



日本における「学校組織マネジメント研修」の展開： 「モデル・カリキュラム」の位置づけと現場における有用性（特集「学校改革パッケージ」の開発・共有をめぐる成果と課題）

著者	加藤 崇英
雑誌名	学校経営研究
巻	45
ページ	25-34
発行年	2020-07-01
URL	http://hdl.handle.net/2241/00161203

日本における「学校組織マネジメント研修」の展開 —「モデル・カリキュラム」の位置づけと現場における有用性—

茨城大学 加藤 崇英

はじめに

「学校組織マネジメント」をめぐっては用語に統一性がなく、しばしば誤解や混乱を耳にする。本稿においても必ずしも十分な定式化ができるものではないが、さしあたって以下のように取り扱いたい。まず、大学・大学院等の講義や教職員等を対象とした研修で紹介されたり、あるいは政策等において唱導されたりするなど、学校の経営やマネジメントに関する内容として提供される情報や知の総体を「学校組織マネジメント」と呼ぶこととする。他方、こうした「学校組織マネジメント」がとりわけ政策的に推進されていくなかでテキストが開発された。それは平成 14 (2002) 年に「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」(座長牧昌見聖徳大学教授) が設置され、その後開発された「学校組織マネジメント研修開発—これからの校長・教頭等のために— (モデル・カリキュラム)」(平成 16 (2004) 年 3 月) 及び「学校組織マネジメント研修開発—すべての教職員のために— (モデル・カリキュラム)」(平成 17 (2005) 年 2 月) 等である (以下、「モデル・カリキュラム」)。そこで本稿では、政策による提言等を背景として開発されるに至った「モデル・カリキュラム」(テキストそのものを含む) の全部ないし一部の提供を含む研修を「学校組織マネジメント研修」として捉え、本特集の趣旨説明において示されている「学校改革パッケージ」(以下、政策パッケージ) の日本における一例として検討していくこととしたい。なお、以下では、筆者自身の種々の「学校組織マネジメント研修」への参画・参加の経験とそこでの認識や私見に基づく記述についてご了承いただきたい。

1. 研修モデル開発と研修実施の展開

①開始期 (平成 14 (2002) 年～平成 20 (2008) 年)

「学校組織マネジメント」は、いわゆる「学校の自主性・自律性」の確立を基調とする教育政策の大きな流れを背景とし、学校管理職や教職員の研修において位置づけられるようになっていったといえる。そして「はじめに」において述べたように「学校組織マネジメント研修」の「モデル・カリキュラム」の開発が進められた。その後、「モデル・カリキュラム」による研修の試行実施を経て、独立行政法人教員研修センター (現在の教職員支援機構) による「学校組織マネジメント研修指導者養成研修」が開始された。研修の内容は、この「モデル・カリキュラム」の内容 (テキスト、演習、一般経営学及び企業経営論、学校経営論) で構成することをおおよその条

件とした。そして、全国各地からの参加者を通じて「学校組織マネジメント研修」が周知され、徐々に、各地域における「学校組織マネジメント研修」が企画され、実施されていったといえるが、とりわけ従来の管理職研修のプログラムやその内容の見直しが進んだといえる。

筆者が直接関わった平成17(2005)年度以降で見ても、教員研修センターで行われていた研修では「モデル・カリキュラム」の内容を忠実に解説すると同時に、これをいかに用いて研修を進めていくかについても説明されていた。そこでは「学校組織マネジメント」の考え方や概念という内容の解説だけでなく、これをいかに研修として進めていくかという意味で、研修の実施の仕方であり、さらには学校の校内研修等で用いられる場合を想定した説明も少なくなかった。つまり、地方で実施が期待される官製研修としての実施の仕方から、学校現場における校内研修の実施の仕方までがセットになっているという意味でも、「学校組織マネジメント研修」は「モデル・カリキュラム」の提供を核とした一つの「政策パッケージ」と捉えられる。

