

# Menedžment v izobraževanju – utemeljitve, priložnosti in tveganja

Prejeto 6. 8. 2019 / Sprejeto 26. 9. 2019

Znanstveni prispevek

UDK 378:005+658

**KLJUČNE BESEDE:** menedžment v izobraževanju, izobraževalni proces, visoko šolstvo, akademsko podjetništvo

**POVZETEK** – Cilj prispevka je preučiti posledice uvajanja menedžmenta in akademskoga podjetništva v visoko šolstvo. K procesu aktualizacije menedžmenta v izobraževanju pristopamo kritično in analitično. Prva naloga uključuje analizo sodobnih društvenih procesov, ki upravičujuju uvedbu menedžerskega koncepta izobraževanja, procesa, ki ga pogojujujuju tudi proces globalizacije, narašćajujoća potreba po visokom šolstvu ter spremembe načina financiranja visokega šolstva, ki vodjujuju v aktualizaciju nastanka akademskoga podjetništva. Druga naloga uključuje pogled na priložnosti, ki se pojavljajuju kot posledica aktualizacije menedžmenta v izobraževanju, v okviru katerega se izvajujuju tudi kurikularne reforme, posledično se uvajujuju predmeti podjetništva in tako vedno bolj posodabljujuju akademsko podjetništvo. Upošćevati pa je potrebno tudi nekatera tveganja, povezana z uvajanjem menedžmenta v izobraževalni proces: (1) zaskrbljenost zaradi vse većje tržne naravnosti, ki negativno vpliva na notranju avtonomiju visokošolskih zavodov, (2) vloga visokošolskih zavodov kot društvenih kritikov se zmanjšuje. Tudi pri akademskem podjetništvu je potrebno nameniti pozornost preprećevanju prekoraćivne pooblastil, ki bi omejevala akademsko svobodu in znanstveni ugled v imenu dobićka, kratkoroćnega komercialnoga izkorišćanja novoga znanja in tržne trajnosti.

Received 6. 8. 2019 / Accepted 26. 9. 2019

Scientific article

UDC 378:005+658

**KEY WORDS:** management in education, education process, higher education, risks, academic entrepreneurship

**ABSTRACT** – The aim of this paper is to examine the implications of introduction of management and academic entrepreneurship into higher education. Our approach to the process of actualizing education management is analytical and critical. The first task implies the analysis of contemporary social processes which justify the introduction of a managerial concept of education, a process which is shaped by the process of globalization, a growing need for higher education, and changes in the way of financing higher education. The second task includes considerations which emerge as an implication of the actualization of management in education, within which curricular reforms are being implemented, as well as the subjects of entrepreneurial education, thus increasing the chances for interdisciplinary research on this subject. However, it is also necessary to pay attention to certain risks that should be considered when it comes to introduction of management in the process of education: (1) the concern due to the growing market orientation which negatively affects the internal autonomy of higher education institutions, (2) reduction of the role of higher-education institutions as critics of society. Additionally, when it comes to academic entrepreneurship, attention should be focused on preventing the violation of academic freedom and scientific reputation in the name of profit, short-term commercial use of new knowledge and commercial sustainability.

## 1 Uvod

Kao odgovor na izazove u društvu sve su brojnije i promene u akademskoj zajednici i akademskoj profesiji. Razlog za to nalazi se u činjenici što se posednjih nekoliko decenija, ne samo u javnosti i naućnim krugovima, već sve više i među politićkim i ekonomskim elitama uoćava velik interes za visoko obrazovanje. U tom kontekstu, u

radu pažnju usmeravamo na implikacije menadžmenta na visokoškolsko obrazovanje koje sve više dobija na značaju između ostalog i kao posledica povećane interakcije institucija visokoškolskog obrazovanja i spoljašnjih zajednica. Snažno naglašena korporativna misija univerziteta, kako navode Čulum i Ledić (2011) fokusiraju raspravu na sledeća pitanja: koga i za koga i/ili za šta obrazovati, šta, za koga i sa kojom svrhom istraživati, kao i kome u zajednici i društvu i s kojom svrhom dati u službu svoje značajne ljudske i materijalne resurse. Ova pitanja pokreću i raspravu o odnosu obrazovanja kao javnog ili privatnog dobra.

Brojnost i složenost uloga koje se nalaze pred univerzitetima može da se predstavi iz ugla interesa različitih zainteresovanih strana, pri čemu: evropske institucije očekuju da univerziteti budu predvodnici u stvaranju najkompetitivnije ekonomije; vlade očekuju veći broj visokoobrazovanih građana koji bi mogli da snažnije doprinesu razvoju nacionalne ekonomije; roditelji očekuju kvalitetno obrazovanje koje će mladim ljudima da osigura brzo zapošljavanje i razvoj uspešne karijere; tržište rada zahteva kvalitetne proizvode- visokospecijalizovane stručnjake, istraživanja i inovacije, usluge doživotnog obrazovanja, kao i niz stručnih i konsultantskih usluga; civilno društvo traži pomoć i stručnu saradnju u rešavanju aktuelnih potreba i problema koji su od značaja za lokalnu i globalnu zajednicu; upravljačke strukture sve češće uvoze tržišne mehanizme i principe delovanja kojima podstiču kompetitivnost i konkurentnost (prema: Čulum i Ledić, 2011).

