

# 学校組織マネジメントと学校経営の専門性

国立教育政策研究所 加藤 崇英

## はじめに

本特集の趣旨説明では、「学校経営に関わる様々な面でいわば専門性が侵食されるような事態」が生じており、そのなかの一例として、「企業経営の考え方に基づく学校組織マネジメント」が挙げられている。すなわち筆者は、この問題について学校経営の専門性と絡めて論じることを課題としている。

そもそも何をもって「学校組織マネジメント」と呼ぶのかといった定義すら定かではなく、また「企業経営の考え方に基づく」というその程度についても定かではないようにも思うが、それらとはにかくも、「学校組織マネジメント」の置かれる状況は極めて錯綜しているし、不透明ですらある。筆者は、すでに「学校組織マネジメント」研修の担当者を経験してきたが、誰が、何をもって「学校組織マネジメント研修」を行うことができるのか、という資格の問題すら明瞭ではない。これらについてはともかくも、本稿では、筆者のようなフォロワーとして参画した立場からではあるが、一定の示唆を提供したいと考える。

結論を前もって記せば、「学校経営の専門性」が侵食されて「学校組織マネジメント」が生じているのではなく、「学校経営の専門性」を前提に「学校組織マネジメント」が存立する。同時に「学校組織マネジメント」の研修や実践によって「学校経営の専門性」が試されるといえる。「学校組織マネジメント」の必要性が否定される時、それは「学校経営の専門性」も否定される、というのが筆者の考えである。

以下では、「学校組織マネジメント」について、第一にはその導入の政策的な状況について簡単に確認する。第二に研修として行われているその内容の特徴について概観する。さらに第三として、教員研修そのものの在り方に筆者の考えを示したい。そして、以上の三点をもって「学校組織マネジメント」の置かれる状況について筆者の考えをまとめ、これをもって「学校経営の専門性」との関わり、ひいてはわれわれ学校経営研究者の関与についての考えを述べたい。

## 1. 学校組織マネジメントの必要性—政策的な展開—

学校組織マネジメントの必要性は、大きくは教育の地方分権化という今時の流れのなかで、そして学校・校長の自主性・自律性拡大の議論のなかで高まってきたといえよう。経緯として三点指摘できる。

第一に、学校の自主性・自律性の確立についてである。平成10年9月の中教審答申「今後の地方

教育行政の在り方について」では、「校長、教頭の学校運営に関する資質能力を養成する観点」から、「学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、研修の内容・方法を見直すこと」が求められた。そして、ここでは、従来と異なる点として、「例えば、企業経営や組織体における経営者に求められる専門知識や教養を身に付ける」として、学校教育関係以外の、民間企業等の経営に関する情報や知見についてもその研修の内容とするとの提言であった。

第二に、教員研修の整備という側面である。平成 11 年には第三次教養審答申において、教員の各ライフステージ（初任者、中堅教員、管理職）に応じて求められる資質能力とこれを育成するための教育・支援体制の必要性が指摘された。すなわち「管理職研修については、校長、教頭の学校運営に関する資質能力や新しい教育課題に対応できる能力を養成する観点から、これからの学校教育や学校経営の在り方についての理解に加えて、一般に組織体の経営に必要とされる専門知識や教養を身に付け、学校事務を含め総合的なマネジメント能力を高めることができるよう、管理職研修カリキュラムの開発を行い、「研修の内容・方法を見直すことが必要である」としたのである。

第三に、教育界の外側からの圧力であり、これがもっとも大きいといえる。すなわち教育改革国民会議による「教育改革国民会議報告－教育を変える 17 の提案－」（平成 12 年 12 月 22 日）において「4 新しい時代に新しい学校づくりを」求めるなかで、「学校や教育委員会に組織マネジメントの発想を取り入れる」ことが求められた。すなわち、「学校運営を改善するためには、現行体制のまま校長の権限を強くしても大きな効果は期待できない」。よって「学校に組織マネジメントの発想を導入し、校長が独自性とリーダーシップを発揮できるようにする」ことが求められたのである。