なお、この間、中央教育審議会「今後の教員養成・免許制度の在り方について(答申)」(平成18(2006)年7月11日)には「教職大学院におけるカリキュラムについて(補論)」が示されているが、そこでは「実務経験者による指導」として、「実務経験を有する者の範囲については、優れた指導力を有する教員や指導主事、教育センター職員等学校教育関係者や校長等管理職などの経験者が中心になることが想定されるが、そのみならず、医療機関、家庭裁判所や福祉施設など教育隣接分野の関係者、また例えばマネジメントやリーダーシップなどに関する指導については民間企業関係者など、幅広く考えられる」としている。そして「想定される具体例」のなかには「学級経営、学校経営に関する内容」や「マネジメント、リーダーシップ等に関する内容」が示されている。時期的に見れば、こうした議論に対しては、「学校組織マネジメント研修」はその後の教職大学院におけるカリキュラムにも少なからず影響を与えたと思われる。

②多様・拡大から改編・模索期(平成20(2008)年～現在)

平成20(2008)年4月、兵庫教育大学学校教育研究科において専門職学位課程として教職大学院「教育実践高度化専攻」が開設された。以後、先述の中教審答申における提案にもあるように、教職大学院の科目の中に学校のマネジメントに関する科目が設定され、学校組織マネジメントの内容を取り入れる例が見受けられていく。

また、この時期は、いわゆる中堅教員を対象としたミドルリーダーに関する研修がいつそう盛んとなってくる時期であったと思われる。その背景には、平成19(2007)年の学校教育法の改正で主幹教諭等のいわゆる「新しい職」の創設も影響していると思われるが、いずれにせよ、例えば、主任職を対象とした研修においても「学校組織マネジメント研修」の内容がいつそう採り入れられてくるようになったと思われる。こうして「学校組織マネジメント研修」として括られたり、分類されたりする内容は、対象職種や年齢層についても広がりを見せていくこととなる。

同時に、これも筆者の私見であるが、「モデル・カリキュラム」について、これを忠実に解説し

たり、あるいはこれに沿って研修を実施したりする例はかなり減ってしまったのではないかと推測される。この理由は二つ考えられる。第一に、一方で「モデル・カリキュラム」の作成に直接関わった研究者や教職員から指導者養成研修の受講者を経て「学校組織マネジメント研修」の普及を指摘することもできるが、他方でこの内容を熟知する者や指導者養成研修の受講者による研修というよりは、むしろそうした者に限らない実施者による「学校組織マネジメント研修」の実施が増加していったことが考えられる。第二に、この時期になると「モデル・カリキュラム」、すなわち平成16(2004)年に刊行された「学校組織マネジメント研修開発－これからの校長・教頭等のために－(モデル・カリキュラム)」は、徐々にその内容が古くなり、その影響が出始めたのではないかと。確かに経営学やマネジメント論の概念にはもちろん普遍的な内容もあるが、同時にこの領域は変化の激しい領域でもある。また前述した2007年の学校教育法の改正は、その前年の教育基本法改正を受けてのものであり、その後の学習指導要領の改正まで、教育改革について一連の大きな動きがあった。端的に指摘すれば、2000年前後からの学校教育をめぐる弾力化・個性化の流れは、むしろこの2006年以降は、いわゆる「教育の質保証」として説明責任体制の強化というかたちで一種の“揺戻し”があったといえる。

③「学校組織マネジメント研修」の意義と「モデル・カリキュラム」の位置づけ

こうした状況について、今日では、以下のように考えることができるのではないかと。すなわち、いわゆる「学校組織マネジメント研修」において提供される「政策パッケージ」としての「モデル・カリキュラム」の内容をすべて忠実に展開する研修はあまり見受けられなくなった。だが、管理職研修等における「学校組織マネジメント研修」の意義は大きく、多かれ少なかれその内容を含むことは必要不可欠と考えられている。よって、一言では「学校組織マネジメント研修」の「多様化」と言いうると思われるが、その内実は、「SWOT分析演習」や「戦略マップ演習」など、「モデル・カリキュラム」の内容のなかでも「学校組織マネジメント研修」としての名称や外見としての輪郭をはっきりと示すことができる内容を有し、座学としてのみではなく、活動としての演習として実施できるものが残り、それ以外のところはむしろマネジメントの教養的な内容や時事的な内容に置き換わっていったのではないかと。「政策パッケージ」における「モデル・カリキュラム」は、このようにその利活用の位置づけが変容してきたと思われる。

