

Obsah

Předmluva / 9

Úvod / 12

Obtížný úkol — jedinečná příležitost / 12

Vztah / 15

Stanovení rámce — převzetí vedení / 16

Reflexe / 16

Struktura knihy / 16

Kapitola 1: Učitel nebo vychovatel jako partner pro spolupráci s rodiči / 20

Existenciální aspekty / 21

Možnosti osobně-profesního rozvoje / 24

Vnitřní kultura instituce a osobně-profesní rozvoj / 33

Kapitola 2: Rodiče jako partneři pro spolupráci s učiteli a vychovateli / 38

Postmoderní rodičovství — současné trendy / 39

Kapitola 3: V čem spočívá spolupráce s rodiči? / 56

Účel mateřských škol a jeslí / 56

Co je obsahem spolupráce v mateřských školách a jeslích? / 62

Účel školy / 66

Co je obsahem spolupráce mezi školou a rodinou? / 70

Když se spolupráce nedaří / 73

**Kapitola 4: Formy a procesy spolupráce
v základních a mateřských školách a jeslích / 76**

První kontakt / 76

Každodenní spolupráce v mateřských školách a jeslích / 79

Spolupráce při přechodu dítěte z jedné instituce do druhé / 81

Každodenní spolupráce ve školách a družinách / 82

Nejčastější formy spolupráce: individuální schůzky,
třídní schůzky a společné akce / 86

Kapitola 5: Dialog a spolupráce / 96

Odpovědnost za vztah / 96

Dialog: začátek — průběh — konec / 97

Profesionální hostitel / 98

Kritika a konflikty / 107

**Kapitola 6: Běžné rozhovory s rodiči ve školách,
mateřských školách a jeslích / 111**

Rozhovory s rodiči v jeslích a mateřských školách / 111

Rozhovory mezi školou a rodinou / 116

**Kapitola 7: Obtížný rozhovor s rodiči
aneb Když se řeší problém / 131**

Předávání nového paradigmatu / 133

Plánování rozhovoru / 140

Praktické příklady obecných zásad

pro vedení obtížného rozhovoru / 144

**Kapitola 8: Spolupráce na atmosféře
a řešení konfliktů v dětském kolektivu / 150**

Odpovědnost odborníka za kvalitu spolupráce / 151

Zvládání konfliktů / 153

Třídní schůzky / 160

Kapitola 9: Spolupráce s rodiči v době smutku a krize / 164

Krize vyvolaná ztrátou nebo hrozbou ztráty / 165

Psychologické reakce na ztrátu a proces truchlení / 170

Přítomnost pedagogů při truchlení a ztrátě / 174

Spolupráce s rodiči během rozvodu / 175

Další ztráty / 180

Kapitola 10: Pro rodiče / 182

Chtít to nejlepší / 182

Povinnosti rodičů při nástupu dítěte do instituce / 184

Rozdíl mezi tím, co dítě chce a co potřebuje / 187

Převzetí odpovědnosti a její vrácení / 189

Dobré prostředí pro učení a vývoj žáků ve škole / 192

Rovnocenní partneři pro spolupráci / 195

Kapitola 11: Základní pojmy a teoretická východiska / 199

Teoretická východiska a konsekvence / 214

Literatura / 217

O autorkách / 222

O Familylabu a jeho zakladateli / 224

Předmluva

Kniha pojednává o spolupráci s rodiči. Jak zajímavé a vítané téma! Škoda, že jsem si ji jako otec nepřečetl, když jsem se před mnoha lety účastnil třídních schůzek. Člověk toho neví hodně — jako rodič i jako profesionál — a dobrý pedagog nemusí být nutně dobrým partnerem v dialogu ani nemusí umět vést obtížné nebo velmi citlivé rozhovory. Můžete se teď ptát: A lze se to vůbec naučit? Jsem si jistý odpovědí: Ano — vždy se můžete zlepšit, částečně zkoušením a praxí a částečně čtením a přemýšlením. Právě proto tuto knihu vítám. Kromě jedné kapitoly, která je adresována přímo rodičům, je kniha určena především učitelům a vychovatelům, z její četby však může mít dle mého názoru užitek každý.