これらの政策的な流れを受けて、文部科学省はマネジメント研修を体系に位置づけるためにモデル開発を推進した。平成 14 年には、「マネジメント研修カリキュラム等開発会議（以下、開発会議）」（座長牧昌見聖徳大学教授）がカリキュラム及びテキストの開発を進め、平成 16 年 3 月「学校組織マネジメント研修（モデル・カリキュラム）開発－これからの校長・教頭等のために－」（以下、校長・教頭用）を、平成 17 年 2 月「学校組織マネジメント研修（モデル・カリキュラム）開発－すべての教職員のために－」（以下、教職員用）を、それぞれ作り上げた。そしてこれらを内容として、独立行政法人教員研修センターによる「各地域の中核となる校長・教頭等の育成を目的とした研修」（平成 14 年度～）、「各地域において組織マネジメント研修を円滑に実施するための指導者の養成を目的とした研修」（平成 17 年度～）などが展開されている。

もちろん、大学・大学院における学校マネジメントに関する教育の動きも大きな流れを形成している。岡山大学大学院修士課程教育学研究科教育組織マネジメント専攻、筑波大学大学院修士課程教育学研究科スクールリーダーシップ開発専攻、兵庫教育大学大学院修士課程学校教育研究科学校指導職専攻及び教育実践高度化専攻などが挙げられる。特に岡山大や兵庫教育大は、平成 20 年度以降の教職大学院の創設とも密接に関連しているといえるし、その意味でもこれら大学院での取り組みも、本稿の「学校組織マネジメント」の射程にあるといえる。しかしながら、これらの取り組みは大学の研究者の主体的な取り組みでもあり、むしろ大学・大学院における教育経営学教育ないし学

校経営学教育の延長としての意味合いが強いと考えられる。したがってその意味で、前者、すなわち開発会議によるカリキュラム及びテキストの開発とは、その導入的な意図から考えると性格を異にするといえる。すなわち本稿の課題に示された「専門性の浸食」との関係で議論すべきは、同開発会議によるものが対象となるといえる。つまり、すでに述べたように、主たる対象は、カリキュラム及びテキストの開発であり、独立行政法人教員研修センターを舞台にした研修である。そして、ここで研修を受けた教育委員会の指導主事等、教育センターの研修担当等、さらには現場の校長・教頭・教諭等が全国各地で研修を展開していくという状況についてである。

こういった状況は、その研修の内容やカリキュラムについて、これまで必ずしも研究者全体のコンセンサスが得られているわけではない。さらにいえば、それ以上に批判の対象ですらある。例えば、水本徳明氏は、今日の学校経営改革において「目標管理」と「成果主義」を両輪とする機械的な組織観が前提とされるなかで、文科省による「学校組織マネジメント研修」は、「そこに棹さす学校経営研究者の言説」によって、あたかも理論と実践をつなぐかのように、「国から地方へ」「喧伝される」ことによって伝達講習されるという「憂うべき事態」とであると批判している<sup>1)</sup>。

なお、以下では「学校組織マネジメント」という場合、「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」を起点とするカリキュラム・テキスト・研修に関わってのものを指す。

## 2. 学校組織マネジメントの中身

ここまで学校組織マネジメントの政策的な流れについて説明してきた。以下では、「学校組織マネジメント」及びそのカリキュラム、テキスト、さらには研修の中身に関しての議論を、本稿の主題、すなわち「学校経営における専門性再考」と関わらせて考えてみたい。

### (1) 内容について

#### ① テキスト

テキストでは、企業経営の考え方が十二分に盛り込まれている。しかし、それはむしろ一部分を租借すること、平たく言えば「いいとこ取り」である。また必ずしも最新の経営論だけではなく、むしろオーソドックスな組織論についても提供されているといえる。その意味では、「校長・教頭用」は組織マネジメントに特化した内容を持っているといえる。他方、「すべての教職員用」は、心理学的な意味での自己の振り返りを内容として多く含んでいる。すなわち自己開示的かつ自己啓発的な内容である。つまり、いわば組織マネジメントにおけるセルフ・マネジメントとでもいうべき内容である。その意味で「すべての教職員用」が、どこまで「学校組織マネジメント」と呼べる中身を有しているかどうかは、視点によって賛否が分かれよう。