なお、付言すれば、この間（「開始期」から「多様・拡大から改編・模索期」）、研修を受講する側の変化はどうか。いわゆる「中央研修」は派遣される受講者にとってはモチベーションも高く、県によっては厳しいセレクションがあり、この研修歴を有することの意味合いは強いといえる。他方で、この間、都道府県によって派遣の人数は一律ではない側面もある。「学校組織マネジメント研修」の受講を通して、自身の内面的な成長も強く意識したものとなるのか、あるいは一つの研修方法としてのノウハウに関する会得の場面と捉えるのか。いずれにせよ、これは受講者の個人的な考えもあるので定かではないが、「学校組織マネジメント研修」の「多様化」は、知識や情

報に対するニーズやそのソースを得る手段の多様化も相まって、この間のこうした受講側の変化も検討を要する観点と思われる。

2. 「学校組織マネジメント研修」モデル・カリキュラムの開発

ここで「モデル・カリキュラム」、すなわち文部科学省「学校組織マネジメント研修開発—これからの校長・教頭等のために—(モデル・カリキュラム)」(平成16(2004)年3月)の概要を確認したい。

(1) テキストの特徴と構成

①テキストの特徴

当時の企業経営の考え方が十二分に盛り込まれており、そうした当時の最新の経営論だけではなく、むしろオーソドックスな内容についても提供していることが特徴といえる。テキストには、「校長・教頭用」「すべての教職員用」があり、前者は組織マネジメントに特化した内容として、後者は自己開示的かつ自己啓発的なセルフ・マネジメントの内容を含んでいる。

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
- ・受講者が主体的に参加、ディスカッション形式など
- ・従来型の一斉講義とは異なる新奇性

③一般経営学及び企業経営論

- ・企業経営論にみる従来の考え方とこれからの取り組みの対比(2-11頁)、自治体組織の環境適応の方向性(2-12頁)
- ・組織マネジメントを適応した場合の学校組織の見方や捉え方、そこでの管理職の役割
- ・公立学校と民間企業の対比(2-23頁)
- ・野中郁次郎氏による「暗黙知」と「組織的知識創造」に関する理論などの紹介
- ・ミッション・マネジメントという考え方をベースにしている。

④教育政策・制度の動向と学校経営論

- ・学校の自主性・自律性をめぐる国内外の政策動向(2-5頁、2-6頁)、学校評議員制度や学校評価
- ・牧氏や木岡氏など、学校経営の研究者による概念や理論¹

(2) モデル・カリキュラムの有する組織観と定義の厳密性

図1に沿って「モデル・カリキュラム」に示される「学校組織マネジメント」の考え方について、筆者の理解を端的に示すと以下ようになる²。

まず、学校組織について、これをオープンシステムとして捉えた上で、ビジョンの実現とミッションの遂行を通じた環境適応によって存続するものと捉える³。そしてこうした環境適応に向

かう学校組織は、本来有する「教育力」と「同僚性」を活かすことが期待される⁴。この「教育力」と「同僚性」を活かして、学校組織が自ら改善に向かうことが理想とされるが、現実の学校ではなかなかそうした動きに向かうことができない。そのためには「危機感」、「問題／問題状況」、「対策」について、管理職・教職員が共通理解（「共有」）をする必要がある。こうして学校は本来有している内在的な力を動かしていくことができる。つまり、学校組織が根源的に有する潜在的な力を引き出す、その作用こそがすなわち（「学校組織マネジメント研修」における）「学校組織マネジメント」である。

