



ADA UNIVERSITY

SCHOOL OF EDUCATION

MASTER OF ARTS IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

**CAPSTONE PROJECT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS IN
EDUCATIONAL MANAGEMENT**

Title:

**THE EXPERIENCES OF NOVICE PRINCIPALS IN THE CONTEXT
OF BAKU PUBLIC SCHOOLS**

Students' names: Dilara Mammadova, Dunya Ahmadova, Jamila Hajiyeva

Contact e-mails: jhajiyeva2019@ada.edu.az

dmammadova@ada.edu.az

dahmadova14860@ada.edu.az

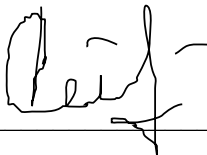
Baku, 05/29/2023

STATEMENT OF AUTHENTICITY

I have read ADA's policy on plagiarism and certify that, to the best of my knowledge, the content of this paper, entitled "The Experiences of Novice School Principals in the Context of Baku Public Schools" is all our own work and does not contain any unacknowledged work.

Signed:  _____

Signed:  _____

Signed:  _____

Date: 29/05/2023

School of Education
Public Policy and Strategy: Capstone or Master's Thesis
Approval Form

Student Name/Surname: Dilara Mammadova

Student ID number: 000006604

Student Name/Surname: Dunya Ahmadova

Student ID number: 0000014860

Student Name/Surname: Jamila Hajiyeva

Student ID number: 000002901

Program Name: MA in Education Management

Academic Track Selection:

Research Track Professional Track V

Comments:

The Course Instructor:

The Supervisor:

SE Curator of the Graduate Programs:

Dean of SE:

Abstract

This study used a qualitative research design to explore the experiences of novice school principals in the initial year of school leadership. The purpose of this study was to understand the challenges of novice principals and identify support strategies to overcome those challenges. In this study, two novice principals and two experienced principals were involved in semi-structured interviews. The findings of the study reveal that novice principals experience difficulties in terms of limited preparedness for an instructional leadership role, bureaucracy and lack of authority in decision-making, documentation, and reporting, and lastly, diversity of administrative tasks.

As a result, Guideline for Novice School Principals was developed to assist novice school principals to develop their instructional leadership skills and perform their roles effectively.

Keywords: novice principals, leadership challenges, instructional leadership, support strategies

Acknowledgments

We would like to express the deepest gratitude to our supervisor Dr. Ulviyya Mikayilova for providing invaluable guidance through all the stages of this research project. It was a great privilege to work with her and get constructive feedback for improving our research paper. We would also like to thank Dr. Samira Hajiyeva for all her support, useful comments, and suggestions throughout this research.

We are also grateful to all school principals who participated in the interviews and provided detailed information about their experiences.

Lastly, we would like to give special thanks to our family members for their moral support and understanding. Their faith and constant encouragement motivated us during this process.

TABLE OF CONTENTS

LIST OF TABLES.....	viii
Chapter 1: Introduction.....	2
Statement of the Problem.....	3
Purpose of the Study.....	5
Research Questions.....	5
Definition of the Key Term.....	6
Significance of the Study.....	6
Chapter 2: Literature Review.....	8
The Important Role of School Leadership.....	8
<i>Expansion of Duties and Responsibilities of School Leadership</i>	10
Challenges of Novice School Principals.....	12
<i>The Legacy of Previous School Principal</i>	12
<i>Teachers' Changing Attitudes Towards Novice Principals</i>	13
<i>Integrating Theoretical Knowledge into Practice</i>	14
<i>Feelings of Loneliness and Isolation</i>	14
<i>Heavy Workload</i>	15
<i>Lack of Parent Support in the Teaching and Learning Process</i>	16
Support Strategies to Overcome Challenges.....	16
Conclusion.....	17
<i>Gaps in Literature</i>	18
Chapter 3: Research Methodology.....	19
Research Design.....	19
Research Sample and Population.....	20
Data Collection.....	20
<i>Interviews</i>	21
Data Analysis.....	22
Validity and Reliability.....	22
<i>Content Validity</i>	22
<i>Internal Validity</i>	23
Ethical Considerations of the Research.....	23
Chapter 4: Findings.....	25
Theme 1. Novice Principals' First Principalship Experiences.....	26
Theme 2. The Challenges Faced by Novice and Experienced Principals.....	28

<i>Novice Principals' Challenges</i>	28
<i>Subtheme 2.1. Limited Preparedness to Instructional Leadership Role</i>	28
<i>Subtheme 2.2. Bureaucracy and Lack of Authority in Decision-Making</i>	29
<i>Subtheme 2.3. Documentation and Reporting</i>	30
<i>Subtheme 2.4. Diversity of Administrative Tasks</i>	31
<i>Experienced Principals' Challenges</i>	31
<i>Insights from Experienced Principals on the Challenges of Novices</i>	34
Theme 3. Suggestions	36
Chapter 5: Conclusion.....	38
Limitations	38
Chapter 6: End Product. A Guideline for Novice School Principals.....	39
References.....	41
Appendix A.....	49
Appendix B.....	51
Appendix C.....	53

LIST OF FIGURES AND TABLES

Table 1.....	25
Figure 1.....	34
Figure 2.....	36
Table 2.....	36

Chapter 1: Introduction

Research has identified that the success and improvement of schools depend on the quality, capacity, and instructional effectiveness of school leaders who establish values and norms of a school (Abbamont, 2020), engage school stakeholders in the learning community (Kilinch & Gumush, 2020), and ensure high-quality teaching and learning (Saidun et al., 2015). According to a research study conducted in the United States, school leadership indirectly affects students' learning and achievement (Leithwood & Seashore-Louis, 2012).

Cuban (1988) stated that due to rapid progress in the field of education, the roles and responsibilities of school principals have considerably expanded (as cited in Bayar 2016; Saidun et al., 2015). In this regard, there has been an increase in the number of studies about novice school principals. Starting from the 1980s, the experiences of novice school principals were initially researched by Weindling and Earley (1987) and by Parkay and Hall (1992), although current studies on this topic are limited (Tahir et al., 2021). The researchers have revealed that most novice principals face difficulties in the initial stages of their careers due to a variety of new roles and professional responsibilities (Kilinch & Gumush, 2020).

According to previous studies, the most common obstacles faced by novice school leaders are task management, heavy workload (Beam et al., 2016), being inexperienced in the principalship, conflicts with school staff, parents, and students (Kilinch & Gumush, 2020), low level of self-confidence (Saidun et al., 2015), a feeling of isolation (Spillane et al., 2015), lack of knowledge of leadership, and adaptation to the school culture (Tahir et al., 2021). For example, adaptation to a new school environment and establishing credibility in the school community are the primary challenges for novice or beginning principals (Beam et al., 2016). Furthermore, several authors found that parents are one of the major reasons for novice principals' stress because of their negative attitudes and ignorance toward the expectations of the principals (Bayar 2016; Lee-Piggott, 2016; Medford & Brown, 2022). Despite these

challenges, the studies in different countries on novice school leaders' approaches to overcoming their challenges are limited (Brauckmann et al., 2015).

Statement of the Problem

In their pre-service training programs, novice principals might not have foreseen some of the issues they confront (Andrea et al., 2016). Brill (2006) states that the issues that today's inexperienced principals confront might be quite different from those that their predecessors, who were novices several years earlier. Numerous earlier research sought to pinpoint the unique difficulties experienced by novice school leaders. For example, according to the research conducted in Türkiye (Sincar, 2013), novice principals were asked to list their top obstacles to technological leadership, and they gave the following answers: bureaucracy, a lack of in-service training, a lack of resources, resistance to innovation, and problems with student poverty.

In Azerbaijan, after the government improvement of the State Strategy on Development of Education (The State Strategy, 2013) and policy changes in school leadership, the school principals faced some opportunities as well as challenges (Kazimzade, 2017). According to the Ministry of Science and Education (n.d.) official webpage, school principals in Azerbaijan are recruited and selected based on four stages including acceptance of electronic applications of candidates having three to five years of pedagogical experience, the written examination, interview, and lastly, placement in vacant positions. After the placement in the position for a year, evaluation and monitoring of a first-year service are conducted and a contract is extended based on evaluation and monitoring results (Comparative Educational Leadership Lab, n.d.). In addition, according to Kazimzade (2017), new policies on principal appointment require school principals to take part in school leadership development and training programs outsourced by the government.

Despite an open merit-based approach in new appointment policies, the principals experienced some challenges in real school life after the appointment (Kazimzade, 2017). The author provides several challenges such as training without follow-up activities, lack of mentoring and coaching support within the schools, inconsistency between the Ministry's assessment and the selection and appointment requirements, lack of clarity of criteria and standards in professional development programs, and costly training programs (Kazimzade, 2017). As for the evaluation procedure, there is a lack of information based on which criteria or standards the principals are evaluated in their first-year services. Considering that novice principals might experience some difficulties in performing duties and adaptation problems to the new school community in their first years, it is questionable to what extent those challenges are considered in the evaluation process and if ongoing support is provided after that (Kazimzade, 2017).

In addition, the preliminary data were collected from three experienced school principals from Baku, and two of them were guest speakers in our Capstone Project and Education Policy class. According to them, novice principals face certain difficulties in the application of education policies and knowledge gained from training programs to the real school setting. The guest principals stated that the school principals are obliged to follow education laws and state policies while performing their duties. However, according to one of them, some novice school principals have difficulties in terms of making the right decisions and applying those rules and regulations developed by Ministry of Science and Education (MoSE) in school-related situations. As an example, according to one of the principals, lack of in-depth knowledge about methodologies used in teaching, management of each class, and making proper division of labor among school staff are considered major challenges. In addition, documentation in the school or clerical work such as signing employment contracts, registration of school certificates, and issuance of references are the common difficulties

faced by novice principals. As the principal candidates are assessed through test exams as well as written works, they tend to focus on memorizing state policies and other relevant documents in education (Kazimzade, 2017). Therefore, they experience difficulties applying critical and reflective learning, which prevents them from developing effective personal leadership and management skills (Kazimzade, 2017).

Although novice principals are aware of their roles and responsibilities, they still face some difficulties in terms of performing their duties in the new school environment and making decisions due to a lack of management experience (McCormack et al., 2019; Saidun et al., 2015; Tahir et al., 2021). The content of school leadership preparation programs can be influenced by an understanding of the difficulties encountered during the induction period of school leaders. Thus, this study will look at how novice school principals experience those difficulties in their first year of school leadership so that we can offer support strategies to deal with them.

Purpose of the Study

According to the prevalent problem addressed in the introduction, novice school principals experience certain difficulties in their early years (Ringel et al., 2004). The purpose of this study is to understand the experiences of novice school principals in their educational settings in the first year of school leadership. This qualitative study aims to explore types of strategies or support mechanisms that can be helpful to overcome the possible challenges of novice principals in Baku public schools in the first year of school leadership.

Research Questions

This research study specifically addresses the following research questions:

1. What are the experiences of novice principals in Baku public schools?
 - 1.1 What are the main challenges of novice principals in Baku public schools in their first year?

2. How could those novice principals be supported in the early stages of their careers?

Definition of the Key Term

A **novice principal** is defined as a school principal who has at least one year of school principalship experience and has prior experience in assistant principalship or only in teaching position.

Significance of the Study

Despite a variety of studies in different countries describing certain challenging situations that novice principals face in the initial stages of their careers, local studies on this problem are scarce. In other words, there is a lack of studies in Azerbaijan regarding investigating novice principals' difficulties and the evidence-based strategies or adequate support to overcome their challenges. The review of the existing literature shows that novice principals face various challenges in the initial stages of their careers; however, there is a lack of research regarding supporting those principals to overcome their difficulties (Brauckmann et al., 2015; Liljenberg & Andersson, 2019). Thus, it is important to explore the types of challenges local novice principals face in the early stages of principalship and identify relevant support mechanisms to improve school leadership. The significance of this study is as follows:

- The findings of this study used to propose support strategies for novice principals as the final product of the Capstone Project.
- The findings of this project could be utilized by the Ministry of Science and Education (MoSE) to develop proactive and educative measures that those school principals can implement to prevent any potential adverse cases in their novice experience identified through the proposed study.

- In addition, the findings of this project could also be utilized for understanding the experiences of novice school principals and for further development in novice school leadership.

Chapter 2: Literature Review

In this chapter, our literature search strategy was to review diverse scholarly works to explore the experiences of novice principals. Besides, the literature covering the last decade from neighboring countries like Türkiye and Kazakhstan, which have geographical, cultural, and historical commonalities with Azerbaijan, was reviewed and analyzed.

A novice principal is defined as a school principal who is new to and inexperienced in the leadership position within the first three years (Shoho & Barnett, 2010; Vilorio et al., 2019). In the initial years of the leadership journey, novice principals experience various problems in adopting their new roles (Spillane et al., 2015).

The purpose of the study is to understand what kind of experiences novice school principals have in their initial year of school leadership. Based on this purpose, the review of the literature will focus on exploring the important role of school leadership, the challenges of novice school principals, and possible support strategies suggested best practices by several authors to overcome their challenges. In the first part of this chapter, the important role of school leadership is discussed. In addition, literature on the expansion of school principals' duties and responsibilities is reviewed. In the second section, challenges faced by novice school principals in the transition to school principalship and encounter stages of leadership position are reviewed and analyzed. Lastly, prior studies of scholars are reviewed to find support strategies and mechanisms to cope with the possible challenges.

The Important Role of School Leadership

There is a considerable amount of literature on school leadership and its contribution to school effectiveness and improvement (Day et al., 2016; Hallinger & Huber, 2012; Uysal & Sarier, 2018). Leithwood and Riehl (2005) provide a definition of school leadership that has been referred to as “the work of mobilizing and influencing others to achieve shared purpose and goals of the school” (as cited in Donley et al., 2020, p. 14). School leadership

has a positive contribution to the organizational success of learning and outcomes (Drosos et al., 2016; Harris & Jones, 2018). Shega and Tarekegne (2018) claim that school leadership plays an essential role in school effectiveness through setting goals and developing vision and culture. Research shows that school principals have strong influences on teacher working conditions, school climate, and professional development, which indirectly affect student learning outcomes (Donley et al., 2020). Similarly, Cruickshank (2017) indicated that school leadership has an indirect effect on student achievement through building a collaborative learning culture, developing the leadership capacities of staff, and creating a positive school climate that promotes quality teaching and learning. Furthermore, Uysal and Sarier (2018) stated that school leaders are critical components of schools who have significant roles in creating a positive learning environment, supporting teachers' professional development, and increasing student achievement through their leadership practices. O'Sullivan (2018) supported the idea that teachers' professional development is an important component in the teaching and learning process and student outcomes, yet professional development presupposes the critical role of a school principal.

Moreover, according to Don and Raman (2019), the role of school leadership is also important in terms of the establishment of an active and effective working team in which school principals, teachers, and other staff members can unite in achieving quality improvement in school. In team building, school principals not only focus on improving teaching but also on getting buy-in from the school community in decision-making, building trust, and understanding their needs (Day & Sammons, 2014; Tournier et al., 2019). The authors state that collaboration among school principals, teachers, and parents is important to promote productivity (Don & Raman, 2019). The school principal should be active, creative, innovative, and open in their interactions with the school community (Brock & Grady, 2012).

In other words, school leaders are key individuals in schools who encourage mutual support and interaction (Don & Raman, 2019).

