

USTVARJANJE ZNANJA ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ VISOKOŠOLSKIH USTANOV

MIRKO MARKIČ, TINA QUÉCHON

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Koper, Slovenija
mirko.markic@upr.si, 68243035@student.upr.si

Izobraževanje za trajnostni razvoj predstavlja enega izmed globalnih ciljev iz Agende Združenih narodov do leta 2030 ter vsebuje pridobivanje novih znanj in veščin. Management znanja pomeni ustvarjanje, pridobivanje, deljenje, hranjenje in uporabo znanja. V slovenskem visokošolskem prostoru ne obstaja teoretična ali empirična raziskava, v kateri bi avtorji celovito povezovali institucionalno transformacijo, ustvarjanje znanja in trajnostne prakse. Namen našega prispevka bo predstaviti ugotovitve iz pregleda dosedanjih 35 raziskav o treh navedenih konceptualnih dimenzijah, ki so prisotne v globalnem visokošolskem prostoru. Pregled smo opravili v javno dostopnih bazah podatkov s pomočjo metodologije PRIZMA. Izidi iz naše raziskave bodo imeli teoretične in praktične implikacije za managersko znanost ter stroko in bodo spodbujali snovanje nacionalne raziskovalne ter izobraževalne politike in strategije.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.35](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.35)

ISBN

978-961-299-124-1

Ključne besede:

institucionalna
transformacija,
management znanja,
trajnostni razvoj,
ustvarjanje znanja,
visoko šolstvo



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.35](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.35)

ISBN
978-961-299-124-1

Keywords:

institutional transformation,
knowledge management,
sustainable development,
knowledge creation,
higher education.

CREATING KNOWLEDGE FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

MIRKO MARKIČ, TINA QUÉCHON

University of Primorska, Faculty of Management, Koper, Slovenia
mirko.markic@upr.si, 68243035@student.upr.si

The Education for sustainable development is one of the global goals of the United Nations Agenda for 2030 and involves the acquisition of new knowledge and skills. Knowledge management means creating, acquiring, sharing, storing, and using knowledge. In Slovenian higher education, there is no theoretical or empirical research in which authors comprehensively link institutional transformation, knowledge creation, and sustainable practices. The purpose of our contribution is to present the findings from a review of 35 studies on the three conceptual dimensions mentioned above, which are present in the global higher education sector. We conducted the review in publicly accessible databases using the PRIZMA methodology. The results of our research will have theoretical and practical implications for management science and practice and will encourage the development of national research and education policies and strategies.



University of Maribor Press

1 Uvod

Izobraževanje za trajnostni razvoj (Education for Sustainable Development – ESD) predstavlja konceptualni in normativni okvir, s pomočjo katerega se poudarja vloga izobraževanja pri soočanju s kompleksnimi gospodarskimi, družbenimi in okoljskimi izzivi v sodobnem svetu. ESD presega tradicionalno razumevanje izobraževanja kot prenosa znanja in se osredinja na razvoj kompetenc, vrednot in sposobnosti kritičnega razmišljanja, ki posameznikom omogočajo aktivno sodelovanje pri oblikovanju trajnostne prihodnosti (UNESCO 2017, 7). ESD je tesno povezan s cilji trajnostnega razvoja (Sustainable Development Goals – SDGs), ki jih je leta 2015 sprejela Organizacija združenih narodov kot globalni razvojni okvir do leta 2030. Znotraj tega okvira ima izobraževanje posebno vlogo, saj je hkrati samostojen cilj (SDG 4) in prečni dejavnik, ki podpira uresničevanje vseh ostalih ciljev trajnostnega razvoja. Visokošolske institucije so prepoznane kot ključni akterji pri razvoju znanja, raziskovanja in inovacij, ki prispevajo k uresničevanju SDGs na lokalni, nacionalni, regionalni in globalni ravni (UN 2015).

ESD v visokošolskem prostoru vključuje tako vsebinske kot procesne razsežnosti. Na vsebinski ravni se nanaša na vključevanje trajnostnih vsebin v študijske programe, raziskovalne projekte in institucionalne strategije. Na procesni ravni pa poudarja participativne, refleksivne in interdisciplinarne pristope k učenju in poučevanju, ki spodbujajo aktivno vlogo udeležencev in omogočajo soustvarjanje znanja (Wals 2014, 9–11). Udejanjanje ESD v visokošolskih institucijah je tesno povezano z organizacijskimi praksami in kulturo ustanov. Implementacija trajnostnih načel ni omejena zgolj na pedagoški proces, temveč vključuje tudi načine vodenja, odločanja, sodelovanja in ustvarjanja znanja znotraj organizacije (Lozano et al. 2013). ESD deluje kot katalizator sprememb, ki vplivajo na širše delovanje visokošolskih institucij in njihovo razumevanje družbene odgovornosti.

