

UDK 658.3:378.4(497.6 RS)

PREGLEDNI RAD

DOI: 10.7251/FIN1703038T

Ozren Trišić*

Prednosti i ograničenja primjene korporativnog modela upravljanja u oblasti visokog obrazovanja

Advantages and limitation of a corporate model governance in higher education

Rezime

U fokusu rada je analiziranje upravljanja u visokom obrazovanju, tj. univerzitetom kao njegovim glavnim subjektom. Univerzitet, u skladu sa očekivanjima koje ukupno okruženje ima, kao i novim izazovima koji stoje pred njim, zahtijeva primjenu (u manjoj ili većoj mjeri) modernih poslovnih modela. Univerzitet je zatečen, kao i visoko obrazovanje u cjelini, tektonskim promjenama koje su se desile u savremenom društvu s kraja prošlog vijeka do danas. Postavlja se pitanje efikasnosti i efektivnosti upravljanja univerzitetom sa naglaskom na javne univerzitete. Trend je opadanja transfera budžetskih sredstava ka javnim univerzitetima i visokom obrazovanju, generalno. U tim novonastalim uslovima, univerzitet više ne može da funkcioniše kao do sada, bez jasnog i efikasnog modela upravljanja, koji bi uobzirio novonastalu realnost. Zato se u stručnoj javnosti, sa pravom, postavlja pitanje: koji je ili koji su to modeli upravljanja, koji mogu da odgovore novonastalim izazovima i iskušenjima koji stoje pred savremenim univerzitetom?! Odgovor leži u pronalaženju optimalnog modela koji može da različi izazove i očekivanja koji se postavljaju pred savremeni univerzitet, uobziri i nađe kvalitetan balans između njih. Takav model trebalo bi da obezbijedi perspektivu za dugoročnu samoodrživost savremenog univerziteta.

Ključne riječi: visoko obrazovanje, univerzitet, model, "Bolonjski proces", korporativno upravljanje, okruženje.

Abstract

In the focus of the work is the analysis of management in higher education, ie. of the university as its main subject. The University, in line with the expectations that the total environment has, and the new challenges ahead, requires the application of a more or less modern business model. The university is found as well as higher education in general with tectonic changes that have occurred in modern society from the end of the last century to the present. The issue of efficiency and effectiveness of university management is emphasized, with emphasis on public universities. The trend is in decline of the transfer of budget funds to public universities and higher education, in general. In these new conditions, the university can no longer function as before, without a clear and efficient management model, which would have regard to a new reality. That is why the question is raised rightly in the professional public, which or what models of governance can respond to the new challenges and temptations facing the modern university? The answer lies in finding an optimal model that can differentiate the challenges and expectations that are placed before the modern university, and find a quality balans between them. Such a model should provide a perspective for the long term self sustainability of a modern university.

Keywords: higher education, university, model, "Bologna process", corporate governance, environment.

UVOD

Osnovni okvir i ciljevi u kojima se kreće prostor evropskog visokog obrazovanja, tj. primjena „Bolonjskog procesa“ jeste relativno nova pojava koja je aktuelna i danas širom evropskog kontinenta. Radi lakšeg sagledavanja cijelog procesa, prikazaćemo njegove ključne elemente.

Okvir

Osnova procesa je prihvaćena u tri ciklusa visokoškolskih kvalifikacija. Kao što je navedeno u „Bergenskoj deklaraciji 2005“, ciklusi

su definisani u smislu kvalifikacija i evropskog sistema akumulacije i prenosa bodova (European Credit Transfer System – skr. ECTS):

- prvi ciklus: od 180 do 240 ECTS bodova, obično podrazumijeva dodjelu bečelor diplome;
- drugi ciklus: od 90 do 120 ECTS bodova (minimum 60 ECTS bodova 2. ciklusa), obično podrazumijeva dodjelu master diplome;
- treći ciklus: doktorske studije i nema ECTS datog opsega.

* Magistar ekonomskih nauka, Univerzitet u Banjoj Luci, koordinator sistema kvaliteta, Rektorat, e-mail: ozren.trisic@gmail.com

Ciljevi

Bolonjski proces je reformski proces, stvoren sa ciljem odgovaranja na teme kao što su javna odgovornost za visokoškolsko obrazovanje i nauku, upravljanje visokim obrazovanjem, društvena dimenzija visokog obrazovanja i istraživanja, kao i vrijednosti i uloga visokog obrazovanja i istraživanja u savremenim, globalizovanim društvima sa zahtjevnim potrebama kvalifikacija. Sprovedenjem „Bolonjskog procesa“ sistem visokog obrazovanja u zemljama Evrope treba da bude organizovan tako da omogućiti:

- mobilnost – laku pokretljivost iz jedne zemlje u drugu (u okviru evropskog prostora visokog obrazovanja) – u cilju daljeg studiranja ili zapošljavanja;
- atraktivnost evropskog visokog obrazovanja je povećana, tako da mnogi ljudi iz neevropskih zemalja takođe dolaze da uče i/ili rade u Evropi;
- potpuna usklađenost visokog obrazovanja i tržišta rada i kapitala;
- razvoj naučnoistraživačkog rada, kao i čvršće umrežavanje na evropskom nivou;
- akcenat na osiguranju kvaliteta svih djelatnosti univerziteta (obrazovne, naučnoistraživačke i društvenoodgovorne i kulturološko-civilizacijske djelatnosti);
- novi kvalifikacioni okvir;
- student u centru nastavnog procesa;
- cjeloživotno učenje.

U evropskom prostoru visokog obrazovanja nudi se široka, kvalitetna i napredna baza znanja, osigurava razvoj Evrope kao stabilne, mirne i tolerantne zajednice u okviru evropskog istraživačkog prostora. Sa druge strane, to bi trebalo da dovede do veće konvergencije između sistema visokog obrazovanja Sjedinjenih Američkih Država (SAD) i Evrope, tako da evropsko visoko obrazovanje kroz reformu, u stvari, usvaja mnoge aspekte američkog sistema visokog obrazovanja. Ovo se može okarakterisati i kao produkt ili derivat opšte globalizacije, čiji je SAD predvodnik, svakako.

Kao potciljevi definisani su:

- stvaranje sistema lakšeg razumijevanja i ujednačavanja diploma;
- stvaranje dvostepenog sistema diploma – bečelor / master sistem;
- uvođenje sistema ocjenjivanja, evropski sistem transfera bodova (ESTS);
- povećanje mobilnosti kroz uklanjanje barijera – ne samo prostorna, već i kulturološke kompetencije, ali i mobilnost među visokim školama;
- zajednički rad na povećanju osiguranja kvaliteta;
- učešće studenata (uključivanje u sve odluke i inicijative na svim nivoima);
- ujednačavanje evropskog visokoškolskog obrazovanja sa evropskim istraživačkim prostorom, posebno kroz uvođenje doktorske faze (Phd),
- dugoročni cilj je i integracija, kao socijalna i kulturološko-civilizacijska dimenzija.

