

2017(平成29)年度
文部科学省委託

「幼児期の教育内容等
深化・充実調査研究」

幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅣ

—園運営の一翼を担うミドルリーダーの育成を目指して—



本研修ガイドは、各自治体の教育委員会や福祉部局等において、幼稚園教諭及び保育教諭などの研修を担当する行政の皆さんを対象に、園運営の一翼を担うミドルリーダーの育成を目指した研修モデルを紹介するなど分かりやすく解説しています。

 保育教諭養成課程研究会

2018(平成30)年3月



はじめに

平成30年4月に、新しい幼稚園教育要領、幼保連携型認定こども園教育・保育要領、保育所保育指針が実施されます。今回の改訂で明確になったことは、学校教育の始まりとしての幼児教育の在り方です。幼稚園、認定こども園、保育所等のそれぞれの施設において、質の高い幼児教育を保証していくことが求められています。それに伴い、幼児教育の質を支える教員の資質向上が、喫緊の課題となっています。

本研究会では、これまでの幼稚園教諭・保育教諭のための研修のガイドブック作成において、幼児教育の質の向上をめざして、新規採用教員、ミドルリーダー研修の在り方を提案して参りました。特に、教員や園長に対しての質問紙調査とインタビュー調査、また研修を企画運営する教育委員会等のインタビュー調査等を実施して、幼児教育・保育の制度改革とともに変化しつつある教職員の求められる資質やその実態の把握に努め、これらの実態に基づく必要な研修モデルを考えてきました。

今年度は、研修ガイドブックⅣとして、昨年度作成した研修ガイドⅢで示した、実践の中核となるミドルリーダーに求められる資質・能力に加え、特に、ミドルリーダー後期に求められる、カリキュラム・マネジメントの中核として動くための資質・能力と、それを育成するための研修モデルを提案しています。これは、園運営の一翼を担い園の組織力を高めて幼児教育の質向上を支えるミドルリーダーとなるための研修です。

最後になりましたが、この研修ガイドブック作成に当たっては、秋田県教育委員会、高知県教育委員会、群馬県教育委員会の幼児教育担当の方々に御協力を戴きました。また、秋田県、高知県、群馬県の幼稚園、認定こども園、保育所の園長先生や中堅教員の方々にも、インタビュー調査の御協力を戴きました。質問紙調査では、全国国公立幼稚園・こども園園長会、大阪府私立幼稚園連盟、京都府私立幼稚園連盟、兵庫県私立幼稚園協会の方々にもご協力を戴きました。ここに深く感謝申し上げます。

本冊子が、各自治体の教育委員会や福祉部局において研修企画運営に携わる指導主事、園長、教員、幼児教育アドバイザーなどの先生方、また関係団体等において研修企画運営を担う先生方に読まれて、ミドルリーダーの更なるステップアップをしていくための研修ガイドとして、活用されることを願っています。

一般社団法人 保育教諭養成課程研究会
理事長 無藤 隆



も く じ

本研修ガイドの経緯	1
第1章 これからの園運営とミドルリーダーの育成	
1. 社会に開かれた教育課程とチーム学校運営	7
2. 幼稚園教諭・保育教諭に求められる資質・能力と園内研修	8
3. 園の組織力向上とミドルリーダーの育成の必要性	9
4. 教員育成指標の作成とミドルリーダーに求められる研修	10
5. 園運営の一翼を担うミドルリーダーの育成	11
第2章 ミドルリーダー後期研修の実態調査	
1. アンケート調査と結果	17
(1) 調査の概要	17
(2) 調査結果	18
2. インタビュー調査（実地調査の概要及び調査目的・内容・方法）	31
(1) 調査目的	31
(2) 調査の内容	31
(3) 質問項目	31
(4) 調査実施日	33
3. 実地調査の結果	33
(1) 担当指導主事へのインタビュー調査の結果	33
(2) ミドルリーダー後期へのインタビュー調査の結果	39
(3) 園長に対するインタビュー調査の結果	53
(4) ミドルリーダー後期と園長に対するインタビュー調査から見えること	62
第3章 園運営の一翼を担うミドルリーダー後期研修モデル	
1. ミドルリーダー後期研修の考え方	67
2. 指導主事の役割	68
(1) 研修の企画・立案	68
(2) ミドルリーダー後期としての力を育む研修の構築	68
(3) 多様な研修形態の工夫	68
(4) 研修の評価・改善	68
3. ミドルリーダー後期研修の視点	69
4. ミドルリーダー後期研修モデル	71

(1) 研修の目的と研修内容	7 1
(2) 年間研修計画の例	7 3
(3) 具体的な研修展開例	7 4
5. 研修の企画と評価	8 6
(1) 効果的な研修	8 6
(2) 効果的な研修のための評価の実際	8 8

第4章 諸外国の現職研修の制度と状況

1. 各国・地域の状況	9 3
2. ミドルリーダーとなる時期の研修の概要	9 7
3. まとめと今後の課題	1 0 0

凡例

本文で用いられる用語について

本研修ガイドで用いる「保育者」とは、学校教育法第27条に記された「幼児の保育を司る教諭」としての幼稚園教諭、及び児童福祉法第6節第18条の4に定義された「専門的知識及び技術をもって、児童の保育及び児童の保護者に対する保育に関する指導を行うことを業とする」保育士、並びに就学前の子供に関する教育・保育等の総合的な提供の推進に関する法律に基づき、「園児の教育及び保育をつかさどる」幼保連携型認定こども園における保育教諭を指しています。また、幼稚園教諭及び保育教諭等の実践という意味において、「保育」の語を用いています。幼稚園教育要領における「幼児」及び幼保連携型認定こども園における「園児」を「子供」としています。

また、インタビュー調査やアンケート調査では対象者の発言等をそのまま掲載している関係上、本文中、「学級」と「クラス」という表現が使われていますが、「学級」と「クラス」は同じ意味です。

本研修ガイドの経緯

本研修ガイドは、保育教諭養成課程研究会で作成した研修ガイドブックⅠ、Ⅱ、Ⅲに続くものです。

■「幼稚園・保育教諭のための研修ガイド—質の高い教育・保育の実現のために—」

平成26年度文部科学省幼児教育の調査研究・充実事業の委託研究では、園長及び幼稚園教諭・保育教諭に求められる専門性や課題を踏まえ、それらに対応していくための研修の内容や方法、支援体制等についての新たな提案として「幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイド—質の高い教育・保育の実現のために—」を作成しました。

■「幼稚園教諭・保育教諭研修ガイドⅡ—養成から現職への学びの連続性を踏まえた新規採用教員研修—」

平成27年度文部科学省幼児教育の質向上に係る推進体制の構築モデル事業の委託研究では、幼稚園教員養成課程学生と新規採用教員の間にあるギャップに焦点を当て、新規採用教員の抱える課題を探り、「新採ギャップ」を乗り越えるための新規採用教員研修のモデル案を提案しました。調査では、「新採ギャップ」の実態を把握するため、アンケート調査とインタビュー調査を実施しました。アンケート調査においては、873名（うち新人新採716名）の幼稚園新規採用教員と4年制大学・短期大学に在学する修了間際の養成課程学生を対象に、アンケート調査を実施し、保育者効力感、保育実践力、職務上の困難（学生については就職後のイメージ）を調査した結果、新規採用教員は、幼稚園教員養成課程学生に比べて、保育者効力感、保育実践力の自己評価が低いことがわかりました。また、職務上の困難については、新規採用教員は、幼稚園教員養成課程学生がイメージしているのに比べて、実践そのものに困難感や業務量の負担感を感じている一方で、人間関係の困難感を感じていないといったように、「新採ギャップ」が生じていることが明らかになりました。

また、実際に新規採用教員研修を実施している、指導主事と研修指導員、園長にインタビュー調査を実施し、新規採用教員が抱える不安、悩み、葛藤を分析考察し、これらを基にして、その成果として「幼稚園教諭・保育教諭研修ガイドⅡ『養成から現職への学びの連続性を踏まえた新規採用教員研修』」を作成しました。

■「幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅢ—実践の中核を担うミドルリーダーの育成を目指して—」

平成27年度文部科学省幼児教育の質向上に係る推進体制の構築モデル事業の委託研究では、平成27年度子ども・子育て支援新制度施行以降、法定研修である10年経験者研修は、幼稚園教諭に加えて保育教諭も対象として実施していますが、幼保連携型認定こども園では、教育及び保育、子育ての支援などを総合的に実施しているため、10年経験者研修に期待することも多様になってきています。幼稚園においても、現在では、多様な機能を持って園運営に臨むことが求められているため、こうした幼稚園や認定こども園の現状を踏まえた10年経験者研修プログラムの検討が求められており、受講者が、各幼稚園や認定こども園が抱えている課題を再認識し、より社会的視野を広げて高度な専門性を身に付けることを考えていかねばなりません。同時に、園内でミドルリーダーとしての役割を果たすための資質能力を身に付けることが大切です。

そこで、本委託調査研究においては、ミドルリーダーとして求められる役割について、先行研究等を踏まえ質問項目を設定し、10年経験者研修を受講している教員に対してアンケート調査を、10年経験者研修受講前後の中堅教員（ミドル）に対してインタビュー調査を実施しました。その結果を基に、これまでの10年経験者研修の成果を踏まえ、今後更に教員の資質向上を図るためのミドルリーダー育成のための研修について提案を行いました。

なお、研修ガイドⅢでは、「諸外国の就学前の教育・保育を担う教員の研修」についての情報収集を行っています。これは、今回のミドルリーダー研修を考える上において、法定研修として10年経験者を受講しなければならないと一律に考えるのではなく、むしろ発想を柔軟にして、就学前の教育・保育を担う人材として必要な研修は何かという視点から、研修の在り方を検討することが必要であると考えたからです。そこで、就学前教育に力を入れた政策を取っていると考えられるアメリカ合衆国・フィンランド・オーストラリア等における現職研修についての資料等を収集し、そのまとめを資料編において紹介しています。

■「幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅣ—園運営の一翼を担うミドルリーダーの育成を目指して—」

全ての子供の健やかな育ちを保障していくためには、発達段階に応じた質の高い教育・保育及び子育て支援が提供されることが重要であり、幼稚園教諭、保育教諭等の子供の育ちを支援する者の専門性や経験が極めて重要であり、研修等によりその専門性の向上を図ることは言うまでもない。また、平成30年4月からは、新幼稚園教育要領、新幼保連携型認定

こども園教育・保育要領等がスタートに伴い、教育及び保育における質のより一層の向上と幼稚園教諭、保育教諭等の専門性の向上が求められています。

幼稚園、幼保連携型認定こども園における教育及び保育の質を保証・向上させていくためには、園の教育目標や教育方針に基づき、乳幼児や保護者、地域の実態に応じて、園長のリーダーシップの下、主体的に創意工夫のある教育及び保育を展開するとともに園の自主性を確立することが必要です。これらのことを実現していくためには、園が組織的・継続的にその運営の評価としての学校評価を実施し改善を図り、保護者や地域住民に説明責任を果たすとともに、園・家庭・地域が共通理解の下、連携協力していくことが必要です。そのためには、強靱でしなやかな園組織の構築が必要であり、園長の園運営を支えるとともに、全体的な計画の作成や園内研修等を設計し、明確な意図を持って実現していくことのできる管理職以外にキーパーソンの育成が今後必要となっています。

そこで、本研究において、園長の園運営の一翼を担う資質・能力を身に付けた人材を育成するための研修の提案を行いました。

なお、研修ガイドⅣでは、研修ガイドⅢの調査を踏まえ、諸外国の研修状況についてインターネット等を通して情報収集し、先進国の研修制度について、その考え方や研修方法等について紹介を行いました。

第1章

これからの園運営と ミドルリーダーの育成

1. 社会に開かれた教育課程とチーム学校運営	7
2. 幼稚園教諭・保育教諭に求められる資質・能力と園内研修	8
3. 園の組織力向上とミドルリーダーの育成の必要性	9
4. 教員育成指標の作成とミドルリーダーに求められる研修	10
5. 園運営の一翼を担うミドルリーダーの育成	11

第1章 これからの園運営とミドルリーダーの育成

1. 社会に開かれた教育課程とチーム学校運営

社会の進歩や変化が著しい中、近年、日本の学校教育改革が急速に進められ、その教育の直接の担い手である教員の資質・能力の向上は重要な課題となっています。中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて～」(平成27年12月)(以下、本答申を「中教審答申」とする)では、これからの学校において、子供たちに育みたい資質・能力、社会に開かれた教育課程の展開、「チーム学校」としての組織運営などが求められていることを指摘し、その中心的役割を担う教員一人一人がスキルアップを図り、その役割に応じて活躍できるようにすることが求められると述べています。

これからの時代の教員に求められる資質・能力は、これまで教員として不易とされてきた資質・能力に加えて、自ら学ぶ姿勢を持ち、時代の変化や自らのキャリアステージに応じて求められる資質・能力を生涯にわたって高めていくことのできる力や、情報を適切に収集選択し活用する能力、知識を有機的に結びつけ構造化する力などです。また、アクティブ・ラーニングの視点からの指導改善、特別な支援を必要とする子供への対応や保護者支援等の新たな課題に対応できる力量も高めることが必要です。

更に、「チーム学校運営」の考えの下、多様な専門性を持つ人材と効果的に連携・分担し、組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力を付けていくことが必要です。

＜中教審答申より抜粋＞

- ◆教育課程の改善に向けた検討と歩調を合わせながら、各教科等の指導に関する専門知識を備えた教員の専門家としての側面や、教科等を越えたカリキュラム・マネジメントのために必要な力、アクティブ・ラーニングの視点から学習・指導方法を改善していくために必要な力、学習評価の改善に必要な力などを備えた学びの専門家としての側面も備えることが必要である。
- ◆教員が多様な専門性を持つ人材等と連携・分担してチームとして職務を担うことにより、学校の教育力・組織力を向上させることが必要であり、その中心的役割を担う教員一人一人がスキルアップを図り、その役割に応じて活躍できるようにすることとそのための環境整備を図ることが重要である。

2. 幼稚園教諭・保育教諭に求められる資質・能力と園内研修

幼児期は生涯にわたる人格形成の基礎を培う重要な時期であり、この時期に質の高い教育を保障することは極めて重要であり、子供一人一人の発達を保障していくために、教員の資質向上は不可欠です。とりわけ、現在では、少子化、核家族化、都市化、国際化、情報化、女性の社会進出等の子供を取り巻く環境の急速な変化は、子供の発達や子育てに重大な影響をもたらし、これらの課題に対応するためには、総合的な視点から教員の資質向上を図ることが求められています。更に、障害のある子供を受け入れて保育を進めることや、外国籍などの異文化で育った子供に対応していくことも多く、この場合に子供一人一人の実態に即した指導や学級運営をすることが難しい教員もいます。一方、育児不安やひとり親家庭により過度なストレスを感じている保護者や、虐待のある子供やアレルギーのある子供、生活リズムの乱れている子供等も増加しているので、教員には広い視野をもって自らの資質を磨く姿勢が求められています。

その際、特に若い教員の負担を考えると、これらの諸課題に対応するために園全体の問題解決力を高め、その問題解決過程を共有することを通して、教員一人一人の資質向上を図っていくという、園の教育力全体を向上させる中で教員一人一人の資質向上を図るという視点をもつことが必要です。

こうした園全体の問題解決力向上と教員一人一人の資質向上とのサイクルを踏まえると、園内研修は重要な位置付けにあります。これからの教員には、現実に起こっている多様な課題の解決のために、ライフステージに応じた研修に加えて、園内研修を通して自ら学ぶ姿勢や必要な知識・理解、問題解決力を身に付けることが求められています。

幼稚園や認定こども園の就学前の幼児教育施設では、子供や子育てを取り巻く急激な環境の変化に対応するため、園内研修の効果的運営により、園の教育力を向上させるとともに、教員一人一人の資質向上を図っていききたいものです。

3. 園の組織力向上とミドルリーダーの育成の必要性

中教審答申では、特に、若手教員を育成するメンターとして、また校内研修の充実を図る方策として、ミドルリーダーとなるべき人材を育成すべき研修の必要性を提言しています。

＜中教審より抜粋＞

◆国及び教育委員会等は、経験年数の異なる教員同士のチーム研修やベテランの教員やミドルリーダークラスの教員がメンターとして若手教員等を育成するメンター方式の研修等の先進的事例を踏まえた校内研修の充実を図る方策について検討する。

園内研修の充実とそのための中堅リーダーの育成は、幼稚園や認定こども園などの幼児教育の実践の場においても同様に重要です。幼稚園や認定こども園は、「中堅」と呼ばれるような時期になると、経験が豊富であることから、教員としての動き方も合理的な動きができるようになり、実践も洗練されてきます。いわゆる「安心して、どの年齢も任せられる」人材となります。また、職場では園長等の管理職と若手教員との人間関係の「つなぎ役」としての役割期待が大きくなり、周囲から役割の変化を余儀なくされていくことも確かです。

「〇〇先生だったら新任の先生と一緒に仕事を進めながら指導してくれる」という信頼が、専門職としての意識を高め、ミドルリーダーとしての力量形成につながっていくと考えられますが、その過程は一様ではありません。必ずしも信頼が期待となり、その教員のミドルリーダーとしての資質の向上につながるわけでもありません。むしろ、園運営の多様化という、就学前の現代的課題への対応の過程では、周囲からのミドルリーダーとしての役割期待の大きさが負担となり、職場での自らのアイデンティティを喪失していくことにつながる可能性もあります。期待にうまく応えられず職場の人間関係がかみ合わないこともありますし、過剰な期待が自信喪失につながることもあります。特に、毎年若い職員が入職している職場では、中堅教諭に対する期待が大きく、ミドルリーダーとしての資質を磨く前に、過大にその役割の遂行を求められることも少なくありません。

これらのことから、該当の中堅教諭は、一定の期間になるとミドルリーダーとなるための研修を受けながら、中堅教諭自身が園内における自分の役割を意識し専門職としての職業意識をもつことも必要です。

また、ミドルリーダーを育てることにより、若い教員とその他の職員や管理職とのつながりが確かなものとなり、「チーム学校運営」としての体制が堅固なものになっていくことを認識した園運営も必要です。ある認定こども園での取組ですが、学校評価を進めていく上での学年のリーダーとしての教諭の資質が大きいことを報告しています。認定こども園となり、組織が大きくなると、一時、管理職と一般職員、特に若い教諭とのつながりが薄くなってしまい、園の全体的な計画の趣旨がうまく伝わらなくなってしまいました。学年

に配置されたリーダーが可能な限り、日常の実践の課題を取り上げたり、その解決を共に考えたりすることを通して、園の全体的な計画で考えていることが伝えるようにしたそうです。そのことにより、若い教諭も園の一員として自信をもって行動する姿が見られるようになりました。「チーム学校運営」において、ミドルリーダーの存在が不可欠であることを示した実践です。

職場の職員構成や園長のミドルリーダーに対する役割期待等の外的要因が、当然、中堅教諭に園内研修での役割の変化をもたらし、専門職に対する意識の変化をもたらしていくためには、ミドルリーダーとしての資質を磨く研修は不可欠です。

研修ガイドⅢのミドルリーダーの質問紙調査やインタビュー調査では、どのようなことを契機にして、ミドルリーダーとしての意識をもつようになったかを明らかにし、ミドルリーダーとしての責務を果たしていくために必要な研修は何かを提言してきました。今回の研修ガイドⅣでは、更に園長にも質問紙調査やインタビュー調査を行い、ミドルリーダーへの期待を把握しています。

4. 教員育成指標の作成とミドルリーダーに求められる研修

中教審では、10年経験者研修をミドルリーダーの育成にふさわしい研修とするための体制を整えることが急務であると提言しています。すでに、平成28年12月の教育公務員特例法の一部改正する法律では、「10年経験者研修」を「中堅教諭等資質向上研修」に改め、実施時期の弾力化を図るとともに、中堅教諭としての職務を遂行する上で必要とされる資質の向上を図るための研修としての位置付けを明確にしています。

<中教審より抜粋>

◆国は、教員免許更新制の意義や位置付けを踏まえつつ、10年経験者研修を10年が経過した時点で受講すべき研修から、学校内でミドルリーダーとなるべき人材を育成すべき研修に転換し、それぞれの地域の実情に応じ任命権者が定める年数に達した後に受講できるよう実施時期を弾力化する。

もちろん、教育公務員特例法は公立の幼稚園教諭や保育教諭にも適応されるものです。ただし、地方自治体の就学前の教育・保育を担う人材を対象とした自主的な取組として最近注目することは、10年経験者研修の前の段階の教諭や保育士を対象とした5年目研修を新たに企画し実施していることです。必ずしも「5年目」という指定ではなく、10年目研修に重ねるようにしてミドルリーダー研修を立ち上げ、7、8年の教諭や保育士の研修を企画実施しているところもあります。いずれも、園におけるミドルリーダーの役割を認識し、その役割遂行を目指すために、中堅教諭が資質を磨く場として、新たな形での現職研修を展開しています。

こうした先進的な取組の背景には、幼稚園教諭や保育教諭等が身に付けるべきキャリア

に対する期待や、それらを各キャリアステージにおいて確実に身に付けていくことへの期待があります。多様な期待やニーズが寄せられているこれからの就学前の教育・保育施設においては、園内研修を通して園全体の教育力を向上させるとともに、広い視野をもった専門職を養成していくことが求められます。そのためには、実践の要となるミドルリーダーへの期待は大きく、そのことを中堅教諭自身が認識していくことが必要です。

中教審では、「教諭自身が自分のキャリアを自覚し、自らが受ける研修の目安をもつべき」として、教員育成指標の策定を提言しています。

<中教審より抜粋>

高度専門職業人として教職キャリア全体を俯瞰しつつ、教員がキャリアステージに応じて身に付けるべき資質や能力の明確化のため、各都道府県等は教員育成指標を整備する。

◆その際、教員を支援する視点から、現場の教員が研修を受けることで自然と目安となるような指標とする。

◆教員育成指標は教員の経験や能力、適性等を考慮しつつ、各地域の実情に応じて策定されるものとする。

◆それぞれの学校種における教員の専門性を十分に踏まえつつ、必要に応じ学校種ごとに教員育成指標を策定することとする。

5. 園運営の一翼を担うミドルリーダーの育成

園の規模や教職員の年齢構成、預かり保育の実施状況等により、ミドルリーダーに期待することは、様々です。また、園の教職員の年齢構成によっては教員としての経験年数は9、10年であっても、実践の中核と同時に、園運営の一翼として組織を支える管理職の仕事の一部を担わなければならない場合もあります。この場合、教育に係る実践力は十分でも、これまでマネジメントをする立場でなかったためその資質能力が十分でないという場合があります。おそらく、期待される役割とそれに応じられる資質能力に段差を感じている場合も少なくありません。ミドルリーダー研修を企画する際に、教員としての経験年数や役職等を踏まえ、実態に応じた研修を企画する必要があります。

昨年度まとめた『幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅢ—実践の中核を担うミドルリーダーの育成を目指して—』では、ミドルリーダー前期に焦点を当て、園内研修をコーディネートしながら実践の中核として動くことにより、園の教育実践力を向上の一役を果たしていくことを提案しました。今回の取り上げているミドルリーダー後期では、教員として園運営の一翼を担い、園の組織力向上の一役を担えるためのミドルリーダー後期研修を考えていきたいと思えます。

幼稚園や認定こども園等の幼児教育施設では、教育課程に係る教育時間における教育活動以外に、預かり保育の実施や子育ての支援等、更には「社会に開かれた教育課程」として、地域との連携の中で幼児教育を発信する等、園が多様な機能を果たしていくことを求められています。それに応じていくためには、視野を広くして社会とのつながりの中で園

の実践を捉えていくことが必要となりますし、限られた人材や時間を有効かつ効率よく活用することを通して、園の組織力向上を考えていくことが重要です。

こうした園運営は、園長等の管理職のリーダーシップをもって行なっていますが、それを教育実践の立場から支えていくことがミドルリーダー後期に期待されています。たとえば、運動会等の園行事は、園児たちにとっては、園生活の中で潤いと変化をもたらすものであり、それを契機に園児の育ちが促され、園児の世界が広がることが大切です。つまり、園児にとっての発達的な意味を見出すことが大切であり、それを視点に園行事の在り方を考えていくこととなります。ただし、園行事は保護者に対して、あるいは地域の方々に、時には小学校教員に、幼児教育を発信する場ともなります。その後の連携をよりよくし理解と協力を得ていくためには、園行事を通して何を発信できるかも踏まえておくことが大切です。正に、実践の中核であり、かつ園運営の一翼を担うミドルリーダー後期にいる教員だからこそ、そのための具体的な提案ができるのではないのでしょうか。

平成 30 年度に実施される幼稚園教育要領の第 1 章総則第 6 には、「幼稚園運営上の留意事項」が新たに加わり、園長の方針の下に、園務分掌による役割分担、教育課程や指導の改善、カリキュラム・マネジメントと関連付けた学校評価の実施等が取り上げられています。

<幼稚園教育要領より抜粋>

第 6 幼稚園運営上の留意事項

1 各幼稚園においては、園長の方針の下に、園務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、教育課程や指導の改善を図るものとする。また、各幼稚園が行う学校評価については、教育課程の編成、実施、改善が教育活動や幼稚園運営の中核となることを踏まえ、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意するものとする。