Kljub normativni moči koncepta ESD številne raziskave opozarjajo na razkorak med deklarativno zavezanostjo trajnostnemu razvoju in dejanskimi praksami v visokošolskem prostoru. Trajnosten razvoj je obravnavan kot dopolnilo obstoječim strukturam, ne pa kot transformativni proces, ki bi zahteval spremembe v načinu ustvarjanja znanja, poučevanja in delovanja organizacije (Sterling 2011, 21–24). To odpira vprašanja o tem, kako se ESD udejanja v praksi ter kakšno vlogo imajo pri tem procesi ustvarjanja znanja.

Raziskovanje ESD v povezavi z ustvarjanjem znanja tako omogoča poglobljen vpogled v to, kako se trajnostni cilji prepletajo z izobraževalnimi in organizacijskimi praksami visokošolskih institucij ter kako institucionalni pogoji vplivajo na njihovo udejanjanje v praksi. Ustvarjanje znanja v visokošolskem prostoru je neločljivo povezano z ekosistemom, v katerem delujejo. Univerze in druge visokošolske ustanove delujejo kot kompleksne organizacije, v katerih se pedagoške in raziskovalne dejavnosti prepletajo z organizacijskimi strukturami, kulturo in vrednotami. Tsoukas (2009, 1) ustvarjanje znanja opredeljuje kot proces, ki je močno odvisen od institucionalnih pogojev, kot so stopnja sodelovanja, odprtost za inovacije, podpora refleksiji ter možnosti za interdisciplinarno delo.

Z vidika trajnostnega razvoja ima ustvarjanje znanja dodatno razsežnost, saj zahteva preseganje disciplinarnih meja ter vključevanje različnih vidikov. Trajnostni izzivi so po svoji naravi kompleksni in večdimenzionalni, kar pomeni, da njihovo razumevanje in obravnavo temeljita na integraciji znanja z različnih področij ter na sodelovalnih in refleksivnih oblikah učenja in raziskovanja. Wals in Blewitt (2010, 56) opozarjata, da kljub številnim zavezam in deklaracijam o trajnosti v visokošolskem izobraževanju ni prišlo do temeljnega premisleka o poučevanju in učenju, kar kaže na razkorak med normativnimi usmeritvami in dejanskimi institucionalnimi praksami. Ustvarjanje znanja za trajnostni razvoj zato vključuje tudi izrazito vrednotno in normativno dimenzijo, povezano z vprašanji družbene odgovornosti, etike in dolgoročnih posledic izobraževalnih ter organizacijskih praks. Ustvarjanje znanja je proces, ki presega prenos obstoječega znanja in vključuje aktivno soustvarjanje pomenov skozi interakcije, skupno razreševanje problemov in kritično obravnavo obstoječih praks, kar izhaja iz konceptualnega okvira dinamičnega ustvarjanja znanja v organizacijah (Nonaka, Toyama in Konno 2000).

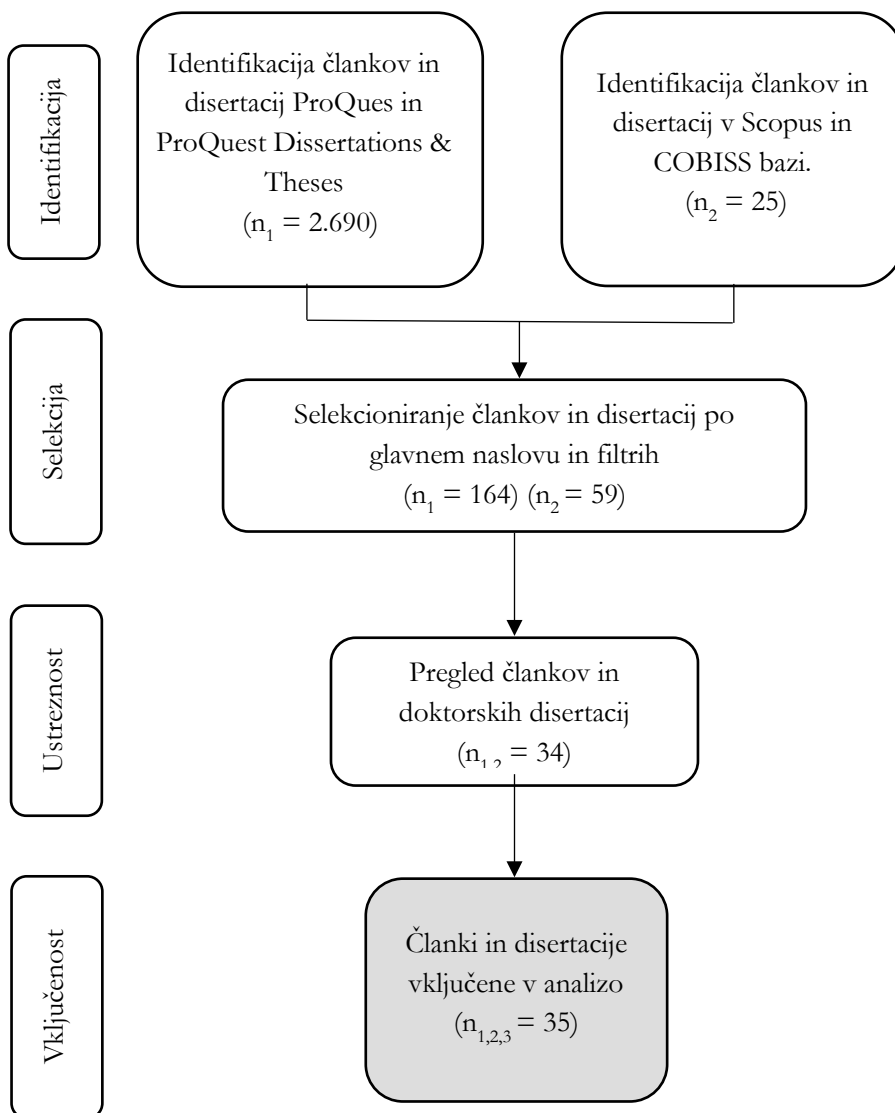
Takšno razumevanje ustvarjanja znanja presega tradicionalne pojme poučevanja in učenja ter poudarja procesno in kontekstualno naravo znanja. V visokošolskem izobraževanju se ustvarjanje znanja kaže tako v raziskovalnih dejavnostih kot tudi v pedagoških praksah, kjer študenti niso zgolj pasivni prejemniki znanja, temveč aktivni soustvarjalci pomenov. Takšen pristop je skladen z razumevanjem visokošolskih institucij kot učečih se organizacij, v katerih se znanje nenehno razvija skozi izmenjavo izkušenj, refleksijo in skupno učenje.

