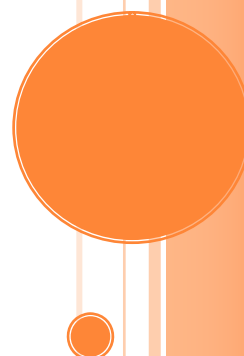


三鷹市教育ビジョンの  
見直しに関する研究会  
報告書

平成 23 年 3 月

三鷹教育・子育て研究所



## 目 次

I	はじめに	1
II	新教育ビジョンのあり方	2
1	新教育ビジョンの策定に向けた基本的な考え方	2
(1)	現行教育ビジョンの徹底した検証	2
(2)	改正教育基本法及び教育振興基本計画との整合	2
2	新教育ビジョンの性格と構成	3
3	施策の重点化と指標等の設定	4
4	新教育ビジョンの策定における市民参加のあり方	4
III	教育ビジョンの見直しに向けた視点	5
1	教育ビジョンがめざす「子ども像」について	5
2	スクール・コミュニティの創造に向けて	5
3	コミュニティ・スクールをより発展させるために	6
(1)	コミュニティ・スクールとしての学園運営と小・中の連携	6
(2)	コミュニティ・スクール委員会（学校運営協議会）の役割の明確化	7
(3)	コミュニティ・スクール委員会（学校運営協議会）の充実	7
(4)	ボランティア等、より広い地域人財の確保	8
(5)	学校評価の改善とより一層の活用	8
4	小・中一貫教育の推進を軸とする教育内容の充実	9
(1)	より実効性を持つ三鷹型小・中一貫教育システムへの見直し	9
(2)	「教育論」からの小・中一貫教育の課題整理	9
(3)	教育支援の今後のあり方	10
(4)	幼・保・小の連携教育	10

5	高い教育実践を可能とする学園及び学校運営の質の向上	11
	(1) 校長のリーダーシップ・マネジメント能力の向上	11
	(2) 学校経営の視点	11
	(3) ネットワーク型の地域学校経営の構築	12
6	教員の資質・能力の向上とその育成	12
	(1) 人財育成方針の作成	12
	(2) 優秀な教員の確保	13
	(3) 教育内容の充実を支援する環境整備	13
	(4) 教育実践の共有システムの構築	14
	(5) 企業等との連携	14
7	教育委員会の改革など、よりよき教育への取り組み	14
8	12年後を見通した学校教育の未来像	15

《資料》

- 資料－1 三鷹教育・子育て研究所の共同設置に関する協定書
- 資料－2 三鷹教育・子育て研究所の組織及び運営に関する要綱
- 資料－3 「三鷹市教育ビジョンの見直しに関する研究会」の開催実績
- 資料－4 三鷹教育・子育て研究所構成員一覧

## I はじめに

平成18年12月に策定された「三鷹市教育ビジョン」は、コミュニティ・スクールを基盤とした小・中一貫教育の全市展開を柱とし、全国に先駆けた教育改革を目指すものであった。

三鷹市は、このビジョンに基づき着実に取り組みを進め、平成21年9月の鷹南学園の開園により、市内の全公立小・中学校がコミュニティ・スクールを基盤とした小・中一貫教育校7学園として開園されるに至った。

現在、教育ビジョンの策定から4年が経過したが、平成22年度末には計画期間の満了を迎え、主要な課題については達成もしくは着手されていることから、市が進めている第4次三鷹市基本計画の策定とあわせて、見直しを行うことが予定されている。

本研究会は、こうした経過を踏まえ、教育ビジョンの見直しに向けた調査研究を行うことを目的に、平成22年6月の「三鷹教育・子育て研究所」※の創設と同時に設置された同研究所の研究チーム（分科会）である。本研究会では、平成22年6月の設置から平成23年2月まで6回にわたる調査研究を重ね、この度、報告書をまとめた。

三鷹市が進めてきたコミュニティ・スクールを基盤とした小・中一貫教育の確立と、これに基づく数々の教育改革の取り組みは、全国から先進的な事例として注目される中、一步一步前進が図られてきたが、この間、概ね順調に当初の目標を達成できたものと言えるであろう。

しかしながら、国レベルでの様々な教育改革が議論される中で、教育の地方主権も重要な課題となり、三鷹市においても、これまでの取り組みを改めて検証し、その成果をより確かなものとするためにも、時代の変化を見据えた今後の教育の方向性を明らかにすることが必要であろう。

本報告書の内容は、コミュニティ・スクールを基盤とした小・中一貫教育の充実・発展に向けて、調査研究の過程で議論された海外の教育事例も参考に、中・長期的な視点からの検討課題も含めた論点を整理し、報告書としてまとめたものである。

新たな教育ビジョンの策定にあたっては、本報告書の内容を参考とし、さらに行政計画としてのビジョンの策定にむけて教育委員会としての十分な検討を行うとともに、幅広い市民意見の反映に努め、三鷹らしい教育ビジョンが策定されることを期待している。

※ 「三鷹教育・子育て研究所」は、三鷹市の教育及び子育て支援施策に資する調査研究や提言を行うとともに、職員の政策形成能力の向上と、三鷹らしい教育・子育て支援のあり方を理解し実践するための人財育成を図ることを目的とし、市と市教育委員会、三鷹ネットワーク大学推進機構の三者の共同により、平成22年6月に設置された調査研究組織である。

## Ⅱ 新教育ビジョンのあり方

### 1 新教育ビジョンの策定に向けた基本的な考え方

新教育ビジョンの策定にあたっては、コミュニティ・スクールを基盤とした小・中一貫教育の推進という、現行教育ビジョンの基本的な考え方を継承して、その内容の一層の充実を図るとともに、さらに地域に開かれた学校・学園づくり（スクール・コミュニティの創造）を進めていくべきである。