この内容は、幼保連携型認定こども園教育・保育要領も同様です。

<幼保連携型認定こども園教育・保育要領より抜粋>

第 2 教育及び保育の内容並びに子育ての支援等に関する全体的な計画等

1 教育及び保育の内容並びに子育ての支援等に関する全体的な計画の作成等

(4) 教育及び保育の内容並びに子育ての支援等に関する全体的な計画の実施上の留意事項

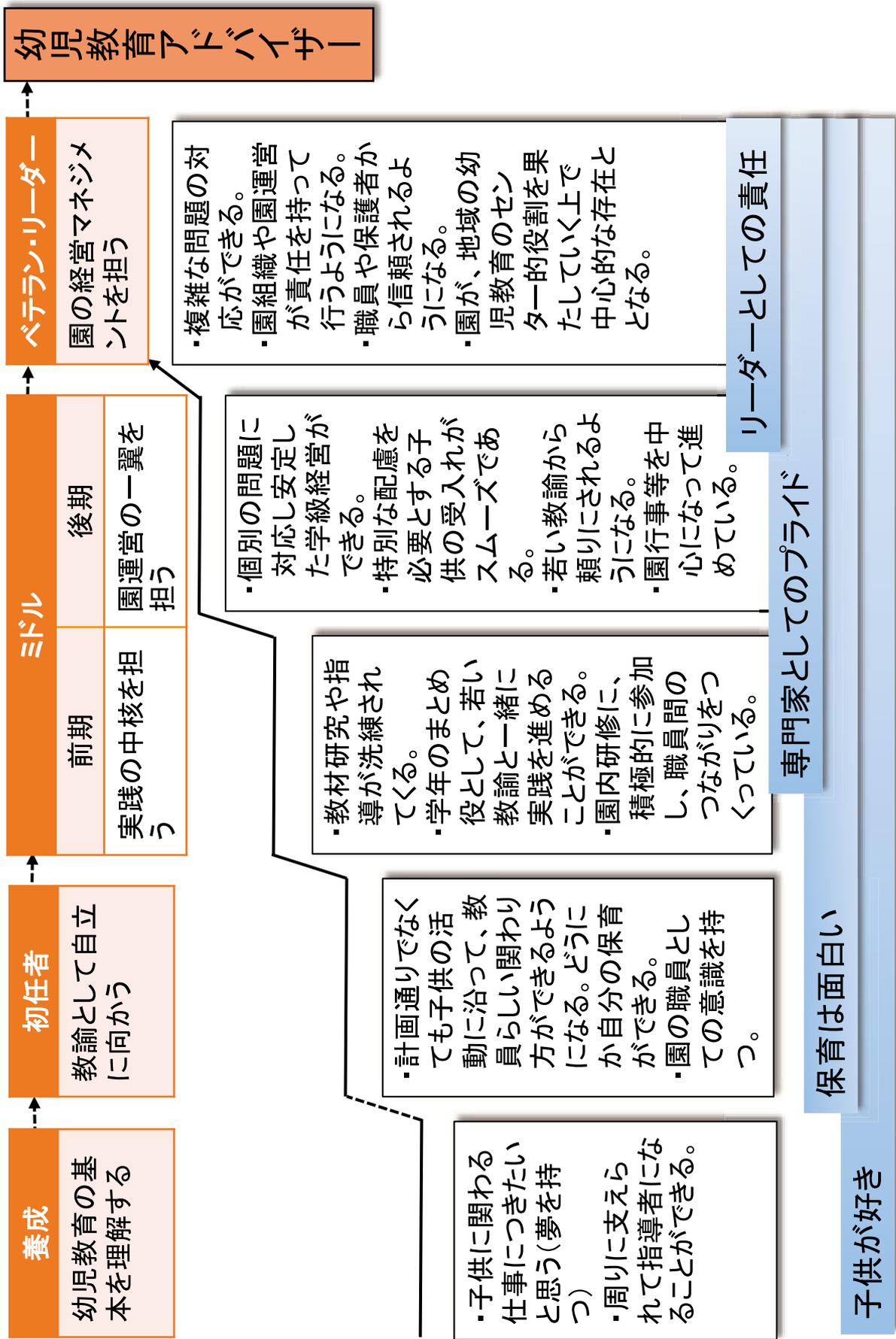
各幼保連携型認定こども園においては、園長の方針の下に、園務分掌に基づき保育教諭等職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、教育及び保育の内容並びに子育ての支援等に関する全体的な計画や指導の改善を図るものとする。また、各幼保連携型認定こども園が行う教育及び保育等に係る評価については、教育及び保育の内容並びに子育ての支援等に関する全体的な計画の作成、実施、改善が教育及び保育活動や園運営の中核となることを踏まえ、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意するものとする。

園務分掌は、単なる分担だけを意味するものではありません。「分担しつつ、相互に連携できる組織を作る」ことが重要であり、そのためにコーディネートする役割を担う人材が必要です。そのことによって、初めて園の組織力の向上が図れるのです。

カリキュラム・マネジメントでは、教育課程と園運営の諸課題とを別なステージで考えるのではなく、教育課程の編成、実施、評価から改善というサイクルの中に、園運営の諸課題の解決の手掛かりを組み込んでいくことが大切です。このため、教育課程に基づく実践を中心にしながらも、それを園に求められている多様な側面からも分析考察し、更には総合できる人材が求められます。「分担しつつ、相互に連携できる組織を作る」ための人材育成としてミドルリーダーを育成することが必要ではないかと考えます。

(神長美津子)

幼稚園教諭・保育教諭としての成長（中堅教諭を中心に）



第2章 ミドルリーダー後期研修 の実態調査

1. アンケート調査と結果	17
(1) 調査の概要	17
(2) 調査結果	18
2. インタビュー調査（実地調査の概要及び調査目的・内容・方法）	31
(1) 調査目的	31
(2) 調査の内容	31
(3) 質問項目	31
(4) 調査実施日	33
3. 実地調査の結果	33
(1) 担当指導主事へのインタビュー調査の結果	33
(2) ミドルリーダー後期へのインタビュー調査の結果	39
(3) 園長に対するインタビュー調査の結果	53
(4) ミドルリーダー後期と園長に対するインタビュー調査から見えること	62

第2章 ミドル後期研修の実態調査

園運営の一翼を担うミドルリーダーの育成のための、研修モデルを提案するに当たり、研修の実態を明らかにするためにアンケート調査及びインタビュー調査を実施しました。本章では、その概要について紹介します。

なお、アンケート調査結果の詳細は、幼稚園等におけるミドルリーダーの人材育成に係る研修の在り方に関する調査研究報告書「幼稚園等におけるミドルリーダー後期の実態と課題～中堅教員と園長の比較調査を通して～」を御高覧願います。

1. アンケート調査と結果

(1) 調査の概要

①調査目的

幼稚園及び幼保連携型認定こども園におけるミドルリーダーの実態や意識について明らかにするために、幼稚園等の中堅教員及び園長に質問紙調査を実施しました。中堅教員には、ミドルリーダーとしての実態や意識、及びミドルリーダーに必要とされる研修等について調査しました。また、それらについて経験年数による違い、設置形態（国公立と私立）による違いを検討しました。園長については、各園のミドルリーダーの実態、園長が求めるミドルリーダーの資質・能力、ミドルリーダーに必要とされる研修について調査するとともに、それらについて設置形態による違いを検討しました。

②調査協力者

ア. 中堅教員

国公立については、平成28年度に実施した調査より740名（女性699名、男性41名）の回答を用いました。また、私立については、大阪府、京都府、兵庫県の私立幼稚園等200園に依頼し、98名（女性95名、男性3名）から回答を得ました。

イ. 園長

国公立については、全国の国公立幼稚園、認定こども園200園に依頼し、130名（女性119名、男性11名）から回答を得ました。私立については、大阪府、京都府、兵庫県の私立幼稚園等200園に依頼し31名（女性18名、男性12名、無回答1名）から回答を得ました。

③調査内容

主な調査内容は、次の通りです。

ア. 中堅教員調査

- ・ 保育職継続希望
- ・ 「保育者効力感」(10項目)
- ・ ミドルリーダーに求められる資質・能力(54項目)
- ・ ミドルリーダーの資質・能力が身に付いている程度(54項目)

- ・ ミドルリーダーの役割を担っている程度（52項目）
- ・ ミドルリーダーに必要とされる研修（38項目）
- ・ 勤務園の状況、担当、役職、職歴、婚姻状況

イ. 園長調査

- ・ 勤務先園におけるミドルリーダーの状況
- ・ ミドルリーダーの役割を果たす理想的な教育・保育経験年数
- ・ ミドルリーダーに求める資質・能力（54項目）
- ・ ミドルリーダーの資質・能力を身に付けて欲しい年数（54項目）
- ・ ミドルリーダーに必要とされる研修（38項目）
- ・ 勤務園の状況、役職、職歴、保有免許・資格

（2）調査結果

①中堅教員調査の結果

ア. 保育職継続希望

「保育職」継続希望について、保育職経験年数、設置形態毎に表 2-1 に示しました。全体として、定年まで保育職を続けたい者は、国公立では、41.8%、私立では 24.5%と、国公立の方が継続を希望する者が多くみられました。経験年数毎にみると、国公立では、5年から8年より9年から12年の経験者の方が、定年まで続けたい割合が高くなるのに対して、私立では5年から8年より9年から12年の経験者の方が割合が低くなっていました。また、退職後の復職希望について、表 2-2 に示しました。設置形態を問わず、保育職への再就職希望が、半数以下でした。これらの結果から、ミドルリーダーの役割を担っていく段階で、「保育職」を続けていこうと考えている者が少ないこと、また退職後の「保育職」への復職希望が低いことが明らかになりました。

表 2-1 保育職経験年数毎の「保育職」継続希望

	1～4年		5～8年		9～12年		13年以上		全体	
	国公立	私立								
定年まで	31.4%	15.4%	25.0%	15.0%	33.8%	12.5%	45.2%	40.5%	41.8%	24.5%
結婚後退職	29.4%	38.5%	15.8%	25.0%	15.4%	16.7%	0.0%	10.8%	8.1%	18.4%
出産退職	19.6%	15.4%	22.4%	5.0%	20.0%	25.0%	3.2%	0.0%	12.2%	9.2%
ある程度の年数	2.0%	15.4%	7.1%	10.0%	6.2%	4.2%	3.2%	5.4%	6.9%	7.1%
自分のタイミング	17.6%	15.4%	29.6%	45.0%	24.6%	41.7%	48.4%	43.2%	31.6%	40.8%

表 2-2 退職後の復職希望の分布

	国公立	私立
家事・育児	27.1%	20.0%
保育職・正規雇用	1.8%	4.3%
保育職・非正規	39.2%	34.3%
保育職以外・正規	6.4%	7.1%
保育職以外・非正規	14.9%	15.7%
その他の仕事	10.6%	18.6%

イ. 保育者効力感

保育者効力感の9項目(1項目は先行研究と異なるため分析から除外)の合計点について、保育職経験年数による比較をしました(表 2-3)。経験年数8年までに比べて、9年以上では保育者効力感が高いことが示されました。国公立と私立の差はみられませんでした。このことから、ミドルリーダー後期の段階になると、保育ができているという感覚が十分に高くなっていることが明らかになりました。

表 2-3 経験年数毎の保育者効力感の得点

		1~4年	5~8年	9~12年	13年以上	F 値	
平均	国公立	29.60	30.37	31.68	31.47	3.402***	1~4年<9~12年、13年以上 5~8年<13年以上
	私立	29.85	32.15	31.04	33.05		
SD	国公立	4.75	4.99	4.54	5.09		
	私立	4.91	5.32	5.99	5.58		

ウ. ミドルリーダーに求められる資質・能力

(ア) 因子分析

ミドルリーダーとしての役割を果たすために必要だと考えられる資質・能力の54項目の因子分析(最尤法, プロマックス回転)から、「連携・研修」「調整」「省察」「子供理解・援助」「後輩指導」「園運営の中核」の6因子を抽出しました。各因子の主な項目を表 2-4 に示しました。

表 2-4 ミドルリーダーに求められる資質・能力の因子の主な項目

連携・研修	地域の実情を理解し、連携を図ることができる
	自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図ることができる
	実習生の受け入れ、研修に関する責任を持つことができる
調整	他の学級やクラス、他の教職員の様子を見て、園全体の動きを調整することができる
	同僚の教職員が働きやすいよう、細かな配慮をすることができる
	教職員が働きやすい職場環境を作ることができる
省察	新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる
	多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析することができる
	様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる
子供理解・援助	集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる
	子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる
後輩指導	新任教職員の指導や助言をすることができる
	後輩、同僚の教職員に指導や助言を行うことができる
園運営の中核	園運営で重要な役割を担うことができる
	園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することができる

(イ) 経験年数、国公立・私立による違い

ミドルリーダーに求められる資質・能力の各因子が、保育職経験年数及び国公立・私立によって違いがみられるかを調べるため、二元配置分散分析（経験年数×設置形態）を行いました（表 2-5）。その結果、「省察」については、1年から4年よりも9年以上の者が求められていると感じており、「中核」については、8年以下の者よりも13年以上の者が求められていると感じていました。また、「連携」「後輩指導」については、国公立よりも私立の方が、より求められていると感じていました。

表 2-5 保育職経験年数及び設置形態毎の求められる資質・能力

	経験年数	国公立		私立		
		平均値	SD	平均値	SD	
調整	1～4年	-0.22	1.11	-0.14	0.98	n. s.
	5～8年	-0.05	0.93	-0.08	1.25	
	9～12年	0.05	0.92	0.20	0.76	
	13年以上	0.24	0.96	0.13	1.03	
連携	1～4年	-0.18	1.11	0.28	0.61	国公立<私立
	5～8年	-0.01	0.87	-0.02	1.07	
	9～12年	0.01	0.97	0.32	0.64	
	13年以上	0.04	1.02	0.27	0.83	
省察	1～4年	-0.27	1.14	-0.37	1.43	1～4年<9～12年, 13年以上
	5～8年	0.01	0.93	-0.42	1.24	
	9～12年	0.06	0.85	0.11	0.83	
	13年以上	0.22	0.89	0.00	1.01	
子供理解・援助	1～4年	-0.06	1.04	-0.18	1.30	n. s.
	5～8年	-0.01	0.93	-0.27	1.39	
	9～12年	0.02	0.94	0.30	0.54	
	13年以上	0.12	0.80	-0.06	1.14	
園運営の中核	1～4年	-0.24	1.14	-0.10	1.15	1～4年, 5～8年<13年以上
	5～8年	-0.08	0.91	-0.43	0.96	
	9～12年	0.09	0.82	-0.02	1.03	
	13年以上	0.33	0.79	0.07	0.93	
後輩指導	1～4年	-0.18	1.11	0.28	0.61	国公立<私立
	5～8年	-0.01	0.87	-0.02	1.07	
	9～12年	0.01	0.97	0.32	0.64	
	13年以上	0.04	1.02	0.27	0.83	

エ. ミドルリーダーの資質・能力が身に付いている程度

(ア) 因子分析

ミドルリーダーの資質・能力が身に付いている程度の54項目の因子分析（最尤法、プロマックス回転）から、「調整・相談」「連携」「省察」「子供理解・援助」「中核」の5因子を抽出しました。各因子の主な項目を表2-6に示しました。

表2-6 ミドルリーダーの資質・能力が身に付いている程度の因子の主な項目

調整・相談	教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担うことができる
	新任教職員の立場を理解し、相談にのることができる
	教職員間との意思疎通、連携を円滑に行うことができる
連携	地域の実情を理解し、連携を図ることができる
	自治体や地域関係者等、日外の関係者との連携を図ることができる
省察	様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる
	新しい仕事や任務に取り組む中で自分の成長を意識することができる
子供理解・援助	子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行うことができる
	集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行うことができる
中核	園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することができる
	園運営で重要な役割を担うことができる

(イ) 経験年数、国公立・私立による違い

ミドルリーダーの資質・能力の各因子が身に付いている程度について、保育職経験年数及び国公立・私立によって違いがみられるかを調べるため、二元配置分散分析（経験年数×設置形態）を行いました（表2-7）。その結果、「連携」について、1年から4年よりも、9年から12年及び13年以上の者がより身に付いている、5年から8年より13年以上のものがより身に付いていると感じていました。「中核」について、8年以下よりも、9年以上の者がより身に付いていると感じていました。また、「連携」については、私立よりも国公立の方が、より身に付いていると感じていました。

表 2-7 保育職経験年数及び設置形態毎の身に付いている程度

	経験年数	国公立		私立		
		平均値	SD	平均値	SD	
調整・相談	1～4年	-0.44	1.00	0.15	0.70	n. s.
	5～8年	-0.07	0.95	0.24	0.80	
	9～12年	0.13	0.83	-0.01	1.08	
	13年以上	0.27	1.09	0.23	1.22	
連携	1～4年	-0.35	0.99	-0.53	0.88	国公立＞私立
	5～8年	-0.08	0.94	-0.24	0.56	1～4年＜9～12年, 13年以上
	9～12年	0.17	0.91	-0.49	0.90	5～8年＜13年以上
	13年以上	0.41	1.01	0.24	1.08	
省察	1～4年	-0.39	1.04	0.19	0.91	n. s.
	5～8年	-0.05	0.88	0.09	0.84	
	9～12年	0.1	0.94	-0.26	1.06	
	13年以上	0.25	0.97	0.16	1.13	
子供理解・援助	1～4年	-0.36	0.96	0.33	1.17	n. s.
	5～8年	-0.09	0.91	0.2	0.97	
	9～12年	0.2	0.87	-0.06	1.03	
	13年以上	0.2	0.97	0.21	1.35	
中核	1～4年	-0.37	0.95	-0.01	1.3	1～4年, 5～8年＜9～12年, 13年以上
	5～8年	-0.16	0.89	0.12	0.73	
	9～12年	0.15	0.9	0.08	0.71	
	13年以上	0.38	1	0.5	0.96	

オ. ミドルリーダーの役割を担っている程度

(ア) 因子分析

ミドルリーダーの役割を担っている程度の52項目の因子分析（最尤法，プロマックス回転）から、「コミュニケーション・調整」「省察」「連携」「中核」「後輩指導」「子供理解・援助」の6因子を抽出しました。各因子の主な項目を表2-8に示しました。

表2-8 ミドルリーダーの資質・能力役割を担っている程度の因子の主な項目

コミュニケーション・調整	教職員間のコミュニケーションが円滑に進むような役割を担う
	教職員間との意思疎通、連携を円滑に行う
省察	様々な意見を求め、自分のやり方を見直す
	多様な情報を集め、自分の経験について改めて分析する
連携	自治体や地域関係者等、園外の関係者との連携を図る
	地域の実情を理解し、連携を図る
中核	園運営の中核となって教育、保育を計画・運営する
	園運営で重要な役割を担う
後輩指導	新任教職員の指導や助言をする
	新任教職員の立場を理解し、相談に応じる
子供理解・援助	集団の育ちを考慮しながら、子供一人一人に適切な指導や援助を行う
	子供一人一人の発達を理解し、適切な指導や援助を行う

(イ) 経験年数、国公立・私立による違い

ミドルリーダーの役割を担っている程度の各因子について、保育職経験年数及び国公立・私立によって違いがみられるかを調べるため、二元配置分散分析（経験年数×設置形態）を行いました（表2-9）。その結果、「コミュニケーション・調整」「連携」「中核」について、経験年数による差がみられ、経験年数が高いほど、担っている程度が高くなっていました。いずれも、9年以上になるとそれ以前より担っている程度が高くなるという結果でした。また、「連携」については、私立より国公立の方が、「後輩指導」については、国公立より私立の方が担っていると感じていました。

表 2-9 保育職経験年数及び設置形態毎の担っている資質・能力

	経験年数	国公立		私立		
		平均値	SD	平均値	SD	
コミュニケーション・調整	1～4年	-0.39	1.01	-0.02	0.81	1～4年, 5～8年<9～12年, 13年以上
	5～8年	-0.10	0.95	-0.13	0.80	
	9～12年	0.24	0.88	-0.08	0.84	
	13年以上	0.29	1.06	0.21	1.05	
省察	1～4年	-0.27	0.98	-0.13	0.94	n. s.
	5～8年	0.01	0.96	-0.28	0.88	
	9～12年	0.11	0.93	-0.20	0.79	
	13年以上	0.18	0.99	-0.09	1.18	
連携	1～4年	-0.23	1.00	-0.68	0.98	国公立>私立 1～4年<9～12年, 13年以上 5～8年<13年以上
	5～8年	-0.06	0.91	-0.42	0.84	
	9～12年	0.22	0.92	-0.73	0.79	
	13年以上	0.40	0.99	-0.01	1.04	
中核	1～4年	-0.44	1.02	-0.40	1.10	1～4年<5～8年<9～12年, 13年以上
	5～8年	-0.12	0.91	-0.18	1.04	
	9～12年	0.22	0.89	-0.08	0.74	
	13年以上	0.41	1.08	0.31	1.16	
後輩指導	1～4年	-0.40	1.00	0.47	0.40	国公立<私立
	5～8年	-0.16	0.99	0.48	0.53	
	9～12年	0.21	0.87	0.44	0.52	
	13年以上	0.17	1.01	0.56	0.72	
子供理解・援助	1～4年	-0.28	1.06	-0.17	0.95	n. s.
	5～8年	0.04	0.92	-0.08	0.77	
	9～12年	0.16	0.96	0.06	0.84	
	13年以上	0.02	1.02	-0.05	1.22	

カ. ミドルリーダーに必要とされる研修

必要とされる研修としては、経験年数や設置形態に関わらず、全ての中堅教員で必要とされている研修がみられました。具体的には、「中堅の保育者の果たす役割とサービス」「ミドルリーダーとしての役割」「子供理解」「子供の発達」「子供を観る上での観点」「特別な支援を要する子供への対応」「教育・保育における遊び」「絵本(選び方・読み聞かせ)」「食育」「指導計画の実施と改善について」「教育及び保育の内容に関する全体的な計画の作成について」

「保護者理解」「保護者とのより良い信頼関係づくり」「保育参観」「児童虐待について」などがそれにあたります。また、全体として、経験年数9年以降の層で研修ニーズが高まっていることが示されました。

各研修項目の詳細については、別冊の調査報告書（「幼稚園等におけるミドルリーダー後期の実態と課題～中堅教員と園長の比較調査を通して～」）を御高覧願います。

②園長調査の結果

ア. 勤務先園におけるミドルリーダーの状況

(ア) ミドルリーダーの有無

勤務する園においてミドルリーダーがいると回答した園長は、国公立 86.9%（いない 10.0%、無回答・不明 3.1%）、私立 83.9%（いない 9.7%、無回答・不明 6.5%）で、国公立、私立のいずれにおいても、8割以上の園においてミドルリーダーの役割を担う教員がいることが明らかになりました。

(イ) 中心的ミドルリーダー

各園における中心的な役割を担うミドルリーダーの平均経験年数は、5年から6年程度（国公立 5.6年、私立 5.8年）でしたが、その役割を担い始めた年数は、4割以上が1年目から4年目まで（国公立 46.6%、私立 41.7%）でした。

(ウ) ミドルリーダーの人数

各園のミドルリーダーの人数は、国公立においては半数以上が1人であり、全体の8割の園がミドルリーダーの人数が1人か2人でした。一方、私立では、1人の園は3分の1程度であり、3人以上が4割程度でした（表 2-10）。平均人数は、国公立 1.32人（標準偏差=0.88）、私立の 2.43人（標準偏差=1.91）で、私立の方が人数が多いことが明らかになりました。

表 2-10 各園のミドルリーダーの人数の分布

	国公立	私立	合計
いない	10.0%	9.7%	9.9%
1人	56.9%	32.3%	52.2%
2人	23.1%	12.9%	21.1%
3人	4.6%	16.1%	6.8%
4人	1.5%	12.9%	3.7%
5人	0.0%	6.5%	1.2%
6人	0.8%	0.0%	0.6%
7人	0.0%	6.5%	1.2%
不明・無回答	3.1%	3.2%	3.1%

(エ) ミドルリーダーの経験年数

各園における全てのミドルリーダーについて、保育経験年数及びミドルリーダーの役割を担い始めた年数の平均について表 2-11 に示しました。保育経験年数については、国公立の方が私立より長いことが明らかになりました。

表 2-11 全ミドルリーダーの保育経験年数、担い始めた年数の平均と標準偏差

	国公立		私立		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
保育経験年数	17.26	7.85	14.24	6.97	7.80 p<.01
担い始めた経験年数	5.98	5.51	6.76	5.06	1.03 ns.

