

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
中間レビュー調査報告書

平成 23 年 7 月
(2011 年)

独立行政法人国際協力機構
ガーナ事務所

ガーナ事
J R
11-005

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
中間レビュー調査報告書

平成 23 年 7 月
(2011 年)

独立行政法人国際協力機構
ガーナ事務所

序 文

ガーナ共和国は、教育を国家開発における枢要と位置づけ、1992年の憲法改正で基礎教育の無償化を定め、特に基礎教育の量的な拡充を優先的に取り組み、初等教育における総就学率は2006/2007年には9割強に達しましたが、教育の質の改善、特に公立学校の教員の質の低さ(基礎学力及び指導力不足)は深刻な課題となっています。

このような状況のなか、わが国はガーナ共和国政府の要請を受け、2000年3月から2005年8月まで技術協力プロジェクト「ガーナ小中学校理数科教育改善計画(STMプロジェクト)」、また、2005年12月から2008年11月まで「現職教員研修政策実施支援計画(INSETプロジェクト・フェーズ1)」を実施し、全国138郡のうちパイロット10郡(STMプロジェクトではパイロット3郡)を対象として、理数科のINSETモデル〔校内研修(School-based INSET: SBI)/クラスター研修(Cluster-based INSET: CBI)〕の開発、INSET実施ガイドラインや教授法改善マニュアルの作成、実施体制・能力の強化、啓発・制度化支援等を行いました。

これらのわが国の協力実績を受け、ガーナ共和国政府は同INSETモデルを全国展開するための詳細計画及び予算計画を策定し、JICAはこのINSET全国展開プログラムの円滑な促進を支援するために、体系的かつ質の高いINSET運営管理体制の強化を目標とした「現職教員研修運営管理能力強化プロジェクト」を、2009年6月から2013年3月までの予定で実施しています。

今般、プロジェクトの中間地点にあたることから、2月17日～3月10日の日程(官団員調査:2月28日～3月10日)で中間レビュー調査を行い、関係者からの聴取・協議等を通じプロジェクトの進捗状況を確認するとともに、評価5項目による評価、及び提言・教訓を抽出しました。

本報告書は、同調査結果をとりまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開に、さらには類似プロジェクトの実施に際し活用されることを願うものです。本調査にご協力をいただいた内外関係者の方々に深く感謝を申し上げますとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成23年7月

独立行政法人国際協力機構

ガーナ事務所長 稲村 次郎

目 次

序 文

目 次

プロジェクトの位置図

写 真

略語表

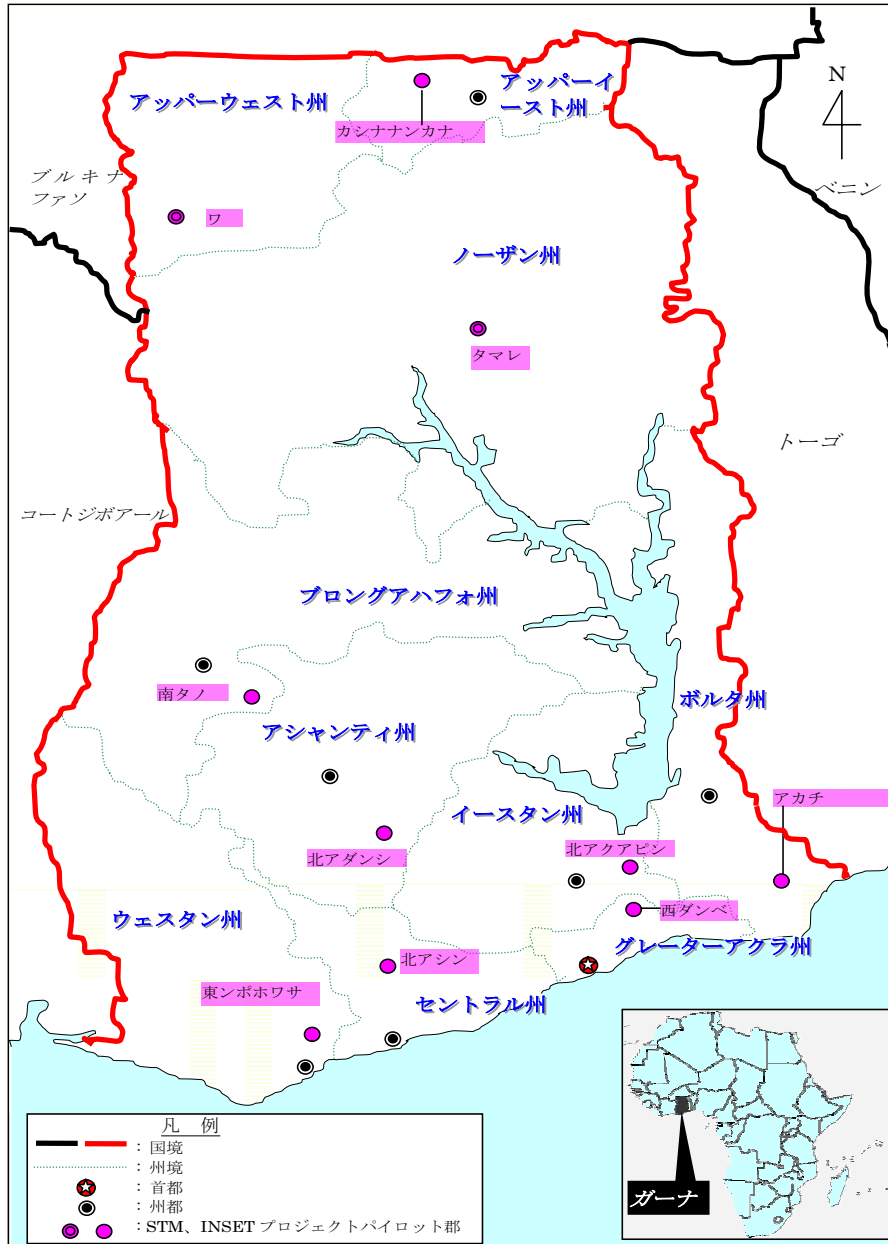
調査結果要約表（和文・英文）

第1章 評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成と調査日程	2
1-3 主要面談者	2
第2章 評価の方法	3
2-1 評価の手順	3
2-2 調査項目・データの収集方法	4
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス	7
3-1 投入実績	7
3-2 プロジェクト目標の達成状況	8
3-3 アウトプットの達成状況	9
3-4 実施プロセス	12
第4章 評価結果	14
4-1 評価5項目による評価結果	14
4-2 結 論	27
4-3 PDMの改訂	28
第5章 提 言	36
5-1 早急に取り組むべき活動	36
5-2 プロジェクト終了時までに取り組むべき活動	37
第6章 評価総括	39
6-1 プロジェクトデザインの変更について	39
6-2 本プロジェクトにおける教育の質の改善に対する考え方	39

付属資料

1. ミニッツ (Minutes of Meeting : M/M)	43
• ANNEX I : 調査日程	
• ANNEX II : 面談者リスト	
• ANNEX III : 達成度グリッド (投入)	
• ANNEX IV : 達成度グリッド (指標)	
• ANNEX V : 評価グリッド	
• ANNEX VI : プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 変更対照表	
• ANNEX VII : PDM オリジナル版	
• ANNEX VIII : PDM 改訂版	
• ANNEX IX : 機材リスト	
• ANNEX X : ローカルコスト	
2. PDM 改訂版 (和文)	138

プロジェクトの位置図





NIU メンバーインタビュー
(2月21日)



DFID、UNICEF インタビュー
(2月22日)



Akatsi 郡内小学校での SBI
(2月23日)



Akatsi 郡教育事務所での
DTST メンバーインタビュー
(2月23日)



Adaklu/Anyigbe 郡内小学校教員への
インタビュー
(2月24日)



Asuogyaman 郡内小学校での SBI
(3月2日)



Akuapem North 郡内小学校での SBI
(3月1日)



合同評価会議
(3月9日)

略 語 表

略 語	英語名	日本語名
AD-Sups	Assistant Director of Supervisions	郡教育事務所指導担当次長
ADPR	Annual District Performance Report	年次郡活動報告書
AIPR	Annual INSET Progress Report	年次 INSET 進捗報告書
AIR	Activity Implementation Report	活動実施報告書
CBI	Cluster-Based INSET	クラスター研修
CL	Curriculum Leader	教務主任
C/P	Counterpart	カウンターパート
CS	Circuit Supervisor	指導主事
DDE	District Director of Education	郡教育事務所長
DEO	District Education Office	郡教育事務所
DFID	Department for International Development	英国国際開発省
DIC	District INSET Committee	郡 INSET 委員会
DMT	District Master Trainer	ディストリクト・マスター・トレーナー
DTO	District Training Officer	郡研修担当官
DTST	District Teacher Support Team	郡教員支援チーム
EFA	Education for All	万人のための教育
EMIS	Education Management Information System	教育管理情報システム
ESP	Education Strategic Plan	教育戦略計画
FC	Financial Controller of GES	GES 財政官
fCUBE	Free Compulsory Universal Basic Education	基礎教育義務化・無償化・普遍化プログラム
GES	Ghana Education Service	ガーナ教育サービス
GH ¢	Ghana Cedi	ガーナ・セディ 1 GH ¢ = 53.476 円 (2011 年 7 月 1 日)
GSGDA 2010-2013	Ghana Shared Growth and Development Agenda 2010–2013	中期国家開発計画
GPRS II	Ghana Poverty Reduction Strategy II	第 2 次ガーナ貧困削減戦略
HT	Headteacher	校長
INSET	In-Service Training	現職教員研修
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会

略 語	英語名	日本語名
MDGs	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
M/M	Minutes of Meeting	ミニッツ、協議議事録
MOE	Ministry of Education	教育省
MTEF	Medium Term Expenditure Framework	中期支出枠組み
NEA	National Education Assessment	学習状況調査
NIC	National INSET Committee	国家 INSET 委員会
NIU	National INSET Unit	国家 INSET ユニット
NT	National Trainer	ナショナル・トレーナー
PBME	Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation Division of MOE	教育省計画・予算・モニタリング・評価局
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画表
PRESET	Pre-Service Training	教員養成課程
PTPDM	Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management	初中等教員の資質向上・管理政策
R/D	Record of Discussions	討議議事録
REO	Regional Education Office	州教育事務所
RMT	Regional Master Trainer	リージョナル・マスター・トレーナー
SBI	School-Based INSET	校内研修
SEA	School Education Assessment	全国標準学力検査
SESP	Support to the Education Strategic Plan	教育戦略計画支援計画
SMASE-WECSA	Strengthening of Mathematics and Science Education-Western, Eastern, Central, and Southern Africa	理数科教育強化－西部・東部・中部・南部アフリカ（地域ネットワーク）
SMC	School Management Committee	学校運営委員会
SPAM	School Performance Appraisal Meeting	学校運営評価会議
SPIP	School Performance Improvement Plan	学校運営改善計画
STM Project	Project of Improvement of Educational Achievement in Science, Technology and Mathematics in Basic Education	小中学校理数科教育改善計画プロジェクト
TED	Teacher Education Division	教師教育局
TICAD IV	Fourth Tokyo International Conference on African Development	第4回アフリカ開発会議

略 語	英語名	日本語名
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study	国際数学・理科教育動向調査
TLM	Teaching Learning Material	学習教材
UNICEF	The United Nations Children's Fund	国連児童基金

調査結果要約表

1 案件の概要	
国名：ガーナ共和国	案件名：現職教員研修運営管理能力強化プロジェクト
分野：教育	援助形態：技術協力
所轄部署：JICA ガーナ事務所	協力金額（評価時点）：4億1,900万円
協力期間	2009年6月15日～ 2013年3月14日 (3年9カ月)
	先方関係機関：教育省、ガーナ教育サービス（GES） 教師教育局（TED）国家 INSET ユニット（NIU）
	日本側協力機関：なし
	他の関連協力：なし
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ガーナ共和国（以下、「ガーナ」と記す）は、教育を国家開発における枢要と位置づけ、1992年の憲法改正では「基礎教育は国民の義務であり無償で提供される(Free Compulsory Universal Basic Education：fCUBE)」と定める他、2004年の教育白書からの一連の教育改革、2005年のキャピテーション・グラント¹導入等を通じ、基礎教育の量的な拡充を優先的に取り組み、初等教育における総就学率は、2006/2007年には9割強に達した。しかしながら、教育の質の改善については多くの課題を残しており、特に公立学校の教員の質の低さ(基礎学力及び指導力不足)は深刻であり、児童の学習理解の向上を妨げる最大の要因となっている。教員の質の低さの主な要因としては、体系的な現職教員研修（In-Service Training：INSET)制度の未構築が挙げられている。</p> <p>このような状況のなか、わが国はガーナ政府の要請を受け、2000年3月から2005年8月まで技術協力プロジェクト「ガーナ小中学校理数科教育改善計画(STMプロジェクト)」、また、2005年12月から2008年11月まで「現職教員研修政策実施支援計画(INSETプロジェクト・フェーズ1)」を実施し、全国138郡のうちパイロット10郡を対象として、理数科のINSETモデル〔校内研修(School-based INSET：SBI)/クラスター研修(Cluster-based INSET：CBI)〕の開発、INSET実施ガイドラインや教授法改善マニュアルの作成、実施体制・能力の強化、啓発・制度化支援等を行った。</p> <p>これらのわが国の協力実績を受け、ガーナ政府は同INSETモデルを全国展開する計画への支援を2007年夏にわが国に要請してきた。これを受けて、JICAはINSET全国展開プログラムの円滑な実施を支援するために、体系的かつ質の高いINSETの運営管理体制の強化を目標とした本プロジェクトを、2009年6月から2013年3月までの予定で実施中である。</p> <p>今般、プロジェクト開始から1年8カ月が経過し、終了まで2年間強を残す中間地点にあることから、中間レビュー調査団を派遣することとなった。</p> <p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p>	

¹ 児童数に応じ、学校へ支給される補助金。

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。

(3) アウトプット

- 1) 国家 INSET ユニット（National INSET Unit : NIU）の INSET に関する運営管理能力が強化される。
- 2) ナショナル・トレーナー（National Trainer : NT）の INSET に関する指導力が向上する。
- 3) 郡 INSET 委員会（District INSET Committee : DIC）の INSET に関する運営管理能力、並びに郡教員支援チーム（District Teacher Support Team : DTST）の INSET に関する指導力が強化される。
- 4) INSET の体系化及び質の向上に向けたモニタリング・評価体制が確立・強化される。
- 5) INSET 支援体制が強化される。

(4) 投入（中間レビュー調査時）

<日本側>

- ・ 専門家：チーフ・アドバイザー/INSET 制度 1、INSET 制度 2、INSET 計画・管理・調整、理数科教育/SBI/授業観察 1、理数科教育/SBI/授業観察 2、モニタリング・評価、業務調整
- ・ 本邦及び第三国研修：2011 年 2 月までに 36 名のカウンターパート（Counterpart : C/P）に対して、日本、ケニア及びウガンダで研修を実施した。
- ・ 機材供与：プロジェクター、ビデオ・カメラ、デジタル・カメラ、発電機、デスクトップ/ラップトップ・コンピュータ、プリンター、コピー機、FAX 機など
- ・ 現地活動費：プロジェクト開始から 2011 年 8 月までにプロジェクト活動に必要な現地活動費 2,396 万 7,000 円を負担することになっている（予定）。

<ガーナ側>

- ・ C/P 配置：プロジェクト・ディレクター〔ガーナ教育サービス（Ghana Education Service : GES）総裁〕、プロジェクト・マネージャー〔教師教育局（Teacher Education Division : TED）局長〕、NIU プログラム・コーディネーター、NIU アシスタント・プログラム・コーディネーター、NIU 内のナショナル・トレーナー（NT）4 名
- ・ 事務職員 3 名（秘書 1 名、運転手 2 名）の配置
- ・ TED 施設内に専門家及び C/P の執務室及び研修室の提供
- ・ 州教育事務所（Regional Education Office : REO）、州レベルの NT、DIC、DTST、郡研修担当官（District Training Officer : DTO）、郡教育事務所指導担当次長（Assistant Director of Supervisions : AD-Sups）、指導主事（Circuit Supervisor : CS）、校長（Head Teacher : HT）及び教務主任（Curriculum Leader : CL）を対象としたオリエンテーション及び研修に必要な費用の提供（110,037 ガーナ・セディ（Ghana Cedi : GH¢）²の提供（プロジェクト開始から 2010 年 12 月までの総計。ただし、人件費及び各郡で措置した予算を含まない数字））。

² 1GH¢ = 53.476 円（2011 年 7 月 1 日）。

- ・ INSET ソースブックの印刷・配布費（ソースブックの印刷：66,820 GH¢、ソースブックの配布：8,084 GH¢）（プロジェクト開始から 2010 年 12 月まで）
- ・ 郡レベルでのモニタリング活動に必要な現地活動費 11,904 GH¢ の負担（プロジェクト開始から 2010 年 12 月までの総計。ただし、人件費及び各郡で措置した予算を含まない数字）

2 評価調査団の概要

	担当分野	氏名	所属
調査者	団長／総括	木藤 耕一	JICA ガーナ事務所 事業担当次長
	INSET 運営管理	又地 淳	JICA 国際協力専門員/ケニア理数科教育強化計画プロジェクト アカデミック・アドバイザー
	教育政策	Mama Owusu	JICA ガーナ事務所 教育アドバイザー
	評価企画	西畑 絵美	JICA ガーナ事務所 所員
	評価分析	平川 貴章	株式会社インテムコンサルティング
	評価分析 2	柳野 耕介	JICA ガーナ事務所 在外評価専門員
調査期間	2011 年 2 月 17 日～2011 年 3 月 10 日		評価種類：中間レビュー

3 評価結果の概要

3-1 実績の確認

アウトプット 1：

- ・ NIU の能力開発にかかる活動は、専門家チームによる技術移転を通じて実施された。本プロジェクトはソースブック印刷の遅延に直面したものの、2010 年に計画された一連の研修活動を完了させることができた。

アウトプット 2：

- ・ NT の能力開発にかかる活動は、NIU 及び専門家チーム間の緊密な調整のもと実施された。地方分権化により、各郡が NT の指名・配置の責任をもつようになったため、本プロジェクトは、第 2 バッチ郡が NT を任命することを支援し、INSET 指導及びモニタリングに関する研修を通じて、78 名の新規 NT を育成した。

アウトプット 3：

- ・ DIC 及び DTST メンバーの能力開発にかかる活動に関しては、DIC メンバーは 1,020 名に到達することになっており（6 名/郡×170 郡）、そのうち 60 名が 2008 年（前フェーズ）に育成された。また、DTST メンバーは 1,380 名に到達することになっており（8 名/郡×160 郡 + 100 名³）、そのうち 100 名が 2008 年（前フェーズ）に育成された。本フェーズの DIC に関しては、2009 年に 353 名（59 郡）、2010 年に 256 名（43 郡）の DIC メンバーが研修に参加した。DTST に関しては、NIU 及び NT による編成チームにより、2009 年に 351 名（50 郡）、2010 年に 564 名（53 郡）が育成された。

アウトプット 4：

- ・ モニタリング・評価体制の確立・強化にかかる活動は、現在進行中である。

³ パイロット 10 郡に関しては、DTST の定員数は 10 名であるため、パイロット郡における DTST の総数は 100 名となる。

アウトプット 5 :

- ・ INSET 支援体制にかかる活動に関しては、さまざまな活動が実施された。本プロジェクトでは、INSET 全国展開計画に基づき、教育戦略計画 (Education Strategic Plan : ESP)、及び初中等教員の資質向上・管理政策 (Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management : PTPDM) に INSET 活動を組み込むための働きかけを継続して行っている。また、理数科教育強化－西部・東部・中部・南部アフリカ地域ネットワーク (Strengthening of Mathematics and Science Education－Western, Eastern, Central, and Southern Africa : SMASE-WECSA) 地域会議への参加を通じて、情報共有が行われた。しかしながら、TED の予算削減のため、ニュースレターの発行はいまだ進められていない。

プロジェクト目標 :

- ・ 指標の 1 つは、2011 年 2 月時点で第 1 回 CL 研修を実施した 18 郡 (23 郡中) から収集されたデータ⁴となっており、公立小学校 640 校のうち 139 校 (21.7%) が SBI/CBI を年間「6 回以上⁵」実施した。
- ・ 2009 年及び 2010 年に実施されたサンプリング調査⁶において、SBI/CBI に関する教員の満足度は、4 段階 (1-4) のレーティングで「2.48」から「2.67」に増加した。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下のような理由から高いと判断される。

- ・ 本プロジェクトの方向性は、「中期国家開発計画 (Ghana Shared Growth and Development Agenda : GSGDA) 2010-2013」、「ESP 2010 - 2020 ドラフト」、「PTPDM ドラフト」の内容と整合している。
- ・ 本プロジェクトの方向性は、日本の援助政策である事業展開計画及び第 4 回アフリカ開発国際会議 (Fourth Tokyo International Conference on African Development : TICAD IV) の内容と合致する。

(2) 有効性

以下のような理由から、プロジェクト目標で設定された指標 (1) の目標値を達成することは極めて難しいと考えられる。一方で、質の面に関して、SBI/CBI に関する教員の満足度については、2009 年から 2010 年にかけて改善がみられる。

- ・ 予算の制約が、INSET 全国展開プログラム (2009、2010 年) の日程及び質の確保に大幅な影響を与えた。分権化により INSET 関連の予算の大部分が中央から郡へ移管されたため、予算の確保は INSET 全国展開プログラムの円滑な実施にかかる最優先課題の 1 つであるが、国家予算の適時な支出は困難であることが判明した。実際に、承認された予算は計画どおりに支出されず、中期支出枠組み (Medium Term Expenditure Framework :

⁴ 本データは、SBI/CBI の活動実施報告書 (AIR) を通じて収集された。

⁵ SBI/CBI の頻度の年間「6 回以上」は、各学期「2 回 (以上)」実施したと仮定する。

⁶ サンプリング調査は、NIU スタッフ及び NT によって、12 郡内の 48 校 (パイロット 4 郡、第一バッチ 8 郡) で実施された。各校において、校長 1 名、CL 1 名、教員 2 名 (5 年生の理科、6 年生の算数) 及び児童が対象グループとして設定されている。

MTEF) も期待どおりに機能しなかったことが露呈した⁷。

- INSET を全国展開するための運営管理体制に関しては2つの視点、すなわち体系面及び質的な面がある。体系面では、学校レベルでの SBI/CBI の頻度が測定されることになっており、AIR を提出した 18 郡 640 校から抽出されたデータではあるが、年間 6 回以上の SBI/CBI を実施した小学校の割合は 21.7%であった。一方で、質的な面は、SBI/CBI に関する教員の満足度を 4 段階 (1-4) のレーティングで測定する。実際には、質の高い INSET が数年で実現できたかどうか測定することは困難であるものの、同レーティングは、2009 年から 2010 年にかけて 2.48 から 2.67 に増加した。すなわち、頻度は減ったが質の評価はされており、また前述のように予算不足もあるため、SBI/CBI の頻度に関しては、全国で達成すべき指標として適切であるかどうか精査する必要がある。

(3) 効率性

アウトプットを達成するための投入は、プロジェクト活動を計画どおり実施するように、十分に配賦されていない。

- 本プロジェクト開始時、C/P として、NIU には 1 名のプログラム・コーディネーター及び 6 名のメンバーが在籍していたが、同コーディネーターが異動し、既存の NIU スタッフの 1 名がコーディネーターに昇格した。この結果、NIU スタッフ数は 1 名減となった。NIU スタッフは、全国の INSET 活動を調整する多くの作業量を有するため、少なくとも 1 名の NIU スタッフを新たに配置する必要がある。
- 2009 年に実施した第一バッチ 57 郡へのソースブックの配布は既に完了した。残りの 103 郡 (第二バッチ 41 郡及び第三バッチ 62 郡)⁸へのソースブック配布に関しては、2011 年 2 月に印刷された冊数 (モジュール 1/2 : 1,000、モジュール 3 : 9,000、モジュール 4 : 9,700、モジュール 5 : 9,300、モジュール 6 : 10,100) では、多くの郡に配布することができない。例えば、各郡にモジュール 3 のソースブックを 190 冊配布する場合、47 郡のみの配布となる。
- NT が INSET 指導やモニタリングに関する研修を受講しても、郡教育事務所 (District Education Office : DEO) が DTST 研修や学校モニタリングに必要な予算を確保・支出しなければ、NT は研修指導やモニタリング活動を実施することができない。各 DEO が INSET 関連活動の予算配分を決めるため、各郡教育事務所長 (District Director of Education : DDE) が INSET の重要性を認識することが重要である。効率性の観点からも、本プロジェクトで育成された人材が INSET 活動に関与できなければ、その効率性は低いといえる。
- ガーナ政府によるプロジェクト活動に必要な予算の支出が遅延したことにより、NIU スタッフ及び日本人専門家を含むプロジェクトの負担や業務量が増えた。具体的には、予算支出の遅延のたびに、日程や予算を改訂・修正するとともに、各郡や関係組織との再

⁷ 2008 年度にガーナ政府が過剰執行をしたために、2009 年度には全省庁で活動予算が大幅に不足し、NIU への予算も 7 割減であった。また 2012~2013 年以降に地方分権化がなされること、また権限委譲は国家レベルから郡レベル~学校レベルに十分周知されて順序よく進められると想定していたが、実際には 2010 年度に大幅に郡へ予算が委譲され、その際十分に周知されず行われたため、大きな混乱があった (ガーナ国会計年度は 1 月~12 月であるが、委譲通知がされたのは 10 月であり、10 月までは利用可能な予算がなかった)。

⁸ パイロット 10 郡は、前フェーズで既に完了した。

調整を行う作業負荷は甚大であった。また、郡数が 138 郡から 170 郡に増加したことも、プロジェクトへの負荷を増加させた。

(4) インパクト

プロジェクト実施により、以下のようなインパクトが認められる。

- 上位目標として設定されている教員の指導力向上については、現時点でその達成度を評価することは時期尚早であるが、教員は以前とは異なり、同僚教員と授業について話し合うための共同作業を進めるようになった。教員の授業を改善させるために、同僚教員とお互いの授業について話し合うような機会はこれまで積極的には設けられてこなかったが、今では SBI/CBI を通じて学校環境が整備されてきた。これは、各郡の教員や学校にとって、大きな変化である。SBI/CBI は、校長、CL 及び教員と協力して実施されるため、指導力や科目知識の向上、並びに同僚性や学校環境の改善に良い影響を与えている。
- NIU スタッフや NT によるサンプリング調査での授業評価に基づき、教員の指導力にかかる総合評価は、5 段階 (1-5) のレーティングで 0.40 ポイント改善し、2009 年から 2010 年にかけてそれぞれ 2.59 から 2.99 に上昇した。
- NIU によれば、INSET モデルは他の科目にも活用可能であり、今年度から国語（現地語及び英語）に拡大する計画をもっている小学校がある。さらに、Mpohor-Wassa-East 郡、Adansi-North 郡及び Bawku-West 郡では、中学校における理数科分野の INSET を自発的に開始し、波及効果が現れている。

(5) 自立発展性

本プロジェクトの自立発展性の見込みは、INSET 活動が各郡予算に組み込まれるかどうかにかかっている。また、教員の指導力を改善・維持させ、かつ SBI/CBI を継続させるためには、NIU スタッフ、NT 及び DTST メンバーによる学校レベルでのモニタリング活動は極めて重要である。

- 本プロジェクトは、ESP 2010-2020 ドラフトに INSET を組み込むように活動を進めてきており、同ドラフトに PTPDM を組み込むことによって実現している。本プロジェクトは、INSET 全国展開プログラムの実施に対する政策支援を確実にするように、ESP 2010-2020 の承認を継続的にフォローする予定である。
- 学校レベルで SBI/CBI を継続させるために、専門家チームは INSET 実施促進の仕組みに関する計画案（郡・学校レベルにおける賞、INSET 広報など）を NIU と共有した。この 1 つとして NIU がモデル郡を選定して他郡に紹介する方策も含まれる。
- SBI/CBI における教員間での学び合いに加えて、NT、DTST 及び CL による授業観察やモニタリング活動が行われれば、教員の指導力はより改善される。よって、NT や DTST メンバーの定期的な研修による能力強化は、教員の指導力をより改善させるために重要となる。また、インタビューで回答した教員は、CL の指導力及び知識を向上させるために、CL を対象とした定期的な研修の必要性を強調していた。
- NIU スタッフは、各郡における INSET 活動の進捗状況や問題を定期的にモニタリングするものの、その経費（交通費など）は限られ、各郡との連絡方法は主に電話となる。

NIU の通信手段が電話のみであれば、郡レベルにおける INSET 活動の管理・調整業務は極めて限定的なものとなる。また、NT 及び DTST メンバーによる学校レベルのモニタリング活動は、教員の指導力を改善及び維持する上で極めて重要である。しかしながら、NT や DTST メンバーによる同モニタリング活動にかかる予算でさえも十分に割り当てられていないため、定期的には実施されていない。

- ・ 今回の調査を通じて、SBI/CBI の効果的なモニタリングの実施には、現在は時間・予算の関係もありなかなか実現できていない CS による各学校への巡回指導時の最低限の資料収集のみに留まらない SBI/CBI への助言が極めて重要であることが分かった。また、モニタリング活動を通じて適切な支援を教員に提供するためには、CS の知識や能力も十分であるとはいえない。そのため、現在 CS は校長と一緒にオリエンテーションを受講しているが、CS による学校モニタリングでは、SBI/CBI の観察も同時に実施できるように、DTST メンバーと一緒に研修を受講する方が良いと考えられる。
- ・ 各郡の優先事項は異なるため、DDE の INSET に対する理解や協力が得られなければ、NIU スタッフが各郡の INSET 実施を促進することは難しい。GES の財政官 (Financial Controller) によれば、INSET 及びジェンダー格差解消は、全国各郡で実施しなければならない活動 (2011 年の Benchmark 活動) であるため、DEO の計画や予算には INSET 関連活動を含めることが義務づけられている。したがって、Benchmark 活動がプロジェクト終了後も維持され、確実に実施されれば、自立発展性は確保されるであろう。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 実施プロセスに関すること

