

SDG Level

Leveraging Individual SDG Contributions by University Staff

PR5 – Smjernice za oblikovanje politika i provedbu



Co-funded by
the European Union



Autorice	Glavne autorice: Nena Rončević, Bojana Ćulum Ilić, Nena Vukelić Autori: Eglė Staniškienė, Živilė Stankevičiūtė, Jesús Granados Sánchez
Datum	17/01/2025
Akronim projekta	SDG-iLevel
Naziv projekta	Leveraging Individual SDG Contributions by University Staff
Broj projekta	2021-1-ES01-KA220-HED-000027588
Program	Erasmus+ KA220-HED – Cooperation partnerships in higher education
Partneri	Voditelj: Sveučilište u Gironi (Španjolska); Sveučilište u Rijeci (Hrvatska), Kaunas Tehnološko Sveučilište (Litva), ACEEU – Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities (Njemačka), Kveloce I+D+I (Španjolska), COPERNICUS Alliance (Njemačka)
Početak projekta	28/02/2022
Trajanje projekta	36 months
Mrežna stranica	www.sdg-ilevel.eu

The SDG-iLevel project has been funded with support from the European Commission under the Grant Agreement Number 2021-1-ES01-KA220-HED-000027588. This result of the Project reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



All works, products and resources developed by the SDG-iLevel project are licensed under a *Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International* and it is attributed to the SDG-iLevel Consortium. The reproduction, distribution and utilization by third parties of the works, products and resources developed by the SDG-iLevel project, or part of them in any form, can be used, shared and adapted under the following terms:

Attribution — You must give appropriate credit of the work, provide a link to it and the license, and indicate if changes were made. You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

NonCommercial — You may not use the material for commercial purposes.

ShareAlike — If you remix, transform, or build upon the material, you must distribute your contributions under the same license as the original.

No additional restrictions — You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

SDG-iLevel Policy and Implementation Guidelines © 2024 by Nena Rončević, Bojana Ćulum, Nena Vukelić, Eglė Staniškienė, Živilė Stankevičiūtė and Jesús Granados Sánchez is licensed under CC BY-NC-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Sadržaj

PR5 – Smjernice za oblikovanje politika i provedbu.....	1
1. Uvod	4
2. Razvoj i provedba politika i strategija	4
3. Mjere za provedbu.....	6
4. Prilog.....	17
5. Literatura	20

1. Uvod

Dokument "Smjernice za politike i provedbu" osmišljen je kako bi osnažio lidere u visokom obrazovanju – rektore, dekane, prodekane i voditelje odsjeka – u strateškom planiranju, oblikovanju i implementaciji konkretnih mjera za poticanje pojedinačnih doprinosa ostvarivanju Ciljeva održivog razvoja (SDG-ovima). Na taj način visokoobrazovne institucije ne samo da jačaju svoju sposobnost za održivi razvoj, nego stvaraju i nove prilike za akademsko osoblje i studente. Ove smjernice rezultat su faze izgradnje institucionalnih kapaciteta i predstavljaju temelj za transformativne prakse na razini odsjeka, fakulteta i cijelih sveučilišta.

Smjernice su namijenjene vodstvu sveučilišta na institucionalnoj i odsječkoj razini, nudeći strateške uvide i konkretne preporuke za oblikovanje i provedbu politika, inicijativa i mjera koje prepoznaju, promiču i šire doprinos akademskog osoblja ostvarivanju SDG-a. Dokument sadrži više od 30 mjera spremnih za provedbu, koje su zajednički razvili projektni partneri. Te mjere obuhvaćaju različite aspekte održivosti u visokom obrazovanju, uključujući kurikulum, istraživanje i institucionalno upravljanje.

Smjernice su dostupne besplatno online u pet jezika (hrvatski, engleski, njemački, litavski i španjolski) te služe kao sveobuhvatan resurs za lidere koji žele uskladiti svoje institucije s principima održivog razvoja. Dokument je podijeljen u dva ključna dijela: prvi se bavi razvojem politika i strategija, dok drugi detaljno opisuje 30+ mjera za provedbu koje su osmislili projektni partneri. Ovakav strukturirani pristup osigurava da su lideri sveučilišta opremljeni za poticanje značajnih i učinkovitih doprinosa SDG-ovima unutar institucije.

2. Razvoj i provedba politika i strategija

Institucije visokog obrazovanja igraju ključnu ulogu u poticanju inovacija, društvenog razvoja i održivosti. Njihov temeljni zadatak jest pronaći ravnotežu između često ograničenih raspoloživih resursa i visokih zahtjeva za poboljšanjem učinkovitosti i djelotvornosti svoje osnovne misije. Upravo u tome strateško planiranje postaje ključno sredstvo za poticanje razvoja sveučilišta. Strateško planiranje neizostavan je dio učinkovite provedbe novih projekata unutar institucija visokog obrazovanja, osiguravajući usklađenost s institucionalnim misijama i globalnim trendovima kroz postavljanje operativnih ciljeva i provedivih koraka (Hinton, 2022).

Osnovni model strateškog planiranja obuhvaća tri uzastopna koraka: (I) *stratešku analizu*, koja uključuje mapiranje željenih promjena u institucionalnom okruženju, kao i analizu unutarnjih potencijala i resursa; zatim (II) *razvoj* (obično pisanih) *strategija* s kratkoročnim i dugoročnim ciljevima; te (III) definiranje nužnih *operativnih aktivnosti i radnji* potrebnih za ostvarenje tih ciljeva (Zechlin, 2010). Uz navedene strateške aktivnosti, u literaturi (npr. Immordino i sur., 2016; Jalal i Murray, 2019; Khalilov i sur., 2024) naglašena je i važnost *praćenja učinaka* provedenih aktivnosti kao pokazatelja učinkovitosti strateškog planiranja. Modeli strateškog planiranja, poput sedmofaznog modela Allisona i Keyja (2005) ili modela Hungera i Wheelana (2010), sugeriraju da je posljednji korak strateškog planiranja sustavna evaluacija postignutog napretka.

