

**ルワンダ共和国**  
**教員間の校内相互研鑽強化プロジェクト**  
**終了時評価調査報告書**

平成 27 年 3 月  
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

人間
JR
15-023

**ルワンダ共和国**  
**教員間の校内相互研鑽強化プロジェクト**  
**終了時評価調査報告書**

平成 27 年 3 月  
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部

## 序 文

ルワンダ共和国は、教育セクター開発を最重要分野の1つと位置づけ、2009年には、2つの大きな教育改革を敢行しました。1つは義務教育（無償教育）年限の拡大（6年生から9年生）であり、もう1つは、学校教授言語のフランス語から英語への転換でした。前者は前期中等教育教員需要の拡大に伴う教師教育ニーズを喚起し、後者は、教授言語の英語化への対応という教員の再訓練の必要性を示唆しました。

ルワンダ教育委員会は（REB）は、国際協力機構（JICA）の支援を受け、2008年から2011年にかけて、中等理数科教育強化プロジェクト（SMASSE）を実施し、中等教員の理数科指導法改善に取り組みました。同プロジェクトの成果として、研修受講教員は、より生徒中心型授業を実践できるようになったことが確認された一方、研修で得た知見が他の教員に共有されないなど、波及効果が限定的であり、前期中等教育拡大による現職教員研修ニーズに十分対応できていないことが課題とされたました。

この課題に対応すべく、2013年1月より、前期中等教育レベルにおいて、生徒の学力強化に向け、教員の能力強化を目的とした教員間の校内相互研鑽活動（SBI）を普及・活性化し、前期中等教育の質改善をめざす「教員間の校内相互研鑽強化プロジェクト（SBCT）」が開始されました。

2015年11月から12月にかけて、本プロジェクトの終了時評価実施を目的に調査団を派遣し、ルワンダ共和国政府並びに関係機関との間で、DAC評価5項目に基づいたプロジェクト評価と今後の方向性に関する協議を行いました。

本報告書は、同調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開と類似プロジェクトの計画・実施に活用されることを願うものです。

最後に、本調査にご協力いただいた内外の関係者の方々に深い謝意を表すとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成27年3月

独立行政法人国際協力機構

人間開発部長 戸田 隆夫

# 目 次

序 文  
目 次  
地 図  
写 真  
略語表

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査団の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	1
1-3 調査日程	2
1-4 主要面談者	2
第2章 プロジェクトの概要	3
2-1 基本計画	3
2-2 プログラムにおける位置づけ	3
2-3 プロジェクト・デザイン・マトリックス	3
2-4 実施体制	4
2-5 プロジェクト支援対象	6
第3章 評価方法	7
3-1 評価設問と必要なデータ・評価指標	7
3-2 評価実施体制	7
3-3 評価実施方法	8
第4章 実績の確認	10
4-1 プロジェクトの投入	10
4-2 プロジェクトの実績	10
4-3 実施プロセス	18
第5章 評価結果	19
5-1 評価結果	19
5-2 結論	25
第6章 提言・教訓	26
6-1 提言	26
6-2 教訓	29

付属資料

1. 面談者一覧	33
2. 協議議事録（ミニッツ）	35
3. 現地調査報告書	82

## 略 語 表

略 語	正 式 名	日 本 語
C/P	Counterpart	カウンターパート
CPD	Continuous Professional Development	継続的職能開発
CoE	College of Education	教員養成校
DAC	Development Assistance Committee	開発援助委員会
DEO	District Education Officer	郡教育官
DDG	Deputy Director General	教育訓練管理局長
DG	Director General	委員長
ESSP	Education Sector Strategic Plan	教育セクター戦略計画
INSET	In-Service Teacher Training	現職教員研修
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
KIE	Kigali Institute for Education	キガリ教育学院
MINALOC	Ministry of Local Government	地方自治省
MINEDUC	Ministry of Education	教育省
REB	Rwanda Education Board	ルワンダ教育委員会
SBCT	School-based Collaborative Teacher Training	教員間の校内相互研鑽
SBI	School-based INSET	研鑽活動
SBM	School-based English Mentor	英語メンター
SBMP	School-based Mentorship Program	英語メンタープログラム
SEO	Sector Education Officer	地区教育官
SIP	School Improvement Plan	学校改善計画
SLMP	School Leadership and Management Program	学校経営管理職プログラム
SLMU	School Leadership and Management Unit	学校経営管理職ユニット
SMASSE	Strengthening Mathematics and Science in Secondary Education	中等理数科教育強化計画
TDM	Teacher Development and Management Department	教員訓練管理局
UR-CE	The University of Rwanda-College of Education	ルワンダ大学教育学部
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
VSO	Voluntary Service Overseas	海外ボランティアサービス
VVOB	Flemish Association for Development Cooperation and Technical Assistance	フランドル開発協力・技術援助協会



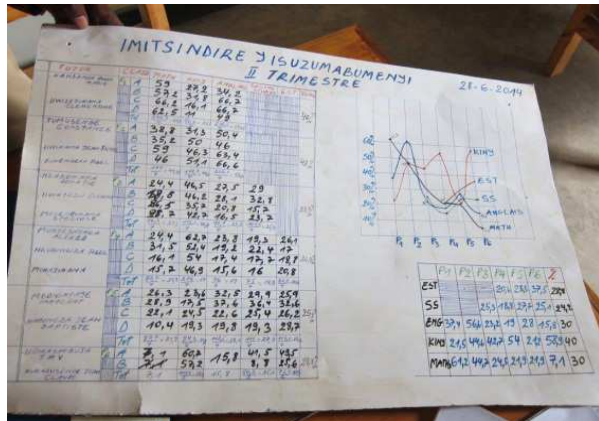
# 写 真



ルリンド郡での教員へのインタビュー



REB-TDM 職員が中心となり  
SBI 郡導入ワークショップ



郡導入ワークショップで参加者は  
成績分析方法を学ぶ



導入ワークショップ後、各学校で  
SBI 実施計画を作成



学校での SBI の様子



合同調整委員会にて調査結果の共有



## 評価調査結果要約表

<b>1. 案件の概要</b>	
国名：ルワンダ共和国	案件名：教員間の校内相互研鑽強化プロジェクト
分野：教育（中等教育）	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部基礎教育第二チーム	協力金額：1億9,940万2,000円
協力期間	(R/D)：2013年1月～ 2015年3月（2年3カ月）
	先方関係機関：教育省、ルワンダ教育委員会 日本側協力機関：株式会社パデコ
<b>1-1 協力の背景と概要</b>	
<p>ルワンダ共和国（以下、「ルワンダ」と記す）は、教育セクター開発を最重点分野の1つと位置づけ、2009年には2つの大きな教育改革を断行した。1つは義務教育（無償教育）年限の6年から9年への拡大であり、もう1つは公用語に英語が追加されたことに伴う、学校教授言語のフランス語から英語への転換である。前者は前期中等教育の拡大に伴う教員需要の増大とそれに伴う教員訓練ニーズの増加を示唆し、後者は教授言語の英語化への対応という教員の再訓練ニーズを喚起した。</p> <p>ルワンダ教育委員会（Rwanda Education Board：REB）は、国際協力機構（JICA）の支援を受け、2008年から2011年にかけて中等理数科教育強化計画（Strengthening Mathematics and Science in Secondary Education：SMASSE）プロジェクトを実施し、中等教員の理数科指導法改善に取り組んだ。訓練を受けた教員は、より生徒中心型の授業が実践できるようになったことが確認され、SMASSEプロジェクトの成果が認められる一方、研修受講教員以外にノウハウが幅広く共有されないなど、波及効果が限定的で、前期中等教育の拡大による現職教員への研修ニーズの増加に十分に対応できていないことが課題とされた。</p> <p>そのため、前期中等教育レベルにおいて教員間の研鑽活動（School-based INSET：SBI）を普及・活性化し、教員の能力強化を図ることによって、前期中等教育の質向上をめざす教員間の校内相互研鑽強化プロジェクト（Project for Strengthening School-based Collaborative Teacher Training：SBCT）（以下、「本プロジェクト」と記す）が実施されることとなった。</p>	
<b>1-2 協力内容</b>	
<p>本プロジェクトは、前期中等教育レベルにおける学習の質向上をめざし、教員が、「生徒が理解し、できるようになることを支援する」授業を実施可能となるため、SBIの普及を目標とするものである。</p> <p>(1) スーパーゴール：前期中等教育レベル（7から9学年）であるO（オー）レベルの生徒の学力が向上する。</p> <p>(2) 上位目標：「生徒が理解し、できるようになることを支援する（Let students be capable to do it）」授業が普及する。</p> <p>(3) プロジェクト目標：各学校が計画したSBIが実施される。</p> <p>(4) 成果</p> <p>成果1：SBI実施に必要な制度的枠組みが整う。</p> <p>成果2：郡・地区（セクター）・学校レベルのSBIの実施体制が強化される。</p> <p>成果3：ルワンダ教育委員会教員訓練管理局（Rwanda Education Board-Teacher</p>	

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

(5) 投入 (評価時点)

日本側 : (総投入額 1 億 9,940 万 2,000 円)

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

相手国側 :

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

**2. 評価調査団の概要**

調査者

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

**3. 評価結果の概要**

**3-1 実績の確認**

(1) 成果

成果 1 : SBI 実施に必要な制度的枠組みが整う。

指標 1-1 SBI に関する関係者の職務、役割分担の明確化

指標 1-2 REB-TDM による SBI にかかる予算の配賦と報告

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

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

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

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

指標 2-1 適切な役職者の SBI 導入ワークショップ参加状況

指標 2-2 SBI 導入ワークショップのプログラムと教材作成

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

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

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

指標 3-1 SBI 促進のための調整業務の実施

指標 3-2 SBI の調整や実践に有効な資料の作成

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

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

## (2) プロジェクト目標

各学校が計画した SBI が実施される。

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

指標 2 そのうち 80% 以上が学校で SBI を実践する。

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

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

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性：高い

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

#### (2) 有効性：中程度

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

#### (3) 効率性：中程度

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

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

#### (4) インパクト：高い (見込み)

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

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

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

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

#### (5) 持続性：中程度

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

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

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

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

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

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

##### 1) REB-TDM 内のその他取り組みとの協調

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

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

##### 2) ルワンダ SMASSE の効果

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

#### (2) 実施プロセスに関すること

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

### 3-4 効果発現を阻害した要因

#### (1) 計画内容に関すること

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

#### (2) 実施プロセスに関すること

##### 1) 予算配賦

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

##### 2) 省庁・関係機関間の調整

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

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

### 3-5 結論

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

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

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

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

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

### 3-6 提言

(1) 現行プロジェクト期間終了まで（2015年3月まで）

1) SBI導入ワークショップの着実な実施

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

2) ニュースレターの学校への着実な配布

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

3) SBIガイドラインの更なる改訂

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

り軽減できるよう、SBIを実施する教員の立場で改訂する必要がある。

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

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

5) SBI実施状況の把握

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

6) ルワンダ基礎教育分野における現職教員研修活動の整理

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

7) ルワンダ教員養成課程へのSBI導入支援

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

8) 2015年度のプロジェクト活動に向けた予算措置

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

(2) 延長プロジェクト期間終了まで（2015年12月まで）

1) モニタリング・システムの構築

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

①必要に応じて更なるモニタリング・シートの改善

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

③既存の業務へSBI実施状況のモニタリングを内在化する。

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

2) 有効事例の共有推進

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

3) 経験共有大会/ワークショップの開催

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

4) DEO、SEOフォローアップ・ワークショップの実施

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



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

(3) プロジェクト期間にかかわらない提言

1) 価値づけ

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

2) 政策・施策での SBI 実施の明確化

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

## Evaluation Summary

1. Outline of the Project		
Country : the Republic of Rwanda		Project Title : Project of Strengthening School-based Collaborative Teacher Training (SBCT)
Issue/Sector : Education ( Secondary education)		Cooperation Scheme : Technical Cooperation
Division in Charge : Basic Education Team II, Basic Education Group, Human Development Department, JICA		Total Cost : 199,402,000 yen
Period of Cooperation	(R/D) January 2013 to March 2015 (2 years and 3 months)	Partner Country's Implementation Organizations : Ministry of Education (MINEDUC) , Rwanda Education Board (REB)
		Supporting Organization in Japan : PADECO Co. Ltd.
<p>1-1 Background of the Project</p> <p>The Government of Rwanda (GoR) recognizes education as one of its priority sectors. In 2009, the GoR executed two major reforms in the education sector. One is the change in language of instruction from French to English, and the other is the expansion of basic education from 6 years to 9 years. The change of language of instruction necessitates the training of in-service teachers while the expansion of basic education implies the increasing demand for teachers to teach the secondary level and their training.</p> <p>Rwanda Education Board (REB) implemented the Project on Strengthening Mathematics and Science in Secondary Education (SMASSE) from 2008 to 2011 in collaboration with Japan International Cooperation Agency (JICA) . It aimed at lesson improvement of science and math teachers in secondary schools. SMASSE achieved its project purpose as the trained teachers improved their lesson performance significantly : however, several challenges remained. The trainees did not share the knowledge and skills acquired through the training with their colleagues, thus, as the project as a whole, it fell short of meeting the training needs which have now increased due to the expansion of basic education.</p> <p>Therefore, GoR and the Government of Japan (GoJ) decided to implement a project which aims at improving the quality of lower secondary education by capacity development of teachers through revitalized School-based In-service Training (SBI) in lower secondary schools.</p>		
<p>1-2 Project Overview</p> <p>The objective of the Project is to promote SBI in order to enable teachers to actualize lessons that improve students' learning ("let students to be able to do it") , aiming at the improvement of the quality of education at lower secondary level.</p> <p>(1) Super Goal : Academic knowledge and skills of O-Level students are improved.</p>		

<p>(2) Overall Goal : Lessons become more effective to “let students be capable to do it.”</p> <p>(3) Project Purpose : Planned School Based INSET (SBI) activities are implemented.</p> <p>(4) Outputs</p> <p>Output-1) Institutional framework to implement SBI is clarified.</p> <p>Output-2) Implementation mechanism of SBI is strengthened at DEO, SEO and school levels.</p> <p>Output-3) REB-TDM is able to coordinate DEOs, SEOs and schools to maintain SBI practice at school level.</p> <p>(5) Input (As of the Terminal Evaluation)</p> <p>Japan Side : (Total 199,402,000 yen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Short-term Experts : 6 persons (38.6MM)</li> <li>• Equipment : 1.7 million Japanese Yen (JPY)</li> <li>• Training in Japan : 2 persons (group trainings)</li> <li>• Third Country Training (meeting) : 1 person</li> <li>• Local Cost : 2.38 million JPY</li> </ul> <p>Rwanda Side :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Counterparts : 7 persons</li> <li>• Local Cost : 330 million Rwandan Francs (Approved Budget)</li> <li>• Land and facilities : Office space in the REB</li> <li>• Equipment : Photocopy machine etc.</li> </ul>			
2. Evaluation Team			
Members of Evaluation Team ( Japanese Side)	Leader	Mr. Hideharu Tachibana	Director, Basic Education Team II, Basic Education Group, Human Development Department, JICA
	Cooperation Planning	Mr. Ippei Shimizu	Basic Education Team II, Basic Education Group, Human Development Department, JICA
	Evaluation and Analysis	Ms. Mariko Ikawa	Consulting Department, System Science Consultants Inc.
Evaluation Period	16 <sup>th</sup> November 2014 to 3 <sup>rd</sup> December 2014		Type of Evaluation : Terminal Evaluation
3. Results of Evaluation			
3-1 Achievement of the Project			
(1) Achievement of the Outputs			
Output-1 : Institutional framework to implement SBI is clarified			
Indicator1-1 Tasks and duties for SBI are specified (REB-TDM, DEO, SEO, schools and SBI facilitators)			
Indicator1-2 REB-TDM ensures budgeting, disbursement and reporting for SBI			
<p>The Output-1 is almost achieved. Based on the findings of the baseline survey (BLS) conducted in 2013, the tasks and duties were clarified and defined in the SBI guidelines. The Project promoted stakeholders’ understanding through the SBI induction workshops. According to the post-workshop questionnaire, over 90% of participants responded that they were confident to explain their roles in SBI activities. With regard to the budget, the REB-TDM allocated sufficient budget to conduct the</p>			

nationwide induction workshops. The REB-TDM prepared a report for every workshop, with expenditure records.

However, some of the tasks and duties especially for the monitoring and reporting activities seem to be not yet fully acknowledged at different levels (REB, district, and sector) . Also, there is a further need to clarify the role of SBI in the entire INSET system.

Output-2 : Implementation mechanism of SBI is strengthened at DEO, SEO and school levels

Indicator2-1 : Designated personnel participates in induction workshop for SBI

Indicator2-2 : Induction workshop programs and materials are prepared

The Output-2 is likely to be achieved by March 2015, the end of the Project period.

Nineteen (19) SBI induction workshops had been conducted in thirty districts as of the end of November 2014. It is expected that remaining 11 districts will receive the induction workshops by February 2015. According to the record of 17 workshops, head teacher (HT) 's participation rate was 83% and that of DEO/SEO's was 99%. It can be said that the designated people participated in the SBI induction workshop. Regarding the programs and materials, the Project developed the SBI guidelines and related materials. Still, there is room to make them more teacher-friendly.

Output-3 : REB-TDM is able to coordinate DEOs, SEOs and schools to maintain SBI practice at school level

Indicator3-1 Coordination activities for promoting SBI are conducted

Indicator3-2 Materials useful for SBI coordination and practices are issued

Output-3 will be partially achieved by March 2015. For the Indicator 3-1, monitoring activity is still limited to the data collection from the first five districts which received the SBI induction workshop in the first project year. The Project issued weekly reports, and also coordinated with other development partners (DPs) adequately. However, these have been initiated by the Japanese experts, and thus it is necessary to place the counterparts at the center of these activities.

The materials to raise awareness about SBI, such as newsletters, have been developed and distributed to schools. Social media was also utilized. On the other hand, the delivery rate of the newsletters to schools had to be improved, which was only 25% due to weak coordination between the central and district governments. The key players of the SBI monitoring activities, DEOs/SEOs, had not been able to find enough time for monitoring. There was a general lack of experience and information sharing among DEOs/SEOs to enable them to support school-level SBI activities appropriately.

(2) Prospect of Achieving the Project Purpose

Project Purpose : Planned School-based INSET (SBI) activities are implemented

Indicator1 More than 80% of the schools which attend district-level SBI induction workshops conduct school-level induction workshop at their school

Indicator2 More than 80% of above schools implement SBI at their schools

It will not be possible to achieve the Project Purpose in the remaining four months, by March 2015. Although the Output-1 and 2 will probably be achieved in the Project period, activities for the Output-3 had just started in the first five districts. Nonetheless, the achievement level in these five districts is sound. One hundred seventy-seven (177) schools reported their SBI implementation status out of 215 schools which participated in the SBI induction workshop. Of those 177 schools, 172 (97.2%) implemented the SBI activities which they planned.

### 3-2 Summary of Evaluation Result

#### (1) Relevance : High

The Project aims to improve the quality of education, which is one of the overarching goal areas of the development policies of the GoR such as Education Sector Strategy Paper 2 (ESSP2) and Vision2020. The Project is also consistent with Japan's Education Cooperation Policy and country specific program for Rwanda.

Also, the Project purpose is meeting the increasing need of teacher's professional development, due to the greatly improved access to basic education, expansion of compulsory education, as well as the pressure to enhance teachers' English proficiency as a medium of instruction. The approach is also appropriate, since Japan's long experience in conducting SBI can be utilized for the Project.

#### (2) Effectiveness : Moderate

In the first five districts where SBI induction workshops were conducted, SBI activities were planned and implemented in over 90% of schools which participated in the workshop. The result was higher than the target of the indicator. Other initiatives in the education sector supported by other DPs contributed to the installation of SBI activities at schools. There seemed to be a sound environment to ensure SBI practices at schools. Considering the limited achievement level of Output 3, onsite support to maintain SBI activities at schools, the effectiveness is rated moderate.

#### (3) Efficiency : Moderate

The inputs were utilized efficiently and contributed to the achievement of the Output-1 and 2 particularly. However, the issues relating to the budget approval and execution on the Rwandan side made the Project modify the SBI induction workshop method. This modification resulted in the delay of the activities for the Output-2, and the partial achievement of the Output-3. Therefore, the efficiency is rated moderate.

On the one hand, the time efficiency was not optimal due to the modification; on the other hand, it allowed the Project to conduct 30 district level workshops in the same budget. It also contributed to the increased efficiency of workshop contents delivery thanks to the appropriate workshop size. It can also be noted that the approach itself is cost-effective, considering the number of direct beneficiaries of the SBI induction workshop (expected to be around 3,000 people) and numerous indirect beneficiaries.

(4) Impact : High (expected)

The end-line survey (ELS) showed a favorable trend toward the achievement of the Overall Goal and Super Goal. However, without having achieved the Output-3, which is one of the factors to ensure the continuous efforts for the promotion of SBI, it is too early to conclude the impact as high at this moment.

Regarding the indicator 1 of the Overall Goal, students' satisfaction of the classroom teaching, ELS showed that the students of the SBI schools were more satisfied about the teaching than the students of non-SBI schools. For the indicator 2, teachers' perception on classroom improvement, the ELS revealed that the teachers of SBI schools were putting more effort to improve the classroom teaching. Regarding the indicator 3, DEO/SEO's perception on students' performance, DEO/SEO commented that since the teachers improved their teaching skills, students' performance should also be improved.

As for the prospect of achieving the Super Goal, a positive correlation between SBI and the result of national exam was found in the BLS. The same correlation was also confirmed in the ELS. Based on this finding, it can be said that there is a chance of achieving the Overall Goal and the Super Goal, as long as the REB-TDM staff and the district government (DEO/SEO) continue to work for the sustainable implementation of quality SBI.

There were some extended positive impacts. The district-by-district SBI induction workshops contributed to enhancing the relationship among the REB, DEOs/SEOs and schools. It also promoted the inter-school communication; some schools were sharing information and experience with nearby schools. In addition, despite the target of the Project, which was lower secondary level, the activities were implemented even at primary level.

No negative impact was found. Still, it is important to recognize that insufficient understanding or misunderstanding of SBI can lead to negative impact; a teacher in an interview mentioned that SBI used teaching hours, and it could jeopardize teaching if it happened frequently.

(5) Sustainability : Moderate

One of the most critical elements to ensure sustainability is the technical aspect. While the value of the Output-3 in maintaining the SBI practice is significant for sustainability, the activities for Output-3 is still in progress and the achievement level will be partial. Thus the sustainability is considered moderate.

For policy and system, the national policies, in which the priority is given to the teachers' professional development, will continue, as seen in ESSP 2, among other policy documents. Also, the draft Teacher Development and Management policy has proposed the compulsory continuous professional development days at school, which would encourage schools to take up the SBI.

On the institutional aspect, the REB, as the implementation agency of the Project, has increased

its capacity through its daily work and project activities. At the district level, the issue of understaffing of DEOs would be resolved, since the DEO post is to be increased from only one to three from 2014. Yet, there is a need for greater inter-ministerial coordination among the concerned ministries, namely MINEDUC and Ministry of Local Government (MINALOC), and agencies, especially to enable better communication and coordination across different levels: REB-TDM, DEO/SEOs, and Schools together with other stakeholders.

As to the financial aspect, an equivalent budget to that of the current fiscal year is necessary to continue promoting SBI. To secure the budget, the REB-TDM has to prepare the budgeted annual action plan that includes activities for SBI.

Regarding the technical aspect, development of mechanisms for sustainable monitoring and experience sharing has not yet started. The mechanism consists of: a) gathering data of SBI activities, good practices, and challenges to the central level; b) analyzing the collected information at the central level; then c) providing information of the best practices and efforts to address the challenges back to schools. There is a need for capacity building of the concerned parties, to put the above mechanism into practice through the activities for the Output-3. It is particularly important to capacitate DEOs/SEOs for monitoring and supporting SBI, considering their key role to ensure and enhance the SBI activities at schools. It is also important to improve efficiency and effectiveness of SBI activities by better coordination within the REB-TDM.

### 3-3 Factors that Promoted Realization of Effects

#### (1) Factors Concerning Planning

##### 1) Coordination with other initiatives in the REB-TDM

The School Leadership and Management Programme (SLMP) aims at the improvement of school management through enhanced leadership of the HTs and other managerial-level staff. Coordination with this initiative has enhanced the strong commitment of the school leaders, key to proper implementation and installation of SBI.

School-based Mentorship Program (SBMP) assigned about nine hundred School-based Mentors (SBMs) to schools nationwide. SBMs were one of the crucial resources that promoted proper installation of SBI at school, as they utilized the SBI opportunities to exercise their roles.

##### 2) Effect of Rwanda's SMASSE Experience

The Project started following the completion of SMASSE. Several good effects for the Project were observed. First, the key concept of SMASSE, the cost borne by the recipient country, contributed to the full commitment of the REB-TDM. Second, the concept of PDSI (Plan, Do, See, Improve) and the idea of lesson study were well recognized by the counterparts and SMASSE trainees, which facilitated the induction of the SBI concept both at REB and at schools. Third, teachers who received SMASSE training seemed to be proactive at schools for SBI implementation. Lastly, SMASSE training materials were often used as one of the introductory

tools for SBI at school.

(2) Factors Concerning the Implementation Process

Thanks to the above-mentioned effects of SMASSE and the deepened understanding of the SBI by the counterparts through close communication between the Rwandan counterparts and the Japanese experts, the counterparts' ownership of the Project was fostered. REB has provided human, financial and physical resources adequately for the Project.

3-4 Factors that Impeded Realization of Effects

(1) Factors Concerning Planning

The most influencing factor for the SBI implementation at school was the leadership of HT and Dean of Study. Weak leadership sometimes have resulted in the failure to proper installation of SBI at schools. Other constraints at the school level mentioned in the interview and questionnaire survey were followings : (1) Conflicting teaching time and SBI time, which makes SBI an extra task : (2) Lack of financial incentive : (3) Insufficient subject knowledge/skills : (4) Insufficient budget for SBI : (5) Lack of proper support form DEO/SEO.

(2) Factors Concerning the Implementation Process

1) Budget Allocation

The approved amount of the budget was smaller than the requested amount, and there was an unexpected time gap between the approval and disbursement. This situation initially constrained the progress of the project activities. This made the Project to modify the SBI induction workshop method, which, as a consequence, affected the activities for the Output-3.

2) Coordination between different ministries and agencies

Despite the ongoing efforts under decentralization and public service reforms, coordination between ministries and agencies at different levels had some constraining aspects for project activities, particularly regarding information sharing and monitoring. Understaffing of DEO was one of the issues often raised, as well as various administrative tasks of the DEO/SEO, which prevented them from allocating time for the SBI monitoring and reporting.

3-5 Conclusion

The Project has made a steady progress in general. Although it is challenging to achieve the Project Purpose in the remaining four months by March 2015, there is a high prospect of achieving it in the foreseeable future, if efforts for achieving the Output-3 are maintained. It was observed through the interview and questionnaire survey as well as the ELS that SBI nurtured a culture of collaboration in school. In interviews, teachers mentioned that they considered their colleagues as supporters since SBI had started; they consulted with their colleagues when there was any challenge they faced. Some teachers mentioned that they were willing to share their knowledge gained at Off-the Job Training back



in their schools using the SBI opportunities.

It is recognized by the REB and other concerned stakeholders including DPs that the SBI is a highly effective and efficient method for continuous professional development of the teachers. Furthermore, the high commitment of the GoR and the strong ownership of the REB-TDM in allocating the resources to the Project have been largely contributing to the steady progress of the Project, as well as to the sustainability.

In summary, there are positive signs emerging in different forms and areas, as stated earlier. The Project is on the right track toward the improvement of the quality of education. However, to ensure the sustainable SBI implementation at all levels, (1) a good mechanism for monitoring and feedback (sharing of the good practices), and (2) capacity development of the key persons, such as REB-TDM staff and DEOs/SEOs, are crucial.

Taking into account the above points, a nine-month extension of the Project period is recommended, which brings it to a three-year period –a complete phase for lower secondary education. This is also considered appropriate to observe the PDSI cycle.

### 3-6 Recommendation

(1) Time Frame 1 : By the end of the original Project period (the end of March 2015)

1) Implementing induction workshops as planned

It is necessary that the Project implement SBI induction workshops in the remaining 11 districts.

2) Delivering SBI newsletters to schools consistently

Current delivery rate of the newsletters to schools is 25%. The Project needs to find the cause of the delivery failure and take measures to deliver newsletters to school consistently. By doing so, it is expected that the communication among the concerned parties (REB-DEO-SEO-schools) is strengthened.

3) Revising SBI guidelines

SBI guidelines indicate the procedures for implementing SBI. There is room for improvement in making the guidelines more reader-friendly from the teachers' point of view to decrease the burden on the DEOs, SEOs and teachers.

4) Involving MINALOC as JCC member

For the effective and efficient promotion of SBI activities, district stakeholders such as the DEOs/SEOs play a key role in linking the REB-TDM and schools. Thus, the Project needs to involve MINALOC, which has jurisdiction over the DEOs/SEOs, as a member of the JCC.

5) Understanding the current implementation status of SBI by collecting quantitative data

The objective of the Project's SBI monitoring is to assess the process of PDSI for SBI activities. Therefore, the Project needs to collect quantitative data to assess the current implementation status of SBI as the first step of the monitoring. Through this activity, REB-TDM members are expected to develop their capacity in collecting and analyzing data.

6) Organizing information on INSET activities in basic education

The REB-TDM has implemented several good practices for the improvement of basic education, such as SBM and the SLMP. These activities are consistent with the philosophy of SBI. For the sustainable implementation of SBI, the REB-TDM needs to actively harmonize with prior activities using the system and framework developed by them. For this harmonization, the REB-TDM needs to first organize the information on INSET activities targeting the improvement of basic education.