イ. ミドルリーダーの役割を果たすに理想的な教育・保育経験年数

ミドルリーダーの役割を果たすに理想と考えられている教育・保育経験年数について、表 2-12 に分布を示しました。国公立では、9 年から 12 年とする者が 4 割程度と最も多く、5 年から 8 年、13 年以上がそれぞれ 2 割程度でした。一方、私立は、5 年から 8 年が 4 割弱と最も多く、13 年以上は 1 割程度でした。国公立と私立を比較すると、国公立は 10.7 年（標準偏差=3.6）、私立 8.4 年（標準偏差=4.0）であり、国公立の方が私立より長いことが明らかになりました（ $F(1, 136) = 7.57 p<.01$ ）。

表 2-12 調査協力者（園長）が理想とするミドルリーダーの経験年数の分布

	国公立	私立	合計
5 年未満	0.8%	6.5%	1.9%
5～8 年	20.8%	38.7%	24.2%
9～12 年	43.8%	22.6%	39.8%
13 年以上	22.3%	9.7%	19.9%
無回答・不明	12.3%	22.6%	14.3%

ウ. ミドルリーダーの資質・能力を身に付けて欲しい年数

園長がミドルリーダーの資質・能力を身に付けて欲しい年数について分析するため、ミドルリーダーの資質・能力の項目について、中堅教員調査の因子分析結果に基づいて、因子毎の平均年数を算出しました（表 2-13）。最も早く身に付けて欲しいと考えられていたことが、「子供理解・援助」「省察」で 6 年程度、次に「後輩指導」が 7 年程度、「調整」が 8 年程度で、「連携・研修」が 9 年程度でした。最も時間が掛かっても良いと考えられていたことが、「園運営の中核」で 10 年程度でした。国公立と私立の違いとしては、「調整」について国公立より私立の方が早く身に付けて欲しいと考えられていました。

表 2-13 園長が考えるミドルリーダーの資質・能力を身に付けて欲しい年数

	全体		国公立		私立		F 値	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
連携・研修	8.82	3.67	9.05	3.61	7.70	3.84	2.74	
調整	7.88	3.47	8.18	3.47	6.27	3.08	6.03	p<.05
省察	6.29	2.81	6.46	2.82	5.34	2.61	2.85	
子供理解・援助	6.11	3.01	6.10	3.02	6.12	2.99	0.00	
後輩指導	6.95	3.30	7.18	3.21	5.79	3.54	3.88	
園運営の中核	9.94	3.92	10.11	3.88	9.13	4.08	1.40	

エ. ミドルリーダーに必要とされる研修

ミドルリーダーを養成するために必要な研修については、全体として、ほとんどの研修項目において、「必要である」、または「やや必要である」とい回答した者が 9 割を超えており、研修が必要であるという認識が非常に強いことが明らかになりました。

各研修項目の詳細については、別冊の調査報告書をご高覧願います。

③中堅教員と園長の比較

ア. ミドルリーダーに求められる資質・能力

ミドルリーダーに求められる資質・能力について、中堅教員と園長とで、また国公立と私立で差がみられるかを調べるため、各因子の得点を従属変数とした 2 要因（立場：中堅・園長×設置形態：国公立、私立）の分散分析を行いました（表 2-14）。

その結果、「連携・研修」「省察」「後輩指導」「園運営の中核」について、立場の主効果がみられ、中堅より園長の方がこれらの資質・能力がミドルリーダーに求められると考えていました。また、「連携・研修」「園運営の中核」について、設置形態の主効果がみられ、私立よりも国公立の方がこれらの資質・能力がミドルリーダーに求められると考えていました。更に、「園運営の中核」に交互作用効果がみられ、国公立において中堅より園長の方が高く、園長において国公立の方が私立より高いことが明らかになりました。

表 2-14 調査対象者の属性毎のミドルリーダーに求められる（求める）資質・能力の平均と標準偏差

		中堅		園長		
		国公立	私立	国公立	私立	
連携・研修	平均	4.10	3.98	4.43	4.19	a) b)
	標準偏差	0.69	0.71	0.60	0.68	
調整	平均	4.58	4.64	4.70	4.70	
	標準偏差	0.43	0.44	0.35	0.31	
省察	平均	4.57	4.56	4.75	4.62	a)
	標準偏差	0.43	0.45	0.31	0.35	
子供理解・援助	平均	4.76	4.76	4.91	4.77	
	標準偏差	0.42	0.47	0.24	0.38	
後輩指導	平均	4.62	4.73	4.82	4.82	a)
	標準偏差	0.49	0.43	0.36	0.32	
園運営の中核	平均	4.37	4.35	4.74	4.39	a) b) c)
	標準偏差	0.66	0.68	0.41	0.63	

a) 中堅<園長 b) 私立<国公立 c) 国公立において 中堅<園長、園長において 国公立>私立

イ. ミドルリーダーを養成するために必要な研修

全体として、中堅より園長の方が、また私立より国公立の方が研修を必要だと考える傾向がみられました（表 2-15）。また、いくつかの項目で交互作用がみられ、「3. ミドルリーダーとしての自己を見直す」等の項目においては、国公立園長の方が国公立中堅教員より研修を必要と考えられていました。また、「4. 幼稚園・認定こども園における組織マネジメント」等の項目においては、国公立園長の方が私立園長より研修を必要と考えられているといった差がみられました。

表 2-15 調査対象者の属性毎のミドルリーダーを養成するために必要な研修の平均と標準偏差

	中堅				園長				
	国公立		私立		国公立		私立		
	平均 値	標準 偏差	平均 値	標準 偏差	平均 値	標準 偏差	平均 値	標準 偏差	
1. 中堅の保育者の果たす役割と服務	2.22	0.73	2.32	0.66	2.91	0.29	2.67	0.55	a)
2. ミドルリーダーとしての役割	2.24	0.70	2.31	0.67	2.91	0.29	2.84	0.45	a)
3. ミドルリーダーとしての自己を見直す	2.20	0.70	2.30	0.69	2.72	0.45	2.52	0.57	a) c)
4. 幼稚園・認定こども園における組織マネジメント	2.06	0.77	2.03	0.77	2.47	0.57	2.07	0.74	a) b) c) g)
5. リーダーシップ・チームワーク	2.22	0.72	2.36	0.69	2.68	0.47	2.63	0.49	a)
6. セルフマネジメント・自己管理	2.17	0.72	2.22	0.74	2.60	0.54	2.62	0.49	a)
7. 接遇	1.94	0.77	1.96	0.79	2.29	0.67	2.32	0.60	a)
8. 子供理解	2.73	0.49	2.74	0.47	2.74	0.55	2.84	0.45	
9. 子供の発達	2.71	0.53	2.71	0.48	2.69	0.56	2.81	0.40	
10. 子供を観る上での観点	2.71	0.52	2.70	0.49	2.75	0.53	2.90	0.30	a)
11. 特別な支援を要する子供への対応	2.79	0.43	2.86	0.35	2.86	0.37	2.87	0.34	
12. 教育・保育において「教材」をどう捉えるか	2.58	0.58	2.35	0.62	2.53	0.67	2.55	0.62	
13. 教育・保育における遊び	2.71	0.51	2.57	0.55	2.62	0.64	2.71	0.46	
14. 絵本(選び方・読み聞かせ)	2.37	0.68	2.29	0.70	2.22	0.76	2.55	0.51	d) h)
15. 食育	2.37	0.66	2.39	0.59	2.22	0.66	2.32	0.65	
16. 研究発表の方法及び研究発表会等への参加	2.41	0.69	2.17	0.68	2.69	0.47	2.39	0.62	a) b)
17. 他園での実習	1.87	0.84	1.79	0.87	1.81	0.77	1.38	0.86	a) b)
18. PDCAサイクルを活用した課題研究	2.26	0.68	1.99	0.77	2.77	0.42	2.31	0.60	a) b)
19. 教育課程と指導計画の実施と改善	2.38	0.66	2.13	0.70	2.85	0.36	2.53	0.57	a) b)
20. 指導計画の立案について	2.35	0.68	2.17	0.74	2.69	0.51	2.68	0.48	a)
21. 指導計画の実施と改善について	2.39	0.66	2.18	0.73	2.79	0.41	2.71	0.46	a) b)
22. 教育及び保育の内容に関する全体的な計画の作成について	2.40	0.65	2.18	0.73	2.81	0.40	2.58	0.50	a) b)
23. 幼稚園教諭・保育教諭の現状と課題	2.41	0.66	2.30	0.76	2.51	0.61	2.10	0.71	b)
24. 教育・保育の現状と課題	2.49	0.64	2.39	0.71	2.66	0.55	2.47	0.57	
25. 幼稚園・認定こども園・保育所の連携	2.49	0.62	2.10	0.74	2.56	0.57	2.28	0.59	b)
26. 小学校との連携	2.56	0.59	2.47	0.66	2.82	0.40	2.57	0.50	a) b)
27. 環境の構成と保育者の援助	2.70	0.51	2.51	0.60	2.65	0.61	2.68	0.48	
28. 環境の構成、教材解釈	2.65	0.54	2.37	0.61	2.57	0.62	2.65	0.49	e)
29. 保護者理解	2.62	0.56	2.57	0.57	2.88	0.33	2.76	0.51	a)
30. 保護者とのより良い信頼関係作り	2.66	0.54	2.61	0.54	2.91	0.29	2.83	0.38	a)
31. カウンセリング	2.42	0.66	2.44	0.75	2.64	0.54	2.13	0.63	b) c) f) g)
32. 子育ての支援の企画・計画・実践	2.26	0.71	2.21	0.82	2.50	0.56	2.28	0.75	
33. 園内研修の在り方、取組方	2.38	0.71	2.21	0.73	2.79	0.41	2.45	0.51	a) b)
34. 保育参観(他の幼稚園・認定こども園)、授業参観(小学校)	2.39	0.68	2.19	0.76	2.51	0.59	2.20	0.55	b)
35. 保育参観の視点	2.31	0.68	2.19	0.67	2.50	0.61	2.33	0.66	a)
36. 人権教育について	2.20	0.75	2.18	0.73	2.81	0.39	2.37	0.56	a) b) c) g)
37. 児童虐待について	2.29	0.68	2.43	0.60	2.75	0.45	2.41	0.63	a) c) g)
38. 教育センターとしての役割	2.08	0.77	2.01	0.81	2.60	0.51	2.17	0.59	a) b) c) g)

注) a) 中堅<園長、b) 国公立>私立、c) 国公立で中堅<園長、d) 国公立で中堅>園長、e) 私立で中堅<園長、

f) 私立で中堅>園長、g) 園長で国公立>私立、h) 園長で国公立<私立

(若尾良徳)

2. インタビュー調査（実地調査の概要及び調査目的・内容・方法）

本研究では、園運営の一翼を担うミドルリーダー育成のためのより効果的な研修を目指して、中堅教員等の研修について先進的な取組を行っている秋田県、高知県、群馬県の教育委員会研修担当部局を訪問し、研修の計画や実施の状況、課題について、実地調査を行いました。特に、本章では、実地調査の結果の概要を紹介します。考察に当たっては、平成 28 年度調査において分析を行った中堅教員（ミドル）が抱える「負担」「迷い」「実践の中核としての気付き」「やりがいと役割期待」の視点を踏まえて考察を行いました。

（1）調査目的

中堅教員研修の先進的取組を実施している都道府県教育委員会の研修担当指導主事、園長、中堅教員へのインタビューを含めた実地調査を実施し、中堅教員が抱える課題を把握するとともに、研修の在り方について検討することを目的とします。

（2）調査の内容

事前に送付した質問項目に基づき調査を実施しました。実際には、各県で事前に準備された資料に基づき研修担当指導主事より説明を受けた後、質問項目に沿って疑問点等を確認する形で進めました。また、秋田県、高知県、群馬県では、幼稚園、認定こども園等を訪問し、園内研修、中堅教員へのインタビュー調査を実施しました。

（3）質問項目

都道府県教育委員会及び教育センター指導主事、園長、中堅教員に対する質問事項は以下の通りです。

■教育委員会及び教育センター指導主事等への質問事項

①研修の企画立案

- ・研修を企画立案する際、どのようなことに留意しているか。
- ・研修ニーズをどのように把握しているか。
- ・研修を企画立案する際の困難点はあるか。あれば具体的に

②10年次から15年次の研修の実施

- ・10年経験者研修以外に中堅教員等の研修を実施しているか。行っていればその内容とプログラム。

③ミドルリーダー後期に期待する資質・能力

- ・ミドルリーダー後期に期待する資質・能力は何か。
- ・園内で期待する役割は何か。
- ・園外との関係で期待する役割は何か。
- ・今後ミドルリーダー後期を対象とした研修等の予定はあるか

④その他

- ・これまで研修のガイドを発行してきたが、活用しているか。活用している際、どのようなことが役に立ったか。

・今後、保育者等の資質・指導力の向上を図るためにどのような構想を描いているか。

■園長への質問事項

①ミドルリーダー後期に期待すること

- ・どのような資質・能力を身に付けてほしいか。
- ・現在園において、どのような役割を果たしているか。
- ・園において、どのような役割を期待するか。

②園におけるミドルリーダー後期の育成

- ・ミドルリーダー後期育成のために、園長として心掛けていること。
- ・ミドルリーダー後期育成のために、園長として日頃行っている指導は。

③ミドルリーダー後期育成のための研修（園外）

- ・ミドルリーダー後期育成のために、教育センター等で行う研修にどのような研修が必要か。

④園の組織体制

- ・園の運営上、課題はあるか（あるとすれば具体的に）。
- ・園長として人材を育成して行く上において困難はあるか。

⑤その他

■中堅教員への質問事項

①園での役割

- ・現在、園でどのような役割を担っているか。
- ・ミドルリーダー後期に、園で求められる役割は何か。

②仕事に対する意欲

- ・やりがいを感じる時はどのようなときか。
- ・戸惑ったり、困ったりする時はどのようなときか。
- ・戸惑ったり、困ったりしたときの解決方法は。
- ・園の中核としての意識が芽生えてきたのはいつ頃か。

③資質・能力

- ・園で中核を担うためには、どのような資質・能力が必要か。

④研修

- ・園長から、ミドルリーダー後期としての指導を受けることがあるか（あれば具体的に）。
- ・ミドルリーダー後期の資質・能力を身に付けるためには、どのような研修が必要か。

⑤その他

(4) 調査実施日

先進的な取組を行っている群馬県、秋田県、高知県に対して調査を行いました。

○秋田県

調査月日：平成 29 年 9 月 7 日（木）

調査対象：①秋田県教育委員会
②園長、中堅教員へのヒアリング

○高知県

調査月日：平成 29 年 9 月 29 日（月）

調査対象：①高知県教育センター
②園長、中堅教員へのヒアリング

○群馬県

調査月日：平成 29 年 10 月 23 日（月）

調査対象：①群馬県総合教育センター 幼児教育センター
②園長、中堅教員へのヒアリング

3. 実地調査の結果

(1) 担当指導主事へのインタビュー調査の結果

■研修の企画立案

- ・研修を企画立案する際、どのようなことに留意しているか。

秋田県	<ul style="list-style-type: none">・保育者のキャリアステージや担当している専門分野に応じた研修体系を設定する。・保育者の研修に対する多様なニーズに対応する。・研修の成果を活用しながら自園で実践する内容を設定し、園内での実践力を高める。
高知県	<ul style="list-style-type: none">・平成 28 年度には「第 2 期高知県教育振興基本計画」も策定され、これらを踏まえた研修に取り組んでいる。・平成 24 年度に質の高い保育・教育を目指して、より多くの保育士・教員等が研修に参加しやすい研修の整備を行い、保育者のステージに応じた研修体系を再構築した。・基本研修では、基礎・基本から学びが連続していくプログラムによって、保育士・幼稚園教員・保育教諭の資質・専門性の向上を図ることを目的とし、また、基礎・中堅・管理職ステージ毎に具体的な研修目標を定めている。更に、センター研修で学んだ理論と園での実践を連動させ、学びを深めるようにしている。・保育者のキャリアステージに応じて長期的な視点で研修体制を構成している。また、高知県県では保育者の育成指標（キャリアステージにおける育成指標）

	<p>を作成しており、これに基づき研修を構成している。</p> <ul style="list-style-type: none"> 単なる座学ではなく、研修を実践で生かせるように工夫している。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> 研修は、前年度の9月から11月にかけて、前年度研修を担当している指導主事が企画・立案し、原案を係会議で提案して検討する。 企画する際は、担当者が感じている課題や問題点の改善を意識するとともに、これまで積み上げてきた良さや伝統を活かす視点も大切にしている。また、係会議でも反省や課題を基に改善を行う。 係内で作成した来年度の企画案については、所長、副所長、研究研修主幹、次長、研究企画係、総務係長等と検討を行う。 担当者の感じる課題の改善を意識しながら企画している。今年度の反省、課題を基に次年度の計画を立てている。 <p>研修ニーズについては、アンケートの自由記述欄にも必ず目を通し、フレキシブルに対応できるようにしている。講義以外の時間も受講者とコミュニケーションをとり、その声を各講座に生かすように心掛けている。</p> <p>保育教諭の数が増えていく中で、研修に参加する教員が研修に何を求めているのか、また研修に対する姿勢等には差も見受けられるので今後の課題と考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> 認定こども園の前身が保育所か幼稚園かで、教育・保育に対する感覚の違いがあるように感じる。 新採研・3年研では0・1・2歳児への対応を意識しながら講座内容を考えている。これを今後5年研や中堅研にもつなげていきたい。 3人で研修会の企画運営を行うことについて、普段の会話の中でも打合せをする意識でやっているのでまとまりやすい。ただ、講座中などに突発的に何か起こった場合の対応に苦慮する。

・研修ニーズをどのように把握しているか。

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> 各研修会での事後アンケート、指導主事等園訪問での情報交換等により把握する。 研修内容によっては、研修参加者への事前調査を行う。
高知県	<ul style="list-style-type: none"> その日の研修が終わった後参加者に対してアンケートを実施する。 1年の研修を終えて、年度末のアンケート調査を実施している。対象者は、市町村担当者、園長、園の職員（経験年数が10年以下、経験年数が10年以上）である。多様な観点からアンケートを実施しすることにより、より適正な評価を行っている。 具体的な成果を示すことにより、市町村等の関係機関の協力を得るための資料としても活用している。

群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・開催日毎に、講義の満足度、感想、受けてみたい講義内容等を項目としてアンケートを実施している。アンケートの回収率は100%である。その中からニーズを把握したり、直接園長や受講者と会話する中で、求められていることを洗い出したりしている。
-----	---

- ・研修を企画立案する際の困難点はあるか。あれば具体的に。

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・公・私立の幼稚園・保育所・認定こども園、認可外保育施設等を対象としているため、園種によりニーズが異なる場合がある。 ・研修によっては、参加する保育者の経験年数の幅が広いことがあり、研修内容の焦点が絞りにくい場合がある。（例：「園内研修リーダー養成講座」経験年数5年から20年以上）
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村によって研修に対する考えの温度差がある。所管部局、管理職・幼児教育への理解度などが研修受講を左右する要因がある。研修を企画する際に市町村の協力体制はととても大切な要素であることから、その関係構築と研修の必要性について理解を得ていくということが課題である。しかし、本事業を平成24年より行っていることから定着してきており、次期園長等の管理職を育成するための研修でもあるという意識が高まってきている。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・園事情により参加者の立場や経験年数に幅がある。（主任、担任、教頭等） ・私立幼保連携型認定こども園保育教諭の扱いに差がある。（保育所由来と幼稚園由来の扱いや保育教諭の研修歴の差） ・教員が好きな内容の講座に偏らないために、ミドル後期の教員には高くアンテナを張り、参画という意識を持って必要なものを学んでほしい。「夕やけ保育研修会」などもそのような意図を持って計画している。

■10年次から15年次の研修の実施

- ・10年経験者研修以外に中堅教員等の研修を実施しているか。行っていればその内容とプログラム。

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・特に設定していないが、園内研修リーダー養成講座（基礎編）（応用編）の受講者は、10年次から15年次の保育者が多い。
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・専門性やリーダー性を持ち、全園的な視野を持った中核となる保育士・幼稚園教員等として、園運営に参画できる資質・専門性を身に付けさせることを目的に、中堅保育者研修として10年次研修も含めた形で研修体制を構築している。 中堅保育者研修1年次 6日（センター研修4日、公開園内研修2日） 中堅保育者研修2年次 5日（センター研修3日、公開園内研修2日） ・中堅保育者研修に係る所長・園長研修（半日）

群馬県	<p>○新任幼稚園教頭・主任等研修を一日、実施している。</p> <p>平成 29 年度は定員 30 人で、計画、16 名参加</p> <p><内容> 講義・協議 「教頭・主任等の職務とサービスについて」 講義・演習 「園におけるコーチングスキル」 講義・協議 「園におけるリスクマネジメント」 講義・演習 「クレーム対応の在り方」</p> <p>・総合教育センターでは、次年度以降、新たな「ぐんま教職員ステージアップシステム」に基づいた研修を実施する。これは教職員のライフステージと教職員育成指標を組み合わせたものである。幼稚園で 15 年次にあたるものとする「新任幼稚園教頭・主任等研修」になる。一日のみだが、参加者は熱心に受講し、教頭・主任という立場だからこその悩みなどを話し合ってもらっている。</p> <p>・常に新しい工夫が求められる。大切なのは「知恵を出し合う」とことと「一人で抱え込まない」ということだと考える。研修等で先生方が対応方法や知識面で「引き出し」を増やしていくことも大切だろう。</p> <p>・中堅研における小学校教諭との合同講座、新採研との合同講座などは、実施してみてどうだったか。</p> <p>→小学校教諭との合同講座は、小学校の教員が幼稚園の保育についてその一端を知る機会となって良かった。新採研との合同講座では、若い教員に指導・助言をするという立場になると難しさを感じる中堅の先生が多かった。</p> <p>→中堅の教員には積極的に後輩にアドバイスをできる存在になってほしいと考えている。</p> <p>→群馬県県私立幼稚園・認定こども園協会の公開保育などに参加しても、その部分に課題を感じる。若手にどう指導をするか、アドバイスをするかで困る教員もいる。</p> <p>→そうした困った経験も大切だろう。それが学ぶ意欲にもつながる。</p>
-----	---

■ミドルリーダー後期に期待する資質・能力

- ・ミドルリーダー後期に期待する資質・能力は何か。
- ・園内で期待する役割は何か。
- ・園外との関係で期待する役割は何か。

秋田県	<p>○園内で期待する役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・園長等、教頭・主任等の管理職と若手教員の人間関係をつなぐ役割（コミュニケーション力、調整力） ・園内研修のマネジメント力（教職員の資質向上につながる研修計画の作成及び
-----	---

	<p>運営、それぞれの保育者の立場を生かした研修の推進、経験年数に応じた保育者のスキルアップ等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・園運営全体の中核的役割（教育・保育計画・運営、行事等でのリーダーシップ等) ・若手教員への指導力（学級運営、保育内容、保護者対応、特別な配慮を要する子供への対応、安全・保健、それぞれの保育者の理解との主体的な課題解決に向けた支援等) ・子供一人一人の発達の見通しや、幼児理解を踏まえた指導計画の作成及び実践 ・自己評価力、園全体の評価力、改善に向けた情報収集と実践 <p>○園外との関係で期待する役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課題解決に向けた他園のミドルリーダーとの情報交換 ・他園の園内研修の参加による実践方法等の獲得と自園の研修内容等の改善 ・関係教育機関及び園外関係者との連携 ・先進的事例等の情報収集
高知県	<p>○園内で期待する役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学年運営を視野に入れ、全園的な視点に立ち運営に参加する役割 ・園内研修の手法に関する必要な資質・指導力を身に付け、研究・実践の企画・推進についての先導的役割を自覚し、全園的な保育改善及び実践力を向上させる役割 <p>○園外との関係で期待する役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分の園ではなく、市町村内あるいは近隣の市町村等とのネットワークを築いてほしい ・市町村内における園のネットワークを構築してほしい
群馬県	<p>○園内で期待する役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・園運営への参画力 ・専門職としての高度な知識・技能及び実践的指導力 ・若手・同僚への指導助言力 ・発達、成長を踏まえた幼児理解力 ・幅広い識見と豊かな社会性 ・保護者や地域との連携を推進する力 <p>○園外との関係で期待する役割</p> <p>特記事項なし</p>

・今後ミドルリーダー後期を対象とした研修等の予定はあるか。

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・特に予定はしていないが、管理職が行うカリキュラム・マネジメントとのつながりを考え、園内研修リーダー養成講座（応用編）において、園内研修のマネ
-----	---

	ジメントについて実施している。
高知県	・特に予定をしていない。研修内容の見直しはあっても、現在の研修において、管理職までの研修を網羅した研修体系としているため。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・新任幼稚園教頭・主任等研修の継続 ・センター長の持っている講義では、「年数に応じて求められるものが変わる」という話の中で各年代の「マネジメント」について触れている。次年度中堅研では園内研修の中心となる意識を持てるようなコマを計画している。ミドル後期は自分で研修を選び学べるように、というのがセンターのスタンスである。 ・要領・指針等の改訂に伴い、幼・保・こども園の3歳以上の教育に関わる部分に共通化が図られ、「幼児期の終わりまでに育ってほしい姿」が明示された。このような内容を掘り下げた研修も良いと思う。また、夕やけ保育研修会等で、幼・保・認定こども園・小の連携・接続をテーマとした研修も充実させたい。

■その他

- ・これまで研修ガイドを発行してきたが、活用しているか。活用している際、どのようなことが役に立ったか。

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・活用している。 ミドルリーダーに求められる資質・能力、ミドルリーダー前期の研修モデルを、(中堅教諭等資質向上研修、園内研修リーダー養成講座の内容の参考にした)
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の意義と構造が特に参考になった。どのような視点で研修を進めたらよいか示唆をもらっている。企画を立てる側が長期的な視点と目的を明確に持った研修をどのように組み立てていくかによって、保育者の学びの内容や身に付く力が違ってくると考えている。そういう意味で、そのアドバイス書として活用している。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・各世代の教員が悩んでいる具体的な内容が分かったので、基幹研修の際の話題に取り上げたりしている。 ・他県の取組が具体的に分かるので、研修を計画するときの参考になっている。 ・保育教諭養成課程研究会の調査結果を講義などで使わせていただいている。データ、数値なども参考になる。 ・新採研では、同研究会の報告がとても参考になった。

- ・今後、保育者等の資質・指導力の向上を図るためにどのような構想を描いているか。

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・保育者のキャリアステージや専門性、ニーズに応じた研修内容の充実を図るとともに、実践課題等により、保育者が研修内容をもとに園において実践する機会を設定し、資質・指導力の向上につなげることができるようにする。また、
-----	--

	<p>実践の成果を各研修の受講者で共有し、その後の実践力向上に役立てる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・園を越えて他の保育者の学び合うことの推奨。（公開保育研究会の実施等による他園の研修への参加や研修リーダー同士の情報交換等） ・地域の保育に関するアドバイザーと県指導主事等の連携・協力による各保育者の資質向上に向けた継続的な支援。
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・地域での学びのリーダーとして、活躍できる場や地域の主体的な研修の開催など、地域の実情に応じた主体的な取組ができるようになってほしい。それを教育センターが支えていくという体制が取れるとよいと考えている。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・どの就学前施設においても、質の高い幼児教育を行うために、研修内容を検討していく必要性を感じる。具体的には、認定こども園の増加に伴い、乳幼児に関する研修のニーズが一層高まると考えられるので対応したい。また、幼児期の教育の基本である遊びの重要性を学ぶ研修を増やし、「10の姿」等の共通理解が図れるようにしていきたい。 ・幼児教育センターの特色として、地域に出向いて研修を行っている。中でも、「タやけ保育研修会」、「子育ての支援者研修会」については、参加者を公立幼稚園に限らず、様々な園・所の、幅広い年代の人が参加できる研修とするために、基礎的な内容の研修が多かった。今後は同テーマでも内容を基礎編、応用編に分けるなど、ミドルリーダーをターゲットにした研修を設定することも考えられる。

(山下文一)

(2) ミドルリーダー後期へのインタビュー調査の結果

平成28年度には、10年経験者等へのインタビュー調査の結果を踏まえ、採用5年目から9年目を「ミドルリーダー前期」、10年目以降を「ミドルリーダー後期」とし、「負担」「迷い」「実践の中での気付き」「やりがいと役割期待」の4つの分類で考察を進めました。