Reviewed literature has demonstrated that the school principal's leadership style also contributes to the quality of teaching and learning in schools (Cruickshank, 2017; Day et al., 2016). The research has suggested that leadership style has the huge indirect influence on student learning (Cruickshank, 2017). Instructional leadership and transformational leadership are the most discussed theories as appropriate models of leadership for school principals (Cruickshank, 2017; Shatzer et al., 2014). Research on instructional leadership indicated that this leadership style focuses on defining school goals, evaluating the quality of teaching and academic progress of students, and influencing school culture (Day et al., 2016, Cruickshank, 2017). On the other hand, transformational leadership focuses on establishing a school culture and vision to enhance the quality of education at school (Cruickshank, 2017). Hendriks and Scheerens (2013) claim that the transformational leadership style concentrates on the effective role of the school principal in school development, collaboration among teachers, and participatory decision-making. The author states that principal-teacher interaction is the key feature of transformational leadership (Hendriks & Scheerens, 2013). The study conducted by Cruickshank (2017) concluded that both instructional and transformational leadership should coexist to assist school leaders in improving school performance, quality of pedagogy, and student achievement. In the following paragraphs, the literature on the expansion of duties and responsibilities of school principals will be discussed.

Expansion of Duties and Responsibilities of School Leadership

Following the rapid progress in the education field, the roles and responsibilities of school principals have considerably expanded (Alvoid & Black, 2014; Chan et al., 2019). Similarly, Kondakci et al. (2019) state that as a result of fast-paced educational reforms, the

roles of school principals have enlarged. The school principals perform several school-related duties and are evaluated based on their various roles and responsibilities in school management (Corrigan & Merry, 2022). According to the studies, the main roles and responsibilities of school principals include supporting the professional development of school staff, providing instructional leadership, encouraging intrinsic motivation among teachers, enhancing teachers' productivity, implementing new practices, ensuring the safety and well-being of the school community, and fostering a positive and conducive school environment (Korumaz, 2016; Lee & Li, 2015). In addition, the school principal has an indirect influence on school improvement and student learning and achievement (Tirri et al., 2021). Other studies also indicate that one of the important responsibilities of school principals is timely and effective communication with the school community including teachers, parents, students, and other staff members (Fitzsimons, 2019; Kellough & Hill, 2015).

Recent studies emphasize that policy shifts, educational reforms, rapid societal changes, everyday challenges, changes in political and economic life, and lastly, the COVID-19 pandemic have expanded the roles of school principals even more (Pechota & Scott, 2021). Several authors assert that during the COVID-19 virus outbreak in 2020, the responsibilities of school principals have increased (Dare & Saleem, 2022; Zhao, 2020). Harris and Jones (2020) stated that the shift away from classrooms to online learning and the lack of regular in-person interactions among school principals, teachers, parents, and students resulted in significant challenges among school principals. The change in professional practices caused by the pandemic and the expansion of duties increased school principals' workload and high levels of stress (Ford, 2022). The main reason was that the school principals did not have any experience in coping with this kind of complex crisis (Dare & Saleem, 2022).

According to a study conducted in Türkiye by Erol and Altunay (2022), school principals experienced difficulties regarding instructional leadership during the pandemic. The authors indicate that school principals are expected to communicate and collaborate with the teachers to provide support and guidance for maximizing effective instruction and student achievement. The findings of the study revealed that the major challenges of school principals were monitoring students' progress, evaluating the effectiveness of online teaching and learning processes, and planning online curricula (Erol & Altunay, 2022). Thus, most school principals have struggled to keep up with constant changes throughout the years, and the professional requirements and expectations for the principalship position have become more complex and multifaceted than before (Chan et al., 2019). The next section provides various studies that explore the challenges of novice school principals.

Challenges of Novice School Principals

Shifting from the teaching profession into a school principalship position leads to distinct changes in expectations, work tasks, and perspectives among novice principals (Spillane & Lee, 2014). In the current dynamic school environment, novice school principals with limited leadership experience face complex, stressful, and intense work situations (Holmes et al., 2013; Parveen et al., 2021). As novice principals begin their leadership careers, they often experience role conflict (Ashton & Duncan, 2012) and anxiety regarding their duties (Wieczorek & Manard, 2018). In the following sections, prior studies are reviewed and analyzed to identify the major issues faced by novice school principals.

The Legacy of Previous School Principal

The literature shows a variety of challenges experienced by novice school principals. Previous studies have emphasized that novice principals face difficulties in the initial years regarding previous school principals' practice and legacy (Lee-Piggott, 2014; Spillane & Lee,

2014). Similarly, a research study conducted by Bayar (2016) in Türkiye revealed that the leadership style and work of the previous principal and new social relationships in the school are major challenges for novice principals. The studies have demonstrated that school community members, especially teachers compare the leadership styles of novice principals with previous ones frequently, and changes brought by the new principal are resisted since the members have been accustomed to the existing school culture and routines (Bayar, 2016; Tahir et al., 2021). Spillane and Lee (2014) emphasized that novices face resistance from the school community regarding changes to the new routine and culture. In addition, the findings of the study conducted in Malaysia by Saidun et al. (2015) shows that novice principals have difficulties assimilating themselves into the environment of new schools due to cultural differences, different perspectives, and personalities of individuals, work culture, and school location.

Teachers' Changing Attitudes Towards Novice Principals

The study conducted by Bayar (2016) shows that teachers' changing attitudes towards novice principals is one of the challenges that novice school leaders face. One of the study participants in Türkiye revealed that after his appointment to the school as a principal where he was a teacher previously, some of his teacher colleagues acted like he was still a teacher (Bayar, 2016). In addition, they went against his administrative decisions and compared his leadership style with the previous principal (Bayar et al., 2016). These findings correspond with the results of a study conducted by Tahir et al. (2021) who affirm that teachers' negative attitudes are one of the notable challenges of novice school principals. It is not easy to accept the new leadership style of a novice principal; therefore, teachers and staff resist changes and refuse to act based on the novice principal's decisions (Saidun et al., 2015).

Integrating Theoretical Knowledge into Practice

The second problem faced by novice school principals is about failure to integrate educational theories into leadership practice (Beam et al., 2016; Tahir et al., 2021). The authors argue that this difficulty occurs because of the different school systems and cultural factors (Saidun et al., 2015; Tahir et al., 2021). As an example, in the study conducted by Saidun et al. (2015) in Malaysia, one of the novice school principals revealed during the interview that it is challenging to identify whether a learned theory is appropriate to apply to a real situation in a school. The reason is that novices are less exposed to school management practices before their appointment, which restricts integrating their understanding of leadership theories with actual practices in school management (Saidun et al., 2015). Moreover, according to the findings of qualitative research conducted by Beam et al. (2016), beginning principals have difficulties applying content and theoretical knowledge to their leadership experience and real school life because of insufficient hands-on pre-service training. Tahir et al. (2021) relate this problem to the lack of principalship knowledge. The author argues that due to a lack of experience in school principalship, differentiating theory and practice and making proper decisions becomes highly difficult for novice school principals (Tahir et al., 2021).

Feelings of Loneliness and Isolation

After transitioning to school principalship, adapting to the new role becomes challenging for novice principals, and they face isolation and loneliness in school (Bayar, 2016, Tahir et al., 2021). Several studies indicate that since most novice principals have been teachers before their appointment to the principalship position, their new occupations with new administrative responsibilities bring professional isolation and loneliness (Arrieta & Ancho, 2020; Korumaz, 2016; Medford & Brown, 2022; Mukhtarova, 2013; Spillane & Lee, 2014). According to the finding of the study conducted in Kazakhstan by Mukhtarova (2013),

novice principals felt rejected, isolated, and lonely during the initial stages of their careers. Similarly, in Kazakhstan, Sarmurzin et al. (2022) summarize that novice principals experience loneliness and isolation due to a lack of communication and social interactions with the staff in the early stages of principalship. Saidun et al. (2015) explain the reason for loneliness and isolation by stating that novice principals face problems in building relationships with their colleagues because much time is spent on administrative and management tasks. This study is also consistent with the findings of Korumaz (2016). Furthermore, poor relationships with teachers can also lead to isolation problems (Mukhtarova, 2013; Tahir et al., 2021; Turkoglu & Cansoy, 2020).

Heavy Workload

Previous studies have highlighted the problem of excessive workload that led to stress and burnout among novice school principals (Lee-Piggott, 2014; Rahman et al., 2020; Sarmurzin et al., 2022; Spillane et al., 2015; Tahir et al., 2021; Turkoglu & Cansoy, 2020). Bozkus (2022) argues that heavy administrative workloads and high expectations from novice principals cause a lack of time to focus on leading the teaching and learning process. Similarly, Kilinch and Gumush (2020) state that starting a new career as a novice principal requires to have plenty of different responsibilities and multi-faceted roles including developing a school vision and shared values, dealing with financial and administrative tasks, and physical resources of the school, which lead to relentless workload. In addition, Turkoglu and Cansoy (2020) reveal that because of workload, school principals cannot devote sufficient time to teachers, parents, and students. The authors add that diversity of administrative tasks prevents school principals from being involved in educational activities (Turkoglu & Cansoy, 2020).

Lack of Parent Support in the Teaching and Learning Process

The next challenge discussed in the literature is about lack of support from parents (Bayar, 2016; Medford & Brown, 2022; Mukhtarova, 2013; Rahman et al., 2020). The studies indicate that parents' neglectful attitudes affect novice school principals' motivation to continue their profession (Bayar, 2016; Mukhtarova, 2013). This finding is also consistent with the results of a study by Rahman et al. (2020), which shows that uncommitted parents who are uninterested in their children's academic progress or do not know how to assist their children in their education, contribute to another challenge faced by novices. The finding of another study conducted by Beam et al. (2016) demonstrates that dealing with parent complaints and their unexpected negative comments were also considered a major challenge for novice school principals.

Support Strategies to Overcome Challenges

In the literature, several support strategies and mechanisms have been proposed by scholars. In assisting novice principals who are dealing with various challenges, it is important to get the support of local educational authorities regarding follow-up professional development programs (Tahir et al., 2021). Having support during the initial years of principalship would help novices to enhance their self-confidence and decrease their stress and loneliness (Medford & Brown, 2022). Claxton and Smith (2014) argue that proper pre-service and ongoing in-service professional programs are significant to prepare novices for the realities of their professions. Moreover, Mukhtarova (2013) suggests that providing adequate pre-appointment preparation programs is necessary. The author adds that updating the content of professional development programs and involving novice principals in various projects, where they can share their experiences and exchange ideas with each other, can help to identify the personal needs of new school principals (Mukhtarova, 2013). Similarly,

according to Sarmurzin et al. (2022), adequate preparation and timely support may assist novice principals in raising confidence and building a strong sense of professional identity.

Furthermore, practicing distributed leadership can also be considered one of the coping strategies for novice school principals' challenges (Kondakci et al., 2019; Tahir et al., 2021). Research shows that distributed leadership can help novice school principals to alleviate the workload and to ensure the active involvement of teachers in the management of the school (Breakspear et al., 2017). In other words, novice principals can delegate some duties to assistant principals or senior teachers to overcome excessive workloads (Kondakci et al., 2019). On the other hand, Kondakci et al. (2019) also emphasize that through this collaborative leadership strategy, the sense of belonging can be improved among novice principals, assistant principals, and senior teachers. Thus, these strategies can help novice school principals' transition stages to be less challenging and stressful (Medford & Brown, 2022; Parveen et al., 2021; Tahir et al., 2021). Nevertheless, Spillane (2015) and Tahir et al. (2021) argue that sharing leadership requires full commitment from novices, and due to their considerable responsibilities, such as implementing educational plans and programs, preparing reports, and clerical work, novice principals may not practice this approach.

Conclusion

Summing up the review of the literature, the various studies reveal that undeniably, school leadership has an important role in school effectiveness and improvement (Day et al., 2016; Hallinger & Huber, 2012; Uysal & Sarier, 2018). As novice principals transition into the position of principalship, they face diverse responsibilities and intense work situations, which become challenging for novices to handle (Spillane & Lee, 2014; Liljenberg & Andersson, 2019). The majority of studies about novice school principals indicate that the legacy of the previous principal, integration of theoretical knowledge into practice, feelings of loneliness and isolation, excessive workload, and parents' lack of support are the

challenges that novice school principals face the most (Beam et al., 2016; Bayar, 2016; Korumaz, 2016; Medford & Brown, 2022; Mukhtarova, 2013; Saidun et al., 2015; Spillane & Lee, 2014; Tahir et al., 2021; Turkoglu & Cansoy, 2020). With respect to these challenges, the literature suggests support strategies such as pre-service and ongoing in-service professional programs and practicing shared or distributed leadership (Spillane, 2015; Tahir et al., 2021).

Gaps in Literature

While the experiences of novice school principals have been researched by international scholars, there is a lack of scholarly literature in Azerbaijan regarding this issue. Therefore, further research is needed to explore how novice principals who are new to the position experience challenges and what support strategies can be employed to cope with them.

Chapter 3: Research Methodology

This chapter discusses research design, sampling strategies, the methods of data collection and data analysis, and ethical considerations.

Research Design

Based on our purpose statement and research questions, a qualitative research design was applied to obtain richer and more comprehensive information about novice school principals' experiences (Creswell, 2012). The qualitative research approach has become popular in social sciences in terms of its ability to explain social realities (Mwita, 2022). This research approach is defined as a method used by researchers to explore how people interpret their experiences, how they make sense of their world, and what meaning they bring to their social realities (Merriam & Tisdell, 2016). According to Kim et al. (2017), the qualitative approach provides flexibility in undertaking the study. For example, interacting with novice principals through interviews will allow us to acknowledge their actual experiences, feelings, values, and attitudes regarding their school leadership (Mwita, 2022). In other words, the importance of the research problem can be understood through narrations from interview participants.

Taking into consideration the above-mentioned factors, qualitative research is the best fit for this study because our main interest is to understand the experiences of novice school principals, which can only be approached qualitatively (Merriam & Tisdell, 2016). Therefore, this study used a semi-structured interview approach to find answers to our research questions (Busetto et al., 2020; Creswell, 2012). The advantage of using this approach is that the data comes in the form of words rather than numbers, which will help to explore the experiences of novice school principals in more detail (Merriam & Tisdell, 2016).

The quantitative method was not used in this study since the findings of this method are based on numerical responses, which provide less insight into the experiences,

perceptions, and thoughts of the study participants (Almeida et al., 2017). In other words, the quantitative data is unable to give in-depth information on how novice school principals experience challenges in the initial stages of their careers, which is the main purpose of this study.

Research Sample and Population

In this study, a purposeful sampling strategy was used which focuses on selecting individuals based on their availability, convenience, and representativeness (Creswell, 2012). In this sampling, the research sites and the population are selected intentionally to learn and understand the research problem (Merriam & Tisdell, 2016). The sample population of this study was two novice school principals who have only prior experience as assistant principals and have at least one year of school principalship experience, and two experienced principals. The experienced principals were included in this study as experts who will provide suggestions regarding support strategies based on their own principalship experiences. The research site was four different public schools in Baku. Since the scope of this research and the available time for collecting data is limited, we decided to use a smaller sample size.

As for the sampling strategy, convenience sampling was used to choose novice principals and experienced principals (Creswell, 2012). Convenience sampling was chosen as a type of purposeful sampling to choose the experienced principals (Merriam & Tisdell, 2016). This strategy helped us to recruit the participants in a short amount of time.

Data Collection

In this study, a qualitative data collection technique was used. In the following sections, the chosen technique will be discussed and reasons that make this method appropriate for the study will be provided.

Interviews

Interviews are central to qualitative research (Merriam & Tisdell, 2016). This method helps to gather detailed information about phenomena (Creswell, 2015). The primary data were collected through one-on-one, semi-structured interviews to explore the experiences of novice principals (Creswell, 2012; Merriam & Tisdell, 2016). The semi-structured interview were useful in this study because this kind of interview provides probing questions in the interview process, which will enable us to ask for more detail on a particular principalship experience that the novices have (Creswell, 2015). In other words, this type of interview is less structured which creates an opportunity to ask follow-up questions regarding specific examples related to the experiences of novice principals during the interview process. The interviews with participants lasted approximately one-two hours. After getting consent from the participants, the interview process was recorded through a voice recorder, audiotape, and short notetaking, and then the collected data were transcribed and coded (Creswell, 2012). The semi-structured interview questions (Appendix A and B) and informed consent forms (Appendix C) were shared with participants before the interview process (Creswell, 2014). Moreover, the interviews were conducted in Azerbaijani, which is the main language in the schools. These interview data were analyzed in Azerbaijani first to avoid the loss of the original meaning of the data, and then they were translated into the English language in the data analysis process. Semi-structured interviews were run to discuss (1) the impact of prior knowledge and experiences of novice principals on their current school leadership; (2) the types of challenges experienced in the schools; (3) to reveal if there are any support mechanisms provided by the Education Institute of the Republic of Azerbaijan, Ministry of Science and Education (MoSE), Baku City Education Department, and education departments of regional executive authorities (4) the support that the principals would like to get.