Děti jsou pro rodiče důležité, často nejdůležitější. Jsou také tím nejdůležitějším pro naši společnost. Jistě, můžete to rozporovat a vyvracet, ale tak to vidím já. V každém případě je rozhodující, jak se k dětem vztahujeme. Rodiče, učitelé a vychovatelé jsou pro děti obzvláště důležití. Jelikož jsou děti velmi vnímavé, vše, s čím se setkávají a čemu jsou vystaveny, v nich zanechává otisk a formuje jejich osobnost. Čím více to platí, tím více odpovědnosti to od dospělých vyžaduje. Tato odpovědnost samozřejmě náleží právě dospělým, to je důležité si pamatovat. Nicméně ji i tak vnímám jako něco zvláštního, protože svět kolem nás se vyvíjí tak, že bude na budoucí generace klást obrovské nároky. A budoucí generaci teď představují

dnešní děti. Ty odejdou do důchodu koncem tohoto století, ony budou v následujících desetiletích odpovídat za vývoj naší společnosti, což s sebou jistě ponese jak velké výzvy, dilemata a konflikty, tak mnoho nových příležitostí. Musíme proto vynaložit veškeré úsilí na jejich vzdělávání, výchovu a rozvoj. A k tomu potřebujeme všechny dostupné zdroje.

Jedním z těchto zdrojů je i spolupráce učitelů a vychovatelů s rodiči. Na tom se shodují obě autorky této knihy, je to totiž důležitý aspekt tohoto tématu a já osobně se s ním plně ztotožňuji. Kniha se tímto zdrojem podrobně zabývá, pojednává o něm jako o něčem, co může výrazně přispět k rozvoji dětí — a v širším smyslu i k pochopení fungování dnešních mateřských i základních škol a situace dětí, jejich možností a potíží. Spolupráce s rodiči není žádnou povinností, ani formálním, či dokonce rituálním úkonem, který je třeba absolvovat — je potenciálním zdrojem rozvoje, formování a výchovy dětí. Zdrojem, jenž může zlepšit každodenní práci s dětmi ve školách i v předškolních zařízeních. Záměrně o něm mluvím jako o zdroji potenciálním, protože to, zda bude reálně využíván a rozvíjen, přirozeně závisí na každém člověku.

Rozhovor s rodiči lze vést více či méně vědomě a více či méně kompetentně. Proč by to mělo být obtížné? Mnoho rodičů i odborníků (učitelů a vychovatelů) bezprostředně reaguje: „Co by na tom mělo být tak těžkého? Vždyť je to jen povídání.“ Pokud si to sami nevybavíte, tak vám příklady, vysvětlení a analýzy autorek v této knize připomenou, že vést takové rozhovory skutečně není jednoduché. Alespoň pokud je berete vážně. A to bych doporučoval!

Kolik toho víme o mezilidských interakcích? O mezilidských vztazích? O vývoji dětí? Stačí snad, že jsme rodiče, učitelé a vychovatelé? Jistě díky této roli spoustu věcí znáte, ale při čtení této knihy si možná uvědomíte, že existuje množství nových výzkumů a poznatků, o kterých nevíte a nikdy jste o nich neslyšeli. Autorky je prezentují pedagogicky srozumitelně

a vyváženě. Tyto nové poznatky můžete v citlivých, obzvláště důležitých a mnohdy i obtížně zvladatelných rozhovorech uplatnit a zvýšit tím jejich kvalitu i přínos. Neboť jak jsem již zmínil, spolupráce s rodiči může být obrovským zdrojem, což ovšem neznamená, že se její potenciál využívá. Vyžaduje to od vás, abyste se na rozhovory vědomě a kompetentně připravovali a následně je takto i vedli nebo se jich účastnili.

Knih se zaměřuje na děti, jejich výuku, učení, vývoj, výchovu a také na řadu dalších souvisejících specifických témat, jako jsou například mezilidské vztahy. Do značné míry jde o vztahy sociální, zahrnují rozhovory, ale i konflikty mezi rodiči a pedagogy. Rodiče jsou stejně různorodí jako celá společnost a učitelé a vychovatelé se vzájemně také velmi liší, přestože mají společná profesní východiska. Tato kniha je určena všem, kteří mají zájem porozumět principům práce s rodiči a zlepšit kvalitu schůzek a rozhovorů, které s nimi vedou. Všem, kterým záleží na tom, aby ze spolupráce rodičů a pedagogů měly děti co největší přínos. Jsem velmi rád, že jsem mohl tuto knihu číst. Předává množství hodnotných poznatků a zkušeností v dosti zhuštěné, ale velice jasné a srozumitelné formě, a proto ji můžu všem jen doporučit.