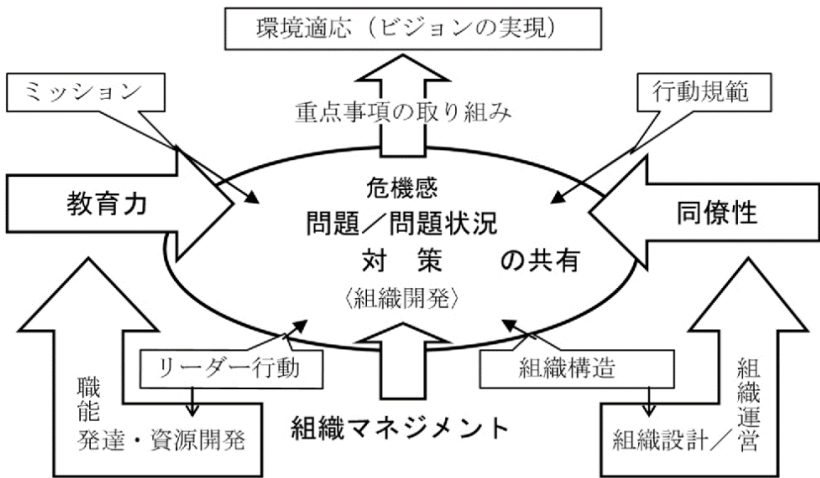


図1 学校組織マネジメントの展開図

（文部科学省「学校組織マネジメント研修開発－これからの校長・教頭等のために－（モデル・カリキュラム）」（平成16（2004）年3月）、2-1頁より。）

ここで説明したのはあくまで筆者の解釈である。いずれにしても、テキストそのものは、研修等の実際の場面での使用を想定しているために説明文として十分に書かれているというよりは、箇条書き的におおよそが示されている箇所も少なくない。よって、このテキストを用いて研修を実施する講師にその説明の仕方そのものを委ねることになる。そのため一方でメリットとしては研修実施のうえで柔軟に活用できるといえるが、他方でデメリットとして講師の経験や力量に依存することが大きく、また伝達される内容についても客観的な意味での厳密性が損なわれてしまう側面は否定できない。

(3) 「学校組織マネジメント研修」に対する管理職・教職員の受容性

では、「学校組織マネジメント研修」と学校現場はどのような関係にあるといえるだろうか。学校における実際の改善は、前述した「学校組織マネジメント研修」に示される演習に見られるような技法によってもたらされる場合もあれば、従来からあるようなオーソドックスな学校運営や校務分掌を機能させることで実現される場合もあるといえる。なぜなら、「モデル・カリキュラム」においては、ミッションの考え方やSWOT分析といった技法は、教育政策として示されている「校長のリーダーシップ」や「学校の自主性・自律性」と一種の親和性を保ちながら提供されているといえるからである。だが、同時にある一定の決まった方法論の適用について現場に対して必要不可欠の条件として要求するものでもない。よって、学校改善の手法や手立てに関する一種のレパートリーについて、その選択は学校内外における当事者性を有する人々に委ねられることになる。つまり、「学校組織マネジメント研修」という一つの「政策パッケージ」は、方法論によって、あるいは、外部からの圧力によって法則や理論を用いて学校現場を縛るという類いのものではない、とは筆者がやはり研修に直接関わってきた者であるための視点であろうか⁵。

これも受講者のアンケート等からの筆者の私見ではあるが、研修そのものが必修化されたり、義務化されたりしても、研修の受講を通して、学校現場において管理職や教職員にとってそうした選択を許容するものであることについての理解がなされると、距離やバランスをとって、研修を受講できているように思える。だが、他方で、この「学校組織マネジメント研修」に対して、固定化された方法論（さらには“処方箋”であり、“万能薬”）を強く求めた受講者も存在した。例えば、内容として絶対的なものであることを重要な理由や条件と考える者、すなわち、ゆえに責任をもって行政による官製研修として取り扱うことができると考える指導主事、同様に、これを理由とするからこそ学校において取り入れなければいけないと考える管理職や教職員である。こうした受講者は、取り扱う内容の範囲についての広範さや活用に関する選択可能であることの柔軟性に対して説明不足であると、テキストの内容や活用の方法に対して懐疑的になり、テキストの効用はおろか研修に対する意義そのものが見出しづらくなる。こうした受講者がその数はわずかであるとしても「学校組織マネジメント研修」の受講者のなかに一定数、常に存在すると思われる。よって、提供する側と受講する側との双方での共通理解やコミュニケーションにそれなりのやり取りが求められるといえる。

