

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ДРАГОМАНОВА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЯРМОЛЮК ОЛЕНА ВАЛЕРІЇВНА

УДК 378.58:78.087.68:005.551 (043)

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ХОРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ СТУДЕНТІВ ПЕДАГОГІЧНИХ КОЛЕДЖІВ У
ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ**

01 – Освіта/Педагогіка

014 Середня освіта (музичне мистецтво)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

О. В. Ярмолук

Науковий керівник – **Горбенко Сергій Семенович**, доктор педагогічних
наук, професор

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Ярмолюк О. В. Методичні засади формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 014 Середня освіта (музичне мистецтво). – Український державний університет імені Михайла Драгоманова. Київ, 2024.

Зміст анотації

У дисертації висвітлено цілісне дослідження проблеми формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі їхньої фахової підготовки.

Проаналізовано стан розробленості проблеми формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів, майбутніх керівників вокально-хорових колективів та вчителів музичного мистецтва закладу загальної середньої освіти, які набуваються ними в процесі їхньої фахової диригентсько-хорової підготовки.

Окреслені пріоритетні напрями дослідження зазначеного феномену, а саме: визначення актуальності впровадження менеджменту як одного зі стратегічних напрямків професійної підготовки студентів у закладах фахової передвищої та вищої освіти; виявлення нагальної потреби щодо доцільності впровадження навичок хорового менеджменту в процес диригентсько-хорової підготовки студентів, яка здійснюється на базі педагогічних коледжів України в рамках спеціальності 014.13 Середня освіта (Музичне мистецтво); аналіз факторів, що впливають на рівень сформованості цих навичок та їхнього практичного використання студентами в особистій мистецько-управлінській діяльності; деталізація необхідних фахових компетенцій (диригентсько-технічної, концертно-виконавської, інтерпретаційної, ціннісно-мотиваційної),

якими повинен володіти майбутній керівник хорového колективу, класифікація виконуваних ним функцій та наявність особистісних характеристик диригента (хормейстера); обґрунтування методики формування готовності студентів до здійснення практичної менеджерської діяльності; дослідження проблематики змісту диригентсько-хорової підготовки в контексті реалізації сучасної стратегії мистецько-педагогічної освіти, актуалізація міждисциплінарної інтеграції, взаємозв'язок практичної та теоретичної підготовки майбутніх керівників вокально-хорових колективів.

Доведено, що в контексті реформування сучасної системи освітньої галузі одним із пріоритетних напрямків є розвиток менеджментської діяльності, тому однією з основних вимог, які висувають роботодавці та стейкхолдери до рівня кваліфікаційної підготовки майбутніх керівників вокально-хорових колективів є формування в останніх базових менеджерських якостей, зокрема управлінської, організаційної, лідерської та керівної компетентностей, *soft skills* (критичне мислення, адаптивність, емпатія), здатність до саморефлексії та самоаналізу, вміння приймати рішення та виконувати нестандартні завдання.

Здійснено термінологічний аналіз базових понять проблеми формування навичок хорového менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі їхньої фахової підготовки. Визначено зміст поняття «менеджменту», як процес планування, організації, координації, забезпечення ефективного використання ресурсів, систему цілеспрямованого впливу на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей, а також «менеджменту освіти» – обов'язкової складової галузі системи освіти, яке полягає у виконанні управлінських процесів, що забезпечуються відповідно до цілісних, ієрархічних, законодавчих та визначених структурних компонентів, які містять загальну інтегральну та сегментовану функції.

Охарактеризовано провадження менеджментської діяльності в сучасних закладах мистецької освіти, визначено специфіку та особливості діяльності

закладів фахової передвищої та вищої освіти України, які готують здобувачів освіти за спеціальністю 014.13 Середня освіта (музичне мистецтво) щодо механізму впровадження хорового менеджменту в систему кваліфікаційної підготовки.

Розглянуто ретроспективу еволюційного розвитку вокально-хорового мистецтва в Україні, історичні передумови, які сприяли формуванню традиційних систем мистецької освіти, шкіл хорового виконання, становлення диригентсько-хорової освіти, досліджено концептуальні засади розвитку сучасних форм хорового співу, діяльність провідних виконавців та хормейстерів. Визначено основні складові вокально-хорової підготовки студентів, перелік обов'язкових та вибіркових освітніх компонентів, що сприяють розвитку фахових компетентностей, які є необхідними для здійснення подальшої професійної діяльності, серед яких хорове диригування, хорознавство, практикум роботи з вокально-хоровим колективом, хоровий клас, хорове аранжування.

У рамках даного дослідження проаналізовано тематичний зміст робочих програм з освітнього компоненту *«хорове диригування»* закладів фахової передвищої та вищої освіти України, які забезпечують професійну підготовку майбутніх керівників вокально-хорових колективів на предмет формування у них базових управлінських та менеджерських навичок. Окреслені пріоритетні напрями диригентсько-хорової освіти, окреслений механізм їхньої практичної реалізації в аудиторних умовах закладів освіти, а також безпосередньо під час роботи у вокально-хорових колективах.

Визначено зміст *хорового менеджменту* як сукупність (систему) заходів, що спрямовані на створення, організацію, підтримку, функціонування та розвиток аматорського, навчального чи професійного виконавського хорового колективу. Обґрунтовано *компонентну структуру хорового менеджменту*, що складається з переліку наступних компонентів: підбір і формування кількісного та якісного складу учасників (співаки/хористи, концертмейстери, допоміжний персонал) відповідно до поставленої мети

створення колективу; встановлення та забезпечення належних матеріально-технічних умов для можливостей успішного функціонування колективу (репетиційна база, допоміжний інвентар, костюми, транспорт, нотний, цифровий аудіо та відео технічний матеріал); організація соціально-культурного простору (здійснення концертної, гастрольної, конкурсної та фестивальної діяльностей); підготовка до виконання вокально-хорової роботи (структуризація репертуарної політики, підбір стильових особливостей виконання); створення та підтримка сприятливого внутрішнього психологічно-емоційного клімату в колективі, організація належної комунікації між учасниками відповідно до принципів толерантності, взаємоповаги, емпатії та розуміння, з урахуванням особистісних особливостей кожного; формування власного індивідуального стилю керування майбутнього диригента з дотриманням норм субординації; робота щодо забезпечення заходів, які спрямовані на популяризацію, рекламування та просування результатів мистецької діяльності колективу в інтернет-просторі, телебаченні, радіо мовленні; налагодження зв'язків з громадськими організаціями задля пошуку додаткових джерел фінансування діяльності хорового колективу (меценатство, благодійність, спонсорство, патронаж).

Визначено **критерії** (гносеологічно-когнітивний, діяльнісно-практичний, ціннісно-мотиваційний, психологічно-емоційний, комунікативний, особистісно-орієнтований), **показники** та **рівні** (високий, середній, низький) сформованості навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів під час їхньої фахової підготовки. Розроблені критерії відповідають компонентному змісту хорового менеджменту, як структурної одиниці диригентсько-хорової підготовки.

Обґрунтовано та розроблено **педагогічні умови** реалізації процесу формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі здійснення їхньої фахової підготовки, серед яких:

- вдосконалення змісту диригентсько-хорової підготовки майбутніх вчителів музичного мистецтва, збагачення процесу навчання

сучасними інноваційними формами та методами роботи, що сприятимуть розвитку управлінських якостей та формуванню відповідних якостей у студентів;

- актуалізація міждисциплінарної інтеграції та поглиблений взаємозв'язок теоретичної та практичної підготовки майбутніх керівників хорових колективів;
- забезпечення відповідного рівня мотивації, формування ціннісної траєкторії особистісного розвитку здобувачів освіти;
- набуття власного менеджерського досвіду під час здійснення диригентсько-хорової роботи, стимуляція студентів до здійснення виконавської діяльності в межах функціонування вокально-хорових колективів;
- активізація процесів самоаналізу та саморефлексії у майбутніх керівників хорових колективів, розвиток їхньої зацікавленості до самостійної роботи.

Для ефективної реалізації комплексу педагогічних умов розроблено методичні засади формування навичок хорового менеджменту у студентів з урахуванням їхніх природних, особистісно-орієнтованих, виконавських та кваліфікаційних можливостей та змісту освітньо-довідкових джерел та решти методичного забезпечення.

Використано діагностичні методики, що дозволили експериментально перевірити ефективність розроблених методичних засад та доцільність їхнього впровадження у процес фахової диригентсько-хорової підготовки студентів (майбутніх керівників вокально-хорових колективів), яка є підтвердженою якісними та кількісними змінами у рівнях сформованості навичок хорового менеджменту по завершенню формувального етапу педагогічного експерименту.

Комплекс методичних засад та обраних форм роботи зі студентами в рамках проведення даного дисертаційного дослідження передбачає її поетапне

впровадження, яке складається з інформаційно-адаптивного, мотиваційно-ціннісного, практично-апробаційного та творчо-рефлексивного.

Відповідно до поставленої мети кожного етапу добираються методи і форми роботи домінантного впливу на структурно-змістові компоненти підготовленості.

У дисертаційному дослідженні запропоновано структурно-функціональну модель процесу фахової диригентсько-хорової підготовки студентів педагогічних коледжів в досліджуваному ракурсі, що містить наступні блоки – концептуально-цільовий (мета підготовки, науково-педагогічні засади формування, структурно-змістові компоненти підготовленості, педагогічний потенціал «хорового менеджменту»), діагностувальний (критерії, показники, прогнозовані рівні сформованості та методичні засади діагностування), методичний (сформовані якості хорового менеджменту як одні з ключових компетенцій майбутнього керівника вокально-хорового колективу – загально-теоретичного циклу, професійно-практичні та особистісно-орієнтовані; комплекс педагогічних умов підготовки та поетапна методика в єдності форм і методичних засад домінантного впливу на структурно-змістові компоненти сформованості), результативний (очікуване підвищення рівнів підготовленості студентів педагогічних коледжів як майбутніх керівників вокально-хорових колективів).

Ключові слова: менеджмент, менеджмент освітньої галузі, хоровий менеджмент, диригентсько-хорова підготовка, заклади фахової передвищої та вищої освіти (педагогічні коледжі), здобувачі освіти (студенти), методичні засади, майбутні керівники вокально-хорових колективів.

ABSTRACT

Yarmolyuk O. V. Methodical Principles for Developing Choral Management Skills in Students of Pedagogical Colleges During Professional Training.

Dissertation for the attainment of the Doctor of Philosophy degree in the field of 014 Secondary Education, Musical Art at the Ukrainian State University named after Mykhailo Drahomanov, Kyiv, 2024.

Abstract content

The dissertation focuses on a comprehensive study of the development of choral management skills among pedagogical college students as part of their professional training. It analyzes the state of development of choral management skills among future vocal and choral ensemble managers and teachers of musical art in general secondary education institutions.

The research focuses on several key areas: assessing the importance of incorporating management as a strategic component of professional training for students in vocational pre-higher and higher education institutions; recognizing the necessity of integrating choral management skills into the training of students specializing in Musical Art within pedagogical colleges in Ukraine; analyzing the factors influencing the development and practical application of these skills in students' artistic and managerial activities; outlining the essential professional competencies for future choir leaders, including technical, performance, interpretive, and motivational skills, as well as the functions and personal characteristics of a choirmaster; providing a rationale for preparing students for practical managerial roles; examining the challenges in conducting and choral training in the context of modern artistic and pedagogical education, interdisciplinary integration, and the balance between theoretical and practical training for future vocal and choral ensemble leaders.

It has been established that a key focus in modern education reform is the development of managerial activities. Employers and stakeholders require future leaders of vocal and choral groups to possess advanced managerial qualities. These include managerial, organizational, leadership, and management competencies, as well as soft skills such as critical thinking, adaptability, and empathy. In addition, the ability to self-reflect, self-analyze, make decisions, and handle non-standard tasks is essential.

A terminological analysis of the fundamental concepts related to the development of choral management skills in students of pedagogical colleges was conducted. The concept of "*management*" was defined as the process of planning, organization, coordination, and ensuring effective resource utilization, along with purposeful influence on employees or performers to achieve defined goals. "*Education management*" was identified as a crucial component of the education system, involving the implementation of management processes per integral, hierarchical, legislative, and structural components containing both general integral and segmented functions.

The management practices in contemporary art education institutions in Ukraine, which educate students in the field of Secondary Education (Musical Art), possess distinct and unique characteristics. These encompass the incorporation of choral management into the framework of qualification training. The text also delves into the historical evolution of vocal and choral art in Ukraine, the establishment of traditional art education systems, and the fundamental principles of modern choral singing. It scrutinizes the components of vocal and choral instruction, mandatory and elective educational components, and the cultivation of professional competencies essential for future professional endeavors, encompassing choral conducting, choral studies, practical engagement with vocal and choral ensembles, and choral arrangement.

The research examined the thematic content of curricula related to "*choral conducting*" in vocational pre-university and higher education institutions in Ukraine. It focused on cultivating essential managerial and leadership skills for

future leaders of vocal and choral ensembles. The study outlined the primary objectives of conducting choral education and explored the practical implementation of these objectives in educational institutions and vocal and choral ensembles.

Choral management involves a series of activities aimed at establishing, organizing, supporting, operating, and enhancing an amateur, educational, or professional choral team. The study also justified the component structure of choral management, which includes the following components:

1. Selection and formation of a quantitative and qualitative composition of participants (singers/choristers, concertmasters, support staff) in accordance with the goal of creating a team.

2. Establishment and provision of appropriate material and technical conditions for the successful functioning of the team (rehearsal base, auxiliary equipment, costumes, transport, sheet music, digital audio and video technical material).

3. Organization of social and cultural activities such as concerts, tours, competitions, and festivals.

4. Preparation for the performance of vocal and choral work, including structuring repertoire policy and selecting stylistic features of performance.

5. Creation and maintenance of a favorable internal psychological and emotional climate in the team, fostering proper communication between participants based on the principles of tolerance, mutual respect, empathy, and understanding, taking into account the personal characteristics of everyone.

6. Formation of the future conductor's style of management in compliance with the norms of subordination.

7. Work to popularize, advertise, and promote the results of the team's artistic activities in the Internet space, television, and radio broadcasting.

8. Establishing relations with public organizations to find additional sources of funding for the choir's activities (patronage, charity, sponsorship, patronage).

The text outlines the criteria (epistemological-cognitive, activity-practical, value-motivational, psychological-emotional, communicative, personal-oriented),

indicators, and levels (high, medium, low) for developing choral management skills in students of pedagogical colleges during their professional training. These criteria correspond to the content of choral management as a structural component of conducting and choral training.

The following details the essential conditions for integrating choral management skills development into the training of pedagogical college students:

- Enhancing the content of conducting and choral training for aspiring music educators by incorporating modern, innovative forms and methods to cultivate managerial qualities and relevant skills.

- Emphasizing interdisciplinary integration and a deep connection between theoretical and practical training for future choral group leaders.

- Fostering a suitable level of motivation and promoting personal development among education seekers.

- Providing opportunities for students to acquire managerial experience through conducting and choral work, and encouraging them to assume leadership roles within vocal and choral teams.

- Encouraging self-analysis and self-reflection in future choral group leaders, and nurturing their interest in independent work.

To effectively implement a set of teaching conditions, methodical principles for developing choral management skills among students have been created. These principles take into account students' natural abilities, individual characteristics, performance, and qualification capabilities, as well as the content of educational resources and other methodical support.

The research used diagnostic methods to experimentally assess the effectiveness of the developed teaching principles and their applicability in training future choral group leaders. The qualitative and quantitative changes in the students' choral management skills after the pedagogical experiment confirmed the effectiveness of the methodological principles and selected forms of work. The research involves phased implementation, including information-adaptive, motivational-value, practical-approbation, and creative-reflective stages. Each stage

is aligned with specific goals and involves methods and forms of work that have a significant impact on the students' preparedness.

In the dissertation study, a structural-functional model of the process of professional conducting and choral training for students in pedagogical colleges was introduced. This model comprises the following components: conceptual-target (training purpose, scientific and pedagogical principles, structural and content components, pedagogical potential of "choral management"), diagnostic (criteria, indicators, expected levels of development, and methodical principles of diagnosis), methodical (developed qualities of choral management as a key competency of future vocal and choral group leaders – general-theoretical cycle, professional-practical and personal-oriented; comprehensive pedagogical training conditions and a step-by-step method using various forms and methodological principles), and effective (anticipated improvement in the preparation level of pedagogical college students as future leaders of vocal and choral groups).

Keywords: management of the educational field, choral management, conducting and choral training in professional pre-higher and higher education institutions (pedagogical colleges); students, methodological principles, future leaders of vocal and choral ensembles.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові статті, опубліковані у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України

1. **Ярмолюк О. В., Шкоба В. А., Степанюк А. В.** Хоровий менеджмент як складова підготовки здобувачів фахової вищої освіти до професійної діяльності. *Академічні студії*. Серія: Педагогіка. Випуск №4. 2022. С. 87-92. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2022.4.13>
2. **Ярмолюк О. В.** Особливості розвитку диригентсько-хорової підготовки майбутнього вчителя музичного мистецтва в контексті сучасної фахової передвищої та вищої освіти. *Fine Art and Culture Studies*. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. №4. С. 113-118. <https://doi.org/10.32782/facs-2023-4-15>
3. **Ярмолюк О. В.** Перспективи розвитку освітнього менеджменту в діяльності закладів фахової передвищої та вищої освіти. *Молодий вчений*, №11 (123). Одеса. 2023. С. 96-100. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-33>
4. **Ярмолюк О. В.** Поняття «менеджмент хорового колективу» в контексті сучасної диригентської освіти. *Слобожанські мистецькі студії*. Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. Випуск 3. 2023. С. 98-101. <https://doi.org/10.32782/art/2023.3.20>

Наукові статті, опубліковані у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection

1. **Yarmoliuk Olena.** Implementation of Choral Management in the System of Conducting and Choral Training of Students. *Intellectual Archive*. Toronto: Shiny Word.Corp. (Canada). 2024. Vol. 13. No. 1. (January/March). С. 74–83. (0,6 др. арк.). https://doi.org/10.32370/IA_2024_01_9

Наявність публікацій з наукової або професійної тематики, у яких додатково висвітлено наукові результати дисертаційного дослідження

1. **Ярмолюк О. В.** Сутність та зміст хорового менеджменту в сучасних закладах вищої освіти. *Актуальні проблеми розвитку українського мистецтва: культурологічний, мистецтвознавчий, педагогічний аспекти:* матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Луцьк, 2021. С. 37–40.

2. **Ярмолюк О. В.** Хоровий менеджмент як важлива складова диригентсько-хорової підготовки здобувачів фахової вищої освіти. *Музична освіта та виконавство: традиції, сучасні домінанти, інноваційний розвиток:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції в межах XX Всеукраїнського юніорського конкурсу музично-виконавської майстерності імені академіка О. С. Тимошенка, (Ніжин, 16 травня 2023 р.). С. 211–215.

3. **Ярмолюк О. В.** Хоровий менеджмент – важлива складова диригентсько-хорової підготовки. *Хорова творчість та освіти: осмислення традицій, опанування новацій:* матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації. Одеса, 22 травня – 2 липня 2023 р. С. 166–168.

4. Наumenко М. О., **Ярмолюк О. В.** Практичні аспекти диригентської підготовки [Електронне видання] : методичні рекомендації для здобувачів освіти спеціальності 014.13 Середня освіта (Музичне мистецтво). Луцьк: КЗВО «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради. 2023. 28 с.

5. **Ярмолюк О. В.** Визначення змісту менеджменту хорового колективу та його значення в контексті сучасної диригентсько-хорової освіти. *Неперервна педагогічна освіта XXI століття:* зб. матеріалів XXI Міжнародних мистецько-педагогічних читань пам'яті проф. О. П. Рудницької, 30 листопада 2023 року. Випуск 7 (19). С. 189–192.

6. **Ярмолюк О. В.** Вдосконалення змісту диригентсько-хорової підготовки студентів вищої школи: формування навичок хорового

менеджменту. *Актуальні проблеми розвитку українського та зарубіжного мистецтв: культурологічний, мистецтвознавчий, педагогічний аспекти: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. 24-26 травня 2024 року. С. 282–285.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
1.1. Менеджментська діяльність в сучасних закладах мистецької освіти.....	24
1.2. Сутність та зміст хорového менеджменту.....	50
1.3. Специфіка та особливості діяльності педагогічних коледжів з формування хорového менеджменту.....	74
Висновки з першого розділу.....	90
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ХОРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТУДЕНТІВ ПЕДАГОГІЧНИХ КОЛЕДЖІВ	
2.1. Компонентна структура формування навичок хорového менеджменту.....	95
2.2. Педагогічні умови формування навичок хорového менеджменту.....	115
Висновки з другого розділу.....	131
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ХОРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТУДЕНТІВ ПЕДАГОГІЧНИХ КОЛЕДЖІВ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ	
3.1. Діагностика рівня сформованості навичок хорového менеджменту.....	134
3.2. Хід формувального експерименту з формування навичок хорového менеджменту.....	165

3.3. Результати педагогічного експерименту.....	175
Висновки з третього розділу.....	189
ВИСНОВКИ.....	191
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	194
ДОДАТКИ.....	213

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стрімкий розвиток сучасного суспільства, глобалізація та діджиталізація освітніх процесів, умови ринкової економіки вимагають від закладів вищої освіти орієнтації на потреби ринку, вміння здійснювати підприємницьку, маркетингову й менеджментську діяльність не лише теоретично в академічних умовах, а й застосовувати їх на практиці у відносинах з іншими суб'єктами суспільства, котрі зацікавлені в співпраці із закладами освіти. Забезпечення надання якісних освітніх послуг, функціонування мережі закладів освіти в Україні, формування та розробка стратегії їхнього розвитку, організація роботи науково-педагогічного колективу та навчально-виховного процесу в цілому – наслідки успішної діяльності менеджменту в освітній галузі.

Одним з головних завдань менеджменту в закладах освіти є забезпечення ефективного використання ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних тощо) з метою надання якісних освітніх послуг здобувачам освіти. Це потребує розробки ефективних стратегій фінансового управління, пошуку новітніх інновацій, впровадження інформаційних та цифрових технологій, підготовка відповідного кваліфікованого персоналу, використання актуальних форм та методів роботи у навчально-виховному процесі, що відповідають сучасним вимогам та багато іншого.

Високий рівень якості освіти, розвиток мережі навчальних закладів, їхня інтеграція та взаємодія з навколишніми процесами сьогодні потребує використання інноваційних технологій та новітніх форм навчання, забезпечення роботи персоналу в різних умовах (онлайн, офлайн, асинхронно), підготовку відповідних науково-педагогічних кадрів, їхній розвиток та мотивацію, забезпечення реалізації навчальних програм, взаємодії з державними органами контролю якості освіти тощо. Важливим аспектом успішної діяльності менеджменту в освітній галузі є правильна організація роботи навчальних закладів, аналіз та оцінка їхнього функціонального стану,

перспективи подальшого розвитку, забезпечення їхньої конкурентоспроможності, відповідності вимогам сучасного ринку праці, що стає можливим завдяки аналізу його потреб.

Сучасна система мистецької освіти України потребує модернізації через низку об'єктивних зовнішніх та внутрішніх факторів навколишнього впливу, серед яких: наслідки пандемії коронавірусної хвороби COVID-19, світова економічна криза, геополітичні військові конфлікти та майбутня євроатлантична інтеграція, що є однією з гарантій подальшої безпеки нашої держави в умовах російської військової агресії.

Національне хорове мистецтво, його багаторічні традиції, високий рівень виконавства та досвід найвидатніших представників безумовно є гарним підґрунтям для формування основних положень профільної освіти, проте в сучасних умовах цього, на жаль, недостатньо для підготовки майбутніх кваліфікованих кадрів. Орієнтація на сучасні потреби ринку праці, конкурентоспроможність випускників у їхній практичній діяльності, відповідність вимогам та актуальним запитам потенційних роботодавців – це далеко не весь перелік завдань, що ставить собі за мету кожен заклад фахової передвищої та вищої освіти.

Проблеми підготовки майбутніх фахівців до управління хоровими колективами розглядаються у працях В. Андрющенка, О. Бенч-Шокало, І. Гулеско, М. Загайкевич, П. Ковалика, А. Козир, Ю. Пучко-Колесник; становлення диригентсько-хорової техніки, багатофункціональність професії диригента – Л. Бірюкової, А. Болгарського, Д. Бондаренко, Є. Єгорова, Д. Завадинського, М. Камінської, М. Колесси, Л. Костенко, О. Кузнєцової, Н. Кушлик, Л. Лялюк, А. Мархалевського, А. Мірошникова, Л. Остапенко, К. Пігрова, А. Растригіної, І. Розумного, С. Світайло, Н. Селезньової, Г. Сікори, Т. Смирнової, Н. Тарарак, І. Цюряк, Л. Шумської, Л. Ярошевської.

Діяльність видатних українських колективів та хорових діячів розглядають Ю. Баранецька, С. Дацюк, О. Драгомирецька, Г. Карась, В. Лабунець, А. Мартинюк, В. Рожок, А. Савка, Л. Сенченко, І. Цмур,

В. Чучман; специфіку регіонального розвитку диригентсько-хорового виконавства – І. Бермес, І. Задорожний, Ж. Зваричук, А. Мартинюк, М. Мороз, Ю. Серганюк, О. Солонець, Т. Стан, М. Ферендович, І. Шатова, та ін.; головні тенденції конкурсно-фестивального руху у сфері хорової культури та соціокультурне значення диригентської діяльності – П. Ковалик, А. Лащенко, Ю. Пучко-Колесник, Н. Синкевич, Х. Флейчук.

Важливе значення вокально-інструментальної підготовки хормейстера розглядають І. Каленик, О. Кузнєцова, Л. Орехова, В. Федоришин, Л. Чинчева, В. Шип; фахову ерудованість, творче мислення та здатність до інтерпретації – Є. Білявський, І. Гулеско, Д. Загрецький, О. Козіна, Л. Сбітнева; аналіз диригентської роботи та управління самодіяльними хоровими колективами – С. Горбенко, П. Ковалик, А. Козир, А. Мархалевський; питання хорознавства – В. Доронюк, Є. Єгоров, М. Ковбасюк, О. Коломоєць, К. Кушнір, К. Пігров, Т. Смирнова.

Психологічний аспект роботи диригента-хормейстера висвітлюють Г. Бродський, М. Ковбасюк, Н. Селезнєва, С. Теодорович, І. Шевченко; психологічну зрілість та готовність до концертної діяльності – Л. Ластовецька, Л. Остапенко, Н. Павлик; формування комунікативної компетентності – Н. Білова, Р. Дудик, А. Зайцева, А. Соколова; інноваційні методи роботи з колективом – З. Богун, М. Кузнєцова.

Аналіз сучасних наукових праць констатував недостатній рівень розробленості вказаної вище проблеми на теоретичному та практичному рівнях, що й визначило актуальність вибору теми нашого дослідження: **«Методичні засади формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки».**

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити ефективність впровадження методичних засад формування навичок хорового менеджменту у студентів педагогічних коледжів в процес їхньої фахової диригентсько-хорової підготовки.

Завданнями цього дисертаційного дослідження були:

- вивчити ступінь розробленості проблеми фахової підготовки студентів педагогічних коледжів;
- розкрити особливості диригентсько-хорового навчання в процесі фахової підготовки майбутніх керівників вокально-хорових колективів та вчителів музичного мистецтва;
- визначити компонентну структуру навичок хорового менеджменту, критерії, показники та рівні сформованості у процесі фахової підготовки студентів педагогічних коледжів;
- дослідити вплив видатних діячів, представників українського хорового виконавства на диригентсько-хорову підготовку студентів педагогічних коледжів;
- розробити та експериментально перевірити ефективність методики формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки.

Об'єкт дослідження – процес фахової диригентсько-хорової підготовки студентів педагогічних коледжів.

Предмет дослідження – формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі вивчення освітніх компонентів циклу вокально-хорової підготовки.

Для досягнення мети, розв'язання поставлених завдань було застосовано комплекс наступних **методів**: *теоретичні* – аналіз філософської, психолого-педагогічної, мистецтвознавчої, методичної літератури з досліджуваної проблеми та аналізу, синтезу, інформації з метою обґрунтування сутності та змісту навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів, визначення їх структури, критеріїв та показників, розробки методичної моделі означеного феномена; *емпіричні* – педагогічне спостереження, бесіди, анкетування (письмове та усне), інтерв'ю, експертна оцінка, тестова діагностика, рейтинг – для вивчення стану сформованості навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі їх фахової підготовки; *математичної та статистичної обробки* результатів

діагностування навичок хорového менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі проведення констатувального і формувального експериментів – для відстеження динаміки та доказу вірогідності кількісного і якісного аналізу даних.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

- вперше теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено специфіку формування навичок хорového менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки;
- удосконалено компонентну структуру навичок хорového менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки як сукупності взаємопов'язаних компонентів: мотиваційно-оцінного, емоційно-комунікативного, організаційного, управлінського та рефлексивного;
- розроблено критерії, показники, поетапну методику формування навичок хорového менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки; рівні сформованості навичок хорového менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки; графічно спроектовано цілісну педагогічну модель диригентсько-хорової підготовки;
- подальшого розвитку набудуть зміст і теоретико-методичне осмислення феномена «хоровий менеджмент» на основі сучасної парадигми національної вищої освіти, що дає змогу розглядати його як процес підготовки студентів до диригентсько-хорової інноваційної роботи, кінцевим результатом якого є інтегрована готовність студентів до виконання різних видів музично-педагогічної діяльності.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у тому, що його теоретичні висновки й експериментальні дані можуть слугувати основою удосконалення диригентсько-хорової роботи зі студентами. Отримані результати можуть бути використані для проектування навчальних програм з методики музичного виховання і навчання майбутніх учителів музики, педагогічної практики; використовуватися вчителями та студентами

музичних навчальних закладів, вчителями музичного мистецтва закладів загальної середньої освіти; методистами музично-педагогічної освіти; застосовуватися у процесі викладання таких навчальних курсів як «Хоровий клас», «Практикум робіт з хором», «Хорове диригування», «Постановка голосу», «Методика викладання диригентсько-хорових дисциплін» зі спеціальності «Музичне мистецтво».

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, загальних висновків і додатків. Загальний обсяг дисертації – 251 сторінка, з яких основного тексту – 193 сторінки. Список джерел містить 173 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Менеджментська діяльність у сучасних закладах мистецької освіти

Стрімкий розвиток сучасного суспільства, глобалізація та діджиталізація освітніх процесів, умови ринкової економіки вимагають від закладів вищої освіти орієнтації на потреби ринку, вміння здійснювати підприємницьку, маркетингову й менеджментську діяльність не лише теоретично в академічних умовах, а й застосовувати їх на практиці у відносинах з іншими суб'єктами суспільства, котрі зацікавлені в співпраці із закладами освіти. Забезпечення надання якісних освітніх послуг, функціонування мережі закладів освіти в Україні, формування та розробка стратегії їхнього розвитку, організація роботи науково-педагогічного колективу та навчально-виховного процесу в цілому – наслідки успішної діяльності менеджменту в освітній галузі.

Мистецтво управління, управлінська культура стають вирішальними чинниками, що забезпечують успішне виконання всіх реформ. Ринок освітніх послуг потребує не лише простих виконавців, а й генераторів творчих ідей, професіоналів, які спроможні відповідати за стан справ у закладі освіти та забезпечувати його прогресивний розвиток. Необхідність підготовки компетентного менеджера освіти детермінована ускладненням умов і характеру діяльності управлінців, зростанням ролі та значення їхньої професійної компоненти, загостренням конкурентної боротьби між освітніми установами за виживання на економічному ринку тощо. Це визначає принципово нові вимоги до всіх освітніх структур, зокрема до їхніх керівників, адже від їхньої професійної компетентності залежить

конкурентоспроможність закладу освіти на ринку та відповідне забезпечення якості освіти.

У власному дослідженні Н. Черненко зазначає наступне: «Сучасний освітній простір України визначає заклади освіти повноправними суб'єктами ринкової економіки, що отримали право самостійно визначати вектори свого розвитку, цілі та методи для їхнього досягнення. Підвищилися вимоги суспільства до якості освіти випускників, кардинально оновлюються технології навчання, швидко змінюються організаційні, фінансові можливості діяльності навчальних закладів, загострюється конкурентна боротьба на ринку освітніх послуг. Вирішення завдань адаптації, виживання та розвитку в нових умовах зобов'язують навчальні заклади не тільки відслідковувати стан ринку освітніх послуг, а також оцінювати своє місце на цьому ринку, застосовувати методи прогнозування його розвитку, враховувати ризики, розробляючи альтернативні варіанти своєї поведінки в залежності від змін зовнішнього середовища» [158, с. 5].

Одним з головних завдань менеджменту в закладах освіти є забезпечення ефективного використання ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних тощо) з метою якісного надання освітніх послуг здобувачам освіти. Це потребує розробки ефективних стратегій фінансового управління, пошук інновацій, впровадження інформаційних та цифрових технологій, підготовка відповідного кваліфікованого персоналу, використання новітніх форм та методів у навчально-виховному процесі, що відповідають сучасним вимогам та багато іншого.

Провідним елементом діяльності менеджменту є продуктивна робота з людськими ресурсами – взаємодія всіх учасників освітнього процесу (вчителі, викладачі, учні, студенти, вихованці та їхні батьки) та інших зацікавлених сторін (міністерства, управління освіти, навчально-методичні відділи, майбутні роботодавці та стейкхолдери).

Високий рівень якості освіти, розвиток мережі навчальних закладів, їхні інтеграція та взаємодія з навколишніми процесами сьогодні потребує

використання інноваційних технологій та новітніх форм навчання, забезпечення роботи персоналу в різних умовах (онлайн, офлайн, асинхронно), підготовку відповідних науково-педагогічних кадрів, їхній розвиток та мотивацію, забезпечення реалізації навчальних програм, взаємодії з державними органами контролю якості освіти тощо. Важливим аспектом успішної діяльності менеджменту в освітній галузі є правильна організація роботи навчальних закладів, аналіз та оцінка їхнього функціонального стану, перспектив розвитку, забезпечення їхньої конкурентоспроможності, відповідності вимогам сучасного ринку праці, що стає можливим завдяки аналізу його потреб.

Професійна підготовка та діяльність менеджерів освіти, формування їхніх фахових компетентностей, розвиток управлінської культури майбутніх керівників освітніх закладів, готовність до їхньої подальшої професійної діяльності у своїх дослідженнях висвітлювали В. Берека [11], Т. Дзюба [38], Б. Жебровський [44], В. Жигір [46], Н. Зінчук [50], І. Іщенко [51], С. Калашнікова [52], С. Королюк [66], Л. Кравченко [68], Є. Маторін [83], В. Мельник [85], І. Осадчий [96], Н. Романенко [134], О. Сакалюк [135], Н. Сас [136], І. Силадій [142], Т. Сорочан [147], Н. Черненко [157, 158]; психологічні фактори управління освітою, основні засади психології освітнього менеджменту – О. Бондарчук [121], Л. Карамушка [55], Н. Коломінський [64], В. Федоров [155]; етапи становлення та історичний розвиток системи професійної підготовки керівників навчальними закладами – С. Немченко [93]; основи стратегічного, педагогічного менеджменту та маркетингу в освітній галузі – В. Андросюк [3], В. Григораш [154], Г. Дмитренко [39], О. Мармаза [78], І. Мороз [90], Р. Тягур [153]; розвиток інновацій в закладі загальної середньої освіти, науково-методичні засади адаптивного управління – Л. Даниленко [37], Г. Єльнікова [43], М. Кириченко [59]; ризик-менеджмент у системі вищої освіти України – І. Каленюк [53]; організаційно-педагогічні засади оцінювання управлінської діяльності, підготовка менеджерів освіти до

здійснення контрольно-діагностичних функцій – І. Пархоменко [108], М. Торган [151] та багато інших.

Загальні положення, функції та методологія освітнього менеджменту є частково ідентичними до аналогічних структурних компонентів управлінської науки в її традиційному значенні. Для визначення змісту та функцій освітнього менеджменту необхідно з'ясувати причини його виникнення, проаналізувати історичну ретроспективу розвитку та з'ясувати перелік основних складових.

Згідно з визначенням О. Баєвої, Н. Новальської та Л. Згалат-Лозинської: «**Менеджмент** – процес планування, організації, координації та контролю ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) з метою досягнення поставленої мети або цілей. Він містить у собі процес керування різними аспектами діяльності організації, серед яких: стратегічне планування, фінансове управління, управління персоналом, маркетинг, операційне управління та інші. Він належить до одного з ключових понять економічної науки, проте сьогодні є дотичним (повністю чи фрагментарно/сегментовано) з усіма сферами людської діяльності [6, с. 10].

Головною метою діяльності будь-якої організації є забезпечення ефективного та доцільного використання ресурсів, задоволення потреб замовників (клієнтів чи покупців), отримання прибутку, що стає можливим виключно завдяки впровадженню менеджменту, під час якого керівниками буде визначено мету, заплановано певну послідовність дій, організовано роботу команди, здійснено контроль за виконанням та корегування за потреби, а також оцінювання результатів.

Відповідно до цього, ми можемо стверджувати, що менеджмент є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства, установи, громадських чи політичних товариств, закладів освіти тощо. Він дозволяє керівникам ефективно керувати ресурсами та досягати мети організації, забезпечуючи її стійкий розвиток та успіх на ринку.

Зміст діяльності менеджменту, визначення його ключових елементів та функцій, що використовуються сьогодні з'явилося відносно нещодавно,

близько другої половини ХХ століття; менеджмент як повноцінна окрема навчальна дисципліна – орієнтовно в кінці ХІХ століття, проте необхідність застосування управлінських навичок в повсякденному житті виникла ще на перших етапах становлення людства. Протягом свого історичного розвитку менеджмент зазнав певної трансформації – від базових уявлень до формування сучасних теорій.

Перші згадки про практичне застосування елементів управління (керування) людьми сягають 5000 років до нашої ери в історії давніх цивілізацій, серед яких: Стародавній Єгипет, Греція, Китай, Індія та Месопотамія. Наприклад, у Давньому Єгипті була розвинена бюрократія, де фараон володів необхідними знаннями та вміннями для керування країною, а в Месопотамії існувала розвинута система управління, діяльність якої забезпечували керівники та державні службовці.

З розвитком суспільства за часів рабовласницького ладу чи феодалізму за об'єктивних причин не вдалося вибудувати певні обґрунтовані підходи та механізми, і, звісно, ні про яку системну науку мова не йшла. Проте необхідність вирішувати повсякденні проблеми вимагала від людства об'єднання зусиль, які були спрямовані на задоволення тих чи інших потреб та нормалізацію організаційних процесів у житті людей.

Поштовх до змін відбувся у ХVІІІ столітті з появою машинного виробництва – розвитком так званої «промислової революції», що сформувала уявлення про системність та відповідну структуру процесів управління. У цей історичний період з'явилися перші науково-обґрунтовані теорії, що відображали потреби підприємств, зокрема теорія адміністративного менеджменту Генрі Файоля, теорія відносин людини і праці Дугласа МакГрегора, теорія наукового управління Фредеріка Тейлора тощо. Згодом, у ХХ столітті цю думку продовжили Фред Фідлер (ситуаційна теорія ефективного управління), Роберт Блейк та Джейн Моутон (теорія управління конфліктами), почали досліджуватися питання управління великими

корпораціями та галузевими конгломератами, відбувся пошук нових форм та методів управління.

З розвитком капіталізму, вдосконаленням технічних засобів, збільшенням концентрації виробництва значення управління та управлінської діяльності суттєво посилюється, спеціалізується за відповідними напрямками. В кінці минулого століття керівництво підприємством сприймається як повноцінна наука, мистецтво, якому потрібно і варто вчитися. Головні засади управлінської діяльності поступово диференціюються з іншими науками, такими як: економіка, психологія, соціологія, математика; з'являються перші наукові праці з управління виробництвом. Отож, ми можемо зробити висновок, що менеджмент – це не лише сфера практичної діяльності, а й винятково важлива окрема галузь наукових досліджень, теоретично обґрунтована навчальна дисципліна.

XXI століття кардинально вирізняється з-поміж інших – це період зростання глобалізаційних процесів, блискавична зміна технологій, пошук новітніх інформаційних та ресурсних розробок. Еволюційний розвиток основних теоретичних положень та концепцій менеджменту сприяли появі нових поглядів і підходів до організації роботи менеджера, його фокусування на тих чи інших пріоритетах [86, с. 190].

Типологія менеджменту поділяється на галузеву класифікацію (промисловий, аграрний, міжнародний, торговельний, менеджмент міжнародної торгівлі, етнополітичний, політичний, менеджмент виробничої кампанії, бюджетний, податковий, муніципальний, регіональний, екологічний, банківський, менеджмент готельного бізнесу та туризму, менеджмент сільського туризму, транспортних систем, медичний та фармацевтичний, соціальної сфери, фізичної культури та спорту; освітній менеджмент, менеджмент безпеки, охоронної діяльності; страховий менеджмент) та сферично-управлінську класифікацію (менеджмент організацій, стратегічний, адміністративний, фінансовий, операційний, логістичний, менеджмент конкурентоспроможності, продуктивності, якості,

персоналу; мотиваційний менеджмент, менеджмент оплати праці, кадровий, маркетинговий, рекламний, інформаційно-комунікаційний, інвестиційний, інноваційний, антикризовий, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, ризик-менеджмент, корпоративний, ситуаційний тощо).

Теоретико-методологічні засади менеджменту як наукової дисципліни базуються на розробках багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців: засновників *школи наукового управління* (Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Форд, Г. Гант, А. Холф, А. Рассел, С. Бір, Е. Демінг, Д. Джуран, А. Фейгенбаум); *класичної (адміністративної) школи управління* (А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Гюлик, Л. Урвік, Дж. Муні, К. Адамецький, А. Рейлі, Ч. Бернард, М. Вебер); *«школи людських відносин»* або *управління персоналом* (Е. Мейо, Г. Мюнстенберг, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Блейк, М. Фоллет, А. Маслоу); *емпіричної школи управління* (П. Друкер, Р. Девіс, А. Слоун, Д. Міллер, А. Чандлер, У. Ньюмен) [163, с. 16-20].

Таблиця 1.1.1

Сучасна типологія менеджменту

Основні напрямки наукових досліджень	Автори
<i>Менеджмент (основи менеджменту)</i>	Р. Гріфін, Ф. Хміль, О. Кузьмін, Г. Осовська, Є. Маторін, В. Шатун, Г. Щокін, О. Антонюк, В. Сладкевич, М. Головатий, О. Стахів, О. Явнюк, В. Волощук, М. Бойко, Р. Волошин
<i>Державне та регіональне управління</i>	С. Архієреєв, О. Бобровська, В. Петков, В. Торяник
<i>Операційний менеджмент</i>	О. Ратушняк, О. Овдіюк, М. Тимошенко, А. Пивовар, П. Пивовар
<i>Історія менеджменту, теорія організації</i>	Г. Монастирський, Н. Краснокутська, О. Нащекіна, О. Замула, В. Селютін, Л. Яцун, О. Ольшанський, О. Баєва, Л. Лазоренко, Н. Новальська, Н. Юрик

<i>Управління персоналом</i>	О. Дяків, В. Островерхов, Л. Довгань, Л. Ведута, Г. Мохонько, В. Селютін, Л. Яцун, З. Пушкар, Б. Пушкар, Ю. Петруня, С. Коляда, Н. Ковтун, М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова
<i>Управління інноваціями</i>	В. Василенко, А. Пугач, Н. Демчук, О. Довгаль, Л. Крючко, Н. Тягло, О. Гугоров, Л. Михайлова, І. Шарко, С. Турчіна, О. Киричок, О. Алейнікова, Н. Притула, М. Чайковська, М. Копитко
<i>Адміністративний менеджмент</i>	Г. Забродська, Л. Гордієнко, Н. Михаліцька, М. Верескля, В. Михаліцький
<i>Вступ до спеціальності</i>	Н. Краснокутська, О. Нащекіна, О. Замула, М. Шкільняк, Ю. Петруня, В. Петруня
<i>Тайм-менеджмент</i>	В. Лугова, С. Голубєв, А. Горбовий, А. Халецька, В. Селютін
<i>Організаційна поведінка</i>	А. Молчанова, І. Воляник, В. Кондратьєва
<i>Організація праці менеджера</i>	О. Баєва, Н. Новальська, Л. Згалаг-Лозинська, А. Чкан, С. Маркова, Н. Коваленко
<i>Стратегічне управління</i>	І. Ігнат'єва, В. Тертичка, М. Бутко, М. Дітковська, С. Задорожна,
<i>Управління інформаційною безпекою підприємства</i>	С. Белай, З. Живко, М. Криштанович
<i>Інвестиційний менеджмент</i>	О. Лактіонова, О. Алейнікова, Н. Притула, І. Матюшенко, В. Руденко, Г. Погріщук
<i>Основи психологічної допомоги та адаптації персоналу</i>	Б. Андрушків, Л. Довгань, Г. Мохонько, Л. Ведута, О. Лесько, М. Прищак
<i>Антикризовий менеджмент</i>	О. Птахіна, В. Борзенко, Л. Скібіцька, В. Матвеев, В. Щелкунов
<i>Комунікації в менеджменті</i>	Ю. Тарнавський, В. Воронкова, І. Коберник, К. Краснова

Американський інженер Фредерік Тейлор (1856–1915) вважається одним із перших, хто створив цілісну систему управління виробництвом, розробив основні наукові засади організації праці, розділив менеджмент на лінійну та функціональну складові. У 1911 році світ побачила його праця під назвою «Принципи наукового управління», яка вважається початком визнання управління наукою та самостійною галуззю дослідження [106, с. 114].

Його ідеї продовжив один з американських капіталістів – Генрі Форд, чий організаційно-технічні принципи управління зводилися до єдності, стандартизації, конвеєрної системи розподілу праці, постійного вдосконалення управління та виробництва. Вагомий внесок у теорію та практику управління був зроблений Гаррінгтоном Емерсоном, який сформулював 12 знаменитих принципів продуктивності праці: чітко поставлені цілі, нормування операцій, дисципліна, компетентна консультація, здоровий глузд, справедливе ставлення до персоналу, облік, диспетчеризація, нормування і розклад, нормалізація умов праці, письмові стандартні інструкції, належний рівень заробітної плати.

Управління персоналом, професійне кадрове забезпечення та основні засади адміністративного управління – основна тематика ряду робіт видатного французького інженера Анрі Файоля (1841 – 1925). На його думку, головними критеріями успішного керівництва персоналом є відповідність людських прав та обов'язків, розподіл праці при спеціалізації, єдність розпоряджень, дисципліна, субординація, корпоративна етика, гідна заробітна плата, централізація, ініціативність, стабільність, порядок та справедливість.

Питання теорії лідерства, усвідомлення провідної ролі людського фактору в промисловості, їхні проблеми активно вивчав та впроваджував у формування школи «наукового менеджменту» Генрі Лоуренс Гант, американський інженер-механік та консультант з управління. Він є автором низки досліджень, серед яких: «Праця і дохід» (1910), «Промислове керівництво» (1916), «Організація праці» (1919) та ін.

Подружжя Френка та Ліліан Гілберт займалося вивченням фізичної роботи у виробничих процесах, можливістю збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, без додаткових витрат на виробництво. Доводили, що діяльність менеджменту та управління потребують сучасних методів, інструментів, а також кваліфікованого персоналу та відповідних керівних кадрів [6, с. 35-36].

