



とちぎの研修プログラム

～「研修の体系」からのテキスト集～

平成28年12月

栃木県公立小中学校事務職員研究協議会

研修プログラム開発にあたって

本研修プログラムは、より質の高い学校事務の展開を通して学校経営参画を目指すときの事務職員の力量形成を図って行くため作成したものである。

栃事研では、「研修の体系化」に基づき、マネジメント力を身につけ学校経営に深く参画する事務職員を目指し、経験年数に応じたステージを設け研修を行ってきた。その特長は、それぞれのステージに応じ、系統性や継続性に視点を当てて内容を設定していることと事前学習－振り返り－事後実践の研修サイクルに基づく Action シートの活用である。研修は、学校現場で実践され、学校や子ども、保護者、地域等に還元されて初めて「効果」「成果」となる。研修で身につけた知識や技能が活かされてこそ研修である。

そこで本研修プログラムの開発にあたり、Action シート、とりわけ実践報告に着目した。報告された実践をステージごとに分類し、それぞれのステージに必要な能力、そのために必要な研修内容等を分析し、プログラムにまとめた。この研修プログラムを各支部に提供（還元）することで、研修の一層の充実や力量形成への取組の一助として、また各支部との相互連携に向けた歩みとなれば幸いである。

はじめに

平成27年12月の中教審答申により、学校のこれからの改善方策が示され、「チーム学校」の構想のもと、校長のリーダーシップ強化と運営体制の整備が進められている。その中で事務機能強化のために、事務職員の資質・能力の向上が必要とされている。

そこで事務職員が学校運営を担う職員として、マネジメント能力を高めていくための研修の充実が求められている。

栃事研では、「研修の体系化」に基づき、学校現場で実践を通して「効果」「成果」につなげていくことや、子ども・教職員・保護者等が成果を実感できることなどを基本的な考えとして、研修を進めている。

本プログラムは、これまで実施したステージ別研修やセミナー等で蓄積したA c t i oシートによるデータを活用し、分析し、整理している。このことから、地区・支部事務研、共同実施組織で活用できるテキストとして効果が期待できると考える。

さて、事務職員の職務は大きく3つに分類される。「学校教育の諸活動から生じる職務」「県費（財政）に係る総務事務」「市町費にかかる職務」である。これらの職務をほぼ一人で担っている。その遂行には子供を含めた多様な人との係わりや教育行政との連携が不可欠である。また、学校内における、校長・教頭・教職員との協働はかせない。そこで生じるマネジメントや行政的・教育的力量形成が必要になる。それには、本プログラムで編集・構成した内容のように学校運営の中で、実際に起こりうる様々な課題や現象をケースにまとめ、実践力や技法・思考を引き出す研修を行うことで研修者と受講者双方の学び合い、力量形成が図られると考える。

むすびに、本研修プログラムは講義型から知識・技能・経験を高めていくための課題解決型研修を取り入れている。各地区や支部、共同実施組織の実情・実態のねらいに合わせてテキストを修正しながら活用をしていただきたい。また、県教委・市町教委・各地区支部事務研・共同実施組織の相互連携・相互補完の関係性構築へ進んでいくことを期待している。

研修プログラム目次

はじめに

1. 事務職員の力量形成のあり方
2. 事務職員の職務内容と果たすべき役割・機能
3. 研修テキストの整理
4. 研修プログラム（ケーススタディによる課題解決型研修）
 - ① マネジメント編
 - ② 学校財務編
 - ③ 必要とされる能力編
5. 実践事例編（Actionシートからの好事例）
 - ① ステージⅠ
 - ② ステージⅡ
 - ③ ステージⅢ
 - ④ ステージⅣ
6. 研修資料編（参考）
 - ① セミナー
 - ② ステージ別研修
 - ③ その他

おわりに

1. 事務職員の力量形成のあり方

1. 事務職員の力量形成のあり方

(1) 研修プログラム策定の目的

平成27年12月の「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」において、「チームとしての学校」実現に向けては「教職員や専門スタッフ等の多職種で組織される学校がチームとして機能するよう、管理職の処遇の改善など、管理職に優れた人材を確保するための取組を国、教育委員会が一体となって推進するとともに、学校のマネジメントの在り方等について検討を行い、校長がリーダーシップを発揮できるような体制の整備や、学校内の分掌や委員会等の活動を調整して、学校の教育目標の下に学校全体を動かしていく機能の強化等を進める。また、主幹教諭の配置を促進し、その活用を進めるとともに、事務職員の資質・能力の向上や事務体制の整備等の方策を講じることにより、学校の事務機能を強化することが必要である。」とされ、「学校のマネジメント機能の強化」のために事務職員の資質・能力の向上の必要性が提言されたところである。平成28年6月17日には「学校現場における事務の適正化に向けて」が通知され、教員の負担軽減や子どもと向き合う時間の確保に向け、学校業務の見直しや専門的人材の活用、共同実施や事務職員への期待など具体的報告がなされた。

一方、従来よりも複雑化・多様化している学校の課題に対応していくためには、教員と事務職員の役割分担や専門的な人材の配置、地域人材の活用により、学校組織全体の総合力を一層高めていくことが重要となっているが、事務職員の高齢化や中高年層の大量退職、それに伴う新規採用の増加により、学校における事務処理、学校マネジメント力の維持・向上が大きな課題となっている。

こうした課題を踏まえ、学校マネジメント力の向上を図るには、事務職員もマネジメント能力を高めていく必要があり、一層の研修の充実が図られなければならない。同時に事務職員の役割や職務遂行に必要な資質能力の明確化、それに基づく職務内容、それらを網羅した事務職員の人材育成の指針の策定が求められる。

栃事研では、このような状況を鑑み、平成25年より研修の定着化と実践力の向上を目指し、「研修の体系化」を策定した。事務職員のキャリアステージを設定し、マネジメントを主体とした研修を実施してきた。その特長は、それぞれのステージに応じ、系統性や継続性に視点を当てて内容を設定していることと事前学習－振り返り－事後実践の研修サイクルに基づくActionシートの活用である。研修は、学校現場で実践され、学校や子ども、保護者、地域等に還元されて初めて「効果」「成果」となる。研修で身につけた知識や技能が活かされてこそその研修である。特に事務長層においては、若手の育成や共同実施の運営などマネジメント力がさらに求められ、そういう意味での経験値の継承が必要となる。

そこで本プログラムの開発にあたり、Actionシート、とりわけ実践報告に着目した。報告された実践をステージごとに分類し、それぞれのステージに必要な能力、そのために必要な研修内容等を分析し、プログラムにまとめた。

このことをベースとして以下の3点から整備を図る必要性があると考えた。

① 小・中学校事務職員のキャリアに応じた継続的な育成体系の整備、専門性の向上とリーダー

一の養成、研修条件の整備が必要であること。

② 県・市町教委等における研修が円滑・効果的に行われるため事務研、共同実施を含めた組織間連携による研修の充実が必要であること。

③ 研修は実践され、教職員、子ども、保護者や地域の方々がその効果を実感することで初めて効果、成果につながることから、そのための仕組みや研修内容の充実が必要であること。

そこで、初任、中堅、リーダーにわたる事務職員のキャリアに応じた研修プログラムとワークショップなど多様な研修手法を用いることで、課題解決を図ることを目的とした。特に、チーム学校の議論を踏まえ、校長のリーダーシップを支える人材としての事務職員の役割、職務に応じた資質・能力開発などについて重点的に取り組むこととした。

(2) 研修プログラムの概要

プログラムの策定にあたり、次の4つの視点に基づいて目的達成に向けて策定を進めた。共同実施については、全ての研修定着化・実践推進のための基盤となる組織として位置づけているため、各プログラムの研修の中で検討すべきものと考えている。

- ① 研修の体系化に基づくキャリアステージごとにプログラムを作成する。
- ② 栃事研主催の研修で使用しているActionシートを活用する。
- ③ 各支部の研修のさらなる充実に向けての参考になるものとする。
- ④ 組織間連携の推進と実践の拡がりをもたらすものとする。

プログラムテキスト開発においては、全てのキャリア層の事務職員を対象とし、経験年数や職階に応じた役割や必要となる資質能力を明らかにするとともに、実践力向上に資するテキストづくりを重点とした。具体的には、これまで一般的に行われてきたマネジメントのスキルや知識を獲得する研修に加え、実際の学校運営において起こりうるケースを想定し、そのケースに対しこれまでに研修等で獲得したスキルや知識を生かして対処し、マネジメント力を発揮することができるよう、ケーススタディ（ショートバージョン）を基盤としたテキストを構成した。

プログラムの全体構成は、縦軸にキャリアステージを横軸に全ての事務職員に不可欠であるマネジメント、基本的職務である学校財務、「研修の体系化」で示すキャリアごとの必要とされる能力を設定した。また、この縦軸横軸が相互に関連性を持ってプログラムに反映されることでステージごとの研修内容における「つながり」、相互の関連性を持たせている。テキスト活用にあたっては、相互の関連性を踏まえつつ、実践力の向上が果たせるよう内容の工夫をしていきたい。また、学校事務機能（コーチング、コーディネート、メンタリング、ファシリテート、プロデュース）については、特化せずそれぞれのプログラムの中で演習等を通して身につけるべき、発揮されるべき要素と捉えた。共同実施は、全てのキャリア、全ての項目を通して考えの中心に位置づけているためそれぞれのケースの中で検討すべきものとした。

プログラムの全体像

キャリアステージ	マネジメント	学校財務	必要とされる能力	共同実施
ステージⅠ	<ul style="list-style-type: none"> ・組織マネジメント ・自己マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校財務の基礎 ・予算の把握と処理 	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション ・スケジュール管理 	
ステージⅡ	<ul style="list-style-type: none"> ・組織マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・予算管理 ・予算運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・企画立案能力 ・プレゼンテーション能力 	
ステージⅢ	<ul style="list-style-type: none"> ・学校組織マネジメント ・マネジメント機能の発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ・予算編成 ・教育課程と学校予算 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育課程 ・経営計画の策定 ・学校事務機能 	
ステージⅣ	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略マネジメント ・リーダーの役割と機能 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校全体の予算計画 ・学校予算の公開と評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校経営参画 ・共同実施組織運営 	
ステージⅤ (リーダー)	<ul style="list-style-type: none"> ・チームマネジメント ・共同実施マネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校財務システム ・学校財務マネジメントと人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・コーチングとリーダーシップ ・学校運営改善 	

(3) 事務職員研修の実態と課題

教育と深く大きく関わりを持ちながら学校に勤務し、教育行政を担う事務職員は児童生徒、保護者や地域住民のための教育行政の実現に向け、学校の自主性・自律性を高めていくことが求められている。事務職員の一人一人がやりがいと責任を持って、職務に取り組み、その持てる力を最大限に引き出せる人材育成方針や研修の指針、職務内容など総合的に検討し、事務職員の育成を考えていく必要がある。

これまで事務職員の人材育成における研修は、OJTや自主的な研究団体である「事務研」が中心となって行っており、能力開発の内容や方法も個別に委ねられていることが多く「制度研修」の充実が求められていた。また、事務職員の場合、県費負担職員でありながら市町村に勤務するという構造を持っているため、県における研修と市町における研修を補完する形で進められてきているのが実態である。結果として人材育成方針に基づく研修の必要性が求められる原因となっている。今後の教職員の大量退職、大量採用の時代を迎え、先輩事務職員の能力や知識、経験値の継承が難しい状況も生み出されている。しかしながら、学校運営の一翼を担うのは一人一人の事務職員であり、その一人一人が能力を高め、学校組織に貢献することが必要である。そのためには事務職員が意欲を持って仕事ができる環境と、持てる能力を活かせる環境の整備・充実が不可欠であり、そういう意味での「研修内容の充実」が求められる。ま

た、研修を企画する事務研間や教育委員会間、事務研と教育委員会の情報交換や連携を促進させるネットワーク体制、協働体制の構築に向けた具体的な取り組みが必要であり、県・市町・関係団体・学校現場が連携して「仕組み」で育てる環境整備が重要な課題である。

(4) とちぎの事務職員研修の現状と課題

本県では、学校現場でのOJTがなかなか難しい中、主に県・教育事務所・市町教委と研究団体である県市町事務研を実施主体として力量形成が図られている。

県では総合教育センターにおいて「採用前研修」「新規採用事務職員研修」「5年目研修」「新任係長級事務長研修」「新任課長補佐級事務長研修」が実施され、それぞれのステージに応じた研修が実施されている。

各教育事務所では、新規採用者対象の採用前研修及び総務事務を中心に主に実務的な内容を主体として全事務職員を対象に年1回程度研修が行われている。

市町教委では、年1回程度市町費事務を中心に研修を実施しているが、市町事務研に内容や運営が任されているケースが多く見られる。しかしながら、最近では新規採用者研修や当該市町の抱える課題等に対応した研修が行われるようになってきた。

具体的に、N市では、「リーダー研修」や「ステージ別研修」が導入されている。また、U市は中核市として研修権をもち、人材育成方針や研修体系による研修が整備されつつある。また、新採事務職員研修の充実が図られ、事務指導員による支援体制が整備されている。

下の表のように本県の事務職員を対象とした任命権者研修は、全国的に見ても“機会”としては充実している状況が見られる。

○ 本県の任命権者研修の状況

研修名	回数	研修のねらい
採用前研修	2	
新規採用事務職員研修	7	事務職員としての基本的な心構えやサービス及び、職務上必要な基本的知識、技能、態度を身につけ事務職員としての自覚を高め、資質の向上を図る。
5年目研修	3	5年目の段階は、即応した事務職員の職務に関する知識、技能、態度を身につけ資質の向上を図る。
新任係長級事務長研修	2	係長級事務長としての職務、役割についての理解を深め、資質の向上を図る。
新任課長補佐事務長研修	1	補佐級事務長として職務、役割についての理解を深め、資質の向上を図る。

それに対し、研究団体による研修では、地区・市町事務研がこれら行政機関の行う研修を補完する形で、実務を中心とした研修（「とちぎの学校事務」参照）が活発に行われている。大切なことは、学校現場（学校や教職員、保護者、子ども、地域等）に成果をしっかりと還元していくことであり、各組織・機関が連携して、系統的・継続的な力量形成を図っていくこと（共有化）、採用から退職までのキャリアの中での役割や機能、職務内容を踏まえた育成の方

針や指針、計画等が整備されていることである。

しかしながら、研修計画や方針が示されているのは県内でまだ2市の状況であり、県においても明確に示されていないのが現状である。市町事務研においても中長期的ビジョンやデザインを描いて研修を行っているところは少ない。新採者だけでなく全事務職員の力量形成が必要であり、それには目指す事務職員像を共有し、各教委や各事務研、共同実施組織、学校がそれぞれの役割を踏まえ、つながり、協働により力量形成を図っていくことが大切である。まずは「仕組み」をしっかりと整える。それには力量形成の明確なビジョンが必要であることが、今を含め「これから」の大きな課題である。

さて、本県では、55歳以上の事務職員が多く、大量退職期にさしかかっている。事務長層の持つ知識、技能、経験等を確実に後進に伝えていくことや安定性・確実性といった学校事務の保障が危ういなど危機を乗り越えていく策として研修の充実や、喫緊の課題としてのリーダー養成などが叫ばれている。栃事研では、そのことはもとより、次世代を担うリーダーについて危惧をしているところである。若い世代が多いことは一時的には提供する学校事務の不安定さが心配される。しかしながら、もっと大切なのはリーダー層が最も人数の少ない40代半ばから50代前半に委ねられることである。これは能力の問題ではなく、次代のリーダーとしての役割を果たすべき研修（力量形成）を受けていないことが問題であり、研修内容からもそのことがうかがえる。リーダー育成やリーダーとしてのあり方などの研修が薄いことが課題なのである。ここに安定した学校事務の提供とともにマネジメントを主体とした研修内容の一層の充実が求められ、「内容」で育てることの重要性が見えるのである。

栃事研では、現在、「研修の体系化」に基づき中長期的に事務職員を育成していく取組と、喫緊の課題であるリーダーの育成について共同実施リーダーを対象にした研修を実施している。また、文科省委託事業で策定された「研修プログラム」を活用し、事務長層を対象とした研修にケーススタディを取り入れ、宇都宮市や日光市等で実証研修を行っている。この一連の活動の基本になるのが「とちぎの学校事務ビジョン」であり、目指すべき事務職員像を「確実性や安定性を基盤に質の高い学校事務を提供すると共に、教員が子どもと向き合う時間の確保に貢献する事務職員」「子どもの豊かな育ちを支援するため安全安心な教育環境や教育諸条件の整備充実を図る事務職員」「学校経営や地域学校経営を担い、新しい時代の学校づくりに参画する事務職員」と設定し、実現を目指して研修研究活動を進めている。平成29年度、ビジョン最終年度を向かえるにあたり、活動を評価検証し、新たなビジョン、その基となる新たな事務職員像の構築に取り組んでいくが必要になる。そこでの人材育成における課題をまとめると、

- ① 学校・共同実施・教育行政（県市町）・事務研（県地区支部）が目的を共有し、連動性のある研修を実施するために必要な条件整備（仕組み）
- ② これからの目指す学校事務像・目指す事務職員像を描き、人材育成の指針や研修計画に基づく系統性・継続性のある研修体系
- ③ これからの学校、目指す子ども像を実現していくために必要な教職員、地域との協働、学校マネジメント力やチーム力の発揮・向上に必要な能力などを確実に身につけていく研修内容の充実

④ 学校事務の質、共同実施の質を高め、学校経営に深く参画していくために必要な力量形成のあり方

などが挙げられる。今回示す研修プログラムはこれら課題解決に向けた一つの「応え」であり、今後も時代や、学校の置かれる状況等によりブラッシュアップが必要になると考える。

2. 事務職員の職務内容と果たすべき役割・機能

2. 事務職員の職務内容と果たすべき役割・機能

本県では平成13年に事務職員の標準的職務表が県教委より示され、長年見えづらかった事務職員の職務内容が明確化された。しかしながら、高度化・複雑化する社会、子どもたちを取り巻く環境や状況の変化、様々なニーズの多様化など複雑多岐にわたる課題を解決していくため、学校がチームとなっていくこと、地域とともにある学校の実現といった施策が打ち出されている中、事務職員も学校にいる教職員として、当事者として、社会人として、これまでの価値観を変え、視点を変えて学校教育の充実に貢献・寄与していく必要がある。

事務職員は、幅広い分野で学校経営に参画し、学校管理運営事務に関する専門性を有する職員として校長を補佐し、経営チームの一員としての役割を果たすことが期待されている。今後、学校の業務が一層複雑化・多様化することが考えられる中、教職員はもとより子ども達のよりよい教育環境づくりを推進していくことが求められる。

また、これからの新しい学校づくり、自律的な学校運営を可能とするため教育行政事務を担う事務職員の学校運営への参画が期待される中、これに応えられる事務職員の育成も急務である。これまで培ってきた事務職員の知識や経験を確実に継承し、学校事務の不易として求められる役割を担っていくことも急激な世代交代期に必ず果たさねばならない役割と考える。

そのため、事務職員の育成には「育成の指針」「役割と機能」「職務内容」を明確化し、職層に応じた研修の仕組みと内容の充実が求められる。本プログラムでは、育成の指針や役割・機能については「とちぎ学校事務ビジョン」に基づき検討を行った。その結果が「研修の体系化」であり、「教育目標達成のため、学校経営ビジョンの実現に向けて学校経営に積極的に参画できる事務職員」の育成に向けて「能力開発のシステムを構築し、効果的な人材育成」の実現を目指して開発を行った。職務内容については、職務と職層が合致しない事務職員の特殊性により、全ての事務職員が行うべき仕事と職層における役割や機能について検討を行った。

このプログラム作成にあたっては、文科省の委託事業による全事研を中心にした事務職員の力量形成についての研究を参考にさせていただいた。

今後は事務職員の育成方針を含め、今後の事務職員の職務内容のあり方や職層に応じた役割や機能について研究を深め、第二次とちぎ学校事務ビジョンの策定につなげていきたい。

参考資料

◎ 事務職員育成の方針

(教育行政職員のキャリア形成と育成プログラムの開発・京都教育大学 参照)

- **実務能力向上**の取り組み
初任時を中心に「学校事務職員として十分な学校事務処理の実務能力」を身に付ける研修を行う
 - ★ 職階別研修を行い、「各職階に応じた実務能力」を身に付ける研修を行う。
- **キャリア形成の推進**の取り組み
県・市町や学校の求める役割を理解したうえで自己のキャリア形成を考え、能力開発に努める自律的な事務職員の育成を行う
 - ★ メンター制度を設け、共同実施の中で一人職場の事務職員のキャリア形成を助ける。
- **自己実現を目指す**取り組み
 - ★ 自己の目標像を明確にし、その達成のために必要な研修を行う。

◎ 目指す学校像

(教育行政職員のキャリア形成と育成プログラムの開発・京都教育大学
学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究・全事研 参照)

- 魅力ある学校
- 特色ある学校
- 開かれた学校
- 機動的な学校



- 社会や世界と接点を持ちつつ、多様な人々とのつながりを保ちながら学ぶことのできる『**社会に開かれた学校**』
- 地域の人々と目標やビジョンを共有した上で、地域と一体となって子ども達を育む『**地域とともにある学校**』
- 多様な専門性を持つメンバー一人一人が主体的に考え行動でき、リーダーがチームのメンバーの主体性を信じて受け入れ、一人一人のやる気を引き出せる『**チームとしての学校**』

◎ 目指すべき事務職員像

(教育行政職員のキャリア形成と育成プログラムの開発・京都教育大学
学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究・全事研 参照)

- 子どもの豊かな育ちを支援する事務職員
- 地域とともにある学校を創造する事務職員
- マネジメント力を有し、学校経営ビジョン達成に貢献する事務職員



- 新しい時代を切り開いていく子どもの豊かな育ちを、地域とともに創造できる事務職員
- 学校経営ビジョンの達成に向けマネジメント力を有し、主体的に行動できる事務職員
- 専門スキルを活かす基盤としての豊かで幅の広い教養を持ち、社会と接点を持った事務職員