Kritika

Kritika „Bolonjskog procesa“ odnosi se na sljedeće:

- primjena „Bolonjskog procesa“ ili „Bolonjske reforme“ u zemljama Evropske unije nije se sprovela istim intenzitetom i

spremnosti, zato je on neujednačeno realizovan u zemljama Evrope, te se može reći da još nije ni završen;

- nisu stvorene pretpostavke za primjenu „Bolonjskog procesa“ u različitim visokoobrazovnim sistemima Evrope u skladu sa njihovim specifičnostima (na koje je svaka zemlja posebno ponosna);
- na početku je previše forsirana uniformnost implementacije;
- nisu usaglašeni zakoni iz oblasti visokog obrazovanja sa novim principima i okvirom „Bolonjskog procesa“;
- u primjeni „Bolonjskog procesa“ proces nije tekao postepeno, korak po korak.

Kada je u pitanju prostor zapadnog Balkana i Jugoistočne Evrope, danas, nakon više od jedne decenije od potpisivanja Bolonjske deklaracije i primjene u specifičnim uslovima, mnogi poznavaoци i akteri visokog obrazovanja skloni su tvrdnjama da je sprovođenje „Bolonjskog procesa“ više unazadila, nego unaprijedila visoko obrazovanje. Takođe, možemo konstatovati da je Bolonjska deklaracija produkt globalizacije i neoliberalnog koncepta kapitalizma koji je dominantan oblik privređivanja u svijetu, odnosno prilagođavanja visokog obrazovanja potrebama tržišta rada, što u kapitalističkom društvu znači potrebama poslodavca. Dio koji se odnosi na bodovanje, tj. uvođenje sistema ocjenjivanja (ECTS) u praksi predstavlja instrument za privlačenje mladog, obrazovanog, talentovanog i natprosječnog kadra iz zemalja u razvoju u visokorazvijene zemlje Zapadne Evrope i generalno zemlje Evropske unije. Pomenuti sistem bodovanja olakšava priznavanje diploma sa univerziteta iz zemalja u razvoju i daje jednostavnu osnovu za upoređivanje sa diplomama univerziteta razvijenih zemalja Zapadne Evrope i Evropske unije u cjelini. Na taj način je olakšan put da zemlje u razvoju ostanu bez kvalitetne radne snage koje im svakako nedostaje.

1. UPRAVLJANJE UNIVERZITETOM U RAZVIJENIM ZEMLJAMA

„Nema povratka, buduće društvo je već tu. Tokom perioda previranja i brzih promjena sa kojima se nesumnjivo suočavamo, niko ne može uspješno da upravlja samo zato što je pametan, sposoban ili vješt. Rukovođenje i upravljanje jednom institucijom, bilo poslovnom, bilo univerzitetom ili bolnicom, mora da se zasniva na osnovnim i predvidljivim trendovima koji opstaju bez obzira na današnje uslove“ (Drucker, 2005, str. 34).

Oni moraju da iskoriste te trendove kao prilike, pa i nepovoljni uslovi pružaju prilike za preduzetna rukovodstva. „A, u te osnovne trendove se ubrajaju i pojava budućeg društva i njegove nove, do sada nevidene, karakteristike, posebno smanjenje mlade populacije na svjetskom nivou i pojava nove radne snage; pad proizvodnje koji treba da donosi bogatstvo i radna mjesta; promjena oblika, strukture, funkcije korporacija i njenog top menadžmenta. U doba velike nesigurnosti i nepredvidljivih iznenađenja, zasnivanje strategija i politika na tim osnovnim trendovima ne podrazumijeva automatski uspjeh. Ali, ako se tako ne radi, neuspjeh je zagarantovan“ (Drucker, 2005, str. 10). Promjene su korjenite i dugotrajne. U poslovnoj organizaciji mora se težiti harmonizaciji, umreženosti, sinhronizaciji različitih aktera da bi se ostvario poslovni cilj. To je ono što nam mora biti jasno.

Danas se na univerzitetima razvijenih zemalja vodi stalna debata o novom modelu univerzitetskog upravljanja koji se zasniva na povećanoj autonomiji univerziteta, ali, isto tako, i povećanoj odgovornosti univerziteta za postignute rezultate. Ovo povećanje odgovornosti se upravo odnosi na povećanje društvene odgovornosti univerziteta kao nosioca visokog obrazovanja i institucije od najvišeg društvenog ranga.

Iznijećemo nekoliko interesantnih mišljenja i dijelova istraživanja koja mogu da posluže kao putokaz javnim univerzitetima.

„Ključno pitanje se ogleda u kreiranju pravog balansa između autonomije i odgovornosti“ (Fielden & Salmi 2008, navedeno u Raza, 2009, str. 2). „Izazov predstavlja da se utvrdi koliko odgovornosti predstavlja optimum. Previše odgovornosti može voditi do stagnacije inovacija, kao i potencijalno dovesti u pitanje cilj same autonomije“ (Lao & Saint 2008, navedeno u Raza, 2009, str. 2). Međutim, odgovornost je i dalje važna, pogotovo jer će vlade i dalje biti značajni finansijeri u visokom obrazovanju.

Sa odlukom da se poveća institucionalna autonomija, vlade, takođe, moraju uvjeriti poreske obveznike da su ove institucije odgovorne, tj. da domaćinski postupaju sa budžetskim sredstvima. Postoji konsenzus među stručnjacima visokog obrazovanja da se naglasi autonomija kako bi se osigurala fleksibilnost određenih institucija. Salmi (2008, navedeno u Raza, p. 2, 2009) napominje: „Odgovornost ima smisla samo u mjeri u kojoj su visokoobrazovne institucije zapravo ovlašćene da rade u autonomnom položaju i na odgovoran način“. Više puta empirijski je pokazano koliko je važna autonomija, u kombinaciji sa konkurencijom, potvrdivši to kao podstrek za istraživački rad i inovacije među najboljim svjetskim istraživačkim univerzitetima u SAD i Evropi. U najvećoj mjeri, 200 godina stari modeli Humboldtovog visokog obrazovanja, univerzitetski modeli upravljanja i rukovođenja ostaju nepromijenjeni. Dominantan model je okarakterisan kao „Republika naučnika“, u kojoj su akademska sloboda i težnja za znanjem bile najvažnije vrijednosti.

