

# OBRAZOVANJE I STRATEŠKI MENADŽMENT KAO KONKURENTSKE PREDNOSTI

Primljen: 25.4.2012.  
Prihvaćen: 25.5.2012.

UDK 658:37.014.5  
Stručni rad

Mr. ERMIN KUKA, magistar politologije  
14. maja 92, br. 36, Ilidža-Sarajevo, Bosna i Hercegovina  
Telefon: 0038761549650 E-mail: ermin-fpn@hotmail.com

**SAŽETAK:** *Obrazovanje je jedan dinamičan proces koji u današnje vrijeme zahtijeva da se njime efikasno i efektivno upravlja i vodi s ciljem postizanja ukupne konkurentske prednosti, kako samih pojedinaca, tako i organizacijskih kolektiva. Usljed stalnih i brojnih promjena koje su zahvatile sve aspekte društvenog života, pa tako i obrazovanje, potrebno je da obrazovni sustav ima jake i efikasne odgovore na takve promjene, ukoliko želi opstati i nesmetano funkcionirati kao potrebna društvena komponenta. S tim u vezi, potrebno je razviti efikasne mehanizme i efikasan strateški menadžment u sektoru obrazovanja, koji će omogućiti da se dobiju adekvatne, prave i provjerljive informacije o obrazovnim potrebama koje vladaju unutar određene društvene zajednice (društva uopće). Bez usklađivanja sektora obrazovanja s tržištem rada, nije moguće ostvariti ciljeve i zadatke obrazovanja na efikasan i pravi način.*

*Cilj rada je na plastičan način dokazati značaj i ulogu obrazovanja, te značaj strateškog upravljanja tim sektorom društvenog života. Današnji tržišni izazovi i konkurencija zahtijevaju nova znanja i nove ideje, a njih je, u pravilu, moguće postići primarno organiziranim i permanentnim obrazovanjem i usavršavanjem. Kroz elaboraciju navedene tematike dokazat će se da izbor svake organizacije i svakog pojedinca treba odražavati opredjeljenje za usvajanje novih znanja i stalno usavršavanje kroz sistem obrazovanja, a koje će omogućiti da se adekvatno odgovori na stalne i brojne promjene i, s tim u vezi, postavi adekvatan strateški menadžment.*

**ABSTRACT:** *Education is a dynamic process that today requires that it efficiently and effectively managed and maintained for the purpose of achieving the overall competitive advantage, as the individuals themselves, and organizational collective. Due to permanent and the many changes that have affected all aspects of social life, including education, it is necessary that the education system has a strong and effective responses to such changes, if it wants to survive and operate without interruption Solution acquisition as a social component. In this regard, it is necessary to develop effective and efficient mechanisms for strategic management in the education sector, which will allow you to obtain adequate, true and verifiable information about the educational needs of that rule within a particular community (society in general). Without usklađivanja education sector and labor market, it is not possible to achieve the goals and tasks of education in an efficient and proper manner.*

*Aim to be the graphic way to demonstrate the importance and role of education and the importance of strategic management of the sector of social life. Today's market and competitive challenges require new thinking and new ideas, and they are, in principle, be achieved primarily by organized and permanent education and training. Through the elaboration of these themes will prove to be the choice of every organization and every individual should reflect a commitment to acquiring new knowledge and continuous improvement throughout the education system, which will allow you to adequately respond to the constant and numerous changes and, in this connection, set the appropriate strategic management.*

**Ključne riječi:** obrazovanje, menadžment, strateški menadžment, konkurentska prednost  
**Keywords:** education, management, strategic management, competitive advantage

## 1. UVOD

Konkurentnost, kao praksa modernog doba (društvenog i poslovnog djelovanja) podrazumijeva stabilnu i jaku poziciju određene organizacije ili institucije u odnosu na druge subjekte čija je djelatnost podudarna ili jednaka. Da bi određena organizacija ili institucija bila konkurentna, ona treba posjedovati adekvatne i jake resurse koji će joj omogućiti efektivno i efikasno funkcioniranje.

Konkurentnost svake organizacije proizlazi iz karakteristika i resursa kojima ona raspolaže i koji joj omogućavaju adekvatno i efikasno pozicioniranje

na tržištu, tako da ona može biti superiornija i nadmoćnija u odnosu na direktne konkurente koji pripadaju njenoj grani ili djelatnosti (ovlasti djelovanja).

