

UNIVERZITET U SARAJEVU

FILOZOFSKI FAKULTET U SARAJEVU

ODSJEK ZA PEDAGOGIJU

Profil menadžera obrazovanja u djelima Daniela Golemana i Howarda Gardnera

Master rad

Mentor: Doc. dr. Dženeta Camović

Studentica: Merisa Spahović

Sarajevo, septembar 2020.

SADRŽAJ

1. METODOLOŠKI DIO.....	4
1.1. Predmet istraživanja.....	4
1.2. Značaj istraživanja:.....	5
1.3. Cilj istraživanja.....	5
1.4. Zadaci istraživanja.....	5
1.5. Osnovno istraživačko pitanje.....	6
1.6. Metod istraživanja.....	6
1.7. Postupak istraživanja.....	7
1.8. Uzorak.....	7
2. TEORIJSKI DIO.....	8
2.1. Menadžment i obrazovanje.....	8
2.2. Menadžment	8
2.3. Obrazovanje	9
3. Menadžment obrazovanja	10
4. Ideje i stavovi Golemana i Gardnera	12
4.1. Daniel Goleman	12
4.2. Howard Gardner.....	13
5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	14
5.1. Profil menadžera obrazovanja u djelima Golemana i Gardnera	14
5.2. Golemanov profil uspješnog menadžera obrazovanja.....	14
5.2.1. Rano učenje emocionalne inteligencije.....	16
5.2.2. EI Model.....	17
5.2.3. Emocije u praksi	23
5.3. Gardnerov profil uspješnog menadžera obrazovanja	29
5.3.1. Podjela lidera.....	31
5.3.2. Indirektni lideri	32
5.3.3. Direktni lideri	33
5.3.4. Zajedničke karakterne crte lidera xx vijeka	35
5.3.5. Liderstvo i ljudski razvoj	38
5.3.6. Proces liderstva	39
6. Razlike i sličnosti profila menadžera u djelima Golemana i Gardnera	39
6.2. Razlika u profilima menadžera kod Golemana i Gardnera.....	40

6.3. Sličnosti u profilima menadžera kod Golemana i Gardnera.....	41
7. Tumačenja različitih autora o profilu menadžera u obrazovanju.....	43
8. Zaključak.....	48
LITERATURA:.....	50

1. METODOLOŠKI DIO

1.1. Predmet istraživanja

Naše vrijeme je vrijeme nastajanja novih zanimanja. Svakodnevno nastaju nova zanimanja koja ranije nismo poznavali. Jedno od takvih zanimanja je menadžer obrazovanja. U literaturi nailazimo na različita viđenja i definiranja menadžmenta i menadžera u neprofitnim organizacijama. U obrazovanju su posebno vidne razlike među autorima u razmatranjima menadžmenta i menadžera. Predmet našeg istraživanja jeste pitanje profila menadžera obrazovanja. Problem našeg istraživanja jeste pitanje profila menadžera u obrazovanju u djelima Daniela Golemana (1995) i Howarda Gardnera (1997). U djelima primarnih izvora (Danijel Golemana, Emocionalna Inteligencija (1995) i Howard Gardnera, Leading minds: An Anatomy of Leadership (1997)) ovih autora, a uz pomoć izabranih izvora (Bahtijarević-Šiber F., Menadžment Ljudskih potencijala (1999), Bahtijarević-Šiber, F., Teorija Menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Goleman, D., What makes a leader (1998), Useem, M., Leading up-How to lead your boss so you both win (2003), Kuka, E., Značaj obrazovanja menadžera (2012) Hellriegel, D. i Slocum, J.W, Management (1996), Weihrich, H. i Koontz, H., Menedžment (1998), Karavidić, S. i Čukanović Karavidić, M., Menadžment (2016), Karavidić, S., Menadžment u obrazovanju (2006), Vardo, E. (2017), Psihologija menadžmenta u tranziciji, Goleman, D. (2013), The focused leader, Lukić, Z., Mustafić, A., Došenović, D. (2015), Menadžment i liderstvo, Buhač, Lj. (2017), Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta) mi ćemo pokušati prepoznati profil menadžera obrazovanja.

Svako zanimanje pretpostavlja određeni profil (potrebne sposobnosti, vještine i/ili umijeća, karakteristike ličnosti itd.). Menadžer obrazovanja također ima, ili može da ima vlastiti obrazovni profil (sposobnosti upravljanja, rukovođenja, organiziranja, vođenja, određene osobine ličnosti itd.). Autori Daniel Goleman i Howard Gardner u svojim djelima opisuju menadžere navodeći osobine, vještine i sposobnost koje su potrebne za uspješno upravljanje.

Tako, Goleman u svojim djelima ističe 4 osnovne osobine menadžera: 1. Samosvjesnost (svjesnost o tome šta lider misli i osjeća); 2. Upravljanje sobom (umijeće upravljanja sopstvenim emocijama); 3. Društvena samosvjest i 4. Upravljanje odnosima.

Gardnera pored toga što dijeli menadžere na direktne i indirektne, pravi diferencijaciju u pogledu liderskog duha, pa tako lidere dijeli na svakodnevne, vizionarske i inovativne.

S ciljem otkrivanja mogućih razlika profila menadžera koji su ponuđeni ili sugerirani u djelima „Emocionalna inteligencija u poslu“ i „Leading Minds“ potrebno je prije svega upoznati se sa osnovnim stavovima i mislima znanstvenika Golemana i Gardnera. Sekundarni zadatak ovog rada jeste ispitati mišljenje drugih autora u vezi menadžmenta i profila menadžera u obrazovanju.

Temeljem navedenog, predmet istraživanja ovog rada je utvrditi profile menadžera obrazovanja u djelima Daniela Golemana i Howarda Gardnera.

Ključne riječi: profil menadžera u odgoju i obrazovanju, liderstvo, menadžment obrazovanja

1.2. Značaj istraživanja:

Ugledni autori Daniel Goleman i Howard Gardner koji se nisu direktno bavili proučavanjem profila menadžera obrazovanjau svojim djelimanavode osnovne osobine uspješnog menadžera koje su značajne prilikom otkrivanja profila menadžera u obrazovanju. U ovom radu ćemo se upoznati sa osnovnim porfilom menadžera u obrazovanju s cijlem popularizacije novih ideja autora koji se primarno ne bave proučavanjem menadžmenta u obrazovanju.

1.3. Cilj istraživanja

Cilj istraživanjaje na osnovu analize djela „Emocionalna inteligencija“ i „Leading Minds“ utvrditi profilmenadžera koji je značajan za menadžera u obrazovanju.

1.4. Zadaci istraživanja

- Ispitati Gardnerove i Golemanove ideje i stvaove s ciljem otkrivanja profila menadžera u obrazovanja;
- Ispitati razlike profila menadžera koje nude ili sugeriraju Gardner i Goleman;
- Ispitati mišljenje drugih autora u vezi menadžmenta i profila menadžera u obrazovanju.

1.5. Osnovno istraživačko pitanje

- a) Da li autori Goleman i Gardner u svojim djelima „Emocionalna inteligencija u poslu“ i „Leading Minds“ razmatrajući menadžment imenadžere nude ili određuju ideje i stavove po kojima je moguće izvesti profil menadžera?

Pomoćna istraživačka pitanja

- b) Iz kojih se ideja i stavova koje Goleman i Gardner nude u svojim djelima može izvesti profil menadžera u obrazovanju?
- c) Po čemu se razlikuju profili menadžera koje nude i/ili implicite sugeriraju Goleman i Gardner?
- d) Kako drugi autori vide ili određuju profil menadžera u obrazovanju?

1.6. Metod istraživanja

Analiza sadržaja-smatra se tehnikom istraživanja čiji je zadatak objektivna, sistematična i kvantitativna deskripcija manifestnog sadržaja komunikacije, stručnih knjiga, časopisa, zapisnika i sl. (Mužič, 1977:201)

Metodu analize sadržaja koristimo kako bismo izvršili pregled i analizu primarne literature. Na osnovu kvantitativne analize sadržaja prikazat ćemo karakterne crtne profila menadžera koja se navode u djelima „Emocionalna inteligencije“ i Leading Minds, a sve sa ciljem utvrđivanja profila uspješnih menadžera u obrazovanju.

Komparativni metod – označava kontinuirano kretanje „naprijed-nazad“ od sirovih podataka, prema otvorenom kodiranju, a zatim prema aksijalnom kodiranju te usporedbi odnosa i kategorija višeg reda i njihova komparacija, korekcija i provjera s kategorijama nižeg reda (konceptima, tj. otvorenim kodiranjem) (Topolovčan, 2017:3).

Prilikom istraživanja ovaj metod koristimo kako bismo dobili odgovor na pomoćno istraživačko pitanje koje se odnosi na analizu mogućnostipostojanja razlika profila menadžera koji nude Daniel Goleman i Howard Gardner. Prikazat ćemo karakterne crte koje navode autori u svojim djelima te usporediti sličnosti i razlike do kojih su došli u pogledu analize profila menadžera.

1.7. Postupak istraživanja

Postupak kodiranja – predstavlja operaciju dekontekstualiziranja, konceptualizacije, i ponovnog uspostavljanja relacije među podacima koje nisu bile odmah vidljive iz mase sirovih podataka na početku prikupljanja informacija (Halimi, 2005:348).

Postupak kodiranja pomaže prilikom selektiranja i analize naučne literature, stručnim člancima iz relevantnih područja za naše istraživanje i naučno istraživačkim radovima koji se odnose na menadžment i menadžment u obrazovanju. U ovom radu literatura autora Goleman i Gardner će biti podvrgnuta postupkom kodiranja, i to teorije emocionalne inteligencije i teorija uspješnih lidera xx vijeka, s ciljem pronalaženja relacije među podacima koje nisu odmah vidljive. Autori Gardner i Goleman u primarnoj literaturi explicitno ne naveode profil menadžera obrazovanja. Postupak kodiranja pomaže nam da na osnovu postojećih podataka, u ovom slučaju osobina, vještina, funkcija menadžera koji su nam dati od Golemana i Gardnera, otkrijemo koji su to profili menadžera u obrazovanju optimalni. Takođe ćemo postupak kodiranja koristiti prilikom razmatranja profila menadžera u djelima drugih autora.

1.8. Uzorak

- Gardner, H. (1997). *Leading minds: An Anatomy of Leadership (Die Zukunft der Vorbilder, Das Profil der innovativen Fuehrungskraft)*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Goleman, D.(1995). *Emocionalna Inteligencija*. Crna Gora: Nova knjiga
- Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Teorija Menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmmedia
- Hellriegel, D., Slocum, JW (1996). *Management*. South-Western College
- Karavidić, S. Čukanović Karavidić, M. (2016). *Menadžment*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo
- Karavidić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju, Filozofski fakultet u Beogradu
- Weihrich, H. Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: MATE

Razlog korištenja navedene literature jeste činjenica da su Daniel Goleman i Howard Gardner ugledni naučnici čiji su istraživački radovi dobrinjeli razvoju procesima upravljanja, učenja i odgoja. Literatura drugih autora će biti korištena za analizu posljednjeg istraživačkog pitanja u vezi tumačenja profila menadžera obrazovanja kod drugih autora.

Sažetak: *Svako zanimanje pretpostavlja određeni profil (potrebne sposobnosti, vještine i/ili umijeća, karakteristike ličnosti itd.). Menadžer obrazovanja također ima, ili može da ima vlastiti obrazovni profil (sposobnosti upravljanja, rukovođenja, organiziranja, vođenja, određene osobine ličnosti itd.). Rad je fokusiran na utvrđivanju profila menadžera obrazovanja u djelima Daniel Golemana (1995) i Howard Gardnera (1997).*

„Ako tvoji postupci inspiriraju druge da više sanjaju, uče, rade i postaju ti si lider“

John Quincy Adams

2. TEORIJSKI DIO

2.1. Menadžment i obrazovanje

Kako bismo bili u mogućnosti odrediti profil menadžera obrazovanja koji predstavlja primjer uspješnog upravljanja neprofitnim organizacijama, potrebno je posebno posmatrati i upoznati se sa osnovnim tumačenjima menadžmenta i obrazovanja.

2.2. Menadžment

Riječ menadžment je engleskog porijekla i potječe od glagola *management*, što znači upravljati, kontrolirati ili uspjjeti. Pojam menadžment se posmatra iz različitih uglova, kako iz perspektive ekonomije, komunikologije, socijalne politike, psihologije tako i pedagogije. Pedagogija posmatra pojam menadžment kao proces upravljanja formalnim procesomodgoja i obrazovanja s ciljem struktuiranog i efikasnog učenja. Druge nauke definišu pojam menadžment kao univerzalno sredstvo, funkciju, sistem koordinacije, urođenu sposobnost ili vještinu.

Hellriegel i Slocum (1996) definišu menadžment kao vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba, prema tom pristupu menadžment je skup osoba koje povezuju ljudske i materijalne resurse, te usmjeravaju operacije kako bi poduzeće ostvarilo ciljeve. Takođe se navodi da je menadžment u biznisu i organizaciji funkcija koja koordinira nastojanje ljudi da ostvari ciljeve koristeći dostupne resurse na efektivan i efikasan način. Menadžment spaja planiranje, organiziranje, angažovanje, vođenje i kontroliranje organizacije ili inicijativa sa namjerom ostvarivanja ciljeva. Sve prihvaćenije poimanje menadžmenta predstavlja činjenica da menadžment označava procesnu aktivnost ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Weihrich i Koontz (1998) smatraju da je menadžment proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.

Zajednička crta interpretacije pojma menadžementa od strane različitih autora jeste da je glavna svrha menadžementa da kroz upravljanje materijalnim i nematerijalnim resursima ostvari određene ciljeva. Menadžer obrazovanja teži ka ostvarivanju odgojno-obrazovnih ciljeva.

2.3. Obrazovanje

Obrazovanja iz pedagoške perspektive podrazumijeva proces formalnog i neformalnog učenja s ciljem stjecanja novih znanja i vještina. Cilj obrazovanja je razvoj individualnih i društvenih karakternih crta kao i sticanje specifičnih znanja, umijeća i navika. Nivo stečenog znanja u formalnom obrazovnom sistemu potvrđuje se dobivanjem diplome, certifikata od strane ovlaštenih institucija. Postoje različite definicije pojma obrazovanja. Najprihvaćeniju definiciju daje Vukasović (1999), koja glasi da pojam obrazovanja možemo shvatiti u njegovom užem i prošrenom značenju. U užem značenju obrazovanje je proces usvajanja znanja, umijeća i navika. U proširenom značenju obuhvaća još i razvijanje psihofizičkih sposobnosti te izgrađivanje znanstvenog pogleda na svijet. Obrazovanje je pedagoški proces u funkciji obogaćivanja ljudskog saznanja, proces usvajanja sistema znanja, vještina i navika, temelj razvitka sazajnih (umnih) snaga i sposobnosti čovjeka i osnova za razvoj i oblikovanje naučnog pogleda na svijet (Osnovni i drugi najvažniji pojmovi u pedagogiji, 2020).



