

SAVREMENI TRENDovi RAZVOJA MBA PROGRAMA U GLOBALNOM OBRAZOVNOM OKRUŽENJU

Tanja Todorović¹, Bojan Lalić², Branislav Bogojević³

^{1,2,3}Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija

¹ttodorovic@uns.ac.rs, ²blalic@uns.ac.rs, ³bogojevic@uns.ac.rs

Kratak sadržaj: Razvoj MBA programa u savremenom globalnom okruženju oblikuju promene u obrazovanju, tehnologiji i društvenim vrednostima. U radu se analiziraju ključni pravci transformacije poslovnog obrazovanja kroz procese digitalizacije, internacionalizacije i integracije ESG principa u kurikulum. Poseban akcenat stavljen je na inovacije u metodama učenja, jačanje praktične orijentacije i ulogu međunarodnih akreditacija u obezbeđivanju kvaliteta i međunarodne prepoznatljivosti programa. Rezultati ukazuju da MBA obrazovanje sve više prelazi sa tradicionalnog modela usmerenog na profit i akademsku reputaciju ka vrednosno orijentisanom pristupu koji povezuje tehnološku inovaciju, globalnu relevantnost i društvenu odgovornost.

Ključne reči: MBA studije, poslovno obrazovanje, digitalna transformacija, ESG, održivost, globalizacija

EMERGING TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MBA PROGRAMS IN THE GLOBAL EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Abstract: The development of MBA programs in the contemporary global environment is shaped by changes in education, technology, and social values. This paper analyzes the key directions of business education transformation through the processes of digitalization, internationalization, and the integration of ESG principles into the curriculum. Special emphasis is placed on innovations in learning methods, strengthening practical orientation, and the role of international accreditations in ensuring the quality and global recognition of programs. The results indicate that MBA education is increasingly shifting from a traditional model focused on profit and academic reputation toward a value-oriented approach that connects technological innovation, global relevance, and social responsibility.

Key Words: MBA studies, business education, digital transformation, ESG, sustainability, globalization

1. UVOD

U poslednjoj deceniji, poslovno obrazovanje prolazi kroz duboku transformaciju pod uticajem globalnih ekonomskih promena, digitalne tehnologije i novih obrazovnih paradigmi. MBA programi, kao vodeći oblik poslovnog obrazovanja, više ne predstavljaju samo tradicionalni okvir za razvoj menadžerskih kompetencija, već i ključni instrument za razumevanje složenih odnosa između tehnologije, održivosti i globalne ekonomije. Promene u strukturi tržišta rada, očekivanjima studenata i zahtevima poslodavaca podstakle su poslovne škole da redefinišu svoje misije, vrednosti i pedagoške modele. Transformacija poslovnog obrazovanja može se tumačiti kroz teoriju institucionalnog prilagođavanja [1] i koncept disruptivne inovacije [2]. U skladu s institucionalnim pristupom, poslovne škole deluju u složenom okruženju u kojem je potrebno uskladiti zahteve za legitimnošću, kroz akreditacije, akademske standarde i reputaciju, sa potrebom za efikasnošću, izraženom kroz tržišnu relevantnost i zadovoljstvo studenata.

Disruptivne inovacije u visokom obrazovanju javljaju se iz dva međusobno povezana pravca. Prvi je tehnološka disrupcija koja se ogleda u razvoju digitalnih platformi kao što su Coursera i edX, koje nude MBA sadržaje po znatno nižim troškovima i sa većom dostupnošću. Drugi je vrednosna disrupcija, koju predvodi nova generacija studenata sa izraženim zahtevima za programima usklađenim sa ESG principima i društvenom odgovornošću. Christensen i Eyring [2] ističu da visoko obrazovanje prolazi kroz fazu u kojoj tradicionalni modeli gube monopol nad legitimnošću, dok novi akteri, poput tehnoloških platformi i korporativnih akademija, nude alternativne oblike profesionalnog razvoja. U tom kontekstu, MBA programi moraju redefinisati svoju vrednosnu ponudu, prelazeći iz uloge provajdera znanja u ulogu platformi za razvoj hibridnih kompetencija, globalnih mreža i liderskih kapaciteta u uslovima rastuće neizvesnosti.