◎ 人材育成における目標

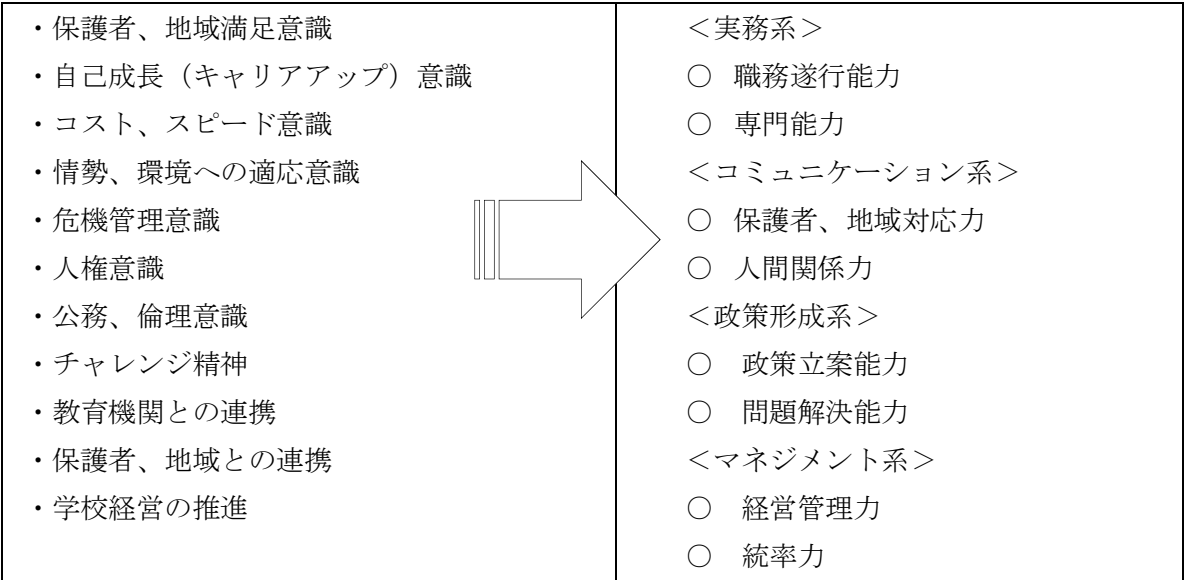
(教育行政職員のキャリア形成と育成プログラムの開発・京都教育大学
学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究・全事研 参照)

階層別研修	・段階的なマネジメント力の育成 ・コミュニケーション力の育成
教員と協働できる職員 の育成	・教育課程、教育環境？
地域等と連携・協働で きる職員の育成	・学校間連携、地域連携を主体的に行う
業務スキルアップ研修	・実務能力の向上



- 公務を担う責任感と使命感を持ち、職務に全力で取り組む職員
- 国際化や高度情報化などの現代情勢を踏まえ、さらには、将来を見据えた幅広い視野を持つ職員
- 社会情勢の変化を素早く察知し、的確な判断力で機敏に対応できる職員
- 保護者・地域と協働して学校づくりに貢献できる職員
- 学校経営を推進し、教育委員会や関係諸機関と教育行政的立場で連携できる職員
- 仕事と家庭生活の両立ができ、心身共に健康な職員

◎ これから事務職員として高めるべき意識と必要な知識・スキル要素
 (教育行政職員のキャリア形成と育成プログラムの開発・京都教育大学 参照)



◎ 事務職員、事務長の役割と職務内容

(教育行政職員のキャリア形成と育成プログラムの開発・京都教育大学 参照)

キャリア	役割	職務
事務職員 (初任者・経験が浅い者)	担当業務、職場内業務に責任を持ち、適切かつ自立的に遂行する。	<ul style="list-style-type: none"> ・校長の監督を受け、学校事務職員標準的職務に関して、本務校及び地区学校事務室において事務に従事する。
事務主任	リーダーシップを発揮しながら職場内業務を推進し、学校経営ビジョンに基づいて業務を遂行する。	<ul style="list-style-type: none"> ・校長の監督を受け、学校事務職員の標準的職務に関して、本務校及び地区学校事務室において事務をつかさどる。 ・地区学校事務室では事務長の補助業務を行う。 ・事務職員(初任者・経験が浅い者)への指導・助言を行う。
事務長 (共同実施組織の長)	政策形成能力を持ち、教育課程を推進し、学校経営ビジョン実現に貢献する。	<ul style="list-style-type: none"> ・本務校及び地区学校事務室において、校長の監督を受け、事務職員その他教職員が行う事務を総括し、その他の事務をつかさどる。 ・地区学校事務室の長として地区学校事務室を総括する。
総括地区学校事務室長 (共同実施組織の長)	チームリーダーとして、管理統率力を持って行動する。	<ul style="list-style-type: none"> ・本務校及び地区学校事務室において、校長の監督を受け、事務職員その他教職員が行う事務を総括し、その他の事務をつかさどる。 ・市町村内の複数の地区学校事務室を総括する。

(教育行政職員のキャリア形成と育成プログラムの開発・京都教育大学 参照)

職 務	具体的な職務内容
教育課程に関する こと	* 教育課程にかかる事務
	* 教科書・副教材副教材選定にかかる事務
	* 児童生徒・保護者・地域のニーズ集約
	* 教材・教具活用研修等の企画・運営
	* 学校教育活動にかかる広報活動
	* 教材教具整備計画の策定
	* 教科主任会等への参画
	* 教育施策理解
	* 教材教具共同利用の促進
	* 教材教具活用システムの構築
	* 教育技術にかかる情報提供
子ども・保護者に 関すること	* 教育扶助・就学援助・特別支援就学奨励に関する事務
	* 奨学金に関する事務
	* 子ども・保護者等に関する情報の収集・提供・活用
	* 指導要録・出席簿等に関する事務
	* 在籍管理・学籍管理に関する事務
	* 学校給食に関する事務
	* 諸証明発行に関する事務
	* 児童生徒理解への参画
	* 子ども保護者へのケア参画
教育環境整備に 関すること	* 教育委員会との連絡調整
	* 教育環境整備計画等の策定
	* 施設設備営繕計画等の策定
	* 児童生徒保護者地域のニーズ把握
	* 教材教具・施設設備情報管理
	* OA 環境の整備
	* 教材教具・備品物品・施設設備等維持管理、活用促進に関する事務
	* 学校開放に関する事務
	* 環境衛生に関する事務
	* 生活環境・学習環境・職場環境整備
学校財務に関する こと	* 財務委員会の企画運営
	* 入札委員会の企画運営

	* 校内会計システムの整備
	* 学校集金計画の策定
	* 学校予算編成・執行に関する事務
	* 財務評価に関する事務
	* 備品物品等の維持管理に関する事務
	* 学校予算の開示に関する事務
	* 部活動経費に関する事務
	* 学校・教育財産管理
	* 物品共同利用・共同購入・共同廃棄に関する事務
	* 教育関係団体経費に関する事務
	* 学校財務情報管理
	* 助成金・補助金に関する事務
地域連携に関する こと	* コミュニティ・スクール、学校運営協議会の運営に関する事務
	* 地域人材の育成、活用事業への参画
	* 地域との連携事業企画・運営
	* 地域人材に関する情報管理
	* 地域実態の調査、ニーズの把握
	* 学校間連携、地域各種団体等との連携の推進
	* 学校間連携会議・運営・連絡調整に関する事務
	* 学校行事等相互支援
	* 学校ボランティア・地域人材情報の管理
	* 地区学校事務室による学校・地域連携事業の企画調整・運営
企画調整に関すること	* グランドデザイン・学校経営ビジョン策定への参画
	* 学校組織マネジメント推進にかかる協働体制の整備
	* 職員会議・企画運営会議・研究推進委員会等 会議・委員会への参画
	* 校内諸規定の整備
	* アカウンタビリティ、コンプライアンスの推進
	* 教職員研修・人材育成への参画
	* 監査・検査対応
	* 学校業務改善の推進
	* 学校運営組織の整備
学校評価に関する こと	* 学校評価・関係者評価・第三者評価の企画参画
	* 評価データ、結果の分析

	* 学校評価資料の収集・整理
	* 学校評価ガイドライン自校化への参画
	* 学校評価委員会への参画
	* 学校評価結果の公開
危機管理に関する こと	* 学校安全計画、学校防災計画、危機管理マニュアル等の策定
	* 危機管理チェックリスト、緊急時対応マニュアル の整備
	* 校内、学区等危険箇所等の情報管理
	* 安全点検の実施
	* 緊急時対策会議等への参画
	* 学校安全に関する情報管理、関係諸機関・団体等との連携
	* 地域防災事業への参画
	* 防火防災環境の整備
	* 防火・防災訓練企画参画
学校情報に関する こと	* 情報委員会の企画運営
	* 情報公開に関する事務
	* 学校広報に関する事務（学校だより、HP）
	* 情報セキュリティの整備
	* 文書・情報管理システム策定
	* 個人情報保護に関する事務
	* 校内外行事等の情報管理
	* 教育情報（図書・教材・各種名簿類等）管理
	* 各種調査統計に関する事務
教職員に関すること	* 任免に関する事務
	* 勤務条件、分限、懲戒、服務に関する事務
	* 人事管理に関する事務
	* 教員免許更新、教員免許等に関する事務
	* 給与旅費諸手当、福利厚生に関する事務
	* メンタルケア
	* 執務環境の整備
	* 教職員各種情報管理
	* 学校事務に関する指導助言、研修企画・運営

* 比重が大きくなると思われる順番に整理

◎ 共同実施の役割と機能

(教育行政職員のキャリア形成と育成プログラムの開発・京都教育大学 参照)

組織名	役割	機能
<p>地区学校事務室 (共同実施組織)</p>	<p>地域連携の核として学校と地域、教育行政等をつなぎ、共に実践を通して学び高め合う関係性を構築していく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 学校間（小中一貫・連携教育）、学校と保護者・地域（学校運営協議会・学校支援地域本部等）との連携機能 ・ 学校経営機能 〔学校のマネジメント力強化〕 ・ 教育支援機能 〔教育課程編成と実施の支援、教員の事務負担軽減〕 ・ 研修機能 〔教職員の資質向上〕 ・ 高度集積機能 〔行政機関・関係機関との連携〕 ・ 情報管理機能 〔学校間の情報共有〕 ・ 広報機能 ・ 人材育成、ガバナンス、教職協働、地域協働 ・ 地域人材の育成・活用
	<p>事務職員の資質能力の向上と学校事務の質を高め、学校改善を推進していく。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務処理の効率化、適正化、標準化 ・ 学校事務の質の向上 ・ 事務改善機能 〔事務処理の効率化、適正化、標準化〕 ・ 学校間の情報共有 ・ 事務職員の資質能力向上 ・ 教員の事務負担軽減 ・ 学校課題解決機能 〔学校改善〕

3. 研修テキストの整理

3. 研修テキストの整理

(学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究・全事研 参照)

今回のプログラムは、ショートバージョンのケースを用い、ケーススタディの要素を取り入れたプログラムを検討した。研修の内容や形態、フレーム、そして解説を加え講師に対するケアも考えて構成した。ここでは、様々な研修形態やその特性等を知ることによって研修の企画運営や内容、演習シート活用などに参考にさせていただきたい。

ケーススタディやケースメソッドといった課題研究（事例研究）型の研修は、特定の学習目標を達成するために、作られたケース（事例）を用いて受講者同士の討議を繰り返すことで実践力を付けて行く手法であり、さまざまな場面で会社の中であるいは、経営活動の中で現実起こった具体的なケースを素材として当事者（本人）の立場として個人やグループで考察、論議し、解決していく過程を通して分析力、判断力、洞察力、意思決定能力などを学んでいく方式である。

また、この研修は、結論よりも討議のプロセスを重視するため、必ずしも明確に定まった手順を踏むわけではないが、問題解決の流れに沿って進めるため、大まかな手順は共通となる。ケースは現実の経営活動を客観的かつ具体的に記述した教材を作成し、多角的な観点から分析を進めるための教材となっている。

このようにして作られて教材を使用して、次のような手順で学習は行われている。

① 事前個人研究を行う

ケースに内在する問題点を発見・分析 → 解決案を導き出す

② 小グループでグループディスカッションを行う

参加者同士が意見を交換 → (互いに批判する場合も) 各自の解決策を修正・再検討

③ クラスディスカッションを行う

研究者が指導者となり、そのディスカッションリードのもとで行う

各自の分析・意思決定について発言する → 全体で討議

参加者は自分の考えを説明する → 自分と異なる意見を聞く → 視点を変えた分析をする → 自分の意見の再検討をする

という3段階を経て、進められる

学習目的として、ケースごとに当事者（経営者）としての立場に立って考え、自分で解決する訓練を繰り返すことにより、自らの判断に基づいて行動を起こす態度を養い、当事者（経営者）として不確実な状況に対する鋭い洞察力も養われ、的確な判断力、意思決定力、実行力などを得ることができる。などケースを素材にディスカッションを通して新しい知恵を共創している。

(1) 今回作成した研修プログラムの概要と特色

本来、ケースは企業での実地調査に基づいて多角的な観点から分析を進めるために記述された教材を使用し、ケース自体も10ページから20ページに及ぶ長文の事例を用いての、事例研究日程も最低でも3日以上で長いものでは数か月にも及ぶものがある。また、ケースの作成や背景の理解、討議の指導などに高度な技術が必要となるため、専門的な指導者や専門機関での学習が必要とされている。

しかし、教育委員会等で学校事務職員対象に実施される研修は、多くの日程をとることはでき

ない。また、専門的な指導者の招へいや専門機関への派遣研修は困難である。

そこで、今回作成したケーススタディの利点、は教育委員会等が事務職員を対象に研修を実施する際に多くの研修時間を要しない点と、研修専門機関へ職員を派遣して研修することがなく、自前の職員が講師や指導者となり研修が実施できる点である。

そのため、ケースの作成に際し、作成者（学校事務職員）が学校内外で見聞きした事項で作られており（修正あり）、学習者が当事者として学びやすいケースとなっている。さらに、各ケースに対するフレームは実際に作成者がケースに遭遇した際に考えた事項等であるため、事務職員としての具体的な考えとして自分の考えをまとめやすいフレームとなっている。

しかしながら、ケースに対する個人研究や小グループ討議などにおいては、講師や指導者がその時々論議内容や研究課題など論議が進むように受講者に話しかけて行くことが多くの場面で必要となるが、次のような研修効果と特徴を期待できる。

- ① ケースにおいて意思決定を必要とする問題が何であるかを明らかにできる
（問題発見、問題分析、意思決定などの能力を開発する）
- ② その問題に関連する記述・資料を関連付け、解釈できる
（ものの見方や考え方について、自己の特徴や他者の特徴を認識する）
- ③ その問題を解決する具体的方策を考え提案できる
（グループ討議の過程を通して、相互に啓発し合い、ものの見方や考え方を更に広く深いものにする）
- ④ その方策に対する問題と周囲の関連状況に適合するものであるかを比較・検討できる
（個々のケースの中から共通の真理を引き出す洞察力を学習する）
- ⑤ 最終的判断（意思決定）を下すことができる

などが考えられる。

ケーススタディの持つバリエーションとして、また、学習目標の違いや研修時間の設定や研修対象者の勤務経験等の違いにおいて、今回のケースを使用することで、様々な研修会を実施することも可能であることは検証研修を行い、実証しているので様々な活用していただきたい。

（2）研修手順

何度も記述しているが、ケーススタディは明確に決まった手順はないところが特徴であり、また、唯一の回答を求めることが目的ではなく、ケースのような事案に遭遇した時、いかなる行動をとるべきか（判断するか）の結論に達することが出来るかを自らが感じ取り、自らが学び取って行かなければならないことを目的とし、結論よりも討議のプロセスを重要視しているところがあるので、参考として、研修手順の一例とを提示する。

① 個人学習

配布されたケースは短文や長文であるが、個々で事例分析と解決策の検討を行う。

- ・ 配布されたケース（事例）を十分に読み込み、ケースの当事者として状況を的確に把握し、具体的に場面をイメージする
- ・ 問題点を抽出し、重要度・緊急度の分析を行うことで、問題の核心をつかむ。
- ・ 解決策は状況により異なるため、複数の解決策を考え、状況と比較・検討して妥当な案

を選択する。

- ・問題点や解決策を簡単なレポートにまとめる。

(なお、ケースを事前に配布し、研修当日までに個人学習することも有効である。)

② グループ討議

個人の意見を持ち寄りグループ内で交互に意見を出し合いながら、内容の検討を行う。この段階は、問題の共有化や問題意識の高揚に不可欠であり、受講者のものの見方や考え方の幅を広げて行くことが出来る。グループ討議の目的は、あくまでも内容の検討比較であり、結論を出すことではないことを理解しておく。

③ 全体討議

指導者が中心となり受講者全員で内容の検討を行う。手順は決まっていないが「問題は何か」「関係する事項は」「どのような対策をするか」「この事例をどのように考えるか」などを順次討議していくことが重要となっている。また、ケースメソッドの目的である「いかなる行動をとるべきか」の結論に達するための積極的なリーダーシップを発揮する必要がある。

受講者のより事前に問題を解決させるためのアプローチ（考え方や技法）を訓練する必要とする場合や関連の法令法規や規則などの説明などが必要になる場合もある。

このような手順で研修を行うが、講師は研修目的と受講者に合わせ、①受講者の立場、役割、おかれている現状に釣り合うケースを選ぶこと②現実の場面と対比させながらケースを検討すること。が必要となり、研修中には③ケースの討議過程のときどきに研究課題を与え、受講者の問題意識を喚起すること。が必要であり、受講者は④この研修は唯一の回答を求めるのではなくどのような状況下においても的確に思考し判断できる能力を高める研修であること⑤意見交換を通して自分の行動に気付くこと。が必要となる。

(3) 研修会の運営とフレーム（設問）

今回、作成されたケーススタディのケースは事務職員が体験したことや見聞きしたことをケースとして取り上げているものであり、そのため書かれてある内容は受講者が学ぶための研修目的やテーマを明確にして作られたものではないため、ケースを熟読する中で当日に受講する研修目的やテーマにより読み取り方が変わり、自らが探索していく必要もある。

そのために研修会ではケース資料を事前に配布する場合は研修目的を明確に伝え、関連する資料や情報の収集し、持参するように伝えておく必要があり、当日の配布で更に研修時間が少ない場合でも研修目的を受講者に十分に理解させておく必要がある。

更に、ケーススタディ手法だけではなく、目的にあった他の研修手法を併用し、研修を行うことが研修目的達成のためには有効だと考える。

他の目的に応じた研修の「手法」としては

- * 知識・技能の習得を目的とするものとして「講義法」「読書討議法」等

- * 問題解決能力の向上を目的とするものとして

★ 思考を広げる手法 ……「ブレインストーミング」「マンダラ」等

- ★ 課題を分類、分析する手法・・・「K J法」「ロジカルシンキング」 等
 - ★ 実践に結びつける手法・・・「5W1H」「PERT法」 等
 - * 態度・行動変容を目的とするもの・・・「ロールプレイング」「ディベート」 等
- などをあげたが、まだまだ多くの研修手法が存在する。また、研修会そのものの運営の方法も様々あり、
- * 伝達型の研修・・・ 「講義」「シンポジウム」 等
 - * 参加型の研修・・・ 「ワークショップ」「ポスターセッション」 等
 - * 課題研究型の研修・・・ 「事例研究」 等
 - * 体験型の研修・・・ 「実習、見学、訓練」「フィールドワーク」 等
- などがあり、運営方法と研修手法を考え、研修目的に適し、更に研修者の資質・能力にあった研修を考えていかなければならない。

例1) 半日研修の場合 K J手法との併用 (3時間：180分)

手 順	時間
・研修目的とテーマの説明	5分
・研修技法の手順説明	10分
・個人研究 研修ケースの読み込み	30分
・小グループでの討議 (K J手法を用いて討議)	60分
・休憩	10分
・小グループからの討議内容 報告・発表	25分
・全体での討議	30分
・講師からの討議過程を振り返り、感想を述べる	10分

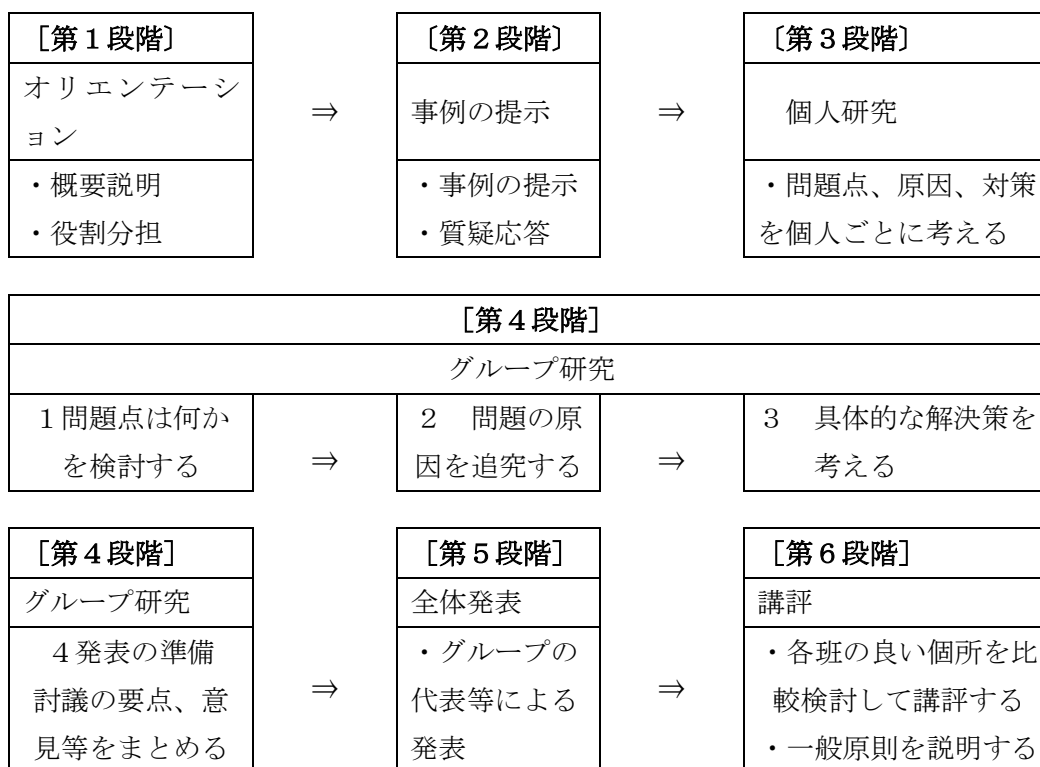
例2) 半日研修の場合 ロールプレイング手法との併用 (3時間：180分)
「フレーム(設問)3問の場合」

