



проф. др Радојица Јојић

ЛИДЕРСТВО НА УНИВЕРЗИТЕТИМА ИЗМЕЂУ ТРАДИЦИЈЕ И „ПОКРЕТА“

- Увод
- Карактеристике универзитета као специфичне организације
- Универзитет између традиције и покрета
- Криза универзитета и његова реформа
- Liderство на универзитетима
- Криза лидерства на универзитетима и њен импликације
- Реформа и даљи правци развоја лидерства на универзитетима
- Закључци
- Литература

Универзитети су веома значајне институције друштва. Међу формацијама западног друштва универзитети су специфични у културном и интелектуалном, социјалном и професионалном, институционалном и организационом домену. Од њиховог најранијег почетка у Болоњи, Паризу и Оксфорду током позног Средњег вијека они су били институције које су представљале необичну новост. У прво вријеме дискретно су креиране институције "знања" као организациона форма непозната у свијету античке или савремене исламске, индијске, кинеске, и јапанске цивилизације (De Ridder-Symoens, 1992). Током раног модерног периода универзитети су постали присни са развојем бирократије постаристократске државе, појавом нових интелектуалних подухвата (њихово укључивање у научну револуцију) и такође нових друштвених облика и иновативних друштвених идеја. У XIX и раном XX вијеку универзитети су били кључни агенти професионализације и касније (мада дискутабилно) индустријализације. А у њиховој апотеози у другој половини двадесетог вијека универзитети су постали водеће научне институције и такође лидери масовних институција демократске партиципације. Кумулативни ефекат ових интезивних повезивања јесте да су универзитети неизбежно удруживани са идејом "покрета", ширим пројектима прогреса, шансом, еманципацијом, модернизацијом и, можда, постмодернизацијом. Њихова дуговјечност одражава више него номинални континуитет, а њихова пројекција широм свијета демонстрира њихову глобалну снагу.

Модерни универзитет је конфузна, чак нејасна институција. Не само да је он агент "покрета", већ такође и баштиник мноштва старијих традиција које континуирано обликују националну културу, премда скривено и подсвјесно. Неки од ових атрибута могли би се означити као посебно важни. Први је да универзитет, као што му назив сугерише, тежи универзалном, што поприма различите облике (1) у академској и научној сфери, гдје универзитет рефлектује не генерички ауторитет да трансцендира национални или културни партикуларизам и (2) организационом контексту, гдје универзитет рефлектује на припадност широком свјетском друштву аналогних институција, унутар којих школарци и научници (или увјерљивије, студенти) имају привилегована права циркулације. Други је да се универзитет традиционално третира као аутономна институција која је одвојена од државног домена, с једне стране (чак иако универзитет наставља да буде државна институција) и тржишне арене, с друге стране. Универзитет тврди, на бази своје дуге историје, да треба (или би требало) да буде одвојен у знатном степену од политичке интервенције и тржишне турбуленције. То право посједовања аутономног простора засновано је на бази утјелотворења у универзитет (институционално) и репрезентације (нормативно) науке и високе интелектуалне културе. Многе од ових имплицитних представа о томе како је универзитет организован, како га водити и управљати њиме деривирани су из ових дубоко укоријењених схватања његовог фундаменталног карактера.

Али универзитет је институција "покрета" исто тако, као и континуитета. Обје ове традиције су у новије вријеме доведене у питање. Присвајање права на универзаланост је еродирано. Историјски записи сугеришу да су готово сви универзитети створени државним суверенитетом и да је њихова примарна сврха увијек била да служе друштвеним, економским, и културним потребама које су у суштини дефинисане националним контекстом. Исто тако мијењање концепције "академског" знања које сада наглашава или његову контингентност (у условима његове зависности од посебне научности и интелектуалне традиције - типично елитистичке, позитивистичке и "западне") или његову епистемолошку и методолошку нестабилност (оне поткопавају привилеговани статус у односу на друге облике знања, више интуитивне а мање "објективне"; Gibbons, 1994). Ово "стечено" право еродира и/или је еродирало развојем веома широке базе система високог образовања, заснованог на агрегацији традиционалних универзитета и других образовних институција, још више експлицитном артикулацијом између ових нових система и националних приоритета у условима друштвених и економских политика. Аутономија науке све више и више се доводи у питање у облику технолошког напретка и развоја друштва "експерата"; док легитимитет високе интелектуалне културе еродира под демократским и популистичким притиском. Аутономија универзитета, његова организација, лидерство и менаџмент поново су у фокусу пажње текуће реформе. У игри дијалектике између традиције и "покрета", на којима се заснива организациона култура универзитета, трајни континуирани утицај традиције губи на снази.

