

Правовая компетентность и этикет: формирование гибкой культуры управления в условиях трансформации образования

Алеся Зульфатовна Ситдикова¹✉,
Екатерина Андреевна Яковлева²

^{1,2} ФГБОУ ВО «БГПУ им. М. Акмуллы», Уфа, Россия

¹ alesya.sitdikova@mail.ru✉

² e_yakov@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрено изменение модели управления в образовательной системе — переход от традиционного администрирования к сервисному лидерству, который обусловлен постоянными изменениями запросов общества и растущей самостоятельностью образовательных организаций. Проанализирована правовая компетентность руководителя как цельное качество, в которое входят знание нормативно-правовой базы, умение применять правовые нормы в нестандартных ситуациях, понимание юридических основ работы с персоналом и владение инструментами правового воздействия на организационную культуру. Рассматривается понятие делового этикета, который в сервисной модели управления является не просто внешним атрибутом должности, а становится механизмом реализации правовых и нравственных норм в повседневной практике управления. Также рассмотрены регулятивная, профилактическая, репутационная и интегративная функции делового этикета и специфика его проявления в образовательной среде, которая связана с публичностью деятельности руководителя, работой с несовершеннолетними, взаимодействием с родителями и государственными органами. Новизна исследования состоит в обосновании корреляции между правовой компетентностью и деловым этикетом как основой гибкой управленческой культуры, а также в выявлении механизма «упаковки» правовой нормы в этически корректную форму управленческого решения. Авторы делают вывод о том, что, управленческая деятельность руководителя образовательной организации должна объединять правовую компетентность и этикетную культуру.

Ключевые слова: правовая компетентность, деловой этикет, сервисное лидерство, организационная культура, руководитель образовательной организации, невербальная коммуникация, профессиональная этика, гибкое управление.

Legal competence and etiquette: formation of a flexible management culture in the context of educational transformation

Alesya Z. Sitdikova¹,
Ekaterina A. Yakovleva²

^{1,2} Akmulla Bashkir State Pedagogical University, Ufa, Russia

Abstract. *The article considers the change in the management model in the educational system, the transition from traditional administration to service leadership, which is due to constant changes in the demands of society and the growing independence of educational organizations. The authors have analyzed the legal competence of a manager as an integral quality, which includes knowledge of the regulatory framework, the ability to apply legal norms in non-standard situations, an understanding of the legal foundations of working with staff and possession of tools for legal influence on organizational culture. The concept of business etiquette is considered, which in the service management model is not just an external attribute of the position, but becomes a mechanism for the implementation of legal and moral norms in the daily practice of management. The article also examines the regulatory, preventive, reputational and integrative functions of business etiquette and the specifics of its manifestation in the educational environment, which is associated with the publicity of the leader's activities, work with minors, interaction with parents and government agencies. The novelty of the research lies in substantiating the correlation between legal competence and business etiquette as the basis of a flexible management culture, as well as in identifying the mechanism of "packaging" a legal norm into an ethically correct form of a management decision. The authors conclude that the managerial activity of the head of an educational organization should combine legal competence and etiquette culture.*

Keywords: *legal competence, business etiquette, service leadership, organizational culture, head of an educational organization, non-verbal communication, professional ethics, flexible management.*

Система образования сегодня меняется стремительно. Это связано с постоянно обновляющимися запросами общества, которые вынуждают образовательную сферу непрерывно трансформироваться. В данных условиях меняется не только сама система, но и роль педагогов и руководителей. Традиционный руководитель-администратор, выполняющий преимущественно контрольно-распорядительные функции, сегодня теряет актуальность. На смену приходит иная модель — сервисное лидерство. В ее основе лежат постоянное взаимодействие, доверие и внимательное отношение к потребностям всех участников образовательного процесса.

Целью настоящей статьи является обоснование взаимосвязи правовой компетентности и делового этикета как основы формирования гибкой управленческой культуры руководителя образовательной организации, а также определение механизмов реализации правовых норм через этикетные формы управленческого поведения.

В управленческой деятельности большое значение сегодня приобретает правовая компетентность руководителя образовательной организации. Традиционно «правовая компетентность» понималась как знание нормативно-правовой базы и умение применять ее в практической деятельности, но сегодня образовательные организации становятся все более самостоятельными в своей деятельности, и поэтому содержание данного понятия расширяется.

Правовая компетентность современного руководителя образовательной организации складывается из нескольких важных составляющих. Руководитель должен ориентироваться в законах и подзаконных актах, которые регулируют работу в сфере образования. Еще один ключевой навык — уметь применять правовые основы в нестандартных и спорных ситуациях, когда готового ответа нет, и приходится искать законное решение на месте. Кроме того, руководителю нужно разбираться в юридических основах работы с кадрами, в нормах трудового права, антикоррупционных требованиях и правилах профессиональной этики. Отдельно здесь стоит вопрос о том, как использовать правовые механизмы для выстраивания организационной культуры в учреждении, так как руководитель участвует в создании и внедрении локальных актов, кодексов этики и правил делового взаимодействия [4].

