남편) : 남이 쓰던 것도 괜찮아요. 다리 운동할 수 있는 운동기구 하나 있었으면 좋겠어요.

생각해 보기

동네 주민들이 서로 관심 갖고 돌보는 마을 만들도록 관계 주선하기

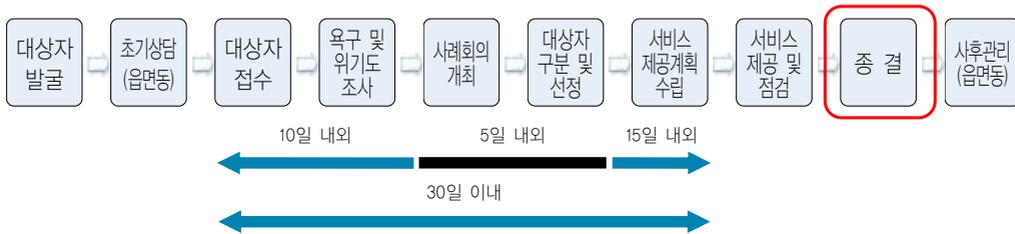
우리가 만나는 대부분의 서비스 이용자들은 오랜 기간 어려움을 통해 이웃과 관계가 단절될 뿐만 아니라 주민 간 갈등을 겪고 있는 경우가 잦다.

저장 강박장애로 이웃과 끊임없이 갈등 관계에 있던 어느 서비스 이용자는 정신과 치료를 통해 그동안 쌓아 두었던 소중한 물건이 쓰레기로 인식되기 시작하면서 쓰레기 처리와 청소를 요청했다. 사례관리자는 봉사 단체에 의뢰하여 단시일에 주거환경개선을 실시할 수 있었으나 다소 시간이 걸리더라도 주역 주민을 찾아뵙고 그동안의 서비스 이용자 정신건강에 대한 설명으로 오해를 풀고 주거환경개선에 동참해 주실 것을 부탁했다. 주민들은 기꺼이 봉사와 함께 간식 제공, 그리고 어르신이 쉴 공간을 내주는 등 관계를 회복할 수 있었다. 지금은 오히려 이웃들이 어르신의 모니터링 역할을 담당하고 있다.

사례관리자는 서비스 이용자의 다양한 어려움을 해결하는 것에서 끝나는 것이 아니라 서비스 이용자가 지역사회 구성원으로 이웃과 관계를 맺으며 살아갈 수 있도록 돕고, 힘들고 어려운 이웃을 동네 주민들이 관심을 갖고 돕는 마을이 될 수 있도록 관계를 주선하고 돕는 역할을 해야 한다.

3. 종결

- 종결은 지금까지 공공사례관리자와 서비스 이용자의 협력관계를 마무리하는 과정임. 종결을 통해 공공 통합사례관리의 성과를 확인하고 서비스 이용자의 역량을 높일 수 있음. 이 절에서는 종결을 ‘종결의 이해, 변화목표 달성 확인, 사례관리 과정 검토, 종결 준비’로 구분하여 살펴봄



〈그림 Ⅲ-4〉 통합사례관리 : 초기 이후 과정(종결)

1) 종결의 이해

(1) 종결의 개념

- 종결은 공공사례관리자와 서비스 이용자 간의 관계가 단절되는 것을 의미하는 것은 아니며 종결 이후에도 서비스 이용자의 삶의 과정에서 언제든지 협력할 수 있는 열린 관계를 유지하는 것이 중요함
- 사례관리 종결은 공공사례관리자와 서비스 이용자 간 합의했던 목표가 달성된 경우를 포함하여, 다양한 상황에 의해 이루어질 수 있음

(2) 종결 유형

- 서비스 이용자와 합의했을 때
- 합의했던 사례관리 변화목표에 성공적으로 도달했거나 성공 가능성이 높은 것을 서로 확인하는 경우
- 타 기관으로 이관이 필요할 때
- 이사·퇴소 등과 같이 서비스 접근의 한계가 발생하거나, 서비스 기간 도래 등 해당

기관 또는 공공사례관리자가 더 이상 서비스할 수 없거나 타 기관 의뢰가 더 효과적 이라고 판단되는 경우

- 서비스 이용자가 철회를 요구할 때
- 서비스 이용자가 앞선 1), 2)를 제외한 특별한 사유로 사례관리 서비스 이용을 스스로 철회하는 경우

2) 변화목표 달성 확인하기

- 공공사례관리자는 서비스 이용자와 합의했던 변화목표(p. 30 ‘변화목표’ 참조)를 기준으로 현재 어느 정도 변화가 나타났는지 확인해야 하는데, 이때 변화의 정도, 변화 내용 등을 구체적으로 탐색하기 위해 척도질문 등을 활용할 수 있음

(1) 서비스 이용자와 합의하여 종결할 때

- 변화목표가 충분히 달성되지 않았더라도 서비스 이용자가 스스로 종결을 요청하는 경우가 있음. 이때 공공사례관리자는 스스로 종결하고자 하는 이유를 탐색하고 대응해야 함.
- 아직 변화목표가 달성되지 않았으나 종결을 요청하는 것은 서비스 이용자가 이후 변화 과정을 혼자서도 수행해 갈 수 있다는 것을 의미하기도 함. 즉, 임파워먼트의 근거로 볼 수 있는 성공적 결과이므로 서비스 이용자의 철회와는 구분하여 다루어야 함
- 이때 공공사례관리자는 서비스 이용자가 스스로 하고자 하는 힘을 드러내 주고 남은 과정을 어떻게 수행해 나갈 것인지 함께 탐색하는 시간을 가져야 함

Ⅰ 면접 예시 3-1 Ⅰ

<변화목표 달성한 경우>

사례관리자 : 그동안 어머니와 해 왔던 일들에 대해 이야기를 나누면서 어머니께서 이제는 저희를 그만 만나도 되겠다 하셨는데 제가 몇 가지 여쭙봐도 될까요?

김 여 사 : 예. 그렇게 하세요.

사례관리자 : 6개월 동안 어머니를 만나면서 그렇게 힘든 상황에도 어떻게든 필요한 것을 찾아보고 또 저랑 약속한 것들을 지키기 위해 애쓰시는 분이시라는 생각을 했어요.

김 여 사 : 별 말씀을.... 선생님이 다 도와주셔서 그래도 여기까지 올 수 있었어요.

