

УДК 378.147.091.31:78.071.2
DOI 10.31654/2663-4902-2025-PP-4-188-196

Ніжинець С. С.

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
sofianizhinec@gmail.com
orcid.org/0000-0003-2825-2050

**ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
МАЙБУТНІХ КЕРІВНИКІВ ОРКЕСТРУ В УМОВАХ
УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ОСВІТИ**

У статті досліджуються педагогічні умови формування організаційної культури майбутніх керівників оркестру в умовах сучасної університетської освіти. Актуальність дослідження зумовлена зростанням суспільних і професійних вимог до диригента, який у діяльності оркестрового колективу виконує не лише мистецькі, а й управлінські, комунікативні та виховні функції. Організаційна культура розглядається як інтегративна професійна характеристика, що забезпечує ефективну взаємодію, лідерство, відповідальність та етичну поведінку в процесі музично-управлінської діяльності.

Виокремлено й охарактеризовано основні структурні компоненти організаційної культури, зокрема комунікативний, управлінський, діяльнісно-поведінковий та ціннісно-етичний. Проаналізовано сучасні українські наукові дослідження, присвячені розвитку організаційної компетентності, комунікативної культури, лідерських якостей і управлінських умінь студентів закладів вищої мистецької освіти. Особливу увагу зосереджено на практико-орієнтованих підходах до професійної підготовки, зокрема на репетиційно-рефлексивних практиках, моделюванні реальних професійних ситуацій управління оркестром, наставництві та використанні тренінгів з комунікації як ефективного педагогічного інструменту. Обґрунтовано, що ефективність формування організаційної культури майбутніх диригентів значною мірою залежить від інтеграції теоретичної підготовки з практичним управлінським досвідом, системної рефлексії та цілеспрямованої педагогічної підтримки. Особливий акцент зроблено на ролі освітнього середовища університету як чинника, що сприяє розвитку відповідальності, ініціативності, навичок співпраці та професійних цінностей.

Підкреслюється, що комплексне поєднання теоретичної підготовки, практичних модулів, репетиційно-концертної діяльності, рефлексивних практик і наставництва створює сприятливі педагогічні умови для ефективного формування організаційної культури майбутніх керівників оркестру. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню рівня їхньої професійної компетентності та готовності до успішної мистецько-управлінської діяльності в сучасних соціокультурних умовах.

Ключові слова: організаційна культура, керівник оркестру, диригентська підготовка, університетська освіта, педагогічні умови, комунікативна компетентність, практико-орієнтоване навчання, наставництво.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку мистецької освіти особливої актуальності набуває підготовка керівників оркестрових колективів, здатних не лише володіти високим рівнем виконавської й диригентської техніки, а й ефективно організувати діяльність творчого колективу. Оркестр функціонує як складна соціально-комунікативна система, у якій від професійних, управлінських та етичних якостей диригента залежить психологічний клімат, результативність репетиційного

процесу, рівень мотивації виконавців та якість концертної діяльності. Саме тому формування організаційної культури майбутнього керівника оркестру постає важливим завданням мистецької педагогіки.

Попри значну кількість праць, присвячених техніко-жестикуляційним аспектам диригування, питання організаційної культури як інтегративної професійної якості досі не отримало достатнього теоретичного та практичного обґрунтування. Недостатньо розробленими залишаються моделі педагогічних умов, які б забезпечували системний розвиток таких складових, як комунікативна культура, лідерські вміння, здатність до управління репетиційним процесом, уміння створювати сприятливе емоційне середовище та організовувати ефективну взаємодію в колективі.

Сучасні освітні програми мистецьких закладів вищої освіти лише частково охоплюють ці компоненти, зосереджуючись переважно на виконавській та теоретичній підготовці. Водночас стрімкі трансформації соціокультурних процесів, зростання ролі комунікації в колективній творчості та необхідність підвищення конкурентоспроможності випускників потребують нового підходу до підготовки диригентів, який передбачає інтеграцію організаційної культури як ключової складової професійної компетентності.

