

RAZVOJ, UPRAVLJANJE I ODRŽIVOST VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA – IZMEĐU DRUŠTVENOG INTERESA I TRŽIŠNIH PRINCIPA

Ranko Bojanić¹

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

¹bojanic@uns.ac.rs,

Kratak sadržaj: Rad analizira razvoj, upravljanje i održivost visokoškolskih ustanova u Republici Srbiji u kontekstu savremenih društveno-ekonomskih promena i reformi visokog obrazovanja. Polazeći od dvostruke uloge visokog obrazovanja kao javnog dobra i tržišno orijentisane delatnosti, istražuje se odnos između dostupnosti, kvaliteta i društvene odgovornosti — i tržišnih principa, kao što su konkurentnost, efikasnost i finansijska održivost. Posebna pažnja posvećena je normativnom okviru, modelima upravljanja i finansiranja, kao i uticaju internacionalizacije i evropskih integracija na strateško pozicioniranje institucija. Rad razmatra ključne izazove, uključujući demografski pad, ograničene budžetske resurse, rast konkurencije i potrebu za diverzifikacijom izvora finansiranja. Cilj je identifikacija faktora koji utiču na dugoročnu održivost sistema i unapređenje institucionalnog upravljanja u skladu sa principima javne odgovornosti i savremenih obrazovnih politika.

Ključne reči: institucionalni razvoj, upravljanje, održivost, društveni interes, tržišni principi

DEVELOPMENT, GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE REPUBLIC OF SERBIA – BETWEEN SOCIAL INTEREST AND MARKET PRINCIPLES

Abstract: This paper examines the institutional development, governance, and sustainability of higher education institutions in the Republic of Serbia in the context of contemporary socio-economic changes and higher education reforms. It explores the dual nature of higher education as both a public good and a market-oriented activity, focusing on the balance between public interest—accessibility, quality, and social responsibility—and market principles such as competitiveness, efficiency, and financial sustainability. The study analyzes the legal framework, governance and funding models, as well as the impact of internationalization and European integration on institutional strategies. It also addresses key challenges, including demographic decline, limited public resources, growing competition, and the need to diversify funding sources. The aim is to identify factors influencing long-term sustainability and to propose recommendations for strengthening institutional governance in line with public accountability and contemporary education policies.

Key Words: institutional development, governance, sustainability, social interest, market principles.

1. UVOD

Visoko obrazovanje (univerzitet) kao oblici najvišeg obrazovanja postoje više od devet vekova, a jedan od razloga tako dugog trajanja je što su prednjačili u nauci, obrazovanju i istraživanjima. Od prvog univerziteta formiranog krajem jedanaestog veka, pa do naših dana, to je bio temelj na kome se odvijao napredak naše civilizacije. Prava ekspanzija univerzitetskog obrazovanja nastupila je u drugoj polovini dvadesetog veka, u vreme naučno-tehnološke revolucije. Danas hiljade univerziteta širom sveta omogućavaju sve većem broju ljudi pristup najvišem obrazovanju. Povezanost nauke i tehnologije omogućila je ostvarenje centralnog motiva Moderne, najbolje izraženog u Bekonovoj maksimi: „Znanje je moć.“

Visokoškolske ustanove u Republici Srbiji funkcionišu u okviru normativnog sistema koji istovremeno garantuje njihovu autonomiju i podvrgava ih javnopravnoj regulaciji i nadzoru. U takvom institucionalnom okviru pitanje održivosti visokoškolskih ustanova dobija višedimenzionalni karakter – pravni, finansijski i upravljački.

Savremeni trendovi internacionalizacije, projektno finansiranje i saradnja sa privredom uvode tržišne elemente u sistem visokog obrazovanja. Istovremeno, visoko obrazovanje zadržava karakter javnog dobra, što podrazumeva obavezu države da obezbedi dostupnost, jednakost i kvalitet. Predmet ovog rada jeste analiza pravnog okvira upravljanja i finansiranja visokoškolskih ustanova u Republici Srbiji sa ciljem ispitivanja da li postojeći model omogućava dugoročnu institucionalnu održivost bez narušavanja javnog interesa.