- ・ 地方分権化の流れに従って、大部分の INSET 関連予算が中央から各郡に移管されたこと、並びに各郡が INSET 活動の重要性を認識したことによって、郡レベルで NT を選定・配置することになった。郡レベルの NT は、DTST メンバーを支援するマスター・トレーナーとなり、DTST メンバーは、校長、CL 及び教員のローカル・トレーナーとなっている。このように、郡がオーナーシップを発揮することによって、INSET 全国展開プログラムの実施プロセスがさらに推進されることが期待できる。ただし、他郡から抽出された優れた取り組みに関する情報が容易に入手できないこと、州レベル NT と比較して、郡レベル NT の専門知識・スキルは相対的に低いことは留意しておかなければならない。

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・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) の外部条件では、ガーナ政府が INSET 全国展開プログラムに必要な予算を確保することになっている。具体的には、NT、DTST 研修、並びに DIC オリエンテーションにかかる費用は、ガーナ側で確保することになっている。しかし、その後の急速な地方分権化により中央予算が各郡に移管されたため、プロジェクト活動の実施が抑制されている。また、外部条件で記載されているように、HT/CS オリエンテーション、CL 研修及び SBI/CBI の実施は、各郡や学校のイニシアチブ次第である。このような状況から、プロジェクト目標を達成す

るうえで、本プロジェクトのデザイン（特に指標、ガーナ側の投入、外部条件）は変更が必要であると考えられる。

(2) 実施プロセスに関すること

- DIC オリエンテーションの実施率（170 郡中 112 郡実施）及び DTST 研修の実施率（113 郡実施）は、現時点（2011 年 3 月）で全国レベルには十分に到達していない。両活動の進捗の主な阻害要因として、郡数が 138 郡から 170 郡に増加したこと、さらにガーナ政府による事業費の大部分が地方分権化により中央（TED）から郡に移管されたことが、2009 年及び 2010 年に計画された活動の遅延を引き起こす要因となった。これは、INSET の実施に関する決定権が、異なる優先順位を有する 170 の DDE に移譲されたためである。またその予算配賦の遅延も問題であった。
- キャピテーション・グラントの課題として、拠出のタイミングは通常学期ごと（年 3 回）となっているものの、遅延が常態化していることが挙げられる。また、拠出体制は DEO を通じて行われるため、補助金の一部が、郡スポーツ大会などに差し引かれることがある。さらに、児童数の少ない学校は、十分な補助金の支給がない。

3-5 結論

地方分権化のため、TED の INSET 関連予算の大部分が、各郡に委譲されることになった。また、プロジェクト開始後、郡数は 138 郡から 170 郡に増加した。さらに、各郡は地方分権化の流れに従って、郡レベルで NT を選定・配置することになった。このような状況において、各郡が予算を INSET 活動に活用するように、NIU は関連研修/オリエンテーションや学校モニタリングを含む INSET 活動推進の役割を担うことが期待される。

INSET を全国展開するための運営管理体制の体系面に関して、プロジェクト目標の達成可能性を再検討する必要がある。ガーナ「現職教員研修政策実施支援計画」終了時評価では、対象のパイロット 10 郡にて指標の 1 学期 2 回（年間 6 回）以上 SBI/CBI を実施した学校が 90%であったものの、今次調査では 18 郡 640 校から抽出されたデータではあるが、年間 6 回以上の SBI/CBI を実施した小学校の割合は 21.7%であり、SBI/CBI の実施頻度に関しては、現在のプロジェクトを取り巻く環境下で達成すべき指標として、適切であるかどうか精査する必要がある。

最後に、DTST メンバー及び CL の能力強化は、全国の INSET 活動の質を改善または維持するために重要であると考えられる。授業後の検討会では、DTST メンバーが有益なコメントを教員に提供することにより、教員は指導力をより向上させることができる。また、CL は習得した指導法や科目知識を同僚教員と共有する役割を担うため、CL の能力強化に関する定期的な研修を実施することが必要である。

3-6 提言

3-6-1 早急に取り組むべき活動

(1) NIU のコーディネーション機能の強化

地方分権化により、DIC オリエンテーション、NT 研修、DTST オリエンテーション、HT と CL に対する研修など、研修実施に必要な予算のほとんどが郡に委譲された。この変化に

に伴い、SBI/CBI の各郡への導入は DDE の意思決定に委ねられるようになり、DDE への啓発活動がこれまでも増して重要となる。ゆえに、NIU は、啓発活動や促進活動の具体的戦略を立案する必要がある。また、現場の状況に即したコーディネーションを NIU が行うために、NIU メンバーは、DTST 研修、校長研修や CL 研修や SBI/CBI など現場状況を確認するためのモニタリングを、少なくとも年数回は行う必要がある。

(2) DTST メンバーによる戦略的学校訪問（フォローアップ）の必要性

SBI/CBI における授業検討会の質を上げるためには、NT、DTST、CS 等による学校訪問と助言が効果的である。したがって、限られた予算のなかで SBI/CBI の実施促進を効率的に行えるよう、DTST は学期ごとに収集したデータを分析し、とりまとめ、HT オリエンテーション及び CL 研修後にどの学校が SBI/CBI を実施していないかを把握し、そのような学校を戦略的に訪問することが望ましい。

(3) 各郡に対する SBI/CBI 実施に必要なキャピテーション・グラントを確保するための学校運営改善計画（School Performance Improvement Plan：SPIP）テンプレートの作成促進

各学校が SBI/CBI を実施するために必要な予算を確保するためには、SPIP に SBI/CBI の項目を入れることが必要である。今回調査団が訪問した郡のいくつかでは、各学校が SPIP のなかに SBI/CBI を入れ忘れることがないように、SBI/CBI の項目が入った SPIP の作成例（テンプレート）を提供していた郡が見られた。したがって、各学校が SBI/CBI 活動を SPIP に確実に取り入れ、かつ、そのために必要な予算を確保することができるよう、他の郡でもこのようなテンプレートを作成することを奨励することが望ましい。

(4) サンプリング調査の目的及び実施方法の明確化の必要性

今次調査でのインタビューから、ガーナ側の主要 C/P と日本人専門家との間でサンプリング調査の目的や実施方法等が必ずしも共有されていないことが感じられた。サンプリング調査は毎年実施されることになっているが、調査が何を明らかにし、その結果がどのように活用されるのか、また、そのためにどのような質問項目をどのように設定すべきか、プロジェクト終了後は誰がどのように実施するのか等について、日本人専門家とガーナ側 C/P の間で早急に共有する必要がある。

3-6-2 プロジェクト終了時までに取り組むべき活動

(1) 必要不可欠なデータの特定とそれらのデータ収集に適切なデータ収集法の開発

SBI/CBI など INSET に関するデータを収集する目的は、プロジェクト活動の進捗を把握するためだけにとどまらず、データを分析することによって課題や優良事例を見つけ、そこから得られた教訓を、学校や郡の活動の改善のために活用することにある。したがって、そのために必要な最低限のデータや、プロジェクト終了後も収集し続ける必要があるデータを特定し、それらをプロジェクト終了後にどのような方法で収集し続けるのかを整理し、年次郡活動報告書（Annual District Performance Report：ADPR）や年次 INSET 進捗報告書（Annual INSET Progress Report：AIPR）、サンプリング調査などの利用可能なデータ収集法のなかに

どのように統合するのかを考える必要がある。同時に、このような情報の分析や加工をだれがどのように行うかを決め、今からそのために必要な C/P のスキル開発を行う必要がある。

(2) モニタリングのための CS の効果的活用

SBI/CBI の実施促進や実施支援のために、DTST が学校を訪問することが重要であることがこれまでの経験から明らかになっている。しかしながら、通常業務として学校訪問を行う CS 以外の DTST メンバーが学校訪問を行う場合は、交通費や謝金が別途必要となる。したがって、限られた予算のなかで、学校訪問の回数を増やすためには、通常業務として学校訪問を行うことが義務づけられている CS を活用することが有効であるが、DTST メンバーではない CS は、本プロジェクトが行う研修に参加する機会が少なく、現場で十分な指導ができない。したがって、効率的かつ持続的な学校現場におけるモニタリング活動を行うために、CS に対する研修機会の提供等を通じ、ソースブックで紹介されている教授法や INSET 運営について CS の理解を深められるようにすることが必要である。

(3) CL の能力向上の必要性について

今回のインタビューでは、各学校において SBI/CBI の実施の中心となる CL の役割の重要性が確認された。SBI/CBI 以外にも、授業や教科指導に関する疑問等について CL に相談するようになったなどの報告があった。このように、各学校における教育の質の向上のためには、CL の力量を向上させることが効果的であると思われる。そのためには CL が情報共有を行ったり、新たなスキルや知識を得る機会を設けることが重要である。したがって、CL のスキルや知識向上のための、定期的研修や経験共有の機会を設けることが必要であり、そのための具体的計画と必要な資金の確保を行うことを提言する。

(4) 学校長のリーダーシップとマネジメント能力の強化の必要性について

学校や郡からの意見では、SBI/CBI 実施のための主な阻害要因として、時間の確保の難しさ、特に SBI を実施する時間として、放課後と授業時間中といずれが適切かといった問題があげられた。SBI/CBI の実施に付随するこれらの問題に対処するためには、校長の強いリーダーシップと高いマネジメント能力が必要となる。したがって、校長同士の情報交換を促進し、このような問題に対する対処法を共有するなど、校長のキャパシティを強化するための具体的方策を考える必要がある。

(5) 質の高い SBI/CBI を実施しているモデル校を見つけること、及びつくることの重要性

授業研究は、実施の仕方がその質に大きな影響を与える。特に授業後のディスカッションの質が、授業研究そのものの質を大きく左右する。したがって、質の高い授業研究を実施している学校を見つけ、そのような学校の経験を共有することは有意義であると思われる。また、教員養成校の附属小学校や前フェーズのパイロット校などに対して、他校のモデルとなるような質の高い授業研究を実施するよう手厚い支援を行うなど、モデルとなる学校を積極的に開発することも考慮されたい。そのような優良事例や経験を、ニューズレターや互いの学校訪問を通して共有できるような仕組みをつくることは有益であろう。

The Summary of Mid-term Review

1. Outline of the Project	
Country : The Republic of Ghana	Project Title : The Project for Strengthening the Capacity of In-Service Training (INSET) Management
Issue/Sector : Education	Cooperation scheme : Technical Cooperation
Division in charge : JICA Ghana Office	Total cost (at the time of evaluation study) : 419 million yen
Period of Cooperation	June 15, 2009 – March 14, 2013 (3 years and 9 months)
	Partner Country's Implementing Organization : Ministry of Education (MOE), Ghana Education Service (GES) (National INSET Unit (NIU) of Teacher Education Division)
	Supporting Organization in Japan : N/A
Related Cooperation : N/A	
<p>1-1 Background of the Project</p> <p>The Government of Ghana (GOG) has identified education as a key development tool for the nation: free access to and retention of children in basic education is declared in the country's 1992 constitution. Education is also identified as a focused area in the Ghana Poverty Reduction Strategy (GPRS I and II) and its successor, the Ghana Shared Growth and Development Agenda (GSGDA) 2010–2013. Due to the efforts made through these policies and strategies, as of the 2006/2007 academic year, the Gross Enrolment Rate of primary schools in Ghana had reached over 90%. However, improvement in the quality of education, especially in terms of the quality of primary school teachers remains a challenge.</p> <p>Under these circumstances, the Japan International Cooperation Agency (JICA) supported the Project of Improvement of Educational Achievement in Science, Technology, and Mathematics in the Basic Education (STM Project) from 2000 to 2005. Subsequently, the Project to Support the Operationalization of the In-Service Training Policy (INSET Project; phase 1) was also implemented from 2005 to 2008 to develop the INSET model through piloting activities in ten pilot districts. The piloting led to the development of the School-Based INSET (SBI) and Cluster-Based INSET (CBI) model, together with the development of INSET implementation guidelines and teaching manuals, strengthening of an implementation system, and capacity development.</p> <p>Building on the achievements of these projects, the GOG took the initiative to implement the INSET model nationwide in all 138 districts (the number has since increased to 170 as of 2009), and requested JICA to support Ghana to establish and reinforce the management system for a structured and high quality INSET in core subjects, namely mathematics and science, in all public primary schools. In response to the request, JICA has been implementing the Project for Strengthening the Capacity of INSET Management to support the smooth implementation of the nationwide INSET program.</p> <p>The period of the project is from 15th June 2009 to 14th March 2013. Since the project has reached the midpoint of its period of implementation, a joint Mid-term Review was conducted in order to verify the expected achievement of the project purpose and outputs.</p>	

1-2 Project Overview

(1) Overall Goal

Teaching abilities of public primary school teachers in the area of mathematics and science are improved.

(2) Project Purpose

The nationwide management system for a structured and quality INSET of mathematics and science is established and reinforced.

(3) Outputs

- 1) The capacity of the National INSET Unit (NIU) for managing INSET is strengthened.
- 2) The capacity of the National Trainers (NTs) for INSET delivery is enhanced.
- 3) The capacity of the District INSET Committee (DIC) for managing INSET and the District Teacher Support Team (DTST) for INSET delivery is enhanced.
- 4) Monitoring and evaluation system is established and enhanced for a structured and quality INSET.
- 5) The supporting system for INSET is strengthened.

(4) Inputs (as of March 2011)

Japanese side:

- Long-term experts: Chief Advisor / INSET System 1; INSET System 2; INSET Planning, Management and Coordination; Mathematics and Science Education/SBI/Lesson Observation 1; Mathematics and Science Education/SBI/Lesson Observation 2; Monitoring and Evaluation; Project Coordinator
- Counterpart training in Japan and the third countries: 36 counterpart personnel received the training in Japan, Kenya, and Uganda by February, 2011.
- Provision of equipment: Projector, video camera, digital camera, generator, desktop/laptop PC, printer, copier, fax, etc.
- Local expenses: to provide necessary local expenses for the project activities with the amounts of JPY 23,967,000 in total from the commencement of the project to August, 2011 (planned).

Ghanaian side:

- Counterpart personnel: Project Director (Director General, GES), Project Manager (Director, TED, GES), NIU Program Coordinator (TED staff), NIU Assistant Program Coordinator (TED staff), Four (4) NTs of NIU (TED staff)
- Assignment of the three (3) administrative personnel (One (1) secretary and two (2) drivers)
- Provision of the project office for Japanese experts and the counterparts as well as the training rooms and spaces in TED
- Provision of necessary expenses of orientation and training for Regional Education Office (REO), NTs (region), DIC, District Training Officers (DTO), Assistant Directors of Supervision (AD-Sups), Circuit Supervisors (CSs), Head Teachers (HTs), and Curriculum Leaders (CLs) with the amounts of GH ¢ 110,037 (The cost is from the commencement of the

<p>Project to December, 2010 and do not include personel costs of Ghanaian counterparts and implementing costs borne by districts)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expenses for the printing and distribution of the INSET Sourcebooks (printing of Sourcebooks: GH ¢ 66,820; Distribution of Sourcebooks: GH ¢ 8,084) (The cost is from the commencement of the project to December, 2010) • Provision of necessary local expenses for monitoring district-level activities with the amounts of GH ¢ 11,904 (The cost is from the commencement of the Project to December, 2010 and do not include personel costs of Ghanaian counterparts and implementing costs borne by districts) 		
2. Evaluation Team		
Members of Evaluation Team	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Koichi Kito (Team Leader: Senior Representative, JICA Ghana Office) • Mr. Atsushi Matachi (INSET Management: Senior Advisor/JICA Kenya SMASE Academic Advisor) • Ms. Mama Owusu (Education Policy: Education Advisor, JICA Ghana Office) • Ms. Emi Nishihata (Evaluation Planning: Assistant Resident Representative, JICA Ghana Office) • Mr. Takaaki Hirakawa (Evaluation Analysis: INTEM Consulting, Inc.) • Mr. Kosuke Nagino (Evaluation Analysis 2: Monitoring and Evaluation Consultant, JICA Ghana Office) 	
Period of Evaluation	17 th February, 2011 – 10 th March, 2011	Type of Evaluation : Mid-term Review
3. Results of Evaluation		
3-1 Project Performance		
Output 1:		
<ul style="list-style-type: none"> • The planned activities for the capacity development of the NIU were implemented through technical transfers from the JICA Expert Team. Specifically, the project succeeded in completing a series of planned training in 2010 although the project faced delays in printing the Sourcebooks. 		
Output 2:		
<ul style="list-style-type: none"> • The planned activities for the capacity development of the NTs were done with close coordination between the NIU and the JICA Expert Team. As each district is responsible for the appointment and deployment of NTs because of education management decentralization, the project supported the 2nd batch districts to nominate their own NTs and trained a total of 78 new NTs in INSET delivery and monitoring. 		
Output 3:		
<ul style="list-style-type: none"> • Regarding the activities for the capacity development of DIC and DTST members, the number of DIC members to be trained is supposed to reach 1,020(six (6) members x 170 districts), 60 members were already trained in 2008 (previous phase). The number of DTST members to be trained is supposed to reach 1,380 (eight (8) members x 160 districts + 100 members⁹), 100 members were 		

⁹ As the regular number of the DTST is 10 members in the 10 pilot districts, the total number in the pilot is “100”.

already trained in 2008 (previous phase). In terms of the DIC members of this phase, 353 DIC members from 59 districts were successfully trained in 2009, and 256 DIC members from 43 districts in 2010. With reference to the DTST members, a team of NIU and NTs trained 351 DTST members from 50 districts in 2009, and 564 DTST members of 53 districts in 2010.

Output 4:

- The planned activities for establishment and enhancement of monitoring and evaluation system were in progress.

Output 5:

- The planned activities for supporting the institutionalization of INSET were done in various aspects. The project would keep following up on the Education Strategic Plan (ESP) and the Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM) policy, both of which will be a basis of nationwide INSET implementation. Information sharing was made through participation in the SMASE-WECSA regional conference. However, publication of newsletters has not been achieved due to the budgetary cut in the TED.

Project Purpose:

- As one of the indicators, the data was collected from 18 out of 23 districts which had conducted CL training 1 as of February 2011¹⁰. 139 (21.7%) out of 640 public primary schools had conducted “6 or more” SBI/CBI sessions per year¹¹.
- The average ratings of teachers’ satisfaction with SBI/CBI within a 1-4 four-point scale have increased from “2.48” to “2.67” in the sampling surveys¹² conducted in 2009 and 2010 respectively.

3-2 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

For the following reasons, the project is judged to be of high relevance.

- The direction of the project is consistent with the policy objectives of the GSGDA, the ESP 2010-2020 draft, and the PTPDM draft.
- The direction of the project is in line with the JICA Ghana’s rolling plan and the Fourth Tokyo International Conference on African Development (TICAD IV) in Japan’s foreign aid policy.

(2) Effectiveness

For the following reasons, it will be difficult to achieve the target value of the indicator in the project purpose. However, in terms of the quality aspect, teachers’ satisfaction with the SBI/CBI is quite reasonable.

- The budget constraints affected the schedule and the quality of the Nationwide INSET Programme

¹⁰ The data was collected through the Activity Implementation Report (AIR) for SBI.

¹¹ Assume that “6 (times) or more” in the frequency of SBI/CBI is regarded as “2 times” per term in the academic year.

¹² The sampling surveys were conducted by NIU staff and NTs at the selected 48 schools in 12 target districts (four (4) pilot districts and eight (8) 1st batch districts). In each school, one (1) HT, one (1) CL, and two (2) teachers in Primary Grade 5 (P5: science) & Primary Grade 6 (P6: mathematics) respectively as well as their pupils are set as target group.

in 2009 and 2010 to a large extent. Identification of the budgetary situation was one of the top priorities for smooth operation of the Nationwide INSET Programme because most of the INSET-related budgets were transferred to each district in line with the national decentralization movement. The NIU and the JICA Expert Team identified difficulties of securing timely disbursement of the country budget. It was revealed that the approved budget was not disbursed as planned, and the Mid-Term Expenditure Framework (MTEF) did not function as expected.

- In terms of the achievement of the project purpose, there are two perspectives to be confirmed, i.e., structural and quality aspects in the nationwide management system for INSET operations. From the perspective of “structure”, the frequency of the SBI/CBI sessions at school level is observed, and the percentage of primary schools implementing six (6) SBI/CBI sessions per year is 21.7%; based on data from 640 public primary schools in 18 districts. On the other hand, the “quality” is measured by the average ratings of teachers’ satisfaction with SBI/CBI within a 1-4 four-point scale. The ratings have increased from 2.48 to 2.67 in 2009 and 2010 respectively although it is difficult to measure whether the impact of a quality INSET can be achieved in a few years. With reference to the frequency of SBI/CBI sessions, it should be scrutinized whether or not this indicator is appropriate to be achieved across the country.

(3) Efficiency

The Inputs to achieve the outputs are not sufficiently allocated so as to conduct the project activities as planned.

- In the beginning of the project, there were one program coordinator and six members in the NIU as counterparts of the project. However, as the former program coordinator was transferred, the position was replaced by one of the NIU staff. Thus, it is necessary to assign one more NIU staff as replacement because the NIU staff has heavy workloads to coordinate INSET operation across the country.
- The INSET Sourcebooks have already been distributed to the 57 1st batch districts in 2009. Regarding the distribution of the Sourcebooks to the remaining 103 districts (41 2nd batch districts and 62 3rd batch districts)¹³, the number of the Sourcebooks printed at this time (module 1/2: 1,000; module 3: 9,000; module 4: 9,700; module 5: 9,300; module 6: 10,100) is not sufficient to distribute to the districts. For instance, if 190 of the module 3 were to be distributed to each district, it would cover only 47 districts.
- Even though NTs have been trained in INSET delivery and monitoring, they cannot be assigned to conduct sourcebook training for DTST and school monitoring unless the DEOs disburse the budget for monitoring. As DEOs decide to allocate the budget for the INSET-related operations, it is crucial to make the directors recognize the importance of the INSET. From the perspective of the efficiency therefore, it is not efficient if the resource persons capacitated by the project are not assigned to the INSET operations they are supposed to do.
- It is considered that the workloads of the project, including NIU staff and Japanese experts have

¹³ The distribution to the 10 pilot districts has already been completed in the previous phase.

been increased because the budget disbursement from the GOG was delayed for the project activities. For example, the project revised the schedule and budget as well as re-coordinating INSET related activities with each district and relevant organizations.

(4) Impact

The following impacts are recognizable from the implementation of the project.

- Although the improvement of teachers' teaching skills is the overall goal of the project, it is too early to assess the achievement at this moment. However, teachers presently promote collaborative works for discussing their lessons with colleagues unlike previously. In the past, there were limited circumstances where teachers discussed their lessons with each other in order to improve their lesson deliveries. However, the SBI/CBI has brought such circumstances in Ghana, and teachers come to discuss their lessons with their colleagues. It is a tremendous change for teachers and schools in districts. As the SBI/CBI sessions are conducted in cooperation with the HTs, CLs, and teachers, the sessions have had an influence in improving teaching skills, subject knowledge, as well as collegiality and the school atmosphere.
- The average ratings of teachers' teaching skills have increased from "2.59" to "2.99" in the sampling surveys conducted in 2009 and 2010 respectively.
- According to the NIU, the INSET model is able to be utilized for other subjects, and several primary schools would be adding literacy (local languages and English) to their SBI/CBI from this academic year. Furthermore, there has been a ripple effect to Junior High School in the areas of math and science in Mpohor-Wassa-East District, Adansi-North District, and Bawku-West District. The INSET was initiated by those districts on their own initiative.

(5) Sustainability

The project's sustainability will depend on each district prioritizing INSET and incorporating INSET operations into their budget. Also, monitoring activities at the school level by the NIU, the NTs and the DTSTs are quite important in order to improve and retain teachers' teaching skills as well as continue SBI/CBI sessions.

- The project has succeeded in promoting the incorporation of INSET into the draft of ESP 2010-2020 as part of the PTPDM. The project would keep following up on the ESP for its successful approval, so as to gain the necessary political and legal backing for the nationwide implementation of the INSET programme.
- In order to sustain the SBI/CBI at the school level, the JICA Expert Team have drafted a proposition of an incentive system for the INSET and shared it with the NIU for development. This package includes awards at district and school levels. One of the steps in starting the incentive system is for the NIU to select model districts. After that, the incentive system will be piloted in the model districts.
- In addition to mutual learning among teachers, teachers are able to obtain further appropriate teaching skills through the lesson observations and monitoring by NTs, DTSTs and CLs. A

continuous training and retraining of NTs and DTSTs are thus necessary for the improvement of teachers' teaching skills. Also, one of the teachers interviewed by the Mid-term Review Team (hereinafter referred to as 'the Team') strongly requested that it is necessary for CLs to have periodic training to improve their teaching skills and knowledge.

- Although the NIU staffs monitor the progress and issues of INSET-related operations in each district on a regular basis, the main way to communicate with the districts is through contact by phone. This is because the NIU staffs are constrained by transportation costs needed to monitor the INSET-related activities in the districts. It is difficult for the NIU to manage and coordinate INSET operations at the district level by using only the telephone as a communication method. Also, monitoring activities at the school level by the NTs and the DTSTs are quite important so as to retain and improve teachers' teaching skills. However, the monitoring activities have not constantly been conducted because the budget for the monitoring activities is not sufficiently allocated from the DEOs for the NTs and the DTST members.
- Through the mid-term review, it is considered that the function of the CSs is crucial to conduct effective monitoring of the SBI/CBI sessions although they mainly collect report and documents when they visit school in present. During the monitoring activities by the CSs, it is difficult to provide appropriate support for teachers because of a lack of knowledge and skills required by the SBI/CBI to do so. Although CSs presently have the orientation together with the HTs, it might be better to have the capacity enhancement training with the DTST members so as to conduct the SBI/CBI observations during the school monitoring by CSs.
- As the priorities by each district are different, it might be difficult for the NIU staff to facilitate the districts to conduct INSET operations without sensitizing the DDE. According to the Financial Controller (FC) of the GES, the INSET and gender parity in enrolment are the "benchmark activities" for 2011. Thus, every district has the obligation to include these benchmark activities into the district plan and budget. Therefore, if the benchmark activities are retained even after the termination of the project, the sustainability will be secured.

3-3 Factors promoting project progress

(1) Factors related to the implementation process

- Districts came to select and deploy their own NTs because most of the INSET-related budgets were transferred to each district and the districts recognized the importance to plan INSET activities in line with the national decentralization movement. The district NTs have been renamed as master trainers to support DTST members to implement SBI/CBI. The DTST members are local trainers of HTs, CLs, and teachers. In this way, district ownership is expected to be further enhanced to promote the implementation process of the Nationwide INSET Program. However, the following points are considered as concerns: the limited access to good practices to be gained from other districts as pertained in comparison with the previous setup, and the limited capacity of district NTs compared with the regional NTs.

3-4 Factors inhibiting project progress

(1) Factors related to planning

- The Important Assumptions of the PDM is the government of Ghana bears the necessary expenses for the nationwide INSET implementation. Specifically, the expenses (inputs) for the NT (region/district) and DTST training as well as the DIC orientation are supposed to be secured by the Ghanaian side. The project activities are constrained because the central budget has been transferred to the district level because of decentralization. As such funds that could be accessed at a central point once, now has to be accessed locally from 170 points individually. Also, conducting HT/CS orientation and CL training as well as the SBI/CBI depends on the initiatives of districts and schools as described in the Important Assumptions. Thus, it is considered that the project design (indicators, inputs and important assumptions) needs to be reconsidered and modified to achieve the Project Purpose.

(2) Factors related to the implementation process

- The coverage of DIC orientations (112 out of 170 districts) and DTST training sessions (113 districts) is not fully at a nationwide level, as of March 2011. The number of districts has increased from 138 to 170 due to the splitting of some of the original districts. Due to the decentralization, most of the INSET related budget for TED came to be directly disbursed to districts. This change caused a delay of planned activities in 2009 and 2010 because a decision of commitment to INSET is now transferred to 170 DDEs who have different priorities. The late release of funds has also been a major challenge.
- There are several challenges with the capitation grants. Although the official timing for the grant disbursement is supposed to be in each school term (three times per academic year), it is normally delayed. Also, parts of the grants are sometimes deducted for the district sport events, etc. Furthermore, as the grant is on a per child basis, schools with few pupils are not able to obtain sufficient amounts of the grants.

(2) Conclusions

Due to the decentralization, most of the INSET-related budget for TED has been transferred to districts. Also, the number of districts has been increased from 138 districts to 170 districts. Furthermore, districts now select and deploy their own NTs under the decentralization. Under this situation, it is expected that the NIU will be a facilitator of INSET activities in order to secure the district budget for INSET operations, including orientation/training for NTs, DIC and DTST members, HTs/CSs, and CLs, as well as school monitoring by NTs and DTST members.

It is necessary to reconsider whether or not the project purpose is achievable from the perspective of establishing the “structure” in the nationwide management system for INSET operations. Although the percentage of primary schools implementing six (6) SBI/CBI sessions per year in the Project to Support the Operationalization of the In-Service Training Policy was ‘90%,’ the percentage in the current phase is ‘21.7%’; based on data from 640 public primary schools in 18 districts. With reference to the frequency of SBI/CBI sessions therefore, it should be scrutinized whether or not this indicator is

appropriate to be achieved across the country under this circumstance.

Lastly, the capacity enhancement of DTST members and CLs is key to improving and retaining the quality of INSET operations across the country. During post-delivery discussions, because teachers acquire valuable comments from the DTST members, they are able to enhance their teaching performance. Moreover, it would be necessary for CLs to have periodic training to improve their teaching skills and subject knowledge since they have the role to share the skills and knowledge with colleague teachers.

3-5 Recommendations

3-5-1 Actions to be taken immediately

(1) Strengthening the coordination capacity of NIU

Because of the decentralization, districts now have the role of securing the necessary budget for organizing orientation and training for the DIC, the NTs, the DTST members, the HTs and the CLs. It means that it is up to the DDE to decide whether the districts organize the orientation and training. Hence, it is crucially important for the NIU to convince DDE of the necessity of SBI/CBI. It is thus important to make a concrete plan as to when and how to sensitize DDEs and to facilitate the INSET related activities. In order to allow NIU members to familiarize themselves with the situation on the ground, it is also recommended that NIU members monitor training of DTSTs, HTs and CLs, and SBI/CBIs at least a few times a year.

(2) Strategic school visits by DTST members and NTs

School visits and advices by DTST members, NTs and/or CSs are effective to stimulate discussions on SBI/CBI and improve the quality of post delivery discussion. Therefore, it is recommended that the DTSTs analyze the data on SBI/CBI to identify schools that have not organized SBI/CBI after participating in HT orientation and CL training. Consequently, DTST members, NTs and/ or CSs can visit such schools strategically to encourage the schools to organize SBI/CBI.