U skladu sa nastojanjem Evropske komisije da znanje mora da bude jači pokretač ekonomskog rasta i razvoja, usled sintagme ekonomije koja je zasnovana na znanju teži se osavremenjavanju univerziteta i visokog obrazovanja. Kao cilj, ističe se stvaranje Evrope kao najkonkurentnije ekonomije u svetu. U tom kontekstu, Lisabonska strategija u okviru svojih načela i principa ističe značaj sve većeg jačanja tržišne usmerenosti i povezivanja univerziteta sa ekonomijom. Tržišna orijentacija savremenih univerziteta dovodi do sve većeg intenziviranja saradnje univerziteta sa spoljašnjim okruženjem i različitim interesnim grupama. Ova pojava rezultirala je novim mogućnostima koje se nalaze pred univerzitetima, ali isto tako i brojnim rizicima i kritikama.

Barnet (Barnett, 2004) postavlja sledeća pitanja koja se nalaze pred savremenim univerzitetima: da li univerzitet treba da bude mesto demokratskih prava, društvenog prosvetljenja, proizvodnje znanja za tehnološko društvo, uvođenje veština za radno mesto, mesto lične transformacije, ili kritičke analize? Da li to prolazi sopstvenom pameću, transformišući sebe da preuzme sliku bilo kojeg klijenta ili državne agencije koja se nalazi na putu, ili da održi neku vrstu pripadnosti osećaju trajnog entiteta? Da li su njegovi unutrašnji procesi karakterisani čvrstim menadžerskim disciplinama koje mu omogućavaju da živi u stvarnom svetu, ili da se fokusira unutar sebe kao nova vrsta organske zajednice?

Dakle, elaboracijom prethodno navdenih stavova i kontroverznih pitanja, na početku rada postavljamo istraživačko pitanje: kako se iz ugla pedagogije kao nauke posmatraju menadžment u obrazovanju i akademsko preduzetništvo: kao koncepti sa brojnijim mogućnostima i prilikama, ili opasnostima i rizicima?

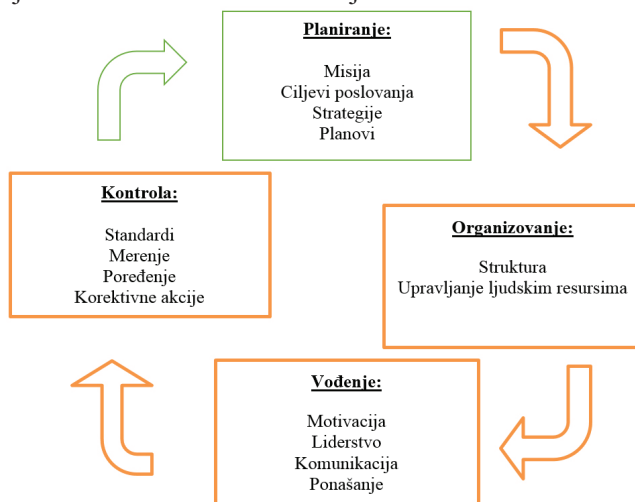
## 2 Metodologija

U cilju pružanja nekih od uvida iz ugla pedagoške nauke u nastavku rada analitički predstavljamo kako razloge koji opravdavaju proučavanje menadžmenta u obrazovanju i akademskog preduzeništva, nove mogućnosti koje se nalaze pred univerzitetima, ali isto tako i brojne kritike koje su nastale kao rezultat sve većeg aktuelizovanja koncepta menadžmenta u obrazovnom procesu i akademskog preduzetništva.

### *Opravdanja za proučavanje menadžmenta u obrazovanju i akademskog preduzetništva*

Sve veća potreba za visokoobrazovnim kadrom doprinosi masovnosti visokoškolskog obrazovanja što je rezultiralo brojnim implikacijama. Pre svega, sve je veći broj institucija koje nude visokoškolsko obrazovanje, kako javnih tako i privatnih. Brojne debate se vode među naučnicima različitih usmerenja kada je reč o tome da li obrazovanje može i treba da bude i privatno i javno dobro, ili isključivo jedno od navedenog. U referentnoj literaturi novijeg datuma nailazimo na višestruka i različita značenja menadžmenta. Prema rečima Avdagića (2015, str. 4) menadžmentom se naziva ili menadžment označava: (1) naučnu disciplinu čiji je cilj da produkuje, sistematizuje i ponudi rezultate naučnih istraživanja – saznanja koja mogu biti osnova najracionalnijih i najefikasnijih načina upravljanja; (2) praksu, odnosno proces koordinacije i delotvornog korištenja subjektivnih i objektivnih resursa, kako bi se postigli određeni ciljevi; (3) tim kompetentnih ljudi koji upravlja organizacijom. Kao što je prikazano u Šemi 1. funkcije menadžmenta u obrazovanju mogu da se posmatraju i kroz četiri sledeće funkcije: (a) planiranje, (b) organizovanje, (c) vođenje, (d) kontrola.

