

## 保育者の自己評価 —園長の役割を中心に—

田 中 ま さ 子

### A Role of Principals in the Self-Evaluation of Childcare Staff'

Masako TANAKA

#### Summary

The purpose of this study is to consider what the role is principals in the Self-Evaluation of Childcare Persons. The subjects were 203 principals including nursery school managers. The results were summarized as follows.

- 1) The principals used faculty meetings. In the meeting, they support Childcare persons discuss well to evaluate each other.
- 2) The principals have their original concepts about evaluation and use this system of evaluation to resolve their problem at their kindergarten's

**Key Words** : Self-Evaluation, Childcare Person, Principal

#### はじめに

評価の時代が到来した。企業は言うまでもなく、医療、福祉、教育等あらゆる産業の場において、評価はその業務の一環として組み入れられている。

学校教育分野においては第16期中央教育審議会答申（1998年）以降に、また福祉分野においては中央社会福祉審議会中間的まとめ（1998年）以降に、学校や施設評価、教職員評価が強調されるようになった。幼稚園や保育園も、そうした動向に沿うかたちで評価の導入が進んでいる。現在、幼稚園では、学校教育法及び学校教育法施行規則改正により2007年から自己評価の実施とその公表が義務となった。学校関係者評価や第三者評価は努力義務となった。他方、第三者評価の導入から始まった保育所等児童福祉施設では、自己評価や保護者・地域住民による外部評価も努力義務となった。乳児院・児童養護施設等社会的養護を実施する施設においては3年に一度以上、第三者評価を受審することが義務づけられた。

また、この間に評価の概念自体も大きく変化した。義務教育においては、相対評価に代わって到達度評価、さらには目標に準拠した評価へと変貌した。これに関連して、学びの質や具体的な達成レベルを明確にするため、ルーブリックと言われる評価基準の開発が進んでいる。児童生徒自身が評価に参画することも試みられている。自己評価こそ評価の基本であるという認識が広がっている。

自己評価は、メタ認知（モニタリング）といわれるように高度な精神作用である。けれども、誰もがこれを行うことができ、平易な表現で他者に示し得ることが望まれる。さらに、自己評価

を行うこと自体が保育者自身の力量形成に資するものとなる、そのような自己評価であってほしい。しかし、教育や福祉の分野において教職員の自己評価が議論の表舞台に登場した歴史は浅く、評価目的への理解、評価者のバイアスの調整、評価方法の信頼性・妥当性の確保、評価結果への対応・管理等、課題は多い。こうした理由からか、未実施の幼稚園や保育園も少なくない。ちなみに、全日本私立幼稚園幼児教育研究機構の調査によれば、調査対象園の21.2%が未実施であったという報告がある<sup>1)</sup>。また、評価と単なる反省、あるいは人事考課との混在が見られる。

このような現状を踏まえ、保育者の自己評価が園長のリーダーシップの下に進められていることに注目し、園長から見た自己評価や園長の役割について論考するとともに、これからの自己評価についてささやかな提言を行いたい。

## I 問題の所在と研究の目的

論考に入る前に、保育者の自己評価における問題点とは何かを整理しておく。これに関しては、予備的な調査研究の結果（田中 2012）を参考にした<sup>2)</sup>。この調査研究は、保育経験が5年以上の幼稚園教諭・保育士123名を対象としたものである。結果として、自己評価が保育者としての力量を形成する上で一定の効果があることが認められたが、次のような課題も明らかになった。

一つには、保育者の職務である保育を評価することの困難性である。保育は、複雑な状況の中で生じる一回性の行為である。その行為の結果は、子どもの変容に必ずしも直截に結びつくとは限らない。また保育は、状況や場面、保育者自身の個性等に左右されることが多く、何が最も適切な保育なのか答えは一つではない。これは、教育、福祉、養護、看護の分野にも共通する特徴である。

これに関しては、看護の領域で谷津（2002）の研究がある<sup>3)</sup>。谷津は、看護師（看護者）が看護の対象者に働きかける力をアートと呼び、それが看護者の身体を通してどのように表現されるのかを論考した。谷津によれば、看護の働きかけは、対象者に望ましい変化をもたらすために必要とされる実践能力・認識能力である。いわゆるテクニクとは違い、対象者と相互交流的・相互主観的であり、創造的である。芸術活動にも匹敵する、直観的で感受性に満ちた行為である。言葉に頼るもの、言葉を使わないで仕草によるもの、形あるものや色を主に使うもの等、程度も組み合わせもあらゆる可能性が考えられる。換言すれば、多様で多彩な表現方法を採用する行為である。アートとは、もともと技、術、対象に働きかける作用またはその方法であった。教育における方法をアートと呼んだ源流は教育学者デューイであったことを考えると、谷津が看護の領域で論じたことは、保育、教育にも通底しよう。では、状況によって多様で多彩な表現方法を採用する行為をどう評価するのか。そのための内容・方法が開発されたとは言い難い。

二つめは、保育の評価と専門性の関係である。周知のように、ショーンは教師や看護師、福祉職等の専門職者の知識や技術について、権威に裏付けられた伝統的な専門性に対し、「行為の中の知」と捉えた<sup>4)</sup>。彼は、有能な実践家は、適切な言葉では述べるできない質の判断を無数に行い、暗黙の認識と判断、そして熟練した振る舞いを無意識に実践しているという。この見解は、ベナーの看護論でも散見できる。ベナーによれば、ベテラン看護師ほど直感的に行動するのであるが、自己の知識についてはますます暗黙になり、無意識になり、そして自動化する<sup>5)</sup>。

換言すれば、新しい専門性とは、外部の権威から賦与されるものではなく、実践の中から生成される、実践の中に埋め込まれた暗黙の知である。では、実践の只中にある価値を、実践者自身

がどのように掬いあげて評価するのか。ショーンは絶えざる省察によるとするが、それをどのような表現方法や項目で可視化するのか、これに関する研究は緒に就いたばかりである。

