2018(平成30)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Ⅴ

質の高い教育・保育を実現する
園長・幼児教育アドバイザーの研修の在り方を求めて



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、園長・幼児教育アドバイザーの研修の在り方について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

２０１９（平成３１）年３月

はじめに

平成 28 年 11 月「教育公務員特例法等の一部改正」が公布され、「これからの学校教育を担う教員の資質能力の向上」が一層求められることになりました。本研究会では、平成 26 年度から文部科学省の委託研究として、新採教員から中堅教員までのキャリア形成過程の中で求められる資質・能力とはどのようなものであり、また、それに応じた研修の在り方はどのようなものであるのかについて提言してきました。

平成 30 年 4 月より実施された幼稚園教育要領において、幼稚園教育において育みたい資質・能力として「知識及び技能の基礎」「思考力、判断力、表現力等の基礎」「学びに向かう力、人間性等」が明確にされました。そして、これらの資質・能力を育んでいくためには、幼稚園等において、子供たちの姿や地域の実情等を踏まえつつ、どのような教育課程を編成し、実施・評価し改善していくのかという「カリキュラム・マネジメント」を確立することが重要とされるようになりました。特に園長には、子供や地域の実態を踏まえ、学校の教育ビジョンを示し、教職員と意識や取組の方向性の共有を図るなどの組織マネジメントやリーダーシップが求められています。全国の各自治体で実施される園長研修においても、組織マネジメントやリーダーシップについて取り扱ったものが散見されています。しかし、一方で、園長の職務内容に応じた資質・能力とはどのようなものであるのかについては明らかにはなっていません。また、幼稚園教諭や保育教諭の研修は、自治体の裁量が大きいことが特徴であるがゆえに、研修制度の運用実態を義務教育と比較した場合、十分に確立されていない状況にあることも大きな課題とされてきました。

本年度、本研究会においては、幼児期の教育の質向上において中核となる園長と、今後、幼児期の教育現場において新たな役割を担うこととなる幼児教育アドバイザーを対象として、その資質・能力、研修ニーズについて明らかにするとともに、園長の研修モデルを提案しました。幼児期の教育は、新たな時代を迎えようとしています。組織マネジメントやリーダーシップという言葉は、新たな時代を迎えつつある幼児期の教育現場の一端を表しているものと思われます。本冊子が、各自治体の教育委員会や福祉部局、関係団体等におきまして研修ガイドとして活用されることを願っております。

最後に、本調査等に御協力いただきました皆様に心より感謝を申し上げます。

一般財団法人　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　質の高い教育・保育を実現する園組織
１．社会に開かれた教育課程とカリキュラム・マネジメント…… 7
２．チーム学校運営とこれからの時代に求められる教員の資質・能力…… 8
３．幼稚園教諭・保育教諭に求められる資質・能力…… 9
（１）幼稚園教諭・保育教諭に不易とされる資質・能力
（２）新たな課題に対応できる力
（３）組織的・協働的に諸問題を解決する力
（４）幼児期の教育を担う教員のための教員育成指標を整備
４．園長に期待される役割と求められる資質・能力……１１
（１）園長に期待されている役割
（２）園長に求められる資質・能力
（３）豊かな人間性
５．幼児教育アドバイザーが必要な背景と期待される役割……１２
（１）幼児教育アドバイザーが必要な背景
（２）幼児教育アドバイザーに期待されている役割

第２章　園長・幼児教育アドバイザー研修のための実態調査
１．アンケート調査と結果……１９
（１）調査の概要
（２）園長に対するアンケート調査の結果
（３）幼児教育アドバイザーに対するアンケート調査の結果
（４）アンケート調査のまとめ
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）……３９
（１）調査の概要
３．現在実施されている研修……４２
（１）秋田県教育委員会
（２）群馬県教育センター
（３）高知県教育センター
（４）特別区人事・厚生事務組合教育委員会（東京都）

４．実地調査の結果……４４
（１）指導主事・研修担当の専門員に対するインタビュー調査の結果
（２）園長に対するインタビュー調査の結果
（３）幼児教育アドバイザーに対するインタビュー調査の結果

第３章　質の高い教育・保育を実現するための園長研修モデルと幼児教育アドバイザー研修の在り方
１．園長研修の考え方……８７
２．指導主事の役割……８７
（１）研修の企画・立案
（２）管理職としての力を育む研修の構築
（３）研修形態の工夫
（４）協働的なネットワークの育成
（５）幼児期の教育に関する動向や行政情報等の提供
（６）研修の評価・改善
３．園長研修モデル……８９
（１）研修の目的と研修内容
（２）研修計画の例
４．幼児教育アドバイザーの研修……９７
（１）幼児教育アドバイザーの育成のための国の動向
（２）幼児教育アドバイザーの質向上のための研修
（３）幼児教育アドバイザーの研修事例
５．研修の企画と評価……１００
（１）効果的な研修
（２）効果的な研修のための評価の実際

第４章　保育におけるリーダー養成に関する海外の動向
１．欧米諸国の保育現場のリーダー養成の状況……１０７
（１）保育者の資格要件
（２）園長等の管理職やミドル・リーダーへの研修の状況
２．フィンランド　リーダー向けのメンタープログラムの動向……１０９
（１）プロジェクトの概要
（２）一般の保育者対象のメンター研修コース
（３）リーダー層にある保育者を対象としたメンター研修コース

（4）このプロジェクトがもつ意義
3．アメリカのリーダーシップ研修のプログラム事例……１１２
（1）コロラド州の専門開発研修システム
（2）大学のプログラムとして行われてきたリーダーシップ研修
（3）イリノイ州ナショナル・ルイス大学の幼年教育リーダーシップ・マコーミック・センター

4．まとめ……１１６

おわりに

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持って、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。
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、表現が統一さていない箇所があります。

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、Ⅳ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に提案として「幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドー質の高い教育・保育の実現のためにー」を作成しました。

■「幼稚園教諭・保育教諭研修ガイドⅡーー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ー」

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、アメリカ合衆国・フィンランド・オーストラリア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―園経営の一翼を担うミドルリーダーの育成を目指して―」

全ての子ども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、保育教諭等の子ども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、新幼新保連携

型認定こども園教育・保育要領等がスタートに伴い、より一層の教育及び保育の質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（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・地域が共通理解のもと連携協力していくことが必要です。そのためには、強靭でしなやかな園組織の構築が必要であり、園長の園経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、園長の園経営の一翼を担う資質・能力を身につ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。

■幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅤ－質の高い教育・保育を実現する園長・幼児教育アドバイザーの研修の在り方を求めて－」

平成 30 年 4 月より実施された幼稚園教育要領等において、幼児期の教育において育みたい資質・能力として「知識・技能の基礎」「思考力・判断力・表現力等の基礎」「学びに向かう力・人間性等」が示された。これらの資質・能力を育んでいくためには、各幼稚園等においては、子供たちの姿や地域の実情等を踏まえつつ教育課程を編成し、実施・評価し改善していく「カリキュラム・マネジメント」の確立が求められています。

特に園長は、子供や地域の実態を踏まえ、学校の教育ビジョンを示し、教職員と意識や取組の方向性の共有を図るなどの組織マネジメントやリーダーシップが求められる。一方で、その支援にあたる指導主事や幼児教育アドバイザーは、教育に関し識見を有し、かつ、幼稚園等における教育課程や保育に関する専門的事項について教養と経験を向上させることにより、より質の高い教育・保育の実現が可能となります。

そこで本研究では、園長の組織マネジメント力やリーダーシップ等の育成、幼児教育アドバイザーの専門性の向上を図るための研修の在り方について、質問紙調査及び先進事例の実地調査を踏まえ研修モデルの提案を行いました。なお、研修ガイドⅤでは、研修ガイドⅣ

の調査を踏まえ、さらに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
質の高い教育・保育を実現する園組織

１．社会に開かれた教育課程とカリキュラム・マネジメント…… 7
２．チーム学校運営とこれからの時代に求められる教員の資質・能力…… 8
３．幼稚園教諭・保育教諭に求められる資質・能力…… 9
４．園長に期待される役割と求められる資質・能力……１１
５．幼児教育アドバイザーが必要な背景と期待される役割……１２

第１章　質の高い教育・保育を実現する園組織

１．社会に開かれた教育課程とカリキュラム・マネジメント

幼稚園教育要領と幼保連携型認定こども園教育・保育要領を含めた今回の学習指導要領等改訂では、子供が変化の激しい社会を生きるために必要な資質・能力とは何かを明確にし、各学校園において、教育課程を通じて確実に育成していくこと、また社会とのつながりを重視しながら学校園の特色づくりを図っていくこと、現実の社会との関わりの中で子供一人一人の豊かな学びを実現していくことを示しました。各園においては、平成 30 年度より、新しい幼稚園教育要領と幼保連携型認定こども園教育・保育要領を基に、教育課程（幼保連携型認定こども園における『全体的な計画』を含め、以下、「教育課程」と表記）を実施しているところです。

今回の学習指導要領等の改訂では、学校教育において、子供が、身近な地域を含めた社会とのつながりの中で学び、自らの人生や社会をよりよく生きようとして変えていくことができるという実感を持つことは、正に「生きる力」を培うことであり、困難を乗り越えて、未来を切り開く力を付けていくことにつながる体験として重視しています。

このため、これからの学校教育は全ての学校段階において、社会や世界の状況を幅広く視野に入れてよりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標をもち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと、これからの社会を創りだしていく子供が、社会や世界と向き合い自分の人生を切り開いていくために求められる資質・能力とは何かを教育課程において明確化して実践することが求められています。すなわち、各学校段階の特質を踏まえて「社会に開かれた教育課程」となっていくことが重要なのです。

そのためには、各学校園において、カリキュラム・マネジメントを確立させていかねばなりません。各学校園が編成する教育課程を軸に、教育活動や学校経営などの学校の全体的な在り方をどのように改善していくのかが重要なのです。また、家庭や地域と、子供にどのような資質・能力を育むかという目標を共有し、理解と協力を得て、学校園内外の教育活動を多様に展開していくことも必要です。このため、園長・校長はリーダーシップを発揮し、教職員間や、学校園と家庭や地域等と、目的や方向性を共有していくシステムを作っていくことが求められます。

とりわけ、幼児期の教育は、教科書をもたない教育であり、いわゆる「見えない教育」と言われる教育であること、子供の連続した一日の生活の中での発達や学びを踏まえると、家庭との連携が重要な意味をもっていること、「預かり保育」の担当者との連携も不可欠であることなどから、各園においては、園長のリーダーシップの下で全教職員の参画を得て、カリキュラム・マネジメントを確立させる必要があります。

幼児期の教育において育みたい資質・能力を踏まえた教育課程の編成と、それを軸としたカリキュラム・マネジメントの確立により、社会に開かれた教育課程を実現していくことが

求められるのです。

本ガイドブックⅤは、各園において、そのための園組織がどうあるべきなのかを問い、園長の役割や幼児教育アドバイザーの役割について改めて捉え直し、研修の在り方を提案することを目的としています。

２．チーム学校運営とこれからの時代に求められる教員の資質・能力

学習指導要領等の改訂と実施に伴い、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、「中教審答申（平成 27 年 12 月)」と表記）では、これからの学校において、育成すべき資質・能力、社会に開かれた教育課程の展開、「チーム学校運営」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、それぞれの役割に応じて活躍できるような組織を作ることが求められるとしています。

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付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となってきています。

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も必要です。

＜社会に開かれた教育課程とチーム学校＞

◆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え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。

―中教審答申(平成 27 年 12 月)より抜粋―

３．幼稚園教諭・保育教諭に求められる資質・能力

中教審答申（平成 27 年 12 月）に示す「これから時代に求められる教員の資質能力」に沿って、これからの幼児期の教育を担う教員に求められる資質・能力を示すと以下のようになります。なお、ここに示す資質・能力は、保育教諭養成課程研究会で作成した、平成 28 年度文部科学省研究委託「幼児期の教育内容等深化・充実調査研究＜幼稚園教諭の養成課程のモデルカリキュラムの開発に向けた調査研究＞にて示したものです。

（１）幼稚園教諭・保育教諭に不易とされる資質・能力

中教審答申（平成 27 年 12 月）では、これまでも教員に求めてきた、例えば使命感や責任感，教育的愛情，教科や教職に関する専門的知識，実践的指導力，総合的人間力，コミュニケーション能力等の資質・能力は、教員に求められる不易の資質・能力として引き続き考えています。

特に、幼稚園教諭・保育教諭の場合、「教科や教職に関する専門的知識」、「実践的指導力」として求められる資質・能力は、幼稚園教育要領に示す 5 領域の教育内容に関する専門知識を備えるとともに、5 領域に示す教育内容を指導するために必要な実践的指導力です。具体的には、幼児を理解する力や指導計画を構想し実践していく力、様々な教材を必要に応じて工夫する力等、幼児期における学校教育を実践していく専門家としての側面からみていく必要があります。また、幼児期の教育では、家庭と連携して子供一人一人の成長を支えることも重要であり、保護者との関係を構築する力や、小学校教育との円滑な接続のために必要な力、特別な配慮を必要とする幼児への指導を実践していくために必要な力等、諸課題に適切に対応していく専門家としての側面からも捉えていく必要があります。

（２）新たな課題に対応できる力

中教審答申（平成 27 年 12 月）では、「アクティブ・ラーニングの視点からの授業改善，道徳教育の充実，小学校における外国語教育の早期化・教科化，ＩＣＴの活用，発達障害を含む特別な支援を必要とする児童生徒等への対応などの新たな課題に対応できる力量を高めることが必要である」と述べ、自律的に学ぶ姿勢を持ち、自ら資質・能力を向上、情報活用能力や知識の構造化を指摘し、新たな課題に対応できる力を付けることの必要性を指摘しています。

平成 30 年実施幼稚園教育要領では、幼稚園教育において育みたい資質・能力や、幼児の発達に即した「主体的・対話的で深い学び」への不断の指導改善等、幼児期の学校教育としての充実のための視点が示されています。また、必要に応じて幼児の体験と関連させながらＩＣＴを活用し、幼児の体験を豊かにしていくことや、教員一人一人がカリキュラム・マネジメントに参画していくことなどの新たな課題に対応できる力量を付けることも求められます。

さらに、近年、核家族化や地域のつながりの希薄化から、子育て家庭を取り巻く環境が大きく変化してきたことから、幼稚園や認定こども園等における子育ての支援も多様化し、常に実態に即した工夫改善が求められています。また、幼児に対する虐待への対応等、親子関

係について園外の専門機関との連携をしながら子育ての支援を行うことが必要になることもあります。これまで求められてきた幼児理解に加えて、保護者理解、保護者を通した幼児理解、さらに、幼児の姿を通した保護者理解が求められ、これらの新たな課題に対応できる力が必要になってきています。

（３）組織的・協働的に諸問題を解決する力

中教審答申（平成 27 年 12 月）では、これからの学校教員は、「チーム学校運営」の考えの下で、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の醸成が必要であることを指摘しています。

幼稚園の場合は、1 園当たりの教員数が比較的少ないので、これまでも教員間の連携を深め、目的の実現のためには「チーム学校運営」として活動することが求められてきました。そこでは、得意分野を活かし同僚と協働して、豊かな体験を保障する環境を構成する等、協働的に諸問題に取り組む力が求められ、各園の実情に応じて進めてきました。近年の幼稚園・認定こども園等に寄せられる期待やニーズが多様化、かつ複雑化していることを踏まえると、更に限られた人材の中で効果的に連携し仕事を分担するなどの組織的・協働的に諸課題の解決に取り組む力の醸成が求められます。連携には、子供を中心においた保護者との関係構築、地域の子育ての支援に係る機関や専門機関等の異なる専門家との連携なども含まれます。

幼児期の教育を担う施設では、子供や子育てを取り巻く急速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くことが重要な課題なのです。

＜これからの時代の教員に求められる資質能力＞

◆これまで教員として不易とされてきた資質能力に加え，自律的に学ぶ姿勢を持ち，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，情報を適切に収集し，選択し，活用する能力や，知識を有機的に結びつけ構造化する力などが必要である。

◆アクティブ・ラーニングの視点からの授業改善，道徳教育の充実，小学校における外国語教育の早期化・教科化，ＩＣＴの活用，発達障害を含む特別な支援を必要とする児童生徒等への対応などの新たな課題に対応できる力量を高めることが必要である。

◆「チーム学校」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の醸成が必要である。

―中教審答申（平成 27 年 12 月）より抜粋―

（４）幼児期の教育を担う教員のための教員育成指標を整備

さらに、こうした教員の資質向上の課題に対して、中教審答申（平成 27 年 12 月）では、教員の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ことを提言しており、教育公務員特例法の一部を改正する法律に規定されています。

＜教員育成指標の整備＞
◆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。

―中教審答申（平成 27 年 12 月）より抜粋―

現在、教員育成指標については、各都道府県教育員会において作成されています。幼児期の教育を担う教員の場合は、小学校以上と比較すると、公立と比較して私立が多いこと、免許の保有が幼稚園教諭Ⅰ種免許に比べてⅡ種免許状が多いこと、福祉職である保育士との人事交流があること、平均在職年数が比較的少ないこと、出産・子育てを経て復職するケースがあることなどの理由により、教員一般を対象としている教員育成指標をそのまま当てはめることはできません。本保育教諭養成課程研究会では、今後、幼稚園教諭・保育教諭のためのガイドブックⅠ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴを踏まえて、幼児期の教育を担う教員のための教員育成指標を完成させる予定です。

４．園長に期待される役割と求められる資質・能力

（１）園長に期待されている役割

１）園のグランドデザインとリーダーシップ

園長の重要な役割は、園運営上の課題を整理するとととともに、幼児や地域の実態を踏まえて教育課程を編成することです。また、その実施と実施に伴うカリキュラム・マネジメントを通して、「我が園の課題」を把握し、その解決ための方策を練り、幼児教育の質の向上のために不断の努力を重ねていくことです。

幼児教育の質は、幼稚園から小学校、中学校、高等学校の長いスパンでみる、地域の幼児教育の拠点としての園という横の広がりの中でみる等、様々な角度からの見直しが必要であり、そのためには、園長には、園のグランドデザインとリーダーシップをもつことが重要です。

２）園の組織づくり、教職員全体の協力体制づくり

限られた人材や教育的資源を最大限に活かしながら、幼児教育の質を高めていくためには、園組織づくり、特に教職員全体の協力体制づくりが重要です。ハード面とソフト面を絡めながら、学び合う教職員集団をつくっていくこと、教職員を育てる園内研修

等を実施して、幼児教育の質を高めていくとともに、幼児期の教育を担う人材を育てていくことが求められます。

このため、近年では、ミドルリーダーの育成に重点をおき、分散型リーダーシップを発揮させながら、園長が園組織をまとめていく組織づくりが注目されています。ミドルにとって、経験の少ない教職員の指導に当たることが、自らの資質を高めていくことにつながることを踏まえて、教職員を配置していきます。

3）保護者や地域社会との連携の推進

園長は、園の代表ですから、まずは保護者との信頼関係を築きながら、保護者の園の教育や園運営に対する理解と協力を得て、園運営を安定させていくことが必要です。そのためには、折に触れて、園の教育方針や教育実践を取り上げて、保護者に伝えていくことが必要です。幼児教育は、「見えない教育」と言われていますから、いかに「見えない教育」をその本質を変えずにわかりやすく伝えるかが、園長に期待されています。

同じように、地域に幼児教育を発信し、学校教育において育んでいる資質・能力の初めの部分を幼児期の教育が担っていることを伝えながら、地域に信頼される園運営を行っていくことが、「社会に開かれた教育課程」を実現していくことなのです。

また、園運営の工夫により、園のもつ人的・物的な教育資源を活用しながら、子育てや幼児期の教育に関わる情報を地域に発信したりして、幼児教育の拠点としての機能をもたせていくことも可能です。そのためには、広い視野をもって園が地域貢献としてできることを見付けていくことが重要です。

（2）園長に求められる資質・能力

こうした園長としての役割を果たしていくためには、教育的愛情をベースにして幼児期の教育に対する強い関心と情熱、教育を担う教員の仕事に対する使命感や誇り、子供に対する愛情や責任感などの資質・能力が求められます。

また、幼児期の教育の専門家としての確かな力量をもつこと、あるいはそれを理解していることは必要です。幼児期の教育の専門家として求められる力量は、子供を理解する力、総合的に指導する力、個々を生かした集団をつくっていく力、教材を工夫してつくり出す力などです。

（3）豊かな人間性

さらに、総合的な人間力として、豊かな人間性や社会性、コミュニケーション力などの人格的資質や、教職員全体と同僚として協力していく姿勢をもっていかねばなりません。

5．幼児教育アドバイザーが必要な背景と期待される役割

現在、自治体に幼児教育センターなどの設置に伴い、幼児教育アドバイザーが配置されるようになってきていますが、幼児教育アドバイザーの役割といっても、各自治体の幼児教育の実態によって異なります。ここでは、各園の園内研修の支援を行っている幼児教育アドバイザーに焦点を当て、求められている背景や役割を考えます。

（1）幼児教育アドバイザーが必要な背景

1）園が幼児教育アドバイザーに期待していること

幼稚園や認定こども園等の施設では、園機能の拡大等により、現在、多様な期待が寄せられています。特に、就学前の教育・保育を行う施設として、多様な育ちの子供を受け入れて、幼児期にふさわしい生活を通して、子供一人一人に生きる力の基礎を育むため、幼児期の教育において育みたい資質・能力を一体的に育むことが求められています。そのためには、幼児の発達に即した「主体的・対話的で深い学び」の視点から不断の指導改善、カリキュラム・マネジメントを実施し社会に開かれた教育課程を実現していく等の取組が必要であり、教職員がそれらの取組に参画していくためには、園内研修を活性化することは不可欠です。すなわち、幼児期の教育の質向上には、園内組織づくりも必要ですが、園が実現したい方向を共有しながら、園外からの客観的な立場からのサポートも必要です。

2）現代的な課題（多様化・複雑化・深刻化等の問題）の解決

幼稚園や認定こども園等の施設では、特別な配慮を必要とする子供への対応やその保護者への対応、その子供を受け入れるための仲間づくりや学級づくり、また経験が少ない教職員の増加、保護者とのトラブル等々、様々な問題を抱え、その解決のために問題の所在を分析し課題を確認したり、他園の解決状況の情報収集をしたりして対応していくことが必要になっています。園の抱える問題には、園外にいるからこそ見える視点もあり、多角的な視点から問題解決に当たることが必要になってきています。

現代的な課題の中には、従来からもあった問題だが、その問題が多様化し、複雑化、深刻化しているからこそ、ある広い視野、多角的な視点から問題を分析することが必要となり、幼児教育アドバイザーの参画が期待されています。

3）客観的な立場、専門的な立場からアドバイスが必要

園が抱える問題が多様化し、複雑化、深刻化しているので、園内の幼稚園教諭や保育教諭だけではなかなか解決できない、あるいは教育の専門性だけでは不十分ということもあります。元園長や元行政経験者（指導主事）等の幼稚園教員等のキャリアがある立場からの客観的なアドバイスや、あるいは心理臨床の立場から専門的アドバイスが求められています。

（2）幼児教育アドバイザーに期待されている役割

幼児教育アドバイザーには以下のような役割が期待されていると考えられます。

1）実践の豊富な経験を活かして、教員や保護者の方々にわかりやすく、幼児期にふさわしい生活や、幼児期の教育の在り方、子育てを伝える。

2）専門的な立場から、教員一人一人が主体的に参加できる園内研修の進め方について助言する。

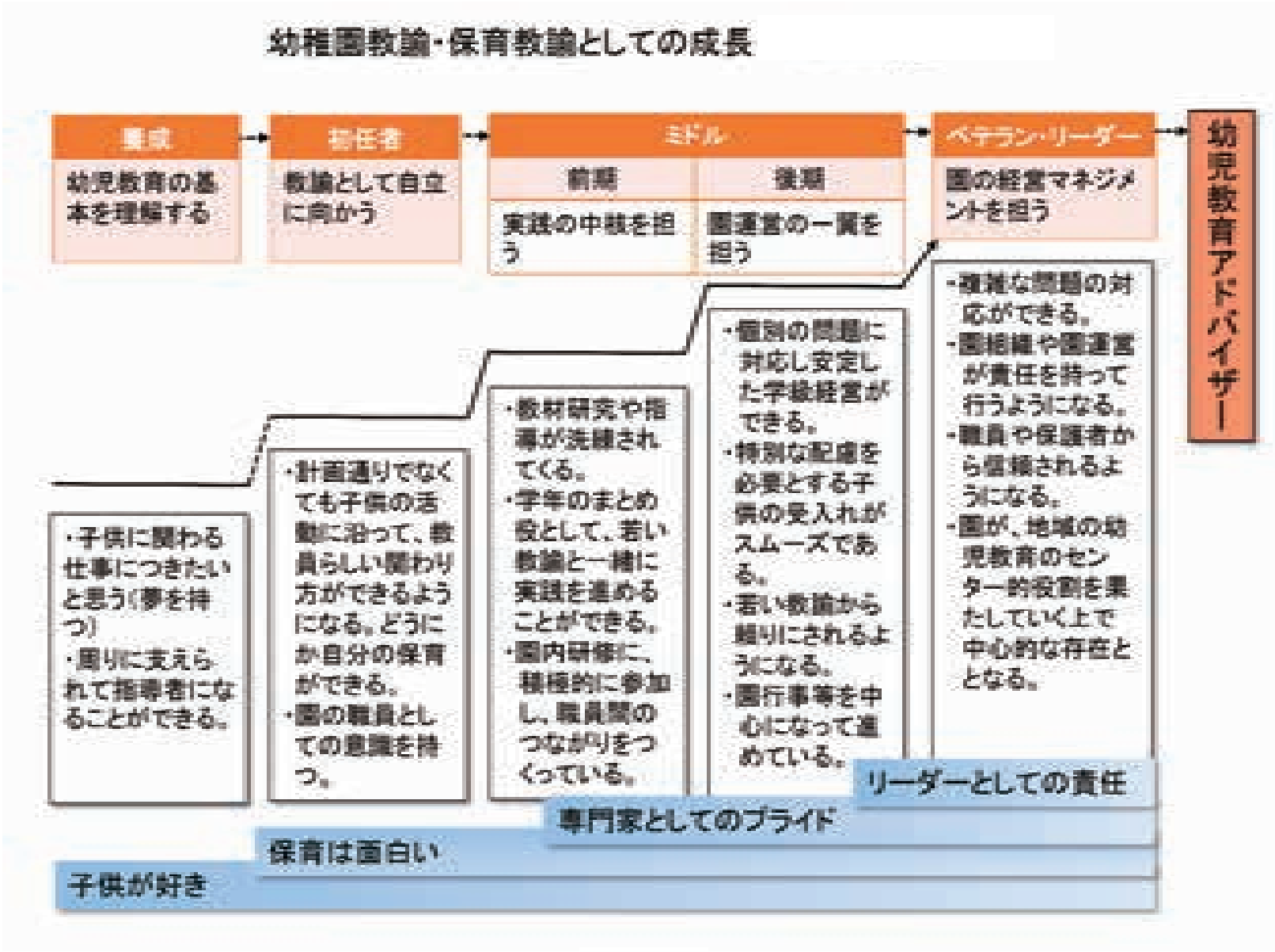
3）多様なニーズが求められている現在、担当指導主事だけでは十分対応できないため、行政機関と園の間に入り、そのパイプ役になる（たとえば、自治体で編成した「幼保

小の接続カリキュラム」の実施について、園の教職員にアドバイスしながら、一緒に実践していく等)。

4）アドバイスを通して、園の実態を把握、幼児教育に係る行政的な課題を把握し、行政の幼児教育担当の指導主事に伝え、改善に向けて共に考える。

5）行政の中で、幼児教育を伝える立場になる。幼児教育担当の指導主事と連携する。

（神長美津子）


幼稚園教諭・保育教諭としての成長
養成
幼児教育の基本を理解する
・子供に関わる仕事につきたいと思う（夢を持つ）
・周りに支えられて指導者になることができる。
初任者
教諭として自立に向かう
・計画通りでなくても子供の活動に沿って、教員らしい関わり方ができるようになる。どうにか自分の保育ができる。
・園の職員としての意識を持つ。
ミドル
前期
実践の中核を担う
・教材研究や指導が洗練されてくる。
・学年のまとめ役として、若い教諭と一緒に実践を進めることができる。
・園内研修に、積極的に参加し、職員間のつながりをつくっている。
後期
園運営の一翼を担う
・個別の問題に対応し安定した学校経営ができる。
・特別な配慮を必要とする子供の受入れがスムーズである。
・若い教諭から頼りにされるようになる。
・園行事等を中心になって進めている。
ベテラン・リーダー
園の経営マネジメントを担う
・複雑な問題の対応ができる。
・園組織や園運営が責任を持って行うようになる。
・職員や保護者から信頼されるようになる。
・園が、地域の幼児教育のセンター的役割を果たしていく上で中心的な存在となる。
幼児教育アドバイザー
リーダーとしての責任
専門家としてのプライド
保育は面白い
子供が好き

第２章
園長・幼児教育アドバイザー研修のための実態調査

１．アンケート調査と結果……１９
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）……３９
３．現在実施されている研修……４２
４．実地調査の結果……４４

第２章　園長・幼児教育アドバイザー研修のための実態調査

本章では、園長と幼児教育アドバイザーを対象としたアンケート調査の概要について紹介します。詳細については、本年度の調査報告書「園長、幼児教育アドバイザー、指導力向上のための研修モデルの構築に向けて」を参照ください。

１．アンケート調査と結果

（１）調査の概要

本研究会は、文部科学省の委託を受け、「幼児教育の質向上に関わる推進体制等の構築モデル調査研究」において新採教員と養成校学生とのギャップに関する研究（平成 27 年度）、「幼児期の教育内容等深化・充実調査研究」において中堅教員の資質・能力に関する研究（平成 28 年度）、そして、「幼児期の教育内容等深化・充実調査研究」において中堅教員に求められる資質・能力を園長の視点から分析を行うといった一連の研究を行ってきました。

１）調査目的

今回の研究では、上記の研究に引き続き、幼稚園等の園長、及び各自治体の幼児教育アドバイザーへの質問紙調査を通して、園長及び幼児教育アドバイザーの資質・能力を探ることを目的としました。具体的には、次の点を明らかにすることです。

〇幼稚園等の園長の経歴や免許・資格、経験年数等の実態を明らかにするとともに、求められる資質・能力や必要とされる研修について明らかにする。

〇幼稚園等の園長に求められると考える資質・能力が、園長の経歴や免許・資格、経験年数等によって異なっているかを明らかにする。

〇自治体の幼児教育アドバイザーの経歴や保有免許・資格等の属性、訪問回数や訪問園数、研修回数、相談内容、研修等の実態、必要な資質・能力、必要とされる研修に関する意識、さらに、課題や改善点等について明らかにする。

２）調査実施概要

園長調査に当たっては、平成 30 年 11 月に「全国国公立幼稚園・こども園長会」の協力を得て、秋田県、福島県、群馬県、東京都、愛知県、京都府、高知県、島根県、大分県の１都 7 県 1 府の国公立幼稚園（以下、幼稚園）・幼保連携型認定こども園（以下、認定こども園）764 園を対象に調査を実施しました。園長調査においては、536 名（女性 375 名、男性 158 名、無回答 3 名）から回答が得られました（回収率 70.2%）。

幼児教育アドバイザー調査においては、平成 30 年 12 月に「幼児教育の推進体制構築事業」を実施している 29 自治体から、「平成 29 年度幼児教育の推進体制構築事業　成果報告書（概要）」より、幼稚園・保育所・幼保連携型認定こども園を巡回し、園の教育内容や指導方法、園環境の改善等についての助言等を行っていると判断される 25 自治体（北海道、気仙沼市、秋田県、前橋市、千葉県、石川県、静岡県、名張市、舞鶴市、東近江市、大阪府、

堺市、奈良県、岡山県、広島県、広島市、徳島県、香川県、丸亀市、善通寺市、さぬき市、高知県、福岡県、北九州市、熊本県)、196 名を対象に調査を実施しました。幼児教育アドバイザー調査においては、139 名（女性 125 名、男性 12 名、無回答 2 名）から回答が得られました（回収率 70.9%)。

（２）園長に対するアンケート調査の結果

１）園長の概要

調査協力者の勤務園の形態が無回答・不明のケースを除き、国公立の幼稚園 461 園、認定こども園 50 園、計 511 園の園長からの回答を対象に分析を行いました。園長の年齢階級としては、女性男性ともに 50 歳代後半の層が最も多くなっていました（表 2-1)。

表 2-1　調査協力者の年齢階級

		29歳以下	30-34歳	35-30歳	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55-59歳	60歳以上	無回答・不明	全体
女性	度数	0	0	0	6	37	87	171	74	0	375
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	9.9%	23.2%	45.6%	19.7%	0.0%	100%
男性	度数	0	0	0	1	3	22	79	52	1	158
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	1.9%	13.9%	50.0%	32.9%	0.6%	100%
無回答・不明	度数	0	0	0	0	0	1	1	0	1	3
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	100%
合計	度数	0	0	0	7	40	110	251	126	2	536
	割合	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	7.5%	20.5%	46.8%	23.5%	0.4%	100%

