



CASE MANAGEMENT NA ZÁKLADNÍCH ŠKOLÁCH

METODIKA PREVENCE PŘEDČASNÉHO UKONČENÍ STUDIA

IQ ROMA SERVIS, Z.S.

BC. VOJTĚCH INDRA

2024

OBSAH

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | ÚVOD | 3 |
| 1.1 | PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU RESLIPEN | 4 |
| 1.2 | SOCIOLOGICKÁ VSUVKA: PŘEDČASNÉ ODCHODY ZE VZDĚLÁVÁNÍ | 5 |
| 1.3 | IQ ROMA SERVIS | 8 |
| 1.4 | SPOLUPRACUJÍCÍ ZÁKLADNÍ ŠKOLY | 9 |
| 1.5 | REŽIM SPOLUPRÁCE SE ZÁKLADNÍMI ŠKOLAMI | 10 |
| 2 | CASE MANAGEMENT JAKO METODA PREVENCE PŘEDČASNÝCH ODCHODŮ ZE VZDĚLÁVÁNÍ | 11 |
| 2.1 | KOORDINACE A INTEGRACE PRÁCE | 11 |
| 2.2 | SÍŤOVÁNÍ A SPOLUPRÁCE PROFESIONÁLŮ | 12 |
| 2.3 | ROLE CASE MANAGERA | 12 |
| 2.4 | POSTAVENÍ KLIENTŮ A PARTICIPACE | 13 |
| 2.5 | DOPADY VYUŽÍVÁNÍ CASE MANAGEMENTU | 14 |
| 2.6 | MONITORING A EVALUACE CASE MANAGEMENTU | 15 |
| 3 | PRAKTICKÁ ČÁST: NAŠE ZKUŠENOSTI S CASE MANAGEMENTEM | 16 |
| 3.1 | DŮVĚRA A DELEGACE V PRACOVNÍM TÝMU | 16 |
| 3.2 | KAPACITY PRACOVNÍKŮ A ORGANIZACÍ | 18 |
| 3.3 | ORGANIZAČNÍ UKOTVENÍ PRÁCE | 19 |
| 3.4 | NAVAZOVÁNÍ SPOLUPRÁCE S KLIENTY | 20 |
| 3.5 | VLIV RŮZNÝCH PROSTŘEDÍ | 22 |
| 4 | PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: NINA | 23 |
| 5 | ZÁVĚR | 24 |
| 6 | ZDROJE | 25 |

Tato metodika se zaměřuje na metodu case management využívanou při spolupráci sociálních služeb se základními školami. Je určena především **pro pedagogické a sociální pracovníky**, ale i pro **širší odbornou veřejnost**. Metodika se nesnaží být přesným návodem s vyčerpávajícími popisy všech pracovních postupů – v tomto ohledu můžeme odkázat například na velmi vydařené metodiky organizací Člověk v tísni (Dosoudilová, 2020) nebo Society for All (Beková et al., 2023), na které částečně navazujeme. **Přínosem** této metodiky je především její **praktická část**, ve které popisujeme naše přímé zkušenosti s využíváním case managementu. Z těch **vyplývá řada doporučení**, které jsou přenositelné i na budoucí pokusy o využívání metody case management na školách.

V kapitole 1.1 **krátce představujeme projekt RESLIPEN** a organizace, v rámci kterých spolupráce probíhá. Kapitola 2 přináší širší kontext, který je při práci s romskými žáky ohroženými předčasným odchodem ze vzdělávání dobré znát.

V kapitole 3 pak obecněji shrnujeme, jak by podle různých organizací a akademických textů mělo používání metody case management vypadat. **Pokud čtenář už metodu zná, je možné číst rovnou kapitoly 4 a 5**, které popisují naše zkušenosti s využíváním case managementu na základních školách a které jsou hlavním přínosem naší metodiky.

Projekt „RESLIPEN – vzděláním k úspěchu romských dětí“ je zaměřený na problém předčasných odchodů romských žáků ze vzdělávacího procesu. Problém **je součástí strukturální nerovnosti** ve vzdělávání sociálně vyloučených romských dětí na území Jihomoravského kraje a České republiky, která bojuje s problematikou nerovností ve vzdělávání dlouhodobě (PAQ Research, 2020). Problém vede k nízké míře vzdělání v romské komunitě a k **nedůstojnému uplatnění Romů** ve společnosti.

Záměrem projektu je **posílit inkluzi Romů** skrze vzdělávání, dosáhnout větší emancipace romské menšiny a snížit rizika spojená se sociálním vyloučením. Zvýšení úspěšnosti a dosažení vyššího stupně vzdělání je **předpokladem pro budoucí ekonomickou soběstačnost** a tím větší možnosti také v kariérním uplatnění či nalezení bydlení.

Projekt má **podpořit děti a jejich rodiče v motivaci, znalostech i kompetencích** potřebných pro úspěch ve vzdělávání. **Cílů projektu je dosahováno skrze aktivity**, které jsou zaměřené na **spolupráci rodin a škol**, zvyšování kompetencí odborných pedagogických i nepedagogických pracovníků v oblasti inkluze, všestranný osobnostní rozvoj romských dětí, žáků a studentů prostřednictvím jejich pravidelného zapojení do volnočasových mimoškolních aktivit, nebo skrze aktivity zaměřené na odstraňování bariér ve vyučování a prevence školní neúspěšnosti.

Toho je dosahováno mimo jiné i metodou case management, která stojí ve středu zájmu této metodiky. **Projekt má tři cílové skupiny:** romské žáky, jejich rodiče a pedagogické i nepedagogické pracovníky na školách.



Ještě než se zaměříme na samotnou metodu case management, bude vhodné alespoň krátce v širším kontextu rozebrat problematiku předčasných odchodů ze vzdělávání a obecnou situaci, ve které se romští žáci v České republice nachází.

Nejvyšší dosažené vzdělání má v ČR zásadní vliv na další život člověka. Zřetelně se promítá například do míry (ne)zaměstnanosti a do míry ohrožení chudobou (GAC, 2015). V ČR je navíc značná shoda mezi nejvyšším dosaženým vzděláním rodičů a jejich dětí, což výrazně oslabuje možnost mezigenerační sociální mobility (podle společnosti GAC mělo roce 2015 57,6 % obyvatel ČR shodné vzdělání, jako jejich rodiče).

Řada mladých lidí končí jen se základním vzděláním; značná část z nich je následně ekonomicky neaktivních, jsou ohroženi dlouhodobou nezaměstnaností a chudobou.

Klesá jejich motivace, sebedůvěra a možnost uplatnit své schopnosti.

