

УДК 159.9:37.07

МРНТИ: 14.25.01

<https://doi.org/10.48371/PEDS.2026.80.1.040>

ВЗАИМОСВЯЗЬ ТРЕВОЖНОСТИ И ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА У РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ

*Ниязова А.У.¹, Дәуіт Ф.Қ.², Булатбаева А.А.³, Абилтаева А.Н.⁴

¹КазНПУ им. Абая, Алматы, Казакстан

²ТОО «Колледж «Әділет», Алматы, Казакстан

³КазНУ им. аль-Фараби, Алматы, Казакстан

⁴Западно-Казакстанский университет имени М. Утемисова,
Уральск, Казакстан

Аннотация. В статье рассматривается влияние уровня тревожности руководителей общеобразовательных организаций на качество управленческой деятельности и функционирование педагогического коллектива в целом. Подчеркивается, что в условиях непрерывных изменений в системе образования и возрастающих требований к школе, руководители сталкиваются с высоким уровнем профессионального и эмоционального напряжения. Это негативно отражается не только на их личностной эффективности, но и на общем психологическом климате в коллективе. В теоретической части статьи обосновано понятие тревожности, рассмотрены её виды (ситуативная и личностная), а также взаимосвязь с уровнем эмоционального интеллекта. Эмпирическая часть основана на исследовании, проведённом в рамках проекта «Жаңа буын мектебі» на базе пяти школ Атырауской области. В выборку вошли 15 руководителей. Использовались методы диагностики уровня тревожности и оценки компонентов эмоционального интеллекта по модели EQ и IEPР© (В. Шиманская). Результаты показали разный уровень тревожности у руководителей школ и подтвердили наличие обратной зависимости между уровнем эмоционального интеллекта и тревожностью. Представлена программа повышения квалификации, направленная на развитие эмоционального интеллекта руководителей как средства профилактики профессионального выгорания, укрепления эмоциональной устойчивости и повышения качества управления. В заключение подчёркивается значимость «эмоционального лидерства» в образовательной среде и предлагаются практические рекомендации по внедрению системной работы с ЭИ в школах.

Ключевые слова: тревожность, эмоциональный интеллект, руководитель образовательной организации, управленческая деятельность, психоэмоциональное состояние, профессиональное выгорание, школьная среда, стрессустойчивость

Введение

Современные образовательные организации функционируют в условиях устойчивой трансформации образовательной системы, сопровождающейся ростом требований к качеству обучения, управленческой ответственности и прозрачности принимаемых решений. Руководитель школы в этих условиях выступает не только как администратор, но и как лидер, медиатор и носитель ценностей образовательной организации. Как подчёркивают исследователи в области образовательного менеджмента, психоэмоциональное состояние управленца определяет характер управленческих решений, стиль взаимодействия с педагогическим коллективом и общую атмосферу в организации [1].

Постоянное пребывание в условиях многозадачности, информационной перегрузки и высокой социальной ответственности создаёт предпосылки для формирования тревожных состояний у руководителей школ. По данным исследований в области организационной психологии, тревожность управленцев рассматривается как один из факторов организационного стресса, снижающий эффективность стратегического мышления и управленческой гибкости. Таким образом, изучение тревожности руководителей образовательных организаций является актуальной научной задачей, имеющей как теоретическое, так и практическое значение для системы образования.

В психологической науке тревожность рассматривается как сложное психоэмоциональное образование, включающее когнитивные, эмоциональные и поведенческие компоненты. Она проявляется в склонности личности к переживанию беспокойства, ожидания неблагоприятных событий и внутреннего напряжения, особенно в ситуациях неопределённости и повышенной ответственности [2]. Для управленческой деятельности такие состояния являются особенно значимыми, поскольку связаны с необходимостью принятия решений в условиях ограниченной информации и высокой цены ошибки.

Э.О. Самитова и Р.Р. Фатхуллин предлагают разделять тревожность на ситуативную и личностную, подчёркивая их различную психологическую природу и функциональную направленность [3]. Ситуативная тревожность возникает в ответ на конкретные профессиональные стрессоры и при умеренной выраженности может выполнять мобилизующую функцию, повышая уровень ответственности и концентрации внимания. Однако при отсутствии навыков эмоциональной саморегуляции и поддержки со стороны профессиональной среды ситуативная тревожность способна трансформироваться в личностную, становясь устойчивым свойством личности и фактором профессиональной дезадаптации [4].

В управленческой практике тревожность руководителей образовательных организаций проявляется не только на уровне субъективных переживаний, но и в характере управленческого поведения. Повышенный уровень тревожности может выражаться в затруднениях при принятии решений, чрезмерной осторожности, сомнениях в собственной профессиональной компетентности и склонности к избеганию ответственности. В ряде случаев тревожность, напротив, проявляется в форме гиперконтроля и авторитарного стиля управления, что негативно отражается на автономии и инициативности педагогов.