(3) Supporting districts in developing a template of the School Performance Improvement Plan (SPIP) for utilising capitation grant for SBI/CBI

In order to ensure that schools budget for SBI/CBI, it is necessary for them to include the SBI/CBI in SPIP. Some of the districts the Team visited had developed a template for SPIP that included the item of SBI/CBI so that schools do not fail to include SBI/CBI in their SPIP. Thus, the Team recommends encouraging other districts to develop such a template to facilitate each school to include SBI/CBI in their SPIP, and to secure the budget.

(4) Clarification of the objectives and method of sampling survey

It seemed that the objectives and method of sampling survey conducted every year is not fully shared between Japanese experts and the Ghanaian counterparts. It is necessary for the Ghanaian counterparts to have shared ideas on what the sampling survey is to identify, how its findings are utilised, what kind

of question items are to be set, and who and how to conduct the survey after the termination of the project.

3-5-2 Actions to be taken by the end of the project period

(1) Identifying the essential data and developing appropriate data collection measures

The purposes of collecting data on INSET including SBI/CBI are not only to understand the progress of the project activities but also to identify problems and good practices by analyzing the data so that lessons learned can be fed back to schools and districts. Thus, it is necessary to discuss which data are essential and how the data should be collected so that the minimum and essential data will be collected even after the project period, by incorporating into the available data collection measures, for example, Annual District Performance Report (ADPR), AIPR, sampling surveys, etc. In addition, it is necessary to assign the responsible persons to analyse and process such information and data and to develop their capacity.

(2) Making the most of CSs for monitoring

It was revealed school visit by DTSTs is important in supporting and promoting SBI/CBI implementation. However, when DTST members who are not Circuit Supervisors (CSs) visit school, transportation cost and reward are necessary. On the other hand, CSs are responsible for visiting schools, it will be less costly if monitoring of SBI/CBI is included as part of the regular CS monitoring, as no additional cost will be required from the project for CS to visit schools. However, it was pointed out that those CSs who are not DTST members have not received training on the Sourcebooks. Thus, it is necessary for CSs to be given the opportunity to familiarize themselves with the content of the Sourcebooks. To that end, it is recommended to provide CSs with training on the Sourcebook and to make the most of the opportunities of the CS regular meeting to learn the sourcebooks and to share experiences.

(3) Strengthening the capacity of CLs

Many of the interviewees mentioned that they have come to rely on CLs more than before. CLs play a major role not only in organizing SBI/CBI, but also in supporting other teachers regarding general issues of teaching and learning. Hence, strengthening the knowledge and skills of CLs is expected to contribute to improving the quality of teaching and learning in a school. Therefore, the Team recommends developing a concrete plan of strengthening the skills and knowledge of CLs, and allowing them to share experiences so that their capacity will be enhanced, and also securing the necessary budget.

(4) Strengthening school management and leadership of Head Teachers for SBI/CBI

Major obstacles for organizing SBI/CBI are time for SBI/CBI. HTs are required to have a strong commitment to coordinate SBI/CBI and a thorough planning for class arrangements for teachers to attend SBI/CBI. Thus, in order to secure time for SBI/CBI and encourage teachers to participate in

SBI/CBI, a strong school management and leadership is needed. Thus, it is important to consider the measures to strengthen the management ability of HTs such as sharing experiences regarding how to manage SBI/CBI.

(5) Creating and identifying champions of schools that conduct high-quality SBI/CBI

Quality of SBI/CBI depends on the way to conduct lesson study and especially the quality of post delivery discussion affects the quality of lesson study. Therefore, it is important to learn from experiences of other schools which conduct a high-quality school-based Lesson Study. It is recommended that such schools should be identified and that the experiences of them should be shared through newsletters and through study visits. It is also recommended that some selected schools, for example, attached schools of teachers Colleges of Education, and some of the schools in the first phase, are encouraged to be model schools whose experiences can be shared with other schools.

第1章 評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

(1) 調査の経緯

ガーナは、教育を国家開発における枢要と位置づけ、1992年の憲法改正では「基礎教育は国民の義務であり無償で提供される（Free Compulsory Universal Basic Education : fCUBE）」と定め、1994年には基礎教育無償義務化プログラムを開始、2003年にはセクター開発計画にあたる教育戦略計画（Education Strategic Plan : ESP）2003-2015を策定、2004年の教育白書からの一連の教育改革、2005年のキャピテーション・グラント（Capitation Grant）導入等に取り組んできた。教育は、国家開発計画にあたる第2次ガーナ貧困削減戦略（Ghana Poverty Reduction Strategy II : GPRSII）2006-09年及び後継である中期国家開発計画（Ghana Shared Growth and Development Agenda : GSGDA 2010-2013）でも重点分野に位置づけられている。

ガーナは、これら一連の政策を通じ、特に基礎教育の量的な拡充を優先的に取り組み、初等教育における総就学率は、2006/2007年には9割強に達した。しかしながら、教育の質の改善については多くの課題を残している。特に公立学校の教員の質の低さ（基礎学力及び指導力不足）は深刻であり、児童の学習理解の向上を妨げる最大の要因となっている。教員の質の低さの主な要因としては、体系的な現職教員研修（In-Service Training : INSET）制度の未構築が挙げられている。

このような状況のなか、わが国はガーナ政府の要請を受け、2000年3月から2005年8月まで技術協力として小中学校理数科教育改善計画プロジェクト（Project of Improvement of Educational Achievement in Science, Technology and Mathematics in Basic Education : STM Project）、また、2005年12月から2008年11月まで現職教員研修政策実施支援計画（INSETプロジェクト・フェーズ1）を実施し、全国138郡のうちパイロット10郡を対象として、理数科のINSETモデル〔校内研修（School-based INSET : SBI）/クラスター研修（Cluster-based INSET : CBI）〕の開発、INSET実施ガイドラインや教授法改善マニュアルの作成、実施体制・能力の強化、啓発・制度化支援等を行った。

これらのわが国の協力実績を受け、ガーナ政府は同INSETモデルを全国展開するため、まず3年程度で約60郡に拡大する計画への支援を2007年夏にわが国に要請してきた。そして、その後2008年夏には、同拡大計画をさらに前倒し、2009年に第1グループ57郡（貧困度合いが高い郡）、2010年に第2グループ71郡を対象にINSET活動を順次拡大していくINSET全国展開プログラムの詳細計画及び予算計画を策定した¹⁴。

以上を踏まえ、JICAはINSET全国展開プログラムの円滑な実施を支援するために、体系的かつ質の高いINSETの運営管理体制の強化を目標とした本プロジェクトを、2009年6月から2013年3月までの予定で実施中である。

今般、プロジェクト開始から1年8カ月が経過し、終了まで2年間強を残す中間地点にあることから、中間レビュー調査団を派遣することとなった。

¹⁴ 2009年に郡が分割したことから、現在は全170郡を対象。

(2) 調査の目的

- ① 討議議事録 (Record of Discussions : R/D)、プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) 及び活動計画表 (Plan of Operation : PO) に基づきプロジェクトの活動実績や目標達成状況を検証し、評価 5 項目 (妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性) の各観点から評価・分析を行い、「合同評価報告書」としてとりまとめる。
- ② 上述①の結果を受け、プロジェクトの方向性、プロジェクト後半の懸案事項への対応方法等について、ガーナ側関係者と協議を行う。
- ③ 上記協議の結果を協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M) として取りまとめ、ガーナ側と署名により確認を行う。

1-2 調査団の構成と調査日程

(1) 調査団の構成

日本側調査団員

担当分野	氏名	所属
団長／総括	木藤 耕一	JICA ガーナ事務所 事業担当次長
INSET 運営管理	又地 淳	JICA 国際協力専門員/ケニア理数科教育強化計画プロジェクト アカデミック・アドバイザー
教育政策	Mama OWUSU	JICA ガーナ事務所 教育アドバイザー
評価企画	西畑 絵美	JICA ガーナ事務所 所員
評価分析	平川 貴章	株式会社インテムコンサルティング
評価分析 2	榎野 耕介	JICA ガーナ事務所 在外評価専門員

ガーナ側調査団員

Evelyn Owusu Oduro	GES TED 国家 INSET ユニット (NIU) プログラム・コーディネーター
Rosina Adobor	GES TED NIU アシスタント・プログラム・コーディネーター

(2) 調査日程

2月17日(木)～3月10日(木) (官団員:2月28日(月)～3月10日(木))
(付属資料1「M/M」ANNEX I「調査日程」のとおり)

1-3 主要面談者

付属資料1「M/M」ANNEX II「面談者リスト」のとおり。

第2章 評価の方法

2-1 評価の手順

(1) 評価の枠組みと評価基準

本中間レビュー調査では、「JICA 事業評価ガイドライン」を指針として、プロジェクトの実績と実施プロセスを把握し、プロジェクトの妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性を総合的に検証する。

(1) 妥当性

妥当性は、プロジェクトの上位目標やプロジェクトの目標が、ガーナの政策、日本の対ガーナ協力方針、ターゲットグループのニーズに合致しているか否か、プロジェクトアプローチとしての適切さ等を評価する。

(2) 有効性

有効性は、プロジェクトによって産出された成果により、どの程度プロジェクト目標が達成されたのか、あるいは達成が見込まれるのか等を評価する。

(3) 効率性

効率性は、実施過程のなかでさまざまな投入がいかにかつ率的に成果に結びつけられたか、人的投入、物的投入、研修等の各側面から評価する。

(4) インパクト

インパクトはプロジェクト実施の結果、起こる影響や変化を評価する視点である。インパクトは上位目標に対する影響のほか、直接的・間接的な影響・変化、望ましい、あるいは望ましくない影響・変化などさまざまな側面が含まれる。

(5) 自立発展性

自立発展性は、外部からの支援がなくなった段階でもプロジェクトの便益が持続するかどうかという視点において評価する。

(2) プロジェクト評価のプロセス

本レビュー調査にあたっては、付属資料1「M/M」ANNEX V「評価グリッド」において設定した調査項目の調査・検討を中心に、日本・ガーナ合同評価団によって調査を実施した。現地調査では、聞き取り調査対象者に対して事前に質問票への回答依頼を行い、その回答を基礎としながらプロジェクトにかかる情報の収集を行った。

調査は主に下記の3つの側面から構成した。

- ① 日本人専門家及びガーナ側関係者 (NIU メンバー、DIC 関係者、DTST メンバー、HT、CS、CL、教員等) に対する質問票・個別インタビュー調査
- ② ガーナ教育サービス (GES) に対する質問票・インタビュー調査 (GES)
- ③ 教育セクターを支援する他開発パートナーに対するインタビュー調査 (DFID、UNICEF)

2-2 調査項目・データの収集方法

中間レビュー調査団は、評価グリッドに沿って質問票調査及びインタビューを実施した。主要な調査項目は以下に示すとおりである。なお、調査結果の詳細は、付属資料1「M/M」のANNEX V「評価グリッド」に記す。

(1) 評価設問

以下に示すとおり、評価5項目に沿って評価設問を設定する。

1) 妥当性

教員の指導力向上に対するニーズ

- 教員の指導力の向上に対するガーナ教育分野のニーズは高いか
- INSET 全国展開における課題は何か

教育分野の開発政策・計画との整合性

- プロジェクトがめざす目標とガーナの国家開発政策との整合性は取れているか
- 日本の援助政策との整合性
- 事業展開計画との整合性はあるか
 - TICAD IV との整合性はあるか

2) 有効性

プロジェクト目標の達成状況

- INSET 全国展開に必要な運営管理体制は確立される見込みか
- NIU 運営管理能力は強化されているか
- 教員は INSET の内容に満足しているか
- 教師の指導力は向上しているか

アウトプットからプロジェクト目標への外部条件

- 第1・2バッチ郡において、校長（H/T）/指導主事（CS）/教務主任（CL）を対象としたオリエンテーション/研修は実施されたか
- 第1・2バッチ郡において、SBI/CBI は実施されたか

3) 効率性

投入とアウトプットの関係

- 本邦研修あるいは SMASE-WECSA ネットワークによる第三国研修の参加者は、習得したスキルをプロジェクト活動に反映させているか
- INSET ソースブックやニュースレターはガーナ側の負担で印刷されているか
- 州・郡・学校レベルで実施されるオリエンテーション/研修にかかる経費は、全国展開プログラムに必要な予算としてガーナ側で確保されているか
- SBI/CBI は、キャピテーション・グラントを活用する等して実施されているか
- 供与機材の種類、量、利用度、維持管理状況は適切か
- パイロット 10 郡での INSET 実施によって抽出された経験、教訓及び結果は共有されているか

アウトプット達成のための阻害要因

- ガーナ国政府により、INSET 全国展開プログラムに必要な予算及び人材が提供されているか

4) インパクト

上位目標達成の見込み

- 理数科分野での公立小学校教員の指導力が向上する見込みはあるか

上位目標以外の正のインパクト

- 他教科への影響はあるか
- 中等教育への影響はあるか
- SMASE-WECSA 加盟国への波及効果はあるか

5) 自立発展性

ガーナの政策支援

- ESP 内に INSET 政策や SBI/CBI のコンポーネントは含まれているか
- ベスト教員賞、ベスト CL 賞など奨励制度は推進されているか
- ガーナでの教育システム/プログラムに INSET の実践内容は組み込まれているか

運営面 - プロジェクト活動の継続性

- 研修やワークショップを通じて、NT、DTST、CL などの指導力や教科知識は研鑽されているか
- モニタリング活動は定着しつつあるか
- 人員配置は適切に行われているか

予算の課題

- キャピテーション・グラントは順調に支出されているか
- 予算確保のための取り組みは十分か

移転された技術の活用状況及びその定着度

- SBI/CBI における学習教材 (Teaching Learning Material : TLM) は現地の事情に合ったアプローチであり、継続的に活用されるか
- 模擬授業後の検討会における DTST メンバー等によるアドバイスの内容や質は、一定程度のレベルでなされているか

(2) データ収集方法及び情報源

具体的なデータ収集方法及び情報源は、以下のとおりである。

<データ収集方法>

- ①文献・資料レビュー
- ②質問票調査
- ③インタビュー調査

<情報源：調査対象者>

- ①教育省 (Ministry of Education: MOE) 計画・予算・モニタリング・評価局 (Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation Division of MOE : PBME)
- ②ガーナ教育サービス (Ghana Education Service : GES) 財政官 (Financial Controller)
- ③GES・TED・NIU
- ④ナショナル・トレーナー (NT)
- ⑤郡教育事務所 (DEO) / 郡教員支援チーム (DTST)
- ⑥校長 (HT)
- ⑦教務主任 (CL)
- ⑧教員
- ⑨開発パートナー (DFID、UNICEF)
- ⑩日本人専門家

第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

3-1 投入実績

2009年6月のプロジェクト開始から1年8カ月が経過した2011年2月時点での、日本及びガーナ側による投入は、以下のとおりである。投入に関する詳細な情報は、付属資料1「M/M」ANNEX III「達成度グリッド（投入）」及びIV「達成度グリッド（指標）」に示す。

3-1-1 日本側

(1) 人材配置

日本側は、プロジェクトの開始から2011年3月の中間レビュー調査時までには7名の専門家を派遣した。

(2) 本邦及び第三国研修

日本側は、2011年2月までに36名のC/Pに対して、日本、ケニア及びウガンダで研修を実施した。

(3) 機材供与

日本側は、プロジェクト実施に必要なプロジェクター、ビデオ・カメラ、デジタル・カメラ、発電機、デスクトップ/ラップトップ・コンピュータ、プリンター、コピー機、FAX機などを提供した。

(4) 現地活動費

日本側は、プロジェクト開始から2011年8月までにプロジェクト活動に必要な現地活動費2,396万7,000円を負担することになっている（予定）。

3-1-2 ガーナ側

(1) 人材

ガーナ側は、以下のC/Pを配置している。

- ・プロジェクト・ディレクター（GES 総裁）
- ・プロジェクト・マネージャー（TED 局長）
- ・NIU プログラム・コーディネーター（TED 職員）
- ・NIU アシスタント・プログラム・コーディネーター（TED 職員）
- ・NIU 内のナショナル・トレーナー（NT）4名（TED 職員）

(2) 事務職員

ガーナ側は、現在、以下の事務職員を配置している。

- ・秘書1名
- ・運転手2名

(3) 施設整備

ガーナ側は、TED 施設内に専門家及びC/Pの執務室及び研修室を提供した。

(4) REO、州レベルNT、DIC、DTST、DTO、AD-Sups、CS、HT及びCLを対象としたオリエンテーション及び研修に必要な費用

ガーナ側は、プロジェクト開始から2010年12月までに州教育事務所（REO）、州レベルのNT、郡INSET委員会（DIC）、郡教員支援チーム（DTST）、郡研修担当官（DTO）、指

導担当郡教育事務所次長（AD-Sups）、指導主事（CS）、校長（HT）及び教務主任（CL）を対象としたオリエンテーション及び研修に必要な費用 110,037 ガーナ・セディ（GH¢）¹⁵を提供した（プロジェクト開始から 2010 年 12 月までの総計。ただし、人件費及び各郡で措置した予算を含まない数字）。

(5) INSET ソースブック及びニュースレターの印刷費

同印刷費に関しては、プロジェクト開始から 2010 年 12 月までに以下の支出が行われた。

- ・ソースブックの印刷：66,820 GH¢
- ・ソースブックの配布：8,084 GH¢
- ・ニュースレターの発行：なし

(6) その他の現地活動費

ガーナ側は、プロジェクト開始から 2010 年 12 月までに郡レベルでのモニタリング活動に必要な現地活動費 11,904 GH¢を負担した（プロジェクト開始から 2010 年 12 月までの総計。ただし、人件費及び各郡で措置した予算を含まない数字）。

3-2 プロジェクト目標の達成状況

<p>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。</p>
<p>指標： (1) XX%以上の小学校が、2013 年に理数科の SBI/CBI を各学期 2 回以上実施する。 (2) サンプリング調査として、パイロット 10 郡及び第 1 グループ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 X.X 以上に達する。 (3) サンプリング調査として、パイロット 10 郡及び第 1 グループ郡から選定された学校において、指導力が向上した教員の割合が 2013 年までに平均で XX%以上に達する。</p>

プロジェクト目標の達成度を測定するために、上記で示した 3 つの指標が設定された。プロジェクト目標及びアウトプットにかかる実際のデータは、実績グリッドに示す（付属資料 1「M/M」ANNEX IV「達成度グリッド（指標）」参照）。

指標(1)については、2011 年 2 月時点で第 1 回 CL 研修を実施した 18 郡（23 郡中）から収集されたデータ¹⁶のみを基に算出したものであるが、公立小学校 640 校のうち 139 校、すなわち **21.7%**が、SBI/CBI を年間「6 回以上¹⁷」実施した。

指標(2)では、2009 年及び 2010 年に実施されたサンプリング調査¹⁸において、SBI/CBI に関する教員の満足度は、4 段階(1-4)のレーティングで **2.48** から **2.67** に増加した。

¹⁵ 1GH¢=53.476 円（2011 年 7 月 1 日）。

¹⁶ 本データは、SBI の活動実施報告書（AIR）を通じて収集された。

¹⁷ SBI/CBI の頻度の年間「6 回以上」は、各学期「2 回（以上）」実施したと仮定する。

¹⁸ サンプリング調査は、NIU スタッフ及び NT によって、12 郡内の 48 校（パイロット 4 郡、第一バッチ 8 郡）で実施された。各校において、校長 1 名、CL 1 名、教員 2 名（5 年生の理科、6 年生の算数）及び児童が対象グループとして設定されている。

指標(3)において、2009年及び2010年のサンプリング調査において、NIUやNTの授業評価による教員の指導力に関する評点が、5段階評価(1-5)のレーティングで**2.59**から**2.99**に増加した。また、教員の自己評価による指導力の評点が、4段階評価(1-4)のレーティングで**3.02**から**3.17**に増加した。

3-3 アウトプットの達成状況

<p>アウトプット1： 国家 INSET ユニット (NIU) の INSET に関する運営管理能力が強化される。</p>
<p>指標：</p> <p>(1) 州教育事務所 (REO) 及び郡 INSET 委員会 (DIC) を対象とした INSET 運営管理オリエンテーション/研修が計画どおり実施される。</p> <p>(2) 州レベルのナショナル・トレーナー (NT) を対象とした INSET の指導及びモニタリングに関するオリエンテーション/研修が計画どおり実施される。</p> <p>(3) 毎年、INSET 全国展開プログラムの内容が再検討・改訂される。</p> <p>(4) INSET に関する情報や結果を共有するための国家 INSET 委員会 (NIC) 会議が定期的に行われる。</p>

アウトプット1の達成度を測定するために、上記4つの指標が設定された。

指標(1)では、REOを対象としたINSET運営管理オリエンテーションが、2009年に全10州の参加者20名に対して実施された。また、DICを対象としたINSET運営管理オリエンテーションは、2009年に59郡の参加者353名、2010年に43郡の参加者256名に対して実施された。

指標(2)では、州レベルNTを対象とした①INSET指導、②第1回モニタリング、③第2回モニタリングに関する研修が、2009年にそれぞれ①20名、②21名、③20名に対して実施された。また、州・郡レベルNTのための研修が、2010年にそれぞれ①第2バッチから78名の郡レベルNT、②18名の州レベルNT、③78名の郡レベルNTに対して実施された。

指標(3)では、付属資料1「M/M」ANNEX IV「達成度グリッド(指標)」に示すように、INSET全国展開プログラムの内容が、2009、2010、2011年に作成・改訂されている。

指標(4)では、INSETに関する情報や結果を共有するためのNIC会議が、以下のとおり開催された。

議題一覧	日時	参加者数
(1) 運営委員会の設立	2009年11月11日	16
(2) 政策の導入	2010年4月13日	47
(3) 政策案及びNIU報告書の共有	2010年7月2日	18

出所：第3次プロジェクト進捗報告書(2011年2月)

アウトプット 2 :

ナショナル・トレーナー (NT) の INSET に関する指導力が向上する。

指標 :

- (1) 郡教員支援チーム (DTST) を対象とした INSET 指導に関するオリエンテーション/研修が計画どおり実施される。
- (2) 州レベルの NT により、校長 (HT) 及び指導主事 (CS) を対象とした INSET 運営管理オリエンテーション/研修に関するモニタリング活動が定期的実施される。
- (3) 州レベルの NT により、教務主任 (CL) を対象とした INSET 指導オリエンテーション/研修に関するモニタリング活動が定期的実施される。

アウトプット 2 の達成度を測定するために、上述の 3 つの指標が設定されている。

指標 (1) に関しては、DTO 及び AD-Sups を含む「DTST メンバーを対象とした INSET 指導に関する研修」が 2009 年に 9 回実施され、第 1 バッチ 50 郡から 351 名が参加した。また、2010 年には 6 回実施され、第 1・2 バッチ 53 郡から 564 名が参加した。

指標 (2) では、州レベル NT により、「HT 及び CS を対象とした INSET 運営管理オリエンテーション」に対するモニタリング活動が、2009 年に同オリエンテーションを実施した第 1 バッチ 4 郡のうち 2 郡で実施された。また、2010 年には第 1 バッチ 26 郡のうち、3 郡で実施された。

指標 (3) では、州レベル NT により、「CL を対象とした INSET 指導オリエンテーション及び研修」に対するモニタリング活動が、2009 年に同オリエンテーション及び研修を実施した第 1 バッチ 3 郡のうち、2 郡で実施された。さらに、2010 年には第 1 バッチ 17 郡中 2 郡で実施された。

アウトプット 3 :

郡 INSET 委員会 (DIC) の INSET に関する運営管理能力、並びに郡教員支援チーム (DTST) の INSET に関する指導力が強化される。

指標 :

- (1) HT 及び CS を対象とした INSET 運営管理オリエンテーション及び研修が計画どおり実施される。
- (2) CL を対象とした INSET 指導オリエンテーション/研修が計画どおり実施される。
- (3) INSET 運営管理オリエンテーション/研修に参加する DIC メンバーの総数が XXX 名に達する。
- (4) INSET 指導オリエンテーション/研修に参加する DTST/DTO/AD-Sups の総数が X,XXX 名に達する。

アウトプット 3 の達成度を測定するために、上述の 4 つの指標が設定されている。

指標 (1) では、「HT 及び CS を対象とした INSET 運営管理オリエンテーション」が、2009 年に第 1 バッチ 4 郡、2010 年に第 1 バッチ 26 郡で実施された。

指標 (2) では、「CL を対象とした INSET 指導オリエンテーション/研修」が、2009 年に第 1 バッチ 3 郡、2010 年に第 1 バッチ 17 郡で実施された。

指標 (3) に関しては、INSET 運営管理オリエンテーションに参加した DIC メンバーの総数が、

2009年に59郡から353名、2010年に43郡から256名に達した。

指標(4)では、「DTSTを対象にしたINSET指導オリエンテーション/研修」に参加したDTO及びAD-Supsを含むDTSTメンバーの総数が、2009年に50郡から351名、2010年に53郡から564名に達した。

アウトプット4： INSETの体系化及び質の向上に向けたモニタリング・評価体制が確立・強化される。
指標： (1) 郡教育事務所（DEO）から国家INSETユニット（NIU）に提出される年次INSET進捗報告書（AIPR）の割合が毎年XX%以上に達する。

アウトプット4の達成度を測定するために、上述の指標が設定されている。DEOからNIUに提出されたAIPRの割合は、2009年に第1バッチ57郡で7.0%、パイロット10郡で100%となり、計67郡で21%であった。

アウトプット5： INSET支援体制が強化される。
指標： (1) ニュースレターが計画どおり発行される。 (2) 主にSMASE-WECSAネットワークを通じて、アフリカ地域間の経験、教訓及び結果が共有されるようになる。 (3) INSETに関する複数の実践内容が教育政策/システム/プログラムに組み込まれる。

アウトプット5の達成度を測定するために、上述の3つの指標が設定されている。各指標の達成状況は、以下のとおりである。

指標(1)では、ガーナ側の予算不足のため、NIUは2009年及び2010年にニュースレターを発行する費用を確保できなかった。NIUが2011年にニュースレターのための予算を確保することができれば、専門家チームは、INSET全国展開プログラムの支持的環境の醸成に向けて、より広範囲な関係者にニュースレターを定期的に発行するようにNIUを支援する。

指標(2)では、SMASE-WECSA地域会議が、2009年11月15～20日及び2010年12月6日～9日にケニアで開催され、NIUスタッフとJICA専門家によって、ガーナにおけるINSETに関する経験が共有された。参加国の進捗状況や教訓が共有され、JICA専門家もガーナの小学校におけるINSETの全国展開の現況を説明した。

指標(3)に関しては、以下のとおりである。

ESP及びPTPDM

専門家チームは、教育省の中心的な政策文書である教育戦略計画（ESP）2010-2020ドラフトにINSETを組み込むようにNIUを支援し、初中等教員の資質向上・管理政策（Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management：PTPDM）の一部として、ESP2010-20ドラフトにINSETを組み込むことに成功した。本プロジェクトでは引き続き、INSET全国展開プログラム実施に対

して政策レベルからの支援が確実になるように、ESP2010-20 ドラフトの承認をフォローしていく。なお PTPDM ドラフトは教員の継続的能力開発の中核的枠組となり、これに INSET が組み込まれている。NIU は PTPDM にさまざまな意見を反映させるために NIC 会議を 3 回開催し、関係者から意見を聴取した。同政策関連の業務の特性を考慮して、本プロジェクトは、PTPDM の策定及び承認に関する継続業務を GES に順次引き継いでいる。

校長ハンドブック

教育省が既存の校長ハンドブックの改訂計画を有していたため、INSET モデルの概念や実施手順を同ハンドブックの一部に「教員の専門的能力の開発」として組み込むよう、専門家チームは NIU を支援してドラフトを作成し、NIU からの提案として教育省に提出された。本プロジェクトは、同改訂の進捗状況を継続的に観察することになっている。

3-4 実施プロセス

(1) アウトプットに基づいたプロジェクト活動の進捗状況

DIC オリエンテーション及び DTST 研修は、現時点（2011 年 3 月）でそれぞれ 170 郡中 112 郡及び 113 郡の実施まで進んでいるが、全国レベルには十分に到達しているとはいえない。両活動の主な進捗阻害要因は、1) 郡数が 138 郡から 170 郡に増加したこと、2) ガーナ政府による事業費の大部分が、地方分権化により中央から郡に移管されたことが挙げられる。アウトプットに基づいたプロジェクト活動の進捗状況を以下に示す。

1) アウトプット 1 の活動

ソースブック印刷の遅延に直面したものの、2010 年に計画された一連の研修活動を完了させることができた。NIU の能力開発にかかる活動は、専門家チームによる技術移転を通じて実施された。また、NIU は、パイロット郡及び第 1・2 バッチ郡の支援を継続させる一方で、2011 年の活動スケジュールに合わせて、第 3 バッチ 62 郡に向けて、INSET 全国展開プログラムに取り組んでいる。

2) アウトプット 2 の活動

NT の能力開発にかかる活動は、NIU 及び専門家チーム間の緊密な調整のもと実施された。地方分権化の進展により NIU の予算の大部分が各郡に委譲されたことにより、州レベル NT 活用予算が NIU で確保できなくなり、2010 年から各郡が NT の指名・配置の責任をもつようになった。本プロジェクトは、第 2 バッチ郡が NT を任命することを支援し、INSET 指導及びモニタリングに関する研修を通じて、78 名の新規 NT を育成した。また、育成された NT は、NIU スタッフからの支援を受けて、DTST 研修を実施した。2009 年以前に任命された既存の NT は、モニタリング研修を通じて、授業観察スキルを向上させた。

3) アウトプット 3 の活動

DIC 及び DTST メンバーの能力開発にかかる活動が実施された。

DIC メンバーは最終的には 1,020 名（6 名/郡×170 郡；うち 60 名が前フェーズの 2008 年

に育成)、DTST メンバーは 1,380 名 (8 名/郡×160 郡 + 100 名¹⁹; うち 100 名が前フェーズの 2008 年に育成) が養成されることになっている。