Upravo iz ovih razloga, razumevanje savremenih trendova razvoja MBA programa postaje ključno za analizu budućnosti poslovnog obrazovanja. Ovi trendovi obuhvataju digitalnu transformaciju nastavnih metoda, internacionalizaciju kurikuluma, integraciju ESG principa i evoluciju globalnih akreditacionih standarda, što zajedno oblikuje novu paradigmu u visokom obrazovanju menadžmenta..

2. TRENDOVI U MBA OBRAZOVANJU

Savremeni globalni trendovi u poslovnom obrazovanju ukazuju da MBA programi prolaze kroz intenzivnu transformaciju, uslovljenu kombinacijom tehnoloških, društvenih i institucionalnih faktora. Digitalna transformacija, internacionalizacija, integracija ESG principa i rast konkurencije na globalnom tržištu obrazovanja redefinišu način na koji poslovne škole oblikuju svoje strategije i vrednosne modele.

2.1 Digitalna transformacija i inovativni modeli učenja

Pandemija COVID-19 značajno je ubrzala digitalnu transformaciju poslovnog obrazovanja, podstičući široku primenu onlajn i hibridnih modela nastave. Prema podacima *Financial Times* [3], više od 40% globalnih MBA programa danas nudi potpuno onlajn opciju, dok je broj hibridnih modela porastao za 28% u periodu od 2019. do 2024. godine. Ove promene su suštinski redefinisale načine kreiranja, struktuisanja i isporuke obrazovnih sadržaja, otvarajući prostor za fleksibilnije, pristupačnije i tehnološki unapređene modele učenja.

Posebno se izdvajaju primeri institucija koje su sprovedene promene pretvorile u održive pedagoške inovacije. IE Business School je razvila model *Liquid Learning*, koji integriše sinhronu onlajn nastavu, asinhronu module i blok sesije u okviru kampusa. Univerzitet Illinois (*Gies College of Business*) lansirao je iMBA program putem platforme *Coursera*, čime je poslovno obrazovanje učinio dostupnim širokom spektru globalnih kandidata [4].

Istovremeno, tehnološki napredak uvodi nove modalitete pedagogije. Generativna veštačka inteligencija – uključujući alate poput *ChatGPT* i *Bard* – omogućava personalizovano učenje, adaptivne zadatke i automatizovanu povratnu informaciju, ali istovremeno otvara pitanja akademskog integriteta i autentičnosti studentskog rada [5]. Proširena i virtuelna stvarnost (AR/VR) postaju standard u iskustvenom učenju: Radianti et al. [6] ukazuju na njihovu vrednost u simulacijama liderskih situacija, kriznog menadžmenta i timskih pregovora, omogućavajući studentima razvoj kompleksnih veština u kontrolisanom okruženju.

Uprkos brojnim prednostima, digitalizacija visokoškolskog obrazovanja nosi i niz strukturnih izazova. Digitalni jaz ograničava pristup obrazovanju studentima iz sredina sa nedovoljno razvijenom infrastrukturom, dok smanjenje neposredne društvene interakcije utiče na gubitak neformalnog umrežavanja, jednog od ključnih elemenata MBA iskustva. Pored toga, pojedina istraživanja ukazuju da studenti onlajn formate i dalje percipiraju kao manje vredne u poređenju sa tradicionalnim modelima nastave [7].

2.2 Globalizacija i internacionalizacija MBA obrazovanja

Globalizacija tržišta MBA programa značajno menja geografsku distribuciju moći u poslovnom obrazovanju. Prema podacima GMAC [8], broj prijavi za MBA programe u Aziji raste u proseku za 15% godišnje, dok Evropa beleži rast od oko 8%. Suprotno tome, zabeležen je pad međunarodnih prijavi u SAD.

INSEAD predstavlja model globalne poslovne škole, studenti tokom studija borave u kampusu u Evropi, Aziji i na Bliskom istoku, stičući interkulturalna iskustva [9]. Slično tome, *London Business School* razvila je program *Global Business Experience*, obavezni modul u okviru kog studenti realizuju konsultantske projekte u ekonomijama u razvoju pod mentorstvom lokalnih lidera. Upravljanje u multikulturnom i transnacionalnom okruženju postaje jedna od ključnih kompetencija savremenih lidera. MBA programi sve češće integrišu module posvećene kulturnoj inteligenciji, etičkim dilemama i globalnim upravljačkim praksama [10]. Ipak, pojedini autori upozoravaju da se internacionalizacija poslovnog obrazovanja često svodi na površno uvođenje međunarodnih sadržaja, zadržavajući dominantno zapadnjački okvir menadžmenta, što otvara pitanje stvarne kulturne inkluzivnosti i autentične globalne perspektive [11].

