

OSNAŽIVANJE NOVE GENERACIJE NOSIOCA PROMENA: INTEGRACIJA ESG PRINCIPA U VISOKO OBRAZOVANJE

Danijela Ćirić Lalić¹, Milena Savković², Bojana Savić³, Marijana Topo⁴, Tanja Todorović⁵

^{1,2,3,4,5}Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija

¹danijela.ciric@uns.ac.rs, ²milena.savkovic@uns.ac.rs, ³bojana.savic@uns.ac.rs, ⁴topomarijana@gmail.com,

⁵ttodorovic@uns.ac.rs

Kratak sadržaj: Iako je koncept životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja (eng. Environmental, Social, Governance – ESG) postao ključan mehanizam ka održivom poslovanju, njegova prisutnost među kursevima u visokom obrazovanju i dalje je neujednačena i nedovoljno institucionalizovana. Kursevi koji se bave ESG temama često su izolovani, a integracija se oslanja na pojedinačne inicijative nastavnika ili privremene projektne aktivnosti. Time se propušta prilika da se obrazovni proces usmeri u skladu sa ciljevima Evropskog zelenog dogovora (European Green Deal), Agende 2030 i Direktive o izveštavanju o korporativnoj održivosti (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD), koji postavljaju univerzitete kao ključne aktore u oblikovanju znanja, veština i vrednosti potrebnih za izgradnju odgovornog društva i održive ekonomije. Cilj rada je da se razvije i predstavi teorijski okvir za sistemsku integraciju ESG principa u visoko obrazovanje, sa posebnim fokusom na kurseve i studentske programe. Okvir je osmišljen tako da univerzitetima ponudi pristup koji omogućava prelazak sa pojedinačnih inicijativa na stratešku i održivu primenu ESG principa u nastavi. Polazna pretpostavka istraživanja jeste da će holistički pristup integraciji ESG sadržaja — koji obuhvata horizontalne, vertikalne i transversalne dimenzije — omogućiti efikasniji razvoj interdisciplinarnih kompetencija i jaču vezu između teorije i prakse u visokom obrazovanju. Korišćena je kvalitativna, deskriptivno-analiitička metoda zasnovana na pregledu literature i analizi primera dobre prakse. Istraživanje je obuhvatilo međunarodne projekte ESG4PMChange, SPM² koji su poslužili kao osnova za formulisane predložene teorijskog okvira. Rezultati ukazuju da okvir omogućava fleksibilnu i postupnu integraciju ESG principa u različite discipline, podstičući razvoj profesionalnih, etičkih i održivih kompetencija studenata. Rad doprinosi teorijskom i praktičnom razumevanju ESG integracije u visoko obrazovanje i postavlja osnovu za njeno dalje proučavanje i primenu.

Ključne reči: visoko obrazovanje, ESG integracija, teorijski okvir, razvoj kompetencija, interdisciplinarnost

A NEW GENERATION OF CHANGE AGENTS: INTEGRATING ESG PRINCIPLES INTO HIGHER EDUCATION

Abstract: Although the concept of Environmental, Social, and Governance (ESG) has become a key mechanism for achieving sustainable business practices, its presence within higher education courses remains uneven and insufficiently institutionalized. Courses addressing ESG topics are often isolated, while their integration largely depends on individual teaching initiatives or temporary project activities. As a result, higher education institutions miss the opportunity to align their educational processes with the goals of the European Green Deal, the 2030 Agenda for Sustainable Development, and the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), which recognize universities as key actors in shaping the knowledge, skills, and values needed for building a responsible society and a sustainable economy. The aim of this paper is to develop and present a theoretical framework for the systemic integration of ESG principles into higher education, with a particular focus on courses and study programs. The framework is designed to provide universities with an approach that enables the transition from individual initiatives to a strategic and sustainable implementation of ESG principles in teaching. The research assumes that a holistic approach to ESG integration — encompassing horizontal, vertical, and transversal dimensions — will foster more effective development of interdisciplinary competences and strengthen the link between theory and practice in higher education. The study applies a qualitative, descriptive-analytical method based on a literature review and analysis of good practices. It draws upon insights from the international projects ESG4PMChange and SPM², which served as a foundation for the proposed theoretical framework. The results indicate that the framework enables flexible and gradual integration of ESG principles across disciplines, encouraging the development of professional, ethical, and sustainable competences among students. The paper contributes to both theoretical and practical understanding of ESG integration in higher education and lays the groundwork for its further research and application.