Unatoč potencijalnim prednostima strateškog planiranja, institucije visokog obrazovanja se često suočavaju sa značajnim izazovima u njegovoj provedbi (Immordino i sur., 2016). Ključne prepreke uključuju otpor promjenama unutar institucionalne kulture, neusklađenost između strateških prioriteta i raspoloživih resursa te poteškoće u upravljanju različitim interesima dionika (Al Gharsi i sur., 2024; Mensah, 2020; Peng i sur., 2024). Institucije u zemljama u razvoju suočavaju se s dodatnim preprekama, poput ograničenog stručnog znanja o metodologijama strateškog planiranja i nedostatnih financijskih sredstava (Mensah, 2020).

Rješavanje ovih izazova zahtijeva višestruki pristup: poticanje kulture inovacija, usvajanje alata za donošenje odluka temeljenih na podacima te provođenje redovitih evaluacija kako bi se strategije prilagođavale prema potrebi. Jedan od ključnih načina za unapređenje procesa strateškog planiranja jest poticanje uključenosti dionika institucija visokog obrazovanja, uključujući nastavno osoblje, studente, administrativno osoblje i vanjske partnere.

Uz uključivanje dionika, ključno je i pitanje upravljanja institucijama visokog obrazovanja. Stilovi rukovođenja, poput distribuiranog vođenja, igraju ključnu ulogu u promicanju suradnje i povjerenja te osiguravaju da procesi strateškog planiranja obuhvate širok spektar stručnosti i uvida (Laush, 2021).

Održivost je postala jedan od temelja strateškog planiranja u institucijama visokog obrazovanja (Duarte i sur., 2023). Učinkoviti strateški planovi visokoobrazovnih institucija integriraju okolišne, društvene i ekonomske dimenzije, usklađujući institucionalne ciljeve s globalnim ciljevima održivog razvoja (SDG) (Franco i sur., 2019).

Prema Lealu Filhou i sur. (2018) ključ uspješne implementacije održivosti u institucijama visokog obrazovanja leži u izradi izvedivih strateških planova s naglaskom na osiguravanje nužnih financijskih resursa za provedbu plana. Osim toga, motivirani utjecajni pojedinci presudni su za uspjeh strateškog planiranja. Međutim, važno je naglasiti da se implementacija održivosti u institucijama visokog obrazovanja ne može osloniti isključivo na nekoliko visoko motiviranih pojedinaca jer to dugoročno nije održivo. Ključno je da se promjene uvode planski, uz jasno definiranu odgovornost svih dionika institucija visokog obrazovanja za njihovu provedbu.

3. Mjere za provedbu

Ovaj dokument predstavlja više od 30 mjera za neposrednu provedbu. Razvijene kroz suradnju s projektnim partnerima, ove mjere odnose se na različite aspekte održivosti u visokom obrazovanju, uključujući kurikulum, istraživanje i institucionalno upravljanje.

Svaka mjera sadrži jasno definirani **cilj**, nakon čega slijedi **opis aktivnosti** usmjerenih na njegovo ostvarenje. Dodatnu podršku pružaju **pokazatelji uspješnosti**, **potrebni resursi** te **smjernice za izvještavanje i evaluaciju**.

1. Provođenje pregleda kurikuluma s naglaskom na održivost

- **Cilj:** Osigurati da svi studijski programi, gdje je primjenjivo, uključuju sadržaj vezan uz održivost i ciljeve održivog razvoja (SDG).
- **Opis aktivnosti:** Pregled postojećih kurikuluma na razini odsjeka s ciljem identifikacije prilika za integraciju SDG-a. Osnivanje odbora koji će davati preporuke za uključivanje održivosti u svaki program. Pružanje resursa nastavnicima za redizajn kurikuluma s naglaskom na SDG teme.
- **Pokazatelji uspjeha:** Postotak programa koji uključuju SDG sadržaj. Povratne informacije studenata o sadržaju vezanom uz održivost u kolegijima.
- **Potrebni resursi:** Odbor za pregled kurikuluma, konzultanti za kurikulum, resursni materijali za nastavnike.
- **Izvještavanje:** Godišnje izvješće o promjenama u kurikulumu i angažman studenata u temama održivosti.

2. Razvoj kolegija o principima održivosti i Agendi 2030

- **Cilj:** Stvaranje kolegija na razini fakulteta ili sveučilišta koji obrađuje principe održivosti i SDG. Ovaj kolegij treba biti obvezan za sve studente kako bi ih se upoznalo s paradigmom održivosti i aktualnim okvirom Agende 2030.
- **Opis aktivnosti:** Razvoj kolegija.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj članova akademskog osoblja, odsjeka i fakulteta uključenih u izradu, nadogradnju i izvođenje kolegija. Broj studijskih programa u kojima je kolegij implementiran.
- **Potrebni resursi:** Koordinacija između rukovodstva sveučilišta i akademske zajednice u razvoju kolegija. Objavljivanje kolegija.
- **Izvještavanje:** Evaluacija studenata, godišnje anketiranje zadovoljstva studenata.

3. Poticaji akademskom osoblju za izmjenu kolegija u svrhu uključivanja SDG-a

- **Cilj:** Potaknuti izmjene kolegija u vidu uključivanja SDG-a te osigurati poticaje za one koji sudjeluju u tom procesu.
- **Opis aktivnosti:** Uključivanje ove mjere na razini sveučilišta. Razvoj smjernica za izmjene kolegija. Dokumentiranje izmjene kolegija.

- **Pokazatelji uspjeha:** Broj izmijenjenih kolegija koji jasno uključuju SDG-ove.
- **Potrebni resursi:** Politika sveučilišta o smanjenju nastavnih obveza kao vid poticaja. Akademski rad na prilagodbi kolegija.
- **Izveštavanje:** Prikupljanje i analiza podataka o broju izmijenjenih kolegija i opsegu integracije SDG-a.

4. Razvoj programa o obrazovanju za održivi razvoj i SDG-ovima

- **Cilj:** Povećati broj članova akademskog osoblja osposobljenog za obrazovanje o održivi razvoj i doprinos Agendi 2030.
- **Opis aktivnosti:** Program mora biti obavezan za nove nastavnike. Institut za znanstveno obrazovanje treba ponuditi program za sve članove akademskog osoblja i promovirati ga na istaknutim mjestima. Program može biti pripremljen i izveden putem Mreže inovativnog poučavanja o SDG-ovima. Trebalo bi uključiti sustav poticaja poput priznanja za pet godina nastave iz područja obrazovanja za održivi razvoj.
- **Pokazatelji uspjeha:** Kreiranje programa. Broj puta kada je program ponuđen tijekom akademske godine. Postotak novih nastavnika koji sudjeluju u programu. Postotak akademskog osoblja uključenog svake godine.
- **Potrebni resursi:** Rad akademskog osoblja na dizajnu programa. Rad administrativnog osoblja na upravljanju programom.
- **Izveštavanje:** Praćenje i objavljivanje podataka o broju ponuda programa, postotku sudionika i ukupnom sudjelovanju akademskog osoblja.
- **Periodični pregled:** Evaluacija sadržaja programa, metoda i sustava poticaja svake tri godine kako bi se osigurala relevantnost i učinkovitost u unapređenju ciljeva Agende 2030.