Šema 1: Funkcije menadžmenta u obrazovanju



Izvor: Šormaz, G. (2017). Uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju. *Ekonomija: teorija i praksa*, 10, št. 4, str. 19–32.

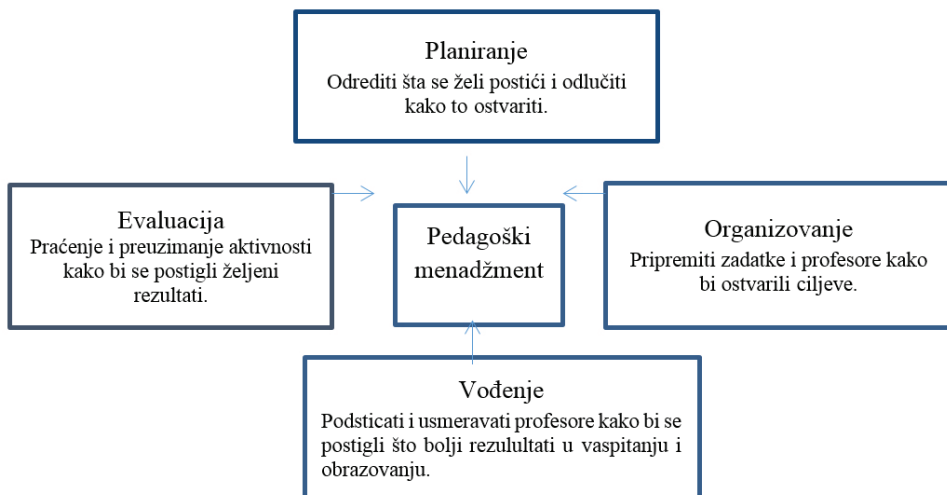
Za potrebe našeg rada analizu usmeravamo na funkciju planiranja, posebno na aspekt koji podrazumeva univerzitetsku misiju. Pored nastave i istraživanja, kao osnovnih akademskih delatnosti, sve češće se raspravlja i o trećoj misiji univerziteta, učešću u ekonomskom razvoju i izgradnji civilnog društva i demokratskih vrednosti (Spasojević et al., 2012). Iako je izjava o misiji obično u opštoj formulaciji, ona je odraz načina na koji institucija gleda na svoje očekivane doprinose društvu. U poslovnom svetu, izjave o misiji pretvaraju se u poslovne planove, koji se pretvaraju u strategije, politike i budžete - alate za postizanje organizacionih ciljeva (Jongbloed et al., 2008).

Tendencija ka proučavanju treće misije univerziteta često se rukovodi sintagmama da univerziteti nisu i ne mogu da budu izlovene »kule od slonovače«, sintagma koja je rezultirala podjednakim brojem pristalica, kao i kritičara. Slično značenje ima i sintagma koje univerzitate posmatra na razvojnom putu promena »od hrama do fabrike« (Nedeva in Boden, 2006). Polazeći od ovog stava navodi se da iako je tradicionalni univerzitet okarakterisan kao »hram« to ne isključuje društvenu i ekonomsku relevantnost, međutim u takvom kontekstu akademski naponi nisu direktno povezani sa ishodima. Rad se obavlja iz profesionalne dužnosti i službe, a ne kao rezultat ugovorne obaveze, a konkurencija je samo na osnovu akademske izvrsnosti (Nedeva in Boden, 2006). Ontološki posmatrano, univerzitet je bratstvo naučnika, prošlih i sadašnjih akademika i studenata. Suprotno, u neoliberalniom uslovima, od znanja se očekuje da ispuni definisane društvene i ekonomske ciljeve. Ugovorna priroda ovog procesa zahteva da se ishodi odrede i da se mogu proveriti (detaljnije o ishodima u visokoškolskom obrazovanju Lugulov, 2015).

Ovo generiše epistemičku promenu s obzirom da akademci proizvode ono što mogu da prodaju i što se odmah i direktno koristi od strane »kupca«. Na taj način prema rečima Bodroški Spariosu (2015, str. 418) pedagoški proces koji po svojoj prirodi predstavlja nematerijalno, relaciono i individualizovano iskustvo transformiše se u vidljiv, merljiv i instrumentalizovan proces. Kako ističu Nedeva i Boden (Nedeva in Boden, 2006) fabrika zahteva disciplinovanu i fleksibilnu radnu snagu koja zahteva i okončanje pojma bratstva i zajednice i zasnivanje radnih odnosa na najboljoj praksi zapošljavanja. Nastava postaje sve manje proces indukovanja studenata u akademsku zajednicu, a više se zasniva na standarizovanom izlazu/proizvodnji (engl. output). U suštini, sve ove promene odražavaju sve veće komodifikacije znanja i prilagođavanje nastave (engl. customisation). Na sličnim implikacijama zasniva se i sintagma »univerzitet na tržištu« (Bok, 2005). Iz svega rečenog sledi da potrebu za proučavanjem menadžmenta u obrazovanju uslovljavaju pre svega spoljašnji činiooci koji sve više menjaju akademsku zajednicu, a usko povezano sa tim i akademsku profesiju stavljajući pred univerzitetske nastavnike dodatne uloge.