三つめは、自己評価における他者の視点という課題である。予備的調査では、自己評価だけで完結するのではなく、その後に園長の面談なり職員会議での話し合いなりがあり、他者の視点が組み込まれている事例が目立った。しかし、一口に他者と言っても、同期、先輩、後輩等の同僚、主任や園長等の長上、さらには、保護者、地域の人々、理事会、学校評議員、市町の担当課にまで他者は広がっている。それと共に、共感、協力、奨励、指示、圧力等、他者が果たす機能も異なってくる。自己評価でありながら、なぜ他者の視点が必要なのか。そして、他者はどのように自己評価に関与するのが望ましいのか。さらには、一人一人の保育者の自己評価が、幼稚園・保育所全体の質の向上にどのように繋がっていくのかという実践的研究は、これからスタートするというのが実状であろう。

以上の課題意識から、本研究では、三つ目に示した自己評価における他者の役割を取り上げる。特に、自己評価の実施に責任をもつ園長に注目し、園長という他者の役割を論考する。

## II 研究の方法

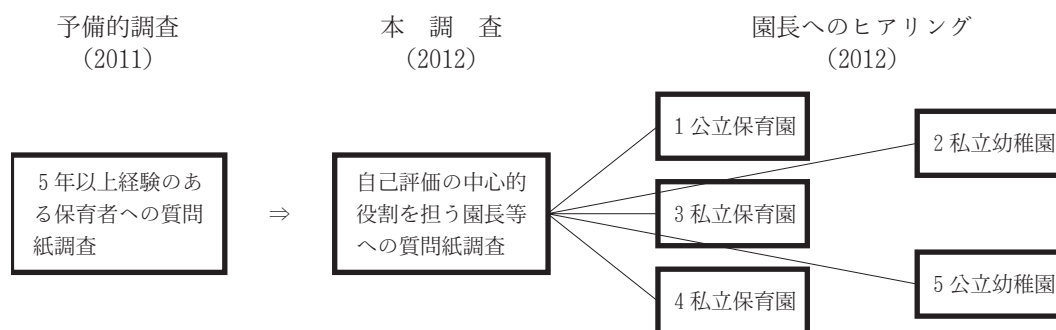


図1 研究のデザイン（本稿の対象は、本調査と園長へのヒアリングの部分である）

本研究では、まず岐阜県内の全幼稚園（188園）、全保育所（428園）、認定こども園（8園）等合計624園の園長・施設長（以下、園長と記す）を対象に、各園における保育者の自己評価について郵送による質問紙法で尋ねた。実施時期は2012年2月後半の2週間であった。その結果、203件の回答を得た。回収率は32.5%であった。

自己評価が義務化されている幼稚園と第三者評価の導入が先行した保育所では状況が違うのは当然であるが、保育者の自己評価における基本的な問題点を探るにあたっては看過してもよいと考え、幼・保を特に区別することなく調査を行った。

次に、質問紙調査の結果を踏まえ、園長へのヒアリングを行った。質問調査では、自己評価における園長の主導的役割が改めて確認された。そこで、園長がどのように自己評価に介入しているのか具体的に明らかにする目的でヒアリングを行った。ヒアリングの対象は5園の園長で、その所属は私立幼稚園、公立幼稚園、公立保育園が各1か所、私立保育園2か所、である。ヒアリングの対象は、設置主体が異なること、ヒアリングの許可をいただけることの2点以外は任意で選択した。ヒアリングの時期は2012年7月から8月で、各園を訪問して1時間半から2時間前後

をかけて調査者1名が園長から話を伺った。調査内容は、1自己評価の目的、2自己評価に対する基本的な考え、3自己評価の作成者、4保育者と園長の評価に開きがある時の対応、5職員会議のあり方、6園長としての支援、7自己評価を通した園長自身の変容、の7項目であり、最後にまとめを行った。

### Ⅲ 結果と考察

園長を対象とした今回の質問紙調査の結果は、表1～表26に示したとおりである。表6、表8、表17は複数回答が可能な質問であったため、どのような組み合わせの回答があったのかを示すグラフを添付した。以下、表の掲示順に考察を加える。

#### (1) 回答者の所属と職名(表1・表2)

表1によれば、回答者の所属は公立保育所、私立保育園、公立幼稚園、私立幼稚園、その他の順であった。表2で回答者の職名を見ると、園長が圧倒的に多く、次いで主任(教頭)であった。

#### (2) 自己評価の実施(表3)

表3で回答園の自己評価実施率をみると、全体の8割弱となっている。前掲した日本私立幼稚園連合の調査結果では、義務化されているはずの幼稚園でも実施率が約8割という結果であったことから、本研究回答者の実施状況は少なくとも低いとは言えない。

自己評価を実施していないという21件の回答からその理由を見ると「検討中である」「方法等がまだ分からず未実施である」「効果や改善に疑問があり中断している」等であった。

#### (3) 自己評価の開始・きっかけ及び中心的人物(表4～表6・図2)

表4は自己評価の実施開始年を調べた結果であるが、保育所保育指針で自己評価の努力義務が明示された2008年以降の実施がやはり多く、実施園全体の約75%であった。2008年以前に実施しているのは幼稚園が主である。表5から自己評価を始めたきっかけを見ると、法令によるものが最も多く、次いで公立の場合は市町担当課の指示、私立の場合は法人等の指示というケースが目立った。法令以前から自主的に行ってきた園もあった。その他に「他園がやってよかったと聞いたから」「地域の園長会で話し合っって一斉に行った」等の理由が見られた。

表6は、自己評価の中心的役割を担っている人を示している。それによると、園長、副園長、主任・教頭が多く、管理的立場にある者が中心となっている。「その他」では、主幹教諭や事務職員という回答があった。図2は、それらの組み合わせを複数回答から見た結果である。図によれば、約半数は園長が単独で実践していることが分かった。それ以外では、園長が副園長、主任、担当者らと組んで進めていることが分かった。これらのことから、自己評価における園長の関与の大きさが示された。

#### (4) 自己評価の間隔(表7)

表7は、実施の間隔を示したものである。1年に1回、次いで半年に1回というペースが多くあった。

#### (5) 主たる方法とその内容(表8・図3・表9)

表8は、自己評価の具体的な方法を示している。表によれば、最も多かったのが、評価項目を設定した方法であった。次いで、日誌や週案等日々の実践の記録を活用した方法であった。図3は、それらの組み合わせを示した結果であるが、評価項目による方法が単独で70%近くを占めている。他では、評価項目と日誌や指導案と組み合わせた方法、それにエピソード記録も付加した