V slovenskem visokošolskem prostoru ne obstaja teoretična ali empirična raziskava, v kateri bi avtorji celovito povezovali institucionalno transformacijo, ustvarjanje znanja in trajnostne prakse. Namen našega prispevka bo predstaviti ugotovitve iz pregleda dosedanjih 35 raziskav o treh navedenih konceptualnih dimenzijah, ki so prisotne v globalnem visokošolskem prostoru.

2 Metodologija

Primarno iskanje znanstvenih člankov je bilo izvedeno v podatkovni bazi ProQuest, z uporabo naslednjega iskalnega niza: (“education for sustainable development” OR ESD OR “sustainable development education”) AND (“knowledge creation” OR “knowledge management” OR “organizational learning”) AND (“higher education” OR university). Iskanje v znanstvenih revijah (scholarly journals) je sprva identificiralo 1.292 zapisov. Po uporabi časovnega filtra (2021–2025), jezikovnega filtra (angleški jezik) in zahteve po dostopu do celotnega besedila se je število zadetkov zmanjšalo na 684, po dodatnem vsebinskem filtru higher education pa na 164 zapisov, ki so bili vključeni v fazo pregleda naslovov in povzetkov. Na podlagi vsebinske ustreznosti je bilo v nadaljnjo presojo celotnih besedil vključenih 25 znanstvenih člankov. Dopolnilno je bilo izvedeno še usmerjeno iskanje v podatkovni bazi Scopus, ki je identificiralo 21 dodatnih zapisov, od katerih sta bila po vsebinski presoji v končno analizo vključena dva znanstvena članka, ki v prvotnem iskanju nista bila zajeta. Skupno je bilo tako v kvalitativno analizo vključenih 27 znanstvenih člankov. Poleg znanstvenih člankov je bil izveden tudi ločen pregled doktorskih disertacij, z namenom poglobitve razumevanja institucionalnih in znanje-ustvarjalnih razsežnosti izobraževanja za trajnostni razvoj v visokošolskem prostoru. Primarno iskanje je potekalo v podatkovni bazi ProQuest Dissertations & Theses, z uporabo enakega vsebinskega iskalnega niza. Začetno iskanje je identificiralo 1.399 zapisov, ki so se po uporabi časovnega filtra (2021–2025) zmanjšali na 477, po vsebinskem filtru higher education na 67, ter po omejitvi na angleški jezik na 59 zapisov. Na podlagi pregleda naslovov in povzetkov je bilo v nadaljnjo analizo vključenih šest doktorskih disertacij. Dopolnilno iskanje je bilo izvedeno tudi v sistemu COBISS, kjer so bile identificirane štiri doktorske disertacije, od katerih je bila po vsebinski presoji ena ocenjena kot ustrezna in vključena v analizo. Poleg tega je bila na podlagi vsebinske relevantnosti v končni nabor dodatno vključena še doktorska disertacija Košmerl (2024), ki izpolnjuje vse vključitvene kriterije, vendar ni bila zajeta z avtomatiziranim iskanjem. Skupno je bilo tako v končno analizo

vklučenih 8 doktorskih disertacij, ki so bile obravnavane kot dopolnilni vir (siva literatura). Postopek selekcije znanstvenih člankov in doktorskih disertacij je prikazan v PRISMA diagramu (Slika 1).



