

幼稚園*における カリキュラムリーダーシップ

台北市立大学 幼児教育学系

幸曼玲 周于佩

通訳：王林鋒

1. 10. 2016 日本 東京大学

注：幼稚園は2012年幼保一体化後の総称、前は幼稚園と託児所

園長研修方法 (2012公布)

- 現職保育者
- 勤務経験3年以上
- 180 時間

就学前幼児教育の政策及び法令	18
園の業務行政の課題及び実践	36
幼児教育の課題及び実践	36
人事管理の課題及び実践	18
書類及び財物の課題及び実践	18
健康安全管理及び危機処理	36
園と保護者交流の課題及び実践	18

幼児教育の 課題及び実 践

(36 時間)

1. カリキュラム計画及び関連法令
2. 幼稚園中心のカリキュラム開発、実施及び実践事例
3. 学習コミュニティの成立及び実践事例
4. 園内保育検討及び幼児教育課程指導規制
5. 幼児個別ファイルの管理及び指導
6. 特別支援幼児の判断、対応及び指導

目次

一. 序論

- 台湾幼稚園の現状
- 台湾幼稚園の課程改革

二. 幼稚園におけるカリキュラム リーダーシップ

- リーダーシップ
- カリキュラムリーダーシ
ップ
- 幼稚園におけるカリキュ
ラムリーダーシップ
- 如何に幼稚園のカリキュ
ラムリーダーになるか

三. 事例A & B

四. 幼稚園におけるカリキュ ラムリーダーシップのモデル

- 公立・私立幼稚園の差異
- 幼稚園カリキュラムリー
ダーができること
- 外部のスーパーバイザー
ができること

五. 結論

一．序論：台湾幼稚園の現状

2014-2015 台湾公私立幼稚園数及び比率

	幼稚園数	比率
公立/附属幼稚園	1,965	30.3%
私立幼稚園	4,493	69.5%
非営利幼稚園	10	0.2%
幼稚園総数	6,468	100%

公私立幼稚園保育者の数及び比率

	公立/附属幼稚園	私立幼稚園	非営利幼稚園	保育者総数
園長	231** 5%	4,185 94.6%	9 0.2%	4,425 100%
幼児教諭	6,694 54.2% 51.9%	5,873 47.5% 18.1%	24 0.18% 19.4%	12,360 100% 26.7%
保育士	5,707 22.2% 44.2%	19,940 77.4% 61.3%	90 0.4% 72.6%	25,753 100% 56.8%
保育士助手	276 9.9% 2.1%	2,521 90.1% 7.8%	1 0.04% 0.8%	2,798 100% 6.2%
保育者総数	12,908 100%	32,519 100%	124 100%	45,336 100%