Один із засновників формування американської концепції менеджменту Олівер Шелдон у своїй книзі «Філософія управління» виокремив три принципи філософії менеджменту:

- політика, методи та умови промисловості повинні бути спрямовані на підвищення добробуту суспільства;
- ефективне поєднання обов'язків та безпосередніх потреб громадян;
- менеджмент є основою рівноваги між моральними засадами та принципами справедливості.

На думку О. Шелдона, дієвим міг бути лише той менеджмент, який базувався на поєднанні науковості та справедливих умов людської праці. Забезпечення ефективності виробництва за рахунок правильного розподілу та використання матеріальних, людських ресурсів, активне впровадження науки в управлінні та розподіл менеджменту на адміністративну, менеджментську та організаційну гілки.

Група американських учених (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі та ін.) у своїй книзі «Основи менеджменту» висловлюють думку про те, що **менеджмент** – це процес планування, мотивації, організації та контролю, діяльність якого необхідна задля чіткого визначення, а також досягнення поставленої цілі в тому чи іншому виробництві, організації тощо. Вони вважали, що робота президента Сполучених Штатів має багато спільного з роботою майстра на звичайному заводі, тому його функції мають безліч спільного, ніж відмінного.

Розвиток менеджменту в країнах пострадянського простору або з пануванням тоталітарного чи авторитарного режиму дещо відрізняється від

загальносвітової практики. Після розпаду Радянського Союзу в 1990-х роках відбувся значний розрив з традиційною системою управління, що працювала протягом десятиліть. Перехід від комуністичної системи до ринкової економіки зумовив необхідність впровадження нових підходів до здійснення управлінської діяльності.

В Україні початок формування управлінської практики припадає на період існування Київської Русі (друга половина IX – середина XIII століття). Історичні артефакти (письменні пам'ятки, реєстри, літописи, акти, хроніки, міжнародні угоди, княжі грамоти тощо) містять інформацію про перші форми державного управління, керування персоналом, базові якості менеджера та методи забезпечення контролю за виконанням тих чи інших функцій.

Розвиток управлінської думки та практики в Україні з кінця XVIII і до середини XIX століття пов'язаний із працями М. Балудянського, В. Каразіна, І. Комова, М. Ліванова, П. Прокоповича, А. Самборського, А. Чаянова. У період з другої половини XIX – до початку XX століття вагомий внесок у розвиток управлінської думки зробили М. Бунге, І. Вернадський, Є. Слупський, М. Туган-Барановський, М. Яснопольський. На початку XX століття було розроблено основи української національної школи управління, проте з настанням влади «червоного терору» (період існування радянського союзу) вона розвивалася під впливом загальної централізованої концепції [6, с. 46-48].

У навчальному посібнику «Основи менеджменту» його автор О. Саюн зазначає наступне: «Науковці виділяють 7 етапів розвитку управлінської науки в Україні за часів радянського періоду (XX століття), а саме:

- I етап (1917-1921 рр.) – розробка методів та форм централізованого державного управління виробництвом, обґрунтування принципів державного регулювання;
- II етап (1921-1928 рр.) – здійснення подальшого вдосконалення адміністративного управління виробництвом, введення

госпрозрахунку, вивчення можливостей управління працівниками середньої ланки;

- III етап (1929-1945 рр.) – організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалення структур управління, методів добору та підготовки кадрового забезпечення, планування та організація виробництва;
- IV етап (1946-1965 рр.) – пошук нових форм функціонування та взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної та галузевої систем управління;
- V етап (1966-1975 рр.) – проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління;
- VI етап (1975-1985 рр.) – з'ясування необхідності зміни економічних відносин;
- VII етап (1985-1991 рр.) – запровадження ринкових реформ, введення моделей госпрозрахунку, кооперативного руху, збільшення економічної свободи» [137, с. 10].

За часів незалежності України вагомий внесок у розвиток основних засад менеджменту як науки зробили Б. Андрушків, О. Кузьмін, Ф. Хміль та інші видатні науковці, діяльність яких ми розглядали вище.

У міжнародній практиці поняття «управління», «менеджмент», «керівництво» та «адміністрування» зазвичай вживають в якості синонімів, об'єднуючи їх в єдине ціле, адже зміст їхніх діяльності та функцій мають безліч спільних ознак. Проте науковці наполягають на диференціації цих понять, розгляді відмінностей їхніх ключових функцій та змісту.

Згідно з тлумаченням оксфордського словника з іноземної (англійської) мови, термін «менеджмент» має чотири визначення, що означають функцію, навчальну дисципліну, професію та галузь наукових досліджень, а саме:

- спосіб (манера) спілкування з людьми;
- мистецтво управління;
- специфічні здібності й адміністративні навички;

- орган управління і адміністративна одиниця [13].

Як засвідчує В. Шатун: «Поняття адміністрування варто розглядати як управління державними структурами, а також використовувати для визначення процесів керівництва діяльністю апарату управління або підприємства. Застосування поняття «управління» є правомірним щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, але якщо мова йде про зміст, форми і методи управлінського впливу суб'єкта управління на об'єкт управління в умовах ринкової економіки, то тут застосовується поняття «менеджменту». Поняття керівництва використовується для характеристики вміння того чи іншого очільника впливати на поведінку та мотиви діяльності підлеглих з метою вирішення виробничих завдань. Процес керівництва зорієнтований на управління людьми з метою забезпечення співробітництва між працівниками організації, здійснення кадрової політики, проведення навчання, інформування та пошук мотивації для працівників» [163, с. 9].

Будь-яка діяльність, що спрямована на виконання управлінських чи адміністративних функцій неможлива без наявного людського ресурсу. Здійснення цих функцій покладають на менеджера – професійного управлінця, який володіє певним спектром знань, умінь і навичок для забезпечення високої ефективності та продуктивності виробництва. Як правило, він повинен мати спеціальну фахову підготовку задля здійснення своєї професійної діяльності.

Довідкова та науково-методична література трактує поняття «менеджера» по-різному: це особа, яка професійно займається управлінською діяльністю і повсякденно керує функціями організації для збереження її основних пропорцій; фахівець, який ухвалює рішення та здійснює контроль за їхнім виконанням [149, с. 14]; професійний управлінець, головним завданням якого є координація діяльності колективів на основі врахування об'єктних законів, ідентифікація інтересів цього колективу з інтересами керуючої організації [163, с. 27]; категорія працівників, що на професійному рівні здійснює управлінську діяльність та є відповідальною за отримання результатів від конкретних зусиль інших людей, котрі працюють одноосібно,

або є частиною колективу певної групи (організації) [137, с. 13]; людина, яка обіймає постійну посаду керівника, наділена повноваженнями й приймає в їхніх межах рішення за певними видами діяльності організації [36, с. 17]; керівник, який займає постійну посаду в організації, що функціонує в ринкових умовах; він наділений певними повноваженнями в галузі прийняття управлінських рішень щодо конкретних підрозділів чи організації в цілому, і т. д. [26, с. 5]

У своєму підручнику під назвою «Менеджмент» для студентів кооперативних вищих навчальних закладів Ф. Хміль сформував основний перелік вимог до особистості сучасного менеджера:

- знання сучасного менеджменту;
- здібність до керівництва;
- розумні особисті цінності та цілі;
- здатність управляти (керувати) собою та іншими;
- вміння навчати та розвивати підлеглих;
- здатність формувати та розвивати ефективні робочі групи [156, с. 167-169].

Як зазначають М. Виноградський та О. Шканова, поняття «менеджер» є досить широким у своєму значенні та потребує розгалуження в залежності від ситуації та контексту. Зокрема, вище керівництво організації (генеральний директор, директор, голова правління та їхні заступники, президенти корпорацій та інші) має закріплені статутом організації повноваження – це право приймати остаточні рішення, спрямовувати і координувати роботу інших підрозділів та віддавати накази.

Сфера управління людьми та їхніми ресурсами належить до специфічної категорії, що вимагає від особи менеджера наявності відповідних характеристик, а саме – професійних та особистих. До професійних характеристик варто віднести: раціональний розподіл ресурсів; координацію діяльності організації та персоналу (планування, організація, контроль); вміння приймати рішення та нести відповідальність за їхнє виконання; роботу

в умовах стресу та невизначеності; оцінка, аналіз та розробка стратегії подальшого розвитку і т. д. До особистісних характеристик належить: цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, ініціативність, самостійність, сміливість, витримка, дисципліна, емпатія, толерантність, комунікабельність, тактовність, справедливість, спосіб життя, авторитетність тощо [107, с. 33-34].

Проаналізувавши всі наявні характеристики, ретроспективу розвитку та сучасні фактори впливу світових глобалізаційних процесів, ми можемо дати своє визначення поняттю **менеджмент**. З нашої точки зору це – процес діяльності, який забезпечує координацію, планування, організацію та здійснення контролю за наявними чи потенційно можливими ресурсами (переважно, людськими та матеріально-технічними) задля досягнення поставленої мети. Здійснення менеджментської діяльності можливе винятково за участі кваліфікованого кадрового забезпечення – професійного менеджера (залежно від обсягу керівної структури – група, команда, відділ менеджменту), або ж осіб, які володіють належними теоретичними та практичними характеристиками, які необхідні для ефективного виконання відповідних функцій.

Відповідно до Закону України «Про освіту»: «Система освіти складається з навчальних закладів, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування в галузі освіти. *Структура освіти включає:* дошкільну освіту, загальну середню освіту, позашкільну освіту, професійно-технічну освіту, вищу освіту, післядипломну освіту, аспірантуру, докторантуру, самоосвіту. Встановлено наступні *освітні рівні:* початкова загальна, базова та повна загальна середня освіта, професійно-технічна, базова вища, повна вища освіта.

Менеджмент освіти – обов'язкова складова галузі системи освіти незалежної України. Виконання процесів управління забезпечуються відповідно до цілісних, ієрархічних, законодавчих та визначених структурних компонентів, що містять загальну інтегральну та сегментовану функції. В

Україні контроль за дотриманням освітнього менеджменту здійснюється органами державної влади (уповноваженими ними органами), адміністрацією навчальних закладів та органами громадського самоврядування.

Відповідно до чинного законодавства, державний менеджмент освітою в Україні реалізують Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України; міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади; Вища атестаційна комісія України; Державна акредитаційна комісія України; уряд Автономної Республіки Крим (АРК), місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування і підпорядковані їм органи управління освітою» [117].

Згідно з результатами власних досліджень О. Антонюк стверджує наступне: «До компетенції Президента України належать питання формування державної політики із визначенням системи органів виконавчої влади, які втілюють у життя державний менеджмент освіти. Верховна Рада України створює і розвиває законодавчу базу функціонування освітньої системи, встановлює мережу основних параметрів функціонування системи та ратифікує міжнародні угоди в освітянській сфері. Кабінет Міністрів України зосереджує зусилля на реалізації державних засад освітньої політики, видає нормативно-правові акти з питань життєдіяльності освітньої системи, створює, реорганізовує, ліквідує вищі навчальні заклади державної форми власності» [4].

Український вчений В. Бебик класифікує менеджмент освіти як загальну функцію управління освітньою сферою за наступними ознаками:

- ієрархічно-територіальний рівень і простір управління (глобальний (планетарний), цивілізаційно-територіальний, державно-національний, регіональний, локальний);
- гармонізація, узгодження інтересів і потреб усіх суб'єктів освітнього процесу (правовий, економічний, політичний, методичний);

- ієрархічно-регулятивний рівень управління (суспільно-освітній, адміністративно-освітній, освітній організаційний);
- за часом дії та наслідками реалізації управлінських впливів (стратегічний, тактичний, технічний);
- галузево-функціональний підхід дослідження проблем управління (кадровий, інтелектуальний, технологічний, маркетинговий, інноваційний, фінансовий) [8, с. 12-15].

«Важливою проблемою сучасної педагогічної науки є професійна компетентність управлінців освітньої галузі. Згідно з визначенням Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI)), поняття компетентності визначається як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу. Також поняття компетентності містить у собі відповідний набір знань і навичок, які дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності» [173].

Зміст галузевого стандарту вищої освіти України трактує наступне: «Професійна компетентність менеджера освіти в Україні є частиною циклу фахової підготовки згідно з Галузевим стандартом вищої освіти. Документ містить основні положення нормативного змісту підготовки здобувачів вищої освіти, серед яких:

- відповідний рівень знання новітніх досягнень концепції розвитку освіти і педагогіки, методологію відповідних досліджень;
- використання сучасних цифрових технологій та ресурсів у професійній, інноваційній та дослідницькій діяльності;
- формування педагогічно доцільної партнерської міжособистісної взаємодії, здійснення ділової комунікації;

- вільне спілкування державною та іноземною мовами усно і письмово для обговорення результатів освітньої, професійної діяльності, презентації наукових досліджень та інноваційних проєктів;
- організація освітнього процесу на основі студентоцентрованого, компетентнісного, контекстного підходів та сучасних досягнень освітніх, педагогічних наук, управління навчально-пізнавальною діяльністю, об'єктивна оцінка результатів навчання здобувачів освіти;
- розробка та реалізація інноваційних та дослідницьких проєктів у сфері освіти/педагогіки та міждисциплінарного рівня із дотриманням правових, соціальних, економічних, етичних норм;
- створення відкритого освітньо-наукового середовища, сприятливого для здобувачів освіти та спрямованого на забезпечення результатів навчання;
- розробка та викладання освітніх курсів у закладах вищої освіти за використання методик, інструментів і технологій, необхідних для досягнення поставлених цілей;
- здійснення пошуку необхідної інформації з освітніх/педагогічних наук у друкованих, електронних та інших джерелах; її аналіз, систематизація, оцінка, достовірність та релевантність;
- ухвалення ефективних, відповідальних рішень з питань управління в сфері освіти/педагогіки;
- здійснення консультативної діяльності у сфері освітніх, педагогічних наук» [112, с. 7-8].

Проте варто зазначити, що фахова професійна підготовка не вирішує проблеми кадрового забезпечення галузі освітнього менеджменту в повній мірі, важливе значення також мають самоосвіта та постійне вдосконалення особистісних якостей майбутнього педагога.

На думку І. Паскалової: «Сучасна модель педагогічного працівника передбачає готовність до застосування нових освітянських ідей, здатність

постійно навчатись, бути в постійному творчому пошуку. Ці якості не видаються додатком до диплома про педагогічну освіту, а формуються в щоденній педагогічній практиці. Самоосвіта менеджера в освіті – це провідна форма вдосконалення професійної компетентності, що полягає в засвоєнні, оновленні, поширенні та поглибленні знань, узагальненні досвіду шляхом цілеспрямованої, системної, самоосвітньої роботи, спрямованої на саморозвиток і самовдосконалення особистості, задоволення власних інтересів і об'єктивних потреб освітнього закладу» [109, с. 77-91].

За визначенням В. Лугового: «Управління освітою – здійснення цілеспрямованих дій, що спрямовані на досягнення стратегічних пріоритетних цілей функціонування та розвитку освіти. Сучасними освітніми пріоритетами визнано: збільшення охоплення населення освітою; забезпечення освіти протягом життя; рівний доступ до якісної освіти; посилення ролі держави в гарантуванні справедливості в здобутті освіти; гуманізація та демократизація освіти; підвищення професійної компетентності викладачів; становлення державно-громадського управління освітою; поширення інформації про якість освітніх послуг; ефективне та результативне використання видатків на освіту» [42, с. 944-945].

Відповідно до трактування Л. Даниленко: «Освітній менеджмент є складовою загального менеджменту за професійною ознакою і характеризується впливом суб'єкта управління (керівник закладу чи установи освіти) на об'єкт управління (навчально-виховний чи управлінський процеси, які здійснюються в закладах (установах) освіти, що перебувають в стані професійного розвитку), в результаті якого відбувається якісна зміна об'єкта управління і підвищується рівень його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг» [37].

Визначення поняття «менеджер освіти» має безліч трактувань, наведемо кілька з них:

- суб'єкт, який здійснює професійну діяльність з управління навчально-виховним процесом у виші, якому належить активна роль

організатора, підкріплена певною владою, що поширюється на об'єкт [110];

- гуманізована професія (соціономічний фах), метою і результатом управлінської праці якої є теж людина, особистість [90];
- фахівець, який має високий рівень професійної підготовки, здатний свідомо змінюватись і розвиватись, творчо збагачувати свою професію, підвищувати інтерес до результатів своєї роботи [10, с. 36];
- менеджер навчального закладу, який професійно здійснює керівництво організаційною системою та персоналом навчального закладу в межах посадових інструкцій на різних рівнях управління [30, с. 33];
- фахівець, професійна діяльність якого передбачає прийняття управлінських рішень у межах посадової компетенції, що спрямовані на ефективне функціонування і розвиток освітніх закладів [7, с. 15];
- фахівець, який обіймає посаду певного управлінського рівня в освіті й володіє такими знаннями, вміннями, навичками, здобутими в результаті спеціальної підготовки (зокрема в умовах післядипломної освіти), особистісними якостями, що забезпечують ефективність здійснення управлінських функцій, відповідно до цієї посади [151, с. 25];
- керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління в освіті [78, с. 63];
- особистість, яка професійно здійснює роботу з вироблення й актуалізації таких психічних станів, якостей і властивостей людей, що стають психологічним підґрунтям їхньої ефективної діяльності щодо досягнення поставленої управлінської мети [64, с. 15];
- працівники освітніх організацій, які успішно здійснюють як управлінську, так і педагогічну діяльність [55, с. 117];

- особа, яка професійно здійснює функції педагогічного менеджменту на рівні будь-якої педагогічної системи (від міністра освіти, його заступників, інспекторів відділів освіти і до окремого викладача) [3];
- професіонал, здатний творчо здійснювати професійну управлінсько-педагогічну діяльність безперервно розвиваючись і самореалізуючись у ній як індивідуальність [46, с. 145];

До проблематики та основних засад менеджменту в освітній галузі зверталось чимало науковців, вчених та педагогів-практиків. Зокрема філософські аспекти управління освітою розглядають С. Клепко, К. Корсак, В. Кремень, В. Лутай, С. Подмазін; методологічну системність процесів управління освітою – Т. Давиденко, Т. Шамова, Г. Шибанова; управління освітою на державному і регіональному рівнях – М. Дарманський, Г. Єльнікова, Л. Колеснікова, В. Луговий, Г. Мартинов, С. Ніколаєнко; управління закладами загальної середньої освіти – Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Л. Калініна, Л. Карамушка, В. Маслов, В. Олійник, М. Поташник, Т. Рабченко; управління якістю освіти – Е. Коротков, Т. Лукіна, О. Ляшенко; підготовку менеджерів освіти й управлінців у галузі освіти в зарубіжних країнах – В. Бабенко, В. Хоменко; історико-педагогічні аспекти становлення системи професійної підготовки менеджерів освіти – В. Бабак, І. Бех, В. Бондар, А. Вихрущ, І. Зязюн, М. Євтух, М. Лещенко, О. Локшина; аналіз управління освітніми системами та якістю освітніх послуг – О. Копанська, В. Кремень, В. Луговий, Л. Лук'янова, В. Мельник, Ж. Таланова; методологічні засади та концептуальні підходи фахівців з менеджменту освіти та їхньої професійної компетентності – В. Берека, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Л. Калініна, В. Пікельна, Є. Павлютенков, Г. Тимошко.

Поруч з освітнім існує поняття «педагогічного менеджменту», що є більш вживаним у науково-методичній літературі, зокрема за трактуванням В. Крижко: «Це комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, що спрямований на

підвищення його ефективності» [69]; «Усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми – підлеглими, партнерами, своїми керівниками, учнями, батьками й інше, спрямована на забезпечення їхньої активної скоординованої участі в досягненні поставленої мети тощо» [64, с. 76].

У своєму дослідженні Л. Кравченко пропонує використовувати наступні терміни: менеджер навчально-виховного процесу, шкільний менеджер, менеджер у сфері освіти, менеджер позашкільної роботи тощо. Авторка зазначає, що діяльність вчителя та менеджера має більше позитивних, ніж відмінних рис, а функціонал директора не охоплює всіх вимог глобалізаційного суспільства в умовах ринкової економіки освітньої галузі. Окрім того, вона вважає, що: «Менеджери освіти повинні мати спеціальну педагогічну підготовку, яка базуватиметься на особистісно зорієнтованих методах та інноваційних технологіях задля успішного керівництва педагогічним колективом» [68, с. 50].

Як зазначає Н. Черненко: «Менеджер освіти – це професіонал високого рівня, освітній лідер, талановитий організатор педагогічної взаємодії, який володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділений владними повноваженнями з боку держави чи власника закладу, який професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, місії, освітніх стандартів та соціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього і зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв'язки з громадськістю, займається оперативним упровадженням інновацій у практику діяльності закладу» [158, с. 26].

Функції менеджера в освіті здійснюють не лише державні органи влади (міністерство освіти, регіональні управління освітою), директор чи адміністрація навчального закладу (завідувач, завуч, проректор, декан і т. д.), а всі учасники колективу, який надає освітні (чи дотичні до них) послуги. Вчителі закладів загальної середньої освіти, вихователі закладів дошкільної

освіти, музичні керівники, керівники гурткової роботи, викладачі закладів вищої освіти (I – IV рівнів акредитації) – всі ці люди є безпосередніми менеджерами, адже під час виконання своїх професійних обов'язків вони здійснюють низку адміністративних та організаційних функцій.

Західноєвропейська практика визначає менеджера як суб'єкта управління в організації, професійного керівника, який усвідомлює значення своєї професії, її вагу та статус у суспільстві. Розвиток педагогічного менеджменту відображено в працях таких науковців, як: Д. Хопкінз, С. Болл, Б. Левін, Е. Голд, Д. Янг, Ф. Хілі, Р. Бові, Л. Дарлінг-Геммонд, Дж. Ді Стефано, Б. Лінгард, Д. Джексон, М. Петерс, Д. Манн та інші. На їхню думку, сьогодні суспільство потребує нових керівників, які будуть готові робити вільний, гуманістичний вибір, спроможні самостійно вирішувати нагальні питання професійного чи соціального життя, володіють такими особистими якостями як: повага, критичне мислення, толерантність та незалежність. Адже сучасний керівник освітнього закладу повинен бути не лише виконавцем освітньої чи адміністративної діяльності, а й бути лідером свого трудового колективу.

Людина, котра обіймає керівну посаду зобов'язана бути лідером і менеджером водночас, тобто менеджер освіти виконує дві функції – керує наявними людськими ресурсами і координує діяльність закладу задля досягнення визначених цілей. Проте науковці наполягають на тому, що ці складові повинні працювати симбіотично, адже людина, котра просто має відповідні лідерські якості, але не володіє оперативним функціоналом, не може бути успішним менеджером [77, с. 17-18]. Цю думку також активно підтримує М. Кириченко, який зазначає, що справжній керівник повинен бути вимогливим до процесів керування поточним функціонуванням колективу, а як управлінець – формувати стратегії розвитку організації, підтримувати її діяльність на ринку освітніх послуг [59, с. 57].

Існує й інша думка, що розділяє функції освітнього лідера та менеджера, оскільки діяльність менеджера зумовлює безпосередній вплив на підлеглих з

метою отримання певного результату, а функція лідера полягає в тому, щоб власним прикладом спонукати їх до самостійної роботи. Окрім цього, менеджер змушений виконувати свої обов'язки щодня, тоді як лідер – періодично, час від часу [172].

Головні якості менеджера XXI століття у своїх роботах визначив Р. Тягур, серед яких він зазначив: стратегічне мислення (володіння сучасними технологіями управління), лідерські характерні ознаки (властива харизма), впровадження інновацій [153, с. 14]. Л. Калініна виділяє чотири моделі сучасного директора освітнього закладу, серед яких є модель менеджера, який: «Орієнтований у своїй діяльності на професійний підхід до управління, володіє знаннями щодо ефективного управління та використовує їх у практичній діяльності, прагне створити педагогічний колектив з високим творчим інтелектуальним потенціалом, залучає педагогів, батьків, учнів до спільного управління» [54]. На думку Л. Васильченко: «Сучасний керівник школи – це людина, яка чітко усвідомлює мету функціонування, розвитку школи і відповідного внутрішнього шкільного управління, а також володіє засобами досягнення поставленої мети» [22, с. 98].

Освіта в Україні є структурованою та систематизованою системною складовою загальноєвропейської мережі надання освітніх послуг, що включає в себе дошкільну освіту, загальну середню освіту, позашкільну освіту, професійно-технічну освіту, вищу освіту, післядипломну освіту, аспірантуру, докторантуру та самоосвіту. Відповідно до цього поділу, функції менеджера освіти будуть дещо відрізнятися, адже попри єдину мету – якісне надання освітніх послуг усім здобувачам, методи та форми її реалізації будуть видозмінені в залежності від зовнішніх факторів. Тобто, критерії роботи менеджеру закладу загальної середньої освіти будуть частково інакшими, ніж у менеджера закладу вищої освіти тощо.

Наприклад, Є. Маторін у своєму дослідженні доводить наступне: «Менеджер загальноосвітнього навчального закладу – це особа, яка має спеціальну педагогічну підготовку, є фахівцем у галузі управління, наділеним

власником навчального закладу або державою владними повноваженнями, здійснює моніторинг та маркетинг освітніх послуг, керує педагогічним, учнівським колективами й допоміжним персоналом закладу, відповідно до його мети, освітнього іміджу й соціально значущих педагогічних вимог. Менеджер освіти – це професіонал, здатний творчо здійснювати професійну управлінську та педагогічну діяльність, безперервно розвиваючись у ній як індивідуальність» [83, с. 96-97].

З урахуванням ретроспективного розвитку менеджменту, поглядів провідних науковців та дослідників щодо змісту понять «менеджменту», «управління», «керування» та «адміністрування», з'ясування основних функцій та положень менеджментської діяльності, формування відповідного переліку особистих якостей менеджера, аналізу сучасних проблем та перспектив розвитку освітньої галузі України надали нам можливість дійти висновків щодо здійснення менеджментської діяльності в сучасних закладах освіти. Таким чином, менеджмент освітньої галузі *передбачає*:

- визначення мети, завдань освітніх інституцій усіх форм власності;
- конституювання та утворення освітніх інституцій;
- формування та організацію виконання рішень в освітній сфері;
- підтримку життєдіяльності всіх інституцій;
- контроль за функціонуванням і спрямуванням розвитку освітніх інституцій.

Об'єктом менеджменту освіти є освітня сфера, яка складається з освітніх структур, що пов'язані з економічною, політичною, інформаційно-комунікативною, соціальною, науковою сферами суспільства.

Предметом менеджменту освіти є теоретико-методологічні та практичні фактори побудови, функціонування та управління освітніми інституціями на державному, міждержавному, міжнародному та транснаціональному рівнях.

Управління освітою – послідовний та цілеспрямований процес циклічного характеру, що формується завдяки конкретним функціям

управлінської діяльності, які здійснюють вплив на освітню сферу через відповідні методи та прийоми.

Функціями освітнього менеджменту є:

- планування та організація об'єктів та суб'єктів навчально-виховного процесу;
- мотивація науково-педагогічного персоналу, який здійснює певну діяльність у сфері освіти;
- регулювання діяльності об'єктів та суб'єктів навчально-виховного процесу;
- здійснення контролю за виконанням діяльності об'єктів та суб'єктів навчально-виховного процесу;
- налагодження та регулювання міжнародної співпраці в освітній сфері;
- розвиток та забезпечення належної матеріально-технічної бази.

Менеджмент освіти розглядається нами не тільки в якості управлінської діяльності, а й як окрема наукова дисципліна, що ґрунтується на власній методології, яка складається з сукупності прийомів, методів та технологій дослідження освітньої галузі суспільства. До методики менеджменту освіти належить система дослідно-аналітичних та управлінських методів осмислення (вивчення і аналіз) та управління функціонуванням освітньою сферою суспільства в тісному зв'язку з іншими галузями (економічною, політичною, соціальною, науковою тощо) його життєдіяльності.

Щодо суті поняття «менеджер освіти», то з урахуванням поглядів провідних науковців та ключових положень управління, його особистісні якості будуть наступними:

- поліфункціональність;
- професійна фахова компетентність;
- авторитетність;
- комунікабельність;
- емпатія;

- стресостійкість;
- відповідальність;
- володіння критичним мисленням та аналітичним складом розуму;
- креативність;
- гуманність;
- толерантність;
- дипломатичність.

Менеджмент у сучасних закладах освіти є однією з ключових компонентів забезпечення ефективного функціонування їхньої діяльності, якісного надання освітніх послуг здобувачам освіти, організації та мотиваційної складової роботи науково-педагогічного колективу, відповідного матеріально-технічного забезпечення, налагодження міжсистемної та міжнародної співпраці тощо. Зазначимо, що здійснення успішної та ефективної менеджментської діяльності можливе завдяки роботі кваліфікованих професійних менеджерів та науково-педагогічних працівників, з наявною відповідною підготовкою та компетентністю. Особа менеджера повинна відповідати певним критеріям, володіти належними особистісними та професійними якостями. Отже, менеджментська діяльність є однією зі складових загального менеджменту, системи освіти в Україні, що функціонує відповідно до чинного законодавства та регулюється державними органами влади.

1.2. Сутність та зміст хорового менеджменту

Розглянувши менеджментську діяльність в сучасних закладах освіти, ми мали змогу з'ясувати, що менеджмент давно став ключовою складовою нашого повсякденного життя – процес планування, організації, керівництва та контролю за ресурсами (людськими, економічними, матеріальними, інформаційними) задля досягнення певної мети. В перекладі з англійської мови поняття «менеджменту» означає управління (адміністрування), однак, в

першу чергу, відповідно до всіх визначень і трактувань – це здійснення будь-якої діяльності, що спрямована на керування та співпрацю з людьми, їх потенційними, можливими чи наявними ресурсами.

Яким же чином пов'язані між собою безпосередня диригентська професійна підготовка та діяльність хорових колективів з менеджментом? Ми вважаємо що це рівнозначні феномени, які доповнюють одна одну і мають єдину ключову мету – продуктивне функціонування хору в сучасних реаліях та якісну підготовку відповідних спеціалістів до їх подальшої практичної діяльності.

Для формування основних положень та змісту хорового менеджменту, необхідно з'ясувати суть наступних складових:

- поняття хору та його різновидів;
- форми хорового виконавства, що існують в Україні;
- значення особи диригента, перелік його якостей, функцій та обов'язків;
- основні етапи історії розвитку українського хорового мистецтва (діяльність найяскравіших представників та колективів);
- етапи становлення диригентсько-хорової підготовки та вплив сучасних подій на подальший напрямок її формування;
- умови функціонування хорового колективу, розподіл обов'язків між його учасниками.

Відмітимо, що менеджмент – складова частина процесу управління, яка здійснюється виключно людьми з метою мети забезпечення функціонування та існування такої координації. В процесі менеджменту переважає домінування власне людського фактору, тому важливою складовою цієї діяльності є психологічний та емоційний чинники того, хто здійснює цю діяльність. Як свідчить практика, менеджмент хорового колективу чи будь-яка управлінська діяльність у галузі культури та мистецтва спочатку розглядається через призму загальної теорії управління. Під управлінням ми розуміємо цілеспрямований процес координації всіх об'єктів та суб'єктів

діяльності задля досягнення певного результату. Управління можливе як за допомогою фізичних осіб (людей), так і за допомогою технічних засобів (електронні системи, технологічні розробки, програми, тощо).

Вдосконалення системи мистецької освіти, її адаптація до сучасних вимог та завдань, (розвиток професійного музичного мистецтва, різноманіття виконавців та колективів, глобалізація культурно-мистецьких процесів, виведення творчості в економічну структуру, динамічна міжнародна співпраця) призвели до виникнення нової спеціалізації – менеджмент соціокультурної діяльності.

Відповідно до трактування поняття «менеджменту» ми можемо визначити приблизний зміст поняття «хорового менеджменту» – це процес управління (керування) певною хоровою структурою задля досягнення однієї мети – презентації та популяризації хорового мистецтва, а також творчої самореалізації кожного її учасника. В даному випадку, під хоровою структурою ми розуміємо хоровий колектив (будь-якого кількісного та якісного складу), що в свою чергу складається із належного людського ресурсу – співаків (хористів), які забезпечують можливість здійснення цієї діяльності. Окрім наявного людського ресурсу в процесі здійснення хорового менеджменту є ще одна важлива складова – хоровий спів, як самостійний «живий» продукт цієї діяльності. Головна мета такого менеджменту – забезпечення ефективної діяльності колективу, реалізація творчого потенціалу кожного учасника з врахуванням їх одноосібних інтересів, формування та підтримка сприятливого психологічного клімату, налагодження комунікативних зв'язків між всіма учасниками процесу, встановлення відповідного стилю спілкування між адміністрацією та учасниками.

Українське хорове мистецтво, його виконавські традиції є вагомою складовою світової музичної культури. Хоровий спів – є одним із наймасовіших зразків музичного виконавства, завдяки своїй доступності, демократичності, багатовіковій історії, неповторності та самобутності. Це найпопулярніший жанр масової народної творчості, складова частина його

менталітету. Окрім цього, він має величезну багатовікову історичну ретроспективу – від унікальних особливостей народного музикування, яскравих традицій духовного співу до професійного рівня світових майстрів хорової справи.

Поняття «хор» має в своєму трактуванні кілька значень, а сам термін походить з грецької «*χορός*» – натовп. У давньогрецькому театрі хором називалася група співаків, акторів або ансамбль чи зібрання, що виконували хореографічні елементи супроводжуючи їх співом та декламацією.

Аналізуючи визначення хору провідними українськими диригентами, хормейстерами та науковцями (К. Пігров, І. Разумний, О. Коломоєць, Т. Смирнова, Л. Шумська, Л. Костенко, Я. Кириленко та ін.), ми дійшли висновку, що **хор** – це організований, творчий, самостійний колектив (або група співаків), які спільно здійснюють виконавську, просвітницьку та презентаційну діяльність з метою особистої реалізації усіх учасників та популяризації мистецтва через його художньо-естетичну та виховну функції.

За визначенням Т. Смирнової: «Хор, як структурний елемент музичного мистецтва поділяється за відповідними характеристиками, зокрема: *типом* та *видом* колективу. *Тип* хору – це характеристика виконавського колективу за певним складом співацьких голосів. У хоровій практиці розрізняють однорідні (дитячі, жіночі, чоловічі), неповні (утворюються шляхом об'єднання одного однорідного хору з однією з партій іншого однорідного хору, наприклад S (сопрано) + А (альт) + Т (тенор)) та мішані (сумісне використання декількох однорідних складів). *Вид* хору – це характеристика виконавського колективу за кількістю самостійних хорових партій (одноголосні, двоголосні, триголосні і т. д.)» [146, с. 47-49].

Сучасні форми хорового співу здебільшого, поділяються за двома головними напрямками виконавства – академічне та народне. Також існує поділ за рівнем підготовки виконавців – професійний (учасники та диригент мають професійну музичну освіту) та аматорський (учасники або диригент можуть

не мати професійної музичної освіти, проте у них є наявні творчі здібності для здійснення цієї діяльності).

Відповідно до виконавського профілю, художніх завдань, складу виконавців, репертуару, характеру співацького звуку (манери) хори поділяють на групи:

- хори типу капели (академічні);
- народні хори;
- ансамблі пісні і танцю (військові, народні);
- навчальні або студентські хори;
- театральні хори (музично-драматичних, оперних театрів);
- дитячі хори (хори дитячих музичних шкіл, палаців культури, центрів творчості дітей та молоді);
- аматорські або самодіяльні хори;
- архієрейські або церковні хори [113].

Враховуючи ці характеристики, сучасний хоровий колектив сьогодні виступає як один структурний підрозділ, створений задля чіткої мети – репрезентації українського та світового вокально-хорового мистецтва, а також творчої реалізації його учасників. Проте варто зазначити, що період від початкового етапу формування колективу (підбір учасників, комплектація програмового репертуару, його вивчення) до забезпечення та проведення концертно-виконавської діяльності налічує безліч складових, серед яких менеджмент (адміністрування, планування, управління та контроль) є провідною та рівнозначною з, наприклад, мистецькою чи педагогічною складовими.

Здійснення будь-якої адміністративної діяльності, яка передбачає співпрацю з людьми та їх ресурсами, залежить від наявності відповідних кваліфікованих кадрів. В галузях культури, мистецтва та освіти, до яких належить хоровий спів та виконавство, на жаль, не має достатньої кількості спеціалізованого персоналу, який займався б виключно питаннями менеджменту. Зазвичай цю функцію покладають на художніх керівників,

директорів структурних підрозділів, а в нашому випадку – на диригента (хормейстера, регента, вчителя музичного мистецтва у закладах загальної середньої освіти, керівників музичних у закладах дошкільної освіти, викладачів хорового диригування у вищих навчальних закладах різного рівня акредитації, тощо).

Зважаючи на те, що керівництво хоромим колективом – структурний та багатокомпонентний процес, який складається з виховної, художньо-виконавської, організаційної, адміністративної та управлінської функцій, забезпечує подальший розвиток хору та його учасників, їх творчу реалізацію, культурно-просвітницьку діяльність можемо дійти висновку, що особа диригента повинна володіти відповідним спектром якостей, вмінь та навичок, які необхідні для здійснення успішної менеджерської діяльності.

Формування кількісного та якісного співацького складу, вибір музичного репертуару, зважаючи на стильову та жанрову приналежність колективу, професійна диригентсько-хорова компетентність, забезпечення матеріально-технічних умов для проведення репетицій та концертних виступів, конкурсно-фестивальна діяльність, підтримка сприятливого психологічного та емоційного клімату в колективі – все це є орієнтовним переліком обов'язків, які покладаються на хорового диригента.

Враховуючи нинішні реалії (глобалізація, пандемія, фінансова криза, війна в Україні) завдання для кожного керівника значно ускладнилися, адже роль менеджерського аспекту суттєво зростає в діяльності кожного хормейстера, зумовлена необхідністю створювати умови для успішної діяльності та розвитку хорового колективу. Пошук цифрових онлайн платформ для проведення концертної та конкурсно-фестивальної діяльності, видозміна забезпечення репетиційного аспекту, реклама та піар хорового колективу (зростання кількості хорів сприяє появі конкуренції серед них за кожного активного слухача), і т. д.

Власне тому, майбутній керівник хорового колективу (диригент, хормейстер, художній керівник, регент) повинен володіти належним спектром

всебічно професійних та особистих якостей, які забезпечать його творчу реалізацію в майбутній виконавській діяльності. Успішний процес формування особистості диригента можливий завдяки наявності комплексної фахової професійної диригентсько-хорової підготовки, яка спирається на багаторічний традиційний досвід, але має змогу видозмінюватися та реформуватися залежно від зовнішніх сучасних реалій.

Становлення диригентсько-хорової освіти, її історія та розвиток стали предметом дослідження для багатьох відомих науковців, педагогів, музикознавців, діячів культури та практикуючих хормейстерів (регентів) серед яких А. Авдієвський, А. Болгарський, Є. Єгоров, А. Козир, М. Колесса, О. Коломоєць, Л. Костенко, А. Мархлевський, П. Муравський, В. Омельчук, К. Пігров, Є. Савчук, Г. Сагайдак, Н. Селезньова, Л. Серганюк, Т. Смирнова, В. Федорченко, Л. Шумська та багато інших.

Наукові праці названих авторів зорієнтовані на формування основних засад диригентської техніки (будова диригентського апарату, параметри постановки та функції рук, вивчення метричних схем, основні положення мануальної техніки та інше), значення та розвиток вокально-хорових здібностей (інструментальної, теоретичної, практичної підготовки), психологічну готовність студента до здійснення репетиційної та концертно-виконавської діяльності, практичну роботу з хоровим колективом, створення сприятливого емоційного клімату та налагодження правильних взаємовідносин між учасниками цього творчого процесу (хористи – концертмейстер – диригент – наявний адміністративний персонал, тощо).

Слід відмітити, що інколи в методичній літературі зустрічається поняття «керування хором», проте до інноваційних менеджерських функцій, що потрібні сьогодні для ефективної роботи, вони мають доволі опосередковане відношення. Зазвичай під цим терміном розуміють художньо-виконавську роботу з колективом (вибір належного репертуару зважаючи на жанрово-стилістичний напрямок розвитку хору), формування складу співаків за їх природними вокальними даними, ознайомлення та вивчення музичного

матеріалу, робота над хоровим строем, ансамблем та чистотою інтонування, артикуляцією та дикцією, відтворення художнього образу, характеру обраних творів, і т. д.

Досліджуючи проблеми хорового мистецтва нами було визначено, що Є. Єгоров, К. Пігров, Н. Селезньова та інші визначають діяльність хорового диригента як багатофункціональний процес, який об'єднує в собі виконавчу, педагогічну, музикознавчу та управлінську функції, акцентуючи увагу на тому, що диригент хору не лише керівник музичної частини, а й режисер-творець.

В практичній роботі зустрічається також поняття «хормейстер» (з німецької «*meister*» – майстер, керівник) – керівник хорового колективу або хоровий диригент, що забезпечує проведення та здійснення репетиційної роботи, конкурсно-фестивальної та концертної діяльності. Важливо зазначити, що у професійних колективах поруч з хормейстером є окремі посади художнього керівника та концертного диригента, проте в аматорських колективах (зазвичай церковні та навчальні хори) хормейстер виконує усі керівні функції без розподілу.

Головна відмінність хорового менеджменту від інших його різновидів полягає в тому, що в даному випадку керівництво здійснюється над творчо обдарованими особистостями. Тобто, здійснення адміністративних керівних функцій повинно, з одного боку, бути максимально лояльним (прояв поваги до «живого інструменту»), а з іншого боку вимагає точного виконання поставлених завдань. В такому випадку, суттєво важливими є особисті якості керівника хорового колективу (емпатія, людяність, волява стійкість, комунікабельність, ерудованість, компетентність, вимогливість, толерантність, рішучість, переконливість, вміння приймати рішення та нести відповідальність за їх наслідки). Від цього залежить психологічний клімат всередині колективу і як наслідок – досягнення цілісного, колективного, художнього результату.

У своєму дисертаційному дослідженні Ма Сюй зазначає наступне: «Ключовим є те, що диригент (хормейстер, регент чи художній керівник) здійснює управління на неформальних засадах, тобто на базі власного професійного авторитету, на відміну від інших менеджерів, що виконують подібні функції згідно формального трудового законодавства та чітко визначених посадових обов'язків» [76, с. 40]. Таким чином ми можемо стверджувати, що управління хоромим колективом має як спільні, так і відмінні ознаки менеджменту (в загальному його розумінні, як науки про управління).

Враховуючи вище викладений матеріал, під загальним поняттям хорového менеджменту будемо розуміти:

- формування складу учасників (співачи, концертмейстер, хормейстер, концертний директор, художній керівник, диригент);
- вибір належного музичного репертуару, жанрово-стильового напрямку розвитку, манери виконання відповідно до наявних людських ресурсів;
- контроль за якістю художнього виконання;
- забезпечення відповідних матеріально-технічних умов (репетиційна база, наявність музичного інструменту, нотного матеріалу, концертного вбрання, транспорт та інше);
- організація соціально-культурного аспекту діяльності (концерти, гастролі, конкурси та фестивалі);
- створення та підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- популяризація, реклама, налагодження зв'язків з громадськістю (робота над створенням власного бренду, просування у соціальних мережах та цифрових платформах, співпраця з вітчизняними та іноземними партнерами);
- пошук фінансової підтримки хорової діяльності (спонсори, меценати, патронаж).

Отже, сутність та зміст діяльності хорового менеджера визначається за допомогою притаманних йому функцій, що видозмінюються та розширюються залежно від розвитку навколишнього світу, суспільства та згідно вимог нового часу. Для детального аналізу та з'ясування головних положень хорового менеджменту на сучасному етапі розвитку виконавського мистецтва та фахової диригентсько-хорової підготовки звернемося до історії їх виникнення, формування та розвитку – від минулого до сьогодення.

Ретроспектива становлення та розвитку диригентської виконавської майстерності бере свій початок ще зі стародавніх часів. Головним завданням первісного диригування була організація ритму колективного виконання музичного твору – цьому є підтвердження, адже на окремих історичних артефактах можна зустріти подібні зображення.

У Стародавньої Греції та Єгипті роль, так званого, «диригента» діставалася одному з виконавців колективу, який мав яскраво виражені музичні здібності, та міг відтворити метр, ритм, темп та динамічні відтінки за допомогою специфічних рухів [75]. Прообразом диригування були ритмічні рухи первісної людини, а також відбиття ритму за допомогою примітивних інструментів (зокрема, плескіт у долоні, каміння, тваринні кістки, удари ногою, тощо).

В літературних джерелах подібний спосіб комунікації диригента з виконавським колективом називається «ударно-шумовим» або *battere* (з італійської – бити, вдаряти). Керівник розташовувався в колективі на окремому, найбільш помітному для виконавців місці, і за допомогою палички відстукує потрібну метричну пульсацію. У Стародавній Греції метро-ритмічний малюнок зображували за допомогою стуку ногою, використовуючи для цього спеціальне взуття із залізними підборами. Паличку для *battere* часто виготовляли зі шкіри, заповненою всередині шерстю або вовною, також використовували тростину з очерету [171, с. 9-10]. Варто зазначити, що такі диригентські прийоми не були успішними в практичній діяльності, адже за великої кількості хористів диригування в такий спосіб не мало ніякого сенсу.

Ускладнення мелодики музичних творів, відсутність нотної фіксації призвело до виникнення **хейрономії** (з грецької «*cheir*» – рука, «*nomos*» – закон) – старовинна система умовних жестів, яку використовували для керування хором і яка передувала виникненню сучасної системи диригентських жестів. Сьогодні під цим поняттям ми розуміємо спеціальну систему жестикуляції, що мала на меті показ темпу, метру, ритму, динамічних відтінків, агогічних відхилень та спрямування мелодії без показу художнього образу та емоційного забарвлення.

Відповідне положення рук та пальців визначали мелодичний рух кожного голосу чи інструментальної партії. До прикладу, великий та вказівний пальці, складені у формі кола між собою, чи підняте вгору зап'ястя демонстрували стійкі ступені ладу (I та V). Інші ступені ладу (II, III, IV, VI, VII) умовний диригент міг показати за допомогою руки, що зігнута під різним кутом. Головним завданням первісного диригування було узгодження метро-ритмічного ансамблю між усіма учасниками колективу, проте недоліком такої системи була приблизна відповідність висоти звуків та відносне уявлення про хоровий стрій.

На думку Л. Ярошевської: «Основні переваги цього способу керування музичним колективом полягають у наступному:

- умовності жесту, яка розширила можливості показу диригентом музичних елементів (висоти звуків, контуру мелодії, нюансування, ритмічних та метричних особливостей тощо);
- пластичності рухів керівника (відповідність до загального характеру виконання того чи іншого твору, початок формування художньо-емоційного образу);
- використання хейрономії, як безшумного способу диригування, з часом трансформувалася у провідну форму керування та стала домінуючою на сучасному етапі розвитку професії» [168, с. 12]

Поступово ця система жестикуляції (хейрономія) набула відповідного вдосконалення, розвитку та розповсюдження. На теренах античної Греції, а

також Візантії почали з'являтися католицькі та православні храми, що передували виникненню церковних форм хорового виконавства, під керівництвом спеціальної особи – регента. Окрім показу метро-ритмічних особливостей його функції значно розширилися, зокрема з'являються перші спроби показу руху мелодичної лінії, зміни тонального плану та характеру виконання музичних творів, адже духовна музика потребує відповідного художньо-емоційного змісту та забарвлення. До вже створеної системи спеціальних жестів поступово додаються рухи головою та диригентським корпусом. Також варто зазначити, що регент відповідав не лише за якість хорового співу, а й за вибір відповідного музичного репертуару, організацію та проведення репетиційної, а також виконавської діяльності.