別言すれば、教職員・管理職自身の有する、学校における課題解決に対する主体性を抜きにしては、この「学校組織マネジメント研修」に示されている「学校組織マネジメント」の考え方を活かし切ることが出来ない。つまり、この考え方を活かし、素材に自ら学校を良くするというスタンスに立ち、そのために必要な課題設定に自ら取り組むという一種のコンセプトに共鳴しないと、このテキストの活用自体がなかなか難しいものとなる。よって、「学校組織マネジメント研修」は単なる内容の提供だけではなく、この考え方に自ら共感し、内外の関係者の共鳴を伴った協力を得ながら、学校改善に向かおうとする自主的な実践であり、その意志表明をも求めると

いう意味で「政策パッケージ」化されていると筆者は考える。

3. 「学校組織マネジメント研修」の有用性

(1) 政策パッケージとしての効果や影響およびその有用性

本稿で述べてきた「政策パッケージ」としての「学校組織マネジメント研修」の効果や影響及びその有用性について以下のように指摘できる。また、同時にこれらは「モデル・カリキュラム」の果たした役割といえる。

①官製研修におけるプログラムとしての定着

「学校組織マネジメント研修」は政策的に導入され、これを背景として中央・地方の各種・各レベルの官製研修（主として管理職研修や主任職等の中堅教員の研修）では「学校組織マネジメント」がプログラムの一つとして位置づけられている。また、管理職ないし次期管理職候補の養成や育成を期待される教職大学院を中心に、大学・大学院レベルにおいて「学校組織マネジメント」が取り扱われることもこうした背景の影響を受けていると指摘できる。

②「ミッション」や「SWOT分析」などの概念（考え方）や手法の普及

今日、「モデル・カリキュラム」に関する正確な意味での伝達研修はかなり少なくなっている。だが、例えば「ミッション」という用語を用いたり、「SWOT分析」を行ったりするなど、「学校組織マネジメント研修」という「政策パッケージ」において象徴的に示される内容については、管理職・教職員研修だけでなく、教職大学院を中心とした大学・大学院における講義・演習の内容としても取りあげられることは少なくない指摘できる。すなわち「モデル・カリキュラム」は、これらの概念や手法を用いる「政策パッケージ」としての「学校組織マネジメント研修」の有するイメージを特徴づけたといえる。しかし、そうした象徴的な意味合いの強い内容のみが残るかたちとなり、他方でアップデートされる最新の政策や制度、例えば「チーム学校」や「働き方改革」などの内容とは、必ずしも理論的な整合性をもって提供されるものとはなっていないのではないか。

③研修歴や学歴としての評価

今日、少なくとも管理職登用までの何らかの研修や学歴において、そこでの履歴やポートフォリオにおいて、「学校組織マネジメント」に関する内容を受講していることは、おおむね担保されているといつてよいと思われる。そして、このような環境は「学校組織マネジメント研修」という「政策パッケージ」によって支えられてきた側面が指摘できる。

(2) 「学校組織マネジメント研修」の有用的活用とその課題

今後、「モデル・カリキュラム」がリニューアルされるかどうかは判然としない。いずれにせよ、「学校組織マネジメント研修」はその「モデル・カリキュラム」の印象の強い一方で、研修の現場では最新の内容が付加されていくという、一種のジレンマに置かれ続けることにもなる。しか

