

保育におけるミドルリーダーの役割を考える

話題提供① 研究者の視点から

発表者

野澤 祥子

(東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策学センター)

発表内容

保育のミドルリーダーに関する研究知見

野澤・淀川・佐川・天野・宮田・秋田（2019）に基づいて再整理

www.cedep.p.u-tokyo.ac.jp/efforts/

海外の研究動向

- 1) リーダーシップに関する海外の議論
- 2) ミドルリーダーへの注目
- 3) ミドルリーダーの役割

日本の研究動向

- 1) ミドルリーダーへの注目
- 2) ミドルリーダーの役割

まとめ

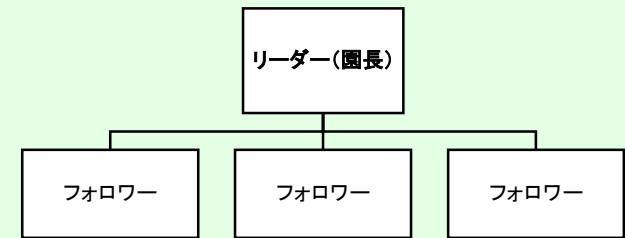
海外の研究動向

1) リーダーシップに関する海外の議論

- 保育におけるリーダーシップに関する議論：
1990年代から
- 近年、注目されているのが「分散型リーダーシップ」

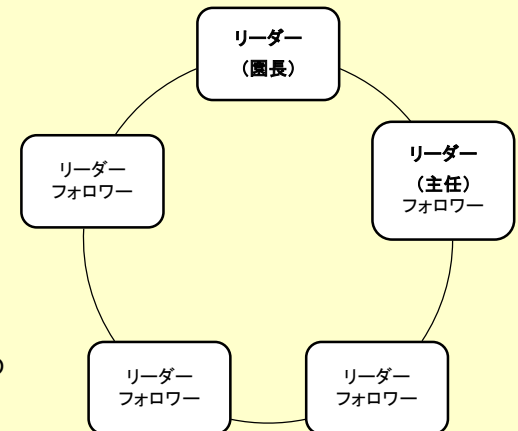
階層的リーダーシップモデル

- **カリスマ性や権威のある**リーダーが、あらゆる運営、計画、指示を行い、他のスタッフが従う。



分散型・協働的リーダーシップモデル

- 組織のどこにでもリーダーシップが存在する (Raelin, 2003)
リーダーの多いチーム (Rodd, 2013)
- **非階層的、柔軟、応答的**：組織のあらゆるレベルで、適切な知識や専門的技術をもち、主導し、変化や新しい機会を捉え、挑戦する力のあるリーダーが出てくる
(McDowall Clark & Murray, 2012)



2) ミドルリーダーへの注目

- 少ないながらもミドルリーダーに着目した研究が出てきている。
- ミドルリーダーは、園に変化をもたらし、教育や学びの質向上と維持に関して力強い位置にいる存在である（Grootenboer et al., 2015）。
- 保育現場の職員や子どもの近くにいるため、教育や学びに直接的な影響力をもつ立ち位置にいる（Rönnerman et al., 2017; Flückiger et al., 2015）。

➤ 保育におけるミドルリーダーとは

立場的にも哲学的にも中間にいて、実践によってその役割を果たす存在

観点	その観点から捉えることで説明できる特徴
立場	組織における立ち位置としても関係性においても、管理職と保育者の「間」にいるリーダーであり、どちらにも属する。
哲学	先頭に立って「勇ましく改革していく者」ではなく、同僚とともに力をあわせるリーダーで、自分たちの状況やニーズに応じて賢明で思慮深く事を進める。
実践	ミドルリーダーシップとは実践であり、特性や資質よりも、言うこと（saying）、行うこと（doing）、関係付けること（relating）が重視される。

Grootenboer et al., 2015を元に淀川作成

3) ミドルリーダーの役割

海外の先行研究に基づき下記に整理

(野澤他, 2019)