Na osnovu postavljenog predmeta istraživanja mogu se definisati postavljene hipoteze a to su:

- Održivost visokoškolskih ustanova u Republici Srbiji može se obezbediti jedino kroz uravnotežen model upravljanja koji integriše tržišne mehanizme finansiranja sa zaštitom javnog interesa i autonomije ustanova
- Povećanje tržišnih izvora finansiranja (školarine, projekti, saradnja sa privredom) može doprineti

- razvoju i konkurentnosti, ali nosi rizik komercijalizacije
- Potrebno je uspostaviti jasan mehanizama odgovornosti i transparentnosti u rada visokoškolskih ustanova i njihovog finansiranja

U tom kontekstu, javlja se raskorak između tržišnih mehanizama i šireg društvenog interesa. Sa jedne strane, tržišni instrumenti doprinose finansijskoj diverzifikaciji i jačanju konkurentnosti visokoškolskih ustanova; sa druge strane, prekomerna komercijalizacija može ugroziti akademsku autonomiju, kvalitet nastave i istraživanja, kao i socijalnu dimenziju obrazovanja.

2. VISOKO OBRAZOVANJE KAO JAVNI INTERES

Pravo na obrazovanje u Republici Srbiji ima svoj ustavni osnov, što znači da država garantuje dostupnost obrazovanja svim građanima, uključujući i pristup visokom obrazovanju. Ovo pravo odražava osnovne principe jednakosti, socijalne pravde i društvene inkluzije, naglašavajući da visoko obrazovanje nije isključivo privatna korist pojedinca, već predstavlja javno dobro.

Kao delatnost od javnog značaja, visoko obrazovanje doprinosi razvoju društva i ekonomije kroz obrazovanje kvalifikovanih kadrova, podsticanje istraživanja i inovacija, i stvaranje društveno odgovornih profesionalaca. Univerziteti i visoke škole funkcionišu kao centri znanja i naučno-istraživačkog rada, čime ostvaruju širu društvenu funkciju i direktno utiču na razvoj lokalnih i nacionalnih zajednica.

U tom kontekstu, uloga države je ključna. Ona se ogleda kroz finansiranje javnih visokoškolskih ustanova, pružanje stipendija i socijalne podrške studentima, ali i kroz regulaciju i nadzor kvaliteta obrazovanja. Akreditacija studijskih programa, definisanje standarda i kontrola sprovođenja zakonskih okvira osiguravaju da visoko obrazovanje zadovoljava potrebe društva i ostaje u skladu sa javnim interesom. Time se postiže balans između institucionalne autonomije univerziteta i odgovornosti prema društvu, čime visoko obrazovanje postaje dugoročna investicija u ljudski kapital i društveni razvoj.

U Republici Srbiji visoko obrazovanje je regulisano Zakonom o visokom obrazovanju, koji definiše pravni okvir rada univerziteta i drugih visokoškolskih ustanova, procedure akreditacije, standarde kvaliteta i obaveze institucija prema društvu. Zakon istovremeno garantuje autonomiju univerziteta, omogućavajući im da samostalno organizuju nastavu, istraživačke aktivnosti i internu administraciju, ali ih podvrgava javnopravnoj regulaciji i nadzoru, čime se osigurava zaštita javnog interesa.

Tabela 1 – Broj i struktura visokoškolskih ustanova u Srbiji u školskoj 2024/2025 godini

Vlasnička struktura	Broj univerziteta	Broj ustanova		Broj studenata	
		Fakulteti	Visoke škole	Fakulteti	Visoke škole
Javne ustanove	9	95	22	187.985	29.863
Privatne ustanove	14	46	24	24.631	7.764
Ukupno	23	141	46	212.616	37.627

Prema podacima sa sajta Ministarstvo prosvete Republike Srbije, u Srbiji trenutno funkcionišu 23 univerziteta u okviru kojih radi ukupno 187 visokoškolskih ustanova. Od tog broja, 63% je u javnom, dok je 37% u privatnom vlasništvu. Na fakultetima studira 250.668 studenata, pri čemu 87% pohađa javne, a 13% privatne visokoškolske ustanove.

Finansijski modeli visokoškolskih ustanova kombinuju budžetska sredstva iz državnog fonda i sopstvene prihode, koji uključuju školarine, projekte, donacije i druge izvore. Ovaj model omogućava institucijama da balansiraju između obaveza javnog interesa i potrebe za finansijskom održivošću, dok istovremeno pruža fleksibilnost u strateškom razvoju i modernizaciji obrazovnog procesa.