Slika 1. Povezani procesi menadžementa i obrazovanja

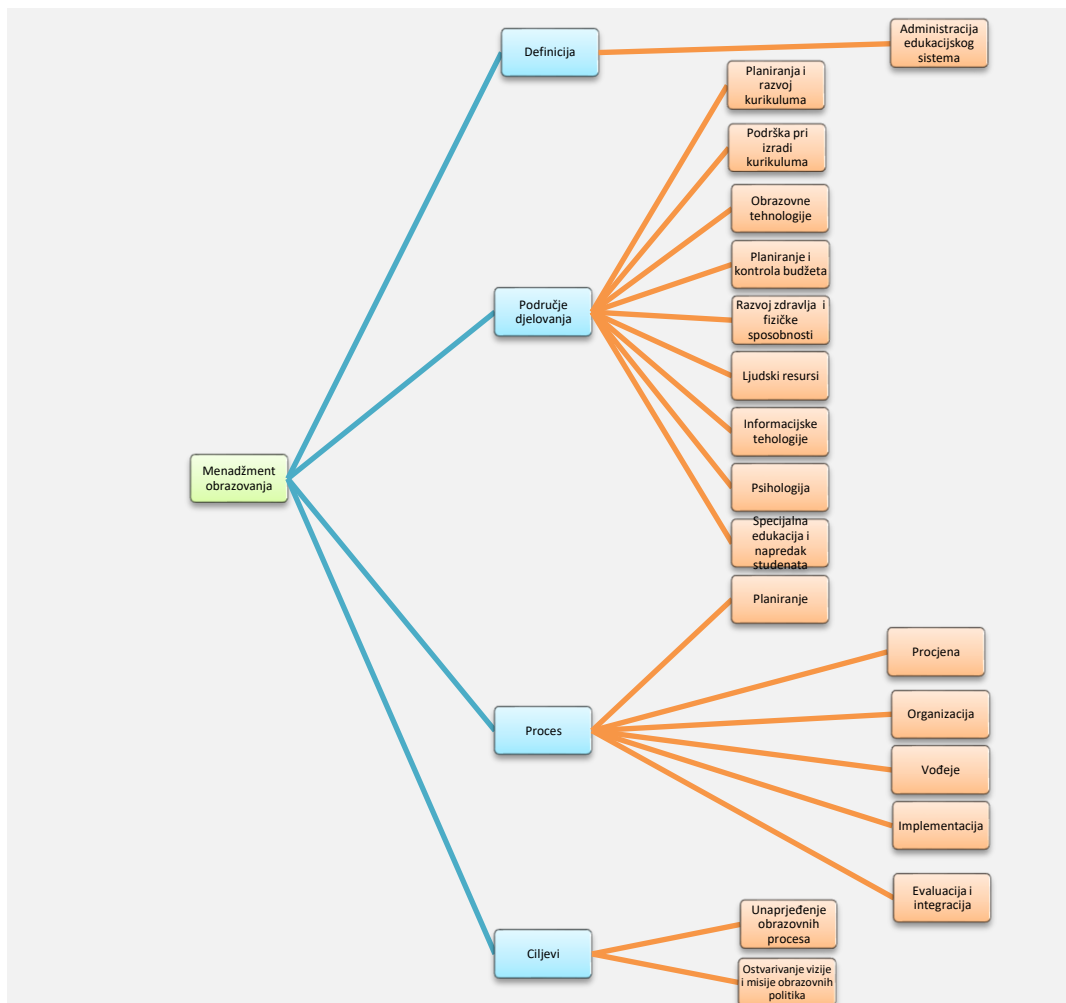
Obrazovanje predstavlja individualnu i društvenu aktivnost koja može biti stečena na nestrukturiran i strukturiran način. Pedagozi teže kao uspostavljanju strukturiranog procesa oslanjajući se na individualni pristup u kolektivnom okruženju. Menadžeri obrazovanja povezuje sisteme učenja sa oblikovanjem i održavanjem procesa u kojem pojedinci,

zajedničkim učenjem efikasno ostvaruju nova znanja, vještine i umijeća. Dakle, menadžment u obrazovanju igra važnu ulogu pri ostvarivanju ciljeva. Menadžment i obrazovanje su povezani procesi koji za cilj imaju efikasno ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih odgojno-obrazovnih ciljeva.

3. Menadžment obrazovanja

Menadžment obrazovanja odnosi se na upravljanje obrazovnim sistemom na način da se kombiniraju ljudske i materijalne resurse za nadzor, planiranje, strategiju i primjenu struktura za provođenje obrazovnog sistema. Što podrazumijeva da je menadžer obrazovanja osoba koja upravlja procesima planiranja, organiziranja, usmjeravanja i kontrole aktivnosti institucija s ciljem učinkovitog i djelotvornog obavljanja funkcija obrazovnog sistema.

Menadžment obrazovanja obuhvata cjelokupnan krug obrazovanog sistema počevši od područja djelovanja, preko procesa do ciljeva. U područje djelovanja ubrajamo podršku pri izradi kurikuluma, planiranje i razvoj kurikuluma, obrazovne tehnologije, planiranje i kontrola budžeta, razvoj zdravlja i fizičke sposobnosti, ljudski resursi, informacijske tehnologije, psihologija, specijalna edukacija i napredak studenata. U procese ubrajamo planiranje, procjena, organizacija, vođenje, implementacija, evaluacija i integracija. Ključni ciljevi menadžera obrazovanja su ostvarivanje vizije i misije obrazovnih politika i unaprjeđenje obrazovnih procesa (slika 2). Od Menadžera obrazovanja očekuje se da učinkovito komunicira sa studentima, kao i sa osobljem, kako bi razumio njihove potrebe, te da bude svjestan obrazovnih standarda i propisa. Menadžeri obrazovanja trebaju komunicirati s članovima osoblja kako bi razumjeli nastavne postupke, napredak učenika i promjene koje treba uvesti radi daljnjeg napretka. Menadžer obrazovanja takođe je zadužen za upravljanje i prenetiranje budžeta, i preuzimanje odgovornosti u vezi selekcije osoblja i ulazne procedure novog osoblja.



Slika 2. "What Is Educational Management?", https://learn.org/articles/What_is_Educational_Management.html. Pristupljeno April 2020

Menadžer obrazovanja mora posjedovati stručne liderske kvalitete. Uz to, on ili ona moraju biti dobri u sljedećim stvarima koje su ključne u menadžmentu obrazovanja:

- Razvoj kurikuluma
- Ekspert u upravljanju ljudima
- Efektivne komunikacijske i prezentacijske vještine
- Detaljno istraživanje
- Biti inovativan i motiviran
- Biti temeljit i učinkovit
- Znanje o izvještavanju i budžetiranju
- Analitičke i organizacijske vještine
- Ekspert upravljanja vremenom

- Sposobnost nadzora ljudi

Jedna od glavnih odgovornost menadžera obrazovanja jest nadgledati osoblje i upravljati ukupnim upravljačkim funkcijama škole ili fakulteta. Da bi se osiguralo kvalitetno obrazovanje zahtijeva se izgradnja sistema koji svakodnevno pruža složenu uslugu, na hiljadama lokacija, tokom mnogih sati, milionima učenika. Kada se škole i ministarstva obrazovanja dobro upravljaju, učenje se događa (Education Management, The World Bank, 2018). Shodno navedenom, menadžeri obrazovanja moraju posjedovati stručno znanje, liderske sposobnosti i sposobnost posjedovanja sveukupne slike obrazovne institucije. U daljnim poglavljima ćemo detaljnije govoriti o osnovnim osobinama uspješnih menadžera obrazovanja.

4. Ideje i stavovi Golemana i Gardnera

Daniel Goleman i Howard Gardner su naučnici koji pomjeraju granice u oblastima humanih nauka. Kako bismo se detaljnije upoznali sa njihovim postignućima u oblasti liderstva i djelima *Emocionalna inteligencija* i *Liderski umovi: anatomija liderstva* potrebno je da predstavimo generalne informacije o autorima i njihovim interesima i stavovima.

4.1. Daniel Goleman

Daniel Goleman međunarodno je poznat psiholog koji često predaje profesionalnim grupama, poslovnoj publici i na fakultetskim kampusima. Kao znanstveni novinar Goleman je dugi niz godina izvještavao o mozgu i znanju o ponašanju za The New York Times. Njegova knjiga iz 1995. godine *Emotional Intelligence* bila je 1,5 godinu na listi bestselera New York Timesa. „Termin emocionalna inteligencija pojavio se 1990. godine. Prvi su ga upotrijebili psiholozi Peter Salovey i John Mayer s Univerziteta Yale objavom teksta pod nazivom „Emocionalna inteligencija“ a svoju svjetsku afirmaciju doživio je 1995. godine kada je Daniel Goleman objavio bestseller s istim naslovom. Šta je to, ustvari, emocionalna inteligencija?“ (Vardo, 2017:28). Goleman, osim knjiga o emocionalnoj inteligenciji, napisao je knjige o temama koje uključuju kreativnost, transparentnost, meditaciju, socijalno i emocionalno učenje, ekoliteraciju i ekološku krizu.

Harvard Business Review nazvao je emocionalnu inteligenciju –inteligenciju koja smanjuje IQ kao jedino mjerilo nečijih sposobnosti - „revolucionarna ideja koja ruši paradigme“ i izabrala je svoj članak „Što čini vođu“ kao jedan od deset članaka iz „obaveznih čitanja“ sa njegovih stranica. Emocionalna inteligencija proglašena je jednom od 25 "najutjecajnijih

knjiga o upravljanju poslovanjem" magazina TIME. Financial Times, Wall Street Journal i Accenture Insititute for Strategic Change svrstali su Golemana među najutjecajnije mislilaca poslovnog svijeta.

Goleman je suosnivač kolaborativne saradnje za akademsko, socijalno i emocionalno učenje (www.casel.org), izvorno u Yale Child Studies Centru, a sada na Univerzitetu Illinois u Chicagu. CASEL-ova misija usredotočuje se na pružanje programa temeljena na dokazima o emocionalnoj pismenosti u školama širom svijeta. Prema njegovoj biografiji (Goleman, D. 2019, Biography) trenutno koordinira Konzorcij za istraživanje emocionalne inteligencije u organizacijama (www.eiconsortium.org) na Univerzitetu Rutgers. Konzorcij njeguju istraživačka partnerstva između akademskih znanstvenika i praktičara na temu uloge emocionalne inteligencije zapostizanje izvrsnosti. Goleman je član odbora Instituta Mind & Life, koji njeguje dijaloge i istraživačku saradnju među kontemplativnim praktičarima i znanstvenicima.

4.2. Howard Gardner

Howard Gardner razvojni je psiholog najpoznatiji po teoriji višestrukih inteligencija. Vjerovao je da je konvencionalni koncept inteligencije preuzak i restriktivan te da mjere IQ često propuštaju druge "inteligencije" koje pojedinac može posjedovati. Njegova knjiga "Okviri uma" iz 1983. iznijela je njegovu teoriju i njegovih sedam glavnih vrsta inteligencije. Gardnerova teorija imala je poseban utjecaj na području obrazovanja gdje je potaknula učitelje i nastavnike na istraživanje novih načina poučavanja usmjerenih na te različite inteligencije. U svom djelu *Liderski umovi: Anatomija liderstva* Gardner kroz predstavljanje nekoliko historijskih lidera koji su obilježili određenu vremensku epohu, nudi načine i metoda ekeftivnog upravljanja ljudima. Od sredine 1990-ih Gardner je vodio *The Good Project*, skup inicijativa, osnovanih u saradnji s psiholozima Mihalyem Csikszentmihalyijem i Williamom Damonom, koji promovišu izvrsnost, angažman i etiku u obrazovanju, pripremajući studente da postanu dobri radnici i dobri građani koji doprinose na sveukupno blagostanje društva. Kroz koncepte, okvire i resurse temeljene na istraživanju, Projekt nastoji pomoći učenicima da se osvrnu na etičke dileme koje se javljaju u svakodnevnom životu i dati im alate za donošenje promišljenih odluka. Njegova polja ekspertize su edukacija, kognitivni razvoj, dječiji razvoj, razvoj u ranom djetinstvu, upravljanje obrazovanjem, obrazovni kurikulum, inteligencija, interdisciplinarno obrazovanje, liderstvo, studi morala i etike, psihologija (Harvard Graduate School of Education, 2019).

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

5.1. Profil menadžera obrazovanja u djelima Golemana i Gardnera

Goleman i Gardner su svoje naučno umjeće usmjeravali prema pronalasku faktora koji utiču i razvijaju obrasce ponašanja koji vode ka produktivnom i proaktivnom socijalnom okruženju.

Goleman je razvio teoriju emocionalne inteligencije ulazeći duboko u tematiku razloga nastajanja emocije, razlagajući istu na pojedine segmente, te analizirajući segmente navodeći načine njihove praktične primjene i mogućnosti razvoja. Goleman je kroz teoriju emocionalne inteligencije promjenio poglede na ključne sposobnosti i kompetencije koje su potrebne menadžeru i šire. Goleman je smatrao da su IQ i tehničke kompetencije bitne ali da nisu ključne za uspješnog menadžera.

Gardner je krenuvši od teorije višestruke inteligencije prikazao novi način postavljanja odgojno-obrazovnih normi, te se na taj način dotako emocionalne inteligencije (interpersonalna i intrapersonalna inteligencija). Gardner je prikazao da mjerilo sposobnosti ne leži isključivo u izračunu IQ-a, nego da je inteligencija široko polje različitih interesa i potencijala. Kroz svoje djelo *Liderski umovi: Anatomija liderstva*, Gardner nas kroz različite profile ličnosti upoznaje sa raznolikostima sposobnosti koje vode ka uspješnom upravljanju kako u odgojno-obrazovnom sistemu tako i šire.

Goleman i Gardner su pronalazili različite puteve dolaska do spoznaje o okvirima efektivnog i efikasnog sistema razvoja i upravljanja. U daljem tekstu ćemo se detaljnije dotaći pojedinih teorija, te prikazati različitosti i sličnosti profila ličnosti menadžera obrazovanja u djelima Golemana i Gardnera.

5.2. Golemanov profil uspješnog menadžera obrazovanja

Goleman je sa svojom teorijom o emocionalnoj inteligenciji otvorio vrata novom načina posmatranja osobina i sposobnosti koje čine put prema uspješnom upravljanju i ostvarivanju ciljeva. U članku „Šta čini leader“ Goleman je povezo emocionalnu inteligenciju sa kvalitetom obavljanja poslovnih zadataka fokusirajući se na proces upravljanja. Na taj način je prikazao značaj emocionalna inteligencije u poslu.

Goleman (1995, 1998) je ispred inteligencije, odlučnosti i vizije na prvo mjesto za uspješnog menadžera stavio razvoj sljedećih osobina:

1. Samosvjesnost – znači posjedovati izrazito razumijevanje svojih emocija, prednosti, slabosti, potreba i pokretača. Osobe koje imaju samosvijest prepoznaju

kako njihova osjećanja utječu na njih, na druge ljude i na njihov uspjeh na poslu. Samosvjesne osobe prepoznamo u njihovom preciznom i otvorenom govoru o svojim emocijama i kako one utječu na njihov posao.

2. Samoregulacija – sposobnost da se kontrolišu ili preusmjere distributivne impulse i raspoloženja, sklonost da se obustave predrasude.
3. Motivacija – želja da se radi zbog nečega što prevazilazi novac i status, sklonost da se slijede ciljevi sa energijom i upornošću.
4. Empatija – sposobnost da se prepozna emocionalno stanje drugih, kompetencije da se postupi prema drugima u skladu sa njihovom emocionalnom reakcijom.
5. Socijalne kompetencije – sposobnost upravljanja odnosima i građenje socijalnih konekcija.

