

国名	教員間の校内相互研鑽強化プロジェクト
ルワンダ	

I 案件概要

事業の背景	<p>教育セクターを政府の最重要セクターに位置付けるルワンダにおいて、ルワンダ教育委員会（REB）は、JICAの支援を受け、2008年から2011年に「中等理数科教育強化計画プロジェクト（SMASSE）」を実施し、中等教員の理数科指導法改善に取り組んだ。SMASSEの成果として、研修受講教員がより生徒中心型授業を実践できるようになったことが確認された一方、研修によって得た知見が他の教員に共有されないなど波及効果が限定的であり、基礎教育拡大による現職教員研修ニーズに十分対応できていないことが課題とされた。この課題に対応すべく、生徒の学力強化に向け、教員の能力強化を目的とした学校ベースの研鑽活動（SBI）を活性化し、教育の質改善を目指す事業が実施されることとなった。</p>												
事業の目的	<p>本事業は、SBIの導入・実施のための制度的枠組みの構築、国・郡・地区・学校レベルでのSBIのモニタリング体制の構築を通じて、全国のOレベル（7～9学年）<sup>注1</sup>の学校でSBI活動が実施されることを図り、もって教員の授業改善・生徒の学習改善に貢献することを目指した。</p> <p>注1：Oレベルの学校には、9年制基礎教育学校（1～9学年）、12年制基礎教育学校（1～12学年）、中等学校（7～12学年）の3タイプの学校が含まれる。</p> <p>1. 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）」<sup>注2</sup>授業が普及する。                  2. プロジェクト目標：各学校が計画したSBIが実施される。</p> <p>注2：「生徒が理解しできるようになることを支援する」という表現は、当時のルワンダの国家カリキュラムにおいて、生徒の達成が「生徒は～できるようになる」と表現されていたことに基づく。</p>												
実施内容	<p>1. 事業サイト：全国（30郡、416地区）                  2. 主な活動：SBI実施のための制度的枠組みの構築、郡レベルSBI導入ワークショップ及び学校レベルSBI導入ワークショップの実施、REBの教育訓練管理局、郡教育事務所、地区教育事務所によるSBI実施のための調整活動の実施、等                  3. 投入実績</p> <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 7人</td> <td>(1) カウンターパート配置 7人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入 3人</td> <td>(2) 土地・施設提供 REB内のプロジェクト事務所</td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与 PC、レーザープリンター、ビデオカメラなど</td> <td>(3) ローカルコスト ワorkshop実施費用など</td> </tr> <tr> <td>(4) ローカルコスト ローカルスタッフ人件費など</td> <td></td> </tr> </table>			日本側	相手国側	(1) 専門家派遣 7人	(1) カウンターパート配置 7人	(2) 研修員受入 3人	(2) 土地・施設提供 REB内のプロジェクト事務所	(3) 機材供与 PC、レーザープリンター、ビデオカメラなど	(3) ローカルコスト ワorkshop実施費用など	(4) ローカルコスト ローカルスタッフ人件費など	
日本側	相手国側												
(1) 専門家派遣 7人	(1) カウンターパート配置 7人												
(2) 研修員受入 3人	(2) 土地・施設提供 REB内のプロジェクト事務所												
(3) 機材供与 PC、レーザープリンター、ビデオカメラなど	(3) ローカルコスト ワorkshop実施費用など												
(4) ローカルコスト ローカルスタッフ人件費など													
事業期間	2013年1月～2015年12月 (延長期間：2015年4月～12月)	事業費	(事前評価時) 204百万円、(実績) 254百万円										
相手国実施機関	ルワンダ教育委員会（REB）、教育省												
日本側協力機関	株式会社パデコ												

II 評価結果

【事後評価の制約】

・本事業は全国を対象にしており、プロジェクト目標に設定された二つの指標は、事業完了時及び事後評価時の1) 学校レベルの導入ワークショップを実施した学校数、2) 全国のすべての対象学校のうちSBIを実施した学校数のデータを必要とする。ルワンダでは毎年約100校のペースで学校数が増加しており、事業完了時及び事後評価時ともこれらの正確なデータを入手することは不可能であったため、両指標の結果は、限られたサンプル数から入手した実施率の推計値に基づいて算出している。