Отже, постає науково-практична проблема: визначити та обґрунтувати педагогічні умови, що забезпечать ефективне формування організаційної культури майбутніх керівників оркестру в умовах університетської освіти, а також розкрити механізми їх реалізації у навчальному процесі. Розв'язання цієї проблеми має вагомий значення для підвищення якості підготовки диригентів та оптимізації функціонування творчих колективів.

Аналіз останніх досліджень. Проблема формування організаційної культури майбутніх керівників оркестру останнім часом досліджується все більш системно і практично. У сучасних українських працях наголошується на необхідності інтеграції техніко-виконавської підготовки з розвитком управлінських, комунікативних і ціннісно-етичних компетентностей студентів.

Я. Кириленко у своїх дослідженнях пропонує комплексний підхід до диригентської підготовки, поєднуючи оволодіння технічними прийомами жестикуляції з розвитком організаторських навичок під час репетицій та концертів. Автор підкреслює, що здатність планувати репетиційний процес, координувати роботу колективу та підтримувати продуктивну атмосферу є невід'ємною частиною професійної компетентності диригента [5].

Дисертаційне дослідження Т. Пастушка зосереджено на структурі комунікативної культури диригента, яка включає мотиваційно-ціннісну, когнітивно-пізнавальну, особистісно-комунікативну та діяльнісно-креативну складові. Автор визначає ефективні педагогічні умови для розвитку кожної складової: тренінги з комунікації, рольові ігри, рефлексивні практики та наставництво. На основі апробації цих методик зроблено висновок про їхню дієвість у формуванні готовності студентів до керівництва оркестром [9].

А. Дмитрик досліджує методичні аспекти розвитку диригентської культури та пропонує навчальні курси, що включають моделювання репетицій, відеоаналіз та систему портфоліо. За його спостереженнями, такі практико-орієнтовані підходи дозволяють послідовно формувати управлінські та організаційні навички студентів. А. Дмитрик також наголошує на важливості включення дисциплін із менеджменту мистецьких проєктів у навчальні програми [3].

Н. Калабська доводить ефективність включення практико-орієнтованих модулів, таких як організація концертного заходу чи керівництво студентським оркестром, які забезпечують реальний досвід управління творчим колективом [4]. Вона зазначає, що такий підхід сприяє розвитку здатності студентів брати відповідальність за художні рішення та ефективно взаємодіяти з колективом.

Таким чином, аналіз сучасних досліджень дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій:

1. Формування організаційної культури відбувається лише через поєднання теоретичної підготовки та практичної діяльності.

2. Особлива увага приділяється розвитку комунікативної компетентності та лідерських навичок, що забезпечує ефективну взаємодію з колективом.

3. Найбільш ефективними педагогічними інструментами вважаються репетиційно-рефлексивні практики (відеоаналіз), проектна діяльність (організація концертів) та наставництво.

Разом з тим у сучасних дослідженнях відзначають обмежений локальний характер більшості робіт, нестачу лонгітюдних досліджень і стандартизованих інструментів оцінювання рівня організаційної культури в мистецькому середовищі. Тому перспективними є розробка універсальних критеріїв і методик оцінювання та широка апробація їх у різних освітніх контекстах.

Мета статті – теоретично обґрунтувати педагогічні умови. Що сприяють ефективному формуванню організаційної культури у майбутніх керівників оркестру в умовах університетської освіти.

Виклад основного матеріалу. Проблема формування організаційної культури майбутніх керівників оркестру посідає важливе місце в сучасній педагогічній науці, оскільки диригент у професійній діяльності виконує не лише мистецьку, а й управлінську, комунікативну та виховну функції. Як підкреслює О. Семененко, організаційна культура визначає рівень узгодженості колективу, особливості комунікації в ньому та загальні норми поведінки, що формують професійне середовище фахівця [13]. Це означає, що під час підготовки диригента університет має забезпечити не лише техніко-виконавський розвиток, а й формування його здатності до організації роботи творчого колективу.