O pedagoškim funkcijama menadžmenta pišu i Kostović i Oljača (2012) kao što je predstavljeno u Šemi 2. Ova šema ima brojne sličnosti sa prethodnom šemom 1. Međutim, u njoj se daju preciznije smernice šta se očekuje od univerzitetskih nastavnika u svakoj od faza.

## Šema 2: Pedagoške funkcije menadžmenta



*Izvor:* Kostović S. and Oljača M. (2012) *Pedagog i pedagoške dimenzije menadžmenta*. Novi Sad: Filozofski fakultet.

Ješić (2015) ističe da promene u upravljanju univerzitetom otvaraju nove diskusije o sudaru starih akademskih i novih menadžerskih vrednosti, ulozi kolegijalnosti i skali novih razvojnih prioriteta kada je reč o procesu kreiranja znanja i novih tehnologija. Pitanje akademskog kapitalizma može da se dovede u vezu i sa naučnim politikama, odnosno teza o tome da li se način na koji se proizvodi znanje menja u odnosu na ranije istorijske periode. Kako ističe Petkovska (2017, str. 6) za razliku od modernog načina proizvodnje znanja koji se bazirao na izlovanosti, sada se govori o istraživanju koje je u intenzivnijoj sprezi sa društvom. Ovu pretpostavljenu novu paradigmu istraživanja autori označavaju kao strategijsko istraživanje, inovativne sisteme, akademski kapitalizam, trostruku spiralu znanja. U tom kontekstu od značaja je i proučavanje akademskog preduzetništva. Jedna od definicija određuje preduzetništvo kao proces koji uključuje otkriće, evaluaciju i eksploataciju mogućnosti uvođenja novih proizvoda, usluga, procesa, načina organiziranja ili tržišta (prema: Čizmić et al., 2016). Kako ističe Ješić (2015) kada je reč o odnosu univerziteta prema akademskom preduzetništvu i stvaranju spin off kompanija, treba razumeti da samo akademsko preduzetništvo nije isključivo proces transfera tehnologije, već istovremeno i dodavanje jedne nove dimenzije univerzitetskoj kulturi i unapređenje dosadašnje tradicionalne uloge univerziteta. U Tabeli 1. predstavljeni su različiti tipovi aktivnosti akademskog preduzetništva sa opisom aktivnosti.

Tabela 1: Tipologija akademskog preduzetništva

<i>Tip aktivnosti akademskog preduzetništva</i>	<i>Opis aktivnosti</i>
Naučni projekti Velikih razmera	Pribavljanje velikih eksterno finansiranih istraživačkih projekata, putem javnih subvencija iz industrijskih izvora
Ugovorna istraživanja	Preduzimanje specifičnih istraživačkih projekata putem univerzitetskog sistema za eksterne/spoljne organizacije
Savetovanje	Prodaja personalne naučne ili tehnološke ekspertize radi rešavanja specifičnih problema
Patentiranje/licenciranje	Eksplatacija patenata ili licenci, dobijenih ako rezultat istraživanja od strane industrije
Spin off kompanije/firme	Formiranje novih firmi/kompanija ili organizacija radi eksploatacije rezultata univerzitetskih istraživanja
Eksterno/spoljašnje podučavanje	Obezbeđivanje kratkih kurseva ne-univerzitetskom osoblju/studentima i eksternim /spoljnjim organizacijama
Prodaje	Komercijalna prodaja proizvoda razvijenih unutar univerziteta
Testiranja	Omogućavanje testiranja i gradiranje/podešavanja objekata/postrojenja ne-univerzitetskim subjektima i eksternim organizacijama

*Izvor:* Ješić (2015). Model četvrorostruke spirale (Quadruple Helix model) kao osnova nacionalnog inovacionog sistema. Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica.

Kao što je vidljivo u Tabeli 1. u okviru opisa aktivnosti akademskog preduzetništva, posledice koje dovode do promena i pojave akademskog preduzetništva uslovljene su prvenstveno spoljašnjim činiocima. Na ove promene upućuje i Milutinović (2008) i ističe kako ono što danas predstavlja novinu jesu konstantni zahtevi za značajnim unapređenjem obrazovanja koji dolaze iz različitih sektora društva. Dakle, razvoj obrazovanja u najširem značenju nije toliko podstican svojom unutrašnjom dinamikom razvoja kao što je to bio slučaj u prošlosti, već je postao puno osetljiviji prema spoljašnjim pritiscima.

### 3 Analiza i diskusija

#### *Mogućnosti menadžmenta u obrazovanju i akademskog preduzetništva*

Zasnivajući svoje ideje o trećoj generaciji univerziteta (preduzetničkog ili 3GU) Visema (Wissem, 2009) ističe kako su se dosadašnji univerziteti druge generacije (2GU), odnosno Humboltovog univerziteta prilagođavali tako da bi dodavali nov fakultet za neko novo naučno-istraživačko područje. Ali, novi razvoj događaja traži posve novu paradigmu za univerzitet. U tom kontekstu Visema (Wissem, 2009) navodi sledeće razloge zbog kojih Humboltov univerzitet više nije održiv: (a) kao

