

**MODELY SUPERVIZE V RÁMCI SPOLUPRÁCE SÍTĚ SLUŽEB**

**Oba přístupy jsou komplementární – měly by ideálně probíhat současně a vzájemně se zrcadlit.**

ATRIBUT	MODEL SUPERVIZE V SÍTĚ	MODEL SUPERVIZE SÍTĚ
Účel	<b>Spolupráce jednotlivých aktérů sítě při řešení zakázky</b> 1. Zaměření na případ 2. Zaměření na konkrétního klienta 3. Ve prospěch konkrétního klienta 4. Zvyšování efektivity řešeného případu	<b>Kultivace stávající sítě služeb ve prospěch klienta i profese</b> 1. Zaměření na tým, kdy týmem je celá síť 2. Zaměření na klienta v obecné rovině = jde o <b>kultivaci sítě ve prospěch sítě samé</b> – o nastavování funkční spolupráce a kvality poskytovaných služeb. 3. Ve prospěch klienta skrze profesní rámec, profesní kultivace = kultivace služeb = klient dostane profesionální služby. 4. Zvyšování efektivity sítě služeb a vzájemné spolupráce mezi jednotlivými aktéry.
Aktéři supervize	<b>Klíčoví pracovníci + metodici služeb</b> Může být otevřena i pro nezainteresované zástupce sítě jako forma edukace <b>NUTNO ZAJISTIT PŘEDÁVÁNÍ VÝSTUPŮ O PROCESU OSTATNÍM ČLENŮM TÝMU JEDNOTLIVÝCH SUBJEKTŮ</b>	<b>Metodici služeb, vedoucí služeb, odborní ředitelé</b> Je možná i varianta otevřená dalším účastníkům  <b>NUTNO ZAJISTIT PŘEDÁVÁNÍ VÝSTUPŮ OO PROCESU VŠEM PRACOVNÍKŮM JEDNOTLIVÝCH SUBJEKTŮ</b>
Otevřenost skupiny	<b>Otevřená/polootevřená</b>	<b>Spíše uzavřená</b> Uzavřená skupina, která se bude pravidelně setkávat a všichni členi se budou ztotožňovat s hlavním účelem, tj. <b>zvýšování efektivity sítě služeb a kultivace vzájemné spolupráce mezi jednotlivými aktéry.</b>
Zadavatel aktivity	<b>Manažer sítě, OSPOD, Městský úřad, projekt</b>	<b>Nadřazený subjekt – Městský úřad, Krajský OSPOD, MPSV</b>
Kdo svolává – iniciuje	<b>Ten, kdo identifikuje potřebu → prostřednictvím koordinátora případu (OSPOD)</b>	<b>Předem domluveno – pravidelná setkání</b>
Četnost	<b>situčně - ad hoc</b>	<b>min 1x 3 měsíce</b> Ze začátku častěji, do doby, než se supervize vyprofiluje a aktéři se jí naučí využívat.
Supervizor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezávislý odborník a nebo po dohodě všech vyslaný jedním z účastníků.</li> <li>• Zkušenost s cílovou skupinou a problematikou zúčastněných služeb</li> <li>• Standardní kvalifikace (ukončený výcvik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezávislý odborník bez vazby s účastníky.</li> <li>• Zkušenost na úrovni sítě</li> <li>• Vyšší kvalifikace ( supervizor supervize apod.)</li> </ul>
Supervizní kontrakt	Návrh kontraktu a řízení procesu kontraktování je zcela v gesci supervizora. Třístranný kontrakt: SUPERVIZOR OBJEDNAVATEL – Manažer sítě, OSPOD, Městský úřad, projekt SUPERVIDOVÁNÍ – ad hoc tým daného případu	Návrh kontraktu a řízení procesu kontraktování je zcela v gesci supervizora. Třístranný kontrakt: SUPERVIZOR OBJEDNAVATEL – Městský úřad, Krajský OSPOD, MPSV SUPERVIDOVÁNÍ – expertní tým složený ze zástupců aktérů sítě
Supervizní proces, struktura supervize	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Více strukturované formy supervize s ústředním postavením supervizora.</li> <li>• Strukturované řešení problému v týmu (pseudobalint)</li> <li>• Proces zaměřený na problém a řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volnější supervizní formy</li> <li>• Supervizor více v pozici nezainteresovaného reflektujícího účastníka</li> </ul>
Kritéria úspěchu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervize v síti je vnímána jako užitečný nástroj spolupráce, je očekávána a využívána.</li> <li>• Účastníci supervize rozumí postojům a motivacím druhých</li> <li>• Emoce jsou přiměřené situaci</li> <li>• Účastníci supervize si jsou vědomi vlastních hranic a dokáží být vzájemně „kontrastrní“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Služby se vnímají více jako komplementární, tzn. doplňují se a jsou vzájemně provázané.</li> <li>• Organizace sdílejí mezi sebou postupy a přístupy při realizaci sociální práce, vzájemně se podporují, komunikace probíhá i mimo případovou práci.</li> <li>• Shoda v síti = „kompromis není násilí“</li> </ul>
Cíle a úkoly	Obdobné jako při supervizi týmu v přímé práci. <b>Ad hoc tým spolupracuje na společném případě s cílem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vyjasnit možnosti a limity jednotlivých služeb,</li> <li>• sdílet informace,</li> <li>• společně reflektovat vývoj případu,</li> <li>• nastavit společně další postup v případě.</li> </ul>	Obdobné jako při supervizi manažerského týmu. <b>Skupina expertů z organizací a institucí sítě pracuje s cílem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vyjasňovat postoje a rámcové činnosti poskytovatelů v síti,</li> <li>• vytvářet kompaktní kulturu poskytovaných služeb,</li> <li>• zaměřovat se na posilování synergie poskytovatelů.</li> </ul>
Převažující funkce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukativní, kontrolní, s prvky řízení zaměřeného na dosahování cílů.</li> </ul> Podpůrné aspekty supervize čerpají pracovníci ve svých organizacích.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukativní a rozvojová, s prvky řízení zaměřeného na zkvalitňování sítě.</li> </ul> V rámci supervize dochází k reflexi stávajících nástrojů spolupráce a ke kooperaci při zavádění nástrojů nových.