方法などがあった。

評価項目を設定して行う方法は、様式が一律であるという視覚的な見やすさや記入の簡便性に加え、保育理念や保育技能等保育に関して必要とされる事がらを、ある程度偏りなく拾い上げることができる。それが保育者の視野を広げ、気づきを促すという役割を果たしていることは予備的な調査研究でも明らかであった。

では、その項目の内容はどうか。表9によれば、園独自に作成している回答者と市販のものを利用している回答者が僅差であった。他は、市町の担当課や所属している保育団体が作成したものを利用しているケースがあった。「その他」には、「市販を利用しながら園に適応させる」「担当課と園長会による協議」等の回答があった。

一方、少数ではあるがエピソード記録や保育日誌から自己評価を行っているという回答もあった。実際の記録を活用した、エビデンスベースなふり返りである。ただ、実際に行ってみると、エピソードに基づく評価や話し合いはオープンエンドで、評価基準が曖昧だという声があった。確かに、エピソード記録に基づく評価は、個別性には優れているが、園の理念や価値観との調整が難点である。前述の評価項目に基づく方法が、園という組織の社会文化的な価値観を表明しているのに対して、エピソード記録に基づく自己評価は個人の実存的な価値観の表明である。園長としては、社会文化的な価値観へ保育者を導く責任がある。この課題に対応しているのが、図3で示すように少数であるが、評価項目の設定とエピソード記録の併用という回答である。双方の特性を踏まえて、相補的に活用している。

#### (6) 評価項目の数 (表10～表15)

表10から表15は、評価項目を使用している場合の項目数及びその平均値である。大項目とは、基本的に押さえておかなければならない評価の柱あるいは領域とも言える。今回、各園から示されたその平均値が9.7であったことは、今後、自己評価を改善する上で一つの参照となる。その一方で、300や400という夥しい数の小項目があったが、それらをこなすことが、果たして自己の保育を捉えなおし保育者としての自己イメージを結ぶことに繋がるのか、いささか疑問が残る。

#### (7) 評価基準 (表16)

表16は、評価項目に対する評価基準である。換言すれば、各項目における到達すべき状態を表現したものである。表によれば、4段階の基準が最も多く、次いで「できた・できない」で回答するよう設定されている。4段階にせよ3段階にせよ、回答者は設定された基準に誘導されて自己の保育のふり返りを行うのであるから、評価基準の設定は、評価項目の選択と同等に重要である。今回の研究では、4段階なり3段階なりの根拠まで明らかにすることができなかった。評価基準については後で論考したい。

#### (8) 評価後の対応 (表17)

評価後の対応如何で自己評価の効果は変わる。では、園長としてどのような対応をしているのか。表によれば、最も多かったのが、「職員会議で公表し話し合う」であった。次いで、「個別面談の実施」であった。「その他」として「必要に応じて面談する」や「職員会議で話し合い園長がまとめて担当課へ提出する」等の回答があった。職員会議、園長、担当課の違いはあるが、共通しているのは、いずれもが同僚なり、上長なり、担当部署の職員なり他者の存在を活用している点である。

回答が最も多かった「職員会議で公表し話し合う」の中にある職員会議に注目しよう。職員会議は、園務の円滑な遂行のために置かれる。職員会議を招集し主宰するのは園長であり、職員会

議で必要なことは園長が定める。職員会議の場においては、園長と教職員間の意思疎通、伝達及び連絡が図られる。以上のことを基本とした上で、それぞれの園の方法に従って進められる。園長が職員会議で自己評価を議題とするのは、上述のように保育者にとって最も身近な他者である同僚を通して、相互に課題意識を明確にし、共通理解や当事者性の深化を図るのが目的である。換言すれば、自己評価という個別的な価値観を、同僚の中で相対化し、園の社会文化的な価値観に繋げ、受容していく過程を職員会議で行うのである。職員会議において、社会文化的な価値の受容を園長ひとりの力量ではなく、教職員という共同体や同僚性の力量を借りるのである。しかし、その成否は職員会議の進展の仕方によって異なってくる。

幼稚園や保育園の職員会議を対象とした研究が僅少である中で、野口ら（2004）が、メンタリング面から職員会議の機能を分析しているので紹介したい。研究報告によると、職員会議の機能として、理解・判断・提案・問い・指示・奨励・展開の七つのカテゴリーが抽出された<sup>6)</sup>。そして、提案や指示が多く見られた園の職員会議の時間は短く、判断や問いが多い園では長くなる傾向があることも明らかになった。野口らの報告では触れられていないが、メンタリング機能の中には、上記のようなキャリア支援に連動する同僚意識や職場への帰属意識の醸成等、メンタルな面も含まれる。職員会議がどのように進められるかによって、保育者の意識も変容する。職員間の連携、信頼、逆に依存、対立も生じる可能性がある。

非正規職員の増加により保育者の勤務がモザイク状態になっている中で、職員会議はその開催さえ困難な状況であることをしばしば耳にする。保育について、子どもについて一つひとつ取り上げ同僚同士で省察し合うには当然ながら時間がかかる。他方、必要な事項を的確に手短かに伝達することもまた求められよう。前者にせよ後者にせよ、職員会議をどのように運営するかは園長の判断に委ねられる。また、前者にせよ後者にせよ、その代替機能をどこでどのように補償するのかも園長の責務となる。

次いで多かった上長面談であるが、前述の職員会議では複数の同僚の同席によって、個々人のバイアスがある程度緩和されるのに対して、面談では自己と他者の対話を成立させる必要がある。自己評価の表明には相手—この場合は園長であるが—に対する信頼感が求められる。その意味で、園長は絶えず自己の偏りを意識し、自己の実存的な価値観を表明した保育者に、尊重をもって接しなければ対話は成立しない。しかし、他方、管理監督者として、園の社会文化的な価値観や地域社会が求める価値観の伝達者という役割を果たさねばならない。この両方の均衡を保っていくために、園長こそ評価に関する研修を重ね、自己のバイアスに気づく必要がある。

