



JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

TEKNOLOGIYA VA INNOVATSION TADQIQOTLAR JURNALI

QABUL YO'NALISHLARI:

- Yangi texnologiyalar va innovatsiyalar
- Raqamli texnologiyalar va axborot tiimlari
- Sun'iy intellekt va avtomatlashtirish
- Innovatsiya boshqaruvi va texnologik strategiyalar
- Amaliy tadqiqotlar va muhandislik yechimlari
- Texnologiya sohasida nazariy tadqiqotlar va sharhlar



 innopublication.com



JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

TEXNOLOGIYA VA INNOVATSION TADQIQOTLAR JURNALI-ilmiy-uslubiy jurnali
VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

Ushbu to'plamda **"TEXNOLOGIYA VA INNOVATSION TADQIQOTLAR JURNALI"** ilmiy-uslubiy jurnalining 2026-yil 9-soniga qabul qilingan maqolalar nashr etilgan.

Bosh muharrir: JUMAYEVA SANOBAR ABSAATOVNA - Nizomiy nomidagi O'zbekiston Milliy pedagogika universiteti, Pedagogika kafedrası dotsenti, Phd

Jurnal quyidagi sohalarda maqolalar qabul qiladi: Yangi texnologiyalar va innovatsiyalar, raqamli texnologiyalar va axborot tizimlari, sun'iy intellekt va avtomatlashtirish, innovatsiya boshqaruvi va texnologik strategiyalar, amaliy tadqiqotlar va muhandislik yechimlari, texnologiya sohasida nazariy tadqiqotlar va sharhlar

Jurnal tarkibidagi barcha maqolalarga **DOI** unikal raqami biriktirilib, Google Scholar, Zenodo, Open Aire, Sindex xalqaro ilmiy bazalarida indekslandi.

Jurnal materiallaridan professor-o'qituvchilar, mustaqil izlanuvchilar, doktorantlar, magistrantlar, talabalar, litsey-kollej o'quvchilari, maktab o'qituvchilari, ilmiy xodimlar hamda barcha ilm-fanga qiziquvchilar foydalanishlari mumkin.

Eslatma! Jurnal materiallari to'plamiga kiritilgan ilmiy maqolalardagi raqamlar, hisobotlar, ma'lumotlar haqqoniyligiga va keltirilgan iqtiboslar to'g'riligiga mualliflar shaxsan javobgardirlar

"INNOVATIVE PUBLICATION" MAS'ULIYATI CHEKLANGAN JAMIYATI



JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

APPLICATION OF AGILE METHODOLOGY IN SMALL BUSINESS AND STARTUP PROCESSES: OPPORTUNITIES AND RESULTS

Risqulova Aziza Fayzi qizi

Master's degree student, Banking and Finance Academy of the Republic of Uzbekistan

Abstract

We know that in the context of the digital economy, market demands are changing day by day, consumer tastes are shifting rapidly, and competition is intensifying. Under these circumstances, alongside large corporations, small businesses and startups also increasingly need flexible approaches to organizing their operations. Originally emerging in the field of software development, Agile methodology is now widely applied across every sector — marketing, product development, finance, and even manufacturing. This article examines the essence of Agile methodology, the opportunities for applying it in small businesses and startups, and the practical results that can be expected from it.

Keywords

Agile methodology, startup projects, risk, iterative approach, waterfall model, resources, limited budget.

What is Agile methodology? Agile is an iterative (step-by-step) approach to project management, based on breaking large tasks down into small, manageable pieces (sprints). At the end of each sprint, the team evaluates the outcome, gathers feedback from the customer or the market, and makes adjustments for the next stage. Unlike the traditional "Waterfall" model, which relies on rigid planning and struggles to adapt to change, this approach is built on flexibility and speed.

Opportunities for application in small businesses and startups:





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

1. **Fast decision-making and flexibility.** Small teams typically face fewer bureaucratic obstacles than large corporations. This makes it easier to implement Agile principles — decisions are made faster, and communication between team members is direct.

2. **Continuous engagement with customers.** For startups, finding product-market fit is of vital importance. The Agile approach requires gathering customer feedback at the end of every sprint, which prevents wasting excessive resources on the wrong direction.

3. **Efficient use of limited resources.** Small businesses typically operate with limited budgets and human resources. Agile's concept of a "minimum viable product" (MVP) allows an idea to be tested at low cost and investment to be directed only toward approaches that prove effective.

4. **Risk reduction.** By breaking a project down into small stages, errors can be identified and corrected early, preventing the loss of significant amounts of money and time.

Practical results: small businesses and startups that implement Agile methodology typically see the following results:

- Shorter time-to-market — working from an MVP significantly shortens the path from idea to finished product.
- Increased team efficiency — daily short stand-up meetings help identify and resolve problems in a timely manner.
- Higher customer satisfaction — continuous feedback ensures the product is adapted to real needs.
- Reduced financial risk — prevents large sums of money from being spent in the wrong direction.



JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

Challenges: Agile is not a magic wand. Small teams may sometimes encounter the following problems: applying the methodology superficially without fully understanding it, neglecting long-term strategic planning, and the adjustment period required for team members to adapt to a new way of working.

Conclusion: Agile methodology is an effective tool for small businesses and startups, enabling them to respond quickly to market changes, allocate resources wisely, and create products that meet customer needs. However, successfully implementing it requires the team to deeply understand the essence of the methodology and adapt it to the specific characteristics of their business.

References:

1. Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
2. Anifa, M., Ramakrishnan, S., Kabiraj, S., & Joghee, S. (2024). Systematic review of literature on agile approach. *FIIB Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09711023241272294>
3. Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2014). The entrepreneurial logic of startup software development: A study of 40 software startups. arXiv preprint. <https://arxiv.org/pdf/2103.07999>
4. Kalenda, M., Hyna, P., & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10), e1954.
5. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.



JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

THE MORAL AND ETHICAL QUALITIES OF A LEADER AND THEIR IMPACT ON MANAGEMENT

Mustafayeva Kamola Abdumajidovna

Tashkent International University of Education Educational Institution

Management Program, Master's Degree student

Abstract

In managing an educational institution, alongside a leader's professional capacity, their moral and ethical qualities are an important factor in management effectiveness. This article analyzes the moral and ethical qualities of a leader—honesty, justice, responsibility, humaneness, and being a role model—and their impact on educational management. Drawing on the theories of ethical leadership and servant leadership, it reveals how a leader's ethics affect team trust, organizational culture, and the quality of education. The article also considers the role of Eastern spirituality and national values in shaping a leader's ethics. Based on qualitative-theoretical analysis, it develops practical recommendations for forming and strengthening moral and ethical qualities in educational leaders. The findings are of practical relevance for the cultivation of leadership cadres in the education system of Uzbekistan.

Keywords

moral and ethical qualities, ethical leadership, servant leadership, honesty, justice, responsibility, role model, organizational culture, trust, national values.

RAHBAR SHAXSINING MA'NAVIY-AXLOQIY FAZILATLARI VA BOSHQARUVGA TA'SIRI

Mustafayeva Kamola Abdumajidovna

Toshkent xalqaro ta'lim universiteti

Ta'lim muassasalarini boshqarish fakulteti magistratura talabasi





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

Annotatsiya. *Ta'lim muassasasini boshqarishda rahbarning kasbiy salohiyati bilan bir qatorda uning ma'naviy-axloqiy fazilatlari boshqaruv samaradorligining muhim omili hisoblanadi. Ushbu maqolada rahbar shaxsining halollik, adolat, mas'uliyat, insonparvarlik va namunaviylik kabi ma'naviy-axloqiy fazilatlari hamda ularning ta'lim menejmentiga ta'siri tahlil qilinadi. Axloqiy yetakchilik (ethical leadership) va xizmatkor yetakchilik (servant leadership) nazariyalari asosida rahbar axloqining jamoa ishonchiga, tashkiliy madaniyatga va ta'lim sifatiga ta'siri ochib beriladi. Maqolada sharq ma'naviyati va milliy qadriyatlarining rahbar axloqini shakllantirishdagi o'rni ham inobatga olinadi. Sifatli-nazariy tahlil asosida ta'lim rahbarlarida ma'naviy-axloqiy fazilatlarni shakllantirish va mustahkamlash yo'llari bo'yicha amaliy tavsiyalar ishlab chiqiladi. Natijalar O'zbekiston ta'lim tizimida rahbar kadrlarni tarbiyalash uchun amaliy ahamiyatga ega.*

Kalit so'zlar: *ma'naviy-axloqiy fazilatlar, axloqiy yetakchilik, xizmatkor yetakchilik, halollik, adolat, mas'uliyat, namunaviylik, tashkiliy madaniyat, ishonch, milliy qadriyatlar.*

Kirish

Ta'lim muassasasi rahbari nafaqat boshqaruv jarayonini tashkil etuvchi ma'mur, balki jamoa uchun axloqiy o'rnak va tarbiyaviy ta'sir manbaidir. Ta'lim tizimining o'ziga xosligi shundaki, bu yerda boshqaruv qarorlari bevosita insonlar taqdiriga, yosh avlod tarbiyasiga va jamiyat kelajagiga daxldor. Shu sababli rahbar shaxsining ma'naviy-axloqiy fazilatlari uning boshqaruv faoliyatida markaziy o'rin egallaydi.

Boshqaruv nazariyasida uzoq vaqt asosiy e'tibor rahbarning bilimi, ko'nikmalari va strategik qobiliyatlariga qaratilgan bo'lsa, so'nggi yillarda tadqiqotchilar rahbar axloqining tashkilot muvaffaqiyatidagi hal qiluvchi rolini tan olmoqda. Halollik, adolat va mas'uliyat kabi fazilatlar rahbarga jamoaning ishonchini qozonish, sog'lom munosabatlar o'rnatish va uzoq muddatli barqarorlikka erishish imkonini beradi.