prvu silu navodi neophodnost nabavljanja alternativnih načina finansiranja u okviru univerziteta kako bi mogla da se realizuju vrhunska istraživanja čiji su troškovi porasli da vlada ne može da ih prati. Na taj način odvojenost akademskih institucija polako nestaje, univerziteti ne samo da se međusobno integrišu, već se integrišu i sa svetom industrijskih tržišta; (b) globalizacija koja akademike više ne zaustavlja pred vratima univerziteta, globalno i internacionalno tržište dovodi do aktivnog takmičenja oko studenata, nastavnika i korporacijskih ugovora. Za razliku od univerziteta druge generacije koji su mogli da se zadovolje naučnim istraživanjima i rezultatima, a da se ne bave njihovim aplikacijama, treća generacija univerziteta mora aktivno da prati cilj eksploatacije ili komercijalizacije znanja koja sama stvara i taj zadatak postaje jednako važan kao nastava i istraživanje; (c) univerziteti kao najvažniji instrumenti ekonomskog rasta; (d) interdisciplinarnost - za razliku od Humboltove monodisciplinarnosti, većina naučnika u današnjim istraživanjima radi u timovima za koje su fakulteti često prepreka; (e) porast broja studenata koji univerzitet pretvara u birokratske organizacije i univerziteti traže nove oblike udruživanja kako bi omogućili realizaciju efikasnog menadžmenta; (f) povećanje operativnosti izvođenja naučnih zadataka usled povećanog broja studenata.

Ono što brojni autori i Visema (Wissema, 2009) ističu, ukoliko univerziteti postanu nesposobni za reformu prema trećoj generaciji oni će postati sve lokalniji, zatvoreniji, nevažniji i time će postati prazni simboli prošlosti u kojima će se perpetuirati socijalni modeli i interakcije koje u stvarnome svetu više nisu relevantne ili više ne postoje.

Prema rečima Alibabić (2007) menadžment u obrazovanju može se posmatrati na najmanje tri nivoa: (a) upravljanje obrazovnim sistemom, (b) upravljanje obrazovnom institucijom/organizacijom, (b) upravljanje obrazovnim procesom, odnosno obrazovnim programima i projektima učenja (što je u domenu didaktike). Drugim rečima, okviru menadžmenta u obrazovanju možemo da pristupimo iz makro, mezo (srednji) i mikro nivoa. U tom kontekstu, menadžment u obrazovanju na prvom nivou može da se posmatra na nivou obrazovnog sistema na najvišem nivou, zatim upravljanje obrazovnom institucijom putem analize definisanja treće misije određenih institucija/organizacija, i konačno upravljanje obrazovnim procesima može da se analizira iz ugla novih pojava u domenu didaktike (najuži nivo). S obzirom na to da je menadžment kao društvena funkcija determinisan, između ostalog, naučnom i tehničko-tehnološkom razvijenošću konkretnog društva, Miljković i Ljujić (2012) razmatraju informaciono komunikacionu tehnologiju (IKT) u kontekstu upravljanja obrazovanjem na sistemskom, institucionalnom i programskom nivou. Dodatno, u okviru pedagogije, sve veći značaj se pridaje razvoju i upravljanjem ljudskih resursa, kao i liderstvu - pitanja koja se detaljno obrađuju u okviru master programa Liderstvo u obrazovanju - studijski program koji je i nastao u skladu sa postojećim društvenim potrebama. Sve prethodno navedeno upućuje na sve veće približavanje univerziteta logici tržišta na kojima se aktuelizuje i akademsko preduzetništvo.



### *Rizici uvođenja menadžmenta u obrazovanje i akademskog preduzetništva*

Suprotno predstavljanim mogućnostima, menadžmentu u obrazovanju i akademskom preduzetništvu može da se pristupi i iz ugla rizika koje podrazumeva. Sintagma menadžment u obrazovanju sastoji se od dva centralna termina- obrazovanje, koje cilja ka autonomiji i slobodi uma i termina-menadžment, koji dolazi iz privrede i koji je sinonim za »vladavinu novca« (Pigisch, 2010 prema: Avdagić, 2015, str. 6). Upravo ovo prema rečima Avdagić (2015) i ilustruje naglašavanu nespojivost dva navedena fenomena. Tome u prilog naglašava se da „menadžerizam“ nije u skladu sa obrazovnim vrijednostima i sadržajima; da način na koji se stvara odnos moći u obrazovanju nije u skladu sa demokratskim načelima kakva se očekuju u obrazovanju; da se sadržaj rada obrazovnih organizacija bitno razlikuje od tržišno orijentisanih; da je ideja tržišta na kojoj počiva menadžment, strana i štetna shvatanju obrazovanja; da menadžeri po pravilu uživaju u svojoj moći zanemarujući moralna načela, što se kosi sa obrazovnim vrednostima; da vertikalna odgovornost kod zaposlenih u školi pobuđuje nepoverenje i nezadovoljstvo (Avdagić, 2015, str. 6)

Kako ističe Bodroški Sparosu (2015, str. 414–415) desio se fundamentalni preokret:

