

平成25年度 第2回東部地区幼稚園教員・保育士の合同研修会

## 「保育の質を向上させるための組織マネジメント」

～自己評価をとおして～

日時：平成25年6月11日（火）

場所：鳥取県福祉人材研修センター

◆研修講師 岡崎女子大学 矢藤 誠慈郎 氏

### 【ねらい】

保育者の力を引き出すリーダーシップについて理解し、自園の取組に生かす



### 【研修の様子】

1 講師による講義（レジメ・鳥取県幼児教育振興プログラムP27・28参照）

- ・自己評価の展開（例）
- ・自己評価の考え方について
- ・自己評価の組織における意義
- ・保育所の組織づくり
- ・組織づくりのヒント



組織づくりには、笑顔、挨拶、うなづく等自分から関係を良くする具体的な行動指針をもちましょう。

2 演習（4人グループ）

『保育の自己評価を進める5つのコツ』という本を出すという設定で話し合う。

- ① 園でうまくいった取組を出し合う。
- ② 出た取組を5つの原則にまとめる。
- ③ グループ発表で共有する。

例) 自己評価を進めるコツは

- ・保育者の思いを受け止める
- ・学び合う組織をつくる
- ・コミュニケーションを図る
- ・具体的な話し合いにする
- ・話し合う時間を保証する

話し合いでは、出来るだけたくさんの方のアイデアを出すことがポイントです。

取組を具体化し、できたことに対してほめるようにしています。



### 【参加者の感想】

- ・保育者が楽しい気持ちを持ち、明るく声をかけ合って保育していきたい。
- ・保育者の質の向上には、保育のレパートリーを増やすことが大切であるという先生のお話に納得した。
- ・自園の職員会や研修の進め方についての振り返りにつながった。
- ・研修会等では具体的な行動指針を決めるようにしていきたい。
- ・教職員に接する際、問うのではなく、問いかけるようにしていきたい。
- ・演習がとても楽しかった。園でも園内研修に取り入れてみたい。
- ・教職員への具体的なかかわり方を示してくださったので、明日から実践してみたい。
- ・教職員が高め合える集団になるためには、お互いを認め合うことからだということを実感した。

小グループでの話し合いでは活発に意見が出されていました。是非、園でも取り入れて見ましょう。

①

## 保育の質を向上させるための組織マネジメント —自己評価を通じて—

鳥取県東部地区幼稚園等の教員及び保育士合同研修会  
(鳥取県立福祉人材研修センター)  
6/11/2013 矢藤誠慈郎(岡崎女子大学) yatos@okazaki-u.ac.jp

## 1-1 自己評価の展開(例)

②

- 報告者の取り組み事例から一楽しさ、少ない負荷、継続
- 比較的短い時間(30-40分)×5-6回程度
- 午睡時間を利用した2交代制←全員参加の工夫
- 勤務形態を問わず全員参加←全ての保育者の協働を促す

【参考】全国保育士養成協議会現代保育研究所編  
『やってみよう! 私の保育の自己評価』フレーベル館

## 1-2 自己評価の展開(例)

③

- よい場面、印象に残ったエピソード、などを付箋紙に書いて出し合う(日誌やビデオの利用も可)。
- 整理して、分類し、名付ける。
- 『幼稚園における学校評価ガイドライン』『保育所における自己評価ガイドライン』の評価の観点に照らして整理。
- 園の「よいところ」と「課題となるところ」を確認し合う
- 整理して一覧にして、公表する(HP、園だより等)。
- 「よいところ」を強化する行動指針を決めて実践!
- 成果(変化…考え、行動、気持ち)を出し合う。
- ☞ 振り返りの視点をつくりだす。外部評価・第三者評価等につなげる。

## 1-3 自己評価の展開(例)

④

- 保育士の発見
- 人と考え方や理解が違う、人と学び合うことの大切さ、言葉にして振り返ることの意義、保育指針の大切さ、保育を分けることなどできない、など
- 報告者の発見
- 専門用語を扱う力を養う必要性
- ⇒ 専門家としての視点、利用者の信頼、社会への説明
- ⇒ 保育の質の向上⇔“レポートリー”の増加
  
- ※ 保育実践の自己評価、保育内容の自己評価であって、人格の評価ではない!(要注意)

## 2-1 鳥取県幼児教育振興プログラムから

5

- ▶ 自己評価の意義と構造…27-28ページ【別添資料】

## 2-2 自己評価の考え方

6

- ▶ 保育の充実を図る
- ▶ 保育の質の向上＝園の責務
- ▶ Plan-Do-Check-Actionサイクルのもとに組織的に取り組む  
…PDCAサイクルの過程全体に自ら関わる大切
- ▶ 保育者個々の自己評価⇒共有⇒協働⇒組織の向上
- ▶ 継続
- ▶ 説明責任
- ▶ 公表⇒社会とのかかわり