平成29年度は、前回の結果を受けて、10年以降のミドルリーダーに焦点を当てて調査を行いました。(以下、10年以降のミドルリーダーのことを、「ミドルリーダー後期」と記します。) 今回のインタビュー結果のまとめも、平成28年度の枠組みを踏襲し、上記4つの分類で考察を進めました。4つの分類は以下の通りです。

- 「負担」…他者からの要望に応えられず重荷になること。解決できなくて困惑すること。
- 「迷い」…自信がなく、あれこれ考えてとまどうこと。
- 「実践の中核としての気付き」…自覚できること。他者からの要望に対して自分で解決できること。
- 「やりがいと役割期待」…内面的成長を感じる。周囲から信頼され頼られること。
- 今回の調査の結果を、平成28年度のミドルリーダー後期の調査結果と対比してまとめました。その結果は次のとおりです。

①ミドルリーダー後期の抱いている「負担」

ミドルリーダー後期の抱いている「負担」について、以下のことが明らかとなりました。

■「負担」の概要

平成 28 年度調査

- ミドルの役割として、後輩への指導・助言の仕方がわからない負担。
- 実践について理論的に語るができない負担。
- 仕事量が増えて役割が多くなったことへの負担。

平成 29 年度調査

- 新規採用教員等にわかりやすく伝達することが難しいという負担。
- 同世代と年長者の間に入った時、二者間を調整することが負担。
- 担任の仕事以外の、園全体とかかわる役割が増加する負担。

前回、ミドルリーダー後期の負担としては、後輩への助言・指導の仕方がわからない負担、実践を理論化して語ることの負担、仕事量が増加の負担という三つが明らかになりました。

今回の調査でも、ミドルリーダー後期が抱えている負担は、ほぼそれと重なっています。新規採用教員等とミドルリーダー後期とでは、世代も違い、考え方に差異があります。このため、新規採用教員等に対しわかるように伝えることに負担を感じている現実があります。

加えて、新規採用教員等には、経験を欠いているため、子供理解が十分ではありません。この幼児の理解の仕方について、新規採用教員等に理解しやすく説明するのは簡単ではないと、ミドルリーダー後期は考え、通常の業務に加え、更に指導を丁寧にしていくことに負担を感じています。

更に、ミドルリーダー後期は、違った世代の間に入り、調整役となるという課題があります。特にミドルリーダー後期が負担を感じているのは、同世代の教員と、年齢層の高い世代の教員の間に入った時、どのようにこの二者間の調整をするか、困惑するという実感です。

また、ミドルリーダー後期は、学級・クラス担任の仕事ばかりではなく、園全体と関わる役割が次第に増えてくる時期です。このため、担任と兼務してこれらの役割をこなさなければならぬことに負担を感じています（表 2-16）。

ちなみに、ミドルリーダー後期の教員が自身の学級・クラス運営以外に課されているものとしては、他の教員の補助・指導（気になる幼児のいるクラスへの補佐を含む）があります。また、園務分掌としては、安全点検、環境マネージャー、PTA 関係のとりまとめ、防犯訓練担当、園内研修の企画・運営、総務（事務）、予算管理の分担、園の保育の全体把握など多岐にわたっています。

園内の人間関係としては、職員と園長との間に入り、連絡・調整する役割、他の教員とのコンビネーション関係の構築、教員たちの中に入りながら、リーダーシップも発揮すること、などがあります。

園外との関係では、外部との連絡・調整全般に及んでいます。学校との連携、地域でのブロック研修の運営が具体的に挙げられています。

表 2-16 ミドルリーダー後期の抱いている「負担」

負担	今回、ミドルから聴取したもの
人間関係の負担	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>新採用者にわかるように伝えることが特に難しいので、負担を感じる。</u> ・新任の先生には、子供理解の仕方ができていないケースがある。わかりやすく説明するのは、簡単ではない。 ・上の者と下の者との調整役を担っている。特に年長者と自分の<u>同世代の先生との間に入った時、アドバイスをするのが難しいと実感する。</u>特に言い回し方、表現の仕方に気を付ける必要を感じる。
役割増加の負担	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>担任の仕事が重荷になり、園全体と関わる役割が追いついていない時、負担を感ずる。</u>

ミドルリーダー後期の負担の具体的な内容は、保育の補助、園務分掌、研究の企画と運営、園内の人間関係、外部との調整と多岐にわたっています（表 2-17）。

表 2-17 ミドルリーダー後期の抱いている「負担」の具体的な内容

負担の具体的な内容	今回、ミドルから聴取したもの
保育の補助への負担	<ul style="list-style-type: none"> ・他の保育者の保育指導 ・気になる子がいるクラスなどへの補佐
園務分掌への負担	<ul style="list-style-type: none"> ・安全点検 ・環境マネージャー ・PTA関係 ・防犯訓練担当
研究の企画と運営への負担	<ul style="list-style-type: none"> ・園内研修の企画・運営 ・研究主任の役割 ・年少の保育に関する研究主任 ・就学へ向けた研究の企画・運営 ・事務（総務）、予算管理に関する分担
園内の人間関係の負担	<ul style="list-style-type: none"> ・保育の全体把握 ・職員と園長との連絡・調整 ・他のミドルを補佐する役割 ・教員同士のコンビネーション構築 ・横のつながりを見ながらのリーダーシップの発揮

	<ul style="list-style-type: none"> ・園全体を引っ張っていく役割
外部との調整への負担	<ul style="list-style-type: none"> ・外部との連絡・調整 ・諸学校と園の連携、その教育 ・ブロック研修の運営

ミドルリーダー後期の負担を解決していくために努力していくこととして、以下のことが挙げられています（表 2-18）。

表 2-18 負担の解決方法

負担を解決するために努力していくこと	今回、ミドルから聴取したもの
人間関係	<ul style="list-style-type: none"> ・職員同士が話したいことを伝え合える関係づくりを心掛けている。 ・単に仲良しではない、同僚との良好な関係づくりを心掛けている。 ・特に情報共有の課題が課されている。経験を積んだ者が、経験が浅い者に伝えていく必要がある。 ・相手（例えば組む相手の先生など）が何を考えているのか、という点も考えていかないと良いものは作れない。役割分担をしつつアイコンタクトを取るなど、コミュニケーションや信頼関係を大切にしている。 ・日頃からパートナーシップや人と関わる力を身に付け、人間関係をコーディネートするよう意識している。 ・正規職員を中心として、パートも含めて、話合いの仕方を検討している。 ・上が良いと下も良くなるので、その点を心掛けている。 ・保護者への柔軟な対応、職員と園長との橋渡し、外部との連携、保育の理解、指導を意識している。 ・園内だけではなく、外部（教育委員会、学校、保健センター、近隣の保育園・幼稚園）との連携を図るためのつなぎ役を意識している。 ・地域とのコミュニケーション、園との接点を作ることが求められる。地域と園との間を取りなすよう、心掛けている。
役割増加に対して	<ul style="list-style-type: none"> ・主体性をもって行動し、なおかつリーダー的に物事を進めるよう心掛ける。 ・全体を見て、把握して行動するとともに、指導する役割をこなしている。

	<ul style="list-style-type: none"> ・園全体を広く把握するとともに、連携や協力をしていくよう心掛けている。 ・研修・研究について、年間を見通した計画を立てることを心掛けている。 ・予め意思疎通や保育に対する共通理解を心掛けている。こうしてこそ、園内研修の中で、園全体の方向性を見出せる。 ・園内研修では、リーダーとなって、子供が何を楽しんでいるかを把握するコツを話し合うよう心掛けている。
--	---

②ミドルリーダー後期の抱えている「迷い」

ミドルリーダー後期の抱えている「迷い」について、以下のことが明らかとなりました。

■「迷い」の概要

平成 28 年度調査

- 学級運営をする後輩に対してどのような支援をしたらよいのか、方向性に自信がもてない。
- 子供に対してどこまで関わり、どこまで任せたら良いのか、実践の方向性に対する根拠がうまく説明できない。

平成 29 年度調査

- 新規採用教員等は、すぐにわかったつもりでいるので、対応に戸惑う。
- 上司が相談しづらいタイプの時、戸惑いを覚える。
- 自分の思いが強い時には、同僚や後輩と同じ方向が向けない時があり、戸惑いを覚える。
- 「子供の見とり」の際に戸惑う。
- 価値観の異なる保護者への対応に戸惑いを覚える。

平成 28 年度の「迷い」に関するヒアリングでは、後輩に対する支援の方向性、また子供との関わりの二つが挙げられていました。

今回のヒアリングでは、後輩に対して、特に新規採用教員等がすぐにわかったつもりでいることが多いので、その対応に対する迷いの声がありました。

平成 28 年度の「子供に対してどこまで関わり、どこまで任せたら良いのか、実践の方向性に対する根拠がうまく説明できない。」という迷いに対しては、今回の調査では、「子供の見とり」といった言葉で言及されていました。

新たな「迷い」としては、教職員間の相談の時、その場では言わず、後から質問するメンバーへの対応に迷いを感じることも、また相談しづらいタイプの上司とどう接したらよいのか、そのことについての迷いがみられました。

また、ミドルリーダー後期となって自身の保育に自信が出てきたせいか、自分の思いが強くなり、必ずしも自分と方向性が一緒ではないメンバーに対して、どのように対応してよい

か、迷いがみられます。

更に、世代が異なり、価値観が異なっていることから、保護者にどのようにして対応して良いか、迷いがみられます（表 2-19）。

ちなみに、「迷い」に対する解決策としては、相談相手として、同僚、先輩、園長、周りの職員と多方面にわたっています。また、指導主事や幼保指導員に相談するケースもみられます。自分自身で反省し、ふり返りながら解決する方策もとられています。

園長からの指導としては、園長の役割、園運営の理念、行政を含めた、外部との交渉の仕方、保育に関する新しい情報、法律、条例、規則等、文書などの情報管理、文書の校正、教員としての姿勢など、多岐にわたり挙げられています。

表 2-19 ミドルリーダー後期の抱いている「迷い」

迷い	今回、ミドルから聴取したもの
迷い	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>理解に欠けた新採用者への対応で戸惑う。新卒者は、すぐにわかったつもりになってしまうので、対応に戸惑いを覚える。新卒に対する研修の必要性を感じる。</u> ・ 教職員間で色々な意見がでてきた場合、皆で相談する。しかし、あとから、自分のところに聞きに来くる教職員がいる。そうした時、戸惑いを感じる。 ・ <u>上司が先輩風を吹かすようなタイプだと相談しづらく、戸惑いを覚える。</u> ・ <u>時に自分の思いが強い時には、同僚や後輩と同じ方向が向けない時があり、戸惑いを覚える。</u> 振り返って、思いが強いと思われる場合は自分の考えを修正する。 ・ <u>「子供の見とり」の際に、戸惑いを覚える。</u> ・ <u>昔と比べて保護者の考え方が変わってきており、自分たちと異なった価値観と遭遇することが増えているので、戸惑いを覚える。</u>

ミドルリーダー後期の「迷い」に対する解決法の具体的なことは以下のことが挙がっています(表 2-20)。

表 2-20 迷いの解決方法

迷いに対する解決方法	今回、ミドルから聴取したもの
自分自身で解決	<ul style="list-style-type: none"> ・ 振り返りをしてみて、自分の思いと相手の思いを比べてみて、場合によっては自分の考えを修正する。 ・ やるべき順番を整理する。頼めることは、周りの職員にも手伝ってもらう。

同僚への相談	<ul style="list-style-type: none"> ・実際に困ったことが発生した時には、大体同僚の先生に尋ねたり相談したりする。 ・基本的に同年齢間で相談することが多い。もちろん年長者を頼ったりする場合もあるし、園長の場合もある。ただ多くの場合は、相談相手は、担当学年の同じ仲間である。 ・分からない、悩んでいる時は園長や前年度の担任、周りの職員に相談する。時には手伝いを頼む。 ・一人で悩み過ぎてしまう前に同僚などにさらけだしてしまう。そうやって互いにいい意味で頼り合っている「信頼」＝「信じているから頼ることができる」という関係づくりをした。
外部への相談	<ul style="list-style-type: none"> ・自分で調べたり、指導主事や幼保指導員に相談したりする。
園長への相談	<ul style="list-style-type: none"> ・外部の人間には聞きづらいので、園長や副園長と相談することが多い。 ・保護者対応等で対応は必要な際、園長は最後の手段であると考えている。基本は教員が対応するが、園長の教えは参考にしている。 ・最初から園長先生から直接的に伝えてもらうこともある。

上述のようなミドルリーダー後期の迷いについて、園長からは以下のような指導を受けたことがわかりました(表 2-21)。

表 2-21 迷いに対する園長からの指導

迷いに対する園長の実際の指導	今回、ミドルから聴取したもの
リーダーとしての心構え	<ul style="list-style-type: none"> ・園長先生が確固たる園運営理念を持っており、それについて話をきく。 ・園長が担っている仕事や、外部とのつながり、幼児教育に関する新しい情報についての知識。 ・常日頃、「あなたは何のためにそこに居るのか」を尋ねられても、いつでも自分の心の中で答えを出せる様な行動や仕事を行うこと。 ・自分の思いや考えを出し過ぎたり、先走ったりしないで、職員の主体性を引き出せるようにすること。 ・常に頑張るということではないが、手を抜かず一生懸命取り組むこと。 ・何事にも、素早い報告・対応・判断をすること(ただし決定は、管理職)。 ・一人で抱えず、少しずつ仕事を他の職員にも回して、カバー力を高めていくこと。 ・今後、幼稚園が向かっていくであろう方向性を踏まえ、覚えておくべきこと、やっておくべきこと、実践しておけばよいこと。

	<ul style="list-style-type: none"> ・村での連携教育の重要性－保育の中で具体的な取組みを進めながら、小学校との接続へつなげて考え、実践していくこと。
事務的な仕事	<ul style="list-style-type: none"> ・法律、条例、規則等、園に関するものの根拠となるものを調べ、理解すること。 ・行政とも密な情報交換・報告・連絡・相談をすること。 ・書類を確認する時は、記録者の文を尊重し、チェックはふさわしくないものだけにすること、また、記録者にとっても励みになるようなコメントにすること。 ・文章の書き方、校正の仕方。

③ミドルリーダー後期の抱えている「実践の中核としての気付き」

ミドルリーダー後期の抱えている「実践の中核としての気付き」について、以下のことが明らかとなりました。

■「実践の中核としての気付き」の概要

平成 28 年度調査

- いつの間にか自分自身も成長していることへの気付き。
- 実践の難しさや奥深さへの気付き。
- チームで動くことの大切さへの気付き。
- 園の人間関係が大切であることへの気付き。
- 周りが支えてくれることへの気付き。
- 中堅として指導する立場であることへの気付き。

平成 29 年度調査

- 憧れられ、信頼される存在としての気付き。
- 保育デザイン力向上への気付き。
- 後輩へのアドバイスをする、励まし方への気付き。
- 見通しを持った計画を作り、職員をまとめる力の必要性の気付き。
- 外部とのパイプ役を担うことの気付き。
- 説得力をもって説明できる力への気付き。

平成 28 年度調査では、自分への成長、実践の奥深さ、チームプレーの大切さ、周囲の人々の支え、ミドルとして指導することへの気付きなどがあがっていました。今回のヒアリングでも同様の傾向にあります。

まず、園の中核であることの自覚は、8 年から 10 年の経験を経て、あるいはミドルの研修を受けた時、あるいは主任という立場に変わり、上の立場に立つことで今までの経験と重ね見えてくるものが出てきた時、促されることがわかります（表 2-22）。

また、特に自分より若い世代から、憧れられる教師になること、自分の保育を考えられることにより、中核としての意識が芽生え、自らの保育技術を磨く姿がみられます。更に、保

育について専門性を高め、冷静な判断と対応、評価・反省を行うこと、視野を広げていくことが中核として必要だと意識されるようになっていきます。

園内での他の教職員との関係では、子供の様子を他者と伝え合うこと、職員のいつもと違う感じを察知する力、信頼関係を大事にすること、全体に目を向けながら、個々の話合いも十分持つこと、パートナーシップだけでなく、プラスとしてリーダーシップを発揮すること、後輩への丁寧な支援などが気付きとしてあがっています。また、園全体でいえば、企画調整力、発案力、イメージする力が求められていると感じています。

外部との関係では、つなぎ役に徹すること、地域との関係を深めること、保護者から信頼される対応力（言葉遣いや身だしなみを含む）、説得力ある説明能力（プレゼンテーション能力）が園の中核として必要な力だという声が聞こえます。

表 2-22 ミドルリーダー後期の抱いている「中核としての気付き」

中核としての気付き	今回、ミドルから聴取したもの
中核としての自覚が促された時	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務8年で中核になった時、意識した。 ・研究主任を任された時、自分が中核になったと思った。 ・自分よりも年齢の低い新人が入った時、中堅だと感じた。 ・ミドルの研修を受けて、中核だという自覚が促された。 ・毎日園内研修があり、それを通じて、保育を頑張るという気持ちになることができるのも中核という意識があつてこそだと感じている。 ・10年経験者研修や園内研修リーダーに参加し、自分の今ある立場、責任感などが芽生えると同時に、中核に相応しい行動に移さないといけないと感じた。 ・<u>主任という立場に変わり、研修への参加や上の立場に立つことで今までの経験と重ね見えてくるものもあり、意識が芽生えてきた。</u> ・経験を重ね、年下の職員が増えてきたころから。 ・更に臨時職員から正職員に採用となり、園内研究や勤務表作成を担当し、園全体のことににかかわるようになりはじめた頃。 ・教頭の居ない園に行って、保育(年長担任)+事務仕事を行った際に、動きと自覚が自発的に芽生えた時。 ・園長に直接「中堅なんだから…」、と言われた時。 ・後輩と管理職をつなぐ役割を担った時。

ミドルリーダー後期の教員は、園の中核として、以下のような能力を必要だと考えていることがわかりました(表 2-23)。

表 2-23 中核として必要な能力

<p>中核として必要な能力への気付き</p>	<p>今回、ミドルから聴取したもの</p>
<p>保育の技倆、保育へ向かう姿勢</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>特に自分より若い世代から、憧れられる教師になること、自分の保育を考えられること。</u> ・自分なりの保育をして他の保育者から憧れられるようになりたいし、そうなれるような資質・能力を持つことが必要。 ・<u>常々、子供・保護者・同僚から信頼される存在でありたいと感じている。</u> ・専門性を高める、同僚性を大切にする、対応力、指導力がある、主体的に行動する。 ・評価したり、課題意識をもったりする。 ・ミドルリーダーになるために経験を積んでいるので、経験を活かす。 ・経験したことを活かせるように過ごす。 ・冷静な判断や対応ができる。 ・<u>保育をデザインしていく力を養う。</u> ・ずっと保育を行っているから、実践もうまく当たるという訳でないので、毎日、反省と評価を行う。 ・園内研修を行うことで、子供一人ひとりを見る時の視野を広げていくことができる。
<p>園内での人間関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・休憩の時、子供の様子を他の保育者に伝えあう術を持つのも能力の一つ。 ・普段から他の保育者と保育のことを話ることができるのも、中堅だという意識を持っているからこそ。 ・職員同士の関係でも、いつもと違う感じを察知した時、すれ違う時、声を掛け合うこと。 ・<u>職員間の相互の信頼関係が大事で、それを基礎に相談し合っている。この信頼関係を築くよう心掛ける。</u> ・全体にも目を向け、職員間でしっかりと話合いを進める力。 ・目配り、気配り、心配りをしようとする気持ち(バランス感覚)。 ・リーダーシップ+パートナーシップを心掛ける(横のつながりや皆で一緒に作っていくという気持ち)。 ・<u>後輩保育者の話を引き出し、悩みにアドバイスをしたり、仕事への意欲を高めたりする力。</u> ・新任を育てるポイントとして-新任なりに「私はこうありたい」とい

	<p>う思いが強い。それを踏まえつつ、相手が心を開く様な関係を築き、示唆していく。「～べき」ではなく成功例を話すなど経験に基付いた話をし、一緒に保育を行っていきこう、という点を大切する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企画調整力、発案力、イメージする力。 ・日頃の話合い、出し合いが大切である(この中にヒントが隠されていることが多い)。 ・<u>見通しをもった計画づくりと、職員をまとめる力。</u>
外部との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>園内だけではなく、外部（教育委員会、学校、保健センター、近隣の保育園・幼稚園）との連携を図るため、つなぎ役になる力。</u> ・保護者に信頼を得られる保護者対応力(言葉遣い、身だしなみなど)。ミドルリーダーになることにより、「この先生なら大丈夫」という様に保護者からもみられてしまう。 ・<u>「なぜ」を説明できる保育や園運営の力量</u> ・地域の人との関わりを深める力。 ・保育の特質的でもある「あいまいさ」（教科ではなくて領域）を、部外者に説明する力。 ・<u>園内研修で文章や文書の構成、発信力を身に付け、説明する力も基盤となるので養う。</u>園内で使う言葉は外では通用しない、小中高の先生にも通用しないものもかなりある。それは保護者にもきっと伝わらない。

④ミドルリーダー後期の抱いている「やりがいと期待」

ミドルリーダー後期の教員が抱いている「やりがいと期待」について、以下のことが明らかとなりました。

■「やりがいと期待」の概要

平成 28 年度調査

- 子供の内面性や心の成長を感じられた時のやりがい。
- 子供と心が通い合う瞬間を感じたりする時のやりがい。
- 保護者に対する円滑な支援ができていることを実感した時。
- ミドルとして納得のいく支援ができた時。
- 後輩から頼りにされ、うまく相談援助にのれた時。

平成 29 年度調査

- 子供の内面を読み取り、心の成長を実感できた時。
- 省察と反省を経て望ましい成果が得られた時。
- 職員間で一体感が生れ、やり遂げたという感じが得られた時。
- 保護者を通じて、職員の努力が認められたとわかった時。

- 保護者と子供の成長の喜びを分かち合った時。
- 保護者の信頼感がえられ、自分の意欲につながった時。

平成 28 年度の調査では、子供の成長、子供と心が通じ合うこと、保護者への円滑な支援、ミドルとしての支援の達成、後輩の指導助言が挙がっていました。

今回のヒアリングの結果もほぼ同様で、子供の成長を実感できた時、省察と評価をしながらよい成果が得られた時、大きな行事をやり遂げた時に、やりがいを感じていることがわかります。

また、園内の人間関係の側面では、自分の頑張りが認められた時、職員間で保育や研究に取り組んだ時、一体感を伴ってやり遂げた時、職員の笑顔や満足が伝わった時、互いに良いところを伸ばしたり、困ったところでそれを乗り越えた時、後輩が生き生きと自分と同じ方向を向いていることがわかった時、自分が主体になって職員間で話し合いが進み、研究や行事の成果が得られた時に、やりがいを感じられています。

更に、園外、特に保護者との視点では、自分のとった行動の情報が保護者に正しく伝わることがわかった時、保護者から子供の成長を喜ぶ姿や園に対して、職員の頑張りが園の取組を認めてもらった時、保護者との信頼関係・コミュニケーションが深まり、それが自分の意欲につながった時、やりがいがあると感じられています(表 2-24)。

表 2-24 ミドルリーダー後期の抱いている「やりがいと期待」

やりがいと期待	今回、ミドルから聴取したもの
保育のやりがい	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>子供の内面を読み取れた時、子供の心の成長を実感できた時。</u> ・ やれない、やらないからやってみよう、できたなど心を動かして活動や遊びを楽しんでいる姿を見ることができた時。 ・ 成功体験があった時。 ・ <u>省察と評価をしながら良い成果が得られた時。</u> ・ <u>子供への教材づくりや大きな行事をやり遂げた時。</u> ・ 子供の笑顔や成長した姿を見た時。 ・ 自分なりの課題がクリアできた時。 ・ 子供の成長を感じた時。 ・ 子供が遊びを通して「楽しい」と感じているのを把握した時。 ・ 園内研修で課題になったものが実際に実践できた時、園内研修で学んだことが今の保育につながっていると実感した時。 ・ 研修で学んできたことを実践し、自分のものにできた時。
仲間とのやりがい	<ul style="list-style-type: none"> ・ 頑張りを認められた時。 ・ <u>職員間で意欲的に保育や研究等に取り組み、一体となってやり遂げた時。</u> ・ 職員の笑顔や満足感が伝わってきた時。

	<ul style="list-style-type: none"> ・運営面では、互いの良い所を伸ばしたり、フォローしたり、困ったりした時、乗り越えた時にやりがいを感じる。 ・自分より若い保育者が生き生きと、同じ方向を向いていると感じた時。その時には自分の満足感も高くなる。 ・自分が他の保育者に認めてもらえた時。 ・自分が主になって職員間で話し合いを進めながら、研究や行事をこなした時。
保護者との関係	<ul style="list-style-type: none"> ・自分のとった行動・措置の正しい情報がきちんと保護者に伝わり、そのことがわかった時。 ・<u>保護者から子供の成長を喜ぶ姿や園に対して、職員の頑張りや園の取組を認めもらった時。</u> ・行事等で子供のはつらつとした姿を保育者はもちろん、その姿を保護者に成長した姿を見せられた時。 ・<u>保護者の相談にのり、彼らとともに子供の成長と一緒に喜ぶ時。</u> ・<u>保護者との信頼関係ができ、家の悩みを相談することにより、コミュニケーションが深まり、それが自分の意欲につながった時。</u>

⑤ミドルリーダー後期が求める研修の在り方

ミドルリーダー後期の教員が求めている研修の在り方について、以下のことが明らかとなりました。

■ミドルリーダー後期が求める研修の在り方の概要

- 乳幼児教育の最新情報、国の動向、県の重点政策・事業等を学ぶ研修
- 保育研究の方法、研修の方法について学べる研修
- 参加者が主体となる研修の実施や、アクティブ・ラーニングによる園内等における研修の仕方について学べる研修