幼児教諭と保育士の差異

幼児教諭

保育士

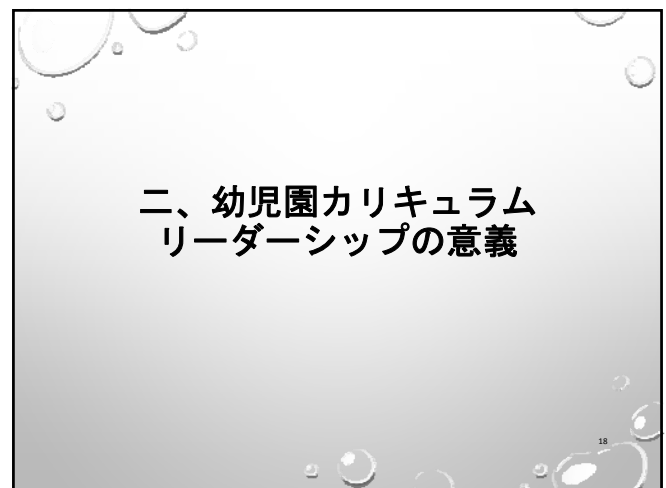
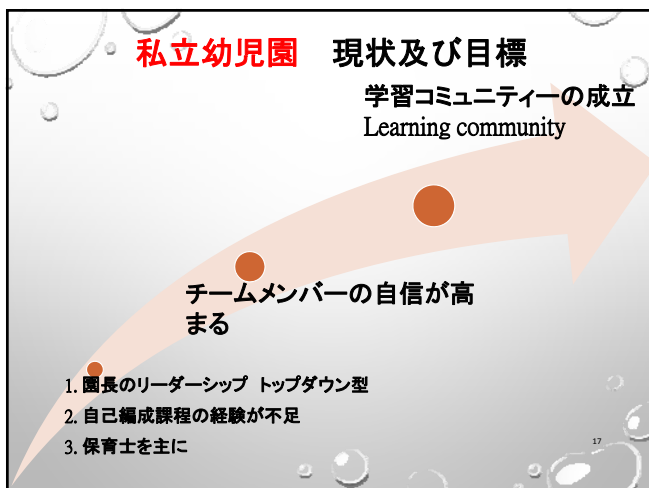
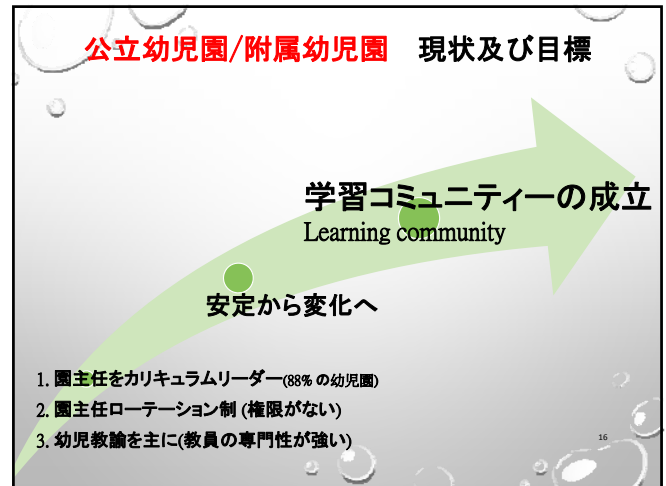
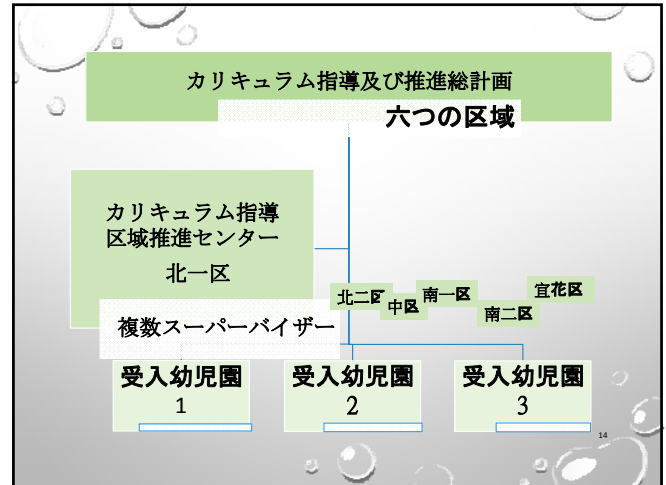
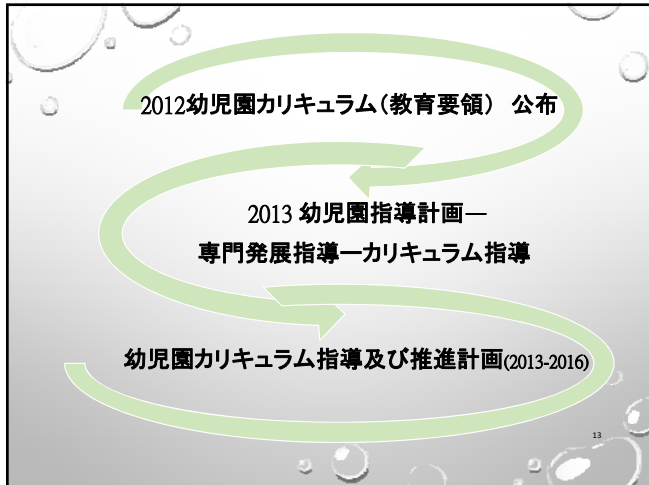
- ・ 四年制大学幼児教育専攻卒業
- ・ 大学卒業+**幼児教育課程**
- ・ 半年全日実習
- ・ 教師検定試験(国家資格)
- ・ 幼児教諭免許(CERTIFICATE)
- ・ 二年制専門学校幼児保育専攻
- ・ 四年制大学幼児教育専攻(非師範系)
- ・ 四年制技術職業大学幼児保育専攻
- ・ 大学幼児及び家庭関連専攻
- ・ 卒業証明書(DIPLOMA)