Steen Hildebrandt, Ph.D.
emeritní profesor univerzity v Aarhusu

Úvod

Obtížný úkol — jedinečná příležitost

Tato kniha se zabývá spoluprací pedagogů, kteří působí ve školách, mateřských školách nebo jeslích, s rodiči. Je velmi důležité, aby tato spolupráce dobře fungovala, jelikož má velký dopad na každodenní život dětí, rodičů i učitelů a vychovatelů. Zároveň s sebou přináší i mnoho úskalí. Jedna učitelka to na školení vyjádřila takto: „Trávíme s dětmi celé hodiny a naprostou většinu času věnujeme přípravě a vedení výuky. I přesto je to právě ta hodinová třídní schůzka jednou za rok nebo dvacetiminutový rozhovor s rodiči, co rozhoduje o tom, jak budou naši práci rodiče respektovat a hodnotit.“ Jiná učitelka řekla: „Jednou, když jsem měla na starosti první třídu, přišla na třídní schůzku mladá maminka a před začátkem mi pošeptala: ‚Připadám si jako bych šla na zkoušku.‘ Tehdy jsem si uvědomila, že i já jsem ve škole nová a cítím se úplně stejně!“

Tyto výroky poukazují na to, že při spolupráci s rodiči jde skutečně o hodně a že rozhovory mohou být velmi obtížné pro obě strany. Pomoc je však na dosah ruky.

Tato kniha přináší poznatky vycházející z nejnovějších výzkumů v oblasti mezilidských interakcí, vztahů a vývoje dětí. Propojujeme je s vlastními praktickými zkušenostmi, které jsme získaly během mnoha dnů v terénu v rámci školení pedagogů. Věříme, že vám poskytnou dobrý základ a mnoho

konkrétních nápadů, jak učinit spolupráci s rodiči zdrojem pro každodenní práci s dětmi ve školách a předškolních zařízeních.

Východisko pro profesionálně vedenou spolupráci

Teprve ve 20. století si společnost začala uvědomovat, že děti jsou plnohodnotné lidské bytosti, a začala jim projevovat více respektu. Dnes mají děti v mnoha oblastech stejná práva jako dospělí. Tento trend se rozšířil i do rodin a do způsobu, jakým rodiče přistupují k výchově. Objevuje se zde zcela nový fenomén — děti mají možnost s rodiči o věcech diskutovat a vyjednávat. Odborníci zkoumající zdravý vývoj dětí¹ popisují ty dnešní jako kompetentnější, schopnější reflektovat sebe i své činy, argumentačně zdatnější a samostatnější než kdykoli dříve. Stále více dětí vstupuje do budov mateřských a základních škol s očekáváním, že na jejich názoru záleží a že se budou moci podílet na rozhodování. V rámci vzájemné spolupráce jsou pedagogové, děti i rodiče bráni jako kompetentní partneři a každý z nich je do této spolupráce aktivně zapojen. Avšak vnímat sám sebe jako kompetentního partnera pro spolupráci může být pro mnohé z nás velkou výzvou, obzvláště pokud jsme nebyli v tomto duchu vychováni.

Zároveň v naší společnosti klademe stále větší důraz na individualitu jednotlivce, kterou vnímáme spíše negativně, neboť individualizace je často ztotožňována s egocentrismem. Setkáváme se s dětmi, o nichž říkáme, že jsou „projekty svých rodičů“. Tyto děti potřebují být neustále v centru pozornosti, vidí totiž jen sebe a nikoho jiného. Takové děti a jejich rodiče často označujeme jako náročné a asociální, protože vidí pouze svá práva, nikoli povinnosti. Z nedávného průzkumu zveřejněného v dánském týdeníku *A4* vyplývá, že tímto způsobem smýšlí o dětech i mnoho učitelů. Jak někteří z nich uvádějí:

1/ Například Dion Sommer a Lars Dencik.

„U některých dětí máte pocit, že jsou ‚projektem‘ svých rodičů — jsou velmi rozmazlené, příliš egoistické...“ Nebo: „Mnoho dětí chápe učitelův způsob výuky jako něco, o čem se může a musí diskutovat.“ Nebo také: „Velká část rodičů vnímá základní školu jako vzdělávací supermarket, z jehož regálů si můžete volně vybírat, co jen chcete.“²

Dnes víme o několika iniciativách, které tento postoj politicky podporují. Usilují o to, aby se stále více sociálních záležitostí podřizovalo požadavkům trhu, například aby existovala svobodná volba školy. Jejich hlavním kontrolním parametrem jsou průzkumy spokojenosti uživatelů.