В. Нідзієва пропонує модель, у якій виокремлює аксіологічний, комунікативно-мотиваційний, когнітивний та діяльнісний компоненти, кожен із яких повинен розвиватися протягом усього періоду навчання студента [7]. Вона зазначає, що ефективне формування цих компонентів можливе лише у спеціально створених педагогічних умовах, де викладач не тільки навчає техніки, а й моделює поведінку професійного керівника оркестру.

Однією із складових професійної підготовки майбутніх оркестрових диригентів є активна концертна й конкурсна діяльність. Саме вона сприяє формуванню в магістрантів стресостійкості, вміння критично й самокритично оцінювати власну діяльність, а також розвиває навички командування, роботи з особистими психологічними бар'єрами, здатності до самопрезентації та представлення власного творчого продукту. Усе це загалом забезпечує розвиток високого рівня виконавської культури майбутнього оркестрового диригента. Участь у міжнародних конкурсах, фестивалях музичного мистецтва та творчих стажуваннях формує в майбутніх диригентів культурну й мультикультурну компетентність. Це дає можливість безпосередньо взаємодіяти з культурою, традиціями та звичаями мистецького й мовного середовища інших країн. Здатність ефективно працювати в мультикультурному просторі сьогодні належить до ключових соціальних компетентностей оркестрового диригента.

Значний внесок у розроблення методичних засад підготовки диригентів роблять вітчизняні науковці. Так, за Я. Кириленком, диригентська підготовка має поєднувати оволодіння технічними прийомами жестикуляції з розвитком здатності організувати репетиційний процес і підтримувати робочу атмосферу в колективі [5]. А. Дмитрик, у свою чергу, підкреслює, що сучасний диригент має володіти методами планування роботи оркестру, навичками комунікації та рефлексії, а отже – вищі мистецькі навчальні заклади повинні включати ці аспекти в освітні програми [3].

Особливої уваги заслуговують педагогічні умови, що стосуються розвитку комунікативної культури. Т. Пастушок зазначає, що майбутній керівник оркестру не може бути успішним без уміння налагоджувати контакт із виконавцями, створювати сприятливий психологічний клімат та мотивувати ансамбль до результативної роботи [9]. Він пропонує впроваджувати спеціальні тренінги комунікативної взаємодії, рольові ситуації та практику командної роботи, що поглиблює здатність студентів до конструктивної співпраці. Ці чинники забезпечують розвиток ціннісних орієнтирів, здатності до конструктивної взаємодії та лідерських навичок майбутнього диригента.

Важливо підкреслити, що ефективність означених педагогічних умов значно зростає за умови цілісної інтеграції навчального, творчого та управлінського досвіду студента в єдиний освітній процес. Як свідчить сучасна педагогічна практика, формування організаційної культури майбутнього керівника оркестру потребує не лише засвоєння окремих умінь, а й поступового занурення в професійний контекст, де студент отримує можливість брати відповідальність за планування репетицій, прийняття художніх рішень, розв'язання комунікативних ситуацій та оцінювання результатів роботи колективу. Саме поєднання індивідуальної діяльності, групових творчих форматів і керівництва малими ансамблями створює умови для розвитку усвідомленої організаційної поведінки, уміння координувати дії інших та забезпечувати стабільний творчий мікроклімат. Завдяки цьому педагогічний процес перестає бути лише навчанням техніки й перетворюється на модель майбутньої професійної діяльності диригента, у якій закладаються основи його управлінської культури [11].

Ефективність формування організаційної культури обумовлюється практичним моделюванням професійної діяльності майбутнього диригента. Н. Калабська у своїх дослідженнях доводить, що включення до навчальних планів практико-орієнтованих модулів, таких як організація концертного заходу чи керівництво студентським оркестром, сприяє формуванню реального досвіду управління мистецьким колективом [4]. За її словами, студенти таким чином отримують можливість застосувати знання на практиці, осмислити власні сильні та слабкі сторони як керівників.