Institucionalno odlučivanje je kolegijalno, na bazi konsenzusa, i decentralizovano u mnoštvu odjeljenja, fakulteta i institucionalnih odbora. Institucionalni lider – različito nazivan predsjednik, rektor ili prorektor, biran je među najcjenjenijim naučnicima i profesorima univerziteta, da ispuni svečane i administrativne poslove, kao *primus inter pares*.¹ Institucionalni zadatak je bio da se sačuva znanje, doda akumuliranom znanju i prenese intelektualno nasljedstvo na sljedeću generaciju. Svaki pokušaj da se uvede odgovornost za obavljanje posla je rutinski odbačena kao napad na akademske slobode. Sličan stav je ispoljavan kod napora na promovisanju efikasnosti obrazovanja, relevantnosti ili osiguranja kvaliteta. To je bio „poslovni model“ koji je vladao u akademskom svijetu do duboko u 20. vijeku. Kada bi akademsko osoblje i studenti uzimali sebi za pravo da kritikuju vladine politike ili radnje u ime akademske slobode, političari bi to nevoljko uzimali ka znanju. Bilo putem političkih akata ili zakonodavnim mjerama, oni su tražili da se obuzdaju takvi „ekscesi“, dovodeći univerzitete bliže pod okrilje vlade.

S druge strane, javni univerziteti su često gledani kao produžena ruka vlade i time bili prozivani kao institucije pod političkim patronatom. U svakom slučaju, rezultat je isti: povećana vladina intervencija u poslovima akademske zajednice. Do devedesetih godina prošlog vijeka, vlade su ulagale u „državnu kontrolu“ modela upravljanja visokog obrazovanja, u kojem su tražili da direktno utiču na ključne aspekte univerzitetskog života. Na kraju milenijuma, lideri i kreatori politika u visokom obrazovanju počeli su da osjećaju da je sve to otišlo predaleko u pravcu državne kontrole. Dolazi do nagle liberalizacije, ubrzano raste broj visokoobrazovnih institucija i studenata, a to je dovelo do pojave omasovljenja visokog obrazovanja, te novonastala situacija prekoračuje kontrolne kapacitete vlade i vladinih ministarstava. Vlade pokušavaju da upravljaju ovim složenim sistemom, centralno kreirane glomazne i neefikasne birokratije, da bi na kraju tražila reformu tog sistema.

Rezultat ovih dinamičnih interakcija je prisutan u pristupu institucionalnog upravljanja i menadžmenta u visokom obrazovanju, koji se može nazvati „autonomija sa odgovornošću“ (Neave i Van Vught, 1994, navedeno u Raza 2009). S jedne strane, on nastoji da obezbijedi institucijama slobodu i fleksibilnost neophodnu

da kontrolišu svoju sudbinu, jer su nošeni od plime promjena i izazova konkurencije iz zemlje i inostranstva. S druge strane, ovaj model teži da obezbijedi da institucije budu dobri upravljači javnih sredstava, obezbijede kvalitetno obrazovanje u zamjenu za javnu podršku. Takođe, očekuje se da proizvode stručnjake, istraživanja i usluge koje su relevantne za potrebe društva i privrede. Ukratko, institucije treba da budu u velikoj mjeri slobodne da upravljaju svojim poslovima i da budu odgovorne za svoj rad u skladu sa ostvarivanjem ciljeva definisanih politikama vlade. Prava ravnoteža između autonomije i odgovornosti je politička umjetnost, a „đavo“ je neminovno u detaljima. Ipak, pronalaženje ravnoteže odgovara odgovarajućim kapacitetima i okolnostima svakog visokoobrazovnog sistema i zemlje ponaosob. Ali nakon više od decenije prilagođavanja i reformi, dovoljno iskustva je generisano da bi se raspoznali trendovi i identifikovala rješenja. Ako je izazov ispravan balans između autonomije i odgovornosti, onda se njegova tačka oslonca može naći u aranžmanima upravljanja koji posreduju između njih. Za univerzitet, ključni mehanizam upravljanja je institucija upravnog odbora i njegov glavni upravljački tim.

Koga oni predstavljaju, stepen njihovog autoriteta, odgovornosti, kao i način komunikacije, imaju direktan uticaj na performanse visokoobrazovne institucije. Kako su univerzitetski sistemi širom svijeta postali veći i složeniji, vlade su spoznale da je efikasnije da se isključe iz direktne kontrole upravljanja univerzitetima i, umjesto toga, da im povećaju njihove autonomije, a s druge strane, uspostavljanjem mehanizama odgovornosti kako bi se osiguralo da se poboljšane slobode ne zloupotrebljavaju. Pored nemogućnosti vlade da upravlja desetinama institucija, hiljadama akademskog osoblja i desetinama hiljada studenata, korak u pravcu povećanja institucionalne autonomije nastoji da odgovori na ubrzani tempo promjena, omogućavajući veću fleksibilnost za upravljanje, odgovornost, efikasnost i prostor za inovacije. Istovremeno, novi mehanizmi odgovornosti stvorice pozitivne i negativne podsticaje, kao i razne vrste nadzornih tijela i sistema za praćenje i nagrađivanje rada univerziteta na ostvarivanju ciljeva javne politike. Mnogi od ovih podsticaja su finansijski.

Brojni eksperti naglasili su skoro univerzalni svjetski trend ka povećanoj autonomiji u upravljanju univerzitetskim poslovima u protekloj deceniji do te mjere da univerzitete prave nezavisnim samoupravnim institucijama. Novi modeli upravljanja univerzitetom se zasnivaju na distribuciji odgovornosti i moći odlučivanja među spoljnim i unutrašnjim akterima. Za univerzitetske upravne odbore, ovo je imalo nekoliko posljedica: prvo – smanjenje članova odbora koji se delegiraju iz univerzitetske zajednice ili iz vlade, a povećanje (ili u nekim slučajevima uvođenje) broja članova odbora iz poslovne zajednice, tj. van akademske zajednice i vladinih institucija, u nastojanju da se ojača odgovornost prema poslodavcima u smislu kvaliteta diplomiranog stručnjaka, što je za diplomce značilo veće izgleda za zaposlenje koji proističu iz važnosti njihovih studija; drugo – dobili su jasne mandate u odborima za institucionalno strateško planiranje i za praćenje napretka u ostvarenju ciljeva; treće – od odbora se traži da osiguraju da se institucionalni resursi efikasno koriste.

