

学校組織マネジメントに関する基礎的研究

—「教師としての成長」の実証的研究の創出に向けて—

片岡 徹

目次

はじめに

1. 現在の教育行財政改革と政策としての学校組織マネジメント
2. 教育再生会議における学校組織マネジメント
3. 学校組織マネジメントにおける「教師としての成長」の実証的研究の創出に向けて

はじめに

教育行政ならびに学校現場において、「学校組織マネジメント」という主として経営学から援用された言葉がしばしば言及されるようになってきている。この「マネジメント」はその自らが定義する意味合いを超えて（一つではなく多様であるが）、大きな影響を及ぼすようになってきている。その最も親和性を持つ概念の一つがリーダーシップという言葉であろう。

岡本は、このマネジメントを「目標の設定」と「手段の開発・実施」などを行っていくプロセスと捉えている。教育の分野についても、次の時代に向けた教育改革の具体的な内容を考え、提案し、それを社会全体の中で実現していくためには、まず「現状」を正しく認識し、そのために有効な「手段」を開発・実施していく必要がある、そうした目標や方向を社会全体のものとし、手段を実施していくためには、「集団意思」の形成による政策化・ルー

ル化（国会での立法化等）を実現し、手段の実施後には「評価」（結果と目標の比較）を行って、次の段階に結びつけていかなければならないと述べている（岡本 2006, pp 16-17）。しかしながら、現在の「学校組織マネジメント」政策の実施状況を鑑みると、岡本の理解のレベルとはそもそも異なり、まずは学校現場に「マネジメント」の本質的理解や是非論という議論の前段階として定着させる「過渡期」である印象を、学校組織マネジメントに関する研究や実践から受けるのである。この「マネジメント」という言葉ないしそれが提起する案件について、学校経営実践ならびに研究において存在感を増しているという事実は、行政担当者・研究者・実践者間で、その受け止め方に違いはあれ、その浸透ぶりは共通理解と言って良い。

学校組織マネジメントの起源を辿ると、「教育改革国民会議」の報告書に記載された提言にある。

平成12年（2000年）12月22日に「教育改革国民会議」によって提出された報告「～教育を変える17の提案～」の一つとして、「新しい時代に新しい学校づくりを」という名のもとで、「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」と謳われたことが、その後の教育政策にも連動してきている。具体的には、下記のように提案されている。

「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。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。組織マネジメントの発想が必要なのは、学校だけでなく、教育行政機関も同様である。行政全体として、情報を開示し、組織マネジメントの発想を持つべきである。また、教育行政機関は、多様化した社会が求める学校の実現に向けた適切な支援を提供する体制をとらなくてはならない。]

木岡が述べるように、教育国民会議による「学校に組織マネジメントの発想を」との提言などを受け、独立行政法人教員研修センターでは産業能率大学との連携により「組織マネジメント研修」のための教材を共同開発し、平成14年度より教職員等中央研修講座の中に採り入れられてきた経緯がある(木岡2007a, p iii)。文部科学省もまた、平成14年(2002年)に「マネジメント研修カリキュラム等開発会議」を設置し、学校組織マネジメント研修のカリキュラム開発を付託したのである(op.cit)。

本稿ではマネジメントとは何かという本質論を議論するのではなく、政策としての学校組織マネジメントが出現した文脈、そして教育行政ならびに学校現場の受諾の政治的状况に着目し、学校組織マネジメントに関する議論を整理していくことにある。批判的検討を加えつつも、学校組織マネジメントには教師が成長する契機や理論的・実践的可能性があり、そのことをより詳らかにするためには実証的研究の必要性があることを最後に述べていくこととする。

1. 現在の教育行財政改革と政策としての学校組織マネジメント

学校組織マネジメントは単なる教育行政と

いう文脈から出たと見るのではなく、広く日本における行政改革から出てきた果実であることを、まずは踏まえておく必要がある。その情勢下で教育をめぐる議論に関して、最もその質的転換をもたらしたものとして、教育基本法の改正がある。改正法案の教育行政事項による「国家による教育の権力的統制」の正当化は教育の人権性を否定するものであり、教育の名による「個人の尊厳」の空洞化がすすみかねない(勝野2006, p 61)、という指摘は、その転換を的確に捉えている。最高法規である日本国憲法との整合性という意味では今後議論が活発化される改正事案である。実際の政策実施状況を考える上でこの点を踏まえることなしには、学校組織マネジメントの理解は不十分である。

