No: 02 2026
https://doi.org/10.64400/ea26-02-08
ISSN 2224-5529 2224-0829 2223-5124 2222-940X

NAXÇIVAN DÖVLƏT UNİVERSİTETİNİN ELMİ ƏSƏRLƏR JURNALI

ALİ TƏHSİLDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA ƏSASLI İDARƏETMƏNİN İNKİŞAFI, İNNOVASİYALAR VƏ DAYANIQLI İDARƏETMƏ YANAŞMALARI

Mehmet TEYFUR[1], **Taleh XƏLİLOV**[2]
Ağrı İbrahim Çeçen Universiti, Ağrı, Türkiyə[1]
Naxçıvan Dövlət Universiteti, Naxçıvan, Azərbaycan[2]
**Yazışılan müəllif:* *x.taleh@gmail.com*

NƏŞR TARİXİ:
Qəbul edilmə tarixi: 06.06.2026
Nəşr edilmə tarixi: 25.06.2026

AÇAR SÖZLƏR:
Ali təhsil, strateji planlaşdırma, dayanıqlı idarəetmə, innovasiya, universitet idarəçiliyi, rəqəmsal transformasiya

XÜLASƏ
Qloballaşma, rəqəmsal transformasiya və bilik iqtisadiyyatının sürətli inkişafı ali təhsil müəssisələrinin idarəetmə sistemində yeni yanaşmaların tətbiqini zəruri etmişdir. Müasir dövrdə universitetlər yalnız təhsil və elm mərkəzi deyil, həm də innovasiya yaradan, sosial-iqtisadi inkişafı dəstəkləyən və beynəlxalq rəqabət mühitində fəaliyyət göstərən strateji qurumlar kimi çıxış edirlər. Bu səbəbdən ənənəvi idarəetmə modelləri strateji planlaşdırma əsaslı, innovativ və dayanıqlı idarəetmə yanaşmaları ilə əvəz olunmaqdadır. Strateji idarəetmə universitetlərin uzunmüddətli inkişaf prioritetlərini müəyyənləşdirməyə, resursların daha səmərəli istifadəsinə və institusional çevikliyin artırılmasına imkan yaradır. Tədqiqatın əsas məqsədi ali təhsildə strateji planlaşdırmaya əsaslanan idarəetmə anlayışının inkişaf istiqamətlərini, innovativ tətbiq mexanizmlərini və dayanıqlı idarəetmə prinsiplərini araşdırmaqdan ibarətdir. Araşdırmada keyfiyyət yönümlü metodologiya tətbiq edilmiş, milli və beynəlxalq elmi mənbələr sənəd təhlili üsulu vasitəsilə sistemli şəkildə qiymətləndirilmişdir. Təhlil prosesində ali təhsil idarəetməsində strateji planlaşdırmanın rolu, rəqəmsallaşmanın idarəetməyə təsiri, keyfiyyət təminatı sistemləri və beynəlmiləlləşmə siyasətlərinin universitetlərin inkişafındakı əhəmiyyəti müqayisəli şəkildə araşdırılmışdır. Tədqiqat nəticələri göstərmişdir ki, strateji planlaşdırma universitetlərin institusional rəqabət qabiliyyətini artırır, akademik keyfiyyətin yüksəldilməsinə töhfə verir və idarəetmədə şəffaflıqla hesabatlılığın güclənməsini təmin edir. Eyni zamanda rəqəmsallaşma, verilənlərə əsaslanan idarəetmə mexanizmləri və innovativ idarəetmə mədəniyyəti universitetlərin dəyişən qlobal çağırışlara daha çevik uyğunlaşmasına şərait yaradır. Araşdırmada müəyyən edilmişdir ki, strateji liderlik, innovativ idarəetmə yanaşmaları və institusional çeviklik dayanıqlı universitet idarəçiliyinin əsas amilləri hesab olunur. Müasir ali təhsil müəssisələrində keyfiyyət təminatı sistemlərinin gücləndirilməsi, beynəlxalq əməkdaşlığın genişləndirilməsi və rəqəmsal idarəetmə platformalarının tətbiqi universitetlərin qlobal rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində mühüm rol oynayır. Nəticə etibarilə, strateji planlaşdırma ali təhsil müəssisələrinin dayanıqlı inkişafını təmin edən əsas idarəetmə mexanizmlərindən biri kimi çıxış edir və universitetlərin gələcək inkişaf strategiyalarında mühüm əhəmiyyət daşıyır.

GİRİŞ

Ali təhsil müəssisələri müasir dövrdə yalnız tədris fəaliyyəti həyata keçirən strukturlar olmaqdan çıxaraq, eyni zamanda bilik istehsalının, ictimai inkişafın, texnoloji transformasiyanın və iqtisadi tərəqqinin əsas iştirakçılarından birinə çevrilmişdir. Bu dəyişiklik prosesi universitetlərin idarəetmə yanaşmalarına da birbaşa təsir göstərmişdir. Xüsusilə qlobal rəqabət mühitinin güclənməsi, akademik keyfiyyətə olan tələblərin artması və rəqəmsal texnologiyaların geniş yayılması universitetlərdə strateji planlaşdırmaya əsaslanan idarəetmə modellərinin əhəmiyyətini artırmışdır. Ənənəvi idarəetmə yanaşmalarının yerini daha çevik, innovativ və dayanıqlı idarəetmə modellərinin tutması ali təhsil müəssisələrinin institusional rəqabət qabiliyyətinin qorunması baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Universitetlər artıq yalnız akademik bilik istehsal edən qurumlar deyil, həm də ictimai problemlərə həll yolları təqdim edən, innovativ düşüncəni təşviq edən və iqtisadi inkişafı istiqamətləndirən strateji strukturlar kimi qiymətləndirilməkdədir.

