

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ルワンダ共和国	案件名：教員間の校内相互研鑽強化プロジェクト
分野：教育（中等教育）	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チーム	協力金額：1億9,940万2,000円
協力期間	(R/D)：2013年1月～ 2015年3月（2年3カ月）
	先方関係機関：教育省、ルワンダ教育委員会 日本側協力機関：株式会社パデコ
1-1 協力の背景と概要	
<p>ルワンダ共和国（以下、「ルワンダ」と記す）は、教育セクター開発を最重点分野の1つと位置づけ、2009年には2つの大きな教育改革を断行した。1つは義務教育（無償教育）年限の6年から9年への拡大であり、もう1つは公用語に英語が追加されたことに伴う、学校教授言語のフランス語から英語への転換である。前者は前期中等教育の拡大に伴う教員需要の増大とそれに伴う教員訓練ニーズの増加を示唆し、後者は教授言語の英語化への対応という教員の再訓練ニーズを喚起した。</p> <p>ルワンダ教育委員会（Rwanda Education Board：REB）は、国際協力機構（JICA）の支援を受け、2008年から2011年にかけて中等理数科教育強化計画（Strengthening Mathematics and Science in Secondary Education：SMASSE）プロジェクトを実施し、中等教員の理数科指導法改善に取り組んだ。訓練を受けた教員は、より生徒中心型の授業が実践できるようになったことが確認され、SMASSEプロジェクトの成果が認められる一方、研修受講教員以外にノウハウが幅広く共有されないなど、波及効果が限定的で、前期中等教育の拡大による現職教員への研修ニーズの増加に十分に対応できていないことが課題とされた。</p> <p>そのため、前期中等教育レベルにおいて教員間の研鑽活動（School-based INSET：SBI）を普及・活性化し、教員の能力強化を図ることによって、前期中等教育の質向上をめざす教員間の校内相互研鑽強化プロジェクト（Project for Strengthening School-based Collaborative Teacher Training：SBCT）（以下、「本プロジェクト」と記す）が実施されることとなった。</p>	
1-2 協力内容	
<p>本プロジェクトは、前期中等教育レベルにおける学習の質向上をめざし、教員が、「生徒が理解し、できるようになることを支援する」授業を実施可能となるため、SBIの普及を目標とするものである。</p> <p>(1) スーパーゴール：前期中等教育レベル（7から9学年）であるO（オー）レベルの生徒の学力が向上する。</p> <p>(2) 上位目標：「生徒が理解し、できるようになることを支援する（Let students be capable to do it）」授業が普及する。</p> <p>(3) プロジェクト目標：各学校が計画したSBIが実施される。</p> <p>(4) 成果</p> <p>成果1：SBI実施に必要な制度的枠組みが整う。</p> <p>成果2：郡・地区（セクター）・学校レベルのSBIの実施体制が強化される。</p> <p>成果3：ルワンダ教育委員会教員訓練管理局（Rwanda Education Board-Teacher</p>	

Development and Management Department : REB-TDM) が、郡・地区・学校に対して、SBI の継続を働きかけられるようになる。

(5) 投入 (評価時点)

日本側 : (総投入額 1 億 9,940 万 2,000 円)

- ・ 専門家派遣 : 短期専門家 6 名 (38.6 人月)
- ・ 機材供与 : 170 万円
- ・ 本邦研修 : 2 名 (集団研修 2 コース)
- ・ 第三国研修 (会議参加) : 1 名
- ・ 現地業務費 : 2,380 万円

相手国側 :

- ・ カウンターパート配置 : 7 名
- ・ ローカルコスト負担 : 3 億 3,000 万ルワンダフラン (承認予算額)
- ・ 事務所施設提供 : REB 内事務室
- ・ 機材提供 : コピー機など

2. 評価調査団の概要

調査者

担当分野	氏名	所属
総括/団長	橋 秀治	JICA 人間開発部基礎教育第二チーム 課長
協力企画	清水 一平	JICA 人間開発部基礎教育第二チーム 特別嘱託
評価分析	井川 真理子	システム科学コンサルタンツ株式会社 コンサルタント
調査期間	2014 年 11 月 16 日~12 月 3 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) 成果