7) Supporting the College of Education of the University of Rwanda (UR-CE) in introducing the concept of SBI in its pre-service course

In order for prospective teachers to understand the concept of SBI, the Project needs to support the UR-CE in introducing the concept of SBI in its pre-service course (activity 2.5 in the PDM) .

8) Preparing a budget plan for SBI activities for the next fiscal year

The REB-TDM needs to prepare an annual budget (activity) plans for the next fiscal year. The SBI annual activity plan should include SBI monitoring and experience-sharing workshops.

(2) Time Frame 2 : During the nine-month extended Project period (by the end of December 2015)

1) Establishing an SBI monitoring system

The following actions are needed to establish a sustainable monitoring mechanism to assess the implementation of SBI activities. The actions take into consideration the capacity of the REB-TDM in terms of available time and human resources.

- a) Simplification and modification of monitoring tools.
- b) Incorporation of SBI monitoring items into the DEO/SEO performance contracts.
- c) Incorporation of SBI monitoring activities into stakeholders' daily routine tasks.
- d) Analysis of monitoring data by REB members and feedback results to the DEO and SEO.

2) Sharing good practice

For sustainable implementation of SBI, it is essential to establish a system for sharing good practice and deliverables of SBI with stakeholders.

3) Holding experience-sharing workshops

The Project needs to strategize to motivate teachers at each school to initiate SBI activities. To enhance teachers' internal willingness to implement SBI activities, the Project needs to provide opportunities for schools to know other schools SBI experiences.

4) Holding DEO and SEO follow-up workshops

For the sustainability of SBI activities initiated by each school, the role of the SBI external monitoring personnel is crucial. The SBI external monitoring personnel monitors and provides onsite consultation to schools, depending on their needs. The REB-TDM has limitations in terms of time and human resources, and cannot monitor all schools; the SEO is the appropriate personnel for the role. Therefore, it is necessary that the REB-TDM hold DEO and SEO follow-up

workshops to foster their monitoring skills.

(3) Time Frame 3 : No time limitation (i.e. regardless of the Project period)

1) Generating value on school-based collaborative teacher training

It is important for the REB to continue to valorize collaborative teacher training in order to motivate teachers to initiate SBI to enhance their professional capacity. In addition, the Project needs to share the ultimate goal of SBI : to actualize the lesson for improvement of students' learning ("let students be capable to do it") by shifting the focus from "how teachers teach" to "how students learn".

2) Clarifying SBI activities among education policies and other initiatives

Aligning ESSP 2 with the District Development Plan enables DEOs and SEOs to promote and monitor SBI as part of their regular tasks. It is recommended that SBI activities be incorporated into the performance contract of District and Head Teachers, as well as into the School Improvement Plan at the school level. This would make implementation of SBI an official activity of schools.

# 第1章 終了時評価調査団の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

ルワンダ共和国（以下、「ルワンダ」と記す）は、教育セクター開発を最重要分野の1つと位置づけ、2009年には、2つの大きな教育改革を敢行した。1つは義務教育（無償教育）年限の拡大（6年生から9年生）であり、もう1つは、学校教授言語のフランス語から英語への転換である。前者は前期中等教育教員需要の拡大に伴う教師教育ニーズを喚起し、後者は、教授言語の英語化への対応という教員の再訓練の必要性を示唆した。

ルワンダ教育委員会（Rwanda Education Board : REB）は、国際協力機構（JICA）の支援を受け、2008年から2011年にかけて中等理数科教育強化計画（Strengthening Mathematics and Science in Secondary Education : SMASSE）を実施し、中等教員の理数科指導法改善に取り組んだ。同プロジェクトの成果として、研修受講教員は、より生徒中心型授業を実践できるようになったことが確認された一方、研修によって得た知見が他の教員に共有されないなど、波及効果が限定的であり、前期中等教育拡大による現職教員研修ニーズに十分対応できていないことが課題とされた。

この課題に対応すべく、2013年1月より、前期中等教育レベルにおいて、生徒の学力強化に向け、教員の能力強化を目的とした研鑽活動（School-based INSET : SBI）を活性化し、前期中等教育の質改善をめざす教員間の校内相互研鑽強化プロジェクト（Project of Strengthening School-based Collaborative Teacher Training : SBCT）（以下、「本プロジェクト」と記す）が開始された。今般、2年3カ月のプロジェクト終了を2015年3月に控え、これまでの事業実施による成果と今後の課題を確認することを目的として、終了時評価調査を実施することとした。

今回実施する終了時評価調査は、2015年3月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績、成果を確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施への教訓を導くことを目的とする。

- (1) これまで実施した協力活動について、当初計画に照らし、投入実績、活動実績、計画達成度を確認する。
- (2) 計画達成度を踏まえ、評価5項目（有効性、インパクト、効率性、妥当性、持続性）の観点から、プロジェクトチーム、ルワンダ関係者とともに、プロジェクト評価を行う。加えて、ルワンダ教育開発全体の文脈のなかで、本プロジェクトが果たした役割を明らかにする。
- (3) 評価結果に基づき、プロジェクトの残された期間に取り組むべき課題を整理し、プロジェクト終了後の先方の自立的な取り組みを促すための提言と、今後の類似案件に役立てるための教訓を抽出する。
- (4) 最終的に評価結果について協議を行い、協議議事録（ミニッツ）として取りまとめ、ルワンダ側と合意する。

## 1-2 調査団の構成

日本側

担当分野	氏名	所属
総括/団長	橘 秀治	JICA 人間開発部基礎教育第二チーム 課長
協力企画	清水 一平	JICA 人間開発部基礎教育第二チーム 特別嘱託
評価分析	井川 真理子	システム科学コンサルタンツ株式会社 コンサルタント

### 1-3 調査日程

2014年11月16日(日)～12月3日(水)(うち、JICA 団員【協力企画】は、11月23日(日)～12月3日(水)、【総括/団長】は、11月26日(水)～12月3日(水))に実施した。詳細日程は付属資料2参照。

### 1-4 主要面談者

調査団は、ルワンダ教育委員会教員訓練管理局(Rwanda Education Board-Teacher Development and Management Department : REB-TDM)、パイロット校及び中等教育学校(基礎教育校を含む)の関係者及び郡・セクター教育行政官、SBI ファシリテーターとの協議、面談を行った。面談者一覧は付属資料1を参照。

## 第2章 プロジェクトの概要

### 2-1 基本計画

#### (1) 協力期間

2013年1月1日～2015年3月31日（2年3カ月）

#### (2) 対象地域

全国（キガリ特別市及び4州、30郡、416地区、Oレベル対象学校（9年制及び12年制基礎教育学校、中高一貫校である中等教育学校含む）

#### (3) 協力内容

- ・スーパーゴール

O（オー）レベル（7から9学年）の生徒の学力が向上する。

- ・上位目標

「生徒が理解し、できるようになることを支援する（Let students be capable to do it）」授業が普及する。

- ・プロジェクト目標

各学校が策定した、SBIが実施される。

- ・期待される成果

① SBI実施に必要な制度的枠組みが整う。

② 郡・地区（セクター）・学校レベルのSBIの実施体制が強化される。

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

### 2-2 プログラムにおける位置づけ

日本政府は、2010年9月の国連総会において、今後の教育分野における支援のあり方として、「日本の教育協力政策2011-2015」を発表した。同政策は、基礎教育において、①質の高い教育、②安全な学習環境、③学校運営改善、④地域に開かれた学校、⑤インクルーシブ教育の5項目を重点に支援することを表明しており、本プロジェクトは①に合致する。また、教員育成に重点を置く第4回アフリカ開発会議（TICAD IV）などに示される日本の対アフリカ援助政策にも整合している。

### 2-3 プロジェクト・デザイン・マトリックス

JICAでは、1990年代前半から、プロジェクト管理手法の一環としてプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management：PCM）手法を導入した。PCM手法において中心的役割を果たすのは、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）と名づけられたプロジェクト計画概要表である。これは「目標」「活動」「投入」などのプロジェクトの主要構成要素や、プロジェクトをとりまく「外部条件」との論理的関係を示したものである。

本終了時評価調査は、2013年5月の第2回合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）にて改訂合意したPDM第2版（Ver.2）に基づいて実施された。なお、本終了時評価調査において、実際のプロジェクトの進捗状況などを鑑みて、調査団より、プロジェクト期間の延長

が提案され、これに伴い、修正 PDM 案と活動計画（Plan of Operations : PO）案が検討された。

#### 2-4 実施体制

教育省（Ministry of Education : MINEDUC）と REB が中央レベルにおけるカウンターパート（Counterpart : C/P）機関である。教育省事務次官をプロジェクト実施運営の最高責任役となるプロジェクト長（Project Director）にとらえ、REB 副局長（TDM 担当）がプロジェクト・マネジャー（Project Manager）として、日々のプロジェクト実施運営の責務を負う。実際のプロジェクト活動は、JICA 専門家との協働により、REB-TDM 職員が担当する。

州レベル C/P となる、郡教育官（District Education Officer : DEO）、地区教育官（Sector Education Officer : SEO）、学校管理職については、REB-TDM がルワンダ既存の行政ラインを通じて、情報の伝達・共有を行う。

また、プロジェクトは、最高意思決定委員会として、JCC を設置し、少なくとも年 2 回 JCC 会合を開催し、プロジェクト年間計画の承認、活動進捗の確認、実施上の課題検討を行う。

本プロジェクト実施体制は図-1 のとおり。

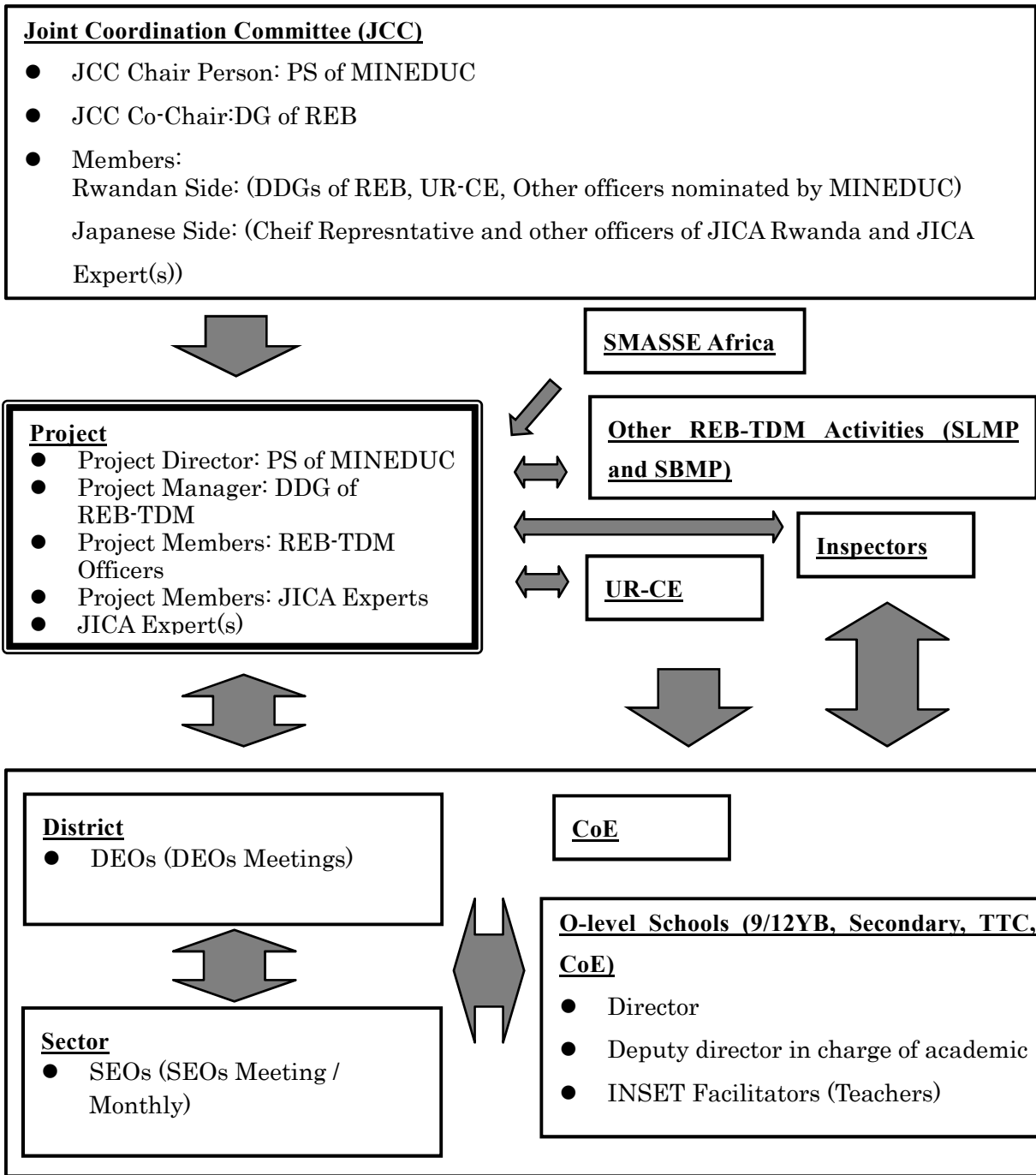


図-1 プロジェクト実施体制



## 2-5 プロジェクト支援対象

本プロジェクトでは、ルワンダ全州におけるすべての前期中等学校（O レベル）1,600 校の全教員が対象。すべての対象者への SBI 実施に向け、プロジェクト開始当初は、キガリなど、いくつかの拠点となる学校に受講者を集め、集約的な集合型導入研修を実施する予定であったが、先方予算が想定額から大幅に削減となったことから、郡単位で段階的な導入ワークショップを展開することとした。

郡レベルでの SBI 導入ワークショップでは、REB-TDM 職員から郡・地区行政官・学校代表者（学校長や教員）に対し、SBI 実施方法についての紹介を行った。

郡導入ワークショップ後、学校代表者は、学校レベルで SBI 導入ワークショップを行うとともに、SBI 実施計画を策定し、全教員参加の下、SBI を実施することが期待されている。

## 第3章 評価方法

### 3-1 評価設問と必要なデータ・評価指標

本終了時評価は、「新 JICA 事業評価ガイドライン第2版」に則り、2014年5月に改訂合意された PDM Ver.2 に基づいて実施された。評価チームは、プロジェクトの実績確認、実施プロセスの把握、評価5項目に基づく評価を行うための評価グリッドを作成し、以下の項目に関して検証・評価を行った。PDM Ver.2 は付属資料 2. 協議議事録（ミニッツ）Annex 2 を、評価グリッドは付属資料 2. 協議議事録（ミニッツ）Annex 3 を参照されたい。

#### (1) 実績の検証

- ・計画どおりに投入がなされたか。
- ・成果は計画どおりに産出されたか。
- ・プロジェクト目標は達成されるか。
- ・上位目標、スーパーゴール達成の見込みはあるか。

#### (2) 実施プロセスの検証

- ・技術移転はどのように行われたか。
- ・プロジェクトの運営・モニタリング体制に問題はなかったか。
- ・プロジェクト実施プロセスで問題や課題はなかったか。
- ・プロジェクトの効果発現に影響を与えた要因は何か。

#### (3) 評価5項目の検証

- ① 妥当性：プロジェクト目標や上位目標がルワンダ政府の開発政策及び本邦の援助政策と整合性がとれているか、受益者のニーズに合致しているか、プロジェクトの計画自体に矛盾がないか検証する。
- ② 有効性：プロジェクト目標がプロジェクト終了時まで計画どおり達成できるか、また、プロジェクト目標の達成は成果の達成によって引き起こされたのかを検証・評価する。
- ③ 効率性：プロジェクトに係る投入と成果の関係性に着目し、主に投入要素の時期的、質的、量的な側面から分析・評価する。
- ④ インパクト：プロジェクトによってもたらされる、より長期的な正・負の効果や波及効果の有無を検証し、判断する。
- ⑤ 持続性：政策・制度面、組織面、財政面、技術面の観点からプロジェクト終了後もプロジェクトで発現した効果が持続、もしくは拡大していくか検証する。

### 3-2 評価実施体制

日本側調査団に加え、以下のルワンダ側メンバーからなる合同評価チームにより、評価を実施した。

## ルワンダ側評価調査団

氏名	所属
Mr. Damian Ntaganzwa K.P.	Deputy Director General, REB
Mr. Antoine Mutsinzi	Acting Director, REB-TDM
Mr. Jules Simon Musabe	Teacher Training, REB-TDM

### 3-3 評価実施方法

本終了時評価では、既存資料レビュー、質問票調査・インタビュー調査、現地踏査の手法を用いて、本プロジェクトに関する情報・データを収集・分析し、包括的に評価を実施した。これら情報をまとめ、日本側が合同評価報告書案を作成し、ルワンダ側と内容を検討するとともに、プロジェクト関係者に事実誤認がないか確認した。その後、必要な修正を行い、報告書最終案を2014年12月2日のJCCにて説明し、承認を得た。

#### (1) プロジェクト関連資料

##### 1) 本プロジェクトに関する報告資料

- ・業務実施計画書〔第1年次（2012年）、第2年次（2014年）〕
- ・プロジェクト第1年次業務完了報告書（2014年3月）
- ・その他専門家の進捗報告資料等

##### 2) プロジェクト作成資料

- ・ベースライン調査報告書（2013年8月）
- ・エンドライン調査報告書（案）（2014年）
- ・SBIガイドライン（第三版）
- ・ニューズレター他

##### 3) ルワンダの開発政策文書

- ・政府7カ年プログラム（7 Year Government Programme 2011-2017、2011年）
- ・国家開発計画 Vision 2020（2000年）
- ・第二期教育セクター戦略計画〔(Education Sector Strategic Plan 2 : ESSP2)、2013年〕
- ・教員開発管理政策（改訂案）(Teacher Development and Management Policy、2014年)

##### 4) 日本政府の援助政策文書

- ・日本の教育協力政策2010-2015（2010年）
- ・対ルワンダ国別援助方針（2012年4月）
- ・TICAD V 横浜行動計画2013-2018（2013年）

##### 5) その他関連資料

- ・EFA グローバルモニタリングレポート 2013/4 -教えること・学ぶこと：すべての人に質の高い教育を-（2014年）

#### (2) 質問票調査・インタビュー調査

一連の資料確認を行ったうえで評価グリッド（案）を作成し、これに基づき、C/P、DEO、SEO、SBI 実践校に対して質問票を作成、配布した。質問票への回答結果及び資料レビューから得られた情報を基に、以下の関係者と個別、またはグループによるインタビュー調査を

行い、追加情報の収集と分析を行った（面談者一覧は付属資料1を参照）。

- ・ REB-TDM 職員
- ・ プロジェクト日本人専門家
- ・ DEO、SEO
- ・ パイロット校及び中等教育学校（基礎教育校を含む）の関係者
- ・ SBI ファシリテーター
- ・ 基礎教育分野の開発パートナー他

### (3) 現地踏査

プロジェクト事務所を訪問し、執務環境、供与資機材の維持管理状況を確認した。また、パイロット校及び前期中等学校（基礎教育校を含む）を訪問し、プロジェクトで作成されたSBIに係る資料の利用状況やSBIの実践状況を確認した。さらに、終了時評価実施時に2郡においてSBI導入ワークショップが開催されていたことから、これらを視察し実施状況を確認した。

なお、本プロジェクトはルワンダ国内全郡を対象にしており、限られた時間ですべてを訪問することが不可能であり、SBI導入ワークショップ開催済みの郡を重点的に訪問することがプロジェクトの効果を確認するうえで必要であったことから、日帰りが可能な4郡を調査対象地として選定した。そのうち1郡は、パイロット校はあるもののSBI導入ワークショップはいまだ行われていない地域であった。

## 第4章 実績の確認

### 4-1 プロジェクトの投入

#### (1) ルワンダ側の投入実績

2014年11月までのルワンダ側投入は表-1のとおり。〔詳細は付属資料2. 協議議事録（ミニッツ）Annex 1を参照〕

表-1 ルワンダ側投入概要

項目	投入
カウンターパート	計7名がプロジェクトの担当として配置された。そのうち1名は日本での修士課程を終えて2014年4月に復職し、プロジェクトに配置された。
現地業務費	総額3億3,000万ルワンダフランがプロジェクト開始以降承認された。この予算でSBI導入ワークショップの実施にかかる交通費、日当、ワークショップ会場、資料印刷などの経費が支出されている。
機材・施設	事務室、事務室設備、事務機器（プロジェクターやコピー機など）が提供された。

#### (2) 日本側の投入実績

2014年11月までの日本側投入は表-2のとおり。〔詳細は付属資料2. 協議議事録（ミニッツ）Annex 1を参照〕

表-2 日本側投入概要

項目	投入
専門家	計6名（総括、副総括/教員能力開発管理1、授業改善、教員能力開発管理2、ベースライン・エンドライン調査、ドナー協調/業務調整）の専門家が派遣されている。2014年12月1日までの派遣実績は合計38.76人月である。
機材	171万1,093円（2014年11月JICA公式レート換算）相当の事務用機材（ラップトップPC4台、レーザープリンター2台、ビデオカメラ3台など）が調達された。
海外研修/ワークショップ/会議参加	ケニアで開催された2013年SMASE-WECSA <sup>1</sup> 域内会合にREB-TDM職員1名が参加。2013年本邦研修「アフリカ地域英語圏現職教員研修運営管理」にDEO1名が参加。2014年本邦研修「アフリカ地域英語圏現職教員研修運営管理」にSEO1名が参加。
現地業務費	合計2,385万2,000円（概算）

### 4-2 プロジェクトの実績

#### (1) 成果

成果1：SBI実施に必要な制度的枠組みが整う。

成果1はおおむね達成されている。

SBI促進・実施に係る関係者の職務、役割分担がSBIガイドラインに明記された。また、

<sup>1</sup> SMASE-WECSA：Strengthening of Mathematics and Science Education in Western, Eastern, Central and Southern Africa

SBI 導入ワークショップ実施を通じて、関係者の役割分担に関する理解促進を図っている。ワークショップ事後アンケート調査結果によると、参加者の 90%以上が SBI 実施における自分の役割について自信をもって説明できると回答している。他方、特に SBI モニタリング・報告に係る職務、役割分担については、プロジェクトにて明確化されたものの、いまだ学校レベルや各行政レベル（セクター、郡、中央）で十分に理解されているとはいえない。さらに、REB が実施中の現職教員研修について、全体像とそのなかでの SBI の位置づけについては、REB 自身による整理が求められる。

プロジェクト実施のための予算について、REB-TDM は SBI 導入ワークショップを全郡で実施するために十分な金額を割り当てている。また、ワークショップの終了ごとに REB-TDM 自身で支出経費を含む報告書を作成している。表-3 に、達成状況についての詳細を記載する。

表-3 成果1の達成状況

指 標	達成状況
<p>1-1 SBI に関する関係者の職務、役割分担が明確化する。 (REB-TDM、DEO、SEO、学校、SBI ファシリテーター)</p>	<p>&lt;指標 1-1 の達成度：おおむね達成&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ SBI ガイドラインに関係者の役割が明記され、導入ワークショップを通じて説明がなされている。</li> <li>・ インタビュー調査及び導入ワークショップ視察から、REB-TDM 職員が SBI の概念や理論について十分に理解していることが確認された。</li> <li>・ SBI 導入ワークショップ後のアンケート調査によると、90%以上の参加者（学校長、教務主任、教員、DEO/SEO）が、「自分たちの役割について自信をもって説明できる」と回答している。</li> <li>・ SBI 導入ワークショップ実施準備に係る REB 内部用業務マニュアルが作成された。</li> <li>・ 現職教員研修制度全体における SBI の役割が関係機関（REB-TDM、UR-CE、教育省など）間で明確化されていない。</li> <li>・ DEO/SEO の職務、役割はガイドライン上明確になっているものの、郡政府行政官として多岐にわたる業務を担っている状況で、実際の業務実践については確約されていない。</li> </ul>
<p>1-2 REB-TDM が SBI にかかる予算の配賦と報告を行う。</p>	<p>&lt;指標 1-2 の達成度：達成&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ REB-TDM は SBI 導入に関する予算申請を行った。申請予算の全額が承認されたわけではないが、2013/14 年度、2014/15 年度と、二期にわたって予算配分がなされている。</li> <li>・ 承認された予算に基づき、郡ごとの SBI 導入ワークショップ実施計画が策定された。</li> <li>・ SBI 導入ワークショップの完了報告書は、実施回ごとに REB-TDM 職員によって作成されている。</li> </ul>

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

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

プロジェクト開始時点では、3 段階のカスケード方式によって SBI 導入ワークショップを行う予定であったが、承認された予算が申請額に満たず、結果的に全 30 郡を巡回する方法に変更することとなった。2014 年 11 月時点、全 30 郡中 19 郡において SBI 導入ワークショップが実施された。残る 11 郡については 2015 年 2 月までに実施される予定である。また、SBI 導入ワークショップに適切な役職者の参加が得られているか、という点について確認したところ、ワークショップ実施済みの 17 郡では、学校長の参加率は 83%で、DEO、SEO の参加率は 99%であった。

プロジェクトでは SBI ガイドライン及びその他関連資料（SBI 計画シートやモニタリング・シートなど）を作成した。インタビュー調査の際、モニタリング・フォームなどいくつかの資料については、より教員が利用しやすいものへ改訂する必要性が強調された。

成果 2 を達成するための活動のうち、「教員養成課程において SBI に対する理解を深められるようルワンダ大学教育学部（The University of Rwanda-College of Education：UR-CE）を支援する」は終了時評価時点では実施されていない。表-4 に成果 2 の具体的達成状況を記す。

表-4 成果 2 の達成状況

指 標	達成状況
2-1 適切な役職者が SBI 導入ワークショップに参加する。	<p>&lt;指標 2-1 の達成度：達成見込み&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトの対象校数について当初 4,000 校と想定されていたが、実際は 1,400 校であることが確認された。</li> <li>郡レベル SBI 導入ワークショップは 2014 年 11 月時点で 30 郡中 19 郡において開催された。</li> <li>17 郡のワークショップ実績によると学校長の参加率は約 83%で、参加ができない場合には教務主任や学科長が参加している。DEO/SEO の参加率は 99%であった。</li> </ul>
2-2 導入ワークショップのプログラムと教材が作成される。	<p>&lt;指標 2-2 の達成度：達成見込み&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>郡レベル SBI 導入ワークショップに使用するガイドライン、モニタリング・フォーム、ビデオ教材などの各種資料が作成された。</li> <li>ワークショップ教材は導入ワークショップ実施結果を踏まえてこれまでに 4 回改訂されており、第 4 版のガイドラインが策定された。</li> <li>第 4 版のガイドラインは、現在のところまでドラフトとして使われており、プロジェクトの終了までには正式文書として承認される予定である。</li> <li>SEO に対するインタビュー調査から、モニタリング・フォーム改訂の必要性が指摘された。</li> </ul>

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

成果 3 に関する活動は十分に進んでいるとはいえない。2015 年 3 月には、成果 3 は部分的な達成にとどまる見込みである。成果 3 は、モニタリングとフィードバックを通じた SBI 支援メカニズムの構築を図るものである。モニタリングに係る活動は、プロジェクトの第 1 年次、初めに SBI 導入ワークショップを受けた 5 郡から、日本人専門家の手による実績収集にとどまっている。インタビュー調査や質問票調査の結果、DEO、SEO は、郡、地区レベルの教育担当官であるものの、地方自治省（Ministry of Local Government : MINALOC）傘下の郡政府の一行政官として、教育関係以外にも多くの業務も抱えており、SBI のモニタリングを行うための十分な時間がとれないことが指摘された。プロジェクト活動週報が作成されているほか、他開発パートナーとの連携・協調についても適切に行われているが、これら活動は日本人専門家の手で進められていることから、先方 C/P を活動の中心に据えることが必要である。

また、SBI 実践に有益な情報を提供するための資料も作成されている。これら資料は SBI 啓発の面で活動促進に貢献する取り組みである一方、学校への適切な配布が困難となっており、原因を確認する必要がある。

しかしながら、前述のとおり、モニタリング活動は対象 30 郡中 5 郡で開始したばかりであり、全郡での活動は未着手の状態であることから、成果 3 に係る多くの活動が十分に実施される前にプロジェクト終了時を迎えることになる。表 5 に成果 3 の達成状況に関する詳細を記す。

表 5 成果 3 の達成状況

指 標	達成状況
3-1 SBI 促進のための調整業務が実施される。	<p>&lt;指標 3-1 の達成度：未達成&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SBI のモニタリングの仕組みはガイドラインのなかに記載されている。</li> <li>・2014 年 2 月に DEO/SEO に対するフォローアップセミナーが開催された。その他にはこれまでのプロジェクト期間中、DEO/SEO が集まって SBI の経験を共有する機会を作ることは十分に行われていない。</li> <li>・REB-TDM は DEO/SEO に対してモニタリング報告書の提出を求めるレターを発出した。先行 5 郡ではモニタリング活動が始まっており、DEO/SEO から REB-TDM にモニタリング報告書が提出されている。</li> <li>・SBI の実施方法が変更になったことに伴い、全郡規模でのモニタリングは、本終了時評価以降の開始予定である。</li> <li>・プロジェクトは、SBMP や SLMP などその他の取り組みと、作業部会や会議を通じて適切に連携している。</li> <li>・プロジェクト週報が作成され、REB-TDM 職員へ共有されている。</li> </ul>



<p>3-2 SBI の調整や実践に有効な資料が作成される。</p>	<p>&lt;指標 3-2 の達成度：未達成&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・SBI に対する認識向上のための諸資料〔ブローシャー、ニューズレター（6 号まで）、SBI プランナー〕が作成され、DEO/SEO を通じて各学校へ配布された。ソーシャルメディアもタイムリーな情報共有のために活用された。</li> <li>・これら資料の配布経路には課題があり、学校への到達率は 25%である。主な要因は、REB-TDM、DEO、SEO、学校間の連絡システムの弱さである。</li> </ul>
------------------------------------	--

