終了時評価調査結果要約表

1.案件の概要		
国名：ベトナム社会主義共和国		案件名： 現職教員研修改善計画
分野：基礎教育		援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：ベトナム事務所		協力金額：約 2.9 億円
協力期間	2004 年 9 月～2007 年 9 月	先方関係機関：教育訓練省（Ministry of Education and Training：MOET）、バクザン省教育訓練局（Department of Education and Training：DOET）
		国内協力機関：特になし

1-1　協力の背景と概要

ベトナム社会主義共和国（以下「ベトナム」と記載する）政府は、「社会経済開発戦略（2001 年～2010 年）」において、教育改善を最重要政策の一つと位置付け、「教育開発戦略計画（2001 年～2010 年）」では、初等教育における純就学率 99%の達成、包括的・総合的な教育の普及等を目標とする教育開発のための戦略を提示している。その具体的な方策の一つとして、ベトナム政府は、従来の暗記・講義中心の授業から、児童中心型の授業へと改革を進める方針を打ち出し、2002 年から「新カリキュラム」を導入した。このような状況下、ベトナム政府より新カリキュラム導入を支援する技術協力プロジェクトの要請がなされ、バクザン省をパイロット省として、①新カリキュラムに対応する新教授法の開発及びそれを効果的に普及させるための現職教員研修、②校長や教頭を対象とした学校運営管理能力強化のための学校管理職研修、③左記の研修のモニタリングや評価等を通じた省・郡の教育行政官の能力強化を主要コンポーネントとしたプロジェクトが開始された。本プロジェクトでは、バクザン省 DOET をカウンターパート（Counterpart：C/P）とし、2004 年 9 月より 3 年間の予定で活動を実施中である。

1-2　協力内容

（1）上位目標

技術協力プロジェクトにより開発されたモデルが国家モデルとして他省でも適用される。

（2）プロジェクト目標

パイロット省において新カリキュラムの効果的実施モデルが開発される。

（3）アウトプット

① パイロット省において教授法改善のためのシステムが開発される（ターゲット：現職教員）。
② パイロット省において教授法の改善を支援するシステムが開発される（ターゲット：校長、地方教育行政官）。
③ モデルを他の省に適用する準備がなされる。

（4）投入

日本側

専門家派遣：9 名（81 M/M）　　機材供与：約 36 千 US ドル
研修員受入：20 名　　ローカルコスト負担：約 39 百万円（2007 年 3 月時点）

ベトナム側

C/P 配置：18 名（バクザンワーキンググループ）及び 9 名（中央ワーキンググループ）
土地・施設提供：プロジェクト事務所（バクザン省及びハノイ市）

2.評価調査団の概要

調査者	（担当分野、氏名、所属）		
	総　　括	中川　寛章	JICA ベトナム事務所長
	研修評価	原　智佐	JICA 人間開発部基礎教育第一チーム長
	協力企画	二瓶　直樹	JICA 人間開発部基礎教育第一チーム
	運営管理	山田　実	JICA ベトナム事務所所員
	評価分析	喜多　桂子	グローバルリンクマネージメント（株）
調査期間	2007 年 4 月 15 日～4 月 27 日	評価種類	終了時評価

3．評価結果の概要

３-１　実績の確認

（１）投入及び活動

R/D 上ベトナム側負担とされた C/P に対する手当の一部を結果的に日本側が負担したほかは、概ね計画どおり実施された。

（２）成果（アウトプット）の達成度

三つのアウトプットのうち、アウトプット 1 の達成度は終了時評価時点で十分に高い。ベトナムにおける既存の仕組み、すなわち、①MOET が従来から実施している現職教員研修の方法（キートレーナ研修及びクラスター研修）、②校内研修の一環として全国の学校で既に実施されている専門職会議を強化する形で「総合的な」システムが確立されている。アウトプット 2 の達成度はアウトプット 1 ほど高くないものの、授業参観を通じて、校長のリーダーシップ向上、教員と校長の協力関係の醸成等、パイロット校と非パイロット校の明らかな違いが認識できた。他方、アウトプット 3 の達成度は、三つのアウトプットのうちで最も低いが、これは、本アウトプットがプロジェクトデザインマトリクス（Project Design Matrix：PDM）改訂時に新たに追加されてから 10 か月ほどしか経っていないことが主な要因である。

