

TƏHSİLİN İDARƏDİLMƏSİ MƏSƏLƏLƏRİ
ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ
ISSUES OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

ALİ TƏHSİL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ STRATEJİ QƏRARVERMƏDƏ PAYDAŞ
İŞTİRAKI VƏ MƏLUMAT-ƏSASLI İDARƏETMƏ YANAŞMASI

378.4:303.722

Taleh Fərman oğlu Xəlilov

Naxçıvan Dövlət Universitetinin dosenti,

ORCID: 0000-0003-2350-743X

E-mail: x.taleh@gmail.com

<http://www.doi.org/10.62706/bqiz.2026.v26.i1.26>

Açar sözlər: *ali təhsil müəssisələri, strateji qərarvermə, paydaş iştirakı, məlumat-əsaslı idarəetmə, rəqəmsal transformasiya, strateji planlaşdırma, idarəetmə*

Ключевые слова: *высшее образование, стратегическое принятие решений, участие стейкхолдеров, управление на основе данных, цифровая трансформация, стратегическое планирование, управление*

Key words: *higher education institutions, strategic decision-making, stakeholder participation, data-driven management, digital transformation, strategic planning, governance.*

Beynəlxalq ali təhsil təcrübələri üzrə aparılan araşdırmalar göstərir ki, strateji planlaşdırma ali təhsil müəssisələrində idarəetmə proseslərinin səmərəli təşkili və keyfiyyətin təmin olunması üçün əsas amildir. Bu səbəbdən strateji idarəetmənin həm mərkəzi, həm də institusional səviyyədə gücləndirilməsi zəruridir.

Maraqlı tərəflərin iştirakı bu prosesin demokratikləşdirilməsi və institusional qərar qəbul etmə mexanizmlərinin şəffaflaşdırılması baxımından həyati əhəmiyyət daşıyır. Freemanın irəli sürdüyü “maraqlı tərəflər yanaşması” korporativ strategiyaların yalnız daxili aktorlara görə deyil, həm də xarici maraqlı tərəflərin gözləntiləri və təhəvvələri nəzərə alınmaqla formalaşdırılmalı olduğunu vurğulayır. Xüsusilə tələbələr, akademik heyət, məzunlar, işgüzar dairələr və dövlət orqanları kimi geniş maraqlı tərəf spektrinin strateji qərarqəbul etmə proseslərinə cəlb olunması idarəetmənin keyfiyyətini artırır (4, s. 45; 3, s. 75).

Bu baxımdan rəqəmsallaşma da strateji idarəetmənin məzmununu və metodlarını dəyişdirən əsas amil kimi ortaya çıxır. Rəqəmsal texnologiyaların ali təhsildə strateji qərarvermə proseslərinə inteqrasiyası təşkilatların çevikliyini artırır və məlumat əsaslı idarəetmə mədəniyyətini möhkəmləndirir (8, s. 51; Tapscott; 9, s. 68). Xüsusilə elektron idarəetmə tətbiqləri sayəsində rəhbərlər qərarvermə proseslərini daha inklüziv və real vaxt məlumatlarla zənginləşdirilmiş şəkildə həyata keçirə bilirlər (11, s. 56; 10, s. 32).

Kaplan və Nortonun “strateji xəritələr” modeli isə təşkilatların maddi olmayan aktivlərini konkret nəticələrə çevirməsinə imkan yaradaraq, ali təhsil müəssisələrində performans əsaslı strateji idarəetmə yanaşmasını gücləndirir. Türkiyə kontekstində rəqəmsallaşmaya əsaslanan strateji transformasiya ilə bağlı tədqiqatlar göstərir ki, bu prosesin uğurla həyata keçirilməsi üçün idarəetmə potensialının və rəqəmsal savadlılığın artırılması vacibdir (13, s. 82).

