

## LIDERSTVO U UPRAVLJAČKIM PROCESIMA VISOKOG OBRAZOVANJA: KVALITATIVNA ANALIZA

## LEADERSHIP IN MANAGERIAL PROCESSES IN HIGHER EDUCATION: A QUALITATIVE ANALYSIS

dr Tatjana Ilić-Kosanović, docent<sup>6</sup>  
dr Vladimir Tomašević, vanredni profesor<sup>7</sup>  
dr Slobodan Vasović, docent<sup>8</sup>

---

**Sadržaj:** *Visokoškolske institucije, da bi ostvarile konkurentsku prednost u savremenom svetu, moraju konstantno da prepoznaju ili čak predvide razvoj novih tehnologija, novih oblasti istraživanja i rada, kao i novih zanimanja. Sve važnija postaje uloga liderstva u upravljačkim procesima visokoškolskih ustanova, jer dekani sve manje treba da se bave ustaljenim poslovnim procedurama, a sve više da predviđaju promene i da inspirišu i motivišu nastavno i nenastavno osoblje. Za prodekane i šefove katedri (kao potencijalne buduće top menadžere) takođe je sve važniji kontinuirani razvoj liderskih kompetencija.*

**Ključne reči:** *Liderstvo, visoko obrazovanje, upravljački procesi*

---

**Abstract:** *Higher education institutions, in order to achieve competitive advantage in the modern world, must constantly identify or even anticipate the development of new technologies, new areas of research and work, and new occupations. The role of leadership becomes all the more important in the management processes of higher education institutions, as deans need to deal less with the established business procedures and need more to anticipate change and to inspire and motivate teachers and non-teaching staff. For vice deans and department chairs (as potential future deans) continual development of leadership competencies is also increasingly important.*

**Key words:** *Leadership, Higher education, Management processes.*

---

### 1. UVOD

Iako je od kraja 20. veka tema liderstva zastupljena u akademskoj, stručnoj i popularnoj literaturi, liderstvo je, i kao koncept i kao oblast istraživanja, veoma teško opisati. Benis i Nanus su još 1985. identifikovali preko 350 različitih definicija koncepta liderstva. [2] Northaus ističe da definicija liderstva ima gotovo koliko i ljudi koji te definicije daju, ali ipak kratko i jasno definiše liderstvo kao „proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.“ [3] Northaus ističe i kategorije koje su ključne za definisanje liderstva, a to su: proces, ostvarivanje uticaja, kontekst grupe i ostvarenje cilja. [2] Jukl daje veoma široku definiciju liderstva, takođe uzimajući u obzir više različitih faktora koji određuju uspeh kolektivnog napora koji čine članovi jedne grupe ili organizacije u cilju

---

<sup>6</sup> Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd

<sup>7</sup> Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd

<sup>8</sup> Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd

ostvarivanja određenih zadataka: „liderstvo je proces uticanja na druge da razumeju i da se slože šta je potrebno učiniti i kako je to potrebno efektivno učiniti, kao i proces omogućavanja individualnih i kolektivnih napora da se dostignu zajednički ciljevi.“ [3]

Jedno od ključnih pitanja istraživanja liderstva i istraživanja menadžmenta uopšte, jesu sličnosti i razlike pojmova, odnosno procesa, liderstva i menadžmenta. Još je Koter istakao da je razlika uočljiva, prvenstvena uloga liderstva je izazivanje promena i pomeranja, dok je prvenstvena uloga menadžmenta obezbeđivanje reda i konzistentnosti u organizaciji. [4] Northaus ističe da se te dve oblasti ipak preklapaju kada menadžeri utiču na ljude u svojoj organizaciji da ostvare određene ciljeve i kada se lideri bave planiranjem, organizovanjem, vođenjem i kontrolom. [2]

Pitanja liderstva na visokoškolskim ustanovama su veoma aktuelna, ali u naučnoj i stručnoj literaturi nedovoljno obrađena. U savremenom svetu, u vremenu u kome je uspešna privreda sve više zasnovana na znanju, visokoškolske institucije, i na nivou univerziteta i na nivou fakulteta, moraju svoje mesto i konkurentsku prednost na tržištu da ostvare predviđanjem razvoja novih tehnologija, novih oblasti istraživanja i rada, kao i potrebnih znanja, veština i sposobnosti u okviru novih zanimanja. Za uspeh jednog fakulteta od ključnog značaja je uloga dekana, kao menadžera fakulteta. Međutim, dekanima su sve više potrebne liderske kompetencije kao što su inspirisanje promena, motivisanje zaposlenih na svim nivoima za promene, komunikacija sa akademskom i širom zajednicom i mnoge druge.