し、そうした「政策パッケージ」か否かは別として、研究や学として蓄積された知見がパッケージ化され、それが学校現場にどれだけ受容されるかという点は、学校経営研究にとっても今後、いっそう重要な意味をもってくると考える。そこでの課題であり、問題は、以下の三点が指摘できる。第一に、研究の結果（ないし成果）や学としての理論・概念との整合性である。それはパッケージ化された内容と、研究の結果が提示する内容との共通性や相違（ズレ）である。第二に、そうした共通性や違いの認識の有る無しにかかわらず、現場の管理職や教員が自校の学校改善や自身の実践力向上のために、その内容をどれだけ受容するかである。第三に、実際に学校の改善や管理職・教員の資質向上に寄与できるか、否かである。端的に言えば、「学校経営の専門性」が一定のパッケージ化を伴って学校現場において学校改善に関する何らかの成果を挙げることである。こうした意味では学校経営研究は一定の成果主義的な視点に晒されざるを得ないと考える⁶。

おわりにかえて

「学校組織マネジメント研修」を一つの「政策パッケージ」と捉えるにしても、この間の学校に求められる経営課題の変容にも着目する必要があると思われる。もともと2000年前後の地方分権化や規制緩和を背景にし、「学校の自主性・自律性」とともに、学校の個性化や独自性が求められた。そこでは役に立つのであればビジネスの発想を取り入れてでも改革を進めることを優先しようとするが故にマネジメントの観点は求められたといえる。しかし、学校における組織的・経営的課題は、PISA調査以降の学力向上の重視を、あるいは学級崩壊問題への対応としての規律の重視を、さらには特別支援教育等のニーズの高まりは個別対応・配慮の強化を、というように、その後、いっそう多様性を増していった。これらの状況においては「モデル・カリキュラム」で強調された企業マネジメント論的な内容に対するニーズも相対的に減少したとも指摘できる。よって、「政策パッケージ」としての「学校組織マネジメント研修」の目的が、経営やマネジメントに関する内容を研修に盛り込むこと、ひいては管理職・教職員の育成・養成において必須の内容とすることであったとするならば、歴史的な意味でその意義は一つの区切りを迎えたといえるかも知れない⁷。

本特集の趣旨説明では「学校教育における平準化や規格化を助長し、学校や学校改善の考え方や実践のあり様をパターン化あるいは硬直化させる危険性もはらんでいる」との指摘があるが、本稿での検討からは「学校組織マネジメント研修」はそうした「平準化」や「規格化」を助長するほどではないと指摘できる。だが、同時に学校における現実の問題を十分に解決するほどの処方箋たり得ているわけでもないと思われる。よって、その有用性は限定的といえる。そして、現場に求められる「学校組織マネジメント」の課題解決の多様性がいっそう進むとすれば、今後は、この定義や内容ではなく、様々な知見をいかに活用するかという意味での、そこでの質や信頼性、つまり、提供する側と受容する側の関係性の在り方がいっそう問題となってくるのではないかと考える⁸。

筆者は、すでに加藤（2008）において、以下のように述べた。すなわち「学校経営の専門性」が浸食されて「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。本稿執筆時においてもこの認識に変わりはないが、「学校経営の専門性」を前提にした「学校組織マネジメント」をめぐる問いは、上記の指摘を行って10年余りではあるが、専門性の内容に加えて、これをめぐる関係性をいかに考えていくかという意味で一種のネットワークの在り方としての課題がいつそう高まってきたと思われる。

参考文献

- 加藤崇英「学校組織マネジメントと学校経営の専門性（特集 学校経営における専門性再考）」『学校経営研究』第33巻、2008年、18-26頁。
- 加藤崇英「討論の論点（公開シンポジウム 教職大学院における教育・研究と教育経営学の課題）」『日本教育経営学会紀要』第60号、2018年、169-171頁。
- 木岡一明『新しい学校評価と組織マネジメントー共・創・考・開を指向する学校経営ー』第一法規、2003年。
- 木岡一明編『ステップ・アップ学校組織マネジメント 学校・教職員がもっと“元氣”になる開発プログラム』第一法規、2007年。
- 佐古秀一「学校組織マネジメント研修プログラムの構成と効果に関する研究ー学校組織開発理論に立脚した論拠と有効性の基盤を有する組織マネジメント研修の開発ー」『鳴門教育大学研究紀要』第29巻、2014年、122-132頁。
- 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、2007年、277-286頁。