成果 1 : SBI 実施に必要な制度的枠組みが整う。

指標 1-1 SBI に関する関係者の職務、役割分担の明確化

指標 1-2 REB-TDM による SBI にかかる予算の配賦と報告

成果 1 は、おおむね達成されている。2013 年に実施されたベースライン調査結果を踏まえて SBI 導入に関する職務と役割分担が整理され、SBI ガイドラインに明記された。SBI 導入ワークショップを通じて、関係者の役割に関する理解促進が進んでいる。ワークショップ参加者の 90%以上が自分の役割を説明できると回答している。

指標 1-2 について、REB-TDM は本プロジェクト実施にかかる予算を承認・配賦しており、支出経費記録を含むワークショップ完了報告書を開催都度作成している。

一方で、特に SBI モニタリング・報告に係る職務と役割分担については、プロジェクトにて明確化されたものの、いまだ学校レベルや各行政レベル (セクター、郡、中央) で十分に理解されているとはいえない。また、教員の現職教員研修制度全体における SBI の位置づけについては更なる整理が求められる。

成果 2：郡・地区（セクター）・学校レベルの SBI の実施体制が強化される。

指標 2-1 適切な役職者の SBI 導入ワークショップ参加状況

指標 2-2 SBI 導入ワークショップのプログラムと教材作成

成果 2 は、プロジェクト期間内である 2015 年 3 月までに達成される予定である。

指標 2-1 については、2014 年 11 月時点までに 19 郡でワークショップが開催されており、残る 11 郡については 2015 年 2 月までに開催される予定である。ワークショップ実施済みの 17 郡では、校長の参加率は 83% で、郡教育官（District Education Officer：DEO）、地区教育官（Sector Education Officer：SEO）の参加率は 99% であり、適切な役職者がワークショップに参加していると判断できる。指標 2-2 については、導入ワークショップ実施用の教材や資料が作成・改訂されている。一方でこれら教材・資料については、より教員が利用しやすいものへ改善する余地がみられる。

成果 3：REB-TDM が、郡・地区・学校に対して、SBI の継続を働きかけられるようになる。

指標 3-1 SBI 促進のための調整業務の実施

指標 3-2 SBI の調整や実践に有効な資料の作成

2015 年 3 月時点では、成果 3 は部分的な達成となる。指標 3-1 に関して、SBI モニタリング活動は、第 1 年次中に先行して SBI 導入ワークショップが開催された 5 郡からの実績の収集にとどまっている。また、プロジェクト活動週報が作成されているほか、他開発パートナーとの連携・協調についても適切に行われているが、これら活動は日本人専門家の手で進められていることから、先方カウンターパート（Counterpart：C/P）を活動の中心に据えることが必要である。

指標 3-2 については、SBI に対する認識向上のためニューズレターなどが作成され、各校にむけて配布されている。また、ソーシャルメディアも活用されている。しかしながら、中央と地方の連携不足から、ニューズレターの学校到達率が 25% と低いことは改善が求められる。さらに、モニタリングにおいて重要な役割を担う DEO/SEO は、十分なモニタリングのための時間が確保できれおらず、学校現場を適切に支援するには、DEO/SEO の経験や情報共有が不足している。

(2) プロジェクト目標

各学校が計画した SBI が実施される。

指標 1 郡 SBI 導入ワークショップに参加した学校のうち 80% が学校レベルの導入ワークショップを実施する。

指標 2 そのうち 80% 以上が学校で SBI を実践する。

プロジェクト期間終了（2015 年 3 月）までの残り 4 カ月間でプロジェクト目標を達成することは不可能である。成果 1 及び 2 についてはプロジェクト実施期間内での達成が見込めるものの、成果 3 の活動については先行 5 郡で開始したばかりである。

ただし、SBI 導入ワークショップに参加し、その後実際に SBI を実施した学校は回答 177 校中 172 校（97.2%）という数字が示すとおり、先行 5 郡における指標の達成状況は良好である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