またそれに加えて、教育行政の主体も多様化している。中心的な役割を担っているのは文部科学省と教育委員会であるが、他にも例えば経済産業省は生涯教育、厚生労働省は保育といったように職業能力開発に関して重要な一角を占めてきている(勝野2008b, p 7)。そして教育主体提供の多様化も顕在化してきており、当初文部科学省は公共性、安定性、継続性が求められる学校教育では、株式会社・NPO法人等による学校経営の解禁に反対の姿勢をとっていたが、その後条件付き容認に転じ、中央教育審議会も平成16年(2004年)3月に出した「今後の学校の管理運営のあり方について」において、「学校教育としての質の確保に十分配慮しつつ」、構造改革特区(教育特区)における、公立幼稚園、高校の管理運営の学校法人への委託についても検討することが適当とする答申を提出している(勝野2008b, p 12)。

教育政策形成過程も2001年中央省庁再編がその過程の変容に拍車をかけるようになった。教育政策決定過程＝構造と政策内容の変化に直接的な影響を及ぼしたのが、内閣府に設けられた合議制機関(経済財政諮問会議、

規制改革・民間開放推進会議、地方分権改革推進会議等)であり、旧来の教育「下位政府」の「閉じられた」教育政策決定過程を通じた合意形成とは全く異なる過程と手続きを生み出し、それら各会議から提出される教育政策方針は、即、内閣決定されることで文部科学省はそれら政策方針に否応なしに対応を迫られ、教育「下位政府」"外部"からの「非」教育的論理による教育的論理による教育改革方針に「受け身」的に対応せざるを得ない立場に置かれることになった(小川 2008, pp 32-34)。

近年におけるその象徴的な事例が教育再生会議の設置であり、それが教育と政治のありように関して大幅な変更を迫るものであったことは言うまでもない。その報告書の中でも随所に学校組織マネジメントについて言及されてきた。具体的にどのような言及がなされてきたか、次に見ていくこととする。

2. 教育再生会議における学校組織マネジメント

教育政策をめぐる諸議論が文部科学省によってのみ決定づけられるのではないことは前述した通りである。厳密には教育再生会議の構成メンバーには中央教育審議会の委員も含まれるが、ここではその人事力学に焦点を当てるのではなく、その報告書で言及されている学校組織マネジメントの諸要素についてのみ見ていくことにする。

「教育再生会議」による「第一次報告」では、教育システムの改革として「5. 保護者や地域の信頼に真に応える学校にする (2)学校の責任体制を確立し、校長を中心に教育に責任を持つ」で、副校長や主幹等の新設を念頭に置きながら「日々の学校運営を改善し、また問題が生じた時に迅速な対応を行うには、現在の校長に負担が集中する体制では、限界があります。校長の公務を補佐し、学校内外の役割と責任体制を明確にし、より良い学校運

営を行うため、……校長を中心とする学校のマネジメント体制の構築を図る必要があります」とある。具体的には、「学校は、校長を中心として、教職員全員が一丸となって責任を持って教育に当たる」とされている。

「第二次報告」では校内における組織体制について直接的な記述はないものの、「I. 学力向上にあらゆる手立てで取り組む——ゆとり教育見直し」の中で、「国、地方自治体は、教育界に良き人材を得るため、教員の処遇を充実しつつ、公立学校の教員給与の一律の優遇を見直し、教員評価を踏まえたメリハリのある給与体系にし、頑張る教員を支援する。また、副校長、主幹等の配置など、教職員の加配措置を講ずる」(提言3)と述べている。