Kao jedna od posljedica javlja se i progresivno manja vjerovatnoća da članstvo u upravnim odborima bude zasnovano samo na političkoj uključenosti univerzitetskih interesnih grupa (npr. sindikata zaposlenih, studentskih lidera, administrativnog osoblja), a veća vjerovatnoća da se ugrade tehničke i profesionalne vještine koje se odnose na finansijsko planiranje, upravljanje ljudskim resursima i pravnu ekspertizu članstva u upravnom odboru. Nacionalno zakonodavstvo određuje, u većoj ili manjoj mjeri, univerzitetsko upravljanje. Promjene u nacionalnim pristupima autonomiji univerziteta, upravljanju i vodstvu neminovno će izazvati potrebu da se ozvaniče ove promjene u novom zakonodavstvu o visokom

¹ Lat. izreka: Prvi među jednakima.

obrazovanju. Nivo detalja u definisanju upravnih odbora, njihovog sastava i ovlaštenja znatno varira od zemlje do zemlje. U nekim zemljama nacionalno zakonodavstvo daje plan za ono što se želi, dok se u drugim slučajevima ostavlja dovoljno prostora da institucionalno rukovodstvo univerziteta samo definiše svoje statute i interne propise. Ipak, reformisanje institucionalnog upravljanja najčešće će zahtijevati promjenu zakona o visokom obrazovanju.

U tom cilju, ali ne bez brojnih izuzetaka, sljedeći globalni trendovi u upravnim odborima su:

- afirmacija univerziteta kao samoupravnih institucija sa krajnjim ovlaštenjima odlučivanja u upravnom odboru;
- više raznovrsnog sastava članova upravnih odbora, posebno lica izvan vlade i univerzitetske zajednice;
- povećanje korišćenja formula za utvrđivanje članstva odbora na osnovu izabranog predstavničkog, umjesto imenovanja članova odbora od strane vlade;
- smanjenje u ukupnom broju članova odbora;
- povremeno dopuna u radu upravnog odbora uspostavlja se kroz ekspertizu formalnih ili neformalnih savjetodavnih tijela;
- uključivanje međunarodnih članova u upravni odbor, da bi održali korak sa globalnim dešavanjima, a izgleda da je to praksa koja će se u budućnosti povećavati u rukovođenju institucijom;
- jasna ovlaštenja na osnaživanju upravnih odbora za izbor univerzitetskih izvršnih rukovodilaca, a ne vlade i drugih institucija;
- veća transparentnost, upotreba kriterijuma zasnovanih na konkurentnoj evaluaciji u zapošljavanju glavnih rukovodilaca univerziteta;
- veća koncentracija odlučivanja vlasti oličena u glavnim i odgovornim licima iz menadžmenta tima, a na štetu bivših kolegijalnih praksi ili konsenzusa.

Navešćemo primjer promjena u Finskoj. Radikalna promjena u finskom sistemu visokog obrazovanja desila se glasanjem u parlamentu sredinom 2009. godine. U upravnim odborima sada mora da bude najmanje 40% spoljnog članstva, iako su univerzitetima date mogućnosti prekoračenja ovog nivoa. Umjesto da bude izabran u akademskoj zajednici, rektor će od sada moći biti izabran od strane upravnog odbora i biće odgovoran za rad cijelog menadžmenta. Pored toga, rektor neće više morati da bude profesor univerziteta, kako je to ranije bio slučaj (Raza, 2009). Iz svega ovog možemo vidjeti da se „novi“ model ili modeli upravljanja javnim univerzitetima širom razvijenog svijeta (EU, SAD, Kanada, jugoistok Azije i dr.) približavaju nekim vidljivim elementima korporativnog upravljanja preduzećima. Možda je bolje reći: pomenuti model ili modeli upravljanja javnim univerzitetima približavaju se društveno odgovornom korporativnom modelu upravljanja preduzeća u zemljama razvijenog svijeta. To, u prvom redu, podrazumijeva veću transparentnost, stvaranje većeg stepena društveno odgovornog ponašanja i djelovanja u svom internom i eksternom okruženju, veću konkurentnost, preduzetništvo, prihvatanje i kreiranje novih izazova, kao i dobijanje pune društvene potvrde i ispunjenje kvalitetno postavljene vizije u dugoročnom periodu.

Autonomnost u radu podrazumijeva da se javni univerziteti pridržavaju ovih spomenutih elemenata ili principa, u smislu da ih kreiraju, poboljšavaju u onoj mjeri koju njihova specifičnost zahtijeva ili priželjkuje, i niko ne traži uniformnost u njihovoj primjeni. Uniformnost je čak nepoželjna. Recimo, mnogi javni univerziteti mogu kreirati mnoga tijela ili odbore i dodijeliti im uloge u smislu savjetovanja, funkcionalnosti, produktivnosti ili poboljšanja bilo kog dijela svog rada, poslovanja ili ispunjenja vlastite vizije. Uključivanje lica iz civilnog društva ili bilo koje druge interesne grupe ili strukovne zajednice daje dodatni kvalitet radu samih upravnih odbora ili

drugih postojećih ili novoformiranih odbora u sistemu upravljanja javnim univerzitetima.

Prepoznaje se da se nacionalne granice djelovanja javnih univerziteta pomijeraju do te mjere da se na pojedinim fakultetima i univerzitetima biraju rukovodioci koji dolaze iz drugih zemalja ili kontinenata, i takvi konkursi za izbor nekog rukovodećeg mjesta su postali svjetski javni konkursi. Suština je da se poboljša kvaliteta upravljanja, jer ako nam nije čudno kad imamo veliki broj gostujućih profesora stranih državljana, zašto taj princip ne primijeniti i na menadžment. Ali, za početak ne budimo preveliki optimisti, dopustimo i dajmo šansu najboljima iz lokalnog okruženja da budu uključeni. Kao što je prethodno pomenuto, važno je da bar statutarno, ako ne zakonski, imamo propisan broj članova upravnih odbora koji dolaze iz reda poslovne zajednice i drugih interesnih grupa iz užeg i šireg okruženja. Zatim, obavezujući karakter osnivanja novih odbora i tijela koji bi produbljivali saradnju sa internim i eksternim okruženjem, te na taj način oplemenjivali rad i djelovanje javnih univerziteta u interakciji sa svojim ukupnim okruženjem. Na primjer, osnivanje odbora koji bi povećali kvalitetnije finansijsko upravljanje i poslovanje javnih univerziteta ili strukovnih odbora koji bi poboljšali revidiranje programa i gradiva u cilju dobijanja kvalitetnijih diplomaca i postdiplomaca za rad u praksi i slično.