Nəticə etibarilə, ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə modellərinin inkişafı təkcə uzunmüddətli planlaşdırma və resursların idarə edilməsini deyil, həmçinin rəqəmsallaşma, maraqlı tərəflərin iştirakı və idarəetmə prinsiplərinin kompleks yanaşma çərçivəsində nəzərdən keçirilməsini zəruri edir. Bu tədqiqatın məqsədi ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə təcrübələrinin daha iştirakçı, rəqəmsal əsaslı və davamlı bir struktura necə çevrilə biləcəyini nəzəri və praktik aspektlərdən araşdırmaqdır. Beləliklə, iş həm institusional siyasət formalaşdırıcıları, həm də elmi ictimaiyyət üçün yönəldici resurs rolunu oynamağı hədəfləyir.

TƏDQIQATIN MƏQSƏDİ VƏ METODOLOGİYASI

Bu tədqiqatın məqsədi ali təhsil müəssisələrində strateji qərarvermə proseslərində paydaş iştirakının rolunu təhlil etmək və məlumat-əsaslı idarəetmə yanaşmasının idarəetmə keyfiyyətini necə yaxşılaşdırma biləcəyini araşdırmaqdır. Tədqiqat daxili və xarici paydaşların qərarvermə proseslərinə cəlb edilməsinin qərarların legitimliyinin, şəffaflığın və institusional etimadın artırılmasında əhəmiyyətini ön plana çıxarır.

Metodoloji baxımdan tədqiqat ali təhsildə strateji idarəetmə, paydaş nəzəriyyəsi, yönətişim və performansın ölçülməsi ilə bağlı elmi ədəbiyyatın icmalı və konseptual yanaşmalar əsasında aparılan keyfiyyət (qualitative) təhlilə əsaslanır. Tədqiqatda eyni zamanda ənənəvi mərkəzləşdirilmiş idarəetmə modellərinin iştirakçı və çevik yanaşmalarla müqayisəli şəkildə qiymətləndirilməsi məqsədilə interpretativ və müqayisəli təhlil metodlarından istifadə olunur. Nəzəri sintez əsasında paydaş əsaslı və məlumat-əsaslı idarəetmə mexanizmlərinə dair integrativ yanaşma formalaşdırılmışdır.

Əldə olunan nəticələr göstərir ki, paydaşların iştirakı institusional qərarların legitimliyini artırmaqla və icra mərhələsində qəbul olunmasını gücləndirməklə strateji qərarverməni möhkəmləndirir. Akademik heyət, tələbələr, inzibati strukturlar və işəgötürənlər, dövlət qurumları kimi xarici tərəfdaşlar idarəetmə proseslərinə cəlb edildikdə qəbul edilən qərarlar daha çox real institusional ehtiyaclarla və sosial gözləntilərə uyğun olur. Eyni zamanda nəticələr göstərir ki, məlumat-əsaslı idarəetmə strateji planlaşdırma proseslərində performans indikatorlarından, hesabat sistemlərindən və analitik alətlərdən istifadəni mümkün etməklə şəffaflıq və hesabatlılığın təmin olunmasına əhəmiyyətli töhfə verir. Bu, monitoring imkanlarını genişləndirir və institusional təkmilləşdirmənin fasiləsiz həyata keçirilməsini dəstəkləyir.

Müzakirə hissəsində qeyd olunur ki, ali təhsildə strateji idarəetmənin ən effektiv modeli paydaş iştirakının sübutlara əsaslanan və məlumatla dəstəklənən qərarvermə mexanizmləri ilə birgə tətbiqi nəticəsində formalaşır. Belə yanaşma sürətlə dəyişən təhsil mühitində ali təhsil müəssisələrinin uyğunlaşma qabiliyyətini artırır, davamlı inkişafı və rəqabətqabiliyyətliyi dəstəkləyir.

