

Holistický manažment (školy)

Balans medzi výkonom a ľudskosťou

PhDr. PaedDr. Michal Pankevič, PhD., MBA, LL.M.

Nekopírovať



Na zamyslenie ...

„Najlepší lídri netlačia ľudí k výkonu. Vzbudzujú v nich chuť dosiahnuť ho.“

(Simon Sinek)

- dnešné školy, firmy aj úrady často bojujú s tlakom na výkon, s únavou a stratou zmyslu;
- holistický manažment nám ukazuje inú cestu – cestu lídrov, ktorí dokážu spojiť výsledky so zmyslom, procesy s ľudskosťou a tlak s dôverou;
- nie je to len o riadení. Je to o energii, ktorú prinášame.

... a dnes sa pozrieme na to, ako túto energiu udržať – pre seba aj pre svoj tím ☺.

Kelopínovať



Prípadová štúdia – Kings Langley (Gary Lewis)

Východisko: Škola v polčase rozpadu

Stav: Spodné 3 % škôl v krajine. Cynickí študenti, vyčerpaní a rezignovaní učitelia, minimálny záujem všetkých aktérov

Dilema: Beriete túto výzvu? A na čom postavíte úspech?

Holistický zlom: Od tlaku k charakteru

Stratégia: Gary Lewis odmietol postaviť „misiu“ na zvyšovaní tlaku na výkon. Namiesto toho sa zameral na **výchovu charakteru**.

Kľúčová misia: Formovať ľudí so silným morálnym kompasom, odolnosťou a zmyslom pre zodpovednosť.

Princípy cieleného rozvoja

Cnosti sú trénovateľné: Rozvoj cností (ako je empatia, asertivita a i.) sa musí stať cieľom a súčasťou každej interakcie.

Integrita systému: Cnosti sa musia pozorovať, trénovať a žiť vo všetkom – od vzťahov v triede, cez pozdravy na chodbe až po tréning učiteľov.

Vynikajúce výsledky sú dôsledkom: Akademické úspechy prídu až potom, čo sa formuje charakterný, prosperujúci a stabilný človek.

Vzdelávanie



Dnešné ciele

- Pochopiť princípy holistického riadenia
- Naučiť sa balansovať výkon a ľudskosť
- Spoznávať školu/ organizáciu ako živý systém
- Získať inšpiráciu a praktické nástroje
- Realizovať online aktivity a reflexiu

Úloha pre účastníkov:

Zdieľajte v chate: „Čo je Vaša hlavná motivácia byť na dnešnej prednáške?“

Vekon Provat

O čom dnes budeme hovoriť?



Nový pohľad na manažment



Dimenzie holistického manažmentu



Zmena v praxi

Nekopírovať



BLOK 1 – Nový pohľad na manažment

Téma: Porozumenie základnej filozofii a posunu v chápaní vedenia ľudí.

Cieľ: Uvedomiť si potrebu zmeny pohľadu na vedenie ľudí – od riadenia k sprevádzaniu, od kontroly k dôvere.

Tematické oblasti:

- ✓ Prečo sa meniť: limity tradičného manažmentu.
- ✓ Holistický prístup ako odpoveď na krízu vyhorenia a odcudzenia.
- ✓ Výkon vs. ľudskosť – ako nájsť rovnováhu.

Nekopírovať



BLOK 2 – Dimenzie holistického manažmentu

Téma: Štyri piliere, na ktorých stojí zdravé vedenie ľudí a organizácie.

Cieľ: Identifikovať, ktoré oblasti vedenia sú u mňa silné a ktoré potrebujú posilniť – a pochopiť, že skutočný líder pracuje so systémom ako celkom, nie len s jeho časťami.

Tematické oblasti:

- ✓ 4 piliere holistického manažmentu (organizačný, psychologický, sociálny, etický).
- ✓ Rovnováha výkonu a ľudskosti – modely.
- ✓ Emocionálna inteligencia ako praktický nástroj lídra.
- ✓ Prípadová štúdia: škola ako komunita spolupráce.
- ✓ Reflexia a sebahodnotenie lídra.

Kopírovať



BLOK 3 – Zmena v praxi

Téma: Prevod hodnôt a filozofie do konkrétnych krokov v praxi.

Cieľ: Inšpirovať sa konkrétnymi nástrojmi a plánom – čo môžem ako líder urobiť hneď zajtra pre väčšiu dôveru, zmysel a spoluprácu.