養成課程が異なることで課程改革において問題が起こり、カリキュラムリーダーは多くの挑戦に臨む

公私立幼稚園の幼児数及び比率

	公立/附属幼稚園	私立幼稚園	非営利幼稚園	幼児総数
五歳以上	59,238 31.7% 44.1%	127,259 68.1% 41.2%	325 0.2% 26.6%	186,822 100% 42.0%
四歳-五歳	49,844 34.5% 37.1%	94,943 65.4% 30.7%	366 0.25% 30%	145,153 100% 32.7%
三歳-四歳	22,422 27.0% 16.7%	60,391 72.7% 19.6%	311 0.37% 25.5%	83,124 100% 18.7%
二歳-三歳	2,844 9.7% 2.1%	26,296 89.6% 8.5%	218 0.74% 17.9%	29,358 100% 6.6%
幼児総数	134,348 (30.2%) (100%)	308,889 (69.5%) (100%)	1,220 (0.27%) (100%)	444,457

一．序論：台湾幼稚園の課程改革



リーダーシップの意義

- ・「リーダーシップ」の定義が多元化
 - ・ 他人の目標達成に影響を与える**能力**；
 - ・ 個人及びグループが同じ目標を目指し前進させる**過程**
 - ・ ある目標の達成を**導き**また**影響**を与える行為

19

カリキュラムリーダーシップの意義

- ・ カリキュラムリーダーシップは課程および指導（CURRICULUM & INSTRUCTION）に焦点を当てる
 - ・ どのようなこどもを育成するか
 - ・ どのように育成するか
 - ・ 関連課程の目標、設計、実施及び修正
- ・ 組織のメンバーに注目
 - ・ 保育者の動機づけ
 - ・ 参加度、能力、自信
 - ・ 同僚間の信頼及び助け合い

20

幼稚園におけるカリキュラムリーダーシップの定義

- ・ 幼稚園のカリキュラムリーダーは幼稚園の教育目標を達成させるために

課程の専門知識及び能力に基づき、

リーダーシップを通して保育者に協力しカリキュラムの計画、設計、実施、評価を行う

教師の専門性が高まる

課程の質及び幼児教育の質が高まる

21

幼稚園におけるカリキュラムリーダーの役割

- ・ 保育者の支え合い及び反省を促進する
- ・ 保育者チームをサポートする
- ・ 幼稚園課程を理解する
- ・ カリキュラムの方針及び理念を把握する
- ・ 発展の目標及び手順を設定する

22

二、幼稚園カリキュラムリーダーに自己能力を開発させ、権限を与える

23

カリキュラムリーダーになるには（能力開発）

- ・ 保育者チームをよく知り合う
- ・ 学習コミュニティを生成し、相互に信頼し合う雰囲気を引き出し、自主的反省を促進する
- ・ カリキュラムに関する知識を増進する 例えは：カリキュラムの方向性、カリキュラム概念
- ・ 幼稚園教育要領を熟読し、理念を理解する
- ・ 幼稚園のカリキュラムの方向性や特色を確認する
- ・ 各クラスの状態を観察し、課程の計画をサポートする
- ・ チームのニーズを確認し、対策を提案し、短期/中期/長期目標を企画する
- ・ 課程資源を探究する 例えは：指導計画、校長、研修、地域

24

カリキュラムリーダーになるには (権限)

- 行政的ポストを与える 例えば：園長、園主任
- 新しいカリキュラムリーダーの職を作る 例えば：カリキュラム責任者
- 小学校附属幼稚園の場合、校長の支持を得て、校長の力を貸して園内の課程事務を推進する
- 指導計画参加の場合、スーパーバイザーの要求を基に、クラスの変化や収集した課題の完成状況を追跡し、あらゆるニーズに協力する
- 自分の成功経験を同僚に共有し、専門的地位を築く

25

三、事例 - A 園（私立）

26

ステージ一

- 課程及び指導の成長を重視する

ステージ二

- チームメンバーの相互理解を重視する
- メンバーの経験と能力に応じてサポートする

ステージ三

- 他人の感情を配慮し、他人の立場に立って考える

27

研究対象

- 合目的的サンプリング
- 2006年成立、当時5年目の幼稚園、新人保育者が多い
- カリキュラムリーダーを研究対象に
(小猫 先生)

2011.08~2012.07		
クラス	保育者 (経験年数)	
年長クラス1	A(3)	B(0)
年長クラス2	C(0)	D(3)
年中クラス	P(0)	F(4)
	E(0)	
年少クラス	G(0)	H(0)