Předčasný odchod ze vzdělávání má závažné ekonomické i sociální dopady jak na jednotlivce, tak i na celou společnost. Z ekonomického hlediska podle Agentury pro sociální začleňování (Matoušek, 2018) dosažení alespoň SŠ vzdělání bez maturity znamená oproti ZŠ vzdělání zvýšení průměrných celoživotních pracovních příjmů jednotlivce o více než třetinu.

Důvodem je především **pokles rizika nezaměstnanosti o více než dvě třetiny**. Člověk, který dokončí alespoň SŠ, také odvede za svůj život do veřejných rozpočtů v průměru o 2,3 až 2,8 milionu Kč víc než žák pouze se základním vzděláním (PAQ Research, 2020).

Žáci ze sociálně vylučovaných lokalit, ve kterých bývá výrazně nadprůměrně zastoupena romská populace a kde mívá většina obyvatel pouze základní nebo neukončené vzdělání (GAC, 2015), by s ohledem na zlepšení svého postavení z vyššího dosaženého vzdělání těžili nejvíce.

U těchto žáků je přitom předčasný odchod už ze základního vzdělávání přibližně **třináctkrát častější**, než je celostátní průměr (GAC, 2015). Navíc je podle Agentury Evropské unie pro základní práva (FRA, 2014) v ČR v romské populaci celých 72 % osob, které předčasně ukončily školní docházku (tedy dosáhly maximálně nižšího středního vzdělání), zatímco **v celkové populaci je to 25 %**.

Kvůli značné komplexitě problematiky prevence předčasných odchodů ze vzdělávání je nutné z pozice sociálních pracovníků a pedagogických i nepedagogických pracovníků na školách ke každému případu **přístupovat individuálně a s velkou péčí**. I k tomu by měla být nápomocná **metoda case management**, kterou organizace IQ Roma servis uplatňuje ve spolupráci se základními školami a které se blíže věnují následující kapitoly.

Metodu je ale **potřeba brát pouze jako jeden z mnoha různých nástrojů** prevence předčasných odchodů ze vzdělání, který sám o sobě nemůže vyřešit celou šíři problému. Pro skutečnou prevenci jsou totiž **nezbytné i více systémové kroky** mířící na změnu výše popsaných a z velké části strukturálně daných problémů.

K předčasným odchodům přispívá **segregace ve vzdělávání**, která znesnadňuje přechod na další stupně studia. K přímé nebo nepřímé segregaci nejčastěji dochází zařazováním výrazně nepoměrného počtu romských dětí do speciálních škol a tříd nebo do de-facto segregovaných škol (Kancelář veřejného ochránce práv, 2021).

Velká část romských žáků také ve školách **zažívá šikanu a nerovný přístup** na základě stereotypů jak ze strany spolužáků, tak i učitelů. Pro romské rodiny je navíc **těžké participovat na komunitním životě školy**, často jsou odmítáni a vylučováni i rodiči žáků z majority. Romské, nebo jiné sociálně vylučované rodiny také často mívají potíže s náklady na studium svých dětí, např. s pořízením školních pomůcek, učebnic, nutné elektroniky atd. (Fremlova et al., 2014).

Mezi další příčiny předčasných odchodů ze vzdělávání podle společnosti PAQ Research (2020) patří **vliv sociálního prostředí a vrstevníků i ekonomická situace rodiny**. Konkrétně například může jít o nízké dosažené vzdělání rodičů, které významně ovlivňuje jejich děti i na jemnější úrovni.

Negativní vliv je zde například na **slovní projev**, na **přístup ke kulturním zážitkům** a k **smysluplnému trávení volného času**, nebo na **obecný rozhled a kritické myšlení**. Obecně tedy mají děti narozené do sociálně vylučovaných rodin hned od začátku života **zásadně snížené šance na úspěch** – a to už dlouho předtím, než začnou mít možnost svůj život jakkoliv ovlivňovat.

Mezi významné vlivy snižující romským dětem životní šance také velmi často patří **nedostatečné materiální zajištění** jejich rodin. Z chudoby, která je sama o sobě výrazně znevýhodňujícím faktorem, navíc pramení další zásadní problém – **tzv. toxický stres** (viz např. Čokyna, 2019).

Tento koncept říká, že **vyrůstání v prostředí materiálního nedostatku** u dětí nevyhnutelně **vede k dlouhodobému stresu**, který má výrazně negativní a nezvratný vliv na rozvíjející se osobnost a schopnosti těchto dětí.

Němec (2023) definuje **7 oblastí sociálního znevýhodnění** u dětí ve vzdělávání, které jsou všechny důsledkem výše popsaných vlivů.



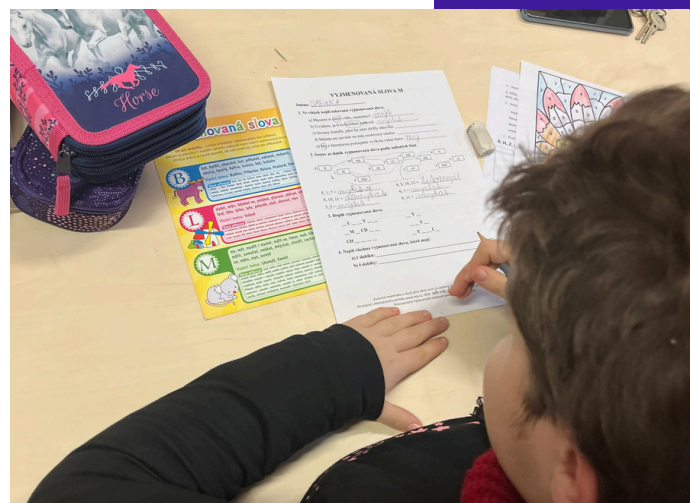
- 1. DÍTĚ NEMÁ PŘIMĚŘENOU PODPORU VZDĚLÁVÁNÍ V DOMÁCÍM PROSTŘEDÍ.**
- 2. DÍTĚ NEMÁ V DOSTATEČNÉ MÍŘE OSVOJENÝ VYUČOVACÍ JAZYK.**
- 3. U DÍTĚTE SE OBJEVUJE NÁROČNÉ CHOVÁNÍ VZNIKAJÍCÍ Z NEZDRAVOTNÍCH DŮVODŮ.**
- 4. DÍTĚ MÁ MALOU MOTIVACI K UČENÍ A NÍZKOU ÚČAST VE VZDĚLÁVÁNÍ.**
- 5. DÍTĚ MÁ PROBLÉMY V SOUSTŘEDĚNÍ NA VÝUKU V DŮSLEDKU NEDOSTATEČNÉHO NAPLNĚNÍ JEHO PSYCHICKÝCH POTŘEB.**
- 6. U DÍTĚTE SE OBJEVUJÍ BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ V DŮSLEDKU NEDOSTATEČNÉHO NAPLNĚNÍ JEHO FYZICKÝCH A MATERIÁLNÍCH POTŘEB.**
- 7. ZÁKONNÝ ZÁSTUPCE DÍTĚTE NESPOLUPRACUJE SE ŠKOLOU.**

IQ Roma servis je nestátní nezisková organizace založená v roce 1997 skupinou občansky aktivních Romů v Brně. Její pracovníci **pomohou každý rok více než 1000 lidem v Brně, Břeclavi, Vyškově** a terénně i v dalších obcích Jihomoravského kraje. Cílovou skupinou přímé práce jsou primárně Romové, kteří se nacházejí v nepříznivé životní situaci a jsou zasaženi nebo ohroženi sociálním vyloučením.