Key Words: higher education, ESG integration, theoretical framework, competence development, interdisciplinarity

1. UVOD

Koncept životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja (eng. *Environmental, Social, Governance – ESG*) postao je ključni instrument za usmeravanje organizacija ka održivom poslovanju i društveno odgovornom razvoju. Iako su ESG principi već široko primenjeni u korporativnom sektoru kroz regulative i međunarodne standarde, njihova prisutnost u visokom obrazovanju ostaje neujednačena, najčešće ograničena na pojedinačne inicijative nastavnika i projektne aktivnosti. Takav pristup ograničava sposobnost univerziteta da deluju kao sistemski akteri promena u skladu sa Evropskim zelenim dogovorom (eng. *European Green Deal*), Agendom 2030 i Direktivom o izveštavanju o korporativnoj održivosti (eng. *Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD*).

Brojna istraživanja ukazuju da univerziteti imaju ključnu ulogu u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja (eng. *Sustainable Development Goals*), ne samo kao organizacije koje treba da posluju održivo, već i kao obrazovne institucije koje oblikuju generacije odgovornih profesionalaca i lidera [1]. Međutim, ESG integracija u visokom obrazovanju još uvek nije sistematizovana, niti dovoljno uključena u procese planiranja, evaluacije i obezbeđenja kvaliteta.

Cilj ovog rada je da razvije teorijski okvir za sistemsku integraciju ESG principa u visoko obrazovanje, sa posebnim fokusom na kurseve i studentske programe. Predloženi okvir zasniva se na integraciji ESG principa kroz tri međusobno povezana i merljiva nivoa, pri čemu svaki nivo obuhvata specifične tipove aktivnosti. Polazna pretpostavka jeste da će holistički pristup, koji obuhvata horizontalnu, vertikalnu i transverzalnu dimenziju, omogućiti univerzitetima prelazak sa parcijalnih inicijativa na stratešku, merljivu i održivu primenu ESG sadržaja u nastavi, upravljanju i društvenoj odgovornosti.

Rad se zasniva na kvalitativnoj, deskriptivno-analitičkoj metodi i sintezi relevantne literature, uz analizu primera dobre prakse međunarodnih projekata koji povezuju koncept održivosti i obrazovanje, kao što su Erasmus+ projekti *The ESG Imperative for the Project Management World: Alliance for Developing and Empowering Changemakers (ESG4PMChange)* i *Sustainable Project Management through PM² (SPM²)*, čiji je koordinator Univerzitet u Novom Sadu. Konceptualno polazište oslanja se na pragmatički konstruktivizam [2], koji povezuje činjenice, vrednosti, mogućnosti i komunikaciju u procesu učenja, stvarajući teorijski okvir koji omogućava višedimenzionalnu integraciju ESG principa u obrazovnu i institucionalnu praksu.

2. KONTEKST I RELEVANTNE POLITIKE

Savremeni razvoj obrazovnih politika usmeren je ka jačanju održivosti kroz integraciju ESG principa u različite oblasti delovanja univerziteta – od strateškog planiranja do kurikuluma i društvenog angažmana. Teorijski okvir ESG integracije u visokom obrazovanju zasniva se na pretpostavci da univerziteti imaju sposobnost da kroz sopstvene strukture i procese modeluju obrasce održivog ponašanja, čime direktno doprinose ostvarivanju ciljeva održivog razvoja [1].