本プロジェクトは、Vision 2020 や第二期教育セクター戦略計画 (Education Sector Strategic Plan 2 : ESSP2) などルワンダの開発政策の主要な目標の1つである「教育の質向上」という課題に取り組むものである。また、日本政府の教育支援政策及び対ルワンダ国別援助方針とも合致している。ルワンダでは基礎教育のアクセスの大幅な改善、義務教育の拡大、及び教授言語としての教員の英語能力の向上が主要な課題となっており、現職教員研修ニーズが高いことから、本プロジェクトの方向性と合致している。さらに、日本は豊富な SBI の経験を有しており、その活用が認められることから、手段としても適切であると判断される。

(2) 有効性：中程度

SBI 導入ワークショップ開催が先行した 5 郡では、プロジェクト目標について、90% を超える学校が SBI 導入ワークショップ参加後に SBI を実施していることが確認されており、これは指標を上回る結果である。他開発パートナーの支援するルワンダの主要な取り組みとの相乗効果もあり、SBI 促進に向けた環境はある程度整っていると考えられる。しかしながら、成果 3 (各学校現場における SBI 支援体制) がプロジェクト実施期間内では部分的達成にとどまることから、有効性は中程度と判断される。

(3) 効率性：中程度

投入は効果的に活用され、特に成果 1、成果 2 の達成に寄与している。しかしながら、ルワンダ側の予算配賦に関する事情から、SBI 導入ワークショップ実施方式を変更することとなり、成果 2 の活動に遅延が生じた。その結果、成果 3 が部分的達成となっていることから、中程度と判断される。

SBI 導入ワークショップ実施方式の変更は、時間的効率低下を招いたものの、一方では予算内で全 30 郡のワークショップ開催が可能となった。さらに、開催規模が適正になったことから、内容伝達の改善につながっている。また、SBI 導入ワークショップ参加者 (約 3,000 名) とその参加者が学校などで活動を行うことによる間接的な受益者 (主に教員と生徒) の規模を考慮すると、費用対効果は高いといえる。

(4) インパクト：高い (見込み)

エンドライン調査結果は、上位目標及びスーパーゴール達成の可能性があることを示唆しているが、他方で、SBI の継続的な取り組みを確実にする施策の1つである成果 3 の達成が確約されていない現段階でインパクトが高いと判断するのは尚早である。

上位目標の指標 1 (授業に対する生徒の満足度) に関し、エンドライン調査の結果から、SBI 実践校の生徒の方が未実践校の生徒よりも、より授業に満足していることが確認されている。指標 2 (教員の授業の改善に対する認識) に関しても同調査報告書から、SBI 実践校の教員の方が、未実践校の教員と比較して、より授業改善の取り組みを行っていることが確認されている。指標 3 (DEO/SEO の生徒の学力向上に関する認識) については、一部の DEO/SEO は、教員の指導力は向上しており、したがって、生徒の学びも改善されて

いると回答している。スーパーゴールの指標（卒業試験の成績が改善する）達成見込みについて、プロジェクト開始時点に実施されたベースライン調査報告書によると、SBI と卒業試験結果に正の相関関係がみられており、エンドライン調査報告書でも同様の傾向が認められる。これらを考慮すると、上位目標・スーパーゴールについては、プロジェクト終了後も REB-TDM 職員や郡政府教育担当官（DEO/SEO）が、質のよい SBI を継続的に行っていくための取り組みを適切に続けるならば達成される可能性があると考えられる。

予期していなかった正のインパクトとして、郡巡回方式の SBI 導入ワークショップ実施が REB-TDM 職員と DEO/SEO、学校間の関係構築強化に貢献したほか、近隣の学校間での情報・経験共有が一部で発生していることが確認された。また、プロジェクトの対象は中等教育学校であるが、対象範囲を超えて一部の学校では初等教育にも広がっている。予期していなかった負のインパクトは確認されていないが、インタビュー対象教員より、SBI は通常授業時間を充てて行っており、頻繁に行うと授業が犠牲になる、という声上がるなど、SBI に対する不十分な理解や誤解が負のインパクトをもたらす可能性があることは留意が必要である。

