

## I. PEDAGOGICAL SCIENCES

DOI 10.26886/2520-7474.3(67)2025.1

UDC: 378+374: 785

### INDIVIDUAL LEADERSHIP STYLES IN CHILDREN'S MUSIC ENSEMBLES: TO THE QUESTION OF DIAGNOSIS

Liu Kexin, Postgraduate student

<https://orcid.org/0009-0005-6115-1464>

e-mail: 346965205@qq.com

Anatolii Avdiievskiy Faculty of Arts of the Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University, Ukraine, Kyiv

*The author of the article proposes a diagnostic procedure for identifying the state of formation of an individual style of leadership of a children's creative musical group in a music teacher. The main characteristics of the teacher's personality, which constitute the integrity of the phenomenon of 'individual leadership style', serve as guidelines for substantiating the diagnostic procedure. The definition of the phenomenon, which covers psychological, pedagogical, aesthetic and artistic dimensions, is presented, and the adequacy of the content of its components (communicative, value-motivational, activity) and diagnostic tools - criteria (cognitive-reflective managerial; emotional-motivational; activity creative-managerial) and their corresponding indicators is established. The qualitative characteristics of the levels of formation of the individual leadership style in view of the success of the team are hypothetically presented: the highest/optimal, or personally mobile empathic level; sufficient, or creatively constructive level; initial, or creatively promising level; the assumption is made about the possibility of fixing a low (indifferent/emotionally negative level). The results of a pilot survey of musician respondents are presented.*

**Key words:** *individual leadership style, children's creative music group, criteria, indicators, levels of formation of individual leadership style, music teacher.*

*Аспірантка, Лю Кесінь. Індивідуальний стиль керівництва дитячим музичним колективом: до питання діагностування / Факультет мистецтв імені Анатолія Авдієвського Українського державного університету імені Михайла Драгоманова, Україна, Київ*

*Авторка статті пропонує діагностувальну процедуру для виявлення стану сформованості у педагога-музиканта індивідуального стилю керівництва дитячим творчим музичним колективом. Орієнтирами обґрунтування діагностувальної процедури слугують основні характеристики особистості педагога, які складають цілісність феномену «індивідуальний стиль керівництва». Подано визначення феномену, що охоплює психолого-педагогічні та естетико-мистецтвознавчі виміри, та встановлено адекватність змісту його компонентів (комунікативний, ціннісно-мотиваційний, діяльнісний) та інструментів діагностування – критеріїв (когнітивно-рефлексивний управлінський; емоційно-мотиваційний; діяльнісний творчо-управлінський) та відповідних їм показників. Гіпотетично представлено якісні характеристики рівнів сформованості індивідуального стилю керівництва з огляду на успішність діяльності колективу: найвищий/оптимальний, або особистісно мобільний емпатійний рівень; достатній, або творчо конструктивний рівень; початковий, або творчо перспективний рівень; зроблено припущення про можливість фіксації низького (індиферентного/емоційно негативного рівня). Розкрито результати пілотного опитування респондентів-музикантів.*

**Ключові слова:** *індивідуальний стиль керівництва, дитячий творчий музичний колектив, критерії, показники, рівні*

*сформованості індивідуального стилю керівництва, педагог-музикант.*

**Вступ.** Дитячий творчий колектив завжди і якнайскоріше хоче бачити результати своєї діяльності, прагнучи відчувати колективну успішність, а також відчувати підтримку тих, до кого така діяльність спрямована. Якщо йдеться про музичний (виконавський) колектив, то така підтримка очікується від публіки і найближчого оточення. Безумовно, успішна діяльність визначається багатьма чинниками: склад колективу, зокрема розвиненість здібностей кожного суб'єкта, вміння працювати в колективі, сформоване чуття партнерства і мотивація учасників колективу, вдало обраний репертуар, який є цікавий для публіки і відповідає запитам, уподобанням і етапу підготовленості колективу. Однак не потребує доказів, що майже стовідсотково дієвість зазначених та інших чинників впливу залежить від керівника, від того, наскільки вдалим є обраний і прийнятий ним як цінність стиль керівництва колективом.