Важливою педагогічною умовою розвитку організаційної культури є залучення студентів до моделювання ситуацій професійної взаємодії з колективом. Аналіз виконавських труднощів, визначення рівня складності твору, уявне конструювання репетиційної моделі та прогнозування потенційних результатів роботи сприяють становленню управлінських і комунікативних компетентностей майбутнього керівника оркестру. Саме така побудова навчального процесу забезпечує розвиток здатності організовувати творчий процес, відповідально ставитися до художнього результату, ефективно взаємодіяти з колективом і презентувати художню концепцію у сценічному виконанні.

Таким чином, системна аналітична, виконавська та організаційна підготовка створює підґрунтя для формування цілісної професійної та організаційної культури майбутнього диригента оркестру [2].

У сучасних умовах магістерська підготовка оркестрових диригентів також передбачає системний розвиток виконавської культури як інтегративної складової професійної компетентності. Як зазначає М. Шумський, виконавська культура диригента охоплює не лише техніку рухів рук і мануальну досконалість, а й музично-теоретичну підготовку, естетичне світобачення, активну волю, пам'ять, диференційований слух та здатність синтезувати психологічні та інформаційні аспекти роботи з оркестром. Мануальна техніка стає каналом передачі художніх образів, інтенцій композитора та індивідуальної інтерпретації диригента, а її ефективність визначається ерудицією, емоційністю та стилем виконавця. Тому під час магістерської підготовки особлива увага приділяється не лише технічному вдосконаленню, а й формуванню здатності студента до комплексної взаємодії з оркестром, управління репетиційним процесом, прийняття творчих рішень та відтворення музичних образів у високохудожньому виконанні [14].

Додатково, виконавська культура оркестрового диригента включає розвиток музично-виконавського мислення та художньо-філософського світогляду, що дозволяє майбутньому диригенту не лише відтворювати музичний твір, а й створювати власні інтерпретації з урахуванням жанрово-стилістичних особливостей, ансамблевої взаємодії та аудиторного сприйняття. У цьому контексті навчальні програми мають поєднувати практичні заняття, конкурсну та фестивальну діяльність, рефлексивний аналіз та міжнародні стажування, що забезпечує формування високого рівня професійної та організаційної компетентності майбутніх диригентів і готує їх до багатофункціональної діяльності у сучасному мистецькому середовищі [14].

У контексті розвитку організаційної культури значну роль відіграє репетиційно-рефлексивна практика. А. Дмитрик звертає увагу на важливість відеоаналізу репетицій, що дозволяє студентам побачити свою поведінку збоку, оцінити якість диригентських жестів та стиль взаємодії з оркестром [3]. Такий метод, на її думку, дає можливість формувати професійні стандарти поведінки і сприяє розвитку самокритичності, яка є базою професійного зростання диригента.

Не менш значущим фактором є роль наставництва. За Т. Пастушком, саме приклад педагога часто стає визначальним для формування норм поведінки та ставлення до колективу, адже студент переймає не тільки професійні вміння, а й етичні стандарти взаємодії [9]. Таким чином, викладач виступає носієм організаційної культури, передаючи її в процесі навчання.

Важливими педагогічними умовами також виступають структурна логіка освітньої програми та підтримка з боку закладу вищої освіти. У сьогоденні ОПП дедалі частіше інтегрують дисципліни з лідерства, психології творчого колективу, менеджменту мистецьких проєктів, що сприяє системному формуванню організаційної компетентності майбутнього диригента [10]. За О. Семененко, саме інституційне середовище університету створює основу для розвитку відповідальності, творчої дисципліни та здатності працювати в команді [13].

Узагальнивши напрацювання сучасних науковців, можемо виокремити комплекс педагогічних умов, що забезпечують ефективність формування організаційної культури майбутніх керівників оркестру в умовах університетської освіти, а саме:

1. інтеграція організаційної культури в зміст фахової диригентської підготовки;
2. практико-орієнтована спрямованість навчання;
3. розвиток комунікативної та лідерської компетентності студентів;
4. упровадження репетиційно-рефлексивних практик;
5. реалізація наставництва;
6. моделювання професійних ситуацій управління оркестром;
7. створення розвивального освітнього середовища університету.

