

シンガポールにおける乳幼児期の
園のリーダーシップ:
国際的な文献レビューを通じて

2016年1月10日
Sirene Lim
シンガポール



本日も話したいこと

- ▶ 乳幼児期のリーダーシップに関する文献の主要な領域について
2000年以降、広く引用されている英語文献
- ▶ シンガポールの乳幼児教育(ECE)の文脈について
 - ▶ シンガポールの乳幼児教育におけるリーダーシップの課題や
問題の位置づけと探求

本日の内容

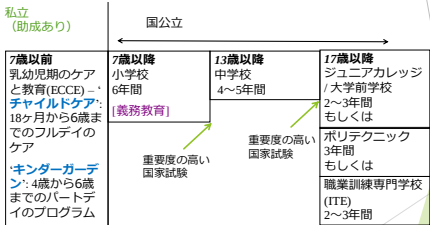
1. シンガポールにおける乳幼児教育
2. 教育におけるリーダーシップの定義
3. 乳幼児教育におけるリーダーシップの視点
4. シンガポールの乳幼児教育におけるリーダーシップへの
示唆

シンガポールの概要

- 1965年に独立
- 多民族、多文化のアジア系の都市国家
- 特定の宗教にしばられない、近隣にイスラム国がある
(北にマレーシア、南にインドネシア)
- 英語の識字率 (15歳以上で) : 89.8% (2010年国勢調査)
- 各コホート(年齢集団)の20~25%が大学に進学
- 人口: 550万人
- 2014年の合計特殊出生率: 1.19 (1960年代は4.6)
- 中華系 74.1%, マレー系 13.4%, インド系 9.2%, その他 3.3%
(2010年国勢調査)
- 中華系の家庭でもっとも頻繁に話されている言語
(5歳以上)(2010年国勢調査):

英語 32.6%, 北京語 47.7%,
中国語の方言 19.2%.

文脈: 教育システムの概要



シンガポールにおける
ECEの役割と文脈

1940年代:

- ▶ チャイルド・ケア・センター: 社会福祉省管轄
'栄養を与える'場所/栄養摂取のためのセンターという位置づけ
- ▶ キンダーガーデン: 教会により宗教的価値の普及のため設立、
小学校以降の準備 (読み書き)

1980年代:

- ▶ チャイルド・ケア・センター: 母親の労働推奨、家庭のニーズに応
えるために増設。チャイルド・ケアの働き手は、ベビーシッターと
同様であり、専門性の高くない職として認識されてきた (コミュニ
ティ開発省による免許)
- ▶ キンダーガーデン: 教育省管轄

シンガポールにおける ECEの役割と文脈

今日:

- ▶ 2013年以降、すべてのチャイルドケアセンターとキンダーガーデンが、Early Childhood Development Agency (EDCA)管轄に。
- ▶ 学業競争社会に浸透：小学校卒業時の試験（重要度高）を視野に入れ、プリスクールは小学校の準備期間という考え。
- ▶ 2014年に教育省が設立した15のキンダーガーデン以外の、1600のキンダーガーデンとチャイルド・ケア・センターは私立。70%以上は営利団体が運営、残りは非営利団体。
- ▶ 最大の運営主体は2つの非営利団体:
 - ▶ 人民行動党コミュニティ開発基金(PCF)では、全国で300以上のチャイルド・ケア・センターおよびキンダーガーデンを運営
 - ▶ 全国労働組合会議(NTUC)では、100以上のチャイルド・ケア・センターを運営

シンガポールにおける ECEの役割と文脈

- ▶ 教育省により研究指定校で以下を実施:
 - i) 一年間の就学前プログラム (1979 - 1990)
 - ii) 一年間の準備プログラム (1991 - 1993)
- ▶ 上記の2つは、小学校1年生からの教育の改善につながる可能性があったが、膨大な予算と人員が必要となり、いずれも中断。
- ▶ 2014年に設立された15の教育省下のキンダーガーデンについて、今後の継続可能性は未定。