**Аналіз останніх джерел із проблеми.** Стиль керівництва колективом широкому розумінні є предметом уваги дослідників з багатьох професійних сфер, але передусім – сфери управління, психології лідерства тощо (М.Вовк, Л.Карамушка, С. Кикоть, Ж.Ковалів, О.Коханова, О.Кравченко, Н.Ничкало, В.Рульєв, Л.Скібіцька та ін.). Низка наукових розвідок, дотичних до предмету розгляду авторки статті, присвячена творчому лідерству керівників професійних колективів, наприклад, симфонічному або камерному оркестру (Р.Кофман, Г.Макаренко та ін.). Зрозуміло, що у визначенні особливостей стилю керівництва дитячим творчим, зокрема й музичним колективом, враховуються теоретичні положення таких праць і водночас виокремлюються специфічні риси, характерні саме

для творчих мистецьких/музичних колективів різного спрямування (дитячі оркестри/ансамблі різного складу, музично-театральні, вокальні ансамблі, хорові колективи тощо), хоча йдеться не стільки про особистісні риси керівника і стилю його комунікації із колективом, скільки про методичні або ж загально виховні аспекти, що стосуються дітей-учасників колективів (В.Лабунець, Л.Паньків, Т.Потапчук, Я.Сверлюк та ін.).

**Мета статті** – на основі узагальненого визначення феномену індивідуального стилю керівництва дитячим творчим музичним колективом віднайти дієві механізми діагностування і моніторингу його сформованості у керівника. Враховуючи різні можливі типи керівництва колективом, виокремлювані дослідниками теорії управлінської діяльності і лідерства (демократичний, авторитетний, авторитарний, партнерський тощо) орієнтуємося на ціль підготовленості майбутніх керівників у досліджуваному векторі – сформованість гнучкості у виборі стилю керівництва колективом як цінності в комунікації із суб'єктами творчого процесу, здатності самоконтролю і самокоригування задля успішної діяльності колективу [4; 6; 7; 8].

**Виклад основного матеріалу.** На підставі теоретичного аналізу досліджень, у яких виокремлюються такі сутнісні риси керівника дитячого колективу, як мотивація до спонукання до конкретної дії на засадах партнерства і внутрішня рушійна сила, що є виявом ціннісного ставлення [3; 4], здатність створювати сприятливу психологічну атмосферу в колективі [10], дотримання діалогічних принципів комунікації із суб'єктами, які Г. Балл називає як «діалогічні універсалії», підкреслюючи першорядне значення комунікації [1], власне фахова загально музикантська і виконавська, методична підготовленість керівника тощо, дотримуємося робочого тлумачення

феномену, яке охоплює психолого-педагогічний і естетико-мистецтвознавчий ракурси.

Так, із психолого-педагогічної позиції індикаторами оптимальності індивідуального стилю керівництва дитячим колективом є здатність особистісної гнучкості керівника; мобільність його реагування на різноманітні творчі і поза-творчі ситуації в колективі; обґрунтованість вибору способів комунікації з усіма суб'єктами-вихованцями; в такому ракурсі дії керівника спрямовані на пробудження в учасників колективу зацікавленості в активній діяльності – пошуковій, виконавській, інтерпретаторській, організаційній, просвітницькій тощо; підтримку індивідуальних творчих проявів кожного члена колективу із максимальним використанням їхнього потенціалу і здібностей задля поглиблення мотивації колективної творчості; створення позитивних орієнтирів творчого процесу для кожного суб'єкта задля бачення ним особистісних перспектив у колективі в напрямі самореалізації.

З естетико-мистецтвознавчого погляду індивідуальний стиль керівництва дитячим творчим колективом визначається здатністю педагога до забезпечення *ансамблевості* як художнього результату партнерської виконавсько-інтерпретаційної діяльності колективу як цілісного мистецького організму, що базується як на мистецькій підготовленості власне керівника, так і на мистецькій розвиненості всіх суб'єктів-дітей; а разом безпосередньо впливає із першої – психолого-педагогічної – складової феномену [5]. У такому разі на формування індивідуального стилю керівництва дитячим творчим колективом додатково впливає низка тих чинників, які характеризують керівника саме як особистість: його цінності і пріоритети у ставленні до людей і до мистецтва загалом, що визначає ставлення до вихованців як партнерів і суб'єктів, мету творчої діяльності колективу і

способи досягнення цієї мети, прийняття і шанування традицій колективу; захопленість творчим процесом і вміння «заразити» інших творчою ідеєю; усвідомлена потреба керування власною індивідуальністю – з урахуванням балансу між реалізацією творчої самостійності і прийняттям цінностей і вимог більш широкого педагогічного колективу – в разі, якщо керований дитячий творчий колектив є складовою системи освітнього закладу [2]; фахові компетентності – педагогічні і професійні мистецькі, а саме як здатність транслювати міжособистісну комунікацію на комунікацію художню, передусім комунікацію членів творчого колективу з мистецтвом на засадах взаємоповаги і партнерства у пошуках інтерпретаційного рішення як під час репетицій, так і уміння комунікувати на сцені вже під час виступу [9].