Tabela 1. Prikaz Golemanovog tumačenja profila uspješnog menadžera

EI karakteristike	Obrasci ponašanja kod menadžera koji posjeduje visok stupanj EI	Obrasci ponašanja kod menadžera koji posjeduje nizak stupanj EI
Samosvjesnost	Dobra intuicija, efikasno donošenje odluka, posjedovane moralnog kompasa	Druge kriviti za lični neuspjeh, subjektivno donošenje odluka
Samoregulacija	Konstruktivno ophođenje prema negativnim emocijama, posvećenost, entuzijazam	Agresivan, lične frustracije iskazivati na kolegama, zauzimati autoritarni pristup
Motivacija	Energičnost, inspirisanje drugih, istrajnost	Isključiv poticaj za radom novac i moc. Brzo dolazi do monotonije pri obavljanju radnih aktivnosti, kritika
Empatija	Gledanje iz druge perspektive, prepoznavanje emocije kod drugih, rješavanje konfliktnih situacija	Postupati isključivo u skladu sa ličnim potrebama, ne ulaziti u razloge i motive tuđeg ponašanja,
Socijalne kompetencije	Povjerenje, umrežavanje, rado viđen kolega, prijatelj	Cinizam, Agresivnost, potreba za dominacijom

U tabeli 1. emocionalne sposobnosti opisane od Golemana (1995) povezujemo sa karakternim osobinama uspješnih menadžera obrazovanja. Goleman (1998) u članku: „Šta čini lidera“

objašnjava da razvoj gore navedenih sposobnosti omogućava pojedinicu da razvije samopouzdanje, realističnu samospoznaju (samosvjesnost), povjerenje, integritet, spremnost na promjene (samoregulacija), optimizam i u trenucima neuspjeha, organizacijsku pripadnost (motivacija), ekspertizu u razvoju talenata (empatija), ubjedljivost i efektivnost u vođenju tima (socijalne kompetencije), sposobnosti koje menadžerima obrazovanja olakšavaju i unaprjeđuju rad. Od Menadžer obrazovanja današnjice pored poznavanja ciljeva, vizije i misije neprofitne organizacije, traži se da motiviše tim na način da razvije osjećaj pripadnosti i kolektivnu svijest, da svojim otvorenim, empatičnim i jednostavnim pristupom prenese ciljeve i zajedničkim radom i posvećenošću teži da iste ostvari.

5.2.1. Rano učenje emocionalne inteligencije

Neki menadžeri obrazovanja osobine emocionalne inteligencije već posjeduju, dok je kod drugih potreban razvoj istih. Emocionalna inteligencija ne predstavlja sposobnost koja se ne može razvijati i unaprijediti. Goleman je mišljenja da se osobine emocionalne inteligencije trebaju već u formalnom obrazovanju učiti i razvijati. S tim u vezi razvijen je SEL (Goleman, 1995:10) program (program društvenog i emocionalnog učenja) koji potiče socijalno i emocionalno učenje s ciljem savladavanja suštinskih vještina življenja. Pokazalo se da je SEL program doveo do prroduktivnijeg učenja i smanjenja nasilja u školama. Nadalje, SEL program priprema djecu da uspješno savladavaju životne izazove u odrasloj dobi.

Goleman navodi (1995:59) da je longitudinalna studija otkrila da 7% muškaraca sa IQ ispod 80 su bili nezaposleni po 10 i više godina, kao i 7% muškaraca sa IQ većim od 100. Svakako postojala je opšta veza između IQ i socioekonomskog nivoa u uzrastu od četrdeset sedam godina. Međutim, dječje sposobnosti kao što su mogućnost nošenja sa frustracijama, kontrola osjećanja, i slaganje s drugim ljudima prave veliku razliku.

IQ nije pokazatelj uspjeha ili neuspjeha, naročito ne u situacijama u kojima ne znamo na pravi način koristiti sposobnost koju nazivamo IQ. EI nam pomaže da spoznamo svoje mogućnosti i iste na najbolji mogući način koristimo. EI razvija vještine koje nas usmjeravaju prema produktivnom djelovanju, povezuju nas sa društvenom zajednicom i olakšavaju nam put ka postizanju ciljeva.

Uvodivši projekat *Spektrum* Howard Gardner vizionar modernog doba, takođe je uvidio značaj ranog razvoja sposobnosti koje imaju za cilj razvoj životnih vještina. Projekat *Spektrum* ima za cilj ohrabrivanje djece da razviju pun spektar sposobnosti, koje će zaista privući uspjeh, ili im naprosto pomoći da budu ispunjeni onim čime se bave, škola počinje da obučava djecu

životnim vještinama (Goleman, 1995:61). Projektom *Sepktrum* Gardner pored ostalih tipova inteligencije dotiče se važnosti emocionalnih sposobnosti kao jednu vrsta inteligencije fokusirajući se na kognicije o osjećanju, ne tražeći detaljnu ulogu osjećanja u različitim inteligencijama.

Gardner uvažava koliko su bitne ove emocionalne sposobnosti i sposobnosti rukovanja međuljudskim odnosima u životnim nadaćama. U današnjem svijetu nema inteligencije koja je bitnija od interpersonalne. Ukoliko vam nije razvijena, napravićete loše izbore u pogledu bračnog partnera, zaposlenja, i tako dalje. Trebalo bi da obučimo djecu ličnim inteligencijama još u školi (Goleman, 1995:66) Kao i Goleman, Gardner smatra da su emocionalne sposobnosti, sposobnosti koje se mogu naučiti tj. segmenti ličnosti koje treba razvijati i unaprijediti, a time bolje ukoliko proces učenja počne u ranoj životnoj dobi.

5.2.2. EI Model

Golemanov (1995:13) EI model usredsređuje se na postignuće radnog i organiziranog vodstva, stapajući teoriju o EI s decenijama istraživanja modelovanja kompetencija, koja razdvajaju vrhunske radnike od prosječnih.

Ukoliko preslikamo EI model na sposobnost uspješnog upravljanja neprofitnim organizacijama kao što su odgojno-obrazovne institucije možemo zaključiti da uspjeh vodstva leži u sposobnosti savladavanja ličnih emocija i prepoznavanja tuđih, a manje u posjedovanju visoko razvijenih tehničkih znanja. Prema Golemanu (1995:15) ako pogledate kompetencije, koje su organizacije širom svijeta zasebno odredile da bi prepoznale svoje vrhunske vođe, otkrićete da indikatori i koeficijent inteligencije i tehničkih vještina padaju ka dnu liste, što je viša pozicija u pitanju (IQ i tehnička ekspertiza su daleko jači predikatori izvrsnosti u hijerarhiji nižim poslovima). Mogli smo često biti svjedoci, da student sa visokim ocjenama često u praksi ne postiže očekivane rezultate, profesor sa visokom razinom znanja ne ispunjava ciljeve efikasnog prenosa znanja, menadžer obrazovanja kvalitetno ne upravlja implementacijom nastavnog plana i programa niti organizacijom rada. Razloge tome možemo pronaći u manje razvijenim kompetencijama emocionalne inteligencije. Drugim riječima studentu, profesoru i menadžeru nedostaje samoregulacija, empatija, samosvijest, upornost, razumijevanje tuđih potreba i sl.

Kao što Goleman (1995) navodi IQ doprinosi otprilike 20% faktorima koji određuju uspjeh u životu, što ostavlja 80% drugim faktorima. Sposobnost da uspostavimo kontrolu nad svojim

emotivnim životom, da budemo usredsređeni na naš rad i da imamo jasne misli osigurava nam uspješno upravljanje organizacijom, a prije svega zadovoljstvo sa sopstvenim životom.

U nastavku ćemo se detaljnije upoznati sa faktorima koji nam pomažu prilikom uspostavljanja i upravljanja organizacijom.

5.2.2.1 Samosvjesnost

U djelu Emocionalna inteligencija Goleman samosvijest označava kao svijest o našem raspoloženju i o našim mislima o tom raspoloženju.

Čini se da je prva stepenica u razvoju uspješnog upravljanja organizacijom upoznavanje samog sebe. Upoznavanje sa samim sobom podrazumijeva da je osoba svjesna svojih mogućnosti, želja, vrijednosti i aspiracija, pri tome sposobna da upravlja svojim raspoloženjima i iznese iste drugima. Menadžer koji je dostigao najviši stupanj samosvijest dosegao je kontakt sa svojim emocijama, te je u mogućnosti da donosi odluke s ciljem osiguranja dugotrajnog dobra za pojedinca i organizaciju. Samosvjestan menadžer postupa i donosi odluke u sklad sa racionalnim činjenicama uzevši u obzir emocionalne pokazatelje kao što je „onaj osjećaj u stomaku“ koji vode ka pronalaženju optimalnih rješenja. Samosvijest stvara sigurnost u sebe, svoje odluke i postupke. Nedovoljno razvijena samosvijest ogleda se u bijesu, tugi, povlačenju, angioznosti, pa sve do različitih razina depresije. Samosvjesne osobe umiju da prepoznaju emocije kao što su bijes, tuga i zabrinutost, te pretovre iste u konstruktivno djelovanje.

U djelu „What makes a leader“ Goleman (1998) navodi da samopouzdanje, realistična procjena sebe, sposobnost smijanja na svoj račun i želja za konstruktivnom kritikom odlikuje samosvjesne menadžere. Samosvjesni menadžeri obrazovanja će biti u stanju efektivno planirati odgojne-obrazovne programe i uspostaviti konstruktivan model komunikacije sa kolegama, korisnicima i saradnicima, te biti sposobni da upravljaju vremenom.

5.2.2.2 Samoregulacija

Pema Golemanu samoregulacija je sposobnost kontrolisanja ili preusmjeravanja impulsa i raspoloženja, kao i sklonost da se obustave predrasude na način da se razmisli prije nego što se izgovori – „ispeci pa reci“. Prilikom opisa sposobnosti samosvijesti spomenute su emocije poput bijesa, tuge i zabrinutosti. Osobe sa razvijenom sposobnošću samoregulacije uspjevaju preusmjeriti navedene emocije na način da iste djeluju produktivno, a ne razarajuće za pojedinca i kolektiv.

Tajsova je otkrila da je drugačije sagledavanje situacije, u pozitivnom smislu, jedna od najmoćnijih načina da se bijes otkloni (Goleman, 1995:85). Cilman je otkrio da moć razumijevanja pomaže u smanjivanju snage bijesa na umjerenim nivoima bijesa. Cilman smatra da je odvratanje pažnje veoma moćan aparat mijenjanja raspoloženja, iz prostog razloga: teško je biti bijesan, kad vam je prijatno (Goleman, 1995:88). Uzevši u obzir da često ne možemo kontrolisati kada će nastupiti određena emocija kao što je bijes samoregulacija nam daje mogućnost da kontrolišemo intenzitet iste tj. pomaže nam da pravovremeno istu prepoznamo i smanjimo njenu dužinu i jačinu trajanja.

Goleman (1995) navodi da je zadatak zabrinutosti da se dođe do pozitivnog rješenja za životne opasnosti putem predviđanja opasnosti prije nego što se one zaista i pojave. Tuga potkrepljuje vrstu misaonog povlačenja od životnih gužvi i trka, i ostavlja nas u privremeno izolovanom stanju da bismo odtugovali gubitak, da bi preispitali njegovo značenje, i konačno, obavili psihološka prilagođavanja i nove planove, koji će omogućiti našim životima da se nastave.

Sve navedene „negativne“ emocije koristeći ih u pravom intenzitetu pomažu nam pri našem ličnom razvoju, jer nam ukazuju na događaje koji u nama izazivaju nelagodu, izvode nas iz naše komfort zone, te nas štite od mogućih dugotrajnih posljedica tjerajući nas da najmanje dva puta sagledamo situaciju prije nego krenemo u akciju. Samoregulativne menadžere odlikuju karakteristike pouzdanosti i integriteta, prilagodbe i fleksibilnost, i otvorenost prema promjenama. Menadžeri obrazovanja koji posjeduju sposobnost samoregulacije su eksperti pri upravljanju ljudima, planiranju i upravljanju promjenama.

5.2.2.3. Motivacija

Prema Golemanu motivacija je strast prema poslu izazvana razlozima koje prevazilaze novac i status, te sklonost da se ciljevi prate energično i sa upornošću.

Ono što izgleda da razdvaja one na vrhu takmičarskih disciplina od drugih ugrubo istovjetno sposobnih je stepen u kom mogu da održe naporne rutine vježbanja tokom dugogo niza godina. Ta istrajnost zavisi od emotivnih crta – entuzijazma i upornosti kada su suočeni sa nesuspjehom – više od svega ostalog (Goleman, 1995:107). Motivirana osoba će usljed ostvarivanja svojih ciljeva biti spremna na dugotrajnu posvećenosti, strpljenje, koncentrisanost, gubitke, te na eventualne poraze. Motivirane osobe lakše podnose poraze u odnosu na nemotivirane osobe, zbog svoje zdrave doze optimizma i nade. Optimizam i nada

im omogućava da svoje misli usredotoče na jedini mogući ishod, a to je postignuće, te takvo razmišljanje usklade sa svojim djelovanjem.

Snajder je otkrio da ljudi sa visokim nivom nade imaju određene zajedničke crte, među njima i sposobnost da sami sebe motivišu, osjećaju se dovoljno snalažljivim da dosegnu svoje ciljeve, ubjeđujući sebe u nepovoljnoj situaciji da će stvari biti bolje, da su veoma prilagodljivi zbog čega pronalaze drugačije načine dostizanja svojih ciljeva ili mijenjaju ciljeve (Goleman, 1995: 114-115). Iz perspektive emocionalne inteligencije, posjedovati optimizam i nadu znači biti svjestan mogućih negativnih ishoda, a radovati i očekivati pozitivne rezultate. Optimistični ljudi uslijed neuspjeha ne upadaju u zamku frustracije, anksioznosti ili depresije

Optimizam kao i nada, znači da imate jaka očekivanja da će se, uopšteno, stvari dobro odvijati u životu, uprkos neuspjesima i frustracijama. Sa stanovišta EI, optimizam je stav koji sprječava ljude od upadanja u apatiju, beznadežnost, ili depresiju, kada je situacija teška. (Goleman, 1995:116). Goleman (1995) opisivajući karakteristike motiviranosti navodi pojam *flow* opisivajući ga kao najbolje izdanje emocionalne inteligencije. Osobe koje uspijevaju ući u *flow* prilikom obavljanja određenih zadataka dostižu apsolutnu posvećenost i predanost tom zadatku i ne dozvoljavaju pristup bilo kakvim ometajućim faktorima.

Sposobnost da se uđe u *flow* je emocionalna inteligencija u svom najboljem izdanju; *flow* predstavlja vjerovatno potpuno obuzdavanje osjećanja u službi postignuća i učenja (Goleman, 1995:118). To je stanje u kojem ljudi postaju sasvim posvećeni onom što rade, upućujući nepodijeljenu pažnju zadatka, dok je njihova svijest stopljena sa njihovim akcijama. Ulazak u ovu zonu, takođe može da se pojavi kada ljudi pronađu zadatak, u kom su vješti i bave se njime na nivou, koji blago opterećuje njihovu sposobnost. (Goleman, 1995:119). Težnja za *flow*om u učenju je humaniji, prirodaniji i, vjerovatno, efikasniji način da organizujemo osjećaja u službi obrazovanja (Goleman, 1995:123). Goleman (1995) smatra da su snažan pokretač za postignućem, optimizam i predanost organizaciji odluke motiviranih menadžera. Menadžeri obrazovanja koji posjeduju navedene osobine usješno upravljaju organizacijom u smislu strategije, ljudskih potencijala, obrazovno-odgojnih program i budžeta.

5.2.2.4. Empatija

U članku „What makes a leader“ Goleman empatiju definiše kao sposobnost uzimanja u obzir tuđih osjećanja, posebice prilikom donošenja odluka.