幼稚園、認定こども園の園長で兼務されている者も 30%おり、その内容については、幼稚園においては、「学校長」の場合が最も多く、認定こども園においては、「子育て支援センター所長」、「自治体職員」が多くなっていました（表 2-2)。

表 2-2　調査協力者の兼務の内容

	幼稚園			認定こども園			全体		
	度数	割合	兼務ありに対する割合	度数	割合	兼務ありに対する割合	度数	割合	兼務ありに対する割合
学校長	123	26.7%	88.5%	0	0.0%	0.0%	123	24.1%	84.8%
保育所所長	4	0.9%	2.9%	1	2.0%	16.7%	5	1.0%	3.4%
大学教員	3	0.7%	2.2%	0	0.0%	0.0%	3	0.6%	2.1%
児童館・こども館長	2	0.4%	1.4%	0	0.0%	0.0%	2	0.4%	1.4%
子育て支援センター所長	1	0.2%	0.7%	2	4.0%	33.3%	3	0.6%	2.1%
自治体職員	2	0.4%	1.4%	2	4.0%	33.3%	4	0.8%	2.8%
その他	4	0.9%	2.9%	1	2.0%	16.7%	5	1.0%	3.4%
兼務なし	268	58.1%		34	68.0%		302	59.1%	
無回答･不明	54	11.7%		10	20.0%		64	12.5%	
合計	461	100%	100%	50	100%	100%	511	100%	100%

園長及び所長を合算した総経験年数としては、幼稚園の園長では、平均 3.60 年、認定こども園の園長では、平均 4.18 年でした（表 2-3）。また、幼稚園の園長、認定こども園の園長ともに、幼稚園等（幼稚園及び幼保連携型認定こども園）での教員経験のある者が多く（表 2-4）、幼稚園等での勤務経験は平均 20 年を超えていました（表 2-5）。一方、勤務経験のない者もあり、幼稚園では約 4 割、認定こども園では約 3 割の者が経験がないということでした（表 2-4）。そして、勤務経験のない者の 7 割強が、小学校校長・教頭の経験であるということでした（表 2-6）。

表 2-3　調査協力者の園長及び所長の経験年数の平均と標準偏差

	幼稚園		認定こども園		全体	
	M	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
幼稚園園長	3.47	3.05	3.19	3.69	3.43	3.06
認定こども園園長	0.23	0.77	2.17	1.72	0.93	1.51
保育所所長	0.78	1.64	1.42	1.77	0.91	1.66
園長・所長　合計	3.60	3.16	4.18	3.54	3.65	3.17

表 2-4　幼稚園等での勤務経験の有無

	幼稚園		認定こども園		全体	
	度数	割合	度数	割合	度数	割合
ない	183	39.8%	14	28.0%	199	37.2%
ある	277	60.2%	36	72.0%	336	62.8%
合計	460	100%	50	100%	535	100%

表 2-5　幼稚園等での勤務経験のある調査協力者の勤務年数

	幼稚園			認定こども園			全体		
	N	*M*	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*N*	*M*	*SD*
幼稚園教諭	263	23.59	9.96	31	20.35	12.25	317	23.31	10.28
保育教諭	29	2.21	5.70	14	3.86	3.28	47	2.85	5.06
保育士	44	3.81	3.55	3	4.33	1.53	50	3.77	3.39
その他	117	11.99	9.91	25	18.80	9.605	151	13.14	10.13

表 2-6　幼稚園等での勤務経験のない調査協力者の前職

	幼稚園		認定こども園		全体	
	度数	割合	度数	割合	度数	割合
小学校校長・教頭	147	77.4%	5	31.3%	154	74.0%
公務員	14	7.4%	3	18.8%	17	8.2%
大学教員	1	0.5%	1	6.3%	2	1.0%
一般企業	1	0.5%	0	0.0%	1	0.5%
保育所所長	0	0.0%	1	6.3%	1	0.5%
その他	27	14.2%	6	37.5%	33	15.9%
合計	190	100%	16	100%	208	100%

園長に就任された時の年齢については、幼稚園、認定こども園ともに、50 歳代前半の層が最も多く、次いで 50 歳代後半の層となっていました（表 2-7）。園長になる直前の職では、幼稚園、認定こども園ともに幼稚園教諭であったことが最も多かったです。また、幼稚園では、「小学校校長・教頭」の職に就いている者も多く、一方、認定こども園では、「公務員」「保育士」が多くなっていました（表 2-8）。

表 2-7　調査協力者の園長・所長就任年齢

	幼稚園		認定こども園		全体	
	度数	割合	度数	割合	度数	割合
40-44歳	21	4.6%	0	0.0%	21	4.1%
45-49歳	92	20.0%	5	10.0%	97	19.0%
50-54歳	165	35.8%	18	36.0%	183	35.8%
55-59歳	137	29.7%	17	34.0%	154	30.1%
60歳以上	41	8.9%	10	20.0%	51	10.0%
無回答・不明	5	1.1%	0	0.0%	5	1.0%
合計	461	100.0%	50	100.0%	511	100.0%

表 2-8　調査協力者の経歴（前職）

	幼稚園 (n=461)		型認定こども園 (n=50)		全体 (n=511)	
	度数	割合	度数	割合	度数	割合
幼稚園教諭	184	39.9%	16	32.0%	200	39.1%
小学校校長・教頭	148	32.1%	5	10.0%	153	29.9%
大学教員	3	0.7%	0	0.0%	3	0.6%
公務員	37	8.0%	9	18.0%	46	9.0%
一般企業	2	0.4%	0	0.0%	2	0.4%
保育所所長	15	3.3%	6	12.0%	21	4.1%
保育士	36	7.8%	8	16.0%	44	8.6%
その他	118	25.6%	19	38.0%	137	26.8%

所有する免許・資格については、幼稚園の園長では、小学校教諭が最も多く 56.6%、次いで保育士が 42.1%、幼稚園教諭二種が 36.9%、幼稚園教諭一種が 30.2%となっていました。認定こども園では、保育士が最も多く 58.0%、次いで幼稚園教諭二種が 56.0%、小学校教諭が 36.0%、幼稚園教諭一種が 26.0%となっていました（表 2-9）。

表 2-9　所有する免許・資格

	幼稚園 (n=461)		認定こども園 (n=50)		全体 (N=511)	
	度数	割合	度数	割合	度数	割合
幼稚園教諭一種	139	30.2%	13	26.0%	152	29.7%
幼稚園教諭二種	170	36.9%	28	56.0%	198	38.7%
幼稚園教諭専修	9	2.0%	0	0.0%	9	1.8%
小学校教諭	261	56.6%	18	36.0%	279	54.6%
中学校教諭	136	29.5%	11	22.0%	147	28.8%
高等学校教諭	103	22.3%	9	18.0%	112	21.9%
養護教諭	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
特別支援学校教諭	23	5.0%	2	4.0%	25	4.9%
保育士	194	42.1%	29	58.0%	223	43.6%
教員免許・資格なし	2	0.4%	3	6.0%	5	1.0%
資格・免許（その他）	14	3.0%	0	0.0%	14	2.7%

２）園長に求められる資質・能力

幼稚園等における園長としての役割を果たすために必要と考えられる資質・能力 61 項目について、先行研究に基づいて「A：教育に関連する能力」、「B：地域連携に関連する能力」、「C：管理に関連する能力」、「D：経営に関連する能力」、「E：汎用能力」の 5 つのカテゴリに分類しました。各カテゴリの平均値は、いずれの能力についても、平均値が 4.8 点台を超えており、園長としての役割を果たすためにはこれらの 5 つのカテゴリのすべての能力が求められていることが示されました（表 2-10）。　園長の経験年数によって、これらのカテゴリに差が見られるか検討した結果、園長の経験年数の程度によって全てのカテゴリにおいて差はみられませんでした。

表 2-10　園長に求められる資質・能力カテゴリの平均値と標準偏差

	幼稚園 (N=461)		認定こども園 (N=50)		
	M	*SD*	*M*	*SD*	*F*値
A：教育に関連する能力	4.87	0.20	4.73	0.29	20.85 ***
B：地域連携に関連する能力	4.87	0.24	4.76	0.27	9.28 **
C：管理に関連する能力	4.89	0.22	4.77	0.28	11.66 ***
D：経営に関連する能力	4.86	0.23	4.75	0.26	10.89 ***
E：汎用能力	4.89	0.20	4.78	0.27	12.39 ***

** $p < .01$　*** $p < .001$

一方、園長の現在の年齢によって比較した場合や、園長に就任された時の年齢によって比較した場合には、現在の年齢や園長に就任された時の年齢によって、差がみられるカテゴリがありました。現在の年齢によって比較した場合、全てのカテゴリについて、60 歳以上の園長に比べて、50 歳代前半の園長の方が求められており、園長になった年齢によって比較した場合には、60 歳以上で園長になった者よりも、50 歳代前半以前に園長になった者の方がいずれのカテゴリにおいても求められていることが分かりました（表 2-11）。

表 2-11　園長の年齢階級ごとの園長に求められる資質・能力の平均値と標準偏差

	40-44歳 *N*=7		45-49歳 *N*=40		50-54歳 *N*=110		55-59歳 *N*=251		60歳以上 *N*=126			
	M	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*F*値	
A：教育に関連する能力	4.92	0.14	4.90	0.16	4.91	0.15	4.86	0.22	4.80	0.26	4.45 **	50-54歳＞60歳以上
B：地域連携に関連する能力	4.76	0.41	4.92	0.15	4.91	0.19	4.87	0.23	4.80	0.31	3.90 **	50-54歳＞60歳以上
C：管理に関連する能力	4.86	0.24	4.93	0.17	4.92	0.15	4.87	0.24	4.83	0.25	2.77 *	50-54歳＞60歳以上
D：経営に関連する能力	4.86	0.29	4.88	0.19	4.91	0.15	4.85	0.23	4.81	0.29	3.11 *	50-54歳＞60歳以上
E：汎用能力	4.84	0.27	4.93	0.14	4.92	0.14	4.87	0.20	4.83	0.26	3.66 **	50-54歳＞60歳以上

* $p < .05$　** $p < .01$

さらに、前職が幼稚園教諭なのか幼稚園教諭以外の職なのかによって、資質・能力が求められる程度に違いがみられるかを検討したところ、「A：教育に関連する能力」について、前職が幼稚園教諭だった者は、それ以外の職だった者に比べて求められており（表 2-12）、幼稚園教諭等の経験の有無によっては、「A：教育に関連する能力」、「B：地域連携に関連する能力」、「D：経営に関連する能力」、「E：汎用能力について」、幼稚園教諭等の経験が

ある者の方が、ない者に比べて、資質・能力を求められていることが分かりました（表 2-13）。

表 2-12　前職ごとの園長に求められる資質・能力の平均値と標準偏差

	幼稚園教諭 N=214		幼稚園教諭以外 N=322			
	M	SD	M	SD	F値	
A：教育に関連する能力	4.90	0.16	4.83	0.24	15.16 ***	幼稚園教諭＞以外
B：地域連携に関連する能力	4.88	0.24	4.85	0.25	2.54 ns	
C：管理に関連する能力	4.88	0.21	4.87	0.23	0.38 ns	
D：経営に関連する能力	4.87	0.22	4.84	0.24	1.59 ns	
E：汎用能力	4.89	0.20	4.87	0.21	1.39 ns	

*** $p < .001$

表 2-13　幼稚園教諭等の勤務経験の有無ごとの園長に求められる資質・能力の平均値と標準偏差

	ない N=199		ある N=336		
	M	SD	M	SD	F値
A：教育に関連する能力	4.81	0.25	4.89	0.18	20.42 ***
B：地域連携に関連する能力	4.83	0.27	4.89	0.23	8.04 **
C：管理に関連する能力	4.85	0.25	4.89	0.20	3.81 ns
D：経営に関連する能力	4.82	0.27	4.87	0.21	6.11 *
E：汎用能力	4.85	0.23	4.89	0.19	4.74 *

* $p < .05$　　** $p < .01$　　*** $p < .001$

今回の調査では、前年度のミドルリーダーの調査で用いた項目を使って園長との比較が可能なようになっています。結果としては、自治体や園外の他の諸機関との連携や園の中核となって運営するという意識、自身の教育・保育に関する信念や教育・保育を見直すこと等、9 項目中 7 項目においてミドルリーダーよりも園長の方が資質・能力が求められていました。一方、子供一人一人の発達に応じた指導や援助、集団の育ちを考慮した指導や援助については、ミドルリーダーと園長との間には差がみられませんでした（表 2-14）。

表 2-14　園長とミドルリーダーに求められる資質・能力の平均値と標準偏差

	ML N=736		園長 N=533		
	M	SD	M	SD	t値
43. 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	4.55	0.59	4.62	0.60	-2.02 *
44. 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	4.49	0.63	4.65	0.60	-4.66 ***
45. 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	4.77	0.45	4.73	0.53	1.69
46. 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	4.76	0.46	4.74	0.52	0.48
48. 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	4.39	0.71	4.76	0.48	-11.24 ***
49. 園の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	4.68	0.55	4.80	0.44	-4.29 ***
51. 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	3.93	0.91	4.93	0.29	-27.77 ***
52. 様々な意見を求め、自分のやり方を見直すことができる	4.68	0.51	4.83	0.41	-5.80 ***
53. 自分自身の教育・保育に関する価値観に自信と信念を持っている	4.53	0.65	4.77	0.50	-7.66 ***

* $p < .05$　** $p < .01$　*** $p < .001$

３）園長の研修ニーズ

園長が求める研修ニーズを調べるため、56 項目の質問について 5 段階評定で尋ねたところ、ほぼ全ての項目で 4 点以上の値を示していました。その中でも研修ニーズが高い項目は、「特別支援教育に関する研修」(4.88)、「防犯・防災や事故防止など子供の安全に関する研修」(4.83)、「小学校教育との連携・接続についての研修（児童期の子供の発達に関することを含む)」(4.76)、「子供理解に関する研修（幼児理解に基づいた評価を含む)」(4.75)、「人権問題・人権教育に関する研修」(4.66)、「環境の構成と保育者の援助に関する研修」(4.65)、「カリキュラム・マネジメントに関する研修」(4.64)、「小学校教育への接続を考慮した教育課程の編成に関する研修」(4.64)、「保護者との連携・協力に関する研修」(4.61)、「園長としての役割に関する研修」(4.58) となっていました（表 2-15)。

表 2-15　園長が求める研修の平均値と標準偏差

	N	M	SD
1. 子供理解に関する研修（幼児理解に基づいた評価を含む）	530	4.75	.557
2. 環境の構成と保育者の援助に関する研修	530	4.65	.603
3. 環境の構成、教材解釈に関する研修	528	4.49	.713
4. 最新の幼児教育・保育に関わる学術的な研究成果に関する研修	528	4.53	.651
5. 教育・保育に関する法令や制度に関する研修	530	4.55	.632
6. 小学校教育との連携・接続についての研修（児童期の子供の発達に関することを含む）	530	4.76	.497
7. 防犯・防災や事故防止など子供の安全に関する研修	530	4.83	.414
8. 食育に関する研修	530	4.41	.670
9. 特別支援教育に関する研修	531	4.88	.356
10. 人権問題・人権教育に関する研修	531	4.66	.589
11. 乳幼児期の子供の発達に関する研修	527	4.45	.698
12. ＩＣＴを活用した教育の最新の動向に関する研修	530	3.97	.796
13. 福祉分野や医療分野の知識を得るための研修	530	4.10	.725
14. 社会人としての教養やマナーに関する研修	530	4.02	.878
15. 効率的な仕事の進め方等についての研修	530	4.18	.795
16. 幼児教育・保育に関わらず昨今の社会的課題に関する研修	531	4.06	.794
17. 幼児教育・保育に限らず様々な教育課題や教育政策に関する研修	531	4.26	.739
18. 幼児教育・保育においての遊びに関する研修	529	4.44	.759
19. 相手の話を聴く力に関する研修	531	4.22	.795
20. 相手に伝わる話し方・伝え方に関する研修	531	4.38	.735
21. 保護者との連携・協力に関する研修	530	4.61	.591
22. 園の特色を地域に知ってもらうための広報についての研修.	531	4.22	.751
23. 地域の園同士の連携に関する研修	529	4.07	.799
24. 他職種の方に幼児教育を理解してもらうためのプレゼンテーション力向上に関する研修	530	4.07	.895
25. 園長同士の情報交換や課題共有のための研修	529	4.41	.759
26. 福祉や医療等の専門機関との連携に関する研修	527	4.18	.743
27. 教育委員会等、行政機関との連携に関する研修	529	4.12	.801
28. ＰＤＣＡサイクルを活用した教育課程（※）の編成に関する研修	530	4.51	.657
29. 小学校教育への接続を考慮した教育課程（※）の編成に関する研修	531	4.64	.571
30. カリキュラム・マネジメントに関する研修	530	4.64	.570
31. 学校評価の方法に関する研修	531	4.53	.624
32. 園内研修の在り方に関する研修	531	4.46	.681
33. 教職員の実践研究の在り方に関する研修	531	4.37	.701
34. 指導計画の作成に関する研修	531	4.35	.741

次のページに続く

表 2-15 の続き

35. 指導計画の実施と評価・改善に関する研修	530	4.43	.709
36. 様々な園の先進的な取り組みに関する研修	531	4.35	.698
37. 分かりやすい教育・保育目標、経営方針の示し方についての研修	530	4.47	.696
38. 接遇マナーに関する研修	530	3.88	.859
39. ＰＤＣＡサイクルを活用した課題研究に関する研修	530	4.31	.741
40. 幼児教育センターの役割に関する研修.	533	4.00	.838
41. 幼児教育アドバイザーの役割に関する研修	532	4.00	.831
42. 教育・保育分野以外の異業種の方による組織経営や人材育成についての研修	534	3.90	.891
43. カウンセリングに関する研修	534	4.35	.731
44. 個人情報（園児・保護者・教職員）の取り扱いに関する研修	532	4.28	.761
45. 人事評価や人事の課題に関する研修	534	4.24	.797
46. メンタルヘルスに関する研修	534	4.34	.741
47. ＩＣＴを活用するなどの業務の効率化に関する研修	534	4.03	.815
48. 教職員の意欲を高める人材育成に関する研修	532	4.48	.676
49. セルフマネジメント・自己管理に関する研修	532	4.22	.744
50. 職場でのハラスメント防止に関する研修	534	4.19	.806
51. 保育者として自己を振り返り高めるような研修	532	4.19	.819
52. 園長としての自己を振り返り高めるような研修	534	4.49	.727
53. 園長としての役割に関する研修	534	4.58	.663
54. リーダー像やリーダーシップの在り方についての研修	533	4.48	.740
55. 教育・保育分野以外の異業種の方による指導者の資質や役割に関する研修	533	4.09	.859
56. コーチングに関する研修	530	4.28	.765

求められる資質・能力と同様、全体としては園長の経験年数によって研修ニーズにはほとんどの項目において差がみられませんでした。差があった項目では、5 年以上の経験がある者の方が、他職種の者に幼児教育を理解してもらうための研修や幼児教育センター、幼児教育アドバイザーの役割に関する研修、リーダーシップ、指導者の役割に関する研修、また組織経営や人材育成に関する研修に対してのニーズが高かったです。

また、現在の年齢については、現在の年齢による研修ニーズにおいて年齢によって差がみられる場合は、総じて 40 歳代後半と 60 歳以上との間で差がみられ、若い園長の方が研修ニーズが高いという傾向がみられました。差がみられた質問項目の例としては、教育・保育目標、経営方針の示し方に関して、他職種の者に幼児教育を理解してもらうための研修、学校評価の方法に関して、地域の者に園の特色を知ってもらう方法に関して、園長としての自己研鑽や役割に関して、などが挙げられます（表 2-16）。園長になった年齢については、園長になった年齢によって差がみられる場合は、総じて 60 歳以上よりもその他の年齢階級の方が、研修ニーズが高い傾向にありました。例としては、学校評価の方法に関して、他職種の者に幼児教育を理解してもらうための研修、教育・保育目標、経営方針の示し方に関して等、現在の年齢において差があった項目と類似する傾向にありました（表 2-17）。

表 2-16　園長経験年数の階級ごとの研修ニーズの平均値と標準偏差

	40-44歳 (N=7)		45-49歳 (N=36)		50-54歳 (N=101)		55-59歳 (N=225)		60歳以上 (N=116)		F値	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
1.㊀供理解に関する研修（幼児理解に基づいた評価を含む）	5.00	0.00	4.53	0.65	4.71	0.67	4.74	0.54	4.84	0.42	2.676 *	45-49歳＜60歳以上
2.環境の構成と保育者の援助に関する研修	5.00	0.00	4.53	0.61	4.64	0.69	4.66	0.58	4.65	0.56	0.995 ns	
3.環境の構成、教材解釈に関する研修	4.86	0.38	4.28	0.78	4.58	0.72	4.48	0.69	4.47	0.72	1.774 ns	
4.最新の幼児教育・保育に関わる学術的な研究成果に関する研修	4.71	0.49	4.67	0.59	4.67	0.60	4.52	0.64	4.42	0.69	2.591 *	50-54＞60歳以上
5.教育・保育に関する法令や制度に関する研修	4.71	0.49	4.72	0.57	4.62	0.63	4.53	0.62	4.49	0.64	1.478 ns	
6.㊁学校教育との連携・接続についての研修（児童期の子供の発達に関することを含む）	4.71	0.49	4.86	0.35	4.82	0.46	4.77	0.45	4.69	0.58	1.454 ns	
7.㊂犯・防災や事故防止など子供の安全に関する研修	5.00	0.00	4.89	0.40	4.80	0.49	4.84	0.39	4.81	0.42	0.679 ns	
8.㊃育に関する研修	4.43	0.79	4.31	0.52	4.37	0.80	4.44	0.65	4.41	0.65	0.428 ns	
9.㊄別支援教育に関する研修	4.57	0.53	4.78	0.42	4.89	0.37	4.89	0.31	4.92	0.33	2.774 *	
10.㊅権問題・人権教育に関する研修	4.43	0.79	4.42	0.77	4.74	0.50	4.66	0.58	4.69	0.58	2.424 *	45-49歳＜50-54歳
11.㊆幼児期の子供の発達に関する研修	4.57	0.79	4.47	0.61	4.50	0.67	4.44	0.72	4.46	0.69	0.138 ns	
12.㊇ＣＴを活用した教育の最新の動向に関する研修	3.71	0.95	3.89	0.78	3.94	0.75	4.03	0.84	3.94	0.76	0.673 ns	
13.㊈祉分野や医療分野の知識を得るための研修	3.86	0.90	4.19	0.71	4.11	0.71	4.14	0.73	4.00	0.73	1.046 ns	
14.㊉会人としての教養やマナーに関する研修	4.43	0.98	3.92	0.97	4.02	0.85	4.07	0.89	3.98	0.86	0.691 ns	
15.㊋率的な仕事の進め方等についての研修	4.43	0.53	4.42	0.60	4.20	0.80	4.23	0.78	4.02	0.83	2.440 *	
16.㊌幼児教育・保育に関わらず昨今の社会的課題に関する研修	4.00	0.82	4.31	0.71	4.10	0.81	4.13	0.81	3.85	0.75	3.374 *	45-49歳＞55-59歳＞60歳以上
17.㊍幼児教育・保育に限らず様々な教育課題や教育政策に関する研修	4.14	0.69	4.42	0.69	4.34	0.74	4.32	0.73	4.03	0.73	3.818 *	50-54歳・55-59歳＞60歳以上
18.㊎幼児教育・保育においての遊びに関する研修	4.57	0.53	4.33	0.76	4.50	0.74	4.41	0.80	4.46	0.75	0.485 ns	
19.㊏手の話を聴く力に関する研修	4.43	0.79	4.50	0.61	4.31	0.70	4.19	0.86	4.15	0.79	1.861 ns	
20.㊐手に伝わる話し方・伝え方に関する研修	4.43	0.79	4.69	0.47	4.43	0.68	4.36	0.78	4.31	0.72	2.079 ns	
21.㊑護者との連携・協力に関する研修	4.71	0.49	4.75	0.44	4.66	0.53	4.60	0.62	4.56	0.61	1.010 ns	
22.㊒の特色を地域に知ってもらうための広報についての研修.	4.57	0.53	4.61	0.60	4.30	0.71	4.23	0.77	4.08	0.74	4.240 *	45-49歳＞55-59歳・60歳以上
23.㊓域の園同士の連携に関する研修	4.14	1.07	4.28	0.81	4.09	0.85	4.08	0.79	4.01	0.77	0.783 ns	
24.㊔職種の方に幼児教育を理解してもらうためのプレゼンテーション力向上に関する研修	4.29	0.76	4.64	0.72	4.21	0.89	4.08	0.90	3.89	0.82	5.778 ***	45-49歳＞55-59歳・60歳以上
25.㊕長同士の情報交換や課題共有のための研修	4.86	0.38	4.78	0.59	4.47	0.73	4.41	0.73	4.29	0.82	3.650 *	45-49歳＞60歳以上
26.㊖祉や医療等の専門機関との連携に関する研修	4.14	0.69	4.36	0.64	4.17	0.76	4.27	0.70	4.09	0.78	1.598 ns	
27.㊗育委員会等、行政機関との連携に関する研修	4.00	0.82	4.39	0.77	4.17	0.75	4.16	0.83	3.98	0.78	2.152 ns	
28.㊘ＤＣＡサイクルを活用した教育課程（※）の編成に関する研修	4.86	0.38	4.58	0.65	4.57	0.61	4.56	0.65	4.35	0.69	2.809 *	
29.㊙学校教育への接続を考慮した教育課程（※）の編成に関する研修	4.86	0.38	4.67	0.59	4.70	0.52	4.66	0.55	4.54	0.62	1.523 ns	
30.㊚リキュラム・マネジメントに関する研修	4.86	0.38	4.78	0.48	4.69	0.58	4.68	0.53	4.50	0.64	3.059 *	
31.㊛校評価の方法に関する研修	4.57	0.53	4.69	0.52	4.69	0.50	4.52	0.63	4.34	0.69	5.128 ***	45-49歳・50-54歳＞60歳以上
32.㊜内研修の在り方に関する研修	4.86	0.38	4.47	0.61	4.62	0.55	4.45	0.67	4.41	0.70	2.224 ns	
33.㊝職員の実践研究の在り方に関する研修	5.00	0.00	4.33	0.72	4.50	0.67	4.40	0.67	4.29	0.69	2.690 *	
34.㊞導計画の作成に関する研修	4.57	0.53	4.39	0.80	4.52	0.64	4.32	0.78	4.26	0.75	2.121 ns	
35.㊟導計画の実施と評価・改善に関する研修	4.71	0.49	4.47	0.77	4.57	0.61	4.40	0.74	4.34	0.72	1.827 ns	
36.㊠な園の先進的な取り組みに関する研修	4.29	0.76	4.53	0.65	4.44	0.71	4.36	0.66	4.22	0.76	2.076 ns	
37.㊡かりやすい教育・保育目標、経営方針の示し方についての研修	4.86	0.38	4.78	0.42	4.66	0.62	4.45	0.67	4.28	0.76	7.029 ***	45-49歳・50-54歳＞60歳以上
38.㊢遇マナーに関する研修	4.43	0.79	4.11	0.85	3.97	0.83	3.87	0.89	3.78	0.83	1.946 ns	
39.㊣ＤＣＡサイクルを活用した課題研究に関する研修	4.57	0.53	4.44	0.65	4.37	0.80	4.33	0.76	4.19	0.71	1.433 ns	
40.幼児教育センターの役割に関する研修.	4.14	0.90	4.25	0.73	4.10	0.79	4.00	0.84	3.93	0.85	1.354 ns	
41.幼児教育アドバイザーの役割に関する研修	4.14	0.90	4.31	0.75	4.13	0.80	4.02	0.82	3.85	0.86	2.771 *	45-49歳＞60歳以上
42.㊤育・保育分野以外の異業種の方による組織経営や人材育成についての研修	4.29	1.11	4.28	0.78	3.99	0.98	3.91	0.87	3.76	0.88	2.830 *	45-49歳＞60歳以上
43.㊦ウンセリングに関する研修	4.57	0.53	4.39	0.69	4.45	0.69	4.41	0.68	4.20	0.86	2.204 ns	
44.個人情報（園児・保護者・教職員）の取り扱いに関する研修	4.29	0.76	4.42	0.77	4.42	0.67	4.22	0.75	4.25	0.83	1.474 ns	
45.㊧事評価や人事の課題に関する研修	4.00	1.15	4.56	0.56	4.35	0.73	4.28	0.78	4.08	0.86	3.395 *	45-49歳＞60歳以上
46.㊨ンタルヘルスに関する研修	4.29	0.76	4.36	0.80	4.50	0.61	4.40	0.69	4.20	0.85	2.486 *	50-54歳＞60歳以上
47.㊩ＣＴを活用するなどの業務の効率化に関する研修	3.71	0.95	4.22	0.72	4.15	0.75	4.08	0.81	3.88	0.87	2.428 *	
48.㊪職職員の意欲を高める人材育成に関する研修	4.71	0.76	4.69	0.67	4.59	0.62	4.52	0.63	4.34	0.75	3.296 *	45-49歳・50-54歳＞60歳以上
49.㊫ルフマネジメント・自己管理に関する研修	4.43	0.79	4.44	0.73	4.33	0.66	4.26	0.73	4.07	0.85	2.670 *	
50.㊬場でのハラスメント防止に関する研修	4.14	1.07	4.36	0.76	4.31	0.78	4.22	0.80	4.08	0.84	1.483 ns	
51.㊭育者として自己を振り返り高めるような研修	4.57	0.79	4.47	0.65	4.31	0.81	4.18	0.84	4.08	0.78	2.529 *	
52.㊮長としての自己を振り返り高めるような研修	4.57	0.79	4.89	0.32	4.55	0.67	4.53	0.72	4.33	0.77	4.747 ***	45-49歳＞55-59歳・60歳以上
53. ㊯長としての役割に関する研修	4.86	0.38	4.89	0.40	4.64	0.64	4.61	0.63	4.45	0.71	3.902 *	45-49歳＞60歳以上
54.㊰ーダー像やリーダーシップの在り方についての研修	4.71	0.49	4.78	0.54	4.59	0.65	4.50	0.75	4.34	0.77	3.434 *	45-49歳＞60歳以上
55.㊱育・保育分野以外の異業種の方による指導者の資質や役割に関する研修	4.29	1.11	4.42	0.65	4.18	0.83	4.09	0.91	3.95	0.84	2.410 *	45-49歳＞60歳以上
56.㊲ーチングに関する研修	4.14	0.90	4.44	0.56	4.44	0.68	4.26	0.78	4.22	0.82	1.711 ns	

