

# 「チーム学校」としての 幼稚園保育者集団運営についての一考察

## — 教員の裁量性を重視した チーム幼稚園の実践例に依拠して —

小 藺 江 幸 子

(2017年9月12日受理)

### 要 旨

平成27年12月に出された中教審答申における「チームとしての学校」という概念は主に初等・中等教育を担う学校組織を対象に考え出されたものに見えるが、今回平成30年度に向けた幼稚園教育要領の改訂ではその前文に教育基本法の内容を明記し、幼稚園の教育についても「国家及び社会の形成者」としての教育の始まりと位置づけている。しかし筆者は、幼稚園における園運営は初等・中等教育を担う学校とは同一に考えることには無理があると考え、これまでの優れた園運営の例を挙げながら、目指すべき「チーム幼稚園」の条件に迫ってみた。

その結果、園長のリーダーシップの質について①幼児教育・保育についての理解が深く教員の実践についての確かな方向付けができること②園の経営と保育実践の進むべき方向が見通せていて、教員たちに対して説得力のあるリードができること③中間管理職の力量を的確に掴み強固な信頼関係をもとにした園運営ができること④園の内外に起こる様々な問題にたいして、協力や提携の求め方等が的確に判断・実行できることの4点を、また構成員である教員の姿勢として専門家として不断に保育観に磨きをかけることや子どもの最善の利益を守るための裁量性の発揮及び民主的なチームワークとしての仲間作りの条件について論じた。

**キーワード** チーム学校、チーム幼稚園、園長の資質と手腕、教員の能動性と裁量性、子どもの最善の利益の尊重

## I. 問題と目的および方法

1

### 我が国幼稚園発足以来の園運営の概観

明治5年に我が国の学制が敷かれ、明治9年には我が国初の幼稚園が東京女子師範学校の附属幼稚園として設立された。幼稚園での教育は保育と名付けられ、初期の保育内容は松野クララのドイツでの学びを基に、フレーベルが唱えた恩物を用いての教育が導入されたが、それ以降は日本の伝統的な子どもの遊びの検討、日本語で歌える幼児向けの童謡の創作、導

入等の研究が積み、倉橋惣三の保育研究を基にして、現在の遊びをとおしての教育、環境をとおしての教育の実践を先駆けてきた。

時期を同じくして、各地でキリスト教宣教師等の手による幼稚園や、また寺院の境内を利用した幼稚園の開設が続いたが、明治期・大正期の幼稚園は特に教育を重んじる知識階級や富裕層が幼児を教育する機関として幼児の教育を託していた。初等教育である尋常小学校での教育が義務教育として高い就学率に達したのに比べて、幼稚園は主に幼児の教育に熱心な階層の子弟が通う幼児教育機関だったという違いがある。そして初等教育が義務教育機関として殆ど公立の学校で行われ、そこで教える教員が今で言う公務員であったのに比べ、幼稚園の教員は名称も保母であり殆どが私立幼稚園での奉仕の精神を重んじる教育方針のもとの働き方であったため、幼稚園教員は若い婦人の結婚前の奉仕の精神に満ちた仕事と捉えられてきたという歴史的側面をもつ。従って当時の幼稚園教員は、幼稚園と園長の考えや方針に賛同する若い婦人たちが結婚前の修養として携わる場合が多かったと言われる。そこでは、多くの幼稚園で園長を中心とした家族的・家父長的な保育者集団が形成されていったと考えられる。戦後、幼児の就学前5歳児の幼稚園・保育園を合わせた就園率が95%を超えるに至るまで、小学校併設の公立幼稚園は増加したものの、私立の幼稚園ではこの家父長的家族的幼稚園経営は大勢を占めてきたと言える。しかしそのような中で、公立小学校に併設された公立の幼稚園が小学校の組織運営に準じてきたことに倣って、私立の幼稚園にもその影響はあったと考えられる。

戦後、3歳児以上の幼児の教育、保育は保育園の保育においても幼稚園教育要領に準じるものとして研鑽が積み重ねられてきた。平成期に入り、既婚の婦人の就業率が専業主婦の割合を上回るようになり、保育所園児数も幼稚園の園児数を上回るようになったため、保育園での幼児の保育内容が幼稚園の教育内容と同等のものであってほしいという国民的要求が高まり、国を挙げての幼保一体化が推し進められている現今である。