(5) 持続性：中程度

持続性を担保する最も重要な要素の 1 つは技術的な側面である。成果 3 は「学校に対して SBI の継続を働きかけられるようになる」ということであり、持続性の担保の観点から、大変重要な意味をもつ。この達成に向けた活動は現在進行中で、プロジェクト期間内では部分的達成にとどまることから、持続性は中程度と判断される。

制度面においては、ESSP2 を含む、教員の職能開発を優先事項として掲げている国家政策は今後も継続される見込みであり、現在改訂作業中の教員開発管理政策（案）においては、学校での継続的職能開発（Continuous Professional Development : CPD）を義務づけることが提案されており、SBI の実施を後押しするものとなり得る。

組織面としては、プロジェクト計画時は新組織であった REB だが、日常業務やプロジェクト活動の実施を通じて組織面の能力が強化されてきている。郡レベルにおいては、これまで各郡に 1 名の DEO が配置されていたが、2014 年以降各郡に 3 名に増員となる予定であり、人材不足は徐々に解消される見込みである。他方、REB、DEO/SEO、学校関係者その他の関係機関の連絡・調整についてはより一層の努力が期待される。

財政面では、現在の会計年度内の支出と同額程度の予算確保が期待され、REB-TDM 職員が今後 SBI に係る活動の年間計画策定と予算申請を行うことになっている。

技術面では、学校レベルの SBI 実績、好事例、課題について、郡を通じて中央へ吸い上げ、データ分析のあと、好事例や課題解決に向けた取り組み事例を現場へ共有するための持続的なモニタリング・経験共有の仕組みづくりはいまだ進められていない。これら成果 3 に向けた活動を通じて、関係者の能力強化が必要である。特に学校レベルの SBI 実践を確実にし、強化するうえで重要な役割を果たす DEO/SEO のモニタリング・SBI 実施支援に関する能力強化が求められる。また、REB-TDM 内部の調整強化による業務の効率化・効果向上も必要不可欠である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

1) REB-TDM 内のその他取り組みとの協調

学校経営管理職プログラム（School Leadership Management Program : SLMP）は、校長やその他管理職員のリーダーシップ強化を通じて学校運営を改善する取り組みである。学校におけるリーダーシップは SBI の実践・定着に大きく影響するため、プロジェクトが SLMP と協調しつつ活動することで、SBI 実施を促進できる。

また、英語メンタープログラム（School-based Mentorship Program : SBMP）により、国内の学校に約 900 名の英語メンター（School-based English Mentor : SBM）が派遣されており、学校での SBI 導入の際、SBM と積極的に連携したことが、適切に SBI 導入が進んだ促進要因となっている。

2) ルワンダ SMASSE の効果

本プロジェクトは、SMASSE の後継案件であり、その効用が確認されている。第一に、実施コストの受益者負担の理念について、REB-TDM が全面的に理解し、自らの責務として理解・認識されていたことは、先行案件による効果である。第二に、PDSI（計画：Plan、実践：Do、評価：See、改善：Improve）の概念や授業研究という考え方が REB-TDM 内及び SMASSE 研修受講者の間で理解されており、SBI 導入に寄与していること、第三に SMASSE 研修受講者が在籍する学校は SBI 実施に積極的であること、最後に、SMASSE の研修教材が SBI 導入時にツールの 1 つとして活用されたことが挙げられる。

(2) 実施プロセスに関すること

上述の SMASSE の効用やルワンダ側 C/P と日本人専門家の密なコミュニケーションの結果、C/P が SBI に対する理解や共感を深めたことから高いオーナーシップが醸成されており、適切に人的、財政的、物理的資源が投入されている。

3-4 効果発現を阻害した要因

(1) 計画内容に関すること

学校での SBI 実践には、学校長や教務主任のリーダーシップが最も大きく影響する。そのほか、SBI 実施を阻害する要因として次の 5 点が挙げられた。(1) 授業時間と SBI の時間調整が困難、(2) 経済的なインセンティブがない、(3) 教科知識・技術の不足、(4) SBI 実施予算が不十分、(5) DEO/SEO から十分な支援を得られない。