사례관리자 : 제가 있다고 다 그러시지는 않거든요. 그럼 어머니, 저희 기관과 처음 만났을 때가 1점, 그리고 어머니가 바라던 것이 모두 해결되었을 때가 10점이라면 혹시 오늘은 몇 점일까요?

김 여 사 : 7점이에요.

사례관리자 : 무엇을 보고 7점이라고 말씀하실 수 있을까요?

김 여 사 : 아무래도 선생님 처음 만났을 때 경제적으로 힘들었잖아요. 월세도 밀리고 공과금은 맨날 독촉장 날아오고, 거기다 아들도 아프고...

사례관리자 : 그때 그러셨죠.

김 여 사 : 지금은 월세 걱정 없는 전세 임대료 이사도 왔고, 아들도 사고 안 치고 하니까이젠 조금 살만하다 싶어서 7점이라고 했어요.

사례관리자 : 조금 더 살만하기 위해 어머니는 앞으로 뭘 좀 해보실 수 있을까요?

김 여 사 : 저 나름대로 며느리 위한다고 말 안 했던 것이 오해를 쌓았잖아요. 이젠 며느리랑 뭐든 상의하면서 그렇게 오순도순 잘 지내려구요...

사례관리자 : 예. 잘 알았습니다. 어머니, 혹시 앞으로 지내시다 다시 힘들어질 수도 있을 텐데 그럼 그때는 어떻게 하시겠어요?

김 여 사 : 앞으로 힘들지 않았으면 좋겠지만 행여라도 힘들어지면 그때는 혼자서 해결하려고 애쓰지 않고 며느리랑 상의도 하고 또 정 어려워지면 선생님 만나서 해결할 수 있는 방법을 찾아봐야죠.

사례관리자 : 앞으로 어머니가 잘 지내고 계시는지 제가 많이 궁금할 것 같아요. 제가 연락드려도 될까요?

김 여 사 : 그럼요.

사례관리자 : 그래요. 3개월쯤 지났을 때 제가 연락드리겠습니다.

김 여 사 : 예.

Ⅱ 면접 예시 3-2 Ⅱ

〈변화목표 달성하지 않았으나 종결하고 스스로 하겠다는 경우〉

사례관리자 : 어떻게 오셨어요?

김 여 사 : 선생님~ 드릴 말씀이 있는데 이제는 선생님 만나는 거 그만해도 되겠다 싶어요.

사례관리자 : 만나기로 약속한 기간이 아직 많이 남았는데 어떻게 그런 생각을 하셨어요?

김 여 사 : 처음 선생님 만났을 때는 주변에 도움 요청할 사람도 없고 너무 막막해서 어떻게 살아야 할지 몰랐었는데 지금은 그래도 살만해졌어요.

사례관리자 : 아~ 그러세요. 그동안 저희를 만나면서 그래도 괜찮았다. 주민센터 찾아가길 잘했다고 이야기할만한 게 있을까요?

김 여 사 : 가장 부담이 컸던 월세 50만 원도 안 나가고, 밀린 공과금도 다 해결하고, 무엇보다 아들이 더 이상 사고 안 쳐서 살 것 같아요. 그리고 며느리랑 이제는 잘 지내요.

사례관리자 : 며느님과 어떻게 잘 지내세요?

김 여 사 : 예전엔 며느리 눈치 보느라 아무 말도 못 하고 혼자서 속앓이 했는데 지금은 안 그래요. 무슨 일 생기면 서로 의논도 하고 이야기도 자주 하고...

사례관리자 : 며느님과 관계가 좋아졌다니 무엇보다 다행이에요. 저희를 그만 만나고 앞으로 어떻게 생활하시면 좋을까요?

김 여 사 : 우선 밀린 공과금은 모두 해결했고, 또 월세가 안 나가니 큰돈 들어갈 일은 없겠다 싶고, 어떻게든 아껴서 생활하면 살 수 있을 것 같아요.

사례관리자 : 어머니는 어떻게든 스스로 살아보고자 애쓰시는 분이신데 어머니 자신도 내가 그런 사람이구나 하고 아셨어요?

김 여 사 : 당연한 일인데... 그래도 선생님 이야기를 듣고 보니 어떻게든 포기하지 않고 살아보려고 애썼구나 싶어요. 고마워요.

사례관리자 : 어머니가 말씀하신 것처럼 저희를 그만 만나도 앞으로 잘 지내시겠지만 행여 저희가 필요하면 언제든지 연락을 주시겠어요?

김 여 사 : 그렇게 할게요. 그동안 감사했습니다.

(2) 타 기관 이관이 필요해 종결할 때

- 공공사례관리자는 서비스 제공이 여의치 않은 상황(☹ 서비스 기간 도래, 서비스 자원 고갈, 필요한 서비스 부재 등)이 발생하면 해당 기관에서의 사례관리는 종결하고, 더 적합한 기관으로 이관하여 사례관리를 지속할 수 있도록 도와야 함
- 이때 공공사례관리자는 ‘서비스 이용자가 원하는 변화목표와 달성 정도, 앞으로 더 노력하거나 필요한 것, 서비스 이용자가 더 도움받기 원하는 것, 이관 가능한 기관, 이관 시기 등’에 대해 충분히 확인하고 최종적으로 서비스 이용자와 합의해야 함.
- 타 기관으로 이관될 때, 서비스 이용자는 실망, 부담, 불안 등과 같은 부정적인 감정을 경험할 수 있으므로 공공사례관리자는 이러한 감정을 충분히 공감하고 수용하면서 해결해 나가야 함
- 타기관 이관은 반드시 공문을 통해 진행하도록 하며, 이관할 기관에 제공할 정보의 내용과 전달 방법을 서비스 이용자와 사전 공유하여 타 기관 이관에 대한 불안과 불편함을 최소화하도록 도와야 함

【 면접 예시 3-3 】

<타기관으로 이관하는 경우>

사례관리자 : 그동안 어머니가 저희 센터와 만나오면서 뭐가 좀 나아지거나 달라진 것이 있는지 아니면 생각했던 것보다 좀 불편하다 싶은 게 있었는지 구체적으로 이야기를 좀 나눠보면 어떨까 해서 뵙자고 했어요.

김 여 사 : 갑자기 왜 그런 말씀을 하세요?

사례관리자 : 처음 저희 센터와 만나기로 약속했을 때 생각하지도 못했던 일들이 최근에 생겼잖아요. 특히 아드님이 장애등록을 하고 또 재활치료를 적극적으로 받고 싶어 하고... 그래서 이렇게 계속 만나는 게 좋을지 아니면 아드님 재활치료에 도움을 줄 수 있는 전문 기관과 만나는 게 좋을지 싶어서요.

