

## 園長のリーダーシップとマネジメント

京都教育大学 教育学部准教授 佐川早季子



保育の質を高めるには、子どもと直接かかわる保育者の力量だけではなく、園全体が学ぶ組織としての力量を高めることが重要だといわれています。そこで、園長のどのようなリーダーシップが、園の力量を高めることにつながるかについて国内外で研究がなされてきました。

イギリスでの実証研究をもとに書かれた『育み支え合う保育リーダーシップ』（註1）には、「分散型」のリーダーシップという考え方が出てきます。これまでリーダーという言葉で想起されていたような、ピラミッドの頂点に立つ階層的なリーダーシップではなく、仕事の一部を職員に任せ、責任を分散するという考え方です。園内で役割分担をし責任範囲を決めて、それぞれが力を出すという場合もあるでしょうし、無意図的な場合もあるようです。本文中には某園長のふり返りが載せられています。そこには「私は理想に走りがちなので、ときにはチームのみんな（特にカレン先生）が私に、もっと現実的に考えるように促す」という記述があります。この場合のように、管理職も含めた職員が、互いの凸凹を補うようにリーダーシップを発揮していることも少なくないと思われます。

ただ、何でも任せればいいというのではなく、園長が「方向づけ」を行って、こんな保育をしたい、こんな組織になりたいという方向性を様々な形で見せているときに、リーダーシップの分散ができるのだと思います。中でも、園長が職員や子どもの学びに目を向けて、学ぶ組織づくりをし、自らもそのロールモデルとなっているとき（「学びのリーダーシップ」）、保育の質に関わる職員の態度や実践に関連があるということが OECD 国際幼児教育・保育従事

者調査 2018 報告書（註2）でも挙げられています。必ず行う職員会議を、どんな職員会議にしたいかなど、小さいことから組織づくりを始めてみるとよいのかもしれませんが。

園長の仕事は一筋縄ではいかないとも聞きます。ある園の新米の園長先生と話していたら、「リーダーシップだと意気込んでたけど、園長になってみるとマネジメントばかり！」と愚痴をこぼされていました。様々な園で、魅力的な他園・自園の実践見学がなされていますが、このような取り組み一つとっても、職員の研修時間の確保、人員確保などのマネジメントは欠かせません。マネジメントがあつてこそ、園長やミドルリーダーそれぞれの立場がもつ力を有効に使い、互いに気持ちよく働けるということがありそうです。

職員同士の話し合いや研修といったノンコンタクトタイム（勤務時間内に子どもと直接かかわらない時間）の確保は保育の質と関連するところですが、それ以外にも行政との折衝、財務など、人・モノ・お金・情報のマネジメントに関わる仕事は多くあります。特に、コロナ禍ではマネジメントに追われているのが現状ではないでしょうか。園の学ぶ組織としての力量を高めていくために、幼児教育・保育分野におけるリーダーシップと両輪を成すマネジメントをどう体系づけ、整理していくかが今後の課題と思われるます。

### 【引用文献】

- 註1：イラム・シラージ、エレヌ・ハレット（著）、秋田喜代美（監訳）、鈴木正敏、淀川裕美、佐川早季子（訳）『育み支え合う保育リーダーシップ—協働的な学びを生み出すために』明石書店、2017年  
 註2：国立教育政策研究所編『幼児教育・保育の国際比較：OECD 国際幼児教育・保育従事者調査 2018 報告書—質の高い幼児教育・保育に向けて』明石書店、2020年