«У часи Середньовіччя головними диригентами ансамблів чи хорів були служителі культу (абати, монахи, які носили звання «кантора» та інші). Вони користувалися повагою та шаною, їм було присвоєно символ їх особливого статусу – великий тяжкий жезл, виготовлений із золота, срібла чи слонової кістки. Хейрономічні прийоми церковної музики, запозичені у давніх греків, збереглися до XV століття» [168, с. 13].

У процесі історичного розвитку музичне мистецтво зазнало чимало змін: від камерного, аматорського музикування поступово відбувся перехід на професійний рівень виконавської майстерності. Поява нових засад інструментальної, симфонічної та хорової музики, професійних композиторських шкіл, стилів та жанрів, вдосконалення хорової фактури, збільшення кількості виконавців та зміна якості їх звучання – все це поставило нові вимоги перед диригентом, а саме – поява метричної схеми та використання диригентської палички. Проте, головним стало розуміння та необхідність в емоційній комунікації між диригентом та виконавським колективом, застосування так званої «мануальної техніки диригування», за допомогою відповідних жестів та міміки.

Свідчення про появу та використання диригентської палички датуються різними епохами (XV, XVI), хоча прийнято вважати, що початок її

використання припадає на XIX століття та пов'язаний з іменами таких композиторів як І. Мозель, К. Вебер, Л. Шпор, Г. Спонтіні та ін.

Окрему увагу варто звернути на поставу диригента перед колективом, адже тривалий час згідно етикету він змушений був стояти обличчям до публіки. Змінити це вдалося лише у XIX столітті, коли за диригентський пульти став Ріхард Вагнер (німецький композитор, диригент), який першим вирішив повернутися обличчям до виконавського колективу.

Проте, незважаючи на все, дуже довгий час поняття «диригент» прирівнювалося до поняття «музикант», тобто диригування як самостійний елемент виконавської діяльності не виокремлювалося. Досить розповсюдженою практикою було диригування композиторами власних творів особисто, без делегування цього процесу, відповідно до його бачення та розуміння.

Думка про те, що диригент – це окрема самостійна постать, яка здійснює керування музичним колективом та повинна володіти певними навичками задля ефективного здійснення цієї діяльності відбулося у першій половині XIX століття. Саме тоді відбулося поєднання метрики, техніки, міміки, емоційної та комунікаційної складових, що стали основою сучасної техніки диригування. Відповідно до цього, відбулося перші спроби виокремлення професії диригента, як однієї з провідних музичних спеціальностей, що поєднує в собі здійснення репетиційної та концертної діяльності, підбір музичного репертуару, формування кількісного та якісного складу виконавців та забезпечення базових умов праці.

«У цей період в Європі починає формуватися професійна музична освіта, зокрема з'являються перші консерваторії, що стали осередками впровадження фахової диригентської освіти. З цим підготовка майбутніх диригентів набуває нового імпульсу: розробляються навчальні плани, комплектація фахових дисциплін, укладаються навчальні програми, накопичується досвід підготовки хорових диригентів, започатковується узагальнення методики диригування» [76, с. 43].

Як же розвивалася диригентська освіта на теренах України? З нашої точки зору, вона була, в загальних рисах, частково дотичною до світового досвіду, але розвивалася через призму власного історико-культурного становлення. Хорове диригування в нашій музичній освіті та культурі є однією з молодих музично-виконавських спеціальностей, тому комплексних і ґрунтовних досліджень з історії його розвитку не так багато. Основні етапи еволюції диригентсько-хорового мистецтва в Україні у своїх наукових працях досліджували М. Бурбан [20], Г. Карась [56], Л. Корній, Б. Кудрик [70], А. Лащенко [72], А. Мартинюк [80], П. Маценко [84], В. Рожок [130], Л. Ярошевська [168], І. Ярошенко, та багато інших.

До XVI-XVII століття функції керівника хору, оркестру чи оперної трупи виконували самі учасники колективів, які показували основні елементи метро-ритмічного ансамблю, керували загальним виконанням при цьому самостійно виконуючи одну з партій. За свідченням науковців лише в кінці XVIII століття ця традиція почала змінюватися, і диригент почав виконувати окрему функцію без виконавської діяльності.

Перші елементи хормейстерської роботи в сучасному розумінні почали використовуватися на території Київської Русі з прийняттям християнства в 988 році. Попередниками сучасних хорових диригентів прийнято вважати вчителів церковного співу (доместиків), які передавали свої знання, вміння та досвід давньоруським співакам [74].

Згодом, в період епохи українського Відродження (XVII – XVIII ст.) на релігійному підґрунті починає зароджуватися українська професійна музика, а разом з нею відбувається становлення керівника хору через розвиток музично-педагогічної освіти. Стрімкий культурно-економічний ріст сприяв виникненню розгалуженої мережі навчальних закладів у яких дисципліни мистецького спрямування займали важливе місце в навчально-виховному процесі. Головними осередками хорової підготовки стали братські школи у Львові, Володимирі (Волинь), Острозі, Києві та інших містах, музичні класи у Перемишлі та Глухові, а також на базі Харківського університету та колегіуму.

Найбільш відомою серед них була Глухівська музична школа, яка протягом тривалого часу підготувала понад 300 хористів для придворної співацької капели, та Києво-Могилянська академія.

Дослідниця А. Трохименко окреслила систему методів фахової підготовки, що діяли у братських школах, зокрема:

- словесні методи (пояснення, розповідь під час навчання співу);
- наочні методи (сприйняття знакової системи знаменного розспіву, крюкової нотації);
- методи спостереження (учні спостерігали за виконавською майстерністю вчителів, хоровим виконавством під час церковної служби);
- практичні методи (вправи, спрямовані на відтворення навчального музичного матеріалу);
- методи розвитку творчих здібностей (складання розспівуваних віршів, композиторська практика);
- методи заохочення та інші [152].

Авторка зазначає наступне: «В процесі своєї роботи керівник хору отримував «інструкцію», в якій були зазначені його безпосередні обов'язки, а саме – робота над професійним рівнем церковного співу, підбір учасників колективу, формування їх кількісного та якісного складу, участь у концертному житті братства, виконання диригентських, хормейстерських та концертмейстерських функцій, знання композиції та аранжування» [170]. Це свідчить про формування початкових елементів хорового менеджменту, який вже на той час мав не менш важливе значення, ніж музична підготовка диригента.

Як зазначає І. Бермес: «Фахова підготовка диригентів того періоду включала в себе наступні складові: хоровий спів, теорію музики, вивчення київського знаменного розспіву, опанування партесного співу, читання нот з листа, гру на музичних інструментах, основи диригування та композиції. Під час навчання кожен учень або студент мав змогу працювати в навчальному

хоровому колективі, що функціонував на базі кожного курсу» [12, с. 83]. Згідно деяких історичних відомостей можемо стверджувати, що регент (керівник хору) отримував заробітну платню за свою роботу (спів на хорах, службі божій, похоронах, месгах та процесіях) – це свідчить про відповідний рівень підготовки та його професіоналізм [71].

У формування диригентської освіти вагомий внесок зробив Микола Дилецький – відомий теоретик, композитор та диригент, автор фундаментального трактату «Мусикійська граматика». Його думки зосереджувалися навколо диригентської техніки, а саме співвідношення жесту до розміру метричної одиниці (цілої, половинної, четвертної та восьмої тривалостей) – передумова розвитку основ мануальної техніки диригування.

Сучасна українська дослідниця психологічного та культурного-історичного аспектів професіоналізму хормейстера Наталія Селезньова головними функціями диригента вважає моральну відповідальність, музичну ерудованість, манеру трактування, повагу до своєї аудиторії. У своєму дисертаційному дослідженні вона вказує, також, на функційний розподіл диригентської діяльності:

- робочий диригент (у сучасній літературі «хормейстер»), який розучує музичний матеріал, забезпечує проведення репетиційної діяльності;
- диригент – інтерпретатор (розробляє виконавську концепцію);
- музикант-хормейстер (здійснює адміністративне керівництво колективом та несе моральну відповідальність).

Авторка вказує на те, що в період XVII-XVIII ст. професія диригента не була фіксованою у трудовому законодавстві, незважаючи на різноманіття його функцій та обов'язків [138].

Підсумовуючи цей історичний етап, варто зазначити, що розвиток музичної освіти та культури в Україні став основою для досліджень І. Бермес, Н. Герасимової-Персидської, Л. Корній, І. Кузьмінського, Н. Сиротинської, А. Трохименка, О. Цалай-Якименко, та ін.

Зазначимо, що продовження розвитку диригентсько-хорової майстерності протягом XIX століття було можливим завдяки діяльності провідних діячів української музичної культури, які попри складні історичні передумови (розподіл України, перебування під гнітом Російської та Австро-Угорської імперій) змогли створити мистецькі осередки, що стали підґрунтям для подальшого формування національних шкіл виконавства. У цей час почали формуватися основні положення про становлення хорового мистецтва та педагогіки як науки, чистоти інтонації, хорового строю та ансамблю, професійної музичної підготовки майбутнього диригента в цілому.

Відома науковиця Г. Карась у власних дослідженнях зазначає наступне: «Початок нового XX тисячоліття у царині хорового мистецтва ознаменувався пануванням вокально-церковної практики, чому сприяла діяльність таких митців, як М. Лисенко, М. Леонтович, О. Кошиць, К. Стеценко та ін. В країні швидко розгортається музично-просвітницька та концертна діяльність багатьох хорових колективів, переважна більшість яких, діяли у руслі національно-визвольної ідеї та боротьби за зміни у суспільстві» [56].

Панування більшовицької влади на теренах України у 1920-1930 роках призвело до тотального знищення української культури, її національної ідентичності, ментальності та духовності. Багато діячів мистецтва та культури, зокрема літератори, музиканти, композитори, режисери, художники та решту представників інтелігенції було репресовано, вбито, заморено у нескінченних засланнях.

Доля хорових діячів того часу складалася по різному. Так, О. Кошиць був змушений емігрувати, Н. Городовенко очолив «Думку», К. Стеценко був змушений виїхати з Києва на периферію, П. Козицький обрав шлях революційно-пролеткультівської діяльності; опинився за межами України Я. Яциневич, трагічно загинув М. Леонтович. У 1928 р. було ліквідоване як «націоналістичне» Музичне товариство ім. Леонтовича, створене однодумцями митця у 1921 р., після його смерті. Д. Котко, чие ім'я було надовго викреслене з української історії, у 1950-х рр. відбув поневіряння у

радянських концтаборах, В. Верховинець помер після арешту НКВС, доля багатьох інших митців склалася трагічно.

У таких умовах хорові діячі змушені були емігрувати, але навіть за кордоном вони активно пропагували українське хорове мистецтво та працювали у традиціях академічного співу. Серед них О. Кошиць і його Українська капела, Ігор Соневицький – диригент хору «Думка» у Нью-Йорку, Нестор Городовенко, створив хор «Україна» в Німеччині та інше. Після розпаду СРСР ряд українських митців залишилися на теренах колишнього Союзу, формуючи осередки української культури у колишніх республіках, найбільше у Російській Федерації [28, 60, 123].

Диригентсько-хорова підготовка пройшла безліч етапів свого становлення протягом багатьох століть та набула сучасних рис в 40-х роках, коли були сформовані або відновлені кафедри хорового диригування в консерваторіях Києва, Одеси, Львова, Харкова. У цей період почали формуватися та закладатися основи шкіл хорового виконавства, які були сформовані завдяки діяльності послідовників видатних диригентів М. Колеси, О. Кошиця, К. Пігрова та композиторів-шестидесятників – Л. Грабовського, Л. Дичко, І. Карабиця, Є. Станковича, М. Скорика та інших.

Школа у хоровому мистецтві є предметом досліджень А. Лащенко – «Українське хорове мистецтво ХХ ст.» [73], П. Ковалика «Хорове виконавство як феномен творчої взаємодії (з досвіду Київської хорової школи)» [61], А. Мартинюка – «Диригентсько-хорова школа М. В. Лисенка як феномен української музичної культури» [81], І. Шатової – «Стильові основи Одеської хорової школи» [162], Н. Синкевич – «Київська хорова школа: етапи становлення та розвитку» [143], П. Муравського – «Моя хорова школа», Л. Сенченко – «Формування хорового мислення диригента» [141], О. Бенч – «Павло Муравський. Феномен одного життя» [9], Г. Шибанова – «Нестор Городовенко. Життя і творчість» [165], та ін.

В Україні сформувалися чотири основні регіональні хорові школи, які ґрунтуються на традиціях, що склалися протягом багатьох століть і набули

сучасних рис у середині ХХ ст., осереддям яких стали диригентсько-хорові кафедри консерваторій та провідні хорові колективи – київська, одеська, львівська, харківська [17, 80, 162].

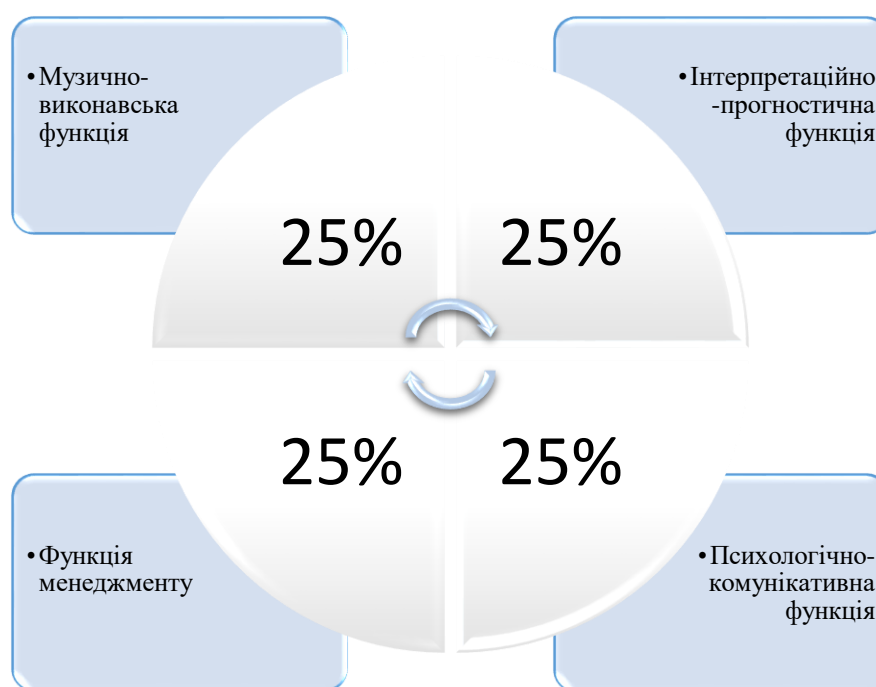
Проаналізувавши науково-методичну літературу з обраної нами тематики можемо виділити декілька основних функцій хорового диригента, а саме:

- музично-виконавська (її зміст полягає у фаховій підготовці майбутнього хормейстера до якісного здійснення репетиційної, концертної та конкурсно-фестивальної діяльності);
- інтерпретаційно-прогностична (її зміст полягає у здатності диригента до формування стратегії розвитку колективу; пошук відповідного жанру, стилю, форми та манери виконання; аналіз діяльності хору, визначення сильних та слабких сторін у виконавстві; вибір належного музичного репертуару, його інтерпретація та адаптація до наявних людських ресурсів; участь у конкурсах та фестивалях, робота над організацією та підготовкою);
- психологічно-комунікативна (її зміст полягає у створенні сприятливого психологічного клімату всередині колективу; налагодження вже існуючих відносин між учасниками (за потреби); встановлення здорової субординації між диригентом та його підопічними, фундаментом якої буде розуміння та повага; формування особистого статусу керівника, який задовольняє потреби хору в особистій творчій реалізації та популяризації мистецтва через призму власного хормейстерського бачення; вміння створити та втримати колектив у достатньому кількісному співвідношенні за допомогою власних лідерських та комунікативних якостей);
- функція менеджменту (її зміст полягає в організації та забезпечення належних матеріально-технічних умов для реалізації завдань колективу (база для проведення репетицій, забезпечення учасників допоміжними матеріалами; пошук платформ та концертних майданчиків для здійснення виконавської діяльності (окрім цього, костюми, транспортний засіб, тощо); завдання належного фінансового забезпечення (здебільшого, це стосується

професійних хорових колективів) – забезпечення гідної заробітної плати, пошук окремої фінансової підтримки (спонсори, меценати, патронаж); популяризація та просування колективу – створення електронного сайту, розповсюдження аудіо та відео матеріалів на цифрових платформах (наприклад, YouTube), ведення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok), участь у радіо та телевізійних ефірах (за можливості) на державних центральних чи регіональних засобах масової інформації, тощо.

Рис. 1.2.

Розподіл основних функцій хорового диригента



Забезпечення успішного виконання цих функцій вимагає якісної диригентсько-хорової підготовки майбутнього хормейстера незалежно від того, в яких умовах і де саме працюватиме в подальшому. Саме тому, фахова вища освіта в даному випадку повинна бути універсальною, структурованою, інноваційною та здійснюватися з урахуванням сучасних вимог спираючись на досвід традиційної школи хорового виконавства.

Відповідно до цих функцій визначимо основні структурні компоненти диригентсько-хорової підготовки, що на даний час використовуються у закладах вищої освіти:

- виконавський (успішне оволодіння студентами основних засад мануальної диригентської техніки; розвиток їх вокально-інструментальної підготовки; знання з історії українського/світового вокально-хорового мистецтва, елементарної теорії музики, основ композиції, гармонії та сольфеджіо);
- практично-методичний (формування практичних навичок роботи з вокально-хоровими колективами; вивчення методики диригентської освіти; робота в хоровому класі; проведення педагогічної практики на базі учнівських, студентських та навчальних хорів (в закладах загальної середньої освіти, дошкільної освіти, училищ, коледжів, закладів вищої освіти III-IV рівнів акредитації, релігійних громад та організацій); творча робота з аранжування та нотодрукування);
- особистісний (знайомство з українським хоровим мистецтвом – відвідування концертів, конкурсів та фестивалів, участь у подібних заходах в якості хористів чи організаційного комітету; вивчення професійного досвіду своїх колег та наставників (участь у майстер-класах, хорових практиках, літній хоровій школі); діяльність у музичних спілках, товариствах та інше).

Формуючи основні положення менеджменту в хоровому колективі варто зазначити, що безпосереднє значення у цьому процесі відіграє хор – адже робота з професійним хоровим колективом значно відрізняється від роботи з аматорськими, навчальними чи учнівськими колективами. Тому готуючи студентів до їх подальшої професійної діяльності потрібно враховувати цей фактор, та створювати належні умови для їх різноманітної практичної роботи.

Професійний хоровий колектив, як правило, забезпечений належними матеріальними умовами (репетиційна база, допоміжним матеріал, наявність концертного вбрання та аксесуарів) та наявністю певного адміністративного

персоналу, головна функція якого – вирішення організаційних питань, що не мають відношення до мистецької складової (наприклад, посада менеджера, концертного директора, піар менеджера чи особистого агента). В такому випадку, диригент або хормейстер виконують лише художньо-виконавську функцію і мають до менеджменту доволі опосередковане відношення. Проте варто зазначити, що в Україні таких колективів є обмежена кількість.

Диригент має змогу виконувати всі функції менеджменту працюючи з аматорськими, учнівськими, навчальними, студентськими чи релігійними хоровими колективами, адже їх комплектація, матеріально-технічні можливості не дають змогу для впровадження окремої трудової одиниці. Працюючи зі студентом, готуючи його до керівництва таким колективом, викладачі повинні враховувати цей аспект та націлювати здобувача освіти на різносторонню роботу, що включає в себе формування різних вмінь та навичок, подекуди зовсім не пов'язаних з музичним мистецтвом, диригуванням чи теорією музики. Це вимагає від закладів вищої освіти перегляду навчальних програм, робочих планів та комплексного підходу до надання освітніх послуг.

Зокрема, в роботі над твором з хоровим колективом суттєве значення набуває контакт диригента з виконавцями: саме ці відносини стають визначальними в хорі. Концентрація уваги співаків, їхня реакція та чутливість, готовність до роботи з диригентом – усе це запорука вдалого творчого процесу. Диригент повинен враховувати, що кожен учасник колективу – окрема особистість, яка має свій характер, настрій, мотивацію, професійну підготовку – і все це, безумовно, впливає на створення мистецького продукту.

Психологічно-емоційний клімат у колективі – першочергове завдання для керівника. Важливу роль відіграють особистісні якості керівника хору: його тактовність, авторитетність, здатність до встановлення особистісних, ділових і творчих відносин, повага до співаків, пошук компромісу в деяких ситуаціях, людяність, емпатія. Не менш важливе значення складають і морально-етичні принципи, життєва та громадянська позиція керівника –

особливо сьогодні, під час масштабної війни проти української держави та її народу.

Видозміна функцій диригента, нагальна потреба у появі менеджменту в галузі хорового мистецтва з'явилася з початком пандемії коронавірусної хвороби COVID-19. Звичні форми роботи з колективом, його практична підготовка, здійснення репетиційної та концертної діяльності стало неможливим, а тому виникає потреба у реорганізації адміністративних функцій, пошук нових нестандартних рішень задля вирішення нагальних питань щодо забезпечення функціонування колективу на відповідному рівні. Спілкування зі співаками, співпраця з концертмейстером, проведення репетицій, участь у концертах, конкурсах та фестивалях – все це стало можливим лише в онлайн режимі, як у професійних так і в аматорських хорових колективах. Варто зазначити, що поняття хорового менеджменту є нерегламентованим, проте воно активно використовується в західноєвропейській практиці.

Відповідно до аналізу науково-методичної літератури, вивчення вітчизняного та світового досвіду з обраної тематики, розгляд історичної ретроспективи виникнення та формування хорового мистецтва, становлення диригентської освіти, враховуючи вплив зовнішніх глобалізаційних процесів (пандемія коронавірусної хвороби COVID-19, війна в Україні) та спираючись на власний науково-педагогічний та диригентсько-хоровий досвід ми визначили наступні основні положення хорового менеджменту:

1. Здійснення управління людськими ресурсами (формування складу колективу, забезпечення належного психологічного клімату, формат спілкування з учасниками та допоміжним персоналом, тощо);

2. Забезпечення належних матеріально-технічних умов (наявність бази для проведення репетицій, комплектація допоміжного матеріалу для кожного учасника), пошук фінансового забезпечення діяльності колективу (спонсори, меценати, благодійні організації, фонди та патронаж);

3. Організація та проведення концертної, конкурсної, фестивальної та гастрольної діяльності (пошук відповідних платформ для її здійснення, формування концертних програм, виготовлення відповідної дизайнерської продукції (флаєри, буклети, афіші, тощо), координація радіо та телевізійних виступів (за можливості), робота з адміністративними угодами та контрактами);

4. Правильний розподіл часу (володіння тайм-менеджментом);

5. Володіння базовими навичками роботи з персональним комп'ютером;

6. Знання функціоналу цифрових платформ (Zoom, Google meet, YouTube);

7. Створення електронного сайту хорового колективу, ведення сторінки у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok) – для популяризації та просування виконавської діяльності;

8. Формування особистого та корпоративного бренду, створення контенту для соціальних мереж;

9. Робота з аудіо та відео матеріалами (запис, зйомка, монтаж, тощо);

10. Співпраця з міжнародними хоровими асоціаціями, музичними товариствами, проектами задля вивчення та обміну досвідом з іншими колективами, діячами.

Обрані нами функції можуть змінюватися (варіюватися), залежно від навколишніх умов, структури та стратегії розвитку колективу, проте вивчення та практична складова менеджментської діяльності є обов'язковими під час розгляду фахової диригентсько-хорової підготовки, формування особистісних та музично-виконавських якостей майбутнього хормейстера.

Отже, враховуючи все вище викладене можна стверджувати, що саме ХХ століття було вирішальним у формуванні хорового мистецтва та диригентської освіти в Україні. Перехід від аматорського до професійного рівня виконання, активна діяльність провідних діячів мистецтва, становлення національних шкіл хорового виконавства, формування основних засад системної диригентської освіти, створення навчально-методичної бази

(підручники, посібники, наукові праці з даної дисципліни) – все це стало передумовою виникнення сучасної диригентсько-хорової діяльності. В Україні поняття «хорового менеджменту» є відносно новим, тому воно майже не зустрічається у вітчизняних наукових дослідженнях та не використовується у розмовній лексиці професійного спрямування. Іноземні джерела акцентують увагу на вивченні загальних понять менеджменту та маркетингу під час профільної фахової підготовки, що значно полегшує їхню подальшу професійну реалізацію.

1.3. Специфіка та особливості діяльності педагогічних коледжів з формування хорового менеджменту

Освіта є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку суспільства, його потенціалу та можливостей. Конкурентоспроможність на економічному ринку, професійна компетентність науково-педагогічних кадрів, їхня кваліфікація та мотивація забезпечують успішне функціонування країни та світу в ХХІ столітті.

Закон України «Про основи національної безпеки України» визначає: «Інтеграція в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в Європейському Союзі, а також інтеграція в євроатлантичний безпековий простір з метою набуття членства в Організації Північноатлантичного договору як один із пріоритетів національних інтересів України» [118].

У зв'язку з останніми подіями в Україні інтеграція із європейським та світовим освітнім простором є важливою складовою подальшої міжнародної співпраці, а тому для української освіти це означатиме продовження процесів модернізації та реформування. Сьогодні країна потребує висококваліфікованих фахівців, а отже, перед вищою освітою, що є особливим важелем цивілізаційного процесу будь-якого суспільства, постають нові вимоги щодо якості процесу та результату її функціонування.

Як зазначає І. Каленюк: «Сучасна освіта потребує системи менеджменту, орієнтованого на передбачення та врахування всіх можливих викликів та загроз, що носять радикальний характер та потребують кардинальних змін. Своєчасний ґрунтовний аналіз усіх викликів і ризиків має ставати основою вироблення продуманих ґрунтовних рішень та реалізації їх у державній освітній політиці.

Справжній інноваційний, проривний розвиток вітчизняних університетів та всієї системи в цілому можливо забезпечити лише тоді, коли ми будемо діяти на упередження, а не в режимі швидкого реагування на раптові події. Зрозуміло, що адекватна реакція на численні внутрішні та зовнішні сучасні виклики має будуватися на їх розумінні та ґрунтовному осмисленні.

Управління освітою має бути спрямоване на зміцнення системи, на посилення її потужності та гнучкості у відповіді на сучасні й майбутні ризики. Важливими аспектами такого управління є: пошук ефективних форм організації освітньо-наукової діяльності у взаємозв'язку з підприємництвом, розширення фінансової бази поруч із підвищенням автономії навчальних закладів, забезпечення інноваційного характеру розвитку вітчизняної освіти і науки» [53, с 23].

У 1991 році Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про освіту». Відповідно до закону, а також згідно з внесеними до нього змінами й доповненнями (1996 року) освіта в сучасній Україні ґрунтується на засадах гуманізму, демократії, національної свідомості, реальної взаємоповаги між націями та народами. Система освіти в державі досить розгалужена та передбачає дошкільну й загальну середню освіту, позашкільну освіту, професійно-технічну, вищу та післядипломну освіту, аспірантуру, докторантуру та самоосвіту [117].

Законом України «Про освіту» від 23 травня 1991 року (втратив чинність) було встановлено шість освітніх рівнів:

- дошкільна освіта;

- початкова загальна освіта;
- базова загальна середня освіта;
- професійно-технічна освіта;
- базова вища освіта;
- повна вища освіта.

Водночас затверджено такі освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні (або ступеневу освіту): кваліфікований робітник, молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст, магістр. Заклади освіти в Україні незалежно від форм власності відокремлені від церкви (релігійних організацій), мають світський характер, крім тих закладів освіти, які належать релігійним організаціям.

Вищеназваний Закон визначив державні стандарти освіти відповідно до вимог щодо змісту, обсягу й рівня освітньої та фахової підготовки. Відповідність освітніх послуг державним стандартам і вимогам визначається встановленими законом засобами ліцензування, інспектування, атестації та акредитації закладів освіти [117].

У 1991 році Україна мала розгалужену систему вищої освіти, яка охоплювала 1 242 професійні навчальні заклади, 735 середніх спеціальних навчальних закладів, 156 закладів вищої освіти, аспірантуру з 300 наукових спеціальностей та докторантуру, 518 навчальних закладів і підрозділів із підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів. За чисельними показниками мережа закладів вищої освіти України відповідала рівню більшості розвинених країн світу [132].

Національне освітнє законодавство пройшло складний шлях розбудови й розвитку. Упродовж 1991–2018 років цей документ неодноразово зазнавав суттєвих змін, еволюціонував як за змістом, так і інституційно. Істотно змінилося за цей час також нормативно-правове регулювання діяльності у сфері вищої освіти. Зокрема, було створено національну систему ліцензування та акредитації закладів вищої освіти, розроблено установчі та реєстраційні процедури у сфері вищої освіти, створено й реалізовано низку організаційних процедур щодо забезпечення діяльності закладів вищої освіти та інших

суб'єктів освітніх правовідносин, розроблено процедури оцінювання й моніторингу якості вищої освіти, запроваджено систему контрольно-наглядових процедур у сфері вищої освіти тощо.

Таким чином, характеризуючи останній період розвитку вищої освіти, можемо стверджувати, що на сьогодні в Україні, загалом, створено нормативно-правову базу для належного забезпечення правових відносин у сфері вищої освіти. Проте правові норми наразі є ще надто розрізненими та не становлять єдиної системи, що значно ускладнює їх реалізацію й суттєво зменшує ефективність їх впливу. Розвиток нормативно-правової бази в галузі вищої освіти в умовах децентралізації державної влади та демократизації публічних відносин має бути спрямований на всебічне забезпечення діяльності закладів вищої освіти на рівні законодавчих актів шляхом удосконалення, узгодження й систематизації підзаконних актів у сфері вищої освіти. Особливу увагу варто приділити становленню такого важливого елементу системи закладів вищої освіти, як коледжі (базисний елемент закладів першого рівня вищої освіти) [131].

Відповідно до чинного Закону України «Про освіту» рівнями освіти є:

- дошкільна освіта, яка відповідає нульовому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- початкова освіта, яка відповідає першому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- базова середня освіта, яка відповідає другому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- профільна середня освіта, яка відповідає третьому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- перший (початковий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти, який відповідає другому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- другий (базовий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти, який відповідає третьому рівню Національної рамки кваліфікацій;

- третій (вищий) рівень професійної (професійно-технічної) освіти, який відповідає четвертому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- фахова передвища освіта, яка відповідає п'ятому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти, який відповідає шостому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- перший (бакалаврський) рівень вищої освіти, який відповідає сьомому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- другий (магістерський) рівень вищої освіти, який відповідає восьмому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- третій (освітньо-науковий / освітньо-творчий) рівень вищої освіти, який відповідає дев'ятому рівню Національної рамки кваліфікацій;
- науковий рівень вищої освіти, який відповідає десятому рівню Національної рамки кваліфікацій [42, с. 614-616].

Відповідно до 3 частини першої статті 28 Закону України «Про вищу освіту», коледж – заклад вищої освіти або структурний підрозділ університету, академії чи інституту, що провадить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям ступеня бакалавра та/або молодшого бакалавра, проводить прикладні наукові дослідження та/або творчу мистецьку діяльність. Статус коледжу отримує заклад освіти (структурний підрозділ закладу освіти), в якому обсяг підготовки здобувачів вищої освіти ступеня бакалавра та/або молодшого бакалавра становить не менше 30 відсотків загального ліцензованого обсягу [115].

З 2020 року заклади вищої освіти I-II рівнів акредитації у разі отримання ліцензії прирівнюються до університетів, інститутів та академій, оскільки здійснюють прийом бакалавра на базі повної загальної середньої освіти. Попри це, в системі української освіти вони залишаються в статусі коледжів. Проте, це збільшує конкурентоспроможність навчальних закладів, розширює їхні можливості та вимагає підтримки належного рівня якості фахової передвищої та вищої освіти.

Згідно 16 статті Закону України «Про освіту» – фахова передвища освіта спрямована на формування та розвиток освітньої кваліфікації, що підтверджує здатність особи до виконання типових спеціалізованих завдань у певній галузі професійної діяльності, пов'язаних з виконанням виробничих завдань підвищеної складності та/або здійсненням обмежених управлінських функцій, що характеризуються певною невизначеністю умов та потребують застосування положень і методів відповідної науки, і завершується здобуттям відповідної освітньої та/або професійної кваліфікації.

У межах ліцензованих спеціальностей усі заклади фахової передвищої та вищої освіти розробляють освітньо-професійні програми та затверджують їх відповідно до положення про організацію освітнього процесу в кожному окремому закладі освіти. Основою для розробки освітньо-професійної програми є стандарт фахової передвищої освіти за відповідною спеціальністю (за наявності) [133].

Стандарт фахової передвищої освіти – це сукупність вимог до освітньо-професійних програм фахової передвищої освіти, які є спільними для всіх освітньо-професійних програм у межах певної спеціальності та розробляються для кожної спеціальності відповідно до Національної рамки кваліфікацій (НРК) [88].

Стандарт вищої освіти – це сукупність вимог до змісту та результатів освітньої діяльності закладів вищої освіти й наукових установ за кожним рівнем вищої освіти в межах кожної спеціальності та розробляються для кожної спеціальності відповідно до Національної рамки кваліфікацій (НРК) [87].

Освітньо-професійна програма (скорочено ОПП) – це єдиний комплекс освітніх компонентів (предметів вивчення, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів тощо), спланованих та організованих для досягнення визначених результатів навчання [116].

Освітньо-професійна програма складається з наступних компонентів:

- загальна інформація (повна назва закладу фахової передвищої/вищої освіти; освітньо-професійний ступінь; освітня кваліфікація; професійна кваліфікація; кваліфікація в дипломі; рівень кваліфікації з Національною рамкою кваліфікацій; офіційна назва освітньо-професійної програми; обсяг кредитів ЄКТС, необхідний для здобуття ступеня фахового молодшого бакалавра/бакалавра; наявність акредитації; термін дії освітньо-професійної програми; вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання за програмою; мова викладання; інтернет-адреса постійного розміщення опису освітньої програми);
- мета освітньо-професійної програми;
- характеристика освітньо-професійної програми;
- придатність випускників до працевлаштування та подальшого навчання (академічні права випускників);
- викладання та оцінювання;
- перелік компетентностей випускника (інтегральні, загальні, спеціальні, предметні, фахові);
- зміст підготовки здобувачів освіти, сформульований у термінах результатів навчання;
- ресурсне забезпечення реалізації освітньо-професійної програми (кадрове, матеріально-технічне, інформаційне та навчально-методичне);
- академічна мобільність (національна кредитна мобільність);
- перелік освітніх компонентів і логічна послідовність їхнього виконання;
- форма атестації здобувачів освіти;
- вимоги до системи внутрішнього забезпечення якості фахової передвищої/вищої освіти;
- вимоги професійних стандартів (за наявності);

- матриці відповідності (компетентностей випускника компонентам ОПП, результатів навчання освітнім компонентам ОПП, результатів навчання та компетентностей).

Формування навичок хорового менеджменту, як було вже раніше нами зазначено, варто розглядати як одну зі складових диригентсько-хорової підготовки здобувачів освіти, яка здійснюється в межах освітньо-професійних програм спеціальностей **025 Музичне мистецтво** та **014.13 Середня освіта (музичне мистецтво)**.

За допомогою статистичних даних єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) нами було здійснено аналіз кількісного складу закладів фахової передвищої та вищої освіти України, які здійснюють підготовку фахівців за обраними спеціальностями. Згідно з результатами даного аналізу, за спеціальністю **014.13 Середня освіта (музичне мистецтво)** кількість закладів вищої освіти в Україні становить **71**, серед них: **13** за освітньо-професійним ступенем «*фаховий молодший бакалавр*», **33** – за освітнім ступенем «*бакалавр*» та **25** за освітнім ступенем «*магістр*» (Див. додаток №1).

Відповідно, за спеціальністю **025 Музичне мистецтво** кількість закладів вищої освіти в Україні становить **121**, серед них: за освітньо-професійним ступенем «*фаховий молодший бакалавр*» – **47**, за освітнім ступенем «*бакалавр*» – **42**, за освітнім ступенем «*магістр*» – **32** (Див. додаток №2).

Регламентація професійної діяльності обраних закладів фахової передвищої та вищої освіти здійснюється відповідно до переліку затверджених нормативно-правових документів, а саме – статуту, положення та стратегії розвитку. На прикладі Комунального закладу вищої освіти «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради (м. Луцьк, Волинська область) розглянемо наступні головні завдання відповідно до затвердженого ними статуту:

- високий рівень провадження освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними

- ними спеціальностями/освітніми програмами та відповідає стандартам вищої освіти;
- провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує здобуття особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями/освітніми програмами та відповідає стандартам вищої освіти;
 - провадження наукової діяльності шляхом проведення прикладних наукових досліджень та забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу;
 - здійснення дослідницько-пошукової, експериментальної, творчої, мистецької, культурно-виховної, спортивної та оздоровчої діяльності;
 - забезпечення підготовки педагогічних кадрів із вищою освітою за ліцензованими та акредитованими спеціальностями/освітніми програмами;
 - вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці і сприяння працевлаштуванню випускників;
 - участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку Волинського регіону;
 - формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, уміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах;
 - забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі інноваційної освітньої та наукової діяльності;
 - створення необхідних умов для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей та талантів;
 - збереження та примноження моральних, культурних, наукових цінностей та досягнень суспільства;

- поширення знань серед населення, підвищення освітнього та культурного рівня громадян;
- налагодження міжнародних зв'язків та провадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва й культури [148].

Обраний заклад вищої освіти пропонує денну форму навчання на основі базової загальної середньої освіти (база 9 класів) та на основі повної загальної середньої освіти (база 11 класів) терміном 3 роки 10 місяців за державним замовленням та за кошти фізичних або юридичних осіб.

По завершенню навчання за освітньо-професійним ступенем *«фаховий молодший бакалавр»* (база 9 класів) випускники отримують кваліфікацію: вчитель закладу загальної середньої освіти (музичне мистецтво), фахівець з інформаційних технологій (музично-інформаційні технології), керівник гуртка (керівник музичної студії, колективу) з можливістю подальшого навчання за освітньо-професійною програмою першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, набуття додаткових кваліфікацій у системі освіти для дорослих. Сьогодні на відділенні музичного мистецтва та фізичної культури за обраною спеціальністю навчається 104 студенти за денною формою навчання (з них 98 за кошти державного замовлення та 6 за кошти фізичних/юридичних осіб).

По завершенню навчання за освітнім ступенем *«бакалавр»* (база 11 класів) випускники отримують наступну кваліфікацію: вчитель закладу загальної середньої освіти (музичне мистецтво), керівник музичний, керівник аматорського дитячого колективу (гуртка, студії та ін.), культорганізатор дитячих позашкільних закладів, інші фахівці в галузі освіти з можливістю продовження освіти на другому (магістерському) рівні вищої освіти. Сьогодні на факультеті дошкільної освіти та музичного мистецтва за обраною спеціальністю навчається 71 студент за денною формою навчання (з них 49 за кошти державного замовлення та 22 за кошти фізичних/юридичних осіб).

Для детального аналізу діяльності педагогічних коледжів з формування основних засад хорового менеджменту нами було розглянуто наступні

освітньо-професійні програми підготовки спеціальності 014.13 Середня освіта (музичне мистецтво) галузі знань 01 Освіта/Педагогіка таких закладів вищої освіти: Комунальний заклад «Уманський гуманітарно-педагогічний фаховий коледж ім. Т. Г. Шевченка Черкаської обласної ради», Комунальний заклад Сумської обласної ради «Лебединський педагогічний коледж імені А. С. Макаренка», Фаховий коледж Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії ім. Тараса Шевченка, Педагогічний коледж Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича, Комунальний заклад вищої освіти «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради, Комунальний заклад вищої освіти «Барський гуманітарно-педагогічний коледж імені Михайла Грушевського» [97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105].

Освітньо-професійна програма складається з наступних компонентів: обов'язкові компоненти; освітні компоненти, що формують спеціальні компетентності – основи музично-теоретичної підготовки, музична література, основи вокально-хорової підготовки, інструментальна підготовка, теорія і методика музичного виховання в закладах освіти, практична підготовка; вибіркові освітні компоненти за вибором здобувачів освіти.

Проаналізуємо зміст підготовки майбутніх фахівців на прикладі освітньо-професійної програми КЗВО «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради (представлений у таблиці 1.3.3), які працюватимуть з хоровими колективами та будуть використовувати основні положення менеджменту для здійснення своєї майбутньої професійної діяльності.

Таблиця 1.1.3

Перелік компонентів освітньо-професійної підготовки

№	Назва навчальної дисципліни	Кількість кредитів	Форма підсумкового контролю
Обов'язкові компоненти ОПП			
1.	Історія України (Історія України і світ Експериментальний інтегрований курс)	3	Залік

2.	Культурологія (Мистецтво)	3	Залік
3.	Фінансова грамотність (Громадянська освіта)	3	Залік
4.	Права людини (Громадянська освіта)	3	Залік
5.	Основи екології (Біологія і екологія)	3	Залік
6.	Основи медичних знань (Захист України)	3	Залік
7.	Інформаційні технології	3	Залік
8.	Ритміка та основи хореографії	3	Залік
9.	Українська мова (за професійним спрямуванням)	3	Екзамен
10.	Іноземна мова (за професійним спрямуванням)	3	Залік
11.	Основи філософських знань	3	Залік
12.	Педагогіка. Історія педагогіки	6	Екзамен
13.	Психологія	3	
14.	Безпека життєдіяльності. Охорона праці та цивільний захист	3	Екзамен
15.	Фізичне виховання	6	
Освітні компоненти, що формують спеціальні компетентності			
Основи музично-теоретичної підготовки			
1.	Елементарна теорія музики	2	Екзамен
2.	Гармонія	6	Екзамен
3.	Сольфеджіо	9	Залік Екзамен
Музична література			
1.	Світова музична література	4	Екзамен
2.	Українська музична література. Українська народно-музична творчість	6	Екзамен
Основи вокально-хорової підготовки			
1.	Хорове диригування	12	Залік Екзамен
2.	Постановка голосу	10	Залік Екзамен
3.	Хоровий клас <i>частина 1</i>	4	
4.	Хоровий клас <i>частина 2</i>	6	Залік
5.	Хорознавство	2	Залік
6.	Практика роботи з хором	4	екзамен
Інструментальна підготовка			
1.	Основний музичний інструмент	12	Залік Екзамен
2.	Додатковий музичний інструмент	4	Екзамен
3.	Акомпанемент	4	Залік
Теорія і методика музичного виховання в закладах освіти			
1.	Методика музичного виховання дітей	2	Екзамен
2.	Методика музичного виховання в закладах загальної Середньої освіти	6	Екзамен
3.	Курсова робота		
Практична підготовка			
1.	Позакласна та позашкільна виховна робота	2	Залік
2.	Пробні уроки в закладах загальної середньої освіти	3	Залік
3.	Пробні заняття в закладах позашкільної освіти	3	Залік
4.	Літня педагогічна практика	4	Залік
5.	Переддипломна практика	3	Залік

6.	Кваліфікаційний іспит	2	
Вибіркові освітні компоненти			

Здійснивши аналіз обраних нами освітньо-професійних програм ми дійшли висновку, що у відсотковому співвідношенні цикл загальноосвітньої (базової) підготовки складає близько **39%**, цикл музичної професійної компетентності – **37%**, цикл теоретичної та методичної музичної підготовки в освітніх закладах – **8%**, цикл практичної підготовки – **16%**. Відповідно до цих статистичних даних професійна музична підготовка (разом із теоретичною та практичною частинами) становить **61%**, а загальноосвітня (базова) підготовка становить **39%**. Таке співвідношення дає змогу сформувати у здобувачів освіти професійні різносторонні вміння та навички для їх подальшої науково-педагогічної та хорової практичної виконавської діяльності [103].

Згідно з темою нашого дисертаційного дослідження – «Методичні засади формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки», головну увагу ми зосереджуємо на детальному аналізі циклу професійної музичної підготовки (освітніх компонентів, що формують спеціальні компетентності), а саме – основи вокально-хорової підготовки.

Заклади вищої освіти (в даному випадку – педагогічні коледжі) не мають окремої дисципліни з вивчення змісту та основних положень хорового менеджменту. Структурні елементи та здійснення його функцій в хоровому колективі розглядаються під час вивчення освітнього компоненту «*диригування*» або «*хорове диригування*» (залежно від назви навчальної дисципліни в робочій програмі окремого закладу), що є складовою частиною циклу навчальних дисциплін професійно-практичної підготовки, зорієнтованих на розвиток творчих, музичних, технічних та педагогічних якостей студентів. Детальний аналіз тематичного змісту цього освітнього компоненту нами здійснено в II розділі даного дисертаційного дослідження.

Варто зазначити, що в сучасних умовах високий рівень якості освіти, розвиток мережі навчальних закладів, їхня інтеграція та взаємодія з навколишніми процесами потребують використання інноваційних технологій та новітніх форм навчання, забезпечення роботи персоналу в різних умовах (онлайн, офлайн, асинхронно), підготовку відповідних науково-педагогічних кадрів, їхній розвиток та мотивацію, забезпечення реалізації навчальних програм, взаємодії з державними органами контролю якості освіти тощо. Тому значення діяльності менеджменту, його практичне використання в освітній галузі є першочерговим завданням для кожного закладу фахової передвищої та вищої освіти.

У зв'язку з цим, до змісту окремих освітньо-професійних програм зазначених нами спеціальностей (014.13 Середня освіта (музичне мистецтво) та 025 Музичне мистецтво) почали додаватися обов'язкові чи вибіркові освітні компоненти, які формують уявлення здобувачів освіти про менеджментську діяльність, розкривають її зміст, визначають функції та розвивають управлінські компетентності. Для об'єктивності та підтвердження актуальності цього дисертаційного дослідження нами було здійснено аналіз змісту освітньо-професійних програм на предмет наявності таких обов'язкових чи вибіркових освітніх компонентів (Див. додаток №3 та додаток №4).

За результатами проведеного нами статистичного аналізу ми можемо зробити наступні висновки: за спеціальністю **014.13 Середня освіта (музичне мистецтво)** маємо лише 13 закладів фахової передвищої та вищої освіти України, серед зазначених 41 (відповідно до статистичних даних ЄДЕБО), що містять освітні компоненти, які спрямовані на вивчення базових засад менеджментської діяльності в галузі освіти, мистецтва чи соціокультурного простору, що складає **31,7%**, серед яких: **2,2%** припадає на фахову передвищу освіту, **18,2%** – на перший (бакалаврський рівень) та **11,3%** – на другий (магістерський) рівень.

Серед освітньо-професійних програм спеціальності **025 Музичне мистецтво** лише 34 заклади фахової передвищої та вищої освіти України, серед зазначених 83 (*відповідно до статистичних даних ЄДЕБО*), містять освітні компоненти, які спрямовані на вивчення базових засад менеджментської діяльності в галузі освіти, мистецтва чи соціокультурного простору, що складає **41%**, серед яких: **12,6%** припадає на фахову передвищу освіту, **18,2%** – на перший (бакалаврський рівень) та **10,2%** – на другий (магістерський) рівень.

Тематичний зміст цих обов'язкових (вибіркових) освітніх компонентів (менеджмент в освіті, менеджмент соціокультурної діяльності, арт-менеджмент і т. д.) містить наступні розділи:

- введення в курс «Менеджмент проєктної діяльності в музичному мистецтві», його становлення закордоном і в Україні;
- адміністративна, творчо-виробнича, нормативно-правова сфера менеджменту;
- менеджмент проєктної діяльності в музичному мистецтві: продюсування, промоушн, проєктний менеджмент, менеджмент звукозапису, шоу-програм, гастрольних турів;
- арт-ринок: загальна характеристика, історія виникнення та формування в Європі;
- формування стратегії управління в сфері творчого бізнесу;
- спеціальні події в сфері творчого бізнесу: види, характеристики, специфіка організації;
- арт-ринок в Україні: етапи формування, загальна характеристика, регіональна специфіка [125, 126, 127].