Tematické oblasti:

- ✓ Malé kroky a realistické zmeny v tíme.
- ✓ Bariéry a ako ich zvládať.
- ✓ Digitálne nástroje pre ľudskosť.
- ✓ Osobný plán lídra.

Nekopírovať



Holistický manažment

Racionálne myslenie

+

Emocionálna inteligencia

=

Efektívne a zmysluplné vedenie ľudí v meniacom sa svete

Úloha pre účastníkov:

Napíšte do chatu jedno (ak chcete aj viac ☺) slovo/slov, ktoré pre Vás symbolizuje „dobrého lídra“.

Vzdelávanie

Aktivita 1: Kto je tu?

Cieľ: Spoznanie profesijného pôsobenia účastníkov

V akej oblasti pôsobíte?

Školstvo | Biznis | Štátna/Verejná správa | Sociálna práca | Iné

Hlasovanie cez Mentimeter

https://www.menti.com/aleub5nkewuj

1490 9012

Nekopírovať



Výzvy dnešného manažmentu

Rýchle zmeny, tlak na výkon

Administratívna záťaž a informačný chaos

Vyhorenie, únava, strata motivácie

Potreba empatie, vzťahov a zmyslu

➞ ***Ako zvládnuť výkon a pritom ostať človekom?***

Úloha pre účastníkov:

💬 Napíšte do chatu príklad, kedy ste zažili túto dilemu vo Vašom tíme.

Nekopírovať



Čo znamená „holistický“

- *Holos* = „celý“
- **Holistický manažment** = vedenie, ktoré vidí človeka aj systém, pričom:
  - ✓ zohľadňuje rozum, emócie, hodnoty a vzťahy,
  - ✓ zameriava sa na dlhodobú rovnováhu a zmysel,
  - ✓ nepozerá sa len na výkon, ale aj na kvalitu prostredia.

Maslow | Rogers | Saligman

Úloha pre účastníkov:

💬 Krátka reflexia: „Kedy ste naposledy zažili, že Váš tím fungoval ako celok?“

Vekturovat



Tradičný vs. holistický manažment

Tradičný manažment
(„Urobil si to?“)

- riadi procesy,
- zameriava sa na výkon,
- motivácia cez odmeny,
- komunikácia zhora nadol,
- manažér = autorita

Holistický manažment
(„Ako sa ti pri tom darilo?“)

- rozvíja ľudí,
- zameriava sa na zmysel,
- motivácia cez vnútorný zmysel,
- dialóg a partnerstvo,
- líder = sprievodca

Úloha pre účastníkov:

💬 Anketa: Ktorý prístup prevláda vo Vašom prostredí?

Nekopírovať



Citát

„Škola nie je továreň na vedomosti, ale záhrada, v ktorej rastú ľudia.“

(Ken Robinson)

Úloha lídra: vytvoriť prostredie, kde každý môže „rozkvitnúť.“

Úloha pre účastníkov:

Reflexia: Aké prostredie podporuje rast vo Vašom tíme?

Nekopírovať



Aktivita 2: Ako to cítim ja

Cieľ: Zistiť, ktorá z premenných (výkon vs. ľudskosť) dominuje v práci účastníkov.

💬**V mojej práci je viac…**

✓ Výkonu | ❤ Ľudskosti | ⚖ Rovnováhy

📊 Hlasovanie cez Mentimeter – diskusia výsledkov

https://www.menti.com/alsbrnv4zfit

4972 0073

Kelkoprovat



Príklady z praxe

Základná škola ako tím	• riaditeľ malej ZŠ zaviedol „spoločné raňajky“ raz za mesiac – učitelia a asistenti zdieľali, čo im funguje a s čím bojujú; • výsledok: po troch mesiacoch sa znížil počet konfliktov, zlepšila komunikácia a pribudli nové nápady na projekty.
Stredná škola – mentoringový model	• skúsenejší učitelia sprevádzali nových kolegov formou koučingu (nie kontroly). • výsledok: rýchlejšia adaptácia, menej fluktuácie, väčšia spokojnosť.
„Firemný svet“ – príklad z korporácie	• v nadnárodnej firme zaviedli tzv. „Wellbeing Friday“: 30 minút týždenne venovaných zdieľaniu, vďačnosti alebo krátkemu učeniu. • výsledok: paradoxne, produktivita tímov po 3 mesiacoch stúpla.
Verejná správa – mestský úrad ako komunita	• vedúca odboru školstva a kultúry zmenila štruktúru porád: 10 minút venovaných ľuďom, až potom úlohy. • výsledok: znížený stres, lepšia spolupráca medzi oddeleniami.