- **人と人をつなぎ、信頼関係を築く役割**

信頼関係を築くことで、専門的学びの共同構築の土台をつくる (Rönnerman et al., 2017等)。

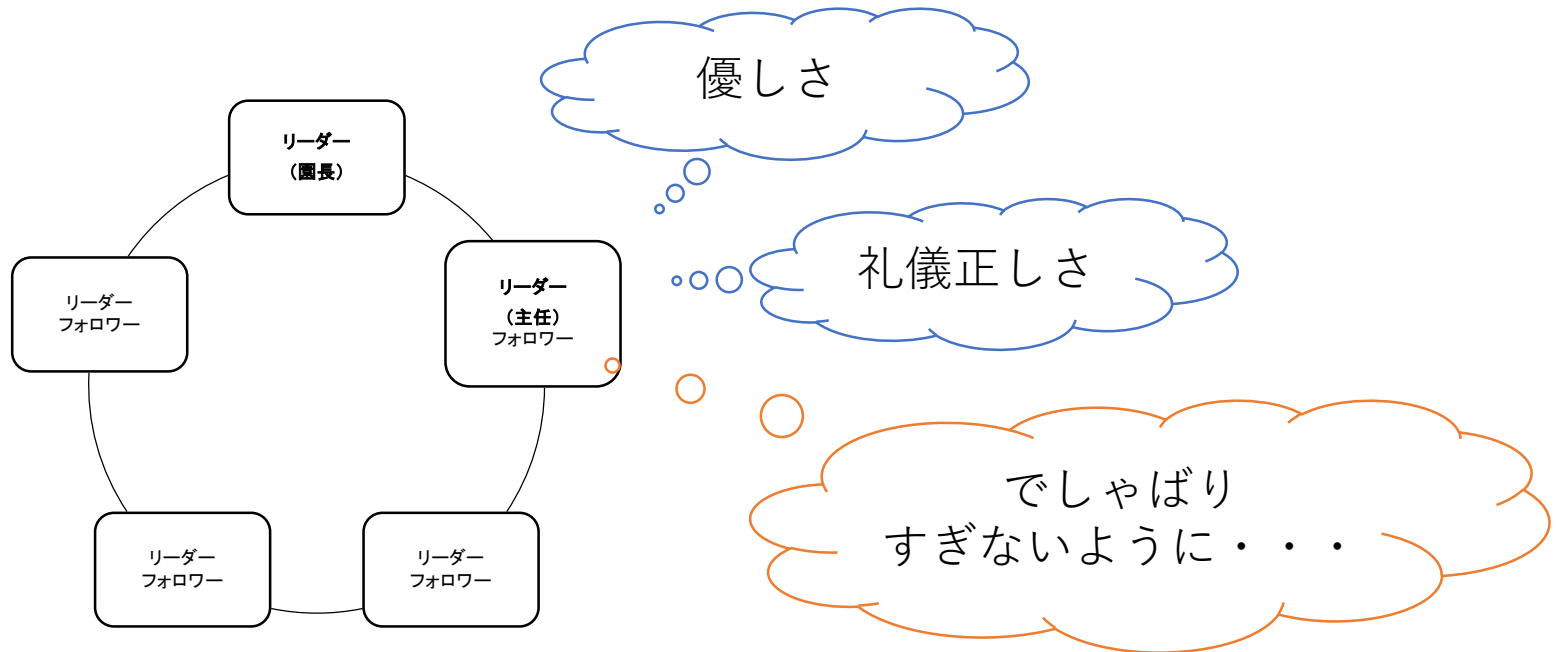
- **保育者の学び合い、園の変化を支える役割**

教育・学びのリーダーシップ

学び合いや園の変化は、カリスマ性のある最前線のリーダーよりもミドルからリードしていく方がうまくいく (Andrews, 2009)。

➤ ミドルリーダーの立場の複雑さへの着目

- 分散型リーダーシップが期待される傾向が強まる中、リーダーの役割を期待される人が優しさ（niceness）や礼儀正しさ（politeness）という言説に縛られ、他の同僚のやる気をそがないよう、チームの一員としてでしゃばりすぎないようにする傾向がある（Hard, 2018）。