#### （9）評価の公表とその方法（表18・表19）

表18は、自己評価の園外への公表の有無について調べた結果である。「公表しない」と答えた回答が過半数あった。その中で、公表方法や公表範囲に関しての懸念を記述した回答が散見できた。不特定多数を対象に、園の実状がどのように受け止められるのか不安を抱く園長の様子が窺える。その一方で、今後、市町の担当課や評議員の請求があれば応じるとの回答もあった。園外への公表とは、同僚以外の他者を意識させる行為である。公表を、自己評価を定着・推進させるための方途として活用しようとする園長の構えが窺える。

公表の方法は表19で示した。手紙や園便りが多く、限定された範囲への公表であることが分かる。「その他」の中ではH.P.と答えた回答が最も多かった。

#### （10）自己評価の成果（表20・図4）

表20及び図4は、自己評価をやってよかった点を示している。表によれば、最も多かったのが

「保育者の技能の向上」、次いで「子どもの理解の深まり」「教職員の協働性の向上」「保護者対応の向上」と続いた。「その他」には、「初心に戻って自己の見直しができる」「意識の向上に繋がる」等の回答があった。

図4は、成果の組み合わせを示している。図によれば、「保育者技能の向上」と「職員間の協働性の向上」のように、複数の成果を挙げた回答が計71.8%で、単独の成果を挙げた回答の23.9%を大きく上回っている。自己評価の実施が、複数の側面に連動して成果を挙げたことが分かった。

#### (11) 第三者評価との関連（表21・表22）

表21は、自己評価と、今後導入が進むのであろう第三者評価との関連を調べた結果である。表によれば、「意識していない」とする回答が最も多く、次いで、「意識している」、「参考にしている」と続いた。この結果からは、第三者評価と自己評価との連携が、全体としてまだ稀薄であるように見える。しかし、表22で示すように、「意識している」「参考にしている」の回答を所属別に見てみると、母数は少ないが、幼稚園関係の方が保育所関係よりも率としては高いことが分かった。第三者評価の導入は保育所の方が早かったのであるが、その浸透は必ずしも進んでいないのが実情であった。

#### (12) 自己評価の課題を実行に移すための取り組み（表23・表24）

表23は、自己評価によって明らかになった課題を実行していくための取り組みに関する回答である。まず、何らかの取り組みを「していない」とした回答が80件あり、「している」とした回答の75件を上回っているが、大差はない。「していない」と回答した園長は、自己評価の実施まで到達したことでひとまず目標を果たしたと捉えているのだろうか。あるいは、自己評価の実施自体に意味があると捉えているのであろうか。今回の調査では明確にできなかった。

表24は、その取り組みについての具体的な記述の結果である。取り組みを「している」と回答した75件すべてに自由記述があった。全回答203件からすれば36.9%であった。これらの自由記述を記述文単位に整理したところ、計151の記述文が抽出できた。1件当たりの平均で約2.0の記述量となる。レンジは1～4であった。計151の記述から記述要旨を取り出した結果、16の要旨が抽出された。要旨をさらにⅠからⅣの4つのカテゴリーに圧縮することができた。

「Ⅰ他者との協働化」のカテゴリーには、保育者同士、担当者、上長という園内にいる他者から他園の同僚、保護者、教育委員会等の園外の他者が含まれている。いずれも広い意味では同僚性をもつものであるが、その役割は、管理、監督、指導、活動の拘束、圧力等異なってくる。最も多かったのは「職員会議での話し合い」であり、これに関しては既に触れたが、園長は、同僚という保育者にとって最も身近な他者をここでも活用している。しかし、表17では明らかにされなかった話し合いの目的について、ここでは「改善点の確認」「共通理解」「周知徹底」等として記述されており、同じ話し合いでもそれぞれ微妙に違うことが分かった。例えば、「共通理解」は保育者一人一人の主體的な理解の再構成を図るものであり、「周知徹底」となると、やや強制的で、同僚との相互管理的な行為を生じさせる。「話し合い」はそれぞれの園において、また園長のリーダーシップの特性によって変容する。

「Ⅱ 課題の明確化」や「Ⅲ 評価の内容・方法及び仕組みの改善」は、他者の存在を活用するよりも自己評価そのものの改善を図っている。また、「Ⅳ その他」からは、自己評価の効果的な実施に困難を感じている園長の存在が明らかになった。

### (13) 自己評価に関して改善したい点（表25）

表25は、自己評価に関して、今後改善したい点を自由記述していただいた結果である。203件の回答のうち、84件の回答があった（41.4%）。自由記述を記述文単位に整理すると、合計132の記述文があった。1件に平均1.5の記述文があったことになる。レンジは1～4であった。これを整理すると、25の要旨に分けることができた。要旨をさらに括り直すとIからVの5つのカテゴリーに整理できた。

おおまかに言うと、前項で上がった「改善のための取り組み」は「改善したい点」とほぼ重なっている。換言すると、自己評価における他者は、改善を実行するために必要であり、改善の対象でもある。

「I 他者との協働化による改善」では、他者は、前項とほぼ同様に、保育者同士、園長等の上長、保護者、法人・評議員、地域住民に分けることができた。なかでも多かったのが、「保育者間の協働」であり、その中の「全員参加による話し合いの活性化」であった。今日の保育現場において職員会議とは限らないが、保育者全員が顔を合わせることで、その時間が確保できること、その場で意見を交換し合うことが、いかに求められているかが窺われる。

「II 評価内容・方法及び仕組みに関する改善」も同等に多かった。中でも、評価の項目や評価基準の改善に着手したいという意見が多かった。ただし、評価項目への偏重が見られ、評価基準改善への言及は2件しかなかった。冒頭でも述べたが、今後、評価基準の見直しが必須であるというのが筆者の意見である。なぜなら、評価項目の改善は自己評価の効果を高めるのが目的である。評価基準は、いわば目的に到達するための段階的な目標である。段階を追って進んでいくためのプロセスを示すものでもある。単に「できた・できない」を示すのではなく、どのように到達していくのかという保育の質の変化を表現するものである。それぞれの園や保育者が目指す保育の質の到達プロセスである。評価基準の開示は、ともすれば、評価項目の設定よりも労力があるだろうが、評価項目の改善と一体的に評価基準の開拓に進むことを提言するものである。