Як бачимо, зазначений комплекс необхідних якостей керівника охоплює всі його особистісні сфери: когнітивну, ціннісно-мотиваційну, власне діяльнісну – як цілісність компонентів, кожен з яких містить естетико-мистецьку і психолого-педагогічну складові, тобто є міні-системою. Зміст означених компонентів детермінує діагностувальну процедуру.

Так, змісту *когнітивного компонента* відповідає *когнітивний рефлексивно-управлінський критерій*, за допомогою якого замірятимемо, наскільки вчитель музики має знання стосовно психологічних особливостей взаємин у дитячому музичному колективі, розуміє прояви розвиненості музичних здібностей і способи розвитку таких здібностей із урахуванням індивідуальності кожного учасника колективу, а також способи психологічної підготовки колективу до сценічних виступів (психолого-педагогічна складова); виявляємо музичний світогляд керівника, його обізнаність у інших мистецтвах, зокрема тих, які доповнюють пізнання музики та/або

сприяють створенню гармонійного сценічного образу колективу (костюми, оформлення виступу, рухова пластика юних музикантів, що суголосна виконуваний музиці тощо), вільне орієнтування у виконавському музично-інструментальному ансамблевому або оркестровому репертуарі для колективу відповідно віку учасників та їхній підготовленості й перспективі музичного зростання, у тому числі й у репертуарі різного стильового наповнення та національному репертуарі (естетико-мистецька складова).

Відтак, *показниками когнітивного рефлексивно-управлінського критерію* визначаємо такі: міра обізнаності стосовно взаємин у конкретному дитячому колективі і способах коригування проблемних творчих ситуацій; володіння мистецькими знаннями (що відображають музичний світогляд вчителя музики – керівника колективу); орієнтування в різноманітті в виконавських вимогах музичного репертуару для дитячого творчого колективу музично-інструментального спрямування.

Змісту *ціннісно-мотиваційного компонента* відповідає *емоційно-мотиваційний критерій*, за допомогою якого виявляємо спрямованість керівника на створення сприятливої творчості психологічної атмосфери в дитячому творчому колективі, уміння спостерігати за взаєминами і творчим зростанням учасників колективу, гнучко і мобільно реагувати на позитивні і негативні прояви у психологічній атмосфері, що виникають під час репетицій і виступів, здатність виявляти так і повагу до кожного юного музиканта, підтримуючи його творчу самостійність; прагнення самоконтролю за власними управлінськими діями стосовно учасників-суб'єктів; прагнення збагачувати палітру особистісних мистецьких цінностей (музичних та в інших мистецтвах), які впливають на вибір репертуару в роботі із колективом і успішність діяльності колективу в цілому.

Враховуємо, що особистісні цінності спираються на емоційність ставлення до творів мистецтва з наступною рефлексією власного ставлення, а також на емоційність перебування в атмосфері колективу і власного відчуття цієї атмосфери на рівні з іншими суб'єктами – дітьми.

*Показниками емоційно-мотиваційного критерію* логічно визначити: міру спостережливості керівника стосовно психологічної атмосфери в колективі, творчим музичним зростанням вихованців; прагнення розширювати сферу власного пізнання творів музичного та інших мистецтв та ділитися ними зі своїми вихованцями.

*Змісту діяльнісного компонента* відповідає *діяльнісний творчо-управлінський критерій*, за допомогою якого фіксуємо уміння керівника музично-інструментального колективу застосовувати психолого-педагогічні та мистецькі, зокрема методичні знання задля впливу на суб'єктність учасників і на їхній музичний розвиток; фахові уміння керівника, передусім виконавські уміння, які є важливими для встановлення авторитету керівника серед дітей-суб'єктів музично-творчого процесу.

*Показниками діялісно-творчого управлінського критерію* визначаємо: сформованість методичних умінь опанування музичного репертуару колективом та підготовки до сценічного виступу; послідовність дій, спрямованих на мистецький розвиток учасників колективу; здатність керівника колективу фахово і переконливо демонструвати учасникам колективу власні виконавські інтерпретації.

*Комунікативний компонент* індивідуального стилю керівництва творчим колективом є стрижневим орієнтиром для формування досліджуваної якості, оскільки він інтегрує зміст решти компонентів. Саме комунікація визначає творчий/нетворчий характер освітнього процесу: поза цим дії керівника в сегменті інших компонентів

нівелюють досягнення творчого результату і навпаки: якщо дії керівника в інших сегментах не будуть враховувати найважливіший вектор – творчої атмосфери як комплексу позицій діяльності колективу, відповідної комунікації тощо, результативність освітнього процесу нівелюється сама по собі, навіть якщо керівник володітиме методичними знаннями та застосовує методичні уміння та винахідливі методичні прийоми, буде обізнаним у різних мистецтвах, репертуарі, демонструватиме вихованцям та на публіку цікаві виконавські власні інтерпретації як музикант тощо.