Prema podacima objavljenim na sajtu Ministarstvo prosvete Republike Srbije, u školskoj 2024/2025. godini u Srbiji je studiralo ukupno 250.668 studenata. Od tog broja, oko 45% studenata na javnim visokoškolskim ustanovama finansiralo se iz državnog budžeta, dok je približno 55% njih samostalno pokrivalo troškove školarine. Kada se posmatra ukupan broj samofinansirajućih studenata, uključujući i one na javnim i na privatnim visokoškolskim ustanovama, njihov udeo iznosi oko 61% od ukupne studentske populacije.

Nastavno osoblje visokoškolske ustanove čine nastavnici, istraživači i saradnici, koji realizuju obrazovnu, naučnu, umetničku, istraživačku i inovacionu delatnost. Pored nastavnog kadra, visokoškolske ustanove zapošljavaju i nenastavno osoblje, koje obavlja stručne, administrativne i tehničke poslove.

Prema podacima Republički zavod za statistiku, u školskoj 2024/2025. godini na visokoškolskim ustanovama u Srbiji bilo je angažovano ukupno 17.323 (sa punim radnim vremenom 15587) nastavnika i saradnika, od čega 12.728 (sa punim radnim vremenom 11715) nastavnika. Na univerzitetima je bilo zaposleno 95% nastavnika i saradnika, pri čemu univerziteti obuhvataju 80% ustanova i 84% ukupnog broja studenata. Preostalih 5% nastavnika i saradnika bilo je angažovano na visokim školama i akademijama, koje čine 20% ustanova i obrazuju 16% studenata.

Iz ukupnog budžeta Republike Srbije, u prethodne dve godine za oblasti u nadležnosti Ministarstvo prosvete Republike Srbije izdvajano je nešto više od 10% ukupnih budžetskih sredstava. Od tog iznosa, približno jedna petina opredeljuje se za finansiranje visokog obrazovanja.

Najznačajniji izvori sredstava u budžetu su budžetski prihodi, koji čine oko dve trećine ukupnih izvora, kao i sopstveni prihodi budžetskih korisnika, koji učestvuju sa oko jedne trećine.

U 2024. godini iz budžetskih prihoda izdvojeno je oko 63 milijardi dinara (69%), dok su sopstveni prihodi visokoškolskih ustanova iznosili oko 31%. Za 2025. godinu ukupna budžetska izdvajanja za visoko obrazovanje i studentski standard planirana su na 72,06 milijardi dinara, što predstavlja povećanje od oko 20% u odnosu na prethodne planove u skladu sa donošenjem odgovarajućih rešenja i izmena zakona. Ovo povećanje uključuje dodatnih 12,01 milijardi dinara obezbeđenih iz budžetskog rezervnog fonda za podršku finansiranju visokog obrazovanja i studentskog standarda u 2025. godini (još uvek ne postoje zvanični podaci za 2025. godinu). Kada se pogleda struktura prihoda visokoškolskih ustanova vidimo da najveći deo prihoda i to 53% su prihodi Ministarstva prosvete, sopstveni prihodi i školarina čine 13%, a prihodi od naučnih radova i saradnje sa privredom 34% od ukupnih prihoda.

Najveći deo sredstava za visoko obrazovanje u Srbiji opredeljen je za isplatu zarada, i to 79% u 2024. godini. U poređenju sa 2023. godinom, u 2024. godini zarade su povećane za 5.442 miliona dinara.

Za pokriće redovnih troškova poslovanja korišćeno je 17% realizovanih sredstava u 2024. godini. Ukupna sredstva namenjena poslovanju u 2024. godini manja su za 2.678 miliona dinara (oko 20%) u odnosu na 2023. godinu.

Promene na budžetskim stavkama pokazuju da je povećanje zarada u 2024. godini finansirano ne samo dodatnim sredstvima u okviru budžeta za visoko obrazovanje, već i smanjenjem troškova poslovanja i drugih rashoda. Za ocenu efikasnosti utrošenih sredstava predlažemo korišćenje tri pokazatelja: prosečna visina budžeta po studentu, prosečna visina budžeta po budžetskom studentu i prosečna visina budžeta po nastavniku, međutim to nije tema ovog rada. Ovakav način finansiranja nije održiv u narednom periodu i potrebno je tražiti dodatne izvore finansiranja.