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

Ushbu maqolaning maqsadi — rahbar shaxsining ma'naviy-axloqiy fazilatlari va ularning ta'lim menejmentiga ta'sirini nazariy jihatdan asoslash hamda bu fazilatlarni shakllantirish yo'llarini ishlab chiqishdir. Maqolada axloqiy fazilatlar tushunchasi yoritiladi, axloqiy va xizmatkor yetakchilik nazariyalari tahlil qilinadi, rahbar axloqining boshqaruvga ta'siri ochib beriladi va amaliy tavsiyalar taklif etiladi.

1. Rahbarning ma'naviy-axloqiy fazilatlari tushunchasi

Ma'naviy-axloqiy fazilatlar deganda shaxsning xatti-harakatini boshqaruvchi barqaror axloqiy sifatlar va qadriyatlar majmui tushuniladi. Rahbar faoliyatida bu fazilatlar quyidagi asosiy yo'nalishlarda namoyon bo'ladi: halollik va rostgo'ylik, adolat va xolislik, mas'uliyat va burch hissi, insonparvarlik va empatiya, kamtarlik, hamda so'z va amalning birligi (namunaviylik) [3; 4].

Halollik rahbar faoliyatining poydevori hisoblanadi: rahbarning so'zi bilan ishi mos kelishi jamoada ishonch muhitini yaratadi. Adolat esa resurslar taqsimoti, rag'batlantirish va baholashda xolislikni ta'minlaydi va jamoadagi keskinlikning oldini oladi. Mas'uliyat rahbarning o'z qarorlari va ularning oqibatlari uchun javobgarlikni zimmasiga olishida ifodalanadi.

Ayniqsa muhim fazilat — namunaviylik. Jamoa a'zolari rahbarning qanday gapirishi emas, balki qanday harakat qilishiga qarab yo'l tutadi. Shu bois rahbarning shaxsiy axloqi butun tashkilot uchun axloqiy me'yorga aylanadi.

Bu fazilatlar bir-biridan ajralgan holda emas, balki yaxlit shaxsiy butunlik sifatida namoyon bo'ladi. Masalan, halollik adolatsiz qo'llanilsa yoki mas'uliyat insonparvarliksiz amalga oshirilsa, ular o'z qadrini yo'qotadi. Haqiqiy axloqiy yetuklik ana shu fazilatlarning muvozanatli uyg'unligida ifodalanadi va rahbarning turli vaziyatlardagi izchil xatti-harakatida sinaladi.

2. Axloqiy yetakchilik va xizmatkor yetakchilik nazariyalari





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

Zamonaviy yetakchilik nazariyalari orasida rahbar axloqiga bevosita bag'ishlangan ikki yo'nalish ajralib turadi. Axloqiy yetakchilik (ethical leadership) nazariyasiga ko'ra rahbar o'z xatti-harakatida axloqiy me'yorlarga amal qiladi, bu me'yorlarni jamoaga uzatadi va axloqiy xulqni rag'batlantiradi. Bunday rahbar qaror qabul qilishda nafaqat samaradorlikni, balki adolat va insoniy qadriyatlarni ham inobatga oladi [1; 5].

Xizmat ko'rsatishda yetakchilik (servant leadership) nazariyasi (R. Grinlif) esa rahbarni birinchi navbatda jamoaga xizmat qiluvchi shaxs sifatida ko'radi. Bunday rahbar o'z manfaatini emas, balki o'qituvchilar, o'quvchilar va jamoaning ehtiyojlarini birinchi o'ringa qo'yadi, ularning o'sishi va farovonligi uchun g'amxo'rlik qiladi. Ta'lim sohasi uchun bu model ayniqsa mos, chunki ta'limning o'zi mohiyatan xizmat va tarbiya bilan bog'liq [2].

Ikkala nazariya ham umumiy g'oyada birlashadi: haqiqiy yetakchilik hokimiyat yoki mavqe emas, balki axloqiy obro' va jamoaning ixtiyoriy ishonchiga tayanadi. Bu ishonch esa faqat rahbarning barqaror axloqiy xulqi orqali qozoniladi [10].

Shuni ta'kidlash lozimki, axloqiy yetakchilik rahbardan doimiy izchillikni talab qiladi: bir vaziyatda halol, boshqasida noxolis bo'lgan rahbar jamoa ishonchini tez yo'qotadi. Axloqiy obro' yillar davomida shakllanadi, ammo bir noto'g'ri qaror bilan putur yetishi mumkin. Shu bois rahbar uchun axloq — vaqti-vaqti bilan namoyish etiladigan sifat emas, balki kundalik faoliyatning ajralmas me'yori bo'lishi kerak.

3. Rahbar axloqining boshqaruvga ta'siri

Rahbarning ma'naviy-axloqiy fazilatlarini boshqaruvning turli jihatlariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Birinchidan, ular jamoa ishonchining asosini tashkil etadi: axloqli rahbar rahbarlik qilgan jamoada ochiqlik, hamkorlik va sadoqat kuchayadi.