1. MARAQLI TƏRƏFLƏRİN İŞTIRAKININ ƏHƏMİYYƏTİ VƏ ROLU

1.1. Maraqlı tərəflərin tərifləri və təsnifatı

Ali təhsil müəssisələrində paydaş anlayışı, qurumun birbaşa və ya dolaylı yolla təsir etdiyi və ya təsirə məruz qala biləcək şəxslər və qrupları əhatə edir. Bu paydaşlar, qurumun daxili mühitində fəaliyyət göstərən akademik və inzibati heyət, tələbələr kimi elementlərdən ibarət olmaqla yanaşı, xarici mühitdə məzunlar, iş dünyası nümayəndələri, dövlət qurumları və vətəndaş cəmiyyəti təşkilatları kimi amilləri də əhatə edir. Paydaşların müxtəlifliyi onların fərqli gözləntilərini və ehtiyaclarını ortaya qoyur ki, bu da ali təhsil müəssisələrinin strateji qərarvermə proseslərində bu fərqlilikləri nəzərə almağı zəruri edir (2, s. 71; 6, s. 12149.). Maraqlı

tərəflərin təsnifatı qurumun həm daxili, həm də xarici mühitlə əlaqələrinin daha səmərəli idarə olunmasına və qərarvermə proseslərinin inkluzivliyinin artırılmasına imkan verir.

Nəticə olaraq, ali təhsildə paydaşların əhatəli şəkildə müəyyən edilməsi və təsnifatı idarə etmə proseslərinin strateji məqsədlərlə uyğun, sistemli və effektiv qərarların qəbul olunması baxımından mühüm baza təşkil edir.

1.2. Maraqlı tərəflərin iştirakının strateji qərarvermə proseslərinə təsiri

Paydaşların strateji idarəetmə proseslərinə fəal şəkildə cəlb olunması qəbul edilən qərarların legitimliyini artırmaqla yanaşı, həmin qərarların həyata keçirilməsində tərəflərin məsuliyyət hissini gücləndirir və qurumsal etimadın möhkəmlənməsinə əhəmiyyətli töhfələr verir (1, s. 52; 2, s. 30). Xüsusilə ali təhsildə keyfiyyət təminatı sistemləri kontekstində paydaş iştirakının olması təhsil fəaliyyətlərinin keyfiyyət standartlarına uyğunluğunu və qurumun sosial məsuliyyətlərinin səmərəli icrasını dəstəkləyir (4, s. 93; 6, s. 12148). Paydaşların qərarvermə prosesinə erkən mərhələdə daxil edilməsi qarşıya çıxacaq müqavimətləri azaldır və qərarların davamlılığı və effektivliyini yüksəldir.

Bu baxımdan, strateji idarəetmədə paydaş iştirakının təşviqi ali təhsil müəssisələrinin yalnız daxili dinamikalarına deyil, eyni zamanda xarici mühitlə əlaqələrinə uyğunlaşmasını asanlaşdıran mühüm vasitə kimi qiymətləndirilməlidir.

2. İDARƏETMƏ MEXANİZMLƏRİ, ŞƏFFAFLIQ VƏ HESABATLILIQ

2.1. İdarəetmə prinsipləri və onların universitetlərdə praktik tətbiqi

İdarəetmə, çoxsaylı amillərin iştirakı ilə formalaşan, şəffafliq və hesabatlılıq prinsiplərinə əsaslanan mürəkkəb bir idarəçilik yanaşmasıdır. Bu yanaşma qərarvermə proseslərində iştirakın və məsuliyyətin bölüşdürülməsini əsas götürür. Universitetlərdə idarəetmənin gücləndirilməsi akademik, inzibati və xarici paydaşlar arasındakı əməkdaşlığı artırmaqla yanaşı, qurumsal qərarların səmərəliliyini və legitimliyini yüksəldir (7, s. 52). Beləliklə, idarəetmə strukturları ali təhsil müəssisələrinin həm daxili dinamikalarına uyğunlaşmasına, həm də xarici mühitlə əlaqələrində şəffafliq və hesabatlılıq prinsiplərini tətbiq etməsinə şərait yaradır (3, s. 60). Strateji planlaşdırma proseslərində idarəetmənin sağlam işləməsi, qurumların rəqabət qabiliyyətini və davamlılığını artıran əsas amillərdən biridir (5, s.43). Bu kontekstdə universitetlərdə idarəetmənin səmərəli qurulması yalnız qərarvermə proseslərinin demokratikləşdirilməsi ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda bu proseslərin ictimai gözləntilərə və qurumsal məqsədlərə uyğun şəkildə tərtib olunmasını təmin edir.

