

## 終了時評価調査結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>	
国名：エチオピア連邦民主共和国	案件名：住民参加型初等教育改善プロジェクト
分野：基礎教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部 基礎教育第二課	協力金額（評価時点）：3億7,000万円
協力期間： 2008年9月20日～2012年9月19日	先方関係機関：オロミア州教育局（OEB）
<b>1-1 協力の背景と概要</b>	
<p>エチオピア連邦民主共和国（以下、「エチオピア」と記す）では、1997年より累次の「教育セクター開発プログラム（Education Sector Development Programme：ESDP）」を策定・実施しており、初等教育（第1～8学年）の粗就学率（Gross Enrollment Rate：GER）が、1997/98年の41.8%から2009/10年には93.4%にまで向上する等、アクセスの側面においては改善がみられる。しかしながら、就学における地域間・男女間格差、後期初等教育（第5～8学年）及び中等教育への進学率の低さなどはいまだ顕著な問題である。加えて、就学率改善に伴う1クラス当たりの生徒数の増加、特に農村部における教室・教科書・有資格教員の不足や、高い中途退学率（2009/10年の統計では第1学年の退学率は22.9%）、及び低い初等教育修了率（2009/10年の統計では41.7%）等、教育の質に係る課題も多岐にわたっている。</p> <p>これらの問題を改善し、とりわけ教育の質向上に取り組むため、連邦教育省（Ministry of Education：MOE）は2009年より「教育の質向上プログラム（General Education Quality Improvement Programme：GEQIP）」を実施し、「カリキュラム、教科書、試験の改善」「教師教育の改善」「学校運営の改善」「地方教育行政能力の向上」等を中心として教育の質を改善させていく取り組みを実施している。また、学校活動にコミュニティの参加を奨励、地方教育行政と協働することで、質の高い教育機会の拡充をめざしている。</p> <p>上記背景の下、クラスター・リソース・センター（Cluster Resource Center：CRC）を活用し、地方教育行政官・クラスター中心校の校長（School Director：SD）や主任教員（Key Teacher：KT）を対象とした講師研修（Training of Trainers：TOT）の実施、研修成果をモニタリング・報告するための地方教育行政機関の能力強化をめざす技術協力プロジェクトを、2008年9月から4年間の期間で開始した。</p>	
<b>1-2 協力内容</b>	
<p>(1) 上位目標</p> <p>オロミア州において、主体的な学校運営が広く行われる。</p>	
<p>(2) プロジェクト目標</p> <p>プロジェクト対象地域において、教育行政機関の支援の下、学校と地域住民の協働を通じて主体的な学校運営が行われる。</p>	
<p>(3) 成果</p> <p>成果1：学校改善活動に係る計画の策定・実施プロセスが改善される。</p> <p>成果2：教育行政機関による学校改善活動のモニタリング体制が強化される。</p>	

成果3：プロジェクトの研修とアプローチをオロミア州教育局（Oromia Education Bureau：OEB）が主体的に活用し、普及していくための基盤が強化される。

(4) 投入（評価時点）

日本側：総投入額 3億7,000万円

- ・長期専門家派遣 延べ4名 107.9MM
- ・短期専門家派遣 延べ7名 27.9MM
- ・研修員受入 延べ6名
- ・供与機材（携行機材を含む） 11万5,440USドル（四輪駆動車） + 409万8,342ブル
- ・運営経費等 1億2,407万4,000円（2012年度計画値を含む）

相手国側：

- ・カウンターパート（Counterpart：C/P）配置  
OEB にプロジェクトダイレクター、プロジェクトマネジャー等、各県教育事務所（Zonal Education Office：ZEO）、市行政区教育事務所（Town Administration Education Office：TAEO）、郡教育事務所（Woreda Education Office：WEO）にフォーカルパーソン各1名
- ・土地・施設提供  
OEB、イーストワレガ及びイーストショーワ県 ZEO 内にオフィススペース、ほかに研修会場として各学校を使用
- ・運営経費等 103万3,929ブル