#### ② 演習

ふりかえり、ミッション探索、ロールプレイング、KJ法的技法、SWOT分析などは、受講者が主体的に参加し、またディスカッション形式によって、受講者同士で意見なり、知識・情報なりを共有できるという意味では従来型の一斉教授ないし一斉講義を前提にした研修とは異なるという意味で

新鮮だったかもしれない。またこういった演習は、実際、学校よりも、企業等でいち早く取り組まれてきたし、これらを導入したことの意義は大きいと思われる。しかし、ここ数年の間に、これらは、もはや大学等における学生に対する授業を含めて考えても、また学校等の職場における教職員を含めて考えても、一般的になってきたように思われることもまた事実であろう。

### ③一般経営学及び企業経営論

具体的には、野中郁次郎氏による「暗黙知」と「組織的知識創造」に関する理論などが紹介されている。また、上記の演習のところで挙げたミッションやSWOT分析は、それぞれミッション・マネジメントという経営論として、また組織の内外環境分析を重視する考え方として、それぞれ「学校組織マネジメント」がどのような経営論に依拠しているかを示すうえで指標といえるものである。

なお長年、企業等の研修に携わってきた浅野良一氏は、企業の研修に使われるものをアレンジして、「学校組織マネジメント」研修のために当日用として毎回、特別に資料を用意している。それは他の講師にもある程度共通していることであり、テキストのみをとりあげて、内容の全てを論じることは正しくないといえる。

### ④学校経営論

たとえば開発会議代表の牧氏による「学校経営診断カード」(『学校組織マネジメント研修—これからの校長・教頭等のために—』モデルカリキュラム4-25～4-33頁)や、木岡氏による「共・創・考・開」の考え方(同テキスト3-5から3-6)などである。

## (2)「学校経営の専門性」との関係

では、上記①～③は、「学校経営の専門性」を脅かすものとなり得ているであろうか。端的に言えば、筆者は、「学校経営の専門性」を脅かすようなものになっていないと考える。むしろ、示される企業経営学や組織論的な知見は、企業と学校の比較や違いを論じていても、これまでの学校経営論を否定するには至っていない。

また、たしかに水本氏が批判するように、「学校＝『生き物』」論といった学校組織に関する単純な見方がある。しかし、実際の研修場面では、学校の在り方を企業経営や企業組織論の観点から論じるというようなものでもなく、また「生き物」論のような見方はたしかに講義内容として触れられるものの、テキストに見られるような中心的な概念として講義されているわけでもない。

むしろ昨今の教育改革の動向、学校評価の制度化の行方、学校評議員制度や学校運営協議会制度などの学校における説明責任の在り方など、これらについて従来型の講義によってじっくりとレクチャーされる印象が強い。そのうえで、組織論的な視点や企業経営論的な視点は必要最小限の「刺激」として提供されるといった方が適切ではなかろうか。主として前者を木岡氏が、後者を浅野氏が担当する。これらを経て、「ミッション探索」や「SWOT分析」、「KJ法的な探索」、「ロールプレイング」、「キャリアふりかえり」といった具体的な演習内容に時間を割くというかたちになっているといえる。

以上から、筆者の個人的な考えでは、テキストの内容は研修全体から見て、5割未満の実態しか

反映していないように思われる。よって、筆者の考えは「学校組織マネジメント」は、「学校経営の専門性」が浸食された結果というよりは、これまで学校経営学において培われてきた学校経営論や学校組織観に支えられながら、何か新しく試みが可能かどうか、探られているといった方が適切なように思われる。その意味では、筆者個人としては、これまでの管理職研修等においては行われなかったという意味での取り組みの新しさは感じるが、概念やアイデアそのものの新しさはさほどに感じるものではない。