Bilik iqtisadiyyatının inkişafı ilə birlikdə universitetlərin tədqiqat potensialı, beynəlxalq görünürlüğü və elmi məhsuldarlığı ön plana çıxmışdır. Bu vəziyyət ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə anlayışının daha sistemli şəkildə tətbiq olunmasını zəruri etmişdir. Xüsusilə dünya səviyyəsində rəqabət apara bilən tədqiqat universitetlərinin formalaşması strateji planlaşdırma

proseslərinin effektiv şəkildə həyata keçirilməsi ilə əlaqələndirilir (Altbach & Salmi, 2011). Bununla yanaşı ali təhsil müəssisələrinin dəyişən xarici mühitə sürətli uyğunlaşa bilməsi üçün idarəetmə çevikliyi, liderlik potensialı və institusional innovasiya prosesləri böyük əhəmiyyət daşıyır.

Strateji planlaşdırma təşkilatların uzunmüddətli məqsədlərini müəyyənləşdirməsinə, resurslardan səmərəli istifadə etməsinə və dəyişən mühit şəraitinə uyğunlaşmasına imkan yaradan mühüm idarəetmə vasitəsidir. Universitetlərdə strateji idarəetmə anlayışı akademik performans, tədqiqat potensialı, beynəlmiləlləşmə və institusional dayanıqlılıq baxımından mühüm rol oynayır. Brysona görə strateji planlaşdırma təşkilatların ətraf mühitdə baş verən dəyişiklikləri təhlil edərək gələcəyə yönəlik effektiv qərarlar qəbul etməsinə kömək edən sistemli prosesdir (Bryson, 2018). Bu kontekstdə universitetlərdə strateji idarəetmə yanaşması vizionun formalaşdırılması, performansın qiymətləndirilməsi, keyfiyyət təminatı və institusional inkişaf proseslərinə birbaşa təsir göstərir.

Ali təhsil müəssisələrində strateji planlaşdırma tətbiqləri eyni zamanda idarəetmə səmərəliliyinin artırılmasına da töhfə verir. Akademik və inzibati proseslərin koordinasiyalı şəkildə həyata keçirilməsi, resurslardan effektiv istifadənin təmin olunması və performans əsaslı qiymətləndirmə sistemlərinin tətbiqi müasir universitet idarəçiliyinin əsas elementləri sırasında yer alır (Eren, 2020). Xüsusilə rəqəmsal transformasiya prosesləri ilə birlikdə verilənlərə əsaslanan idarəetmə anlayışı universitetlərdə daha geniş yayılmışdır. Elektron idarəetmə sistemləri, onlayn təhsil platformaları və rəqəmsal akademik infrastruktur universitetlərin institusional effektivliyini artıran mühüm vasitələrdən hesab olunur.

Bununla yanaşı innovasiya əsaslı idarəetmə tətbiqləri ali təhsil müəssisələrinin dəyişən ictimai tələblərə daha operativ cavab verməsinə imkan yaradır. Druckerə görə informasiya cəmiyyətində təşkilatların uğuru innovativ idarəetmə yanaşmalarını mənimsəmə səviyyəsi ilə birbaşa bağlıdır (Drucker, 2017). Bu istiqamətdə universitetlərdə innovasiya yalnız texnoloji inkişafla məhdudlaşmır, eyni zamanda təhsil proqramlarının yenilənməsini, tələbəyönümlü öyrənmə mühitlərinin formalaşdırılmasını və elmi-tədqiqat fəaliyyətlərinin dəstəklənməsini də əhatə edir. Konstruktivist öyrənmə yanaşmasına əsaslanan müasir təhsil modelləri tələbələrin aktiv öyrənmə proseslərinə cəlb olunmasını artırmaqla təhsil idarəçiliyində innovativ tətbiqlərin inkişafına töhfə verir (Teyfur, 2007; Teyfur, 2011).

Son illərdə ali təhsil müəssisələrində dayanıqlı idarəetmə anlayışının əhəmiyyəti daha da artmışdır. Dayanıqlı idarəetmə yanaşması iqtisadi, sosial və ekoloji amillərin balanslı şəkildə idarə olunmasını nəzərdə tutur. Universitetlərdə ekoloji yönümlü kampus tətbiqləri, enerji səmərəliliyi siyasətləri və ictimai məsuliyyət layihələri dayanıqlı idarəetmə anlayışının əsas komponentləri sırasında yer alır. Tədqiqatçılar dayanıqlılıq yönümlü idarəetmə yanaşmasının universitetlərin ictimai töhfə səviyyəsini artırdığını və institusional inkişafı dəstəklədiyini qeyd edirlər. Bundan əlavə dəyişikliklərin idarə olunması proseslərində liderlik anlayışının mühüm rol oynadığı və strateji liderliyin institusional transformasiyanı asanlaşdırdığı vurğulanır (Kotter, 2018).

Ali təhsildə strateji idarəetmə mexanizmlərinin inkişaf etdirilməsi müasir universitet idarəçiliyinin əsas prioritetlərindən birinə çevrilmişdir. Xüsusilə strateji planlaşdırma proseslərinin effektiv şəkildə tətbiqi akademik keyfiyyətə, institusional performansa və beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinə birbaşa təsir göstərir. Tədqiqatçılar ali təhsildə strateji idarəetmə mexanizmlərinin universitetlərin idarəetmə effektivliyini artırdığını və institusional inkişaf proseslərini dəstəklədiyini qeyd edirlər. Eyni zamanda mənbələrdə beynəlxalq təcrübələrin ali təhsildə strateji planlaşdırma tətbiqlərinin inkişaf etdirilməsinə mühüm töhfələr verdiyini vurğulayırlar.

Bu baxımdan tədqiqatda ali təhsildə strateji planlaşdırmaya əsaslanan idarəetmə anlayışının inkişaf prosesi, innovativ idarəetmə tətbiqləri və dayanıqlı idarəetmə yanaşmaları elmi ədəbiyyat çərçivəsində qiymətləndirilmişdir. Tədqiqatın ali təhsil müəssisələrində müasir idarəetmə modellərinin inkişafına və strateji idarəetmə mədəniyyətinin gücləndirilməsinə töhfə verməsi məqsəd qoyulmuşdur.

