



Ministère de l'Education Nationale,  
de l'Enseignement Supérieur,  
de la Formation des Cadres,  
et de la Recherche Scientifique



Agence  
Japonaise de  
Coopération  
Internationale  
(JICA)

# *BEIP*

***THE BASIC EDUCATION IMPROVEMENT PROGRAM  
FOR RURAL AREAS IN  
THE KINGDOM OF MOROCCO***

**最終報告書**  
**エグゼクティブサマリー**

**2006年1月**

**International Development Center of Japan  
KRI International Corp.**

## 序 文

日本国政府は、モロッコ国政府の要請に基づき、同国地方基礎教育改善計画に係わる調査を実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構がこの調査を実施いたしました。

当機構は、平成 15 年 9 月から平成 18 年 1 月まで、財団法人国際開発センターの川原恵樹氏を団長とし、同財団及び株式会社コーエイ総合研究所から構成される調査団を現地に派遣いたしました。

調査団は、モロッコ国政府関係者と協議を行うとともに、計画対象地域における現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、本計画の推進に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援を戴いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成 18 年 1 月

独立行政法人国際協力機構  
理事 松岡 和久

平成 18 年 1 月

独立行政法人国際協力機構  
理事 松岡 和久 殿

## 伝 達 状

拝啓 時下益々御清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、ここにモロッコ国地方基礎教育改善計画調査の最終報告書を提出致します。本報告書は、貴機構との契約に基づいて、2003年9月から2006年1月までの間、財団法人国際開発センターと株式会社コーエイ総合研究所が共同で実施した調査結果をとりまとめたもので、要約、本編、及び資料編の3分冊より構成されています。

本調査は、モロッコ国の小学校において、学校運営委員会（SMC）が実際に学校改善の主役になる力をつけるためのプログラムパッケージを開発することにより、SMCを中心とした教育改善を進める具体的な方法を確立することを目的として実施された事業です。本調査では、パイロット事業における成果・経験に基づいて、マイクロプランニング研修教材、実施モニタリングガイドライン、実施体制モデル、政策提言を作成いたしました。

本報告書の提出に当たり、諸般の御協力および御助言を賜った貴機構、作業監理委員会、外務省他関係各位に心から感謝を申し上げますとともに、モロッコ国政府の監理委員会およびカウンターパートの教育省、対象地域担当の AREF、県教育支局、貴機構モロッコ事務所、在モロッコ日本国大使館、モロッコの教育開発に理解を共有する国際援助機関の方々の御厚意、御協力に深く感謝いたします。

この報告書が、モロッコの農村部ひいてはモロッコ国全体における基礎教育に対するアクセスと質の改善に寄与することを願うものです。

敬具

団長 川原 恵樹  
モロッコ国  
地方基礎教育改善計画調査団

# 1. BEIP の実施フレームワーク

## 1.1 背景-農村部における初等教育の課題

最近の10年間でモロッコの農村部における初等教育へのアクセスは大幅に改善した。特に新入学時点での就学率の改善は顕著であり、1992年から2003年の間に農村部男子の7歳児就学率は50%から90%、農村部女子については30%から80%に上昇している。アクセスを改善するうえで大きな役割を果たしたのが、同時期に数多くの新設された僻地部の分校である。

その一方で、ドロップアウトが減らないことが初等教育の問題となっている。農村部の多くの児童は入学しても初等教育を修了することができない。2003/2004年における15-19歳の小学校修了者比率は、都市部は75%であるのに対して農村部では30%にとどまっている。

農村部でドロップアウト率が高い最大の要因は貧困である。それと同時に、教育システムそのものが農村・僻地部では効果的に機能していないことも大きな要因の一つである。農村部における教育システムには以下のような弱点がある。

- インフラ整備水準が低い-農村・僻地部の学校は施設メンテナンスが行き届かず国の定めた最低水準すら満たしていないところが多い。
- 学校と地域コミュニティの間の交流がなく相互理解がない。
- 行き過ぎた中央集権型学校管理システム-多様な状況に効果的に対応することができない。
- 学校の整備状態が非常に悪く、また学校と地域社会のコミュニケーションも欠けていることから、多くの親（地域住民全般）は、学校は子供を通わせるだけの価値があるかどうか疑問に思っている

このような農村・僻地部の問題への対応策の一環として、学校運営委員会（SMC: School Management Council）を設立し「現場主導の学校運営」を強化することがモロッコ教育改革の3本柱の一つとして推進されることとなった。モロッコ国地方基礎教育改善計画調査（BEIP: Basic Education Improvement Program for Rural Areas in the Kingdom of Morocco）は、SMCを立ち上げる具体的な方法を確認するためのモロッコ初の実験事業である。その内容は、SMCが実際に学校改善の主役になる力をつけるためのプログラムパッケージを開発することである（研修教材、実施モニタリングガイドライン、実施体制等）。

## 1.2 プログラムの概要

### (1) 目的:

BEIP の目的は、パイロット事業を通じて SMC が実際に学校改善の主役になる力をつけるためのプログラムパッケージを具体的かつ実証的に開発することにある。また、4つの県教育支局については SMC に対して研修を実施し、かつ様々な支援・モニタリング活動の中心を担う存在としてキャパシティビルディングの対象とした。県を統

括する2つの州教育アカデミー（AREF）については、本件のステアリングコミッティに参画すると同時に県レベルの活動についての監査役をつとめた。

## (2) 調査対象地域:

本調査におけるパイロット活動対象地域は、Khenifra県、Errachidia県（以上 Meknes-Tafilalet州）、Boulmane県、Sefrou県（以上 Fes-Boulmane州）である。さらにこの4県の中から活動対象とするパイロットコミュニティを以下の基準に従って選定した。

- パイロットコミュニティは農村コミュニティ（rural communes）であること。
- 本件以外の援助プログラムの実施対象となっているコミュニティは除外すること。
- 対象となる学校（スクールユニット）数が4県合計で100から150校程度になること（各県で30スクールユニット前後）。

また、選択した対象コミュニティ内のすべての学校を対象としてパイロット活動を実施する方針をとった。その理由は以下の二点である。

- 対象として選択したコミュニティ内のすべての小学校を学校のタイプに関わらずパイロット活動の対象にする方が、コミュニティの地元意識が分断されず地域としてのまとまりは醸成しやすい。
- コミュニティを単位とする活動（教育意識向上キャンペーンや募金活動等）を促す下地となり、そのことによってコミュニティ役場・議会等との連携や支援を得やすくなる。