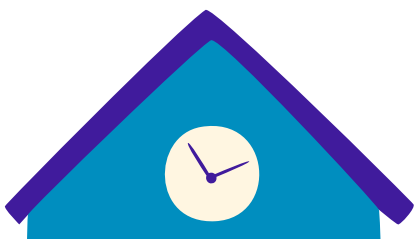
Organizace podporuje možnosti, příležitosti a odhodlání Romů na cestě jejich růstu a společenského uplatnění. Chrání jejich práva a důstojnost v rámci společnosti. IQ Roma servis **spolupracuje s lidmi všech věkových skupin** – od nejmladších dětí a jejich rodičů, kterým nabízí předškolní vzdělávání, přes děti a mladé lidi, kterým umožňuje kvalitně trávit volný čas a spolupracovat na svém vzdělávání, až po dospělé osoby a rodiny, které mohou řešit svou životní situaci **v oblasti bydlení, zaměstnání, dluhové problematiky, vztahů**. Jednou z hlavních priorit organizace je podpora romských dětí procházejících systémem vzdělávání, včetně jejich rodičů.

Příkladem je služba Pro mladé, která podporuje sociálně znevýhodněnou romskou mládež ve věku 6-26 let v Brně v jejich vzdělávací a profesní kariéře, v aktivním a smysluplném trávení volného času a ve snaze o plnohodnotné zapojení se do společnosti. V rámci této služby nabízí organizace **poradenské, preventivní, sebezvojové, vzdělávací a volnočasové aktivity**. Jedním z pilířů organizace je i Vzdělávací program Gendalos, který podporuje mladou romskou generaci v cestě za vzděláním a profesními úspěchy.

Program je založený na spolupráci s motivovanými romskými studenty a studentkami, jejich rodiči i učiteli. Společnými silami je tak hledána cesta, jak studentům a studentkám pomoci co nejlépe překonat úskalí studia a rozvíjet svůj potenciál.

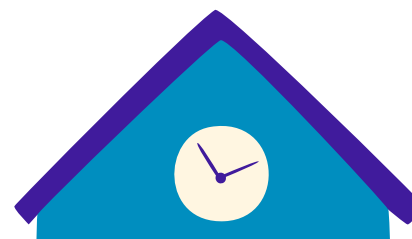


Tato metodika čerpá především z našich **přímých zkušeností z práce se základními školami**, především pak s brněnskou ZŠ **J. A. Komenského** a břeclavskou ZŠ **Slovácká**. Níže tedy uvádíme krátkou charakteristiku těchto dvou škol.



ZŠ J. A. Komenského v Brně je škola, která se nachází velmi blízko organizaci IQ Roma servis, leží na hranici sociálně vyloučené lokality. Škola má bohaté zkušenosti se spoluprací s romskými žáky a jejich rodiči.

Nebylo by přesné označit školu za segregovanou, specifická je spíše velmi vysokou diverzitou žáků – je zde výrazně nadprůměrné zastoupení mnoha různých národnostních i etnických menšin, ne pouze té romské. I kvůli tomu je zde potenciál pro vzájemnou výměnu dobré praxe, sdílení zdrojů i kapacit a ke společnému navrhování a zavádění vhodných inkluzivních mechanismů a přístupů. Škola je velikostí spíše menší až střední.



ZŠ Slovácká v Břeclavi je škola velká, s více méně obvyklým a nijak zvlášť nevybočujícím zastoupením žáků z majority, z menšinových skupin i žáků s individuálními vzdělávacími potřebami.

Specifická je svým velmi komplexním přístupem k žákům s individuálními vzdělávacími potřebami, má velmi dobře fungující školní poradenské pracoviště a na Břeclavsku je brána za jednu z nejlepších základních škol. I zde tedy vzniká zajímavý potenciál pro smysluplnou spolupráci s organizací IQ Roma servis.

Spolupráce organizace IQ Roma servis se školami v rámci projektu RESLIPEN je založená na **trojstranném vztahu škola-rodina-nezisková organizace**, který má vést k lepší koordinaci výchovně-vzdělávacího působení, ke **zpevnění fungujících modelů práce** a k prevenci problémových jevů (např. absence, záškoláctví, šikana). Aktivity cílené na práci s žáky umožní jejich další rozvoj s ohledem na výběr budoucího povolání (workshopy, besedy, individuální konzultace).

Na rodiče jsou zaměřeny **motivační aktivity** (systém průběžného hodnocení a komunikace, komunitní setkávání, prezentace pro rodiče budoucích středoškoláků), čímž má posílit role školy i neformální kontakt s rodiči.

Škola může využívat také další nástroje, které organizace IQ Roma servis nabízí – **možnost zrealizovat interaktivní případovou konferenci, navázat rodiče žáků na odborníky** v dané oblasti (oddlužení, bydlení atd.), **individuální konzultace** a další aktivity (doučování, odpolední kroužky, výlety, aktivity pro rodiče).

Díky trojstranné spolupráci (škola-rodice-NNO) **získávají žáci komplexní podporu**, což je podporuje v **dosažení jejich cílů** a k **setrvání ve vzdělávacím procesu**.

Jednou z nejvýznamnějších metod používaných při spolupráci organizace IQ Roma servis se základními školami je **case management**. Bližšímu popisu této metody a našimi zkušenostmi s ní se věnují kapitoly **3, 4 a 5**.



V této kapitole přinášíme **souhrnný popis** toho, jak by mělo podle řady dostupných zdrojů využívání metody case management vypadat. **Čerpáme** zde nejenom **z českých metodik** a **akademických textů**, přínosem je i **perspektiva zahraničních autorů a organizací**. Pokud čtenář už metodu case management zná, je možné tuto kapitolu **přeskočit a číst rovnou kapitoly 4 a 5**, které popisují **naše praktické zkušenosti** s využíváním case managementu při spolupráci se základními školami a které jsou hlavním přínosem naší metodiky.