U praksi, istraživanja ukazuju da uspešna primena ESG principa u visokom obrazovanju zavisi od postojanja institucionalnog liderstva, jasno definisane strategije i performansi koje omogućavaju praćenje napretka i uticaja [1]. Ove komponente zajedno čine osnovu za formiranje kulture održivosti koja se ne zasniva samo na pojedinačnim aktivnostima, već na sistemskom pristupu upravljanju i obrazovanju.

Na globalnom nivou, identifikovane su značajne razlike u stepenu ESG integracije. U brojnim univerzitetskim sistemima ESG izveštavanje je još uvek u ranoj fazi razvoja i dominantno fokusirano na ispunjavanje ciljeva Agende 2030, bez standardizovanih indikatora i jasnih metodologija praćenja [3]. Neujednačenost u pokrivenosti dimenzija – upravljanje, obrazovanje, društvo i životna sredina – ukazuje na potrebu za uravnoteženim pristupom koji obezbeđuje transparentnost i merljivost institucionalnih efekata [3].

U evropskom kontekstu, ključnu ulogu u normativnom utemeljenju ESG pristupa imaju Standardi i smernice za obezbeđenje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (eng. *ESG 2015 – Quality Assurance Guidelines*), koji podrazumevaju načela odgovornog upravljanja, transparentnosti i kontinuiranog unapređenja kvaliteta. Povezivanje ESG principa sa međunarodnim standardima, kao što je ISO 9001:2015, omogućava univerzitetima da ESG integrišu kroz postojeće mehanizme obezbeđenja kvaliteta, uključujući liderstvo, angažovanost zaposlenih i pristup zasnovan na procesima [4]. Takav pristup doprinosi institucionalizaciji održivosti kao elementa kvaliteta obrazovanja, umesto da ona ostane na nivou pojedinačnih inicijativa.

Sa pedagoške strane, integracija ESG principa zahteva promenu paradigme u nastavi – od tradicionalnog, stručnog pristupa ka učenju usmerenom na vrednosti i društveni uticaj. Empirijski nalazi pokazuju da povezivanje tehničkih znanja sa društvenim i etičkim refleksijama može doprineti razvoju pismenosti za održivost (eng. *Sustainable literacy*) i razumevanju međusobne povezanosti ekonomskih, ekoloških i društvenih dimenzija [5].

U oblasti internacionalizacije visokog obrazovanja, ESG principi se i dalje često tretiraju kao dopunski, a ne kao strateški element akademskog delovanja. Nedostatak jasnih institucionalnih okvira i merljivih indikatora primene ukazuje na potrebu da se ESG integracija posmatra kao integralni deo kurikuluma, politika upravljanja i međunarodnih partnerstava [6]. Na taj način univerziteti mogu postati nosioci transformacije ka održivim obrazovnim praksama koje doprinose konkurentnosti, etičkoj odgovornosti i globalnoj relevantnosti evropskog obrazovnog prostora.

3. PREDLOG TEORIJSKOG OKVIRA

Predloženi teorijski okvir prikazan u tabeli 1 obuhvata tri međusobno povezana nivoa – horizontalni, vertikalni i transverzalni – koji zajedno omogućavaju sistemsku i merljivu primenu ESG principa u visokom obrazovanju. Ideja okvira je da se održivost ne posmatra kao dodatak nastavnim planovima, već kao sastavni deo obrazovnih procesa, upravljanja i društvene misije univerziteta. Svaki nivo sadrži konkretne aktivnosti i mehanizme primene, čime se obezbeđuje prelazak sa pojedinačnih inicijativa na strateški pristup.

3.1 Horizontalni nivo – Dizajn studijskih programa i kurikuluma

Ovaj nivo obuhvata uključivanje ESG principa u postojeće predmete i studijske programe. Cilj je da ESG postane prirodan deo različitih disciplina – od inženjerstva i ekonomije do menadžmenta i društvenih nauka – i da se kroz nastavu podstakne promišljanje o dugoročnim ekonomskim, društvenim i ekološkim posledicama poslovnih odluka.