Последњих петнаест година водила се, у земљама ЕУ, расправа о реформи институција високог образовања. Универзитети су, више од других институција високог образовања, критиковани због неефикасности, посебно због неефикасности/неефективности менаџмента. Раних деведесетих година политику развоја институције високог образовања земаља ЕУ карактерисали су (1) редукција јавних издатака (2) снажан нагласак на ефикасно коришћење ресурса и менаџмента и (3) осигурање квалитета. Повећана преокупација државе око социјалних функција и промовисање националне конкурентности у глобализованом окружењу довели су, по први пут, до појаве познате под називом "ненаклоњеност буџета" према институцијама високог образовања, тј. до помјерања политике детерминисане примарним социјалним захтјевима према политици "кресања издатака за образовање". Истовремено је дошло до снажног притиска на већу ефикасност менаџмента универзитета и помјерања *a priori* евалуације академских процеса према *a posteriori* евалуације академских производа или *outputa*. Институције високог образовања морају сада оправдавати своју егзистенцију више у економским него у социјалним условима. У вријеме експанзије првог таласа високог образовања постојало је неколико серија *a priori* једноставних објашњења шта треба радити. Високо образовање је била добра ствар: добра за економију, добра за друштво, добра за развој знања и добра за индивидуални развој. Претпостављало се да постоји способност срећног, случајног откривања конвергенције између онога што академици мисле да је добар академски рад и онога шта је друштву потребно. Али та оптимистичка размишљања су нестала. Мишљења о нераскидивој вези између академског напредовања и друштвеног добра су потиснута. Академици не одлучују више о циљевима високог образовања без сметњи. Умјесто да морају узети у обзир шта мисле политичке газде који одлучују о финансирању, учење и истраживање морају бити трансферисани из високог образовања у свијет запослења. Глобализација тржишта знања захтијева сталну мобилност оних који желе стећи знање и продати га на свјетском тржишту. Застарјели програми дају студентима застарјела знања која немају цијену на тржишту (М. Kogan 1992). Вођење институција јавног сектора мора се заснивати на најнижем трошку (постоји снажно усмјерење према увођењу