Перша педагогічна умова – **інтеграція організаційної культури в зміст фахової диригентської підготовки** – передбачає поєднання виконавсько-технічного навчання з формуванням управлінських, комунікативних і ціннісно-етичних якостей майбутнього диригента. У процесі навчання студент має усвідомлювати себе не лише виконавцем, а й організатором творчого колективу, відповідальним за результат спільної діяльності, психологічний клімат та художній рівень виконання.

Другою важливою умовою є **практико-орієнтована спрямованість навчання**, яка реалізується через керівництво студентським оркестром, участь у підготовці концертів, організацію репетиційного процесу. Така діяльність забезпечує набуття реального управлінського досвіду, формує відповідальність, уміння приймати організаційні та художні рішення, сприяє становленню професійної самостійності майбутнього керівника оркестру.

Третьою педагогічною умовою виступає **розвиток комунікативної та лідерської компетентності студентів**, що здійснюється шляхом залучення до тренінгів, рольових ситуацій, командної роботи, колективного обговорення результатів репетицій. Саме комунікативна культура забезпечує ефективну взаємодію в оркестрі,

створення позитивного психологічного клімату та мотивацію виконавців до спільної творчої діяльності.

Четверта умова – **упровадження репетиційно-рефлексивних практик**, зокрема відеоаналізу репетицій, самооцінювання, колективної рефлексії. Застосування таких методів сприяє усвідомленню студентами власного стилю керівництва, формує навички самоконтролю та критичного аналізу професійної діяльності.

П'ятою педагогічною умовою є **реалізація наставництва**, за якої викладач виступає носієм зразків організаційної культури, професійної етики та управлінської поведінки. У процесі педагогічної взаємодії студент переймає не лише фахові вміння, а й норми професійної взаємодії, відповідальне ставлення до колективу, культуру спілкування.

Шоста умова пов'язана з **моделюванням професійних ситуацій управління оркестром у навчальному процесі** (аналіз репетиційних труднощів, прогнозування результатів, планування етапів роботи над твором). Це сприяє розвитку управлінського мислення, уміння організовувати творчий процес та приймати обґрунтовані професійні рішення.

Сьомою педагогічною умовою є **створення розвивального освітнього середовища університету**, яке забезпечує поєднання теоретичної підготовки, виконавської практики, управлінського досвіду та комунікативної взаємодії. Саме освітнє середовище формує професійні цінності студентів, культуру співпраці, відповідальність та готовність до керівництва творчим колективом.

Як свідчать сучасні дослідження, студенти, які проходять практику керівництва оркестром, працюють із наставником та беруть участь у рефлексивному аналізі, демонструють вищий рівень організаторських навичок, краще планують репетиційний процес і мають стійкіші професійні цінності. Це доводить, що формування організаційної культури є результатом не одного, а сукупності педагогічних впливів, які діють системно та взаємопов'язаними способами.

Отже, формування організаційної культури майбутніх керівників оркестру в умовах університетської освіти передбачає поєднання теоретичної підготовки, практичного досвіду, наставницької підтримки та розвитку комунікативно-лідерських компетентностей. Такий підхід відповідає науковим положенням, сформульованим у працях вітчизняних науковців, і дозволяє забезпечити високу якість професійної підготовки диригента, орієнтованого на ефективне керівництво творчим колективом.

Висновки. Проведений аналіз сучасних українських наукових джерел показав, що ефективне формування організаційної культури неможливе без інтеграції теоретичної підготовки та практико-орієнтованих методів навчання, що включають репетиційно-рефлексивні практики, моделювання професійних ситуацій, наставництво та тренінги з комунікації. Такий підхід має практичну значущість для вдосконалення освітніх програм мистецьких закладів та підвищення конкурентоспроможності випускників на сучасному ринку праці.