幼稚園においては幼児の教育に付随して、保護者の幼児教育への意識を涵養することは伝統的な役割であったし、教員が保護者よりも若齢である場合には、それは主に園長の役務であることも多かった。幼稚園が必然的に専業主婦の子弟の教育に携わってきた歴史があるために、幼稚園教員の文化も長い間潜在的に「3歳までは母の手で」と考える教員が多く、幼稚園教員は慣習的に結婚前の若い女性の仕事であるという世間的イメージとも重なり合い、幼稚園経営者の側からも経営上のやり易さや賃金等の問題と勘案して、保母、幼稚園教員は結婚前の女性の職業であるという風潮を都合がよいと判断する傾向があったことは否定できない。

2 平成期の幼保一体化の推進により、保育園の役割が乳幼児の保育と保護者の子育て支援と合わせて地域の子育て支援センターの任を負うことに倣い、幼稚園も保護者の幼児教育への指導だけでなく地域の幼児教育のセンターになることが位置づけられ、保育園と同様に特別な配慮を必要とする親子のニーズを受け止める等、保育園と同様の機能を果たすことになった。これまで、私立の幼稚園は宗教教育など、理想とする教育を行うためには教育方針に対する保護者の同意を得る必要があり、同時に園児や保護者を入園試験などにより選別してい

た事実は否めない。1クラス35人の幼児を1人の学級担任が保育をするため集団生活が可能な状態の幼児であることが入園受け入れの要件となり、そのために、特別な配慮を必要とする幼児についての受け入れは遅れてしまったという側面がある。それまでは1人の担任教諭に対して幼児35人のクラス編成で集団生活が可能な幼児を入園させて、幼児を指導し保護者も薫陶するという考えで幼稚園は運営できたが、現在は幼稚園も小学校や保育園と同様に様々なニーズをもつ子どもや保護者との関わりを避けて通ることはできない時代にはいつている。保育園の運営に、発達の専門家や福祉、栄養、看護などの職種との連携がなされてきたのと同様に幼稚園の役割を果たすためには同様の連携が必要であるし、これまでの保育園経営の経過で見られたことであるが、対応の難しい保護者とのかかわりで教員や園長が燃え尽きの状態に陥らないためにも、幼稚園の運営が個々の園の自己責任として任されてしまうのではなく、様々な社会的提携や必要な相談援助を受けながら、幼稚園集団としての力量を発揮していくことが喫緊の課題となっている。

## 問 題

さて、チームとしての幼稚園を研究するに当たって、27年中教審答申で出された「チームとしての学校」という概念がまだ十分に浸透しているとはいえない状況にある。したがって「チームとしての幼稚園」に対する論考は平成28年末の段階ではまだ発表に至ったものは見当たらなかった。そのため、第一に平成27年12月に出された中教審答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」<sup>1)</sup>が論考の土台となる。特に本答申の第3項にある「チームとしての学校」の在り方と幼稚園保育者集団の中のマネジメントモデルの転換を図るための3点を検討の対象として論述をすすめていくものである。3点とは以下の通りである。

### ① 専門性に基づくチーム体制の構築

教員が教育に関する専門性を共通の基盤として持ちつつ、それぞれ独自の得意分野を生かし、様々な教育活動を「チームとして」担い、子どもに必要な資質・能力を育むことができるよう指導体制を充実させる。更に心理や福祉の専門スタッフを教育活動の中に位置付けて連携・分担の在り方を整備して、専門スタッフが専門性や経験を発揮できる環境を充実していくことが本答申において提起されている。

### ② 学校のマネジメント機能の強化

本答申では、多職種で組織される学校がチームとして機能するよう、管理職の処遇の改善など、管理職に優れた人材を確保するために、校長がリーダーシップを発揮できるような体制の整備をし、教育目標の下に学校全体を動かしていく機能の強化等を進めることが提起されている。そのために主幹教諭の配置の促進、学校の事務機能の強化を求められている、としている。

### ③ 教員の力を発揮できる環境の整備

本答申では、多職種で組織される学校において教員が力を発揮し、さらに伸ばしていけるように「学び続ける教員像」の考え方を踏まえ、人材育成や業務改善をすすめ、教職員が安

心して教育活動に取り組むことができるよう、学校事故や訴訟への対応について、教職員を支援する体制を強化する、としている。

①と③はともかくとして、筆者は②にあるように幼稚園の園長がリーダーシップを発揮できるような体制の整備や、園全体を動かしていく機能の強化、主幹教諭の配置の促進を進めることで、チーム幼稚園の持つ力を十分に引き出すことにはならないと考えた。これは幼稚園の教育現場で構成員として平教諭を務めてきた現場の一保育者の直感に過ぎないかもしれない。しかし、チーム幼稚園の全ての構成員の裁量性が発揮でき、それが重んじられる環境にあることが、保育実践そのもののエンパワーメントに繋がることを本研究を通じて明らかにしたい。

