

①

保育の質を向上させるための組織マネジメント —自己評価を通じて—

鳥取県東部地区幼稚園等の教員及び保育士合同研修会
(鳥取県立福祉人材研修センター)
6/11/2013 矢藤誠慈郎(岡崎女子大学) yatos@okazaki-u.ac.jp

1-1 自己評価の展開(例)

②

- 報告者の取組み事例から一楽しさ、少ない負荷、継続
 - 比較的短い時間(30-40分)×5-6回程度
 - 午睡時間を利用した2交代制←全員参加の工夫
 - 勤務形態を問わず全員参加←全ての保育者の協働を促す

【参考】全国保育士養成協議会現代保育研究所編
『やってみよう! 私の保育の自己評価』フレーベル館

1-2 自己評価の展開(例)

③

- よい場面、印象に残ったエピソード、などを付箋紙に書いて出し合う(日誌やビデオの利用も可)。
- 整理して、分類し、名付ける。
- 『幼稚園における学校評価ガイドライン』『保育所における自己評価ガイドライン』の評価の観点に照らして整理。
- 園の「よいところ」と「課題となるところ」を確認し合う
- 整理して一覧にして、公表する(HP、園だより等)。
- 「よいところ」を強化する行動指針を決めて実践!
- 成果(変化…考え、行動、気持ち)を出し合う。
- ☞ 振り返りの視点をつくりだす。外部評価・第三者評価等につなげる。

1-3 自己評価の展開(例)

④

- 保育士の発見
 - 人と考え方や理解が違う、人と学び合うことの大切さ、言葉にして振り返ることの意義、保育指針の大切さ、保育を分けることなどできない、など
- 報告者の発見
 - 専門用語を扱う力を養う必要性
 - ⇒ 専門家としての視点、利用者の信頼、社会への説明
 - ⇒ 保育の質の向上⇔“レポートリー”の増加
- ※ 保育実践の自己評価、保育内容の自己評価であって、人格の評価ではない!(要注意)

2-1 鳥取県幼児教育振興プログラムから

5

- ▶ 自己評価の意義と構造…27-28ページ【別添資料】

2-2 自己評価の考え方

6

- ▶ 保育の充実を図る
- ▶ 保育の質の向上＝園の責務
- ▶ Plan-Do-Check-Actionサイクルのもとに組織的に取り組む
…PDCAサイクルの過程全体に自ら関わる大切
- ▶ 保育者個々の自己評価⇒共有⇒協働⇒組織の向上
- ▶ 継続
- ▶ 説明責任
- ▶ 公表⇒社会とのかかわり

2-3 自己評価の組織における意義

7

- ▶ 認め合う ☞ 一人一人が尊重される
- ▶ 学び合う ☞ 一人一人が活かされる
- ▶ 楽しむ ☞ どうせやるなら苦行にしない
- ▶ 内発的な自己評価 ☞ どうせやるなら自分からやる
- ▶ 「よさ」（価値）を見出す
- ▶ 「点つけ」でなく「課題発見」
- ▶ 「反省」というより「省察」（ふりかえり、考える）
- ▶ 無理せず、しかし積極的な改善
- ▶ 「継続は力なり」

3-1 保育評価の意義：利用者への情報提供

8

- ▶ 利用者の園選びに役立つ
- ▶ 利用者の安心・信頼につながる
…実施自体がまず重要（∵情報不足⇒不安）
- ▶ 利用者の理解を促す
- ▶ 利用者の“教育”
…“よい保育”への視点
*「サービス」；×消費者のニーズの充足
○子育てのパートナーへの支援

3-2 保育評価の意義:保育の質の向上

9

- ▶ 具体的な課題の明確化 (頑張ろう、だけでは…)
- ▶ 自分の目によるチェック…自分たちで気づく=自己評価
- ▶ 他者の目によるチェック…自分たちでは見えないことに気づく

⇒省察力 (自己評価能力) の向上

⇒専門性の向上

3-3 評価の受け止め方

10

- ▶ “点つけ”に一喜一憂しても何も生まれない
- ▶ 子どもの最善の利益のためにいかに利用するか
⇒保育のよさの確認/課題の確認
- ▶ 評価基準…つねに暫定的なものさし
- ▶ 評価者…パーフェクトではない
- ▶ × 完全な評価/受動的・消極的な受容⇒そこでおわり
○ 不完全な評価/能動的・積極的な受容⇒そこからつづく

4-1 組織づくりの前提:保育者を育てる

11

■後輩の指導について考える

【例】看護師の「プリセプター」シップ

- ▶ 別紙資料…看護における指導者の姿勢のチェックリスト
永井則子『パッと見てわかる・チームで支える 新プリセプター読本』メディカ出版

※ 規範論 < 現実論 ← 生命に関わるから (保育も!)