Slika 1: Postopek selekcije člankov in disertacij

Vir: Lasten

3 Rezultati

Tabela 1: Pregled literature

Št.	Avtor(ji), leto	Metodologija	Glavne ugotovitve
1	Wilkinson, Wilber T., 2025	Mešani metodi (anketa in 6 intervjujev).	Trajnostna transformacija temelji na kulturi zaupanja, sodelovanja in refleksije. Ključni dejavniki so učenje, komunikacija in razvoj kompetenc.
2	Weber, R. C., 2025	Mešani metodi (anketa in 8 intervjujev).	Vodje poudarjajo empatijo, refleksijo in prožnost kot temelj trajnosti. Kultura sodelovanja krepi organizacijsko učenje.
3	Sagan, M. A., 2025	Kvalitativna (študija primera in intervjuji).	Voditeljstvo temelji na psihološki varnosti in participaciji. Učenje in refleksija sta gonilo inovacij.
4	Hou, V., 2025	Mešana (anketa in intervjuji).	Ključne kompetence so: odpornost, jasnost, etika in povezovanje. Holistični pristop omogoča trajno voditeljstvo in kulturo zaupanja.
5	Arriaza, J., 2025	Kvalitativna (intervjuji).	Pandemija je spremenila paradigmo vodenja: empatija, fleksibilnost, zaupanje. Voditelji gradijo kulturo učenja in digitalne povezanosti.
6	Lear, Denean Y., 2025	Kvalitativna (intervjuji z vodji podjetij).	Voditelji MSP gradijo trajnost z znanjem, mreženjem in razvojem kompetenc. Ključne zmožnosti: človeški, družbeni in finančni kapital.
7	Palmer, Chase Kip, 2025	Kvalitativna (intervjuji z vodji in deležniki).	Adaptivno voditeljstvo krepi sodelovanje in komunikacijo. Vključenost udeležencev izboljšuje odločanje in skupno odgovornost.
8	Košmerl, T., 2024	Mešana (anketiranje in polstrukturirani intervjuji).	V slovenskih organizacijah izvajajo izobraževalne prakse avtonomno. Prevladujejo emancipatorni, participativni didaktični pristopi.
9	Schaap, L. idr., 2025	Pregled literature (91 člankov).	Inovativna zmogljivost je odvisna od voditeljstva, organizacijske kulture in učeče se skupnosti. Družbeni kapital je ključni dejavnik trajnostne spremembe.
10	Mardani, A. idr., 2017	Pregled literature (171 člankov).	SEM omogoča integracijo okoljskih, organizacijskih in vedenjskih dejavnikov v enoten model.
11	Faisal, S., 2023	Pregled literature (31 empiričnih raziskav).	Ključni dejavniki: zeleno zaposlovanje, usposabljanje, nagrajevanje, vodenje in kultura. Sposobnosti, motivacija in priložnosti vodijo k zelenemu vedenju.
12	Semenets-Orlova, I. idr., 2023	Pregled literature.	Voditeljstvo in skupno učenje sta ključna za odpornost in trajnost izobraževalnih institucij v kriznih razmerah.
13	Grabara, J., Hussain, H. I. in Szajt, M., 2020	Kvantitativna (vprašalnik).	Delovno okolje deluje kot moderator, ki krepi učinek inovacij na trajnost univerze.

