ガーナ共和国
初中等教員の資質向上・管理政策制度化支援プロジェクト
実施協議報告書
（含む詳細計画策定調査）

平成26年3月
（2014年）

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人 間
ＪＲ
14-040

ガーナ共和国
初中等教員の資質向上・管理政策制度化支援プロジェクト
実施協議報告書
（含む詳細計画策定調査）

平成26年3月
（2014年）

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

序　　文

ガーナ共和国政府は、「万人のための教育（Education for All：EFA）」をめざし、基礎教育において各種政策文書、プログラムを策定し、教育セクターの包括的な開発に取り組んでいます。これらのプログラムの推進により、2006 年までに初等教育の総就学率が 9 割強まで上昇するなど、教育の量的拡大は進みました。しかしながら、いまだ教育の質的改善に関して多くの課題を残しています。こうした状況のなか、わが国は 2000 年から 2013 年にかけて、3 つの技術協力プロジェクト「小中学校理数科教育改善（STM）」「現職教員研修（IN-Service Education and Training：INSET）政策実施支援（INSET フェーズ 1）」「INSET 運営管理能力強化（INSET フェーズ 2）」を実施し、小学校理数科における学習者中心型授業の普及のため、校内研修及びクラスター研修（近隣学校群研修）〔School-Based INSET/Cluster-Based INSET（SBI/CBI）〕の実施モデル・マニュアルを開発し、全国普及を支援しました。

一方で、SBI/CBI の量・質の更なる持続発展には、研修の受講が教員の昇格に結びつけられるなど、階層別研修が体系化され、教員の人事・育成・評価などの一連のシステムの機能化が求められます。そのため、ガーナ政府は上記 INSET の更なる体系化をめざして「初中等教員の資質向上・管理〔Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management（PTPDM）〕政策」を立案し、同政策の具現化に向けて、日本政府に支援を要請してきました。これを受け、独立行政法人国際協力機構は、ガーナ政府の要請に応え、ガーナ教育省等関係機関との間で協力の枠組み・計画を検討するために 2013 年 9 月に詳細計画策定調査を現地に派遣し、2014 年 1 月にガーナ教育省と討議議事録を署名しました。

本報告書は、プロジェクトの要請背景と案件形成の経緯、協議結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの実施にあたって活用されることを願うものであります。

最後に、本調査にご協力いただいた内外の関係各位に対し、心から感謝の意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願い申し上げます。

平成 26 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
事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

第１章　要請の背景……1
　１－１　ガーナ共和国における教育セクターの現状と課題……1
　２－１　ガーナの教育セクターの開発政策と本プロジェクトの位置づけ……1

第２章　調査・協議の経緯と概略……2
　２－１　詳細計画策定調査……2
　２－２　実施協議の概要……2

第３章　プロジェクト実施の背景……3
　３－１　ガーナの教育分野の状況と課題……3
　３－２　ガーナ政府の教育開発戦略……3
　３－３　わが国の教育援助方針……4
　３－４　留意事項、フォローアップなど……5

第４章　プロジェクトの概要……8
　４－１　プロジェクト実施体制……8
　４－２　プロジェクト目標……8
　４－３　上位目標……9
　４－４　期待されるアウトプット……9
　４－５　各アウトプットに基づく活動……9
　４－６　投入計画……12
　４－７　外部条件の分析……13
　４－８　プロジェクトの実施妥当性……14

第５章　調査団所感……18

付属資料
　１．詳細計画策定調査ミニッツ（英文）……23
　２．プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）（英文）……41
　３．活動計画表（PO）（英文）……43
　４．評価グリッド（英文）……44

５．調査日程…… 47
６．主要面談者一覧…… 49
７．実施協議討議議事録（R/D）（英文）…… 52
８．面談録…… 87

地　　図



Political Map of Ghana

写　　真



教育省との協議の様子



教師教員局スタッフとの協議



郡教育事務所訪問



小学校訪問



ミニッツ署名



ミニッツ署名

略　語　表

略　語	正 式 名 称	日 本 語
AIPR	Annual INSET Progress Report	年次 INSET 進捗報告書
CBI	Cluster-Based INSET	クラスター研修（近隣学校群研修）
CL	Curriculum Leader	教務主任
COE	College of Education	教員養成大学
C/P	Counterpart	カウンターパート
CS	Circuit Supervisor	指導主事
DDE	District Director of Education	郡教育事務所長
DEO	District Education Office	郡教育事務所
DIC	District INSET Committee	郡 INSET 委員会
DIU	District INSET Unit	郡 INSET ユニット
DTST	District Teacher Support Team	郡教員支援チーム
ESP	Education Strategic Plan	教育戦略計画
GES	Ghana Education Service	ガーナ教育サービス
GNAGRAT	Ghana National Association of GraduateTeachers	ガーナ大卒教員組合
GNAT	Ghana National Association of Teachers	ガーナ教員組合
GPEG	Ghana Partnership for Education Grant	教育のためのガーナ・パートナーシップ基金
HT	Head Teacher	校長
HRMD	Human Resource Management Division	人的資源管理局
INSET	In-Service Training	現職教員研修
IPPD	Integrated Personnel Payroll and Database	総合個人給与データベース
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MOE	Ministry of Education	教育省
MTEF	Medium Term Expenditure Framework	中期支出枠組
NEA	National Education Assessment	サンプル学習状況調査
NIC	National INSET Committee	国家 INSET 委員会
NT	National Trainer	ナショナル・トレーナー
NTC	National Teaching Council	国家教員評議会
NIU	National INSET Unit	国家 INSET ユニット
OJT	On-the-Job Training	実地研修
PAF	Progress Assessment Framework	進捗評価指数
PBME	Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation Division	計画・予算・モニタリング・評価局

PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PSC	Public Service Commission	公共サービス委員会
PTPDM Policy	Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management Policy	初中等教員の資質向上・管理政策
R/D	Record of Discussions	討議議事録
RDE	Regional Director of Education	州教育事務所長
REO	Regional Education Office	州教育事務所
RIU	Regional INSET Unit	地域 INSET ユニット
SBI	School-Based INSET	校内研修
SMC	School Management Committee	学校運営委員会
SRIMPR	Statistics, Research, Information Management and Public Relations	統計・調査・情報管理・広報局
STM Project	Project of Improvement of Educational Achievement in Science, Technology and Mathematics in Basic Education	小中学校理数科教育改善計画プロジェクト
TED	Teacher Education Division	教師教育局
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study	国際数学・理科教育動向調査
ToT	Training of Trainers	訓練者のための訓練

事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

１．案件名

国　名：ガーナ共和国

案件名：和名　初中等教員の資質向上・管理政策制度化支援プロジェクト

英名　Project for Supporting Institutionalization of the Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM) Policy

２．事業の背景と必要性

(1) 当該国における教育セクターの現状と課題

ガーナにおいては、教育　の量的拡大については着実に進捗しつつある一方で、その質の向上が残された大きな課題となっている。たとえば、2011 年に実施された小学 6 年生向けサンプル学習状況調査（NEA）の結果では、英語の到達合格ラインとされる 78.9%に対して基準到達率は 35.3%、同じく算数では 56.9%に対して 16.1%と報告されており、両科目ともに到達合格ラインには及んでいない。また、中学 2 年生を対象とした国際数学・理科教育動向調査（TIMSS）2011 においては、全参加国（42 ヶ国）のうち、数学、理科ともに最下位であった。

(2) 当該国における教育セクターの開発政策と本事業の位置づけ

このような状況を踏まえ、現職教員の再訓練を含めた教員の資質向上と、地方分権化の流れを踏まえた教育行政運営改善が必要とされている。2011 年にガーナ国教育省が策定したセクター開発計画でも、教育の質の改善が重点課題とされている。そして、同計画での 6 つの教育サブセクター政策のうちの 1 つとして、「初中等教員の資質向上・管理（PTPDM）政策」が謳われており、教員の資格や経験年数だけによるのではなく、教員の階梯（新任教員から校長まで）に応じた職務遂行を促し、それによって適切な人事管理を行うことが目標とされている。

本事業はこの「初中等教員の資質向上・管理（PTPDM）政策」の具現化を支援しようとするものである。具体的には、初中等教員のキャリア階梯の設計や階層別研修（新任教員から校長まで）を行いつつ、教員管理（教員登録、研修履歴の更新など）のデータベース整備等を実施するものである。

なお、我が国は、2000 年から 2013 年にかけて、3 つの技術協力プロジェクト[1]を実施してきた。今次プロジェクトは、それらとの補完関係にある。これらは、小学校理数科における学習者中心型授業普及のため、「授業研究」を中心とする学校内での研修の実施モデル及びそのマニュアルの開発と全国普及を支援してきた。しかしながら、そこで開発された教員の研修プログラムが適切に活用されるためには、それらを教員へのインセンティブと組み合わせて教員の人事・育成・評価などを行うシステムの整備が必要であるため、今次プロジェクトにおいて、教員のキャリア階梯メカニズムの整備に取り組むものである。

[1] 「小中学校理数科教育改善計画プロジェクト」（2000-2005）、「現職教員研修政策実施支援計画プロジェクト」（2005-2008）、「現職教員研修運営管理能力強化プロジェクト」（2009-2013）。

(3) 教育セクターに対する我が国及びJICAの援助方針と実績

本事業は、アフリカ諸国に対する支援の方向性を定めたTICAD Vの方針の具現化を図るものと位置付けられる。同横浜行動計画では、6つの重点分野の一つとして、「万人が成長の恩恵を受ける社会の構築」が謳われ、教育機会の拡大、及び全ての段階の教育の質の向上を重視するとしており、理数科教育や学校運営改善を通じた2,000万人の子どものための教育の質の向上に貢献していくとしている。本事業はこの方針にまさに適合するものである。なお、本事業はガーナへの国別の援助方針の中での重点課題にも対応するものである。TICAD V以前の2012年において、「対ガーナ共和国国別援助方針」が定められているが、そこでも「保健・理数科教育」が柱とされており、包括的な学習環境の改善のための方策として、教員の能力強化支援が謳われている。本事業はその具現化を目指すものである。

(4) 他の援助機関の対応

1) 世界銀行

「教育セクタープロジェクト（Education Sector Project：EdSeP）」（2004-2011）を実施。予算額74百万USドル。分野は郡レベル教育サービス支援、教育省キャパシティ・ビルディングなど。なお基礎教育分野には、「教育のためのグローバル・パートナーシップ（GPE）基金（EFA-FTIが改組）」による3年間のプロジェクトの監督機関として引き続き関与。

2) DFID

セクター財政支援「教育戦略計画支援（Support to the Education Strategic Plan：SESP）」（2006-2015）を実施中（2013年で終了予定）。分野は補完教育、就学前教育、教育の質向上、MOE/GESの人材育成・モニタリング強化等。

3) USAID

教育機関の建設・整備（2011-2014）、郡・学校レベルの教育関係者の能力強化（2010-2013）、小学校低学年の教育の質向上・学校運営改善（2013-2017）、中学現職教員研修及び学校インフラ整備（2010-2013）等。

4) UNICEF

貧困12郡を対象とした就学前教育支援、初等教育の質の向上支援等、インクルーシブ教育支援等。

3．事業概要

(1) 事業目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

本事業は、ガーナ国において初中等教員のキャリア階梯にかかる施策設計整備を行うことにより、パイロット郡における階層別研修（新任・校長等）の受講がインセンティブとして教員の昇格に反映されることをはかり、もって教員の資質向上を図ることに寄与する。

(2) プロジェクトサイト／対象地域名

5郡（都市、地方の州、及び貧困郡を含む）

全国（政策設計整備）/パイロット：5郡[2]（プロジェクト開始までに選定予定）

[2] プロジェクトサイトの選定にあたっては、地理的、社会経済的観点に配慮し、要請書に記載されている南部の3郡（グレーター・アクラ州、セントラル州、イースタン州）に加え、北部貧困郡から2郡。

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

・直接受益者：パイロット地域の初中等教員（有資格教員）　約 4000 人

・最終受益者：全国の初中等教員　約 20 万～30 万人

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2014 年 4 月～2018 年 3 月を予定（計 48 ヶ月）

(5) 総事業費（日本側）

約 4.0 億円

(6) 相手国側実施機関

教育省　ガーナ教育サービス（GES : Ghana Education Service）、教師教育局（TED : Teacher Education Division）/国家教員評議会（NTC：National Teaching Council）

本プロジェクトは、カウンターパートとして政策策定を担うガーナ教育省と傘下の実施機関であるガーナ教育サービス（GES）教師教育局（TED）とする。なお、2013 年末をもって教師教育局（TED）に代わり、国家教員評議会（NTC）に機能が移管されるところ、現段階では両局をカウンターパートとして位置付けている。

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

・専門家：チーフアドバイザー/INSET 政策、教師教育/人材管理、データベース、研修立案 （68.07 人月予定）

・本邦および第三国研修

・機材供与（業務用 PC 等）

・JICA 専門家の活動に必要な現地活動費（教員データベース更新のためのローカルコンサルタント活用含む）

・研修実施の費用（必要に応じて）

2) ガーナ国側

・カウンターパートの人材配置

GES 総裁（プロジェクト・ディレクター）、TED 局長（プロジェクト・マネージャー）、NIU プログラム・コーディネーター、副プログラム・コーディネーター、NIU 内中央レベル NT

・事務職員

秘書、運転手、プロジェクトの実施に必要なその他の職員

・施設設備

JICA 専門家およびプロジェクト実施に必要な執務室、機材など

・研修実施の費用

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) 環境に対する影響/用地取得・住民移転

①カテゴリ分類　C

②カテゴリ分類の根拠

本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010 年公布）に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) ジェンダー・平等推進・平和構築・貧困削減

本事業では、研修講師選定の際に一定数の女性を含めるなど、ジェンダーバランスを考慮する点を盛り込んでいる。

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

我が国は、2000 年から 2013 年にかけて 3 つの技術協力プロジェクト（「小中学校理数科教育改善計画」(2000-2005)、「現職教員研修政策実施支援計画プロジェクト 」(2005 -2008)、「現職教員研修運営管理能力強化プロジェクト」（2009 -2013)）を実施し、ガーナにおける現職教員の研修システムの構築・質向上を支援し、キャリア階梯に基づき実施される階層別研修に SBI/CBI のマニュアルや構築された実施体制等の相乗効果が見込まれる。

2) 他ドナー等の援助活動

セクター開発計画（『教育戦略計画（Education Strategic Plan : ESP）: 2010–2020)』）の下、教育の質の向上、特に教員への支援で世界銀行、英国の国際開発省（DFID)、UNICEF、USAID が活動している。また、教育マネジメント向上支援の分野においては、世界銀行、USAID が活動を行っており、これらドナー等とは必要な情報交換を行いながら具体的な連携を検討する。なお、「初中等教員の資質向上・管理（PTPDM）政策」の支援については他ドナーからもこれまでの経験・実績を活かし、JICA の支援が期待されている。

4．協力の枠組み

(1) 協力概要

1) スーパーゴール

職務の向上により、初中等教員の能力が向上する。

指標：xx%の教員が能力に基づいて昇進が管理されていると認識する。

2) 上位目標と指標

パイロット以外の郡において、キャリア階梯メカニズムが施行される。

指標：キャリア階梯メカニズムがパイロット郡以外の xx 郡で施行される。

3) プロジェクト目標と指標

キャリア階梯メカニズムが構築され、パイロット郡において必要な階層別研修が実施される。

指標：①NTC/GES が全国実施のためにキャリア階梯枠組み、データベース、研修コースを承認する。

②PTPDM 政策において、研修履歴や SBI/CBI の実践にリンクしたキャリア階梯がパイロット郡の xx%の教員に周知される。

③必修とする研修がパイロット郡の教育計画に含められる。

4) 成果

成果 1：キャリア階梯の枠組みを含む PTPDM 政策実施計画案が更新される。

成果 2：既存の教員データベースがキャリア階梯管理のために更新される。

成果 3：必修とする研修コースが改訂/開発される。

成果 4：成果 1～3 がパイロットの結果を受けて更新される。

５．前提条件・外部条件 （リスク・コントロール）

(1) 前提条件

(2) 外部条件

・郡が予算を確保する。

・ガーナ政府が新しい教員の昇進体系を受けて、給与体系を決定する。

・教員とスタッフの離職率が急激に悪化しない。

・郡の財政や政治状況が急激に変化しない。

６．評価結果

本事業は、ガーナ国の開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

７．過去の類似案件の教訓と本事業への活用

(1) 類似案件の評価結果

我が国は、2000 年から 2013 年にかけて、3 つの技術協力プロジェクト「小中学校理数科教育改善計画」（2000-2005）、「現職教員研修政策実施支援計画プロジェクト 」（2005 -2008）、「現職教員研修運営管理能力強化プロジェクト」（2009 -2013）を実施し、小学校理数科における学習者中心型授業の普及のため、授業研究型校内研修及び近隣学校群研修（School-Based INSET/Cluster-Based INSET（SBI/CBI））の実施モデル・マニュアルを開発し、全国に普及を行った。プロジェクト活動に必要とされる投入は概ね実施され、有効活用されたものの、郡・学校関係者の高い離職率や予算拠出の遅延が効率性低下の要因となっていた。一方、比較的に低コストで実施可能な SBI/CBI は、予算確保が困難なガーナの教育セクター状況に見合ったアプローチであったと考えられる。

(2) 本事業への教訓

本事業は、初中等教員のキャリア階梯メカニズムの設計にかかることから、階層別研修を体系化し、昇格に結び付けることで、これまでの類似案件で生じてきた郡・学校関係者の高い離職率の改善に寄与できるものと考えられる。一方、本事業は最終的に教員の給与にも関連してくることになるため、これまで予算拠出の遅延が阻害要因となっていたことから教員組合からの反発が発生しないよう、給与規定についてはガーナ国政府が決定することをプロジェクト計画に反映させた。

８．今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

４．(1)のとおり。

(2) 今後の評価計画

事業開始 24 ヶ月	中間レビュー
事業終了 6 ヶ月前	終了時評価
事業終了 3 年後	事後評価

第１章　要請の背景

１－１　ガーナ共和国における教育セクターの現状と課題

ガーナ共和国（以下、「ガーナと記す」）においては、教育の量的拡大については着実に進捗しつつある一方で、その質の向上が残された大きな課題となっている。例えば、2011 年に実施された小学 6 年生向けサンプル学習状況調査（National Education Assessment : NEA）の結果では、英語の基準到達率が 35.3%、同じく算数では 16.1%と報告されており、習熟レベルは低い。また、中学 2 年生を対象とした国際数学・理科教育動向調査（Trends in International Mathematics and Science Study : TIMSS）2011 においては、全参加国（42 カ国）のうち、数学、理科ともに最下位であった。教育の質が低い要因としては、教員の離職率や欠勤率の高さによる授業時間不足に加え、教科知識・指導力不足、教科書・教材の不足、学習環境の未整備等が挙げられる。

教育の質改善が不可欠であるとの認識が高まるなか、学校/教員に対するモニタリング・監督の強化、教材の改善、必要数の教科書の印刷・配布、教員の教科知識・指導力向上策として教員養成課程の改善、現職教員研修の制度化、無資格教員（約 30%の小学校教員が無資格）に対する資格付与研修の整備などが急務となっている。

１－２　ガーナの教育セクターの開発政策と本プロジェクトの位置づけ

このような状況を踏まえ、現職教員の再訓練を含めた教員の資質向上と、地方分権化の流れを踏まえた教育行政運営改善が必要とされている。2011 年にガーナ教育省（Ministry of Education : MOE）が策定したセクター開発計画でも、教育の質の改善が重点課題とされている。そして、同計画での 6 つの教育サブセクター政策のうちの 1 つとして、「初中等教員の資質向上・管理（Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management Policy : PTPDM）政策」がうたわれており、教員の資格や経験年数だけによるのではなく、教員のキャリア階梯（新任教員から校長まで）に応じた職務遂行を促し、それによって適切な人事管理を行うことが目標とされている。

初中等教員の資質向上・管理政策制度化支援プロジェクト（以下、「本プロジェクト」と記す）は、PTPDM の具現化を支援しようとするものである。具体的には、初中等教員のキャリア階梯の設計や階層別研修（新任教員から校長まで）を行いつつ、教員管理（教員登録、研修履歴の更新など）のデータベース整備等を実施するものである。

なお、わが国は、2000 年から 2013 年にかけて、3 つの技術協力プロジェクト[1]を実施してきた。今次プロジェクトは、それらとの補完関係にある。具体的には、これまで実施してきた技術協力プロジェクトでは、小学校理数科における学習者中心型授業普及のため、「授業研究」を中心とする学校内での研修の実施モデル及びそのマニュアルの開発と全国普及を支援してきた。しかしながら、そこで開発された教員の研修プログラムが適切に活用されるためには、それらを教員へのインセンティブと組み合わせて教員の人事・育成・評価などを行うシステムの整備が必要であるため、今次プロジェクトにおいて、教員のキャリア階梯メカニズムの整備に取り組むものである。

[1] 「小中学校理数科教育改善計画プロジェクト」（2000-2005）「現職教員研修政策実施支援計画プロジェクト」（2005-2008）「現職教員研修運営管理能力強化プロジェクト」（2009-2013）

第２章　調査・協議の経緯と概略

２－１　詳細計画策定調査

(1) 調査の目的

・ガーナの教育政策を含む初等教育セクターに係る基本情報を収集し、本プロジェクト実施の妥当性を確認する。

・要請内容に基づいてプロジェクト・デザイン（目標、成果、活動、期間、対象地域、実施体制、必要経費等）について、先方政府と協議し、合意する。

・プロジェクト開始までに行う作業及びスケジュールを確認する。

(2) 調査団員構成

担当分野	氏　名	所　属
団長・総括	田中　紳一郎	JICA 国際協力専門員　（教育）
評価分析	田中　千聖	一般財団法人 国際開発センター
協力企画 1	若杉　裕司	JICA 沖縄国際センター市民参加協力課　主任調査役
協力企画 2	望月　裕司	JICA 人間開発部基礎教育第二課　調査役

(3) 調査日程

詳細計画策定調査の現地調査を 2013 年 9 月 15 日から 10 月 3 日まで行い、関係者と協議のうえ、合意事項をミニッツにまとめ、署名交換を行った。

(4) 協議概要・合意事項（ミニッツなどの記載事項）

ガーナ側とプロジェクト・スコープ、研修の実施方法、プロジェクトの運営体制、プロジェクト活動について、検討を行った。

２－２　実施協議の概要

詳細計画策定調査の結果を踏まえ、プロジェクトの詳細についてガーナ政府と更に協議を重ね、プロジェクトの実施、及び実施内容について合意に至った。合意内容は討議議事録（Record of Discussions：R/D）にまとめられ、2014 年 1 月 13 日に JICA ガーナ事務所、及び MOE との間で R/D 署名が行われた。

第３章　プロジェクト実施の背景

３－１　ガーナの教育分野の状況と課題

ガーナでは、1996 年に「基礎教育義務化・無償化・普遍化（Free Compulsory Universal Basic Education：fCUBE）プログラム」を策定・開始した。その後、2000 年「世界教育フォーラム」の「ダカール行動枠組み」、2001 年の政権交代、2002 年の「EFA ファスト・トラック・イニシアティブ（FTI）」の開始といった内外の動向や国際的な潮流の変化を受けて、2002 年に実施されたセクターレビューでは教育セクターにおける「セクター・ワイド・アプローチ（SWAP）」が推進された。これらの動きのなか、fCUBE の取り組みにより基礎教育の量的拡充は進んだものの、教育の質については、2011 年に実施された小学 6 年生向けサンプル学習状況調査（NEA）の結果、英語の基準到達率が 35.3%、同じく算数では 16.1%と報告されている[2]。

また、中学 2 年生を対象にした国際数学・理科教育動向調査（TIMSS）2011 において、ガーナは全参加国 42 カ国中で数学、理科ともに最下位となっており[3]、ポスト基礎教育への関心や質の低下に関する懸念に対応し、教育の質的向上にも取り組む必要性が明らかとなった。

表－１　初等教育就学者数・就学率・修了率の推移（2008-2012）

	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
総就学率	94.9	94.9	96.4	96.5
純就学率	88.5	83.6	77.8	81.7
就学総数	3,710,647	3,809,258	3,962,779	4,062,026
就学総数（6～11 歳）	3,461,087	3,356,743	3,201,541	3,439,573
修了率	86.3	87.1	91.6	93.7

出所：Ministry of Education of Ghana（2013）

その要因としては、教員の離職率や欠勤率の高さによる授業時間の不足に加え、教員の教科知識・指導力不足、教科書・教材の不足、学習環境の未整備等が挙げられる。これら、教育の質改善が不可欠であるとの認識が高まるなか、対策の 1 つとして現職教員研修の制度化の整備が喫緊の課題となっている。具体的には、これまで資格や経験年数によって決定していた教員の昇進に関して、ガーナ政府は“Education Act 778（2008）”に基づき資質・専門性に基づく教員のキャリア階梯をめざすべく、「初中等教員の資質向上・管理（PTPDM）政策（案）」を策定した。同政策は、教育戦略計画（Education Strategic Plan：ESP）2010-2020 のなかでも重要政策の 1 つとして位置づけられ、現職教員研修を通じた教員の継続的な専門的能力開発の重要性がうたわれている。

３－２　ガーナ政府の教育開発戦略

(1) 成長と開発アジェンダ（Ghana Shared Growth and Development Agenda：GSGDA 2010-2013）

ガーナの国家開発政策文書である“GSGDA 2010-2013”では、戦略の方向性として、近代的農業や資源の持続的活用を基盤に工業化を進めることで構造転換の基礎を形成し、地域間格

[2] Ministry of Education/ Ghana Education Service, Ghana National Education Assessment 2011 Finding Report, 2012
[3] International Association for the Evaluation of Educational Achievement, TIMSS 2011 International Results in Science and TIMSS 2011 International Results in Mathematics, 2012.