(2) 実施プロセスに関すること

1) 予算配賦

承認された予算額が申請額に対して少なく、また、予算承認から実際の予算配賦に一定の期間が必要であったことにより、特に初期はプロジェクト活動の進捗に支障がでた。この結果、プロジェクトは SBI 導入ワークショップの実施方式を変更することになり、その結果、特に、成果 3 に係る活動に影響を及ぼすこととなった。

2) 省庁・関係機関間の調整

ルワンダでは、地方分権化や行政サービス改革が推進されている。他方で、この分権

化による行政改革が省庁と関係機関間の調整を複雑なものとし、特に情報共有とモニタリングに関する活動の円滑な実施を難しくしている。DEOの人手不足やDEO/SEOが他業務に時間をとられ、SBI活動に時間を割けていないことは、頻繁に指摘される問題である。

3-5 結論

プロジェクトは堅実に実施されてきた。エンドライン調査では、先行5郡において、授業に対する生徒の満足度や教員の授業改善に対する認識などの面で、着実に成果が上がっていることが確認されている。2015年3月までの残る4カ月間でプロジェクト目標を達成することは困難であるが、先行5郡での成果を普及・拡大し、また、今後、成果3の活動を進め、SBIが継続的に行われることで近い将来に達成される可能性は高い。

そのほか、インタビュー調査、質問票、エンドライン調査で確認された特筆すべき点は、SBI導入により、学校内の協働文化が醸成されつつあることである。教員に対するインタビュー調査によると、SBIが開始されてから、「同僚は支援者でもあると認識し始めた」、「課題があれば同僚に相談するようになった」、「集合型研修〔※本プロジェクトでは（Off-the-job Training : Off JT）と呼ばれる〕で学んだ知識を学校に戻って共有したいと思う」などの回答がみられた。

REBや開発パートナーを含む関係者は、教員のCPDにとって、SBIは高い効果性と効率性をもつ手法であると認識している。さらに、ルワンダ政府の強いコミットメントとREB-TDMが強いオーナーシップをもち、プロジェクト活動のためにさまざまなリソース（人員配置、予算配賦など）を割り当てていることが本プロジェクトの着実な進捗と持続性向上に大いに貢献している。

本プロジェクトによって好ましい兆候が発現しつつあることが確認されており、教育の質向上に効果をもたらしつつある。今後持続的なSBI実施を確実なものとするためには（1）モニタリング結果をフィードバックする仕組みの構築（含好事例の共有）と（2）主要な役割を果たすREB-TDM職員、DEO/SEOの能力強化が不可欠である。

これら状況を踏まえ、プロジェクト目標を達成し、持続的なSBIの実践をより確実なものとするため、9カ月間のプロジェクト期間の延長が調査団より提案された。9カ月の延長により、終了時期は2015年12月となるが、これは、ルワンダの学校歴（1月から12月）に合致するものであり、また、PDSIのサイクルを確認するためにも適切と判断される。

3-6 提言

(1) 現行プロジェクト期間終了まで（2015年3月まで）

1) SBI導入ワークショップの着実な実施

導入ワークショップ未実施の残り11郡について、プロジェクトは着実に導入ワークショップを実施することが必要。

2) ニュースレターの学校への着実な配布

現在、ニュースレターの学校への到達率は25%である。プロジェクトはその原因を究明し、ニュースレターが着実に配布されるように取り組む必要がある。また、この活動を通じて既存のREB-DEO-SEOのコミュニケーションを強化することが求められる。

3) SBIガイドラインの更なる改訂

SBI実施手順を示すガイドラインは、特に忙しい教員やDEO、SEOの負担を可能な限

り軽減できるよう、SBIを実施する教員の立場で改訂する必要がある。

4) 合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）メンバーとして地方自治省（Ministry of Local Government : MINALOC）の SBI への巻き込み