¹ 開発会議代表の牧昌見氏による「学校経営診断カード」の活用や木岡一明氏による「共・創・考・開」の考え方は参考資料的に位置づけられたものではあるが、「モデル・カリキュラム」のスタンスを指し示す内容ともいえると思われる。牧氏及び学校経営診断研究会による「学校経営診断カード」は、目的要因、組織運営的要因、人間的要因、組織風土的要因の4要因について、各10項目、学校経営や学校組織の置かれる状況を分析する。特色としては、学校全体としての平均得点を示すだけでなく、例えば、バリエーションとして、得点を集計する際に、教員と管理職、20代と40代、男女など、属性ごとに数値を出して分析する視点も示唆されており、興味深い。木岡氏は、共同（コラボレーション）を推進すること、創造（クリエーション）を促進すること、考究（リフレクション）する組織づくりを進めること、外に開く（オープンマインド）学校経営を展開することの必要性や意義を述べている。これらを「共・創・考・開」

- として示し、そこでのリーダーシップについても戦略的、教育的、応答的、文化的の各リーダーシップのタイプを示すことで、自主的・自律的な組織の理論的かつ実践的で柔軟なアプローチの選択な在り方を提示している。この理論は木岡（2003）において詳細が示されている。
- ² これは筆者による「モデル・カリキュラム」に対する一つの見方である。このテキストは、テキストそのものを通読しただけでは中身としての特徴を十分には掴めないと思われる。筆者自身も、独立行政法人教員研修センター（当時）における「学校組織マネジメント指導者養成研修」において、指導者集団の一人として関わり、指導者集団の中心として実際の研修の場においてテキスト作成の中心にいた木岡一明氏や浅野良一氏からこのテキストの考え方を学ぶことができた。その意味では両氏の様々な著作や論考の通読が必要となってくる側面もあるといえる。
 - ³ いわゆる環境適応理論や、当時、頻繁に議論された自己組織性論の影響を強く受けていたと思われる。
 - ⁴ つまりいわば教育組織としての創発特性としての自己組織性ともいうべき組織自身の特性を活かした学校改善の手法を提示している。
 - ⁵ ただし、これは筆者の考えであって、「政策パッケージ」としての「学校組織マネジメント研修」の有する制度的な意味での統制的な性格がすでに外部からの圧力となっているという見方もあろう。
 - ⁶ こうして検討してみると「学校組織マネジメント研修」における理論や知見についての現場における有用性は、学校における実務や業務として見れば、かなり限定的かつ部分的といえる。また管理職・教職員個人のマネジメント認識を高めるという意味でもその範囲はかなり限定されると思われる。
 - ⁷ 「政策パッケージ」として見た場合、「学校組織マネジメント研修」と「学校評価ガイドライン」には類似性を指摘し得る。しかし、後者が法的な規定に枠づけられることで関係法令の改正の都度、改編されるという特徴を有している一方、前者はそうした法制度的な位置づけがないこともあって改編の動きが依然として見られないとも指摘できるのではないだろうか。
 - ⁸ 佐古（2014）は鳴門教育大学教職大学院による学校組織マネジメント研修プログラムの効果について検討を行っているが、脚注において『学校組織マネジメント』とは、学校組織の特性をふまえた内発的な改善力を構築することをねらいとする学校組織開発理論にもとづく組織マネジメントを指している。つまり、一般的な学校の組織マネジメントとは区別して用いていることに留意していただきたい（131頁）と断っている。つまり、佐古氏は、自身のこれまでの蓄積による研究知見を用いて、学校改善のためのモデルを提示し、学校のコンサルテーションを展開するなかで「学校組織マネジメント」という言葉を用いているが、自身の使用と、一般的に見られる使用（例えば本稿で検討している文部科学省による「モデル・カリキュラム」としての「学校組織マネジメント研修」）とは異なることを明示している。