指導教諭

研究者

小猫先生

29

チームメンバー

- 新人が多い お互いによく知らず、距離感がある
- 経験、能力、個性が異なる
- テーマ中心アプローチの活動経験が不足、教育要領の理念を学ぶ、負担が重い

小猫先生

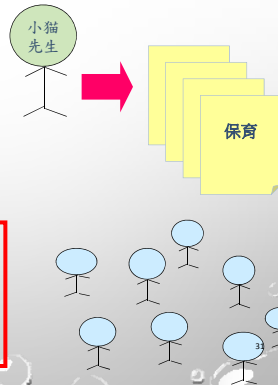
30

小猫先生のアプローチ ―第一ステージ

・新人が多い お互いに
よく知らず、距離感が
ある

・経験、能力、個性が異
なる

・テーマ中心アプロ
ーチの保育経験が不足、教
育要領の理念を学ぶ、
負担が重い



対策

1. スーパーバイザーが指摘した改善点を必ず実行する
2. 各クラスミーティングの時間を確保する
3. 保育室に入って問題点を見つけ、アドバイスを提案する

問題

保育者の感情を無視し、ストレートすぎて、保育者たちから反感を持たれる。

当初私はカリキュラムに重点を置いて、教師の感情や心理を無視した。

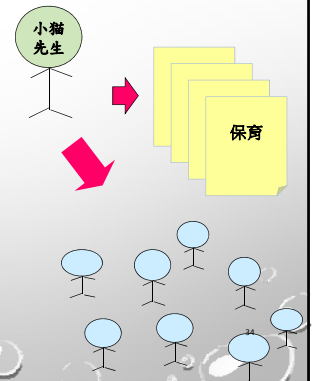
…私が単刀直入でカリキュラムのことばかりを言い、保育者の間が反発が広がり、さらに保育者にプレッシャーをかけてしまった。

小猫先生の変化-第二ステージ の一

・新人が多い お互いに
よく知らず、距離感が
ある

・経験、能力、個性が異
なる

・テーマ中心アプロ
ーチの保育経験が不足、教
育要領の理念を学ぶ、
負担が重い



対策

1. 会うたびにカリキュラムの事だけではなく、常に保育者をケアすることに気を配る
2. 保育者のいいところを見つけ、積極的に肯定する
3. メンバーたちが知り合う機会、共有する機会を作る。例えば：読書会、リラクゼーション課程、ゲーム会…

よい話を見つけ、素晴らしいと励ます…

保育者の日誌にコメントを書き、次の日返事を書いてくれた

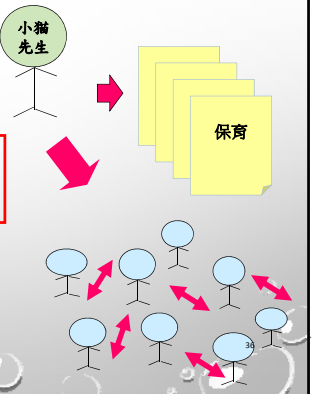
日誌を介して保育者とコミュニケーションを取る

小猫先生の変化-第二ステージ の二

・新人が多い お互いに
よく知らず、距離感が
ある

・経験、能力、個性が異
なる

・テーマ中心アプロ
ーチの保育経験が不足、教
育要領の理念を学ぶ、
負担が重い



対策

1. 保育者の能力に応じて、指導計画案の要求が異なる
例えば：経験が豊富な保育者が指導案を細かく書かせる；新人保育者が簡単に書かせる
2. 保育経験によって優先項目が異なる
例えば：卒業したばかりの保育者がまず自己編成教材を作る；教育要領の学びを後回しにする
3. 自信に欠ける保育者に対して、カリキュラムのデザインよりまず自信を引き出す

保育者が指導案を作成する際、私はこのように言う…

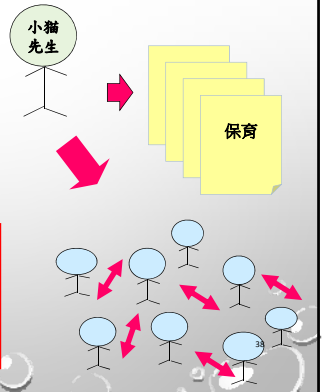
年少クラスは年長クラスと違って必ずしも細かく記録する必要がない。年長クラスはできるだけ指導案が細かければいい。

37

- ・新人が多い お互いによく知らず、距離感がある

- ・経験、能力、個性が異なる

- ・テーマ中心アプローチの保育経験が不足、教育要領の理念を学ぶ、負担が重い



対策

1. 討論する際、保育者たちにやりかたを知らせる
2. できるだけ保育者たちを肯定し、保育者の感情を受け止める
3. アドバイスを直球で話すのではなく、文字に変えメッセージノートやカードを保育者に渡す