Исследования в области организационной психологии показывают, что тревожность управленцев снижает способность к долгосрочному планированию и стратегическому мышлению, усиливая уровень организационного стресса и снижая согласованность действий внутри команды [5]. Длительное пребывание в подобном состоянии, как отмечает Б.Д. Карвасарский, может приводить к эмоциональному истощению и формированию синдрома профессионального выгорания [6].

Особенность управленческой деятельности в образовательной организации заключается в том, что эмоциональное состояние руководителя редко остаётся исключительно его личным переживанием. Взаимодействуя с педагогическим коллективом на ежедневной основе, руководитель становится источником эмоциональных сигналов, которые воспринимаются и интериоризируются сотрудниками. Как отмечается в исследованиях феномена эмоционального заражения, люди в процессе общения неосознанно синхронизируют свои эмоции, поведенческие реакции и коммуникативные паттерны [7].

Э. Хэтфилд, М. Карпентер и Р. Л. Рэпсон показали, что эмоциональное заражение является базовым механизмом социального взаимодействия, особенно выраженным в иерархических структурах, где поведение лидера служит ориентиром для группы. В условиях школьной организации тревожность руководителя может формировать атмосферу напряжённости и неопределённости, что снижает уровень доверия, профессиональной вовлечённости и удовлетворённости трудом педагогов [8].

Исследования Е.Н. Медведевой, В.А. Смирновой и А.А. Гайворонской указывают на существование взаимосвязи между уровнем тревожности и эмпатии личности. Авторы отмечают, что высокий уровень тревожности часто сопровождается повышенной чувствительностью к эмоциональным состояниям других людей, что может способствовать развитию эмпатии, но одновременно увеличивает риск эмоционального истощения при недостатке навыков саморегуляции [9].

В этом контексте эмоциональный интеллект рассматривается как интегративный психологический ресурс, позволяющий управленцу

осознавать собственные эмоциональные реакции, регулировать уровень тревожности и выстраивать эффективное взаимодействие с окружающими. Концепция эмоционального интеллекта, разработанная Дж. Майером и П. Саловеем и развитая Д. Гоулманом, подчёркивает значимость таких компонентов, как осознанность, саморегуляция, эмпатия и социальные навыки в профессиональной деятельности руководителя [10].

Современные психологические подходы к работе с тревожностью всё чаще акцентируют внимание на развитии осознанности как способности человека замечать и принимать свои эмоциональные состояния без избегания и подавления. С. Орсилю и Л. Рёмер подчёркивают, что тревога сама по себе не является деструктивным явлением, а выступает сигналом о значимых внутренних переживаниях и потребностях личности [11].

Принятие тревожных переживаний и развитие навыков осознанного отношения к ним позволяют снизить их интенсивность и предотвратить переход ситуативной тревожности в личностную. Для руководителей образовательных организаций такой подход является особенно важным, поскольку способствует сохранению эмоциональных ресурсов и повышению устойчивости в условиях постоянных профессиональных вызовов.

Н.Ж. Ауельбекова и Н.С. Ахтаева рассматривают самооценку как важный регулятор эмоционального состояния личности, выполняющий функции сохранения идентичности, защиты от стресса и восстановления психологического равновесия [12]. Авторы подчёркивают, что заниженная или неустойчивая самооценка усиливает тревожные переживания, снижая способность личности эффективно справляться с профессиональными трудностями.

В управленческой деятельности руководителя школы адекватная самооценка выступает фактором психологической устойчивости, позволяя воспринимать профессиональные вызовы как задачи развития, а не как угрозу собственной компетентности. Работа над самооценкой в рамках программ развития эмоционального интеллекта рассматривается как важное направление профилактики тревожности у управленцев.

Исследования Дж. Майера, П. Саловея, Д. Гоулмана, Б.Д. Карвасарского, а также Е.Н. Медведевой и А.А. Гайворонской подтверждают, что эмоциональный интеллект является ключевым ресурсом личности руководителя в условиях неопределённости и организационных изменений [6; 9; 10]. Развитие эмоционального интеллекта способствует снижению реактивной тревожности, повышению способности к саморегуляции и формированию конструктивных моделей управленческого поведения.

Практика внедрения программ развития эмоционального интеллекта в системе повышения квалификации руководителей образовательных организаций, в том числе в рамках проекта «Жаңа буын мектебі»,

демонстрирует их потенциал в снижении тревожности и повышении уверенности управленцев в собственной профессиональной деятельности.

В этой связи, в рамках исследования, нами был продиагностирован уровень тревожности руководителей школ по EQ и IEPР© Виктории Шиманской. Затем предложена программа упражнений по развитию навыков, в том числе эмоционального интеллекта для снижения уровня тревожности у руководителей.

Материалы и методы

Исследовательская работа проводилась на базе дополнительной профессиональной программы повышения квалификации в рамках проекта «Жаңа буын мектебі», организованного Общественным фондом «Личностный рост INTEGRITY» для образовательных организаций Западного Казахстана, в частности школ Атырауской области. Реализация программы осуществлялась в период с конца февраля по март 2023 года.