Št.	Avtor(ji), leto	Metodologija	Glavne ugotovitve
14	Abon, J. K. in Jean-Francois, E., 2023	Kvalitativna (intervju).	Internacionalizacija kurikulumov zahteva učiteljsko iniciativo, refleksijo in vključevanje študentov za oblikovanje učnih vsebin.
15	Rusok, N. H. M., Samy, N. K. in Bhaumik, A., 2023	Kvantitativna (vprašalnik, n = 366)	Krepitev stalnega učenja, dialoga in voditeljstva spodbuja inovativnost in organizacijsko odpornost v VŠ.
16	Alharbi, H. S. idr., 2025	Kvantitativna (vprašalnik, n = 81).	Zavedanje je edini pomemben napovednik trajnostnega vedenja. Študenti višjih letnikov izkazujejo višjo stopnjo ozaveščenosti o trajnosti.
17	Villena-Martínez, D. idr., 2024	Kvantitativna (vprašalnik, n = 206).	Empatija ni povezana s poklicnim statusom, delovno dobo ali krajem poučevanja, kar nakazuje, da gre za univerzalno kompetenco.
18	Ochoa-Jiménez, S. idr., 2021	Kvantitativna (vprašalnik, n = 492).	Management znanja ima močan pozitiven učinek na inovacije. Inovacije pozitivno vplivajo na trajnost.
19	Mohammadi, Y. idr., 2023	Mešana, pregled 2.532 študij in vprašalnik (n = 289).	Voditeljstvo in kultura univerze močno vplivata na trajnostno izobraževanje, ki krepi znanje, stališča in zavezanost študentov.
20	MuhammedZein, F. A., in Abdullateef, S. T., 2025	Mešane metode, eksperiment.	Zeleni pedagoški pristopi (projektno, participativno in refleksivno učenje) povečujejo znanje, veščine in vrednote študentov o trajnosti.
21	Emere, C. E., Aigbavboa, C. O. in Oguntola, O. A., 2025	Kvantitativna (vprašalnik, n = 281).	Najpomembnejši dejavniki so mentorstvo mladim strokovnjakom in ozaveščenost o okoljskih vprašanjih.
22	Nusraningrum, D. idr., 2024	Kvantitativna (vprašalnik, n = 180).	E-učenje vpliva na zeleno inovativnost in zeleno tehnologijo. Zelena inovacija in tehnologija povezuje e-učenje in zelene menedžerske prakse.
23	Al-Hazaima, H. idr., 2025	Kvantitativna (vprašalnik, n = 375).	Socialne inovacije imajo največjo relativno pomembnost, sledijo UI, digitalna pismenost, ugled institucije pa najmanj.
24	Asif, M.; Yang, L. in Hashim, M., 2024	Kvantitativna (vprašalnik, n = 350).	Digitalna transformacija, kultura in transformacijsko voditeljstvo pozitivno vplivajo na trajnostno uspešnost podjetij.
25	Schaap, L. idr., 2025	Pregled literature (91 člankov).	(1) Inovacijska zmogljivost VŠO vsebuje: voditeljstvo, kulturo, človeški, socialni, strukturni kapital, mrežno učenje, poslanstvo in vizija.
26	Chigbu, B. I. in Makapela, S. L., 2025	Pregled literature (179 člankov).	Povezava med analitiko, SDG-ji in transformacijskim vodenjem ustvarja trajnostni model upravljanja v izobraževanju.
27	Romero-Ochoa, M.-A. idr., 2025	Pregled literature (1.087 člankov).	Digitalne kompetence in odprte izobraževalne prakse spodbujajo inovativno poučevanje.
28	Adhikari, D. R. in Shrestha, P., 2022	Kvalitativna (fokusne	VŠO še niso sistematično vključile managementa znanja v strategije za doseganje SDG 4.7.

Št.	Avtor(ji), leto	Metodologija	Glavne ugotovitve
		skupine, n = 170).	
29	Raudeliunienė, J. in Matar, I., 2022	Kvantitativna (vprašalnik, n = 201).	Vsi procesi MZ so pozitivno in pomembno povezani; najmočnejša povezava je med deljenjem znanja in uporabo znanja.
30	Lenziardi, R. idr., 2025	Pregled literature (13 člankov).	Vrednote (empatija, odgovornost, pravičnost, kulturna občutljivost) so temelj trajnostne pedagogike.
31	Bač, A. idr., 2025	Kvantitativna (analiza 346 dipl. / mag. nalog).	V 40 % analiziranih nalog se omenja trajnostne prioritete, medtem ko so v projekte vselej vključene trajnostne vsebine.
32	Müller, U. idr., 2025	Kvalitativna (intervjuji, n = 55 vodij).	Vodje izobraževalnih organizacij se zavedajo pomena ESD, a se soočajo z omejenimi sredstvi, strukturnimi ovirami in nizkim zanimanjem javnosti.
33	Shahawati Binti Umar idr., 2025	Kvantitativna (vprašalnik, n = 152).	Vzdušje za spremembe in procesi sprememb pomembno vplivajo na znanje in voditeljstvo.
34	Bafon, J. N. idr., 2025	Kvantitativna (vprašalnik, n = 287).	Razvoj digitalnih kompetenc ima najmočnejši vpliv na ESD. Pomanjkanje digitalne infrastrukture in znanja omejuje učinkovitost ESD.
35	Tafese, M. B. in Kopp, E., 2025	Pregled literature (1.013 člankov).	Raziskave dajejo prednost okoljski in gospodarski trajnosti, medtem ko je družbena dimenzija podraziskana, kar ustvarja neravnovesje.

Legenda:

ESD - Education for Sustainable Development

MSP – Majhna in srednja podjetja

MZ – Management znanja

SDG - Sustainable Development Goals

SEM – Structural Equation Modeling

VŠO – Visokošolska organizacija

Vir: Lasten

V naši študiji smo izbrali in upoštevali 27 znanstvenih člankov, predstavljenih v tabeli 1. Poleg tega smo upoštevali tudi osem doktorskih disertacij. Znanstveni članki, vključeni v našo študijo, so iz obdobja med letoma 2017 in 2025, pri čemer 81 % med njimi dejansko izhaja iz obdobja med letoma 2020 in 2025. Doktorske disertacije, upoštevane v naši študiji, so bile objavljene med letoma 2024 in 2025. 23 člankov oz. 85 % vseh člankov je bilo objavljenih v znanstvenih revijah s faktorjem vpliva v kvartilnih skupinah Q1 ali Q2 (IF = 0,4-1,9); dva članka oz. 7,5 % sta bila objavljena v znanstveni reviji s faktorjem vpliva v kvartilni skupini Q4 (IF = 0,19), medtem ko sta bila dva članka oz. 7,5 % vseh člankov objavljena v revijah brez faktorja vpliva.