Ikkinchidan, rahbar axloqi tashkiliy madaniyatni shakllantiradi. Adolat va halollikka asoslangan boshqaruv jamoada sog'lom axloqiy iqlim yaratadi, aksincha, axloqiy me'yorlarni buzuvchi rahbar butun jamoada ishonchsizlik va befarqlikni keltirib





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

chiqaradi [6]. Uchinchidan, rahbar axloqi qaror qabul qilish sifatiga ta'sir qiladi: axloqiy mas'uliyatni his qiluvchi rahbar uzoq muddatli va adolatli qarorlarni afzal ko'radi.

To'rtinchidan, ta'lim muassasasida rahbar axloqi tarbiyaviy ahamiyat kasb etadi: rahbar va o'qituvchilarning axloqiy namunasi o'quvchilar shaxsining shakllanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu tariqa rahbar axloqi maktabning nafaqat boshqaruv, balki tarbiyaviy funksiyasi bilan ham chambarchas bog'liq.

Beshinchidan, axloqli rahbarlik xodimlarning kasbiy qoniqishi va sadoqatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Adolatli va hurmatga asoslangan munosabat o'qituvchilarning kasbiy charchog'ini kamaytiradi, ularning maktabga bog'lanishini kuchaytiradi va kadrlar barqarorligini ta'minlaydi. Bu esa uzoq muddatda ta'lim sifatining oshishiga va jamoada ijobiy muhitning qaror topishiga xizmat qiladi.

4. Axloqiy dilemmalar va ularni hal qilish

Rahbar faoliyatida ko'pincha aniq "to'g'ri" yoki "noto'g'ri" javobi bo'lmagan axloqiy dilemmalar uchraydi: masalan, jamoa manfaati bilan alohida shaxs manfaati o'rtasidagi ziddiyat, cheklangan resurslarni adolatli taqsimlash yoki qoidalarga rioya qilish bilan insonparvarlik o'rtasidagi tanlov. Bunday holatlarda rahbarning axloqiy yetukligi uning qanday qaror qabul qilishida namoyon bo'ladi.

Axloqiy dilemmalarni oqilona hal qilish uchun rahbar bir necha tamoyilga tayanishi mumkin: qarorning barcha manfaatdor tomonlarga ta'sirini baholash, shaffoflik va oshkoralikni ta'minlash, qonun va axloqiy me'yorlarga muvofiqlikni tekshirish, hamda qaror oqibatlarini uchun mas'uliyatni zimmasiga olish. Muhimi, rahbar qaror jarayonini jamoaga tushuntira olishi va uni adolatli asoslay olishi kerak [8].

Axloqiy dilemmalarni ochiq muhokama qilish madaniyati jamoada axloqiy ongini rivojlantiradi va rahbar bilan xodimlar o'rtasidagi ishonchni mustahkamlaydi. Aksincha, bunday masalalarni yashirish yoki ulardan qochish uzoq muddatda ishonchsizlikka olib keladi.





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

5. Milliy qadriyatlar va sharq ma'naviyatining o'rni

Rahbar axloqini shakllantirishda milliy qadriyatlar va sharq ma'naviyati muhim manba bo'lib xizmat qiladi. O'zbek xalqining boy ma'naviy merosida halollik, adolat, kamtarlik, kattaga hurmat va kichikka izzat, mas'uliyat va o'zaro yordam kabi qadriyatlar alohida o'rin tutadi. Bu qadriyatlar mumtoz mutafakkirlarning ilmiy va axloqiy merosida ham chuqur ifodalangan.

Zamonaviy ta'lim rahbari uchun bu meros universal axloqiy tamoyillar bilan uyg'unlikda katta ahamiyatga ega. Milliy qadriyatlarga tayangan holda shakllangan rahbar axloqi jamoa uchun tushunarli va ishonchli bo'ladi, chunki u mahalliy madaniy kontekstga mos keladi. Shu bois rahbar kadrlarni tayyorlashda umumjahon boshqaruv bilimlari bilan bir qatorda milliy-ma'naviy tarbiyaga ham e'tibor qaratish maqsadga muvofiq.

6. Ma'naviy-axloqiy fazilatlarni shakllantirish yo'llari

Ma'naviy-axloqiy fazilatlar tug'ma bo'lmay, tarbiya, o'z-o'zini rivojlantirish va tajriba orqali shakllanadi. Ta'lim rahbarlarida bu fazilatlarni mustahkamlash uchun quyidagi yo'nalishlar taklif etiladi.

6.1. Tanlov va tayinlashda axloqiy mezonlar. Rahbar lavozimlariga nomzodlarni baholashda kasbiy salohiyat bilan bir qatorda ularning obro'si, halolligi va axloqiy xulqi ham inobatga olinishi lozim.