Da bi ostvarila konkurentsku prednost, neophodno je da organizacija ispunjava sljedeće faktore (Zubović, 2010: 57):

1. mora biti različita od konkurencije,
2. ta različitost mora generirati ekonomsku korisnost i
3. kritičan faktor organizacijskog uspjeha mora biti takav da ga konkurencija ne može jednostavno imitirati.

U današnje vrijeme, ljudski faktor ekonomskog napretka i prosperiteta sve više dobiva na značaju, a često ima i presudnu ulogu u organizacijskom uspjehu. Znanje, kao i inovacija koja je produkt znanja, postaju temeljni činitelji opstanka i daljeg razvoja u svakom pogledu. Stoga je posebna pozornost usmjerena na ljudske resurse, na znanja i vještine koja oni posjeduju, a koja stječu tijekom svog obrazovanja i usavršavanja.

## 2. OBRAZOVANJE KAO KONKURENTSKA PREDNOST

Krajem 20-tog i početkom 21. stoljeća došlo je do velikog porasta interesa za znanjem (obrazovanjem), koje se u današnje vrijeme smatra jedinim jamcem postizanja konkurentske prednosti organizacije (bilo da je riječ o profitnim ili neprofitnim organizacijama). Opstanak organizacije ovisi od njene sposobnosti adekvatnog prilagođavanja dinamici okruženja u kome funkcionira. Za to je potrebno da organizacija posjeduje, istražuje i analizira informacije iz svog užeg i šireg okruženja, a taj posao zahtijeva pristup koji je moguće implementirati jedino uz uvjet da organizacija raspolaže s kompetentnim i obrazovanim kadrovima. Takvi kadrovi su sposobni prepoznati informacije iz okruženja, te uskladiti svoje djelovanje u skladu s onim što tržište zahtijeva i traži. Stvaranje i transferiranje znanja unutar organizacija postaje „odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti“ (Đorđević-Boljanović, 2009: 21).

Dakle, nije dovoljno samo postići trenutnu konkurentsku prednost, već je neophodno takvu prednost i poziciju održati i u budućnosti. Ta zadaća se implementira procesom kontinuiranog obrazovanja zaposlenika i menadžera dotične organizacije, a sve te aktivnosti se trebaju obavljati kroz sistem njihova permanentnog obrazovanja i usavršavanja. Stoga, temeljni element održive konkurentske prednosti modernih organizacija je upravo znanje kojim organizacija, odnosno njeni menadžeri i zaposlenici raspolažu, koliko efikasno koriste to znanje, te koliko brzo organizacija stječe i koristi novo znanje. Moderna organizacija je upravo ona organizacija koja uči, pamti i djeluje u vremenu znanja na temelju raspoloživih informacija i inovacija (otkrića).

Obrazovanje, kao konkurentska prednost modernih organizacija je značajno upravo zbog činjenice da uposlenici unutar takvih organizacija stječu odgovarajuća znanja o potrošačima (klijentima) i o razlozima njihove suradnje s organizacijom. A takav transfer znanja treba biti utemeljen na „organizaciji koja uči“.

## 3. UTJECAJ STRATEGIJE NA OBRAZOVNE POTREBE

Strategija je u svim segmentima djelovanja, pa i u obrazovnoj djelatnosti, jedna od najzanimljivijih pojava sve do današnjih dana. Sasvim očigledna je činjenica da bez aktivne i razvijene strategije djelovanja nema niti kvalitetnog rada, niti pozitivnog konačnog uspjeha.

Strategija se, u današnje vrijeme, susreće pod različitim nazivima, poput: organizacijska strategija, poslovna strategija, korporacijska strategija, strateški menadžment i drugi. Etimološki, riječ strategija vuče porijeklo od grčke riječi „strategus“, a što u prijevodu znači „pojedinaac s visokim vojnim činom u Staroj Grčkoj“ (vojne starješine sa širokim ovlaštenjima). S vremenom se, uslijed brzih i sveobuhvatnih promjena, pojavila potreba uvođenja strategije (strateškog menadžmenta) i u obrazovni proces. S tim u vezi, većina autora je suglasna da proces strategijskog menadžmenta uključuje četiri glavne komponente (Miljković, 2009: 26):

1. analizu okruženja,
2. formuliranje strategije,
3. realiziranje strategije i
4. kontrolu provođenja strategije.

U konkretnom slučaju, posebna pozornost je usmjerena na obrazovne potrebe, tj. analizu okruženja kao početnu komponentu strateškog menadžmenta. Analiza okruženja znači „temelj za odluke menadžmenta o tome koje će akcije poduzeti sada i u budućnosti da bi poboljšalo konkurentsku poziciju organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 143).