また、現代の子どもたちに必要とされる「読解力」「科学的リテラシー」「数学的リテラシー」など、いわゆるPISA型学力と言われる思考力や判断力、表現力等のバランスの良い育成を目指す必要がある。そのためには、これまで三鷹市が進めてきたアントレプレナーシップ教育や言語活動等を一層充実・発展させることが求められる。

あわせて、様々な個性・能力を持つ子どもたちに対して適切な教育を行えるよう、多様な教育実践をも包摂した新しい三鷹の教育を構築していく必要もある。

このような考え方を基本として、以下、見直しに向けた基本的な考え方と論点を整理していきたい。

#### (1) 現行教育ビジョンの徹底した検証

新教育ビジョンの策定にあたっては、現行教育ビジョンの達成状況について徹底した検証を行い、現状を正確に把握する中で、引き続き取り組むべき課題の整理や今後拡充すべき施策・事業の方向性等を検討することが重要である。

達成状況の検証にあたっては、学校評価をはじめとする事業評価の結果を最大限活用するとともに、学校関係者や保護者、学校支援者等を対象としたアンケート調査やヒアリングの実施など、多様な主体の意見が見直しに反映されるよう努めるべきである。

#### (2) 改正教育基本法及び教育振興基本計画との整合

現行教育ビジョンは、全部改正された教育基本法の施行と同じ平成18年12月に策定された。また国は、改正教育基本法の規定に基づき、平成20年7月に、教育の振興に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため「教育振興基本計画」を策定した。

現行教育ビジョンにおいても、国の教育基本法改正の動向を踏まえ、一定の整合が図られた内容となっているが、新教育ビジョンの策定にあたっては、改正教育基本法及び教育振興基本計画を踏まえ、三鷹市の教育理念

について明確なメッセージを打ち出すことが重要なポイントになる。

改正教育基本法は、昭和22年に制定された教育基本法の普遍的な理念は大切にしながら、その前文において「公共の精神を尊び豊かな人間性と創造性を備えた人間の育成」「伝統の継承」など、今日求められる教育の理念を明確にしている。また、教育の目標においても、「豊かな情操と道徳心を培うとともに、健やかな身体を養う」「個人の価値を尊重して、その能力を伸ばし、創造性を培う」「伝統と文化を尊重し」など、具体的な目標が明確に示されている。これらを踏まえ、三鷹らしいビジョンの策定に向けて検討を進めることが求められる。

なお、改正教育基本法では、新たに「生涯学習の理念」が新設されたが、教育振興基本計画は、基本的に学校教育に特化した内容となることが一般的である。三鷹市においても、学校教育のビジョンであることが前提になると考えられるが、後述する「スクール・コミュニティ」の構築を踏まえ、市長部局の所管となる施策・事業を含め、広く学校を拠点とした活動についても検討を進めることが必要である。

## 2 新教育ビジョンの性格と構成

教育ビジョンは、三鷹市の教育施策の方向性を示すものであるが、教育委員会では、毎年、「基本方針と事業計画」を作成しており、その他にも地方教育行政の組織及び運営に関する法律（地教行法）に基づく「教育に関する事務の管理及び執行の状況の点検及び評価」を行っている。これらの関連性を整理したうえで、ビジョンの性格を明確にするとともに、検証を意識したビジョンの策定を行うべきである。

ひとつのあり方としては、ビジョンは理念的なことを中心に施策の方向性を示すものとし、毎年作成する「基本方針と事業計画」では、ビジョンのどの部分を具体的に示した内容なのかということが分かる形で具体的な活動計画を記述していくことが考えられる。

つまり、ビジョンは、年次計画等の基盤になるようなグランドデザイン的な要素を盛り込み、三鷹市が今後12年間で取り組む教育改革の柱は何かということを端的にわかる表現で示すとともに、その目標を実現するため、例えば5つくらいのキーワード的な柱を示し、その方向性を示していくという構成が望ましいのではないかと。

また、ビジョンに盛り込む具体的な方向性を、例えば「基本的な視点」（政策レベル）、「重点施策」（施策レベル）、「推進事業」（事業レベル）のように施策体系的に整理する案も議論されたが、こうした構成については、ビジョンの性格を明確にする中で引き続き検討されたい。

なお、現行の教育ビジョンにおいて4つの基本方針の一つとなっている「情報共有のためのモニタリングシステム」については、「継続的な改善」

の重要性から基本方針の柱の一つとした経緯は理解できるが、全体構成としては違和感があるので、別に章建てして整理することが望ましいと考えられる。

【参考：イギリスの事例】

上記に記述した「教育ビジョン」と「基本方針と事業計画」の関係の考え方は、イギリスでは、「Every Child Matter」と「Children's Plan」として実行されている。「Every Child Matter」はどのような教育を実現するのかという理念的なビジョンが示されており、それに合わせて、具体的な計画を様々に打ち出している。そしてその集大成的なものが「Children's Plan」で、これについては具体的に何をいつまでに実施するのかということが示され、それを検証するプロセスが盛り込まれている。さらに、プランの内容は、常に「Every Child Matter」のどの理念と関係しているのかがわかるような形でまとめられている。

### 3 施策の重点化と指標等の設定

新教育ビジョンや関連の方針・計画の策定にあたっては、重要度や優先度を見極め、重点施策の設定等による施策の重点化を図ることが望ましい。

さらに、前述したビジョンと関連の方針・計画等との関係を整理したうえで、例えば「基本方針と事業計画」に進捗状況が検証できるような指標等を設定すれば、PDCAのサイクルの中で、より柔軟で効果的な施策・事業の実施が可能になると考えられる。

### 4 新教育ビジョンの策定における市民参加のあり方

三鷹市は、これまでも行政計画の策定時に市民参加の徹底を図ってきた。現行教育ビジョンの策定においても、シンポジウムや懇談会の開催、パブリックコメントの実施など、幅広い市民の意見聴取を行ったところである。