過密な日程にもかかわらず、第 1 バッチ 57 郡及び第 3 バッチ 2 郡から 353 名の DIC メンバーが 2009 年に研修に参加した。さらに、パイロット 1 郡、第 1 バッチ 1 郡及び第 2 バッチ 41 郡から 256 名の DIC メンバーが 2010 年に研修を受講した。

また、DTST に関しては、NIU 及び NT による編成チームにより、2009 年に 351 名 (50 郡)、2010 年に 564 名 (53 郡) が育成された。

4) アウトプット 4 の活動

モニタリング・評価体制の確立・強化にかかる活動は、現在進行中である。本プロジェクトは、NT へのモニタリング研修で検討会議を開催し、授業観察シート及びその評価基準を改訂した。

5) アウトプット 5 の活動

INSET 支援体制にかかる活動に関しては、さまざまな活動が実施された。本プロジェクトでは、INSET 全国展開計画に基づき、ESP2010-2020 ドラフト及び PTPDM ドラフトへ INSET 活動を組み込むための働きかけを継続して行っている。また、SMASE-WECSA 地域会議への参加を通じて、情報共有が行われた。しかしながら、TED の予算削減のため、ニュースレターの発行はいまだ進められていない。

(2) 質の高い INSET の実施に向けたモニタリングの仕組み

NT 及び DTST メンバーが実施した学校レベルのモニタリング結果が収集・分析され、各学校の課題が郡レベルで抽出される。この改善策が、各郡の次年度の INSET 関連活動と、郡との共同作業に組み込まれる。

各郡は、INSET (SBI/CBI) に関連した郡の実績や学校活動の実績を含む年次 INSET 進捗報告書 (Annual INSET Progress Report : AIPR) を作成することになっている。また、NIU は AIPR を収集・集約して、最終的に NIU 年次報告書を作成する。各郡の自発性に任せて AIPR を収集することは困難であるため、中間レビュー調査時点でパイロット及び第 1 バッチの 40 郡を対象として AIPR ワークショップを開催し、同期間中に AIPR を回収した。

AIPR は INSET 実施状況の調査目的で各郡において作成されているものの、持続的なデータ収集を考慮して、本プロジェクトでは、INSET 関連情報やデータを収集するために、年次郡活動報告書 (Annual District Performance Report : ADPR)、教育管理情報システム (Education Management Information System : EMIS)、学習状況調査 (National Education Assessment : NEA)、全国標準学力検査 (School Education Assessment : SEA) などの既存データの活用を検討している。

さらに、NIU スタッフは、NT と協力して第 1 回 (2009 年) 及び第 2 回 (2010 年) サンプル調査を実施した。同調査チームは 24 名から構成され、サンプリング調査の目的に合わせて作成された授業評価シートを用いて 48 校で授業観察を行った。

¹⁹ パイロット 10 郡に関しては、DTST の定員数は 10 名であるため、パイロット郡における DTST の総数は「100 名」となる。

第4章 評価結果

4-1 評価5項目による評価結果

4-1-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下のような理由から高いと判断される。

(1) 教員の指導力向上に対するニーズ

「ESP2010-2020 ドラフト」によれば、教育の質及び能力開発から構成される「教育的側面」が、ESPの主題の1つとなっている。教育の質に関しては、INSETを含む教員の研修プログラムの改善、並びに国語及び算数教育に対する学校でのモニタリング・監督の強化が謳われている。このように、教員の指導力を向上させるために、INSETのニーズは極めて高いと考えられる。

学校レベルでSBI/CBIを促進することは極めて重要であるが、一方で以下に挙げる学校レベルでのSBI/CBI実施にかかる課題のため、INSET活動を推進させることは容易でない。

- ・ SBI/CBIを計画どおり実施するうえで、活動資金不足及びキャピテーション・グラントの遅延は、阻害要因として考えられる。SBIは限られた経費で実施可能であるものの、学習教材（Teaching Learning Material：TLM）や教員の軽食（スナックなど）にかかる経費を確保する必要がある。
- ・ 教員のモチベーションの低さが、SBI/CBIの参加度を低下させる要因になっている。SBIへの参加は、追加的な業務かつ時間の浪費と考える教員もいる。また、SBIの実施は教員自身のためではなくCLの業務であると考えており、自分の指導法を同僚に見せることには否定的な教員もいる。
- ・ SBIの時間を確保することが難しい。SBIの準備及び実施に必要な時間は限られており、主に放課後に実施される。また、他の学校行事の影響で、SBIが実施されないこともある。
- ・ TLMの入手可能性は、SBI/CBI実施に際して問題として取り上げられることがある。SBI/CBIの実施において、TLMが常に必要であることはないが、紙や豆電球などのTLMが必要になることもある。

(2) 教育分野の開発計画との整合性

本プロジェクトの方向性は、以下の理由から、ガーナの教育関連政策、及びプログラムと整合しているといえる。

1) 中期国家開発計画（Ghana Shared Growth and Development Agenda：GSGDA）2010-2013

GSGDAは、各セクター及び郡レベルにおける開発計画及び年間予算の基準となる中期国家開発計画である。GSGDAの教育分野では、INSETプログラムの制度化は、小学校教員の指導力を強化するためであることが謳われている。また、学習・指導の質の改善にかかる政策措置では、郡議会の支援を通じた定期的なモニタリングを行い、教員資格の向上、教育の質の評価にかかる管理能力の強化、学校レベルでの監督・管理の強化などが含まれ

ている。

2) 教育戦略計画 (ESP) 2010 - 2020 ドラフト

「ESP 2010-2020 ドラフト」では、初中等教員の資質向上・管理政策 (Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management : PTPDM) が教育セクターの政策の1つとして記載されている。同政策は、INSET (SBI/CBI) を通じた継続的な専門的能力の開発の重要性を示している。また、戦略的枠組みの3つの主題の1つは、教育の質及び能力開発から構成される「教育的側面」となっている。教育の質に関しては、INSET を含む教員の研修プログラムの改善、並びに国語及び算数教育に対する学校でのモニタリング・監督の強化を政策目標として掲げる。

3) 初中等教員の資質向上・管理政策 (PTPDM) ドラフト

「PTPDM ドラフト」は、幼稚園、小学校、中学校、高校及び職業訓練校での授業の質を強化するための指導アプローチを活用して、教員の能力強化に必要な専門的基準の確立をめざす。PTPDM では、教室での効果的な指導を促進させるため、教員の能力強化、科目知識や指導法の改善は必須であり、そのためには INSET (SBI/CBI) に参加する必要があるとしている。所定の回数の INSET (SBI/CBI) に参加すれば、教員は資格やその能力に応じた修了証明書を受け取ることになる。また、INSET (SBI/CBI) への定期的な参加が、教員の昇進に考慮されることを検討している。

4) 校長ハンドブック

専門家チームは、校長ハンドブックにおける教員の専門的能力の開発に資する部分 (1つの章) を改訂するために NIU を支援した。教育省は、既存のハンドブックを改訂するように計画したため、NIU は教員の専門的能力の開発に関連した INSET モデルの概念や手順を同ハンドブックの1つの章に組み込み、ドラフトを作成した。改訂されたドラフトでは、SBI/CBI は同僚教員と考え方を共有することによって、教員の能力改善に向けた機会を提供することが謳われている。

5) キャピテーション・グラント・ガイドライン

キャピテーション・グラントは、SBI/CBI を含む学校の質の改善にかかる計画・実施に必要な財源を学校で有効に活用できるようにデザインされており、学校運営改善計画 (School Performance Improvement Plan : SPIP) の実施に活用される。現在、1人の児童につき年間 4.5 GH¢ の補助金が各校に配賦されており、授業の質の改善を含む学校改善のために活用されている。なお、同ガイドラインには、補助金の一部を INSET 活動に活用するように推奨されているが、「INSET」は SPIP の記入フォーム²⁰の項目として、明確に記されていない。

²⁰ キャピテーション・グラント・ガイドラインの添付資料に SPIP の記入様式が付されているが、提示されている項目には「INSET」は記載されていない。前フェーズではこれを是正するために GES と教育省 PBME に提案を行ったが、GES によるガイドラインの再印刷・配布には至っていない。代わりにソースブックに改訂済みフォーマットを収録済みである。

(3) 日本の援助政策との整合性

本プロジェクトの方向性は、日本の援助政策である事業展開計画及び第4回アフリカ開発国際会議（TICAD IV）の内容と合致する。

1) 対ガーナ共和国 事業展開計画（2010年10月）

「対ガーナ共和国 事業展開計画（2010年10月）」は、援助重点分野の1つに「地方農村部の活性化」を位置づけている。援助重点分野の「基礎教育改善支援プログラム」では、教育へのアクセス及び質の改善に向けた支援を提供することが記載されている。また、本プロジェクトは、「基礎教育改善支援プログラム」に位置づけられている。このように、本プロジェクトの内容は、同事業展開計画の内容に整合する。

2) 第4回アフリカ開発会議（TICAD IV：2008年）

横浜で開催された TICAD IV（2008年5月）の「横浜宣言」は、アフリカの成長及び発展を支援するためのロードマップを提供するものである。同宣言のもと、横浜行動計画では、基礎教育のアクセス及び質の改善が挙げられている。同計画の基礎教育分野では、小中学校教員の訓練及び維持に対する支援を提供し、教員訓練システムや教員訓練機関の設立及び拡大を支援することが掲げられ、特に理数科分野の教員研修が、SMASE-WECSA メンバー国の 10 万人の教員に提供されることになっている。したがって、本プロジェクトの方向性は、TICAD IV の横浜行動計画に合致している。

(4) プロジェクトの環境の変化

地方分権化のため、TED への INSET 関連予算の大部分が、GES から直接各郡に支出されることになった。この変化が、2009年及び2010年に計画された活動の遅延を引き起こす要因となった。これは、INSET の実施に関する決定権が、異なる優先順位を有する 170 の郡教育事務所長（District Director of Education：DDE）に移譲されたためである。このような状況の下、各郡が自らの財源を INSET 活動に活用するように、NIU が INSET 推進の役割を担うことが必要である。また、各郡の状況は異なるため、NIU は各郡のニーズに対応した支援を提供することが期待されている。

地方分権化の流れに従って、大部分の INSET 関連予算が各郡に移管されたことや、各郡が INSET 活動の重要性を認識したことにより、郡レベルで NT を選定・配置することになった。郡レベルの NT は、DTST メンバーを支援するマスター・トレーナーとなり、DTST メンバーは、校長、CL 及び教員のローカル・トレーナーとなっている。このように、郡がオーナーシップを発揮することによって、INSET 全国展開プログラムの実施がさらに促進されることが期待される。

プロジェクト開始当初の計画では、2009年に第1バッチ 57 郡、2010年に第2バッチ 71 郡を対象とすることを目標としていたが、第1バッチの実施状況をかんがみ、第2バッチを 41 郡に減少させた。現在、第3バッチ郡は残りの 30 郡、さらに新しく設置された 32 郡から構成され、これらを合計し、全国 170 郡に展開することとなる。

4-1-2 有効性

以下のような理由から、プロジェクト目標で設定された指標（1）の目標値を達成することは極めて難しいと考えられる。一方で、質の面に関して、SBI/CBI に関する教員の満足度については、2009年から2010年にかけて改善がみられる。

(1) プロジェクト目標の達成状況

INSETを全国展開するための運営管理体制に関しては2つの視点、すなわち体系面及び質的な面がある。体系面では、学校レベルでのSBI/CBIの頻度が測定されることになっており、「ガーナ国現職教員研修政策実施支援計画」終了時評価では、対象のパイロット10郡にて指標の1学期2回（年間6回）以上SBI/CBIを実施した小学校は90%であったが、今フェーズにおいては、活動実施報告書（AIR）を提出した18郡640校だけのデータではあるが、同割合は**21.7%**であった。一方で、質的な面は、SBI/CBIに関する教員の満足度を4段階（1-4）のレーティング（評点付け）で測定する。同レーティングは、2009年から2010年にかけて**2.48**から**2.67**に向上した。したがって、現在の実施率の低さがある一方、質的な変化はみられる。他項目で述べるような予算の制約を考慮し、SBI/CBIの頻度に関しては、全国で達成すべき指標として、適切であるかどうか精査する必要がある。

(2) プロジェクト目標を達成するためのアプローチの適切性

予算の制約が、INSET全国展開プログラム（2009、2010年）の日程及び質の確保に大幅な影響を与えた。予算の確保は、INSET全国展開プログラムの円滑な実施にかかる最優先課題の1つであるが、国家予算の適時な支出は困難であることが判明した。実際に、承認された予算は計画どおり支出されず、また中期支出枠組み（Medium Term Expenditure Framework：MTEF）も期待どおりに機能しなかったことが露呈した²¹。また、PDMの外部条件で記載されているとおり、ガーナ政府がINSET全国展開プログラムに必要な予算を確保することになっているが、従来は中央で確保されていた予算が地方分権化により各郡に移管されたことも、PDMに沿ったプロジェクト活動を進めるうえで阻害要因となっている²²。

本プロジェクトは、国家・州・郡レベルでINSETを全国展開するための運営管理体制の確立に取り組んでいる。しかしながら、州・郡レベルでは、NT（州・郡レベル）及びDTST研修、並びにDICオリエンテーションにかかる費用は、ガーナ側で確保することになっている。外部条件で記載されているように、HT/CSオリエンテーション、CL研修及びSBI/CBIの実施は、各郡や学校のイニシアチブ次第である。すなわち、ガーナ側でNT及びDTST研修、並びにDICオリエンテーションにかかる予算を確保したうえで、本プロジェクトでは、NIU、NT、DIC及びDTSTの能力強化にかかる活動を進める。したがって、プロジェクト目標を達成するうえで、本プロジェクトのデザイン（特に指標、ガーナ側の投入、外

²¹ 2008年度にガーナ政府が過剰執行をしたために、2009年度には全省庁で活動予算が大幅に不足し、NIUへの予算も7割減であった。

²² 2012～2013年以降に地方分権化がなされること、また権限委譲は国家レベルから郡レベル～学校レベルに十分周知されて順序よく進められると想定していたが、実際には2010年度に大幅に郡へ予算が委譲され、その際十分に周知されず行われたため、大きな混乱があった（ガーナ会計年度は1月～12月であるが、委譲通知がされたのは10月であり、10月までは利用可能な予算がなかった）。

部条件) は再検討が必要と考えられる。

(3) SBI/CBI に対する教員の満足度

サンプリング調査で明らかになったように、教員は以下のような理由から、指導力の向上に寄与するという点で SBI/CBI に満足している。

- ・ SBI/CBI が機会を提供することで、今では、生徒に教えるのが困難なトピックを同僚の教員に相談できるようになった。
- ・ 同僚からの提案や批評を通じて、授業計画・実施及び児童とのコミュニケーションに必要とされるスキルを学んだ。
- ・ 授業目標に合致した授業計画を作成するためのスキルを習得した。
- ・ 児童に問題を解かせる方法を学んだ。
- ・ 同僚の教員による授業を通じて、教科知識やスキルを習得した。
- ・ チームワークの精神（教員間の協力・連携）を学んだ。

今回の調査でインタビューした教員によれば、SBI を通じて難しいトピックを特定・確認し、それらを簡略化して児童に指導できるようになったことは有用であったと話していた。また、以前は難しいトピックがあれば、その箇所を飛ばして進めていたが、今では他の同僚と知識やスキルを共有するようになったため、難しいトピックでも指導できるようになった。さらに重要なことは、SBI/CBI を通じて難しいトピックを学習した後、その授業を自ら楽しむことができるようになったということである。

別の教員によれば、他の教員との経験の共有、弱点の克服、異なる指導法の習得などができたため、SBI/CBI に満足しているとのことであった。CBI に関しては、他の学校教員から新しい TLM やさまざまなトピックを学ぶことができることを高く評価していた。

(4) アウトプットからプロジェクト目標への外部条件

HT/CS オリエンテーション及び CL 研修は、各郡の予算次第であるため、オリエンテーションや研修が全郡で実施されるかどうかは不明である。郡レベルでは、資金の支出が遅延するため、オリエンテーション/研修が計画どおりに進められない。これは、プロジェクト目標の達成を阻害する要因になると考えられる。

学校レベルでの SBI/CBI の実施には、キャピテーション・グラントが活用されるものの、同外部条件と同じ内容に設定されたプロジェクト目標の指標 (1) では、年間 6 回以上の SBI/CBI を実施した学校数は 640 校中 139 校、すなわち **21.7%**のみであった。このように、同外部条件そのものが、プロジェクト目標の達成を阻害するキラー・アサンプションになる可能性がある。

最後に、DEO が作成することになっている AIPR の収集状況は良好ではないため、各校での SBI/CBI の実施にかかるデータ収集は難しい状況である。このように、全国の SBI/CBI の実施状況は、現在のところ十分に把握されていない。

4-1-3 効率性

アウトプットを達成するための投入は、プロジェクト活動を計画どおり実施するように、十

分に配賦されていない。

(1) アウトプットの進捗状況

「3-3 アウトプットの達成状況」を参照のこと。

(2) C/P の配置状況

本プロジェクト開始時、C/P として、NIU には 1 名のプログラム・コーディネーター及び 6 名のメンバーが在籍していたが、同コーディネーターが、ソルトポンド研修コース・センターに異動したため、既存の NIU スタッフの 1 名がコーディネーターに昇進した。NIU スタッフは全国の INSET 活動を調整するなど業務量が多く（具体的には、PTPDM、サンプリング調査報告書、AIPR を集約して作成する NIU 年次報告書など多くの成果品作成、中央集権から地方分権に移行するなかでの郡レベルでの INSET 関連調整と計画・実施促進など）、少なくとも 1 名の NIU スタッフを新たに配置する必要がある。

(3) 本邦研修及び第三国研修の受講者

主に NT 及び DTST が、日本及び SMASE-WECSA ネットワークを通じて第三国に派遣され、彼らの役割・責務のなかで学んだことを十分に活用している。例えば、既存の州レベル NT の場合には、新規の郡レベル NT に対して INSET 指導に関する研修を実施した。また、モニタリング研修時には、同 NT に対して技術支援も行った。

(4) INSET ソースブック及びニュースレターの印刷費

2009 年に実施した第 1 バッチ 57 郡へのソースブックの配布は既に完了した。残りの 103 郡（第 2 バッチ 41 郡及び第 3 バッチ 62 郡）²³へのソースブックの配布に関しては、郡数の増加や教育省の予算状況との調整の結果、ソースブック 1/2 は 93 郡、ソースブック 3-6 は 53 郡を補う冊数を注文した²⁴。しかし、印刷されたソースブック数は表-1 のとおり少なく、ソースブック 1/2 は 33 郡、ソースブック 3 は 47 郡への配布のみになる。このように、現在の冊数では、多くの郡に配布することができないため、各郡への配布数を一時的に減らす方向で、配布計画が検討されている。

なお、ガーナ側の予算不足のため、ニュースレターはいまだに発行されていない。

表-1 注文・印刷された INSET ソースブック数 (2011 年 3 月現在)

モジュール	注文数	印刷数
1/2	2,800	1,000
3	10,100	9,000
4	10,100	9,700

²³ パイロット 10 郡は、前フェーズで既に完了した。

²⁴ 各郡における配布数の内訳は、NT (2 冊)、DIC (6 冊)、DTST (12 冊)、CS (10 冊)、学校 (160 冊) として計算している。ただし、学校に関しては、各郡 80 校と仮定し、1 校につき 2 冊を配布する。また、学校には、ソースブック 1/2 は配布されない (ソースブック 1/2 ⇒ 30 冊/郡、ソースブック 3-6 ⇒ 190 冊/郡)。

モジュール	注文数	印刷数
5	10,100	9,300
6	10,100	10,100

出所：プロジェクトからのインタビュー調査結果

(5) 郡・学校レベルでのオリエンテーション及び研修にかかる費用

INSET 活動にかかる DEO 予算は、英国国際開発省（DFID）からの教育セクター財政支援に大きく依存している。

DFID の教育セクターにおける方針である「教育戦略計画支援計画（SESP）2006-2015」には、主要ターゲットとして5つのサブセクターが挙げられており、そのうちの（「(a) 初・中等教育における指導・学習の質の改善」「(b) 学校及び DEO の運営管理強化」）が INSET に関連する。この DFID 資金の大部分は、GES から DEO に支出され、初等教育におけるアクセスや入学・卒業率の改善、指導・学習の質の向上などに活用され、この範囲のなかでどの項目に資金を活用するかは、各郡の DDE の方針による。したがって、各郡が INSET 活動予算を確保するためには、DDE が INSET に取り組む方針を打ち出す必要があり、このために、各郡に対する啓発活動が重要となる。

なお、DFID による資金の総額は、10 年間で 1 億 500 万ポンド（約 130 億円）であり、主要なアウトプットへの費用は、それぞれ (a) 2,600 万ポンド（約 33 億円）及び (b) 2,000 万ポンド（約 26 億円）となっている。SESP の指針は、ESP の優先事項及び教育分野に関連した各郡の優先事項に合致した適切な活動を推進させることである。

表－2 INSET に関連した SESP の内容

アウトプット	活 動	支出方法	予 算
(a) 初・中等教育における指導・学習の質の改善	PRESET 及び INSET の改善、監督の改善、校長研修など	教育省から GES を通じて、年間平均 2,600 万ポンドの支出（10 年間）	2,600 万ポンド （約 33 億円）
(b) 学校及び DEO の運営管理強化	キャピテーション・グラントへの追加支援、SPIP にかかる校長や学校運営委員会への研修	学校への直接的な補助金として、年間平均 2,000 万ポンドの支出（10 年間）	2,000 万ポンド （約 26 億円）

出所：SESP 2006-2015 のプログラム・ドキュメント（2006 年 7 月）

各 DEO は、郡内各学校の教育ニーズを明確化するとともに、目標値を設定するために、各学校に学校運営評価会議（SPAM）を開催させ、DEO が各校の要望を収集し、予算作成のためにそれらの優先順位を決める。その後、全郡が州レベルや国家レベルでの会議に参加し、各活動に必要な予算の割当額を主張・確保するために協議を行う。各 DEO は、これらで決定された優先事項に基づいて活動を行うため、INSET 活動に高い優先順位がつけられない限り、郡レベル NT、DIC・DTST メンバー、校長、CS 及び CL を対象としたオリエンテーション/研修の予算を確保し、研修を実施することは困難である。

(6) 供与機材の活用・維持管理状況

供与機材は、本プロジェクトによっておおむね適切に活用・維持管理されている（付属資料1「M/M」ANNEX IX「機材リスト」参照）。

(7) アウトプット達成のための阻害要因

各 DEO が INSET 関連活動の予算配分を決めるため、DEO の長たる DDE が INSET の重要性を認識することが重要である。NT が INSET 指導やモニタリングに関する研修を受講しても、DEO が DTST 研修や学校モニタリングに必要な予算を確保・支出しなければ、NT は研修指導やモニタリング活動を実施することができない。効率性の観点からも、本プロジェクトで育成された人材が想定された INSET 活動に関与できなければ、効率性は低い。調査団がインタビューしたある州の NT によれば、DTST メンバーを対象としたソースブック研修、校長及び CL を対象としたオリエンテーション/研修及び学校モニタリングなどが実施されることになっているが、郡レベルでその資金が配分されなかったため、ソースブック研修や学校モニタリングがまだ実施されていない郡があるとのことであった。このように、INSET 活動の実施は、DDE のコミットメントに大きく左右される。

郡レベルの NT に関しては、第 2 バッチ各郡において、2 名の郡レベル NT が既に配置されたが、第 1 バッチ郡では、郡レベル NT はまだ配置されていない。今後、本プロジェクトでは、第 1 バッチ郡における郡レベル NT の配置を計画している。なお、NIU スタッフは、以下のような郡レベル NT の利点及び欠点を挙げている。

利点：

- ・ 郡所有のリソースとして、DDE が郡レベル NT を管理・調整することが容易になる。
- ・ 各郡予算は、州レベル NT の研修予算に割り当てるよりも、郡レベル NT の研修予算に活用する方が適切である。
- ・ DEO や DTST メンバーは、郡レベル NT との連絡やアクセスが容易になる。

欠点：

- ・ 他郡の優れた取り組みに関する情報の入手が容易ではない。
- ・ 州レベル NT と比較して、郡レベル NT の専門知識・スキルは相対的に低い。

最後に、ガーナ政府によるプロジェクト活動に必要な予算の支出が遅延したことにより、NIU スタッフ及び日本人専門家を含むプロジェクトへの負担や業務量が増えた。具体的には、予算支出の遅延のたびに、日程や予算を改訂・修正するとともに、各郡や関係組織との再調整を行った作業負担は甚大であった。また、郡数が 138 郡から 170 郡に増加したことも、プロジェクトへの負荷を増加させた。

4-1-4 インパクト

プロジェクト実施により以下のようなインパクトが認められる。

(1) 上位目標達成の見込み

上位目標として設定されている教員の指導力向上については、現時点でその達成度を評価することは時期尚早であるが、同僚性（他教員との協力関係）の改善というインパクトが発現している。教員は、以前は他の教員に質問することに躊躇していたが、今では同僚に質問して授業について話し合う学校環境になった。サンプリング調査（パイロット郡及び第1バッチ郡の48校）では、教員が同僚に指導法に関する相談を行うとともに、自らも同僚の支援を行うようになったことが明らかになっている。「同僚性」に関する平均総合評価は、4段階（1-4）のレーティングで0.20ポイント改善し、2009年から2010年にかけてそれぞれ**2.62**から**2.82**に上昇した。

上記「3-2 プロジェクト目標の達成状況」で記載したように、NIU スタッフやNTによるサンプリング調査での授業評価に基づき、教員の指導力にかかる平均総合評価は、5段階（1-5）のレーティングで0.40ポイント改善し、2009年から2010年にかけてそれぞれ**2.59**から**2.99**に上昇した。

(2) SBI/CBIを通じた教員の指導力向上

上述のように同僚性が改善され同僚教員とお互いの授業について話し合うような環境が各学校で整備されてきたことは、教員や学校にとって、大きな変化である。すなわち、SBI/CBIは、指導力や科目知識の向上だけでなく、同僚性/学校環境改善に良い影響を与えている。

SBIを通じて授業計画やTLMが改善されたことにより、理数科分野における教員の指導力が向上した学校もある。サンプリング調査の結果によれば、SBIに1-2回参加した教員には指導力に改善がみられる。

調査団が訪問した学校のなかには、それまでSBIを実施したことがない学校があった。今回の訪問中に、同校で初めてSBIを実施したが、参加した教員は、彼らの指導力向上に寄与する内容であると話していた。校長及びCLは、2010年後半にSBI/CBIオリエンテーションに参加したものの、郡の予算不足による研修日程短縮によって、具体的なSBI実施方法について研修を受ける機会が減り、SBI/CBIの具体的な実施方法が分からなかった。幸い中間レビュー調査を通じて、NIUスタッフを含む調査団とともに、同オリエンテーションでは体験できなかった実際のSBIに触れる機会をもつことができた。校長は、SBIに対して好印象を受けていたため、次回は自発的にSBIを実施してみるのではないかと期待できる。このように、SBIを直接実践する機会が各学校に与えられれば、SBIを自発的に実施する学校が増えるのではないかと考えられる。

(3) 上位目標以外の正のインパクト

NIUによれば、INSETモデルは他の科目にも活用可能であり、実際に今年度から国語（現地語及び英語）に拡大する計画をもっている小学校がある。さらに、Mpohor-Wassa-East郡、Adansi-North郡及びBawku-West郡では、理数科分野で中学校への波及効果があった。同郡では、中学校におけるINSETを自発的に開始した。

SMASE-WECSA会議で経験を共有することによって、メンバー国は、理数科教育の質の改善にかかるガバナの取り組みから学んだ。例えば、ザンビアは、理数科分野における初

等教育の改善をめざして、ガーナが実践してきたプロセスについて多くのことを吸収しようとしている。また、シエラレオネは、教員の指導法や科目知識を改善させるために、ガーナにおける経験を活用する予定である。

4-1-5 自立発展性

本プロジェクトの自立発展性の見込みは、INSET 活動が各郡の優先事項として郡予算に組み込まれるかどうかにかかっている。また、SBI/CBI を継続させて教員の指導力を改善・維持させるためには、NIU、NT 及び DTST メンバーによる学校レベルでのモニタリング活動が極めて重要である。

(1) ガーナの政策支援

本プロジェクトは、「ESP 2010-20 ドラフト」に INSET を組み込むように活動を進めてきた。その手段として PTPDM を開発し、「ESP2010-20 ドラフト」に組み込むことになった。本プロジェクトは、INSET 全国展開プログラムの実施に対する支援を確実にするために、ESP2010-20 の承認を継続的にフォローする予定である。

また校長ハンドブックは、INSET モデルの概念や手順を活用した専門的な教員の能力開発に資する章を組み込んで改訂された。

他方、キャピテーション・グラント・ガイドラインでは、補助金の使途として INSET 活動が推奨されているものの、「INSET」は SPIP の記入フォームには明確に項目化されていない。

学校レベルで SBI/CBI を継続させるために、専門家チームは、INSET 実施促進の仕組みに関する計画案（郡・学校レベルにおける賞、INSET 広報など）を NIU と共有した。この 1 つとして NIU がモデル郡を選定して他郡に紹介する方策も含まれる。

教育省（PBME）によれば、貧困郡でのモチベーション/インセンティブ向上策に関しては、特に貧困郡で教員数を維持するように、教員の置かれた環境を改善させることが重要であるとのことであった。よって、貧困郡に居住する教員にインセンティブを与えるための規定（特別手当（給与+ 20%）、住居の提供、勉学休暇など）が設けられている。調査団が訪問した郡のなかには、郡の困窮した状態が教員の離職率を高くする、村落での不便な住居（水、電気、道路、診療所などのアクセスが悪い）が教員を他の地域に移動させる要因となっているなどの意見もあった。

(2) 運営面 - プロジェクト活動の継続性

1) 初等教育における校長、CL、教員の抱える課題

NIU スタッフによれば、教員の SBI/CBI 参加に対するインセンティブ不足及び SBI/CBI の開催時間が授業後であることにより、SBI/CBI に参加することに対して否定的な教員がいるとのことであった。学校での SBI/CBI 実施にかかる課題が、校長及び CL から以下のように挙げられた。

校長：

- ・ SBI/CBI の実施及び教員のインセンティブ向上に必要な資金の不足

- ・軽食を準備するための資金不足（教員を SBI に参加させることが困難）
- ・SBI の実施及び TLM の購入に必要なキャピテーション・グラントの遅延

CL :