6.2. Axloqiy tarbiya va ta'lim. Malaka oshirish dasturlariga boshqaruv axloqi, axloqiy qaror qabul qilish va yetakchilik axloqiga oid modullarni kiritish rahbarlarning axloqiy ongini kuchaytiradi.

6.3. Axloq kodeksi va me'yorlar. Ta'lim muassasalarida rahbar va xodimlar uchun axloq kodeksini ishlab chiqish va joriy etish axloqiy me'yorlarni aniq belgilaydi va ularga rioya qilishni ta'minlaydi.





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

6.4. Refleksiya va o'z-o'zini tarbiyalash. Rahbarni o'z qarorlari va xatti-harakatlarini axloqiy jihatdan muntazam tahlil qilishga o'rgatish axloqiy o'z-o'zini rivojlantirishga xizmat qiladi.

6.5. Ijobiy namuna va mentorlik. Yuksak axloqli tajribali rahbarlarning namunasi va mentorligi yosh rahbarlarda axloqiy fazilatlarni shakllantirishning eng ta'sirchan usullaridan biridir.

Xulosa

Rahbar shaxsining ma'naviy-axloqiy fazilatlari ta'lim menejmenti samaradorligining muhim va ajralmas omilidir. Halollik, adolat, mas'uliyat, insonparvarlik va namunaviylik kabi fazilatlar jamoa ishonchining asosini tashkil etadi, sog'lom tashkiliy madaniyatni shakllantiradi va qaror qabul qilish sifatini oshiradi. Axloqiy hamda xizmatkor yetakchilik nazariyalari haqiqiy yetakchilik hokimiyatga emas, balki axloqiy obro'ga tayanishini ko'rsatadi.

Ta'lim sohasida rahbar axloqi alohida ahamiyat kasb etadi, chunki u boshqaruv bilan bir qatorda tarbiyaviy funksiyani ham bajaradi va yosh avlod shaxsining shakllanishiga ta'sir ko'rsatadi. Milliy qadriyatlar va sharq ma'naviyati bu fazilatlarni shakllantirishning boy manbaidir. Tanlov mezonlari, axloqiy tarbiya, axloq kodeksi, refleksiya va mentorlik orqali ta'lim rahbarlarining ma'naviy-axloqiy salohiyatini oshirish O'zbekiston ta'lim tizimi uchun istiqbolli yo'nalish hisoblanadi [7; 9].

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
2. Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th Anniversary ed.). New York: Paulist Press.
3. Ciulla, J. B. (Ed.). (2014). *Ethics, the Heart of Leadership* (3rd ed.). Santa Barbara, CA: Praeger.





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

4. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
5. Starratt, R. J. (2004). *Ethical Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). London: SAGE.
8. Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (7th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
9. Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
10. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.



JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

MECHANISMS FOR ADAPTING INTERNATIONAL EXPERIENCE TO THE NATIONAL EDUCATION SYSTEM

Muxiddinova Nozima Yorqin qizi

Tashkent International University of Education Educational Institution

Management Program, Master's Degree student

Abstract

The success of implementing international experience in education policy largely depends on the ability to adapt it correctly to national conditions. Copying foreign models unchanged often fails to produce the expected results, because every education system has its own cultural, legal, economic, and administrative context. This article analyzes the theoretical foundations, main mechanisms, and success factors of adapting international experience to the national education system. Drawing on the theories of policy borrowing and recontextualization, it describes the stages of adaptation—needs identification, selection, localization, piloting, and institutionalization. Based on qualitative-comparative analysis, it identifies the factors affecting adaptation and typical mistakes, and develops practical recommendations for the education system of Uzbekistan. The findings are of practical significance for the effective management of education reforms.

Keywords:

education policy, international experience, adaptation, policy borrowing, recontextualization, localization, pilot project, institutionalization, education reform, national context.

XALQARO TAJRIBANI MILLIY TA'LIM TIZIMIGA MOSLASHTIRISH MEXANIZMLARI

Muxiddinova Nozima Yorqin qizi

Toshkent xalqaro ta'lim universiteti





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

Ta'lim muassasalarini boshqarish fakulteti magistratura talabasi

Annotatsiya. *Ta'lim siyosatida xalqaro tajribani joriy etishning muvaffaqiyati ko'p jihatdan uni milliy sharoitga to'g'ri moslashtira olishga bog'liq. Chet el modellarini o'zgarishsiz nusxa ko'chirish ko'pincha kutilgan natijani bermaydi, chunki har bir ta'lim tizimi o'ziga xos madaniy, huquqiy, iqtisodiy va ma'muriy kontekstga ega. Ushbu maqolada xalqaro tajribani milliy ta'lim tizimiga moslashtirishning nazariy asoslari, asosiy mexanizmlari va muvaffaqiyat omillari tahlil qilinadi. Ta'lim siyosatini o'zlashtirish (policy borrowing) va moslashtirish (recontextualization) nazariyalari asosida moslashtirishning bosqichlari — ehtiyojni aniqlash, tanlab olish, mahalliyashtirish, sinov (pilot) va institutsionallashtirish — yoritiladi. Sifatli-qiyosiy tahlil asosida moslashtirishga ta'sir etuvchi omillar hamda tipik xatolar ko'rsatib beriladi va O'zbekiston ta'lim tizimi uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqiladi. Natijalar ta'lim islohotlarini samarali boshqarish uchun amaliy ahamiyatga ega.*