The semi-structured interview questions were piloted with one school principal and project supervisor to validate and to see if the participants of the study will clearly understand the questions and provide useful information (Creswell, 2012). As a result of piloting the instrument, the changes and additions to interview questions were made based on the feedback of both the school principal and the supervisor. The answers from the pilot test were not included in this study (Creswell, 2012).

Data Analysis

Data analysis is the process of analyzing collected data and answering to research questions (Merriam & Tisdell, 2016). In this study, first, the interview data were organized through transcribing, coding, describing, and developing themes and categories. Then the qualitative research data were summarized, analyzed, and reported in narrative discussion form (Creswell, 2012). Moreover, a comparison table was created where the themes of the interviews were presented.

Validity and Reliability

According to Merriam and Tisdell (2016), validity and reliability are essential concepts that should be considered in the data collection, analysis, interpretation, and representation of the findings, regardless of the type of research. Validity determines whether the study truly measures what it was intended to measure and how credible the research findings are (Bashir et al., 2008; Creswell, 2014). Reliability is concerned with whether the instruments and the results of the study are consistent or repeatable in various circumstances (Creswell, 2014).

Content Validity

Content validity aims to assess whether the questions on the instrument and results from these questions represent all the possible questions that could be identified and asked in the intended study (Creswell, 2014). Validating the content of interview questions is

necessary to identify whether the questions are meant to answer research questions. To achieve content validity in this research study, interview questions were shared with the project supervisor for review, piloted with one school principal, and then revised before presenting to study participants.

Internal Validity

According to Merriam and Tisdell (2016), internal validity is concerned with how the results of the research match reality. In the following paragraphs two strategies of internal validity – member check and peer review are discussed.

Member check. Another common strategy to ensure internal validity is called a member check or respondent validation (Merriam & Tisdell, 2016). The analysis of interview findings was shared with the interviewees so that they can comment on any misinterpretation or misunderstanding and confirm if the summary of the findings was adequate and accurate (Creswell, 2012).

Peer review. This is another strategy that was used to ensure the validity of the study findings. Peer review or peer examination is a process of assessing the quality and credibility of the findings through receiving feedback from experts in the field (Merriam & Tisdell, 2016; Tullu & Karande, 2020). In this study, the Capstone project supervisor read and provided feedback on the research findings.

Ethical Considerations of the Research

To achieve validity and reliability of the study, one of the important requirements is to conduct the research in an ethical manner (Merriam & Tisdell, 2016). In this study, the confidentiality and anonymity of study participants were considered. Instead of the participants' names, pseudonyms were used. The purpose of the study was explained to all participants, and reporting of the results was guaranteed. Consent forms were shared with

participants to make sure that they voluntarily participated in this study and that they could withdraw at any time (Creswell, 2014).

Chapter 4: Findings

This study aims to understand the experiences of novice school principals in their educational settings, as well as to explore types of strategies or support mechanisms that can be helpful to overcome the possible challenges of novice principals in Baku public schools in the first year of the school leadership. The research addresses the following research questions:

- What are the experiences of novice principals in Baku public schools?
- What are the main challenges of novice principals in Baku public schools in their first year?
- How could those novice principals be supported in the early stages of their careers?

This chapter discusses the findings gathered from school principals via semi-structured interviews. To understand the novice school principals' daily experiences at schools, we interviewed two novice principals and two experienced principals. The profiles of the principals are provided in the table below (Table 1). We did not mention their real names and kept their identities anonymous (Novice Principals as NP1 and NP2 and Experienced Principals as EP1 and EP2). In addition, the names of the public schools are not revealed.

Table 1: Profiles of Novice and Experienced Principals

Participants	Leadership Experience	Previous Experience
NP 1 (male)	Principal for 6 Months	History teacher (1999-2014), Assistant Principal, Deputy of the Department for Academic Affairs (2014-2022)
NP2 (female)	Principal for 1.5 Years	Physics teacher (still teaching), Assistant Principal (2014-2021)
EP1 (female)	Principal for 28 Years	Language teacher (1990-1995), Assistant Principal (1995)
EP2 (female)	Principal for 8 years	History teacher (12 years), Assistant Principal (12 years)

Considering the research questions of this research study, three themes were created as a result of the data analysis: (1) novice principals' first principalship experiences, (2) the challenges faced by novice and experienced principals, and (3) suggested strategies. The findings from the interviews are summarized in the following paragraphs.

Theme 1. Novice Principals' First Principalship Experiences

NP1. Based on the interviews, two novice principals shared their first experiences in their current school. According to Novice Principal 1, one of the first steps in the initial stage of his principalship was to create a new action plan at school together with the staff. He stated:

...Direktor olaraq gördüyüm işlərdən biri yeni heyəti yaxından tanımaq üçün davamlı görüşlər keçirməkdir. Problemləri müzakirə edib, onların tövsiyyələrinə qulaq asıram. Yəni çalışıram ki, mənə burada zəhmli rəhbər kimi görməsinlər, qayğıkeş rəhbər kimi görsünlər.

[...As a principal, one of the things I am doing is to meet with the new staff to get to know them and to discuss the problems and issues ahead. I try to listen to their recommendations. I wanted them to not see me here as a horrible leader but as a caring leader.]

Furthermore, Novice Principal 1 explained how he created discipline at the current school. He also stated that he regularly met with teachers and parents to listen to their complaints and suggestions. Furthermore, NP1 explained how he created discipline at the current school. According to him, 6th classes were not taught at that school, and students came to the school and left whenever they wanted. He mentioned that discipline was somehow created, and the attendance of students was arranged. NP1 added that these problems still remain.

According to NP1, to deal with the above-mentioned problem, a duty chart including new roles and responsibilities was created in which assigned teachers are required to observe

classrooms and halls, and at the end of the day, they report to the principal if any issue occurred during their work.

NP2. According to NP2, she worked for seven years as an assistant principal in the school where she is principal now. She stated:

...10 ilə yaxındır tanıdığım həmkarlarla işləyirəm. Etiraf edirəm ki, direktorluğun ilk illərində şagird və valideynlərlə ünsiyyətdə müəyyən problemlər yaşayırdım.

Düşünürəm ki, bütün problemlərin öhdəsindən gəlmək üçün təcrübə lazımdır.

Təcrübə qazanmaq işi asanlaşdırır.

[...I am working with the same colleagues I have known for 10 years. I should admit that at the first stage of principalship, I experienced some problems in terms of communicating with students and parents. I think experience is needed to overcome all the issues. Gaining experience makes it easier.]

Vision and Goals. The novice principals also shared their vision and goals during the interviews. NP1 describes his vision and goals in the following way:

Mən işin imperativ yox, sevgi ilə görülməyinin tərəfdarıyam. Mən bu məktəbdə elə bir öyrənmə mühiti yaratmaq istəyirəm ki, orada müəllimlər və şagirdlər bir-birindən öyrənməyə həvəsli olsunlar və bir-birlərini ruhlandırınlar.

[I am in favor of doing work passionately, not imperatively. I want to create a learning environment at school where teachers and students are motivated to learn from each other and inspire each other.]

Moreover, NP2 said that she wants to see motivated students toward learning at her school. She added:

...İstəyirəm ki, şagirdlərimiz dərslərdə iştiraka həvəsli olsunlar və daha yüksək nəticələr əldə etsinlər. Məsələn, bizim məktəb 9-cu sinif şagirdlərinin nəticələrinin daha yüksək olmasını istəyirik və bu istiqamətdə də işlər görürük. Bundan başqa, biz

şagirdlərimizin yarışlarda və ya olimpiyalarda yüksək nailiyyətlər əldə etmələrini hədəfləyirik.

[...I want our students to be motivated to attend the classes and achieve higher results. For example, our school wants the results of the 9th grade students to be higher, and we are working in this direction. In addition, we also aim at the achievements of our students in competitions or Olympiads.]

Theme 2. The Challenges Faced by Novice and Experienced Principals

Novice Principals' Challenges. The novice principals were asked about the complex situations they faced in their schools. They listed several challenges they are facing during the initial year of principalship. The findings related to the challenges faced by novice principals are organized into the following subthemes: (2.1.) limited preparedness to instructional leadership role, (2.2.) bureaucracy and lack of authority in decision-making at school, (2.3.) documentation and reporting, and (2.4.) diversity of administrative tasks.

Subtheme 2.1. Limited Preparedness to Instructional Leadership Role. NP1 stated that one of the biggest challenges of school leadership is guiding teachers in classroom management:

...Onlar sinfi idarə edə bilmirlər. Sınıf müəllimə tabe olmur. Gənc müəllimlər var ki, onlar hələ də ənənəvi tədris metodlarından istifadə edirlər. Bununla bağlı dərsləri mütəmadi olaraq müşahidə edirəm, müəllimlərə rəy bildirirəm. Lakin onlar mənim bu addımımı intriqa kimi qəbul edirlər.

[They [teachers] cannot manage the class. The class does not obey the teacher. There are young teachers who still use traditional methods of teaching. I regularly observe the classes to provide feedback to teachers regarding this issue, but they consider it as intrigue.]

A similar problem also exists in the school where NP2 works. She mentioned that the teachers have low competencies to handle the classes. She stated that young teachers who got 60 out of 60 in the teacher examinations, especially lack classroom management. She added that she is unable to encourage them enough to attend professional development programs.

Another instructional leadership problem is related to unfair or exaggerated grading by teachers. NP1 said:

...Müəllimlərdən tələb edirəm ki, mövcud qaydalara uyğun olaraq şagirdlərə qiymətlər ilə deyil, səviyyələr üzrə qiymətləndirsinlər. Şişirdilmiş qiymətlər kimə lazımdır? Bunun qarşısını almağa çalışıram, amma öhdəsindən gələ bilmirəm.

[...I request teachers to assess through levels rather than grades according to current rules. Who needs exaggerated grades? I try to prevent this, but I cannot handle it.]

NP2 emphasized that one of the difficulties is disciplining 11th grade students regarding their attendance at school. She said that Grades 5-9 students attend their classes regularly. However, tardiness and absence problems among 11th grade students are experienced frequently.

Subtheme 2.2. Bureaucracy and Lack of Authority in Decision-Making. Both novice principals expressed their difficulties regarding their lack of authority in decision-making. NP1 mentioned that school leaders should have a certain authority. He explained that sometimes the teacher gets sick, and the lesson is missed. For this reason, he must write a letter to the administration to invite a teacher from another school and then wait for a response:

...Mən bilmirəm məktuba tez cavab alacağam, ya yox. Bu problemləri həll etmək üçün tam olaraq səlahiyyətimiz yoxdur.

[...I do not know whether I will get a quick response to the letter or not. Authority is not fully granted to deal with these problems.]

Similarly, NP2 stated that in emergency situations, she is not able to invite anyone to replace that teacher immediately, which negatively affects the quality of the teaching and learning process. She added that writing a letter to the administration and waiting for the response takes time, which hinders the work of the school.

According to NP2, it is difficult to make quick decisions in complex situations. She explained that in some situations, she needs to consult with someone first to make her final decision:

Dərhal qərar vermək asan deyil. Tutaq ki, yeni situasiya və ya problem yaranır və mən onu tez həll etməliyəm. Belə olan halda başqa məktəb direktorları və ya Nazirliklə zəng edib məsləhətləşirəm.

[It is not easy to decide right away. Let's say a new situation or problem arises, and I must solve it quickly. In that case, I call and consult with other school principals or the Ministry.]

Subtheme 2.3. Documentation and Reporting. According to Novice Principal 1, some teachers face difficulties in writing letters of explanation, applications, and protocols.

He said:

...Onlar ərizələri və hesabatları düzgün yazma bilmirlər. Mən onlara bir-bir öyrətməliyəm. Yəni, mənə, direktorlar da sənədləri düzgün yazma bilmirlər. Bunu öyrətmək lazımdır.

[...They [teachers] cannot write school-related documents properly such as letters of application and reports. I need to teach them one by one. That is, I think, the principals also cannot write the documents properly. It needs to be taught.]

In addition, NP1 talked about his challenges related to the electronic database:

Hesabatlar elektron sistemdədir və onların dili biraz çətinidir. Konkret olaraq, rəqəmlərlə işləmək lazımdır. Diaqramlar var və onlar elektron qaydadadır. Şəxsən mənə bununla bağlı çətinliyim var.

[The reports are on the electronic system, and their language is a bit difficult. Specifically, you must work with numbers. There are diagrams, and they are in electronic versions. I personally have a hard time with this.]

Subtheme 2.4. Diversity of Administrative Tasks. NP2 revealed that it is challenging to have several responsibilities and fulfill them effectively:

...Məsələn, məktəbdə bir situasiya yaranır və mən həmin vaxt dərs keçirəm. Belə olan halda diqqəti dərsə yönəltmək çətinləşir. Sınıf müşahidələri, görüşlər, məktəbi idarə etmək... bunları eyni anda yerinə yetirmək çox çətindir

[...For example, a situation occurs at school, and I teach a class at that time. In that case, it is difficult to focus on the lesson. It is very difficult to fulfill everything, like class observations, meetings, managing school...]

Experienced Principals' Challenges. We also interviewed experienced principals to understand how their experiences and challenges differed from novice principals. During the interview, we asked experienced principals to share their challenges during the first years of their principalship and the challenges they face currently.

According to one of the EP1, communication with students was challenging when she was a novice principal:

...O vaxt mən onlarla necə davranacağımı bilmirdim. Düzdür, sonradan hər şey yoluna düşdü, amma bu bir qədər vaxt aldı. Ümumiyyətlə, başqaları ilə ünsiyyət qurmaqda, məktəbdə nizam-intizamı yaratmaqda çətinliklərim olub.

[...Back then, I did not know how to treat them [students]. It is true that everything went well later, but it took some time. In general, I have had difficulties communicating with others and bringing discipline to school.]

Regarding the current challenges, EP1 experiences difficulties regarding teachers' classroom management, which is similar to those experienced by novice principals. She mentioned that

there are teachers who have several years of experience in teaching, but they do not have the ability to manage the class. She explained:

Bəzi gənc müəllimlər yaxınlaşıb soruşurlar ki, nə etməliyəm ki, şagirdlər dərsdə səssiz qalsınlar? Mən onlara yol göstərməyə çalışıram və bilirəm ki, onlar tədricən bunun öhdəsindən gələcəklər. Amma elə müəllimlər var ki, beş il və ya daha çox işləyirlər, amma yenə də dərsin öhdəsindən gələ bilmirlər. Onların dərsləri hələ də səs-küylüdür.

[Some young teachers approach and ask, what should I do so that the students stay quiet in class? I try to guide them, and I know that they will overcome it gradually. But there are teachers who have been working for five years or more, but they still cannot handle the class. Their classes are still noisy.]

EP1 also mentioned that cheating during summative assessments is one of the challenging situations that she faces currently at school. She added that despite several warnings, they are still unable to prevent cheating cases during assessments at school. EP1 thinks that this is because of the teacher's incompetence.

Another problem she mentioned was that the school is in an area where the contingent (a group of people) is dense and complex. She stated that it is challenging to work with many students, and some of them come from socially sensitive families.

During the interview with EP2, she talked about her first challenge which was about the allocation of workload among teachers at that school:

...Direktor təyin olunandan sonra dərslərin başlamasına cəmi bir həftə qalmışdı.

