

園長として思うことなど

神 沢 良 輔

私は、三十六歳の時園長にさせられて、それ以来十一年、三つの幼稚園の園長をして来ました。園長として今までやって来たことの中から、少しでもお役に立てばと思って、考えていることをお話しいたします。

○権力でなく権威を持つこと

園長というのは、いろいろな権力を持っています。例えば、学校教育法とか、公立であれば、教育委員会規則とか、いろいろな条例によって、権力を与えられています。しかし、「権力で人を制してはいけない」という恩師から言われた言葉が、幼稚園の園長になって一番始めに、私の頭に浮かんだ言葉です。権力があるから権力を使うというのは、一番いけない。それよりやはり「権威」で先生の指導にあたるべきだと言われたその言葉は、今だに心の底に残っています。現実には、じゃあ、権

力を使わずにやっているかと言うと、そうはいかず、便利がいものですから、つい権力を使ってしまいうこともありましたが、そういう度に、いわゆる「権威」をもってしなければいけないと常々反省しておりました。

幼稚園をやめてから、つくづく思ったことなのですが、幼稚園の先生は幸せだなあと思います。というのは、常に子どもに接して、常に子どもから何かを学びとれるからです。園長は、残念ながら子どもから離れている場合が非常に多いのです。私の反省として言うことですが、園長になったら、現場で子どもと一緒にいる時よりもっと、子どものことをよく勉強し、研究しなければいけません。子どもに直接接しない、子どもから学べないその分を、何らかの形でカバーしていかなければいけないというのを、痛切に感じています。

園長が真に「権威」を持ち、先生、職員に信頼されるという

ことは、そういうことであると思つて、私としては、このことを、全ての一番基本として考へて来たことです。

○保育者を育てること

これは、言葉で言うのは簡単なのですが、実際はとても大変なことだと思ひます。

保育者を育てるといふことは、自分自身が保育者とかかわりの中で變つていかなければならないといふことを、痛切に思つてゐます。人と人との關係はともむずかしくて、私が努力したほどに、うまくいった幼稚園は、一つもなかったと思つてゐます。

私が努力したことの一つは、保育者が幼稚園へ来た、その中で、どうして安定していつてくれるかといふことです。

私の場合は、朝、一番早く幼稚園に参りました。そのことで、園長先生が早く来られると、私たちがおけるとカッコウが悪い、一番遅く来てくれといふ意見もありましたけど、私は一番早く行きました。

なぜ私が一番早く行くかと言ひますと、園の管理上で、教育委員会から電話がかかつて来た場合に、受け答えをするのは園長なんです。ですから、先生方が、たとへ遅刻をしても、園

長がいれば何らかそれを、切りぬけることが出来るわけです。

同時にやはり、先生方と子どもとの朝の出会いが大切だと同じように、私も先生方を笑顔で迎へてあげたいといふ気持ちが強かつたわけです。

転園しますと、先生方は緊張しまして、うるさい園長が来たといふわけで、四月は早く出て来ます。これは保育のことから言つても当然ですが、そのうちに、いつまでたつても私が一番早く来るものですから、だんだんあきらめて来まして、一学期の後半になるとすっかり私が早く来るのは、当然になってしまひます。特に私は、その場合、先生方に安定感を持たせるといふことで、遅刻をしても一度もしつたことはありません。喜んで迎へたわけではないんですが……遅刻する人にはそれなりの理由があるし、みんな申しわけないと思つて、かけ足でやつて来ます。

もし私が何か小言を言つたことによつて、それが子どもの方に向い、子どもに何かおこられた分だけ取り返しをしようといふことになつては、非常に困るわけなのです。遅刻は一年に何回もあることではないし、走つて来る先生の気持ちをくんで、私は幼稚園にいた間は、そうしておりました。

朝の出会いには、私が先生たちを迎へてあげると同時に、幼稚

園に着いて、朝の落ち着いた雰囲気を与えてあげたい、少なくとも、お茶を呑む時間は与えてあげたいと、そんな努力をして来ました。やはり、先生が子どもに出会う前に、先生同志のそういうなごやかな雰囲気というのが、幼稚園経営のまず第一歩じゃないのだろうかと思はれています。

次に保育者を育てるために私が心がけて行ったことは、保育者と共感することです。実際にやるのはとてもむずかしいのですが、先生の良い面をみつめて、先生と一緒に感動していくことです。