Важную роль в формировании правовой компетентности руководителя играет деловой этикет. В управлении образовательной организацией он выполняет не только коммуникативную функцию, но и помогает выстраивать отношения между всеми участниками образовательного процесса.

Для начала рассмотрим, что такое деловой этикет и этическая культура. Деловой этикет — это нормы и правила, которые помогают человеку эффективно и комфортно взаимодействовать в профессиональной среде: правила общения, требования к внешнему виду, манеры

поведения и многое другое. Например, И. Н. Курочкина справедливо отмечает, что деловой этикет является важной частью морально-нравственного содержания личности [5]. Однако он выступает только внешним проявлением этической культуры. Этическая культура, в свою очередь, это уже система внутренних ценностей личности, которая основана на нравственном воспитании, например, уважение к людям, справедливость в делах, ответственность и т. д. Деловой этикет и этическая культура зачастую неразрывно связаны между собой, особенно если мы говорим об управленческой деятельности. Руководитель может формально соблюдать все правила делового этикета, но его действия могут носить только демонстративный характер, на самом деле он может иметь корыстные цели. Или, наоборот, у руководителя высоко развита этическая культура, но он не владеет нормами этикета, пренебрегает ими, что приводит к снижению эффективности коммуникации. Таким образом, руководитель должен не просто знать и использовать нормы делового этикета в своей работе, но уметь встраивать этическую культуру в управленческую деятельность, т. е. использовать формальные правила и нормы как осознанные ориентиры. Объединение этикета и этической культуры является основой гибкой культуры управления образовательной организацией.

Как отмечают М. В. Капкан и Л. С. Лихачева, «в основе этикета внешнего вида лежит принцип эстетической привлекательности. Облик человека должен

радовать глаз окружающих или по крайней мере не вызывать раздражения» [Цит. по: 2, с. 82]. При этом красота в этикете чаще ассоциируется с отсутствием вычурности и броскости — это своего рода эстетика скромности [Там же. С. 83]. Однако если рассматривать этикет с позиции правовой компетентности, его значение становится более обширным. Он превращается в способ, через который в ежедневной управленческой практике реализуются и правовые, и нравственные нормы. В административной модели этикет часто воспринимался лишь как внешний атрибут должности. В сервисном подходе он становится средством укрепления доверия и помогает создать особую организационную культуру [1].

В любом нормативном документе правовое требование должно быть представлено в этически корректной, уважительной форме. Федеральный закон от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее — Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации») закрепляет права педагогических работников на уважение чести и достоинства [12]. В управленческой деятельности это проявляется в следовании этикетным нормам: корректное обращение к педагогу по имени и отчеству, недопустимость публичной критики, тактичная формулировка замечаний. Такие же требования к руководителю предъявляет профессиональный стандарт «Руководитель профессиональной образовательной организации», который вступил в силу с 2025 года. В нем прописано соблюдение прави

свобод педагогических работников — это касается, в частности, прозрачности процедуры распределения стимулирующих выплат, корректной обратной связи [9]. Таким образом, гибкая культура управления — умение «упаковать» правовую норму с позиции этической культуры, сделать ее не только законной, но и психологически приемлемой для всех участников образовательных отношений.

Многие современные исследователи, в том числе М. Г. Подопригора, отмечают, что сегодня особенно важны такие качества руководителя, как применение этических принципов управленческого общения в рамках корпоративного этикета и приемы работы в команде на основе социального и профессионального взаимодействия в кооперации с коллегами. Эти навыки тесно связаны с задачами сервисного лидерства [8].

Деловой этикет, связанный с правовой компетентностью в управленческой деятельности руководителя, выполняет несколько функций:

- регулятивная функция. Этикет задает правила поведения, которые основаны на законах и нормах морали, например, для руководителя образовательной организации некоторые модели поведения в профессиональной сфере жестко регламентированы и не должны выходить за установленные рамки;
- профилактическая функция. Когда правила этикета соблюдаются, в образовательной организации не возникают разные конфликты и судебные

споры между участниками образовательного процесса. Руководитель, который ведет себя корректно и тактично, создает в коллективе атмосферу доверия;

- репутационная функция. Если образовательная организация соблюдает нормы делового этикета, то это формирует ее репутацию и репутацию руководителя. Для образовательных организаций это особенно важно, потому что репутация прямо влияет на конкурентоспособность;
- интегративная функция. Общие этические нормы помогают сплотить коллектив, сформировать корпоративную культуру [13].