2.1 KOORDINACE A INTEGRACE PRÁCE

Case management je přístup usilující o komplexní práci s klienty z různých cílových skupin, v případě tohoto projektu je využíván v práci se studenty ohroženými předčasným odchodem ze vzdělávání. Jeho **počátky sahají do 60. let v USA**, kde začal být poprvé používán v psychiatrických službách v reakci na jejich deinstitucionalizaci a z ní plynoucí nekoordinovanost a roztržitost těchto služeb (Haasová, 2008). V dalších dekádách začal být používán i v dalších zemích a v dalších oborech, především v sociální práci.

Základní myšlenka přístupu spočívá v tom, že pokud je klient uživatelem více různých služeb, **je lepší poskytování těchto služeb řídit a koordinovat, aby nedocházelo k jejich vzájemnému překrývání, ale aby se naopak tyto služby vhodně a efektivně doplňovaly**. Tím se má zabránit situaci, kdy klienti poptávající služby na více různých místech musí vyprávět svůj příběh izolovaně a stále dokola (Šímová, 2022). Klíčové je také zachování důstojnosti klienta, který je v procesu partnerem, nikoliv objektem (Člověk v tísní, Dosoudilová, 2020). Zásadním prvkem při používání tohoto přístupu je role case managera, tedy pracovníka, který má koordinaci služeb (a případně řízení celého pracovního týmu) na starosti.

Case manager se na nezbytně nutnou dobu **stává průvodcem a společníkem klienta**, kterému pomáhá co nejlépe zmapovat vlastní potřeby, cíle, možnosti, schopnosti, dovednosti, ale i omezení, což má vést k naplánování praktických kroků k naplnění klientových cílů. **Klient** se má s pomocí case managera **co nejlépe zorientovat v systému sociálních služeb, posílit vazby se svojí komunitou a využít veškeré zdroje, které má k dispozici k dosažení vytyčených cílů** (Haasová, 2008).

Řada různých autorů a organizací case management považuje za **vhodný přístup právě i pro práci se studenty**, kteří jsou ohroženi předčasným odchodem ze vzdělávání. Podle Ministerstva školství USA (2017) by tak například sociální pracovníci a pracovníci na školách měli s těmito studenty intenzivně pracovat, aby mohly být uspokojeny jejich školní i mimoškolní potřeby. Dbáno by mělo být nejen na studijní výsledky a docházku, ale i na vyhovující životní podmínky, které jsou k dobrým výsledkům ve škole nutným předpokladem.

Takový postup má vést ke zvýšení ambicí a očekávání studentů vzhledem k jejich budoucnosti, ke snížení výskytu rizikového chování, k řešení problémů v rodinách studentů a k posilování jejich možností a schopností mobilizovat své zdroje a nacházet podporu ve vlastní komunitě.

Jedním ze základů case managementu je spolupráce profesionálů z různých organizací a různých oborů (Šímová, 2022), která je vždy orientovaná na klienty, jejich cíle, zájmy a potřeby. Ideálně tato spolupráce probíhá v rámci multidisciplinárních týmů vedených pracovníkem v roli case managera. Pracovníci v takových týmech mohou dobře sdílet a využívat svoje znalosti, zkušenosti a dovednosti, které izolovaný pracovník nikdy nemůže mít k dispozici (Haasová, 2008).

ROLE CASE MANAGERA

Ústřední postavou celého přístupu je case manager, který je průvodcem a společníkem klientů a zároveň vedoucím spolupracujících odborníků v pracovním týmu. Case manager by měl disponovat vyjednávačskými a manažerskými dovednostmi, aby mohl facilitovat komunikaci uvnitř týmu a byl s ním schopný utvářet a realizovat vhodné způsoby práce. Měl by být advokátem a oporou klientů a jejich potřeb, důležitá je také schopnost pojmenovávat případné problémy a špatně fungující procesy (Šímová, 2022).

Pro vznik a dobré fungování pracovního týmu je pro všechny jeho členy (ale především pro case managera, který tým vede) nutná **dobrá obecná orientace v systému sociálních služeb, provázanost s dalšími službami a organizacemi v dané lokalitě a aktivní udržování formálních i neformálních vztahů s jejich pracovníky.**

Z takto zasíťovaných organizací a jejich pracovníků je totiž následně možné sestavit dostatečně kvalitní a rozmanitý tým.

Tým by se měl v zájmu dlouhodobě fungující spolupráce pravidelně scházet a společnými silami za přímé účasti klienta hledat možnosti řešení Člověk v tísni, Dosoudilová, 2020).

Při nastavování spolupráce je zásadní také to, aby pracovníci ze spolupracujících organizací měli co nejpodobnější očekávání a stejným způsobem rozuměli nastaveným procesům, cílům, smyslu spolupráce a dělbě práce i odpovědnosti.

Různí autoři (Society for All, Beková et al., 2023; Haasová, 2008; Šímová, 2022) **zmiňují řadu dalších příkladů toho, co všechno by role case managera měla obnášet**, především pak:

- vedení případů a prosazování práv a zájmů klientů;
- udržování přehledu o klientových potřebách, schopnostech a omezeních;
- sjednocení a vedení týmu odborníků, koordinace práce;
- vyhledávání a kontaktování nových klientů;
- průběžné hodnocení a získávání zpětné vazby;
- odpovědnost za hospodárnost případů;
- prezentace role case managera směrem k odborné i širší veřejnosti;
- kombinace schopností poradce, obhájce a koordinátora.

Pracovníci využívající case management by měli usilovat o navázání takové spolupráce s klienty a jejich rodinami, která klade důraz na **jejich angažování do celého procesu poskytování dané služby** (Society for All, Beková et al., 2023). Klienti a jejich rodiny **nemůžou zůstat pouhými pasivními aktéry**, musí být podporovány jejich schopnosti a možnosti mobilizovat své zdroje k dosahování požadovaných cílů.

Pokud klienty a jejich rodiny aktivně zapojíme do řešení situace, **zvýší se tím pravděpodobnost účinné pomoci** – zatímco pokud se klientům přizná pouze pasivní role, oslabuje se tím jejich možnost podílet se na řešení vlastní situace, neprobíhá učení, jak si poradit vlastními silami a vytváří se závislost na sociálních službách. **Klienti mají být přítomni u všech jednání, která vedou k zásadním rozhodnutím a k volbě kroků, které je třeba vykonat. Klienti by měli být přítomni i u hodnocení průběhu práce a jejích výsledků.**

Ptáme se, zda jsou zvolené postupy i nadále v souladu s tím, jak chtějí situaci řešit, nebo jestli v jejich životě nastaly nějaké změny. To může vést i k revizi cílů a stanovení nových kroků. Klientů se takto budeme ptát i na konci spolupráce, kdy s nimi zhodnotíme její průběh a výsledek. Dáváme prostor klientům, kteří svými slovy můžou popsat jejich zkušenost s poskytovanou službou (Člověk v tísni, Dosoudilová, 2020).