### 答申以前の保育者チームについての先攻研究

これまでに幼稚園経営の研究・著書として幼稚園の定員割れの対策を預かり保育や未就園クラスにおいて述べた工藤剛(2016)の「保育園、幼稚園の運営形態と現状」<sup>2)</sup> 同じく働き方の評価が賃金に反映されるシステムについて述べた「働きがいのある園環境の整備、管理」<sup>3)</sup>、幼稚園の側からみた幼保一体化の問題点について述べた吉田正幸(2005)の「幼稚園側から見た幼保一体化」<sup>4)</sup>、保育・幼児教育現場における保育カウンセリングの現状と方策について論じた岩立京子(2005)の「障がいをもつ乳幼児の受け入れや保育カウンセラーの活用」<sup>5)</sup>、幼稚園教員の経験年数に応じてOJT(日常業務をとおしての訓練)の必要性について言及した新山裕之(2015)「幼稚園の組織と役割」<sup>6)</sup>が挙げられる。それらの内容は状況報告のレベルに止まり踏み込んだ提案には至っていない。

新山、工藤は統計的レベルでの幼稚園組織の現状や組織の実態について明らかにしているが、未来に向けてのチーム幼稚園の姿を示すまでには至っていない。吉田は幼稚園サイドから見た幼保一体化の問題点を明らかにし、岩立は専門職と提携して要支援児のための望ましい保育を進める幼稚園を例にとり、インクルーシブの保育をするための専門職との効率的な提携について必要なことを明らかにした。これらの研究を踏まえて、では次にどのようなチーム幼稚園をつくるのが、時代に即した課題であるかについて研究の必要性を感じた。

論点を整理しよう。答申が指し示す「チームとしての学校」は国が負うとされる教育条件整備権を使って学校運営に言及し、憲法第26条で保障されているはずの国民の教育権を直接移譲されている「教師の教育権」を大きく狭めるという危険性をもつ。幼児教育における「教師の教育権」を「保育者の保育の裁量性」という言葉に置き換えながら、答申がいうところの「チーム学校」と対置させ、保育現場での保育者の裁量性を重視した、注目に値する実践を取り上げ、現場の保育者から見て望ましい「チーム幼稚園」像をイメージし、検討していきたい。

### 研究方法

本答申で提起されてきた「チームとしての学校」の幼稚園バージョンを考えるために、筆者がこれまで幼稚園・保育園の現場でかかわってきた保育者集団の形成や運営の例を検討し

ながら「チームとしての幼稚園」のイメージ作りをしていく。本答申で言われている「チームとしての学校」の内容はこれまでの現場での実践に木に竹を接ぐようなことではなく、実践の蓄積の中にこそ発展の芽がひそんでいて考えることが保育の省察と同様に保育者チームの組織作りにおいても重要だと考えるからである。

論考に用いる事例では、チーム幼稚園またはチーム保育園として構成員全員のエンパワメントを実現するために、園長や中間管理職の視点だけでなく園の構成員である教諭や保育者達のチームワークづくりの視点に焦点を当てている。それらを検討することで、構成員の裁量性を活かしたチーム幼稚園づくりの条件について明らかにしていきたいと思う。

検討のための事例は2006年から2011年までの首都圏の幼稚園と保育園での実践例である。筆者が巡廻発達相談員、保健所心理判定員、大学ボランティアセンターの保育コンサルタントとしてかかわった園の実践例、また現職保育士の幼稚園資格取得のための勉強会でとりあげ検討された事例であり、子どもの最善の利益を目指すチーム保育者集団の条件を明らかにする研究のための論文上の事例として取り上げることに承諾を頂いているものである。