## IV 園長へのヒアリング

表26は、5名の園長へのヒアリングの結果である。園長別のまとめは表の中に記入したので、ここでは全体の考察をする。

ヒアリングでは、それぞれの園長が自己評価をその本来の目的に加えて、現時点で園が抱えている課題に合わせて活用していることが分かった。例えば、生き残りの戦略であったり、中堅保育者の育成であったりする。こうしてみると、保育者の自己評価は、保育者とその組織体である園に現在最も求められている問題とは何なのかを園長に発見もしくは再認識させるという機能がある。ヒアリングでは、園長は、それぞれの園の課題を、保育者の自己評価に繋げて解決していくために牽引していた。自己評価を自己評価で終わらせてはいない。それが自己評価における園長の役割であると言える。

## IV 総合的な考察

保育の質を向上させるしくみとしての自己評価は、単に、個々の保育者のふり返りとは異なる。園長という他者の管理下に置かれた自己開示である。保育者は、自己評価において自己の力量を



省察し、保育で優先していること、誇りにしていること、また足りないことを認め、あからさまにしなければならない。園長もまた、これに対して信頼と責任をもってあたらなければならない。しかし、ここに園長のジレンマも生じる。

園長は、保育者の自己評価の未熟さや意見の違いに対応する一方で、法人や保護者、国や社会の要求にも応えていかなければならない。それらの要求は、必ずしも自園の保育者の力量や意向に見合ったものではない場合もある。それでも園長には自己評価を推進させ、保育の質を向上させていくことが求められる。本研究では、園長たちがどのような方途でこの課題を解決しようとしているのかを考察した。その結果、他者の役割を活用していることが分かった。自己評価そのものの改善も必要であるが、それよりも他者の存在を活かし、個々の保育者が他者の中で今一度自己を振り返る機会を提供しようとしていた。中でも、最も身近な他者として同僚を援用し、同僚性を発揮する場として職員会議を活用していた。さらに、園の内部と外部を接続する存在としての園長は、保護者、担当課、評議員等の他者にある広義の同僚性を活用して、自己評価の充実を図っていた。

園長自身が、他者として保育者の自己評価に責任を持つ存在であると同時に、他者を援用しているという意味で、園長は他者の役割を二重に果たしていると言える。

### 終わりに

自己評価を含め、保育における評価の研究は緒に就いたばかりである。冒頭でも述べたが、その目的、方法、結果への対応において課題が多い。自己評価の効果に関しても、科学的な根拠の蓄積はこれからである。文中でも触れたが、今後、評価項目よりも評価基準の改善に目を向ける必要がある。評価基準とは保育の質を向上させていくための段階的なプロセスを示すものである。成果のみ評価するのではなく、プロセスや情意面での評価も必要であろう。これに関しては、今後の課題としたい。

また、多忙な保育現場では、非常勤保育者を含めた自己評価の実施やその時間の確保すらままならない実状がある。評価の内容や基準の中に、保護者やうつろいやすい社会の価値観にも目を向けて採りいれていかなければならない。園長は、まず自園の課題に見合った自己評価の構築を継続することが肝要である。研究者もまた縦断的に研究を行い、その過程で保育に相応しい自己評価の内容や方法が見出されるものとする。

表1 所属

公立保育所	私立保育所	公立幼稚園	私立幼稚園	その他	回答なし	合計
85	57	22	27	9	3	203
41.9	28.1	10.8	13.3	4.4	1.5	100.0

表2 職名

園長	副園長	主任(教頭)	その他	回答なし	合計
141	16	30	6	10	203
69.4	7.9	14.8	3.0	4.9	100.0

表3 自己評価の実施

している	保育者個人はしているが園全体は実施していない	していない(理由)	回答なし	合計
153 75.4	23 11.3	21 10.3	6 3.0	203 100.0

表4 自己評価の開始年

平成19年以前	平成20年	平成21年	平成22年	平成23年	回答なし	合計
40 26.1	24 15.7	44 28.9	25 16.3	10 6.5	10 6.5	153 100.0

表5 自己評価の開始理由

法令による	法人・担当課の指示による	自主的に開始した	その他	回答なし	合計
64 31.5	55 27.1	50 24.6	6 3.0	28 13.8	203 100.0

表6 園内で中心となっている人物

園長	副園長	主任・教頭	担当者	その他	回答なし	回答者数
146 71.9	33 16.3	68 33.5	12 5.9	4 2.0	19 9.4	203 100.0

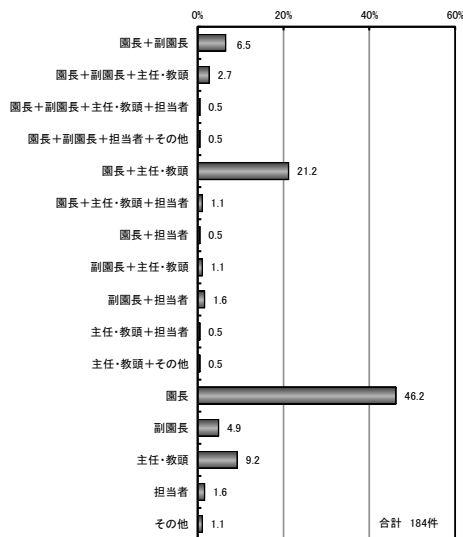


図2 組み合わせからみた「中心となる人物」

図2 組み合わせからみた「中心となる人物」

表7 実施の間隔

年1回	半年に1回	月に1回	その他	回答なし	合計
88	38	20	31	26	203
43.3	18.7	9.9	15.3	12.8	100.0

表8 主たる方法

評価項目 (チェック リスト)に よる評価	日記や週案 等の指導計 画に基づく 評価	ビデオ撮影 による評価	エピソード 記録に基づ く評価	その他	回答なし	回答者数
149	44	2	17	14	23	203
73.4	21.7	1.0	8.4	6.9	11.3	100.0