Варто зазначити, що, серед заявлених показників у сфері фахової передвищої освіти за спеціальністю 014.13 Середня освіта (музичне мистецтво), **2,2%** припадає на *вибіркові освітні компоненти* (тобто ті, які обираються здобувачами освіти за їхнім власним бажанням), у той час, коли відсоток **обов'язкових освітніх компонентів**, які би формували навички

менеджменту, складає **0%**. На першому (бакалаврському) рівні освіти **11,3%** припадають на *вибіркові*, **6,9%** – *обов'язкові*. На другому (магістерському) рівні освіти – **3,8%** (*вибіркові*), **7,5%** (*обов'язкові*).

Краща ситуація складається на спеціальності 025 Музичне мистецтво: фаховий молодший бакалавр – **7,2%** (*вибіркові*), **5,4%** (*обов'язкові*); бакалавр – **8,2%** (*вибіркові*), **10%** (*обов'язкові*); магістр – **2,9%** (*вибіркові*), **7,3%** (*обов'язкові*).

Беручи до уваги ці результати ми можемо стверджувати, що такий розподіл не задовольняє потреби в забезпеченні формування навичок хорового менеджменту здобувачів освіти закладів фахової передвищої та вищої освіти.

Враховуючи аналіз наявних статистичних даних, суть законодавчої бази України з приводу здійснення освітньої діяльності, сучасний стан фахової підготовки здобувачів освіти за обраною спеціальністю ми можемо зробити наступні висновки:

- функціонування педагогічних коледжів, забезпечення їхнього навчально-виховного процесу здійснюється відповідно до чинного законодавства України;
- хоровий менеджмент є частиною циклу професійної вокально-хорової підготовки та вивчається у рамках навчальної дисципліни «хорове диригування» або «диригування»;
- робочі програми з обраних дисциплін є недосконалими та не відповідають сучасним вимогам диригентсько-хорової, виконавської та науково-педагогічної діяльності;
- зміст, основні положення та функції менеджменту в хоровому колективі, формування лідерських, особистісних якостей майбутнього керівника (диригента, регента, хормейстера) не враховані під час розробки та запровадження освітньо-професійних програм.

Отже, висвітлення теоретико-методологічних основ обраного наукового напрямку свідчить про те, що тема нашого дисертаційного дослідження,

зокрема розробка основних засад з формування навичок хорошого менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки в умовах сьогодення є надзвичайно актуальною.

Висновки з першого розділу

Менеджмент – це процес діяльності, який забезпечує координацію, планування, організацію та здійснення контролю за наявними чи потенційно можливими ресурсами (переважно, людськими та матеріально-технічними) задля досягнення поставленої мети. Здійснення менеджментської діяльності можливе винятково за участі кваліфікованого кадрового забезпечення – професійного менеджера (залежно від обсягу керівної структури – група, команда, відділ менеджменту), або ж осіб, які володіють належними теоретичними та практичними характеристиками, які необхідні для ефективного виконання відповідних функцій.

Менеджмент освіти – обов'язкова складова галузі системи освіти незалежної України. Виконання процесів управління забезпечуються відповідно до цілісних, ієрархічних, законодавчих та визначених структурних компонентів, що містять загальну інтегральну та сегментовану функції. В Україні регламентація менеджментської діяльності в галузі освіти здійснюється відповідно до чинного законодавства, за реалізації Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Міністерства освіти і науки України; міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади; Вищої атестаційної комісії України; Державної акредитаційної комісії України; уряду Автономної Республіки Крим (АРК), місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування і підпорядкованим їм органам управління освітою.

Менеджмент освіти розглядається не тільки в якості управлінської діяльності, а й як окрема наукова дисципліна, що ґрунтується на власній

методології, яка складається з сукупності прийомів, методів та технологій дослідження освітньої галузі суспільства. До методики менеджменту освіти належить система дослідно-аналітичних та управлінських методів осмислення (вивчення і аналіз) та управління функціонуванням освітньою сферою суспільства в тісному зв'язку з іншими галузями (економічною, політичною, соціальною, науковою тощо) його життєдіяльності.

Щодо суті поняття «менеджер освіти», то з урахуванням поглядів провідних науковців та ключових положень управління особистісні якості цього фахівця будуть наступними:

- поліфункційність;
- професійна фахова компетентність;
- авторитетність;
- комунікабельність;
- емпатія;
- стресостійкість;
- відповідальність;
- критичне мислення та аналітичний склад розуму;
- креативність;
- гуманізм;
- толерантність;
- дипломатичність.

Менеджмент у сучасних закладах освіти є однією з ключових компонентів забезпечення ефективного функціонування їхньої діяльності, якісного надання освітніх послуг здобувачам освіти, організації та мотиваційної складової роботи науково-педагогічного колективу, відповідного матеріально-технічного забезпечення, налагодження міжсистемної та міжнародної співпраці тощо.

Здійснення успішної та ефективної менеджментської діяльності можливе завдяки роботі кваліфікованих професійних менеджерів та науково-педагогічних працівників, з наявною відповідною підготовкою та

компетентністю. Особа менеджера повинна відповідати певним критеріям, володіти належними особистісними та професійними якостями.

Керівництво хором – надзвичайно структурний та багатокомпонентний процес, що включає в себе виховну, художньо-виконавську, організаційну, менеджерську та керівну функції, забезпечує подальший розвиток хору та його учасників, їхню творчу реалізацію, культурно-просвітницьку діяльність. Сучасний хоровий колектив виступає як один структурний підрозділ, створений задля чіткої мети – репрезентації українського та світового вокально-хорового мистецтва. Разом з тим, шлях від вивчення музичного матеріалу до репрезентації включає в себе безліч етапів, серед яких менеджментська діяльність є провідною. Саме тому сьогодні він потребує компетентного художнього керівника, хормейстера чи диригента незалежно від того, чи це навчальний, студентський, аматорський чи професійний колектив.

Окрім цього, завданням диригента є вибір репертуару, визначення концепції колективу, характеру і мети репетиційного процесу, пошук та організація платформ для здійснення концертної діяльності, репрезентація колективу в Україні та за її межами, піар та реклама колективу в соціальних мережах та багато іншого.

Кожен освітній заклад ставить за мету підготовку кваліфікованих та професійних кадрів, компетентних фахівців, які не просто мають у своєму арсеналі набір відповідних умінь та навичок, а є різносторонніми креативними особистостями, які вміють приймати рішення та нести відповідальність за них, можуть організувати колектив та відкриті до нової інформації, яка сьогодні доступна з різних джерел.

Фахова підготовка майбутнього диригента у закладах передвищої та вищої освіти (в даному випадку – педагогічних коледжах) України здійснюється за спеціальністю 014.13 Середня освіта (музичне мистецтво) у рамках циклу професійної вокально-хорової підготовки. Структурні компоненти хорового менеджменту розглядаються під час вивчення

навчальної дисципліни «хорове диригування» або «диригування». Робоча програма цієї дисципліни спрямована на розвиток диригентсько-мануальної техніки, вокально-виконавської та інструментально-концертмейстерської підготовки, фахової ерудованості, художньо-творчого мислення, здатності до інтерпретації та ін.

За період навчання студент, а згодом – майбутній керівник, повинен успішно оволодіти диригентською технікою, вокальними та інструментальними вміннями, практичними навичками репетиційної роботи, сценічною майстерністю; вміти добирати музичний репертуар для вивчення з колективом, робити гідний мистецький продукт і презентувати його в концертному виконанні з виховною та просвітницькою метою.

Враховуючи здійснений аналіз наявних статистичних даних, зміст законодавчої бази України з приводу реалізації завдань освітньої діяльності, сучасний стан фахової підготовки здобувачів освіти за обраною спеціальністю ми можемо зробити наступні висновки:

- функціонування педагогічних коледжів, забезпечення їхнього навчально-виховного процесу здійснюється відповідно до чинного законодавства України;
- хоровий менеджмент є частиною циклу професійної вокально-хорової підготовки та вивчається у межах навчальної дисципліни «хорове диригування» або «диригування»;
- робочі програми з обраних дисциплін є недосконалими та не відповідають сучасним вимогам диригентсько-хорової, виконавської та науково-педагогічної діяльності;
- зміст, основні положення та функції менеджменту в хоровому колективі, формування лідерських, особистісних якостей майбутнього керівника (диригента, регента, хормейстера) не враховані під час розробки та запровадження освітньо-професійних програм.

Отже, специфіка викладання диригентсько-хорових дисциплін у педагогічних коледжах зорієнтована, здебільшого, на виконавську музичну діяльність та художнє керівництво, а функції менеджменту лишаються без уваги, або ж вивчаються оглядово, без практичного застосування. До того ж, незважаючи на значну кількість наукових праць, що стосуються теоретичних засад управлінської діяльності хорового диригента, питання формування навичок хорового менеджменту та розробки методологічних рекомендацій на основі отриманих практичних даних зумовлює актуальність теми нашого дослідження, її теоретичне та практичне значення в умовах сьогодення.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ХОРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТУДЕНТІВ ПЕДАГОГІЧНИХ КОЛЕДЖІВ

2.1. Компонентна структура формування навичок хорошого менеджменту

Ретроспектива провадження освітньої діяльності, становлення мережі закладів вищої освіти, формування системи фахової підготовки здобувачів освіти в Україні впродовж свого історичного розвитку зазнали чимало трансформацій через низку об'єктивних (історичних, геополітичних, соціальних) причин. Новітня віха історії розвитку освітньої галузі не є винятком: пандемія коронавірусної хвороби COVID-19, економічні, геополітичні та глобалізаційні світові процеси, криваве повномасштабне вторгнення на території нашої держави – беззаперечно сколихнули традиційну консервативну систему освіти, проте, разом із цим стали своєрідним поштовхом до пошуків новітніх інноваційних форм, методів та прийомів роботи.

Національне хорове мистецтво України, його багаторічні традиції, високий якісний рівень виконавства та досвід найвидатніших представників безумовно є гарним підґрунтям для формування базису профільної освіти, проте в сучасних умовах цього, на жаль, недостатньо для здійснення успішної підготовки майбутніх кваліфікованих кадрів, які в свою чергу, повинні бути конкурентоспроможними, орієнтованими на потреби ринку праці, а також відповідати вимогам фактичних чи потенційних роботодавців та стейкхолдерів.

Для кращого розуміння сутності досліджуваної проблеми, характеристики та систематизації компонентної структури формування навичок хорошого менеджменту необхідно з'ясувати зміст, складові елементи

та закономірності формування навички, як структурної одиниці, зокрема через призму трактування психологічної науки.

З точки зору психології, зміст поняття **«навичка»** пояснюється наступним чином: часткова автоматизованість виконання та регуляція доцільних рухів і дій, в основі формування якої покладена впорядкована система повторень та стереотипність умов.

«Навичка – це стійка, удосконалена у результаті багаторазових, цілеспрямованих вправ дія, яка характеризується відсутністю спрямованого контролю свідомості, оптимальним часом виконання, якістю» [140].

«Навички – це дії, складові частини яких у процесі формування стають автоматичними а діяльність людини стає оперативнішою та продуктивнішою. Їхнє формування відбувається на основі застосування знань про відповідний спосіб дії, шляхом цілеспрямованих планомірних повторень. У освітній діяльності – навчальні дії, які є доведеними до автоматизму внаслідок багаторазового виконання» [31, с. 221].

Психологічний словник трактує зміст поняття **«навички** як дії, що внаслідок багаторазового повторення стали автоматизованими та виконуються без зайвих витрат фізичної і нервово-психічної енергії. Психологічна наука розглядає навичку як один із фізіологічних процесів у центрі якого є утворений у корі головного мозку людини стереотип» [120, с. 173; 141, с. 98].

Сутність поняття **«навичка»** в контексті даного дослідження ми розуміємо як систему впорядкованих стійких дій, що є вдосконаленою в результаті багаторазових повторень та доведеною до якісного автоматичного відтворення.

Згідно з визначенням О. Сергеєнкової та О. Коханової основними **етапами розвитку** навички є:

- ознайомлювальний (розуміння дій, визначення базових прийомів щодо техніки їхнього виконання);

- підготовчий або аналітичний (оволодіння окремими елементами дій, здійснення аналізу щодо ефективних способів їхнього виконання);
- стандартизований або синтетичний (сполучення і об'єднання окремих елементів у цілісну дію, подальша автоматизація її виконання);
- варіюючий або ситуативний (усвідомлене, гнучке та цілеспрямоване виконання конкретних дій).

Процес формування навички залежить від декількох факторів, зокрема від цілеспрямованості, внутрішньої мотивації та впливу навчовання ззовні, правильного розподілу тренувальних вправ за періодами (етапами) навчання, впровадження даної навички у конкретну практичну ситуацію, поінформованість учня про результат виконання дії, розуміння ним загального принципу та схеми виконання.

Об'єктивними показниками сформованості навички є правильна послідовність виконання та якість реалізації (відсутність помилок), швидкість виконання операцій, відсутність спрямованості свідомості на спосіб виконання дії, напруженості та швидкої стомлюваності, редукування дії» [141, с. 85-86].

Навички в якості окремого самостійного феномену, їхня класифікація, характеристика та процеси формування, зазвичай, не є основним предметом наукових досліджень. Здебільшого, вони розглядаються як один із допоміжних чи суміжних елементів відповідно до основної теми та висвітлюються переважно, лише у поодиноких наукових працях, різноманітних фахових публікаціях, енциклопедіях чи словниках. Дану проблему свого часу розглядали В. Баркасі, В. Войтко, В. Лозова, М. Лукашевич, С. Ніколаєва, О. Семенов, С. Ситнік, Л. Ткачук, М. Туленков, Г. Троцько та інші.

Як зазначає К. Матвєєва: «Процес формування навичок, поруч із набуттям відповідних знань та вмінь, розглядається як один зі складових професійно-педагогічної компетентності або ж готовності студента до

здійснення ним подальшої професійної діяльності. Поступово, з еволюційним розвитком освітньої галузі, класифікація навичок також зазнала видозміни – спочатку йшлося лише про формування рухових (моторних) навичок, які необхідні для здійснення трудової діяльності, згодом до них приєдналися сенсорні, інтелектуальні, навички логічного та критичного мислення, комунікативні, лексичні, перцептивні, дидактичні, поведінкові та багато інших» [82, с. 60].

У наш час вагомої актуальності набуває питання формування у студентів так званих «*soft skills*» («м'які» навички – комунікація, лідерство, саморефлексія, стресостійкість, адаптивність, робота в команді, емоційний інтелект, креативність, критичне мислення) та «*hard skills*» («тверді» навички – конкретні спеціалізовані фахові знання, які здобуваються під час навчання та без яких неможливе успішне подальше працевлаштування). Проблеми формування цих навичок стали предметом дослідження Н. Безлюдної, О. Гури, Т. Дороніної, Н. Дуднік, В. Іванової, О. Кравець, О. Кравченко, К. Ковалю, Н. Коляди, Г. Корнюш, К. Огніста, А. Огністого та багатьох інших.

Сучасна освітня галузь постійно вдосконалює процеси набуття, а також подальшого формування фахових компетенцій, які передбачають розвиток професійних умінь та навичок студентів, зміст яких залежить від обраної ними спеціальності (спеціалізації). Сфера мистецько-педагогічної освіти не є виключенням – розвиток предметних музично-теоретичних знань, відповідних практичних вмінь та виконавських навичок є пріоритетним напрямком актуальних наукових досліджень.

Трактування поняття *менеджменту* часто прирівнюється до процесів керування та управління, оскільки їхній зміст і функції дещо подібні, проте слід зазначити, що між ними все-ж-таки є неабияка різниця.

«Керівництво – це довільний, інколи цілеспрямований вплив на підлеглих людей і їхні спільноти, який призводить до їхньої усвідомленості, активної поведінки та діяльності, відповідно до намірів керівника.

Управління – це систематизований, цілеспрямований вплив на систему або окремі процеси, що відбуваються в ній, з метою зміни її поточного стану, збільшення її функціоналу та властивостей.

Менеджмент – це мистецтво управління людьми та виробництвом, діяльність якого передбачає досягнення поставлених цілей. Поняття менеджменту є найбільш широким за своїм значенням, яке всебічно охоплює процеси управління і керування» [114].

Рис. 2.1.



Використання терміну «хоровий менеджмент» у професійній мистецькій термінології сьогодні, попри свою актуальність, не є широко розповсюдженим явищем – на даному етапі це лише початок його впровадження у повсякденну фахову лексику. У процесі диригентсько-хорової підготовки студентів найбільш широко розповсюдженими та звичними для всіх є поняття «керування хором» або «управління вокально-хоровим колективом», які активно використовуються у науково-методичній літературі, зокрема у працях видатних українських хормейстерів та педагогів-практиків серед яких М. Колесса, О. Коломоєць, Л. Костенко, А. Мархалевський, К. Пігров, С. Світайло, Л. Шумська та багато інших.

Процес *управління хоровим колективом* характеризує керівника (хормейстера або диригента) як режисера, який керує творчим процесом, музиканта, педагога, виконавця та інтерпретатора.

Керування хором визначається як організація та здійснення репетиційної, концертно-виконавської та конкурсної (за наявності) діяльностей, в основі яких першочергового значення набувають рівень сформованості диригентсько-мануальної техніки, розвиток музично-теоретичної бази знань, оволодіння методичними прийомами проведення практичної вокально-хорової роботи з учасниками творчого процесу.

Потреба в упровадженні методичних засад хорового менеджменту до змісту диригентсько-хорової підготовки майбутніх керівників хорових колективів зумовлена впливом сучасних історичних та соціально-побутових умов, а також стрімким розвитком, цифровізацією та діджиталізацією теперішнього суспільства. Здійснивши аналіз відповідної науково-методичної та довідкової літератури з таких дисциплін як хорове диригування, хорознавство та практична робота з хоровим колективом у попередньому розділі даного дисертаційного дослідження нами було зроблено висновок, що вагома частка тематичного змісту фахової диригентсько-хорової підготовки була закладена протягом минулого століття провідними хормейстерами, виконавцями та педагогами-практиками того часу, результат діяльності яких і формувала напрям та контекст даної підготовки.

Вагоме значення впровадження методичних засад хорового менеджменту в процес диригентсько-хорової підготовки студентів сьогодні є аргументованим, зокрема й переліком посад, які відповідно до змісту національного класифікатора професій, можуть обіймати випускники даної спеціалізації, серед яких:

- вчитель закладу загальної середньої освіти (музичне мистецтво);
- педагог-організатор;
- організатор культурно-дозвілєвої діяльності.
- керівник музичний закладу дошкільної освіти;
- керівник гуртка;
- керівник студії, колективу (за видами мистецтва і народної творчості);

- культорганізатор дитячих позашкільних закладів;
- керівник аматорського дитячого колективу (гуртка, студії та ін.);
- керівник аматорського колективу (за видами) [99, 100].

Як бачимо, з огляду на це у подальшій професійній діяльності нинішні студенти матимуть змогу працювати з вокально-хоровими колективами різного типу, виду та складу, що функціонують на базі закладів дошкільної, загальної середньої, мистецької позашкільної, фахової передвищої та вищої освіти, церковних організацій та установ (різних конфесій та проповідувань), будинків (палаців) культури (селища, району, міста, області), а також є окремими аматорськими чи професійними хоровими колективами локального, регіонального чи всеукраїнського (світового) рівнів. Саме через це, сукупність якостей майбутнього керівника, його здібності, вміння та навички – є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців, педагогів, музикантів та мистецтвознавців.

Наявність кваліфікованого керівника, який здатний забезпечити високий рівень виконавської майстерності творчого (вокально-хорового) колективу – є запорукою його успішного функціонування. Задля вдалої реалізації цього завдання керівник повинен володіти організаторськими, педагогічними та музичними вміннями, серед яких наявність організаторських – це необхідна умова для об'єднання спільною метою людей різного віку, освітнього рівня, культурного розвитку та вподобань. Він повинен виховувати любов до музики, формувати музичний смак, розвивати художні інтереси та створювати у колективі творчу атмосферу, володіти відповідним рівнем диригентсько-хорової підготовки, методикою роботи з вокально-хоровим колективом. Окрім цього – бути цікавою та всебічно розвиненою особистістю, яка розбирається у соціокультурному просторі, вміє працювати з людьми на засадах взаємної поваги, розуміння, емпатії, тощо [2].

Як засвідчує Гун Вейді: «Диригент – це особа, яка вміло поєднує в собі менеджера музичного колективу та керівника мистецько-виконавського процесу, що здатний забезпечити належний психо-емоційний стан між усіма

учасниками хорового колективу; **диригування** – це складний процес, що поєднує психологічну моторику та техніку диригентських рухів (мануальна техніка диригування), дає змогу перетворити емоції, психологічні стани та музичні образи на звуковий та емоційно-психомоторний ряд, що характеризують музичний твір як відображення особистості диригента та кожного з учасників колективу» [35, с. 101-102].

Варто зазначити, що Л. Пушкар, І. Коган та О. Гламаздіна у своїй науковій праці вказують наступне: «Невід’ємною частиною професійної підготовки педагога-хормейстера, пов’язаною з широким спектром майбутньої практично-педагогічної роботи хорового керівника, у поєднанні власне музичної, загальнокультурної та психолого-педагогічної діяльності є музичне виконавство в різних його видах (хорове, вокальне, інструментальне тощо). Водночас ускладнення соціально-педагогічних завдань вимагає більш гнучкого типу мислення, володіння широким комплексом знань, умінь і навичок разом із високорозвиненими професійними якостями, які в результаті становлять основу професійно-педагогічної підготовки хорового керівника в закладах вищої освіти» [122, с. 63].

З огляду на наш практичний досвід, необхідними компетенціями, що потрібні для керівника хорового колективу є:

- знання шляхів створення хорового колективу;
- розвиток вокального слуху та навичок хорової діагностики;
- володіння диригентською технікою;
- вміння читати хорові партитури;
- оволодіння навичками аранжування хорових творів;
- розуміння принципів організації репетиційного процесу;
- вміння створювати сприятливий психологічний клімат в колективі;
- вміння користуватися педагогічними принципами [124, с. 7].

Як зазначає Яна Кириленко: «Поруч з належним рівнем музично-теоретичної та практичної підготовки, основними якостями диригента, без яких неможливий сьогочасний процес управління колективом, передусім є:

- здійснення постійного спілкування з колективом на основі толерантності, психологічних контактів, обміну інформацією, передачі отриманих знань, умінь, навичок;
- уміння створити належну атмосферу комунікації, що забезпечує мотивацію, результативність, підтримує творчий характер з урахуванням індивідуальних якостей кожного учасника колективу;
- оволодіння навичками інтуїтивного спілкування, в основі якого є розуміння та емпатія;
- прагнення до максимальної мобілізації, емоційної віддачі та зосередженості під час виконання твору» [58, с. 6-7].

Методику диригентсько-хорової підготовки майбутнього вчителя музичного мистецтва закладу загальної середньої освіти Л. Ярошевська розглядає як сукупність наступних функціональних компонентів – *мотиваційно-оцінного* (вияв усвідомленої установки студентів на вивчення та осмислення творів хорової музики), *емоційно-комунікативного* (чуттєве сприймання зразків хорової музики на основі їхнього всебічного аналізу), *дієво-компетентісного* (підготовка студентів до активної роботи з хором колективом) та *креативно-рефлексивного* (акумуляція функціонування всієї змістової структурної системи диригентсько-хорової підготовки, спрямованої на духовно-творчу самореалізацію майбутніх учителів музики) [169, с. 76].

Професійна діяльність хорового диригента, окрім загальних (мистецтвознавчих) та спеціальних (хорознавчих) знань, умінь та навичок, включає в себе формування художньо-естетичних цінностей, емоційно-вольової сфери особистості, вокального слуху, розвиток художньо-образного мислення, володіння мануальною та співацькою технікою, здатність до поліфункціонального управління хором колективом. Для здійснення успішної хормейстерської роботи диригенту потрібні відповідні психолого-педагогічні знання, наявність організаційно-управлінських якостей, володіння засобами вокально-мануальної та вербальної комунікації, досвід індивідуального та групового спілкування [67, с. 75-76].

На важливості наявності менеджерської функції у керівника хорového колективу наголошують не лише вітчизняні, а й зарубіжні науковці. Зокрема, Ма Сюй у власному дисертаційному дослідженні зазначає: «Під керівництвом хоровим колективом будемо розуміти забезпечення діяльності співаків як колективного суб'єкта виконавсько-творчої діяльності, яке полягає в організації та вихованні творчого колективу, прийнятті рішень та відповідальності за них стосовно його функціонування, розвитку, художньо-творчих досягнень і успішної самореалізації в соціально-культурному середовищі. Керівництво хоровим колективом вміщує в собі настановно-виховну, творчу художньо-виконавську, організаційно-менеджерську та керівну діяльність диригента, який бере на себе відповідальність за рішення колективно-виконавського, формувально-виховного та соціально-мистецького характеру, забезпечує культурно-просвітницьку активність і подальший розвиток хору й співаків, їхню творчу самореалізацію, художньо-комунікативну, соціально орієнтовану музично-творчу діяльність» [76, с. 41].

Діяльність майбутнього хормейстера характеризується поєднанням важливих фахових якостей, таких як диригент, керівник колективу та викладач. Фахова підготовка у закладах вищої освіти спрямована на засвоєння студентами основ музично-професійної, художньо-естетичної, музично-теоретичної, музично-історичної, слухової, виконавської та диригентсько-технічної підготовки, проте аспект формування у них безпосередніх управлінських навичок керування музичним колективом є відсутнім. Дослідники констатують, що формування навичок управління та спілкування є важливою складовою підготовки майбутніх випускників до здійснення ними успішної діяльності в якості хормейстерів. Серед найбільш важливих частіше зазначають вольові якості, насамперед рішучість, цілеспрямованість, впевненість у собі та інші [95, с. 71-72].

Вольові якості диригента, його вольовий вплив на хоровий колектив та сила волі також розглядається науковцями як одна із умов його професійної успішності, до яких варто віднести цілеспрямованість, самостійність,

наполегливість, ініціативність, рішучість, самовладання, організованість [161]. Кожна з цих якостей потребує наступних вимог та характеристик:

- для здійснення процесу керування хором важливий не лише вольовий вплив з боку хорового диригента, а й міжособистісна взаємодія між хором та диригентом [67];
- диригент із сильною волею спроможний ставити перед собою художні цілі, приймати важливі рішення і втілювати їх у виконавській вокально-хоровій практиці, вміти долати негативні емоції, що виникають у складних репетиційних ситуаціях, що в свою чергу підвищує активність хористів і викликає почуття задоволення від творчої роботи [16];
- професійні якості керівника хорового колективу повинні перебувати у взаємодії та рівновазі, а його вольовий вплив умовно поділяється на вплив жесту, який образно ілюструє хоровий твір та внутрішньо активний вплив, який викликає у виконавців необхідний емоційний стан [40];
- сила волі для хорового диригента потрібна не лише в процесі організації вокально-хорової роботи, а і задля впливу на кожного окремого хорового виконавця з урахуванням їхніх особистісних характеристик та властивостей темпераменту [25].

На думку Людмили Шумської, вагоме значення має впровадження технології «педагогічного коучингу», як однієї зі складових бакалаврської підготовки хорових диригентів, що забезпечує високу якість програмних результатів навчання, підвищує ефективність освітньої та виховної діяльності, особистісного розвитку здобувачів освіти, формування їхніх лідерських якостей. Серед складових фахової підготовки студентів вона звертає особливу увагу на комунікативно-сугестивну техніку, термінологічно-вербальну переконливість, ораторський артистизм, мануально-вокальну досконалість [166, с. 30].

Відмітимо, що індивідуальний виконавський стиль диригента, його типова поведінка складається з наявних особистісних характеристик, музичного інтелекту та лідерського стилю, що має неабиякий вплив на виконавські можливості хору, здійснення репетиційного процесу, художню інтерпретацію та емоційну глибину виконання. Це вимагає від майбутнього фахівця саморефлексії, гнучкості, адаптивності, пошуку внутрішнього балансу між проявом власних індивідуальних якостей та задоволенням потреб учасників колективу, що можливе лише за їхньої активної комунікації та взаємодії [164].

Як зазначає Анатолій Мартинюк: «Диригування як процес керування колективом виконавців передбачає високий ступінь організаторських здібностей диригента. Важливою умовою його професійної діяльності є оволодіння технологією керування та її психологічними механізмами. Організаторські здібності диригента проявляються в умінні розумно та ефективно використовувати репетиційний час. В цей період найбільш повно виявляються такі якості диригента як спостережливість, гнучкість інтелекту, ініціативність, творча уява, вимогливість у поєднанні з тактовністю, знання індивідуальних психологічних особливостей людей і таке інше. Організаційна робота в різноманітні свої форми, передуючи концертному виступу, має своєю основною метою створення у виконавців піднесеного творчого настрою, високохудожнього виконання музичних творів» [79, с. 14-15].

Серйозних процесів модернізації зазнала система фахової диригентсько-хорової підготовки з початком пандемії коронавірусної хвороби COVID-19, яка сколихнула світ в грудні 2019 року. Традиційні аудиторні методи та форми роботи зі студентами стали недоступними – освітня галузь почала здійснювати навчально-виховний процес в режимі онлайн, а також знайомитися із перевагами та недоліками дистанційного формату проведення занять.

Питання реалізації інноваційних технологій в процесі підготовки майбутніх учителів музичного мистецтва, в тому числі, на заняттях з хорового

диригування висвітлювали у своїх дослідженнях Е. Кокарева, С. Крамська, Є. Карпенко, К. Кушнір, І. Кравченко, Т. Фурдак, Л. Щербакова, та інші [63].

Серед переваг дистанційного навчання в контексті професійної мистецької підготовки автори зазначають використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій та можливостей інтернет-простору, що дає змогу для організації віртуального хору, створення власного мультимедійного контенту, оволодіння студентами прийомами аудіо та відео фіксації, які сприяють формуванню у них рефлексії, самоконтролю і самоаналізу. Однак, варто зазначити, що дистанційна форма навчання можлива лише в якості допоміжного елементу до основної форми організації фахової підготовки майбутнього керівника, адже специфіка даної спеціалізації ґрунтується на використанні традиційних аудиторних та практичних форм роботи. До того ж, недоліками онлайн освіти вважаються нерівномірне матеріально-технічне забезпечення та можливостями його використання у навчанні учасниками освітнього процесу, а також проблема обмеженості візуального контролю та показу викладачем особливостей функціонування м'язової системи під час диригування [21, с.37].

Аналізуючи навчально-методичну та довідкову літературу з обраної тематики, а також спираючись на результати власного педагогічного і виконавського хормейстерського досвіду можемо зазначити, що процес диригування хором колективом є надзвичайно складним та, здебільшого, симбіотичним, здійснення якого вимагає від особи хормейстера не лише відповідного рівня професійної музично-теоретичної та практичної підготовки, але й наявності власної інтелектуальної обізнаності з питань дисциплін загального циклу (наприклад філософія, релігієзнавство, історія, література, мистецтвознавство), психолого-емоційної готовності задля здійснення управлінської та виконавської діяльності, розуміння механізму дій щодо створення, організації та подальшого функціонування хоромого колективу як однієї зі структурних одиниць культурно-мистецького простору.

На доцільності впровадження міждисциплінарного синтезу знань у зміст диригентсько-хорової підготовки майбутніх учителів музичного мистецтва наголошує Н. Білова, яка зазначає наступне: «Існуюча освітня модель професійної підготовки майбутніх учителів музичного мистецтва має дисциплінарно-диференційований характер, що, певним чином, сприяє поглибленому засвоєнню знань з окремих предметів, але не забезпечує утворення інтегрованого знання, міждисциплінарного синтезу знань, умінь, навиків, досвіду в цілісну систему компетентностей, які є складними системними утвореннями, що поєднують, взаємодоповнюють, інтегрують здобуті фахові знання з різних дисциплін у практичну діяльність». Вона пропонує виконання репетиційно-інтегрованих, контекстних, моделювально-діагностичних та прогностичних груп завдань, які спрямовані на оптимізацію та вдосконалення освітнього процесу майбутніх фахівців-хормейстерів [14].

Створення інтеграційної системи мистецьких теоретично-практичних знань, які необхідні сьогодні для якісної підготовки кваліфікованих кадрів стало предметом досліджень Л. Чинчевої. Зокрема, вона вказує: «Результати проведеного нами опитування дозволили визначити найбільш суттєві недоліки цього процесу, які полягають у незлагодженості між окремими навчальними дисциплінами фахового та психолого-педагогічного циклів; суттєвому розриві між теоретичними знаннями та практичним викладанням мистецьких дисциплін; неповному координуванні навчальних програм різних музичних дисциплін, у результаті якого виникає незбалансованість у вивченні навчального матеріалу, що породжує відокремленість та розірваність отриманих студентами знань, умінь та навичок; відсутності логічних взаємозв'язків між навчальними дисциплінами мистецького циклу; ізольованому вивченні основних фахових дисциплін, що не дозволяє отримати закінчене уявлення про властивості цілого» [160, с. 272].

На думку А. Козир: «Підготовка вчителя музики до роботи з хором – це діяльність, спрямована на комплексне об'єднання основних напрямків хорової роботи; розвиток спеціальних диригентсько-хорових здібностей; реалізація

методичних підходів хорової роботи; удосконалення професійних знань, умінь та навичок на основі застосування спеціальних методів й організаційних форм навчання; вирішення провідних завдань інтелектуально-творчого розвитку особистості вчителя музики» [15, с. 7].

Беручи до уваги всю інформацію, яка була перелічена вище, а також спираючись на власний мистецько-педагогічний досвід, ми можемо визначити, що функції керівника хорового колективу (зазвичай їхнє виконання покладається на особу диригента або хормейстера) відповідають актуальним вимогам часу та видозмінюються відповідно до поточного розвитку суспільства.

Відповідно до цього визначимо компонентну структуру хорового менеджменту, а також методичні засади щодо формування цих навичок у здобувачів освіти під час їхньої фахової диригентсько-хорової підготовки. Враховуючи той факт, що **хоровий менеджмент** є сукупністю (системою) заходів, що спрямовані на створення, організацію, підтримку, функціонування та розвиток аматорського, навчального чи професійного виконавського хорового колективу, до *компонентної структури хорового менеджменту* ми відносимо наступні складові:

- підбір і формування кількісного та якісного складу учасників (співаки/хористи, концертмейстери, допоміжний персонал) відповідно до поставленої мети створення і функціонування колективу;
- встановлення та забезпечення належних матеріально-технічних умов для можливостей успішного функціонування колективу (репетиційна база, допоміжний інвентар, костюми, транспорт, нотний, цифровий аудіо та відео технічний матеріал);
- організація соціально-культурного простору (здійснення концертної, гастрольної, конкурсної та фестивальної діяльності);
- підготовка до виконання вокально-хорової роботи (структуризація репертуарної політики, підбір стильових особливостей виконання);

- створення та підтримка сприятливого внутрішнього психологічно-емоційного клімату в колективі, організація належної комунікації між учасниками відповідно до принципів толерантності, взаємоповаги, емпатії та розуміння, з урахуванням особистісних особливостей кожного;
- формування власного індивідуального стилю керування майбутнього диригента з дотриманням норм субординації;
- робота щодо забезпечення заходів, які спрямовані на популяризацію, рекламування та просування результатів мистецької діяльності колективу в інтернет-просторі, телебаченні, радіо мовленні, тощо;
- налагодження зв'язків з громадськими організаціями задля пошуку додаткових джерел фінансування діяльності хорового колективу (меценатство, благодійність, спонсорство, патронаж).

Дана компонентна структура є універсальною для будь-якого типу, виду та складу вокально-хорового колективу, тому деякі елементи цієї структури будуть видозмінюватися, трансформуватися або вдосконалюватися залежно від подальшого практичного професійного працевлаштування майбутнього хормейстера. Діяльність шкільного, студентського, навчального, церковного, аматорського чи професійного хорового колективу істотно відрізнятиметься, зокрема й мета його створення, перелік особистісних потреб його учасників та безпосередньо функції керівника.

Робота з хоровими колективами закладів загальної середньої та позашкільної освіти вимагатиме від майбутнього диригента більшої психологічної готовності, а також наявності відповідних особистісних та управлінських якостей, прояв яких зможе зацікавити дітей, зумовити викликати їхній інтерес до вокально-хорового мистецтва. Такий розподіл зумовлений ще й тим, що довгий період часу серед суспільства була досить розповсюдженою думка з приводу меншоважливого значення уроків музичного мистецтва з поміж інших навчальних дисциплін у закладах загальної середньої освіти. Цьому є декілька причин: низький рівень

викладання мистецьких дисциплін у загальноосвітній школі, недостатня кваліфікація вчителів музичного мистецтва, відсутність розуміння соціуму щодо значення мистецтва для формування особистості школярів, відсутність належного фінансування культурно-мистецького напрямку освіти та багато інших. До того ж, слід зазначити, що музика, поруч з іншими видами мистецтва, є надважливим елементом культури та одним із символів національної ідентичності, що формує світогляд людини, її свідомість, забезпечує творчу діяльність, сприяє саморозвитку та самовираженню. У темні часи війни, які випали сьогодні на долю кожного з українців, саме музичне мистецтво здатне визначити ментальні кордони, ідентифікувати Україну в світовому соціокультурному просторі, допомагає впоратися з емоціями, підіймає моральний дух та є одним із засобів психологічної розради.

Важливо зазначити, що методичні засади формування навичок хорového менеджменту у межах даного дисертаційного дослідження розглядається нами як сукупність наступних компонентів: *особистісно-орієнтованого, мотиваційно-ціннісного, гносеологічного та діяльнісно-практичного*. Головним функціональним базисом для формування навичок хорového менеджменту є наявність у студентів відповідних особистісних якостей, тобто *особистісно-орієнтований компонент*, що є критично важливими для здійснення управлінської функції в роботі керівника хорového колективу. До таких якостей ми відносимо відповідальність, пунктуальність, дисциплінованість, рішучість, креативність, емпатію, переконливість, концентрацію, вимогливість, саморефлексію, вміння працювати в команді, забезпечення відповідних умов та потреб, адаптивність, яскраво виражені лідерські та організаторські здібності, чітко визначена громадянська позиція.

Думки науковців, педагогів-практиків та хормейстерів, щодо природи набуття вказаних якостей, розділилися: одні вважають, що ці характеристики у переважної більшості людей є вродженими, а тому можуть лише вдосконалюватися з часом та під впливом здобутого мистецько-педагогічного досвіду, інші гадають, що за початкової вродженої відсутності їх можливо

сформувати під час безпосередньої теоретично-практичної підготовки. Проте варто зазначити, що більшість із них відзначають ефективність застосування сучасних інноваційних технологій, новітніх педагогічних методів та форм навчання.

Як зазначає О. Яблонська: «Застосування особистісно-орієнтованих технологій навчання – це важливий процес, що потребує професійних вмінь організації процесу диригентсько-хорової підготовки майбутніх вчителів музичного мистецтва. Оволодіння основами професійної майстерності у процесі вивчення диригентсько-хорових дисциплін у педагогічних коледжах передбачає здійснення підготовки керівників дитячих хорових колективів за трьома напрямками: доскональне вивчення музично-теоретичного матеріалу; опанування диригентської техніки; вивчення вокально-хорової технології та методики роботи з хором. У процесі підготовки до практичної роботи з школярами майбутнім фахівцям необхідно: розширювати власну інтелектуальну та образно-емоційну сферу; опанувати техніку диригування; націлювати себе на опанування широкого кола знань і вокальних навичок; оволодівати методикою роботи з різними типами хорів, різними віковими групами школярів» [167, с. 30].

На доцільності застосування особистісно-орієнтованого компоненту в структурі професійної компетентності студентів закладів мистецької освіти наголошує доктор педагогічних наук, професор Сергій Семенович Горбенко. Зокрема, у навчально-методичному посібнику «Основи методики музичної освіти: особистісний дискурс» його автор засвідчує наступне: «Особистісний підхід в межах освоєння фахових дисциплін передбачає використання таких базових підходів:

- розвиток індивідуальності майбутнього педагога;
- створення позитивної мотивації та особистої установки на розуміння та оволодіння системою знань і вмінь з гуманізації мистецько-освітнього процесу;

- провідними принципами навчання студентів мають бути гуманізація, природовідповідність, індивідуалізація, творчість, диференціація;
- відношення до індивідуальних особливостей студентів і умов їх фахової підготовки базується на гнучкості, варіативності, відкритості змісту і організаційних форм навчання, вільному виборі ними викладачів з індивідуальних дисциплін, навчального мистецького матеріалу, спецкурсів та спецсемініарів;
- оволодіння студентом навичками діалогової форми спілкування з учнями в процесі усіх видів їх мистецької діяльності» [32, с. 30-31].

Представлення змісту *мотиваційно-ціннісного* компоненту розглядається нами як рівень вмотивованості майбутніх керівників (диригентів, хормейстерів) хорових колективів щодо здійснення власної професійної діяльності в подальшому та чинники, які можуть впливати на обсяг її рівня. До таких варто віднести особистісні переконання, вподобання, ціннісні орієнтації щодо вибору обраної спеціальності (фаху, професії), визначення рівню престижу та ймовірного статусу керівника колективу в суспільному середовищі, можливість для кар'єрного зростання, творчої реалізації та самовдосконалення, задоволення власних відповідних духовних та матеріальних потреб, вплив геополітичних, економічних, соціальних та безпекових зовнішніх та внутрішніх чинників на формування особистості диригента.

Практичне використання засад хорового менеджменту передбачає систематизацію, налагодження та вдосконалення оптимізації роботи хорового колективу – здійснення даної діяльності є неможливим без внутрішньої мотивації студента, його подальшої приналежності до окремого колективу та бачення себе суб'єктом мистецько-хорового простору в майбутньому.

Хоровий менеджмент є однією зі структурних одиниць змісту диригентсько-хорової підготовки та попри своє важливе значення вона, все ж є доповненням до основної фахової підготовки, яка розкриває лідерські якості студента, формує його організаторські та адміністративні навички, що є

можливим лише за наявності у останніх вагової частки музично-теоретичних базових знань, адже саме ці знання є своєрідним фундаментом для їхнього подальшого управлінського розвитку.

Зважаючи на відмічене, наступним компонентом структури методичних засад формування навичок хорового менеджменту є *гносеологічний* – той, що забезпечує якість професійної підготовки майбутніх керівників вокально-хорових колективів, досліджує природу їхнього пізнання, можливостей, принципів, форм і типів отримання відповідних знань, відношення до реальності. Характеризується наявністю системи фахових знань, необхідних для здійснення професійної діяльності, обсягом їхнього засвоєння, масштабами професійного мислення, розумінням та осмисленням системного характеру професійної проблематики, знанням вимог, що висуваються до професії та її представників [41].

Діяльнісно-практичний компонент включає в себе чітку структуровану систему дій, що сприятиме відпрацюванню сформованих навичок хорового менеджменту безпосередньо під час роботи з вокально-хоровим колективом, як в якості керівника (диригента чи хормейстера), так і в якості хориста. Визначатиме рівень фахової підготовки студента, яка спрямована на здійснення ним практичної диригентсько-хорової діяльності, зокрема в якості керівника колективу; володіння професійною методикою роботи з вокально-хоровим колективом.

Практична реалізація методичних засад формування навичок хорового менеджменту ґрунтується на використанні відповідних *методів* навчання в освітніх умовах та їхньому застосуванні під час фахової диригентсько-хорової підготовки студентів. До таких методів ми відносимо: спостереження та аналіз роботи диригента-практика (викладача чи студента-випускника), обговорення матеріалу у міні-лекційному форматі, моделювання конкретних ситуацій репетиційної чи концертної діяльності з хоровим колективом, практичне використання різних форм комунікації майбутнього керівника хорового

колективу, рольові ігри, метод проєкту, метод емоційного стимулювання, метод конкретних ситуацій, технологія коучингу.

Необхідними *формами* здійснення освітнього процесу для впровадження методичних засад формування навичок хорového менеджменту є індивідуальна робота зі здобувачами освіти з урахуванням їхньої особистісної траєкторії, лабораторні та практичні заняття, формат лекцій (міні та гостьових).

2.2. Педагогічні умови формування навичок хорového менеджменту

Ефективність впровадження методичних засад формування навичок хорového менеджменту в систему фахової диригентсько-хоровой підготовки залежить від створених зовнішніх та внутрішніх педагогічних умов, які реалізуються закладами фахової передвищої та вищої освіти, а також усіма учасниками навчально-виховного процесу.

Здійснивши аналіз відповідної науково-методичної літератури, М. Вишневецька у власному дисертаційному дослідженні розглядає зміст педагогічних умов як сукупність наступних складових:

- «інтеграцію регуляційних процесів, необхідних для створення та функціонування конкретного предмету чи обставин освітнього процесу, що є результатом відбору, конструювання та адаптації елементів, змісту, методів і засобів навчання» [1, 27, 45];
- «взаємопов'язану сукупність внутрішніх і зовнішніх параметрів функціонування, що забезпечує високу ефективність освітнього процесу та відповідає психолого-педагогічним критеріям оптимальності» [29, 47, 62];
- «очікувані освітні обставини, які забезпечують її ефективність» [65, 145];
- чинники, що відображають зовнішні та внутрішні сторони цілісного освітнього процесу, сукупність об'єктивних можливостей змісту

навчання, методів, організаційних і матеріальних засобів його реалізації [18, 19];

- взаємопов'язана сукупність внутрішніх параметрів певного освітнього явища та зовнішні особливості його функціонування, що забезпечують високу ефективність освітнього процесу з точки зору оптимальності [57, 94, 111];
- певна обставина освітнього процесу, що передбачає для досягнення конкретних дидактичних цілей планування, побудову та застосування елементів організованих форм, а також змісту, методів, прийомів тощо [24].

У межах даного дисертаційного дослідження під визначенням *педагогічної умови*, як однієї з категорій, що сприятиме формуванню навичок хорового менеджменту в студентів, ми визначаємо *впорядковану сукупність відповідних зовнішніх та внутрішніх факторів, що супроводжують освітній процес, головною метою застосування яких є досягнення прогнозованих виховних цілей та здобуття належних дидактичних результатів*.

Серед педагогічних умов, які сприятимуть формуванню професійної компетентності майбутніх учителів музичного мистецтва, на думку М. Мороз, можна виділити наступні: «Розробка навчально-методичного забезпечення для розвитку мотиваційно-ціннісних орієнтацій та особистісних якостей студентів – майбутніх учителів музики; використання полісуб'єктного підходу як базового методичного принципу, що полягає в розумінні особистості студента, рівня його музичного та особистісного розвитку; модернізація освітнього процесу в педагогічному коледжі в контексті етно-культурологічного впливу на особистість майбутнього вчителя музики для формування його професійної компетентності» [92, с. 243].

Як зазначалося нами вище, хоровий менеджмент не може бути самостійною окремою дидактичною одиницею, а є лише допоміжним елементом диригентсько-хорової підготовки, тому методичні засади його

формування у майбутнього керівника вокально-хорового колективу має супроводжувачий характер. Реалізація структурних компонентів формування хорового менеджменту, як досліджуваного нами явища, забезпечується чітким дотриманням та реалізацією конкретної педагогічної умови, що є взаємопов'язаними між собою та забезпечують розвиток визначених компонентів: особистісно-орієнтованого, мотиваційно-ціннісного, гносеологічного та діяльнісно-практичного.