## II. チームとしての保育者集団を考えるための実践事例

### 1. 我が国の幼児のおかれている社会的背景を示す事例

#### A 幼稚園の実践例

3年保育の新入園児の募集は10月から願書を受け付け、11月には面接試験をおこなっている。この時点では3歳児クラスの入園希望者は2歳代の幼児を含んだエントリーになるため、まだ排泄の自律ができない入園希望者が例年数人含まれていた。4月の入園に向けてトイレトレーニングをお願いし、自律を励まして入園にこぎつけることが入園の準備でもあった。自分で尿意を自覚してトイレにいき、自分で排泄に関わる全てをできていなくても、朝、家庭を出る時に排泄を済ませ、降園前に担任教師が誘って排泄できれば、自然に排泄は自律していくのが慣例であった。ところが、紙おむつの普及と依存への傾きが大きくなり過ぎて、尿意を自覚できないままで、自分の力で腹圧をかけて自分の意志で排泄することがイメージできない、即ち自分で排泄の意志を意識できない幼児が増え始め、保護者のなかにも、入園前に排泄の自律を習慣付けることに、ストレスを抱える父母が目立ち始めた。保護者自身が保育者と信頼関係を結ぶ人間関係力が弱体化の傾向にあり、課題を提示されることにストレスを抱えやすい傾向も見え始めたことを受けて、保護者の育児への意欲が減衰することを避けるために、入園後、担任がトイレトレーニングの援助を行わざるを得ず、おむつを付けたままの3年保育の開始は珍しいことではなくなっているのが現状である。自分の意思で自分の身体機能を対象化し、働きかけることが意識できないので、幼児自身の自己感覚や自己コントロール、辛抱強さなどについて微弱化していると園長も教員も共に感じている。家庭の役割だと言いきってしまうずに、幼稚園も育児の手助けを心がけていかないと園児が集まらなくなるということも幼稚園経営上は危惧される昨今である。この園では、入園の面接から入園準備のための指導、入園後のケアについて園長と教員の共通認識は職員会



議で議論の上成立し、全職員の下承のもとに指導の仕方について情報交換しながら実践をすすめている。実際に指導に当たる教員からは、たとい入園の時期を遅らせても排泄の自律を入園の条件にしたほうが良いという意見は強かったが、園長の経営上の提案と、保育をめぐる社会的背景の学習をしていくうちに、教員達の子どもと保護者の現状への理解が深まり、排泄の自律が成立していない3歳児の入園と保育の開始について、職員の合意形成はできていった。

### N 保育園の実践事例

N 保育園は公立保育園であり、区からの委託を受けて要支援児の受け入れを恒常的に行っている。この年、他区からの転入園児で言葉を理解するが話せる言葉を殆ど持たない重い自閉症の女児を年長組に受け入れることになった。保育者に抱きかかえられないと保育室にはいることができず、保育室で目を開けることができない状態での受け入れであった。目を開けなければ、その場での能動的な行動は始まらない。園長と担任はこの園児の食事の場所を職員室前の廊下の陽だまりにMちゃんレストランとしてテーブルクロスをかけて設定した。そこでは、園長をはじめ、Mちゃんと信頼関係のできはじめたクラスメートを招待する形にした。園児たちは、「招待されたさ」も作用して保育室以外の場所でMと上手に関わるようになっていった。保育室の内装工事の必要を逆手にとって、Mの所属する年長組は保育室をMの安心できるホールの一角に移動すると、そこでなら、Mは食事も着替えも一斉行動への参加もできるようになった。Mをめぐる保育の工夫は担任と園長の相談内容を職員会議に諮り、園の職員みんなで応援する体制を作れたことである。この園では巡廻発達相談のケースカンファレンスも可能な限り全職員の参加で行い、クラス担任まかせにしない園の気風を作っている。また、園外の間人や他職種のメンバーを保育に利用することが上手で、相談員が巡廻に出向くとたちまち臨時的保育参観者にされて、小さな発表のオーディエンスを頼まれることもあり、褒めて、やる気を盛り上げる役割がまわってくる。この園ではどの子どもも保育者も園生活が楽しくて仕方がないという気持ちが伝わってくる。「みんな違ってみんないい」ことを前提にして個々の力や魅力が引き出せるように園長と全職員の意思統一が為されているように見える。

## 2. 社会に開かれた保育を目指す実践

### Y 幼稚園の実践例

Y 幼稚園では、新しく着任した園長がとても手先が器用で物づくりに堪能な先生で靴箱の修繕や玩具の修理をやったのけ、園児たちは園長の作業に目を輝かせて見入ることが多かった。多分に園長の趣味的な要素もあったが、この園長は子ども達の目の前で木製のお神輿を作り上げて見せた。年長組の子ども達はさっそくお祭りごっこに取り組み、園庭でのお神輿ごっこが始まったが、それでは飽き足りずに幼稚園の回りの道路をめぐることになり、保護者達がカメラをかまえて撮影した。この園のまわりの地域は比較的新しい分譲住宅地であったために伝統的な地域の祭りを行う習慣がなかったので、地域の行事に組み込まれての取り