U razvijenim zemljama javni univerziteti su postali dobrim dijelom ogledala tih zemalja u smislu nauke, preduzetništva, naučnoistraživačkog rada, ekonomije i tržišta, promocije ljudskih prava, principa jednakosti i mira, motora razvoja cijelog društva, medijacije i nenasilnog rješavanja problema i izazova u društvu, anticipiranja budućih trendova i pojava ili vijesnici novog doba. Unutar evropskog obrazovnog prostora 2005. godine je usvojen još jedan dokument pod nazivom „Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja“ (engl. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG). Ovaj dokument predstavlja set standarda i okvira u kojima treba da se kreće osiguranje kvaliteta na univerzitetima u sadašnjem i budućem vremenu.

Istovremeno, ESG predstavlja dovoljno širok okvir da se standardi i okviri popunjavaju i dopunjavaju specifičnostima svakog visokoobrazovnog sistema iz svake evropske zemlje pojedinačno, kao i svakog univerziteta unutar jedne zemlje. U početku je primjena ovog dokumenta bila dosta spora zbog njegove složenosti i novih principa koje sadržava, da bi sa vremenom dobijao na važnosti. ESG je u maju 2015. godine doživio svoju izmjenu na konferenciji u Jerevanu (Armenija), tako da sada imamo izmijenjeni ili novi ESG.

2. MODEL KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA UNIVERZITETOM

Da bismo razumjeli kako i u kojoj mjeri bi model korporativnog upravljanja bio primjenjiv kao upravljački model na javnim univerzitetima, prvo se moramo upoznati sa osnovnim postavkama i principima modela korporativnog upravljanja. U literaturi možemo pronaći mnoge definicije korporativnog upravljanja. Ne postoji jedinstvena i univerzalna definicija korporativnog upravljanja koja se može primijeniti na različite organizacije i različite sredine. Korporacija predstavlja najviši oblik udruženog kapitala. Razne definicije koje danas postoje u velikoj mjeri zavise od institucije ili autora, kao i od zemlje i pravne tradicije. Međunarodna finansijska korporacija (IFC) definiše korporativno upravljanje kao „strukture i procese za vođenje i kontrolu privrednih društava“. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), koja je 1999. godine objavila svoje „Principe korporativnog upravljanja“, definiše korporativno upravljanje kao:

„[...] Interna sredstva pomoću kojih se vode i kontrolišu akcionarska društva [...], a koja obuhvataju grupu odnosa između menadžmenta društva, njegovog odbora, njegovih akcionara i drugih nosilaca interesa. Korporativno upravljanje obezbjeđuje i strukturu kroz koju se postavljaju ciljevi društva i utvrđuju sredstva za dostizanje tih ciljeva i praćenje učinka. Dobro korporativno upravljanje treba da pruži odgovarajuću stimulaciju izvršnim rukovodiocima i članovima odbora u društvu, kako bi sledili ciljeve koji su u interesu društva i akcionara i omogućili efikasan nadzor, time podstičući društva da efikasnije koriste resurse”.

Takođe, vrlo često se upotrebljava i poznata je definicija iz Kadberijevog izveštaja koja glasi: „Korporativno upravljanje je sistem kojim su kompanije upravljane i nadzirane”.

Prema OECD-u, osnovne karakteristike korporativnog upravljanja su:

- korporativno upravljanje je proces kontrole menadžera;
- interesi internih zainteresovanih strana (kao što su akcionari, menadžeri, zaposleni) i eksternih zainteresovanih strana (kao što su povjerioci);
- regulatori, sindikati i ostali na koje utiče poslovanje preduzeća su uzeti u obzir prilikom donošenja odluka;
- zadatak je obezbijediti odgovorno ponašanje i poslovanje preduzeća;
- krajni cilj korporativnog upravljanja je da se postigne maksimalan nivo efikasnosti i profitabilnosti preduzeća.

Zapaža se da se kroz sve definicije prožima princip uključivanja svih interesnih grupa ili svih zainteresovanih strana u proces odlučivanja u cilju zadovoljavanja u određenoj mjeri njihovih, tj. interesa društvene zajednice u cjelini.

3. PREDNOSTI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA UNIVERZITETOM

Centralno pitanje u istraživanju o upravljanju u visokom obrazovanju jeste: da li je univerzitet izuzetna institucija koja je zadržala svoju strukturu suštinskog autoriteta tokom vijekova, ili se univerzitet mora shvatiti na isti način kao moderna korporacija?

Svi smo saglasni da je proces globalizacije izmijenio kompletnu ekonomsku, socijalnu i kulturnu fizionomiju društva i država. Postoji i svjesnost o mnogim štetnim aspektima tog istog procesa

globalizacije, koja nam, s druge strane, ne dopušta da ignorišemo novonastalu stvarnost, stvarnost koja je gotovo jednako „pogodila“ i javni, privatni i treći, neprofitni sektor. Danas javni i neprofitni sektor ne mogu više funkcionisati po ustaljenom tradicionalnom principu, već je neophodno da prihvate u određenoj mjeri principe tržišne ekonomije u onom smislu koji će im osigurati svrsishodnost i dugoročni opstanak i razvoj.

Tržišni principi se u potpunosti ogledaju kroz korporativni model upravljanja. Iz definicije koju smo predstavili u uvodnom dijelu ovog poglavlja, lako uočavamo suštinu i logiku upravljanja, koja treba da bude na dobrobit i zadovoljstvo svih aktera unutar i izvan korporacije. Uz to je važno da svi akteri unutar korporacije budu motivisani i stimulisani u postizanju zadatih ciljeva. Samo takav način upravljanja obezbjeđuje dugoročnost, opstanak i razvoj. U razvijenim tržišnim ekonomijama, model korporativnog upravljanja se djelimično ili u nekoj mjeri primjenjuje kao upravljački model na univerzitetima. To se posebno odnosi na privatne univerzitete, ali sve više i na javne univerzitete (u daljem radu ćemo se uglavnom fokusirati na javne univerzitete) zavisno od specifičnosti lokalnih sredina i njihovih visokoobrazovnih sistema i politika.