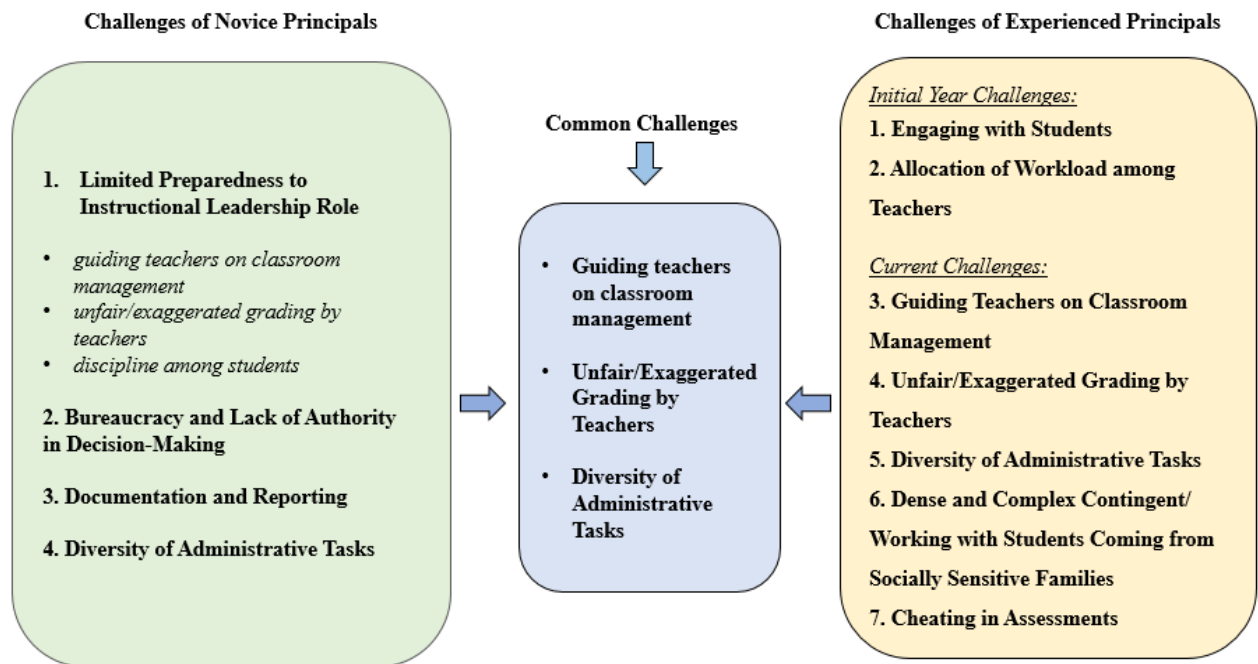
Lakin məktəbdə dərs bölgüsü hələ də hazır deyildi. Bu, çətin idi, çünki heyət əvvəlcə məni yaxşı qarşılamadı, çünki mənim yerimə məktəbdəki direktor köməkçisinin təyin olunmasını istəyirdilər.

[...After being assigned as a principal, it was only a week before the classes started. However, the division of lessons was not ready at school. It was challenging because the staff did not welcome me at first, since they wanted the appointment of the assistant principal at the school instead of me.]

As for the current difficulties, most of the challenges that she mentioned were the same as what NP1 and another experienced principal said during the interviews. They include unfair or exaggerated grading, working with students coming from socially sensitive families, diversity of administrative tasks, and teachers' classroom management. Additionally, EP1 mentioned that writing lesson plans by teachers is also one of the challenges she faces at school. She said that teachers are not interested in writing a lesson plan. For them, it seems pointless to write it. As a school principal, she wants to see whether they get prepared for classes beforehand.

While comparing the challenges of novice and experienced principals, we found similarities among them. They include guiding teachers on classroom management, unfair or exaggerated grading by teachers, and diversity of administrative tasks. To summarize, Figure 1 shows findings regarding the challenges of novice and experienced principals.

Figure 1. A Comparison Table of Challenges of Novice and Experienced Principals



Insights from Experienced Principals on the Challenges of Novices. We also asked experienced principals about what kind of challenges novice principals share with them. EP2 said that the problems that novices ask mostly related to the principal-teacher relationships. She explained:

...Yeni təyin olunan direktor və müəllimlərdən biri ilə problem yaranmışdı. Müəllim işə gəlmirdi və məktəbdə bəzi problemlər yaradırdı. Gənc direktor tərəddüd etmədən məndən soruşmuşdu ki, sizcə hansı yolu seçməliyəm?

[...One principal was recently appointed and had a problem with one of the teachers. The teacher did not come to work, and he was causing some problems at school. The young principal asked me without hesitation, which way do you think I should choose?]

EP2 pointed out that communication is one of the challenges that novices face:

Yeni direktorlar sualları ilə bağlı mənə müraciət edəndə görürəm ki, ünsiyyət əsas problemlərdən biridir. Bəlkə də gənc olduqları üçündür. Kifayət qədər məlumatlı

olsalar da, ünsiyyət bacarıqlarının olmaması onların liderlik rollarına mənfi təsir göstərə bilər.

[When novice principals approach me regarding their questions, I see that communication is the main problem. Maybe it is because they are young. Although they are knowledgeable enough, lacking communication skills may negatively affect their leadership roles.]

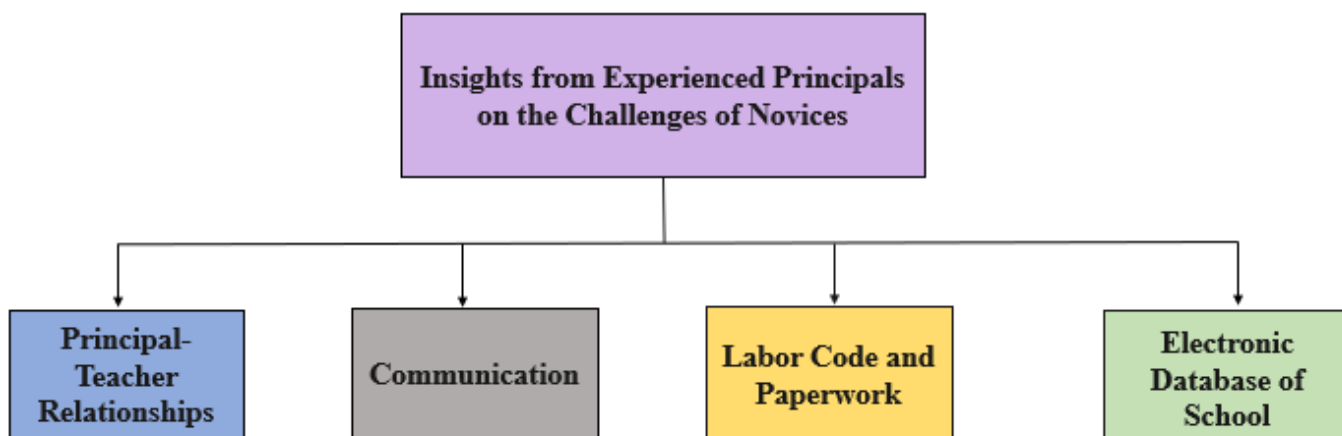
She also stated that novice principals have difficulties regarding labor code and paperwork. The questions directed to her are mostly related to the labor code. She mentioned that novices talk about the situation and ask if they can find a way out of it. The situations they provide are related to students, teachers, staff, and assistant principals. Also, she added that they usually ask questions about paperwork.

According to EP2, novice principals experience difficulties regarding the electronic database of the school (Figure 2):

...Müşahidəmə görə, databaza ilə bağlı problemlər var. Gənc və savadlı insanlar olsalar da, IT bacarıqları çox zəifdir. Hesab edirəm ki, IT bacarıqlarına daha çox üstünlük verilməlidir.

[I observe that there are problems with the database. Their IT skills are very weak, although they are young and educated people. I think that IT skills should be given more priority.]

She also pointed out that the Quality Control Sector of Baku City Education Department requested schools to create their own electronic database one year ago. However, she added that there is no such instruction from the Ministry. According to her, this applies to schools under the Baku City Education Department. As a result, schools have difficulties working with this database.

Figure 2. Insights from Experienced Principals**Theme 3. Suggestions**

At the end of the interviews, novice and experienced principals shared various strategies in countering the challenges. Table 2 illustrates the suggestions provided by principals.

Table 2. Suggestions

Novice Principals	Experienced Principals
<p>1) Individual approach</p> <p><u>Novice Principal 1:</u></p> <p><i>Mən fərdi yanaşmanın tərəfdarıyam. Bütün müəllimlərə və işçilərə fərdi yanaşmaq lazımdır. Müəllimlərlə gündəlik ünsiyyətdə olmaq və onların problemlərini öyrənməyə çalışmaq, tədris və təlim prosesinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi istiqamətində danışıqlar aparmaq lazımdır.</i></p> <p><i>[I am in favor of an individual approach. All teachers and staff should be treated individually. It is necessary to communicate with teachers daily and try to learn their problems, to negotiate on improving the quality of the teaching and learning process.]</i></p>	<p>1) Individual approach in the teaching and learning process</p> <p><u>The Experienced Principal 1:</u></p> <p><i>Hər kəsin fərqli münasibəti və baxışı olduğu üçün direktorlar hamı ilə eyni cür danışa bilməz. Müdir hər kəslə öz fərdi dilində danışmalıdır.</i></p> <p><i>[Since everyone has different attitudes and views, principals cannot talk to everyone in the same way. A principal should talk to everyone in their own, individual language.]</i></p> <p><u>The Experienced Principal 2:</u></p> <p><i>[A successful principal should definitely ensure to approach every single member of the school community individually].</i></p>

<p>2) Ongoing in-service professional development trainings of teachers <u>Novice Principal 2:</u></p> <p><i>Yaxşı olardı ki, müəllimlərin sinif idarəçiliyi kimi akademik bilikləri və bacarıqları təkmilləşdirmək üçün mütəmadi kurslar keçirilsin.</i></p> <p><i>[It would be better if there were regular courses to improve academic knowledge and competencies like classroom management of teachers.]</i></p>	<p>2) Creating transparency at school <u>The Experienced Principal 2:</u></p> <p><i>Direktor müəllimlər, valideynlər və şagirdlərin etimadını qazanmaq üçün məktəbdə şəffaf mühit yaratmalıdır.</i></p> <p><i>[A principal must create a transparent environment at school to gain trust among teachers, parents, and students.]</i></p>
<p>3) Replacing test questions with written tasks in training programs and recruitment exams, such as writing sample letters <u>Novice Principal 1:</u></p> <p><i>Müəllimlər sənədləri düzgün yazmaqda çətinlik çəkirlər. Düşünürəm ki, təlim proqramlarında və ya işə qəbul imtahanlarında test suallarını azaldıb bunun əvəzinə namizədlərdən izahat məktubu, protokol və ya ərizə nümunəsi yazmağı xahiş etmək daha yaxşı olardı.</i></p> <p><i>[Teachers have difficulties in writing documents properly. I think that it would be better to reduce the test questions in the training programs or recruitment exams and instead, ask the candidates to write a sample letter of explanation, a protocol, or an application.]</i></p>	<p>3) Building trust among the school community <u>The Experienced Principal 1:</u></p> <p><i>Məktəb direktoru hətta müəllim və şagirdlərlə birlikdə məktəbdən kənar fəaliyyətlərlə də məşğul olmalıdır. İnanıram ki, möhkəm əlaqələr qurmaq üçün direktor onlarla daim görüşməlidir</i></p> <p><i>[The school principal should even engage in activities outside of the school with teachers and students. I do believe that a principal should meet with them often, as well, to make strong relationships].</i></p>
<p>4) Participation of representatives from the Baku City Education Department in class observations, providing feedback and guiding the principalship process <u>Novice Principal 1:</u></p> <p><i>Mən çox istərdim ki o dəstək mərkəzlərindən nümayəndələr gəlsinlər, dərslərin keçirilməsində iştirak etsinlər, müəllimlərə yöntəmlər desinlər.</i></p> <p><i>[I would like a representative from the support centers to come to the school. Also, I would like them to observe the teaching and learning process at school and provide feedback to teachers.]</i></p>	<p>4) Novice principal mentoring <u>Experienced Principal 2:</u></p> <p><i>Hər yeni başlayan direktora kifayət qədər təcrübəli mentor təyin edilməlidir. Onlar məktəbin gündəlik işlərində yeni direktorlara dəstək ola bilərlər. Hesab edirəm ki, bu baxımdan yeni və təcrübəli direktorlar arasında əməkdaşlıq vacibdir</i></p> <p><i>[Every novice principal should be assigned a mentor who is experienced enough. They can support novice principals with the day-to-day operations of the school. I think collaboration among novice and experienced principals is important in this regard.]</i></p>

Chapter 5: Conclusion

In conclusion, this research study has explored the experiences of novice school principals and their challenges during the initial year of school leadership. More specifically, this study explored the support mechanisms that can be employed to overcome the challenges faced by novice principals. First, the literature review has shown that novice principals have certain challenges during the initial years of school leadership. Second, the study also found that novice principals experience several challenges such as limited preparedness for instructional leadership roles, bureaucracy and lack of authority in decision-making, documentation and reporting, and lastly, diversity of administrative tasks. Lastly, recommendations from study participants in terms of support for novice principals were provided.

Based on the study findings, Guideline for Novice School Principals has been created. The major finding of this study was about novice principals' limited preparedness to instructional leadership. Therefore, in the guideline, we focused on a specific problem related to instructional leadership, which is teachers' classroom management. The guideline provides information about the basics of instructional leadership and training manual as a support strategy for novice principals. The manual includes strategies for effective classroom management, activities, and sample handouts to be used in the training.

Limitations

The limitations of this study are as the following:

- Since the sample size is small, the findings of this study cannot be generalized to the whole population in Azerbaijan.
- The initial decision for sampling strategy was random sampling; however, due to the limited time, we decided to employ convenience sampling.

Chapter 6: End Product. A Guideline for Novice School Principals

Our study aims at understanding the experiences of novice school principals in their educational settings in the first year of school leadership and exploring types of strategies or support mechanisms. We interviewed novice and experienced school principals in order to identify the challenges and needs in the first year of principalship and discover possible strategies and support mechanisms that lead them to overcome the identified challenges. The tools that we used helped us to achieve the goal of our study. Based on our findings, we propose a guideline for novice school principals.

Purpose of the Guideline for Novice School Principals

The guideline is intended to provide novice school principals with an overall understanding of their role as instructional leaders and to give essentials to be effective in instructional leadership. Moreover, according to the findings, one of the common challenges the study participants face is the lack of effective classroom management at their schools, therefore, this guideline also provides a classroom management training program for those principals.

The Content of the Guideline

In the first section of the first chapter, information regarding the main goal and objectives of instructional leadership is introduced. The guideline also provides data about the necessity of instructional leadership in novice principalship and its positive impacts. The list of functions that will lead those principals to achieve success in instructional leadership can be found in this guideline.

In the second section, the needed skills of an effective instructional leader are labeled under the headings of Interpersonal Skills, Planning Skills, Research/Evaluation Skills, and Instructional Observation Skills which align with the possible support mechanisms suggested by interviewed school principals.

In the third section, Instructional Leadership Model proposed by Hallinger (2011) is given (as cited in Hassan et al., 2022). It describes three dimensions and ten functions, as well as the roles and tasks in detail that need to be performed by instructional leaders in schools.

In the first section of the second chapter, the classroom management training program is provided. The section contains the program overview, the agenda, and the session-by-session instructions for the training with the attachment of materials, such as samples of tasks.

In the second section of this chapter, strategies and possible mechanisms regarding promoting effective classroom management among the teaching staff in schools are introduced in Teachers' Training Program on Classroom Management. In the last section, the lesson plan, activities, and task samples are provided to utilize in the training program.