新たな教育ビジョンの策定においては、こうした市民参加の経験を踏まえ、現行ビジョン策定以降に全市的に設置された学校運営協議会、コミュニティ・スクール委員会をはじめ、多様な主体の参加を図ることが必要である。

特に、教育ビジョンの柱となり目標となる教育ビジョンがめざす「子ども像」の設定については、学校長をはじめとする教職員、保護者、コミュニティ・スクール委員会等の学校支援者、地域住民など、多様な主体が積極的に参加し、検討が行われるよう期待する。また、児童・生徒から直接意見を聴く場を設けることも重要であり、児童・生徒も主体的に関わる中で、この「子ども像」が教育に関わる全ての人に共通する目標や指針として、教育ビジョンの実効性を高めることになるだろう。

### Ⅲ 教育ビジョンの見直しに向けた視点

#### 1 教育ビジョンがめざす「子ども像」について

教育ビジョンがめざす「子ども像」については、ビジョンの最も重要な目標であり、目指すべき教育の方向性を示すものとなる。コミュニティ・スクールを基盤とする小・中一貫教育の推進という取り組みを踏まえ、各主体の積極的な参加により見直しを進めることが求められる。

加えて、子ども像を実現する際の取り組みについても、教師像や学校像、保護者像、学校支援者像など、各主体の「イメージ＝像」を描き、どのような役割と責任を果たしていくのかが分かるような内容を盛り込むことが必要ではないか。こうした各主体の役割と責任の明確化は、教育ビジョンの見直しに共通する検討課題であり、十分な議論を行い整理すべき重要課題である。

#### 2 スクール・コミュニティの創造に向けて

三鷹市では、コミュニティ・スクールの考え方に立って、保護者や地域住民が学校運営に積極的に参画し、学校教育を支援することにより、魅力ある学校づくりと児童・生徒への教育の充実を図ってきた。今後も、こうした取り組みを継続して実施することにより、学校と地域の連携協力、地域と共に発展する教育を深化させていくべきである。

三鷹市自治基本条例第33条では、学校と地域との連携協力について下記のとおり定めている（※1）。三鷹市では、この条例を根拠として、コミュニティ・スクールを基盤とした小・中一貫教育の推進を図るとともに、学校を核としたコミュニティづくり（スクール・コミュニティの創造）に取り組んでいる。

今後、各学校がコミュニティ・スクールとして充実・発展し、地域に開かれた1つの拠点として地域との連携を進めることになれば、地域で展開されている自治・コミュニティ活動、子育てや福祉、防災や防犯、経済や生産活動など教育以外の様々な活動との相互連携がより一層深まることになる。このことは、コミュニティ・スクールの充実・発展が地域コミュニティの構築や地域の活性化に寄与することを意味する。

つまり、地域活動との連携協力により学校の質を高め、子どもたちの「人間力」と「社会力」を育む活動の充実・発展が、豊かな地域コミュニティの形成を促進し、地域の教育の質を高めることにつながるという好循環が生まれることになる。

学校の持つハード（施設）とソフト（人財や知的資源）両面の潜在的な力を最大限に発揮し、地域に開かれたものとなれば、学校を核としたコミュニティづくりの目標像である「スクール・コミュニティの創造」に近づ



くことになると思う。

このような視点を踏まえ、新たな教育ビジョンの策定にあたっては、「スクール・コミュニティ」の理念と具体的な施策のあり方を明示することが重要である。また、学童保育所や地域子どもクラブをはじめ、児童館や子ども関連施設との有機的な連携のあり方についても、教育ビジョンに位置付けることが必要である。

さらに、後述する「ネットワーク型の地域学校経営の構築」にもあるように、スクール・コミュニティを深化させることにより、学童保育や児童館、地域子どもクラブなど、様々な子どもに関わる施設（ハード）とその人財や知的資源（ソフト）を十分な連携協力のもと効果的に活用することにより、教育ビジョンがめざす「子ども像」を実現することにもつながっていくと考える。

#### ※1 （学校と地域との連携協力）

第33条 教育委員会は、地域と連携協力し、保護者、地域住民等の学校運営への参加を積極的に進めることにより、地域の力を活かし、創意工夫と特色ある学校づくりを行うものとする。

2 教育委員会は、地域及び市長と連携協力し、学校を核としたコミュニティづくりを進めるものとする。

### 3 コミュニティ・スクールをより発展させるために

地域と連携し、地域と共に発展する教育を進めるため、三鷹市ではこれまでコミュニティ・スクールの充実に力を注いできたが、これまでの取り組みをふまえ、これをさらに発展させるために何点か具体的な提言をしてみたい。

#### (1) コミュニティ・スクールとしての学園運営と小・中の連携

今後、コミュニティ・スクールを一層充実させていく上で考慮すべき点として、三鷹市の場合には、小学校と中学校が連携しながら「学園」を構成しており、地域と学校との連携について考える場合にも、常に「学園」という空間的・地域的な広がりを持って考えることのプラス面を可能な限り生かすべきである。

実際に、1つの中学校区に2校（ないしは3校）の小学校が包含された形で存在し、また保育園・幼稚園をはじめ小学校への入学後も、子どもたちの活動空間は隣接する小学校区域の境を越えて広がっている。従って、0歳から義務教育修了までの子どもたちの育ちを連続して考え、また学校を核とするコミュニティづくりを考えるためには、こうした空間的・地域的広がりで見えていくことが必要である。

その際に大切なことは、学園としての空間的な広がりを踏まえた一体感ある運営と、小・小・中の各学校の円滑な連携が基礎となって、そこに地域からの協力体制を得ていく努力に他ならない。

小・中一貫による教育内容面の連携についてはこの後の項で述べるが、学校がコミュニティづくりの拠点となって、そのことにより人と人、そして児童や生徒の連携やネットワーク作りが進むためにこそ、学園という機能が最大限発揮できるように取り組むべきである。