(2) プロジェクト目標

プロジェクト目標：各学校が策定した、SBI が実施される。

2015 年 3 月までの残り 4 カ月間でプロジェクト目標を達成することは不可能である。成果 1 及び 2 に関してはプロジェクト実施期間内の達成が見込まれるものの成果 3 の活動については緒に就いたばかりである。成果 3 は学校現場における SBI の実施を支援する活動であることから、プロジェクト目標達成に大きく影響を与える。他方、今後も継続的に成果 3 の達成を通じて SBI 促進に向けた取り組みを続けることで、プロジェクト目標が近い将来に達成できる見込みは高い。具体的には、2014 年 10 月に実施されたエンドライン調査報告書によると、学校レベルでの SBI の実施割合は大変高く、9 割を超えていることが確認されており、プロジェクト活動を継続することで目標達成が見込まれる。現時点で、モニタリング活動が実施された先行 5 郡におけるプロジェクト目標の達成状況は表－6 のとおりである。

表－6 プロジェクト目標の達成状況

指 標	達成状況
<p>郡 SBI 導入ワークショップに参加した学校のうち 80%が学校レベルの導入ワークショップを実施する。</p>	<p>&lt;指標の達成度：未達成&gt;</p> <p>全 30 郡中 5 郡のモニタリング報告の結果は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・対象校のうち 99%（217 校中 215 校）が郡 SBI 導入ワークショップに参加した。</li> <li>・エンドライン調査報告書によると、自校での SBI 導入ワークショップの実施状況を報告した学校は 163 校で、そのうち 158 校（96.9%）が部分的であれ実施したと回答している。</li> <li>・152 校が SBI 実施計画状況を回答しており、そのうち 93.4% が SBI 計画を作成したと回答している。</li> </ul>
<p>そのうち 80%以上が学校で SBI を実践する。</p>	<p>&lt;指標の達成度：未達成&gt;</p> <p>全 30 郡中 5 郡のモニタリング報告の結果は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・エンドライン調査報告書によると、SBI の実施状況を回答した 177 校の内 172 校（97.2%）が計画した SBI を実施した。</li> </ul>

### (3) 上位目標

上位目標：「生徒が理解し、できるようになることを支援する（Let students be capable to do it）」授業が普及する。

上位目標はプロジェクト終了から 3～5 年後に達成される目標であり、以下に記す指標の達成状況から、将来的に達成される見通しは良好といえる。しかしながら、プロジェクト実施期間中のプロジェクト目標達成が危ぶまれることから、現時点において判断を下すことはできない。

2014 年 10 月に実施されたエンドライン質問票調査によると、1 つ目の指標について、SBI 実践校の生徒は、未実践校の生徒と比較してより授業に対する満足度が高いことが確認されている。また、2 つ目の指標についても、SBI 実践校において、SBI 未実践校と比較して、より多くの教員が同僚からの助言を授業に反映させていることが確認された。表－7 にこの内容を記載する。

3 つ目の指標は DEO、SEO の生徒の学力向上に関する認識を問うものである。インタビュー調査及び質問票調査によると、DEO、SEO は必ずしも生徒の学力向上については認識できていないことが確認された。一方、SBI を通じて教員の指導能力に改善がみられており、生徒の学びは改善しているはずであると回答をしている。

表－7 上位目標の達成状況

指 標	達成状況
授業に対する生徒の満足度	<p>&lt;指標の達成度：達成の見込みは高い&gt;</p> <p>エンドライン調査の対象 51 校において、統計的に有意な差が以下の点で確認された。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ SBI 実践校の生徒が好きな教科の数は、SBI 未実践校の生徒が好きな教科の数よりも多い。一方 SBI 実践校の生徒が好まない教科の数は、SBI 未実践校の生徒よりも少ない。</li><li>・ 統計的に有意な差は特に生物、化学、地理にみられ、SBI 未実践校の方がこれら教科を好まない生徒が多い。</li><li>・ SBI 実践校の生徒の方が SBI 未実践校の生徒より多様な形態の指導法を評価している。</li><li>・ SBI 実践校の生徒は、9 種類の指導法中 7 種類に関して、50% 以上の生徒が「好き」と回答している。一方、SBI 未実践校では 9 種類中 2 種類のみしか 50% 以上の生徒から「好き」回答を得ていない。</li></ul>
教員の授業の改善に対する認識	<p>&lt;指標の達成度：達成の見込みは高い&gt;</p> <p>エンドライン調査結果によると、調査対象の 51 校において、SBI 実践校と SBI 未実践校の教員間に、特に以下の質問に関して統計的に有意な差が現れている。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 自分は授業の教授学習過程を改善するために、同僚からの意見や助言を活用している。</li><li>・ 自分は自分の生徒たちが間違いやすい箇所を事前に知っている。</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全教員が集まって卒業試験の結果を分析している。</li> <li>・自分は同僚の指導改善のためにアドバイスをしたり相談にのったりする。</li> </ul>
DEO、SEO の生徒の学力向上に関する認識	<p>&lt;指標の達成度：達成見込みはあるが、判断困難&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インタビュー調査対象となった一部の DEO、SEO は学校から試験結果の報告を受けており、期末試験や中間試験の結果は改善していると回答した。</li> <li>・一部の DEO、SEO は生徒の学力向上については卒業試験の結果が分らなければ状況は不明だと回答した。</li> <li>・DEO、SEO は教員たちの指導法は改善していると回答した。</li> </ul>

#### (4) スーパーゴール

スーパーゴール：前期中等教育レベル（7 から 9 学年）である O（オー）レベルの生徒の学力が向上する。

スーパーゴールについて、将来的に達成できる見込みがあると考えられる。しかしながら、成果 3 の達成とそれに伴うプロジェクト目標の達成が確約されていない現時点での判断は尚早である。プロジェクト開始時にベースライン調査で確認された傾向（SBI が卒業試験の結果改善につながる、図-2 参照）と同様の傾向がエンドライン調査で確認されている（図-3 参照）。プロジェクトは SBI の実践を推進するものであり、今後も SBI を促進する取り組みが続き、外部条件が満たされれば、スーパーゴールを達成する見込みはある。

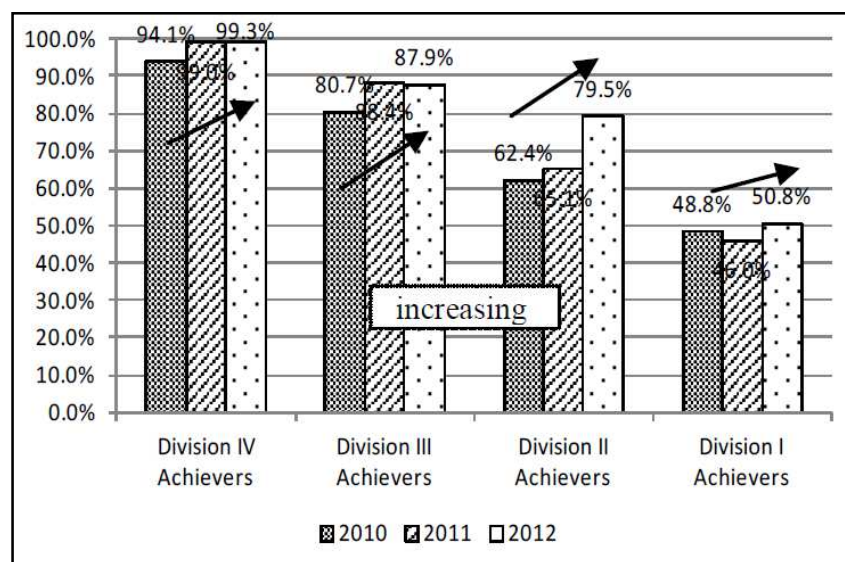
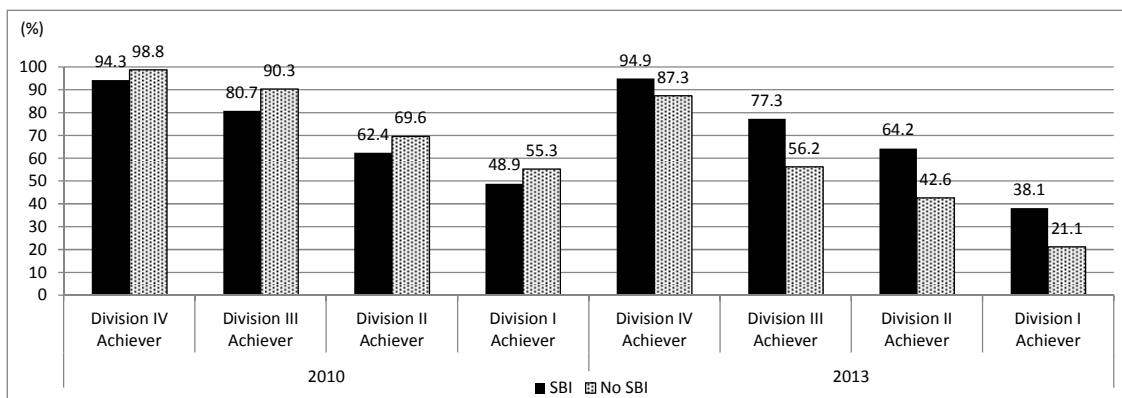


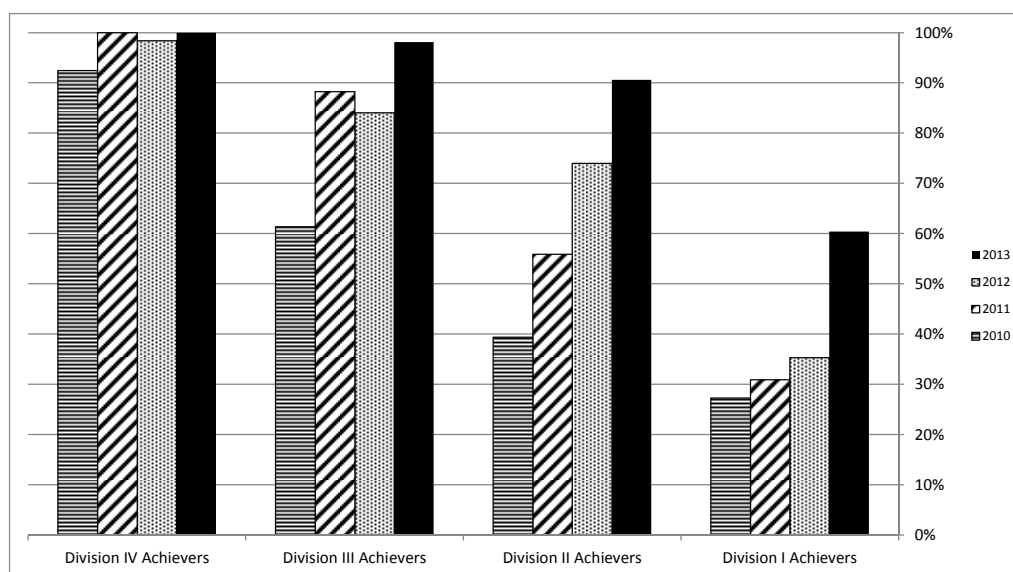
図-2 2010年から2012年までのSBI実施中等教育学校における卒業試験結果比較<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Division I が最高成績グループを示す。“Division IV Achievers”とは、Division IVレベル以上で回答できた生徒のDivision I からIVの集計で、すべての生徒数に対する割合である。同様に“Division III Achievers”はDivision IIIレベルを達成した生徒を示し、Division III、II、Iの生徒の集計である。（本説明は図-2～4すべてに適用される）SBCT, 「ベースライン調査報告書」2013 p.19より転載



図－3 SBI 実践校と SBI 未実践校間の卒業試験結果比較<sup>3</sup>

さらに、この結果を検証するため、エンドライン調査でパイロット校の状況が追加確認されている。当該校ではプロジェクトの介入により SBI を強化させていた。2013 年に Division I の成績で卒業試験に合格した学生の割合が急増しており（図－4 参照）、SBI と卒業試験の結果の正の相関関係があると推測されることから、スーパーゴール達成の期待がもてる。



図－4 パイロット校 GS St. Aloys Rwamagana 中等 3 年生の卒業試験結果の年次比較<sup>4</sup>

SBI の結果だけがこのような変化をもたらしていると判断することは不可能である。しかしながら、確認された正の相関関係やパイロット校での実績を考慮すると SBI が知識や学力の強化に貢献する可能性は高いと考えられる。一般化することはできないが、この傾向は今後、他の学校が SBI 実践に取り組むことを後押しするものである。

<sup>3</sup> SBCT, 「エンドライン調査報告書」2014 pp.11-12より転載

<sup>4</sup> SBCT, 「エンドライン調査報告書」2014 pp.11-12より転載

### 4-3 実施プロセス

#### (1) SBI 導入ワークショップ実施方法の変更

プロジェクト実施計画段階では、ナショナル・トレーナー養成後、中央―地方―学校の3段階によるカスケード方式で SBI 導入ワークショップを行う予定であった。しかしながら、プロジェクト開始後、申請予算の全額承認に至らなかったこと及び予算の承認から配賦まで一定期間がかかり、学校の夏季休暇期間を活用することができなかったことから、郡レベルのワークショップを、全 30 郡に対して巡回して行う方式に変更することとなった。予算の範囲内で実施できることから財政面の効率改善につながっている。また、郡ごとに REB-TDM の職員と SBI ファシリテーターが直接指導すること、各回の参加者数が適正規模であることからワークショップの質の改善につながっていることが確認されている。他方、全 30 郡を巡回することによる、事務手続き負担と時間効率の低下もみられており、その結果成果 3 に係る活動に大幅な遅延が生じた。

#### (2) プロジェクト運営、モニタリング

プロジェクト実施期間は比較的短く中間評価は当初より計画されていない。プロジェクトの運営モニタリングの一手段である JCC はこれまでに 2 回開催され、プロジェクトの進捗や達成状況に関係者と共有してきた。JCC のほかにもさまざまな方法で、プロジェクトは REB-TDM と日本側共同でプロジェクトが運営されるよう取り組んでいる。具体的には、職位を問わず REB-TDM 職員と頻繁な会議や対話を行ってきているほか、週報の作成と共有や、プロジェクトメンバー間で頻繁に形式を問わず協議が行われている。これらを通じてプロジェクトは円滑に運営がなされており、課題が出てきた際には互いに解決にむけて支えあうことができている。

JICA 本部、JICA ルワンダ事務所、プロジェクト間のコミュニケーションは適切に行われている。他方、中間評価の計画されていない本プロジェクトの運営においては、運営指導調査を行うことで、早い段階でプロジェクトの進捗状況に関して、JICA 本部、JICA ルワンダ事務所、プロジェクト、及びルワンダ側関係機関と協議することも可能だったと思料される。

#### (3) 技術移転の方法

プロジェクト第 1 年目は、SBI 導入ワークショップは主に日本人専門家によって実施されており、REB-TDM 職員はワークショップ実施を支援していた。しかしながら、第 2 年目に技術移転の一環としてプロジェクトでは、SBI ファシリテーターを養成する集合研修を行い、5 名の REB-TDM 職員と、パイロット校 2 校からそれぞれ 1 名が参加した。同ファシリテーター研修開催後は REB-TDM 職員自らが SBI 導入ワークショップを開催し、ファシリテーションを行っている。日本人専門家との密なコミュニケーションもあり、着実にワークショップ遂行に係る能力を身に付けている。

今後プロジェクトは、SBI の導入から、モニタリング、分析、フィードバックに焦点を移していくことになる。現時点まで、モニタリング・分析（研修データ収集など）は、主に日本人専門家が行っており、C/P の参加度は高いとはいえない。残りのプロジェクト期間では、C/P が持続的に実施可能なモニタリング方法を検討し、共同によるモニタリング活動を通じて、C/P の能力強化を図っていくことが肝要。

## 第5章 評価結果

### 5-1 評価結果

#### (1) 評価5項目による評価

5項目評価の結果は以下に要約される。〔詳細は付属資料2. 協議議事録（ミニッツ）Annex 3 評価グリッド参照〕

#### 1) 妥当性：高い

評価結果
<p>(要約)</p> <p>ルワンダ政府は教育の質向上について、政策上の重点課題であることを表明しており、これは各種政策文書からも読み取れる。この点から妥当性が高いと判断される。また、ルワンダにおいて主に教員の職能開発ニーズが高まっていることも本プロジェクトの目的に合致している。加えて、日本の援助政策やルワンダに対する国別援助方針とも合致している。</p>
<p>(詳細)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・本プロジェクトは優先度の高い教育の質向上という課題に取り組むものであり、ESSP2 や Vision 2020 などのルワンダの開発政策の主要な目標の1つである。これら既存の政策に加え、現在策定中の教員開発管理政策には、学校レベルでの継続的職能開発（Continuous Professional Development：CPD）の日（CPD Day）の義務化が提案されている。</li><li>・ルワンダでは基礎教育へのアクセスが大幅に改善しているほか、義務教育年数も拡張されており、さらに教授言語としての教員の英語能力強化が進む状況において、基礎教育レベルの教員研修ニーズは非常に高い。</li><li>・本プロジェクトの取り組みは各学校が自校の裁量で教授学習過程を改善するために行動を採ることを促進するものであり、学校現場に適している。</li><li>・ベースライン調査及びエンドライン調査で確認された SBI と卒業試験の結果の正の相関関係から、SBI を促進することは適切な手法と考えられる。</li><li>・日本の援助政策及びルワンダに対する国別援助方針は教員の能力強化と教員研修に重点を置いており、本プロジェクトと合致している。</li><li>・本プロジェクトは先行した SMASSE の教訓を基に、集合型研修（Off-the-job Training：Off JT）の効果を広めるべく設計されている。</li></ul>

#### 2) 有効性：中程度

<p>(要約)</p> <p>将来的にプロジェクト目標が達成される可能性は高いものの、本終了時評価時点において、2015年3月までに残る4カ月内での達成は困難である。</p>
<p>(詳細)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・エンドライン調査によると、SBI 導入ワークショップに参加した 215 校中、177 校が SBI の実践状況を報告した。そのうち 172 校（97.2%）が SBI を実践していると回答している。</li><li>・上結果からはプロジェクト目標達成に向けた軌道に乗っていると考えられるが、あくまで</li></ul>

も 30 郡中の 5 郡の情報を基にした想定である。

- ・ REB 及び開発パートナーの進める取り組み、特に英語メンタープログラム (School-based Mentorship Program: SBMP) や学校経営管理職プログラム (School Leadership and Management Program: SLMP) は学校での SBI 実践を促進に貢献するものである。
- ・ PDM の 3 つの成果はプロジェクト目標の達成に欠かせない。特に成果 3 は、学校への SBI 導入活動 (成果 2 に係る活動) が一巡したあと、学校での SBI 実践 (プロジェクト目標) にとって重要である。
- ・ これまで各学校が SBI 実践の際に現場で直面する課題への対応策となるような、他校での良好事例などを知る機会はほとんど提供されていない。

### 3) 効率性：中程度

#### (要約)

成果 3 に係る活動は現在進行中である。当初予定されていたプロジェクト期間終了まで、残り 4 カ月間においても、成果 3 の達成は部分的なものにとどまることが予想される。

#### (詳細)

- ・ 成果 1 及び 2 の達成状況は全般的には良好であるが以下の懸念がある。
- 成果 1 については、DEO、SEO の役割はガイドラインには明記されたものの、所属機関である MINALOC 傘下である郡政府の一行政官として、郡政府の指示の下、複数の業務を抱えており、役割の実践については十分に確約されていない。
- 成果 2 を達成するための活動である、SBI 導入ワークショップの実施については、遅れが生じているものの、2015 年 2 月までには完了する予定である。
- 成果 2 の活動のうち、「教員養成課程において SBI に対する理解を深められるようルワンダ大学教育学部 (UR-CE) を支援する」については、これまで実践されていない。
- ・ 成果 3 達成に向けた多くの活動は、成果 2 の活動である郡導入ワークショップ後に実施されるものである。郡導入ワークショップ実施に遅れが生じた結果、成果 3 の活動に大幅な遅れが発生している。
- ・ インタビュー調査において、SBI ガイドラインやその他ツールなどに関し、SBI のより効果的な実施のためには改善の余地があることが確認された。
- ・ REB-TDM がプロジェクト実施予算を承認し、全 30 郡における SBI 導入ワークショップ実施経費を負担している。
- ・ SBI 導入ワークショップの実施方法を変えたことで財政面のコストダウンが可能となり、また、ワークショップでの内容伝達が改善された点から、財務・作業効率の向上につながっている。他方、全郡を巡回することにより時間的な効率は下がった。
- ・ ルワンダ側、日本側からのすべての投入 (専門家、C/P、機材、現地業務費、研修機会) は、特に成果 1、成果 2 を達成するため有効に活用されている。
- ・ SBI のアプローチは、SBI 導入ワークショップを通じて直接便益を受ける約 3,000 名の参加者と、その参加者が学校に戻って活動することによる多数の間接的な受益者 (特に O レベル 1,600 名の教員) の規模が大きい。REB との費用分担や予算措置面も含め、大変有効で効率的であると評価される。

#### 4) インパクト：大きい（見込み）

##### （要約）

エンドライン調査結果は、上位目標及びスーパーゴール達成の可能性があることを示唆している。上位目標とはプロジェクト終了から3から5年後に達成される目標を指しており、プロジェクト終了後もREB-TDM職員や郡教育担当官（DEO、SEO）が、質のよいSBIを継続的に行っていくための取り組みを適切に続けるならば達成されることが考えられる。他方、継続的な取り組みを確実にするための重要な施策の1つとして、成果3の達成が確約されていない現段階でインパクトが高いと判断するのは尚早である。

##### （詳細）

##### 【上位目標とスーパーゴール達成の可能性】

##### （上位目標）

- ・ エンドライン調査の結果、SBI実践校の生徒はSBI未実践校と比較して、より教授に対する満足度が高いことが確認された。今後は授業観察により、実際の授業での生徒の学びを確認することが肝要。
- ・ 教員の授業改善に関する認識についても、エンドライン調査によって、SBI実践校の教員は、未実施校の教員と比べ、より授業改善が進んでいると自己認識していることが確認された。こちらについても、今後、実際の授業を観察し、教室現場での授業改善について確認することが必要である。
- ・ DEO/SEOの生徒学力向上に関する認識については、一部のDEO/SEOは、SBIによって、教員の指導力は向上しており、これによって生徒の学びも改善されていると回答している。

##### （スーパーゴール）

- ・ ベースライン調査では、SBIと卒業試験結果に正の相関関係がみられた。
- ・ エンドライン調査においても、SBIが卒業試験結果の改善につながったことが確認された。
- ・ これらSBIと卒業試験結果の正の相関関係については、終了時評価調査での学校関係者に対するインタビュー調査からも確認されている。
- ・ 以上より、上位目標・スーパーゴールについては、プロジェクト終了後もREB-TDM職員やDEO/SEOが、質の高いSBI実施が継続的に可能とするための取り組みを適切に続けるならば、達成される可能性がある。

##### 【その他のインパクト】

- ・ SBI導入ワークショップが郡ごとの開催となったことにより、REB-TDM、DEO、SEO、学校など、関係者間の関係強化に貢献している。
- ・ SBIは学校間のコミュニケーションを促進しており、一部の近隣校では情報・経験共有が発現している。
- ・ SBIとSBMPは相互に便益をもたらしている。SBIは学校において英語メンター（School-based English Mentor：SBM）の活性化につながっており、他方でSBMはSBIの適切な導入に貢献している。
- ・ プロジェクトの対象は前期中等レベルの学校であるものの、特に9年制初等教育学校と12年制中等教育学校においては対象レベルを超えて初等教育にも活動が広がっている。



- ・ 予期されていなかった負のインパクトはないが、次の点には留意が必要である。  
ある学校では SBI を、授業時間を充てて実施していることが確認された。多少であれば問題はないが、SBI の概念を誤解して、授業時間を SBI に充てる頻度が高くなってしまいうようなことがあれば、負のインパクトを引き出しかねない。

## 5) 持続性：中程度

### (要約)

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

### (詳細)

#### 【政策、制度面】

- ・ ESSP2 を含む、教員の職能開発を優先事項として掲げている国家政策は今後も継続される見込みである。
- ・ TDM 政策（案）（現在、政策文書の最終化と承認に係る公式な手続きの最中である）では、学校における CPD Day を義務づけることを提案しており、SBI 実施を促進するものとなり得る。
- ・ 郡政府が郡開発計画と ESSP2 との整合性を保つことは、特に教育政策の実施を確実にし、教育の質を改善させるために急務である。

#### 【組織面】

##### 国レベル

- ・ 本プロジェクトの実施機関として、REB は SBI 関連活動の実施能力を培ってきている。
- ・ REB-TDM 職員、DEO、SEO、学校関係者と、その他の関係機関の連絡・調整を改善し、強固なモニタリング・システムを構築するためには、関係省庁と各機関の組織を超えたより一層の調整が必要である。

##### 郡レベル

- ・ 現在各郡に 1 名の DEO しか在籍していないが、2014 年以降 3 名に増員される予定であり、人材不足は解消される見込みである。
- ・ 当初想定されていたキガリにおける DEO 定例会合について、SBI に関する経験共有や意見交換をする場として活用することは困難である。

#### 【財政面】

- ・ SBI 導入ワークショップ実施予算は全額 REB-TDM が負担した。
- ・ REB の予算費目のなかに補助費目として SBCT 活動用の追加費目番号が付与された。
- ・ 今後 SBI を継続実施するためには、現在の会計年度内における支出と同額程度の予算が必要となる。REB-TDM は予算確保のために、SBI を含む年間計画及び予算案を早期に策定する予定である。
- ・ 郡やセクターレベルでの SBI 促進・モニタリング活動に配賦される予算状況は不確定である。
- ・ 学校レベルにおいては、SBI は経費負担の少ない研修手法である。

#### 【技術面】

- ・ REB-TDM 職員は SBI の概念を理解しており、導入に係る活動は自信をもって実施できる。他

方、モニタリングや郡 SBI モニタリング情報分析や報告書作成に関する能力については今後強化が必要である。

- REB-TDM 内のその他取り組みとの一層の調整と連携を進めることで、SBI の効果及び効率性を高めることができる。
- 現在のところ、SBI は、REB-TDM 内の既定の日常業務、特にモニタリングや学校視察業務のなかに取り入れられていない。
- DEO や SEO は、学校レベルでの SBI の実践を確実にし、強化するうえで重要な役割を果たす。しかし、いまだモニタリング、助言、報告に関する経験は不足している。
- SBI 導入研修を受けた学校は、SBI を理解し、ワークショップで紹介された事例を基に SBI を実践していることが確認された。
- 学校が今後も SBI に関する取り組み続けるためには、他の学校における経験から学ぶことが必要であるが、その機会を得られていないということが、調査対象校より指摘された。

## (1) 貢献・阻害要因

### 1) 効果発現に貢献した要因の分析

#### ① 計画内容に関すること

- REB-TDM 内のその他取り組みとの協調

プロジェクトは REB-TDM 内で進められているその他の教育の質向上に資する取り組みに対して、SBI を適切に紹介している。このような先方既存の取り組みとの良好な連携は SBI が正式に現職教員研修手法の 1 つとして認められることにつながる。主要な 2 つのプログラムは次のとおりである。

SLMP は REB-TDM の主要な国家的取り組みであり、校長やその他管理職員のリーダーシップ強化を通じて学校運営を改善する取り組みである。SLMP は学校リーダー間の相互学習促進や、SEO の能力強化を行う活動である。プロジェクトの観点からは、学校におけるリーダーの強いコミットメントは適切な SBI 導入を促進する主要な要素である。他方、SBI は SLMP が直接対象としていない学校内での相互学習を促進することで、SLMP が達成できない溝を埋めている。SBI と SLMP は相乗効果を出すべく活動の調和化を進めている。

SBMP も国家主導の取り組みであり、REB-TDM 内でも特に優先度の高いものである。国内には 900 名の SBM が初等教育校に配置され、教員へのアドバイスを行っているほか、60 名のシニアメンターが SBM を支援するために各郡に配置されている。SBI の導入は、SBM にとって、自分たちの役割を実践する場や機会を得るものである、と彼らに認識されていることが確認されている。他方プロジェクトにとって SBM は、学校に SBI を適切に導入する際の有効な人材となっている。

- ルワンダ SMASSE の効果

本プロジェクトはルワンダ中等理科教育強化プロジェクト (SMASSE) の後継案件であり、SMASSE の効用がいくつか確認されている。第一に、事業の持続性に向け、実施経費の受益者負担は SMASSE の主要な理念であるが、これによって、REB-TDM の全面的な責任意識を引き出すことが可能となった。次に、PDSI (計画 : Plan、実践 : Do、評価 : See、

改善：Improve) の概念や授業研究という考え方も REB-TDM 職員や SMASSE 研修受講者の間で良く理解されており、SBI の概念が REB 内や学校で紹介される際の促進材料となっている。SMASSE 研修を受講した教員が在籍する学校は、SBI 実施に積極的なことが確認されている。さらに、SMASSE の研修で使われた教材は SBI の実践の際、主要導入教材の 1 つとして活用されていることも確認された。

## ② 実施プロセスに関すること

### ・ルワンダ側の強いオーナーシップ

ルワンダ側の強いオーナーシップの下、適切な資源（人的・財政的・物理的）が投入されている。オーナーシップを醸成した主な要因としては、上述のとおり SMASSE の効用が挙げられるほか、プロジェクトメンバーであるルワンダ C/P と日本人専門家間が定期的な会合などを通じて、密にコミュニケーションを図ったことで、C/P のプロジェクトの目標・ねらいや活動計画の理解が進んだことが挙げられる。