<b>Měřitelné znaky efektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Počet uskutečněných setkání, které vyústily v efektivnější spolupráci</li> </ul> <p>Nástroje měření efektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>hodnocení zadavatelem,</li> <li>hodnocení účastníky supervize,</li> <li>zpětné vazby klientů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existující kooperující síť se zavedenou, učící se kulturou,</li> <li>kooperace převažuje nad konkurencí,</li> <li>jednotliví účastníci (organizace) se považují za součást sítě a veřejně to deklarují.</li> </ul>
<b>Jak měřit efektivitu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zpětné vazby účastníků z každého uskutečněného setkání.</li> <li>Srovnání stavu před a po supervizi.</li> <li>Kritéria úspěchu v případové práci.</li> </ul> <p>Zdrojem pro hodnocení efektivity supervize v síti mohou být výstupy ze supervize sítě.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodická reflexe a hodnocení účastníky</li> <li>Hodnocení zadavatelem</li> <li>Audit kvality na úrovni sítě</li> </ul> <p>Zkušenosti ze supervize v síti mohou být přinášeny do skupiny supervize sítě.</p>
<b>Rizika a bariéry</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozmělnění tvaru a účelu – v důsledku kontaminace s dalšími existujícími nástroji.</li> <li>Skupina sama je více nositelem problému, než řešitelem.</li> <li>Riziko koalic a upevňování předsudků, sebe potvrzující tendence skupiny.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neochota manažerů učit se – odtržení od přímé práce a její etiky, neschopnost řešit dilemata a odolávat frustraci z nich.</li> <li>Neschopnost opustit „konkurenční“ postoje.</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intenzivnější a efektivnější učení – „pohled pod pokličku“</li> <li>Silně podpůrný charakter pro jednotlivé účastníky – „nejsem na to sám“</li> <li>Problematika vnímána ve více vrstvách kontextu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Možnost posílit profesní spojení.</li> <li>Možnost navrhnout a prosazovat systémová řešení.</li> </ul>