Primeri aktivnosti:

- Uvođenje posebnih ESG modula u obavezne kurseve koji se bave upravljanjem projektima, biznisom, finansijama i donošenjem odluka;
- Razvijanje interdisciplinarnih studija slučaja u kojima studenti analiziraju finansijske, društvene i ekološke aspekte projekata;
- Uključivanje stvarnih izazova iz međunarodnih projekata i saradnje univerziteta sa privredom.

Ovaj nivo odgovara principima učenja usmerenog na studenta (eng. *Student-Centred Learning*) i procesnog pristupa (eng. *Process Approach*) iz ESG 2015 i ISO 9001:2015, jer podstiče povratne informacije, timski rad i primenu znanja u stvarnim situacijama [4]. Na taj način ESG postaje deo svakodnevnog nastavnog iskustva.

3.2 Vertikalni nivo – Institucionalna strategija, upravljanje i kvalitet

Vertikalni nivo odnosi se na strateško pozicioniranje ESG principa u okviru institucionalne misije, politike kvaliteta i sistema upravljanja. Na ovom nivou održivost postaje deo organizacione strukture, a ne samo rezultat pojedinačnih inicijativa.

Primeri aktivnosti:

- Uspostavljanje institucionalne politike održivosti koja je povezana sa sistemom obezbeđenja kvaliteta;
- Organizovanje programa Obuka za nastavnike (eng. *Train-the-Teachers*) radi jačanja kompetencija u oblasti održivosti, upotrebe digitalnih alata, inovativnih pristupa učenju;
- Definisanje indikatora za praćenje ESG integracije na nivou studijskih programa, prema modelu Liderstvo–Strategija–Performanse (eng. *Leadership–Strategy–Performance*) [1].

Ovaj nivo doprinosi stvaranju institucionalne kulture održivosti, u kojoj se odluke, resursi i procene kvaliteta usmeravaju prema dugoročnim održivim ciljevima. Usklađivanje sa ISO 9001:2015 omogućava primenu principa liderstva, angažovanja zaposlenih, procesnog pristupa i stalnog unapređenja [4]. Time se ESG integriše u sistem koji osigurava kontinuitet i odgovornost.

3.3 Transverzalni nivo – Društvena odgovornost i saradnja sa civilnim sektorom

Transverzalni nivo uspostavlja veze između univerziteta, privrede i lokalne zajednice. On omogućava da se obrazovanje o ESG principima prenese u realno okruženje i da se znanje koristi za rešavanje konkretnih društvenih i ekoloških izazova.

Primeri aktivnosti:

- Formiranje Laboratorija za održivost (eng. *Living Labs*) u kojima studenti, nastavnici i lokalni akteri zajednički rade na projektima iz oblasti održivog razvoja;
- Partnerstva sa kompanijama i institucijama radi pilotiranja inovativnih pristupa i zajedničke evaluacije njihovih efekata;
- Organizovanje radionica za nastavnike i druge zainteresovane strane sa ciljem razmene iskustava i prenosa dobrih praksi između akademskog, poslovnog i civilnog sektora.

Ovaj nivo podržava ciljeve Evropskog zelenog dogovora (eng. *European Green Deal*) i principe upravljanja odnosima sa zainteresovanim stranama (eng. *Stakeholder Relationship Management*) iz ISO 9001:2015, čime univerzitet postaje aktivan činilac društvene promene i inovacija [4].

