

## КОНЦЕПЦИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

**БАЗАВЛУЦКАЯ Лилия Михайловна**

кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры экономики управления и права  
Профессионально-педагогический институт  
Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет  
г. Челябинск, Россия

*Статья раскрывает проблему низкой способности руководителей образовательных учреждений формировать профессиональный коллектив, рассматривая её через призму концепции ограничений в педагогическом менеджменте.*

**Ключевые слова:** педагогический менеджмент, управленческие ограничения, профессиональный коллектив, наставничество, психологическая безопасность.

Современная система образования развивается в условиях постоянных изменений, реформирования содержания учебных программ, расширения цифровой среды и усложнения запросов со стороны общества и государства. В этих условиях особое значение приобретает качество управления образовательным учреждением, а устойчивость образовательной организации напрямую зависит от того, насколько эффективно руководитель способен формировать и развивать педагогический коллектив. Именно коллектив становится ядром всех изменений; именно он обеспечивает качество учебного процесса, стабильность школы, её способность реагировать на вызовы и внедрять инновации [3].

Концепция ограничений, широко применяемая в менеджменте различных сфер, предлагает рассматривать образовательные учреждения как систему, эффективность которой определяется её самым слабым звеном. Если таким звеном становится способность руководителя формировать коллектив, то все другие элементы системы функционируют с ограниченной эффективностью. Эта логика позволяет не только увидеть глубинные причины проблем, но и выстроить последовательную стратегию их преодоления.

Суть концепции ограничений заключается в том, что развитие любой организации определяется тем фактором, который сильнее других ограничивает её возможности. В промышленности это может быть производственная мощность, в бизнесе – финансовый поток, а в образовании – человеческий ресурс и управленческие компетенции.

Образовательное учреждение, как соци-

альная организация обладает ярко выраженной зависимостью от человеческого фактора. Педагогический коллектив не только выполняет профессиональные обязанности, но и формирует образовательную среду, создаёт атмосферу для воспитания и развития учащихся. Поэтому ограничение, связанное с неспособностью руководителя формировать эффективный коллектив, влияет на всю систему управления: это сказывается на распределении ответственности, характере взаимодействия педагогов, качестве профессиональных коммуникаций и общей результативности учебного процесса.

Педагогический менеджмент предполагает, что руководитель должен не только осуществлять администрирование, но и владеть инструментами формирования команды. В этой роли он становится лидером, фасилитатором, посредником, наставником и стратегом. Если хотя бы одна из этих функций оказывается недостаточно развита, коллектив перестаёт действовать как целостная система. В результате появляется разобщённость, растёт напряжённость, снижается мотивация педагогов и увеличивается сопротивление любым изменениям [1].

Ещё одним признаком управленческого ограничения является снижение уровня доверия. В коллективах, где нет устойчивых командных практик, педагоги начинают опасаться открытого обсуждения проблем, избегают обратной связи, редко проявляют инициативу. Это приводит к ослаблению профессионального диалога и отсутствию совместного поиска решений. Психологическая безопасность, которую учёные считают клю-

чевым фактором эффективной команды, практически исчезает, что тормозит любые инновации [4].

Текущее состояние кадров также становится характерным следствием слабого управленческого воздействия. Молодые специалисты, не получающие поддержки, быстро покидают образовательное учреждение. Опытные педагоги, столкнувшись с отсутствием взаимопонимания или справедливости, ищут более комфортную рабочую среду. В результате коллектив постоянно обновляется, не успевая выстраивать устойчивые связи и формировать совместную культуру.

Педагогический опыт различных регионов демонстрирует, что проблема особенно заметна в малокомплектных школах, где коллективы невелики, а роль руководителя многократно возрастает. В таких школах директор вынужден совмещать функции администратора, методиста, психолога, тьютора и медиатора. Если он не владеет навыками формирования коллектива, педагоги оказываются в условиях неопределённости: часть обязанностей концентрируется на нескольких активных учителях, а остальные оказываются пассивными наблюдателями. Возникают конфликты, неравномерность нагрузки, перегруз отдельных педагогов, отсутствие распределения ответственности и поддерживающей профессиональной среды [2].

Большинство руководителей приходят к управленческой деятельности из педагогики, что обеспечивает хороший профессиональный фундамент, но не формирует управленческих навыков. Педагогический путь редко предполагает освоение технологий командо-

образования, медиативных практик, фасилитации или стратегического управления. Поэтому отсутствие специальных управленческих знаний становится одной из ключевых причин проблемы.

Следующим направлением становится развитие управленческих компетенций руководителя. Практика показывает, что именно освоение навыков фасилитации, коучингового сопровождения, медиативных техник и командного управления позволяет изменить характер взаимодействия в коллективе. Руководитель учится не просто давать указания, а организовывать продуктивный профессиональный диалог, стимулировать инициативу и поддерживать педагогов в сложных ситуациях.

Важную роль играет культура открытой коммуникации. Школы, где руководитель стимулирует практику обсуждения, рефлексии, совместного поиска решений, быстрее преодолевают внутренние ограничения. Такая культура создаёт атмосферу доверия, снижает напряжённость и формирует чувство причастности педагогов к общим задачам [5].

Таким образом, преодоление данного ограничения возможно при условии целенаправленного развития управленческих компетенций руководителя, формирования культуры сотрудничества, создания профессиональных сообществ, внедрения системы наставничества и постоянной диагностики состояния коллектива. В результате школа становится не просто организацией, выполняющей образовательные функции, а целостным профессиональным сообществом, способным адаптироваться к вызовам и обеспечивать высокое качество образования.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Базавлуцкая Л.М. Образовательный менеджмент: учебное пособие. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2020. – 84 с.
2. Базавлуцкая Л.М. Теория управления персоналом: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2019. – 100 с.
3. Качество современного менеджера: формирование, развитие и оценка: монография / Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, И.И. Плужникова, С.А. Изюмникова. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2022. – 352 с.
4. Тюнин А.И. Экономическая безопасность и необходимость осуществления контроля персонала // Безопасность социальной сферы в условиях современной поликультурной России: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 23-24 ноября 2012 г. – Челябинск: Цицеро, 2012. – С. 190-198. – EDN VXHTFJ.
5. Хацкевич В.М. Наставничество в современной школе. – Минск: Научно-практический центр, 2017. – 198 с.

## THE CONCEPT OF CONSTRAINTS IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

**BAZAVLUTSKAIA Liliya Mikhailovna**

Candidate of Sciences in Pedagogy, Associate Professor  
Associate Professor of the Department of Economics, Management, and Law  
Professional Pedagogical Institute  
South Ural State Humanitarian-Pedagogical University  
Chelyabinsk, Russia

*The article addresses the issue of the low ability of educational institution leaders to form a professional team, examining it through the lens of the theory of constraints in educational management.*

**Keywords:** educational management, managerial constraints, professional team, mentorship, psychological safety.