（３）プロジェクト目標の達成度

PDM に設定されているプロジェクト目標指標に照らし合わせての、プロジェクト目標の達成度は限定的である。聞き取り調査等を通じ、教員による新カリキュラムに関する理解度は、個人差はあるものの、プロジェクト開始当時と比べ深まっていることが確認された。しかし実践面では、パイロット 5 校については改善が見られるものの、対象郡全体として見た場合には変化は少ない。また、教科によっても大きな差が見られる。プロジェクトによって作成された研修マニュアル（テキスト）は、「児童中心型教育（Child-Centered Education：CCE）」の概念を理解するには有用であるが、実践のためのインストラクションについてはすべての教員にとって適切であるとは必ずしも言えないことが、主要関係者やターゲットグループによって示唆された。

（４）上位目標の達成度

評価時点において、バクザン省で開発された研修モデルを全国レベルで活用しようという体系的な取り組みは見られないが、MOET が開発する研修教材にバクザン省の事例を取り入れる計画がある等、上位目標実現に資する兆しは確認することができた。

３-２　評価結果の要約

（１）妥当性

プロジェクトは、ベトナムの教育開発戦略計画の三つの重点項目の一つ「教員の質の向上及び教授法の改革」を実践するものであるとともに、初等教育の質の改善に重点を置く日本の対ベトナム国別援助計画、JICA 国別事業実施計画にも沿っており、プロジェクトの妥当性は高い。一方、プロジェクト目標はターゲットグループのニーズに対応していると言えるが、その妥当性の程度については明らかではない。これは、新カリキュラム導入にあたってベトナム側の根本的なニーズが明確でなかったことが一つの要因として挙げられる。また、プロジェクトデザインについては、PDM においてプロジェクト目標から上位目標に至る外部条件が設定されておらず、上位目標達成（モデルの他省における適用）への道筋が十分に明確でない点が指摘される。

（２） 有効性

プロジェクトのもとで、「総合的」な研修モデルが成功裏に開発されている。すなわち、①教員、学校管理職、及び地方教育行政官を対象としたモデルであり、②キートレーナー研修（省レベル）、クラスター研修（郡レベル）、校内研修（学校レベル）という各レベルを網羅したモデルである。特に、パイロット 5 校の専門職会議（校内研修）に対してプロジェクトによる集中的な投入を行った結果、パイロット校の教育現場における CCE の実践が目覚ましく向上していることが報告・観察されており、パイロット校においてはプロジェクトで開発したモデルは効果的であると判断される。一方、パイロット校での経験をそれ以外の学校に普及させるためのメカニズムが確立されていないことから、現段階では、研修モデルが効果的で適用性のあるものであると結論付けることは早急である。従って、プロジェクトの有効性は現時点では限定的である。

（３） 効率性

日本側の投入による専門家、機材、本邦研修、現地における研修等については、プロジェクト初期に行われた、各学校からの提案に基づき小額の資金を供与する「ブロックグラント方式」による学校支援活動を除き、数量及び内容面で概ね適切に投入された。ブラックグラント方式による学校支援活動については、プロジェクトの成果の達成（教育の質の改善）に寄与しないことがモニタリングの結果明らかとなったことを受けて、現在の方法（パイロット校における専門職会合支援）に変更してからは、プロジェクトの成果の達成に向けて有効に機能している。ベトナム側投入については、C/P としてバクザンワーキンググループ（18 名）が適切に配置されたが、C/P への手当が討議議事録（Record of Discussion：R/D）どおりに負担されなかった点が指摘できる。

（４） インパクト

プロジェクト実施によるインパクトは限定的ながらいくつか見られる。2006 年 6 月以来、非パイロット 5 省においてワークショップや学校訪問を通じてモデルの紹介と意見交換が行われているが、普及メカニズムが確立していない事情もあり、いまだモデルの適用につながってはいない。他方、上位目標の実現に向けた望ましい兆候として、バクザン省が自発的に 3 省において教員研修を実施する予定であることや、MOET が省レベルの自主性を尊重し、教員が時間よりも授業の内容に焦点を置いて授業を構成することを認める公文書を発出していることが挙げられる。さらに、MOET は新カリキュラムに関する自主学習用のテキストとビデオのパッケージを作成し、全国の教員に対して配布する計画であるが、ビデオシリーズ 作成にあたってはバクザン省が撮影対象 4 省に含まれている。予期せぬインパクトとしては、パイロット校での専門職会議（校内研修）を自主的に見学し、その手法を実践しようとしている非パイロット校が増えている点が挙げられる。

（５） 自立発展性

プロジェクト終了後、バクザンワーキンググループが担ってきた機能の存続と非パイロット校への専門職会議（校内研修）の普及に関して、特に、バクザンワーキンググループ（18 名）とパイロット 5 校の教員（約 150 名）を人材リソースとして有効活用する制度枠組み及び予算の確保がなされていないことが、自立発展性の観点から懸念される。また、これらワーキンググループメンバーとパイロット校の教員の多くからは、今後活動を継続していくためには日本人専門家の支援が不可欠であるとの発言がある等、技術的な自立発展性に関しても課題を残している。