квази-тржишних елемената и институција овог сектора). Тржишна конкуренција све више постаје карактеристика и концепт доброг управљања, истовремено то је услов за здраву економију и шанса за боље образовање. Приватизација (узета овдје као средство за раст приватних елемената унутар јавног високог образовања) и тржиште-конкуренција јављају се као програм високог образовања бројних земаља или као примарни сектор високог образовања или као дуални приватни/јавни сектори високог образовања. Приватизација, изгледа, обезбјеђује више иницијативе за ефикасност актера, од студената до институционалних лидера и менаџера. Нова политичка стратегија може бити посматрана као "*stepping back*" државе из детаљне централне контроле у смјеру образовања институција високог образовања да буду више аутономне, саморегулирајуће и тржишно оријентисане у свом раду, али унутар свеукупне мреже државних приоритета. Ефекат ових нових тржишно оријентисаних политика је увођење веће конкуренције између свих институција високог образовања и као консеквенца стимулисања неизвјесности у погледу финансијске подршке и континуитета на институционалном нивоу. Ново конкурентско окружење тиме охрабрује институције да дјелимично измијене своје структуре у циљу постизања веће ефикасности и исто тако креирају иновативне академике, истраживачке и услужне програме привлачне за нова "студентска тржишта" и потенцијалне истраживачке финансијере приватног сектора ("наметање" тржишта кроз снажнију могућност избора "потрошача" (студената) и "куповину" универзитетских истраживања). Активност универзитета на трансферу знања све више помјера тражњу за квалитетнијим облицима знања. Академици (професори) који стичу знања у истраживачком раду и врхунским лабораторијама моћи ће одржавати корак са развојем. За таква знања заинтересовани су и студенти, који по завршетку студија траже запослење, тј. покушавају продати своје знање. Обје активности, стицање и пласирање знања, добија у глобализованим отвореним друштвима велики значај и постављају пред универзитете и њихове лидере нове изазове. Укључивање универзитета у систем образовања ЕУ довешће до конкуренције у међународним размјерама. Универзитети у свијету све више губе национални значај. На најбољим страним универзитетима све више студирају студенти из цијелог свијета. У земљама экс-Југославије треба очекивати сличан тренд. Студенти који ће бити присиљени тражити посао на свјетском тржишту изабраће што квалитетније и познате универзитете. Посљедње деценије, укупни политички, друштвени и економски поредак појединих институција, градова, регија и земаља, Европе и цијелог свијета, мијења се много брже него икада раније. Ове политичке и економске промјене у свијету утичу такође на промјену улоге универзитета, његову образовну и научну структуру. Садашња улога универзитета често је врло пасивна. Кључно питање је, међутим, до ког нивоа универзитети имају активну улогу и колико су у стању да утичу на интеракцију и дијалог са друштвом? Другим ријечима, колике су шансе и способности универзитета да преузме свјесно активну контролу над својом властитом будућношћу, умјесто пасивне реакције на друштвене развоје. Како се универзитет мора организовати да би био ефикаснији у овом покушају? Каква је улога и колике су могућности менаџмента и лидера универзитета у овим промјенама? Већина институција високог образовања посматрају себе, или су посматрале као професионалне прије него као индустријске организације у којима је академска репутација исто тако важна управљачка компонента. То се рефлектује на образац институционалног лидерства који преферира колегијално-хијерархијским прије него линијско-менаџерским односима и различитим моделима планирања и финансирања. У континенталној Европи ректори се бирају између универзитетских професора. Чак и у земљама гдје је теоријски слободан избор могућ, већина председника и подпредседника се још увијек претежно бира из категорије академика. Доношење

одлука на универзитетима задржава предоминантно колективни и колегијални модел у коме преовлађују старији (по рангу) професори или они у њиховом рангу. Професори и истраживачи још уживају значајну аутономију у свом раду. У ствари, тврди се да је језгро универзитетских активности најмање приступачно за управљање. Висока вриједност континуирано се везује за партиципацију (особља и студената), упркос већем нагласку на управљачке вриједности и структуре (посебно у новије основаним универзитетима и другима институцијама високог образовања). Типично академско планирање је децентрализовано. Динамичнији системи финансирања развијали су се у директној вези са таквим планирањем. Ови су системи често укључивали развој одговорности факултета, департмената и других суб-институционалних јединица за планирање/остваривање планова. Ови су одржали "базичне јединице" у већини институција високог образовања. Утицај традиције и право на континуитет још увијек предствљају довољну снагу која осигурава да универзитети настављају да буду посебна врста организације која не може бити лако асимилирана у генерички "индустријски" модел.

Међутим, снаге "покрета" стимулишу значајне промјене у начину организовања, вођења и управљања институцијама високог образовања. При томе је могуће идентификовати четири такве снаге, или "носиоце промјена" (раније је истакнут утицај раста/ширења система високог образовања који укључује нове врсте универзитета и такође неуниверзитетских институција; Scott 1995.). Све то води двострукој трансформацији универзитета. Прво, организациона изузетност универзитета биће ублажена повећањем других врста институција. Наравно, било би погрешно пренаглашавати диференцијацију између традиционалних универзитета и нових институција високог образовања (у условима постојећих академских структура достигнутог нивоа институционалне аутономије и колективног колегијалног одлучивања). Али је ипак јасно да се конвергенција организационих структура већ одвија и да креирање ових великих (различитих), опсежних система високог образовања снажно утиче на традиционалне универзитете. Не само у погледу усвајања новина у образовању, већ такође и обавезе разматрања свога "позиционирања", својих циљева и мисије унутар ових већих система (које ће бити неопходно чак и када неуниверзитетске институције остану снажно субординиране универзитетима као што је то случај у остатку Европе).