В рамках настоящей статьи представлены результаты исследования, проведённого в пяти общеобразовательных школах с участием их руководителей — директоров и заместителей директоров по учебно-воспитательной работе. В ходе исследования были выявлены уровни тревожности руководителей школ, а также предложены методы и инструменты управления тревожными состояниями.

Диагностика проводилась с использованием цифровой платформы Skillfolio, разработанной Викторией Шиманской, позволяющей оценить показатели эмоционального интеллекта и связанные с ними психоэмоциональные характеристики личности.

Согласно задачам проекта «Жаңа буын мектебі», в программе повышения квалификации приняли участие 50 человек, включая директоров, заместителей директоров и педагогов общеобразовательных школ. В соответствии с целью данного исследования для анализа были отобраны и проанализированы данные 15 руководителей школ.

Для анализа взаимосвязей между уровнем тревожности и показателями эмоционального интеллекта был использован коэффициент ранговой корреляции Спирмена (ρ), что обусловлено шкальным характером данных и небольшим объёмом выборки. В качестве переменных использовались индивидуальные показатели тревожности, а также значения по драйверам эмоционального интеллекта (осознанность, мотивация, самооценка, адаптивность) и интегральный показатель ЭИ, полученные в рамках методик EQ и IEPР. Управленческая роль участников учитывалась путём ранжирования должностного статуса, что позволило выявить тенденции взаимосвязи между уровнем тревожности и характером профессиональной ответственности.

Таблица 1 Общая информация участников и их школ

№	Школа №	Тип организации	Вид организации	Регион	Количество участников на момент старта	Из них руководителей
Школа-лицей №17	1	Организации общего среднего образования	лицей	город	10	3
Средняя школа Исатай	2	Организации общего среднего образования	средняя общеобразовательная школа	село	10	3
Казахская средняя школа «Көктем»	3	Организации общего среднего образования	средняя общеобразовательная школа	село	10	4
Средняя школа им. А.Байтұрсынұлы	4	Организации общего среднего образования	средняя общеобразовательная школа	село	10	3
Средняя школа Қарабау	5	Организации общего среднего образования	основная средняя школа	село	10	2

Результаты и обсуждение

В исследовании приняли участие пять образовательных школ, представляющих городские и сельские школы. Общий объём выборки составил 50 человек, включая педагогических работников и представителей управленческого состава (директоров и заместителей директоров). Школа-лицей № 17, относящаяся к организациям общего среднего образования городского типа, была представлена 10 участниками, среди которых 3 человека занимали управленческие должности. Средняя школа Исатай, расположенная в сельской местности и относящаяся к категории средних общеобразовательных школ, также включала 10 участников, из которых 2 являлись руководителями. Казахская средняя школа «Көктем», функционирующая как сельская средняя общеобразовательная школа, приняла участие в исследовании в составе 10 человек, включая 3 представителей управленческого звена. Средняя школа имени А. Байтұрсынұлы, относящаяся к сельским средним общеобразовательным школам, была представлена 10 участниками, среди которых 2 человека занимали руководящие позиции. В выборку также вошла сельская основная средняя школа Қарабау, предоставившая 10 участников, из которых 1 участник выполнял управленческие функции.

В первую неделю проекта определили уровень тревожности, также ЭИ в соответствии 4 драйверам модели EQ и IEPР.

Таблица 2 Уровень тревожности школ в соответствии 4 драйверам EQ и IEPР

Участник №	Уровень тревожности топ-менеджеров	Руководитель	Драйверы ЭИ				Эмоциональный интеллект
			Осознанность	Мотивация	Самооценка	Адаптивность	
1.1	10	Директор	71	71	79	75	74
1.2	25	Заместитель	92	83	83	96	88,5
1.4	65	Заместитель	54	54	63	67	59,5
2.1	25	Директор	71	83	67	63	71
2.2	30	Заместитель	88	71	79	79	79,25
2.3	100	Заместитель	54	71	75	63	65,75
3.1	25	Директор	63	88	83	71	76,25
3.2	45	Заместитель	54	71	75	67	66,75
3.3	5	Заместитель	54	88	79	63	71
3.10	40	Заместитель	42	58	63	71	58,5
4.1	50	Заместитель	54	75	75	58	65,5
4.2	40	Заместитель	83	71	83	79	79
4.3	40	Заместитель	67	79	88	75	77,25
5.1	20	Директор	71	58	75	63	66,75
5.2	20	Заместитель	63	71	58	67	64,75

Необходимо отметить, что мы имеем результаты диагностики именно текущего состояние личности тестируемых согласно модели Эмоционального Интеллекта EQ и Интеллектуально-Эмоционального Профиля Личности IEPР© Н.Коро- В.Шиманской Методика.

В ходе исследования был проведен корреляционный анализ с использованием коэффициента ранговой корреляции Спирмена (ρ). Данный метод позволил определить тесноту и направление связи между уровнем тревожности испытуемых и ключевыми драйверами их эмоционального интеллекта.