## **(2) コミュニティ・スクール委員会（学校運営協議会）の役割の明確化**

三鷹市では、地教行法に基づく学校運営協議会を市立小・中学校全22校で導入している。また、小・中一貫教育を行う1つの中学校区を「学園」と定め、学園運営を円滑に推進するための協議機関として、独自にコミュニティ・スクール委員会を設置している。なお、コミュニティ・スクール委員会と学校運営協議会は、同一のメンバーで構成している。

このことは、コミュニティ・スクール委員会（学園の学校運営協議会）が、地教行法に基づく学校運営協議会としての法的な性格を持ち得ないことに起因する二重構造であるが、学校支援者がこうした二重構造を理解し、共通認識とすることが必要である。そのため教育委員会は、学校運営協議会及びコミュニティ・スクール委員会の委員向けに「手引き」を作成し、そのあり方を示しているが、さらに「学園」と「学校」の関係性を整理した上で、コミュニティ・スクール委員会（学校運営協議会）の持つ協議機関としての法的な機能・権限を基本としながら、より効果的な学校支援活動のあり方についても十分な議論の中で検討を進めることが求められる。

こうした関係性を整理することにより、学園のあり方、学校、保護者、学校支援者など各主体の役割分担も明確化できると考える。

## **(3) コミュニティ・スクール委員会（学校運営協議会）の充実**

コミュニティ・スクール委員会（学校運営協議会）が、学園長や校長と協議しながら、一定の権限と責任をもって学園・学校運営に参画することは、保護者や地域のニーズを迅速かつ的確に学園・学校運営に反映するために重要な役割を担っている。さらに、学校・家庭・地域社会が一体となってより良い教育の実現に取り組み、地域の創意工夫を活かした特色ある学校づくりが進むことは、地域全体の活性化にも寄与するものである。

コミュニティ・スクール委員会（学校運営協議会）の機能の充実を図るためには、正確な学校情報を提供する中で、明確な学校改善の目標を共通認識とすることが極めて重要である。

そのためには、形式的な会議や一方的な情報提供に終始することなく、

日常的に双方向の議論を行うことが必要である。このことが「自分たちの学校を自分たちが改革していく」という意識の醸成を図り、活動を活性化することにつながる。また、委員活動を広く地域にPRし、地域の理解者を増やすこと、積極的に新たな人財の参加を促進し、組織が持続的に発展するような努力も重要なポイントである。

#### **(4) ボランティア等、より広い地域人財の確保**

コミュニティ・スクール委員会（学校運営協議会）の中には、教育ボランティアとして学校教育への支援を行う保護者、地域住民等をコーディネートするサポート部会が設置されている。

授業の質の向上や地域特性を生かした特色ある教育活動の展開には、教育ボランティアによる学校教育への支援が重要なポイントとなるが、こうした支援を地域ぐるみで継続的に行っていくためには、教育ボランティアの組織化も課題となってくる。一例を挙げると、三鷹市立第四小学校では、教育ボランティアを行うNPOとして「夢育支援ネットワーク」が組織されている。今後、各学園においても、このような教育ボランティアの組織化が進めば、より効果的な学校支援が可能になると考えられる。教育委員会及び学校、コミュニティ・スクール委員会の役割として、組織化の支援や連携のあり方を検討課題とすべきである。

なお、こうしたボランティア活動、特に学習支援の分野において、より効果的な活動を行うためには、研修はもとより認証制度も必要だと考える。

#### **(5) 学校評価の改善とより一層の活用**

学校教育法の改正により、学校評価の実施とそれに基づく改善及び学校情報の積極的な提供が法律で規定された。このことは、学校の教育活動を客観的かつ総合的に把握・分析し、その結果に基づいて教育活動全般の改善策を立て、教育水準の向上に努めることを意味している。

そのためには、学校が自律した経営をめざすなかでアカウントビリティを果たし、改善の取り組みを含めて、家庭や地域との連携協力を一層進めていくことが重要である。「評価のための評価」に陥ることなく、PDCAのマネジメントサイクルの中で、特に改善に効果をあげるような学校評価とする工夫が求められる。

また、学校評価には、大きく①自己評価、②学校関係者評価、③第三者評価があるが、三鷹市では、現在、自己評価と学校関係者評価が行われている。より一層の透明性と効果的な評価・改善をめざすためには、第三者評価の導入も検討の1つになるであろう。

なお、学校（学園）では、保護者等のアンケート調査等も実施している

が、アンケートの精度を向上させるためには、正しい学校の理解が必要である。保護者、地域住民の学校に対する関心を高めることは、学校評価と改善に向けた取り組みを考える上でも重要である。

#### 4 小・中一貫教育の推進を軸とする教育内容の充実

##### (1) より実効性を持つ三鷹型小・中一貫教育システムへの見直し

三鷹市が推進する小・中一貫教育は「にしみたか学園」の開園から5年が経過し、市内全校で小・中一貫教育が展開されている。

今後は、成果が求められるのは当然であるが、より効果的な運営の工夫が必要とされる。国の制度改正を待つのではなく、現行制度の枠組みの中で、小・中相互乗り入れ授業を含めた教員の交流や児童・生徒の交流活動のあり方、学園研究の方法、授業研究や協議会の位置づけなど、これまでの実践を踏まえ、より効果的かつ持続可能な取り組みとして実施できる「三鷹型小・中一貫教育システム」の再構築が必要である。

その際に、小・中学校の兼務発令の考え方をさらに進め、より柔軟かつ継続的な指導の充実を図るなど、現在のリソースを活かし、三鷹の「新しい義務教育学校」の特色をより明確にしていくことが求められている。また、学習集団の適正な規模についても、より柔軟で効果的な指導を行うという観点から、全国の良い授業や取り組みを参考としながら、より良い学習効果を得るためのシステムについて、教育論からの議論を重ねることが重要である。

