

# THE MANAGERIAL ROLE OF THE INTERIM DIRECTOR IN THE PROCESS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF A STATE EDUCATIONAL INSTITUTION

**MKHITAR GASPARYAN**

Armenian State University of Economics  
Department of Management, PhD researcher  
*mkhitargasparyan98@gmail.com*

**DOI:10.54503/2579-2903-2024.2-134**

## **Abstract**

The development program is an exemplary strategic document, the planning and effective application of which, in accordance with the fundamental principles of programmatic and targeted approaches, ensures the stable operation and progress of a given institution.

The main hypothesis put forward for this study was that in recent years, in particular, as a result of the introduction of a new management model from January 1, 2023, the number of public general education institutions of the Republic of Armenia in which the interim director has been managing for a long time has increased.

This article analyzes the extended interim position's possible negative impact on the process of sustainable development of the institution, as well as its contribution to a sense of instability and uncertainty, which leads to a decrease in the managerial role.

In this context, the importance of striving for stability in each system was also emphasized, which is a condition and a starting point for progressive development. It was emphasized in the work that, on the other hand, a reasonable time period may be required during which the system reaches equilibrium, and with the introduction of appropriate mechanisms, it can be useful, as well as a stage in facilitating the preparation of a strategic school development plan.

The analysis is mainly based on statistical data provided by the Ministry of Education, Science, Culture, and Sports of the Republic of Armenia, the administrations of the Governors of the Republic of Armenia, and the Yerevan Municipality for the period 2019–2023.

The article also presents linear and functional organizational management mechanisms and the possibilities of their use in the school system: Based on the study, recommendations were presented regarding the management mission of the interim director in the process of strategic development of a state educational institution.

Based on the study, recommendations are presented regarding the interim director's management mission in the strategic development of a state educational institution.

**Keywords and phrases:** Development program, educational institution, school, director, acting director, management, management mechanisms.

## **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РОЛЬ ВРЕМЕННО ИСПОЛНЯЮЩЕГО ОБЯЗАННОСТИ ДИРЕКТОРА В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**МХИТАР ГАСПАРЯН**

Государственный экономический университет Армении,  
соискатель кафедры менеджмента,  
*mkhitargasparyan98@gmail.com*

### **Аннотация**

Программа развития является образцовым стратегическим документом, планирование и эффективное применение которого в соответствии с основополагающими принципами программного и целевого подходов позволяет обеспечить стабильную деятельность и прогресс данного учреждения.

Основная гипотеза, выдвинутая для исследования, заключалась в том, что в последние годы, в частности, в результате внедрения новой модели управления с 1 января 2023 года, увеличилось количество государственных общеобразовательных учебных заведений Республики Армения, в которых длительное время управление осуществляется временно исполняющим обязанности директора. В данной статье проанализировано возможное негативное влияние длительного пребывания последнего в указанной должности на процессе устойчивого развития учреждения, в том числе ощущение нестабильности и неопределенности, что приводит к снижению управленческой роли. В этом контексте также была подчеркнута важность стремления каждой системы к стабильности, что является условием и отправной точкой для прогрессивного развития.

В работе было подчеркнуто, что, с другой стороны, может потребоваться разумный временной период, в течение которого система достигает равновесия, и при внедрении соответствующих механизмов он может быть полезен, являясь также этапом содействия подготовке стратегического плана развития школы.

Анализ большей частью основан на статистических данных, предоставленных Министерством образования, науки, культуры и спорта РА, администрациями губернаторов РА и мэрией Еревана за период 2019–2023 гг.

В статье также были представлены линейные и функциональные организационные механизмы управления и возможности их задействования в

школьной системе. На основе исследования были представлены рекомендации относительно управленческой миссии временно исполняющего обязанности директора в процессе стратегического развития государственного общеобразовательного учреждения.

На основе исследования были представлены рекомендации относительно управленческой миссии временно исполняющего обязанности директора в процессе стратегического развития государственного общеобразовательного учреждения.

