

**ХОЗИРГИ ДАВР ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИНИ ИННОВАЦИОН
БОШҚАРИШДА ХОРИЖИЙ ТАЖРИБАЛАРНИНГ РОЛИ**

Сохибов Акрам Рустамович

Қариши давлат университети п.ф.н., доцент

Аннотация: Мазкур мақолада инновацион иқтисодийни шакллантириш шароитларида ОТМни инновацион ривожлантириш жараёнларини бошқариш, бунда раҳбарларнинг тутган ўрни, олий таълимнинг глобаллашуви жараёнларида олий таълим тизимини бошқаришда юзага келган ёндашувлар, бу борадаги хорижий тажрибалар баён этилган, шунингдек, ОТМ раҳбарларининг инновацион компетенциялари ва уларни ривожлантиришининг асосий йўналишлари тавсифлаб берилган, ОТМ ларда инновацион, илмий-педагогик ва илмий-тадқиқотчилик жараёнларини бошқариш фаолияти таҳлили амалга оширилган ҳамда ОТМ ларда инновацион ривожланиш жараёнларини бошқаришда юзага келадиган низоли вазиятларни мониторинг қилиш, уларни ҳал этиш технологияларидан фойдаланиш орқали инновацион ривожлантириш жараёнида раҳбарларнинг иштироки самарадорлигини ошириш бўйича баъзи таклиф ва тавсияларни ишлаб чиқишга ҳаракат қилинган.

Таянч сўз ва иборалар: инновацион иқтисодий, рақамли бошқарув, ОТМ ни инновацион ривожлантириш, бошқариш, раҳбарлар, глобаллашув, олий таълим тизимини бошқариш, конфликт жараён, хорижий тажрибалар, ОТМ раҳбарларининг инновацион компетенциялари.

Abstract: The processes of managing of innovative development in higher educational institutions in the conditions of formation of innovative economy, the roles of managers of the institutions, approaches to the management of the higher educational system in the process of globalization, and experiences of foreign countries in this field have been described in the article. Also, the analysis of the activity of management of innovative, scientific-pedagogical and scientific-research processes in higher educational institutions has been carried out. It has been attempted to develop some suggestions and recommendations for Monitoring of conflict situations in the management of innovative development processes in higher education, increasing the effectiveness of leaders' participation in the process of innovative development using technologies of resolving them.

Key words: processes of managing, of innovative development, manager, innovative economy, higher educational system, process of globalization.

Аннотация: В данной статье рассматриваются современные методологические основы управления высшим образованием в эпоху цифровизации. Обосновано место и процесс развития инновационного управления руководителей вуза. Указано процессы инновационного развития в условиях цифровой экономики руководителей вузов республики. Анализировано конфликтные ситуации в управлении инновационного развития и указаны пути, креативности руководителей высшего образования. Также даётся заключение и приложения в пути экономического развития современных методологических основы управления высшим образованием в эпоху цифровизации.

Ключевые слова: методология, управление, цифровизация, процесс, развитие, инновация, инновационное развитие, цифровая управление, анализ, конфликтные ситуации, креативность, заключения, приложения, экономическое развитие, современные методологические управления высшего образования.

Рақамлаштириш ва инновацион иқтисодийни шакллантириш шароитларида мамлакатимиз олий таълим муассасаларидаги бошқариш жараёнлари самарадорлигини ошириш учун ҳозирги кунда турли хил ички ва ташқи имкониятларни ишга солиш кун талабига айланди. Бу борада янгича типдаги олий таълим муассасаларини юзага келтириш, олий таълим муассасаларини халқаро олий таълим хизматлари бозорида рақобатбардош таълим муассасалари сифатида ўзларининг муносиб ўрнини эгаллашлари учун миллий анъаналар, кадриятлар ва тажрибалар билан бир қатор илғор хорижий мамлакатлардаги олий таълим муассасаларини бошқариш соҳасидаги тажрибаларни ҳам ўрганиш фойдадан холи бўлмайди. Шу билан бир қаторда мазкур хорижий тажрибаларнинг энг яхши намуналарини миллий олий таълим тизимининг ўзига хос хусусиятларини инobatга олиган ҳолда жорий қилиш вариантларини ҳам ишлаб чиқиш зарур бўлади.