組みとはならなかったが、園児の遊びのペースに合わせて、毎年秋ごろに、交番の警察官のパトロールの助けを得て、幼稚園主導の秋祭りお神輿ごっこを行っている。沿道には保護者だけでなく地域の人々からの声援があり、入園前の幼児が、繰り出されるお神輿や手製の山車が行進する様に見入って幼稚園入園へのあこがれを育んでいるという。年長組はほとんど全員参加の秋祭りお神輿ごっこになっていくが、年中組と年少組は秋祭りのあとに山車の製作や「やっぱり私も参加してみたかった」という思いを尊重しての園庭での2回目のお祭りごっこをする年もあり、次年度にむけての期待作りにもつなげている。

地域の行事に組み込まれての秋祭りの参加であるならば、それに合わせて保育の準備を進めるなど、社会とのつながりから生じる責任が教育内容に影響してくる懸念が生じるが、この園の場合はそれがなかったために、むしろ幼児の活動の自発性が尊重できる利点があったと言える。

### 3. 指導方法の不断の改善とアクティブ・ラーニング

#### R 幼稚園の実践例

R 幼稚園は区立図書館と隣接した立地にある。年長児の年間計画には、園外保育として園の近隣を散歩しながら、郵便局、交番、駅等なじみの施設の役割など考えながら理解を深めていく体験がある。散歩の途中で図書館に立ち寄り、図書館員からおすすめの絵本の読み聞かせのサービスを受けることもある。年長児たちは図書館には幼稚園にない数多くの絵本があることに気が付き、「担任の先生は大人だから、本を借りて幼稚園にもっていけるの？」と希望を出すようになった。はじめは、担任の個人の責任で借りていたが、そのうち、図書館側から文庫貸し出し制度を使ってまとまった冊数を3か月借用可能であることが提示された。「父母に頼んで借りたい本を家まで借りて持っていきましょう」という指導は勿論幼稚園として行っているのだが、仕事や勤務の忙しさから、それが可能な家庭ばかりではない。そのような子どもたちにとっては、担任の教師が自らモデルとなって子どもが手に取って読みたい本を手元に確保して読む経験を導き出したことは意義のあることであり、また図書館の利用方法としての団体貸出制度の活用ができるようになったことは、保育者と園児が一体となつての社会の仕組みを理解するためのアクティブ・ラーニングを示せた事例だといえる。

#### H 保育園の梅干し作り実践例

H 保育園では梅の木が園庭を見下ろしている。この梅の木は年ごとにたくさんの実をつけるようになった。そこで、園庭の一角を農園にみたくて、赤紫蘇の栽培にとりくみ、毎年園児の手で赤紫蘇を揉みしだいて梅を漬け込む。梅がつぼみをつけるころから、園児たちは声を立てて梅の木を褒めて、たくさんの花が付き、梅の実がつくように木を励まして、収穫を心待ちにする。年長児は脚立にのって保育者とともに実を収穫する。年中児や年少児は自分の遊びを続けながら、少しうらやましげに「来年実をもぐのは自分たちだ」とひそかに思っているそうだ。紫蘇の葉を収穫して揉みしだいて赤色を発色させる作業が大変根気の要る作業なので、これは年長だけでなく、試みたい子どもはどの年齢の子どもでも参加しての赤色

作りになる。漬け込みの塩の塩梅や具体的な漬け込み作業は給食のスタッフや栄養スタッフが出てきて、子ども達の指導にあたる。梅干しが漬かってお握りの具になるまで、時間のかかる取り組みになるが、保育園の梅干しお握りを食べたあとは、梅干し作りのエキスパートさながらの気分で、スーパーの梅干しを買う時にはよく吟味している子どもが多いと、保護者から報告されている。

幼稚園教育要領前文では、幼児の教育は遊びをとおして行うと言明されているが、幼児の教育は遊びだけでなく、生活の中の諸々のことを保育者と共に経験する中で環境への理解を深めていることは、倉橋惣三が幼稚園の活動や指導について「生活を生活で生活へ」<sup>7)</sup>と呪文のような表現をしたことから想像がつくように、保育の世界では、保育そのものが子ども達の能動的な学びを重んじるアクティブ・ラーニング以外の何物でもないことがわかる。これは誰にいわれなくても保育の世界で子ども達と生きる人間にとっては脈々と受け継がれてきた事柄であり、自明のことであり続けてきた。