**Ключевые слова и словосочетания:** программа развития, учебное заведение, школа, директор, временно исполняющий обязанности, менеджмент, механизмы управления.

## ՏՆՕՐԵՆԻ ԺԱՄԱՆԱԿԱՎՈՐ ՊԱՇՏՈՆԱԿԱՏԱՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ԴԵՐԸ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՆՐԱԿՐԹԱԿԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱԿԱՆ ՀԱՍՏԱՏՈՒԹՅԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՅՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՈՒՄ

### ՄԽԻԹԱՐ ԳԱՍՊԱՐՅԱՆ

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի  
կառավարման ամբիոնի հայցորդ  
*mkhitargaspanyan98@gmail.com*

### Համառոտագիր

Զարգացման ծրագիրն այն ռազմավարական օրինակելի փաստաթուղթն է, որի ծրագրային և նպատակային մոտեցումների հիմնարար սկզբունքներին համապատասխան պլանավորվում և արդյունավետ կիրառմամբ հնարավոր է դառնում ապահովել տվյալ հաստատության կայուն գործունեությունն ու առաջընթացը:

Հետազոտության համար առաջադրված հիմնական վարկածն այն էր, որ վերջին տարիներին, մասնավորապես՝ կառավարման նոր մոդելի 2023 թվականի հունվարի 1-ից ներդրման հետևանքով աճել է Հայաստանի Հանրապետության պետական հանրակրթական այն ուսումնական հաստատությունների թիվը, որոնցում տեղական ժամանակ կառավարումն իրականացվում է տնօրենի ժամանակավոր պաշտոնակատարների կողմից: Սույն հոդվածում վերլուծվել է հաստատության կայուն զարգացման գործընթացում վերջինիս կողմից տեղական ժամանակ պաշտոնավարելու հնարավոր բացասական ազդեցությունը, այդ թվում՝ անկայունության, անորոշության և անհստակության ընկալումը, որն էլ հանգեցնում է

կառավարչական դերի նվազեցմանը: Այս համատեքստում կարևորվել է նաև այն հանգամանքը, որ յուրաքանչյուր համակարգ ձգտում է կայունության, որը առաջադեմ զարգացման պայման է և սկզբնական:

Աշխատանքում ընդգծվել է, որ ժամանակավոր ողջամիտ շրջանը, մյուս կողմից, կարող է լինել անհրաժեշտ, որի ընթացքում համակարգը հասնում է հավասարակշռության, և համապատասխան մեխանիզմների ներդրման դեպքում այն կարող է լինել օգտակար՝ հանդիսանալով իբրև դպրոցի զարգացման ռազմավարական ծրագրի նախապատրաստման օժանդակող փուլ:

Վերլուծությունն առավելապես հիմնվում է ըստ ենթակայության 2019–2023 թթ. ժամանակահատվածի համար ՀՀ կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարության, ՀՀ մարզպետների աշխատակազմների և Երևանի քաղաքապետարանի տրամադրած անհրաժեշտ վիճակագրական տվյալների վրա:

Հոդվածում ներկայացվել են նաև կառավարման գծային և ֆունկցիոնալ կազմակերպչական մեխանիզմները և դպրոցական համակարգում գործարկման հնարավորությունները:

Հետազոտության հիման վրա ներկայացվել են առաջարկներ՝ պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատության ռազմավարական զարգացման գործընթացում տնօրենի ժամանակավոր պաշտոնակատարի կառավարչական առաքելության վերաբերյալ:

**Բանալի բառեր և բառակապակցություններ.** զարգացման ծրագիր, ուսումնական հաստատություն, դպրոց, տնօրեն, ժամանակավոր պաշտոնակատար, կառավարում, կառավարման մեխանիզմներ:

## Introduction

The challenges of the modern social world call for the implementation of new management approaches in every field. During the period from 2021 to 2022, the sphere of public education in the Republic of Armenia saw the introduction of substantive and systemic reforms based on new school management ideas and principles.

One of the more important reforms is the change in the procedures of appointing a director.