## 2) 効果発現を阻害した要因の分析

### ① 計画内容に関すること

#### ・学校レベルの SBI 実践

学校レベルにおける SBI 実践には、学校長や教務主任のリーダーシップが最も大きく影響する。その他の阻害要因は、以下の 5 点。(1) 授業時間と SBI の時間調整が困難、(2) 経済的なインセンティブがない、(3) リソース人材の不足（特に教科知識や質の高い指導技術を有する教員が不在）、(4) SBI 実施予算が不十分、(5) DEO/SEO から十分な支援を得られない。

### ② 実施プロセスに関すること

#### ・予算配賦

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

#### ・省庁、関係機関間の調整

ルワンダでは、地方分権化の取り組みが進められている。各セクターの報告書より、同国では、地域レベルでの事業実施において、業務実施者は、地方分権化の担当省庁である MINALOC と各セクター担当省庁との狭間で、業務実施上の問題を抱えていることが確認された。

本プロジェクトでの具体的な例として、郡や地区における教育担当官である DEO と SEO は、教育省ラインである REB から SBI モニタリングなど現場レベルでの活動について協力依頼を受けても、所属先である地方自治省ラインの地方事務所からの業務指示に従わざるを得ず、SBI 関連活動に十分な時間を割き、対応することができない状況が散見されている。

## 5-2 結論

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

その他、インタビュー調査、質問票、エンドライン調査で確認された特筆すべき点は、SBI導入により、学校内の協働文化が醸成されつつあることである。教員に対するインタビュー調査によると、SBI開始以降、同僚を支援者と認識し始め、課題があれば同僚に相談するようになったとの回答があった。また、多数の教員は、集合型による郡SBI導入ワークショップで学んだ知識を学校に戻って共有したいと回答した。

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

ここまで述べてきたとおり、本プロジェクトの取り組みによって好ましい兆候が発現され始めていることが確認され、教育の質改善に効果をもたらしつつある。それぞれの実施レベルにおいて、今後の持続的なSBI実施を確実なものとするためには（1）モニタリング・フィードバック（良好事例の共有など）の仕組みの構築と（2）主要な役割を果たすREB-TDM職員、DEO、SEOの能力強化が欠かせない。

## 第6章 提言・教訓

### 6-1 提言

評価結果から、プロジェクトは着実に実施されており、近い将来にプロジェクト目標が達成される見込みであること、上位目標（及びスーパーゴール）に向けて、プロジェクト活動が進んでいることが確認された。具体的には、成果1「SBI実施に必要な制度的枠組みが整う」、成果2「郡・地区（セクター）・学校レベルのSBIの実施が強化される」については、現在のプロジェクト期間中に達成される見込みであることが確認された。他方、成果3「REB-TDMが、郡・地区・学校に対して、SBIの継続を働きかけられるようになる」に関しては、SBIの継続的な実施のための仕組みづくり（モニタリング・システムや好事例を共有するメカニズム）に着手したばかりである。このため、成果3を達成し、プロジェクトの持続性を確保するため、ルワンダ側並びに日本側双方の調査団は、9カ月間のプロジェクト延長期間を提案した。

今後のプロジェクト実施に関する提言を、I. 現行プロジェクト期間終了まで、II. 延長された場合のプロジェクト終了まで、III. プロジェクト期間にかかわらないもの、の3つに分けて以下に記載する。

#### I. 現行プロジェクト期間終了まで（2015年3月まで）

##### (1) SBI導入ワークショップの着実な実施

SBIのコンセプトは、「生徒が理解できるようになる」授業改善に向けた教員の発意による研鑽活動である。教員が自発的に研修を行うために、第一段階として、関係者がSBIを知り理解している状態とすることが肝要。

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

##### (2) ニュースレターの学校への着実な配布

SBI推進のためには、各学校での有効な取り組み事例を共有することが重要である。その手段の1つとしてニュースレターがある。しかしながら、現在、ニュースレターは必ずしも各学校に届いていないため、プロジェクトはその原因を究明し、確実に学校へ届ける手段を講じることが肝要。このため、既存のREB-DEO-SEOのコミュニケーション・ラインを強化することが求められる。

##### (3) SBIガイドラインの更なる改訂

SBI実施手順を示すガイドラインは、プロジェクトの努力により、その内容が改善されているものの、SBIを実施する教員の立場で、より教員フレンドリーなものへ改訂していく必要がある。

特に忙しい教員やDEO、SEOの負担を可能な限り軽減することにより、作成すべき書類の内容・分量の見直しを必要に応じて行う。なお、この作業はJICA専門家ではなくREB C/P主導で実施されることが望ましい。

(4) JCC メンバーとして地方自治省（MINALOC）の SBI への巻き込み

SBI 実施促進に向けては、REB-TDM と学校をつなぐ郡関係者（DEO、SEO）の役割が重要となるが、郡関係者を管轄する MINALOC の巻き込みは不可欠であることから、プロジェクト最高意思決定機関である JCC への MINALOC をメンバーとしての加えることが期待される。

(5) SBI 実施状況の把握

SBI モニタリングの目的は、中央、郡、学校といった各レベルで SBI の PDSI サイクルを確認することである。モニタリングの第一のステップは、SBI の実施状況に関する量的データを収集し、REB-TDM メンバーが SBI の実施状況を量的に把握することであるが、数量的データについて、C/P 自身が処理できる状態には至っていないことから、かかる能力強化が必要。

(6) ルワンダ基礎教育分野における現職教員研修活動の整理

REB-TDM は、基礎教育の質改善に向け、SBMP、フランドル開発協力・技術援助協会（Flemish Association for Development Cooperation and Technical Assistance : VVOB）支援により REB に主流化された学校のリーダーシップ強化活動など、多数の優良活動を実施している。これらは、教員間のつながりを重視し、SEO や学校長を巻き込む点など、SBI と類似の点が多い。

今後、REB-TDM が持続的な SBI 事業を考えるうえで、先行事業との重複回避、相乗効果検討、先行活動により形成された実施枠組み活用など、調和化を積極的に働きかける必要がある。

先行事業と SBI の調和化を進めるうえで、まずは、REB-TDM 自身が、各基礎教育の質改善に向けた現職教員研修事業（外部支援事業含む）について、具体的な目標と施策（取り組み）について整理を行うことが重要である。

(7) ルワンダ教員養成課程への SBI 導入支援

新規教員への SBI コンセプトの理解醸成に向け、PDM 活動 2.5 を着実に進めることが必要。

(8) 2015 年度のプロジェクト活動に向けた予算措置

適切なタイミングでの SBI 活動実施に向けて、REB-TDM は、早急に中・長期的な SBI 活動計画を検討し、中長期的な視点を踏まえ、SBI モニタリングや経験共有ワークショップを中心とした、2015 年度 SBI 活動計画と係る予算計画を策定することが肝要。

## II. 延長プロジェクト期間終了まで（2015 年 12 月まで）

(1) モニタリング・システムの構築

SBI の実施状況（質的側面含む）について、REB-TDM の時間的・能力的キャパシティを踏まえ、持続的にモニタリング可能なメカニズム構築するため、以下の点について取り組むこと。

- ① 必要に応じて更なるモニタリング・シートの改善
- ② DEO、SEO の職務（パフォーマンス・コントラクト）に SBI 実施モニタリングを明記する。
- ③ 既存の業務へ SBI 実施状況のモニタリングを内在化（例：SEO による各学校のインスペクション結果の報告の 1 項目として、SBI 実施状況を含まるなど）
- ④ REB 職員がモニタリング結果を分析し、DEO、SEO、学校へ結果をフィードバックする。

なお、専門家から REB-TDM 職員へのモニタリングに関する技術移転については、日常のプロジェクト活動（On-the-job Training：OJT）に加え、Off JT による専門家から C/P への技術移転により、C/P の良い SBI を見極める目を養うことが肝要。また、C/P が質的データを収集・集約・分析する能力強化も必要となる。

また、SBI 質的側面のモニタリング結果は、SBI の改善にとどまらず、カリキュラム、試験などの改善に役立つ貴重な情報となることから、結果を広く REB 内の他局含む教育セクター関係者に周知することが重要。

加えて、SBI モニタリングによって、学校レベルから吸い上げられ、確認された授業の課題や教員の弱点について、REB-TDM が問題解決のための研修を実施することも一案。

## (2) 有効事例の共有推進

SBI の継続的な実施には、SBI 有効事例の共有など外部からのインプットが不可欠である。このため、定期的に SBI の有効事例や SBI 実施による成果品をすべてのステークホルダーへ着実に共有する仕組みを構築する。

具体的には SBI のグッド・プラクティスや SBI から生まれた成果などを REB がモニタリング〔前述（1）〕や経験共有ワークショップ〔後述（3）〕を通じて適切に吸い上げ、知見をデータ・ベース化し集約する。また、収集された有効事例などを REB がガイドライン、ニューズレター、インターネットなどを活用し、DEO、SEO、各学校へ行うことが必要である。

## (3) 経験共有大会/ワークショップの開催

各学校の教員が自発的に SBI 活動を開始するために、やる気を高める仕掛けが必要。学校関係者の SBI 実施に向けた内発的意欲醸成に向けては、各学校が自分の SBI 活動を客観視する場の設定が必要。各学校が SBI 事例を共有する大会/ワークショップを全国及び各郡で開催し、SBI 好事例実践校を表彰することで、意欲を引き出していく。

## (4) DEO、SEO フォローアップ・ワークショップの実施

学校内で SBI 実施促進モニタリングの中心は、学校長・教務担当副校長である。他方、各学校の自立的な SBI 実施に向けては、SBI 活動を外部からモニタリングし、必要に応じて助言を与える SBI 支援者の役割が重要となる。

REB が各学校へ出向き支援することは、人的・時間的に限界があり、今次調査では、SEO がその役割として適任であることが確認された。DEO を巻き込みつつ、郡レベルで、SEO を対象としたフォローアップ・ワークショップを開催し、SBI 実施方法を再確認し、良い SBI を見る目を養い、また、モニタリング能力を強化する郡フォローアップ・ワークショップを

開催することが肝要。

なお、2014 年度中に先方費用負担による導入研修がすべて終わることから、来年度は、REB の導入研修相当額の予算を郡フォローアップ・ワークショップに活用することも一案。

### Ⅲ. プロジェクト期間にかかわらない提言

#### (1) 価値づけ

教員が学び合うことに対する価値づけはプロジェクトの活動によりでき始めている。すべての教員が経験を共有できるような研修を REB が価値づけることを継続して行う（発信し続ける）ことにより、より能動的に自分自身（専門性）を向上させようとする動機づけを継続することが重要。

加えて、教員の学び合いの最終的な目的は「Let students be capable to do it」を実現させるためのもので、これは 2015 年導入される Competency Based Curriculum を実現するためにも必要である。「教員がどう教えるか」から「生徒が学んでいるか」という視点での授業改善などに取り組むべきという理念の共有を行うべきである。

具体的には、SBI の結果、国家試験や学内試験で伸びがみられた教員、学校、地区を評価するなど継続的な動機づけが必要。（他の教員、学校、地区と比べた相対評価ではなく、前年度と比べて伸びた教員、学校、地区に対してその努力を称賛することが重要。これにより、教師としての仕事のやりがいや達成感を感じてもらい、「うまい授業をする教師は素晴らしい」という経済的インセンティブ以外の職業の価値が根づいていくことが期待される。この職業価値こそが、継続的な教員研修のエンジンとなる。

#### (2) 政策・施策での SBI 実施の明確化

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

また、基礎教育政策の 1 つである Teacher Development Policy（案）で謳われている年間 5 日間の学校ベースの CPD 活動の具体的な取り組み手法として SBI を実施するということを明記することも一案。

## 6-2 教訓

#### (1) プロジェクト形成段階での適切な先方枠組み理解と実施体制の検討

本プロジェクト先方実施機関は、中央レベルでは、教育省と同省外局の REB、郡レベルでは、郡政府、地区政府である。プロジェクト形成時における先方実施体制検討の結果、先方プロジェクト長（Project Director）に教育省の事務次官（Permanent Secretary : PS）を、プロジェクト・マネジャー（Project Manager）に REB の教員訓練管理局長（Deputy Director General : DDG）を据えたが、REB の長であるルワンダ教育委員長（Director General : DG）について



は、役割を付与しておらず、プロジェクト開始以降、先方の巻き込みに負の影響が生じたことは否定できない。

また、郡レベル実施機関の管轄省庁は、教育省ではなく MINALOC であり、DEO、SEO の動員には、MINALOC からの指示が必要となるが、現行実施体制では、MINALOC を十分に巻き込んでいるとはいえない。この影響もあり、SBI 啓発のためのニューズレターが REB から郡経由で学校に行き届いていない状況や、実施モニタリング情報が郡レベルから REB へ届かない状況が発生している。

以上より、今後、類似プロジェクト形成時には、先方行政組織枠組みを十分に理解したうえで、先方実施体制を検討することが肝要。また、プロジェクト開始後においても、プロジェクトで実施体制の変更が必要となる場合、活動の推進に向け、柔軟に対応することが望ましい。

## (2) PDM 補足説明の記録と継承

本プロジェクトは、わが方にとって、「生徒が理解できるようになる」授業改善に向けた教員の発意による研鑽活動の実施・普及を支援するという新たな技術協力のアプローチ・取り組みである。PDM は、プロジェクトの進捗や課題に柔軟に対応可能となるよう、簡素なデザインとなっている。他方、各成果や活動に関し、それぞれが何をめざしているものなのか、関係者の理解が異なる場面が多くみられた。よって、今後、類似案件の詳細計画調査においては、目標、成果、活動、指標含め、PDM で説明できない部分について、意図を詳細に記載し継承していくことが重要である。

## 付 属 資 料

1. 面談者一覧
2. 協議議事録（ミニッツ）
3. 現地調査報告書

## 1. 面談者一覧

### 面談者一覧

No.	氏 名	所 属
■ ルワンダ教育委員会 (REB)		
1	Mr. Damian Ntaganzwa K.P	教員訓練管理局 次長
2	Mr. Antoine Mutsinzi	教員訓練管理局 教員訓練研修課 課長代理
3	Mr. Jules Simon Musabe	教員訓練管理局 教員訓練研修課 教員訓練官(理科)
■ 日本人専門家 (株式会社 パデコ)		
4	杉山 竜一	総括
5	田中 香	教員能力開発管理 2
6	吉川 響子	ドナー協調/業務調整
■ DEO		
7	Mr. RWEMA Mussa	ルワマガナ郡
8	Mr. BASABOSE J. Nepo	ルリンド郡
9	Mr. HABYARIMANA Juvenal	ニャルゲンゲ郡
■ SEO		
10	Ms. NIYONAGIRA Claudine	ルワマガナ郡キガビロ地区
11	Mr. RWANGEJO Laurent	ニャルゲンゲ郡ニャミランボ地区
12	Mr. SINGIZUMUKIZA Anatole	ニャルゲンゲ郡ニャカバンダ地区
13	Mr. RUTARARA Maheshi Alexis	ルリンド郡ンボゴ地区
14	Mr. HAGENIMANA Epimaque	ルリンド郡バセ地区
15	Mr. BATARINGASA Herman	ガサボ郡ジャバナ地区
■ 学校		
16	Mr. RUDASINGWA Camille	ルワマガナ郡、GS St. Aloys Rwamagana 校長 (パイロット校)
17	Mr. MUKESHIMANA Edige	ルワマガナ郡、GS St. Aloys Rwamagana 教務主任 (SBI ファシリテーター)
18	Mr. BAMZUBASE Evariste	ルワマガナ郡、GS Rwamagana A 校長
19	Mr. RUKUMD Evode	ルワマガナ郡、GS Rwamagana A 教員、校長代理
20	Mr. TUMWEBAZE John Bosco	ルワマガナ郡、GS Nyarusange 教員、校長代理
21	Mr. DUSINGIZINMANA Lambert	ニャルゲンゲ郡、College St. Andre 校長
22	Mr. BAYISABE Mathiew	ニャルゲンゲ郡、College St. Andre 英語・仏語教員
23	Mr. NDAGIJIMANA Emmanuel	ニャルゲンゲ郡、College St. Andre 物理・化学教員

24 Ms. MUKABAKUNDA Marie Chantal	ニヤルゲンゲ郡、GS MK APACE 教務主任代理
25 Mr. MBISHIBISHI Desire	ルリンド郡、ES Nyamugali 校長
26 Mr. KARASANYI Jean Paul	ルリンド郡、ES Nyamugali 校長代理
27 Mr. BIZIMANA Evariste	ルリンド郡、ES Nyamugali 化学教員
28 Mr. KABERA Theodore	ルリンド郡、ES Nyamugali ルワンダ語・英語教員
29 Mr. UWIRINGIYIMANA William	ルリンド郡、GS Gasaka 校長代理
30 Mr. MUNADERE Gratien	ルリンド郡、GS Gasaka 数学教員
31 Mr. HABINEZA Jean Baptiste	ルリンド郡、GS Gasaka 英語教員
32 Mr. Evariste	ガサボ郡、GS Kabuye 校長代理
33 Mr. Augustine	ガサボ郡、GS Kabuye ルワンダ語教員
34 Mr. Francois	ガサボ郡、GS Kabuye 数学・物理教員
35 Mr. NSHOGOZA Telesphore	ガサボ郡、GS Jabana 校長代理
36 Ms. MUKASHEMA Sylvie	ガサボ郡、GS Jabana 初等教育・算数教員
37 Mr. ARAMBE Fils Longin	ガサボ郡、GS Jabana 数学・物理教員
38 Ms. Alphonsine	ガサボ郡、GS Kimironco II 校長
39 Ms. Marie Chantal	ガサボ郡、GS Kimironco II 初等教育、ルワンダ語、英語、数学教員
40 Mr. Joseph	ガサボ郡、GS Kimironco II 起業教員
■ 開発パートナー他	
41 Mr. MURENZI Emmanuel	International Education Exchange, Country Director
42 Mr. Damien Gregory	Volunteer Service Overseas,
43 Ms. Kristen Mucyo	Wellspring, Program Director
44 Ms. Hillary Sheridan	British Council, English Projects and Business Manager
45 Ms. Emily Route	USAID, Basic Education Specialist
46 Mr. Christian Krasira	VVOB, Education and ICT Advisor
47 金澤 大介	JICA、ルワンダ教育省 教育計画・モニタリングアドバイザー

2. 協議議事録（ミニッツ）

**MINUTES OF MEETING BETWEEN  
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF  
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF RWANDA ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
THE PROJECT OF STRENGTHENING SCHOOL-BASED  
COLLABORATIVE TEACHER TRAINING (SBCT)**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Hideharu Tachibana, visited the Republic of Rwanda (hereinafter referred to as “Rwanda”) from 16<sup>th</sup> November to 3<sup>rd</sup> December 2014 for the purpose of the Terminal Evaluation on the Project of Strengthening School-based Collaborative Teacher Training (SBCT) (hereinafter referred to as “the Project”).


During its stay in Rwanda, the Team exchanged views through a series of discussions with the Rwandan parties concerned to the Project (hereinafter referred to as “the Rwandan side”) on the achievement made so far and challenges of the Project.

As a result of the discussions, the Rwandan side and the Team jointly developed the report that summarized the evaluation of the Project and recommendations. Both sides agreed on the contents of the report as attached hereto.

Kigali, 2<sup>nd</sup> December 2014

橋 香 治

Mr. Hideharu Tachibana  
Leader  
Terminal Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

  
Ms. Sharon Haba  
Permanent Secretary  
Ministry of Education,  
The Republic of Rwanda

**THE PROJECT OF STRENGTHENING  
SCHOOL-BASED COLLABORATIVE  
TEACHER TRAINING (SBCT)**

**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT**

**DECEMBER 2014**

## TABLE OF CONTENTS

### List of Abbreviations and Acronyms

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1-1. Preface	
1-2. Objectives of Evaluation	
1-3. Schedule of the Evaluation Team	
1-4. Members of the Evaluation Team	
1-5. Methodology of Evaluation	
1-6. Outline of the Project	
<b>2. EVALUATION.....</b>	<b>4</b>
2-1. Performance of the Project	
2-2. Achievements of the Project	
2-3. Implementation Process	
2-4. Evaluation by the Five Criteria	
2-5. Conclusion	
<b>3. RECOMMENDATIONS.....</b>	<b>16</b>

### ANNEXES

#### ANNEX 1. Inputs to the Project

- A. Input from Rwandese side
- B. Input from Japanese side

#### ANNEX 2. Project Design Matrix (Ver.2)

#### ANNEX 3. Evaluation Grid

- A. Achievement of the Project/Process of the Project Implementation
- B. Evaluation by the Five Criteria

## List of Abbreviations and Acronyms

ASEI-PDSI	Activity, Student-centered, Experiment, Improvisation, Plan-Do-See-Improve
C/P	Counterpart
CPD	Continuous Professional Development
CODEL	Centre for Open, Distance and E-learning
CoE	College of Education
DEO	District Education Officer
ESSP	Education Sector Strategic Plan
FY	Fiscal Year
INSET	In-Service Teacher Training
JCC	Joint Coordinating Committee
KIE	Kigali Institute for Education
MINALOC	Ministry of Local Government
MINEDUC	Ministry of Education
MINECOFIN	Ministry of Finance and Economic Planning
9YBES	Nine-Year Basic Education School
OECD DAC	Organization for Economic Co-operation and Development, Development Assistance Committee
REB	Rwanda Education Board
REB-CMPD	Rwanda Education Board, Curricula and Materials Production and Distribution Department
PDM	Project Design Matrix



PO	Plan of Operation
REB-EAD	Rwanda Education Board, Examination and Accreditation Department
REB-EQS	Rwanda Education Board, Education Quality and Standard Department
REB-ICT/ODEL	Rwanda Education Board ICT in Education and Open and Distance e-Learning Department
REC	Rwanda Education Commons
RENCP	Rwanda Education NGO Coordination Platform
SBCT	School-based Collaborative Teacher Training
SBI	School-based INSET
SBM	School-based English Mentor
SBMP	School-based Mentorship Program
SEO	Sector Education Officer
SLMU	School Leadership and Management Unit
SMASSE	Strengthening Mathematics and Science in Secondary Education
TDM	Teacher Development and Management Department
TDEL WG	Teacher Development and Education Leadership Working Group
TDTU	Teacher Development and Training Unit
12YBES	Twelve-Year Basic Education School
UR	University of Rwanda
USAID	United States Agency for International Development
VVOB	Flemish Association for Development Cooperation and Technical Assistance
VSO	Voluntary Service Overseas

*H*

*HBS*

## 1. INTRODUCTION

### 1-1. Preface

This Project was launched in January 2013 by the signing of the Record of Discussions (R/D) between JICA and the Republic of Rwanda. The duration of the Project is two (2) years and three (3) months. The terms of R/D state that the evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Rwandan authorities during the last six (6) months of the cooperation term.

The Project has been in operation for approximately two (2) years. Since the Project will be completed in March 2015, JICA has dispatched the Team to the Republic of Rwanda from 16<sup>th</sup> November to 3<sup>rd</sup> December 2014 for the purpose of conducting the terminal evaluation which has been undertaken jointly by the Team and Rwandan authorities concerned.

### 1-2. Objectives of Evaluation

Objectives of the terminal evaluation are as follows:

- (1) to review and evaluate the inputs, activities and achievements of the Project;
- (2) to evaluate the Project from the viewpoint of the five evaluation criteria of OECD DAC;
- (3) to clarify the problems and issues to be addressed and make recommendations for the successful completion of the Project and future direction of the Project based on the review and evaluation; and
- (4) to draw lessons from the Project for improving planning and implementation of similar technical cooperation projects in the future.

### 1-3. Schedule of the Evaluation Team

Date	Day	Activities
16 Nov	Sun	Arrival of Ms. Ikawa in Kigali
17 Nov	Mon	Internal meeting with JICA Rwanda Interviewing TDM/REB team members Hearing on the result of end-line survey
18 Nov	Tue	Visiting Rwamagana District (GS St. Aloys Rwamagana -pilot school, 1 School with SBI implementation, 1 School w/out SBI implementation, 2 Sector Offices, District Office)
19 Nov	Wed	Visiting Nyarugenge District (1 School with SBI implementation, 1 School w/out SBI implementation, 2 Sector Offices, District Office, Hearing from DDG/TDM)
20 Nov	Thu	Visiting Rulindo District
21 Nov	Fri	Meeting with partners supporting SBM Meeting with VSO Meeting with REB to brief the evaluation work during the 1 <sup>st</sup> week
22 Nov	Sat	Documentation
23 Nov	Sun	Arrival of Mr. Shimizu in Kigali Internal meeting
24 Nov	Mon	Interviewing SBCT Project Team Meeting with partners supporting SBM

		Meeting with Wellspring Foundation Meeting with USAID Meeting with British Council
25 Nov	Tue	Visiting Gasabo District (GS Kabuye -pilot school-, 2 School with SBI implementation, 1 Sector Office) Visiting Gasabo District (1 school without SBI)
26 Nov	Wed	Meeting with VVOB (re: school leadership and management) Arrival of Mr. Tachibana in Kigali Meeting with JICA Rwanda
27 Nov	Thu	Observing induction workshop and interviewing DEO/SEOs
28 Nov	Fri	Completing evaluation grid Meeting with SBCT expert and JICA Rwanda and to confirm evaluation grid
29 Nov	Sat	Meeting with TDM to confirm evaluation grid
30 Nov	Sun	Meeting with SBCT expert and JICA Rwanda to confirm M/M
1 Dec	Mon	Meeting with REB-TDM to confirm M/M Revising M/M
2 Dec	Tue	Confirming M/M Joint Coordination Committee (JCC) meeting
3 Dec	Wed	Final reporting to JICA Rwanda Departure from Rwanda

#### 1-4. Members of the Evaluation Team

##### (1) Japanese Terminal Evaluation Team

Mr. Hideharu Tachibana	Leader	Director, Basic Education Team II, Basic Education Group, Human Development Department, JICA
Mr. Ippei Shimizu	Cooperation Planning	Basic Education Team II, Basic Education Group, Human Development Department, JICA
Ms. Mariko Ikawa	Evaluation and Analysis	Consulting Department, System Science Consultants Inc.

##### (2) Project Team (REB-TDM)

Mr. Damian Ntaganzwa K.P	Deputy Director General
Mr. Antoine Mutsinzi	Acting Director, Teacher Development and Training Unit
Mr. Jules Simon Musabe	Teacher Training Officer: Science, Teacher Development and Training Unit

##### (3) JICA Rwanda Office

Mr. Takahiro Moriya	Chief Representative, JICA Rwanda Office
Ms. Satomi Kamei	Education Program Advisor, JICA Rwanda Office

HBS

H

### 1-5. Methodology of Evaluation

The evaluation is designed to verify the following aspects based on the PDM and P O:

- 1) Achievements of the Project based on the PDM indicators
- 2) Implementation process
- 3) Five evaluation criteria of OECD DAC

Definitions of the criteria are as follows;

<b>Relevance</b>	Relevance of the project plan was reviewed in terms of the validity of the project purpose and the overall goal in connection with the development policy of the Republic of Rwanda, aid policy of the Government of Japan, needs of beneficiaries, and by logical consistency of the project plan.
<b>Effectiveness</b>	Effectiveness was assessed by evaluating the extent to which the Project had achieved its purpose and by clarifying the relationship between the purpose and outputs.
<b>Efficiency</b>	Efficiency of the project implementation was analyzed with emphasis on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity of inputs.
<b>Impact</b>	Impact of the Project was assessed on the basis of both positive and negative influences caused by the Project.
<b>Sustainability</b>	Sustainability of the Project was assessed in terms of political, institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project would be sustained or expanded after the Project period.

### 1-6. Outline of the Project

The Project has been conducted based on the PDM version 2. The summary of the Project is described as below.

(1) Super Goal

Academic knowledge and skills of Lower Secondary (LS) students are improved

(2) Overall Goal

Lessons become more effective to "let students be capable to do it"

(3) Project Purpose

Planned School based INSET (SBI) activities are implemented

(4) Outputs

Output 1 Institutional framework to implement SBI is clarified

Output 2 Implementation mechanism of SBI is strengthened at DEO, SEO and School levels

Output 3 REB-TDM is able to coordinate DEOs, SEOs and schools to maintain SBI at school level

*H*

*H163*

## 2. EVALUATION

### 2-1. Performance of the Project

#### 2-1-1 Inputs provided to the Project

##### (1) Rwandan Side

Inputs from the Rwandan side are summarized in the below table. See Annex 1 for details.

Input	
Personnel	Total 7 counterparts were assigned to work for the Project. One of the staff joined the Project after completion of a Master's program in Japan in April 2014.
Local cost	Local operational cost of approximately RWF 330million was approved since the beginning of the project. This amount covered the necessary expenditure for the SBI induction workshop such as transportation allowance, meals, workshop venue, printing materials, etc.
Facilities	Office space and other office facilities as well as some equipment, namely, projector, and photocopier machine were provided.

##### (2) Japanese Side

Inputs from Japanese side are summarized in the below table as of November 2014. See Annex 1 for details.

Input	
Experts	Total 6 persons in the following area were assigned: Team Leader, Deputy Team Leader/In-Service Training (INSET) management, Lesson Improvement, Baseline Survey/Endline Survey, and Development Partner Coordination/Project Coordinator. The total assignment period is expected to be 43.77 person-months by the end of the Project. So far, 38.76 person-months is dispatched as of November 2014.
Equipment	4 Laptop computers, 2 laser printers, 3 video cameras, and other equipment, value of JPY1,711,093, necessary for project activities were procured.
Overseas Training/Workshop/Meeting	1 staff member of REB-TDM participated in the SMASE-WECSA Regional Meeting in Kenya in 2013. 1 DEO participated in a training course "INSET Management for African Countries (Anglophone countries)" in Japan in 2013 1 SEO participated in a training course "INSET Management for African Countries (Anglophone countries)" in Japan in 2014
Local cost	Total JPY 23,852,000 (estimated) operational expenditure is borne by Japanese side.