- Studenti i profesori od konstitutivnih članova akademske zajednice, postaju „zainteresovane strane“, ili interesne grupe (stakeholders) ravnopravno sa poslodavcima iz privatnog i javnog sektora, predstavnicima centralne ili lokalne vlasti, bivšim studentima i donatorima i sl. Po definiciji, interesna grupa je zainteresovana da maksimizuje sopstveno, a ne društveno blagostanje. Kada bi svi imali isti interes u pogledu nekog društvenog pitanja, ne bi postojale različite interesne grupe. Kakav univerzitet će postojati u društvu, zavisi od rezultata svesnog delovanja različitih interesnih grupa koje mogu imati međusobno sasvim suprotstavljene preferencije u pogledu misije, institucionalnog uređenja ili organizacionih rešenja. Jasno je da samo one grupe koje poseduju odgovarajuću političku moć mogu društvu da nametnu obrazovne institucije koje njima odgovaraju. Na taj način se institucionalna izgradnja univerzitetskog obrazovanja svodi na nadmetanje društvenih grupa sa različitim interesima u pogledu obrazovnih institucija. Ako se za Humboltov model smatra da je rizičan u pogledu društvene odgovornosti, i ako se akademskoj zajednici ne može unapred verovati da će raditi u interesu javnog dobra, onda se postavlja pitanje – zar to isto ne važi i za poslodavce i političare.

Kao što je u Tabeli 2. predstavljeno, postoje značajne razlike između univerziteta i privrede koje je potrebno imati u vidu kada je reč o zagovaranju akademskog preduzetništva. Akademska sloboda, objavljivanje i naučna reputacija ne smeju da budu zamenjeni komercijalnim činiocima kao što su vreme i novac. Takođe, značajno je da dugoročna osnova naučnih istraživanja ne izgubi na vrednosti u cilju kratkotrajne eksploatacije komercijalnih znanja.

Ovde može da se postavi i pitanje da li će kreiranje novih znanja u budućnosti biti podstaknuto znatiželjom naučnika ili će biti usmereno na rešavanje trenutnih problema? Pretpostavlja se da će ova pitanja u budućnosti još više dobiti na značaju, posebno imajući u vidu činjenicu da odnos univerziteta i privrede, njihovog prožimanja i prib-



ližavanja, iako ima i brojne protivnike poslednjih godina sve više dobija na značaju na šta upućuje i činjenica o stvaranju zakona o dualnom obrazovanju u visokom obrazovanju (<http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2019/03/Nacrt-Zakona-o-dualnom-modelu-studija-u-visokom-obrazovanju.pdf>).

*Tabela 2: Tipične razlike između univerziteta i privrede*

<i>Univerzitet</i>	<i>Privreda</i>
Akademski sloboda	Profit i komercijalna održivost-vreme i novac
Trenutno objavljivanje, naučna reputacija	Profit i komercijalna održivost-vreme i novac
Saradnja	Konkurencija („uništi konkurenciju“)
Dugoročna osnova istraživanja i kreiranje novih znanja	Kratkoročno komercijalno korišćenje novih znanja
Tematska istraživanja podstaknuta znatiželjom – kreiranje novih znanja	Istraživanje i razvoj usmereni na misiju, rešavanje problema
Stvaranje novih radnih mesta za istraživače	Razvoj ljudskih resursa
Prilagodavanje istraživanja i razvoja (R&D) aktivnosti konkretnim problemima i potrebama privrede (povratna sprega)	Praćenje tehnologije
Prestiz	Prestiz

*Izvor:* Ješić (2015). Model četvororostruke spirale (Quadruple Helix model) kao osnova nacionalnog inovacionog sistema. Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica.

Altbach (Altbach, 2008) upozorava da su tržišno orijentisane akademske tendencije 21. veka razlozi za brigu, s obzirom da univerziteti sve više gube karakter društvene institucije javnog dobra i da su ekonomske norme i vrednosti ušle u sve pore akademskog života.

## 4 Zaključna razmatranja

Sve veća otvorenost univerziteta prema zajednici u kojoj se nalaze, kao i sve veća međuzavisnost na globalnom nivou, sve brojnija i složenija očekivanja koja se stavljaju pred univerzitete mogu da budu sumirana u dva dijametralno suprotna pristupa. Prema prvom, univerziteti trebaju da redefinišu svoje uloge, da budu u službi tržišta i da se usmere na ekonomski razvoj (Wissema, 2009). Podržavanjem ovakvog pristupa povećava se značaj i dodatno razvija menadžment u obrazovanju i akademsko preduzetništvo. Suprotno, ovakav pristup dovodi do zabrinutosti za unutrašnju autonomiju institucija visokog obrazovanja, kao i smanjenu ulogu visokoškolskih institucija kao kritičara društva jer u takvim okolnostima univerzitet isključivo služi potrebama tržišta i spoljašnjim pritiscima (Bodroški Spariosu, 2015; Čulum i Ledić, 2011).

U celini pomstratano, bez obzira na lični i profesionalni stav: zalaganje ili protivljenje menadžmenta u obrazovanju i akademskom preduzetništvu, njihova pojava rezultat je savremenih društvenih uslova u kojima univerziteti deluju i u budućnosti može da poprimi još veći značaj. Iz tog razloga, menadžmentu u obrazovanju i akademskom preduzetništvu potrebno je pristupiti sveobuhvatno i analitički. U cilju minimalizovanja brojnih rizika i opasnosti posebnu pažnju potrebno je posvetiti kriti-

kama koje (u najvećem broju slučajeva) dolaze od strane predstavnika društvenih i humanističkih nauka.