手 順	時間
・研修内容と目的及び研修技法の講義を行う	20分
・【ロールプレイング】 ケースに登場する人物を各班内で受講者に配役をする	5分
・【ケーススタディ】 各自が研修ケースを読み込む。更に各自が配役の人物としての読み込みを行う	30分
・【ロールプレイング1】 班内で配役の人物になりきりフレーム内容(設問)に即した内容で話し合う	15分
・【ロールプレイング2】 ロールプレイングAと同様に班内でフレーム(設問)に即した内容で話し合う	15分
・休憩	10分

<ul style="list-style-type: none"> ・【ロールプレイング 3】 ロールプレイング A と同様に班内でフレーム（設問）に即した内容で話し合う	15分
<ul style="list-style-type: none"> ・【ケーススタディとしての全体討議】 ロールプレイングで各班での話し合いを振り返り、改めて、全体で話し合い、その内容を全体で講評しあう。	55分
<ul style="list-style-type: none"> ・講師の総合的評価 ロールプレイングで話し合った内容の補足説明と研修全体の講評を行う	15分

などの時間配分が考えられる。

また、一般的な研修の流れ（一例）は



などの運営が考えられる。

(4) ケーススタディで何を学ぶのか

最後に繰り返しになるが一般的に、経営管理上で起こった専門的課題を取り上げるため、管理者や経営者層、あるいは将来の幹部候補生を対象に用いられることが多い。また、問題解決能力や企画力が必要とされるゼネラルスタッフや専門職にも適した技法である。これを学校に置き換えてみると、管理職や主幹教諭、事務職員といった学校経営を中心的に担う教職員に効果的な技法であると考えられる。

次に、受講者に何を学んでもらうのかを考えなければならないが、これは論者によって様々な

考え方があがるが、ある経営学の授業では次のように目的が示されている。

- A：ある概念について、具体的なイメージを形成させる。
- B：問題点を発見させる。
- C：原理・原則を理解させる。
- D：原理・原則を適用する。
- E：問題を解決するためのアプローチを訓練する。
- F：メンバー同士で多様な意見や討論を通して、視野を広げる。
- G：意見交換を通して、自分の行動に気付かせる。
- H：ある事柄についての教訓を得させる。

これらの目的を達成することで、ケーススタディの研修効果としては、次のことが期待できると考えられている。

- ・常に変化する環境下で発生する新しい問題への対応能力が高まる。
- ・経営分析や問題分析などの経営感覚、管理感覚が高まる。
- ・不特定多数の事例を体験することにより、原理・原則を発見できる。
- ・間接経験を通じて、行動の見直しと修正が行われる。
- ・問題解決の手順や技法が体得できる。
- ・自発的な発言や思考を通じて、前向きな行動力、挑戦力が開発できる。

このような期待できる研修効果の中でも、ケーススタディの有効活用について積極的に検討が行われている経営教育の分野では、特に「意思決定」の要素が最重視されている。これからの事務職員にも経営者の発想に立ち、変化する情勢下で適切な対処法を見出すことは必要不可欠であり、とりわけ、事務長には管理職としての的確な意思決定を行う能力と、そのために複雑な状況を正しく事実認識して柔軟に思考し、自らの意思を明確に主張できる能力が重要となってくる。これらを訓練する方法としてケーススタディは効果的な技法であると考えられることから今回の研修プログラムの活用を期待する。

4. 研修プログラム

(ケーススタディによる課題解決型研修)

研修プログラム一覧

カテゴリー	タイトル	ステージ
マネジメント	自己実現を図るために	ステージⅠ
	学校で一人…？	
	自分の学校を知ろう	ステージⅡ
	組織の一員として	
	ミッションが足りない	ステージⅢ
	生活習慣を身につけるためには	
	学校評価と学校経営ビジョン	ステージⅣ
	共同実施経営計画を作ろう！	
	チームビルディングとチームマネジメント	ステージⅤ
	共同実施の質を高めよう！	
学校財務	予算配当がありました。この後どうする？	ステージⅠ
	学校はどのような予算で運営されている？	
	学校予算の効果的な執行に向けて？	ステージⅡ
	適正な予算運営を考えよう！	
	教育課程と学校予算のあり方について考えよう！	ステージⅢ
	学校総予算で考える学校運営！	

	学校予算の基本計画を策定しよう！	ステージⅣ
	学校予算の評価と公開について考える！	
	学校財務システム構築に向けて！	ステージⅤ
	学校予算から考える人材育成！	
必要とされる能力	計画的に仕事をするためには？	ステージⅠ
	保護者からの声あなたならどうこたえますか？	
	コミュニケーションをとるってどういうこと？	
	ビジョン理解から身につける企画立案能力	ステージⅡ
	学校徴収金の説明資料をつくろう！	
	企画立案型事務職員を目指して…	
	これも情報管理なの？	
	教育活動支援とは何かを考えよう！	ステージⅢ
	教育活動の理解を深め、学校経営に参画しよう	
	組織運営力を高めよう！	ステージⅣ
	あなたならどうケアしますか？	
	リーダーシップとは？	ステージⅤ
	学校運営の改善を目指して！	

○ マネジメント編

自己実現を図るために

1. 研修のねらい

自己の目指すべき道を考察し、目標を立て解決をしていくことで、自己実現を図るため、自己マネジメントの手法を学ぶ

2. 研修に必要なもの

Action シート① (目指す事務職員像・現在の課題)

Action シート② (強みの発見・明日からの実践目標をたてる)

Action シート③ (実践レポート)

3. ケース

A主事は今年度4月採用となり、様々な方の支援を受けながらも忙しい4・5月をのり切った。6月も中旬を迎え、慌ただしい日々も少し落ち着いてきたころ悩み始めた。自分ももっと学校のため、児童生徒のために働きたいと思って学校事務職員になったが、今は目の前の事務処理で精一杯だし、さらに今後どのような仕事があるのか不安である。また自分は周りの人に迷惑をかけているだけのよう思い始めていた。このままではいけないと思ったA主事は共同実施のリーダーに相談に行った。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形 式	必要な物品等
午前	<ul style="list-style-type: none"> 自己マネジメントについて (先輩の話含む) ケースの課題について 共有化 	<ul style="list-style-type: none"> 講 義 グループワーク 	プレゼン、スクリーン、プロジェクター 模造紙①、マジック 付箋
午後	<ul style="list-style-type: none"> 自分を知る 課題解決策 発 表 	<ul style="list-style-type: none"> 個人演習 グループワーク グループ発表 	ワークシート 模造紙①、マジック 付箋 Action シート② (振り返り)

5. フレーム

(1) 講義

自己マネジメント（タスクマネジメント・タイムマネジメント・コンディショニングマネジメント・コラボレーションマネジメント）について学ぶ。また、仕事を進めるにあたって自分を知る（強み・価値観・学び方等）ことの重要性についてもしっかりと伝えたい。

また、少し先輩から、自身が自己マネジメントの手法を使って解決してきた実践等を発表してもらおう。

(2) Actionシート①

自分が目指す事務職員像についてActionシートに記入
現在自分が抱えている課題についてまとめてくる

(3) グループワーク

設問1 ケースから課題を発見しよう

(4) 個別演習

設問2 自己実現マップの作成（自分を知る）

(5) グループワーク

設問3 自己マネジメントの考え方や強みを活かして課題を解決しよう

6. 解説

A主事は自分が思い描いていた学校事務職員像と、現在の自分とのギャップに悩んでいる。また、日々の仕事を進めるうえで、様々な人から支援を受けているが、自分が迷惑をかけているととらえている。

課題を解決するには、各組織（職場・共同実施・事務研等）の支援が必要不可欠であり、周りには自分の強みがたくさんある（いる）ことに気がつくことで、自分は一人ではないということに気づいて欲しい。

若手事務職員は、自分が行いたい仕事と思い通りにいかない自分との間で、気持ちが焦ることが多々ある。そこで、グループ演習を通して目標を立て、今の自分を知り、課題を見つけ、解決していく手法を学ぶことで、自己実現につながると考えられるようになって欲しい。

共同実施では若手事務職員の心理的変化を見逃さないようにしていただきたい。また、焦らずに今、何を学び、どのような能力を身につけなくてはいけないのかを一緒に考えたり、示したりしていただきたい。さらには、抱えている課題についてA主事が解決しようとしているプロセスを見守り、時には支援等を期待したい。

学校で一人…？

1. 研修のねらい

新規採用事務職員には、社会人として、学校に勤める職員として、他者と協働し仕事を進めるということを理解し、実践することが、これから学校事務職員として成長していくための一歩であると考えます。

そこで、学校の職員であることや、仕事の進め方等の、考え方や課題解決の手法を学ぶことをねらいとする。

2. 研修に必要なもの

Actionシート① (事前課題) 仕事の進め方などの悩み

Actionシート② (振り返り)

Actionシート③ (事後課題)

3. ケース

N主事は今年度4月へき地の中学校へ採用となった。赴任先は山に囲まれ、生徒数は28名、教職員は市職員も含めて15名の小規模の学校だ。

赴任した4月、春休みのころは忙しさの中でも職員室での楽しい会話や、職員全員での昼食などあたたかな雰囲気の中過ごしていた。しかし生徒が登校してくると、先生方も忙しくなり、職員室では教頭先生と2人、もしくは行事等では1人であることも増えてきた。また、先生方の会話も生徒の話が中心であり会話に入ることができず、6月頃には孤独感を感じるようになってきた。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形 式	必要な物品等
午前	<ul style="list-style-type: none"> ・自己マネジメントについて ・悩みの共有 事前を考えてきた悩みについて話し合う 	<ul style="list-style-type: none"> ・講 義 ・グループワーク 	プレゼン、スクリーン、プロジェクター 模造紙①、マジック 付箋

午後	<ul style="list-style-type: none"> ・強みの発見 ・課題解決 ・発表 	<ul style="list-style-type: none"> ・個人演習 ・グループワーク ・各班発表 	ワークシート 模造紙①、マジック 付箋 Actionシート② (振り返り)
----	--	--	---

5. フレーム

(3) 講義

自己マネジメント（タスクマネジメント・タイムマネジメント・コンディショニングマネジメント・コラボレーションマネジメント）について学ぶ。また、仕事を進めるにあたって自分を知る（強み・価値観・学び方等）ことの重要性についてもしっかりと伝えたい。

(4) Actionシート①

現在自分が悩んでいることについてまとめてくる

(3) グループワーク

設問1 悩みや課題を共有しよう

(4) 先輩の話

自分が新採や2年目の頃にどのような課題があり、どのように解決してきたかなど話してもらう

(5) 個人演習

設問2 強みの発見（自己資源マップの作成）

(6) グループワーク

設問3 解決するためにはどうしたらよいか

6. 解説

N主事は社会人として、そして学校に勤める職員として夢や希望を胸に勤務を始めた。しかし現実には学校で1人の事務職員で右も左もわからない、また、先生方との会話へも入れず、時間がたつにつれて仕事への不安や、孤独感で押し潰されそうになっている。

実際は、先生方、近くの事務長や共同実施等味方はたくさんいる。しかし、自分から悩みなどは発信しないと、解決にはつながらない。新採はみんな少なからず同じような悩みを抱えている。そこで、悩みを共有することで安心し、さらに自分の周りには助けてくれる人がたくさんいることにぜひ気づいてほしい。また、自分でまずは解決するために行動をしてほしいが、支援を求めることへも自ら動いてほしい。つまずきながらも支援を受けしっかりと仕事の手法を学んでほしい。

共同実施では研修後の悩みやつまずきに支援や、内容によっては勤務校との連絡調整を行うなどの取組を期待したい。

自分の学校を知ろう！

1. 研修のねらい

組織の一員として、教職員との協働を通して仕事ができる職員になることをねらいとする

2. 研修に必要なもの

A c t i o nシート①（事前課題） 学校を回って気がついたことをまとめよう

A c t i o nシート②（振り返り）

A c t i o nシート③（事後課題）

3. ケース

Y中学校に赴任して2年目のT主事は、研修の「学校を回ってみよう」という事前課題のため校舎を巡回した。職員室に戻ると教頭から、どうでしたか何か発見しましたか？という質問に、T主事は教材資料室が乱雑であったことや、トイレの清掃が行き届いていないこと等を報告した。教頭は少し間をおいてから、「では今度は実際使用している人、たとえば教員や生徒、ときには保護者の気持ちになってもう一度回ってみてはどうですか？もしかしたら違う発見があるかもしれませんよ」「それに良いことも発見してください」とT主事に伝えた。

T主事は「何が変わるのだろうか？」と思い、共同実施のリーダーに聞いてみると、リーダーから、教頭先生が言ったとおり、もう一度校舎を巡回してごらんと言われた。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形 式	必要な物品等
前 半	<ul style="list-style-type: none"> ・ マネジメントとは ・ 組織とは何か ・ 組織と学校 ・ 組織の一員とは ・ 事前課題の共有 <p>それぞれの発見を共有する</p>	講 義 演 習	プレゼン プロジェクター スクリーン

後 半	<ul style="list-style-type: none"> ・グループワーク ・個人演習 ・グループワーク ・発表 各グループの解決策の共有	演 習 グループ代表による発表	演習シート 振り返り
-----	---	------------------------	-------------------

5. フレーム

(1) 講義

組織とは何か、学校と組織とは。また組織やマネジメントを意識し仕事をするということはどういうことなのかについて学ぶ。

(2) グループワーク

事前課題でまとめてきた内容について、グループで共有する

(3) グループワーク

設問1 なぜ教頭先生は「視点を変える」なげかけをしたのか

(4) 個人演習

設問2 自身の事前課題には事務職員ではない、違う視点からの発見はできていたか

(5) グループワーク

設問3 「視点」を意識し、発見した課題の中から1つ選び、組織（協働）を意識した解決策を考えよう

6. 解 説

はじめにT主事が発見してきた内容は自分が見た現状だけであった。そこで教頭やリーダー事務長は、違う立場からみる学校は今まで見えなかったことを発見できるのではないかという思いから、違う視点からもう一度校舎を巡回するように伝えた。

また、問題を発見したときに、組織で協働を意識し解決していくには、様々な視点から考える（見る）、ことで協働につながる。そこから事務職員として何ができるのかを考えてほしい。

共同実施では、新たな「気づき」をT主事が自ら発見できるような支援、並びに課題解決にむけた実践への支援を期待したい。

組織の一員として

1. 研修のねらい

自校の教育目標や経営ビジョンを理解し、組織の一員として、教職員との協働を通して職務領域を広げる。

2. 研修に必要なもの

Actionシート①

Actionシート②

Actionシート③

3. ケース

K小学校では、地域との交流に力を入れている。学区の自治会や地域の敬老会等と花壇整備を行い、その後一緒に給食を食べるなどの交流会を行っている。

T主事（経験年数5年目）は、今年度K小学校に赴任したばかりということもあり、様々な行事が行われているが、ほとんど関わることなく職員室の留守番をするだけであった。交流会にもお金が必要であることはわかっていたが、「これまでも行ってきた行事だし、先生方も慣れているから予算について話さなくてもいいだろう」という思いと、今年度着任したばかりで、まだ先生方とうまくコミュニケーションがとれていなかったため、担当の教務主任と話をすることもなかった。

交流会終了後、ある日T主事は教務主任から交流会の給食代や、花壇に植えた花代の請求書を渡された。昨年度の活動内容を基本に予算を組んでいたが、来校者の人数が増えたり、天候不順による花の苗代が値上がりしたり等により、請求額は予算額を超えていた。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
前半	<ul style="list-style-type: none">・マネジメントとは・組織とは何か・組織と学校	講義	プレゼン プロジェクター スクリーン

後 半	<ul style="list-style-type: none"> ・グループワーク 問題を洗い出し解決策を考える ・発表 各グループの解決策の共有 	演 習	<ul style="list-style-type: none"> ・模造紙 ・付箋 ・マジック
		グループ代表による発表	

5. フレーム

(1) 講義

組織とはなにか、学校と組織とは。また組織やマネジメントを意識し仕事をするということはどういうことなのかについて学ぶ。

(2) グループワーク

設問1 何が問題なのか話し合ってみましょう。

(個人演習→グループ)

設問2 問題が起きないようにするにはどうしたらよかったのかまとめてみましょう

6. 解 説

請求額が予算額を上回ってしまうという問題に発展してしまったが、T主事が組織の一員として担当者や他の先生方とコミュニケーションをとりながら、役割を果たしていれば未然に防げたケースである。

グループワークを通して、個ではなく組織で働くことの意識が向上することを期待したい。また、意識したときにこれまでの実践がどのように変わるのか、成果はどうなるのか、Actionシート等を活用して、実感してほしい。

設問2では問題が起きたあとの解決策を考えると、財務に視点がいつってしまう。起きないようにするにはという設問により、コミュニケーションや、組織を意識した回答が期待される。

共同実施では、まず自分で取り組んだ実践について、組織を意識した実践であったか振り返りかえさせ、次への実践につながるような支援を期待したい。

ミシンが足りない

1. 研修のねらい

組織マネジメント能力等を活用しながら、授業が円滑に行われるよう事務職員としての育成を図る。

2. 研修に必要なもの

A c t i o nシート①

A c t i o nシート②

A c t i o nシート③

3. ケース

H主任は忘れ物を取りに20時頃学校に戻ってみると、家庭科室に一人、採用3年目のS教諭が残っていた。H主任は「何をしていますか?」と話しかけてみると、S教諭は「明日ミシンの授業があるのですが、自分もうまくミシンが使えないので練習をしようと思ったから、ミシンが動かないんです。」と必死にミシンを直そうとしていた。H主任は用事があったため、無理せず早めに帰るようにと伝え、帰宅した。

次の日、H主任は家庭科の授業が終わったS教諭に授業はどうだったか聞いてみると、ミシンは結局8台中5台しか使えず、3人で1台使用する予定が、5人で1台になってしまった。さらには、一つのグループのミシンに糸が絡まると、つきっきりになってしまうため、先に進んでいる他の班に指示が出せずに、遊んでいる子が出てしまうような授業になってしまい予定どおりに進まなかった、もっと早くにミシンを点検すればよかったと後悔しているようだった。

H主任は今回の件はS教諭だけの問題ではないと感じたが、どうしたらよいか頭を悩ませていた。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午 前	<ul style="list-style-type: none"> ・学校組織マネジメント ・事例から課題を整理する 	<ul style="list-style-type: none"> ・講 義 ・グループワーク 	プレゼン、スクリーン、プロジェクター 模造紙 付箋 マジック

午 後	<ul style="list-style-type: none"> ・学校としての課題を考える ・学校としての解決策を考える ・事務職員としての役割を考える 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループワーク 	<ul style="list-style-type: none"> 演習シート 付箋 マジック
	<ul style="list-style-type: none"> ・発表 課題・解決策の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ代表による発表 	<ul style="list-style-type: none"> 振り返りシート

5. フレーム

(1) 講義

学校組織マネジメントとは何か、また事務職員がマネジメント力を学校で発揮するために必要なことなどについて学ぶ。

(2) グループワーク

設問1 学校としての課題を考えましょう

設問2 解決するために学校全体でどのようなことが必要ですか

設問3 学校の課題から事務職員として解決できること等を考えましょう

6. 解 説

学校組織マネジメントを学び、学校の課題を整理し、解決策への手立てを考え実践に結びつける。その実践を繰り返し力量を高めていくことで、学校経営参画につながる。

組織マネジメント能力を活かし、学校全体の課題から、事務職員への課題へと落とし込むことで、組織の一員としての課題解決へとつながる。

共同実施では、自らが解決できるような支援を行っていただきたい。

生活習慣を身につけさせるためには

1. 研修のねらい

組織マネジメント能力等を発揮し、職務を深め学校経営に参画できる事務職員の育成を目指す。

2. 研修に必要なもの

Actionシート①

Actionシート②

Actionシート③

3. ケース

I 小学校では虫歯の疾病率が高く、さらに治癒率も低い。この状況に危機感を感じた養護教諭は職員室で、担任や教務主任と話していた。「毎年歯磨き指導は行っているが、それだけでは効果が出ていない。どうしたら良いだろうか。」という内容であった。2人で話していても解決策は見つからないと感じた教務主任は、校長とも相談し、教務主任・各担任・養護教諭でチームを組んで課題について話し合いを持った。

そこで児童にアンケートを採ってみると、虫歯が多い子の中には、朝顔を洗うこともせず、朝ご飯を食べてこない家庭もあった。更に、ゲームを夜遅くまでしているため、朝起きるのが遅いこともわかった。この話し合いにより、歯磨きの仕方だけではなく、生活習慣がきちんと身につけていないことが課題であることがわかった。そこで、話し合った内容を職員会議にかけ、「生活習慣を身につけさせる」という課題について全職員で取り組むこととなった。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	<ul style="list-style-type: none"> ・学校組織マネジメントと学校事務 ・マネジメント機能 ・真因とは 	講義	プレゼン、スクリーン プロジェクター
	<ul style="list-style-type: none"> ・ケースのアンケート結果を分析し、真因を探る 	グループワーク	マジック 付箋 ワークシート (アンケート結果)