##### (2) 「教育論」からの小・中一貫教育の課題整理

三鷹の小・中一貫教育は、新しい校舎を建てるのではなく、既存の学校を存続させたまま、義務教育9年間を見通した一貫教育カリキュラムと児童・生徒、教員の交流を中心に据えた「新しい義務教育学校」である。このため、学園としての連携教育は、教職員や児童・生徒、保護者や学校支援者それぞれの意識に負うところも大きく、小・中一貫教育に対する共通理解と意識の醸成が求められる。そのためには、いわゆる小学校文化と中学校文化の壁を低くするとともに、学園における有機的なタテ、ヨコ、ナナメの関係を緊密に構築していくことが重要である。

今後、より一層の充実・発展を図り、児童・生徒の「人間力」と「社会力」を身に付けさせるには、「教育論」としてどのような教育実践を積み重ねることが必要なのかを具体的に議論していくことが重要である。義務教育修了時点を一定の目標に見据え、どのような生徒に育てていくのかを明確にし、その達成のために教育論の視点から課題を整理していくことが必要である。

### (3) 教育支援の今後のあり方

三鷹市は、平成19年に三鷹市教育支援プラン(三鷹市教育支援推進計画)を策定し、教育支援を推進している。新たな教育ビジョンの策定においては、今後の教育支援のあり方について、その方向性を示すことが必要である。

現在、内閣府の障がい者制度改革推進会議では、「障害者の権利に関する条約」に基づく「インクルーシブ教育」システムの導入に向けた検討を行っている。一方、文部科学省の中央教育審議会の特別支援教育特別委員会では、このインクルーシブ教育の理念を踏まえた上で、日本における現実的な制度改革として、特別支援教育の位置づけを明確化するための検討が進められている。また東京都は、平成22年11月に第3次特別支援教育推進計画を策定し、通常の学級に在籍する支援が必要な児童・生徒のための特別支援教室をすべての小・中学校に設置する構想を盛り込み、具体的な検討を進めている。三鷹市においても、こうした国の及び都の動向等を注視するとともに、新たな教育支援のあり方についても調査を進めることが必要である。

現行の三鷹市教育支援プランにおいては、基本的な考え方として次の4つの柱を明示している。①一人ひとりの教育的ニーズに応える教育支援(個別の教育支援計画や個別指導計画の充実)、②小・中一貫教育校で推進する教育支援(学園ごとの教育支援学級の設置をめざし、平成23年度には7つの学園のうち5学園で教育支援学級(固定制)の設置による小・中一貫教育が行われることになる)、③総合教育相談室が担う教育支援(保護者及び学校同士、また教育と保健・医療・福祉・就労等の支援の引継ぎと連携)、④これらの教育支援の推進をモニタリングするシステムの構築である。

新教育ビジョンの策定においても、基本的には、こうした現行教育支援プランの基本的な考え方を継承すべきであると考えているが、まずは現行プランの徹底した検証が必要である。さらに、福祉部門の施策との連携・協働をはじめ、国及び都の今後の施策の方向性を見極めることも含め、総合的な視点から再点検を行い、施策の充実を図ることが重要である。

### (4) 幼・保・小の連携教育

三鷹市は、就学前から学校教育への移行を円滑に進めるために、幼稚園・保育園と小学校との交流活動を計画的に実施し、小学校入学時の児童・保護者の不安や子どもの学校生活への不適應等を未然に防止する効果をあげてきた。

また、幼稚園教諭・保育園保育士と小学校教諭との交流機会を計画的に

設定し、意見交換等を通して情報共有を図るとともに、具体的な連携事業を実施してきた。今後は、こうした機会に中学校の教諭も参加し意見交換することで、中学校教諭の子どもへの理解が深まるのではないかと考える。

さらにこうした連携は、スクール・コミュニティの視点からも重要なポイントになる。「学園」についても意識しながら、子ども、保護者、先生が縦と横、そして斜めの連携を深めることで、スクール・コミュニティの形成につながっていくと考えられる。

## 5 高い教育実践を可能とする学園及び学校運営の質の向上

### (1) 校長のリーダーシップ・マネジメント能力の向上

コミュニティ・スクールを基盤とした小・中一貫教育を推進している三鷹市立小・中学校の校長には、通常の単独校の校長に求められる資質・能力に加え、学園を運営する調整力や地域との連携・協働を円滑かつ効果的に推進するための資質・能力が求められる。

中央教育審議会 教員の資質能力向上特別部会においても、校長のリーダーシップ・マネジメント能力の向上について検討されているが、改めて、こうした能力が最大限に発揮されるような学校経営の体制及び教育委員会の支援のあり方について、検討を進めることが必要である。

なお、教育委員会の支援のあり方としては、校長の異動、転入後の研修プログラムの構築をはじめ、教育委員会との情報共有など、総合的な視点から支援が求められるのではないかと考える。

### (2) 学校経営の視点

これからの学校経営においては、学校の自律的な運営が教育の質のカギとなり、学校の地域性や経営方針、教員の自律性や意欲に応じて柔軟に対応できる組織づくりが必要となる。一人ひとりの個性に応じた教育の実現、特色ある学校づくりを進めるためには、特色ある学校経営が不可欠である。このことは、学園経営においても同様である。

欧米では、学校予算の執行や教職員の採用などの権限を学校に移譲する「スクール・ベスト・マネジメント」が導入され、各学校の自律的な取り組みが保障されている。また、イギリスでは「学校改善パートナー」（校長にアドバイスする専門家）等のマネジメント専門職が導入されている。日本とは学校経営の体制・制度に違いがあるため同様に考えるのは難しいが、日本においてもマネジメントを担当する副校長を配置した事例もあり、校長のマネジメント支援という視点からは、参考になると考える。