<b>Zpracovatel modelu</b>	<b>Mgr. Michal Zahradník</b> , supervizor
<b>Účastníci procesu tvorby modelu</b>	Tým projektu E2: <b>Mgr. Martina Zabranská</b> a <b>Bc. Eva Pokorná</b> - odborné garantky projektu, <b>Ing. Martina Šťastná</b> - manažerka klíčových aktivit, <b>Mgr. Petra Dučečková</b> a <b>Bc. Gabriela Mikulecká</b> – specialistky projektu Multidisciplinární tým projektu E2: <b>Bc. Pavel Šimon</b> , <b>Bc. Zuzana Švecová</b> , <b>Mgr. Klára Saláková</b> , <b>Mgr. Martina Malečková</b> , <b>Mgr. Romana Ponertová</b> Metodici projektu E2: <b>Bc. Tomáš Žák</b> , <b>Mgr. Věra Stodolová-Šoupalová</b> Lokální síťář projektu MPSV: <b>Mgr. Jaroslav Marek</b>

**Vizualizace v rámci fokusní skupiny multidisciplinárního týmu projektu Efektivní řízení sítě služeb pro ohrožené děti v ORP Chrudim, 27.9.2019**

Zkuste si představit síť, která tady teď je a způsob její spolupráce jako stavbu budovy...  
Stavbu, která je realizovaná.

Rozhlédněte se po okolí.

Podívejte se kde stavba stojí? Co je kolem ní? Jak stavba vypadá?

Co už je hotové a co je ještě potřeba dostavět?

Kdo se podílí na výstavbě? Kolik je tam lidí, co dělají? Jak se pohybují?

A řídí to někdo? Nebo to plyne samo o sobě?

Poodstupte od stavby a prohlédněte si ji.

Co se vám na ní líbí? Co je na ní exkluzivní?

A co by šlo ještě zlepšit? Co stavbě chybí? Co je potřeba udělat jinak?

A je něco, co stavbu ohrožuje? Vnímáte nějaká rizika při stavbě?

Každá stavba může mít svoje tajemství, nebo nějaké tabu, o kterém se nemluví.

Co by to bylo u této stavby?

Teď se pomalu od stavby vydejte pryč.

Zkuste se na chvíli zastavit u sebe, vnímat svoje pocity. Jak se vám od této stavby odchází?

## PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno: **Milan Štorek**

Osobní číslo: 45126890

Imatrikulační ročník: 2017

Předběžný název diplomové práce:

**Akční výzkum: implementace supervize sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny v Chrudimi**

### **Formulace a vstupní diskuze problému**

Sociální služby prošly za posledních třicet let velkou proměnou. Před rokem 1989 stát zajišťoval veškeré sociální služby centralizovaně - sociální péči realizoval, financoval i kontroloval. Občanům tak byla vnucena pasivní role příjemců služeb (Bednář, 2012). Po sametové revoluci pak došlo k postupným změnám, které vedly a vedou k individualizaci péče, k podpoře samostatnosti klientů a jejich začlenění do společnosti. Na klienta, uživatele sociálních služeb, se čím dál tím více díváme jako na důležitého partnera při poskytování služby. V průběhu let začaly být více preferovány ambulantní a terénní služby a na poskytování služeb se více podílí i neziskový sektor. Proměnou celkově prošla i sociální práce, když se v ní začalo upouštět od paternalistického přístupu. Velký důraz se začal klást na individuální práci s klientem, stejně tak na práci s jeho sociálním prostředím. V úsilí o poskytování efektivní sociální práce, je stále více potřebná spolupráce odborníků, kteří mohou zajistit větší komplexnost při posuzování životní situace klienta. Absence spolupráce s jinými profesemi může vést až k fatálním chybám (Musil, 2004).