＊ $p < .05$　＊＊ $p < .01$　＊＊＊ $p < .001$

表 2-17　園長になった年齢の階級ごとの研修ニーズ平均値と標準偏差

	40-44歳（*N*=21）		45-49歳（*N*=91）		50-54歳（*N*=173）		55-59歳（*N*=148）		60歳以上（*N*=48）		*F*値	
	M	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*		
1.子供理解に関する研修（幼児理解に基づいた評価を含む）	4.67	0.80	4.66	0.62	4.74	0.57	4.80	0.46	4.75	0.53	1.066 ns	
2.環境の構成と保育者の援助に関する研修	4.76	0.70	4.60	0.63	4.62	0.65	4.72	0.51	4.56	0.58	1.094 ns	
3.環境の構成、教材解釈に関する研修	4.48	0.93	4.47	0.72	4.49	0.71	4.54	0.65	4.35	0.79	0.634 ns	
4.最新の幼児教育・保育に関わる学術的な研究成果に関する研修	4.67	0.58	4.68	0.58	4.56	0.60	4.49	0.70	4.33	0.69	2.872 *	45-49歳＞60歳以上
5.教育・保育に関する法令や制度に関する研修	4.57	0.68	4.67	0.52	4.56	0.62	4.54	0.66	4.35	0.64	2.067 ns	
6.小学校教育との連携・接続についての研修（児童期の子供の発達に関することを含む）	4.90	0.30	4.87	0.34	4.77	0.47	4.74	0.50	4.63	0.67	2.603 *	45-49歳＞60歳以上
7.防犯・防災や事故防止など子供の安全に関する研修	4.81	0.51	4.86	0.38	4.83	0.43	4.87	0.36	4.63	0.53	3.393 *	45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
8.食育に関する研修	4.43	0.68	4.33	0.67	4.41	0.67	4.50	0.66	4.23	0.72	1.842 ns	
9.特別支援教育に関する研修	4.67	0.58	4.87	0.34	4.90	0.32	4.93	0.25	4.85	0.46	3.106 *	45-49歳＜50-54歳・55-59歳
10.人権問題・人権教育に関する研修	4.52	0.68	4.56	0.65	4.71	0.55	4.68	0.57	4.69	0.59	1.274 ns	
11.乳幼児期の子供の発達に関する研修	4.67	0.66	4.44	0.70	4.46	0.68	4.49	0.72	4.38	0.67	0.740 ns	
12.ＩＣＴを活用した教育の最新の動向に関する研修	3.90	0.77	4.08	0.79	3.94	0.77	4.04	0.82	3.73	0.79	1.922 ns	
13.福祉分野や医療分野の知識を得るための研修	4.10	0.70	4.15	0.77	4.09	0.69	4.17	0.73	3.81	0.76	2.332 ns	
14.社会人としての教養やマナーに関する研修	4.14	0.91	3.93	0.95	4.09	0.81	4.07	0.89	3.81	0.91	1.336 ns	
15.効率的な仕事の進め方等についての研修	4.38	0.59	4.25	0.75	4.20	0.78	4.21	0.79	3.85	0.90	2.673 *	45-49歳＞60歳以上
16.幼児教育・保育に関わらず昨今の社会的課題に関する研修	4.10	0.77	4.26	0.74	4.09	0.79	4.01	0.82	3.73	0.71	3.873 *	45-49歳・50-54歳＞60歳以上
17.幼児教育・保育に限らず様々な教育課題や教育政策に関する研修	4.19	0.68	4.49	0.66	4.26	0.73	4.25	0.75	3.83	0.75	6.601 ***	45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
18.幼児教育・保育においての遊びに関する研修	4.57	0.60	4.41	0.79	4.42	0.79	4.47	0.74	4.40	0.82	0.327 ns	
19.相手の話を聴く力に関する研修	4.48	0.75	4.30	0.74	4.26	0.74	4.21	0.91	3.96	0.77	2.144 ns	
20.相手に伝わる話し方・伝え方に関する研修	4.57	0.68	4.46	0.69	4.45	0.69	4.33	0.79	4.13	0.76	2.642 *	
21.保護者との連携・協力に関する研修	4.67	0.58	4.68	0.47	4.65	0.58	4.63	0.61	4.27	0.64	4.845 ***	45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
22.園の特色を地域に知ってもらうための広報についての研修.	4.48	0.68	4.48	0.66	4.24	0.68	4.20	0.78	3.75	0.81	8.755 ***	40-44歳＞60歳以上、 45-49歳＞55-59歳・60歳以上 55-59歳＞60歳以上
23.地域の園同士の連携に関する研修	4.33	0.80	4.16	0.81	4.06	0.76	4.10	0.83	3.73	0.82	3.127 *	40-44歳・45-49歳＞60歳以上
24.他職種の方に幼児教育を理解してもらうためのプレゼンテーション力向上に関する研修	4.52	0.75	4.46	0.75	4.11	0.85	3.95	0.92	3.63	0.87	10.261 ***	40-44歳＞＞55-59歳・60歳以上 45-49歳＞50-54歳・55-59歳・60歳以上
25.園長同士の情報交換や課題共有のための研修	4.76	0.44	4.54	0.70	4.48	0.70	4.42	0.77	3.90	0.86	8.204 ***	40-44歳・45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
26.福祉や医療等の専門機関との連携に関する研修	4.19	0.51	4.33	0.70	4.21	0.73	4.28	0.72	3.77	0.81	5.423 ***	45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
27.教育委員会等、行政機関との連携に関する研修	4.14	0.73	4.25	0.82	4.15	0.72	4.19	0.84	3.67	0.81	4.944 ***	45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
28.ＰＤＣＡサイクルを活用した教育課程（※）の編成に関する研修	4.67	0.48	4.59	0.63	4.57	0.62	4.51	0.65	4.13	0.76	5.308 ***	40-44歳・45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
29.小学校教育への接続を考慮した教育課程（※）の編成に関する研修	4.71	0.46	4.70	0.53	4.70	0.51	4.64	0.57	4.33	0.75	4.484 *	45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
30.カリキュラム・マネジメントに関する研修	4.71	0.46	4.78	0.47	4.70	0.54	4.61	0.58	4.29	0.71	6.788 ***	40-44歳・45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
31.学校評価の方法に関する研修	4.52	0.68	4.68	0.51	4.60	0.55	4.52	0.63	4.00	0.74	11.445 ***	40-44歳・45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
32.園内研修の在り方に関する研修	4.62	0.67	4.46	0.62	4.58	0.55	4.47	0.69	4.19	0.82	3.743 *	50-54歳＞60歳以上
33.教職員の実践研究の在り方に関する研修	4.62	0.67	4.37	0.66	4.46	0.63	4.42	0.74	4.08	0.65	3.562 *	40-44歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
34.指導計画の作成に関する研修	4.43	0.68	4.36	0.80	4.45	0.67	4.32	0.78	4.04	0.80	2.879 *	50-54歳＞60歳以上
35.指導計画の実施と評価・改善に関する研修	4.52	0.68	4.44	0.79	4.51	0.62	4.44	0.74	4.06	0.76	3.877 *	45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
36.様々な園の先進的な取り組みに関する研修	4.43	0.60	4.55	0.64	4.34	0.66	4.34	0.73	4.02	0.79	4.741 ***	45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
37.分かりやすい教育・保育目標、経営方針の示し方についての研修	4.67	0.58	4.67	0.56	4.53	0.62	4.45	0.73	3.98	0.81	9.435 ***	40-44歳・45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
38.接遇マナーに関する研修	4.19	0.75	3.92	0.90	3.90	0.80	3.88	0.93	3.71	0.87	1.208 ns	
39.ＰＤＣＡサイクルを活用した課題研究に関する研修	4.38	0.67	4.42	0.68	4.34	0.76	4.32	0.79	3.98	0.67	2.961 *	45-49歳・50-54歳＞60歳以上
40.幼児教育センターの役割に関する研修.	4.38	0.74	4.26	0.74	4.02	0.77	3.91	0.86	3.77	0.97	4.909 ***	40-44歳・45-49歳＞60歳以上
41.幼児教育アドバイザーの役割に関する研修	4.43	0.81	4.27	0.72	4.03	0.79	3.95	0.86	3.58	0.87	7.373 ***	40-44歳・50-54歳＞60歳以上 45-49歳＞55-59歳・60歳以上
42.教育・保育分野以外の異業種の方による組織経営や人材育成についての研修	4.29	0.85	4.18	0.93	3.93	0.89	3.82	0.89	3.56	0.85	5.178 ***	40-45歳＞60歳以上 45-49歳＞55-59歳・60歳以上
43.カウンセリングに関する研修	4.57	0.51	4.47	0.70	4.44	0.67	4.31	0.75	3.98	0.89	5.089 ***	40-44歳・45-49歳・50-54歳＞60歳以上
44.個人情報（園児・保護者・教職員）の取り扱いに関する研修	4.48	0.60	4.32	0.79	4.28	0.72	4.30	0.78	4.06	0.84	1.417 ns	
45.人事評価や人事の課題に関する研修	4.24	0.89	4.36	0.72	4.31	0.73	4.24	0.81	3.85	0.90	3.779 *	45-49歳・50-54歳・55-59歳＞60歳以上
46.メンタルヘルスに関する研修	4.38	0.74	4.38	0.73	4.46	0.64	4.34	0.76	4.04	0.87	3.208 *	50-54歳＞60歳以上
47.ＩＣＴを活用するなどの業務の効率化に関する研修	4.05	0.80	4.26	0.71	4.06	0.75	4.00	0.92	3.73	0.82	3.617 *	45-49歳＞60歳以上
48.教職員の意欲を高める人材育成に関する研修	4.67	0.66	4.66	0.60	4.55	0.65	4.43	0.68	4.17	0.72	5.508 ***	40-44歳・45-49歳・50-54歳＞60歳以上
49.セルフマネジメント・自己管理に関する研修	4.38	0.74	4.41	0.73	4.24	0.73	4.20	0.76	3.98	0.84	2.837 *	45-49歳＞60歳以上
50.職場でのハラスメント防止に関する研修	4.24	0.89	4.21	0.82	4.25	0.76	4.19	0.84	4.06	0.84	0.522 ns	
51.保育者として自己を振り返り高めるような研修	4.52	0.68	4.31	0.76	4.30	0.74	4.08	0.90	3.92	0.85	4.230 *	40-44歳・50-54歳＞60歳以上
52.園長としての自己を振り返り高めるような研修	4.67	0.66	4.73	0.52	4.56	0.64	4.43	0.81	4.10	0.83	7.248 ***	40-44歳＞60歳以上、 45-49歳＞55-59歳・60歳以上 50-54歳＞60歳以上
53. 園長としての役割に関する研修	4.71	0.56	4.80	0.45	4.64	0.63	4.54	0.66	4.21	0.82	7.662 ***	40-44歳＞60歳以上 45-49歳＞55-59歳・60歳以上 50-54歳＞60歳以上、55-59歳＞60歳以上
54.リーダー像やリーダーシップの在り方についての研修	4.67	0.66	4.69	0.59	4.57	0.67	4.39	0.79	4.13	0.87	6.531 ***	40-44歳＞60歳以上 45-49歳＞55-59歳・60歳以上 50-54歳＞60歳以上
55.教育・保育分野以外の異業種の方による指導者の資質や役割に関する研修	4.33	0.80	4.31	0.88	4.13	0.83	4.00	0.88	3.75	0.89	4.274 *	45-49歳＞60歳以上
56.コーチングに関する研修	4.29	0.72	4.43	0.67	4.36	0.73	4.24	0.82	4.06	0.84	2.347 ns	

* $p < .05$　** $p < .01$　*** $p < .001$

表 2-18　幼稚園等での勤務経験の有無による研修ニーズの平均値と標準偏差

	ない			ある			
	N	*M*	*SD*	*N*	*M*	*SD*	*t* 値
1. 子供理解に関する研修（幼児理解に基づいた評価を含む）	198	4.77	0.49	331	4.73	0.59	0.67 ns
2. 環境の構成と保育者の援助に関する研修	198	4.66	0.52	331	4.65	0.65	0.19 ns
3. 環境の構成、教材解釈に関する研修	197	4.52	0.65	330	4.46	0.75	0.92 ns
4. 最新の幼児教育・保育に関わる学術的な研究成果に関する研修	197	4.47	0.68	330	4.57	0.63	-1.67 ns
5. 教育・保育に関する法令や制度に関する研修	198	4.48	0.66	331	4.59	0.61	-1.93 ns
6. 小学校教育との連携・接続についての研修（児童期の子供の発達に関することを含む）	198	4.75	0.49	331	4.77	0.50	-0.45 ns
7. 防犯・防災や事故防止など子供の安全に関する研修	198	4.76	0.46	331	4.87	0.38	-2.91 **
8. 食育に関する研修	197	4.37	0.71	332	4.42	0.65	-0.90 ns
9. 特別支援教育に関する研修	198	4.92	0.32	332	4.85	0.38	2.35 **
10. 人権問題・人権教育に関する研修	198	4.78	0.45	332	4.58	0.65	3.92 ***
11. 乳幼児期の子供の発達に関する研修	197	4.50	0.67	329	4.43	0.72	1.14 ns
12. ＩＣＴを活用した教育の最新の動向に関する研修	197	4.01	0.81	332	3.94	0.79	0.94 ns
13. 福祉分野や医療分野の知識を得るための研修	198	4.10	0.77	331	4.09	0.70	0.16 ns
14. 社会人としての教養やマナーに関する研修	197	3.97	0.92	332	4.04	0.85	-0.86 ns
15. 効率的な仕事の進め方等についての研修	198	4.03	0.87	331	4.26	0.74	-3.24 **
16. 幼児教育・保育に関わらず昨今の社会的課題に関する研修	198	3.95	0.83	332	4.13	0.76	-2.54 *
17. 幼児教育・保育に限らず様々な教育課題や教育政策に関する研修	198	4.12	0.78	332	4.33	0.70	-3.24 **
18. 幼児教育・保育においての遊びに関する研修	197	4.46	0.75	331	4.42	0.77	0.57 ns
19. 相手の話を聴く力に関する研修	198	4.11	0.89	332	4.29	0.73	-2.54 *
20. 相手に伝わる話し方・伝え方に関する研修	198	4.21	0.81	332	4.48	0.67	-4.13 ***
21. 保護者との連携・協力に関する研修	198	4.47	0.65	331	4.68	0.54	-3.97 ***
22. 園の特色を地域に知ってもらうための広報についての研修.	198	4.01	0.80	332	4.35	0.69	-5.18 ***
23. 地域の園同士の連携に関する研修	198	4.04	0.84	330	4.09	0.77	-0.66 ns
24. 他職種の方に幼児教育を理解してもらうためのプレゼンテーション力向上に関する研修	198	3.78	0.95	331	4.25	0.81	-6.09 ***
25. 園長同士の情報交換や課題共有のための研修	198	4.17	0.85	330	4.55	0.66	-5.86 ***
26. 福祉や医療等の専門機関との連携に関する研修	197	4.12	0.78	329	4.22	0.72	-1.53 ns
27. 教育委員会等、行政機関との連携に関する研修	198	4.06	0.84	330	4.15	0.78	-1.38 ns
28. ＰＤＣＡサイクルを活用した教育課程（※）の編成に関する研修	198	4.34	0.71	331	4.61	0.60	-4.69 ***
29. 小学校教育への接続を考慮した教育課程（※）の編成に関する研修	198	4.54	0.64	332	4.70	0.52	-3.22 ***
30. カリキュラム・マネジメントに関する研修	198	4.51	0.67	331	4.72	0.48	-4.24 ***
31. 学校評価の方法に関する研修	198	4.35	0.70	332	4.63	0.55	-4.98 ***
32. 園内研修の在り方に関する研修	198	4.31	0.79	332	4.54	0.59	-3.88 ***
33. 教職員の実践研究の在り方に関する研修	198	4.26	0.75	332	4.44	0.66	-2.92 **
34. 指導計画の作成に関する研修	198	4.23	0.77	332	4.42	0.71	-2.86 **
35. 指導計画の実施と評価・改善に関する研修	197	4.29	0.73	332	4.51	0.68	-3.48 ***
36. 様々な園の先進的な取り組みに関する研修	198	4.31	0.69	332	4.37	0.70	-0.95 ns
37. 分かりやすい教育・保育目標、経営方針の示し方についての研修	197	4.21	0.77	332	4.62	0.60	-6.83 ***
38. 接遇マナーに関する研修	197	3.78	0.89	332	3.95	0.84	-2.13 *
39. ＰＤＣＡサイクルを活用した課題研究に関する研修	198	4.18	0.78	331	4.38	0.71	-3.09 **
40. 幼児教育センターの役割に関する研修.	198	3.79	0.89	334	4.12	0.78	-4.42 ***
41. 幼児教育アドバイザーの役割に関する研修	197	3.79	0.86	334	4.13	0.79	-4.63 ***
42. 教育・保育分野以外の異業種の方による組織経営や人材育成についての研修	198	3.73	0.90	335	4.01	0.87	-3.52 ***
43. カウンセリングに関する研修	198	4.32	0.77	335	4.36	0.71	-0.53 ns
44. 個人情報（園児・保護者・教職員）の取り扱いに関する研修	197	4.26	0.78	334	4.29	0.75	-0.39 ns
45. 人事評価や人事の課題に関する研修	198	4.15	0.83	335	4.29	0.77	-1.97 *
46. メンタルヘルスに関する研修	198	4.35	0.75	335	4.33	0.74	0.29 ns
47. ＩＣＴを活用するなどの業務の効率化に関する研修	198	4.05	0.85	335	4.01	0.80	0.42 ns
48. 教職員の意欲を高める人材育成に関する研修	197	4.38	0.71	334	4.54	0.65	-2.65 **
49. セルフマネジメント・自己管理に関する研修	198	4.19	0.77	333	4.24	0.73	-0.80 ns
50. 職場でのハラスメント防止に関する研修	198	4.28	0.79	335	4.14	0.82	1.95 ns
51. 保育者として自己を振り返り高めるような研修	198	3.95	0.88	333	4.33	0.75	-5.24 ***
52. 園長としての自己を振り返り高めるような研修	198	4.20	0.86	335	4.66	0.58	-7.31 ***
53. 園長としての役割に関する研修	198	4.32	0.80	335	4.73	0.51	-7.34 ***
54. リーダー像やリーダーシップの在り方についての研修	198	4.23	0.86	334	4.63	0.62	-6.18 ***
55. 教育・保育分野以外の異業種の方による指導者の資質や役割に関する研修	198	3.85	0.88	334	4.24	0.81	-5.15 ***
56. コーチングに関する研修	197	4.18	0.84	332	4.34	0.71	-2.30 *

* $p < .05$　** $p < .01$　*** $p < .001$

幼稚園教諭等の勤務経験については、幼稚園等での勤務経験によって差がみられる場合には、幼稚園等での勤務経験がある者の方が、研修ニーズが高い傾向にありました。勤務経験の有無にかかわらず研修ニーズが高い内容としては、例として「子供理解」、「保育者の援助」、「小学校との連携」、「防犯・防災などの安全管理」、「特別支援教育」、「カリキュラム・マネジメント」についてです（表 2-18）。

園長調査では、最後に、園において実現したいことについて自由記述で尋ねています。関心の高い内容としては、幼小の連携、保護者や地域との連携など外部との連携を図っていくかということ、また、教育・保育の質の向上、特別支援教育、遊びの充実など教育・保育の質向上に関するものについても関心が高いことが明らかになりました（表 2-19）。

表 2-19　園でこれから実現したいこと

大項目	小計	中項目	度数
外部との連携	161	幼小の連携	78
		保護者との連携・家庭との連携	37
		地域との連携	32
		他園との交流	11
		大学・研究機関との協働	3
外部への発信	35	幼児教育の発信	35
職員	56	保育者の資質向上	30
		働き方改革・園運営	26
教育・保育の質向上	143	教育・保育の質の向上	28
		特別支援教育	22
		遊びの充実	15
		環境・園庭整備	15
		3歳児保育	10
		自然・環境(自然を生かした保育)	12
		教育課程の見直し	16
		研究活動	7
		0.1.2才児の保育	3
		健康・体力向上	5
		預かり保育	6
		給食・給食導入	2
		ICTの活用	2
その他	10	今年度で閉園	10
合計	405		405

（３）幼児教育アドバイザーに対するアンケート調査の結果

１）幼児教育アドバイザーの概要

幼児教育アドバイザーは、女性が約 9 割で、年齢としては、60 歳代前半が最も多く、次いで 65 歳以上でした（表 2-20）。経験年数としては、4 年未満が多く、平均で 3.03 年でした（表 2-21）。また勤務形態としては、非常勤がほとんどでした（表 2-22）。他の職と兼務している者も半数程度見られ、大学や専門学校での講師等や研修指導員、また幼稚園や認定こども園、保育所の園長と兼務している者もみられました（表 2-23）。

経歴については、免許・資格としては、保育士資格が最も多く、次いで幼稚園教諭一種、二種となっていました。また小学校教諭免許を持っている者も比較的多くみられました（表 2-24）。過去の職歴としては、幼稚園教諭が最も多く、次いで公立幼稚園園長、保育所保育士、公立保育所保育士となっていました。また、経験年数では、幼稚園教諭、保育所保育士、小学校教諭が 20 年以上となっていました（表 2-25）。

表 2-20　幼児教育アドバイザーの年齢階級

	度数	割合
34歳以下	2	1.4%
35-39歳	4	2.9%
40-44歳	2	1.4%
45-49歳	6	4.3%
50-54歳	7	5.0%
55-59歳	12	8.6%
60-64歳	66	47.5%
65以上	40	28.8%
合計	139	100%

表 2-21　幼児教育アドバイザーの経験年数

	度数	割合
1年未満	4	2.9%
1-2年未満	23	16.5%
2-3年未満	39	28.1%
3-4年未満	50	36.0%
4-5年未満	9	6.5%
5-6年未満	1	0.7%
6-7年未満	3	2.2%
7-8年未満	0	0.0%
8-9年未満	3	2.2%
9年以上	5	3.6%
無回答・不明	2	1.4%
合計	139	100%

表 2-22　幼児教育アドバイザーの勤務形態

	度数	割合
常勤	8	5.8%
非常勤	126	90.6%
無回答・不明	5	3.6%
合計	139	100%

表 2-23　兼務内容

	度数	割合
大学・専門学校（非常勤含む）	15	21.1%
研修指導員	13	18.3%
園長・所長	12	16.9%
保育アドバイザー・保育指導員	6	8.5%
教育委員会	3	4.2%
コーディネーター	3	4.2%
相談員	3	4.2%
保育士	3	4.2%
教諭	2	2.8%
法人理事	2	2.8%
介護職員	1	1.4%
教育相談員	1	1.4%
指導主事	1	1.4%
主幹	1	1.4%
心理職	1	1.4%
その他	4	5.6%
合計	71	100%

表 2-24　所有する免許・資格

	度数	割合
幼稚園教諭一種	57	18.6%
幼稚園教諭二種	53	17.3%
幼稚園教諭専修	6	2.0%
小学校教諭	39	12.7%
中学校教諭	17	5.6%
高等学校教諭	14	4.6%
養護教諭	0	0.0%
特別支援学校教諭	7	2.3%
保育士	93	30.4%
その他	14	4.6%
教員免許・資格は保有していない	6	2.0%
合計	306	100%

（複数回答可）

表 2-25　経歴と経験年数の平均値と標準偏差

	N	*M*	*SD*
公立幼稚園園長	54	6.91	4.82
私立幼稚園園長	10	12.60	8.97
公立保育所所長	33	6.18	3.80
私立保育所所長	6	13.33	12.85
公立認定こども園園長	10	2.50	2.17
私立認定こども園園長	5	3.20	1.30
小学校校長	11	8.18	2.89
中学校校長	1	9.00	
幼稚園教諭	68	23.94	9.91
保育所保育士	47	22.09	11.73
保育教諭	1	1.00	
小学校教諭	17	21.09	10.04
中学校教諭	4	4.25	2.75
指導主事	23	3.91	2.23
行政職	25	4.62	3.03
児童福祉施設施設長	2	6.00	1.41
児童福祉施設職員	5	13.00	6.67
専門職	4	18.75	14.68
特別支援学校や特別支援学級	5	5.80	7.98
その他の職	27	8.33	10.10

（複数回答可）

２）幼児教育アドバイザーの業務

訪問回数としては、年２回から６回が最も多く、全体の約 25％でした（表 2-26）。年間の訪問園数については、２園以上から６園未満が多い一方、年間 30 園以上巡回する者もみられました（表 2-27）。また、年間で訪問する園の中で複数回訪問する者もみられ、同一園に年２、３回程度訪問していることがうかがえます（表 2-28）。

表 2-26　訪問回数

	度数	割合
1回	4	2.9%
2-6回	35	25.2%
7-11回	17	12.2%
12-16回	12	8.6%
17-21回	14	10.1%
22-26回	1	0.7%
27-31回	7	5.0%
32-36回	3	2.2%
37-41回	7	5.0%
42-46回	3	2.2%
47-51回	4	2.9%
52-56回	2	1.4%
57-61回	4	2.9%
62-66回	4	2.9%
67-99回	4	2.9%
100回以上	10	7.2%
無回答・不明	8	5.8%
合計	139	100%

表 2-27　訪問園数

	度数	割合
1園以上-2園未満	5	3.6%
2園以上-3園未満	13	9.4%
3園以上-4園未満	11	7.9%
4園以上-5園未満	10	7.2%
5園以上-6園未満	12	8.6%
6園以上-7園未満	8	5.8%
7園以上-8園未満	6	4.3%
8園以上-9園未満	8	5.8%
9園以上-10園未満	4	2.9%
10園以上-11園未満	7	5.0%
11園以上-12園未満	3	2.2%
12園以上-13園未満	5	3.6%
13園以上-14園未満	1	0.7%
14園以上-15園未満	3	2.2%
15園以上-16園未満	8	5.8%
16園以上-17園未満	1	0.7%
17園以上-18園未満	1	0.7%
18園以上-20園未満	4	2.9%
20園以上-30園未満	7	5.0%
30園以上-40園未満	12	8.6%
40園以上	7	5.0%
無回答・不明	3	2.2%
合計	139	100%

表 2-28　複数回訪問する園の訪問回数

	度数	割合
0-1回未満	1	0.7%
1-2回未満	6	4.3%
2-3回未満	36	25.9%
3-4回未満	16	11.5%
4-5回未満	16	11.5%
5-6回未満	8	5.8%
6-7回未満	9	6.5%
7-8回未満	2	1.4%
8-9回未満	4	2.9%
9-10回未満	3	2.2%
10-11回未満	4	2.9%
11-12回未満	0	0.0%
12回以上	8	5.8%
無回答・不明	26	18.7%
合計	139	100%

幼児教育アドバイザーの業務内容（複数回答可）については、「園の教職員からの相談の対応」が最も多く（84.9％）、次いで「園内研修のサポートや助言」（82.0％）、「園の園長からの相談対応」（77.7％）となっていました（表 2-29）。具体的な相談内容としては、保幼小連携に関する内容や、保育者の資質に関する内容がみられました。また助言内容としては、巡回経験に基づく提言や自分自身の教育者としての経験に基づく具体的な助言が特徴となっています。さらに、助言等の際、保育者の声に耳を傾け、保育をしたいという気持ち（意欲）をもたせるような助言といった「傾聴」あるいは「保育者理解」といった姿勢をもって職務に就いている姿がみられました。

表 2-29　業務内容

業務内容	割合
園内研修のサポートや助言	82.0%
園の教職員からの相談の対応	84.9%
園の園長からの相談の対応	77.7%
研修での講演や講話	55.4%
公開保育のサポート	53.2%
特別な支援を要する幼児の保育に関する助言	61.9%
保護者に対する講話	25.2%
幼小接続カリキュラムの作成・実践への助言	44.6%
幼児教育アドバイザー制度の情報提供	22.3%
その他	21.6%

（複数回答可）

幼児教育アドバイザーの業務上の困難については、指導方法に関する回答が最も多く、内訳をみると保育者の思いを引き出す方法や共感的理解、信頼関係という点に困難を感じていました（表 2-30）。この点については、幼児教育アドバイザーの理念や立場に関する回答からも、園の教育・保育方針、ニーズを尊重し、傾聴的な姿勢でもって個々の保育者の力量を引き出していくという姿勢にも現れていると思われます。

表 2-30　業務上困難に感じたこと

大項目	度数	中項目	具体例
指導方法	60	アドバイザーとしての指導や助言の困難	わかりやすく伝えられたか
			園、所、保育者の求めに応じられているか
			一方的な指導にならないこと
			保育参観しない、1回だけ、短時間で指導を行うこと
		アドバイザーとして園の保育、教育方針に応じた指導の困難	園の独自性
			管理職と、現場の保育者との考えの違い
		アドバイザーとして保育者の保育観、立場に応じた指導の困難	個人ごとの違い
			雇用形態や職種による違い
	13	指導を受ける保育者に対して感じる困難	保育者の知識や経験の違い
			助言したことが、保育実践になかなか結びつきにくい。
指導内容	25	子供	特別支援に関すること
			乳児に関すること
		幼稚園教育要領・保育所保育指針	新教育要領、指針を踏まえた指導
		その他	具体的な実践のアイデア
連携	25	家庭との連携	家庭との連携のあり方
		管理職の問題	管理職の人間性
		保幼小の連携	幼稚園・保育所側と小学校側の意見が違うこと
		所轄に関すること	所轄がさまざま
研修、公開保育	10	研修時間の確保	日々の業務に忙しく研修する時間がとりにくい
		公開保育の指導	外部に保育を公開することが初めてという保育者への指導業務
自身の経験	9	自身の経験	参加者に幅広い職務の方がいた時
			自身の経験や知識では回答できない場合
信頼関係	6	自身との信頼関係	短時間での信頼関係づくり
その他	4	その他	どれも難しい
			なし

３）幼児教育アドバイザーの資質・能力

幼児教育アドバイザーの資質・能力について、自由記述を求めた回答内容は多岐に渡っていましたが、まとめると、「保育の専門性」、「経験」、「指導力」、「人間性」、「態度」、「コミュニケーション力」、「ファシリテーション力」、「研修に関する力」、「察知する能力」、「園への理解」であるといえます（表 2-31）。

４）幼児教育アドバイザーの研修について

現在受けている研修の機会は、およそ 8 割が年に 1 回以上の研修を受けられているようです。これは今後受けたいと思う研修の機会とほぼ同数でした。研修の内容としては、「行政に関する研修(57 件)」、「保育に関する研修(38 件)」、「保幼小に関する研修(34 件)」、「アドバイザーに関する研修(29 件)」、「OJT に関する研修(21 件)」の内容が多くなっていました（表 2-32）。その中で、特に役に立った研修内容の例としては、「行政に関する研修（38 件)」、「技術関する研修(24 件)」、「保育に関する研修(15 件)」、「アドバイザーに関する研修(14 件)」、「保幼小に関する研修(13 件)」等が挙げられます(表 2-33)。

表 2-31　幼児教育アドバイザーの資質・能力

大項目	中項目	小項目	回答例の一部抜粋
保育の専門性	知識	幼児教育、保育の専門的な知識	幼児教育、保育の専門的な知識や理論
			専門的な知識(発達・子ども・環境を理解する力等)
		幼稚園教育要領、保育所所保育指針の理解	幼稚園教育要領・保育所保育指針の内容を把握
			国の動向を理解している
	子ども	子ども一人一人への対応	そのお子さんの行動を解釈できること
			子どもの発達と日常生活をリンクして理解、とらえ、説明できる力
			その子にあった対応の仕方を示せる
			一人一人の子どもを様々な視点から理解できること
経験	保育者・教育者としての経験	保育者として経験	幼児教育アドバイザー自身の多様な保育経験
			幼稚園、保育所、こども園の総ての経験者
		多様な現場経験	現場(小学校、幼稚園、保育所、特別支援学校教諭など)を経験していること
			幼児教育の実践経験保幼小接続や小中一貫、コミュニティスクールについての理解と実践経験研究
指導力	リーダーシップ	リーダーシップ	教育のリーダーシップ
	指導や援助する力	相手に応じた助言や指導	訪問先の園にとって、利益につながる助言、指導ができる
			具体的な事例をあげてアドバイスする
		相手を高める指導や助言	教職員がやる気をもって保育に携れる意欲を高めることのできる指導助言力
			新採職員には、不安や心配を取り除き、自信をもって仕事に取り組めるような、助言を心がけている
人間性	信頼感	信頼感	同じ幼児教育を目指すものとしての親頼感の構築
			誰からも(いろいろな立場の方)信頼される人
	人間性	温かさ	保育者を勇気づけ、元気づけられる力
			アドバイスを受けてよかったと思うような心くばり
			保育や保育者等、温かく見守ることのできる力
			親しみのある豊かな人間性
		子どもが好き	人間性など-子どもが好きという感性、感覚など
態度	保育者への態度	傾聴の姿勢	悩みをうちあけて相談できるよう、傾聴の姿勢をもつ
		ともに考える	相手の話に対して、常に傾聴姿勢で対応する
			指導ではなく共感し、いっしょに考えていくこと
			園と共に考えていこうとする姿勢
		ていねいな対応	ていねいな応答態度であること
			受け入れてもらいやすい言葉遣いをする
	受容	受容	相手の思いを受け入れる力(園長先生や、各先生方の考えなど)
			保育士、教師の願いやしんどさ、難しさ等を自分のこととして受け止める
		カウンセリングマインド	カウンセリングの心構え
			相談者に寄り添えるカウンセリング・マインド
			園長・保育者に対してカウンセラー的な対応力
	自身の向上心	姿勢	常に学ぶ姿勢
コミュニケーション力	信頼関係	信頼関係	何度も通って相手と信頼関係を築く
			信頼関係を作ろうとする相互理解の姿勢
	コミュニケーション力	コミュニケーション力	コミュニケーション能力(相手の思いにより添い、かつひき出していくこと)
			派遣園の先生方とコミュニケーションを深める力
			コミュニケーションがとりやすい雰囲気を作る
ファシリテーション力	ファシリテーション力	ファシリテーション力	課題解決(探究)能力-ファシリテーションスキル
研修	研修	研修	研修内容の理解
			効果的な研修の企画、運営に関する推進力を磨くこと
察知する能力	察知する能力	察知する能力	最新の研究情報、教職員のヘルプのサインを察知する「援助希求能力」
			園の良さ・運営力を読み取る力
園への理解	園への理解	園への理解	園全体の運営力を読みとる力、園の良さを見い出す力量