※ 性格の問題 < 技術的問題 → 誰にでも可能

4-2 組織づくりの前提:個人より組織

12

■ $B = F(P \cdot E)$ …行動(B)は、人格(P)と環境(E)の関数 (レヴィン)

* 人格…変えるのが困難

* 環境…変えるのが比較的容易

* 人間の行動… 人格 < 環境

⇒環境としての「組織文化※」の構築が必要

※メンバーに共有された、価値、考え方、行動様式、感情など

- ▶ 今日の話…保育所を組織(チーム)として、
いかに質を高めながらよりよく機能させるか
※ 組織 > 個人 行動 > 知識

4-3 組織づくりの前提: 保育の実践知

13

■保育者の専門的な「知」

- 根拠に基づいた保育…〈経験知／科学的知〉
← 哲学（理念、目標、…）

➢ 経験知…ディープスマート

「その人の直接の経験に立脚し、
暗黙の知識に基づく洞察を生み出し、
その人の信念と社会的影響により形作られる
強力な専門知識」

D.レナード+W.スワップ『経験知を伝える技術—ディープ・スマートの本質—』

4-4 組織づくりの前提: 保育者の専門性

14

■保育者の専門性

➢ 省察的实践者（反省的实践家）

（D.シヨーン『省察的实践とは何か—プロフェッショナルの行為と思考—』）

◆「技術的合理性」⇒「行為の中の省察」

形式的に獲得、
伝達が容易なもの

⇒行為しながら絶えず検討され、
創造される…経験知や暗黙知の重要性

◆専門家とクライアントの関係

クライアントを指導する

⇒クライアントの知を信頼しながら支え、伴う

5-1 保育所の組織づくり

15

- 高尚な知を下ろして徹底する、といった発想の不毛

→ 保育者の知（ディープ・スマート）をいかに組織化するか
= 知のマネジメント⇒「学習する組織」という環境づくり

⇒ リーダーの役割； 伴う人

協働する人、励ます人、支える人、媒介者、翻訳者…

≠ 知を与えるエライ人（カリスマである必要はない）

= 「サーバント・リーダーシップ」

☞ いかに組織のメンバーが自ら働くか

…園長が考える正しさを再現させるロボットにしない（できない）

5-2 話し合える組織

16

➢ 組織内外の関係性の「コーディネート」

…人と知の流通を促す（←組織内だけの「常識」を打破！）

× 統制されたタテの流れ

○ 自由なヨコの流れ（統制できないなら活かす！）

◆組織内のネットワークづくり ※次項「同僚性」

◆組織外とのネットワークづくり

※情報収集のためのアンテナを！（調査、日常会話、観察…）

…リーダー；発信＋受信

…メンバー；発信＋受信

5-3 学び合える組織:「同僚性」の構築

17

▶ 保育の知を組織化していくために

☞ **同僚性**＝実践の創造と相互の研修を目的とし、
相互に実践を批評し高め合う同僚関係

…「協調性」とは異なる、問い掛け合い、高め合う組織文化

⇒一人一人を、一人一人の知を尊重し合う風土

☞ 豊かな、知の交流と展開

…コミュニティ・オブ・プラクティス
(実践共同体、学び合う共同体)

5-4 同僚性の必要性

18

▶ 個々の職員が個人的な努力のみで学び続けることは困難

▶ 忙しさ、また根本的には個人的な知の限界

▶ 互いの知を交わし、触発し合い、新たな知を創造する協働の重要性の拡大 ← 環境の変化

▶ 自身の知を絶対視して思考停止することを回避し、自身の欠陥を率直に受け入れ、相互依存のもとに、

しかし厳しく高め合う、同僚性の構築が必要!

⇒非難し合うのではなく学び合える

⇒モチベーションが上がる、楽しい、学びが深まる、…

6-1 やる気高める

19

◆第1段階: 生存のため

◆第2段階: 信賞必罰 (アメとムチ)

…○ルーティンワーク

…×創造的な仕事

◆第3段階: モチベーション3.0

▶ **自律性**…組織の一員として自分で考え、自分で決める

▶ **熟達**…自分の専門的成長が実感できる

▶ **目標**…やるべきことが見える、使命を自覚する

D.ピンク『モチベーション3.0—持続する「やる気!」をいかに引き出すか』講談社

6-2 課題を解決する

20

Q.「悪いところを見つけ、それを直す」でいいのか?

▶ 問題の中に隠れている明るい材料 (ブライト・スポット) を見つけて、それを切り口に

▶ 「真実だが役に立たない」情報にとらわれて、時間を無駄にはいけない

▶ 知識だけでは行動は変わらない。実践するための筋道を立てることが重要

C.ハース & D.ハース『スイッチ!—「変わらない」を変える方法』早川書房

6-3 組織づくりのヒント…今すぐ始められること

21

■自分から関係を良くする具体的な行動指針を持とう

- ▶ 笑顔
- ▶ 挨拶
- ▶ アイコンタクト
- ▶ うなずく
- ▶ 身を乗り出す
- ▶ 問い掛ける（答の探究）≠問い詰める（答の押しつけ）
- ▶ 学ぶ姿勢で
- ▶ 穏やかな声、言葉、態度
- ▶ 誰のため、何のためかを常に意識
- ▶ …