2.2. Hesabatlılıq və performans idarəçiliyi

Strateji idarəetmənin əsas komponentlərindən biri olan hesabatlılıq, universitetlərin fəaliyyətlərini müəyyən olunmuş məqsədlər istiqamətində həyata keçirməsini və resurslardan səmərəli istifadəsini təmin edir. Performans göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi və izlənməsi hesabatlılığın konkret vasitələridir. Bu baxımdan, müəssisələrin maliyyə, akademik və inzibati performanslarının obyektiv meyarlarla qiymətləndirilməsi vacibdir (12, s. 44; 6, s. 12146). Hesabatlılıq mexanizmləri yalnız daxili nəzarət proseslərini deyil, eyni zamanda xarici audit və akkreditasiya tətbiqlərini də əhatə edir. Bu şəkildə dövlət vəsaitlərinin səmərəli istifadəsi təmin olunmaqla yanaşı, paydaşların etimadı da artırılır (4, s. 87).

Rəqəmsallaşma proseslərinin idarəetmə və hesabatlılıq mexanizmlərinə inteqrasiyası məlumat əldə etmə sürətini yüksəldir və qərarvermə proseslərini daha şəffaf edir (8, s. 74; 13,

s. 33). Bu inkişaf alı təhsil müəssisələrinin performansını izləmə və təkmilləşdirmə imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə artırır.

3. İŞTİRAKÇILIQ VƏ ÇEVİKLİK ƏSASLI YENİ STRATEJİ İDARƏETMƏ MODELİ

3.1. Modelin əsas ünsürləri

İştirakçı-Çevik Strateji İdarəetmə Modeli - ali təhsil müəssisələrinin dinamik və çoxsaylı paydaş strukturuna uyğun olaraq hazırlanmış, çevik və əhatəli idarəetmə yanaşmasıdır. Bu modelin əsas komponentləri aşağıdakı kimi sıralana bilər:

- Fəal iştirak əsaslı yanaşma: strateji qərarların qəbulunda bütün maraqlı tərəflərin — akademik heyət, inzibati personal, tələbələr, məzunlar və xarici tərəfdaşların — təmsil olunduğu komitələrin fəal iştirak etməsidir. Bu yanaşma müxtəlif baxış bucaqlarının qərarvermə proseslərinə daxil olmasını təmin edir və legitimliyi gücləndirir.

-Çeviklik: ali təhsildə sürətlə dəyişən şəraitə uyğunlaşmaq məqsədilə qərarvermə mexanizmlərinin çevik və sürətli işləməsi tələb olunur. Çevik idarəetmə strukturları tez reaksiya vermək və uyğunlaşmaq qabiliyyəti ilə fərqlənir.

-Məlumat əsaslı idarəetmə yanaşması: rəqəmsal texnologiyaların imkanlarından istifadə etməklə, daxili və xarici mənbələrdən davamlı məlumat toplanması, təhlili və həmin məlumatlara əsaslanaraq strateji qərarların qəbul edilməsidir. Məlumat mərkəzliliyi idarəetmənin keyfiyyətini artırır və qeyri-müəyyənliyi azaldır.

- Şəffaflıq: qərarvermə proseslərinin müvafiq paydaşlara və ictimaiyyətə açıq olması, etimad mühitinin formalaşmasına töhfə verir. Şəffaflıq, eyni zamanda idarəetmə prinsiplərinin əsas elementlərindən biridir.