差（特に南北格差）を是正した国家全体的な発展をめざすとしており、重点分野として、①農業、②インフラ、③水と衛生、④保健、⑤教育を掲げている。

(2) 教育戦略計画（Education Strategic Plan：ESP 2010-2020）

MOE は、2003 年 5 月、教育セクターの中期開発計画である“ESP 2003-2015”を策定・承認した。ESP では、MOE のミッションとして、能力向上に必要な技術を習得できるように、ガーナ全国民に教育を施すこと、貧困削減を促進すること、並びに社会経済成長かつ国家発展を推進することがうたわれている。その後、“ESP 2010-2020”を策定し、「初中等教員の資質向上・管理（PTPDM）政策」は 6 つのサブセクターの政策のうちの 1 つとして位置づけられており、表－2 のとおり 8 つの政策目標のうち、「教育と学習の質の向上」、及び「教育マネジメントの改善」の 2 つに合致している。

表－２　ガーナ教育セクター政策文書における政策目標

政策文書	政策目標
ESP 2003-2015	1. 教育へのアクセス拡大 2. 教育と学習の質の向上 3. TVET の拡充 4. 教育機関における衛生環境の改善 5. 計画・マネジメントの改善 6. 科学・技術教育の推進 7. 研究・調査の質の向上 8. 就学前教育の促進 9. HIV/AIDS 予防・管理のための教育プログラムの推進 10. ジェンダー平等の推進
ESP 2010-2020（GSGDA の政策目標と一致）	1. 質の高い教育へのアクセス拡大 2. ジェンダー平等の推進 3. 障がい者の教育へのアクセス改善 4. 学校カリキュラムへの生活技能項目の導入 5. 教育と学習の質の向上 6. 科学・技術教育の推進 7. 高等教育と産業界の連携強化 8. 教育マネジメントの改善

出所：「ガーナ国別分析ペーパー」

３－３　わが国の教育援助方針

(1) 対ガーナ国別援助計画

外務省の「対ガーナ国別援助計画（2006 年 9 月）」では、大目標として「広く国民が受益する力強い経済成長の促進」を掲げ、重点分野を①「農業（稲作）」、②「経済インフラ（電力、運輸交通）」、③「保健・理数科教育」、④「行財政運営能力の強化」としている。

本プロジェクトは、理数科教育を中心として包括的な学習環境の改善に資する「保健・理数科教育」に位置づけられる。なお、わが国は、2000 年から 2013 年にかけて 3 つの技術協力プロジェクト〔「小中学校理数科教育改善計画」（2000～2005 年）、「現職教員研修政策実施

支援計画プロジェクト 」（2005～2008 年)、「現職教員研修運営管理能力強化プロジェクト」（2009～2013 年)〕を実施し、ガーナにおける現職教員の研修システムの構築・質向上を支援してきた。本プロジェクトでは、これまでの協力で設置・強化された各レベル（国、州、郡）での研修実施体制（INSET Unit 等の人材）やテキストや校内研修（School-Based INSET：SBI)・クラスター研修（近隣学校群研修)（Cluster-Based INSET：CBI）のマニュアル等のアセットを有効に活用することで、プロジェクトの効率性・持続性を担保しつつこれまでの協力の成果がより一層活用される効果が見込まれる。

(2) 第 5 回アフリカ開発会議（TICAD V）

本プロジェクトは､アフリカ諸国に対する支援の方向性を定めた TICAD V の方針の具現化を図るものと位置づけられる。同横浜行動計画では、6 つの重点分野の 1 つとして､「万人が成長の恩恵を受ける社会の構築」がうたわれ、教育機会の拡大、及びすべての段階の教育の質の向上を重視するとしている。具体的には、理数科教育や学校運営改善を通じた 2,000 万人の子どものための教育の質の向上に貢献していくとしており、本プロジェクトはこの方針に適合するものである。

(3) JICA 国別分析ペーパー

中期的には、特に農業（稲作)、経済インフラ（電力、運輸交通)、保健を重点分野と位置づけている。当国における教育分野の主な課題としては、教育へのアクセス向上、教育の質の向上、教育マネジメントが挙げられ、教育の質及びマネジメントの改善のため、現職教員の再訓練、地方分権化の流れをかんがみた教育行政の運営改善に関する協力を展開するとしている。

３－４　留意事項、フォローアップなど

(1) 関係機関の役割の明確化

教育法（Education Act）778 によると、国家教員評議会（National Teaching Council：NTC）はガーナ国教員政策の施策（免許状の管理、教員登録等を含む）を司ると位置づけられる。本来、教師教育局（Teacher Education Division：TED）が NTC へ機能移管される予定であったが､詳細計画策定調査時点では NTC への機能移管がなされていなかった｡同調査時点では、総裁以下数名の幹部が任命されていたが、組織体制や新組織がどの程度機能するか不透明であることから、当面は要請書どおり「NTC の機能を支援するガーナ教育サービス（Ghana Education Service：GES）の TED」を主たる C/P とする旨、協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）に明記した。NTC の本格的な立ち上げに伴う所掌関係の整理に応じて、主たる C/P の再定義を要する可能性があることに留意する。

(2) 既存の教員データベース

本プロジェクトでは、既存のデータベースを基に教員の研修受講歴等を管理する「教員キャリア階梯管理データベース」を整備する。関連する既存のデータベースには、①人的資源管理局（Human Resource Management Division：HRMD）データベース（一般的な教員情報)、②総合個人給与データベース（Integrated Personnel Payroll and Database：IPPD）データベース

（給与管理）が存在する。教員キャリア階梯管理データベースの整備にはこれら既存のものを活用するため、既存データベースの管理者との綿密な調整が重要である。

(3) 教員評価と給与体系

既存の教員評価には視学や給与査定を目的としたものが個別に存在し、利用されている[4]。これらは、PTPDM がうたうキャリア階梯と整合せず、また、研修成果を現場で活用する教員の意欲を積極的に評価するものでもない。したがって、教員評価の実態を整理したうえで、研修受講履歴や、研修で得た知見・技術の現場での実践を積極的に評価する仕組みを実現すること（教員評価様式の整理等を含む）が、本業務成果の要件となる。

他方、詳細計画策定調査時点では、PTPDM 政策のキャリア階梯に対応した給与体系は検討中で正式には未決定であった。この検討の進捗状況を常に把握することも重要となる。なお、教員給与体系、及びそのキャリア階梯への対応はガーナ政府の決定事項である。コンサルタントは、ガーナ側による階梯と給与体系の関連づけは支援するが、その内容に関与しない。例えば、日本の技術協力がガーナの公務員給与体系に不適切に干渉したといった誤解を招かぬよう注意が必要となる。

(4) 「有資格教員」の定義

PTPDM 政策が、キャリア階梯及び昇進評価の対象にするのは「有資格教員」である旨、詳細計画策定調査時にガーナ政府と確認した。しかし「有資格」の定義は一貫していない。例えば、PTPDM 政策は、教員が保持すべき最低資格を教育大学卒業のディプロマ（Diploma in Basic Education）としている。この場合、教育大学に改組された 2006 年以前に教員養成校を卒業した「サーティフィケート」教員を除外することが含意される。一方、GES が推進する無資格教員の有資格化プログラム（UTDBE）修了者のうち、約 5,000 名はサーティフィケート取得者であった。サーティフィケート教員の資格性の扱いは、プロジェクト着手時に再確認の必要がある。

(5) 郡教育事務所・郡議会への働きかけ

本プロジェクトは、教員の昇進要件に、研修の受講歴や、研修で修得した知見や技術の学校現場での活用が含まれるような仕組みを構築するものである。一方で、十分な研修受講歴がない教員は昇進の機会が得られないこととなる。現職教員研修（In-Service Training：INSET）の機会の提供は郡教育事務所（District Education Office：DEO）の所掌であるが、前フェーズの経験からは INSET 活動への郡予算の計上の遅延や減額が予見される。したがって、各郡の開発計画、管理を担う郡議会とともに、DEO、及び予算当局への PTPDM 政策の周知徹底、研修の継続実施への働きかけが求められる。

(6) 他援助機関との協調

郡レベルでの INSET 支援には他ドナーの支援も期待できるところ、本プロジェクト成果の将来展開を視野に入れたドナー協調が本プロジェクトには期待される。具体的には、教育の

[4] 各郡の視学官が使用する“School Report Cards”“Teacher Appraisal”“PSC（Public Service Commission）”等。

ためのガーナ・パートナーシップ基金（Ghana Partnership for Education Grant：GPEG）を活用した、貧困郡（75 郡）に対する展開が見込まれることから、予算確保に向けた継続的な協調が臨まれる。

(7) 持続発展性の構想と戦略的な働きかけ

本プロジェクトでは対象パイロットを 5 郡としている。教育の地方分権化が進むガーナの中央と地方、学校の基調的な関係性を認識のうえ、PTPDM 政策、関連施策に関する権限と所掌分担を構想し、定常の教育行政事務としていかに定着させるかが、本プロジェクト持続発展の鍵を握る。なお、ガーナ政府側はプロジェクト期間中に、パイロット郡以外への展開を企図しているところ、適宜、側面支援を図る（2017 年に着手の意向）。

第４章　プロジェクトの概要

４－１　プロジェクト実施体制

本プロジェクトは、当面、政策策定を担う MOE の実施機関であるガーナ教育サービス（GES）教師教育局（TED）を主なカウンターパート機関とする。近年、MOE 内に設置された国家教員評議会（NTC）の巻き込みについては MOE と相談のうえ、適宜対応する。なお、2014 年末をもって TED の機能は、NTC に機能が移管される見込みであり、同機能の移管後は NTC が C/P 機関となる予定とされている。

プロジェクトの対象郡の選定にあたっては、地理的、社会経済的観点に配慮し、要請書に記載されている南部の計 3 郡（グレーター・アクラ州、セントラル州、イースタン州から各 1 郡）に加え、北部貧困 2 州から計 2 郡を選定する。

４－２　プロジェクト目標

本プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を付属資料 2 に示す。以下、PDM に基づきプロジェクトの基本計画を説明する。

本プロジェクト終了時に達成される目標は、「キャリア階梯メカニズムが構築され、パイロット郡において必要な階層別研修が実施される。」である。本プロジェクトのターゲット・グループは、直接受益者としてパイロット地域の初中等教員（有資格教員）（約 4,000 名）、最終受益者として全国の初中等教員（約 20～30 万人）としている。

本プロジェクトには次の 4 つの主要コンポーネントが含まれている。

(1)　「キャリア階梯の枠組みを含む PTPDM 政策実施計画案が更新される。」(アウトプット 1)
(2)　「既存の教員データベースがキャリア階梯管理のために更新される。」（アウトプット 2）
(3)　「必修とする研修コースが改訂/開発される。」（アウトプット 3）
(4)　「成果 1～3 がパイロットの結果を受けて更新される。」（アウトプット 4）

協力期間終了時、プロジェクト目標が達成されるためには、(1)から(4)を通じて策定された、「教員のキャリア階梯」「階層別研修教材」及び「データベース」が継続的に改訂を重ねつつ、階層別研修の講師役を担う視学官等の人材強化も実施することで研修の質を高めていくことが可能と考えられる。

プロジェクト目標の指標は、次のとおりである。

(1)　「NTC/GES が全国実施のためにキャリア階梯枠組み、データベース、研修コースを承認する。」
(2)　「PTPDM 政策において、研修履歴や SBI/CBI の実践にリンクしたキャリア階梯がパイロット郡の xx%の教員に周知される。」
(3)　「必修とする研修がパイロット郡の教育計画に含められる。」

最初の指標は、本プロジェクトの柱ともなる教員のキャリア階梯枠組み、教員のデータベース、研修（階層別）コースの構築状況を確認することを目的としている。2 番目の指標では、本プロジェクトではパイロット 5 郡を対象としているものの、将来的な裨益者はガーナ全土の初中等教員となるため、PTPDM 政策枠組みを広く周知していくことを目的としている。3 番目の指標は、階層別研修を教員が継続的に受講するためには各郡で経常的に予算が確保され、教育計画に含められていくことが求められることから設定している。

４－３　上位目標

上位目標は、プロジェクト目標が達成された結果として誘発される開発効果である。本プロジェクトの上位目標は「パイロット以外の郡において、キャリア階梯メカニズムが施行される。」であり、協力期間中からパイロット郡の枠組みに限定せず、全国展開を見据えたキャリア階梯メカニズムの構築を進めていく。上位目標の指標には、「キャリア階梯メカニズムがパイロット郡以外の xx 郡で施行される。」とし、ガーナ政府側で進める全国展開を見据えて、GPEG の予算を使った貧困郡（75 郡）への展開等、パイロットの 5 郡以外への展開を見据えての指標としている。

４－４　期待されるアウトプット

アウトプットはプロジェクト目標の達成につながる具体的な成果であり、プロジェクト期間中に順次達成されるものである。本プロジェクトでは以下 4 つのアウトプットを設定する。

アウトプット 1：キャリア階梯の枠組みを含む PTPDM 政策実施計画案が更新される。
アウトプット 2：既存の教員データベースがキャリア階梯管理のために更新される。
アウトプット 3：必修とする研修コースが改訂/開発される。
アウトプット 4：成果 1～3 がパイロットの結果を受けて更新される。

４－５　各アウトプットに基づく活動

PDM ではそれぞれのアウトプットに対応する活動が時系列的に記述されている。4 年間のプロジェクトにおける各アウトプットの活動は以下のとおりである。

アウトプット 1：キャリア階梯の枠組みを含む PTPDM 政策実施計画案が更新される。

活動1-1：主要な関係者（NTC、GES、TED、NIU、HRMD、PSC、REO/RIU、DEO/DIU）の役割を明確にする。

プロジェクト開始後速やかに関係機関の所掌等に基づき、PTPDM 政策に係る役割を明確化する。既存の所掌が PTPDM 政策の実現に不十分な場合には、対処策（例：所掌の改訂内容）を検討し、実現できるよう先方政府と協議し、政策実現できるよう過不足ない役割分担を明確にする。

活動1-2：既存の INSET の取り組みについて情報収集する。

これまでの JICA 及び他ドナー、さらには既存のガーナ政府の教員養成や現職教員研修の実践例を概観し、本プロジェクトで配慮すべき事項、活用できる事項などを把握する。

活動1-3：昇進（研修と条件）のための必要条件を定義する。

関係者へのヒアリング、会合を通じて、既存の PTPDM 政策実施計画案〔Framework of Grand Design of Training（以下 Framework）〕に示されたキャリア階梯と昇進要件〔必須の研修（Mandatory Training）、選択の研修（Optional Training）、その他の条件〕を吟味し、プロジェクト開始後なるべく早い段階で過不足を補う。その際、教員の研修履歴や、学校での校内研修の実践経験が昇進の後押しとなるよう設計する。また GES/TED は現在「教員免許状」の導入を検討しているので、昇進要件との整合も必要である。

なお、“Framework”は、必須研修・選択研修の峻別の基準が必ずしも明瞭でなく、また、未完の部分があるため、これらを補う必要がある。

活動1-4：活動 1-2、1-3 を受けて、教員のキャリア階梯のための評価基準及び過程を改善する。

PTPDM 政策は「実績に基づく昇進」をうたっている。しかしながら、現状の教員評価では、教員の研修履歴や学校での校内研修実績は必ずしも考慮されていない。これらの実践情報が、既存の教員評価で考慮されるよう関係者と十分に協議し、具体的な評価基準及び評価手続きについて合意を得る必要がある。また、合意形成に至る過程で教員組合からの反発が出ないよう留意する。

活動1-5：PTPDM 政策におけるキャリア階梯について、主たる関係者（GNAT、GNAGRAT、COE、DDE）及び一般社会向けに周知する。

PTPDM 政策のキャリア階梯の導入は、既存の人事・職階制度を置換するものであり、多くの教員の雇用・身分に影響を与える。キャリア階梯制度の趣旨や概要、導入前・後の教員の処遇など、教員の関心を高く集めそうな事項に配慮して、MOE が適切に関係者へ周知することを支援する。

アウトプット 2：既存の教員データベースがキャリア階梯管理のために更新される。

活動2-1：既存のデータベースシステムを検討・改善するための計画を立案するために、主となる関係者（SRIMPR、HRMD、IPPD 等）の調整を行う。

既述（３－４－(2) 既存の教員データベース）のとおり、本プロジェクトでは、既存の教員に関連するデータベースを活用して「教員キャリア階梯管理データベース（仮称)」を構築することを想定している。このため、まずは既存のデータベースについて仕様、登録内容、管理方法などについて十分な分析を行う。

なお、既存のデータベースの保有者は、本プロジェクト C/P である GES の TED ではないため、これら保有者との綿密な議論が重要である。

活動2-2：データベースを改良するための必要条件を明確にする。

教員キャリア階梯管理データベースを構築するにあたり、関係者と十分に協議したうえで本データベースに盛り込むべき要件を整理する。本データベースには、教員の研修受講履歴や、任地校での校内研修の実践歴などが必ず含まれるようにする。

活動2-3：適宜、データベースを修正し、テストする。

上記の要件定義に基づき、既存の教員に関するデータベースを活用し、「教員キャリア階梯管理データベース（仮称)」を構築する。構築したデータベースをテストして、エラーを排除する。初年度に基本的なデータベースを構築し、2 年次以降についてはパイロット地域をはじめ、研修結果の入力を行うなど試験運用を開始し、3 年次中にデータベースを完成させることを想定。また、同データベースの仕様書/使用説明書（和文/英文）を作成し、本プロジェクト終了後にもガーナ側が円滑に運用・管理できるように留意する。

アウトプット 3：必修とする研修コースが改訂/開発される。

活動3-1： 導入研修のニーズを調査する。

第 2 年次からパイロット地域で初任者教員研修及び校長向け研修を実施するため、初任者、校長向け研修が応えるべきニーズを把握する。

活動3-2： 導入研修コースと教材（初任者教員、校長）を開発する。

活動 3-1 により把握されたニーズを満たすべく、研修コースと教材を開発する。ガーナの初任者教員、校長の長所を伸ばし短所を補完するような研修が求められる。また、これまでの JICA 支援の成果を最大限に活用することで、効率的・効果的な整合性ある内容を開発する。なお PTPDM 政策実施計画には、初任者研修と校長研修の日数、及び講師役の素案が示されている。

活動3-3： 郡人材のために、TOT 研修と教材を開発する。

DEO の関係者（主に視学官を想定）が、初任者や校長向け研修の講師役を務める能力を備えることを目的に、研修の内容と教材を開発する。前フェーズの成果品等を参考としつつ、研修コンテンツ、及び研修教材を作成することに留意する。

アウトプット 4：成果 1～3 がパイロットの結果を受けて更新される。

活動4-1： ライセンス（付与）化を含むキャリア階梯について郡人材へ周知する。

パイロット地域の DEO の視学官に PTPDM 政策及び、キャリア階梯を周知するため、効率的・効果的な方法を策定するとともに、教員の免許状制度が実現した場合には、混乱が生じないよう配慮が必要である。

活動4-2： 必修とする研修や教員評価、受講履歴管理に係る郡人材を養成する。

活動 3-3 で作成された TOT 教材を用いて、パイロット地域の DEO の視学官を対象に研修を実施する。その内容の素案は次のとおりである

・階層別研修の内容理解、講師役としての能力向上（目的、研修内容、教材等）
・教員評価方法、及びプロセス（教員評価プロセスで使用される様式等を含む）
・必修研修受講歴管理方法（教員キャリア階梯管理データベースの取り扱い方法等を含む）

なお、詳細設計時点では、5 つのパイロット郡で、合計 50 名（各郡 10 名程度をめど）、1 つの研修の日程は 2～3 日を想定としている。

活動4-3： 必修とする研修の参加者を明確にするために郡を支援する。

各郡は、教員キャリア階梯管理データベースを用いて、研修対象者（初任者教員、校長）情報を管理する。パイロット 5 郡にて同データベースが機能し、適切に研修対象者が把握されているか状況を確認する（該当する教員への研修の案内等）。また、十分に管理が成されていない場合には、改善を支援する。

活動4-4： 研修の実施、修了証/ライセンス発行、研修受講者のモニタリング、教員昇進の郡のモニタリング（データベース管理等）、各種計画における INSET 関連活動の予算

化のために郡をサポートする。

C/P によるパイロット各郡での PTPDM 政策の具現化を支援するにあたって、以下の DEO の活動を把握し、教員キャリア階梯の運用状況を確認し、改善を要する事項を支援する。