Коэффициент Спирмена рассчитывался по следующей формуле:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

где,

n — количество участников

d — разность рангов между тревожностью и значением соответствующего драйвера.

Таблица 3 Коэффициент ранговой корреляции

Показатель (Y)	$\sum d^2$	Расчет ($\rho=1-\frac{6 \cdot \sum d^2}{3360}$)	Значение ρ	Характер связи
Осознанность	238	$1 - (1428 / 3360)$	-0,57	Средне-сильная обратная
Мотивация	285	$1 - (1710 / 3360)$	-0,49	Средняя обратная
Самооценка	255	$1 - (1530 / 3360)$	-0,54	Средне-сильная обратная
Адаптивность	212	$1 - (1272 / 3360)$	-0,62	Средне-сильная обратная
Интегральный ЭИ	220	$1 - (1320 / 3360)$	-0,61	Средне-сильная обратная

Анализ выявил устойчивую отрицательную корреляцию между уровнем тревожности и показателями эмоционального интеллекта руководителей. Это подтверждает гипотезу о том, что высокий уровень тревожности негативно влияет на эмоциональную эффективность: чем выше тревожность, тем ниже показатели эмоционального интеллекта.

Наиболее сильная обратная связь наблюдается между тревожностью и адаптивностью ($\rho = -0,62$), что свидетельствует о том, что тревожные руководители испытывают наибольшие трудности при необходимости быстро приспосабливаться к изменениям и принимать решения в условиях неопределённости. Для осознанности ($\rho = -0,57$) и самооценки выявлена средне-сильная отрицательная связь, что указывает на затруднения в адекватной оценке собственных эмоций и реакции на окружающих. Мотивация ($\rho = -0,49$) также обратно связана с тревожностью, однако проявляет относительно большую устойчивость к стрессовым факторам.

Интегральный показатель эмоционального интеллекта ($\rho = -0,61$) подтверждает, что снижение тревожности является важным условием развития эмоционального лидерства. Таким образом, результаты исследования подчёркивают значимость эмоционального интеллекта как ключевого психологического ресурса, способствующего снижению тревожности и повышению психологической устойчивости руководителей.

Результаты расчетов позволяют рекомендовать включение программ по снижению уровня стресса и управлению тревожностью в план развития топ-менеджмента, так как это напрямую способствует росту их эмоциональной

компетентности и адаптивности. В связи с этим был разработан план по внедрению к выполнению ряда упражнений, направленных на улучшение эмоционального состояния участников образовательного процесса.

Первая практика «Шкала эмоций» используется для формирования эмоциональной осознанности и способности управлять собственными чувствами. Её основная цель — научить человека различать, называть и анализировать свои эмоциональные состояния, осознавая их влияние на мысли и поведение. В ходе работы применяется условная шкала, где эмоции располагаются от негативных (таких как тревога, раздражение, страх) к положительным (уверенность, радость, вдохновение). Участнику предлагается определить своё текущее эмоциональное положение на этой шкале и постепенно продвигаться к более позитивным состояниям — например, от раздражения к спокойствию, а затем к удовлетворению. Подобная методика способствует развитию эмоциональной устойчивости, снижению уровня стресса и повышению внутренней гармонии, что особенно важно для специалистов педагогической сферы и руководителей. Задача определить текущий уровень эмоции, а далее понижать или повышать его уровень. Далее пример упражнения на эмоции «злость». Как результат один из участников отметил «интересная практика, только не забывать бы когда злишься». Также отметив ее схожесть с упражнениями для дыхания.

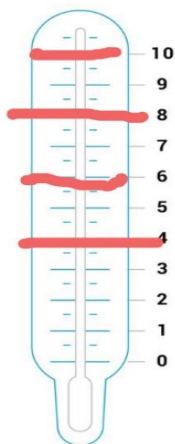


Рисунок 1 - «Шкала эмоций»

Следующая практика практика «5 чувств эмоций» предназначена для формирования эмоциональной осознанности и умения понимать собственные переживания через работу с органами чувств. Основная идея заключается в том, чтобы человек осознанно фиксировал, что он видит, слышит, ощущает на вкус, запах и через прикосновение, когда испытывает ту или иную эмоцию. Участнику предлагается выбрать конкретное чувство — например, радость, страх или раздражение — и описать его через пять

каналов восприятия: визуальный, слуховой, вкусовой, обонятельный и тактильный. Такой подход помогает вернуть внимание в настоящий момент, ослабить эмоциональное напряжение и глубже понять внутренние реакции. Регулярное применение практики способствует развитию саморегуляции, повышению осознанности и гармонизации эмоционального состояния. Далее пример, как участник определяет для себя эмоцию «радость».