hybrid（異種の、混成の） leadership（Bøe & Hognestad, 2017）

- ミドルリーダーが日々の実践や専門性向上の取り組みを前に進めていくために・・・

非階層的なリーダーシップ

民主的で分散型の対話の重視

階層的なリーダーシップ

リーダーとして他の保育者とは異なる立ち位置にいることを意識
専門知に基づく実践のサポート
や自律的な意思決定



バランスを取りながらリーダーシップを発揮

日本の研究動向

1) ミドルリーダーへの注目

- 学校組織の研究で着目
- 近年の社会の急激な変化に対応できる柔軟な組織とそれを支えるミドルリーダーの重要性の指摘
- 文部科学省（2005）学校組織マネジメント研修
～すべての教職員のために～
⇒ ミドルリーダーの重要性
「中堅教職員（ミドルリーダー）はキーパーソン」
- 文部科学省（2015）これからの学校教育を担う教員の資質能力について～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～
⇒ ミドルリーダーの不足と育成の必要性

➤ 研修の充実

- 10年経験者研修が「中堅教諭等資質向上研修」へ

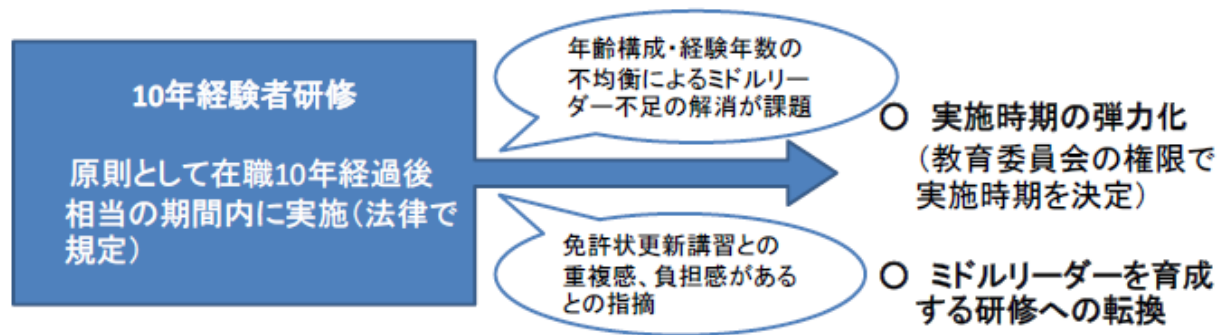


図4 10年経験者研修改革のイメージ

- 保育士 キャリアアップ研修

⇒ ミドルリーダーへの期待の高まり

2) ミドルリーダーの役割：Cedepの研究から

■主任保育者の実践知に関するパターン・ランゲージプロジェクト（慶応義塾大学井庭研究室との共同）

パターン・ランゲージとは？

ある領域における問題発見・解決の実践知を言語化したもの（井庭，2013）

よりよい実践に
共通してあらわれる
共通パターンを見だし、
共有できることばにする

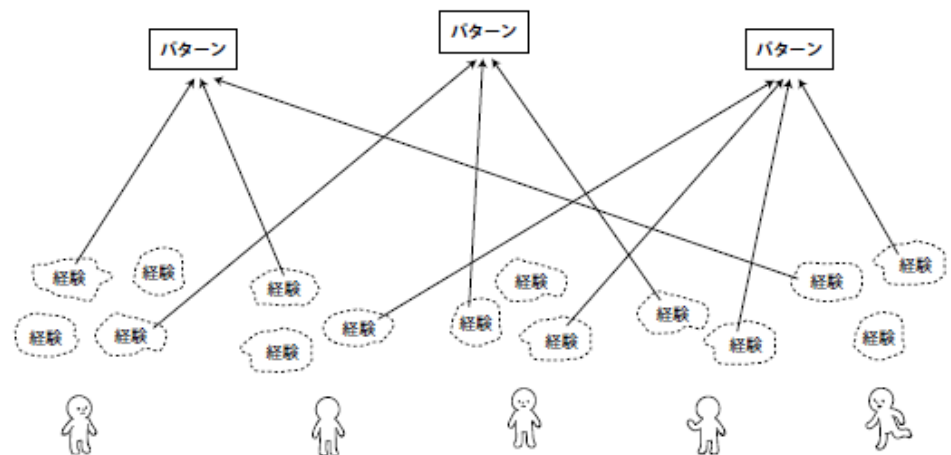


図3-1 複数の経験の共通パターンの抽出

➤ プロジェクト概要

- ・ 公私幼稚園・保育所の主任保育者にグループインタビューを実施。

インタビュー対象者

Mining Dialogue実施日	園種別	インタビュー協力者数 (カッコ内は職名の備考)
第1回 2017年2月23日	公立幼稚園	3 (主幹教諭)
第2回 2017年3月17日	公立幼稚園	3 (主幹教諭)
第3回 2017年4月5日	私立幼稚園	3 (2名が主任保育者、 1名が副園長)
第4回 2017年4月7日	私立幼稚園	3 (主任保育者)
第5回 2017年4月12日	私立幼稚園	4 (主任保育者)
第6回 2017年6月7日	私立保育所	3 (2名が主任保育者、 1名が副園長)
第7回 2017年6月30日	私立保育所	3
第8回 2017年7月19日	公立保育所	3 (いずれも副園長)