Процес визначення оптимальних педагогічних умов залежить від проведеного аналізу науково-методичних та довідкових джерел інформації, що є дотичними до основної тематики дослідження та з урахуванням результатів, які було виявлено під час констатувального етапу педагогічного експерименту. Доцільність застосування визначених нами педагогічних умов буде підтверджена або спростована у процесі отримання остаточних результатів дослідження на етапі формувальної частини експерименту.

Відповідно до результатів здійсненого нами аналізу наукових джерел, педагогічними умовами, що сприяють формуванню навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі здійснення їхньої фахової підготовки є:

- вдосконалення змісту диригентсько-хорової підготовки майбутніх вчителів музичного мистецтва, збагачення процесу навчання сучасними інноваційними формами та методами роботи, що сприятимуть розвитку управлінських якостей та формуванню відповідних якостей у студентів;
- актуалізація міждисциплінарної інтеграції та поглиблений взаємозв'язок теоретичної та практичної підготовки майбутніх керівників хорових колективів;
- забезпечення відповідного рівня мотивації, формування ціннісної траєкторії особистісного розвитку здобувачів освіти;
- набуття власного менеджерського досвіду під час здійснення диригентсько-хорової роботи, стимуляція студентів до здійснення

виконавської діяльності в межах функціонування вокально-хорових колективів;

- активізація процесів самоаналізу та саморефлексії у майбутніх керівників хорових колективів, розвиток їхньої зацікавленості до самостійної роботи.

Табл. 2.2.1

Педагогічні умови формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі їхньої фахової диригентсько-хорової підготовки				
Вдосконалення змісту диригентсько-хорової підготовки впровадження сучасних інноваційних форм та методів роботи у освітній процес	Міждисциплінарна інтеграція, взаємозв'язок теоретичної та практичної підготовки майбутніх керівників хорових колективів	Забезпечення мотивації, формування ціннісної траєкторії особистісного розвитку здобувачів освіти	Набуття власного менеджерського досвіду, стимуляція студентів до здійснення виконавської діяльності	Активізація процесів самоаналізу та саморефлексії, розвиток зацікавленості студентів до здійснення самостійної роботи

Диригентсько-хорову підготовку здобувачів освіти закладів фахової передвищої та вищої освіти в межах обраних нами спеціальностей та відповідних їм освітньо-професійних програм забезпечують цикли навчальних дисциплін загальної та професійної підготовки, що складаються з обов'язкових та вибіркових (за вільним вибором студента) освітніх компонентів, що забезпечують реалізацію визначених нами педагогічних умов.

Освітній компонент (скорочено ОК) – складова ОПП (навчальна дисципліна, практика, курсова робота (проєкт), кваліфікаційна робота (проєкт)), спрямована на досягнення визначених результатів навчання, якій встановлено форму підсумкового контролю та визначено кількість кредитів ЄКТС [89].

До освітніх компонентів, що забезпечують диригентсько-хорову підготовку здобувачів освіти закладів фахової передвищої та вищої освіти, належать:

- хорове диригування (диригування);
- практична робота з хором (практика роботи з хором);
- хоровий та оркестровий клас;
- хорознавство;
- хорове аранжування;
- практикум з читання хорових партитур;
- хоровий практикум;
- історія хорової літератури та хорового мистецтва;
- методика викладання фахових дисциплін;
- методика дитячого хорового навчання та виховання;
- виконавська (хорова) практика.

Цей перелік може варіюватися в залежності від змісту освітньо-професійної програми спеціальностей 025 Музичне мистецтво та 014.13 Середня освіта (музичне мистецтво) конкретного закладу фахової передвищої та вищої освіти відповідно. Найбільш розповсюдженим варіантом змісту диригентсько-хорової підготовки здобувачів освіти є вивчення наступних освітніх компонентів: хорового диригування, хорового класу, практичної роботи з вокально-хоровим колективом, хорового аранжування та хорознавства.

Хорове диригування (диригування) входить до переліку обов'язкових освітніх компонентів або є частиною освітнього компоненту «Основи вокально-хорової підготовки» освітньо-професійної програми 014.13 Середня

освіта (музичне мистецтво), що формують спеціальні компетентності, серед яких:

- диригування різних вокально-хорових творів за жанром, стилем, епохою, рівнем складності та іншими характеристиками;
- самостійний підбір вокально-хорового репертуару для виконання;
- робота з хоровою партитурою (гра на фортепіано, спів окремих хорових партій, написання розгорнутої анотації тощо);
- здійснення деталізованого аналізу хорової партитури (історико-стилістичного, музично-теоретичного, вокально-хорового та виконавського);
- вдосконалення виконавських можливостей здобувача освіти (гра на основному та додатковому музичних інструментах (за наявності), постановка голосу, диригентсько-мануальна техніка);
- розвиток організаторських здібностей для проведення репетиційної та концертної видів діяльності;
- розвиток артистизму та здійснення власної інтерпретації хорового твору;
- здатність здобувача освіти до самоаналізу, самоконтролю та самооцінювання;
- інтеграція міжпредметних зв'язків у професійній діяльності.

Передумовами (пререквізитами) для успішного вивчення цього освітнього компоненту є опанування здобувачами освіти знань з таких навчальних дисциплін, як: елементарна теорія музики, сольфеджіо, історія музики. Окрім цього, як ми вже зазначали в попередньому розділі нашого дисертаційного дослідження, диригування – це симбіоз вродженого таланту (наявність музичного слуху, пам'яті, творчої уяви), набутих умінь і навичок (професійна освіта) та менеджерських якостей. Саме тому, для успішної професійної підготовки здобувачів освіти за цією спеціальністю є наявність у них природних музичних даних, які вони демонструють під час вступної кампанії до відповідних закладів фахової передвищої (вищої) освіти.

Програмовими результатами навчання (ПРН), відповідно до змісту освітньо-професійних програм з обраної нами спеціальності, є:

- аналіз можливостей професійного розвитку з урахуванням умов педагогічної діяльності та індивідуальних запитів і потреб;
- забезпечення досягнень результатів навчання, визначених Державними стандартами освіти та типовими освітніми програмами;
- застосування міжпредметних зв'язків та інтеграцію змісту різних освітніх галузей в освітньому середовищі;
- демонстрація власних виконавських (вокальних, інструментальних, диригентсько-хорових) вмінь та навичок в освітній, педагогічній, репетиційній та концертній діяльності;
- організація різноманітних культурно-мистецьких заходів, що спрямовані на відродження української музичної культури, її популяризацію та поширення;
- інтеграція теоретичних знань з основ теорії музики, історії музичного мистецтва, музичної термінології під час роботи з вокально-хоровим репертуаром;
- знання методичних прийомів, способів, форм роботи з розвитку вокально-хорового, інструментального виконавства, активізації мистецько-творчого розвитку учнів та дітей дошкільного віку, їхнє застосування у власній педагогічній діяльності;
- дотримання системи духовних, професійно-педагогічних, етико-естетичних, мистецьких цінностей в освітній та організаційній діяльності вчителя музичного мистецтва та музичного керівника;
- здатність здобувачів освіти до здійснення самоактуалізації, саморозвитку, самооцінювання та самоконтролю;
- демонстрація уміння вирішувати музично-педагогічні проблеми, оригінальність і гнучкість творчого мислення в процесі конструювання, інтерпретації та реалізації музично-педагогічних ситуацій;

- здійснення взаємодії та комунікації з колегами, соціальними партнерами, учнями, вихованцями та їхніми батьками згідно з принципами толерантності, творчого діалогу, етичних норм, співробітництва, поваги до всіх учасників освітнього процесу [128, 129].

Завершуючи вивчення освітнього компоненту (навчальної дисципліни) хорове диригування (диригування), здобувачі освіти повинні оволодіти теоретичними основами з диригентсько-хорової підготовки, мануально-технічними прийомами диригування, вміти самостійно працювати над вокально-хоровими партитурами (гра партитури на фортепіано, спів окремих хорових партій, здійснення аналізу твору), використовувати основні форми вокально-хорової роботи та методи розучування хорового твору, добирати музичний репертуар відповідно до вікових та виконавських можливостей хорового колективу.

Хорове диригування (диригування) як навчальна дисципліна, освітній компонент або частина освітнього компоненту в усіх вище перерахованих закладах фахової передвищої та вищої освіти, здебільшого, вивчається протягом усього періоду навчання (3 роки і 10 місяців). Завдяки такому часовому розподілу, здобувачі освіти мають змогу всебічно та поступово опанувати програмовий зміст цього курсу чи дисципліни. Зазвичай, курс хорового диригування одночасно вивчається з такими дисциплінами як постановка голосу та інструментальна підготовка протягом однакового часового періоду, що дає змогу різносторонньо розвивати виконавські здібності студентів та інтегрувати отримані знання в їхню практичну діяльність.

Здійснивши детальний аналіз обраних нами робочих програм з хорового диригування, ми дійшли висновку, що їхній програмовий зміст у відсотковому співвідношенні можна розділити за наступними категоріями: основи диригентсько-хорової техніки, робота над хоровою партитурою, робота над

вокально-хоровим дитячим репертуаром, виконавський аналіз та власна інтерпретація.

Рис. 2.2.2

**Основні складові змісту фахової підготовки студентів
з освітнього компоненту «Хорове диригування»**



Перетворення здобувача освіти (студента) в диригента (хормейстера), керівника дитячого, шкільного чи будь-якого іншого вокально-хорового колективу – це складний і довготривалий процес, який складається з безлічі елементів, що поєднуються між собою та доповнюють одне одного. Проте, основою для становлення хорового диригента є етап формування диригентської (мануальної) техніки, який містить у собі знайомство здобувачів освіти з наступними тематичними розділами:

- ретроспектива становлення та розвитку хорового диригування (як однієї зі складових виконавського мистецтва та навчальної дисципліни);
- будова диригентського апарату, його складові, властивості та функції;

- параметри диригентської постановки рук (позиція, план та діапазон), диференціація їхніх функцій;
- структура (будова) диригентського жесту (замах, точка, відбиття);
- елементи початку диригентського виконання (жест на увагу, дихання, вступ);
- поняття ауфтакту та зняття звуку (їхні види, функції та техніка виконання);
- оволодіння технікою диригування простих та складних музичних розмірів (дводольних – $2/2$, $2/4$, $2/8$, $2/16$; тридольних – $3/2$, $3/4$, $3/8$, $3/16$; двоскладових – $4/2$, $4/4$, $4/8$, $4/16$, $6/2$, $6/4$, $6/8$, $6/16$; трискладових – $9/2$, $9/4$, $9/8$, $9/16$; чотирискладових – $12/2$, $12/4$, $12/8$, $12/16$; мішаних – $5/2$, $5/4$, $5/8$, $5/16$, $7/2$, $7/4$, $7/8$, $7/16$), особливості подвоєння та дублювання основної метричної долі;
- диригентсько-технічні особливості виконання хорових творів із музичним супроводом та *a cappella* (без музичного супроводу);
- визначення особливостей диригентського жесту залежно від засобів музичної виразності (темпу, агогіки, динаміки, ритму, звуковедення, фразування та метро-ритмічних особливостей (пунктирний ритм, синкопований ритм, фермата));
- диригування вокально-хорових творів з чергуванням простих та складних розмірів, на «раз», перемінним розміром;
- диригування вокально-хорових творів з розгорнутою хоровою фактурою та елементами поліфонії (виконання частин з опер, кантат, ораторій, окремих оперних сцен з різною кількістю виконавців (оркестр, хор, солісти));
- визначення особливостей репетиційного та концертного диригентського жесту під час роботи над хоровим строем, ансамблем та нюансами.

Наступною складовою фахової підготовки є робота здобувачів освіти (студентів) над хоровою партитурою, яка містить у собі наступні структурні елементи:

- здійснення першочергового усного аналізу щодо визначення жанру твору, його теми та ідеї, автора музики та літературного тексту (за наявності), засобів музичної виразності, які використав композитор (музичний розмір, ладо-тональний план, темп, динаміка, музична форма та фактура, характер звуковедення тощо), типу, виду та складу хорового колективу, для якого написаний цей твір, варіанти його концертного виконання (з музичним супроводом чи *a cappella* (без музичного супроводу));
- виконання хорової партитури на фортепіано;
- спів окремих хорових партій методом сольфеджування та з літературним текстом (за потреби) у мелодичному та гармонічному варіантах виконання;
- написання письмової анотації твору, яка складається з історико-стилістичного, музично-теоретичного, вокально-хорового та виконавського видів аналізу.

Фахова підготовка здобувачів освіти спрямована не лише на засвоєння базових диригентсько-технічних знань, а й формування в останніх власного музичного смаку, стилю виконання, розвиток творчого мислення, художньої інтерпретації та розуміння власного виконавського бачення. Для здійснення власного виконавського аналізу, а також інтерпретації здобувачами освіти вокально-хорових творів до змісту цього освітнього компоненту належить удосконалення мануально-управлінської компетентності, навиків техніки диригування, методів і прийомів репетиційної роботи над вокально-хоровими творами, підготовка до практичної діяльності, моделювання репетиційної роботи, створення власної виконавської концепції, психологічна готовність диригента до професійної діяльності (саморегуляція, стресостійкість, збереження комфортного психологічного клімату в колективі, визначення

комунікативного стилю спілкування хормейстера з усіма учасниками творчого процесу).

Оскільки професійною кваліфікацією відповідно до змісту освітньо-професійної програми 014.13 Середня освіта (музичне мистецтво) є вчитель музичного мистецтва (або інтегрованого курсу «Мистецтво») закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО), керівник музичний закладу дошкільної освіти (ЗДО), керівник аматорського дитячого колективу, то цілком зрозумілим є вивчення дитячого пісенного репертуару здобувачами освіти (студентами) протягом усього періоду навчання під час їхньої фахової підготовки (в межах вивчення таких освітніх компонентів, як основний музичний інструмент, постановка голосу та хорове диригування). Робота над дитячим пісенним репертуаром полягає в здійсненні його аналізу щодо художніх і виконавських труднощів, власне виконання творів здобувачами освіти під власний супровід, залучення до виконання складових елементів диригентсько-хорової техніки (показ ауфтактів та зняття звуку). Дитячий пісенний репертуар охоплює всі вікові групи закладу дошкільної освіти (ясла, молодшу, середню, старшу) та закладу загальної середньої освіти (початкова, середня і старша ланка).

Окремі заклади фахової передвищої освіти, зокрема Фаховий коледж «Універсум» Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, додають до тематичного змісту робочих програм з освітнього компоненту «Хорове диригування» елементи сучасних музично-інформаційних технологій, а саме:

- робота з електронними нотними виданнями та інтернет-ресурсами;
- використання мультимедійних комп'ютерних технологій у хоровому диригуванні;
- застосування музичних аудіо та відео записів у хоровому мистецтві;
- застосування комп'ютерної програми «Нотний редактор» для нотування вокально-хорових творів;

- використання сучасних музичних комп'ютерних програм для створення та аранжування музичних творів;
- застосування музичних комп'ютерних програм у подальшій практичній діяльності [128].

В межах даного дисертаційного дослідження нами було проведено детальний аналіз робочих програм обраних закладів фахової передвищої та вищої освіти, які здійснюють підготовку здобувачів освіти за спеціальністю 014.13 Середня освіта (музичне мистецтво) щодо тематичного змістового наповнення освітнього компонента «Хорове диригування».

Результати здійсненого аналізу викладені нижче в таблиці 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Розподіл тематичного змісту освітнього компонента «Хорове диригування»

І курс	
Основи диригентсько-хорової техніки	Робота над хоровою партитурою
<ul style="list-style-type: none"> • визначення змісту наступних понять: диригування, хорове диригування, диригент, тактування, хейрономія; • знайомство з історією розвитку та становленням хорового мистецтва; • диригентський апарат, його властивості; • параметри постановки рук: позиції, плани, діапазони; • структура диригентського жесту, початок диригентського виконання (увага, дихання, вступ); • диференціація функцій рук; 	<ul style="list-style-type: none"> • підбір програмового репертуару відповідно до фізіологічних властивостей, теоретичних здібностей та художньо-естетичних вподобань окремого здобувача освіти; • гра хорової партитури на фортепіано; • спів хорових партій у мелодичному та гармонічному викладах, методом «сольфеджування» та з літературним текстом (за наявності); • здійснення «усного» аналізу хорової партитури: історико-стилістичного, музично-теоретичного та вокально-хорового.

<ul style="list-style-type: none"> • поняття афтакту, показ вступу та зняття; • вивчення дводольного (2/4), тридольного (3/4) та чотиридольного (4/4) розмірів, опрацювання відповідних метричних схем. 	
<p>Робота над дитячим репертуаром</p>	<p>Виконавський аналіз та інтерпретація</p>
<ul style="list-style-type: none"> • виконання дитячого пісенного репертуару закладу загальної середньої освіти (1 клас) під власний супровід; • виконання дитячого пісенного репертуару закладу загальної середньої освіти (2 клас) під власний супровід; • виконання дитячого пісенного репертуару закладу загальної середньої освіти (3 клас) під власний супровід. 	<ul style="list-style-type: none"> • розуміння щодо значення художньо-образної та емоційної складових виконання; • початкова робота щодо створення та показу характеру музичних творів (рухома динаміка, агогічні відхилення, показ фермат та пунктирного ритму).
<p>II курс</p>	
<p>Основи диригентсько-хорової техніки</p>	<p>Робота над хоровою партитурою</p>
<ul style="list-style-type: none"> • вивчення групи простих дводольного (2/2), тридольного (3/2) та чотирикладового (4/2) розмірів, диригування творів з «<i>alla breve</i>»; • вивчення групи складних двоскладових шестидольних розмірів (6/2, 6/4, 6/8, 6/16); • продовження роботи над удосконаленням диригентської техніки. 	<ul style="list-style-type: none"> • підбір програмового репертуару відповідно до фізіологічних властивостей, теоретичних здібностей та художньо-естетичних вподобань окремого здобувача освіти; • гра хорової партитури на фортепіано; • спів хорових партій у мелодичному та гармонічному викладах, методом «сольфеджування» та з літературним текстом (за наявності); • здійснення «письмового» аналізу хорової партитури: історико-стилістичного, музично-теоретичного, вокально-хорового та виконавського.
<p>Робота над дитячим репертуаром</p>	<p>Виконавський аналіз та інтерпретація</p>

<ul style="list-style-type: none"> • виконання дитячого пісенного репертуару закладу загальної середньої освіти (4 клас) під власний супровід; • виконання дитячого пісенного репертуару закладу загальної середньої освіти (5 клас) під власний супровід. 	<ul style="list-style-type: none"> • видозміна характеру диригентського жесту; • вдосконалення навичок диригентсько-мануальної техніки на прикладі творів з рухомою динамікою, метро-ритмічними особливостями, агогічними відхиленнями та різним характером звуковедення; • формування вокально-слухової компетентності майбутнього диригента; • початкове становлення мануально-управлінської компетентності.
III курс	
Основи диригентсько-хорової техніки	Робота над хоровою партитурою
<ul style="list-style-type: none"> • вдосконалення фахових виконавських компетенцій; • вивчення групи складних мішаних розмірів: п'ятидольних (5/2, 5/4, 5/8, 5/16) та семидольних (7/2, 7/4, 7/8, 7/16); • вивчення групи дев'ятидольних (9/2, 9/4, 9/8, 9/16) та дванадцятидольних (12/2, 12/4, 12/8, 12/16) розмірів; • значення внутрішньодольової пульсації під час диригування складних розмірів. 	<ul style="list-style-type: none"> • підбір програмового репертуару відповідно до фізіологічних властивостей, теоретичних здібностей та художньо-естетичних вподобань окремого здобувача освіти; • гра хорової партитури на фортепіано; • спів хорових партій у мелодичному та гармонічному викладах, методом «сольфеджування» та з літературним текстом (за наявності); • здійснення розгорнутого аналізу хорової партитури: історико-стилістичного, музично-теоретичного, вокально-хорового та виконавського.
Робота над дитячим репертуаром	Виконавський аналіз та інтерпретація
<ul style="list-style-type: none"> • виконання дитячого пісенного репертуару закладу загальної середньої освіти (6 клас) під власний супровід; 	<ul style="list-style-type: none"> • практична робота над визначенням складових репетиційної діяльності в процесі фахової підготовки;

<ul style="list-style-type: none"> • виконання дитячого пісенного репертуару закладу загальної середньої освіти (7 клас) під власний супровід. 	<ul style="list-style-type: none"> • вивчення змісту та принципів організації репетиційної роботи, її вдосконалення в процесі фахової підготовки.
IV курс	
Основи диригентсько-хорової техніки	Робота над хоровою партитурою
<ul style="list-style-type: none"> • диригування творів великої форми з розгорнутою фактурою та елементами поліфонії; • вивчення технічного прийому диригування на «раз»; • визначення особливостей «концертного» та «репетиційного» диригентського жестів; • психологічна готовність диригента до його професійної діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> • удосконалення комплексу знань та навичок роботи з хоровою партитурою (визначення головних особливостей роботи над партитурою; аналіз фактури, робота над музичною формою твору із визначенням окремих його частин; визначення кульмінації; здійснення вокально-хорового аналізу; з'ясування стильових особливостей твору, його інтерпретація).
Робота над дитячим репертуаром	Виконавський аналіз та інтерпретація
<ul style="list-style-type: none"> • становлення професійної компетентності майбутнього вчителя музичного мистецтва (викладача початкових спеціалізованих мистецьких навчальних закладів). 	<ul style="list-style-type: none"> • робота над формуванням власної виконавської концепції музичного твору; • практичне опанування комунікаційних процесів між учасниками та керівником колективу під час репетиційної та концертної діяльності; • розвиток індивідуальної виконавської манери; • моделювання майбутньої професійної діяльності.

Забезпечення процесів формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі їхньої фахової диригентсько-хорової підготовки можливе завдяки системності реалізації та гармонійного поєднання зазначених нами педагогічних умов. Детальний аналіз впливу

визначених педагогічних умов охарактеризуємо під час контекстного опису формувального етапу експерименту.

Висновки з другого розділу

Хоровий менеджмент – це сукупність (система) заходів, що спрямовані на створення, організацію, підтримку, функціонування та розвиток аматорського, навчального чи професійного виконавського хорового колективу.

До *компонентної структури хорового менеджменту* належать: підбір і формування кількісного та якісного складу учасників (співаки/хористи, концертмейстери, допоміжний персонал) відповідно до поставленої мети створення колективу; встановлення та забезпечення належних матеріально-технічних умов для можливостей успішного функціонування колективу (репетиційна база, допоміжний інвентар, костюми, транспорт, нотний, цифровий аудіо та відео технічний матеріал); організація соціально-культурного простору (здійснення концертної, гастрольної, конкурсної та фестивальної діяльності); підготовка до виконання вокально-хорової роботи (структуризація репертуарної політики, підбір стильових особливостей виконання); створення та підтримка сприятливого внутрішнього психологічно-емоційного клімату в колективі, організація належної комунікації між учасниками відповідно до принципів толерантності, взаємоповаги, емпатії та розуміння, з урахуванням особистісних особливостей кожного; формування власного індивідуального стилю керування майбутнього диригента з дотриманням норм субординації; робота щодо забезпечення заходів, які спрямовані на популяризацію, рекламування та просування результатів мистецької діяльності колективу в інтернет-просторі, телебаченні, радіо мовленні, тощо; налагодження зв'язків з громадськими організаціями задля пошуку додаткових джерел фінансування діяльності хорового колективу (меценатство, благодійність, спонсорство, патронаж).

Методичні засади формування навичок хорового менеджменту у рамках даного дисертаційного дослідження розглядається нами як сукупність *особистісно-орієнтованого, мотиваційно-ціннісного, гносеологічного та діяльнісно-практичного компонентів.*

Практична реалізація методичних засад формування навичок хорового менеджменту ґрунтується на використанні відповідних *методів*, серед яких спостереження та аналіз роботи диригента-практика (викладача чи студента-випускника), обговорення матеріалу у міні-лекційному форматі, моделювання конкретних ситуацій репетиційної чи концертної діяльності з хором колективом, практичне використання різних форм комунікації майбутнього керівника хорового колективу, рольові ігри, метод проєкту, метод емоційного стимулювання, метод конкретних ситуацій, технологія коучингу.

Необхідними *формами* здійснення освітнього процесу для впровадження методичних засад формування навичок хорового менеджменту є індивідуальна робота зі здобувачами освіти з урахуванням їхньої особистісної траєкторії, лабораторні та практичні заняття, формат лекцій (міні та гостьових).

Педагогічними умовами, що сприяють формуванню навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі здійснення їхньої фахової підготовки є вдосконалення змісту диригентсько-хорової підготовки майбутніх вчителів музичного мистецтва, збагачення процесу навчання сучасними інноваційними формами та методами роботи, що сприятимуть розвитку управлінських якостей та формуванню відповідних якостей у студентів; актуалізація міждисциплінарної інтеграції та поглиблений взаємозв'язок теоретичної та практичної підготовки майбутніх керівників хорових колективів; забезпечення відповідного рівня мотивації, формування ціннісної траєкторії особистісного розвитку здобувачів освіти; набуття власного менеджерського досвіду під час здійснення диригентсько-хорової роботи, стимуляція студентів до здійснення виконавської діяльності в межах функціонування вокально-хорових колективів; активізація процесів

самоаналізу та саморефлексії у майбутніх керівників хорових колективів, розвиток їхньої зацікавленості до самостійної роботи.

РОЗДІЛ 3
ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА
З МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК ХОРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ СТУДЕНТІВ ПЕДАГОГІЧНИХ КОЛЕДЖІВ
У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

У даному розділі дисертаційного дослідження обґрунтовано процедуру діагностики (визначення критеріїв, показників, рівнів) формування навичок хорового менеджменту в процесі диригентсько-хорової підготовки здобувачів фахової передвищої та вищої освіти, що є необхідними для подальшої практичної роботи майбутніх керівників вокально-хорових колективів, які функціонують на базі закладів дошкільної, загальної середньої чи позашкільної освіти, а також палаців (будинків) культури, громадських установ, релігійних об'єднань аматорського та професійного спрямування; описано перебіг експериментальної роботи та проаналізовано динаміку досліджуваного феномену в зіставленні даних констатувального етапу експерименту та контрольного зрізу.

3.1. Діагностика рівня сформованості навичок хорового менеджменту

Головною метою впровадження даної експериментальної методики, зміст якої спрямований на формування та удосконалення менеджерської (управлінської, керівної) диригентсько-хорової фахової компетентності майбутнього керівника хорового колективу, стала апробація обґрунтованих у попередніх розділах даного дисертаційного дослідження інноваційних педагогічних технологій, застосування яких є актуальним в умовах сьогодення та відповідає запитам ринку праці.

Проведення експерименту здійснювалося нами відповідно до визначеного змісту його основних етапів, а саме – підготовчого,

дослідницького (констатувальний, формувальний та контрольний експеримент), обробки та інтерпретації отриманих даних, формулювання висновків та впровадження результатів експерименту.

В межах здійснення даного дослідження підготовчий етап складався з наступних компонентів:

- визначення стану розвитку менеджментської діяльності в сучасних закладах вищої освіти, ключової сутності та змісту хорового менеджменту, а також специфіки та особливостей діяльності педагогічних коледжів з формування навичок хорового менеджменту;
- виявлення актуальних проблем змісту фахової диригентсько-хорової підготовки здобувачів закладів фахової передвищої та вищої освіти, які готують спеціалістів за даною спеціальністю 014.13 Середня освіта (музичне мистецтво);
- постановки проблеми, вивчення основних цілей та завдань, аналіз науково-методичної літератури з проблематики даного дослідження;
- розробка методики діагностики рівнів сформованості навичок хорового менеджменту.

Проведення процедури діагностики вихідного (наявного) рівня сформованості навичок хорового менеджменту, які набуваються здобувачами освіти в процесі здійснення фахової диригентсько-хорової підготовки, попередньо передбачає розробку нами відповідних критеріїв та показників з урахуванням вже визначеної компонентної структури хорового менеджменту, зміст якої був визначений та сформований у попередньому розділі даного дисертаційного дослідження.

Психолого-педагогічна наука трактує поняття «**критерію**» наступним чином:

- «підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило» [23, с. 588];

- «ознака, на підставі якої дається оцінка якого-небудь явища, дії; ознака, взята за основу класифікації» [119, с. 163];
- «стандарт, на основі якого можна оцінити, порівняти реальне педагогічне явище, процес або якість за еталоном» [5, с. 10].

У цьому випадку під поняттям **критерію** ми розглядаємо певний кількісний та якісний показник, який відображає усі структурні компоненти, що впливають на процес формування у студентів навичок хорового менеджменту.

На підставі визначеної сутності хорового менеджменту, а також відповідно до результатів проведеного теоретичного аналізу науково-методичної літератури та інформаційних джерел, а також беручи до уваги зміст диригентсько-хорової підготовки здобувачів закладу фахової передвищої та вищої освіти, нами було визначено наступні критерії діагностики рівня сформованості цих навичок, серед яких:

- ***гносеологічно-когнітивний критерій*** (необхідний для замірювання відповідного обсягу музично-теоретичної бази знань; виявлення власної світоглядної позиції майбутнього керівника вокально-хорового колективу, його інтелектуальної зацікавленості щодо набуття професійних умінь та навичок; визначення загального рівня ерудиції, освіченості студентів щодо питань, які стосуються історичної ретроспективи та подальшого розвитку сучасного національного, а також світового соціокультурного, мистецького та педагогічного просторів);
- ***діяльнісно-практичний критерій*** (необхідний для замірювання рівня фахової підготовки студента, яка спрямована на здійснення ним практичної диригентсько-хорової діяльності, зокрема в якості керівника колективу; володіння професійною методикою роботи з вокально-хоровим колективом з використанням сучасних інноваційних прийомів та форм);

- **ціннісно-мотиваційний критерій** (необхідний для визначення сукупності мотивів, що спонукають студента до провадження диригентсько-хорової діяльності; замірювання ціннісно-орієнтованих вподобань щодо даної спеціальності, прояву інтересу до обраної професії);
- **психологічно-емоційний критерій** (необхідний для замірювання рівня психологічної готовності студента до здійснення подальшої практичної роботи з вокально-хоровим колективом; виявлення його здатності створювати та підтримувати сприятливий психо-емоційний клімат; визначення міжособистісної взаємодії з урахуванням індивідуальних особливостей кожного учасника колективу (рівень професійної мистецької підготовки, соціального статусу, вік, національність, особливості характеру та темпераменту, тощо);
- **комунікативний критерій** (необхідний для замірювання рівня сформованості у студентів навичок комунікації, їхньої здатності до спілкування, яке відповідатиме загальноприйнятим нормам етичної поведінки; вміння оперувати професійною термінологією та її застосування у повсякденній практичній діяльності; робота над створенням власного стилю спілкування з урахуванням індивідуальних особливостей учасників колективу та безпосередньо особи хормейстера, що ґрунтуються на принципах взаємоповаги та толерантності);
- **особистісно-орієнтований критерій** (необхідний для замірювання рівня сформованості у студентів певних особистих якостей, так званих «*soft skills*», які потрібні для забезпечення успішної професійної діяльності в майбутньому: лідерство, організація, відповідальність, пунктуальність, дисциплінованість, рішучість, креативність, емпатія, переконливість, концентрація, вимогливість, саморефлексія, здатність працювати в команді, адаптивність).

Далі наведемо більш детальні характеристики змісту кожного з визначених нами *критеріїв діагностики*, а також доцільних *методів* замірювання, які відповідатимуть поставленим завданням та цілям застосування цих критеріїв.

Впровадження *гносеологічно-когнітивного критерію* дає можливість виявити рівень музично-теоретичної обізнаності студентів, що була набута ними в процесі їхньої фахової мистецької підготовки, а також є результатом своєрідного базису, який включає в себе знання з наступних дисциплін: елементарна теорія музики, сольфеджіо, гармонія, поліфонія, музична (українська та світова) літератури, аналіз музичних форм. Крім того, за допомогою даного критерію ми маємо змогу з'ясувати загальний рівень ерудованості майбутніх керівників хорових колективів щодо питань з різноманітних суміжних галузей, які стосуються розвитку соціокультурного простору, наприклад історії, філософії, релігієзнавства, політології, етики, естетики, культурології, мистецтвознавства, їхню власну світоглядну позицію, уявлення про історичну ретроспективу, сучасний стан та перспективи розвитку національного (світового) мистецтва, зокрема, вокально-хорового, розуміння закономірностей функціонування хорового колективу, задоволення усіх потреб його учасників та значення діяльності цього колективу в загальній культурній площині.

Отож, *показниками* сформованості навичок хорового менеджменту здобувачів освіти (майбутніх керівників хорових колективів) за *гносеологічно-когнітивним критерієм* є:

- міра музично-теоретичної обізнаності майбутнього керівника вокально-хорового колективу;
- міра загальної культурно-мистецької ерудованості здобувачів освіти та трактування власної світоглядної позиції;
- розуміння основних закономірностей функціонування хору та значення його діяльності у національному культурно-мистецькому просторі.

Відповідно до змісту гносеологічно-когнітивного критерію та визначених його показників процедура діагностики рівня сформованості навичок хорового менеджменту можлива за допомогою наступних **методів емпіричного дослідження**: різні форми опитування (тестування, анкетування), вимір рівня фахової ерудованості за допомогою проєктувальних завдань, методи порівняння та моніторингу.

За допомогою **діяльнісно-практичного критерію** необхідно визначити рівень фахової диригентсько-хорової підготовки студентів, а саме – володіння ними прийомами мануальної техніки диригування, здійснення самостійної роботи щодо вивчення хорової партитури (гра на фортепіано, спів хорових партій, детальний аналіз обраного твору), проведення практичної роботи з вокально-хоровим колективом (на базі академічних груп закладу освіти, студентських хорових колективів, тощо) з використанням методичних прийомів, які необхідні для роботи над хоровим строем та ансамблем, розуміння професійної термінології з питань хорознавства, оперування нею під час здійснення безпосередньої практичної діяльності.

Та головне, важливо визначити, чи достатньо респондентам обсягу практичної складової фахової підготовки під час навчання, чи відповідає вона сучасним реаліям, та чи вдається кожному в таких умовах сформулювати певний обсяг власного педагогічного хормейстерського досвіду роботи.

Показниками діяльнісно-практичного критерію визначаємо:

- рівень диригентсько-хорової підготовки (мануальна техніка диригування);
- обсяг набутих теоретичних знань з питань хорознавства, їхнє використання у моделюванні власної практичної діяльності;
- володіння методикою роботи з вокально-хоровим колективом, вміння проєктувати ці знання в майбутньому виконавстві.

Для вимірювання результатів **діяльнісно-практичного критерію** нами було обрано **методи** спостереження, аналізу, обговорення, моделювання відповідних практичних завдань та ситуативний метод.

Застосування *ціннісно-мотиваційного критерію* спрямоване на виявлення мотивації майбутніх керівників (диригентів, хормейстерів) вокально-хорових колективів щодо здійснення власної професійної діяльності в подальшому, а також з'ясування справжніх причин даної вмотивованості та чинників, які потенційно можуть впливати на обсяг її рівня. До таких варто віднести особистісні переконання, вподобання, ціннісні орієнтації щодо вибору обраної спеціальності (фаху, професії), визначення рівню престижу та ймовірного статусу керівника колективу в суспільному середовищі, можливість для кар'єрного зростання, творчої реалізації та самовдосконалення, задоволення власних відповідних духовних та матеріальних потреб, вплив геополітичних, економічних, соціальних та безпекових зовнішніх та внутрішніх чинників на формування особистості диригента.

Варто зазначити, що під час навчання в освітньому закладі студенти часто не замислюються з приводу необхідності та важливості застосування функцій менеджменту в практичну хормейстерську діяльність, не ототожнюють значення впливу особистісних організаторських (лідерських) якостей на перспективу свого подальшого працевлаштування, вірогідних можливостей для власного кар'єрного зросту та успішного розвитку очолюваного ними вокально-хорового колективу. Тому під час проведення етапу констатувального експерименту даного дисертаційного дослідження для нас було важливим отримати відгук респондентів щодо розуміння змісту завдань, які ставить перед собою хоровий менеджмент, а також схему впровадження його елементів у здійснення безпосередньої практичної диригентсько-хорової діяльності.

Серед *показників ціннісно-мотиваційного* критерію визначаємо наступні:

- рівень мотивації щодо пізнання змісту та функціоналу хорового менеджменту, впровадження його елементів у особисту професійну діяльність в майбутньому;

- вмотивованість бути суб'єктом культурно-мистецького педагогічного простору по завершенню навчання та здобуття певного освітнього ступеню;
- мотивація щодо вдосконалення власного рівня професійної компетенції та передача цього досвіду для всіх учасників складу вокально-хорового колективу.

Відтак, задля замірювання підготовленості за **ціннісно-мотиваційним критерієм** доцільними виявилися **методи** емоційного стимулювання, опитування у вигляді відповідних анкетувань та інтерв'ю.

Використання **психолого-емоційного критерію** допоможе нам визначити рівень психологічної готовності студентів до провадження диригентсько-хорової діяльності – вміння тримати фокус уваги на виконанні поставлених цілей, долаття страху перед великою публічною аудиторією, впевнене поведіння з людьми під час проведення репетиційної, концертної чи конкурсно-фестивальної діяльності; зрозуміти, чи здатний респондент забезпечити відповідний психологічно-емоційний клімат та міжособистісну взаємодію всередині колективу з урахуванням індивідуальних особливостей кожного учасника (рівень професійної мистецької підготовки, соціального статусу, вік, національність, особливості характеру та темпераменту, тощо).

Відповідно до визначеного змісту даного критерію його **показниками** стали:

- рівень психологічної готовності до провадження публічної диригентсько-хорової діяльності;
- здатність до забезпечення сприятливих психо-емоційних умов міжособистісної взаємодії між усіма учасниками колективу.

Визначення **психологічно-емоційного критерію** здійснювався за допомогою наступних **методів**: ситуативний аналіз, метод проєктів, рольові ігри, моделювання, соціометрія.

Оскільки діяльність керівника вокально-хорового колективу є неможливою без процесу комунікації, то застосування **комунікативного**

критерію у діагностиці допомогло нам визначити особистий стиль спілкування кожного з респондентів, що був сформований під час навчання у закладі освіти, є результатом проведеної практичної підготовки та спирається на особливості власного пережитого педагогічного досвіду, їхня здатність до ведення комунікації, яка ґрунтуватиметься на принципах взаємоповаги, субординації, толерантності та відповідатиме усім етичним нормам поведінки. Даний критерій також спрямований на з'ясування рівня оперування професійною термінологією під час здійснення професійної діяльності.

Зокрема, як зазначає А. Зайцева: «Формування комунікативної культури майбутнього вчителя музичного мистецтва складається зі стимулювання студентів до прояву конгруентної поведінки в процесі взаємодії з учнем, збереження суб'єктності педагога та студента у сумісній культуротворчій діяльності, створення ситуацій «співпереживання-осмислення» комунікативних дій, встановлення духовно-творчого контакту педагога та студента в процесі комунікації» [48, с. 43].

Зважаючи на все перелічене, **показниками комунікативного критерію** стали:

- здатність до ведення комунікаційних процесів, що побудовані на загальноприйнятих етичних принципах;
- формування власного стилю спілкування у міжособистісній взаємодії;
- здатність респондентів до самоаналізу та рефлексії.

При цьому застосовувалися **методи** самоаналізу та самооцінювання, їх зіставлення із зовнішніми оцінками (однокурсників, викладачів), а також спостереження за перебігом дискусій.

Для формування навичок хорового менеджменту одним з ключових критеріїв є **особистісно-орієнтований**, адже його впровадження в процес діагностики необхідний для визначення рівня сформованості у респондентів певного спектру особистісних (вроджених та набутих) якостей, які є критично важливими для здійснення функцій менеджменту в роботі вокально-хорового

колективу. До таких якостей ми відносимо відповідальність, пунктуальність, дисциплінованість, рішучість, креативність, емпатія, переконливість, концентрація, вимогливість, саморефлексія, вміння працювати в команді, забезпечення відповідних умов та потреб, адаптивність, яскраво виражені лідерські та організаторські здібності, чітко визначена громадянська позиція.

Показниками особистісно-орієнтованого критерію було визначено наступні:

- наявність у респондентів зазначених особистісних якостей;
- рівень сформованості лідерських та організаторських здібностей;
- розуміння важливості значення щодо їхнього практичного застосування у подальшій професійній діяльності.

Використовувалися наступні **методи**: інтерв'ю, анкетування та моделювання.

Пропонуємо зміст критеріїв діагностики з відповідними до їхнього змісту показниками та методами, які дозволяють визначити рівень сформованості навичок хорового менеджменту структуруємо в таблиці 3.1.1.

Таблиця 3.1.1

**Відповідність критеріїв, показників та методів діагностики
формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних
коледжів у процесі фахової підготовки**

Критерії діагностики	Показники діагностики	Методи діагностики
<i>Гносеологічно- когнітивний</i>	✓ Міра музично-теоретичної обізнаності майбутнього керівника вокально- хорового колективу	Різні форми опитування (тестування, анкетування), вимір

	<p>✓ Міра загальної культурно-мистецької ерудованості здобувачів освіти та трактування власної світоглядної позиції</p>	<p>рівня фахової ерудованості за допомогою проєктувальних завдань, методи порівняння та моніторингу</p>	
<p>✓ Розуміння основних закономірностей функціонування хору та значення його діяльності у національному культурно-мистецькому просторі</p>			
<p><i>Діяльнісно-практичний</i></p>	<p>✓ Рівень диригентсько-хорової підготовки (мануальна техніка диригування)</p>	<p>Спостереження, аналіз, обговорення, моделювання відповідних практичних завдань, ситуативний метод</p>	
	<p>✓ Обсяг набутих теоретичних знань з питань хорознавства, їхнє використання у моделюванні власної практичної діяльності</p>		
	<p>✓ Володіння методикою роботи з вокально-хоровим колективом, вміння проєктувати ці знання в майбутньому виконавстві</p>		

<p><i>Ціннісно-мотиваційний</i></p>	<p>✓ Рівень мотивації щодо пізнання змісту та функціоналу хорового менеджменту, впровадження його елементів у особисту професійну діяльність в майбутньому</p>	<p>Метод емоційного стимулювання, опитування у вигляді анкетування та інтерв'ю</p>
	<p>✓ Прагнення бути суб'єктом культурно-мистецького педагогічного простору по завершенню навчання та здобуття певного освітнього ступеню</p>	
	<p>✓ Наявне бажання вдосконалювати власний рівень професійної компетенції та передавати цей досвід для всіх учасників вокально-хорового колективу</p>	
<p><i>Психологічно-емоційний</i></p>	<p>✓ Рівень психологічної готовності до провадження публічної диригентсько-хорової діяльності</p>	<p>Метод проєктів, рольові ігри, моделювання, ситуативний аналіз,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Здатність до забезпечення сприятливих психоемоційних умов міжособистісної взаємодії між усіма учасниками колективу 	соціометрія
<i>Комунікативний</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Здатність до ведення комунікаційних процесів, що побудовані на загальноприйнятих етичних принципах 	Самоаналіз, самооцінювання, зіставлення та спостереження
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Формування власного керівного стилю спілкування у міжособистісній взаємодії 	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Здатність респондентів до самоаналізу та рефлексії 	
<i>Особистісно-орієнтований</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Наявність у респондентів зазначених особистісних якостей 	Інтерв'ю, анкетування та моделювання
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Рівень сформованості лідерських та організаторських здібностей 	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розуміння щодо практичного застосування цих якостей у професійній діяльності 	

Процедура діагностики рівня сформованості навичок хорového менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі їхньої фахової підготовки за визначеними критеріями вимагає від нас розробки відповідної шкали оцінювання, яка визначає рівень сформованості за певними показниками.

Такими *орієнтовними рівнями* сформованості цих навичок є: *низький* (початковий), *середній* (достатній) та *високий* (наближений до професійного).

Беручи до уваги визначений зміст та принцип застосування методів і завдань діагностики, охарактеризуємо рівень підготовленості студентів за кожним зазначеним нами критерієм.

Визначені рівні сформованості відповідно до результатів діагностування за **гносеологічно-когнітивним** критерієм:

- 1) *Високий рівень* – респондент демонструє належний професійний рівень здобутих ним знань під час опанування змісту дисциплін загального та музично-теоретичного циклів (філософія, релігієзнавство, історія, література, мистецтвознавство, етика та естетика; елементарна теорія музики, сольфеджіо, гармонія, поліфонія, аналіз музичних форм, світова (українська) музична література); показує високу загальну культурно-мистецьку ерудованість з питань, що мають відношення до професійної діяльності як повністю, так і опосередковано; розуміє механізм функціонування хорového колективу, а також його значення в діяльності соціокультурного простору;
- 2) *Середній рівень* – респондент демонструє достатній рівень здобутих ним знань під час опанування змісту дисциплін загального та музично-теоретичного циклів (філософія, релігієзнавство, історія, література, мистецтвознавство, етика та естетика; елементарна теорія музики, сольфеджіо, гармонія, поліфонія, аналіз музичних форм, світова (українська) музична література); показує часткову загальну культурно-мистецьку ерудованість з питань, що мають відношення

до професійної діяльності повністю та опосередковано; не до кінця розуміється на механізмі функціонування хорového колективу, а також його значенні в діяльності соціокультурного простору, проте рівень обізнаності є прийнятним задля здійснення практичної диригентсько-хорової діяльності;

- 3) *Низький рівень* – респондент демонструє недостатній рівень здобутих ним знань під час опанування змісту дисциплін загального та музично-теоретичного циклів (філософія, релігієзнавство, історія, література, мистецтвознавство, етика та естетика; елементарна теорія музики, сольфеджіо, гармонія, поліфонія, аналіз музичних форм, світова (українська) музична література); показує цілковиту відсутність загальної культурно-мистецької ерудованості з питань, що мають відношення до професійної діяльності як повністю, так і опосередковано; не розуміється на механізмі функціонування хорového колективу, а також його значенні в діяльності соціокультурного простору, що є неприйнятним для здійснення практичної диригентсько-хорової діяльності в майбутньому.

Визначені рівні сформованості відповідно до результатів діагностування за **діяльнісно-практичним** критерієм:

- 1) *Високий рівень* – респондент вільно володіє власним диригентським апаратом, проявляє високий рівень сформованості вербально-мімічної комунікації, емоційного інтелекту; дає вичерпні та розгорнуті відповіді на поставлені запитання теоретичного колоквиуму; здобуті ним теоретично-практичні знання є глибокими та системними; у здійсненні власної практичної диригентсько-хорової діяльності демонструє належний рівень обізнаності з питань хорознавства, методики роботи з вокально-хоровим колективом і застосовує їх під час своєї роботи;
- 2) *Середній рівень* – респондент володіє власним диригентським апаратом, проявляє середній рівень сформованості вербально-

мімічної комунікації, емоційного інтелекту; є досить обізнаним з окремих питань теоретичного колоквиуму, проте зміст решти відповідей є розкритим неповністю, отримані ним знання є опосередкованими; у практичній діяльності демонструє достатній рівень обізнаності з питань хорознавства та методики роботи з вокально-хоровим колективом, проте брак набутих практичних навичок значно ускладнює здійснення професійної диригентсько-хорової діяльності;

- 3) *Низький рівень* – респондент демонструє критично незадовільний рівень сформованості власного диригентського апарату, вербально-мімічної комунікації та емоційного інтелекту; не є обізнаним у питаннях хорознавства та методики роботи з вокально-хоровим колективом, запропоновані ним відповіді є неточними, із суттєвими помилками та деформованим змістом; здійснення безпосередньої практичної діяльності є неможливим без сторонньої допомоги, що не дозволить займатися професійною діяльністю в майбутньому.