前述の④の「やりがい」と関係して、ミドルリーダー後期の教員が研修に何を求めているかをヒアリングしました。

その結果、「ミドルとしての自分の具体的な役割を研修でこそ、学ぶことができるのではないか」とし、多くの教員は、ミドル対象の研修に期待を寄せています。

研修の内容については、園内研修を充実させるための研修、近隣の諸園とのネットワークづくりの研修、若い職員への指導の仕方の研修、国の動向・県の重点政策などを学ぶ研修、危機管理、防災関係の研修、苦情対応の研修等、各種の情報が得られる研修が求められています。

また、研修方法としては、実践をビデオで記録して話し合う討議、他の教員に必要な情報をわかりやすく説明する手法の修得の研修、保育研究の手法が学べる研修が求められています（表 2-25）。

表 2-25 ミドルリーダー後期が求める研修の在り方

<p>研修の内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・研修を受けることで、今の（ミドルとしての）自分の具体的な役割を学ぶことができるのではないか。 ・外部（教育委員会、学校、保健センター、近隣の保育園・幼稚園など）との連携を図るための研修。 ・園内研究を充実させるための外部研修。 ・コミュニケーションスキルをアップする研修（同僚性）。 ・若い職員への指導の仕方を学ぶ研修（対応・指導力）。 ・他職者より説明する力が不足しているため、説明する力を養う研修。 ・園の実践をビデオカメラなどで記録して、その映像を見て、保育者間で分析し合うと効果的。その場合、グループ討議が非常に有効。 ・ファシリテーターのような役を担当している。他の保育者に必要な情報、その内容をわかりやすく解説するようにしている。その技術として、声掛けの仕方を研修で学んでいきたい。 ・実践者としては、場数を踏んでも、研究の手法・やり方については自信がなく、いつもこの方向で良いのか悩む。この悩みが解決されるような研修を期待する。 ・<u>脳科学などの新鮮な情報を把握することで、新しい視野が開けていくように感じる。こうした新しい学問を研修に取り入れると良い。</u> ・<u>乳幼児教育の最新情報、国の動向、県の重点政策・事業等を学ぶ研修。</u> ・<u>子供を見とる力を養う研修。</u> ・「領域」と「教科」の違いについての研修。 ・園内研修を円滑に進めるための方法についての研修。 ・<u>保育研究の手法を研修で学びたい。子供・保育に関する専門的な研究の仕方・内容が学べると良い。</u> ・瞬時に考え、対応する力を養う研修。 ・危機管理・防災関係についての研修。 ・苦情対応の研修。
<p>研修の方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>ビデオなどの映像を見て、保育のポイントを抑えることで振り返ることができ、自分自身を評価することができる。こうした手法を、一連の研修の実施によって学ぶことができる。</u> ・実践を持ち寄って互いに対処方法を話し合うタイプの研修。ただ、やり方にはいろいろ課題がある（アイスブレイクをどう図るか、守秘義務にどこまで気を遣うかなど、企画力を培うことも必要）。 ・自分の園で経験を積んで、その経験を外の風にさらすことで、それまで

	<p>と違った見方ができるようになる。そうすることで、保育の幅を広げていくことができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・保育を周りに伝える力（発表）、保育公開等で保育の視点や観点からまとめる力と伝える力が身に付くような研修。 ・近隣（県内）の幼稚園や認定こども園等とのネットワークづくりができる研修（情報交換の場づくり）。 ・ミドルリーダー後期の立場の実践・経験を語る会（意欲・意識をもち、自主性・主体性を育む）は有意義。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・わかりやすく話してくれる人、指摘してくれる人、そういう人がいてこそ、新しい知識を獲得することができる。研修の講師として、こうした方を期待したい。 ・ミドルの研修では、答えを与えてくれない講師がいた。しかし、そのことにより、かえって自分で研究していく姿勢・仕方を学んでいくことができた。

（大沢 裕）

（3）園長に対するインタビュー調査の結果

園長に対しては、ミドルリーダー後期の教員に対して（ア）ミドルリーダー後期に期待すること（資質・能力、期待する役割、園での役割）、（イ）園内での日常の指導や心掛けている関わり、（ウ）園外研修に期待する内容、（エ）園運営上の課題、人材育成上の困難についてインタビュー調査を行いました。ここでは、質問項目に基づいて、秋田県、高知県、群馬県にて行った調査結果をまとめます。

①ミドルリーダー後期に期待すること

ミドルリーダー後期に期待することとしては、期待する資質・能力、園において果たす役割、園において期待される役割の3項目についてインタビューを行いました。

まず、期待する資質・能力について、インタビューの調査の概要をまとめたものが、「表2-26 ミドルリーダー後期に身に付けてほしい資質・能力」です。

表2-26 ミドルリーダー後期に身に付けてほしい資質・能力

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・園の保育全てを見ながら、進める力（自分の意見をしっかりと持ちつつも、他の職員の意見を尊重し、まとめていく能力）。 ・他者の悩みに寄り添い、一緒に考えながらも良い方向に進めていくことができる力。 ・物事によって報告、連絡、相談が、滞りなくスムーズにできること（園長から職員への伝達も含む）。 ・園全体での話し合い（研修を含む）が、活発にできるような雰囲気づくり、若い職員や非常勤職員も意見を出しやすい雰囲気づくり。
-----	--

	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の和に努める（気の合うなかよしを作るだけではない）。 ・保育の専門性 ・社会性(マナー) ・人間性(子供、保護者、職員への対応) ・調整力(コミュニケーション、プレゼン) ・マネジメント力(計画立案、運営)
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・保育経験もあるので実績もある。更に、自分自身の保育を更に高めていくこと、保育者のモデルとしてその役割を果たしてほしい。社会人としてのモデルでもあってほしい。 ・園におけるパイプ役や保育を高めていく（園内研修等）時の中心的な役割を果たしてほしい。 ・若い先生方が今多いので、<u>若い先生方の相談役や園長への提言</u>など積極的な役割を果たしてほしい。 ・ヒアリハットなどの<u>危機管理能力</u>を身に付けてほしい。 ・自身の保育する力を高めるために、積極的に学んでほしい。 ・保育では、PDCAを意識して、常に日々の保育に取り組んでほしい。 ・日々の保育が、自分だけではなく若い<u>保育者のモデル</u>となってほしい。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>園運営への参画意識や運営的視点</u>（クラス運営、学年運営、園全体の運営） ・危機管理能力を持つ（怪我など園児の危機管理には比較的長けているがもっと広範な意味での危機管理能力がほしい）。 ・保護者への対応能力・折衝能力を持つ。 ・<u>後輩への指導力</u>（小規模園ゆえの難しさあり）。 ・俯瞰的にものを見る力（例えば幼小連携を図る際に幼児教育としてどこが大切になるかを発達の特長も踏まえながら俯瞰的に捉えること）。 ・園外研修 ・園長がどれだけ意識をして10年以降の教諭を育てていくのが重要。

3地点とも共通して語られている内容は、教職員間の関わりの中心になる力、保育に関する力が期待されていることです。「若い職員や非常勤職員も意見を出しやすい雰囲気づくり」（秋田県）、「若い先生方の相談役や園長への提言」（高知県）、「後輩への指導力」（群馬県）など、若手との関わり、園長との関わり、教職員間が関わりやすい雰囲気づくりなど、組織における人間関係の調整能力、「和」の雰囲気づくりができることが求められています。また、保育に関する力については、自分のクラス運営ができるに止まらず、園全体を捉えて園の運営の一部として保育に関わる力が求められています。「園の保育全てを見ながら、進める力」（秋田県）、危機管理能力であったり、保育者のモデルであること（高知県）、「園運営への参画意識や運営的視点」（群馬県）などです。

このように、ミドルリーダー後期に期待される資質・能力としては、教職員間の関わりの

中心として人間関係をつなぎ、組織の雰囲気づくりができる力、園全体の視点、園運営の視点から保育を行う力が求められていることが分かりました。

次に、現在、園で果たしている役割、園で期待されている役割に関するインタビューをまとめたものが、「表 2 - 27 現在、園において、どのような役割を果たしているか」「表 2 - 28 園において期待する役割」です。

表 2 - 27 現在、園において、どのような役割を果たしているか

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・全ての保育のリーダー ・主任教諭、教諭の 2 名で、職務の分担をしながら、協力して全体をまとめてくれている。他の職員の相談にもりながら、園の保育がスムーズに進むように頑張っている。若手の職員の相談にのるだけでなく、ミドルの二人が悩みを相談しながら良い方向に進めようとする姿もある。 ・園長補佐または主任保育士的な役割。 ・園長の業務を代行し、職員のまとめ役、パイプ役を担っている。
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・園の保育の質が高まるために、園の課題や見通しを持った園内研修の運営と計画をしている。 ・県の実施するミドル研修などを通して身に付けた多様な園内研修の手法などを活用して、積極的に園内研修を進めている。 ・園の運営の改善への提言や、周りの保育士を巻き込んだ保育環境を作っている。 ・ミドルとしての自覚があるように思う。日々の園の取り組みの中で、その立場を意識するようになってきている。 ・園内研修の場合は、事前打ち合わせ（研究主任・副所長・ミドル等が参加）し、研究を行う保育者と課題を共有し、よりよい保育の内容について共に考える。次に、事前研修会を開催する。これは、当日、研究保育に参加する保育士等が集まり、指導のめあてや内容、これまでの子供の育ち、保育士の支援などについて事前に学び合う。そして、研究保育の実施に至っている。研究保育終了後は、1 週間程度の間隔を置いて、再び事後研修を行う。期間をあける理由は、研究保育後、出された意見や方向性に基づいて実際に保育を行いどのような状態かということを見るために振り返りのための間隔を置く。事後研修のメンバーは、当日研究保育に参加した保育士である。更に、それを受けてミドル、副主任等による振り返りを行う。それ以外にも、公式の場以外に個々に話している。その効果として、研究を行う保育者だけではなく、その保育を通して周囲の保育の質も高まると考えている。 ・ミドル研修を受けた園長がいることで、ミドルが相談したり、ミドルが行

	<p>う研修計画等に対して支援を行うことができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの園内研修は、所長等のトップダウンによるものが多く、やらされている感があった。また、所長も様々な業務を担っていることから大変であった。しかし、ミドル研修を受けて育った職員が、その中心を果たすことにより組織として園内研修の機能が高まったと思う。 ・園内では、ミドル、研究主任（ミドルリーダー兼ねる場合もある）、副主任等が中心となり研修の実施や計画を担っている。 ・乳児に研究主任、3歳児以上にも研究主任を置いている。それにミドルが入り園内研修を計画しリードしている。 ・時間は掛かるが、人材育成につながり結果として、質の高い保育の実現につながる。 ・研究保育を行うものも、大変だけどやってよかったと思う。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・園内研修や研修主任としての役割。 ・園の活性化のために動く。 ・上司の補佐役。 ・他の教員との連携（例えば年長組と年中組とが合同で教育活動するなど）。 ・特別研修員として県教育センターでの特別研修に出向いている。 ・後輩への指導。

表 2 - 28 園において期待する役割

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・主体的な行動力で全体をまとめていく（他者の意見をまとめつつ）。 ・自分自身の勉強を続ける。 ・園長や若手の職員からも信頼される。また、橋渡しの存在（現在、園ではたしている役割に記述した内容を遂行しながら）。 ・職員間の融和と若年層への適切な指導助言。
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・組織のキーパーソンとして活躍してほしい（研修、園運営への参加、保育者としてのモデル）。 ・家庭や地域社会とつながるコーディネーターとしての役割。 ・所長と副所長と課題を共有し職員とつなぐ役割。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・全体を見渡す力。俯瞰的に物を見る。 ・上司の補佐役。 ・園の活性化のために動く。 ・運営的な視点。 <p>※本園では果たしている役割と期待している役割がかなり一致している。</p>

インタビュー内容をみると、「現在、果たしている役割」と「期待する役割」は対応している様子が見られます。また、期待する資質・能力とも果たしている役割、期待する役割が

対応している様子が見られます。

②園内での日常の指導や心掛けている関わり

次に、①でまとめたような役割を果たす人材を育成するため、また、資質・能力を育むため、園長は日常においてどのような指導を行ったり、どのような心掛けをもって教職員と関わったりしているのでしょうか。園内での日常の指導や心掛けている関わりについて、インタビュー項目をみていきます。

表 2 - 29 ミドルリーダー後期育成のために、園長として日頃行っている指導や心掛けていること

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・管理、指示するだけではなく、園の子供たちの育ちの姿を共有し、全体で育てる姿勢をもつ。個の姿で悩みが出てきたときは、園全体でどのような関わりをしていったらよいか、考える場を作る（職員会議や打合せの中で）。 ・信頼して任せる気持ちをもつ（相談は、しっかりと受けとめる。） ・良い所を認めていく。 ・一人一人の保育を把握し、気になったことは問い掛け、個々の意図を受けとめ、自分の考えも伝える。 ・言葉での伝え合い（言語化を意識）（これは、園の子供たちにも求めている姿なので、まずは職員が取り組むことも大切） ・振り返りの大切さ（子供の育ちを支えるために） ・教育、保育の動向や村で推進している連携教育の方針を、具体的な分かりやすい形で示し、各主任が自信をもって計画立案に取り組めるようにする。 ・<u>研究や業務推進に当たっては軌道修正を図りながらも、できるだけ主任の意向を尊重する。</u> ・業務を分散し、<u>それぞれの担当が責任感をもって自分の能力を発揮できるような組織づくり。</u> ・主任が働きやすい環境整備（研修時間の確保等） ・<u>保育の方向性や、小・中学校との接続に係る助言</u> ・（主任層へ）計画立案、書類作成に係る助言
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>主体的な行動ができるように、その場を保障している。</u> ・どのような考えを持っているか、意見をできるだけ聞くようにしている。 ・<u>園の方針等を決めるときに、メンバーとして入ってもらい園の方向性や課題等を共有して責任と自覚をもつようにしている。</u> ・保護者対応について、<u>担任だけでうまくいかない時などその支援に入ってもらおう。</u> ・ミドルの質を高めるために、研修の機会を確保するための体制を組んでい

	<p>る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ミドル職員にやる気を持ってもらうために、その良さを認め、達成感を味わうことができるようにする。 ・行事や保育場面でできるだけ活躍できる場を作っている。 ・時間の確保が難しいが、時間外対応等で対応するなど工夫している。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・日頃小出しにしながら、ポイントとなる要素を教えてあげている。 <p>(例)給食は、以前は暗黙の了解から業者が配達したものを園の玄関に置いたままにしていた。危機管理業務を見直し、衛生面や防犯の問題から、玄関ではなく、職員室の机の上に置き、部屋の鍵を閉めるところまでを指導し、危機管理能力に対する視野を広げた。</p>

園長が心掛けていることは、まず、ミドルリーダー後期の教員が主体的に考え、行動する機会を作ることです。「それぞれの担当が責任感をもって自分の能力を発揮できるような組織づくり。」(秋田県)、「主体的な行動ができるように、その場を保証している。」(高知県)というように、ミドルリーダー後期にあたる教員が考え、行動する機会を作っています。その中で、園長の助言や指導の下で、ミドルリーダー後期にあたる教員に組織運営の経験を積ませていました。「研究や業務推進に当たっては軌道修正を図りながらも、できるだけ主任の意向を尊重する。」(秋田県)、「園の方針等を決めるときに、メンバーとして入ってもらい園の方向性や課題等を共有して責任と自覚をもつようにしている。」(高知県)のように、園長の指導の下で、組織運営に責任をもって関わる機会を作っていました。また、保育に関わる部分においては、保育の中でミドルリーダー後期の教員が他の教員の保育を支援する場面を通して、ミドルリーダー後期が保育者を指導する経験を作っていました。「担任だけでうまくいかない時などその支援に入ってもらおう」(高知県)のように、これは、①でまとめた期待される資質・能力における人間関係づくりの力の育成につながると考えられる園長のミドルリーダー後期への指導です。保育に関しては、この他にも、「保育の方向性や、小・中学校との接続に係る助言」(秋田県)のように、保育の動向や小中学校との接続など、園内に止まらず広い視点で保育を構想するよう、働き掛ける指導・心掛けもみられました。

このように、園長からミドルリーダー後期に対する日常の指導・指導の心掛けとしては、保育に関する指導もありますが、考え方を伝えたり、組織運営に関する内容が中心にあり、保育そのものというより、保育の動向に関心を向けるような指導が行われている様子がみられました。また、組織の中心になって園運営を経験させ、園長の指導の下で実際の園運営の中心になる機会を作っている様子もみられました。

③園外研修に期待する内容

次に、園外研修において、ミドルリーダー後期に対してどのような研修を期待しているのかをみていきます。「表2-30 ミドルリーダー後期育成のため、園外研修に期待すること」は、ミドルリーダー後期育成のために、教育センター等で行う研修にどのような研修が必要

かに関するインタビュー内容をまとめたものです。

表 2 - 30 ミドルリーダー後期育成のため、園外研修に期待すること

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>国の動向を知らせる。県の施策を知らせる。保育に必要な最新の情報</u>（今で言えば新教育要領の改訂についてなど）。 ・ 近年の研修は、演習型になっていて、先生たちの勉強になっていると思う。園の中での実践につなげようとする、職員の積極性や頑張りを感じる。 ・ 保育者同士の専門性を高めるために大切なこと（園の中の強みを生かすために職員一人一人の良さを生かして園全体の力を付けるなど）。 ・ 成果の実感できる園内研修の進め方 ・ <u>園内の課題解決のためのワークショップの進め方</u> ・ 若年層への指導・助言の仕方
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他園で園内研修などの司会や研修のコーディネーターなどの経験を積むことは、できないことなのでそういう部分はセンターで実施してほしい。 ・ <u>研修の企画の立て方や実際の園内研修の手法などを身に付ける研修</u>をこれからも実施してほしい。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全体を見る力(俯瞰してみる力) 教育全体の系統的な理解、そのために幼児教育がどうあるべきか等。 ・ 一つ一つの保育(例：自由保育、主体性、意図的、計画的保育)に対する意味付け、そしてそれらと小学校や中学校にどのように結び付けるのか。 ・ <u>幼児教育の本質的なところである学びの基礎に対する理解ができるような内容</u>。 ・ 子供を見る目は、保育者は鋭い。また、アクティブ・ラーニングについても、幼稚園そのものが元来主体性、対話的であることから、小学校や中学校の先生はこうした点を保育者から学ばないといけないのではないか。 ・ 論理的思考力、要点を系統的にまとめ、端的に説明できる力を養う研修。

園外研修に期待している内容は、保育に関する知識、園内の問題解決のための方法が中心で、いずれも園内研修で獲得することは難しいこととなっていました。保育に関する知識としては、「国の動向を知らせる。県の施策を知らせる。保育に必要な最新の情報」(秋田県)、「幼児教育の本質的なところである学びの基礎に対する理解ができるような内容」(群馬県)など、ミドルリーダー後期として、園運営全体を考えるために必要な知識が求められており、また、「園内の課題解決のためのワークショップの進め方」(秋田県)、「研修の企画の立て方や実際の園内研修の手法などを身に付ける研修」(高知県)のように、園内研修を企画・運営したり、園内の課題を解決したりするために必要な力を育てる研修が求められていました。いずれも、園内で園長が指導するだけでは獲得が難しい内容でした。

また、これらの力は、①でまとめたミドルリーダー後期に期待される資質・能力と対応しており、また、②にまとめた園長が園内で指導する内容が各園の状況に合わせた具体的・実践的内容であるとしたら、園外研修の内容は、保育の動向に関わる抽象的・理論的な内容を扱うことが期待されているということが見えてきました。

④園運営上の課題、人材育成上の困難

最後に、園運営の課題と人材育成上の困難についてまとめます。「表 2 - 31 園運営上の課題」は、園の運営上、課題はあるか、あるとするなら具体的に聞き取りを行った結果をまとめたものです。また、「表 2 - 32 人材育成上の困難」は、園長として人材を育成して行く上において困難はあるかという質問の結果をまとめたものです。

表 2 - 31 園運営上の課題

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・園長以外の職員は、全員クラス担任をもっている。クラス運営と園全体の把握を頑張っているが、無理があると思う場面もある。 ・村では認定こども園に向かうために正職員数も増員してくれているが、保育時間が長くなるとともに非常勤の職員数も多くなる。<u>正職員、非常勤職員が考えを共有して保育を進めていくことは、大変なことである</u>と思う。 ・正規職員と臨時職員の人数のバランス(正規職員が3割弱) ・<u>研修時間の確保</u>...
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>臨時職員を含めた多くの職員がいるが、その意識の違いがある</u>。また、勤務時間も違うことから、意思疎通や園の目標をどのように共有していくかが課題である。 ・<u>特別な支援の必要な子供への支援体制をどのように組織していくか</u>。 ・町の中で、自然環境も乏しくその中で、自然と触れ合いや環境をどのように作っていくか課題である。 ・質の高い保育を行おうとすれば、そのための時間も必要であるが、勤務体制の関係でその<u>時間確保が難しい</u>。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>特別な支援を要する子供への指導や対応について、どのようにサポートするのが良いのか</u>。指導主事に見てもらったが、<u>サポートをする上で人的なゆとり(人材確保)がもてるようにすること</u>と、他の子供たちへの教育の質が低下しないようにすることが課題である。保護者の理解も得られなくなってしまう。

表 2 - 32 人材育成上の困難

秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・自分自身が、園の人材を育てる（職員全体が育つ、育て合える存在になること）力を持つこと。理想を語りながら、園全体で前向きに進めたい。 ・園の運営上の課題として回答したような課題はあるものの職員の努力によって補整されているので、特別な困難は感じていない。
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・若い職員、臨時職員が多くを占める。その職員の資質をどのように高めていくが課題である。職員が全員揃う時間帯が確保できないので、職員の研修などや園の共通目的、方針などを共有できにくい。 ・その中で、園長以外に園長の思いを理解してくれて、園運営を助けてくれる中堅職員がいることが大変有意義であると感じている。 ・ミドルが育つことで、他の保育者の憧れの存在となっている。このように、モデルが近くにいることが、とても好影響を与えていると思う。また、憧れの存在として、みられることによりミドル自身もやる気をもって取り組んでいる。 ・県のみドルリーダーの研修で、その役割について研修を深めているので、自身がその役割を果たす責任感が育っているので良い。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・10年目、20年目の力のある教員であるが、<u>小規模園であることによる多忙さや、多様な考えを聞く機会がないこと</u>。また、多様な教員や若い職員の育成といっても<u>機会がない</u>。補填するには、園長がいろいろな考えを示すこと。 ・10年目であっても園運営のことを考えるようにしている。常に当事者意識を持つ。 ・初任者(転任)への対応。異動してきた時の新鮮な感触や率直に感じた課題を大切にしてもらいたい。慣れてくるとそうした課題が見えなくなってしまう。

園運営上の困難として挙げられているのは、職員構成や研修時間の確保に関わること、また、特別な支援を必要とする子供への支援体制に関わることでした。職員の構成については、職員間の意識の差や職員数が少ないこと、また、非常勤職員が多いことが挙げられています。また、職員数や勤務体制により、研修時間の確保が難しいことも挙げられています。人材育成上の困難にも、職員構成の問題が挙げられていました。若い職員や非常勤職員が多くを占めており、職員育成が難しいことが挙げられています。

(4) ミドルリーダー後期と園長に対するインタビュー調査から見えること

ミドルリーダー後期に対するインタビュー、園長に対するインタビューから見えたことをまとめると、次のようになります。

①ミドルリーダー後期のインタビューから

- 研修ガイドブックⅢにおけるミドルリーダー前期への調査結果に比べて、ミドルリーダー後期では、それぞれその項目において、ミドルリーダー前期から更なる経験の重なりを通して、ミドルリーダー後期の教員に自信と価値観が確立した故の、困難や気づきがみられました。
- 「負担」としては、異なる世代の間に入り、調整役になることの難しさがみられました。園長と新規採用教員、園長とミドルリーダー、ミドルリーダーと新規採用教員など、異なる世代間をつないでいくことの難しさに直面している様子がみられました。
- 「園の中核としての気づき」としては、他の教員のモデルであることを意識し始め、自分の保育技術を磨き、教職員集団の中核として、教職員間をつないだり、つなぐための方法を獲得しようとする姿がみられました。
- 「やりがいと期待」としては、子供の成長を実感することに加えて、教職員間の調整ができたこと、保護者との関わりができたことにやりがいを感じており、自分に関するのではなく、自分と周囲との関わりの中にやりがいを感じる様子がみられました。
- ミドルリーダー後期の教員が求める研修の内容としては、①幼児教育・保育の動向など、最新の情報が獲得できる研修、②アクティブ・ラーニングによる園内研修の展開の方法が挙げられており、また、それを獲得する研修のスタイルとしては、知識教授型の研修よりは参加者主体の研修、話し合いを通して考えを深めるような研修が求められていました。

②園長のインタビューから

- ミドルリーダー後期の教員に期待する資質・能力は、教職員間の関わりを中心として人間関係をつなぎ、組織の雰囲気づくりができる力、園全体の視点・園運営の視点から保育に関わる力が求められており、これは、園長がミドルリーダー後期に期待する園内での役割、実際に園内でミドルリーダー後期に求められる役割を遂行するために必要な力と対応していました。
- 園長がミドルリーダー後期の教員に対して心掛けていることや指導していることは、組織の運営に関わる経験を通して、園のリーダーとしての考え方や園内外を見通して園運営や保育を捉える視点を獲得するよう、考え方や振る舞いを考えたり、実践させたりする機会を作ることでした。また、幼児教育・保育の動向（国や県の施策、

地域の動向など) を伝えることも行われていました。

- 園外研修に対しては、幼児教育・保育の動向に関する知識を学ぶ機会、また、園内研修の運営の方法に関する研修を期待しており、それは、園内では学ぶ機会が乏しかったり、難しい内容でした。
- 園運営上の困難、人材育成上の困難としては、教職員構成の状況、研修時間確保の難しさが挙げられていました。

ミドルリーダー後期にあたる教員がミドルリーダー後期のキャリアステージの課題として取り組んでいる内容に対して、園長が指導・助言をしている内容、ミドルリーダー後期の教員が獲得することを期待する資質・能力はほぼ対応していました。