Рисунок 2 - «5 чувств эмоций»

Практика «Молнии стресса» предназначена для осознания и высвобождения внутреннего напряжения, накопленного в результате стрессовых ситуаций. Её цель заключается в том, чтобы помочь человеку определить источники стресса и научиться безопасно выражать эмоции. В ходе упражнения участник воображает стресс в форме «молний», символизирующих внезапные вспышки чувств — тревоги, гнева, раздражения или усталости. Эти молнии можно нарисовать на листе бумаги, придавая каждой линии значение конкретной эмоции или ситуации, вызывающей дискомфорт. Затем проводится краткий анализ: какие переживания встречаются чаще и что их вызывает. Такая методика помогает снизить эмоциональное напряжение, повысить осознанность и развить умение управлять своими эмоциями, что особенно важно для педагогов и руководителей, работающих в условиях повышенной ответственности. Упражнение направлено на развития стрессоустойчивости, что относится к одному из драйверов «эмоционального интеллекта: адаптивность, по модели EQ и IEPР.

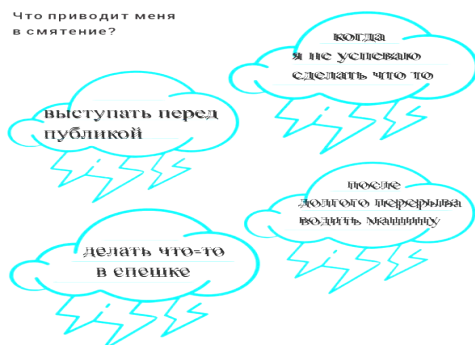


Рисунок 3 - Молнии стресса

После проведения комплекса упражнений, направленных на снижение уровня тревожности участников проекта, стало важно оценить их эффективность. С этой целью был организован финальный опрос среди преподавателей и директоров школ, который позволил зафиксировать изменения в эмоциональном состоянии и уровне тревожности по сравнению с начальным этапом исследования.

Таблица 2. Результаты опроса изменения состояния

<i>Вопрос опроса</i>	<i>Количество ответов</i>	<i>Процент от общего числа (11 человек)</i>
Отметили снижение уровня собственной тревожности	15	80%
Начали использовать методики в работе с педагогами	15	73%
Почувствовали улучшение способности справляться со стрессом	11	80%
Отметили улучшение понимания и регулирования собственного эмоционального состояния	15	87%
Заметили положительные изменения в эмоциональном фоне коллектива	15	87%

После внедрения таких упражнений, как «Шкала эмоций», «5 чувств эмоций» и других практик, направленных на постепенное снижение тревожности и развитие эмоциональной осознанности, был проведён заключительный опрос среди десяти директоров и их заместителей — участников проекта. Результаты показали, что 80% респондентов отметили уменьшение уровня личной тревожности и повышение способности справляться с эмоционально напряжёнными ситуациями. Около 73% опрошенных сообщили, что начали применять отдельные элементы данных методик в повседневной работе с педагогическим коллективом. Кроме того, 87% участников указали, что эти упражнения помогли им лучше осознавать и контролировать собственное эмоциональное состояние, а также способствовали улучшению общего психологического климата в школе.

Таким образом, итоги опроса подтвердили, что использование практик, направленных на развитие эмоционального интеллекта, способствует существенному снижению тревожности среди руководителей образовательных учреждений. Это подчёркивает значимость формирования у управленцев навыков эмоциональной осознанности, саморегуляции и эмпатии. Эмоциональный интеллект становится не только инструментом личного благополучия, но и важным фактором, определяющим психологическую устойчивость коллектива и эффективность управления

в условиях постоянных изменений. Руководитель, использующий эмоциональный интеллект как основу управленческой деятельности, называется эмоциональным лидером. Такой лидер применяет свои эмоциональные компетенции для улучшения взаимоотношений в коллективе, тогда как инструментальный лидер сосредоточен прежде всего на достижении результата любыми средствами. Поэтому именно руководитель с развитым эмоциональным интеллектом задаёт тон и формирует эмоциональную атмосферу в организации.

Заключение

Проведённое исследование было направлено на выявление уровня тревожности среди директоров и заместителей директоров школ, а также на проверку эффективности методик, способствующих снижению этого уровня. В условиях постоянного давления, реформ и высокой ответственности руководители образовательных учреждений нередко сталкиваются с эмоциональным истощением, что влияет как на их личное благополучие, так и на климат в школьной среде. Актуальность данной темы подтверждается высоким уровнем заинтересованности и активного участия со стороны руководящих кадров.

Результаты начального этапа исследования показали, что тревожность среди участников проекта находится на повышенном уровне. Руководители сообщали о трудностях в управлении эмоциями, чувстве усталости, внутреннем напряжении и снижении мотивации. Эти проявления указывали на необходимость внедрения инструментов, способных не только облегчить текущее состояние, но и способствовать формированию устойчивых навыков саморегуляции и эмоционального баланса.