Na nižem nivou menadžera fakulteta, prodekani i šefovi katedri, koji imaju jasno određenu, birokratizovanu ulogu u menadžmentu visokoškolske institucije, takođe moraju sve više da prikažu liderske sposobnosti i potencijal i u okviru svoje pozicije i zato što su ove kategorije izvor sukcesije menadžmenta, odnosno iz njihovih „redova“ se bira budući dekan.



*Prof. dr Vladimir Tomašević je diplomirao na Univerzitetu u Edinburgu, a magistrirao je i doktorirao na Univerzitetu u Kembridžu. Karijeru je započeo na Univerzitetu u Kembridžu. Po povratku u Srbiju bio je konsultant za reinženjering poslovnih procesa, a zatim se vratio u oblast obrazovanja, prvo kao docent na Univerzitetu Singidunum, a zatim kao osnivač i profesor Fakulteta za inženjerski menadžment. U fokusu njegovog interesovanja su strategijski menadžment, upravljanje projektima i menadžment u obrazovanju.*

## 2. LIDERSTVO U UPRAVLJAČKIM PROCESIMA VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA

Efektivno liderstvo na visokoškolskim ustanovama, prema Ramsdenu, predstavlja funkciju više faktora, odnosno karakteristika (kompetencija), koje uključuju:

- Liderstvo u prenošenju znanja (npr. nove ideje i nov pristup predavanjima);
- Liderstvo u istraživanju (npr. vođenje putem primera);

- Strategiju, viziju i umrežavanje (npr. izgradnja odnosa sa univerzitetom);
- Motivisanje i saradnju (npr. integritet);
- Fer i efikasno upravljanje (npr. delegiranje);
- Razvoj i priznanje postignutih rezultata (npr. pružanje povratne informacije); i
- Interpersonalne veštine (npr. uvažavanje drugih). [5], [10]

Položaj dekana kao menadžera fakulteta je specifičan u odnosu na menadžere kompanija, dekani su ujedno i top menadžeri kada su u pitanju fakulteti na kojima su izabrani, ali čine i srednji nivo menadžmenta kada su u pitanju univerziteti. [6] I kao menadžeri i kao lideri, dekani moraju uvek imati u vidu i fakultete i univerzitete koje predstavljaju. Danas su sektoru visokog obrazovanja neophodne mnoge liderske veštine i sposobnosti dekana fakulteta u cilju efektivnog upravljanja. [6] Trašova navodi da su najznačajnije komponente liderstva u sektoru obrazovanja sposobnost vođenja heterogene grupe, sposobnost kritičkog mišljenja i sposobnost prihvatanja onog stila vođstva koji je najprijemčiviji za grupu koju dekan vodi. [6]

Dekani na fakultetima imaju lidersku ulogu, međutim, za razliku od menadžera kompanija koji su prolazili kroz različite formalne programe obuke, veoma je retko da su dekani bili obuhvaćeni bilo kakvim programom obuke lidera i vrlo je čest slučaj da budu izabrani isključivo na osnovu svojih akademskih dostignuća, bez obzira na liderski potencijal i prikazane menadžerske sposobnosti. [6], [7], [8] Mnogi novoizabrani dekani su potpuno nepripremljeni za zahtevne multidisciplinarnе zadatke koji ih na ovom poslu očekuju. U opisu posla jednog dekana stoje zadaci kao što su inspiracija i akademskog i neakademskog osoblja na postizanje rezultata, upravljanje performansama zaposlenih, komunikacija sa zaposlenima, studentima i javnošću, upravljanje strategijom ustanove, obezbeđivanje finansijskih sredstava, upravljanje budžetom i mnogi drugi. Druova navodi da su za obavljanje ovako kompleksnih zadataka potrebne brojne veštine i sposobnosti, odnosno poseban set kompetencija, a liderstvo i liderske kompetencije su najvažnije. [7] Druova navodeći Ramsdena ističe da je zato potrebna odgovarajuća obuka vezana za liderstvo za one zaposlene koji imaju potencijal da postanu top menadžeri visokoškolskih ustanova. [7]



*Doc. dr Tatjana Ilić-Kosanović je diplomirala i magistrirala Istoriju na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, stekla naziv Master organizacije i upravljanja ljudskim resursima na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu i doktorirala na temu „Uloga centara za razvoj karijere na visokoškolskim ustanovama u formiranju profila budućih menadžera“ na Univerzitetu „Union – Nikola Tesla“. Tatjana Ilić-Kosanović je docent i direktor Centra za razvoj karijere Fakulteta za inženjerski menadžment. U fokusu njenog interesovanja su karijerno vođenje i savetovanje, upravljanje ljudskim resursima, liderstvo i organizaciono ponašanje.*