Zároveň nám multikulturní společnost a globalizace otevírají daleko více možností, jak přistupovat k životu a jak mu rozumět. Co jsme dříve považovali za *samozřejmé*, nyní stále častěji zpochybňujeme. Mezi dětmi ve skupině — i mezi jejich rodiči — již nenacházíme tolik podobností a jednoty jako v minulosti. Různorodost dětí nám otevírá nespočet možností porozumění a interpretace v každodenních interakcích i ve výuce. Zároveň máme mnohem více možností volby. Záleží-li pedagogům na tom, aby děti měly ze školy co největší možný užitek, potřebují se aktivně zaměřit na zkvalitnění své práce jak s dětmi, tak s jejich rodiči.

Pro rodiny i vzdělávací instituce platí, že se již nemohou opírat o jeden obecně uznávaný soubor hodnot, který by stanovoval, jak mají děti správně rozvíjet a vzdělávat. Tato oblast se již mnoho let vyznačuje pluralitou hodnot. Jednotlivé rodiny samy rozhodují o tom, jaké konkrétní hodnoty jsou pro ně důležité a které z nich uplatní při výchově svých dětí.

2/ Průzkum mezi 806 učiteli základních škol provedený společností Scharling Research pro týdeník *A4*, č. 41, 27. 11. 2006: 63 % učitelů se domnívá, že žáci jsou méně společenští než před 15 lety, 53 %, že mají menší respekt k učitelům, 66 %, že je ve třídách více problémových dětí, a 49 %, že jsou žáci samostatnější.

V mateřských a základních školách je situace podobná, ale naštěstí se zde o přijetí konkrétních hodnot často společně diskutuje, například při sestavování ročních pedagogických plánů. V současné době se zdá, že mnohé z politicky stanovených směrnic jsou jen obtížně slučitelné s tím, co víme z praxe i teorie o tom, jak vytvářet konstruktivní prostředí pro učení a vývoj dětí. O to náročnější je pak pro učitele, vychovatele a rodiče vést o těchto hodnotách dialog.

Učitelé a vychovatelé dnes

Nacházíme se v přelomové době, kdy se role učitele nebo vychovatele již automaticky nepojí s autoritou. To znamená, že tito odborníci, aby byli schopni vykonávat svou profesi, potřebují nabýt zcela nové kompetence. Jestliže nám naše sociální postavení nebo pracovní pozice již tuto autoritu automaticky nepřinášejí, zůstává na každém z nás, aby ji sám v sobě rozvíjel a posiloval. To nazýváme osobní autoritou. Oslabování autority vycházející ze samotné role učitele nebo vychovatele lze pozorovat již docela dlouho. Teprve v posledních deseti letech se však začínáme teoreticky i prakticky zabývat tím, jak můžeme v těchto profesích rozvíjet osobní autoritu a vztahové kompetence. Má-li být učitel či vychovatel schopen výzám dnešní doby čelit a úspěšně se s nimi vypořádávat, potřebuje mít podle našeho názoru kompetence zejména ve třech hlavních oblastech, jimiž jsou *vztah, stanovení rámce a reflexe*.

Vztah

Pedagogickou činnost lze charakterizovat jako aktivní kulturní jednání, v němž učitel nebo vychovatel vstupuje do vztahů, které mají rozvíjet dítě — i jeho samého. Učitel i vychovatel potřebují dobře znát specifika vztahů, aby dokázali:

- vytvářet podmínky, tzv. rámec, pro učení vlastní i dětí,
- spolupracovat s kolegy — v interakci s nimi věci analyzovat a plánovat,
- vytvářet prostor pro rozvoj dětí a rodičů.

Stanovení rámce — převzetí vedení

Učitel a vychovatel přebírá vedení v komunitě, jež sestává ze skupin dětí/žáků, kteří spolu potřebují vycházet, ale potřebují se i něco nového naučit. Pokud jde o spolupráci v rámci těchto skupin, odborník ji zajišťuje tím, že přebírá vedení, přičemž odpovídá za etiku a kvalitu všech procesů. Potřebuje vytvořit velice jasný a směřodatný rámec tak, aby mu všichni děti či žáci rozuměli a aby věděli, co je cílem výuky.

Reflexe

Praxe v základních a mateřských školách či jeslích se vyznačuje nepředvídatelností, složitostí a nutností jednat pod tlakem. Jádrom práce zkušeného pedagoga je umět situace kvalifikovaně posoudit. Především ty, v nichž se cítí pod tlakem a potřebuje rychle reagovat tady a teď. Jeho úsudek by měl vždy vycházet jak z teoretických poznatků, tak z vlastních praktických zkušeností. Než k němu dospěje, měl by odborník primárně reflektovat své vlastní chování a jednání.