・研修受講者の把握、受講状況
・階層別研修の実施状況（研修内容、研修時期、研修回数等の妥当性）
・修了証/教員免許状（適切に発行されているか）
・研修受講者のモニタリング（研修受講後の DEO の視学官が必修研修を受講した初任者教員、校長に対してモニタリングを実施し、研修効果を測る。）
・教員昇進管理モニタリング（教員キャリア階梯管理データベースの管理方法）
・INSET 関係の予算の確保、執行

前述のとおり、各 DEO における INSET 関連活動の予算確保は容易ではない。地方分権化前は、中央政府が予算を確保、配賦、執行していたが、分権化後は、中央から予算を配賦された郡がこれを執行する。予算の未配分、または遅延等が生じないよう、DEO と協力して適切な予算化、執行を郡レベルの予算当局に働きかける必要がある。

活動4-5：パイロット郡の進捗を分析し報告書にまとめる。

パイロット 5 郡の INSET 研修の進捗状況、教員キャリア階梯管理データベースの活用状況等について情報・モニタリングし、活用状況や課題などについて報告書（「パイロット郡の進捗を分析した報告書」）に取りまとめる。同報告書は、C/P 機関へ適切にフィードバックし、PTPDM 政策実施計画の全国展開を円滑に実施できるよう支援する。

活動4-6：パイロット郡での結果をうけて、成果 1～3 を改善する。

パイロット 5 郡の進捗を分析した報告書を受けて、成果 1～3 に関連した成果品（データベース、初任者教員、校長向け研修コース内容、及び教材、TOT 研修内容、及び教材）を適宜改訂・改善する。

４－６　投入計画

(1) 日本側の投入

1) 人材（本邦専門家）

専門家

・チーフアドバイザー/教員研修政策
・教師教育/人的資源管理
・データベース（分析・デザイン）
・研修立案/研修実施
・業務調整/地方行政

2) 本邦及び第三国研修

本邦 C/P 研修及び第三国研修の機会を有効に活用し、プロジェクト関係者の能力向上を図る。具体的には、TED 及び NTC の主要な人員を対象にして、既存の本邦研修コース及び C/P 研修を活用することを想定している。

3) 機材供与

プロジェクト活動に必要な供与機材項目を以下に示す。

・車両

・OA 機器（コンピュータ、スキャナー、コピー機など）

・その他

※本プロジェクトで調達する機材については、TED から NTC へ将来的に譲渡することを TED は合意済み。

(2) ガーナ側の投入

1) C/P の人員配置

C/P として以下のような人員配置をとる。また、PO に記載されているように、国家インセットユニット（National INSET Unit : NIU）プログラム・コーディネーター及び副プログラム・コーディネーターは、各プロジェクト活動の責任者となっている。

・プログラム・ディレクター（GES 総裁）

・プログラム・マネジャー（TED 局長）

・NIU プログラム・コーディネーター

・NIU 副プログラム・コーディネーター

・NIU 内中央レベル NT

※NTC が十分に機能を開始した際には、GES から NTC へ実施機関の変更もあることを R/D で記載。

2) 事務職員

・秘書

・運転手

・プロジェクトの実施に必要なその他の職員

3) 施設設備

JICA 専門家に必要な執務室及び施設設備など

4) 研修費用

パイロット 5 郡における階層別研修（初任者、校長）実施のために必要な費用はガーナ側で負担する。

5) その他の現地活動費

INSET 全国展開プログラムや本プロジェクト実施に必要な活動経費を確保する。

４－７　外部条件の分析

外部条件とは、活動から上位目標までの「プロジェクトの要約」の各項目で定められた活動実施・目標達成の後、その上の欄の目標が達成されるために必要な条件のことである。

(1) アウトプット達成のための外部条件

活動からアウトプットへの外部条件は、「ガーナ政府により、プロジェクト/PTPDM 政策のために必要な予算と人員が提供される。」とした。

本プロジェクトは、ガーナ側のイニシアティブによる PTPDM 政策の具現化を支援するという考えのもとデザインされているため、同プログラムに必要な予算及び人材が確保されな

ければ、本プロジェクト活動自体に甚大な影響を与える恐れがあり、アウトプットの達成を阻害する要因になることが考えられる。したがって、PDM の外部条件に記載し、当該条件が満たされないという判断が下された場合、迅速に対応策がとれるように、同プログラムに係る予算や人員配置の状況をモニタリングしていく。

(2) プロジェクト目標達成のための外部条件

アウトプットからプロジェクト目標に至るための外部条件として、「関連する政策、人材システムが急激に変更しない。」「郡の管理状況が急激に変更しない。」と設定した。プロジェクト目標で掲げられている「キャリア階梯メカニズムが構築され、パイロット郡において必要な階層別研修が実施される。」を成し遂げるためには、上記 2 つの外部条件が満たされる必要がある。

４－８　プロジェクト実施妥当性

以下の視点から評価した結果、協力の実施は適切であると判断される。

(1) 妥当性

本プロジェクトは、以下の理由から妥当性が高いと判断される。

＜必要性＞

・ガーナ政府は、Education Act 778（2008）に基づき、2012 年 1 月、「初中等教員の資質向上・管理（PTPDM）政策」を策定し、そのなかで資格や経験年数ではなく、資質･専門性に基づく教員のキャリア階梯をめざしている。PTPDM　Policy は承認され、教育大臣により公式に始動が着手された（Summary report in the 2013 Sector Performance Report　2013 年 8 月）。さらに、「初中等教員の資質向上・管理（PTPDM）政策実施計画案」（2013 年 2 月）が GES により承認されており、本プロジェクトは同政策の具現化を支援するものである。

・DEO は、教員の階梯（新任、校長等）に応じてニーズの相違を認識しており、INSET がそれに応えるもの、かつ、教育の質の向上を図るものとして政府予算が拠出されていない厳しい予算状況でありながら、DfID からの資金を活用して INSET を実施している。必須の INSET を含む体系化されたキャリア階梯の実現は、各郡や教師の公平性の観点からもニーズは高い。

・教員の免許が付与されるようになった場合、教員自身は職務遂行のために基準を満たす知識・態度等が望まれること、資質向上を促されること等により、教員という職業が専門性をもつものになると、政策の実現が期待されている。

＜優先度＞

・ガーナ国国別援助方針において「保健・理数科教育」が重点分野に位置づけられており、「基礎教育改善支援プログラム」を実施していることから本プロジェクトの優先度は高い。

・「初中等教員の資質向上･管理（PTPDM）政策」は、ガーナ国教育戦略計画 2010-2020（ESP）のなかで、サブセクターの政策として位置づけられている。また、ESP の 8 つの政策目標のなかで、「教育の質の向上」及び「教育マネジメントの向上」の 2 つに合致している。

・ガーナにとって「初中等教員の資質向上・管理（PTPDM）政策」の実現は、一般財政支援（MDBS）を受ける条件として重要である。2012 年においては、「初中等教員の資質向上・管理（PTPDM）政策」 の開始が教育セクターにおける進捗評価指標（Progress Assessment Framework：PAF）の 1 つであり、条件を満たすことが 2013 年 8 月に確認された。

＜手段としての妥当性＞

・わが国による INSET 及び「初中等教員の資質向上・管理（PTPDM）政策」策定を含む制度化への協力の実績から、国、州、郡レベルでそれぞれ TED/NIU、RIC、 DIC の能力強化が継続的に実施されている。既存の実施体制を活用しての本プロジェクトの実施は、人的リソースの有効活用が見込まれる。パイロットの選定にあたっては、ガーナの多様性を反映するものを選定することとしている。パイロットは 5 郡とする一方で、先方で予算措置されれば、パイロット郡外での展開をプロジェクトの 3 年目から実施することを PO に入れており、全国展開をめざしつつ、段階的なアプローチとなっていることから適切といえる。
・わが国のこれまでの協力実績から、本プロジェクトを通して「初中等教員の資質向上・管理（PTPDM）政策」実施を支援することへの、ドナー（USAID、DfID、UNICEF、WB）からの期待も大きい。

(2) 有効性

本プロジェクトは、次のような理由から有効であると判断される。

・本プロジェクトは、全国展開に活用できる、SBI や CBI 参加実績を活用したキャリア階梯システムをつくる（プロジェクト目標）ために、キャリア階梯枠組みの改訂（アウトプット 1)、研修実績を含む教員データベースの改訂（アウトプット 2)、INSET カリキュラム・教材の改訂・開発（アウトプット 3）を行い、それらをパイロット郡で試行する（アウトプット 4）ものである。パイロット郡での経験が、キャリア枠組み、教員データベース、そして INSET カリキュラム・教材へ反映されるよう設計されている。さらに、本プロジェクトのパイロット 5 郡は、地理的、社会経済的等の観点からバランスをかんがみて選定される予定であり、全国展開にかなうキャリア階梯システムが構築されることが十分に見込まれる。
・本プロジェクトで PTPDM 政策の具現化を支援することにより、INSET の実施が制度として促進され、教員が指導力を高める機会を提供されることで、当国の課題とされている教員の能力向上に貢献できることが見込まれる。

その一方で、

・地方分権化により、教員への INSET を郡が実施することを想定しているが、当国の財政状況は厳しい。現在、郡が活動に割り当てている DfID からの援助資金も、2013 年末で終了予定である。また、貧困 75 郡に対する教育のためのガーナ･パートナーシップ基金（GPEG）は 2015 年 10 月末までとされている。継続的に教員の資質向上を図る機会を提供するためにも、経常的に予算が確保される必要がある。

(3) 効率性

本プロジェクトは次の理由により効率性が高いと判断される。

・本プロジェクトは、これまでのわが国の協力により設置・強化された各レベル（国、州、郡）での実施体制（INSET Unit または INSET Committee）や人材、開発された教材を活用することで、効果的な協力が可能と見込まれる。また、研修実績を含む教員の昇進評価データは、既存の評価システム（フォーマット、学校からの郡への提出方法等）を踏襲して収集し、研修実績を含む教員のデータは、既存のデータベースを活用して集約・管理する。さらに、既存の教育行政システム（郡の予算措置のプロセスや、GES が実施する研修を活用しての活動の実施等）も活用する。これらのことから、効率的なプロジェクトの運営が期待できる。
・これまでにわが国は、技術協力プロジェクト「小中学校理数科教育改善計画」（2000～2005 年）及び「現職教員研修政策実施支援計画プロジェクト 」（2005～2008 年）を通じ、公立小学校教員向けの理数科 INSET モデル（SBI/CBI）の開発に取り組んだ。また、後継案件である「現職教員研修運営管理能力強化プロジェクト」（2009～2013 年）において、同 INSET モデルの制度化及び全国展開支援を行ってきたことから、それらアセット（ネットワーク、教材等）を活用することで効果的な協力が可能である。

その一方で、

・昇進手続きの改訂では、教員の個人情報全般を扱う HRMD、個人情報を基に給料を扱う IPPD の担当部署が、協力関係者となる。教員の給与については、GES のほか、PSC （Public Service Commission）や Fare Wages and Salaries Commission が関連する。このように、多様な関係者と調整・協力して本プロジェクトを実施していく必要があることから、効率的な運営体制を整備することが望まれる。

(4) インパクト

本プロジェクトのインパクトは以下のように予測できる。

・本プロジェクトにより、研修実績を含む教員の資質向上が昇進につながるというシステム（研修実績、昇進評価等のデータの収集・集約）の基礎が整備される。教員の研修受講と昇進が関連づけられることで、教育関係者（教育行政官や教員等）に、昇進には資質向上が必要になるとの意識・行動改革が促進されることが予見される。
・プロジェクトの対象郡の選定にあたっては、地理的、社会経済的観点に配慮し、要請書に記載されている南部の計 3 郡（グレーター・アクラ州、セントラル州、イースタン州から各 1 郡）に加え、北部貧困 2 州から計 2 郡を選定し、全国展開にかなうキャリア階梯システムを構築するとしている。同システムの構築により、GPEG の予算を活用して、プロジェクト期間に貧困郡（75 郡）への普及が見込まれている。

その一方で、

・PTPDM は、GES により給料を払われている教員を対象とする。基礎教育教員の 20%を構成するという GES に属さない教員や、（努力はしても）有資格教員になれない無資格教員を含まない。後者に対する措置（異なったニーズの INSET 機会の提供等）をとらなければ、

同僚であるとの認識のギャップを広げかねない。

・見込まれる展開においては、必須の INSET への参加が昇進の必要条件となるため、教員が自己負担により INSET に参加するであろう郡は（教員に突き上げられるので）、予算措置をして必須の INSET を行うであろうと MOE/GES は想定する。しかし、経済・財政状況等が許さないことも考えられ、その場合、教員間、郡間に不公平が生じることも生じ得る。

(5) 持続性

本プロジェクトは、以下の理由から先方政府によりプロジェクト終了後も基本的に継続されるものと見込まれるが、財政面についてはプロジェクト開始当初からガーナ政府予算当局への働きかけや他ドナーとの協調を進め、持続性を確保する必要がある。

＜政策面＞

・ESP2010-2020 に裏づけされる形で PTPDM 政策は決定されている。また、PTPDM 政策実施計画案（2013 年 2 月）が GES に承認されていることから、今後、政策面での継続が見込まれる。

＜組織・制度面＞

・本プロジェクトにより、キャリア階梯制度に係る関係者の役割が明確になり、実施のためのシステム強化が成されることで、組織・制度が発展していくことが見込まれる。

・NTC が機能し、研修実績を含む教員のデータベースが恒常的に更新されることで、DEO の活動、各郡の差異を継続的にモニタリングすることが可能となる。

＜財政面＞

・ガーナ政府の予算状況が厳しいことを想定して、他ドナーによる支援（Global Partnership for Education：GPE 等）を活用することを念頭に、プロジェクト開始当初からドナー協調に臨むことが必要である。

＜技術面＞

・既存のアセットを最大限活用し、パイロット郡で一連の活動を 2 サイクル実施することで技術面での向上が期待できる。また、研修実績を含む教員データベースが恒常的に更新されることとなり、DEO の活動、各郡の差異をモニタリングすることができるなど、技術面での継続性確保が期待される。

第５章　調査団所感

今回のプロジェクトの特徴としては、先行案件の成果、実績を基盤に PTPDM 政策がうたう「キャリア階梯に基づく昇進管理」の具現化に協力するものである。PTPDM 政策の「キャリア階梯」は、現在、教員に適用されている公務員「ランク」を代替する。これにより、教員自身が研修・実践を通じて自発的な成長を志向するよう誘因づけることがそのねらいである。より具体的には、免許状制度の導入、キャリア階梯表、教員データベース、階層研修（いわゆる「行政研修」的なもの）、昇進評価“Appraisal”が支援対象に含まれる。

今後、本プロジェクトの実施に際し、調査団としての見解、所感は以下のとおり。

(1) 持続性を重視した、プロジェクト設計

今回調査時点では、次フェーズ案件の供与見込みは不明瞭であった。したがって、通常よりも持続性を重視しこれを起点に支援内容を設計した。具体的には以下の点が含まれる。

・「プロジェクトの継続」ではなく「本来業務としての活動継続」をめざし、これに要する資源動員についてプロジェクト期間を通じて図っていくこと。
・先フェーズでの研修・教材開発で培われた能力を生かし、GES は魅力的な研修課題、内容、方法論を提示し続けられるよう、常に教員のニーズを敏感にとらえること。
・国が推進する階層研修の内容は、上記ニーズに合わせて定期的・弾力的に更新していくこと。
・施策推進に必要な財源、予算確保の確度を上げるための、予算当局への周知。
・既存の予算プロセス・実績に即した組織能力の育成。

(2) 先方との関係性、信頼性の構築

2000 年度初頭からの数フェーズにわたる技術プロジェクトはしっかり足跡を残している。TED の NIU 人材の関係性は良好に思えた。気さくに、気楽に真剣な議論ができる。ガーナ人の気質もあるだろうが、真剣な議論を朗らかにできるのに好感を覚えた。また、NIU には識字分野の担当官も新たに配置されており、当初の「理数科」支援で培った土壌を他教科にも活用しようとする当局の意欲が感じられる。

(3) 先行プロジェクトのアセットの活用について

先フェーズでは、分権化に伴う教育予算地方移管に伴い、予算確保で大幅な遅れ、減額があった。それを差し引いても、フェーズ 1 以降の展開は、稀有で良いもの（教科研修から昇進管理へ）といえる。当初の理数科教科研修が、昇進管理における教員の資質や学校における実践への重要性への関心を惹起し、昇進管理分野へ JICA が誘われたという構図である。当初支援のインパクトは大きかったとみえる。

(4) プロジェクト活動の汎用性について

教育の地方分権化においては、PTPDM 政策の外形的具現化（例：昇進の際に研修実績等が条件に使われる）のみならず、地方が「使える」、「できる」、「実施したくなる」魅力的な

研修を中央が企画し、紹介していくような中央の機能強化がより重要となる。先フェーズの成果は必ず陳腐化する。教員のニーズへの感度を上げ、既存のソースブックや SBI/CBI での知見を活用しつつ、左記のような研修企画能力を、NIU に醸成することが勧奨される。Induction 研修（導入研修）の構想では、こうした観点を取り入れられたい。

付　属　資　料

１．詳細計画策定調査ミニッツ（英文）

２．プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）（英文）

３．活動計画表（PO）（英文）

４．評価グリッド（英文）

５．調査日程

６．主要面談者一覧

７．実施協議討議議事録（R/D）（英文）

８．面談録

MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPANESE DETAILED PLANNING SURVEY TEAM AND
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF GHANA REPRESENTED BY
MoE/GES ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION -
PROJECT FOR SUPPORTING INSTITUTIONALIZATION OF THE PRE-TERTIARY TEACHER PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND MANAGEMENT POLICY

The Japanese Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Schinichiro Tanaka, visited the Republic of Ghana from 15th Sep to 2nd Oct 2013 in order to agree on the details of the Project for Supporting Institutionalization of the Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management Policy (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Ghana, the Team exchanged views through a series of discussions with the Ghanaian authorities (hereinafter referred to as "Ghanaian side") on the formulation of the Project. As a result of the discussions, both the Ghanaian side and the Team jointly drew up the Project in the document attached hereto.

Accra, 1st October, 2013

Hon. Alex Kyeremeh
Deputy Minister Pre-Tertiary
Ministry of Education
The Republic of Ghana

Mr. Shinichiro Tanaka
Leader
Japanese Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

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

ATTACHED DOCUMENT

ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

AIPR: Annual INSET Progress Report
CBI: Cluster-based INSET
CL: Curriculum Leader
COE College of Education
CPF Career Progression Framework
CS: Circuit Supervisors
DDE: District Director of Education
DEO: District Education Office
DIC: District INSET Committee
DTO: District Training Office
DTST: District Teacher Support Team
ESP: Education Strategic Plan
GES: Ghana Education Service
GNAT: Ghana National Association of Teachers
GoG: Government of Ghana
NAGRAT: National Association of Graduate Teachers
HRMD: Human Resource Management Division
HT: Head Teacher
INSET: In-Service Training
IPPD: Integrated Personnel Payroll and Database
JICA: Japan International Cooperation Agency
MMDDEs: Metropolitan Municipal District Director of Education
MoE: Ministry of Education
M&E: Monitoring and Evaluation
NIU: National INSET Unit
NT(s): National Trainer(s)
PBME: Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation
PTA: Parent and Teacher Association
PTPDM: Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management
R/D Record of Discussions
RDE: Regional Director of Education
REO: Regional Education Office
SBI: School-Based INSET
SMASE-WECSA: Strengthening Mathematics and Science Education – Western, Eastern, Central and Southern Africa
SRIMPR: Statistics, Research, Information Management and Public Relations
TED: Teacher Education Division
TOT: Training of Trainers

I. Project Framework

On the basis of the application of the Project to support Institutionalisation of the PTPDM policy, the two parties have discussed and agreed on the Project framework. The details of the agreed documents are attached as annexes I - IV. The major points of the Project Framework that have been agreed upon are as follows:

1. Title of the Project

The Project for Supporting Institutionalisation of the Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM) Policy

2. Objectives of the Project

(1) Super Goal

Pre-tertiary teachers acquire competency, by progressing in their career.

(2) Overall Goal (to be achieved 3 to 5 years after the completion of the project)

Career progression mechanism is enacted in non-pilot districts.

(3) Project Purpose (to be achieved in the end of the project)

Career progress mechanism good for replication is formed, utilizing training records and SBI/CBI practice of pre-tertiary teachers.

3. Expected Outputs

(1) The draft PTPDM policy implementaion plan, including framework of the career progression, is reviewed and modified for operationalisation.
(2) Existing database of teachers are reviewed and refined to administer career progression.
(3) Mandatory training courses are revised and developed.
(4) Above outputs are refined reflecting results of pilot.

4. Duration of the Project

The duration of the Project will be four (4) years from April, 2014 to March, 2018.

The commencement of the Project is subject to the progress of the preparation by both sides.

II. Remarks

1. Implementation Body

As stated in the application of the request of the project, it is confirmed that GES/TED supports the implementation of the functions of National Teaching Council (NTC), namely, licencing and career progression of teachers.

Therefore, GES/TED is primal implementation body of the project and serves as chairperson of JCC. Meanwhile, possibility of NTC to play these roles shall be discussed when NTC is fully functional (which is scheduled by 2014) with necessary resources made available by GOG.

2. Budget

MoE/GES ensures adequate budget to conduct INSET including mandatory and other trainings.

3. Database

It is confirmed that the project utilizes and modifies the existing Database (at IPPD, HRMD, TED, etc.), rather than developing new ones.

4. Pilot Districts

It is confirmed that the number of pilot districts is five. Ghanaian side shall select pilot districts prior to the project commencement, with good mix of urban and rural, and deprived and non-deprived ones to represent diversified Ghana, while accessibility to the proposed districts are to be considered. Final selection shall be decided right after project commencement after discussion between both sides.

5. Career progression table/matrix of PTPDM Policy and salary scale

GoG will determine salary scales in accordance with the new career progression table/matrix of PTPDM Policy, replacing current ranking system, prior to the commencement of the project.

Ⅲ. Management Structure

For the effective and successful implementation of technical cooperation, a Joint Coordination Committee (JCC) will be established whose compositon are described in ANNEX IV.

IV. Promotion of Regional Cooperation among African Countries

JICA has promoted experience sharing on mathematics and science education and INSET system among African countries through the SMASE-WECSA (Strengthening Mathematics and Science Education – Western, Eastern, Central and Southern Africa) network. Ghana is a member of SMASE-WECSA association and has played a vital role especially in West Africa. In this regard, Ghana will share experiences with other African countries and promote regional cooperation as part of the Project.

V. Way Forward

Date	Event	Remarks
October , 2013	Internal Assessment Procedure of JICA	Internal assessment procedure for the final approval of the Project at JICA Headquarters (Tokyo)
November, 2013	Signing of Record of Discussions (R/D)	R/D is the official document of agreement for the Project between JICA and the Ghanaian authorities.
December 2013– March, 2014	Selection of a contractor	Procedure for the selection of a contractor for the Project at JICA Headquaters (Tokyo)
April, 2014	Commencement of the Project	

The above schedule will depend on the progress of the preparation by both sides.