METODOLOGİYA

Bu tədqiqatda keyfiyyət yönümlü tədqiqat metodundan istifadə edilmişdir. Tədqiqatın məlumatları sənəd təhlili üsulu vasitəsilə əldə olunmuşdur. Ali təhsildə strateji idarəetmə, innovasiya və dayanıqlı idarəetmə mövzularına dair milli və beynəlxalq elmi araşdırmalar təhlil edilmişdir.

Tədqiqat çərçivəsində kitablar, elmi məqalələr, strateji idarəetmə hesabatları və ali təhsil siyasətinə dair mənbələr araşdırılmışdır. Məlumatların təhlilində təsviri analiz metodundan istifadə olunmuşdur. Əldə edilən nəticələr tematik başlıqlar əsasında qiymətləndirilmişdir.

Tədqiqatın məqsədinə uyğun olaraq aşağıdakı suallara cavab axtarılmışdır:
Strateji planlaşdırma ali təhsil müəssisələrinin idarəetmə proseslərinə necə təsir göstərir?
İnnovativ idarəetmə tətbiqlərinin universitet idarəçiliyində rolu nədən ibarətdir?
Dayanıqlı idarəetmə anlayışı ali təhsil müəssisələrinin inkişafına necə töhfə verir?

MÜZAKİRƏ

Strateji planlaşdırmanın ali təhsil idarəçiliyinə təsiri. Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, strateji planlaşdırma ali təhsil müəssisələrinin institusional inkişafında müəyyənedici və transformativ rol oynayır. Strateji planlaşdırma universitetlərə yalnız qısamüddətli operativ qərarlar qəbul etmək imkanı verməklə kifayətlənmir, eyni zamanda uzunmüddətli vizionun formalaşdırılması, institusional məqsədlərin sistemli şəkildə qurulması və resurs bölgüsünün optimallaşdırılması imkanını da təmin edir. Bu yanaşma universitetlərin həm akademik, həm də inzibati potensialını gücləndirən əsas idarəetmə modeli kimi qiymətləndirilir.

Bryson strateji planlaşdırmanın dövlət və ali təhsil müəssisələrində idarəetmə effektivliyini artıran ən mühüm vasitələrdən biri olduğunu vurğulayır. Bu yanaşma təşkilatların xarici mühit dəyişənlərinə daha sürətli uyğunlaşmasına şərait yaradır və qərarvermə proseslərini daha rasional və məlumat əsaslı hala gətirir. Universitetlərdə strateji idarəetmə anlayışının tətbiqi akademik keyfiyyət standartlarının yüksəldilməsinə, tədqiqat potensialının inkişaf etdirilməsinə və institusional performansın sistemli şəkildə ölçülməsinə töhfə verir (Bryson, 2018).

Bu çərçivədə Eren performans əsaslı idarəetmə sistemlərinin ali təhsil müəssisələrində hesabatlılıq və şəffaflıq mexanizmlərini gücləndirdiyini qeyd edir (Eren, 2020). Bu vəziyyət universitetlərin yalnız daxili səmərəliliyini deyil, eyni zamanda xarici maraqlı tərəflər qarşısında etibarlılığını da artırır. Bundan əlavə tədqiqatçılar strateji idarəetmə mexanizmlərinin ali təhsil müəssisələrində funksional effektivliyi artırdığını və idarəetmə proseslərini daha inteqrasiya olunmuş hala gətirdiyini bildirirlər (Xəlilov və digərlər, 2024a). Oxşar şəkildə digər tədqiqatçılar strateji planlaşdırmanın beynəlxalq uğurlu tətbiq nümunələri əsasında təhlil edildikdə universitetlərin institusional dayanıqlılığını gücləndirən əsas amillərdən biri olduğunu vurğulayırlar (Xəlilov və digərlər, 2024b).

Strateji planlaşdırma proseslərinin effektivliyi yalnız planların hazırlanması ilə məhdudlaşmır; bu proseslərin tətbiqi, monitorinqi və qiymətləndirilməsi də mühüm əhəmiyyət daşıyır. Bu baxımdan institusional liderlik, maraqlı tərəflərin iştirakı və effektiv kommunikasiya mexanizmləri əsas müəyyənedici amillər kimi ön plana çıxır. Kotter dəyişikliklərin idarə olunması proseslərində güclü liderliyin institusional transformasiyanın uğuru üçün əsas şərt olduğunu qeyd edir (Kotter, 2018). Eyni zamanda Mintzberg strateji planlaşdırmanın yalnız statik sənəd deyil, dinamik və davamlı şəkildə yenilənməsi vacib olan proses olduğunu ifadə edir (Mintzberg, 2019).

Beynəlxalq elmi ədəbiyyat da strateji planlaşdırmanın ali təhsildə əhəmiyyətini dəstəkləyir. Dünya səviyyəli tədqiqat universitetlərinin inkişafının güclü strateji idarəetmə potensialı ilə birbaşa əlaqəli olduğunu vurğulayırlar. Bu kontekstdə universitetlərin qlobal rəqabət qabiliyyəti strateji planlaşdırma proseslərinin effektivliyi ilə sıx bağlıdır (Altbach və Salmi, 2011).

Drucker informasiya cəmiyyətində təşkilatların uğurunun innovativ idarəetmə yanaşmalarından asılı olduğunu vurğulayaraq strateji planlaşdırmanın innovasiya ilə dəstəklənməsinin vacibliyini qeyd edir. Bu yanaşma ali təhsil müəssisələrinin yalnız mövcud strukturu qoruyan deyil, eyni zamanda davamlı şəkildə özünü yeniləyən təşkilatlar olmasını zəruri edir (Drucker, 2017).