特に、ミドルリーダー後期の教員は、教職員組織における人間関係の調整役であることが園長から期待され、ミドルリーダー後期の教員もその役割を自覚し、調整役として取り組んでいる様子がみられました。しかしながら、ミドルリーダー後期の教員が感じる「負担」の内容として、多く取り上げられていたのも異なる世代の教員間をつなぐ難しさでした。ミドルリーダーの育成の担い手である園長には、身近な相談相手として、指導者として、ミドルリーダー後期の教員の考えや困難さを聴いたり、助言したり、関わり方の見本を見せたり、丁寧な関わりを心掛けることが大切であると言えます。

今回、調査に協力を得た園では、園長先生とミドルリーダー後期の教員の間に丁寧な会話があり、ときにはミドルリーダー後期の教員の将来のキャリアを意識した指導がありました。一方、ミドルリーダー後期の教員は、園長が自分を育てていることを意識し、それに力を得ながら、成長を模索する姿がみられました。このような園内でのミドルリーダーの育成が日常の中にあり、その上で園外での研修が活用される中で、ミドルリーダーが育っていくのではないのでしょうか。

(山瀬範子)

第3章

園運営の一翼を担う ミドルリーダー後期研修モデル

1. ミドルリーダー後期研修の考え方	6 7
2. 指導主事の役割	6 8
(1) 研修の企画・立案	6 8
(2) ミドルリーダー後期としての力を育む研修の構築	6 8
(3) 多様な研修形態の工夫	6 8
(4) 研修の評価・改善	6 8
3. ミドルリーダー後期研修の視点	6 9
4. ミドルリーダー後期研修モデル	7 1
(1) 研修の目的と研修内容	7 1
(2) 年間研修計画の例	7 3
(3) 具体的な研修展開例	7 4
5. 研修の企画と評価	8 6
(1) 効果的な研修	8 6
(2) 効果的な研修のための評価の実際	8 8

第3章 園運営の一翼を担うミドルリーダー後期研修モデル

本章では、ミドルリーダー研修の考え方、指導主事の役割について明らかにし、より効果的なミドルリーダー後期研修のモデルを示しています。研修企画の実際に当たっては、そのまま活用するのではなく、地域や受講者の実態に即して内容・方法に工夫を加え活用してください。

1. ミドルリーダー後期研修の考え方

これまで、ミドルリーダーの育成は、10年経験者研修においてその役割を担ってきました。しかし、私立幼稚園においては、教員の年齢構成が若い傾向にあることから、10年経験未満の教員がミドルリーダーとして役割を担っていること、幼保連携型認定こども園への移行により保育所で長年勤務し、初めて保育教諭となるなど、私立幼稚園、公立幼稚園、幼保連携型認定こども園などのそれぞれの施設によりミドルリーダーの年齢及びその役割に相違が見られます。これらのことから、これまでのように経験年数に基づく研修体系では、現状に十分対応しているとはいえない状況にあり、前回はミドルリーダー前期を中心とした研修を提案しました。今回は、前回の継続として現在行われている10年経験者研修等の内容を参考に、教頭などの管理職を想定した研修内容も含めて提案しています。

先に述べたように、特に私立幼稚園等では、10年経験者未満の教員がミドルリーダーの役割を果たしていることから、ミドルリーダーを育成していくためには、経験年数を考慮し、段階的な研修を構築していくことが必要です。そこで前回は、ミドルリーダーの研修を前期と後期に分けて考えました。初任から教員として自立する段階を経て、教材研究や指導が洗練され、学年のまとめ役として若い教員と一緒に実践を進めることができる段階の研修を、ミドルリーダー研修の前期として位置付けました。さらに、個別の問題に対応しながらも学級全体を見渡した安定した指導ができ、若い教員から頼りにされ、園組織や園運営に参画できる時期をミドルリーダー研修の後期として位置付けました。

本研修ガイドでは、ミドルリーダー後期研修を、実践の中核を担いつつ園組織や園運営に参画できるミドルリーダー後期の育成を目指した研修モデル案として提案するものです。指導主事をはじめ研修の企画立案をされる方は、以下に示すモデル案を参考にされ、それぞれの実態や研修課題等に応じて研修を計画する際の参考としてください。特に、研修実施の際には、一方的な知識や技能の伝達に終わることなく、受講者が主体的・協働的な問題発見、解決の場面を経験する学び（アクティブ・ラーニング）が大切です。受講者自身が主体的に学ぼうとする意欲こそが、教員としての成長を支える基盤となります。

2. 指導主事の役割

(1) 研修の企画・立案

園運営の一翼を担うミドルリーダー後期研修の対象となる教員には、主として、①若い教職員から頼りにされ実践をアドバイスできる力、②保護者や他の専門機関と連携し関係を構築しながら、園の組織や園運営に参画する力が求められます。①は主に、実践を通して園内の教職員集団をまとめていく力です。②は主に、外部との連携のコーディネーターとしての役割を果たし、園長をサポートしていく力です。これらの力を効果的に育成するための研修を企画・立案することが大切です。

(2) ミドルリーダー後期としての力を育む研修の構築

幼稚園・保育所・認定こども園の組織替えや人事異動等により、ミドルリーダーと言われる教員の経験差に開きが生じています。また、園の規模や教職員構成等によっても個々の教職員の置かれている状況が異なります。担当指導主事は、各園の特色や教職員構成等をよく把握するとともに、事前アンケート調査の実施等により個々の教職員の悩みや課題を把握し、ニーズに応じた研修内容にしていくことが必要です。

また、ミドルリーダー後期は、園組織や園運営の一端を担う業務が増え、担任をもちながら自分の学級以外の課題への対応や若い教職員の悩みに対応することが多くなります。それらの課題解決に向けて主体的・協働的に取り組むことができるための研修内容や、教育の今日的課題等について学び視野を広げる研修内容も必要です。

(3) 多様な研修形態の工夫

実践力の向上は必須ですが、園の保育の充実と円滑な園運営に向けて、ミドルリーダーの立場から園組織づくりや園運営に参画できるような学びも必要です。

研修では、園内研修に生かせるアクティブ・ラーニングによる学びを重視し、各教職員が主体的に取り組むことができる職場環境づくりに向けて助言することが重要です。

(4) 研修の評価・改善

研修実施後のアンケート等により、研修内容や方法がニーズに合うものであったか、学んだことが実践に活かされているか等について把握し、研修が実態に合うものになるよう改善を重ねていくことが必要です。研修修了後も園の訪問や管理職からの情報収集等により、折に触れて研修成果を確認し、園の保育の充実と円滑な園運営に向けた受講者のミドルリーダーとしての成長を見届けていき、きめ細やかな支援が期待されます。

3. ミドルリーダー後期研修の視点

研修に当たっては、新規採用時の研修のような個々の実践力の向上だけではなく、幼児理解に基づき総合的な指導ができる「資質・実践力」とミドルリーダーとしての「リーダー性」を高めることが大切です。そこで、ミドルリーダー（前期・後期）育成の視点を「資質・実践力」「リーダー性」の視点から捉えました（表 3—1）。

表 3—1 ミドルリーダー（前期・後期）育成の視点

	視点項目	ミドル（前期）	ミドル（後期）
資質・実践力	実践力 (幼児理解、特別支援教育、人権教育、食育、教材、指導計画 等)	これまでの日々の実践で身に付けた技能や実践力を高める。	日々の実践が、他の教員のモデルとなるよう総合的な実践力を高める。
	保護者支援 小学校との連携 地域の専門機関との連携	保護者の相談を受容的に受け止め適切な助言を行う。	保護者の相談を受容的に受け止め適切な助言を行うとともに、保護者同士の関係構築を行うことができる。さらに、小学校との連携や地域の他の専門機関と連携を行う。
リーダー性	園内研修	園内研修の場等で、ファシリテーターの役割を果たす。	研修の企画立案を行うとともに、園内研修等の場でファシリテーターの役割を果たす。
	同僚性・協働性	若い教員からの相談に応じ、教員同士の話し合いの中心的な役割を果たす。	教員同士の話し合いの中で、全園的な視野から適切な助言ができる。
	ミドルマネジメント	教育目標達成に向けて、意見を園長等に具申する。	園長と教職員とのコミュニケーション・ギャップを解消し、園の教育目標達成のための調整役を果たす。

実際の研修にあたっては、幼児理解、特別支援教育、人権教育、食育、教材、指導計画等の保育実践力、保護者支援、園内研修、同僚性、ミドルマネジメントの視点から、自らの保育課題等に基づき、課題解決能力を身に付けるというアクティブ・ラーニング等を活用した研修を提案します（表 3—2）。

表 3—2 教育センターにおけるミドルリーダー後期研修（集合研修と園内研修）の内容

	視点項目	ミドル後期	研修内容
資質・実践力	実践力 (幼児理解、特別支援教育、人権教育、食育、教材、指導計画 等)	他の教員のモデルとなるよう総合的な実践力を高める。	(集合研修) ■目標 学級運営の充実に向け、実践を通して課題の発見と解決を学び、若い教員の学級運営の問題を共に考えることができる。 ■内容 ①園の課題分析と解決方法の検討(演習) ②乳児保育の研究保育(参観実習)
	保護者支援 小学校との連携地域の専門機関との連携	保護者の相談を受容的に受け止め適切な助言を行うとともに、保護者同士の関係構築を行うことができる。さらに、小学校との連携や地域の他の専門機関との連携を行う。	(集合研修) ■目標 園の保育の充実と円滑な園運営に向けて、同僚とともに園の課題を分析するとともに、課題を主体的に解決していく力やアドバイスできる力を育む。 ■内容 園の保育の充実と円滑な園運営に向けた園の課題分析と解決方法の検討(演習)
リーダー性	園内研修	園内研修の企画立案を行うとともにファシリテーターの役割を果たす。	(自園での研修) ■目的 園の保育の充実と円滑な園運営に向けた園内研修の企画・立案を行う力を育む。 ■内容 ①課題解決にむけて園内研修の企画・立案と同僚性のよさを発揮した研修の進め方(講義) ②効果的な園内研修の実際(演習) ③園内研修の反省と評価(演習) ④園内研修の成果と課題(演習) 園内研修等の場で、ファシリテーターの役割を果たすとともに研修の企画立案を行う。
	同僚性・協働性	全園的な視野から適切な助言ができる。	
	ミドルマネジメント	園長と教員とのコミュニケーション・ギャップを解消し、園の教育目標達成のための調整役を果たす。	日々の実践の中で、教育課程の実現状況等についての話し合いをまとめていく。

(大方美香)

4. ミドルリーダー後期研修モデル

(1) 研修の目的と研修内容

①目的

- ・日々の実践の専門性を高めるとともに教育活動についての理解を深め、実践の中核を担う資質の向上を図ります。
- ・園内研修の企画・運営及び保護者や他の専門機関との連携について学び、園運営の一翼を担う自覚と専門性を高めます。

②研修における主な学び

ミドルリーダー後期研修モデルは、研修の目的を踏まえ、次の $\boxed{1}$ と $\boxed{2}$ の二つの柱で立案しています。以下に、具体的な内容を説明します。

1. 自園の特色や課題に基づく研修を通して視野を広げ、受講者自身の実践的指導力を高めるとともに、園のカリキュラム・マネジメントに資する力を身に付けます

園内では、保育実践の面で若い教員のモデルとなり相談役にもなる機会が増えてくる時です。受講者自身の実践的指導力を高めるとともに、園の教職員との意思疎通を深めることが、園の教育力向上に資することになります。

そこで研修計画では、自園の特色や課題を踏まえた研究テーマを見出し、全園的な視野での研究に取り組むことを「課題研究」としています。園内研修を含めた課題研究の取組を通して、園の教職員との意思疎通が深まり共に働く意識が高まることが期待できます。課題研究の過程及び研究成果自体が園のカリキュラム・マネジメントにつながる学びであり、保育実践の質的向上を目指す内容となっています。

$\boxed{5月 第1回「課題研究の進め方」}$

$\boxed{5月 第1回「研究計画の立て方」}$

- ↓
- ・昨年度の受講者の発表を聞き、課題研究についてのイメージを高めます。

$\boxed{7月 第3回「課題研究の計画検討会」}$

- ↓
- ・自園の特色や課題を持ち寄り、研究の目的や方向性について考えます。

(自園の特色や課題を踏まえ、近隣の幼稚園・認定こども園等との公開園内研修を行う。)

↓

$\boxed{9月 第6回「園内研修の成果を課題研究に生かす」}$

- ↓
- ・園内研修報告書を持ち寄り、成果を課題研究に反映させる方策を探ります。

$\boxed{11月 第7回「課題研究中間検討会」}$

- ↓
- ・研究を進める上での悩みを共有し、今後の取組とまとめ方を考えます。

$\boxed{2月 第8回「課題研究成果発表会」}$

- ・他の発表を聞き質疑応答を行う中で、他園の実情にも目を向けます。

2. 園内研修の企画・運営を全園的な視野で行い、園運営に参画する意識を高めます

園運営の視点からは、日々の実践の充実に向けて、園内研修の機能を高めることが必至であり、ミドルリーダーには担当する学級だけでなく園全体に目を向け、管理職と若い教員とをつなぐ役割が期待されています。そのためには、園内において日々の実践を省察し、教職員と協働して課題解決を図るための学びが必要です。本研修においては、ミドルリーダーとしての自覚、チームとして働く意識、相談や話合いの技法、実践の省察、小学校教育との連続性等を学び、視野を広げます。

・ミドルリーダー後期としての自覚と園運営への参画の意識を高めます。

5月 第1回「中堅教員への期待」

5月 第1回「ミドルリーダーとしての役割」



・視野を広げ、保育を省察するための技法を学びます。
・様々な学びを通して、園運営への主体的な参画の意識を高めます。

【チームとして働く意識】

6月 第2回「園における危機管理」

6月 第2回「ミドルリーダーとしての組織マネジメント」

9月 第6回「チームで取り組む特別支援教育」

【相談や話合いの技法】

7月 第3回「保育の展開と援助」

7月 第3回「園内研修を深めるために」

9月 第6回「カウンセリングマインドを生かした対応」

【実践の省察】

7月－9月 第4回「実践に関する意見交換」、第5回「公開保育に関する意見交換」

2月 第8回「幼児教育における評価－カリキュラム・マネジメントを意識して－」

【小学校教育との連続性】

6月 第2回「幼小連携の現状と課題」(小学校中堅教員研修との合同)

6月 第2回「幼小の円滑な接続のために」(小学校中堅教員研修との合同)

11月 第7回「小学校授業参観」

11月 第7回「幼児期の教育から小学校教育へ」



・研修における学びを振り返り、教員としての今後の方向性をみつめます。

2月 第8回「教員としてのキャリアステージ」

(2) 年間研修計画の例

以下に示す計画は、68 ページ¹の内容と 69 ページ²の内容を組み合わせたミドルリーダー後期研修の例です。実施に当たっては、地域や受講者の実態に即して内容・方法に工夫を加え活用してください。

回	月	研修内容	研修形態	備考	
1	5月	中堅教員への期待 ※1	講義	2	集合 研修
		ミドルリーダーとしての役割	講義	2	
		課題研究の進め方	講義	1	
		研究計画の立て方	発表	1	
2	6月	園における危機管理	講義	2	集合 研修
		ミドルリーダーとしての組織マネジメント	講義	2	
		幼小連携の現状と課題 ※2	講義・実践報告	2	
		幼小の円滑な接続のために ※2	協議	2	
3	7月	課題研究の計画検討会	講義	1	集合 研修
		保育の展開と援助 ※3	演習・協議	2	
		園内研修を深めるために	講義・演習	2	
4	7 か ら	自園の特色や課題を踏まえた指導計画の作成（事前）	演習	1 2	公開 園内 研修
		公開保育	実習		
		本日の指導計画と評価	発表		
		実践及び研究テーマに関する意見交換	協議		
5	9月	公開保育のまとめと分析	協議	1 2	園内 研修
		公開保育の内容に関する意見交換	協議		
		園内研修報告書の作成（事後）	演習		
6	10月	園内研修の成果を課題研究に生かす	講義	1	集合 研修
		チームで取り組む特別支援教育	演習・協議	2	
		カウンセリングマインドを生かした対応	講義・演習	2	
7	11月	小学校授業参観	参観	2	集合 研修 (小学校)
		幼児期の教育から小学校教育へ	講義	2	
		課題研究中間検討会	発表・協議	1	
8	2月	課題研究成果発表会	発表・協議	1	集合 研修
		幼児教育における評価—カリキュラム・マネジメントを意識して—	講義	2	
		教員としてのキャリアステージ	講義・協議	2	
		研修のまとめ	講義		

※1 小・中・高・特の中堅教員研修と合同実施とする

※2 小学校中堅教員研修と合同開催とする

※3 幼稚園新規採用教員研修と合同開催とする

(3) 具体的な研修展開例

①第1日(集合研修)

ア、研修のねらい

教育を取り巻く現状を踏まえ、中堅教員に期待されることについて理解するとともに、課題研究を通して1年間の研修の見通しをもちます。

イ、研修内容

9:00-10:30 講義：中堅教員への期待

講師：教育センター長

【目的】

中堅教員としての役割を確認するとともに、学校運営への主体的な参画意識を高めます(小・中・高・特の中堅教員研修と合同実施)。

【内容】

*学校運営と組織マネジメント

10:45-12:15 講義：ミドルリーダーとしての役割

講師：幼児教育担当指導主事

【目的】

園運営においてミドルリーダーに期待される役割について考えます。

【内容】

*ミドルリーダーとは

*園運営とミドルリーダーの役割

13:15-14:45 講義：課題研究の進め方

講師：幼児教育担当指導主事

【目的】

課題研究の意義を理解し、課題の捉え方や研究の進め方について学びます。

【内容】

*課題設定について

*研究方法、年間計画

15:00-16:30 発表：研究計画の立て方

講師：昨年度の研修受講者(進行：指導主事)

【目的】

昨年度の受講者による課題研究の発表を通して、課題設定や方法について具体的なイメージをもてるようにします。

【内容】

*課題研究の発表(地域の特色を生かした教育活動の例、園の組織を生かした教育活動の例等)

*質疑応答

ウ、実施のヒント

ミドルリーダーに期待される役割

園の教育力・組織力向上のためには、一人一人の教員が役割に応じて活躍できるような環境が重要であり、ミドルリーダー後期の教員には実践を通して若い教員を育成する役割や主体的に園内研修に関わる中で教職員をつなぐ役割等が期待されています。

- ◆ 教員が多様な専門性を持つ人材等と連携・分担してチームとして職務を担うことにより、学校の教育力・組織力を向上させることが必要であり、その中心的役割を担う教員一人一人がスキルアップを図り、その役割に応じて活躍できるようにすることとそのための環境整備を図ることが重要である。
- ◆ 「教員は学校で育つ」ものであり、同僚の教員とともに支え合いながら OJT を通じて 日常的に学び合う校内研修の充実や、自ら課題を持って自律的、主体的に行う研修に対する支援のための方策を講じる。
- ◆ 国及び教育委員会等は、経験年数の異なる教員同士のチーム研修やベテランの教員やミドルリーダークラスの教員がメンターとして若手教員等を育成するメンター方式の研修等の先進的事例を踏まえた 校内研修の充実を図る方策について検討する。
- ◆ 学校内においては、校長のリーダーシップの下、研修リーダー等を校内に設け、校内研修の実実施計画を整備し、組織的・継続的な研修を推進する。

<中央教育審議会答申「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上について～学び合い、高め合う教員育成コミュニティの構築に向けて」(平成 27 年 12 月) >

課題研究の実施例

課題の選定及び研究を進めるに当たっては、担当指導主事の指導助言の下、園の教職員と話し合ったり園長や主任等の指導を受けたりしながら行います。最終的には、課題研究のまとめについて管理職の評価を受け、集合研修で発表し合い受講者同士が課題や解決方策を共有します。課題研究のテーマとしては、例えば以下のような内容が考えられます。

- 教職員連携による、気になる子供（A児）の理解と援助
- 園の自然環境を生かした学びの工夫
- 子供の運動能力を高めるための環境構成
- 日々の実践に基づいた年間指導計画の見直し
- 子供の実態を踏まえた行事の再検討
- 子供が主体的に取り組む生活発表会の在り方
- 日々の保育が充実するための園内研修の在り方
- 保護者との連携を重視した教育活動の展開
- 地域の専門機関と連携した特別支援教育について
- 5歳児の発達を踏まえた園生活と小学校1年生における生活との連続性
- 「幼児期の終わりまでに育ってほしい姿」は小学校教育にどのようにつながるか

②第2日（集合研修）

ア、研修のねらい

園運営に関する学びを通して、園全体に視野を広げて実践について考えます。

イ、研修内容

9:00-10:30 講義：園における危機管理

講師：幼保連携型認定こども園長

【目的】

幼稚園・認定こども園における安全指導と危機管理の在り方について、過去の事例や先進的な取組を基に学びます。

【内容】

- *乳幼児の安全指導
- *危機管理の在り方についての事例と協議

10:45-12:15 講義・ミドルリーダーとしての組織マネジメント

講師：幼稚園長

【目的】

中堅教員として園運営に参画する心構えや、組織マネジメントについて学びます。

【内容】

- *幼稚園・認定こども園における組織マネジメント

13:15-15:30 講義・実践報告：幼小連携の現状と課題

講師：指導主事、小学校教諭（実践発表）

【目的】

幼小連携の重要性を理解し、実践報告を通して現状と課題を学びます（小学校中堅教員研修との合同実施）。

【内容】

- *幼小連携の意義
- *幼小連携の実践事例（小学校教員の実践報告を聞き、協議を行う）

15:40-17:00 協議：幼小の円滑な接続のために

講師：指導主事

【目的】

幼稚園・認定こども園・小学校の教員が連携の実情について話し合い、円滑な接続に向けた具体的な方策を探ります（小学校中堅教員研修との合同実施）。

【内容】

- *幼稚園教育と小学校教育の共通点、相違点（グループ協議）
- *幼小の円滑な接続に向けて（協議により見出した連携の方策を発表）

③第3日（集合研修）

ア、研修のねらい

課題研究について検討するとともに、後輩の相談に応じることや園内研修の具体的手法を学び、実践の充実に向けて専門性を高めます。

イ、研修内容

10:00-12:00 講義：課題研究の計画検討会

講師：幼児教育担当指導主事

【目的】

課題の把握及び仮説が妥当であるか検討し、研究の目的と方向性を明らかにします。

【内容】

- *課題研究計画は事前に提出
- *課題研究計画の発表（目的、仮説、研究方法）
- *意見交換、指導助言

13:00-14:30 演習・協議：実践の展開と援助

講師：幼児教育アドバイザー（新規採用教員研修との合同開催）

【目的】

実践事例を基に協議を行い、保育の展開の仕方やよりよい援助について考えます。また、幼児教育アドバイザーの助言を受けながら新規採用教員へのアドバイスを行うことを通して、後輩の相談に応じるための手法や具体的な配慮点等を学びます。

【内容】

- *事例による協議
- *保育の省察とは

14:45-17:00 講義・演習：園内研修を深めるために

講師：大学教授

【目的】

実践の充実と改善につながる園内研修を実施するための具体的な手法を学びます。

【内容】

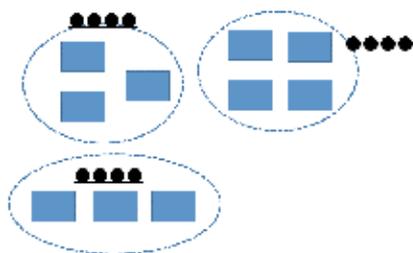
- *ワークショップ型研修の演習
- *ファシリテーターの役割

ウ、実施のヒント

様々な研修の形を体験することは、所属園で園内研修を実施する際のヒントになります。特に、「見える化」の技法やファシリテーターの役割（参照 P.79）についての学びは、ミドルリーダー後期の教員に身に付けてほしい内容です。

「見える化」の技法

◆意見・発言の可視化（K J法）



- ①できるだけ多くの意見を付箋に書き出す
- ②類似した意見を括る
- ③それぞれの括りに見出しを付ける

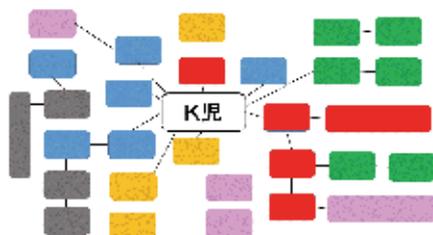
◆幼児理解の可視化

写真の活用（+吹き出し）



- ①伝えたい保育場面の写真を持ち寄る
- ②写真の中の人に吹き出しを付ける
- ③吹き出しとその根拠を発表し合う
- ④子供の見方について話し合う

マップ式



- ①子供の姿の読み取りを付箋で出し合う
- ②関連する内容をつないでいく
- ③書いた内容とその理由を発表し合う
- ④自分とは異なる見方、多様な視点に気付く

（「見える化」の技法の例は、大妻女子大学「平成 26 年度教員研修モデルカリキュラム開発プログラム『保育士・幼稚園教員ミドル研修 [教材資料集]』」（平成 27 年 3 月 31 日）を参考に作成しています。）

④第4日（公開園内研修）

ア、研修のねらい

園の特色や課題を理解し、指導的な立場で保育に関わることができる資質・指導力の向上を図ります。

イ、研修内容

9:00-14:30 実習：公開保育

【目的】

自園の特色と課題を踏まえた指導計画を作成し、実践して近隣の園に公開します。

【内容】

- *園の特色と課題を踏まえた指導案の作成（事前）
- *保育実践（園内の教職員及び近隣の園に公開する）

15:00-15:30 発表：本日の指導計画と評価

【目的】

公開した保育実践に関して、本日の指導計画や実践の意図について説明します。

【内容】

- *園の特色、園の課題と解決に向けた取組についての説明
- *本日の指導案についての説明
- *本日の実践の省察について説明

15:30-16:30 協議：実践及び研究テーマに関する意見交換

講師：所属幼稚園長、研究主任

【目的】

参観者との協議により、実践を省察的に振り返ることを学びます。

【内容】

- *参観者からの意見を前向きに受け止める
- *設定した課題について今後の方向性を見出す

ウ、実施のヒント

公開園内研修実施のポイント

・園の協力体制をつくる

研修の一貫として、研修受講者が指導案を作成し保育の公開を行います。しかし、実施に当たっては、事前の案内状送付や当日の受付・誘導等が必要であり、園としての保育公開であるという意識をもって協力体制をつくり実施することが必要です。