Деловой этикет как компонент профессиональной культуры руководителя образовательной организации имеет свои особенности, которые связаны с ценностными и нормативно-правовыми рамками образовательной этики. Рассмотрим ключевые особенности делового этикета руководителя как компонента правовой компетентности в образовательной организации.

Первой особенностью деятельности руководителя является его публичность и социальная значимость. Как отмечает В. А. Караковский, «школа является открытой социальной системой, и ее руководитель — публичная фигура, чьи действия и поступки всегда имеют общественный резонанс» [Цит. по: 3, с. 55]. Руководитель постоянно находится на публике: он общается с коллегами, родителями, детьми и т. д. Все, что руководитель делает, что и как он говорит,

его внешний вид — постоянно оцениваются другими людьми, в связи с этим руководитель образовательной организации всегда должен помнить, что нарушение этикетных норм может привести к широкой огласке и серьезно повлиять на его авторитет, а также подорвать авторитет образовательной организации. Как справедливо отмечает А. В. Разин, «этика делового общения является важнейшим условием эффективности любого вида профессиональной деятельности, а для управленческой сферы — основополагающим фактором, определяющим качество взаимодействия между людьми» [Цит. по: 11, с. 7].

Второй особенностью в работе руководителя образовательной организации является постоянное взаимодействие с органами государственной власти и учредителем. Руководитель является лицом организации при выстраивании отношений с учредителем, органами управления образованием, Рособнадзором, прокуратурой и другими контролирующими структурами. Взаимоотношения с данными органами строго регламентированы и требуют соблюдения официального этикета, т. е. соблюдение правил письменного делопроизводства, протокола личного приема, регламента проведения совещаний и процедур отчетности, например, А. В. Морозов отмечает, что от того, насколько руководитель владеет нормами официального этикета при взаимодействии с контролирующими органами, во многом зависит репутация организации и ее защита от необоснованных претензий [7].

Третья особенность в работе руководителя — это работа с обучающимися, что также требует соблюдения особого делового и нравственного этикета. Руководитель, как и весь персонал образовательной организации, работает с несовершеннолетними детьми, что требует постоянного соблюдения особых этических обязательств. «Педагоги и руководитель образовательной организации должны проявлять особую деликатность, терпимость и уважение к личности ребенка. Это требует от них высочайшего уровня самоконтроля и владения этикетными нормами» [Цит. по: 10, с. 47]. Руководитель образовательной организации, как и его персонал, не могут быть резкими в высказываниях, использовать в общении ироничный тон, проявлять негативные эмоции и т. д. Именно персонал образовательной организации во главе с руководителем выполняют воспитательную функцию для несовершеннолетних, поэтому, общаясь с детьми, руководитель должен быть примером уважительного и корректного поведения. Данный аспект также закрепляет Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации». Согласно статье 34 данного закона обучающиеся имеют право на «уважение человеческого достоинства, защиту от всех форм физического и психического насилия, оскорбления личности, охрану жизни и здоровья» [Цит. по: 12], и руководитель обязан создавать условия для реализации этого права.

Еще одна не менее важная особенность — это взаимодействие с родителями и законными представителями.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» закрепляет право родителей и законных представителей детей быть полноправными участниками образовательных отношений, поэтому отношение с ними требует от руководителя и его персонала соблюдения особого этикетного такта. Согласно статье 44 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» родители имеют право «знакомиться с содержанием образования, используемыми методами обучения и воспитания, образовательными технологиями, а также с оценками успеваемости своих детей» [Цит. по: Там же]. Это обязывает руководителя выстраивать с родителями открытый и уважительный диалог. Руководитель должен проводить родительские собрания, беседы с соблюдением речевого этикета с родителями и законными представителями, корректно реагировать на их жалобы и обращения, связанные с решением каких-либо важных моментов в работе образовательной организации, учитывать мнение родителей и законных представителей. В целом работа руководителя и педагогов с родителями и законными представителями имеет многогранный характер, который включает в себя как правовые, так и воспитательные и психологические компоненты.

Конечно же, когда мы говорим об образовательной организации, мы не можем не назвать еще одну особенность деятельности руководителя — это особые требования к педагогической этике. Профессиональная этика руководителя

строится в том числе и на высоких нравственных требованиях. Педагогическая этика включает в себя не только общие нравственные нормы, но и специфические принципы, связанные с доверительностью образовательных отношений, гуманистической направленностью педагогической деятельности и безусловным уважением к личности [6]. Для руководителя образовательной организации это значит, что его поведение должно строиться не только на основе общих управленческих норм этикета, но и педагогических. Он должен быть терпим к ошибкам и недочетам своих сотрудников, грамотно и корректно делать замечания, поощрять инициативу и создавать безопасный климат в коллективе. Руководитель образовательной организации должен уметь сочетать требовательность к своим сотрудникам и обучающимся с гуманностью, что повышает требования к его этикетной культуре.