合計		25

複数の研究者が分析に関わり、主任保育者が共通して語る実践知を抽出し、ことばにする



3つの観点、27のパターン

➤ 3つの観点 (野澤他, 2019)

A：保育者として成長していく環境をつくる

日々の実践の中で保育者が成長していくことを支える役割

B：人をつなぐことで子どもが育つ場をつくる

園長と保育者の関係、世代や経験等の異なる保育者同士の関係、保護者との関係をつなぎ、子どもが育つ場の関係性を豊かにしていく役割

C：保育に関する既成概念をつくりかえていく

豊かな経験知を活かしつつ、保育の質向上を目指して、今の時代に沿った考え方や新たな実践に挑戦していく役割

➤ 3つの観点 (野澤他, 2019)

A：保育者として成長していく環境をつくる

日々の実践の中で保育者が成長していくことを支える役割

B：人をつなぐことで子どもが育つ場をつくる

園長と保育者の関係、世代や経験等の異なる保育者同士の関係、保護者との関係をつなぎ、子どもが育つ場の関係性を豊かにしていく役割

人と人をつなぎ、信頼関係を築く役割

C：保育に関する既成概念をつくりかえていく

豊かな経験知を活かしつつ、保育の質向上を目指して、今の時代に沿った考え方や新たな実践に挑戦していく役割

保育者の学び合い、園の変化を支える役割

A：保育者として成長していく環境をつくる

がんばりへのリスペクト

昔、同じ道を歩んだ同志として。



保育者に、順調に成長してほしい
と考えています。

▼その状況において

保育者として育つ過程では、本人が努力していても、苦労やつらい経験にぶつかって自信をなくしてしまうことがあります。

▼そこで

一生懸命努力して歩んでいるということを認め、そのころに敬意を払った上で、保育者のもついろいろな感情を受け止めるようにします。

▼その結果

こちらがきちんと見ているということ、そして感じていることは、日頃の態度や言動に自然と表れるものです。そういうあたたかい眼差しの中では、元気と自信を取り戻しながら、また前に進んでいく力が湧いてくるでしょう。

B：人をつなぐことで子どもが育つ場をつくる

経験のミックス

多様な組み合わせの中で、
学びは広がり、理解も深まる。



園には、多様な世代の
さまざまな経験レベルの職員がいます。

▼その状況において

職員たちの年齢差や経験差が大きいと、自然には円滑なコミュニケーションが生まれにくい場合があります。

▼そこで

園のいろいろな職員が交わりながら取り組むような機会や仕組みをコーディネートします。

▼その結果

若手職員の学びの機会も自然と増えるだけでなく、上の世代の職員にとっても、若手世代の発想や流行に触れることができ、従来の考え方にとどまっていた部分を新たな考え方に更新する機会になります。