#### 4. カリキュラム・マネジメントの推進についての実践例

##### Y 幼稚園の表現遊び発表会の実践

Y 幼稚園では毎年12月初めに保護者を招待しての各クラスの歌や合奏、劇の発表会を行うことが慣例となっていた。しかし10月の運動会の盛り上がりがりり遊の継続として年中組の自由遊びに継続しており、このりり遊の続行が重要であることが職員会議で提案され、確認された。また年少組でもままごと遊びにおける見立てや、役になりきって振る舞う遊び方が始まったばかりで、この遊びの充実の延長線上に劇遊びの発表を計画したいことが提案され、確認された。役になりきって遊ぶ遊び方を十分に味わったあとで、本物の観客に見てもらいたい、招待状を作りいつもの保育室内の劇場で集まってくれる家族に見てもらいたい、という子ども達の自発的な願いを基にした日常の自由遊びの延長としての劇遊び発表会である。職員会議で行事の組み方について話し合った結果、この年は各学年、クラスでちょうど良い時期に、ちょうど良い規模で参観日を設定して発表会を兼ねることにした。興味のある園児は他の学年やクラスの発表内容を保育者と共に観客として参加できるようにした。

このやりかたを経験した次の年からは、年中組と年少組はカリキュラムの中に発表会という大きな全体行事に向けた保育を組織するのでなく、子ども達の遊びの盛り上がりの延長上に参観日を利用しての発表遊び設定をすることになり、子ども達にとって、やらされる発表会ではなく、幼児と保育者が一体となって能動的に取り組むクラスごとの参観日兼発表会が定着するようになった。年長組だけは、小学校での集団生活を意識して3クラス合同で発表会として取り組み、互いに他のクラスの表現を興味深く鑑賞する機会にしている。この幼稚園では職員会議で各クラスの保育の状況について対等に出し合い、尊重し合ってもっとよい方法を編み出すことに、園長、主任、クラス担任とも共同して取り組んでいる。当然のことながら、教育課程、カリキュラムは研究班と研究主任を中心にして、さらに良いものを求めて改善していくことが前提となっている。



## 5. 幼稚園、保護者、専門機関の連携に関わる実践例

### T 公立幼稚園と療育機関の協力体制

T 幼稚園は1学年1クラス体制で2年保育のみ実施の小規模な幼稚園である。公立幼稚園であるので、恣意的な入園児童の選別は行わない。この年の入園希望児童の中に療育施設に通っている2名の児童がいて、知的障害を伴う自閉スペクトラムの疑いのある児童ともう一人はADHDの診断名を持つ児童であった。年中児クラスの1クラスだけで一挙に2名の要支援児童の受け入れに自信が持てなかった幼稚園チームは、加配の教師を確保するための要請書の作成を、それまで経過観察を続けていた保健相談所の心理判定員に依頼し、1人の加配教員を得ることができた。2人の発達障がいを持つ園児を受け入れるために、1人は火曜日、木曜日の療育機関への通園、他方は水曜日、金曜日の療育クラスへの通園を療育施設に申し入れするように保護者に依頼した。この確約を得て、2名の入園児の受け入れに踏み切ることができた。その後、2名の園児たちの経過報告を兼ねて教員、保健所心理判定員、教育委員会所属の巡回心理士の引き継ぎの場が設けられた。園児の最善の利益と幼稚園チームの実態を踏まえた現実的な連携の工夫であったと言える。

## 6. 幼稚園と小学校の連携が欲しかった実践例

### B 小学校の困惑の事例

1年生のクラス編成をして学校生活が始まった後で、一つのクラスに社会性と行動に偏りの大きい児童が2人組み込まれてしまっていた。2人とも同じ保育園からの出身者で幼児期から親しい仲であったことがわかってきた。2人の児童の関係が強く結束が固いため、1年生の担任はその友達関係に介入し、保護者に指導のための協力を求めることに大きなエネルギーを使うことに成ってしまった。入学前から、保育要録や連絡シートなどで各児童の行動傾向や社会性の育ちなどの情報を得ていれば、初めから同じクラスになるような編成にはしなかったはずであるし、それが実現できていれば、もっと教育効果を挙げられたはずだ、と小学校チームにとっては、後になって苦い思いが残るとのことである。

## Ⅲ. 考察

### (1) 答申①「専門性に基づくチーム体制の構築」を補うものとしての対等な議論ができる民主的な運営と雰囲気作り

A 幼稚園では最初おむつの外れていない3歳児の入園受け入れに対して教員集団のためらいがあったが、職員会議で園長の提案を受けて丁寧な話し合いをするなかで、園の経営についての理解も深まり、教師集団の合意も形成されていった。教員一人一人が幼児教育の主体者であるという園長の信念と意識が職員会議での討論尊重に繋がった事例といえる。

また保育園ではこれまでも障がいを持った子どもやいわゆる育てにくい子どもの保育を担うことに実績を重ねている園が少なくないのであるが、N 保育園のように、困った問題や難しく見える問題を担任個人の責任にしてしまわずできるだけ全職員で考え知恵を出し合っ