Jedním z podstatných úkolů case managementu je **vytváření a posilování vazeb mezi klienty a jejich přirozenou komunitou**. Přirozená komunita je pro klienty stejně (ne-li více) důležitá jako specializované služby, které čerpají. Spolupráce klientů s case managerem v ideálním případě končí tím, **že klienti přejdou do své přirozené komunity a službu už nepotřebují**. Case manager spolu s klienty hledá zdroje v jejich přirozené komunitě, které by jim mohly pomoci v dosahování vytyčených cílů.

Zároveň se case manager snaží **vtáhnout do řešení situace osoby významné pro klienty**, čímž může přispívat k lepšímu přijetí klienty jejich přirozenou komunitou. Takovým pokusům musí ovšem vždy předcházet dohoda s klienty (Haasová, 2008).

Při práci v režimu case managementu se také nabízí využití **metody případové konference**, na které se setkávají všichni ti, kteří jsou zapojeni do řešení klientovy nepříznivé situace, včetně klienta samotného. I v projektu RESLIPEN existuje možnost uspořádání případové konference pro klienty, jejichž situace by to vyžadovala, nepočítá se s tím ovšem jako s nevyhnutelnou částí spolupráce.

Sledováním dopadů využívání case managementu se zabývá mnoho různých textů a studií. Suter a Bruns (2009) například uvádějí, že ti mladí lidé ohroženi předčasným odchodem ze vzdělávání, kteří byli zapojeni do služeb využívajících case management, byli ve stabilnějším životním prostředí a ve větší psychické pohodě, lépe zvládali školu a byli méně ohroženi rizikem spadnutí do kriminality. Corrin et al. (2015) ale upozorňují, že tyto pozitivní dopady přichází až s dlouhodobějším zapojením klientů do case managementu – v jejich studii byl efekt intervence patrný až po jednom roce.

K výrazně pozitivním výsledkům došla i evaluace case managementu organizace Society for all (Beková et al., 2023, s. 34):

„Po šesti měsících se zlepšila situace rodin zapojených v case managementu ve většině sledovaných oblastí, nejvíce v oblasti bydlení a příjmů. Zlepšila se i situace dětí, nejčastěji v oblasti výživy a stravování, vzdělávání a rodinných vztahů. [...] V porovnání s rodinami, které nevyužívají metodu case managementu, lze považovat za významný přínos dlouhodobý přehled o situaci rodin a její znalost ze strany osoby, která tuto podporu koordinuje.“

Jako další z příkladů **dopadů využívání case managementu bývají zmiňovány aktivizace, posilování kontroly jedinců i rodin nad jejich situací a nad poskytovanými službami, zlepšování koordinace jednotlivých služeb, úspora času i financí, zmenšování rizika chybných rozhodnutí, podpora dlouhodobých změn a zaměření na řešení příčin problémů** – nikoliv pouze jejich viditelných symptomů (srov. Beková et al. 2023; Dosoudilová, 2020; Ministerstvo školství USA, 2017; Wells & Gifford, 2013).



2.6 MONITORING A EVALUACE CASE MANAGEMENTU

Pro **úspěšnou realizaci case managementu** je nutné průběh práce kontinuálně a za účasti klientů **monitorovat a vyhodnocovat**. Cíle, které jsou výsledkem domluvy s klientem, musí být měřitelné, vyhodnotitelné a s jasným popisem odpovědností za jednotlivé kroky (Člověk v tísni, Dosoudilová, 2020). Podle organizace Society for All (Beková et al., 2023, s. 36) je nutné:



1. POZNAT, V JAKÉ SITUACI SPOLUPRÁCI S KLIENTY NAVAZUJEME
2. POPSAT SITUACI KLIENTŮ A JEJICH RODIN
3. MONITOROVAT VLASTNÍ PRÁCI S KLIENTY
4. MONITOROVAT PRÁCI DALŠÍCH AKTÉRŮ (NAPŘ. RŮZNÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB) S KLIENTY
5. MONITOROVAT ZMĚNY V SITUACI KLIENTŮ A JEJICH RODIN
6. PRAVIDELNĚ VYHODNOCOVAT ZMĚNY V SITUACI RODIN A DĚTÍ

3 PRAKTICKÁ ČÁST: NAŠE ZKUŠENOSTI S CASE MANAGEMENTEM

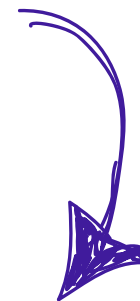
Používáním case managementu při spolupráci organizace IQ Roma servis se základními školami vyvstala **řada praktických zkušeností**, které bude dobré zohledňovat i při budoucích pokusech o využívání dané metody. **V této kapitole se pokusíme je přehledně pojmenovat a vymezit.**

3.1 DŮVĚRA A DELEGACE V PRACOVNÍM TÝMU

Základem case managementu je **spolupráce klientů s pracovníky z různých organizací a různých oborů, která je vždy orientovaná na klienty, jejich cíle, zájmy a potřeby**. Přesně v tomto duchu se nese i naše práce. Spolupráce na školách probíhá především mezi case managerkami z organizace IQ Roma servis, žáky a jejich rodinami, školními sociálními pedagožkami, dalšími členy školských poradenských pracovišť, třídními učiteli, doučovateli žáků, příležitostně i ředitelkami a řediteli škol. K této „základní sestavě“ **je pak podle potřeby možné ke spolupráci zvát i další vhodné aktéry, vždy podle konkrétní situace klientů.**

Aby tato spolupráce mohla dobře fungovat, je **naprosto nezbytné, aby se členové pracovního týmu dostatečně znali, respektovali se a vzájemně důvěřovali svým schopnostem**. To se v naší spolupráci se základními školami ukázalo být jako něco, co rozhodně není samozřejmé a nevzniká to hned – naopak je potřeba takové vztahy aktivně a trpělivě rozvíjet.

Zásadní (nebo nějakým způsobem problematické) pro nás v tomto ohledu bylo především:



Nutnost předem jasně vymezit způsoby práce

a komunikace. Čím dříve si všechny strany účastné na case managementu důkladně vyjasní jejich očekávání, metody, dělbu odpovědnosti a formu, kterou budou dále komunikovat a setkávat se, tím větší existuje šance, že se spolupráce rozjede tím správným směrem a zamezí se zbytečným konfliktům. Neméně důležité pak je tuto počáteční domluvu začít aktivně měnit v realitu a původní plány operativně přizpůsobovat konkrétní situaci – chybou by naopak bylo po počátečním nastavení spolupráce vše nechat plynout „vlastním životem“ v domnění, že se vše už nějak samo vyřeší.