2. 評価調査団の概要

調査者	団長・総括	佐久間 潤	JICA 人間開発部 次長兼基礎教育グループ長
	評価計画	亀井 温子	JICA 人間開発部 基礎教育第二課 企画役
	評価分析	宮川 眞木	株式会社コーエイ総合研究所
調査期間	2012年5月20日～6月9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

3-1-1 プロジェクト目標の達成状況

「プロジェクト対象地域において、教育行政機関の支援の下、学校と地域住民の協働を通じて主体的な学校運営が行われる」

プロジェクト目標は、以下の状況のプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）上の指標と対比から、達成されると見込まれる。

パイロット CRC の小学校児童の中途退学者数は、1万1,163人（8.4%、2008/09年）から1万580人（8.1%、2010/11年）に減少し、この、パイロット CRC の小学校児童の中途退学率8.1%（2010/11年）は、パイロット CRC 近辺の非対象 CRC の小学校児童の平均中途退学率10.0%よりも良い値を示している。パイロット CRC での小学校第1学年児童の数は、男女で2万19人（2008/09年）から2万2,693人（2010/11年）に増加し、女子だけでは1万264人（2008/09年）から1万1,426人（2010/11年）に増加した。

HM 研修（HO! ManaBU Training：HM Toraining）（以下、「HM 研修」と記す）で得た知識や

スキルを生かし、学校改善のための活動を行ったパイロット CRC の割合についても目標値（8割）は達成され、91%のパイロット CRC が HM 研修で習得した知識と技能を活用した活動を実施した。

### 3-1-2 成果の達成状況

以下の状況を PDM 上の指標と対比すると、プロジェクトの成果はおおむね達成されたと判断できる。

(1) 成果1：学校改善活動に係る計画の策定・実施プロセスが改善される。

学校改善活動に係る計画策定・実施プロセスに関する研修のための TOT が3回実施され、それらの出席率は、95%（2009年）、99%（2010年）、93%（2012年）であった。TOT参加者は肯定的な自己評価を示し、96%以上が、ファシリテーションについて自信を得たと回答した。このTOT参加者の指導によるパイロット CRC での HM 研修の開催数と参加者数が、それぞれ805回、5万481人に達した。HM研修における WEO、TAEO、及び CRC からの研修指導者は、研修参加者が研修に満足し、かつ研修を通じて教育の課題について啓発することができたと確信している。さらに、HM研修のための教材であるインタラクティブ・トレーニング・パッケージ（Interactive Training Package：ITP）1～5をまとめた、気づき、分析、計画のテーマをカバーする、HM研修統合パッケージが開発された。

(2) 成果2：教育行政機関による学校改善活動のモニタリング体制が強化される。

モニタリングとその報告の様式が簡易化される方向で改訂され、それに対応したマニュアルが作成され、ハンドブックとして関係者に配布された。一方、モニタリングと報告書作成についての研修が、ZEO、特別市教育事務所（Special Town Education Office：STEO）、WEO のフォーカルパーソン、CRC 指導主事、SD、KT を対象に、3回実施され、参加者数は964人に達し、参加率はいずれも90%を超えた。研修において、ハンドブックの配布と解説が行われ、参加した CRC 指導主事のうちプロジェクトによる包括的モニタリングにてヒアリングを受けた者の約90%が、自身の報告書作成技術が向上したと答えた。

(3) 成果3：プロジェクトの研修とアプローチを OEB が主体的に活用し、普及していくための基盤が強化される。

JICA プロジェクトチームの協力の下、HM研修とその方法を OEB により普及するための主体計画が、2011年6月に策定された。プロジェクトチームの支援を得て、州レベル研修ファシリテーターの研修が2011年12月に実施され、その後、県・郡・CRC レベルのファシリテーター対象の研修が州内4ヵ所で608人の参加者を集め行われた。学校レベルの研修も既に開始されている。

広報活動として、OEB とプロジェクトからの情報と、プロジェクト活動の優良実践例を共有するための ODA マガジンが2010～2012年の間に4回発行され、各号2万部が関係機関に配布された。また、2012年の OEB 四半期会議において、全 ZEO 代表とともに OEB 主体計画についての協議が行われ、2011年の OEB 年次会議では、プロジェクトの活動実績が全 ZEO、TAEO、WEO に対し発信された。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性：高い