## 2-3 自己評価の組織における意義

7

- ▶ 認め合う ☞ 一人一人が尊重される
- ▶ 学び合う ☞ 一人一人が活かされる
- ▶ 楽しむ ☞ どうせやるなら苦行にしない
- ▶ 内発的な自己評価 ☞ どうせやるなら自分からやる
- ▶ 「よさ」（価値）を見出す
- ▶ 「点つけ」でなく「課題発見」
- ▶ 「反省」というより「省察」（ふりかえり、考える）
- ▶ 無理せず、しかし積極的な改善
- ▶ 「継続は力なり」

## 3-1 保育評価の意義：利用者への情報提供

8

- ▶ 利用者の園選びに役立つ
- ▶ 利用者の安心・信頼につながる  
…実施自体がまず重要（∵情報不足⇒不安）
- ▶ 利用者の理解を促す
- ▶ 利用者の“教育”  
…“よい保育”への視点  
\*「サービス」；×消費者のニーズの充足  
○子育てのパートナーへの支援

### 3-2 保育評価の意義:保育の質の向上

9

- ▶ 具体的な課題の明確化 (頑張ろう、だけでは…)
- ▶ 自分の目によるチェック…自分たちで気づく=自己評価
- ▶ 他者の目によるチェック…自分たちでは見えないことに気づく

⇒省察力(自己評価能力)の向上

⇒専門性の向上

### 3-3 評価の受け止め方

10

- ▶ “点つけ”に一喜一憂しても何も生まれない
- ▶ 子どもの最善の利益のためにいかに利用するか  
⇒保育のよさの確認/課題の確認
- ▶ 評価基準…つねに暫定的なものさし
- ▶ 評価者…パーフェクトではない
- ▶ × 完全な評価/受動的・消極的な受容⇒そこでおわり  
○ 不完全な評価/能動的・積極的な受容⇒そこからつづく

### 4-1 組織づくりの前提:保育者を育てる

11

#### ■後輩の指導について考える

#### 【例】看護師の「プリセプター」シップ

- ▶ 別紙資料…看護における指導者の姿勢のチェックリスト  
永井則子『パッと見てわかる・チームで支える 新プリセプター読本』メディカ出版

※ 規範論 < 現実論 ← 生命に関わるから (保育も!)

※ 性格の問題 < 技術的問題 → 誰にでも可能

### 4-2 組織づくりの前提:個人より組織

12

#### ■ $B = F(P \cdot E)$ …行動(B)は、人格(P)と環境(E)の関数(レヴィン)

\* 人格…変えるのが困難

\* 環境…変えるのが比較的容易

\* 人間の行動… 人格 < 環境

⇒環境としての「組織文化※」の構築が必要

※メンバーに共有された、価値、考え方、行動様式、感情など

- ▶ 今日の話…保育所を組織(チーム)として、  
いかに質を高めながらよりよく機能させるか  
※ 組織 > 個人 行動 > 知識

## 4-3 組織づくりの前提: 保育の実践知

13

### ■保育者の専門的な「知」

- 根拠に基づいた保育…≪経験知/科学的知≫  
←哲学（理念、目標、…）

### ➢ 経験知…ディープスマート

「その人の直接の経験に立脚し、  
暗黙の知識に基づく洞察を生み出し、  
その人の信念と社会的影響により形作られる  
強力な専門知識」

D.レナード + W.スワップ 『経験知を伝える技術—ディープ・スマートの本質—』

## 4-4 組織づくりの前提: 保育者の専門性

14

### ■保育者の専門性

#### ➢ 省察的実践者（反省的実践家）

(D.シヨーン『省察的実践とは何か—プロフェッショナルの行為と思考—』)