김 여 사 : 거기까지 선생님이 생각해주셔서 고맙기는 한데 너무 갑자기라 좀 당황스럽기도 하고 좀 그래요.

사례관리자 : 그러시죠. 갑자기라 좀 당황스러울 수 있을 것 같아요. 그런데 어머니. 혹시 제 이야기를 듣고 어머니 생각은 좀 어떠신지 궁금해요?

김 여 사 : 안 그래도 아들이 재활치료를 받고 싶어 하는데 병원을 혼자 다닐 수도 없고... 다른 것도 아니고 재활운동을 하겠다는데 돈 없다고 못 하게 할 수도 없고 그리고

아무도 없는 낮시간에 우두커니 아들 혼자 있는 것도 걱정이다 싶었어요.

사례관리자 : 어머니 말씀은 병원비 걱정 없이 재활치료도 받고 싶고 낮시간 동안 아드님이 무
료하지 않게 시간을 보내면 좋겠다는 말씀이신가요?

김 여 사 : 그렇게 된다면 얼마나 좋겠어요. 저도 일할 때 아들 걱정 안 해도 되고...

사례관리자 : 혹시 어머니가 새로 이사한 집 근처에 장애인복지관이 있는데 보신 적 있으실까요?

김 여 사 : 아뇨. 그런 게 있는지 몰랐어요.

사례관리자 : 그곳은 아드님처럼 불편하신 분이 재활치료도 받고 또 낮시간 다양한 프로그램들
이 운영되는 곳 이거든요.

김 여 사 : 그런 곳이 있는지 몰랐네요. 그런데 거기 아무나 다닐 수 있어요? 비싸지 않아요?

사례관리자 : 그래서 그 이야기를 좀 구체적으로 나눠보려고 뵙자고 했어요.

(3) 서비스 이용자가 철회를 요청해 종결할 때

- 서비스 이용자가 먼저 사례관리 참여를 중단할 때에는 대체로 사례관리가 도움이 되지 않거나, 공공사례관리자(기관)에 불만이 있는 등 문제를 갖고 있는 경우가 많음
- 이러한 경우에도 공공사례관리자는 서비스 이용자가 원하는 변화가 어느 정도 나타났는지 확인하고, 그럼에도 불구하고 사례관리를 철회하려는 이유에 대해 조심스럽게 탐색해 나가야 함

■ 면접 예시 3-4 ■

<이용자가 철회하는 경우>

사례관리자 : 어머니가 그만 만났으면 좋겠다 하셨는데 혹시 그렇게 생각하신 이유를 여쭙봐도
될까요?

김 여 사 : 솔직히 사는 게 너무 힘들어서 수급자를 기대하고 주민센터를 찾아갔는데... 집에
일하는 사람이 있어 어렵다고 하니깐 굳이 선생님을 계속 만나는 게 의미가 없다
는 생각이 들었어요.

사례관리자 : 그런 상황에서 어머니는 그래도 어떻게 몇 개월을 만날 수 있으셨어요?

김 여 사 : 선생님이 이것저것 애써주고... 또 긴급지원 받을 수 있게 도움도 주셨잖아요.

사례관리자 : 긴급 지원은 그래도 도움이 되셨나요?

김 여 사 : 그럼요. 3개월 긴급지원 받으면서 밀린 공과금은 다 해결했잖아요. 고맙죠. 누가 내

일도 아닌데 선생님처럼 신경을 써 주겠어요. 그리고 수급자 안 되는 거 선생님도 어쩔 수 없다는 거 저도 알아요. 그래서 앞으로 우리 가족 일은 우리 가족끼리 어떻게든 해결하면서 살아가야겠다고 생각했어요.

사례관리자 : 어머님 스스로 도움이 되는 것과 그렇지 않은 것에 대해 잘 알고 계시네요.

김 여 사 : 그럼요. 아픈 아들 내외랑 어떻게든 먹고 살아야 되니까...

사례관리자 : 수급자가 될 수는 없지만 전에 의료비 때문에 많이 힘들다 하셨는데, 혹시 의료비 지원을 받을 수 있는 곳이 있다면 제가 다른 기관으로 도움을 요청해 보는 건 어떨까요?

김 여 사 : 주민센터 말고 또 도움을 받을 수 있는 곳이 있어요?

사례관리자 : 복지관에도 저와 똑같은 일은 하는 사회복지사 분이 계시는데 어머님이 동의하시면 소개해드릴 수 있을 것 같아요.

김 여 사 : 도움받을 수 있다면 저야 너무 감사하죠. 염치 없지만 다시 한번 부탁드립니다.

생각해 보기

사례관리, 종결은 가능한가?

접수 당시의 욕구가 어느 정도 해소되고 별다른 어려움이 없는데도 장기간 사례관리를 지속하는 경우, 그 이유를 물어보면 사례관리들은 이렇게 대답한다.

‘이론적으로야 종결해야 하지만, 실제로 제대로 종결해 본 적이 별로 없어요.’

‘형식적으로 어쩔 수 없이 할 때도 있지만 곧 다시 찾아올 거니까 종결이라고 할 수 없어요.’

‘언제라도 다시 문제가 일어날 수 있으니 종결하기가 어려워요.’

사례관리는 서비스 이용자가 원하는 변화목표를 명확히 설정하고 이 목표에 도달하고자 노력하는 과정이다. 그런데 간혹 서비스 이용자의 상황이 여전히 어려운 현실 때문에 종결을 고려하지 않고 사례관리를 지속하는 경우가 많다. 서비스 이용자의 상황은 갑자기 좋아지거나 개선되지 않는다. 여전히 가난하고, 건강도 충분히 회복되지 않고, 자녀들은 자라면서 또 말썽을 부릴 것이고, 직장을 잃을 수 있는 위기가 닥칠 수도 있다. 이런 걱정 때문에 사례관리자는 종결하기를 망설인다. 하지만 우리가 살아가면서 이런 어려움을 만나게 되는 것이 정말 문제일까? 이런 문제가 일어날 가능성이 없는 사람이 있을까?