現行の教育ビジョンにおいても、「自律した学校」の中で、学校の裁量権の拡大に取り組み、それぞれの学校が権限と責任を持った自律した学校

づくりを推進することを記述している。予算面における校長の裁量権の拡大については、制度の見直しを行ってきたが、教育委員会と学校との予算配当及び執行のあり方、監査の工夫、学校事務部門の専門性の向上とマネジメントへの関与などについて更なる検討・改善が求められるのではないか。

また、三鷹市では、小・中一貫教育を推進するために「学園」という機能が極めて重要となるが、自律的な学校経営のあり方を考えるためにも「学園」経営のあり方を明確にし「学園」と学校との関係を整理したうえで検討を進めることが重要な視点となる。

### (3) ネットワーク型の地域学校経営の構築

コミュニティ・スクールの特性を十分に生かし、学園での教育が一体感をもち質的な向上を図るために、持っている資源を有効に共有しつつ学校経営や教育課程、教員研修、地域連携などを共同で行う「Federation（フェデレーション）」の考え方の導入なども考えられる。コミュニティ・スクールを基盤とした「学園」の経営など、学園長のあり方や権限の見直しとともに、引き続き検討すべき課題である。

また、コミュニティ・スクールの今後のひとつのあり方としては、オランダの事例も参考となる。オランダでは、アライアンス型、ネットワーク型、統合型（※）のコミュニティ・スクールなど幾つかのタイプがあるが、今後の三鷹市の学園構想として、こうした事例も研究しながら、その方向性をビジョンに盛り込むことを検討されたい。

※（アライアンス型）は、幼稚園や小学校、児童館やスポーツ・文化施設などが同盟関係を結んで、共有する目標に向かって事業を展開するが、人事や予算、施設などの融通は限られているもの。

（ネットワーク型）は、人事交流や施設の相互乗入れなどを行い、資源の共有化を図るもの。場合によっては、同じ建物に幼稚園、小学校、中学校が入る場合があるが、それぞれの運営は別々に行われている。

（統合型）は、組織も人事も予算も一つの組織の下で行われる。

## 6 教員の資質・能力の向上とその育成

### (1) 人財育成方針の作成

教員の資質能力の向上については、中央教育審議会の特別部会においても「教員に求められる資質能力として、高度な専門性と社会性、実践的な指導力、コミュニケーション力、チームで対応する力をあげ、教職生活全体を通じて不断に資質能力を高めていくことを支援するシステムづくり

が必要」というこれまでの審議経過が報告されている。

三鷹市においても、こうした審議の動向等も注視しながら、三鷹の教育理念を理解し実践するために必要な資質・能力とその向上を図るため、「人財育成方針」を作成し、キャリアパスを明確にしていくことが必要である。

また、教員の経験やキャリアに応じた研修体系を再構築し、人財育成方針と研修体系をより一層一体化させていくことも重要である。こうした研修の実施にあたっては、現在も「みたか教師力養成講座」「みたか教師力錬成講座」などを連携して実施している「三鷹ネットワーク大学」を最大限に活用することで、より高度な研修体系が構築できると考える。

## **(2) 優秀な教員の確保**

三鷹市では、優秀な教員を確保するため、学校運営協議会をおくコミュニティ・スクールとして、地教行法第47条の5の規定に基づく教員の採用、その他の任用に関する意見を任命権者である東京都教育委員会に具申してきた。

三鷹ネットワーク大学推進機構と連携実施している「みたか教師力養成講座」の受講生については、教員として新規採用する際に、ある程度意見具申が反映された配置がなされているが、現職教員の転入異動に関しては、地教行法第47条の5で任命権者が果たすべき「学校運営協議会からの意見の尊重」が十分なされていないという現状もある。

また、都の制度として、学校運営協議会（コミュニティ・スクール）を設置している学校では、人事異動に際して教員の公募も可能であるが、これまでこの制度を活用して応募してきた教員は多くない。さらに、教員だけでなく、三鷹市の学校で校長になりたいという意欲のある管理職の公募もできるようにするなどの工夫も考えられるが、そのためには都の協力が不可欠である

今後は、現在議論されている教員の人事権移譲についての動向を注視しながら、現行の法制度でも対応可能な教員人事の改善について、人事権者である東京都との協議が必要と考える。

## **(3) 教育内容の充実を支援する環境整備**

教員の仕事は多岐にわたるが、最大の仕事は言うまでもなく子どもたちへの教育であり、授業である。三鷹市では、事務的な負担を軽減するための環境整備として、校務支援システムの導入や諸会議の精選等の工夫を行ってきた。今後も、各学校の校務分掌や校務内容の見直し、共通の業務を学園で行うスケールメリットを生かした取り組みなど、より一層の工夫が考えられる。



一方、保護者の苦情や児童・生徒のトラブル対応については、教員個人が個々に対応するだけではなく、組織として取り組むべき事例も多くあると考える。学校におけるトラブルの発生に対しては、学校自らが組織・チーム力を発揮し対応することが原則であるが、学校だけの解決が難しいケースでは、専門家の支援を制度化している自治体もある。東京都レベルの取り組みになると考えるが、第三者的に解決に向けて介入する専門職の導入なども望まれるのではないか。

#### **(4) 教育実践の共有システムの構築**

これまで各学園・学校で行われた研究の成果や知見、優れた授業実践等を市内の各学校の教員間での共有化は現在のところごく限られた範囲でのみ行われている。

今後 これらの成果や教育実践を共有化する組織や仕組みを構築し、お互いに高め合うことができるシステムを導入することで、経験の少ない若手教員への支援や中堅層のレベルアップに資する教育実践交流を推進することができると思われる。

#### **(5) 企業等との連携**

これまでも企業やNPO法人等との連携した、専門性を活かした児童・生徒への学習指導を推進してきたが、企業等の社会貢献活動の推進と相まってこれまで以上に学校が活用できる資源が豊富になっている。