表 1: 対象地域と学校数

AREF	Province	Commune	School Sector	School Units			Students	
				Auto	Mother	Total		
Total			33	2	31	Total		33
Meknes	Errachidia		8	0	8	Meknes	Errachidia	8
-Tafilalet		Imilchil	4	-	4	-Tafilalet	Imilchil	4
		Bouazmou	4	-	4		Bouazmou	4
	Khenifra		9	2	7		Khenifra	9
		Sidi Hcine	2	-	2		Sidi Hcine	2
		Sidi Yahya Ousaad	3	-	3		Sidi Yahya Ousaad	3
		Tounfite	4	2	2		Tounfite	4
Fes-	Boulmane		8	0	8	Fes-	Boulmane	8
Boulmane		Enjil	2	-	2	Boulmane	Enjil	2
		Sidi Boutayeb	4	-	4		Sidi Boutayeb	4
		Rmila	2	-	2		Rmila	2
	Sefrou		8	0	8		Sefrou	8
		Ait Sebaa Lajrouf	4	-	4		Ait Sebaa Lajrouf	4
		Azzaba	1	-	1		Azzaba	1
		Ouled Mkoudou	3	-	3		Ouled Mkoudou	3

## (3) 実施コンセプト:

BEIP は一連のトレーニング活動とパイロット活動から構成されている。次の図に示した通り、BEIP そのものが「実践を通じた学習プロセス（learning-by-doing process）」となるようにデザインされている。この BEIP の学習プロセスに参加した人々は、「計

画」、「実施」、「モニタリング」、「評価」、そして「計画の見直し」というサイクルを一回り経験したことになる。

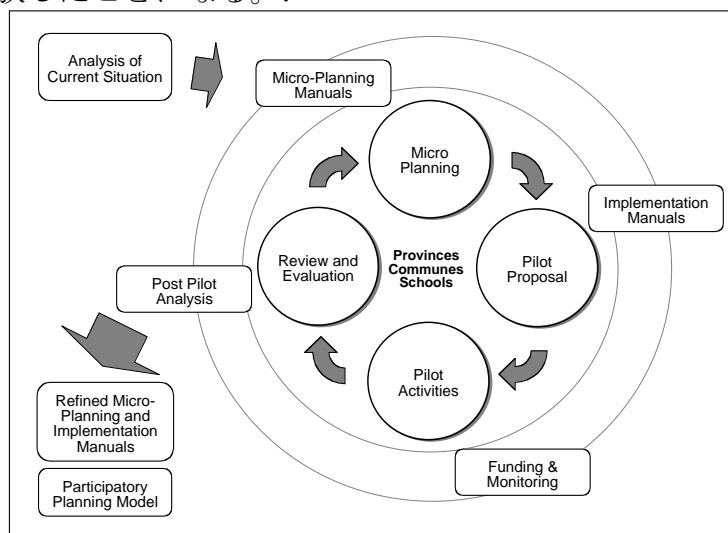


図 1: "Learning by Doing" Framework in BEIP

#### (4) 全体スケジュール:

BEIP の全体スケジュールは概略以下の図の通り実施された。

2003				2004								2005												
9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Phase 1		Phase 2 (1)		Phase 2 (2)												Phase 3								
Pre-pilot preparations		Pilot projects preparations		Pilot projects Implementation												Post-pilot wrap-up								
School Year of 2003/2004				School Year of 2004/2005																				
Study Team in Morocco				Study Team Works in Morocco								Study Team in Morocco												

図 2: BEIP 全体スケジュール

### 1.3 プログラムのデザイン

#### (1) BEIP のアクティビティとアクターと構成

BEIP 全体のプログラムをデザインするにあたり、調査団は教育省、対象地域を管轄する2つの AREF ならびに4つの県教育支局と詳細な議論を行った。デザインの優先目標として想定したのは、地元レベルでの「自主性 (sense of ownership)」と「透明性 (transparency and accountability)」を最大限に高めることである。議論の結果、主なアクターとアクティビティは次の図に示すような構造をとることとなった。要約すると、BEIP は以下の3ステップを踏むようにデザインされた。

- 第1ステップは「組織づくり "Organizing"」。中心的な進行役としての県実施チームの編成 Provincial Implementation Teams (PITs)、活動の主体としての SMC の立ち上げ、学校間協力を醸成するコミューン教育協議会の提案。

- 第2ステップは「計画づくり"**Planning**」。School Plan と Inter-school Plan の作成
- 第3ステップは「実行"**Action**」。「School-based activities」と"Inter-school activities"の実施。

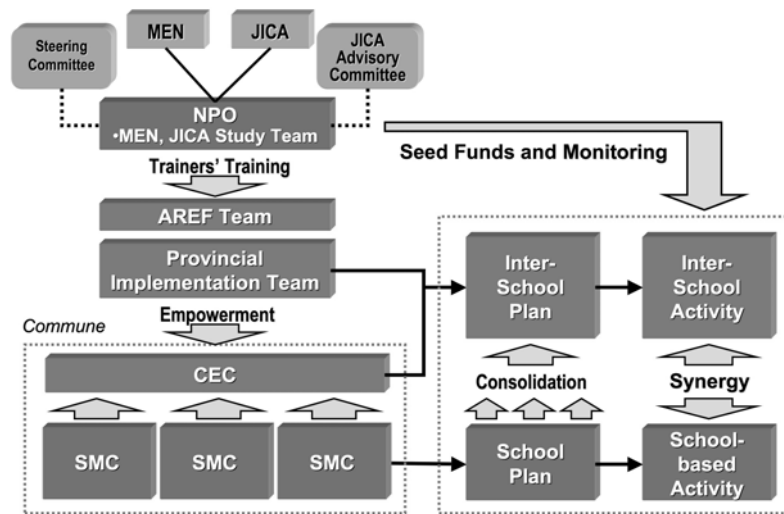


図 3: Actors and Structure of BEIP Activities

## (2) 「組織づくり"Organizing"」～関係者の組織化とカスケード方式研修

すべての BEIP 活動において関係者を組織化することがその基礎となる。したがって、一連のマイクロプランニング研修は計画作りの技術を学ぶ場であると同時に、異なった背景を持つ関係者一同が一カ所に集まることによって組織的な結束とプログラムへの参画を促す機会とした。また PIT は各担当県において SMC の立ち上げを行った。