서비스 이용자가 어려움에 처하는 그 자체는 문제가 아니다. 사례관리를 통해 삶의 어려움에 대처하는 자세와 방법을 배우고 적용할 수 있게 되었다면 앞으로 닥치게 될 그 어려움을 스스로 해결해 갈 수 있도록 하는 것이 사례관리하는 목적이다. 서비스 이용자가 자기 삶의 주인이 되어 생활할 수 있도록 좀 더 적극적으로 종결을 다루어야 한다.

3) 사례관리 과정 되돌아보기

(1) 서비스 이용자를 변화의 주체로 세우기

- 변화를 확인한 후, 공공사례관리자는 서비스 이용자와 사례관리 전체 과정을 되돌아보는 시간을 마련해야 함
- 사례관리 전 상황, 사례관리 과정 동안 시도한 노력과 새로운 방법, 그 중 도움 되었던 것 등을 복기(復棋)³⁾함
- 이때 중요한 것은 공공사례관리자는 서비스 이용자가 의미 있는 변화를 만들어낸 주체라는 인식을 갖게 하는 것임. 이를 통해 서비스 이용자는 성취감을 느끼고 자신에 대한 능력감을 갖게 됨
- 이 과정은 종결 이후에 서비스 이용자가 직면할 수 있는 어려움을 스스로 다룰 수 있다는 동기와 의지를 강화하는 또 다른 기회가 될 수 있다는 점에서 중요함

(2) 자신만의 해결전략 명확히 하기

- 사례관리 과정은 서비스 이용자에게는 변화를 만들어가는 과정인 동시에 새로운 삶의 대처전략을 학습해 가는 과정이기도 함
- 공공사례관리자는 서비스 이용자가 활용했던 도움 되었던 방법, 태도, 생각, 자원 등에 대해 탐색하고 종결 이후에 삶의 과정에 어떻게 적용할 수 있는지 함께 논의하는 시간을 통해 서비스 이용자가 앞으로 만나게 될 문제 상황에서 어떻게 대처해야 할지 준비하도록 도울 수 있음

■ 면접 예시 3-5 ■

사례관리자 : 그동안 저희를 만나면서 어떠셨어요?

김 여 사 : 처음 주민센터 찾아왔던 그날을 아직도 기억해요. 어떻게 살아야 할지 막막해서 지푸라기라도 잡는 심정으로 찾아왔는데...

사례관리자 : 지푸라기라도 잡는 심정으로 찾아오셨다고 하셨는데 지금은 그때와 뭐가 좀 달라지셨어요?

김 여 사 : 집 주인은 월세 재촉하지, 아들은 하루가 멀다 하게 사고 치지... 지금에 와서 이야

3) 바둑을 둔 경과를 검토하기 위해 처음부터 다시 그 순서대로 벌여 놓는 것으로 승패와 관계없이 잘한 것, 실수한 것, 더 보완해야 할 것 등을 발견하고자 하는 복습의 과정.

기하지만 그때는 그냥 죽는 게 나겠다고 싶었어요.

사례관리자 : 힘들고 어려우셨을 텐데... 그래도 어떻게 견딜 수 있으셨어요?

김 여 사 : 그래도 내 아들인데 인정하고 받아들여야지 어떻게 하겠어요.

사례관리자 : 지금은 어떠세요?

김 여 사 : 지금은 월세 걱정 없이 넓은 집에서 살고, 그리고 아들도 이제 정신 차려서 술도 덜 먹고 조금씩 재활치료도 받아서 제가 걱정이 없어요.

사례관리자 : 모든 사람들이 그 상황에서 어머니처럼 행동하지는 않는 것 같아요. 어머니가 어떻게든 가족들과 살아보려고 애쓰셔서 지금 이렇게 종결을 이야기할 수 있게 되었다고 생각해요. 어머니, 참 대단하세요.

김 여 사 : 선생님이 그렇게 이야기해주니 그동안 고생에 대해 인정받는 느낌이에요.

사례관리자 : 그런데 어머니. 앞으로 그런 일이 생기면 안겠지만 종결 이후 행여라도 힘들어지는 상황이 생기면 그때는 어떻게 하시겠어요?

김 여 사 : 지금 같으면 뭐가 걱정이예요.

사례관리자 : 그러시죠. 그런데 행여라도 힘들어지는 상황이 생긴다면 어떻게 하면 좋을까요?

김 여 사 : 혹시 아들이 또 술 먹고 사고 치면 전에 선생님이 알려주신 상담센터에 도움도 요청하고 또 정신병원 가서 치료도 받아야죠. 제 생각에 아들 말고는 큰 걱정 없을 것 같아요.

사례관리자 : 어머니가 어려움에 대해 어떻게 대처해야 하는지 방법을 다 알고 계시네요.

김 여 사 : 선생님이랑 몇 번 해봤잖아요. 병원도 같이 가고, 상담센터 선생님도 만나게 해주고...

사례관리자 : 그럼 지난번에 말한 대로 이 달까지만 뵙고, 다음 달부터 이렇게 만나는 것은 종결해도 괜찮을까요?

김 여 사 : 네, 그렇게 해도 될 것 같아요.

4) 종결 준비하기

(1) 종결 시기 정하기

- 사례관리 합의 단계에서 종결 시기를 정한 경우는 사전에 종결 시기가 다가오고 있다는 점을 서비스 이용자에게 환기시켜 종결을 준비할 수 있도록 도울 수 있음
- 종결 시기를 미리 정하지 않은 경우라면 서비스 이용자가 원하는 종결 시점이 언제

인지 결정하도록 할 수 있음. 이때 공공사례관리자는 서비스 이용자가 사례관리자 도움 없이 생활하는데, 또는 심리적으로 준비하는데 필요한 기간을 가늠해 보도록 도울 필요가 있음

- 종결 시기를 서비스 이용자가 결정하거나 공공사례관리자와 합의할 수 있게 하는 것은 사례관리 최종 시점까지 서비스 이용자가 주도적 역할을 수행할 수 있도록 하는 것을 의미함