コミュニティ・スクール委員会が窓口となって行っている現状もあるが、より学校のニーズに合う企業等の効果的な活用ができるよう接点となる窓口を設定し企業と学校をつなぐシステムを構築することが企業の側からも求められており、三鷹の教育の充実のため社会資源としての活用の方途を探る必要がある。

また企業等のもつノウハウを、教員の資質・能力を向上させるために活用する研修の実施等の充実も求められている。

### **7 教育委員会の改革など、よりよき教育への取り組み**

ビジョンの実現のためには、学校や教職員、保護者、地域の学校支援者だけでなく、行政の関わり方も重要になってくる。

平成19年6月には、教育委員会制度の根拠法となっている地教行法が改正され、教育委員会の責任体制の明確化や体制の充実、教育における地方分権の推進などが規定された。教育委員会が自ら管理執行する必要がある事項を明確にし、責任体制を構築すること、学識経験者の知見を活用し活動状況の点検・評価を行うなど、透明性と効果的・効率的な事務の執行を

行うことなど、透明で開かれた教育委員会への取り組みを一層推進することが求められている。また、教育における地方分権の視点からは、教員の人事権の移譲についても課題として議論されているが、今後の積極的な検討に期待したい。

さらに現在、国レベルで検討されているように、今後、教育委員会のあり方についても変化することが考えられるため、国の動向を注視するとともに、こうした教育改革にも柔軟かつ迅速に対応できるよう、教育委員会の体制を整備することが必要である。

こうした国の検討の中では、教育委員会の機能縮小という議論もなされているが、例えば、教育委員会が主体性と責任を持ちながら、NPOや民間企業とも連携・協働する「新しい公教育経営」のあり方なども検討課題とすべきである。このことは、現在、三鷹市が推進しているコミュニティ・スクールについても、新たな協働の方向性を見いだせるのではないかと考える。

## 8 12年後を見通した学校教育の未来像

教育ビジョンの見直しにあたっては、未来志向的な視点での検討も必要である。日本は、人口減少時代を迎え、今後、先進国にも例をみないスピードで少子高齢化が進むことが予測されている。経済や産業構造も変化しており、こうした社会経済状況の変化を踏まえた学校像や教育内容の新たなあり方を提示することも求められる。

具体的には、現在すでに取り組んでいる「学園」のように、複数の学校で1つの「学校（学園）」を形成するようなネットワーク型の学校像も調査研究の課題となる。イギリスでは、複数の学校が1つの理事会を組織した上で、学校経営や教育課程、教員研修、地域連携などを共同で行って学校教育の質的向上を図るという「フェデレーション」の取り組みが進められている。

また、産業構造の変化という視点からは、子どもたちが身につけるスキルや知識も変化することが考えられる。こうしたことは、例えば、今後のキャリア教育のあり方に関わる課題となる。

さらに、前述した「新しい公教育経営」に関連して、多様なニーズに応える教育についても重要な検討課題であると考えられる。「一人ひとりの子どもがニーズに見合った指導を受け、主体的に学び、自身の能力を最大限に発揮できるようにする」という理念は、今後の教育を考える上で重要な視点である。

このことは、現在、三鷹市が進めている教育支援（特別支援教育）だけでなく、広く「個性に応じて能力を伸ばす仕組みづくり」ととらえることができる。例えば、生徒が自ら学習計画を立て、先生との契約をベースに

個別指導を受けるオランダのドルトン教育などは、大変参考になる事例である。今後は、日本の学校教育の中でも、子どもの自主性と自立心、それに伴う責任感や社会性を育み、個性に応じた能力を最大限に伸ばす教育手法を導入する必要があると考える。

また、フリースクールとして運営されている学校やオルタナティブ教育を提供するNPO組織などは、民間であっても公的な役割を果たそうとしている。教育委員会がセーフティネットとしての責任を持ちながら、公的使命を共有する民間との連携・協働も求められるのではないか。

このように、多様な教育を公教育の中に取り入れていくという「公教育の再定義」は、学校教育の未来像を考える上で重要な視点である。こうした新たな公教育のあり方については、引き続き検討が必要であるが、現行の法制度の中でも、教育課程特例校の制度を活用すれば実施が可能な取り組みもあると考える。

## 三鷹教育・子育て研究所の共同設置に関する協定書

### (目的及び設置)

第1条 三鷹市（以下「甲」という。）、三鷹市教育委員会（以下「乙」という。）及び特定非営利活動法人三鷹ネットワーク大学推進機構（以下「丙」という。）は、三鷹市における教育・子育て支援のまちづくりに資する調査研究及び提言を行うとともに、職員の政策形成能力の向上及び三鷹らしい教育・子育て支援のあり方を理解し実践するための人財育成を図るため、三鷹教育・子育て研究所（以下「研究所」という。）を共同して設置する。

### (研究所の運営)

第2条 研究所の運営は、協働の精神にのっとり、甲及び乙と相互に連携を図りながら、丙が行うものとする。

### (研究参加等)

第3条 甲及び乙は、研究所の調査研究課題等に応じて、甲及び乙の職員を研究に参加させるものとする。

2 前項の規定により研究に参加する甲及び乙の職員は、三鷹市長及び三鷹市教育委員会教育長が指名する。

3 前2項の規定により甲及び乙の職員が研究に参加するのに要する経費の負担については、甲、乙及び丙協議のうえ定めるものとする。

### (研究成果等の帰属)

第4条 研究に参加することにより得られた研究成果等の帰属については、甲、乙及び丙協議のうえ定めるものとする。

### (疑義等の決定)

第5条 本協定に関する疑義又は本協定に定めのない事項については、誠意をもって甲、乙及び丙協議のうえ定めるものとする。

### (有効期間)

第6条 本協定の有効期間は、本協定の締結の日から平成24年3月31日までとする。

2 前項の規定にかかわらず、甲、乙又は丙から期間満了3月前までに本協定を終了する旨の表明がなされなかったときは、本協定はさらに1年間同一条件で自動的に延長されるものとし、以後も同様とする。