エチオピア政府の教育政策を示す ESDPIV のなかでは、住民参加と、郡、CRC 及び学校レベルの運営能力の改善が優先事項として強調されており、ESDPIV の下の GEQIP のなかで、学校改善プログラム（School Improvement Program：SIP）は参加型で透明性の高い学校運営を重視している。一方、わが国の対エチオピア援助政策は、地方政府と地域コミュニティの能力開発を通じた基礎教育のアクセスと質の改善を優先事項としており、JICA の援助方針も同様に基礎教育の質の改善を重点領域のひとつとしている。したがって、政策面での整合性は高い。

また、中途退学や教育機会の男女差を問題として抱えている地域住民と、教育行政機関である CRC、WEO、TAEQ、ZEO にとって、これらの問題も含めた学校運営に取り組もうとする、本プロジェクトのニーズは高い。

#### (2) 有効性：やや高い

3 つの指標すべてが目標値に到達しており、プロジェクト目標は、達成される見込みが高い。

また、成果レベルにおいて、「指標 2-2 パイロット CRC からの報告書の提出率」が目標値と大きく隔たりがあるものの、他の指標は大部分目標値に到達しており、3 つの成果も、すべて達成される見通しが高い。特に OEB 主体計画を通じた成果 3 の達成は、成果 1 による研修教材と TOT の実施経験を活用したもので、プロジェクト目標達成への貢献が大きい。

一方、OEB は TOT 実施のために必要な知識と技能を習得しており、CRC からの TOT 参加者は、HM 研修のファシリテーターとして、研修運営に自信をもっている。

#### (3) 効率性：やや低い

TOT ファシリテーター、研修ファシリテーター、研修会場としての学校など、エチオピア側のリソースが効率よく活用された一方で、モニタリングとその報告が、OEB の通常業務とは別個の独立した業務として扱われたため、作業の効率が悪く、モニタリング担当者にとって、新たな負担となった。

日本側の投入のタイミングは、専門家、C/P 研修、機材について概ね良好だったが、短期専門家から C/P への教材開発についての技術移転は、エチオピア側の関与が乏しかったため、十分なものとならなかった。また、研修教材である ITP3、4、5 は、一定の効果をもたらしたが、不十分なコミュニケーションにより、今後 OEB 主体計画のなかで更に広範に普及される見込みは高くない。

一方、2 度にわたる PDM の改訂は、プロジェクトの枠組みの適切性を確保するために必要であったものの、プロジェクトの投入、スケジュール、活動内容等の変更をもたらした、効率性に影響を与えた。

#### (4) インパクト：高い

プロジェクトにより開発された主体的学校運営の研修については、プロジェクト対象以外を含むすべての郡と CRC を対象とした OEB 主体計画で既に実施されており、オロミア州の

非対象地域に普及する可能性が極めて高く、上位目標が達成される可能性は高い。

ほかに、OEB が GEQIP の下で実施する SIP に対し、具体的な住民参加学校運営の方法を提示することにより、その推進に貢献したこと、プロジェクトのターゲットではない衛星校が、住民参加学校運営において活性化をみせたこと、ビデオ教材や C/P 研修等のプロジェクトの活動を通して紹介された授業研究がオロミア州内においてパイロットベースで実施されるようになったことなどが、インパクトとして指摘できる。

#### (5) 持続性：高い

政策、財政、組織、技術の面において、自立発展性は高い。ESDPVでは、住民参加が優先政策となっており、エチオピア側及び OEB が参加型学校運営の支援を続ける可能性は高い。また、TOT の費用と学校レベルの研修費用は、それぞれ教員開発プログラム (Teacher Development Program : TPD) 用予算や GEQIP のスクールグラントで賄うことができる。組織の面では、TOT と学校レベルの研修は、OEB、ZEO/TAEO、WEO、CRC、学校のカスケードのなかで効率的に運営されることが可能である。技術面ではエチオピア側は、研修実施に必要な知識と技能を習得している。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