#### ◆「技術的合理性」⇒「行為の中の省察」

形式的に獲得、  
伝達が容易なもの

⇒行為しながら絶えず検討され、  
創造される…経験知や暗黙知の重要性

#### ◆専門家とクライアントの関係

クライアントを指導する

⇒クライアントの知を信頼しながら支え、伴う

## 5-1 保育所の組織づくり

15

- 高尚な知を下ろして徹底する、といった発想の不毛

→ 保育者の知（ディープ・スマート）をいかに組織化するか  
= 知のマネジメント⇒「学習する組織」という環境づくり

⇒ リーダーの役割； 伴う人

協働する人、励ます人、支える人、媒介者、翻訳者…

≠ 知を与えるエライ人（カリスマである必要はない）

= 「サーバント・リーダーシップ」

☞ いかに組織のメンバーが自ら働くか

…園長が考える正しさを再現させるロボットにしない（できない）

## 5-2 話し合える組織

16

### ➢ 組織内外の関係性の「コーディネート」

…人と知の流通を促す（←組織内だけの「常識」を打破！）

× 統制されたタテの流れ

○ 自由なヨコの流れ（統制できないなら活かす！）

◆組織内のネットワークづくり ※次項「同僚性」

◆組織外とのネットワークづくり

※情報収集のためのアンテナを！（調査、日常会話、観察…）

…リーダー；発信＋受信

…メンバー；発信＋受信

## 5-3 学び合える組織:「同僚性」の構築

17

- ▶ 保育の知を組織化していくために
  - ☞ 同僚性＝実践の創造と相互の研修を目的とし、  
相互に実践を批評し高め合う同僚関係
  - …「協調性」とは異なる、問い掛け合い、高め合う組織文化
  - ⇒一人一人を、一人一人の知を尊重し合う風土
- ☞ 豊かな、知の交流と展開
  - …コミュニティ・オブ・プラクティス  
(実践共同体、学び合う共同体)

## 5-4 同僚性の必要性

18

- ▶ 個々の職員が個人的な努力のみで学び続けることは困難
  - ▶ 忙しさ、また根本的には個人的な知の限界
  - ▶ 互いの知を交わし、触発し合い、新たな知を創造する協働の重要性の拡大 ← 環境の変化
  - ▶ 自身の知を絶対視して思考停止することを回避し、自身の欠陥を率直に受け入れ、相互依存のもとに、  
しかし厳しく高め合う、同僚性の構築が必要！
- ⇒非難し合うのではなく学び合える  
⇒モチベーションが上がる、楽しい、学びが深まる、…

## 6-1 やる気をもてる

19

- ◆ 第1段階；生存のため
- ◆ 第2段階；信賞必罰（アメとムチ）
  - …○ルーティンワーク
  - …×創造的な仕事
- ◆ 第3段階；モチベーション3.0
  - ▶ 自律性…組織の一員として自分で考え、自分で決める
  - ▶ 熟達…自分の専門的成長が実感できる
  - ▶ 目標…やるべきことが見える、使命を自覚する

D.ピンク『モチベーション3.0—持続する「やる気！」をいかに引き出すか』講談社

## 6-2 課題を解決する

20

- Q.「悪いところを見つけ、それを直す」でいいのか？
- ▶ 問題の中に隠れている明るい材料（ブライト・スポット）を見つけて、それを切り口に
  - ▶ 「真実だが役に立たない」情報にとらわれて、時間を無駄にはいけない
  - ▶ 知識だけでは行動は変わらない。実践するための筋道を立てることが重要

C.ハース & D.ハース『スイッチ！—「変わらない」を変える方法』早川書房

### 6-3 組織づくりのヒント…今すぐ始められること

21

#### ■自分から関係を良くする具体的な行動指針を持とう

- 笑顔
- 挨拶
- アイコンタクト
- うなづく
- 身を乗り出す
- 問い掛ける（答の探究）≠問い詰める（答の押しつけ）
- 学ぶ姿勢で
- 穏やかな声、言葉、態度
- 誰のため、何のためかを常に意識
- …

### 7 グループワーク

22

#### ■『保育の自己評価を進める5つのコツ』という本を出すという設定で

- |   |   |   |   |               |       |
|---|---|---|---|---------------|-------|
| ➢ | : | - | : | ワークの説明        | [ 5分] |
| ➢ | : | - | : | 自己紹介（簡潔に！）    | [ 5分] |
| ➢ | : | - | : | うまくいった取組み（事実） | [15分] |
| ➢ | : | - | : | 5つの原則をまとめる    | [10分] |
| ➢ | : | - | : | 報告            | [10分] |