BEIP ではカスケード方式の研修を採用した。同方式ではまずトレーナーの養成を行い、次にそのトレーナーが実際の参加者レベルに対して研修を実施する。この方式は、比較的短期間の間に相当数の参加者を組織化するのもにも適している。BEIP ではまずトレーナーとなる PITs に対して調査団がトレーナー養成研修を行い、次に PIT が SMC を対象とした各種研修を主催実施する形をとった。

## (3) 「計画づくり"Planning"」～マイクロプランニング

### **School Plan と Commune Plan:**

BEIP のマイクロプランニング研修の成果物として二つのレベルのプランが作成された。第一に、全パイロット対象校の SMC によって School Plan が作成された。次に、この School Plan を参照しつつ PIT は Commune (inter-school) Level Plan をとりまとめた。両者ともにその内容は具体的な行動計画である。

### **BEIP の対象とする計画レベル:**

一口に教育計画といってもいろいろなレベルの計画がある。またそれぞれのレベルに計画作りの担い手が存在する。他方、計画づくりには"Bottom-up"と"Top-down" フローという二つの異なった流れがある。計画のレベル、担い手、フローの関係は以下の図のようにまとめられる。

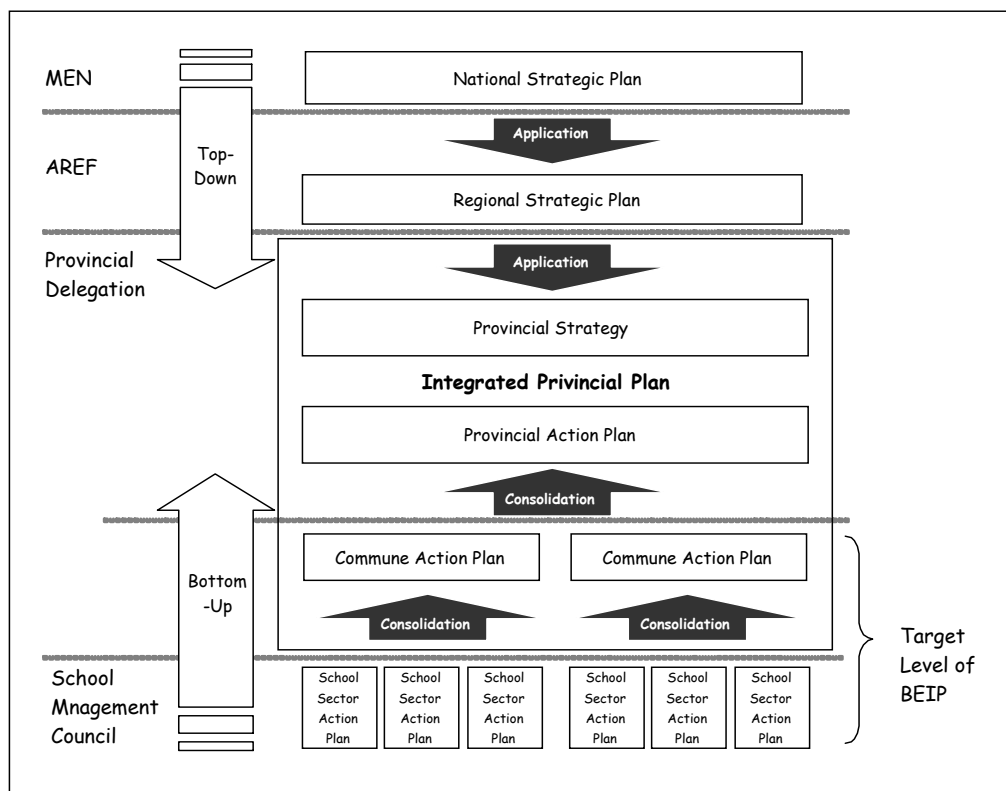


図 4: Levels, Actors, and Flows of Planning

学校セクター（本校+付随する分校）は計画作りの最小単位のレベルである。学校レベルの計画は、各学校ユニットが直面している個々の問題を解決するための具体的な行動に関連する内容となる。個々の行動計画を一段階高いレベルの行動計画に集約する「上向きのフロー」が"Bottom-up"による計画作りである。この学校レベルから学校間（コミューン）レベルに向けての"Bottom-up"による計画作りが BEIP によって強化するターゲットとして想定されたレベルの計画である。

他方、計画には"Top-down"フローも存在し、その場合はまず一般的目標や行動の指針を戦略として定め、そのうえでそれを個々のケースに適用していくことになる。"Bottom-up" と "Top-down" は相互に補完する関係にある。"Bottom-up"フローがないと学校レベルの直近の問題に対応した行動をおこすことは難しい。その一方で、戦略を定める"Top-down"フローがないと全体としての優先順位を判断する共通の尺度がなくなってしまう。したがって本来、行動と戦略は表裏一体のものとして統合される必要がある。

**パイロット活動のプロポーザル作り:**

BEIP では二種類のパイロット活動が行われた。ひとつが"school-based activities"、もうひとつが"inter-school (commune level) activities"である。各学校の SMC が"school-based activities"の内容を提案し、実施する主体である。プロポーザル作りはこれに先立って作った学校計画の優先順位にそって作成された。



もうひとつの種類の"Inter-school (commune level) activities"については、PIT が プロポーザル作成と活動の運営管理を担当し、その過程で活動に参加する複数の SMC と緊密な調整を繰り返した。Inter-school activities には、複数の学校が参加する学校対抗運動会や教員の合同研修等が含まれていた。

#### **(4) 「実行"Action"」ーパイロット活動の実施**

計画作りと活動プロポーザル作成に続いて、パイロット活動が実施された。BEIP の実施段階における主な特徴は以下のような点に集約される。

##### **パイロット活動の内容ー自由な選択**

パイロット活動の内容は、SMC と PIT がそれぞれ自分たちで協議し、選択したものを採択した。学校計画で設定した将来目標に近づく上で効果があると考えられ、かつ計画の優先順位に合致していれば、原則としてどんな内容でも認められた。例外的に提案が承認されず内容を変更する必要が生じたが、それは「実施ガイドライン」の中に明記された条件に合致しなかった場合だけである。