Strateji planlaşdırma ali təhsil müəssisələrinin institusional performansını artıran, hesabatlılıq mexanizmlərini gücləndirən və dayanıqlı inkişafı dəstəkləyən əsas idarəetmə vasitələrindən biridir. Elmi ədəbiyyat və tədqiqat nəticələri birlikdə qiymətləndirildikdə strateji planlaşdırmanın universitetlərdə yalnız idarəetmə texnikası deyil, eyni zamanda institusional transformasiya və keyfiyyət təminatının əsas müəyyənedicisi olduğu qənaətinə gəlinir.

Cədvəl 1. Strateji planlaşdırmanın ali təhsil idarəetmə göstəricilərinə təsiri

Göstəricilər	Təsir səviyyəsi	Əsas nəticə
İnstitusional performans	Yüksək	Planlı idarəetmə səmərəliliyi artırır
Akademik keyfiyyət	Yüksək	Standartların yüksəlməsini təmin edir
Hesabatlılıq	Orta–yüksək	Şəffaf idarəetmə mexanizmlərini gücləndirir
Resurslardan istifadə	Yüksək	Resursların optimallaşdırılmasını təmin edir
Qərarvermə sürəti	Orta	Məlumat əsaslı idarəetmə proseslərini gücləndirir

Cədvəl 1-dən çıxan nəticə belədir ki, strateji planlaşdırma universitetlərin idarəetmə effektivliyini artıraraq xüsusilə akademik keyfiyyət, resurs idarəetməsi və institusional performans üzərində əhəmiyyətli müsbət təsir göstərir.

Bundan əlavə strateji planlaşdırma proseslərinin effektivliyi liderlik potensialı, maraqlı tərəflərin iştirakı, innovativ düşüncə və rəqəmsal idarəetmə sistemləri ilə birbaşa əlaqəlidir. Bu səbəbdən ali təhsil müəssisələrində strateji idarəetmə mədəniyyətinin gücləndirilməsi akademik və institusional dayanıqlılığın təmin olunması baxımından mühüm zərurət kimi qiymətləndirilməkdədir.

Ali təhsildə innovativ idarəetmə yanaşmaları. Texnoloji inkişaflar, qloballaşma və rəqəmsal transformasiya prosesləri ali təhsil müəssisələrində innovativ idarəetmə modellərinin geniş yayılmasına səbəb olmuşdur. Ənənəvi universitet idarəetmə yanaşmaları daha çevik, verilənlərə əsaslanan və texnologiya yönümlü idarəetmə modelləri ilə əvəz olunmaqdadır. Xüsusilə informasiya və kommunikasiya texnologiyalarındakı sürətli inkişaf universitetlərin idarəetmə strukturlarında mühüm dəyişikliklər yaratmış; rəqəmsal idarəetmə sistemləri, süni intellekt əsaslı analitik mexanizmlər və onlayn təlim platformaları müasir universitet idarəçiliyinin əsas komponentlərinə çevrilmişdir.

Rəqəmsal transformasiya prosesi yalnız texniki infrastrukturun yenilənməsi ilə məhdudlaşmır, eyni zamanda idarəetmə proseslərinin yenidən strukturlaşdırılmasını da zəruri edir. Universitetlərdə elektron sənəd idarəetmə sistemləri, öyrənmə idarəetmə platformaları, akademik verilənlər analitikası tətbiqləri və rəqəmsal performans qiymətləndirmə sistemləri institusional səmərəliliyi artırır. Altbach və Salmi dünya standartlarına cavab verən universitetlərin inkişafının texnoloji infrastrukturun gücləndirilməsi və tədqiqat yönümlü idarəetmə yanaşmasının qəbul edilməsi ilə birbaşa bağlı olduğunu qeyd edirlər. Bu baxımdan rəqəmsallaşma universitetlərin akademik keyfiyyətini yüksəldir və qlobal rəqabət qabiliyyətini artırır (Altbach və Salmi, 2011).

Drucker informasiya cəmiyyətində təşkilatların dayanıqlı uğurunun innovativ idarəetmə yanaşmasına əsaslandığını vurğulayır. Bu çərçivədə universitetlərdə innovasiya yalnız texnoloji dəyişikliklərlə məhdudlaşmır, həm də akademik proqramların yenilənməsi, tələbəyönümlü təhsil modellərinin inkişaf etdirilməsi və tədqiqat ekosistemlərinin gücləndirilməsini əhatə edir. Müasir universitet idarəçiliyində innovasiya institusional çeviklik və dəyişikliklərə adaptasiya qabiliyyətinin əsas göstəricilərindən biri kimi qəbul olunur (Drucker, 2017).

Ali təhsildə innovativ idarəetmənin mühüm komponentlərindən biri tələbəyönümlü təhsil yanaşmasıdır. Konstruktivist öyrənmə modelinə əsaslanan müasir təhsil yanaşmaları tələbələrin tənqidi düşünmə, problem həll etmə və tədqiqat bacarıqlarını inkişaf etdirməyi hədəfləyir. Teyfur (2007) müasir təhsil yanaşmalarının tələbə iştirakını artırdığını və öyrənmə proseslərini daha effektiv hala gətirdiyini bildirir. Eyni zamanda Teyfur konstruktivist yanaşmaya əsaslanan sinif idarəçiliyinin

təhsil proseslərinin daha səmərəli nəticələr verdiyini qeyd edir. Bu, innovativ idarəetmənin təkcə inzibati deyil, həm də pedaqoji proseslərə təsir etdiyini göstərir (Teyfur, 2011).