Визначені рівні сформованості відповідно до результатів діагностування за **ціннісно-мотиваційним** критерієм:

- 1) *Високий рівень* – фіксуємо в тому випадку, якщо вибір респондентами обраної спеціальності ґрунтується на глибоких особистих ціннісних орієнтаціях, які полягають у вдосконаленні власного професійного рівня виконавської майстерності, продовженні бути суб'єктом культурно-мистецького/освітнього простору (тобто, працювати за обраною спеціальністю) після завершення навчання, прагненні щодо розвитку українського та світового вокально-хорового мистецтва, передачі знань та власного досвіду іншим учасникам колективу та майбутнім поколінням незважаючи на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів (глобалізаційні, економічні, військово-політичні світові процеси);

- 2) *Середній рівень* – фіксуємо в тому випадку, якщо вибір респондентами обраної спеціальності ґрунтується на глибоких особистих ціннісних орієнтаціях лише частково: присутня мотивація до навчання, проте продовжувати бути суб'єктом культурно-мистецького/освітнього простору (тобто, працювати за обраною спеціальністю) після завершення навчання – немає, зокрема й через вплив зовнішніх та внутрішніх факторів (глобалізаційні, економічні, військово-політичні світові процеси);
- 3) *Низький рівень* – фіксуємо в тому випадку, якщо вибір респондентами обраної спеціальності не обґрунтований змістом глибоких особистих ціннісних орієнтацій, а був здійснений випадково, або ж базується на інших сторонніх причинах, що не мають відношення до розвитку вокально-хорового мистецтва та вдосконалення власного рівня виконавської майстерності; відповідно до цього прагнення до здобуття якісного навчання чи подальшій роботі за спеціальністю зведене до мінімуму.

Визначені рівні сформованості відповідно до результатів діагностування за **психологічно-емоційним** критерієм:

- 1) *Високий рівень* – виявляємо тоді, коли респондент демонструє високий рівень психологічної готовності щодо здійснення публічної диригентсько-хорової та управлінської діяльності в практичних умовах, зокрема під час моделюючих аудиторних занять, проходження різних видів педагогічної та мистецької практичної підготовки чи за власним бажанням (якщо є учасником або керівником вокально-хорового колективу аматорського чи професійного рівнів); здатний до створення та забезпечення сприятливих психологічно-емоційних умов міжособистісної взаємодії всіх учасників колективу (співаки, солісти, концертмейстер, керівник/хормейстер/диригент);

- 2) *Середній рівень* – виявляємо тоді, коли респондент демонструє достатній рівень психологічної готовності щодо здійснення публічної диригентсько-хорової та управлінської діяльності в практичних умовах, зокрема під час моделюючих аудиторних занять, проходження різних видів педагогічної та мистецької практичної підготовки, проте бажання вдосконалюватися в поза навчальний час (в якості учасника чи керівника певного вокально-хорового колективу аматорського чи професійного рівнів) немає; здатний до створення та забезпечення прийнятних психологічно-емоційних умов міжособистісної взаємодії всіх учасників колективу (співаків, солістів, концертмейстерів, керівника/хормейстера/диригента);
- 3) *Низький рівень* – виявляємо тоді, коли респондент демонструє базовий (початковий) рівень психологічної готовності щодо здійснення публічної диригентсько-хорової та управлінської діяльності в практичних умовах, яка в даному випадку супроводжується хаотичними діями самого респондента, які мають безсистемний та невпорядкований характер; не має прагнення щодо вдосконалення власних виконавських чи управлінських навичок у вільний від навчання час; не може забезпечити належний психологічно-емоційний клімат всередині колективу між усіма його учасниками (співаками, солістами, концертмейстерами, керівником/хормейстером/диригентом).

Визначені рівні сформованості відповідно до результатів діагностування за **комунікативним** критерієм:

- 1) *Високий рівень* – респондент спроможний вести процеси комунікації відповідно до змісту поведінкових норм етичної поведінки, що базуються на принципах взаємоповаги, толерантності та розуміння; під час навчання активно формує власний стиль спілкування з дотриманням субординації між учасниками колективу та його очільником; здатний до самоаналізу та рефлексії, реагує на зміну в

міжособистісних взаєминах та корегує власну поведінку відповідно до запиту чи поставленої мети;

- 2) *Середній рівень* – респондент здебільшого спроможний вести процеси комунікації відповідно до змісту поведінкових норм етичної поведінки, проте інколи йому властиво порушувати ці норми, не зважати на особисті кордони учасників або ж нехтувати задоволенням власних потреб на вигоду іншим, що призводить до дисбалансу в міжособистісних відносинах; під час навчання формує власний стиль спілкування, здатний до самоаналізу та рефлексії, реагує на зміну в спілкуванні, проте не в змозі скорегувати власну поведінку відповідно до запиту чи поставленої мети;
- 3) *Низький рівень* – респондент не спроможний вести процеси комунікації відповідно до змісту поведінкових норм етичної поведінки, що базуються на принципах взаємоповаги, толерантності та розуміння; під час навчання не сформував власного стилю спілкування, не дотримується субординації між учасниками та очільником колективу; не здатний до самоаналізу та рефлексії – відповідно не реагує на зміни в міжособистісних відносинах та не може скорегувати власну поведінку на вимогу запиту чи задля досягнення поставленої мети.

Визначені рівні сформованості відповідно до результатів діагностування за **особистісно-орієнтованим** критерієм:

- 1) *Високий рівень* – під час здійснення власної практичної диригентсько-хорової діяльності респонденти на належному рівні проявляють такі особисті якості як відповідальність, пунктуальність, дисциплінованість, рішучість, вимогливість, здатні критично мислити, легко адаптуються до нових умов, вміють працювати в команді, намагаються застосовувати нестандартні вирішення проблемних ситуацій; активно демонструють свої лідерські та

організаторські здібності, намагаються впроваджувати здобуті навички у власну хормейстерську практику;

- 2) *Середній рівень* – під час здійснення власної практичної диригентсько-хорової діяльності респонденти проявляють зазначені особисті якості частково, не в повній мірі, здебільшого на достатньому рівні; демонструють свої лідерські та організаторські здібності, намагаються впроваджувати здобуті навички у власну хормейстерську практику;
- 3) *Низький рівень* – під час здійснення власної практичної диригентсько-хорової діяльності респонденти не проявляють зазначених особистісних якостей: вони є нерозвинутими та несформованими; не демонструють свої лідерські та організаторські здібності, відповідно до цього не можуть використовувати менеджерську діяльність у власній хормейстерській практиці.

Дослідно-експериментальна робота здійснювалась упродовж 2022-2023 років на базі наступних закладів фахової передвищої та вищої освіти України: Відокремленого структурного підрозділу «Гуманітарно-педагогічний фаховий коледж Мукачівського державного університету» (м. Мукачево, Закарпатська область), Комунального закладу вищої освіти «Барський гуманітарно-педагогічний коледж імені Михайла Грушевського» (м. Бар, Вінницька область), Комунального закладу вищої освіти «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради (м. Луцьк, Волинська область).

Для проведення педагогічного експерименту респондентами були обрані здобувачі освіти (студенти) 3-х та 4-х курсів, оскільки вони вже мають відповідний рівень музично-теоретичної підготовки (протягом перших двох курсів вивчали наступні освітні компоненти: елементарна теорія музики, світова та українська музична література, сольфеджіо, хорознавство, гармонія), сформованості власного диригентсько апарату, володіння мануальною технікою, розуміння загальних основ функціонування

мистецького колективу та специфіку застосування практичних методів вокально-хорової роботи.

Їхні програмові результати навчання дають нам змогу визначити рівень вмотивованості студентів щодо вибору своєї спеціальності, їхню готовність продовжувати роботу за спеціальністю під час та по завершенню терміну свого навчання у освітньому закладі, наявні особистісні якості, виявлення ними своїх лідерських чи організаторських здібностей – за період навчання протягом перших двох курсів викладачі вже можуть дати належну характеристику по кожному респонденту щодо рівня сформованості їхніх здібностей до здійснення менеджерської діяльності.

В педагогічному експерименті на констатувальному та формувальному етапах разом взяли участь 116 осіб. Склад експериментальної групи (ЕГ) нараховував 60 осіб, склад контрольної групи (КГ) - 56 осіб, який залишався незмінним протягом проведення експериментальної частини дослідження.

Констатувальний етап даного педагогічного експерименту ми розпочали з проведення процедури діагностики та моніторингу респондентів за *гносеологічно-когнітивним критерієм* задля визначення якості їхньої музично-теоретичної та диригентсько-хорової підготовки. Рівень якості визначався за допомогою розроблених тестувальних та проектувальних завдань, а також авторських анкет, що містили запитання, розподілені по певним категоріям: знання з циклу загальної музично-теоретичної підготовки; аналіз музичних здібностей – слух, пам'ять, уява; володіння мануальною технікою диригування, розуміння принципів організації та функціонування вокально-хорового колективу. Отримані результати засвідчують про достатній рівень здобутих знань в значній більшості респондентів, проте є певна частина з критично низьким, початковим та високим рівнем.

Тестування з елементарної теорії музичного мистецтва складалося з питань, які стосувалися основ теорії музики та її базових елементів, серед яких поняття музичного звуку, температура, нотна грамота, метр, ритм, темп, будова та різновиди мажорного і мінорного ладу, лади народної музики, хроматизми

та ладова альтерація, кварто-квінтове коло тональностей, побудова інтервалів, акордів та септакордів, відхилення, модуляція, музичний синтаксис. Переважна частина респондентів продемонстрували достатній рівень знань: близько 50% відповіли правильно на більшість питань даного циклу, проте решта 50% показали лише початковий рівень.

Це зумовлено тим, що здобувачами освіти закладів фахової передвищої та вищої освіти стають абітурієнти, які не мають попередньої музичної підготовки, через це курс елементарної теорії, який в програмі музичної школи вивчається учнями протягом декількох років, в умовах навчання в коледжі зведений до 1 року, тобто обсяг тематичного змісту є достатньо вагомим, що становить певну складність у засвоєнні його змісту студентами.

Краща ситуація склалася з тестуванням, щодо рівня обізнаності у питаннях, які стосувалися історії українського музичного вокально-хорового мистецтва – ретроспектива становлення, розвиток шкіл вокально-хорового виконавства, аналіз провідних діячів, сучасний стан та перспективи розвитку. Близько 62% респондентів продемонстрували високий рівень знань та ерудованості, 28% – середній та 10% – початковий. Найбільшу складність у студентів викликали питання, які стосувалися історичної еволюції хорового мистецтва та діяльності провідних діячів періоду ХХ століття.

Початковий рівень знань (70%) респонденти продемонстрували під час тестування з історії світової музики. Це стосувалося питань музичної архаїки, витоків українського музичного мистецтва, музичного світу Античної Греції, засобів музичної виразності, стильових особливостей та жанрів, світської музичної традиції середньовічної Європи, музичного мистецтва часів Київської Русі, західноєвропейський музичний ренесанс, української музики доби Відродження, європейської музичної культури XVII-XVIII ст., доби бароко (партесний спів, кант, духовний концерт). Позитивні відповіді з даної тематики змогли продемонструвати лише 24% респондентів, решту 6% не змогли подолати навіть початкового рівня.

Під час моніторингу цих результатів студенти в особистих думках зазначали наступне: «Музична література не сприймається нами як один із обов'язкових предметів, адже ми не бачимо зв'язку між нашою безпосередньою професійною діяльністю та тим, де можливо практично використати ці знання. Не вважаємо, що вивчення світової чи української історії музики вкрай потрібне для того, аби керувати хором колективом». Таке твердження доводить, що сьогодні для фахової підготовки студентів вкрай актуальною є міждисциплінарна інтеграція – це було зазначено нами, як одна з педагогічних умов, що необхідна для формування навичок хорового менеджменту.

Результати проведеного слухового аналізу, за допомогою якого ми визначали рівень природних музичних здібностей студентів, таких як слух, пам'ять та увага продемонстрував наступне: лише 13% респондентів не зробили жодної помилки, 36% допускали незначні похибки під час виконання, 28% впоралися зі слуховим аналізом тільки частково, є значні неточності при відтворенні метро-ритмічних тренувальних вправ, 8% змогли виконати лише декілька базових завдань, 5% не перетнули навіть початкового рівня.

Слід зауважити, що наявність природних даних, таких як музичний слух, пам'ять та увага є запорукою задля здійснення успішної хормейстерської роботи, що в свою чергу, сприяє й процесу формування навичок хорового менеджменту. Виявлення рівня сформованого розуміння респондентів, щодо основних засад організації та функціонування хорового колективу, значення його діяльності у національному культурному просторі було можливим завдяки проведенню відповідного анкетування. Згідно з отриманими результатами більша частина студентів не розуміє, яким чином створюється колектив, які умови необхідні для його успішного функціонування та задоволення реалізаційних потреб усіх його учасників.

Результати діагностування за гносеологічно-когнітивним критерієм ЕГ та КГ на початок експерименту

(показники: міра музично-теоретичної обізнаності майбутнього керівника вокально-хорового колективу, міра загальної культурно-мистецької ерудованості здобувачів освіти та трактування власної світоглядної позиції, розуміння основних закономірностей функціонування хору та значення його діяльності у національному культурно-мистецькому просторі)

Табл. 3.1.2

Показники	Рівні	Високий		Середній		Низький	
		К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
1	ЕГ	7	11,6	38	63,3	15	25,2
	КГ	5	8,9	31	55,4	20	35,7
2	ЕГ	2	3,3	30	50,5	28	46,6
	КГ	2	3,5	27	48,2	27	48,2
3	ЕГ	4	6,6	35	58,3	21	35,7
	КГ	6	10,7	27	48,2	23	41,1
Разом проявів	ЕГ	13	7,2	103	57,4	64	35,8
	КГ	13	7,7	85	50,6	70	41,6

Результати наведених у таблиці кількісних даних свідчать про те, що більшість студентів педагогічних коледжів виявляють низький (початковий) та середній (достатній) рівні підготовленості, що засвідчує здебільшого про їхню недостатню ерудованість, проте вказує на значну перспективність її вдосконалення.

Процедура діагностики за *діяльнісно-практичним критерієм* складалася з кількох складових: визначення рівня диригентсько-хорової підготовки студентів, обсягу набутих ними теоретичних знань з циклу хорознавства, володіння практичними методами вокально-хорової роботи та їхнє використання під час здійснення власної хормейстерської діяльності.

Найкраще проявили себе респонденти під час демонстрації власної інтерпретації диригування хорових творів, що відбувалося у формі концертного виступу під музичний супровід концертмейстера. При проведенні даного етапу ми відзначали рівень володіння студентом мануальної диригентської техніки (відтворення правильної диригентської схеми, гнучкість та відповідність жестів, показ афтактів та метро-ритмічних особливостей), рівень сформованості вербально-мімічної комунікації, артистизм, художність виконання та власна інтерпретація. Такий високий результат зумовлений тим, що дані вміння та навички студенти формують під час індивідуальних занять з освітнього компонента хорове диригування, вивчення якого супроводжує увесь період їхнього навчання.

Аналіз обсягу теоретичних знань з освітнього компонента «хорознавство» ми визначали за допомогою проведеної процедури тестування. Обрані питання стосувалися предмету і завдань хорознавства, історії розвитку хорового мистецтва (історичних особливостей розвитку українського хорового співу, становлення та розвитку хорового багатоголосся, хорової культури XIX-XX ст. і сучасного хорового мистецтва), визначення поняття «хору», вокально-хорових навичок та елементів вокально-хорової техніки (особливостей співочого голосу та гортані, механізму вокального дихання, з'ясування сутності понять регістру, тембру, артикуляції та дикції, анатомо-фізіологічні особливості побудови дитячого голосового апарату, мутація у дітей, охорона дитячого голосу, типу, виду та складу хорового колективу, класифікація голосів та їхні співочі діапазони, хорів за виконавським профілем, розуміння вокальної культури), елементів хорової звучності (поняття хорового ансамблю, його класифікація, природній та штучний ансамблі, їхня залежність від хорової фактури та теситури, інтонація та хоровий стрій, види хорового строю, правила інтонування ступенів ладу, діатонічних та хроматичних півтонів, інтервалів, тризвуків та їхніх обернень), особливостей практичної роботи з хоровим колективом (робота диригента над

хоровою партитурою, засоби музичної виразності, методичні засади практичної вокально-хорової роботи з дитячим хоровим колективом).

Результати тестування засвідчили, що лише 38% респондентів дали позитивні відповіді на поставлені запитання, демонструючи високий рівень ерудованості; 43% припускалися помилок, що виявляє їхню недостатню компетентність з даної дисципліни; у 19% респондентів більшість відповідей була незадовільною.

За допомогою методу моделювання, який використовувався під час проведення констатувального етапу експерименту, ми мали змогу визначити фаховий рівень готовності студентів до проведення ними хормейстерської роботи у практичних умовах – на базі їхніх академічних груп у форматі занять з освітнього компоненту «практикум роботи з вокально-хоровим колективом» та студентських навчальних хорових колективів, що функціонують у визначених закладах фахової передвищої та вищої освіти, здебільшого у період проведення занять з «хорового класу».

Результати діагностування за діяльнісно-практичним критерієм

ЕГ та КГ на початок експерименту

(показники: рівень диригентсько-хорової підготовки (мануальна техніка диригування), обсяг набутих теоретичних знань з питань хорознавства, їхнє використання у моделюванні власної практичної діяльності, володіння методикою роботи з вокально-хоровим колективом, вміння проєктувати ці знання в майбутньому виконавстві)

Табл. 3.1.3

Показники	Рівні	Високий		Середній		Низький	
		К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
1	ЕГ	28	46,7	23	38,3	9	15,3
	КГ	23	41,1	27	48,2	6	10,8

2	ЕГ	14	23,3	34	56,7	12	20,1
	КГ	13	23,2	28	50,1	15	26,7
3	ЕГ	23	38,3	30	50,4	7	11,7
	КГ	21	37,5	27	48,3	8	14,2
Разом проявів	ЕГ	65	36,1	87	48,5	28	15,7
	КГ	57	33,9	82	48,8	29	17,3

Результати даного діагностування засвідчують, що переважна більшість респондентів демонструють високий (наближений до професійного) та середній (достатній) рівні диригентсько-хорової підготовки. У кількісному співвідношенні низький рівень представлений значно менше, що засвідчує про хороший рівень підготовки студентів з основних освітніх компонентів циклу вокально-хорової підготовки.

Наступним етапом проведення констатувального експерименту є здійснення аналізу, щодо виявлення показників за *ціннісно-мотиваційним критерієм*, зокрема рівень мотивації щодо пізнання змісту та функціоналу хорового менеджменту, впровадження його елементів у особисту професійну діяльність в майбутньому, прагнення залишатися суб'єктом культурно-мистецького педагогічного простору по завершенню навчання та здобуття певного освітнього ступеню, а також наявність бажання вдосконалення власного рівня професійної компетенції та передача цього досвіду для всіх учасників складу вокально-хорового колективу.

У ході експерименту з'ясувалися основні причини вмотивованості, які виникають у здобувачів освіти, серед основних з яких наступні: визначення статусу керівника хорового колективу в суспільстві, можливість для реалізації власного творчого потенціалу, демонстрація рівня особистої виконавської та управлінської майстерності, отримання відповідної оплати праці (високий рівень заробітної плати, можливість для пошуку додаткових джерел задоволення фінансових потреб).

За допомогою проведеного анкетування, особистого спілкування з респондентами ми мали змогу визначити, що третина з них не мають належного рівня мотивації, щодо вдосконалення власної професійної майстерності, а також бажання продовжувати займатися цією справою у майбутньому: присутній зовнішній мотив через брак фінансового забезпечення.

Інша частина респондентів обирали дану спеціальність для подальшого навчання на основі особистісно-ціннісних орієнтацій – любов до музичного мистецтва, дітей, бажання творчої реалізації, вдосконалення своєї вокальної та сценічної майстерності, прагнення бути в центрі уваги, що свідчить про сформований рівень внутрішньої мотивації, що є вкрай важливим для проведення формувального етапу експерименту.

Щодо визначеного показника «пізнання змісту та функціоналу хорового менеджменту» зазначимо наступне: більшість опитаних респондентів не розуміють значення менеджменту та його діяльності у галузі мистецько-педагогічної освіти, зокрема у розвитку вокально-хорового мистецтва в цілому, тому пояснити сутність хорового менеджменту не вдалося майже нікому; інша частина студентів (до 15%) мають сформоване розуміння щодо змісту цього явища, проте не синхронізують важливість його застосування у безпосередню практичну діяльність.

Результати діагностування за ціннісно-мотиваційним критерієм ЕГ та КГ на початок експерименту

(показники: рівень мотивації щодо пізнання змісту та функціоналу хорового менеджменту, впровадження його елементів у особисту професійну діяльність в майбутньому; прагнення бути суб'єктом культурно-мистецького педагогічного простору по завершенню навчання та здобуття певного освітнього ступеню; наявне бажання вдосконалювати власний рівень професійної компетенції та передавати цей досвід для всіх учасників вокально-хорового колективу)

Табл. 3.1.3

Показники	Рівні	Високий		Середній		Низький	
		К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
1	ЕГ	18	30,1	26	43,3	16	26,6
	КГ	16	28,5	31	55,4	9	16,1
2	ЕГ	11	18,3	16	26,7	33	55,4
	КГ	9	16,1	11	19,6	36	64,3
3	ЕГ	21	35,1	7	11,7	32	53,3
	КГ	26	46,5	8	14,3	22	39,2
Разом проявів	ЕГ	50	27,8	49	27,2	81	45,1
	КГ	51	30,4	50	29,8	67	39,8

Відповідно до результатів бачимо, що кількість респондентів, у яких зазначено низький (початковий) рівень мотивації значно переважає, середній (достатній) та високий представлені майже однаково, що свідчить про недостатній рівень вмотивованості студентів до подальшої професійної діяльності та вдосконалення власного рівня майстерності.

Останній етапом проведення констатувального етапу експерименту було визначення готовності респондентів за *психологічно-емоційним*, *комунікативним* та *особистісно-орієнтованим* критеріями (Додаток №7). Наведемо результати діагностики за цими рівнями у таблицях 3.1.4, 3.1.5 та 3.1.6 відповідно.

Результати діагностування за психологічно-емоційним критерієм ЕГ та КГ на початок експерименту

(показники: рівень психологічної готовності до провадження публічної диригентсько-хорової діяльності; здатність до забезпечення сприятливих психо-емоційних умов міжособистісної взаємодії між усіма учасниками колективу)

Табл. 3.1.4

Показники	Рівні	Високий		Середній		Низький	
		К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
1	ЕГ	19	31,6	22	36,6	19	31,8
	КГ	17	30,2	24	43,1	15	26,8
2	ЕГ	28	46,7	14	23,3	18	30,1
	КГ	25	44,7	16	28,5	15	26,8
Разом проявів	ЕГ	47	39,1	36	29,9	37	30,9
	КГ	42	37,5	40	35,7	30	26,7

**Результати діагностування за комунікативним критерієм ЕГ та КГ
на початок експерименту**

(показники: здатність до ведення комунікаційних процесів, що побудовані на загальноприйнятих етичних принципах; формування власного керівного стилю спілкування у міжособистісній взаємодії; здатність респондентів до самоаналізу та рефлексії)

Табл. 3.1.5

Показники	Рівні	Високий		Середній		Низький	
		К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
1	ЕГ	21	35,1	16	26,7	23	38,3
	КГ	23	41,1	18	32,1	15	26,8
2	ЕГ	13	21,7	20	33,3	27	45,1
	КГ	11	19,6	19	33,9	26	46,4
3	ЕГ	15	25,1	20	33,3	25	41,7
	КГ	17	30,4	15	26,7	24	42,9
Разом проявів	ЕГ	49	27,2	56	31,1	75	41,7
	КГ	51	30,4	52	30,9	65	38,7

Результати діагностування за особистісно-орієнтованим критерієм

ЕГ та КГ на початок експерименту

(показники: наявність у респондентів зазначених особистісних якостей; рівень сформованості лідерських та організаторських здібностей; розуміння щодо практичного застосування цих якостей у професійній діяльності)

Табл. 3.1.5

Показники	Рівні	Високий		Середній		Низький	
		К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
1	ЕГ	12	20,1	25	41,7	23	38,3
	КГ	15	26,7	27	48,3	14	25,2
2	ЕГ	21	35,1	15	25,1	24	40,1
	КГ	17	30,3	13	23,3	26	46,4
3	ЕГ	27	45,1	21	35,1	12	20,1
	КГ	28	50,1	18	32,1	10	17,9
Разом проявів	ЕГ	60	33,3	61	33,9	59	32,8
	КГ	60	35,8	58	34,5	50	29,7

Результати діагностування довели наступне: рівень психологічної готовності та прояв комунікативних навичок у відсотковому співвідношенні розділилися порівну між респондентами з високим (наближений до професійного), середнім (достатній) та низьким (початковий) рівнями. Розвиток особистісних якостей, які необхідні для формування навичок хорошого менеджменту більшою мірою розділився між середнім (достатнім) та низьким (початковим) рівнями, що свідчить про недостатній рівень їхньої сформованості та слабе виявлення цих якостей респондентами.

Таким чином, на етапі констатувального етапу експерименту отримані результати засвідчують, що проблема формування навичок хорошого

менеджменту студентів педагогічних коледжів потребує подальшого вирішення. Постає необхідність підвищення ефективності впливу диригентсько-хорової підготовки на формування у студентів – майбутніх керівників вокально-хорових колективів – знань щодо організації та механізму створення хору, здатності до реалізації потреб його учасників, забезпечення та підтримка функціонування колективу з відповідними умовами.

3.2. Хід формувального експерименту з формування навичок хорового менеджменту

Після завершення процедури діагностики, узагальнення її теоретичних та експериментальних даних, наступним етапом проведення даного дослідження було здійснення формувального експерименту, основними завданнями якого стали наступні фактори:

- розробка етапів впровадження методики формування навичок хорового менеджменту в процес фахової диригентсько-хорової підготовки здобувачів освіти;
- перевірка ефективності визначених нами раніше педагогічних умов та доцільності їхнього застосування у системі функціонування закладів освіти;
- виявлення якісних змін у рівні сформованості навичок хорового менеджменту майбутніх керівників вокально-хорових колективів після проведення формувального етапу експерименту.

Відповідно до змісту теми даного дисертаційного дослідження експериментальною базою для його проведення стали зазначені нами раніше заклади фахової передвищої та вищої освіти, які готують майбутніх фахівців за спеціальністю 014.13 Середня освіта (музичне мистецтво).

Учасниками формувального етапу педагогічного експерименту стали 2 групи респондентів (студентів): **експериментальна (ЕГ)** – та, у якій фахова професійна підготовка здійснювалася з урахуванням даної методики та

застосуванням відповідних педагогічних умов у освітньому процесі; **контрольна (КГ)** – та, в якій фахова підготовка здійснювалася без змін, відповідно до змісту освітньо-професійної програми.

Зміст проведення формувального етапу експериментального дослідження, який здійснювався нами протягом 2022-2023 навчального року, полягав у систематичному, поетапному впровадженні методики формування навичок хорового менеджменту в процес фахової диригентсько-хорової підготовки здобувачів освіти (студентів) із дотриманням визначених педагогічних умов та їхньої реалізації в освітньому процесі зазначених експериментальних груп респондентів.

Відповідно до попередньо визначеної структури та змісту поняття хорового менеджменту, а також обґрунтованої актуальності його практичного використання нами було зроблено висновок про те, що шляхів формування навичок менеджменту під час диригентсько-хорової підготовки є кілька, основні з яких наступні:

- наявність особистої мотиваційно-ціннісної орієнтації щодо вибору обраної спеціальності, виявлене бажання респондента продовжувати бути суб'єктом мистецько-педагогічного простору після завершення терміну навчання;
- вдосконалення змісту, форм та методів фахової диригентсько-хорової підготовки здобувачів освіти через використання інноваційних педагогічних технологій, а саме елементів особистісно-орієнтованого навчання з урахуванням індивідуальних можливостей кожного окремого студента, виконання ними моделювальних завдань, вирішення нетипових педагогічних ситуацій, тощо;
- урізноманітнення практичного змісту диригентсько-хорової підготовки студентів, тобто розширення переліку державних та приватних закладів освіти, що є наявними базами для проходження ними практичної підготовки, збагачення набутого управлінського та

виконавського досвіду в складі вокально-хорових колективів, що функціонують поза межами закладу вищої освіти;

- стимулювання та активізація студентів, щодо проявлення ними особистісних якостей, які необхідні майбутнім керівникам хорових колективів для здійснення ними професійної діяльності.

Вибір завдань, методів та форм роботи для проведення формувального етапу експерименту базувався відповідно до результатів традиційного змісту диригентсько-хорової підготовки в межах обраних нами спеціальностей, та з урахуванням впливу сучасних інноваційних, інформаційних технологій, що відповідають актуальним вимогам та запиту.

Початок впровадження методичних засад навичок хорового менеджменту супроводжувався організованою нами зустріччю зі студентами ЕГ, обраних нами закладів освіти для проведення експерименту, та за участі тих викладачів, які виявили бажання брати участь у даному етапі експерименту. Метою цієї зустрічі було окреслення перспективи участі в експерименті та визначенні ключових аспектів щодо механізму його проведення. Надалі експериментальна робота проводилася у межах затвердженого графіку освітнього процесу кожного закладу освіти та відповідно до навчального плану. Додаткові витрати часу, що були необхідними для відвідин практичних занять, зустрічей зі спікерами, які відбувалися за межами освітніх закладів, узгоджувалися з керівництвом цих закладів.

Хід проведення формувального експерименту (впровадження методики формування навичок хорового менеджменту) складався з наступних етапів: **інформаційно-адаптивного, мотиваційно-ціннісного, практично-апробаційного та творчо-рефлексивного.**

Зважаючи на те, що етап формувального експерименту проводився під час дії військового стану на території України, реалізація педагогічних умов була можливою завдяки поєднанню обох форматів навчання – очного та

дистанційного, інколи асинхронного, що залежало від безпекової ситуації в кожному окремому регіоні.

Процедура впровадження методичних засад формування навичок хорового менеджменту в процес фахової диригентсько-хорової підготовки вимагала реалізації наступних *завдань*:

1. *Вдосконалення гносеологічно-когнітивної складової підготовки.* Для ефективного формування навичок хорового менеджменту студенти повинні володіти достатнім рівнем знань з циклу музично-теоретичної диригентсько-хорової підготовки, адже провадження менеджерської діяльності у роботі хору є додатковою до професійної компетентності керівника. Окрім цього, варто враховувати психологічних прояв даного явища: студенти, котрі впевнені у власних знаннях, охоче проявляють бажання практикувати їх під час безпосередньої роботи у колективі, а також є психологічно стійкішими та емоційно зрілими ніж ті, чий рівень музично-теоретичної підготовки не сягнув принаймні достатнього рівня.
2. *Задоволення особистісно-ціннісних потреб студента.* Здійснення особою будь-якого виду професійної діяльності передбачає отримання нею певних благ, задля здобуття яких вона здійснюється. Майбутня диригентсько-хорова управлінська діяльність повинна забезпечувати здобувачу освіти можливість задоволення його духовних та матеріальних потреб, серед яких потрібно відзначити належний рівень оплати праці, підтвердження статусного рівня керівника або хориста у суспільстві та реалізацію власного творчого потенціалу.
3. *Розвиток самостійної менеджерської діяльності.* Для формування показників сформованості навичок хорового менеджменту за особистісно-орієнтованим, комунікативним та психологічно-емоційним критеріями важливо заохочувати та спонукати студентів

до розкриття власних організаторських, лідерських та управлінських якостей.

Перший **інформаційно-адаптивний етап** формувального експерименту мав на меті сформувати наступні показники: уявлення респондентів про змістове наповнення менеджменту, його структуру, класифікаційні ознаки та можливості впровадження предметних елементів діяльності у галузі освіти, культури та мистецтва. Ключовим завданням цього етапу було довести респондентам важливість значення менеджерських функцій у роботі хорового колективу, як пріоритетне доповнення до основної диригентсько-хорової діяльності.

Учасникам експерименту було запропоновано пройти процедуру анкетування, за допомогою якої ми могли визначити рівень їхнього розуміння компонентної структури хорового менеджменту (Див. додаток №5). Розроблена анкета містила певний перелік запитань, основні з яких:

- 1) У чому полягає сутність менеджменту та його значення в житті суспільства?
- 2) Чи розумієте Ви зв'язок між успішною діяльністю хорового колективу та впровадженням менеджменту в цю діяльність?
- 3) Якими якостями повинен володіти майбутній керівник вокально-хорового колективу?
- 4) Чи потрібні в професійній діяльності хормейстера (диригента, керівника хорового колективу) організаційні, лідерські та комунікативні навички?
- 5) Що Ви розумієте під визначенням «хоровий менеджмент»?
- 6) Охарактеризуйте складові хорового менеджменту, які є доцільними та актуальними на Ваш розсуд.
- 7) Як Ви оцінюєте фахову диригентсько-хорову підготовку у Вашому закладі освіти?
- 8) Що би Ви змінили в змісті цієї підготовки?

9) Які чинники на Ваш погляд, необхідні для формування навичок хорового менеджменту?

З деякими видозмінами у запитаннях нами було проведена процедура усної бесіди та письмового анкетування з педагогічними працівниками базових закладів фахової передвищої та вищої освіти, які викладають такі освітні компоненти як хорове диригування, практикум роботи з вокально-хоровим колективом, хоровий клас, хорове аранжування, хорознавство (Див. додаток №6).

Наведемо кілька питань, що стосувалися викладачів:

- 1) зазначте своє прізвище, ім'я, по батькові;
- 2) вкажіть місце роботи, посаду, науковий ступінь, вчене звання (за наявності);
- 3) що Ви особисто розумієте під поняттям «хоровий менеджмент»?
- 4) На Вашу думку, чи є актуальним сьогодні цей напрям у диригентсько-хоровій підготовці здобувачів освіти мистецьких закладів фахової передвищої та вищої освіти?
- 5) Якими якостями повинен володіти майбутній диригент чи хормейстер?
- 6) Чи можна якимось чином розвинути лідерські якості диригента? Чи це виключно вроджена якість?
- 7) Якщо можливо практично розвинути лідерські/організаційні якості, яким чином?
- 8) Що варто додати до фахової підготовки майбутнього диригента/хормейстера?

Проаналізувавши відповіді студентів на запитання анкет, ми дійшли наступних висновків: зміст та структура менеджменту, а також хорового менеджменту не є достатньо зрозумілою для їхнього сприйняття, вони не розуміють зв'язку та механізму впровадження цих навичок у власну професійну діяльність та їхнє вагоме значення для подальшої перспективи розвитку хорового колективу. Проте варто зазначити, що більшість

респондентів серед студентів наголошують на значенні комунікативних навичок та відповідного психологічно-емоційного клімату всередині колективу, популяризації та просування результатів його діяльності в мережі інтернет, проведення активної концертної та конкурсно-фестивальної діяльності. Питання можливого фінансового забезпечення, пошуку додаткових можливостей для репрезентації хорового мистецтва залишилися поза увагою респондентів.

Натомість викладачі зазначали, що важливого значення набуває питання створення колективу, якісне та кількісне формування складу його учасників, підбір репертуару для виконання та організація репетиційної вокально-хорової роботи. Окрім цього, викладачі відзначали консервативність змісту мистецько-педагогічної освіти та наголошували на збільшенні годин для практичної підготовки студентів, зокрема й поза межами освітнього закладу (на базі міських, муніципальних, аматорських чи професійних хорових колективів).

Наступним у змісті формувального експерименту став **мотиваційно-ціннісний етап**, головною метою проведення якого було визначення таких показників: рівень мотивації щодо пізнання змісту та функціоналу хорового менеджменту, впровадження його елементів у особисту професійну діяльність в майбутньому; прагнення студента залишатися суб'єктом культурно-мистецького педагогічного простору по завершенню навчання та здобуття певного освітнього ступеню; наявне бажання вдосконалювати власний рівень професійної компетенції та передача цього досвіду для всіх учасників складу вокально-хорового колективу.

Для виявлення рівня мотивації майбутніх керівників (диригентів, хормейстерів) вокально-хорових колективів щодо здійснення ними професійної діяльності в подальшому, а також з'ясування справжніх причин даної вмотивованості та чинників, які потенційно можуть впливати на обсяг її рівня нами було проведено ряд опитувань у форматі інтерв'ю та бесіди (Див.

додаток №7). Відповіді на поставлені нами запитання були різними, проте їх можна виокремити в декілька категорій:

- 1) стосується респондентів, що не мають виявленого бажання працювати в подальшому за обраною спеціальністю, відповідно питання формування навичок хорового менеджменту для них не є зараз на часі;
- 2) стосується респондентів, які обмежуються тільки можливостями аудиторного навчання, мають намір бути лише у складі учасників колективів та не вирішувати ніяких організаційних завдань, оскільки мають сумніви щодо достатнього рівня власної професійної компетенції;
- 3) респонденти, які вдосконалюють свій рівень виконавської майстерності не лише в межах закладу освіти, а й поза ним – є учасниками здебільшого церковних (архієрейських) аматорських колективів свого міста (села) або будь-яких інших;
- 4) респонденти, що чітко розуміють, чим хочуть займатися в майбутньому, пов'язують свою подальшу професійну діяльність з музичним мистецтвом та вже очолюють якісь колективи чи беруть активну участь в питаннях, що стосуються організації.

Насправді питання фінансового забезпечення та гідної оплати праці досить гостро стоїть зараз на порядку денному. Війна, що розгорнулася на теренах нашої держави безумовно внесла негативні зміни у дану статистику – більша частина респондентів не можуть забезпечити задоволення власних базових потреб, тому питання розвитку вокально-хорового мистецтва та вдосконалення власної виконавської майстерності не є актуальним для них на даний момент.

За допомогою проведеного усного опитування, для формування результатів цього етапу нами були враховані особистісні переконання, вподобання респондентів, їхні ціннісні орієнтації щодо вибору обраної спеціальності (фаху, професії), визначення рівню престижу та ймовірного

статусу керівника колективу в суспільному середовищі, можливість для кар'єрного зростання, творчої реалізації та самовдосконалення, задоволення власних відповідних духовних та матеріальних потреб, вплив геополітичних, економічних, соціальних та безпекових зовнішніх та внутрішніх чинників на формування особистості диригента.

Для досягнення поставленої мети та виконання цих завдань методичного супроводу реалізовано таку педагогічну умову як забезпечення відповідного рівня мотивації, формування ціннісної траєкторії особистісного розвитку здобувачів освіти.

Проведення **діяльнісно-практичного** етапу формувального експерименту нами було здійснено в декілька етапів. Перший стосувався підвищення якісного рівня музично-теоретичної диригентсько-хорової підготовки респондентів – беручи до уваги результати констатувального експерименту ми розділили їхній кількісний склад на декілька груп за визначеним рівнем знань: початковий, достатній, високий. Кожна група мала певну кількість додаткових занять з циклу дисциплін загальної музично-теоретичної підготовки та хорознавства, де студенти могли більш детально ознайомитися із вивченим матеріалом, поглиблено вивчити окремі теми або ж задати уточнюючі запитання, які турбували окремих респондентів (Див. додаток №8 та додаток №10).

Другий етап був націлений на вдосконалення практичного рівня диригентсько-хорової підготовки респондентів – для цього ми застосовували метод моделювання. Кожен студент мав нагоду, окрім проведення звичної вокально-хорової роботи під час занять з освітнього компоненту «практикум роботи з вокально-хоровим колективом» спробувати себе в ролі керівника хорового колективу під час занять з хорового класу. Для того, аби респонденти почувалися впевнено підготовчий етап налічував індивідуальні консультації з викладами-практиками, які виявляли сильні та слабкі сторони підготовки кожного окремого студента, скеровували його дії, координували роботу та допомагали у пошуку відповідних форм та методів роботи (Див. додаток №9).

Під час вивчення змісту фахової підготовки майбутніх керівників вокально-хорових колективів, які навчаються за освітньо-професійною програмою 014.13 Середня освіта (музичне мистецтво) нами було з'ясовано, що їхня практична підготовка переважно здійснюється лише на базі закладів дошкільної та загальної середньої освіти, інколи до цього списку додаються заклади позашкільної освіти. Проте, навіть за таких умов студенти не мають змоги в повній мірі відчувати себе керівником (хормейстером, диригентом) вокально-хорового колективу, адже першочерговим завданням, яке ставить перед собою цей вид практичної підготовки є проведення музичних занять (ЗДО) та уроків музичного мистецтва або інтегрованого курсу «мистецтво» (ЗЗСО).

Тому ми вирішили розширити наявні бази практичної підготовки, які є в обраних закладах фахової передвищої та вищої освіти і додати до цього переліку хорові колективи, що функціонують у закладах позашкільної освіти, будинках чи палацах культури, релігійних установах та громадських організаціях. Такий крок сприяв розвитку комунікативних навичок студентів, та забезпечить їм досвід роботи з хоровими колективами, учасники якого різняться за віком, рівнем професійної підготовки, статтю та іншими характеристиками.

Для сприяння міждисциплінарної інтеграції нами було організовано ряд відкритих гостьових лекцій, де провідні педагоги та виконавці ділилися власним мистецько-педагогічним та управлінським досвідом, проведено відвідини репетиційних процесів локальних хорових колективів та налагодження академічної мобільності між респондентами обраних закладів освіти для проведення експерименту.

Керівник вокально-хорового колективу, хормейстер або диригент – це особа, діяльність якої здійснюється через призму публічності, що вимагає від респондентів певного рівня психологічної готовності та наявності відповідних особистісних якостей та сформованих навичок. Тому забезпечення належної психологічної підтримки та допомоги (за потреби) на етапі проведення

формування експерименту була однією з ключових. Це зумовлено зокрема й тим, що сьогодні здійснення освітнього процесу в Україні супроводжується умовами воєнного стану та повномасштабної військової агресії, що безумовно негативно впливає на психо-емоційний стан кожного з його учасників.

Для досягнення поставленої мети та виконання цих завдань методичного супроводу реалізовано наступні педагогічні умови: вдосконалення змісту диригентсько-хорової підготовки майбутніх вчителів музичного мистецтва, збагачення процесу навчання сучасними інноваційними формами та методами роботи, що сприятимуть розвитку управлінських якостей та формуванню відповідних якостей у студентів; актуалізація міждисциплінарної інтеграції та поглиблений взаємозв'язок теоретичної та практичної підготовки майбутніх керівників хорових колективів; набуття власного менеджерського досвіду під час здійснення диригентсько-хорової роботи, стимуляція студентів до здійснення виконавської діяльності в межах функціонування вокально-хорових колективів.

Творчо-рефлексивний етап стосувався відгуку респондентів щодо проведеного нами експерименту, виявлення позитивних або негативних (за наявності) змін у рівні їхньої фахової диригентсько-хорової підготовки, що дало нам можливість апробувати дані методичні засади.

Для досягнення поставленої мети та виконання цих завдань методичного супроводу реалізовано таку педагогічну умову як активізація процесів самоаналізу та саморефлексії у майбутніх керівників хорових колективів, розвиток їхньої зацікавленості до самостійної роботи (Див. додаток №11).

3.3. Результати педагогічного експерименту

Завершуючи експериментальну апробацію методичних засад нами було здійснено контрольний зріз для перевірки стану сформованості навичок хорового менеджменту студентів (майбутніх керівників вокально-хорових колективів) педагогічних коледжів у процесі їхньої фахової диригентсько-

хорової підготовки. Для цього застосовувався алгоритм, що застосовувався під час вихідного етапу констатувального заміру.

Динаміка досліджуваної сформованості виявлялась за допомогою порівняння даних констатувального і контрольного зрізів в ЕГ та КГ, а також у зіставленні кількісних змін між результатами ЕГ та КГ, до чого долучався аналіз якісних змін. У цьому контексті пропонуємо таблиці з відображенням результатів контрольного зрізу в ЕГ та в КГ за усіма критеріями, що наочно демонструє зміни стану підготовленості за визначеними компонентами (табл. 3.3.1 та 3.3.2).