##### **ファンドの配分ーブロックグラントと自助努力の組み合わせ**

調査団からのファンドはブロックグラント（使途を限定しない）形式で支給された。各 SMC ならびに PIT 別のファンドの上限は、活動プロポーザルを作成する前の段階で、あらかじめ用意した学校ユニットと生徒数を変数とした算定式によって決められた。また、すべての活動に SMC と PIT による自助努力（形式や金額の多寡は問わない）が義務づけられた。BEIP ではモロッコ側の自助努力のまったくない活動は認めなかった。

##### **ファンドの支給ー直接支給と全面的な現場主導による管理**

プロポーザルが承認されると SMC と PIT は、調査団からブロックグラントが支給された。ファンドは調査団から直接支給する形をとった。支給された予算の管理は全面的に SMC と PIT による現場主導で行われ、それぞれが承認された活動を実施するために支出された。現場主導による予算管理は、活動の実施主体は自分たちであるという現場レベルの自覚と自負を高める効果をねらったものであり、そのねらい通りの効果があった。

## **2. モロッコ農村部における BEIP モデルの成果とインパクト**

### **2.1 BEIP の成果とインパクトのあらまし:**

注意深くデザインされた一連の研修、実施ガイドラインの作成、継続的なモニタリングと支援等を組み合わせて実施された結果、BEIP は以下のような成果を上げた。

- ◆ BEIP モデルは SMC と PIT の計画作成・実施能力の向上に効果的であった、

- ◆ BEIP モデルは地域の関係者（両親、地域コミュニティ等）が学校運営と教育の向上のための活動に参加するように促す効果がある、
- ◆ BEIP モデルは地域の自助努力を喚起する効果があり、全活動予算の 20%にあたる自助努力資金が集まった。
- ◆ 参加したすべての学校が活動計画を完了し、来年以降に改善を進めるための見直し計画を作成した。

さらに、BEIP 対象校のほうが BEIP 非対象校に比べてドロップアウトの削減幅が大きいという BEIP 活動のインパクトが得られた。

## 2.2 BEIP による関係者の行動・思考様式の変化

BEIP の実施によってもたらされた成果のうち最も大きなものの一つが SMC は地域社会の様々な人々が潜在的に持っている学校運営に対するサポートの可能性を引き出す媒体として機能したという事実である。SMC を組織的に強化し、より良く機能するようにするためには改善すべき点はいろいろとあるが、それ以上に、今回の SMC 第一世代の実証実験は SMC が将来的にも有望であることを示す結果を残している。

### (1) 学校関係者の当事者意識の高まり

学校に直接関わりのある人たち（校長、教師、地域の人々）の間では学校を良くするのは自分たちの問題であり自ら行動すべきであるという当事者意識が高まった。

#### **校長と教師の潜在的な能力は高い：**

校長はもとより教師についても学校運営に対する高い意欲と能力を持っている場合が数多く見られた。大部分学校では、校長は SMC のリーダーとして活動の計画づくりと運営をすすめるための共通でオープンな場を設けることができたと評価されている。質の高いリーダーシップは SMC が効果的に機能するために不可欠な要素である。

良きリーダーシップを得た場合、大多数の教師は計画実現のために力を尽くすようになった。活動実施に向けて勤務時間外に働くことや、教師自らも相当な寄付金を拠出する場合すら多く見受けられた。これは、モロッコでは一般的な「上からの援助」を受け身で待つという姿勢を脱し、学校を良くするためには自ら行動すべきであるという当事者意識が高まった結果と考えられる。

#### **地域社会からの参画の増大：**

地域社会の参画という観点からみると、以下のような成果が上がっている。

- 多くの学校において学校と両親・地域社会のコミュニケーションの改善がみられる。
- 多くの学校において両親・地域社会から学校に対する協力や寄付等がなされるようになった。
- 両親の学校に対する関心が高まった。

これらの成果は、SMC が教師だけによって運営されるのではなく、PTA 代表やコミュニティ代表も参画するようにした結果である。

Taghit や Ait Hnini のケースのようにプロポーザル作成段階から両親と地域社会の代表者を積極的に取り込んでいた場合は、地域住民の SMC に対する信頼は厚く、それが地域社会と学校の良い関係の構築につながっている。このような信頼関係は、活動を実施するうえでも大きな助けとなる。

### コミュニティからの支援の獲得：

すべての場合ではないが、コミュニティが学校に対して支援を実施するケースが多く見られた。代表的な支援形態には以下のようなものがあった。

- 資金面のサポート：コミュニティがその予算から学校施設の修繕・改良を中心とした School Based Activity についての資金提供するケースがみられた。
- 技術面のサポート：コミュニティの技術者が建設関連アクティビティの施工管理に協力するケースがみられた。これはこの種の活動を進める上で不可欠な要素であった。
- 運送等ロジスティックサポート：コミュニティが建材や調達した教材等の輸送に必要な運搬手段を提供したケースがみられた。

以上にあげてきた変化はインパクト調査結果にも明確にあらわれている。表 2 にある通り、"Teachers' motivation", "Parents' support", "Community support", "Commune support" について 2004 年 5 月から 2005 年 4 月の期間に改善された度合いを校長が評価した結果によれば、すべての項目において BEIP 対象校の校長による評価が BEIP 非対象校の校長によるものを上回る結果が出ている。

表 2：校長による改善度の評定

	1 to 5 rating of degree of improvement comparing 2003/4 and 2004/5 by headmaster			
Category	Teachers' Motivation	Parents Support	Community support	Commune support
Non-BEIP school	2.4	2.5	2.5	2.2
BEIP-school	3.5	3.1	2.9	2.7

Source: BEIP Impact Survey, see Chapter 5 for more in detail.