Struktura knihy

Věříme, že touto knihou přispějeme k rozvoji kompetencí učitelů a vychovatelů, kteří pak budou v prostředí základních a mateřských škol nebo jeslí umět s rodiči navazovat fungující spolupráci. V průběhu let jsme se tomuto tématu věnovaly ze dvou různých hledisek — jedna z nás spíše z teoretického, druhá převážně z praktického, přičemž teoretická východiska máme společná.

Změna paradigmatu ve vývojové psychologii a nedávný výzkum v oblasti mezilidských vztahů rozhodujícím způsobem přispěly k porozumění tomu, jak bychom se k dětem měli vztahovat s ohledem na jejich dobrý vývoj a učení. To také ukazuje, na co je potřeba se při spolupráci s rodiči zaměřit. V celé knize zprostředkováváme své poznatky o spolupráci s rodiči, abychom čtenáři umožnili do této oblasti kvalifikovaně nahlédnout. Uvádíme také řadu konkrétních příkladů a návrhů, které umožní tyto poznatky uvést do praxe. Každá kapitola je zakončena otázkami k zamyšlení a celou knihou se nesou tyto hlavní otázky:

- Proč je spolupráce s rodiči tak důležitá?
- V čem vlastně spočívá?
- Jak ji prakticky realizovat?

V knize používáme termín „děti“, když mluvíme o dětech v předškolních zařízeních, zatímco slovo „žáci“ vyhrajujeme pro děti školního věku. Toto rozlišení jsme zavedly především proto, abychom poukázaly na specifika školního prostředí a tím i na zvláštní postavení dětí ve školách. Přesto bychom chtěly zdůraznit, že žáci jsou samozřejmě především *děti*, a proto by měli mít učitelé neustále na zřeteli jejich celkové prospívání.

Perspektivě základních škol věnujeme v některých kapitolách o něco více prostoru než perspektivě mateřských škol a jeslí, a to hlavně ze tří důvodů: Zaprvé škola zabírá v životě dítěte daleko více času. Zadruhé skupiny dětí jsou ve škole mnohem stabilnější (lze je sledovat po celý rok ve stejné třídě a po většinu vyučování). Zatřetí je spolupráce s rodiči v mateřských školách a jeslích často jednodušší, protože rodiče jsou s odborníky v každodenním kontaktu. Přesto se domníváme, že pro všechny skupiny odborníků, jak ve školách, tak v mateřských školách a jeslích, je důležité přečíst si tuto knihu celou, protože problematika v ní obsažená platí obecně pro profesionálně vedenou spolupráci s rodiči.

Začneme tím nejdůležitějším: V kapitole 1 pojednáváme o učitelích a vychovatelích jako o partnerech pro spolupráci s rodiči. Zdůrazňujeme, že jejich kompetence se rozvíjejí, když ideálně s kolegiální podporou získávají stále větší vhlad do vlastní práce a chování. Nicméně být partnerem pro spolupráci s rodiči může být pro pedagogy docela zranitelná pozice, která vyžaduje, aby se rodičům otevřeli a ukázali jim, kdo jsou jako lidé. Jenže co to konkrétně obnáší a jak v tomto směru pracovat na svém osobním i profesním rozvoji?

V kapitole 2 se věnujeme rodičům jako partnerům pro spolupráci s učiteli a vychovateli. Zaměřujeme se v ní zejména na spolupráci s rodiči jiné než dánské národnosti, jejichž kultura se v mnoha ohledech liší od kultury dánských pedagogů.

V kapitole 3 popisujeme, v čem spočívá spolupráce pedagogů s rodiči: Na čem by měli spolupracovat? Jaké podmínky musí tato spolupráce dle příslušných zákonů splňovat? Co se konkrétně rozumí výchovou, socializací, učením a vývojem? Na co se zaměřit ve škole a na co v mateřské škole a jeslích?

V kapitole 4 se podíváme na různé možnosti spolupráce s rodiči v základních a mateřských školách nebo jeslích, od každodenních kontaktů a třídních schůzek až po různé akce organizované pro rodiče. Dozvíte se, jak spolupráci s rodiči zahájit a jakou roli při tom hrají předsudky. A také jak se připravit na třídní schůzky a jak je vést.

