

国名 ガーナ共和国	現職教員研修運営管理能力強化プロジェクト
--------------	----------------------

**I 案件概要**

事業の背景	ガーナ政府は教育を国家の重要な課題とし、開発政策・戦略においても重要分野と位置付けていた。初等教育の総就学率は90%に到達していたが（2006年）、教育の質、とりわけ初等教育の教員の質が課題として残っていた。JICAはガーナ政府からの要請を受け、2000年以降、パイロット郡での試行を通じた現職教員研修（INSET）モデルの発展を目的とする技術協力を実施してきた。ガーナ政府はINSETモデルの全国展開を推進しており、体系的かつ質の高い理数科のINSETを確立・強化するためJICAに支援を要請した。																
事業の目的	INSET 運営管理体制の強化と郡レベル担当者の能力強化を通じて、小学校の理数科における INSET の実施を強化することを図り、もって教員の指導力向上に貢献するものである。 1. 上位目標：理数科分野における公立小学校教員の指導力が向上する 2. プロジェクト目標：理数科分野において、体系的かつ質の高い現職教員研修（INSET）を全国展開するための運営管理体制が確立・強化される																
実施内容	1. 事業サイト：170郡（増加後。当初は138郡） 2. 主な活動：INSETの全体管理に関する国家INSETユニット（NIU）の能力強化、INSETソースブック及び授業観察シート（LOS）マニュアルの改訂、INSETの実施・クオリティーコントロールのための州及び郡レベル担当者の能力強化、INSETモニタリングシステムの構築等 3. 投入実績 <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">日本側</td> <td style="width: 50%;">相手国側</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣 9人</td> <td>(1) カウンターパート配置 12人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入 52人</td> <td>(2) 土地・施設提供 執務室、会議室</td> </tr> <tr> <td>(3) 第三国研修 35人</td> <td>(3) 業務費（研修、教材印刷等）</td> </tr> <tr> <td>(4) 機材供与 バイク、車両、PC等</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(5) 現地業務費（現地傭人費、機材維持管理、旅費等）</td> <td></td> </tr> </table>					日本側	相手国側	(1) 専門家派遣 9人	(1) カウンターパート配置 12人	(2) 研修員受入 52人	(2) 土地・施設提供 執務室、会議室	(3) 第三国研修 35人	(3) 業務費（研修、教材印刷等）	(4) 機材供与 バイク、車両、PC等		(5) 現地業務費（現地傭人費、機材維持管理、旅費等）	
日本側	相手国側																
(1) 専門家派遣 9人	(1) カウンターパート配置 12人																
(2) 研修員受入 52人	(2) 土地・施設提供 執務室、会議室																
(3) 第三国研修 35人	(3) 業務費（研修、教材印刷等）																
(4) 機材供与 バイク、車両、PC等																	
(5) 現地業務費（現地傭人費、機材維持管理、旅費等）																	
事前評価年	2009年	協力期間	2009年6月～2013年3月	協力金額	（事前評価時）390百万円 （実績）432百万円												
相手国実施機関	教育省																
日本側協力機関	株式会社パデコ																

**II 評価結果**

**【留意点】**

- ・ 本事業は2013年3月に完了したが、プロジェクト目標の指標2と指標3の達成期限は「2013年までに」となっていたため、2013年末までの状況を確認することにより、プロジェクト目標の達成を判断した。一方、上位目標の指標の達成期限は2016年となっていた。本調査において2016年のデータは入手不可能であったため、2015年までの達成の検証をもって2016年の達成を推定することとした。
- ・ 対象郡数は事前評価時に138であったが、その後再編成があり、170となった。既存の郡の人口増加に対応するために、地方自治・農村開発省により新たな郡が再編された。