OEB 主体計画は、当初プロジェクト活動とは独立したものとして OEB 組織内の構想として存在していたが、中間レビューの提言を踏まえ、その詳細計画策定支援と普及基盤の強化が、PDM 第 3 版においてプロジェクトの活動及び成果として位置づけられたことにより大きく進展し、研修の運営実施に関する技術移転とプロジェクトの自立発展性を高めた。

#### (2) 実施プロセスに関すること

特に ITP1 と ITP2 にみられる研修教材の質の高さと個性的な特徴が、プロジェクトの効果発現に大きく貢献した。中途退学や女子教育など身近でありながら深刻な問題を扱い、楽しめるゲーム方式を採用し、簡易で分かりやすい図解による説明やその他の優れた特徴をもつ研修教材は、教師や地域住民を研修に引きつけ、彼らの積極的な参加をもたらした。また、HM 研修のファシリテーション技術が、JICA 専門家から TOT のファシリテーターに移転され、更に CRC 研修の研修ファシリテーターに効率よく移転され、学校レベルの研修がうまく実施された。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

プロジェクト開始前の段階で CRC の組織分析が必ずしも十分に行われていない状況で、CRC の機能強化を当初のプロジェクト目標に設定し計画を策定したため、プロジェクト運営に不具合が見込まれることとなり、PDM の改訂が避けられないものとなった。

#### (2) 実施プロセスに関すること

2 度にわたる PDM の改訂は、プロジェクトの枠組みの適切性を確保するために必要であ

ったものの、プロジェクトのアプローチの変更をもたらし、リソースの効率的な活用に制約となった。また、研修教材開発の初期段階における OEB とプロジェクトとのコミュニケーションの不足により、一部の研修教材の普及可能性が限定的なものとなり、教材開発がエチオピア側 C/P の十分な関与を得ることなく、主として JICA 専門家チームにより行われたことにより、この分野における技術移転が十分なものにならなかった。

### 3-5 結論

本プロジェクトは、プロジェクト終了時まで、プロジェクト目標「プロジェクト対象地域において、教育行政機関の支援の下、学校と地域住民の協働を通じて主体的な学校運営が行われる」が達成される見込みは十分に高い。

終了3ヵ月前の現時点において、計画された3つの成果がおおむね順調に産出されており、プロジェクト目標の3つの指標目標値もすべて達成されたと判断できる。

### 3-6 提言

#### (1) オロミア州教育局 (OEB) 主体計画実施のフォロー

女子教育と退学率を優先課題とする OEB は、ITP1 及び ITP2 をプロジェクト対象地域以外にも普及すべく、OEB 主体計画を開始した。2011年12月には指導者養成研修 (TOT) を行い、608名の研修指導者が養成され、プロジェクト対象以外の CRC に対しては、3CRC 当たり1セットの研修教材が配布された。現在 OEB はプロジェクトの支援を得てゾーン以下のレベルの研修実施状況のモニタリングを開始しているが、今後も継続してモニタリングに取り組み、CRC や学校レベルでの研修実施を促進するとともに、モニタリングの結果を OEB の今後の計画や教育開発活動に生かしていくことが期待される。

#### (2) オロミア州教育局 (OEB) 主体計画の更なる実施

OEB 主体計画を踏まえ、OEB は2012年7月からの新予算年度 (2012/13年度) から、プロジェクトが作成した ITP1 及び ITP2 の研修を、各学校が実施する SIP の活動の一部として実施する予定である。オロミア州内の質の高い教育普及の実現に向けては、女子教育と退学の課題解決が重要であり、そのためには継続した取り組みが必要である。今後も OEB が各レベルの教育行政関係者や SD を対象とした TOT を継続して実施し、ITP1 及び ITP2 が継続して活用されていくことが望ましい。既に行われた OEB 主体計画の TOT 同様、OEB が実施する他の研修との組み合わせにより実施することで、追加的な予算措置をせずとも実現可能な方法で実施していくことが望まれる。

#### (3) オロミア州教育局 (OEB) 主体計画継続のための OEB 人材の配置

以上に述べた OEB 側による主体的な取り組みの継続のためには、OEB 内の複数の部署が関与していく必要がある。これまで OEB 主体計画に中心にかかわった人材は限られており、必ずしも OEB 全体が HM 研修とその教材を十分に把握しているわけではない。今後の OEB 主体計画を中心的に担う人材を、教員開発プログラム (TDP) 部門及び視学部門 (Supervision Dept.) からフォーカルパーソンとして指名することが望ましい。