表 2-32　受けている研修の内容

カテゴリー	度数	研修内容(例)
OJTに関する研修	21	園内研修 園内研修リーダー養成 園長・教頭・主任研修
アドバイザーに関する研修	29	アドバイザーの役割・業務内容 アドバイザー同士の意見交換
管理・評価に関する研修	7	園評価 カリキュラムマネジメント研修 マネジメント
技術に関する研修	14	技術 コーチング アクティブラーニング ファシリテーター研修 カウンセリング スキルアップ コミュニケーションスキル
キャリアに関する研修	3	キャリアアップ
行政に関する研修	57	最新情報・今後の幼児教育の在り方 他県・他市の取り組み 3法令改訂(定)関係 幼児教育推進体制構築事業
グループワークに関する研修	7	グループディスカッション ビデオカンファレンス
幼児理解に関する研修	1	幼児理解
支援に関する研修	4	子育て支援
指導に関する研修	3	新規採用保育教育の指導
心理系に関する研修	4	心理系 愛着
乳児保育に関する研修	9	乳児保育
被指導に関する研修	2	スーパーバイザー、コーディネーターからのアドバイス
福祉・教育に関する研修	12	虐待 特別支援教育
保育に関する研修	38	幼児教育 質向上 大学附属幼稚園等の研究会参加・公開保育 教育課程 実践事例 大学関係の研究会・学会等の参加
訪問・見学に関する研修	7	アドバイザー同士の園訪問 小学校訪問
保幼小に関する研修	34	保幼小連携 就学前、小学校地区別合同研修会
研修を受けていない	3	受けていない

表 2-33　特に役にたった研修の内容

カテゴリー	度数	研修内容(例)
OJTに関する研修	5	園内研修リーダー養成
アドバイザーに関する研修	14	他アドバイザーの取り組み アドバイザーの役割
管理・評価に関する研修	11	マネジメント 人材育成 保育者支援
企画に関する研修	2	研修企画
技術に関する研修	24	コーチング カウンセリング アクティブラーニング ICT ファシリテーター 保育カンファレンス 模擬演習(園内研修) コミュニケーションスキル
行政に関する研修	38	幼稚園教育要領・保育所保育指針改訂(定)等 行政説明 幼児教育推進体制構築事業 最新情報 他機関との連携 他市での取り組み
グループワークに関する研修	7	ロールプレイ ワークショップ ビデオカンファレンス
支援に関する研修	6	子育て支援 保護者支援
心理系に関する研修	3	心理学 愛着 脳科学
乳児保育に関する研修	3	乳児保育
被指導に関する研修	2	指導主事・スーパーバイザーから話を聞く
福祉・教育に関する研修	6	特別な支援を要する子ども
保育に関する研修	15	保育の質の向上 環境構成 視点 大学教員等の研修
訪問・見学に関する研修	4	訪問見学
保幼小連携に関する研修	13	保幼小接続・接続カリキュラム
幼児理解に関する研修	5	幼児理解
すべての研修	5	すべて

研修ニーズについては、「必要である」と考えている項目としては、高い順に「子供理解に関する研修（幼児理解に基づいた評価を含む）」(72.7%)、「環境の構成と保育者の援助に関する研修」(68.3%)、「小学校教育との連携・接続についての研修」(67.6%)、「幼児教育アドバイザーの役割に関する研修」(63.3%)、「乳幼児期の子供の発達に関する研修」(61.2%)、「特別支援教育に関する研修」(58.3%)、「園内研修の在り方に関する研修」(58.3%)、「最新の幼児教育・保育に関わる学術的な研究成果に関する研修」(56.8%)、「小学校への接続を考慮した教育課程の編成に関する研修」(56.8%)、「環境の構成、教材解釈に関する研修」(55.4%) でした。また、「必要である」と「少し必要である」を合計した数値で検討すると、「幼児教育・保育においての遊びに関する研修」や「環境の構成、教材解釈に関する研修」が上位に上がってきます（表 2-34)。

表 2-34　幼児教育アドバイザーの研修ニーズ

	必要でない	あまり必要でない	どちらともいえない	少し必要である	必要である	無回答・不明
1. 子供理解に関する研修（幼児理解に基づいた評価を含む）	2.2%	2.2%	2.9%	16.5%	72.7%	3.6%
2. 環境の構成と保育者の援助に関する研修	2.2%	2.2%	2.9%	20.9%	68.3%	3.6%
3. 環境の構成、教材解釈に関する研修	2.2%	2.2%	9.4%	28.1%	55.4%	2.9%
4. 最新の幼児教育・保育に関わる学術的な研究成果に関する研修	1.4%	1.4%	10.1%	28.1%	56.8%	2.2%
5. 教育・保育に関する法令や制度に関する研修	1.4%	1.4%	16.5%	35.3%	41.7%	3.6%
6. 小学校教育との連携・接続についての研修	1.4%	0.0%	2.9%	24.5%	67.6%	3.6%
7. 防犯・防災や事故防止など子供の安全に関する研修	3.6%	3.6%	14.4%	46.8%	26.6%	5.0%
8. 食育に関する研修	3.6%	5.8%	23.0%	42.4%	20.9%	4.3%
9. 特別支援教育に関する研修	0.7%	0.7%	5.8%	31.7%	58.3%	2.9%
10. 人権問題・人権教育に関する研修	2.9%	2.9%	15.1%	38.1%	37.4%	3.6%
11. 乳幼児期の子供の発達に関する研修	1.4%	2.2%	3.6%	28.8%	61.2%	2.9%
12. ＩＣＴを活用した教育の最新の動向に関する研修	2.2%	8.6%	30.2%	32.4%	22.3%	4.3%
13. 福祉分野や医療分野の知識を得るための研修	2.2%	4.3%	25.9%	45.3%	18.7%	3.6%
14. 幼児教育・保育に関わらず昨今の社会的課題に関する研修	2.9%	3.6%	22.3%	36.7%	31.7%	2.9%
15. 幼児教育・保育に限らず様々な教育課題や教育政策に関する研修	1.4%	0.7%	18.0%	38.1%	39.6%	2.2%
16. 児童期以降の子供の発達に関する研修	1.4%	1.4%	21.6%	44.6%	27.3%	3.6%
17. 幼児教育・保育においての遊びに関する研修	2.2%	1.4%	6.5%	35.3%	51.1%	3.6%
18. 相手の話を聴く力に関する研修	2.9%	2.9%	13.7%	35.3%	40.3%	5.0%
19. 相手に伝わる話し方・伝え方に関する研修	2.2%	4.3%	13.7%	30.2%	46.0%	3.6%
20. 保護者との連携・協力に関する研修	2.2%	4.3%	9.4%	36.7%	42.4%	5.0%
21. 園の特色を地域に知ってもらうための広報についての研修	4.3%	10.8%	23.0%	39.6%	18.0%	4.3%
22. 地域の園同士の連携に関する研修	2.9%	6.5%	28.1%	42.4%	16.5%	3.6%
23. 他職種の方に幼児教育・保育を理解してもらうためのプレゼンテーション力向上に関する研修	2.9%	9.4%	26.6%	30.9%	25.9%	4.3%
24. 福祉や医療等の専門機関との連携に関する研修	3.6%	4.3%	23.0%	47.5%	18.7%	2.9%
25. 教育委員会等、行政機関との連携に関する研修	4.3%	3.6%	30.9%	38.8%	18.7%	3.6%
26. ＰＤＣＡサイクルを活用した教育課程（※）の編成に関する研修	2.2%	5.0%	12.9%	30.9%	46.0%	2.9%
27. 小学校への接続を考慮した教育課程（※）の編成に関する研修	2.2%	3.6%	11.5%	24.5%	56.8%	1.4%
28. カリキュラム・マネジメントに関する研修	2.2%	3.6%	11.5%	30.9%	48.2%	3.6%
29. 学校評価の方法に関する研修	4.3%	5.0%	20.9%	38.8%	27.3%	3.6%
30. 園内研修の在り方に関する研修	1.4%	2.2%	9.4%	25.2%	58.3%	3.6%
31. 教職員の実践研究の在り方に関する研修	2.2%	2.9%	14.4%	38.1%	38.1%	4.3%
32. 指導計画の作成に関する研修	1.4%	1.4%	14.4%	35.3%	43.9%	3.6%
33. 指導計画の実施と評価・改善に関する研修	1.4%	1.4%	12.9%	36.0%	44.6%	3.6%
34. 様々な園の先進的な取り組みに関する研修	2.2%	2.9%	19.4%	38.1%	33.8%	3.6%
35. 分かりやすい教育・保育目標、経営方針の示し方についての研修	3.6%	3.6%	19.4%	38.8%	30.9%	3.6%
36. ＰＤＣＡサイクルを活用した課題研究に関する研修	2.2%	6.5%	18.0%	34.5%	34.5%	4.3%
37. 幼児教育センターの役割に関する研修	0.0%	6.5%	20.9%	36.0%	32.4%	4.3%
38. 幼児教育アドバイザーの役割に関する研修	0.0%	3.6%	10.1%	20.9%	63.3%	2.2%
39. カウンセリングに関する研修	3.6%	0.7%	15.1%	33.8%	43.2%	3.6%
40. 個人情報（園児・保護者・教職員）の取り扱いに関する研修	4.3%	5.8%	25.9%	41.0%	19.4%	3.6%
41. メンタルヘルスに関する研修	2.2%	4.3%	23.7%	42.4%	23.7%	3.6%
42. ＩＣＴを活用するなどの業務の効率化に関する研修	5.0%	7.2%	38.8%	31.7%	12.2%	5.0%
43. 教職員の意欲を高める人材育成に関する研修	2.2%	3.6%	15.1%	30.2%	46.0%	2.9%
44. セルフマネジメント・自己管理に関する研修	2.9%	5.8%	27.3%	36.7%	23.7%	3.6%
45. コーチングに関する研修	2.9%	3.6%	23.7%	35.3%	29.5%	5.0%
46. 会議のファシリテーションに関する研修	3.6%	4.3%	25.2%	28.1%	33.8%	5.0%
47. 所属する自治体の幼児教育に関する計画や方向性に関する研修	3.6%	3.6%	16.5%	38.8%	33.8%	3.6%
48. 様々な研修手法についての研修	2.2%	2.2%	21.6%	37.4%	33.1%	3.6%
49. 研修の企画立案についての研修	2.9%	3.6%	24.5%	36.0%	29.5%	3.6%

（4）アンケート調査のまとめ

園長は、「教育に関連する能力」、「地域連携に関連する能力」、「管理に関連する能力」、「経営に関連する能力」、「汎用能力」の資質・能力全てについて非常に高い意識をもっています。そして、比較的若くして園長の職に就いた者また就いている者で、園長職に就く直前まで実践に携わってきた園長は、５つの資質・能力全て重視し、その中でも特に「教育に関連する能力」を求められる資質・能力と捉えているといえます。このような特徴を一言でまとめると、「実践を基盤とした総合的なマネジメント力」となります。

このような「実践を基盤とした総合的なマネジメント力」は、園長の経験年数とは関係なく、若手園長の段階から既に求められていると感じているようです。さらに、ミドルリーダーとの比較から明らかになったことは、集団の発達や子供一人一人の発達を考慮しながら、適切な指導を行うことができるといった資質・能力については、「教育に関する能力」の一部は、園運営の一翼を担うミドルリーダー後期から求められているようです。実際に園長としての職務に就くと、園運営の中核となって教育・保育を計画・運営することや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、自分自身の教育・保育に関する価値観に自信や信念をもっている等が高く意識されていくようです。ミドルリーダーから園長に掛けての変化は、適切な子供理解と自らの実践での経験を基盤にしながら、園運営の中核であるという組織マネジメントの意識や園外の機関との連携を図る対外交渉力が求められると徐々に感じるようになっていくものと考えられます。

園長の研修ニーズの結果からは、全体としては、必要と考える研修が多数あり、積極的に様々な研修を求めている実情が伺えました。一方、若手園長とベテラン園長との間では、ニーズの変化が見られ、若手園長の段階では、子供理解や環境の構成、カリキュラムに関して現場の保育者の実践力の向上を図る研修といった園運営や組織マネジメントといった園経営に関わるものに関心が向けらえているようでした。そして、経験を積むにつれ、自園の課題を含め、園長としての役割や園全体の運営の在り方、人材育成について振り替えりつつ、幼児期の教育の普及のために地域や関係機関との連携といった、園の内と外の両方の視点をもち、広い視野で幼児期の教育を見直せるような研修が望まれていると思われます。

また、幼児教育アドバイザーの調査からは、保育者や園長、所長として幼児期の教育に長年携わってきた者が、園内研修のサポートや助言、園の教職員からの相談の対応、園長からの相談に傾聴の姿勢で対応されていることが分かりました。求められる資質・能力は、深い経験に根ざした保育の専門性を有し、園への理解に基づき、園の実践力向上を支援していく力、すなわち、「並び立ち、支え合う力」と言えるのではないでしょうか。その一方で、現場の保育者や園長、所長の思いに寄り添おうとするが故に、自身の助言や指導方法が適切であったかどうかということに関して悩まれることも多いようでした。

幼児教育アドバイザーが求める研修については、経歴や相談内容と関連して、子供理解や環境の構成と保育者の援助に関する研修、幼児期の教育・保育における遊びに関する研修、環境の構成や教材に関する研修といった、幼児期の保育内容に関わるものについての研修

ニーズが高いといえます。一方、幼児教育アドバイザーが役に立ったと考える研修内容には、行政説明や相談援助に関わる技術に関するものが含まれており、これらの研修内容は、業務内容や業務上の困難への対応、幼児教育アドバイザーの理念と密接に関連したものといえるでしょう。

幼児教育アドバイザーは、幼児期の教育現場の苦労を体験されてきた方々であるからこそ、保育者や園長、所長が抱える困難や悩みに共感でき、具体的な実践を自らの手で編み出していけるよう、「並び立ち、支え合う」を目指しているといえるのではないでしょうか。

ただ、各自治体における幼児教育アドバイザーに求められている業務内容の多様さを鑑みると、一概に決まった研修プログラムを定めるよりは、各自治体の実情に応じて、幼児教育アドバイザーが求める研修内容を本研究の調査結果から、適宜選択して構成していくことが望ましいものと思われます。幼児教育アドバイザーの調査から明らかになった幼児教育アドバイザーの姿とは、幼児期の教育現場の具体的な問題に寄り添う姿勢でした。一つの園に複数回訪問し、親身になって、現場の声を聞くという姿勢です。これは、「幼児教育の推進体制構築事業」の在り方の根本であると考えられます。幼児期の教育に直接関わる者の声を反映させた「幼児教育の推進体制構築事業」をより豊かなものへと発展させていくためにも、各自治体における研修の在り方としては、現場の声を聴く幼児教育アドバイザーの声を、更に聴き取ったものであることが望ましいと思われます。

（結城　孝治）

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、園長研修及び幼児教育アドバイザー（幼稚園・保育所・認定こども園を巡回し、園の教育内容や指導方法、園環境の改善等についての助言等を行う者を指しています。）のより効果的な取組を目指して、園長研修について先進的な取組を行っている秋田県、高知県、群馬県の各教育委員会の園長研修担当部署における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。東京都においては、園長研修のみインタビュー調査を実施しました。本章では、実地調査の結果の概要を紹介し、園長及びアドバイザーが抱える「負担」、「迷い・葛藤（プレッシャー）」、「やりがい」、「役割」、「資質・能力」、「課題」に焦点を当てて分析考察をします。

（１）調査の概要

１）調査目的

園長研修及びアドバイザー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、研修指導員、園長、アドバイザーへのインタビューを含めた実地調査を実施し、園長及びアドバイザーが抱える課題を把握し、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、園長がいる幼稚園、認定こども園を訪問し、園長と研修指導員と同時にインタビュー調査を実施しました。東京都においては、園長研修のみ、研修担当の専門員に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、園長（ミドル）に対する質問事項は以下のとおりです。

①教育委員会及び教育センター指導主事・研修担当の専門員

■研修の企画立案（園長・アドバイザーの研修に関して）

・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。あれば具板的に。

■園長に対する研修の実施

・内容とプログラム

■園長に期待する資質・能力

・園長に期待する資質・能力は。
・園内において期待する資質・能力は。
・園外で期待する役割は。

■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。

②園長（所長）

■園での役割

・園長は、どのような役割を求められていると思うか。

・その役割の中で、現任園で特に必要と思うもの(意識してやっていること)は何か。

・現任園では、その役割を果たせているか。(できていないなら)なぜできないのだと思うか。

・本来は園長の役割ではないが、必要性からしている役割はあるか。

・初任者、ミドルリーダーの育成において、どのようなことを意識(または配慮)して関わっているか。

・園長になろうと思った理由は。また、どのような方法でなったか（自分の希望、勧められて、上司などの推薦、年齢で自動的になど具体的に)。

■仕事に対する意欲

・園で求められる役割とのギャップを感じたことはあるか。あれば具体的に。

・やりがいを感じるときはどのようなときか。

・戸惑ったり、困ったりするとき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どのようにしているか。

■資質・能力

・園長には、どのような資質・能力を身に付けておくことが必要だと思うか。

・園長に必要な資質・能力を身に付けるために、あなた自身どのようなことをしているのか。

■研修

・園長になることが決まってから現在まで、園長としての資質・能力を身に付けるために、園長になってからどのような研修を受けたか。

・今後園長としての資質・能力を高めていくためには、どのような研修が必要か

③幼児教育アドバイザー

■研修の実施

・所属する部局による研修は、行われているか。行われている場合、どのような内容か。また、それはアドバイザーの質向上に有意義な内容であるか。

■仕事に対する意欲

・アドバイザーの職務を務める上でのやりがいは何か。

・やりがいを感じるときはどのようなときか。

・戸惑ったり、困ったりするとき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。

■資質・能力

・アドバイザーには、どのような資質・能力が必要か。

・アドバイザーとしての資質・能力を身に付けるためにどのような努力や工夫をしているか。

■研修

・園長としての資質・能力を身に付けるためには、どのような研修が必要か。

・今後アドバイザーの果たすべき役割とは何か。

4）調査実施日

先進的な取組を行っている秋田県、高知県、群馬県及び東京都に対して調査を行いました。

○秋田県

調査月日：平成 30 年 10 月 19 日（金）

調査対象：①秋田県教育委員会指導主事　1 名

・秋田県教育委員会の研修に対するヒアリング

②秋田市内の幼稚園長（男鹿市立）3 名

③秋田県が委嘱したアドバイザー　3 名

○高知県

調査月日：平成 30 年 9 月 10 日（月）

調査対象：①高知県教育センター指導主事 3 名

・高知県教育委員会の研修に対するヒアリング

②香南市内の公立幼稚園長 4 名

③高知県が委嘱したアドバイザー2 名

○群馬県

調査月日：平成 30 年 10 月 16 日（火）

調査対象：①群馬県総合教育センター及び幼児教育センター主事等　3 名

・群馬県教育委員会の研修に対するヒアリング

②高崎市内の幼稚園長 2 名

③群馬県が委嘱したアドバイザー1 名

○特別区人事・厚生事務組合教育委員会

調査月日：平成 30 年 9 月 19 日（水）

調査対象：①研修担当の専門員 1 名

・東京都の研修に対するヒアリング

※特別区人事・厚生事務組合は、東京 23 区（特別区）が共同で処理する事務を行う特別地方公共団体です。

３．現在実施されている研修

ヒアリングを実施した秋田県、高知県、群馬県、特別区・人事厚生事務組合教育委員会（東京都）において園長等の参加する研修が行われているが、園長の資質向上を目的とした研修は以下のとおりです。

（１）秋田県教育委員会

研修会名：園長等運営管理協議会

目　　的：秋田県の教育・保育の施策等の周知徹底を図るとともに、園の運営・管理、今日的課題等に関する講義や協議を行い、秋田県の教育・保育の振興・充実を図る。

日　　時：平成 30 年 4 月 12 日（木）10:00～16:15

内　　容：カリキュラム・マネジメントの適切な実施に向けて
行政方針説明（「秋田県における就学前教育・保育の充実に向けて」「学校安全に関する組織的取組の推進に向けて」「第三次秋田県特別支援教育総合整備計画について」「保育士等キャリアアップ研修について」）

（２）群馬県教育センター

１）研修会名：新任幼稚園長等研修

目　　的：魅力ある園づくりのために、幼稚園等に求められる課題の解決に向けた講義や協議、施設見学等を通して、園経営力の向上を図る。

日　　時：○平成 30 年 5 月 22 日（火）9:20～16:20
「園長の職務と服務について」・「幼児教育と家庭教育支援」・「園におけるマネジメント」・「協議・情報交換、自園の課題と園経営①」
○平成 30 年 6 月 27 日（水）9:15～16:20
保育参観・施設見学（県内公立幼保連携型認定こども園）

（３）高知県教育センター

１）研修会名：所長・園長研修ステージⅠ

目　　的：園管理運営の責任者として、人材の育成や組織の改善、広い視野に立った園経営能力の育成を図る。

日　　時：○平成 30 年５月 14 日（月）9:30～16:30
「組織マネジメント概論（ＯＪＴ活性度診断）」「保育の動向と課題」「人材育成と所長・園長の役割」
○平成 30 年 8 月 3 日（金）
「組織マネジメントの実践Ⅰ（人材育成）」「実践発表人材育成の取組」「所長・園長に求められるもの」
○平成 30 年 11 月 1 日（木）

「人権が大切にされる園づくり」「特別な配慮を要する子供の支援ツールについて②」「特別な配慮を要する子供への支援②」

２）研修会名：所長・園長研修ステージⅡ

目　　的：園管理運営の責任者として、人材の育成や組織の改善、広い視野に立った園経営能力の向上を図る。

日　　時：平成 30 年 6 月 6 日（水）

「振り返り園組織マネジメントの実践Ⅱ（経営ビジョン：構造化シート）」「園評価の実際Ⅰ」「保幼小接続に関する取組に」「これからの保育所・幼稚園・認定こども園の果たす役割ついて」

３）研修会名：所長・園長研修ステージⅢ

目　　的：園管理運営の責任者として、人材の育成や組織の改善、広い視野に立った園経営能力の充実を図る。

日　　時：平成 30 年 6 月 22 日（金）

「保育の計画（全体的な計画・教育課程）」「園経営の実際」「園評価の実際Ⅲ」「組織活性化に向けたリーダーシップ」

（４）特別区人事・厚生事務組合教育委員会（東京都）

１）研修会名：特別区立幼稚園新任園長研修

目　　的：幼稚園経営及び教育上の諸課題に関する知識・認識を深め、職務遂行能力の向上を図る。

日　　時：〇平成 30 年 5 月 21 日（月）14:00～17:00

「新たな時代に求められる幼児教育」－新幼稚園教育要領の実施を踏まえて－

〇平成 31 年 6 月 15 日（金）14:00～17:00

「幼稚園経営の課題と解決の方策」－管理職としての基本的な心構え－

〇平成 31 年 10 月 31 日水）14:00～17:00

「学校評価」－園経営改善の取組み－

〇平成 31 年 1 月 21 日（月）14:30～17:00

「園経営改善の取組みと今後の課題」

４．実地調査の結果

（１）指導主事・研修担当の専門員に対するインタビュー調査の結果

■研修の企画立案（園長・アドバイザーの研修に関して）

・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	【対象：園長】 ・本県小学校就学前教育が目指すもの（全教育活動を通して取り組む教育課題「地域に根ざしたキャリア教育の充実」、「『問い』を発する子供の育成」、「グローバル社会で活躍できる人材の育成」等）、幼保推進課の指導の重点及び施策について明確に伝え、園での共通実践を促している。 ・その年度の重点に係る有識者の講演や実践発表、意見交換等により、各園の状況を評価し、具体的な改善に結び付けることができるようにしている。 ・学校安全、特別支援教育等、園長として確実に捉えておいてほしい内容については、他課に協力を求め、指導主事を派遣してもらい解説している。 【対象：アドバイザー】 ・県教育・保育アドバイザーを核とし、幼稚園、認定こども園等に出向いての保育参観や、様々なキャリアステージに対応した指導・助言方法の協議、園内研修の方法の理解等、各モデル市教育・保育アドバイザーの「専門性」、「指導力」、「研修の企画・運営力」を高めることが可能な内容にするため吟味している。 ・各アドバイザーが主体的に資質の向上を図ることができるように、一方的な伝達ではなく、アドバイザーが課題をもち寄って協議をしたり、情報交換をしたりすることができるようにしている。 ・アドバイザー間のネットワークが構築できるよう、はじめは県が主導して関係性構築のコーディネートをしている。関係性が出来上がってからは、各アドバイザーが共に考え、共に課題解決を図ることができるような支援に心掛けている。
高知	・研修が単発的にならないよう配慮し、継続的な内容を組み立てている。例えば、所長、園長研修では、ステージⅠからⅢまで３年間継続して受講するシステムになっている。ステージⅠにおいても、１回目の課題を受けて実践を行い、２回目に課題としてもち寄り、研修を行う。２回目でも、受講した内容に沿った課題をもち帰り、３回目に向けて実践してもち寄りグループで共有する、というように３回が継続した研修となっている。さらに、それが３年間のステージとしてもつながり、継続して計６回の研修が行われている。３年間を通して積み重ねていけるように内容の精選をしている。 ・現場とセンター研修を連動させる。実践に生かすことができるような内容を配慮している。 ・研修を立案する際には、県で作成した「キャリアステージにおける保育者育成指標」の管理職ステージの内容を網羅できるように組み入れている。また、育成指標に基づいた「自己課題発見シート」、「資質・指導力チェックシート」を活用しながら、キャリア

	ステージに応じて自己研鑽を積んでいけるようにしている。 ・県内の養成校が少ないため、県外から著名な講師を招聘して最新情報を得ることも大切であると考えている。 ・講義形式ばかりにならないようにし、受講者がグループワークを通して情報交換する機会を設け、所属する市町村のよさに気付いたり、課題を発見してもち帰り話し合いをしたりするなど、実のある研修になるよう配慮している。また、県全体の幼児教育の質向上を願い、幼稚園・保育園・認定こども園が情報交換できるように配慮している。そこで、各市町村、幼稚園・保育園・認定こども園がそれぞれ入り交じるようなグループ編成を行っている。なお、市町村によって温度差があるため、これまでの研修受講履歴の積み重ねが多い市町村の管理職がリーダー的に各グループに入るように考慮して編成している。 ・期日については、行事の多い月や月末、月曜日には研修を行わないように年間の研修を計画し、一人でも多くの管理職が受講しやすいように配慮している。 ・東西に長い地形のため、勤務地に少しでも近い場で研修ができるよう、テレビカンファレンスを実施している。画面越しのため臨場感が損なわれないよう、マイクを向けやり取りをするなど工夫しながら研修を行っている。
群馬	・研修は前年度の 9 月から 11 月に掛けて、昨年度研修を担当している指導主事が企画、立案する。 ・係内で作成した企画案については、所長、副所長、研究・研修主監、次長、研究企画係長、総務係長等と検討を行い決定する。 ・研修をより効果的に行うために、基本的には前年度の評価を踏まえて改善を行う。 ・内容については、幼児教育に関する国や社会の動向、研修受講者に実施したアンケート、研修ニーズなどを基に評価・改善を行う。
東京	・園長が対象になる研修は 2 本あり、一つは園長に昇任した年に行う悉皆研修（新任園長研修）で少人数の研修、もう一つは特別区立幼稚園全ての幼稚園・こども園の園長・副園長を対象とする研修（園長・副園長等専門研修）で 140 名前後の受講者が集まる大規模の研修である。 ・研修立案の時期は、10 月くらいから研修の振り返り、受講者からのアンケートの記述を参考に来年度の方向性を探り、来年度予算案を視野に入れながら、研修計画を立てる。 ・管理職に対する研修は、副園長昇任時に年間 8 科目の研修で管理職としての心構え等の基礎基本を企画・実施しているので、新任園長の研修は半分の 4 科目で構成している。 ・研修内容は、最新の幼児教育情報、園運営に関する研修、学校評価を企画し、実施時期も考慮して、実践に役立つ時期を選んで行っている。 ・研修方法は座学だけではなく、必ず演習や協議を含めている。特に説明力・プレゼン力は園長に求められる大切な能力なので、グループ協議の時間を多く設定している。自分の考えを人に伝えることで、考えを整理したり、深めたりできる。また、管理職として

	必要な人の話を聞く力、取り入れる力を改めて見直し、気付きを促す時間としたい。 ・新任園長が作成する経営計画を基に、１年を通して研修の中で検証しながら、経営力が向上するよう、研修内容の設定を工夫している。

・研修ニーズをどのように把握しているか。

秋田	【対象：園長等】 ・計画訪問、認定こども園訪問、要請訪問における園長等からの聞き取り、実践の様子の把握。 ・園長等運営管理協議会のアンケート。 【対象：アドバイザー】 ・教育・保育アドバイザー連絡協議会や、県教育・保育アドバイザー要請訪問での聞き取りや、アドバイザー育成に関する研修会等の評価シート。
高知	・研修実施日ごとに研修アンケートを取っている。 ・加えて、１年間又はステージを通して、研修内容を自園の実践に生かしていることや課題、管理職として今後学びたいことなどについて回答してもらい、把握している。１月末締め切りでアンケートに回答してもらい、２月から３月で取りまとめ次年度に生かしている。
群馬	・研修開催日ごとに、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するなどニーズの把握に努めている。
東京	・研修後のアンケートの満足度から、どのような内容、方法での研修を期待しているかを捉え、ニーズに沿うようにしている。 ・特別区（21 区）の公立幼稚園の状況は区の幼児教育についての方針によって、こども園化が進んでいるところ、預かり保育を毎日やっている区等様々であることから、東京都公立幼稚園・こども園長会とも連携を図り、各区、各園の実態や管理職の課題等の情報交換をしながら、研修の企画・運営に生かしていくように努めている。

・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	【対象：園長等】 ・本県の研修は、公立・私立、設置形態等問わず、認可外保育施設等も含め、全ての園を対象としているため、園での実施状況の差が大きいので、研修内容の着地点をどこに置くのかが難しい。 【対象：アドバイザー】 ・これまでの経験した役職、出身等が異なることへどのように対処するかが困難であるが、県の方針を基本として指導し、専門性、指導力、研修の企画・運営力の向上を目的とした内容構成をしている。
高知	・各市町村の幼稚園、保育所、認定こども園の全ての園が対象であるため、研修内容につ

	いて理解度や温度差がある。 ・欠席した受講者には、資料やDVDを郵送し、次回までに学んできてもらうようにしているが、どうしても学びの差が生じがちである。 ・研修会場が少なく、場所や日程の確保が難しい。 ・管理職研修は主任・教頭等と、園長・所長との２コースある。主任・教頭等研修の途中で園長・所長に昇進することもあり、研修内容を全て修了し次のステージにいくことが難しいケースも生じている。 ・ステージを全て修了した受講者は、受講したい内容があれば部分受講できるようにしている。受講履歴の確認などの困難もあるが、研修の保障をしていく取組をしている。
群馬	・例えば、新任園長研修の場合、幼児教育未経験者（学校長経験者等）と幼児教育経験者（保育所からの任用替え、幼稚園教諭経験者）がいることから、研修を焦点化することが難しい面がある。 ・幼稚園、幼稚園型認定こども園、幼保連携型認定こども園の特性の違い及び公私立の違いに、配慮する必要がある。
東京	・研修で苦労することは講師の確保。特に話を聞いてみたいという講師は日程調整が難しい。また、経営術を学ぶのに企業の管理職、あるいは、文化や芸術、国際社会等様々な広い分野で活躍されている講師の話を聞きたいという要望が高いので、日頃から常に講師探しを心掛けている。 ・小学校の校長先生で素晴らしい学校経営をしている者はいる。中でも、併任の園長経験者は幼児教育への理解も深く、幼稚園の課題も把握されているので、管理職の講師としては依頼したいところであるが、学校現場も多忙であり、日程調整が難しいことがある。

■園長に対する研修の実施

・内容とプログラム

秋田	・本県就学前教育の重点施策等の伝達。 ・重点に係る講演や実践発表、意見交換。 ・学校安全、特別支援教育等、指導要録等、園運営に関する内容についての伝達。
高知	・主任保育士・教頭等研修　ステージⅠ（３日） 「乳幼児理解と主任保育士・幼稚園教頭等に求められるものについて」、「保育の動向と課題について」、「園組織とマネジメントについて」、「園内研修の活性化について」、「人権教育と主任、教頭等の役割について」、「特別な配慮を必要とする子供への支援」等 ・主任保育士・教頭等研修　ステージⅡ（２日） 「人材育成と主任保育士、幼稚園教頭等に求められるものについて」、「教育、福祉法規について」、「園運営の実践計画について」、「子育て、家庭支援の取組について」、「園における危機管理について」等