1 妥当性	<p><b>【事前評価時・事業完了時のガーナ政府の開発政策との整合性】</b>                  「第2次ガーナ貧困削減戦略（GPRS II）（2006年～2009年）及び「中期国家開発計画」（2010年～2013年）において、INSETの強化が重要視されており、本事業はガーナの開発政策と整合している。また、「教育戦略計画（ESP）」（2003年～2015年、2010年～2020年）にも指導・学習方法の改善が含まれており、評価時、事業完了時の開発政策と整合する。</p> <p><b>【事前評価時・事業完了時のガーナにおける開発ニーズとの整合性】</b>                  初等教育の総就学率は2006年に90%に到達したが、教員の質の低さが課題となっていた。事業完了時点においても増加する児童の就学に対して十分に訓練された教員がおらず、INSETに対するニーズが大きかった。</p> <p><b>【事前評価時における日本の援助方針との整合性】</b>                  「対ガーナ共和国国別援助計画」（2006年9月）では、4つの戦略プログラムの一つが貧困地域における基礎生活環境の改善であった。このプログラムのサブ・プログラムの一つが基礎教育へのアクセス及び質の改善であった。</p> <p><b>【評価判断】</b>                  以上より、本事業の妥当性は高い。</p>
2 有効性・インパクト	<p><b>【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】</b>                  プロジェクト目標（小学校の理数科のINSET強化）は部分的に達成された。事業完了までに、教務主任（CL）研修は154の対象郡の大半で実施された。各年、理数科で校内研修（SBI）<sup>1</sup>を3回以上、クラスター研修（CBI）を1回実施したCL研修が半数以下であったのは、SBI/CBI用の資材や軽食用の資金が不足していたためである。その他、SBI/CBIが実施されなかったのは、指導が難しい項目に関する研修は前年までに実施済みであったと学校が考えたためである。他方、SBI/CBIを各年3回以上実施した学校では、研修は成功裏に実施され、教員の満足度も計画以上であったことが調査結果からわかっている。</p>

<sup>1</sup> SBIの例として、学期が始まる前に、教員が理数科で指導が難しい項目について議論する。CLや校長が作成した時間割に基づいて、その項目を指導できる教員が同僚教員に対して研修を行う。研修を実施できる教員がない場合、校長はDMTに研修を依頼する。また、MTが研修モニタリングと呼ばれる。研修では、モジュール3～6、評価ツールとしてLOSが活用されている。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

本事業で構築されたINSETは継続している。CLソースブック研修はプロジェクト期間に研修が実施されなかった郡のうち1郡を除く全てで実施された。1郡で実施されなかったのは、郡のINSETの体制が整っておらず、予算不足もあったためである。CLソースブック研修後は、研修に参加したCLの大半が2015年までに各年3回以上のSBI/CBIを実施している。事後評価調査を行った10郡の学校によると、計画した以上の教員がINSETに満足している。ただし、INSETを実施するには指導学習教材（TLM）を含む様々な資材が必要であり、資金の多寡がその実施頻度に影響を及ぼしている。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

2016年のデータは入手不可能であったが、上位目標は達成されたと判断する。INSETの結果として、教員の理数科の指導力（指導技能、指導教科の知識等）は向上した。INSETの研修を受けた教員に指導された児童は、教員の指導力に関する満足度を4.7ポイント（1～5段階のレーティング）とした。ディストリクト・マスター・トレーナー（DMT）による教員の指導力の評価は平均して5段階の3.6ポイントであった。パイロット郡と3つのバッチの学校の中で児童の満足度・DMTの評価に大きな差はなかった。DMTとNIUによると、教員は授業やTLMの準備を以前に比べてよくするようになり、難しい項目も自信を持って指導しているということである。また、以前よりも児童中心型の授業が実践されているとのことである。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

第一に、本事業の経験が対象外の32郡に1郡を除く全ての郡で展開された。これらの郡の郡INSET委員会（DIC）は研修を、さらにすべてのCLもCLソースブック研修を受けている。第二に、本事業で開発されたINSETの体制は他の教科（英語、国語）にも適用され、75郡のDMTはこれら2教科の研修を「教育のためのガーナ・パートナーシップ基金」（GPEG）の支援により受けている。第三に、本事業の経験はパイロットベースとして、中学校の理数科においても適用されることが計画されている。INSETの計画からモニタリングまでのプロセスが参考にされる予定である。本事業による自然・社会環境への負のインパクトは確認されていない。