Kalit so'zlar: *ta'lim siyosati, xalqaro tajriba, moslashtirish, policy borrowing, rekontekstualizatsiya, mahalliyashtirish, pilot loyiha, institutsionallashtirish, ta'lim islohoti, milliy kontekst.*

Kirish

Globalashuv sharoitida ta'lim siyosati g'oyalari mamlakatlar o'rtasida faol tarzda tarqalmoqda. Xalqaro tashkilotlar, qiyosiy baholashlar va kasbiy tarmoqlar orqali ilg'or tajriba tez yoyilmoqda va islohot o'tkazayotgan mamlakatlar ko'pincha chet el modellariga murojaat qiladi. Biroq amaliyot shuni ko'rsatadiki, xalqaro tajribaning o'zi muvaffaqiyat kafolati emas — hal qiluvchi omil bu tajribani milliy sharoitga qanday moslashtirishdadir.

Chet el modellarini o'zgarishsiz ko'chirish (mexanik nusxa ko'chirish) ko'p hollarda samarasiz bo'ladi, chunki bir tizimda ishlagan yechim boshqa tizimda butunlay boshqacha natija berishi mumkin. Buning sababi shundaki, har qanday ta'lim modeli





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

o'zi shakllangan madaniy qadriyatlar, huquqiy baza, moliyaviy imkoniyatlar va ma'muriy an'analar bilan chambarchas bog'liq. Shu bois xalqaro tajribani joriy etishning markaziy masalasi — moslashtirish (adaptatsiya) mexanizmlarini to'g'ri qo'llashdir.

Ushbu maqolaning maqsadi — xalqaro tajribani milliy ta'lim tizimiga moslashtirishning nazariy asoslari, mexanizmlari va omillarini tahlil qilish hamda O'zbekiston uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdir. Maqolada moslashtirish tushunchasi va nazariy asoslari yoritiladi, uning bosqichlari va mexanizmlari ko'rib chiqiladi, muvaffaqiyat omillari va tipik xatolar tahlil qilinadi hamda amaliy takliflar beriladi.

1. Moslashtirishning nazariy asoslari

Ta'lim siyosatida xalqaro tajribadan foydalanishni tushunish uchun qiyosiy pedagogikaning bir necha tushunchasi asos bo'ladi. Siyosatni o'zlashtirish (policy borrowing) boshqa tizimda kuzatilgan g'oya yoki amaliyotni ongli ravishda qabul qilishni bildiradi; siyosatni o'rganish (policy learning) esa chet el tajribasini o'z tizimidagi tasavvurlarni qayta ko'rib chiqish uchun tanqidiy tahlil qilishni nazarda tutadi [3; 4].

Fillips va Oks (Phillips & Ochs) o'zlashtirish jarayonining to'rt bosqichini ajratadilar: xalqaro e'tiborni jalb qilish, qaror qabul qilish, joriy etish va ichkilashtirish (internalizatsiya). Ushbu model o'zlashtirish bir martalik hodisa emas, balki uzoq jarayon ekanini va uning har bir bosqichida muvaffaqiyatsizlik yuz berishi mumkinligini ko'rsatadi [1]. Eng ko'p e'tibordan chetda qoladigan bosqich — ichkilashtirish, ya'ni yangi siyosatning tizimning barqaror qismiga aylanishidir.

Rekontekstualizatsiya (recontextualization) nazariyasiga ko'ra, siyosat g'oyalari global darajadan milliy darajaga ko'chganda o'z ma'nosini o'zgartiradi va yangi kontekstga moslashadi. Ya'ni moslashtirish shunchaki texnik jarayon emas, balki



JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

g'oyaning mahalliy madaniy va institutsional muhitda qayta talqin qilinishidir. Bu nazariy asos moslashtirishning nega zarurligini va u qanday kechishini tushuntiradi [5].

Shuni ham inobatga olish kerakki, xalqaro tajribaga murojaat qilish ko'pincha nafaqat texnik, balki siyosiy jarayon hamdir. Ba'zan chet el modeliga havola qilish allaqachon qabul qilingan qarorni asoslash yoki islohotga qo'shimcha nufuz berish uchun ishlatiladi. Bunday holatda moslashtirishning haqiqiy mazmuni e'tibordan chetda qolib, u faqat ramziy ma'no kasb etishi mumkin. Shu bois moslashtirishga ongli va tanqidiy yondashuv talab etiladi [2; 7].

2. Moslashtirishning asosiy bosqichlari

Xalqaro tajribani milliy tizimga moslashtirish izchil bosqichlardan iborat tizimli jarayon sifatida tashkil etilishi lozim. Quyida uning asosiy bosqichlari keltiriladi.