ANNEX LIST

I. Project Design Matrix

II. Plan of Operation

III. Project Scope (Career Progression Mechanism in PTPDM Policy)

IV. Joint Coordination Committee (JCC) Members

V. Implementation Plan of the PTPDM policy (draft)

VI. Organization Chart

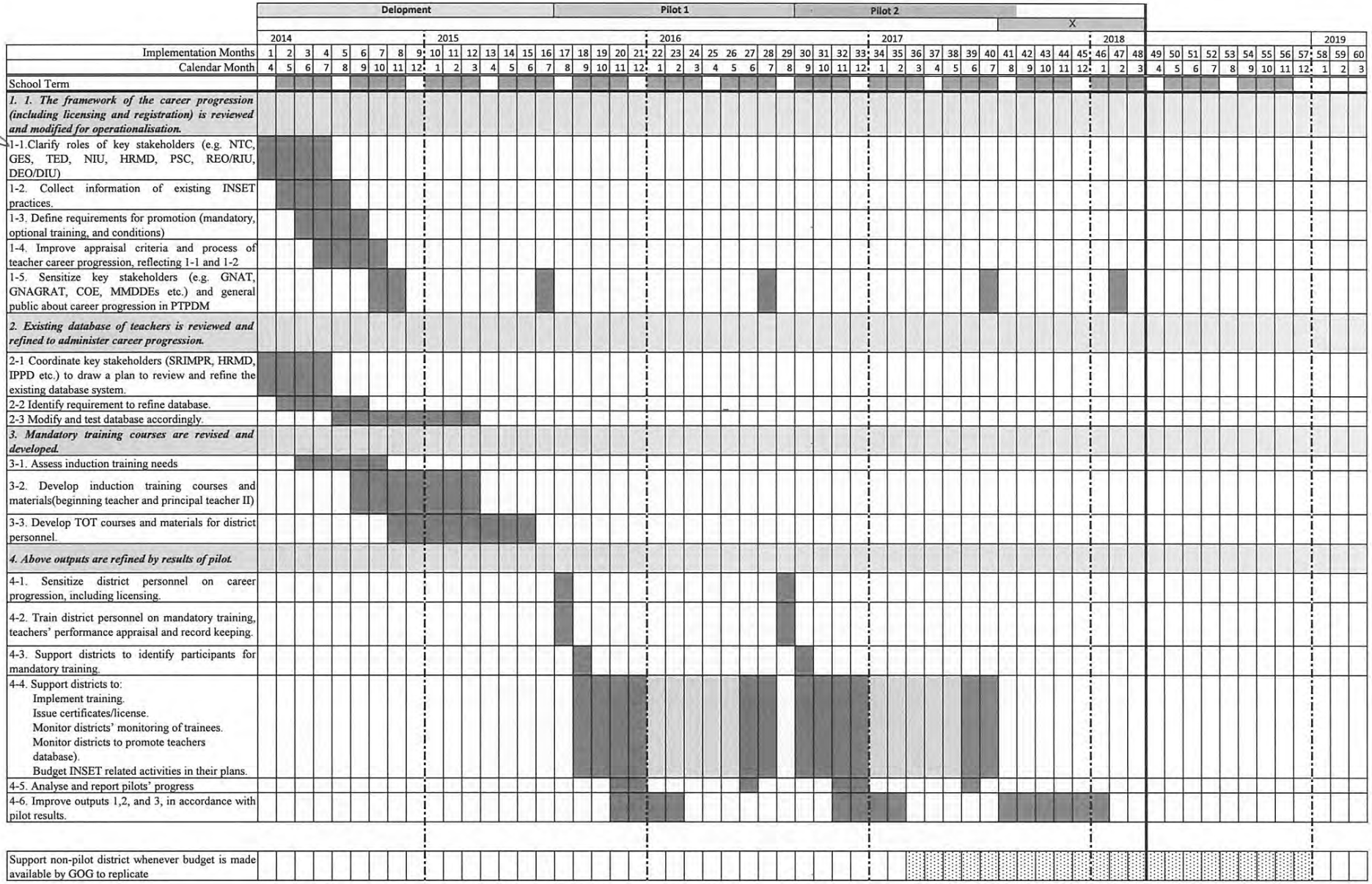
ANNEX I: PDM_0 (Tentative Version)

Project Title : Project for Supporting Institutionalization of the PTPDM policy Project Period : April 2014 – March 2018 (4 years) Date : October 01, 2013
Target Area: 5 pilot districts Version : No. 0

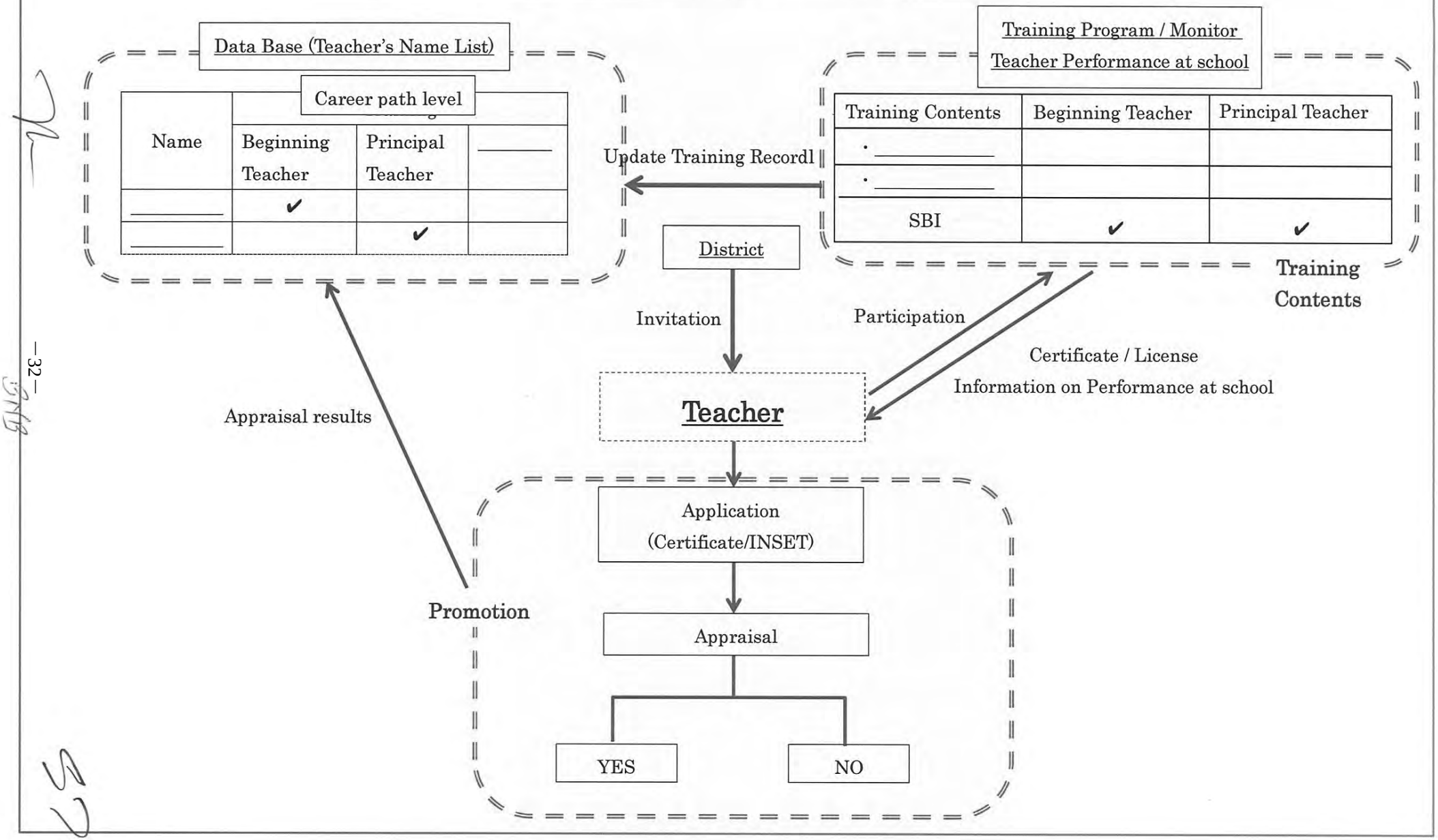
Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Super Goal Pre-tertiary teachers acquire competency, by progressing in their career.	1. xx% (70%?) of teachers think that teachers' progress is done based on competency.	1. NIU Annual Report/AIPR, including interview results	
Overall Goal (to be achieved 3-5 years after the end of the project) Career progression mechanism is enacted in non-pilot districts.	1. Career progression mechanism is enacted in xx non-pilot districts.	1. NIU Annual Report/AIPR (using data from the database)	1. The rate to leave jobs of teachers and staff do not become worse of drastically.
Project Purpose (to be achieved in the end of the project) Career progress mechanism good for nationwide replication is formed, utilizing training records and SBI/CBI practice of pre-tertiary teachers.	1. The career progression framework, database, and training courses are endorsed for nationwide implementation by NTC/GES. 2. Career progression linked to training history and SBI/CBI practice in PTPDM policy is known by xx% (70%?) of teachers in pilot districts. 3. Mandatory trainings are included in all of district pilot education plans of pilot districts.	1. NIU Annual Report/AIPR 2. NIU Annual Report/AIPR, including interview results	1. Districts secure funds. 2. GoG determines salary scale in accordance with new career levels of teachers.
Outputs 1. The draft PTPDM policy implementation plan, including framework of the career progression, is reviewed and modified for operationalisation.	1-1. The draft framework for piloting is designed by GES. 1-2. Appraisal forms for promotion are modified.	1-1. NIU Annual Report/AIPR (using data from the database of each district)	1. The related policy and personnel system is not changed drastically. 2. The situation of district management is not changed drastically.
2. Existing database of teachers are reviewed and refined to administer career progression.	2-1. Comprehensive database is capable of generating necessary information for career progression.	2-1. NIU Annual report/AIPR (using questionnaire by the Project at the end of the training)	
3. Mandatory training courses are revised and developed.	3-1. Mandatory training course curricula and materials are developed.	3-1. NIU report/AIPR	
4. Above outputs are refined reflecting results of pilot.	4-1. xx% (60%?) of teacher promotions is done, linking to training history and SBI/CBI practice in PTPDM policy in pilot districts. 4-2. The framework is refined reflecting results of pilot. 4-3. The database is refined reflecting results of pilot. 4-4. Mandatory training course curricula and materials are refined reflecting results of pilot.	4-1. NIU report/AIPR (Interview to stakeholders)	

Activities	Inputs		
1. The framework of the career progression (including licensing and registration) is reviewed and modified for operationalisation. 1-1. Clarify roles of key stakeholders (e.g. NTC, GES, TED, NIU, HRMD, PSC, REO/RIU, DEO/DIU) 1-2. Collect information of existing INSET practices. 1-3. Define requirements for promotion (mandatory, optional training, and conditions) 1-4. Improve appraisal criteria and process of teacher career progression, reflecting 1-2 and 1-3 1-5. Sensitize key stakeholders (e.g. GNAT, GNAGRAT, COE, MMDDEs etc.) and general public about career progression in PTPDM policy. 2. Existing database of teachers is reviewed and refined to administer career progression. 2-1 Coordinate key stakeholders (SRIMPR, HRMD, IPPD etc.) to draw a plan to review and refine the existing database system. 2-2 Identify requirement to refine database. 2-3 Modify and test database accordingly. 3. Mandatory training courses are revised and developed. 3-1.Assess induction training needs 3-2 Develop induction training courses and materials(beginning teacher and principal teacher II) 3-3. Develop TOT courses and materials for district personnel. 4. Above outputs are refined by results of pilot. 4-1. Sensitize district personnel on career progression, including licensing. 4-2. Train district personnel on mandatory training, teachers' performance appraisal and record keeping. 4-3. Support districts to identify participants for mandatory training. 4-4. Support districts to: Implement training. Issue certificates/license. Monitor districts' monitoring of trainees. Monitor districts to promote teachers (e.g. check database). Budget INSET related activities in their plans.	Japanese side 1. Personnel Experts Chief Advisor /INSET Policy Teacher Education/Human Resource Management Database Training design Local Consultants 2. Training of counterpart personnel in Japan and the third countries (if necessary)	Ghanaian side 1. Counterpart personnel Director General, GES (Programme Director) Director, TED (Programme Manager) Programme Coordinator (NIU) Assistant Programme Coordinator (NIU) NTs (NIU) 2. Administrative personnel Secretary Driver Other staff necessary for the implementation of the Project 3. Facilities and Equipment - Office and equipment necessary for the Project (including the experts) 4. Other expenses (training/orientation/workshop/meeting, travel, printing, etc.)	The budget and human resources necessary for the project/PTPDM policy are provided by the Government of Ghana. **Pre-conditions**

4-5. Analyse and report pilots' progress 4-6. Improve outputs 1,2, and 3, in accordance with pilot results.			


Delopment
Pilot 1
Pilot 2
X
2014
2015
2016
2017
2018
2019
Implementation Months 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60
Calendar Month 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3
School Term
1. 1. The framework of the career progression (including licensing and registration) is reviewed and modified for operationalisation.
1-1.Clarify roles of key stakeholders (e.g. NTC, GES, TED, NIU, HRMD, PSC, REO/RIU, DEO/DIU)
1-2. Collect information of existing INSET practices.
1-3. Define requirements for promotion (mandatory, optional training, and conditions)
1-4. Improve appraisal criteria and process of teacher career progression, reflecting 1-1 and 1-2
1-5. Sensitize key stakeholders (e.g. GNAT, GNAGRAT, COE, MMDDEs etc.) and general public about career progression in PTPDM
2. Existing database of teachers is reviewed and refined to administer career progression.
2-1 Coordinate key stakeholders (SRIMPR, HRMD, IPPD etc.) to draw a plan to review and refine the existing database system.
2-2 Identify requirement to refine database.
2-3 Modify and test database accordingly.
3. Mandatory training courses are revised and developed.
3-1. Assess induction training needs
3-2. Develop induction training courses and materials(beginning teacher and principal teacher II)
3-3. Develop TOT courses and materials for district personnel.
4. Above outputs are refined by results of pilot.
4-1. Sensitize district personnel on career progression, including licensing.
4-2. Train district personnel on mandatory training, teachers' performance appraisal and record keeping.
4-3. Support districts to identify participants for mandatory training.
4-4. Support districts to:
Implement training.
Issue certificates/license.
Monitor districts' monitoring of trainees.
Monitor districts to promote teachers database).
Budget INSET related activities in their plans.
4-5. Analyse and report pilots' progress
4-6. Improve outputs 1,2, and 3, in accordance with pilot results.
Support non-pilot district whenever budget is made available by GOG to replicate

Career Progression Mechanism in PTPDM Policy
Preliminary draft for discussion



ANNEX IV

JOINT COORDINATION COMMITTEE

The Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC"), which will consist of personnel from both the Japanese and the Ghanaian sides, will be established for the smooth and effective implementation of the Project.

1. Functions

JCC will meet once a year or whenever the necessity arises, in order to fulfill the following functions:

(1) To review the Annual Plan of Operation of the Project,
(2) To review the overall progress of the Project and achievement of the technical cooperation program as well as the Annual Plan of Operation,
(3) To review and exchange views on major issues arising from or in connection with the Project.

1. Composition

(1) Chairperson

Director General of Ghana Education Service (GES), Ministry of Education

(Executive Secretary of NTC, when officially appointed.)

(2) Members

a) Ghanaian side

Two Representatives from NTC
Director General of GES (his/her representative)
Director, Teacher Education Division, GES
Director, Basic Education Division, GES
Director, Human Resource Management Division, GES
Director, Integrated Personnel Payroll and Database, GES
Director, Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation, MoE
Director, Institute of Education, University of Cape Coast
Vice Chancellor, University of Cape Coast
Vice Chancellor, University of Education, Winneba
Representative, Regional Directors of Education (1)
Representatives, District Directors of Education (from pilot district)
Representative, Ghana National Association of Teachers (GNAT)
Representative, Ghana National Association of Graduate Teachers (NAGRAT)
Coalition of Concerned Teachers (CCT)
Representative, Principals Conference
Financial Controller, GES
Programme Coordinator, National INSET Unit (NIU)
Other personnel as required

b) Japanese side
Japanese experts
Representatives of JICA Ghana Office
Other personnel relating to JICA activities, if necessary

c) Others
Representatives from Ministry of Education
Representatives from Development Partners, if necessary

Note: Officials from the Embassy of Japan may attend JCC as observers

Implementation Plan of the PTPDM Policy (Draft as of 19 Feb 2013)

Component 1: Disseminate Key Stakeholders

The TED/GES in collaboration with the NTC shall brief the PTPDM policy, emphasizing on role & responsibility of key stakeholders, licensing, registration, new career path and implementation schedule to the following key stakeholders:

- ✓ 216 District Directors of Education (DDE)
- ✓ 10 Regional Directors of Education (DDE)
- ✓ 38 Principals of College of Education (COE);
- ✓ 5 Representatives from Each Teachers Association (GAST, MAG, GNAT, NAGRAT);
- ✓ 5 Representatives from Each Conference (CODE, PRINCOF)

Component 2: Institutionalizing Record of INSET, Licensing and Registration System

2-1: Develop a Framework of Record of INSET, Licensing and Registration

The framework shall include;

- ✓ List up all mandatory INSET and optional INSET for teacher, headteachers and GES official with framework.
- ✓ Develop a framework of recoding INSET for each person.
- ✓ Licensing
  - ➢ Develop a Criteria of issuing license. The draft criteria are; 1) the teacher has at least one year teaching experience at basic school after obtaining diploma or higher qualification; 2) the teacher has a record of receiving induction course issued from his/her head of school; 3) the teacher has a record of receiving induction course issued from his/her district education directorate; and 4) his/her headteacher issues a recommendation letter with endorsement of circuit supervisor and district directorate.
- ✓ Registration Database
  - ➢ Identify necessary data of Registration Database
  - ➢ Develop a plan to integrate databases: EMIS, IPPD, registration database and human resource database (handled by HRMD).
  - ➢ Criteria of updating database
- ✓ Flow chart of record of INSET, updating database and Licensing

2-2: Develop Registration Database

2-2-1 Develop detailed design of flow chart

2-2-2 Develop registration form at district and national level.

2-2-3 Select Computer Application

2-2-4 Develop database

2-2-5 Train database manager and operators.

2-3: Develop Guidelines for Record of INSET, Licensing and Registration

2-3-1 Draft guideline on posting, monitoring beginning teachers, record the monitoring data and judgment of promotion to licensed teacher.

2-3-2. Develop manuals on the above said guidelines.

Component 3: Develop Grand Design of Career Development

3-1: Develop a Framework of Grand Design of Training

The draft is as follows;

Minimum Years of Service on rank	Career Level	Mandatory training	Optional training or activities recommended	Condition to upgrade the rank
1	Beginning Teacher (Diploma) / Beginning Teacher (Graduate)	1. Induction Crouse ✓ DEO provide half a day induction course before posting ✓ HT provides 1 week induction course right after posting. ✓ A CS provides induction course periodically. ✓ HT provide additional training periodically. 2. Initial INSET Others?	Attendance of SBI/CBI Others?	1) the teacher has at least one year teaching experience at basic school after obtaining diploma or higher qualification; 2) the teacher has a record of receiving induction course issued from his/her head of school; 3) the teacher has a record of receiving induction course issued from his/her district education directorate; and 4) his/her headteacher issues a recommendation letter with endorsement of circuit supervisor and district directorate.
3/4	Licensed Teacher(LT) (Diploma) / Licensed Teacher (LT) Graduate)	No mandatory training/Activities or Others?		Need to develop framework
3	Senior Teacher II (CL)	No mandatory training/Activities or Others?	CL Sourcebook Based Training CL Experience Based Training Number of SBI/CBI implemented by CL	Need to develop framework
3	Senior Teacher I	No mandatory training/Activities or Others?		Need to develop framework
3	Principal Teacher II (head teacher)	1. DEO provide training on organizing SBI/CBI 2. DEO provide training on providing induction course 3.		Need to develop framework
3	Principal Teacher I	No mandatory training/Activities		Need to develop framework
3	Chief Principal Teacher	No mandatory training/Activities		Need to develop framework
3	Director II (Admin/Academic)	The GES provide management training to newly appointed DDE.		Need to develop framework
-	Director I (Admin/Academic)	Need to develop framework		Need to develop framework

3-2: Develop a Detail Design of Each Training

● Sample Module of Initial INSET for Beginning teacher and Licensed Teacher

The initial INSET has wide variety as follows.

1. Instructional planning strategies
   - 1.1. Lesson planning techniques
   - 1.2. Lesson notes preparation
   - 1.3. Planning for Teaching and Learning Materials
   - 1.4. Planning for difficult and challenging topics
2. Teaching methodologies, delivery Techniques and teaching contents
   - 2.1. Teaching difficult / challenging topics
   - 2.2. Integrating School Health / HIV / AIDS
   - 2.3. Designing and developing TLMs
   - 2.4. Lesson skills (chalk board use, TLM use, questioning and answering techniques and group work facilitation etc.)
3. Class Organisation and Management
   - 3.1. Creating and maintaining an effective classroom environment to facilitate teaching and learning
   - 3.2. Grouping and group work facilitation
   - 3.3. Managing Difficult Behaviours in the Classroom.
4. Instructional Assessment Techniques
   - 4.1. Pupil's Performance Assessment
   - 4.2. Teaching and Learning Assessment techniques
   - 4.3. Teacher Self Evaluation / Appraisal
   - 4.4. Classroom observation records

3-3: Develop Training Materials and Training Guidelines

3-4: Piloting.

✓ Conduct Pilot implementation in several (3-5) districts.

3-5: Finalizing The Materials.

✓ Request written consents from the NTC on finalization of this materials

3-6: Printing and Distributing the Materials.