5. Uključivanje doprinosa SDG-ovima u završne i diplomске radove

- **Cilj:** Uključiti doprinos Ciljevima održivog razvoja (SDG-ovima) u svaki završni i diplomski rad.
- **Opis aktivnosti:** Uključivanje doprinosa SDG-ovima u temeljne dijelove sadržaja završnih i diplomskih radova. Definiranje primjera radova koji se fokusiraju na doprinos specifičnim SDG-ovima. Izrada godišnjeg registra doprinosa SDG-ovima kroz studentske radove.
- **Pokazatelji uspjeha:** Povećanje broja završnih i diplomskih radova koji uključuju doprinos SDG-ovima.
- **Potrebni resursi:** Izrada primjera koji će služiti kao smjernica za mentore i studente.
- **Izveštavanje:** Objavljivanje godišnjih registara. Ažuriranje informacija na službenoj internetskoj stranici.

6. Nagrada za najbolji doprinos SDG-ovima u završnim i diplomskim radovima

- **Cilj:** Prepoznati najbolji završni i diplomski rad koji doprinosi Ciljevima održivog razvoja (SDG-ovima). Potaknuti studente i mentore da u svojim istraživanjima i radovima uzmu u obzir SDG-ove.

- **Opis aktivnosti:** Osnivanje nagrade i definiranje pripadajućih procedura. Implementacija nagrade na razini cijelog sveučilišta. Uspostava sustava i odbora za odabir najboljeg rada. Dizajniranje nagrade. Promocija i obilježavanje rezultata te predstavljanje nagrađenih kandidata unutar akademske zajednice.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj kandidata koji sudjeluju u natječaju.
- **Potrebni resursi:** Administrativni rad na uspostavi procedura i upravljanju nagradom. Akademska angažman u procesu odabira najboljih radova. Sama nagrada.
- **Izveštavanje:** Godišnji broj dodijeljenih nagrada. Objavljivanje popisa dobitnika nagrade uz intervju sa studentom i mentorom.

7. Provedba programa obrazovanja nastavnika „SDG-ovi u nastavi“

- **Cilj:** Poboljšati kompetencije nastavnog osoblja u integraciji principa SDG-ova u nastavne prakse.
- **Opis aktivnosti:** Pokretanje programa obrazovanja usmjerenog na integraciju SDG-ova za nastavno osoblje unutar sveučilišta. Korištenje dostupnih resursa za organizaciju radionica, podršku u dizajnu kurikuluma i mentorsku podršku među nastavnicima.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj obučenih nastavnika i rezultati anketa o zadovoljstvu sudionika. Integracija SDG sadržaja u nastavne planove i programe nakon pohađanja obrazovnog programa.
- **Potrebni resursi:** Prostor, treneri, materijali za razvoj kurikuluma.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Godišnja evaluacija učinkovitosti programa obrazovanja i primjene SDG sadržaja u nastavi.

8. Provođenje radionica za integraciju SDG-ova u profesionalni razvoj nastavnog osoblja

- **Cilj:** Opremanje nastavnog osoblja praktičnim strategijama za integraciju SDG-ova u kurikule različitih disciplina.
- **Opis aktivnosti:** Razvoj radionica za nastavnike o uključivanju SDG-ova u nastavni sadržaj. Pružanje studija slučaja i primjera pristupa SDG-ovima u različitim predmetima. Omogućavanje kolegijalnih rasprava za razmjenu ideja i suradnju na interdisciplinarnim projektima.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj nastavnika koji je prošao radionice i povratne informacije sudionika. Povećanje sadržaja usklađenog sa SDG-ovima u nastavnim planovima i programima.
- **Potrebni resursi:** Voditelji radionica, materijali i prostori za održavanje radionica.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Semestralne procjene učinkovitosti radionica i usklađenosti nastavnog sadržaja sa SDG-ovima.

9. Pokretanje fonda za studentske projekte povezane s održivosti

- **Cilj:** Osiguravanjem financijske potpore potaknuti studente na pokretanje projekata povezanih s održivosti.
- **Opis aktivnosti:** Osnivanje fonda kojem studenti mogu pristupiti putem natječaja za financiranje svojih ideja o održivosti. Pružanje mentorstva studentima u planiranju i provedbi projekata. Predstavljanje uspješnih projekata kako bi se inspirirali drugi studenti.

- **Pokazatelji uspjeha:** Broj financiranih i realiziranih projekata. Uključenost studenata i razina njihovog zadovoljstva programom.
- **Potrebni resursi:** Financiranje projekata, mentorska podrška, prostor za prezentaciju projekata.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Godišnje izvješće o realiziranim projektima i postignutom utjecaju.

10. Pokretanje natjecanja za inovacije u održivosti za studente

- **Cilj:** Potaknuti inovativna rješenja za izazove održivosti kroz studentske projekte i natjecanja.
- **Opis aktivnosti:** Organizacija godišnjeg natjecanja u kojem studenti predlažu i provode projekte usmjerene na rješavanje specifičnih problema povezanih sa SDG-ovima. Osiguravanje mentorstva i financijske podrške za razvoj i realizaciju pobjedničkih ideja. Predstavljanje uspješnih projekata na sveučilišnim i zajedničkim događanjima.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj prijava i realiziranih projekata godišnje. Mjerljivi učinci održivosti ostvareni provedenim projektima. Uključenost studenata te povratne informacije sudionika i mentora.
- **Potrebni resursi:** Financiranje natjecanja i nagrade. Mentori i stručnjaci iz relevantnih područja za savjetovanje. Koordinacija događanja i promotivne aktivnosti.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Evaluacija rezultata projekata i učinka natjecanja u godišnjem izvješću o održivosti.