O ovim pitanjima se već godinama vode diskusije u akademskim, neakademskim i vladinim krugovima, kao i generalno u široj javnosti zemalja sa razvijenim visokim obrazovanjem, na koji način da se utvrdi mjera uvođenja korporativnog načina upravljanja na javnim univerzitetima, s obzirom na specifičnost oblasti visokog obrazovanja. Mnogi autori iz oblasti politika u visokom obrazovanju, i uže oblasti upravljanja u visokom obrazovanju, naglašavaju da smo u današnje vrijeme svjedoci svojevrstnog prelaza u kulturi univerziteta, misleći prevashodno na upravljanje javnim ili tzv. državnim univerzitetima, koji se finansiraju iz javnih budžeta državnih struktura. Stepem prisutnosti i uključenosti sistema korporativnog upravljanja na javnim univerzitetima u razvijenim tržišnim ekonomijama različit je, te će biti prikazani stavovi i razmišljanja većeg broja autora. Prije toga, potrebno je istaći da postoji izvjesna razlika u razmišljanju autora koji dolaze sa anglosaksonskog područja uticaja i autora iz kontinentalnog dijela Evrope i ostatka svijeta. Autori sa anglosaksonskog područja uticaja u većoj mjeri su skloni gotovo potpunoj primjeni modela korporativnog upravljanja u radu javnih univerziteta, dok drugi autori imaju manje-više otklon ka takvoj krajnosti i više preferiraju primjenu jednog dijela korporativnog upravljanja, ili bolje rečeno: primjenu korporativnog modela upravljanja u blažoj mjeri, s obzirom na specifičnost visokog obrazovanja kao javnog dobra. U narednom tabelarnom prikazu možemo vidjeti koja je sličnost u poređenju osnovnih dužnosti izvršnih direktora neke korporacije i članova upravnih tijela na univerzitetima kada je riječ o Australiji, kao primjeru zemlje iz anglosaksonske sfere uticaja.

Tabela 1. Poređenje osnovnih dužnosti izvršnih direktora korporacije i članova upravnih tijela na univerzitetima

Rezime univerzitetskih obavezujućih akata za članove upravljačkih tijela	Korporacijski pravni akti i opšte zakonske obaveze direktora i drugih službenika korporacije
Da djeluju savjesno, pošteno i namjenski u skladu sa ciljevima i interesima univerziteta	Postupati savjesno Postupati pošteno Postupati svrsishodno Postupati u najboljem interesu korporacije
Da rade sa obzirom i marljivo	Praktikovati pažljivost, stručnost i marljivost
Da preduzimaju potrebne mjere za sprečavanje sukoba interesa	Izbjegavati sukobe interesa
Ne zloupotrebjavati svoj položaj u odboru, uključujući i zloupotrebu bilo kakvih informacija stečenih u toku obavljanja svojih dužnosti	Ne zloupotrebjavati svoj položaj ili informacije dobijene od najvišeg rukovodstva ili direktora korporacije
Nema ekvivalencije	Spriječiti poslovanje korporacije za vrijeme insolventnosti

Izvor: prilagođeno prema Hutton i Pudel, 2010.

Možemo zaključiti iz prethodne tabele veoma veliku podudarnost dužnosti članova upravnih tijela u korporacijama i na univerzitetima. Australija je primjer gdje su mehanizam i konkurencija na tržištu zamijenili mnoge tradicionalne oblike akademskog upravljanja. Sa mnogo odgovornosti prenesenih na same univerzitete koje se odražavaju na direktne odgovornosti za efikasno i efektivno korišćenje sredstava i drugih sloboda, radeći u daleko konkurentnijoj sredini, te pod pritiskom da ojačaju upravljanje i postanu više preduzetnički i korporativni. To se ogleda u popunjavanju finansiranja od strane države i školarina, drugim izvorima finansiranja kao što su prodaja konsultantskih usluga i komercijalizacija istraživanja i intelektualne svojine. „Na taj način univerziteti postaju preduzetničke organizacije, između ostalog, a to zahtijeva odgovarajuću upravljačku strukturu koje će im omogućiti da budu spretniji i efikasni u brzom mijenjanju ekonomskog okruženja“ (Hutton & Pudiel, 2010).

Profesor Imanol Ordorika, sa Narodnog autonomnog univerziteta u Meksiku, tvrdi da je globalizacija izmijenila prirodu samih država. Uočljivo je njihovo postupno povlačenje iz visokog obrazovanja, izraženo kroz smanjenje javnih resursa i sredstava. Najavljuje se rastuća konkurenciju za resurse i sredstva od države i tržišta, smanjenje tradicionalne autonomije akademskih institucija od strane države i tržišta, te promocija odgovornosti (Meek, V. L., et al., 2009). Neki univerziteti iz Velike Britanije otišli su korak dalje, pa tako na primjer, Savjet kao upravno tijelo Univerziteta u Lidsu definiše svoju povelju tako da se zalaže za poštovanje najviših standarda korporativnog upravljanja, kao i ispunjavanje svojih finansijskih obaveza koje ih oslobađaju milostinje u prijemu javnih sredstava. Nadalje, Univerzitet u Lidsu apostrofirao vlastitu kolektivnu odgovornost u promovisanju blagostanja i održivosti u svakom smislu, u provođenju specifičnih odgovornosti koje se odnose na kreiranje i izvršenje korporativnih strategija, planova, politika, budžeta, poslovnih odluka, upravljačkog okvira i rukovođenja, kao i praćenje svih institucionalnih i izvršnih aktivnosti.

S druge strane, nalazi se finsko visoko obrazovanje, danas veoma cijenjeno i hvaljeno u svjetskim razmjerama, koje ima model finansiranja javnih univerziteta po učinku. Finska vlada ima ugovor na tri godine sa svakim od javnih univerziteta, koji pokriva ciljeve, programe i finansiranje. Ugovor predviđa grant vlade u obliku paušala da realizuje ugovor, uključujući i ciljeve za magistarske i doktorske studije. „Sistem je razvijen da podrži upravljanje po rezultatima, tako da su ciljevi univerziteta i visina dobijenih sredstava međusobno povezani. Sredstva se raspodjeljuju na trogodišnjem nivou, a takođe i rezultati se mjere u istom periodu. Svaki univerzitet mora godišnje dokumentovati parcijalno postizanje ciljeva“ (Holttta and Rekila, p. 68, 2002). U skandinavskim zemljama, uopšte, velika pažnja se posvećuje članovima upravnih tijela, odbora, kao i samom rektoru ili predsjedniku, kako se negdje naziva, kao i njegovih najbližih saradnika. Oni moraju biti na neki način izuzetne ličnosti koje će biti nosioci vizije visokog obrazovanja i na nacionalnom i na međunarodnom nivou. Oni moraju biti ličnosti koje su u stanju da inspirišu ljude. Takvi pojedinci bi morali posjedovati, pored ostalog, adekvatno znanje iz oblasti industrije, biznisa i upravljačka znanja. Takođe, moraju imati široku mrežu kontakata sa privredom, te je logično da imaju i jako uporište u nauci. Neki univerziteti u potrazi za izuzetnim ličnostima konkurse za izbor rektora su učinili međunarodnim, tj. sa mogućnošću da rektor nekog javnog univerziteta u nekoj zemlji bude strani državljanin. Nacionalni univerziteti u Japanu su se 2003. godine odlukom nacionalnog Ministarstva obrazovanja transformisali u „narodne univerzitete korporacije“ sa vlašću da posjeduju infrastrukturu, te da zapošljavaju osoblje. „Međutim, takođe predloženo je da ove korporacije ostaju u osnovi ‘nacionalne’ u smislu da će država ostati odgovorna za svoje funkcije, i obezbjeđivanje sredstava za učešće u svom upravljanju“ (OECD, 2003).