午 後	<ul style="list-style-type: none"> ・真因から解決策を考える ・解決策から事務職員（事務部）としてできることを考える。 	グループワーク	模造紙・付箋 マジック
	<ul style="list-style-type: none"> ・発表 真因と事務職員としてできることを発表し共有を図る 	各グループ	振り返りシート

5. フレーム

(1) 講義

(2) 学校組織マネジメントとは何か、また事務職員がマネジメント力を学校で発揮するために必要なことなどについて学ぶ。

「真因」について学ぶ。

(3) グループワーク

設問1 アンケート結果から真因をさぐろう

- ①課題をグルーピングする
- ②グループにタイトルをつける
- ③1つ選び「なぜを5回繰り返す」

設問2 探った真因から事務職員としてどのような取り組みが考えられますか

6. 解 説

学校組織マネジメントを学び、学校の課題を整理し、解決策への手立てを考え実践に結びつける。その実践を繰り返し力量を図っていくことで学校経営参画につながる。

その課題解決で重要になるのが、課題を発見する力となる。しかし単に一つ一つの課題に対応していても根本的な原因を解決しないと違った問題が発生することとなる。そこで、「真因」について学び、探るための手法を学ぶことで、真の課題を発見することができる。発見するために必要な分析力や、モニタリング力をぜひ身につけていただきたい。

探った学校全体の課題から、事務職員の課題へ落とし込み、どのようにして解決していくのかを考えることで、組織の一員としての実践へとつながる。

共同実施では、課題を感じながらもどうしたらよいか悩んでいる人への支援を期待したい。日々の仕事に追われていると目の前の課題だけに取り組み、根本的な解決に結びつかないケースが多々ある。真因や、解決策へのプロセスを共に考え、どこで、誰が解決することが効率的（ときには共同実施による解決へもつながる）なのかなど支援を期待したい。

学校評価と学校経営ビジョン

1. 研修のねらい

学校評価をとおして、学校経営ビジョンを理解し、実現・策定に参画できる事務職員の育成を目指し、戦略的な発想やそのためのマネジメント力を養う。

2. 研修に必要なもの

学校経営ビジョン 学校評価結果（保護者・教職員・児童生徒等）

A c t i o nシート①（評価結果から課題を洗い出してくる）

3. ケース

U事務長は現在の学校に勤務して6年目。9月も中旬を迎えたころ、今年度着任した校長が事務室にやってきた。「事務長、来年度の学校経営についてそろそろ考えようと思い、昨年度の学校評価や、行事の反省などいろいろ見ていたんだけど、どうも保護者と教職員の学校評価結果に開きがあるように思うんだがどうだろう？」と突然声をかけられた。U事務長は思いもよらなかった質問に戸惑い、すぐには答えられなかったため、校長に少し時間をくれるように伝えた。

U事務長は研修等で、事務職員は情報の収集・加工・分析・編集の重要性や手法などを学んでいたため、すぐ様々な評価結果や現状等を分析し、校長室に向かった。

その後、校長は来年度に向け、校長、教頭、教務主任、事務長でチームを組み学校経営ビジョンづくりを進めた。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形 式	必要な物品等
午 前	・戦略マネジメントとは ・学校評価について ・学校経営ビジョンについて	・講 義	プレゼン スクリーン プロジェクター
	・学校評価を分析しよう 洗い出してきた課題について整理し共有を図る	・グループワーク	ワークシート 模造紙 付箋

午 後	<ul style="list-style-type: none"> ・課題から事務職員ができること・役割について ・学校経営ビジョンに反映できることは ・グループ発表 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループワーク ・経営ビジョンに反映してほしいことをプレゼンする 	演習シート 付箋 模造紙
-----	---	--	--------------------

5. フレーム

(1) 講義

戦略とは何か、学校経営ビジョンと戦略マネジメントの関係性や、戦略と戦術との違い等を学ぶ。また、学校経営ビジョンの策定に参画するには学校評価は重要であり評価を読み取る力や、分析力の必要性等しっかりと伝えたい。また、学校でマネジメントを機能するために必要となる、学校の営みを知ることや、ビジョンの理解、実現、そして策定への参画など、具体的な活動や、必要な能力等も伝え理解させる。

(2) Actionシート①

自校の学校評価から課題を洗い出してくる

(2) グループワーク

設問1 事前課題で洗い出した課題について、グループで共有を図る

設問2 共有した課題から事務職員として解決できることを見つけ出す

設問3 次年度の学校経営ビジョンに課題や解決策を反映するため
校長先生への提言をまとめる

6. 解説

様々な組織でのリーダーとなるこの段階では、戦略を描くことが必要となってくる。それには、情報を集め、分析し、提供活用していく必要がある。その情報の一つが学校評価であり、学校に関係する様々な人の考えを読み取ることができることに気づき、生かせるような能力を身につけてほしい。さらには、プレゼンテーション能力を活かし校長先生への提言についても考え、学校経営ビジョンの実現や策定への参画へ実践を進めていってほしい。

また、この段階ではリーダーやフォロワーとしての役割が求められる時期である。共同実施では、共同実施グループの学校や児童生徒のために、何ができるのか、戦略を練り、マネジメントしていくといったように、研修で学んだことを実践していってほしい。

共同実施経営計画をつくろう！

1. 研修のねらい

共同実施は、本来学校改善が目的である。各校で事務職員が学校改善を行っていくには、共同実施の支援は必要不可欠である。それには共同実施が組織として計画のもと活動していくことが重要である。本研修では、そこに果たす共同実施のリーダーとしての役割や必要な能力を身につけることをねらいとする。

2. 研修に必要なもの

学校経営ビジョン 事務部経営計画

3. ケース

R事務長は異動と共に、共同実施のグループのリーダーに任命された。任されたグループは2年目の主事から15年目の主任など若手が中心のメンバーであり、R事務長を含めて6人構成となっている。

R事務長は自校の様子もわからない中、他の学校の状況をどのように理解し、今年度どのように共同実施を進めて良いか悩んでいる。共同実施経営計画を作らなくてはならないし、どこから手をつけたら良いか悩んでいる。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形 式	必要な物品等
午 前	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略マネジメントとは ・学校経営ビジョン 事務部経営計画 課題を拾い集める 	<ul style="list-style-type: none"> ・講 義 ・グループワーク 	プレゼン スクリーン プロジェクター 模造紙 付箋 マジック
午 後	<ul style="list-style-type: none"> ・課題の分類 ・共同実施計画の作成 ・グループ発表 計画で一番大切にして いるものは何か 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループワーク ・発 表 	ワークシート 模造紙 付箋 マジック

5. フレーム

(1) 講義

戦略マネジメントとは何か、リーダーの役割や、リーダーとフォロワーの関係性等を伝えたい。

(2) グループワーク

設問1 各校の学校事務ビジョンと事務部経営計画を分析してみよう

*グループが1つの共同実施グループの各自持参したビジョンと事務部経営計画を見せ合い分析する

設問2 各校で解決する課題 共同実施で解決できる課題を考えてみよう

設問3 課題を踏まえ、共同実施計画を作成しよう

6. 解説

この時期に共同実施グループのリーダーに任命される人が多いと思われる。しかし、何から始めたら良いのか迷う事務長は少なくないと思われる。まずはグループのメンバーと学校の目標や課題が見える学校経営ビジョンや、事務部経営計画等を持ち寄り、それぞれが抱える課題を洗い出し、話し合う場を設定し、課題解決策を考え計画を立てる機会を持つ。また、計画を考える中では、単年で解決する事から複数年かかるものまで提示することで、グループ内でゴールイメージを共有することができる。

また、若い事務職員が多い中、リーダーシップを発揮しなくてはならない。限られた時間の中で話し合いを進める事が必要である。それには、コーチングやファシリテート、メンタリング、コーディネート力などが求められる。

また、組織を運営する上で重要となるリーダーの役割や、リーダーを支えるフォロワーの役割、必要な能力などについて学び実践することで、組織全体が活性化されていくことが期待される。

チームビルディングとチームマネジメント

1. 研修のねらい

組織が組織として機能していくには、メンバー間で目標を共有し、何をいつまでにどのように行うかが明確に示されていることが大切である。また、そのリーダーは進捗状況やメンバーの状況など常に把握しながら、目標達成に向けてモチベーションを維持させていくことが求められる。本研修では、これまで培ったマネジメント力をいかに発揮していくかを学び、チーム力の向上を図るための力量形成を図ることをねらいとする。

2. 研修に持参するもの

学校組織マネジメントテキスト、Actionシート（事前学習用）、共同実施計画、学校経営ビジョン等

3. ケース

C中学校のD事務長は、4月から近隣小学校4校の兼務発令を受けるとともに共同実施のリーダーに任命された。早速、4月20日に1回目の会議が行われる。メンバーには、新採用者1名、事務長1名、主事1名、主任1名の構成である。構成的にはバランスが取れており、新採用者もいるためその支援を中心に、まずは共同実施計画の作成から取り組もうと会議に臨んだ。しかし、集まると互いの近況や学校の様子、新採用者の学校での状況などの話に終始し、なかなか本題に入れない。これまで何をしていたのか。今年が初めてではないのに。毎年このような状況だったのかと思うとつい語気が荒くなってしまう。するとメンバーは会話を急にやめ、何となく気まずい雰囲気にも包まれた。結局D事務長が一人で1年間の流れや今後の方向性を示し、次回に具体化を図るためそれぞれ考えてくるよう指示して解散となった。さて、これからどうしたらよいか、チームとして、組織として機能させるにはどうしたらよいか、メンバーのやる気を引き出すにはどうしたらよいか……。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	<ul style="list-style-type: none"> ・チームビルディングを体感しよう ・チームマネジメントとは・・ 共同実施組織をつくりそれ 	<ul style="list-style-type: none"> ・講義 ・ゲーム ・ロールプレイン 	プレゼン、スクリーン、プロジェクター マシュマロチャレンジ一式又はヘリウムリング一式 マジック、ワークシート

	それぞれの立場から組織を考える	グ	付箋
午後	D事務長の取るべき行動を考えよう 本日の研修で学んだこと、やってみたいことを発表	・グループワーク ・発表	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

組織、チームとは何か。チームをまとめるリーダーの役割等について学ぶと共にマシュマロチャレンジやヘリウムリングなどのゲームを通してチームビルディングのねらいや意義、手法等を学ぶ。

(2) 事前学習

事例を読んで自分に置き換え、この状態を打破するためには何ができるかその手立てをまとめてくる。

(3) ロールプレイング

事例で示す共同実施を構成し、それぞれ役割を決め、状況の改善策など話し合う。

チームとは何か、組織とは何かを考え、共有する。

(4) グループワーク

事前学習での手立て、講義、ロールプレイをもとに、D事務長の取るべき行動を模造紙にまとめる。

(5) 発表

D事務長の取るべき行動を発表すると共に学んだことややってみたいことなど発表する。

6. 解説

チームとは何かをしっかりと理解することが大切。チームとは「達成すべき明確な目標の共有ができて」「メンバー間の協力と相互依存関係ができて」「各メンバーに果たすべき役割が割り振られている」「チームの構成員とそれ以外の境界が明瞭である」などができている状態を言う。チームとグループの違いを踏まえた上で、チームワーキングをおこなうことが大切である。具体的には、

- グループ・・・ 仲間、集団、共通の性質で分類した人や物の一団、同系列に属する組織
- チーム・・・ ある目的のために協力して行動するグループ。共通の目標・目的が明確になっていること
- チームワーク・・・ チームが目標を達成するために行う、情報共有、役割分担、メンバー同士の協力

ということになる。また、チームワークに必要な要素とその意味は次の通りである。

チームワークの要素	要素の解説
コミュニケーション	報告・連絡・相談など情報を伝達し合う行動
チームの指向性	チーム内の良好な人間関係や目標達成への意気込み
チーム・リーダーシップ	リーダーがメンバーに目標達成を促進するように働きかける影響力
モニタリング	他のメンバーの遂行状況を確認したり、チーム全体の現状を確認したりする行動
フィードバック	モニタリングで確認した事柄を他のメンバーに伝えたり、問題解決に向けた情報などを交換したりする行動
支援	進捗状況の芳しくないメンバーや過剰に負担がかかっているメンバーの作業を手助けする行動
相互調整	各メンバーが取るべき行動や役割の変化を察知し互いの行動を調整し合うこと

つまり、チームビルディングとは

- ・ チームになること
- ・ チームメンバーが共通の目的に向かって $1 + 1 = 2$ より大きくなるようなチームワークを発揮している状態

をいう。このことを本研修で学び、D事務長の取るべき行動を検討していただきたい。共同実施ではありがちな事例を通してチームや組織、チーム作りなど必要性や方策を身につけ、実際の共同実施に活かしていただきたい。また、これは共同実施に限らず学校においても活かせる内容である。分掌組織や事務部に限らず学年組織や学校組織作りにも活かしていただきたい。

共同実施の質を高めよう！

1. 研修のねらい

子どもたちの学びの充実には、学校・保護者・地域が一体となって取り組むことが求められる。その中で、学校、教員の多忙化が課題になっている。中教審等でも示されているとおりそこに果たす事務職員、共同実施の役割は大きい。期待に応えるには共同実施の質の向上がキーワードになる。共同実施の質の向上は、組織力を高めることと内容の充実の二つの方向性が考えられる。本研修では、この方向性を確実にマネジメントできるリーダー事務長の役割や具体的方策について学ぶことをねらいとする。

2. 研修に持参するもの

学校組織マネジメントテキスト、Actionシート（事前学習用）、経営ビジョン、事務部経営計画、共同実施運営計画等

3. ケース

A事務長は、共同実施リーダーになって3年が経った。K市では共同実施を始めて10年になる。スタートから実務能力の向上を目指し、総務事務や市事務のシステム化、規定化などに取り組み、成果を上げてきた。そのため、最初の頃は盛り上がり、システム化やマニュアル化が一気に進み、それに伴い若年層のケアもでき、共同実施とはこういうものとみんな理解していた。しかし、一方で学校では「共同実施は事務職員が集まり何かしている」程度の理解しかないし、事務研活動も学校を出る機会が多い、何をするのかといった理由で停滞気味である。さらには、教員の負担軽減や子どもと向き合う時間の確保、それに伴う業務改善など次々と施策が示される中、共同実施に対する期待度は高い。それにどのように対応するのか。学校改善という本来の目的に達していないし、先行きは見えない。

このような状況を踏まえ、A事務長は共同実施のあり方を変えよう、もっと教職員や子ども達、保護者などが効果を実感できる取り組みはないものかを検討しようと思い、

メンバーを招集した。事務職員だけで話してもだめと思い、連携校の校長先生にも呼びかけた。市の推進会議でも話をした。しかし、結果はなぜ今のままではだめなのか、各学校の経営にまで踏み込むのか、干渉はあまりどうかと思う、など否定的意見ばかり。

A事務長は、自分の力量のなさや準備不足などを痛感した。しかしこのままではだめという信念は変わらない。さてどのようにマネジメントしていこうか。共同実施の質の向上をどう図ろうか。次の一手のために動き出した。

4. 日程

1 日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	<ul style="list-style-type: none">・学校組織マネジメント・共同実施のあり方・チームマネジメント・企画提案、プレゼン能力と学校事務機能 共同実施を体験しよう！共同実施推進会議を体験しよう！	<ul style="list-style-type: none">・講義・ロールプレイング	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、マジック ワークシート、
午後	A事務長になって改善策を考えよう！ ・発表と質疑 改善策、活性化策を共同実施グループと想定し提案しよう！	<ul style="list-style-type: none">・グループワーク・グループ全員による発表・質疑応答	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

これまで身につけたマネジメント能力や分析力、構成力、企画提案能力、コーチングやファシリテーションなどをおさらいするとともに中教審答申や教育施策等の動向から共同実施の質の向上を図るための具体策を提起できる力を養う。

特に、組織やチームをいかに活性化し、行動する集団にリメイクしていくか等について話し合いを加えながらの講義が効果的と思われる。

(2) 事前学習

A事務長の気持ちになって、自分のできる改善策を検討してくる。

(3) ロールプレイング

共同実施、共同実施推進会議を、それぞれ役割を決めて実際におこなうことで、問題点は何か、停滞気味の共同実施をどう立て直すかなど様々な問題を課題化していく。

(4) グループワーク

改善策を検討する。ワークシートを使い5W4Hの考え等を取り入れながら検討していく。グループは目的や役割を共有することでチームへと変わる。チームとしての提案を期待したい。

(5) 発表（説明）

共同実施チームとして提案をしていく。できればリーダー以外の方の発表、質疑応答を期待したい。

6. 解説

この研修では、共同実施の質の向上に向けたA事務長の取り組みを想定し、改善策を創り上げていくまでのプロセスに着目したい。共同実施を活性化し、質の向上をどう果たしたかという結果を重視することも、発表という事を考えれば大切なことかもしれないが、その結果に至るまでに何をどのように考えたのか、どのような資源を活用していったのか、どのようにしてメンバーのやる気を引き出したのか、校長や教委、他のリーダー達にどう説明していったのかなどを探っていきたい。結果がやる気を引き出し、プロセスが人を育てる。結果ばかりに執着せず、考え方、経過や手法にも目を向けて欲しい。

共同実施の質は、その活動が学校改善にどれだけ結びついたかで決まる。システム化や平準化、標準化やマニュアルづくりも、互審も、OJTもその過程の中では一定の効果はある。しかし、それは、あくまで学校改善のための一過程である。その成果の享受者は誰なのかをもっと考えていくべきである。そうでないと何のための共同実施なのか、形骸化や停滞化を引き起こす。目標を常に振り返りながら計画的、戦略的な発想とメンバーの行動力によりそれを防ぐことができる。そのためのリーダーの役割は大きい。

共同実施の効果を当事者と享受者双方が実感することが大切である。そういう取り組みを検討し、共同実施のマネジメントをしっかりとできるリーダー事務長について議論していく中で、ぜひチャレンジングなアイデアを提供していただきたい。

○ 学校財務編

予算配当がありました。この後どうする？

5. 研修のねらい

予算配当が行われ、初めて教育活動をはじめ学校の諸活動の裏付けがなされる。

そのことを踏まえ、全職員への周知や配当後の取扱いについてどのような資料をそろえどういう場で説明をすればよいのか、理解を得るための在り方等を学び予算に対する知見を深める。

6. 研修に持参するもの

学校年間行事予定表、配当予算一覧表、財務に関する規則・規定（執行要領）等
 事務部経営計画、ワークシート1（個人演習用）、ワークシート2（グループワーク用）

3. ケース

4月16日、A市教育委員会から28年度の予算配当があった。4月30日には備品購入依頼書の提出日。日がない。B小学校に来たばかりのC主事は、3年目、初めて一人配置校に赴任した。以前事務長が行っていたように職員に説明しなければと思いつつ、どのような資料を用意したらよいのか、どう説明したらよいのか、いつどこで行えばよいのか、考えるほど不安になった。前任の事務職員に聞こうか、事務長さんに教えてもらおうか、近隣の方に聞くか考えているうちに日が過ぎてしまう。さあどうしたらよいでしょうか？

4. 日程

3～4時間程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午後 1時間30分程度	・学校財務と事務職員 必要とする資料はどのようなものか	・講義 ・個人演習	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、マジック ワークシート、
午後 1時間30分程度	必要とする資料をグループでまとめる 資料を使い参加者を職員と見なし説明を行う	・演習 ・グループワーク ・グループ全員での発表	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

学校財務とは何か、背景となる規則・規定、事務職員との関係性やあるべき姿など基本的なことを学ぶ。また、仕事の進め方や計画性のある仕事等についてセルフマネジメントの要素を取り入れながら講義を行う。

(2) 事前学習

学校財務に関する規則・規定等を調べ、読み込み場合によっては記録してくる。

(3) 個人演習

設問1 調べ、読み込んできた学校財務に関する規則・規定についてどんなものがあったか、その主な内容は何か、特に気がついたことなどシートにまとめてみましょう。

(4) グループワーク

* 持参資料や話し合いでの情報を使い説明できる資料にまとめる。

* 情報をまとめ、活用する能力やチーム力、リーダーシップなどが求められる。

設問2 説明に必要な資料を話し合い、グループでまとめてみましょう。

設問3 資料を使い、参集者を職員と見なし説明を行ってみましょう。

6. 解説

この段階では、まず学校予算の計画的な執行を目指し、教職員にどのように伝えていくか、そのための資料をどう整備するか、を理解し行動に移すことが重要である。それには、学校予算の体系、構造、特性、予算委員会の必要性などを講義の中でしっかりと理解し、グループワークでは、“発見していくこと（気づくこと）”に視点をおいて活発な議論を期待したい。また、次の段階でのマネジメントに結びつくような運営を心がけたい。

共同実施については、どの時点でどのような支援をしていくかがポイントであるが、まずは、自分で取り組んだ結果を振り返り、うまくいったことや壁になったところをしっかりと把握すると共に答えではなく、解決策を考えさせ、自校にあった方法を見つけ出せるような支援のあり方を考えていただきたい。

学校はどのような予算で運営されている？

1. 研修のねらい

教育活動が円滑に行われるには、効果的かつ効率的な予算運営がなされなければならない。では、学校にはどのような予算、お金が存在しているのでしょうか。学校全体で取り扱うお金について見識を持ち、適正、的確な予算執行にあたることが求められる。