- ・学校経費を軽食や TLM に割り当てることに対して否定的な校長がいる。
- ・入手困難な TLM を購入・準備するための資金不足及びその遅延
- ・放課後に SBI を実施するため、教員は約 2 時間学校に居残り、楽しむことなく帰宅する。そのことが、SBI を計画・実施することに対して、教員を否定的な気持ちにしている。
- ・教員を指導するとともに、授業後の検討会を推進する外部の指導者（NT、DTST メンバーなど）によるモニタリングが、予算の不足により適宜実施されていない。

SBI/CBI の実施に関する課題の 1 つは、その実施及び DTST メンバーによるモニタリングにかかる資金を確保することである。SBI は通常放課後に実施されるため、教員は SBI の参加に否定的なところがある。一方で、DTST メンバーのなかには中学校や高校の教員がいるため、彼らの授業時間中に実施された場合、SBI に参加できないこともある。

今回のインタビュー調査では、CBI の準備・手配には多くの活動を要し、交通費及び軽食の経費の課題もあるため、学校にとって CBI の実施は大きな課題の 1 つであることが分かった。また、他の行事が入った場合には、CBI は延期されることがある。しかしながら、SBI のみでは学べなかった創造的かつ簡素化された指導法を他校の教員から学ぶことができることは 1 つのメリットであると考えられている。

2) NT、DTST メンバー及び CL の指導力及び科目知識

SBI/CBI における教員間での学び合いに加えて、NT、DTST 及び CL による授業観察やモニタリング活動が行われれば、教員の指導力はより改善される。NIU によれば、21 名の州レベル NT を維持する計画であり、彼らが郡レベル NT や DTST メンバーを順次育成する。その後、郡レベル NT や DTST メンバーが、CL や教員に科目知識に関する支援を提供する。このように、NT や DTST メンバーの継続的な（再）研修は、教員の指導力をより改善させるために必要である。調査団が訪問した郡のなかには、DTST メンバーから調査団に対して、指導力や科目知識の改善に向けた定期的な研修の実施に関して強い要望が出された。DTST メンバーを対象とした定期的な研修は、これまで実施されなかったが、SBI/CBI の質を向上させるためには、DTST メンバーを対象とした定期的な研修を実施することは極めて重要である。

今回訪問したある学校は、DEO が計画・開催した INSET に関する CL ワークショップに必要な予算を学校で確保した。また、同校は、SBI/CBI 以外にも教員の INSET にかかる予算として、今年度（2010 年 9 月～2011 年 7 月）に 240 GH¢ を配分し、交通費や軽食に割り当てる予定である。また、同校では、CL によるワークショップ受講後、彼らが習得したことを他の同僚教員と共有する。このような経緯があり、インタビューで回答した同校教員の 1 人は、CL の指導力及び知識を向上させるために、CL を対象とした

定期的な研修を実施する必要性が高いことを強調した。実際に、CL はワークショップや研修を通じて学んだことを授業の形式で実演し、他の教員はそれを観察する。その後、教員が自らの授業を実演し、校長や CL がそれを観察する。最終的に、校長、CL 及び教員が集まり、その実演者の授業について話し合うことになっている。

3) 継続的なモニタリング活動

NIU スタッフは十分な能力を有しており、すべての INSET 関連活動を管理する。現在は 5 名の NIU スタッフが、全 170 郡を 5 つに分けた各グループ郡を担当し、INSET 活動の進捗状況や問題を定期的にモニタリングしている。NIU スタッフによる各郡の INSET 活動のモニタリングにかかる経費（交通費など）が限られるため、各郡との連絡方法は主に電話となっており、郡レベルの INSET 活動の管理・調整業務に関して限定された活動となっている。

NT 及び DTST メンバーによる学校レベルのモニタリング活動は、教員の指導力を改善及び維持するうえで極めて重要であるが、予算不足により定期的の実施できていない。

DTST メンバーへのインタビューを通じ、SBI/CBI の効果的なモニタリングを実施するうえで、各学校を巡回指導することが本来業務である CS の機能は極めて重要であることが分かったが、現在は CS は学校訪問時には最低限の資料収集しかできておらず、また適切な支援を教員に提供するためには、CS の知識や能力も十分ではない。そのため、現在、CS は校長と一緒にオリエンテーションを受講しているが、CS が学校モニタリング時に SBI/CBI の観察も行えるように、DTST メンバーと一緒に研修を受講する方がよいと考えられる。

今回調査団が現地調査を実施した 4 郡では、CS による学校レベルのモニタリング活動は郡予算、DTST による同活動は学校予算から支出されていた²⁵。調査団が訪問したある郡では、新しい DDE が INSET 活動についてよく認識していなかったため、モニタリング活動に必要な予算が割り当てられていなかった。このような場合には、INSET のモニタリング活動にかかる予算を確保するために、DEO が全体予算（DFID による資金含む）を調整することは困難である。

(3) 予算の課題

郡レベルにおける INSET の主要な財源は、DFID のセクター財政支援に依存するが、これを INSET に活用するためには、教育省が ESP に INSET 活動を重点項目として明示することが必要である。ただし重点項目として明示されたとしても、各郡の優先順位は異なるため、DDE による INSET に対する理解や協力が得られなければ、NIU スタッフが各郡の INSET 実施を促進することは難しい。

しかし GES の財政官（Financial Controller）によれば、INSET 及びジェンダー格差解消は、全国各郡で実施しなければならない活動（2011 年の Benchmark 活動）であるため、DEO の計画や予算には INSET 関連活動を含めることが義務づけられており、また PBME によると、INSET が郡予算に計上されない限り、郡予算は承認されないと指摘している。

²⁵ DTST のモニタリング予算は郡予算であることが推奨されている。

したがって、Benchmark 活動がプロジェクト終了後も維持されれば、自立発展性は確保されるであろう。なお、Benchmark 活動の予算は DFID のセクター財政支援を通じ、GES から DEO に配賦されている。

各学校でのキャピテーション・グラントは、財政局から DEO を通じて各学校の銀行口座に支出されており、学校は SPIP を作成することなく、同補助金を使うことができない。SPIP の内容を協議するための学校会議を開催し、校長及び教員がそれを取りまとめて SPIP を作成する。その後、SPIP は、学校運営委員会（SMC）の議長によって承認され、DEO に提出される。CS による同内容の確認後、DDE が最終的に SPIP を承認する。なお、調査団が訪問したある郡の SPIP では、「学習教材の提供」という項目で SBI/CBI を記述することになっており、同活動に必要な経費として、TLM、交通費及び軽食代が計上されていた。

キャピテーション・グラントの課題として、拠出のタイミングは通常学期ごと（年 3 回）となっているものの、遅延が常態化している。また、拠出体制は DEO を通じて行われるため、補助金の一部が、郡スポーツ大会や文化行事などに差し引かれることがある。さらに、児童数の少ない学校は、十分な補助金の支給がない。以下の事例は、今次調査での学校訪問時に収集されたものである。

- ・学校には 479 人（うち 114 人は幼稚園児）の児童がおり、キャピテーション・グラントとして、今年度 1,575 GH¢（2010 年 9 月～2011 年 7 月）の支給があった。同補助金の一部は、SBI（104 GH¢）、CBI（49 GH¢）、外部で開催の INSET ワークショップや研修（240 GH¢）に活用される。同校によれば、SBI/CBI に関する予算を計上していない場合、DEO は SPIP を承認しないため、毎年 SPIP に SBI/CBI 予算を計上しているとのことであった。
- ・学校には幼稚園児（2 年）を含む 285 人の児童がおり、キャピテーション・グラントとして、昨年度 1,503 GH¢（2009 年 9 月～2010 年 7 月）の支給があったものの、同補助金は SBI/CBI に活用されることはなく、主に学校の改修工事などに割り当てられた。

(4) 移転された技術の活用状況及びその定着度

1) SBI/CBI における TLM の活用状況

サンプリング調査によれば、校長及び CL は、SBI/CBI の主要な課題として TLM の入手可能性を挙げていた。学校予算が不十分であるとともに、キャピテーション・グラントが遅延するため、SBI や実際の授業で TLM を利用することができない。このような状況では、安価な材料を用いて TLM を作ることが要求される。

今回訪問した学校では、教員は TLM を共同で作成することを楽しんでいるとのことであった。しかしながら、CL は私費で材料を購入することがあり、TLM を購入するための学校経費は必ずしも十分とはいえない。また、TLM の準備・予備テストには時間を要するため、SBI/CBI 実施するうえで教員のモチベーションに影響する負の側面の 1 つとして考えられる。

以下のコメントは、今次調査での学校訪問で挙げられたものである。

- ・ TLM はより具体的なメッセージを児童に伝えるためには有効であるが、電球、ダイオード、磁石、レンズなどのような材料を入手することは、地域の事情によっては難しいことがある。
- ・ TLM は児童による授業の理解を深められるため、教員も児童への指導に意欲がわく。
- ・ 地震などの自然現象を説明するのに TLM を活用することは、理数科分野に対する児童の好奇心を増進する。
- ・ DEO の理数科担当官は、各校による TLM の作成、郡内で入手できない材料の調達などを支援する。また、各校は、キャピテーション・グラントや PTA の支援を通じて TLM を購入する。

2) 授業後の検討会での DTST メンバーによるアドバイス

NIU スタッフによれば、教員は、授業後の検討会を通じて、新しい指導法、授業対策、適切な概念及び専門用語など多くを学ぶことができるとのことであった。しかしながら、教員は、授業後の検討会でのコメントの仕方に難しさを感じており、模擬授業を行った教員を批評するのではなく、授業に焦点をあてた批評をするように NIU メンバーや NT、DTST メンバーから助言されている。

DTST メンバーの専門的なスキルは、概して教員よりも高いため、彼らからのインプットは有益なコメントとして受け入れられており、授業計画や TLM の改善に寄与するものである。結果的に、学校の全教員が指導力を向上させることができる。これは、SBI/CBI の実演者だけではなく、学校の全教員の指導力や科目知識を改善させるように、実演者が行った授業そのものを建設的に話し合う時間となっているためである。

ただし、DTST 研修に関しては、INSET モデルの説明を含めて 5 日間のみ研修であるため、授業後の検討会におけるアドバイスに焦点を当てた内容を十分に行うことは困難である。

3) 授業観察シート

NIU スタッフによれば、授業観察シートは、授業評価の手引きとしての役目を果たすとのことであった。観察者が授業評価の判断基準を活用するため、彼らの主観が最小限に抑えられる。また、観察者が同シートを用いることによって、実演者が授業に反映させるうえで有用となる「強み」や「弱み」を抽出することに役立っている。

4-2 結論

2009 年度のガーナ全体での予算不足、2010 年度に行われた急速な地方分権化への移行による、TED の INSET 関連予算の大部分の各郡への直接配賦、また郡数が 138 郡から 170 郡に増加したことによる管理業務増などが、2009 年及び 2010 年に計画された活動の遅延を引き起こす要因となった。地方分権化により、INSET の実施に関する決定権が、異なる優先順位を有する 170 の DDE に移譲され、また各郡が NT を選定・配置することになった。郡レベルの NT は、DTST メンバーを支援することになっている。このように、郡がオーナーシップを発揮することによって、INSET 全国展開プログラムの実施がさらに促進されることが期待できる。このような状況下、郡予算を INSET 活動に活用するように、NIU は関連研修/オリエンテーションや学校モニタリングを含む

INSET 活動推進の役割を担うことが必要である。自立発展性の観点からも、INSET 活動を優先させるために、NIU スタッフが各郡を対象に啓発活動を進めることは極めて重要である。

INSET を全国展開するための運営管理体制の体系面に関して、プロジェクト目標の達成可能性を再検討する必要がある。「3-2 プロジェクト目標の達成状況」では、18 郡 640 校から抽出されたデータではあるが、年間 6 回以上 SBI/CBI を実施した小学校の割合は **21.7%**であった²⁶。SBI/CBI の頻度に関しては、現在のプロジェクトを取り巻く環境下において全国で達成すべき指標として、適切であるかどうか精査する必要がある。

最後に、DTST メンバー及び CL の能力強化は、INSET の質を確保するうえで重要になると考えられる。授業後の検討会では、教員は有益なコメントを DTST メンバーから得られるため、指導力を更に向上させることができる。また、CL は習得した指導法や科目知識を同僚教員と共有する役割を担うため、CL の能力強化に関する定期的な研修を実施することが必要である。このように、全国の INSET 活動の質を改善及び維持するために、DTST メンバー及び CL の能力強化は極めて重要であると考えられる。

4-3 PDM の改訂

プロジェクトを取り巻く環境の変化、特に現在の予算的な制約に対応するためには、PDM の活動を整理し、プロジェクト目標を中心に適正な指標を設定する必要があることから、以下及び付属資料 2「PDM 改訂版（和文）」のとおり PDM を改訂した。また、地方分権化により、各郡で NT を配置・任命するようになったため、プロジェクトでは「郡レベル NT」を「ディストリクト・マスター・トレーナー（DMT）」、「州レベル NT」を「リージョナル・マスター・トレーナー（RMT）」と命名した。PDM 改訂にてこの名称変更は確定され、今後新しい名称が使用されることになる。

²⁶ ガーナ国「現職教員研修政策実施支援計画」終了時評価では、対象のパイロット 10 郡にて指標の 1 学期 2 回（年間 6 回）以上 SBI/CBI を実施した学校が 90%であった。

PDM の項目	原案	改訂版	改訂理由
スーパーゴール	なし	<p>児童の成績が向上する。</p> <p>指標</p> <ol style="list-style-type: none"> 学習状況調査 (NEA) の算数の成績が X.X%以上向上する。 国際数学・理科教育動向調査 (TIMSS) の成績が X.X%以上向上する。 全国標準学力検査 (SEA) の成績が X.X%以上向上する。 	プロジェクトがめざす最終目標を明示するため。
上位目標の指標	<ol style="list-style-type: none"> 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 (レーティング) が 2016 年までに平均で X.X 以上に達する。 サンプリング調査として、第 2 グループ郡から選定された学校において、現職教員研修 (INSET: 校内研修 (SBI) / クラスター研修 (CBI)) に関する教員の満足度が 2016 年までに平均で X.X 以上に達する。 サンプリング調査として、第 2 グループ郡から選定された学校において、指導力が向上した教員の割合が 2016 年までに平均で XX% 以上に達する。 	<ol style="list-style-type: none"> 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 (レーティング) が 2016 年までに平均で 90% 以上に達する。 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 3.5 ポイント以上 (1-5 段階のレーティング) に達する。 	<p>指標の数値をガーター側と協議のうえて設定。</p> <p>原案の指標 2 はプロジェクト目標の指標として捕捉されているため、上位目標の指標からは削除。</p>
プロジェクト目標の指標	<ol style="list-style-type: none"> XX% 以上の小学校が、2013 年に理数科の SBI/CBI を各学期 2 回以上実施する。 サンプリング調査として、パイロット 10 郡及び第 1 グループ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 X.X 以上に達する。 サンプリング調査として、パイロット 10 郡及び第 1 グループ郡から選定された学校において、指導力が向上した教員の割合が 2013 年までに平均で XX% 以上に達する。 	<ol style="list-style-type: none"> 60% 以上の郡が CL ソースブック研修 1 を実施する。 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。 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。 	<p>指標の数値をガーター側と協議のうえて設定。</p> <p>急速な地方分権化等により、プロジェクトの実影響が当初予定からさまざまに影響を受けている現状を考慮し、SBI/CBI の頻度に関して、全国で達成するべき指標として、適切な値を設定。</p>

PDM の項目	原案	改訂版	改訂理由
アウトプット	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国家 INSET ユニット (NIU) の INSET に関する運営管理能力が強化される。 2. ナショナル・トレーナー (NT) の INSET に関する指導力が向上する。 3. 郡 INSET 委員会 (DIC) の INSET に関する運営管理能力、並びに郡教員支援チーム (DTST) の INSET に関する指導力が強化される。 4. INSET の体系化及び質の向上に向けたモニタリング・評価体制が確立・強化される。 5. INSET 支援体制が強化される。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国家 INSET ユニット (NIU) の INSET に関する運営管理能力が強化される。 2. <u>リージョナル・マスター・トレーナー (RMT) 及びディストリクト・マスター・トレーナー (DMT) の INSET に関する指導力が向上する。</u> 3. 郡 INSET 委員会 (DIC) の INSET に関する運営管理能力、並びに郡教員支援チーム (DTST) の INSET に関する指導力が強化される。 4. INSET の体系化及び質の向上に向けたモニタリング・評価体制が確立・強化される。 5. INSET 支援体制が強化される。 	<p>各郡で NT を配置・任命するようになったため、プロジェクトでは「郡レベル NT」を「ディストリクト・マスター・トレーナー (DMT)」、<u>「州レベル NT」を「リージョナル・マスター・トレーナー (RMT)」と命名した。</u></p>
アウトプット 1 の活動	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 INSET 関連活動の年間スケジュールを作成する。 1-2 INSET ソースブックを印刷する。 1-3 INSET ソースブックを配布する。 1-4 国家 INSET ユニット (NIU) を対象とした INSET に関する運営管理研修を実施する。 1-5 州レベルのナショナル・トレーナー (NT)、郡 INSET 委員会 (DIC) 及び郡教員支援チーム (DTST) を対象としたオリエンテーション/研修実施のための調整を行う。 1-6 INSET 全国展開プログラムの内容を再検討・改訂する。 1-7 必要に応じて INSET 国家ガイドライン及び INSET ソースブックの内容を再検討・改訂する。 1-8 ガーナ教育サービス (GES) 及び教育省内の INSET 関連事項を調整する。 1-9 国家 INSET 委員会 (NIC) 会議を開催する。 <p>指標 1-1. 州教育事務所 (REO) 及び郡 INSET 委</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. INSET 関連活動の年間スケジュールを作成する。 1-2. INSET ソースブックを印刷する。 1-3. INSET ソースブックを配布する。 1-4. NIU を対象とした INSET に関する運営管理研修を実施する。 1-5. <u>郡教育事務所長 (DDE) に対して INSET 関連予算の確保を働きかける。</u> 1-6. <u>DMT、DIC 及び DTST を対象としたオリエンテーション/研修実施のための調整を行う。</u> 1-7. <u>HT オリエンテーション及び CL オリエンテーション/研修の実施に向けて DDE を支援する。</u> 1-8. <u>HT オリエンテーション及び CL オリエンテーション/研修の実施をフォローする。</u> 1-9. INSET 全国展開プログラムの内容を再検討・改訂する。 1-10. 必要に応じて INSET 国家ガイドライン及び INSET ソースブックの内容を再検討・改訂する。 1-11. <u>ガーナ教育サービス (GES) 及び教育省 (MOE) 内の INSET 関連事項を調整する。</u> 	<p>地方分権化により、大部分の INSET 関連予算が各郡に委譲されたため、各郡に INSET 関連の活動を実施するよう促すために、NIU は益々重要な役割を担っている。このため、各郡への働きかけ・調整について活動に明確に記載するとともに、ガーナ側との協議により適切な指標を設定した。</p>

PDM の項目	原案	改訂版	改訂理由
<p>アウトプット 2の活動</p>	<p>員会(DIC)を対象としたINSET運営管理オリエンテーション/研修が計画どおり実施される。</p> <p>1-2. 州レベルのナショナル・トレーナー(NT)を対象としたINSETの指導及びモニタリングに関するオリエンテーション/研修が計画どおり実施される。</p> <p>1-3. 毎年、INSET 全国展開プログラムの内容が再検討・改訂される。</p> <p>1-4. INSET に関する情報や結果を共有するための国家 INSET 委員会(NIC)会議が定期的に開催される。</p>	<p>1-12. 国家 INSET 委員会(NIC)会議を開催する。</p> <p>指標 1-1. <u>すべての郡が INSET 関連の項目を含む郡予算を作成する。</u></p>	
<p>アウトプット 2の活動</p>	<p>2-1 NIU は州教育事務所(REO)を対象としたオリエンテーションを行う。</p> <p>2-2 州レベルの NT を選定する。</p> <p>2-3 州レベルの NT を対象とした INSET の指導に関するオリエンテーション及び研修を行う。</p> <p>2-4 州レベルの NT を対象としたモニタリング研修を行う。</p> <p>2-5 NIU は州レベルの NT に対して、効果的な INSET 指導及びモニタリングのための専門的な支援を提供する。</p> <p>2-6 州レベルの NT は郡レベルの活動をモニタリングする。</p> <p>指標 2-1. 郡教員支援チーム(DTST)を対象とした INSET 指導に関するオリエンテーション/研修が計画どおり実施される。</p> <p>2-2. 州レベルの NT により、校長(HT)及び指導主事(CS)を対象とした INSET 運営管理オリエンテーション/研修に関するモニタリング活動が定期的に実施される。</p> <p>2-3. 州レベルの NT により、教務主任(CL)を対象とした INSET 指導オリエンテー</p>	<p>2-1. NIU は REO 及び郡教育事務所(DEO)を対象としたオリエンテーションを行う。</p> <p>2-2. <u>トレーナーを選定する。</u></p> <p>2-3. <u>トレーナーを対象とした INSET の指導に関するオリエンテーション及び研修を行う。</u></p> <p>2-4. <u>トレーナーを対象としたモニタリング研修を行う。</u></p> <p>2-5. NIU は <u>トレーナーに対して、効果的な INSET 指導及びモニタリングのための専門的な支援を提供する。</u></p> <p>2-6. <u>トレーナーは郡レベルの活動をモニタリングする。</u></p> <p>指標 2-1. <u>トレーナーにより、校長(HT)及び指導主事(CS)を対象とした INSET 運営管理オリエンテーション/研修に関するモニタリング活動が定期的に実施される。</u></p> <p>2-2. <u>トレーナーにより、教務主任(CL)を対象とした INSET 指導オリエンテーション/研修に関するモニタリング活動が定期的に実施される。</u></p>	<p>既存の州レベル NT (現在の呼称は RMT) に加え、各郡が DMT を配置・任命するようになったため、文言を修正。</p>

PDM の項目	原案	改訂版	改訂理由
<p>アウトプット 3の活動</p>	<p>セッション/研修に関するモニタリング活動が定期的実施される。</p> <p>3-1 NIUはDICを対象としたINSET運営管理のためのオリエンテーションを行う。</p> <p>3-2 NIU及び州レベルのNTはDICに対して、DTSTメンバーを選定するための支援を行う。</p> <p>3-3 中央・州レベルのNTはDTST、郡研修担当官(DTO)、指導担当郡教育事務所次長(AD-Sups)を対象としたINSET指導に関するオリエンテーション及び研修を行う。</p> <p>3-4 NIU及び州レベルのNTはDICに対して、校長(HT)及び指導主事(CS)対象のオリエンテーション及び研修の円滑な実施のための専門的な支援を提供する。</p> <p>3-5 中央・州レベルのNTはDTSTに対して、教務主任(CL)対象のオリエンテーション/研修の円滑な実施のための専門的な支援を提供する。</p> <p>3-6 NIU及び州レベルのNTはDIC及びDTSTの課題を確認する。</p> <p>3-7 NIUは定期的なDIC研修を行う。</p> <p>3-8 中央・州レベルのNTは定期的なDTST研修を行う。</p> <p>指標</p> <p>3-1. HT及びCSを対象としたINSET運営管理オリエンテーション及び研修が計画どおり実施される。</p> <p>3-2. CLを対象としたINSET指導オリエンテーション/研修が計画どおり実施される。</p> <p>3-3. INSET運営管理オリエンテーション/研修に参加するDICメンバーの総数がXXX名に達する。</p>	<p>3-1. NIUはDICを対象としたINSET運営管理のためのオリエンテーションを行う。</p> <p>3-2. NIU及びトレナーはDICに対して、DTSTメンバーを選定するための支援を行う。</p> <p>3-3. <u>トレナー</u>は、DTST、郡研修担当官(DTO)、指導担当郡教育事務所次長(AD-Sups)を対象としたINSET指導に関するオリエンテーション及び研修を行う。</p> <p>3-4. NIU及び<u>トレナー</u>は、DICに対して、HT及びCS対象のオリエンテーション及び研修の円滑な実施のための専門的な支援を提供する。</p> <p>3-5. <u>トレナー</u>はDTSTに対して、CL対象のオリエンテーション/研修の円滑な実施のための専門的な支援を提供する。</p> <p>3-6. NIU及び<u>トレナー</u>はDIC及びDTSTの課題を確認する。</p> <p>3-7. NIUは新しく任命されたDICメンバーに対するオリエンテーションを行う。</p> <p>3-8. <u>トレナー</u>は定期的なDTST研修を促進する。</p> <p>指標</p> <p>3-1. 州教育事務所(REO)やDICを対象としたINSET運営管理オリエンテーション/研修が計画どおり実施される。</p> <p>3-2. DTSTを対象としたINSET指導オリエンテーション/研修が計画どおり実施される。</p> <p>3-3. 60%以上の郡がHT及びCSを対象としたINSET運営管理オリエンテーション/研修を実施する。</p>	<p>既存の州レベルNT(現在の呼称はRMT)に加え、各郡がDMTを配置・任命するようになったため、文言を修正。</p> <p>質の向上のためにはDTSTやCLの定期的な研修が重要であるが、現在の予算的制約にかんがみ、定期的研修を「行う」から「促進する」に表現を変更した。</p> <p>指標及び数値をガーナ側と協議のうえですべて再検討し設定。</p>

PDM の項目	原案	改訂版	改訂理由
アウトプット 4の活動	<p>3-4. INSET 指導オリエンテーション/研修に参加する DTST/DTO/AD-Sups の総数が X,XXX 名に達する。</p> <p>4-1 NIU は年次 INSET 進捗報告書 (AIPR) の作成状況をモニタリングする。</p> <p>4-2 NIU は各郡教育事務所から AIPR を収集する。</p> <p>4-3 NIU は AIPR を分析する。</p> <p>4-4 NIU は分析結果を次年度の年間活動にフィードバックする。</p> <p>4-5 NIU 年次報告書を作成する。</p> <p>4-6 教員のための授業観察ツールを改訂する。</p> <p>4-7 サンプリング調査として、NIU はパイロット 10 郡及び第 1 グループ郡から選定された学校において授業観察を行う。</p> <p>4-8 エンドライン調査を行う。</p> <p>指標</p> <p>4-1. 郡教育事務所 (DEO) から国家 INSET ユニット (NIU) に提出される年次 INSET 進捗報告書 (AIPR) の割合が毎年 XX% 以上に達する。</p>	<p>4-1. NIU は AIPR の作成状況をモニタリングする。</p> <p>4-2. NIU は各 DEO から AIPR を収集する。</p> <p>4-3. NIU は AIPR を分析する。</p> <p>4-4. NIU は分析結果を次年度の年間活動にフィードバックする。</p> <p>4-5. NIU 年次報告書を作成する。</p> <p>4-6. 教員のための授業観察ツールを改訂する。</p> <p>4-7. サンプリング調査として、NIU はパイロット 10 郡及び第 1 バッチ郡から選定された学校において授業観察を行う。</p> <p>4-8. エンドライン調査 (サンプリング調査) を行う。</p> <p>指標</p> <p>4-1. CL ソースブック研修 1 を実施した郡教育事務所 (DEO) から NIU に提出される AIPR の割合が 80% 以上に達する。</p>	<p>エンドライン調査を「サンプリング調査」と明示。</p> <p>指標の数値をガーナ側と協議のうえで設定。</p>
アウトプット 5の活動	<p>5-1 パイロット 10 郡から抽出された経験、教訓及び結果を共有する。</p> <p>5-2 INSET に関する情報を普及させるための関係者セミナーを開催する。</p> <p>5-3 ニュースレターを発行する (年 3 回程度)。</p> <p>5-4 SMASE-WECSA ネットワーク (Strengthening of Mathematics and Science Education – Western, Eastern, Central, and Southern Africa) を主として、アフリカ地域での経験、教訓及び結果を共有する。</p> <p>5-1. パイロット 10 郡から抽出された経験、教訓及び結果を共有する。</p> <p>5-2. INSET に関する情報を普及させるための関係者セミナーを開催する。</p> <p>5-3. 年次ニュースレターを発行する。</p> <p>5-4. ベスト教員賞、ベスト MT 賞、ベスト DTST 賞、ベスト MT 賞のような奨励制度を推進する。</p> <p>5-5. INSET 実践内容を教育政策文書/プログラムに組み込むために、MOE 関連組織・部局及び GES 部局との連携を進める。</p>	<p>5-1. パイロット 10 郡から抽出された経験、教訓及び結果を共有する。</p> <p>5-2. INSET に関する情報を普及させるための関係者セミナーを開催する。</p> <p>5-3. 年次ニュースレターを発行する。</p> <p>5-4. ベスト教員賞、ベスト CL 賞、ベスト DTST 賞、ベスト MT 賞のような奨励制度を推進する。</p> <p>5-5. INSET 実践内容を教育政策文書/プログラムに組み込むために、MOE 関連組織・部局及び GES 部局との連携を進める。</p>	<p>アウトプット 5 を達成するために必要な活動・指標を再精査のうえ整理。</p>

PDM の項目	原案	改訂版	改訂理由
	<p>5-5 ベスト教員賞、ベストCL賞、ベストDTST賞、ベストNT賞のような奨励制度を推進する。</p> <p>5-6 INSET 実践内容の政策文書内包化への支援</p> <p>5-7 INSET の実践内容を教育システム/プログラムに組み込むために、教育関連組織/部局との連携を進める。</p> <p>指標</p> <p>5-1. ニュースレターが計画どおり発行される。</p> <p>5-2. 主に SMASE-WECSA ネットワークを通じて、アフリカ地域間の経験、教訓及び結果が共有されるようになる。</p> <p>5-3. INSET に関する複数の実践内容が教育政策/システム/プログラムに組み込まれる。</p>	<p>指標</p> <p>5-1. ニュースレターが計画どおり発行される。</p> <p>5-2. INSET に関する複数の実践内容が教育政策/システム/プログラムに組み込まれる。</p>	
アウトプットレベルの外部条件	<p>1. 第1・2 グループ郡において、校長 (HT) /指導主事 (CS) /教務主任 (CL) を対象としたオリエンテーション/研修が、郡 INSET 委員会 (DIC) /郡教員支援チーム (DTST) により実施される。</p> <p>2. 第1・2 グループ郡において、校内研修 (SBI) / クラスタター研修 (CBI) が、HT 及び CL により実施される。</p> <p>3. オリエンテーション/研修を受講した INSET 関係者が業務を継続する。</p> <p>4. オリエンテーション/研修を通じて習得された HT や CL の知識や技能が、学校内で共有される。</p>	<p>オリエンテーション/研修を通じて習得された HT や CL の知識や技能が、学校内で共有される。</p>	<p>HT や CS オリエンテーションや CL オリエンテーション/研修は活動に内部化されたため、アウトプットレベルの外部条件も内部化した。</p>
活動レベルの外部条件	<p>ガーナ国政府により、INSET 全国展開プログラムに必要な予算及び人材が提供される。</p>	<p>1. INSET 全国展開プログラムに必要な予算が、ガーナ国政府により 国家・郡・学校そ</p>	<p>INSET 関連研修予算は大部分を各郡に依存し、SBI/CBI 実施の予算は</p>