С этой целью были применены ряд упражнений, направленных на осознанную работу с эмоциями и постепенное преодоление тревожных состояний. Итоговый опрос показал положительную динамику: большинство участников отметили снижение уровня тревожности, улучшение способности справляться со стрессом и повышение уверенности в управленческих действиях. Кроме того, многие респонденты начали применять эти техники в работе с педагогами, распространяя эффект методик на всю школьную среду.

Полученные данные подтверждают важность развития эмоционального интеллекта среди управленцев образовательной сферы. Умение осознавать и регулировать собственные эмоции, понимать эмоциональное состояние других и действовать в условиях стресса — это необходимые компетенции современного руководителя. Эмоциональный интеллект становится не просто элементом личной эффективности, а ключевым фактором в построении устойчивого и поддерживающего образовательного пространства.

Учитывая достигнутые результаты, можно рекомендовать системное внедрение практик эмоционального развития в программы профессионального роста для директоров школ. Создание культуры психологического благополучия и эмоциональной грамотности в образовательных организациях позволит не только снизить уровень тревожности среди руководителей, но и повысить общее качество управления и командной работы, способствуя формированию здоровой образовательной среды.

ЛИТЕРАТУРА

[1] Иванова, Н. Л., Волкова, А. Д., Патоша, О. И. Social Identity and Consumer Preferences: Search for Relationship (Example of Local Food): статья / Н. Л. Иванова, А. Д. Волкова, О. И. Патоша. — National Psychological Journal [Национальный психологический журнал] . — 2021. — № 4 (44). — С. 39–52. — DOI: 10.11621/npj.2021.0404.

[2] Спилбергер, Ч. Д. Руководство по определению самооценочной тревожности и реактивной тревожности: [пер. с англ.] / Ч. Д. Спилбергер, Ю. Л. Ханин. – Л.: Ленинградский университет, 1983. – 64 с.

[3] Самитов Э.О., Фатхуллин Р.Р. Проблема тревожности в работе сотрудников органов внутренних дел России // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2019. Т. 8. № 1А. С. 351-357.

[4] Билоус Татьяна Львовна Эффективность профессиональной деятельности будущих работников органов внутренних дел как функция их тревожности // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2013. №22.

[5] Robbins, C. P., Judge, T. A. Organizational Behavior: учебник / S. P. Robbins, T. A. Judge. — London: Pearson Education Limited, 2018. — 18-е изд., 770 с.

[6] Леонтьев, Д. А. Личностный потенциал: структура и диагностика: коллективная монография / под ред. Д. А. Леонтьева. — М.: Смысл, 2011. — 675 с.

[7] Hatfield E., Carpenter M., Rapson R.L. Emotional contagion as a precursor to collective emotions // Collective emotions: Perspectives from psychology, philosophy and sociology / Ed. by Ch. von Scheve, M. Salmela. - Oxford: Oxford univ. press, 2014. - P. 108-124

[8] Ахметова Г.К., Балакаева Г.Т., Зейнолла С.Ж. К вопросу развития эмоционального интеллекта субъектов образовательной среды // КПЖ. 2016. №4 (117). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-razvitiya-emotsionalnogo-intellekta-subektov-obrazovatelnoy-sredy> (дата обращения: 30.03.2024)

[9] Медведева Е.Н., Смирнова В.А., Гайворонская А.А. Влияние уровня личностной тревожности на эмпатию у студентов // Смоленский медицинский альманах. 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-urovnya-lichnostnoy-trevozhnosti-na-empatiyu-u-studentov> (дата обращения: 01.04.2024)

[10] Goleman, D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ: книга / Daniel Goleman. — Нью-Йорк: Bantam Books, 1995. — 352 с.

[11] Орсильо, Ремер: Осознанность или тревога. Перестань беспокоиться и верни себе свою жизнь // Гуманитарный центр, 2019 г.

[12] Ауелбекова Н. 2023. Взаимосвязь самооценки с саморегуляцией и способы управления эмоциями. // Вестник. Серия «Психология». 73, 4 (фев. 2023)

REFERENCES

[1] Ivanova, N. L., Volkova, A. D., Patosha, O. I. Social Identity and Consumer Preferences: Search for Relationship (Example of Local Food) [article] / N. L. Ivanova, A. D. Volkova, O. I. Patosha. – *National Psychological Journal* [Natsional'nyi psikhologicheskii zhurnal]. – 2021. – № 4 (44). – P. 39–52. [in Rus]

[2] Spilberger, C. D. Rukovodstvo po opredeleniyu samoosenochnoi trevozhnosti i reaktivnoi trevozhnosti (Manual for the assessment of state and trait anxiety) / C. D. Spilberger, Y. L. Khanin. – Leningrad: Leningrad University, 1983. – 64 p. [in Rus]

[3] Samitov, E. O., Fatkhullin, R. R. Problema trevozhnosti v rabote sotrudnikov organov vnutrennikh del Rossii (The problem of anxiety in the work of employees of the internal affairs bodies of Russia) // *Psychology: Historical-Critical Reviews and Contemporary Research*. – 2019. – Vol. 8, No. 1A. – Pp. 351–357. [in Rus]

[4] Bilous, T. L. Effektivnost' professional'noi deiatel'nosti budushchikh rabotnikov organov vnutrennikh del kak funktsiia ikh trevozhnosti (The effectiveness of professional activity of future employees of the internal affairs bodies as a function of their anxiety) // *Legal Science and Practice: Bulletin of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. – 2013. – № 22. [in Rus]

[5] Robbins, C. P., Judge, T. A. Organizational Behavior: textbook / S. P. Robbins, T. A. Judge. — London: Pearson Education Limited, 2018. — Vol-18, 770 p.