Med avtorji, vključenimi v našo študijo, jih je 32 oz. 91 % obravnavalo tematike oz. vsebine po navedenih konceptualnih dimenzijah (institucionalno transformacijo, ustvarjanje znanja in trajnostne prakse). Konceptualne dimenzije niso monolitne entitete, ampak skupni konstrukti *organizacijskih sprememb* (npr. inoviranja, kulture organizacije, urejanja zadev in odločanja, stilov in načinov vodenja, HRM ipd.), *managementa znanja* (ustvarjanja, pridobivanja, deljenja, prenosa, uporabe in shranjevanja) in *trajnostnega razvoja* (gospodarskega, družbenega in naravnega ekosistema). Avtorji v obravnavanih raziskovalnih študijah niso poudarili le splošne ugotovitve o treh navedenih konceptualnih dimenzijah, temveč so navedli tudi proučevana načela managementa znanja (izmenjave in deljenja), ne pa tudi preostalih načel (ustvarjanja, pridobivanja, uporabe in shranjevanja) **Tabela 2.**

4 Diskusija

Namen našega prispevka je bil predstaviti ugotovitve iz pregleda 35 raziskav o naslednjih konstruktih obvladovanja organizacije: *institucionalni transformaciji, managementu znanja in trajnostnega razvoja*., ki so prisotni v globalnem visokošolskem prostoru. Z izvedbo sistematičnega pregleda strokovne literature in doktorskih disertacij smo naš namen tudi dosegli, ker smo na podlagi 15 virov pojasnili povezavo med institucionalno transformacijo, managementom znanja in trajnostnim razvojem.

Na podlagi analize in sinteze naslovov, ključnih besed in vsebine raziskav povzamemo, da se institucionalna transformacija odraža v celovitih spremembah na različnih področjih, kot so npr. učeča se organizacija, digitalizacija, ravnanje z ljudmi (HRM), inoviranje, podjetništvo, raznolikost, strategije, vodenje in organizacijska kultura. Management znanja vsebuje procese ustvarjanja, pridobivanja, deljenja, prenosa, uporabe in shranjevanja. Management znanja je povezan s pedagoškimi procesi tudi z izobraževanjem, usposabljanjem in učenjem. Trajnostni razvoj obsega gospodarski, družbeni in okoljski vidik, zeleni prehod ter uspešnost organizacije. Ugotovili smo, da v nobeni izmed analiziranih raziskav na področju managementa znanja se avtorji niso ukvarjali s procesom ustvarjanja znanja. Opravljeni sta bili zgolj dve empirični raziskavi, v katerih sta avtorja proučevala deljenje (Emere, Aigbavboa, & Oguntona, 2025) in izmenjavo (Abon & Jean-Francois, 2022) znanj. Identificiran raziskovalni problem je v tem, da obstaja vrzel o ustvarjanju znanja v globalnem visokošolskem prostoru.

Ob raziskovanju izbranih konstruktov za obvladovanje organizacij (gospodarskih družb in drugih ustanov) smo se soočali z vsebinskimi in metodološkimi omejitvami. Vsebinske omejitve so nam predstavljale ključne besede, institucionalna transformacija, management znanja in trajnostni razvoj, ki smo jih subjektivno izbrali. Zaradi velikega števila zadetkov v bazah podatkov smo ključne vsebine s pomočjo filtrov skrčili te teme, ki se povezujejo s procesi ustvarjanja znanja in na visokošolske institucije.

Raziskovanje bi bilo mogoče nadgraditi na različne načine tako vsebinsko kot tudi metodološko. Ker je večina raziskav kvantitativnih (50 %), predlagamo v nadaljnjih raziskavah uporabo mešanih (23 %) ali kvalitativnih (27 %) znanstvenoraziskovalnih metod, s pomočjo katerih bi bolj celovito in poglobljeno analizirali obravnavano tematiko.