- ✓ Request written consents from the NTC on finalization of this materials
- ✓ Carefully examine which options shall be taken, offset or photocopies.
- ✓ If offset, bidding process takes around 6-12 months

Organization Chart

ANNEX VI

MoE Organization

MoE

NTC

Minister

Deputy Minister of tertiary

Deputy Minister of Pre-tertiary

GES

Director General

Deputy Director General (Quality Access)

Deputy Director General (Management)

- Special Education
- Secondary Education
- Technical Vocational Education
- Basic Education
- Inspectorate Division
- Curriculum & Research Development Division
- Teacher Education Division (TED)
- Supply & Logistics
- Human Resource Management Division(HRMD)
- Admin. &Finance

Regional

District

Project Organization

JCC

Central

- GES/TED
- NTC
- REO
- TED
- NIU

DIstrict

- DEO
- DIC
- DTST
- DMT
- CS

School

- Pre-tertiary
- Head Teacher
- CL
- Teacher...etc

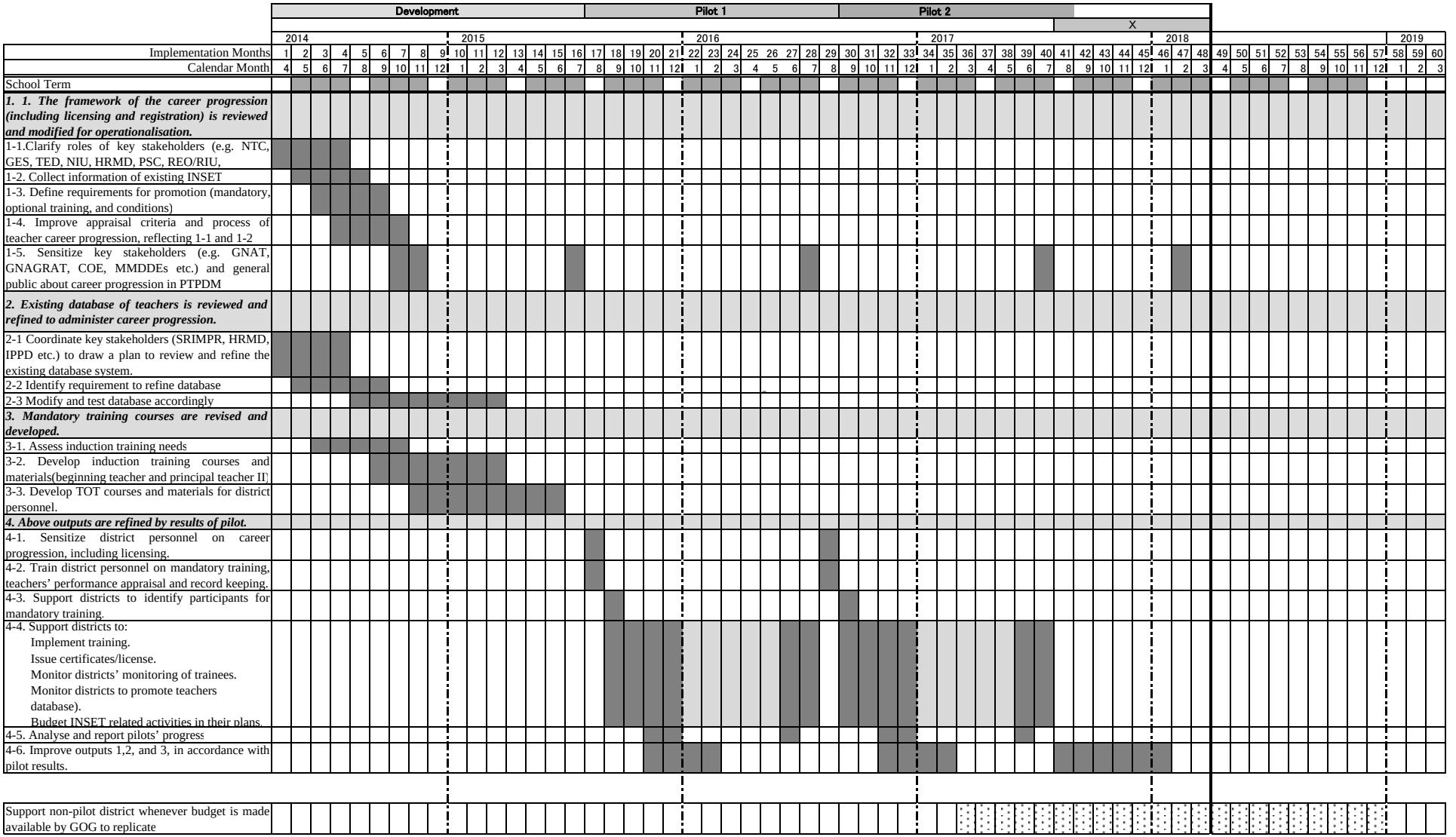
ANNEX I: PDM (Tentative Version)

Project Title：Project for Supporting Institutionalization of the Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management Policy　　Project Period：April 2014 – March 2018 (4 years)
Date：December xx, 2013
Target Area: 5 pilot districts　　Version：No. 1

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Super Goal Pre-tertiary teachers acquire competency, by progressing in their career.	1. xx% of teachers think that teachers' progress is done based on competency.	1. NIU Annual Report/AIPR, including interview results	
Overall Goal (to be achieved 3-5 years after the end of the project) Career progression mechanism is enacted in non-pilot districts.	1. Career progression mechanism is enacted in xx non-pilot districts.	1. NIU Annual Report/AIPR (using data from the database)	1. The rate to leave jobs of teachers and staff do not become worse of drastically.
Project Purpose (to be achieved in the end of the project) Career progress mechanism good for nationwide replication is formed, utilizing training records and SBI/CBI practice of pre-tertiary teachers.	1. The career progression framework, database, and training courses are endorsed for nationwide implementation by NTC/GES. 2. Career progression linked to training history and SBI/CBI practice in PTPDM policy is known by xx% of teachers in pilot districts. 3. Mandatory trainings are included in all of district pilot education plans of pilot districts.	1. NIU Annual Report/AIPR 2. NIU Annual Report/AIPR, including interview results	1. Districts secure funds. 2. GoG determines salary scale in accordance with new career levels of teachers.
Outputs 1. The draft PTPDM policy implementation plan, including framework of the career progression, is reviewed and modified for operationalisation.	1-1. The draft framework for piloting is designed by GES. 1-2. Appraisal forms for promotion are modified.	1-1. NIU Annual Report/AIPR (using data from the database of each district)	1. The related policy and personnel system is not changed drastically. 2. The situation of district management is not changed drastically.
2. Existing database of teachers is reviewed and refined to administer career progression.	2-1. Comprehensive database is capable of generating necessary information for career progression.	2-1. NIU Annual report/AIPR (using questionnaire by the Project at the end of the training)	
3. Mandatory training courses are revised and developed.	3-1. Mandatory training course curricula and materials are developed.	3-1. NIU report/AIPR	
4. Above outputs are refined reflecting results of pilot.	4-1. xx% of teacher promotions is done, linking to training history and SBI/CBI practice in PTPDM policy in pilot districts. 4-2. The framework is refined reflecting results of pilot. 4-3. The database is refined reflecting results of pilot. 4-4. Mandatory training course curricula and materials are refined reflecting results of pilot.	4-1. NIU report/AIPR (Interview to stakeholders)	

Activities	**Inputs**		
1. The draft PTPDM policy implementation plan, including framework of the career progression, is reviewed and modified for operationalisation. 1-1. Clarify roles of key stakeholders (e.g. NTC, GES, TED, NIU, HRMD, PSC, REO/RIU, DEO/DIU) 1-2. Collect information of existing INSET practices. 1-3. Define requirements for promotion (mandatory, optional training, and conditions) 1-4. Improve appraisal criteria and process of teacher career progression, reflecting 1-2 and 1-3 1-5. Sensitize key stakeholders (e.g. GNAT, GNAGRAT, COE, MMDDEs etc.) and general public about career progression in PTPDM policy. 2. Existing database of teachers is reviewed and refined to administer career progression. 2-1 Coordinate key stakeholders (SRIMPR, HRMD, IPPD etc.) to draw a plan to review and refine the existing database system. 2-2 Identify requirement to refine database. 2-3 Modify and test database accordingly. 3. Mandatory training courses are revised and developed. 3-1. Assess induction training needs 3-2. Develop induction training courses and materials(beginning teacher and principal teacher II) 3-3. Develop TOT courses and materials for district personnel. 4. Above outputs are refined reflecting results of pilot. 4-1. Sensitize district personnel on career progression, including licensing. 4-2. Train district personnel on mandatory training, teachers' performance appraisal and record keeping. 4-3. Support districts to identify participants for mandatory training. 4-4. Support districts to: Implement training. Issue certificates/license. Monitor districts' monitoring of trainees. Monitor districts to promote teachers (e.g. check database). Budget INSET related activities in their plans. 4-5. Analyse and report pilots' progress 4-6. Improve outputs 1,2, and 3, in accordance with pilot results.	Japanese side 1. Personnel Experts Chief Advisor /INSET Policy Teacher Education/Human Resource Management Database Training design Local Consultants 2. Training of counterpart personnel in Japan and the third countries (if necessary) 3. Machinery and Equipment (As necessary)	Ghanaian side 1. Counterpart personnel Director General, GES (Programme Director) Director, TED (Programme Manager) Programme Coordinator (NIU) Assistant Programme Coordinator (NIU) NTs (NIU) 2. Administrative personnel Secretary Driver Other staff necessary for the implementation of the Project 3. Facilities and Equipment - Office and equipment necessary for the Project (including the experts) 4. Other expenses (training/orientation/workshop/meeting, travel, printing, etc.)	The budget and human resources necessary for the project/PTPDM policy are provided by the Government of Ghana. **Pre-conditions**

Plan of Operation



Evaluation Grid

Viewpoints of Evaluation	Evaluation Questions	Data	Method of Collection
<Relevance> 1. Relevance to national policy of Ghana	1 How is INSET institutionalization relevant to national policies/strategies/guidelines?	- Education Strategic Plan (ESP) - Annual Education Sector Operation Plan (AESOP) - Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM) policy - Education Sector Monitoring Reports - EMIS	- Literature review: - Interview with the officers of MOE/GES/DEO and other offices.
2. Needs of INSET institutionalization	2-1 Why INSET institutionalization necessary? For whom (district officers as managers, trained teachers only as the managed?) At which level of pre-tertiary ? 2-2 What are critical issues in INSET institutionalization? 2-3 What has the Government of Ghana done for INSET institutionalization? 2-4 What has the teachers associations (e.g. GNAT) done in the past, in terms of INSET? 2-5 What has the donors /development partners done in the past, in terms of INSET (both upgrading and updating) for basic school teachers and INSET institutionalization? 2-6 What have INSET project phase 1 and 2 done and what are the recommendations?		
3. Counterparts and Piloting Districts	3-1 Who should be the counterpart, TED, NTC, and/or DEO? And why? 3-2 With what criteria are three pilot districts of three regions selected (all three are from the south. Experiences in the three will be applicable to the north ?)?		
4. Coordination /Collaboration with other DPs and JICA Project	4-1 What links does the Project have with other Projects of JICA and of other DPs, and what multiplier effects can be expected?		
5. Relevance of Japanese Aid Policy	5-1 Does the project meet aid policy of the Japanese Government?	- ODA Policy, JICA Implementation Guideline for Economic Cooperation for Ghana	- Literature review - Interview with JICA
6. Suitability as a means	6-1 Is the project approach relevant? 6-2 Is the selection of the target groups (CPs) appropriate? 6-3 Is the selection of pilot districts appropriate? 6-4 Are there any ripple effects beyond the target groups and districts? 6-5 Does Japan have a technology advantage?	- Education Sector Monitoring Reports - Project documents (INSET project phase 1 and 2) - Other partners' INSET related documents	- Literature review: - Interview with the officers of MOE/GES/NTC/DEO and others concerned.

Viewpoints of Evaluation	Evaluation Questions	Data	Method of Collection
<Effectiveness (Prospect)> 1. Project objective	1-1 Is the project objective clear? 1-2 Do the indicators for the project objective accurately express the objective? -Quality of training is not an issue? If so, how is it measured? 1-3 Are the indicators and targets of the project objective appropriate in light of existing data? -How far does the project intend? DEO as INSET manager, INSET manager and provider, or teacher manager with data management about teachers? 1-4 Are the means of obtaining the objectives suitable? -How to ensure continuing efforts of DEO?	- PTPDM policy and implementation plan - EMIS	- Literature review - Interview with the officers MOE/GES/NTC/DEO, development partners, including NGOs, and others
2. Causal relationships	2-1 Will the project objective be achieved as the effect of the project when the project is complete? 2-2 Are the important assumptions for the output to the project objective perceived correctly? 2-3 Are there factors that impede the achievement of the project objective? -Transfer/turnover of officers and teachers -Disparities among districts -High percentages of untrained teachers in some Districts -Time lag and inconsistency between district and national registration system.	- EMIS - Education Sector Monitoring Report - Donors/NGOs' project documents and, if available, INSET manuals and contents	- Literature review - Interview with the officers MOE/GES/NTC/DEO, development partners, including NGOs, and others
<Efficiency (Prospect)> 1. Output	1-1 Do the indicators for output accurately express their meaning? 1-2 Are the targets for the output appropriate? 1-3 Are the means of obtaining outputs suitable?	- EMIS - Education Sector Monitoring Report - Donors/NGOs' project documents and, if available, INSET manuals and contents	- Literature review - Interview with the officers MOE/GES/NTC/DEO, development partners, including NGOs, and others
2. Causal relationship	2-1 Are sufficient activities planned to produce the output? 2-2 Is input of an adequate quantity and quality planned to perform the activities? 2-3 Are the important assumptions that the activities lead to the output perceived correctly?		
3. Timing	3-1Is the timing of the input appropriately planned?		
4. Cost	4-1 Does the output/project objective justify the cost to be invested compared to similar projects?	- JICA's documents	- Literature review: - Interview with JICA

Viewpoints of Evaluation	Evaluation Questions	Data	Method of Collection
<Impact (Prospect)> 1. Overall goal 2. Causal relationship 3. Ripple effects	1-1 Do the indicators for overall goal accurately express their meaning? -What does 'professional development' mean? 1-2 Are the targets for the overall goal appropriate? 1-3 Are the means of obtaining the goal measured? 2-1 Are there prospects that the overall goal will be produced as an effect of the project? 2-2 Are the relationship and logic of the overall goal and development issues clear? 2-3 Are the important assumptions from the project objective to the overall goal perceived correctly? -PTPDM remains as it is or in similar manner 2-4 Are there factors that impede the achievement of the overall goal? -Transfer and turnover of teachers 3-1 Are any effects or influences beyond the overall goal assumed? 3.2 Are measures taken to ease particularly negative influences?	- Education Sector Monitoring Report - Project documents	- Literature review - Interview with the officers MOE/GES/NTC/DEO, development partners, including NGOs, and others
<Sustainability (Prospect)> 1. Policies and systems	1-1 Will the policy of teacher development in Ghana continue after the project? 1-2 Are the relevant regulation and legal systems planed ? 1-3 Are efforts secured to aid the spread afterwards?	- ESP - AESOP - PTPDM policy and implementation plan	- Literature review - Interview with the officers MOE/GES/NTC/DEO, development partners, including NGOs, and others
2. Institutional and financial aspects	2-1 Is there institutional capacity to implement activities to produce effects after the cooperation has ended (human resource allocation, decision making process, budget allocation, and etc.) 2-2 Is the ownership towards the project sufficiently ensured in MOE/GES/NTC/DEO from the time before the start of the project?	- Education Sector Monitoring Report - Project documents	
3. Technical aspects	3-1 Are the methods of technology transfer used in the project (practical training, practice, advocacy, and so on) acceptable? 3-2 Does the project contain a mechanism for its dissemination?	- Project documents - JICA's documents - Other development partners' documents	
4. Others	4-1 Are there any other factors that might inhabit sustainability?		

５．調査日程

No	日程	行程	
		田中 紳一郎 団長 若杉 裕司 団員 望月 裕司 団員	田中 千聖 団員
1	9/14(土)		日本発
2	9/15(日)		アクラ着
3	9/16(月)		9:00 JICA ガーナ事務所（西畑所員）打合せ 10:00 TED 局長意見交換 14:00 TED /NIU 意見交換
4	9/17(火)		9:00 BED 局長意見交換 10:30 HRMD 意見交換 14:00 CRDD 意見交換
5	9/18(水)		9:00 TED/NIU 意見交換 14:20 ドナー会合
6	9/19(木)		9:30 テレビ会議 （JICA 本部、沖縄センター） 12:30 Suhum DEO 意見交換 13:00 Suhum Municipality Assembly 小学校訪問 14:55 Anglican 小学校訪問
7	9/20(金)		10:40 Mfantseman DEO 意見交換 12:00 Bwanamaa M/A 基礎教育学校訪問 13:00 Nfafoa Methodist 基礎教育学校訪問
8	9/21(土)		書類整理
9	9/22(日)	田中団長シエラレオネ発 アクラ着 若杉団員、望月団員 日本発	書類整理
10	9/23(月)	若杉団員、望月団員 アクラ着	書類整理
11	9/24(火)	10:00 TED/NIU 協議 14:20 MoE/GES 表敬 17:00 JICA ガーナ事務所表敬・打合せ	
12	9/25(水)	10:20 Shai-Osudoku Education Office(Grater Accra Region)意見交換 11:55 Ayiman R/C Basic School, Shai-Osudoku 訪問	
13	9/26(木)	10:00 TED/NIU 協議 14:20 MoE/GES 表敬 17:00 JICA ガーナ事務所表敬・打合せ	
14	9/27(金)	10:30 MoE/GES 協議 13:30 TED/NIU 協議 若杉団員アクラ発	
15	9/28(土)	書類整理　（若杉団員日本着）	
16	9/29(日)	書類整理	
17	9/30(月)	10:00 TED/NIU 協議 14:20 MoE/GES 協議 16:30 在ガーナ日本大使館報告	

18	10/1(火)	10:00　M/M 署名 14:30　JICA 報告 望月　団員、田中(千)団員アクラ発
19	10/2(水)	田中(紳)団長アクラ発(別案件調査のためモロッコへ移動) 望月　団員、田中(千)団員移動
20	10/3(木)	望月　団員、田中(千)団員日本着

６．主要面談者一覧

➢Ministry of Education

氏名	役職
Hon. Alex Kyeremeh	Deputy Minister of Pre-Tertiary Education, MoE
Mr. Enoch H. Cobbinah	Chief Director, MoE
Mr. Ernest Otoo	Donor Coordinator, PBME, MoE
Mr. Ernest O. Asho	PBME, MoE
Mr. Isaac Biney	Head of Budget Unit, PBME, MoE
Mr. Eliot Lamptey	Planning Officer, PBME, MoE

➢National Teaching Council

氏名	役職
Dr. Augustine Tawiah	Council member, National Teaching Council

➢Ghana Education Service

氏名	役職
Mr. Stephen Adu	Director, Basic Education Division
Ms. Janet Alemna	Deputy Director, HRMD
Mr. Victor Owsu Boatin	Assistant Director, IPPD
Mr. Adam Abukari	Head of planning, statistics and research unit
Ms. Ama Banni	CRDD
Ms. Veronica Odom	CRDD
Mr. Seidu Mahama	CRDD

➢Teacher Education Division, GES

氏名	役職
Mr. Samuel Ansah	Director, TED
Mr. Gershon K. Dorfe	National INSET Coordinator, National INSET Unit (NIU)
Mr. Nana Yaw Safo-Kanfanka	NIU
Mr. Jacob Molenaar	NIU
Mr. Gideon Ahoholu	NIU
Ms. Rosina Adobor	NIU
Ms. Francesca Haizel	NIU

➢Suhum Municipal Education Office, Suhum, Eastern Region

氏名	役職
Mr. William D. Mankata	Assistant Director Supervision
Mr. Eugene Nyaleutse	Municipal math trainer
Mr. George Darico	Training Officer
Ms. Ashatey Joyce	EMIS Officer
Mr. Faustina Owusu-Koranteng	Public Relation Officer
Mr. T. Norh-aam	Budget Officer
Mr. Seddoh David Kwame	Planning Officer

➢Suhum Municipal Assembly Primary School (stream 'c'), Suhum, Eastern Region

氏名	役職
Ms. Cyntha Teboah Quarshe	Head teacher
Mr. Opoku Boathng Philip	Curriculum Leader

➢Anglican Primary School (stream 'b and d'), Suhum, Eastern Region

氏名	役職
Ms. Theresa Mamso	Head teacher
Ms. Vivian Konadu	P4 teacher

➢Mfantseman Municipality Education Office, Mfantseman, Central Region

氏名	役職
Mr. Bartholomew Kwame Ofori	Director

➢Bwanamaa M/A Basic School, Mfantseman, Central Region

氏名	役職
Ms. Clare Kodjoe	Head teacher

➢Nsafoa M/A Basic School, Mfantseman, Central Region

氏名	役職
Mr. Nicholas Ebo Ocron	Head teacher

➢Shai-Osudoku Education Office, Shai-Osudokku, Grater Accra Region

氏名	役職
Mrs. Fred A. Y. Koasi	District Director, Shai-Osudoku
Mr. Gideon Maya	Basic school coordinator, Shai-Osudoku
Mrs. Bernice Bamfred	Head of supervision, Shai-Osudoku

➢Ayiman R/C Basic School, Shai-Osudokku, Grater Accra

氏名	役職
Ms. Eliabeth Ampofo	Head mistress
Mr. Jonathan T. Kubblenm	Curriculum Leader

➢Development Partners

氏名	役職
Mr. Steve Passingham	Senior Education Advisor, DfID
Ms. Eunice Akwesh	World Bank
Ms. Deborah Mikesell	World Bank
Ms. Agnes Arthur	Education Officer, UNICEF
Ms. Lucinda Ramos	UNICEF
Ms. Sarah Banashek	Deputy Education Office Director, USAID

7．実施協議討議議事録（R/D）（英文）

RECORD OF DISCUSSIONS

ON

PROJECT FOR SUPPORTING INSTITUTIONALIZATION OF THE PRE-TERTIARY TEACHER PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND MANAGEMENT POLICY

IN

THE REPUBLIC OF GHANA

AGREED UPON BETWEEN

THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF GHANA

REPRESENTED BY

MINISTRY OF EDUCATION / GHANA EDUCATION SERVICE

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Accra, 13th January, 2014

Mr. Koji Makino
Chief Representative
Japan International Cooperation Agency
Ghana Office

Hon. Alex Kyeremeh
Deputy Minister (Pre-Tertiary)
Ministry of Education
The Republic of Ghana

Mr. Charles Aheto - Tsegah
Ag. Director General
Ghana Education Service
Ministry of Education
The Republic of Ghana

Mr. Kwadwo Awua -Peasah
Director
External Resource Mobilization (Bilateral)
Ministry of Finance
The Republic of Ghana

ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

AIPR:	Annual INSET Progress Report
CBI:	Cluster-based INSET
CL(s):	Curriculum Leader(s)
COE	College of Education
CPF	Career Progression Framework
CS(s):	Circuit Supervisor(s)
DDE:	District Director of Education
DEO:	District Education Office
DIC:	District INSET Committee
DTO:	District Training Officer
DTST:	District Teacher Support Team
ESP:	Education Strategic Plan
GES:	Ghana Education Service
GNAT:	Ghana National Association of Teachers
GoG:	Government of Ghana
NAGRAT:	National Association of Graduate Teachers
HRMD:	Human Resource Management Division
HT:	Head Teacher
INSET:	In-Service Training
IPPD:	Integrated Personnel Payroll and Database
JICA:	Japan International Cooperation Agency
MMDDEs:	Metropolitan Municipal District Directors of Education
MoE:	Ministry of Education
M&E:	Monitoring and Evaluation
NIU:	National INSET Unit
NT(s):	National Trainer(s)
PBME:	Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation
PTA:	Parent and Teacher Association
PTPDM Policy:	Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management Policy
R/D	Record of Discussions
RDE:	Regional Director of Education
REO:	Regional Education Office
SBI:	School-Based INSET
SRIMPR:	Statistics, Research, Information Management and Public Relations
TED:	Teacher Education Division
TOT:	Training of Trainers

Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey on the Project for Supporting Institutionalization of the Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM) Policy (hereinafter referred to as "the Project") signed on 1st October, 2013 between the Ministry of Education/Ghana Education Service (hereinafter referred to as "MoE/GES" and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with MoE/GES and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

Both parties agreed the details of the Project and the main points discussed are as described in the Appendix 1 and the Appendix 2 respectively.