[6] Leontiev, D. A. Lichnostnyi potentsial: struktura i diagnostika: kollektivnaia monografiia (Personal potential: structure and diagnostics collective monograph) / edited by D. A. Leontiev. – Moscow: Smysl, 2011. – 675 p. [in Rus]

[7] Hatfield E., Carpenter M., Rapson R.L. Emotional contagion as a

precursor to collective emotions // *Collective emotions: Perspectives from psychology, philosophy and sociology* / Ed. by Ch. von Scheve, M. Salmela. - Oxford: Oxford univ. press, 2014. - P. 108-124

[8] Akhmetova, G. K., Balakaeva, G. T., Zeynolla, S. Zh. K voprosu razvitiia emotsional'nogo intellekta sub'ektov obrazovatel'noi sredy (On the issue of developing emotional intelligence of subjects in the educational environment) // *KPZh.* – 2016. – № 4 (117). [in Rus]

[9] Medvedeva, E. N., Smirnova, V. A., Gaivoronskaia, A. A. Vliianie urovnia lichnostnoi trevozhnosti na empatiiu u studentov (The influence of personal anxiety level on empathy in students) // *Smolensky medical almanac.* – 2016. – № 4. [in Rus]

[10] Goleman, D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ: book* / Daniel Goleman. — New-York: Bantam Books, 1995. — 352 p.

[11] *Orsillo, Roemer. Osoznannost' ili trevoga. Perestan' bespokoit'sya i verni sebe svoyu zhizn'* (Mindfulness and acceptance based behavioral therapies in practice: manual) // *Gumanitarnyi tsentr*, 2019.[in Rus]

[12] Auyelbekova, N. Vzaimosviaz' samoootsenki s samoregulatsiei i sposoby upravleniia emotsiiami (The relationship of self-esteem with self-regulation and methods of emotion management)//*Vestnik. Series «Psychology»*, 2023-73(4), February 2023. [in Rus]

МЕНЕДЖМЕНТ САПАСЫН АРТТЫРУ КОНТЕКСТІНДЕ МЕКТЕП БАСШЫЛАРЫНДАҒЫ МАЗАСЫЗДЫҚ ПЕН ЭМОЦИОНАЛДЫ ИНТЕЛЛЕКТТІҢ БАЙЛАНЫСЫ

*Ниязова А.У.¹, Ф.Қ. Дәуіт², Булатбаева А.А.³, Абилтаева А.Н.⁴

¹Абай атындағы Қазақ халықаралық қатынастар және әлем тілдері университеті, Алматы, Қазақстан

²ЖШС «Колледж «Әділет», Алматы, Қазақстан

³Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Алматы, Қазақстан

⁴М. Өтемісов атындағы Батыс Қазақстан университеті, Орал, Қазақстан

Аңдатпа. Мақалада жалпы білім беретін ұйымдар басшыларының уайымшылдығы (тревожность) басқарушылық қызмет сапасына және педагогикалық ұжымның жұмыс істеуіне әсері зерттеледі. Білім беру жүйесінде үнемі өзгерістер болып жатқан қазіргі жағдайда мектеп басшылары кәсіби және эмоционалды тұрғыда үлкен қысымға ұшырайды. Бұл олардың жеке тиімділігіне ғана емес, ұжым ішіндегі психологиялық ахуалға да теріс әсер етуі мүмкін. Теориялық бөлімде уайымшылдықтың ұғымы, оның түрлері (ситуациялық және тұлғалық) және эмоционалды интеллектпен байланысы қарастырылады. Эмпирикалық зерттеу Батыс Қазақстанның Атырау облысындағы бес мектеп базасында «Жаңа буын мектебі» жобасы

аясында жүргізілді. Зерттеуге 50 қатысушы, оның ішінде 15 мектеп басшысы (директорлар мен орынбасарлар) қамтылды. Уайымшылдық деңгейін және эмоционалды интеллект компоненттерін анықтау үшін EQ және IEPP© (В. Шиманская) моделі қолданылды. Зерттеу нәтижелері басшылар арасында уайымшылдық деңгейінің әртүрлі екенін және эмоционалды интеллект деңгейі төмен болған сайын уайымшылдық деңгейінің жоғары болатынын көрсетті. Мақалада басшылардың эмоционалды интеллектісін дамытуға бағытталған біліктілікті арттыру бағдарламасы ұсынылады. Эмоционалды көшбасшылықтың маңыздылығы атап өтіліп, мектептерде эмоционалды интеллектпен жүйелі жұмыс жүргізуге арналған практикалық ұсыныстар берілген.