Таким образом, в условиях постоянных изменений в образовании правовая компетентность и деловой этикет руководителя становятся неразрывными элементами управленческой культуры. Новизна проведенного исследования состоит в обосновании корреляции между этими двумя понятиями и выявлении механизма «упаковки» правовой нормы в этически корректную форму управленческого решения. Мы показали, что правовая компетентность обеспечивает точность и законность формулировок решений руководителя, а деловой этикет — уважение к личности, корректность деятельности. Правовая компетентность

и знание норм этикета создают систему управления, которая умеет развиваться в процессе постоянных изменений, но при этом сохраняет стабильность и вызывает доверие у всех участников образовательного процесса.

Список литературы

1. Деловая этика и этикет: рабочая программа дисциплины (модуля) [Электронный ресурс] / сост. Н. Ю. Челнокова; ФГБОУ ВО «ИВГПУ». — Иваново, 2024. — URL: https://ivgpu.ru/k_tabl_Obraz_programmy/RPD/270302/D/2024/2024-2025_270302_УК_2024_32зе_plx_Деловая%20этика%20и%20этикет%20.pdf (дата обращения: 01.08.2026).
2. Капкан, М. В. Деловой этикет: Учебное пособие / М. В. Капкан, Л. С. Лихачева. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. — 168 с.
3. Караковский, В. А. Воспитание? Воспитание... Воспитание! Теория и практика школьных воспитательных систем / В. А. Караковский, Л. И. Новикова, Н. Л. Селиванова. — 2-е изд. — М.: Педагогическое общество России, 2000. — 256 с.
4. Кузьмин, В. П. Системность как ступень научного познания / В. П. Кузьмин // Системные исследования. — М.: Издательство «Наука», 1973. — С. 76–107.
5. Курочкина, И. Н. Этикет как социальное явление и его значение в педагогической деятельности / И. Н. Курочкина. — 2-е изд. — М.: ФЛИНТА, 2018. — 148 с.
6. Мишаткина, Т. В. Педагогическая этика: Учебное пособие для студентов вузов / Т. В. Мишаткина. — Ростов н/Д.: Феникс; Минск: ТетраСистемс, 2004. — 303 с.
7. Морозов, А. В. Профессиональный стандарт директора школы как индикатор управленческой компетентности / А. В. Морозов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. — 2019. — Т. 8. — № 3. — С. 203–209.
8. Подопригора, М. Г. Деловая этика: Учебное пособие / М. Г. Подопригора. — Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. — 116 с.
9. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 21.03.2025 года № 137н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель профессиональной образовательной организации"» [Электронный ресурс] // Официальное опубликование правовых актов. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504280015> (дата обращения: 01.08.2026).
10. Профессиональная этика педагога: Учебное пособие / сост. И. В. Тимонина. — Кемерово: КемГУ, 2016. — 361 с.
11. Разин, А. В. Этика: Учебник для вузов, для философских специальностей / А. В. Разин; МГУ им. М. В. Ломоносова. — М.: Акад. проект, 2003. — 621 с.
12. Федеральный закон от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. —

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
(дата обращения: 01.08.2026).

13. Шувалова, Н. Н. Этика государственной и муниципальной службы:

Учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Н. Шувалова. — 3-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2026. — 368 с.

Информация об авторах

Алеся Зульфатовна Ситдикова — магистрант Института педагогики, ФГБОУ ВО «БГПУ им. М. Акмуллы»;

Екатерина Андреевна Яковлева — профессор, ФГБОУ ВО «БГПУ им. М. Акмуллы», доктор филологических наук.

Вклад авторов

Алеся Зульфатовна Ситдикова — проведение исследования, написание и редактирование рукописи;

Екатерина Андреевна Яковлева — научное руководство и методическая поддержка.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 11.08.2026;
одобрена после рецензирования 09.09.2026;
принята к публикации 23.09.2026.

Information about the authors

Alesya Z. Sitdikova — Master's student at the Institute of Pedagogy, Akmulla Bashkir State Pedagogical University;

Ekaterina A. Yakovleva — Full Professor, Akmulla Bashkir State Pedagogical University, ScD in Philology.

Contribution of the authors

Alesya Z. Sitdikova — conducting the research, writing and editing the manuscript;

Ekaterina A. Yakovleva — scientific supervision and methodological support.

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

The article was submitted 11.08.2026;
approved after reviewing 09.09.2026;
accepted for publication 23.09.2026.