-Hesabatlılıq: müəyyən edilmiş strateji hədəflərə istiqamətli müntəzəm və periodik hesabatların təqdim olunması ilə müəssisənin inkişafının izlənməsi və məsuliyyətlərin aydın şəkildə müəyyənləşdirilməsidir. Bu mexanizm strateji planın səmərəli icrasını təmin edir (2, s. 51; 9, s. 56).

Nəticə etibarilə, bu əsas komponentlər ali təhsil müəssisələrinin mürəkkəb quruluşunu idarə edərək həm əhatəli, həm də çevik strateji idarəetmə modelinin əsasını təşkil edir.

3.2. Tətbiq prosesinin mərhələləri

İştirakçı-Çevik Strateji İdarəetmə Modelinin tətbiqi dörd mərhələdən ibarət sisteməlik yanaşma ilə həyata keçirilir:

1.Maraqlı tərəflərin müəyyən edilməsi və fəal iştirakı: Müəssisənin daxili və xarici bütün paydaşlarının müəyyənləşdirilməsi, onların gözləntilərinin təhlili və strateji qərarların qəbul prosesinə fəal şəkildə cəlb edilməsidir. Bu mərhələ qəbul olunan qərarların geniş legitimliyini təmin edir.

2.Mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi və rəqəmsal məlumatların tətbiqi: Müəssisənin mövcud vəziyyəti rəqəmsal alətlər və məlumat analitikası vasitəsilə ətraflı təhlil olunur. Bu mərhələdə təhsil keyfiyyəti, maliyyə vəziyyəti, texnoloji infrastruktura və ətraf mühit amilləri qiymətləndirilir.

3.Strateji hədəflərin formalaşdırılması və performans indikatorlarının müəyyən edilməsi: Təhlil nəticələrinə əsaslanaraq, müəssisənin uzunmüddətli məqsədləri aydınlaşdırılır və bu məqsədlərə nail olunmasını izləmək üçün ölçülə bilən performans göstəriciləri müəyyənləşdirilir.

4. Müntəzəm izləmə, hesabatların hazırlanması və əks əlaqə sistemləri: Tətbiq müddətində məqsədlərə çatma vəziyyəti müntəzəm izlənilir, hesabatlandırılır və paydaşlara təqdim olunur. Bu mexanizm əks əlaqələr əsasında strategiyaların yenilənməsinə və modelin çevikliyinin qorunmasına imkan verir (10, s. 97; 11, s. 85).

Bu dörd mərhələli proses ali təhsil müəssisələrinin sürətli dəyişikliklərə uyğunlaşmasına, qərarvermə proseslərində səmərəli paydaş iştirakını təşviq etməsinə və rəqəmsal transformasiya imkanlarını strateji idarəetməyə inteqrasiya etməsinə şərait yaradır.

Nəticə olaraq, təklif edilən iştirakçı-çevik strateji idarəetmə modeli müasir ali təhsil müəssisələrinin tələblərinə uyğun olaraq iştirakçılığı, çevikliyi, məlumat mərkəzliliyi, şəffaflığı və hesabatlılığı bir arada təmin edərək davamlı idarəetmə uğuruna töhfə verməyi hədəfləyir.

Nəticə və təkliflər. Tədqiqat göstərir ki, ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmənin effektivliyi yalnız strateji planların hazırlanması ilə məhdudlaşmır, əsasən həmin planların iştirakçı, şəffaf, hesabatlı və çevik şəkildə icrasından asılıdır. Davamlı institusional inkişafın təmin edilməsi üçün idarəetmə proseslərinə bütün əsas maraqlı tərəflərin sistemli şəkildə cəlb olunması, rəqəmsal transformasiya alətlərinin strateji idarəetməyə inteqrasiya edilməsi, şəffaflıq və hesabatlılıq prinsiplərinin ardıcıl tətbiqi, eləcə də performans əsaslanan monitoring və qiymətləndirmə sistemlərinin yaradılması tələb olunur. Nəticələrdən görünür ki, paydaşların iştirakı və məlumat-əsaslı idarəetmə mexanizmləri strateji qərarların legitimliyini artırır, icra səmərəliliyini yüksəldir və institusional etimadı gücləndirir.