Ključ naslućivanja tuđih osjećanja je sposobnost da se čitaju neverbalni kanali: ton glasa, gestovi, facijalne ekspresije i slično. U testiranju 1011 djece, ona koja su pokazala sposobnost čitanja tuđih neverbalnih osjećanja su bila među najpopularnijim u školi, emotivno najstabilnijim. Bila su i bolji đaci, iako u prosjeku, njihov IQ nije bio viši nego kod djece koja su bila manje vješta u čitanju neverbalnih poruka (Goleman, 1995:125). Empatije pomaže prilikom upostavljanja i održavanja socijalnih kontakata, olakšava proces razvoja u smislu da daje snagu, motiv i dovoljnu dozu strpljenja da bismo ostvarili zadane ciljeve. Pored navedenih prednosti empatije postoje i određeni moralni principi koje empatija razvija u čovjeku.

Empatija podupire mnoge aspekte moralnog suđenja i akcije:

- Empatija ljutnje ili čuvar pravde – prirodno osjećanje osвете izazvano intelektom i saosjećanjem primjenljivim na onim ranama, koje nas navode da povrjeđujemo druge
- Empatija koja vodi ka moralnoj akciji je kada se posmatrač umiješa na račun žrtve (Goleman, 1995:134).

Moralna suđenja i solidarnost su neizbježni elementi za razvoj i opstanak društva - zajednice. U kriznim situacijama ili u situacijam nepravde empatična osoba pored toga što će braniti svoje stavove i inspirisati će druge da budu moralno odgovorni. Empatija se ogleda i u međusobnom prenosu i hvatanju raspoloženja, pri čemu su neki susreti toksični, a neki njegujući. Prenosimo osjećanja s jedne na druge, kao da su neka vrsta društvenog virusa. S tim u vezi moramo biti oprezni prilikom slanja signala sagovorniku i kolektivu, te biti sposobni da konstruktivno postupimo sa signalima koje primamo.

Ljudi koji su u stanju da pomognu drugima da smire svoje osjećanje, imaju naročito vrednovanu društvenu robu, oni su duše, kojima se drugi obraćaju kada imaju najveće emotivne potrebe (Goleman, 1995:143). Menadžeri obrazovanja su ti koji bi trebali da šire duh povjerenja, kolektivne svijesti i emotivne sigurnosti, te da djeluju pristupačno i staloženo.

Istraživanja u učionicama pokazuju da, što je bliža koordinacija pokreta između profesora i studenata, to se oni osjećaju druželjubivije, srećnije, oduševljenije, zainteresovanije i lakše stupaju u komunikaciju (Goleman, 1995:145). Karakterne crte empatičnog menadžera se ogledaju u ekspertizi prepoznavanja i privlačenja talenata, neumornoj energiji za unaprijeđenjem i optimizmom u trenucima gubitka. Razvijena empatija, menadžeru obrazovanja pruža mogućnost da prepozna i razvija talenat, nadzir ljude, donosi odluke,

detaljno istražuje, uvodi inovacije prepoznajući skrivene neverbalne znake s ciljem unaprijeđenja međuljudskih odnosa i ostvarivanje pozitivnih rezultata u odgojno-obrazovnom sistemu.

5.2.2.5. Socijalne kompetencije

Goleman opisuje socijalne kompetencije kao sposobnost upravljanja međuljudskim odnosima radi usmjerenja prema željenim ciljevima. Menadžer sa razvijenim socijalnim kompetencijama posjeduje vještine efektivnog upravljanja promjenama, moć ubjeđivanja, opsežno umrežavanje, te je ekspert za uspostavljanje i upravljanje timom. Komponenta emocionalne inteligencije – socijalna kompetencija u sebi sadrži elemente empatije, samokontrole kao i motivisanja. Empatija i socijalna kompetencija predstavljaju vještine emocionalne inteligencije koje se odnose na sposobnosti uspostavljanja odnosa sa drugima, dok su vještine somoregulacija, samokontrole i motivacije kategorisane kao elementi samo-upravljanja.

Osoba koja ima visoko razvijene društvene kompetencije jednostavno i brzo se integriše u nove socijalne skupine, umije da pridobije pažnju kolektiva, te ima vještinu da dobivenu pažnju usmjeri prema ostvarivanju ciljeva čiji su ishodi u interesu kolektiva. Važnost posjedovanja socijalnih kompetencija kod menadžera možemo primjetiti u činjenici da je osnovna potreba menadžera da posjeduje cijelu sliku organizacije (poslovanje, ljude) na osnovu koje delegira i koordinira poslove.

Otkrića naglašavaju koliko je ključno za društvenu kompetenciju primjećivanje, tumačenje i reagovanje na emotivne i interpersonalne znakove (Goleman, 1995:152). Gardner u svojoj teoriji višestruke inteligencije navodi interpersonalnu inteligenciju. Gardner jednako kao i Goleman u svojoj teoriji emocionalne inteligencije spominje sposobnost uspostavljanja i upravljanja ljudima, umrežavanja i moć rješavanja sukoba.

Goleman (1995:147) navodi komponente interpersonalne inteligencije prema Heč i Gardneru, kako slijedi:

- Organizovanje grupe osnovna vještina vođa, koja podrazumijeva iniciranje i koordiniranje mreže ljudi.
- Pregovaranje o rješenjima, talent medijator, koji sprječava sukobe ili razrješava već razbuktale.
- Lična povezanost – talent empatije i povezanosti, takvi ljudi su dobri timski igrači, dobri menadžeri, i sjajni učitelji.

- Društvena analiza – sposobnost otkrivanja i imanja uvida o tuđim osjećanjima, motivima ili brigama.

Menadžeri obrazovanja posjedovanjem socijalnih kompetencija uspijevaju upravljati ljudima, motivisati iste, definisati i podržati inovacije u obrazovno odgojnom sistemu i izgraditi organizaciju kreativnih ljudi i pozitivnih odnosa.

5.2.3.Emocije u praksi

U ranom djetinstvu kroz socijalno okruženje, najprije putem roditelja stićemo prve obrasce emocionalnog učenja. Roditelji naginju ka tome da stvarju razliku između prenosa obrazaca emocionalnog ponašanja prema djevojčicama i dječacima.

Dječaci i djevojčice su obučavane oboje različitim lekcijama o rukovanju osjećanjima. Uopšteno roditelji diskutuju o osjećanjima – s izuzetkom ljutnje – više sa ćerkama, nego sa sinovima (Goleman, 1995:161). Stereotipno vladanje stava da su djevojčice osjetljiviji pol u odnosu na dječake, te da se iz tih razloga ne bi mogle nositi sa emocijama kao što su ljutnja i gnjev, dovodi do činjenice različitosti u emocionalnom podučavanju pa na kraju i rukovanju. Shodno različitom pristupu emocionalnog učenja, djevojčice i dječaci razvijaju različite obrasce emocionalnog ponašanja. Djevojčice stavljaju naglasak na empatiju i zajedništvo, dok su dječaci okrenuti ka igri u većim grupama i takmičarstvu.

Kerol Giligan sa Harvarda istakla je kao ključnu različitost između polova: dječaci su ponosni na usamljenu, odlučnu nezavisnost i autonomiju, dok djevojčice vide sebe kao dio mreže povezanosti (Goleman, 1995:162). Dječaci i djevojčice su sposobni da savladavaju sve emocionalne obrasce koji će im pomoći u prevladavanju određenih izazovnih situacija i zadovoljstvu. S ciljem da se prevaziđu urođene polne razlike, a da se pri tome ostvari efektivno rukovanje emocijama kod djevojčica i dječaka, potrebno je da se u odgoju i obrazovanju ne pravirazlika između dječaka i djevojčica.

Dječaci i djevojčice trebaju jednako da budu podučavane za ovladavanje impulsa, razvijanja sposobnosti efikasnog emotivnog slušanja i jasno artikulisanja svojih emocija, a sve radi ličnog razvoja, društvenog napretka, razrješavanja konfliktnih situacija i uspješnog prevazilaženja životnih izazova. S tim u vezi, vježbanje određenih emocionalnih reakcija na nepoznate ili neugodne situacije pomaže u konstruktivnijem prevazilažanju stvarnih događaja.

Ako je produktivnija emotivna reakcija nepoznata ili nije dovoljno provježbana, izuzetno je teško isprobati je, dok ste uzmenireni. Međutim, ukoliko se reakcija vježba, tako da postane

automatska, ima bolje šanse da pronađe odgovarajuću ekspresiju tokom emotivne krize.(Goleman, 1995:177). Učenje i razvoj emocionalne inteligencije je cjeloživotni proces koji je usmjeren na dugoročno pronalaženje najboljih načina odlučivanja i djelovanja kolektiva i pojedinaca. Menadžeri obrazovanja trebaju da budu svjesni da bez redovnog podučavanja fundamentalnih ličnih i socijalnih karakteristika emocionalne inteligencije organizacija ne može napredovati.

Prema Golemanu (1995:178) nedostatak treninga na teme timski rad, otvoreni kanali komunikacije, saradnja, slušanje i iznošenje sopstvenih misli – rundimenti socijalne inteligencije ogleda se u signalima uzbune kao što su smanjena produktivnost, porast propuštenih rokova, grešaka i nesrećnih slučajeva. Menadžeri obrazovanja današnjice postavljaju fokus na razvoj sposobnosti emocionalne inteligencije znajući da se pojavom globalizacije i informacione tehnologije očekuje sposobnost brzog prilagođavanja i efikasnog sticanja novih tehničkih znanja. Efikasno sticanje novih znanja i prilagođavanje novim situacijama zahtijeva visoku prisutnost samoregulacije, empatije, motiviranosti i socijalne kompetencije.

Nova takmičarska nastrojena stvarnost iziskuje postavljanje emocionalne inteligencije na prvo mjesto na radnom mjestu i na tržištu. Rigidna hijerarhija je počela da se raspada 80-tih godina dvadesetog vijeka pod dvostrukim pritiskom globalizacije i informacione tehnologije. Beskrupulozni šef simboliše gdje je korporacija bila; virtuoza u interpersonalnim vještinama je korporativna budućnost.Zamislite dobrobit za posao od uvježbavanja osnovnih emocionalnih kompetencija - usklađenost sa osjećanjima onih sa kojima radimo, razrješavanje nesuglasica prije nego što se nagomilaju, sposobnost da uđete u stanje toka dok radimo (Goleman, 1995:179). Menadžer obrazovanja primjenom emocionalne inteligencije stvara okruženje zajedničkog učenja, razvoja i rasta. Promoviše različitosti, otvorenu komunikaciju, vještu kritiku, razumijevanje, pripadanje i povjerenje. Na taj način razvija organizaciju koja je sposobna nositi se sa kriznim situacijama, savladati izazove, pokazati lojalnost i povjerenje, razviti kulturu pripadnosti i tolerancije.

Primjena emocionalne inteligencije izaziva: sposobnost da se žalbe pretoče u korisne kritike, stvaranje atmosfere u kojoj je diverzitet cijenjen, a nije tačka spoticaja, i efikasno umrežavanje (Goleman, 1995:180). Menadžer obrazovanja je onaj koji prenosi poruku organizacije, koji definiše plan komunikacije(komunikacijsk kanal, način, metode). Svjesni važnosti davanja redovnog fidebeka angažovanima i polaznicima organizacije, menadžeri

obrazovanja pored postavljanja plana komunikacije će pažljivo pratiti i evaluirati pojedine povratne informacije, a sve sa ciljem održavanja zadovoljstva, unaprjeđenja produktivnosti i smanjenja mogućeg nerazumijavanja.

U kompaniji, svi su dio sistema, zbog čega je feedback životna snaga organizacije – odnosno, razmjena informacija koja dopušta ljudima da znaju da li posao koji rade ide dobro ili mu je potrebno prilagođavanje, unaprjeđenje ili preusmjerenje. Bez feedbacka, ljudi su u mraku; nemaju ideju kakva je situacija sa njihovim šefovima, sa njihovim kolegama ili šta se očekuje od njih, a svi problemi će se pogoršati kako vrijeme bude prolazilo. Efikasnost, zadovoljstvo i produktivnost ljudi na poslu zavisi od toga kako im pretpostavljeni iznose postojeće probleme (Goleman, 1995:181). Komunikacija je ključ uspjeha. Način kako se poruka prenese i vrijeme kada se to učini je od ključnog značaja za određivanje uspjeha privatanja i primjene iste. Menadžeri obrazovanja trebaju znati stvoriti balans između kritičizma i pohvale, kao i kritičizam pretvoriti u vještu kritiku.

Mnogi menadžeri su isuviše skloni kritičizmu, ali su štedljivi sa hvalama, zbog čega njihovi zaposleni imaju utisak da mogu da saznaju nešto o svom postignuću samo kad naprave grešku (Goleman, 1995:183). Pohvaliti dobro obavljan zadatak, uspješno okončan projekat, požrtvovan pristup poslu i lojalnost u kriznim situacijama je obaveza ukoliko organizacija treba da se razvija i napreduje. Kritičizam je jednako bitan kao i pohvala, ukoliko se uzme u obzir da kritika ukazuje na kvalitet rada i teži ka unaprjeđenju istog. Kritičizam ne smije biti destruktivan tj. isticati karakterne mane i ne davati prijedloga za poboljšanje. Kao pozitivan kritičizam predloženo je korištenje vješte kritike koja se usredsređuje na to, šta je osoba uradila i šta može da uradi.

Goleman (1995:186) navodi savjete psihoanalitičara Heri Levinson, na temu vješte kritike:

- Budite konkretni
- Ponudite rješenje
- Budite prisutni
- Budite pažljivi

Menadžeri obrazovanja primjenom savjeta psihoanalitičara H. Levinsona mogu unaprijediti svoj način iznošenja kritike prema sudionicima u organizaciji.

5.2.3.1. Tolernacija naspram netolerancije

Dodatni izazovi koji se mogu pojaviti prilikom upravljanja organizacijom jesu predrasude i netolerancija među sudionicima. Ekspertni tim zajedno sa menadžerom obrazovanja definiše i implementira vrijednosti organizacije, te menadžer obezbjeđuje prenos i učenje o tim vrijednostima s ciljem da svaki pojedinac unutar organizacije djeluje u skladu sa istima. Među definisanim vrijednostima u svijetu globalizacije neophodno je naglasiti važnost njegovanja tolerancije. Menadžeri obrazovanja su jedni od nosioca širenja kulture tolerancije definisane kroz vrijednosti organizacije. Od osoba koje posjeduju određene predrasude očekuje se da iste ne utječu na njihov rad unutar organizacije.

Psihološka cijena vjernosti nečijoj grupi može biti antipatija prema drugoj, naročito kada postoji dugi historijat neprijateljstva između grupa. Predrasude su vrsta emocionalnog učenja, koje se pojavljuje rano u životu zbog čega se te reakcije naročito teško u potpunosti iskorijenjuju (Goleman, 1995: 181). Od menadžera obrazovanja se očekuje da koncipiraju sistem u kojem se emocionalno učenje usmjerava ka razvoju empatije, razumijevanja, i poštivanja različitosti. Promovisanja bogatstva različitosti i širenja vrijednosti kolektivnog uspjeha predstavlja osnov za stvaranje zdravog društva. S druge strane, u situacijama kada su predrasude duboko ukorijenjene, te ne postoji volja za promjenom, menadžer obrazovanja nastoji obrazovati u oblasti emocionalnog upravljanja.