	・主任保育士・教頭等研修　ステージⅢ（１日） 「これからの主任・教頭等の役割について」、「園評価の概論について」、「保育の計画について」等 ・所長・園長研修　ステージⅠ（３日） 「所長・園長に求められるもの」、「人材育成と所長・園長の役割について」、「保育の動向と課題について」、「組織マネジメント概論と実践について」、「人権が大切にされる園づくりについて」、「特別な支援を要する子供の支援ツールについて」等 ・所長・園長研修　ステージⅡ（２日） 「これからの保育所、幼稚園、認定こども園の果たす役割について」、「園組織マネジメントの実践について」、「園評価の実際について」、「保幼小接続に関する取組について」等 ・所長・園長研修　ステージⅢ（１日） 「組織活性化に向けたリーダーシップについて」、「保育の計画について」、「園運営の実際について」、「園評価の実際について」、「組織活性化に向けたリーダーシップについて」等 ・新規採用保育者及び保育者基礎研修Ⅰ期に係る所長・園長研修（半日） 「保育実践とセンター研修が連動した学びになるために」 ・ミドル保育者研修に係る所長・園長研修（半日） 「ミドルリーダーの推進について」
群馬	・魅力ある園づくりのために、幼稚園等に求められる課題の解決に向けた講義、協議、施設見学を通して、園運営力の向上を目指すことを目的に、「新任幼稚園長等研修」を実施している。
東京	・園長研修の内容としては、幼児教育全般に係る総括的内容が１コマ（園長・副園長合同研修）、学校評価を１コマ（合同）、園運営に直接役立つ内容を２コマ入れている。受講する新任園長が自分の幼稚園運営計画のプレゼンテーション、半年後の 12 月に振り返りの論文作成、前期と後期の２回の研修を同じ講師による指導を受けながら、園運営の課題発見と改善を具体的に学ぶ研修を実施。 ・昇任した園長を対象としているので、受講者は少人数である。その利点を生かし、協議の時間を多く取るようにしている。特に、学校評価の研修では、個別の事例に応えるような演習時間を十分に取る等の工夫をしている。 ・夏休みは専門研修を実施。対象は、園長・副園長、教育委員会勤務の教員。（悉皆ではない）。様々な分野（文部科学省のほかに、企業の経営者、文化的なジャンル）の講師を招く。非常に要望が高い研修で、参加者も多い（140 人くらい）。

■園長に期待する資質・能力

・園長に期待する資質・能力は。

秋田	・リーダーシップと組織マネジメント力 ①園を運営する力、②教職員を取りまとめ、リーダーとして職員の育成を行う力。③組織の役割分担を調整する力、③災害への備え等危機管理する力、④保護者対応力、⑤地域と連携し、地域交流する力、⑥職員の悩みや相談事項に寄り添える力、⑦専門性への見識や的確な助言力、⑧リーダーとしての包容力や社会性等 ・世代交代の節目に当たり、新任の園長は園運営に不安をもっている。自信をもって園運営を行えるように、県の指導主事は園を訪問し、意見交換等の場を通して支援を行い、園長研修の内容を工夫している。
高知	・段階を踏んで役割を意識し学べるように研修のねらいと内容を設定している。園内に留まらず、人材育成を含め、地域との連携など広い視野をもつことが必要であり、以下の３つの観点から研修のねらいを設定している。 ■ 「職務遂行の心構え」：保育・教育に関するビジョン、危機管理のできる判断力や行動力等 ■ 「園運営」：保育指導状況把握の下、園目標の設定や保育改善に向けての園内体制の整備等を適切に行う経営能力 ■ 「保護者や地域社会との連携」：園運営の責任者として、保育活動全体を捉えた連携等の推進について、適切に指導・助言できる資質・専門性
群馬	・①園経営力、②教職員組織調整力、③危機管理能力、④保護者や地域との連携を推進する力、⑤幅広い識見と豊かな社会性、高い専門性、⑥リーダーとしての深淵と覚悟を育んでほしいと思う。特に、③、④は今後も重点的に育んでいきたい資質である。 ・園運営に不安をもっている園長も多い。特に、新任の園長は不安をもっている。そこで、まずは自信をもって園運営を行えるように意見交換等の場を通して、研修内容を工夫している。
東京	・幼稚園運営も幼稚園教育も、人を育てるには基本は保育と同じ。保育は幼児一人一を大事に育てるが、それが幼児に対してだけでなく、大人（園の全ての職員）にもそのような姿勢で接し、園運営を進めていけるとよい。 ・若い教員が増えている今日はメンタルヘルスに対する配慮も十分に心がけたい。若い教員は優秀で、一生懸命やろうとするのだけれどもうまくいかず、自信がもてない。しかし、その先生のやろうとするやる気を大事にする、やってみる機会を与え、見届けたり認めたりする、細やかな後の関わりができる人、見届けるだけの心の深さ、ゆとりをもって園運営に臨む人、園長の資質（人間力、包容力）が大事である。 ・今の時代は、新しいことをやっていく創造力が大事。幼稚園現場の変化は激しく、園の職員数が多くなり、多様な役割を担う職員が増えたり、預かり保育が毎日や長時間になってきたりで、園運営を多角的に考えていかなくてはならない。どこかで整理したり、何かを変えたりして、新たな園運営を編み出す力、柔軟な思考、創造力が必要。

	・自分の考えたことを明快に説明できるプレゼン力。保護者に対しても地域に対しても、園内の職員に対しても園長の考えを明確にし、伝えていく努力することが大事。

・園内において期待する資質・能力は。

秋田	・教育・保育目標の実現に向け教職員をまとめ、それぞれの能力や適性が発揮できる組織（チーム）を構築する。 ・園目標とその具現化のための計画力、実行力、状況を捉え適切に判断力、今日的な問題や地域特有の課題、先進的な研究等の様々な情報を収集し、園運営に生かす力。 ・人材育成力 ・それぞれの職員へ目標達成に向けて支援をし、評価及びフィードバックにより職務の意欲を高める。また、状況に応じて適切に指導する。教職員のメンタルヘルスに気を配る。 ・危機管理力 ・事件、事故、協力員の不祥事等のトラブル・緊急事態の未然防止や事後対応、防災や災害に伴う危機管理能力
高知	・視野を広くもち、日々の実践の中で、一人一人の職員の育成に努め指導ができること。 ・カリキュラム・マネジメントの理解と充実に努めること。 ・保護者とのつながりを大切にし、その重要性を職員にも指導できる力。
群馬	・経営方針を明確にし、教職員と共有するとともに、目標達成のために組織として実践していく園運営力が必要である。 ・一人一人の教職員のメンタルヘルスを把握し、それに対応する力が必要である。 ・服務規律、コンプライアンスに関する指導や管理を行うともに、それぞれの教職員の能力を引き出し、組織として協働するため人的なマネジメントを行う力が必要である。 ・日常や有事の際における情報収集や情報の共有を図ることにより、迅速な対応と事後処理を行う危機管理能力が必要である。 ・教育・保育の質の向上を図るために、カリキュラム・マネジメントの推進を図るとともに、人材育成のための研修体制を構築していく力が必要である。
東京	・基本的には人間関係を作る力、若い先生たちとの関係を作る、信頼関係を作る力がベースにある。その人が自分の園でその人のよさが生かされる所を必ず作る。若手と園長先生との間で何でも聞ける関係になっているか。組織力をみる大事な視点である。一人一人の能力や心情を受け止めて大事にする園長であってほしい。

・園外で期待する役割は。

秋田	・地域及び関係機関との連携・調整力。 ・保護者や地域の願いに応える教育・保育活動の展開するため、園外の教育資源を活用するなどの調整や折衝をする外部との折衝力。また、保護者や地域に園運営の説明責任を果たすこと。 ・小学校教育への円滑な接続に向けて小学校との連携体制を整える。
高知	・保護者や地域等との連携を常に意識し、就学前の教育・保育について説明できる力を備えてほしい。県では「高知県保幼小接続期実践プラン」の冊子を配付しており、研修では幼児期に培った力を小学校につないでいくことについて講義を行うなどして理解を深めている。 ・園の強みと弱みを把握し職員とも共有して地域に発信したり、地域の力も借りたりするなど、地域への発信力を期待している。 ・特別な支援が必要な子供について、特別支援学校等の専門機関と連携するなど、つながる力が求められている。
群馬	・園運営方針の発信や学校評議員会による情報収集と課題の把握と発信、地域行事等への参加を行うことにより家庭や地域との連携を深める力が必要である。 ・PTA 活動の推進や子育ての支援（講話・相談）の実施など地域における幼児期の教育のセンターとしての役割を果たすなど地域や家庭と連携していく力が必要である。さらには、必要に応じ、市町村教育委員会、保健センター、児童相談所、小学校等の関係機関と連携して行くための力が必要である。
東京	・園外については、プレゼン力が大事である。保護者に対しても地域に対しても自園がやっていることを普段から伝えているか、伝える努力をしているかが大事である。初めて地域に着任した時に、地域周りをして顔見知りになり、そういう時に園の評判が聞こえてくる。よいことも悪いことも耳に入るが、真摯に受け止め、地域とよい関係を作るには、園長が先頭に立ち、行動していかないといけない。例えば、地域の連絡会などに出席し、町会や小中学校の管理職とつながれば、地域の情報を得ることもできる。防災関連の活動に加わる機会もあれば、幼小連携に関するつながりをより一層進める機会が得られる。園内にとどまらず、アンテナを高くして、園長の活動範囲を広げていくことも大事な役割である。

■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。

秋田	・ミドルリーダー育成に関する研修事例、自治体の聞き取り調査の内容等を研修企画・立案に反映している。
高知	・これまでの研修ガイドⅠからⅢがキャリアに応じたものとなっているため、それぞれの

	ステージに応じた研修体系や内容を参考にしている。 ・研修の進め方や方法が具体的に掲載されているので研修企画の参考にしている。
群馬	・各世代の教員が悩んでいる具体的な内容を把握し、基幹研修の際の話題に取り上げている。 ・他県の取組が具体的にわかるので研修を計画するときの参考にしている。
東京	（質問事項になし）

（山瀬範子）

（２）園長に対するインタビュー調査の結果

平成 30 年度は、幼稚園長に焦点を当てて調査を行いました。（以下、幼稚園長のことを「園長」と記します。）今回のインタビュー結果のまとめは、園長としての①「役割」、園長に求められる②「資質・能力」、園長の③「負担」、④「迷い・葛藤（プレッシャー）」、園長としての⑤「やりがい」、⑥園長が抱えている「課題」の 6 つの分類で考察を進めました。6 つの分類は以下の通りです。

①「役割」…園長本来の仕事、なすべきこと。
②「資質・能力」…園長という立場で求められるもの。
③「負担」…本来の仕事ではないはずなのに、担当する人がいないので行っていること、または、自分の能力を超えていると感じていること。
④「迷い・葛藤（プレッシャー）」…自信がなく、あれこれ考えて戸惑うこと、または、期待と現実とのはざまで、責任の重さを感じていること。
⑤「やりがい」…内面的成長を感じること。周囲から信頼され頼られること。
⑥「課題」…求められてはいるが、十分達成されていない仕事、なすべきこと。

その結果は次のとおりです。

１）園長に求められていると思う「園長の役割」

園長が自分に求められていると思う「園長の役割」について、以下のことが明らかになりました。

■「役割」の概要

○カリキュラム・マネジメント、リーダーシップなど「園運営そのものに関する役割」
○幼保小中との連携・接続、特別支援教育の推進など「教育課題への取組を推進する役割」
○「保護者対応の役割」
○ＰＴＡ、幼保小中、専門機関、地域の者などと「連携・関係づくりをする役割」
○初任や中堅など園内の「人材を育成する役割」

園長が自分に求められていると思う「園長の役割」には、「園運営そのものに関する役割」「教育課題への取組を推進する役割」、「保護者対応の役割」、「連携・関係づくりをする役

割」、「人材を育成する役割」があります。

「園運営そのものに関する役割」には、子供にとってのよりよい保育環境づくりや、幼児教育の充実や質の向上、推進に関すること、教員にとっての働きやすい環境づくりがあります。

「教育課題への取組を推進する役割」には、幼稚園教育要領の改訂に伴い強化がいわれている、幼児期の教育と小学校教育の接続に対しての取組の推進や、年々増える特別な配慮の必要な幼児の育成に向けた専門機関との連携などがあります。

「保護者対応の役割」には、保護者との問題の解決という直接的な課題だけでなく、日頃からの保護者との信頼関係づくり、園教育・保育の理解のための保護者への情報発信、そして保護者の子育てへの支援があります。

「連携・関係づくりをする役割」には、地域、ＰＴＡ、小学校など幼児を取り巻く人々や関係諸機関との連携、信頼関係づくりの推進があります。

「人材を育成する役割」には、教員の質・専門性の向上という個人への直接的な関わりだけでなく、学級経営への支援、研修体制づくりという間接的なもの、そして働きやすい環境づくりという教職員がもてる力を発揮しやすくするための働きまであります。

表 2-1　園長に求められていると思う「園長の役割」

役割の具体的内容	今回、園長から聴取したもの
園運営する力	・子供にとって、園が楽しいと思って登園でき、楽しく学ぶ場であるように園運営をしていく役割。 ・保護者が安心して、子供を登園させることができる園運営を行う役割。 ・園の情報の発信を積極的に行い、幼児教育や園の教育内容を保護者や地域の人々に理解してもらう役割。 ・組織力を高める役割。特に、幼稚園への理解を深めるための発信をし、相互理解を進める橋渡し役。 ・家庭や地域の人材を積極的に活用する役割・園の運営方針を職員と共有し、教員のよさを生かしながら、一体となって保育を行えるように園運営を行う役割。 ・組織をマネジメントする役割。 ・カリキュラム・マネジメントにおける役割。 ・園の全体的な方向性をリードする役割。 ・職員の意見を聞きつつ、引き上げつつリーダーシップを発揮する役割。
保護者対応	・保護者と園、教職員との信頼関係を構築する役割。 ・保護者対応の役割。

	・保護者への情報発信の役割。 ・保護者と子供がつながるような支援をする役割。
対外的な役割	・小学校・地域の施設や関連施設と連携し、担当者につなげる役割。 ・園への信頼性をもたせる役割。 ・地域やＰＴＡを含めた保護者、関係機関との連携を進める役割。 ・幼保小中、地域との円滑な連携・交流（職員同士、子供同士など）を進めていく役割。 ・専門機関との連携(特別支援教育)する役割。 ・園と地域・人・文化・自然を大事にしながら連携する役割。
人材育成	・教員の質向上をさせていく役割・実践を向上させる役割。 ・子供一人一人を理解し、ねらいや内容、環境の構成、教員の支援などができるように質の向上を図る役割。 ・専門性の向上をする役割。 ・一人一人の教員のよさを認め、そのよさを生かす人材育成を行う役割。 ・職員のキャリアに応じた適切な研修支援をする役割。 ・園内研修を大切にする役割。 ・担任が自信をもって学級経営に当たれる学びの場をつくる役割。 ・スムーズな学級運営を支援する役割。 ・職員が働きやすい環境づくりをする役割。 ・コミュニケーションの場づくりをする役割。 ・保育者間の連携を取る役割。 ・教員間の良好な関係（同僚性）を築く役割。 ・担当者一人ではやりきれない事柄について、仲立ちをする役割。

２）園長の役割のうち、現任園で特に必要と思うもの

園長が「現任園で特に必要と思う園長の役割」は、園長自身の園運営の在り方そのものよりも、着任した園の実態(課題)、職員の構成(人数・経験年数)などによって出てきていると考えられます。つまり、園運営としての役割ではなく、「教育課題への対応」、「保護者対応」、「対外的なものへの対応」、「人材育成」に関する内容です。

何より多いのは「人材育成」です。園長として現任園の初任や中堅職員を育成する必要性を強く感じているということもあるのでしょうが、現任園の職員の構成から園長自ら率先して育成に当たることが必要となっている園長もいるのではないかということが考えられます。

表 2-2　園長に求められる役割の中で、現任園で特に必要と思う「園長の役割」

役割の具体的内容	今、特に必要と感じている役割
教育課題への対応	・子供の実態に応じた園の指導計画等の見直しを進める役割。
保護者対応	・保護者と信頼関係を築く役割。 ・保護者への情報発信。 ・保護者と子供がつながるような支援をする役割。
園外との連携	・幼保小の円滑な連携・接続を進める役割。 ・専門機関と連携(特別支援教育)する役割。 ・小学校・地域の施設や関連施設と連携し、担当者につなげる役割。 ・地域の者とのよい関係づくり・人材活用・連携を進める役割。 ・園と地域・人・文化・自然を大事にしながら連携する役割。
人材育成	・職員の保育（保育の仕方・保護者対応）の向上・指導する役割。 ・新任の教員が、自信をもって保育を展開できるような支援や指導を工夫して行う役割。 ・ミドル層が新任等を指導できる学び合いの体制をつくる役割。 ・園の中で、若い教員を皆で育てていこうという気運を醸成する役割。 ・職員の健康状態の把握や体調管理、メンタル面を支援する役割。

3）人材育成における園長の役割

園長の大きな役割である「人材育成(対初任・対ミドル)」について取り出してインタビューしてみると、育成内容や方法について、次のような傾向がみられました。

方法としては、どちらも「ミドルの役割を意識する」、「具体的に認める、褒める」ことを実践しています。内容としては、初任に対しては「保育そのもの」に関する指導が多くみられました。ミドルに対しては、若手育成の意識・管理職候補としての意識が必要になるため、それぞれのステージに応じた育成内容を意識していることが分かります。

また、若手やミドルを育てるためには、それぞれに直接的に指導するだけでなく、園全　体の体制も必要であることがうかがえます。

表 2-3　人材育成における「園長の役割」

	役割の 具体的内容	今回、園長から聴取したもの
初任者に対して	内　容	・提出された日案を基に保育のアドバイスをする。 ・課題と思ったところを意識させ、よさを認め、改善や工夫を認める。 ・日頃の保育の悩みが多いため、その都度フォローする。
	方　法	・やる気・意欲・自信をもってほしいので、褒める・認める
	配　慮	・一人一人の困っていることを改まった場でなく日頃から聞き取り、

		辞めないように気を配る。 ・業務の負担過重にならないように配慮する。 ・初任者は保護者対応で指導を要することもあるが、課題に対する指導は短くしてよさを伝えるように指導する。
ミドルの教員に対して	内　容	・ミドルは次期管理職だと考え、園全体の組織としての運営に気付くように関わる。 ・若手の育成の意識・責任をもたせ、後輩へのよい対応があれば褒める(相互に学び合うことができる。)。 ・目的意識をもたせる。 ・よさを伸ばしてあげたいと考えている。
	方　法	・モチベーションを上げる。 ・やる気・意欲をもってほしいので、褒める・認める。 ・思いを聞いて具体的に褒める、力を発揮していることを認める。
全員に対して	その他	・職員同士が、互いの保育を見たり、話したりすることができる場づくりを行っている。 ・職員が園の目標や計画を共有し、保育ができるように取り組んでいる。

4）園長が身に付けることが必要と思う資質・能力

園長が身に付けることが必要と考えている「園長の資質・能力」ついては、以下のことが明らかになりました。

■「資質・能力」の概要

「園長の役割」の分類との関連をみると、次のことは同じであった。

○「園運営そのものに関すること」

○保護者や、幼保小中、専門機関、地域の者など園外の者との「連携・関係づくりに関すること」

○「人材育成に関すること」

そして、「教育課題への取組を推進すること」に関することはなかった。

また、「園長の役割」にはなかった内容として、園長自身の「人間性」や「自身の健全な心身」が挙がっている。

園長が身に付けることが必要と考えている「園長の資質・能力」には、「園運営そのものに関すること」、「連携・関係づくりに関すること」、「人材育成に関すること」、また園長自身の「人間性」や「自身の健全な心身」が挙がっています。

「園運営そのものに関すること」には、園運営を推進するために必要なリーダーシップ力、マネジメント力や、危機管理力、判断力、実行力、説明力、情報収集力などの園のリーダーとしての決断をしなければならない時に必要なもの、園の教育・保育の質向上や人材育成に

必要な教育観・保育観や専門知識、管理職ならではの文書作成などに必要な事務能力を挙げています。保護者や、幼保小中、専門機関、地域の者など園外の者との「連携・関係づくりに対すること」としては、対応力、交渉力が必要と考えています。「人材育成に関すること」としては、指導内容というよりは、導き方に関わる指導力が必要と考えています。

また、園長の役割の分類にあった「教育課題への取組を推進する役割」に関することや「保護者対応」に関するものはありませんでした。そして、園長の役割の分類にはなかった項目として、園長の役割を果たすための基礎と園長が捉えている「人間性」がありました。園をリードし、人材を育成していくためには、理論や幼児理解、具体的な援助の在り方を伝えていくとき、相手の気持ちや考えを受け止め、相手が受け入れやすい自分であろうとする思いがうかがえます。

さらに、園長の役割の分類にはなかった項目として、「自身の健全な心身」があります。園内外の様々な課題や人と関わりに対応し、決断を迫られ、質の高い教育・保育を推進していくことが求められる園長は、相当の重圧の中にいます。自身の心身の強さ・しなやかさがなければ務まらないというと捉えていることが分かりました。

表 2-4　園長が身に付けることが必要と思う資質・能力

役割の具体的内容	今回、園長から聴取したもの
園運営する力	・リーダーシップ力 ・経営マネジメント力 ・コミュニケーション能力（気配り、目配り、心配り） ・説明する力・表現力 ・危機管理能力 ・判断力 ・決断力 ・実行力 ・情報収集力（小中の情報や動向、課題に気づく力、社会・国・県の動向） ・しっかりとした保育観や教育観 ・専門知識 ・事務能力
連携・関係づくり	・保護者との適切な対応力 ・交渉力（地域、幼保小）
人材育成	・指導育成する力 ・具体的にアドバイスする力 ・職員のよさを引き出すなどの指導力
人間性	・他者理解

	・若手のよさを見付け、温かく受け止める ・人間性 ・素直さ
自身の健全な心身	・健康 ・体力 ・前向き ・自分自身のモチベーションを保ち、前向きであること ・自分自身の感情をコントロールすること(切り替える力) ・ストレス対応力

5）園長に必要な資質・能力を身に付けるためにしていること

オールマイティを求められる園長は、園内研修会の実施、園外研修会への参加、書物等を通して、経営や教育課題(教育・保育)に関する専門的な知識を得、文章力も磨こうとしています。また、人との関わり、つまり保護者や地域の者と話をして情報を得、先輩から経営を学ぼうとしています。少しでも自身を磨き、自分の視野・考え方の幅を広げ、園運営に必要な力を付けようと努力している姿勢がうかがえます。

そして、リフレッシュの時間や一人じっくり考える時間も資質・能力を身に付けるために必要と考えています。

表 2-5　園長に必要な資質・能力を身に付けるためにしていること

役割の具体的内容	今回、園長から聴取したもの
研修等(園内)	・月に１回程度、県幼保支援課のアドバイザーに訪問してもらう。 ・幼稚園教育要領の勉強会を実施している。 ・ブロック別研修会の公開保育を実施したり、参加したりする。 ・「高知県教育・保育の質向上ガイドライン」を参考に、研修を計画して取り組んでいる。
研修等(園外)	・園外での研修会に参加し、学ぶ機会をもつ。 ・小学校との連携のための、勉強会が設けられており、夏には幼稚園と小学校の教員が保育所にいくことになっている。保育所で保育をVTR に撮り、午後に協議会を開く。小学校側も、新たな気付きが多いと言っている。
人との関わり	・職員一人一人の話を聞く。職員の悩みに耳を傾け、雑談や職員室での職員の表情を把握する。 ・保護者や地域の協力が必須なので、関わりを密に情報を共有できるようにしている。 ・コミュニケーションの機会を大事にしようと心がけている。謙虚に

	人に接し、話しやすい雰囲気をつくるように努めている。 ・心許せる先輩の話を聞く。 ・幼稚園関係者だけではなく、いろいろな分野の人々と話すことにより、園運営や保育を多様な視点から考えることができるようにしている。
文献等による自己研鑽	・新聞や保育雑誌、専門書、いろいろな文献や事例から学ぶ。 ・文章を書くことが苦手であるため、文献を読んだり、小説を読んだりする。
自身の健全な心身	・リフレッシュをする時間を大切にし、ストレスをためないようにしている。
その他	・一つ一つをじっくり考える。

6）園長としての資質・能力を身に付けるために受けた研修

園長が資質・能力を身に付けるために受けてきた研修の内容は、園長の専門性である「経営に関すること」と「教育課題に関すること」でした。これは、園長になればすぐに必要となる経営の実践力が身に付くようにしていると考えられます。

表 2-6　園長として資質・能力を身に付けるために受けた研修

役割の具体的内容	今回、園長から聴取したもの
園運営する力	・園評価についての理論と実践の研修 ・リーダーシップ研修 ・組織マネジメント研修 ・カリキュラム・マネジメント研修
教育課題	・人権研修 ・特別支援研修 ・幼保小接続研修 ・教育課程研修
人材育成	・人材育成研修

7）園長としての資質・能力を高めるために必要な研修

そして、実際に園長となり日々経営する中で、園長自身が必要と考えている研修は、次のような内容でした。

園長が実際に受けてきた研修と同様の園長としての「経営に関すること」、「人材育成」があります。「経営に関すること」では、経営の在り方を教育界以外から聞き参考にしたいという思いや、危機管理、行政の動向など、園の経営に生かしたい具体的な課題がみえてきていることが分かります。

また、園長が実際に受けてきた研修とは違うものとし、「保護者対応」や自身の「人間性」に関するものが挙がりました。インタビューに答えた園長は、園長になろうと試験を受けたり自己申告したりしたのではなく、年齢や経験年数から「そろそろ指名されるかも」と思いながら、年度末に推薦されて園長になっており、職に就いてから園長の資質・能力の必要性を具体的に実感しています。園長という園のトップになってみてはじめて今までの職での保護者対応とは違う大変さを味わっています。保護者や教職員との関わりを通して、「専門性だけでは解決できないことを痛感した」という園長の苦労がみえてきます。

表 2-7　園長として資質・能力を高めるために必要な研修

役割の具体的内容	今回、園長から聴取したもの
園経営する力	・経営の在り方について(企業の者から)の話を聞く研修 ・園運営に関する研修 ・危機管理に関する研修 ・保育以外の県の動向
保護者対応	・親育ち・保護者支援・担任の保護者対応や理解への示唆について ・アセスメント力の研修 ・園内研究の内容として、保護者と子供の関係の研修
人材育成	・人材育成の関する研修 ・担任の保護者対応や理解への示唆がある研修
人間性	・違う職種の話(人間としての幅が広がる)を聞く研修 ・人としての感性や社会性を育む研修

8）園長の抱いている「負担」

園長の抱いている「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

○人数不足により一人当たりの仕事量が大きくなる負担
○中間管理職がいないため、直接的に教諭へ指導することの負担
○休日、預かり保育など、本来の保育時間以外での仕事への負担
○職員がいないため、園内環境の整備を肩代わりする負担

園長の抱いている負担は、主に三つの視点に分けられます。それは「人数不足による負担」、「他の教員を補助する負担」、「他の職員を補助する負担」です。

「人数不足による負担」は文字通り、園内の職員数が少ないため、園長を含めた一人の負担が大きくなり、本来の役割よりも、気付いたことを、より多面的に補うようにしなければならないということです。

「他の教員を補助する負担」というのは、まず教頭などの中間管理職がいないため、直接

教諭に伝える機会が多くなること、また職員の代休などの関係から、休日の預かり保育を園長が担当するというようなことです。

「他の職員の肩代わりをする負担」は、飼育物、花壇の手入れなど、本来の園長の仕事とはいえないものまで、肩代わりしなければならないという内容です。

表 2-8　本来園長の役割ではないが、必要性からしている負担

負担	今回、園長から聴取したもの
人数不足による負担	・職員数が少なく一人の教職員の負担が大きい。このため、気付いた点は補うようにしている。
他の教員を補助する負担	・教頭が配置されていないため、書き物等の指導を直接教諭へ伝えなくてはいけない場面が多くなる負担。 ・休日預かり保育の場合、職員では、振休や時間外対応ができない。このため園長が休日預かり保育担当となる。休日預かりの保育が負担となる。 ・若手の教頭が多く、スキル不足もあるため、一緒に活動しながら援助していく負担。 ・教頭の仕事である担任へ指導する負担。 ・職員数が少なく、緊急の場合はやむなく預かり保育やプール指導などを担当する負担。 ・教材研究もリードしながら援助せざるを得ない負担。
他の職員の肩代わりをする負担	・園内外の環境整備の作業をする職員は、６０代の女性のパート職員が一人である。一人の作業では効率が悪く、指示をしないと気付いてもらえないところがある。このため作業への指示を行い、誘い掛けて一緒に作業をしなくてはいけないことの負担。 ・休日の飼育物の世話の負担。 ・花壇を整備するなどの仕事の負担。

また園長本来の役割について、それを果しきれていないというギャップは、「園長の役割とのギャップ」と「本人の資質・能力」の二つの視点に分けることができます。

「園長の役割とのギャップ」には、少ない職員の中で園長も何かの当番に当たるとき、園長自身が職員からどう見られるのだろうか、という疑問を感じるようなギャップです。また園長は本来、保育者のアドバイスの時間を十分確保する必要があるのに、それができていないというギャップ感です。

「本人の資質・能力」というのは、例えば、園長はリーダーシップを発揮すべきなのに、自分の力がそれに追い付いていないと感じるギャップです。園長らしい話や説明が苦手といった言葉もみられます。

表 2-9　求められる役割とギャップを感じる負担

負担	今回、園長から聴取したもの
園長の役割とのギャップ	・管理職として全体を見る立場であるが、少ない職員で当番となる等、実際は園長といえども職員の一員として当たらないといけないことがある。このため、職員からみられる「園長職・管理職とは」と疑問に感じ、本来の役割とのギャップを感じる。 ・園児の把握、保育者へのアドバイスなど、日常の保育をじっくり見る時間の確保が難しいことが多い。このため園長の本来の役割とギャップを感じる。 ・幼保小（２校）中の、５名でなる評議員会では１年の振り返りがある。役を５人で交代に行うが、対応や話をすることに悩み、園長の役割とのギャップを感じる。
本人の資質・能力	・リーダーとして皆をリードすることは、本来苦手。 ・保育の実践や創意工夫、人の話を聞いて動くことは得意であるが、自分が指示することは苦手。 ・話をすることや説明が苦手で、力量の無さや責任を感じる。

９）園長の抱いている「迷い・葛藤（プレッシャー)」

園長の抱いている「迷い・葛藤（プレッシャー)」について、以下のことが明らかとなりました。

■「迷い・葛藤（プレッシャー)」の概要

○前任者のやり方に納得できないことを感じ、迷う。
○一生懸命やれば仕事は増えるが、職員の健康も重要。この二つの間で葛藤を感じる。
○行事の実施について判断・決断するとき、葛藤を感じる。
○最終責任者は自分だという葛藤（プレッシャー）を感じる。
○保護者との対応で、今までの常識が通じないなど、迷いを感じる。

「迷い・葛藤（プレッシャー)」は、「内部運営に関して」と「対保護者」の二つの区分に分けることができます。「園運営に関して」は、そもそも運営の仕方がうまくいかない、また前任者のやり方を引き継いだが、納得いかないで迷うことがある、仕事量と職員の健康のバランスを考える際の迷い等です。また「葛藤（プレッシャー)」に属するのは、天候によって行事を実施するか園長として判断するとき、またそれ以外でも、最終責任者として判断や決断を迫られたときに感ずるものとなっています。

「保護者に対して」に関するものとしては、保育者の願いと保護者の思いのすれ違いに悩み、迷うこと、また保護者に対して今までの常識が通じないときの迷い、葛藤があります。また子育ての支援のために言葉掛けをするときや、PTA 活動のモチベーションを高める際、保護者同士のトラブルを仲裁するときには、どの程度介入したらよいのかについての迷いもみられます。

表 2-10　迷い・葛藤（プレッシャー）の具体的内容

迷い・葛藤	今回、園長から聴取したもの
園運営に関して	・人事異動があるので、前任者のやり方に納得できないことに直面するとき。 ・運営の仕方は、考えてやっているが、うまくいかないことも多い。 ・働き方改革として仕事の効率化を目指すものの、一生懸命にやろうとすれば仕事量は増える、職員の健康も守らなければならない、という状況で葛藤を感じている。バランスを取ることが難しい。 ・行事の時、運動会など天候による実施を判断するとき。 ・園長になるまでは、園長の傘に守られていると感じていた。しかし、今は最終責任者が自分だと実感している。 ・判断や決断を園長として求められることが多い。その場合、これで本当によいのだろうかと思い悩むことがある。
保護者に対して	・保護者対応に戸惑う時。保育者の願いと、保護者の思いの違いで悩むとき。 ・保護者対応に戸惑う。今までの常識が通じなかったりすることがある。例えば、急に退園をしたいと言い出した保護者がいた。しかし、話をよく聞いてみると、園側と話をしたかっただけ、ということがあった。 ・母親であることに自信がない人が多く、家庭の子育ての支援をする時、戸惑いを感じる。 ・ＰＴＡ活動のモチベーションをどう高めるか。子供のために自主的に活動してほしいと願っているが、特に保育園から入園してくる保護者が園にお任せの姿勢であり、戸惑うことがある。 ・保護者同士のトラブルが生じた際、深く関わらないようにしながら調整することに難しさを感じている。一方に荷担しないように、さりげなく声を掛けるなど関わりの度合いが難しい。 ・保護者と園の考えに相違があるときなど、保護者の思いが分かるだけに判断が難しく悩むことがある。

