

Shanghai <上海>

ZHANG MINXUAN、上海市教育委員会副主任：中国の人々は教育に対して高い期待を抱いています。どんな家庭でも、子どもには教育が大切だと考えています。そこで、私たちは、あらゆる子どもの生涯にわたる発達のための準備をしてきました。中国には、長期計画を立てない人にはすぐに問題が起こるといふ古いことわざがあるからです。

TITLE: “Strong Performers and Successful Reformers in Education: Shanghai, China”

ZHANG MINXUAN：最近は多くの外国の専門家や教育者が上海を訪れて、上海の教育の発展を視察します。過去 30 年間に上海の教育は非常に急速に発展してきたと思います。

テキストスライド： PISA2009 年調査で上海の平均得点は世界トップだった。読解力：556 点、数学的リテラシー：600 点、科学的リテラシー：575 点。

YIN HOUQING、上海市教育委員会副主任：上海の基礎教育には非常に長い歴史と伝統があります。過去 30 年間に、上海政府は、若者のための教育予算と教育政策の決定の両面で、公教育の普及に特別な注意を払ってきました。上海政府は、若者の教育に対するアクセスを向上させるために、大いに尽力してきました。もちろん、この教育システムを開発する過程では問題が発生したため、その都度、上海政府は新たな教育政策を策定して問題を解決してきました。上海の学校教育システムの質は、現在、非常に安定していると言って差し支えないでしょう。しかし、教育の発展の過程で何か問題はないかとお尋ねなら、現在の問題として学校間の成績の違いを挙げることができます。発展の過程で多くの学校が新設され、いくつかの問題に直面してきました。そのような新設校には伝統や経験がなく、ベテラン教師がいません。そのため、こうした学校の近くに住む家族の中には、不満を感じている人たちがいます。

テキストスライド：委託運営とは・・・上海で実力のあまりない学校の質を高める、斬新なアプローチ。

テキストスライド：委託運営の下で：

- ・ 上海の実力のある学校又は教育機関が、実力のない学校の強化を請け負う。
- ・ 実力のある学校又は教育機関が、管理運営や教育に関する指導を行う。
- ・ そのような機関は、一般に、退職した校長や教師で構成される。

ZAO LIANGEN、浦東教育局、教育部長：この状況をどうすれば改善できるか？私たちは、実力のある学校とない学校とでペアを組むことによって成績向上に役立つのではないかと考えました。この提案は、市政府そして地域社会全体から支持を受けましたので、行動を起こし、このアイデアを実行し始めました。どのように行ったかという、市政府の視点から、実力のある学校があまり成績の良くない学校に手を貸すように奨励し、支援する、新しい政策を生み出したのです。次に、実力のある学校とあまり成績の良くない学校に、連合を結成する協力協定に署名させました。この協定では、それぞれの学校の責任、権利、義務を明確に決めました。

テキストスライド：委託運営には4者のパートナーが関与する：

- ・ 上海市政府
- ・ 外部パートナー（学校又は企業）
- ・ 取組の資金源となる地区の教育当局
- ・ プロジェクトの結果を独立して評価する外部の評価機関

生徒：「漢王朝に Ti Bu という名の有名な将軍がいました。Ti Bu はもう一人の有名な将軍のため、大いに戦いました。皇帝 Liu Bang がついに中国を統一すると、皇帝はこの将軍の死を望みました。」

YIN HOUQING：この種の実験を行うことから利益が得られると感じています。上海における発展の過程では、一般に市内の学校がうまく運営されています。教育の質が高く、教師には良い設備があるからです。対照的に、上海郊外では輸送機関が不便で、教育関係者の結束は強くなく、教育システムを運営するための一定の基準もありません。

CHEN XIAOMIN、上海教育評価常任理事：ミクロの視点ではなく、マクロの視点から見てください。これらの学校の特徴とは何でしょう？基本的に、校長とその運営チームには、近代的な学校を運営する方法について限られた考えしかありません。強力な理論的基礎がなく、情報技術と近代化のこの新時代の変化についてきていないのです。彼らは現行方式の基準から遅れています。第二に、こうした学校は郊外の地域に位置しているために教師の離職率がとても高く、また、教師の給与が市内の教師ほどよくないため、郊外地域の教師の大半は市内で教えることを望みます。そこで、郊外地域の教育関係者は非常に若く、経験不足です。