11. Kreiranje virtualnog SDG centra za učenje

- **Cilj:** Osigurati centraliziranu online platformu za resurse, obuku i suradnju na ciljevima održivog razvoja (SDG).
- **Opis aktivnosti:** Razviti interaktivnu web platformu za održavanje tečajeva, najboljih praksi i foruma za raspravu vezanih uz SDG-eve. Ponuditi module za samo-učenje o temama SDG-a relevantnim za različite discipline. Omogućiti virtualne prostore za suradnju u interdisciplinarnim projektima koji se bave ciljevima održivog razvoja.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj korisnika koji pristupaju i završavaju tečajeve na platformi. Količina suradničkih projekata pokrenutih putem platforme. Ocjene zadovoljstva korisnika i metrika angažmana.
- **Potrebni resursi:** Tim za razvoj i održavanje platforme. Kreatori sadržaja i stručnjaci za SDG za dizajn modula. Marketing i širenje radi promicanja korištenja platforme.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Godišnje izvješće o statistici korištenja platforme, povratnim informacijama korisnika i utjecaju na svijest o SDG-u i projekte.

12. Koordinacija sveučilišnih istraživanja o predmetnoj didaktici

- **Cilj:** Poboľšati kvalitetu nastave uključivanjem sveučilišnih nastavnika u istraživanja usmjerena na didaktičke metode i pristupe.
- **Opis aktivnosti:** Angažiranje članova akademske zajednice u zajedničke istraživačke projekte o predmetno specifičnim nastavnim tehnikama. Organizacija periodičnih radionica i rasprava radi razmjene rezultata istraživanja i nastavnih metodologija.

- **Pokazatelji uspjeha:** Broj istraživačkih projekata i uključenih predavača. Objavljivanje rezultata istraživanja ili poboljšanja u evaluacijama nastave.
- **Potrebni resursi:** Istraživačke potpore, prostori za sastanke i administrativna podrška.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Tromjesečna izvješća o napretku i rezultatima istraživanja.

13. Preporuka za integraciju Ciljeva održivog razvoja (SDG) u financiranje istraživanja i inovacija

- **Cilj:** Uključiti Ciljeve održivog razvoja (SDG) kao preporuku u potpore za istraživanje i inovacije u nastavi na razini odsjeka, fakulteta i sveučilišta.
- **Opis aktivnosti:** Uključivanje SDG-ova u natječaje za potpore na razini odsjeka, fakulteta i sveučilišta. Izrada alata ili instrumenta za procjenu kvalitete prijedloga u pogledu doprinosa SDG-ovima.
- **Pokazatelji uspjeha:** Postotak implementacije u godišnjim natjecajima. Postotak projekata koji uključuju SDG-ove.
- **Potrebni resursi:** Ažuriranje natječaja s uključenjem SDG-ova i analiza pristiglih prijedloga. Administrativna podrška.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Godišnja sveučilišna statistika.

14. Pružanje poticaja za objavljivanje istraživanja povezanih s Ciljevima održivog razvoja (SDG)

- **Cilj:** Uključiti Ciljeve održivog razvoja (SDG) kao poticaj za istraživačke i inovativne nastavne radove osiguravanjem financiranja za njihovu objavu.
- **Opis aktivnosti:** Uključivanje SDG-ova u financijske programe na razini odsjeka, fakulteta i sveučilišta. Poticanje objavljivanja radova povezanih sa SDG-ovima u otvorenim časopisima.
- **Pokazatelji uspjeha:** Postotak implementacije u godišnjim natjecajima. Broj godišnje objavljenih radova koji uključuju SDG-ove.
- **Potrebni resursi:** Ažuriranje natječaja s uključenjem SDG-ova i analiza objavljenih radova. Administrativna podrška.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Otvoreni sveučilišni repozitorij s radovima vezanima uz održivost.

15. Kreiranje namjenskog programa potpora za istraživanja povezana s Ciljevima održivog razvoja (SDG)

- **Cilj:** Potaknuti nastavnike na provođenje istraživanja koja rješavaju ključne izazove povezane s Ciljevima održivog razvoja (SDG) putem financijske potpore.
- **Opis aktivnosti:** Uspostava programa potpora namijenjenog isključivo istraživanjima usklađenim s ciljevima SDG-a. Definiranje prioriteta SDG-ova svake godine na temelju potreba zajednice ili globalnih razvojnih trendova. Pružanje smjernica za oblikovanje prijedloga projekata u skladu s temama SDG-a.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj financiranih istraživačkih projekata. Objavljeni radovi ili rezultati ostvareni kroz financirane projekte.
- **Potrebni resursi:** Financijska sredstva za istraživanje, administrativna podrška za upravljanje potporama.

- **Izveštavanje i evaluacija:** Godišnje izvješće o financiranim projektima i njihovom doprinosu unapređenju znanja o SDG-ovima.

16. Kreiranje među-katedarskih platformi za razmjenu znanja o Ciljevima održivog razvoja (SDG)

- **Cilj:** Potaknuti interdisciplinarnu suradnju na Ciljevima održivog razvoja (SDG) uspostavljanjem redovitih kanala za razmjenu metoda integracije u nastavu i istraživanje.
- **Opis aktivnosti:** Kreiranje digitalne platforme ili organizacija redovitih interdisciplinarnih sastanaka. Poticanje nastavnika i istraživača na dijeljenje primjera dobre prakse za uključivanje SDG-ova u njihov rad. Omogućavanje otvorenih rasprava s ciljem poboljšanja strategija povezanih sa SDG-ovima na razini različitih odsjeka.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj aktivnih sudionika iz različitih odsjeka. Učestalost sesija razmjene znanja i interakcija na platformi.
- **Potrebni resursi:** Postavljanje digitalne platforme, osoblje za facilitaciju, promotivni materijali.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Polugodišnja analiza korištenja platforme i utjecaja na istraživanje i nastavu povezanu sa SDG-ovima.