7 グループワーク

22

■『保育の自己評価を進める5つのコツ』という本を出すという設定で

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---------------|-------|
| ▶ | : | - | : | ワークの説明 | [5分] |
| ▶ | : | - | : | 自己紹介（簡潔に！） | [5分] |
| ▶ | : | - | : | うまくいった取組み（事実） | [15分] |
| ▶ | : | - | : | 5つの原則をまとめる | [10分] |
| ▶ | : | - | : | 報告 | [10分] |

《チェックリスト》

【新しい時代の指導者の姿勢】

指導者としてのあなたは、どちらの傾向が強いですか？

前世紀型の指導者の姿勢		新たな時代の指導者の姿勢
<input type="checkbox"/> 相手に正しい答えを求める	⇔	<input type="checkbox"/> 感じたことや自分の考えを答えてもらう
<input type="checkbox"/> 指導者の考え方、やり方を教える	⇔	<input type="checkbox"/> さまざまな進めかたが存在することを受け入れ、目的に対して最も有効な方法は何かを議論する
<input type="checkbox"/> 失敗したときにはその理由を本などで調べレポートを提出させる	⇔	<input type="checkbox"/> 失敗したときの状況をカンファレンスで共有し検討し合う
<input type="checkbox"/> 国家資格を持った人なのだから一から教える必要はない、との姿勢をとる	⇔	<input type="checkbox"/> 知識があることと仕事を展開する技能は別であることを認識し、一から指導する
<input type="checkbox"/> 現場の厳しさを教える	⇔	<input type="checkbox"/> 看護の楽しさを感じさせる
<input type="checkbox"/> 仕事を手早く進められるように指導する	⇔	<input type="checkbox"/> 正確に安全に仕事を進める技能を身につけさせる
<input type="checkbox"/> 仕事の結果のよし悪しを伝える	⇔	<input type="checkbox"/> 行動強化、変容を願ってフィードバックを行う
<input type="checkbox"/> できていない点を探して批評する	⇔	<input type="checkbox"/> まずは少しでも成長した点を探して承認する
<input type="checkbox"/> 患者の役に立つことの難しさを教える	⇔	<input type="checkbox"/> 患者と触れ合うことを楽しませる
<input type="checkbox"/> 言葉で教える	⇔	<input type="checkbox"/> 伝える、見せる、体験させるなど、さまざまな方法を駆使して成長を支援する
<input type="checkbox"/> チームに迷惑をかけない行動を指導する	⇔	<input type="checkbox"/> チームに信頼される行動をリクエストする
<input type="checkbox"/> 新人が早出、残業するのは当たり前だ	⇔	<input type="checkbox"/> ワークライフバランスを考慮することが重要だ
<input type="checkbox"/> 日常業務に必要な仕事のみを覚えさせる	⇔	<input type="checkbox"/> 長期的視点で段階的に幅広く体験を積ませる

【出展：永井則子『バツと見てわかる・チームで支える 新プリセプター読本』メディカ出版, p.9】

《チェックリスト》

【新人や後輩のやる気を奪う指導者の態度】

チェック項目が多いほど、新人や後輩のやる気を奪っています。注意しましょう。

やる気を奪う指導者の態度

- 指導していることがうまくできないと、ため息をつく
- 正面から注意や説明をせず、イヤミを言ったり、他人に本音を伝えさせる
- 失敗に対して責めるばかりで、解決の糸口を示さない
- 失敗を大げさに騒ぎ立てたり、始末書を書かせるのが指導だと勘違いしている
- 新人に対して異常に厳格な態度で接し、他の後輩に対するとときと落差が大きい
- つねに「命令です」と言って指示をしたり、無表情で威圧的な態度で指導する
- 感情を露骨に表現し、その日の気分で指導態度が変わる
- 指導するのがいかにも面倒だという素振りをしたり「面倒くさい」と言う
- 報告を聞くと、鉛筆で机をたたきながらイライラした態度をとる
- 新人があいさつをしても無視したり、新人の話に相づちや返事をしない
- 他人に厳しく、自分に甘い
- 「何度言ったら覚えるの」とか、質問をされると「そんなことも知らないの」と言う
- 「まあまだ終わらないの」と仕事が遅いことを責め立てる
- 「それで？」「だから何？」と質問攻めにしたり、挑戦的な聞きかたをする
- 忘れたころに、まとめて指導する
- 指導の内容に一貫性がまったくなく、そのときどきで言うことが変わる
- 理論的に筋の通った説明がなく、ただ「次はこれやって」という指導を繰り返す
- 相手によって態度が変わり、不公平感を与える
- 相手の考えや意見を受け入れず、一方的に自分の意見を押しつける
- 何がわからないのかを、いっしょに把握しようとしていない
- 「自分でするほうが早いから」と言って全部してしまう
- 決して褒めようとしていない
- 一部分の手直しで済むような間違いでも、初めからやり直させせる
- 患者や人前で平気でしかり、恥をかかせる
- 派閥をつくって誘う
- 「どうせ私は辞めるからいいけど……」と言って投げやりな勤務態度をとる

【出展：永井則子『バツと見てわかる・チームで支える 新プリセプター読本』メディカ出版, p.51】