3. ODRŽIVOST IZMEĐU JAVNOG INTERESA I TRŽIŠNIH PRINCIPA

Održivost visokoškolskih ustanova može se sagledavati kroz tri ključne dimenzije: *finansijsku stabilnost, institucionalnu efikasnost i akademski razvoj*. Tradicionalno, održivost se uglavnom zasnivala na budžetskom finansiranju i javnoj podršci, što je garantovalo stabilnost i dostupnost obrazovanja, ali je istovremeno ograničavalo fleksibilnost i inovativnost institucija.

Savremeni model održivosti sve više uključuje tržišne mehanizme, kao što su školarine, projektno i grant finansiranje, međunarodna saradnja, razvoj komercijalnih programa i partnerstva sa privredom. Primena tržišnih principa donosi višestruke koristi: diversifikaciju izvora finansiranja, jačanje konkurentnosti, podsticanje inovacija i razvoj istraživačkih kapaciteta. Posebno kod velikih javnih univerziteta, kao što je Univerzitet u Novom Sadu, razvijene su projektne aktivnosti i saradnja sa privredom, što predstavlja značajan segment institucionalnog razvoja i unapređenja strateške pozicije univerziteta na međunarodnom nivou.

Jedno od ključnih pitanja jeste da li tržišna logika ugrožava akademske vrednosti, odnosno osnovne ciljeve obrazovanja i nauke. Preterana fokusiranost na profitabilne programe ili privlačenje studenata sa najvišom finansijskom sposobnošću može marginalizovati manje popularne ili društveno značajne discipline, smanjujući raznovrsnost i akademsku slobodu. Ovaj fenomen se često naziva komercijalizacijom obrazovanja, a rizici uključuju ograničen pristup visokom obrazovanju studentima iz manje privilegovanih socijalnih grupa, smanjenje kvaliteta nastave, kao i degradaciju istraživačkih standarda u korist finansijski profitabilnih projekata.

S druge strane, potpuno oslanjanje na budžetska sredstva i javnu podršku može ograničiti razvojne kapacitete visokoškolskih ustanova, smanjiti njihovu fleksibilnost i međunarodnu konkurentnost, te otežati uvođenje inovacija i prilagođavanje globalnim obrazovnim trendovima. Zato je ključni izazov u savremenom visokom obrazovanju uspostavljanje balansa između javnog interesa i tržišnih principa. Tržišni mehanizmi treba da dopunjuju, a ne da potiskuju javnu funkciju obrazovanja, omogućavajući institucijama da budu finansijski održive, inovativne i istovremeno dostupne svim slojevima društva. Izazov u visokom obrazovanju jeste razvoj *uravnoteženog modela održivosti*, u kojem tržišni mehanizmi dopunjuju, ali ne potiskuju javnu funkciju obrazovanja. U tom smislu, pravni i normativni okvir mora jasno definisati granice komercijalnih aktivnosti, obezbediti očuvanje akademske autonomije i institucionalne odgovornosti, kao i stimulisati inovacije i strateški razvoj. Samo balansirani pristup omogućava dugoročnu održivost, očuvanje kvaliteta nastave, dostupnost obrazovanja i strateški razvoj visokoškolskih ustanova u skladu sa društvenim i ekonomskim potrebama zemlje.

4. MODEL ODRŽIVOG UPRAVLJANJA VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA

Jedan od ključnih izazova savremenog visokoškolskog obrazovanja jeste razvoj modela održivog upravljanja koji omogućava balans između javnog interesa i tržišnih principa. Kao predlog rešenja, može se primeniti kombinovani model finansiranja, u kome se javna sredstva dopunjuju sopstvenim prihodima institucija kroz projekte, međunarodnu saradnju, partnerstva sa privredom i ograničene komercijalne aktivnosti. Ovakav pristup obezbeđuje finansijsku stabilnost, istovremeno smanjujući zavisnost od budžetskih sredstava i omogućavajući fleksibilnost u strateškom razvoju.