17. Osnivanje namjenske komunikacijske jedinice za promicanje Ciljeva održivog razvoja (SDG)

- **Cilj:** Podržati akademsko osoblje u promociji njihovog rada povezanog sa SDG-ovima kako bi se povećala komunikacija s javnosti.
- **Opis aktivnosti:** Osnivanje jedinice odgovorne za kreiranje sadržaja na društvenim mrežama, pisanje članaka i koordinaciju događanja povezanih sa SDG-ovima. Osiguravanje učinkovitog procesa koji akademskom osoblju omogućuje jednostavnu promociju njihovih SDG inicijativa.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj objava na društvenim mrežama, članaka i organiziranih javnih događanja. Povećanje javne svijesti i angažmana u SDG inicijativama sveučilišta.
- **Potrebni resursi:** Komunikacijsko osoblje, alati za kreiranje sadržaja i softver za upravljanje društvenim mrežama.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Mjesečne analize učinka i procjena utjecaja aktivnosti.

18. Osnivanje fakultetskog povjerenstva za Ciljeve održivog razvoja (SDG)

- **Cilj:** Osnovati fakultetsko povjerenstvo za Ciljeve održivog razvoja (SDG) kako bi se potaknulo akademsko osoblje na integraciju Agende 2030 u njihove profesionalne aktivnosti.
- **Opis aktivnosti:** Uspostava povjerenstva i definiranje njegovih ciljeva i funkcija.
- **Pokazatelji uspjeha:** Izjava o osnivanju. Broj godišnjih sastanaka i donesenih odluka.
- **Potrebni resursi:** Angažman akademskog osoblja.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Objavljivanje odluka na fakultetskoj web stranici.

19. Organizacija fakultetskih nagrada za Ciljeve održivog razvoja (SDG)

- **Cilj:** Organizacija godišnjeg fakultetskog događaja i dodjele nagrada akademskom osoblju i alumnijima kao priznanje za njihov doprinos Ciljevima održivog razvoja (SDG), temeljem istaknutih primjera dobre prakse predstavljenih u fakultetskom biltenu tijekom akademske godine.
- **Opis aktivnosti:** Organizacija događaja za dodjelu nagrada. Formiranje povjerenstva za odabir nagrađenih članova akademskog osoblja i alumnija.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj nominiranih (najmanje 10 po akademskoj godini). Broj sudionika na događaju.
- **Potrebni resursi:** Angažman akademskog osoblja za selekciju primjera dobre prakse i donošenje odluka o nagradama.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Evidencija dobitnika nagrada na web stranici fakulteta.

20. Organizacija godišnjeg 'Tjedna djelovanja za održivost'

- **Cilj:** Podizanje svijesti i poticanje aktivnog sudjelovanja studenata i akademskog osoblja u održivim praksama.
- **Opis aktivnosti:** Suradnja sa studentskim udrugama za organizaciju jednotjednog događanja s fokusom na održivost, uključujući radionice, projekte u zajednici i praktične aktivnosti. Organizacija gostujućih predavanja, izložbi i interaktivnih sesija kako bi se privukla i angažirala šira publika.
- **Pokazatelji uspjeha:** Stopa sudjelovanja i povratne informacije sudionika. Broj održivih inicijativa razvijenih kao rezultat događanja.
- **Potrebni resursi:** Prostor za događanja, promotivni materijali, gostujući predavači i organizacijska podrška.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Analiza anketa i povratnih informacija po završetku događanja radi mjerenja učinka i poboljšanja budućih događanja.

21. Kreiranje programa ambasadora Ciljeva održivog razvoja (SDG) za sveučilišno osoblje

- **Cilj:** Izgraditi mrežu ambasadora SDG-a među sveučilišnim osobljem kako bi se povećala svijest i promicale održive prakse unutar odjela i fakulteta.
- **Opis aktivnosti:** Regrutirati i osposobiti volontere iz redova sveučilišnog osoblja kao ambasadore SDG-a. Osigurati ambasadorima resurse i smjernice za organizaciju događanja i inicijativa povezanih s SDG-om unutar njihovih odjela. Redovito organizirati sastanke radi razmjene iskustava i koordinacije sveučilišnih SDG inicijativa.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj imenovanih ambasadora i uključenih sastavnica. Razina angažmana u SDG aktivnostima na sveučilištu.
- **Potrebni resursi:** Materijali za obuku i promociju. Organizacijska podrška i koordinacija inicijativa.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Kvartalni sastanci za evaluaciju aktivnosti ambasadora i procjenu učinka na razini kampusa.

22. Uspostava programa nagrada i priznanja za SDG na fakultetskoj razini

- **Cilj:** Motivirati i prepoznati doprinos akademskog osoblja Ciljevima održivog razvoja (SDG) kroz proslavu njihovih postignuća i inovacija.
- **Opis aktivnosti:** Definiranje kategorija nagrada, poput „Inovativna integracija SDG-a u nastavi“ i „Istraživački utjecaj na SDG-e“. Organizacija godišnje ceremonije dodjele nagrada na službenom fakultetskom događaju. Promocija dobitnika i njihovih postignuća putem sveučilišnih kanala kako bi se potaknulo šire usvajanje SDG praksi.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj prijavljenih kandidata i nominiranih za nagrade. Stopa angažmana putem internih publikacija i medijskih objava o SDG inicijativama.
- **Potrebni resursi:** Financijska sredstva za nagrade. Organizacija događaja i komunikacijski materijali.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Godišnja analiza utjecaja nagrada na angažman u SDG aktivnostima. Prilagodba kategorija nagrada prema relevantnim trendovima i potrebama akademske zajednice.

23. Predstavljanje akademskih doprinosa ciljevima održivog razvoja.

- **Cilj:** Stvoriti prostor u fakultetskom biltenu u kojem će se svakog mjeseca istaknuti primjer najbolje prakse uvođenja ciljeva održivog razvoja (SDG) u nastavu, istraživanje, angažman u zajednici i upravljanje. Naglasiti rad akademske zajednice povezan sa SDG u fakultetskom biltenu.
- **Opis aktivnosti:** Odabir dobre prakse vezane uz doprinos SDG na razini fakulteta na mjesečnoj bazi.
- **Pokazatelji uspjeha:** Uključivanje primjera dobre prakse u bilten svaki mjesec.
- **Potrebni resursi:** Bilten već postoji, stoga je potrebno samo uvesti novi odjeljak. Administrativni rad na predstavljanju najbolje prakse.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Stvaranje prostora u biltenu za ovu svrhu.