Postoji nekoliko istraživanja u različitim zemljama koja su se bavila liderskim kompetencijama zastupljenim u menadžmentu visokoškolskih institucija. Jedna ekstenzivna australijska studija ukazala je na sledeće kritične liderske kompetencije u visokom obrazovanju, koje se odnose na menadžment fakulteta: razvoj zaposlenih, donošenje odluka, posvećenost, empatija, analiza problema, dijagnoza i rešavanje problema, fleksibilnost i brz odgovor na različite situacije, strategijsko razmišljanje, podučavanje. [10], [11] Kao najveći izazov za buduće potrebne liderske kompetencije vide se promena misije, vizije i strategije visokoškolskih ustanova u smislu veće fleksibilnosti u cilju ne samo praćenja, već i predviđanja promena u društvu i privredi. [11] Istraživanja sprovedena na trinaest državnih univerziteta u Ohaju su ukazala da su očekivane liderske veštine menadžera visokoškolskih ustanova: veštine upravljanja različitim ljudima, veštine kritičkog razmišljanja, rešavanje problema, a naročito motivisanje i liderstvo putem primera. [6]

Prodekani visokoškolskih institucija imaju važnu ulogu kao menadžeri, ali i kao potencijalni kandidati za poziciju top menadžera (dekana) i kao takvi potrebno je da pokažu i liderski potencijal koji ih izdvaja kao budućeg nosioca misije, vizije, strategije visokoškolske ustanove, motivatora zaposlenih i inspiratora promena. Istraživanja su pokazala da su najznačajnije sledeće liderske kompetencije prodekana: Lični kredibilitet, posvećenost misiji, viziji i strategiji visokoškolske ustanove, motivacija zaposlenih, sprovođenje promena. [12] Te kompetencije su veoma bliske onim liderskim kompetencijama koje se očekuju od dekana jedne visokoškolske ustanove.

Šefovi katedri predstavljaju zapravo linijske menadžere koji imaju i važnu lidersku ulogu: oni omogućavaju da se promene u okviru katedri primenjuju brže, imaju mogućnost da slušaju nastavničko osoblje i da ih motivišu. [9] Istraživanja u SAD su pokazala da i šefovi katedri moraju da poseduju set liderskih kompetencija koje obuhvataju: komunikaciju, upravljanje interpersonalnim odnosima, razvoj zaposlenih, liderstvo putem primera. [13]

Osnovni zaključak različitih istraživanja jeste potreba za obukama koje će doprineti ciljanom, organizovanom i kontinuiranom razvoju liderskih veština zaposlenih na visokoškolskim ustanovama, naročito onih koji su na menadžerskim pozicijama (dekani, prodekani, šefovi katedri) [14]

Na osnovu analize teorijskih koncepata liderstva u visokoškolskom obrazovanju, naročito pitanja potrebnih liderskih kompetencija, postavilo se pitanje liderskih kompetencija koje postoje kod top menadžera (dekan) i operativnih menadžera fakulteta (prodekani i šefovi



*Doc. dr Slobodan Vasović je diplomirao, magistrirao i doktorirao na Poljoprivrednom fakultetu Univerziteta u Beogradu. U svojoj karijeri menadžera vodio je uspešne kompanije, kao što je Kondiva, Institut za stočarstvo i Fabrika čokolade Simka. Slobodan Vasović je Prodekan za saradnju sa privredom i profesor Fakulteta za inženjerski menadžment. U fokusu njegovog interesovanja su inženjerski menadžment, tehnologija i proizvodnja hrane i reinženjering procesa proizvodnje.*

katedri) na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, liderskih kompetencija koje nedostaju i mogućnostima unapređivanja liderskih kompetencija putem obuka. U periodu od 21. do 25. septembra 2015. na Fakultetu za inženjerski su putem polustrukturiranog intervjua intervjuisani dekan, četiri prodekana (prodekan za nastavu, prodekan za saradnju sa privredom, prodekan za nauku, prodekan za državnu upravu i lokalnu samoupravu), šest šefova katedri (šef katedre za visoke tehnologije, šef katedre za informaciono-komunikacione tehnologije, šef katedre za kreativne industrije, šef katedre za menadžment, šef katedre za ekonomiju i šef katedre za strane jezike). Svim ispitanicima su postavljena tri sledeća pitanja vezana za liderske kompetencije menadžmenta Fakulteta:

- I. Koje su ključne liderske kompetencije menadžmenta Fakulteta
  - a. Dekana,
  - b. Prodekana,
  - c. Šefova katedri?
- II. Koje liderske kompetencije najviše nedostaju menadžmentu Fakulteta?
- III. Koje liderske kompetencije se mogu unaprediti putem obuka?