All reforms can present problems during the transitioning process, including negative consequences and certain contradictions, therefore it is important to carry out studies ascertaining and preventing possible risks during the implementation period.

## Theoretical-methodological bases

According to the RA government decision “On amending the February 9, 2023 decision N 181-N of the Government of the Republic of Armenia”, the idea behind transitioning to the new organizational model in RA state institutions of public education is putting substantive responsibility on the director, entailing the creation of a development program for the institution by the latter, which would reveal the extent to which the candidate understands the prospects of the institution’s development and the steps towards improving the quality of education within the institution [1].

The development program is a strategic document synthesizing various structurally, qualitatively and functionally distinct plans, formed and realized according to foundational principles of programmatic and targeted approaches, and serving as a roadmap for the candidate’s five-year term.

After being put into practice by the latter, it provides a basis for the candidate’s certification and reappointment [2].

Considering the aforementioned circumstances, the development program standards ought to guide the candidate towards the correct planning of the school program.

As a management tool, the development program is an exemplary document which by its application ensures the purposefulness, efficiency and coordination of predesignated functions.

It is the foundational document that describes educational needs, adopted policies, infrastructures, human and material resources, and afterwards defines strong and weak points based on the analysis of the school’s situation. Supposedly, the goal must be the regulation of the weaker sides of any given educational institution, which ought to suggest action-driven problem-solving avenues wherein the candidate presents actions complete with schedules, responsibilities, actors and an expected inventory of necessary material and human resources.

All goals and objectives must be risk-assessed, and risk mitigation policies must be outlined.

The purpose of strategic organization in the educational system is to optimize the relationship between traditional and modern approaches by creating the necessary conditions, contributing to the system’s stability, completeness, and its full integration into society [3].

Strategy and the development of strategic programming is currently an important tool when it comes to quality of management. Strategy and planning are inseparably intertwined.

Strategic programming can be regarded as an approach to determining the long-term future of the institution as well as the correct avenue for its development [4].

Strategic programming can be best perceived as the aligning of the organization’s operation with its environment and resource capabilities [5].

Based on the above, it is obvious that managing the institution by means of

a strategic program is a necessary condition, hence it is impossible to attain the director's position without a positively reviewed development program, however, until the vacancy of the institution's director is filled through competition, the institution is governed by the interim director.

The latter fulfils this role without a development program, which, if prolonged, can negatively affect the institution's progress and the quality of educational services provided, as well as reduce the interim director's organizational role in the institution's strategic development.

## **Research methods**

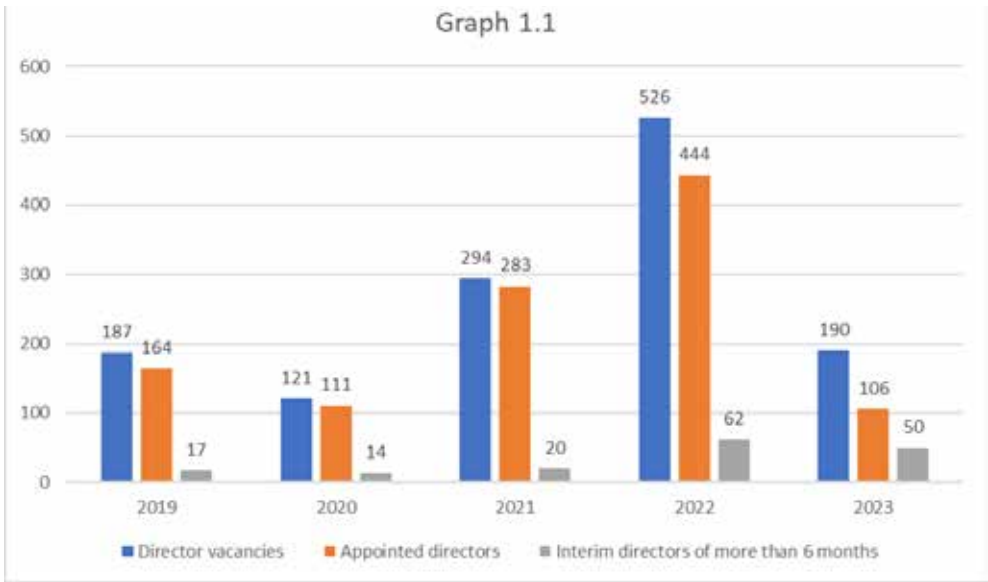
We have carried out surveys on this issue within the RA Ministry of Education, Science, Culture and Sport, the RA marz governors' offices, and the Yerevan Municipality to gather and analyze statistical data for the period from 2019 to 2023.