Ako nečije dugotrajne pristrasnosti ne mogu biti lako iskorijenjene, ono što može da se promijeni je kako ta osoba reaguje na njih (Goleman, 1995:188).U nastojanju minimiziranja predrasude glavnu ulogu igraju menadžeri i kultura ponašanja koju isti promovišu. Zauzimanjem stava protiv diskriminacije šalje se poruka promovisanja tolerancije i poštivanja.

Oni, koji su na poziciji autoriteta, igraju glavnu ulogu u tom nastojanju: njihov neuspjeh da osude činove pristrasnosti šalje prećutnu poruku da su takvi činovi u redu. Ako reaguju prekorom, šalju moćnu poruku da pristrasnost nije trivijalna, već da ima stvarne – i negativne posljedice. I tu su vještine emocionalne inteligencije prednost, naročito u posjedovanju društvenog talenta da znate ne samo kada, već i kako da produktivno istupite protiv pristrasnosti (korištenje efektivnog kriticizma) (Goleman, 1995:189). U situaciji kada se desi nepravda bila u obliku netolerantnog oblika ponašanja ili usljed verbalnog napdanja, od menadžera se traži da reaguju na pravi način u pravo vrijeme.

Prešutjeti, odabrati pogrešan momenat (čekati predugo ili reagovati u afektu) ili pogrešno reagovati (neadekvatno kazniti, autoritativno pristupiti) može izazvati produblјivanje predrasuda i formiranja otrovanog i neproduktivnog kolektiva. Suprotno navedenom, menadžer će otvorenom komunikacijom i poželјnim obrascim ponašanja promovisati toleranciju i osuđivati bilo kakv oblik diskriminacije.

Ono što može dovesti do promjene je kada ljudi iz različitih zaleđa gaje prijateljstva i svakodnevno teže prema zajedničkom cilju (Goleman, 1995:190).

Razvoj kolektivne svijesti stvara društvo koje teži ka jednakim ciljevima, gaji jednake vrijednosti i poštuje individualnost, promovise toleranciju, te osuđuje bilo kakav vid diskriminacije.

5.2.3.2. Organizacijska inteligencije

Snaga prisustva visoke individualne emocionalne inteligencije pomaže pojedincu da se efikasno nosi sa životnim izazovima, da jasnije uviđa svoje dugoročne ciljeve, da biva istrajniji u ostvarivanju istih, da stvara dublje i iskrenije međulјusdske odnose, te da ostvaruje uspjehe kako samostalno tako i u timu. U timskom radu ogleda se važnost razvoja emocionalne inteligencije uzevši u obzir da sve što pojedinac radi je u indirektnoj ili direktnoj vezi povezano sa odnosom sa drugim pojedincima – grupom.

Kada god ljudi sarađuju, bilo na izvršnom planskom sastanku ili u svojstvu tima, koji radi na zajedničkom proizvodu, postoji njihov stvarni grupni koeficijent inteligencije, ukupna količina talenata i vještina svih, koji su upleteni. Najbitniji element u grupnoj inteligenciji je prosječan koeficijent emocionalne inteligencije (Goleman, 1995:191). Svjesnost da se umrežavanjem talenata, volje, motiviranosti, djeljenjem zajedničkog cilja postižu najveći uspjesi i razvija se zdravo društvo menadžeri obrazovanja, pored razvoja emocionalne inteligencije promovisu važnost konstruktivne komunikacije.

Prema Golemanu (1995) postoje barem 3 varijeteta neformalne mreže: komunikcijske mreže – ko priča s kim, mreže ekspertize, zasnovano na tome kojim ljudima se obraćamo za savjet; i mreže povjerenja. Menadžeri obrazovanja koriste se sa sve 3 varijeteta s zadatkom upoznavanja sa organizacijom, prepoznavanja potreba i ostvarivanja kolektivnih ciljeva.

5.2.3.3. Značaj međuljudskih odnosa

Dobri međuljudski odnosi nisu rezultat slučaja, već je za uspostavljanje kvalitetnih odnosa potrebno uložiti trud. Komunikacija nam pomaže da ostvarimo kontakt s drugom osobom i razmijenjujemo informacije. Koliko dobro i kvalitetno razmijenjujemo informacije imat će utjecaj na kvalitetu naših odnosa s okolinom. Kako bismo uspostavili kvalitetnu komunikaciju s drugim ljudima potrebna je vještina primjene emocionalne inteligencije.

Menadžeri obrazovanja primjenjuju vještinu komuniciranja kroz prizmu emocionalne inteligencije koja se ogleda u poznavanju vlastitih emocija, razumijevanju sagovornika i pružanju pomoći da bolje upravljaju uznemirujućim osjećanjima – ljutnom, anksioznošću, depresijom, pesimizmom i usamljenošću. Prenosom najosnovnijih vještina emocionalne inteligencije razvijaju se kod djece i odraslih doživotne navike. Doživotne navike utječu na kvalitet uspostavljanja međuljudskih odnosa.

5.2.3.4. Emotivne osobine i uspjeh

Razvoj emocionalne inteligencije uveliko određuje uspjeh pojedinca kako u toku formalnog obrazovanja tako i karijeri i privatnom životu. Goleman je definisano emotivne osobine koje se razvijaju u ranoj dobi djetinstva, a utječu na školski uspjeh. Navedene osobine bismo mogli jednako povezati sa razlozima uspjeha na svim životnim poljima i u svakoj životnoj dobi.

Prema Golemanu (1995:248) ključni sastojci dječje spremnosti za školu su :

1. Samopouzdanost – dječji osjećaj da će lakše uspjeti u onome što je krenulo da uradi, i da će mu odrasli biti od pomoći.
2. Radoznalost - Osjećanje da je otkrivanje činjenica o stvarima pozitivno i da vodi ka zadovoljstvu.
3. Usmjerenost - Želja i kapacitet da imaju uticaj, i da se njime bave sa upornošću
4. Samokontrola- Sposobnost da prilagođavamo i kontrolišemo sopstvene akcije.
5. Povezanost - Sposobnost da se angažujemo sa drugim na osnovu osjećanja da smo shvaćeni i da mi razumijemo druge.
6. Kapacitet za komunikaciju - Želja i sposobnost da verbalno razmijenimo ideje, osjećanja i koncept sa drugima.
7. Kooperativnost - Sposobnost da balansiramo sopstvene potrebe sa potrebama drugih u grupnim aktivnostima.

8. Emotivne lekcije – čak i najdublje usađene navike srca, koje su stečene u djetinjstvu mogu biti preoblikovane. Emotivno učenje je doživotno.

Golemanove osobine dječje spremnosti možemo prenijeti na osobine spremnosti u odrasloj dobi. Uzevši u obzir poslovne izazove sadašnjice koje se sastoje u kontinuiranim promjenama i raznovrsnim prilagodbama, menadžeri obrazovanja koji imaju razvijene nabrojane osobine spremnosti, efikasnije će se nositi sa poslovnim izazovima. Menadžer obrazovanja koji vjeruje u svoje ideje i raduje se putu ostvarivanja istih, koji je fokusiran i svjestan prednosti i mogućih rizika, koji smatra da samo razmjenom informacija sa drugima može ostvariti ciljeve, koji vjeruje da bogatstvo uspjeha leži u timskom radu i koji je spreman da se prilagodi novonastalim situacijama i u izazovnim momentima pokazuje da posjeduje emotivne osobine koje su ključ stvaranja zdravog društva i efikasne organizacije. Emotivne vještine podrazumijevaju samosvijest; prepoznavanje, izražavanje i rukovanje sa osjećanjima, kontrolu impulsa i odlaganje zadovoljstva, ovladavanje stresom i anksioznošću. Mnoge kompetencije su interpersonalne: čitanje socijalnih i emotivnih znakova, slušanje, sposobnost odupiranja negativnim uticajima, zauzimanje tuđih perspektiva i razumijevanje kakvo je ponašanje prihvatljivo u datoj situaciji (Goleman, 1995:295). Emotivne vještine olakšavaju pojedincu djelovanje, doživljavanje i učenje u najrazličitijim situacijama bile one neugodnog karaktera ili pozitivne priče, kao što mu pomaže u uspostavljanju dugoročnih kvalitetnih međuljudskih odnosa kao i shvaćanju bogatstva različitosti.

5.3 Gardnerov profil uspješnog menadžera obrazovanja

Gardner je u toku svog dosadašnjeg rada kroz različite naučno-istraživačke radove (Leadership: A cognitive perspective (1996), Good work (2001), The five minds for the future (2008)) tumačio značaj liderstva i glavne aspekte istog. Gardner je svojom teorijom o višestrukoj inteligenciji iz 1983. god. („Frames of the Mind The Theory of Multiple Intelligences“) doprinjeo shvaćanju širokog spektra ljudskog potencijala i značaja sedam vrsta inteligencija za vještinu uspješnog upravljanja.

Sve veća grupa psihologa složila se sa Gardnerom da su se stari koncepti koeficijenta inteligencije vrtili oko uskog niza lingvističkih i matematičkih vještina (Goleman, 1995:67). Još jedna revolucionarna Gardnerova knjiga: *Five Minds for the Future* tumači 5 tipova umova koji su neophodni za uspješno liderstvo. To su: um discipline (postati ekspert), sintetizirajući (posjedovati cijelu sliku), kreativni (stvarati nove ideje), obzirni (razmijenjivati ideje i učiti od njih) i etički um (odgovornost prema zajednici).

U ovom radu ćemo se pored drugih Gardnerovih djela i djela drugih autora detaljnije upoznati sa njegovim djelom „Leading Minds: An Anatomy of Leadership“ kako bismo predstavili profil menadžera obrazovanja današnjice. U svom djelu „Leading Minds: An Anatomy of Leadership“ Gardner opisuje rad i postignuća 11 lidera iz različitih oblasti djelovanja. Smatra da su lideri poput Martin Luther King jr., Mahatma Gandhi, Robert Maynard Hutchins i Eleanor Roosevelt primjeri uspješnog liderstva XX vijeka, te su svojim djelovanjem obilježili historiju i dali značajan doprinos nauci, privredi i politici.

U nastavku navedene su ličnosti i njihov rad, predstavljenu Gardnerovom djelu „Leading Minds: An Anatomy of Leadership“, kako slijedi (Gardner, 1997):

1. Margaret Mead - pionira antropologij, značajno utjecala na proučavanje socijalnih promjena XX vijeka, proučavala probleme podizanja djece, ličnosti i kulture.
2. J. Robert Oppenheimer – američki fizičar, poznat je po radovima iz nuklearne fizike. Tokom Drugog svjetskog rata bio je na čelu istraživačkog rada za proizvodnju atomske bombe u Los Alamosu.
3. Robert Maynard Hutchins – sa trideset godina postaje rektor Univerziteta Chicago i osnivač Centra za Demokratske studije (Center for the Study of Democratic Institutions).
4. Alfred P. Sloan – ubraja se među osnivače velikih preduzeća. Na čelu firme General Motors razvio organizacijski obrazac uspješnog funkcionisanja centralizovane i decentralizovane strukture. Lider u auto industriji (direktor General Motors)
5. Georg C. Marshall – Bio je američki general i političar koji je služio kao vrhovni zapovjednik američke vojske, Državni tajnik, te Ministar obrane Sjedinjenih Američkih Država.
6. Papst Johannes XXIII - Papa od 28. listopada 1958. do smrti 1963. Proglašen svetim 2014. godine. Dao svoj doprinos prilikom uspostavljanja pozitivnih odnosa političkih lidera, i bio posrednik između religija, ideologije i nacija.
7. Eleanor Roosevelt – Supruga Franklina Roosevelta (predsjednika SAD-a). Politički aktivna, zastupala prava žene, ljudska prava i borila se protiv nezaposlenosti.
8. Martin Luther King jr. - Američki baptistički svećenik, aktivist za građanska prava i jedan od najvećih vođa za prava američkog crnačkog stanovništva.
9. Margaret Thatcher – Premijerka Ujedinjenog Kraljevstva. U toku svog mandata inicirala socijalne, ekonomske i političke promjene u svojoj zemlji, te uspostavila odnose sa Istočno Evropom.

10. Jean Monnet- Francuski političar i poslovni čovjek, koji se smatra jednim od osnivača Europske Unije.
11. Mahatma Gandhi - Indijski vođa nacije koji se izborio za nezavisnost Indije putem nenasilne revolucije.

Gardner opisuje lidere koji su ostavili historijski pečat, oni koji su svojim ponašanjem, djelovanjem ili govorom utjecali ga javno mijenje, uzrokovali promjene i ostavili pozitivno nasljeđe. Osobe čije ponašanje nije vremenski ograničeno. To su lideri koji mogu biti uzor svakoj prošloj, trenutnoj i budućoj generaciji. Stoga menadžeri obrazovanja preuzimajući određene obrasce ponašanja i razmišljanja stvaraju mogućnost napretka u profesionalnim i životnim poduhvatima. U procesu odrastanja, pa i u odrasloj dobi traže se uzori sa kojima se možemo identificirati. Zadatak menadžer obrazovanja je da proces individualne i grupne identifikacije usmjeri na konstruktivan način u kvalitetnom smjeru.

5.3.1. Podjela lidera

Gardner je prikazao osobe koji su svojim mislima i/ili postupcima utjecali na ponašanje i mišljenje svojih sugrađana. Grupisao je lidere prema različitim karakternim crtama, te definisao direktne i indirektne lidere, kao i svakodnevne, inovativne i vizionarske lidere.

Podjela prema načinu prenošenja poruke (Gardner, 1997:29-30):

- ✓ Svakodnevni lideri (Altagliche Fuhrer) – lideri koji se zadovoljavaju tradicionalnim putevima. Vode manje grupe, prema konkretnim trenutačnim aktivnostima.
- ✓ Inovativni lideri (Innovative Fuhrer) – ostavljaju trajan trag na grupu, mijenjaju svijet i stvaraju trendove (npr. Mead, Roosevelt)
- ✓ Vizionarski lideri (Visionare begabte Fuhrer) – stvara novu priču i uspješno je dijeli sa sugrađanima (npr. Gandhi, Jean Monnet, Muahmed a.s.)

Svakodnevni lider Gardner opisuje kao lidere koji tradicionalnim metodama i jednostavnim govorom privlače grupu, izvještavajući o trenutačnim činjenicama ne navodeći buduća očekivanje, događaje i vizije. Među gore odobranim liderima nijedan ne spada u grupu svakodnevnih. Inovativni lideri, kao što su Thatcher i Roosevelt su oni lideri čiji je talenat bio promovisati teme iz prošlosti i sadašnjosti koje su bivale zaboravljene ili zapostavljene, te iste oživjeti i aktivno raditi na njihovim izmjenama ili dopunama. Vizionarski lideri idu korak dalje u odnosu na ostale tipove lidera. Oni stvaraju nove priče, priče koje do tada nisu bile predmet realnog, iste sa ograničenim uspjehom prenose širokim masa i postepeno doprinose cjelokupnom društvu.

Razlika između inovativnih i vizionarskih menadžera leži u tome da se vizionarski menadžeri ostvaruju u specifičnim područjima kao što je umjetnost, visoko školstvo i nauka.

Podjela prema načinu djelovanja (Gardner, 1997):

- ✓ Indirektni lideri
- ✓ Direktni lideri

Indirektni lideri kroz svoja djela utječu na socijalnu grupu. Indirektni lideri su kreativni umjetnici, naučnici i stručnjaci iz različitih oblasti. Mead i Oppenheimer su na početku svoje karijere okarakterisani kao indirektni lideri, obzirom da su pokazivali izvrstan naučnoistraživački rad. Direktni lideri kroz svoj govor i upravljanje utječu na socijalnu grupu. Direktni lideri uspješno upravljaju institucijama i državama.