「第三次報告」では7つの柱の一つである「4. 学校責任体制の確立～頑張る校長、教員を徹底的に応援する～」において、下記のように項目立てられている。

- (1) 学校のマネジメント改革を行い、校長がリーダーシップを発揮できるようにする
 - 校長の同一校在職期間を延長する、校長の責任と権限を拡大し、副校長、主幹教諭を管理職とする
 - 管理職登用を厳格に行い、組合との不正常的な関係を正し、人事の公正化を図る
 - 教育委員会は、校長が管理権を行使できない不正常的な地域、学校を是正する
- (2) 子供の教育に専念できるよう教員を応援する
 - ITの導入、事務の共同処理等により現場の無駄を排し、事務体制の効率化を図る
 - 「学校問題解決チーム」を全教育委員会で設置する
 - 一律4%の教職調整額の見直し、部活動手当の充実など、メリハリのある給与体系で頑張っている教員をしっかりと処遇

する

○学校を計画的に耐震化する

そして教育再生会議は、平成20年(2008年)1月31日に「最終報告」を出し、その役割を終えたのであった。⁽²⁾

その最終報告では「1. 提言の実現に向けて」の中で「【教育現場】保護者の信頼に応える学校づくり」の項目において5つを挙げている。

- 一人ひとりの子供の能力を最大限伸ばし、卒業後にこの学校で学んで良かったと心から思える学校づくりを目指す。
- 「閉鎖性」、「隠蔽主義」を排し、地域や保護者に出来るだけ情報を公開し、多様な人材が学校に関わり改革を支援できるようにする。
- 「悪平等」を排し、教育現場の切磋琢磨を促し、頑張る学校、教員を支援する。
- 「責任体制」を確立し、危機管理を徹底するとともに、校長を中心としたマネジメント体制を構築する。
- 文部科学省と教育委員会は学校を信頼し、各学校の前向きの改革・改善の努力を積極的に支援する。

この報告書を見ると、「教育改革国民会議」で議論されてきた事項と重なり合う部分が多いことは明らかである。しかしここでより重要な点は、教育政策として上意下達で繰り返し提起され、その意を汲み取り、教育委員会から学校へと下ろされている事実というよりは、そのベクトルに過度に焦点が当たり、実際に学校現場において批判的論点を含めてどのような課題があり、またどのような学校ないしは教師の成長が見受けられたのかという実証的データが少ないまま、なおも重要政策として繰り返される「学校組織マネジメントを」というこの政策メッセージの存在であ

る。

確かに学校組織マネジメントに関する一連の研究は出ているが(天笠2006, 北神・高橋2007, 小島2007など)、そこで教職員の同僚性といった文言も見受けられはするものの、学校管理職によるリーダーシップをめぐる諸議論が中核を占めている。

勝野は学校組織マネジメントの特質について、「学校経営の復権」が学校内部の権限集中、組織の階層化として表れていることに加えて、こんにちの学校経営を教師が学校的意思決定から排除され、客体化される局面にのみにおいて理解するのは適切ではなく、むしろ教師は学校の成功に向けて経営する主体であることが求められている(勝野2007c, pp 13-14)と述べている。まさにここに「学校組織マネジメント」の両義性から「教師の成長」を再考する理論的課題も出てくるのである。⁽³⁾教育政策の節目は、それをどのように受け止めるかにより、教師の成長へとつなげる契機ともなりえる。現在は新学習指導要領によって時間数の削減が決められている「総合的な学習の時間」の議論においても、カリキュラム改革の担い手として教師が成長し、また学校教育と社会のありようについて熟慮を重ねる機会をも得たと理解することが可能である(片岡2006, pp 36-39)。⁽⁴⁾

教育行政が日本における行政改革の流れで押さえる必要があることは前述したとおりであるが、山口(2007)は行政学の立場から、小泉内閣時代の郵政民営化等における内閣と政党政治のありようという文脈ではあるが、内閣制度をより良い方向で改革する指針を提案している点は傾聴に値する。まさに民主主義とは「不断の努力」の賜物なのであり、その意味では学校経営研究や実践を考える際には、このような市民社会を形成するという視点を踏まえることもより重視されて良いと考える。⁽⁵⁾