Дослідження свідчать, що майбутній керівник оркестру повинен опанувати не лише техніко-виконавські навички, а й набувати компетентностей управлінського, організаційного та комунікативного характеру. Це передбачає здатність ефективно планувати репетиційний процес, координувати діяльність колективу, створювати сприятливий психологічний клімат, мотивувати музикантів та приймати творчі рішення. Особливу роль у цьому відіграє формування комунікативної культури, що забезпечує продуктивну взаємодію з колективом, розвиток лідерських якостей та здатності брати відповідальність за організаційні та художні результати.

Проведений аналіз показав, що педагогічні умови формування організаційної культури мають бути системними та цілісними, інтегруючи навчальний, творчий і управлінський досвід студентів. До ключових умов відносяться: структурована освітня програма, що включає дисципліни з лідерства, менеджменту мистецьких проєктів та психології творчого колективу; практико-орієнтовані модулі, що дозволяють

студентам керувати студентським оркестром або організовувати концертні заходи; репетиційно-рефлексивні практики, зокрема відеоаналіз та самооцінювання; наставництво досвідчених викладачів, які виступають носіями організаційної культури; а також створення умов для поступового занурення студентів у професійне середовище, де вони можуть випробувати власні управлінські та комунікативні навички.

Важливо зазначити, що формування організаційної культури відбувається на основі поєднання індивідуальної діяльності, групових творчих форматів та керівництва малими ансамблями, що сприяє розвитку усвідомленої організаційної поведінки, здатності до конструктивної взаємодії та створення стабільного творчого мікроклімату. Такий підхід дозволяє студентам не лише застосовувати на практиці здобуті знання, а й осмислювати власні сильні та слабкі сторони як керівників оркестру, розвивати самокритичність, відповідальність та професійні цінності.

Системне впровадження педагогічних умов формування організаційної культури забезпечує підготовку диригента, здатного ефективно керувати творчим колективом, планувати та координувати репетиційний процес, приймати зважені художні рішення та підтримувати високий рівень професійної компетентності. Водночас дослідження вказують на актуальність подальшого вдосконалення методик оцінювання рівня організаційної культури, розробки стандартизованих критеріїв та розширення апробації педагогічних моделей у різних освітніх закладах.

Література

1. Арлачов К. В. Організаційна культура в закладі професійної освіти: функції, типи та процес формування. *Педагогічна академія. Наукові записки*. Дніпро: ДНУ, 2025. 36 с. URL: <https://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/1034/914> (дата звернення: 22.11.2025).
2. Горобець В. П. Методичні особливості підготовки студента-диригента до роботи над музичним твором. *Теорія та методика навчання (з галузей знань)*. 2019. Т. 3, вип. 11. С. 79–82. DOI: 10.32843/2663-6085-2019-19-3-16.
3. Дмитрик А. О. Формування диригентської культури майбутнього вчителя музичного мистецтва. Кваліфікаційна робота. Чернівці, 2019. 88 с. URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/7318> (дата звернення: 22.11.2025).
4. Калабська В. Диригентська підготовка інструменталістів-виконавців в УДПУ імені Павла Тичини. *Актуальні питання гуманітарних наук*. Умань, 2022. Т. 1, вип. 51 : Мистецтвознавство. С. 113–117. DOI: 10.24919/2308-4863/53-1-15.
5. Кириленко Я. О. Теоретичні та практичні засади диригентської підготовки / Київський університет ім. Б. Грінченка. Київ, 2020. 108 с.
6. Маргитич А. І. Педагогічні умови розвитку організаційної культури студентської спільноти. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2021. Вип. 1 (48). С. 245–249.
7. Нідзієва В. Організаційна культура закладу загальної середньої освіти як об'єкт моделювання та змістова компонента підручника для керівника закладу освіти. *Проблеми сучасного підручника*. 2020. Вип. 24. С. 194–205. DOI: 10.32405/2411-1309-2020-24-194-205.
8. Освітньо-професійна програма «Музичне мистецтво». Другий магістерський рівень. Київський національний університет культури і мистецтв, 2024. 15 с.
9. Пастушок Т. В. Формування комунікативної культури майбутнього диригента оркестрового колективу в процесі фахової підготовки : дис. ... доктора філософії: 011 – Освітні, педагогічні науки. Рівне, 2023. 178 с.
10. Робоча програма навчальної дисципліни «Диригування оркестром». Львів: ЛНМА, 2021. 15 с.
11. Росенко М. М. Формування мануальної техніки майбутніх диригентів хору у процесі фахової підготовки / Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. Суми. 79 с.
12. Савченко Г. В. Формування комунікативних умінь майбутніх учителів музичного мистецтва на заняттях оркестрового колективу: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02 / Український державний університет імені Михайла Драгоманова. Київ, 2025. 213 с.