３-３　効果発現に起因した要因

（１）計画内容に関すること

特になし

（２）実施プロセスに関すること

- PDM の改訂に際して効果的なモデルの開発に貢献する二つの措置が行われた。第 1 に、三つの異なる研修ターゲット（教員、学校管理職、地方教育行政官）の相互関連性を明確にし、各ターゲットに対する研修の戦略性を高めたことである。第 2 に、授業の質の改善につながる研修モデルを開発することに着眼し、学校支援活動をそれまでのブロックグラントの供与から、校内研修の一環として従来から実施されていた専門職会議の強化を実施するとの戦略変更を行ったことである。
- プロジェクト対象 5 郡のうち、Hiep Hoa 郡と Viet Yen 郡において、技プロ、無償資金協力、青年海外協力隊の三つのスキームの連携が行われたこと、特に、両郡の小学校に 1 名ずつ派遣された青年海外協力隊（Japanese Overseas Cooperation Volunteer：JOCV）との連携は、授業の質の改善の実現に相乗効果をもたらした。
- プロジェクトの活動（研修マニュアルの作成やワークショップの開催）において、プロジェクト終了に向けて日本人専門家による支援を徐々に減らし、バクザンワーキンググループにその主導権を移していったことは、バクザンワーキンググループのオーナーシップ醸成とキャパシティ・ディベロップメントに有効であった。

３-４　問題点及び問題を引き起こした要因

（1） 計画内容に関すること

- プロジェクト計画時に作成された PDM においては、プロジェクト目標から上位目標に至るための外部条件が考慮されなかったことから上位目標に至る明確なシナリオが設定されなかった。また、「MOET 並びにバクザン省 DOET がプロジェクトの実施に係る十分な能力を有していること」を前提条件と設定したために、本来はプロジェクトの枠内で管理されるべき C/P のキャパシティ・ディベロップメント、特にプロジェクト実施への MOET の巻き込みが遅れた。
- 定義の不明確さから生じた問題点として 2 点挙げられる。プロジェクト目標「パイロット省において新カリキュラムの効果的実施モデルが開発される」が指す、「効果的なモデル」の定義が曖昧であったために、プロジェクト実施によるアウトカムに関して、関係者間で必ずしも明確に共有されていなかった可能性がある。また、アウトプット 2「学校運営能力強化のためのクラスター研修システムが開発される」が指す、「学校運営」の定義が明確でなかったことは、学校支援活動として、授業の質の向上につながらないブロックグラント活動を選択した一要因となった可能性がある。
- PDM の指標に目標とする達成レベルが設定されなかったことが、プロジェクトが最終的に目指す方向に関する関係者間でのコンセンサスの確立に影響を及ぼした可能性がある。

（2） 実施プロセスに関すること

- PDM の改訂時に追加されたアウトプット 3（「モデルを他の省に適用する準備がなされる」）は、国家レベルの研修モデルの開発という当初から関係者間で共有されていた展望を反映するものであるが、一方でパイロット 5 校に対し集中的な支援を実施するという戦略上の変更も同時になされたため、プロジェクトデザインを実践する上での困難が生じることになった可能性がある。
- 将来的なモデルの他省への適用を視野に入れて、2 年次に中央ワーキンググループを立ち上げたが、プロジェクト実施プロセスへの十分な参加が今のところ得られていない（全般的に、地方省レベルにおけるドナー支援プロジェクトの成果を全国レベルでどのように活用していくかに関する MOET の戦略が明確でないことが指摘できる。）。