Бу ўринда биринчи навбатда дунё тарихида доимий равишда иқтисодий, ижтимоий ва маданий ривожланиш ўчоқларидан бири бўлиб саналиб келган Европа мамлакатларидаги олий таълим тизимини ислох қилиш, уларда замонавий университетларнинг қадим даврдан бери то ҳозирги кунларгача босиб ўтган узоқ таълим тарихига диққат қаратиш лозим саналади. Бунда Европа мамлакатлари олий таълим муассасаларида университетларни бошқаришнинг анъанавий ва замонавий моделлари шаклланганлигига эътибор қаратиш керак бўлиб, бу Европа олий таълим муассасаларининг инновацион, рақобатбардош ва сифатли олий таълим бера оладиган муассасага айланиш жараёнларини тушуниб олишга ёрдам беради.

Европадаги университетларни бошқаришнинг анъанавий модели гумбольдт модели асосида амалга оширилиб, профессорлар таркибининг кучли таъсири билан ажралиб турар эди. Бунда университетда бошқарувнинг юқори органи бўлиб кўпинча турли хил факультетлар ва департаментлардаги профессор-ўқитувчилардан иборат бўладиган Сенат ҳисобланар эди.

Университет раҳбари (ректор) одатда “тенглар ичидаги биринчи” вазиятини эгаллаб, унинг олий таълим муассасаси ичидаги ижро ҳокимияти бирмунча бўшроқ бўлар эди. Европа университетларида бундай вазиятларда ташқи кенгаш мавжуд бўлмас, агар мавжуд бўлганида ҳам кўпинча фақат маълум бир тадбирлардаги функцияларнигина бажарар эди.

Европа университетларининг гумбольдтча анъанавий моделида профессор-ўқитувчилар амалда университет ҳаётига тааллуқли бўлган барча масалалар – биринчи ўринда университет ривожланишининг ўз нуқтаи-назаридан қўриладиган тасаввурларини химоя қилиш борасида қарорларни қабул қилар эдилар. 1990-2000 йилларга келиб эса европача анъанавий университетлар фаолиятини бошқаришнинг ислох қилинишига олиб келган катта ўзгаришлар ва шарт-шароитлар вужудга келди. Мана шу вақтдан бошлаб Европа олий таълим муассасалари ичида университет иш фаолиятининг сифатини баҳолайдиган ва ўз ичига олий таълим муассасасини бошқаришда иштираётган этиш моделининг элементларини олган янгича типдаги модель жорий этила бошланди.

Бу ерда Европа илм-фани соҳасининг байроқдори бўлган университетларнинг ислох қилинишига олиб келган сабаблар ва бундан кўзланган мақсад-вазифаларга алоҳида тўхталиб ўтиш лозимдир. Биринчи ўринда нима учун Европада 2000-йиллар бошларига келиб миллий университетларни ислох қилиш зарурати пайдо бўлганлиги масаласига жавоб топиш зарур.

Бу даврларга келиб Европанинг ҳам алоҳида давлатларида, ҳам бутун Европа Иттифоқи бўйлаб умуман олганда “янгича оммавий менежмент” моделига ўтилиши мақсадида давлат бошқарувининг деярли барча соҳаларида ислохотларни амалга ошириш бошланди. Бу жараён шу жумладан, Европа таълим тизимининг ва инновацион жараёнларининг таянчи бўлган университетларда ҳам амалга оширила бошланди.

Янги натижаларга эришишнинг бош механизми бўлиб университетлар фаолиятининг натижаларига боғлиқ ҳолда уларни молиялаштириш тизимининг жорий этилиши санала бошланди. Бу эса ўз навбатида асосан манфаатдор ташқи гуруҳларни жалб қилиш йўли билан натижаларнинг баҳолалинини ишлаб чиқишни талаб қилди.

Шу нарса кўзда тутилдики, бозор шарт-шароитларининг яратилиши университетларни қарорлар қабул қилишнинг янги моделларини тузиб чиқишга ва бошқарув стратегиясини ривожлантиришга кўпроқ диққат қаратишга мажбур қилади. Бунга кўшимча тарзда халқаро таълим хизматлари бозоридаги рақобатчилик ҳам кучайиб кетди. Шунга мос ҳолда халқаро университетлар рейтинглари пайдо бўлиб, уларда юқори позицияларни АҚШ университетлари эгаллаб ола бошлади, Европадаги олий таълим муассасалари эса уларга бир нечта позициялар бўйича ютқазга бошлаб, рейтингларда пастга туша бошладилар. Бу эса шунга олиб келдики, Европадаги кўллаб мамлакатларнинг ҳукуматлари “ўз бағрида Гарвард”ни ташкил этиш бўйича пойгага қўшилиб кетдилар.