## **Results**

According to our received statistical data, Graph 1 displays absolute numerical indicators for vacant director positions, appointed directors, and interim directors of more than 6 months between the years 2019 and 2023.

As displayed in Graphs 1.1–1.4, years 2021 and 2022 show a growth trend – the 2022 indicators are more than quadrupled from 2020. However, 2023 represents an interesting situation: while the indicators for director vacancies and appointments stabilize, the indicator for interim directors of more than 6 months continues to remain high.

**Graph 1.1.** Numerical indicators for three positions of the directors



Data for each director position is presented below.

**Graph 1.2.** Numerical indicators for the first position of the directors



As we can see from Graph 1.2, director values vary significantly during the 2019–2023 time period.

This may indicate that director vacancies are related to the management system in such a way that they are most susceptible to influence from the external environment.

This may also explain the jump in the curve in 2022.



**Graph 1.3.** Numerical indicators for the second position of the directors

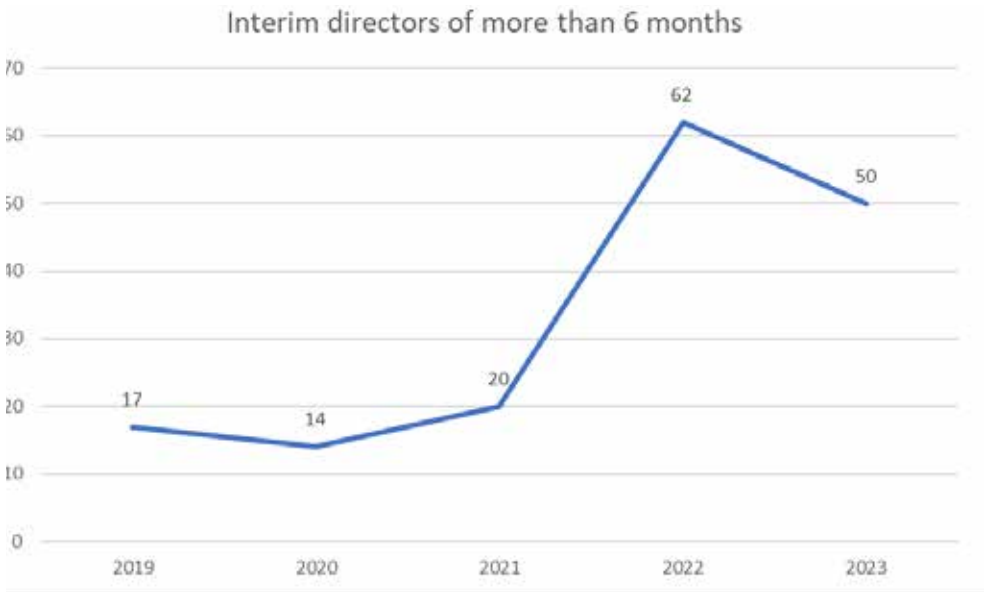


We see approximately the same picture in Graph 1.3.

The position of appointed directors moves along the same curve as that of director vacancies.

During the period under study, the lowest rates are observed in 2020 and 2023.

**Graph 1.4.** Numerical indicators for the third position of the directors



The values for interim directors are slightly different from the first two indicators. Even though 2022 also has the highest indicator here, the values of all other indicators are quite close. Thus, one can observe a slight difference in the indicators for 2019–2021, as well as in the indicators for 2022–2023.