### 2-2. Achievements of the Project

#### 2-2-1 Outputs

Output-1: Institutional framework to implement SBI is clarified

The Output-1 is almost achieved.

As summarized below, the tasks and duties are clarified and defined in the guideline for the SBI activities. According to the questionnaire result at the end of the SBI induction workshop, over 90% participants said that they are confident to explain their roles regarding SBI. However, some of the tasks and duties especially for the monitoring and reporting activities seem to be not fully acknowledged yet, to enable effective implementation of SBI related activities at different levels.

Regarding the budget, REB-TDM allocated budget that was sufficient to conduct the nationwide induction workshops. At the end of each workshop, REB-TDM prepared reports with expenditure records.

Objectively Verifiable Indicators	Status to Date
1-1 Tasks and duties for SBI are specified (REB-TDM, DEO, SEO, schools and SBI facilitators)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SBI implementation guideline indicates the tasks and duties of each stakeholder, and it is explained through the SBI induction workshop.</li> <li>✓ It was confirmed through the interview and observation of the SBI induction workshop, that the REB-TDM staff understand the SBI concept and theory thoroughly.</li> <li>✓ According to the end of SBI induction workshop questionnaire result, over 90% participants (HTs, DOS, assigned teachers, DEO/SEO) said they are confident to explain their roles regarding SBI.</li> <li>✓ A manual of REB administrative procedures for preparation of induction workshop is drafted.</li> <li>✓ The role of SBI within the INSET system is not well clarified among the concerned authorities such as REB-TDM, CoEUR, and MINEDUC.</li> <li>✓ Although the tasks and duties of DEO/SEO is well defined in the guideline, due to the multiple tasks assigned by the district governments, actual operation is not fully ensured.</li> </ul>
1-2 REB-TDM ensures budgeting, disbursement and reporting for SBI	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ REB-TDM made request for the budget necessary for SBI induction workshop, and the budget has been allocated and disbursed in FY2013/14 and FY 2014/15 consecutively, however not full request amount.</li> <li>✓ Based on the budget approved, the implementation plan of district-level induction workshop was formulated.</li> <li>✓ SBI induction workshop reports have been developed for all conducted workshops by REB-TDM members.</li> </ul>

**Output-2: Implementation mechanism of SBI is strengthened at DEO, SEO and school levels**

The Output-2 is likely to be achieved by March 2015, the end of the Project period.

As of the end of November 2014, nineteen SBI induction workshops have been conducted out of thirty districts. It is expected that remaining eleven districts will receive the induction workshops by February 2015. The designated people participated in the SBI induction workshop: HT's participation rate was 83% and that of DEO/SEO's was 99%.

The Project developed the SBI implementation guideline and related materials, such as SBI action plan sheet and monitoring sheet. Through the interview, it was suggested that some materials such as monitoring form need to be revised.

On the side of activities to produce the Output-2, the activity to support the College of Education of University of Rwanda (CoEUR) to enhance its understanding of SBI in pre-service training courses, has not yet been realized. Below are the details of the achievement for the Output-2.

*Handwritten mark*

*Handwritten initials*

Objectively Verifiable Indicators	Status to Date
2-1 Designated personnel participates in induction workshop for SBI	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Number of schools under the project scope and the number of participants were clarified. Initially, it was expected to be 4000 schools, but revealed to be 1400.</li> <li>✓ District-level SBI induction workshop is implemented in 19 out of 30 districts as of November 2014.</li> <li>✓ The participation rate of HTs is about 83%, and if not available, Dean of Study (DOS) or department head are usually participating in the workshop.</li> <li>✓ 99% of the DEO/SEO participated in the SBI induction workshops.</li> </ul>
2-2 Induction workshop programs and materials are prepared	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Materials for district-level induction workshop (Guideline, Monitoring Forms, Videos) have been formulated.</li> <li>✓ Workshop materials were revised four times based on the experience gained through the implementation of workshops. The fourth version of the guideline was formulated.</li> <li>✓ The guideline ver.4 is still a "draft" version, which will be authorized by the end of the Project</li> </ul>

Output-3: REB-TDM is able to coordinate DEOs, SEOs and schools to maintain SBI practice at school level

Output-3 is currently in progress. The Output-3 is to establish a field support mechanism, through monitoring and feedback. Monitoring activities have started, mainly in the first five districts which received the SBI induction workshop in the first project year. Through the interviews and questionnaire survey, however, it was found that DEOs and SEOs have too many tasks other than education issues to spare time for SBI monitoring under the district governments.

Regarding the materials which provide useful information on SBI implementation and practice, they have been developed. Despite the good effort and the value of the provided information, there is a weakness in the distribution channel, mainly due to the circumstances of the decentralization. There will be certain activities for the Output-3 which remains incomplete at the end of the Project period.

Objectively Verifiable Indicators	Status to Date
3-1 Coordination activities for promoting SBI are conducted	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitoring mechanism of SBI has been drafted in the guideline</li> <li>✓ A follow-up workshop for DEOs and SEOs was implemented in February 2014. However, there has been a limited activity by the Project to provide opportunities for DEO/SEO to gather and share the SBI experience.</li> <li>✓ REB-TDM issued a letter to DEO/SEO to request for the monitoring reports. Monitoring activities are conducted in the five preceding districts. DEO/SEO submitted the reports to the REB-TDM.</li> <li>✓ Due to the change of implementation method of SBI induction workshop, the full scale monitoring is starting now.</li> <li>✓ Coordination with other initiatives such as SBMP and SLMP is going well by participating different working groups and meetings.</li> <li>✓ Weekly reports are prepared and shared with the REB staff.</li> </ul>
3-2 Materials useful for SBI coordination and practices are issued	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Materials for awareness raising (brochure, 6 issues of SBI News and SBI Planner) were formulated and distributed to DEOs, SEOs and schools. Also SNS is utilized to share the information timely.</li> </ul>

- ✓ Distribution channel of the materials is weak, and the delivery rate to school is 25%, mainly due to the weak communication line among the REB-TDM, DEO, SEO and school.

**2-2-2. Project Purpose**

Project Purpose: Planned School based INSET (SBI) activities are implemented

It will not be possible to achieve the Project Purpose in the remaining four months, by March 2015. However, there is a good probability that the Project Purpose will be met in the foreseeable future, as long as the effort continues.

The Endline Survey (ELS) report shows a high level of SBI activities implementation at the school level, as indicated in the below table. However, this result is based on the data collected from the preceding five districts only, out of thirty, thus it is too small to generalize the situation. Achievement status of the Project Purpose is as below:

Objectively Verifiable Indicators	Status to Date
More than 80% of the schools which attend district-level SBI induction workshops conduct school-level induction workshop at their school	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 99% of the target schools (215 out of 217) participated in the district level SBI induction workshop.</li> <li>✓ In the ELS, 163 schools reported the status of SBI induction at their own schools. 96.9% (158) schools reported that they conducted it at least partly.</li> <li>✓ Out of 152 schools who reported their status of SBI planning, 93.4% (142) schools planned their SBI.</li> </ul>
More than 80% of above schools implement SBI at their schools	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ In the ELS, 177 schools reported their SBI implementation status. Of those who reported, 97.2% (172) are implementing the SBI which they planned.</li> </ul>

**2-2-3. Overall Goal**

Overall Goal: Lesson become more effective to "let students be capable to do it"

There is a good prospect of achieving the Overall Goal in the future, however it is too early to judge. According to the ELS conducted in October 2014, regarding the first indicator, it was noticed that the students are appreciating lessons more than those in the schools without SBI activities. Similarly with regard to the second indicator, it is observed that teachers are trying to utilize the advice given from their colleagues. These trend is indicated in the table below.

The third indicator is DEO's/SEO's perception on the students' performance. In the interview and questionnaire to DEOs and SEOs, it seems that they do not necessarily have idea on the students' performance. Instead, they mentioned that through SBI activities, teachers were improving teaching skills, so the students should learn better.

Objectively Verifiable Indicators	Achievement to Date
Student satisfaction to lessons	Statistically significant differences are observed in the ELS: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Number of favorite subjects by the students of SBI schools is more than that of the non-SBI schools. On the other hand, the number of disliked subjects by the students of SBI schools is less than that of the non-SBI schools.</li> </ul>

A

HBS



- ✓ Significant difference appears in biology, chemistry, and geography between the SBI schools and non SBI schools. Non-SBI schools students dislike these subjects more.
- ✓ Students of SBI schools appreciate more variety of teaching styles than the non SBI schools.
- ✓ Students of SBI schools show more interest in various learning styles: 7 out of 9 styles received over 50% "favorite" votes. On the contrary, the result of the students from non SBI schools shows that only 2 out of 9 styles are rated favorite by over 50% students.

Teachers' perception on lesson improvement

ELS revealed that SBI schools have significant positive difference compared to no SBI schools. The difference are observed particularly regarding the following questions

- ✓ "I use the feedback/advice given by my colleague to improve my teaching and learning process."
- ✓ "I know the points in which my students often make mistakes in advance."
- ✓ "Results from national examination are analyzed by all teachers together."
- ✓ "I give advice/consultation to my colleagues to improve their teaching."

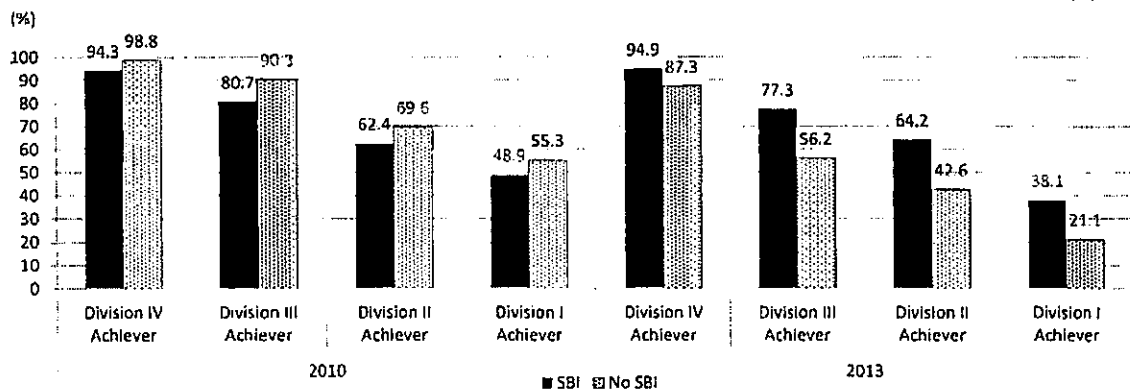
DEO's /SEO's perception on student performance improvement

- ✓ Some DEO/SEO interviewed received some reports from schools, informing that the term exam result and continuous assessment test results are improving.
- ✓ Some DEO/SEOs said that they do not have much information on the students' performance, until they have the result of national exam.
- ✓ DEO/SEO mentioned that the teaching of the teachers is improving.

### 2-2-4. Super Goal

Super Goal: Academic Knowledge and skills of Lower Secondary (LS) students are improved

There is a prospect of achieving the Super Goal in the future, however it is too early to judge. According to the ELS, the trend (SBI improves national exam performance) found in the Baseline survey (BLS), remained constant. (see Graph-1 and 2). Because the Project is promoting SBI, there is a chance of achieving the Super Goal, as long as the effort continues and important assumption remains constant.

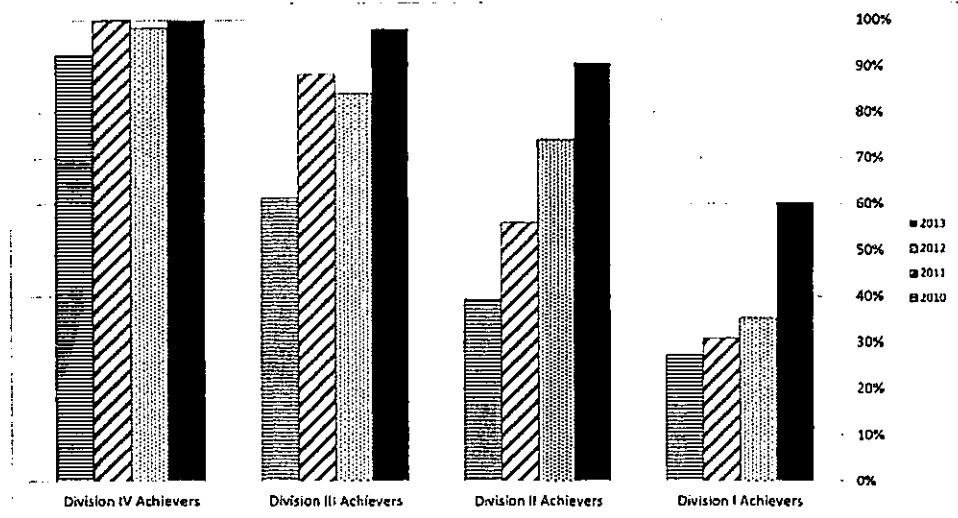


Graph-1 Comparison of National Exam Result between SBI and No SBI Schools<sup>1</sup>

<sup>1</sup> (this applies to both Graph 1 and 2) Division I indicates the top scored group. "Division IV Achievers" means the ratio of the number of students who cleared division IV level and it was calculated as a ratio of total number of students in the

*H* *HBS*

To confirm the case, the same ELS also investigated the situation of the pilot school. The result seems promising.



Graph-2 National Exam Result (S3) of GS St. Aloys Rwamagana by Year

It is not possible to judge that this change happened only because of SBI, however there is a good possibility that SBI can enhance academic knowledge and skills of the lower secondary students. Although it cannot be generalized, this trend is encouraging for other schools.

**2-3. Implementation Process**

**(1) Project Management and Monitoring**

The project period is relatively short, and it is not subject to a mid-term review. JCC was organized two times to share the progress and achievement of the Project with the stakeholders. Other than JCC, the Project has been taking various measures to manage the project mutually. Frequent face to face meetings and dialogue with different levels of the REB-TDM, weekly reports as well as casual meetings among the Project members enabled the smooth operation of the Project and the mutual support at the time of challenges. This also contributed to the deep understanding of the Project concept, and to the stronger ownership.

Communication between JICA headquarters (HQ), JICA Rwanda office and the Project has been appropriately conducted. If there had been an advisory study mission from the JICA HQ, it would have been an opportunity at an earlier point to discuss the overall course of the Project together by the JICA HQ, Rwanda Office, the Project team and other concerned authorities of Rwanda.

**(2) Method of Skills Transfer**

In the first project year, the SBI induction workshop was conducted mostly by the Japanese

---

division I to IV. On a par with this, "Division III Achievers" means students who cleared division III level, and is an accumulation of all students in division III, II and I, and others.

*Handwritten signature*

*Handwritten mark*

experts. The REB-TDM staff assisted the workshop implementation. In the early second year, the Project provided one Off-the Job Training (Off-JT) to train SBI facilitators: five from REB-TDM and one each from the two Pilot Schools. After the Off-JT, the REB-TDM staff are increasing their capacity to conduct and facilitate the SBI induction workshop through experience, with close communication with the Japanese experts. For the Project, the On the Job Training (OJT) method worked well for their capacity development particularly for the SBI induction.

However, as the Project focus will be shifting from the induction to the monitoring, analyzing, and feedback, it will be required to strengthen the capacities of the Project counterparts, in more technical area, which may include, for example, understanding various methods of SBI, and how to conduct a meaningful lesson study. Such issues may require more Off-JT opportunities.

### (3) Contribution factors for achievement of the Project Purpose

#### i) Collaboration with other initiatives within REB-TDM

The Project is succeeding to promote SBI among the national initiatives within REB-TDM. A good collaboration with such initiatives would facilitate SBI to be officially accepted as one of the INSET method in near future. Notable two programs are as follows:

- School Leadership Management Programme (SLMP)

The SLMP, a REB-TDM's important national initiative aims at the improvement of school management through enhanced leadership of the HT and other managerial level. The SLMP promotes peer learning among the school leaders as well as SEOs' capacity enhancement. From the view point of SBI, a strong commitment of the school leaders is the key for proper installation of SBI. On the other hand, SBI can supplement the gap area, the school-based peer learning, which the SLMP is not directly targeting. The two initiatives have been harmonizing the activities to generate synergy.

- School Based Mentorship Program (SBMP)

The SBMP is a national initiative, and the one of the most prioritized activities of the REB-TDM. There are about nine hundred SBMs allocated to the school to provide advice to the teachers, as well as sixty senior mentors assigned in thirty district to support SBMs. The introduction of SBI to schools, particularly to the 9YBES and 12YBES, was a timely opportunity for SBMs to exercise their role. As for the side of SBI, SBMs are one of the great resources that can promote proper installation of SBI at school.

#### ii) Effect of SMASSE in Rwanda

The Project started after SMASSE. Several good effects for the Project have been seen. For the side of project management, the key concept of SMASSE, the cost borne by the recipient country contributed to the full commitment of the REB-TDM. The concept of PDSI and the idea of lesson study were well recognized by REB-TDM and SMASSE trainees, which facilitated the induction of SBI concept both at REB and at the school. Teachers who received SMASSE training seem to be proactive at school for

8/

HBS

SBI implementation. SMASSE training materials are often used as one of the introductory tools for SBI at school. These are some of the SMASSE's contribution toward the attainment of the Project Purpose.

(4) Constraining factor from achievement of the Project Purpose

i) Budget allocation

The approved amount of the budget as well as the mismatch of the request and disburse timing initially constrained the progress of the project activities. This made the Project modify the SBI induction workshop method, which, as a consequence affected the activities for the Output-3.

ii) Coordination between different ministries and agencies

Despite the ongoing efforts under decentralization and public service reforms, coordination between ministries and agencies at different levels has some constraining aspects for project activities' smooth operation, particularly regarding information sharing and monitoring. Understaffing of DEO is one of the issues often raised, as well as various administrative tasks of the DEO/SEO, which prevent them to spare time for the SBI monitoring and reporting. So far, the effect is limited because the monitoring activities is starting in full scale now.

**2-4. Evaluation by the Five Criteria**

The result of the evaluation by the five criteria is summarized below. For details, refer to Annex-3.

**(1) Relevance :High**

<b>Criteria and Evaluation Result</b>
<p><u>(Summary)</u></p> <p>One of the key elements of the high relevance is the strong political will of the Government of Rwanda for the improvement of quality of education, evident from the policy documents which emphasize on the quality of education. Another element is the increasing need of teacher's professional development. The Project is also consistent to the Japanese Government's foreign aid policy and country specific program for Rwanda.</p>
<p><u>(Description)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● The Project has addressed the issue of high priority: improving quality of education, which is one of the overarching goal areas of the ESSP 2 and development policies of Rwanda such as Vision 2020. Adding to the existing policies, upcoming Teacher Development and Management policy, which is under development, has proposed compulsory continuous professional development days at school.</li> <li>● There is an acute need of teacher training at basic education, particularly with the expansion of compulsory basic education, and with the ongoing efforts to improve English proficiency as a medium of instruction at school.</li> <li>● The approach is suitable for individual schools because it facilitates schools to take immediate action</li> </ul>

to improve teaching/learning on its account.

- Considering the positive correlation between the SBI and the national exam result, which was observed through BLS and ELS, the approach of promoting SBI activities is appropriate.
- Japan's foreign aid policy and the country specific program are consistent with the Project, since the emphasis is put on the quality of education, through improvement of teacher's competencies as well as teacher training.
- The Project is designed based on the lessons learned through the preceded project, SMASSE, to expand the impact of Off-JT.

### **(2) Effectiveness: Moderate**

#### **(Summary)**

At this time of the evaluation, as earlier mentioned, it is concluded that it is challenging to achieve the Project Purpose within the remaining four months by March 2015, however there is a high possibility that it will be achieved in foreseeable future.

#### **(Description)**

- According to the ELS, 177 schools reported their SBI implementation status out of 215 schools which participated in the SBI induction workshop. Of those who reported, 97.2% (172) are implementing the SBI which they planned.
- The Project Purpose seems to be on the track to be achieved. Although, it is an assumption based on the result of only five districts, out of thirty districts.
- Other initiatives by the REB and DPs such as SBMP and SLMP promoted the installation of SBI activities at schools.
- The three Outputs designed in the PDM are necessary to achieve the Project Purpose.
- The value of the Output-3 will be critical after the first cycle of the SBI activities at school level.
- There is a general lack of opportunities for the schools to learn from the various good practices, a hint to overcome the challenges they may face within the current environment.

### **(3) Efficiency: Moderate**

#### **(Summary)**

According to the survey, it is recognized that the activities for the Output-3 are in progress and thus, attainment of the Output-3 within the initial project period, in four months from now, will be partial.

#### **(Description)**

- The achievement levels of the Output-1 and 2 are adequate.
- Regarding Output-1, tasks and duties of DEO/SEO are well defined in the guideline, however, due to the multiple tasks under the district government, the actual operation is not fully ensured.
- Activities to produce Output-2, implementation of the SBI induction workshop, are progressing with delay, although it is expected to be completed by the end of the February 2015.
- An activity of Output-2, to support the CoEUR to enhance its understanding of SBI in pre-service

training courses is not realized.

- Activities relating to the Output-3 are largely behind the schedule due to the ongoing activities for the Output-2.
- Some interview results suggest that there is a room to improve the guideline and tools for better result of the SBI.
- The financial input from the REB for the Project has been adequate, which should enable to conduct the SBI induction workshops in all 30 districts.
- Efficiency of the SBI induction workshop in the financial aspect as well as workshop content delivery is actually increased by the change of the workshop implementation method, on the other hand, it reduced the time-wise efficiency.
- All the input from both Rwanda and Japan, personnel, equipment, operational cost, and training opportunities are effectively used to produce Outputs as far as the Outputs-1 and 2 are concerned.
- The approach is appreciated for its effectiveness including budgeting and cost sharing by REB, considering the number of direct beneficiaries of the SBI induction workshop (expected to be around 3,000 persons) and numerous indirect beneficiaries.

**(4) Impact: Expected to be high**

(Summary)

The ELS shows a very favorable trend toward the achievement of the Overall Goal and Super Goal. The Overall Goal will be achieved in three to five years after the termination of the Project if appropriate supports to disseminate and improve the quality of SBI are continuously provided by REB-TDM and district government (SEO, DEO). Although it is too early to conclude the impact is high at this moment.

(Description)

**【Possibility of Achieving the Overall Goal and Super Goal】**

- According to the ELS, the students of SBI schools seem to be more satisfied of teaching/learning as compared to those in the schools without SBI, although the sample is too limited to generalize.
- The above difference is judged by asking the students' perception, not through class observation, which limits the proper interpretation of the actual classroom improvement.
- However various positive impacts are observed, it is not possible to judge with the limited samples.
- Though the sample size is small, the trend (SBI improves national exam performance) remained constant between the BLS and ELS, as seen in the previous section. The same trend is confirmed from one pilot school's result.
- Although the Super Goal seems to be fulfilled in the future, the sample size is too small and that is based on the assumption if the Project Purpose is achieved.

**【Extended Effect】**

- The district by district SBI induction workshop implementation is enhancing the relationship among the REB, DEO/SEO and schools.
- SBI is contributing to the promotion of inter-school communication to help one another.

- SBI and SBMP were mutually beneficial. SBI contributed to activating SBMs at the school level. On the other hand, SBM contributed to the proper installation of SBI.
- The target of the Project is Lower Secondary level, however, the activities are sometimes implemented beyond the target level, at even Primary level, in some 9YBES and 12YBES.
- There has been no negative impact foreseen, however, the following issue draws attention: In one school the SBI activities were conducted using teaching/learning hours. Frequent uses of teaching/learning hours to conduct SBI, which appears to happen due to some misunderstanding of SBI concept, may have negative influence on teaching/learning.

**(5) Sustainability: Moderate**

**(Summary)**

One of the most critical elements to ensure sustainability is the technical aspect. The activities for the Output-3 (establishing monitoring and feedback system) are in progress. The value of the Output-3 in maintaining the SBI practice at school level is significant for sustainability.

**(Description)**

**【Policy and System】**

- The national policies, in which the priority is given to the teachers' professional development, will continue, including ESSP 2.
- The draft TDM policy (undergoing the official process to be finalized and authorized) has proposed the compulsory continuous professional development days at school, which would promote schools to take up the SBI.
- There is an urgent need for district governments to align District Development Plans and ESSP 2 to ensure education policy implementation and improved quality of education in particular.

**【Organizational Aspect】**

—National Level—

- REB, as implementation agency of SBCT Project, is gaining the capacity to continuously conduct SBI activities.
- There is a need for greater inter-ministerial coordination among the concerned ministries and agencies, especially to enable better communication and coordination across different levels: REB-TDM staff, DEO/SEOs, and Schools together with other stakeholders to establish a solid monitoring system

—District Level—

- Understaffing of DEOs would be resolved, since the DEO post is to be increased from only one to from 2014, according to the information gained through interview.
- The initially expected regular DEO meeting in Kigali seems not to be the occasion where DEO can exchange their ideas and experiences of SBI.

**【Financial Aspect】**

- Cost of SBI induction workshop has been fully allocated by the REB-TDM.

*Handwritten mark*

*Handwritten mark*

- The sub budget line for the SBI activities has been allocated within the REB's budget line.
- An equivalent budget as current fiscal year is necessary to continue promoting SBI. To secure the budget, the REB-TDM is soon preparing the budgeted annual action plan including activities for SBI.
- Budgeting status of the Districts and Sectors to continue promotion / monitoring SBI is unsure.
- SBI is a cost effective training method which is feasible at school level.

【Technical Aspect】

- REB-TDM staff understands the concept of SBI, and is ready to conduct the induction activities with confidence.
- On the other hand, capacity enhancement with regard to the monitoring, and analyzing the reports from the districts has just started.
- There is a room to make the SBI activities more efficient and effective in coordination and collaboration with other initiatives within REB-TDM.
- Currently, the SBI activities are not well incorporated into the REB-TDM's existing routine work, such as monitoring/inspection activities.
- DEOs and SEOs are the key players to ensure and enhance the school level implementation of SBI. However, their monitoring and reporting experience is not enough.
- At school level, the schools interviewed seemed to understand SBI and start engaging in the activities following the examples of SBI activities introduced in the workshop.
- For schools to keep up with their effort in SBI, it was pointed out by some schools that they lack opportunities to learn from other school's experiences.

## 2-5. Conclusion

The Project has made a steady progress in general. Although it is challenging to achieve the Project Purpose in the remaining four months by March 2015, there is a high prospect of achieving it in foreseeable future. It was observed through the interview and questionnaire survey as well as the ELS that SBI promoted a culture of collaboration in school. In interviews, teachers mentioned that they consider their colleagues as supporters, since SBI started; they consult with their colleagues when there is any challenge they face. Some teachers mentioned that they are willing to share their knowledge gained at Off-JT opportunity back in their school using the SBI opportunities.

It is recognized by the REB and other concerned stakeholders including DPs that the SBI is a highly effective and efficient method for continuous professional development of the teachers. Furthermore, it is noteworthy that the high commitment of the Government of Rwanda and the strong ownership of the REB-TDM in allocating the resources to the Project have been greatly contributing to the good progress of the Project, as well as to the sustainability.

In summary, there are various positive signs emerging in different forms and areas, as earlier stated. The Project is on the right track to make good impact for the improvement of the quality of education. However, to ensure the sustainable SBI implementation at all levels, (1) a good mechanism for monitoring and feedback (sharing of the good practices) and (2) capacity development of the key persons, such as REB-TDM staff and DEO/SEO, are crucial.



### 3. RECOMMENDATIONS

Considering the above points, both sides have recommended a nine-month extension of the Project period, which brings it to three year period –a complete phase for lower secondary education. Specific recommendations for the Project have also been made, and are categorized into three time frames (Time frame 1: by the end of the original Project period, Time frame 2: during the nine-month extended Project period, Time frame 3: no time limitation).

#### **Time Frame 1: By the end of the original Project period (the end of March 2015)**

##### **(1) Implementing induction workshop as planned**

The concept of SBI is school-based, collaborative teacher-training activities organized by teacher initiative. As a first step in enabling all teachers in Rwanda to initiate SBI, it is important that all stakeholders learn about SBI through district SBI induction workshops. Therefore, it is necessary that the Project implement SBI induction workshops in the remaining districts.

##### **(2) Delivering SBI newsletters to schools consistently**

To promote SBI activities and sensitize stakeholders, the Project has developed and delivered newsletters. The newsletter shares good practices of SBI with schools. However, newsletters did not reach all schools. For the improvement of this situation, the Project needs to find the cause of the delivery failure and take measures to deliver newsletters to school consistently. By ensuring the delivery of newsletter, it is expected that the communication among the concerned parties (REB-DEO-SEO-schools) is strengthened.

##### **(3) Revising SBI guidelines**

SBI guidelines indicate the procedures for implementing SBI. Although the Project made a great effort in developing the guidelines, there is room for improvement in making the guidelines more reader-friendly from the teachers' point of view. In particular, the volume of the guidelines should be reduced in order to decrease the burden on the DEO, SEO and teachers. In addition, this revision of the guidelines should be initiated and implemented by REB-TDM members.

##### **(4) Involving MINALOC as JCC member**

For the effective and efficient promotion of SBI activities, district stakeholders such as the DEO and SEO play a key role in linking the REB-TDM and schools. Thus, the Project needs to involve MINALOC, which has jurisdiction over the DEO and SEO, as a member of the JCC.

##### **(5) Understanding the current implementation status of SBI by collecting quantitative data**

The objective of the Project's SBI monitoring is to assess the process of Plan-Do-See-Improvement (PDSI) for SBI activities. As the first step of the monitoring, the Project had planned to collect quantitative data. However, the data has not been collected yet. Therefore, the Project needs to collect quantitative data to assess the current implementation status of SBI. Through this activity, REB-TDM members are expected to develop their capacity in collecting and analyzing data.