Putem analize okruženja dolazi se do saznanja o potrebama i željama interesnih skupina (*stakeholdersa*) koje pripadaju određenoj organizaciji ili instituciji. Stoga je analiza okruženja „potrebna i u procesu obrazovanja, jer se tom analizom dobijaju adekvatne, prave i provjerljive informacije o obrazovnim potrebama koje vladaju unutar određene društvene zajednice (društva uopće)“ (Kuka, 2010: 92).

Od identificiranja i prilagođavanja djelatnosti tim potrebama ovisi i kvalitet obrazovnog procesa, a samim time i cjelokupnog obrazovnog sustava. Temelj današnjeg značaja i uloge obrazovanja u svijetu leži upravo u činjenici da sustav obrazovanja najbolje prepoznaje obrazovne potrebe stanovništva i pruža programe i sadržaje obrazovanja prilagođene takvim potrebama. Aktivni signali i informacije koje dolaze iz okruženja su glavni pokazatelji trenutno zastupljenih i vladajućih društvenih potreba koje je neophodno na adekvatan i učinkovit način zadovoljiti.

U vanjskom okruženju, obrazovna organizacija ili institucija se nalazi u interaktivnom odnosu sa činiteljima koji se nalaze u tom okruženju. Tu su, svakako, na prvom mjestu konzumenti, odnosno korisnici obrazovnih usluga. Stoga se strategija obrazovanja može označiti kao planiranje implementiranja postavljene koncepcije, a produkt (rezultat) njenog utjecaja na obrazovne potrebe je kvalitetan i prilagodljiv obrazovni sustav usmjeren na zadovoljenje aktualnih zahtjeva i interesa korisnika obrazovnih usluga.

Obrazovna strategija temeljena na konceptu doživotnog (cjeloživotnog) učenja objedinjuje sve obrazovne puteve (Damjanović, 2006: 58-59):

- Formalno školsko obrazovanje se provodi u školi, a otvoreno je za sve uzraste;
- Neformalno izvanškolsko obrazovanje je obrazovanje fleksibilnije organizacije koje se može realizirati u okviru različitih nastavnih oblika, a namjenjeno je odraslim i djeci;
- Samoobrazovanje je vid obrazovanja koje samostalno organizira osoba koja uči sa i bez instrukcija, a javlja se u funkciji dopune školskog učenja, ali i izvan toga te ga poduzimaju i mladi i odrasli;
- Informalno obrazovanje je spontano i neplanirano učenje kroz različite životne situacije;

Svi navedeni obrazovni putevi govore o tome koliko je razvijena svijest i praksa da se na adekvatan način zadovolje obrazovne potrebe čovječanstva. Strategija ne prepoznaje samo obrazovne potrebe običnih radnika (zaposlenika), već i širok spektar obrazovnih potreba rukovodećih kadrova i službenika (menadžera), čime obuhvata čitav društveni sustav obrazovnih potreba.

Temeljna polazišta u koncipiranju strategije programske strukture funkcijskog osposobljavanja i usavršavanja rukovodećih kadrova su sljedeća (Brekić, 1994: 193):

1. Sustav usavršavanja i inoviranja znanja postavljen je tako da bude u skladu s ulogom i utjecajem rukovodećih kadrova na efikasnost i razvoj suvremene organizacije poduzeća u promijenjenim uvjetima privređivanja;
2. Program treba rukovodećim kadrovima osigurati znanja i informacije potrebne za obavljanje te profesije na suvremeni način, te im omogućiti stalno inoviranje postojećih znanja;
3. Programska struktura je fleksibilna, što se aktualizira na temelju rezultata istraživanja tipologije rukovodećih funkcija i znanja potrebnih za njihovo obavljanje u praksi.

#### 4. STRATEŠKO PLANIRANJE I MENADŽMENT STRATEGIJE OBRAZOVANJA

Strateško planiranje podrazumijeva implementiranje postavljene strategije u konkretne planove, a koji dalje omogućavaju ostvarenje ukupne vizije i misije organizacije. U okviru organizacija i institucija obrazovanja ulogu planova imaju postojeći obrazovni programi i sadržaji koji se nude učenicima i studentima, a posredstvom kojih se postavljena vizija i misija implementiraju.