References

- Abbamont, W. G. (2020). *The New Principal's Journey: The Experiences, Challenges, And Supports That Contribute to The Development of An Effective Novice Principal*. United States Code Microform Edition. ProQuest.
- Almeida, F., Faria, d., & Queiros, A. (2017). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9).
[10.5281/zenodo.887089](https://zenodo.org/record/887089)
- Alvoid, L., & Black, L. W. (2014). *The Changing Role of the Principal: How High-Achieving Districts Are Recalibrating School Leadership*. Center for American Congress.
- Arrieta, G. S., & Ancho, I. V. (2020). Ready or not: The experiences of novice academic heads in school leadership. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(5), 78–98. <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.5.5>
- Ashton, B., & Duncan, H. E. (2012). A beginning rural principal's toolkit: A guide for success. *Rural Educator*, 34(1), 1-13.
- Bashir, M., Afzal, M. T., & Azeem, M. (2008). Reliability and validity of qualitative and Operational Research Paradigm. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research*, 4(1), 35. <https://doi.org/10.18187/pjsor.v4i1.59>
- Bayar, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192–199.
<https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040124>
- Beam, A. P., Claxton, R. L., & Smith, S. J. (2016). Challenges for Novice School Leaders: Facing Today's Issues in School Administration. *Faculty Publications and Presentations*, 233.

- Brauckmann, S., Thiel, F., Kuper, H., Tarkian, J., & Schwarz, A. (2015). No time to manage? The trade-off between relevant tasks and actual priorities of school leaders in Germany. *International Journal of Educational Management, 29*(6), 749–765.
- Breakspear, S., Peterson, A., Alfadala, A., Khair, M. S. (2017). Developing agile leaders of learning: School leadership policy for dynamic times. Qatar: World Innovation Summit for Education (WISE).
- Brill, S. B. (2006). Using reflective storytelling and narrative analysis to understand and promote professional development in novice school leaders. Doctoral dissertation. Retrieved from ProQuest Information and Learning.
- Brock, B. L., & Grady, M. L. (2012). *The daily practices of successful principals*. Corwin.
- Brown, P., F. (2006). Preparing principals for today's demands. *Phi Delta Kappan, 87*(2), 525–526. Comparative Educational Leadership Lab (n.d.). Retrieved October 26, from <http://globalleadershipineducation.com/azerbaijan/>
- Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research & Practice, 2*(14), 1-10.
- Claxton, L. R., & Smith, J. S. (2014). Challenges for Novice Principals: Facing 21st-Century Issues in School Administration. School of Education, Liberty University.
- Corrigan, J., & Merry, M. (2022). Principal leadership in a time of change. *Frontiers in Education, 7*. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.897620>
- Creswell, J. W. (2012). Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Creswell, J.W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2015). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research.

- Cruickshank, V. (2017) The Influence of School Leadership on Student Outcomes. *Open Journal of Social Sciences*, 5, 115-123.
- Dare, P. S., & Saleem, A. (2022, January). Principal leadership role in response to the pandemic impact on school process. *Frontiers*. Retrieved November 12, 2022, from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.943442/full>
- Day, C., & Sammons, P. (2014). *Successful school leadership*. Reading: Education Development Trust.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2). pp. 221-258.
- Donley, J., Detrich, R., States, J., & Keyworth, (2020). *Leadership Models*. Oakland, CA: The Wing Institute. <https://www.winginstitute.org/quality-leadership-leadership-models>
- Drosos, D., Chalikias, M., Skordoulis, M., & Mandalenaki, M. (2016). The Role of Information Technology and Knowledge Management in Higher Education. *In Proceedings of 2nd International Conference on Lifelong Education and Leadership for All (ICLEL 2016)*, pp. 395-403. Liepaja.
- Erol, E., & Altunay, E. (2022). Opinions of school principals on the school process in the COVID-19 pandemic in Turkey. *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(2). <https://doi.org/10.30828/real.1070087>
- Fitzsimons, J. T. (2019). *Facing the challenges: How principals can survive and thrive in today's schools*. Rowman & Littlefield.
- Ford, D. (2022). The Role of Middle and High School Principals During the COVID-19 Pandemic: A Phenomenological Study. *Electronic Theses and Dissertations*.

- Hallinger, P., & Huber, S. (2012). School leadership that makes a difference: international perspectives, *School Effectiveness and School Improvement. An International Journal of Research, Policy, and Practice*. <http://dx.doi.org/10.1080/09243453.2012.681508>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19–School Leadership in Disruptive Times, Vol. 40.
- Hassan, R., Boon, Y., Ahmad, J., & Tahir, M. L. (2022). Instructional Leadership Practices: Exploring Malaysia Primary Principals Strategies. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2069–2088.
- Holmes, K., Clement, J., & Albright, J. (2013). The complex task of leading educational change in schools. *School Leadership & Management*, 33(3), 270-283.
- Kazimzade, E. (2017). School Principalship Developments in Azerbaijan: Challenges of Professional Development of School Leaders vs. Managers. *Network of Education Policy Centers*.
- Kellough, R. D., & Hill, P. (2015). *Understanding the role of today's school principal: A Primer for bridging theory to practice*. Rowman & Littlefield.
- Kilinch, A. C., & Gumush, S. (2020). What do we know about novice school principals? A systematic review of existing international literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 54–75.
<https://doi.org/10.1177/1741143219898483>
- Kim, H., Sefcik, J.S., & Bradway, C. (2017). Characteristics of Qualitative Descriptive Studies: A Systematic Review. *Research in Nursing & Health*, 40(1), 23-42.
- Kondakci, Y., Orucu, D., Oguz, E., & Beycioglu, K. (2019). Large-scale change and survival of school principals in Turkey. *Journal of Educational Administration and History*, 51(4), 301–315. <https://doi.org/10.1080/00220620.2019.1574724>

- Korumaz, M. (2016). Invisible barriers: The loneliness of school principals at Turkish Elementary Schools. *South African Journal of Education*, 36(4).
<https://doi.org/10.15700/saje.v36n4a1302>
- Lee, H., & Li, M. (2015). Principal Leadership and Its Link to the Development of School Teacher Culture and Teaching Effectiveness: A Case Study of an Award-Winning Teaching Team at an Elementary School. *International Journal of Education Policy and Leadership*.
- Lee-Piggott, R. (2014). Being ‘The Principal’: One Beginning Principal’s Practices, Challenges, and Feelings. *The Nottingham Jubilee Press*.
- Lee-Piggott, R. (2016). New Principals’ Leadership and School Culture. Doctoral thesis. The University of Nottingham.
- Leithwood, K., & Seashore-Louis K. (2012). Linking Leadership to Student Learning. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Liljenberg, M., & Andersson, K. (2019). Novice principals’ attitudes toward support on their leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 23, 567–584.
- McCormack, B., Baecher, L. H., & Cuenca, A. (2019). University-Based Teacher Supervisors: Their Voices, Their Dilemmas. *Journal of Educational Supervision*, 2(1).
<https://doi.org/10.31045/jes.2.1.2>
- Medford, J. A., & Brown, T. (2022). Newly appointed principals' challenges in learning and adjusting to school culture. *Heliyon*, 8(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10542>
- Merriam, S.B., & Tisdell, E.J. (2016). Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. JohnWiler & Sons. 4th ed.
- Ministry of Science and Education. (n.d.) Retrieved October 25, 2022, from
<https://www.miq.edu.az/direktorlar/faq>

- Mukhtarova, A. (2013). Early School Leadership Challenges in Kazakhstani Educational Management. *CBU International Conference on Integration and Innovation in Science and Education*.
- Mwita, K. (2022). Strengths and weaknesses of qualitative research in social science studies. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(6), 618–625. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1920>
- O’Sullivan, K. (2018). Critical Factors in English Teachers’ Professional Development in China – A Case Study. *European Journal of Language and Literature*.
- Parveen, K., Phuc, B. Q., Shafiq, M. & Wei, T. X. (2021). Identifying the Administrative Challenges Encountered by the Principals in Low-Performing Public Secondary Schools of Faisalabad District, Pakistan. *International Journal of Humanities and Innovation (IJHI)*, 4(1), pp. 5-16.
- Pechota, D, & Scott, D. (2021). The Changing Role of School Leaders. Education Commission of States.
- Rahman, A. R., Tahir, L. M., Anis, S. N., & Ali, M. F. (2020). Exploring challenges in practicing instructional leadership: Insights from senior secondary principals. *Universal Journal of Educational Research*, 8(11), 83–96. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082310>
- Ringel, J. S., Gates, S. M., Ghosh-Dastidar, B., Brown, A., & Chung, C. (2004). Career paths of school administrators in Illinois: Insights from an analysis of state data. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Saidun, R., Tahir, M. L., & Musah, M. B. (2015). Problems faced by novice principals in Malaysia: An exploration study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s3p562>

- Sarmurzin, Y., Menlibekova, G., & Orynbekova, A. (2022). "I feel abandoned": Exploring school principals' professional development in Kazakhstan. *The Asia-Pacific Education Researcher*. <https://doi.org/10.1007/s40299-022-00682-1>
- Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R., & Brown, B. L. (2014). Comparing the Effects of Instructional and Transformational Leadership on Student Achievement: Implications for Practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 42, 445-459.
- Shega, S., & Tarekegne, W. M. (2018). The Practice of Secondary Schools Principals in Curriculum Implementation in East Harereghe Zone. *International Online Journal of Educational Sciences*.
- Shoho, A. R., & Barnett, B. G. (2010). The realities of new principals: Challenges, joys, and sorrows. *Journal of School Leadership*, 20, 561–596.
- Sincar, M. (2013). Challenges school principals face in the context of technology leadership. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), 1273–1284.
- Spillane, J. P., & Lee, L. C. (2014). Novice school principals' sense of ultimate responsibility: Problems of Practice in Transitioning to the Principal's Office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431–465. <https://doi.org/10.1177/0013161x13505290>
- Spillane, J. P., Harris, A., Jones, M., & Mertz, K. (2015). Opportunities and challenges for taking a distributed perspective: Novice School Principals' emerging sense of their new position. *British Educational Research Journal*, 41(6), 1068–1085.
<https://doi.org/10.1002/berj.3166>
- Tahir, L. M., Samah, N. A., Hamzah, M. H., Abdullah, A. H., Ali, M. F., & Mohd Yusof, S. (2021). Initial challenges and possible useful countering strategies: Perspectives from Malaysian novice principals. *SAGE Open*, 11(1), 215824402110000.
<https://doi.org/10.1177/21582440211000052>

The State Strategy on the Development of Education in the Republic of Azerbaijan (2013).

Baku: Republic of Azerbaijan.

e-qanun.az/framework/29145

Tirri, K., Eisenschmidt, E., Poom-Valickis, K., & Kuusisto, E. (2021). Current challenges in school leadership in Estonia and Finland: A multiple-case study among exemplary principals. *Education Research International*, 2021, 1–11.

<https://doi.org/10.1155/2021/8855927>

Tournier, B., Chimier, C., Childress, D., & Raudonyte, I. (2019). Teacher career reforms: Learning from experience. Paris: IIEP-UNESCO.

Tullu, M. S., & Karande, S. (2020). Peer reviewing an original research paper. *Journal of Postgraduate Medicine*, 66(1), 1. https://doi.org/10.4103/jpgm.jpgm_492_19

Turkoglu, M. E., & Cansoy, R. (2020). School principals' opinions on the meaning and sources of workload. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(1), 177-191. <https://doi.org/10.33200/ijcer.657994>

Uysal, S. & Sarier, Y. (2018). Meta-analysis of school leadership effects on student achievement in USA and Turkey. *Cypriot Journal of Educational Science*. 13(4), 590–603. <https://doi.org/10.18844/cjes>

Viloria, M. L., Palau, G., & Montalvo, J. (2019). “Novice Principals’ Transformational and Transactional Leadership Practices”. *Journal of Educational Leadership in Action*, 6(1).

Wieczorek, D., & Manard, C. (2018). Instructional leadership challenges and practices of novice principals in rural schools. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2), 1-21.

Zhao, Y. (2020). COVID-19 as a catalyst for educational change. *Prospects* 49, 29–33.

Appendix A

Semi-structured interviews for novice principals (estimated duration: 50-60 minutes).

1. Please briefly introduce yourself (gender, age, etc). (*Qısaca özüünüzü təqdim edin.*)
2. What is your educational background? (*Təhsiliniz haqqında məlumat verə bilərsinizmi?*)
3. How long have you worked as a principal in this school? (*Siz bu məktəbdə nə qədər müddətdir direktor işləyirsiniz?*)
4. What did you do before becoming a school principal? (*Direktor olmazdan öncə nə işlə məşğul idiniz?*)
5. Have you participated in the preparation program before getting appointed to school principal position? If yes, which institution provided this program? (*Direktor təyin olunmadan öncə məktəb idarəetməsi üzrə hər hansısa bir təlim proqramının iştirakçısı olmusunuzmu? Əgər olubsa, bu təlim hansı təşkilat tərəfindən təşkil olunmuşdur?*)
6. Are you also a subject teacher? If yes, what subject? Do you currently have a teaching load, meaning that you are teaching at the moment? If yes, how many hours per week? Does teaching interfere with your duties and responsibilities of principalship? (*Siz eyni zamanda fənn müəllimisinizmi? Əgər belədirsə, hansı fənn üzrə? Hazırda dərs deyirsiniz? Elədirsə, neçə saat? Müəllimlik sizin direktorluq vəzifə və öhdəliklərinizə mane olurmu?*)
7. Why did you decide to be a school principal? What were the goals you set for yourself coming to this school as a principal? What goals have you achieved? What remains to be achieved? (*Niyə məktəb direktoru olmağa qərar verdiniz? Bu məktəbə direktor təyin olunduqda hansı hədəfləriniz var idi? Hansı məqsədlərə nail olmusunuz? Hələ ki nail olmadığınız məqsədlər hansılardır?*)

8. Could you please provide some information about your experiences as a novice principal in your current school? (*Yeni məktəb direktoru kimi, hal-hazırki işlədiyiniz məktəblə əlaqədar təcrübələrinizi bizimlə bölüşə bilərsinizmi?*)
9. Have you ever faced any difficult situations in this school? If yes, could you please elaborate on this? (*Məktəbdə hər hansısa mürəkkəb situasiyalar ilə üzləşmişinizmi? Əgər üzləşmişinizsə, bu barədə ətraflı məlumat verə bilərsinizmi?*)
10. What is the most challenging part of school principalship? Could you please provide any examples? (*Sizcə, məktəb idarəetməsinin ən böyük çətinlikləri nələrdir? Zəhmət olmasa, bir neçə nümunə sadalayardınız.*)
11. What strategies are you using to overcome these challenges? How effective were those strategies? (*Bu çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün hansı strategiyalardan istifadə edirsiniz? Bu strategiyalar nə dərəcədə effektivdir?*)
12. Have you received any support in your school principalship experience? If yes, what kind of support have you received? (*Məktəb idarəetməsində ətrafdan hər hansısa bir dəstək almısınızmi? Əgər almısınızsa, bu dəstək nə kimi məsələlərlə bağlı olub?*)
13. What kind of support would you like to get in the early stages of school leadership? (*Məktəb direktorluğunuzun ilk dövrlərində nə kimi dəstək almaq istərdiniz?*)
14. What would you suggest for preparation programs that might assist future school leaders to be prepared for such challenges? (*Gələcəkdə təyin ediləcək məktəb direktorlarının bundan öncə sadaladığınız çətinliklərin öhdəsindən asanlıqla gəlmələri üçün, məktəb direktorlarını hazırlayan təlim proqramlarına nə kimi tövsiyələr verərdiniz?*)
15. Are there any questions we did not ask but you would like to be asked? (*Bizim sorumadığımız, lakin soruşmağımızı arzu etdiyiniz hər hansısa bir sual varmı?*)

Appendix B

Semi-structured interviews for experienced principals (*estimated duration: 50-60 minutes*).