### 3. 教育委員会・教育センターにおける研修

#### (1) 教員研修の抱える問題

「学校組織マネジメント」について論じる上で、教員の研修そのものの抱える問題も改めて論じられる必要があると考える。すでに確認したように「学校組織マネジメント」が政策的な動向から要請されたものであり、それは、さしあたっては研修として提供されるというものだからである。

ここではさしあたって教員研修の抱える問題点を以下、三点指摘したい。

第一は、教員の研修が、教員自ら求める、あるいは求めたい研修内容と、与えられる内容とのギャップに、多くの研修課題が問題を抱えていると思われる点である。もっといえば、教員の研修は、研修を受ける側も、提供する側も疲弊しているとさえいえる場合すらあるのではないか。

第二は、第一に関わって、年齢による受講者の区分は、研修内容の体系や段階と必ずしもうまく整合した関係にないと思われる点である。今日、すべての年齢に対応した研修、すなわち教員のライフステージに応じた研修の体系を整備するなかで、10年次研修や4～5ないし6年経験者対象の若手研修なども増えてきているが、これらは経験年数で教員を区切るが、実態的には採用された際の年齢差をそのまま持ち込んだり、産休等によって年齢層に大きなバラツキを生じてしまう。

第三に、教員研修の中身に特色を出すことを迫られ、またその実施の結果がアンケート等によって毎回評価されるという点である。教育委員会やセンターの研修担当者と話せば、彼らの中には、「ディスカッションや討議形式」の研修の開発に迫られているということがあるように思われる。つまり、受講者主体の、参画型の研修をより充実させるという使命である。また、いわゆる課題研修（いじめ、LD・ADHD、不登校、安全管理、不審者対策など）が増え、教科研修の充実もままならないと指摘する担当者もいる。加えて、行政評価的な影響も強く、必ず研修講座の良し悪しを受講者にアンケート等によって評価させて点数化させるなどしている。

#### (2) 「学校組織マネジメント」研修

上記の教員研修の抱える問題を考えれば、提供側（教委・センター）から見て、「学校組織マネジメント」は、多かれ少なかれ、こういった教員の研修そのものが抱える現実の諸問題について、一定の「処方箋」として映る側面もあるのではなからうか。

つまり、「学校組織マネジメント」は、第一に、新しい内容・課題であることである。喫緊の課題としてその意義が強調される。第二に、講義だけでなく、演習的なものをむしろ多く含んでいるこ

とが挙げられる。このことは教育センター等の有する期待に合致する。すなわち、座学とは異なる研修として、もっと受講者の表出・共有による主体的な意味での研修であり、ディスカッションやシート使用による演習等の開発が要請されている。第三に、教科や課題に縛られることなく、各年代（世代）に共通の課題として設定が可能と考えられる、といった点である。また団塊世代の退職をまえに中堅や若手を早期に組織の中核や担い手とすべく「学校組織マネジメント」を10年次、中堅、若手の各研修に位置づける自治体（教委・センター）も増えている。

これらのことは、研修の体系やプログラムの整備が政策的に誘導されている一方で、例えば「学校組織マネジメント」についていえば、その研修及び演習の中身の開発が伴っていないという問題性を引き起こしている。これは筆者が直に体験し、感じているところでもある。

## まとめにかえて

### (1) 「学校組織マネジメント」と実務家教員

改めて特集におけるテーマ及び本稿の課題に問を戻すと、それは「学校経営の専門性」が浸食されるかたちで「学校組織マネジメント」の進展という事態が起こっているのではないか、という問であった。専門職大学院の構想を見ても、教員養成・現職研修という場において、一定数の実務家教員を起用し、より実践的な専門性が重視されるようになってきているという側面もたしかに起こってきている。これをもって「専門性と素人性の境界が揺れ動いている、あるいは消滅しつつある」という事態と指摘しうる側面もあろう。しかし筆者は、「学校組織マネジメント」については、あえて「学校経営の専門性」によってこれが支えられるのであって、むしろ「専門性」と「素人性」を分かちことになるのではないかという観点を支持したい。