## 《チェックリスト》

### 【新しい時代の指導者の姿勢】

指導者としてのあなたは、どちらの傾向が強いですか？

前世紀型の指導者の姿勢	⇔	新たな時代の指導者の姿勢
<input type="checkbox"/> 相手に正しい答えを求める		<input type="checkbox"/> 感じたことや自分の考えを答えてもらう
<input type="checkbox"/> 指導者の考え方、やり方を教える		<input type="checkbox"/> さまざまな進めかたが存在することを受け入れ、目的に対して最も有効な方法は何かを議論する
<input type="checkbox"/> 失敗したときにはその理由を本などで調べレポートを提出させる		<input type="checkbox"/> 失敗したときの状況をカンファレンスで共有し検討し合う
<input type="checkbox"/> 国家資格を持った人なのだから一から教える必要はない、との姿勢をとる		<input type="checkbox"/> 知識があることと仕事を展開する技能は別であることを認識し、一から指導する
<input type="checkbox"/> 現場の厳しさを教える		<input type="checkbox"/> 看護の楽しさを感じさせる
<input type="checkbox"/> 仕事を手早く進められるように指導する		<input type="checkbox"/> 正確に安全に仕事を進める技能を身につけさせる
<input type="checkbox"/> 仕事の結果のよし悪しを伝える		<input type="checkbox"/> 行動強化、変容を願ってフィードバックを行う
<input type="checkbox"/> できていない点を探して批評する		<input type="checkbox"/> まずは少しでも成長した点を探して承認する
<input type="checkbox"/> 患者の役に立つことの難しさを教える		<input type="checkbox"/> 患者と触れ合うことを楽しませる
<input type="checkbox"/> 言葉で教える		<input type="checkbox"/> 伝える、見せる、体験させるなど、さまざまな方法を駆使して成長を支援する
<input type="checkbox"/> チームに迷惑をかけない行動を指導する		<input type="checkbox"/> チームに信頼される行動をリクエストする
<input type="checkbox"/> 新人が早出、残業するのは当たり前だ		<input type="checkbox"/> ワークライフバランスを考慮することが重要だ
<input type="checkbox"/> 日常業務に必要な仕事のみを覚えさせる		<input type="checkbox"/> 長期的視点で段階的に幅広く体験を積ませる

【出展：永井則子『バツと見てわかる・チームで支える 新プリセプター観本』メディカ出版, p.9】

## 《チェックリスト》

### 【新人や後輩のやる気を奪う指導者の態度】

チェック項目が多いほど、新人や後輩のやる気を奪っています。注意しましょう。

やる気を奪う指導者の態度
<input type="checkbox"/> 指導していることがうまくできないと、ため息をつく
<input type="checkbox"/> 正面から注意や説明をせず、イヤミを言ったり、他人に本音を伝えさせる
<input type="checkbox"/> 失敗に対して責めるばかりで、解決の糸口を示さない
<input type="checkbox"/> 失敗を大げさに騒ぎ立てたり、始末書を書かせるのが指導だと勘違いしている
<input type="checkbox"/> 新人に対して異常に厳格な態度で接し、他の後輩に対するときと落差が大きい
<input type="checkbox"/> つねに「命令です」と言って指示をしたり、無表情で威圧的な態度で指導する
<input type="checkbox"/> 感情を露骨に表現し、その日の気分で指導態度が違ふ
<input type="checkbox"/> 指導するのがいかにも面倒だという素振りしたり「面倒くさい」と言う
<input type="checkbox"/> 報告を聞くとき、鉛筆で机をたたきながらイライラした態度をとる
<input type="checkbox"/> 新人があいさつしても無視したり、新人の話に相づちや返事をしない
<input type="checkbox"/> 他人に厳しく、自分に甘い
<input type="checkbox"/> 「何度言ったら覚えるの」とか、質問をされると「そんなことも知らないの」と言う
<input type="checkbox"/> 「まあまだ終わらないの」と仕事が遅いことを責め立てる
<input type="checkbox"/> 「それで？」「だから何？」と質問攻めにしたり、挑戦的な聞きかたをする
<input type="checkbox"/> 忘れたところに、まとめて指導する
<input type="checkbox"/> 指導の内容に一貫性がまったくなく、そのときどきで言うことが違ふ
<input type="checkbox"/> 理論的に筋の通った説明がなく、ただ「次はこれやって」という指導を繰り返す
<input type="checkbox"/> 相手によって態度が違い、不公平感を与える
<input type="checkbox"/> 相手の考えや意見を受け入れず、一方的に自分の意見を押しつける
<input type="checkbox"/> 何がわからないのかを、いっしょに把握しようとしなない
<input type="checkbox"/> 「自分でするほうが早いから」と言って全部してしまう
<input type="checkbox"/> 決して褒めようとしなない
<input type="checkbox"/> 一部分の手直しで済むような間違いでも、初めからやり直しさせる
<input type="checkbox"/> 患者や人前で平気でしかり、恥をかかせる
<input type="checkbox"/> 派閥をつくって誘う
<input type="checkbox"/> 「どうせ私は辞めるからいいけど……」と言って投げやりな勤務態度をとる

【出展：永井則子『バツと見てわかる・チームで支える 新プリセプター観本』メディカ出版, p.51】