Tabela 1 – Okvir za sistemsku integraciju ESG principa u visoko obrazovanje

Nivo	Fokus	Primeri aktivnosti	Očekivani efekti
Horizontalni	Studijski programi & Interdisciplinarnost	ESG moduli, praktične aktivnosti, saradnja sa privredom	Razvijanje kompetencija za održivost
Vertikalni	Strateško upravljanje & Saradnja sa internim zainteresovanim stranama	ESG politika, obuke za nastavnike, indikatori učinka	Institucionalna kultura održivosti

Transverzalni	Društvena odgovornost & Civilni sektor	Laboratorije i centri izvornosti, partnerstva, uključivanje eksternih interesnih grupa	Jačanje društvenog uticaja univerziteta
----------------------	--	--	---

4. ZAKLJUČAK

Efektivna integracija ESG principa u visoko obrazovanje moguća je samo ako se sprovodi istovremeno na obrazovnom, strateškom i društvenom nivou. Predloženi okvir pokazuje da održivost ne može biti ograničena na pojedinačne predmete ili projekte, već mora postati deo identiteta svake institucije. Kada se horizontalni, vertikalni i transverzalni nivo povežu u celinu, univerziteti razvijaju sistem koji istovremeno oblikuje znanje, vrednosti i delovanje studenata i nastavnika [1][4].

Na horizontalnom nivou, ESG principi obogaćuju nastavu kroz primenu interdisciplinarnih pristupa i analizu stvarnih izazova, čime se studentima omogućava da uče kroz iskustvo i refleksiju [5]. Vertikalni nivo osigurava institucionalnu podršku kroz strategiju, liderstvo i sistem kvaliteta, u skladu sa standardima ESG 2015 i ISO 9001, što doprinosi transparentnosti i merenju napretka [4]. Transverzalni nivo, koji povezuje univerzitet sa privredom i lokalnom zajednicom, podstiče razvoj društvene odgovornosti i zajedničkih inovacija u duhu Evropskog zelenog dogovora.

Ograničenje rada leži u činjenici da je okvir razvijen na osnovu teorijske i kvalitativne analize literature, te zahteva empirijsko testiranje u različitim institucionalnim kontekstima. Potrebna su buduća istraživanja koja bi ispitala kako univerziteti u praksi primenjuju ESG principe i kojim indikatorima se može meriti njihov stvarni uticaj [3].

U celini, ESG integracija predstavlja priliku za transformaciju univerziteta u organizacije koje ne samo da prenose znanje, već i oblikuju odgovorne pojedince i zajednice. Na taj način, visoko obrazovanje postaje ključni pokretač održivog razvoja i društvene promene, utemeljen na ravnoteži između znanja, etike i zajedništva [5][6].

ZAHVALNOST

Rezultati prikazani u ovom radu su deo istraživanja u okviru projekta „Unapređenje kvaliteta nastave na studijskim programima Departmana kroz implementaciju rezultata naučno-istraživačkog rada u oblasti Industrijskog inženjerstva i menadžmenta“ na Departmanu za industrijsko inženjerstvo i menadžment, Fakulteta tehničkih nauka, Univerziteta u Novom Sadu, Republika Srbija.

6. LITERATURA

- [1] Huang PB, Yang CC, Inderawati MMW, Sukwadi R. *Using modified Delphi study to develop instrument for ESG implementation*. Sustainability. 2022;14(19):12623. doi:10.3390/su141912623
- [2] Nørreklit H, Raffnsøe-Møller M, Mitchell F. *A pragmatic constructivist approach to accounting practice and research*. Qual Res Account Manag. 2016;13(3):266–277. doi:10.1108/QRAM-05-2016-0039
- [3] Mo C, Wang H. *University ESG disclosure in China: Current practice and future trends*. Heliyon. 2023;9(4):e14562. doi:10.1016/j.heliyon.2023.e14562
- [4] Schmuck R. *Comparison of the ESG guidelines used in the European higher education sector with the principles of the ISO 9001:2015 QMS*. In: New Developments on Environmental Issues. Amsterdam: Elsevier; 2021.
- [5] Berg T, Lyngstadås H. *We're only in it for the money: Developing sustainable literacy through management accounting curriculum*. Account Educ. 2024;33(4):867–885. doi:10.1080/09639284.2023.2270475
- [6] Forte G, Tafuro M, Bianchi M. *ESG and the internationalization of higher education institutions: Challenges and strategic perspectives*. Sustainability. 2024;16(7):3120. doi:10.3390/su16073120