本日の内容

1. シンガポールにおける乳幼児教育(ECE)
2. **教育におけるリーダーシップの定義**
3. 乳幼児教育におけるリーダーシップの視点
4. シンガポールの乳幼児教育におけるリーダーシップへの示唆

さまざまな文献にみられる 教育におけるリーダーシップの定義

- ▶ いくつ定義があるが、乳幼児教育(ECE)施設に関連して十分には定義されていない:
 - ▶ 指導的リーダーシップ、
変革的リーダーシップ、
倫理的リーダーシップ、
構成主義的リーダーシップ、
率仕的（態度の）リーダーシップ、
文化的リーダーシップ、そして
原始的な（生き残りに長けた）リーダーシップ
- しかしほとんどは、概念的に一貫した理論あるいは検証された理論ではなく、単なるスローガンとなっている
(Goleman, Boyatzis and McKee, 2002)

さまざまな文献にみられる 教育におけるリーダーシップの定義

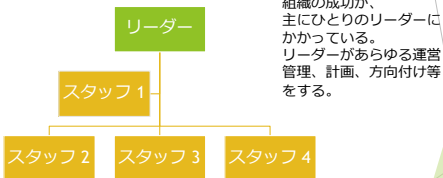
- ▶ (Leithwood et al, 2006) によれば、核となるリーダーシップがみられる実践には、以下が含まれる:
 - 方向づけ、
 - 成長する人々、
 - 組織の再設計、
 - 教育プログラムの管理運営

マネジメント、
アドミニストレーション、
リーダーシップの
組み合わせ

教育におけるリーダーシップの 視点を広げる

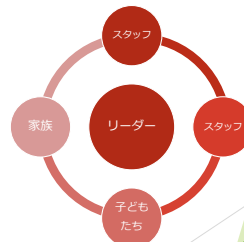
- ▶ 国際的な動向として、教育におけるリーダーシップ研究では、リーダーシップの実践について、より分散化されたものとしての捉え方が進んできた。つまり、カリスマ性をもつ個人の「正しい」特徴や行動に支えられた孤立した活動としてではなく、共同での活動を必要とし、組織間で交渉されるものとして語られるようになってきた
(Harris et al 2002; Spillane, 2005).

階級型モデル



分散化された、協働型モデル

(Spillane, 2005)
リーダーシップの“実践”を、園のリーダー、そこで働くスタッフ、そしてその状況の相互作用の産物として捉える。そのため、リーダーシップの効果を検証するということは、リーダーシップが組織内でどのように分散しているかを検証することである。



組織の変化： 人を育てる者としてのリーダー

- ▶ ポジティブな変化や成長のための“学び続ける組織”の重要性 (Fullan, 2001; Senge, 1990)
 - ▶ 学び続ける組織とは、“人々が継続的に、自らの望む結果を創り出していくために自らの能力を高め続ける場”である(p3)。よって、これを達成するためには、リーダーは組織のメンバー一人ひとりが高いパフォーマンスを実現し、学び続け、ポジティブな結果を生み出していくよう、学びの機会を十分に創出する必要がある。
- ▶ 園では、リーダーシップについて、子どもの学びや発達の質、そしてスタッフの専門性向上や学びと結びつけて考える必要がある。

本日の内容

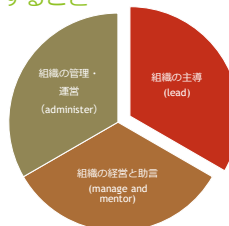
1. シンガポールにおける乳幼児教育(ECE)
2. 教育におけるリーダーシップの定義
3. **乳幼児教育におけるリーダーシップの視点**
4. シンガポールの乳幼児教育におけるリーダーシップへの示唆

乳幼児教育におけるリーダーシップ

- ▶ リーダーシップとは、現時点では明確に定義されておらず、ECCEの分野でも国際的に標準化されていない概念。

- ➡
- 乳幼児教育の質や子どもの成果（アウトカム）において重要であると認識されているものの、乳幼児教育のリーダーたちに共通して期待されているものがない
 - リーダーは、通常、園での実践を‘より良くする’よりも‘維持’することでよとしている (Solity, 2003, Rodd, 2005; Bloom, 1997; Muijs et al, 2004)