### (委任)

第7条 本協定に定めるもののほか、研究所に関する必要な事項は、甲、乙及び丙協議のうえ定めるものとする。

本協定の締結の証として、本書3通を作成し、甲、乙及び丙それぞれ記名押印のうえ、各1通を保有する。

平成22年6月11日

三鷹市野崎一丁目1番1号  
甲 三鷹市  
代表者 三鷹市長 清原慶子

三鷹市下連雀九丁目11番7号  
乙 三鷹市教育委員会  
代表者 教育長 貝ノ瀬 滋

三鷹市下連雀三丁目24番3号  
丙 特定非営利活動法人三鷹ネットワーク大学推進機構  
代表者 理事長 清成忠男

## 三鷹教育・子育て研究所の組織及び運営に関する要綱

(趣旨)

第1条 この要綱は、三鷹市及び三鷹市教育委員会との間に締結する「三鷹教育・子育て研究所の共同設置に関する協定書」(以下「協定書」という。)に基づき設置する三鷹教育・子育て研究所(以下「研究所」という。)の組織及び運営に関し、必要な事項を定めるものとする。

(調査研究課題等)

第2条 研究所は、次に掲げる事項(以下「調査研究課題等」という。)について調査、研究及び提言を行う。

- (1) 三鷹市における教育・子育て支援のまちづくりに関すること。
- (2) 三鷹市教育ビジョン及び三鷹市子育て支援ビジョン等の策定に関すること。
- (3) 教育・子育て支援における職員等の人材育成に関すること。
- (4) 前3号に掲げるもののほか、教育・子育て支援の課題に関すること。

(所長及び副所長)

第3条 研究所に所長及び副所長を置く。

- 2 所長は、三鷹市教育委員会教育長をもって充てる。
- 3 副所長は、三鷹市子ども政策部担当副市長をもって充てる。
- 4 所長は、所務を総理し、研究所を代表する。
- 5 副所長は、所長を補佐し、所長に事故あるときは、その職務を代理する。

(研究員)

第4条 研究所の研究員(以下「研究員」という。)は、次に掲げる者のうちから、所長が任命する。

- (1) 学識経験者
- (2) 自治体職員
- (3) 教員
- (4) 一般市民
- (5) 前各号に掲げる者のほか、所長が特に認める者

2 研究員の任免は、所長が行う。

(研究員の任期等)

第5条 研究員の任期は、2年以内とする。ただし、再任を妨げない。

2 研究員が任命されたときの要件を欠くに至ったときは、研究員としての資格を失うものとする。

(調査研究の方法)

第6条 研究員は、調査研究課題等について、相互に連携を図りながら、調査及び研究を行うものとする。

2 所長は、調査研究課題等に関する調査及び研究を他の研究機関等に委託することができる。

(研究会)

第7条 所長は、必要に応じ、調査研究課題等別に分科会を設置することができる。

(研究成果等の帰属)

第8条 研究成果等の帰属については、その都度協議を行い、これを定める。

(事務局)

第9条 協定書第2条の規定に基づき、研究所の事務局を三鷹ネットワーク大学推進機構に置く。

2 研究所の事務局職員には、必要に応じて三鷹市職員等を充てることができる。

(委任)

第10条 この要綱に定めるもののほか、研究所の運営に関し必要な事項は、別に定める。

附 則

この要綱は、平成22年6月16日から施行する。

## 「三鷹市教育ビジョンの見直しに関する研究会」の開催実績

回数	開催年月日、時間、場所	検討テーマ
1	平成 22 年 6 月 17 日（木） 17:30～19:00 於：三鷹ネットワーク大学	三鷹教育・子育て研究所について 「三鷹市教育ビジョンの見直しに関する研究会」の今後の進め方について 三鷹市の教育の現状と教育ビジョンの見直しに向けた視点
2	平成 22 年 8 月 24 日（火） 14:00～17:00 於：三鷹市教育センター	第 1 回「三鷹市教育ビジョンの見直しに関する研究会会議録要旨の確認について 三鷹市教育ビジョンの達成状況について
3	平成 22 年 10 月 12 日（火） 17:00～19:00 於：三鷹ネットワーク大学	第 2 回「三鷹市教育ビジョンの見直しに関する研究会」会議録要旨について 社会教育委員会会議提言 三鷹市教育ビジョンについての意見発表
4	平成 22 年 12 月 17 日（金） 16:00～18:00 於：三鷹ネットワーク大学	第 2 回「三鷹市教育ビジョンの見直しに関する研究会」会議録要旨について 三鷹市教育ビジョンについての意見発表
5	平成 23 年 1 月 20 日（木） 17:00～19:00 於：三鷹ネットワーク大学	第 3 回「三鷹市教育ビジョンの見直しに関する研究会」会議録要旨について 三鷹市教育ビジョンについての意見発表 教育ビジョン見直しに係る論点整理
6	平成 23 年 2 月 16 日（水） 17:00～19:30 於：三鷹ネットワーク大学	教育ビジョン見直しに関わる提言について



## 「三鷹市教育ビジョンの見直しに関する研究会」研究員一覧

氏 名	所 属 等
◎ 佐藤 晴雄	日本大学文理学部教育学科教授
○ 櫻井 眞治	東京学芸大学教育実践研究支援センター准教授
吉村春美	ダイアログ実践 研究者 (元 三菱総合研究所 研究員)
植田 みどり	国立教育政策研究所 主任研究官
荒井 英治郎	信州大学全学教育機構講師
林 寛平	和光大学現代人間学部非常勤講師
藤川 雅志	三鷹市教育委員会教育部長
八代 誠	三鷹市教育委員会教育部生涯学習担当部長
内野 時男	三鷹市教育委員会教育部学務課長
松野 泰一	三鷹市教育委員会教育部指導課長

◎座長 ○座長代行