文中で述べたように、「学校組織マネジメント研修」ないし、木岡氏・浅野氏によるマネジメント研修は、言われるほど、民間的な企業的な経営手法を中心とした内容によって行われているわけでもなく、その意味では、実際には単に「学校経営の研修」に見えなくもない。筆者自身はむしろそう捉えている。それゆえに、筆者の考える課題は、「学校経営の研修」のなかで「ディスカッションや討議形式」をどのように取り入れるか、さらに日常的・具体的な業務・実務との関連性をもった研修としてどのように組み立てることが可能なのか、といった点である。その意味では「学校組織マネジメント」研修は、それが政策的な流れとしては専門性を浸食された結果としても、実際に行われている研修の中身でいえば、「学校経営の専門性」への「入り口」とあると考えたい。

すでに触れたように、教職大学院の構想では、実務家教員というスタッフの配置によって、より実践指向の強い講義内容をもつことが狙われているといえるが、他方、その実践性重視の観点から、教職大学院のカリキュラム・イメージとしては、「フィールドワーク」、「シミュレーション」、「ワークショップ」、「ロールプレイング」など、講義及び課程内容そのものについても、当然のことながら実践指向の強い内容が求められるとする議論が展開されてきた<sup>2</sup>。しかし、このような中身を開発し、実践していくことは容易ではない。すでに文中においてみたように「学校組織マネジメント」

研修はそのような中身も含んでいると思われるが、筆者の考えでは、現場の経験があるからといって、上記のようなかたちで、しかも一定の研究的知見や専門性を背景にこれらが大学院生（現職教員等）に提供できるかどうかは極めて難しい課題であると考ええる。

また一般経営学や企業経営コンサルタント等に携わる者が独力でこれを行うのもまた難しいと考える。もちろん適性のある者も少なくないとは思われるが、しかし、筆者が教育センターや教育委員会の担当者の数人から聞いたところによれば、いわゆる企業コンサルタントや企業経営に関する専門家を招いて、校長や教頭を対象に「学校組織マネジメント」研修を行っても、結局のところ教育や学校に置き換えて考えること、あるいは教育に関するいかなる価値観に支えられていることなのかという説明無しには校長・教頭の実践への共感や刺激は得られないという。結局、その後、学校経営や教育行政・制度関係の講師を呼ぶことになるという。よって、むしろ現場に近いフィールドをもつ学校経営研究者がSWOT分析やKJ法的な技法など、必要な内容について一定のトレーニングないし研修を積んだ方が、水準の確保を可能とするように思われる。

## (2) 「マネジメント」の共有か提供か

上で述べたように、より現場に近いフィールドを持ちながら、学校経営学を探究してきた者であれば、上記のような意味で「学校組織マネジメント」研修は「学校経営の専門性」に支えられたかたちで可能なのではないだろうか。

あらためてバーナードに影響を受けた吉本二郎氏の学校経営学を、あるいはテラー主義的な伊藤和衛氏による学校の重層構造論を持ち出すまでもなく、ことさらマネジメントといわれなくとも、学校経営学は、古くは、それこそ50年代から企業マネジメントの影響をうけてきたわけであり、よって組織マネジメントを含んだ上での「学校組織マネジメント」を提供しうるし、包含しうる蓄積を有してきたと思われる。それは学校改善論ほか、近年の学校経営に関する理論的な探究に受け継がれてきていると思われる。しかし、果たしてどれだけ実践家である、学校管理職や教師にわかりやすいものであったのか。あるいは彼らとの共有を前提にするような試みがなされてきたといえるのか。本稿の間、すなわち「学校経営の専門性」と「学校組織マネジメント」の関係性について問うことは、人的配置や教育内容及び課程内容に関する制度的な構想及び設計はともかくも、そういった現場との距離感や関与の在り方にこそ、問題の本質があるのではないか。