Европа олий таълим муассасаларидаги ислохотларнинг асосий мақсади университетларни “институциональ актор”ларга айлантиришдан иборат бўлди. Бу университетнинг давлатдан нисбатан мустақиллигини ва ўзининг ривожланиш стратегиясини мустақил ишлаб чиқишини, халқаро олий таълим хизматлари бозорида рақобатбардошлиликка эришишни кўзда тутар эди.

Бу ҳаракатларнинг барчаси АҚШ ва Европа мамлакатларидаги университетларнинг тарихий ривожланишдаги ўзаро фарқли жиҳатлари мавжудлигини кўрсатиб қўйди. АҚШ университетларининг халқаро рейтингларда Европа университетларига қараганда юқори позицияларни эгаллаб олишлари америкача ва европача университетлардаги олий таълим тизимининг тарихий фарқли томонлари билан тушунтирилади.

Америкача университетлар ҳар доим рақобатли бозорда фаолият юритиб келганлар, бундан келиб чиқиб эса, улар ҳар қандай мумкин бўлган усуллар билан энг яхши ходимлар, профессор-ўқитувчилар ва талабаларни ўзларига жалб қилиб келганлар, битирувчилари ва донорларидан катта ҳажмдаги молиявий ресурсларни талаб қилиб келганлар. Америкача университетнинг ташкилий мустақиллиги ҳам потенциал талабалар учун, ҳам амалга оширилаётган тадқиқотларнинг юқори сифати учун рақобат кураши билан қўллаб-қувватланар ва кучайтирилар эди. АҚШ университетларида рўй берадиган исталган ўзгаришлар академик ҳамжамиятнинг ўзи томонидан бошланар эди. АҚШ университетларида ҳукумат эмас, балки айнан мана шу академик ҳамжамиятлар жамият ва меҳнат бозорининг олий таълим хизматларига бўлган талаб-эҳтиёжлари учун жавоб берад эди.

Европа қитъасида эса университетлар ва давлат ўртасидаги жипс алоқалар узоқ вақтлар мобайнида давом этиб келди. Бунда бозор эмас, балки ҳукумат олий таълим соҳасидаги ислохотлар ташаббусларини бошлар, олий таълим муассасаларини қўллаб-қувватлар ва рақобат қоидаларини белгилар (яъни, сунъий ёки квази-бозор вазиятини яратиш) эди. Бундай тизимда молиялаштиришнинг ягона механизми мавжуд бўлмас, мамлакат ёки минтақанинг энг яхши олий таълим муассасасига ҳар томонлама давлат томонидан қўллаб-қувватлаш ишлари амалга оширилар эди. Ассинча, олий таълим соҳасидаги алоҳида дастурлар бўйича маблағ олиш учун

университетлар орасида рақобат кураши борар эди. Олий таълим муассасалари турли хил давлат тузилмалари томонидан таклиф этиладиган танловларда иштирок этишга мажбур бўлар эди. Шундай қилиб, бюрократик рақобатчилик муҳити сунъий равишда шакллантирилиб, бунда у бозор рақобатчилигига ўхшашга интиларди ва университетларни шунга мос ҳолда ўз ривожланиш стратегияларини ишлаб чиқишга мажбур қилар эди.

Европадаги олий таълим тизимида тобора ўсиб бораётган бозор рақобатчилиги шароитларида олийтаълим муассасаларини таққослаш мезоналарини ишлаб чиқишга ва улар ичидан энг яхшиларини аниқлашга зарурат пайдо бўлди. Мана шу асосларда Европадаги олий таълим муассасаларининг таълим бериш ва академик самарадорлиги ҳамда маҳсулдорлигини баҳолаш тизими юзага келди. Масалан, миқдорий баҳолаш билан рецензияланадиган журналлардаги нашр этилган мақолалар ҳисоб-китоби, сифат қўрсаткичлари билан эса битириб чиқарилаётган мутахассисларнинг малакаси баҳолана бошланди.

Европа университетларида киритилган бу янгиликлар муқаррар равишда олий таълим муассасаларида ташкилий ўзгаришларнинг ҳам амалга оширилишини талаб қилди. Университет ичидаги ҳокимият аста-секин менежерлар ва маъмурият вакилларига ўта бошлаб, бунда улар баҳолашлар тизимини ва маълум бир параметрларга риоя қилинишини назорат қила бошладилар.