*Radovan B. Grandić, PhD, Maja M. Bosanac, MA*

## **Management in Education – Justification, Opportunities and Risks**

*In response to the challenges in society, changes in academia and the academic profession are increasing as well. The reason for this lies in the fact that over the last few decades, not only in the public and scientific circles, but increasingly among political and economic elites, there has been a strong interest in higher education. In this context, the paper focuses on the implications of management in higher education, which is gaining in importance, among other things, as a consequence of increased interaction between higher education institutions and external communities. In addition to teaching and research as core academic activities, the university's third mission, participation in economic development and the construction of civil society and democratic values are increasingly discussed (Spasojević et al., 2012). Although the mission statement is usually in general formulation, it is a reflection of how the institution views its expected contributions to society. In the business world, mission statements are turned into business plans, which translate into strategies, policies, and budgets - tools to achieve organizational goals (Jongbloed et al., 2008). The tendency to study the university's third mission is often guided by the syntagm that universities are not and cannot be fished "ivory towers", a syntagm that has resulted in an equal number of supporters as well as critics. Similarly, the syntagm that universities view in the development path of change "from temple to factory" is similar (Nedeva and Boden, 2006). Starting from this view, it is stated that although a traditional university is characterized as a "temple", it does not exclude social and economic relevance, but in such a context academic efforts are not directly linked to outcomes. Work is done out of professional duty and service, not as a result of a contractual obligation, and competition is based only on academic excellence (Nedeva and Boden, 2006). Ontologically speaking, the university is a fraternity of scholars, past and present academics and students. On the contrary, in neoliberal conditions, knowledge is expected to meet defined social and economic goals.*

*As Bodroski Spariosu (2015) points out, students and professors from constituent members of the academic community become "stakeholders", equally with employers from the private and public sectors, representatives of central or local government, alumni, and donors. By definition, a stakeholder group is interested in maximizing their own, not social, well-being. If everyone had the same interest in a social issue, there would be no different interest groups. What kind of university will exist in society depends on the results of the conscious action of different interest groups that may have mutually conflicting preferences regarding mission, institutional arrangement or organizational solutions. It is clear that only those groups that have adequate political*

power can impose the educational institutions that suit them on society. In this way, the institution building of university education is reduced to the competition of social groups with different interests regarding educational institutions. If the Humboldt model is considered risky in terms of social responsibility, and if the academic community cannot be trusted in advance to work in the public interest, then the question that Bodroski Spariosu (2015) sets - does that not apply to employers and politicians alike?

The strongly emphasized corporate mission of the university, as stated in Culum and Ledić (2011) focuses the discussion on the following questions: who and for whom and/or what to educate; what, for whom and for what purpose to research; to whom in the community and society, and for what purpose to put service of its considerable human and material resources. These questions also raise the debate about the relationship between education as a public or private property. The multiplicity and complexity of the roles that universities face can be represented from the perspective of the interests of different stakeholders, with: European institutions expecting universities to lead the way in creating the most competitive economy; governments expect more highly educated citizens who can contribute more strongly to the development of the national economy; parents expect quality education that will provide young people with quick employment and successful career development; the labor market requires quality products - highly specialized specialists, research and innovation, lifelong education services, as well as a range of professional and consulting services; civil society seeks assistance and professional cooperation in addressing current needs and problems of importance to the local and global community; management structures are increasingly importing market mechanisms and operating principles that foster competitiveness (according to: Culum and Ledić, 2011).

In line with the European Commission's endeavour that knowledge must be a stronger driver of economic growth and development, the syntax of a knowledge-based economy tends to modernize universities and higher education. The goal is to create Europe as the most competitive economy in the world. In this context, the Lisbon Strategy underlines in its principles the importance of increasing market orientation and linking universities with the economy. The market orientation of modern universities has led to an increasing intensification of the university's cooperation with the external environment and various interest groups. This phenomenon has resulted in new opportunities for universities, but also numerous risks and criticisms.

Barnett (2004) poses the following questions for contemporary universities: should the university be a place of democratic rights, social enlightenment, production of knowledge for a technological society, the introduction of skills for the workplace, a place of personal transformation, or critical analysis? Does it go through its own memory, transforming itself to take on the image of any client or government agency on the road, or to maintain some sort of affiliation with the sense of a lasting entity? Are its internal processes characterized by solid managerial disciplines that allow it to live in the real world, or does it focus within itself as a new kind of organic community? So, by elaborating on the above stated views and controversial questions, we start with a research question: how do management in education and academic

*entrepreneurship be viewed from the angle of pedagogy as a science: as concepts with more opportunities or dangers and risks?*

*The increasing openness of universities to the community they are in, as well as the increasing interdependence globally, the increasing and complex expectations placed on universities can be summed up in two diametrically opposite approaches. According to the first, universities need to redefine their role to serve the market and to focus on economic development (Wissema, 2009). Supporting this approach increases the importance and further develops management of education and academic entrepreneurship. On the contrary, this approach raises concerns about the internal autonomy of higher education institutions, as well as the diminished role of higher education institutions as critics of society, since in such circumstances the university entirely serves to market needs and external pressures (Bodroški Sparios, 2015; Čulum and Ledić, 2011).*