3. 学校組織マネジメントにおける「教師としての成長」の実証的研究の創出に向けて

本稿では、近年の学校組織マネジメントに関する動向について議論して見てきたが、前述した岡本の指摘を再度紐解くまでもなく、学校組織マネジメントが想定する「実際の現場」での「マネジメント」とその想定との落差（ギャップ）が大きく、マネジメントの実行以前にその言葉の上滑りが未だ目に余る現状がある。しかしながら、学校組織マネジメントが意図した結果やその趣旨には、教師の成長を育む萌芽的要素も存在していることも確かである。勝野は目標設定と成果測定という体制が、日本の学校、教育委員会の行動基準と組織文化にいかなる変容をもたらすのかは、教職員のアイデンティティーに対する影響とならんで、今後、実証的研究が待たれる課題である（2007d, p 18）と述べているが、まさに今後の研究上の重要課題なのである。苅谷は社会的再帰性に教育行政学の研究が組み込まれるようになってきているという観点から述べていることであるが、問題構築の解釈図式に社会科学の実証的研究知が組み込まれるようになった点に大きな意味を見出している（苅谷 2007, p 248）。

上記に加えて、「組織」としての学校に着目するのであれば、企業や経営学の実際的・学問的蓄積から、今後企業による社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）の議論から援用することもありえよう。組織としての学校内部における意思決定のあり方を、リーダーシップ論を中心に述べられてきたが、同じ経営学でも CSR のような観点から考察を加えることで、「マネジメント」が相対的に検証され、より社会における学校という見地から研究が進むこともありえよう。取りも直さず教育経営研究をより豊かにすることになる。経営学の何を援用し、何を援用し

てきていないかを検証することも、価値判断を伴うものであり、実証的見地のみならず学校経営研究史の観点からも、今後研究対象として注目されて良い。

しかしながら、文中でも幾度か指摘しているように、学校組織マネジメントをいわゆる組織やマネジメントの側面に過度に注目することは、結果的に学校現場を萎縮させることになれば本末転倒といえる。換言すれば、理論（ないしは政策）が実践を過度に束縛する一例となる。佐藤（1997, p 4）はその事を下記のように指摘する。

「過剰に語られる教師論の虚ろさを誰よりも痛切に意識してきたのは、ほかならぬ教師たちであった。しかし、教師に対する批判や期待が氾濫すればするほど、教師たち自身は、それらの言葉に込められた教職に対する無理解に憤り絶望し、さらには自らの存在を証明する言葉を喪失して教職の誇りや氏名までも見失ってきた。そして、教師たちが自らの言葉を失って沈黙すればするほど、教師に対する過酷な期待と過剰な告発がますます反復されて押し寄せてしまう。悪循環である。こうして「教師」という問題領域は、外部における過剰な語りと内部における沈黙の中におかれて、一種のアポリア（難題）を形成している。このアポリアを解く鍵をどこに求めればいいのか。このアポリアを解く責任が教育学にあることは明らかである。」

以上の諸課題を踏まえ、今後「教師の成長」に着目しながら学校組織マネジメントに関する実証的研究を進めていきたい。本稿はその基礎的研究であり、学校組織マネジメントに関する一端を提示したに過ぎない。今後展開する拙稿では、学校教育に関する理論と実践の相互作用性や関係性に最大限の目配りを払い、教育再生会議でも強調されている学校への「信頼」を構築する諸条件や教師のあり様

についても同時に考察を加えていくこととする。その事で、佐古が研究者として教育経営研究に関して誠実に提起した課題を、私も一研究者として引き受けていきたいと考えている (佐古 2007b, pp 47-48)。

[注]

- (1) かつて著者は、経営学ならびに企業において使用される鍵概念の一つである分散型リーダーシップ (distributed leadership) の特質について検討を加えたことがある (片岡 2007)。
- (2) 教育再生会議は、教育再生懇談会としてその役割を引き継ぐこととなった(平成 20 年 2 月 26 日 閣議決定)。その趣旨には、「活力ある日本、世界に貢献する日本を支えるのは人である。社会が大きく変化する時代にあつて、明日の日本を担う若者を育てるためには、学校のみならず、家庭、地域、行政が一体となつて、不断に教育の改革に取り組んでいく必要がある。このため、21 世紀にふさわしい教育の在り方について議論するとともに、教育再生会議の提言のフォローアップを行うため、教育再生懇談会を開催する」とある。
- (3) ただし勝野は同論文 (p 19) で、「新しい学校経営の言語は、学校の内部において教師のしごとを語りなおし、作りなおす。そのことを認識することが必要であり (必ずしも、それらの言語の使用を拒否することではない)、その言語に対抗することができる教育の言語を手段的に保持、あるいは創造しなければならぬだろう」とも述べ、教師の実践的可能性について示唆している。
- (4) ただし、教師の「忙しさ」に拍車をかけるといふ点についても別議論として存在する点を論考の中で認識として表明している。
- (5) 「小泉時代に起こった内閣や自民党の求心化、集権化を捉えて、九十年代以降の、ウエストミンスター・モデルを目指した政治・行政改革が一応完結したと、肯定的に評価することは可能である。政策内容に対する好き嫌いは別として、メカニズムとして内閣統治や与党運営を見れば、国民に責任を負う政党政治、内閣統治が始まったと見ることもできるであろう。しかし、無機的なメカニズムが自動的に民主政治の内実を改善、向上してくれるわけではない。制度の運行に期待するのではな