園での‘リーダーシップ’を定義する： 園長(施設長)がすること



アドミニストレーション、マネジメント、リーダーシップ

- ▶ Rodd (2005): マネジャーとリーダーを以下のように区別:
 - ▶ マネジャー: 計画し、組織し、調整し、コントロールする
 - ▶ リーダー: 方向付け、手本を示し、信頼と尊敬を得、動機づけ鼓舞し、チームワークと文化を構築する
- ▶ Ebbeck and Waniganayake (2003): 乳幼児教育におけるリーダーシップには、プログラムに関するアドミニストレーションと、人やその他の資源に関するマネジメントを含むべき
- ▶ Moyles (2004): 効果的なリーダーシップとマネジメントに関するスキーム(ELMS)の類型に含まれるすべて—すなわち、リーダーシップの質、マネジメント・スキル、専門的スキル、個人的な貢献と態度—を統合

リーダーシップに対する伝統的な見方

- ▶ (教育以外の分野から援用したものとして)リーダーシップに対する伝統的な見方がある。すなわち、リーダー個人のスキル、人格、行動、そして個人的な資質と関連づける見方である(Nivala & Hujala, 2002)。

リーダーシップを文脈に根ざすものとして捉える最近の見方

- ▶ 社会的に構築された実践の積み重ね。ローカルなECEの理解の中で、文脈にもとづき定義され、文脈に位置づけられたもの。組織のメンバー一人ひとりの行為やメンバー間の相互交渉によって継続的に形づくられていくもの(Hujala, 2004, 2013; Osborn, Hunt & Jauch, 2002)。
- ▶ このような文脈に根ざすリーダーシップ・モデルでは、園の教職員が自らの使命をともに明確化し、園のヴィジョンをともに構築しながら、園の保育の質を維持し向上させていくよう、リーダーが皆を巻き込んでいくことが求められる。

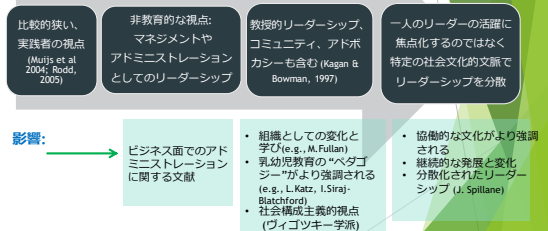
社会におけるリーダーの役割の複雑化

- ▶ 昨今、社会における乳幼児教育の目的が競争的なものと捉えられるようになり、乳幼児教育のリーダーのすべきことが広がり、リーダーに対する期待も大きくなってきている(Goffin & Janke, 2013; Hujala, 2013)。

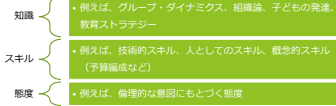
ECEリーダーが抱えている課題: 文脈レビューから

- ▶ 乳幼児教育の文脈におけるリーダーの役割に関する定義の曖昧さ
- ▶ 乳幼児教育のリーダーになるための準備がほとんど、あるいはまったくなされていない
- ▶ “本意ではなくリーダーになってしまう現象”: 優秀な保育者がリーダーの役割を担わされる
- ▶ 専門家としての同僚からの孤立
- ▶ 乳幼児教育の中で存在する多様な哲学、多様な施設形態

乳幼児教育におけるリーダーシップ概念の展開



J. Bloom (2000) コンピテント・リーダーシップのモデル



コンピテント・リーダーの特徴:

- 目標思考的、計画する、主張する、ビジョンをもっている、自信がある
 - リーダーシップに関わる教職員と良い関係を築きながら働いている
 - 保護者のニーズに対して応答的で、円滑なコミュニケーションが図れる
- 組織の風土が、効果的なリーダーシップの鍵である**

J. Bloom (2010): ポジティブな組織の風土がECEの質に影響

多様な次元:

- ▶ 同僚性
- ▶ 専門家としての成長
- ▶ スーパーバイザーによる支援
- ▶ 明瞭さ
- ▶ 報酬システム
- ▶ 意思決定
- ▶ 目標に関する意見の一致
- ▶ 課題の方向付け
- ▶ 物理的環境
- ▶ 革新的であること

組織の風土とは、人々と環境の相互作用の産物であり、集団における複数の視点、態度、個人の信念や価値、そしてそれぞれの関係性の質を含み込むものである。

幸せな人々=幸せで生産的な職場

Bella and Bloom, 2003

焦点: 役割認知、仕事のパフォーマンス、キャリア判断に対する乳幼児期のリーダーシップ研修の効果(調査参加者:182名)

- リーダーシップ能力に関する認知は、(保育経験年数の長さよりも) 教育歴と強く関連
- '中核的な毎日の出来事' のレベルを超えて、園が地域の中で何を達成していきたいかというビジョンを持てるような、より方略的な役割としてリーダーシップを認知するような研修。
- リーダーを支えるスキルの数々:
 - ▶ 対人関係・コミュニケーション
 - ▶ グループ・ファシリテーション(例えば、効果的なミーティングの実施)
 - ▶ 意思決定
 - ▶ スタッフの育成

Siraj-Blatchford and Manni (2006) 園における効果的なリーダーシップ研究

効果的なリーダーシップとは、以下の行動の組み合わせである:

- ▶ 集団におけるビジョンの特定と明確化
- ▶ 理解、意味、目標が共有されていることの保障
- ▶ 分散化されたリーダーシップ
- ▶ 学び続けるコミュニティとチーム文化の構築
- ▶ 省察を促すこと
- ▶ 専門性の向上に積極的にかかわること
- ▶ 実践をモニターし評価(アセスメント)すること
- ▶ 保護者やコミュニティとのパートナーシップを促すこと
- ▶ 効果的なコミュニケーション
- ▶ リードし、マネジメントすること: 両者のバランスをとること

乳幼児教育のリーダーシップのさまざまな側面: (Kagan & Bowman, 1997; Kagan & Hallmark, 2001)

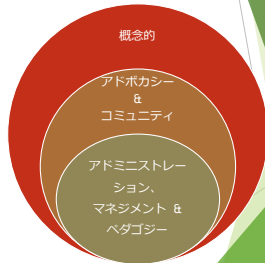
コア部分: コミュニティのリーダーシップ	教授的リーダーシップ	アドミニストレーションのリーダーシップ	アドボカシーのリーダーシップ	概念的リーダーシップ
・コミュニティ特有のニーズにもとづく課題の概念化	・研究と実践の橋渡し、教師(保育者)とともに、子どもたちの学びと発達を支える最良の方法を批判的に省察すること	・予算編成、人材管理、組織運営、コミュニケーション等の経営・運営上の課題遂行	・法令や経営上・教育上の政策について、家族や地域のニーズに合うよう交渉すること	・社会におけるECEの役割と将来性についてのビジョンを持っていること

リーダーは、日々のミクロな課題と、メゾあるいはマクロな職場環境のシステムの関連性について、十分に考慮する必要がある

ECEリーダーシップの文脈モデル (Hujala, 1996, 1999)

- ▶ Hujalaの理論は、Bronfenbrenner(1979, 1989)の生態学理論にもとづく。文脈における成長の理論(the theory of contextual growth: Hujala, 1996等) が、リーダーシップと教育の統合に関する理論的な支えとなっている。

リーダーシップの入れ子構造

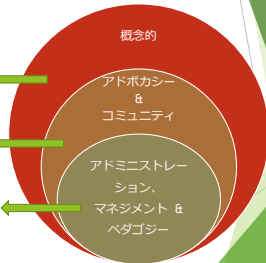


リーダーシップの入れ子構造

マクロ・システム:
国家基準、政策、経営に関する文化的規制、社会的な期待について交渉する

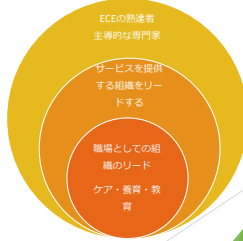
エクソ・システム:
家庭やより大きなコミュニティとともに取り組む

マイクロ&メソ・システム:
子どもたち、スタッフ、家庭、他の専門家とともに取り組む、グループ間の相互交渉も



類似のフィンランドの考え方
(Karila, 2001, ←Heikka & Waniganayake, 2011で引用)