*Numerous contemporary social processes justify the introduction of the managerial concept of education, the process conditioned by the process of globalization, the increasing need for higher education, as well as changes in the way of financing higher education, which leads to the actualization of the emergence of academic entrepreneurship. Within this framework, the possibilities that emerge as an implication of the actualization of management in education are considered, within which curricular reforms are also implemented; as a consequence, the subjects on entrepreneurial education are introduced and academic entrepreneurship is increasingly updated. However, some of the risks involved in introducing management to the educational process also need to be considered: (1) concerns about increasing market orientation that negatively affect the internal autonomy of higher education institutions, (2) the role of higher education institutions as critics of society diminishes. Also, when it comes to academic entrepreneurship, attention should be paid to preventing the disruption of academic freedom and scientific reputation in the name of profit, short-term commercial exploitation of new knowledge and commercial sustainability.*

*On the whole, irrespective of personal and professional attitude: the commitment or opposition of management in education and academic entrepreneurship, their emergence is the result of contemporary social conditions in which universities operate and may take on even greater importance in the future. For this reason, management in education and academic entrepreneurship needs to be approached comprehensively and analytically; with its justification, opportunities, but risks as well. In order to minimize the many risks and dangers, particular attention should be paid to the criticisms that (in most cases) come from representatives of the social sciences and humanities.*

*Rad je nastao u okviru projekta Pedagoški pluralizam kao osnova strategije obrazovanja (179036) koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.*

## LITERTURA

1. Alibabić, Š. (2007). Profesionalizacija menadžmenta u obrazovanju. *Obrazovanje odraslih, Časopis za obrazovanje odraslih i kulturu*, 15, št. 3, str. 9–20.
2. Avdagić, E. S. (2015). Menadžment u organizacijama za obrazovanje odraslih –konceptualni i operativni modeli. Doktorska disertacija. Beograd: Filozofski fakultet.
3. Barnett, R. (2004). The purposes of higher education and the changing face of academia. *Review of Education*, 2, št. 1, str. 61–73.
4. Bodroški - Spariosu, B. (2015). Univerzitetsko obrazovanje – od Humboltovog modela do Bolonjskog procesa. *Nastava i vaspitanje*, 64, št. 3, str. 407–420.
5. Bok, D. (2005). Univerzitet na tržištu. Beograd: Clio.
6. Čizmić, E. and Imamović - Čizmić, K. (2013). Principi funkcionisanja univerziteta treće generacije – lekcije za univerzitete u procesu tranzicije. *Pregled*, 54, št. 1, str. 27–51.
7. Ješić, J. (2015). Model četvrorostruke spirale (Quadruple Helix model) kao osnova nacionalnog inovacionog sistema. Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica.
8. Jongbloed, B., Enders, J. and Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56, št. 3, str. 303–324.
9. Kostović S. and Oljača M. (2012). Pedagog i pedagoške dimenzije menadžmenta. Novi Sad: Filozofski fakultet.
10. Ledić, J. and Čulum, B. (2011). Sveučilišni nastavnici i civilna misija sveučilišta, Rijeka: Filozofski fakultet u Rijeci.
11. Lungulov, B. (2015). Analiza ishoda učenja kao indikatora kvaliteta viskog obrazovanja, Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet.
12. Miljković, M. J. and Ljujić, B. (2012). Informaciono-komunikacione tehnologije (ITK) i menadžment u obrazovanju. *Pedagogija*, 1, št. 12, str. 20–28.
13. Nacrt zakona o dualnom modelu studija u visokom obrazovanju (2019). Pridobljeno 1. 8. 2019 s svetovnega spleta: <http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2019/03/Nacrt-Zakona-o-dualnom-modelu-studija-u-visokom-obrazovanju.pdf>.
14. Nedeva, M. and Boden, R. (2006). Changing science: The advent of neo-liberalism. *Prometheus*, 24, št. 3, str. 269–281.
15. Petkovska, S. S. (2017). Uticaj globalizacije na naučnu politiku i naučnoistraživački rad u Srbiji-vrednosti, diskursi i institucije. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka.
16. Spasojević, D., Kleut, J. and Brankovic, J. (2012). Društvene promene, Bolonjski proces i treća misija Univerziteta u Srbiji. *TEME*, 36, št. 3, str. 1157–1172.
17. Šormaz, G. (2017) Uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju. *Ekonomija: teorija i praksa*, 10, št. 4, str. 19–32.
18. Wissema, J. G. (2009). *Towards the third generation university: Managing the university in transition*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

---

*Dr. Radovan B. Grandić, redni profesor na Univerzitetu u Novom Sadu, Filozofski fakultet.*  
*E-naslov: grandic@neabee.net*

*Mag. Maja Bosanac, istraživač pripravnik na Univerzitetu u Novom Sadu, Filozofski fakultet.*  
*E-naslov: maja.bosanac@ff.uns.ac.rs*