Viri in literatura

- Abon, J. K., and E. Jean-Francois. (2022). *Faculty Initiative and Level of Experience in a U.S. University in Internationalizing Their Curriculum to Foster Student Glocal Competence*. *Eurasian Journal of Social Sciences*, 10 (3): 178–196.
- Adhikari, D. R., and P. Shrestha. (2022). *Knowledge Management Initiatives for Achieving Sustainable Development Goal 4.7: Higher Education Institutions' Stakeholder Perspectives*. *Journal of Knowledge Management*.
- Alharbi, H. S., B. H. Alotaibi, S. S. Alotaibi, A. T. Alqahtani, H. F. Alotaibi, Y. Alqurashi, Y. A. Almoshawah and Mahmoud M. Abdel-Daiem. (2025). *From Knowledge to Action: Investigating Sustainability Awareness, Behavior, and Attitude Among Engineering Students at Shaqra University*. *Sustainability* 17 (13): 5854.
- Al-Hazaima, H., K. A. Alduncibat, M. Y. Alhasnawi, S. M. Alshdaifat, G. Hu, and S. O. Al-Shbiel. (2025). *Exploring Sustainability Accounting Education in the Digital Era with Sustainability Leadership as a Moderating Factor Using a Two-Stage Approach (PLS-SEM-ANN)*. *Discover Sustainability* 6: 600.
- Arriaza, Jessica. (2025). *Navigating the New Normal: A Grounded Theory Study of Lessons Learned about Leadership Practices since the Pandemic in Multimodal Workplace Settings and the Future of Work*. Doctoral dissertation, Pepperdine University.
- Asif, M., L. Yang, and M. Hashim. (2024). *The Role of Digital Transformation, Corporate Culture, and Leadership in Enhancing Corporate Sustainable Performance in the Manufacturing Sector of China*. *Sustainability* 16 (7): 2651.
- Bać, A., K. Sadowski, M. Strauchmann, L. Kazanecka-Olejniak, and K. Cebart. (2025). *Architectural Education for Sustainability—Case Study of a Higher Education Institution from Poland*. *Buildings* 15 (8): 1282.
- Bafon, J. N., J. F. P. Yuhala, A. M. Tanyi, N. N. Kekoh, and D. M. Tchamabe. (2025). *Evaluating Strategic Knowledge Management Systems: Digital Literacy/Competences in the Effective Implementation of Education for Sustainable Development in Cameroon Higher Education*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)* 9 (4): 6344–6365.
- Clewlou, R. R. (2016). Carsharing and sustainable travel behavior: Results from the San Francisco Bay Area. *Transport Policy*, 51, 158–164. doi:10.1016/j.tranpol.2016.01.013

- Chigbu, B. I., and S. L. Makapela. (2025). *Data-Driven Leadership in Higher Education: Advancing Sustainable Development Goals and Inclusive Transformation*. Sustainability 17 (7): 3116.
- Emere, C. E., C. O. Aigbaybo, and O. A. Oguntona. (2025). *Knowledge Sharing: Key to Sustainable Building Construction Implementation*. Eng 6 (8): 190.
- Faisal, S. 2023. *Green Human Resource Management—A Synthesis*. Sustainability 15 (3): 2259.
- Grabara, J., H. I. Hussain, and M. Szajt. (2020). *Sustainable University Development through Sustainable Human Resources and Corporate Entrepreneurship: The Role of Sustainable Innovation and Work Environment*. Amfiteatru Economic 22 (54): 480–495.
- Hou, Vicki. (2025). *Grounded Leadership: A Look into California Community College Mid-Level Leaders*. Doctoral dissertation, University of Massachusetts Global, Irvine, CA.
- Košmerl, Tadej. (2024). *Izobraževanje odraslih za trajnostni razvoj v kontekstu globalnih razvojnih ciljev*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani.
- Lear, Denean Y. (2025). *Success Strategies Small Business Enterprise Leaders Use to Effectively Develop Resource Capabilities for Sustainable Growth*. Doctoral study, Walden University.
- Lenziardi, R., M. P. Méxas, M. Lucas, and P. Sá. (2025). *Enhancing Teacher Competences in Education for Sustainable Development (ESD): A Value-Oriented Framework*. Journal of Teacher Education for Sustainability 27 (1): 6–32.
- Lozano, Rodrigo, Kim Ceulemans, Mar Alonso-Almeida, Donald Huisingh, Francisco J. Lozano, Tom Waas, Wim Lambrechts, Rebeka Lukman, and Jean Hugé. (2015). *A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey*. Journal of Cleaner Production 108: 1–18.
- Mardani, A., D. Streimikiene, E. K. Zavadskas, F. Cavallaro, M. Nilashi, A. Jusoh, and H. Zare. (2017). *Application of Structural Equation Modeling (SEM) to Solve Environmental Sustainability Problems: A Comprehensive Review and Meta-Analysis*. Sustainability 9 (10): 1814.
- Mohammadi, Y., F. Monavvarifard, L. Salehi, R. Movahedi, S. Karimi, and G. Liobikienė. (2023). *Explaining the Sustainability of Universities through the Contribution of Students' Pro-Environmental Behavior and the Management System*. Sustainability 15 (2): 1562.
- MuhammedZein, F. A., and S. T. Abdullateef. (2025). *Quality Education for Sustainable Development: Evolving Pedagogies to Maintain a Balance Between Knowledge, Skills, and Values – Case Study of Saudi Universities*. Sustainability 17 (2): 635.
- Müller, U., D. Hancock, C. Wang, T. Stricker, and Q. Liu. (2025). *Implementing Education for Sustainable Development in Organizations of Adult and Continuing Education: Perspectives of Leaders in China, Germany, and the USA*. Sustainability 17 (10): 4702.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama, in Noboru Konno. (2000). *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. Long Range Planning 33 (1): 5–34.
- Nusraningrum, D., W. Widyanty, S. Indrajaya, N. Soonsan, S. Sangthong, and K. Pattanapokinsakul. (2024). *Improving E-learning Mediating Green Innovation and Green Technology for Green Management Practice*. Discover Sustainability 5 (263).
- Ochoa-Jiménez, S., B. A. Leyva-Osuna, C. A. Jacobo-Hernández, and A. R. García-García. (2021). *Knowledge Management in Relation to Innovation and Its Effect on the Sustainability of Mexican Tourism Companies*. Sustainability 13 (24): 13790.
- Palmer, Chase Kip. (2025). *The Effects of Adaptive Leadership and Stakeholder Engagement on the Strategic Planning Process in Higher Education: A Single Case Study*. Doctoral dissertation, Teachers College, Columbia University.
- Raudeliūnienė, Jurgita., and Ibrahim Matar. (2022). *Knowledge Management Practice for Sustainable Development in Higher Education Institutions: Women Managers' Perspective*. Sustainability 14 (19): 12311.
- Romero-Ochoa, Miguel-Angel, Julio-Alejandro Romero-González, Alonso Perez-Soltero, Juan Terven, Teresa García-Ramírez, Diana-Margarita Córdova-Esparza, and Francisco-Alan Espinoza-Zallas. (2025). *Knowledge Management Strategies Supported by ICT for the Improvement of Teaching Practice: A Systematic Review*. Information 16 (5): 414.