1. Please briefly introduce yourself (gender, age, etc). (*Qısaca özünüzi təqdim edin.*)
2. What is your educational background? (*Təhsiliniz haqqında məlumat verə bilərsinizmi?*)
3. How long have you worked as a principal in this school? (*Siz bu məktəbdə nə qədər müddətdir direktor işləyirsiniz?*)
4. Could you please share some experiences from your early years of school principalship? What do you think about the current novice principal experiences? What kind of similarities or differences do you see between these experiences? (*Zəhmət olmasa, məktəb direktorluğunuzun ilk illərindən olan təcrübələrinizi bizimlə bölüşə bilərsinizmi? İndiki məktəb direktorlarının təcrübələri haqqında nə düşünürsünüz? Bu təcrübələr arasında nə kimi oxşarlıqlar və ya fərqliliklər görürsünüz?*)
5. What challenges have you faced while being a novice principal or throughout the years? Could you please give specific examples? (*Məktəb direktorluğunuzun ilk illərində və yaxud illər keçdikcə hansı çətinliklərlə üzləşmişiniz və ya üzləşirsiniz? Zəhmət olmasa konkret nümunələr sadalayınız.*)
6. What strategies did you use to overcome these obstacles? How effective were those strategies? (*Bu çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün hansı strategialardan istifadə etmişiniz? Bu strategiyalar nə dərəcədə effektivdir?*)
7. Are there any support mechanisms provided for school principals? If yes, what do you think about existing support mechanisms? How effective are they? (*Məktəb*

direktorları üçün hər hansısa bir dəstək mexanizmi varmı? Varsa, bu barədə nə düşünürsünüz? Onlar nə dərəcədə effektivdir?)

8. Based on your experience as a principal, what would you suggest about the effective support strategies (either new or existing)? (*Öz təcrübələrinizə əsaslanaraq, mövcud və ya yeni yarana biləcək effektiv dəstək strategiyalarına nələri tövsiyə edərdiniz?*)
9. Are there any questions we did not ask but you would like to be asked? (*Bizim sorumadığımız, lakin soruşmağımızı arzu etdiyiniz hər hansısa bir sual varmı?*)

Appendix C

Interview Consent Form

Participant's name: _____

Researchers' names: Dilara Mammadova, Dunya Ahmadova, and Jamila Hajiyeva

Research title: The Experiences of Novice Principals in the Context of Baku Public Schools

Purpose of the study: The purpose of this study is to understand the experiences of novice school principals in their educational settings in the initial stage of school leadership.

- I agree to voluntarily participate in this study.
- I understand that I can withdraw my participation in this research at any time and refuse to answer any questions.
- I acknowledge that I will not receive any payment for participating in this research.
- I agree that my interview will be audio-recorded.
- I confirm that the interview will last approximately 50-60 minutes.
- I understand the data collected from this interview will be used only for data analysis purposes and will not be shared with 3rd parties.
- I understand that the personal information I provide will be maintained confidential and my identity will remain anonymous.

I have read the consent form carefully and agree to participate in this research by signing this document.

Participant Name	Date	Signature
Researcher Name	Date	Signature

Appendix C

Müsahibə Razılıq Forması

İştirakçının adı: _____

Tədqiqatçıların adı: Dilarə Məmmədova, Dünya Əhmədova, Cəmilə Hacıyeva

Tədqiqat başlığı: Bakı Dövlət Məktəblərində Yeni Başlayan Direktorların Təcrübələri

Tədqiqatın məqsədi: Bu tədqiqatın məqsədi, yeni direktorların məktəb idarəetməsinin ilkin mərhələsindəki təcrübələrini anlamaqdır.

- Mən bu tədqiqatda könüllü iştirak etməyə razıyam.
- Mən, istənilən vaxt bu tədqiqatda iştirakımı geri götürə və istənilən suala cavab verməkdən imtina edə bilərəm.
- Bu tədqiqatda iştirak etdiyim üçün heç bir ödəniş almayacağam.
- Mənim müsahibəmin audio yazıya (səs yazısına) alınması ilə razıyam.
- Müsahibənin 50-60 dəqiqə davam edəcəyini təsdiq edirəm.
- Mən başa düşürəm ki, bu müsahibədən alınan məlumatlar yalnız həmin məlumatların təhlili məqsədləri üçün istifadə olunacaq və 3-cü tərəflərlə paylaşılmayacaq.
- Təqdim etdiyim şəxsi məlumatlar məxfi saxlanılacaq və adım anonim qalacaq.

Mən razılıq formasını diqqətlə oxudum və bu sənədi imzalamaqla bu tədqiqatda iştirak edəcəyimə razılıq verirəm.

_____	_____	_____
İştirakçının adı	Tarix	İmza
_____	_____	_____
Tədqiqatçının adı	Tarix	İmza

Yeni Təyin Olunan Məktəb Direktorları Üçün Təlimat

Müəlliflər:

*Cəmilə Hacıyeva
Dilarə Məmmədova
Dünya Əhmədova*

Aprel 2023

Tədqiqatın Mövzusu: Bakı Şəhəri Dövlət Ümumtəhsil Müəssisələrinə Yeni Təyin Olunan Məktəb Direktorlarının Təcrübələri

Tədqiqatın məqsədi, Bakı şəhər dövlət ümumtəhsil müəssisələrində yeni təyin olunmuş direktorların təcrübələrini anlamaq və onlara dəstək strategiyalarını tədqiq etmək idi. Tədqiqat suallarımıza cavab tapmaq üçün yeni təyin edilmiş məktəb direktorları, həmçinin də təcrübəli məktəb rəhbərləri ilə müsahibələr keçirdik. Tədqiqatın əsas nəticəsi, yeni təyin olunmuş direktorların pedaqoji liderlik roluna hazırlıqlarının məhdudluğu idi. Bu təlimat, tədqiqat iştirakçıları tərəfindən müəyyən edilmiş spesifik bir problemlə əlaqəlidir ki, bu da müəllimlərin sinfi idarəetməsi məsələsidir.

Təlimat iki hissədən ibarətdir. Təlimatın birinci hissəsində, məktəbdə pedaqoji liderliyin əsasları və önəmi haqqında məlumat müzakirə edilir. İkinci hissədə, sinfin səmərəli idarəedilməsi ilə bağlı yeni təyin olunan direktorlar üçün təlim proqramı təqdim edirik.

Mündəricat

Təlimatın Məqsədi.....	4
Giriş.....	4
Pedaqoji Liderlik nə deməkdir?.....	5
Pedaqoji Liderlik niyə vacibdir?.....	5
Pedaqoji Lider Kimdir.....	6
Pedaqoji Liderlik Bacarıqları.....	7
Pedaqoji Liderlik Modeli.....	8
Sinifin Səmərəli İdarə edilməsi üzrə Təlim Proqramı.....	10
İcmal.....	11
Treyning Təlimatı.....	12
Ədəbiyyat.....	23

Təlimatın Məqsədi

Bu təlimat yeni təyin edilmiş məktəb direktorları üçün nəzərdə tutulmuşdur. Təlimat yeni direktorlara pedaqoji liderliyin (*instructional leadership*) rolu haqqında ilkin anlayışları təqdim edir. Məktəblərdə pedaqoji liderlik təcrübələrini dəstəkləmək üçün tələb olunan bilik və bacarıqlar haqqında məlumatlılıq olmalıdır. Beləliklə, bu təlimat yeni təyin edilmiş məktəb direktorlarını effektiv pedaqoji lider olmanın əsasları ilə tanış edir.

Giriş

Məktəb direktoru, təlim-tədris prosesinin səmərəli təşkili və məktəbin inkişafında mühüm rol oynayır (Aureada, 2021). Məktəb rəhbərinin iştirakı və dəstəyi olmadan məktəbdə inkişaf əldə edilə bilməz. Bir çox tədqiqatlara əsasən, məktəb direktoru məktəblərdə dəyişiklik və yenilikləri həyata keçirməyə ehtiyac olduğunu müəyyən əsas şəxsdir. Məktəb direktorunun əsas vəzifələrindən biri, müəllim məmnunluğunun davamlılığını təmin etmək və şagirdlərin nailiyyətlərini artırmaqdır (Mestry, 2017). Müəllimin dəstəkverici, bilikli və motivasiyaedici liderə ehtiyacı var.

Müəllim heyəti və şagirdlər üçün aydın bir vizyon və hədəflərin müəyyən edilməsi və kommunikasiyası, habelə mentorluq və peşəkar inkişaf vasitəsi ilə müəllimlərin dəstəklənməsinə dair bir model mövcuddur. Bu model - **pedaqoji liderlik** (Carraway & Young, 2014) adlanır.



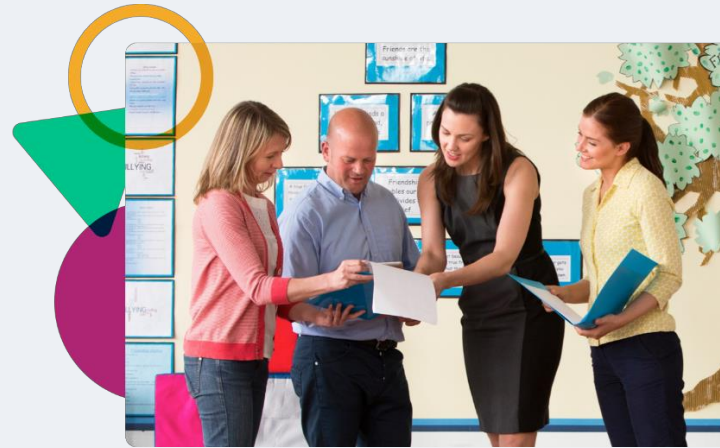
Məktəb liderlərinin vəzifələrini effektiv yerinə yetirə bilmələri üçün pedaqoji liderlik xüsusiyyətlərinə malik olmalarına ehtiyac duyulur (Chikwanda və başqaları, 2020).

Pedaqoji Liderlik nə deməkdir?

Pedaqoji Liderlik (Instructional Leadership) məktəb vizyonunu və missiyasını müəyyən etməkdə, müəllimləri həvəsləndirməkdə, ruhlandırmaqda və gücləndirməkdə, təlim-tədris prosesini təkmilləşdirməkdə və şagirdlər üçün müsbət öyrənmə mühitini təşviq etməkdə direktorlara faydalı olan idarəetmə formasıdır (Şava et, 2021). Bu model ilk dəfə 1980-ci illərdə meydana gəlmiş və uğurlu liderlik haqqında qlobal düşüncələrə təsir etmişdir. Leithwood'a (1994) görə, pedaqoji liderliyin məqsədi sinifdə tədris prosesinə nəzarət, heyətin inkişafı, kouçinq və müəllimlərin təcrübəsinə və düşüncəsinə təsir göstərən vasitələrin köməyi ilə tədrisi davamlı olaraq təkmilləşdirməkdir. Debevoise (1984) bir pedaqoji liderin yerinə yetirməli olduğu vəzifələri təsvir edir: (1) məktəbin missiya və məqsədlərini müəyyənləşdirmək, (2) öyrənmə üçün lazımı resursları təmin etmək, (3) müəllimləri istiqamətləndirərək heyətin inkişafını koordinasiya etmək, və (4) müəllimlərin öz aralarında, eləcə də rəhbər-müəllim arasında kollektiv münasibətlər yaratmaq. Bənzər şəkildə, Fullan (1991) pedaqoji liderliyi qarşılıqlı əməkdaşlıq forması kimi izah edir. Hansı ki, burada, direktor müəllimlərlə məktəbi formalaşdırmaq üçün ortaq hədəflər, peşəkar inkişaf imkanları, müəllimlərin öhdəliyi və şagird öyrənməsi ilə əlaqəli məsələlərdə birgə əməkdaşlıq edir (Mestry, 2017).

Pedaqoji Liderlik niyə vacibdir?

Pedaqoji liderlik, məktəbin inkişafında əhəmiyyətli rol oynayır (Sabeena və Muthaiah, 2017). Ədəbiyyatda məktəb direktorlarının pedaqoji liderlik bacarıqlarının əhəmiyyətindən bəhs edilsə də, əslində bu bacarıqlar nadir hallarda tətbiq olunur. Beisiegel və başqalarının (2018) görüşünə görə, pedaqoji liderliyin mühüm aspektlərindən biri, çətinlik çəkən müəllim və tələbələrə müəyyən etmək və onları təkmilləşdirmək üçün dəstəkləməkdir. Tədqiqatçılar bildirirlər ki, mütəmadi rəylərin verilməsi və dərs dinləmələri öyrənməyə dolayı yolla təsir göstərir və tədrisin keyfiyyətini artırır. Bundan əlavə, keyfiyyətli təlim-tədrisin yerinə yetirilməsi üçün, pedaqoji liderlik, məktəbin inzibati idarəçiliyinə əlavə olaraq müəllim-şagird əməkdaşlığını da dəstəkləyir.



Pedaqoji lider kimdir?



- Məktəbin vizyonunu və missiyasını müəyyən edir
- Məktəbin hədəflərini aydın şəkildə çatdırır
- Təlim-tədris prosesi üçün əlverişli əməkdaşlıq, dəstəkləyici və pozitiv mühit formalaşdırır
- Effektiv müşahidələr aparır
- Müəllimləri təlimatlandıraraq istiqamətləndirir
- Müəllimləri öz tədris təcrübələrini təkmilləşdirməyə həvəsləndirir
- İnnovativ təlim metodlarını təqdim edir
- Müəllimləri peşəkar inkişafa təşvik edir və dəstəkləyir
- Müəllimlərə kouçinq və mentorluq edir

Pedaqoji Liderlik Bacarıqları

Jenkins (2009)

1) Interpersonal Skills Şəxsiyyətlərarası Bacarıqlar



- Dürüslük
- Güvən
- Motivasiya
- Empatiya
- Səlahiyyət vermə
- Ünsiyyət
- Əməkdaşlıq
- Özünə inam

2) Planning Skills Planlaşdırma Bacarıqları



- Strateji planlaşdırma
- Zamanın idarə edilməsi

3) Research/Evaluation Skills Tədqiqat/Qiymətləndirmə Bacarıqları



- Tədris proqramlarının kritik təhlil edilməsi
- Məktəbdəki problemlərin müəyyən edilməsi
- Müəllim effektivliyinin qiymətləndirilməsi
- Şagird nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi

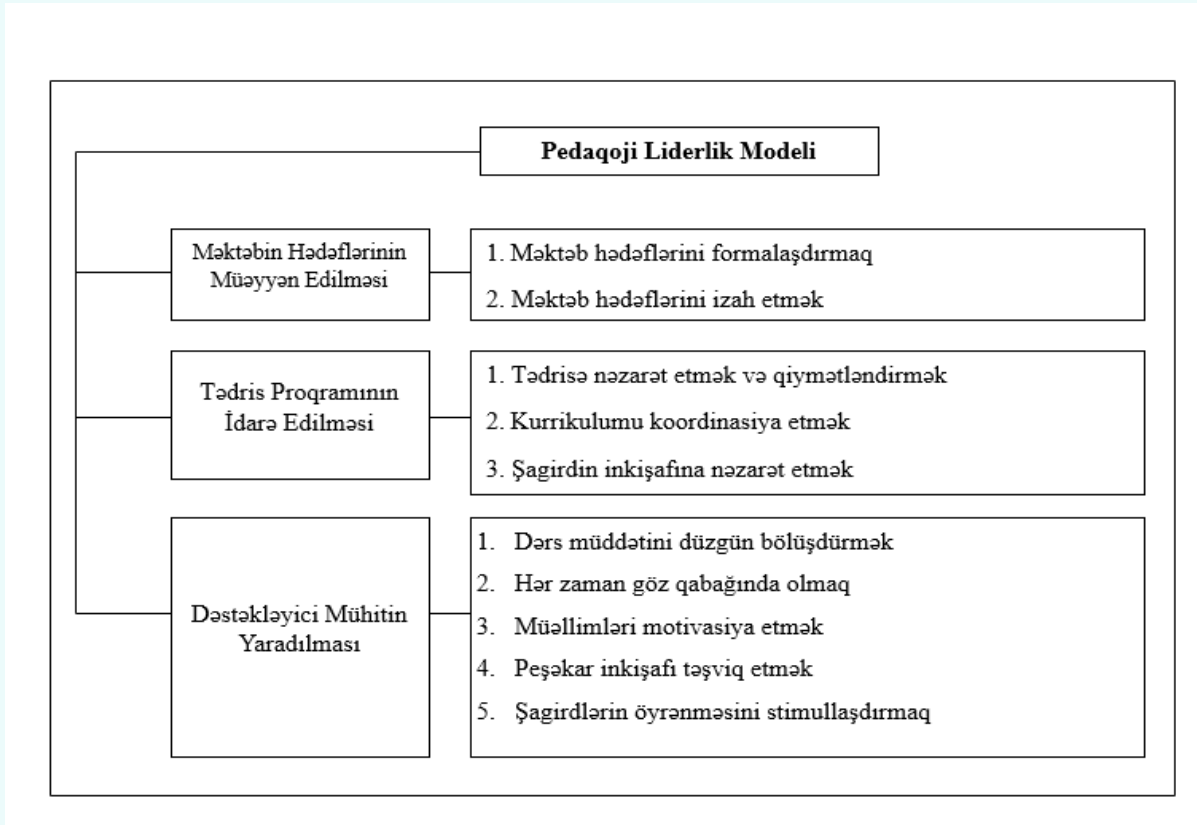
4) Instructional Observation Skills Pedaqoji Müşahidə Bacarıqları



- Tədris prosesini nəzarət altında istiqamətləndirmək
- Müntəzəm olaraq rəsmi müşahidələr aparmaq
- Effektiv rəylərin bildirilməsi

Pedaqoji Liderlik Modeli (Hallinger, 2011)

Hallinger (2011) məktəb direktorlarının pedaqoji liderliyinin səviyyəsini qiymətləndirmək üçün üç istiqamət və on funksiyadan ibarət model təklif etmişdir (Hassan və digərləri, 2022). Bu model, məktəbdə pedaqoji liderlərin yerinə yetirməli olduğu rol və vəzifələri aydın şəkildə təsvir edir.