そのための基礎的知識を身につける。

2. 研修に持参するもの

各種決算報告書、配当予算一覧表、財務に関する規則・規定（執行要領）等
Actionシート（事前学習用）

3. ケース

4月1日、A主事は、B中学校に赴任した。赴任早々、C教諭が入学式に使用する物品の購入を希望してきた。物品の発注は何とかできたが、どこから執行するのか？公費、私費なのか、私費とすればいったいどのような項目から執行するのか。全くわからない。前任者に確認したらPTAから執行することがわかった。学校にはどのようなお金が存在しているのか。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午後 1時間30分程度	・学校運営予算について 公費予算と私費予算 予算執行で困ったことなど 体験を共有する	・講義 ・グループワーク	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、マジック ワークシート、
午後 2時間程度	問題を洗い出し解決策を考える 体験や課題、解決策の共有	・グループワーク ・グループ代表による発表	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

学校が運営されるに必要なお金についての知識を得るとともに公費と私費の関係性やそれぞれの性向、執行にあたっての役割分担の必要性やあり方、総予算の考えなどについて学ぶ。

(2) 事前学習

Actionシートに予算執行にあたって困ったことなど体験をまとめてくる。

(3) グループワーク

設問1 自らの体験を発表し、成功体験や失敗体験を共有しよう！

設問2 体験の共有から課題を整理してみよう！

(4) グループワーク

- * 成功体験から何を見つけ出していくか、何に気づくかがポイント
- * 解決策を導くに必要な要素に気づくか
- * どのような話し合いが行われ、どのような解決策が検討されたか。

設問2 課題を共有し、解決策を考えよう

設問3 グループを代表して発表しよう！

6. 解説

この段階では、まず学校予算の計画的な執行を目指し、教職員にどのように伝えていくか、そのための資料をどう整備するか、を理解し行動に移すことが重要である。それには、学校予算の体系、構造、特性、予算委員会の必要性などを講義の中でしっかりと理解し、グループワークでは、成功体験や失敗体験をもとに課題解決への道筋を“発見していくこと（気づくこと）”に視点をおいて活発な議論を期待したい。初期段階における課題発見、問題解決能力を身につけ、みんなで考えることの大切さやマネジメントや組織を意識させていくことが大切である。

共同実施では、好事例や失敗例を共有し、うまくいったことや壁になったところをしっかりと把握すると共に失敗を克服する力、成功をさらに高めていく方法などを議論し、実践力を向上させていきたい。

学校予算の効果的な執行に向けて？

1. 研修のねらい

学校予算が厳しい状況の中、適切な学校運営には予算の効果的、効率的な執行が求められる。特に、少ない予算を活用し、教育効果が得られるような知恵とアイデアが大切である。それには教育効果を最大限引き出す「計画的な執行」が求められる。

本研修は、そのための知識を学び、実践に結びつける手立てを考える場とする。

2. 研修に持参するもの

予算執行計画（事前学習）、学校評価、配当予算一覧表、各種決算報告書、学校経営ビジョン等

3. ケース

B主事は、4月15日予算配当があったため、早速物品（教材教具、消耗品、備品）の希望調査を配付した。前年度を参考に、各月で執行する金額を割り振っていたが、予想外に多くの物品購入希望が出てきた。「困った。全部購入したら上半期分の予算が消えてしまう。先生に聞くとどれもこれも授業に必要といわれた。どうしようか・・・」

教頭に相談し、とりあえず1/3程度購入し、あとは残金に応じて考えようということになった。先生達からは何で？と言われるし、結局問題は先送りにしただけ。一体どうすればいいのか。悩む日々が続いている。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	<ul style="list-style-type: none"> ・学校予算の円滑な執行のためには・・・ ・グループワーク 事例から問題点を探る	<ul style="list-style-type: none"> ・講義 （又はグループワーク）	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、マジック、ワークシート、
午後	問題を洗い出し解決策を考える 各グループによる知恵とアイデアの共有	<ul style="list-style-type: none"> ・グループワーク ・グループ代表による発表 	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

学校予算が効果的に運営されるには、学校経営ビジョンや学校評価、前年度の決算書等に基づき学校の諸活動や教育活動を総合的に判断し、焦点化、重点化したメリハリのある予算計画が必要になる。講義の中では、その予算計画を可能にする予算委員会や予算の持つ特性（公平性、効果性、妥当性、納得性、的確性、適法等）についても学び、何のため、誰のための予算なのかを再確認したい。

(2) 事前学習

自校での予算執行における課題等をActionシートにまとめてくる。

(3) グループワーク

設問1 グループ内でそれぞれの学校における問題点を共有しよう！

設問2 事例の中での問題点を探ろう！

(4) グループワーク

設問3 問題点から、解決策を考えよう

設問4 グループでまとめ発表しよう！

6. 解説

この段階では、学校予算の円滑な執行には計画性が必要であること。それには予算執行計画を作成し教職員と共通理解を図っておくことが重要であることに気づかせたい。では、どのように作成していくか、どういう情報が必要なのか、共通理解を図るにはどのような準備をするのか、変更が生じたときの対応など議論を深め、ぜひ解決策としての執行計画を構成要素でもよいので作成して欲しい。また、予算は税金でまかなわれていること、保護者の負担でまかなわれていることをしっかりと認識し、予算の持つ特性を活かしながら自校化、実践化に向けての知恵やアイデアを引き出していきたい。

共同実施では、リーダー事務長を中心に予算執行計画のポイントや構成要素をそれぞれの学校にあった形で整理し、実際に作成して、自校化を図っていただきたい。情報の整理や作成にあたっての視点、教職員との協働などリーダーシップを発揮していただくと共にコーチングなどこれまで培った学校事務機能の発揮が求められる。

適正な予算運営を考えよう！

1. 研修のねらい

学校運営が円滑に行われるためには、全職員が共通理解の下に、効果的予算運営がなされなければならない。予算のもつ特性（効果性・適正性・適法性・妥当性・公平性・納得性・的確性）を活かしながら、教職員と連携・協働といった視点からの運営が求められる。本研修では、上記の視点からの予算運営や予算編成に向けての考え方の整理が必要であり、そのための力量形成を図ることを目的とする。

2. 研修に持参するもの

学校評価、予算執行計画、各種決算報告書、Actionシート（事前学習用）
 予算委員会要領、事務部経営計画等

3. ケース

Y主任は、過去5年間のデータを下に、予算執行計画を作成し予算運営にあたっている。しかしながら、学校評価項目にも予算のことは入っていない。先生達も予算についてあまり興味関心がないようだ。4月当初の購入希望時と学校行事の時だけ関心が高くなる。執行計画でよいのか、もっと関心を持ってもらえる手立てはないのか。学校運営の根幹と言われながらこの状況に、本当に執行計画が必要なのか、むなしくなるときがある。自己満足なのか……。予算の重要性や効果性等認識し、学校全体での取組にもっていくには……。考える日々である。

4. 日程

1 日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	・学校予算と学校運営事例から課題を整理する。	・講義 ・グループワーク	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、マジック ワークシート
午後	問題を洗い出し解決策を考える 有効な手立てを考え共有する	・グループワーク ・グループ代表による発表	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

学校予算と学校運営の関係について整理すると共に学校予算は、学校の諸活動の財政的裏付けであることをしっかりと伝えたい。学校のスケジュールを知ることや学校経営ビジョンや学校評価への知識、教育活動理解など講義の中で教育と予算のつながりや全職員で考えるべき仕事であること、それをマネジメントしていくのが事務職員の役割であることなどを理解させる。

(2) 事前学習

自校の実態をActionシートにまとめてくる。(予算委員会や教職員との連携などの状況)

(3) グループワーク

設問1 グループ内でそれぞれの学校における問題点を共有しよう！

設問2 事例の中での問題点を探ろう！

(4) グループワーク

設問3 問題点から、解決策を考えよう

設問4 グループでまとめ発表しよう！

6. 解説

適正な予算運営には、教職員共有による執行計画性が必要であり、予算の性格上、効果性・適正性・適法性・妥当性・公平性・納得性・的確性といった視点からの検証が必要である。それに基づき、次年度の執行計画から予算編成へと結びつけたい。また、検証の視点から学校評価や予算評価への見識を深めていくことが重要であり、予算委員会の必要性に気づいていただきたい。講師やグループリーダーにはそういう視点からの研修の設定、グループワークを期待したい。

また、共同実施では学校経営ビジョンや学校評価などを用い予算編成や計画に必要な情報をどのように把握するかなど具体的活動を期待したい。

教育課程と学校予算のあり方について考えよう！

1. 研修のねらい

学校は、子ども達に学びを通して生きる力を育てていく場である。それには授業や教育活動の充実、質の高さが求められる。学校予算はその裏付けとなる。教育と予算は表裏一体である。カリキュラム理解とそのため予算のあり方を学ぶと共に教職員と共に教育活動を円滑に推進する事務職員の力量形成を図ることを目的とする。

2. 研修に持参するもの

学校経営ビジョン、教育課程、学校評価、予算執行計画、各種決算報告書、Actionシート（事前学習用）、事務部経営計画等

3. ケース

S事務長は4月からB小学校に新任事務長として赴任した。前任校では、共同実施で事務部経営計画と予算編成について学び、転勤を機に実践しようと考えていた。しかしながら、実務に追われ気づくと5月。教職員からは次々に購入希望が出されてくる。とても予算編成などできない状況であった。ある日、教務主任が次回の職員会議での議題に予算執行計画をお願いします。と連絡にきた。さてどうするか。この期を逃すと予算編成どころか事務部経営計画も相当遅くなり、学校の活動に支障を来す。焦らずにと教頭や校長、共同実施のメンバーはいうが、子ども達や先生達を待たせることはできないと考え、執行計画ではなく予算編成に取り組むことにした。まずは、学校評価や経営ビジョン、教育課程に目を通すと共に予算委員会の開催に向け、教頭や教務主任と協議することから始めることにした。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	・教育課程と学校予算 持参した教育課程、経営ビジョン等から自校の重点課題や特色等について協議する	・講義 ・グループワーク	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、 マジック ワークシート、
午後	午前中の協議を踏まえ、事例から課題を洗い出し予算編成に向けての手立てを検討する	・グループワーク	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

	グループによる解決策の提案	・グループ代表による発表	
--	---------------	--------------	--

5. フレーム

(1) 講義

学校予算と学校運営の関係について整理すると共に学校予算は、学校の諸活動の財政的裏付けであることをしっかりと伝えたい。学校のスケジュールを知ることや学校経営ビジョンや学校評価への知識、教育活動理解など講義の中で教育と予算のつながりや全職員で考えるべき仕事であること、それをマネジメントしていくのが事務職員の役割であることなどを理解させる。

(2) 事前学習

自校の実態をActionシートにまとめてくる。(予算委員会や教職員との連携などの状況)

(3) グループワーク

設問1 自校の重点課題や特色を知るとともに予算がどう反映されているかを考える

設問2 協議した内容を踏まえ、事例の中から問題点・課題を探ろう！

(4) グループワーク

* 具体的手立ての中身よりもプレゼンテーション力を求めていく。

設問3 具体的手立てを検討しよう！

設問4 プランを提案する。(参集者から意見等を聴く。双方に気づきを引き出す)

6. 解説

予算編成には、多様な情報が必要である。これまでの執行状況、学校経営ビジョンに基づく重点課題、教育課程による各教科、教科外、学校行事等の状況、学校の特色、子どもや教職員の実態、学校評価、教職員、保護者や地域のニーズなどを整理、分析していくことが求められる。また、これらは事務部経営計画にも反映される。編成にあたっては、予算委員会の活用が有効である。学校予算に関する企画提案力が求められる。また、一人でなく、チームで考えていくことがヒントになる。このようなことが講義や演習を通して、協議され、早急かもしれないこのケースについてどのように対策を講じていくか考えて欲しい。教育活動は日々行われていくし、子ども達は待つてはくれない。大切なのは教育活動に支障をきたしてはいけないということ。これを共有の目的として協議を重ねていただきたい。また、学校経営に重要なカリキュラムに対しても知見を広めていただきたい。

共同実施組織では、各校の予算編成書や事務部経営計画を実際に作成していくことで情報の分析や編集・加工、企画力、構成力、プレゼンテーション力などを身につけていけるバックアップが必要である。

学校総予算で考える学校運営！

1. 研修のねらい

教育活動が円滑に行われ、教育の質を高めていくには、その基盤となる財務運営がポイントになる。しかしながら、公費予算は減額傾向にあり節約、工夫、改善は限界に近い。私費を含めた総予算での対応が必要になる。

本研修では、学校の様々な活動の効果を高めていくため、そして教育活動に支障をきたさないためにも学校全体を見渡しての総予算の考え方でマネジメントできることをねらいとする。

2. 研修に持参するもの

学校評価、教育課程、学校経営ビジョン、予算編成書、予算執行計画、各種決算報告書、Actionシート（事前学習用）、事務部経営計画等

3. ケース

Y事務長は、学校財務委員会を開催するにあたり、市費配当予算の毎年の減額に頭を痛めている。各教科や行事、諸活動の経費は、消費税のアップや更新時期を迎えていることもあり、かさむ一方で、購入希望も多い。どうしてもPTAや学年等の私費に頼らざるを得ない状況である。しかしながら、義務教育の観点からも、学校の実態（未納が多い）からも安易に私費を増やすことはできない。学校全体の諸経費を精査し、総予算の考えに基づき思い切った改革が必要と考え、着手することにした。

まずはどこから手をつけていくか。校長、教頭と相談してみようと思い、校長室へ入った。行事を減らすわけにはいかない。授業の質を下げるわけにもいかない。しかし、管理運営費の節約ももう難しい。私費を値上げするには保護者の理解が必要。未納が多いのに納得してもらえるのか等々様々な角度から議論したが、壁ばかりで進まない。

共同実施にも投げかけたが、抜本的な解決策は見えてこない・・・さてどうすればよいのか。

4. 日程

1 日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	<ul style="list-style-type: none"> 学校総予算の考えとは 学校財務マネジメント 自分だったらどうするか 事例から課題解決策を考える。	<ul style="list-style-type: none"> 講義 グループワーク 	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、 マジック ワークシート、

午後	<p>解決策を共有し、グループとしての手立てをまとめる</p> <p>手立てを説明し実行宣言を行う</p>	<p>・グループワーク</p> <p>・グループ代表による</p>	<p>模造紙、マジック、クリップ、ボード</p> <p>・振り返りシート</p> <p>研修の振り返り</p>
----	---	-----------------------------------	---

5. フレーム

(1) 講義

学校にはどのような会計が存在し、誰がどのように行っているのか、そのチェック機能は果たされているか。をベースに学校総予算に基づく予算編成や評価、マネジメントについて学ぶ。実際の実践例を基にして解説を加えながら知識を深めていくと効果的である。

(2) 事前学習

自校の予算（会計）についてActionシートにまとめてくる。

誰がどのように行っているか、チェック機能はどうしているか、それらが予算編成に組み込まれているかなどをまとめる。

(3) グループワーク

設問1 あなたならどのような手順で改善（解決策）を進めますか？

(4) グループワーク

* ここでは実行を促すためあえて答えを求めていく。

設問3 解決策を共有し、具体的手立て（解決策）を作ろう

設問4 プランを提案し、実行を表明しよう！

6. 解説

緊縮財政が続く中、学校には少ない予算で最大の効果が求められている。しかしながら、これ以上の節約工夫は困難な状況である。学校は税金である公費と保護者負担である私費で運営されている。双方を含めた学校総予算の考えに基づく予算運営が求められる。これまで私費は教頭や学年、児童生徒会など担当がばらばらで、それぞれの領域になかなか踏み込めない状況があった。不文律になりつつあった。学校長の責任で集めていることを考えても担当はともかく全体を把握し、マネジメントしていく立場が必要でそれが事務職員ではないか。しかし公費も私費も住民や保護者の貴重なお金を使うには適正な予算編成としっかりとした説明責任を果たさなければならない。

そういう仕組みと内容を協議するのが学校財務委員会であり、説明責任を果たすことが学校評価になる。この段階ではそういうことを踏まえての財務運営を期待したい。

グループワークを共同実施と見なし、活発な意見交換や、協議から解決策を導き、実行を表明してもらいたい。共同実施はそういう意味での仕事組織である。

学校予算の基本計画を策定しよう！

1. 研修のねらい

効果的な予算運営には、全教職員が共通理解の基、学校予算に関する基本方針や取扱い（編成・執行・決算、維持管理など）、説明責任等を明確に示した全体計画（基本計画）が必要である。教職員がこの基本計画を共有し、協働による自主的、自律的な予算運営が求められる。本研修では、学校総予算による学校予算の基本計画を教職員の協働により策定し、運営していく学校全体の財務マネジメントを展開できる力量を身につけることを目的とする。

2. 研修に持参するもの

学校評価、学校財務委員会要領、予算執行計画、各種決算報告書、Actionシート（事前学習用）、教育課程、経営ビジョン、事務部経営計画等

3. ケース

T事務長は、新任事務長でA小学校に4月赴任した。学校予算については以前から力を入れており、異動後で多忙ではあったが、過去のデータを下に、予算執行計画を作成し、予算運営にあたっている。しかしながら、教職員からの聞き取り（要望の集約）や学校評価の活用はできなかった。先生達は予算についてあまり興味関心がないようだ。

T事務長は、学校予算について、「計画的に執行というが、結局、執行は公費でいえば限りなく0にすること。私費では前年度同様の繰り越し額に納めること。そういうことが求められているとしか思えない。本当に執行計画でよいのか、予算編成が重要なのではないか、全教職員での予算を考えていく必要があるのではないか。」常々そう考えていたが、行動に移せないでいた。

赴任した学校区では、共同実施を行っていたため、どうしたら学校全体での取組にできるのかを題材にワークショップを行い検討をしてもらった。B中学校のリーダー事務長から公費、私費を含めた学校予算の基本計画が必要なのではないか、それに基づき学校全体で学校予算の編成や執行を行っていくことが大切なのではないかとアドバイスもらった。早速自校化に取り組もう。そう考え校長室に向かった。

4. 日程

1 日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	・学校予算の基本計画とは・・・その必要性及び予算編成の構成要素など	・講義	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、マジック ワークシート、

	校長・教頭・教諭・事務職員などそれぞれの立場から予算を考える	・ロールプレイング	
午後	シートを使い基本計画の骨子を作成する 職員会議や教科主任会 企画委員会などを想定し、説明を行う。	・グループワーク ・グループ全員による説明（発表） ・質疑応答	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

学校運営を円滑に進めるには効果的な予算運営が欠かせない。予算は、特定の個人のものではなく、教職員全体で考え、子ども達のために執行するものである。学校の予算をどう使うのか、何のために集めるのかなど目的を明確化し、学校の予算のルールや執行にあたっての明確なビジョンが必要である。それが学校予算基本計画になることや全体像、構成、ルール、基本的考え、チェック機能などを講義の中で示す。また、実践している例など使って解説を加えながら知識を深めていくと効果的である。さらには市町によっては若年層でも既に行っているかもしれないが本来あるべき予算編成の方法にも触れていきたい。

(2) 事前学習

自校の学校全体の予算について誰がどのように行っているか、明確な指針が示されているかなどActionシートにまとめてくる。

(3) ロールプレイング

校長・教頭・教務・教諭・事務職員などそれぞれ役割を決め、学校全体の予算について問題点や課題など話し合う。事務職員（T事務長）は基本計画の必要性を感じているため事例を使って、みんなに納得させるよう話を進めていく。

落としどころは、基本計画の策定を行うこと。誰が、誰と、どのように行うかなど必要性と共に話を進められるとよい。

(4) グループワーク

基本計画の策定が認められたとして、どのように策定していくか構造や構成要素を考える。

5W4Hの考えで進めて欲しい。最終的には模造紙に骨子をまとめ、記載しT事務長になって職員に説明できるようにしたい。

(5) 発表（説明）

会議の席上で発表（説明）することを想定する。発表者は1名だが、参会者を職員と見なし意見交換や質疑応答ができると良い。グループのメンバーは校長や教頭などT事務長を支えるメンバーであるため、説明に窮するときなどどう支援ができるかもポイントである。

6. 解説

この研修は、実際の学校を想定している。T事務長の思いを自分がその立場に立っていると想定し、考えて欲しい。学校予算の基本計画は、公費や私費を当該年度、どのような方針で執行するか、集金するか、など目的やねらいを明確にして策定するものである。学校の経営ビジョンや経営計画に沿って考えていかなければならない。もう一つ、説明責任である。本県では予算を学校評価の中に取り入れている例は少ないが、公費は税金、私費は保護者負担経費である。単に計画を作ることが目的ではない。今後は前ステージで学んだ公平性や適法性、効果性などの視点からもそのお金をこの活動に使ってどのような効果を得られたのかが求められることになってくる。その説明責任を果たすものが基本計画になる。講義やロールプレイング、グループワークを通してしっかりと身につけたい。

また、本研修では、もう一つ、予算編成に着目したい。市町によっては編成書を市町教委にあげ、予算獲得・予算配当がされる所も多くあり、この段階で？と思われるかもしれないが、公費に限定されているのが現状である。本来あるべき予算編成のあり方、学校総予算による編成、その構成要素など身につけていただきたい。

グループワーク後の発表は、説明を行い、質疑応答や意見交換を行うことを取り入れている。実際の学校現場を想定し、教職員の納得を得られなければ先に進めないことを考え、臨場感を持たせることを想定した。職員を納得させる説明の仕方やグループメンバーの支援など学校にとどまらず、共同実施でも活用できる。さらには、この層の事務職員がこれらの力量を身につけることでリーダーとなったとき、このような経験値を次世代につなぐことができると考える。

学校予算の評価と公開について考える！

1. 研修のねらい

学校予算は、その性質上、適正で、公正な処理・管理運営が前提となる。今、保護者や地域との信頼関係づくりが求められる中で、財務マネジメントを主たる職務とする事務職員として手がけるべきものは、学校予算の情報化とその公開である。それには、予算を限りなく0にすることではなく、いかに有効に活用したか（活動の効果）が問われる。その意味での予算評価のあり方を考えていく必要がある。

本研修では、学校予算の評価と公開のあり方を考える中で、事務職員としてできる信頼関係づくりの一手立てを学ぶとともに「事業」の考えを身につけていくことをねらいとする。