Both parties also agreed that MoE/GES, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of the Republic of Ghana.

The Project will be implemented within the framework of the Note Verbales to be exchanged between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Government of Ghana (hereinafter referred to as "GOG").

Appendix 1: Project Description
Appendix 2: Main Points Discussed
Appendix 3: Minutes of Meetings on the Japanese Detailed Planning Survey

Appendix 1

PROJECT DESCRIPTION

Both parties confirmed that there is no change in the Project Description agreed on in the minutes of meetings of the Preparatory Survey on the Project signed on 1st October, 2013(Appendix 3).

I. BACKGROUND

The Government of Ghana (GOG) has identified education as a key development tool of the nation and made efforts to ensure free access to quality basic education. While access has been improved, the quality of education is still a concern for the GOG; academic achievement of pupils in public primary schools is far lower than the GOG wishes. One of the major reasons is the lack of teachers with appropriate and effective teaching skills. To address the issue, In-Service Education and Training (INSET) is widely recognised as one of the best strategies and the Ghana Education Service (GES) had implemented three INSET projects in collaboration with the JICA since 2000.

The third project called the Project for Strengthening the Capacity of INSET Management (2009-2013) successfully institutionalized the INSET model in most districts. However, the project identified necessities for further institutionalization to sustain the Nationwide INSET Programme by developing the Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM) policy. The PTPDM policy was officially endorsed in 2012 and the GES and the National Teaching Council (NTC) drafted the implementation plan of the PTPDM Policy in 2013.

The GOG has requested technical support from the GOJ in the implementation of the PTPDM policy.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex Ⅰ) and the tentative Plan of Operation (Annex Ⅱ).

1. Title of the Project

Project for Supporting Institutionalization of the Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM) Policy

2. Overall Goal

Career progression mechanism is enacted in non-pilot districts.

3. Project Purpose

Career progression mechanism good for nationwide replication is formed, utilizing training records and SBI/CBI practice of pre-tertiary teachers.

4. Outputs

(1) The draft PTPDM policy implementation plan, including framework of the career progression, is reviewed and modified for operationalisation.

(2) Existing database of teachers is reviewed and refined to administer career progression.

(3) Mandatory training courses are revised and developed.

(4) Above outputs are refined reflecting results of pilot.

5. Activities

1. The draft PTPDM policy implementation plan, including framework of the career progression, is reviewed and modified for operationalisation.

1-1. Clarify roles of key stakeholders (e.g. NTC, GES, TED, NIU, HRMD, PSC, REO/RIU, DEO/DIU)

1-2. Collect information of existing INSET practices.

1-3. Define requirements for promotion (mandatory, optional training, and conditions)

1-4. Improve appraisal criteria and process of teacher career progression, reflecting 1-2 and 1-3

1-5. Sensitize key stakeholders (e.g. GNAT, GNAGRAT, COE, MMDDEs etc.) and general public about career progression in PTPDM policy.

2. Existing database of teachers is reviewed and refined to administer career progression.

2-1. Coordinate key stakeholders (SRIMPR, HRMD, IPPD etc.) to draw a plan to review and refine the existing database system.

2-2. Identify requirement to refine database.

2-3. Modify and test database accordingly.

3. Mandatory training courses are revised and developed.

3-1. Assess induction training needs

3-2 Develop induction training courses and materials (beginning teacher and principal teacher II)

3-3. Develop TOT courses and materials for district personnel.

4. Above outputs are refined reflecting results of pilot.

4-1. Sensitize district personnel on career progression, including licensing.

4-2. Train district personnel on mandatory training, teachers' performance appraisal and record keeping.

4-3. Support districts to identify participants for mandatory training.

4-4. Support districts to:

Implement training.
Issue certificates/license.
Monitor districts' monitoring of trainees.
Monitor districts to promote teachers (e.g. check database).
Budget INSET related activities in their plans.

4-5. Analyse and report pilots' progress

4-6. Improve outputs 1,2, and 3, in accordance with pilot results.

6. Input

(1) Input by JICA

(a) Dispatch of Experts

Chief Advisor /INSET Policy
Teacher Education/Human Resource Management
Database
Training design
Local Consultants

(b) Training

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

(c) Machinery and Equipment (as necessary)

(d) Local Operational Cost (as necessary)

(2) Input by MoE/GES

MoE/GES will take necessary measures to provide at its own expense:

(a) Services of MoE/GES's counterpart personnel and administrative personnel as referred to in II-7;
(b) Suitable office space with necessary equipment;
(c) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the equipment provided by JICA;
(d) Means of transport and travel allowances for the counterparts for official travel within the Republic of Ghana
(e) Information as well as support in obtaining medical service;
(f) Credentials or identification cards;
(g) Available data (including maps and photographs) and information related to the Project;
(h) Running expenses necessary for the implementation of the Project;
(i) Expenses necessary for transportation within the Republic of Ghana of the equipment referred to in II-6 (1) as well as for the installation, operation and maintenance thereof; and
(j) Necessary facilities to the JICA experts for the remittance as well as utilization of the funds introduced into the Republic of Ghana from Japan in connection with the implementation of the Project

7. Implementation Structure

The Project organization chart is given in the Annex Ⅲ. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) MoE/GES
  (a) Project Director: Director General, GES
  (b) Project Manager: Director, Teacher Education Division, GES
  (c) Staff members for daily operation: National INSET Unit, TED, GES

(2) 5 Pilot Districts
  (a) District Director of Education
  (b) District INSET Committee
  (c) District Teacher Support Team

(3) JICA Experts

The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MoE/GES on any matters pertaining to the implementation of the Project.

(4) Joint Coordinating Committee

The Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever it is deemed necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex Ⅳ.

8. Project Site(s) and Beneficiaries

Pilot Districts' (five)/Pre-tertiary Teachers

9. Duration

The duration of the Project will be four (4) years from April, 2014 to March, 2018. The commencement of the Project is subject to the progress of the preparation by both sides.

10. Environmental and Social Considerations

MoE/GES agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

Ⅲ. UNDERTAKINGS OF MoE/GES

1. MoE/GES will take necessary measures to:

(1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Republic of

Ghana nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of the Republic of Ghana, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of the Republic of Ghana from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and

(2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-6 (1) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts and members of the missions and their families of third countries or international organizations performing similar missions in the Republic of Ghana.

(3) provide security-related information as well as measures to ensure the safety of the JICA experts;

(4) permit the JICA experts to enter, leave and sojourn in the Republic of Ghana for the duration of their assignments therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees.

(5) Provide other privileges, exemptions and benefits in accordance with the Note Verbales to be exchanged between GOJ and GOG.

IV. EVALUATION

JICA and the MoE/GES will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

JICA will conduct the following evaluations and surveys to mainly verify sustainability and impact of the Project and draw lesson. MoE/ GES is required to provide necessary support for them.

1. Ex-post evaluation three (3) years after the Project completion, in principle
2. Follow-up surveys on necessary basis

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, MoE/GES will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Republic of Ghana.

VI. MUTUAL CONSULTATION

JICA and MoE/GES will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The record of discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and MoE/GES.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the record of discussions.

Annex Ⅰ Logical Framework (Project Design Matrix: PDM)

Annex Ⅱ Tentative Plan of Operation

Annex Ⅲ Project Organization Chart

Annex Ⅳ List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee/Steering Committee

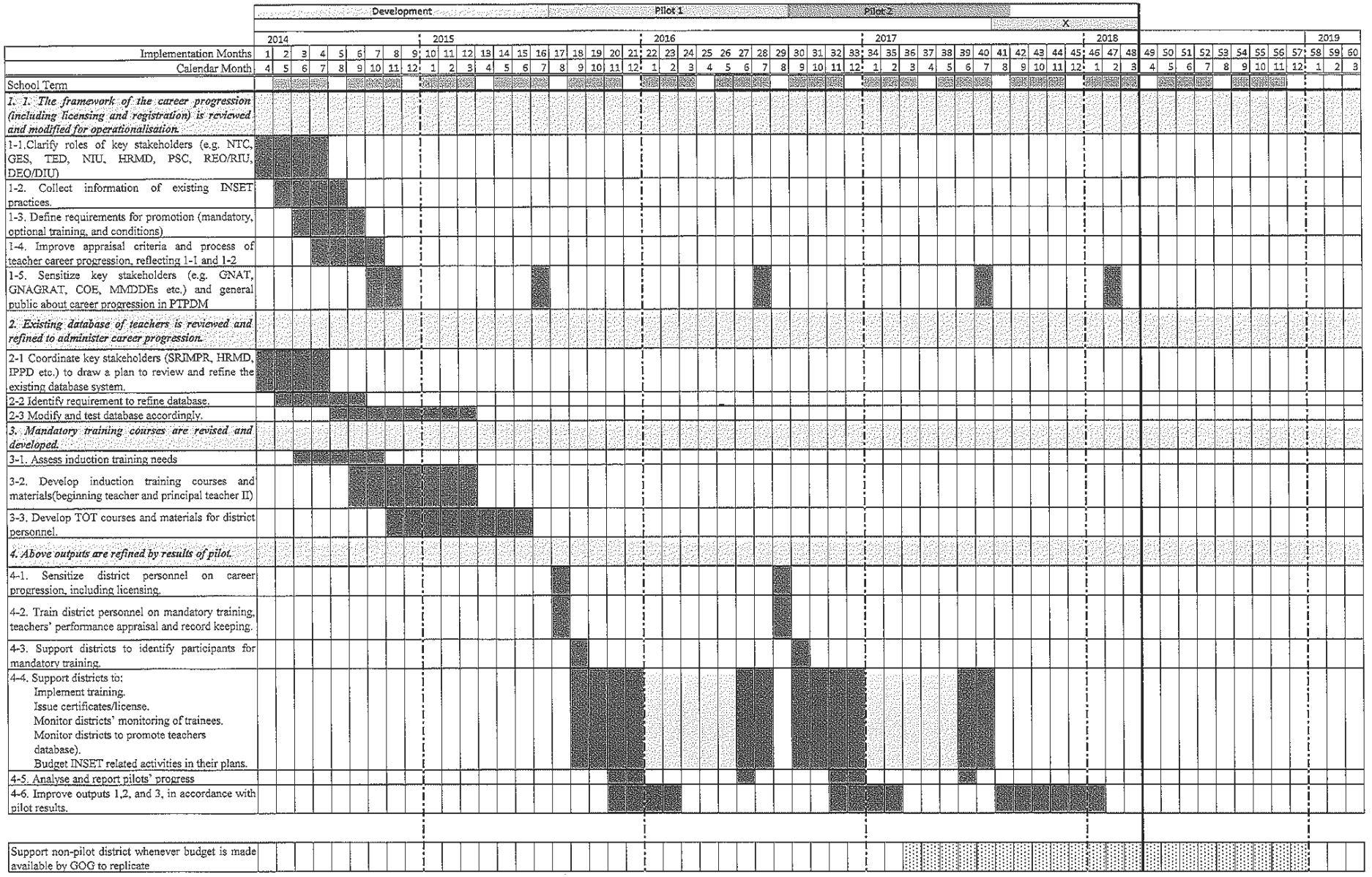
ANNEX I: PDM (Tentative Version)

Project Title : Project for Supporting Institutionalization of the Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management Policy
Project Period : April 2014 – March 2018 (4 years)
Date : December xx, 2013
Target Area: 5 pilot districts
Version : No. 1

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Super Goal Pre-tertiary teachers acquire competency, by progressing in their career.	1. xx% of teachers think that teachers' progress is done based on competency.	1. NIU Annual Report/AIPR, including interview results	
Overall Goal (to be achieved 3-5 years after the end of the project) Career progression mechanism is enacted in non-pilot districts.	1. Career progression mechanism is enacted in xx non-pilot districts.	1. NIU Annual Report/AIPR (using data from the database)	1. The rate to leave jobs of teachers and staff do not become worse of drastically.
Project Purpose (to be achieved in the end of the project) Career progress mechanism good for nationwide replication is formed, utilizing training records and SBI/CBI practice of pre-tertiary teachers.	1. The career progression framework, database, and training courses are endorsed for nationwide implementation by NTC/GES. 2. Career progression linked to training history and SBI/CBI practice in PTPDM policy is known by xx% of teachers in pilot districts. 3. Mandatory trainings are included in all of district pilot education plans of pilot districts.	1. NIU Annual Report/AIPR 2. NIU Annual Report/AIPR, including interview results	1. Districts secure funds. 2. GoG determines salary scale in accordance with new career levels of teachers.
Outputs 1. The draft PTPDM policy implementation plan, including framework of the career progression, is reviewed and modified for operationalisation.	1-1. The draft framework for piloting is designed by GES. 1-2. Appraisal forms for promotion are modified.	1-1. NIU Annual Report/AIPR (using data from the database of each district)	1. The related policy and personnel system is not changed drastically. 2. The situation of district management is not changed drastically.
2. Existing database of teachers is reviewed and refined to administer career progression.	2-1. Comprehensive database is capable of generating necessary information for career progression.	2-1. NIU Annual report/AIPR (using questionnaire by the Project at the end of the training)	
3. Mandatory training courses are revised and developed.	3-1. Mandatory training course curricula and materials are developed.	3-1. NIU report/AIPR	
4. Above outputs are refined reflecting results of pilot.	4-1. xx% of teacher promotions is done, linking to training history and SBI/CBI practice in PTPDM policy in pilot districts. 4-2. The framework is refined reflecting results of pilot. 4-3. The database is refined reflecting results of pilot. 4-4. Mandatory training course curricula and materials are refined reflecting results of pilot.	4-1. NIU report/AIPR (Interview to stakeholders)	

Activities 1. The draft PTPDM policy implementation plan, including framework of the career progression, is reviewed and modified for operationalisation. 1-1. Clarify roles of key stakeholders (e.g. NTC, GES, TED, NIU, HRMD, PSC, REO/RIU, DEO/DIU) 1-2. Collect information of existing INSET practices. 1-3. Define requirements for promotion (mandatory, optional training, and conditions) 1-4. Improve appraisal criteria and process of teacher career progression, reflecting 1-2 and 1-3 1-5. Sensitize key stakeholders (e.g. GNAT, GNAGRAT, COE, MMDDEs etc.) and general public about career progression in PTPDM policy. 2. Existing database of teachers is reviewed and refined to administer career progression. 2-1 Coordinate key stakeholders (SRIMPR, HRMD, IPPD etc.) to draw a plan to review and refine the existing database system. 2-2 Identify requirement to refine database. 2-3 Modify and test database accordingly. 3. Mandatory training courses are revised and developed. 3-1. Assess induction training needs 3-2. Develop induction training courses and materials(beginning teacher and principal teacher II) 3-3. Develop TOT courses and materials for district personnel. 4. Above outputs are refined reflecting results of pilot. 4-1. Sensitize district personnel on career progression, including licensing. 4-2. Train district personnel on mandatory training, teachers' performance appraisal and record keeping. 4-3. Support districts to identify participants for mandatory training. 4-4. Support districts to: Implement training. Issue certificates/license. Monitor districts' monitoring of trainees. Monitor districts to promote teachers (e.g. check database). Budget INSET related activities in their plans.	**Inputs** Japanese side 1. Personnel Experts Chief Advisor /INSET Policy Teacher Education/Human Resource Management Database Training design Local Consultants 2. Training of counterpart personnel in Japan and the third countries (if necessary) 3. Machinery and Equipment (As necessary)	Ghanaian side 1. Counterpart personnel Director General, GES (Programme Director) Director, TED (Programme Manager) Programme Coordinator (NIU) Assistant Programme Coordinator (NIU) NTs (NIU) 2. Administrative personnel Secretary Driver Other staff necessary for the implementation of the Project 3. Facilities and Equipment - Office and equipment necessary for the Project (including the experts) 4. Other expenses (training/orientation/workshop/meeting, travel, printing, etc.)	The budget and human resources necessary for the project/PTPDM policy are provided by the Government of Ghana. **Pre-conditions**

4-5. Analyse and report pilots' progress 4-6. Improve outputs 1,2, and 3, in accordance with pilot results.			


Development
Pilot 1
Pilot 2
X
2014
2015
2016
2017
2018
2019
Implementation Months 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60
Calendar Month 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3
School Term
1. The framework of the career progression (including licensing and registration) is reviewed and modified for operationalisation.
1-1.Clarify roles of key stakeholders (e.g. NTC, GES, TED, NIU, HRMD, PSC, REO/RIU, DEO/DIU)
1-2. Collect information of existing INSET practices.
1-3. Define requirements for promotion (mandatory, optional training, and conditions)
1-4. Improve appraisal criteria and process of teacher career progression, reflecting 1-1 and 1-2
1-5. Sensitize key stakeholders (e.g. GNAT, GNAGRAT, COE, MMDDEs etc.) and general public about career progression in PTPDM
2. Existing database of teachers is reviewed and refined to administer career progression.
2-1 Coordinate key stakeholders (SRIMPR, HRMD, IPPD etc.) to draw a plan to review and refine the existing database system.
2-2 Identify requirement to refine database.
2-3 Modify and test database accordingly.
3. Mandatory training courses are revised and developed.
3-1. Assess induction training needs
3-2. Develop induction training courses and materials(beginning teacher and principal teacher II)
3-3. Develop TOT courses and materials for district personnel.
4. Above outputs are refined by results of pilot.
4-1. Sensitize district personnel on career progression, including licensing.
4-2. Train district personnel on mandatory training, teachers' performance appraisal and record keeping.
4-3. Support districts to identify participants for mandatory training.
4-4. Support districts to:
Implement training.
Issue certificates/license.
Monitor districts' monitoring of trainees.
Monitor districts to promote teachers database).
Budget INSET related activities in their plans.
4-5. Analyse and report pilots' progress
4-6. Improve outputs 1,2, and 3, in accordance with pilot results.
Support non-pilot district whenever budget is made available by GOG to replicate

ANNEX Ⅲ

Organization Chart

ANNEX IV

JOINT COORDINATING COMMITTEE

The Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC"), which will consist of personnel from both the Japanese and the Ghanaian sides, will be established for the smooth and effective implementation of the Project.

1. Functions

JCC will meet once a year or whenever the necessity arises, in order to fulfill the following functions:

(1) To review the Annual Plan of Operation of the Project,
(2) To review the overall progress of the Project and achievement of the technical cooperation program as well as the Annual Plan of Operation,
(3) To review and exchange views on major issues arising from or in connection with the Project.

2. Composition

(1) Chairperson

Director General of Ghana Education Service (GES), Ministry of Education
(Executive Secretary of the National Teaching Council (NTC), when officially appointed)

(2) Members

a) Ghanaian side

Two Representatives from the NTC
Director General of GES (his/her representative)
Director, Teacher Education Division, GES
Director, Basic Education Division, GES
Director, Human Resource Management (HRM) Division, GES
Head, Integrated Personnel Payroll and Database (IPPD) Unit, HRM Division, GES
Director, Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation (PBME), MoE
Director, Institute of Education, University of Cape Coast
Vice Chancellor, University of Cape Coast
Vice Chancellor, University of Education, Winneba

Representative, Regional Directors of Education (1)

Representatives, District Directors of Education (from pilot districts)

Representative, Ghana National Association of Teachers (GNAT)

Representative, Ghana National Association of Graduate Teachers (NAGRAT)

Coalition of Concerned Teachers (CCT)

Representative, Principals Conference

Financial Controller, GES

Programme Coordinator, National INSET Unit (NIU)

Other personnel as required

b) Japanese side

Japanese experts

Representatives of JICA Ghana Office

Other personnel relating to JICA activities, if necessary

c) Others

Representatives from Ministry of Education

Representatives from Development Partners, if necessary

Note: Officials from the Embassy of Japan may attend JCC as observers

MAIN POINTS DISCUSSED

1. Implementation Body

As stated in the application of the request of the project, it is confirmed that GES/TED supports the implementation of the functions of National Teaching Council (NTC), namely, licensing and career progression of teachers.
Therefore, GES/TED is primal implementation body of the project and serves as chairperson of JCC. Meanwhile, possibility of NTC to play these roles shall be discussed when NTC is fully functional (which is scheduled by 2014) with necessary resources made available by GOG.

2. Budget

MoE/GES ensures adequate budget to conduct INSET including mandatory and other trainings.

3. Database

It is confirmed that the project utilizes and modifies the existing Database (at IPPD, HRMD, TED, etc.), rather than developing new ones.

4. Pilot Districts

It is confirmed that the number of pilot districts is five. The Ghanaian side shall select pilot districts prior to the project commencement, with good mix of urban and rural, and deprived and non- deprived ones to represent diversified Ghana, while accessibility to the proposed districts are to be considered. Final selection shall be decided right after project commencement after discussion between both sides.

5. Career progression table/matrix of PTPDM Policy and salary scale

GoG will determine salary scales in accordance with the new career progression table/matrix of PTPDM Policy, replacing current ranking system, prior to the commencement of the project.

MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPANESE DETAILED PLANNING SURVEY TEAM AND
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF GHANA REPRESENTED BY
MoE/GES ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION -
PROJECT FOR SUPPORTING INSTITUTIONALIZATION OF THE PRE-TERTIARY TEACHER PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND MANAGEMENT POLICY

The Japanese Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Schinichiro Tanaka, visited the Republic of Ghana from 15th Sep to 2nd Oct 2013 in order to agree on the details of the Project for Supporting Institutionalization of the Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management Policy (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Ghana, the Team exchanged views through a series of discussions with the Ghanaian authorities (hereinafter referred to as "Ghanaian side") on the formulation of the Project. As a result of the discussions, both the Ghanaian side and the Team jointly drew up the Project in the document attached hereto.

Accra, 1st October, 2013

Hon. Alex Kyeremeh
Deputy Minister Pre-Tertiary
Ministry of Education
The Republic of Ghana

Mr. Shinichiro Tanaka
Leader
Japanese Detailed Planning Survey Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

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

ATTACHED DOCUMENT

ABBREVIATIONS AND ACRONYMS

AIPR: Annual INSET Progress Report
CBI: Cluster-based INSET
CL: Curriculum Leader
COE College of Education
CPF Career Progression Framework
CS: Circuit Supervisors
DDE: District Director of Education
DEO: District Education Office
DIC: District INSET Committee
DTO: District Training Office
DTST: District Teacher Support Team
ESP: Education Strategic Plan
GES: Ghana Education Service
GNAT: Ghana National Association of Teachers
GoG: Government of Ghana
NAGRAT: National Association of Graduate Teachers
HRMD: Human Resource Management Division
HT: Head Teacher
INSET: In-Service Training
IPPD: Integrated Personnel Payroll and Database
JICA: Japan International Cooperation Agency
MMDDEs: Metropolitan Municipal District Director of Education
MoE: Ministry of Education
M&E: Monitoring and Evaluation
NIU: National INSET Unit
NT(s): National Trainer(s)
PBME: Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation
PTA: Parent and Teacher Association
PTPDM: Pre-tertiary Teacher Professional Development and Management
R/D Record of Discussions
RDE: Regional Director of Education
REO: Regional Education Office
SBI: School-Based INSET
SMASE-WECSA: Strengthening Mathematics and Science Education – Western, Eastern, Central and Southern Africa
SRIMPR: Statistics, Research, Information Management and Public Relations
TED: Teacher Education Division
TOT: Training of Trainers

I. Project Framework

On the basis of the application of the Project to support Institutionalisation of the PTPDM policy, the two parties have discussed and agreed on the Project framework. The details of the agreed documents are attached as annexes I - IV. The major points of the Project Framework that have been agreed upon are as follows:

1. Title of the Project

The Project for Supporting Institutionalisation of the Pre-Tertiary Teacher Professional Development and Management (PTPDM) Policy

2. Objectives of the Project

(1) Super Goal

Pre-tertiary teachers acquire competency, by progressing in their career.