Друго, готово све институције високог образовања добиће и/или су добиле нову улогу. Конвенционална схватања "истраживања" и "учења" биће проширена укључивањем радикално нових активности. Програми истраживања и студија далеко ће прерасти традиционалне границе факултета и департмената (истраживање и едукација све више ће бити интер и/или мултидисциплинарни). Истраживачке елите универзитета ангажоваће се на развоју "научних паркова" или инкубатора за високу технологију предузећима која ће оплођавати њихова научна истраживања и такође дјеловати као агенти њихове интелектуалне својине у поступку њене комерцијализације. Неке институције високог образовања постаће дубље укључене у активности које су мање традиционалне, као што су континуирани професионални развој за раднике средње каријере или рад базиран на програмима партнерства са другима организацијама јавног сектора и приватним предузећима. Развој комуникацијских и информационих технологија, начини презентације и обрасци маркетинга стимулисаће раст интерактивног учења и учења на даљину, такође и "дистрибуцију" истраживања. Универзитет ће постати трансгресивна институција и то буквално у временском и просторном смислу; нормативно у контексту ширења његове мисије и професионалне улоге и организационо у смислу његовог вођења и менаџмента. Ове

три активности су повезане. Одатле, брига кампуса (универзитета) захтијева нове контролне механизме који су сличнији "индустријској" него њиховој "колегијалној" (основној) оријентацији, док ће стварање партнерстава развити нове облике лидерства који се неће моћи лако остварити унутар аутономне институционалне културе која вуче корјене из традиционалних академских норми. Све већа инвестирања у опрему и пројекте условиће финансирање великих истраживачких група које ће комбиновати своје знање и напор у одржавању партнерстава (инвеститори) и гарантовању континуитета. У таквом амбијенту универзитети морају бити растуће селективни у свом одлучивању са аспекта стратегије инвестирања и научног истраживања. Треће, утицај нових облика одговорности довешће до стварања бројних форми одговорности у условима ширења високог образовања. У таквим условима напрезање јавних финансија ће расти, као резултат тога буџет ће бити редуциран (извјесно на бази јединице трошка) с већим нагласком на алокацију по принципу "вриједност за новац". Надаље, због експанзије високог образовања и усвајања нових улога, све мање је вјероватно да ће академска саморегулација бити довољна. У најбољем случају она ће морати бити допуњена другим облицима оцјењивања и регулације. Степен прећутног споразумијевања (*collusive*) и повјерења унутар система елита ишчезаваће. Академским квалитетом сада ће се морати управљати (мјерити) прије него што ће се тај квалитет узимати здраво за готово. Општи раст скептичког и критичког приступа према "експертима" (комплексним феноменом, повезаним са појмом тзв. друштва ризика) прошириће захтјев за ефектнијом екстерном одговорношћу. Ови захтјеви ће се даље проширити фундаменталним помјерањем јавне политике у бројним развијеним друштвима. Планирање ресурсних инпута од којих је високо образовање традиционално изоловано у условима успјешног одржавања аутономних права, постаће мање доминантно, док ће већи нагласак сада бити реалоциран на контролу политике везане за резултате, из којих високо образовање неће бити посебно изузето. Сљедећи облик одговорности биће наметнут појавом много ширих система високог образовања. Поједини универзитети, "*loosely coupled*" груписани у елитне системе, могли би бити заштићени од надзора на начин на који много већи број институција високог образовања (оне које конституишу масовност) никада не би могле бити.