PDM の項目	原案	改訂版	改訂理由
		<p>れぞれのレベルで提供される。</p> <p>2. オリエンテーション/研修を受講した INSET 関係者の離職率が急激に増加しない。</p>	<p>各学校に依存しているため、予算に関する外部条件を各段階ごとにより明確に規定した。</p> <p>離職率は高いレベルで推移し続ける見込みであることから、現在よりも「急激に増加しない」という表現に修正。</p>
前提条件	INSET 全国展開プログラムがガーナ国政府により実施される。	INSET 全国展開プログラムがガーナ国政府により公式に承認される。	適切な表現に修正。

第5章 提 言

5-1 早急に取り組むべき活動

5-1-1 NIU のコーディネーション機能の強化

地方分権化により、DIC オリエンテーション、NT 研修、DTST オリエンテーション、HT と CL に対する研修など、研修実施に必要な予算のほとんどが郡に委譲された。この変化に伴い、SBI/CBI の導入・実施は DDE の意思決定に委ねられるようになった。このように、DDE が教員の現職研修の重要性を認識し予算を確保することが、郡レベルの活動実施の前提となるため、DDE への啓発活動がこれまでも増して重要となる。GES 総裁名でのレターを発出するなど、DDE の意思決定に影響を与えるような政策や促進活動も重要である。さらに、各郡の予算獲得が円滑に行われるように予算見積り例を配布したり、各郡の DTST に対して HT オリエンテーションと CL 研修の実施を促進するなど、CL 研修まで実施されるための促進活動が NIU としての重要な責務となる。NIU は、このような啓発活動や促進活動の具体的戦略を立案する必要がある。また、現場の状況に即したコーディネーションを NIU が行うために、NIU メンバーは、DTST 研修、HT 研修、CL 研修や SBI/CBI など現場の状況を確認するためのモニタリングを少なくとも年数回は行う必要がある。

5-1-2 DTST メンバーによる戦略的 school 訪問（フォローアップ）の必要性

SBI/CBI における授業検討会の質を上げるためには、NT、DTST、CS 等による school 訪問と助言が効果的である。今回の調査では、NT、DTST、CS 等による school 訪問をきっかけに SBI/CBI を実施するケースがあることも確認された。このような意味においても、DTST 等による school 訪問が重要である。したがって、限られた予算のなかで SBI/CBI の実施促進を効率的に行えるよう、DTST は学期ごとに収集したデータを分析しとりまとめ、HT オリエンテーション及び CL 研修後にどの school が SBI/CBI を実施していないかを把握し、そのような school を戦略的に訪問することが望ましい。

5-1-3 各郡に対する SBI/CBI 実施に必要なキャピテーション・グラントを確保するための SPIP テンプレートの作成促進

各 school が SBI/CBI を実施するために必要な予算を確保するためには、SPIP に SBI/CBI の項目を入れることが必要である。今回調査団が訪問したいくつかの郡では、各 school が SPIP の中に SBI/CBI を入れ忘れることがないように、SBI/CBI の項目が入った SPIP の作成例（テンプレート）を提供していた郡がみられた。したがって、各 school が SBI/CBI 活動を SPIP に確実に取り入れ、かつ、そのために必要な予算を確保することができるよう、他の郡でもこのようなテンプレートを作成することを奨励することが望ましい。

5-1-4 サンプリング調査の目的及び実施方法の明確化の必要性

今次調査でのインタビューから、ガーナ側の主要 C/P と日本人専門家との間でサンプリング調査の目的や実施方法等が必ずしも共有されていないことが感じられた。サンプリング調査は毎年実施されることになっているが、調査が何を明らかにし、その結果がどのように活用されるのか、また、そのためにどのような質問項目をどのように設定すべきか、プロジェ

クト終了後は誰がどのように実施するのか等について、日本人専門家とガーナ側 C/P の間で早急に共有する必要がある。

5-2 プロジェクト終了時までに取り組むべき活動

5-2-1 必要不可欠なデータの特定とそれらのデータ収集に適切なデータ収集法の開発

SBI/CBI など INSET に関するデータを収集する目的は、プロジェクト活動の進捗を把握するためだけにとどまらず、データを分析することによって課題や優良事例を見つけ、そこから得られた教訓を、学校や郡の活動の改善のために活用することにある。したがって、そのために必要な最低限のデータや、プロジェクト終了後も収集し続ける必要があるデータを特定し、それらをプロジェクト終了後にどのような方法で収集し続けるのかを整理し、ADPR や AIPR、サンプリング調査などの利用可能なデータ収集法のなかにもどのように統合するのかを考える必要がある。同時に、このような情報の分析や加工をだれがどのように行うかを決め、今からそのために必要な C/P のスキル開発を行う必要がある。

5-2-2 モニタリングのための CS の効果的活用

SBI/CBI の実施促進や実施支援のために、DTST が学校を訪問することが重要であることがこれまでの経験から明らかになっている。しかしながら、通常業務として学校訪問を行う CS 以外の DTST メンバーが学校訪問を行う場合は、学校訪問に交通費や謝金等が別途必要となる。したがって、限られた予算のなかで、学校訪問の回数を増やすためには、通常業務として学校訪問を行うことが義務づけられている CS を活用することが有効である。ところが、今次調査では、DTST メンバーではない CS は、本プロジェクトが行う研修等に参加する機会が少なく、現場で十分な指導ができないとの指摘があった。したがって、効率的かつ持続的な学校現場におけるモニタリング活動を行うために、CS に対する研修機会を確保することが必要である。例えば、DTST 研修にすべての CS を招いたり、CS が集まる機会にソースブックに関する研修を実施したり、情報共有を行うなど、CS がソースブックの内容に精通し、現場における支援ができるよう CS に対する技術的インプットを行う場を確保することが必要である。少なくとも、ソースブックで紹介されている教授法や INSET 運営について CS の理解を深められるよう、ソースブックのコピー等をすべての CS に配布することは必要であろう。

5-2-3 CL の能力向上の必要性について

今回のインタビューでは、各学校において SBI/CBI の実施の中心となる CL の役割の重要性が確認された。SBI/CBI 以外にも、教員は授業や教科指導に関する疑問等について、CL に相談するようになったなどの報告があった。このように、各学校における教育の質の向上のためには、CL の力量を向上させることが効果的であると思われる。そのためには CL が情報共有を行ったり、新たなスキルや知識を得る機会を設けることが重要である。したがって、CL のスキルや知識向上のための、定期的研修や経験共有の機会を設けることが必要であり、そのための具体的計画と必要な資金の確保を行うことを提言する。

5-2-4 学校長のリーダーシップとマネジメント能力の強化の必要性について

学校や郡からの意見では、SBI/CBI 実施のための主な阻害要因として、SBI/CBI を実施する

ための時間の確保の難しさがあげられた。具体的には、SBI を実施する時間として、放課後か授業時間中かという選択肢がある。放課後は、多くの教師が集まりやすく、DTST メンバーなどを招聘しやすいという利点があるものの、遅くまで残ることに対する教員の抵抗感や、生徒に対する授業を行うために生徒を放課後も学校に残す必要があるなどのマイナス面も指摘された。他方、授業時間内に行う場合は、その間多くの教員が教室を留守にすることになるので、生徒の監督ができない、また CS 以外の DTST メンバーを招請することが困難などの課題があることが指摘された。SBI/CBI の実施に付随するこれらの問題に対処するためには、校長の強いリーダーシップと高いマネジメント能力が必要となる。したがって、校長同士の情報交換を促進し、このような問題に対する対処法を共有するなど、校長のキャパシティを強化するための具体的方策を考える必要がある。

5-2-5 質の高い SBI/CBI を実施しているモデル校を見つけること、及びつくることの重要性

授業研究は、実施の仕方がその質に大きな影響を与える。特に授業後のディスカッションの質が、授業研究そのものの質を大きく左右する。したがって、質の高い授業研究を実施している学校を見つけ、そのような学校の経験を共有することは有意義であると思われる。また、教員養成校の附属小学校や前フェーズのパイロット校などに対して、他校のモデルとなるような質の高い授業研究を実施するよう手厚い支援を行うなど、モデルとなる学校を積極的に開発することも考慮されたい。そのような優良事例や経験を、ニュースレターや互いの学校訪問を通して共有できるような仕組みをつくることは有益であろう。

第6章 評価総括

6-1 プロジェクトデザインの変更について

今回の中間レビューにおいて議論の焦点となったのは、分権化というプロジェクトの環境条件の変化により、当初中央レベルで確保することが想定されていた本プロジェクトの活動予算のほとんどが郡レベルへ委譲されたことに起因する予算確保の難しさという不確定要素に対して、どのように対応するかという点であった。結論としては、当初投入として考えられていた CL 研修、DTST 研修や、外部条件として考えられていた予算の確保がキラー・アサンプションになりかねないため、プロジェクト活動として内部化した。すなわち、リスク要因を内部化したということであり、全国展開というプロジェクト目標の達成という観点からは、プロジェクトとしてあえてリスクを抱えることを意味する。したがって、このような不確定要素をどのように確定要素に変えていくのかという点が本プロジェクトでは重要な課題となる。

啓発活動や研修後のフォローアップ活動などを NIU として実施することにより、不確実性をより確実なものにすることはある程度可能であるが、最終的には DDE の判断に委ねられる部分が大きく、各郡の DDE の判断がプロジェクト目標の達成そのものに影響を与えることになる。

相手国側の制度やプログラムのなかにプロジェクトが組み込まれるほど、相手国側の制度が抱えるリスクを、プロジェクトとして抱え込むことになるため、プロジェクトの成否と、専門家の業績評価が直接関係づけられることがないよう注意を払う必要がある。

6-2 本プロジェクトにおける教育の質の改善に対する考え方

本プロジェクトは、小学校教員の授業実施能力の向上を通して、小学校児童の学力の向上をめざしている。したがって、本プロジェクト活動のなかで、一般教員の授業実施能力の向上の場となる SBI/CBI の質が重要になる。

SBI/CBI の質を向上するためには、CL の能力や郡から訪問する DTST チームや CS の能力が鍵となるが、DTST に対する定期的な研修は PDM 上に活動として明記されているものの、予算的制約からほとんどの郡においては定期的には実施されるまでには至っていない。また、CL の能力向上に関しては、プロジェクトでは導入オリエンテーション、ソースブック研修 1、ソースブック研修 2 と計画されているが、第 1 バッチ郡では、やはり予算の制約からソースブック研修 2 まで実施された郡は少ないのが現状である。

このように、SBI/CBI の導入のための研修さえも計画どおり実施することが困難な現在の予算的制約があるなかで、DTST、CS、CL の能力向上のための定期的な研修機会を設けることは著しく困難である。

これらの現実的な予算的制約のなかで、全国展開という現行のプロジェクト目標を考えた場合、本プロジェクトとしてめざすことのできる質的改善のレベルは、SBI/CBI が各学校で年に 3 回程度実施された時に生ずるであろう質的变化のレベルと考えざるを得ない。その質的变化とは、例えば、自分が苦手とする指導内容に関して他の同僚教員の意見を求めることができるようになるなど、以前は 1 人で悩んでいた問題を他の同僚教員と相談したり情報を交換することによって生ずるものである。

このように、本プロジェクトの目標である「SBI/CBI が各学校で年に 3 回程度実施され」た時に、同僚教員との意見交換や助言活動が促進されることによって生ずるであろう指導力の向上が、

基本的には本プロジェクトで期待される質的改善のレベルと考えることが妥当である。さらなる質的改善を促進するためには、DTST、CS、CLに対する定期的研修や本邦研修の機会をできるだけ増やすことが肝要である。

付 属 資 料

1. ミニッツ (Minutes of Meeting : M/M)

- ・ ANNEX I : 調査日程
- ・ ANNEX II : 面談者リスト
- ・ ANNEX III : 達達成度グリッド (投入)
- ・ ANNEX IV : 達成度グリッド (指標)
- ・ ANNEX V : 評価グリッド
- ・ ANNEX VI : プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 変更対照表
- ・ ANNEX VII : PDM オリジナル版
- ・ ANNEX VIII : PDM 改訂版
- ・ ANNEX IX : 機材リスト
- ・ ANNEX X : ローカルコスト

2. PDM 改訂版 (和文)

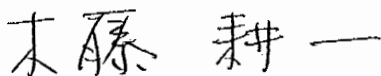
**MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF GHANA ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
PROJECT FOR STRENGTHENING THE CAPACITY OF THE IN-SERVICE
TRAINING (INSET) MANAGEMENT**

The Mid-term Review Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Koichi Kito, Senior Representative of JICA Ghana Office, conducted the Mid-term Review of the Project for Strengthening the capacity of the In-Service Training (INSET) Management (hereinafter referred to as “the Project”) in the Republic of Ghana from 17th February to 10th March 2011.

During its stay in the Republic of Ghana, the Team had a series of discussions with the authorities concerned, jointly reviewed the achievement of the Project, and exchanged views on the project performance and the evaluation of the Project from the view points of five (5) criteria of project evaluation.

As a result of the discussions, the Team and the Republic of Ghana authorities concerned agreed the matter referred to in the document attached hereto.

Accra, 14th March, 2011



Mr. Koichi Kito
Leader
Japanese Mid-term Review Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Ms. Benedicta Naana Biney
Ag. Director General,
Ghana Education Service
Republic of Ghana

Joint Mid-term Review Report

on

**The Project for Strengthening the Capacity of the In-Service
Training (INSET) Management in the Republic of Ghana**

l/c

BHB

Table of Contents

Abbreviations and Acronyms		
Chapter 1 Introduction		
1-1	Background and Objectives.....	4
1-2	Members of the Team	6
1-3	Schedule of the Review	6
1-4	Major Interviewees	6
Chapter 2 Methodology of Review		
2-1	Framework.....	7
2-2	Evaluation Grid and Data Collection.....	8
Chapter 3 Achievement and Implementation Process of the Project		
3-1	Inputs.....	11
3-2	Achievement of Project Purpose.....	12
3-3	Achievement of Outputs.....	13
3-4	Implementation Process.....	17
Chapter 4 Results of Mid-term Review		
4-1	Evaluation by Five Criteria	19
4-2	Modification of PDM.....	36
Chapter 5 Recommendations		
5-1	Actions to be taken immediately.....	37
5-2	Actions to be taken by the end of the project period.....	38
Annex		
I Schedule of the Mid-term Review		
II Interviewees List		
III Achievement Grid (Inputs)		
IV Achievement Grid (Indicators)		
V Evaluation Grid		
VI Comparison between Original Project Design Matrix (PDM) and Modified PDM		
VII Original PDM		
VIII Modified PDM		
IX Equipment List		
X Local Costs borne by the GOG in 2009 and 2010		

kk

318

Abbreviations and Acronyms

Abbreviation	English
AD-Sups	Assistant Director of Supervisions
ADPR	Annual District Performance Report
AIPR	Annual INSET Progress Report
CBI	Cluster-Based INSET
CL	Curriculum Leader
CS	Circuit Supervisor
DDE	District Director of Education
DEO	District Education Office
DFID	Department for International Development
DIC	District INSET Committee
DMT	District Master Trainer
DTO	District Training Officer
DTST	District Teacher Support Team
EFA	Education for All
EMIS	Education Management Information System
ESP	Education Strategic Plan
FC	Financial Controller
FCUBE	Free Compulsory Universal Basic Education
GAST	Ghana Association of Science Teachers
GATE	Ghana Association of Teachers of English
GES	Ghana Education Service
GOG	Government of Ghana
GSGDA 2010-2013	Ghana Shared Growth and Development Agenda 2010–2013
GPRS II	Ghana Poverty Reduction Strategy II
HT	Headteacher
INSET	In-Service Training
JCC	Joint Coordinating Committee
M&E	Monitoring and Evaluation
MAG	Mathematical Association of Ghana
MDGs	Millennium Development Goals
MOE	Ministry of Education
MTNDPF	Medium Term National Development Policy Framework
MTEF	Medium Term Expenditure Framework
NEA	National Education Assessment

etc

END

NIC	National INSET Committee
NT	National Trainer
NTC	National Teaching Council
PBME	Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation Division
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
PRESET	Pre-Service Training
PTPDM	Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management
R/D	Record of Discussion
RMT	Regional Master Trainer
SBI	School-Based INSET
SEA	School Education Assessment
SESP	Support to the Education Strategic Plan
SMASE-WECSA	Strengthening of Mathematics and Science Education-Western, Eastern, Central, and Southern Africa
SMC	School Management Committee
SPIP	School Performance Improvement Plan
STM Project	Project of Improvement of Educational Achievement in Science, Technology and Mathematics in Basic Education
TED	Teacher Education Division
TICAD IV	Fourth Tokyo International Conference on African Development
TLM	Teaching Learning Material
UNICEF	The United Nations Children's Fund

KK

GAB

Chapter 1 Introduction

1-1 Background and Objectives

The Government of Ghana (GOG) has identified education as a key development tool of the nation and free access and retention of children in basic education is declared in the new Constitution revised in 1992. Education is also identified as a focused area in the Ghana Poverty Reduction Strategy (GPRS I and II) and its successor, Medium Term National Development Policy Framework (MTNDPF)/ Ghana Shared Growth and Development Agenda (GSGDA) 2010–2013. Due to the efforts made through these policies and strategies, the Gross Enrolment Rate of primary schools in Ghana reached 95.0% in 2007/2008 academic year; however, improvement of quality of education, especially in terms of quality of primary school teachers is still facing a challenge.

Under these circumstances, the Japan International Cooperation Agency (JICA) supported the Project of Improvement of Educational Achievement in Science, Technology, and Mathematics in the Basic Education (STM Project) from 2000 to 2005. Subsequently, the Project to Support the Operationalization of the In-Service Training Policy (INSET Project) was implemented from 2005 to 2008 to develop the INSET model through pilot activities in ten pilot districts, that is, the formation of School-Based INSET (SBI) and Cluster-Based INSET (CBI), development of INSET implementation guidelines and teaching manuals, strengthening of implementation system and capacity development.

Building on the achievements of these projects, the GOG initiated to implement the INSET model in all 138 districts (the number was increased to 170 districts in 2009) and requested JICA to support Ghana to establish and reinforce the management system for a structured and high quality INSET in core subjects, namely mathematics and science of public primary schools. In response to the request, JICA has been implementing the Project for Strengthening the capacity of INSET management (hereinafter referred to as “the Project”) to support smooth implementation of the nationwide INSET program.

The period of the Project is from 15th June 2009 to 14th March 2013. Since the Project has reached the midpoint of the Project period, a joint Mid-term Review was conducted in order to verify the expected achievement of project purpose and outputs. The objectives of the Review are summarized as below:

- (1) To review the inputs, activities and achievements of project purpose and outputs and evaluate according to the five (5) evaluation criteria; namely *relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability*;
- (2) To discuss the activities in the remaining project period based on the results of the Review;
and

kk

BHB

(3) To agree with stated objectives in (1) and (2) by both Japanese and Ghanaian sides and sign the Minutes of the Meetings (M/M);

kek

GAB

1-2 Members of the Team

(1) Japanese side

Team Leader	Mr Koichi Kito	Senior Representative, JICA Ghana Office
INSET Management	Mr Atsushi Matachi	Kenya SMASE Academic Advisor/ Senior Advisor, JICA
Education Policy	Ms Mama Owusu	Education Advisor, JICA Ghana Office
Evaluation Planning	Ms Emi Nishihata	Assistant Resident Representative, JICA Ghana Office
Evaluation Analysis	Mr Takaaki Hirakawa	Manager, Participatory Planning/ Evaluation, Social Development Department, INTEM Consulting, Inc.
Evaluation Analysis 2	Mr Kosuke Nagino	Monitoring and Evaluation Consultant, JICA Ghana Office

(2) Ghanaian side

Ms Evelyn Owusu Oduro	National INSET Coordinator, TED, GES
Ms Rosina Adobor	National INSET Unit Assistant Coordinator, TED, GES

1-3 Schedule of the Review

The schedule of the Mid-term Review is from 17th February to 10th March as detailed in Annex I.

1-4 Major Interviewees

During the Review, the Team conducted interviews and held discussions with various stakeholders and resource persons as listed in Annex II.

Kle

BHB

Chapter 2 Methodology of Review

2-1 Framework

In accordance with *the JICA evaluation handbook - practical methods for evaluation 2004*, the Mid-term Review of the project was conducted within the framework below.

The performance of the project was assessed against the indicators set by the Project Design Matrix (PDM) in Annex VII. The assessment was made by measuring the project results, examining implementation process, and investigating causal relationships, including contributing and constraining factors for the achievement. Then, the project was evaluated using five evaluation criteria, which are *relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability*.

The description of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the evaluation is given in the table below:

Five Evaluation Criteria

<i>Relevance</i>	<i>Relevance</i> is evaluated by reviewing the consistency of the project purpose and the overall goal with the Ghanaian Government's development policy and with needs of the beneficiaries in Ghana. The consistency with JICA's assistance policy for Ghana is reviewed as well
<i>Effectiveness</i>	<i>Effectiveness</i> is evaluated by reviewing to what extent the project has achieved its purpose and outputs.
<i>Efficiency</i>	<i>Efficiency</i> is evaluated by reviewing the appropriateness of outputs' achievement focusing on whether outputs reflect sufficiently the activities carried out and the inputs invested for the project. Appropriateness of the project inputs is also evaluated in terms of timing, quality and quantity.
<i>Impact</i>	<i>Impact</i> is evaluated by reviewing the direct and indirect impacts of both positive and negative caused by the Project implementation.
<i>Sustainability</i>	<i>Sustainability</i> is evaluated by reviewing capacity and potentiality of the project-implementing agency, in terms of institutional, organizational, financial and technical aspects. Potentiality of establishment and promulgation of the technology, which is transferred through the Project, is also evaluated here.

Source: *JICA evaluation handbook - practical methods for evaluation 2004* (pp 17- 22).

kk

BAG

2-2 Evaluation Grid and Data Collection

The Team conducted a survey through questionnaire and interviews according to the Evaluation Grid. The results of the survey are detailed in the Annex V. Main items to be investigated are shown in below.

(I) Evaluation Questions

Evaluation questions are prepared along with five evaluation criteria as mentioned below.

(a) Relevance

Needs of the educational sector

- Are the needs for teaching capacity enhancement of public primary school teachers high in the educational sector of Ghana?
- What are the issues or challenges for the nationwide expansion of INSET?

Consistency with the Development Plan in the educational sector

- Is the Project consistent with the Development Plan in the educational sector of Ghana?

Consistency with Japan's foreign aid policy

- Is the Project consistent with Japan's Rolling Plan for Ghana?
- Is the Project consistent with TICAD IV?

(b) Effectiveness

Achievement of the Project Purpose

- Are there prospects that the nationwide management system necessary for INSET will be established?
- Are the needs for the capacity enhancement of NIU management high?
- Is the teaching staff satisfied with the contents of INSET?
- Has the teaching capacity of public primary school teachers been improved in Ghana?

Important Assumptions from the Outputs to the Project Purpose

- Has the orientation/training for HTs/CSs/CLs already been implemented by DIC/DTST in the first and second batch districts?
- Has SBI/CBI already been implemented by HTs and CLs in the first and second batch districts?

(c) Efficiency

Relationship between the Inputs and the Outputs

- Do the trainees in Japan and the third countries through the SMASE-WECSA network reflect the skills they learned to the project activities?
- Is the Ghanaian side responsible for the printing costs of INSET Sourcebooks and newsletters?
- Are the expenses of orientations/trainings at the regional, district, and school levels secured as the budget necessary for the Nationwide INSET Program?

kk

BHB

- Is the SBI/CBI for teachers implemented by means of the capitation grants?
- Are the types, quantity, utilization, and maintenance of provided equipment appropriate?
- Are the experiences, lessons, and outcomes coming from the INSET in the 10 pilot districts shared?

Inhibiting factors for the achievement of the Outputs

- Are the budget and human resources necessary for the Nationwide INSET Program provided by the Government of Ghana?

(d) Impact

Prospects for the achievement of the Overall Goal

- Are there prospects that teaching abilities of public primary school teachers in the area of mathematics and science will be improved?

Positive and negative impacts beside the Overall Goal

- Is there any influence to the other subjects?
- Is there any influence to secondary education to some extent?
- Are there any ripple effects to the member countries of SMASE-WECSA?

(e) Sustainability

Alignment with the policy in Ghana

- Are the components of INSET policy and SBI/CBI included in the revised ESP?
- Is the incentive system, such as best teacher awards, best CLs, etc. promoted?
- Are the INSET practices incorporated into the educational structures/programs in Ghana?

Organizational capacity

- Are the teaching skills and subject knowledge of NT, DTST, CL, etc. improved through the training/workshop for them?
- Are the monitoring activities conducted continuously?
- Is the personnel assignment appropriately promoted?

Budgetary measures

- Is the capitation grant system promoted favourably?
- Are the sufficient budgetary measures taken in order to secure the budget?

Utilization of the transferred technical skills

- The Teaching and Learning Material (TLM) for SBI/CBI is an appropriate approach along the local circumstance, and is the approach utilized continuously?
- Are the content and quality of advice by the DTST guaranteed in the post-delivery discussions?

(2) Collection Methods and Data Sources

The data collection methods and main data sources are specified as shown in the evaluation grid. The specific methods and sources are described below.

K/c

JAB

<Data Collection Methods>

- (a) Document review
- (b) Questionnaire
- (c) Interviews

<Data Sources: Respondents to the Study>

- (a) PBME
- (b) Financial Controller (GES)
- (c) NIU
- (d) NTs
- (e) DEO/DTST
- (f) HT
- (g) CL
- (h) Teacher
- (i) Development Partners (DFID and UNICEF)
- (j) Japanese Expert Team

kle

SMB

Chapter 3 Achievement and Implementation Process of the Project

3-1 Inputs

Inputs made by both Japanese and Ghanaian sides during the past one year and nine months since the commencement in June 2009 are summarized as follows. Further information on the Inputs is shown in Annex III.

3-1-1 Japanese side

(1) Personnel

The Japanese side is supposed to dispatch seven (7) experts to the Project from the commencement of the Project to August, 2011. Five (5) experts were dispatched by the Mid-term Review and two (2) more experts will be dispatched.

(2) Training of counterpart personnel in Japan and the third countries

The Japanese side received 36 counterpart personnel for training in Japan, Kenya, and Uganda by February, 2011.

(3) Provision of equipment

The Japanese side provided projector, video camera, digital camera, generator, desktop/laptop PC, printer, copier, fax, etc., for the implementation of the project activities.

(4) Local expenses

The Japanese side is supposed to provide necessary local expenses for the project activities with the amounts of JPY 23,967,000 in total from the commencement of the Project to August, 2011 (planned).

3-1-2 Ghanaian side

(1) Counterpart personnel

The Ghanaian side presently assigns the counterpart personnel as follows:

- Project Director (Director General, GES)
- Project Manager (Director, TED, GES)
- NIU Program Coordinator (TED staff, GES)
- NIU Assistant Program Coordinator (TED staff, GES)
- Four (4) NTs of NIU (TED staff, GES)

(2) Administrative personnel

The Ghanaian side presently assigns the administrative personnel as follows:

- One (1) secretary
- Two (2) drivers

kek

ENG

(3) Facilities

Ghanaian side provided the project office for Japanese experts and the counterparts as well as the training rooms and spaces in TED, GES.

(4) Expenses of orientation and training for REO, NTs (region), DIC, DTO, AD-Sups, CSs, HTs, and CLs

The Ghanaian side provided necessary expenses of orientation and training for INSET-related personnel with the amounts of GHC 110,037 in total from the commencement of the Project to December, 2010 (See the Annex X).

(5) Printing costs of INSET Sourcebooks and newsletters

The printing costs were disbursed for the following items from the commencement of the Project to December, 2010 (See the Annex X).

- Printing of Sourcebooks: GHC 66,820
- Distribution of Sourcebooks: GHC 8,084
- Issue of newsletters: No allocation

(6) Other local expenses

The Ghanaian side provided necessary local expenses for monitoring district-level activities with the amounts of GHC 11,904 in total from the commencement of the Project to December, 2010.

3-2 Achievement of Project Purpose

<p>Project Purpose: The nationwide management system for a structured and quality INSET of mathematics and science is established and reinforced.</p>
<p>Indicators:</p> <p>(1) More than XX% of primary schools implement two or more SBI/CBI in mathematics and science per term by the year 2013.</p> <p>(2) Satisfaction ratings of teachers attain more than X.X on average with reference to INSET (SBI/CBI) at the schools selected from the 10 pilot districts and the first batch districts in the sampling survey by the year 2013.</p> <p>(3) The percentage of teachers whose teaching delivery has been improved attains more than XX% on average at the schools selected from the 10 pilot districts and the first batch districts in the sampling survey by the year 2013.</p>

In order to measure the achievement of the Project Purpose, three indicators were set up as mentioned above. The actual data of the Project Purpose and Outputs appears on the Achievement Grid (See Annex IV for more detail). The indicator (1) is collected from 18 out of

kle

RAB

23 districts which have conducted CL training 1 as of February 2011¹, and 139 (21.7%) out of 640 public primary schools have conducted “6 or more” SBI/CBI sessions per year².

In the indicator (2), the average ratings of teachers’ satisfaction with SBI/CBI with 1-4 four-point scale have increased from “2.48” to “2.67” in the sampling surveys³ conducted in 2009 and 2010 respectively.