39

小猫先生が変わった後 ほかに獲得できたこと

議論する時間以外の時間に、
保育者が自ら自主的に話し合う

40

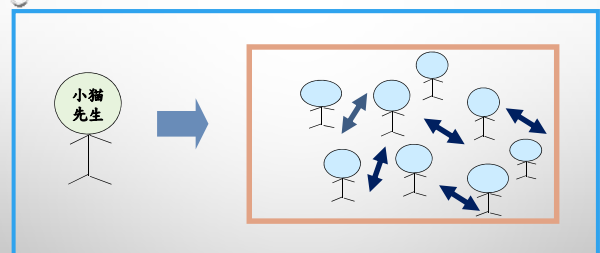
ステージ三——継続追跡調査

- ・2012年8月に虹幼稚園が新メンバーを迎え、小猫先生は新しいチームを率いる
- ・小猫先生の同意を得て継続的に資料を収集する
- ・継続的に新しい学習コミュニティやカリキュラムリーダーの役割を調査する

2012.08~2013.07		
クラス	保育者 (経験年数)	
年長クラス	I(0)	B(1)
年中クラス1	E(0.5)	J(0)
年中クラス2	G(1)	K(0)
年少クラス	L(0)	N(0)

41

ステージ 三 他人の感情を理解し、 人の立場に立って考える



42

対策

- 1. 保育者がよくできたことを直接褒めて、改善できることを心に置いておく
- 2. 予想外の出来事に対し、直接自分の意見を言うのではなく、全員の意見を導き出す
- 3. 保育者の計画がうまくいかないと予測できるにもかかわらず、計画を覆すのではなく、保育者自身が意識し自己修正するのを待つ

43

私の中に考えがあり、よりいい方法や不適切なところが見つかったとも言わず、彼らのやり方でやらせて、協力する

彼らのやり方でやった後、小猫先生がこう言った：

「そうしたらどうなる？」保育者が自ら問題点に気づく
「あ、そう、別の方法に考えるべきでしょう」保育者が自己調整する

44

ステージ三：成果

- **メンバーに自主性が現れ始める**
 - 保育者たちはほかのクラスのやり方を見て自分のクラスの事を考え始める
 - 小猫先生は保育者たちの努力に感銘を受ける

2014年、2015年 カリキュラムリーダーは継続的にこの園を率いる
保育者の入れ替え率が下がることで幼児園が継続的に成長する

45

カリキュラムリーダーのやり方

1. 個々のメンバーをケアし理解する
2. メンバーのニーズに応じて、異なる目標を制定する
3. メンバーの努力を肯定する
4. お互いに共有する機会を提供し、自主性を導く
5. メンバーの努力に心より感謝する

46

三、事例 - B 園（公立）

47

公立幼児園/附属幼児園 の現状

- 公立幼児園/附属幼児園ー 1 クラス幼児30名、2名幼児教諭
 - 二人の幼児教諭は行政職を兼任、保育は分担されており、協同的ではない
 - 幼児園園長を配置する以外に、88%の園長は校長先生、園主任は幼稚園のリーダー
 - 園主任は責任を持つわりに権限がない、幼児教諭は二年交代制
 - リーダシップが欠如、同僚間の地位は同じ
 - 幼児教諭は専門的自主性があり、それぞれカリキュラム観を持つ
 - 幼児教諭の間に年齢差があり、養成課程の重点や方針に差異
 - 公立幼児園/附属幼児園幼児教諭が安定した状態から変わる必要を感じていない

48

- 2013. 8—2015. 7 台北市某小学校附属幼稚園
 - 5 クラス、3クラス年中年長混合、2クラス年中年少混合
 - 11名保育者（10名幼児教諭、1名保育士）
 - 園主任は中堅幼児教諭
- 幼稚園指導計画に自主参加 スーパーバイザーを受入れ2年間
- 幼児教諭は効率を高めるため幼児の代わりにいろいろやってあげる
- 保護者のニーズを優先し、幼児にたくさん学ばせる様子を保護者に見せる
- 成果
 - 2クラス変化顕著
 - 1クラス少し効果
 - 2クラス変わらず
- 2015. 8 元の方式に戻った