2.3 Održivi razvoj i ESG integracija

Integracija ESG principa postala je ključna komponenta savremenih MBA programa. Inicijativa UN PRME okuplja poslovne škole koje se formalno obavezuju na razvoj obrazovnih praksi usklađenih sa ciljevima održivog menadžmenta [12]. Institucije kao što su *Yale School of Management* i *Cambridge Judge Business School* sistematski uključuju sadržaje iz oblasti održive strategije, odgovornog korporativnog upravljanja i etike poslovanja.

Akreditaciona tela, uključujući AACSB [13], EFMD [14] i AMBA [15], u svojim standardima naglašavaju obavezu integrativnog pristupa održivosti, društvenom uticaju i etičkim dimenzijama obrazovanja, čime oblikuju institucionalne zahteve prema poslovnim školama u pogledu kurikuluma, istraživačkih prioriteta i organizacionih procesa. Istovremeno, savremena istraživanja upozoravaju na rizik *deklarativne implementacije* ESG principa, u kojoj su strateški dokumenti i javne obaveze u skladu sa zahtevima održivosti, dok se na operativnom nivou ne ostvaruju suštinske promene [16]. Ovakav vid neusklađenosti ukazuje na potrebu za rigoroznijim mehanizmima praćenja, merljivim indikatorima uticaja i institucionalnim okvirima koji obezbeđuju da integracija ESG principa nadilazi formalnu usklađenost i postaje sastavni deo obrazovne misije poslovnih škola.

2.4 Redizajn kurikuluma i praktična orijentacija

Tradicionalni MBA kurikulumi sve više ustupaju mesto integrisanim pristupima usmerenim na razvoj sposobnosti koje prevazilaze funkcionalno znanje. Datar, Garvin i Cullen ukazuju na potrebu za razvojem kognitivnih i analitičkih kompetencija koje omogućavaju rešavanje kompleksnih, neizvesnih i interdisciplinarnih problema

savremenog poslovanja [17]. Njihov model naglašava važnost kritičkog mišljenja, integrativnog razumevanja organizacionih sistema i sposobnosti donošenja odluka u uslovima visokog stepena neizvesnosti.

U skladu sa tim, vodeće poslovne škole poput *Wharton School*, *MIT Sloan* i *Harvard Business School* uvode napredne modele iskustvenog učenja koji studentima omogućavaju primenu teorijskih znanja u realnim organizacionim kontekstima. *Action Learning* pristupi posebno doprinose razvoju liderskih veština, timskog odlučivanja i adaptivnog rešavanja problema kroz rad na projektima u saradnji sa kompanijama, startapima ili javnim institucijama [18]. Ovakvi pedagoški modeli transformišu MBA obrazovanje iz tradicionalnog predavačkog formata u okruženje koje podstiče eksperimentisanje, refleksiju i primenu znanja u praksi.

2.5 Akreditacije, standardi i vrednosni okvir MBA obrazovanja

Akreditacije predstavljaju ključni instrument obezbeđivanja kvaliteta i međunarodne prepoznatljivosti poslovnih škola u globalnom obrazovnom okruženju, čime doprinose jačanju poverenja, uporedivosti i legitimnosti MBA programa. Tri vodeće međunarodne organizacije, AACSB, EFMD (EQUIS) i AMBA, definišu referentne standarde akademske izvrsnosti, etike i društvenog uticaja poslovnih škola. Prema standardima AACSB-a [13], naglasak je na angažovanosti i društvenom uticaju, odnosno dokazivom doprinosu poslovnih škola privredi i zajednici kroz obrazovne, istraživačke i razvojne aktivnosti. EFMD u okviru EQUIS akreditacije [14] insistira na međunarodnoj saradnji, interkulturalnoj raznolikosti i integraciji principa održivosti, dok AMBA [15] uvodi obavezno transparentno izveštavanje o povraćaju investicije (ROI) i ishodima zapošljavanja diplomaca.