【留意点】

・ルワンダではSBCTの後継案件である「ルワンダ国学校ベースの現職教員研修の制度化・質の改善支援プロジェクト（SHQS）」（2017年～2019年）や他の開発パートナーによるSBIアプローチを活用した教員研修事業が複数実施されており、事後評価時に確認された結果はこれらの他の事業による影響を含んでいる。

1 妥当性

【事前評価時のルワンダ政府の開発政策との整合性】

2007年に策定された「ルワンダ教員訓練管理政策（Teacher Development and Management Policy in Rwanda）」は、OJT指導を通じた学校ベースの教員研修の状況改善を指摘していた。「教育セクター戦略計画（Education Sector Strategic Plan）」（2010年～2015年）は、教育の質向上及び教員の継続的な職能開発（continuous professional development：CPD）の重要性を指摘していた。このように、本事業は事前評価時のルワンダの開発政策と合致していた。

【事前評価時のルワンダにおける開発ニーズとの整合性】

事業の背景に記載のとおり、事前評価時において、ルワンダでは現職教員研修の提供及び教員の能力開発のためのCPD促進に対する高いニーズがあった。

【事前評価時の日本の援助方針との整合性】

本事業は、「対ルワンダ共和国国別援助方針」（2012年4月）における重点分野の一つである成長を支える人材育成（科学技術教育・訓練）と一致していた。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

プロジェクト目標は完了までに達成した。郡レベルSBI導入ワークショップに参加した学校の80%以上が学校レベルの導入ワークショップを実施し（指標1）、学校レベルの導入ワークショップを実施した学校の80%以上が各学校でSBIを実施した（指標2）。郡レベルSBI導入ワークショップは、ワークショップ実施予算の不足により全30郡のうち19郡で開催されたが、ルワンダで新規に採用された能力ベースのカリキュラム（CBC）を導入するためのワークショップが2015年からREBで実施されることとなり、残り11郡におけるSBIの導入はCBC研修にSBIアプローチを取り入れることにより実現した。さらに、7～9学年の担当教員を対象にしていたSBIと異なり、CBC研修は初等学校（1～6学年）、9年制学校、12年制学校、中等学校の全教員を対象にしていたため、初等学校でもSBIが実施されるようになった。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

プロジェクトの効果は事業完了後も継続している。事後評価で行われた調査結果によると、SBIは全国の初等学校、9年制学校、12年制学校、中等学校の99%以上に導入され、導入された学校のうち99%以上でSBI活動が実施されている。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

上位目標は事後評価時点で達成している。事後評価で行った3郡の郡教育事務所、3地区の地区教育事務所、9校の学校に対するインタビュー調査の結果によると、上位目標の指標である生徒の授業への満足度（指標1）、教員の授業改善に対する認識（指標2）、郡・地区教育行政官の生徒の学力向上に対する認識（指標3）とも、SBIの実施により改善していた。例えば、教員は生徒の学習を向上させるような効果的な授業を提供するようになり、生徒は授業により満足するようになり、授業への参加割合、創造性の発揮、発展的な考え方などが向上している。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

上記のとおり、REBは全国の初等学校、9年制学校、12年制学校、中等学校の全教員を対象にCBC研修を行う必要があったが、全教員に対して研修を行うことは予算・システムの制約により困難であった。しかしながら、CBC研修の校内研修においてSBIアプローチを取り入れることにより、全国の全教員に対してCBC研修を行うことが可能になった。さらに、SBIアプローチはCPDの概念に基づくものであり、SBIの実施を通じてルワンダの教育セクターにCPDの考え方が普及・浸透していった。例えば、REBの教育訓練管理局が議長、JICAを含む開発パートナーが共同議長を務める教員訓練テクニカルワーキンググループは、CPDの活性化におけるSBIアプローチの貢献を認識し、ルワンダにおけるCPDのニーズの高まりを受けて、郡教育事務所を中心とする郡CPD委員会、地区教育事務所を中心とする地区CPD委員会が、同テクニカルワーキンググループの提案によりすべての郡・地区で設立された。加えて、ブリティッシュ・カウンシル、米国国際開発庁（USAID）、VVOB（ベルギーの組織）、国連児童基金（UNICEF）、国際NGO等、多くの開発パートナーがSBIアプローチを活用したCPD事業を実施しており、そのうちのひとつが2017年～2019年に実施されたSBCTの後継案件である「ルワンダ国学校ベースの現職教員研修の制度化・質の改善支援プロジェクト（SIIQS）」である。