2. 研修に持参するもの

学校評価、予算執行計画、学校予算基本計画、教育課程（指導計画）、各種決算報告書
Actionシート（事前学習用）、事務部経営計画等

3. ケース

A校に電話が入った。B事務長が出るとある保護者からであった。A校は他校に比べ学校で集めるお金が多くないが、他校より高い。どうしてなのか。何にいくら使われているのかわからない。明らかにして欲しい。とのことであった。B事務長は学校で集めるお金については、年度末に決算報告をしており、保護者の方々にも配付しており、その中に何に使ったかが明示されています。また、学年だより等でもおしらせしています。と答え、その場はとりあえず収まった。B事務長はA校に来て3年目であるが、毎年少ないながらも、こういう電話を受けていた。何か改善できることはないか。少数の、特定の人の意見として良いのか。考え、共同実施で他校の様子を聞いたが、A校と変わらなかった。保護者にもっと理解してもらう手立てや方法、それと予算に対する学校評価も手薄い状況、また、今後の保護者や地域との関係づくりを考えると何か行動に移さなければならない。校長と相談し、企画委員会で協議することにした。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	<ul style="list-style-type: none"> ・学校予算と評価 ・学校予算の公開 学校、保護者、地域それぞれの役割を通して学校予算の評価、公開のあり方について協議	<ul style="list-style-type: none"> ・講義 ・ロールプレイング 	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、マジック ワークシート、

午後	気づいたことをもとに効果的な手立てや方策等について検討する。 有効な手立てを考え共有する	・グループワーク ・グループ代表による発表	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り
----	---	------------------------------	--

5. フレーム

(1) 講義

学校予算と評価、学校予算の公開についての講義を行う。評価では、学校総予算の考えの中で、特に学校長の責任において集める私費について、部活動等臨時的に集めるお金についてもどのように説明責任を果たしていくか。また、一般との決定的に異なる「事業評価」の考え方なども取り入れたい。公開については決算報告という形で行っている例が多い。何をどこまで公開するのか、その方法など先進的に取り組んでいる事例などを活用しながら説明できるとわかりやすい。

いずれにしても財務情報をいかに効果的にまとめることができるか、情報マネジメントの力量が必要である。そこにも着目したい。

(2) 事前学習

自校の学校全体の予算の評価や公開の状況をActionシートにまとめてくる。

(3) ロールプレイング

PTA会長、保護者、地域の方、校長・教頭・教務・事務職員などそれぞれ役割を決め、学校全体の予算について評価や公開について議論する。この事例や学校の状況を踏まえ、解決策を見つけ出していく。事務職員（B事務長）のリーダーシップや運営手腕が問われる。

(4) グループワーク

ロールプレイで行った熟議を基に、学校での対策会議になる。気づいたことや検討した内容を「具体策」「具体的方策」に落とし込んでいくことになる。何ができるのかの協議になる。模造紙に具体策をまとめあげていく。B事務長の思いを実現する場面になる。

(5) 発表（説明）

学校側の代表として対策を表明することになる。グループのメンバーは校長や教頭などB事務長を支えるメンバーである。また、参会者からの質問なども取り入れると効果的である。

6. 解説

学校予算の評価や公開は、学校にとってまだまだ取り組みが薄い。しかし、民間や行政では当たり前のこととして行われている実態を考えると、学校だけが特別ではなくなるのは時間の問題である。重要なのは、目的・活用・効果である。保護者と何のために集めるのか、目的を共有すること、理解を得ること。貴重なお金を有効に活用するための学校としての考え方や方法を明確にすること。そしてその効果に対する評価を得ること。最後に一連の活動を公開していくことが確実に求められてくる。

学校では、これまで与えられた予算を適正、構成に処理・管理することに重点が置かれ、事務

職員や各担当者も誠実にそれを踏襲してきた。しかし、世の流れは、それだけの予算を使ってどのような効果があったのかが問われる時代になっている。変化を確実に受け止めそれに確実に対応できる力量を身につけておきたい。また、今回のテーマは学校財務の問題であるが、情報マネジメントの力量と学校の諸活動を事業として捉えられるかもポイントである。その要素も加え、力量形成を図っていただきたい。

学校財務システム構築に向けて！

1. 研修のねらい

リーダー層にはこれまで得た知識や技能、経験をフルに活用して、自らは学校経営の中枢として、事務職員としては次代を担う初任・中堅層の育成を図っていくことが求められる。本研修では、財務システム構築を目指す中堅事務職員の悩み、思いをどのように実現に向け、支援していくのかを考えるとともにそのためのノウハウを身につけることを目的とする。

2. 研修に持参するもの

校務分掌、教育課程、学校評価、予算執行計画、各種決算報告書、Actionシート（事前学習用）事務部経営計画等

3. ケース

F主任は、B中学校に異動になった。これまでC小学校では、企画委員として学校財務委員会を企画運営し、その円滑な運営を図るため学年主任会や教科主任会などに積極的に参加し、情報収集や意見集約、予算の考え方など周知を図ってきた。中学校は初めてで学校予算についてどのようになっているのかわかっていない。前任の事務長さんにいろいろ聞いても予算について、公費は市費職員、私費は主に教頭・学年主任に任せていたので職員への説明しかしていないと言われた。基本計画や執行計画、予算編成などはしていないとのことだった。そこで現状を調べてみると、公費・私費・部活動・臨時集金など統括者がいないためそれぞれが前任との引き継ぎの中で執り行っていた。保護者も予算にはあまり関心がないようだ。必ずほころびが出るのではないか。そう危惧している中、5月部活動引率バスの集金について返金を巡って保護者とトラブルが、公費はいつ要望しても買ってもらえない不満が若い教員を中心に噴出。集金では修学旅行費に見積もり誤りがあり不足が生じるなど問題が噴出した。F主任は学校財務システムを構築し、教職員間、保護者の信頼関係を取り戻していこうと考えた。まずは企画委員会、財務委員会、そうだ共同実施でも検討を提案しよう。早速、財務に堪能なG事務長に連絡した。G事務長は快く引き受け、共同実施でワークショップを行い、何をどう始めるか考えてみよう。と言ってくれた。さらにG事務長はあとでB中学校に行くからねといって電話を切った。

4. 日程

1 日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	・リーダーの役割と機能、共同実施のあり方 ・学校財務システムと事務職員の役割 共同実施を想定し、F主任の思いをどう実現できるか考える。	・講義 ・グループワーク	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、マジック ワークシート、
午後	G事務長になって考えよう。 問題を洗い出し解決策を考える 有効な手立てを考え共有する	・ロールプレイ ・グループ代表による発表	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

リーダーの役割と機能、発揮すべき、備えておくべき能力、マネジメントのあり方など講義を行う。ケースに基づき「真因」を探り解決策に導けるようなリーダーのあり方を学びたい。

(2) 事前学習

ケースを熟読し、問題点を多角的に洗い出してくる。

(3) グループワーク

事前学習での洗い出した問題点を集約、共有しF主任の思いを実現するための手立てを考える。

(4) ロールプレイング

実際の共同実施を想定。F主任、G事務長など役割を設定しワークショップを行い、手立てを解決策（具体策）に落とし込む。

(5) 解決策を発表

解決策であるので具体性が必要。校長、教頭、学校の教職員が納得できるものでなければならない。

6. 解説

このケースにおける課題は多い。F主任の思いを実現していくにはいくつものハードルを乗り越えなければならない。それには支援者が必要で、学校での支援者を得るためにはまず、共同実施の中でワークショップなどを行い、知識やスキルを学ぶことが必要である。その中で、段取りやコミュニケーションの取り方、資料やデータなど具体が身につけられるとよい。それにはリーダー事務長のスキルはもとより人材育成における経験値が必要になる。注意すべきは、実際に学校で思いを実現していくのはF主任であること。答えではなく多様な方法や解決策を

身につけることで、1～2度壁に当たっても乗り越えられる力量を備えることができるのではないか。

また、その経験は、他の事務職員の意欲や学習に結びつく。研修を通して、リーダーとして共同実施の運営、若い事務職員の育成のあり方を学ぶと共に課題解決には真因を探ること、根っこの問題を解決しなければ課題解決にはならないことを学んでいただきたい。さらには、リーダー事務長の学校訪問である。兼務発令や指導員などの立場で事務職員の育成を図るには学校長との連携は不可欠である。学校長の意図と共同実施が全く異なる考えでは育成は図れない。学校に行ってもものを言おうということではなく、学校での様子や仕事ぶりを見ていくことや学校長との意見交換などを通して意思の疎通を図っておくことが大切である。「後で学校に行くからね」とはそういうことと解される。

いずれにしても、人材育成に関する事務長の役割は重要である。現場で実践を通しながら育成をしていく効果はF主任本人のキャリアにおいて大きい。ぜひそういう気持ちで研修に臨んでいただき、活発な議論を期待したい。

○ 必要とされる能力編

学校予算から考える人材育成！

1. 研修のねらい

学校経営の根幹を担うのが学校財務である。そこをマネジメントしていくことで、教育効果の高まりや学びの充実につながる。そのための具体的活動における成功体験や失敗体験が人を育てる。大切なのはなぜうまくいったのか、失敗した原因は何かをしっかりと振り返り、自覚、認識することが大切で、それが次のステップにすすむ足がかりとなる。本研修では、リーダー事務長として何をどのように支援していくのか、その対象は事務職員だけでなく教職員全般である。そのことを踏まえ実際に起こった事案をどのように解決し、力量形成に結びつけていくのかその手立て方法を学ぶ機会とする。

2. 研修に持参するもの

A c t i o nシート（事前学習用）、校長の経営方針、教育課程、学校概要等

3. ケース

Y中学校では文化祭を間近に控え、慌ただしい日々を送っている。A事務長は、早々と学校財務基本計画に基づき、各学級・イベント・生徒会・PTAなどに文化祭予算の配分を行っていた。予算委員会や職員会議で配当や執行の仕方、決算報告など説明した。もう必要物品の購入・納品も締め切り、そろそろ準備していた事務室の出品物の掲示をしようかと思っていた矢先、S学年主任が事務室へ来た。「事務長、困ったことがおきました。学年イベントにお金を使いすぎて、配当予算を超えてしまいました。すみません。」「どういうことですか？」と尋ねると、「実は、学年イベントは地域の神社仏閣を回り歴史や謂われ、成り立ち等を調べるとともにそこで働く方達のインタビューなども入れ込んで発表資料にまとめ掲示する内容だったのですが、見積もりが甘いのとやっけていくうちにあれもこれもと欲が出て5万円の予算を大幅に超え、10万円ほどかかってしまいました。学年費も余裕はありませんし、本人のW教諭は自分で負担しますと言ってますが、それでよいのか。どう対応したらよいでしょうか。」A事務長は、しばらく渋い表情を浮かべ、考えていたが、「わかりました。W先生を忙しいとは思いますが呼んでいただけますか。S先生とそれから教頭先生にも来ていただきましょう。」と伝えた。

4. 日程

1 日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	・人材育成に果たす 事務長の役割 ・チームマネジメント 事例から課題を整理する。	・講 義 ・グループワーク	プレゼン、スクリーン、プロ ジェクター、 マジック ワークシート、付箋
午後	A事務長は課題解決に向け 何をしようとしているのか。 自分だったらどう対応する かなど検討する。 ・発表 解決への手立てをまとめて 最も効果的と思われる手立 てを発表。	・演 習 ・グループワーク ・発表	模造紙、マジック、 クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

リーダーの役割と機能、発揮すべき、備えておくべき能力、学校はチームでありその大切さなどマネジメントのあり方について講義を行う。ケースに基づき「真因」を探り解決策に導けるようなリーダーのあり方を学びたい。また、失敗をとがめるのではなく失敗しないためのケア、失敗してしまった後のケアなど育成の視点で考えていくことの大切さ、手法等を身につけられるとよい。

(2) 事前学習

ケースを熟読し、多角的な視点から問題を洗い出してくる。

(3) グループワーク

事前学習での洗い出した問題点を共有、集約し整理する。

(4) グループワーク

A事務長になり様々な課題をどのように解決しようとしているのか。自分がその立場であったらどのような対策を立てるのかなど解決に向けての手がかりを検討する。

(5) 解決策を発表

それぞれの関係者が納得し、全職員に共通理解が得られるような手立てを発表する。質問の時間も取れると効果的である。

6. 解説

学校では多く見受けられる光景である。大事なのは、この教諭の失敗だけでなく事例をみるとこの学校の抱える課題は少なくない。ポイントは事務長が一人で解決しようとせず教頭や学年主任を含めていること、W教諭をどう育てていくかという視点で考えていくこと、学校全体

の課題として捉えたことなどが推測される。

大切なことは、フレームの中でも記載したが、事の起きた真因をしっかりと探ること。それと危機管理の基本である「失敗をしないための対策」「失敗が起こってしまった後の対策」をどうしていくかである。叱ったり責めたりすることは誰でもできる。事務長として、リーダーとして大切なことは起こった事象をしっかりと受け止め、原因はどこにあるのかを把握すること、その上で対策を考えていくこと。である。感情的でなく冷静な判断力が求められる。それには、この研修では明示していないがメンタリングやファシリテーション、コーチングなどの力量やマネジメント、コミュニケーション力なども発揮されなければ解決策へとは行き着かない。これまで培った力量を発揮し、ぜひ、「伸ばす」ことに視点を当てた解決策を期待したい。

同時に、チームの大切さや重要性について教諭をはじめ教職員に浸透させたい。チームマネジメントも講義を含め、演習等を通して感じられると効果は高まるのではないかと。

計画的に仕事をするためには？

1. 研修のねらい

採用されて間もないこのステージにおける事務職員は、まず学校の仕事に、職場環境に慣れることが求められる。この次の段階では仕事をいかに計画的に効率的に行うかということが大切になる。事務職員という多種多様な業務を行う職において、タイムマネジメントはとても重要となる。本研修ではその手法や重要性などを学ぶ機会とする。

2. 研修に必要なもの

年間行事予定表 (月・週予定表などを含む)

Actionシート1 (事前課題)

3. ケース

A主事は4月採用となったが、様々な種類の仕事が重なってしまい、整理できないでいる。何から手をつけたらよいのか、どうしてこうなってしまったのか、原因をあれこれ考えたが、どのようにして処理していけばいいかわからず途方にくれている。

仕事の中には①行う日時が決まっているもの(行事、研修、書類の審査、業者の来訪、職員会議日等)や、②期限が決まっているもの(諸手当の作成、旅行命令簿の作成、市教委からの調査の提出、予算の執行(伝票処理)、学校徴収金集金)等、③突発的に入るもの(来客、調査、先生方の手伝い、管理職の手伝い等)などがある。これらを効率的、計画的に整理・処理していきたい。さてどのように計画を立てればよいだろうか。

4. 日程

2時間半程度

	研修内容	形式	必要な物品等
1時間	・タイムマネジメントについて ・仕事のスケジュール管理について	講義	プレゼン・スクリーン・プロジェクター
30分	・事前課題の共有 ・仕事を整理しておく ・グループで話し合い仕事を整理する	グループワーク	Actionシート1 (これまでこれから行う仕事をまとめてくる) 演習シート(スケジュールシート)
1時間	・年間計画を立てる ・スケジュールを表にあてはめてみる	個人演習	年間スケジュールシート

5. フレーム

(1) 講義

タイムマネジメントとは何か、その重要性や意義について学ぶ。仕事をスケジュール化し、次年度の計画に反映させていくことなどタイムマネジメントの基本を学ぶ。

(2) Action シート1 事前学習

研修会の前後1ヶ月を目安に、これまでとこれから行う仕事をまとめてくる。

(3) グループワーク

設問1 Action シート1で洗い出した仕事をグループ内で発表し、足りないところや、学校間での相違などを知る。

設問2 1ヶ月のスケジュールシートを用い埋めていく。

(4) 個人演習

スケジュールシートに仕事を整理し(いつ・どこで・誰が・どのように・行うかの整理)
年間スケジュールを作成する

6. 解説

この研修では、自分が今どのような仕事を抱えているか、いつまでに、何をするのかを整理し計画を立てることで、効率的な業務遂行ができるようになることを伝える。それにより、受講者は仕事に追われることから、先を見て仕事ができるようになる。また、時間に余裕をもって仕事を入れることで、正確・迅速・適切な事務処理につながることも学んでほしい。スケジュールリングしていくことは、次の仕事への目標設定につながる。

共同実施では、効率的な仕事のこなし方や、仕事の順番、気持ちの持ち方など、多岐にわたる支援を期待したい。また、タイムマネジメント自体は、自分で考え、自分で計画するということを養わせるようにしてもらえるとよい。

保護者からの声あなたならどうこたえますか？

1. 研修のねらい

事務職員は、学校の窓口として電話や来校者と対応する場面が多い。そこで、基本的なマナーを学び、学校という職場を理解したうえで対応することが求められます。本研修では、接遇に関する基本的な知識を学び、その技術を身につけることを目的とする。

2. 研修に持参するもの

A c t i o nシート1 (事前課題)

3. ケース

採用されて2年目のK主事は、保護者や外部の人たちと電話で話することに苦手意識をもっている。

週末、3年生は遠足を無事に終えたが、週が明けた月曜日の朝、3年生の保護者から電話が入った。校長を指名してきたが、あいにく出張で不在のため、用件を聞くことにした。保護者は、まくし立てるように次のように話し始めた。

「先週の遠足で、うちの子がグループ活動で仲間外れにされたと言っているんです。担任とは話したくないので直接、校長と話をさせて。今日の夜でいいから、18時に家に来てもらえるように伝えて」という内容であった。

K主事は、「苦情の電話かあ。困ったなあ。」と思いつつ、早くこの電話の対応を終わらせたいと考え、「わかりました。校長に連絡を取り、改めて学校から連絡させていただきます」と伝え、電話を終えた。その後、K主事は急いで校長の携帯に電話をかけ、今回のやりとりを報告した。

4. 日程

2時間程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午後 20分	<ul style="list-style-type: none"> ・同じような事例の共有 ・どのように対応したか 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ・事前課題
午後 30分	<ul style="list-style-type: none"> ・接遇とは何か ・接遇のポイント ・コミュニケーション ・具体的対応の仕方 	<ul style="list-style-type: none"> ・講義 	プレゼン、プロジェクター、スクリーン、資料

午後 1時間	・事例の検討、問題点の整理 ・対応（解決）策の発表	・グループ演習	ワークシート、模造紙、付箋紙、マジック
午後 40分	・講義、演習から事前課題の対応策を考える ・振り返り	・個人演習	ワークシート

5. フレーム

(1) 事前課題

電話対応や来客対応などについて、いままで困ったことや迷ったことを整理してシートにまとめてくる。

その際に、どのように対応したかも記録してくる。

(2) グループワーク

事前課題で整理、記録してきたことを共有する。

(2) 講義

接遇とは何か。ポイントやねらい、意義等について講義する。接遇は、話し方や表情等により相手の態度が変わる。コミュニケーションの取り方など事例等を交え具体的な講義が望まれる。

(3) グループワーク

ケースで示したような事例をいくつか示し、グループで話し合っ、問題点等をまとめ、その対応策を発表する。

(4) 個人演習（振り返り）

事前課題に戻り、今回の講義や演習で学んだことをベースにどのように解決すれば良かったのか、気づいたことなどまとめ、研修を振り返る。

6. 解説

事務職員は学校の窓口業務として電話対応や来客対応を多く担う。以前は、留守番的なイメージが強く事務職員によってはそのような業務をいやがる傾向もあった。しかしながら、今、学校と保護者、地域が一体となって子ども達の学びを支援していくことが求められており、学校の顔としての役割に変わりつつある。また、内容によっては、情報をいち早くキャッチし、正確・迅速な対応をしていくことが必要となり、学校のあり方が問われるような事態も想定され、その重要性が見直されている。そのような視点で研修を企画運営していくことが大切である。共同実施においても日頃より、経験や知識少なさを補完できるような支援を期待するとともにコミュニケーションスキルの向上や対応の仕方など、始まりの数分間でも話題に挙げていただくと恒常的にスキルアップが図れると考える。

コミュニケーションをとるってどういうこと？

1. 研修のねらい

事務職員は、広範な業務を担い、人と関わりながらその場面に応じた対応をしていくことが求められる。学校が多様な職種で構成されていることや、保護者・地域との関係においてコミュニケーションのスキルを身につけていくことが重要である。

本研修では、コミュニケーションとは何か、その基本を学ぶとともにスキルアップを図っていくことを目的とする。

2. 研修に持参するもの

Actionシート1のワークシート

3. ケース

U主事は4月に採用されて2カ月が経った。人とコミュニケーションを取ることは得意だと自分自身では思っていたのに、保護者だけでなく教員とも上手くコミュニケーションが取れない。忙しく働く教員を見ていると声はかけづらい。事務処理の仕方などは共同実施を通して聞くこともできるが、どうしたらもっと話すことができるのか、もともと持っている性格的なものなのか、悩む日々である。共同実施リーダーに相談してみようかと考えている。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前 1時間30分	コミュニケーションスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・ロールプレイ ・グループ演習 	ワークシート
午後 1時間30分	コミュニケーションスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・個人演習 ・グループ演習 ・講義 	ワークシート プレゼン、スクリーン、プロジェクター
午後 2時間	コミュニケーションの役割と機能	<ul style="list-style-type: none"> ・講義 ・グループワーク 	プレゼン、スクリーン、プロジェクター ワークシート

5. フレーム

(1) グループワーク、ロールプレイ

- ・ コミュニケーションがうまくいかないと感じた事例を事前にまとめて、グループ内で発表し、どのようなことで困っているのかについて共有する。
- ・ コミュニケーションの土台になるのは身体表現である。つまり、笑顔でうなずいたり、相槌を打ちながら聞いたりすることが、相手に安心感を与え、また話を上手く引き出す効果をもたらす、ということを経験を通して実感してもらう。