Табл. 3.3.1

Рівні сформованості навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів в процесі фахової підготовки за усіма критеріями в ЕГ на завершення експерименту

Рівні	Високий		Середній		Низький	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
Гносеологічно-когнітивний критерій						
Міра музично-теоретичної обізнаності майбутнього керівника вокально-хорового колективу	21	35,1	30	50,2	9	15,1
Міра загальної культурно-мистецької ерудованості здобувачів освіти та трактування власної світоглядної позиції	12	35,2	28	46,7	20	33,3
Розуміння основних закономірностей функціонування хору та значення його діяльності у національному культурно-мистецькому просторі	16	26,7	31	51,7	13	21,6

Діяльнісно-практичний критерій						
Рівень диригентсько-хорової підготовки (мануальна техніка диригування)	32	53,3	25	41,7	3	5,1
Обсяг набутих теоретичних знань з питань хорознавства, їхнє використання у моделюванні власної практичної діяльності	25	41,7	26	43,3	9	15,2
Володіння методикою роботи з вокально-хоровим колективом, вміння проєктувати ці знання в майбутньому виконавстві	25	41,7	30	50,2	5	8,3
Ціннісно-мотиваційний критерій						
Рівень мотивації щодо пізнання змісту та функціоналу хорового менеджменту, впровадження його елементів у особисту професійну діяльність в майбутньому	24	40,1	27	45,1	9	15,2
Прагнення бути суб'єктом культурно-мистецького педагогічного простору по завершенню навчання та здобуття певного освітнього ступеню	15	25,2	21	35,3	24	40,1
Наявне бажання вдосконалювати власний рівень професійної компетенції та передавати цей досвід для всіх учасників вокально-хорового колективу	23	38,3	14	23,4	23	38,3
Психологічно-емоційний критерій						
Рівень психологічної готовності до	28	46,7	23	38,3	9	15,1

провадження публічної диригентсько-хорової діяльності						
Здатність до забезпечення сприятливих психоемоційних умов міжособистісної взаємодії між усіма учасниками колективу	32	53,3	20	33,4	8	13,3
Комунікативний критерій						
Здатність до ведення комунікаційних процесів, що побудовані на загальноприйнятих етичних принципах	26	43,3	19	31,7	15	25,1
Формування власного керівного стилю спілкування у міжособистісній взаємодії	17	28,3	24	40,2	19	31,7
Здатність респондентів до самоаналізу та рефлексії	17	28,3	23	38,3	20	33,4
Особистісно-орієнтований критерій						
Наявність у респондентів зазначених особистісних якостей	18	30,1	36	60,2	6	10,1
Рівень сформованості лідерських та організаторських здібностей	28	46,7	21	35,1	11	18,3
Розуміння щодо практичного застосування цих якостей у професійній діяльності	32	53,3	26	43,3	2	3,4

Табл. 3.3.2

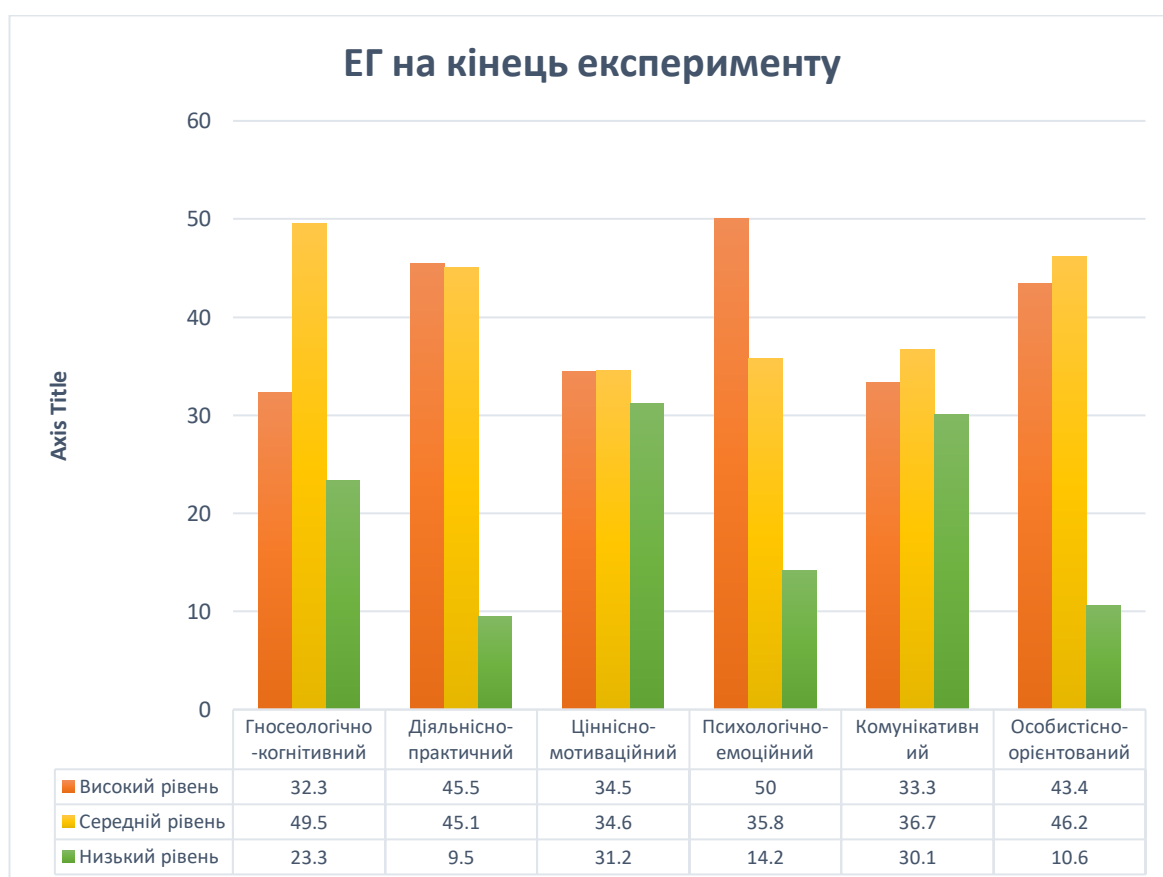
Рівні сформованості навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів в процесі фахової підготовки за усіма критеріями в КГ на завершення експерименту

Рівні	Високий		Середній		Низький	
Показники	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
Гносеологічно-когнітивний критерій						
Міра музично-теоретичної обізнаності майбутнього керівника вокально-хорового колективу	8	14,2	35	62,5	13	23,3
Міра загальної культурно-мистецької ерудованості здобувачів освіти та трактування власної світоглядної позиції	4	7,1	25	44,6	27	48,3
Розуміння основних закономірностей функціонування хору та значення його діяльності у національному культурно-мистецькому просторі	6	10,7	29	51,7	21	37,6
Діяльнісно-практичний критерій						
Рівень диригентсько-хорової підготовки (мануальна техніка диригування)	6	10,8	30	53,5	20	35,7
Обсяг набутих теоретичних знань з питань хорознавства, їхнє використання у моделюванні власної практичної діяльності	12	21,4	24	42,9	20	35,7
Володіння методикою роботи з вокально-хоровим колективом, вміння проєктувати ці знання в майбутньому виконавстві	9	16,1	24	42,9	23	41,1
Ціннісно-мотиваційний критерій						
Рівень мотивації щодо пізнання змісту та	24	42,8	26	46,4	6	10,8

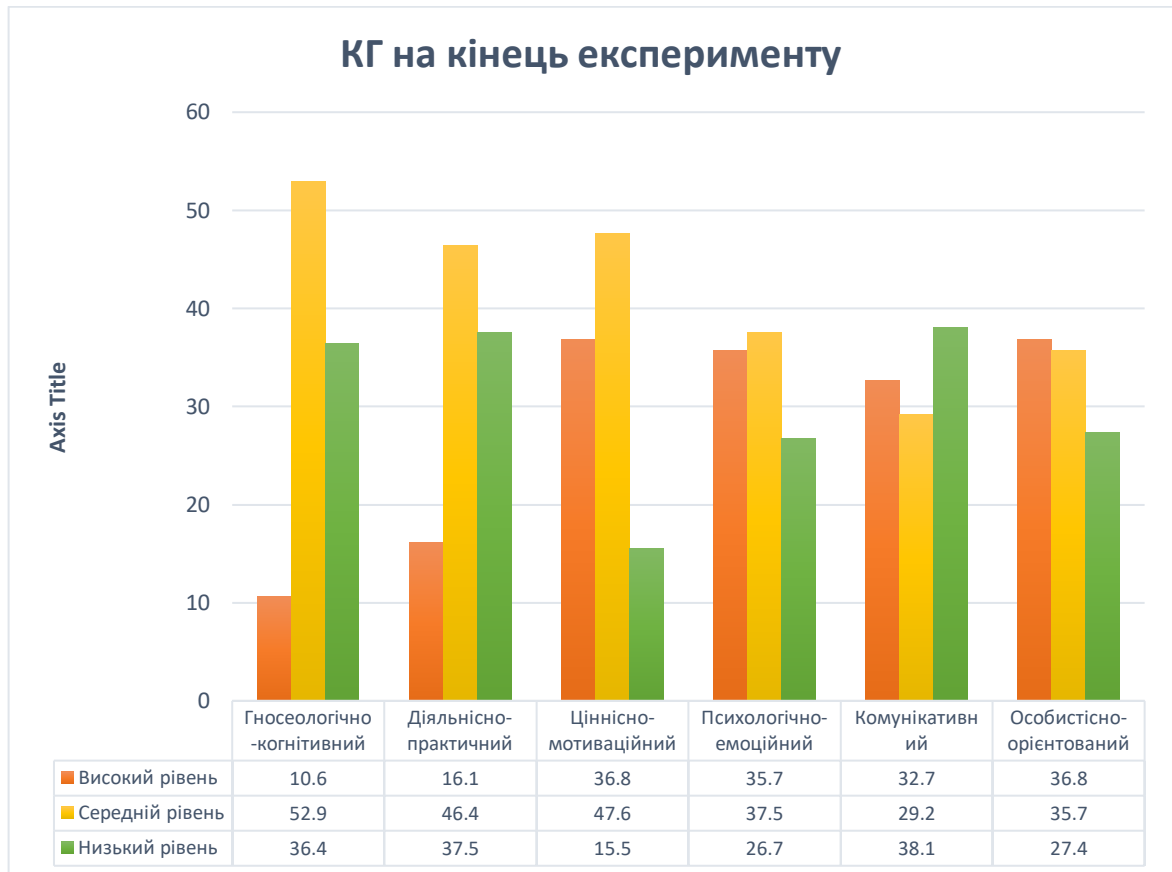
функціоналу хорового менеджменту, впровадження його елементів у особисту професійну діяльність в майбутньому						
Прагнення бути суб'єктом культурно-мистецького педагогічного простору по завершенню навчання та здобуття певного освітнього ступеню	15	26,7	28	50,1	13	23,3
Наявне бажання вдосконалювати власний рівень професійної компетенції та передавати цей досвід для всіх учасників вокально-хорового колективу	23	41,1	26	46,4	7	12,5
Психологічно-емоційний критерій						
Рівень психологічної готовності до провадження публічної диригентсько-хорової діяльності	16	28,6	25	44,7	15	26,7
Здатність до забезпечення сприятливих психо-емоційних умов міжособистісної взаємодії між усіма учасниками колективу	24	42,9	17	30,4	15	26,7
Комунікативний критерій						
Здатність до ведення комунікаційних процесів, що побудовані на загальноприйнятих етичних принципах	24	42,8	16	28,6	16	28,6
Формування власного керівного стилю спілкування у міжособистісній взаємодії	13	23,3	17	30,3	26	46,4
Здатність респондентів до самоаналізу та рефлексії	18	32,1	16	28,6	22	39,3

Особистісно-орієнтований критерій						
Наявність у респондентів зазначених особистісних якостей	15	26,7	27	48,3	14	25,1
Рівень сформованості лідерських та організаторських здібностей	17	30,3	13	23,3	26	46,4
Розуміння щодо практичного застосування цих якостей у професійній діяльності	30	53,5	20	35,7	6	10,8

Графічна інтерпретація рівнів сформованості навичок хорошого менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки унаочнює кількісні дані наприкінці експерименту в ЕГ та КГ (малюнок 3.3.3 і 3.3.4 відповідно).



Малюнок 3.3.3. Діаграма рівнів сформованості навичок хорошого менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки в респондентів ЕГ на кінець експерименту (унаочнення таблиці 3.3.1)



Малюнок 3.3.4. Діаграма рівнів сформованості навичок хорошого менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки в респондентів КГ на кінець експерименту (унаочнення таблиці 3.3.2)

Відтак, контрольний зріз дав можливість з'ясувати стан формування навичок хорошого менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки ЕГ та КГ за кожним з визначених нами критеріїв на початок і завершення експерименту.

Узагальнені результати щодо ЕГ представлено у таблиці 3.3.5, КГ – в таблиці 3.3.7 відповідно.

Таблиця 3.3.5

Рівні сформованості навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки в ЕГ на початок та завершення експерименту (%)

Критерії	Рівні					
	Початок експерименту			Кінець експерименту		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Гносеологічно-когнітивний	7,2	57,4	35,8	32,3	49,5	23,3
Діяльнісно-практичний	36,1	48,5	15,7	45,5	45,1	9,5
Ціннісно-мотиваційний	27,8	27,2	45,1	34,5	34,6	31,2
Психологічно-емоційний	39,1	29,9	30,9	50,0	35,8	14,2
Комунікативний	27,2	31,1	41,7	33,3	36,7	30,1
Особистісно-орієнтований	33,3	33,9	32,8	43,4	46,2	10,6
Середнє значення	28,4	38,0	33,7	39,8	41,4	19,9

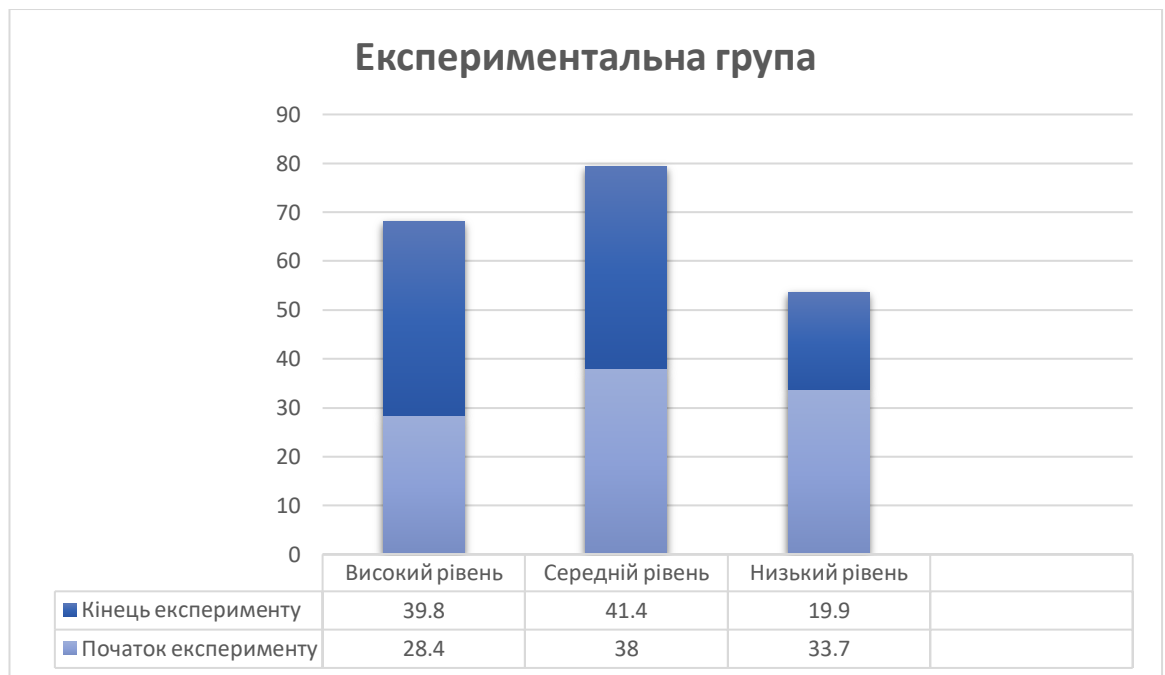
З наведених нами результатів у таблиці можна помітити значні позитивні зрушення в замірюваннях за кожним з визначених нами критеріїв: за гносеологічно-когнітивним критерієм з 7,2% на початку до 32,3% наприкінці у високому рівні; з 57,4% на початку до 49,5% наприкінці у середньому, та з 35,8% на початку до 23,3% наприкінці у низькому рівнях, що свідчить про кількісне зменшення респондентів з даними рівнями та зростання їхньої фахової ерудованості.

Подібний результат можна зафіксувати і за діяльнісно-практичним критерієм, зокрема: істотне зростання даних у високому рівні (з 36,1% до 45,5%), зменшення у середньому (з 48,5% до 45,1%) та низькому (з 15,7% до 9,5%) рівнях.

Аналогічні зміни можна відслідкувати (з тією ж динамікою) за рештою критеріїв, а саме ціннісно-мотиваційним, психолого-емоційним, комунікативним та особистісно-орієнтованим. Це свідчить про успішну

апробацію розроблених нами методичних засад, їхній позитивний вплив на формування у респондентів навичок хорошого менеджменту, які є вкрай важливими для здійснення ними майбутньої професійної діяльності.

Графічне зображення рівнів сформованості навичок хорошого менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки ЕГ на початок та завершення експерименту представлено на малюнку 3.3.6.



Малюнок 3.3.6. Рівні сформованості навичок хорошого менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки ЕГ станом на початок і кінець експерименту (%)

Таблиця 3.3.7

Рівні сформованості навичок хорошого менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки в КГ на початок та завершення експерименту (%)

Критерії	Рівні					
	Початок експерименту			Кінець експерименту		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький

Гносеологічно-когнітивний	7,7	50,6	41,6	10,6	52,9	36,4
Діяльнісно-практичний	33,9	48,8	17,3	16,1	46,4	37,5
Ціннісно-мотиваційний	30,4	29,8	39,8	36,8	47,6	15,5
Психологічно-емоційний	37,5	35,7	26,7	35,7	37,5	26,7
Комунікативний	30,4	30,9	38,7	32,7	29,2	38,1
Особистісно-орієнтований	35,8	34,5	29,7	36,8	35,7	27,4
Середнє значення	29,2	38,3	32,3	28,2	41,5	30,2

Результати формувального етапу експерименту контрольної групи (КГ) респондентів доводять часткову динаміку за деякими критеріями та рівнями, зокрема: гносеологічно-когнітивний критерій – у високому рівні з 7,7% на початку до 10,6% по завершенню та середньому рівні – з 50,6% до 52,9%; ціннісно-мотиваційний – з 30,4% до 36,8% у високому рівні, з 29,8% до 47,6% у середньому рівні, та інші.

Такі позитивні зміни є цілком природними, оскільки вони є результатом освітнього процесу відповідно до освітньо-професійної програми фахової підготовки.

Однак, при виконанні дисертаційного дослідження нашу увагу звертали зміни, котрі стосувалися феномену хорового менеджменту та його впровадження у зміст фахової диригентсько-хорової підготовки студентів педагогічних коледжів. Тому позитивні зміни стосувалися лише деяких показників, які демонструють загальну ерудованість, рівень володіння диригентсько-хоровою технікою та методикою роботи, проте не виявляють жодного впливу на рівень сформованості навичок хорового менеджменту в респондентів контрольної групи.

Графічне зображення рівнів сформованості навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки КГ на початок та завершення експерименту представлено на малюнку 3.3.8.



Малюнок 3.3.8. Рівні сформованості навичок хорového менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки КГ станом на початок і кінець експерименту (%)

Для порівняння динаміки рівнів сформованості навичок хорového менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки в ЕГ та КГ на початок і завершення експерименту подаємо зведені дані в таблицях 3.3.9 і 3.3.10 відповідно.

Таблиця 3.3.9

Динаміка рівнів сформованості навичок хорového менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки в ЕГ на початок і кінець експерименту (%)

Рівні	Високий			Середній			Низький		
	До	Після	Динаміка	До	Після	Динаміка	До	Після	Динаміка
Показники									
Гносеологічно-когнітивний критерій									

1	11,6	35,1	23,5	63,3	50,2	-13,1	25,2	15,1	-10,1
2	3,3	35,2	31,9	50,5	46,7	-3,8	46,6	33,3	-13,3
3	6,6	26,7	20,1	58,3	51,7	-6,6	35,7	21,6	-14,1
С. 3.	7,1	32,3	25,2	57,3	49,5	-7,8	35,8	23,3	-12,5
Діяльнісно-практичний критерій									
1	46,7	53,3	6,6	38,3	41,7	3,4	15,3	5,1	-10,2
2	23,3	41,7	18,4	56,7	43,3	-13,4	20,1	15,2	-4,9
3	38,3	41,7	3,4	50,4	50,2	-0,2	11,7	8,3	-3,4
С. 3.	36,1	45,5	9,4	48,5	45,1	-3,4	15,7	9,5	-6,1
Ціннісно-мотиваційний критерій									
1	30,1	40,1	10,0	43,3	45,1	1,8	26,6	15,2	-11,4
2	18,3	25,2	6,9	26,7	35,3	8,6	55,4	40,1	-15,3
3	35,1	38,3	3,2	11,7	23,4	11,7	53,3	38,3	-15
С. 3.	27,8	34,5	6,7	27,2	34,6	7,3	45,1	31,2	-13,9
Психолого-емоційний критерій									
1	31,6	46,7	15,1	36,6	38,3	1,7	31,8	15,1	-16,7
2	46,7	53,3	6,6	23,3	33,4	10,1	30,1	13,3	-16,8
С. 3.	39,1	50,0	10,8	29,9	35,8	5,9	30,9	14,2	-16,7
Комунікативний критерій									
1	35,1	43,3	8,2	26,7	31,7	5,0	38,3	25,1	-13,2
2	21,7	28,3	6,6	33,3	40,2	6,9	45,1	31,7	-13,4
3	25,1	28,3	3,2	33,3	38,3	5,0	41,7	33,4	-8,3
С. 3.	27,2	33,3	6,0	31,1	36,7	5,6	41,7	30,1	-11,6
Особистісно-орієнтований критерій									
1	20,1	30,1	10,0	41,7	60,2	18,5	38,3	10,1	-28,2
2	35,1	46,7	11,6	25,1	35,1	10,0	40,1	18,3	-21,8
3	45,1	53,3	8,2	35,1	43,3	8,2	20,1	3,4	-16,7
С. 3.	33,3	43,4	9,9	33,9	46,2	12,2	32,8	10,6	-22,2

Таблиця 3.3.10

Динаміка рівнів сформованості навичок хорошого менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки в КГ на початок і кінець експерименту (%)

Рівні	Високий			Середній			Низький		
Показники	До	Після	Динаміка	До	Після	Динаміка	До	Після	Динаміка
Гносеологічно-когнітивний критерій									
1	8,9	14,2	5,3	55,4	62,5	7,1	35,7	23,3	-12,4
2	3,5	7,1	3,6	48,2	44,6	-3,6	48,2	48,3	0,1
3	10,7	10,7	0	48,2	51,7	3,2	41,1	37,6	-3,8
С. 3.	7,7	10,6	2,9	50,6	52,9	2,3	41,6	36,4	-5,2
Діяльнісно-практичний критерій									
1	41,1	10,8	-30,3	48,2	53,5	5,3	10,8	35,7	24,9
2	23,2	21,4	-1,8	50,1	42,9	-7,1	26,7	35,7	9
3	37,5	16,1	-21,5	48,3	42,9	-5,4	14,2	41,1	26,9
С. 3.	33,9	16,1	-17,8	48,8	46,4	-2,4	17,2	37,5	20,3
Ціннісно-мотиваційний критерій									
1	28,5	42,8	14,3	55,4	46,4	-9	16,1	10,8	-5,2
2	16,1	26,7	10,6	19,6	50,1	30,4	64,3	23,3	-41
3	46,5	41,1	-5,4	14,3	46,4	32,1	39,2	12,5	-26,7
С. 3.	30,4	36,8	6,5	29,8	47,6	17,9	39,8	15,5	24,3
Психолого-емоційний критерій									
1	30,2	28,6	-1,6	43,1	44,7	1,7	26,8	26,7	-0,1
2	44,7	42,9	-1,8	28,5	30,4	1,9	26,8	26,7	-0,1
С. 3.	37,5	35,7	-1,8	35,7	37,5	1,8	26,8	26,7	-0,1
Комунікативний критерій									
1	41,1	42,8	1,7	32,1	28,6	-3,5	26,8	28,6	-0,2
2	19,6	23,3	3,7	33,9	30,3	-3,6	46,4	46,4	0
3	30,4	32,1	1,7	26,7	28,6	1,9	42,9	39,3	-3,6
С. 3.	30,4	32,7	2,4	30,9	29,1	-1,8	38,7	38,1	-0,6
Особистісно-орієнтований критерій									
1	26,7	26,7	0	41,7	48,3	6,6	38,3	25,1	-13,3
2	30,3	30,3	0	25,1	23,3	-1,7	40,1	46,4	6,4
3	50,1	53,5	3,5	35,1	35,7	0,7	20,1	10,8	-9,2

С. 3.	35,8	36,8	1,2	34,5	35,7	1,2	29,7	27,4	-2,3
-------	------	------	-----	------	------	-----	------	------	------

Висновки з третього розділу

У рамках проведення педагогічного експерименту нами були розроблені відповідні критерії та показники, зокрема:

- **гносеологічно-когнітивний** (міра музично-теоретичної обізнаності майбутнього керівника вокально-хорового колективу; міра загальної культурно-мистецької ерудованості здобувачів освіти та трактування власної світоглядної позиції; розуміння основних закономірностей функціонування хору та значення його діяльності у національному культурно-мистецькому просторі);

- **діяльнісно-практичний** (рівень диригентсько-хорової підготовки (мануальна техніка диригування); обсяг набутих теоретичних знань з питань хорознавства, їхнє використання у моделюванні власної практичної діяльності; володіння методикою роботи з вокально-хоровим колективом, вміння проєктувати ці знання в майбутньому виконавстві);

- **ціннісно-мотиваційний** (рівень мотивації щодо пізнання змісту та функціоналу хорового менеджменту, впровадження його елементів у особисту професійну діяльність в майбутньому; прагнення бути суб'єктом культурно-мистецького педагогічного простору по завершенню навчання та здобуття певного освітнього ступеню; наявне бажання вдосконалювати власний рівень професійної компетенції та передавати цей досвід для всіх учасників вокально-хорового колективу);

- **психолого-емоційний** (рівень психологічної готовності до провадження публічної диригентсько-хорової діяльності; здатність до забезпечення сприятливих психо-емоційних умов міжособистісної взаємодії між усіма учасниками колективу);

- **комунікативний** (здатність до ведення комунікаційних процесів, що побудовані на загальноприйнятих етичних принципах; формування

власного керівного стилю спілкування у міжособистісній взаємодії; здатність респондентів до самоаналізу та рефлексії);

- **особистісно-орієнтований** (наявність у респондентів зазначених особистісних якостей; рівень сформованості лідерських та організаторських здібностей; розуміння щодо практичного застосування цих якостей у професійній діяльності).

А також, відповідні їм рівні сформованості, зокрема: високий (наближений до професійного), середній (достатній) та низький (початковий). Розроблено діагностичний інструментарій дослідження, відповідні анкети, тестування, моделюючі завдання та питання для самоконтролю.

Результати констатувального етапу експерименту довели переважання середнього та низького рівнів сформованості навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів.

Під час проведення формувального етапу експерименту було апробовано методичні засади формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів до змісту їхньої фахової диригентсько-хорової підготовки та реалізовано педагогічні умови їхнього впровадження. У межах контрольного етапу експериментального дослідження було здійснено перевірку результатів практичної апробації методичних засад формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів під час фахової диригентсько-хорової підготовки, що показали їхню доцільність та ефективність.

ВИСНОВКИ

У дисертації висвітлено цілісне дослідження проблеми формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі їхньої фахової підготовки. Проаналізовано стан розробленості проблеми формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів, майбутніх керівників вокально-хорових колективів та вчителів музичного мистецтва закладу загальної середньої освіти, які набуваються ними в процесі фахової диригентсько-хорової підготовки.

Окреслені пріоритетні напрями дослідження зазначеного феномену, а саме: визначення актуальності впровадження менеджменту як одного зі стратегічних напрямків професійної підготовки студентів у закладах фахової передвищої та вищої освіти; виявлення нагальної потреби щодо доцільності впровадження навичок хорового менеджменту в процес диригентсько-хорової підготовки студентів, яка здійснюється на базі педагогічних коледжів України в рамках спеціальності 014.13 Середня освіта (музичне мистецтво); аналіз факторів, що впливають на рівень сформованості цих навичок та їхнього практичного використання студентами в особистій мистецько-управлінській діяльності; деталізація необхідних фахових компетенцій (диригентсько-технічної, концертно-виконавської, інтерпретаційної, ціннісно-мотиваційної), якими повинен володіти майбутній керівник хорового колективу, класифікація виконуваних ним функцій та наявність особистісних характеристик диригента (хормейстера); обґрунтування методики формування готовності студентів до здійснення практичної менеджерської діяльності; дослідження проблематики змісту диригентсько-хорової підготовки в контексті реалізації сучасної стратегії мистецько-педагогічної освіти, актуалізація міждисциплінарної інтеграції, взаємозв'язок практичної та теоретичної підготовки майбутніх керівників вокально-хорових колективів.

Здійснено термінологічний аналіз базових понять проблеми формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі

їхньої фахової підготовки. Визначено зміст поняття «*менеджменту*», як процес планування, організації, координації, забезпечення ефективного використання ресурсів, систему цілеспрямованого впливу на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей, а також «*менеджменту освіти*» – обов'язкової складової галузі системи освіти, яке полягає у виконанні управлінських процесів, що забезпечуються відповідно до цілісних, ієрархічних, законодавчих та визначених структурних компонентів, які містять загальну інтегральну та сегментовану функції.

Визначено зміст *хорового менеджменту* як сукупність (систему) заходів, що спрямовані на створення, організацію, підтримку, функціонування та розвиток аматорського, навчального чи професійного виконавського хорового колективу, та обґрунтовано його *компонентну структуру*.

Визначено *критерії* (гносеологічно-когнітивний, діяльнісно-практичний, ціннісно-мотиваційний, психологічно-емоційний, комунікативний, особистісно-орієнтований), *показники* та *рівні* (високий, середній, низький) сформованості навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів під час їхньої фахової підготовки. Розроблені критерії відповідають компонентному змісту хорового менеджменту, як структурної одиниці диригентсько-хорової підготовки. Обґрунтовано та розроблено *педагогічні умови* реалізації процесу формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі здійснення їхньої фахової підготовки.

Для ефективною реалізації комплексу педагогічних умов розроблено методичні засади формування навичок хорового менеджменту у студентів з урахуванням їхніх природних, особистісно-орієнтованих, виконавських та кваліфікаційних можливостей та змісту освітньо-довідкових джерел та решти методичного забезпечення.

Аналіз результатів експерименту засвідчив ефективність впровадження методичних засад формування навичок хорового менеджменту студентів

педагогічних коледжів у процес їхньої фахової диригентсько-хорової підготовки та педагогічних умов його реалізації, що підтверджено якісними та кількісними змінами у рівнях сформованості навичок хорового менеджменту після завершення формувального етапу експерименту: у респондентів ЕГ зафіксована позитивна динаміка підвищення високого та середнього рівнів, а також зниження низького рівня.

Проведене дослідження не вичерпує усіх методичних засад та ключових аспектів проблеми формування навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів у процесі фахової підготовки та потребує подальшого наукового висвітлення та дослідження у вітчизняній мистецько-педагогічній практиці та зарубіжному досвіді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання естетичного виховання молоді засобами музики: монографія / за ред.: М. А. Печенюк, О. М. Прядко та ін. Кам'янець-Подільський: ПП Зволейко Д. Г., 2014. 200 с.
2. Альпакова Ірина. Довідник хормейстера. Канів: Скланка часу/Zeitglas, 2020. 94 с.
3. Андросюк В. М. Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 216 с.
4. Антонюк О. В. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=381> (дата звернення 23.07.2021).
5. Багрій В. Н. Критерії та рівні сформованості професійних умінь майбутніх соціальних педагогів. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2012. №6. С. 10–14. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpkhist_2012_6_4.pdf (дата звернення 16.05.2022).
6. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування (частина друга): навч. посіб. / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: ДП Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
7. Барбан М. М. Підготовка менеджерів освіти до управління соціально-педагогічними проектами : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Одеса, 2012. 257 с.
8. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: кол. моногр. Київ: МАУП, 2005. 320 с.
9. Бенч О. Павло Муравський. Феномен одного життя. Київ: Дніпро, 2002. 664 с.
10. Берека В. Є. Магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти : монографія. Хмельницький: ХГПА, 2008. 357 с.

11. Берека В. Є. Фахова підготовка магістрів з менеджменту освіти : теорія і методика: монографія. Хмельницький: ХГПА, 2008. 482 с.
12. Бермес І. Л. Хорове мистецтво XVII–XVIII ст.: засади функціонування (на прикладі Києво-Могилянської академії). *Молодь і ринок*. 2011. № 9 (80). С. 82–87.
13. Білобровко Т. І. Кредитно – модульний курс з освітнього менеджменту: навчальний посібник. Переяслав–Хмельницький, 2008. 76 с.
14. Білова Н. К. Міждисциплінарний синтез як шлях оптимізації хормейстерської підготовки майбутніх учителів музичного мистецтва. *Інноваційна педагогіка: науковий журнал*. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Випуск 39. 2021. С. 28–33.
15. Бірюкова Л. А. Підготовка вчителя музики до роботи з хором : навчально-методичний посібник. Суми: Видавництво СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. 240 с.
16. Бойко В. Г. Специфіка професійної діяльності диригента академічного хор. *Культура України. Серія: Мистецтвознавство*. Харків: ХДАК, 2019. Вип. 63. С. 8–18.
17. Бондар Є. М. Надекспресивне інтонування в контексті сучасної хорової творчості: автореф. дис. ... канд. мистецтвознав.: 17.00.03. Одеса, 2005. 16 с.
18. Бондаренко Л. Метод проєктів у професійній підготовці майбутнього вчителя музичного мистецтва. *Музичне мистецтво в освітологічному дискурсі*. 2020. Вип. 5. С. 106–111.
19. Бондаренко Л., Ткач М. Герменевтичні методи у фаховій підготовці майбутнього вчителя музичного мистецтва. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. Тематичний випуск «Міжнародні Челпанівські психолого-педагогічні читання». К.: Гнозис, Вип. 37 (3), Том II (22). 2017. С. 114–123.

20. Бурбан М. І. Українські хори та диригенти. Дрогобич: Посвіт, 2007. 668 с.
21. Валь Л. В. Інноваційні методи організації диригентсько-хорової підготовки майбутніх учителів музичного мистецтва. *Сучасні методи та форми організації освітнього процесу у закладах вищої освіти*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-методичної конференції. Одеса: Університет Ушинського, 2022. С. 35–38.
22. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Запоріжжя, 2006. 278 с.
23. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
24. Вишневецька М. В. Методика формування естетичної культури майбутніх учителів музичного мистецтва у процесі диригентсько-хорової підготовки: дис. ... канд. пед. наук. Київ, 2023. 274 с.
25. Волкова Ю. І. Формування художньо-комунікативних умінь майбутніх учителів музики і хореографії: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02. Одеса, 2016. 20 с.
26. Волошин Р. В. Основи менеджменту: опорний конспект лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 116 с.
27. Гаврилова Л. Г. Система формування професійної компетентності майбутніх вчителів музики засобами мультимедійних технологій: дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.04. Київ. 2015. 656 с.
28. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль = Art management. Entrepreneurial Style / пер. Б. Шумилович. Львів: Літопис, 2008. 360 с.
29. Галузяк В. Показники рефлексивності як критерію особистісної зрілості вчителя. *Психолого-педагогічні проблеми в освітньому процесі*. Харків, 2012. С. 25–29.

30. Гладкова В. М. Професійне самовдосконалення менеджерів вищих навчальних закладів: акмеологічні основи : монографія. Київ: Освіта України, 2013. 350 с.
31. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь. 1997. 366 с.
32. Горбенко С. С. Основи методики музичної освіти: особистісний дискурс. Навчально-методичний посібник. Київ: УДУ ім. М. Драгоманова. 2024. 206 с.
33. Горбенко С. С. Особистісно-орієнтоване навчання студентів закладів мистецької освіти в сутнісних показниках професійних компетентностей. *Молодь і ринок*, №2/210. 2023. С. 58–62.
34. Горбенко С. С. Підготовка фахівця мистецького профілю до педагогічної діяльності на гуманістично орієнтованих засадах. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. Вип. 5. Ужгород-Кропивницький: Вид-во «Код». 2023. С. 14–18.
35. Гун ВЕЙДІ. Психофізіологічні особливості діяльності диригента хорового колективу. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка / редактори-упорядники М. Пантюк, А. Душний, І. Зимомря*. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 30. Том 1. 282 с. С. 100–104.
36. Гуторова О. О. Основи менеджменту : навчальний посібник. Харків: ХНАУ, 2009. 327 с.
37. Даниленко Л. І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. Київ, 2005. 47 с.
38. Дзюба Т. М. Конфліктологічна компетентність як особистісна й професійна якість заступника директора школи. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН

України. Київ: Міленіум, 2005. Т. 1. Соціальна психологія. Організаційна психологія. Економічна психологія. Ч. 14. С. 96–100.

39. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу : навчальний посібник. Київ: ІЗМН, 1996. 140 с.

40. Доронюк В., Серганюк Л., Серганюк Ю. Диригент шкільного хору: навч. посіб. Івано-Франківськ, 2010. 45 с.

41. Дутчак Ю. В., Квасниця О. М. Гносеологічний компонент забезпечення якості професійної підготовки майбутніх магістрів середньої освіти з фізичної культури. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки. Випуск №1, 2019. С. 151–155.*

42. Енциклопедія освіти / Академія пед. наук України / гол. ред. В. Г. Кремень. К.: Юрінком-Інтер, 2008. 1040 с.

43. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. Луганськ, 2005. 46 с.

44. Жебровський Б. М. Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2002. 24 с.

45. Жерновникова О. А., Ван Цзін І. Формування та становлення особистості майбутнього педагога засобами музичного мистецтва. *Педагогічний альманах. Херсон: КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2017. Вип. 36. С. 208–212.*

46. Жигірь В. І. Теоретичні основи змісту професійної підготовки менеджера освіти у ВНЗ [Електронний ресурс]. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки. 2014. Вип. 1. С. 140–148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nzbdpu_2014_1_22 (дата звернення 23.07.2022).*

47. Жуйцін Лі. Критеріально-рівнева характеристика розвиненості музично-естетичного смаку підлітків у процесі співацького навчання.

Актуальні питання мистецької освіти та виховання. Суми: СумДПУ, 2018. № 1 (11). С. 180–188.

48. Зайцева А. В. Педагогічні умови формування художньо-комунікативної культури майбутнього вчителя музики. *Педагогічна освіта: теорія і практика: збірник наукових праць*. Вип. 21. Ч. 2. Кам'янець-Подільський, 2016. С. 42–48.

49. Зайцева А. В. Реалізація ідей екзистенційно-рефлексивного підходу до підготовки майбутніх фахівців музичного мистецтва в умовах євроінтеграційних процесів. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. Випуск 209. 2023. С. 39–42.

50. Зінчук Н. А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2010. 22 с.

51. Іщенко І. А., Шалаєва В. В. Складові управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Управління школою*. 2008. № 29 (221). С. 18–22.

52. Калашнікова С. А. Модернізація програм підготовки керівників навчальних закладів на основі концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів [Електронний ресурс]. *Освітологічний дискурс*. 2011. № 1 (3). С. 143–167. URL: <http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/56> (дата звернення 16.07.2022).

53. Каленюк І. С., Куклін О. В. Ризик-менеджмент у системі вищої освіти України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія «Економіка». Київ: ВПЦ «Київський університет», 2015. Випуск №170. С. 23–28.

54. Калініна Л. М., Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2007. 134 с.

55. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. Київ: Либідь, 2004. 424 с.

56. Карась Г. В. Історія вокально-хорового мистецтва : навчальний курс. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2014. 98 с.
57. Карпенко Є. В. Диригентсько-хорова підготовка вчителя музики. Суми, 2001. 100 с.
58. Кириленко Я. О. Теоретичні та практичні засади диригентської підготовки : навч. посіб. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2020. 108 с.
59. Кириченко М. О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект): дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Київ, 2001. 165 с.
60. Кияновська Л. Анатолій Авдієвський (До 75-річчя від дня народження). *Актуальні проблеми мистецької практики і мистецтвознавчої науки : Мистецькі обрії '2009*. Київ: ІПСМ АМУ; КЖД «Софія», 2009. Вип. 2 (11). С. 67–69.
61. Ковалик П. А. Хорове виконавство як феномен творчої взаємодії (з досвіду Київської хорової школи) : автореф. дис. ... канд. мистецтвознав.: 17.00.03. Київ, 2002. 18 с.
62. Койчева Т., Галіцан О., Лян Цзе. Критеріальний підхід до формування естетичної компетентності майбутніх учителів гуманітарних спеціальностей. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського*. 2020. Вип. 1 (68). С. 116–121.
63. Кокарева Е. О. Особливості занять з хорового диригування в умовах дистанційного навчання. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, (204), 2022. С. 143–149. URL: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2022-1-204-143-149> (дата звернення 14.04.2023).
64. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. К.: МАУП, 2000. 286 с.
65. Кондратова Л. Г. Науково-методичний супровід розвитку педагогічної майстерності вчителів музичного мистецтва в післядипломній педагогічній освіті. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і*

загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / за ред. : Т. І. Сущенко. Запоріжжя: КПУ, 2019. Вип. 63. Т. 2. С. 93–98.

66. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава: ПОППО, 2007. 168 с.

67. Костенко Л. В., Шумська Л. Ю. Методика викладання хорового диригування : навч. посіб. для магістрантів закладів вищої освіти. 2-ге вид., доповнене та перероблене. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2019. 145 с.

68. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти: монографія. Полтава: Техсервіс, 2006. 420 с.

69. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті : навчальний посібник. Видання 2-ге, допрацьоване. Київ: Освіта України, 2005. 256 с.

70. Кудрик Б. Огляд історії української церковної музики. Львів: Інститут українознавства ст. І. Крип'якевича НАН України, 1995. 128 с.

71. Кузьмінський І. Спів у Львівській Богоявленській церкві (від витоків до кінця XVIII століття). *Науковий вісник Національної музичної академії України імені П. І. Чайковського*. 2018. Вип. 121. С. 101–108.

72. Лащенко А. П. З історії київської хорової школи. Київ: Музична Україна, 2007. 197 с.

73. Лащенко А. Українське хорове мистецтво ХХ ст. *Науковий вісник НМАУ імені П. І. Чайковського*. Музичне виконавство. Київ, 1999. Вип. 14. Кн. 6. С. 18–31.

74. Лисенко О. Формування системи давньоукраїнського професійного музичного виконавства. *Духовна культура України: традиції та сучасність*. *Науковий вісник НМАУ ім. П. Чайковського*. Київ: 2010. Вип. 85. С. 81–107.

75. Луговенко В. Н. Українська хорова література : навчальний посібник. Одеса: 1970. 112 с.

76. Ма Сью. Методичні засади підготовки іноземних студентів у ВНЗ України до керівництва хоровими колективами : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02. Одеса: 2015. 235 с.
77. Магдач З. Т. Розвиток освітнього менеджменту у Канаді та США : навчальний посібник. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 120 с.
78. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника. Харків: Вид. група «Основа», 2007. 448 с.
79. Мартинюк А. К. Диригентсько-хорова виконавська майстерність майбутнього вчителя музичного мистецтва : навчальний посібник. Переяслав (Київ обл.): Домбровська Я. М., 2023. 232 с.
80. Мартинюк А. К. Диригентсько-хорова освіта в музичній культурі України другої половини ХХ століття : автореф. дис. ... канд. мистецтвознав.: 17.00.01. Харків, 2001. 20 с.
81. Мартинюк А. К. Диригентсько-хорова школа М. В. Лисенка як феномен української музичної культури. *Теоретичні та практичні питання культурології* : збірник наукових статей. Запоріжжя: Запорізький державний університет, 1999. Вип. 2. С. 106–112.
82. Матвєєва К. С. Еволюція поняття «навички» у сучасній науці. *Наука і освіта*. 2014. Вип. 3. С. 60–63.
83. Маторін Є. Про базовий компонент професійної компетентності менеджера освіти. *Людинознавчі студії* : збірник наукових праць ДДПУ. Дрогобич: ДДПУ ім. І. Франка, 2014. Вип. 29, Ч. 3. Педагогіка. С. 96–104.
84. Маценко П. Нариси до історії української церковної музики. Київ: 1994. 143 с.
85. Мельник В. А. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Київ: 2003. 18 с.

86. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
87. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/rekomendatsii-1648.pdf> (дата звернення 27.06.2023).
88. Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів фахової передвищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5f0/d5d/48d/5f0d5d48d9657591717806.pdf> (дата звернення 27.06.2023).
89. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua> (дата звернення 12.03.2023).
90. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг освіти : навч.-метод. посіб. Київ: Освіта України, 2006. 144 с.
91. Мороз М. О. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя музики в умовах педагогічного коледжу: теорія і практика [монографія]. Вінниця: ТОВ «Твори», 2020. 476 с.
92. Мороз М., Дубасенюк О. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх учителів у закладах вищої освіти. *Нові технології навчання: збірник наукових праць*. ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти». Київ, 2021. Вип. 95. С. 48–56.
93. Немченко С. Г. Ретроспективний аналіз першого періоду становлення системи професійної підготовки керівників навчальними закладами (організаційно-номенклатурний (1917-1930 рр.) [Електронний ресурс]. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. Педагогічні науки : зб. наук. праць. Бердянськ: ФОП Ткачук О. В., 2015. Вип. 1. С. 173–178. URL: <http://www.bdpu.org/sites/bdpu.org/files/konferencii/ped-nau/nn1/ukr/29.pdf> (дата звернення 14.03.2022).

94. Овчаренко Н. А. Професійна підготовка майбутніх учителів музичного мистецтва до вокально-педагогічної діяльності: методологічний аспект. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Сер.: Педагогічні науки. 2016. Вип. 137. С. 263–266.

95. Осадча Т. В. Шляхи формування вольових якостей майбутніх учителів-хормейстерів у процесі фахової підготовки. *Інноваційна педагогіка*. Випуск 23. Том 2. Видавничий дім «Гельветика». С. 70–74.

96. Осадчий І. Г. Соціально-філософські аспекти формування загальної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія. Київ: Педагогічна думка, 2012. 148 с.

97. Освітні програми Комунального закладу «Уманський гуманітарно-педагогічний фаховий коледж ім. Т. Г. Шевченка Черкаської обласної ради». URL: <https://www.ugpk.edu.ua/osvitnii-protses/osvitni-prohramy> (дата звернення 13.02.2023).

98. Освітні програми Педагогічного коледжу Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича. URL: <https://pedkoledzh.cv.ua/?p=4075> (дата звернення 12.02.2023).

99. Освітні програми ПНУ імені Василя Стефаника. URL: <http://surl.li/lrhkc> (дата звернення 10.03.2023).

100. Освітні програми ТНПУ імені Володимира Гнатюка. URL: <http://surl.li/tmdqx> (дата звернення 22.02.2023).

101. Освітньо-професійна програма «Середня освіта (Музичне мистецтво)». Фаховий коледж Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії ім. Тараса Шевченка. URL: https://kogpa.edu.ua/images/main_dir/college/OP/OPP/MUZ.pdf (дата звернення 12.02.2023).

102. Освітньо-професійна програма «Середня освіта. Музичне мистецтво» фахової передвищої освіти. Комунальний заклад вищої освіти «Барський гуманітарно-педагогічний коледж імені Михайла Грушевського». URL: <http://surl.li/udaci> (дата звернення 02.07.2023).

103. Освітньо-професійна програма 014.13 Середня освіта (Музичне мистецтво). КЗВО «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради. URL: <http://ipc.org.ua/опп-014-середня-освіта-фмб/> (дата звернення 15.02.2023).

104. Освітньо-професійна програма першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 014 Середня освіта (Музичне мистецтво) галузі знань 01 Освіта/Педагогіка. Комунальний заклад вищої освіти «Барський гуманітарно-педагогічний коледж імені Михайла Грушевського». URL: <http://surl.li/udafo> (дата звернення 02.07.2023).

105. Освітня програма профільної освіти підготовки фахового молодшого бакалавра на основі базової загальної середньої освіти зі спеціальності 014.13 Середня освіта (Музичне мистецтво). Комунальний заклад Сумської обласної ради «Лебединський педагогічний коледж імені А. С. Макаренка. URL: <https://lebped.com.ua/images/application/pdf3/muz.pdf> (дата звернення 12.02.2023).

106. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. Київ: «Кондор», 2006. 664 с.

107. Павлишин С. В. Аналіз портрета сучасного менеджера: професійні та особистісні якості. Усі матеріали подаються в авторській редакції. 2021. С. 32–36.

108. Пархоменко І. М. Організаційно-педагогічні засади оцінювання управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : автореф. дис. ...канд. пед. наук: 13.00.01. Київ, 2007. 21 с.

109. Паскалова І. В. Професійна компетентність менеджера в освіті. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь: МДУ, 2013. 216 с.

110. Педагогіка вищої школи : навчальний посібник. Укл. З. Н. Курлянд, Р. І. Хмелюк, А. В. Семенова та ін. ; за ред. З. Н. Курлянд. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2007. 495 с.

111. Печенюк М. А. Професійно-педагогічна підготовка майбутнього вчителя музичного мистецтва: монографія. Кам'янець-Подільський: ПП Зволейко Д. Г., 2020. 240 с.
112. Підготовка магістра за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки. Галузевий стандарт вищої освіти України. Київ: Міністерство освіти і науки України, 2021. 14 с.
113. Плющик Є. В., Омельчук В. В., Федорченко В. К. Лекції з курсу «Хорознавство». 1-е вид. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2010. 191 с.
114. Подольська Є. А., Подольська Т. В. Соціологія: 100 питань – 100 відповідей. Київ: Інкос, 2009. 352 с.
115. Про вищу освіту : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення 12.07.2022).
116. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 27.06.2022).
117. Про освіту : Закон України від 23.05.1991 р. №1060-XII (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 25.06.2022).
118. Про основи національної безпеки України : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15> (дата звернення 16.07.2022).
119. Професійна освіта: Словник : навч. посібник / уклад. С. У. Гончаренко та ін. ; за ред Н. Г. Ничкало. Київ: Вища школа, 2000. 380 с.
120. Психологічний словник / за ред. В. І. Войтка. Київ: Вища школа, 1982. 216 с.
121. Психологія управління в освіті : курс лекцій та завдання навч. практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядиплом. пед. освіти / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський та ін. Київ: Валевіна, 2006. 160 с.
122. Пушкар Л. Ф., Коган, І. П., Гламаздіна, О. П. Формування професійних компетенцій у самостійній діяльності майбутнього хорového керівника. *Слобожанські мистецькі студії*, (3), 2023. С. 62-67.