Bu kontekstdə ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə təcrübələrinin gücləndirilməsi məqsədilə aşağıdakı **təkliflər** irəli sürülür:

1. Strateji planlaşdırma üzrə əlaqələndirmə bölmələrinin yaradılması: Ali təhsil müəssisələrində strateji planlaşdırma fəaliyyətlərini əlaqələndirmək üçün xüsusi struktur vahidlər yaradılmalıdır. Bu bölmələr planlaşdırma prosedurlarının standartlaşdırılmasını, səmərəli icranın təmin edilməsini, performansın izlənməsini və ümumi strateji səmərəliliyin artırılmasını dəstəkləyəcəkdir.

2. Maraqlı tərəflər üçün məsləhətçi şuraların yaradılması: Akademik və inzibati heyət, tələbələr, məzunlar və xarici paydaşların iştirakını təmin edən müşavirə (məsləhətçi) şuralar yaradılmalıdır. Bu şuralar müntəzəm fəaliyyətdə olmaqla strateji qərarvermə proseslərinə strukturlaşdırılmış şəkildə töhfə verməli, inklüzivliyi və institusional legitimliyi artırmalıdır.

3. Rəqəmsal informasiya sistemlərindən səmərəli istifadə: Müəssisələr şəffaflıq və hesabatlılığın gücləndirilməsi məqsədilə kommunikasiya, paydaşlarla məsləhətləşmə və ictimai məlumatlandırma üçün rəqəmsal platformalardan geniş istifadə etməlidirlər. Eyni zamanda sübutlara əsaslanan qərarvermə və davamlı təkmilləşdirməni təmin etmək üçün məlumat-əsaslı monitoring və hesabat sistemləri tətbiq edilməlidir.

4. Qlobal səmərəli təcrübələrin milli kontekstə uyğunlaşdırılması: Uğurlu beynəlxalq strateji idarəetmə modelləri və idarəetmə təcrübələri araşdırılmalı və milli təhsil prioritetlərinə, eləcə də müəssisə ehtiyaclarına uyğunlaşdırılmalıdır. Rəhbər sənədlərin və standartlaşdırılmış çərçivələrin hazırlanması ali təhsil müəssisələri arasında idarəetmə keyfiyyətinin yüksəldilməsinə töhfə verə bilər.

Bu tövsiyələr ali təhsil müəssisələrinə strateji idarəetməni gücləndirməyə, təşkilati çevikliyi artırmağa və həm daxili dinamikalara, həm də xarici çağırışlara daha effektiv cavab verməyə

imkan verə bilər. Nəticə etibarilə institusional potensial güclənəcək, uzunmüddətli inkişaf hədəflərinə daha davamlı və rəqabətqabiliyyətli şəkildə nail olmaq mümkün olacaqdır.

Problemin aktuallığı. Ali təhsil müəssisələrinin uzunmüddətli inkişafını təmin etmək və qloballaşan rəqabət mühitində mövqelərini möhkəmləndirmək üçün idarəetmədə innovativ yanaşmaların tətbiqi zəruri hala çevrilmişdir. Ənənəvi strateji idarəetmə modelləri müasir tələblərə və yeni yaranan çağırışlara cavab vermək baxımından çox zaman məhdud qalır. Buna görə də idarəetmədə şəffaflıq, hesabatlılıq və çevikliyin təmin edilməsi, həmçinin tələbələr, akademik heyət, sənaye nümayəndələri və cəmiyyət kimi əsas maraqlı tərəflərin idarəetmə proseslərinə fəal şəkildə cəlb olunması olduqca vacibdir. Bu amillər strateji qərarların səmərəliliyini artırmaqla yanaşı, ali təhsil müəssisələrinin sosial məsuliyyətini də gücləndirir.