【評価判断】

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 各学校が計画した SBI が実施される。	1. 郡レベル SBI 導入ワークショップに参加した学校の 80%以上が各学校で SBI 導入ワークショップを行う。	達成状況：達成（継続） （事業完了時） 郡レベル SBI 導入ワークショップが開催された 19 郡において、80%以上の 9 年制学校、12 年制学校、中等学校が SBI 導入ワークショップを実施した。 （事後評価時） 郡教育事務所への質問票調査の結果によると、SBI アプローチが CBC 研修に取り入れられた後、SBI は 99%以上の初等学校、9 年制学校、12 年制学校、中等学校に導入された。
	2. 学校での SBI 導入ワークショップを実施した学校の 80%以上が各学校で SBI を実施する。	達成状況：達成（継続） （事業完了時） 学校レベルの SBI 導入ワークショップが実施された 19 郡において、80%以上の 9 年制学校、12 年制学校、中等学校が SBI 活動を実施した。 （事後評価時） 郡教育事務所への質問票調査の結果によると、99%以上の初等学校、9 年制学校、12 年制学校、中等学校が SBI 活動を実施している。
上位目標 「生徒が理解できるようになることを支援する」授業が普及する。	1. 生徒の授業への満足度	（事後評価時）達成 事後評価で行われた 9 校の学校へのインタビューによると、9 校とも生徒は授業により満足するようになり、授業への参加割合、創造性の発揮、発展的な考え方などが向上していると回答した。
	2. 教師の授業改善に対する認識	（事後評価時）達成 事後評価で行われた 9 校の学校へのインタビューによると、SBI の実施により教員の授業が以下のように向上した。 1) 教員の間でチームワークの精神が向上し、教員同士でレッスンプランを作成し、スキルを共有している。現場で入手可能な教材の活用方法を学び、ピアラーニングの向上によりベストな授業実践を共有するようになった。 2) 教員のマインドセットがより良い方向に変化し、ピアラーニング

	3. 郡・地区教育行政官の生徒の学力向上に対する認識	<p>を取り入れ、欠勤が少なくなった。授業にグループワークをより取り入れるようになり、教育学的スキルが向上している。</p> <p>3) 教員のグループワークのファシリテーションスキル及びプレゼンテーションスキルも向上している。</p> <p>4) 教員は自身の仕事によりコミットするようになり、授業を欠席するケースが減った。</p> <p>5) 教員は生徒の授業へのモチベーションを高める方法を学び、ベストな生徒を褒め、成績の悪い生徒をより励ますようになった。</p> <p>(事後評価時) 達成 事後評価で行われた郡・地区教育行政官へのインタビューによると、SBIを通じて教員がCBCに基づいた授業をより効果的に実施することにより、生徒の成績が向上していると回答した。教員と生徒は以前よりも近い関係にあり、教員はよりよい授業を提供するようになり、生徒はより積極的に授業に参加するようになっている。生徒はディベートクラブなど課外活動にもより積極的に参加するようになっている。</p>
--	----------------------------	--

出所：プロジェクト業務完了報告書、23郡の郡教育事務所への質問票調査、3郡の郡教育事務所（ブゲセラ郡、ガサボ郡、ムサンゼ郡）、3地区の地区教育事務所（ブゲセラ郡ニヤマタ地区、ガサボ郡キミフルラ地区、ムサンゼ郡ムサンゼ地区）、ブゲセラ郡、ガサボ郡、ムサンゼ郡内の9校へのインタビュー調査

### 3 効率性

アウトプットは計画通りに産出されたものの、事業期間及び事業費とも計画を上回った（計画比：それぞれ133%、125%）。よって、効率性は中程度である。

### 4 持続性

#### 【政策面】

現在の「教育セクター戦略計画」（2018/19年～2023/24年）は、SBI活動を含むCPDの強化を優先しており、綿密で適時な指導を行うため、CPD活動は学校ベースで行われるべきであると述べている。同様に、2019年に採用された「国家教員CPDフレームワーク」において、現職教員研修の望ましい形態として学校ベースのCPDが奨励されている。