例えば、筆者は、日本教育経営学会において議論されてきた「臨床的アプローチ」（課題研究）のような手法<sup>3</sup>で現場と関わることと、ここで議論してきた「学校組織マネジメント」の在り方とは異なるものとする。後者は、かたちのうえでは企業マネジメント論の発想を取り入れることでスタートした。また、例えば、プロセスや結果としては、学校における問題を研究者と現場教職員が共有するとか、共に課題解決を行っていくとかたちをとったとしても、つまり「臨床的アプローチ」と同様の活動に至ったとしても、出発点の違いは大きいと考える。すなわち「学校組織マネジメント」は、技法なり、知識なり、解決策なりの一種のパッケージを「売る」「売れる」を前提にしているという意味で筆者は一定の峻別を下している。企業マネジメント論は、良くも悪くも企業経

営者に「売る」「売れる」を前提にしてきたことで彼らに「受け入れられる」「わかりやすい」ものであることを重視してきた。まさに「学校組織マネジメント」たりうるには、ここに「専門家」と「素人性」がむしろはっきりとした違いとして見えなくては、少なくとも、市場的には売れることはないのである。もちろん現段階の「学校組織マネジメント」の市場は、自由競争的な市場たり得てはいないのだが。

### (3) 「学校組織マネジメント」の高い「コスト」への備えの必要性

上記に述べたように、「学校組織マネジメント」は、その「学校経営の専門性」に支えられながら、なおかつ一種のマーケット（テキストや研修、提供の方法によっては今後の教職大学院の中身も該当）を前提としている意味で臨床的アプローチとは異なる意味を持ちながら、そのなかで「理論」と「実践」という繋がりを持たせながら、いわば「両睨み」で取り組むべき課題かもしれない。しかし、例えば「学校組織マネジメント」の今後を考えれば、一人ないし限られた人数の研究者が両面を担うにはコストが大きすぎる。これまでのようないわば「立ち上げ」という原初的な段階ではいたしかたないにしても、今後、それなりのマーケットを前提とするならば、確固たる内容と量をもったカリキュラムとテキスト、これに基づいたある一定のフォーマットとパタナリズムによってシリーズ化された演習の形式が必要と考える。

そこにいたっては一人ないし限られた人数の研究者による「両睨み」では労力的には困難であると思われる。よって、研究－実践の「連携」というよりは、一種の「棲み分け」が必要になる。つまり研究的な知見や成果を前提にして、研修を開発する一種のプロフェッショナル（専門家）か、これに専念する専任者である。場合によっては、いずれ将来、そういった開発を主とした学会すら求められるようになるかも知れない。そうでなければ、「学校経営の専門性」がその中身をしっかりと構築する余力無く、研修開発に向かうという、一種の「転倒」を生じ、「学校経営の専門性」は自ら瓦解しかねない。

<注>

<sup>1</sup> 水本徳明「組織・経営理論の展開と学校経営」小島弘道編『時代の転換と学校経営改革』学文社、277頁。

<sup>2</sup> 「フィールドワーク」：設定したテーマに関わる代表的な実践事例について、大学院生が実地に学校等の現場に出向き、調査を行う（カリキュラム編成・年間予定の作成、等）

「学校における実践経験」：設定したテーマに関わって自ら体験・見聞した事例についてのレポートを行う。教職大学院における「学校における実習」の内容、あるいはこれに相当するものとして読み替えた現職経験の中から事例を析出することが基本になる。

「シミュレーション」：授業テーマに関わるある条件を設定し、その設定した条件下において想定できる実際のモデルプランを複数示し、その企画立案・効果等についての検証を行う。「学校における実習」と関わらせて、実際に学校現場において応用するという形での発展があり得る。

「ワークショップ」：設定したテーマに即した「事例」を大学院生がそれぞれに持ち寄る。担当教員（大学教員）は、それら「事例」の発表をベースに、それらの背景的事象への体系的考察を導き、