Problemin elmi yeniliyi. Bu tədqiqatın yeniliyi strateji idarəetmənin yalnız ənənəvi yanaşmalar çərçivəsində deyil, eyni zamanda innovasiyalar və rəqəmsal texnologiyaların inteqrasiyası kontekstində tədqiq edilməsindədir. Paydaş iştirakının artırılması nəticəsində yönətişim prosesləri daha şəffaf, demokratik və inklüziv xarakter alır. Bundan əlavə, davamlı inkişaf prinsiplərinə və çevik idarəetmə modellərinə əsaslanan yeni metodoloji çərçivələrin tətbiqi ali təhsil sektorunun müasir və dinamik tələblərinə uyğun strateji yönətişim mexanizmlərinin formalaşmasını dəstəkləyir.

Praktiki praktik əhəmiyyət və tətbiqi. Strateji idarəetmənin uğurla həyata keçirilməsi institusional səmərəliliyin artırılmasına, resursların optimal bölgüsünə və təhsil keyfiyyətinin yüksəldilməsinə əhəmiyyətli töhfə verir. Şəffaflıq və hesabatlılığın gücləndirilməsi təhsil sistemində davamlı inkişafı dəstəkləyir və daxili yönətişim proseslərinin təkmilləşdirilməsi vasitəsilə ali təhsil müəssisələrinin qlobal rəqabət qabiliyyətini möhkəmləndirir. Maraqlı tərəflərin fəal iştirakı isə idarəetmə qərarlarının legitimliyini və effektivliyini artırır, eyni zamanda müəssisələrin sosial və mədəni dəyişikliklərə uyğunlaşmasını asanlaşdırır. Buna görə də tədqiqatın nəticə və tövsiyələri strateji idarəetmə təcrübələrini modernləşdirmək və uzunmüddətli institusional dayanıqlılığa nail olmaq istəyən ali təhsil müəssisələri üçün praktik əsas yaradır.

Ədəbiyyat

1. Bryson, J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. – New York: John Wiley & Sons, – 2018. – 544 s.
2. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. – Boston: Pitman, – 1984. – 276 s.
3. Middlehurst, R. “Changing internal governance: A discussion of leadership roles and management structures in UK universities” // *Higher Education Quarterly*. – 2004. – Vol. 58, № 4. – S. 258–279.
4. Kettunen, J. “A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance” // *Quality Assurance in Education*. – 2008. – Vol. 16, № 4. – S. 322–332.
5. Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. – New York: Free Press, – 1994. – 458 s.
6. Khalilov, T., Aliyev, V., Guliyeva, M., Babayeva, M. “Strategic management mechanisms, directions, and functions in higher education” // *Pak. j. life soc. Sci.* – 2024. – Vol. 22, № 2. – S. 12146–12162.

7. OECD. Changing Patterns of Governance in Higher Education. – Paris: OECD Publishing, – 2003. – 205 s.
8. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. – Boston: Harvard Business Review Press, – 2014. – 292 s.
9. Tapscott, D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. – New York: McGraw-Hill, – 2006. – 342 s.
10. Gartner Group. Strategic Roadmap for Digital Transformation. – Stamford: Gartner Reports, – 2022. – 68 s.
11. Heeks, R. Implementing and Managing eGovernment: An International Text. – London: SAGE Publications, – 2006. – 416 s.
12. Kaplan, R. S., Norton, D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – Boston: Harvard Business Press, – 2004. – 432 s.
13. Yıldız, M. Kamu Yönetiminde Dijitalleşme ve Stratejik Dönüşüm. – Ankara: Siyasal Kitabevi, – 2022. – 312 s.