(2) Overall Goal (to be achieved 3 to 5 years after the completion of the project)

Career progression mechanism is enacted in non-pilot districts.

(3) Project Purpose (to be achieved in the end of the project)

Career progress mechanism good for replication is formed, utilizing training records and SBI/CBI practice of pre-tertiary teachers.

3. Expected Outputs

(1) The draft PTPDM policy implementaion plan, including framework of the career progression, is reviewed and modified for operationalisation.

(2) Existing database of teachers are reviewed and refined to administer career progression.

(3) Mandatory training courses are revised and developed.

(4) Above outputs are refined reflecting results of pilot.

4. Duration of the Project

The duration of the Project will be four (4) years from April, 2014 to March, 2018.

The commencement of the Project is subject to the progress of the preparation by both sides.

II. Remarks

1. Implementation Body

As stated in the application of the request of the project, it is confirmed that GES/TED supports the implementation of the functions of National Teaching Council (NTC), namely, licencing and career progression of teachers.

Therefore, GES/TED is primal implementation body of the project and serves as chairperson of JCC. Meanwhile, possibility of NTC to play these roles shall be discussed when NTC is fully functional (which is scheduled by 2014) with necessary resources made available by GOG.

2. Budget

MoE/GES ensures adequate budget to conduct INSET including mandatory and other trainings.

3. Database

It is confirmed that the project utilizes and modifies the existing Database (at IPPD, HRMD, TED, etc.), rather than developing new ones.

4. Pilot Districts

It is confirmed that the number of pilot districts is five. Ghanaian side shall select pilot districts prior to the project commencement, with good mix of urban and rural, and deprived and non-deprived ones to represent diversified Ghana, while accessibility to the proposed districs are to be considered. Final selection shall be decided right after project commencement after discussion between both sides.

5. Career progression table/matrix of PTPDM Policy and salary scale

GoG will determine salary scales in accordance with the new career progression table/matrix of PTPDM Policy, replacing current ranking system, prior to the commencement of the project.

Ⅲ. Management Structure

For the effective and successful implementation of technical cooperation, a Joint Coordination Committee (JCC) will be established whose compositon are described in ANNEX IV.

Ⅳ. Promotion of Regional Cooperation among African Countries

JICA has promoted experience sharing on mathematics and science education and INSET system among African countries through the SMASE-WECSA (Strengthening Mathematics and Science Education – Western, Eastern, Central and Southern Africa) network. Ghana is a member of SMASE-WECSA association and has played a vital role especially in West Africa. In this regard, Ghana will share experiences with other African countries and promote regional cooperation as part of the Project.

Ⅴ. Way Forward

Date	Event	Remarks
October , 2013	Internal Assessment Procedure of JICA	Internal assessment procedure for the final approval of the Project at JICA Headquarters (Tokyo)
November, 2013	Signing of Record of Discussions (R/D)	R/D is the official document of agreement for the Project between JICA and the Ghanaian authorities.
December 2013– March, 2014	Selection of a contractor	Procedure for the selection of a contractor for the Project at JICA Headquaters (Tokyo)
April, 2014	Commencement of the Project	

The above schedule will depend on the progress of the preparation by both sides.

ANNEX LIST

I. Project Design Matrix

II. Plan of Operation

III. Project Scope (Career Progression Mechanism in PTPDM Policy)

IV. Joint Coordination Committee (JCC) Members

V. Implementation Plan of the PTPDM policy (draft)

VI. Organization Chart

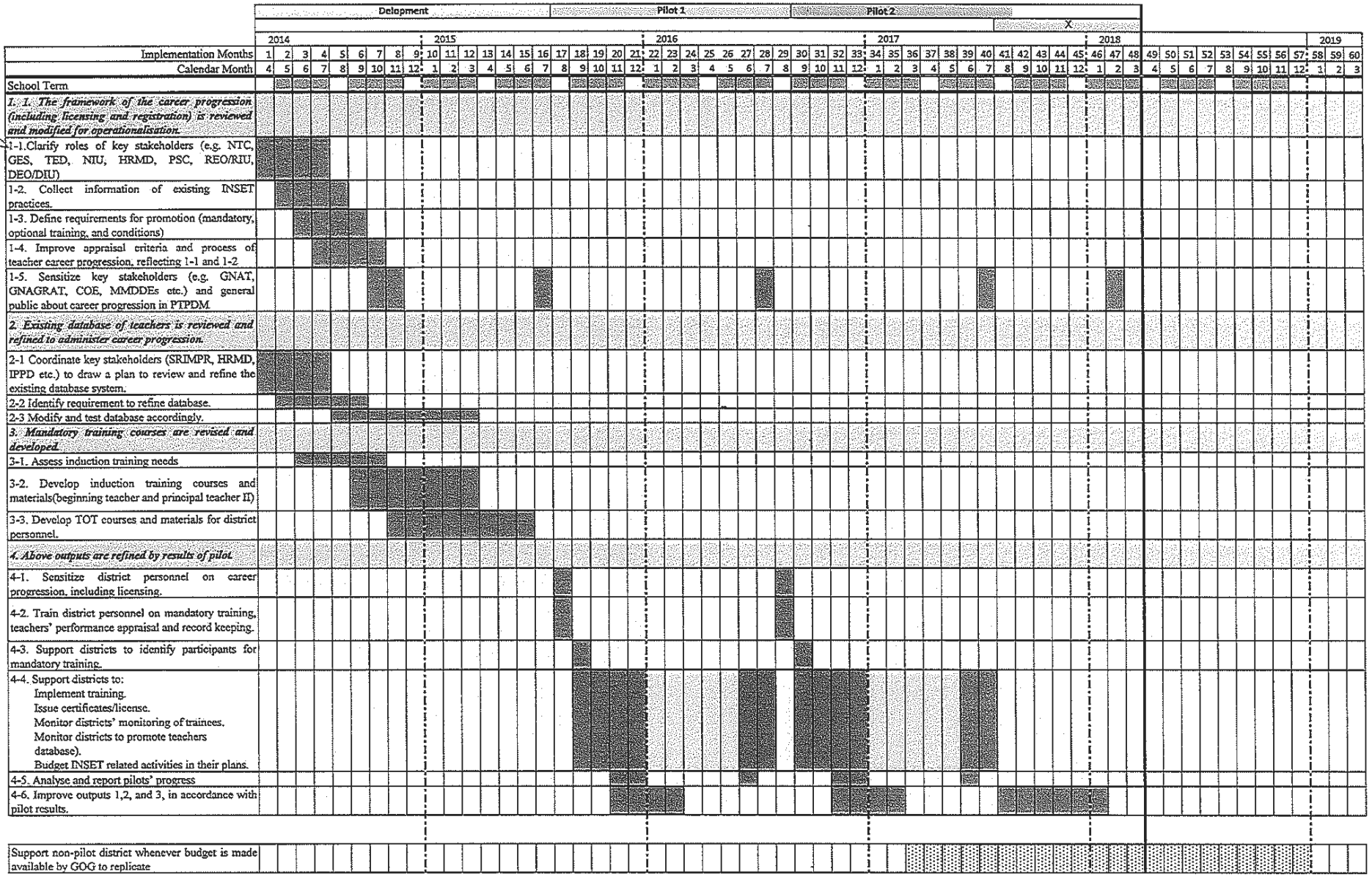
ANNEX I: PDM_0 (Tentative Version)

Project Title : Project for Supporting Institutionalization of the PTPDM policy Project Period : April 2014 – March 2018 (4 years) Date : October 01, 2013
Target Area: 5 pilot districts Version : No. 0

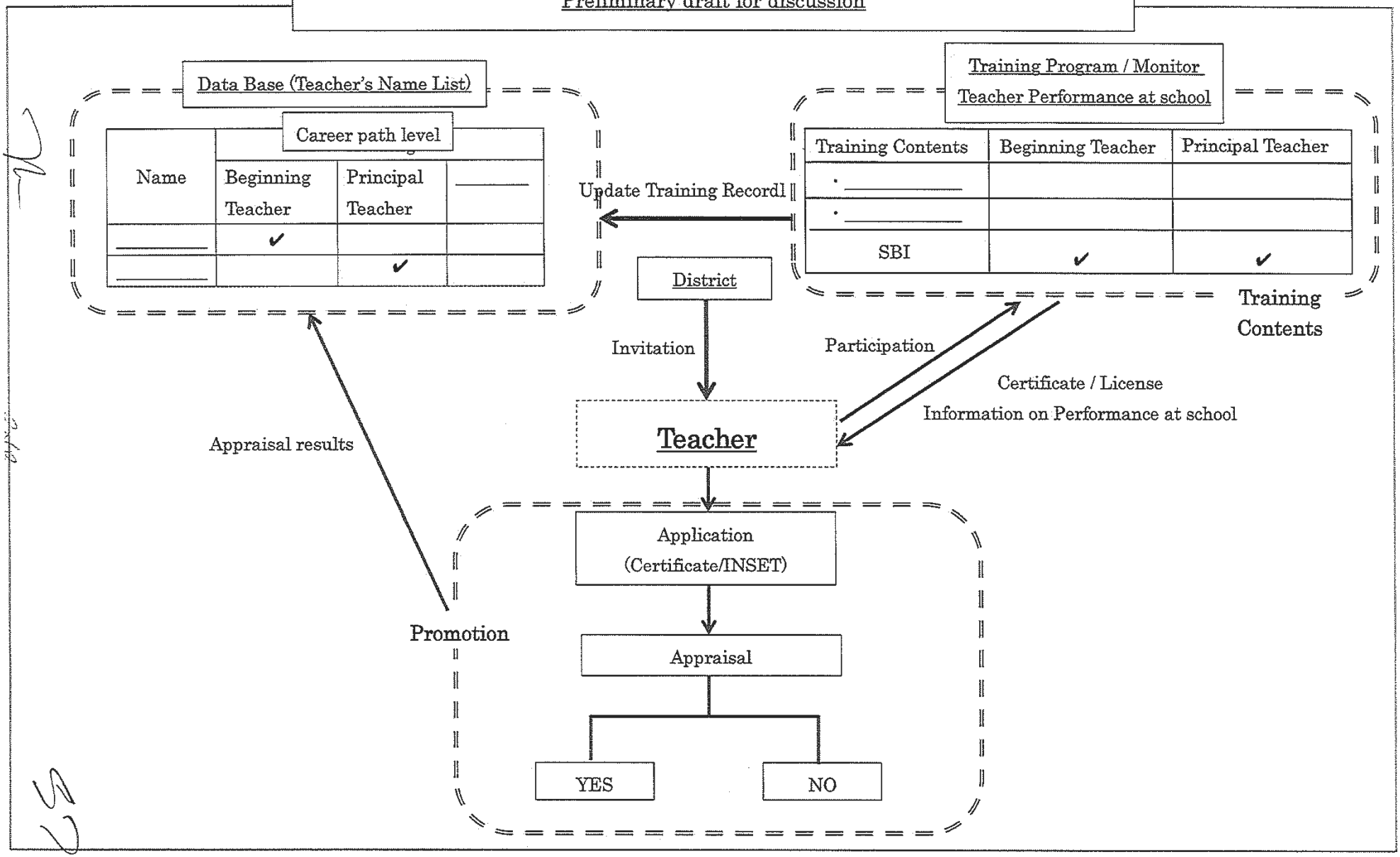
Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Super Goal Pre-tertiary teachers acquire competency, by progressing in their career.	1. xx% (70%?) of teachers think that teachers' progress is done based on competency.	1. NIU Annual Report/AIPR, including interview results	
Overall Goal (to be achieved 3-5 years after the end of the project) Career progression mechanism is enacted in non-pilot districts.	1. Career progression mechanism is enacted in xx non-pilot districts.	1. NIU Annual Report/AIPR (using data from the database)	1. The rate to leave jobs of teachers and staff do not become worse of drastically.
Project Purpose (to be achieved in the end of the project) Career progress mechanism good for nationwide replication is formed, utilizing training records and SBI/CBI practice of pre-tertiary teachers.	1. The career progression framework, database, and training courses are endorsed for nationwide implementation by NTC/GES. 2. Career progression linked to training history and SBI/CBI practice in PTPDM policy is known by xx% (70%?) of teachers in pilot districts. 3. Mandatory trainings are included in all of district pilot education plans of pilot districts.	1. NIU Annual Report/AIPR 2. NIU Annual Report/AIPR, including interview results	1. Districts secure funds. 2. GoG determines salary scale in accordance with new career levels of teachers.
Outputs 1. The draft PTPDM policy implementation plan, including framework of the career progression, is reviewed and modified for operationalisation.	1-1. The draft framework for piloting is designed by GES. 1-2. Appraisal forms for promotion are modified.	1-1. NIU Annual Report/AIPR (using data from the database of each district)	1. The related policy and personnel system is not changed drastically. 2. The situation of district management is not changed drastically.
2. Existing database of teachers are reviewed and refined to administer career progression.	2-1. Comprehensive database is capable of generating necessary information for career progression.	2-1. NIU Annual report/AIPR (using questionnaire by the Project at the end of the training)	
3. Mandatory training courses are revised and developed.	3-1. Mandatory training course curricula and materials are developed.	3-1. NIU report/AIPR	
4. Above outputs are refined reflecting results of pilot.	4-1. xx% (60%?) of teacher promotions is done, linking to training history and SBI/CBI practice in PTPDM policy in pilot districts. 4-2. The framework is refined reflecting results of pilot. 4-3. The database is refined reflecting results of pilot. 4-4. Mandatory training course curricula and materials are refined reflecting results of pilot.	4-1. NIU report/AIPR (Interview to stakeholders)	

Activities	Inputs		
1. The framework of the career progression (including licensing and registration) is reviewed and modified for operationalisation. 1-1. Clarify roles of key stakeholders (e.g. NTC, GES, TED, NIU, HRMD, PSC, REO/RIU, DEO/DIU) 1-2. Collect information of existing INSET practices. 1-3. Define requirements for promotion (mandatory, optional training, and conditions) 1-4. Improve appraisal criteria and process of teacher career progression, reflecting 1-2 and 1-3 1-5. Sensitize key stakeholders (e.g. GNAT, GNAGRAT, COE, MMDDEs etc.) and general public about career progression in PTPDM policy. 2. Existing database of teachers is reviewed and refined to administer career progression. 2-1 Coordinate key stakeholders (SRIMPR, HRMD, IPPD etc.) to draw a plan to review and refine the existing database system. 2-2 Identify requirement to refine database. 2-3 Modify and test database accordingly. 3. Mandatory training courses are revised and developed. 3-1.Assess induction training needs 3-2 Develop induction training courses and materials(beginning teacher and principal teacher II) 3-3. Develop TOT courses and materials for district personnel. 4. Above outputs are refined by results of pilot. 4-1. Sensitize district personnel on career progression, including licensing. 4-2. Train district personnel on mandatory training, teachers' performance appraisal and record keeping. 4-3. Support districts to identify participants for mandatory training. 4-4. Support districts to: Implement training. Issue certificates/license. Monitor districts' monitoring of trainees. Monitor districts to promote teachers (e.g. check database). Budget INSET related activities in their plans.	Japanese side 1. Personnel Experts Chief Advisor /INSET Policy Teacher Education/Human Resource Management Database Training design Local Consultants 2. Training of counterpart personnel in Japan and the third countries (if necessary)	Ghanaian side 1. Counterpart personnel Director General, GES (Programme Director) Director, TED (Programme Manager) Programme Coordinator (NIU) Assistant Programme Coordinator (NIU) NTs (NIU) 2. Administrative personnel Secretary Driver Other staff necessary for the implementation of the Project 3. Facilities and Equipment - Office and equipment necessary for the Project (including the experts) 4. Other expenses (training/orientation/workshop/meeting, travel, printing, etc.)	The budget and human resources necessary for the project/PTPDM policy are provided by the Government of Ghana. **Pre-conditions**

4-5. Analyse and report pilots' progress 4-6. Improve outputs 1,2, and 3, in accordance with pilot results.			


Delopment
Pilot 1
Pilot 2
2014
2015
2016
2017
2018
2019
Implementation Months
Calendar Month
School Term
1. 1. The framework of the career progression (including licensing and registration) is reviewed and modified for operationalisation.
1-1.Clarify roles of key stakeholders (e.g. NTC, GES, TED, NIU, HRMD, PSC, REO/RIU, DEO/DIU)
1-2. Collect information of existing INSET practices.
1-3. Define requirements for promotion (mandatory, optional training, and conditions)
1-4. Improve appraisal criteria and process of teacher career progression, reflecting 1-1 and 1-2
1-5. Sensitize key stakeholders (e.g. GNAT, GNAGRAT, COE, MMDDEs etc.) and general public about career progression in PTPDM
2. Existing database of teachers is reviewed and refined to administer career progression.
2-1 Coordinate key stakeholders (SRIMPR, HRMD, IPPD etc.) to draw a plan to review and refine the existing database system.
2-2 Identify requirement to refine database.
2-3 Modify and test database accordingly.
3. Mandatory training courses are revised and developed.
3-1. Assess induction training needs
3-2. Develop induction training courses and materials(beginning teacher and principal teacher II)
3-3. Develop TOT courses and materials for district personnel.
4. Above outputs are refined by results of pilot.
4-1. Sensitize district personnel on career progression, including licensing.
4-2. Train district personnel on mandatory training, teachers' performance appraisal and record keeping.
4-3. Support districts to identify participants for mandatory training.
4-4. Support districts to:
Implement training.
Issue certificates/license.
Monitor districts' monitoring of trainees.
Monitor districts to promote teachers database).
Budget INSET related activities in their plans.
4-5. Analyse and report pilots' progress
4-6. Improve outputs 1,2, and 3, in accordance with pilot results.
Support non-pilot district whenever budget is made available by GOG to replicate

Career Progression Mechanism in PTPDM Policy
Preliminary draft for discussion



ANNEX IV

JOINT COORDINATION COMMITTEE

The Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC"), which will consist of personnel from both the Japanese and the Ghanaian sides, will be established for the smooth and effective implementation of the Project.

1. Functions

JCC will meet once a year or whenever the necessity arises, in order to fulfill the following functions:

(1) To review the Annual Plan of Operation of the Project,
(2) To review the overall progress of the Project and achievement of the technical cooperation program as well as the Annual Plan of Operation,
(3) To review and exchange views on major issues arising from or in connection with the Project.

1. Composition

(1) Chairperson

Director General of Ghana Education Service (GES), Ministry of Education

(Executive Secretary of NTC, when officially appointed.)

(2) Members

a) Ghanaian side

Two Representatives from NTC
Director General of GES (his/her representative)
Director, Teacher Education Division, GES
Director, Basic Education Division, GES
Director, Human Resource Management Division, GES
Director, Integrated Personnel Payroll and Database, GES
Director, Planning, Budgeting, Monitoring and Evaluation, MoE
Director, Institute of Education, University of Cape Coast
Vice Chancellor, University of Cape Coast
Vice Chancellor, University of Education, Winneba
Representative, Regional Directors of Education (1)
Representatives, District Directors of Education (from pilot district)
Representative, Ghana National Association of Teachers (GNAT)
Representative, Ghana National Association of Graduate Teachers (NAGRAT)
Coalition of Concerned Teachers (CCT)
Representative, Principals Conference
Financial Controller, GES
Programme Coordinator, National INSET Unit (NIU)
Other personnel as required

b) Japanese side
Japanese experts
Representatives of JICA Ghana Office
Other personnel relating to JICA activities, if necessary

c) Others
Representatives from Ministry of Education
Representatives from Development Partners, if necessary

Note: Officials from the Embassy of Japan may attend JCC as observers

Implementation Plan of the PTPDM Policy (Draft as of 19 Feb 2013)

Component 1: Disseminate Key Stakeholders

The TED/GES in collaboration with the NTC shall brief the PTPDM policy, emphasizing on role & responsibility of key stakeholders, licensing, registration, new career path and implementation schedule to the following key stakeholders:

- ✓ 216 District Directors of Education (DDE)
- ✓ 10 Regional Directors of Education (DDE)
- ✓ 38 Principals of College of Education (COE);
- ✓ 5 Representatives from Each Teachers Association (GAST, MAG, GNAT, NAGRAT);
- ✓ 5 Representatives from Each Conference (CODE, PRINCOF)

Component 2: Institutionalizing Record of INSET, Licensing and Registration System

2-1: Develop a Framework of Record of INSET, Licensing and Registration

The framework shall include;

- ✓ List up all mandatory INSET and optional INSET for teacher, headteachers and GES official with framework.
- ✓ Develop a framework of recoding INSET for each person.
- ✓ Licensing
  - ➢ Develop a Criteria of issuing license. The draft criteria are; 1) the teacher has at least one year teaching experience at basic school after obtaining diploma or higher qualification; 2) the teacher has a record of receiving induction course issued from his/her head of school; 3) the teacher has a record of receiving induction course issued from his/her district education directorate; and 4) his/her headteacher issues a recommendation letter with endorsement of circuit supervisor and district directorate.
- ✓ Registration Database
  - ➢ Identify necessary data of Registration Database
  - ➢ Develop a plan to integrate databases: EMIS, IPPD, registration database and human resource database (handled by HRMD).
  - ➢ Criteria of updating database
- ✓ Flow chart of record of INSET, updating database and Licensing

2-2: Develop Registration Database

2-2-1 Develop detailed design of flow chart

2-2-2 Develop registration form at district and national level.

2-2-3 Select Computer Application

2-2-4 Develop database

2-2-5 Train database manager and operators.

2-3: Develop Guidelines for Record of INSET, Licensing and Registration

2-3-1 Draft guideline on posting, monitoring beginning teachers, record the monitoring data and judgment of promotion to licensed teacher.

2-3-2. Develop manuals on the above said guidelines.