園長が、迷い・葛藤（プレッシャー）を感じたとき、それを解決する方法としては、「上司に相談」、「同僚に相談」、「園外の関係者に相談」の三つの視点に分けることができます。

「上司に相談」に該当するのは、園内の職員に相談しづらい事柄についてです。上司として、管轄の課長に相談するケースがあります。

「同僚に相談」することとしては、「ヒヤリハット」などの問題に直面したとき、職員同士で知恵を出し合い、全職員と共通理解を図るという解決法です。

また、「園外の関係者に相談」というのは、現在の上司というわけではないが、引退した前任園長に相談するケース、市内の他の園長に相談するケース、また行事に関することをPTA の会長に相談するといったケースもみられます。

表 2-11 迷い・葛藤（プレッシャー）に対する解決方法

迷い・葛藤	今回、園長から聴取したもの
上司に相談	・上司（管轄の課長）に相談をしている。また、同市に園長会があるので、その場で相談をすることもある。
同僚に相談	・ヒヤリハット記録やケース会議等で、とにかく話し合う。園長補佐、主任保育士・リーダー保育士と知恵を出し合い、それを基に全職員と共通理解を図る。 ・ケースによって異なるが、教頭に相談する。 ・保育や園運営等に関することは職員に相談する。
園外の関係者に相談	・幼稚園と保育所で行う行事については、園長・所長とＰＴＡ会長と相談をして決断している。 ・退職した前任園長に相談する。 ・市内の園長同士で相談する(連携ができており、行事の対応や突発的なことへの対応など相談できる)。 ・市教育委員会に相談する。 ・子ども課に相談する。 ・前任者との引き継ぎを頼りに、見通しをつけている。 ・保護者や行事等に関することなどはPTA役員に相談したり、運営等については教育委員会や他の園の園長に相談したりするなど、ケースによって対応して解決している。

１０）園長の抱いている「やりがい」

園長の抱いている「やりがい」について、以下のことが明らかとなりました。

■「やりがい」の概要

○子供の成長について、職員と会話が弾むとき
○外部の人からよい評価を受けたとき
○担任へのアドバイスが有効だったと感じたとき
○職員の成長を感じるとき

園長の「やりがい」は、保育者として子供の成長を職員と会話をしたり、外部の人からよい評価を受けたりするとき、また園長として担任へのアドバイスが有効だと感じられたとき、また職員の成長を感じるときに抱かれるものとなっています。

「やりがい」を具体的に実感するのは、大きくは、「園児との関係」、「職場の同僚との関係」、「保護者との関係」の三つに区分されます。

「園児との関係」では、特に子供の育ちが実感されたとき、やりがいが感じられています。

「職場の同僚との関係」では、職員が一致団結をして行事をやり終えたあと、達成感を感じる、また職員が成長したのを感じたとき、担任へのアドバイスが有効となったとき、外部

の人からよい評価を受けたときに「やりがい」が感じられています。

「保護者との関係」では、保護者と、子供の成長の喜びを分かち合えたとき、保護者や地域の者から、在園する子供や担任に対してよい評価を受けたとき、「やりがい」が感じられています。

表 2-12　やりがいを具体的に実感するとき

やりがい	今回、園長から聴取したもの
園児との関係	・子供の育ちがみえたとき、やりがいを感じる。
職場の同僚との関係	・行事が終わる毎に達成感があってやりがいを感じる。 ・職員間で、子供のことについて、会話が弾むとき。 ・皆と気持ちが一つになったと感じたとき。 ・職員が成長したと感じたとき。 ・担任にアドバイスし、本人が考えてやって成功したとき。 ・地域の者や学校評議委員など外部の者から評価されたとき。 ・教頭と担任や子供の話ができ、一緒に熱くなれるのはうれしい。
保護者との関係	・園児とのなにげない会話・つぶやき―保護者と子供の成長を喜び合えるとき。 ・保護者や地域の者から、子供や担任を褒められたとき。 ・保護者や地域の人々から園の保育についてよい評価をしてもらったり、認めてもらったとき。 ・園や担任がねぎらわれたり、評価を受けたりしたとき。

１１）「課題」の概要

園長の「課題」について、以下のことが明らかとなりました。

■「課題」の概要

○幼児理解が教職員で周知されていない課題
○特別支援の子供の対応に時間が掛かる課題
○多様な人材の調和という課題
○人材不足についての課題
○保護者対応が十分できていないという課題
○外国人の保護者との対応に追われ、普段の業務を確保しなければならないという課題

園長には多様な課題が課されています。幼児理解が教職員で周知されていないこと、特別な配慮を必要とする子供の対応に時間が掛かることなどが課題です。また、園内の人材が不足していることや多様な人材が園内で仕事をしているため、その調和ということも課題となります。さらに、保護者対応が十分できていないことも園長から課題と認識されています。中でも、外国人の保護者との対応に時間が割かれ、普段の業務とのバランスを考えなければならなくなるという課題もみられます。

このように園長の課題は、主に園の内部に向かったもの、対保護者、園外との関係の三つに分けることができます。

「教職員に対して」では、外国籍の子供が多くなると、子供に不安が生ずる可能性が出てくるので、そうした不安を生じさせないよう工夫する課題があります。特別の支援を必要とする子供に関わる際の時間の確保、十分な個別対応の確保が課題になっています。

園長が担任に指導をしていても、表面の行動で理解されてしまい、自分の意図が伝わらないという課題もみられます。また、人材不足をいかに克服するかという課題を園長は感じています。

「保護者に対して」では、保護者と突っ込んだ話合いの場がもちにくいという課題、多様な家庭の支援を行っていく際の課題があります。また、外国籍の保護者への支援には園長のサポートが必要ですが、そればかりに時間を割くわけにもいかないという課題が残されています。

「園外との関係」での課題は、小学校との連携を円滑に行うという課題を園長は認識しています。

表 2-13　現任園で果たしきれていない役割、現在の課題

課題	今回、園長から聴取したもの
教職員に対して	・幼児理解と教職員への周知が十分にできていないという課題。 ・外国人の子供の入園が多く、言葉、生活習慣などの違いから子供を不安にさせないようにする役割。 ・特別支援の子供が増加し、丁寧に関わるには時間が掛かり、保護者を含めて対応に時間が掛かっている、個別対応が十分にできていないという課題。 ・場面を捉えて指導しているが、表面の行動で理解されてしまい、本質のところが希薄になっているという課題。 ・担任の指導で、かみ砕いて伝えたつもりでも、伝わっていないという課題。 ・多様な人材（パートの者、バスの者、加配の者等）の調和という課題。 ・人材不足という課題。 ・人材育成に力を入れたいと思っているが、業務内容が多岐にわたることや職員体制の関係上、それが難しいという課題。
保護者に対して	・突っ込んだ話合いの場をもつ時間の不足という課題。 ・保護者対応が十分にできていないという課題。 ・多様な家庭支援と子供を育てることへの無理解が散見され、どのように支援していくかが難しいという課題。 ・外国人の子供の保護者への支援も担任一人だけでは十分対応しきれない面もある。そこで園長等がその支援を行うことを優先しなければならない。そうなると、他の業務が十分できているか不安となり、課題が残る。

園外との関係	・小学校との連携が十分にできていないという課題

（①②　桶田ゆかり、③④⑤⑥　大沢裕）

（３）幼児教育アドバイザーに対するインタビュー調査の結果

平成 30 年度は、幼児教育アドバイザーにも焦点を当てて調査を行いました（以下、幼児教育アドバイザーのことをアドバイザーと記します)。

まず、秋田県・高知県・群馬県におけるアドバイザー研修の実施についてインタビューを実施しました。

秋田県・高知県・群馬県におけるアドバイザー研修の在り方は必ずしも一緒ではありませんでした。アドバイザーの仕事としての位置づけが仕組みによって少し異なっています。そのことは、全体を通じて、同じような分類回答になったところと、項目によっては都道府県の取組の差がインタビュー結果の差になっているところがあります。他のインタビュー結果との相異といえ、アドバイザー研修は可能性とこれから確立されていかなければいけない要素を含むと考えられます。

たとえば、秋田県のアドバイザーは、「県教育・保育アドバイザーの役割」と「市アドバイザーの役割（大館市、男鹿市、横手市の活用例)」が明確になっています。県が主催する研修と市が主催する研修の位置付けも異なり、役割が明確です。

１）秋田県の取組

①県教育・保育アドバイザーの役割

〇市アドバイザーの育成・支援

・教育・保育アドバイザー連絡協議会（年６回）の企画・運営

・県教育・保育アドバイザー要請訪問（現地での市アドバイザーの指導に対する助言）

・幼保推進課所管研修での内容や企画・運営方法の解説

〇市アドバイザーと連携・協力による園の課題解決

・課題解決に向けた他課・所との連携

・課題解決に向けた市アドバイザーへの情報提供

〇市アドバイザーの役割（大館市、男鹿市、横手市の活用例）

ア、園内研修支援

■研究推進

・研究計画の指導（研修の運営の支援も含む）

・研修方法の提供

■公開保育

・公開保育の事前指導（指導案作成支援）

・公開保育での保育内容への指導

・公開保育でのグループ協議進行（ファシリテーター）

・公開保育での全体進行、近隣地域からの参加者への対応
・公開保育での諸準備への支援

イ、テーマ別研修会
・研修テーマに沿った指導資料の収集
・テーマに沿った指導（子育ての支援、特別支援等）

ウ、定期的な保育参観
・保育内容に対する個別指導

エ、諸計画
・全体的な計画・指導計画作成

オ、近隣園の関係性構築
・複数園による研修の提案、仲立ち、運営の支援

カ、園の課題解決支援
・保育状況確認等の確認による園の課題把握
・園の課題対応

キ、個別相談
・定期的な個別面談による各保育者の対応
・新人保育者への支援

ク、小学校教育への接続
・小学校教育への円滑な接続に向けた実態把握
・幼小合同研修会の運営
・各地区の幼小連携事業の支援
・小学校区ごとの接続期のカリキュラム検討会での指導・助言

ケ、県との連携・協力
・園の課題解決に向けた県教育・保育アドバイザーとの連携
・県指導主事等訪問への同行（園のよさや課題の共有による指導ポイントの明確化）

コ、周知活動
・アドバイザーの活用方法の提示
・取組を掲載した広報紙の作成・配付
・小学校に対する事業の説明

サ、市主催研修会の企画・運営
・研修会での指導・助言
・協議グループ支援

シ、その他

②保護者支援
・家庭教育の支援（保護者向け子育て講座での講話、家庭教育ガイドの作成）

③各種団体からの要請への対応

・市保育協議会主催の研修会での講話

２）高知県の取組

高知県のアドバイザーは、県が中心となって研修体制も組んでいます。高知県のアドバイザーは、退職園長や副園長、教頭、元教育委員会事務局チーフ、元教育センター指導主事に委嘱しています。アドバイザーの支援場所が県下全域となるため、東部・西部からも人選をし、なるべく近隣の園に支援に行ってもらうようにしています(旅費削減のためもあり)。各市町村では、市町村によっては「保育支援アドバイザー」がいる所が３、４カ所あります（県が把握している分のみ)。園の研修計画や園内研修指導、市町村の研修の外部講師依頼等、様々な仕事をしています。

市町村の中での配置には、教育長の幼児教育への理解度が大きく左右されていると思われます。県の給与体系は、研修費の中の「報償費」、「旅費」から支払いができるよう予算計上し、予算を確保しています。

保育所・幼稚園・認定こども園の全ての施設が対象であるため、それぞれの施設の経験者を委嘱するようにしています。乳児・幼児等、それぞれの経験の中で得意分野があるので、それを生かせるような園へ行ってもらえるように日程調整をしています。県幼保支援課には、保幼小接続に関する事に特化してのアドバイザーもいます（学校経験者)。県幼保支援課と教育センターが常に連携を取って、アドバイザーについての情報共有や日程調整をし、両方で委嘱をしているアドバイザーについては（ほとんどであるが)、新規採用保育者・保育者基礎研修Ⅰ期・ミドル保育者研修１年次・認定こども園の園内研修支援等、実施する研修に組み込まれている園内研修によって、アドバイザーも臨機応変に対応できるようにしています。１園に対象者が複数いる（新採とミドルなど）こともあるため、同時に実施して助言をするなど、園の負担が大きくならないようにしています。

３）アドバイザーが所属する部局による研修

「所属する部局による研修は、行われているか。行われている場合、どのような内容か。また、それはアドバイザーの質向上に有意義な内容であるか。」を聞いた結果は、以下です（表 2-14)。都道府県のアドバイザーの位置付けや、研修体制の違いが、研修体制の実施についてのインタビュー結果にも反映されています。

表 2-14 アドバイザーに求められていると思う「アドバイザーの研修の実施」

秋田	・県幼保推進課所管研修（園長等運営管理協議会、教頭・主任等研修会Ⅰ、特別支援教育担当者研修会、就学前・小学校地区別合同研修会、就学前教育理解推進研究協議会、乳幼児（0～2 歳児）保育研修会、マネジメント研修会、園内研修リーダー養成講座（基礎編・応用編)、わか杉っ子！育ちと学び支援事業フォーラム、年 6 回のアドバイザー連絡協議会 ・有意義である。訪問時に研修で学んだことを園に知らせる事ができ、特に園内研修の時は職員と一緒に考えたり、進まない時は少しアドバイスできるようになってきたと感じる。 ・幼稚園教育要領や保育所保育指針などの改訂に関する説明会に参加したことで、たくさんの学びがあった。 ・県幼保推進課の研修会は一つ一つが大きな学びになった。新しい情報を得たり園内研修の進め方を学んだりすることができ、現場の保育者と一緒に学んだことは、その後の園訪問で生かすことができた。
高知	・県の教育センターの研修に、受講生の一人として参加する。 ・企画された研修に参加するというより、自らの必要に応じて、県外の研修、園の視察、指導者説明会を受講する。また指導者連絡会などで、学習会があれば、プラスして学ぶこともある。 ・自分がアドバイスをしている園が県の研修会に参加するとき、同じ研修会に参加し、その内容を把握している。 ・県幼保支援課や教育センターと連携して、研修に参加している。 ・県外の研修では、園内研修に必要なミドル研修に参加することが多い。 ・幼稚園教育要領等の改訂(定)に関わる説明会・講習会に参加している。 ・幼稚園出身で乳児については知識が不足しているところもあるため、専門研修に参加するようにしている。 ・県では、研修のための冊子（高知県教育・保育の質向上ガイドライン）を策定しているが、打合せ等に参加し、どういう意図で策定しているかを学び、研修をどう作っていくのかという内容を学習することを目指している。 ・アドバイザーとして各園を指導した後に連絡会を開いて、アドバイザー全員で学び合っている。
群馬	・年に 1 回、情報交換会を行い、その中でアドバイザーの仕事内容について理解を深めていく。 ・教育センターの行う各種研修会へ、参加することにより自身の資質の向上を図っている。

次に、今回のインタビュー結果のまとめは、アドバイザーとしての①「役割」、アドバイザーに求められる②「資質・能力」、アドバイザーの③「負担」、④「迷い・葛藤（プレッシャー）」、アドバイザーとしての⑤「やりがい」、⑥アドバイザーが抱えている「課題」の 6 つの分類で考察を進めました。6 つの分類は以下のとおりです。

①「役割」…アドバイザー本来の仕事、なすべきこと。

②「資質・能力」…アドバイザーという立場で求められるもの。

③「負担」…本来の仕事ではないはずなのに、担当する人がいないので行っていること、または、自分の能力を超えていると感じていること。

④「迷い・葛藤（プレッシャー）」…自信がなく、あれこれ考えてとまどうこと、または、期待と現実とのはざまで、責任の重さを感じていること。

⑤「やりがい」…内面的成長を感じること。周囲から信頼され頼られること。

⑥「課題」…求められてはいるが、十分達成されていない仕事、なすべきこと。

その結果は次のとおりです。

4）アドバイザーに求められていると思う「アドバイザーの役割」

アドバイザーが自分に求められていると思う「アドバイザーの役割」について、以下のことが明らかになりました。

■「役割」の概要

○今日的な課題の把握や幼稚園、保育園の必要感に沿った指導・助言など「課題の把握・助言の役割」
○現場の保育士や園長等管理職の悩みや疑問、保育内容や保護者対応、園内研修など様々な相談窓口になるという「相談・援助の役割」
○園と行政とのパイプ、幼保小との連携・接続の橋渡しを担うなど「対外的なパイプの役割」

アドバイザーが自分に求められていると思う「アドバイザーの役割」には、「課題の把握・助言」、「相談・援助」、「対外的なパイプ」があります。

「課題の把握・助言」には、今日的な課題の把握や幼稚園、保育園の必要感に沿った指導・助言など子供にとってのよりよい環境づくりや、指導計画の作成や見直し、評価についての指導や助言に関することがあります。

「相談・援助」には、現場の保育士や園長等管理職の悩みや疑問、保育内容や保護者対応、園内研修など様々な相談窓口になることなどがあります。

「対外的なパイプ」には、園と行政とのパイプ、幼保小との連携・接続の橋渡しを担うなどがあります。

表 2-15 アドバイザーに求められていると思う「アドバイザーの役割」

役割の具体的内容	今回、アドバイザーから聴取したもの
課題の把握・助言	・今日的な課題を把握する役割。 ・幼稚園、保育園の必要感に沿った指導・助言をする役割。 ・教育・保育の質の向上のための園の主体性・自主性を考えた支援、調整をする役割。 ・解決策を一緒に考える役割。 ・指導や園内研修支援など、アドバイザーに求められることが各市町村で違っている。自分の市の実態を知り必要に応じて対応する役割。 ・幼稚園・保育所・認定こども園の必要感に応じた指導や助言をする役割。 ・指導計画の作成や見直し、評価についての指導や助言をする役割。 ・側面から課題の把握から質の向上への支援を行う役割。
相談・援助	・保育者、園長、所長等の相談役。 ・管理職の悩みを聞ける相談役としての役割。 ・メンタルヘルスケアを担当する役割。 ・指導・助言ではなく、保育の振り返りの時間から何でも話せる「相談者」、「いつでも掛けつけられる身近な存在」になる役割。 ・相談できる窓口の存在になる役割。 ・現場の保育士や園長等管理職の悩みや疑問、保育内容や保護者対応、園内研修など様々なことの相談窓口になる役割。 ・組織の一員として意識し、やりがいをもって仕事ができるよう、ライフワークバランスやメンタルヘルスケアについてアドバイスをする役割。
対外的な役割	・園と行政とのパイプの役割（情報共有等）。 ・幼・保・小連携の橋渡しの役割。

５）アドバイザーが身に付けることが必要と思う資質・能力

アドバイザーが身に付けることが必要と考えている「園長の資質・能力」ついては、以下のことが明らかになりました。

■「資質・能力」の概要

「園長の役割」の分類との関連をみると、次のことは同じであった。
○「園運営そのものに関すること」
○保護者や、幼保小中、専門機関、地域の者など園外の者との「連携・関係づくりに関すること」
○「人材育成に関すること」
そして、「教育課題への取組を推進すること」に関することはなかった。
また、「園長の役割」にはなかった内容として、園長自身の「人間性」や「自身の健全な心身」が挙がっている。

アドバイザーが身に付けることが必要と考えている「アドバイザーの資質・能力」には、「課題の把握・助言に関すること」、「適切な対応力（相談・援助）に関すること」、またアドバイザー自身の「人間性」が挙がっています。

「課題の把握・助言に関すること」には、保育内容の理論的な理解と実践への具体的なアドバイス力、幼稚園、保育所周辺の課題察知能力、助言力、情報収集力などアドバイザーとして課題の把握や助言をしなければならない時に必要なもの、園の教育・保育の質の向上や課題解決に必要な教育観・保育観や専門知識、アドバイザーの的確な提案、方策が提供できる助言力を挙げています。

「適切な対応力（相談・援助）に関すること」としては、指導内容というよりは、悩みに寄り添っていけるカウンセリングの知識力や現場の保育者からの疑問や質問に対して答えていける保育の知識と豊富な経験が必要と考えています。

アドバイザーの役割の分類にはなかった項目として、アドバイザーの役割を果たすための基礎とアドバイザーが捉えている「人間性」がありました。園の課題に気付き、適切な指導や助言といった対応をしていくためには、いろいろな考え方や新しいことを受け入れられる柔軟性や相手の気持ちや考えを受け止め、相手が受け入れやすい自分であろうとする思いがうかがえます。

表 2-16　アドバイザーが身に付けることが必要と思う資質・能力

役割の具体的内容	今回、アドバイザーから聴取したもの
課題の把握・助言	・保育内容の理論的な理解と実践への具体的なアドバイス力。 ・幼稚園、保育所周辺の課題察知能力。 ・研修方法、研修内容の理解と実践力。 ・子供の姿を通した発達の理解力。

	・園のニーズを把握し、研修へと盛り込む力。 ・園のニーズを把握し、課題を分析してまとめる力。 ・的確な提案、方策が提供できる力。 ・協議の進め方に対して助言できる力。 ・幼稚園教育要領・保育所保育指針等から学ぶ力。 ・情報収集力（小中の情報や動向、課題に気付く力、社会・国・県の動向）。
適切な対応力 （相談・援助）	・保育者に対してカウンセラー的な対応力。 ・悩みに寄り添っていけるカウンセリングの知識力。 ・現場の保育者からの疑問や質問に対して答えていける保育の知識と豊富な経験。 ・園に対して敬意をもって関わる態度。 ・一方的に考えを押し付けるのではなく、研修者の立場に立った支援。 ・一緒に考える、一緒に学ぼうとする姿勢。
人間性	・信頼感、親近感、包容力。 ・いろいろな人（若い保育者・ミドル保育者・管理職職員）の思いを受け入れている大らかな心。 ・いろいろな考え方や新しいことを受け入れられる柔軟性。 ・共感性、受容性。

６）アドバイザーに必要な資質・能力を身に付けるためにしていること

様々な課題解決を求められるアドバイザーは、人との関わり、組織との関わり（アドバイザー連絡協議会等）、自己解決としての文献等を通して、教育課題（教育・保育）に関する専門的な知識を得ようとしています。また、人との関わり、つまり同じアドバイザーと話をして情報を得、課題や助言の方法を学ぼうとしています。少しでも自身を磨き、自分の視野・考え方の幅を広げ、必要な力を付けようと努力している姿勢がうかがえます。

しかしながら、全体としては、都道府県におけるアドバイザーの位置付けの違いが現れています。「組織との関わり（アドバイザー連絡協議会等）」は都道府県と共に市町村も主体となってアドバイザーを養成している秋田県の特徴といえます。アドバイザーが孤立しないためには、地域や園による課題をしり、助言や指導方法、相談への対応力を磨くには「アドバイザー連絡協議会等」のような位置付けが必要です。秋田県のアドバイザーへのヒアリングでは、特にこの「アドバイザー連絡協議会等」で同僚と出会い話し合うことが何よりの楽しみであり、学びであると一様に回答していました。

表 2-17　アドバイザーに必要な資質・能力を身に付けるためにしていること

	具体的内容	今回、アドバイザーから聴取したもの
秋田・群馬県	人との関わり	・幼児教育内容の習得。最新課題の習得。 ・市のアドバイザーの資質・能力向上のために AD 連絡協議会で、市アドバイザーのニーズを考慮しながら、実践力を高める研修内容を検討し、企画・運営する。そのために、市アドバイザーや園の実態等をリサーチする。 ・３市のアドバイザーの悩みを共有し、考察することで、共に実践力を高めていく。 ・参加した研修の資料を読み返したり、いろいろな者とコミュニケーションを取り、情報をもらい、話を聞くようにしている。 ・アドバイザー連絡協議会に参加することで、他市町村のアドバイザーや幼保推進課アドバイザーから学ぶことを心がけている。よいところを真似ていけるように、自分の不得意なところについては特に学びたいと思っている。また、県で主催する研修会には可能な限り参加し、新しい知識・情報を学びたいと思っている。 ・園訪問時、参観クラス以外の職員にも声をかけ、親しみをもってもらえるように心掛けている。園長等管理職職員にも声をかけて、困っていることや大変なことに寄り添う気持ちでいることを伝えている。
秋田・群馬県	組織との関わり（アドバイザー連絡協議会等）	・幼児教育内容の習得。最新課題の習得。 ・市のアドバイザーの資質・能力向上のために AD 連絡協議会で、市アドバイザーのニーズを考慮しながら、実践力を高める研修内容を検討し、企画・運営する。そのために、市アドバイザーや園の実態等をリサーチする。 ・３市のアドバイザーの悩みを共有し、考察することで、共に実践力を高めていく。 ・アドバイザー連絡協議会に参加することで、他市町村のアドバイザーや幼保推進課アドバイザーから学ぶことを心掛けている。よいところを真似ていけるように、自分の不得意なところを特に学びたいと思っている。また、県で主催する研修会には可能な限り参加し、新しい知識・情報を学ぶ。

高知県	文献等による自己研鑽	・自己研鑽(研究会等に参加し、文献や県の資料を読み込み、絶えず学び続ける姿勢をもつ)。 ・メディア(保育雑誌、新聞など)　から今の現場を知る（保護者や子供が生きている今の社会・世間を知るため)。 ・他園の環境を写真にとって自分の引き出しを増やす工夫（ex.アドバイスをした際、保育環境として、よい写真が撮れたならば、許可を得た上で、他園に一つの保育の在り方としてみせていく)。 ・県の方向性を踏まえ、ともに学びながら同じ方向を向くこと。 ・幼稚園教育要領等、有効な文献から学ぶ。

表 2-18　アドバイザーとして資質・能力を身に付けるために必要な研修

秋田	・リーダーとしての自覚。リーダーシップ。園職員を把握、指導。 ・職員のモチベーションの維持、潤滑役、教育・保育目標の具現化のための組織マネジメント力とカリキュラム・マネジメント力。 ・職員間、職員と保護者とのコミュニケーションスキルの育成。 ・職員のストレスマネジメントの基本的指導。 ・今日的な課題の把握と対応。園の課題の理解と対応。 ・園長業務内容の円滑な遂行力。 ・研究、研修の指導・支援力。 ・公開保育への参加。保育士を育てる研修。 ・幼稚園・保育園・認定こども園、大規模園・小規模園などいろいろな園で保育経験を積むこと。 ・様々な研修や公開保育などに参加して保育を見る目や幼児理解などを学ぶこと。 ・園運営に関する研修。 ・保育者を育てていくための研修。
高知	・法律や制度についての知識があると保育者に根拠に基づいた指導ができるため、法律等を学ぶ研修。 ・若手保育者のメンタルを救うためのロールプレイ、ワークショップ。 ・指導計画(週案や日案等）をもち寄って、記録の取り方や評価の仕方が学べる研修。 ・管理職としての業務の効率化についての研修。 ・職員のストレスマネジメントの基本的指導やロールプレイ等について。

	・同じ園に異なるアドバイザーがいくこともあるため、アドバイザー間の引継ぎや継続性がもてる研修機会。 ・アドバイザーの得意領域を生かした学び合いの研修（乳児分野、幼稚園領域、保育所領域など）。 ・互いの取組や園の現状について情報交換ができる研修。
群馬	特になし

表 2-19　今後アドバイザーの果たすべき役割とは何か

秋田	・今日的な課題の把握。 ・幼稚園、保育園の必要感に沿った指導・助言。 ・保育者、園長、所長等の相談役。メンタルヘルスケア。 ・教育・保育の質の向上のための園の主体性・自主性を考えた支援、調整。 ・園と行政とのパイプ役（情報共有等）。 ・指導・助言ではなく、保育の振り返りの時間から何でも話せる「相談者」、「いつでも掛けつけられる身近な存在」でいられたらよいと思う。 ・現場の保育士や園長等管理職の悩みや疑問、保育内容や保護者対応、園内研修など様々なことの相談窓口になること。解決策を一緒に考えることは勿論だが、まずは相談できる窓口の存在として。 ・保育指導や園内研修支援など、アドバイザーに求められることが各市町村で違っていると思われるので、自分の市の実態を知り必要に応じて対応していくこと。 ・幼・保・小連携の橋渡し。
高知	・組織の一員として意識し、やりがいをもって仕事ができるよう、ライフワークバランスやメンタルヘルスケアについてアドバイスができる。 ・管理職の悩みを聞ける相談役としての役割。 ・幼稚園・保育所・認定こども園の必要感に応じた指導や助言。 ・行政を園のパイプ役。 ・保幼小接続に向けてのパイプ役。 ・指導計画の作成や見直し、評価についての指導や助言。
群馬	・側面からの質の向上への支援を行う。

7）アドバイザーの抱いている「迷い・葛藤（プレッシャー)」

アドバイザーの抱いている「迷い・葛藤（プレッシャー)」について、以下のことが明らかとなりました。

■「迷い・葛藤（プレッシャー)」の概要

○アドバイザーの介入に抵抗を感じ、積極的な学びになっていないと感じ、迷う。 ○保育に関して、自分の専門性が十分ではないと思うことやどう伝えたらいいのかと感じ、迷いや葛藤がある。 ○保育者が、意欲的でない時、どう伝えたらいいのかという葛藤がある。

「迷い・葛藤（プレッシャー)」は、「内部運営に関する事項」と「保育に関する事項」、「保育者に関する事項」の三つの区分に分けることができます。

「園運営に関して」は、公開保育をして行う園内研修に慣れていない園は、アドバイザーの介入に抵抗を感じ、積極的な学びになっていないと感じたときの迷い等です。また、「葛藤（プレッシャー)」に属するのは、経営の悩みなどを聞かれて応えらないと感じたとき、また管理職や保育者の資質・能力について相談され、解決方法を求められるとき、またそれ以外でも、自分の専門性が十分ではないと思う事項のときに感じるものとなっています。

「保育に関して」に関するものとしては、保育に関して、自分の専門性が十分ではないと思うことや気付いてほしい事を伝えなければいけないこと、どう伝えたらよいのか迷うという葛藤があります。また、園内研修のために特別な保育をしようとして、子供の主体的な活動がみられなくなることについての迷いもあります。

「保育者に関して」に関するものとしては、保育者が、意欲的でない時や訪問や話合いに否定的なとき、どう伝えたらよいのかという葛藤があります。また、質問内容にうまく対応できないときの迷いや葛藤もあります。

表 2-20　迷い・葛藤（プレッシャー）の具体的内容

迷い・葛藤	今回、アドバイザーから聴取したもの
園運営に関して	・保育者の資質・能力について相談され、解決方法を求められるとき（話が伝わらない、何を考えているか分からない。指導しても態度などが改善されない等)。 ・管理職の資質、能力の不足について相談されるとき（園運営について、指導力について)。 ・一緒に考えたいと思って問いかけたことが、なかなか理解されなかったとき。 ・課題が理解されないとき。 ・公開保育をして行う園内研修に慣れていない園は、アドバイザーの介入に抵抗を感じ、積極的な学びになっていないと感じたとき。

	・園に赴いた時、多忙感が伝わり戸惑いを感じたとき。 ・園を訪問した際、経営の悩みなどを聞かれて応えらないと感じたとき。 ・園などで指導したことが保育に影響するので、その責任の重さを感じたとき。
保育に関して	・自分の専門性が十分ではないと思うこと。 ・保育に関して、気付いてほしい事を伝えなければいけないこと。 ・どう伝えたらよいのかいつも迷うこと。 ・保育参観後の保育の振り返りをした時に、子供の状態の話題だけで、なかなか保育の振り返りができずにいること。 ・前回訪問時の指導が伝わっていなかったりすること。 ・保育者が「子供の主体性、遊び」について理解が十分でなく、小学校のような保育になっていること。 ・園内研修のために特別な保育をしようとして、子供の主体的な活動がみられなくなること。
保育者に関して	・保育者が、意欲的でない時。訪問や話合いに否定的なとき。 ・質問内容にうまく対応できないとき。 ・保育士のメンタルヘルスケアをするとき。 ・保育者に指導をしても伝わっていなかったとき。 ・保育者自身が変わっていこうという思いがなかったりすることに対して、どう関わっていったらよいのかわからないとき。

アドバイザーの抱いている「迷い・葛藤（プレッシャー）」については、都道府県差はありませんでしたが、アドバイザーが、迷い・葛藤（プレッシャー）を感じたとき、それを解決する方法は一様ではありませんでした。秋田県・群馬県は「上司に相談」、「同僚に相談」の視点に分けることができます。高知県は「自己解決」の視点といえます。これは、都道府県アドバイザーの位置付けの違いによると考えられます。

「上司に相談」に該当するのは、園内の職員に相談しづらい事柄についてです。上司として、管轄の課長、県のアドバイザーや指導主事、幼保指導員に相談するケースがあります。