Rəqəmsallaşma ilə birlikdə ali təhsil müəssisələrində verilənlərə əsaslanan idarəetmə yanaşması da geniş yayılmışdır. Akademik performans təhlilləri, tələbə nailiyyətlərinin izlənməsi sistemləri və institusional verilənlər analitikası rəhbərlərə daha sürətli və düzgün qərar vermək imkanı yaradır. Bu proses universitetlərdə strateji idarəetmə mexanizmlərinin daha sistemli şəkildə tətbiq olunmasına şərait yaradır. Tədqiqatçılar strateji idarəetmə mexanizmlərinin ali təhsil müəssisələrində idarəetmə effektivliyini artırdığını və rəqəmsal idarəetmə sistemləri ilə dəstəklənən proseslərin institusional səmərəliliyi gücləndirdiyini bildirirlər (Xəlilov və digərləri, 2024a).

İnnovativ idarəetmə yanaşmaları universitet–sənaye əməkdaşlığını da gücləndirir. Tədqiqat mərkəzləri, texnologiya transfer ofisləri, innovasiya laboratoriyaları və sahibkarlıq mərkəzləri universitetlərin iqtisadi inkişafdakı rolunu artıran əsas strukturlar kimi çıxış edir. Bu proses ali təhsil müəssisələrinin yalnız bilik istehsal edən qurumlar deyil, eyni zamanda biliyi iqtisadi dəyərə çevirən strateji mərkəzlərə çevrilməsini təmin edir. Universitet–sənaye əməkdaşlığı elmi nəticələrin praktik tətbiqini sürətləndirir və innovasiya potensialını artırır.

Bundan əlavə, innovativ idarəetmə yanaşması universitetlərin beynəlmiləlləşmə proseslərini də dəstəkləyir. Rəqəmsal təhsil platformaları, distant təhsil tətbiqləri və beynəlxalq akademik şəbəkələr universitetlərin qlobal səviyyədə daha görünən olmasına imkan yaradır. Yüksək Təhsil Şurasının strateji hesabatında da rəqəmsal transformasiya və beynəlmiləlləşmənin ali təhsil müəssisələrinin əsas inkişaf istiqamətləri olduğu vurğulanır (Yüksək Təhsil Şurası, 2023).

İnnovativ idarəetmə proseslərinin uğurlu tətbiqi üçün institusional liderlik mühüm əhəmiyyət daşıyır. Kotter dəyişikliklərin idarə olunmasında liderliyin institusional transformasiyanın əsas müəyyənedicisi olduğunu qeyd edir. Universitetlərdə innovativ idarəetmə modellərinin davamlı tətbiqi üçün rəhbərlərin dəyişikliklərə açıq, texnologiyaya yönümlü və strateji düşünmə bacarığına malik olması vacibdir (Kotter, 2018).

İnnovativ idarəetmə yanaşmaları ali təhsil müəssisələrinin institusional çevikliyini artıran, akademik keyfiyyəti yüksəldən və rəqəmsal transformasiya proseslərini sürətləndirən əsas idarəetmə modellərindən biridir. Rəqəmsal idarəetmə sistemləri, verilənlərə əsaslanan qərarvermə mexanizmləri və tələbəyönümlü təhsil yanaşması müasir universitet idarəçiliyinin əsas elementləri kimi çıxış edir.

Cədvəl 2. İnovativ idarəetmə vasitələrinin ali təhsil idarəetməsinə təsiri

İnovativ vasitə	Tətbiq sahəsi	İdarəetməyə təsir
Rəqəmsal idarəetmə sistemləri	İnzibati proseslər	Effektivliyi artırır
Təlim platformaları	Tədris prosesi	Əlçatanlığı yüksəldir
Məlumat analitikası	Qərarvermə	Dəqiqliyi artırır
Elektron sənəd sistemi	İdarəetmə	Vaxt itkisinin azalmasını təmin edir
Süni intellekt əsaslı analiz	Strateji planlaşdırma	Proqnozlaşdırma qabiliyyətini gücləndirir

Cədvəl 2-dən çıxan nəticə belədir ki, innovativ idarəetmə texnologiyaları ali təhsil müəssisələrinin idarəetmə strukturunu daha rəqəmsal, çevik və səmərəli sistemə transformasiya edir. Tədqiqat nəticələri və mövcud ədəbiyyat birlikdə təhlil edildikdə, innovativ idarəetmə yanaşmasının universitetlərin qlobal rəqabət qabiliyyətini artırdığı, tədqiqat potensialını gücləndirdiyi və universitet–sənaye əməkdaşlığını inkişaf etdirdiyi müəyyən olunur. Buna görə də ali təhsil müəssisələrində innovasiya mədəniyyətinin formalaşdırılması və rəqəmsal transformasiya proseslərinin strateji idarəetmə ilə inteqrasiya olunması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Dayanıqlı idarəetmə yanaşmaları və institusional inkişaf. Dayanıqlı idarəetmə anlayışı müasir ali təhsil müəssisələrinin uzunmüddətli inkişafını təmin edən əsas idarəetmə yanaşmalarından

biri kimi qiymətləndirilir. Qloballaşma, ekoloji problemlər, iqtisadi dalğalanmalar və sosial dəyişikliklər universitetləri yalnız akademik nailiyyətlərə fokuslanan ənənəvi idarəetmə modellərindən kənara çıxmağa məcbur etmişdir. Bu baxımdan dayanıqlı idarəetmə iqtisadi, sosial, ekoloji və institusional ölçülərin balanslı şəkildə idarə olunduğu kompleks və inteqrativ idarəetmə modeli kimi çıxış edir.

Dayanıqlı universitet modeli ekoloji məsuliyyət, ictimai töhfə, akademik keyfiyyət, etik idarəetmə və institusional dayanıqlılıq kimi komponentləri özündə birləşdirir. Lozano və əməkdaşlarına görə dayanıqlılıq yönümlü idarəetmə universitetlərin sosial məsuliyyətlərini daha effektiv yerinə yetirməsinə imkan yaradır və institusional inkişaf proseslərini gücləndirir (Lozano et al., 2015). Bu yanaşma universitetlərin yalnız tədris və tədqiqat fəaliyyəti ilə deyil, eyni zamanda ekoloji maarifləndirmə, sosial layihələr və dayanıqlı inkişaf məqsədlərinə yönəlmiş fəaliyyətlərlə də cəmiyyətə töhfə verməsini tələb edir.