Pedaqoji Liderlik Modeli (Hallinger, 2011)

1. Məktəbin Hədəflərinin Müəyyən Edilməsi



Birinci istiqamət **məktəbin hədəflərini formalaşdırmaq və izah etmək** iki funksiyadan ibarətdir. Bu istiqamət vasitəsilə məktəb direktorlarının əsas vəzifəsi məktəb hədəflərini müəyyən etmək və bu hədəflərin ölçülə bilən və aydın olmasını təmin etməkdir. Məktəb rəhbərləri bu hədəfləri aydınlaşdırmalı və məktəbin müəllim, şagird və digər üzvləri ilə bölüşməlidir. Bu da həmin hədəflərə nail olmaq üçün onlardan asanlıqla dəstək almağa imkan yaradır. Hədəflər məktəbin məlumat lövhələrində nümayiş etdirilməlidir ki, hər kəs məktəbin hədəflərindən məlumatlı olsun. Bundan əlavə, müəyyən edilmiş hədəflər hər bir müəllim tərəfindən öz vəzifələrini yerinə yetirərkən prioritet olaraq qəbul edilməlidir. Məktəb rəhbəri məktəb hədəflərinin həyata keçirilməsində rol-model (nümunə) olmalıdır.

2. Tədris Proqramının İdarə Edilməsi



İkinci istiqamət məktəbin əsas funksiyaları olan kurikulum və tədris məsələlərinə diqqət yetirir. İlk olaraq, Hallingerin (2011) bildirdiyinə görə, məktəb rəhbəri məktəb hədəflərinin təlim-tədris prosesində əks etdirilməsi və həyata keçirilməsini təmin etmək üçün **tədrisə nəzarət etməli və onu qiymətləndirməlidir**. İkincisi, təlim məqsədlərinin öyrənmə ilə uyğun olmasını təmin etmək üçün **kurikulum məktəb direktorları tərəfindən koordinasiya edilməlidir**. Üçüncüsü, məktəb direktorları şagirdlərin akademik inkişafı ilə bağlı müəllimlərlə davamlı müzakirələr aparmaq, rəy bildirmək və şagird nailiyyətlərinin yaxşılaşdırılması yolu ilə **şagirdin inkişafına nəzarət etməlidirlər** (Hassan et al., 2022).


3. Dəstəkləyici Mühitin Yaradılması



Üçüncü istiqamət özündə beş funksiyayı cəmləşdirən modelin ən geniş istiqamətidir:

- Dərs vaxtının düzgün istifadə etmək
- Hər zaman göz qabağında olmaq
- Müəllimləri motivasiya etmək
- Peşəkar inkişafı təşviq etmək
- Şagirdlərin öyrənməsini stimullaşdırmaq (Hassan et al., 2022).

Bütün bu funksiyalar məktəb mühitindən, situasiyasından və məktəbin mədəniyyətdən asılı olaraq həyata keçirilə bilər. Bununla belə, bu funksiyalar müəllimlərin, şagirdlərin və məktəbin özünün təkmilləşdirilməsi məqsədini daşıyır. Ümumiyyətlə, bu funksiyalar pedaqoji liderliyinin inkişaf etdirilməsinə nail olmaq üçün həyata keçirilməlidir (Hassan et al., 2022).

- Qeyd edilmiş modelin pedaqoji liderliyin funksiyalarından biri hesab edilən peşəkar inkişafı təklif etdiyini nəzərə alaraq, müəllimlər üçün “Sinfin Səmərəli İdarəedilməsi” adlı üç günlük təlim proqramı hazırladıq. Bu təlim proqramı müəllimlərin peşəkar inkişafını dəstəkləmək üçün bundan istifadə edə biləcək yeni təyin edilmiş direktorlar üçün hazırlanmışdır. (Növbəti səhifə) 

Sinfin Səmərəli İdarəedilməsi üzrə Təlim Proqramı

İcmal

Sinfin idarəedilməsi pozitiv öyrənmə mühiti yaratmaq və tədrisin keyfiyyətini artırmaq üçün mühim rol oynayır. Üç sessiyadan ibarət olan bu təlim proqramı müəllimlərin sinfi effektiv idarə etmələrini dəstəkləmək məqsədi ilə tərtib edilmişdir. Bu sessiyalarda iştirak etməklə, müəllimlər əsas sinif idarəetmə strategiyaları və bacarıqları ilə tanış olacaqlar.

Bu təlimin sonunda müəllimlər aşağıdakı bilik və bacarıqlara yiyələnəcəklər:

- Sinfin idarəedilməsi terminini müəyyənləşdirəcək və əsas anlayışlarla tanış olacaqlar;
- Şagirdlərin sinifdəki davranış pozuntularının səbəblərini sadalayacaqlar;
- Sinfin idarəedilməsi üçün lazım olan qabaqlayıcı tədbirləri müəyyən edəcək və şagirdlərin təlim-tədris prosesinə cəlb edilməsi strategiyalarını öyrənəcəklər

Təlim Kimlər Üçündür?

- Şagirdlərin diqqətini dərəcə cəmləşdirmək və onların dərəcə marağının artırılması üçün strategiyalar axtaran müəllimlər üçün.
- Sinfin effektiv idarəedilməsinin yollarını axtaran müəllimlər üçün.

Bu proqram üç sessiyadan ibarətdir. Proqram haqqında ümumi məlumat aşağıdakı cədvəldə verilmişdir.

Sessiya	Məzmun	Müddət
Sessiya 1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Giriş (təlimin məzmunu və gözləntilər) ➤ İlkin fikir və rəylər ➤ İnteraktiv tapşırıqlar (<i>BİBÖ Cədvəli, kiçik qruplarla iş, və qrup müzakirələri</i>) 	1 saat
Sessiya 2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mövzu: Sinif İdarəetməsinin Əsasları ➤ Sinif idarəetməsinin vacibliyi ➤ Səmərəli sinif idarəedilməsinin əsas strategiyaları ➤ Praktiki tapşırıqlar / Ev tapşırığı 	1 saat
Sessiya 3	<p>Yekun Qruplarla iş Ev tapşırığının təqdimatları BİBÖ Cədvəli İştirakçıların təlim haqqında fikir və rəyləri</p>	1 saat

Treyning Təlimatı

Sessiya 1

- **Təlimin açılışı / Giriş** – Sessiya iştirakçıları salamlamaqla başlayır. Daha sonra təlimin məzmunu, məqsədi və gözləntilər barədə iştirakçılara məlumat verilir. **(5 dəqiqə)**
- **İlkin fikir və rəylər** – Sessiyanın bu hissəsində təlimçi iştirakçılara sinif idarədilməsi ilə bağlı suallar yönəldərək, onların bu buradə ilkin fikirlərini almış olacaq. Suallar belə ola bilər:
 - **Sinfin idarədilməsi haqqında nələri bilirsiniz?**
 - **Bu təlimdə sinfin idarədilməsi haqqında daha nələri bilmək istərdiniz?**

Tapşırıq 1: (25 dəqiqə)

BİBO Cədvəli - **B** (Bilirəm), **İB** – (İstəyirəm Bilim), **Ö** – (Öyrəndim) iştirakçılara təqdim olunacaq. Müəllimlər kiçik qruplar şəklində bu tapşırığı yerinə yetirəcəklər. Cədvəlin ilk iki hissəsini müzakirə etmək və doldurmaq üçün iştirakçılara 15 dəqiqə vaxt veriləcək. Qruplar iş vərəqlərində (Aleksandrit vərəqlər) BİBÖ cədvəlini çəkir və ilk iki xanasını tamamlayırlar. Sonra hər qrup öz işlərini iştirakçılara təqdim edəcəklər. Daha sonra, təlimçi cədvəlin üçüncü bölməsinin (Ö - öyrəndim) sonuncu sessiyada doldurulacağı barədə məlumat verəcək.

Cədvəlin nümunəsi aşağıdakı kimidir:

BİBÖ Cədvəli nümunəsi

Bilirəm	Bilmək istəyirəm	Öyrəndim

Tapşırıq 2: Təlimçi bütün auditoriyadan sinfin idarədilməsində öz siniflərində sınaqları/ən təsirli olacağını düşündükləri ilk 5 yolu sadalamağı xahiş edir (fərdi düşünmə vaxtı üçün 2 dəqiqə və ümumi müzakirə üçün 10 dəqiqə vaxt verilir). **(12 dəqiqə)**

Qeyd: Təlimçi bu fəaliyyəti daha interaktiv şəkildə həyata keçirmək üçün onlayn proqram – Mentimeterdən (<https://www.menti.com/>) istifadə edə bilər. Əvvəlcə təlimçi kodu müəllimlərlə paylaşır ki, onlar mobil telefonları vasitəsilə proqrama qoşula bilsinlər. Kod daxil etməklə müəllimlər proqrama qoşulur və cavablarını yazırlar. Cavablar göndərildikcə hər bir cavab ekranda görünəcək və cavablar üzərindən müzakirə davam etdiriləcək. *(Qeyd edək ki, bunun üçün müəllimlərin internetə çıxışı, təlim keçirilən sinif otağında/zalda ağıllı lövhə/proyektor olmalıdır. Əks təqdirdə təlimçi müzakirəni şifahi şəkildə apara bilər. Bunun üçün müəllimlərin səslandırdiyi cavablar təlimçi tərəfindən lövhədə yazılır və müzakirə aparılır)*

Tapşırıq 3: Kiçik qruplarla iş (10 dəqiqə): Təlimçi iştirakçıları 3-4 nəfərlik kiçik qruplara ayırır. Tapşırıq üçün nəzərdə tutulan təlimatları səslandırır və qrup müzakirəsi üçün 5 dəqiqə vaxt verir. Vaxt tamam olduqda hər qrupdan 1 nəfər qrupdaxili müzakirələri bütün auditoriya ilə bölüşür **(5 dəq).**

- Təsəvvür edin ki, siz həmkarınızın dərslərini müşahidə edirsiniz. Sizcə sinfin səmərəli idarə edildiyinin 3 ən yaxşı göstəricisi nələr ola bilər?

Sonda, təlimçi iştirakçıların sessiya boyunca müzakirədən əldə etdiyi nəticələri ümumiləşdirərək müəllimlərin öz təcrübələri əsasında paylaşıqları strategiyaları ümumiləşdirir. **(5 dəq)**

Təlimin sonunda 5 dəqiqə əlavə suallar üçün vaxt nəzərdə tutulur.

Sessiya 2

Bu sessiya sinif idarədilməsinin əsasları ilə bağlı mövzunun keçirilməsi ilə başlayır. Təlimçi mövzu barədə təqdimat edir (15 dəqiqə)

MÜHAZİRƏ 1-ci hissə

❖ Sessiya Mövzusu: Sinif İdarədilməsinin Əsasları

Sinif İdarədilməsi Nədir?

- Sinif idarəsi təlim-tədris prosesinin əsas elementidir.
- Müəllimlərin sinifdə baş verənlərə nəzarət etmək yolu ilə şagird öyrənməsini idarəetmə üsuludur.
- Effektiv öyrənmə üçün sinif otağının nizamlı şəkildə təşkil edilməsidir.
- Yaxşı sinif idarədilməsi nizam-intizamla bağlı problemləri azaldır.
- Effektiv sinif idarədilməsi müəllimlərin üzləşdiyi problemlərdən biridir.
- Pozitiv öyrənmə mühitinin müəllim tərəfindən təşkil edilməsidir.

❖ Sinif İdarəetməsi Nə Üçün Lazımdır?

- Pozitiv öyrənmə mühitini yaratmaq üçün müəllimlər yeni strategiyalar öyrənməlidirlər və ya bildikləri strategiyaları təkmilləşdirməlidirlər.
- **Nümunə:**
 - problemi olan şagirdi necə dinləmək olar?
 - Şagirdləri dərəcəyə cəlb etmək üçün sinifdə partaları necə təşkil etmək olar?
 - Şagirdlərə necə təlimatlandırmaq olar?
- Sinif idarəetməsi şagirdin öyrənmə qabiliyyətinə təsir edir və müəllimləri əlverişli öyrənmə mühitində effektiv fəaliyyət göstərməyə həvəsləndirir.

❖ Şagirdlərin davranış pozuntularına nə səbəb ola bilər?

Fəaliyyət: *Qrup müzakirəsi.* Təlimçi müəhazirəyə başlamazdan öncə qruplara yuxarıda qeyd olunan sualı yönəldir. İştirakçılar davranış pozuntularına səbəb ola biləcək faktorları müzakirə edirlər (5 dəqiqə)

MÜHAZİRƏ 2-ci hissə

1) Şagird

- *Təlim fəaliyyətlərinin cansıxıcı olması*

Əgər şagird dərəcə prosesini maraqlı hesab etmirsə, o, diqqətini dərəcə cəmləməyəcək, əksinə, ona maraqlı olan və ya xoş gələn başqa fəaliyyətə yönələcəkdir.

- *Fənnə marağın olmaması*

Bəzi şagirdlər tədris edilən bir sıra fənnlərə maraq göstərmirlər. Şagird mövzunun ona aidiyyəti olmadığını düşünə bilər və ya bu mövzunu başa düşməkdə çətinlik çəkə bilər. Bütün bunlar şagirdin dərstdə pis davranışlarına səbəb ola bilər.

- *Özünə diqqət cəlb etmək.*

Şagird hər kəsin diqqətini özünə çəkmək üçün qəsdən neqativ hərəkətlər edə bilər. Məsələn, başqalarını ələ salmaq və ya dərslə zamanı mövzudan kənar danışmaq, başqalarının onlara diqqət yetirməsi üçün edilən yanlış şagird davranışdır.

- *Sınıf mühiti*

Sınıf otağı pozitiv öyrənmə mühitini təşviq etməyən şəkildə qurula bilər. Sınıf qaydaları, oturacaqların düzülüşü, işıqlandırma kimi elementlər - bütün bunlar şagirdlərin sinifə cəlb edilməsinə təsir göstərə bilər.