Nesporno je da svugdje postoje mogućnosti za uvođenje korporativnog upravljanja na univerzitetu, ali da to zavisi od razvijenosti tržišne ekonomije u kojoj univerzitet djeluje, prvenstveno misleći

na gotovo potpuno djelovanje tržišnih sila. Nadalje, veličina tržišta i povezanost sa okruženjem su, takođe, bitni faktori za efikasno uvođenje korporativnog načina upravljanja na univerzitetu. S obzirom na to da je neoliberalna tržišna ekonomija preferirana kao ekonomska doktrina u zemljama anglosaksonskog uticaja, logično je da se model korporativnog upravljanja univerzitetom češće primjenjuje u njima nego u drugim zemljama razvijenog svijeta. Mnogi autori se generalno slažu da univerziteti, a posebno javni univerziteti, moraju biti preduzetnički, korporativno orijentisani, te finansijski mnogo manje zavisni od javnih budžeta. Postoji veliki potencijal na svim univerzitetima, prvenstveno izražen u intelektualnom kapacitetu akademskog kadra, među studentima i fizičkom infrastrukturom, a koji, dobrim dijelom, nisu iskorišteni. Razlog jeste tradicionalna i ustaljena uloga upravljanja javnim univerzitetima, od kojih nije traženo da, između ostalog, budu i više finansijski odgovorni i samostalni. Ovo posljednje se ogleda u mogućnosti povećanja vlastitih prihoda iz ostalog ili netradicionalnog dijela prihoda.

Vlastiti tradicionalni prihodi se odnose na školarine, te simbolični iznosi od istraživačkih ili drugih projekata u vezi sa privrednim subjektima i aktivnostima. Realno se postavlja pitanje: ako javni univerziteti obrazuju buduće stručnjake da budu nosioci razvoja jednog društva i države, tj. da ih nauče kako da budu uspješni i finansijski uspješni u svom poslu, kako to sam univerzitet nije u stanju da to postigne? Odgovor je jednostavan, zato što okvir u kome univerziteti funkcionišu nije postavljen na način da zahtijeva od univerziteta da bude preduzetnički orijentisan, te ekonomsko-finansijski samoodrživ. Univerziteti koji krenu prema promjenama u smjeru uvođenja boljeg upravljanja, uvođenja, u većoj ili manjoj mjeri, modela korporativnog upravljanja, treba da to urade na sebi svojstven način, uzimajući u obzir sve specifičnosti i okolnosti lokalne sredine, privrednog ambijenta, političke kulture, socijalnih specifičnosti i ostalih važnih i manje važnih činjenica značajnih za taj proces.

Ako privreda u dovoljnoj mjeri ne počiva na tržišnim principima, to ne sprečava univerzitete da se prilagođavaju datom tržišnom ambijentu onakvom kakav jeste, obrazujući kadar za takav ambijent u smislu da ga unapređuje, i opslužujući takvu privredu boljom interaktivnom saradnjom u višestrukome smislu. Da bi univerzitet bio u stanju da se transformiše iz svoje sadašnje pasivne uloge u interaktivnu ulogu sa okruženjem, neophodno je da, kako u internoj (statut i druga interna akta), tako i legislativi na nivou države (zakon o visokom obrazovanju i dr.), definiše sve ove aktivnosti na obavezujući način. U posljednje vrijeme se u evropskoj akademskoj zajednici razgovara o osiguranju kvaliteta kao prioritetu visokog obrazovanja i konstatuje da je to dovoljan okvir za efikasno i efektivno upravljanje javnim univerzitetima. Dokumenta, kao što je ESG, apstraktno definišu oblast efikasnog upravljanja, tako da je univerzitetima koji su svjesni potrebe o transformacijama u tom smjeru, ostavljena mogućnost da sami to urade na način i u skladu sa svojim lokalnim specifičnostima i vlastitom vizijom budućnosti.

4. OGRANIČENJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA UNIVERZITETOM

Model korporativnog upravljanja primijenjen u radu bilo kog poslovnog subjekta svakako diže nivo organizovanosti, a posebno nivo odgovornosti u poslovanju. Koliko god korporativno upravljanje bilo efikasno sredstvo u postizanju zadatih poslovnih ciljeva, na kraju se ipak svi ti ciljevi stapaju ili ogledaju kroz jedan cilj, a to je ostvarenje profita. Kada se misli na profit, podrazumijeva se profit koji će obezbjeđivati funkcionisanje korporacije dugoročno na optimalnom nivou. Korporacija u svojoj suštini nema obavezu, niti teži da zadovolji društvene potrebe, već prvenstveno zadovoljava vlastite potrebe, uz minimum zadovoljenja propisanih društvenih potreba i obaveza. S druge strane,

svrha obrazovanja, uopšte, jeste da učini pojedince sposobnim za zadovoljavanje vlastitih i društvenih potreba na kvalitetan i društveno prihvatljiv način. Stoga, možemo konstatovati da visoko obrazovanje jeste javna djelatnost i javno dobro, da zadovoljava društvenu ulogu i potrebe u najšire shvaćenom smislu, a njegov kvalitet predstavlja prestiž i „dragulj“ svakog društva. U svim društvima univerzitet se ne može vezati za bilo kakve parcijalne ciljeve, pa tako ni za ostvarivanje profita. Univerzitet ne možemo percipirati kao poslovni subjekt, jer on ima različitu misiju po prirodi stvari, ali, s druge strane, mora postojati obaveza univerziteta u postizanju ciljeva, u smislu da ih ostvaruje na društveno odgovoran, finansijski prihvatljiv i dugoročno održiv način. Bilo koja korporacija može s vremenom propasti na tržištu i ugasi svoje poslovanje. Nju će zamijeniti druga, bolja i uspješnija korporacija. Visoko obrazovanje i javni univerzitet ne smiju propasti, jer bi to dovelo u pitanje opstanak i normalno funkcionisanje kompletnog društva.