現場の先生方は、一生懸命にやってみえる、それを、誰かに確認してほしい、自分として良かったことを報告したいという気持ちがあります。そしてそういうことを認めてもらおうことで、その先生は、さらに伸びるということがあります。

私の場合は、保育室をまわって、何か一つ、二つ共感し合えることをさがしまわっていました。それは些細なこと、なかなか報告するような立派なことではないんですが、何か良いことを一つ二つ見つけていく。実はそれを裏返すと、自分自身の子どもが見方が変わって来るということにもつながるんじゃないかと思えます。

先生のやっておられる良い所を、少しでも見つけられる。もちろん、そのことについては、その先生自身も、よい保育をやったという喜びがあるでしょう。私自身も、先生の良い所を見つけていかれるということで、保育の見方が変わっていくということが、相当あったと思います。

先生を信頼すること―あたりまえのことですが、これも必要なことです。

現場にいと、いろいろな問題があります。『札つき』の先生というのがいるんです。―誰が札をつけたのか知りませんが、「今度の人事で、お宅の幼稚園に札つきの先生がいきますよ」なんていうことを教えてくれる親切な園長さんもいるわけです。「あの先生をもらったら大変よ。一年間泣かなきゃいけないよ」っていうことなど。札をつけるのがうまい園長もいます。一人に二つも三つもつけてしまう。

しかし、先入観で見えなくなると、結局はその先生の一番素晴らしい面をまげて見てしまうということになりかねません。

例えば、一番困った例で、「あの先生はお金にだらしがありませんから、絶対にお金を渡しちゃいけません」と言われて、これには困りました。でも現金の出納をしてもらうことが園の運営か

らみて必要でした。私もちょっとこわかったですけど、別にも起りませんでした。

こちらが信頼していくということは、先生の方も私を信頼してくれることじゃないか、と信念として私は考えて来たわけです。

でも、実際には、なかなかうまくいかなかったことが多いように多いです。やはり人間ですので、どうしても先生を信頼出来なくなってしまうこともあります。

保育室へ行くと、まあいろいろ身体の調子もあるので、椅子に坐りこんだまま動かない——動かないだけなら良いんですけど、子どもが私の方にやって来て、「先生、今日遊んでくれないよ」なんて言われますと、非常にこたえちゃって、どうして良いかわからないこともありました。

先生に対して信頼感を持つという中で、自分の言いたいことを先生に言った方がよいのかどうか迷うことが随分ありました。私は気が弱かったもので、結果的にはめったに言ったことがありませんでした。しかし、長い目で見ると、やはり言わなくて良かったと思うことの方が、実際には多かったように思います。

○女性としてのライフ・サイクルのこと

ほとんどが女の先生なので、女性としてのライフ・サイクルと言いますか——年齢の持っている問題は、やはり気をつけなければいけません。例えば、新婚早々の先生は早く帰りたいでしょうし、出産なさった先生を、家庭的にあまり手のかからない、独身の先生と同様に扱うことは不可能です。

それで園長はいつも、その先生の家庭労働にみあって管理していく必要があると思っています。今、充分に出来ない先生でも、いつか家庭的に楽になられた時に、充分やっていただく、そういうことが幼稚園の中で大事なことはないかと思うわけです。

○保育の理論化

園長の仕事の中で大事だと思うことは、現場の保育をいかに理論化するかということです。

現場の先生方は、相当に素晴らしい実践を持ってみえます。しかし、その素晴らしい実践が下手をすると、素晴らしいが自分でもわからない、他の人にもその素晴らしいが見えない、そのために実践が死んでしまうということが、案外あるんじゃない

いかと思うんです。そのために、園長が勉強して、実践の価値を見出して保育者に返していかなければなりません。

例えば、こんな事がありました。たまたまある雑誌社から、ごっこ遊びについて書いてくれと言われて、園内で、ごっこというのは、どんなものだろうと話し合っていたわけです。それで、ごっこについての実践記録をみんなで書こうじゃないかというわけで、始めたのです。ベテランの方はいろいろな実践を持ってみえますから、案外簡単にお書きになった。しかし、新卒の先生が私におっしゃるには、うちのクラスは、ちっともごっこ遊びをしませんというのです。保育を見てみると、ごっこをやっていないわけじゃなくて、素晴らしいごっこをやっているわけなんです。例えば、積み木を高く積んで何かに見たて遊ぶ、なんていうことが、山ほどあるんです。しかし、その先生に言わせると、それは積み木遊びであり、製作であって、ごっこじゃないと思っているらしいのです。よく話してみると、素晴らしいごっこをしているのです。