24. Organizacija radionica za zalaganje u zajednici u ciljevima održivog razvoja (SDG)

- **Cilj:** Unaprijediti javno razumijevanje i podršku ciljevima održivog razvoja (SDG) kroz praktične radionice u lokalnim zajednicama.
- **Opis aktivnosti:** Organizirati radionice u suradnji s lokalnim organizacijama i školama. Obraditi teme povezane s SDG-om prilagođene specifičnim izazovima i prilikama zajednice. Osigurati resurse i alate sudionicima za pokretanje vlastitih projekata povezanih s SDG-om.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj održanih radionica i broj sudionika. Pozitivne povratne informacije i mjerljive akcije sudionika nakon radionica. Povećana uključenost zajednice u inicijative vezane uz SDG koje provodi sveučilište.
- **Potrebni resursi:** Partnerstva s lokalnim organizacijama. Materijali za radionice i osposobljeni voditelji. Financijska sredstva za promociju i logističku podršku.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Tromjesečna izvješća sa sažetkom aktivnosti radionica i utjecaja na zajednicu.

25. Pokretanje izazova "Zeleni kampus" za nastavno i administrativno osoblje

- **Cilj:** Promicati održive prakse unutar sveučilišnog okruženja poticanjem sudjelovanja nastavnog i administrativnog osoblja u ekološki prihvatljivim inicijativama.
- **Opis aktivnosti:** Organizirati godišnji izazov "Zeleni kampus" s bodovima za održive aktivnosti, poput smanjenja korištenja papira, zajedničkog prijevoza ili vođenja ekoloških projekata. Prepoznati i nagraditi odjele ili timove s najvišim rezultatima. Potaknuti kreativne ideje za unapređenje održivosti kampusa.
- **Pokazatelji uspjeha:** Stope sudjelovanja i broj provedenih održivih aktivnosti. Smanjenje potrošnje resursa ili količine generiranog otpada.
- **Potrebni resursi:** Sredstva za nagrade, alati za praćenje i monitoring, promotivni materijali.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Godišnje izvješće o rezultatima izazova i poboljšanjima u održivosti.

26. Razvoj pilot-programa cirkularne ekonomije

- **Cilj:** Pokrenuti sveobuhvatnu inicijativu na kampusu za implementaciju i evaluaciju načela cirkularne ekonomije u upravljanju otpadom i korištenju resursa.
- **Opis aktivnosti:** Provesti početnu analizu postojećih praksi upravljanja otpadom i korištenja resursa. Implementirati pilot-projekte usmjerene na recikliranje, ponovnu uporabu i smanjenje otpada. Surađivati s lokalnim poduzećima i civilnim organizacijama u nabavi materijala i razmjeni znanja. Organizirati edukativne kampanje za podizanje svijesti studenata i akademskog osoblja o praksama cirkularne ekonomije.
- **Pokazatelji uspjeha:** Smanjenje količine otpada generiranog na kampusu. Povećanje stopa recikliranja i ponovne uporabe. Stope sudjelovanja u edukativnim kampanjama i pilot-inicijativama.
- **Potrebni resursi:** Alati za početnu analizu i konzultantska podrška. Financijska sredstva za pilot-projekte i edukativne kampanje. Partnerstva s lokalnim poduzećima i organizacijama.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Godišnja procjena rezultata pilot-programa, uz preporuke za širu primjenu uspješnih praksi na kampusu.

27. Pokretanje programa održivog putovanja na posao

- **Cilj:** Smanjiti ugljični otisak putovanja nastavnog i administrativnog osoblja na kampus kroz promicanje održivih oblika prijevoza.
- **Opis aktivnosti:** Promovirati zajednički prijevoz (eng. *carpooling*), korištenje bicikala i javnog prijevoza putem poticaja poput popusta na parking. Organizirati seminare o ekološki prihvatljivom putovanju i osigurati resurse za planiranje ruta. Postaviti stalke za bicikle i, po mogućnosti, stanice za punjenje električnih vozila.
- **Pokazatelji uspjeha:** Smanjenje broja putovanja osobnim vozilima s jednim putnikom. Povećanje korištenja održivih oblika prijevoza.
- **Potrebni resursi:** Stalci za bicikle, punionice za električna vozila, materijali za informiranje i komunikaciju te financijska sredstva za poticaje.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Polugodišnje istraživanje navika putovanja zaposlenika i analiza utjecaja na okoliš radi procjene učinkovitosti programa i predlaganja poboljšanja.

28. Nadogradnja na energetski učinkovitu opremu

- **Cilj:** Smanjiti potrošnju energije na sveučilištu zamjenom zastarjele opreme energetske učinkovitom opremom.
- **Opis aktivnosti:** Zamijeniti starija računala, uređaje i rasvjetu energetske učinkovitijim alternativama. Instalirati automatske postavke za uštedu energije na elektroničkim uređajima. Educirati nastavno i administrativno osoblje o praksama uštede energije.
- **Pokazatelji uspjeha:** Smanjenje troškova za energiju ili ukupne potrošnje energije. Visok udio energetske učinkovite opreme u upotrebi.
- **Potrebni resursi:** Proračun za nabavu nove opreme, IT podrška za konfiguraciju uređaja, edukativni materijali.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Kvartalni izvještaji o potrošnji energije.

29. Provedba politike održive nabave

- **Cilj:** Osigurati da sve nabave na sveučilištu budu ekološki i društveno odgovorne.
- **Opis aktivnosti:** Razviti politiku nabave koja stavlja prioritet na ekološki prihvatljive, lokalno proizvedene i *fair-trade* proizvode. Pružiti obuku za osoblje zaduženo za nabavu o kriterijima održivih proizvoda. Surađivati s dobavljačima kako bi se osigurala usklađenost s održivim standardima.
- **Pokazatelji uspjeha:** Postotak nabavljenih održivih proizvoda. Stopa usklađenosti dobavljača sa standardima održive nabave sveučilišta.
- **Potrebni resursi:** Tim za razvoj politike, resursi za obuku, baza podataka održivih dobavljača.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Godišnja revizija praksi nabave i usklađenosti s politikom održive nabave.

30. Promicanje inicijative bezpapirnog poslovanja u administraciji

- **Cilj:** Smanjiti potrošnju papira premještanjem administrativnih procesa na digitalne platforme.
- **Opis aktivnosti:** Prebaciti obrasce, memorandum i zapisnike s sastanaka na digitalne platforme. Pružiti obuku za osoblje o korištenju sustava za upravljanje digitalnim dokumentima. Pratiti potrošnju papira kako bi se pratilo napredovanje prema cilju bez papira.
- **Pokazatelji uspjeha:** Smanjenje narudžbi papira od strane odjela. Povećanje stručnosti osoblja u korištenju digitalnih alata.
- **Potrebni resursi:** Softver za upravljanje dokumentima, digitalni materijali za obuku.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Mjesečni pregled statistike potrošnje papira.