Prema Gardneru, liderstvo je kulturološki i duhovni proces. U procesu uspostavljanja položaja lidera isprepliće se indirektni i direktni uticaj na društvenu skupinu. Takođe kako u različitim životnim fazama bivamo indirektni ili direktni lider, tako i u određenim organizacijskim skupinama zauzimamo različite pozicije. S tim u vezi menadžer obrazovanja direktno djeluje na rad i uspješno funkcionisanje organizacije, dok indirektno utječe na razvoj korisnika (ciljane skupine).

5.3.2. Indirektni lideri

Indirektni lideri opisani u djelu su: Margaret Mead, J. Robert Oppenheimer, Alfred P. Solan, Robert Hutchins. Mead, Oppenheimer, Hutchin i Solan možemo klasificirati kao indirektno lidere shodno činjenici da je početak njihovih karijera obilježen indirektnim liderstvom kao i zbog svoje prirode uticaja na promjene u svojim područjima ekspertize. Mead i Oppenheimer su bili uspješni naučnici u svojim oblastima izučavanja, gdje su postigli izvrsne rezultate koji su doveli do naučnog razvoja u oblastima antropologije i fizike. Vremenom, kroz razvojni proces liderstva postaju direktni lideri.

Mead je pokazivala spremnost za preuzimanje rizika i odgovornosti, snagu i volju za pokretanjem promjena koji će doprinjeti razvoju društvene zajednice. Kroz svoje publikacije i naučnoistraživački rad postajala je indirektni lider, upravljanjem svojom naučno-istraživačkom grupom zaprima preuzima ulogu direktnog lidera. Oppenheimer prelazi sa indirektnog lidera iz oblasti fizike u direktnog lidera heterogene istraživačke zajednice poznate pod nazivom „Manhattan projekat“. Lidersku funkciju preuzima zbog posjedovanja izvrsnog stručnog znanja, sposobnost da govori jednostavnim i svima razumljivim jezikom,

vodio brigu o uslovima života radnika koji su se nalazili na decentralizovanim područjima rada, motivacije radnike, njegovanja bliskog kontakta sa porodicama radnika, te pokazivanjem brige i o pomoćnom osoblju. Uspio je suzbiti svoj temperament i potisnuti svoju aroganciju. Uspješno je balansirao između uloge lidera znanstvenog preduzeća i uloge kolege.

Mead i Oppernheimer u svojim liderskim karakteristikama njeguju sličnosti kao što su: da već u ranim godinama pokazuju izvrsne intelektualne sposobnosti, osjetljivosti i znatiželju, te su oboje u kratkom vremenskom roku postali lideri u svojim područjima djelovanja i oboje su pokazali svoje liderske sposobnosti u svojim stručnim oblastima.

Hutchin je na osnovu svojih intelektualnih sposobnosti i dominantne ličnosti u mladim godinama preuzeo funkciju direktnog lidera, rektora Univerziteta, kasnije i menadžera u drugim institucijama. Disciplinovan i intelektualni duh, sa izrazitom sposobnošću verbalnog i pisanog izražavanja, interperosnalne inteligenciji umijeća da inspiriše zajednicu pomogle su mu prilikom pozicioniranja na ljestvici ključnih lidera. Nadalje, Solan je bio dugi niz godina predsjednik uprave, poslije i predsjednik Nadzornog odbora u firmi General Motors. Svojim znanjem u oblasti organizacije i upravljanja, kao i stručnim znanjem koje je stekao kroz formalno obrazovanje dao je doprinos u kvalitativnom i kvantitativom rastu firme GM. Pristupačnim i otvorenim pristupom, demokratskim donošenjem odluka, postavljanjem najboljih stručnjake na upravljačke funkcije, i implementacijom efikasnog procesa monitoringa kreirao je društvo motivisanih i proaktivnih pojedinaca koji teže ka ostvarivanju zajedničkog cilja. Hutchin i Solan su u toku svoje karijere bili indirektni i direktni lideri, uzevši u obzir da je Hutchin pored upravljanja institucijama izdavao i publikacije u vezi obrazovanja, Solan je kroz razvoj u svojoj profesionalnoj karijeri od indirektnog lidera postao direktni lider.

Indirektni lideri utječu na način da su postali eksperti iz određene stručne oblasti, te kroz svoja načuna postignuća i djela indirektno utječu na interesnu zajednicu. Indirektni lideri su bili karakteristični po osnovu svoje ljubavi i posvećenosti prema stručnoj oblasti koju su izučavali. Napredovanje u istoj omogućavalo im je indirektni uticaj na društveno-političku scenu. Uzevši u obzir da je razvojni proces liderstva cijeloživotan, veći broj indirektnih lidera prelazi u direktne lidere ili zauzima poziciju indirektno-direktnog lidera.

5.3.3. Direktni lideri

Klasifikacija direktnih lidera dodijeljena je sljedećim liderima: Margaret Thatcher, George C. Marshall, Papa Johannes XXIII, Elanor Roosevelt, Martin Luther King jr., Jean Monnet, Mahatma Gandhi.

Margaret Thatcher bila je direktni lider za vrijeme kada je oponašala funkciju premjerke Velike Britanije, te je bila imenovana 3 puta za navedenu poziciju. Mlada, atraktivna, suverena, dobro informisana, komunikativna i energična oduševljavala je svoje političke kolege i širu društvenu masu. Svojim energičnim pristupom, upornošću i umijećem govora uspjela je inovativno djelovati na politički sistem u Velikoj Britaniji.

Marshall je zauzimao ulogu direktnog lidera upravljajući američkom vojskom, te kanije oponašajući poziciju ministra. On kao i ostali lideri već u počecima svog profesionalnog razvoja nisu pokazivali barijere prilikom uključivanja u diskusije i zastupanja svojih stavovaprema svojim iskusnijim kolegama i nadređenima. Marshall je je bio izvrstan govornik, koji je posjedovao umijeće delegiranja zadataka, promovisanja zajedničkog rada i prebacivanja autoriteta ili po potrebi sprovođenja istog. Marshall je smatrao da svaki vojnik treba da posjeduje balans između humanosti i razumijevanja sa potrebnom dozom discipline i autoriteta, po čijem principu je sam živio. Marshall je bio osoba koja je na svoje sugrađane u ratu i miru pozitivno utjecala. Papa Johannes XXIII je svojim način življenja i pripovjedanja pokazivao kako biti dobar krišćanin. Direktnim liderstvom širio je vrijednosti morala, ljubavi prema drugom, razumijevanja i opraštanja. Na pomalo ironičan i humorističan način prenosio je poruke svakodnevnice naglašavajući važnost društvene svijesti i pokazivao da je i on samo običan čovjek. Sličnost između Marshalla i Pape leži u tome da su bili institucionalni lideri, lideri koji su postajali lider preuzimajući ulogu vođe u dominantnim organizacijama.

Svim liderima je jednaka njihova upornost u poslu koji su obavljali, s tim da su Roosevelt i King pokazivali dodatni napor u ostvarivanju ciljeva na područjima koje većinsko društvo do tada nije bilo prihvatilo. Roosevelt kao i King na početku svoje karijere nisu težili prema liderskim pozicijam. Roosevelt sa ciljem da bude dobra majka i supruga uspješnog muškarca Franklina Roosevelt, King da bude pastor i rektor na renomiranom Univerzitetu. Vremenske prilike ili neprilike u političkom i društvenom svijetu povukli su Roosevelt i Kinga da djeluju sa ciljem stvaranja društvenih promjena koje će ostati zabilježene kao društvene reforme 20. vijeka. Roosevelt i King predstavlji su lidere nedominantne društvene grupe, društvene skupine koje su bile predmet diskriminacije i omaložavanja. Roosevelt bila je organizacijski talenat, pokazivala je razumijevanje i zavidnu izdržljivost i snagu da se bori za prava manjine. Roosevelt se borila za aktivno sudjelovanje žena u političkom svijetu, koristila je medije kako bi podstakla i informisala o pravima građana slabijeg socijalnog okruženja, borila se za prava američkih crnaca, predstavljala je sponu između vlade i potreba građana, te uticala na odluke tadašnjeg predsjednika Amerike, njenog supruga. Roosevelt zbog svoje verodostojnosti,

identifikacije sa problemima o kojima je govorila, političkih konekcija i borbenog duha uspijevala je da privuče privilegovano društvo i implementira društvene promjene. Roosevelt je za sebe govorila da je posjedovala samo 3 prednosti: dovoljnu dozu znatiželje, volja za preuzimanjem svake ponuđene prilike da više nauči, energičnost i samodisciplina. King kao i Roosevelt bili su lider društvene skupine koja je trpila nepravdu, diskriminaciju i rasizma. Specifičnost njihovog liderstva leži u tome da oni nisu proizašli iz struktuiranog političkog ili instuticonalnog sistema, već su se svojim govornim talentom i borbom za ljudska prava pozicionirali na poziciji lidera podređene društvene skupine. Podređene društvene skupine mogle su se identificirati sa Kingom i Roosvel, kroz njihovo pripovijedanje prepoznavali su svoja prava, inpirisani govorom rasla je njihova snaga i hrabrost za borbom za bolje sutra.

Monnet i Gandhi predstavljali su sliku isprepletenih oblika liderstva, kako direktni, indirektni, tako i inovativni i visionarski. Monnet i Gandi su se odvajali od tradicionalnog političkog sistema, konstruktivnoprionalazeći nove inovativne načine postizanja društveno-političkih ciljeva. Uspijevali su ostvariti svoje vizije, zato što nisu odustajali od istih i čvrsto vjerovali da se mogu realizirati.

Ono što menadžeri današnjice mogu naučiti od direktnih lidera XX vijeka jeste umijeće prenošenja poruke, vjerovanje u mogućnosti ostvarivanja ciljeva neograničavajući se vremenskim rokovima i preprekama i predstavljanje inovativno-konstruktivnih pristupa prema promjenama.

5.3.4. Zajedničke karakterne crte lidera xx vijeka

Uspješnost lidera leži u njihovom prepoznavanju pravog trenutka za akcije, u vjerovanju u ono što govore, u njihovom djelovanju u skladu sa rečenim, u mogućnosti da se socijalna skupina identificira sa njima i u postavljanju i ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Tabela 2. Prikaz Gardnervog tumačenja uspješnog menadžera

Lideri XX vijeka	Direktni Indirektni	Osobine
Margaret Mead	Indirektni	Inovativni lider, spremnost za preuzimanjem rizika i odgovornosti, snaga i volja za pokretanjem promjena, izvrsne intelektualne sposobnosti, osjetljivost i znatiželja, izvrsno stručno znanje

J. Robert Oppenheimer	Indirektni	izvrsne intelektualne sposobnosti, osjetljivost i znatiželja, izvrsno stručno znanje, sposobnost da govori jednostavnim jezikom, vodio brigu o uslovima života radnika, njegovao bliski kontakt sa porodicama radnika, vodio brigu i o pomoćnom osoblju, uspješno balansirao između uloge lidera i uloge kolege
Robert Maynard Hutchins	Indirektni	izvrsne intelektualnih sposobnosti, dominantna ličnosti, disciplinovan i intelektualni duh, izrazita sposobnost verbalnog i pisanog izražavanja, interperosnalne inteligencije i umijeća da inspiriše zajednicu
Alfred P. Sloan	Indirektni	specifično znanje u oblasti organizacije i upravljanja, stručno znanje, pristupačnim i otvoren pristup, demokratsko donošenje odluka
Georg C. Marshall	Direktni	uključivanja u diskusije zastupanja svojih stavova, umijeće delegiranja zadataka, promovisanja zajedničkog rada, balans između humanosti i razumijevanj, disciplina i autoritet, institucionalni lider
Papst Johannes XXIII	Direktni	Direktni institucionalni lider, isticao važnost ljubavi prema drugom, razumijevanja i opraštanja i važnost društvene svijesti, skroman
Eleanor Roosevelt	Direktni	Inovativni lider, organizacijski i govorni talenat, razumijevanje, izdržljivost, autentična, politički uvezana, borbenog duha, znatiželjna, želja za učenjem, energičnost i samodisciplina.

Martin Luther King jr	Direktni	govorni talenat, borbenog duha, autentičan, područje djelovanja borba protiv rasizma i diskriminacije
Margaret Thatcher	Direktni	dobro informisana, komunikativna i energična
Jean Monnet	Direktni	inovativni i visionarski lider, političar i vođa heterogene skupine, izrazito samopouzdanje, sposobnost umrežavanja
Mahatma Gandhi	Direktni	inovativni i visionarski lider, vođa heterogene skupine, izraženo kritičko mišljenje prema tradicionalnoj politici

U tabeli 2. prikazani su tipovi liderstva i karakterne osobine 11 lidera XX vijeka. Iz tabele 2. vidljivo je da su lideri direktno ili indirektno utjecali na svoju zajednicu, bilo to direktnim vodstvom određenog kolektiva ili indirektnim djelovanjem putem svog naučnog rada. Također možemo primjetiti da je Gardner (1997) u svom djelu opisao 4 indirektna lidera i 7 direktnih lidera. Uzevši u obzir razvojni proces navedenih menadžera i osobine možemo reći da menadžera obrazovanja u zavisnosti od kolektiva može direktno ili indirektno utjecati na okruženje. S tim u vezi menadžeri obrazovanja su oni koji u različitim aktivnostima i razvojnim fazama imaju direktan ili indirektnan utjecaj na organizaciju. Nadalje, u skladu sa osobinama prikazane u tabeli 2. možemo odrediti ključne faktore koji određuju uspješnost liderstva. Ključne faktora uspješnog liderstva prikazao je Gardner(1997), kako slijedi:

- ✓ Način prenošenja informacija/uvjerenja. Osobe koje ne djeluju u skladu sa svojim uvjerenjima negativno utječu na uvjerljivost i kvalitetposlane poruke.
- ✓ Originalnost (kopiranje tuđih misli i pretvaranje ne vode do pozicije lidera)
- ✓ Odabir teme (u pravo vrijeme na pravom mjestu), teme sa kojima se susreće ciljane grupa, koje su aktuelne, koje se tiču samog lidera i njegove grupe. Priča o ljudskim strahovima, željama i snovima.
- ✓ Postavljanje zajedničkog cilja

Menadžer obrazovanja prenosi poruke vrijednosti u koje vjeruje i koje primjenjuje, birajući efektivne kanale komunikacije i ispravne trenutke, te na taj način razvija proaktivno i

produktivno okruženje. Posmatrajući ključne faktore liderstva postavljene od Gardnera možemo zaključiti da iste zahtijevaju prisustvo emocionalne inteligencije, gdje možemo da pronađemo sličnosti sa Golemanovom interpretacijom uspješnog menadžera. Kako bi pojedinac bio u mogućnosti konstruktivno prenositi poruku i na taj način utjecao na promjene potrebna mu je sposobnost odsluškivanja i prepoznavanja aktualnih tema i umijeće pravovremenog i korektnog reagovanje na njih, što traži određen stepen emocionalne inteligencije.

5.3.5. Liderstvo i ljudski razvoj

Gardner povezuje liderstvo sa razvojem društva, te shodno tome postavlja četiri faktora koja se odnose na proces razvoja sposobnosti upravljanja i liderstva.