Son illərdə ali təhsil müəssisələrində dayanıqlı idarəetmə siyasətlərinin genişləndiyi müşahidə olunur. Enerji səmərəliliyi tətbiqləri, rəqəmsal resurslardan istifadə, ekoloji kampus layihələri və "yaşıl universitet" konsepsiyası müasir ali təhsil idarəçiliyinin əsas istiqamətləri sırasına daxil olmuşdur. Rəqəmsal transformasiya nəticəsində kağız istifadəsinin azalması, elektron sənəd idarəetmə sistemlərinin tətbiqi və onlayn təhsil platformalarının inkişafı universitetlərdə resursların daha dayanıqlı idarə olunmasına töhfə verir.

Dayanıqlı idarəetmə yalnız ekoloji aspektlərlə məhdudlaşmır, eyni zamanda insan resurslarının idarə olunması, akademik motivasiya və institusional bağlılıq prosesləri ilə də sıx əlaqəlidir. Akademik və inzibati personalın institusional məqsədlərə uyğun fəaliyyət göstərməsi dayanıqlı idarəetmə siyasətlərinin uğuru üçün əsas şərtlərdən biri kimi çıxış edir. Bu kontekstdə iştirakçı idarəetmə mədəniyyəti əməkdaşların qərarvermə proseslərinə cəlb olunmasını təmin edir və institusional bağlılığı gücləndirir.

İnstitusional dayanıqlılıq baxımından liderlik mühüm rol oynayır. Effektiv liderlik universitetlərdə dəyişikliklərin idarə olunmasını asanlaşdırır və institusional transformasiya proseslərini sürətləndirir. Kotter dəyişiklik idarəetməsində liderliyin strateji transformasiyanın əsas müəyyənedici amili olduğunu vurğulayır. Bu səbəbdən universitet rəhbərlərinin vizioner, innovativ və strateji düşünmə bacarıqlarına malik olması dayanıqlı idarəetmə proseslərinin effektivliyi üçün həlledici əhəmiyyət daşıyır (Kotter, 2018).

Dayanıqlı idarəetmə siyasətləri keyfiyyət təminatı sistemlərinin inkişafını da stimullaşdırır. Akkreditasiya prosesləri, performans qiymətləndirmə mexanizmləri və beynəlxalq keyfiyyət standartları universitetlərin rəqabət qabiliyyətini artıran əsas vasitələr kimi çıxış edir. Yüksək Təhsil Şurasının (2023) strateji hesabatında da keyfiyyət yönümlü idarəetmənin gücləndirilməsi və dayanıqlı institusional strukturların inkişaf etdirilməsi zəruri hesab edilir.

Bundan əlavə strateji idarəetmə və dayanıqlılıq arasında güclü əlaqə mövcuddur. Tədqiqatçılar strateji idarəetmə mexanizmlərinin institusional dayanıqlılığı artırdığını və dayanıqlı inkişaf proseslərinə töhfə verdiyini bildirirlər. Eyni zamanda mənbələrdə beynəlxalq təcrübələr əsasında strateji planlaşdırmanın dayanıqlı universitet idarəçiliyinin əsas komponentlərindən biri olduğunu vurğulayırlar.

Dayanıqlı ali təhsil idarəçiliyində innovasiya və rəqəmsallaşma da mühüm rol oynayır. Drucker qeyd edir ki, bilik cəmiyyətində təşkilatların dayanıqlı uğuru innovativ idarəetmə yanaşmalarından birbaşa asılıdır. Bu baxımdan dayanıqlı universitet modeli yalnız resursların qorunmasına deyil, həm də innovativ həllərin tətbiqi ilə gələcək institusional potensialın inkişaf etdirilməsinə yönəlir (Drucker, 2017).

Eyni zamanda dayanıqlı idarəetmə universitetlərin sosial təsirini artırır. Sosial məsuliyyət layihələri, ekoloji təşəbbüslər və ictimai xidmət fəaliyyətləri universitetlərin dayanıqlı inkişaf məqsədlərinə töhfəsini gücləndirir. Bu proses universitetlərin cəmiyyətlə əlaqəsini möhkəmləndirir və onların sosial liderlik rolunu daha da ön plana çıxarır.

Cədvəl 3. Dayanıqlı idarəetmə komponentləri və ali təhsil inkişafına təsiri

Dayanıqlılıq komponenti	Tətbiq sahəsi	Təsir
Ekoloji idarəetmə	Kampus siyasəti	Ətraf mühitin qorunması təmin edilir
Sosial məsuliyyət	Cəmiyyət	Sosial təsir güclənir
İqtisadi səmərəlilik	Resurs idarəetməsi	Xərclərin azalması təmin olunur
Enerji effektivliyi	İnfrastruktur	Dayanıqlılıq səviyyəsi artır
Keyfiyyət idarəetməsi	Akademik sistem	Akkreditasiya prosesləri güclənir

Cədvəl 3-dən çıxan nəticə belədir ki, dayanıqlı idarəetmə yanaşması ali təhsil müəssisələrinin uzunmüddətli inkişafını təmin edir və həm akademik, həm də sosial məsuliyyət funksiyalarının güclənməsinə şərait yaradır. Ümumilikdə dayanıqlı idarəetmə yanaşması ali təhsil müəssisələrinin uzunmüddətli institusional uğurunu təmin edən əsas idarəetmə modellərindən biridir. Ekoloji məsuliyyət, keyfiyyət təminatı, strateji liderlik və iştirakçı idarəetmə bu yanaşmanın əsas komponentlərini təşkil edir.