WANG SHOUXIN、退職ベテラン教師：「では、この質問はどうだろう？これは教科書には書かれていないよ。私がこの質問を追加した。私は生徒たちが理解していないことを承知している。どんな間違いをするか知っている。それで、ほら大当たり、予想した通りに間

違ってくる。信じられないくらいだ。そこで、訂正の機会を与える。」

YIN HOUQING：原則として、実力のある学校が、あまり成績の良くない学校に優秀な運営チームを派遣します。あまり成績の良くない学校にやってきた運営チームは、教師たちに手を貸して導き、実力のある学校の運営、方法、概念、改善された教育基準を、あまり成績の良くない学校へ伝えるため、経験の教訓を得させる手伝いをします。

WANG SHOUXIN：「一般的には、計算でもう一桁残します。」

保護者：「でも、教科書はどうなんです？教科書には4桁残すとありますよ？」

WANG SHOUXIN：「最後の条件に従えばいいのです。」

WANG SHOUXIN：鍵は教師の態度にあると思います。普通、教師は、できない生徒を教えるのはとてもむずかしいと考えています。しかし、先入観を改めれば、生徒全員が上達する意欲と潜在能力を持っていることに気がきます。

テキストスライド：Donggou 中学校

- ・ 上海郊外の浦東地区に位置する
- ・ 12～15歳の生徒が入学
- ・ 2005年度には、地区で最下位の成績だった。

テキストスライド：2005年度に、高等学校へ進学するための必要な基準に達した Donggou 中学校の生徒は89%に留まった。委託運営の仕組みの下で同校を改善するために、Ms. Lu Lingdi が校長に任命された。

LU LINGDI、上海 Donggou 中学校校長：初めて来たときは、欠点があまりに多過ぎると本気で思いました。教師たちは全く軽い気持ちで授業に出て、授業計画など立てていないし、たいして準備もしていませんでした。生徒たちは、教師の顔を見ようとさえしませんでした。いつもうつむいていて、自信など一切ありませんでした。学級運営も、規則も、規律もありませんでした。

LIU JINGHAI、Zhabei 第8中学校校長：教師の質を向上させるには、どうしたらよいでしょうか？その成績を上げるためには、どんなことが役に立つのでしょうか？教師の態度を変えさせることは、実は世界中で共通の問題です。教職は、どちらかというと保守的で孤立した職業です。教師の態度が形成されてしまうと、それを変えるのは相当に困難です。

テキストスライド：Ms. Lu Lingdi は Mr. Liu Jinghai の指導を受け、赴任した学校の改善に手を貸してもらった。Mr. Liu Jinghai には学校改善戦略を実施した経験があり、成績の低迷していた上海の Zhabei 地区第 8 中学校の変貌に一役買うこととなった。

テキストスライド：Mr. Liu は、Zhabei 地区第 8 中学校を見事に変貌させた。その際、自らの哲学である「成功教育」を拠り所とした。

- ・ 生徒全員を潜在的な成績優秀者とみなす
- ・ 生徒に自信をつけさせることが鍵
- ・ 戦略は教師の指導を集中的に行うことである

LIU JINGHAI：かつて、状況を変えるための方法は、優秀な教師やアナリストを送って教室に座らせ、教師たちと意見交換したり、教師に助言したりすることでした。これを行った後、翌日の授業は明らかに良くなっていました。ところが、その人たちが帰ったとたん、教師は元の教え方に戻ってしまいました。ポイントは、教師の態度を体系的、継続的に変化させることにありました。しかし、教師の数はあまりに多く、全員に一人一人、永遠に助言し続けることは不可能です。そのような集中的で長期にわたる助言は現実的ではありません。そこで、優秀な教師に、優れた授業はどうあるべきかを実演してもらい、授業の最初の瞬間から授業の最後の瞬間まで、その手順をすべて授業計画に書き、パワーポイントかフラッシュで発表用資料を作成するよう頼みました。

YUAN DONGMEI、訪問教師：教師たちは、この e プラットフォームを十分に活用していますし、集団による授業の準備と知識の共有はとてもうまくいっています。年配の教師と若手の教師と一緒に標準的な授業計画を作成して、今度はこのモデルに従って、他の教師たちもこれを参考にすることができます。