「同僚に相談」することとしては、「ヒヤリハット」などの問題に直面したとき、職員同士で知恵を出し合い、全職員と共通理解を図るという解決法です。

また「自己解決」というのは、園や保育者が本当は何に困っているのか、何を聞きたいのかを考え、訪問回数を更に増やし、必要感のある事柄を探るような方法です。園の手法を認めながらも、子供の主体性、環境の大切さを投げかけるといったケースもみられます。

表 2-21　迷い・葛藤（プレッシャー）に対する解決方法

	迷い・葛藤	今回、アドバイザーから聴取したもの
秋田・群馬県	上司に相談	・課内の指導主事に相談したり、教育・保育アドバイザー連絡協議会等で悩みを共有したりして解決方法を探る。 ・県のアドバイザーや指導主事、幼保指導員にも相談し、助言をもらう。 ・県幼保推進課のアドバイザーに相談し指導を受け、様々な面で支えてもらう。 ・教育センター指導主事やアドバイザー同士で、意見交換を行う。
秋田・群馬県	同僚に相談	・同僚のアドバイザーと一緒に、振り返りの仕方がどうだったのか、伝え方はどうだったのかの確認をしたり、思いの確認をしたりすることで次の園訪問につなげていけるようにする。 ・解決方法を同僚に相談する。
高知県	自己解決	・本当は何に困っているのか、何を聞きたいのか。訪問回数を更に増やし、必要感のある事柄を探る。 ・「職員全員で支えていくための園内研修」ということを説明し、一人一人の学びの機会であることを意識してもらう。 ・園の独自性や取組の工夫を認め、共感する。 ・園の手法を認めながらも、子供の主体性、環境の大切さを投げ掛ける。 ・現場出身者として話し掛け、押し付けではなく提案として投げ掛ける。 ・子供が６年間過ごす園としての保育・教育の責任や大切さを伝え、園の意識を変える工夫をする。 ・保育者の意見を認め、尊重する。 ・自分なりの規範を提案する。 ・文献などを調べて対応する。

８）アドバイザーの抱いている「やりがい」

アドバイザーの抱いている「やりがい」について、以下のことが明らかとなりました。

■「やりがい」の概要

○園の課題について解決したとき ○地域で自分の経験が生かせること ○保育に貢献できたと感じたとき ○保育者に寄り添えたと感じるとき

アドバイザーの「やりがい」は、園の課題について解決したとき、地域で自分の経験が生かせること、保育に貢献できたと感じたときや保育者に寄り添えたと感じるときに抱かれるものとなっています。

「やりがい」を具体的に実感するのは、大きくは、「課題解決」、「地域における役割」、「保育への貢献」、「保育者への寄り添い」の四つに区分されます。

「課題解決」では、特に園全体で変えていこうとする姿勢がみられ、それが次の年度につながっていると感じたときにやりがいを感じています。

「地域における役割」では、地域によっていろいろな事情があり、いろいろな子供がいるが、これまでの自分の経験が生かせることに「やりがい」を感じています。

「保育への貢献」では、保育内容や環境の構成、園内研修などに対する職員の意識の変化や意欲が感じられたとき、またアドバイスが有効だったと感じたときに「やりがい」を感じています。

「保育者への寄り添い」では、保育者とわかり合えたと感じたときや一緒にやろうとする意欲を感じたときに「やりがい」を感じています。

表 2-22　やりがいを具体的に実感するとき

やりがい	今回、アドバイザーから聴取したもの
課題解決	・日々様々な課題と向き合う市のアドバイザーに達成感がみられたとき。 ・園の実態、現状を知り課題解決に向けて一緒に考えているとき。 ・その園の取り組み方の変化を知ることができたとき。 ・アドバイザーとして園外研究に参加し、雰囲気が望ましく変わったとき。 ・研修の成果が保育現場でみられたとき。 ・県の重点的な取組に対して微力ながらそれを担っていると感じたとき。 ・園全体で変えていこうとする姿勢がみられ、それが次の年度につながっていると感じたとき。 ・地域の者や学校評議委員など外部の者から評価をしていただいたとき。 ・同僚性の気概を感じたとき。

	・一つの園に何度か継続して行き園内研修に関わっているうち、教職員に成長がみられたとき。
地域における役割	・県の全地域に行ってアドバイスができるとき。 ・頑張っている保育者や子供に出会うとき。 ・自分の経験を伝えることができるとき。 ・子供が泣いたり笑ったりのびのび園生活を送っている姿をみるとき。 ・幼稚園等の保育現場に関わる（子供や保育者）とき。 ・行事が終わる毎に達成感があるとき。 ・地域によっていろいろな事情があり、いろいろな子供がいる。そこでこれまでの自分の経験が生かせるとき。 ・自身の担任としての経験を生かせるとき。 ・過去の公開保育担当者や地域の人々と出会い、声を掛けられるとき。 ・保育者が、地域の子供のことを大切に思っていると感じるとき。
保育への貢献	・保育現場の振り返りをするきっかけになったとき。 ・子供と向き合うきっかけになったとき。 ・子供の成長した姿を見ることができたとき。 ・「自園を見直すきっかけになった」という声を聞き、自分が役に立ったと思えたとき。 ・保育内容や環境の構成、園内研修などに対する職員の意識の変化や意欲が感じられたとき。 ・アドバイスが有効だったと感じたとき、あるいは、言われたとき。 ・訪問先の保育者が生き生きと子供達と関わり、積極的学ぼうとする意識がみえたとき。 ・子供が楽しそうに生き生きと夢中に遊んでいる様子がみえたとき。 ・前回の訪問で話したことを、改善したり考えたりしてくれていたとき。 ・園内研修で悩んでいることに対して少しでも助言でき、次の研修に生きたとき。 ・助言内容が実践に生かされたとき。 ・アドバイスをした事を先生達が実践し、その後の経過報告をきくとき。 ・保育の振り返りをしている時の保育者の表情から「この保育者は考えて保育をしている」と感じるとき。 ・相談を受けたとき。 ・指導をした保育者がその日の保育について自分のこととして語り、自分の指導が励ましとなったと感じられたとき。 ・前回のアドバイスを受けて、保育の仕方などを変え、また工夫したと伝えてくれたとき。

	・子供が生き生きと活動するようになり、幼稚園等の教員が保育に自信をもったとき。
保育者への寄り添い	・園内研修に参加し、人との向き合い方が変わっていき、より密接な関係になるとき。 ・保育者の成長を感じるとき。 ・少しでも役に立てたという思いが感じられたとき。 ・職員間で、子供のことについて、会話が弾むとき。 ・皆と気持ちが一つになったと感じたとき。 ・職員が成長したと感じたとき。 ・担任にアドバイスし、本人が考えて行動し成功したとき。 ・教頭と担任や子供の話ができ、一緒に熱くなるとき。 ・保育者とわかり合えたと感じたとき。 ・一緒にやろうとする意欲を感じたとき。 ・月一回の訪問を待っていてもらえたとき。 ・保育の悩みなどを話してもらえたとき。 ・園長の悩みの話を聞き「聞いてもらって少し心が軽くなった」と言ってもらえたとき。 ・保育者があるいは、園がアドバイザーと一緒に頑張ろうとする意欲がみえたとき。

（大方美香）

第３章

質の高い教育・保育を実現するための園長研修モデルと幼児教育アドバイザー研修の在り方

１．園長研修の考え方…… ８７
２．指導主事の役割…… ８７
３．園長研修モデル…… ８９
４．幼児教育アドバイザーの研修…… ９７
５．研修の企画と評価……１００

第３章　質の高い教育・保育を実現するための園長研修モデルと幼児教育アドバイザー研修の在り方

ここでは、第１章、第２章の考え方を受け、園長研修の考え方、指導主事の役割について明らかにし、より効果的な園長研修のモデル及びアドバイザー研修の事例を示します。また、それらの研修の充実に向けた企画と評価の方法について述べます。研修の企画・運営に当たっては、このまま実施するのではなく、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．園長研修の考え方

幼稚園・認定こども園等は、乳幼児に適した環境をつくり出すことにより心身の発達を助長することを目的としており、乳幼児期の特性を踏まえた質の高い教育・保育を行うことが期待されています。加えて、家庭や地域の子育てを支援することや、小学校教育への円滑な接続、特別な支援を必要とする子供の保育、等の新たな教育課題への対応も求められています。そこで、教育活動の充実を図るカリキュラム・マネジメントや、教員が同僚と支え合いながら職務を通して日常的に学び合う園内研修体制の構築等が園における重要課題です。

管理職である園長は、地域や園の実態を広い視野で捉えながら、新たな教育課題にも向き合い、園運営の基本方針を具体的かつ明確に示し、園の課題と教育活動の改善に取り組むことが必要です。また、教職員の意識や取組の方向性について共有を図るなど、リーダーシップを発揮して園の組織マネジメントを行っていくことが求められます。

本研修ガイドでは、新任園長をはじめとする管理職に必要な学びを、質の高い教育・保育を実現するための園長研修モデル案として提案するものです。指導主事におかれては、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企画する際の参考にしてください。

２．指導主事の役割

園長研修を実施するに当たって、指導主事は以下のような視点から研修を企画立案し実施していくことが大切です。

（１）研修の企画・立案

質の高い教育・保育を実現するための園長研修の対象となる管理職には、主として、①人材を育成するとともに教育活動の充実に向けた園の組織づくりと園運営に取り組む力、②教育内容の質的向上に向けて保育のＰＤＣＡを実践する力が求められます。①は組織マネジメントに関する力であり、②はカリキュラム・マネジメントに関する力です。①と②の力を育成することにより、③園や地域の実態を適切に把握し園評価・改善に取り組む力が発揮されます。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）管理職としての力を育む研修の構築

新任園長の中には、①保育者としての経験を積んで園長になるケースや、②小学校長の兼務や退職校長が嘱託で園長となるケース、③教員免許状を有しないで園長となるケース等があります。①の新任園長は幼児期の教育に関する理解や見識は十分あるものの、管理職としては初めての経験です。②の新任園長は管理職としての見識や経験はあるものの、保育に携わることは初めてです。また、③の新任園長は幼児期の教育に携わる経験や学校としての組織に身を置くことが初めてという場合もあります。このように、幼稚園・認定こども園等の園長研修は、受講者の個々の経験が多様であるという特徴があります。さらに、小・中学校に比して私立園の割合が高いため、建学の精神に基いた保育が展開され、それによって園の実情も多様性を増しています。

したがって、管理職としての研修のニーズも多様であることを念頭に置き、地域や年度によって受講者の実態に即した内容を計画することが重要です。

（３）研修形態の工夫

先に述べた多様な実態を踏まえ、受講者が個々の経験や各園の実態に即して学び、また各園の実践に反映される研修となるように、研修内容や研修形態の工夫が必要です。具体的には、基本的な考え方については講義・講演を基調としながらも、事前に作成した資料をもち寄っての研究協議や、保育・施設を参観しての協議、優れた実践の報告等のアクティブ・ラーニング型の研修が求められます。

（４）協働的なネットワークの育成

園長は園の最終責任者として、時には重大な決断を下す必要に迫られます。それだけに、迷いや不安、孤独を感じやすい立場であるといえます。園長同士が交流を深めることにより、情報交換や意見交換ができ、精神的な支えとなるだけでなく、より確かな判断ができるようになります。研修会への参加は、同期の受講者が親睦を深め、ネットワークを築く機会でもあります。

園長間の意思疎通が教職員同士の交流にも影響を及ぼします。合同研修会の開催、公開保育での交流等、互いに学び合える協働的なネットワークの育成が期待されます。

（５）幼児期の教育に関する動向や行政情報等の提供

園長は園運営のリーダーとして、幼児期の教育に関する行政上の課題や国の動向等、最新の情報を把握しておくことが必要な立場にあります。研修内容に新しい話題を組み込んだり資料を配付したりする等、研修を情報提供の機会の一つとすることで、課題意識が高まります。

（６）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適したものであったか、学びが実践に活かされているか等について把握し、実態に適した研修となるよう改善を重ねていくことが必要です。新任時だけでなく、園の訪問時や会議、研究会等を通して日常的に交流をもち、園のリーダーシップを発揮できるような支援を継続することが期待

されます。

３．園長研修モデル

（１）研修の目的と研修内容

１）目的

・園管理運営の責任者として、園経営能力の向上を図ります。

２）研修における主な学び

園長研修モデルは、研修の目的を踏まえ、以下の内容で構成しています。

・人材育成と組織マネジメントに関すること

・カリキュラム・マネジメントに関すること

・園の課題と園評価に関すること

以下に、具体的な内容を説明します。

◆ *人材育成と組織マネジメントに関すること*

「チームとしての学校」の在り方が期待されています。教職員がそれぞれの資質・能力を発揮して組織として機能するためには、園の教育方針を共有し教職員の意思疎通を図る等の園長の役割が重要です。研修において、園長の職務や役割、人材育成に向けた研修体制の整備等を学ぶことは、自園の実情に即した方法を生み出すヒントになります。

また、保護者や地域の人材を活用したり、小学校や地域の施設と連携したりするなど、園の教育活動を豊かにするための組織づくりも重要です。さらに、園が地域の子育ての支援を行うことも期待されています。様々な取組については、実践発表や協議等を通して情報共有と意見交換を行う研修方法が考えられます。

◆ *カリキュラム・マネジメントに関すること*

園の教育活動の質的向上を図るために、保育の計画・実施・評価・改善の一連の取組が重要であり、園長はそのリーダーとなる存在です。そのため、園長自身が幼児期の教育の特質や基本的な考え方、援助の在り方等について理解を深めることが重要です。具体的な研修方法としては、他園の保育参観及び協議、教育課程または園のグランドデザインをもち寄っての協議、優れた実践の発表等が考えられます。また、教育活動の改善は継続的に行うことが求められるため、新任園長のみならず、全園長を対象として、教育行政上の課題や最新情報を提供していくことも必要です。

◆ *園の課題と園評価に関すること*

学校評価の実施については、学校教育法及び学校教育法施行規則により、自己評価の実施と結果の公表、学校関係者評価の実施、自己評価の結果・学校関係者評価の結果の設置者への報告が定められています。園長には、リーダーシップを発揮して、教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、園運営の改善を図るとともに、評価結果を広く保護者等に公表していくことが求められています。そこで、研修においては、園における学

校評価実施の目的や具体的方法について学び、園の実態を適切に把握し課題解決に向かう力を身に付けることを目指します。

園長研修では、以上の内容を総合的に学び、園の責任者としての資質・能力を身に付けることが大切です。

（２）研修計画の例

園長は、園運営のリーダーとして教育活動に大きな影響を及ぼす存在であり、しかも多岐に渡る職務が求められています。そのため、園長研修は十分な時間を確保し内容の充実を図ることが期待されます。しかしながら、幼稚園や認定こども園では、小中学校等に比して組織が小さいために人手不足や業務多忙となり、園長の出張が難しい状況も生じています。また、運営側も長期間の研修運営は負担が大きいのが現状です。そのため、年間の回数を２、３回程度で計画するのが一般的です。

ここでは、先進的な取組を参考とし、３年間掛けて実施する理想的な形の研修計画の他、２年間、１年間で実施する計画の３通りの例を提案します。研修の企画・運営に当たっては、地域や受講者の実態に即して工夫を加え、活用してください。

１）１年間で行う研修計画例

最もコンパクトな形の研修計画です。「園経営」として「組織マネジメント」と「カリキュラム・マネジメント」を分けずに扱います。講義を中心としながらも、事前課題として受講者が作成した資料をもち寄り協議することにより、自園の実践に生かせる内容になります。

第１回は新任園長のみを対象とし、第２回は全園長を対象とすれば、園長間での情報共有や意見交換の機会ができ連携が進みます。

回	月	研修内容
1	５月	講義「園長の職務と服務について」 講師：教育センター所長 ［内容］ ＊園の組織と管理職に求められる役割 ＊園運営と服務
		講義「幼児教育と家庭教育支援」 講師：教育委員会幼児教育担当課長 ［内容］ ＊幼児期の教育の特質と基本 ＊園に求められる家庭教育支援
		講義「園におけるマネジメント」 講師：大学教授 ［内容］

		＊保育の質的向上を図るマネジメントの考え方
		協議「自園の課題と園経営①」 講師：教育センター研修担当指導主事 ＊事前課題のもち寄り ＊園経営の具体的取組についての協議
2	6月	行政説明「幼稚園教諭・保育教諭の研修について」 講師：幼児教育・保育担当部局 ［内容］ ＊幼稚園教諭・保育教諭の研修体系について ＊園長の役割と園の研修体制の充実
		実践発表「自園の経営と保育」 講師：幼稚園長 ［内容］ ＊経験豊かな園長による実践事例報告 ＊質疑応答
		協議「自園の課題と園経営②」 講師：教育センター研修担当指導主事 ［内容］ ＊事前課題のもち寄り ＊実践発表と自園の課題を踏まえた協議

2）２年間で行う研修計画例

２年間の研修計画例では、１年目には新任園長が戸惑いがちな実践に必要な内容を設定し、２年目には園経営能力の向上を図る内容を設定しています。保育参観を通して、園経営の実際に触れて学ぶ機会も設けました。２年目第２回は、新任園長だけでなく全園長を対象として実施することにより、園長間での情報共有や意見交換を通して学び合うことができます。

［１年目］

回	月	研修内容
1	5月	講義「幼児期の教育の現状と課題」 講師：大学教授 ［内容］ ＊幼児期の教育の基本とその特質 ＊幼児期の教育を取り巻く現状と課題
		講義「園における組織マネジメント」 講師：教育委員会幼児教育担当課長

		［内容］ ＊園の組織と人材育成 ＊組織マネジメントの重要性
		実践発表「人材育成の取組」 講師：教育センター研修担当指導主事 ［内容］ ＊園長経験者による実践発表（20 分×２名） ＊質疑応答
２	６月	保育参観・施設見学：幼保連携型認定こども園 ＊園の施設、保育の見学
		講義「自園の経営と保育」 講師：研修会場の園長 ［内容］ ＊自園の教育目標と方針 ＊園経営の特色ある取組
		協議「自園の課題と園経営」 講師：教育センター研修担当指導主事 ［内容］ ＊参観及び協議をとおした質疑応答 ＊自園の園経営に関する情報交換・意見交換

［２年目］

回	月	研修内容
１	５月	講演「教育・保育の質的向上を図るために」 講師：大学教授 ［内容］ ＊教育・保育の質とは ＊幼児期の教育におけるＰＤＣＡの実践
		協議「カリキュラム・マネジメントの実践」 講師：教育センター研修担当指導主事 ［内容］ ＊各園の教育課程をもち寄り、協議 ＊園におけるカリキュラム・マネジメントの具体的方法
		講義「園経営の課題とその対応」 講師： 教育委員会幼児教育担当課 ［内容］ ＊保育の質的向上を図るマネジメントの重要性

2	6月	行政説明「県における就学前教育の充実に向けて」 講師：教育委員会幼児教育担当課長、指導主事 ［内容］ ＊幼児期の教育の充実に向けた施策 ＊小学校教育との円滑な接続
		行政説明「幼稚園教諭・保育教諭の研修について」 講師：教育センター研修担当課長、指導主事 ＊本県における研修体制 ＊幼稚園教諭・保育教諭に求められる資質
		実践発表「自園の課題と園経営」 講師：幼稚園長 ［内容］ ＊本園における園経営と課題 ＊質疑応答
		協議「園の課題と園評価」 講師：教育センター研修担当指導主事 ［内容］ ＊行政説明、実践発表を受けての情報共有 ＊園の自己評価資料をもち寄っての情報交換・意見交換

３）３年間で行う研修計画例

３年間掛けて新任園長の研修を行う計画では、１年目には、園長として園運営に必要な基本事項を学びます。具体的には、組織マネジメントを中心に、幼児期の教育の特質や基本的な考え方について学ぶとともに、幼児期の教育に関する行政施策についての情報提供をします。第３回には、教育課程を編成・実施する上で配慮が必要な事項についても盛り込みました。２年目には、教育・保育の質的向上に向けた園評価について演習を通して学びます。また、園に期待される役割や小学校教育との接続等、園外との連携についても取り上げます。３年目は、経験３年以上の園長を対象として実施し、より広い視野をもてる研修内容や園経営に関する情報共有・意見交換ができる機会とします。

［１年目］

回	月	研修内容
1	5月	講義「組織マネジメント概論」 講師：教育センター研修担当指導主事 ［内容］ ＊園における組織マネジメント ＊ＯＪＴ活性度診断

		行政説明「保育の動向と課題」 講師：教育委員会幼児教育担当課長 ［内容］ ＊幼児期の教育に関する国の動向（幼稚園教育要領等の改訂の経緯とその内容について） ＊幼児期の教育に関する県の行政施策　等
		講義「人材育成と園長の役割」 講師：大学教授 ＊園の組織と人材育成 ＊園長の役割
2	8月	講義・演習「組織マネジメントの実践①」 講師：教育センター研修担当指導主事 ［内容］ ＊第１回のＯＪＴ活性度診断を受けての振り返り ＊園内研修の充実のために
		実践発表「人材育成の取組」 講師：教育センター研修担当指導主事 ［内容］ ＊園長経験者による実践発表（20分×２名） ＊質疑応答
		講義「園長に求められるもの」 講師：大学教授 ＊実践発表から学ぶこと ＊園長が発揮するリーダーシップ
3	11月	講義・演習「人権が大切にされる園づくり」 講師：教育委員会人権教育推進課長 ［内容］ ＊子供の権利と家庭との連携 ＊保育における実践事例
		講義「特別な配慮を要する子供の支援ツールについて」 講師：教育委員会特別支援教育課長 ［内容］ ＊県内の特別支援教育の現状と施策 ＊幼児期における支援の在り方
		講義・演習「特別な配慮を要する子供への支援」 講師：大学教授

		［内容］ ＊子供の姿の捉え方と支援の実際 ＊保護者や関係機関との連携方策

［２年目］

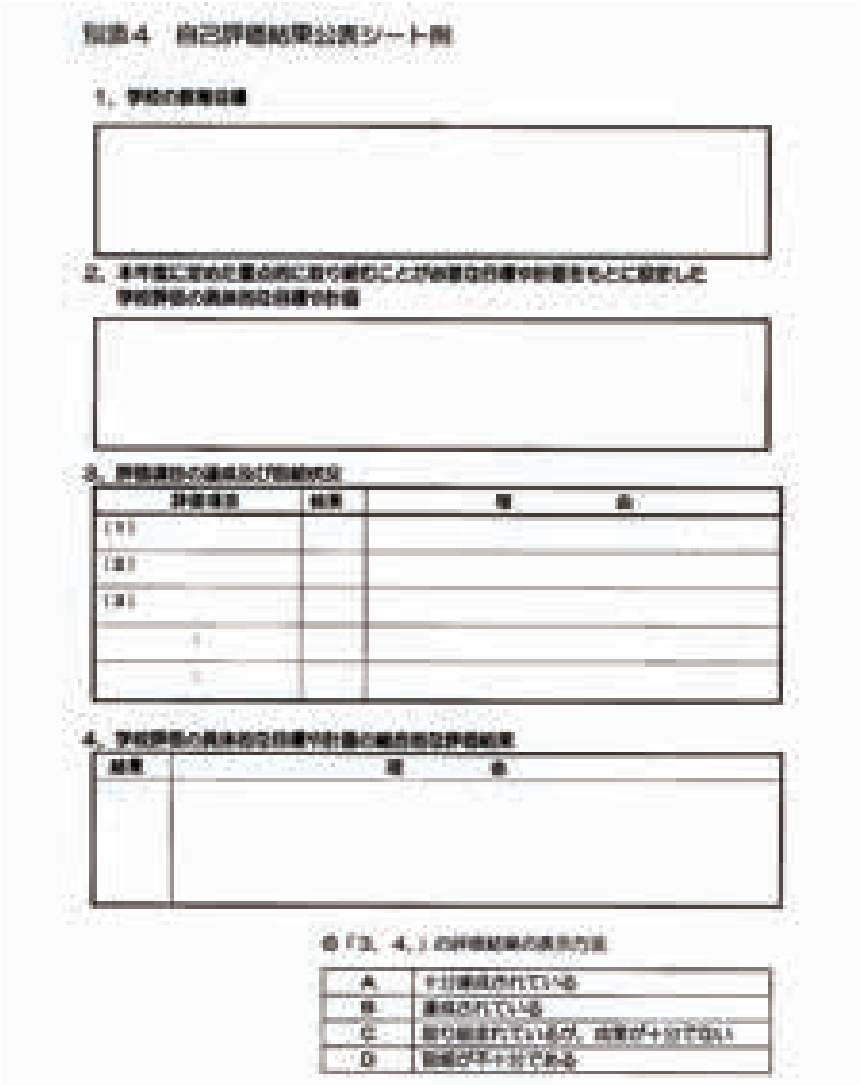
回	月	研修内容
１	６月	講義「園組織マネジメントの実践」 講師：教育センター研修担当指導主事 ［内容］ ＊園経営のビジョン（事前課題） ＊組織マネジメントに関する振り返りの手法
		講義・演習「園評価の実際①」 講師：大学教授 ［内容］ ＊組織マネジメントの考え方を踏まえた園評価 ＊自己評価と結果の公表
２	12 月	講義「幼保小接続に関する取組について」 講師：教育委員会幼児教育担当指導主事 ［内容］ ＊幼児期の教育と小学校教育との円滑な接続 ＊幼保小連携の具体的取組 ＊「幼児期の終わりまでに育ってほしい姿」とは
		講義「これからの幼稚園・保育所・認定こども園の果たす役割」 講師：大学教授 ［内容］ ＊幼児期の教育の重要性 ＊園に期待される役割とは
		講義・演習「園評価の実際②」 講師：教育センター研修担当指導主事 ［内容］ ＊カリキュラム・マネジメントを中心とした園評価の実際

［３年目］

回	月	研修内容
１	６月	講義・協議「組織活性化に向けたリーダーシップ」 講師：民間企業経営者 ［内容］ ＊我が社における組織づくり ＊リーダーシップをいかに発揮するか

		実践発表「園経営の実際」 講師：幼稚園長等 ［内容］ ＊経験豊かな園長による実践事例報告 ＊質疑応答
		講義・協議「園評価の実際③」 講師：教育センター研修担当指導主事 ［内容］ ・園評価の実際についての情報交換・意見交換 ・園運営の課題と対応

参考資料： 自己評価結果公表シート例



引用：文部科学省「幼稚園における学校評価ガイドライン［平成 23 年改訂］」平成 23 年 11 月 15 日，P.28

園評価について事前に自己評価を行い、研修資料としてもち寄ると、講義や協議を効果的に実施することができます。上記の資料が参考になります。　　（柿沼芳枝）

４．幼児教育アドバイザーの研修

（１）幼児教育アドバイザー育成のための国の動向

幼児期の教育は生涯にわたる人格形成の基礎を培う重要なものであり、この時期に質の高い幼児教育が提供されることは極めて重要です。しかし、現状において、幼稚園、保育所、認定こども園等の幼児教育施設の教職員に対する研修体制を始め、地方公共団体における幼児教育の推進体制は必ずしも十分とはいえない状況があります。今後更に質の高い教育提供していくための方策として、文部科学省では「各施設等を巡回して助言等を行う幼児教育アドバイザー」の育成・配置や地域の幼児教育の拠点となる「幼児教育センター」の設置等により、地方公共団体における幼児教育の推進体制を構築することを目的として、平成 28 年度より「幼児教育の推進体制構築事業」（以下「事業」という）が開始され現在に至っています。事業では、調査研究のテーマとして以下の 3 つが挙げられています。

①幼稚園、保育所、認定こども園等を巡回して助言等を行う「幼児教育アドバイザー」の育成・配置に関する調査研究

幼稚園・保育所・認定こども園を通じた幼児教育の質の向上を図ることが求められているが、地方公共団体において幼稚園・保育所・認定こども園に対して、教育内容・指導方法等に関する助言等を行う体制は必ずしも十分でない。また、保育者の資質の維持・向上は、幼稚園・保育所・認定こども園においても重要と認識されているが、園外や遠方での研修への参加に当たり、必要経費の確保や代替職員の確保などの課題を抱えている。

このため、幼児教育アドバイザーを各市町村等に配置し、幼児教育の質の更なる向上を図る体制を構築することを目指している。本事業では、幼児教育アドバイザーに求められる資質・能力、幼児教育アドバイザーとなる人材の確保・育成方法や、域内において効果的な幼児教育アドバイザーの配置の在り方等について調査研究を行う。その成果を全国展開することにより、各市町村における幼児教育アドバイザーの配置につなげる。

②地域の幼児教育の拠点となる「幼児教育センター」の設置に関する調査研究

地方公共団体における幼児教育行政は、専門の独立組織が設置されていないため事務体制が脆弱（ぜいじゃく）であることや、専門人材の確保が難しいなどの課題を抱えている。このため、本事業では、幼児教育センターを都道府県等に設置し、研修の実施や研修の提供に当たっての大学等地域の養成機関との連携、幼児教育アドバイザー育成なども含めて、地域における幼児教育の拠点の在り方について調査研究を行う。この成果を全国展開することにより、各都道府県等における幼児教育センターの設置につなげる。

③その他、幼児教育の質の向上を図るために必要な推進体制に関する調査研究

上記以外の方法により、幼稚園・保育所・認定こども園を通じた幼児教育の質の向上を図るための推進体制を構築し、都道府県による域内市（区）町村への指導・助言の在り方や、市（区）町村による幼稚園・保育所・認定こども園への助言等の在り方、幼保小接続の課題へ対応するための幼稚園・保育所・認定こども園と小学校双方での対応の在り方等に関する調査研究を行う。

（２）幼児教育アドバイザーの質向上のための研修

これらの取組には、地域の実情に応じた取組が展開されており、その形態は一様ではありません。例えば、幼児教育相談員が、派遣要請のあった園や地域に出向き、要請内容に対する助言を行うケース、幼児教育推進室を設置し、４名の幼児教育アドバイザー（幼児教育コーディネーター）が市内の全幼稚園、保育所を訪問して、各園の抱える課題等の調査を行い必要な研修を実施するケース、全市町村に「市町村幼児教育アドバイザー」を配置するとともに、県内全ての公立小学校に「幼保小接続コーディネーター」を配置し、県内全ての幼児教育施設に「園内リーダー」としての役割を担う職員を置くように取組を進めているケースなど様々です。また、幼児教育アドバイザーの質向上のための研修も、それぞれ地域の幼児教育アドバイザーの業務内容に応じて、研修内容も様々であることが事業報告からうかがえます（参考：
http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/youchien/1385617.htm)。

これらのことは、本研究調査結果からも同様のことがいえます。業務内容としては、園内研修のサポートや助言、園の教職員からの相談の対応、園長からの相談の対応が多く、幼児教育アドバイザー自身の経験を踏まえたアドバイスや、現場経験者だからこその「傾聴」の姿勢が多く含まれ、その中によく受ける相談内容に表れる具体的な項目も内包されていたものと推測されます。一方で、幼児教育アドバイザーが業務上困難に感じている事柄としては、自身の助言や指導方法が適切であったかどうかということに関してであり、可能な限り、現場の保育者や園長、所長の思いに寄り添おうとする姿が浮かび上がってきました。

幼児教育アドバイザーが求める研修については、経歴や相談内容と関連して、子供理解や環境の構成と保育者の援助に関する研修、幼児期の教育・保育における遊びに関する研修、環境の構成や教材に関する研修といった、幼児期の保育内容に関わるものについての研修ニーズが高いといえます。一方、幼児教育アドバイザーが役に立ったと考える研修内容には、行政説明や相談援助に関わる技術に関するものが含まれており、これらの研修内容は、業務内容や業務上の困難への対応、幼児教育アドバイザーの理念と密接に関連したものといえます。ただ、各自治体における幼児教育アドバイザーに求められている業務内容の多様さを鑑みると、一概に決まった研修プログラムを定めるよりは、各自治体の実情に応じて、幼児教育アドバイザーが求める研修内容を本研究の調査結果から、適宜選択して構成していくことが望ましいものと考えられます。

そこで、本研究においては、幼児教育アドバイザーの研修の特徴的な事例を挙げておくので、それぞれの地域において研修体制を構築していくための参考として活用されることを求めたいと思います。

（３）幼児教育アドバイザーの研修事例

１）奈良市（http://www.city.nara.lg.jp/www/contents/1524633162366/index.html）

奈良市では、平成２７年度より施行している「幼児教育アドバイザー育成プログラム」においては、以下の４点を幼児教育アドバイザーに求められる必要な資質・能力と設定し、計画的な研修を行っています。

○カリキュラムの理念と内容に関する専門的知識の保有（知識）
○実践上の課題に応じて指導・助言する能力（実践）
○教育・保育実践者の資質・能力を高める研修を企画・運営する能力（研修）
○実践研究を推進・統括する能力

２）大阪府（http://wwwc.osaka-c.ed.jp/oyk-c/kensyu/h30/pdf/2_2018_001369.pdf）

大阪府では、園所や市町村の中核となって研修を実施するためのファシリテーション能力や、新規採用者等経験の少ない教員への指導助言など、幼児教育の推進に貢献できる専門的資質・能力の向上を目的とすることを目的に、年間９講座を行っています。