A scale of rating: 1=Much less/worse than the preceding year, 2=Slightly less/worse than the preceding year, 3=No change/much the same as the preceding year, 4=Slightly greater/better than the preceding year, 5=Much greater/better than the preceding year

### (2) 生徒のやる気の向上

BEIP が実施されてから、子供たちの学校に対する興味が目に見えて高まっているという報告が数多くあげられている。安定した出席率、始業・終業時間を守ることに改善が対象校のすべてで見られるという。インパクト調査によると、教師による「生徒たちの態度」に関する評定は、すべての項目において BEIP 対象校における評価が BEIP 非対象校での評価を上回る結果が出ている。対象校のある教師は「14 年間の教師経験の中で現在のような 100%の出席を見るのは初めてのことだ」と語っていた。このような生徒たちのやる気の向上は、「学校は子供たちの将来にとって大切である」という理解が地域社会全体として深まったことのあらわれと考えられる。

### (3) 県教育支局の能力の高さ

BEIP の実績は、県レベルに BEIP モデルを運用する能力が十分にあることを示している。BEIP の一連の指導者養成を受けることによって、対象 4 県すべての PIT（県支局の職員によって構成されている）は、BEIP モデル全般について運営管理する能力を発揮した（SMC への研修実施、活動実施への助言、SMC 活動のモニタリング）。インパクト調査によると、BEIP 対象校の校長は県支局からのサポートについて高く評価している。

## 2.3 教育の質の向上

### (1) BEIP はドロップアウトを減少させた

以上に述べてきた BEIP による関係者の行動・思考様式の変化は、教育の質の向上に結びついた。次の表にまとめられている通り、BEIP モデルはドロップアウトの削減に効果があった。

表 3 : Comparison of Dropout Rates in BEIP and Non-BEIP Schools (%)

Type	Category	Dropout Rate 2003/2004			Dropout Rate 2004/2005			% Point Change		
		Total	Boy	Girl	Total	Boy	Girl	Total	Boy	Girl
Autonomous school	Non-BEIP	0.8	0.8	0.8	0.6	0.6	0.6	-0.2	-0.2	-0.2
	BEIP Pilot	2.3	1.9	2.6	1.0	0.6	1.5	-1.2	-1.3	-1.2
Mother school	Non-BEIP	3.2	2.1	4.6	4.8	3.1	7.1	1.6	1.0	2.5
	BEIP Pilot	4.0	3.2	5.1	2.6	2.3	2.9	-1.5	-0.9	-2.2
Satellite school	Non-BEIP	5.5	5.4	5.7	3.7	3.3	4.3	-1.8	-2.1	-1.5
	BEIP Pilot	6.1	4.5	8.4	3.2	2.4	4.5	-2.9	-2.2	-3.9
Average of all schools in 4 Provinces	Total	3.2	-	-	2.4	-	-	-0.9	-	-
	Urban	0.8	-	-	-	-	-	-	-	-
	Rural	5.4	-	-	-	-	-	-	-	-

Source: For “Non-BEIP” and “BEIP Pilot Group”, data of Baseline Survey (May 2004) and Impact Survey (April 2005) of BEIP. Average all schools in 4 provinces were calculated from official data of respective Delegations of Boulmane, Errachidia, Khenifra and, Sefrou.

BEIP 実施する以前の 2003/2004 には、BEIP 対象校の平均ドロップアウト率は、比較対照群の BEIP 非対象校の平均よりもやや高い水準にあった。2004/2005 年になると、BEIP 対象校のドロップアウトは BEIP 非対象校よりも大きな幅で低減（改善）した。とりわけ、従来からもっともドロップアウト率の高いグループにあたる分校の女子について BEIP 対象校の改善幅が最大となったことは注目に値する。

### (2) 教師のやる気は地域のサポートによって改善する

BEIP 対象校で見られた教師のやる気の高さは他の要素と無関係に出てきたものではなかった。先にもあげた通り、“Parents' support”, “Community support”, “Commune support”, “Delegation support” はすべて BEIP 対象校における評定が BEIP 非対象校を上回った。これらのより高い水準で改善された地域レベルのサポートが教師たちのやる気を押し上げ、高い当事者意識と責任感を醸成したと考えられる。図 5 に示されている通り、地域からのサポートがより大きく高まった学校において教師のやる気もより大きく改善されるという傾向がある。

表 4 : Rating of Changes by School Headmasters

Category	Dropout Rate (%)			1 to 5 rating of changes by headmaster comparing 2003/4 and 2004/5				
	2003/2004	2004/2005	Change	Teachers' Motivation	Parents Support	Community support	Commune support	Delegation support
Non-BEIP school	3.8	3.4	-0.5	2.4	2.5	2.5	2.2	3.2
BEIP-school	4.8	2.7	-2.1	3.5	3.1	2.9	2.7	3.6

Source: BEIP Impact Survey.

このように教師のやる気の改善と学校に対する地域からのサポートの高まりが連動することによって BEIP 対象校においてドロップアウト率が改善されたのである。図 6 に示されている通り、教師のやる気の改善幅が大きかった分校ほどドロップアウト率の改善幅（低下）が大きいという傾向がある。

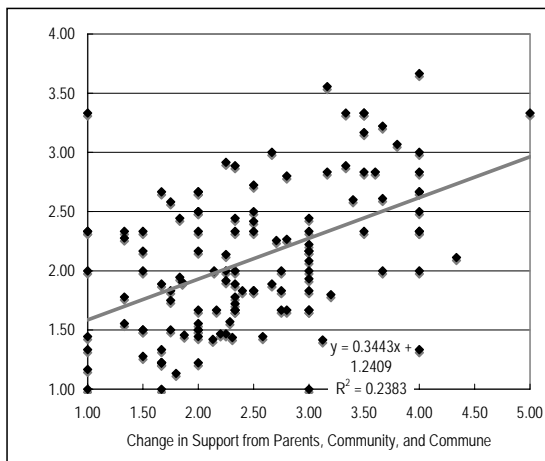


図 5:

Change in Motivation of Teachers and Local Support  
Source: Impact Survey Data of BEIP

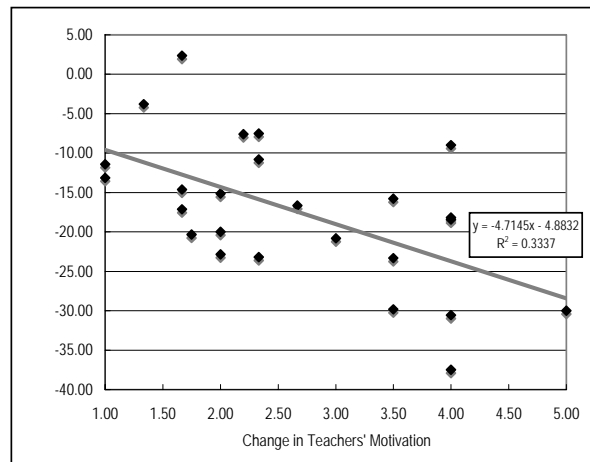


図 6:

Change in Dropout Rates and Motivation of Teachers  
Note: Samples are BEIP Satellite Schools with more than 10% of Drop Out Rates in 2004.  
Source: BEIP Impact Study Data

### (3) チームワークの醸成：相乗効果の創出

BEIP モデルは、チームワーク型モデルであり、立場の異なる人々同士がコミュニケーションをはかり協力しなければならない状況におかれるようにデザインされている。SMC はそのチームワーク作りの核となるグループである。個々人のやる気やアイデアは、ばらばらのままでは運動を起こすだけの力は発揮されないが、チームワークの中で、揉まれたり、統合されたりすることによってずっと大きな効果を発揮する。

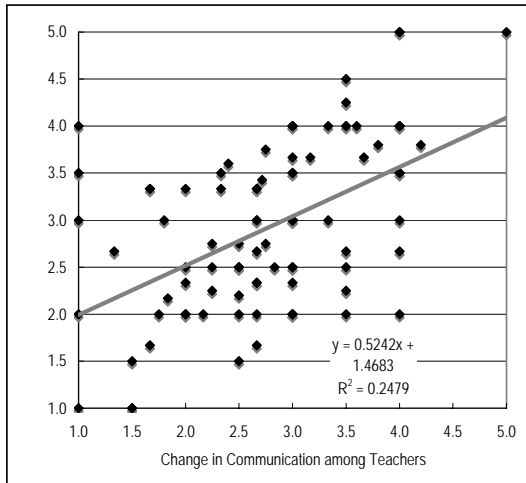
チームワークの欠落は、現在のモロッコにおける小学校の組織的構造の大きな欠陥の一つである。表 5 に示す通り、教師同士のコミュニケーションの改善度合いについての評価は BEIP 対象校の方が非対象校よりも高い。これは、チームワークが必要とされる場面が BEIP 対象校の方がずっと多かったことを反映している。

同様の傾向は、教師が生徒の両親とコミュニケーションする方法の違いにもあらわれている。BEIP 対象校の教師の方が、学校組織（すなわちチームワーク）として生徒の両親とコミュニケーションをする機会が多くなったと評価している。

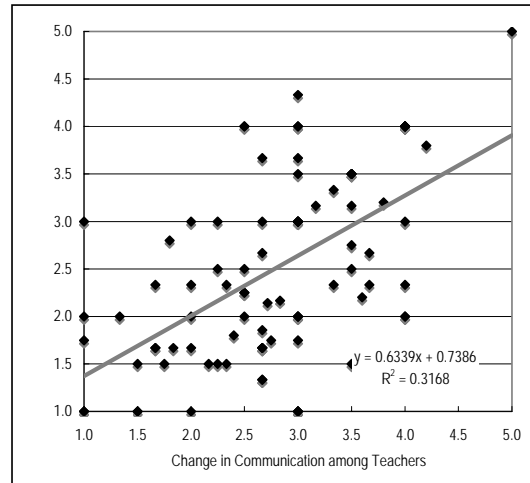
**表 5 : Changes in Teachers' Communication among Themselves and with Parents**

Type	Category	Change in Communication Among Teachers (1 to 5 Rating)	Change in Communication with Parents (1 to 5 Rating)	
			As Individual Teachers	As School Unit
Mother School	Non-BEIP school	2.5	2.3	1.7
	BEIP-school	3.0	2.8	2.4
Satellite School	Non-BEIP school	2.3	2.7	1.9
	BEIP-school	2.8	2.9	2.6

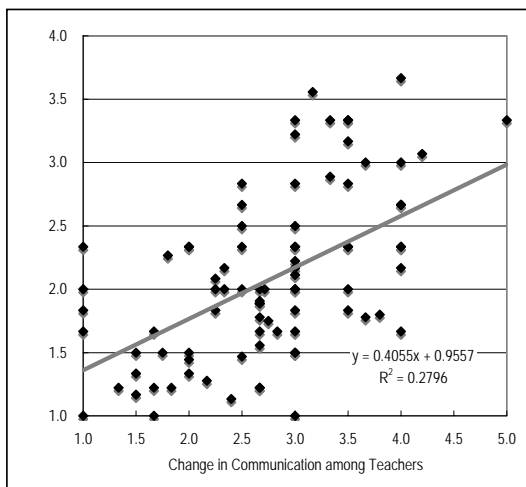
Source: BEIP Impact Study



☒ 7: Organized Communication with parents and Team Work in BEIP Schools (Satellites)



☒ 8: Teachers' Motivation and Team Work in BEIP Schools (Satellites)



☒ 9: Local Support and Team Work in BEIP Schools (Satellites)

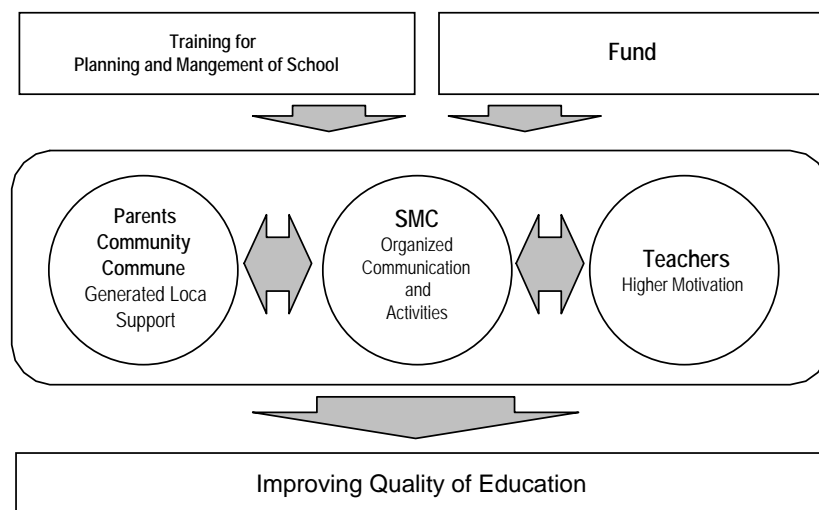


図 10 : Conceptual Structure of Inter-relations of Major Factors of Effectiveness

BEIP 対象校では「今までよりもチームワークで動くことが増えた」という傾向があり、そのことによって教育の質を改善する様々な要素が強化された。図 7-9 に示された通り、"Teachers' motivation", "Communication with parents as organized efforts", "Change in Local Support" の改善の度合いは、チームで仕事をするようになった学校ほど高くなるという傾向がある。図 10 に示すように、BEIP モデルの効果を生み出す要素は相互に関連し相乗効果をつくりだすと考えられる。その関連の結節点となったのが「チームワーク」、「組織的なコミュニケーション」、「組織された行動」の中心として機能する SMC である。