Posebno je značajan koncept tzv. *Triple Crown* akreditacije, koja podrazumeva istovremeno posedovanje AACSB, EQUIS i AMBA standarda. Ovaj status predstavlja jedan od najprestižnijih pokazatelja institucionalne izvrsnosti u poslovnom obrazovanju. Prema Urgelu [19], manje od 1% poslovnih škola u svetu poseduje sva tri akreditaciona priznanja, čime se svrstavaju među najuglednije i najkonkurentnije institucije u oblasti menadžmenta.

Savremeni trendovi ukazuju da proces akreditacije prevazilazi okvire formalne provere kvaliteta i postaje mehanizam strateškog usklađivanja poslovnih škola sa globalnim društvenim i ekonomskim očekivanjima. Akreditaciona tela sve više naglašavaju potrebu za dokazima o društvenom uticaju, etičkom upravljanju i inkluzivnosti, čime se menja tradicionalno shvatanje uspeha poslovnih škola. Kvalitet više nije određen isključivo akademskim standardima i istraživačkim rezultatima, već i sposobnošću institucije da doprinese razvoju zajednice, kreiranju društvene vrednosti i oblikovanju odgovornih lidera.

Paralelno s tim, menja se i percepcija vrednosti MBA programa iz perspektive studenata. Kandidati sve češće donose odluke na osnovu proširenog vrednosnog okvira koji obuhvata tri ključne dimenzije: (1) finansijski ROI – odnos troškova studiranja i profesionalnih koristi izraženih kroz karijerni napredak i plate; (2) karijernu tranziciju – mogućnost promene industrije, funkcije ili geografskog okruženja zahvaljujući stečenim kompetencijama i pristupu globalnoj mreži kontakata; i (3) vrednosno usklađivanje – stepen u kom institucija zastupa etičke, ekološke i društvene principe važne budućim polaznicima. Prema istraživanju GMAC-a [8], čak 68% kandidata pri izboru MBA programa razmatra etičke i ekološke vrednosti institucije. Ovaj trend potvrđuje i *Financial Times* [3], koji u najnovijoj metodologiji rangiranja uvodi metrike kao što su procena ugljeničnog otiska obrazovnih programa, polna i geografska raznolikost, kao i društveni uticaj alumni mreža.

Ove promene ukazuju da tržište MBA obrazovanja sve više funkcioniše prema vrednosno orijentisanom modelu, u kojem reputacija institucije zavisi ne samo od akademskih postignuća, već i od njenog doprinosa održivom razvoju. U tom kontekstu, akreditacije dobijaju transformativnu ulogu: one više ne predstavljaju samo potvrdu kvaliteta, već postaju mehanizam oblikovanja novih standarda odgovornosti, transparentnosti i društvene relevantnosti poslovnih škola. Time se formira novi vrednosni okvir MBA obrazovanja, zasnovan na integraciji znanja, etike i društvene svrhe, koji povezuje akademsku izvrsnost sa globalnim razvojnim prioritetima.

3. ZAKLJUČAK

Razvoj MBA u savremenom globalnom okruženju odražava duboke transformacije u obrazovanju, privredi i društvu. Digitalna transformacija, ubrzana tokom pandemije COVID-19, redefinisala je načine isporuke znanja i otvorila mogućnosti za nove modele pristupačnosti, personalizovanog učenja i globalne povezanosti. Istovremeno, internacionalizacija poslovnog obrazovanja podstakla je formiranje mreža saradnje između institucija, kompanija i studenata različitih kulturnih i profesionalnih profila, čime MBA programi postaju ključna platforma za razvoj interkulturalnih i liderskih kompetencija. Uvođenje ESG principa i održivosti u kurikulum poslovnih škola ukazuje na prelazak sa tradicionalno profitno orijentisanog pristupa ka vrednosno zasnovanom obrazovanju, koje integriše etičku odgovornost, društveni uticaj i dugoročnu održivost. Paralelno s tim, inovacije u kurikulumu i razvoj iskustvenih metoda učenja jačaju praktičnu orijentaciju i povezanost sa realnim poslovnim kontekstom, dok međunarodne akreditacije obezbeđuju okvir kvaliteta, uporedivosti i institucionalne legitimnosti MBA programa. Savremeni trendovi ukazuju da uspeh poslovnih škola više ne zavisi isključivo od akademske reputacije, već od njihove sposobnosti da povežu tehnološku inovaciju, globalnu relevantnost i društvenu odgovornost. U tom smislu, MBA obrazovanje prevazilazi granice akademske kvalifikacije i postaje strateški instrument oblikovanja lidera sposobnih da odgovore na složene izazove savremenog poslovnog okruženja.