私はその時に、はっと思ったのは、例えばごっこの見えてくる先生にしてあげなくちゃいけないんじゃないかということです。せっかく子どもが良いことを、素晴らしい活動をしている、それが見えなければ困る。見えない先生をもし、そのま

ま放っておけば、やはりそれは園長の指導の責任じゃないかと思うわけです。

保育の実践場面で、園長がよく見てあげて、指導するということ、保育を何らかの形で理論化していくことは、非常に大事だと思います。

○保育に専念させること

事務的な事です。先生方を保育に専念出来る状況に置いてあげることが、園長の配慮ではないかと思えます。

例えば、保育中に事務があつて先生を呼び出すのは、もつてのほかですし、保育中に電話がかかったといつて呼び出すこともいけません。また、電話がかかっているのに職員室に誰もいなくて、先生が保育をやめて電話に出るといふのも困ります。

朝、先生が保育室に入ったら、帰るまで、職員室にもどらなくて良いような管理を充分にしてあげる必要があります。

もちろんそのためには、先生自身も前日に、保育室を出なくとも良いだけの準備が必要です。職員室に帰らないということとは単に、場所的な移動ではなく、一度保育室に入ったら、子どもから離れてはいけない、その中に本質的な問題があるのだという、保育に取り組む先生の姿勢を形成していくのだと思

ます。保育に対するきびしさを、理論ではなく、しつかりと身体の中に形造っていくもともでもあります。

○園長と保育のかかわり

これは、私もその場で困ったことが多いのですが、今、私自身の結論としては、保育をいかにサポートするかという所に園長の仕事があるのではないかと思っています。保育の邪魔をすることは、決して好ましいことではありません。

私自身は、保育室の中によく入りましたが、始めのうちは、どこに坐ったら良いかわからなくて、随分困りました。先生方の保育は見たいけれども、どこに坐って良いかわからない。何となく立って、うろろろしていることが、始めは多かったような気がします。逆に子どもの方が「先生、坐って見な〜」なんて呼びに来てくれます。「そうか、そうか」と、そこに行く。

それが一番安全な場合であったことが多かったようです。

でも、なかなか保育全体の流れの中で、自分の占める位置―園長の占める位置はないものです。保育の場面の中に入っていかなければ、わからないことが多いし、じゃあどこで、どういう場所を占めたら良いのか、これは最後まで良くわかりませんでした。

たいていの場合は、子どもに教えられてその場所に坐るのが一番だと決めこんだように思っています。馴れて来ると、子どもの方が呼びに来て、「ここに坐ってな」と教えてくれる場合が多かったようです。

幼稚園には、子どもたちのかくれ家的な場所があります。園によっていろいろいるのですが、私が以前いた幼稚園では、トイレの裏がかくれ家なんです。そこに、おうちやく坊主が、大体四、五人はいつもたむろしていて、そこにある松の木の根っこを掘るのです。すごく大きな穴をあけてくれた。何をするのかと思っていたら、子どもたちには、理由があるのです。幼虫がいるのだそうです。幼虫掘りだということです。そうすると、そこに落葉が落ちて来ますと、それも含めて、いろいろな遊びをする。はみだした子どもの集まる、かくれ家的な所は、どこの園でも、ある時期、ある場所に出来て来る。かくれ家の守をするのは、園長の仕事じゃないかとも思います。かくれ家に来る子どもたちが、ある意味では、一番親しくしてくれるし、人間関係が出来やすい。おうちやく坊主なんて言いましたが、決しておうちやくではないんで、そういう子がどこの園にもいるんであって、そういう子どもたちの世話をするのは、園長の仕事の一つではないか、サポートするための一つの仕事ではないかと思

います。

私が初めにいた園は、かくれ家の沢山ある園でした。先生が呼び集めても、二、三人は絶対にさがしきれずに、もれてしまいう。でも、私が名人でしたね、一番上手にさがしあてることが出来ました。私がいくと上手に拾ってこれた。理屈でなく、何か、カンなんですね。先生方にはわからない。あとで「あそこにいきましたよ」と言うと、先生も、くやしいものですから「わかっていただけだね」なんておっしゃいますけど、決してそうじゃないだろうと思います。