Nutnost zapojit skutečně všechny pracovníky, kteří jsou pro daný případ relevantní. Pokud by se tak nestalo, vytrácí se smysl volby metody case managementu, která přesně v takovém zapojování všech relevantních stran spočívá.

Pro každou konkrétní situaci je pak potřeba dobře zvážit, koho ke spolupráci přizveme a jakým způsobem bude do týmu zapojen. V kontextu case managementu na ZŠ se nám například velmi osvědčilo navazování spolupráce mezi třídními učiteli a doučovateli žáků, kteří tak při jejich vzdělávání mohou vést společné a koordinované úsilí.

Relativní novost pozice sociálních pedagogů na školách.

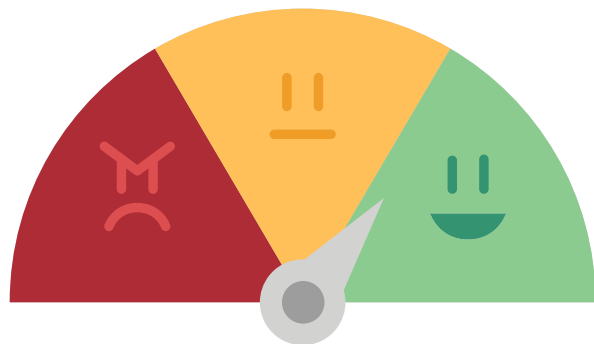
Školní sociální pedagožky, se kterými case management děláme, jsou pro dobrý průběh spolupráce klíčové. Především ve smyslu navazování nových klientů a následné spolupráce v pracovním týmu se ukázaly být naprosto nezastupitelné jinými pracovníky školy. Mezi školami je ovšem poměrně velký rozdíl ve způsobu práce sociálních pedagožek. Liší se například v tom, jaký rozsah odpovědnosti na ně delegují ředitelé nebo ředitelky, nebo v tom, v jakém režimu spolupracují s třídními učiteli. I naše spolupráce se sociálními pedagožkami napříč školami se kvůli tomu poměrně zásadně liší, pracovní postupy je tedy vždy nutné přizpůsobovat konkrétní situaci.

Spolupráce je například velmi efektivní s jednou ze sociálních pedagožek, která má v kolektivu pracovníků školy poměrně silnou pozici a je na škole už delší dobu.

Díky tomu také lépe zná žáky a je více schopna je navazovat na spolupráci s námi. Oproti tomu na školách, kde je pozice sociálního pedagoga slabá (případně sociální pedagog nebo podobná osoba úplně chybí), je třeba počítat s velmi ztíženými podmínkami pro spolupráci ve formě case managementu.

Nedůvěra v case management. Ta se v některých případech na školách projevovala především ve formě **preferování starých, zaběhlých způsobů práce s žáky v riziku předčasného odchodu ze vzdělávání**. Někteří třídní učitelé nebo další pracovníci školy například mohou mít pocit, že jim case manager, sociální pedagog nebo širší pracovní tým „lezou do zelí“, když se snaží komplexně řešit situaci žáků. Podobně jako v minulém bodě zde tedy může vzniknout **problém špatné delegace práce na tým case managera**. Ten je nutné odstraňovat například přesvědčováním o smyslu této metody, nebo dlouhodobou a komplexní prací s klienty, jejíž výsledky mají potenciál odpůrce časem přesvědčit o vhodnosti využívání case managementu.

Case management je **velmi náročný na čas i kapacity pracovníků a jejich organizací**, pokud se má provádět skutečně efektivně a pokud se má naplnit jeho velký potenciál. Pokusy o zavádění této metody budou mít smysl pouze tehdy, pokud s její náročností už předem počítáme.



To se v našem případě jasně ukázalo na naší spolupráci se ZŠ Slovácká v Břeclavi. **Tato spolupráce v současné době běží velmi dobře a ke spokojenosti všech zúčastněných stran**. Než jsme se ale do tohoto bodu dostali, nějakou dobu to trvalo. Za zásadní důvod postupného zlepšení považují naši i školní pracovníci to, že v břeclavské pobočce IQ Roma servis vznikla pozice case managerky, která se spolupráci se základními školami věnuje naplno, bez rozptylování jinými pracovními povinnostmi. Stejně tak na ZŠ Slovácká vznikla pozice sociální pedagožky na plný úvazek, která se přidala do již fungujícího týmu školního poradenského pracoviště.

Podle našich dosavadních zkušeností **je tedy možné case management dělat skutečně dobře pouze tehdy, pokud k tomu máme vyhrazené pracovníky, kteří ho nemusí balancovat s velkým množstvím dalších pracovních povinností**. Tím, že pracovníkům umožníme věnovat se case managementu naplno, vzniká mnohem větší potenciál pro zahájení skutečně komplexní práce – pro tu je totiž nezbytně nutný dostatek času, energie i zápalu, které by jiné pracovní povinnosti a role mohly vysávat.

Velkou roli při využívání case managementu hraje samozřejmě i organizační struktura, v rámci které se práce odehrává. Zde je opět potřeba už předem dobře promyslet, v rámci kterých služeb a v jakém režimu bude case management probíhat. Pokud case managera a jeho tým v organizační struktuře zakotvíme nevhodným nebo nepříliš promyšleným způsobem, znatelně to ztíží celý průběh spolupráce.

Poměrně zásadní důsledky například vyplývají z toho, v rámci které sociální služby case manager pracuje. Každá ze sociálních služeb nabízí určité příležitosti a možnosti práce, stejně tak ale může klást různá nepříjemná omezení. Pro využívání case managementu na základních školách se například nabízí jej ukotvit v sociálně aktivizační službě (dále SAS) nebo v nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež (dále NZDM).

CASE MANAGEMENT V RÁMCI SAS

Jasnou výhodou je zde možnost komplexní spolupráce i s rodinou žáka. Pokud navíc rodina už služeb SAS využívá, je možné navázat spolupráci s pracovníky na ZŠ ještě před nástupem žáka do první třídy (pokud rodina a case manager naznačí, že to je vhodné). Nevýhodou na druhou stranu je, že pokud rodina žáka odmítá spolupracovat, není dost dobře možné pracovat v rámci SAS pouze se samotným žákem.