【評価判断】

以上より、プロジェクト目標の完了時までの達成は部分的であったが、完了後には達成され、その効果はおおむね継続している。言い換えると、完了時のSBI/CBIの実施回数は計画に達しなかったが、対象郡でSBI/CBIは一部継続している。この結果、上位目標（理数科の指導力の向上）は達成された。正のインパクトは複数報告されている。よって、本事業の有効性・インパクトは高い。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績
（プロジェクト目標） 理数科分野において、体系的かつ質の高い現職教員研修（INSET）を全国展開するための運営管理体制が確立・強化される	1. 60%以上の郡が CL ソースブック研修 1 を実施する	（事業完了時）達成 - 170 郡のうち 154 郡（90.6%）が CL ソースブック研修を実施した。 （事後評価時）継続 - CL ソースブック研修が実施されていなかった 46 郡のうち 45 郡において研修が実施されている。
	2. CL ソースブック研修 1 に CL が参加した小学校のうち 80%以上が、2013 年までに理数科の SBI/CBI を少なくとも年 3 回実施する	（事業完了時）未達成 - 報告のあった 115 郡のうち、CL ソースブック研修に CL が参加した小学校の 38.3%が 2013 年までに少なくとも年 3 回、理数科の SBI/CBI を実施した。 （事後評価時）一部継続 - 調査が行われた 10 郡のうち、CL ソースブック研修に CL が参加した小学校の 84.5%が 2013～2015 年に平均して少なくとも年 3 回、理数科の SBI/CBI を実施した。
	3. サンプリング調査として、全国（パイロット10郡及び第1バッチ郡）から選定された学校において、INSET（SBI/CBI）に関する教員の満足度が、2013年までに平均で2.8ポイント以上（1-4段階のレーティング）に達する	（事業完了時）達成 - サンプリング調査として全国（パイロット 12 郡及び第 1 バッチ郡）から選定された学校において INSET（SBI/CBI）に関する教員の満足度は平均 2.9 であった。 （事後評価時）継続 - パイロットと第 1 バッチの 4 校において教員の満足度は平均 3.25 であった（事後評価の調査結果）。 - 第 2、3 バッチの 6 校において教員の満足度は平均 3.00 であった（事後評価の調査結果）。
（上位目標） 理数科分野における公立小学校教員の指導力が向上する	1. サンプリング調査として、全国（パイロット 10 郡及び第 1 バッチ郡）から選定された学校において、教員の指導技能、指導教科の知識などに関する児童の満足度が 2016 年までに平均で 90%以上に達する	（事後評価時）達成 - パイロットと第 1 バッチの 4 校において、理数科の教員の指導方法に関する児童の満足度は平均 96%であった（事後評価の調査結果）。 - 第 2、3 バッチの 6 校において、理数科の教員の指導方法に関する児童の満足度は平均 92%であった（事後評価の調査結果）。
	2. サンプリング調査として、全国（パイロット 10 郡及び第 1 バッチ郡）から選定された学校において、教員の指導力が 2016 年までに平均で 3.0 ポイント以上（1-5 段階のレーティング）に達する	（事後評価時）達成 - パイロットと第 1 バッチの 4 校において、（LOS に基づく）教員の指導力は平均で 3.5 ポイントであった。 - 第 2、3 バッチの 6 校において、（LOS に基づく）教員の指導力は平均で 3.6 ポイントであった。

出所：NIU。

注：プロジェクト目標の指標にある「CL ソースブック研修 1」は CL ソースブック研修第 1 回目を意味する。入手データは第 1 回目を含む CL ソースブック研修に関するものである。

3 効率性

協力期間は計画どおりであった（計画比：100%）。協力金額は計画を超えた（計画比：111%）のは、新しい郡が作られた

ことにより研修対象の教員が増加したからである。協力金額の増加は、32郡の増加によって必要となった作業負荷に見合うものであった。よって、本事業の効率性は高い。

#### 4 持続性

##### 【政策制度面】

INSETを通じた指導・学習の改善は、「初中等教員の資質向上・管理政策」（2014年～2018年）及びESP（2010年～2020年）の中で重要視されている。

##### 【体制面】

INSETの組織体制は事業完了時と同様であり、これに加えて、ガーナ教育サービス（GES）と州教育事務所（REO）の連携を強化するために州INSET委員会（RIC）が全10州で設立された。国家レベル（NIU）では、2人が退職し4人となったことで人員不足である一方、郡レベルでは、事業期間同様、離職が頻繁にあるが、新規に配置された人員には研修が行われており、十分である。対象の170郡の校長と指導主事（CS）に対しては研修が実施されている。INSETのモニタリングはCSによりSBI/CBIの観察という形で行われているが、資金不足により計画的なものではない。年次INSET進捗報告書は郡研修担当官（DTO）により作成され、RICを経由して全ての郡教育事務所（DEO）よりNIUに提出されている。

##### 【技術面】

国・地域レベルの人員の大半は、本事業のカウンターパートであり、事業期間中に研修を受け、モニタリングやデータ分析を含むINSETの運営管理に必要な知識・技術を有している。NIUの委員長によると、彼らの作業結果からもそのように考えているとのことである。郡レベルの人員（DMT、郡教員支援チーム（DTST）、DTO、CS）についても、NIUによると、INSET運営管理の研修を受けており、実際に責務を果たしていることから、必要な知識・技術を有しているとのことである。INSETに関連して技術的な問題が生じた際の相談相手も明確になっている（DTSTはNIUに、DTOはDEOに、CSはTICに相談する等）。全DEOにLOSマニュアルはあるが、INSETソースブックのモジュール1/2は資金不足のために配布されていない。また、理科・教授法のモジュールはNIUによりGPEGの支援を受けて一度改訂されたが、資金不足により印刷はされていない。モジュール、LOSマニュアル、校長ハンドブックは新設の学校を除いて各学校に配付され、活用されている。