(2) 事例検討（個人演習・グループワーク）

コミュニケーションは単なる会話ではなく、目的性が重要である。ここでは、事例検討（個人演習やグループ演習）を通してコミュニケーションはスキルであり、誰でも身につけ向上させることができることを学ぶ。

(3) 講義

コミュニケーションのねらいや役割と機能などについて、研修の振りかえりを含め講義を行う。できれば、理論的なこととおさえつつ体験的要素を取り入れるなどして、組織やチームを意識させたい。

6. 解説

この研修では、学校という特殊性を持つ職場環境においてコミュニケーションの意味や意義を実際の体験活動を通して学ぶ。また、事例を通してU主事の取るべき行動や共同実施でどう支援していくかなど具体的に学んでいけるような工夫、アイデアが必要となる。

コミュニケーションスキルは人間関係の醸成、仕事の円滑な推進、組織活動にとって不可欠な要素であり、学ぶことで向上が図れる。このステージにおける研修では、そのことをしっかりと身につけさせておきたい。共同実施などを使って恒常的にスキルアップを図ることやロールプレイの手法を使つての実践などより効果的な力量形成が期待される。

ビジョン理解から身につける企画立案能力

1. 研修のねらい

事務職員は、行政的・教育的の両側面から学校の諸活動をみて、仕事におきかえ、アイデア等発信していくことが大切である。それには学校経営ビジョンを読み取り、理解して発案（企画）に反映していくことが重要になる。そのことを踏まえ、本研修では、事務職員が身につけるべき企画立案能力の基礎を学ぶ機会とする。

2. 研修に持参するもの

- ・学校教育目標
- ・学校経営ビジョン（学校経営方針）

3. ケース

A小学校は、児童数が少ないため、ほとんどの児童がお互い全校児童の名前を知っており、あたたかい雰囲気の小学校である。校区内には山や川、鉄道などがあり、また、支所や郵便局、交番、消防署などが徒歩圏内にあり、学習環境としては恵まれている。教職員数は13名、平均年齢は47歳であるが、教職員構成をみるとベテランと若手が多く、ミドル層が不在である。

組織としては、少人数の学校の特徴として空き時間が少なく、教員の負担も増えている。校舎は古く老朽化が進みつつある。

保護者は、授業参観には来校するが、奉仕活動などにはなかなか参加してもらえない。児童数の減少に伴ってPTAの活動自体も減少傾向にあり、今後も予算の活用の仕方を考えていく必要がある。また、準要保護家庭が4割を超え、ひとり親の家庭など複雑な事情をもつ家庭が多い。

地域との関係としては、学校が地域の行事に関わることも多く、地域や保護者からの信頼関係も築かれている。その反面、地域からの要請・要望も多く、学校が対応できることとできないことの判断が示せていない状態にある。地域としては、人口流出による高齢化が進んでおり、地域の祭りなどを継続していくことも難しい現状がある。

このような状況を踏まえ、校長は本年度も学校経営ビジョンを示した。さて、Y主任はこれを読み取り事務部経営計画に反映させたいと思っている。どことどう読み取ったらよいだろうか。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前 30分	・学校経営ビジョンとは ・学校経営ビジョンと学校事務	・講義	プレゼン、スクリーン、プロジェクター

午前 1時間	・自校の特色を探る	・個人演習 ・グループワーク	ワークシート
午後 1時間30分	・学校内外の環境を 分析し課題を検討 してみる	・グループワーク	ワークシート
午後 1時間30分	・課題解決に向け改 善策を考えてみよ う	・講義 ・グループワーク	プレゼン、スクリー ン、プロジェクター ワークシート

5. フレーム

(1) 講義

学校経営ビジョンとは何か、ビジョンのねらい、構成や内容を理解する。また、その実現に向けて教職員がどのようにチームとなっていくのかについて講義などを通して学ぶ。

(2) 個人演習

グループ内で学校を紹介するという事前課題を通して、自分の学校の教育目標や重点事項、具体的な教育活動との関連などについて分析する。

(3) グループ演習

自分の学校の特色は何であるかについて、内外環境分析（SWOTの活用）を通して把握することができるようにする。グループ内で分析を共有し、課題を検討してみる。

(4) まとめの講義と演習

SWOT分析により出た強み、弱みをもとに、それぞれ学校の抱える課題を把握し改善策を考え発表してみる。講義ではその手法を伝える。

6. 解説

自校の教育目標や経営ビジョン、学校評価などがどのように作られているのか、そのねらいや構成、内容について学び、改善点が検討できるようなグループワークを展開したい。ここで目指すのは企画提案力を身につけることであり、このステージではそのための分析方法、改善案の策定に向けて何をどのようにしていくのかを演習を通して学んでいただきたい。企画提案型事務職員の基盤づくりを期待したい。それには共同実施の活用と共同実施が進んで学校改善に取り組んでいけるような活動への変化が必要になる。

学校徴収金の説明資料をつくろう！

1. 研修のねらい

学校徴収金は教育活動を円滑に推進していくための重要な財務資源である。そのため、必要性や管理運営方法について学校内外に対し、説明責任が生じる。

そこで本研修では、プレゼンテーション能力を学び、教員と保護者というそれぞれ立場の違う聞き手に対し、わかりやすく、適切に説明を行えるようにする。

2. 研修に必要なもの

パソコン(パワーポイント含む)、学校財務に関する規則や規定、学校徴収金の手引き
集金計画、Actionシート1（事前課題）

3. ケース

A主事は今年T小学校2年目となる。学校集金について職員会議で説明することとなった。どのようにプレゼンを作成し、どのように伝えればよいのか思案中である。また、1月には新入生説明会で保護者に学校集金について説明することになっている。初めて子どもを入学させる親に対して、どのような資料を作ればよいのか、プレゼン等どのように行えばよいのか、共同実施に相談した。リーダーであるB事務長の助言で、A主事の支援として共同実施の中でリハーサルを行うこととなった。

4. 日程

	研修内容	形式	必要な物品等
1時間	・パワーポイントの作成について。 ・伝えることをどう表現・可視化していくかポイントを学ぶ	講義	プレゼン・スクリーン・プロジェクター
30分	・スライドの構成を考えよう	個人演習1	事前シート 演習シート
2時間	・スライドを作成しよう。	個人演習2	演習シート・パソコン(1人1台)
1時間	・発表 共同実施のリハを想定しプレゼン発表を行う	質疑応答を行う	プレゼン・スクリーン・プロジェクター

5. フレーム

(1) 講義

目的やねらい、資料作成にあたっての留意点やポイントを学ぶ。特に、何を伝えたいのか、伝えたいことをどのように焦点化していくかなど具体的な内容を伝える。

(2) 事前学習

テーマについて、説明する内容、周知したい内容、伝えたいことなどを箇条書きで書き出す。

(3) 個人演習

設問1 事前課題を基に、スライドの構成を考える。説明の流れを検討する。

具体的には、演習シートを使ってスライドのタイトルを作っていく。対象が何を知りた
いのか、何に関心があるのか、対象に何を一番理解してほしいのかなどに重点を置き、
構成を考えるとよい。

設問2 スライドを作成する。

検討した演習シートに沿ってスライドを作成する。スライドは伝えたいことを整理し
わかりやすくすること。文字はなるべく少なくすること。言葉で補う所や、視覚に訴え
る部分などメリハリをつけることよい。

6. 解説

プレゼンをする際に、まず**対象が誰なのか、何を伝えたいのか**を考え、必要であればテーマの背景から説明することが必要であることを学ばせる。また、対象によって事前に持っている知識や説明の範囲も異なることを気付かせる。

この研修では、説明の対象に理解させることはもちろんのこと、内容を調べ、説明をまとめることで、自分もそのテーマについてより深く理解することができる。注意として、伝えたいことを詰め込み過ぎても、パワーポイントはわかりづらくなってしまいうので、要点を盛り込み、見やすいパワーポイント作りを心掛けることを理解させることが重要である。

ポイントは、プレゼンを作り、発表を通して構成力や説明力、表現力、思考力などを身につけていくことである。また、自分の仕事をしっかりと認識していくこと、仕事の幅を拓げていくことにもつながる。

共同実施では、事例のようにリハを通して力量を高めていくこともできる。そこでの支援が自信につながり、仕事への意欲につながる効果が考えられる。また、連携校の学校徴収金について、同じ学区で共有したり、共通項を見出すことで、共通化が図れる。小中一貫した徴収金のあり方なども検討できる。それぞれの学校間での共通理解も進む。共同実施リーダーの役割は大きい。

企画立案型事務職員を目指して・・・

1. 研修のねらい

事務職員は、学校全体を見渡すことができ、学校の様々な情報を取り扱うことで、多様な切り口からものを見、考えることができる立場にいる。そこで生じる様々な問題や課題に対し、解決に向けた提案を事務職員ならではの視点からしていくことが求められる。

しかし、様々な改善したい事案に対し、その想いを他の教職員にうまく伝えることや解決に向けた手法・手段を表現していくことが苦手な人が多いのではないかな。

本研修では、企画提案力、つまり問題を発見し、分析解決策を立てていく力量を身につけていくことをねらいとする。

2. 研修に必要なもの

学校教育計画、学校評価、経営ビジョン、事務部経営計画、Actionシート（事前課題）

3. ケース

T主事はA小学校に異動して現在3年目である。学校の行事や地域にも慣れ、教職員だけでなく、児童や地域の様子を見る余裕も出てきた。本校の良いところや改善点が少しずつ見えてきた。すると、課題解決に向けて自分でできることは何か、考えるようになった。

共同実施リーダーであるB事務長に相談してみると、共同実施のテーマとするのでみんなで何ができるのか考えようと言ってくれた。共同実施で企画提案と言うことについて講義を受け、実践に向けての話し合いをした。早速、企画書に落とし込んでみよう。そう考え、学校に戻った。

4. 日程

	研修内容	形式	必要な物品等
午前 30分～1時間	・企画、提案とは ・問題発見から解決策作成に向けて	講義	プレゼン・スクリーン・プロジェクター
午前 2時間	・事前学習でまとめたきた各校の問題点を整理する	演習 (グループ演習)	事前シート 演習シート
午後 4時間	・企画書を作成してみよう！ アイデア、実行策づくり、手段、構想、企画書、ゴールイメージ	演習 (グループ演習)	演習シート 企画構想のスケッチシート 企画書

5. フレーム

(1) 講義

企画とは何か、そのねらいや意義について学ぶ。また、企画には、問題を発見し、整理・分析し、課題化する。その課題に対し、何のために、どのように、いつまでに、だれと、費用はなどといった視点から、ゴールをイメージしつつ企画に落とし込んでいく一連のプロセスを実際の事例を基に説明するとわかりやすい。コンセプト力、アイデア、構想力、プランニング力などを身につけていくことが大切である。

(2) 事前課題

自校における現状を踏まえ、問題になっていることを洗い出し、それに対し自分が解決したい、なんとかしたいと感じていることをシートに書き出してくる。

(3) グループ演習

グループ内でそれぞれの事前課題について簡単に背景を説明し、テーマについて何をしたいのかを説明する。誰のテーマが一番心惹かれたかを話し合い、以後そのテーマについて検討を行う。

(4) グループ演習

グループでテーマが決定したところで、以下の順番でグループ内で企画の作成を行う。

①企画テーマの明確化

②コンセプトの意味と狙い～企画のコアと企画づくりのコア

③コンセプトをつくる～スクランブル法

④コンセプトをどう具体化するか～コンセプト実現のアイデアを練る

⑤コンセプト実現構想の具体化

⑥企画実現構想のプランニング

⑦企画案の発表(プレゼンテーション) ～企画案を評価する

(5) 発表

6. 解説

企画とは、現状を分析し、改善のためにおこなう。「もっと何とかならないか」「ここはこうならないか」「もっとこうできないか」「こうなればいいのに」等々の問題意識に対する現状の問題の発見であり、それを何とかしたい、という自分の“思い”である。その思いを思いのままにせず、形にしていくことが重要である。企画を「目的に対する達成の方法」としてとらえ、問題への解決のためのアプローチの手段として研修をしてほしい。

ただし、“企画”は立てることが目的ではなく、達成ないし解決しなくてはならないということ念頭に置いておかなければならない。その事を踏まえ、企画の技法を学んで欲しい。共同実施では、リーダー事務長を中心にその意義や手法を十分に検討し、研修の補完をしていただきたい。また、共同実施としての企画提案ができるとベストである。個の支援組織として、企画提案組織として機能を図っていただきたい。

これも情報管理なの？

1. 研修のねらい

学校における情報管理はその重要性にもかかわらず、データ流出、USBの紛失など、管理の体制の不備、不徹底や意識の低さなどがたびたび取り沙汰される。

本研修では、こういった危機管理面からの情報管理だけでなく、学校で扱われている情報とは何か、学校事務職員が情報を扱う際に必要なことは何か、情報に付加価値をつけることについても学ぶ。

2. 研修に持参するもの

情報取扱マニュアル、情報取扱に関する規則規定、事前課題のワークシート

3. ケース

今日は修学旅行。引率している教員から、生徒達の様子を携帯電話のカメラで撮影した写真が、学校にメールで送られてきた。事前にこの写真を学校のホームページに載せることを計画していたので、H主任は意気揚々とホームページを作成した。すると保護者から次のような内容の電話がかかってきた。「修学旅行の写真がホームページに載っていますが、どうして家の息子が写っていないのですか？息子の様子を知りたいので、撮影してくれるようにお願いします。不公平です。それと事前にアップする旨を保護者に伝えていますか？了解を得ているのでしょうか。個人情報ですよ。」という内容であった。

H主任は、今まで写真を載せることに対してやめて欲しいと言われることはあったが、個人を撮影して載せて欲しいと言われたことはなかった。また、当然、保護者の了承を得ているものと思っていた。さあ、どう対処しようか。

4. 日程

3～4時間程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午後 1時間	・学校で扱われている情報の内容や取扱いについて	・個人演習 ・グループ演習 ・講義	ワークシート① ふせん
午後 50分	・学校の情報の管理の実態について	・グループ演習	ワークシート②

午後 1時間30分	・事例を検討し、対処方法を検討する ・情報マネジメントについて	・グループワーク ・講義	プレゼン、スクリーン、プロジェクター ワークシート③
--------------	------------------------------------	-----------------	-------------------------------

5. フレーム

(1) 講義・個人演習

事前課題で示した自校の情報管理の実態を共有し、組織的取り組みの必要性や学校で扱われる情報の内容や仕組み、管理体制などについて共有する。情報の価値は、立場（教員、事務職員、塾や予備校、ダイレクトメールなどを扱う業者など）や内容により、扱いや重要度は変わる。しかし、相手（保護者や地域等）は、同じ「学校の職員」という視点で考えている。その差違やそれぞれの立場の価値観などについて考えて行く。

(2) グループワーク

共有した学校の情報管理の実態から問題点を探る。また、情報の重要度に対する管理水準やその判断基準をどのようにしているのかなど明らかにしていく。

(3) グループワーク

ケースから情報を巡って学校と保護者等がトラブルになった場合、どのような対処法が考えられるか、課題解決していくか、について学ぶ。

講義では、全職員による情報マネジメントの展開とそれを可能にするシステム、事務職員のあり方などについて学ぶ。

6. 解説

学校情報に対するマニュアル作りなどは各学校で進められている。マニュアルは作るのが目的ではなく機能させなければ意味がない。学校にある様々な情報に対し、意味づけ（例えば、自分にとって、子どもにとって、教員にとって、保護者にとって、学校という組織にとって）や共通理解を図ることを通して、文字通り意味あるものにしていかなければならない。本研修では、情報に対する価値や重要度を知ること、管理体制、判断基準などについて学ぶが、情報をただ左右に流すだけでなく、提供される側にたつての視点を持ち、情報に付加価値をつけていくことの大切さも是非学んでいただきたい。また、情報は双方向性が重要であり、そういう意味での情報マネジメントにも触れておきたい。学校事務はまさに情報を扱う仕事であることから、共同実施では、必要な情報をどのように把握するかなどの具体的な支援も含めて、恒常的にスキルアップが図れる工夫をしていただきたい。

教育活動支援とは何かを考えよう！

1. 研修のねらい

教育課程に関わる事務職員としてどのような場面が想定されるのであろうか。単元同士のつながりを鑑み指導計画の作成に携わることや授業者に対して教材を提案すること、時数管理に携わること、予算的な裏付けという財務事務の観点から授業計画に関わることなど様々な場面が考えられる。本研修では、教育課程に対する理解とそれを通じた経営参画のあり方について学ぶ機会とする。

2. 研修に持参するもの

教育課程、学校教育計画、学校評価、Actionシート1(事前課題)

3. ケース

S主任は、C小学校に勤務して4年目。予算計画のためにと、先生達に教材購入の希望を聞くも、返ってくるのは「必要だとか、あったらよかったなとか、思うときはあるけど…」 「その単元が終わると必要なくなるし、終わると次があるから何が欲しかったのかすぐに思い浮かばないよ」といった答えが多い。「わかりました。思ったときにメモなどして書き留めてくださいね」とお願いするも、例年、こんな状態がつづいている。

以前勤めた学校では、先生達と安全点検のために教室回ったりすることが多く、その際に「机の天板がデコボコして困っている」というつぶやきから、学習活動を妨げていた机のデコボコを、デスクマットを取り入れるという形で改善することができた。という経緯もあり、この学校でも何か糸口がつかめないかと考えていた。

C小学校では、学校経営の方針として、「児童一人一人の教育的ニーズに応じた指導の充実を図る」こと、「全職員ですべての子どもの教育に責任をもつこと」などが掲げられている。ある日D先生の授業にTTという形で入れてもらうことができた。

そこで強く感じたのは、少人数ながら学力に差が大きくあるということ、算数などで単純な直線を定規で引くこともままならない手先の不器用さをもっている児童が3分の1程度見られるということ、の2点であった。このような実態をふまえ、事務職員として、学校の教職員としてどのような支援ができるのだろうか、1人で考えたものの妙案も浮かばずこのまま時間を浪費しそうだったので、共同実施で集まったときに知恵を借りることにした。

4. 日程

1 日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前 2 時間	・教育課程について 学ぶ	・講義	プレゼン、スクリーン、プロジェクター
午後 1 時間 30 分	・自校の教育活動について理解を深める	・個人演習 ・グループワーク	ワークシート
午後 1 時間 30 分	・教育活動へどのように支援できるか 考えよう	・グループワーク ・発表	ワークシート

5. フレーム

(1) 講義

教育課程についての基本的な理解と、学校経営への参画に向けて事務職員が教育課程とどのように関わるができるのか、実践事例などを通して学習する。

(2) 事前課題

自校の教育活動について説明するためのシートを作成してくる

(3) 個人演習

事前課題を使い、グループ内で各校の教育活動について共通理解を深める。

(4) グループワーク

どのような支援が考えられるかを協議する

(5) 事例検討

ケースを使って、自分がC小学校にいたらこういう支援ができるということを明示する。
また、それが教育活動の改善にどうつながっているか教育課程との関連性などグループ内で協議し、その結果を発表する。

6. 解説

この段階では、学校現場における教育活動について理解をいっそう深め、身につけている学校組織マネジメントを駆使した学校経営参画が求められる。

教育活動に対する支援のあり方は、予算面からのアプローチという限定された思考に捉われないうで、幅広い視点から考えられるようにしたい。

事務職員は、子どもたちの実態や現状を的確に把握し、教育活動に対しての知見などを広め、その原因を探り、真因を見極めながら改善策を考えて行かなければならない。それには予算面だけではなく、情報、ネットワークなどのマネジメントを駆使し、総合的に働かせて行くことが大切である。このような要素がふんだんに盛り込まれることで気づきや次のステップへの意欲に結びつく。共同実施では答えをすぐ出してあげるのではなく、考え、悩み、自ら解決策を考えていけるような支援を期待したい。

教育活動の理解を深め、学校経営に参画しよう

1. 研修のねらい

事務職員は、学校教育現場で働いている。全ての学校の営みは教育のためであり、子ども達のためである。そのことから、学校経営計画を読み解き、自校の教育活動への理解を深めることによって、教職員として学校にどのように貢献できるのかを考え、行動への手立てを身につけていくことをねらいとする。

2. 研修に必要なもの

学校教育計画、学校経営ビジョン、学校評価、Actionシート（事前課題）

3. ケース

S主任はA学校に赴任して2年目である。自校の教育活動についてさらに理解を深め、学校経営に参画したいと考えている。

そこで、S主任は、校長が示す「学校教育ビジョン」で挙げられている努力点21項目に着目した。これらの項目を通して自分の教育活動への理解を深めると同時に、学校のホームページを用いて情報を公開していくことで経営参画していこうと考えた。

「学校教育ビジョン」の努力点に基づきホームページを更新していき、保護者を含む地域の方の学校教育への理解を推進したいと考えた。さて、そのための具体策は。どのように進めていこうか。

4. 日程

	研修内容	形式	必要な物品等
午前 1時間	教育活動理解	講義①	プレゼン・スクリーン・プロジェクター
午前 30分	グループ討論 (学校紹介等)	演習 グループワーク①	事前シート
午後 1時間	学校経営参画について	講義②	プレゼン・スクリーン・プロジェクター
午後 30分	具体策を考えよう	個人演習	事前シート 演習シート
午後 1時間半	具体策を発表しよう	演習 グループワーク②	演習シート

5. フレーム

(1) 講義

教育活動の基本的な方針や流れ、考え方、年間のスケジュールを学ぶとともに教育活動と学校事務について講義する。

学校経営参画については、学校経営も定義や考え方、参画の意義と具体的方法は何かなど実践例を用いながら説明し、マネジメントの大切さを伝える。

(2) 事前課題

- ・ 学校経営計画等を読み解き、自校ではどういった活動に力を入れているのかを理解する。
(例：『確かな学力の定着「読む力」の育成』、『心の教育の充実と迅速な対応』、『体力の向上を目指す』、『専門職としての力量形成のための研修の充実』といった項目等)
- ・ 校務分掌での自分の役割、校務分掌に載ってはいないが行っている役割等をまとめる。
(例：文書処理、給与・旅費、給食費、児童集金、文集費、学年費、市費、物品管理、募金、福利厚生、共済組合、教科書、調査、ホームページ、記録、学校新聞、情報メディア、学籍、会計、安全点検、文書、委員会、PTA 等)
- ・ 自校の特徴を踏まえ、学校紹介を考える(今回は教育活動に重点を置いて)。