・保育後の協議を大切にする

公開した一日の保育とともに課題研究のテーマについての説明を丁寧に行います。参加者が発言しやすい雰囲気を作り、活発な意見交換を行う中で新たな気づきや学びが得られます。

⑤第5日（園内研修）

ア、研修のねらい

園目標の実現に向けて全園的な視野で保育の改善を目指し、実践的指導力の向上を図ります。

イ、研修内容

15:00-15:30 発表：公開保育のまとめと分析

園内の全教職員が参加

【目的】

公開保育の記録と参観者の意見をもとに、実践について自己評価を行います。

【内容】

- *公開保育の計画と評価
- *参観者からの意見の受け止めについて

15:30-16:30 協議：公開保育の内容に関する意見交換

園内の全教職員が参加

【目的】

園内の全教員で話し合うことを通して、園の教育についての共通理解を深め、今後の方策を考えます。

【内容】

- *「公開保育のまとめと分析」の発表に関する意見交換
- *園の特色や課題を踏まえた教育活動について

事後 演習：園内研修報告書の作成

【目的】

園内研修における学びを確認し、実践の充実を図ります。

【内容】

- *園内研修2日間における学びの過程と内容を報告書にまとめる
- *所属長の指導助言を受ける

ウ、実施のヒント

園内研修における話合いの進め方

・ファシリテーターの役割

園内の教職員での協議を効果的に進めるため、ファシリテーターを決めます。ファシリテーターが次のような役割を果たすことで、保育を語り合える関係が構築されていきます。

- ファシリテーターは同僚の意見を聞くことに徹し、発言しやすい雰囲気を作ります。
- 意見を引き出し、話合いが深まるような投げ掛けをします。
- 参加者の意見や発言を可視化（見える化）し、相互理解を促します。
- 参加者の意見を整理し、話のポイントを確認するなど、情報を整理します。
- 参加者の認識が一致した点を確認し、情報の共有を図ります。

⑥第6日（集合研修）

ア、研修のねらい

保護者や特別な支援を要する幼児への対応について演習を通して学び、園の教職員が協働することの重要性とミドルリーダーとしての役割を考えます。

イ、研修内容

9:00-12:00 講義：園内研修の成果を課題研究に生かす

講師：幼児教育担当指導主事

【目的】

園内研修報告書をもとに園内研修の成果を報告し合い、自園の特色や課題との関連を考えます。

【内容】

- *園内研修の成果報告
- *園内研修における学びと課題研究との関連

13:00-14:30 演習・協議：チームで取り組む特別支援教育

講師：特別支援教育担当指導主事

【目的】

特別な支援を必要とする乳幼児への対応と組織的な支援体制の在り方について考えます。

【内容】

- *特別な支援を必要とする乳幼児の理解
- *保育における配慮、具体的な支援の在り方
- *組織的な支援体制について

14:50-16:30 講義・演習：カウンセリングマインドを生かした対応

講師：指導相談担当指導主事

【目的】

カウンセリングマインドについて学び、保護者への対応や教職員との関係構築について考えます。

【内容】

- *傾聴のロールプレイング
- *保護者との協力関係の構築とメッセージの伝え方
- *後輩の相談に応えるために

ウ、実施のヒント

気になる子供の支援について考える（チームで取り組む特別支援教育）

気になる子供の行動の要因は様々であり、判断は難しいものです。支援の対象となる子供には、大まかに次の3通りのタイプがあると考えられます。

- ① 成長の過程でみられるような自我から起こる気になる行動
- ② 家庭環境などからくる気になる行動
- ③ その子の特性からくる気になる行動

子供をよく観察し、行動の背景を推測し、そこからその子にあった支援を考えるステップを学び、子供へのアプローチに役立てるための演習です。まず、場面と状況を提示し、話し合いしやすい5、6名のグループに分かれ、以下の手順でグループワークをします。

[場面と状況]

朝の会で、今日の予定や大事な連等などを話しているのに、じっとして聞いてもらえない子供がいます。また、話の内容を覚えられない子もいます。

1) 子供が困っている原因を考え、仮説を立てます。

- * 目に入ったものや耳に入ってくる音のために落ち着かないのかもしれない。
- * 他のことに興味があるのかもしれない。 * 話がわからないのかもしれない。
- * 自分の身体が動いていることを自分で意識できにくいかもしれない。

2) 仮説に基づいて、支援の仕方を考えます。

[支援のポイント]

- ・周りの余計な刺激を避け、他に注意が向かわないようにする。

[環境の構成の工夫]

- ・他に注意が向いてしまうような物は見えないようにする。
- ・「今、何をする」「これから何をするのか」が分かるカードや物を用意する。
- ・教師の近くの席にする。

[関わり方の工夫]

- ・身体を一度動かすと落ち着くので、例えば仕事を与えて動ける時間を作る。
- ・子供が教師に注目していることを確認してから話す。

[家庭との連携]

- ・声を掛けるときは、子供の注意を向けさせてから話をするようにしてもらう。
- ・家庭と園でそれぞれの工夫を伝え合う。

3) 組織的な支援体制について考えます。

- ・会議で支援の状況を報告し、園内の教職員と話し合いながら進める。
- ・発達支援の専門家を招いて助言を受ける。
- ・園長や主任にさりげなく保護者とコンタクトを取ってもらい家庭との連携を深める。

4) グループで話し合ったことを発表し、共有します。

(埼玉県「保育士・幼稚園教諭向け 実践に生かす気になる子への支援ガイドブック」平成23年11月 P.3, P.24-27 を参考に演習プログラムを作成しています。)

(柿沼芳枝)

⑦第7日（集合研修：会場校研修）

ア、研修のねらい

小学校の授業参観や小学校長の講義を通して、幼小接続の現状と重要性を認識し、子供の成長を広い視野で見つめます。

イ、研修内容

9:00-11:00 参観：小学校授業参観

講師：小学校教諭

【目的】

小学校の授業を参観し、小学校における子供の生活や教育の特徴について学びます。

【内容】

- *校内見学
- *授業参観

11:15-12:15 講義：幼児期の教育から小学校教育へ

講師：小学校長

【目的】

小学校教育における教育の在り方や配慮等について学び、幼児期の教育との接続の重要性について考えます。

【内容】

- *本校の教育目標、教育方針
- *幼児期の教育との接続に関する取組

13:15-16:30 発表・協議：課題研究中間検討会

講師：幼児教育担当指導主事

【目的】

課題研究の進捗状況や研究を進める上での悩み等を共有しながら、今後の取組と課題研究のまとめ方について考えます。

【内容】

- *課題研究進捗状況の報告
- *課題研究実施上の悩みと今後の方向性
- *これまでの研修における学びと課題研究との関連

ウ、実施のヒント

会場校研修の実施にあたって

①会場校の選定

研修の目的と方法を明確にし、目的にあった園を会場として選定します。授業参観だけでなく、幼児期の教育と小学校教育との違いについての講義や、幼小連携・接続についての実践報告等を聞くことによって研修効果が高まります。そのためには、幼稚園・保育所・認定こども園と日常的な交流をもっていたり、幼小連携・接続についての実践研究に取り組んでいたりする小学校が会場校として適切です。

②会場校との打合せ

事前に研修会場となる小学校へ行き、研修当日の授業や学校運営に支障をきたさないよう入念な打合せをします。会場校に研修の目的を伝え、研修成果が得られるよう日程や内容を調整します。具体的には、児童の登校時刻や朝の活動等に配慮して研修開始時刻と集合場所、出入口等を決めます。研修会場や控室、参加者の靴や持ち物を置く場所、昼食会場、給食の可否、昼食後の過ごし方、立ち入ってはいけない場所等の確認をします。

③受講者への連絡

集合時刻や集合場所について通常の研修以上に心配りが必要です。日程、遅れた場合の連絡方法、持ち物（上履き）、昼食（給食の有無）等について、手引または配付資料で伝えます。特に、授業参観の仕方については、保育とは形態が異なるため、受講者へ事前に丁寧に伝えておきたい点です。

小学校教育との連携・接続

小学校授業参観の目的は、小学校における子供の生活や学び方を知り、長期的な視点をもって幼児期の教育を考えようとする意識をもつことです。参観を通して、幼児期の経験や培った力がどのように土台となっているのかを捉えたいものです。

幼児期の教育と小学校教育には様々な違いがありますが、それは子供の発達に即した教育を展開する中で生じてくるものです。幼小連携・接続を進める上で重要なのは、幼児期、学童期のそれぞれの教育の専門性について理解し、子供の生活や学びの充実を図ることです。幼児期には幼児にふさわしい生活が大切であることを忘れてはなりません。

表3-3 幼稚園・小学校教育の特徴

	幼稚園	小学校
教育のねらい・目標	方向目標 (「～味わう」「感じる」等の方向付けを重視)	到達目標 (「～できるようにする」といった目標への到達度を重視)
教育課程	経験カリキュラム (一人一人の生活や経験を重視)	教科カリキュラム (学問の体系を重視)
教育の方法等	個人、友達、小集団 「遊び」を通じた総合的な指導 環境を通して幼児の活動を方向付ける	学級・学年 教科等の目標・内容に沿って選択された教材によって教育が展開される

⑧第8日（集合研修）

ア、研修のねらい

1年間の研究成果を発表し合い、研修と課題研究の自己評価を基に自身の教員としての成長過程を見つめ、今後の取組について考えます。

イ、研修内容

9:00-12:15 発表・協議：課題研究の成果発表会

講師：幼児教育担当指導主事

【目的】

課題研究の成果を発表し合うことを通して、所属園や自身の保育を広い視野で見つめ、生かせることを考えます。

【内容】

- *課題研究のまとめ発表
- *質疑応答

13:15-14:45 講義：幼児教育における評価—カリキュラム・マネジメントを意識して—

講師：幼児教育担当指導主事

【目的】

幼児教育における評価の必要性と幼児期の特性を踏まえた評価方法を理解するとともに、教育の質向上を図るために園のカリキュラム・マネジメントの重要性について学びます。

【内容】

- *幼児教育における評価とは
- *教育の質向上とカリキュラム・マネジメント

15:00-16:00 講義・協議：教員としてのキャリアステージ

講師：幼児教育アドバイザー

【目的】

1年間の研修を振り返り、ミドルリーダーとしての今後の取組を考えます。

【内容】

- *1年間の研修における学びを整理する
- *自身の教員としてのキャリアステージを描く

16:00-16:20 講義：研修のまとめ

講師：教育センター所長

【目的】

1年間の研修の成果を生かす方策について指導助言を基に考え、園運営参画への意識を高めます。

【内容】

- *研修における学びを実践につなぐ

5. 研修の企画と評価

(1) 効果的な研修

研修の最終目的は、受講者の専門性の向上はもちろんのこと、受講者に止まらず研修で学んだことが園全体で共有され実践されてこそ効果的な研修となります。その結果、幼稚園教諭・保育教諭が子供一人一人の行動と内面を理解し、心の動きに沿って保育を展開することにつながり、その結果、子供の心身の発達を促す援助が可能となるのです。そのためには、それぞれの自治体の実態に即したより効果的な研修が行われる必要があります。その研修を企画し実行する研修担当者は重要なキーマンであると言えます。それぞれの地域の実態に応じた効果的な研修を行っていくために、研修担当者として次のことを大切にしてもらいたいと思います。

- ①国や都道府県の保育の政策、現状や課題を把握する（リサーチする力）。
- ②より効果的な研修となるよう、短期・中長期的な視点で研修を企画する（デザインする力）。
- ③地域の教育的素材や人材を研修に活用する（コーディネートする力）。
- ④研修が小学校以降の研修との体系的にどうつながっているか考える（見通す力）。
- ⑤研修効果を評価し改善する（評価する力）。

これらのことに基づき、研修を **Research**（リサーチ）・**Plan**（計画）・**Do**（実行）・**Check**（評価）・**Action**（改善）のサイクルで実施していくことが大切です。

■ステップ1（リサーチしよう）

○国や都道府県の教育・保育の政策、現状や課題を把握しよう

都道府県では、教育振興基本計画や指針などの計画が策定され、その計画に沿って施策が推進されています。これらの内容と方向性を把握し、その施策体系の中で何を実現しなくてはいけないのか、あるいはどのように役割を果たさなければならないかなどを把握しておくことが大切です。

○地域や保護者の保育ニーズを把握しよう

子供たちの生活は、家庭や地域社会、そして園と連続的に営まれることから、特に家庭との連携を深めていくことが求められます。そのためには、地域や保護者の保育のニーズを把握しておくことが大切です。

○幼稚園教諭・保育教諭の研修ニーズを把握する

幼稚園教諭・保育教諭の実践上の悩み、研修ニーズを把握することが大切です。その際、若年、中堅、管理職というようにキャリアに応じて把握するという工夫も大切です。

■ステップ2（プランを立てよう）

実際に、研修をどのように組み立てればよいのでしょうか。

まず、いろいろな角度から研修ニーズや研修課題を把握することが大切ですが、全てに対して、限られた予算や人員の中で対応していくことは困難です。そこで、研修ニー

ズや研修課題を整理し、優先順位を付けて取り組むことが大切です（シート1参照）。そして、①何のために、②誰が、③誰に、⑤何を、⑥いつ、⑦どのように行うか、⑧その結果どのような研修効果を期待するのか、⑨研修効果をどのような方法で評価するのか、以上のこれらの視点で研修を計画することが大切です。また、当初に掲げた研修目標を達成していくためには、中長期的な見通しを持って計画することが大切です（シート2参照）。

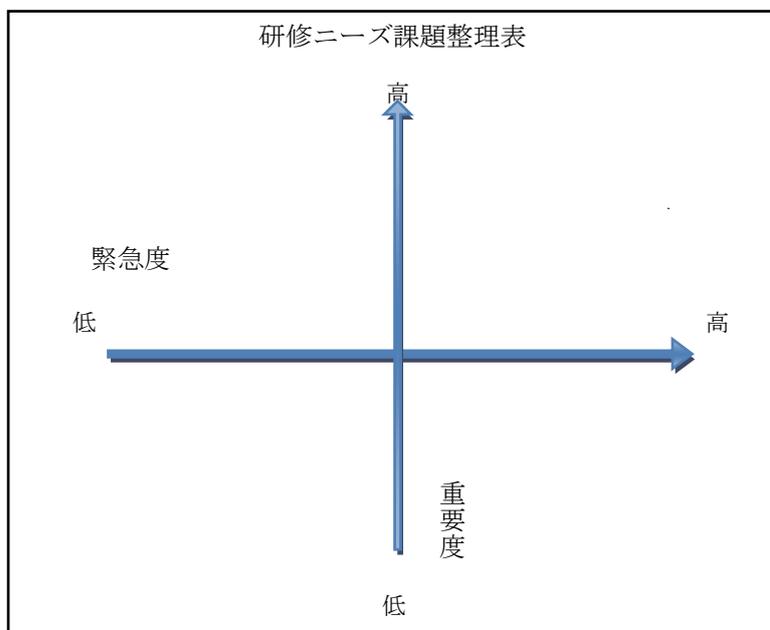
■ステップ3（実行しよう）

計画したことに基づき、実際に研修を行います。

■ステップ4（評価しよう）

より効果的な研修を行っていくためには、目標に照らし効果的な研修内容であったか、あるいは課題解決のために有効であったか等の視点で適切に評価を行い、より良い研修の実現を目指していくことが大切です。実際の研修評価については、研修終了直後に受講者を対象にアンケート調査を行うケースが多く見受けられます。このアンケート調査は、受講者の研修内容等についての考えや個人の理解度等について評価が可能です。しかし、受講者一人一人の満足度を持って、研修効果を測るのではなく、研修で学んだことが日々の実践でどのように活かされているか、あるいは、同僚にどのように波及しているかという多様な視点から評価していくことが大切です。そのためには、受講者だけではなく、関係者、第三者などの外部評価を行うなど総合的に評価することも大切です。

シート1



実施機関	実施機関の所在地	実施年度/期	実施内容/科目

事業名								
目標								
年次	な	ぜ誰	が誰	に何	をい	つどのよう	に予想される効果	評価方法

(2) 効果的な研修のための評価の実際

実際に研修の評価をどのように行えばよいのでしょうか。以下に、具体例を示します。それぞれの都道府県の実態に合わせ工夫を加えて活用してください。

①自己評価

教員の資質向上のためには、まず受講者自ら実践を振り返ることが大切です。実施に当たっては、漠然と実践を振り返るのではなく、都道府県等においてミドルリーダーが身に付けたい力を設定し、その評価指標に基づいて自己評価することが大切です。さらに、研修効果を高めるために指導主事や園長等が自己評価に基づき指導を行うとよいでしょう。

②講座内容・受講者の研修意欲の評価

研修目標達成のための研修や演習の内容設定が研修者の学びを大きく左右します。そこで、研修目標に基づいて、①研修目標を達成することができる内容であったか、②受講者にとって意欲的に学ぶことができる研修内容であったか、という視点で評価を行うことにより、研修内容の評価と受講者の研修意欲を把握することが大切です。そして、アンケート結果を基に、次回の研修に向けてより効果的な研修に向けて改善を行うことが大切です。特に、新規採用教員研修のように、年間継続して行う研修等は、個々の研修講座についての評価だけでなく、年間の全ての研修を終えての評価も必要です。

③関係者評価（園長）

受講者に対するアンケート調査は、受講者と研修の関係性は見えてきますが、研修が園内でどのように発揮されているか、あるいは、園にどのように伝えられているかなどの効果について把握することができません。そこで、必要となるのが、園長等の関係者評価です。

④外部委員による第三者評価

評価の実施に当たっては、第三者が評価を行うことにより、より客観的な評価を行う

ことができます。これらのことにより、具体的な改善につながり、より効果的な研修を行うことができるのです。例えば、評価対象園外の幼稚園や幼保連携型認定こども園の各代表者、行政関係者、及び有識者からなる幼保研修運営協議会（仮称）を設置し、これら外部委員の評価により、より質の高い保育を図るための効果的な研修の実施に結び付けることが可能となります。また、これらの情報を公開することにより、保護者や地域住民等が幼稚園や幼保連携型認定こども園について理解を深めることにつながります。さらに、幼児教育アドバイザー等を活用している場合には、専門的な立場からの意見聴取など、客観的な評価が行えるように工夫してみましょう。

（山下文一）

第4章

諸外国の現職研修の制度と状況

1. 各国・地域の状況	93
2. ミドル・リーダーとなる時期の研修の概要	97
3. まとめと今後の課題	100

第4章 諸外国の現職研修の制度と状況

本章では、諸外国の現職研修の制度と状況調査を報告します。研修ガイドブックⅢ資料編で報告したフィンランド、オーストラリア、アメリカに加えて、イングランド(英国)、ドイツ、スウェーデン、ニュージーランド、シンガポールの情報を加えて整理しました。これらの調査対象国は、ヨーロッパ、オセアニア、北米地域で就学前教育に力を入れた政策をとっていると考えられている国や地域の一部です。外国の取組例をそのまま使用できるわけではありませんが、各国の既存事例から学び、日本の専門研修の在り方を考える材料として役立つと考えられます。調査方法は、OECDやEU、各国が発行している文献や報告書の中から、英文資料を収集し、特にスタッフの資格取得と研修に関する政策部分を取り出して整理しました。こうした調査方法の限界を知った上で、また、前提となる制度や歴史、文化等の違いを前提としながら本章の情報を活用してください。

1. 各国・地域の状況

まず参考までに、今回の調査国全てが含まれているわけではありませんが、保育者の年齢分布がわかる OECD(2017)の資料を図4-1に示します。ドイツ、フィンランドは比較的年齢が高く日本、イギリス、ニュージーランドは若い保育者の割合が高いことがわかります。

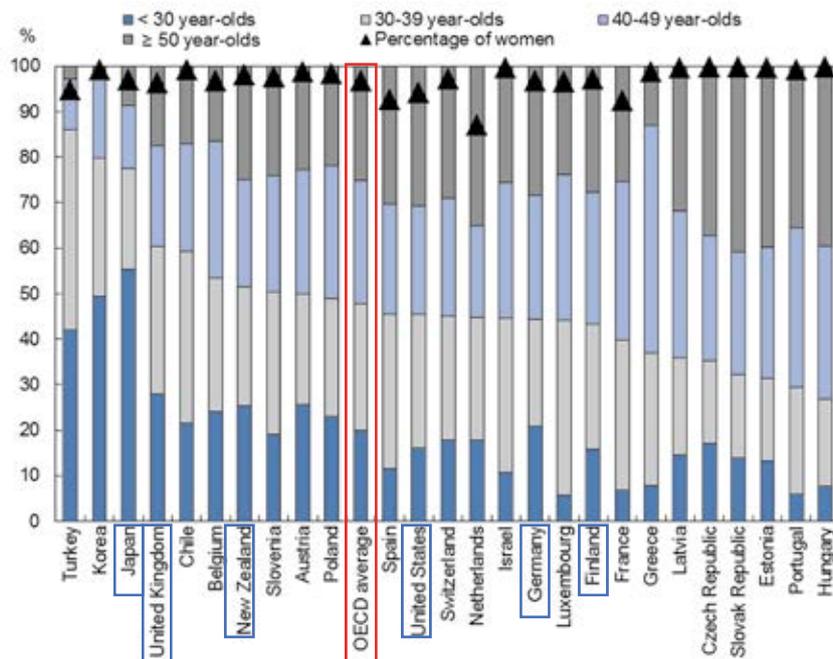


図4-1 就学前の教員で40歳以上の教員の割合が低い国から高い国へ並べて比較したもの OECD(2017a) OECD Online education database, OECD, Paris, <http://www.oecd.org/education/database.htm>.

表 4-1 に、調査した国々の制度の概要、保育者の資格要件、研修制度全般を初任、ミドル、管理職の要件と研修概要を比較しました。表 4-1 の資格要件を比較すると、学士 (ISCED Level6) の資格が担任のうちの少なくとも一人に必要とされる国が多いようです。とはいえ、養成課程の期間はそれぞれ異なり、日本を含む最低 2 年の国から修士レベルまで差があるようです。若い保育者の割合が多い国では、早くから中堅保育者 (ミドルキャリア) としての役割が期待されるでしょう。経験年数が長い保育者が多い国では、ミドル・リーダーになるまでに、様々な研修や経験を積んでいるので目的を限定した特別な研修は組んでいないと考えられます。こうした国際比較では、ミドルキャリアが必要だとされる知識やスキルのレベルそのものが異なる可能性も考えておく必要があります。

また、国の人口規模や園数、国土の広さなどによっても、専門研修システムが国レベルで行われているか、地方自治体で行われているかが異なります。日本外務省ホームページの各国基礎データによれば、調査対象各国の人口は、日本の国土の約 4 分の 3 であるニュージーランドが 476 万人 (2017 年 3 月)、東京都 23 区程度の面積であるシンガポールが 261 万人 (2017 年 6 月、うち永住者は 397 万人)、国土が日本の 3 分の 2 である英国が 6511 万人 (2015 年)、日本に面積が近いフィンランドが 550 万人 (2017 年 1 月現在)、スウェーデン 1000 万人 (2017 年 1 月現在)、国土が日本の 20 倍であるオーストラリアの人口は 2413 万人 (2016 年 6 月) です。また、面積が日本の 70% 程度であるアメリカ合衆国コロラド州は人口が約 554 万人、ドイツの人口は 8245 万人 (2016 年 9 月) であり日本の人口規模に最も近い国です。

フィンランドやイギリスのように、修士レベルの免許保持者がミドルキャリアに向かう場合は、自律的な専門性開発研修がより期待されるでしょう。他方で、高卒レベルから始まる補助的な役割を担う保育者がミドルキャリアに向かうためには、体系的な研修の仕組みが必要です。国や州政府が研修のための専門性指標や研修の質を保持するシステムを定めている国や地域は、フィンランド、イギリス、オーストラリア、コロラド州 (アメリカ)、シンガポールのようなようです。ただし、これ以外の国が、専門研修のシステムを持っていないとは今回の調査からだけでは言い切れません。

また、保育者の資格要件の向上や保育の質向上を目指して新たに研修システムを構築した国や地域 (シンガポールやオーストラリア、コロラド州など) では、先行して取り組んでいる国や地域を研究し、専門性指標や研修認定の仕組みが工夫されています。ただし、始まったばかりの取組ですので、今後どの程度有効にそのシステムが働いていくのかも注視していく必要があります。