3-5　結論

プロジェクトはベトナムの教育開発政策及び日本の対ベトナム ODA 政策に沿っていると評価できるが、その妥当性は、①新カリキュラム導入にあたってのターゲットグループのニーズをより注意深く検討し、②プロジェクト目標（パイロット省での効果的モデル開発）の達成から上位目標（モデルの全国展開）の達成に至る道筋をより明確にすることで、さらに高まったといえよう。プロジェクトによって総合的な研修モデルが開発され、また特にパイロット 5 校においては、部分的にではあるものの教室の現場レベルで有意義な成果を達成しつつある。しかし、より多くの学校に広く適用可能な研修モデルを十分に制度化していくうえでは、今なお課題が多いという意味で、プロジェクトの有効性は限定的である。プロジェクトの効率性については、①プロジェクト初期に実施されたブロックグラントによる学校支援活動が効果的でなかったこと、②ベトナム側による投入の一部が予定どおり行われなかったことを除いて概ね適切であった。プロジェクトのインパクトは終了時評価時点では限定的であるものの、授業の内容に焦点をあてて柔軟に授業を構成することを認める公文書が MOET から発出される等、望ましい兆候が見られる。現段階においては、プロジェクト活動の自立発展性も限定的であるように思われる。その主な理由として、①バクザンワーキンググループが担ってきた役割を引き継ぐ制度的な枠組みが不透明であること、②プロジェクトを通じて導入された各種活動を継続していくための予算の手当が不十分であること、③プロジェクトを通じて育成されたバクザンワーキンググループのメンバーが技術面で十分な自信を獲得するに至っていないこと、が挙げられる。

3-6　提言

（1）初等教育改善のニーズの明確化（ベトナム側関係者全般に対する提言）

初等教育の改革を図ることの本来的なニーズが十分に明確でなく、新カリキュラムの導入や、新教授法の導入自体に関係者の関心があるように窺われるため、新教授法の導入等具体的な施策の実施にあたっては、ベトナム側教育関係者の間で、教育の質を改善するためのニーズが何であるのか、

共通認識を持つ必要がある。

（２）研修モデルの適用可能性の向上（プロジェクトに対する提言）
　専門家の活動によりパイロット５校での校内研修は高い成果を上げたが、プロジェクト終了後に、同等の成果を対象外学校で実現するのは現実的に難しい。プロジェクト終了後の状況を見据えて、他校に効果的に普及できる研修モデルを検討すべきである。

（３）ドナー支援プロジェクトの成果活用戦略の明確化（MOET に対する提言）
　MOET は各援助機関による教員研修プロジェクトの成果活用に関する明確な戦略を示し、ドナーコミュニティと共有すべきである。その際、地方の柔軟性を尊重しつつ、オーナーシップを持って、各援助機関の研修モデルを分析し、現地事情に合わせた調整を行うべきである。

（４）プロジェクト活動へのより積極的な参画（MOET に対する提言）
　上記の実践にあたり、MOET は現場の実態を十分に認識する必要があるところ、中央ワーキンググループ会合に明確な目的意識を持って参加すること、授業現場（パイロット校の専門職会合を含む）の視察を頻繁に行うことで、本プロジェクトへの関与を強化することが期待される。

（５）研修モデルの実施体制の詳細検討（MOET/バクザン DOET に対する提言）
　プロジェクトにより形成された研修モデル（教員研修、学校管理職研修、地方教育行政官研修、校内研修）をバクザン省の内外で展開していく枠組みを MOET と DOET は技術面、組織面、財政面で担保する必要がある。特に、プロジェクト終了後のバクザン省ワーキングメンバーの配置、同ワーキングメンバー及びパイロット校の教員のリソース人材としての活用策等について、教員評価基準、勤務条件等の制度的要因も踏まえて検討すべきである。

（６）研修モデルの明確化・周知（プロジェクト、JICA に対する提言）
　本プロジェクトの研修モデルの利点が他省でも活用されるために、研修モデルのエッセンスを分かりやすく提示し、MOET や他援助機関に対して積極的に周知することが望まれる。

３-７　教訓

（１）「効果的」研修モデルに対する認識共有の必要性
　本プロジェクトでは、「効果的」研修モデルに関する関係者の認識が一様でなかった。個人、組織、制度レベルでのキャパシティ・アセスメントを通じ、モデルを開発するニーズ、その普及にあたっての道筋について関係者間で認識を共有する必要がある。

（２）プロジェクト目標から上位目標に至る道筋の検討
　本プロジェクトでは、プロジェクト目標の達成が上位目標の達成につながる過程が十分に考慮されていなかった。特に本件のようなパイロットプロジェクトを行う際は、プロジェクト目標と上位目標の関係を十分検討し、プロジェクトデザインに反映させる必要がある。

（３）自立発展性確保のための既存の枠組みの活用
　本プロジェクトのバクザン省ワーキングメンバーは契約ベースで配置されていたが、プロジェクト終了後の制度的自立発展性を確保するためには、既存の組織や活動の枠組みを活用することが望ましい方策である。

（４）ブロックグラント方式の慎重な活用
　プロジェクト当初、学校支援活動としてプロポーザル形式で各学校にブロックグラントが供与されていたが、教育の質の改善に寄与しないため中止した。ブロックグラントを導入する際には、ニーズ、目的、受入主体のキャパシティ、実施方法等に関する慎重な検討が求められる。