サポートする意味で、はみだした幼児と言いますか、特に入園当初、先生が学級全体の活動をしようと思っても、なかなか入って来てくれない子どもがあります。そういう子どもをうまく扱うのは、若い先生にとってもむずかしいことだし、子どもを部屋の中に上手に誘導していくのも、園長の仕事じゃないかという気がいたします。

職員室へちょこちょこ訪問してくれる子どもがいますが、その扱いが最後までわかりませんでした。四、五人の子どもが、大体顔ぶれは決まっているのですが、一日に一回は訪問してくれる。ちょうどお客さんがある時は好都合で、「今、お客さんだからね、先生のところに行ってらっしゃい」と言うと、いや

そうな顔をして、行ってしまいます。そうでない時は、どういう風に取り扱ったら良いのか、やはり、担任との関係だけでは満たされない子どもがいることは、事実だと思うのです。

そんな、こんなで、私が園長になった時、困ってしまっ、お茶の水の園長でいらした坂元先生をお訪ねして、園長というのは、何をしたら良いのかとおききしたのです。そうしたら、坂元先生は、園長は空気みたいなものだから、いてもいなくても良い存在にならなくてはだめだということを言われ、今だに私の印象に残っています。

どうも空気があまり情ないから、もうちょっとなんとかならろうと思ったのですが、基本的にはやはり、保育の前面に出るということは決して望ましいことじゃない、という風に今、考えています。

○施設管理について

施設管理というのは、ある面では、保育を充実するための条件整備という事が基本になるわけです。私が三つの園で一番はじめにした仕事は、ねている書類をおこすという仕事でした。幼稚園の先生方は、書類をねかせて積むのが好きですね。「あの書類ありませんか」と言うと、下の方からゴソゴソと引

っばってみえて、もっとひどい先生は、全部持って来て一つずつ書類をご覧になるのです。

私が一番はじめに行った園で、就任して早々、文部省の指定統計の説明会をするから、その書類を持って来いと呼び出されたのですが、さてその書類がどこにあるのかわからない。前からいた先生にきいても、多分あそこにあるはずだと言う。結果的には、一日がかりで大掃除をしたら、一番隅の方にあったのです。裏から考えますと、一つの書類をさがすのに一日、全く無駄な時間を使ってしまった、ということです。

書類はなるべく簡単にひきだせるように整理される必要があるんじゃないか。ということは、書類をさがすなんていう無駄な時間をもっと保育のために使いたいと思うわけです。

それから、園長の中には、書類を全部自分のそばに置いておかないと満足なさらない方もあります。しかも鏡をかけてしまって誰にもみせないなんていうのは、そこまでいくといきすぎですけれど、園長は、一番沢山事務をとるのですから、公文書なども、自分のそばにおいておくのは、悪いことではないのです。が、しかし、公的な帳簿は、全部の職員が見られるということも、片一方では大事なことなのです。公的な書類をみせないことで権力を感じている園長もあるようですけれど、やはり、それ

も園内の民主化につながる問題ではないかと思えます。いわゆる権力を一つの場所に集中しておかないということが、やはり良い保育が出来る基本になると思えます。

当然のことですけれど、事務処理は、勤務時間内にすべきだと思います。また勤務時間内に出来るように、条件整理をしていく必要があるように思います。うちの主任は熱心だから、毎日八時までかかって書類整理していますなんていう話をよく聞きます。しかし、そういうことが、かえって先生たちの人間関係を悪くしている原因です。そのために、園長は、暇があったら、事務用品のカタログを見ておく必要がありますね。最近では合理化された、すばらしい物が沢山出て来ております。他園の園長さんが、私の園にみえると、「これ、どこで買われたのですか。こんなもの、いつから出ましたか」と、まるでめずらしい物のようにおっしゃる。大した物など置いてないんですが、そういうことがよくあります。

カタログを見ることが大事なんじゃないかと、そういうことになって、少しでも保育の方に集中出来るような、条件整備をしてあげるということに、私は園長としての任務があると思っております。

(暁学園短期大学)
(幼児教育現職研究会にて)