(2) 종결에 대한 감정 다루기

- 사례관리가 이루어지는 과정 동안 공공사례관리자와 서비스 이용자는 친밀한 관계를 발전시키게 됨. 때때로 서비스 이용자는 종결을 공공사례관리자와 관계가 단절되는 것으로 인식하고 종결하기를 꺼리거나 거부하는 경우가 발생하기도 함
- 이때 공공사례관리자는 필요할 때 언제든지 다시 협력할 수 있는 관계임을 확인시켜 주어야 함
- 하지만 서비스 이용자는 앞으로의 시간을 스스로 만들어가야 하는 것에 대한 부담, 불안, 걱정에 압도되어 종결을 미루려고 할 수도 있음
- 공공사례관리자는 이러한 서비스 이용자의 감정을 공감하는 것으로부터 시작하여 불안하고 걱정되는 상황이나 이유를 살피고 실제 그런 상황이 닥쳤을 때 어떻게 대처할 것인지 함께 논의하면서 서비스 이용자의 감정을 해결할 수 있음
- 단, 서비스 이용자의 불안과 걱정이 단순히 종결에 대한 막연한 두려움 때문이 아니라 새로운 문제나 이슈와 관련된 것이라면 재사정이 필요한 것인지 탐색하여 종결 여부를 재검토할 필요가 있음

(3) 종결 축하하기

- 졸업식, 수료식 등과 같은 의식(儀式)은 하나의 과정을 성공적으로 수행한 것에 대한 인정과 성취감을 갖게 하는 것처럼 사례관리 종결에서도 작은 축하 의식을 통해 사례관리 전체 과정에서 이룬 성공을 보다 가시적으로 확인하도록 할 수 있음
- 종결 축하 의식은 축하 파티, 작은 선물, 기념사진 촬영, 가까운 여행, 영화·스포츠 게임 관람, 편지 등 그 형태와 방법이 매우 다양할 수 있는데, 공공사례관리자는 서비스 이용자의 연령, 성별, 상황 등에 따라 가장 의미 있는 방법으로 개별화시켜야 함

(4) 서비스 이용자의 평가받기

- 종결의 마지막 시점에 공공사례관리자는 서비스 이용자가 지금까지 사례관리 과정을 돌아보았을 때, ‘공공사례관리자가 가장 도움 되었던 때, 또는 도움 되었던 방법, 더 도움이 되기 위해 변화되어야 할 것 등’을 질문함으로써 서비스 이용자로부터 평가를 받을 수 있음
- 사례관리 과정에 대한 서비스 이용자의 평가는 공공사례관리자에게는 자신의 실적을 성찰하고 개선해 나갈 수 있는 기초가 될 수 있으며, 서비스 이용자에게는 자신의 경험으로 공공사례관리자를 돕는 기회가 됨으로써 다시 한번 스스로에 대한 역량을 다지는 계기가 될 수 있다는 점에서 의미를 가짐

(5) 서비스 이용자가 철회를 요청해 종결할 때

- 서비스 이용자가 사례관리를 중도에 그만두겠다고 할 때, 공공사례관리자는 서비스 이용자가 사례관리를 통해 기대를 재확인함
- 현재 사례관리 과정에 계속 참여하기 위해서 달라져야 할 것은 무엇인지 탐색하고 그 가능성을 확인함
- 사례관리를 지속하는 것이 어렵다고 결정하면 타 기관 이관을 통해 서비스 이용자가 기대하는 것을 달성할 수 있도록 제안함. 타 기관 이관을 합의하면 타 기관 이관을 통한 종결을 수행함
- 서비스 이용자가 타 기관 이관도 거부하고 사례관리 참여를 중단하기로 결정하면 공공사례관리자는 도움이 필요한 경우 언제든지 함께 협력할 수 있는 열려 있는 관계임을 확인시키고 종결하게 됨

■ 면접 예시 3-6 ■

<종결 준비>

사례관리자 : 처음 어머님과 만나기로 약속한 기간이 얼마 안 남았어요. 시간이 참 빠르죠?

김 여 사 : 그러게요. 그 시간들을 어떻게 견딜 수 있었나 싶네요.

사례관리자 : 어머님을 만나는 동안 그렇게 힘든 상황에서도 포기하지 않고 저랑 약속한 것들 어떻게든 해보시려고 애쓰는 모습을 보면서 참~ 가족을 사랑하시는 분이시구나 라는 생각이 들었어요.

김 여 사 : 선생님이 그렇게 이야기 해주니까 ‘포기하지 않고 잘 버텨구나’라는 생각에 위로받는 느낌이 들어서 고맙네요.

사례관리자 : 6개월 동안 저희 센터를 만나오면서 어머님께서 그래도 저희 센터를 찾아오고 또 저를 만나길 잘했다고 생각할 수 있는 게 있다면 뭐가 있을까요?

김 여 사 : 많죠. 맨날 월세 내는 날에는 가슴이 조마조마했는데 월세 걱정 없이 깨끗한 집으로 이사 오고, 아들이 재활치료도 잘 받고 지금처럼만 잘하면 앞으로 우리 가족 큰 걱정 없이 잘 살 수 있을 것 같아요.

사례관리자 : 이제 저희와 그만 만나도 가족들이 함께 잘 지내실 수 있다, 그렇게 들리는데...

김 여 사 : 사실 그게 좀 자신이 없어요. 선생님은 모르시겠지만 제가 얼마나 의지했는데요. 앞으로 만날 수 없다고 생각하니 섭섭하기도 하고 좀 걱정되기도 하고 솔직히 그래요.

사례관리자 : 혹시 어떤 부분이 걱정되실까요?

김 여 사 : 그러면 안 되겠지만 혹시라도 된 일 또 생기면 그때는 어쩌나... 누가 또 내 이야기를 들어주나... 뭐 이런 거요.

사례관리자 : 어머님이 생활하시다 또 상의하고 정보가 필요할 경우에는 언제든지 연락을 주고 받을 수 있어요.

김 여 사 : 선생님 바쁘게 전화드려도 될까요?

사례관리자 : 그럼요. 특별한 일이 꼭 있을 때만 연락하는 게 아니라 언제든지 안부를 묻듯 그렇게 연락하시면 돼요. 저도 어머님 잘 지내고 계시는지 꼭 안부 전화 드리겠습니다.

김 여 사 : 선생님이 그렇게 이야기 해주니 고마워요.

사례관리자 : 어머님. 혹시 더 하고 싶은 이야기 있으세요?

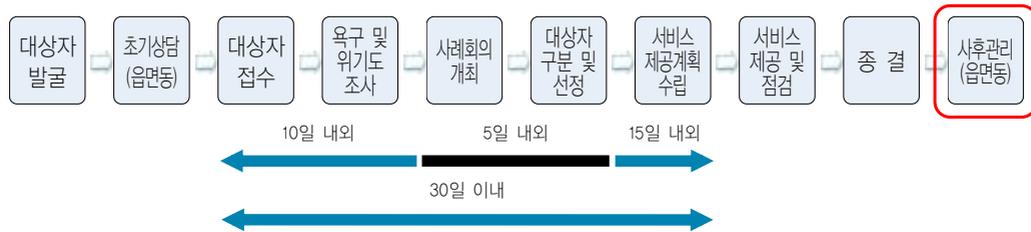
김 여 사 : 아뇨. 이제 없어요.