V kapitole 5 zkoumáme spolupráci a dialog jako dva klíčové aspekty pedagogické práce. Co znamená vést dialog? Co je to profesionální hostitel? Jak lze v profesionálně vedeném rozhovoru rozvíjet rovnocenný dialog?

V kapitole 6 se zaměřujeme na běžné rozhovory s rodiči. Jak je plánovat a jaká forma a struktura podporuje jejich cíle? Jak můžeme rozhovory s rodiči upravovat a přizpůsobovat, aby měly přínos pro všechny, i pro velmi různorodé děti a rodiče?

V kapitole 7 se věnujeme obtížným rozhovorům s rodiči. Jak se mohou učitelé a vychovatelé co nejlépe připravit na rozhovory, jež hledají řešení konkrétního problému?

V kapitole 8 se zabýváme možnostmi, jak vést a strukturovat obtížnou schůzku se skupinou rodičů — například velmi názorově rozdělenou nebo v případě, kdy je jedno či více dětí obětí šikany.

V kapitole 9 rozebíráme spolupráci pedagogů s rodiči v krizových situacích, jako je úmrtí, rozvod a ztráta.

Kapitola 10 je určena rodičům. Přináší jim nápady, jak konstruktivně spolupracovat s učiteli a vychovateli ve školách, mateřských školách a jeslích.

Kapitola 11 je teoretickým exkurzem pro ty, kteří se chtějí dozvědět více o úvahách, jež stojí za naší prací. Lze ji považovat za četbu pro další inspiraci.

O autorkách



ELSEBETH JENSEN získala učitelkou kvalifikaci v roce 1987, v roce 1998 ukončila magisterské studium pedagogiky a v roce 2007 získala titul Ph.D. V letech 1995 až 2010 pracovala jako učitelka, později odpovídala za vzdělávací program pro učitele v Aarhusu. Od ledna 2011 vede program vzdělávání učitelů na VIA University College se sídlem ve městech Aarhus, Silkeborg, Skive a Nørre Nisum. Na univerzitě VIA studuje 25 % všech učitelů v Dánsku.

Elsebeth Jensen je autorkou a redaktorkou řady knih. Spolu s Olem Løwem napsala například knihy *Klasseledelse — nye forståelser og handlemuligheder* (Třídní management — nové způsoby porozumění a jednání), *Hvorfor går børn egentlig i skole?* (Proč děti vlastně chodí do školy?) nebo *Professionsserien: Lærerenes pædagogiske lederskab: At skabe mening, samarbejde, tydelige rammer og gode relationer* (Odborná edice: Jak má učitel vést žáky: Vytváření smyslu, spolupráce, jasných rámců a dobrých vztahů). Spolu se Svendem Brinkmannem napsala *Fællesskab i skolen: Udfordringer og muligheder* (Komunity ve školách: Výzvy a příležitosti).

V letech 2020–2021 byla Elsebeth Jensen členkou řídicí skupiny dánského ministerstva školství, jejímž cílem bylo vypracovat reformu programu vzdělávání učitelů v Dánsku.



HELLE JENSEN je psychologka a rodinná terapeutka a jedna ze zakladatelek *Børns livskundskab* (Dánské společnosti pro podporu dovedností potřebných pro život dětí; viz bornslivskundskab.dk/eng/). Mimo jiné vede školení pro pedagogy v různých evropských zemích, zaměřená především

na rozvoj vztahových kompetencí, jako jsou všímavost, empatie a soucit. Několik let zodpovídala za obsahovou náplň mezinárodního programu pro rozvoj škol *Hand in Hand* (www.handinhand.si), financovaného ze zdrojů EU, jehož cílem bylo posílit sociální, emoční a interkulturní kompetence žáků osmých tříd základních škol. V současnosti vede berlínský projekt *Empathie macht Schule* (www.empathie-macht-schule.de), v němž pedagogové pracující v německých školách rozvíjejí své vztahové kompetence. Řídí také dvouletý školicí program *Training Empathy* (www.trainingempathy.com) a je recenzentkou školicího programu *MIT Center for Systems Awareness for Compassionate Systems Masters Practitioners*.

Je autorkou řady publikací, mimo jiné *Relational Competence: Towards a new Culture of Education* (Vztahové kompetence: Cesta k nové kultuře vzdělávání), kterou napsala s Jesperem Juulem, dále *Trénink empatie u dětí* (s Jesperem Juulem, Peterem Høegem a dalšími) a *Hellwach und ganz bei sich: Achtsamkeit und Empathie in der Schule* (Bdělý a zcela sám sebou: Všímavost a empatie ve škole).