Úloha pre účastníkov:

💬 Zdieľajte v chate: Ktorý z príkladov je Vám najbližší a prečo?

Vzdelávanie



Aktivita 3: Reflexia

Cieľ: Uvedomiť si a pokúsiť sa opísať pocity „holistického lídra“.

- **Kedy som sa cítil ako líder v rovnováhe medzi výkonom a ľudskosťou?**

- Formulovanie situácií, myšlienok, pocitov ... – prezentácia a diskusia

Kopírovať



Štyri piliere holistického manažmentu

Organizačný	Psychologický	Sociálny	Etický
• jasná vízia, transparentnosť, zrozumiteľné ciele	• empatia, sebapoznanie, vnútorná motivácia	• vzťahy, spolupráca, inklúzia	• dôvera, integrita, férovosť

- *Rovnováha týchto pilierov = zdravý, udržateľný systém.*

Úloha pre účastníkov:

Napíšte do chatu, ktorý pilier je vo Vašej organizácii najsilnejší, ktorý najslabší a prečo.

Nekopírovať



Organizačný pilier

jasná vízia, jasné smerovanie

transparentné a jednoduché procesy

ciele, ktoré dávajú zmysel a motivujú

zrozumiteľnosť = menej stresu, viac energie pre skutočnú prácu

Úloha pre účastníkov:

Zamyslite sa: Má Váš tím jasnú víziu? Ako ju všetci vnímajú?

Vektorizovať



Psychologický pilier

Emocionálna inteligencia lídra			
Sebapoznanie (buď človek, nie rola)	**Sebaregulácia** (sila tichého vodcu)	**Empatia** (chápať neznamená súhlasiť)	**Sociálne zručnosti** (energia, ktorá sa prenáša)

- *Koučovací prístup podporuje vnútornú motiváciu.*

Úloha pre účastníkov:

- Reflexia: Kedy ste naposledy empaticky reagovali na problém kolegu alebo žiaka?

Koučovať...



Sociálny pilier

vzťahy, dôvera, tímová kultúra → otvorená komunikácia, počúvanie → spolupráca s komunitou a rodičmi → tím, ktorý sa cíti bezpečne, tvorí lepšie výsledky

Diskusné kruhy alebo spoločné brainstormingy.

Úloha pre účastníkov:

Zdieľajte v chate: Ako budujete dôveru vo Vašom tíme?

Nekopírovať



Etický pilier

integrita, spravodlivosť, férovosť

transparentnosť rozhodnutí

dôvera ako kľúčová mena organizácie

etika nie je luxus, ale predpoklad dlhodobej dôvery

Etika zvyšuje motiváciu a angažovanosť.

Úloha pre účastníkov:

Napíšte jedným slovom alebo krátkou vetou, čo pre Vás znamená „etický líder“ a prečo.

Vekoprirovať



Aktivita 4: Diagnostika tímu

Cieľ: Uvedomiť si a pokúsiť sa zhodnotiť „silu“ a potenciál organizácie/tímu/pracovného kolektívu.

- **V ktorom pilieri je Vaša organizácia (tím) najsilnejšia?**
- **Kde má rezervy?**

Formulovanie situácií, myšlienok, pocitov ... – prezentácia a diskusia

Úloha pre účastníkov:

Diskusia: Prečo je vyváženosť pilierov dôležitá?

Nekopírovať!



Rovnováha výkonu a ľudskosti

Výkon	Ľudskosť	Výsledok
vysoký	nízka	stres, vyhorenie
nízky	vysoká	pohodlie bez rastu
vysoký	vysoká	angažovanosť, kreativita

⚖️ *Zdravý manažment = rovnováha oboch pólov (výkon + ľudskosť)*

Úloha pre účastníkov:
💬 Zdieľajte v chate: Ktorý typ najviac pripomína Vašu realitu?

Vekobrnovať



Aktivita 5: „Holistická“ porada

☞**Zadanie:** Ste riaditeľ/ka školy/firmy a pod. Musíte zvolať 60-minútovú poradu, na ktorej sa bude riešiť téma XY (napr. zhoršené výsledky žiakov, nízka disciplína, zlá dochádzka, nový náročný projekt, ...). ***Vašou úlohou je navrhnúť priebeh porady tak, aby ste v ňom aplikovali spomínané 4 piliere holistického manažmentu.***

Výstup: Štruktúra - grafická os alebo diagram - Vašej porady, ktorá jasne ukáže:

1. **Otvorenie (Psychologický pilier):** Ako vytvoríte bezpečie v prvých 5 minútach predtým, než vytiahnete „tvrdé dáta"? *(napr. konkrétne aktivity/otázky a pod.).*
2. **Jadro (Výkon & Organizačný pilier):** Ako budete prezentovať problém/dáta bez toho, aby ste ľudí obviňovali? Akú metódu použijete na hľadanie riešenia *(napr. brainstorming, práca v skupinách*)?
3. **Záver (Etický & Sociálny pilier):** Ako stretnutie ukončíte, aby ľudia odchádzali s pocitom zmyslu a spojenia, nie strachu?