CASE MANAGEMENT V RÁMCI NZDM

Tato možnost je výhodná ve spolupráci spíše se staršími a samostatnějšími žáky. Čerpání služby bez účasti rodiny totiž odstraňuje problém, který může vyvstat v rámci SAS – tedy případná nespolupracující rodina, která by žákovi spolupráci s case managerem znemožňovala. Neúčast rodiny ale zároveň může být i zásadním omezením, protože zvláště u žáků základních škol je spolupráce i s jejich rodinou často nutnou podmínkou k žádanému posunu ve vytyčených cílech.

Výše uvedené jsou pouze dvě z mnoha různých možností, jak case management organizačně zakotvit. Za zvážení by například stálo i postavení case managera mimo konkrétní sociální službu, což by pro práci mohlo zpřístupnit rozmanitější spektrum nástrojů a postupů a odstranit mnohá nepříjemná omezení. Každopádně je nutné organizační ukotvení case managementu ve všech jednotlivých případech dobře promyslet a přizpůsobit konkrétním podmínkám a prostředí.

3.4 NAVAZOVÁNÍ SPOLUPRÁCE S KLIENTY

Zásadním momentem je pro case management navazování spolupráce s novými klienty. **Dobry case manager** (a jeho širší pracovní tým, pokud jej má) **musí umět potenciální klienty nejenom najít, ale i je vhodným a respektujícím způsobem motivovat do vzájemné spolupráce.**

Z našich zkušeností má case management tu výhodu, že navazovat spolupráci s novými klienty nemusí pouze sám case manager, ale i spolupracující partneři – na školách typicky sociální pedagogové nebo jiní členové školních poradenských pracovišť. Ať už první kontakt s potenciálním klientem probíhá z jakékoliv strany, je nutné vyvarovat se jakémukoliv nepříjemnému nátlaku nebo explicitnímu a viditelnému oddělování žáků se specifickými potřebami (případně i jejich rodin) od ostatních.



Vše musí probíhat konsenzuálně, s citem a za co největšího zapojení klientů do celého procesu. Pokud by tomu tak nebylo, potenciální klienty bychom od spolupráce spíše odradili, než namotivovali ke spolupráci v dosahování jimi vytyčených cílů. Pokud většina oslovených žáků (příp. jejich rodin) nemá o spolupráci zájem, je to především znamením toho, že chyba je na naší straně a že bude nutné naše pracovní postupy, komunikaci a způsob kontaktování klientů přenastavit tak, aby více potenciálních klientů nabízené služby začalo vnímat jako vhodné a užitečné.

Základem je v tomto ohledu otevřená a respektující komunikace s klienty o jejich přáních a očekáváních, ale i limitech a reálných možnostech.

Někdy k velkým posunům může stačit i drobná úprava v nastavení spolupráce nebo důkladnější vysvětlení jejího smyslu a formy.

NA JAKÉ ŽÁKY SE ZAMĚŘOVAT?



Case management na školách lze dělat se všemi věkovými skupinami a se všemi žáky, kteří mají specifické potřeby. Není žádný důvod z case managementu kohokoliv předem vyčleňovat.

Ze zkušeností našich i pracovníků školních poradenských pracovišť ale víme, že s čím mladším dítětem se spolupráce naváže, tím větší šance je, že bude mít zásadní pozitivní dopad. To je v souladu i s mnoha autory, kteří se věnují socializaci dětí a kteří také tvrdí, že čím dříve se napraví nevyhovující životní situace dítěte a čím dříve se u něj vybudují pozitivní návyky, tím lépe (viz kapitola 2 této metodiky).

V zájmu co největší inkluzivity a přizpůsobení služeb potřebám klientů je dobré přemýšlet i nad tím, v jakém prostředí spolupráce s nimi probíhá. Zde není možné poskytnout nějakou zobecnitelnou radu – někteří pracovníci nebo autoři preferují práci s klienty v prostředí škol, někteří v prostředí organizací poskytujících sociální služby, někteří přímo v domácnostech klientů.

Každá z těchto možností má své výhody a nevýhody, volba by tedy nakonec měla záviset především na preferenci klienta. Pracovníci k těmto preferencím musí být vždy maximálně vnímaví, aby spolupráce probíhala co nejlépe a v prostředí, kde se klienti budou cítit dobře. Důležité je také časový rozměr. Různí klienti bývají časově zaneprázdnění v různou dobu a z různých důvodů, i v tomto ohledu bychom tedy měli být připraveni jim co nejvíce vyjít vstříc – samozřejmě v mezích našich vlastních možností.



KDE A KDY S KLIENTY SPOLUPRACOVAT?

Metodu case management v rámci projektu RESLIPEN využíváme ve dvou velmi rozdílných městech (v Brně a v Břeclavi) na velmi rozdílných školách (bližší popis viz **podkapitola 1.2**). I z tohoto důvodu je konkrétní podoba práce **v mnoha ohledech odlišná**.

Zajímavé je, že pracovníci, se kterými byla tato metodika konzultována, poměrně často vyjadřovali svůj dojem, že **navazování spolupráce v menším městě musí být nutně jednodušší**.

Lidé se tam podle nich více znají a více si díky tomu důvěřují. O Brně by ale zase bylo možné říct, že je tam oproti Břeclavi větší množství více různorodých služeb, což by mělo rozšiřovat i možnosti práce v rámci case managementu.

Jak je vidět i z tohoto příkladu, **vliv prostředí** v naší práci vždy **hraje nezanedbatelnou roli**.

Musíme si jej tedy neustále co nejvíce uvědomovat **a pracovní postupy okolnímu kontextu pohotově přizpůsobovat**. Bylo by jistě špatně, kdybychom se tlakem vnějších vlivů nechali jakkoliv demotivovat a už předem na case management (nebo na jakýkoliv jiný druh práce) rezignovali s tím, že dělat něco takového zrovna v našem prostředí není možné.



PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE: NINA

4

Rodina Niny, žákyně ZŠ Slovácká v Břeclavi, s organizací IQ Roma servis spolupracuje už delší dobu. Z této spolupráce jsme věděli, že **Nina se ve škole nikdy moc neprojevovala**, nehlásila se, měla nízké sebevědomí, moc se nebavila se spolužáky. Nina, její rodiče a sestra tehdy žili ve velké domácnosti i s členy širší rodiny, kde Nina pro sebe **neměla dostatek prostoru a klidu**. Kvůli tomu se jí doma špatně učilo, což se podepisovalo i na školních výsledcích.

Před rokem a půl jsme se v rámci začínajícího case managementu na školách domluvili s rodinou Niny a se sociální pedagožkou ze ZŠ Slovácká, že **společně budeme pracovat na změně** a pro Ninu **utvoříme individuální plán**. Navázali jsme spolupráci i s třídní učitelkou a doučovatelkou, v tomto týmu se nyní pravidelně scházíme a domlouváme se na společném postupu. **Důraz není kladen pouze na prospěch Niny, ale na celou šíři problému**.