Proměnou prochází i sociální práce s ohroženými dětmi a mládeží. V ní je OSPOD stále hlavním a důležitým aktérem při práci s touto cílovou skupinou. Jeho role se však během let postupně proměňuje. Vedle kontroly se pracovníci snaží více používat podpůrné intervence založené na respektu. Některým pracovníkům se daří vytvořit a udržovat vztah založený na partnerství a důvěře, ve kterém rodiny akceptují i pracovníkovu úlohu kontrolní (Matoušek, 2016). V jejich práci jim může pomoci i spolupráce s dalšími institucemi. Systém péče o

ohrožené děti a jejich rodiny je však dlouhodobě roztržštěný, nekoordinovaný. Služby dítěti a jeho rodině leckdy poskytuje řada subjektů z různých resortů, zpravidla však chybí propojenost a vzájemná znalost činností těchto subjektů (např. škola, pedagogicko-psychologická poradna, oddělení sociálně právní ochrany dětí – OSPOD, ústavní zařízení, pěstouni, sociální pracovník služby) (Svoboda, 2011). Orientovat se v tomto systému služeb je pak mnohdy složité pro samotné pracovníky jednotlivých subjektů, natož pro rodinu. Obdobně to vidí Tomeš, který píše: „Služby pracují vedle sebe, místo aby pracovaly „za sebou“. Z toho plyne, že jednotlivé služby by měly spolupracovat a klienta si předávat s veškerými informacemi o jeho případě. Američané hovoří o „case management“ (Tomeš, 2014). Case management neboli interdisciplinární spolupráci má za cíl funkční spolupráci jednotlivých institucí, neboť opak může vést až k ublížení klientovi a to i přesto, že jednotlivě mohou tyto instituce pracovat na špičkové úrovni (Hellebrandová in Hanušová, 2006).

Case management se od roku 2010 podařilo zavést v Chrudimi. Spolupráci iniciovalo občanské sdružení Šance pro Tebe, jež aktivitu pilotně zavádělo v rámci evropského projektu. V rámci společných pracovních setkání se u jednoho stolu setkali pracovníci NNO, OSPOD a resortu školství. Výstupem projektu bylo vyjasnění si rolí jednotlivých pracovníků a institucí, nastavení pravidel spolupráce a zavedení případových konferencí (Šťastná, 2010). Spolupráce v Chrudimi pokračuje do současnosti a pracovníci hledali i další možnosti spolupráce, jednou z nich byla i společná supervize. V rámci projektu „Efektivní řízení sítě služeb pro ohrožené děti v ORP Chrudim“, tak jednou z aktivit je ověření funkčnosti a potřeby supervize sítě služeb pro ohrožené děti a rodiny.

Supervize je v České republice již zaběhlou praxí. Mezi velmi rozšířené v sociální oblasti patří externí případová či týmová supervize. O supervizi vzniklo již mnoho odborných textů, ale konkrétně o supervizi sítě se zmiňuje jen několik málo domácích či zahraničních autorů. Supervize sítě je typ supervize, při níž se setkávají pracovníci různých institucí společně se supervizorem a sdílí svou praxi při práci se společným klientem. Supervize by měla supervidovaným pomoci společně pracovat v zájmu klienta, místo aby klientský proces přenášeli do soupeření mezi profesemi (Shohet, Hawkins; 2004). Stejně tak je obtížné dohledat i případné praktikování tohoto druhu spolupráce. Zaznamenal jsem pouze jednu projektovou aktivitu, kdy se setkali u jednoho stolu pracovníci NNO a OSPOD. Pracovníci IQ Roma Brno realizovali v roce 2015 dvě supervize sítě. Rozhodnutí uspořádat společnou supervizi a ne například případovou konferenci s rodinou vycházelo z toho, že nešlo o konkrétní potřeby klientů, ale o potřeby pracovníků (Sedláčková, Juroška, 2016).

## **Cíl DP projektu**

O tomto typu supervize nebylo dosud mnoho napsáno a v České republice se objevuje minimálně. Hlavním cílem mé diplomové práce tak bude realizovat a transparentně zachytit postup optimalizace poskytování supervize sítě v Chrudimi s využitím metody akčního výzkumu. Diplomová práce by tedy jednak měla mít praktický dopad na poskytování supervize sítě v Chrudimi, jednak by měla sloužit ke zpřístupnění zkušenosti v této nové oblasti supervize jiným odborníkům a usnadnit tak pokračování supervize sítě v dalším období nebo poskytování supervize sítě v jiných oblastech.

## **Výzkumná otázka:**

Jaké faktory hrají roli při optimalizaci procesu zavádění supervize sítě pro ohrožené děti a rodiny?