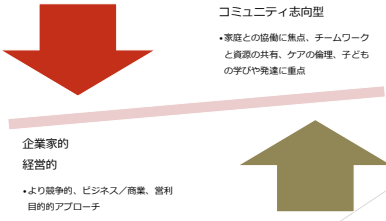
乳幼児教育のリーダーの抱える5つの責任:



国際リーダーシップ・プロジェクト(ILP)
e.g., Karila, 2002

- ▶ 背景: 国際リーダーシップ・プロジェクト-ILP- (Hujala et al. 1997, Waniganayake et al. 1999) の目的は、文脈に根ざす現象として、リーダーシップについて明らかにすること。
- ▶ それぞれの国や社会(オーストラリア、フィンランド、ロシア、米国)が、乳幼児期におけるリーダーシップの実践に対して、どのように影響を与えているかを検討
- ▶ 国際リーダーシップ・プロジェクト(Hujala, Karila, Nivala & Puroila 1997) では、文脈を幅広いものとして捉え、マクロ・レベル(社会とその文化)でもマイクロ・レベル(職場のコミュニティ)でも検討。
- ▶ 乳幼児期の仕事に対して、社会はどのような制約を与えているか、それらの規制が園でのリーダーシップにどのような影響を与えているか?

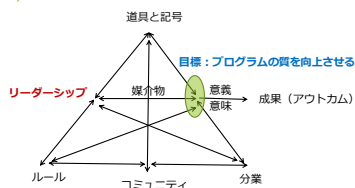
女性的 vs 男性的 リーダーシップの構成要素
(Osgood, 2004) - 文化による影響



複雑な構成物としての
ECEリーダーシップ

- ▶ Rodd (2013) リーダーシップとは、日々の実践における多次元で複雑なものであるから、単純化して質やスキルのチェックリストに落とし込むことはできない。
- ▶ リーダーシップは、定義が難しい。なぜなら、リーダーシップとは“包括的で、ダイナミックで、自らのうちで相乗作用を起こしており、異なる要因間のインタラクションによって生じるものが、個々の要因によって個別に生じるものの総体よりも大きいものであるから” (p. 34)。

活動システムとしてのリーダーシップ： ポストヴィゴツキー学派的文化歴史的活動理論 (CHAT)



乳幼児教育リーダーシップの課題 (国際的に)

- ▶ 乳幼児教育のリーダーシップの能力が明確に定義されていないこと、リーダーシップ育成のための教育や研修プログラムの不足
- ▶ 教育分野のリーダーシップ・モデルのほとんどが、ビジネスの世界のものを援用したものであること (Nivala & Hujala, 2002)
- ▶ 現在の乳幼児教育のリーダーの特徴に関する情報が十分でないこと。専門家としてのリーダーの養成や実際の経験について、ほとんど知られていない。
- ▶ 非直線、複雑性、対立や緊張関係の存在。

本日の内容

1. シンガポールにおける乳幼児教育(ECE)
2. 教育におけるリーダーシップの定義
3. 乳幼児教育におけるリーダーシップの視点
4. シンガポールの乳幼児教育におけるリーダーシップへの示唆