Třídní učitelka se snaží zasazovat o to, aby se Nina ve třídě cítila dobře, měla kamarády, jezdila se třídou na výlety. Obecně se jí snaží dávat prostor k většímu začlenění do kolektivu.

Doučovatelka se s Ninou nesoustředí pouze na zvládnutí učiva, ale i na měkčí dovednosti související se sociální interakcí ve třídě a zvládáním školního režimu.

Zásadní je i **účast matky Niny**, která v tomto případě krásně **naplňuje nároky metody case management** na participaci klientů a jejich blízkého okolí.

Doučování Niny probíhá v jejich domácnosti, vždy za přímé účasti matky, která se tak sama učí, jak má dceři pomáhat se školou. Nakonec byli rodiče Niny z velké části samostatně (s mírnou, spíše poradenskou asistencí organizace IQ Roma servis) **schopni sehnat si lepší bydlení** pouze pro ně a jejich dvě dcery, což zásadně zlepšilo i školní výsledky a celkovou situaci Niny.

Posun tedy nastal díky dlouhodobé a komplexní spolupráci mnoha zúčastněných stran. **Nina je dnes ve škole mnohem aktivnější, má kamarádky ve třídě, je sebejistější, víc mluví a projevuje o věci mnohem větší zájem než dříve**.



Projekt RESLIPEN nám umožnil **navázat a novými způsoby rozšířit naše dlouhodobé snahy v oblasti vzdělávání a prevence předčasných odchodů** z něj. IQ Roma servis provozuje řadu služeb, které se této oblasti věnují.

V rámci vzdělávacího programu Gendalos spolupracujeme s motivovanými romskými studenty a studentkami, jejich rodiči i učiteli. Společně hledáme cestu, jak studentům a studentkám pomoci co nejlépe překonat úskalí studia a rozvíjet jejich potenciál: <https://iqrs.cz/gendalos/>

V nízkoprahových službách Klub a Plácek dětem a mladým lidem nabízíme zábavně a kvalitně strávený čas s vrstevníky i možnost naučit se něco nového. Rozvíjíme jejich sny, pracujeme na zlepšení nebo udržení známek ve škole a podporujeme sounáležitost se širší společností: <https://iqrs.cz/klub-a-placek/>

Naše Centrum pro rodiny s dětmi provozuje Předškolní klub, kde připravujeme děti ze sociálně vyloučených lokalit k nástupu do školky a školy: <https://iqrs.cz/predskolni-klub/>

V Sociálně aktivizační službě nabízíme komplexní podporu rodinám s dětmi, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci. Zaměřujeme se především na zvyšování informovanosti, dovedností a sebedůvěry jednotlivých členů rodiny tak, aby byl zajištěn zdravý vývoj dítěte v rodině. Tyto služby poskytujeme v Brně, Břeclavi, Vyškově, Zastávce u Brna a Bučovicích: <https://iqrs.cz/sas/>

IQ Roma servis se věnuje i mnoha dalším aktivitám v různých oblastech, které podporují možnosti, příležitosti a odhodlání Romů na cestě jejich růstu a společenského uplatnění. Chrání jejich práva a důstojnost v rámci společnosti. Více informací, kontakty a informace o všech dalších činnostech a službách organizace naleznete na našich stránkách: <https://iqrs.cz>

Beková, A., Koplová, M., Felcmanová, L., & Svačinová, T. (2023). *Case management jako nástroj podpory rodiny. Metodická příručka case managementu.* Society for All, z.s.

Corrin, W., Prise, L. M., Cerna, O., Haider, Z., Somers, M. (2015). *Case Management for Students at Risk of Dropping Out: Implementation and Interim Impact Findings from the Communities in Schools Evaluation.* New York, NY: MDRC.

Čokyna, J. (2019). *A okraje máš kde?* (Vydanie prvé). N Press.

Dosoudilová, K. (2020). *Metodika case managementu.* Člověk v tísní, o. p. s. https://www.clovekvtisni.cz/media/publications/1462/file/metodika-case_ok_opr2.pdf

Eurostat. (2010). *Quality profile early school leavers.*

FRA. (2014). *Vzdělávání: situace Romů v jedenácti členských státech EU. Průzkum romské populace – Zaměřeno na údaje.* https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2014-roma-survey-dif-education_cs.pdf.

Fremlova, L., Georgescu, M., Hera, G., Marin, L., & Miletic, G. (2014). *Barabaripen: Young Roma speak about multiple discrimination.* Council of Europe.

GAC. (2015). *Analýza sociálně vyloučených lokalit v ČR.* https://www.gac.cz/userfiles/File/nase_prace_vystupy/Analyza_socialne_vyloucenych_lokalit_GAC.pdf

Haasová, K. (2008). Úvod do case managementu. In *Profesní dovednosti terénních sociálních pracovníků: Sborník studijních textů pro terénní sociální pracovníky.* Ostravská univerzita.

Křeček, S., Šimůnková, M., Bazalová, V., Fuchs, J., Obrovská, L., Stará, D., & Vomelová, J. (2021). *Školství (Vydání první).* Kancelář veřejného ochránce práv; Wolters Kluwer ČR.

Matoušek, R. (2018). *Finanční dopady předčasných odchodů ze vzdělávání pro stát a jednotlivce.* Agentura pro sociální začleňování. https://www.socialni-zaclenovani.cz/dokument/financni_dopady_predcasnych_odchodu-pdf/

Ministerstvo školství USA. Úřad pro plánování, hodnocení a rozvoj politiky. (2017). *Issue Brief: Case Management in High Schools.* <https://www2.ed.gov/rschstat/eval/high-school/case-management.pdf>

Němec, Z. (2023). *Identifikace žáků se sociálním znevýhodněním v základní škole.* Národní pedagogický institut České republiky. https://www.edu.cz/wp-content/uploads/2023/06/NEMEC-Zbynek-Identifikace-zaku-se- SZ_web.pdf

PAQ Research. (2020). *Nerovnosti ve vzdělávání jako zdroj neefektivity.* <https://www.paqresearch.cz/post/nerovnosti-vzdelani-neepektivita>

Suter, J. C., Bruns, E. J. (2009). Effectiveness of the Wraparound Process for Children with Emotional and Behavioral Disorders: A Meta-Analysis. *Clinical Child and Family Psychology Review.* 12(4): 336-351.

Šímová, M. (2022). Case manažer v systému sociálních a zdravotních služeb. *FÓRUM sociální politiky,* 2022(3), 24–25.

Wells, R., & Gifford, E. J. (2013). Implementing a case management initiative in high-need schools. *Children and Youth Services Review,* 35(5), 787–796. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2013.01.026>