⚠ **Povinné prvky štruktúry:** Váš návrh bude obsahovať tieto „kotvy":

Kotva reality: Kedy zaznejú „tvrdé fakty“?
Kotva ľudskosti: Kde je priestor na emócie?
Pomer reči: Kto koľko rozpráva? (Líder vs. Tím)

Nekopírovať!



Citát

„Výkon bez zmyslu je prázdny. Zmysel bez výkonu je neviditeľný.“

(Ken Robinson)

Úlohou lídra je prepojiť oboje.

Úloha pre účastníkov:

Reflexia: Ako vo Vašej práci prepájate výkon so zmyslom?

Nekopírovať



Nástroje holistického lídra

- **Praktické prístupy:**

koučing namiesto príkazov	reflexívne porady (čo sa podarilo, čo treba zlepšiť)	spätná väzba ako dar	wellbeing – malé rituály pohody	oceňovanie snahy, nielen výsledku

☞*„Týždenná minúta vďaky“ zvyšuje dôveru a motiváciu.*

Úloha pre účastníkov:

💬 Napíšte do chatu: Ktorý nástroj používate alebo by ste chceli zaviesť a prečo.

Kokonirovat



Aktivita 6: 3P model

Cieľ: Zamyslieť sa a zhodnotiť vlastný potenciál empatického lídra.

💬**Ako vo svojom tíme vyjadrujete:**

- 👉**P**rítomnosť (záujem o ľudí)
- 👉**P**odporu (pomoc, uznanie)
- 👉**P**artnerstvo (zdieľanie zodpovednosti)

📊 Formulovanie konkrétnych príkladov – prezentácia a diskusia

Úloha pre účastníkov:

➔📱Napíšte do chatu 1 konkrétny príklad (... ale ak chcete, môžete aj viac ☺).

Vo formovaní



Prípadová štúdia: Škola ako komunita

(časť 1 – Príbeh a zmeny)

Kontext:

Základná škola v malom meste, rôznorodý kolektív učiteľov, tlak na výkon a nespokojnosť v tíme. Cieľ vedenia: vytvoriť prostredie, kde sa ľudia počúvajú, učia jeden od druhého a ťahajú za jeden povraz.

Zavedené zmeny:

Mentoring medzi učiteľmi	• skúsenejší kolegovia sprevádzajú nových – nie ako hodnotitelia, ale ako partneri. • mentoringové dvojice sa menia raz za polrok, aby vznikla prirodzená výmena skúseností.
Krátke týždenné porady („15-minútovky“)	• namiesto dlhých porád sa každý piatok stretávajú na 15 minút – čo sa podarilo, čo by sme chceli zlepšiť. • zdieľanie úspechov aj malých zlyhaní – bez hodnotenia, s dôrazom na dôveru.
Spoločná tvorba vízie školy	• riaditeľka nezadala víziu zhora – vytvorili ju spolu. • použili otázku: „Ako by mala naša škola pôsobiť na deti, rodičov a nás samých?“ • z vízie vznikli konkrétne ciele a hodnoty (rešpekt, spolupráca, dôvera).

Zavedenie mentoringu či 15-minútových porád nestojí peniaze, ale zmenu prístupu.

Úloha pre účastníkov:

Napíšte do chatu, ktorý z uvedených krokov by mohol fungovať aj vo Vašom tíme či organizácii.

Kopírovať



Prípadová štúdia: Škola ako komunita

(časť 2 – Výsledky a ponaučenia)

Výsledky po 6 mesiacoch

- menej konfliktov medzi učiteľmi a asistentmi,
- nižšia miera stresu – lepšia atmosféra na pracovisku,
- väčší pocit spolupatričnosti – učitelia sa viac zapájajú do školských projektov,
- zlepšená komunikácia s rodičmi – rodičia sa stali partnermi, nie len pozorovateľmi,

Kľúčové ponaučenia

- malé kroky dokážu zmeniť kultúru školy.
- dôvera rastie tam, kde ľudia majú priestor hovoriť.
- spoločná vízia = spoločná energia.
- lídrom sa nestávaš titulom, ale vzťahom, ktorý vytváraš.