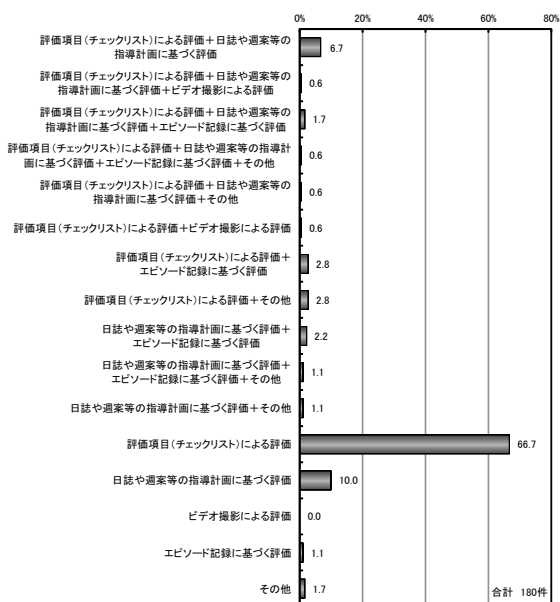


図3 組み合わせからみた「主たる方法」

表9 評価項目(チェックリスト)の内容

市販を利用	園独自に 作成	担当課が 作成	保育団体で 作成	その他	回答なし	合計
38	40	28	22	18	3	149
25.5	26.8	18.8	14.8	12.1	2.0	100.0

表10 最も大きな項目の数

1~5	6~10	11~15	16~20	21以上	回答なし	合計
38	37	9	4	2	30	120
31.7	30.8	7.5	3.3	1.7	25.0	100.0

表11 最も大きな項目の数

最小値	最大値	平均
1	300	9.7

表12 次に大きな項目の数

1～5	6～10	11～15	16～20	21～25	26以上	回答なし	合計
7	13	9	12	6	8	65	120
5.8	10.8	7.5	10.0	5.0	6.7	54.2	100.0

表13 次に大きな項目の数

最小値	最大値	平均
1	100	17.9

表14 小項目の数

1～10	11～20	21～30	31～40	41～50	51～100	101以上	回答なし	合計
6	15	7	4	3	7	15	63	120
5.0	12.5	5.8	3.3	2.5	5.8	12.5	52.6	100.0

表15 小項目の数

最小値	最大値	平均
4	400	97.5

表16 評価項目の評価基準

3段階評価である	4段階評価である	5段階評価である	できた/できないで示す	その他	回答なし	合計
34	42	27	38	8	54	203
16.7	20.7	13.3	18.7	3.9	26.7	100.0

表17 評価後の対応

自己評価後、上長(園長・主任)と面談する	自己評価後、担当課と面談する	職員会で公表し話し合う	その他	回答なし	合計
61	3	86	25	28	203
30.0	1.5	42.4	12.3	13.8	100.0

表18 自己評価の園外公表の有無

地域と保護者に公開する	保護者に公表する	公表しない	その他	回答なし	合計
19	13	122	21	28	203
9.4	6.4	60.1	10.3	13.8	100.0

表19 公表の方法

園便りで配布	手紙で配布	園のパンフレットに掲載	その他	回答なし	合計
10	18	0	21	154	203
4.9	8.9	0.0	10.3	75.9	100.0

表20 自己評価の成果

保育者技能の向上	教職員間の協働性の向上	子ども理解の深まり	保護者対応の向上	その他	回答なし	回答者数
113	93	94	76	16	29	203
55.7	45.8	46.3	37.4	7.9	14.3	100.0

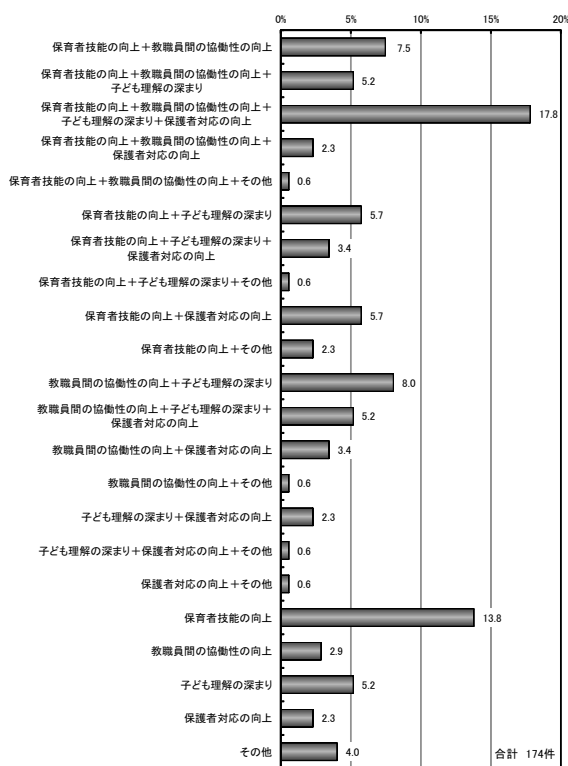


図4 組み合わせからみた「成果」

表21 自己評価と第三者評価との関連

意識していない・関連はない	意識して行っている	第三者評価の項目を参考にしている	その他	回答なし	合計
76	48	22	10	47	203
37.5	23.6	10.8	4.9	23.2	100.0

表22 所属別に見た自己評価と第三者評価の関連

	意識して いない・関連 はない	意識して行っ ている	第三者評価の 項目を参考に している	その他	回答なし	合 計
公立保育所	32 37.2	22 25.6	6 7.0	7 8.1	19 22.1	86 100.0
私立保育所	24 42.1	10 17.5	4 7.0	3 5.3	16 28.1	57 100.0
公立幼稚園	6 28.6	9 42.9	2 9.5	0 0.0	4 19.0	21 100.0
私立幼稚園	12 44.5	3 11.1	6 22.2	0 0.0	6 22.2	27 100.0
その他	2 22.2	3 33.3	4 44.5	0 0.0	0 0.0	9 100.0
回答なし	0 0.0	1 33.3	0 0.0	0 0.0	2 66.7	3 100.0
合 計	76 37.5	48 23.6	22 10.8	10 4.9	47 23.2	203 100.0