Мамлакат ҳукумати томонидан бошлаб берилаётган янги стратегик ривожланиш дастурлари Европа университетларини ўзгаришга мажбур қила бошлади. Рақобатбардошлилик асосида молиялаштиришнинг жорий этилиши олий таълим муассасаларини ички муносабатлар динамикасини ўзгартиришга ва бошқарувнинг янги услубларини синовдан ўтказишга мажбур қилади.

Юқорида баён этилган вазиятлар асосида Европа олий таълим муассасаларида ислохотларни амалга ошириш турхил суръатлар ва шароитларда борди. Бунда мазкур ислохотлар натижасидаги ўзгаришларнинг моҳияти олий таълим муассасаси ичидаги бошқарув тузилмасини қайта ишлашдан иборат бўлди.

Европа университетлари (энг аввало, гумбольдтча моделда фаолият олиб бораётган университетлар)да ислохотларни амалга оширишнинг асосий вазифаси академик Сенат таъсири (ҳукмронлиги)ни камайтириш ва олий таълим муассасасининг раҳбари (ректори ёки президенти) ва Ташқи кенгаш томонидан маъмуриятнинг таъсирини кучайтиришдан иборат қилиб белгиланди. Бу йўналишда маълум бир чора-тадбирлар қабул қилинди, лекин уларнинг барчаси ҳам ҳаётга ҳамма вақт муваффақиятли жорий этилмади.

Ташқи кенгашнинг асосий вазифалари стратегик масалаларни ҳал қилиш, университет ва жамоатчилик ёки вазирлик ўртасида жамоатчилик манфаатларини намоён қиладиган медиатор сифатида ўртага чиқишдан иборат бўлади.

Қарорларни қабул қилишнинг айрим соҳаларида кенгашлар босқичма-босқич равишда академик Сенатларнинг ўрнини эгаллаб бориб, бу “профессорлар олигархияси”нинг позицияларини бўшаштиришга имкон беради. Бирок, кўплаб Европа университетларида Кенгаш ўзининг “ташқи” вазифасини тўлиқ бажармайди, чунки унинг аъзолари ичида талабалар, маъмурият ва профессор-ўқитувчиар ичидан танлаб олинган олий таълим муассасасининг вакиллари мавжуд бўладилар. Бу эса Кенгашдаги ташқи ва ички иштирокчиларнинг манфаатлари тўйнашуви сабаб низоларни келтириб чиқаради, шу жумладан, университет ҳаётининг кундалик масалаларига диққатни жамлашга ҳалақит беради. Шундай қилиб, Ташқи кенгашнинг таъсири бир қадар пасайиб кетади ва университетни бошқариш бўйича реал таъсир (ҳукмронлик) кучи олий таълим муассасасининг раҳбари (ректори ёки президенти) қўлига ўтади.

Бундан ташқари, ўрта бўғиндаги маъмурият вакиллари таъсир кучи ортади ва университетлардаги Сенатларнинг роли минимум ҳолга келтирилади. Кўпчилик ташкилий масалаларнинг ҳал қилиниши профессор-ўқитувчилар гуруҳи қўлидан ректор, деканлар ва директорлар ихтиёрига ўтади.

Яқин вақтларгача Европа олий таълим муассасаларида на ректор лавозими, на факультет декани позицияси бирон-бир нуфузли жой сифатида олиб қаралмас эди. Кўпчилик профессорлар туб ташкилий ўзгаришларни киритишни истамай ва ўз ҳамкасбларига қарши низоларга боришни хоҳламай, ўзлари эгаллаб олган лавозимда жой эгаллаб, вақт ўтказиш пайида бўлар эдилар.

Ислохотларнинг жорий қилиниши билан олий таълим муассасаси раҳбарининг профессор-ўқитувчилар ва ўз фаолияти бўйича ҳисобот бериши лозим бўлган. Ташқи кенгаш томонидан тайинланиш амалиёти бекор бўлади. Олий таълим муассасаси раҳбарининг ўринбосарлари, факультетлар деканлари ва кафедралар мудирлари кадрлар масаласида ва айрим молиявий қарорларни қабул қилишда янада мустақилроқ бўла борадилар ҳамда ўз фаолиятлари бўйича профессор-ўқитувчилар таркиби олдида эмас, балки олий таълим муассасаси раҳбари олдида ҳисобот берадилар.