123. Ржевська М. На зламі часів. Музика Наддніпрянської України першої третини ХХ століття у соціокультурному контексті епохи. Київ: Автограф, 2005. 352 с.

124. Робота з хором : навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня. Галузь знань 02 «Культура і мистецтво», Спеціальність 025 «Музичне мистецтво» / І. П. Заболотний, Є. В. Карпенко, Т. В. Матвієнко. Суми: ФОП Цьома С. П., 2023. 114 с.

125. Робоча програма навчальної дисципліни « Менеджмент проєктної діяльності у музичному мистецтві. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48052/1/D_Lievit_MPrDMM_CCM_1_FM_MH.pdf (дата звернення 15.02.2023).

126. Робоча програма навчальної дисципліни «Арт-менеджмент». Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського. URL: <https://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/ok-7art-menedzment.pdf> (дата звернення 15.02.2023).

127. Робоча програма навчальної дисципліни «Музичний менеджмент». Львівський національний університет імені Івана Франка. URL: https://kultart.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/muzychnyy_menedzhment.pdf (дата звернення 15.02.2022).

128. Робоча програма навчальної дисципліни «Хорове диригування». Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/45729/> (дата звернення 12.03.2023).

129. Робоча програма навчальної дисципліни «Хорове диригування». Житомирський державний університет імені Івана Франка. URL: <https://eportfolio.zu.edu.ua/media/WorkProgram/300/5jdzbv0.pdf> (дата звернення 12.03.2023).

130. Рожок В. І. Історія українського диригентського виконавства: творчість Стефана Турчака. До сторіччя НМА імені П. І. Чайковського. Київ: НМАУ ім. П. І. Чайковського, 2013. 328 с.

131. Розвиток здатності до професійного самопізнання педагогічних, науково- педагогічних працівників у системі формальної та інформальної освіти: електронний збірник авторських науково-методичних розробок / загальна ред. Я. Л. Швень. Київ: ЦППО, 2019. 195 с.

132. Розвиток освіти в Україні (1992–1993 рр.): доповідь 44-ї сесії Міжнародної конференції з питань освіти (жовтень 1994 року). Київ: МОН України, 1994. 118 с.

133. Розроблення освітньо-професійної програми та навчального плану підготовки здобувачів фахової передвищої освіти: методичні рекомендації. Уклад. Н. Вітранюк, О. Соколова, Т. Іщенко, Т. Дудник, Т. Дудус. Київ, 2022. 59 с.

134. Романенко Н. А. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до професійної діяльності в умовах інноваційного середовища : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Одеса, 2010. 23 с.

135. Сакалюк О. О. Формування готовності менеджерів освіти до професійної діяльності в полікультурному навчальному середовищі : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Одеса, 2012. 246 с.

136. Сас Н. М. Тенденції професійної підготовки майбутніх керівників навчальних закладів до інноваційного управління (теоретико- методологічний аспект) : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Полтава, 2015. 556 с.

137. Саюн О. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Черкаси, 2014. 216 с.

138. Селезнева Н. О. Мистецтво хорового співу та народна освіта України у взаємному зв'язку. *Музичне мистецтво і культура*. Наук. вісник ОДМА ім. А. В. Нежданової. Випуск 4. Одеса: Друк, 2004. С. 167–173.

139. Сенченко Л. Формування хорового мислення диригента. Рівне: РДГУ, 1998. 128 с.

140. Сергєєнкова О. П. Педагогічна психологія : навчальний посібник. Центр учбової літератури, 2022-2023. 168 с.

141. Сергєєнкова О. П., Столярчук О. А., Коханова О. П., Пасєка О. В. Педагогічна психологія : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
142. Силадій І. М. Професійна підготовка менеджерів освіти до управлінської діяльності: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2012. 24 с.
143. Синкевич Н. Київська хорова школа: етапи становлення та розвитку. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія: мистецтвознавство. Івано-Франківськ: ПНУ імені В. Стефаника, 2009. Вип. 15–16. С. 232–237.
144. Синявський В. В., Сергєєнкова О. П. Психологічний словник. / за ред. Н. А. Побірченко. Київ: Науковий світ, 2007. 336 с.
145. Смєлкова Т. Д. Інтегративний підхід до формування вокально-виконавської культури студентів у контексті освітніх інновацій: методика викладання вокалу. Хрестоматія. Київ: Видавництво Ліра-К, 2016. С. 20–29.
146. Смирнова Т. А. Хорознавство (історія, теорія, методика) : навчальний посібник. Видання третє, доповнене. Харків: ННПУ «Федорко». 2018. 212 с.
147. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання, 2005. 384 с.
148. Статут КЗВО «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради. URL: <http://lpc.org.ua/основні-документи/> (дата звернення 15.06.2022).
149. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 336 с.
150. Типова освітня програма профільної середньої освіти в гуманітарно-педагогічному коледжі Мукачівського університету спеціальності 014.13 Середня освіта (Музичне мистецтво) галузі знань 01 Освіта/Педагогіка. Відокремлений структурний підрозділ «Гуманітарно-

педагогічний фаховий коледж Мукачівського державного університету».
URL: <http://surl.li/udagy> (дата звернення 16.09.2022).

151. Торган М. М. Підготовка менеджерів освіти до здійснення контрольньо-діагностичних функцій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Одеса, 2011. 226 с.

152. Трохименко А. Музична освіта у братських школах як передумова національно-культурного відродження України XVII століття. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 14: Теорія і методика мистецької освіти: зб. наук. праць. Київ, 2011. Вип. 11 (16). С. 275–276.

153. Тягур Р. С. Основи менеджменту в освіті : навч. посіб. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2007. 106 с.

154. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. Харків: Веста: Ранок, 2003. Ч. 1. Абетка менеджера освіти. 160 с.

155. Федоров В. Д. Менеджмент закладів освіти, менеджер закладу освіти : психологічні засади. Кам'янець-Подільський: Абетка-НОВА, 2004. 224 с.

156. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ: Вища школа, 1995. 351 с.

157. Черненко Н. М. Концептуальні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками: монографія. Одеса: Атлант, 2016. 258 с.

158. Черненко Н. М. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками у навчальних закладах: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Одеса, 2016. 511 с.

159. Чинчева Л. В. Освітній компонент «диригування» як основа фахового становлення майбутнього учителя музичного мистецтва. *Науковий*

часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова.
Серія 14. Теорія і методика мистецької освіти. Випуск 30. 2023. С. 83–89.

160. Чинчева Л. В. Процесуально-функціональний аналіз диригентсько-хорової підготовки студентів факультетів мистецтв. Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти : збірник наукових праць. ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». Вип. 4. Слов'янськ, 2016. С. 269–275.

161. Чурікова-Кушнір О. Д., Софроній З. В. Детермінанти формування вольових якостей у майбутнього хорового диригента. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика.* 2020. Вип. 1. С. 265–276.

162. Шатова І. О. Стильові основи Одеської хорової школи : автореф. дис. ... канд. мистецтвознав.: 17.00.03. Одеса, 2005. 16 с.

163. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

164. Шевченко В. В., Симеонова Ю. В. Диригент хору як суб'єкт виконавського процесу. *Імідж сучасного педагога.* №4 (211). 2023. С. 154–159.

165. Шибанов Г. Нестор Городовенко. Життя і творчість. Київ: Вид-во імені Олени Теліги, 2001. 248 с.

166. Шумська Л. Ю. Педагогічний коучинг як технологія бакалаврської підготовки хорових диригентів. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського.* Наук. журнал. Одеса: ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2022. № 3 (140). С. 25–34.

167. Яблонська О. В. Формування диригентсько-хорових компетенцій у студентів педагогічних коледжів на засадах особистісно-орієнтованого навчання. *Стратегічні напрямки розвитку мистецької педагогіки та виконавства у контексті сучасних освітніх перетворень:* матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2019. 117 с.

168. Ярошевська Л. В. Диригентсько-хорова підготовка майбутнього вчителя музичного мистецтва в умовах нової української школи : навчально-методичний посібник. Миколаїв, 2020. 333 с.

169. Ярошевська Л. В. Методика диригентсько-хорової підготовки майбутнього вчителя музики на основі традицій Одеської хорової школи : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02. Київ, 2017. 195 с.

170. Ясіновський Ю. З історії музики західноукраїнських земель XVI-XVII ст. *Українське музикознавство*. Київ, 1986. Вип. 21. С. 107–116.

171. Яців Я. П. Теоретичний матеріал у презентаціях : методичні матеріали з навчальної дисципліни «Диригування та читання партитур». Київ: Державний науково-методичний центр змісту культурно-мистецької освіти, 2020. 96 с.

172. Brenner R. Economics of global turbulence: the advanced capitalist economies from boom to stagnation. URL: <http://books.google.com.ua> (дата звернення 12.02.2023).

173. Spector, J. Michael-de la Teja, Ileana. ERIC Clearinghouse on Information and Technology Syracuse NY. Competencies for Online Teaching. ERIC Digest. Competence, Competencies and Certification. p. 1.

ДОДАТКИ

Додаток №1

**Перелік закладів фахової передвищої та вищої освіти України,
які готують фахівців за спеціальністю**

014.13 Середня освіта (музичне мистецтво)

Складено за оперативними даними ЄДЕБО

(Єдина державна електронна база з питань освіти)

014.13 Середня освіта (музичне мистецтво)

Освітньо-професійний ступінь – фаховий молодший бакалавр

- Комунальний заклад вищої освіти «Вінницький гуманітарно-педагогічний коледж»
- Комунальний заклад вищої освіти «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради
- Харківський педагогічний фаховий коледж Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради
- Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
- Педагогічний фаховий коледж Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича
- Комунальний заклад вищої освіти «Барський гуманітарно-педагогічний коледж імені Михайла Грушевського»
- Комунальний заклад «Бахмутський педагогічний фаховий коледж»
- Відокремлений структурний підрозділ «Гуманітарно-педагогічний фаховий коледж Мукачівського державного університету»
- Комунальний заклад Київської обласної ради «Богуславський гуманітарний фаховий коледж імені І. С. Нечуя-Левицького»
- Комунальний заклад Сумської обласної ради «Лебединський педагогічний фаховий коледж імені А. С. Макаренка»
- Фаховий коледж Кременецької обласної гуманітарно-педагогічної академії ім. Тараса Шевченка
- Чортківський гуманітарно-педагогічний фаховий коледж імені Олександра Барвінського

- Комунальний заклад «Уманський гуманітарно-педагогічний фаховий коледж ім. Т. Г. Шевченка Черкаської обласної ради»

Освітній ступінь - бакалавр

- Український державний університет імені Михайла Драгоманова
- Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
- Комунальний заклад вищої освіти «Вінницький гуманітарно-педагогічний коледж»
- Комунальний заклад вищої освіти «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради
- Житомирський державний університет імені Івана Франка
- Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
- Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
- Львівський національний університет імені Івана Франка
- Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського
- Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»
- Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка
- Рівненський державний гуманітарний університет
- Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
- Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка
- Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради
- Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
- Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
- Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
- Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка
- Комунальний заклад вищої освіти «Барський гуманітарно-педагогічний коледж імені Михайла Грушевського»
- Криворізький державний педагогічний університет
- Бердянський державний педагогічний університет
- Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

- Університет Григорія Сковороди в Переяславі
- Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
- Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
- Ізмаїльський державний гуманітарний університет
- Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка
- Кременецька обласна гуманітарно-педагогічна академія ім. Тараса Шевченка
- Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
- Комунальний заклад «Уманський гуманітарно-педагогічний фаховий коледж ім. Т. Г. Шевченка Черкаської обласної ради»
- Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
- Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

Освітній ступінь – магістр

- Український державний університет імені Михайла Драгоманова
- Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
- Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
- Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка
- Львівський національний університет імені Івана Франка
- Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського
- Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»
- Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка
- Рівненський державний гуманітарний університет
- Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка
- Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради
- Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
- Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
- Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
- Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка
- Криворізький державний педагогічний університет
- Бердянський державний педагогічний університет

- Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького
- Університет Григорія Сковороди в Переяславі
- Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
- Ізмаїльський державний гуманітарний університет
- Кременецька обласна гуманітарно-педагогічна академія ім. Тараса Шевченка
- Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
- Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
- Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

**Перелік закладів фахової передвищої та вищої освіти України,
які готують фахівців за спеціальністю**

025 Музичне мистецтво

Складено за оперативними даними ЄДЕБО

(Єдина державна електронна база з питань освіти)

025 Музичне мистецтво
Освітньо-професійний ступінь – фаховий молодший бакалавр
<ul style="list-style-type: none"> • Відокремлений структурний підрозділ Приватного закладу вищої освіти «Київський міжнародний університет» - «Фаховий коледж Київського міжнародного університету» • Київська муніципальна академія естрадного та циркового мистецтв • Київська муніципальна академія музики ім. Р. М. Глієра • Комунальний заклад вищої освіти Київської обласної ради «Академія мистецтв імені Павла Чубинського» • Луганська державна академія культури і мистецтв • Вінницький фаховий коледж мистецтв ім. М. Д. Леонтовича • Волинський фаховий коледж культури і мистецтв імені І. Ф. Стравінського Волинської обласної ради • Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий музичний коледж» комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія музики» Дніпропетровської обласної ради • Комунальний заклад «Дніпропетровський фаховий мистецько-художній коледж культури» Дніпропетровської обласної ради • Житомирський музичний фаховий коледж ім. В. С. Косенка Житомирської обласної ради • Комунальний заклад «Ужгородський музичний фаховий коледж імені Д. Є. Задора» Закарпатської обласної ради • Комунальний заклад вищої освіти «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради

- Комунальний заклад «Запорізький фаховий музичний коледж ім. П. І. Майбороди» Запорізької обласної ради
- Івано-Франківський фаховий музичний коледж імені Дениса Січинського
- Фаховий коледж Закладу вищої освіти «Університет Короля Данила»
- Кропивницький музичний фаховий коледж
- Комунальний заклад Львівської обласної ради Львівський музичний фаховий коледж імені С. П. Людкевича
- Комунальний заклад Львівської обласної ради Львівський фаховий коледж культури і мистецтв
- Миколаївський фаховий коледж культури і мистецтв Миколаївської обласної ради
- Миколаївський фаховий коледж музичного мистецтва Миколаївської обласної ради
- Комунальний заклад «Одеський фаховий коледж мистецтв імені К. Ф. Данькевича»
- Полтавський фаховий коледж мистецтв імені М. В. Лисенка
- Відокремлений структурний підрозділ «Рівненський музичний фаховий коледж Рівненського державного гуманітарного університету»
- Комунальний заклад Сумської обласної ради «Сумський фаховий коледж мистецтв і культури ім. Д. С. Бортнянського»
- Тернопільський мистецький фаховий коледж ім. Соломії Крушельницької
- Комунальний заклад «Харківський музичний фаховий коледж ім. Б. М. Лятошинського» Харківської обласної ради
- Комунальний заклад «Харківський фаховий вищий коледж мистецтв» Харківської обласної ради
- Комунальний заклад «Херсонський фаховий коледж культури і мистецтв» Херсонської обласної ради
- Хмельницький фаховий музичний коледж ім. В. І. Заремби
- Комунальний заклад фахової передвищої освіти «Черкаський музичний фаховий коледж ім. С. С. Гулака-Артемівського Черкаської обласної ради»
- Комунальний заклад «Чернівецький обласний фаховий коледж мистецтв ім. С. Воробкевича»
- Комунальний заклад «Чернігівський фаховий музичний коледж ім. Л. М. Ревуцького» Чернігівської обласної ради

- Комунальний заклад «Кам'янський фаховий музичний коледж імені Мирослава Скорика» Дніпропетровської обласної ради
- Комунальний заклад «Криворізький обласний фаховий музичний коледж» Дніпропетровської обласної ради
- Комунальний заклад «Бахмутський фаховий коледж культури і мистецтв імені Івана Карабиця»
- Комунальний заклад «Маріупольський фаховий коледж культури і мистецтв»
- Бердичівський педагогічний фаховий коледж Житомирської обласної ради
- Фаховий коледж культури і мистецтв (м. Калуш)
- Сєвєродонецький фаховий коледж культури і мистецтв імені Сергія Прокоф'єва
- Комунальний заклад Львівської обласної ради Дрогобицький музичний фаховий коледж ім. В. Барвінського
- Комунальний заклад «Білгород-Дністровський педагогічний фаховий коледж»
- Відокремлений структурний підрозділ «Дубенський фаховий коледж культури і мистецтв Рівненського державного гуманітарного університету»
- Терєбовлянський фаховий коледж культури і мистецтв
- Комунальний заклад «Лозівський фаховий вищий коледж мистецтв» Харківської обласної ради
- Кам'янець-Подільський фаховий коледж культури і мистецтв
- Відокремлений структурний підрозділ «Канівський фаховий коледж культури і мистецтв Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини»
- Комунальний заклад фахової передвищої освіти «Уманський обласний музичний фаховий коледж ім. П. Д. Демущького Черкаської обласної ради»

Освітній ступінь - бакалавр

- Київська муніципальна академія естрадного та циркового мистецтв
- Київська муніципальна академія музики ім. Р. М. Глієра
- Київський національний університет культури і мистецтв
- Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
- Комунальний заклад вищої освіти Київської обласної ради «Академія мистецтв імені Павла Чубинського»
- Луганська державна академія культури і мистецтв
- Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв

- Національна музична академія України імені П. І. Чайковського
- Приватний вищий навчальний заклад «Київський університет культури»
- Приватний заклад вищої освіти «Київський міжнародний університет»
- Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
- Український державний університет імені Михайла Драгоманова
- Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
- Волинський національний університет імені Лесі Українки
- Комунальний заклад вищої освіти «Луцький педагогічний коледж» Волинської обласної ради
- Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія музики» Дніпропетровської обласної ради
- Житомирський державний університет імені Івана Франка
- Комунальний заклад вищої освіти «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради
- Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»
- Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
- Львівська національна музична академія імені М. В. Лисенка
- Львівський національний університет імені Івана Франка
- Відокремлений підрозділ «Миколаївська філія Київського національного університету культури і мистецтв»
- Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»
- Міжнародний гуманітарний університет
- Одеська національна музична академія імені А. В. Нежданової
- Рівненський державний гуманітарний університет
- Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
- Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка
- Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради
- Харківська державна академія культури
- Харківський національний університет мистецтв імені І. П. Котляревського
- Херсонський державний університет

- Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
- Хмельницький фаховий музичний коледж ім. В. І. Заремби
- Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
- Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка
- Мукачівський державний університет
- Університет Григорія Сковороди в Переяславі
- Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
- Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
- Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

Освітній ступінь - магістр

- Київська муніципальна академія естрадного та циркового мистецтв
- Київська муніципальна академія музики ім. Р. М. Глієра
- Київський національний університет культури і мистецтв
- Луганська державна академія культури і мистецтв
- Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв
- Національна музична академія України імені П. І. Чайковського
- Приватний заклад вищої освіти «Київський міжнародний університет»
- Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
- Український державний університет імені Михайла Драгоманова
- Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
- Волинський національний університет імені Лесі Українки
- Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія музики» Дніпропетровської обласної ради
- Житомирський державний університет імені Івана Франка
- Комунальний заклад вищої освіти «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради
- Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
- Львівська національна музична академія імені М. В. Лисенка
- Львівський національний університет імені Івана Франка
- Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»
- Міжнародний гуманітарний університет

- Одеська національна музична академія імені А. В. Нежданової
- Рівненський державний гуманітарний університет
- Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
- Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка
- Харківська державна академія культури
- Харківський національний університет мистецтв імені І. П. Котляревського
- Херсонський державний університет
- Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка
- Мукачівський державний університет
- Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
- Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
- Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
- Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

Результати аналізу освітньо-професійної програми

014.13 Середня освіта (музичне мистецтво)

№	Найменування закладу фахової передвищої та вищої освіти	Освітньо-професійний/освітній ступінь	Назва освітнього компоненту
1.	Комунальний заклад «Уманський гуманітарно-педагогічний фаховий коледж ім. Т. Г. Шевченка Черкаської обласної ради»	Фаховий молодший бакалавр	Менеджмент освіти (вибірковий освітній компонент)
		Бакалавр	Арт-менеджмент та івент-технології (вибірковий освітній компонент)
2.	Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»	Бакалавр	Арт-менеджмент музично-виконавських колективів (обов'язковий освітній компонент)
3.	Комунальний заклад вищої освіти «Барський гуманітарно-педагогічний коледж імені Михайла Грушевського»	Бакалавр	Арт-менеджмент та івент-технології (вибірковий освітній компонент)
4.	Комунальний заклад вищої освіти «Вінницький гуманітарно-педагогічний коледж»	Бакалавр	Менеджмент культурно-дозвіллевої діяльності (вибірковий освітній компонент)
5.	Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського	Бакалавр	Освітній менеджмент (вибірковий освітній компонент)

6.	Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	Бакалавр	Менеджмент музичної освіти (вибірковий освітній компонент)
7.	Університет Григорія Сковороди в Переяславі	Бакалавр	Менеджмент в освіті (обов'язковий освітній компонент)
8.	Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди	Бакалавр	Основи підприємництва та менеджменту в мистецькій освіті (обов'язковий освітній компонент)
9.	Бердянський державний педагогічний університет	Магістр	Менеджмент в освіті (обов'язковий освітній компонент)
10.	Львівський національний університет імені Івана Франка	Магістр	Музичний менеджмент в освіті (обов'язковий освітній компонент)
11.	Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	Магістр	Менеджмент в освіті (обов'язковий освітній компонент)
			Менеджмент у сфері музики (вибірковий освітній компонент)
12.	Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія	Магістр	Менеджмент освіти (обов'язковий освітній компонент)
13.	Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка	Магістр	Самоменеджмент й управління особистою кар'єрою

			(вибірковий освітній компонент)
--	--	--	------------------------------------

Результати аналізу освітньо-професійної програми

025 Музичне мистецтво

№	Найменування закладу фахової передвищої та вищої освіти	Освітньо-професійний/освітній ступінь	Назва освітнього компоненту
1.	Відокремлений структурний підрозділ «Дубенський фаховий коледж культури і мистецтв Рівненського державного гуманітарного університету»	Фаховий молодший бакалавр	Основи менеджменту та маркетингу (вибірковий освітній компонент)
2.	Відокремлений структурний підрозділ «Канівський фаховий коледж культури і мистецтв Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини»	Фаховий молодший бакалавр	Основи менеджменту соціокультурної діяльності (обов'язковий освітній компонент)
3.	Відокремлений структурний підрозділ Приватного закладу вищої освіти «Київський міжнародний університет» - «Фаховий коледж Київського міжнародного університету»	Фаховий молодший бакалавр	Основи менеджменту в галузі (обов'язковий освітній компонент)
4.	Волинський фаховий коледж культури і мистецтв імені І. Ф. Стравінського Волинської обласної ради	Фаховий молодший бакалавр	Менеджмент і маркетинг мистецтва (обов'язковий освітній компонент)

5.	Житомирський музичний фаховий коледж ім. В. С. Косенка Житомирської обласної ради	Фаховий молодший бакалавр	Основи менеджменту в галузі мистецтва (вибірковий освітній компонент)
6.	Кам'янець-Подільський фаховий коледж культури і мистецтв	Фаховий молодший бакалавр	Основи менеджменту СКД (обов'язковий освітній компонент)
7.	Комунальний заклад «Дніпропетровський фаховий мистецько-художній коледж культури» Дніпропетровської обласної ради	Фаховий молодший бакалавр	Менеджмент соціокультурної діяльності (обов'язковий освітній компонент)
			Сучасні концепції музичного менеджменту (вибірковий освітній компонент)
			Проектний менеджмент (вибірковий освітній компонент)
8.	Комунальний заклад «Лозівський фаховий вищий коледж мистецтв» Харківської обласної ради	Фаховий молодший бакалавр	Менеджмент у сфері культури і мистецтва (вибірковий освітній компонент)
9.	Комунальний заклад «Херсонський фаховий коледж культури і мистецтв» Херсонської обласної ради	Фаховий молодший бакалавр	Соціологія та менеджмент СКС (обов'язковий освітній компонент)
			Тайм-менеджмент (вибірковий освітній компонент)

10.	Миколаївський фаховий коледж культури і мистецтв Миколаївської обласної ради	Фаховий молодший бакалавр	Менеджмент соціокультурної діяльності та культура професійної поведінки (вибірковий освітній компонент)
11.	Теребовлянський фаховий коледж культури і мистецтв	Фаховий молодший бакалавр	Менеджмент соціокультурної діяльності (вибірковий освітній компонент)
12.	Відокремлений підрозділ «Миколаївська філія Київського національного університету культури і мистецтв»	Бакалавр	Менеджмент соціокультурної діяльності (вибірковий освітній компонент)
			Тайм-менеджмент (вибірковий освітній компонент)
13.	Волинський національний університет імені Лесі Українки	Бакалавр	Менеджмент і маркетинг музичної індустрії (обов'язковий освітній компонент)
			Практика музично-менеджерської діяльності (обов'язковий освітній компонент)
14.	Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»	Бакалавр	Арт-менеджмент музично-виконавських колективів (обов'язковий освітній компонент)

15.	Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»	Бакалавр	Менеджмент культури та мистецтва (вибірковий освітній компонент)
16.	Київська муніципальна академія естрадного та циркового мистецтв	Бакалавр	Менеджмент та маркетинг культури (вибірковий освітній компонент)
17.	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	Бакалавр	Менеджмент музичних проектів (обов'язковий освітній компонент)
18.	Комунальний заклад вищої освіти «Академія культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради	Бакалавр	Менеджмент і маркетинг в мистецтві (обов'язковий освітній компонент)
19.	Комунальний заклад вищої освіти Київської обласної ради «Академія мистецтв імені Павла Чубинського»	Бакалавр	Менеджмент в сфері культури і мистецтва (обов'язковий освітній компонент)
			Самоменеджмент (вибірковий освітній компонент)
			Туристичний менеджмент шоу- бізнесу (вибірковий освітній компонент)
20.	Луганська державна академія культури і мистецтв	Бакалавр	Менеджмент креативних індустрій (вибірковий освітній компонент)
21.	Мукачівський державний університет	Бакалавр	Сучасні концепції музичного менеджменту

			(обов'язковий освітній компонент)
22.	Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка	Бакалавр	Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва (обов'язковий освітній компонент)
23.	Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя	Бакалавр	Менеджмент закладів мистецької освіти (обов'язковий освітній компонент)
24.	Приватний заклад вищої освіти «Київський міжнародний університет»	Бакалавр	Арт-менеджмент (обов'язковий освітній компонент)
25.	Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	Бакалавр	Менеджмент культури і мистецтва (вибірковий освітній компонент)
26.	Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського	Бакалавр	Арт-менеджмент (обов'язковий освітній компонент)
27.	Хмельницький фаховий музичний коледж ім. В. І. Заремби	Бакалавр	Музичний менеджмент (вибірковий освітній компонент)
28.	Волинський національний університет імені Лесі Українки	Магістр	Проектний менеджмент в культурі (обов'язковий освітній компонент)
			Музикознавство і менеджмент (обов'язковий освітній компонент)
			Менеджмент музичного колективу

			(обов'язковий освітній компонент)
			Практика менеджменту музичного колективу (обов'язковий освітній компонент)
			Event-менеджмент (вибірковий освітній компонент)
29.	Житомирський державний університет імені Івана Франка	Магістр	Менеджмент культури і мистецтв (обов'язковий освітній компонент)
30.	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	Магістр	Менеджмент проєктної діяльності в музичному мистецтві (обов'язковий освітній компонент)
31.	Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія музики» Дніпропетровської обласної ради	Магістр	Сучасний менеджмент у галузі мистецтва (обов'язковий освітній компонент)
32.	Львівська національна музична академія імені М. В. Лисенка	Магістр	Менеджмент мистецької діяльності (вибірковий освітній компонент)
33.	Львівський національний університет імені Івана Франка	Магістр	Art-менеджмент (вибірковий освітній компонент)
34.	Міжнародний гуманітарний університет	Магістр	Менеджмент у галузі мистецтва (обов'язковий освітній компонент)

35.	Рівненський державний гуманітарний університет	Магістр	Менеджмент у мистецтві (обов'язковий освітній компонент)
36.	Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	Магістр	Менеджмент в освіті (обов'язковий освітній компонент)
			Основи мистецького менеджменту (вибірковий освітній компонент)

Анкета

для визначення розуміння поняття «хоровий менеджмент», його значення для майбутнього керівника хорового колективу, та актуальність щодо його впровадження у зміст фахової диригентсько-хорової підготовки (для респондентів серед студентів)

Дана анкета має за мету оцінити розуміння студентом сутності досліджуваного феномену хорового менеджменту. Прагне зібрати відомості про їхнє сприйняття менеджменту, його практичного значення для діяльності хорового диригента та хорового колективу, актуальності впровадження цього напрямку у зміст диригентсько-хорової підготовки. Учасникам пропонується дати відповідь на запропонований перелік запитань.

1. Вкажіть свої біографічні дані: ПІБ, заклад освіти, в якому навчаєтеся, спеціальність, курс та академічну групу.
2. На Вашу думку, у чому полягає сутність менеджменту та його значення в житті суспільства?
3. Чи розумієте Ви зв'язок між успішною діяльністю хорового колективу та впровадженням менеджменту в цю діяльність?
4. Якими якостями повинен володіти майбутній керівник вокально-хорового колективу?
5. Чи потрібні в професійній діяльності хормейстера (диригента, керівника хорового колективу) організаційні, лідерські та комунікативні навички?
6. Що Ви розумієте під визначенням «хоровий менеджмент»?
7. Охарактеризуйте складові хорового менеджменту, які є доцільними та актуальними на Ваш розсуд.
8. Як Ви оцінюєте фахову диригентсько-хорову підготовку у Вашому закладі освіти?

9. Що би Ви змінили в змісті цієї підготовки?
10. Які чинники на Ваш погляд, необхідні для формування навичок хорового менеджменту?

Анкета

для визначення розуміння поняття «хоровий менеджмент», його значення для майбутнього керівника хорового колективу, та актуальність щодо його впровадження у зміст фахової диригентсько-хорової підготовки (для педагогічних працівників)

Дана анкета має за мету оцінити розуміння студентом сутності досліджуваного феномену хорового менеджменту. Прагне зібрати відомості про їхнє сприйняття менеджменту, його практичного значення для діяльності хорового диригента та хорового колективу, актуальності впровадження цього напрямку у зміст диригентсько-хорової підготовки. Учасникам пропонується дати відповідь на запропонований перелік запитань.

1. Вкажіть свої біографічні дані: ПІБ, місце роботи, посаду, науковий ступінь та вчене звання (за наявності).
2. Вкажіть освітній компонент, який викладаєте за місцем роботи.
3. Чи маєте досвід у практичній хормейстерській роботі (якщо є – то зазначте)?
4. Чи є учасниками (або були учасниками) вокально-хорових колективів аматорського чи професійного рівня?
5. Висловіть власне розуміння щодо змісту поняття «хоровий менеджмент».
6. На Вашу думку, чи є актуальним сьогодні цей напрям у диригентсько-хоровій підготовці здобувачів освіти мистецьких закладів фахової передвищої та вищої освіти?
7. Чи задовільний рівень надання теоретичної та практичної підготовки студентам від педагогічного складу закладів освіти?
8. Чи задовільний рівень знань у студентів (станом на зараз)?

9. Якими якостями повинен володіти майбутній диригент чи хормейстер?
10. Чи можна якимось чином розвинути лідерські якості диригента?
Якщо відповідь позитивна, зазначте якими методами це можливо здійснити.
11. Що на Вашу думку, варто додати до змісту фахової підготовки майбутнього диригента/хормейстера?

Анкета

для визначення рівня сформованості навичок хорового менеджменту студентів педагогічних коледжів за ціннісно-мотиваційний критерієм, показник «мотивація щодо вибору спеціальності, продовження працювати за фахом та самовдосконаленням у професії»

Запропоноване нами анкетування призначене для визначення рівня мотивації щодо здійснення професійної діяльності студентами, з'ясування чинників, що впливатимуть на її обсяг. Учасники можуть оцінити власні відповіді за шкалою від 1 до 5, де «1» означає «зовсім не згоден/згодна», а «5» - «цілком згоден/згодна»

1. Вибір мною даної спеціальності (професії, фаху) базувався на особистих вподобаннях, зацікавленості.
1 2 3 4 5
2. Вибір мною даної спеціальності (професії, фаху) був зроблений спонтанно та не залежав від особистого бажання (любові до музики, мистецтва, педагогічної праці).
1 2 3 4 5
3. У майбутньому, після завершення навчання я планую працювати у закладах дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти.
1 2 3 4 5
4. У майбутньому, після завершення навчання я не маю наміру працювати у закладах дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти.
1 2 3 4 5
5. Я маю бажання бути учасником вокально-хорового колективу.
1 2 3 4 5

6. Я маю бажання бути керівником вже створеного вокально-хорового колективу.
1 2 3 4 5
7. Я маю бажання створити власний творчий колектив у подальшому майбутньому.
1 2 3 4 5
8. Я вже є учасником або керівником вокально-хорового колективу.
1 2 3 4 5
9. Я вважаю, що постійне самовдосконалення є важливим для мого професійного успіху.
1 2 3 4 5
10. Я відчуваю внутрішню потребу щодо вдосконалення своїх навичок та набутті додаткових професійних знань.
1 2 3 4 5
11. Одним із чинників рівня власної мотивації для неможливості продовження хормейстерської роботи є фінансова оплата праці.
1 2 3 4 5
12. Попри невисоку оплату праці, маю намір продовжувати хормейстерську діяльність через особисті вподобання.
1 2 3 4 5
13. Я відчуваю потребу та внутрішній потенціал для того, аби бути частиною культурно-мистецького простору в майбутньому.
1 2 3 4 5
14. Я відчуваю потребу та внутрішній потенціал для того, аби передавати особистий досвід та набуті знання.
1 2 3 4 5
15. Я з ентузіазмом шукаю можливості для власного саморозвитку.
1 2 3 4 5

**Перелік орієнтовних питань для визначення рівня
музично-теоретичної підготовки респондентів
з освітнього компоненту «Елементарна теорія музики»
(за О. Юрчук)**

1. У якій октаві розташовані найнижчі звуки?
 - 1) у першій;
 - 2) у великій;
 - 3) у субконтроктаві;
 - 4) у третій;
 - 5) у контроктаві.

2. У якому випадку бекар служить підвищенням на тон?
 - 1) Коли попереду стоїть нота з діезом;
 - 2) коли попереду є нота з дубль-бемолем;
 - 3) коли попереду нота з дубль-діезом;
 - 4) коли попереду нота з бемолем.

3. Мажорній чи мінорній натуральній гамі належить верхній тетрахорд із будовою 1/2Т-Т-Т?
 - 1) мажорній;
 - 2) мінорній;
 - 3) хроматичній.

4. Який різновид мажорного ладу має шість різних ступенів?
 - 1) Натуральний;
 - 2) двічі-гармонічний;
 - 3) гуцульський;

- 4) цілотонний;
- 5) пентатоніка.

5. Скільки є простих чистих інтервалів?

- 1) 2;
- 2) 3;
- 3) 7;
- 4) 4;
- 5) 8.

6. Що відмінного в енгармонічних тональностях?

- 1) Тоніки;
- 2) лад;
- 3) ключові знаки.

7. Між якими ступенями мінорної гами знаходяться діатонічні півтони?

- 1) I-II;
- 2) II-III;
- 3) III-IV;
- 4) V-VI;
- 5) VI-VII.

8. Які з названих мажорних тональностей мають по 5 ключових знаків?

- 1) As-dur;
- 2) Cis-dur;
- 3) H-dur;
- 4) Gis-dur;
- 5) Des-dur.

9. В які з даних акордів входить інтервал чистої квати?

- 1) мажорний секстакорд;
- 2) доміантовий секундакорд;
- 3) збільшений тризвук;
- 4) мінорний квартсекстакорд;
- 5) септакорд II ступеня.

10. Які з інтервалів зустрічаються в будові тризвуків, септакордів та в усіх їхніх оберненнях?

- 1) Мала секунда;
- 2) велика секунда;
- 3) мала терція;
- 4) велика терція;
- 5) чиста кварта;
- 6) чиста квінта.

11. Які зі складених інтервалів бувають великими і малими?

- 1) Нона;
- 2) децима;
- 3) ундецима;
- 4) дуодецима;
- 5) терцдецима;
- 6) квартдецима;
- 7) квінтдецима.

12. Серед яких названих особливих діатонічних ладів зустрічається ↓VII ступінь?

- 1) Гуцульський мажор;
- 2) лідійський;
- 3) міксолідійський;
- 4) двічі-гармонічний мінор;

- 5) мінорна пентатоніка;
- 6) зменшений.

13. Які з даних характерних інтервалів будуються на ↓VI ступені в гармонічному мажорі?

- 1) зб.2;
- 2) зм.5;
- 3) зм.7;
- 4) зб.4;
- 5) зм.4;
- 6) зб.5.

14. Які з названих інтервалів енгармонічно-рівні між собою?

- 1) зб.2;
- 2) зм.5;
- 3) тритон;
- 4) зм.7;
- 5) зб.4.

15. Які перелічені нижче інтервали входять до складу домінантового терцквартакорду?

- 1) Мала секунда;
- 2) велика секунда;
- 3) мала терція;
- 4) велика терція;
- 5) чиста кварта;
- 6) чиста квінта;
- 7) мала секста.

**Перелік науково-методичних джерел для формування репертуару
з вивчення освітнього компоненту «Хорове диригування»
(за І. Бермес)**

1. Березовський М. Хорові твори. Київ : Музична Україна, 1989.
2. Вериківський М. Весняна сюїта. Київ : Мистецтво, 1958.
3. Дремлюга М. Пори року: Цикл із 4 хорів. Київ : Мистецтво, 1966.
4. Духовно-хорова музика у творчості галицьких композиторів (кінець XIX – початок XX ст.) : навчальний посібник / Ред.-упор. С. Дацюк, Б. Сливка. Дрогобич: Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2015. 64 с.
5. Кишакевич Й. Вибрані твори. Дрогобич: ДДПУ ім. І. Франка, 2023. 32 с.
6. Літургія Івана Золотоустого / Упоряд. Д. Василик, Б. Шкільник. Дрогобич : Посвіт, 2016. 95 с.
7. Ластовецький М. Жнивварські пісні (для жіночого хору без супроводу) / ред.-упоряд. Л. Ластовецька. Дрогобич : Посвіт, 2019. 140 с.
8. Ластовецький М. Мелодії смутку і надій (цикл п'єс для жіночого хору без супроводу) : навч.-метод. посібник / Ред.-упоряд. Л. Ластовецька. Дрогобич : Видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. 78 с.
9. Ластовецький М. Не забудь юних днів. Хори на вірші Івана Франка / ред. упоряд. Н. Синкевич. Дрогобич : Посвіт, 2017. 40 с.
10. Ластовецький М. Contra spem spero! (жіночі хори без супроводу): навчальний посібник / Ред.-упоряд. Л. Ластовецька, М. Ластовецький. Дрогобич : Посвіт, 2018. 136 с.

11. Ластовецький М. Українські народні пісні для хору (із записів Івана Франка) / ред.-упоряд., вступна стаття Н. Синкевич. Дрогобич : Посвіт, 2018. 44 с.
12. Лисенко М. Зібрання творів у 20-ти томах. Київ : Мистецтво, 1951.
13. Лисенко М. Зібрання творів у 20-ти томах. Київ : Мистецтво, 1956.
14. Людкевич С. Кантати. Київ : Музична Україна, 1978.
15. Мейтус Ю. Вибрані хори з опер. Київ : Музична Україна, 1970.
16. Музичні вечори. Співає академічний хор / Упоряд. С. Зажитько. Київ : Музична Україна, 1990.
17. Ревуцький Л. Хустина. Поема-кантата. Київ : Мистецтво, 1947.
18. Репертуар хорового класу: навчально-методичний посібник / Ред.-упоряд. Г. Стець. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2016. Вип. 1. 76 с.
19. Репертуар хорового класу: навчально-методичний посібник / Ред.-упоряд. І. Матійчин. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2019. Вип. 4. 98 с.
20. Скорик М. Весна. Кантата. Київ : Музична Україна, 1976.
21. Співає чоловічий камерний хор «Боян Дрогобицький» / Упоряд. П. Гушоватий, А. Боженський, В. Довгошия. Дрогобич : Посвіт, 2015. Вип. 2. 184 с.
22. Стеценко К. Зібрання творів у 5-ти томах. Київ : Мистецтво, 1963.
23. Стеценко К. Кантати та хори. Київ : Музична Україна, 1982.
24. Українські класичні хори / Упоряд. П. Козицький. Київ : Мистецтво, 1950.
25. Українські класичні хори. / Упоряд. О. Мінківський. Київ : Мистецтво, 1955. Вип. 2.
26. Хоровий клас і практикум роботи з хором : навч.-метод. посібник / Упоряд. Х. Голубінка. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2016. Ч. 1. 50 с.

27. Хоровий клас і практикум роботи з хором : навч.-метод. посібник / Упоряд. Х. Голубінка. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2016. Ч. 2. 76 с.

28. Хорові твори зарубіжних композиторів із репертуару народної хорової капели «Gaudeamus» : навчальний посібник / Ред.-упоряд. С. Дацюк. Дрогобич : Посвіт, 2016. 108 с.

**Перелік питань для визначення рівня музично-теоретичної підготовки
респондентів з освітнього компоненту «Хорознавство»**

(за В. Шкобою)

1. Розкрийте художні особливості і виховне значення хорового мистецтва.
2. Визначте специфіку співацького дихання і проаналізуйте його типи.
3. Наведіть приклади вправ-скоромовок на розвиток співацької дикції.
4. Охарактеризуйте етапи розвитку хорового мистецтва (до XIV ст. включно).
5. Розкрийте механізм звукоутворення.
6. Запропонуйте приклади вправ для роботи над співацьким диханням.
7. Розкрийте особливості перекладення з однорідного хору на мішаний.
8. Охарактеризуйте етапи розвитку хорового мистецтва (XV – XVIII ст.).
9. Виявіть специфіку і назвіть основні правила співацької дикції.
10. Визначте тип і вид хору за хоровою партитурою.
11. Охарактеризуйте етапи розвитку хорового мистецтва (XIX – XX ст.).
12. Розкрийте сутність хорового строю та охарактеризуйте його види.
13. Наведіть приклади вправ для роботи над звукоутворенням.
14. Охарактеризуйте жанрові напрями і форми хорового виконавства.
15. Проаналізуйте особливості хорового ансамблю й охарактеризуйте його види.

16. Накресліть план розспівування хору.
17. Дайте визначення понять «тип» і «вид» хору та класифікуйте типи і види хорів.
18. Розкрийте основні принципи хорового аранжування.
19. Визначте інтонаційні труднощі твору за хоровою партитурою.
20. Розкрийте особливості кількісного складу і розташування хорових колективів.
21. Обґрунтуйте роль ритму і темпу як засобів художньої виразності у хорі.
22. Визначте ансамблеві труднощі твору за хоровою партитурою.
23. Сформулюйте поняття “хор” і розкрийте його сутність.
24. Розкрийте особливості Перекладення з однорідного хору на дитячий.
25. Проаналізуйте основні етапи організації хорового колективу.
26. Визначте дикційні труднощі твору за хоровою партитурою
27. Охарактеризуйте партію сопрано і голоси, які до неї входять.
28. Висвітліть специфіку прослуховування і відбору дітей до хору.
29. Розкрийте особливості перекладення мішаного хору на однорідний.
30. Визначте ритмічні труднощі твору за хоровою партитурою.
31. Охарактеризуйте партію альтів і голоси, які до неї входять.
32. Виявіть особливості організації і проведення репетицій дитячого хору.
33. Розкрийте особливості перекладення мішаного хору на дитячий.
34. Визначте темпові і динамічні труднощі твору за хоровою партитурою.
35. Охарактеризуйте партію тенорів і голоси, які до неї входять.
36. Розкрийте функції, завдання і специфіку розспівування хору.
37. Складіть план роботи над хоровим твором.
38. Охарактеризуйте партію басів і голоси, які до неї входять.

39. Розкрийте особливості перекладення з метою спрощення фактури.
40. Обґрунтуйте принципи добору репертуару.
41. Накресліть план проведення репетиції дитячого хору.
42. Розкрийте особливості будови і функціонування голосового апарату.
43. Сформулюйте поняття “атака звука” й охарактеризуйте її види.
44. Визначте діапазон жіночих партій у хоровій партитурі.
45. Виявіть специфіку якостей співацького звука.
46. Розкрийте особливості перекладення з метою ускладнення фактури.
47. Проаналізуйте етапи роботи над хоровим твором.
48. Визначте діапазон чоловічих партій у хоровій партитурі.
49. Охарактеризуйте основні прийоми звуковедення в хорі.
50. Обґрунтуйте провідні положення з охорони і гігієни дитячого голосу.
51. Розкрийте особливості перекладення вокального твору з супроводом для хору.
52. Запропонуйте вправи для прослуховування дітей при наборі їх до хорового колективу.
53. Розкрийте зміст понять «діапазон», «регістри голосу», «перехідні звуки», «теситура».
54. Наведіть план аналізу хорового твору.
55. Продемонструйте правила інтонування мажорної гами.
56. Висвітліть виконавські особливості і класифікацію дитячих голосів.
57. Дайте характеристику видів співацького дихання.
58. Дайте визначення понять «аранжування», «обробка», «інструментування».
59. Розкрийте основні етапи розвитку голосового апарату дитини.
60. Охарактеризуйте форми хорового виконавства.

61. Проаналізуйте хорову партитуру і визначте склад хорової фактури.
62. Виявіть сутність видів хорового ансамблю.
63. Наведіть класифікацію співацьких голосів.
64. Проаналізуйте хорову партитуру і визначте теситурні умови партій.
65. Назвіть умови й охарактеризуйте види розташування хорових колективів.
66. Визначте види хорового дихання. Перелічіть умови для налагодження «ланцюгового» дихання.
67. Продемонструйте правила інтонування мінорної гами.

Анкета

для визначення рівня сформованості навичок хорového менеджменту студентів педагогічних коледжів за особистісно-орієнтованим критерієм

1. Як Ви оцінюєте свій рівень психологічної готовності до здійснення публічної діяльності?
1 2 3 4 5
2. На Вашу думку, чи могли би Ви очолити хоровий колектив?
1 2 3 4 5
3. Чи володієте Ви наступними якостями: розуміння, повага до особистих кордонів, емпатія, співчуття?
1 2 3 4 5
4. Чи володієте Ви наступними якостями: пунктуальність, відповідальність, правильний розподіл часу?
1 2 3 4 5
5. Чи можете Ви працювати у команді?
1 2 3 4 5
6. Чи можете самостійно приймати рішення, брати за них відповідальність?
1 2 3 4 5
7. На скільки розвинуті Ваші комунікативні навички?
1 2 3 4 5
8. Чи вмієте Ви підтримувати психологічний клімат, розуміти емоційний стан людини?
1 2 3 4 5
9. Чи знайомі Вам правила субординації та ділового етикету?
1 2 3 4 5
10. На скільки Ви оцінюєте свої організаторські здібності?

1 2 3 4 5

11. Чи проявляються на практиці Ваші лідерські здібності?

1 2 3 4 5

12. Чи здатні Ви критично мислити?

1 2 3 4 5

13. Чи є важливим, на Вашу думку, формування менеджерських навичок для диригента?

1 2 3 4 5