### 3. BEIP の教訓と課題

BEIP モデルはモロッコの農村部教育のすべての問題に対応できるわけではない。BEIP モデルが効果を発揮できない状況もある。今回の BEIP の成果と経験をふまえて、調査団は以下のものを作成・提案した。

- ◆ 研修パッケージの改良版（SMC ならびに県レベルの計画策定研修モジュール、プロポーザル作成と実施運営ガイドライン）
- ◆ 経験をふまえた改良型 BEIP（ボトムアップ）モデルの提案;
- ◆ ボトムアップアプローチの普及し効果を促進する政策オプションーモロッコ教育改革の流れにそった提言。

#### (1) BEIP-SMC モデルの改良

BEIP モデルには改良すべき点がある。最終的に改良型 BEIP モデルを作成するにあたって特に考慮した事柄は以下の通りである。

##### **さらなる学校運営のキャパシティビルディングが必要：**

施設面の改良をはじめとする目につきやすい部分の改善に気を取られがちであり、そのようなこと以外に就学や学習の質を阻害する要因があることを見過ごすことにな

りかねない。教師を対象とするマイクロプランニング（問題分析）の研修は何回か繰り返して行う必要がある。―教員養成校（CFI）のコースワーク、教員になってからの研修、新任校長研修の一環として再度研修する。 .

### **地域住民の学校運営への参加をさらに拡充する**

BEIP では参加型学校運営を初めて実際に適用し、地域住民の参画を得ることに成功した学校においてはプラスの効果があらわれた。しかしながら、うまく両親たちの参加を得ることができなかった学校も存在する。教員と両親の社会的背景、経験、知識、ものの見方や考え方の違いは時として非常に大きく、ひとつのグループとなって活動することは難しいと教員が感じる場合も少なくない。このような状況に対処するには、校長や教員に対する研修制度の一環として農村社会におけるコミュニケーションの方法や参加型学校運営におけるファシリテーション手法を取り入れる必要がある。

### **分校の声を反映するための SMC メンバー構成の変更：**

現行の条例に示されている SMC メンバー構成には分校からの代表を加えるということについては考慮していない。BEIP の経験によると、パイロット活動の多くが本校の改善に集中しがちな学校セクターが少なくなかった。したがって、SMC のメンバーとして各分校から最低限一人は分校の代表として加わることを義務づけることが必要である。 .

### **コミュニンの教育への参画拡大を促す：**

いくつかの学校では、コミュニンの代表を一つのパイロット活動の財務担当者に任命したり、頻繁にコミュニン関係者と連絡をとることによってコミュニン関係者の参画を得ることに成功している。その一方で、コミュニンレベルには公式に教育を担当する支所は存在せず、またコミュニン議会にも教育担当委員会は設置されていない為に、コミュニンが積極的に教育開発に関与しづらくなっている。コミュニンの参画を拡大するのであれば、コミュニンが教育開発に参画する制度・組織を検討する必要がある。

## **(2) BEIP モデル普及の組織的な受け皿作り**

PIT（県実施チーム）は BEIP 実施の要であった。だが現状では PIT はアドホックなグループにすぎず教育行政の中に正式に組み入れられたものではない。このことがいろいろな場面で PIT に過大な負担を強いる原因となった。例えば、BEIP 運営に必要な交通費等のオペレーションコストの手当や通常業務も兼任するスタッフの時間確保を教育支局の制度的な枠組みでは対処できない場面があった。また、現状では BEIP によって導入され学校レベルで作成された計画の内容を県レベル以上の計画に反映させ仕組みの明確には整っていない。

BEIP モデルを普及させるためには、BEIP において PIT が担った機能とマイクロプランニングモデルを、モロッコの教育行政システムの中に正式に組み入れていく方策を準備しなければならない。主なポイントをレベル別にまとめると以下の通りである。



### **県支局レベルでBEIPにおけるPITの役割と機能を制度化する：**

- マイクロプランニング担当部署を計画部内に創設しボトムアップ型計画作りを実施する、研修担当部局が SMC への研修を企画実施する、評価担当部局がモニタリングと評価を担当する、予算担当部局がオペレーション費用を手当てするといった分担が考えられる。どのような方法にせよ、常設の組織体制の中に PIT の機能を入れ込むことが重要である。
- SMC レベルを対象としたボトムアップ型計画作りと財務管理に関する研修は、県支局のマイクロプランニング担当部署と教員養成校（CFI）が協力する形で行う。

### **AREF レベルで実行すべき事柄は以下の通り：**

- AREF 内部に必要なメンバーを揃えた BEIP 実行ユニットを創設する。
- BEIP モデル普及を想定した県支局の組織づくりを支援する制度的・財政的枠組みを整備する。
- 県支局レベルを対象とした指導者養成研修の実施と COPE との協力体制づくり。
- 担当州内での BEIP モデル普及についてモニタリングと評価を実施し、先進成功事例の情報を他の県に対しても広報する。
- 学校レベルの計画を県レベル計画や州レベル計画に反映させる仕組みを作る。

### **MEN レベルで実行すべき事柄以下の通り：**

- SMC の法的位置づけの強化
- BEIP モデルを農村部学校改善アプローチのモデルとして採用する
- 農村部の基礎教育に構造的な問題に関して検討する。現在の構造問題が放置されると、今進められている分権化の効果を相殺してしまう可能性がある。