必要に応じて類似の「事例」を提示する等のファシリテーター的な役割を担う。

「ロールプレイング」:「事例」の検討に際してある条件を設定し、その条件下で各大学院生が割り当てられた役割を担う形で検討を行う。担当教員(大学教員)は、「事例」及び条件の設定を行う等のファシリテーター役を担う。

いずれの授業形式を採用する際においても、「共通理解」を育むことが教職大学院の目的であることに鑑み、複数の担当者が分担して単に回り持ちする形式(オムニバス形式)は極力避けるものとする。(中央教育審議会初等中等教育分科会、教員養成部会専門職大学院ワーキンググループ(第10回)議事録・配付資料4、教職大学院におけるカリキュラムイメージについて。2005年11月21日検討資料)

<sup>3</sup> 『『臨床的』』とは、「①現実を分析・説明するだけでなく、現実をよりよいものに変えることに資する」「②客観的に外側からものを眺めて把握するのではなく、自分が現場にコミットして、相手との関係のなかで考える」ものであり、曾余田は、教育経営学は「②の意味で臨床的であったとは言い難い」と指摘する。すなわち「研究コミュニティ内部において客観性・普遍性・論理性を備えた知識の創造を目指してきた従来の学校経営研究に対し、臨床的アプローチは現場から知識を創造しようとする試みである。」(曾余田浩史「学校経営研究における『臨床的アプローチ』について」『日本教育経営学会紀要』第45号、2003年、176頁。)なお、曾余田は同上書において、従来の学校経営研究と臨床的アプローチの違いを以下のような図を用いて説明している。筆者は、「学校組織マネジメント」は、講義の中身としてはこの両者について、説明していると考えが、「学校組織マネジメント」というひとつのパッケージと現場の関与の仕方そのものは、下図の左【従来の学校経営研究】の枠内と考える。しかしこれは良し悪しの問題ではない。すなわち、「学校組織マネジメント」が【従来の学校経営研究】の枠内にあるとしても、それはより多数の学校というマーケットを対象としていること、一方、【臨床的アプローチ】は、ひとつひとつの学校への関与の在り方から考えれば、多くの学校数を対象化し得ない。関与の仕方を類型化として捉えることと、実際の対象(単数～複数)との関与のなかで結果として立ち現れてくる関与の有り様というそれぞれの議論を混同することは研究者と学校現場との関わりを議論するうえで注意しなくてはならないことと考える。

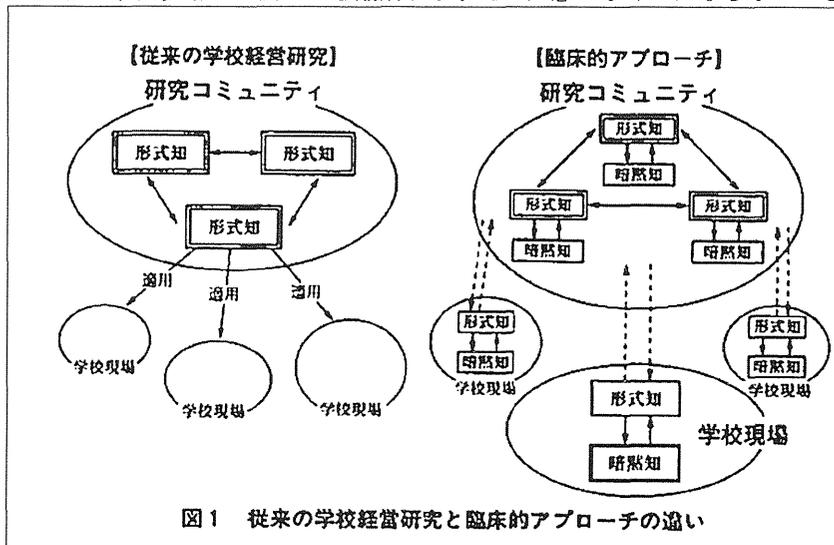


図1 従来の学校経営研究と臨床的アプローチの違い

曾余田浩史「学校経営研究における『臨床的アプローチ』について」『日本教育経営学会紀要』第45号、2003年、178頁。