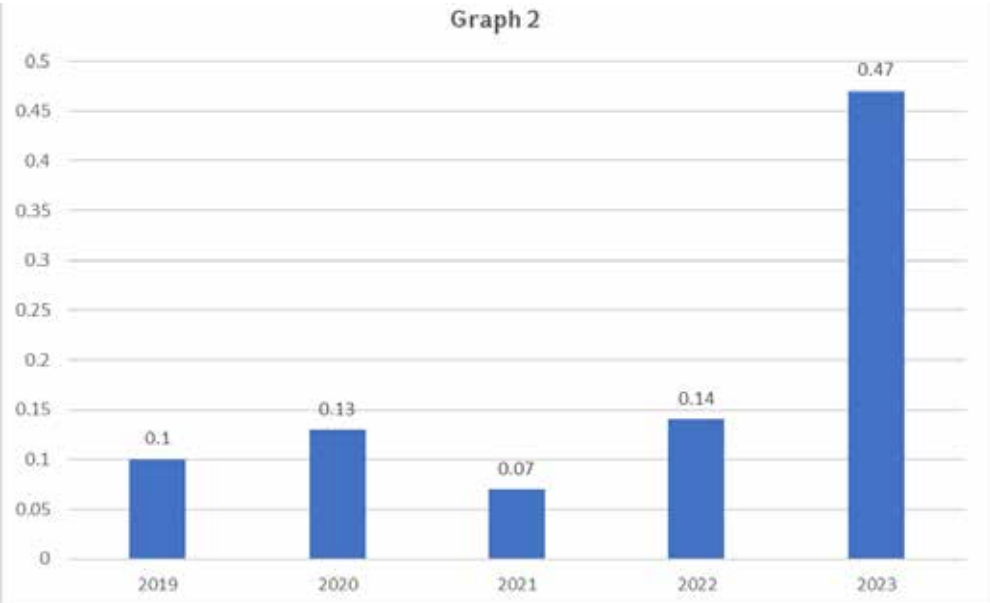
This can be explained by a certain resistance to the position of interim directors, in this case, for more than 6 months, to external changes in the social environment.

Our studies show that the sudden increase during 2022 is most probably tied to the January 1, 2023 implementation of the new organizational model of state public educational institutions, as a result of which a considerable number of directors were terminating their term in order to be reappointed through previous (two-stage) procedures, thus avoiding the extra processes (three-stage) designated by the new model.

In this context we place importance on the analysis of the ratio between the number of interim directors and the number of appointed directors, presented in Graph 2.

Despite the quantitative difference in absolute numerical indicators between the years 2019 and 2022 shown by Graphs 1.1–1.4, it can nevertheless be seen in Graph 2 that the ratio coefficient remains relatively stable ( $\approx 0.1$ ), while the year 2023 displays a sudden increase ( $\approx 0.5$ ). It is clear, then, that a considerable portion of the schools transitioning to the new model are governed by interim directors, or to be more precise, in 2023 a large number of schools continue to operate under interim directors for more than 6 months.

Graph 2. Ratio data



Considering that interim directors manage the institutions without a strategic development program for a prolonged amount of time, it is important to note that this phenomenon has become more prevalent as a result of the 2023 introduction of the new organizational model, which is one of the consequent risks of the latter and is necessary to be prevented.

We think that the status of interim director and the associated term duration is perceived as a temporary phenomenon by society and especially school communities, one which possesses negative connotations of instability, uncertainty and ambiguity. It is additionally concerning that the interim director also experiences a sense of instability on account of not being certain about the duration of the term, all while competitions for the director’s vacancy, which can end the latter’s term, are happening periodically.

Let us note that all systems strive for stability, which is both the starting point and the precondition for progressive development. On the other hand, the temporary period can be necessary for the system to reach equilibrium. It needs to be considered that after the appointment of a director the school once again enters a transitionary period, which also carries instability and variability.

So, our opinion is that there should be an introduction of a mechanism whereby, by defining a reasonable timeframe for the interim director’s term, this term will be perceived not as something negative, but as something necessary and even useful in terms of being a supporting stage for preparing the school’s strategic development plan.