##### 【財務面】

GESの予算は中央政府から配賦される。INSET関連の財務データはGESから直接は入手できなかったが、教師教育局（GES内の一部局）によると、INSETに特化した予算はないことから事業完了後の予算は変動があるということである。GESはUNICEFといったドナーからINSETに関連して資金面での支援を受けることがあるが、上述のとおり、新たな研修や改訂済みモジュールの印刷等、幾つかの活動は恒常的な資金不足により実施されていない。また、学校レベルでの財務面の問題もある。過去3年間、中央政府からの各学校への配布金が支出されていない。その理由はGESからは確認できなかったが、教師教育局によると、近年の国内経済の停滞から学校への配布金といった法定の支払いができずにいるということである。これによりINSETが実施できない学校もある。

##### 【評価判断】

以上より、本事業は体制面、技術面、財務面のいずれも問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

#### 5 総合評価

プロジェクト目標の完了時までの達成は部分的であったが、完了後には達成され、その効果はおおむね継続している。言い換えると、完了時のSBI/CBIの実施回数は計画に達しなかったが、対象郡でSBI/CBIは継続している。この結果、上位目標（理数科の指導力の向上）は達成された。INSETの運営管理の継続と拡大については資金不足が大きな課題となっている。INSETに特化した予算はなく、SBI/CBIのモニタリングも制度化されておらず、改訂済みモジュールの印刷ができずにいる。本事業の効率性に関しては、新しい郡が作られたことにより研修対象の教員が増加したため協力金額が計画を超えたが、これは追加で必要となった作業負荷に見合ったものである。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は非常に高いといえる。

### III 提言・教訓

実施機関への提言：

・資金不足により、非対象郡の校長やCTの研修、SBI/CBIの定期モニタリング、モジュールの印刷・配布等、幾つかのINSET関連の活動が実施されていない。INSETの実施・運営管理をさらに促進するために、これまで実施されなかった活動をどのような順番で実施すべきか検討し、限られた資金の中で予算執行の優先付けを行うことを提言する。INSET関連活動が全国的に制度化され、教員の業務の一つとなることが求められている。

JICAへの教訓：

・幾つかの学校では軽食用の予算が不足しているためにSBI/CBIが実施されていない。事業期間中に軽食用の資金が提供されることがGESから教員に説明されていた。軽食が提供されないことが判明すると、INSET実施に消極的な態度を示す教員がいた。他方、十分な資金面での支援がなくても、DTOからの支援やCSの監督を受けて校長とCLが効果的に協働することで、SBI/CBIを実施している学校もある。事業が教員のイニシアチブによって実施される活動を推奨する場合、その継続性のためには、資金面や物質面での補償ではなく、教員の動機付けのために校長・教員の意識化と郡事務所の定期モニタリングが考慮されるべきである。SBI/CBIは資金面や物質面での補償を必要とするものではなく、教員の業務の一部であるというメッセージを伝えることが重要である。



(他教員に対して SBI を実施している教員：ブロン・アハフォ州セネ郡セント・ポール R/C 小学校)

3 45 / 45  
 ASIKUMA PRESBYTERIAN BASIC SCHOOL  
 SCHOOL-BASED AND CLUSTER-BASED INSETS FOR THE 2015/2016 YEAR

Kindly Comply, Please.

PERIOD	IMPLEMENTATION DATE	TYPE OF INSET	TYPE OF ACTIVITY	NO. OF PARTICIPANTS	RESOURCES/MATERIALS REQUIRED	ESTIMATED COST (GHS)	SCOPE OF INSET
TEAM ONE	1 May 2015/2016	SBI	Peer teaching on SHIP	17	Cardboards, pens, rulers etc	80.00	CLUSTER
	2 May 2015/2016	SBI	Demonstration lesson on Writing (NALAR)			50.00	
	3 May 2015/2016	SBI	Demonstration lesson on Mathematics			120.00	
TEAM TWO	1 May 2015/2016	SBI	Preparation of TLMs for English lessons	17		120.00	CLUSTER
	2 May 2015/2016	SBI	Peer teaching on ICT		Compass, Cardboards, pens, rulers etc	120.00	
	3 May 2015/2016	SBI	Preparation of TLMs for Mathematics lessons		Cardboards, pens, boards etc	150.00	
TEAM THREE	1 May 2015/2016	SBI	Demonstration lesson on Writing	17		180.00	CLUSTER
	2 May 2015/2016	SBI	Peer teaching on ICT			100.00	
	3 May 2015/2016	SBI	Preparation of TLMs for Social Studies			150.00	

(セントラル州アシクマ・オドビン・ブラクワ郡の2015年度SBI/CBIの日程表)