#### 【制度・体制面】

2018年のREBの組織再編により、REBの教員訓練管理局は、教員訓練管理・キャリアガイダンス・カウンセリング局（TDMCGC）に変更になったが、TDMCGCの4ユニットのうちの一つである教員訓練ユニットは再編後も存続しており、SBI活動の調整を含む教員のCPDに関連したすべての活動を担当している。REBの再編後、教員訓練ユニットの現在のスタッフは、事業実施当時のスタッフから一人を残してすべて変更されたが、ユニット長によると、現在のCPD活動の管理体制に特に問題はないとのことである。

事業完了後、TDMCGCが議長、開発パートナーが共同議長を務める教員訓練テクニカルワーキンググループも存続しており、各開発パートナーが実施するCPD事業の調整業務を担っている。同テクニカルワーキンググループのメンバーは4半期ごとに会合を開催し、すべての郡・地区で行われているCPD活動の進捗状況を共同でモニタリングしている。ただし、後述財務面にて記載のとおり、郡・地区レベルのCPD活動のモニタリングは、財務上の制約により一部課題が確認されている。

#### 【技術面】

国・郡・地区レベルにおけるSBI活動のモニタリング・フィードバック状況には課題があり、郡・地区・学校レベルでSBI活動を含むCPD活動のモニタリング報告書の提出状況を改善する必要がある。テクニカルワーキンググループは、郡・地区レベルでのCPD活動の進捗を把握するためにオンラインによるモニタリング報告システムを開発したが、REBのマネジメントによる承認がなされておらず、まだ運用されてはいない。

#### 【財務面】

REBはCPD活動に関する予算を教育省から受け取り、JICAを含む開発パートナーは、JICAのように自身で予算を管理することにより自身の実施するCPD事業の費用をカバーするか、各事業の実施を調整しているREBの単一事業実施ユニットを通じて資金を振り分けている。REBはCPD活動のモニタリング経常予算が不足していることを大きな課題と考えており、郡・地区教育事務所も予算不足の課題を抱え、CPD活動をモニタリングするための交通費や諸経費、郡・地区CPD委員会の会合を定期的に開くための予算が不足している。

#### 【評価判断】

以上より、技術面及び財務面に一部問題があり、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

本事業はプロジェクト目標、上位目標を達成し、事業効果も継続している。事後評価時点で、SBIは全国の初等学校、9年制学校、12年制学校、中等学校の99%以上に導入され、導入された学校のうち99%以上でSBI活動が実施されている。SBIの実施を通じて、教員は生徒の学習を向上させる効果的な授業を実施するようになり、生徒は授業により満足し、参加するようになっている。さらに、SBIの実施によってルワンダにおいて教員のCPDが浸透・普及するようになり、多くの開発パートナーがSBIアプローチを取り入れたCPD事業を実施している。持続性については、SBI活動を含むCPD活動を実施・調整する組織的な取り組みは継続しているものの、国・郡・地区レベルでCPD活動をモニタリングするための予算が不足している課題がある。効率性については、事業期間及び事業費ともに計画を上回った。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は高いといえる。

## III 提言・教訓

実施機関への提言：

- SBI活動を含むCPD実施に係る時間を確保するために、教師教育とカリキュラム開発を担当している政府機関が合同でCBCの実施状況をモニタリングするべきである。この調査によって、現在学校でCPDがどの程度実施されているのか、またCPDの頻度と質を向上させるためにどのような改善策があり得るか把握することが可能となる。カリキュラム担当部局は、調査結果をもとに現行のカリキュラムを見直し、現職教員研修を実施できるようにカリキュラムのボリューム等を調整することができ、その結果TDMCGCもSBIの制度化を進めることが可能となる。

JICAへの教訓：

- ルワンダ政府の教育経常予算は教員の給与への配分がより優先されており、SBI を含む教員の訓練・能力開発のための活動予算は潤沢でなく、JICA 事業の完了後の持続性確保においてリスクとなっている。今後の事業実施において、JICA は事業の計画段階で教育省、REB と共同でルワンダ政府の財政余地に関して詳細な分析を行い、REB、郡教育事務所、地区教育事務所、学校で利用可能な予算についての分析を行うとともに、事業の実施段階でも事業活動の予算確保について教育省、REB と継続的に議論しておく必要がある。



地区教育行政官へのインタビューの様子



学校レベルのSBIで抽出された教材不足という課題に対応するべく、学校が独自に整備した図書館の様子