以上のポイントを前提として、BEIP 普及の為の新しい組織的枠組みを図 11 に示すように提案する。

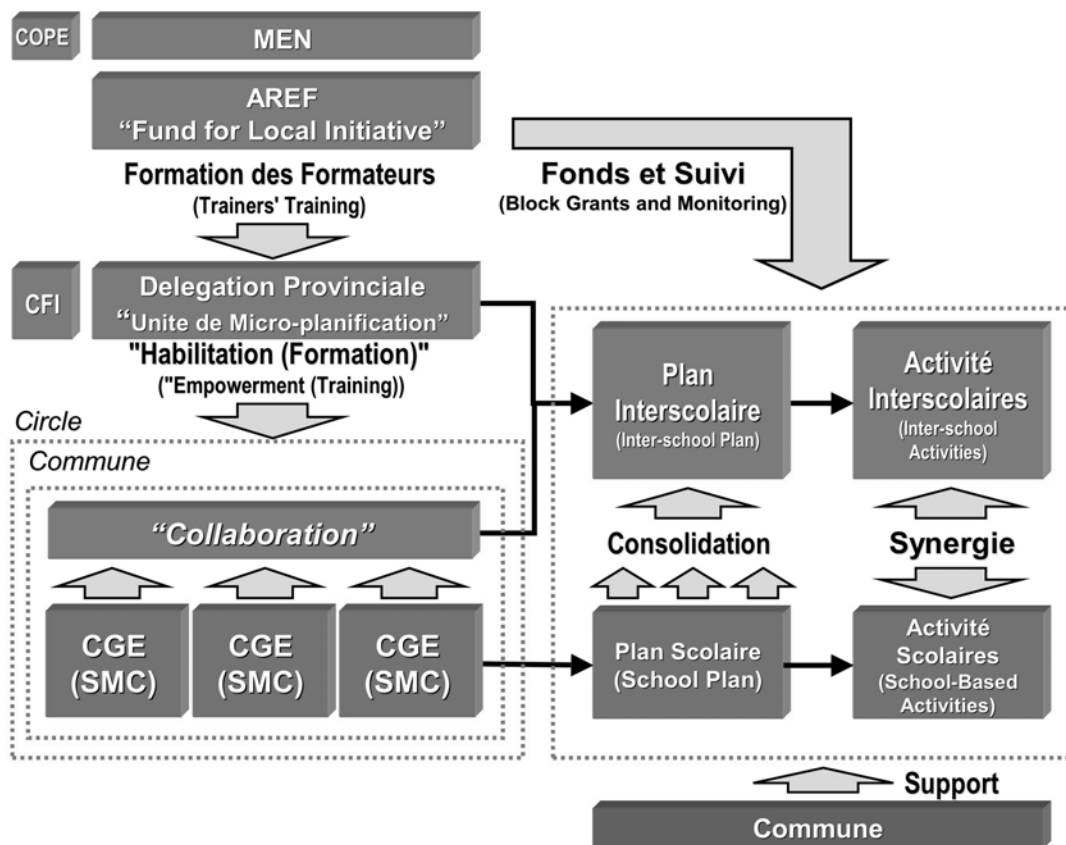


図 11: Recommended Organizational Framework of Generalized BEIP Model

### (3) BEIP モデルでは対処できない構造的な問題

BEIP の経験はボトムアップでは対処できない問題も浮き彫りにした。ボトムアップ型計画は多様で比較的スケールが小さな問題に対処するには非常に効果的であった。しかしながら、学校運営レベルよりも大きな構造問題についてはほとんど効果がない。

#### **BEIP モデルでは構造的に孤立した学校の問題解決はできない：**

BEIP モデルの効果について本校と分校とを比較した場合、全般的に見て本校の方が分校よりも効果が出やすい。教員の「やる気」の平均水準が分校の方が本校よりも低いのである。また、分校の方がより遠隔の地にあり、そこでは子供を学校に通わせるために必要となる現金収入が少ないこと等を考慮すれば、分校で BEIP モデルが効果をあげるのは本校よりも難しいであろうということは当初より予測されていた。BEIP の経験によれば、分校の問題は「物理的に遠隔の地にある」ということ次元にとどまらない。

- 分校が集落からはなれた所に孤立している：  
小規模分校には周辺のどの集落からも離れた場所に孤立しているものがある。このような立地条件では学校が連携できるコミュニティがもともと存在しないことになる。このような学校は施設メンテナンスの水準も極めて低い場合が多く、そこに赴任する若い教員は、いわば「荒野の真ん中」に孤立して駐在する

ことになるため「やる気」は著しく低下する。BEIP モデルはこのような問題を改善することはできない。

- 分校の教員がコミュニティに受容られていない：  
多くの教員は都会で生まれ育ち、都会にある学校で教育を受けている。このような都会育ちの教員の中には、僻地の分校に赴任すると文化や言語の違いからコミュニティに受け入れられないケースが出てくる。教員がコミュニティの一員として認知されなければ、学校も地域社会に受容されることはない。このような状況では、教員の士気は低下し、学校や地域に献身しようという意識も育たないから教育の質は低下する。若い新任教師を僻地校に送り込む前に、僻地の閉鎖的な地域社会でコミュニケーションをとるためのトレーニングを実施し、赴任後も定期的にフォローアップを続ける必要がある。
- 分校には経験のある教師が少ない：  
僻地の分校には新任の若い教師だけが配置されているケースが非常に多い。教師一年目の経験は教師としての技術を改善するうえで重要であり、前任の教員から教育全般にわたる支援や助言を継続的に受けることが必要とされる。また僻地校に赴任すると、複式学級、教師が理解できないベルベル語を話す生徒、教育に対する理解の低い両親との接し方等といった課題が山積みであり、新任教師自身の試行錯誤だけで対処するのは不可能である。教員養成校では、こういった僻地校特有の課題に対処する為のトレーニングと赴任後のフォローアップを充実させる必要がある。

#### **家計に対する基礎教育の費用負担を低減する：**

子供の教育費負担は、教育の大切さに対する理解の不足と同様にマイナス要因となっている。両親が教育の大切さを十分に理解している場合でも、全部の子供の教科書を買ってそろえるだけの現金収入がなければ、すべての子供を就学させることはできない。費用負担があるために、どの子供を学校に送るのか優先順位をつけざるを得なくなるのである。基礎教育の100%普及を目標とする場合、費用負担のような構造的問題を取り除くことが極めて重要である。例えば、初等教育の教科書完全無償化は非常に大きな効果がある。