表23 自己評価の結果を、着実に実行するための取り組み

している	していない	回答なし	合 計
75 36.9	80 39.5	48 23.6	203 100.0

表24 自己評価の課題を実行するための取り組み（自由記述内容分析）

カテゴリー	記述の要旨	要旨数	(%)
I 他者との協働化			
	・職員会議等における保育者同士の話し合い	42	
	・上長（園長・副園長等）の面による指導談による指導	11	
	・公開保育や園内研修による他者からの啓発	10	
	・保護者アンケートの実施や評価の説明による改善の約束	9	
	・学校評議会や教育委員会・担当課への結果の公開	7	
	・担当者による指導体制の強化	5	
小計		84	(55.6)
II 課題の明確化			
	・成果と課題の明確化	21	
	・次年度の勤務体制や研修計画等への組み入れ	18	
	・日々の保育の中での意図的な実践	5	
	・日誌や月案、週案の見直し	4	
小計		48	(31.8)
III 評価の内容・方法及び仕組みの改善			
	・期日、実施時間、再評価の実施等の確保	7	
	・評価項目の見直し	4	
	・第三者評価や外部評価を活用した評価の仕組みの強化	3	
	・給与体系に反映	2	
	・エピソード記録の導入	1	
小計		17	(11.3)
IV その他			
	・確実な実行は困難	2	
小計		2	(1.3)
合計		151	(100)

表25 自己評価に関して改善したい点（自由記述内容分析）

カテゴリー	記述の要旨	要旨数	(%)
I	他者との協働化による改善		
	(1) 保育者間の協働		
	・全職員の参加による話し合いの活性化	15	
	・相互の保育参観や園内研修の充実	6	
	・話し合う時間の確保	5	
	・連携の強化	2	
	小計	28	
	(2) 園長・主任等との協働		
	・上長面談の設定による助言や指導及び格差の調整	10	
	・中核となる教職員の配置	2	
	小計	12	
	(3) 保護者との協働		
	・保護者が答えやすいアンケートへの改善	2	
	・保護者との話し合いの拡充	1	
	小計	3	
	(4) 法人・評議員との協働		
	・法人の意向への理解	3	
	・評議員の来園回数の増加	1	
	小計	4	
	(5) 地域		
	・公表に向ける	5	
	小計	5	
	合計	52	(39.4)
II	評価内容・方法及び仕組みに関する改善		
	・項目数、評価基準及び内容の改善	33	
	・実施回数、時期、適性の確保	8	
	・客観性、専門性の高い自己評価の作成	4	
	・実効性のある方法への改善	3	
	・経験年数に応じた自己評価表の作成	2	
	合計	50	(37.9)
III	保育者の意識に関する改善		
	・日々の保育への意図的な反映	5	
	・子ども一人一人への理解と支援	3	
	・安定した保育をめざす	3	
	・教職員の意識の向上	2	
	・自信を持って評価する	1	
	合計	14	(10.6)
IV	課題の明確化に関する改善		
	・改善点の具体化	4	
	・課題や目標を明確化する	3	
	合計	7	(5.3)
V	改善点が不明		
	・改善方法が見えてこない	6	
	・始めたばかりである	2	
	・自己評価の実施が困難である	1	
	合計	9	(6.8)
	総計	132	(100.0)



表26 ヒアリングの結果

園所	長 属	A	B	C	D	E
1	自己評価の目的	私立保育園 ・保育者の資質向上	公立保育園 ・保育者の資質向上 ・人事考課の参考	私立幼稚園 ・保育者の資質向上	私立保育園 ・保育者の資質向上 ・人事考課の参考	公立幼稚園 ・保育者の資質向上
2	自己評価に対する基本的な考え	一人一人の向上のために必要である。 ・主任と副主任に任せることによって中堅世代を育てる。	保育者の力量や意欲を引き出すために肯定的に活用する。 ・市の人事考課と連動し、結果的に全体として開放的になったことを歓迎する。 ・園の重点項目を設定するうえで参考になる。	自己評価の実施よりも結果の分析を重視している。それをもとに、年に1、2点は改善を実行している。 ・自己評価のすべての項目に協力・連携の文言を入れ込み、協働性の向上を図っている。	従来から、法人が人事考課を実施してきたので自己評価も当然と考える。保育や福祉は評価が困難であるが、それだけに資質向上のために必要である。 ・保育の技能集団として実践力、専門性、そして他との競争力を育成したい。	保育者が自己評価を前向きに捉えよう支援したい。 ・自己評価による気づきは多く、やらなければならない。
3	自己評価の作成	主任と副主任が保育雑誌等を参考にしながら作成	市の担当課が作成	自己評価委員会を設置。中堅6名が作成	法人が専門機関に依頼して作成	市の担当課が基本部分を作成し、各園が具体化
4	保育者と園長の資質に関するヒアリングの目的	主任等の中堅保育者が助言する。先輩の励ましで若い保育者は自信が付き、意欲的になる。保育を参観しあう等、人間関係や信頼関係を醸成する結果になっている。 ・全能的な保育者は求めないが、必要なことはある程度知っておいてほしい。	保育者にとつて園長の意見は重い。異議申し立てしてもよいし、自分自身も違う個性の保育者に互いに子どもたちの利益を基準にして考えるようにしている。 ・不得意の向上を要求するより、少しでも改善が見られることを認める。	評価に開きがあることを歓迎する。その保育者の自己イメージが分かる。他者の意見に左右されないように配慮して実施している。 ・保育経験5年未満・以上に分けた内容で実施している。しかし、組織の一員であることの自覚は全員に求めている。	担当する子ども年齢によって内容を変えている。 ・必要に応じて個人面談を実施する。 ・社会や保護者が保育者に求めていることを理解してもらおうよう助言する。 ・保育者の資質や個性に配慮するが、保育者としての熱意や自覚の無さについては明確に指導し努力を促す。	園長として、一人一人の保育力の質に違いがあることを認めるようにしている。 ・保育者が一生懸命やっていることは認めているが、何を意識しているのか各自に問われる。