2.1. Ehtiyojni aniqlash. Har qanday moslashtirish milliy tizimdagi aniq muammoni belgilashdan boshlanadi. Chet el modeliga faqat u "zamonaviy" yoki "nufuzli" bo'lgani uchun murojaat qilish yuzaki islohotga olib keladi. Moslashtirish milliy ehtiyoj va ishonchli ma'lumotlarga tayanishi kerak.

2.2. Tanlab olish va tahlil. Chet el tajribasi tanqidiy o'rganilib, uning muvaffaqiyatini ta'minlagan asosiy tamoyillar bilan faqat o'sha kontekstga xos xususiyatlar ajratiladi. Bir necha tizim tajribasini o'rganish bitta "namunaviy mamlakat"ga tayanishdan ko'ra xavfsizroqdir.

2.3. Mahalliyashtirish. Bu markaziy bosqich bo'lib, unda tanlangan g'oya milliy huquqiy baza, ma'muriy tuzilma, madaniy qadriyatlar, til va resurs sharoitiga moslab qayta ishlanadi. Aynan shu bosqich g'oyani mahalliy kontekstda ishlaydigan siyosatga aylantiradi [6].

2.4. Sinov (pilot). Butun tizimga birdaniga joriy etish o'rniga, siyosat avval kichik ko'lamda, aniq ko'rsatkichlar va mustaqil baholash bilan sinovdan o'tkaziladi. Bu xatarni kamaytiradi va mahalliy sharoitda haqiqiy dalillar to'plash imkonini beradi.





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

2.5. Institutsionalashtirish. Sinov natijalari asosida siyosat bosqichma-bosqich kengaytiriladi va tizimning barqaror qismiga aylantiriladi. Uzlüksiz monitoring uning nominal emas, balki haqiqiy joriy etilishini ta'minlaydi.

3. Moslashtirishga ta'sir etuvchi omillar

Moslashtirishning muvaffaqiyati bir qator omillarga bog'liq. Birinchidan, institutsional salohiyat: xalqaro tajribani tizim faqat yetarli ma'muriy, kasbiy va tahliliy salohiyatga ega bo'lgandagina o'zlashtira oladi. O'qituvchilarni tayyorlash, rahbar kadrlar, ma'lumotlar tizimi va ilmiy tadqiqot salohiyati bunda hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Ikkinchidan, siyosiy barqarorlik va izchillik: ta'lim islohotlari samara berishi uchun yillar kerak bo'ladi, shu bois hukumat yoki ustuvorliklar tez-tez o'zgarishi islohotni ichkilashtirilgunga qadar to'xtatib qo'yishi mumkin. Uchinchidan, madaniy muvofiqlik: milliy qadriyatlar va an'analarga zid keladigan model qanchalik ilg'or bo'lmasin, jamiyat tomonidan qabul qilinishi qiyin bo'ladi.

To'rtinchidan, manfaatdor tomonlarni jalb etish: islohotni amalga oshiruvchilar — o'qituvchilar, rahbarlar va ota-onalar — jarayonga jalb etilsa, ular islohotga egalik hissini his qiladi va qarshilik kamayadi. Beshinchidan, resurs ta'minoti: yetarli moliyaviy va moddiy resurslarsiz hatto eng puxta ishlab chiqilgan model ham amalda qolib ketishi mumkin.

Ushbu omillar bir-biri bilan uzviy bog'liq: masalan, institutsional salohiyat past bo'lsa, hatto siyosiy iroda va resurslar mavjud bo'lganda ham moslashtirish sust kechadi. Shu bois moslashtirishni rejalashtirishda barcha omillarni yaxlit tizim sifatida hisobga olish zarur. Alohida bir omilga (masalan, faqat moliyalashtirishga) tayanish ko'pincha yetarli bo'lmaydi.

4. Moslashtirishdagi tipik xatolar





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

Xalqaro tajribani joriy etishda bir qator tipik xatolar takrorlanib turadi. Ularni oldindan bilish moslashtirish sifatini oshiradi.

4.1. Kontekstdan uzilgan ko‘chirish. Modelning tashqi ko‘rinishi ko‘chiriladi-yu, uni ishlatgan institutsional shart-sharoitlar e‘tibordan chetda qoladi. Natijada model "qog‘ozda" mavjud bo‘ladi, amalda esa ishlamaydi.

4.2. Ramziy (simvolik) o‘zlashtirish. Xalqaro atamalar va tuzilmalar qabul qilinadi, biroq mohiyatan hech narsa o‘zgarmaydi. Bu islohot ko‘rinishini yaratadi, ammo real natija bermaydi.

4.3. Shoshilinch va keng ko‘lamli joriy etish. Sinovdan o‘tkazmasdan butun tizimga birdaniga joriy etish katta xatarga olib keladi, chunki xatolarni tuzatish imkoni bo‘lmaydi.