## **Dílčí výzkumné otázky a podotázky (budou doplňovány v průběhu četby a vstupního výzkumu):**

Jaké faktory podporují a jaké brání procesu zavádění supervize sítě pro ohrožené děti a rodiny?

Existují nějaké kontraindikace při poskytování supervize sítě?

Jak účastníci supervize vnímají supervizi sítě oproti jiným podpůrným aktivitám?

Změnily se pracovní postupy pracovníků po supervizích?

Jaké typy intervencí supervizor nejčastěji použil?

Jaká jsou ohrožení a příležitosti pro zavedení supervize sítě do běžné praxe?

## **Teoreticko-metodologické východisko, pracovní postupy, resp. výzkumné metody a techniky**

V úvodní teoretické části budu definovat supervizi a její pojetí v pomáhajících profesích (Havrdová, Kalina, 2003). Popíši její funkce a typy, které jsou v supervizní praxi nejčastěji využívané a faktory, které její zavádění a rozvoj podporují a brání jí (Havrdová, Hajný, 2008 aj.). Rád bych nejvíce prostoru věnoval supervize sítě, teoretickému vymezení tohoto typu supervize a jeho možnému využití v praxi (Hawkins, Shohet, 2004). V této části také popíši příklady poskytování supervize sítě v cizině (Beddoe, 2015) a v České Republice (Sedláčková,

Juroška, 2016). V další kapitole teoretické části se chci věnovat kontextu prostředí, ve kterém bude supervize zaváděna, konkrétně metodám a procesům koordinované spolupráce sociálních pracovníků v Chrudimi v minulosti a současnosti (Šťastná, M. 2009). Ty totiž vedly k potřebě pilotně odzkoušet tento typ supervize v praxi.

Ve výzkumné části použiji metodu akčního výzkumu. Tato metoda usiluje o dosažení společenské změny. Akční výzkum preferuje neustálou spolupráci a zpětnou vazbu od všech účastníků, důležité kroky jsou s účastníky komunikovány a tím se tak zvyšuje šance na praktické využití výstupů v budoucnu (Hendl, 2014). Cílem akčního výzkumu je řešení praktických problémů formou participace s účastníky výzkumu. Pro úspěšnou implementaci supervize sítě je důležité, aby se účastníci aktivně podíleli ve všech fázích výzkumného procesu. Akční výzkum je cyklický, spirálovitý proces, ve kterém se po reflexi objeví další otázky, na které se v dalším cyklu hledají odpovědi. Konkrétně použiji model S. Kemmisa, který má čtyři fáze - plánování, akci, pozorování a reflexi (Dolejská, 2016). Ve výzkumu bude působit nejen jako výzkumník, ale zároveň i jako supervizor. Tato dvojrole bude předem všem účastníkům transparentně vysvětlena. Toto křížení rolí má jistě své nevýhody, ale dle mého má i několik výhod. Jako výhodu vnímám svoji velmi dobrou znalost prostředí sociálních služeb v Chrudimi a pozitivní hodnocení mé osoby v této síti služeb. To by mohlo usnadnit komunikaci s respondenty, neboť na motivaci ke spolupráci má vliv, zda výzkumníka vnímají jako „cizince“, nebo „domorodce“ (Musil, 2012).

Jako další výhodu akčního výzkumu vnímám to, že se snaží systematicky studovat konkrétní problémy a řešit je. Nehledá zobecnitelná řešení, ale nabízí řešení „šitá na míru“ (Bargal, 2008).

V rámci výzkumu bych rád uplatnil možnosti sebevýzkumu (Musil, 2012), kdy bych pracoval jako supervizor pod pravidelnou supervizí, využíval bych metodických konzultací a také bych se s odstupem času vracel ke svým poznámkám, reflexím a výstupům z pozorování.

V rámci projektu jsou naplánované 3 případy vybrané týmem projektu. Každému případu budou věnovány 2 supervize po 2,5 hodinách. Data budou získána jak ze samotných supervizí (zúčastněné pozorování, plní poznámky, v případě souhlasu všech supervidovaných i nahrávky, dotazník zpětné vazby), tak i ex post, kdy bych chtěl s odstupem cca 2 měsíců s účastníky realizovat fokusní skupinu. Cílem by bylo získat data o prospěšnosti supervize, zpětnou reflexi procesu zavádění supervize sítě a faktorů, které pomáhaly a bránily tomuto procesu a případné podněty a připomínky pro jeho zlepšení.