사례관리자 : 그럼 저희가 약속한 기간까지만 만나도 괜찮으실까요?

김 여 사 : 네.

4. 사후관리

- 사후관리는 종결 이후에도 서비스 이용자가 변화를 유지하며 자신의 삶을 살아가고 있는지 확인하고, 이를 지지하고 강화하는 과정임. 이 절에서는 사후관리를 ‘사후관리의 이해, 사후관리 계획, 사후 점검’으로 구분하여 살펴봄



〈그림 Ⅲ-5〉 통합사례관리 : 초기 이후 과정(사후관리)

1) 사후관리의 이해

(1) 사후관리의 개념

- 종결 후 일정 기간을 설정하여 서비스 이용자가 변화를 지속하고 유지하는지 모니터링함. 이때 사후관리 기간, 간격 등은 서비스 이용자와 사전 협의하여 결정함
- 사후관리를 통해 서비스 이용자가 스스로 변화를 만들어 가고 있음을 드러내어 지지하고 강화함으로써 서비스 이용자 역량을 제고할 수 있게 됨
- 또한 사후관리 결과 새로운 문제나 욕구가 발생할 경우에는 신속하게 재사정하여 위기 발생을 예방할 수 있음

(2) 사후관리 방법

- 직접 방문
- 전화, 문자 등 통신 활용
- 연계기관 협력: 직접 방문, 통신 활용이 어렵거나 적절하지 않은 경우에 서비스 이용자가 도움받고 있거나 도움받을 예정인 타 기관과 협력하여 모니터링할 수 있음

2) 사후관리 계획하기

- 공공사례관리자와 서비스 이용자가 서로 합의를 통해 사례관리를 시작한 것과 마찬가지로 사후관리도 서비스 이용자의 동의와 합의를 기초로 시작할 수 있음
- 공공사례관리자는 서비스 이용자에게 사후관리의 목적을 설명하고 동의 여부를 확인하고, 방법·시기·주기 등에 대해 합의해야 함
- 방법·시기·주기 등은 서비스 이용자의 의견 및 상황 등을 고려하여 융통성 있게 결정함

■ 면접 예시 4-1 ■

사례관리자 : 종결 이후 어머니가 어떻게 잘 지내고 계시는지 많이 궁금할 것 같은데 어떻게 하면 좋을까요?(사후관리 계획하기)

김 여 사 : 가끔 소식 전하고 그러면 되죠.

사례관리자 : 소식을 어떻게 전하면 좋을까요?

김 여 사 : 선생님이 맨날 여기저기 가정방문 다니시니까 우리 동네 오시는 길에 잠깐 들르시면 안 될까요?

사례관리자 : 아~ 그 방법이 있었네요. 제가 어머니 댁으로 찾아가면 언제쯤 찾아보면 좋을까요?(사후관리 계획하기)

김 여 사 : 지난번 선생님이 그러셨잖아요. 종결하고 3개월 후에 잘 살고 있다고 전화 달라고... 그 때 제가 전화하면 선생님이 우리 집에 한 번 오세요.

사례관리자 : 그렇게 할게요. 어머니 전화 기다리고 있을게요.

김 여 사 : 꼭 전화 할게요.

3) 사후 점검하기

(1) 변화 확인하기

- 공공사례관리자는 종결 이후 또는 지난 사후 점검 이후 더 나아진 점, 변화 등에 대해 묻고 확인함
- 작고 사소한 것이더라도 의미 있는 긍정적인 변화를 발견하게 된다면, 변화를 위해 노력하거나 시도했던 것, 변화를 만들어가는 데 도움 되었던 것이 무엇인지 확인하

고 지지하면서 서비스 이용자가 자신의 강점을 지속적으로 발휘하고 활용할 수 있도록 도울 수 있음

- 의미 있는 부정적 변화 또는 어려움이 있다면, 그 어려움을 견디거나 해결하기 위해 노력하고 시도했던 것, 조금이라도 도움 되었던 것, 필요한 도움이 무엇인지 확인하면서 서비스 이용자가 포기하지 않고 해결책을 찾아갈 수 있도록 도와야 함

■ 면접 예시 4-2 ■

〈변화를 확인하고 지지하는 대화〉

사례관리자 : 3개월이 지났는데 그동안 지내면서 나아진 게 무엇이 있나요?(**변화 확인하기**)

은정(아내) : 남편은 술을 완전히 끊지 않았지만 그래도 술 먹고 사고는 안 쳐서 그나마 다행이고, 어머니랑은 여전히 잘 지내요.

사례관리자 : 어머니와 어떻게 잘 지낼 수 있었는지 궁금하네요. 지난번 마무리할 때 어머니와의 관계를 7점이라고 하셨는데 지금은 몇 점일까요?(**변화 확인하기**)

은정(아내) : 음~ 8점 정도..

사례관리자 : 무엇을 보고 8점이라고 말씀하실 수 있을까요?

은정(아내) : 아무래도 하고 싶은 이야기가 있으면 해야 할지 말아야 할지 고민은 안 하게 든요. 아무리 작은 일이라도 함께 이야기하고 의논해요.

사례관리자 : 지속적으로 관계 개선을 위해 노력한다는 게 쉬운 일은 아닐 텐데.

은정(아내) : 제가 한동안 말을 잘 안 했더니 어머니가 자꾸 제 눈치를 보는 것 같더라구요. 퇴근하고 돌아오면 좀 피곤하지만 그래도 어머니랑 이런저런 이야기를 자주 하려고 노력했어요.

사례관리자 : 정말 대단하세요. 어머니와 관계를 위해 며느님이 많이 노력하셨다는 걸 알 수 있을 것 같아요.

은정(아내) : 가족이니까 잘 지내면 저도 좋죠.