SBI 実施促進に向けては、REB-TDM と学校をつなぐ郡関係者（DEO、SEO）の役割が重要となるが、郡関係者を管轄する MINALOC の巻き込み強化は不可欠。MINALOC の SBI への巻き込みを進めるべく、JCC メンバーに加えることが期待される。

5) SBI 実施状況の把握

モニタリングの目的は、中央、郡、学校といった各レベルで SBI の PDSI サイクルを確認することである。そのためには、REB-TDM 職員が SBI の実施状況に関する量的データを収集し、分析・把握する能力を強化することが必要である。

6) ルワンダ基礎教育分野における現職教員研修活動の整理

REB-TDM は、SBMP、SLMP など多数の優良活動を実施しているが、これらは、本プロジェクトと親和性が高い。今後、持続的な SBI 事業を考えるうえで、先行事業との調和化を積極的に働きかける必要がある。そのためにまずは、REB-TDM 自身が、基礎教育の質改善に向け、REB で実施中の現職教員強化事業を整理することが重要である。

7) ルワンダ教員養成課程への SBI 導入支援

新規教員の SBI に関する理解醸成に向け、PDM 活動 2.5 を着実に進めること。

8) 2015 年度のプロジェクト活動に向けた予算措置

REB-TDM は早急に、SBI モニタリングや経験共有ワークショップを中心とした 2015 年度 SBI 活動計画及び予算計画を策定することが求められる。

(2) 延長プロジェクト期間終了まで（2015 年 12 月まで）

1) モニタリング・システムの構築

SBI の実施状況について、REB-TDM の時間的・能力的キャパシティを踏まえ、持続的にモニタリング可能なメカニズムを構築するため、以下について取り組むこと。

①必要に応じて更なるモニタリング・シートの改善

②DEO、SEO のパフォーマンス・コントラクトに SBI モニタリングを明記する。

③既存の業務へ SBI 実施状況のモニタリングを内在化する。

④REB 職員がモニタリング結果を分析し、DEO/SEO、学校へフィードバックする。

2) 有効事例の共有推進

SBI の継続的な実施のため、定期的に SBI の有効事例や SBI 実施による成果品をすべてのステークホルダーへ着実に共有する仕組みを構築する。

3) 経験共有大会/ワークショップの開催

各学校の教員が自発的に SBI 活動を開始するための鍵の 1 つは、各学校関係者の内発的意欲醸成である。各学校が他校の SBI 実践例（成功例や課題）を学び、自分の SBI 活動を客観視する場の設定が必要である。

4) DEO、SEO フォローアップ・ワークショップの実施

各学校の自立的な SBI 実施に向けては、SBI 活動を外部からモニタリングし、必要に応じて助言を与える SBI 支援者の役割が重要となる。REB 職員が各学校へ出向き支援することは現実的でなく、より現場に近い SEO がその役割を担うことが適切。そのため、

DEO、SEO のモニタリング能力強化にむけてフォローアップ・ワークショップを実施することが求められる。

(3) プロジェクト期間にかかわらない提言

1) 価値づけ

すべての教員が経験を共有できるような研修を REB が価値づけることを継続して行うことにより、より能動的に自分自身（専門性）を向上させようとする動機づけを継続することが重要。加えて、教員の学び合いの最終的な目的は「Let students be capable to do it」を実現させるためのものである。「教員がどう教えるか」から「生徒が学んでいるか」という視点での授業改善などに取り組むべきという理念の共有を行うべきである。

2) 政策・施策での SBI 実施の明確化

中央の政策を地方の施策へ反映させる必要がある。具体的には SBI の実施を含む ESSP2 の内容を郡の開発計画（District Improvement Plan）に反映させる。これにより、DEO や SEO の職務の 1 つとして SBI の推進やモニタリングを正式に位置づけられる。また、各郡と校長が取り交わすパフォーマンス・コントラクトや各学校が作成する学校改善計画（School Improvement Plan : SIP）に SBI 活動が位置づけられることにより、SBI の実施が業績として評価されるようになる。