Data o prostředí, ve kterém supervize sítě vzniká, stejně tak o její prospěšnosti a budoucnosti bych rád získal pomocí polostrukturovaných kvalitativních rozhovorů s vytipovanými pracovníky projektu, OSPOD a NNO, případně s dalšími osobami, na základě metody Snowball. Počítám minimálně s 8 rozhovory.

### **Předběžná bibliografie:**

Bargal, D. 2008. Action research: A paradigm for Achieving Social Change. *Small group research*,, roč. 39, č. 1, s. 17 – 27. ISSN 1552-8278.

Bednář. M. 2012. *Kvalita v sociálních službách*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN: 978-80-244-3069-0

Beddoe, E. 2015. *Challenges in Professional Supervision*. Londýn: Jessica Kingsley Publishers. ISBN: 9781849054652

Dolejská, M. 2016. *Teoretická východiska k akčnímu výzkumu*. Jihlava: Vysočina Education. Dostupné na : [vys-edu.cz/assets/File.ashx?id\\_org=600139&id\\_dokumenty=7829](http://vys-edu.cz/assets/File.ashx?id_org=600139&id_dokumenty=7829)

Hanušová, J., Hellebrandová. K. 2006. *Interdisciplinární spolupráce*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí. ISBN 80-86991-79-2

Havrdová, Z., Hajný, M. 2008. *Praktická supervize*. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.

Havrdová, Z., Kalina, K. 2003., „Supervize“. In KALINA, K. a kol. *Drogy a drogové závislosti – mezioborový přístup*. Rada Evropy/Úřad vlády ČR, Praha, s. 133-141. ISBN 92-9168-088-5

Hawkins, P., Shohet, R. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, ISBN 80-7178-715-9.

Hendl, J. 2014. *Kvalitativní výzkum. Základy teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, ISBN 978-80-262-0982-9

Matoušek, O., Pazlarová, H. 2016. *Státní orgány sociálněprávní ochrany dětí: Dobrá praxe z pohledu rodin a pracovníků*. Praha: Karolinum. ISBN: 9788024633367

Musil L. 2004. „*Ráda bych vám pomohla, ale...*“. *Dilemata práce s klienty v organizacích*. Brno: Marek Zeman. ISBN: 80-903070-1-9

Musil, L. a Talašová, R. 2012. Sebevýzkum jako nástroj řešení problémů práce s klientem. *Sociální práce/Sociálna práca*, Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, č. 2, s. 75-89. ISSN 1213-6204.

Sedláčková, D., Juroška, M. 2015. *Společná supervize pracovníků sociálně aktivizační služby a OSPOD*. *Sociální práce/Sociálna práca*, Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci. Dostupné na : <http://www.socialniprace.cz/zpravy.php?oblast=1&clanek=812>



Svoboda, D., Černá, R., Šťastná, M. 2011. *Case management v programech Amalthea o.s.*  
Dostupné z: [http://www.knihovnanrp.cz/wp-content/uploads/2017/01/Amalthea\\_Case-management.pdf](http://www.knihovnanrp.cz/wp-content/uploads/2017/01/Amalthea_Case-management.pdf)

Šťastná, M. 2010. *Metodika aplikace case managementu v Chrudimi, formou interdisciplinární spolupráce.* Chrudim: Šance pro tebe, o.s. Dostupné z: <http://www.sance.chrudim.cz/case-management-dokumenty-ke-stazeni-540/>

Šťastná, M. 2009. *Spolupráce v síti ve prospěch klienta, zavádění case managementu v Chrudimi.* Chrudim: Šance pro tebe, o.s. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/1948084/>

Tomeš, I. 2014. Sociální služby dnes a zítra. *Fórum sociální práce*, č. 1, s. 67 – 70. ISSN: 2336-6664

### **Použité zkratky:**

OSPOD	Orgán sociálně právní ochrany dětí
NNO	Nestátní neziskové organizace
ORP	Obec s rozšířenou působností