(2) 재개입 필요성 확인하기

- 재개입을 고려해야 하는 상황
 - 문제가 다시 나타나거나 더 나빠졌을 때
 - 새로운 문제나 이슈가 나타나 더 어려워졌을 때

- 서비스 이용자가 공공사례관리자의 도움을 다시 요청했을 때
 - 위에 제시된 경우가 발생했을 때, 공공사례관리자는 재개입 필요성 여부를 서비스 이용자에게 확인하고 합의해야 함
 - 공공사례관리자는 문제가 다시 발생하거나 상황이 나빠졌다고 판단되면 즉시 재개입하려는 경우가 있는데, 재개입을 결정하기 전에 서비스 이용자는 이 어려움을 해결하기 위해 어떤 노력을 하였고 앞으로 어떻게 대처하려고 하는지 등을 탐색하면서 최대한 서비스 이용자가 해결해 나아갈 수 있도록 돕는 것이 우선되어야 함

【 면접 예시 4-3 】

<문제가 더 나빠진 것을 확인했을 때>

사례관리자 : 그동안 어떻게 지내셨어요?

김 여 사 : 아들이 안 먹던 술을 또 먹기 시작 했어요. 아직 큰 사고는 안 쳤는데 저러다 또 옛날로 돌아가는 건 아닌지 걱정이예요.

사례관리자 : 아드님 때문에 힘들고 어려우셨을 텐데 그동안 어떻게 견디셨어요?(견뎌온 힘에 주목)

김 여 사 : 며느리가 옆에서 많이 힘이 돼요. 예전에는 며느리 눈치 보느라 아무 말도 못 했는데 이제는 지가 먼저 와서 말도 걸고 이런저런 이야기도 하니까 그래도 견딜 만해요.

사례관리자 : 며느님과 관계가 좋아졌다니 다행이예요. 그런데 아드님은 그전과 뭐가 좀 달랐나요?

김 여 사 : 며느리가 회사 일이 바빠서 야근을 좀 자주 했어요. 그랬더니 그걸 못 기다리고... 그래서 며느리도 일찍 오려고 노력해요.

사례관리자 : 하루 이틀도 아니고 어떻게 가족들이 모두 그렇게 애쓰실 수 있으세요?

김 여 사 : 가족이니까 어떻게든 살아보려고 애쓰는 거죠.

사례관리자 : 어머님 혹시 아드님을 위해 애쓰는 걸 가족들 스스로 해 볼만하신지 아니면 예전에 저를 만날 때처럼 다시 만나고 싶은 의사가 있는지...(재개입의 필요성 확인)

김 여 사 : 아니예요. 오랜만에 선생님 만나서 괜히 그랬어요. 예전에 비하면 그래도 사고는 아직까지 한 번도 안쳐서 견딜만해요.

사례관리자 : 그래요. 지금은 견딜만하시다니 다행이예요.

참고문헌

- 김윤주·최인숙(2013). 아동보호서비스의 새로운 패러다임: 해결중심접근. I. K. Berg. and S. Kelly. Building solution in child protective services. 학지사.
- 노혜련·김윤주(2014). 강점관점 해결중심 사례관리. 2014. 학지사.
- 노혜련·허남순(2015). 해결을 위한 면접. DeJong, P., and I. K. Berg. 2013. Interviewing for solutions(4th). 박학사.
- 노혜련·유서구·박화옥·김경희·김수영(2010). 우리아이 희망네트워크 지원사업 평가지표 개발 연구. 사단법인 함께만드는 세상.
- 노혜련·유서구·박화옥·김경희·김수영(2010). 강점관점 사례관리 실천척도.
- 보건복지부(2018). “찾아가는 읍면동 복지서비스 추진 방향”, 『찾아가는 보건복지서비스 발전방향 심포지엄 자료집』, p25-31.
- 보건복지부·솔루션센터(2006). 강점관점 해결중심 사례관리 매뉴얼.
- 성은미·김희연·오민수·신재은·김정희·이다경(2017). 2017년 경기도 읍면동복지허브화 지원사업 결과보고서. 경기복지재단.
- 신재은·강미경·김수영·박미경(2018). 공공통합사례관리 초기과정 면접가이드 개발 연구. 경기복지재단.
- 신재은·박미경(2018). 사회복지담당공무원의 통합사례관리 실태분석 : 초기단계를 중심으로. 경기복지재단.
- 최지선·민소영·엄태영(2017). 읍면동 맞춤형복지팀 교육체계수립연구. 한국보건복지인력개발원.
- 우리아이 희망네트워크 사업단. 2010. 우리아이 희망네트워크 실천지침서.
- Berg, I. 1994. *Family Based Service: A Solution-Focused Approach*, Norton.

부 록

공공통합사례관리

가이드 개발(II)을 위한 설문조사

안녕하십니까? 바쁘신 와중에 이렇게 시간을 내어주셔서 감사합니다.

경기복지재단에서는 “공공통합사례관리 가이드 개발(II)을 위한 연구”를 위해, 시군구 및 읍면동 맞춤형복지팀의 통합사례관리 진행현황을 파악하고 있습니다. 이를 기반으로 공공통합사례관리 가이드(II)를 개발·제공하고자 합니다.

바쁘시더라도 잠시 시간을 내시어 설문에 응답해 주신다면, 가이드를 개발하는데 도움이 될 것으로 기대합니다.

응답내용은 통계법에 의해 비밀이 보장되며 조사결과는 조사목적을 위해서만 사용되니, 모든 문항에 빠짐없이 솔직하게 응답해주시면 감사하겠습니다.

1. 설문대상 : 시군구 및 읍면동 맞춤형복지팀 통합사례관리 업무담당자
2. 설문기간 : ~ 2019. 6. 14.(금)까지
3. 설문회신 : edu@ggwf.or.kr

연구책임 : 신재은 (경기복지재단, sje9820@ggwf.or.kr)

공동연구 : 김주연 (경기복지재단, jykim@ggwf.or.kr)

※ 본 설문지에서 이용자는 대상자, 클라이언트, 서비스 이용자를 모두 지칭하는 용어입니다.

I. 통합사례관리 전반적 경험

1. 다음은 통합사례관리업무의 주요 과정입니다. 각 과정의 중요도와 실제 수행빈도, 난이도를 체크 해 주십시오. (중요도와 수행빈도, 난이도는 각각 수준이 다를 수 있습니다.)

과정	업무 중요도					업무 수행도					업무 난이도								
	전혀 중요하지 않다					매우 중요하게 수행하지 않는다					매우 빈번하게 수행한다					전혀 어렵지 않다			
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
초기상담	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
욕구 및 위기도 조사	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
사례회의 개최	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
대상자 구분 및 선정	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
서비스 제공 계획수립	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
서비스 제공 및 점검	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
종결 및 사후관리	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				

2. (1주일 동안) 이루어지는 통합사례관리 시간은 전체 업무 시간 중 어느 정도 비율을 차지합니까?