く、制度を担う主体を常に育て、鍛えることは、民主政治を持続するためには不可欠である。……議院内閣制は実定的な制度ですべてを規定することはできない。様々な運用を工夫し、慣習を蓄積していくことによって、新しい国制を作り出すことが、内閣制度をよりよく改革することにつながるのである。」(山口 2007, pp 225-226)

- (6) ただし荻谷は、実証的研究知として生み出される「事実」の意味も、基本的判断の基準も、社会的再帰性の高まる社会においては、固定的なものではなく、相互関連的であり、しかも可変的であることを述べている (荻谷 2007, pp 249-250)。これは、宮台真司が姜尚中との対談本の中で「リベラルアート」と「制御の学」について語っている中で、「真理性に基づく内容的記述 (目的プログラム) よりも、機能に基づく形式的記述 (条件プログラム) のほうがタリテートにおいて優位たらざるをえない社会的段階に達した」と述べた箇所と重なり合う議論であるが、本稿の議論とは離れるものの、重要な争点でありえる (2003, まえがき, pp 5-8)。
- (7) 佐古は、「学校の組織・経営システムの改革動向が、学校の一般組織化の傾向を有しているとするれば、それがはたして学校の課業や環境特性とどのように適合しているのか、やはり問われるべきであろう。それとともに、学校の組織と経営に関する特殊論が行き詰まりつつある状況のなかで、学校組織の新たな理念型とそれに接近するための具体的な施策ないし方法論はいかにあるべきなのかを課題として浮上しているのである。学校(教員)にとって、学校教育を遂行することに随伴する不確定性は、おそらく増大しつつあることが適当であろう。……学校組織の特質に対応した組織と経営のありよう (可能態) を、こんにちの社会的状況を踏まえたうえで、あらためて検討していくことが求められている。」と述べている。

[参考文献]

- 天笠茂 (2006) 「学校経営の戦略と手法」ぎょうせい
- 岡本薫 (2006) 「日本を滅ぼす教育議論」講談社現代新書
- 小川正人 (2008) 「第 2 章 国の教育行政機関と教育政策過程」小川正人・勝野正章 (2008) 「新訂 教育経営論」財団法人放送大学教育振興