ZAHVALNOST

Ovaj rad je deo projekta „Unapređenje procesa rada FTN Poslovne škole kroz internacionalizaciju i digitalnu transformaciju“.

4. LITERATURA

- [1] Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, vol. 48, no. 2, pp. 147–160, 1983.
- [2] Clayton M. Christensen, Henry J. Eyring, *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*, Jossey-Bass, San Francisco, 2011.
- [3] Financial Times, *Global MBA Ranking 2024: Methodology and Criteria*, Financial Times Ltd., London, 2024. Dostupno na: <https://rankings.ft.com/rankings/2895/mba-2024>
- [4] Dhawal Shah, *By the Numbers: MOOCs in 2022*, Class Central, 2022. Dostupno na: <https://www.classcentral.com/report/moocs-stats-2022/>
- [5] Cecilia Ka Yuk Chan, Wenjie Hu, *Students' Voices on Generative AI: Perceptions, Benefits, and Challenges in Higher Education*, International Journal of Educational Technology in Higher Education, vol. 20, no. 43, pp. 1–18, 2023. DOI: 10.1186/s41239-023-00411-8
- [6] Jaziar Radianti, Tim A. Majchrzak, Jennifer Fromm, Isabell Wohlgenannt, *A Systematic Review of Immersive Virtual Reality Applications for Higher Education: Design Elements, Lessons Learned, and Research Agenda*, Computers & Education, vol. 147, Article 103778, 2020. DOI: 10.1016/j.compedu.2019.103778
- [7] Barbara Means, Yukie Toyama, Robert Murphy, Marianne Baki, *The Effectiveness of Online and Blended Learning: A Meta-Analysis of the Empirical Literature*, Teachers College Record, vol. 115, no. 3, pp. 1–47, 2013.
- [8] GMAC, *Application Trends Survey Report 2024*, Graduate Management Admission Council, 2024.
- [9] Charles Baden-Fuller, Siah Hwee Ang, *Building Reputations: The Role of Alliances in the European Business School Scene*, Long Range Planning, vol. 34, no. 6, pp. 741–755, 2001.
- [10] Soon Ang, Linn Van Dyne, *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, Routledge, London, 2008.
- [11] Jeffrey Pfeffer, Christina T. Fong, *The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye*, Academy of Management Learning & Education, vol. 1, no. 1, pp. 78–95, 2002.
- [12] UN PRME, *Principles for Responsible Management Education: Annual Report 2023*, United Nations Global Compact, New York, 2023.
- [13] AACSB, *2023 Guiding Principles and Standards for Business Accreditation*, Association to Advance Collegiate Schools of Business, Tampa, 2023.
- [14] EFMD, *EQUIS Standards and Criteria*, European Foundation for Management Development, Brussels, 2024.
- [15] AMBA, *Accreditation Criteria*, Association of MBAs, London, 2023.
- [16] Alison Snelson-Powell, Johanne Grosvold, Andrew Millington, *Business School Accreditation and the Translation of Sustainability into Management Education*, Journal of Management Inquiry, vol. 29, no. 4, pp. 409–424, 2020. DOI: 10.1177/1056492619846916
- [17] Srikant M. Datar, David A. Garvin, Patrick G. Cullen, *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*, Harvard Business Press, Boston, 2010.
- [18] Joseph A. Raelin, *Does Action Learning Promote Collaborative Leadership?* Academy of Management Learning & Education, vol. 5, no. 2, pp. 152–168, 2006.
- [19] Joan Urgel, *EQUIS Accreditation: Value and Benefits for International Business Schools*, Journal of Management Development, vol. 26, no. 1, pp. 73–83, 2007.