表 4-1 調査 8 か国と日本の比較

	フィンランド	英国 (イングランド)	ドイツ	スウェーデン	USA (コロラド州)	オーストラリア (ビクトリア州)	ニュージーランド	シンガポール	日本
就学前教育の概要	<p>幼保一元制度。乳児は家庭で保育。総合学校入学前にプレスクール(1年間)</p>	<p>0～4歳児対象の保育園と3～4歳児を対象とする幼児教育が混在</p>	<p>3歳までと3歳以上で分離。近年は一貫させた園が増加</p>	<p>幼保一元制度。乳児は家庭で保育。就学前にプレスクール(1年間)</p>	<p>複数の制度。共通の発達指標の基に運営。</p>	<p>託児所、保育所とプレスクール。全国質基準評価アセスメントがある。</p>	<p>一元化されたカリキュラム指針と評価システムの基に、複数の就学前教育施設</p>	<p>2018年から乳児発達施設の法令による一元管轄。幼稚園とチャイルドケア。</p>	<p>複数の就学前教育施設。複数の制度とカリキュラム・ガイドライン。</p>
資格要件(乳児)	<p>教育学部での学士号 ソーシヤルサービス系学科での専門大学学士 *管理職などは、修士課程まで履修することが多いようである。</p>	<p>「教員基準」を満たした養成ルートにより QTS (Qualified Teacher Status) や EYTS (Early Years Teacher Status) を得る。</p>	<p>ソーシヤル・サービスを専門とする Fachschulen で養成が基本。教員には入らない。一部のスタッフは更に Fachhochschule で学ぶ。</p>	<p>大学などでプレスクール教育学士を取得する。履修内容などは法令に定めがある。勤務の条件として教員登録をしなければならぬ。</p>	<p>補助スタッフ(高卒)、民間のチャイルドケアやプレスクールの短大卒)、公立プレスクールのヘッドスタート等(養成大学の学士以上)</p>	<p>Diploma 取得者 高卒、Diploma (短大)から教員資格(4大)に移ろうとしている(2020年までに達成を目指している)</p>	<p>幼児教育学の免許取得者(3年間の養成コース)。3年毎に更新が必要。</p>	<p>全ての職員は ECDA (Early Childhood Development Agency) に登録。チャイルドケアでは教育保育士、プレスクールやキンダーは教師の資格。</p>	<p>短大卒以上(保育士)。 補助スタッフはなし 短大卒以上(保育士・幼稚園教諭 2種)。学士以上(幼稚園教諭 1種)</p>
研修制度全般	<p>研修は教員の義務。 *学校や地方自治体、国にもそれぞれに研修を実施・支援する責任がある。</p>	<p>研修は教員の義務。 *多様な研修の提供形態と提供主体がある。</p>	<p>研修に関する規定が限定的で、実質「市場」状態。公的な提供よりも慈善団体や営利企業による研修が主流。*</p>	<p>国として研修に関する規程がない。地方自治体や学校単位で個別にニーズに合わせて行われている。 *近年、国が研修を後押しする施策も。</p>	<p>研修指標が定められ、研修の認定師の要件含むがある。大学との連携で上位資格へつなげられる。</p>	<p>ACECQA (質監督機関)から、学士レベルに向けて保育者への研修の紹介や、経験の認定などが行われている段階。</p>	<p>研修の機会には政府のウェブサイトを参考に用意されている。保護者が運営する施設などもあり、研修のレベルや内容は様々</p>	<p>専門研修の枠組み、研修認証基準 (ECTAC) の元に、乳幼児発達機関が研修を認証。教育保育士(高卒以上)と教師(短大卒)で異なる</p>	<p>幼稚園は教員法定研修、保育士は2018年度からキャリアアップ研修。</p>

初任者研修	フィンランド 地方自治体レベルで実施	英国 (イングランド) 研修期間は1年間。評価されない場合は採用が見送られる(公立学校の場合)	ドイツ	スウェーデン	USA (コロラド州) 各園の裁量。年度初めの園内・外部研修等。 *助手への法定研修を年度初めの研修に組み入れる等	オーストラリア (ビクトリア州) 不明	ニュージーランド 特になし	シンガポール 研修基準が作成されたところ。	日本 全国的な規定があるが、実施状況や研修内容についてのモニタリングはない。
上位資格	特になし	*この10年程、連邦政府が民間などと連携しながら、研修プログラムを牽引する取組が進んでいる。個別の研修枠組は、この中で定められていると考えられる。	特になし	特になし	学士レベル、修士レベル	上位資格構築準備中	特になし	シニア・センタリー・リーダー・トップリーダー	幼稚園専修免許
ミドルリーダー要件	特になし	学校教員の給与と勤務条件に関するガイドラインがあり、ミドルリーダー相当の業務に手当をつける規定がある。	特になし	特になし	一定の研修を経て後輩指導コーチング資格を得る。	特になし	明確な表記はない	シニア・ブレスクール教師、シニア教育保育士など。	特になし 勤務年数や職員構成から園ごとの判断。
園長等管理職の資格要件	応募(採用方法不明)	教育経験と管理者経験が必要。年数の規定なし。	教育経験を要するが年数の規定はない。	教育経験は問われない。公募(採用方法不明)	大きな法人や公設分野の連野の取得者Ph.D.取得者	学士レベルの幼児教育教員資格。その他は不明。	リーダー教員用リソースが示されている。	リード教師、センタリーリーダーの研修を受けている	特になし
ミドル後期研修制度の概要	(経験年数に応じた研修があるかどうかは不明)	NCTL策定の学校教員向けの研修プログラムの枠組みがある。ミドルリーダーからエグゼクティブリーダーまで段階別の研修。	(「研修制度全般」の欄に同じ)	(個別の研修主体によって経験年数に応じた研修があるかどうかは不明)	特別にはない。個人の選択。大学院進学等。	保育教諭メンター専門研修2日間。教育実習生受け入れのための研修	不明	ECDAの認証により、スキルフレームワークに添った研修を用意。	関連団体や自治体ごとに行われる。法的義務や基準はない。
園長研修制度の概要	(園長向け研修があるかどうかは不明)		園長就任前に104時間の研修を要する。	30ECTSに相当する校長職務に関する研修のみ行われる。	自主的な研修に任されている。	自律的に行われている。	特になし	研修制度ができたばかり。	関連団体や自治体の研修がある。規制はない。

2. ミドル・リーダーとなる時期の研修の概要

次にミドル・リーダーとなるスタッフに向けた研修制度について、表 4-2 と表 4-3 に整理し比較します。ミドル・リーダーという定義がない国も少なくないので、5年から10年以上のキャリアを持ち、後輩の指導や園内研修の計画や実施や外部との連携に関わる立場の職員に対する研修を基本としながら整理しました。

下の表 4-2 は、新卒で主担任になれる資格要件が学士や修士レベルであるフィンランド、イングランド、スウェーデンの3か国について整理したものです。こうした国々の研修要件は、小学校以上の教員と同じ研修システムに則ったものです。設置主体が自治体であったり公的補助金が入ったりしており、就学前教育に携わる教員の待遇も他の学校種の教員に近いあるいは同等であり、他の学校種の教員と同様に教師自らの主体的な研修が前提になっています。フィンランドやイングランドでは、様々な研修機会が存在しており、給与保障を伴う研修の制度もあるようです。

スウェーデンは、2010年の教育法改正で資格要件が改まったことにより、そうした要件に見合っていない教員が不足している要件に値するだけの研修を受けることになっているそうです。また、教員組合が労働条件とともに継続的な職能開発としての研修についても、地方自治体協会との交渉の対象にしています。中央レベルで1学年度に104時間、更に自治体レベルや学校単位でも研修のニーズが出てきたときは、それぞれ協議して研修を行っていくようです。

表 4-2 主担任の資格要件が学士以上の国や地域のミドルキャリア研修の概要

	フィンランド	英国（イングランド）	スウェーデン
研修義務	有 年1～5日。給与保障あり。	有 年1265時間 各学校で。	任意 資格要件の変更に合わせた研修は義務。 中央政府とは1年104時間の研修時間確保の合意がある。
ミドル研修	*経験年数に応じた研修があるか不明 管理職までに大学院修士課程で更に学んでいるよう。 インセンティブはない。 義務以外の研修参加が盛んに行われている。	*義務かどうかは不明 *NCTL(国立教育リーダーシップカレッジ)が National Professional Qualification (NPQ)を策定し、研修プログラムの枠組みや研修を用意。	*経験年数に応じた研修があるかは不明。 初任者の年間研修のためのメンターになる教員はいることから、何らかの研修の可能性はある。
運営主体	大学生涯教育関係部局。教員教育職業カレッジ。大学教育学部。教育訓練校。夏季大学。 (教育政策上優先的事項には、国が財政負担)	校内、地域学校間ネットワーク、ティーチング・スクール、Academy（民営の学校の共同体）、地方教育当局、高等教育機関、教科関係団体、等。	不明

また、スウェーデンでは時期を限って国レベルで重要と認識された分野に予算を確保して施策を行うことがあります。例えば、教員の質向上が重要案件と認められた2007年から2011年には、教育省が資格要件を全て満たしている約3万人の教師が高等教育機

関において 80%の給与保証を得て研修を受けることができる施策を実施しています。この施策は 2018 年まで延長されています。

総じてこの 3 か国においては、日常的な研修機会があることはわかりましたが、ミドル・リーダーに対する具体的な研修の内容については特別なものをみつけることができませんでした。

次に、上記以外の国々について、表 4-3 に整理しました。資格要件が幅輻的な国々です。

表 4-3 資格要件の向上を目指した政策が行われている国や地域のミドルキャリア研修の概要

	ドイツ	USA (コロラド州)	オーストラリア (ビクトリア州)	ニュージーランド	シンガポール
研修義務	無。就学前の保育者は教員資格の枠組み外。	施設に有。年間 15 時間以上。	任意。	任意。	有。園の認証評価と連動している。
ミドル研修	*不明 *より上級の管理運営や初等教育でのカウンセリングの分野を学ぶ課程がある。 *2008 年向上研修支援法 (2016 年改正) により一般的な研修が広げられつつある。	*若い保育者を育てるコーチング研修を受け認定されること。 *その他、専門性コンピテンシー指標に基づき、保育者が自律的に研修を受ける。大学の単位互換制度により上位資格につなげる。	*教育実習生受け入れのための研修メンター専門研修 2 日間。 *大学等上位資格の取得へ。 *園の規模が小さい場合、主任が園長を兼務する園もあり明確な規程はない。園長研修はある。	*経験年数に応じたものがあるか不明。 *施設のタイプが様々であり、保育者としての一般的な研修と区別しにくい。 *地域で指導的役割を果たす園長などは大学院で専門性を深める。	*政府によってキャリアパスが明確に決められ、シニア・プレスクール教員、シニア教育保育士からセンター・リーダーやシニア・リーダー教員になるための、研修がある。
運営主体	一般的に研修主体は多岐にわたる (慈善団体、営利企業、)。	州の研修認定機関 (PDIS) が、園内研修、関係団体、高等教育機関、営利企業を含めて研修内容と研修実施者の認定を行う。	保育教諭に対しては、教員組合が、教員登録制度と合わせて研修も提供。 州の教育当局も研修を紹介している。	政府教育省のウェブサイトで、各地の研修が紹介されている。内容も形態も多岐にわたる。	ECDA の認証により、大学、民間企業などが、スキルフレームワークに添った研修を用意する。ECDA が認定した、地域全体をけん引するトップリーダーらも研修を担う。

ドイツは就学前教育に従事するスタッフ Erzieher/Erzieherinnen (社会教育士) を、ソーシャルワーカーを養成する専門学校で養成しています。卒業後は、青少年児童福祉従事者として州が認定します。一部の保育者は、ソーシャルペダゴギーを専門分野とする大学の課程で 3 年間学んだ後、実習を 1 年間行って学位を取得した人たち (保育教師) で

す。他に学問的な大学の課程を卒業した実践的幼児教育者と呼ばれる人たちもいます。

ドイツでは保育者の研修に関する法的規定は、表 4-3 の他の国や地域と比較すると、非常に限られたもので、「研修市場」として営利企業が提供するものや慈善団体が無償で提供する研修が主流です。したがって、研修に互換性がなく質の管理も問題化してきており、研修の参加に対する専門職的な意義が薄くなってしまっています。そのため、2008 年春から 8 万人の保育教育士やデイケア従事者を対象とする研修の取組が発足しました。

更に、向上研修支援法 (Upgrading Training Assistance Act (Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz)) の改正により、2009 年 7 月以降は、Erzieher/Erzieherinnen 向けの研修が全国で促進され、2016 年 8 月の同法再改正により、重ねて研修の機会や内容が拡充されつつあります。

オーストラリアも同じ時期に、全国統一の園評価基準や保育者の専門性指標を統一する動きがありました。2012 年には各州間で合意が成立し、The National Quality Framework (NQF) が作成され、オーストラリア子どもの教育とケアの質局 The Australian Children's Education and Care Quality Authority (ACECQA) が設置されました。オーストラリアでは、クラス担任である保育教諭(学士)以外に、就学前の保育サーティフィケートとディプロマ、学齢期の保育サーティフィケートとディプロマ (プレスクール以上) があります。下位資格保持者にとっては、保育教諭の免許を目指すことがキャリアアップになります。

保育教諭になると、小学校以上の教員と同様に教員組合に属し、教員登録を行い専門研修に取り組みながら定期的に免許を更新する仕組みになっています。特に保育教諭になって以降のミドル期の研修として示された項目の一つに、保育教諭メンター専門研修 Mentor Training for Experienced Early Childhood Teachers があります。これは、経験豊富な保育教諭が教育実習生を受け入れるために受講しておかなければならない研修で、期間は 2 日間です。他にも、エキスパート教員認定研修などがあるようです。

オーストラリアやニュージーランド、アメリカでは、1つのセンター/園に 1 クラスから 2 クラスで運営する就学前施設が珍しくありません。従って、センター長/園長がクラス担任を併任している場合もあり、ミドルキャリアの研修と管理職に向けた研修は混在しているようです。これらの国では、各教員が現場で将来求められる知識やスキル、態度などがわかる専門性指標を作成した上で、認定研修制度をつくり、研修の質や実施を管理しています。そうすることで、法人や施設、地域を越えて互換性をもった研修となり、キャリアアップにつながる仕組みにしようとしています。それを国単位で行っているのがオーストラリア、ニュージーランド、シンガポールです。3 億の人口をもつアメリカでは、州単位で教育行政が行われていますので、州でのシステムづくりが行われています。

シンガポールでは、ほぼ全てが宗教団体の慈善事業か民間企業によるデイケアやプレスクールでした。しかし、2010 年頃から政府が就学前教育に力を入れるよう大きく方針

転換しました。特別な支援や子育て支援のためのセンターをつくり、園評価の質基準 SPARK を策定し、2013 年には ECDA(Early Childhood Development Agency 乳幼児発達機関)を設立しました。優秀な園には公的補助金を投入することで各園の保育の質の向上を促してきました。その結果、2017 年現在、資格のある保育者が不足し多くの保育者の質の向上を同時に行わなければならないという課題に取り組んでいます。2017 年から制度を一本化し、継続的な専門性の開発 (CPD Continuous Professional Development) の枠組みを作成したばかりです。現在、ECDA が設立されたころから自園の質の向上に努力した施設のリーダーたちが、頂点のリーダー (Pinnacle Leaders) として ECDA フェローに選ばれています。こうした人材は、今後 ECDA と連携して保育分野全体に働き掛け、現代と次世代のリーダーを育てる役割が期待されています。

3. まとめと今後の課題

各国がそれぞれの課題を解決するために、資格要件の向上や専門性の向上を目指して政策的努力を重ねていることがわかりました。OECD(2017)は様々な研究のレビューを行い、学位レベルが高く養成課程が長い方が質の高い保育環境を用意できる保育者である可能性が高く、子供たちのウェル・ビーイングや学習成果につながるとしています。ただし、養成課程や初任研修が良くても、社会の変化や子供たちや家庭の変化に対応するには、継続的な研修が必要であることも述べられています。

保育を行うスキルや実践力は、仕事をしながら発達するものであることから、特にキャリアの若い教師にはメンタリングやコーチングの効果が高いとされています。また、スタッフ間の資格に差がある場合、しっかり養成された高い専門性を持つ教師と一緒に働くと、下位資格で働いているスタッフの実践力が上がったというイギリスの研究結果もあります (the English Effective Provision of Pre-School Education (EPPE) study) (Sammons, 2010)。そのためには、どの園にも専門性の高い養成を受けたスタッフがいる、あるいは地域で質の高い保育に接する機会を充実させ、そこに外部研修を効率よく組み入れる必要があると考えられています。

こうした研究結果は、ミドル・リーダーの育成の重要性を示していると言えます。各園に専門性の高いスタッフが必ず一人以上存在し、そのミドル・リーダーが地域と園の関係を見据えた園運営にかかわるようになると、地域のネットワークとその園がつながっていくことができるでしょう。こうしたミドル・リーダーの中から地域の研修のリーダーになれる保育者が育ってくれば、保育全体の質の向上に結び付きます。表 4-3 の国々は、こうした研究結果を元に政策決定していると考えられます。

一方で、就学前教育では、プロセスの質に特化した園内研修、特に協働的な取り組み、遊びへの支援、初期のリテラシーや数的感覚や科学につながるものの見方などに関する園内研修の効果が高いという研究結果もあるそうです (OECD 2017)。今後は、研修の内容についても調査研究を進めていく必要があります。また、今回の調査では養成課程で

教えている内容の比較まではしていません。ですから、研修と養成課程にどのようなつながりがあるのか等は検討できませんでした。ミドル・リーダーが各国で実際にどのような役割を担っているのかについても含めて、今後の調査研究に委ねたいと思います。

(内田千春)

引用・参考文献

OECD (2017), *Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood*

Education and Care, OECD Publishing, Paris.

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264276116-en>

各国調査に使用した報告書・資料一覧

フィンランド	<p>○Eurydice サイト(Finland) ※項目 4、9.1～9.3 を参照。 https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Finland:Overview ○Key Data on Teachers and School Leaders in Europe 2013 Edition(Eurydice Report) http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EN.pdf ○ユヴァスキュラ大学教育学部教育リーダーシップ研究所 https://www.jyu.fi/edupsy/fi/laitokset/koulutusjohtaminen/en 管理職となると、大学院修士課程で更に学ぶことがあるようである。</p>
英国	<p>○Eurydice(UK-England) ※項目 4、9.1～9.3 を参照。 https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/United-Kingdom-England:Overview ○Key Data on Teachers and School Leaders in Europe 2013 Edition(Eurydice Report) http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EN.pdf</p>
ドイツ	<p>○Eurydice (Germany) ※項目 4、9.1～9.3 を参照。 https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Germany:Overview ○Key Data on Teachers and School Leaders in Europe 2013 Edition(Eurydice Report)</p>
スウェーデン	<p>○Eurydice サイト (Sweden) ※項目 4、9.1～9.3 を参照。 https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Sweden:Overview ○Key Data on Teachers and School Leaders in Europe 2013 Edition(Eurydice Report) http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EN.pdf ○高等教育規則附則 2 (スウェーデン高等教育協議会による非公式英訳) https://www.uhr.se/en/start/laws-and-regulations/Laws-and-regulations/The-Higher-Education-Ordinance/Annex-2/</p>
アメリカコロラド	<p>○コロラド州専門研修コンピテンシー (Colorado’s Early Childhood Professional Development Team) http://www.cde.state.co.us/early/ecprofessionalcompetencies ○コロラド州幼児教育・厚生省 「輝くコロラド」 Colorado Office of Early Childhood, Department of Human Services (2015). Colorado Shines: Start early, start strong. Quality early learning. http://coloradoshines.force.com/ColoradoShines</p>

ド 州	<p>○NIEER (National Institute for Early Education Research)(2017) State of Preschool Year Book 2016. http://nieer.org/state-preschool-yearbooks/yearbook2016</p>
オ ス ト ラ リ ア	<p>○オーストラリア子どもの教育とケアの質局 http://www.acecqa.gov.au/educators-and-providers1/qualifications</p> <p>○ビクトリア州教育省の資料 http://www.education.vic.gov.au/childhood/professionals/roadmap/Pages/edutrainin.aspx</p> <p>○ビクトリア州教員組合 ECE 部門 http://www.aeuvic.asn.au/408078_9_94026774.html</p> <p>○ビクトリア州の乳幼児期の学習指標に関するリソース、研修ガイド The Victorian Early Years Learning Development Framework (VEYLDF). http://www.education.vic.gov.au/childhood/providers/edcare/Pages/profresource.aspx#link58</p>
ニ ュ ー ジ ー ラ ン ド	<p>○ニュージーランド教育省 https://www.education.govt.nz/early-childhood/</p> <p>○教員と教員になりたい人向けの公的サイト https://www.teachnz.govt.nz/Education (Early Childhood Services) Regulations 2008 http://www.legislation.govt.nz/regulation/public/2008/0204/latest/DLM1412501.html?search=ts_regulation_early+childhood_rese1#DLM1412620</p> <p>○Education Review Office (教育評価省) http://www.ero.govt.nz/</p>
シ ン ガ ポ ー ル	<p>○シンガポール政府による「保育・幼児教育に関わる職業スキル」 skills framework for early childhood care & education: a guide on occupations and skills, Giving every child a good start. http://www.skillsfuture.sg/skills-framework/ecce</p> <p>○Professional Development Program for Leaders https://www.ecda.gov.sg/Pages/ECDA-PDP(L).aspx https://www.ecda.gov.sg/Pages/Training-for-Child-Care-Personnel.aspx</p> <p>○ECDA homepage https://www.ecda.gov.sg/pages/default.aspx</p>

謝 辞

本研究は、平成 29 年度文部科学省「幼児期の教育内容等深化・充実調査研究」の委託を受け、一般社団法人「保育教諭養成課程研究会」が行ったものです。

本研究は「園長の園運営を支えるミドルリーダーの人材育成に係る研修モデルの構築に向けて」を目的に、全国国公立幼稚園・こども園長会、大阪府私立幼稚園連盟、京都府私立幼稚園連盟、兵庫県私立幼稚園協会など関係諸団体、高知県教育委員会、群馬県教育委員会、秋田県教育委員会のご協力を得て質問紙調査及びインタビュー調査を行いました。日々の教育活動にお忙しい中、快く協力して下さった多くの関係団体と幼稚園教諭及び保育教諭の皆様には厚く御礼申し上げます。

幼稚園教諭及び保育教諭としての成長を考える際に、5年から8年と9年から12年の間には、ひとつの大きな成長課題があることが示唆されました。また、中堅教員と園長の間には、また国公立と私立では、ミドルリーダーに求められる資質・能力や研修についての認識に差があることも明らかになりました。これらの課題を乗り越えるために、それぞれの課題を考慮した研修内容が重要であることが示唆された意味は大きいと考えています。今後も幼稚園教諭及び保育教諭としての成長に資する研究を積み重ねていきたいと思っております。

調査にご協力いただいた幼稚園関係団体、認定こども園関係団体の皆様、幼稚園教諭及び保育教諭の皆様には心より感謝申し上げます。

プロジェクトリーダー 神長美津子（國學院大學）

参考文献

- 一般社団法人 保育教諭養成課程研究会 平成 27 年度文部科学省委託「幼児教育の質向上に係る推進体制等の構築モデル調査研究」幼稚園教員養成課程カリキュラムと現職研修とのギャップの検証 報告書「新採ギャップ」に関する研究－幼稚園教員養成校学生と比較－
- 一般社団法人 保育教諭養成課程研究会 2015(平成 27)年度文部科学省委託「幼児教育の質向上に係る推進体制等の構築モデル事業」『幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅡ－養成から現職への学びの連続性を踏まえた新規採用教員研修－』
- 一般社団法人 保育教諭養成課程研究会 平成 28 年度文部科学省委託「幼児期の教育内容等深化・充実調査研究」幼稚園等におけるミドルリーダーの人材育成に係る研修の在り方に関する調査研究 報告書「幼稚園等におけるミドルリーダーの実態調査」
- 一般社団法人 保育教諭養成課程研究会 2016(平成 28)年度文部科学省委託「幼児期の教育内容等深化・充実調査研究」『幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅢ－実践の中核を担うミドルリーダーの育成を目指して－』

研究代表

一般社団法人 保育教諭養成課程研究会

理事長 無藤 隆 (白梅学園大学大学院 教授)

執筆者

■プロジェクトリーダー

神長美津子 (國學院大學 教授)

■幼稚園等におけるミドルリーダー後期の実態と課題

- | | |
|---------------------|---------------------|
| ・大佐古紀雄 (育英短期大学 准教授) | ・望月 文代 (育英短期大学 講師) |
| ・駒 久美子 (和洋女子大学 准教授) | ・結城 孝治 (國學院大學 准教授) |
| ・島田由紀子 (和洋女子大学 教授) | ・若尾 良徳 (日本体育大学 准教授) |

■諸外国における就学前教育・保育を担う人材の育成や、現職研修についての情報収集

- | | |
|------------------|---------------------|
| ・内田 千春 (東洋大学 教授) | ・大佐古紀雄 (育英短期大学 准教授) |
|------------------|---------------------|

■都道府県実地調査

- | | |
|----------------------|--------------------|
| ・大方 美香 (大阪総合保育大学 教授) | ・花輪 充 (東京家政大学 教授) |
| ・大佐古紀雄 (育英短期大学 准教授) | ・望月 文代 (育英短期大学 講師) |
| ・大沢 裕 (松蔭大学 教授) | ・柳 晋 (育英短期大学 教授) |
| ・柿沼 芳枝 (東京家政大学 准教授) | ・山下 文一 (松蔭大学 教授) |
| ・神長美津子 (國學院大學 教授) | ・山瀬 範子 (國學院大學 准教授) |

■幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅣ

—園運営の一翼を担うミドルリーダーの育成を目指して—

- | | |
|----------------------|---------------------|
| ・内田 千春 (東洋大学 教授) | ・花輪 充 (東京家政大学 教授) |
| ・大方 美香 (大阪総合保育大学 教授) | ・望月 文代 (育英短期大学 講師) |
| ・大佐古紀雄 (育英短期大学 准教授) | ・柳 晋 (育英短期大学 教授) |
| ・大沢 裕 (松蔭大学 教授) | ・山下 文一 (松蔭大学 教授) |
| ・柿沼 芳枝 (東京家政大学 准教授) | ・山瀬 範子 (國學院大學 准教授) |
| ・神長美津子 (國學院大學 教授) | ・結城 孝治 (國學院大學 准教授) |
| ・駒 久美子 (和洋女子大学 准教授) | ・若尾 良徳 (日本体育大学 准教授) |
| ・島田由紀子 (和洋女子大学 教授) | |

(五十音順・敬称略)

幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅣ
—園運営の一翼を担うミドルリーダーの育成を目指して—

2018（平成30年）3月

一般社団法人保育教諭養成課程研究会 理事長 無藤 隆

《事務局》

〒243-0124 神奈川県厚木市森の里若宮9番1号
松蔭大学 コミュニケーション文化学部子ども学科
山下 文一研究室

本報告書は、文部科学省の「平成29年度 幼児期の教育内容等深化・充実調査研究」の委託費による委託業務として〈一般社団法人 保育教諭養成課程研究会〉が実施した「園長の運営を支えるミドルリーダーの人材育成に係る研修モデルの構築に向けて」の成果をまとめたものです。したがって、本報告書の複製、転載、引用等は文部科学省の承認手続きが必要です。