Strateško planiranje je menadžerska funkcija, koja se u okviru sektora obrazovanja implementira „preciznim definiranjem nastavnih planova i programa, te načina njihova implementiranja i realiziranja“ (Šunje, 2002: 72).

U strategiju se ubrajaju ciljevi određene organizacije ili institucije, pa je teoretičarka strateškog menadžmenta Mary Coulter definira kao „skup odluka i aktivnosti usmjerenih na ostvarenje ciljeva jedne organizacije, pri čemu su njene sposobnosti i raspoloživi resursi usklađeni (podudaraju se) sa šansama i opasnostima u njenom neposrednom okruženju“ (Coulter, 2010: 7). Stoga, strateško planiranje treba biti u potpunosti svjesno šansi, ali i opasnosti koje stoje pred njim, te imati razrađenu taktiku njihova iskorištavanja, odnosno efikasnog i pravovremenog prevazilaženja.

S druge strane, menadžment strategije ili strateški menadžment je centralna menadžerska funkcija koja prethodi ostalim funkcijama menadžmenta. Uloga strateškog menadžmenta je da u „procesu strateškog promišljanja osmisli organizacijsku viziju, artikulira poslovnu misiju, te oblikuje poslovnu strategiju kao obrazac poslovnog ponašanja koji bi trebao rezultirati ostvarenjem poslovne misije i vizije“ (Šunje, 2002: 71).

Sama činjenica da svaki pojedinac treba raditi unutar određene organizacije znači da treba znati i nešto više o strateškom menadžmentu. Strateški menadžment je glavni akter u nadvladavanjem izazova promjenjivog okruženja te je, prema Mary Coulter, osmišljen tako da „donositelje strateških odluka unutar svake organizacije primora da preispitaju sve bitne aspekte poslovanja ne bi li utvrdili koje su najadekvatnije strateške odluke i mjere koje treba preduzeti“ (Coulter, 2010: 3-4). Suština mu je, dakle, analizirati trenutnu situaciju na osnovu čega se razvija i primjenjuje odgovarajuća strategija.

Sve navedene činjenice govore o potrebi uključenja strateškog menadžmenta u obrazovni proces. Kroz uvođenje strateškog menadžmenta omogućilo bi se organizacijama i institucijama obrazovanja oblikovanje prave vizije i misije djelovanja, programa koje želi isporučiti korisnicima

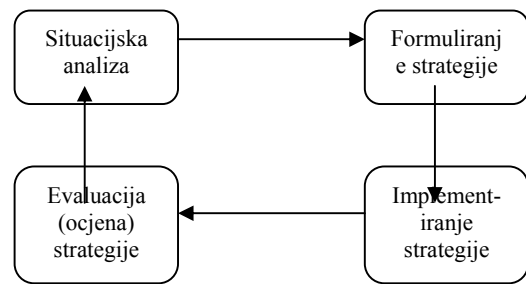
(učenicima, studentima, polaznicima), kao i načina ostvarenja prethodno postavljenih ciljeva. Uvođenjem strateškog menadžmenta u djelovanje organizacija i institucija obrazovanja omogućile bi se dvije stvari. Prvo, jasno definiranje misije i vizije, te drugo, uspostavljanje jakog obrazovnog sustava, osposobljenog da na vrijeme i kvalitetno odgovori zahtjevima okruženja, a strateški menadžment analizira upravo (poslovno) okruženje.

Strateškim menadžmentom bi se organizacijama i institucijama obrazovanja osiguralo usklađivanje i usmjeravanje njihova djelovanja u pravcu postizanja postavljenih općih ciljeva, kako unutar samih organizacija i institucija, tako i na višem nivou, tj. na nivou sustava temeljenog na načelima menadžmenta.

Obrazovanje ne predstavlja djelatnost čisto poslovnog sektora, ali bi nesumnjivo veoma značilo kada bi se strateški menadžment primjenjen u čisto poslovnom sektoru primjenio i na sektor obrazovanja, zbog svih pozitivnih konsekvenci. Strateški menadžment bi omogućio uključivanje svih organizacija i institucija obrazovanja u zajedničku aktivnost usmjerenu na analiziranje trenutne situacija u okruženju, te formuliranje zajedničkih strategija s kojima će nastupiti u budućem razdoblju. Takva situacija bi dovela do veće suradnje organizacija i institucija obrazovanja, te bi one postale najjači pokretač procesa društvenog napretka i prosperiteta. Pojedinačno, one same ne mogu postići mnogo, ali uključivanjem strateškog menadžmenta u njihovo djelovanje, pospješila bi se njihova aktivnost, stvorila veća povezanost, te njihova velika vezanost za društveni ambijent u kome djeluju.