**(6) Organizing information on INSET activities in basic education**

The REB-TDM has implemented several good practices for the improvement of basic education, such as SBM and the SLMP. These activities are consistent with the philosophy of SBI, which emphasizes the importance of teacher collaboration and the involvement of the SEO and Head Teachers.

For the sustainable implementation of SBI, the REB-TDM needs to actively harmonize with prior activities using the system and framework developed by them, in order to avoid duplication and to create a synergistic effect. For this harmonization, the REB-TDM needs to first organize the information on INSET activities targeting the improvement of basic education (what are the objectives, what is main component of the activities), including activities supported by external bodies.

**(7) Supporting the College of Education of the University of Rwanda (CoEUR) in introducing the concept of SBI in its pre-service course**

In order for prospective teachers to understand the concept of SBI, the Project needs to support the CoEUR in introducing the concept of SBI in its pre-service course (activity 2.5 in the PDM).

**(8) Preparing a budget plan for SBI activities for the next fiscal year**

For the implementation of SBI activities with appropriate timing, the REB-TDM needs to discuss mid- and long-term SBI activity plans and prepare an annual budget (activity) plans for the next fiscal year. The SBI annual activity plan should include SBI monitoring and experience-sharing workshops.

**Time Frame 2: During the nine-month extended Project period (by the end of December 2015)**

**(1) Establishing an SBI monitoring system**

The following actions are needed to establish a sustainable monitoring mechanism to assess the implementation of SBI activities. The actions take into consideration the capacity of the REB-TDM in terms of available time and human resources.

- a) Simplification and modification of monitoring tools.
- b) Incorporation of SBI monitoring items into the DEO and SEO performance contracts.
- c) Incorporation of SBI monitoring activities into stakeholders' daily routine tasks. (For example, include SBI monitoring items on SEO school inspection reports.)
- d) Analysis of monitoring data by REB members and feedback results to the DEO and SEO for betterment of SBI activities to improve teaching and learning in the classroom.

Technical transfer in terms of monitoring skills should be done through daily Project activities and intensive internal and external trainings. The aim is to foster Project members' ability to identify "good SBI activities" and to develop their monitoring skills in collecting, compiling and analyzing quantitative and qualitative data. The results of SBI monitoring should not be limited to the betterment of SBI activities. It is very important that the results also be applied to other major educational activities, such as curriculum reform and development of examinations. In addition, once the weaknesses of teachers and schools, and the

X

H63

challenges faced by them, are clarified by SBI monitoring, the REB-TDM is expected to implement INSET to overcome these obstacles.

**(2) Sharing good practice**

For sustainable implementation of SBI, each school needs to be stimulated by external input. It is essential to establish a system for sharing good practice and deliverables of SBI with stakeholders. Concretely, the REB-TDM collects good practice by monitoring (see (1) above) and holding experience-sharing workshops (see (3) below). The knowledge is compiled within REB-TDM and disseminated to schools through delivery of SBI guidelines, newsletters, Home Page, and so forth.

**(3) Holding experience-sharing workshops**

The Project needs to strategize to motivate teachers at each school to initiate SBI activities. To enhance teachers' internal willingness to implement SBI activities, the Project needs to provide opportunities for schools to know other schools SBI experiences. For example, to award good SBI practice school by organizing experience-sharing workshop is one of the idea to motivate teachers and schools.

**(4) Holding DEO and SEO follow-up workshops**

Head Teachers and DOS in charge of academics play the main role in monitoring and coordinating at the school level. For the sustainability of SBI activities initiated by each school, the role of the SBI external monitor is crucial. The SBI external monitor monitors and provides onsite consultation to schools, depending on their needs.

The REB-TDM has limitations in terms of time and human resources, and cannot monitor all schools. The Evaluation Team has confirmed by interview survey that the SEO is the appropriate personnel to implement SBI monitoring at the school level. Therefore, it is necessary that the REB-TDM hold DEO and SEO follow-up workshops to reconfirm procedures for implementing SBI, to foster their ability to identify "good SBI activities" and to develop their monitoring skills. The SBI induction workshop will be completed by February 2015. The equivalent amount of FY 2014/15 budget arranged by REB to implement induction workshop would be used for above mentioned DEO SEO follow up workshop in 2015.

**Time Frame 3: No time limitation (i.e. regardless of the Project period)**

**(1) Generating value on school-based collaborative teacher training**

The Project activities have generated value on school-based collaborative teacher training. It is important for the REB to continue adding value on collaborative teacher training in order to motivate teachers to initiate SBI to enhance their professional capacity. In addition, the Project needs to share the ultimate goal of SBI: to actualize the lesson for improvement of students' learning ("let students be capable to do it") by shifting the view from "how teacher teach" to "how students learn" in line with the new curriculum which is competency-based.

As a concrete action, the REB needs to continuously motivate stakeholders by appreciating and giving awards to teachers, schools and sectors that have made improvements in national examination and

JK

HBS

school examination results compared to their own previous results by SBI activities. This will enable teachers to feel a sense of achievement.

It is expected that the Project will cultivate a non-economic incentive to make teachers feel a sense of achievement, such as “my teaching makes students able to understand the today’s topics” and this will serve a catalyst for actualization of sustainable SBI in Rwanda.

**(2) Clarifying SBI activities among education policies and other initiatives.**

Aligning ESSP 2 with the District Development Plan enables DEOs and SEOs to promote and monitor SBI as part of their regular daily tasks. It is recommended that SBI activities be incorporated into the performance contract of District and Head Teachers, as well as into the School Improvement Plan at the school level. This would make implementation of SBI an official activity of schools. In addition, one idea is to specify implementation of SBI as a concrete example of the CPD stated on the draft version of the Teacher Development Policy; in this policy, five days of school-based INSET per year are encouraged.

## **ANNEXES**

### **ANNEX 1. Inputs to the Project**

- A. Input from Rwandese side
- B. Input from Japanese side

### **ANNEX 2. Project Design Matrix (Version 2)**

### **ANNEX 3. Evaluation Grid**

- A. Achievement of the Project/ Process of the Project Implementation
- B. Evaluation by the Five Criteria

*H*

*HBS*

## ANNEX I Inputs to the Project

### A. Input from Rwandan side

Table 1. List of Counterparts

			As of 1 December 2014
	Name	Title	Department
1	Mr. Damian NTAGANZWA K. P.	Head of Department	Teacher Development and Management Department
2	Mr. Claudien NZITABAKUZE	In-Service Teacher Training Officer	Ditto
3*	Mr. Antoine MUTSINZI	Acting Director, Teacher Development and Training Unit	Ditto
4	Mr. Jules Simon MUSABE	Teacher Training Officer: Science	Ditto
5	Mrs. Nadine K. SHIMIRIMANA	Teacher Training Officer: Language	Ditto
6	Ms. Ruth MUKAKIMENYI	Teacher Training Officer: Language	Ditto
7	Mr. Hermen MANENU	Pre-Services Teacher Education & Education Institute Liaison	Ditto

\* Joined to work for the Project in April 2014, after completing his Master in Education training at Naruto University of Education, in Japan, sponsored by JICA.

Table 2. Approved budget of REB-TDM for SBI activities (approximate)

			(RWF)
	Item	2013/14	2014/15
	SBCT activities	200,000,000	130,000,000

Table 3. Other items prepared by the Rwandan side

		As of 1 December 2014
	Item	
1	Projector (provided by SMASE Project)	
2	Photocopier (provided by SMASE Project)	
3	Office space with desks and chairs, with its running cost	

\* Items No.1 and 2 are the equipment provided during the preceding SMASSE Project, which are now the property of REB.

## B. Input from Japanese side

Table 4. List of Japanese experts provided

			As of 1 December 2014
	Name	Field of expertise	Total person-months
1	Ryuichi Sugiyama	Team Leader	6.80
2	Kenichi Tanaka	Deputy Team leader/ INSET Management I	4.66
3	Tetsuya Murayama	Lesson Improvement	13.17
4	Ryuichi Sugiyama	Lesson Improvement	0.50
5	Kaori Tanaka	INSET Management II	6.00
6	Yusuke Morita	Baseline Survey /End line Survey	1.30
7	Kyoko Yoshikawa	DP Coordination/Project Coordinator	6.33
Total person-months			38.76

Table 5. Equipment and material for management and other use

					As of 1 December 2014
	Item/Specification	Units	(RWF)	Price (JPY)	(USD)
1	Laptop HP probook 4530s	1	420,000		
2	Laptop HP probook 650 Duo Core	1	420,000		
3	Laptop HP probook 650DV6 Corei3	1	450,000		
4	Laptop HP probook 4430s DV6 CORE i5	1	650,000		
5	Laser printer HP Officejet 7000 wide format	1	240,000		
6	Laser printer Canon MF5940 DN All-in-one printer	1	1,100,000		
7	Digital Camera Nikon Coolpix 80	1	300,000		
8	Digital Camera Casio EX-ZR800WE	1		18,800	
9	Scanner Canon Canoscan lide 110	2	150,000		
10	Stabilizer ST-1500V	2	140,000		
11	Stabilizer ST-1500A	2	140,000		
12	External Hard disk Buffalo HD-PNF1.0U3-BB	1		7,999	
13	Video camera Sony Handycam DCR-SX45	1	380,000		
14	Video camera HDR-CX390	1		32,700	
15	Video Camera	1		34,997	
16	Microphone for video camera ECM-AW3	3		46,635	
17	Projector Screen 2.4mx2.4m	1	700,000		
18	LCD monitor Samsung PS43E400UIR	1	700,000		
19	Microphone set Speaker 350W, UPA-800, UH-929HT	1	600,000		
20	Webcamera LOGICOOL C615	1		3,980	

Annex 1-2

HBS

21	Whiteboard 180 cm x 90 cm	1	137,000		
22	Adobe Presenter Video Creator 9.0 (64bit)	1		62,500	
23	Sony Vegas Pro 12.0 (64bit)	1			599.95
24	Adobe Photoshop CS6 (64bit)	1		88,000	
25	Projector Sony DW120	1	644,640		
26	Mobile Printer HP Officejet 150 Mobile AiO	2		50,760	
27	Projector(to be procured within November 2014)	2	1,000,000		
Total Cost by Currency:			RWF8,171,640	JPY346,371	USD599.95
Value in JPY*:			1,299,291	346,371	65,431
Total Value in JPY*:				1,711,093	

\*JICA official exchange rate of November 2014: RWF1=JPY0.159, USD1=JPY109.06

Table 6. List of overseas training conducted under Japanese budget

As of 1 December 2014				
Course Title	Country	Period	Participant's Name	Position/Title
SMASE-WECSA Regional Meeting	Kenya	27/10/2013-2/11/2013	Mr. Jules Simon MUSABE	Teacher Training Officer: Science
INSET Management in Africa	Japan	11/11/2013-7/12/2013	Ms. Judith UZAMUKUNDA	DEO, Ngoma District
INSET Management in Africa	Japan	19/11/2014-20/12/2014	Mr. Faustin NKESHIMANA	SEO, Rulindo District

Table 7. Local cost borne by Japanese side

As of 1 December 2014					
Project Year					
Year 1 (actual)		Year 2(estimated)		Total	
JPY	RWF* <sup>1</sup>	JPY	RWF* <sup>2</sup>	JPY	RWF
12,783,000	83,549,020	11,069,000	72,822,368	23,852,000	156,371,388

\*1: JICA official exchange rate of March 2014: 1RWF=0.153

\*2: JICA official exchange rate of May 2014: 1RWF=0.152

*A*

*HTB*

ANNEX 2 PROJECT DESIGN MATRIX (PDM) Version 2

Project Title: Strengthening School-based Collaborative Teacher Training (SBCT)

Duration: 2 Years and 5 months (January 2013-March 2015)

Target Group: Teachers at schools at Lower Secondary<sup>1</sup> (mainly in Maths and Science)

Target Area: Nationwide

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<b>Super Goal</b> Academic knowledge and skills of Lower Secondary (LS) students are improved	(1) LS National Exam gains better results	(1) LS National Exam results	
<b>Overall Goal</b> Lessons become more effective to "let students be capable to do it" <sup>2</sup>	(1) Student satisfaction to lessons (2) Teachers' perceptions on lesson improvement. (3) DEO <sup>3</sup> 's/SEO <sup>4</sup> 's' perceptions on student performance improvement	(1)-(3) REB <sup>5</sup> - TDM <sup>6</sup> monitoring reports	National exam assess learning outcomes set by curriculum. Students attend lessons with conducive general conditions.
<b>Project Purpose</b> Planned School based INSET <sup>7</sup> (SBI) activities are implemented	(1) More than 80% of schools which attend district-level SBI induction workshops conduct school-level induction workshop at their schools (2) More than 80% of above schools implement SBI at their schools	(1)-(2) DEO/SEO reports	Individual teachers are engaged in SBI to improve their lessons
<b>Output 1</b> Institutional framework to implement SBI is clarified	(1) Tasks and duties for SBI are specified (REB-TDM, DEO, SEO, schools and SBI facilitators) (2) REB-TDM ensures budgeting, disbursement and reporting for SBI	(1) Guidelines (2) Budgeted action plan and post training reports	School authorities, parents and students allow teachers conduct SBI.
<b>Output 2</b> Implementation mechanism of SBI is strengthened at DEO, SEO and School levels	(1) Designated personnel participate in induction workshops for SBI (2) Induction workshop programs and materials are prepared	(1) Post training reports (2) Guideline and induction workshop materials	
<b>Output 3</b> REB-TDM is able to coordinate DEOs, SEOs and schools to maintain SBI practice at school level	(1) Coordination activities for promoting SBI are conducted (2) Materials useful for SBI coordination and practices are issued	(1) REB-TDM monitoring reports, project weekly reports, meeting minutes of related initiatives (e.g. SBMP <sup>8</sup> ). (2) Issued materials	

<sup>1</sup> Lower Secondary (LS) covers basic education for 7<sup>th</sup> to 9<sup>th</sup> grade. 9YBE (Year Basic Education) schools offer primary and LS basic education. 12YBE schools offer primary, LS, and Upper Secondary (US) basic education.

<sup>2</sup> The national curriculum describes students' achievements as such "Students should be capable/able to calculate ~"

<sup>3</sup> DEO: District Education Officer

<sup>4</sup> SEO: Sector Education Officer

<sup>5</sup> REB: Rwanda Education Board

<sup>6</sup> TDM: Teacher Development and Management

<sup>7</sup> INSET: In-service Teacher Training

<sup>8</sup> SBMP: School Based Mentorship Program

1165



7

Activities	Inputs	REB-TDM/Inspectorate, DEOs, SEOs and schools are willing to strengthen collaborative relationship.
<p><b>Outputs1: Institutional framework to implement SBI is clarified</b>            Activity 1.1 Confirm roles and responsibility related to INSET including SBI, across organizations (REB-TDM, DEO, SEO and School)            Activity 1.2 Issue decree, instruction, decision, etc accordingly            Activity 1.3 Ensure budget to finance activities            Activity 1.4 Adjust the conceptual and institutional framework periodically</p>	<p><b>Input from Japanese Government</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Long-term experts (e.g. Chief Adviser/INSET management, Lesson improvement and coordinator)</li> <li>● Short-term experts in accordance with the needs arises as project progresses</li> <li>● Expert activity cost</li> <li>● PC printers, and other office equipments</li> <li>● Cars for experts</li> <li>● Training in Japan and third countries</li> </ul>	<p>SBI related activities such as SBMP are conducted with harmonized manner.</p> <p>Planned induction workshop programs are fully conducted and participants attend the whole program.</p>
<p><b>Output2: (Induction workshop)</b>  <b>Implementation mechanism of SBI is strengthened at DEO, SEO and School levels.</b>            Activity 2.1 Identify target population (category and number) and its needs<sup>9</sup>            Activity 2.2 Develop induction workshop programs and materials            Activity 2.3 Implement induction workshops            Activity 2.4 Revise the induction workshop program and material            Activity 2.5 Support the College of Education (CoE) of UR (University of Rwanda) (former KIE) to accommodate SBI in pre-service training courses.</p>	<p><b>Input from Rwanda Government</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Project Director</li> <li>● Project Manager</li> <li>● INSET coordinators in Mathematics/Science</li> <li>● Staff (4)</li> <li>● SBI Facilitators</li> <li>● Inspectors (pedagogical/regional)</li> <li>● CoE of UR (former KIE)</li> <li>● Arrangement of workshop venues</li> <li>● Cost of workshops and meetings</li> <li>● Printing workshop programs and materials</li> <li>● Cost of transportation and communication with SEO, DEO and schools</li> <li>● Project office at REB with its running cost</li> <li>● Other activity cost</li> </ul>	
<p><b>Output3: (Field support after the induction)</b>  <b>REB-TDM is able to communicate with SEO/DEOs and schools to maintain SBI practice at school.</b>            Activity 3.1 Spare time for DEOs to report SBI progress at DEO gathering            Activity 3.2 Provide on-site consultation at needy locations            Activity 3.3 Develop materials which provide useful information on SBI coordination and practice.            Activity 3.4 Plan and implement awareness-raising activities.</p>		<p style="text-align: center;"><b>Pre-Conditions</b></p> <p>(1) The post of SEO is maintained            (2) Budget is ensured            (3) Consistency of policies and strategies to SBI is maintained</p>

<sup>9</sup> Potential participants: SBI facilitators of school, head masters, SEO, DEO, lectures in charge of pre-service teacher training, and Inspectors, etc., Schools are able to plan and implement SBI activities that involve primary and/or Upper Secondary level teachers or other subject teachers than Mathematics and Science. Meanwhile, math and science teachers at Lower Secondary-level schools (9/12 YBE) are invited to the induction workshop with priorities. Eligibility of non math and science teacher shall able determined after the commencement of the project

1103

ANNEX 3 Evaluation Grid

A. Achievement of the Project/ Implementation Process

Evaluation Questions		Indicators	Findings																																								
Key Questions	Sub-Questions																																										
<b>1. Achievement Status</b>																																											
1-0 Achievement of Super Goal	1-0-1 Will the super goal "Academic knowledge and skills of Lower Secondary (LS) students are improved" be achieved?	(1) LS National Exam gains better results	<p>+ According to the Endline survey (ELS), the trend (School based In-service Teacher Training (SBI) improves national exam performance found by the Baseline survey (BLS), remained constant.</p> <p><i>Division I indicates the top-scored group. "Division IV Achievers" in the below graph, means the ratio of the number of students who cleared division IV level and it was calculated as a ratio of total number of students in the division I to IV. On a par with this, "Division III Achievers" means students who cleared division III level, and is an accumulation of all students in division III, II and I, and others.</i></p> <p>"Companson of National Exam Result between SBI and No SBI Schools"(below)</p> <table border="1"> <caption>Companson of National Exam Result between SBI and No SBI Schools</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Division IV Achiever</th> <th>Division III Achiever</th> <th>Division II Achiever</th> <th>Division I Achiever</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>94.3</td> <td>88.8</td> <td>70.5</td> <td>54.1</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>82.9</td> <td>61.2</td> <td>42.5</td> <td>28.1</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ SBI □ No SBI</p> <table border="1"> <caption>National Exam Result (S3) of GS St. Aloys Rwamagana by Year</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Division IV Achievers</th> <th>Division III Achievers</th> <th>Division II Achievers</th> <th>Division I Achievers</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>~45%</td> <td>~35%</td> <td>~25%</td> <td>~15%</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>~55%</td> <td>~45%</td> <td>~35%</td> <td>~25%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>~65%</td> <td>~55%</td> <td>~45%</td> <td>~35%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>~85%</td> <td>~75%</td> <td>~65%</td> <td>~55%</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ 2013 □ 2012 ▨ 2011 ■ 2010</p> <p>+ To confirm the case, the same ELS also investigated the situation of the pilot school.</p> <p><i>(Left) National Exam Result (S3) of GS St. Aloys Rwamagana by Year ((Source: Endline Survey, Oct. 2014, REB))</i></p>	Year	Division IV Achiever	Division III Achiever	Division II Achiever	Division I Achiever	2010	94.3	88.8	70.5	54.1	2013	82.9	61.2	42.5	28.1	Year	Division IV Achievers	Division III Achievers	Division II Achievers	Division I Achievers	2010	~45%	~35%	~25%	~15%	2011	~55%	~45%	~35%	~25%	2012	~65%	~55%	~45%	~35%	2013	~85%	~75%	~65%	~55%
Year	Division IV Achiever	Division III Achiever	Division II Achiever	Division I Achiever																																							
2010	94.3	88.8	70.5	54.1																																							
2013	82.9	61.2	42.5	28.1																																							
Year	Division IV Achievers	Division III Achievers	Division II Achievers	Division I Achievers																																							
2010	~45%	~35%	~25%	~15%																																							
2011	~55%	~45%	~35%	~25%																																							
2012	~65%	~55%	~45%	~35%																																							
2013	~85%	~75%	~65%	~55%																																							
1-1 Achievement of Overall Goal	1-1-1 Will the overall goal "Lessons become more	(1) Student satisfaction of lessons	+ According to the ELS, some statistically significant differences on the students' perception on the lesson was observed, between the students of schools who																																								

8

<p>effective to "let students be capable to do it" be achieved?</p>	<p>participated in SBI induction workshop and who are actually doing SBI (SBI schools) and those of schools that are not doing SBI (non SBI schools). Following items are the statistically significant differences:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Number of favorite subjects by the students of SBI schools is more than that of the non-SBI schools. On the other hand, the number of disliked subjects by the students of SBI schools is less than that of the non-SBI schools.</li> <li>2) Significant difference appears in biology, chemistry, and geography between the SBI schools and non SBI schools. Non-SBI schools students dislike these subjects more.</li> <li>3) Students of SBI schools appreciate more variety of teaching styles than the non SBI schools.</li> <li>4) Students of SBI schools show more interest in various learning styles: 7 out of 9 styles received over 50% "favorite" votes. On the contrary, the result of the students from non SBI schools shows that only 2 out of 9 styles are rated favorite by over 50% students.</li> </ol> <p>+ According to the interview/questionnaire survey to school HTs and teachers, as well as DEO/SEO observed students' satisfaction is improved, because the teachers are now using various teaching method, such as discussion and study visit, to make the lesson learner centered.</p>
	<p>(2) Teachers' perceptions on lesson improvement.</p> <p>+ ELS result has statistically significant difference with regard to the lesson improvement. Remarkable difference was found in the following aspects:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) I use the feedback/advice given by my colleagues to improve my teaching and learning process.</li> <li>2) I know the points in which my students often make mistakes in advance</li> <li>3) Results of national examination are analyzed by all teachers together</li> <li>4) I give advice/consultation to my colleagues to improve their teaching</li> </ol> <p>+ Through interview and questionnaire survey to teachers, it is observed that teachers find themselves teaching in better manner, by making the lesson plan better by using the skills/knowledge/methods they learned through SBI.</p>
	<p>(3) DEOs'/SEOs' perceptions on student performance improvement</p> <p>+ Some DEO/SEO interviewed received some reports from schools that the term exam result and continuous assessment test results were improving.</p> <p>± Some DEO/SEO said that they couldn't say, as they did not have the national exam result in the interviews and questionnaires.</p>

1103

78

		<p>&lt;Supplementary Questions &gt;                  How do stakeholders understand the "Let students be capable to do it" lessons?                  How is the understanding of the concerned persons?</p>	<p>+ As the induction workshop explained the SBI in relationship with the national exam, those who were interviewed had the common understanding "SBI is to improve teaching so the students can learn better", at any level: REB, DEO/SEO, schools.                  + According to the interview and questionnaire survey, when teachers learn something through SBI, they try to use. Teachers said that they prepare the lesson plan in a better way, and they try to use various teaching method in the class, so as to keep the students involved in the teaching.                  + Almost all teachers interviewed said that they try to make lessons be leaner centered, such as: to let students discuss more in the class. Also, it was reported that students are more interested in the classroom teaching because improvisation of teaching aid, using locally available materials, makes life and learning connected.                  +According to the interview results, most of the HTs and DOSs try to ensure and encourage teachers to use their acquired knowledge/skills, by participating in the SBI activities, as well as monitoring classrooms.</p>
<p>1-2 Achievement of Project Purpose</p>	<p>1-2-1 Will the Project Purpose "Planned School-based INSET (SBI) activities are implemented" be achieved?</p>	<p>(1) More than 80% of schools which attend district-level SBI induction workshops conduct school-level induction workshop at their schools</p>	<p>According to the ELS conducted in the five first districts who received SBI induction workshop in the first project year,                  + 99% of the target schools (215 out of 217) participated in the SBI induction workshop.                  + 163 schools reported their SBI status: 97% implemented the SBI induction workshop at school.                  + 152 schools reported their SBI planning status: 93.5% established their plans.</p>
		<p>(2) More than 80% of above schools implement SBI at their schools</p>	<p>According to a survey conducted in the five first districts who received SBI induction workshop in the first project year,                  + 99% of the target schools (215 out of 217) participated in the SBI induction workshop.                  + 177 schools reported their SBI implementation status. 97.2% are implementing the SBI which they planned.</p>
		<p>(Supplementary question)                  Is the process of SBI planning is oriented to improve the teaching/learning in the classroom?</p>	<p>+ According to the interview at schools, HT, DOS, and teaches are designing the SBI activities, for the improvement of the national exam results.                  + In most of the schools visited, certain forms of SBI were implemented even before the Project. Through the interview, it was noticed that schools/teachers appreciate SBI because it gave them a guidance/orientation where to go, the aim of SBI. SBI at school is now implemented in more effective manner to improve the classroom teaching/learning.                  + Thorough observation at schools, it was confirmed that, SBIs are planned based on the problem analysis at school level. The formats provided in the workshop were widely used, which ensures the SBI's linkage to the academic attainment.</p>

783

Handwritten mark at top left.

<p>1-2-2 Any contributing/ constraining factor for the attainment of Project Purpose?</p>	<p>+ Interview results shows that the leadership of the HTs and management staff of schools were contributing largely to the implementation of SBI at school.</p> <p>- When the leadership is weak at school, failure to motivate teachers to do SBI results in the reduced success rate of the induction workshop. This tendency is confirmed through interview and questionnaire survey, by all levels: REB, Japanese experts, DEO/SEO, Schools, as well as development partners</p> <p>- Interview and questionnaire survey to the school levels found constraints as follows: (1) Teaching time and SBI time collides and SBI becomes extra working hours: (2) Lack of financial incentive: (3) Insufficient subject knowledge/skills: (4) Insufficient budget for SBI: (5) Lack of proper support form DEO/SEO.</p> <p>- At the schools visited, teachers often commented that the time for professional development, including SBI is not specified in the official document or guidance.</p> <p>+ According to teachers and the Project team, teachers who received SMASSE training were proactive at school for SBI implementation; they initiated activities such as lesson study and teaching aid development at school. SMASSE training materials were often used as one of the introductory tools for SBI at schools.</p> <p>+ Japanese experts commented that the concept of PDSI and idea of lesson study was well recognized by the REB-TDM and SMASSE trainees, which facilitated the induction of SBI concept.</p>				
<p>1-3 Achievement of Outputs</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="721 703 1151 1329"> <p>1-3-1 Has the Output-1 "Institutional framework to implement SBI is clarified" been achieved?</p> <p>(1) Tasks and duties for SBI are specified (REB-TDM, DEO, SEO, schools and SBI facilitators)</p> </td> <td data-bbox="1151 703 2016 1329"> <p>+ SBI implementation guideline (revised up to Ver.4) was developed and it shows the tasks and duties of the stakeholders.</p> <p>More to the guideline, understanding level of the stakeholders was confirmed as below.</p> <p>+ Through the interview, it was confirmed that REB-TDM staff who acted as counterparts understand very well their tasks and duties to promote SBI at school.</p> <p>- The Project team recommended that gaining more practical knowledge on technical issues such as: variety of SBI activities, how to implement and improve quality of SBI is crucial to promote and institutionalize SBI at the school level.</p> <p>- The Project team suggested that although the tasks and duties are specified in the guideline, they are not well incorporated into the job description of the concerned people.</p> <p>+ According to the end of SBI induction workshop questionnaire result, over 90% participants (HTs, DOS, assigned teachers, DEO/SEO) said they are confident to explain their roles regarding SBI.</p> <p>- In the implementation of SBI, however, interview survey shows that some DEO/SEO were not necessarily undertaking their tasks and duties as specified in the guidelines due to different tasks and priorities given in their respective offices.</p> <p>± Guidelines are considered as "draft" versions, and the authorization will take place by the end of the Project, through official procedure.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="721 1329 1151 1406"> <p>(2) REB-TDM ensures budgeting, disbursement and reporting for SBI</p> </td> <td data-bbox="1151 1329 2016 1406"> <p>+ Budget plan was developed annually and an amount necessary to implement SBI induction workshops were allocated.</p> </td> </tr> </table>	<p>1-3-1 Has the Output-1 "Institutional framework to implement SBI is clarified" been achieved?</p> <p>(1) Tasks and duties for SBI are specified (REB-TDM, DEO, SEO, schools and SBI facilitators)</p>	<p>+ SBI implementation guideline (revised up to Ver.4) was developed and it shows the tasks and duties of the stakeholders.</p> <p>More to the guideline, understanding level of the stakeholders was confirmed as below.</p> <p>+ Through the interview, it was confirmed that REB-TDM staff who acted as counterparts understand very well their tasks and duties to promote SBI at school.</p> <p>- The Project team recommended that gaining more practical knowledge on technical issues such as: variety of SBI activities, how to implement and improve quality of SBI is crucial to promote and institutionalize SBI at the school level.</p> <p>- The Project team suggested that although the tasks and duties are specified in the guideline, they are not well incorporated into the job description of the concerned people.</p> <p>+ According to the end of SBI induction workshop questionnaire result, over 90% participants (HTs, DOS, assigned teachers, DEO/SEO) said they are confident to explain their roles regarding SBI.</p> <p>- In the implementation of SBI, however, interview survey shows that some DEO/SEO were not necessarily undertaking their tasks and duties as specified in the guidelines due to different tasks and priorities given in their respective offices.</p> <p>± Guidelines are considered as "draft" versions, and the authorization will take place by the end of the Project, through official procedure.</p>	<p>(2) REB-TDM ensures budgeting, disbursement and reporting for SBI</p>	<p>+ Budget plan was developed annually and an amount necessary to implement SBI induction workshops were allocated.</p>
<p>1-3-1 Has the Output-1 "Institutional framework to implement SBI is clarified" been achieved?</p> <p>(1) Tasks and duties for SBI are specified (REB-TDM, DEO, SEO, schools and SBI facilitators)</p>	<p>+ SBI implementation guideline (revised up to Ver.4) was developed and it shows the tasks and duties of the stakeholders.</p> <p>More to the guideline, understanding level of the stakeholders was confirmed as below.</p> <p>+ Through the interview, it was confirmed that REB-TDM staff who acted as counterparts understand very well their tasks and duties to promote SBI at school.</p> <p>- The Project team recommended that gaining more practical knowledge on technical issues such as: variety of SBI activities, how to implement and improve quality of SBI is crucial to promote and institutionalize SBI at the school level.</p> <p>- The Project team suggested that although the tasks and duties are specified in the guideline, they are not well incorporated into the job description of the concerned people.</p> <p>+ According to the end of SBI induction workshop questionnaire result, over 90% participants (HTs, DOS, assigned teachers, DEO/SEO) said they are confident to explain their roles regarding SBI.</p> <p>- In the implementation of SBI, however, interview survey shows that some DEO/SEO were not necessarily undertaking their tasks and duties as specified in the guidelines due to different tasks and priorities given in their respective offices.</p> <p>± Guidelines are considered as "draft" versions, and the authorization will take place by the end of the Project, through official procedure.</p>				
<p>(2) REB-TDM ensures budgeting, disbursement and reporting for SBI</p>	<p>+ Budget plan was developed annually and an amount necessary to implement SBI induction workshops were allocated.</p>				

Handwritten mark at bottom left.