Neke prakse i trendovi u zemljama anglosaksonskog uticaja za sada još uvijek tiho ukazuju na mogućnosti krupnih pojava i budućih promjena u sistemu visokog obrazovanja. Te pojave i promjene idu pravcem izopštavanja države iz visokog obrazovanja, kao i prepuštanja dominantne uloge privatnom kapitalu. To će svakako imati za posljedicu prepuštanje pojedinca da se sam pobrine za svoje visoko obrazovanje, a tako i za svoju budućnost. Takav slijed stvari stavio bi pojedinca na milost i nemilost privatnog kapitala, koji bi elitizovao visoko obrazovanje, te njegovu prirodnu suštinu pomjerio u pravcu zadovoljenja potreba privatnog kapitala, a ne ispunjenja društvene misije. Posljedica toga je da se visoko obrazovanje i znanje tretira kao bilo koja druga roba na tržištu koja ima svoju cijenu. Sa ovakvim pojednostavljenim shvatanjem visokog obrazovanja ne možemo se apsolutno složiti, jer znanje, uopšteno, u najmanju ruku predstavlja specifičnu robu koja ne bi trebalo da podliježe „surovim“ zakonima tržišta. Međutim, treba još jednom naglasiti da vrijeme i turbulentno okruženje ne daju više za pravo ni univerzitetu da zloupotrebljava svoju važnost i na taj način zanemaruje svoju društvenu i finansijsku odgovornost. Nakon svega, mišljenja smo da se na neki način „stvari istjeraju na čistac“: da postoje nepobitne činjenice koje zahtijevaju usvajanje „trećeg posebnog puta“ u upravljanju javnim univerzitetima koji će uzeti i ugraditi pozitivne elemente korporativnog upravljanja svakako. Konstatujemo, takođe, da postoje nepremostiva ograničenja u pokušaju integralne primjene modela korporativnog upravljanja u radu javnih univerziteta. U prilog tome idu i sljedeće činjenice:

- lokalna zakonodavstva (zakoni o visokom obrazovanju) nisu pripremljena za integralnu primjenu korporativnog upravljanja univerzitetom;
- univerzitetska akta, koja se izglasavaju nekom vrstom konsenzusa i vrlo birokratizovano (jer je način odlučivanja u upravljačkim organima takav);
- tržišta nisu dovoljno pripremljena za takav scenario;
- ne postoji dovoljno društvenog konsenzusa o integralnoj primjeni koncepta korporativnog upravljanja u visokom obrazovanju.

ZAKLJUČAK

U posljednje dvije decenije svjedoci smo velikih promjena kako u visokom obrazovanju, tako i drugim društvenim djelatnostima. Univerziteti ne mogu više uspješno funkcionisati bez modernog upravljačkog koncepta. Ovo važi i za ostale mnogobrojne javne ustanove i institucije. U razvijenim zemljama zabilježen je značajan rast inovacija, patenata, preduzetništva, start-up preduzeća, a mladi stručnjaci su pokretačka snaga ekonomije, rasta i stvaranja društva zasnovanog na znanju. Svi univerziteti, a posebno javni, u tim procesima imaju vrlo važnu ulogu, možda i specifično ključnu

ulogu kao početne tačke pokretanja i stvaranja ovih procesa. Kada se pravilno procijene i definišu anticipirana očekivanja i uloga univerziteta u društvu u budućem vremenu, te iznađu efikasna i kvalitetna rješenja za njih, iz tog odnosa možemo kreirati i „izroditi“ zdrav koncept upravljanja univerzitetom. Uzimajući u obzir:

- naglašenu društvenu odgovornost, posebno prema vanjskom okruženju univerziteta, te povećanu vidljivost prema njima,
- značajno povećanje vlastitih prihoda i sveukupne samoodrživosti univerziteta,
- potpuno usklađivanje studijskih programa i izlaznih profila sa tržištem.

Neki od mogućih upravljačkih koncepata sami se naziru. Cijeli proces iznalaženja odgovarajućih koncepata upravljanja može da se pojednostavi svođenjem na dvije ključne varijable, i to na društvenu odgovornost i ukupnu samoodrživost univerziteta, te mnogo veću vidljivost u ukupnom okruženju univerziteta, sa naglaskom na vanjsko okruženje univerziteta. Koncept društvenog marketinga jeste odgovarajući upravljački koncept, koji uobziruje moderna anticipirana očekivanja univerziteta, stvarajući okvir za kvalitetno i efikasno ispunjenje tih očekivanja.

IZVORI

1. Popović, Ž., Gajić, Z. (2011), *Kroz Tranziciju*, AKO Novi Sad, [online], 289, (202), raspoloživo na: <http://csi-platforma.org/sites/csi-platforma.org/files/publikacije/kroz-tranziciju.pdf> [pristupljeno 29.11.2016].
2. Drucker, P. (2005), *Upravljanje u novom društvu*, Asee,
3. Raza, R. (2009), *Examining Autonomy and Accountability in Public and Private Tertiary Institutions*, Human Development Network The World Bank, [online], 36, (3–33), raspoloživo na: http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/54857261239047988859/RAZA_Autonomy_and_Accountability_Paper.pdf [pristupljeno 09.12.2016].
4. Fielden, J. (2008), *Global trends in university governance*, The World Bank
5. OECD (2003), chapter 3, Changing patterns of governance in higher education, [online], 78, (64), raspoloživo na: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/35747684.pdf> [pristupljeno 15.12.2016].
6. Hutton, J., Pudel. (2010), *Corporate governance - good governance in the university context*, Minter Ellison, [online], raspoloživo na: http://www.minterellison.com/Pub/NL/201003_HEFd/ [pristupljeno 11.02.2017].
7. Meek, V. L. (2009), *Higher Education, Research and Innovation: Changing Dynamics*, Report on the UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge 2001-2009, [online], 242, (43), raspoloživo na: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001830/183071E.pdf> [pristupljeno 12.03.12.2017].
8. Holttä, S., Rekillä, E. (2003) Education Policy Analysis, OECD, [online], 111 (68), raspoloživo na: <https://books.google.ba/books?id=mrloCylSSbEC&pg=PA68&lpg=PA68&dq=Holttä+and+Rekillä,+2002&source=bl&ots=alc2AIUmyt&sig=M6rTgbUH5eCkOHXw6y3VlJN4ge4&hl=sr&sa=X&ved=0ahUKewi2pZaypdT> [pristupljeno 10.03.2017].