In the indicator (3), the average ratings of teachers’ teaching skills in lesson assessment with 1-5 five-point scale evaluation by NIU members and NTs have increased from “2.59” to “2.99” in the sampling surveys conducted in 2009 and 2010 respectively. Furthermore, the average ratings of teachers’ teaching skills in self-assessment with 1-4 four-point scale by teachers have also increased from “3.02” to “3.17” in the sampling surveys conducted in 2009 and 2010 respectively.

3-3 Achievements of the Outputs

Output 1: The capacity of the National INSET Unit (NIU) for managing INSET is strengthened.
Indicators: (1) The orientation/training in INSET management for REO and DIC is conducted as planned. (2) The orientation/training in INSET delivery and monitoring skills for NTs (region) is conducted as planned. (3) The Nationwide INSET Programme is reviewed and revised annually. (4) The NIC meetings for sharing information and outcomes on INSET are convened on a regular basis.

In order to measure the achievement of the Output 1, four indicators were set up as mentioned above. In the indicator (1), the orientation sessions in INSET management for REOs were conducted for 10 regions with 20 participants in 2009. In addition, the orientation sessions in INSET management for DIC were conducted for 59 districts with 353 participants in 2009 and for 43 districts with 256 participants in 2010.

In the indicator (2), the training courses in (i) INSET delivery, (ii) monitoring (1st), and (iii) monitoring (2nd) for regional NTs were conducted for (i) 20 regional NTs, (ii) 21 regional NTs, and (iii) 20 regional NTs in 2009. Also, the training courses for regional and district NTs were conducted for (i) 78 district NTs from the 2nd batch, (ii) 18 regional NTs, and (iii) the 78 district NTs in 2010.

¹ The data was collected through the Activity Implementation Report (AIR) for SBI.

² Assume that “6 (times) or more” in the frequency of SBI/CBI is regarded as “2 times” per term in the academic year.

³ The sampling surveys were conducted by NIU members and NTs at the selected 48 schools in 12 target districts (four (4) pilot districts and eight (8) 1st batch districts). In each school, one (1) HT, one (1) CL, and two (2) teachers in Primary Grade 5 (P5: science) & Primary Grade 6 (P6: mathematics) respectively as well as their pupils are set as target group.

kk

gib

In the indicator (3), the Nationwide INSET Programmes for the year 2009, 2010, and 2011 have been developed and revised as described in the Achievement Grid (Annex IV).

In the indicator (4), the NIC meetings for sharing information and outcomes on INSET were convened as shown below.

Agenda	Date	No. of Participants
(1) Creation of the Steering Committee	11 November, 2009	16
(2) Introduction of the PTPDM Policy	13 April, 2010	47
(3) Sharing of a draft PTPDM Policy and the NIU Report	2 July, 2010	18

Source: Data extracted from the 3rd Progress Report (February 2011) prepared by the Project

<p>Output 2: The capacity of the National Trainers (NTs) for INSET delivery is enhanced.</p> <p>Indicators:</p> <p>(1) The orientation/training in INSET delivery for DTST is conducted as planned.</p> <p>(2) Monitoring activities on orientation/training in INSET management for HTs and CSs are conducted by NTs (region) on a regular basis.</p> <p>(3) Monitoring activities on orientation/training in INSET delivery for CLs are conducted by NTs (region) on a regular basis.</p>

In order to measure the achievement of the Output 2, three indicators were set up as mentioned above. In the indicator (1), the training courses in INSET delivery for DTST, including DTO and AD-Sups, were conducted nine (9) times for 50 districts of the 1st batch with 351 participants in 2009. Also, the training courses were conducted six (6) times for 53 districts of the 1st and 2nd batch with 564 participants in 2010.

In the indicator (2), monitoring activities on orientation in INSET management for HTs/CSs were conducted by regional NTs in 2 districts out of the 4 qualified districts (1st batch only) in 2009 and 3 districts out of 26 qualified districts (1st batch only) in 2010 which have already implemented HT/CS orientation sessions.

In the indicator (3), monitoring activities on orientation and training in INSET delivery for CLs were conducted by regional NTs in 2 districts out of the 3 qualified districts (1st batch only) in 2009 which have already implemented CL orientation /training and 2 districts out of the 17 qualified districts (1st batch only) in 2010.

<p>Output 3: The capacity of the District INSET Committee (DIC) for managing INSET and the District Teacher Support Team (DTST) for INSET delivery is enhanced.</p> <p>Indicators:</p> <p>(1) The orientation and training in INSET management for HTs and CSs is conducted as planned.</p>

kle

BHB

- | |
|---|
| <p>(2) The orientation/training in INSET delivery for CLs is conducted as planned.</p> <p>(3) The total number of DIC participating in orientation/training in INSET management attains to XXX.</p> <p>(4) The total number of DTST/DTO/AD-Sups participating in orientation/training in INSET delivery attains to X,XXX.</p> |
|---|

In order to measure the achievement of the Output 3, four indicators were set up as mentioned above. In the indicator (1), the orientation sessions in INSET management for HTs/CSs were organized in four (4) first batch districts in 2009 and 26 first batch districts in 2010.

In the indicator (2), the CL orientation/training courses in INSET delivery were organized in three (3) first batch districts in 2009 and 17 first batch districts in 2010.

In the indicator (3), the total number of DIC members participating in orientation in INSET management is 353 persons from 59 districts in 2009 and 256 persons from 43 districts in 2010.

In the indicator (4), the total number of DTST/DTO/AD-Sups participating in orientation/training in INSET delivery is 351 persons from 50 districts in 2009 and 564 persons from 53 districts in 2010.

- | |
|---|
| <p>Output 4:
Monitoring and evaluation system is established and enhanced for a structured and quality INSET.</p> |
| <p>Indicators:
(1) The percentage of the AIPR submitted to NIU from DEO attains to more than XX% every year.</p> |

In order to measure the achievement of the Output 4, one indicator was set up as mentioned above. In the indicator, the percentages of the AIPR in 2009 submitted to the NIU from DEOs are 7.0% in 57 first batch districts and 100% in 10 pilot districts, in total to date 21% in 67 districts.

- | |
|---|
| <p>Output 5:
The supporting system for INSET is strengthened.</p> |
| <p>Indicators:
(1) The newsletters are published as planned.
(2) Sharing of experiences, lessons, and outcomes among African countries mainly through the SMASE-WECSA network is conducted.
(3) A number of INSET practices are incorporated into educational policies/structures/programmes.</p> |

In order to measure the achievement of the Output 5, three indicators were set up as mentioned above. The indicator (1), (2), and (3) are explained as shown below.

ke

BAB

Indicator (1):

Due to budget deficiency in Ghana, there was no budget for publishing newsletters for the NIU in 2009 and 2010. Once the NIU secures the budgets for the newsletter in this year, the JICA Project Team will support the NIU to periodically publish the newsletter to wider stakeholders for creating supportive environment for the INSET Programme.

Indicator (2):

The SMASE-WECSA Regional Conference was held in Kenya from 15th to 20th November in 2009, and sharing of experiences was done by one (1) NIU staff and one (1) JICA Expert at the conference. The progress and lessons learned from participating countries were shared, and the JICA Expert also presented the current situation of the nationwide implementation of INSET in the primary school sector in Ghana.

Indicator (3):

ESP and PTPDM

The JICA Project Team has supported the NIU to incorporate INSET into the core policy document in the education sector, the Education Strategic Plan (ESP) 2010-2020, and succeeded in its incorporation into the draft ESP as a part of Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM). The Project keeps following up its approval so as to ensure the political grounds for its support at the nationwide implementation of the INSET Programme. Also, the intervention to the policies related to INSET by the Project has been incorporated into the development of the PTPDM Policy, which will be a core framework for the continuous teacher development described in the ESP. The NIU held the NIC meeting three times where a draft PTPDM was shared with various stakeholders along with reflection of their ideas into the PTPDM. Considering the nature of this policy-related work, the Project handed over succeeding tasks on development and approval of PTPDM to the GES Council.

Headteachers' Handbook

The JICA Project Team supported the NIU to revise a section of the Headteachers' Handbook, which is related to teacher professional development. The MOE planned to revise the existing handbook, so the NIU developed a revised draft for one of the sections related to teacher professional development by incorporating the concept and procedures of INSET model to it. The revised draft was sent to the MOE as an input from the Project for the new handbook. The Project keeps following up the progress of the revision.

kle

SHS

3-4 Implementation Process

(1) Progress of the project activities based on the Outputs

The coverage of DIC orientations (112 out of 170 districts) and DTST training sessions (113 out of 170 districts) does not fully attain to the nationwide level at this moment, as of March 2011. The number of districts has been increased from 138 districts to 170 districts after the commencement of the Project. Also, the project expenses from the GOG have been influenced by the decentralization of the country. These are the major reasons to hamper the progress of the DIC orientation and DTST training sessions. The progress of the project activities based on the Outputs is described below for more detail.

1) Activities under the Output 1

The planned activities for the capacity development of the National INSET Unit (NIU) were implemented with the technical transfers from the JICA Project Team. Specifically, the Project succeeded in completing a series of planned training in 2010 although the Project faced a delay of Sourcebook printing. Also, the NIU moves on the nationwide INSET Program to the 62 third batch districts with an activity schedule for the year 2011 while keeping to support the pilot, first and second batch districts.

2) Activities under the Output 2

The planned activities for the capacity development of the National Trainers (NTs) were also done with close coordination between the NIU and the JICA Project Team. As each district is responsible for an appointment and deployment of NTs, the Project supported the second batch districts to nominate their own NTs and trained a total of 78 new NTs in INSET delivery and monitoring. The trained NTs conducted DTST training with support from NIU staff. The existing NTs also brushed up their lesson observation skills in the monitoring training.

3) Activities under the Output 3

The activities for the capacity development of DIC / DTST were promoted as described below. Ultimately, the number of DIC member is supposed to attain to 1,020 members (six (6) members x 170 districts) and 60 out of 1,20 members were already trained in 2008 (previous phase). The number of DTST members is supposed to attain to 1,380 members (eight (8) members x 160 districts + 100 members⁴) and 100 out of 1,380 members were already trained in 2008 (previous phase). Regardless of the tight schedule, 353 DIC members from 57 first batch, 2 third batch districts were successfully trained in the year of 2009. 256 DIC members from 1 pilot, 1 first batch, 41 second batch districts were successfully trained in the year of 2010. A team of NIU and NTs also trained 351 DTST members of 50 districts in the year of 2009 and 564 DTST members of 53 districts in the year of 2010.

⁴ As the regular number of the DTST is 10 members in the 10 pilot districts, the total number in the pilot is "100".

kfc

gfb

4) Activities under the Output 4

The planned activities for establishment and enhancement of monitoring and evaluation system were in progress. The Project keeps revising the lesson observation sheet and its criteria by holding a review session by NTs in the monitoring training.

5) Activities under the Output 5

The planned activities for supporting the institutionalization of INSET were done in various aspects. The Project keeps following up the Education Strategic Plan (ESP) and the Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM) Policy, both of which will be a basis of countrywide INSET implementation. Information sharing was made through participation to SMASE-WECSA regional conference. However, publication of newsletters has not been achieved due to the budgetary cut in the TED.

(2) Monitoring mechanism for the improvement of the quality INSET

At school level, monitoring sheets filled by NTs and DTST members are collected and analyzed, and the issues and challenges at schools are extracted from the analysis. At district level, then, the improvement measures extracted from the monitoring outcomes are incorporated into the INSET-related operations and collaborative works with the districts from the next year.

In addition, each district is supposed to prepare the AIPR including the components of district performances and school activities related to INSET (SBI/CBI). Afterwards, the NIU collects and compiles the AIPRs to make the NIU Annual Report. The NIU convened the AIPR workshops for 40 districts of the pilot and 1st batch districts in order to collect the AIPRs during the session because it was difficult to receive them from the districts.

However, the AIPRs are prepared only for the purpose of the INSET by each district. In consideration of data collection in a sustainable way, the Project examines the use of existing data in order to get INSET-related data and information, such as the Annual District Performance Report (ADPR), Education Management Information System (EMIS), National Education Assessment (NEA), School Education Assessment (SEA), etc.

Furthermore, the sampling surveys have been conducted by the NIU members in cooperation with the NTs. The survey team was composed of 24 members and conducted the lesson observations at 48 schools by utilizing the lesson assessment sheet which was prepared in line with the objectives of the sampling survey.

kk

BAB

Chapter 4 Results of Review

4-1 Evaluation by Five Criteria

4-1-1 Relevance

For the following reasons, the Project is judged to be of high relevance.

(1) Needs for the improvement of teachers' teaching capacity

According to the ESP, one of the thematic areas is the "educational aspect" composed of teaching quality and skill development. In terms of the teaching quality, upgrading of teachers' training programmes including INSET as well as improvement of internal monitoring and supervision of literacy and numeracy teaching in schools are emphasized in the ESP. Thus, it is considered that the needs of the INSET operations are quite high in order to improve teachers' teaching capacity.

However, the current situations to conduct INSET operations are not easy to move forward because of the following issues and challenges for the implementation of SBI/CBI sessions at schools.

- A lack of funding and a delay of capitation grant were considered as an obstacle to organize SBI/CBI as scheduled. Although SBI could be implemented with minimum costs, HTs still need to pay for TLMs and snacks for teachers.
- A low level of teachers' motivation hampers their participation in SBI/CBI. They loathe time-consuming additional work for SBI, consider SBI as CL's work rather than their own training, and were reluctant of showing their own teaching to other colleagues.
- There was a difficulty to secure time for SBI. Limited time for preparation and implementation of SBI mainly after school is reported as an obstacle of SBI. At the same time, it is reported that other school events also affect implementation of SBI.
- An availability of TLM is often claimed as a major problem. Although TLMs are not always necessary for SBI/CBI, it is also true that some of topics in curriculum require certain types of TLMs, such as papers, midget lamps, etc.

Therefore, it is meaningful for the Project to promote SBI/CBI sessions at school level to be in line with the national education policy.

(2) Consistency with the Development Plan in the educational sector

The direction of the Project is consistent with the education-related policies, structures, and programmes from the following reasons.

kk

SHS

Ghana Shared Growth and Development Agenda (GSGDA) 2010-2013

Ghana Shared Growth and Development Agenda (GSGDA) is the basis for the preparation of development plans and annual budgets at the sector and district levels through the country. In the educational sector of the GSGDA, the institutionalization of the In-service Education and Training (INSET) programme is described for enhancing the teaching abilities of primary school teachers. In addition, the policy measures to improve quality of teaching and learning include upgrading the qualifications of teaching staff, increasing management capacity to support and implement the education quality assessment, and strengthening of supervision and management in schools to constantly monitor the quality of teaching and learning with the support of district assemblies.

Education Strategic Plan (ESP) 2010 to 2020

In the Education Strategic Plan (ESP) 2010-2020, “Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM)” policy is described as one of the educational sub-sector policies. The PTPDM policy recognizes the importance of continuous professional development through the SBI. Also, one of the three thematic areas in the strategic framework is the “educational aspect” composed of teaching quality and skill development. In terms of the teaching quality, upgrading of teachers’ training programmes including INSET as well as improvement of internal monitoring and supervision of literacy and numeracy teaching in schools are emphasized in the policy objectives of the ESP.

Draft of the Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM)

The draft of the Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM) policy aims to establish areas of professional standards for developing teachers’ ability to adopt reflective teaching approaches to enhance the quality of lesson delivery in kindergarten, primary, junior high, senior high schools and technical and vocational institutions. The PTPDM describes that participation in SBI shall be mandatory in order to accomplish the followings: Improve teachers’ capacity to promote effective teaching in the classroom; and Improve teachers’ subject knowledge and methods of teaching. Teachers shall receive certificates of accomplishment after attending a prescribed number of SBIs/CBIs. Certificates issued shall indicate the competencies achieved. Also, regular attendance at SBI coupled with portfolio record of teachers’ professional practice shall count towards a teacher’s promotion.

Headteachers’ Handbook

The JICA Project Team supported the NIU to revise a section of the Headteachers’ Handbook, which is related to teacher professional development. The MOE planned to revise the existing handbook, so the NIU developed a revised draft for one of the sections, i.e., “Teacher Professional Development”, by incorporating the concept and procedures of INSET

kk

8/18

model into the Handbook. The revised draft was sent to the MOE as an input from the Project for the new handbook. The revised draft explains that the SBI and CBI offer teachers opportunities to improve their competencies based on their daily teaching activities and experiences in classrooms and through sharing ideas with colleague teachers.

Guidelines for the Distribution and Utilization of Capitation Grants

The utilization of the Capitation Grants has been designed to empower the schools to effectively use financial resources to plan and carry out school quality improvement activities. Also, the capitation grants are to be used to support the implementation of the School Performance Improvement Plan (SPIP). The SPIP is to be designed to undertake some of key activities, including SBI/CBI. According to the director of the Financial Controller, GES, the DEOs are supposed to put the INSET-related activities in their budget because the INSET is a benchmark activity for every district across the country. The capitation grants of 4.5 GHC per pupil are presently distributed to each school and utilized for the improvement of school performances, including the improvement of teachers' teaching quality. Parts of the capitation grants are used for the INSET operations, and this is shown on the School Performance Improvement Plan (SPIP) although the "INSET" was not clearly itemized in the form of the SPIP.

(3) Consistency with Japan's foreign aid policy

The direction of the Project is in line with the rolling plan and TICAD in Japan's foreign aid policy.

Rolling Plan for Ghana in Japan's ODA (October 2010)

"Rolling Plan for Ghana (October, 2010)" by the Ministry of Foreign Affairs of Japan places "Accelerating Rural Development" as one of the priority areas. In the priority area, the "Program on Support of Improvement in Basic Education" is emphasized so as to provide the assistance for the improvement of access to education and quality of education through teachers' training for the achievement of universal primary education. Also, the Project is positioned in the "Program on Support of Improvement in Basic Education" in the priority area. Thus, the contents of the Project are in line with the Rolling Plan for Ghana in Japan's ODA.

Fourth Tokyo International Conference on African Development (TICAD IV: 2008)

In the TICAD IV convened in Yokohama (May, 2008), the "Yokohama Declaration" was designed to provide a road map for the support of African growth and development. The Yokohama Action Plan, under the Declaration, describes the expansion of access to and the quality of basic education. Specifically, the basic education in the Plan focuses on the assistance to train and retain primary and secondary school teachers as well as to establish and expand

kk

YTB

teacher training systems and organizations. As proposed measures by Japan, teacher training in math and science education is supposed to be provided for 100,000 teachers in SMASE-WECSA member countries. Therefore, the direction of the Project is consistent with the Yokohama Action Plan under the TICAD IV.

(4) Changes in the environment of the Project

Due to the decentralization, most of the INSET related budget for TED came to be directly disbursed to districts. This change caused a delay of planned activities in 2010 because a decision of commitment to INSET is now transferred to 170 DDEs who have different priorities. This situation required NIU to be a facilitator of INSET activities more than before in order to convince districts to use their own resources for INSET. In addition, the NIU is more likely expected to give customized support to each district since the situation of districts varies from one another.

Furthermore, districts came to select and deploy their own NTs because the districts recognized the importance to plan INSET activities in line with the national decentralization movement. The district NTs become the master trainers to support DTST members to implement SBI/CBI. The DTST members are local trainers of HTs, CLs, and teachers. In this way, district ownership is expected to be further enhanced to conduct the Nationwide INSET Program.

Although the original plan aimed to cover 71 districts in the 2nd batch, the number was reduced to 41 districts. Presently, the 3rd batch districts are composed of the remaining 30 districts and newly-established 32 districts, and there are 170 districts in total across the country.

4-1-2 Effectiveness

For the following reasons, it may be difficult to achieve the target value of the indicators set up in the Project Purpose. However, in terms of the quality aspect, teachers' satisfaction with SBI/CBI is quite reasonable.

(1) Achievement of the Project Purpose

In terms of the achievement of the Project Purpose, there are two perspectives to be confirmed, i.e., structural and quality aspects in the nationwide management system for INSET operations. From the perspective of "structure", frequency of SBI/CBI sessions at school level is observed, and the percentage of primary schools implementing six (6) SBI/CBI sessions per year is 21.7% although the data was extracted from 640 public primary schools in 18 districts. On the other hand, the "quality" is measured by the average ratings of teachers' satisfaction with SBI/CBI with 1-4 four-point scale. The ratings have increased from 2.48 to 2.67 in 2009 and

kle

SNB

2010 respectively although it is difficult to measure that whether the quality INSET has been achieved in a few years. With reference to the frequency of SBI/CBI sessions, it should be scrutinized whether or not this indicator is appropriate to be achieved across the country.

(2) Appropriateness of the project approach to produce the Project Purpose

The budget constraints affected the schedule and the quality of the Nationwide INSET Programme in 2009 and 2010 to a large extent. Identification of budgetary situation was one of the top priorities for smooth operation of the Nationwide INSET Programme. The JICA Project Team identified difficulties of securing timely disbursement of the country budget. It is revealed that approved budget was not disbursed as planned and the Mid-Term Expenditure Framework did not function as expected. Under this situation, it is quite difficult to promote the project activities according to the PDM because the budget necessary for the Nationwide INSET Programme was supposed to be provided by the Government of Ghana as mentioned in the Important Assumption in the PDM.

Furthermore, the Project has undertaken the establishment of the nationwide management system for the INSET at the national, regional, and district levels. At the regional and district level, however, the expenses for the NT (region/district) and DTST training as well as the DIC orientation are supposed to be secured by the Ghanaian side. Conducting HT/CS orientation and CL training as well as the SBI/CBI depends on the initiatives of districts and schools as described in the Important Assumption. This means the Project is responsible for the capacity enhancement of the NIU, NT, DIC, and DTST under the condition that the Ghanaian side secures the budget for the NT and DTST training as well as the DIC orientation. Therefore, it is considered that the project design (indicators, inputs and important assumptions) is not appropriate enough to achieve the Project Purpose

(3) Teachers' satisfaction with the SBI/CBI sessions

Teachers are satisfied with the SBI/CBI sessions in order to improve teachers' teaching capacity as described in the sampling survey.

- SBI/CBI sessions are good opportunities because I can consult with my colleague teachers for the assistance in any challenging topics.
- Through the suggestions and criticisms from colleagues, I have learned the needed skills to plan and deliver my lessons and to interact with pupils.
- I acquired skills to develop a lesson plan which is consistent with the lesson objectives.
- I learned how to make pupils solve problems by themselves.
- To acquire subject knowledge and skills through the lessons delivered by colleague teachers.
- To learn a spirit of teamwork - cooperation among teachers.

kk

BAG

In addition, teachers interviewed by the Team, were of the view that SBI sessions are quite helpful for them to identify the challenging topics and simplify them for teaching pupils. Teachers formerly skipped some of the challenging topics. As a result of SBI/CBI sessions, they now comfortably teach challenging topics by sharing knowledge and skills with other colleagues. More importantly, as said by one teacher during the visit, he could enjoy having lessons after learning those challenging topics.

Teachers interviewed by the Team are satisfied with the SBI/CBI sessions because of experience sharing with other teachers, improvement of the weaknesses, acquiring different teaching methodologies, etc. In terms of CBI sessions, they are able to learn new and different TLMs and various topics from other schools' teachers.

(4) Important Assumptions from the Outputs to the Project Purpose

Because HT/CS orientations and CL training depend on the availability of the funds at the district level, it is uncertain whether or not the orientations/training sessions will be conducted in all the districts. In fact, as the disbursement of the funds is delayed at district level, the orientations/training sessions have not been promoted as expected. Thus, this would be the condition which could lead to the failure to the achievement of the Project Purpose.

Furthermore, HTs use the capitation grants in organizing the SBI/CBI sessions. Based on the indicator (1) of the Project Purpose, the number of primary schools conducting "6 or more" SBI/CBI sessions per year is only 139 (21.7%) out of 640 primary schools in 18 districts. Hence, this condition would also be the killer assumption leading to the failure to the achievement of the Project Purpose.

Lastly, it is quite difficult for the Project to get the data of SBI/CBI operations at schools because the progress for collecting the AIPRs from the DEOs has not been promoted favourably. Thus, the actual progress of SBI/CBI sessions across the country has not been fully recognized so far.

4-1-3 Efficiency

The Inputs to achieve the Outputs are not sufficiently allocated as planned in order to conduct project activities.

(1) Progress of the Outputs

See the "3-3 Achievements of Outputs".

kk

gib

(2) Suitable assignment of the project counterparts

In the beginning of the Project, there were one program coordinator and six members in the NIU as counterparts of the Project. However, as the former program coordinator was transferred to the Saltpond Training and Courses Centre, the position was replaced by one of the NIU members. Thus, it is necessary to assign one more NIU member for the replacement because the NIU members have workloads to coordinate INSET operation across the country. Specifically, the NIU members produce many outputs, such as draft version of the PTPDM, Sampling Survey Reports, the NIU Annual Report by reviewing and studying the AIPRs submitted by the DEOs. Under this circumstance, however, they are well-adaptive to the decentralization in order to promote the coordination, planning, and implementation of the INSET at the district level.

(3) Trainees in Japan and third countries

As NTs and DTSTs are mainly dispatched to Japan and the third countries through the SMASE-WECSA network, they fully utilize what they have learned in their roles and responsibilities. The existing NTs (region) provide INSET delivery training for the new district NTs as well as technical supports for them during the monitoring training.

(4) Printing costs of INSET Sourcebooks and newsletters

The printing of INSET Sourcebooks has been delayed for almost a year. However, the Sourcebooks were printed as shown below. On the other hand, the newsletters have not been issued by the TED at this moment.

Table 1: Number of INSET Sourcebooks ordered and printed (March 2011)

Module	Number (ordered)	Number (printed)
1/2	2,800	1,000
3	10,100	9,000
4	10,100	9,700
5	10,100	9,300
6	10,100	10,100

Source: Hearing results from the Project Office

(5) Expenses of orientations/trainings at the district and school levels

As the DEO budget for the INSET operations relies on the sector budget from DFID, it is crucial to be in line with the DFID principle. According to the "Support to the Education Strategic Plan (SESP) 2006-2015" prepared by DFID, five principal outputs are supposed to be delivered and two of them are related to the Project, i.e., "(a) Improved quality of teaching and learning in primary and JSS education" and "(b) Improved management of schools and district education offices." The SESP program will support implementation of the ESP, principally

kfk

gfb

through earmarked budget support channelled through the Ministry of Finance. Most of the DFID fund will pass to the GES for disbursement to district level. These funds will mostly be used for improving access, enrolment and completion rates, and the quality of teaching and learning, in primary education. Thus, sensitization activities for districts are crucial to secure the budget for the INSET operations. The total SESP-DFID fund is £105 million for 10 years, and the expenses for the principal outputs (a) and (b) are £26 million and £20 million respectively. The guiding principle of SESP will identify appropriate activities in line with ESP national priorities and related local (district) priorities.

Table 2: Contents of the SESP related to the INSET

Outputs	Activities	Disbursement approach	Budget
(a) Improved quality of teaching and learning in primary and JSS education	Improve PRESET and INSET, improve supervision and inspection, train HTs in professional leadership	Average of £2.4 million per annum for 10 years, channeled through GES from MOE	£26 million
(b) Improved management of schools and district education offices	Supplementation of capitation grants, HT and School Management Committee training in School Performance Improvement Plan (SPIP)	Average of £2.0 million per annum for 10 years, with costs arising from direct grants to schools	£20 million

Source: Program Document of the Support to the Education Strategic Plan (SESP) 2006-2015, DFID, July 2006, p. 6

At the district visited by the Team, for instance, schools hold the school performance appraisal meetings (SPAM) in order to find their needs and set up the targets. After the SPAMs, the DEO collects their requests and prioritizes them for the budgetary preparation. All the districts get together to discuss the budgets for their services at the regional meetings in order to secure and defend their quota as expected. Based on the prioritization, the DEO takes measures for securing the budget from the regional office. In this district, the sector budget from the DFID was disbursed to the DEO in October 2010, and the total amount was GHC 33,732. Of the total amount, GHC 952 was spent for the CL training (2nd Sourcebook Training for 68 CLs) and GHC 1,521 for the HT workshop on the preparation of the SPIP. Therefore, as DEOs conduct their operations based on their priorities to be decided, it would be difficult to conduct the orientation/training for district NTs, DIC and DTST members, HTs/CSs, and CLs without making the priority on the INSET operations.

(6) Utilization and maintenance of provided equipment

In general, the equipment is appropriately maintained and utilized by the Project (See the Annex IX for more detail).

kk

gag

(7) Experience sharing

According to the NIU members, it is only through INSET that teachers can have access to new skills, ideas, and strategies after leaving pre-service in order that their capacities might be improved. The INSET model is effective and has the potentials to improve the teaching skills of serving teachers if it has continuously been done. This is the reason why the INSET model developed in the 10 pilot districts has been disseminated to the other districts. Also, the good and successful practices and TLMs developed in the pilot districts are utilized as models for other districts.

(8) Inhibiting factors for the achievement of the Outputs

As DEOs decide to allocate the budget for the INSET-related operations, it is crucial to make the directors recognize the importance of the INSET. Even though NTs have the training of INSET delivery and monitoring, they are not assigned to conduct sourcebook training for DTST and school monitoring unless the DEOs disburse the budget for it. From the perspective of the efficiency, therefore, it is not efficient if the resource persons capacitated by the Project are not assigned to the INSET operations they are supposed to do. According to the NTs interviewed by the Team, NTs are supposed to conduct the sourcebook training for DTST members, the school monitoring of HTs and CLs, and the sampling survey. They said that the sourcebook training and school monitoring had not been conducted because the funds were not allocated for those activities by the districts. Thus, organizing INSET operations depends on the commitment of the DDEs.

In terms of the district NTs, two district NTs have already been assigned in each district of the second batch. On the other hand, district NTs have not been assigned yet in the first batch district. Thus, the Project plans to request for assigning district NTs in the first batch. The NIU members raised the merits and demerits of the district NTs as follows.

Merits:

- Easy to control district NTs by the DDEs as a district property
- Comfortable to use their budget for their training
- Easy to contact and access to district NTs by DDEs and DTST members

Demerits:

- Limited access to good practices extracted from other districts
- Limited capacity of district NTs compared with the NTs (region)

Lastly, it is considered that the workloads of the Project, including NIU members and Japanese experts, have been increased because the budget disbursement from the GOG was delayed for the project activities. For instance, the Project revised the schedule and budget as well as re-coordinated with each district and relevant organizations, etc.

K/c

BAB

4-1-4 Impact

The following impacts are recognizable from the implementation of the Project.