方向を決めて園全体で取り組むチームワークは、チームとしての幼稚園が取り入れていきたい方法である。このようなやり方を続けていく中で、他者の力を上手く借りて子ども達の最善の利益を目指す保育の助けにしていく保育者集団の能動性も発揮されていく点を学び取りたい。

本答申の中でも触れられていることだが、職員室の雰囲気は子どもの姿や教育実践について普段から気軽に相談、報告、共有できることが大前提として盛んにおこなわれ、かつ職員会議においても、各クラス担当が誰からも責められたり吊上げられたりする不安をもたずに、すべての議論が園児の最善の利益につながっていくための話し合いになっていくことを全職員が確信できるような園の気風を形成することがチームとしての幼稚園を考える大前提であることが見えてくる。

## (2) 答申②「学校のマネジメント機能の強化」と対置しての個々の保育実践から細やかに汲み上げる集団指導体制

**Y 幼稚園**のお神輿夏祭りの実践では、リーダーシップを発揮しているのは中間管理職である教務主任と学年主任達である。この中間管理職集団は、赴任間もなくで幼稚園教員経験のない園長(元小学校長)の、しかし子どもにとって魅力的な働き方を、保育イベントの見通しの中に位置づけて、各学年の関わり方の工夫を助ける役割も同時に担った。中間管理職集団が、保育に活用できる芽を見つけ、教員の保育のイメージと園児の成長への欲求をこまやかに拾い育て上げることに成功している点が注目すべき点である。

**H 保育園**は園長が日常的に保育に関わっておらず、梅干し作りの実践をリードしているのは、3、4、5歳の幼児クラスの主任と0、1、2歳組の乳幼児クラスの主任の2人である。

園の長年の文化の継承に支えられての梅干し作りの実践であるが、各年齢やクラスのニーズを尊重しながら、給食スタッフや栄養士の力を借りて園全体で取り組んでいるところが注目すべき点である。

本答申で述べられている管理職としての園長の仕事を補佐する副校長、教頭、主幹教諭、事務職員等の起用の問題がある。これまでの幼稚園という職場は、各学年1クラスなどという小規模な園がほとんどであり、園長1人の裁量で凌いでこられたという側面がある。園児と教員の両方の能動性を尊重できる園経営をするためには、そのように分かり易くシンプルな体制が適していると言える。問題はそれでは担いきれない困難な問題への対処だと言えよう。国の教育権とも言われる教育条件整備権がそのような時にこそ発揮されるものであってほしい。現場幼稚園と、行政や教育委員会、弁護士や福祉職、心理職との提携は必要な時にすぐに機能する必要がある。しかし普段は園長の民主的なリーダーシップによって教員の能動性や裁量性がよく活かされていく必要がある。園長がその園の保育を熟知していない場合などリーダーシップに補佐が要る場合には教員のなかに中間的なリーダーを設けるなど、各園の集団運営の裁量性に任されてよいことなのではないだろうか。

### (3) 答申③「教員の力を発揮できる環境の整備」を補うものとしての個々の教員の幼児教育の専門家であるという自負を重んじること

Y幼稚園の発表会の、大会場での全クラス参加の取り組みからクラスの保育の状態に合わせた参観日形式の学年ごとの発表会に編成し直していった事例は、本答申で提案されているところの学校ぐるみの教科横断的なプロジェクトとは形の上で逆行しているように見えるかもしれない。しかし、この実践のもとになっている考え方は、子ども達の最善の利益の追求であり、各クラスの保育の進め方の徹底的な尊重である。学校レベルや幼稚園レベルの大きなプロジェクトに各クラスが参加していく場合、参加する側の教育的なねらいや効果、そのなかで育つものについての見通しが立たなければ、教育的活動であるとは言えない。従ってプロジェクトやイベントが多ければよいというものではなく、それらに対していかに教育的に利用できるかという想像力と手腕が必要になる。そうでなければ教師の指導力が幼児の活動への参加や望ましい経験への誘導に重きをおくことに傾いて、幼児の能動性や自発性の涵養は二の次にされてしまうことにもなる。幼児の教育的活動や保育においては能動性や自発性を育てることが、幼稚園指導要領でも保育所保育指針でも基本的な方向性として示されてきたことである。Y幼稚園の工夫に見られるような各クラスの保育の尊重の上に立ったカリキュラムの作り変えは優れた取り組みに通じるのではないだろうか。