31. Usvajanje zero-waste politike za događanja na kampusu

- **Cilj:** Minimizirati otpad koji nastaje tijekom događanja na kampusu.
- **Opis aktivnosti:** Obvezati organizatore događanja da koriste kompostabilne, višekratne ili reciklirajuće materijale. Surađivati s organizacijom za upravljanje otpadom kako bi se osigurala jasne smjernice i resursi za smanjenje otpada. Pružiti priznanja za događanja koja postignu *zero-waste* status.
- **Pokazatelji uspjeha:** Postotak događanja koja su postigla *zero-waste* status. Smanjenje količine otpada povezanog s događanjima.
- **Potrebni resursi:** Kompostabilni/višekratni materijali, spremnici za otpad, komunikacija politike.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Revizija otpada nakon događanja i prikupljanje povratnih informacija.

32. Usvajanje održivog dizajna zgrada za nove građevinske projekte

- **Cilj:** Osigurati da nove zgrade na sveučilištu zadovoljavaju visoke ekološke standarde.
- **Opis aktivnosti:** Usvojiti standarde održivog dizajna zgrada, poput LEED-a ili BREEAM-a, za sve nove građevinske projekte. Koristiti obnovljive materijale i energetske učinkovite projekte. Angažirati arhitekte s iskustvom u održivoj gradnji.
- **Pokazatelji uspjeha:** Broj zgrada koje su postigle zeleno certificiranje. Smanjena potrošnja energije i vode u novim zgradama.
- **Potrebni resursi:** Stručnost u arhitekturi, proračun za održive materijale, nadzor nad izgradnjom.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Evaluacija svake nove zgrade prema kriterijima održivog dizajna.

33. Smanjenje otpada od hrane u kantinama

- **Cilj:** Smanjiti količinu otpada od hrane u studentskim restoranima i kantinama.
- **Opis aktivnosti:** Uvesti kontrolu porcija i opcije "plaćanja prema težini". Promovirati kampanje "uzmi samo ono što ćeš pojesti" i programe donacija za ostatke hrane. Redovito pregledavati planiranje jelovnika kako bi se smanjio otpad.
- **Pokazatelji uspjeha:** Smanjenje volumena otpada od hrane u kantinama. Pozitivan *feedback* od korisnika o inicijativama za smanjenje otpada.
- **Potrebni resursi:** Materijali za kampanje, partnerstva za donaciju hrane, prilagodbe u kantinama.
- **Izveštavanje i evaluacija:** Mjesečno praćenje i izveštavanje o volumenu otpada od hrane.

4. Prilog

SDG-iLevel odsječke mape predstavljaju strateške planove prilagođene specifičnim akademskim jedinicama, poput odjela, odsjeka, fakulteta i centara za poduzetništvo. Svaka mapa definira program provedbenih mjera, postavljajući 4-6 konkretnih ciljeva te precizirajući korake potrebne za njihovo ostvarenje.

Ove mape osmišljene su kao alati za upravljanje i komunikaciju, omogućujući strateško planiranje, donošenje odluka i jasno definirane programe djelovanja.

Mape za sva tri partnerska sveučilišta dostupne su na: <https://sdgi.iel.do>.

Primjer sa Sveučilišta u Gironi (Udg): Mjera 3: Tečaj osposobljavanja za sve akademske djelatnike o obrazovanju za održivi razvoj (ESD) i ciljevima održivog razvoja (SDG-ovima)

NASLOV MJERE	TEČAJ O OBRAZOVANJU ZA ODRŽIVI RAZVOJ (ESD) I CILJEVIMA ODRŽIVOG RAZVOJA (SDGs)
CILJ	Povećati broj akademskog osoblja koje je osposobljeno u području obrazovanja za održivost i doprinos Agendi 2030 i ciljevima održivog razvoja (SDGs). Ovaj cilj usklađen je s novim Planom ozelenjavanja (Greening Plan) Sveučilišta u Gironi.
OPIS AKTIVNOSTI	- Dizajn tečaja. Radionički studijski paket i MOOC razvijeni u okviru projekta SDG-iLevel mogu se koristiti kao smjernice i inspiracija za izradu sadržaja tečaja. - Tečaj bi trebao biti uključen u program obuke koji nudi ICE-SAID i trebao bi započeti 2026. godine. - Istražiti mogućnost uključivanja tečaja kao jednog od kriterija za priznanje u okviru petogodišnje evaluacije nastavnog rada. Ova bi mjera potaknula akademike da pohađaju tečaj.
POKAZATELJI USPJEHA	- Kreiranje tečaja. - Broj puta koliko je tečaj ponuđen svake akademske godine. - Broj i postotak akademskog osoblja koje uspješno završi tečaj svake akademske godine.
POTREBNI RESURSI	- Radno vrijeme koordinatora Mreže inovativnog poučavanja (Innovation Teaching Network) za provedbu SDG-a (XID-ODS). - Administrativni rad za upravljanje tečajem (promocija, prijave i praćenje).

IZVJEŠTAVANJE EVALUACIJA	• Godišnja evaluacija učinkovitosti programa osposobljavanja i primjene SDG sadržaja u akademskim kolegijima.
ODGOVORNE OSOBE ODJEL/JEDINICA	• Dr. sc. Leslie Collazo i prof. Jesús Granados Sánchez, trenutni koordinatori Mreže inovativnog poučavanja za provedbu SDG-a (kao dio ICE-SAID-a). • Sudjelovanje članova istraživačke skupine GRECA (SSED) i Povjerenstva za Plan ozelenjavanja (Green Plan Commission) Sveučilišta u Gironi.
VREMENSKI OKVIR	01. ožujka 2025. – 01. ožujka 2026.

Primjer s Tehnološkog sveučilišta u Kaunasu (KTU): Mjera 2: Međukatedarske platforme za razmjenu znanja o ciljevima održivog razvoja (SDG).