３）広島市

（http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/__icsFiles/afieldfile/2018/07/19/1406574_9.pdf）

幼児教育アドバイザーの得意分野、専門分野以外であっても園の多岐にわたるニーズに応じた支援が行えるよう幼児教育アドバイザーの能力向上に努め、スキルアップ研修会を年６回計画し実施しています。

（山下文一）

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、心の動きに沿って教育・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指導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、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いえます。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国や都道府県の教育・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。

ア．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。

○地域や保護者の教育・保育ニーズを把握しよう

子供の生活は、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、地域や保護者の教育・保育のニーズを把握しておくことが大切です。

○受講者の研修ニーズを把握しよう

園長の実践上の悩み、研修ニーズを把握することが大切です。その際、受講者自身の保育経験や教員免許状取得の有無、管理職経験の有無などのキャリアに応じて把握する工夫が大切です。また、幼稚園・認定こども園の別、公私立の別等の実態に即して把握することも大切です。

イ．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もって計画すること大切です。(シート２参照)

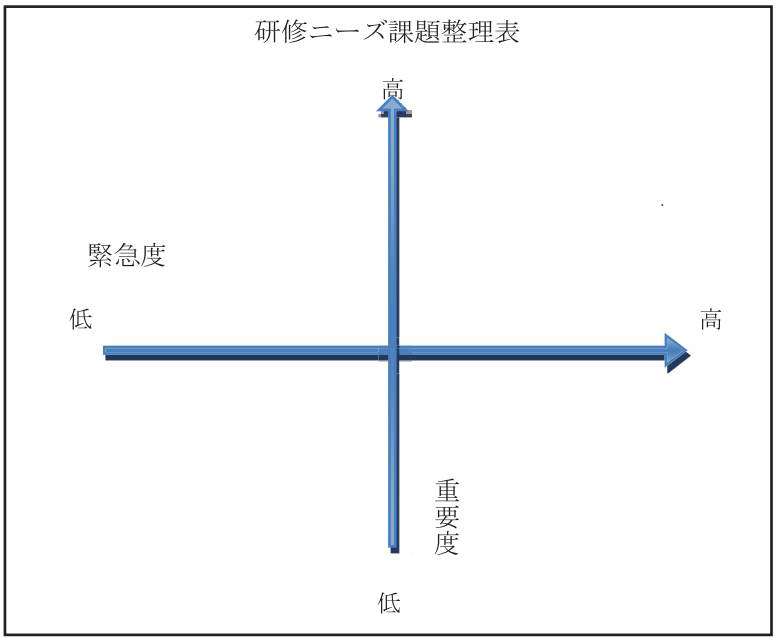
ウ．ステップ３（実行しよう）

計画したことに基づき、実際に研修を行います。

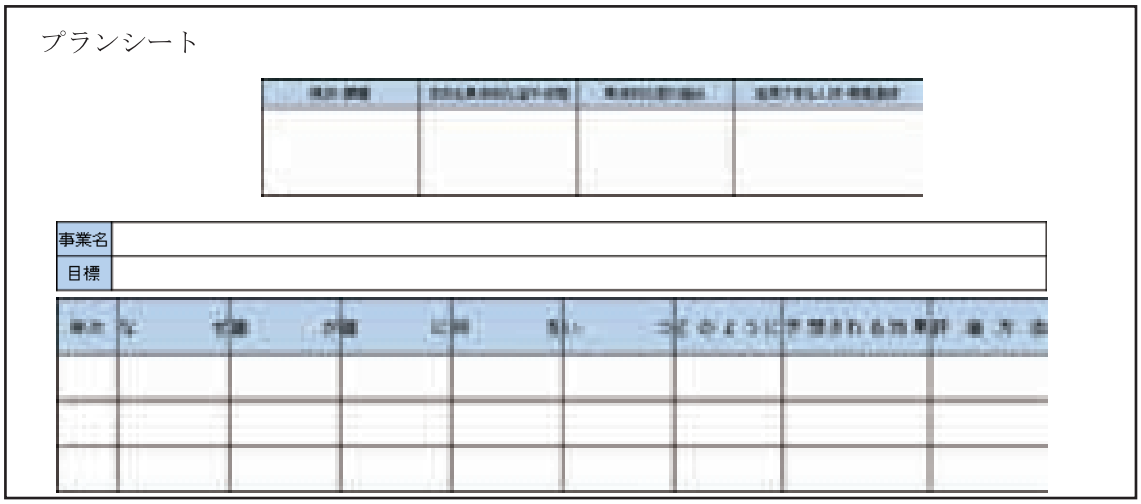
エ．ステップ４（評価しよう）

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、よりよ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も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生かされているか、あるいは園の教職員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



■シート２



（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。

ア．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。

イ．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はなく、年間の全ての研修を終えての評価も必要です。

ウ．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。

エ．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、より質の高い教育・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・柿沼芳枝）

第４章
保育におけるリーダー養成に関する海外の動向

１．欧米諸国の保育現場のリーダー養成の状況……１０７
２．フィンランド　リーダー向けのメンタープログラムの動向……１０９
３．アメリカのリーダーシップ研修のプログラム事例……１１２
４．まとめ……１１６

第４章　保育におけるリーダー養成に関する海外の動向

１．欧米諸国の保育現場のリーダー養成の状況

（１）保育者の資格要件

本章では、まずヨーロッパ 32 カ国の 37 の制度についてまとめられた『ヨーロッパの就学前教育とケアに関する重要なデータ 2014（Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe 2014)』 第 4 章職員（Staff）からヨーロッパ各国の保育者の資格要件を確認し、同資料から園長やミドル・リーダーに求められる各国の資格要件や研修制度の概観を確認します。

資格要件の傾向で分けると大きく 2 つのグループに分けられるようです。より年少の子供と小学校に近い年齢を対象とする施設で資格要件が異なる国々と、統一した資格要件をもっている国々です。この違いは、一元化された制度をもっているかどうかとほぼ一致しており、一元化して共通の資格要件をもっている国では、そうでない国と比べると、小さい子供を対象とした施設職員の資格要件が比較的高いのです。一元化されていない場合は、乳児等を預かる保育者の資格要件に定めがなかったり、高卒程度に必須研修を受けている程度だったりという場合もあります。乳幼児期の保育者には高い専門性は必要ないと考えられてきた名残がまだ色濃く残っているともいえるでしょう。それでも 12 カ国は乳児保育を行う職員にも学士号を必要としています。

一方で、就学前教育とケア（Early Childhood Education and Care ：ECEC）施設で各教室に配置される子供と関わる保育者がいくつかのレベルに分けられています。上記の資格要件を満たす有資格者は主に a)の立場の保育者についての状況です。半数の国では小学校と同等の学士号（3 年生の学士号を含む）が必要です。

> a）保育教師、保育者…日本の保育教諭、幼稚園教諭、保育士はこの分類に入る。担当クラスの子供に責任をもって教育的な指導を行う。
> b）保育助手…資格をもつ場合ももたない場合もあるが、a)の補助的な立場で子供と関わる。乳幼児保育の場合は、こちらの資格だけの場合もある。
> c）助手…子供と直接関わらない作業等を行う。

多くの国々で、保育教師、保育者として、またその他の隣接領域で経験を積んだ人材が園長等のリーダーになっていくようです。具体的な資格・研修要件について次に示します。

（２）園長等の管理職やミドル・リーダーへの研修の状況

次に園長についての研修実施状況を 2012 年、2013 年のデータから、施設長は学士号を求めている国が多く、経営的な職務を行うには修士号が必要だとしている国として、

ポルトガルやアイスランドが挙げられています。ヨーロッパの多くの国では、施設の長に求められる様々な資質やスキルから、保育者の資格要件以上の条件を求めています。ECEC での現職経験年数と、管理職対象の研修の受講を求められることが多いようです。

表 4-1. センター式の ECEC 施設の長となるために必要な専門家としての最低経験年数と、長となる前またはなってからの必修研修の最低期間（2012－2013 年調べ）

国名	乳児保育施設		幼児教育施設	
	最低経験年数	必修研修	最低経験年数	必修研修
ベルギー(フランス語圏)	×	×	7-8	120-140 時間
ベルギー(ドイツ語圏)	×	×	×	150 時間
ベルギー(フラマン語圏)	×	×	×	×
ブルガリア	×	×	3	:
チェコ共和国	×	×	3	100-350 時間
デンマーク	×	×	×	×
ドイツ	2＊	＊	2＊	＊
エストニア	4	160 時間	4	160 時間
アイルランド	×	×	×	×
ギリシャ	●	×	●	×
スペイン	5	100 時間	5	100 時間
フランス	3	×	3	×
クロアチア	5	×	5	×
イタリア	×	×	**5**	4 か月　＊
キプロス	10	×	10	160 時間
ラトビア	2	×	2	×
リトアニア	3	×	3	×
ルクセンブルグ	5	×	**na**	na
ハンガリー	5	×	5	360 時間
マルタ	●	×	10	60ECTS
オーストリア	2-5＊	160 回＊	2-5＊	160 回＊
ポーランド	2-5	280 時間	5	:
ポルトガル	●	×	●	×
ルーマニア	2-3	×	2-3	60 時間
スロベニア	5	144 時間	5	144 時間
スロヴァキア	×	×	**5**	160-200h
フィンランド	×	×	×	×
スウェーデン	×	×	×	×
イギリス(1)	2	×	2	×
スコットランド	●	60ECTS	●	60ECTS
アイスランド	●	×	●	×
トルコ	×	×	×	×
リヒテンシュタイン	5	:	5	:
ノルウェー	×	×	×	×
スイス	●	＊	●	＊

最低経験年数の凡例：×＝専門経験は必須ではない、●＝最低年数が示されていない、＊＝地域によって異なる、：＝期間は指定されていない。

必修研修の凡例：×＝必修研修なし、＊＝地域によって異なる、：＝期間は指定されていない。ECTS=European Credit Transfer System （単位のこと）

注１）幼児教育施設で太字の数字は乳児保育施設と幼児教育施設で規定が異なる場合を示す。
注２）イギリス（１）は、スコットランド以外のイギリス連邦を示す。
（EU, 2014, p.114 より筆者作成）

3歳未満の施設と以上の施設で年限が異なる場合もあるので、EUの統計では乳児保育施設と幼児保育施設を区別しています。表４に国別の経験年数要件と研修要件を合わせて示しました。経験年数要件が最も短いドイツ、ラトビア、UK（イングランド、ウェールズ、北アイルランド）で２年間、ベルギーのフランス語圏の７年、キプロスの10年などがあります。一方で、ギリシャのキプロス、ポルトガル、イギリス連邦のスコットランド、スイスなどは特に年数を定めていません。

幼児教育施設の方が乳児施設よりも必修研修を課している国が多いようです。ただ、表中で「×」であっても何らかの予見がある場合もあり、ルクセンブルクの場合は、小学校と同等の責任が園長に課せられているため情報なしと示されています。ポーランドやポルトガルやマルタの公立施設は、学校長の管轄に置かれているので、表４のデータは民間園のための規程が示されています。

明確に資格要件が示されているのは、例えば、ハンガリーの乳児施設の長で、勤務開始２年以内に社会事業に関する州の試験に合格しなければならないとされています。スウェーデンは、教育法によって研修や経験によって教育実践の見地をもつことと定められ、国の学校リーダーシップ研修プログラムが用意されていますが、義務ではありません。フィンランドのこの統計データは、保育センターのみを対象としています。ここに含まれない就学前教室は、教員免許に加えて教育管理資格をもつか、妥当な勤務経歴があり教育経営に関する十分な知識をもたなければならないとされています。十分な知識や資質を保障するために、最近フィンランドで始まったリーダー養成のためのプログラムがありますので、次節で詳しく取り上げることにします。　（内田千春）

２．フィンランド　リーダー向けのメンタープログラムの動向

（１）プロジェクトの概要

フィンランドのタンペレ地域では「ECECのメンタリングと学びのパートナー」（Mentoring and Learning Partnership in Early Childhood Education and Care, MLP-ECEC）がつい最近開始されました。このプログラムは、養成段階（initial education）を含むキャリア初期の保育者に向けたメンタリングを行う一般の保育者を対象としたメンター研修コースと、リーダー層にある保育者を対象としたメンター研修コースの２種類があり、いずれもメンタリングによる職能開発を図ることを目指したプロジェクトです。その概要と動向を、簡潔に報告します。

保育者の職能開発におけるメンタリングの活用は、フィンランドにおいてはほとんど

未開拓です。保育者のキャリア形成の初期段階におけるメンタリングの有効性は実証されているものの、まだ確固とした実践実績は積み上がっているわけではありません。その結果、保育者としてのキャリアの初期段階ではまだまだ支援は少なく、リーダー層に対しても、何ら組織的な支援がされていない状態です。このプロジェクトは、保育者のキャリアを一貫して支える継続的な支援環境を整えることと、そのなかで学びの協力関係を強化することを目指しています。

フィンランドでは、2016年1月に、教育文化省によって、教師の養成と現職者の研修に関する改革を行うための教師教育フォーラムが組織されました。このMLP-ECECプロジェクトは、その教師教育フォーラムによって2017年に発足したものであり、2020年まで活動する計画が立てられました。一般のメンター研修コースは、2018年の春から秋にかけて開設・実施されました。リーダー層向けの研修コースは、2018年の秋に開始されたところです。

このプロジェクトは、保育系の学生、指導者、研究者、教師、リーダーやその他保育を提供する組織や自治体の関係者まで広く対象と捉えています。プロジェクトにおける連携は、タンペレ地域の保育分野における協力関係のネットワークを基盤としており、タンペレ大学教育学部と教師、学生、研究者グループ、タンペレをはじめとする６つの地方自治体と保育系組織、60以上のデイケアセンター（フィンランドは幼保一元制度であり、英語ではしばしばday-care centreと表記します）のスタッフも含まれています。協力関係のネットワークづくりの基本理念を守りつつ、保育現場と養成現場との共同学習・共同研究による連携を通じてメンタリングのモデルづくりが行われています。研究に基づく新しい実践の創造と、保育者養成、現場での研修、メンタリング実践の開発が目指されています。

なお、プロジェクトの費用は、全て教育文化省によってまかなわれており、両コースとも受講は無料です。以下、両コースの概要について紹介します。なお、本ガイドはリーダー層向けを想定したものですが、リーダー層向けのコースだけを切り離して紹介することは、このプロジェクトの大切な要素を見落とすことにもつながると考え、全体を紹介することとしました。

（２）一般の保育者対象のメンター研修コース

一般の保育者対象のメンター研修コースは、まず学生が現場で教職に実際に携わる実習（ここでいう「実習」は、英語でwork-based learningなのでニュアンスとしては日本でいう責任実習に近いです）の営みに対する指導を展開しています。園における実習は、このプロジェクトのメンター研修のコースを修めたメンターによって指導が行われます。そして、メンターは、実習における指導に加えて、養成課程を終えた学生が実際に保育職の世界に入っていく「移行」や保育キャリア初期の職業生活に対しても支援を行います。

コースは、10単位（欧州共通の学習単位ECTS。学習量に基づき計算されるため、学

習時間に基づいて計算される日本の大学の「単位」とは直接の換算ができません）の学習量が設定されています。良き指導実践、保育に対する要求の変化、リーダーシップと全国保育コアカリキュラムのガイドラインを共有することに焦点を当てています。これによって専門職としての成長を支援する能力の向上を図っています。さらには、専門家としての役割や保育者としてのチームにおける現場の世界の変化の影響にも踏み込むものです。

全ての初任保育者は、メンターとともに保育者個人としての専門性開発の計画を立案します。メンターは、新任者が教育コミュニティの一員として入職していく営みを支援しています。保育現場からの代表者たちが、メンター集団の組織づくりで協力をしています。

（３）リーダー層にある保育者を対象としたメンター研修コース

プロジェクトの第２段階として、リーダー層にある保育者を対象としたメンター研修コースは、一般の保育者対象の研修コースにつづくものとして計画されました。こちらも 10 単位の学習量で設定されています。目的は、リーダーとしての役割を担うようになった保育者のリーダーシップを支え、保育の専門家としての職能開発を図る営みのためのメンタリングを確立することです。

このコースは、良き指導実践、保育の営みやリーダーシップに対する要求の変化、リーダーとしての専門性や個性を学ぶことに焦点が当てられます。加えて、保育者個人としての専門性開発やメンタリングが、そのリーダーが率いるチームや職場コミュニティ、組織にとっても有益になるよう目指されています。

このコースは、9 日間にわたる対面の指導を経て、参加者自身のメンタリング活動を開始します。さらには、メンターはリーダー達に個人としての専門性開発の計画を書き上げてリーダーとしての職務生活を開始できるように導いていきます。

本コースは、2018 年の秋に始まり 2019 年の春までの計画で開設・開講されています。したがって、筆者が本稿を執筆している今現在も、進行中の研修です。

（４）このプロジェクトがもつ意義

脇本健弘（2015）氏によれば、日本の教職の世界においては 1988 年に初任者研修制度が法制化されたことで初任教員と指導教員との関係に着目がされるようになったことが、メンタリングを教職に導入するきっかけとなったと考えられています。1990 年代に岩川直樹氏や佐藤学氏によって反省的実践家としての教師像と合わせてメンタリングが日本に紹介され、2000 年代になってメンタリングに関する研究もみられるようになりました。

今回紹介したプロジェクトのリーダーである Päivi Kupila 氏（タンペレ大学教育学部講師）が述べていることを紹介します。「メンタリングは専門職として成長したいというお互いがもつ願いに基づく二者間もしくはグループ間の関係」であり、「動的でかつ個人対個人としての人間関係で」す。そして、メンタリングは、メンティ（メンタリ

ングを受ける側）はもちろんのこと、メンターにも成長の機会を提供します。特に、ピア・メンタリング（保育者（保育経験者）と保育者との間でのメンタリング）は重要だそうです。様々な研究で明らかになっていますが、メンティ自身もメンタリングにおいて互いの貢献につながる価値や互いから得る何らかの価値をもち合わせています。また、メンティは、メンターが大切と考える知識や経験を既にもち合わせており、それを自分よりも経験豊かな人と共有したいと考えているようです。

このプロジェクトは、単にメンターを養成して現場に送るだけではなく、メンタリングの営みを科学的に探求して、その効用や影響などを研究することも目的としているようです。今年度、本保育教諭養成課程研究会が文部科学省より受託して実施した質問紙調査の結果を振り返れば、Päivi Kupila 氏が述べていることと、日本の保育現場で幼児教育アドバイザーなどの立場で現場の教員の支援に当たっている方々がもっている意識や志向と多くが共通すると思われます。その点、フィンランドにおいて現在進行形で進んでいるこの研究プロジェクトの成果は、翻って日本の保育現場における研修にも、有効な活用が期待できると考えられます。その意味では、引き続き経過と成果に注目する必要があります。（大佐古紀雄）

３．アメリカのリーダーシップ研修のプログラム事例

（１）コロラド州の専門開発研修システム

前節までは先進的な欧州の事例を扱ってきましたが、第３節では、日本と共通する課題をもつ、アメリカ合衆国の取組について紹介し分析します。コロラド州は、保育者の資格要件の学士号への引き上げが国内でも遅れています。2012 年にオバマ政権下で「頂点への競争資金（Race to the Top Grant)」を受託し、他州の先進事例を取り入れながら 2013 年から 5 年間掛けて州全体の保育の評価システム（QRIS）と研修システム、養成システムを連携させた「輝くコロラド Colorado Shines」」システムを構築しました（内田 2018)。「プレスクールから３年生までの専門性開発システム（P3PDS）第 5 版」(2016 年 6 月）[1] は、以下の８領域（domain areas）を柱とし、8 領域の下に目指すべきスキルや知識を説明するカテゴリーが分類されています。

a. 子供の成長発達と学び Child Growth, Development, and Learning
b. 子供の観察とアセスメント Child Observation and Assessment
c. 家族・地域との連携 Family and Community Partnership
d. クラス運営 Guidance
e. 子供の健康、安全、栄養 Health, Safety, and Nutrition
f. 専門性開発研修とリーダーシップ Professional Development and Leadership
g. プログラムの計画と開発 Program Planning and Development
h. 保育・授業実践 Teaching Practice

そのカテゴリーごとに４段階のルーブリックがつくられ、保育者一人一人の専門性コンピテンシーを、実際の保育観察や保育者の回答によって評価できるようになっています。この指標は、個人が研修計画を立てるためにメンター保育者と相談しながら自己評価を行ったり、園内研修の計画を立てたりするために活用されています。

上記の８領域の下に、更に目指すべきすスキルや知識を説明するカテゴリーが分類されています。そのカテゴリーごとに下記の４段階のルーブリックがつくられ、各自のコンピテンシーを実際の行動や回答によるパフォーマンスで評価することができます。

レベル１：保育の質を支えるための基本的なスキルと知識をもっている
レベル２：レベル１のスキルと知識に加えて、子供のために効果的な保育環境と経験を整えるための知識とスキルを保育に応用している
レベル３：前段階の知識とスキルに加えて、方針、手続き、実践が子供に最適になるようデザインし、計画し、分析している。
レベル４：さらに、乳幼児期の教育の分野について主導し前進させる力になる。

このレベル４が、ミドル・リーダーやリーダーに必要なレベルに当たります。また、誰が研修を行うか、研修の質保障も同じシステムの中で行われます。８領域４段階を目安に様々な研修モジュールが提供されていますが、その研修講師の資格認定は、P3PDS」推進する機関で行われています。

メンターになるには、コロラドシステムの中のメンター研修の受講が必要です。受講後は、フォローアップ研修や先輩メンター（上司を含む）のサポートを受けながらメンターとして日常的に若い保育者をサポートします。研修モジュールの中には地域の大学等が提供するプログラムもあり、そのいくつかは学士号、修士号に向けての単位として認定されるものも含まれています。これによって、資格の取得や上進を目指しやすくしようとしています。

（２）大学のプログラムとして行われてきたリーダーシップ研修

コロラド大学デンバー校の教育と発達学部では、10 年前からビュエル乳幼児教育リーダーシップ資格（Buell Early Childhood Leadership Certificate, BECLC）プログラムを提供しています。BECLC は 18 単位からなる大学院レベルの資格認定を、クレイトンアーリーラーニング（Clayton Early Learning,乳幼児教育に関する総合的なサービスを提供する地域に古くからあるセンター）との協力関係と、ビュエル基金の資金協力により運営されています。州内全域を対象としているので、デンバー市での授業に参加するための交通費や宿泊費の負担を配慮して、授業料が軽減されています。

受講者の到達目標は、既にリーダーとして働いている、またこれからリーダーになっていく保育者が、校正さや学びの機会、卓越した教育を全ての子供と家族のために作り上げていくために価値を創造し、声をもち、行動し変化を起こす有能な主体と~~し~~なることです。プログラムは、学びの共同体となる 20 人のコーホートとして、常に個別の支

援を受けながら、指標（図 4－1）に沿って、複数の教員によって授業が行われます。

この研修を受講するには、１）学士号を取得していること、0 歳から 8 歳の子供やその家族と関わる（あるいはのための）保健、精神保健、家族支援分野での家族支援の経験がある、あるいは就学前教育・保育での経験があり、リーダーシップの実践に生かせること、という最低要件があります。



図４－１　BECLC のリーダーシップ指標

授業は大学で行われることもありますが、主にクレイトンのキャンパス（地域拠点）で行われます。毎年 5 月に始まり翌年の 7 月に終了します。夏にオリエンテーションや、5 日間のリーダーシップシンポジウム、6 月に 3 日間、7 月に 2 日間の合宿が行われます。また、1 カ月に 1 度、週末（金曜日午後 4 時～9 時、土曜日の午前 8 時から午後 5 時、1 度だけ金曜日に 1 日授業がある日あり）にクレイトンで授業を行い、それ以外に個別のミーティングやオンラインの指導を受けます。コロラド州全域からの履修者を受け入れるための工夫でもあります。

授業科目は、「変革のためのリーダーシップへのいざない」「乳幼児教育プログラムにおける公正性のためのリーダーシップ」「学びの機関・職員集団をリードする」「乳幼児期の政策とアドヴォカシー」「地域に根差したアクション・リサーチ～卒業プロジェクト」の５科目から成り立っています。

終了後は、同じ目標に向けて今後も活動していくコロラド州内様々な地域のリーダーの仲間を得ると共に、この 18 単位のうち 15 単位は、修士号（乳幼児教育、または教育政策研究専攻の経営リーダーシップ）に向けた単位として認められます。アメリカでは大規模法人の理事長やセンター長、公益法人のリーダーは、博士号や修士号所持者がめずらしくなく、地域事業のリーダーシップを取る役割を果たしています。将来の地域リーダーを養成するには、次の専門研修につながる仕組みがあることは重要ですし、大学にとっても学生を得ることができるメリットがあるようです。

（３）イリノイ州ナショナル・ルイス大学の幼年教育リーダーシップ・マコーミック・センター

より先進的に、リーダー研修に力を入れてきたプログラムがイリノイ州にあります。ナショナル・ルイス大学（National Louis University）に設置されたマコーミック・センターは、ある研究者の熱意から 1985 年に始まり、90 年代にイリノイ州全体をサポートするプログラムに成長しました。その後全米から受講生を集めるようになり、これまでに 35000 人以上のリーダーがセンターの研修を受講してきたそうです。乳幼児教育の質を高め子供たちや家族のために成果をあげるには、リーダーの役割が重要であるという理念の元に、様々な研修プログラムを提供しています。

そうしたプログラムの一つに、全国施設長資格 National Director Credential があり、各施設が全米乳幼児教育学会 NAEYC の認定（質の高さを占めす）を受ける際に有効な資格が得られます。これはオンラインの 9 つのモジュールからなるコースを受講するもので、17 州が公式の研修として採用しています。さらに、この講座の単位は、学士号に向けての単位として使うことができます。また、州内の管理職や家庭的保育の従事者が学びのコミュニティをつくりながら受講するリーダーシップアカデミーなどがあります。このコースは短大卒レベルの資格要件を高度化したり、地域研修の選択肢として活用したりできる仕組みが組み込まれているのです。

この講座の内容には、互いのコミュニケーションスタイルや思考方法の分析、職員採用、インクルーシブなリーダーシップ、会議のファシリテーション、職員文化を育む、学び合う職員集団をめざすための方法等が含まれます。また、プログラム実施管理スケール the Program Administration Scale（PAS）や乳幼児教育職場環境質問紙 the Early Childhood Work Environment Survey（ECWES）等を用いて、職場としての課題や変更すべき点を分析や、解決方法決定の分担やデータに基づいた課題解決スキルなどが含まれます。（内田千春）



図４－２　McCormick Center 包括的リーダーシップの枠組み（The Whole Leadership Framework）（McCormick Center, 2016）

４．まとめ

本章では、ヨーロッパの状況を概観した後、フィンランドの新たな取組を中心に、リーダーシップ研修の在り方や内容について検討してきました。さらに、アメリカの事例を加え、大学等による研修プログラムと学士・修士課程と研修内容を連携させた取組を紹介してきました。日本も幼稚園教諭の６割以上が短大卒程度の二種免許に留まる中、教員免許の上進が必要になってきました。各国の取組事例と日本の状況は交叉しており、今後リーダーシップ研修の内容を考えていく上で参考になると思います。

注１）コロラド州の教員免許は３才から３年生で区切られており、指標はその免許を対象に作成されている。ただし本稿では、保育者を中心に議論した。

※本稿第２節の作成にあたっては、Päivi Kupila 氏および本保育教諭養成課程研究会の井上知香会員（常葉大学短期大学部）の手厚い御協力をいただきました。深く御礼申し上げます。

（内田千春・大佐古紀雄）

【引用・参考文献】

Eurydice and Euro Stat Report (2014). Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/EC-01-14-484?inheritRedirect=true (2018年12月30日参照)

Mentoring and Learning Partnership in Early Childhood Education and Care 公式サイト（英語版） https://sites.uta.fi/mentoringecec/

Päivi Kupila氏作成スライド「Mentoring as a means of leader support in early childhood education 保育現場で若手リーダーを支援する方法としてのメンタリング」（常葉大学短期大学部主催セミナー「幼児教育におけるリーダーシップ」：2018年9月23日開催）

脇本健弘（2015）「学校内における組織的メンタリング」（中原淳監修／脇本健弘・町支大祐著『教師の学びを科学する』、北大路書房、2015、第10章）

内田千春（2018）アメリカ合衆国コロラド州における保育者のキャリアアップを支えるシステムの構築 ～園評価及び専門性指標、専門研修、養成教育を連動させる試みの調査報告～，ライフデザイン学研究，13，241 - 255.

School of Education & Human Development, University of Colorado Denver, Buell Early Childhood Leadership Certificate, http://www.ucdenver.edu/academics/colleges/SchoolOfEducation/Academics/CPE/Certificates/Pages/EarlyChildhoodLeadership.aspx (2019年1月10日参照)

National Louis University, McCormick Center https://mccormickcenter.nl.edu/ (2019年1月10日参照)

McCormick Center (2016). The Whole Leadership Framework https://mccormickcenter.nl.edu/library/whole-leadership-a-framework-for-early-childhood-programs/

おわりに

今回の園長研修や幼児教育アドバイザー研修に関わる質問紙調査やインタビュー調査を通して痛感したことは、幼稚園や認定こども園を取り巻く社会の変化や制度的な見直しから、長期的な視点をもって解決策を練る、地域の実態を踏まえて園経営をする、限られた人的・物的な教育資源を生かす等々、園長が抱えている課題が多岐に渡っていて、園長の組織マネジメント力が強く問われていることです。一方で、自治体が企画する園長のための研修の頻度は少なく、園長になるまでの職歴等も多様なため研修の企画がしにくいという現実もありました。また、幼児教育アドバイザーの資質を磨く研修の場も十分ではありませんでした。改めて園長や幼児教育アドバイザーの研修に関わる現状と課題を確認することができました。今後は、今回の調査研究の成果を基に、変化の大きい社会に対応できる園となるために、園長、幼児教育アドバイザーそれぞれの研修の在り方と、これまでの幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅠ，Ⅱ、Ⅲ、Ⅳの成果を結び付けて、幼稚園教育・保育教諭に求められる資質能力を明らかにして、総合的な視点から幼稚園教諭・保育教諭の「教員育成指標」を検討していきたいと考えています。

なお、今回の調査研究にあたっては、全国国公幼稚園・こども園園長会の皆様、文部科学「幼児教育の推進体制構築事業」を実施している自治体の皆様には、お忙しい時にもかかわらず、質問紙調査やインタビュー調査に御協力をいただきました。心より感謝申し上げます。

一般財団法人　保育教諭養成課程研究会
研究プロジェクトリーダー　神長　美津子（國學院大學）

平成 30 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」
幼児教育に係る教職員の養成、採用、研修等の在り方に関する調査研究

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　特任教授）

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）

■園長、幼児教育アドバイザー、指導力向上のための研修モデルの構築に向けて

・請川　滋大　（日本女子大学　准教授）
・大佐古紀雄　（育英短期大学　准教授）
・神長美津子　（國學院大學　教授）
・駒　久美子　（千葉大学　准教授）
・島田由紀子　（國學院大學　教授）
・望月　文代　（育英大学　講師）
・結城　孝治　（國學院大學　教授）
・若尾　良徳　（日本体育大学　教授）

■保育におけるリーダー養成に関する海外の動向

・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）
・大沢　裕　（松陰大学　教授）
・柿沼　芳枝　（東京家政大学　准教授）
・神長美津子　（國學院大學　教授）
・花輪　充　（東京家政大学　教授）
・柳　晋　（育英短期大学　教授）
・山下　文一　（松陰大学　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Ⅴ

－質の高い教育・保育を実現する園組織の在り方を求めて－

・請川　滋大　（日本女子大学　准教授）
・内田　千春　（東洋大学　教授）
・大方　美香　（大阪総合保育大学　教授）
・大佐古紀雄　（育英短期大学　准教授）
・大沢　裕　（松陰大学　教授）
・桶田ゆかり　（文京区立第一幼稚園　園長）
・柿沼　芳枝　（東京家政大学　准教授）
・神長美津子　（國學院大學　教授）
・駒久美子　（千葉大学　准教授）
・島田由紀子　（國學院大學　教授）
・花輪　充　（東京家政大学　教授）
・望月　文代　（育英大学　講師）
・柳　晋　（育英短期大学　教授）
・山下　文一　（松陰大学　教授）
・山瀬　範子　（國學院大學　准教授）
・結城　孝治　（國學院大學　教授）
・若尾　良徳　（日本体育大学　教授）

（アイウエオ順・敬称略）

幼稚園教諭・保育教諭のための研修ガイドⅤ
－質の高い教育・保育を実現する園長・幼児教育アドバイザーの研修の在り方を求めて－

2019（平成 31 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 30 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、幼児教育アドバイザー、指導力向上のための研修モデルの構築」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諾が必要です。