#### (4) 学校改善プログラム (SIP) プロセスにおけるプロジェクト経験の活用

ITP3 及び ITP4 は、具体的なコミュニティ参加の手法を提供し、積極的なコミュニティの参加を喚起、各学校レベルの SIP プロセスを改善したことが確認された。既に SIP の公式ガイドラインは最終化されており、ITP3 及び ITP4 をそのガイドラインの一部としてプロジェクト対象地域以外にも拡大していくことは困難であるが、プロジェクト経験から得られた知識とノウハウについては、今後の OEB による SIP 実施や SIP 研修に生かしていくことが期待される。

計画と行動の基本的なコンセプトについての理解を強化するために開発された ITP5 についても同様に、OEB が今後 SIP の実施、関連する研修の実施や研修教材開発において活用していくことが期待される。

### 3-7 教訓

#### (1) 参加型の研修教材

HM 研修教材は、ITP1 及び ITP2 に顕著に確認されるように、ゲーム方式で楽しく参加できる形式に開発されており、結果コミュニティや参加者の積極的な関与を促進することができた。コミュニティレベルの参加が期待される研修教材の開発においては、本プロジェクトが作成したような楽しめる教材の開発は効果的である。

#### (2) 協働による能力開発と技術移転

OEB 主体計画の TOT 実施にあたっては、OEB が委員会を設置し主体的に取り組み、計画し、プロジェクトの支援を得て双方が協働することにより進められた。この過程において、OEB 関係者の能力強化が行われた。

他方一連の教材開発の過程では、OEB 側関係者の巻き込みは効果的に行われず、結果、研修教材の企画、作成、修正に関するノウハウや知識、技術の移転は限定的となった。長期間にわたって継続して研修教材が活用されるためには、作成過程に C/P の関与を得て技術移転を行うことが必要である。また、研修教材はプロジェクト終了後も C/P により容易に複製、修正できるものとすることが求められる。

#### (3) 他案件との連携

オロミア州では理数科教育改善プロジェクト (National Pilot Project for Strengthening Mathematics and Science Education in Ethiopia : SMASEE) を実施中である。プロジェクトの後半においては双方の積極的な情報交換、連携が行われている。特に OEB が州内で「授業研究」をパイロットする取り組みにおいて、本プロジェクトが側面支援したことは連携の好事例といえる。

#### (4) 頻繁な人事異動が予見される場合のプロジェクトスコープ

エチオピアでは州教育局、ゾーン以下の教育組織 (ZEO、WEO/TAEO、CRC) 及び SD に及ぶまで、頻繁な人事異動が行われており、効果的な技術協力の阻害要因となっている。本プロジェクトの場合には、最終的には OEB 主体計画により全州内の教育行政機関を対象に TOT が実施されたため、異動があってもその経験の活用が州内で可能となった。相手国にお

いて C/P の頻繁な異動が予見される場合には、プロジェクトスコープの決定においてその影響を考慮しておくことが必要である。

(5) プロジェクト詳細計画段階における組織分析の重要性

本プロジェクトでは実際の教育ニーズへの対応とプロジェクト枠組み適正化を目的とし、2回の PDM 改定が行われた。改定自体は必要かつ適切なものであった。一方、CRC の機能強化が当初のプロジェクト目標でありながら、プロジェクト開始前の段階で、CRC の組織分析が必ずしも十分に行われていなかった。適切なプロジェクト枠組みを設定するためには、早い段階で十分な組織分析を行うことが必要である。

(6) 機材供与の際のニーズアセスメント

本プロジェクトでは、CRC の機能強化を目的とし、CRC を対象とした機材供与を行った。PC や関連機器は概して活用されていた一方、一部ジェネレーターが十分活用されていない例が確認された。その背景には供与当時は頻繁に発生していた停電の状況が近年急速に改善されたことがあるが、プロジェクトが機材供与を行う場合には、使用される環境、将来の状況予測を十分に行うことが必要である。