園（施設）の特徴

- ▶ 女性の働き手のうち99%が、自分自身の家族に対する責任も
- ▶ スタッフの多様性
 - ▶ 年齢、学歴/専門職としての資格の幅広さ (伝統的に求められる学歴は低く、専門家としての資格も特に求められてこなかった)
 - ▶ 信念や実践の幅広さ (例えば、「包括性(inclusivity)」、乳幼児のニーズは何か、家庭の参加をどう実現するか)
- ▶ チャイルドケアセンターの方がキンダーガーデンより小規模、長期休暇がない
- ▶ チャイルドケアセンターとキンダーガーデンとは、優先する事柄が異なる
- ▶ 厳しい労働条件 (他の「ビジネス」とは異なる)
- ▶ すべての人が乳幼児期、ケア、教育についての熟達者 - 競争的な性質
- ▶ 非営利 (30%) と営利 (70%) ; 15の教育省幼稚園
- ▶ 営利団体の保育者研修主体 → 質が不均衡

シンガポールにおけるECEリーダーシップ実践

- ▶ 園長になるためには (必須) :
 - ▶ 最低2年間の保育者経験
 - ▶ リーダーシップの免状 (850時間、パートタイム受講)

シンガポールにおけるECEリーダーシップ実践

- ▶ 園長になるためには (必須) :
 - ▶ 最低2年間の保育者経験
 - ▶ リーダーシップの免状 (850時間、パートタイム受講)

2016年4月には、リーダーシップの上級免状
にとって代わる。
= 1年半で3つの領域の終了証明書を取得

シンガポールにおけるECEリーダーシップ実践

- ▶ 園長になるためには（必須）：

- ▶ 最低2年間の保育者経験
- ▶ リーダーシップの免状（850時間、パートタイム受講）

2016年4月には、リーダーシップの上級免状
にとって代わる。
= 1年半で3つの領域の終了証明書を取得

1) カリキュラムデザイン	2) マネジメント	3) 実習と研究
・ リーダーの専門発達 (60 時間) ・ 発達にふさわしい学びの環境 (60 時間) ・ カリキュラムデザインにおけるリーダーシップ (100 時間)	・ 保育施設のマネジメント (60 時間) ・ 教育施設の管理運営 (60 時間) ・ 監督とモニタリング (60 時間)	・ 研究者としての保育者 (60 時間) ・ リーダーシップ実習 (200 時間)

シンガポールにおけるECEリーダーシップ実践

- ▶ シンガポール保育認定制度 (SPARK)：質の評価ツールが、リーダーシップ実践や園の質を左右する
- ▶ 教育省によって策定 (2010)
- ▶ SEM (最良の学校モデル) の影響。評価ツールは小中のものを利用。ビジネスの質向上のためのモデルを使用 (例: Malcolm Baldrige)
- ▶ ECERS, ITERSのような評定形式
- ▶ SPARKの利用状況 (義務ではない)：
- ▶ 幼稚園：4園に1園の割合
- ▶ チャイルドケア：7園に1園の割合
- ▶ (評価によって、'emerging', 'performing', 'mastering' の3段階が与えられる)



シンガポールにおけるECEリーダーシップ実践

- 1: リーダーシップ
 - ・ 方略的リーダーシップ：ビジョン・使命・中核をなす価値観を理解し、伝達し、翻訳する
 - ・ カリキュラムリーダーシップ：カリキュラム計画、カリキュラムの実践化
- 2: 計画とアドミニストレーション
 - ・ 計画・目標設定・評価 (査定)
 - ・ 計画の実施 (多様なニーズへの対応を含めて)
 - ・ アドミニストレーション：予算・情報管理
- 3: 教職員管理
 - ・ 教職員の配置・雇用、専門性の向上、教職員の心身の健康
- 4: パートナリシップとリソース
 - ・ 指導と学びの環境、リソース、保護者や地域社会との連携
- 5: カリキュラム
 - ・ カリキュラムにおける様々な学びの領域の基準
- 6: 教育的視座
 - ・ 教育原理、子どもの学びの評価
- 7: 健康・衛生・安全性