挫折 失望

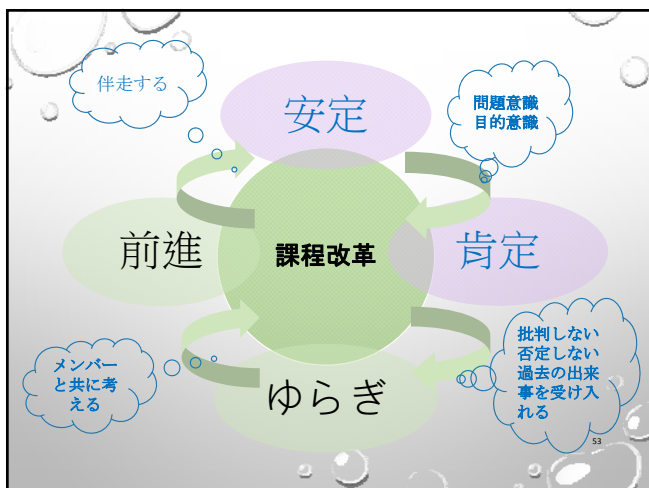
- カリキュラムリーダーのやり方
 - 新任で心服を得てない
 - 会議中、保育者の疑問が出されないよう各方面にまんべんなく注意を払う
 - 議論中、大半の保育者がそれぞれに自分の意見を堅持し譲らないまま、元の原点に戻る
 - 新しい変化を生み出すには、カリキュラムリーダーは事前に教師と話し合わなければならない
 - 半分の幼稚園教諭は園主任を経験したベテランで前のやり方と違うといった理由を口実に拒否する
 - スーパーバイザーに頼れるが、効果が限られる

私（外部スーパーバイザー）の反省

- 人が安定した状態を保ち、変化を怖がることを理解する
 - 人は何もしなければ楽なほうに流される生き物
 - 思考のくせは幼少期からの環境に影響されている
 - 働き始めて5年で仕事における思考の型は決まる
- 人を良く理解し、彼らが安心して変化を臨む環境を提供する
 - 人の言葉や行為の背景に理由があり、表面である行為は氷山の一角
 - なぜこのように思うか
 - なぜこのように感じ取るか
 - こんな考え方の形成背景
 - 明らかにそうではないけど
 - 本当にはこう言いたがるのではないか

3. 安定—肯定—ゆらぎ—前進 といいたゆらぎ進化サイクル（與良昌浩、2015）

- 安定（溶かす）
- 肯定（ゆるがす）
- ゆらぎ（共に考える）
- 前進（伴走する）



3. 安定—肯定—ゆらぎ—前進 といいたゆらぎ進化サイクル

- 安定（溶かす）
- 肯定（ゆるがす）
 - 「理解する」と「同意する」は違う
 - 相手が文句を言っても否定しない
 - 相手の意見を同意しなくても受け入れる
 - 意見と感情を理解する
 - 相手が肯定されていると感じられるメッセージを伝える
 - 「そうだね」「わかるよ」「自分もそうだった」
 - 相手が本音を話せるよう信頼関係を築く
- ゆらぎ（共に考える）
- 前進（伴走する）

3. 安定-肯定-ゆらぎ-前進 といったゆらぎ進化サイクル

- 安定(溶かす)
- 肯定(ゆらがす)
- ゆらぎ(共に考える)
 - 相手に意味や目的、価値を問うてみる
 - 肯定に導き、同意できなかった内容について投げかける
 - 「あのことについて〇〇だと思ったんだ」
 - 相手が違和感や迷いが生まれてきたら、葛藤の中でもがく
 - 「やっぱり自分から変わった方がいいのだろうか」「以前はだめだったけど、もう一度チャレンジしてみようか?」
 - 相手の可能性を信じ、共に考え、目標などの行動の軸を一緒に作りこんでいく
- 前進(伴走する)

55

- 4. 目的意識と問題意識を提出する
- 5. 揺らがざるを得ない環境を作る
- 6. 安定-肯定-ゆらぎ-前進 の思考習慣を身につける
- 7. すべての決定は「一時的な決定」
- 8. 失敗は成功に近づいているプロセス

カリキュラム
リーダーに十
分な協力を与
えなかった

56

溶かすことが一番難しい

- 問題意識
- 目的意識

57

現在の課程設計

どのようなこどもを育つ

- 保護者がこどもの料理活動を協力
 - ビスケットを焼く
 - ビスケットを飾る
 - PIZZA
 -
- グループ活動
 - グループにおいて子供たち同じこ
とをやらせる
 - 同じ材料、同じやり方

• ?

58

課程設計

• ?