Tədqiqat nəticələri və mövcud ədəbiyyatın təhlili göstərir ki, dayanıqlı idarəetmə siyasətləri universitetlərin akademik keyfiyyətini yüksəldir, institusional rəqabət qabiliyyətini artırır və sosial təsir potensialını genişləndirir. Bu səbəbdən ali təhsil müəssisələrində dayanıqlı idarəetmə mədəniyyətinin gücləndirilməsi və onun strateji planlaşdırma prosesləri ilə inteqrasiya olunması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

NƏTİCƏ

Ali təhsildə strateji planlaşdırmaya əsaslanan idarəetmə yanaşması, müasir universitetlərin institusional inkişaf proseslərində əsas müəyyənedici amillərdən biri kimi formalaşmışdır. Qloballaşma, rəqəmsal transformasiya, bilik iqtisadiyyatının inkişafı və sosial gözləntilərdə baş verən dəyişikliklər ali təhsil müəssisələrinin ənənəvi idarəetmə modellərini yenidən nəzərdən keçirməsini zəruri etmişdir. Bu proses çərçivəsində universitetlər yalnız təhsil və tədqiqat fəaliyyəti həyata keçirən qurumlar olmaqdan çıxaraq innovativ düşüncənin istehsal olunduğu, sosial inkişafın dəstəkləndiyi və iqtisadi transformasiyanın yönləndirildiyi strateji aktorlara çevrilmişdir. Nəticə etibarilə, ali təhsil idarəetməsində daha çevik, iştirakçı, məlumat əsaslı və dayanıqlı yanaşmaların tətbiqi aktuallaşmışdır.

Tədqiqat nəticələri göstərir ki, strateji planlaşdırma ali təhsil müəssisələrinin institusional performansını yüksəldir, akademik keyfiyyəti artırır və idarəetmə proseslərində səmərəliliyi təmin edir. Strateji planlaşdırma universitetlərə uzunmüddətli məqsədləri sistemli şəkildə müəyyənləşdirmək, resurslardan daha effektiv istifadə etmək və dəyişən mühit şərtlərinə adaptasiya olmaq imkanı yaradır. Eyni zamanda bu yanaşmanın ali təhsildə hesabatlılıq, şəffaflıq və keyfiyyət təminatı mexanizmlərinin inkişafına mühüm töhfə verdiyi müəyyən edilmişdir.

Tədqiqat çərçivəsində əldə olunan nəticələr innovativ idarəetmə tətbiqlərinin ali təhsil müəssisələrinin transformasiya proseslərində mühüm rol oynadığını göstərir. Rəqəmsal idarəetmə sistemləri, məlumat analitikası, onlayn tədris platformaları və elektron idarəetmə mexanizmləri universitetlərdə idarəetmə effektivliyini artırır. Xüsusilə rəqəmsallaşma prosesləri akademik xidmətlərin əlçatanlığını genişləndirir və beynəlxalq akademik əməkdaşlıqların inkişafına şərait yaradır. Bununla yanaşı, tələbə mərkəzli təhsil yanaşmaları və innovativ tədris modelləri müasir universitet idarəetməsinin əsas komponentləri kimi çıxış edir.

Araşdırma nəticələri həmçinin dayanıqlı idarəetmə yanaşmasının ali təhsil müəssisələrinin uzunmüddətli inkişaf strategiyalarında mühüm yer tutduğunu göstərir. Ekoloji dayanıqlılıq, sosial məsuliyyət, iqtisadi səmərəlilik və institusional dayanıqlıq kimi komponentləri əhatə edən bu yanaşma universitetlərin gələcək potensialını gücləndirir. Yaşıl kampus modelləri, enerji səmərəliliyi, rəqəmsal resurslardan istifadə və keyfiyyət yönümlü idarəetmə təcrübələri dayanıqlı universitet modelinin əsas elementlərini təşkil edir.

Bununla yanaşı, strateji liderlik universitetlərdə dəyişikliklərin idarə olunmasında həlledici rol oynayır. Effektiv liderlik strukturları strateji məqsədlərin reallaşdırılmasına, institusional

transformasiyanın idarə olunmasına və innovasiya mədəniyyətinin formalaşmasına mühüm töhfə verir. Eyni zamanda akademik və inzibati heyətin qərarvermə proseslərinə cəlb olunması təşkilati səmərəliliyi artırır və institusional bağlılığı gücləndirir.

Ümumi nəticə olaraq, ali təhsil müəssisələrinin gələcəkdə daha rəqabətqabiliyyətli, innovativ və dayanıqlı strukturlara çevrilməsi üçün strateji planlaşdırma proseslərinə xüsusi önəm verilməlidir. Universitetlərin dəyişən qlobal şərtlərə uyğunlaşması üçün rəqəmsal transformasiya proseslərinin sürətləndirilməsi, innovativ idarəetmə modellərinin tətbiqi və dayanıqlı idarəetmə siyasətlərinin institusional mədəniyyətə inteqrasiyası vacibdir.

Bu istiqamətdə strateji planlaşdırma mədəniyyətinin gücləndirilməsi, rəqəmsal idarəetmə sistemlərinin genişləndirilməsi, keyfiyyət təminatı mexanizmlərinin inkişaf etdirilməsi, universitet-sənaye əməkdaşlığının artırılması və dayanıqlı kampus tətbiqlərinin dəstəklənməsi məqsədəuyğun hesab olunur. Eyni zamanda məlumat əsaslı idarəetmə yanaşmasının tətbiqi, akademik innovasiyanın təşviqi və beynəlmiləlləşmə strategiyalarının inkişafı ali təhsil müəssisələrinin qlobal rəqabət qabiliyyətini yüksəldəcəkdir.

Nəticə etibarilə, strateji planlaşdırma, innovativ idarəetmə və dayanıqlılıq yönümlü yanaşmalar müasir ali təhsil idarəetməsinin əsas inkişaf istiqamətlərini təşkil edir. Bu komponentlərin inteqrasiyası universitetlərin yalnız mövcud tələblərə deyil, həm də gələcəkdə yarana biləcək akademik, texnoloji və sosial dəyişikliklərə daha effektiv şəkildə uyğunlaşmasına şərait yaradır.