NASLOV MJERE	RAZVOJ AKADEMSKOG INFORMACIJSKOG SUSTAVA KOJI INTEGRIRA TEMU ODRŽIVOG RAZVOJA (SDG) U DIDAKTIČKU PODRŠKU ZA NASTAVNIKE
CILJ	Podržati nastavnike u brzom i učinkovitom pronalaženju strukturiranog didaktičkog materijala/informacija koje se mogu koristiti u kontekstu kolegija za integraciju ciljeva održivog razvoja (SDG).
OPIS AKTIVNOSTI	- Razvoj didaktičkih materijala povezanih s ciljevima održivog razvoja (SDG). - Integracija dodatnog dodatka (plugina) u AIS sustav didaktičke podrške. - Predstavljanje novog dodatka u Teachers' Café. - Poticanje nastavnika i istraživača na dijeljenje primjera dobre prakse u integraciji SDG-a u njihov rad.
POKAZATELJI USPJEHA	- Broj aktivnih sudionika iz različitih odjela. - Broj nastavnika koji sudjeluju u Teachers' Café. - Broj osobnih upita i konzultacija.
POTREBNI RESURSI	- Razvoj digitalne platforme, edukatori, promocija materijala.
IZVJEŠTAVANJE EVALUACIJA	- Godišnja analiza korištenja AIS platforme za didaktičku podršku u integraciji SDG-a.
ODGOVORNE OSOBE ODJEL/JEDINICA	Izv. prof. dr. Asta Daunorienė, voditeljica centra, EDU_Lab Centar za izvrsnost u podučavanju i učenju.
VREMENSKI OKVIR	01.06.2025. – 01.09.2025.

Primjer sa Sveučilišta u Rijeci (UNIRI): MJERA 4: Međudjelne platforme za dijeljenje znanja o ciljevima održivog razvoja (SDG)

NASLOV MJERE	MEĐUDJELNE PLATFORME ZA DIJELJENJE ZNANJA O CILJEVIMA ODRŽIVOG RAZVOJA (SDG)
CILJ	Kontinuirana međudjelska suradnja akademskog osoblja na Filozofskom fakultetu uključenog u međudjelsku radnu skupinu za ciljeve održivog razvoja (SDG).
OPIS AKTIVNOSTI	→ Odsjek za pedagogiju zagovara osnivanje međudjelske radne skupine za ciljeve održivog razvoja (SDG) na razini fakulteta → Osnivanje međudjelske radne skupine za SDG → Razvoj okvira za međudjelske suradničke inicijative povezane sa SDG-ovima → Poticanje nastavnika i istraživača na dijeljenje primjera dobre prakse u integraciji SDG-ova u njihov svakodnevni rad (nastava, istraživanje, javno djelovanje)
POKAZATELJI USPJEHA	→ uspostavljena međudjelska radna skupina za SDG na razini fakulteta → broj nastavnika/kolega koji su pridonijeli međudjelskoj radnoj skupini → broj nastavnika/kolega koji su sudjelovali u organiziranim aktivnostima i podijelili svoje najbolje prakse integracije SDG-a u svaki svoj rad (nastava, istraživanje, dosezanje)
POTREBNI RESURSI	→ uredski prostor za sastanke → fakultetski web i društvene mreže
IZVJEŠTAVANJE I EVALUACIJA	→ međuresorni sastanci radne skupine za održivi razvoj → informacije o organiziranim aktivnostima (npr. dijeljenje najboljih praksi) koje se dijele na webu i društvenim mrežama
ODGOVORNE OSOBE I ODJEL/JEDINICA	Bojana Ćulum Ilić i osobe iz šireg tima
VREMENSKI OKVIR	Ožujak 2025 - Ožujak 2026

5. Literatura

- Al Gharsi, A. Y., Belhaj, F. A., Nirmala, R. i Alhada, F. A. (2024). Unleashing the university potential: Exploring the impact of staffing autonomy on organizational performance through strategy implementation. *International Journal of Educational Research Open*, 6, 100324. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100324>
- Allison, M. i Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations*. John Wiley & Sons.
- Duarte, M., Caeiro, S. S., Farinha, C. S., Moreira, A., Santos-Reis, M., Rigueiro, C. i Simão, J. (2023). Integration of sustainability in the curricula of public higher education institutions in Portugal: do strategic plans and self-report align?. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(9), 299-317. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2023-0001>
- Franco, I., Saito, O., Vaughter, P., Whereat, J., Kanie, N. i Takemoto, K. (2019). Higher education for sustainable development: Actioning the global goals in policy, curriculum and practice. *Sustainability Science*, 14(6), 1621-1642. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0628-4>
- Hinton, K. E. (2022). *A practical guide to strategic planning in higher education*. Society for College and University Planning.
- Hunger, J. D. i Wheelen, T. L. (2010). *Essentials of strategic management*. Prentice Hall.
- Immordino, K. M., Gigliotti, R. A., Ruben, B. D. i Tromp, S. (2016). Evaluating the impact of strategic planning in higher education. *Educational Planning*, 23(1), 35-47.
- Jalal, A. i Murray, A. (2019). Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education. *Journal of Higher Education Service Science and Management*, 2(2), 1-10.
- Khalilov, T., Adilzade, I., Rzayev, O., Guliyev, N. i Yusifova, N. (2024). The role of strategic planning in the organization of management systems in higher education institutions: insights from international practice. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 6227-6235. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3361>
- Laush, K. A. (2021). *Strategic Planning in a Higher Education Context*. [Neobjavljena doktorska disertacija]. Western University, Kanada.

- Leal Filho, W., Pallant, E., Enete, A., Richter, B. i Brandli, L. L. (2018). Planning and implementing sustainability in higher education institutions: an overview of the difficulties and potentials. *International journal of sustainable development & world ecology*, 25(8), 713-721. <https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1461707>
- Mensah, J. (2020). Improving Quality Management in Higher Education Institutions in Developing Countries through Strategic Planning. *Asian Journal of Contemporary Education*, 4(1), 9-25.
- Peng, Y., Alias, B. S. i Mansor, A. N. (2024). Application of Stakeholder Theory in Education Management: A Comprehensive Systematic Literature Review (SLR). *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(6), 1-31. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.6.1>
- Zechlin, L. (2010). Strategic planning in higher education. U: P. Peterson, E. Baker & B. McGaw (Ur.), *International encyclopedia of education*, volume 4 (str. 256-263). Elsevier.