Четврто, "управљање промјенама" рефлектује се на промјену карактеристика институција високог образовања по себи. Већина њих је повећала своји величину, мјерено бројем студената или укупног буџета, затим поље активности, мјерено обимом учења и програмима истраживања. Због опадања обима индустријских организација, универзитети су сада често најзначајније организације/економске јединице у својим градовима или регионима. Полазећи од идеје да је знање и учење конкурентски *output* XXI вијека, друштва која наглашавају централну улогу производње знања у пост-индустријској економији имају тенденцију да истичу или пренаглашавају) њихов економски значај. Мијењање односа према високом образовању, држава и тржиште премјештају терет на универзитетске менаџере. Због ненаклоњености буџета настоји се постићи да универзитет стиче капитал (људски, физички и финансијски) "напорним радом". Због све већег учешћа на тржишту универзитет развија нове предузетничке вјештине и такмичарски систем контроле. Будући да се држава оперативно повлачи из универзитетске администрације у многим земљама (посебно у САД али и у ЕУ) подстичу се и/или наглашавају нове менаџерске функције са становишта финансијског планирања, изградње и људских ресурса. Ове комбинације повећања величине и раста комплексности воде даљем остваривању промјена и одговору на питање како институције високог образовања треба организовати, како их водити и како њима управљати.

Кумулативни утицај ова четири кључна "*change drivers*" фактора јесте трансформација организационе културе модерног универзитета. При томе је неопходно нагласити двије важне квалификације. Прво, подводне струје традиционалних претпоставки о трајним сврхама и суштинским карактеристикама универзитета још су снажне. Њихова организациона култура и консеквентно томе и менаџерске структуре и праксе могу још ваљано бити схваћене само помоћу референци ових претпоставки. Друго, ова нова култура неће бити производ линеарног процеса, укључујући напуштање "професионалног" модела универзитета и прелазак на "индустријски" модел. Прије ће то бити резултат комплексног процеса интерних и екстерних промјена које ће произвести нову врсту универзитета, можда неку врсту организације *sui generis* које ће у одређеној мјери респектовати традицију.

Конвергенција између "професионалног" и "индустријског" модела организације универзитета засада добија, по свему судећи, "средњи пут" (*middle way*) између традиције и "покрета", тј. између тврдог (менаџерског) и меког (колегијалног ауторитета). Академска литература о управљању организацијама и добра индустријска пракса, сада наглашавају потребу за "равним" прије него за хијерархијским менаџерским структурама, за *loosely-coupled* прије него за чврстим управљањем организацијама, за квази-колегијалним тимским радом прије него за другим линијским менаџментом. Тврди се да модерни универзитет може послужити као модел како се креативним или едукативним организацијама свих врста може управљати. Међутим, овај аргумент мора се узети са резервом, због снажних елемената континуитета и традиције у организационој култури универзитета. Неке сличности веза између универзитета и његових "основних јединица" (факултета и департмената) и веза између главног штаба глобалне корпорације и њених оперативних компанија можда су више привидне него стварне, иако би можда требало радити на јачању организационе кореспонденције између универзитета и неких предузећа са високом технологијом. Али чак и овдје мора се бити обазрив. Универзитети, упркос својој способности трансформације и регенерације, ипак су карактеристични по својој дуговјечности. Многе корпорације са којима се универзитети упоређују карактеришу се по својој екстремној непостојаности. Ова фундаментална разлика указује на то да се лако може претјерати при процјени синергије њихових организационих култура.