		<p>+ SBI workshop reports were developed after the conclusion of every workshop including the expenditure of the workshop.</p> <p>- At the beginning of the Project, the budget was not fully approved against the requested amount, which caused the change in the workshop methodology.</p>
<p>(Supplementary question) Has there been any other initiative to promote SBI before the SBCT? (other than policy statement)</p> <p>Is the institutional framework functional which is structured beyond line ministries, REB, MINEDUC and Ministry of Local Government (MINALOC)</p>		<p>[Pre-Project Experience of SBI]</p> <p>+ Some schools mentioned that they have journee pedagogie (pedagogy day), which helped them to start SBI. Although the way they utilize varies from one school to another. Journee pedagogie exist only for the secondary level, not in the primary level.</p> <p>+ There are some national initiatives in the REB-TDM. One of such is the School-Based Mentor Program (SBMP). SBMP is to enhance teaching in English-medium, as well as pedagogical skills by placing SBMs at school level.</p> <p>+ School Leadership Management Program (SLMP), another important activity of REB-TDM, promotes peer learning between schools.</p> <p>+ Through cooperation and collaboration with these initiatives, REB staff was increasingly becoming aware of the value of SBI.</p> <p>+DPs commented that SBI, SBMP and SLMP were sharing the same concept of collaboration, within school and between schools.</p> <p>[Institutional Framework]</p> <p>Through the interview and questionnaire survey, below issues were identified:</p> <p>± There were various initiatives and programs working within the REB-TDM including SBCT.</p> <p>+ According to the interview survey to the schools and DEO/SEO, as well as the Project team, it was confirmed that the SBI induction workshop served to enhance communication between REB, DEO/SEO, and schools,</p> <p>+ According to the interview and questionnaire survey, some DEO/SEO were responding positively for the promotion of SBI activity, as one of their proper responsibility.</p> <p>- DPs interviewed often mentioned of the weakness of the institutional framework due to the separate ministerial command line. There is a lack of unified/consistent coordination mechanism, including monitoring system beyond the ministries.</p>
<p>1-3-2 Has the Output-2 "Implementation mechanism of SBI is strengthened at DEO, SEO and School levels" been achieved?</p>	<p>(1) Designated personnel participate in induction workshops for SBI</p>	<p>± SBI induction workshops were conducted nationwide. So far, workshops for 19 districts out of 30 districts were implemented.</p> <p>+ The participation rate of HTs was about 83%, and if she/he was not available, DOS or Department Head participated in the workshop. (result of 17 districts)</p> <p>+ The participation rate of DEO/SEO is over 99%. (result of 17 districts)</p>

	<p>(2) Induction workshop programs and materials are prepared</p>	<p>+ SBI implementation guideline (revised up to Ver.4), SBI action plan sheet and its explanatory sheet, SBI monitoring sheet for school, SEO and DEO, and explanatory sheet, and administrative work manual were developed. + Workshops were implemented according to the planned program.</p>
	<p>(Supplementary question) Are above 2 indicators sufficient to evaluate if the mechanism is enhanced? -SBI designated personnel understand their roles</p>	<p>+ According to the self-evaluation at the end of SBI induction workshops result, 95% of the participants was confident to explain their roles in promotion of SBI and 88% of the participants was confident to explain their roles in monitoring of SBI activities. [REB] + It was observed through the interview that the counterparts understand the concept of SBI well. [District/Sector] + Some districts visited expressed a strong commitment to the promotion of SBI. For example, the DEO organized a SEO meeting to promote SBI activities at the school level and shared some ideas about how to let the school start SBI activities. + Most DEO/SEO do understand their roles in promotion of SBI, according to the interviews and the post-training questionnaire. According to the interview survey, DEO and SEO expressed that they consider the promotion of SBI as their important role to play, to ensure quality of education. [School] According to the school visit and interview results, followings were observed. + In the schools visited, HT, DOS and teachers who attended the SBI induction workshop could explain the concept and the value of SBI ± Understanding level differed school by school. Some HTs understood and promoted SBI at school proactively. Some HTs did not have a good idea how to implement SBI. - Understanding of the teachers at school varies depending on the quality of SBI induction workshop at school, as well as the leadership and management of the school.</p>
<p>1-3-3 Has the Output-3 "REB-TDM is able to coordinate DEOs, SEOs and schools to maintain SBI practice at school level" been achieved?</p>	<p>(1) Coordination activities for promoting SBI are conducted</p>	<p>± According to the Project team, due to the still ongoing induction workshop implementation, the full-scale monitoring activities were partially started. The monitoring activities such as collecting monitoring sheet and visiting schools to monitor SBI implementation by the SEO/DEO was conducted in the first five districts. - According to the DPs interviewed as well as the Project team, due to the multi-ministerial monitoring structure, information delivery system from REB to schools was weaker than initially expected. - According to the interview results, the sound communication among REB officers and DEO/SEO were observed. However, coordination between the MINEDUC (REB-TDM)</p>

Handwritten mark at the top left of the page.

Handwritten mark at the bottom left of the page.

K

		<p>and the Districts was reported weak which constrained the DEO/SEO to execute their proper work for SBI promotion. Moreover both REB officers and DEO/SEO commented that DEO/SEO were always occupied with various tasks assigned under objective of the districts.</p> <p>- Through the schools visited, it was heard that there have been limited activities by the Project to provide opportunities for DEO/SEO to gather and share the SBI implementation status and experiences.</p> <p>+ The Project members participated in the SBM Task Force, School Leadership and Management Task Force, Rwanda Education NGO Coordination Platform and Teacher Professional Development Technical Working Group.</p> <p>+ Project progress report illustrated that the SBI induction workshop also served these initiatives as an opportunity to inform the participants with their information, which was confirmed through the interviews with other DPs.</p>
	(2) Materials useful for SBI coordination and practices are issued	<p>+ Various materials have been developed such as SBI News (up to No.6), SBI Planner, project leaflet, as well as SNS site (facebook page).</p> <p>- Through the interviews to the Project team, good practices have not yet been much accumulated, because of limited monitoring activities so far conducted.</p> <p>- Only 25% of schools received SBI News, according to Japanese experts.</p>
1-4 Inputs	1-4-1 Japan side	<p>(1) Experts 6 Japanese experts were dispatched. Expertise of these experts are: (1) Team leader, (2) Deputy team leader/INSET Management-I, (3) Lesson Improvement, (4) INSET Management-II, (5) Baseline survey/ Endline survey, (6) DP Coordination/ Project Coordinator). The total dispatch period is 38.76 person-month out of total 43.77(plan) as of end of November.</p> <p>(2) Local Staff The Japanese team hired three local staff members whose roles are: National Project Coordinator, Public Relations officer, and Contents designer / Editor. Public relations officer, as well as contents designer/editor were hired in July 2013.</p> <p>(3) Equipment Equipment (value of JPY1,711,093, conversion rate of November 2014) necessary for the project activities, mostly for the implementation of SBI induction workshop, were procured. The list of equipment is attached.</p> <p>(4) Local cost Local cost bourn by Japan side is Year 1: JPY12,783,000 (actual), and Year 2: JPY11,069,000 (estimated).</p> <p>(5) Trainings One Training of Trainers (TOT) for SBI Facilitators and project counterparts was conducted in May 2014. On-the-Job-Training (OJT) style was provided to SBI facilitators and project counterparts. One counterpart and a Japanese expert participated in SMASE-WECSA regional meeting in Kenya in October-November 2013.</p>

HBS



Handwritten mark at the top left corner.

	One DEO from Ngoma district participated in the training in Japan in 2013, and one SEO from Rulindo district is participating a training in Japan until 20th December 2014.
1-4-2 Rwanda side	(1) Counterpart personnel 7 personnel of the REB-TDM were assigned to work for the Project.
	(2) Local Cost Budget of 200 million for the FY 2013/14 and 130million for the FY 2014/15 was approved, and have been used for the SBI induction workshop.
	(3) Others (physical input) Office space, as well as office furniture were allocated to the Japanese experts. Some equipment such as a projector and a photocopier that were procured during the SMASSE project were also used during the Project.

2. Implementation process

2-1 Validity of the Implementation Process	2-1-1 Implementation of planned activities	Were the activities implemented according to the plan? Were PDM and PO appropriately designed and revised?	- Activities were implemented with delay against the original PO. Particularly, the prolonged implementation of SBI induction workshop pushed back the progress of Output-3. + The PDM was revised in May 2014. In the revision, activities as well as objectively verifiable indicators were revised by reflecting the actual situation.
		Activities for achieving Output-1 (Institutional framework) 1-1 Confirm roles and responsibility related to INSET including SBI, across organization (REB-TDM, DEO, SEO and School) 1-2 Issue decree, instruction, decision, etc accordingly 1-3 Ensure budget to finance activities 1-4 Adjust the conceptual and institutional framework periodically	+ Stakeholders analysis was done at an early stage through discussion and field observation. + The roles and responsibilities of the stakeholders were clarified in the SBI guideline produced through the project activities. - Through interviews to various stakeholders, it was recognized that there is a need of further clarification of the roles and responsibilities within the framework of teacher training in Rwanda. - Through the interview, it was suggested that it would be advantageous if SBI was well inserted into the existing scheme /initiatives to enable the successful introduction of SBI. + According to the interviews at REB-TDM, budget was allocated for the SBI promotion by the REB. To ensure proper and timely disbursement of the budget, the Project developed an administration manual to facilitate the process. + The Project team confirmed that the roles and responsibilities of the stakeholders, explained in the guideline have been adjusted from time to time to fit to the actual situation. The SBI guideline for example has been revised four times so far.
		Activities for achieving Output-2 (Implementation of SBI induction WS)	+ The Project's target schools were identified, which are 1,400 schools, instead of 4,000. + SBI induction workshop programs and materials are developed, including SBI

Handwritten mark at the bottom left corner.

<p>2-1 Identify target population (category and number) and its needs                  2-2 Develop induction workshop programs and materials                  2-3 Implement induction workshop                  2-4 Revise the induction workshop program and material                  2-5 Support the College of Education of University of Rwanda (COEUR, former Kigali Institute of Education) to enhance its understanding of SBI in pre-service training courses</p>	<p>implementation guideline (revised up to Ver.4), SBI action plan sheets and its explanatory sheets, SBI monitoring sheets for school, SEO and DEO and explanatory sheets, and administrative work manual.</p> <p>+ SBI induction workshop has been organized in 19 districts out of 30 districts. Remaining 11 districts will be covered by the end of February 2015.</p> <p>± According to the Project Progress Report, the Project revised the SBI induction workshop method. SBI induction workshop was implemented at all districts, instead of the one-cycle 3-levels cascade method. Below information is shared by the Project team, the DEO/SEO, the schools visited, as well as Japanese experts.</p> <p><u>This revision of the method brought positive and negative impacts as follows:</u></p> <p>+ The quality of the SBI induction workshop was enhanced thanks to the appropriate size of the workshop participants. Almost all participants responded that they understood very well the concept of SBI and their roles to promote SBI.</p> <p>+ SBI trainers' skills were greatly improved owing to the increased frequency of the workshop.</p> <p>+ The relationship between the REB, DEO, SEO and the schools was enhanced through face to face communication.</p> <p>+ The cost of the workshop was significantly reduced mostly because of the reduction in accommodation and allowance to the participants.</p> <p>- SBI induction workshop implementation is still behind the schedule.</p> <p>- Increased number of the workshop caused overhead work including scheduling of the SBI induction workshop according to the trainers' availability.</p> <p>+ One DEO/SEO follow-up workshop was conducted in February 2014, to supplement the very first series of SBI induction workshops.</p> <p>- According to the Japanese experts, activities to support the COEUR have been discussed with the COEUR. However, partly due to the change of personnel as well as the structure, activities have not been conducted yet.</p>
<p>Activities for achieving Output-3 (Field support after induction)                  3-1 Spare time for DEOs to report SBI progress at DEO gathering                  3-2 Provide on-site consultation at needy locations</p>	<p>[Monitoring]                  Interview results with the Project team and ELS confirms the current situation as follows:                  + Monitoring was implemented in the first five districts and 215/217 school data was collected.                  - The full scale monitoring have not started due to the delay caused by change of implementation method of the SBI induction workshop.</p>

Handwritten mark

Handwritten mark

	<p>3-3 Develop materials which provide useful information on SBI coordination and practice</p> <p>3-4 Plan and implement awareness-raising activities</p>	<p>- The communication/coordination between REB-DEO-SEO was reported weak due to the different ministerial command line.</p> <p>[Field/on-site technical support]</p> <p>+ According to the Project Progress Report, SBI News, SBI Planner, and SNS site were developed and shared with DEO, SEO and schools.</p> <p>- It was confirmed through the visit that some schools did not receive all SBI News.</p> <p>- Regarding on-site consultation, there were few cases reported, according to the Project Progress Report and the interviews to schools and the Project team</p>
<p>2-1-2 Were the experts' activities and technical transfer appropriate?</p>	<p>[REB-TDM]</p> <p>Through the series of interviews, followings were observed:</p> <p>+ OJT style skills transfer was done mostly through implementation of the SBI induction workshop in the districts.</p> <p>+ Counterparts have gained confidence in the following: properly estimate the budget necessary to implement the Project, increased understanding of the advantage and the value of SBI and promoting SBI through the induction workshops.</p> <p>+ There was very close communication between the REB-TDM staff and the Japanese experts. Mutual trust and strong relationship among the team members helped to deepen the understanding of the importance of SBI.</p> <p>+ According to the Deputy Director General of the REB-TDM, one of the important skills for the staffs of REB-TDM, especially for the teacher training officers, is facilitation skill. This was also enhanced through participation as facilitators in the SBI induction workshop.</p> <p>- According to the Project team, capacity development of REB-TDM staff for monitoring and analyzing is ongoing, as the induction workshop has not been completed yet.</p> <p>+ According to the Project team, OJT has been an effective approach for the successful technical transfer for the Project. In this point, the change of the SBI induction workshop implementation method also contributed to the successful technical transfer.</p> <p>- The Project team mentioned that not only through OJT, but different opportunities to learn good practices from the third country as well as from Japan would be beneficial.</p> <p>± Quality products such as manuals and SBI News were developed, with substantial effort of the Japanese expert</p> <p>[DEO/SEO]</p> <p>+ DEO/SEO commented that they were now quite confident in explaining the value of SBI in their respective district/sector.</p> <p>± At the planning and implementation stage, some schools appreciated the way SEOs were supportive, but some said SEOs did not help anything.</p> <p>-Skills transfer in monitoring and reporting was not enough as the experience is limited due to the delay in the activities of Output-3.</p> <p>[Schools]</p> <p>+ Some HT and DOS (or equivalent position) commented that they were able to encourage the teachers to do SBI, in relation to the students' academic performance.</p> <p>+ Some teachers said that they improved teaching skills/knowledge, moreover, gained confidence in teaching.</p> <p>+ Some teachers said that they gained skills/knowledge on teaching methods which they use to engage students in lesson more.</p> <p>+ ELS highlighted that the collaborative culture at school level was nurtured, and communication among teachers/colleagues was</p>	

		<p>improved.</p> <p>± Schools understand how to conduct SBI. At the interviews, they expressed their will to learn various ways to make the SBI more effective.</p>
	2-1-3 Were the implementation agency and the counterparts well involved in the implementation process?	<p>Through the interviews, followings were identified:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- For some REB-TDM staff, initial expectation for the "SMASSE Phase-2" and the actual SBCT Project were very different, which constrained the smooth operation of the Project at the commencement.</li> <li>+ The above issue had disappeared as the REB-TDM staff's understanding on the value and aim of the SBI deepened with the progress of the Project.</li> <li>+ The counterparts were very well involved in the project activities, particularly through the implementation of the workshop.</li> <li>+ After the workshop, the counterparts prepared the workshop reports by themselves.</li> </ul>
	2-1-4 Was the support from JICA HQ and Rwanda office appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Japanese experts suggested that advisory Study Mission in the mid-term from JICA HQ could have been beneficial for the Project to discuss the on-the-ground situation with the JICA HQ and Rwanda office together.</li> <li>+ According to the Japanese experts, JICA HQ as well as Rwanda office supported the Project flexibly, which allowed the Project to implement the project activities based on the actual situation.</li> </ul>
2-2 Project Management	2-2-1 Was monitoring system of the Project effective?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Project progress was reported to JICA HQ and Rwanda office by monthly report and almost every end-of assignment reporting at the JICA HQ as well as at the Rwanda office.</li> <li>+ A progress report was developed at the end of the first project year.</li> <li>+ Project progress has been reported timely to allow the JICA HQ and the Rwanda office to take necessary measures.</li> </ul>
	2-2-2 Was the implementation structure appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ The core counterpart, the REB-TDM's one of the mandate is to enhance teachers' skills in teaching.</li> <li>+ DEO is allocated in every district. They plan and monitor the education issues of the district.</li> <li>+ SEO is in every sector. As one of their tasks, they monitor schools to give advice on management and teaching in the classroom.</li> <li>- DEO/SEO works for the district, which is under the MINALOC.</li> <li>- MINALOC is not in the implementation structure.</li> </ul>
	2-2-3 Has decision-making been done mutually?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ JCC was conducted twice in September 2013 and March 2014. , First JCC discussed on the budget allocation and disbursement issues. Second JCC discussed issues concerning revision of PDM.</li> <li>+ In the early second Project year, in May 2014, a meeting was held to revise the PDM mutually.</li> <li>+ Counterparts shared their ideas and opinions through weekly meetings and frequent communication.</li> </ul>
	2-2-4 Was coordination/ cooperation with other donors, institutions and initiatives done appropriately?	<p>Followings were informed / observed through the interviews to the DPs and the and the Project team</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ The Project proactively communicated and collaborated with the SBMP, which is the most prioritized activity of the REB-TDM, and which became the most actively collaborating program to the Project. Through the interview, it was heard that the SBMs at the school-site were welcoming the SBI promotion that provided suitable occasions for SBM to perform their roles.</li> <li>+ SBMP and the Project communicated through periodical meetings and various occasions and seeking for further collaboration.</li> <li>+ SLMP and the Project have positive correlation, which became more and more evident through the Project implementation. Especially the approach of the Project which involves the HT and DOS, has a great connection with the SLMP.</li> </ul>

4/15

Handwritten mark at top left.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ There were no overlapping of the donor activities, rather, each activity is complementing the other activities.</li> <li>+ Japanese expert team registered to NGO Platform called RENCP to follow the upstream policy discussion, which allows the Project management to follow the current trend of the education sector in Rwanda.</li> </ul>
2-3 Relationship with the Other JICA's Activities	2-3-1 Synergy within the JICA's Basic Education Activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ JOCV organizes "Better Education of Science and Technology" (BEST) events periodically. Members of the Project sometimes joined such events.</li> <li>± There are not many schools with SBI where JOCV is assigned to.</li> </ul>
	2-3-2 Meaning of SBCT within the JICA's math & science projects	<p>According to interview to the Project team, followings were informed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ REB-TDM staff confirmed that the SMASSE activities in Rwanda have been continuously implemented after the end of SMASSE to date. Rwandan government is planning to host the coming SMASE-WECSA regional meeting this year 2014. (Ebola virus outbreak interrupted the effort for now)</li> <li>+ According to the terminal evaluation of the SMASSE (Rwanda), one of the lessons learned is that the teachers who received SMASSE training did not have opportunities to share what they learned back at their respective schools. It was confirmed through observation of schools and interview to the teachers, SBI is a good occasion for these teachers who are willing to share their knowledge. Some SMASSE (Rwanda) experienced teachers at districts said they were happy to have such an opportunity.</li> <li>+ Some DPs mentioned that the approach of SBI is cost effective, particularly in terms dissemination of the skills and knowledge gained through Off-JT like SMASSE.</li> </ul>
2-4 Other Issues	2-4-1 Contributing/ Constraining factors against project implementation	<p>According to the interview results, below factors were raised:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Pre-conditions remained constant: the post of SEO is maintained, budget is ensured, and consistency of policies and strategies to SBI is maintained.</li> <li>± Belated budget disbursement and the limited number of the counterparts were the main constrains of smooth operation of the Project in the first year. From the 2<sup>nd</sup> year, the situation improved largely.</li> <li>+ BLS contributed to the deeper understanding of the current situation of the basic education sector by the stakeholders.</li> <li>+ The REB-TDM staff understood well the Japanese project system through the preceding SMASSE experience, which assisted smooth project operation.</li> <li>+ SMASSE's basic concept; cost born by the recipient country, was well understood and thus it created a stronger commitment of the counterpart agency.</li> </ul>

Handwritten mark at bottom left.

B. Evaluation by the Five Criteria

Evaluation Questions		Findings
Key Questions	Sub-Questions	
<b>3. Relevance</b>		
3-1 Correspondence with the Rwandan Context	3-1-1 Do Overall Goal and Project Purpose correspond to the Rwanda's policies?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Rwandan government program 2010-2017 put emphasis on quality of education for all teaching levels.</li> <li>+ The Vision 2020, the national development plan, puts emphasis on the importance of education to build a nation with a sophisticated knowledge-based economy, and stresses on the quality of education.</li> <li>+ In the recently approved ESSP II (2013-2018), one of the action plans is: School-based teacher development programme, particularly science and math, to be implemented.</li> <li>+ A national initiative, SBMP is time bound but will continue for 3 more years. The development of the SBM guideline is ongoing and it contains the topic "how to support SBI activities".</li> </ul>
	3-1-2 Do Overall Goal and Project Purpose meet the needs of the target group?	<p>According to the BLS and the policy documents, followings were identified:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ There is increasing demand/needs of in-service training with the expansion of compulsory education to 12 years. Teachers in the 9YBES and 12YBES, as well as SS are in need of training.</li> <li>+ Government of Rwanda has put extensive efforts to improve the access to education. However, the issue of the low internal efficiency such as dropouts and repetition remains. The improvement of the quality is the pressing issue, following to the largely improved access to education. (Basic education sector analysis report : Rwanda)</li> <li>+ The acute needs of teacher training arose due to the shift of medium of instruction to English.</li> <li>+ The Project is designed to cover all the lower secondary schools in the country, including 9YBES and 12YBES.</li> <li>+ The interviewed persons from REB-TDM, DPs, and some schools mentioned that SBI provided immediate solution at school, without waiting for the external supports.</li> </ul>
3-2 Consistency with the cooperation policy of Japan and JICA toward Rwanda	3-2-1 Is the project consistent with Japan's foreign aid policy and country specific program?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ The quality of education is one of the focus areas of Japan's Education Cooperation Policy 2011-2015. The policy gives importance on the improvement of the teachers' competencies through teacher training and lesson studies.</li> <li>+ Japanese Government's country assistance policy for Rwanda commits its support for improvement of quality of education for human resources development as an important basis for sustainable growth.</li> </ul> <p>[International trend]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ The Yokohama Action Plan 2013-2017 of the TICAD V focuses on the quality of primary and secondary education in Africa to support the quantitatively improved basic education under the Education for All (EFA) initiative.</li> <li>+ The EFA Monitoring report (2013/14) highlights the importance of qualified teachers, and addresses the issue of lack of training opportunities especially under the circumstances where teachers are massively recruited to meet the universal primary education. It also stresses the importance of ongoing training (in-service training).</li> </ul>
	3-2-2 Is Japan's experience in supporting education utilized?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ According to the terminal evaluation report of the SMASSE in Rwanda, one of the lessons learned is the weakness of Off-JT: the impact could be limited to the individual teacher who participated in the training.</li> <li>+ Education sector of Japan has long experience of SBI. Through the interview, it was understood that in the induction workshop,</li> </ul>

HRS

AK

		such experience is explained to provide preceding experience and draw motivation from the participants.
3-3 Relevance of project design	3-3-1 Was the project appropriately designed with the activities, flow of activities and outputs to achieve the Project Purpose?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ The Project conducted a BLS. The result confirmed the significance of SBI in attaining higher performance of the exams, which was confirmed through the ELS.</li> <li>+ All the three Outputs are necessary for ensuring the schools to implement SBI induction at their schools and to implement the planned SBI in a proper manner.</li> <li>+ PDM has been revised at the mid-term of the project period, mostly the indicators and activities, in order to adjust to the actual situation.</li> </ul>
	3-3-2 Was the SBI promotion appropriate approach to improve quality of basic education?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ During the interview at schools, many teachers commented that they improved their teaching by using the knowledge/ teaching method learned through SBI. Many teachers said they try to be learner-centered more than before, by using different teaching method such as discussion, debate, and study visit out of class.</li> <li>+ It was also reported that students became more interested in the learning with the use of locally available materials in the class as improvisation of teaching aid.</li> <li>+ It is confirmed through interview and observation at schools and SBI induction workshops, that SBI is promoting a Problem-Oriented approach at school level.</li> <li>+ The HT, DOS, and teachers commented that they became confident in teaching, because they overcame the shyness of making mistakes or not knowing.</li> <li>- Teachers also suggested the need of training organized by REB to gain subject knowledge/skills.</li> </ul>
	3-3-3 Were the target group and area appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Number of the target schools was amended from 4,000 to 1,400, based on the real number of schools with lower secondary level.</li> <li>+ Basic Education Schools (BES): 9YBE and 12YBE, are among the target schools. BES's acute needs in teachers' professional development was recognized in the BLS.</li> </ul>
	3-3-4 Was the project period appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In the interview with the Project team, everyone expressed the project term is too short to implement all activities indicated in the PDM.</li> </ul>
<b>4. Effectiveness</b>		
4-1 Achievement of Project Purpose	4-1-1 Will the Project Purpose be achieved?	Refer to the section A. Achievement of the Project/ Implementation Process
	4-1-2 Are there any contributing factor to achieve Project Purpose?	Refer to the section A. Achievement of the Project/ Implementation Process
	4-1-3 Are there any constraining factor to achieve Project Purpose?	Refer to the section A. Achievement of the Project/ Implementation Process
	4-1-4	According to the interview to the DPs,

HS

Handwritten mark: a stylized 'K' or similar symbol.

	Did collaboration with other donors and institutions contribute to the achievement of the Project Purpose? (task sharing/ collaboration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ SLMP supported the leadership enhancement. Through the visit and interview, it was recognized that the HTs' leadership helped to initiate the SBI activities at school. To some extent, the successful installation of SBI owes to the capacitated HTs and SEOs through SLMP.</li> <li>+ SBMs on the ground at schools helped to activate SBI at school. Also SBI activated some SBMs to achieve their duties.</li> <li>+ Frequent communication of the Project team with the other DPs made SBI a well-recognized activity among the core DPs in the education sector. SBCT gained considerable acceptance from the other DPs.</li> </ul>
4-2 Appropriateness of the project design to achieve the project purpose	4-2-1 Were the Outputs of PDM sufficient to achieve the Project Purpose?	+ The Outputs are appropriately designed to attain the Project Purpose.
	4-2-2 Will important assumptions be still available and/or satisfied in the future?	+ The important assumption "School authorities, parents and students allow teachers to conduct SBI" remained constant so far, according to the school observation and interview.
5. Efficiency		
5-1 Achievement of Outputs	5-1-1 Are the Outputs achieved as originally planned?	Refer to the section A. Achievement of the Project/ Implementation Process
	5-1-2 Are there any contributing factor to achieve outputs?	Refer to the section A. Achievement of the Project/ Implementation Process
	5-1-3 Are there any constraining factor to achieve outputs?	Refer to the section A. Achievement of the Project/ Implementation Process
5-2 Efficiency of Activities	5-2-1 Were activities appropriate to produce Outputs?	Refer to the section A. Achievement of the Project/ Implementation Process
5-3 Appropriateness of Inputs in relation to the produced	5-3-1 Were inputs from Japan side appropriate?	<p>According to the Project Progress Report and interview result to the Project team, below were confirmed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+The Japanese experts were dispatched in a timely manner.</li> <li>+Equipment allocated was well utilized and appropriate for the implementation of the Project activities.</li> <li>+The trainings were meeting the need of the capacity development.</li> <li>+Local cost of operation covered necessary office administrative expenditure.</li> </ul>

Handwritten mark: 'SHT'.