(3) 個人演習

本ケースでは、学校経営参画のアプローチとしてホームページの更新がテーマだったが、自分の学校では何ができるか、事前課題を踏まえて考える。

(4) グループワーク

学校紹介を各自行う。

個人演習で考えた案をグループでそれぞれ話し合い、案を一つ選びそれについて学校経営を意識しながら、それぞれが考える参画の方法を話し合う。

6. 解説

学校経営参画は、自校の教育活動を理解することから始まる。そのためにも、教育計画や、校長の経営ビジョンなどを読み解き、どのような活動に重点を置いているのかを理解する。それにより、自分が事務職員として、教職員として、当事者として何ができるのか、どのように学校に参画できるのかを考える。それぞれが自分の学校の取組を考えていくが、学校経営参画について思考を凝らすことが重要であるため、本ケースの情報公開という視点からの経営参画を考えて行くことも大切である。情報は学校経営の基盤であるとともに、学校事務そのものと言える。題材としては難しいかもしれないが、情報という仕事の具体化が図れ、イメージできるのではないかな。

特に共同実施を活用することで情報の範囲、領域は広がり、情報の信憑性も高まることになる。ホームページを活用して何をするのか、目的をしっかりと踏まえ、学校事務領域の広がりや深まりを期待したい。

組織運営力を高めよう！

1. 研修のねらい

次代のリーダーとなるこの層の事務職員には、個々の事務職員や教職員を支援する力量はもとより、リーダー事務長と協力し、組織力の向上や円滑運営を担っていかなければならない。本研修では事例をもとに組織運営に果たす役割を検討する中で、分掌組織や事務部、共同実施といった組織運営力を養う。

2. 研修に持参するもの

学校組織マネジメントテキスト、Actionシート（事前学習用）、事務部経営計画、共同実施運営計画等

3. ケース

新年度が始まり5月共同実施がおこなわれた。スタートということで昨年度の評価や今年度の共同実施計画の策定に向けた話し合いがおこなわれた。リーダーであるS事務長は、例年自分で作っていた共同実施計画を、今年度からW主任さんを中心に考えて、次回までに素案を作ってきて欲しい。と投げかけた。それについてはN主事さんにお手伝いをお願いしたい。とのことであった。突然の振りに、W主任とN主事は怪訝そうな顔をし、理由を尋ねた。私も長いし、いつ異動になるかわからない。今のうちにノウハウを伝えていかないと。ということであった。これまでトップダウン的に活動を進めてきていただけにメンバーも不安だらけであった。結局押し切られた感じで、二人で作成に取りかかったが、S事務長は思うようにやってくれしか言わない。他のメンバーも二人いるが臨採のためかあまり入ってこない。さあどうしよう。計画ができる、できないより共同実施の雰囲気は悪くなってしまう。これでは組織が・・・。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	<ul style="list-style-type: none"> ・学校組織マネジメント ・チームマネジメント と組織運営 <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーとフォロワー ・ロールプレイング 事例から今後の運営をどのようにしていくか検討しよう！	<ul style="list-style-type: none"> ・講義 <ul style="list-style-type: none"> ・気づいたことを付箋に記入する 	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、マジック ワークシート、

午後	<ul style="list-style-type: none"> ・グループワーク S事務長の行動、考えについて検討しよう！ W主任はどういう行動を取ったらよいか ・発表 この共同実施をあなたは今後どのようにしていきたいか。 	<ul style="list-style-type: none"> ・演習 ・グループ内で発表 ・最も有効な意見を発表 	模造紙、マジック、クリップ、ボード <ul style="list-style-type: none"> ・振り返りシート 研修の振り返り
----	---	---	---

5. フレーム

(1) 講義

学校組織マネジメントやチームマネジメントの理論を学び、組織運営のあり方やリーダーとフォロワーの関係性やそれぞれの役割等について学ぶ。

(2) 事前学習

事例を読み感想や思ったこと、感じたことなどをまとめてくる。

(3) ロールプレイング

5人の共同実施メンバーになり、実際におこなわれている状況を再現し、対応策などを検討する。

(4) グループワーク

S事務長はなぜこういう考えや行動を取ったのか、W主任はこれからどう行動すべきか、組織をどのようにまとめていくべきかなどを検討する。

(5) 発表（説明）

グループワークではこの共同実施を活性化していくためにどうするかをそれぞれが検討し、最も効果的と思われる内容をグループ案として発表する。

6. 解説

この研修では、主に、S事務長の考えや方針、行動などをなぜそうしたのかもっと取るべき行動があったのではないかなど原因や真因を探っていきたい。どこに原因があるかを探って欲しい。また、W主任は戸惑いながらも、ある意味チームを任されたわけで、困惑しながらも共同実施計画を作成し、共同実施を運営していかなければならない。ミドル層として取るべき行動などについて具体的に検討していただきたい。

共同実施は一人のリーダーがトップダウン型にリードしていく事だけでは進んでいかない。リ

リーダーがいなくなったとたんに関共同実施が停滞してしまうケースが多い。この事例もその危機に瀕している。共同実施を構成するメンバー一人一人の自覚と責任が必要である。また、組織に貢献寄与する行動様式をみんなが持つことが大切である。W主任はそのことを踏まえ、S事務長がいる間に良いところ、悪いところをしっかりと見極め、共同実施の運営をしていく必要がある。運営は構成するメンバー全員が当事者としておこなうべきでそういう意味での組織に生まれ変わることが大切である。本研修でそのような声が出てくることを期待したい。また、そのことは次代を担うミドル層の大きな課題である。課題解決に向けての提案を是非お願いしたい。

ステージⅣ（職務能力発揮期）

あなたならどうケアしますか？

1. 研修のねらい

今、チーム学校や地域とともにある学校の実現を目指し、事務職員には組織やチームでその専門性を発揮し、役割を果たしていくことが求められている。その基盤となるのは人間関係づくりやコミュニケーション能力である。若い事務職員が増えていく中で組織やチームで孤立したり、人間関係でつまづくことも多く見受けられる。本研修では事例を通して、メンタルケアや支援の方法を学び、次期リーダーとしての力量を身につける。

2. 研修に持参するもの

学校組織マネジメントテキスト、Actionシート（事前学習用）

3. ケース

B主事は、D小学校に赴任して2年目になる。初年度は何もわからず、学校に慣れること、事務処理を覚えることに夢中であった。共同実施でもH事務長につきっきりでケアしてもらい、何とか1年を乗り越えることができた。共同実施に行けば答えを教えてくれるので大変助かった。新年度になり、学校の職員も一人前に扱ってくれている気がしている。ある日、職員からある仕事の法的根拠を聞かれた。手当の認定についても細かく聞かれ返答に困る場面もある。自分の力量に自信がなくなってきた。同期には複数配置に赴任している人もいて事務長にいろいろ教えてもらっているんだろうあ〜と思うとうらやましく思える。共同実施では、H事務長からいろいろな仕事を与えられ学校のこともあり、不安感ばかりが募ってきた。職員とコミュニケーションを取るのも何か聞かれるのでは・・・と不安になる。勉強しなきゃ・・・と思ってもやる気が出ない。

H事務長は、最近元気のないB主事を心配していた。こっそり学校長に様子を聞いた。学校でも元気がなく、面談でも口が重い。心配なので本人に聞こうと思っていたとのこと。そこで、共同実施でケアしたい旨を伝え、了承を得た。早速、ベテラン揃いのメンバーの中で今年事務長に昇格したばかりのN事務長に、B主事のケアを頼んだ。年が一番近いし、普段から良く話をしているようなので・・・が理由であった。

N事務長は、なんで？という気持ちとほっておけない気持ち、どうしたらいいのか、どこから手をつけたらいいのか混乱していた。とにかくB主事と話をしよう。と決めてD小学校に向かった。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	<ul style="list-style-type: none"> ・学校組織マネジメント ・コミュニケーションスキル ・メンタリング機能 ・ロールプレイング 登場人物を演じ、心情を理解しよう！	<ul style="list-style-type: none"> ・講 義 <ul style="list-style-type: none"> ・気づいたことを付箋に記入する 	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、マジック ワークシート、
午後	<ul style="list-style-type: none"> ・グループワーク N事務長はどのようなケアができるのかを考えよう！ <ul style="list-style-type: none"> ・発表 N事務長としてできること、共同実施としてできること、学校としてできることをまとめ発表してみよう	<ul style="list-style-type: none"> ・演 習 <ul style="list-style-type: none"> ・グループ発表と個人発表 ・質疑応答を行う 	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

学校組織マネジメントにおけるメンタリングやコミュニケーションスキルを実演等を交えて学ぶ。

(2) 事前学習

事例を読んで、B主事はどうしてこのような気持ちになってしまったのかシートにまとめてくる。

(3) ロールプレイング

登場人物になって役割を演じることでこのようになった原因や要因を探る。気づいたことを記録しておく。

(4) グループワーク

N事務長ができることは何かを検討する。共同実施や学校でやるべきこともN事務長のできることを検討する中で考えていく。

(5) 発表（説明）

N事務長のできることは個人で、共同実施や学校でやるべきことはグループで発表をおこなう。質疑などがあると効果的である。

6. 解説

この研修では、B主事が陥ってしまった原因や要因をしっかりと考えて行くことが大切である。原因を把握することで問題が明らかになり、課題化できる。まさにマネジメントの手法が活かされる場面である。また、若年層のケアにはメンタリング、コミュニケーションの技術が必要で、そのスキルを確実に身につけておくことが求められる。

さらには、登場人物のそれぞれの考えや思いを把握し、批判ではなくなぜそういう行動や指示をおこなったのか、考えるに至ったのか等検討し、マイナス思考ではなくプラス思考で改善策を検討していくことが大切である。B主事のモチベーションを高め、自信を回復してあげるには周囲の人間の助け、組織としてのケアなど一つの手法ではなく、多様な角度からのケアが必要であることが認識できるような研修を期待している。

また、N事務長はこの共同実施におけるミドルリーダーであり、次期リーダーである。今後、共同実施においても、学校においても多く体験する場面である。研修を通して、リーダー事務長を支え、若手の育成を担う立場であることが自覚できる知識、技能、経験を身につけていただきたい。

リーダーシップとは？

1. 研修のねらい

事務長層にとってのリーダーシップは、学校、共同実施、事務研などの場面で発揮されるべきであるが、具体的にどのような場面で、どのようには発揮されるのか、そもそもリーダーシップとは何か。講義や実践例を通して身につけていく機会とする。

2. 研修に持参するもの

学校経営ビジョン、事務部経営計画、共同実施経営計画、Actionシート（事前学習用）等

3. ケース

S主任は、A小学校に赴任して2年目になる。そろそろA小学校の様子がわかり始めてきた。先の研修会の折、市全体の取り組みとして事務部経営計画の作成が決定された。基本構成やどのようなものを入れ込むか概要の説明は行われたが、その後を共同実施で受けることになった。マニュアルも配付されたが、どうもA小学校とは合わないような気がしていた。しかし、講師の説明を受け、必要性は感じていた。早速学校で教頭先生や校長先生にそのことを告げるとあまり積極的ではなかったが、説明していくうちにとにかく事務部経営案を作成し、現物を見せて欲しいとのことであった。二人とも見たことがないようだ。言ってはみたものの聞くとやるとでは大違い。なかなか難しい。計画から評価までも考えておかないとならないし。まずは、共同実施リーダーに指導してもらおうと考え、K事務長に電話を入れた。

4. 日程

1日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
--	------	----	--------

午前	・コーチング、ファシリテーション、メンタリングといった学校事務機能支援策を検討	・講義 ・グループワーク	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、マジック ワークシート、
午後	グループで支援策を作成 支援策（案）の提示 質疑応答	・グループワーク ・グループで支援策案を作成し発表 ・質疑応答を行う	模造紙、マジック、クリップ、ボード ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

以前から学校事務の機能としてコーディネート・メンタリング・プロデュース・ファシリテートが言われている。また、今は、リーダーにとって必要な能力の中でコーチング、コミュニケーションを加えた力量の必要性が言われている。

これらは、事案に応じて複合的に発揮されていく。リーダー層として人材育成に是非活用して行きたい。講義、実践の中で特に臨機応変に活用できるようにしていきたい。

(2) 事前学習

リーダー層に必要な力量についてActionシートにまとめてくる。

(3) グループワーク

事例についてS主任をどのように支援していくかその策を検討する。

(4) グループワーク

支援策を考え、模造紙にまとめる。一つでなくいくつかの策が提示できると良い。

(5) 発表（説明）

支援策を発表する。質疑応答を入れると内容が深まる。

6. 解説

この研修では、実際に支援策を作成していく。メンタリング・ファシリテート・コーチング、コミュニケーション力などに着目したい。そういう発想で策を検討していくことが求められる。リーダーは職層上位のものが必ずしもなっていくものではないといわれている。目標を立て、目標に向かってメンバーを励まし、状況や力量に応じて導いていける人が求められている。しかしながら、事務職員の場合は各学校に一人配置が多く、年齢構成も大量退職期に来ている。そういう中で本人の善し悪しにかかわらずリーダーにならざるを得ない状況がある。こういう研修を通して、人材育成の重要性や具体的な方法について学んでおく必要がある。是非知恵を出し合い、効果的で有効な策を提案していただきたい。

ステージV（職務能力統括期・リーダー）

学校運営の改善を目指して！

1. 研修のねらい

共同実施の目的は学校改善である。その共同実施を構成する事務職員に求められているのは、確実に安定した事務処理の提供を基本として、学校運営が円滑に行われるよう学校全体の活動を円滑化していくことになる。特にリーダー層には常に学校全体を見渡しながら学校課題解決に向け、いかに改善していくかをテーマに学校事務を進めていくことが求められる。学校事務の範疇で考えるのではなく、学校の活動全てが改善に向けた対象である。そのことを踏まえ、本研修では、校長とのやりとりを通して自分の役割に気づき、実践に結びつけようとする事例を通して、事務長として、リーダーとしての役割を学ぶ。

2. 研修に持参するもの

学校評価、Actionシート(事前学習用)、教育課程、経営ビジョン、事務部経営計画等

3. ケース

C事務長は、不安なことがあった。D中学校に来てまだ2か月。そろそろ校長との面談の時期だ。初めての中学校で、この学校での自分の役割や求められているものがまだ見えない。行動基準表を作りながらもどうしたものか。ともかく話してみないとどうにもならない。腹をくくって面談に望んだ。校長の「事務長さんはこの学校で何をしたいですか？」の問いに「教職員の皆さんが働きやすい環境や条件整備」「先生達の多忙感を解消できるよう事務室の機能を高めていきたい」「先生達が安心できる事務の展開」などを答えた。校長は、なるほどと頷きながらも、「私の希望を言っていていいですか？」と言って、「学校全体を見て欲しい」具体的には、「若い先生が多いので、支援をしていただきたい」「良き相談相手になって欲しい」「地域との窓口として事務室の役割を考えて

欲しい」ということをあげた。どう受け止めて良いのかわからず戸惑いを感じたが、「だって、事務長さんなのだから事務に堪能なのはある意味当たり前ですよ。プロですから。学校の一員だし、校長、教頭のアドバイザーとして、経験を活かしてください。一緒に学校を良くしていきましょう。」と言われ、面談が終わった。さて何からするか……。

4. 日程

半日程度

	研修内容	形式	必要な物品等
午前	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダー論 ・事務長の役割と機能 校長・教頭・事務長等 それぞれの役割を演じる。事務長に期待されていることをまとめる。	<ul style="list-style-type: none"> ・講義 ・ロールプレイング ・期待されることを付箋に記入する 	プレゼン、スクリーン、プロジェクター、 マジック ワークシート、
午後	期待に応えるには何をどのようにしていけばよいのかを考える。 <ul style="list-style-type: none"> ・発表と討論 結果を発表し、発表に対し質疑などを通して討論を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・グループワーク ・グループ全員による説明（発表） ・質疑応答 	模造紙、マジック、 クリップ、ボード <ul style="list-style-type: none"> ・振り返りシート 研修の振り返り

5. フレーム

(1) 講義

学校長の思いをどう受け止め、活動に落とし込んでいくのか。期待に応じていくのか。事務長の力量が問われる。講義では、事務長の役割と機能の中で、その領域は学校・共同実施・事務研・分掌・事務室・事務部など広範であること、対象も事務職員にとどまらず子どもや教職員、保護者、地域等に及ぶ。そのそれぞれの中で果たすべき役割や機能があることを学ぶ。また、そこで果たされるべき力量やリーダーシップについて事例等を使って学んで欲しい。

(2) 事前学習

行動基準表で示した目標を整理（理由を含む）してくる。

(3) ロールプレイング

校長・教頭・事務職員、それぞれ役割を決め、事務長への期待とその意味づけを議論する。校長・教頭の立場で客観的に自分たちの役割や機能を見ることができかがポイントになる。

(4) グループワーク

校長の期待に応えるための方策を考える。5W4Hの考えで進めて欲しい。最終的には模造紙に策をまとめ、具体的行動を考える。

(5) 発表（アピール）

私は校長の期待にこう答えるといったアピールをしていただきたい。セールスポイントなども存分にアピールしてほしい。

6. 解説

「学校全体を見て欲しい」「若い先生が多いので、支援をしていただきたい」「良き相談相手になって欲しい」「地域との窓口として事務室の役割を考えて欲しい」といった校長の思いをどう受け止め、行動に移すのか。また、「だって、事務長さんなのだから事務に堪能なのはある意味当たり前ですよ。プロですから。学校の一員だし、校長、教頭のアドバイザーとして、経験を活かしてください。一緒に学校を良くしていきましょう。」という言葉に校長のねらいが垣間見える。事務長への期待は学校全体を見ること。つまり学校の活動すべてをみてほしい。教育活動や授業へも目を向けて欲しい。そのことはあなたの考える事務領域を越えてください。とっていることになる。これまでの固定概念を棄て校長、教頭と一緒に改善していこうと呼びかけられているのである。できませんというのか。行動に移すのかで個人としての力量ではなく、事務長という職そのものの価値が問われているのである。そのことを受け止めリーダー論や事務長としての役割や機能を身につけていただきたい。

一連のグループワーキングでは校長の期待にどう答えるかを「具体策」に落とし込んでアピールしていただきたい。今、発信力が問われる時代にあって、事務長層として主事、主任層の範となるような、納得を得られるような発進を是非行って欲しい。

おわりに

栃事研では、学校経営を「子どもの学びをつくり、学びの充実を図る活動そのもの」と捉え、学校事務職員の学校経営参画のあり方として、学校経営ビジョンの「実現」さらには「策定への参画」を目指しています。それには、共同実施の質の向上と、事務職員の人材育成は必要不可欠です。そこで、これまで栃事研では、人材育成の仕組みとして「研修の体系化」を考え、平成24年度より、ステージ別研修や栃事研セミナーを開催してきました。「研修の体系化」については、様々な場面でお時間をいただき、会員の皆様へご説明をしてきたところです。その中でも、「研修の体系化」を推進するには、各組織が目的を共有し、それぞれの役割を果たしながら、事務職員を育成していく、組織の相互連携と相互補完が重要であることをお伝えしてきました。そこで、栃事研では、各組織との連携を進めるための一つのアイテムである Action シートの活用についてこれまで検討を重ねてきました。5年間で会員の皆様からいただいた Action シート、特に事後課題である学校での実践報告を分析した結果や、これまで行ってきた研修の内容、さらには、「学校事務職員の研修プログラムモデルおよび研修テキスト（事務長編）」を参考に今回「とちぎの研修プログラム～「研修の体系」からのテキスト集～」を作成することができました。

このプログラムの特長としましては、

- ・ケースがステージ別に分かれている
- ・プログラム通りに研修を行うのではなく、各支部・各地区の現状や、受講者の能力等に合わせ自由に内容を変化させ活用するなど自由に使っていただく
- ・講師を行う方についても、受講者の現状を考え、研修を組むなど、研修目的を達成するための活動を通して、力量が向上する
- ・Action シートの実践事例や、これまで栃事研が行ってきた研修の資料等が掲載されている

これらのことを踏まえ、ぜひ市町教委、各支部・各地区におかれましては、この研修プログラムを活用し事務職員の人材育成へと役立てていただきたいと思えます。この取組が、各組織との連携につながり、「研修の体系化」が機能していきます。さらに、この仕組み（研修の体系化）と内容（研修プログラム）で事務職員を育てていくことが重要となります。

ぜひ、未来を担う子どもたちのために能力が発揮できる事務職員を目指して、この研修プログラムが活用されることを念願しております。

最後になりましたが、ご多用にも関わらず、研修プログラム作成にご指導、ご協力いただきました皆様に、心よりお礼申し上げます。

平成28年12月2日

栃木県公立小中学校事務職員研究協議会

参考文献

- ・京都教育大学「教育行政職員のキャリア形成と育成プログラムの開発」
- ・全事研「学校の総合マネジメント力の強化に関する調査研究」
学校事務職員の研修プログラムモデルおよび研修テキスト（事務長編）

編 集

栃木県公立小中学校事務職員研究協議会

学校事務ビジョン推進チーム

研修プログラム開発班

栃事研 会 長 廣 田 則 子

同 副 会 長 櫻 井 嘉 昌

同 前 副 会 長 益 子 周 二

(研修担当)

同 顧 問 岡 崎 信 二

同 研 修 部 長 倉 澤 由 佳

同 ビジョン推進チーム 勝 呂 徹

同 研 修 部 田 邊 貢 太 郎

栃事研 研 修 部