Бољи начин на који би се новонастали модели организације високог образовања и његовог менаџмента могли конципирати је да се укључе конкурентске стратегије за излагање на крај са комплексношћу. Традиционална стратегија универзитета заснивала се на облицима радикалне децентрализације (у овом контексту децентрализација може бити погрешно схваћена зато што подразумијева претходно стање централизације које никад није постигнуто). Универзитет, било као централизована институција или дио државне бирократије, намјерно је слабљен, чак свођен на рудиментарни ниво у смислу одговорности менаџмента иако је посједовао значајан нормативан и симболички утицај и/или репутацију. Оперативне одлуке су доносили декани, професори, чак и студенти, и, штавише оне су посматране прије као приватне него јавне одлуке (и готово су потпуно изостављене из спољње контроле). Из ове антиструктуре створен је амбијент за појаву једне редукционистичке науке. Стратегија модерног универзитета за излазак на крај са комплексношћу се промијенила. Морају се пројектовати системи планирања и контроле који ће омогућити експлицитно успостављање и контролу академских приоритета. Такви системи се могу успоставити само оснивањем ефикаснијих менаџерских структура које су, генерално посматрано, још увијек под снажним утицајем колегијалних вриједности и праксе. Менаџерски дискурс је подједнако важан као и менаџерске

структуре, јер нормативни и симболички утицај модерног универзитета је сведен на пропадање стандардне "академске" културе типичне за елитне универзитетске системе ("академска", јер превише дугује солидарности елитних социјалних група пошто она/култура није дијелила исте интелектуалне агенде) и ширење социјалне базе високог образовања. Допунски фактор састоји се у томе што комплексност са којом се суочава модерни универзитет није само производ редукционистичке науке нити суштински "интерни" проблем, она је такође резултат комплексних релација са растућим бројем стејкхолдера, што отежава разликовање "интерних" од "екстерних" димензија комплексности.

Наравно, ове комплексности могу измаћи контроли. Диверзификација система високог образовања сада се одвија таквим темпом да је сама категорија "високог образовања" у опасности да постане сувишна и замијењена још широм категоријом, као што је "друштво учења". Тако ширење опсега високог образовања задржано је у појму "друштва које учи". Али, овим, се такође, помјера нагласак са система институција на организацију активности учења (и истраживања). Могуће је да приватизацију са краја XX вијека, која је у почетку посматрана само као планирано повлачење из државе благостања, а касније под називом "индивидуализације" као дубља културна промјена, може довести у XXI вијеку до радикалнијих процеса деинституционализације. Нови комуникациони системи и информациона технологија могли би поткопати традиционалне институције као што би можда постмодернизам и његове важне варијанте могле разорити традиционалне интелектуалне структуре. У овим новим условима, универзитет се може радикално довести у питање као материјална и симболичка институција. Али, чак и када би се деинституционализација (или прије реинституционализација око глобалних медија и информационих корпорација) избјегла, могуће је да ће постати тешко посматрати универзитет као модел институције високог образовања или доживотног учења. До сада је његова предоминантност очувана. Нови облици институција високог образовања, без обзира колико се оне ривалски понашале, увелико су се прилагодили једној организационој култури која се сада препознаје као универзитетска. Карактеристике академске организације и даље опстају, чак и данас када се детаљне интерпретације тих карактеристика умножавају и разводњавају. То би се могло промијенити. Нови облици институција "знања" могли би се појавити у "друштву које учи" а који би били обликовани не на универзитетима већ на консултанском менаџменту, фирмама за истраживање тржишта и медијским организацијама. Тада би дијалектика између континуитета (традиције) и "покрета", који су обликовали организацију високог образовања, могли престати да буду одговарајући аналитички оквир. У трагању за путевима како се "извући из турбуленције" и будућности која забрињава, мора се имати на уму комплексност управљања високим образовањем и институционалним промјенама. Непосредан проблем односи се на начин на који би се институције високог образовања могле носити са проблемом комплексности, под претпоставком да ће оне остати препознатљиве као такве (континуитет) и да ће наставити да буду кључни играчи у учењу, знању и друштву будућности.