Тірек сөздер: уайымшылдық, эмоционалды интеллект, білім беру ұйымының басшысы, басқарушылық қызмет, психоэмоционалды жағдай, кәсіби күйзеліс, мектеп ортасы, стресске төзімділік

THE RELATIONSHIP BETWEEN ANXIETY AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN SCHOOL PRINCIPALS IN THE CONTEXT OF IMPROVING MANAGEMENT QUALITY

*Niyazova A.U.¹, Dauit F.K.², Bulatbayeva A.A.³, Abiltayeva A.N.⁴

¹Abylai Khan Kazakh University of International Relations and World Languages, Almaty, Kazakhstan

²LLP «College «Adilet», Almaty, Kazakhstan

³Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

⁴M. Utemisov West Kazakhstan University, Uralsk, Kazakhstan

Abstract. The article examines the impact of anxiety levels among heads of general education institutions on the quality of managerial activity and the overall functioning of the teaching staff. It is emphasized that under conditions of continuous changes in the education system and increasing demands on schools, leaders face high levels of professional and emotional stress. This negatively affects not only their personal effectiveness but also the overall psychological climate within the staff.

The theoretical part of the article substantiates the concept of anxiety, considers its types (state and trait anxiety), and analyzes its relationship with the level of emotional intelligence. The empirical part is based on a study conducted within the framework of the «*Zhana Buyn Mektebi*» project in five schools of the Atyrau region. The sample included 15 school leaders. Diagnostic methods were used to assess anxiety levels and evaluate components of emotional intelligence according to the EQ and IEPP© model (V. Shimanskaya).

The results revealed varying levels of anxiety among school leaders and confirmed the presence of an inverse relationship between emotional intelligence

and anxiety. A professional development program aimed at enhancing leaders' emotional intelligence is presented as a means of preventing professional burnout, strengthening emotional resilience, and improving the quality of management. The conclusion emphasizes the importance of "emotional leadership" in the educational environment and offers practical recommendations for implementing systematic work on emotional intelligence in schools.

Keywords: anxiety, emotional intelligence, educational organization leader, managerial activity, psycho-emotional state, professional burnout, school environment, stress resilience

Статья поступила /Мақала түсті / Received: 27.06.2025.

Принята к публикации / Жариялауға қабылданды / Accepted: 26.03.2026.

Информация об авторах:

Ниязова Альбина Умаржановна – докторант КазНПУ имени Абая, Алматы, Казахстан, niyazova.alb@internet.ru

Дәуіт Фатима Қайратқызы – преподаватель специальных дисциплин по менеджменту в колледже Адилет, Алматы, Казахстан, fatimadauit@gmail.com

Булатбаева Айгүл Абдимажитовна – доцент кафедры педагогики и образовательного менеджмента в Казахском национальном университете имени аль-Фараби, Алматы, Казахстан

Абилтаева Аида Наурызқызы – магистр педагогических наук, преподаватель, Западно-Казахстанский университет имени М. Утемисова, образовательная программа «Подготовка учителей иностранных языков и литературы», Уральск, Казахстан, abiltaevaaida@mail.ru

Авторлар туралы мәлімет:

Ниязова Альбина Умаржановна - Абай атындағы ҚазҰПУ докторанты, Алматы, Қазақстан, niyazova.alb@internet.ru

Дәуіт Фатима Қайратқызы - «Әділет» колледжінің менеджмент бойынша арнайы пәндер оқытушысы, Алматы, Қазақстан, fatimadauit@gmail.com

Булатбаева Айгүл Әбдімәжитқызы - әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің «Педагогика және білім беруді басқару» кафедрасының доценті, Алматы, Қазақстан

Абилтаева Аида Наурызқызы – педагогика ғылымдарының магистрі, оқытушы, М. Өтемісов атындағы Батыс Қазақстан университеті, «Шетел тілдері мен әдебиеті мұғалімдерін даярлау» білім беру бағдарламасы, Орал, Қазақстан, abiltaevaaida@mail.ru

Information about authors:

Niyazova Albina Umarzhanovna – PhD student of KazNPU named after Abai, Almaty, Kazakhstan, niyazova.alb@internet.ru

Dauit Fatima Kayratkyzy – teacher of special disciplines in management at the Adilet College, Almaty, Kazakhstan, fatimadauit@gmail.com

Bulatbaeva Aigul Abdimazhitovna — an associate professor in the Department of Pedagogy and Educational Management at the Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Kazakhstan

Abiltayeva Aida Nauryzkyzy – master of pedagogical sciences, Lecturer, M. Utemisov west kazakhstan university, EP “Teacher training in foreign languages and literature, Uralsk, Kazakhstan”, abiltaevaaida@mail.ru