Европа университетлари ичидаги ҳукмронлик иерархиясида маъмурият вакиллари таъсир кучи кўпинча ислохотларнинг амалга оширилиши билан боғлиқ ҳолда қутилганидек унчалик кучли бўлиб чиқмади. Олий таълим муассасаси раҳбари (ректори ёки президенти)ни тайинлаш тадбири Европанинг барча олий ўқув юртларида бирдек жорий қилиб кетилмади – китъадаги кўплаб университетлар четдан таклиф қилиш ўрнига худди илгаригидек Сенат

томонидан университет раҳбарини тайинлашни давом эттирмақдалар.

Университет маъмурияти вакиллари сифатида ҳам кўпчилик вазиятларда худди шу университетдаги профессорлар гуруҳи аъзолари фаолият олиб борадилар. “Ўз” ректори ва маъмуриятдаги “Ўз” кишилари кўпинча университет фаолиятининг кучли ва кучсиз томонларини объектив равишда баҳолай олмайдилар, шунингдек, мавжуд муносабатлар тизимидан воз кеча олмайдилар. Шунга мос ҳолда улар ўз факультети профессорларининг манфаатлари билан (шу жумладан, унча кўп бўлмаган молиявий ресурслар учун) ва академик маҳсулдорлик кўрсаткичлари (жумладан, ўқитишни баҳолаш, битирувчилар сони, университетни ривожлантиришга қўшиган хисса ва шу қабила) бўйича ҳисобот бериш орасида мувозанатни топиш пайида бўладилар.

Факультетлардаги бўлинмаларни бирлаштириш ва вақтинчалик шартномалар бўйича ишлайдиган ўқитувчилар сонининг ортиши ҳисобига университетни бошқаришда профессорларнинг таъсири камайтиради.

Ихтисосликлар (кафедралар)нинг кичрайтирилиши ягона жамоанинг бирлашувига ва ҳар бир алоҳида профессорнинг таъсири пасайишига имкон беради. Доимий асосда ишловчи ўқитувчиларни вақтинчалик ишлайдиган ўқитувчилар билан алмаштириш ҳам профессорларнинг позициясининг барқарорлигини анча пасайтиради. Бунга қўшимча тарзда шартнома асосида маъруза ўқийдиган мутахассисларни жалб этиш талабга анча аниқ равишда акс-жавоб беришга имкон ҳосил қилади: бугунги кунларда талабалар аудиторияси айни пайтда бир турдаги билим ва компетенцияларни талаб қилса, эртага бутунлай бошқаларини талаб қилишга ўтади.

Вақтинчалик шартномалар механизми “янги жамоатчилик менежменти” гоёларига мос келади ва университетга ўзгарувчан ташқи муҳит шароитларига тезда мослаша олиш ҳамда ўз ўрнини топишга имкон беради.

Шу билан бирга, сифатни баҳолаш тизими ҳам жорий этилади. Илмий тадқиқотларни қўллаб-қувватловчи давлат органлари ҳам, жамоатчилик фондлари ҳам университетлардан ҳисобот топширилишини талаб қилиб, бу ҳисоботлар бўйича ОТМ фаолиятининг сифатини баҳолаш мумкин бўлади.

Мана шундай вазиятларда университет молиявий назорат ва аудитнинг корпоратив моделига мослашади, бу одель маҳсулдорлик ва самарадорлик индикаторлари билан жиҳс боғланган бўлади. Булар олий таълим муассасасининг бутун муассаса бўйича ва факультетлар кесимидаги ҳисоботлари, ташқи эксперт баҳолашлари, шунингдек, тадқиқотчилик ва ўқитувчилик фаолиятининг рецензияланадиган журналларда нашр этилган мақолалари ва грант буюртмалари сони кабистандарт шакллардан иборат бўлади.