2) Müəllim

Şagirdin davranışında müəllimin emosiyaları mühüm rol oynayır. Tədqiqatlar göstərir ki, məyusluq və qəzəb kimi mənfi emosiyalar şagirdlərin davranış pozuntuları və ya nizam-intizamın olmaması ilə əlaqələndirilir. Bundan əlavə, müəllimin xarakteristikası şagird davranışına təsir edən amillərdən biridir.

3) Cəmiyyət

- *Sosial Rol*

Şagirdlər yaşından və sosial təcrübəsindən asılı olaraq, ətrafdakıların davranışlarını təqlid etməyə meyilli ola bilərlər. Məsələn, onların zorakılığa (bullinq), aqressiv davranışlara məruz qalması və ya müşahidə etməsi sinifdə də bu kimi davranışların həyata keçirilməsinə səbəb ola bilər.

- *Valideynin təsiri*

Evdə valideyn nəzarətinin olmaması ümumi problemlərdən biridir. Valideynlərin təhsilin vacibliyinə münasibəti övladlarına da təsir edir. Valideynlər oxumağın vacibliyini dəstəkləməsələr, övladlarının da təhsilə marağı olmayacaq.

Sinifin Səmərəli İdarə Olunması Üçün Strategiyalar

Böyük beşlik müəllimlərin sinif idarəciliyində müntəzəm olaraq öyrənməli və tətbiq etməli olduğu tədqiqata əsaslanan texnikadır (Greenberg və digərləri, 2014).

1. Ümumi qaydalar:

Şagirdlərlə birlikdə ilk dərslə günündə sinif qaydaları toplusunu yaratmaq və hər kəsin bu qaydalara əməl etməsi barədə ümumi razılığa gəlmək.

Bu qaydaları daima şagirdlərin göz önündə tutmaq və eləcə də onların bu qaydalara riayət etməsini təmin etmək üçün onları çap edib, sinif otaqlarının divarlarında nümayiş etdirmək məqsədəuyğundur.

Nümunələr:

- Müəllimlərə və digər şagirdlərə, onların fikirlərinə hər zaman hörmətlə yanaşın
- Dərsə hər gün hazırlıqlı gəlin
- Müəllim diqqətlə qulaq asın
- Sinfi təmiz saxlayın
- Sinfə vaxtında gəlin
- Dərsə gələrkən bütün lazımı dərs vəsaitlərinizi (dəftər, kitab, gündəlik, qeydlər və s.) və əşyalarınızı (məsələn; diyircəkli qələm, adi qələm, pozan, xətkəş və s.) gətirdiyinizdən əmin olun.

2. Rutin qaydalar:

- Şagirdlərə *ev tapşırığını təqdim etmək, sinifə vaxtında gəlmək, dərsə hazırlaşmaq və qruplarda işləmək* kimi vəziyyətlərdə necə hərəkət etmələri ilə bağlı qaydalar, prosedurlar və təlimatların öyrədilməsi.

- Dərs vaxtının düzgün istifadə edilməsi.

3. Tərifləmək / Mükafatlandırmaq

Müsbət davranışı təşviq etmək üçün şagirdlərin nailiyyətlərini tərifləmək və mükafatlandırmaq.

4. Davranış pozuntusu

Davranış pozuntularının müvafiq nəticələrinin müəyyən edilməsi və nəticələrin müntəzəm tətbiqi (məsələn; dərsdən sonra şagirdin əlavə saxlanması, valideynlə görüş və s.).

5. Dərsə cəlb etmə

Şagirdlərin diqqətini dərsə cəlb etmək və şagirdlərin dərsdə iştirakını aktivləşdirmək üçün dərslərin maraqlı planlanlaşdırılması/ təşkili.

- Bütün şagirdləri dərsə cəlb edin;
- Təhlükəsiz mühit yaradın;
- Şagirdlərlə dostluq münasibətləri qurun.

Faydalı Strategiyalar

- ✓ Öz davranışınızla şagirdlərinizə nümunə olun. Dərsə vaxtında başlayıb, vaxtında da bitirməyə çalışın. Bununla şagirdləri sinif otağına gecikmədən daxil olmağa alışdırmış olacaqsınız dərslərin vaxtını düzgün istifadə etməyi aşılacaq.
- ✓ Şagirdləri dərsə cəlb etmək üçün sinif otağını yenidən təşkil edin (məsələn, qrup işləri üçün masaların qruplaşdırılması).

- ✓ Şagirdləri daim motivasiya edin.
- ✓ Sınıf qaydalarını daim xatırladın və davranış pozuntularının qarşısını almaq üçün şagirdlərə dərs mövzusu ilə bağlı suallar yönəldin.
- ✓ Dərsin müəyyən mərhələlərində istifadə edə biləcəyiniz təsvirlərdən (ikonalar, şəkillər, visual işarələr) istifadə etmək məqsədəuyğundur. Məsələn; fərdi iş zamanı səssizlik işarəsinin şəklini lövhədə asa bilərsiz və s.
- ✓ Dərs izahına başlamadan öncə bütün şagirdlərin diqqətini mərkəzə (müəllimə) yönəltmək. Məsələn; 3 dəfə əl çalmaq və ya zəng səsi səsləndirmək və ya dərs izahına başlayarkən daim istifadə edə biləcəyiniz bir kəlimə seçmək və onu ucadan səsləndirmək.
- ✓ Şagirdlərlə dərsdən kənar vaxtlarda fərdi söhbət aparın, onların ehtiyac, qaygıları və çətinlikləri ilə maraqlanın. Şagirdlərlə səmimi ünsiyyət qurmağa çalışın.
- ✓ Təlim-tədris prosesində uşaqların dərsi anlayıb-anlamadıklarını qəfil sual yönləndirməklə yoxlayın. Bu üsul həmçinin şagirdin diqqətini dərsə yönəltmək üçün də istifadə edilə bilər.
- ✓ Müəllim dərs izah edərkən sinifdə səs-küy olduğu halda müəllimin bir neçə saniyəlik sakit dayanaraq sinfin sakitləşməsinə gözləməsi.
- ✓ Dərsdən kənar mövzuda söhbət edən şagirdlərlə göz təması qurmaq və ya həmin şagirdin yanına yaxınlaşaraq fikrinə davam etmək.
- ✓ Valideynləri öyrənmə prosesinə cəlb edin.

Tapşırıqlar/İş Vərəqləri

İş Vərəqi 1

Qruplarla iş 1.

Sınıfınızda qarşılaşdığınız şagird davranış pozuntusu haqqında partnyorunuzla müzakirə edin. Aşağıdakı cədvəldə qeyd olunan üç başlıq altında şagirdlərin davranış pozuntusu ilə bağlı ən azı 3 amil sadalayın. (Bu tapşırığı yerinə yetirmək üçün 10 dəqiqə vaxt verilir)

Şagirdlə Bağlı Faktorlar	Müəllimlə Bağlı Faktorlar	Cəmiyyətlə Bağlı Faktorlar

İş Vərəqi 2

Qruplarla iş 2.

- ev tapşırığını təqdim etmək
- sinifə gəlmək
- dərsə hazırlaşmaq
- qruplarda işləmək

Yuxarıda, müəllimlərin şagirdlər üçün istifadə edə biləcəyi bəzi rutin qaydalar verilmişdir. Qrup şəklində qeyd olunan rutintlərdən ikisini seçin və bu rutintlərə əlavə etmək istədiyiniz üç detallı yazın. Sinifinizdə etmək istədiyiniz əlavə iki rutin (siyahıda olmayan) barədə məlumat təqdim edin. **(15 dəq+ 5 dəq təqdimat üçün)**

Rutin 1

1.

2.

3.

Rutin 2

1.

2.

3.

Sinifinizdə etmək istədiyiniz iki rutin qayda haqqında yazın

1.

2.

Ev Tapşırığı İş Vərəqi 3

Bu fərdi ev tapşırığıdır. Son keçdiyiniz dərslərdən biri haqqında fikirləşin və müşahidə etdiyiniz bir və ya bir neçə şagird davranış pozuntularını müəyyən edin. Bu davranış pozuntularının qarşısını almaq üçün istifadə etmək istədiyiniz aşağıdakı strategiyaların (**Böyük Beşlik və ya digər faydalı strategiyalar**) hərəsindən azı iki strategiyayı seçin. Seçdiyiniz strategiyayı əsaslandırın. Son sessiyada işinizi bütün auditoriyaya təqdim edəcəksiniz. Strategiyalar aşağıda verilmişdir:



Faydalı Strategiyalar

- ✓ Öz davranışınızla şagirdlərinizə nümunə olun. Dərsə vaxtında başlayıb, vaxtında da bitirməyə çalışın. Bununla şagirdləri sinif otağına gecikmədən daxil olmağa alışdırmış olacaqsınız dərslərin vaxtını düzgün istifadə etməyi aşılayacaqsınız.
- ✓ Şagirdləri dərsə cəlb etmək üçün sinif otağını yenidən təşkil edin (məsələn, qrup işləri üçün masaların qruplaşdırılması).
- ✓ Şagirdləri daim motivasiya edin.
- ✓ Sinif qaydalarını daim xatırladın və davranış pozuntularının qarşısını almaq üçün şagirdlərə dərs mövzusu ilə bağlı suallar yönəldin.
- ✓ Dərsin müəyyən mərhələlərində istifadə edə biləcəyiniz təsvirlərdən (ikonalar, şəkillər, visual işarələr) istifadə etmək məqsədəuyğundur. Məsələn; fərdi iş zamanı səssizlik işarəsinin şəklini lövhədə asa bilərsiz və s.
- ✓ Dərs izahına başlamadan öncə bütün şagirdlərin diqqətini mərkəzə (müəllimə) yönəltmək. Məsələn; 3 dəfə əl çalmaq və ya zəng səsi səsləndirmək və ya dərs izahına başlayarkən daim istifadə edə biləcəyiniz bir kəlimə seçmək və onu ucadan səsləndirmək.

- ✓ Şagirdlərlə fərdi söhbət aparın, onların ehtiyac, qayğıları və çətinlikləri ilə maraqlanın. Şagirdlərlə səmimi ünsiyyət qurun.
- ✓ Təlim-tədris prosesində uşaqların dərsi anlayıb-anlamadıqlarını qəfil sual yönləndirməklə yoxlayın. Bu üsul həmçinin şagirdin diqqətini dərsə yönəltmək üçün də istifadə edilə bilər.
- ✓ Müəllim dərs izah edərkən sinifdə səs-küy olduğu halda müəllimin bir neçə saniyəlik sakit dayanaraq sinfin sakitləşməsinə gözləməsi.
- ✓ Dərsdən kənar mövzuda söhbət edən şagirdlərlə göz təması qurmaq və ya həmin şagirdin yanına yaxınlaşaraq fikrinə davam etmək.
- ✓ Valideynləri öyrənmə prosesinə cəlb edin.

Təlimin sonunda 5 dəqiqə əlavə suallar üçün vaxt nəzərdə tutulur.

Sessiya 3

1) **Yekun/Keçirilən mövzularla bağlı ümumi sual-cavab sessiyası (5-10 dəqiqə)**

2) **Tapşırıq. Ümumi qrup müzakirə mövzusu (15 dəqiqə):**

Şagird davranış pozuntusu təsvir edilmiş problem situasiyanın həlli üçün hansı strategiyalardan istifadə edərdiniz?

Qruplarla iş. Təlimçi iştirakçılara öz təcrübələrində sinif idarəetməsi ilə bağlı **üzləşdikləri problem situasiyalardan nümunə** gətirməyi təklif edir. Bir neçə iştirakçının nümunələri dinlənildikdən sonra auditoriya dörd qrupa bölünür və hər bir qrup müzakirə zamanı müəllimlərin səsləndirdiyi bir problem situasiyanın həlli üçün hansı **strategiyalardan** istifadə edəcəklərini müzakirə edirlər.

3) **İştirakçıların təqdimatları (hər biri 3 dəqiqə olmaqla)/Təlimçinin və digər iştirakçıların rəyləri.**

Qeyd: bu mərhələ üçün ümumi vaxt təlimdə iştirak edəcək qrupların sayından asılı olaraq dəyişə bilər.

4) **Qrup işi: BİBÖ cədvəlinin son xanasının (Öyrəndim xanası) yazılması**

Təlimçi iştirakçıların ilk sessiyada işlədikləri BİBÖ cədvəlini qruplara təqdim edərək Öyrəndim xanasını tamamlamaları üçün qruplara **5 dəqiqə** vaxt verir və sonda hər bir qrup BİBÖ cədvəli ümumi auditoriyaya təqdim edirlər. **(5 dəqiqə)**

5) **İştirakçıların təlim proqramı haqqında düşüncələri və rəyləri.**

Bu təlimin təqdimatını aşağıda tapa bilərsiniz (iconun üzərinə 2 dəfə klikləyin):



Sinfin Səmərali
İdarəedilməsi üzrə T.

İştirakçı Rəyi

Cavablandırmaq üçün (✓) qoyun.

Təlimin Məzmunu	Tamamilə razıyam	Razıyam	Kafi	Narazıyam	Tamamilə narazıyam
Təlim sinif idarəetməsi ilə bağlı kifayət qədər məlumat verdi					
İstifadə olunan materiallar kifayət qədər idi					
Sinfin səmərəli idarə edilməsi ilə bağlı öyrədilən strategiyalardan öz dərslərimdə istifadə edə bilərəm					
Təlimin müddəti yetərli idi					
Təlim gözləntilərimi qarşıladı					

Əlavə şərhlər:

Ədəbiyyat

Aureada, J. U. (2021). The Instructional Leadership Practices of School Heads. *International Journal of Educational Management and Development Studies*, 2(2), pp. 75 - 89.

Beisiegel, M., Mitchell, R., & Hill, H. C. (2018). The Design of Video-Based Professional Development: An Exploratory Experiment Intended to Identify Effective Features. *Journal of Teacher Education*, 69(1), 69–89. <https://doi.org/10.1177/0022487117705096>

Chikwanda, T. R., Masaiti, G., & Banda, D. (2020). Instructional leadership style and its influence on the creation of conducive teaching and learning environment in Colleges of Education in Zambia. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Education*, 7(7). <https://doi.org/10.20431/2349-0381.0707011>

Greenberg, J., Putman, H., & Walsh, K. (2014). Training our future teachers: Classroom management. National Council on Teacher Quality.

Hassan, R., Boon, Y., Ahmad, J., & Tahir, M. L. (2022). Instructional Leadership Practices: Exploring Malaysia Primary Principals Strategies. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 2069–2088.

Jenkins, B. (2009). What it takes to be an instructional leader. Andersen Ross.

Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498–518. <https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>

Mestry, R. (2017). Principals' perspectives and experiences of their instructional leadership function to enhance learner achievement in public schools. *Journal of Education*, 69, 258-280.

Sabeena, P. S., & Muthaiah, N. (2017). Principal Instructional Leadership: A Key for School Improvement. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(5), 2597-2599.

Shamnadh, M., & Anzari, A. (2019). Misbehavior of School Students in Classrooms - Main Causes and Effective Strategies to Manage It. *International Journal of Scientific Development and Research (IJS DR)*, 4(3).

Shava, G. N., Heystek, J., & Chasara, T. (2021). Instructional leadership: Its role in Sustaining School Improvement in south african schools. *International Journal of Social Learning (IJS L)*, 1(2), 117–133. <https://doi.org/10.47134/ijsl.v1i2.51>

Təlimatda İstifadə olunan Şəkillər

Mənbə: Freepik/rudzhan https://www.freepik.com/premium-vector/presentation-office_29127004.htm#page=2&query=instructional%20leadership&position=12&from_view=search&track=ais

Mənbə: Schooley (2023). <https://www.businessnewsdaily.com/15835-leadership-development-goals.html>

Mənbə: <https://betterlesson.com/professional-development/instructional-leadership/>