4.4. Salohiyatni e‘tiborsiz qoldirish. Model uchun zarur bo‘lgan salohiyat yaratilmasdan turib joriy etish islohotni umidsizlik manbaiga aylantiradi.

5. O‘zbekiston ta’lim tizimi uchun amaliy takliflar

O‘zbekistonda ta’lim sohasini isloh qilish jarayonida xalqaro tajribadan keng foydalanilmoqda — o‘quv dasturlarini yangilash, maktab avtonomiyasini kengaytirish, o‘qituvchilar kasbiyligini oshirish va PISA kabi xalqaro baholashlarda ishtirok etish shular jumlasidandir. Bu yo‘nalishlarning har biri xalqaro tajribani moslashtirishni talab qiladi [9; 10].

Yuqoridagi tahlildan kelib chiqib, O‘zbekiston uchun quyidagilar tavsiya etiladi: xalqaro tajribani joriy etishdan oldin milliy ehtiyojni ishonchli ma’lumotlar asosida aniqlash; mexanik ko‘chirish o‘rniga tanlab olish va mahalliyashtirishga tayanish; islohotlarni avval pilot tarzda sinovdan o‘tkazish; institutsional salohiyatni — ayniqsa rahbar va o‘qituvchilar salohiyatini — mustahkamlash; hamda milliy til, madaniyat va huquqiy tizimga muvofiqlikni ta’minlash. Islohotlarning siyosiy o‘zgarishlardan himoyalaniishi va uzoq muddatli izchilligi ham muhim shartdir.



JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

Ta'lim muassasalarini boshqarish darajasida moslashtirishning muvaffaqiyati rahbarlarning xalqaro g'oyalarni talqin qila olishi, ularni mahalliy sharoitga moslashtira olishi va o'zgarishlarni boshqara olishiga bog'liq. Shu bois rahbar kadrlar salohiyatini oshirish moslashtirishning kalit omili hisoblanadi.

Xulosa

Xalqaro tajriba ta'lim siyosati uchun qimmatli resurs, biroq uning qiymati shartli — u faqat milliy sharoitga to'g'ri moslashtirilgandagina samara beradi. Mexanik nusxa ko'chirish emas, balki ehtiyojni aniqlash, tanlab olish, mahalliyashtirish, sinov va institutsionallashtirishdan iborat izchil moslashtirish jarayoni muvaffaqiyatning asosidir [8]. Moslashtirishning natijasi institutsional salohiyat, siyosiy izchillik, madaniy muvofiqlik, manfaatdor tomonlarni jalb etish va resurs ta'minoti kabi omillarga bog'liq.

Kontekstdan uzilgan ko'chirish, ramziy o'zlashtirish va shoshilinch joriy etish kabi tipik xatolardan qochish moslashtirish sifatini sezilarli oshiradi. O'zbekiston ta'lim tizimi uchun xalqaro tajribani tizimli va tanqidiy moslashtirish — milliy islohotlarni kuchaytirishning istiqbolli yo'nalishidir. Kelgusi tadqiqotlarda taklif etilgan moslashtirish mexanizmlarini aniq islohot loyihalari misolida empirik sinash maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Phillips, D., & Ochs, K. (2003). Processes of Policy Borrowing in Education: Some Explanatory and Analytical Devices. *Comparative Education*, 39(4), 451–461.
2. Steiner-Khamsi, G. (Ed.). (2004). *The Global Politics of Educational Borrowing and Lending*. New York: Teachers College Press.
3. Rose, R. (1991). What Is Lesson-Drawing? *Journal of Public Policy*, 11(1), 3–30.
4. Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making. *Governance*, 13(1), 5–23.





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

5. Verger, A., Novelli, M., & Altinyelken, H. K. (Eds.). (2012). Global Education Policy and International Development: New Agendas, Issues and Policies. London: Bloomsbury.
6. Chakroun, B. (2010). National Qualifications Frameworks: From Policy Borrowing to Policy Learning. *European Journal of Education*, 45(2), 199–216.
7. Steiner-Khamsi, G., & Waldow, F. (Eds.). (2012). *World Yearbook of Education 2012: Policy Borrowing and Lending in Education*. London: Routledge.
8. Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
9. OECD. (2019). *PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do*. Paris: OECD Publishing.
10. World Bank. (2018). *World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise*. Washington, DC: World Bank.



JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-9, 2026

TABLE OF CONTENTS | СОДЕРЖАНИЕ

1.	APPLICATION OF AGILE METHODOLOGY IN SMALL BUSINESS AND STARTUP PROCESSES: OPPORTUNITIES AND RESULTS Risqulova Aziza	3-5
2.	THE MORAL AND ETHICAL QUALITIES OF A LEADER AND THEIR IMPACT ON MANAGEMENT Mustafayeva Kamola	6-13
3.	MECHANISMS FOR ADAPTING INTERNATIONAL EXPERIENCE TO THE NATIONAL EDUCATION SYSTEM Muxiddinova Nozima	14-21