According to a current widespread stereotype, in governing the school

and conceptualizing the strategic programming, the school's director appears as a "lone and heroic leader embodying and understanding the entire process with leadership skills and management abilities" [6].

Such an approach to the organization of an institution corresponds to linear organizational structure, which entails a hierarchic assignment of tasks, i.e. a top-down power structure [7].

This mechanism has become rooted in public consciousness because it represents a simplicity and clarity in mutual connections, enables fast decision-making and efficient coordination, and contributes to single-person management. The composition and realization of the institution's development program by the director is an example of this very mechanism.

The latter's organizational role and image as a full-fledged leader weaken during the interim director's term. These conditions can sprout favorable prerequisites for a functional (collective) organizational model, partially replacing the vertical government with a horizontal one.

Within a functional organizational structure, each branch of the system receives a clearly defined area of authorizations and responsibilities [8, 9].

Such decentralization of the school's organizational system, coupled with the right approaches from the interim director, can additionally activate the collaborative and constructive operation of the institution's organizational, pedagogical, parental and student councils.

Within these conditions, the mentioned bodies carry a greater functional responsibility.

## Conclusion

In conclusion, based on the studies conducted, we propose the following:

1. The issue of the duration of the public educational institution's interim director's term under current legislative configurations necessitates defining a clear timeframe, preferably not exceeding 6 months, since in conditions of uncertainty the school's extended operation without a development program is inappropriate.

2. To evaluate the efficiency of the interim director's performance, it is necessary to develop and introduce certain mechanisms, which will help clear up the purpose of the latter's running, thus contributing the stable development of the institution.

3. It is important that during their term, by means of functional organizational mechanisms, the interim director implement a compound analysis regarding the institution's current status, strong and weak points, traditions and other educational aspects, which will become the basis for a most current development program and help the candidates for the director's vacancy in creating such programs.

## References

1. «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2023 թվականի փետրվարի 9-ի N 181-Ն որոշման մեջ փոփոխություն կատարելու մասին» Հայաստանի Հանրապետության կառավարության որոշման նախագիծ (քննարկվել է 13.07.2023 – 28.07.2023), <https://www.e-draft.am/projects/5984/about>, 08.04.2024 թ.:
2. ՀՀ կրթության, գիտության, մշակույթի և սպորտի նախարարի 2022 թ. դեկտեմբերի 5-ի՝ «Պետական հանրակրթական ուսումնական հաստատության տնօրենի ատեստավորման կարգը սահմանելու մասին» N 76-Ն հրաման (http://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=171309, 08.04.2024 թ.):
3. Дюков В.М., Семонов И.Н., Шайхутдинова Р.В. «Основания для разработки стратегии развития школ» // Муниципальное образование: инновации и эксперимент, №6, 2010, С. 22.
4. Bell L. “Strategic planning and school management: Full of sound and fury, signifying nothing?” // Journal of Educational Administration, August 2002, P. 407–408.
5. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy, Hemel Hempstead, Prentice Hall, 1989, P. 48.
6. Bolman L.G., Deal T.E. Reforming Organisations, artistry, choice and leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1991, P. 331.
7. <https://www.toppr.com/guides/business-management-and-entrepreneurship/organizing/formal-organization-line-organization/>, 12.04.2024 թ.:
8. Баринов В. А. Организационное проектирование: Учебник. – М.: Инфра-М, 2012, С. 63.
9. <https://www.aihr.com/hr-glossary/functional-organizational-structure/> 12.04.2024 թ.:

*The article has been submitted for publication: 27.05.2024*  
*Հոդվածը ներկայացվել է փախգրության. 27.05.2024*  
*Статья представлена к публикации: 27.05.2024*

*The article is sent for review: 03.07.2024*  
*Հոդվածն ուղարկվել է գրախոսության. 03.07.2024*  
*Статья отправлена на рецензию: 03.07.2024*

*The article is accepted for publication: 13.08.2024*  
*Հոդվածն ընդունվել է փախգրության. 13.08.2024*  
*Статья принята к печати: 13.08.2024*