4 faktora razvoja menadžera prema Gardneru (1997) su kako slijedi:

- ✓ Naslijeđe (čovjek kao primat)
- ✓ Socijalizacija
- ✓ Razmišljanje petogodišnjaka
- ✓ Stručno znanje

Pod faktorom naslijeđa Gardner opisuje razvoj čovječanstva, koje je u svojim počecima, kao i sada pokazivalo nenaučene obrasce ponašanja postavljajući se u grupi dominantno kao vođa ili podređeno kao pratilac, imitirajući ponašanje dominantnog. Faktor socijalizacije podrazumijeva važnost socio-emocionalnog povezivanja već u doba novorođenčadi. Dijete u ranoj dobi indetificira se sa osobama iz svog bliskog društvenog okruženja, te na taj način razvija vrijednosti i stvara sliku o sebi i društvu koje ga okružuje. Djeca koja pronalaze uzora i u širem okruženju pokazuju tendencije da se razviju u buduće lidere. Razmišljanje petogodišnjaka kao treći razvojni faktor budućeg lidera podrazumijeva sposobnosti u odrasloj dobi sačuvati bogatstvo dječije znatiželje, inovativnosti, mašte i spremnosti za novim. Posljedni faktor opisuje posjedovanje opšteg obrazovanja što podrazumijeva opšta znanja iz različitih oblasti.

Liderstvo predstavlja razvojni proces koji obuhvata životni ciklus počevši od ranog djetinstva i nastvljajući u odrasloj dobi. Lideri već u ranom djetinstvu pokazuju spremnost preuzimanja rizika a dodatno i u odrasloj dobi uspijevaju privući masu svojim govorom.

5.3.6. Proces liderstva

Gardner (1997) je definisao 4 ključna procesa razvoja liderstva, s tim da je potrebno naglasiti da je liderstvo razvojni proces koji nema svoj završetak. Liderstvo je umijeće koje zahtijeva kontinuirano učenja i sazrijevanje. Procesi razvoja liderstva predstavljaju putokaze koji prikazuju okvirne tačke sa kojima će se lideri susretati.

Prema Gardneru (1997), prva razvojna tačka je povezanost i zajednica. Lideri moraju biti povezani sa svojom zajednicom/organizacijom, te imati razvijenu dvosmjernu komunikaciju, kako bi obje strane efikasno utjecali jedna na drugu. S ciljem dugoročne povezanosti lidera i zajednice/organizacije neophodno je zajedničke vrijednosti institucionalno ili organizaciono primjeniti. Što bi u slučaju menadžementa obrazovanja podrazumijevalo identifikacija i implementacija i primjena zajedničkih vrijednosti unutar organizacije u kojoj menadžer obrazovanja djeluje. Druga tačka razvojne faze lidera predstavlja određeni životni ritmus. Lider i/ ili menadžer obrazovanja trebaju prepoznati u kojoj mjeri je konstruktivno biti u kontaktu sa zajednicom/organizacijom i u kojoj mjeri biti „izoliran“. Razlike prilikom definisanja vremena kontakta i izolacije nalazimo između direktnih i indirektnih lidera. Razlog tome jeste što su zbog prirode posla potrebe za direktnim kontaktom manje kod indirektnih lidera nego direktnih. Primjetna povezanost između rečenog i doživljenog odnosi se na treću razvojnu fazu lidera. Naime, lideri određuje kako ono što pripovijedaju tako i oni neverbalni znaci onoga što su iskusili. Menadžeri obrazovanja ne bi uspjeli da zadrže povjerenje organizacije ukoliko bi postupali suprotno onome što pripovijedaju, te ukoliko vjerodostojno ne bi znali prenijeti poruku. Posljednji faktor razvoja lidera predstavlja centralni značaj slobode izbora. Mogućnost zajednice da slobodno odabere lidera pozicionira istog na mjesto pokretača promjena za dobro kolektiva i značaj pojedinca.

6. Razlike i sličnosti profila menadžera u djelima Golemana i Gardnera

U procesu donošenja zaključka o poželjnim i ključnim vještinama koje treba da posjeduje kvalitetan menadžer obrazovanja, analize iz oblasti emocionalne inteligencije i uzornih profila lidera XX vijeka predstavljaju osnovne referentne tačke pri pronalaganju odgovora. Goleman i Gardner pored toga što su utjecali na re-definisanje pojam intelektualne inteligencije i klasificiranja bogastva uma, dali su svoj značajan doprinos u tumačenju liderstva i vještina koje karakterišu uspješnog lidera. Imenovani naučnici su prilikom svojih analiza polje zanimanja posmatrali iz različitih uglova pri čemu su često nailazili na jednake

zaključke. U nastavku ovog rada predstaviti ćemo razlike i sličnosti o profilima menadžera u teorijama Golemana i Gardnera.

6.2. Razlika u profilima menadžera kod Golemana i Gardnera

Goleman i Gardner, obojica se pored drugih značajnih projekata, izučavali liderstvo i vještine koje bi trebao posjedovati uspješan lider. Primjenom njihovih teorija o liderstvu revocionirali su rad unutar profitnih i neprofitnih organizacija.

Tabela 3. Razlike tumačenja liderstva u djelima „Emocionalna inteligencija“ i „Leading Minds“

Goleman izučavajući emocionalnu inteligenciju daje smjernice za uspješno upravljanje organizacijama kao i umijeće liderstva. Teorijom o emocionalnoj inteligenciji prikazao je važnost uloge emocija u svakom životnom aspektu. Ulazio je duboko u analizu moći emocija na način da je dočarao da je svaka druga inteligencija kao i svako djelovanje, indirektna ili direktna uzročno-posljedična reakcija emocije. Gardner i njegovi saradnici nisu detaljno tražili ulogu osjećanja u tim inteligencijama usredsređujući se više na kognicije o osjećanju. (Goleman, 1995:64). Gardner je emocionalnu inteligenciju posmatrao kao jedan dio kompleksnosti ljudskog sistema koji ima svoju značajnu ulogu u liderstvu, ali ne jedinu.

Daniel Goleman	Howard Gardner
EI čine nekognitivne sposobnosti, kompetencije i vještine koje utječu na sposobnost osobe da se nosi sa zahtjevima i pritiscima okoline.	EI posmatrao je kao jedan dio kompleksnosti ljudskog sistema koji ima svoju značajnu ulogu u liderstvu, ali ne jedinu.
Bitan aspekt liderstva je EI koja se sastoji od: samosvijesti, samoregulacije, motivacije, empatija, socijalne kompetencije	Bitan aspekt liderstva: EI, tehnička znanja i etičnost
Fokusiran na čitav spektar (nekognitivnih) emocionalnih sposobnosti u liderstvu.	Ne ulazi dublje u analize osjećanja, te je smatrao da su ista posljedica misli.
Analiza liderstva putem detaljnog prikaza emocija, njenog razvoja i procesa učenja	Analiza liderstva kroz tumačenje procesa odrastanja i obrazaca ponašanja lidera XX vijeka

Smatrao je da je emocionalna inteligencija bitan aspekt liderstva, ali da su tehnička znanja i

etičnost zasebni i jednako bitni elementi. Gardner nije dublje ulazio u analize osjećanja, te je smatrao da su ista posljedica misli, dok je Goleman fokusiran na čitav spektar emocionalne sposobnosti, te je važnost osjećanja postavio na najviše mjesto za uspješnost pojedinca i kolektiva. Prema Golemanu emocionalnu inteligenciju čine nekognitivne sposobnosti, kompetencije i vještine koje utječu na sposobnost osobe da se nosi sa zahtjevima i pritiscima okoline.

Razlika u proučavanju profila menadžera u djelima Gardnera i Golemana leži u tome da se Gardner koncentrisao na misaone procese, te proučavajući osjećanja povezoao iste sa mislima. Goleman je naglašavao važnost osjećanja u procesu razvoja i ostvarivanju uspjeha, te je intelektualnu inteligenciju i emocionalnu inteligenciju posmatrao kao zasebne cijeline.

6.3. Sličnosti u profilima menadžera kod Golemana i Gardnera

Analizom djela naučnika Golemana i Gardnera u oblasti upravljanja i liderstva mogu se uočiti sličnosti prilikom postavljanja vještina koje odlikuju uspješne lidere.

Goleman je pored tumačenja pojma emocionalne inteligencije kao sposobnosti koja predstavlja ključnu važnost za uspješan život pojedinca i grupe, specificirao osjećanja grupisanjem pažnje na 3 dijela, a sve sa ciljem uspješnog upravljanja i liderstva. Grupisanje pažnje na 3 grupe – fokus prema sebi, fokus prema drugima i fokus prema svijetu, stavlja novo svjetlo na praksu vještine liderstva. Fokusirajući se prema unutra i fokusirajući se konstruktivno na druge pomaže liderima njegovati primarne elemente emocionalne inteligencije. Fokus na svijet može poboljšati sposobnost osmišljavanja strategije, inovacija i upravljanja organizacijom (Goleman, 2013).

Goleman (2013) je kroz grupisanje fokusa prikazao sliku uspješnog lidera:

Fokus na sebe: Lider treba da bude svijestan sebe, svojih želja i mogućnosti (samosvijesnost), potrebno je da bude autentičan, i da posjeduje snagu volje i kognitivne kontrole (samokontrola)

Fokus na druge: Sposobnost uspostavljanja socijalne povezanosti i razvoja empatije što podrazumijeva sposobnost razumijevanja tuđe perspektive, suosjećanja i prepoznavanja šta druga osoba želi od nas su vještine lidera.

Fokus na svijet: Lider je sposoban da posmatra situacije iz različitih uglova, fokusira se na strategiju izbjegavajući rutinu i stvarajući inovacije.

Sve navedene sposobnosti predstavljaju odlike emocionalne inteligencije, bez koje lideri ne bi bili u mogućnosti uspješno stvarati, usmjeravati i održavati. Gardner uvažava koliko su bitne ove emocionalne sposobnosti i sposobnosti rukovanja međuljudskim odnosima u životnim nadaćama. „U današnjem svijetu nema inteligencije koja je bitnija od interpersonalne. Ukoliko vam nije razvijena, napravićete loše izbore u pogledu bračnog partnera, zaposlenja, i tako dalje. Trebalo bi da obučimo djecu ličnim inteligencijama još u školi“ (Goleman, 1995:66). Golemanov fokus prema sebi možemo pronaći u Gardnerovim djelima gdje opisivajući uzorne lidere XX vijeka navodi da je jedna od najvažnijih osobina direktnih i indirektnih lidera bila njihova autentičnost, da su se njihovi sljedbenici mogli identificirati sa njihovim djelima i pričama.

Sličnosti između Golemanove podjele fokusa prema drugima i opisa vještina liderstva pronalazimo u Gardnerovim tumačenjima komponenti liderstva. Prema Gardneru, interpersonalne komponente čine sastavni dio sposobnosti koje odlikuju profil uspješnog liderstva. Goleman (1995: 146) spominje komponente interpersonalne inteligencije prema Heč i Gardneru, kako slijedi:

- ✓ Organizovanje grupe osnovna vještina lidera, koja podrazumijeva iniciranje i koordisanje napora u mreži ljudi.
- ✓ Pregovaranje o rješenjima talent medijatora, koji sprečava sukobe ili razrješava već razbuktale
- ✓ Lična povezanost – talent empatije i povezanosti, takvi ljudi su dobri timski igrači, dobri menadžeri, i sjajni učitelji
- ✓ Društvena analiza – sposobnost otkrivanja i imanja uvida o tuđim osjećanjima, motivima ili brigama.

Golemanov fokus prema svijetu možemo povezati sa Gardnerovom podjelom tipa lidera, na svakodnevnog, vizionarskog i inovativnog lidera, gdje su vizionarski i inovativni oni koji su fokusirani prema svijetu.

Sličnosti profila menadžera u djelima Golemana i Gardnera otkrivamo u ideji da je liderstvo spektar različitih osobina koje su podložne konstantnim promjenama i zahtijevaju cjeloživotno učenje. Goleman i Gardner smatraju da je uspješan lider onaj koji umije da osjeti potrebe svojih sljedbenika i da djeluje u skladu sa istima, da postavlja vizionarske i inovativne ciljeve koji zajedničkim snagama ostvaruje.

7. Tumačenja različitih autora o profilu menadžera u obrazovanju

U ranijim poglavljima upoznali smo se sa pojmom menadžementa, te smo ustanovili da je menadžment predmet proučavanja različitih naučnih oblasti. U nastavku teksta razmotriti ćemo pojmove menadžementa, liderstva i njihovu ulogu u obrazovanju iz perspektive različitih autora.

Prema riječima jednog od najznačajnijih savremenih autora Pitera Drakera (Peter Ferdinand Drucker) menadžment je „slobodna vještina“ i „tehnologija“, jer se bavi djelovanjem i primjenom, ali, takođe, i ljudima i njihovim vrijednostima. Po njemu to je koncept efektivnosti (sposobnost da se stvari rade pravilno, odnosno da se postižu rezultati koji su u skladu sa ulaganjima) i efikasnosti (biranje pravih ciljeva, što je ključ uspjeha svake organizacije)(Lukić, Mustafić, Došenović, 2015). Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999) je na osnovu istraživanja ljudskih potencijala u Hrvatskoj menadžerski profil podijelila na sedam osnovnih kompetencija:

1. Upotreba moći: upotreba utjecaja da se osigura pristanak.
2. Točna ocjena sebe: realistična ili utemeljena spoznaja o sebi, svojim snagama, slabostima i ograničenjima.
3. Pozitivan odnos: Temeljno vjerovanje u druge; uvjerenje da su ljudi dobri; optimizam i kod drugih stvaranje osjećaja da su važni.
4. Prirodnost: sposobnost skladnog i lakog izražavanja misli i ideja te donošenje brzih odluka.
5. Logičko mišljenje: stavljanje događaja u uzročan slijed; metodičnost i sistematičnost.
6. Specijalizirano znanje: znanje upotrebljivih podataka, teorija, okvira ili modela.
7. Razvijanje drugih: pomaganje drugima da obave svoj posao, preuzimanje uloge trenera i upotreba povratnih informacija u poticanju vlastitog razvoja drugih.

Menadžer obrazovanja je onaj koji će poticati, inspirisati i motivisati druge, koji će donositi strateške odluke, koji će imati viziju i istu na pravi način prenositi zainteresovanom kolektivu, te onaj koji će biti svjestan sebe i svojih mogućnosti.

U članku Menadžment i liderstvo autori (2015) smatraju da svakog lidera čine sljedeće četiri stvari:

1. Mora da ima sljedbenike – lider bez sljedbenika je kao vojskovođa bez vojnika.

2. Lidera čine rezultati, a ne popularnost – lideri koji ne stvaraju i nemaju rezultate, ustvari, nisu pravi lideri.
3. Lideri moraju biti primjer drugima – kod lidera postoji efekat ugledanja.
4. Liderstvo je odgovornost, prije svega, a te onda slijedi položaj, titula, privilegije, moć ili novac.

Možemo pronaći paralele između kompetencija menadžera koje su predstavljene od strane Bahtijarević-Šiber kao i Lukića i sar., sa opisima uzornih lidera koje Gardner u svojim djelima opisuje i profilom menadžera sa visokim emocionalnim sposobnostima koje je Goleman prikazao. Iz pedagoške perspektive, menadžer obrazovanja bi trebao da bude osoba koja posjeduje specifično tehničko znanje, viziju o organizaciji, i umijeće da privuče i inspiriše sljedbenike.

Glavne karakteristike savremenog menadžmenta u obrazovnim institucijama su: (Karavidić, 2006)

- ✓ Menadžment u obrazovanju predstavlja proces, ili niz, kontinuiranih i povezanih aktivnosti;
- ✓ Prvenstveno je orijentisan na realizovanje ciljeva organizacije;
- ✓ U najvećem broju slučajeva, ostvaruje se kroz rad sa ljudima i pomoću resursa same organizacije.