Із урахуванням цієї вихідної позиції визначаємо критерій замірювання індивідуального стилю керівництва дитячим творчим колективом (у комунікативному компоненті) як *інтегрально-комунікативний критерій*. Відтак, показниками інтегрально-комунікативного критерію є: системність застосування керівником дій для встановлення творчих взаємин у колективі і перетворення кожної дитини на суб'єкта творчого процесу (на засадах поваги до неї незалежно від її природних задатків і рівня розвиненості музичних здібностей та інших чинників); артистизм у процесі художньої комунікації із творами і у впливі на колектив задля зараження його творчими ідеями; застосування самоконтролю керівником дитячого колективу стосовно усіх параметрів його діяльності.

Для діагностування необхідно визначити сталі параметри можливих результатів, орієнтування на які дозволить об'єктивувати досягнення майбутніх учителів музики певного рівня сформованості індивідуального стилю керівництва дитячим творчим (музично-інструментальним) колективом у професійній діяльності.

*Найвищий* рівень, зрозуміло, є оптимальним; позначаємо його як *особистісно мобільний емпатійний рівень*. Наявність такого рівня індивідуального стилю керівництва у керівника дитячого творчого

колективу засвідчує найвищі прояви сформованості феномену в усіх змістових компонентах, що заміряються за допомогою всіх показників за відповідними критеріями, або ж говоримо про максимально наближені до цього прояви.

*Достатній рівень*, досягнення якого вчителем-керівником колективу створює можливості досягнення творчого успіху, сприяє розвитку і саморозвитку суб'єктів, забезпечує комунікаційну комфортність суб'єктів у колективі, авторитет керівника; але можемо припустити, що існують перспективи вдосконалення керівництва, які керівник здатен об'єктивно аналізувати. У якісних характеристиках цей рівень позначаємо як *творчо конструктивний*.

*Початковий рівень*, досягнення якого вчителем-керівником колективу позначає істотні прогалини за усіма або більшістю показників, котрі висвітлюють стан сформованості всіх компонентів структури феномену або ж деяких компонентів за більшістю замірюваних параметрів. Однак керівник колективу, орієнтуючись на оптимальний або достатній рівні, прагне досягнення їхніх характеристик, при цьому розуміє власні здобутки і недоліки та прагне вибудувати перспективу самовдосконалення. Учитель – керівник колективу також усвідомлює, що таке самовдосконалення має відбуватися досить швидкими темпами, оскільки інакше він втрачатиме авторитет і довіру учасників колективу, які скоріш за все будуть поступово відмовлятися в участі в ньому. Часто початковий рівень притаманний тим керівникам, які розпочали свій професійний шлях у музичній педагогіці і усвідомлюють свої прогалини. Отже початковий рівень у якісних характеристиках умовно позначаємо як *творчо перспективний*.

Припускаємо все ж і можливу наявність у керівників дитячого творчого колективу *низького рівня* індивідуального стилю

керівництва, який засвідчує повну неготовність і незрозуміння керівником сутності феномену і необхідності самовдосконалення в цьому плані, а невдачі комунікації міжособистісної і художньої шукає як раз не у своїх недоліках. Керівник із таким рівнем може, до прикладу, обмежуватися формальним вивченням репертуару, не звертаючи увагу на інші аспекти тощо.

Припускаємо також, що в чистому вигляді такого низького рівня ми не зафіксуємо, адже це б засвідчило небажання педагога-музиканта реалізуватися в такій професійній площині, і скоріш за все робота із дитячим творчим колективом не буде обрана ним для професійної діяльності або ж буде лише тимчасовою в короткому проміжку часу. Тож позначаємо якісну характеристику такого гіпотетичного визначеного рівня як *індиферентний/емоційно негативний рівень*.

**Висновки і перспективи досліджень.** Оптимальний вибір індивідуального стилю керівництва будь яким колективом, тим паче дитячим мистецьким, потребує від керівника особистісної гнучкості, орієнтування в різних підходах до спілкування із суб'єктами і усвідомленого уміння їх застосування в різноманітних педагогічних і музично-творчих ситуаціях. Вивчення і узагальнення досвіду з відповідним теоретичним осмисленням і наданням рекомендацій для керівників, зокрема молодих педагогів-музикантів, може стати корисним вектором дослідження. Перспективним вектором дослідження є також конкретизація різноманіття педагогічних і творчих ситуацій життєдіяльності колективу (концертних виступів, репетиційного процесу, гастрольного процесу тощо) у зіставленні зі специфікою способів керівництва. У наш час особливі виклики виникають у зв'язку із дистанційним форматом діяльності багатьох

колекивів, який також потребує внесення коректив у «звичні» способи керівництва.