Садашња улога универзитета је пасивна. Поставља се питање до којег степена ће се та улога трансформисати? У дистрибуисаном универзитету можда његове кључне функције неће директно зависити од наставе у форми прилично традиционалних академских програма или чак шанси за учење. Границе традиционалних дисциплина биће превазиђене, груписање дисциплина или фокусирање на експертски рад базиран на стручним вјештинама и знању, затим груписање на програмима/услугама и клијентима/корисницима омогућити ће ефикаснији професионални развој и стварање

нових организационих облика који ће факултете и департменте као традиционалне облике едукације учинити излишним или ће развој нових програма едукације довести до спајања неколико факултета. Такве промјене би могле имати импликације не само на величину и обим институција високог образовања већ и на њихову организациону културу и менаџмент (лидерство). Универзитет би могао постати мање комплексна институција пошто би се многе од његових фундаменталних функција подвеле под режим предуговора. Са аспекта менаџмента, то би било једноставније иако би се његова симболичка моћ повећала.

С друге стране проблем природе лидерства на универзитетима ће се заоштрити (посебно у земљама ex Југославије у којима је, изузев донекле Словеније, на темељима самоуправне организације извршена апсолутизација дијелова/факултета у односу на цјелину/универзитет). У условима управљања "организованој анархијом", трошкови координације несразмјерно су високи. Будући да су, нормативно и функционално, дијелови (факултети) предестинирани на фрагментирану структуру, елаборирање структурних својстава цјелине путем стратегијског уклапања дијелова у кореспондирану структуру, је немогуће. Менаџмент/лидерство на универзитетима, због велике разлике између "*cause i effectusa*", умјесто визије и стратегије, често своје одлучивање заснива на "закону тривијалности". Интелектуални ауторитет, који представља темељ лидерства у академским организацијама, и који подразумева заједничку, мада суштински симболичку, академску или научну културу, деградиран је до осредњости уплитањем политике у избор менаџмента универзитета (ректора, проректора и декана). Криза лидерства на универзитетима, смањује капацитете промјене и расвјетљавање праваца промјене у условима замрзнуте и рапидно топљене структуре управљања. Редефинисање концепције универзитета, развој приоритетних ишчекивања и установљење нових вриједности (дисеминација знања, култивисање рефлекса окружења и побољшање квалитета програма академских процеса), дакле визије и стратегије промјене, није могуће без компетентног менаџмента/лидерства и новог редифинисаног модела организације и управљања (уз респектовање континуитета) универзитетима. Да ли би лидерство на универзитетима требало заснивати на другачијим (више стратешким и оперативним) компетенцијама? Ово питање, наравно, може се ријешити позивањем на сврху универзитета, његову будућу улогу и његову (оппадајућу или растућу/комплексност). Дакле, примјеном ситуационе теорије вођења. Какав би профил лидера одговарао универзитетима? Да ли са атрибутима неке од шест идентификованих теорија лидерства (теорије карактерних црта вође; теорије утицаја и моћи; бихевијористичке теорије; теорије контингенције; теорије културе и симболике; когнитивне теорије)? Или најновијих теорија кредибилитета лидерства, које укључују четири карактеристике успјешног лидера (1) поштење, (2) компетентност, (3) инспиративност и (4) гледање унапријед (Kouzes, Posner, 2003). Академске теорије које се баве проблемом лидерства на институцијама високог образовања сматрају да је немогуће развити "велику" теорију академског лидерства. Ове теорије преферирају трансформационо лидерство вс. трансакционо лидерство. Према њима, трансакционо лидерство прихвата организациону културу каква јесте (каква егзистира), док трансформациони лидер открива, уводи и унапређује нове облике културе. Из трансакционе перспективе, односи између лидера и "сљедбеника" базирају се на промјени вриједности економске, политичке и психолошке природе. Трансформациони лидери покушавају да ангажују "сљедбенике" на начин који повећава њихов (нов) ниво моралности и мотивације. Они могу играти улогу у процесу успостављања, мијењања и /или осигурања академске културе унутар њихових институција (универзитета). Неки аутори (K. Cameron; D. Ulrich, 2001) као главне атрибуте трансформационог лидерства на универзитетима