T.F.Xəlilov

Ali təhsil müəssisələrində strateji qərarvermədə paydaş iştirakı və məlumat-əsaslı idarəetmə yanaşması
Xülasə

Məqalədə ali təhsil müəssisələrində strateji qərarvermə proseslərinin müasir idarəetmə tələbləri kontekstində formalaşdırılması, paydaş iştirakının bu proseslərə təsiri və məlumat-əsaslı idarəetmə yanaşmasının tətbiq imkanları tədqiq olunur. Qloballaşma, rəqəmsal transformasiya və təhsil xidmətlərinə dair artan sosial tələblər ali təhsil sahəsində çevik, şəffaf və hesabatlı idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqini zəruri edir. Bu baxımdan strateji idarəetmədə akademik heyət, tələbələr, inzibati strukturlar, məzunlar, iş dünyası və digər xarici tərəfdaşların iştirakının təmin olunması qəbul edilən qərarların legitimliyini artırmaqla yanaşı, onların icra səmərəliliyini də yüksəldir. Digər tərəfdən, məlumat-əsaslı idarəetmə yanaşması rəqəmsal texnologiyalar vasitəsilə toplanan göstəricilərə əsaslanaraq qərarvermənin obyektivliyini və nəticəyönlülüyünü gücləndirir, riskləri azaldır və institusional dayanıqlılığını artırır. Məqalədə paydaş iştirakının təşkilati idarəetmədə institusionallaşdırılması və məlumat analitikası vasitələrinin strateji planlaşdırmaya inteqrasiyası istiqamətində əsas yanaşmalar təhlil olunur. Nəticə etibarilə, paydaş iştirakı ilə məlumat-əsaslı idarəetmənin birgə tətbiqi ali təhsil müəssisələrində idarəetmə keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, qərarların səmərəliliyinin artırılmasına və davamlı inkişafın təmin edilməsinə xidmət edən mühüm mexanizm kimi əsaslandırılır.

T.Ф.Халилов**Участие стейкхолдеров в стратегическом принятии решений в высших учебных заведениях и подход, основанный на данных****Резюме**

В статье исследуются вопросы формирования стратегического процесса принятия решений в высших учебных заведениях в контексте современных требований управления, а также анализируются влияние участия стейкхолдеров и возможности применения подхода, основанного на данных. Глобализация, цифровая трансформация и растущие общественные ожидания в отношении образовательных услуг обуславливают необходимость внедрения гибких, прозрачных и подотчётных механизмов управления в сфере высшего образования. В данном контексте вовлечение академического персонала, студентов, административных структур, выпускников, представителей бизнеса и других внешних партнёров повышает легитимность принимаемых стратегических решений и способствует росту эффективности их реализации. Одновременно подход, основанный на данных, обеспечивает объективность и результативность управленческих решений благодаря использованию цифровых инструментов, сбору и анализу ключевых показателей, снижению неопределённости и повышению устойчивости организаций. В статье рассматриваются основные направления институционализации участия стейкхолдеров в управлении и интеграции аналитических инструментов в стратегическое планирование. Сделан вывод о том, что сочетание участия заинтересованных сторон и управления на основе данных выступает эффективным механизмом повышения качества управления и обеспечения устойчивого развития высших учебных заведений.

T.F.Khalilov**Stakeholder participation in strategic decision-making in higher education institutions and a data-driven management approach****Summary**

This article examines strategic decision-making processes in higher education institutions within the context of contemporary governance requirements, focusing on stakeholder participation and the applicability of a data-driven management approach. Globalization, digital transformation, and increasing societal expectations toward educational services require universities to implement flexible, transparent, and accountable governance mechanisms. In this regard, involving key stakeholders—including academic staff, students, administrative units, alumni, employers, and external partners—enhances the legitimacy of strategic decisions and improves the effectiveness of their implementation. At the same time, a data-driven management approach strengthens objectivity and results orientation in decision-making by utilizing digital technologies to collect, analyze, and interpret performance indicators, thereby reducing uncertainty and improving institutional sustainability. The article discusses key approaches to institutionalizing stakeholder engagement and integrating data analytics tools

into strategic planning. The findings suggest that combining stakeholder participation with data-driven management significantly contributes to improved governance quality, enhanced decision effectiveness, and sustainable development in higher education institutions.

Redaksiyaya daxil olub: 04.04.2026