強みの芽

今ある資源こそ、
自園の新たな力の宝庫。



社会のニーズに応じて柔軟で細やかな対応ができ、安心して任せてもらえる園で
ありたいと思っています。

▼その状況において

よりよい保育を実現するために、
専門性のある職員を増やす必要があるのではないかと考えても、それ
にかなう多様な人材を確保することは簡単ではありません。

▼そこで

今自園が持つ資源を強みと捉え、
それをどう活かせば園の次の展開・成長につながるのかを考え、
それらの力を伸ばすようにしていきます。

▼その結果

外から新しい人を迎え入れるというだけでなく、今いる職員の活躍・成長を園の展開・成長につなげることが出来ます。

まとめ

➤保育におけるミドルリーダーへの注目

➤保育におけるミドルリーダーの役割

- 人と人をつなぎ、信頼関係を築く役割
- 保育者の学び合い、園の変化を支える役割
- 保育者の成長を支える役割

➤最近の動向

- ミドルリーダーの実践の困難さ、複雑さが指摘されてきている。
- 日本のミドルリーダーの日常的で細やかな実践が明らかになっている。

引用文献

- Andrews, M. 2009. Managing change and pedagogical leadership, in: A. Robins and S. Callan eds. *Managing Early Years Settings. Supporting and Leading Teams*. London: SAGE, 45-64.
- Bøe M. & Hognestad, K. 2017. Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education, *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 133-148.
- Edwards-Groves, C., Grootenboer, P., & Rönnerman, K. 2016. Facilitating a culture of relational trust in school-based action research: Recognising the role of middle leaders, *Educational Action Research*, 24(3), 369-386
- Flückiger, B., Lovett, S., Dempster, N. & Brown, S. 2015. Middle leaders: Career pathways and professional learning needs, *Leading and Managing*, 21(2), 60-74.
- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., & Rönnerman, K. 2015. Leading practice development: Voices from the middle, *Professional Development in Education*, 41(3), 508-526
- Hard, L. 2018. Horizontal Violence in Early Childhood Education and Care: Implications for Leadership Enactment, in Cho, C.L., Corkett, J.K. & Steele, A. eds. *Exploring the Toxicity of Lateral Violence and Microaggressions*, Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- 井庭崇 編著 2013. パターン・ランゲージ：創造的な未来をつくるための言語 慶應義塾大学出版会.
- McDowall Clark, R. & Murray, J. 2012. *Reconceptualizing Leadership in the Early Years*, Maidenhead: Open University Press.

引用文献

- 文部科学省 2005. 学校組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデル・カリキュラム）マネジメント研修カリキュラム等開発会議.
- 文部科学省 2015. 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～（答申）中央教育審議会.
- 野澤祥子・井庭崇・天野美和子・若林陽子・宮田まり子・秋田喜代美 2018 保育者の実践知を可視化・共有化する方法としての「パターン・ランゲージ」の可能性 東京大学大学院教育学研究科紀要, 57, 429-449.
- Raelin, J. A. 2005. We the leaders: In order to form a leaderful organization, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 18-30.
- Rodd, J. 2013. *Leadership in Early Childhood: The pathway to professionalism* 4th ed., Berkshire, UK: Open University Press.
- Rönnerman, K., Grootenboer, P., & Edwards-Groves, C. 2017. The practice architectures of middle leading in early childhood education, *International Journal of Child Care and Education Policy*, 11 (1:8), 1-20.

付記

本発表は、東京大学大学院教育学研究科附属発達保育実践政策学センター（Cedep）のプロジェクトの一環として執筆した下記の論文に基づいています。

野澤祥子・野澤祥子・淀川裕美・佐川早季子・天野美和子・宮田まり子・秋田喜代美 2019 保育におけるミドルリーダーの役割に関する研究と展望 東京大学大学院教育学研究科紀要, 58, 387-416.

Cedep ウェブサイトでダウンロードできます。
<http://www.cedep.p.u-tokyo.ac.jp/efforts/>

発表中に紹介した「主任保育者の実践知に関するパターン・ランゲージプロジェクト」は、慶応義塾大学井庭崇教授ならびに井庭研究室メンバーとの共同で実施しているものです。