Komunitná kultúra nie je projekt – je to spôsob, ako spolu žiť a pracovať.

Úloha pre účastníkov:

Diskusia: Čo z uvedeného by ste mohli aplikovať u seba – v tíme, škole, úrade či firme?

Rekonštruovať



Emocionálna inteligencia lídra

Sebapoznanie	Sebaregulácia	Empatia	Sociálne zručnosti
poznám svoje limity	zvládam tlak	cítim, čo prežívajú druhí	spájam ľudí

💬 *Líder reaguje pokojne aj pri kritike → tím sa cíti bezpečne.*

Úloha pre účastníkov:

💬 Reflexia: Ktorú z týchto schopností by ste rozvíjali ako prvú? Prečo?

Vekopirovať



Aktivita 7: Sebareflexia EQ

Cieľ: Uplatniť schopnosť sebahodnotenia.

💬**Ohodnoťte sa 1** (vystihuje ma najmenej) **– 5** (vystihuje ma najviac)

- 👉Sebapoznanie
- 👉Sebaregulácia
- 👉Empatia
- 👉Sociálne zručnosti

📊 Sebahodnotenie – prezentácia a diskusia

Úloha pre účastníkov:

➔📱Napíšte do chatu, čo by ste chceli rozvíjať – prečo a ako.

Nekopírovať



Ako začať – malé kroky

- Začni sebou – poznaj svoj štýl vedenia
- Zavádzaj zmeny postupne
- Komunikuj zrozumiteľne a otvorene
- Oceňuj úsilie aj pokrok
- Zapájaj tím do rozhodovania

Malé zmeny vedú k trvalému efektu.

Úloha pre účastníkov:

Napíšte 1 krok, ktorý môžete vo Vašom tíme zaviesť hneď od zajtra.

Vzdelávanie



Bariéry a riešenia

Bariéra	Riešenie
odpor voči zmene	zapojte tím do rozhodovanie
nedostatok času	malé, postupné zmeny
nedostatok kompetencií	vzdelávanie a mentoring
strach z konfliktu	bezpečné prostredie na diskusiu

Úloha pre účastníkov:

Zamyslite sa, riešenie ktorej bariéry u Vás najviac stojí (času, prostriedkov, ...) a prečo.

Nekopírovať



Aktivita 8: Prípadová situácia

Cieľ: Pretransformovať teóriu do rozhodnutia.

Situácia: Váš tím je vyčerpaný. Pribúdajú úlohy, termíny sú nerealistické. Ľudia reagujú podráždene, klesajú výkony, pribúdajú konflikty. Cítite, že tlak sa prenáša aj na vás.

Úloha pre účastníkov:

➡ **Napíšte do chatu:**

1. Čo by ste urobili ako prvé?
2. Čo by ste zmenili v prístupe alebo v systéme?
3. Ako by ste v tejto situácii komunikovali s tímom?

💬 *Holistický manažment v praxi znamená reagovať so systémovým nadhľadom a ľudskou empatiou naraz. Nielen riešiť problém, ale aj starať sa o energiu ľudí, ktorí ho riešia. Lebo unavený tím nedokáže tvoriť – len prežívať.*

Nekopírovať



Digitálne nástroje pre ľudskosť

💻Nástroje, ktoré prepájajú ľudí, nielen úlohy:

Miro	•vizuálne brainstormingy, tvorba spoločnej vízie, spätná väzba na projekty formou „náladovej mapy“ tímu. •*Príklad: Každý označí, ako sa dnes cíti na škále „motivovaný – unavený“.*
Padlet	• nástenka pre spoločné nápady, vďaky, ocenenia alebo návrhy na zlepšenie. • *Príklad: anonymná „stena vďaky“ – kolegovia píšu, za čo si navzájom ďakujú.*
Slido	• rýchle ankety, Q&A, reflexie po mítingu. • *Príklad: „Ako sa dnes cítite po porade?“ – 1 otázka, 5 sekúnd, 100 % účinku.*
Google Forms	• rýchle spätné väzby, zhodnotenie spokojnosti, zistenie potrieb tímu. • *Príklad: „Čo by vám pomohlo cítiť sa v práci viac ocenení?“*

Vekotrovat.