Амалиётда академик самарадорликни баҳолаш тизими кўп ҳолларда фақат формаль жиҳатдан олиб борилади ва бу университет ишида деярли ҳеч нарсани ўзгартира олмайди. Масалан, агарда профессор доимий шартнома асосида ишлаётган бўлса, у ҳолда маъмурият ихтиёрида профессорнинг фаолиятига ва унинг маҳсулдорлигига таъсир ўтказиш учун деярли имкониятлари бўлмайди. Бундан ташқари, илмий маҳсулдорликни баҳолаш тизими АҚШ университетларининг тажрибаларига таянади ва Европа олий таълим муассасаларида мутахассис-кадрларнинг иш фаолиятини олиб боришдаги ўзига хос хусусиятларни эътиборга олмайди. Масалан, АҚШ да муҳандислар академик муҳитдаги карьерага интиладилар, шунинг учун улар учун нашр этилган мақолалар сонининг кўп бўлиши муҳимдир. Германияда эса саноатда узоқ йиллар (10-15 йил) давомда етарлича тажриба тўпламасдан туриб муҳандис-профессор бўлиш имконияти деярли йўқдир, шу сабабли Германиядаги академик карьерадан кўра саноат тармоқларидаги меҳнат фаолияти муҳимроқдир.

Европа китъасидаги мамлакатларнинг олий таълим соҳасидаги ислохотларнинг натижаси бўлиб қитаъ университетларини бошқариш моделларининг АҚШ олий ўқув юрғларида фойдаланиладиган университетни бошқариш моделларининг ташқи яқинлашуви ҳисобланади. Университет ҳаёти таълим бериш-илмий маҳсулдорлик ва самарадорликнинг энг юқори кўрстакларига эришиш тамойиллари негизида қайта қурилишни бошламоқда. Бунда қуйидагиларга эришилиши кўзда тутилгандир:

- олий таълим хизматлари (сунъий яратилган) бозори шаклланади;
- университетлар орасидаги рақобатчилик кучая боради;
- маъмурият вакиллари таъсири ортиб боради;
- давлат назорат органлари томонидан тўғридан-тўғри назорат қилишнинг ўрнини эгаллайдиган ташқи кенгашлар жорий қилинади;
- профессорларнинг олигархик гуруҳи таъсири камаяди.

Адабиётлар рўйхати

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. СПб.: Питер, 2012.

2. Блохина М.С. Основные направления развития инновационных компетенций руководителей коммерческих организаций. -<https://cyberleninka.ru/article>.

3. Блохина М.С. Инновационный потенциал современных руководителей как фактор развития инновационного общества // Вестник высшей школы. Alma mater. Секция: Экономика и управление в социальных системах. 2019. № 7. С. 60-66. DOI:

4. Бермус А.Г. Гуманитарные смыслы образования: из XX - в XXI век. Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2015; Левицкая И.А. Социокультурный подход как методологическое основание педагогического исследования // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. 2012. № 2. С. 54-58..

5. Батоврина Е.В., Шестоперов А.М. Научно-исследовательская среда и формирование инновационно-ориентированных кадров в России // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2011. № 2. С. 34-47. Бермус А.Г. Введение в гуманитарную методологию. М.: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2007.

6. Медведь А.А., Медведь П.А. Институт креативного образования как способ инвестирования в человеческий капитал РФ // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 4. С. 136-144.

7. Лапин Н.И. Социокультурный подход и социетально-функциональные структуры. Социологические исследования. 2000. № 7. С. 3-12; Левицкая И.А. Социокультурный подход как методологическое основание педагогического исследования // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. 2012. № 2. С. 54-58.

8. Сорокин П. Человек, цивилизация, общество. М.: Политиздат, 1992.

9. Ракитов А.И. Новый подход к взаимосвязи истории, информации и культуры: пример России // Вопросы философии. 1994. № 4. С. 14-34.

10. Сохибов А.Р. “Олий таълим муассасасини инновацион ривожлантириш жараёнида раҳбарларнинг ўрни” (Лойиха иши). Т.: 2022.

11. Сохибов А.Р. “Pedagogik mahorat” ilmiy-nazariy va metodik jurnal. 2022, № 5. Бухоро. «Олий таълим муассасалари раҳбарларининг инновацион компетенциялари ва уларни ривожлантиришнинг асосий йўналишлари» Бухоро 2022 й.

12. Сохибов А.Р. ҚарДУ хабарлари журнал, 2022 йил №6 сон “Ҳозирги давр олий таълим тизимини инновацион бошқаришда хорижий тажрибаларнинг роли” Қарши 2022й.

13. Сохибов А.Р. Таълим ва инновацион тадқиқотлар. Халқаро илмий-методик журнал. “Modern methodological bases of higher education management in the era of digitisation” 2022 йил №10 Таълим ва инновацион тадқиқотлар. Халқаро илмий-методик журнал. “Modern methodological bases of higher education management in the era of digitisation” 2022 йил №10. 169-176 б.