(1) Prospects for the achievement of the Overall Goal

Although the improvement of teachers' teaching skills is the Overall Goal of the Project, it is too early to assess the achievement at this moment. However, teachers presently promote collaborative works for discussing their lessons with colleagues unlike previously. Although teachers hesitated to ask other teachers in the past, they are now able to ask their colleagues easily because of the improvement of the school environment. This is also proved by the sampling survey (48 schools in pilot and 1st batch districts) indicating that the collegiality (a cooperative relationship with other teachers) has been improved, i.e., teachers in the 48 schools became more likely to consult with and support other teachers for their teaching. The overall rating of "collegiality" has been improved by 0.20 points from 2.62 in 2009 to 2.82 in 2010 with a four-point scale.

Based on the lesson assessment through the observation of NIU members and NTs in the sampling surveys as mentioned in the Achievement of the Project Purpose, an overall average rating of teachers' teaching skills was improved by 0.40 points from 2.59 in 2009 to 2.99 in 2010 with a 1-5 five-point scale evaluation.

(2) Improvement of teachers' teaching skills through SBI/CBI sessions

In the past, there were limited circumstances where teacher discussed their lessons with each other in order to improve their lesson deliveries. However, SBI/ CBI brought such circumstances in Ghana, and teachers come to discuss their lessons with their colleagues. It is a tremendous change for teachers and schools in districts. As the SBI/CBI sessions are conducted in cooperation with the HTs, CLs, and teachers, the sessions influence to the improvement of teaching skills and subject knowledge as well as the improvement of collegiality and school atmosphere.

Some schools are making progress on teachers' teaching skills in the areas of math and science because lesson plans and TLMs have been improved through SBI sessions. Whereas significant differences were not observed for the teachers who have participated in SBI just once, there have been some positive improvements in the teaching of those teachers who have participated in SBI twice.

During the site survey, the Team visited the school which had not conducted SBI session until then. Although it was the first time to have the SBI session, they said that it encouraged teachers to improve their teaching skills. In fact, the HT and CL participated in the orientation of the SBI/CBI at the end of the year 2010. However, they did not know how to

kk

BNS

conduct the SBI/CBI as a practical matter. Through this mid-term review study, they could have the opportunity to conduct the practical SBI session with the mission members, including one NIU member, which they did not experience in the orientation. The HT had a good impression to promote the SBI/CBI, and it seems that they try to conduct the SBI/CBI on their own initiative next time. Thus, it is expected that schools will be able to conduct the SBI by themselves if they have the opportunity to directly conduct the practical SBI.

(3) Positive impacts beside the Overall Goal

According to the NIU, the INSET model is able to be utilized for other subjects, and the several primary schools would be expanded to literacy (local languages and English) from this academic year. Furthermore, there has been a ripple effect to Junior High School in the areas of math and science in Mponor-Wassa-East District, Adansi-North District, and Bawku-West District. The INSET was initiated by those districts on their own initiative.

Through experience sharing at the SMASE-WESCA conference, member countries learn from Ghana's efforts in improving the quality of science and math education. Zambia, for instance, would like to be a partner with Ghana to learn more about the steps being taken by Ghana to improve primary science and math education. Also, Sierra Leone is similarly applying the Ghanaian experiences to improve upon their pedagogical and subject knowledge of their teachers.

4-1-5 Sustainability

The prospect of the project sustainability will depend on the district priorities in incorporating the INSET operations into their budgets. Also, monitoring activities at the school level by NIU, NTs and DTSTs are quite important in order to improve and retain teachers' teaching skills as well as continue SBI/CBI session.

(1) Alignment with the policy and program in Ghana

The JICA Project Team has supported the NIU to incorporate INSET into the ESP 2010-2020, and succeeded in its incorporation into the draft ESP as a part of PTPDM. The Project keeps following up its approval so as to ensure the political grounds for its support at the nationwide implementation of the INSET Programme. Also, the intervention to the policies related to INSET by the Project has been incorporated into the development of the PTPDM Policy.

The Headteachers' Handbook was recently revised to contain a section of teacher professional development with the concept and procedure of INSET model.

klf

SAB

Also, parts of the capitation grants are used for the INSET operations, and this is shown on the School Performance Improvement Plan (SPIP) although the "INSET" was not clearly itemized in the form of the SPIP.

In order to sustain SBI/CBI at the school level, the JICA Project Team drafted the first proposition of incentive system for INSET and shared with NIU for the development of incentive package. This package includes awards at district and school levels. In order to start this process, it is a first step to select the model districts by the NIU. After that, the incentive system will be established in the model districts.

With reference to the incentive structure in deprived areas, according to the PBME, it is important to improve teachers' conditions with comfortable environment, especially in the deprived areas, in order to retain teachers in the educational system in Ghana. Thus, there are several policies to provide certain incentives for teachers living in the deprived areas, such as hardship allowance (deprived area incentive: +20% of salary), provision of teacher's accommodation, study leave, etc. In the district visited by the Team, for example, they explained that the attrition rate of teachers is high because of the deprived nature of the district. Also, as there are accommodation difficulties for teachers in villages, teachers may transfer to other areas for the accessibility to water, electricity, road, health centres, etc.

(2) Operational aspects – Continuity of the project activities

1) Issues and challenges of HTs, CLs, and teachers at primary schools

According to the NIU members, some teachers are reluctant to take part in SBI/CBI because of the lack of incentives and the meeting times for SBI/CBI which are not convenient for them. Thus incentives are required for attending SBI/CBI. In addition, there are following issues and challenges commented by the HTs and CLs for the implementation of SBI/CBI sessions at schools.

HTs:

- Lack of funds to organize SBI/CBI and motivate teachers as well.
- When funds are not available (for refreshments), it is always very difficult to invite teachers to SBI.
- Delay in securing capitation grants to carry out SBI and purchase the relevant TLMs for SBI.

CLs:

- Some head teachers feel reluctant to release funds for snacks and TLMs.
- Delay and insufficient funds (capitation grants) for purchasing and preparing appropriate and relevant TLMs which are not easy to get.
- Lack of supervision on the implementation of SBI/CBI at school.
- As we start the SBI sessions after school, teachers may stay for almost two hours and

kk

GAB

leave the compound without anything to enjoy. This makes us reluctant to plan and implement the SBI sessions.

- Monitoring is a problem because there have been no external officers (NTs, DTST members, etc.) to instruct teachers and carry out post-delivery discussions.

With reference to the SBI/CBI sessions, one of the difficulties of the SBI/CBI at schools is to secure the funds to implement the SBI/CBI sessions and lesson observations by the DTST members. Regarding the lesson observations, as the SBI is conducted after school, teachers are sometimes demotivated to attend the SBI. On the other hand, since some DTST members are teachers in junior or senior high schools, they may not be able to attend SBI/CBI if the sessions are conducted during the school hours.

Also, the interview conducted by the Team has revealed that CBI sessions are one of the challenging issues for the school because there are a lot of activities to prepare and arrange the sessions. The finance for the transportation and refreshment is also the issue. Furthermore, when some events take place, the CBI sessions are sometimes postponed. However, the teachers are able to learn innovative and simpler teaching methods from other schools' teachers which they are not able to learn through the SBI sessions.

2) Teaching skills and subject knowledge of NTs, DTST members, and CLs

Teachers are able to obtain appropriate teaching skills through the lesson observations by NTs, DTSTs, CLs, and their colleagues. Without lesson observations and monitoring activities by NTs, DTSTs, and CLs, teachers' teaching skills will not be improved as expected. According to the NIU, there are plans to retrain all the 21 former NTs (region) who will in turn train the DTSTs and NTs (district) who provide supports for CLs and teachers in pedagogical subject knowledge. A continuous training and retraining of NTs and DTSTs are thus necessary for the improvement of teachers' teaching skills. In the district visited by the Team, DTST members requested the Team to have the periodic training for the improvement of their skills and subject knowledge. Periodic training for the DTST members has not been conducted so far. It is crucial to have the training for the DTST members to enhance the quality of SBI/CBI sessions.

Although it is necessary to have continuous training for NTs, DTSTs, CLs, and teachers in order to improve teachers' teaching skills, the attrition rate of teachers is at the high level. There are several reasons to cause the high level of teacher attrition, such as study leave, transfer to a new job, retirement of veteran teachers, etc. Also, the school environment is not satisfactory for teachers because teaching materials, including textbooks and experimental instruments, and their salaries are not sufficiently prepared and provided at schools. Thus, teachers try to find better jobs for a better environment and salary.

lek

ENG

One of the schools visited by the Team explained that the school secured the budget for the CL workshop on the INSET organized by the DEO. The school allocates the budget for the INSET for teachers other than SBI/CBI with the amounts of 240 GHS for this academic year (September 2010 – July 2011), and it is used for the travel allowances and refreshments. After the CL workshop, CLs share what they have learned with other colleague teachers at schools. Also, one of the teachers interviewed by the Team strongly requested that it is necessary for CLs to have periodic training to improve their teaching skills and knowledge. In fact, CLs demonstrate what they have learned through the workshop and training in the form of lessons, and other teachers observe it. After that, the teachers demonstrate their lessons and are observed by the HT and CLs. Finally, HT, CLs, and teachers get together and discuss demonstrators' lessons.

3) Continuous monitoring activities

NIU members have the adequate capacity and control over the management of all the INSET-related operations. Each NIU member is responsible for several districts, and they monitor the progresses and issues of INSET-related operations on a regular basis. Because NIU members are constrained with transportation costs to monitor the INSET-related activities in the districts, the only way to communicate with the districts is to contact by phone. However, it is difficult for the NIU to manage and coordinate INSET operations at the district level by using telephone only as a communication method.

Monitoring activities at the school level by NTs and DTSTs are quite important so as to retain and improve teachers' teaching skills. However, the monitoring activities have not constantly been conducted because the budget for the monitoring activities is not sufficiently allocated from the DEOs for NTs and DTST members. As a result, it is difficult for them to visit schools for the purpose of the lesson observation and monitoring without means of transportation.

According to the DTST members interviewed by the Team, it is considered that the function of the CSs is crucial to conduct effective monitoring of the SBI/CBI sessions. During the monitoring activities by the CSs, it is difficult to provide appropriate supports for teachers because of a lack of knowledge and skills to do so. Presently, CSs have the orientation together with the HTs. From that reason, however, it might be better to have the training (capacity enhancement) with DTST members so as to conduct the SBI/CBI observations during the school monitoring by CSs. Also, the roles of CSs are quite similar to the roles of the DTST members.

Although monitoring activities are supposed to be performed by the CSs with the district budget and DTST members with the school budget for the fuel, refreshments, etc., one of the districts visited by the Team did not allocate sufficient funds for monitoring activities because the new Director of District of Education (DDE) was not aware of INSET activities.

kk

gds

Under this circumstance, it is difficult for the DEO to coordinate and adjust its entire budget, including the DFID funds, for the allocation of the INSET monitoring.

(3) Budgetary challenges

The major financial resources for INSET at the district level depend on the DFID funds. Thus, it is necessary for the MOE to prioritize the INSET activities in the ESP whose implementation is mainly supported by the SESP of DFID. Also, as the priorities by each district are different, it might be difficult for the NIU members to facilitate the districts to conduct INSET operations without sensitizing the DDE. According to the Financial Controller (FC) of the GES, the INSET and gender parity in enrolment are the “benchmark activities” in 2011. Thus, every district has the obligation to include those benchmark activities into the district plan and budget. Also, the PBME pointed out that the district budget is not approved unless the INSET is itemized in the budget. If the benchmark activities are retained even after the termination of the Project, the sustainability will be secured. The budget for the benchmark activities is supported by DFID, and the flow of funds is from the FC to the DEOs.

In terms of capitation grants at the school level, the capitation grants are distributed from the Financial Controller, GES to each school bank account through the DEOs, and the schools are not able to spend the grants without preparing the SPIP. In the district visited by the Team, in order to prepare the SPIP, the school meeting is held to discuss its contents, and HTs and teachers prepare the SPIP. Then, the SPIP is authorized by the chairperson of the School Management Committee (SMC) and submitted to the DEO. After checking the contents of SPIP by CSs, the DDE approves the SPIP. In the district, SBI/CBI is supposed to be described in the component of “provision of teaching and learning materials” in the SPIP for the expenses of TLMs, transportation costs, and refreshments. In addition, each school has to supplement school operational expenses to the capitation grants through the internal generated funds, such as craft making, etc.

There are several challenges in the capitation grants. Although the timing of the grant disbursement is supposed to be the first term of the school, it is normally delayed. Late release of funds has been a major challenge. Also, parts of the grants are deducted for the district sport events, etc. Furthermore, schools with a few pupils are not able to obtain sufficient amounts of the grants. The following schools are the cases the Team observed during the school survey.

- There are 479 pupils, including 114 children of kindergarten, at a school. The school obtains 1,575 GHC per academic year 2010 – 2011 as the capitation grant. Parts of capitation grant are utilized for SBI (104 GHC), CBI (49 GHC), and external INSET workshops and trainings for CLs and teachers (240 GHC). This school puts the SBI/CBI into the SPIP every year, and the DEO do not approve the SPIP without the SBI/CBI in it.
- There are 285 pupils in the primary level (six years), including kindergarten (two years),

ack

BAB

at a school. The school obtains 1,503 GHC per academic year 2009 – 2010 as the capitation grant. The capitation grant was not utilized for the SBI/CBI but for school repair works, etc.

(4) Utilization of the transferred technical skills

1) Usage of TLMs in the SBI/CBI

According to the Sampling Survey, both HTs and CLs regard availability of TLMs as one of the major challenges in SBI/CBI. They claimed that insufficient school budgets and a delay of capitation grant were major reasons why schools cannot apply TLMs in SBI and actual lessons. This situation requires teachers to improvise TLMs made from cheaper materials.

In the school visited by the Team, the HT and CL explained that teachers enjoyed preparing TLMs together. However, the CL mentioned that the school budget for the TLMs was not sufficient to procure them because he purchased some materials by himself. Furthermore, as it takes for a long time to prepare and pretest TLMs for teachers, it is one of the negative aspects of the SBI/CBI sessions.

The following comments are raised by the schools the Team visited.

- It is sometimes difficult in the local circumstances to get materials for lessons such as light bulb, diode, magnet and lens. Although TLMs are effective to convey further concrete messages to pupils.
- TLMs promote pupils' understanding of lessons, which motives teachers to teach pupils.
- Using TLMs to explain natural phenomenon such as earthquake and etc make pupils more curious about science and mathematics.
- The science and math coordinator of the DEO supports the school to prepare TLMs and procure materials which are not available within the district. Also, the school purchases TLMs through the capitation grant and PTA supports.

2) Quality of advice by DTST members in post-delivery discussions

According to the NIU, teachers are able to learn a lot from post-delivery discussions, such as new methods of teaching, class control measures, appropriate concepts and terminologies, etc. However, teachers still have some difficulties in post-delivery discussions. Teachers are advised how to critique a lesson rather than the demonstrators during the post-delivery discussions.

As the professional skills of the DTST members are generally higher than teachers, the inputs from the DTST members are accepted as useful comments. Those professional advice from the members contribute to the improvement of the lesson preparation and TLMs. As a result, teachers are able to enhance their teaching performances. The SBI/CBI is not the time for the criticism of demonstrators but the time for discussing the demonstrators' lessons in a

lck

8/13

constructive way so as to improve the teaching and subject skills not only for the demonstrators but also for all the teachers in the schools.

In reality, 5-day training for DTST is not enough to learn how to make useful comments in post-delivery discussions.

3) Lesson observation sheet

According to the NIU members, the lesson observation sheet is serving as a guide for lesson evaluation. This minimizes subjectivity of the observers because they are able to use the criteria for rating lessons. Also, the sheet helps observers to identify the strengths and weaknesses of the demonstrators, which will help them to reflect their lesson delivery.

4-1-6 Conclusions

Due to the decentralization, most of the INSET related budget for TED has been transferred to districts. Also, the number of districts has been increased from 138 districts to 170 districts after the commencement of the Project. This change caused a delay of planned activities because a decision of commitment to INSET is now transferred to 170 DDEs who have different priorities. Furthermore, districts now select and deploy their own NTs under the decentralization. The district NTs are responsible for supporting DTST members to implement SBI/CBI. In this way, district ownership is expected to be further enhanced to conduct the Nationwide INSET Program. This situation required NIU to be a facilitator of INSET activities in order to secure the district budget for INSET operations, including orientation/training for NTs, DIC and DTST members, HTs/CSs, and CLs as well as school monitoring by NTs and DTST members. It is crucial for NIU members to sensitize the districts so as to prioritize the INSET operations in terms of the sustainability.

Under this circumstance, it is necessary to reconsider whether or not the Project Purpose is achievable from the perspective of establishing the "structure" in the nationwide management system for INSET operations. According to "3-2 the Achievement of the Project Purpose", the percentage of primary schools implementing six (6) SBI/CBI sessions per year is 21.7% although the data was extracted from 640 public primary schools in 18 districts. With reference to the frequency of SBI/CBI sessions, therefore, it should be scrutinized whether or not this indicator is appropriate to be achieved across the country.

Lastly, the capacity enhancement of DTST members and CLs is the key to ensuring quality INSET. During post-delivery discussions, because teachers acquire valuable comments from the DTST members, they are able to enhance their teaching performances. As requested by the teacher interviewed by the Team, it would be necessary for CLs to have periodic training to

kk

5/18

improve their teaching skills and subject knowledge since they have the role to share the skills and knowledge with the colleague teachers. This is why the capacity enhancement of DTST members and CLs is the key factor to improve and retain the quality of INSET operations across the country.

4-2 Modification of PDM

Due to the decentralization, most of the INSET related budget for TED (expenses for NT training, DIC training, DTST training, HT orientation and CL training) was transferred to districts. Furthermore, in original plan, the Project is supposed to implement the INSET related activities in 57 districts as the 1st batch, and 71 districts as the 2nd batch. The number of districts was increased from 138 to 170 in 2009. These changes influenced the project design such as the role of NIU and NTs. Since each district have / will have its own National Trainers, the Project renamed 'Regional National Trainer' as 'Regional Master Trainer' and 'District National Trainer' as 'District Master Trainer'. To adapt the Project to these changes, the Ghanaian side and the Team agreed to modify PDM as detailed in Annex VI and VIII.

kk

SAS

Chapter 5 Recommendations

5-1 Actions to be taken immediately

(1) Strengthening the coordination capacity of NIU

Because of the decentralization, it has been the role of Districts to secure the budget necessary for organizing orientation and training for DIC, NTs, DTST members, HTs and CLs. It means that it is up to the DDEs to decide whether the Districts organize the orientation and training. Hence, it is crucially important for NIU to convince DDEs of the necessity of SBI/CBI, for example, by issuing a circular with the name of the Director-General of GES that instructs DDEs to secure the budget for SBI/CBI, sensitizing DDEs on the importance of SBI/CBI, providing them with a sample to estimate the budget for SBI/CBI, etc. It is also important for NIU to facilitate DIC/DTSTs to organize HT orientations and CL orientation/training by following up after they have participated in the DTST training. It is thus important to make a concrete plan as to when and how to sensitize DDEs and to facilitate DTSTs. In order to allow NIU members to familiarize themselves with the situation on the ground, it is also recommended that NIU members monitor training of DTSTs, HTs and CLs, and SBI/CBIs at least a few times a year. In order to strengthen the coordination capacity of NIU, additional member(s) are needed.

(2) Strategic school visits by DTST members and NTs

School visits by DTST members and/or NTs are effective to stimulate the discussions in SBI/CBI. Moreover, it has been proved that such a visit also motivates schools to organize SBI/CBI. Therefore, it is recommended that DTSTs analyze the data on SBI/CBI to identify schools that have not organized SBI/CBI after participating in HT orientation and CL training. Consequently, DTST members and NTs can visit such schools strategically to encourage the schools to organize SBI/CBI.

(3) Supporting districts in developing a template of SPIP for utilising capitation grant for SBI/CBI

In order to ensure that schools budget for SBI/CBI, it is necessary for them to include the SBI/CBI in the School Performance Improvement Plan (SPIP). Some of the districts the Team visited develop a template for SPIP that include the item of SBI/CBI so that schools do not fail to include SBI/CBI in their SPIP. Thus, the Team recommends encouraging other districts to develop such a template to facilitate each school to include SBI/CBI in SPIP and to secure the budget.

KK

GAB

5-2. Actions to be taken by the end of the project period

(1) Identifying the essential data and developing appropriate data collection measures

The purposes of collecting data on INSET including SBI/CBI are not only to understand the progress of the project activities but also to identify problems and good practices by analyzing the data so that lessons learned can be fed back to schools and districts. Thus, it is necessary to discuss which data are essential and how the data should be collected so that the minimum and essential data will be collected even after the project period by incorporating into the available data collection measures, for example, ADPR, AIPR, sampling surveys, etc.

(2) Making the most of CSs for monitoring

DTSTs are expected to visit schools for monitoring SBI/CBI. Because Circuit Supervisors (CSs) are responsible for visiting schools, it will be less costly if monitoring of SBI/CBI is included as part of the regular CS monitoring as no additional cost is required for them to visit schools. However, it was pointed out that those CSs who are not DTST members have not received training on the Sourcebooks. Thus, it is necessary for all CSs to be given the opportunities to familiarize themselves with the content of the Sourcebooks. To that end, it is recommended to make a plan as to when and how CSs receive training on the Sourcebook, for example, by making the most of the opportunities of the CS regular meeting to learn the Sourcebooks and to share experiences.

(3) Strengthening the capacity of CLs

Many of the interviewees mentioned that they have come to rely on CLs more than before. CLs play a major role not only in organizing SBI/CBI, but also in supporting other teachers regarding general issues of teaching and learning. Hence, strengthening the knowledge and skills of CLs is expected to contribute to improving the quality of teaching and learning in a school. Therefore, the Team recommends developing a concrete plan of strengthening the skills and knowledge of CLs and allowing them to share experiences so that their capacity will be enhanced.

(4) Strengthening school management and leadership for SBI/CBI

Major obstacles for organizing SBI/CBI are securing the budget and time for SBI/CBI. Head Teachers are required to have a strong commitment to coordinate SBI/CBI and a thorough planning for class arrangements for teachers to attend SBI/CBI. Thus, in order to secure time for SBI/CBI and encourage teachers to participate in SBI/CBI, a strong school management and leadership is needed. Thus, it is important for Head Teachers to strengthen the management ability by sharing experiences regarding how to manage SBI/CBI.

kk

gib

(5) Creating and identifying champions of schools that conduct high-quality SBI/CBI

When SBI/CBI is extended nationwide, as the number of schools are huge, it becomes difficult for NIU and DTSTs to visit each school for monitoring. Experiences in school-based Lesson Study in other countries tell us that it is effective to learn from experiences of other schools. It is recommended that schools should be identified which conduct a high-quality school-based Lesson Study and that the experiences of such schools should be shared through newsletters and through study visits. It is also recommended that some selected schools, for example, attached schools of Teachers Colleges of Education, and some of the schools in the first phase, are encouraged to be model schools whose experiences can be shared with other schools.

kk

SAB

Annex I Schedule of INSET Project Mid-term Review

Date		Mr Koichi Kito Team leader	Mr Atsushi Matachi INSET Management	Ms Mama Owusu Education Policy	Ms Emi Nishihata Evaluation Planning	Mr Takaaki Hirakawa Evaluation Analysis	Mr Kosuke Nagino Evaluation Analysis	
Feb 16	Wed					12:40 Arr at Accra (EK 787)		
17	Thurs					9:00-10:30 MTG & Briefing at JICA Ghana Office 11:00 MTG/Interview w/ Experts		
18	Fri					9:00 Interview w/ Financial Controller of GES 11:00 Interview w/ PBME Director of MOE 14:00 Interview w/ Experts		
19	Sat					Analysing the results of questionnaire		
20	Sun					Updating the evaluation grid		
21	Mon					9:00 Interview w/ NIU members 14:30 MTG w/ DFID & UNICEF @UNICEF		
22	Tues					9:00 Interview w/ former NIU member 13:00 Moving to Akatsi District		
23	Wed					PILOT DISTRICT (Akatsi) Greeting w/ DDE Interview w/CS & DTST @DEO Observation of SBI & class @School Interview w/HT, CL & teachers 15:00 Moving to Adaklu/Anyigbe		
24	Thurs					NON-PILOT (1ST BATCH) DISTRICT (Adaklu/Anyigbe) Greeting w/ DDE Interview w/CS & DTST @DEO Observation of SBI & class @School Interview w/HT, CL & teachers 15:00 Moving to Accra		
25	Fri					12:00 Internal MTG (JICA-Net conference w/ JICA Kenya Office) 15:00 Interview w/ Experts		
26	Sat					Updating the evaluation grid		
27	Sun					Updating the evaluation grid		
28	Mon					11:00 MTG w/Experts 14:00 Courtesy call to Ag. Director of GES 15:30 Moving to Akuapem North		
Mar 1	Tues		11:40 Arr at Accra (KQ510)			PILOT DISTRICT (Akuapem North) Greeting w/ DDE Interview w/ CS @DEO Observation of SBI & class @School Interview w/HT, CL & teachers 14:30 Interview w/ NT, DTST 16:00 Moving to Asuogyaman		
2	Wed					NON-PILOT (1ST BATCH) DISTRICT (Asuogyaman) Greeting w/ DDE Interview w/CS & DTST @DEO Observation of SBI & class @School Interview w/HT, CL & teachers 15:00 Moving to Accra		
3	Thurs					9:00 Internal MTG @ JICA Office 10:30 Interview w/ NTs (Volta Region) @ JICA Office 13:00 Internal MTG @ JICA Office 14:30 MTG w/ NIU members @ TED 16:00 MTG w/ Experts @TED		
4	Fri					11:30 Internal discussion @ JICA Office 13:30-17:00 MTG w/ NIU members @ TED		
5	Sat					Making Joint Evaluation Report		
6	Sun					Making Joint Evaluation Report 16:00 Internal MTG		
7	Mon					9:00-10:30 JICA-Net Conference w/JICA HDQ 13:30 Internal MTG		
8	Tues					9:00 Discussion on modification of project design w/ NIU members @ TED		
9	Wed	10:00 Joint Evaluation MTG w/ Ag DG, GES, Director of Basic Education Division, GES and NIU members @ GES					16:30 Report to EOJ	
10	Thurs		20:50 Dept from Accra			10:00 Joint Evaluation MTG w/ NIU members @TED 18:45 Dept from Accra (EK 788)		

Note: M/M was signed on 14th March

kle

BFB

Annex II: Interviewee List

- Ghana Education Service
Benedicta Naana Biney Acting Director General

- Ministry of Education (PBME member)
Elliot Lamptey Planning Officer
Kwame Agyapong Planning Officer, Donor Coordinator
Yvonne Acquah Director
Ernest Otoo Planning Officer

- Ministry of Education
Chris Koromoa Financial Contoler

- NIU members
Evelyn Owusu Oduro Coordinator for NIU
Rosina Adobor NIU Assistant Coordinator
Gershon K. Dorfe NIU member
Francesca Haizel NIU member
Jacob W. Molenaar NIU member

- DFID (Department for International Development)
Rachel Hinton Head of Education

- UNICEF
Hiroyuki Hattori Chief of Education, Education Division
Robert C. West Occident Consultancy

- Saltpond Training and Courses Centre
Seth Odame Baiden Director, Saltpond Training and Courses Centre

- District Education Office (Akatsi)
Buabasah Daniel Yao DTST member
Kovey Victor Kwaku DTST / CS
Raphael Bedzo DIC/CS
Coffie Regina A.M. DTST member

lck

RAG

Newman Dziedzoave DIC / DTST
Samuel Nyabe DTST member

● Ave-Afiadenyigba R.C. Primary School (Akatsi)

Avedzi Aaron Head teacher
Zigli William Teacher
Mawusi Lucy Teacher
Amenorfe Rose Teacher
Agblorti Innocent Teacher
Ahiabli Kafui Teacher
Atsiagbo Mabel CL

● District Education Office (Adaklu Anyigbe)

Stanley Dzidzeme DTST member
Rubin Gbeze DIC / DTST member
Lawrence Agyaso DIC / DTO

● Agotime Kpetoe SDA Primary School (Adaklu Anyigbe)

Fiagbe Chestertine CL
Dzah Godwin Alex Head teacher
Ashiagbor E. Philipine Teacher
Azumah Miranda Teacher
M.A. Amu Teacher
Adom Gifty Teacher

● District Education Office (Asuogyaman)

Eric Kofi Dorvor DIC member
Ruby Ohene-Adutwum DIC member
Fred K. Kotoka DIC member
Emmanuel Luwortey DTST member, HT (JHS)
Ismael Doglo DTST member, Senior Teacher (JHS)
Prosper Kwaku Yekple CS
Emmanuel Teye Nartey DTST member, CS
Albert Agbeko Alorbu CS
Fred Sakyi Kwafo CS

kk

BNS

- South Senchi L/A Primary School (Asuogyaman)

William Akoto Danso	District Budget Officer
Ekor Augustine	Head Teacher
Isaac Kusi Tetteh	Teacher
Vida Yaa Konadu	Teacher
Rita Addin	Teacher
Ayeh Samuel Offei	Teacher
Samuel Abboah-Offei	Teacher

- District Education Office (Akuapem-North)

Bonyinli Cronze	District Director
Opoku Addo	Assistant Director
Alexander Diabene	Deputy Director
Aboagye Hansen	Public Relations Officer
Olivia Serwaa Opare	JICA INSET Coordinator
Prince Adonoo	DIC member
George B. Appah	NT
Adi Nyarko Sam	DTST member
Isaac K. Ahwa	DTST member
Augustine B.D. Nanor	CS

- Nana Ankobea Takyiwa Primary School (Akuapem-North)

Emelia Semabia	Head teacher
Adelaide Owiredu	CL
Isaac Akortey	CL
Mavis Mensah	Teacher
Seth Adegbuitor	Teacher
Lepey Gifty	Teacher
Nicholas Eworyi	Teacher

- National Trainers (Volta Region)

Michael Aboagye	NT
Emmanuel Tamakloe	NT

kk

SAB

● Japanese Experts

Kenichi Tanaka

Tatsuya Nagumo

Jutaro Sakamoto

Kenichi Jibutsu

Principal Consultant, PADECO Co., Ltd

Senior Consultant, PADECO Co., Ltd

Project Consultant, PADECO Co., Ltd

Researcher, Hiroshima University

KK

BIB