R

Outputs	5-3-2 Were inputs from Rwanda side appropriate?	<p>According to the Project Progress Report, as well as interview to the Project, below were confirmed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ One office space within TDM was provided from the beginning of the Project.</li> <li>+ Budget request was appropriately done in a timely manner.</li> <li>± The budget allocated was not the full requested amount. However, it was sufficient amount to conduct the SBI induction workshops nationwide in the end.</li> <li>- Budget disbursement sometimes delayed due to the administrative process within REB in the first project year.</li> <li>+ However, from the second year, such administrative delay was reduced.</li> <li>+ Equipment and facilities were provided to the Project, which enabled the Project to work with efficiency at the commencement.</li> </ul>
	5-3-3 Were the inputs fully utilized?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+All the human resources, expertise of the counterparts and Japanese experts, as well as the national project staff were exercised to promote the activities properly, as well as equipment.</li> <li>+Rwandan side's financial input has been fully utilized to cover the SBI induction workshop expenditure.</li> </ul>
	5-3-4 Was the SBCT efficiently operated?	+The number of direct beneficiaries of the SBI induction workshop (expected to be around 3,000 persons), and indirect beneficiaries (teachers and students at large).
6. Impact		
6-1 Impacts of the Project in the long term and in other fields	6-1-1 Will overall goal / super goal be achieved? Any constraining factors?	Refer to the section A. Achievement of the Project/ Implementation Process
	6-1-2 Did the SBCT make any impact on the implementation agencies, such as the relationship between agencies, streamlining their roles and tasks?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ According to the interview with schools and DPs, the SBCT's approach worked as a catalyst of various initiatives that are already in place, such as SBMP and SLMP. The other development partners utilized the SBI to enhance their own activities, and, vise-versa.</li> <li>+ It was observed through the implementation of the SBI induction workshop in districts, the REB-TDM the DEOs/SEOs and schools enhanced their communication.</li> </ul>
	6-1-3 Did the SBCT make an impact on Rwanda's education sector?	<p>According to the school interview:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ General acceptance of SBI as "official training opportunity" was increased, although not completely.</li> <li>+ There has been a positive impact for the SBMP. Some SBMs appreciated SBI, as it provided opportunity to exercise their expected role. Furthermore, SBM was a good resource for SBI to get introduced at school with ease.</li> <li>+ Teachers who joined Off-JT are willing to share their knowledge gained back at the school using the SBI opportunities.</li> <li>+ Teachers mentioned that they overcame the shyness, and they started to ask and discuss more with their colleagues.</li> <li>+ Interviews confirmed that SBI gave an official value to the teachers' personal efforts to improve teaching, by recognizing such effort as one form of official/recognized training.</li> <li>+ DPs interviewed mentioned that the approach of SBI was transforming the education of Rwanda, by introducing a highly cost effective and meaningful method of CPD.</li> </ul>

HOS

Handwritten mark: A

<p>6-1-4 Are there any positive situation produced by the SBCT?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ According to the interview, there is a potential that SBCT contributes to enhance impact of SMASSE by creating a platform whereby SMASSE-trained teachers can share their knowledge with other colleagues at their respective schools.</li> <li>+ Not only official relations but casual/personal network was enhanced through the SBI induction workshop, according to the interview result from schools. It was reported that some physically close schools started to make collaboration among themselves such as: visit each other, borrow the facilities nearby etc.</li> <li>+ Through interview to DEO and schools, it was informed that although the Project Design target was the lower secondary level, the SBI was applied also among the primary level.</li> </ul>
<p>6-1-5 Are there any negative situation produced by the SBCT?</p>	<p>Throughout the survey period, there has been no negative impact foreseen however below issue draws attention:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In one school the SBI activities were conducted using the teaching/learning hours. There is a risk that too much of cancelation of lessons caused by the over implementation of SBI due to the misunderstanding of the SBI concept may harm the teaching/learning.</li> </ul>

7. Sustainability

<p>7-1 Sustainability of the project effects</p>	<p>7-1-1 Policy and System</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ The TDM Policy was drafted, and it suggested to have five compulsory continuous professional days at school level.</li> <li>+ ESSP-2 (2013/14-2017/18) put priority in quality of education and Vision 2020 will remain till 2020.</li> <li>- There is an acute need for district governments to align District Development Plans and ESSP 2 to ensure education policy implementation and improved quality of education in particular, according to the hearing from DPs.</li> <li>+ Through the interview to the REB-TDM staff, it was informed that the strategic plan of REB-TDM (under development) includes monitoring /promotion of SBI.</li> </ul>
	<p>7-1-2 Organizational Aspect</p>	<p>[REB-TDM] According to the interview result, followings were identified:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Although the REB-TDM was still a new organization when the Project started, its organizational capacity to implement SBI workshop is being developed.</li> <li>- The SBI activity is not yet mainstreamed, and it is not well included into the job description of any REB-TDM staff, due to the cross-sectional character.</li> </ul> <p>[DEO/SEO]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- It was often heard during the interview survey that the post of DEO was understaffed: only one education officer in each district to handle multiple issues of education. Therefore it was not easy for DEO to spare enough time to support schools for SBI activities.</li> <li>+ According to REB-TDM and other DPs, the second phase of the decentralization started in July 2014 and a new structure is proposed to place four DEOs in each district.</li> <li>- According to the interview, SEOs mentioned that they are not well facilitated to implement proper monitoring through school visit.</li> <li>- Lack of periodical DEO meeting is a challenge to frequently share the latest information and good practices on SBI.</li> </ul> <p>[General Implementation Structure]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Most DPs mentioned the issue of weak monitoring: Due to the separate ministerial structure, DEO/SEO and REB-TDM staff are having separate priorities and mandate to carry out. However, in order to make the monitoring and to provide field support for the needed schools, it is important to have a coherent priority: quality education, to facilitate monitoring.</li> </ul>

Handwritten mark: S

7-1-3 Financial Aspect	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Cost for conducting the SBI induction workshop was allocated by the REB's own budget.</li> <li>+ The REB's sub budget line for the SBI activities was allocated.</li> <li>+ SBI activities could be maintained by the allocation of the equivalent budget as this fiscal year. According to the interview, to secure the budget, the REB-TDM is soon preparing the action plan with budget including activities for promotion/monitoring of SBI.</li> <li>+ Through interview survey, it was confirmed that SBI is promoting the cost effective knowledge sharing/INSET at school.</li> </ul>
7-1-4 Technical Aspect	<p>According to the observation and interview to the Project team, followings points were raised:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ REB-TDM staff are confident and ready to conduct SBI induction workshop.</li> <li>- REB-TDM staff is still undergoing the OJT with regard to the monitoring and analyzing the reports submitted from the DEO/SEO to properly extract the important information (good practices and challenges at school) to reflect it into the next action.</li> <li>+ Understanding of SBI approach by the other existing initiatives within the REB-TDM is contributing to the continuity of SBI activities. One of such is the SBM guideline which is being drafted. In the guideline, one section talks about how SBM should support SBI activities done at school.</li> <li>- A proper understanding of the various initiatives within the REB-TDM, or initiative mapping, is important to make the activities more effective and efficient.</li> <li>- By further integration of SBI activities into existing monitoring/inspection activities, the likeliness of continuous SBI could be increased.</li> <li>- SEO/DEO do not have enough experience to monitor, make report and provide technical support to school.</li> <li>- Some SEO mentioned of their challenge in completing the report form. It is important to ensure the appropriateness of the various forms.</li> <li>- In some schools, it was mentioned that they were not supported well to continue SBI activity by DEO/SEO.</li> <li>- Through the interview, some schools expressed their willingness to learn from other school's SBI experiences, but such experience sharing opportunities were not available.</li> </ul>

H63

### 3. 現地調査報告書

2014年12月3日

## ルワンダ共和国教員間の校内相互研鑽強化プロジェクト (SBCT) 終了時評価調査 現地報告書

総括/団長 橋 秀治  
協力企画 清水 一平  
評価分析 井川 真理子

標記終了時評価調査について、調査団は2014年11月16日から12月3日まで現地調査を行ったところ、結果を以下に報告する。

#### 1. 調査目的

- (1) これまで実施した協力活動について、当初計画と照らし、投入実績、活動実績、計画達成度を確認する。
- (2) 計画達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から、プロジェクトチーム、ルワンダ共和国（以下、「ルワンダ」と記す）側関係者とともにプロジェクトの終了時評価調査を行う。
- (3) 以上の評価結果に基づき、プロジェクトの残された期間に取り組むべき課題を整理し、プロジェクト終了後の先方の自立的な取り組みを促すための提言と、今後のルワンダでの取り組みや、国際協力機構（JICA）の類似案件に役立てるための教訓を抽出する。
- (4) 評価結果・協議事項を双方の合意事項として協議議事録（ミニッツ）に取りまとめる。

#### 2. 調査団の構成

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

#### 3. 調査日程

別添1のとおり。

#### 4. 調査（終了時評価）結果

評価結果については、付属資料2. 協議議事録（ミニッツ）を参照。

#### 5. 調査団提言

評価結果から、プロジェクトは着実に実施されており、近い将来にプロジェクト目標が達成される見込みであること、上位目標（及びスーパーゴール）に向けて right track にあることが確認された。具体的

には、成果1「研鑽活動（School-based INSET：SBI）実施に必要な制度的枠組みが整う」、成果2「郡・地区（セクター）・学校レベルのSBIの実施体制が強化される」については、現在のプロジェクト期間中に達成される見込みであることが確認された。他方、成果3「ルワンダ教育委員会（Rwanda Education Board：REB）が、郡・地区・学校に対して、校内研修の継続を働きかけられるようになる」に関しては、SBIの継続的な実施のための仕組みづくり（モニタリング・システムや好事例を共有するメカニズム）に着手したばかりである。このため、成果3を達成し、プロジェクトの持続性を確保するため、ルワンダ・日本国側双方の調査団は、9カ月間のプロジェクト延長期間を提案した。

今後のプロジェクト実施に関する提言を、I. 現行プロジェクト期間終了まで、II. 延長された場合のプロジェクト終了まで、III. プロジェクト期間にかかわらないもの、の3つに分けて以下に記載する。

## I. 現行プロジェクト期間終了まで（2015年3月まで）

### (1) SBI導入ワークショップの着実な実施

SBIのコンセプトは、「生徒が理解できるようになる」授業改善に向けた教員の発意による研鑽活動である。教員が自発的に研修を行うために、第一段階として、関係者がSBIを知り理解している状態とすることが肝要。

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

### (2) ニュースレターの学校への着実な配布

SBI推進のためには、各学校での有効な取り組み事例を共有することが重要である。その手段の1つとしてニュースレターがある。しかしながら、現在、ニュースレターは必ずしも各学校に届いていないため、プロジェクトはその原因を究明し、確実に学校へ届ける手段を講じることが肝要。このため、既存のREB-郡教育官（District Education Officer：DEO）-地区教育官（Sector Education Officer：SEO）のコミュニケーション・ラインを強化することが求められる。

### (3) SBIガイドラインの更なる改訂

SBI実施手順を示すガイドラインは、プロジェクトの努力により、その内容が改善されているものの、SBIを実施する教員の立場で、より教員フレンドリーなものへ改訂していく必要がある。

特に忙しい教員やDEO、SEOの負担を可能な限り軽減することにより、作成すべき書類の内容・分量の見直しを必要に応じて行う。なお、この作業はJICA専門家ではなくREBカウンターパート（Counterpart：C/P）主導で実施されることが望ましい。

### (4) JCCメンバーとして地方自治省（MINALOC）のSBIへの巻き込み

SBI実施促進に向けては、REB-教員訓練管理局（Teacher Development and Management Department：TDM）と学校をつなぐ郡関係者（DEO、SEO）の役割が重要となるが、郡関係者を管轄する地方自治省（Ministry of Local Government：MINALOC）の巻き込みは不可欠であることから、プロジェクト最高意思決定機関である合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）へのMINALOCをメンバーとしての加えることが期待される。

#### (5) SBI 実施状況の把握

SBI モニタリングの目的は、中央、郡、学校といった各レベルで SBI の PDSI（計画：Plan、実践：Do、評価：See、改善：Improve）サイクルを確認することである。モニタリングの第一のステップは、SBI の実施状況に関する量的データを収集し、REB-TDM メンバーが SBI の実施状況を量的に把握することであるが、数量的データについて、C/P 自身が処理できる状態には至っていないことから、係る能力強化が必要。

#### (6) ルワンダ基礎教育分野における現職教員研修活動の整理

REB-TDM は、基礎教育の質改善に向け、英語メンタープログラム（School-based Mentorship Program：SBMP）、フランドル開発協力・技術援助協会（Flemish Association for Development Cooperation and Technical Assistance：VVOB）支援により REB に主流化された学校のリーダーシップ強化活動など、多数の優良活動を実施している。これらは、教員間のつながりを重視し、SEO や学校長を巻き込む点など、SBI と類似の点が多い。

今後、REB-TDM が持続的な SBI 事業を考えるうえで、先行事業との重複回避、相乗効果検討、先行活動により形成された実施枠組み活用など、調和化を積極的に働きかける必要がある。

先行事業と SBI の調和化を進めるうえで、まずは、REB-TDM 自身が、各基礎教育の質改善に向けた現職教員研修事業（外部支援事業含む）について、具体的な目標と施策（取り組み）について整理を行うことが重要である。

#### (7) ルワンダ教員養成課程への SBI 導入支援

新規教員への SBI コンセプトの理解醸成に向け、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）活動 2.5 を着実に進めることが必要。

#### (8) 来年度のプロジェクト活動に向けた予算措置

適切なタイミングでの SBI 活動実施に向けて、REB-TDM は、早急の中・長期的な SBI 活動計画を検討し、中長期的な視点を踏まえ、SBI モニタリングや経験共有ワークショップを中心とした、来年度 SBI 活動計画とかかる予算計画を策定することが肝要。

## II. 延長プロジェクト期間終了まで（2015 年 12 月まで）

### (1) モニタリング・システムの構築

SBI の実施状況（質的側面含む）について、REB-TDM の時間的・能力的キャパシティを踏まえ、持続的にモニタリング可能なメカニズム構築するため、以下の点について取り組むこと。

- ① 必要に応じて更なるモニタリング・シートの改善
- ② DEO、SEO の職務（パフォーマンス・コントラクト）に SBI 実施モニタリングを明記する。
- ③ 既存の業務へ SBI 実施状況のモニタリングを内在化（例：SEO による各学校のインスペクション結果の報告の 1 項目として、SBI 実施状況を含めるなど）
- ④ REB 職員がモニタリング結果を分析し、DEO、SEO、学校へ結果をフィードバックする。

なお、専門家から REB 職員へのモニタリングに関する技術移転については、日常のプロジェクト活動（On-the-job Training : OJT）に加え、集合型研修（Off-the-job Training : Off JT）による専門家から C/P への技術移転により、C/P の良い SBI を見極める目を養うことが肝要。また、C/P が質的データを収集・集約・分析する能力強化も必要となる。

また、SBI 質的側面のモニタリング結果は、SBI の改善にとどまらず、カリキュラム、試験などの改善に役立つ貴重な情報となることから、結果を広く REB 内の他局含む教育セクター関係者に周知することが重要。

加えて、SBI モニタリングによって、学校レベルから吸い上げられ、確認された授業の課題や教員の弱点について、REB-TDM が問題解決のための研修を実施することも一案。

## (2) 有効事例の共有推進

SBI の継続的な実施には、SBI 有効事例の共有など外部からのインプットが不可欠である。このため、定期的に SBI の有効事例や SBI 実施による成果品をすべてのステークホルダーへ着実に共有する仕組みを構築する。

具体的には SBI のグッド・プラクティスや SBI から生まれた成果などを REB がモニタリング〔前述 (1)〕や経験共有ワークショップ〔後述 (3)〕を通じて適切に吸い上げ、知見をデータベース化し集約する。また、収集された有効事例などを REB がガイドライン、ニューズレター、インターネットなどを活用し、DEO、SEO、各学校へ行うことが必要である。

## (3) 経験共有大会/ワークショップの開催

各学校の教員が自発的に SBI 活動を開始するために、やる気を高める仕掛けが必要。学校関係者の SBI 実施に向けた内発的意欲醸成に向けては、各学校が自分の SBI 活動を客観視する場の設定が必要。各学校が SBI 事例を共有する大会/ワークショップを全国及び各郡で開催し、SBI 好事例実践校を表彰することで、意欲を引き出していく。

## (4) DEO、SEO フォローアップ・ワークショップの実施

学校内で SBI 実施促進モニタリングの中心は、学校長・教務担当副校長である。他方、各学校の自立的な SBI 実施に向けては、SBI 活動を外部からモニタリングし、必要に応じて助言を与える SBI 支援者の役割が重要となる。

REB が各学校へ出向き支援することは、人的・時間的に限界があり、今次調査では、SEO がその役割として適任であることが確認された。DEO を巻き込みつつ、郡レベルで、SEO を対象としたフォローアップ・ワークショップを開催し、SBI 実施方法を再確認し、良い SBI を見る目を養い、また、モニタリング能力を強化する郡フォローアップ・ワークショップを開催することが肝要。

なお、2014 年度中に先方費用負担による導入研修がすべて終わることから、2015 年度は、REB の導入研修相当額の予算を郡フォローアップ・ワークショップに活用することも一案。

### III. プロジェクト期間にかかわらずの提言

#### (1) 価値づけ

教員が学び合うことに対する価値づけはプロジェクトの活動によりでき始めている。すべての教員が経験を共有できるような研修を REB が価値づけることを継続して行う（発信し続ける）ことにより、より能動的に自分自身（専門性）を向上させようとする動機づけを継続することが重要。

加えて、教員の学び合いの最終的な目的は「Let students be capable to do it」を実現させるためのもので、これは来年導入される Competency Based Curriculum を実現するためにも必要である。「教員がどう教えるか」から「生徒が学んでいるか」という視点での授業改善などに取り組むべきという理念の共有を行うべきである。

具体的には、校内研修の結果、国家試験や学内試験で伸びがみられた教員、学校、地区を評価するなど継続的な動機づけが必要。（他の教員、学校、地区と比べた相対評価ではなく、前年度と比べて伸びた教員、学校、地区に対してその努力を称賛することが重要。これにより、教師としての仕事のやりがいや達成感を感じてもらい、「うまい授業をする教師はすばらしい」という経済的インセンティブ以外の職業の価値が根づいていくことが期待される。この職業価値こそが、継続的な教員研修のエンジンとなる。

#### (2) 政策・施策での SBI 実施の明確化

中央の政策を地方の施策へ反映させる必要がある。具体的には SBI の実施を含む第二期教育セクター戦略計画 (Education Sector Strategic Plan 2: ESSP2) の内容を郡の開発計画 (District Improvement Plan) に反映させる。これにより、DEO や SEO の職務の 1 つとして SBI の推進やモニタリングを正式に位置づけられる。また、各郡と校長が取り交わすパフォーマンス・コントラクトや各学校が作成する学校改善計画 (School Improvement Plan : SIP) に SBI 活動が位置づけられることにより、SBI の実施が業績として評価されるようになる。

また、基礎教育政策の 1 つである Teacher Development Policy (案) で謳われている年間 5 日間の学校ベースの継続的職能開発 (Continuous Professional Development : CPD) 活動の具体的な取り組み手法として SBI を実施するということを明記することも一案。

### 6. 事務所へのフォローアップ依頼事項

今回終了時評価にて、9 カ月間の延長を提案したことから（延長提案理由については、評価結果を参照）、プロジェクトと協力しつつ、以下の延長に係る手続きを進めて頂きたい。なお、現在のプロジェクト期間が 2015 年 3 月までであること、延長決定後にコンサルタント契約の変更が必要となることから、2015 年 1 月下旬までに、以下の作業を完了させる必要がある。（現地の状況に応じて具体的な進め方は変更頂いても構いませんが、1 月下旬までに延長に係るミニッツを締結願います。）

#### ① 延長に際しての PDM、活動計画 (Plan of Operation : PO) 修正案の協議と合意

教育省・REB とプロジェクト延長及び延長に際しての修正版 PDM、PO について、協議・合意（内諾）する。（2015 年 1 月上旬まで）

なお、現時点で想定される PDM、PO の修正案は別添 3 と 4 のとおり。



## ② 延長に関する決裁

上記①の結果を踏まえて、JICA 本部内にてプロジェクト延長（及び延長に関するミニッツ案）の決裁を行う。（2015年1月中旬）

## ③ JCC の開催

終了時評価の提言に基づき、プロジェクトを延長及び延長期間における活動内容について JCC にて正式決定して頂き、延長に関するミニッツの署名交換を行う（JICA 側署名者は所長）。（1月下旬）  
なお、先方が JCC 開催にかかわらなければ、教育省次官（先方のプロジェクトディレクター）とミニッツを署名交換するだけでも構いません。

## 7. 団長所感

### (1) プロジェクトの延長について

ルワンダ政府の政策により基礎教育のアクセスは大きく改善しており、国際的にも評価されているものの、中身をよくみると急増する就学者数に教室整備や教員の配置が追いつかず、内部効率は低いまま（例えば小学校に入学しても6年生まで達する生徒の割合は3分の1程度〔世界銀行 CRS2011〕）となっており、教育の質の問題が深刻化している。

「9年生基礎教育政策(9YBE)」及び「12年基礎教育政策(12YBE)」を推進していくにあたり、特に今後就学者数の急増が見込まれる前期中等教育レベルにて教育の質改善を目的とした本プロジェクトを実施している妥当性は高い。また、2015年度にはカリキュラムの改訂が予定されていることから、これに係る現職教員の研修を実施する必要があり、カスケード型の研修に SBI を組み合わせることで効果的・効率的な実施が期待される。

エンドライン調査において SBI を実施している学校の方が卒業試験の成績が高いことや生徒が多様な学びを受け入れていることが確認された。他方、先方政府の予算措置などの問題から当初想定していた研修形態を変更したことから、プロジェクト活動に遅れが生じており、当初のプロジェクト期間でプロジェクト目標の達成が困難な状況にある。このため、以下、3点を主な目的として、プロジェクト期間を2015年12月まで延長することを提案する。

- ① 導入研修後、各校で SBI が着実に実施されているか、その効果の確認・分析を行う。
- ② 学校への SBI 実施の支援役となる SEO の能力強化をワークショップなどによって行う。
- ③ 持続的な SBI 実施モニタリング・システムや有効事例共有の仕組みづくり（成果3）

### (2) プロジェクト形成に関する教訓と気づきの点

プロジェクトでは、先方実施体制として、先方プロジェクト・マネジャーに教育省の事務次官（Permanent Secretary : PS）を、プロジェクト調整員に REB の教員訓練管理局長（Deputy Director General : DDG）を据えているが、ルワンダ教育委員会委員長（Director General : DG）については、役割を付与しておらず、結果として、先方の巻き込みに負の影響が生じたことは否定できない。

今後は、先方組織枠組みを十分踏まえ、先方プロジェクト実施体制を検討することが肝要。延長 PDM

において、REB DG を副プロジェクト・マネジャー（Deputy Project Manager）やシニア・プロジェクト調整員（Senior Project Coordinator）として、先方実施体制に巻き込むことも一案。

本プロジェクトは、わが方にとって、「生徒が理解できるようになる」授業改善に向けた教員の発意による研鑽活動の実施・普及を支援という新たな技術協力のアプローチ・取り組みである。PDM は、プロジェクトの進捗や課題に柔軟に対応可能となるよう、簡素なデザインとなっている。他方、各成果や活動に関し、それぞれが何をめざしているものなのか、関係者の理解が異なる場面が多くみられた。よって、今後、類似案件の詳細計画調査においては、目標、成果、活動、指標含め、PDM で説明できない部分について、意図を詳細に記載していくことが重要である。

### (3) 今後の取り組みの方向性

ルワンダ共和国教員間の校内相互研鑽強化（The Project of Strengthening School-based Collaborative Teacher Training : SBCT）プロジェクトについては延長期間でプロジェクト目標を着実に達成することが期待される。プロジェクト終了後について現時点で判断することは困難であるも、次のような方向性が一案として考えられる。

SBI はある意味では「ムーブメント」であり、生徒の学びが実現されているかという観点から教員が学び合う文化・価値を醸成していくものである。このため、その取り組みを継続していくことが重要となる（例：JICA の母子手帳の取り組みなど）。このため、プロジェクト終了後は REB に SBI のモニタリングや有効事例の共有、SBI 推進などを支援する教員研修アドバイザーを派遣するとともに、やる気のある DEO や SEO に協力隊員（理数科）を派遣し、SBI の実施促進を行うことなどが考えられる。（それほど大きな投入は必要ないものの、ボトムアップでこれらの活動を支えつつ、トップダウンで必要な情報や知見を流すことによりムーブメントを支えることが重要。）

また、その他、基礎教育セクターにおいて協力のニーズがあると思われる分野は以下のとおりであり、SBCT プロジェクト終了後に上記の取り組みを並行して、技術協力を実施することが考えられる。

- ・ポスト 2015 を踏まえて初等算数の学力（Learning）の向上
- ・理数科分野のカリキュラム・教科書などの改善（系統性の確保）
- ・カリキュラムの改訂を踏まえたアセスメントの改善（PISA\* for Development の動きもあり）  
\*PISA : OECD 生徒の学習到達度調査
- ・新規教員養成（課程）（PRESET）の改善
- ・科学技術振興に関する取り組み〔子供たちが科学を好きになるような取り組み（例：学研の“科学と学習”など日本の教育産業のノウハウ活用なども考えられる。この場合は技プロではなく（Base of the Pyramid : BOP）調査なども考えられる〕

上記は、現時点で想定されるアイデアであり、以下（4）に述べる協力プログラムの戦略性強化を行いつつ、具体的に協力すべき内容を検討して頂きたい。

### (4) プログラムの戦略性強化

科学技術立国をめざすルワンダにおいて、職業訓練・高等教育を含む教育セクターは最重要セクタ

一の1つであることは疑いの余地はない。特に基礎教育レベルでの理数科教育をはじめとする教育の質向上から職業訓練・高等教育へどのようにつなげていくのか協力シナリオを検討する必要がある。

具体的には基礎教育セクターのみならず、職業訓練（及び高等教育）を含めた協力プログラムの戦略性強化（協力プログラム計画書の作成）を行う。そのうえで、技術協力プロジェクトなどの個別案件の形成を行う。（近年、世界銀行などでも雇用のための職業訓練とその前段の中等理数科をどのように連携あるいは一体的に取り組むのか議論がなされている。）

当地には企画調査員、SBCT 専門家、教育省専門家、職業訓練分野の専門員、トゥンバ高等技術専門学校能力強化プロジェクト専門家など経験豊富で優秀な人材がそろっているため、企画調査員を中心として上記の点を議論してみることに始めてはどうか（人間開発部としても可能な支援・インプットは最大限行う所存）。

また、教育セクター（職業訓練含む）の専門家や協力隊などを集めた定期的な会合（教育セクター分科会）を開催し、現場の状況を把握したり、情報交換を行ったりする仕組みをつくるのも、上記の取り組みを下支えする仕掛けとして有効ではないか。

別添 1 調査日程

別添 2 終了時評価レポート

別添 3 延長 PDM 案

別添 4 延長 PO 案

（※ 別添 2～4 はミニッツに内包されているため、終了時評価調査の別添から外している。）

別添 1

Date	Day	Activities
16 Nov	Sun	Arrival of Ms. Ikawa in Kigali
17 Nov	Mon	Internal meeting with JICA Rwanda Interviewing TDM/REB team members Hearing on the result of end-line survey
18 Nov	Tue	Visiting Rwamagana District (GS St. Aloys Rwamagana -pilot school, 1 School with SBI implementation, 1 School w/out SBI implementation, 2 Sector Offices, District Office)
19 Nov	Wed	Visiting Nyarugenge District (1 School with SBI implementation, 1 School w/out SBI implementation, 2 Sector Offices, District Office, Hearing from DDG/TDM)
20 Nov	Thu	Visiting Rulindo District
21 Nov	Fri	Meeting with partners supporting SBM Meeting with VSO Meeting with REB to brief the evaluation work during the 1 <sup>st</sup> week
22 Nov	Sat	Documentation
23 Nov	Sun	Arrival of Mr. Shimizu in Kigali Internal meeting

24 Nov	Mon	Interviewing SBCT Project Team Meeting with partners supporting SBM Meeting with Wellspring Foundation Meeting with USAID Meeting with British Council
25 Nov	Tue	Visiting Gasabo District (GS Kabuye -pilot school-, 2 School with SBI implementation, 1 Sector Office) Visiting Gasabo District (1 school without SBI)
26 Nov	Wed	Meeting with VVOB (re: school leadership and management) Arrival of Mr. Tachibana in Kigali Meeting with JICA Rwanda
27 Nov	Thu	Observing induction workshop and interviewing DEO/SEOs
28 Nov	Fri	Completing evaluation grid Meeting with SBCT expert and JICA Rwanda and to confirm evaluation grid
29 Nov	Sat	Meeting with TDM to confirm evaluation grid
30 Nov	Sun	Meeting with SBCT expert and JICA Rwanda to confirm M/M
1 Dec	Mon	Meeting with REB-TDM to confirm M/M Revising M/M
2 Dec	Tue	Confirming M/M Joint Coordination Committee (JCC) meeting
3 Dec	Wed	Final reporting to JICA Rwanda Departure from Rwanda