Važan element modela jeste jačanje institucionalne autonomije uz odgovornost. Univerziteti i visoke škole treba da imaju slobodu u organizaciji nastave, istraživanja i upravljačkih procesa, ali uz jasno definisanu odgovornost prema društvu, studentima i nadzornim telima. Povećana autonomija omogućava brže donošenje odluka, inovacije i prilagođavanje tržišnim i društvenim zahtevima, dok odgovornost garantuje poštovanje javnog interesa.

Osiguranje transparentnosti i kontrole je neophodno za dugoročnu održivost. Jasni standardi finansijskog izveštavanja, evaluacija projekata i spoljašnja revizija omogućavaju praćenje efikasnosti i kvaliteta, čime se smanjuje rizik od zloupotreba i gubitka poverenja javnosti.

Konačno, dugoročno strateško planiranje predstavlja temelj održivog modela. Institucije treba da definišu razvojne ciljeve, planove modernizacije, međunarodne projekte i prioritetne oblasti istraživanja, uz fleksibilnost za prilagođavanje promenama u demografiji, tehnologiji i tržištu rada. Takav model omogućava visokoškolskim ustanovama da budu finansijski i akademski održive, konkurentne na međunarodnom nivou i u potpunosti usklađene sa javnim interesom.

Jedan od modela održivog razvoja i upravljanja fakultetima odnosno univerzitetima je razvoj preduzetničkog fakulteta. Među naučnicima koji su se bavili ovim pitanjem ne postoji konsenzus da se visokoškolske ustanove transformišu iz tradicionalnog u preduzetnički univerzitet. Na osnovu iskustva iz drugih zemalja, može se zaključiti da su prakse raznolike, što je možda i posledica različitosti u istorijskoj tradiciji, ekonomskom i socijalnom i dr okruženju. Cilj koncepta preduzetničkog univerziteta nije pretvaranje visokoškolskih ustanova u isključivo profitabilne ustanove, već da se razvije ustanova koja je spremna da odgovori na potrebe tržište rada, građana i društva u celini a u isto vreme obezbedi dodatna sredstva za finansiranje svoga rada.

5. ZAKLJUČAK

Održivost visokoškolskih ustanova u Republici Srbiji zavisi od sposobnosti sistema da uspostavi ravnotežu između javnog interesa i tržišnih principa. Postojeći normativni okvir pruža osnov za takav balans, ali zahteva dalju institucionalnu i upravljačku razradu. Ovim se dokazuje prva postavljena hipoteza.

Potrebno je obezbediti tržišni mehanizmi koji će doprineti finansijskoj stabilnosti i konkurentnosti, ali ne smeju postati dominantan kriterijum funkcionisanja visokoškolskih ustanova. Visoko obrazovanje ostaje delatnost od javnog značaja, te država ima obavezu da obezbedi njegovu dostupnost, kvalitet i dugoročnu stabilnost. Ovim se dokazuje druga postavljena hipoteza

Održiv model upravljanja mora integrisati autonomiju, odgovornosti i transparentnosti u rada visokoškolskih ustanova i njihovog finansiranja. Samo takav pristup može obezbediti institucionalni razvoj i održivost sistema visokog obrazovanja u Republici Srbiji (hipoteza 3).

6. LITERATURA

- [1] *Zakon o visokom obrazovanju*, Službeni glasnik RS, br. 76/2005, 100/2007, 97/2008, 44/2010, 93/2012.
- [2] *ESG: Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, 2015.
- [3] Vladimir Varađanin, *Analiza sistema finansiranja visokog obrazovanja u Srbiji i EU*, Ekonomija - teorija i praksa, Beograd, 2019
- [4] Vladimir Katić, *Finansijski modeli organizacije univerziteta*, IX Skup Trendovi Razvoja - Bolonjski proces i tehnički fakulteti – Kopaonik, 03. - 06. 03. 2003.
- [5] *Visoko obrazovanje 2024/25*, Republički zavod za statistiku, Beograd, 2025
- [6] Jozefina Beke-Trivunac, Snežana Knežević, Vesna Bogojević Arsić, *Finansiranje visokoškolskih ustanova u javnom sektoru Republike Srbije*, Revizor, Beograd, 2025