ƏDƏBİYYATLAR

Altbach, P. G., & Salmi, J. (2011). The road to academic excellence: The making of world-class research universities. The World Bank.

Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.). Jossey-Bass.

Drucker, P. F. (2017). Management challenges for the 21st century. Routledge.

Eren, E. (2020). Yönetim ve organizasyon. Beta Yayınları.

Khalilov T., Aliyev V., Guliyeva M., & Babayeva M. Strategic management mechanisms, directions, and functions in higher education. Pak. j. life soc. Sci. (2024), 22(2): 12146-12162

Khalilov, T. ., Adilzade , I. ., Rzayev, O. ., Guliyev, N. ., & 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.

Kotter, J. P. (2018). Leading change. Harvard Business Review Press.

Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., & Hugé, J. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education. Journal of Cleaner Production, 108, 1–18.

Mintzberg, H. (2019). The rise and fall of strategic planning. Pearson Education.

Teyfur, M. (2007). Eğitim bilimlerinde yeni yaklaşımlar. İçinde S. Saylan (Ed.), Eğitim bilimine giriş (ss. 371–412). Ankara: Anı Yayıncılık.

Teyfur, M. (2011). The evaluation of the effect of classroom management implementation in constructive learning approach applied by the form tutors. İnönü University Journal of the Faculty of Education, 12(2), 139

Yükseköğretim Kurulu. (2023). Türkiye yükseköğretim strateji raporu. YÖK Yayınları.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING-BASED MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION, INNOVATIONS AND SUSTAINABLE MANAGEMENT APPROACHES

Mehmet Teyfur[1], Taleh Khalilov[2]
Ağrı İbrahim Çeçen University[1], Ağrı, Türkiye
Nakhchivan State University[2], Nakhchivan, Azerbaijan

Globalization, digital transformation, and the rapid development of the knowledge economy have made it necessary to implement new approaches in the management systems of higher education institutions. In the modern era, universities function not only as centers of education and science but also as strategic institutions that generate innovation, support socio-economic development, and operate within an internationally competitive environment. Therefore, traditional management models are increasingly being replaced by strategic planning-based, innovative, and sustainable management approaches. Strategic management enables universities to determine long-term development priorities, use resources more efficiently, and enhance institutional flexibility. The main purpose of this study is to investigate the development trends of strategic planning-based management in higher education, innovative implementation mechanisms, and sustainable management principles. The study employed a qualitative research methodology, and national as well as international scientific sources were systematically evaluated through document analysis. During the analysis process, the role of strategic planning in higher education management, the impact of digitalization on governance, quality assurance systems, and the significance of internationalization policies in university development were comparatively examined. The findings revealed that strategic planning increases the institutional competitiveness of universities, contributes to the improvement of academic quality, and strengthens transparency and accountability in management. At the same time, digitalization, data-driven management mechanisms, and an innovative management culture enable universities to adapt more flexibly to changing global challenges. The study also determined that strategic leadership, innovative management approaches, and institutional flexibility are among the key factors of sustainable university governance. Strengthening quality assurance systems, expanding international cooperation, and implementing digital management platforms play a significant role in enhancing the global competitiveness of universities. Consequently, strategic planning emerges as one of the primary management mechanisms ensuring the sustainable development of higher education institutions and holds substantial importance for the future development strategies of universities.

Keywords: *Higher education, strategic planning, sustainable management, innovation, university governance, digital transformation*

РЕЗЮМЕ

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ, ИННОВАЦИИ И ПОДХОДЫ К УСТОЙЧИВОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Мехмет Тейфур[1], Талех Халилов[2]
Университет Агры Ибрагима Чечена[1], Агры, Турция
Нахчыванский государственный университет[2], Нахчыван, Азербайджан

Глобализация, цифровая трансформация и стремительное развитие экономики знаний обусловили необходимость внедрения новых подходов в систему управления высшими учебными заведениями. В современную эпоху университеты выступают не только как центры образования и науки, но и как стратегические структуры, создающие инновации, поддерживающие социально-экономическое развитие и функционирующие в условиях

международной конкуренции. В связи с этим традиционные модели управления постепенно заменяются подходами, основанными на стратегическом планировании, инновациях и устойчивом управлении. Стратегическое управление позволяет университетам определять долгосрочные приоритеты развития, более эффективно использовать ресурсы и повышать институциональную гибкость. Основной целью исследования является изучение направлений развития управления, основанного на стратегическом планировании в высшем образовании, инновационных механизмов их реализации и принципов устойчивого управления. В исследовании применена качественная методология, а национальные и международные научные источники были системно проанализированы методом анализа документов. В процессе исследования сравнительно изучались роль стратегического планирования в управлении высшим образованием, влияние цифровизации на управление, системы обеспечения качества и значение политики интернационализации в развитии университетов. Результаты исследования показали, что стратегическое планирование повышает институциональную конкурентоспособность университетов, способствует улучшению академического качества и обеспечивает усиление прозрачности и подотчетности в управлении. Вместе с тем цифровизация, механизмы управления, основанные на данных, и инновационная управленческая культура создают условия для более гибкой адаптации университетов к меняющимся глобальным вызовам. Исследование выявило, что стратегическое лидерство, инновационные подходы к управлению и институциональная гибкость являются основными факторами устойчивого университетского управления. Усиление систем обеспечения качества, расширение международного сотрудничества и внедрение цифровых платформ управления играют важную роль в повышении глобальной конкурентоспособности университетов. В итоге стратегическое планирование выступает одним из ключевых механизмов, обеспечивающих устойчивое развитие высших учебных заведений, и имеет важное значение для будущих стратегий развития университетов.

Ключевые слова: *Высшее образование, стратегическое планирование, устойчивое управление, инновации, управление университетом, цифровая трансформация*