전체 업무 중 약 ()%

3. 담당하고 있는 업무 중 통합사례관리 업무의 중요도는 어떠합니까?

- ① 전혀 중요하지 않다
- ② 별로 중요하지 않다
- ③ 보통이다
- ④ 중요한 편이다
- ⑤ 매우 중요하다

4. (지난 1년 간) 담당 사례의 평균 개입 기간은 어느 정도입니까?

평균()개월

5. (지난 1년 간) 담당한 사례 현황은 어떠합니까?

(1인 담당 사례수, 사례별 가구 형태나 경제적 수준(일반, 저소득, 차상위, 수급) 등)

사례수	가구 형태		경제적 수준			
	1인 가구	2인 이상 가구	일반	저소득	차상위	수급

6. 통합사례관리 업무를 수행하면서 느끼는 어려움은 어느 정도입니까?

- ① 전혀 느끼지 않는다 ② 대체로 느끼지 않는다 ③ 보통이다
 ④ 대체로 느낀다 ⑤ 매우 많이 느낀다

7. 통합사례관리 업무를 수행하는 데 어려움을 느끼는 주된 이유는 무엇입니까? (최대 3개까지)

- ① 상담지식·기술 부족 ② 부적당한 상담환경
 ③ 과중한 업무로 인한 시간 부족 ④ 기관 및 동료 직원의 비협조
 ⑤ 대상자의 상담거부 및 비협조(기피) ⑥ 기타

II. 통합사례관리 과정별 과업 수행에 대한 사항

1. 다음은 통합사례관리의 과정별 과업에 대한 질문입니다. 각 과업의 중요도, 실제 수행빈도, 난이도를 체크해주세요. (중요도와 수행빈도, 난이도는 각각 수준이 다를 수 있습니다.)

문항	업무 중요도					업무 수행도					업무 난이도									
	전혀 중요하지 않다				매우 중요 하다	전혀 수행하지 않는다				매우 빈번히 수행한다	전혀 어렵지 않다				매우 어렵다					
1	장기목표와 단기목표를 명확히 구분할 수 있다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
2	장기목표는 서비스 이용자가 원하는 변화목표를 근거로 수립한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
3	장기목표는 서비스 이용자의 우선순위를 최우선으로 고려하여 수립한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
4	단기목표는 장기목표 달성을 위한 구체적인 활동목표로 수립한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
5	목표는 서비스 이용자에게 현실적으로 실현가능하고 구체적인 것으로 함께 합의한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

문항	업무 중요도					업무 수행도					업무 난이도																		
	전혀 중요하지 않다					매우 중요하다					전혀 수행하지 않는다					매우 빈번히 수행한다					전혀 어렵지 않다					매우 어렵다			
6	목표를 설정할 때 이용자와 합의한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
7	합의된 목표를 달성하기 위한 실천방법을 선택할 때 이용자와 합의한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
8	실천방법을 수행하는 역할에 대해 이용자와 합의하여 분담한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
9	지원의 내용과 기간, 방법 등을 서비스 이용자와 합의한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
10	서비스 이용자 주변의 비공식적 자원을 충분히 탐색하고 참여시킨다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
11	목표 달성을 위한 활동 변경이 필요할 때, 서비스 이용자와 함께 합의한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
12	서비스 이용자와 함께 변화 정도를 확인한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
13	서비스 이용자와 변화 정도를 확인하면서 그 근거에 대해 함께 확인한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
14	단기목표(활동 계획)는 실행 점검을 통해 지속적으로 수정, 추가 수립한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
15	서비스 이용자가 원하는 변화로 나아가기 위해 스스로 할 수 있는 것을 시도하고 지속하도록 돕는다					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
16	서비스 이용자가 문제를 해결하는 과정에서 주도권을 갖도록 한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
17	서비스 이용자의 변화와 성공을 함께 발견하고 지지해준다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
18	종결 시기는 서비스 이용자와 합의하여 결정한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				
19	종결 과정에서 서비스 이용자가 장기목표(변화목표)가 이루어진 정도와 근거에 대해 함께 평가한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤				

문항	업무 중요도					업무 수행도					업무 난이도									
	전혀 중요하지 않다				매우 중요 하다	전혀 수행하지 않는다				매우 반반히 수행한다	전혀 아렵지 않다				매우 어렵다					
20	종결 과정에서 서비스 이용자가 새롭게 알게 된 자신의 힘과 대처 능력에 대해 충분히 나눈다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
21	종결 과정에서 추후 당면할 수 있는 유사한 어려움에 대해 이용자 자신이 어떻게 대처할지에 대해 함께 나눈다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
22	종결 과정에서 서비스 이용자와 사후관리의 필요성과 방법에 대해 합의한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
23	종결 후 사후관리를 수행한다.					①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

V. 일반적 사항

1. 다음은 귀하의 인적사항입니다. 해당번호에 체크하거나, 직접 기입해 주십시오.

성별	①남성 ②여성		
연령	()세		
최종학력	①2년제 대학 졸업 ②4년제 대학 졸업 ③석사과정 또는 졸업 ④박사과정 또는 졸업		
전공	①사회복지학 ②비 사회복지학		
	*사회복지 전공자만 응답해 주세요 ①학부에서 전공 ②대학원에서 전공 ③학점은행제에서 전공(평생교육원) ④사이버대학에서 전공		
직렬	①사회복지직 ②행정직 ③보건직 ④간호직 ⑤기술직 ⑥기타()		
직급(직책)	①6급(팀장) ②7급 ③8급 ④9급		
공무원 총 경력	(년 개월)		
통합사례관리 업무경력	(년 개월)		
근무지 도시특성	①도시형 ②도농복합 ③농촌형 ④기타()	근무부서	①시·군·구 ②읍면동 맞춤형복지팀
사회복지사 자격증 급수	①1급 ②2급 ③3급 ④없음		
현재 진행중인 사례 수	()가구	담당 해야 하는 가구 수	()가구

경기복지재단 GGWF REPORT 2019-15

공공통합사례관리 면접가이드 개발Ⅱ: 계획부터 종결까지

발행일 2019년 11월

발행인 진석범

발행처 경기복지재단

경기도 수원시 장안구 경수대로 1150(파장동 179) ☎ 16207

Tel. 1577-4312 Fax. 031-898-5937

Homepage. ggwf.gg.go.kr