- Rusok Nur Hazelen Mat, Naresh Kumar Samy and Amiya Bhaumik. (2023). *Learning Culture and Innovative Work Behaviour: Does Attitude Toward Change Matter?* International Journal of Professional Business Review 8 (5): 1–18.
- Sagan, Michele Adelene. (2025). *Generative Sustainability: A Human Resource Framework to Navigate the Future of Work*. Doctoral dissertation, University of Nottingham.
- Schaap, Lydia, Femke Nijland, Miriam Cents-Boonstra, and Kristin Vanlommel. (2025). *A Framework Supporting the Innovative Capacity of Higher Education Institutions: An Integrative Literature Review*. Sustainability 17 (14): 6517.
- Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O. in Rudenko, M. (2023). *Organizational Development and Educational Changes Management in Public Sector (Case of Public Administration During War Time)*. International Journal of Professional Business Review 8 (4): 1–15.
- Shahawati B. U. Jawaria A., Anas B., Bukhori, M. Khairul A., Mohd A., in Hirwani, W.M. Wan, H. (2025). *Transforming Higher-Education Institutes: Impact of Change Management on Sustainable Performance Through Transformational Leadership and Knowledge Management*. Sustainability 17 (6): 2445.
- Sterling, S. (2011). *Transformative Learning and Sustainability: Sketching the Conceptual Ground*. Learning and Teaching in Higher Education 5: 17–33.
- Tafese, M. B. in Kopp. E. (2025). *Education for Sustainable Development: Analyzing Research Trends in Higher Education for Sustainable Development Goals through Bibliometric Analysis*. Discover Sustainability 6: 51.
- Tsoukas, H. (2009). *A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations*. Organization Science 20 (6): 941–957.
- UNESCO. (2017). *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. Paris: UNESCO Publishing.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1). New York: United Nations.
- Villena-Martínez, D., Molina-Muñoz, D., Linares-Baeza, L. in Burgos-García, A. (2024). *The Empathy of University Teachers in Education Degrees as a Key Competence for Sustainable and Humanized Education*. International Journal of Emotional Education 16 (2): 101–104.
- Wals, A. E. J. (2014). *Sustainability in Higher Education in the Context of the UN DESD: A Review of Learning and Institutionalization Processes*. Journal of Cleaner Production 62: 8–15.
- Wals, A. E. J. in Blewitt, J. (2010). “Third-Wave Sustainability in Higher Education: Some (Inter)National Trends and Developments.” V *Sustainability Education: Perspectives and Practice across Higher Education*, edited by Paula Jones, David Selby, and Stephen Sterling, 55–74. London: Earthscan.
- Weber, R. C. (2025). *Exploring Adaptive University President Narratives to Generate Growth and Sustainability*. Doctoral dissertation, Pepperdine University.
- Wilkinson, W. T. (2025). *Achieving Sustainable Transformation: Key Factors in People-Centric Change Management*. Doctoral dissertation, Marymount University.