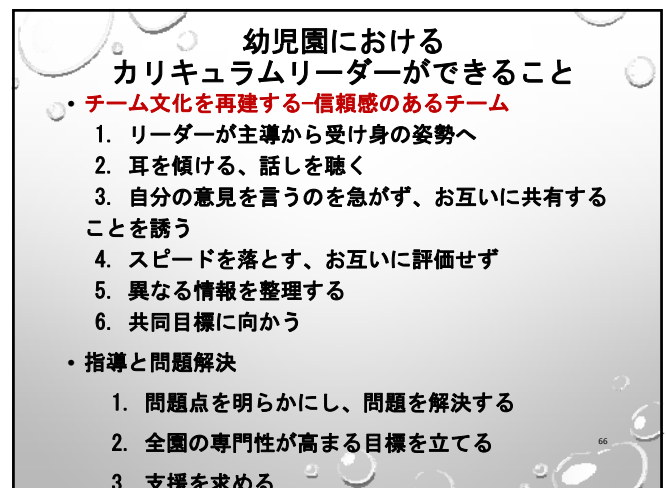
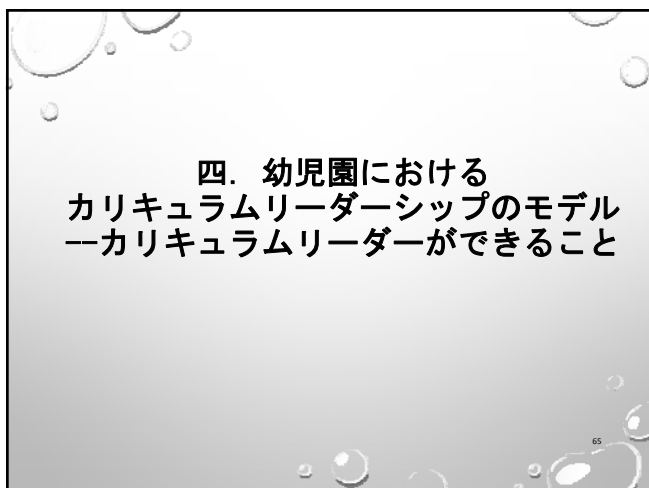
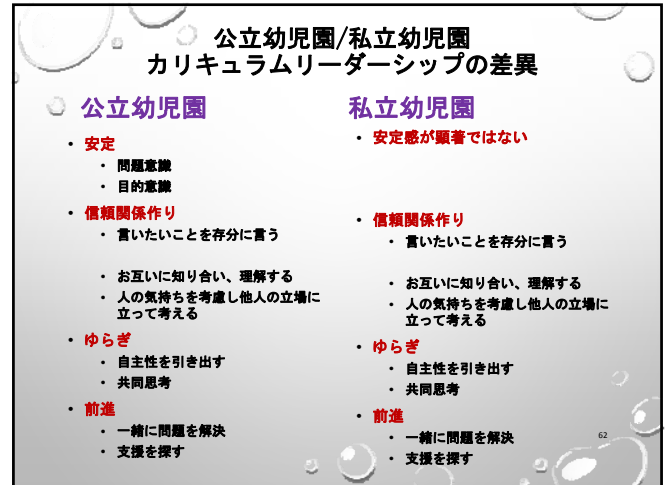
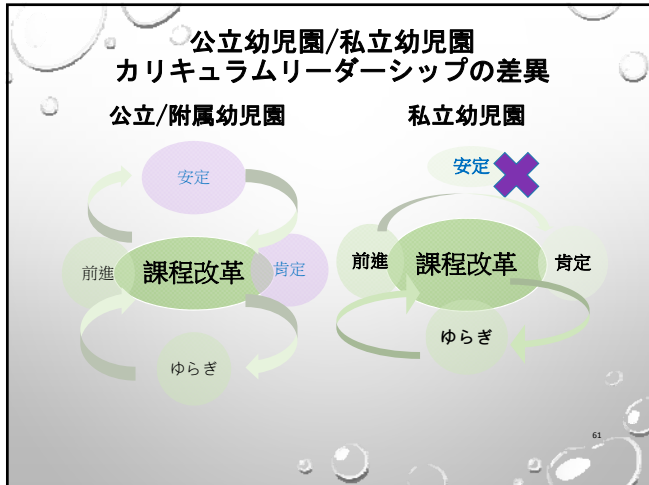
新しい幼稚園教育要領が 育つこども像