### (4) 総合考察

チーム幼稚園とチーム保育者集団の実践事例として代表的ともいえる事例に焦点を当てて見たが、総合的な観点から重要視されるべきものとしてリーダーとしての園長の資質と手腕について取り上げないわけにはいかない。それらについて以下の4点にまとめてみた。① 幼児教育、保育についての理解が深く、教員の実践についての確かな方向付けができること。Y幼稚園の園長のお神輿導入における保育者達と園児に対する保育内容の環境構成によるリード、N保育園園長のインクルージョンを含む統合的保育の内容作りへのリード等の事例から自明のことと言えるだろう②園の経営、保育実践の進むべき方向が見通せていて、教員に対しても説得力のあるリードができること。A幼稚園園長の入園基準の審議における地域の子育ての現実的問題の受け止めと子どもへの最善の利益を考えた判断へのリード、N保育園園長の行政からの保育要請と園の統合保育の内容を見越した保育者集団への指導とリードの事例はこの問題について顕著である。③中間管理職の力量を的確に掴み園の運営をともにする仲間として強固な信頼関係を作っていくこと。H保育園の梅干しの食育、Y幼稚園の発表会の関するカリキュラム・マネジメントの事例はかならずしも園長はおもてだったリードをしていないように見えるが中間管理職である保育者集団が十分に総合的な保育の構成をリードできている。④園の内外に起こってくる様々な問題に対して、提携、協力の求め方等が的確に判断でき実行できること。T幼稚園、N保育園の統合保育の事例は他の専門機関と問題を共有し、よくかみ合った実践の展開の事例と言える。

しかし、B小学校の1年生のクラス編成とその後の困惑にみられるような小学校と幼稚園、保育園の連携については残念ながらまだ課題を多分に残していると言える。

そして園長だけが優れていてもチーム幼稚園として機能するまでには時間がかかり過ぎてしまう。**R幼稚園**の図書館との団体貸出利用の実践は1人の保育者の保育の工夫であるが園全体の園児の文化環境を豊かに変える力に繋がったと言える。このようにチームの構成員である教員の一人一人が幼児教育の専門家としての自分自身の保育観と使命感をもち、有能な構成員として教員同士の協力関係作りに力を発揮できる民主的な感性を持ち合わせていることは保育者集団と個の保育者の相互作用が働いて保育の質が向上していくためには重要な要素であると言える。

2017年度から保育園チームの運営では中間管理職の起用が行われていく見通しであるが、チーム幼稚園においても同様に、チームとしての中間管理職集団が園長を孤立させず、しかも構成員である教員一人一人の保育実践をサポートしながら、園の運営をしていくことができれば、持っている実力以上の力を発揮してその幼稚園らしい創造的な実践を展開できる可能性を持つと言える。幼児を育て教育していくことを仕事に選ぶ保育者・教員は、もともとその資質において、共感すること、共生の関係をつくること、協力し合っていくことに長けた人々が殆どであるので、本答申で提案されている以上に創造的なチーム幼稚園の実践例が報告されてくることは大いに期待できるところである。

最後に「チーム幼稚園」のもつ大きな課題について言及しておきたい。「社会に開かれた教育課程」と答申にはうたわれているが、学校や幼稚園が主体的に園外の機関や人材に関わり保育内容作りに協力を得て行く分には裁量性の発揮が十分に保証されていれば、何の問題もおこらないだろう。しかし、恣意的な意図をもった園外、学校外からの強い力が、「地域のニーズ」という装いで働いた場合、教育現場、保育現場では混乱を免れない。このような危険性を今回の答申で出された「チーム学校」は阻止できるような歯止めはかからない形になっている。戦前、戦中に軍事教練が教育現場に持ち込まれ幅を利かせた苦い経験を私たち教育関係者は忘れることはできない。保育者個人、保育者集団、幼稚園、保育園の、教育内容及び保育内容に関わる事柄について裁量性を重んじることは、将来の民主的な社会、人権が重んじられる社会や国家の形成に直結していると考えなければならないだろう。

## 引用文献

- 1) 中央教育審議会2015「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」
- 2) 工藤剛 2016「保育園・幼稚園の人事労務管理と就業規則」p19～25 日本法令
- 3) 工藤剛 2016「保育園・幼稚園の人事労務管理と就業規則」p311～314
- 4) 吉田正幸 2005「幼稚園・保育所の経営ビジョン」p52～56 (株)ぎょうせい
- 5) 岩立京子 2005「幼稚園・保育所の経営ビジョン」p191～194
- 6) 新山裕之 2015「幼稚園の教育経営」p32 一藝社
- 7) 倉橋惣三 1933「幼稚園真諦」日本幼稚園協会 幼児の教育33巻8・9月号