Menadžment obrazovanja obuhvata procese planiranja, realizacije i praćenja aktivnosti unutar organizacije, kao i uspostavljanje dugoročnih odnosa sa svim internim i eksternim sudionicima organizacije, te kreiranje i širenje vizije i misije organizacije. Menadžment u obrazovanju je istodobno naziv za stručno područje, znanstvenu disciplinu, profesiju i funkciju. Taj pojam uključuje upravljanje cjelokupnom djelatnošću odgoja i obrazovanja, rukovođenje prosvjetnim ustanovama, vođenje odgojno-obrazovnog i drugog osoblja u obrazovnim ustanovama, unutarnji razvoj, te vođenje i unaprjeđenje radnog procesa u organizaciji. O menadžmentu u obrazovanju je moguće govoriti u širem smislu, kao o upravljanju i rukovođenju u cjelokupnoj obrazovnoj djelatnosti, u užem smislu, kao o rukovođenju i vođenju u školi te o poslu (ruko)voditelja odgojno-obrazovnih ustanova. Menadžer obrazovanja zauzima značajnu ulogu u procesima upravljanja organizacijom. Njegova uloga leži u tome da unaprjeđuje postojeće i prati promjene, te u skladu sa istima inovativno djeluje a sve sa ciljem stvaranja zdravog i perspektivnog okruženja.

U savremenim društvima, za rad obrazovne institucije važna je preduzetnička filozofija, ali i strategija i kreativnost. Od naročite je važnosti tzv. 3K – kultura rada, klima znanja i komuniciranje (Karavidić., Čukanović-Karavidić, 2016). Cjelokupan sistem obrazovanja predstavlja „centralni nervni sistem“ svakog društva – kulturni spektar sastavljen od odgojno-obrazovnih parametara koji se razvija raznovrsnim komunikacijskim kanalima. U tom kulturnom spektru značajnu ulogu zauzima menadžer obrazovanja koji svojim kompetencijama i vještim prepoznaje potrebe sljedbenika, inspiriše i osigurava rast i razvoj kulturnog spektra. Kompetencije i vještine koje se ističu jesu: pristupačnost u odnosu sa ljudima, otvorena komunikacija, autentičnost, povjerenje, razvijanje timskog rada, ispravna procjena situacije i potreba, motivisanje, prihvatanje tuđih ideja i prijedloga i upravljanje promjenama. Šormaza (2017) u radu „Uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju“ navodi da prema Staničić S. (2006) savremeni menadžer u obrazovanju treba da ima potrebne kompetencije i izvrsno znanje jezika izvođenja programa. Autor smatra da „idealni menadžer“ u obrazovanju, između ostalog, treba da bude: integrator kadrovskih potencijala i radnih procesa; preduzetnik i proizvođač uspješnih obrazovnih rezultata; sistematični inicijator ideja, akcija i promjena; kreativni vizionar i planer; komunikativni koordinator; konstruktivni tehnolog organizacije i inovacija; participativni animator, strateg kroz kontinuirano obrazovanje itd. Menadžer obrazovanja je direktno i indirektno uključen u sve procese organizacije, poznavalac je procesa, regulativa i pronalazi puteve optimizacije istih, pored operativnih aktivnosti predstavlja osobu koja jasno vidi i samouvjereno ostvaruje krajnji cilj, istinski poznaje ljude koji sudjeluju u organizaciji i oživljava njihov potencijal zadovoljavajući na taj način potrebe i očekivanja društvene zajednice. Savremenim modernim organizacijama su potrebni menadžeri koji vladaju znanjima, kompetencijama i vještinama za učinkovito pedagoško vođenje koje će organizacijama osigurati visoku razinu kvalitete. Pored stručnih kompetencija od menadžera obrazovanja se očekuje uspostavljanje partnerskih i prijateljskih odnosa s internim (zaposlenici, učenici, polaznici, nastavnici) i eksternim (nevladine organizacije, državne ustanove, dobavljači, eksterni saradnici) sudionicima. Važne su i njegove socijalne, emocionalne sposobnosti i komunikacijske kompetencije, te optimizam i vizija za stvaranje zajedničke misije organizacije.

Stogdilov (1948, 1974) je utvrdio deset osobina koje su pozitivno povezane s liderstvom: odgovornost i završavanje radova, energija i ustrajnost u ostvarivanju ciljeva, smjelost i originalnost u rješavanju problema, preuzimanje inicijative u socijalnim situacijama, samopouzdanje i osjećaj osobnog identiteta, spremnost na prihvatanje posljedica odluka i

postupaka, spremnost na suočavanje sa stresovima zbog međuljudskih odnosa, spremnost na toleriranje frustracije i odgode, sposobnost utjecaja na ponašanje drugih i sposobnost strukturiranja sustava socijalne interakcije prema trenutačnim problemima. Kirkpatric i Locke (1991) su utvrdili šest osobina po kojima se vođe razlikuju od onih koji nisu vođe: inicijativa, želja za vodstvom, iskrenost i poštovanje, samopouzdanje, kognitivne sposobnosti i znanja o poslu. Autori smatraju da se s tim osobinama ljudi mogu roditi, ali ih mogu i naučiti. Možemo zaključiti da su središnje i ključne osobine vođa: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost. Staničić (2002) zastupa stav da su ključne interpersonalne vještine važne za uspješno vođenje. Resman (2001) ističe upravljanje ljudima kao ključnu kompetenciju za uspješno vođenje. Cetro (1990) je jasno istaknuo koje su to kvalitete vođe: uspješni u radu, ljudi sa silnom energijom, sposobni za rad na dulji rok, usmjereni prema određenom cilju i samostalno zaključuju. U djelu Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta Buhač (2017) navodi da su Kouzes i Posner (2010) autori Leadership Challenge, intervjuirali 75 000 ljudi te su prepoznali deset obilježja potrebnih za vođu. Njihov popis uključuje sljedeće karakteristike: menadžer širokog uma, kompetentan, pouzdan, pošten, usmjeren na budućnost, iskren, inspirirajući, inteligentan, podržavajući i usmjeren na cilj.

U tabeli 4. izdvojene i grupisane su karakterne crte uspješnih menadžera koje su spominjali gore navedeni autori. Spomenute karakterne crte uspješnih menadžera prikazali smo, kako bismo iste povezali sa karakternim crtama menadžera obrazovanja, te na taj način prikazali ključne osobine istih. Tabela 4. prikazuje da od mogućih 10 autora, ukupno 5 dijele stav da su jedne od ključnih osobina menadžera stručno znanje, kreativnost i vizionarsko djelovanje, ukupno 6 autora smatra da jedna od osobina: biti usmjeren na cilj, predstavlja ključ uspjeha menadžera. Autori su najviše saglasni da emocionalna sposobnost predstavlja parametar uspjeha, ukupno 7 od 10 autora. Autentičnost i komunikacija kod razmatranih autora je prisutna ali manje značajna u odnosu na pomenute karakterne crte.

Tabela 4. Prikaz zajedničkih karakternih crta menadžera obrazovanja iz perspektive različitih autora

Karakterne crte menadžera obrazovanja	Autori	Ukupan broj
Stručno znanje	Bahtijarević-Šiber, F.; Staničić S. , KirkpatriciLocke; Kouzes i Posner; Karavidić. i Čukanović-Karavidić	5
Emocionalne sposobnosti	Bahtijarević-Šiber, F.;	7

	Karavidić, Staničić S.; Stogdilov; Resman; Kouzes i Posner; Pitera Drakera	
Usmjer na cilj	Karavidić; Staničić S.; Stogdilov; Cetro; Kouzes i Posner; Pitera Drakera	6
Kreativan i vizionar	Karavidić.; Čukanović- Karavidić; Staničić S.; Stogdilov; Kouzes i Posner	5
Autentičan	Bahtijarević-Šiber,F.; Stogdilov	2
Komunikacija	Karavidić i Čukanović- Karavidić; Staničić S. , Stogdilov	3

Pregledom literature primjetno je da je tema upravljanje i liderstvo aktualna i raznovrsna, te da je porasla svjesnost značaja menadžerske funkcije na svim nivoima organizacijskog rada. Tematika koja je doživjela različite transformacije sa naglaska važnosti posjedovanja stručnog znanje do prioritizacije i analize ličnih kompetencija, preko značaja sljedbenika i društvenih događaja. Posmatrajući menadžment u užem smislu, iz perspektive neprofitnih organizacija menadžer će uspješno rukovoditi organizacijom ukoliko: posjeduje odgovarajuće karakterne i stručne osobine, zna izabrati odgovarajući stil vođenja, stvori primjereno radno okruženje, prepoznata i razvije pozitivne osobine zaposlenika i uspostavi inovativno-vizionarski pristup.

8. Zaključak

Menadžment obrazovanja je oblast čija se potreba javlja razvojem društva i pojavom inovativnih obrazovno-odgojnih potreba. S tim u vezi nastaju i nova zanimanja, kao što je menadžer obrazovanja. Svako zanimanje pretpostavlja određeni profil (potrebne sposobnosti, vještine i/ili umijeća, karakteristike ličnosti itd.). Menadžer obrazovanja također posjeduje vlastiti obrazovni profil koji smo u ovom radu prikazali iz perspektive djela *Emocionalna inteligencija* i „*Leading Minds*“ autora Golemana i Gardnera. Autori Daniel Goleman i Howard Gardner u svojim djelima opisuju menadžere navodeći osobine, vještine i sposobnost koje su potrebne za uspješno upravljanje. Goleman naglašava važnost posjedovanja emocionalne sposobnosti kako za uspjeh u privatnom tako i profesionalnom životu. Golemana ističe 4 osnovne osobine menadžera: 1. Samosvjesnost (svjesnost o tome šta misliš i osjećaš); 2. Upravljanje sobom (umjeće upravljanja sopstvenim emocijama); 3. Društvena samosvijest i 4. Upravljanje odnosima. Povezujući osnovne elemente emocionalne inteligencije sa parametrima profila menadžera obrazovanja možemo zaključiti da prema Golemanu, menadžer obrazovanja koji posjeduje visok nivo emocionalne inteligencije efikasnije upravlja procesima i sudionicima organizacije. Gardner povezuje uspjeh upravljanja sa vještinom govora, profesionalnom ekspertizom i autentičnošću, prožimajući neophodnost posjedovanja karakternih crta emocionalne inteligencije. Gardnera pored toga što dijeli menadžere na direktne i indirektno, pravi diferencijaciju u pogledu podjele prema načinu prenošenja poruke: svakodnevni, inovativni i vizionarski lider. Prema Gardneru menadžer obrazovanja će biti uspješan ukoliko izgradi moć uzorne ličnosti koja svojim autentičnim govorom i profesionalnim znanjem motiviše i inspiriše organizaciju. Nadalje, analizom djela Golemana i Gardnera ustanovljenje su razlike i sličnosti koje autori nude prilikom opisa profila menadžera. Autori dijele mišljenje o potrebi za kontinuiranim učenjem u ulozi liderstva i važnosti posjedovanja emocionalnih sposobnosti. Razlike prilikom tumačenja liderstva su videljive u pogledu da Goleman odvaja emociju od kognitivnih osobina i detaljno opisuje uzročno-posljedične veze emocija i liderstva, dok Gardner naglašava važnost originalnosti i autentičnost (osoba sa kojom se zainteresovana grupa može identifikirati). Povezujući teorije menadžmenta oba autora zaključuje se da menadžer obrazovanja pored tehničkog znanja čini visok stupnja emocionalne inteligencije, što podrazumijeva svijesnost svojih i tuđih emocija, efikasno upravljanje istima, te vizionarsko-inovativni pristup prilikom procesa inspirisanja i upravljanja organizacijom.

Uzevši u obzir stavove autora, menadžer obrazovanja je vizionar današnjice koji planira, organizira, upravlja i vodi heterogeni kolektiv s ciljem ostvarivanja zajedničkog dobra i rasta i razvoja društva. Značaj implementacije menadžmenta obrazovanja leži u unapređenju prakse i uslovarada, što se postiže rastom kompetencija za upravljanje ustanovom, rješavanju svakodnevnih problema, jačanju imidža ustanove i motivacijom zaposlenih. Menadžer obrazovanja sa svojim stručnim znanjem i visokom razinom emocionalne inteligencije kroz upravljanje organizacijom postiže ima za cilj da osigura zadovoljstvo svih sudionika, što sve zajedno ima značajne implikacije i na društveno-ekonomski razvoj društva u cjelini.

LITERATURA:

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing
- Bahtijarević-Šiber, F (2004). *Teorija Menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia
- Gardner, H. (1997). *Leading minds: An Anatomy of Leadership (Die Zukunft der Vorbilder, Das Profil der innovativen Führungskraft)*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Goleman, D. (1995) *Emocionalna Inteligencija*. Crna Gora: Nova knjiga
- Goleman, D. (1998). *What makes a leader*. Harvard Business Review: <https://hbr.org/>
- Kuka, E. (2012). *Značaj obrazovanja menadžera*. Stručni rad: UDK 005.963
- Karavidić, S., Čukanović Karavidić, M. (2016) *Menadžment*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo
- Karavidić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju, Filozofski fakultet u Beogradu
- Mužić, V. (1977): *Metodologija pedagoškog istraživanja III izdanje*, Sarajevo: OOUR Zavod za udžbenike
- Topolovčan, T. (2017). *Utemeljena teorija u istraživanjima odgoja i obrazovanja*. Učiteljski fakultet Sveučelišta u Zagrebu
- Useem, M. (2003). *Leading up-How to lead your boss so you both win*. New York: Three Rivers Press
- Vukasović, A. (1999). *Pedagogija, šesto izdanje*. Zagreb: Hrvatski katolički zbor „MI“
- Vardo, E. (2017). *Psihologija menadžmenta u tranziciji*. Sarajevo: Društvo psihologa u FbiH
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. (1996) *Management*. South-Western College Pub
- Halmi, A. (2005). *Strategija Kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima*. Zagreb: Naklada Slap
- Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menedžment*. Zagreb: MATE
- Buhač, Lj. (2017). *Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta*, >[file:///C:/Users/Dell/Downloads/5%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/Dell/Downloads/5%20(1).PDF)<. Pristupljeno juni 2020.
- Vardo, E. (2017). *Psihologija menadžmenta u tranziciji*, >https://www.researchgate.net/profile/Elvis_Vardo/publication/331787894_Psihologija_a_menadzmenta_u_tranziciji/links/5c8bc066299bf14e7e7e4395/Psihologija-menadzmenta-u-tranziciji.pdf<. Pristupljeno juni 2020.

- Goleman, D. (2020). *Biography*, ><http://www.danielgoleman.info/biography/><. Pristupljeno juni 2020.
- Goleman, D. (2013). *The focused leader*, Harvard Business Review, ><https://hbr.org/2013/12/the-focused-leader><, Pristupljeno April 2020
- Gardner, H. (2008). *What is good work?*, The University of Utah <<https://thc.utah.edu/public-programs/tanner-lectures/howardgardner.php>>. Pristupljeno juni 2020.
- Harvard Graduate School of Education (2020) ><https://www.gse.harvard.edu/faculty/howard-gardner>>. Pristupljeno juni 2020.
- Lukić, Z., Mustafić, A., Došenović, D. (2015). *Menadžment i liderstvo*, >https://www.researchgate.net/publication/297725238_Menadzment_i_Liderstvo_Management_and_Leadership>. Pristupljeno juni 2020.
- The World Bank (2018). *Education Management* <<https://www.worldbank.org/en/topic/education/brief/education-management>>. Pristupljeno mart 2020.