Kao odgovor na prvo pitanje, identifikovane su sledeće ključne liderske kompetencije (poređano prema važnosti u okviru kategorije):

- a. Dekani
  1. Kreiranje vizije i strategije;
  2. Motivacija zaposlenih;
  3. Postizanje rezultata;
  4. Upravljanje finansijama;
  5. Upravljanje promenama.
- b. Prodekani
  1. Interpersonalni odnosi: Saradnja sa profesorima;
  2. Mobilisanje zaposlenih;
  3. Vođenje putem primera;
  4. Upravljanje konfliktima
  5. Promovisanje promena.
- c. Šefovi katedri
  1. Veštine komunikacije: Aktivno slušanje (profesora, studenata);
  2. Interpersonalni odnosi;
  3. Vođenje tima;
  4. Integritet;
  5. Razvoj zaposlenih.

Kao odgovor na drugo pitanje, identifikovane su liderske kompetencije koje najviše nedostaju menadžmentu Fakulteta (poređano prema važnosti):

1. Motivacija zaposlenih;
2. Upravljanje promenama;
3. Aktivno slušanje;
4. Razvoj zaposlenih;
5. Interpersonalni odnosi.

Kao odgovor na treće pitanje, identifikovane su liderske kompetencije koje se mogu unaprediti putem obuke (poređano prema važnosti):

- a. Upravljanje konfliktima;
- b. Vođenje timova;

- c. Izgradnja timova;
- d. Razvoj zaposlenih;
- e. Interpersonalni odnosi.

### 3. ZAKLJUČAK

Zvezda vodilja razmišljanja o liderstvu u upravljačkim procesima visokoškolskih ustanova treba da nam bude Ramsdenova maksima: „Kada govorim o liderstvu... ja podrazumevam...praktični, svakodnevni proces podrške, upravljanja, razvoja i inspirisanja akademskih kolega...liderstvo na univerzitetima mogu i treba da praktikuju svi, od prorektora do čuvara parkinga.“ [4] Ovaj proces je utoliko važniji kada su u pitanju ljudi na onim pozicijama koje su ključne za kreiranje misije, vizije i strategije visokoškolske ustanove (pozicija dekana) ili su ključne za sprovođenje misije, vizije i strategije (pozicije prodekana i šefova katedri). Međutim, ono što je najvažnije istaći iz analize teorijskih koncepata liderstva u visokoškolskom obrazovanju i istraživanja percepcije liderskih kompetencija zaposlenih na rukovodećim pozicijama na Fakultetu za inženjerski menadžment i percepcije kompetencija koje nedostaju jeste potreba izgradnje sistema obuka zaposlenih koji bi u fokusu imao razvoj liderskih kompetencija, što je uobičajeno u većini kompanija, a gotovo nepostojeće u akademskim ustanovama, ne samo u Srbiji, već i globalno.

### REFERENCES

- [1] Bennis, W., Nanus, B. (1985) *Leaders*. Harper & Row, New York.
- [2] Northouse, P. G. (2008) *Liderstvo, teorija i praksa*. Data Status, Beograd. Str. 2.
- [3] Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey. Pp. 7.
- [4] Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press, New York. Pp. 4-5.
- [5] Ramsden, Paul (1998) Managing the Effective University. *Higher Education Research and Development*, 17(3), 347-370.
- [6] Thrash, A. (2012) Leadership in Higher Education. *International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 13; July 2012*.
- [7] Drew, Glenys M. (2006) *Balancing academic advancement with business effectiveness? The dual role for senior university leaders*. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(4). pp. 117-125.
- [8] Braun, S., Nazlić, T., Weisweiler, S., Pawlowska, B., Peus, C., Frey, D., *Effective Leadership Development in Higher Education: Individual and Group Level Approaches*. *Journal of Leadership Education* Volume 8, Issue 1 – Summer 2009. pp. 195-206.
- [9] Sadeghi, A., Lopie Pihie, Z. A. (2013) The Role of Transformational Leadership Style in Enhancing Lecturers' Job Satisfaction *International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 8 [Special Issue – July 2013]*.
- [10] Scott, G., Coates, H., Anderson, M. (2008) *Learning Leaders in Times of Change, Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education*. University of Western Sidney, Australian Council for Educational Research, Sidney.
- [11] Drew, Glenys M. (2006) *Balancing academic advancement with business effectiveness? The dual role for senior university leaders*. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(4). pp. 117-125.

- [12] Joyce, P., O'Boyle, C. (2013) Sustaining Academic Leadership in Higher Education. In O'Farrel, C., Farrel, A. (Eds.) *Emerging Issues in Higher Education*. 111. Athlone: EDIN, pp. 69-81.
- [13] Dickson, D. A., Et al. (2012) *Academic Leadership (Department Head) Development, Research and Implementation Plan*. The Wallace Center at RIT: NY.
- [14] Fullan, M., Scott, G. (2009) *Turnaround Leadership for Higher Education*. John Wiley and Sons: CA.