ECE リーダーシップ実践の文脈としてのシンガポール

- ▶ シンガポール：学業の競争がはげしい風土。'授業料の国'
- ▶ ECCEリーダーは、多くのステークホルダー（個別の家庭、コミュニティ、政府）が、チャイルド・ケア・センターやキンダーガーデンでの子どもの発達や学習を期待していることを認識しておく必要。
- ▶ 例えば、the Early Years Development Framework, the Nurturing Early Learners (キンダーガーデンのカリキュラム・フレームワーク), the Singapore Preschool Accreditation Framework (シンガポールのプリスクールに関する認定基準や保育指針にあたるもの)
- ▶ 例えば、遊び中心の学び、子どもの健康とウェル・ビーイング、スクール・レディネス、宗教教育、人格発達(character development)、家庭と園のパートナーシップ
- ▶ ECCE リーダーは、日々の業務を管理運営すると同時に、定期的に園のカリキュラムやヘバゴジーに関するヴィジョンを(再)構成する必要。その際、園児やその家庭だけでなく、より広い社会における子どもたちや家庭のニーズにも応えるようヴィジョンの見直しをすることが必要。

シンガポールへの示唆

- ▶ それぞれの文脈や文化でリーダーへの道のりや仕事を理解すること
 - ▶ 保育者の成長や子どもたちの成果（アウトカム）に影響を及ぼす'良い'リーダーシップとは？
 - ▶ リーダーは、まず実践者であるべきなのか？
 - ▶ リーダーシップの役割には何が含まれる？ マネジメントとリードすることとのバランスは？ (施設形態や組織にもよる) - 幼稚園 vs チャイルドケア、大規模 vs 小規模、営利 vs 非営利、等
 - ▶ 文化的に、園長(施設長)はスタッフのエンパワメントを支援したいと考えているが、スタッフは園長(施設長)の指示を待っていることが多い。チーム形成や協働的な文化の形成がどのようになされるかを学ぶ必要がある。

シンガポールへの示唆

- ▶ 私立および営利目的のセクターへの示唆
 - ▶ 園長(施設長)は...
 - ▶ 営利、マーケティング、開園数に対して責任を担うべき？ その上で、保育者やスタッフに適切な給与を支払う人数を保持しなくてはならない？ 開園数を増やすためには、家庭の希望に応じる必要があり、子どもたちに早期から勉強をさせるが必要になるかもしれない。
 - ▶ 社会における子どものイメージ
 - ▶ 子どもたちや保育者とのかわりにおいて、行動主義的アプローチと構成主義的アプローチのバランスをどのように取っているのか？
 - ▶ 子どもに対して応答的な保育実践、子どもたちの多様な能力や興味関心に応じた遊びの大切さをどの程度唱えているか？
 - ▶ スタッフがより長く働くようマネジメントし、メンタリングを実施しているか？
 - ▶ どのような倫理的なジレンマに直面しているのか？
- ▶ コミュニティにおけるリーダーシップの育ち
 - ▶ 家庭やコミュニティとの協働
 - ▶ 子どもたちの生涯にわたる学びの軌跡や小学校への移行について扱うこと

コンピテンシー・モデルの発展への挑戦

- ▶ シンガポール政府は、ECの保育者やリーダーに関するコンピテンシー・フレームワークの検討を開始
- ▶ 挑戦: 行動のリストアップという次元を超えて、動機まで含むものにできるか?
- ▶ ECEリーダーの養成と継続的な教育に対する示唆

- ご清聴ありがとうございました -

この後のディスカッションを
楽しみにしています

sirenelimmy@unisim.edu.sg

資料翻訳：淀川裕美
資料翻訳・監訳：門田理世

教授的リーダーシップ: 文献レビューの概要

- ▶ Sergiovanni (1998: 38): 教授的リーダーシップは...

“学生に対しては、社会性および学業にかかわる能力を育て、教師（保育者）に対しては、知性および専門性にかかわる能力を育てよう、投資する。こうすることで、学生の学びや成長、教師（保育者）の学び、そして効果的な保育実践を促すリーダーシップを支えていく。”

- ▶ Katz, 1997 and Dewey, 1916:

カリキュラムの内容と、子どもたちの興味関心や思考との間に、意味のある関連づけがなされている。

→ 教師（保育者）は、自ら意思決定を行い、政治的な事情から生じた、トップダウンに与えられた乳幼児教育の目的についても、折り合いをつけていかなければならない。