Mikro-rituály pre ľudskosť

„Pochvala dňa“

- každý povie jedno uznanie kolegovi na konci porady

„1 minúta vďaky“

- na začiatku dňa sa podeliť o niečo, čo si dnes vážim

„Zdieľanie úspechu týždňa“

- krátke zhrnutie malých víťazstiev – aj osobných

- *Malé veci, ktoré tvoria veľké kultúry.*

Úloha pre účastníkov:

☞ Napíšte do chatu alebo krátko povedzte, ako by ste jeden zo spomínaných nástrojov alebo rituálov mohli použiť Vo vašom tíme, škole či firme?

Vekonrovat.



Mini projekt: osobný plán

(Ako posilním ľudskosť bez poklesu výkonu)

- Zamyslite sa nad sebou ako lídrom / manažérom / človekom. Kde by ste mohli v každodennej praxi zaviesť viac rovnováhy medzi výkonom a ľudskosťou?

Úloha pre účastníkov:

✍ Napíšte 2–3 konkrétne kroky, ktoré chcete vyskúšať v najbližších týždňoch.

➔📱Zdieľajte jednu myšlienku alebo záväzok v chate.

💬*Malé kroky menia kultúru. Ak každý z nás urobí jeden vedomý krok k ľudskosti, zmení sa spôsob, akým sa cítime – aj akým pracujeme.*

Kopírovať



Príklady inšpiratívnych krokov

Zavediem 5-minútový check-in pred poradami	• ako sa kto má, nielen čo treba
Raz mesačne dám osobnú spätnú väzbu kolegom	• nie hodnotenie, ale uznanie
Zastavím sa raz týždenne na reflexiu	• „Ako sa darí môjmu tímu nielen výkonovo, ale aj ľudsky?“
Začnem porady pozitívnou otázkou	• „Čo sa nám dnes podarilo?“
Zmením spôsob pochvaly	• menej „dobrá práca“, viac „cením si, že si pomohol kolegovi.“
Zapojím tím do rozhodovania	• aspoň v jednej oblasti, ktorá sa ich priamo týka
Zavediem malý rituál vďaky	• napr. piatkový „moment uznania“

Vzorová



Citát

„Lídri nevytvárajú nasledovníkov. Vytvárajú ďalších lídrov.“

(Simon Sinek)

Úlohou lídra je udržať kontinuitu.

Úloha pre účastníkov:

Reflexia: Ako môžete rozvíjať potenciál členov Vášho tímu?

Nekopírovať

Záver – Čo si odnášam

Holistický manažment školy (a nielen školy) znamená rovnováhu medzi:



☞*Výkon + Ľudskosť + Zmysel = Udržateľnosť.*

Úloha pre účastníkov:

- Napíšte do chatu (alebo povedzte nahlas), akú jednu konkrétnu myšlienku, otázku alebo nápad si odnášate z dnešného stretnutia (Niečo, čo vás zaujalo, povzbudilo alebo by ste chceli vyskúšať vo svojej praxi).

Vzdelávanie



Literatúra

Daniel Goleman

Emocionálna inteligencia: Prečo môže byť dôležitejšia než IQ.

Bratislava: Ikar, 2019. – 390 s.

ISBN 978-80-551-7114-1

Simon Sinek

Lídri jedia poslední: Prečo niektoré tímy držia spolu a iné nie.

Bratislava: Tatran, 2018. – 320 s.

ISBN 978-80-222-0951-9

Ken Robinson – Lou Aronica

Creative Schools: The Grassroots Revolution That's Transforming Education.

New York: Penguin Books, 2015. – 320 s.

ISBN 978-0-14-310806-1

Otto Scharmer

Theory U: Leading from the Future as It Emerges.

San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2016. – 532 s.

ISBN 978-1-62656-798-6

Stephen R. Covey

7 návykov efektívnych ľudí: Zásady osobného rozvoja, ktoré zmenia váš život.

Bratislava: Open Windows, 2016. – 384 s.

ISBN 978-80-972-1572-7

Vektor-Net

Priestor pre Vaše hodnotenie

- toto je priestor pre vás, milí kolegovia;

Hodnotenie cez Mentimeter

- budem veľmi rád, ak ohodnotíte dnešnú prednášku. Hodnotenie je anonymné. Ďakujem ☺.

https://www.menti.com/aljy5fy4apjj

4978 1292

Kopírovať



Ďakujem za pozornosť!

„Nečakaj na ideálne podmienky. Začni budovať kultúru, v ktorej ľudia rozkvitnú.“

(Patrick Lencioni)

Nekopírovať