Jedna od bitnih karakteristika strateškog menadžmenta je da je on eksterno orijentiran (orijentiran prema vani). Znači da strateški menadžment podrazumijeva „interakciju organizacije s njenim eksternim okruženjem“ (Coulter, 2010: 7). Upravo i ova činjenica govori o neophodnosti uvođenja strateškog menadžmenta u djelovanje organizacija i institucija obrazovanja, jer one trebaju pratiti signale koji im dolaze iz okruženja, te usklađivati svoju djelatnost u tom smjeru (prilagođavati i modernizirati svoje programe i sadržaje).

Osnovne aktivnosti (faze) procesa strateškog menadžmenta, a koji je potrebno uvesti i u sektor obrazovanje, su prikazane na sljedećoj slici:



Slika 9. Osnovne aktivnosti (faze) procesa strateškog menadžmenta

(Izvor: Coulter, Mary, Strateški menadžment na delu, Datastatus Beograd, 2010, str. 7.)

Krajnji rezultat ovih uzajamno povezanih faza u procesu strateškog menadžmenta - situacijske analize, formuliranja, implementiranja i evaluacije strategije - je i u sektoru obrazovanja, niz strategija koje će organizacije i institucije obrazovanja primjeniti u svom djelovanju.

Za implementiranje navedenih aktivnosti, organizacije i institucije obrazovanja trebaju raspolagati kompetentnim, kvalitetnim i osposobljenim kadrovima (ljudskim resursima) koji će biti direktni akteri i nosioci implementiranja tog procesa, počev od menadžera, pa do predavača koji će realizirati programe i sadržaje obrazovanja i obuke temeljene na menadžmentu.

## 5. ZAKLJUČAK

Može se opravdano utvrditi da je svaka organizacija uspješna i konkurentna onoliko koliko su obrazovani i uspješni njeni zaposlenici. Jer, obrazovanje i razvoj ljudi su kapitalna investicija i kvaliteta koja traje. Moderne organizacije su u potpunosti prepoznale presudno mjesto i ulogu obrazovanja u postizanju konkurentske prednosti, te su usvojile koncept ljudskog (intelektualnog) kapitala kao najbitnijeg razvojnog resursa. Znanje je, za takve organizacije, resurs za unapređenje proizvodnje i produktivnosti rada. Stoga će i u budućnosti organizacije biti u potpunosti zaokupljene obrazovanjem i razvojem svojih zaposlenika i menadžera i nastojati, kroz oplodnju osobnog intelektualnog kapitala, postići i održati konkurentsku poziciju i prednost u neizvjesnoj tržišnoj utakmici.

Bez adekvatne strategije u djelovanju obrazovnih organizacija i institucija nije moguće kvalitetno i tačno identificirati obrazovne potrebe i, s druge strane, postaviti programe i sadržaje obrazovanja koji će omogućiti zadovoljenje tih potreba u skladu s trenutnim zahtjevima i normama tržišta rada. Ako je strategija loša, onda je loša i procjena obrazovnih potreba, te će obrazovni sistem, a samim time i kompletno društvo, trpiti takvo stanje i neće moći efikasno i uspješno djelovati i razvijati se u budućnosti. Zadovoljenje obrazovnih potreba predstavlja jedan od kamena temeljaca napretka i prosperiteta cijeloga društva.

LITERATURA:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing
2. Brekić, J. (1994): Inovativni menadžment, Zagreb, NP Alinea
3. Coulter, M. (2010): Strategijski menadžment na delu, Beograd, Datastatus
4. Damjanović, P. (2006): Strateško planiranje u obrazovanju, Banja Luka, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Istočno Sarajevo
5. Đorđević-Boljanović, J. (2009): Menadžment znanja, Beograd, Datastatus
6. Kuka, E. (2012): Menadžment u obrazovanju, Sarajevo, Štamparija Fojnica d.o.o.
7. Miljković, J. (2009): Model upravljanja institucijom za obrazovanje odraslih, Obrazovanje odraslih, Vol 2/2009
8. Šunje, A. (2002), Menadžment u obrazovanju, Obrazovanje odraslih, Vol 1/2002 str. 72.
9. Zubović, J. (2010): Razvoj privrede zasnovan na ulaganjima u ljudske resurse i stranim investicijama, Beograd, Institut ekonomskih nauka