- 会
片岡徹(2006)「総合的な学習の時間の見直しから考える「教師の専門職性」」『月刊高校教育』(2006年12月号) 学事出版
- 片岡徹(2007)「分散型リーダーシップ(distributed leadership)に関する一考察：学校経営研究における「理論と実践」の相互作用性の議論に着目して」『東京大学大学院教育学研究科「教育行政学論叢」第26号』
- 勝野正章(2006)「教育基本法「改正」案随条批判第十六条 教育行政——教育の自主性を否定——」『教育科学研究会編集「教育 緊急特集 教育基本法の「改正」に反対する」No.726 国土社(2006.7)』
- 勝野正章(2007a)「教師の魂の統治を超えて」『教育』1月号
- 勝野正章(2007b)「新教育基本法制と教育経営——「評価国家」における成果経営のポリティクス——」『日本教育経営学会編「日本教育経営学会 紀要 第49号 教育経営をめぐる環境変動」第一法規』
- 勝野正章(2007c)「教師の主体化／客体化——学校経営の言説と実践の考察——」『人間と教育』No.55(2007年9月)
- 勝野正章(2007d)「教育の目標設定と質の保障——国家のヘゲモニック・プロジェクト」『日本教育政策学会編「日本教育政策学会年報 第14号 教育の目標・成果管理」八月書館』
- 勝野正章(2008b)「第1章 教育行政と教育行政学」勝野正章・藤本典裕編「教育行政学 改訂版」学文社
- 加藤崇英(2007)「第5部 学校のマネジメントとリーダーシップ 2章 学校マネジメントとミドルリーダー」小島弘道編「時代の転換と学校経営改革 学校のガバナンスとマネジメント」学文社
- 苅谷剛彦(2007)「『大衆教育社会のゆくえ』以後——10年度のリプライ」田原宏人・大田直子編「教育のために 理論的応答」世織書房
- 姜尚中・宮台真司(2003)「挑発する知 国家, 思想, そして知識を考える」双風舎
- 木岡一明(2007a)「はじめに COLUMN」木岡一明編著「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“元気”になる開発プログラム」第一法規
- 木岡一明(2007b)「序章 学校の生態を解剖する」木岡一明編著「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“元気”になる開発プログラム」第一法規
- 北神正行(2007)「第1章 学校経営改革とスクールリーダーの役割変容」北神正行・高橋香代編「学校組織マネジメントとスクールリーダー スクールリーダー育成プログラム開発に向けて」学文社
- 北神正行・高橋香代編(2007)「学校組織マネジメントとスクールリーダー スクールリーダー育成プログラム開発に向けて」学文社
- 教育再生会議 第一次報告(2007)「社会総がかりで教育再生を～公教育再生への第一歩～」(平成19年1月24日)
- 教育再生会議 第二次報告(2007)「社会総がかりで教育再生を～公教育再生に向けた更なる一歩と「教育新時代」のための基盤の再構築～」(平成19年6月1日)
- 教育再生会議 第三次報告(2007)「社会総がかりで教育再生を～学校, 家庭, 地域, 企業, 団体, メディア, 行政が一体となって, 全ての子供のために公教育を再生する～」(平成19年12月25日)
- 教育再生会議最終報告(2008)「社会総がかりで教育再生を～教育再生の実効性の担保のために～」(平成20年1月31日)
- 小島弘道編(2007)「時代の転換と学校経営改革 学校のガバナンスとマネジメント」学文社
- 佐古秀一(2007a)「第3章 学校改善と組織改革——学校組織の個業化, 統制化, 協働化の比較を通して」北神正行・高橋香代編「学校組織マネジメントとスクールリーダー スクールリーダー育成プログラム開発に向けて」学文社
- 佐古秀一(2007b)「民間的経営理念及び手法の導入・浸透と教育経営——教育経営研究の課題構築に向けて——」日本教育経営学会編「日本教育経営学会 紀要 第49号 教育経営をめぐる環境変動」第一法規
- 佐藤学(1997)「教師というアポリア 反省的实践へ」世織書房
- 淵上克義(2007)「第2章 学校組織の活性化と校長のリーダーシップ」北神正行・高橋香代編「学校組織マネジメントとスクールリーダー スクールリーダー育成プログラム開発に向けて」学文社
- マネジメント研修カリキュラム等会議(2004)「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)」(平成16年3月)(最終アクセス日 2008年5月7日 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/025/houko)

ku/04051201.pdf)

水本徳明(2007)「第5部 学校のマネジメントと
リーダーシップ 5章 組織・経営理論の展
開と学校経営研究」小島弘道編「時代の転換
と学校経営改革 学校のガバナンスとマネジ
メント」学文社

山口二郎(2007)「行政学叢書⑥ 内閣制度」東京
大学出版会

[Abstract]

Basic Research on School Management:
Toward Practical Studies on Developing as a Teacher

Toru KATAOKA

This paper focuses mainly on the policy called “School Management” from the Education Rebuilding Council as well as the Ministry of Education, Culture, Sports, Science & Technology. In spite of this reference to the concept, it now seems that those involved in that management (policy makers and school managers) have had a harder time with the introduction of that than with the implementation because they are not used to “management” itself in Japanese schools. There is little empirical research on this concept which pays much attention to the changes within teachers at school; therefore, the author describes the necessity to enrich the field of school management research, leading to a deeper understanding for future policies and school improvement.