13. Семененко О. В. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22: Менеджмент. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-41.

14. Шумський М. О. Розвиток виконавської культури оркестрових диригентів у процесі магістерської підготовки. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. Київ, 2022. Вип. 3. С. 220–225. DOI: 10.32461/2226-3209.3.2022.266106.

References

1. Arlachov, K. V. (2025). Orhanizatsiina kultura v zakladi profesiinoi osvity: funktsii, typy ta protses formuvannia [*Organizational culture in a vocational education institution: Functions, types, and the formation process*]. *Pedahohichna akademiia. Naukovi zapysky – Pedagogical Academy. Scientific Notes*, Dnipro: DNU. 36 p. URL: <https://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/1034/914> [in Ukrainian]

2. Horobets, V. P. (2019). Metodychni osoblyvosti pidhotovky studenta-dyryhenta do roboty nad muzychnym tvorom [Methodological features of training a student-conductor to work on a musical composition]. *Teoriia ta metodyka navchannia (z haluzei znan) – Theory and Methodology of Teaching (Knowledge Areas)*, 3(11), 79–82. DOI: 10.32843/2663-6085-2019-19-3-16 [in Ukrainian]

3. Dmytryk, A. O. (2019). Formuvannia dyryhentskoi kultury maibutnoho vchytelia muzychnoho mystetstva [*Formation of the conductor culture of a future music teacher*]. Chernihiv: Chernihiv National Pedagogical University, URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/7318> [in Ukrainian]

4. Kalabska, N. (2022). Dyryhentska pidhotovka instrumentalistiv-vykonavtsiv v UDPU imeni Pavla Tychyny [Conductor training of instrumental performers at UDPU named after Pavlo Tychyna]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk – Actual Issues of Humanities*, 1(51), 113–117 [in Ukrainian]. DOI: 10.24919/2308-4863/53-1-15

5. Kyrylenko, Ya. O. (2020). Teoretychni ta praktychni zasady dyryhentskoi pidhotovky [*Theoretical and practical foundations of conductor training*]. Kyiv: B. Grinchenko Kyiv University [in Ukrainian].

6. Marhitych, A. I. (2021). Pedahohichni umovy rozvytku orhanizatsiinoi kultury studentskoi spilnoty [Pedagogical conditions for the development of organizational culture in student communities]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: «Pedahohika. Sotsialna robota» - Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy. Social Work*, 1(48), 245–249 [in Ukrainian].

7. Nidziyeva, V. (2020). Orhanizatsiina kultura zakladu zahalnoi serednoi osvity yak ob'ekt modeliuвання ta zmistova komponenta pidruchnyka dlia kerivnyka zakladu osvity [Organizational culture of a general secondary education institution as an object of modeling and content component of the manual for the head of an educational institution]. *Problemy suchasnoho pidruchnyka – Problems of the Modern Textbook*, 24, 194–205 [in Ukrainian]. DOI: 10.32405/2411-1309-2020-24-194-205

8. (2024) Osvitno-profesiina prohrama «Muzychne mystetstvo». Druhyi mahisterskyi riven [Educational and professional program "Musical Art". Second master's level. Kyiv [in Ukrainian].