<p>5 職員会議での話し合い</p>	<p>・話し合いに時間を取る。話しやすい雰囲気づくりを心掛けている。課題を見つけても、次はどう繋げるのが難しい。主任たちはその説明の仕方や資料の収集に腐心する過程で成長している。</p>	<p>・職員会議よりも園内研修会で助言している。普段から風通しの良い園を心掛け、互いに保育参観をしている。担当年齢による話し合いの会を設け、具体的な話題が活発になった。園長・主任はそこには出ない。</p>	<p>・具体的な改善点を話し合う。その成果が保育者の自信を生み出し、自ら評価を求めめる結果となった。</p>	<p>・職員会議での話し合いはしない。自己評価の内容に実践すべきことが記述されているので、日々研鑽してほしい。 ・職員会議よりも園内研修で補っていく。</p>	<p>・職員会議は、決定・伝達が主なので、他の集まり（研究会・週案会議等）で意見を出し合う時に補いあう。</p>
<p>6 園長としての支援</p>	<p>・間接的な支援 主任等がアドバイスを求めた時に助言する。園長は最終責任者としての役割を果たせばよい。</p>	<p>・直接的な支援 個別面談を必ず行う。日常的に、園長としての意見はリーダー的な保育者に伝えていくが、必要な場合は具体的な保育方法や言葉かけを提示し、保育者の再考を促す。</p>	<p>・間接的な支援 偏った人間関係の中で自己評価が行われるのを避けるため委員会を立ち上げた。自己評価委員会に限らず、様々な園務は委員会で組織的に実施している。委員会間で意見交換できるように環境整備を行った</p>	<p>・直接的な支援 子どもや保護者に影響が大きいと思われる時はすぐに手を打つ。本人に具体的に伝える。</p>	<p>・間接的な支援 できるだけ保育者の良い面を見つけ不得手な面は1年から2年のスパンで見るとしている。</p>
<p>7 園長自身の変容</p>	<p>・中堅保育者が自己評価の作成や若手職員への説明を通して成長していく姿を喜んでいる。</p>	<p>・自分の見詰め直しになる。 ・保育者の意欲や変容は自分自身の励ましになる。 ・自己評価は、園経営や保護者対応、保育、自分自身とすべてに繋がっている</p>	<p>・待つ力・忍耐力が培われた。自己評価が園長の押し着せであってはいけない。自己評価で園長の意見を前面に出せば、保育者は育たない。</p>	<p>・絶えず自分自身を顧みている。自らの偏りに注意している。職員から園長自身の改善点を確認したりもする。基本的に一人一人の能力を尊重し本園の一員として育つことを願う。</p>	<p>・子どもや保育に一緒に取り組んでいるという一体感が生まれた。園長も教員も共に変化していている。</p>

<p>8 まとめ</p>	<p>・中堅育成のツールとしての自己評価              民営化によって、異なった背景の保育者が集まった園である。園長は自己評価の作業を主任等に任ずることによって、相互の人間関係・信頼関係を醸成しようとする意図がうかがえた。主任らは、手探りで自己評価表を作成する過程で、保育の理論的構造を改めて学習したという。自己評価は、人間関係や次世代保育者の育成のツールとしての意味をもつ。</p>	<p>・園長の責任強化と自己評価              自己評価の導入は、結果的に園長の権限を強化した。園長は市担当課と保育者の境界に位置する存在であり、園長による二次評価は双方に多大な影響力を持つ。それだけに、本人が納得し、意欲を引き出すための配慮や透明性が必要となる。ヒアリングからはその努力が窺えた。</p>	<p>・園長のメッセージとしての自己評価              保育者自身が自己評価の作成や改善を協力して進められるよう委員会組織を活用している。評価基準全般に、保育者間の連携・協力という文言を盛りこみ、「連携・協力」が各評価項目の上位にあるメッセージであることを示唆している。保育者間の良好な人間関係育成という園長の強い希望を実現させようとしている。</p>	<p>・組織全体の戦略としての自己評価              複数の施設を有する法人の保育所である。全体の経営状態と今後の方針を立てる中で実施される自己評価であり、組織的な戦略となっている。社会情勢に疎い保育者にならないよう、社会の中での保育者という自覚を求めている。</p>	<p>・同僚性育成のための自己評価              自己評価が導入された時期に保育者であった園長であるから、自己評価をめぐる保育者の感情は十分理解できる。それだけに、自己評価が保育者にとって躓きとならないよう、前向きに捉えられるよう配慮している。また、非正規職員が増加する中で、保育者としての一体感の醸成は、園長として腐心するところである。自己評価は、園としてより良い保育を目指す中で同僚性を高める役割を果たしている。</p>
--------------	--	---	--	--	--

## 引用文献

- 1) 財団法人全日本私立幼稚園幼児教育研究機構『私立幼稚園の学校評価における第三者評価調査』報告書、2011、11
- 2) 田中まさ子「保育所における自己評価－中堅保育士の立場から－」『日本保育学会第65回大会発表要旨集』2012、169
- 3) 谷津裕子『看護のアートにおける表現－熟練助産師のケア実践に基づいて』東京、風間書房、2002
- 4) ドナルド・ショーン、佐藤学、秋田喜代美訳『専門家の知恵 反省的実践家は行為しながら考える』ゆみる出版、2001、101-128
- 5) パトリシア・ベナー、井部俊子監訳『看護論（新訳版）初任者から達人へ』医学書院、2004、103
- 6) 野口隆子他「幼稚園の職員会議におけるメンタリング－メンタリングの機能及び文脈に関する検討－」『日本教育心理学会総会発表論文集（46）20』2004 20

## 参考文献

木原久美子、秦野悦子「実践交流型研修における保育支援の力量形成－実践の振り返りによる学びの検討」『臨床発達心理実践研究』日本臨床発達心理士会 2011 第6巻 68－74

## 謝 辞

この論文を執筆するにあたり、アンケート調査にご協力いただきました幼稚園・保育園の先生方にお礼申し上げます。ヒアリングをご快諾いただきました園長先生方からは、多くを学ばせていただきました。心より感謝申し上げます。