**Література:**

1. Балл Г.О. (2003). Сучасний гуманізм і освіта: Соціально-філософські та психолого-педагогічні аспекти. Рівне: «Ліста-М». 128 с.
2. Бех І. (2006). Справедливість-несправедливість у міжособистісних взаєминах. Педагогіка і психологія: науково-теоретичний та інформаційний журнал АПН України. № 1. С. 5-13.
3. Коханова О. П. (2013). Партнерство як фактор соціалізації особистості. Педагогічний процес: теорія і практика. Вип. 2. С. 196-204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp\\_2013\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_2_24)
4. Кравченко О. О. (2016). Психологічні аспекти управління персоналом / О. О. Кравченко, С. В. Кикоть. Молодий вчений. № 3. С. 101-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_3\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_27)
5. Лю Кесінь. (2025). Дитячий мистецький колектив як суб'єкт творчого процесу. Актуальні питання гуманітарних наук. Дрогобич. Видавничий дім «Гельветика». Вип.84. Том.2. С.48-53.
6. Мітлощ А. В., Маляко В. О., Бажанюк В. С., Камишин В. В.. 2014. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги: монографія. К.: Інститут обдарованої дитини, 290 с.
7. Скібіцька Л. І. (2009). Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 192 с.
8. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник (2017) / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 100 с.
9. Художня комунікація у віртуальному медіапросторі: зміст та організація естетичного виховання учнівської молоді: методичний посібник (2024) / Комаровська О. А., Власова В. Г., Миропольська Н. Є.,

Ничкало С. А., Руденко І. В.; за ред. О. А. Комаровської. Івано-Франківськ: НАІР. 108 с.: URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743739>

10. Anderson C. (1982). The Search for School Climate: A Review of the Research. *Review of Educational Research*. Vol. 52. № 3. P. 368–420.

**References:**

1. Ball G.O. (2003). *Modern humanism and education: Socio-philosophical and psychological-pedagogical aspects*. Rivne: Lista-M. 128 с

2. Bech I. (2006). Justice and injustice in interpersonal relations. *Pedagogy and psychology: scientific-theoretical and informational journal of the Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*. № 1. С. 5-13.

3. Kokhanova O. P. (2013). Partnership as a factor of personality socialisation. *Pedagogical process: theory and practice*. Issue 2. pp. 196-204. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp\\_2013\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_2_24).

4. Kravchenko OO (2016). Psychological aspects of personnel management / OO Kravchenko, SV Kikot. *Young scientist*. № 3. С. 101-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_3\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_27).

5. Liu Kexin (2025). Children's art collective as a subject of the creative process. *Topical issues of the humanities*. Drohobych. Publishing house 'Helvetica'. Issue 84. Vol.2. С.48-53.

6. Mitloshch A.V., Malyako V.O., Bazhanuk V.S., Kamyshyn V.V.. 2014. *Psychological features of leadership giftedness: concepts, diagnostics, trainings: monograph*. Kyiv: Institute of the Gifted Child, 290 p.

7. Skibitska L. I. (2009). *Leadership and style of work of a manager: Study guide*. Kyiv: Centre for Educational Literature, 192 p.

8. *Theory and Practice of Leader Formation: Study guide (2017)* / O.G. Romanovskyi, T.V. Gura, A.E. Knysh, V.V. Bondarenko. Kharkiv, 100 p.

9. Artistic communication in the virtual media space: content and organisation of aesthetic education of student youth: methodological manual (2024) / Komarovska OA, Vlasova VG, Miropolska NE, Nychkalo SA, Rudenko IV; edited by OA Komarovska. Ivano-Frankivsk: NAIR. 108 p.: URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743739>.

10. Anderson C. (1982). The Search for School Climate: A Review of the Research. Review of Educational Research. Vol. 52. № 3. P. 368-420.

Citation: Liu Kexin (2025). INDIVIDUAL LEADERSHIP STYLES IN CHILDREN'S MUSIC ENSEMBLES: TO THE QUESTION OF DIAGNOSIS. Frankfurt. TK Meganom LLC. Paradigm of knowledge. 3(67). doi: 10.26886/2520-7474.3(67)2025.1

---

Copyright Liu Kexin ©. 2025. This is an openaccess article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.