9. Pastushok, T. V. (2023). Formuvannia komunikatyvnoi kultury maibutnoho dyryhenta orkestruvoho kolektyvu v protsesi fakhovoi pidhotovky [*Formation of communicative culture of a future orchestral conductor in the process of professional training*]. *PhD Doctor's thesis*. Rivne: Rivne State Humanities University [in Ukrainian].

10. (2021) Robocha prohrama navchalnoi dystsypliny «Dyryhuvannia orkestrom». Lviv National Music Academy. Working program of the academic discipline "Orchestra Conducting". Lviv: LNMA [in Ukrainian].

11. Roienko, M. M. (n.d.). Formuvannia manualnoi tekhniky maibutnykh dyryhentiv khoru u protsesi fakhovoi pidhotovky [*Formation of manual technique of future choir conductors in the process of professional training*]. Sumy: Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko [in Ukrainian]

12. Savchenko, H. V. (2025). Formuvannia komunikatyvnykh umin maibutnykh uchyteliv muzychnoho mystetstva na zaniattiakh orkestruvoho kolektyvu [*Formation of communicative skills of future music teachers in orchestral ensemble classes*]. *Candidate's thesis*. Kyiv: Ukrainian State University named after Mykhailo Drahomanov [in Ukrainian].

13. Semenenko, O. V. (2020). Orhanizatsiina kultura yak sotsialna pidsystema kultury pidpriemstva [Organizational culture as a social subsystem of enterprise culture]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 22 [in Ukrainian]. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-41
14. Shumskiy, M. O. (2022). Rozvytok vykonavskoi kultury orkestrovnykh dyryhentiv u protsesi mahisterskoi pidhotovky [Development of performing culture of orchestral conductors in the process of master's training]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadrov kultury i mystetstv – Bulletin of the National Academy of Culture and Arts Management*, 3, 220–225 [in Ukrainian]. DOI: 10.32461/2226-3209.3.2022.266106

Nizhynets S.

obtaining the third (educational and scientific)
level of higher education
specialties 011 Educational, pedagogical sciences
Nizhyn Mykola Gogol State University
sofianzhinec@gmail.com
orcid.org/0000-0003-2825-2050

PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF FUTURE ORCHESTRAL CONDUCTORS IN UNIVERSITY ARTS EDUCATION

The article explores the pedagogical conditions for the formation of the organizational culture of future orchestra leaders in the context of contemporary university education. The relevance of the study is determined by the growing social and professional demands on conductors, who perform not only artistic but also managerial, communicative, and educational functions within an orchestra as a creative collective. Organizational culture is considered as an integral professional characteristic that ensures effective interaction, leadership, responsibility, and ethical behavior in the process of musical and managerial activity.

The main structural components of organizational culture are identified and characterized, namely communicative, managerial, activity-behavioral, and value-ethical components. The article analyzes current Ukrainian scientific research devoted to the development of organizational competence, communicative culture, leadership qualities, and management skills of students in higher music education institutions. Special emphasis is placed on practice-oriented approaches to professional training, including rehearsal-reflective practices, modeling of real professional situations of orchestra management, mentorship, and the use of communication training as an effective pedagogical tool.

It is substantiated that the effectiveness of forming the organizational culture of future conductors largely depends on the integration of theoretical training with practical management experience, systematic reflection, and purposeful pedagogical support. Particular attention is paid to the role of the educational environment of the university as a factor that promotes the development of responsibility, initiative, cooperation skills, and professional values.

The conclusions emphasize that the comprehensive combination of theoretical preparation, practical modules, rehearsal and performance activities, reflective practices, and mentorship creates favorable pedagogical conditions for the effective formation of organizational culture of future orchestra leaders. This, in turn, contributes to the improvement of their professional competence and readiness for successful artistic and managerial activity in modern socio-cultural conditions.

Key words: organizational culture, orchestra leader, conducting training, university education, pedagogical conditions, communicative competence, practice-oriented learning, mentorship.