教師：「皆さん、やかんでお湯を沸かした経験はありますか？温度は少しずつ、下がっていきますね？これが常識です、受け入れることができ、この実例を理解することができます。」

YIN HOUQING：前にも言ったように、すべての公立学校を運営するのが行政の務めです。行政は、各学校に必要なリソースを提供しなければなりません。しかし、行政は何千校もの学校を抱え、これほどの規模に対処するのに十分なリソースがないこともあります。従って、すべての学校を管理したいと思ったら、一部の任務を有能な外部組織に委任して、助けてもらわなければなりません。それは別の学校のこともあり、時には非政府の専門的教育コンサルティング会社の場合もあります。こうした組織には、定年を迎えた校長や優秀

な教師が大勢います。そこで、こうした組織は、市行政の要求事項に従って、チームを作り、行政が送る必要のある学校へ送ります。

ZHANG LIGE、ベテラン数学教師：「ほら、“x”を見てみましょう。これが変わると、これは“xxi”に変えなければならない。それから、もう一つ、生徒の質問には良く反応して、敏感でなければなりません。ときには、何が起きているのか理解できない生徒が大勢いることもあります。ですから、あなたはこうした生徒たちが問題を解決する手助けをしなければならないのです。」

ZHANG LIGE：私たちは週に1度、来ることになっています。今日来たことには目的が2つあります。ここには専門グループがあって、私は数学教師ですから、他の教師たちと、授業をどう行うか、教えていることを生徒にどうやって理解させるかについて話し合います。授業計画を一緒に立てているので、計画の目標が授業に反映されているか、確かめて、分析したいのです。それが第一点。第二に、この授業計画の目標を生徒が把握したか、確認したいと思います。第三に、他に問題があるかどうか確認したいのです。今日は教室に座っていました。教師は新しい先生でした。彼女はまだ1年かそこらしか教えていません。新人であるために、教え方にまだ問題がかなりあって、何が問題なのか、指摘する必要があります。授業の後で彼女と意見交換をして、彼女が教室内で受け付けなかった生徒からの質問がいくつかあったことを伝えました。こうした問題を認めなければ、問題を解決することはできません。

ZHANG LIGE：「こうしたフラッシュカードがしばらく使われていました。なかなか効果的だと思います。これの長所は、内容を伝えて、プロセス全体を明確にすることです。そこで、彼女は生徒の質問にもっと早く答えることに注意を払うべきだったと思います。これがいつものやり方だとは思いません。彼女は生徒の質問に対して本当に敏感な教師でしたし、彼女が教えていたクラスは、着実に上達してきています。」

ZHANG LIGE：もう1つは、授業の後で校長と話をして、何が起きているのか伝えなければならないことです。何が起きているのか、詳しいことを校長が知らなければ、教室で実際に起きていることから切り離されてしまいます。そこで、校長に報告するときは、良い点についても問題点についても話します。

テキストスライド：Donggou 中学校の高等学校入学レベルに達した生徒：

- 2005年度：89%—地区内で成績最下位の学校
- 2010年度：100%—地区内で上位3位に入る

LU LINGDI：これは漸進的なプロセスです。著しく変わることでできる教師もいますし、ゆっくり変わる教師もいます。しかし、1年後に、ときには半年後に、教師の一部、特に若手の教師たちが、非常に急速に進歩してきたことに気付きます。成功教育はとてもよいと感じ、教室に活気を取り戻しました。今では生徒たち全員が顔をあげていて、自信を持っていますし、教師も自信を持っています。

YIN HOUQING：この委託運営で、2年の期間を3回経験しました。第1回目のときには、このミッションが私たちの学校制度と態度に大きな影響を与え、私たちの自信を著しく高めたと感じました。例えば、一部の学校では、当初、非常に成績が低く、保護者は子どもたちを他の学校へ転校させていました。ところが、こうした成績の低かった学校で委託運営に引き継がれて1年か2年すると、生徒たちが全員戻ってきました。かつてはこれらの学校に通っていなかった子どもたちでさえ、保護者が入学させたほどでした。つまり、生徒が群れを成して逃げ出していた状態から、保護者が子どもを熱心に入学させたがるところまで来たのです。この2年間に大きな変化がありました。このため私たちは、委託運営が成績の低い学校の改善に良い方法であると感じることができるのです。