ма наводе (1) спремност за стварање, (2) савладавање отпора, (3) артикулисање визије, (4) генерисање посвећености и (5) институционалну имплементацију. Тиме се покреће фундаментално питање организационе културе. Да ли је најбоље да институцијама високог образовања управља професионални кадар (по свој прилици стално запослени менаџери) или управљање треба вршити и даље на основама "колегијалног ауторитета"? Како успоставити равнотежу између стратешког и оперативног менаџмента? Може ли се тврдити да је, уз софистициране информационе системе менаџмента (и на институционалном нивоу), свакодневно управљање високим образовањем знатно поједностављено? Као и системи самоконтроле? Али комплексност и распршеност улоге високог образовања довели су до усложњавања стратешког менаџмента. Да ли би стратешко усмјеравање институција високог образовања требало да одређују стејкхолдери (који би побољшали структуру управљања) или унутрашње групе или креативни лидери/менаџери који су у стању да одржавају равнотежу различитих интереса?

Опредјељење за концепт *middle way* између тврдог и меког концепта трансформације универзитета има свој основ у признању да је путовање заправо само дестинација. Другачије речено, процес промјене је исти као и жељени исход процеса: организација која тежи сталној промјени. Концепти, технике и алат које лидери требају да би преобразили организацију универзитета, биће исти као и они које ће користити у управљању промијењеном организацијом. Другим ријечима, менаџмент/лидерство на универзитетима мора бити засновано на разумијевању кључних компоненти успјешног процеса промјене и практичних начина да се њима управља (уз респектовање континуитета и традиције у одређеној мјери). Да би се успоставили принципи и оруђа која су потребна менаџменту/лидерима универзитета у извођењу ових промјена неопходно је плански, организовано и демократски развијати концепт менаџмента/лидерства универзитета упоредо са промјенама и унапређењем академских процеса, стварањем нових квалитетнијих програма едукације и истраживања, око којих би се мобилизовали креативни потенцијални универзитета. Овај *middle way* концепт интегрише оне што може изгледати дијаметрално супротно: реинжињеринг и учење; ефикасност и креативност; акцију и емоцију; стратегију и имплементацију; системске резултате и инвестиције у будућност. Он укључују шест компоненти промјена на универзитетима који уводе систем лидерства као агента промјене, то су стварање (1) менаџмента стратешке флексибилности (способног за непрекидно редефинисање стратешких циљева уз његовање кључних вриједности универзитета), (2) трансформационог лидерства (спремног за промјене и дјеловање у правцу визије и мисије универзитета), (3) лидера скривеног утицаја (способног да схвата неписана правила која покрећу организацију универзитета и проналажења начина да се она редефинише), (4) оперативно усмјереног менаџмента (компетентног за стварање постепеног прелаза од системског размишљања ка системском дјеловању), (5) менаџмента организационе вјештине (агента промјене, способног да укључи креативне кадрове и водеће научнике у писању програма истраживања и едукације, како би се избјегла могућност да се постане жртва промјене) и (6) менаџмента брзог учења (способног да гради инфраструктуру континуираног учења која може да подржи квалитетну перформансу и инфилтрира промјену и учење у саму ДНК организације универзитета).

Conclusion

In this paper, you have become acquainted with theories of leadership. Six types of leadership theory have been identified: trait theories, power and influence theories, behavioural theories, contingency theories, cultural and symbolic theories and cognitive theories. We also introduced the distinction between transactional and transformational leadership and suggested that in the higher education context, transformational leadership is increasingly becoming important. Therefore we included a reading in which a model of transformational leadership was presented. In the second part of this section, some examples of academic leadership (both on the institutional and departmental level) were analysed, applying the models of the first part.

References

1. Becher, Tony & Maurice Kogan, *Process and Structure in Higher Education*, London: Heinemann, 1980
2. De Ridder-Symoens, H. (ed.), *A History of the University in Europe. Volume 1: Universities in the Middle Ages*, Cambridge: Cambridge University Press, 1992
3. De Ridder-Symoens, H. (ed.), *A History of the University in Europe. Volume 2: Universities in Early Modern Europe (1500-1800)*, Cambridge: Cambridge University Press, 1996
4. Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzmann, P. Scott & M. Trow, *The New Production of knowledge: science and research in contemporary societies*, London: Sage, 1994