- 各領域の能力
- 和
- 感知認識
- 表現交流
- ケア合作
- 推理鑑賞
- 想像創造
- 自己管理

59

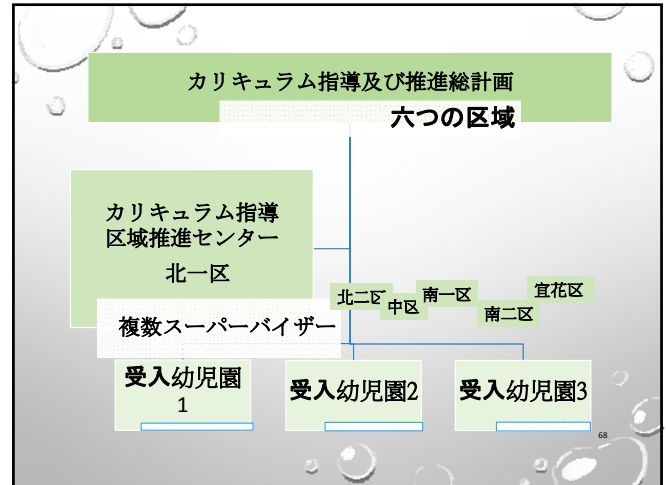
四. 幼稚園における カリキュラムリーダーシップの モデル —公私立の差異

60

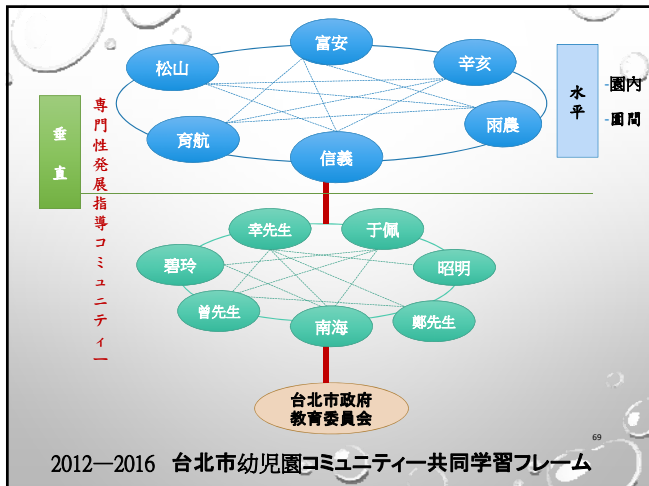


四. 幼稚園における カリキュラムリーダーシップのモデル —外部スーパーバイザーができること

67



68



69

外部スーパーバイザーができること

・メンバーとしてサポートシステムに参加

- ・ 総計画と区域センター
- ・ 区域センターとスーパーバイザー
- ・ 区域センターと受入幼稚園
- ・ スーパーバイザーと受入幼稚園

垂直軸の繋がり

- ・ 区域センター間の繋がり
- ・ スーパーバイザーのコミュニティ
- ・ 受入幼稚園間のコミュニティ
- ・ 受入幼稚園内のコミュニティ

水平軸の繋がり

70

外部スーパーバイザーができること

- ・ 「**安定の状態**」を認識することをサポート
 - ・ 「安定の状態」
 - ・ 「今は楽」「今のままでいい、変わりたくない」
 - ・ 「変わらないから何をしなくてもいい」
- ・ **問題意識と目的意識を立てることをサポート**
 - ・ 「本当にこうですか？」といった**問題意識**
 - ・ 「実際にこれをやりたい」といった**目的意識**
- ・ 保育者に「問題意識」と「目的意識」を持たせる
- ・ カリキュラムリーダーをサポート
- ・ 保育者と一緒に成長する

71

五. 結論

72

課程改革において一番重要なのは
“人”

雁行形態論

赤松要 (KANAME AKAMATSU) (1935)

ROBERT (1972)
(THE FLYING-GEESSE MODEL)

雁行形態論の内包

- ◆ 雁の飛行現象を観察した結果
- ◆ 群れる雁がV字型に成して飛んでいく
- ◆ 編隊を組んで飛ぶ時、上昇気流が生じて、飛ぶ効率が“単独”より70%増

コミュニティー成立への示唆

- ◆ 一、“十分な人数が揃う”-チームを強大にする
- ◆ 二、“自発的、自主的に飛ぶ”-願望を引き出す
- ◆ 三、“みんなと一緒に飛ぶ”-チーム意識を強化
- ◆ 四、“みんなと競い合う”-良性の競争環境を築く
- ◆ 五、“みんなと努力する”-チームの意気込みを高める

ご清聴
ありがとうございました！