Component 3: Develop Grand Design of Career Development

3-1: Develop a Framework of Grand Design of Training

The draft is as follows;

Minimum Years of Service on rank	Career Level	Mandatory training	Optional training or activities recommended	Condition to upgrade the rank
1	Beginning Teacher (Diploma) / Beginning Teacher (Graduate)	1. Induction Crouse ✓ DEO provide half a day induction course before posting ✓ HT provides 1 week induction course right after posting. ✓ A CS provides induction course periodically. ✓ HT provide additional training periodically. 2. Initial INSET Others?	Attendance of SBI/CBI Others?	1) the teacher has at least one year teaching experience at basic school after obtaining diploma or higher qualification; 2) the teacher has a record of receiving induction course issued from his/her head of school; 3) the teacher has a record of receiving induction course issued from his/her district education directorate; and 4) his/her headteacher issues a recommendation letter with endorsement of circuit supervisor and district directorate.
3/4	Licensed Teacher(LT) (Diploma) / Licensed Teacher (LT) Graduate)	No mandatory training/Activities or Others?		Need to develop framework
3	Senior Teacher II (CL)	No mandatory training/Activities or Others?	CL Sourcebook Based Training CL Experience Based Training Number of SBI/CBI implemented by CL	Need to develop framework
3	Senior Teacher I	No mandatory training/Activities or Others?		Need to develop framework
3	Principal Teacher II (head teacher)	1. DEO provide training on organizing SBI/CBI 2. DEO provide training on providing induction course 3.		Need to develop framework
3	Principal Teacher I	No mandatory training/Activities		Need to develop framework
3	Chief Principal Teacher	No mandatory training/Activities		Need to develop framework
3	Director II (Admin/Academic)	The GES provide management training to newly appointed DDE.		Need to develop framework
-	Director I (Admin/Academic)	Need to develop framework		Need to develop framework

3-2: Develop a Detail Design of Each Training

● Sample Module of Initial INSET for Beginning teacher and Licensed Teacher

The initial INSET has wide variety as follows.

1. Instructional planning strategies
1.1. Lesson planning techniques
1.2. Lesson notes preparation
1.3. Planning for Teaching and Learning Materials
1.4. Planning for difficult and challenging topics
2. Teaching methodologies, delivery Techniques and teaching contents
2.1. Teaching difficult / challenging topics
2.2. Integrating School Health / HIV / AIDS
2.3. Designing and developing TLMs
2.4. Lesson skills (chalk board use, TLM use, questioning and answering techniques and group work facilitation etc.)
3. Class Organisation and Management
3.1. Creating and maintaining an effective classroom environment to facilitate teaching and learning
3.2. Grouping and group work facilitation
3.3. Managing Difficult Behaviours in the Classroom.
4. Instructional Assessment Techniques
4.1. Pupil's Performance Assessment
4.2. Teaching and Learning Assessment techniques
4.3. Teacher Self Evaluation / Appraisal
4.4. Classroom observation records

3-3: Develop Training Materials and Training Guidelines

3-4: Piloting.

✓ Conduct Pilot implementation in several (3-5) districts.

3-5: Finalizing The Materials.

✓ Request written consents from the NTC on finalization of this materials

3-6: Printing and Distributing the Materials.

- ✓ Request written consents from the NTC on finalization of this materials
- ✓ Carefully examine which options shall be taken, offset or photocopies.
- ✓ If offset, bidding process takes around 6-12 months

Organization Chart

ANNEX VI

面談記録

ガーナ教育サービス（GES）教師教育局（Teacher Education Division：TED）

日　時	2013 年 9 月 16 日（月）11 時～13 時及び 14 時～16 時	
出席者	Mr. Samuel Ansah	Director, TED
	Mr. Gershon K. Dorfe	National INSET Coordinator, NIU
	Mr. Jacob Molenaar	NIU
	Mr. Gideon Ahoholu	NIU
	Ms. Rosina Adobor	NIU
	Ms. Francesca Haizel	NIU
	JICA ガーナ事務所	西畑所員
	詳細計画策定調査団	田中千聖
場　所	TED 小会議室	

・現在の昇進システムは勤務年数に基づくものであるが、職務遂行のうえで必要な知識や資質を取得しているか否かに基づくものにすることで、教員の意識・意欲を高めたい。知識や資質の取得の有無は、INSET に参加した回数等ではかり、それを昇進、免許付与の必要条件と想定する（局長）。

・公立小中学校有資格教員のみをプロジェクトの対象とする。今まで小中学校レベルでの INSET 経験があり知見が蓄積されていること、INSET を実施するための体制（INSET Unit）が国、州、郡レベルで存在すること、また GES が管轄する教員であること（私立は除く）が理由である（局長）。

・多数の無資格教員の存在は把握しているが、一時的な雇用（casual employment）である。UTDBE（無資格教員資格付与プログラム）やサンドイッチ[1]等教員資格取得のため INSET 環境は整っており、本プロジェクトによって無資格教員がより積極的に資格取得をめざすことになると期待する（局長）。

・PTPDM 実施計画書（2013 年 2 月 19 日付の案）3 ページに提案しているキャリア開発のフレームワーク（要請書でのマトリックス）は、既存の給料体系に基づくものである（局長）。

・有資格教員が少ない場合、経験年数等を満たさないまま役職につかなければならない状況（たとえば、新卒者が校長）も認識している。その際は、教員が必要な INSET に参加する条件（経験年数）を満たしていなくても参加することを想定する。それは、無資格教員も同様である。ただし、無資格教員の場合は、データベースに記録として残らない（局長）。

[1] サンドイッチプログラムは、学校の長期休みを利用して行われるアップグレーディング（上の資格をとる）遠隔教育プログラム。週末や夕方を利用して行われるプログラムと区別される。

・NTC は設置され（局長）、機能している（NIU）。とはいえ、今年 1 度ミーティングがあっただけである（西畑所員）。
・本プロジェクトにおいて想定される NIU の役割は、どの郡の教員であっても同数、同レベルの質の INSET に参加することができるよう、多数の関係者が提供している INSET の窓口となり調整すること、INSET に参加した教員が資質が向上しているか、テスト（aptitude 等）や授業観察ではかるとともに、必要に応じた郡教育事務所や教員にアドバイスをすることを含む（NIU）。
・パイロット対象郡として、アクセスとモニタリングの容易さから近隣の 3 郡を、3 つの州から 1 つずつ、INSET が熱心に行われている Dagume West （Grater Accra 州）、そうでない Mfantseman （Central）、その中間の Suhum Kraboa Kotar （Eastern）を想定している。貧困郡は遠いので入っていない。まずは、やりやすいであろうところを選んでいる（NIU）。
・GES の 3 つの部署に 3 つの教員に係るデータベースが存在する（NIU）。表－1 参照

GES 基礎教育教育局 （Basic Education Division）

日 時	2013 年 9 月 17 日（火）9 時～10 時 15 分
出席者	Mr. Stephen Adu Director, Basic Education Division JICA ガーナ事務所 西畑所員 詳細計画策定調査団 田中千聖
場 所	BED 局長室

・教育大学への進学者には郡が奨学金を出すことで、郡が就学前に教員をリクルートをしているともいえる。しかし、それは国による割り当てに基づくものであり、Act 778 にあるように、郡が基礎教育をマネジメントする（例えば教員のリクルート）には至っていない。中央集権（財政や視察等）と地方分権（サービスの実施）の両者が存在するシステムになるのではないか。
・教育大学への進学者への手当てをやめようとしている。学費を工面してまで入学したい、教師になりたい学生を集めることができると期待する。
・教員/行政官のプロフェッショナリズムとは、よい授業が学校現場で実施されるよう業務を遂行することである。そのためには、PRESET 及び INSET により資質を継続的に高めていく必要がある。具体的には、PRESET 後、役割が変化する節目ごと（PTPDM 実施計画書のキャリア開発のフレームワークの 9 つの段階）に（昇進する前に）一般的（generic）な INSET を、また、課題や状況に即する（specific な）INSET を想定している。specific な INSET の実施のモダリティは SBI/CBI となる。
・キャリア開発のフレームワークは有資格教員を想定するものである。前述の一般的な INSET には有資格教員のみが参加するが、specific な INSET にて無資格教員を対象とすることも可能である（たとえば pupil 教員、NSS 教員、YEP 教員それぞれを対象にした導

入研修)。

・NTC は、視察局（Inspection）からの情報を基に、教員の配置替えや授業の標準化を促す立場にある。しかし、NTC は十分に機能していない。

GES 人材開発局（Human Resource Development Division）

日　時	2013 年 9 月 17 日（火）10 時 30 分～11 時 45 分
出席者	Ms. Janet Alemna　Deputy Director, HRMD Mr. Adam Abukari　Head of planning, statistics and research unit Mr. Victor Owsu Boatin　Assistant Director IPPD JICA ガーナ事務所　西畑所員 詳細計画策定調査団　田中千聖
場　所	HRMD　副局長室、Head of planning, statistics and research unit の執務室 Assistant Director IPPD の執務室

・GES のスタッフは、GES に雇用されたときに割り当てられるスタッフ番号（1 人 1 番号）で、休職や離職、副職、昇進等が管理される（DD)。

・昇進とは次のランク（superintendent II から superintendent I 等）へ上がるごとであり、同じランク内で勤続年数が増えてレベルが上がる（昇給が伴う）こととは区別する。

・教員の情報は郡から州、そして GES 本部に個人ファイルとして提出される。離職教員の情報は Integrated Personnel Payroll and Database （IPPD）に（直接)、就職、昇進等の情報は HRMD に提出された後、IPPD に渡される。

・HRMD のデータベースには、スタッフ番号、名、生年月日、雇用開始日、ステータス、pay group name, grand name（両者ともランクに近い)、勤務先、州、郡、給料（ネット）にかかる情報が載っている。

・HRMD のデータベースには、スタッフのステータス（active, contract, dismissed, inactive, leave with pay, leave without pay, suspended, terminated, trainees）がある。教育大学の学生（trainees）も含まれる。

・IPPD のデータベースには、スタッフの異動や昇進、休職、離職、復職等の（前後）変化の情報を集積している。

・HRMD のデータアプリケーションは SQL とエクセルで、IPPD のデータはアクセス（昨年までオラクル）で管理されている。

表 1　教員にかかるデータベース

部署	IPPD	HRMD	TED
目的	給料	教員個人情報	教員登録
対象	GES 教員 Professional Non-profession （Pupil teachers を含む）	GES 教員 Professional Non-profession （Pupil teachers を含む）	GES Professional
データ元	郡教育事務所から上がってくる個人ファイル	同左	大学
更新時期	随時	随時	PRESET 修了後、試験に合格して。

GES カリキュラム開発リサーチ局 （Curriculum Development and Research Division）

日　時	2013 年 9 月 17 日（火）14 時～15 時 15 分
出席者	Ms. Ama Banni　CRDD Ms. Veronica Odom　CRDD Mr. Seidu Mahama　CRDD JICA ガーナ事務所　西畑所員 詳細計画策定調査団　田中千聖
場　所	CRDD 執務室

・CRDD は高等前教育のカリキュラム開発、それに伴うシラバスや教材等の開発、また、それらに加えアセスメントや新しいトピック（平和や水、HIV 等）等の研修内容の開発・実施を行う。新しいカリキュラムやシラバス、トピック等、新しいことを導入する際の研修内容開発・実施を行うことが TED との違いである。
・DTST や CS らに研修を行い、彼らが教員への研修を行うことを期待する TOT カスケード方式は、郡の財政状況等により実施されるかどうか不確定要素が高い。直接教員へ研修を行う方が効果が高いが、コスト面が問題となる。校長研修を TOT 研修として行ってカスケード方式がうまくいった例もある。
・Pupil 教員（中等教育修了者）等無資格教員も研修の機会を与えられるべきである。
・どんな研修を実施する場合でも、研修の効果やレッスンをはかるモニタリングを行う必要がある。
・キャリアアップのパスは教員へのインセンティブになるであろう。その一方で次の昇進までの時間が長すぎる場合、教員（スタッフ）に嫌気が差して離職を促してしまうかもしれない。

ガーナ教育サービス（GES）教師教育局（Teacher Education Division）

日　時	2013 年 9 月 18 日（水）9 時 20 分～12 時	
出席者	Mr. Gershon K. Dorfe	National INSET Coordinator, NIU
	Mr. Gideon Ahoholu	NIU
	Ms. Rosina Adobor	NIU
	Ms. Francesca Haizel	NIU
	詳細計画策定調査団	田中千聖
場　所	TED プロジェクトオフィス	

・キャリアフレームワークの 9 つのレベルは職務・職責に連動し、それぞれで異なるニーズが発生。
・必須の INSET をそれぞれのレベル（Licensed Teacher だけは 1 年前に導入研修をしているので除く）で想定。
・新たな職務に着くのを助ける必須（1 回きり）の INSET と、継続して行われる INSET（SBI/CBI）、あることに特化した（現状や課題から一時的に対応が必要と判断された）specific な INSET がある。
・教員の場合、INSET 参加数、教員に対するテスト、授業観察（校長、サーキット視察官、別の郡教育事務所行政官）、欠勤状況等により勤務状況を評価。
・それを満足しなければ、新任教員の場合は NTC による免許付与なし、それ以降の教員も昇進なし。
・有資格教員のなかには、教育大学の前身の教員養成校の卒業生（2006 年までの卒業生）、もしくは UTDBE（無資格教員資格付与プログラム）修了者の一部に、サーティフィケート保持者がいる。新卒者以外もプロジェクトが対象者として含んで始める場合、どう対応するべきか、検討が必要である。

ドナー会合

日　時	2013 年 9 月 18 日（水）14 時 20 分～16 時 3 0 分	
出席者	Mr. Steve Passingham	Senior Education Advisor, DfID
	Ms. Eunice Akwesh	World Bank
	Ms. Deborah Mikesell	World Bank
	Ms. Agnes Arthur	Education Officer, UNICEF
	Ms. Lucinda Ramos	UNICEF
	Ms. Sarah Banashek	Deputy Education Office Director, USAID
	ガーナ事務所	西畑所員
	詳細計画策定調査団	田中千聖
場　所	DfID 会議室	

・ドナー会合の 1 つの議題として PTPDM policy 実施が取り上げられ、西畑所員から、政策、実施計画案について説明がなされた。
・プロジェクトの年数、予算規模について質問がなされ、要請書では 5 年のプロジェクトとなっていること、予算規模は 4 億円程度を想定していると西畑所員から返答がなされ、今後調査団によって協議される旨が付け加えられた。
・PTPDM 事前調査への協力を求めた。

スフム市教育事務所（**Suhum Municipal Education Office, Suhum,Eastern Region** ）

日　時	2013 年 9 月 19 日（木）14 時 55 分～16 時 3 0 分	
出席者	Mr. William D. Mankata	Assistant Director Supervision
	Mr. Eugene Nyaleutse	Municipal math trainer
	Mr. George Darico	
	Ms. Ashatey Joyce	
	Mr. Faustina Owusu-Koranteng	Public Relation Officer
	Mr. T. Norh-aam	
	Mr. Seddoh David Kwame	
	Ms. Mama Laryer	Education Advisor, JICA Ghana
	詳細計画策定調査団	田中千聖
場　所	Suhm MEO Inspectorate	

郡

・1 つの郡スフム郡（Suhum Kraboa Coaltar）がスフム市（Suhum Municipal） と Ayensuano District（以下 A 郡）の 2 つに分けられたが、行政上は完全ではなく、市オフィスに机をもつ A 郡の行政官もいる。郡教育事務所長は、前職が退職のため空席。

・有資格教員の割合が高い。無資格教員が校長の小中学校はない。

		#School	Trained	Untrained	Total	%Trained
Suhum	Primary	75	384	30	414	92.8
	JHS	49	255	23	278	91.7
Ayensuano	Primary	65	305	55	360	84.7
	JHS	43	217	17	234	92.7

出所：*Report on the current status of INSET in the Suhum Municipality 2013*

・ワークプランは政府予算（GoG）ではなく、DfID のお金で作成。GoG のお金は 2 年ほど来ていない。

INSET

・2012 年 10 月に、スフム郡の新人有資格教員に対し 2 日間のオリエンテーションを行った。2013 年も同様、スフム市 18 名、A 郡 47 名の計 65 名に対し、2 日間のオリエンテーションを 4,500 セディと見積もって、DfID のお金で予定している（まだ、支援額がどれくらいになるのかわからない。スナック、交通費を払わない形での実施も検討)。

・新しく任命された校長に 2 日間の研修を、お金があれば行いたい。

・同様に、新たに異動した指導主事（CL）や校長に対して研修を行いたい。

・CBI が困難な学校には、SBI に教育事務所から行くなどして支援している。しかし、ときには他校の教員との研修の方が、気心が知れていいと思っていることも知っている。

モニタリング

・校長により、毎学期レポートが郡に提出されている（Headteachers' termly report：入手済み)。

・サーキット視察官による学校、教員のレポートがある（Report on Brief Visit : 入手済み)。

スフム小学校ｃストリーム

（Suhum Municipal Assembly Primary School （stream ‘c’）, Suhum, Eastern Region）

日　時	2013 年 9 月 19 日（木）13 時～13 時 5 0 分	
出席者	Ms. Cyntha Teboah Quarshe	Head mistress
	Mr. Opoku Boathng Philip	Curriculum Leader
	Ms. Mama Laryer	Education Advisor, JICA Ghana
	詳細計画策定調査団	田中千聖
場　所	スム小学校スタッフルーム	

市教育事務所（Municipal Education Office）から 4 名のスタッフ（Math trainer と 3 名 DIC）の同行・同席あり。

学校

・町の中に位置し、同じ敷地内に 3 ストリーム（小学校 1 年生から 6 年生までが 1 ストリームで、それぞれのストリームに校長）がある小学校（1 ストリーム）。すべてが有資格教員で、サーティフィケート教員は 1 名（来月には退職予定）。校長はディグリー教員。E-reader と呼ばれる電子書籍（理数科の教材も含む）が小学校 1 年から 3 年までの児童に 50 ずつ、USAID により配布されている。

SBI/CBI

・SBI はストリームごとに毎学期 2 回（授業時間内の 2 時間程度）、教えるのが難しい理科、算数の単元やトピックを教員自らが選んで実施。1 回の SBI 実施にかかる費用は 20 セディ（教材やスナックを含む。スナックは 1 人当たり 1.5 セディ程度）。

・CBI は、本校にて 4 校で行うが、3 校が本校の 3 ストリーム。クラスターの 28 名はすべて有資格教員。毎学期 1 度、2.5 時間程度実施。1 度の CBI に 50 セディ（教材やスナックを含む）。

・SBI、CBI の費用は、キャピテーショングラントで賄っていたが、それが拠出されていない場合は、自ら集めた（Internally Generated Funds : IGF）お金を使う。主な方法は、道徳（Moral education）の授業の一環のワークショップで集められた寄付で、一学期で 30 セディ程度集まる。足りない場合は、校長が負担することもある。

・SBI、CBI の会場は本校で図書館はあるものの、授業時間内に実施するため生徒は在校中で、SBI、CBI に適する会場を確保するのは難しい。

教員のモニタリング

・校長（授業はもたない）は、毎日教員の授業を見て回り、教員の授業案や生徒のノートをチェックする。教員に改善を促したい場合は、まず話し合うが、それでだめな時は、カード（彼女独自の案）を渡す。校長は、自分のノートにも記録をとっておき、毎学期ごとのレポート（Termly Report）にて郡教育事務所へ提出・報告する。

教員のニーズ

・新人教員は、教育大学の最後の 1 年で教育実習を経験しているものの、大学で学んだ理論と現場での実践に戸惑っているのが現状である。授業案を指導したり、デモンストレーションを行う等の支援が必要。

・一方、経験の長い教員は、新しいトピックや教え方等を学べる機会（refresher）が必要。

免許の付与について

・既存のシステムでは、新人教員として 1 年が終わったときに、承認のレター（confirmation letter）をもらう。それが、免許として認められるのであれば免許の付与化に異存はないが、免許を新たに取らないといけないとなると、今までの資格を否定されると感じる。

・昇進と免許の更新は、同じことをいっていると思う。現行の昇進システムでは、サーキット視察官や他の行政官が、授業監察、授業案、児童のノートのチェック、インタビュー等から勤務状況を査定していて、条件を満たした教員が昇進することになっている。

アングリカン小学校 b,d ストリーム

（Anglican Primary School （stream 'b and d'）, Suhum, Eastern Region）

日　時	2013 年 9 月 19 日（木）14 時～14 時 40 分	
出席者	Ms. Theresa Mamso	Head mistress
	Ms. Vivian Konadu	P4 teacher
	Ms. Mama Laryer	Education Advisor, JICA Ghana
	詳細計画策定調査団	田中千聖
場　所	アングリカン小学校校庭	

市教育事務所（Municipal Education Office）から 4 名のスタッフ（Math trainer と 3 名 DIC）の同行・同席あり。

学校

・町の中に位置し、同じ敷地内に 4 ストリームがある学校。面談した校長は 2 ストリームの校長。ｂ、ｄストリームの全 13 名（6＋6＋1）が有資格教員（そのうち 3 名がサーティフィケート教員で校長も含む。校長のランクは Assistant Director II で、来年、アップグレードを考えている）。Opportunity Education という NGO により、算数、英語、理科、社会のビデオクリップが配布されている。小学校 1～6 年までがあり、GES のシラバスにあっているところを、授業中にテレビに映して見せることで活用する〔授業を録画したもので、まずは、教員が見て、児童にとってどこが難しいか（英語、内容）を確認して利用する。児童が実際に使用する教材は用意・活用するので、ビデオを使った授業は面白く効果的であるという。

SBI/CBI

・SBI はストリームごとに毎学期 1 回、教えるのが難しい数学、理科、英語の単元やトピックを教員自らが選んで実施。1 回の SBI 実施にかかる費用は 30〜50 セディ（教材やスナックを含む、スナックは 1 人当たり 1.5 セディ程度）。

・CBI は、本校内の 4 ストリームの教員が集まり 1 学期に 1 度行う。クラスターの 26 名全員が有資格教員。1 回の SBI 実施にかかる費用は 120 セディ（教材やスナックを含む）。

・SBI/CBI の費用は、キャピテーショングラント、自ら集めた IGF をつかう。IGF の方法は、道徳の授業中に行うワークショップ。

教員のモニタリング

・校長は、毎日教員の授業を見て回り、教員の授業案や生徒のノートをチェックする。教員に話をした（指導した）内容をメモや記録に残すことはしていない。しかし、毎学期のレポート（Termly Report）を書く際には、教員にも見せており、問題がある場合はそれを教員と共有している。

・教員欠勤、遅刻はない（町の学校に赴任したい教員は多く、勤務態度が悪ければ村へ配置されることになるので、町の教員はまじめである、とのこと。同行した Assistant Director Supervision の弁）。

教員のニーズ

・出身部族により言葉に問題がある場合がある。

免許の付与

・聞いてはいるが、文書で通達されたわけではく、どこまで決まっているのか知らない。決まってしまえば、それに従うだけ（校長自身はサーティフィケート教員）。

ムファンテセマ市教育事務所

（Mfantseman Municipality Education Office, Central Region）

日　時	2013 年 9 月 20 日（金）10 時 40 分～11 時 30 分
出席者	Mr. Bartholomew Kwame Ofori　Director Ms. Rosina Adobor　National Inset Unit, TED 詳細計画策定調査団　田中千聖
場　所	MEO 所長室

市

・有資格教員の割り合いは国レベルの平均に近い。

	#School	Trained	Untrained	Total	%Trained
KG	113	132	133	265	49.8
Primary	123	508	195	703	72.3
JHS	111	522	141	663	78.7

出所：Mfantseman MEO

・20013/14 に配置された新人有資格教員は 100 名。

・無資格教員を有資格教員で置き換えたい（有資格とならないものは、排除していく）。

・政府（GoG）からのお金は、2012 年 12 カ月のうち 4 カ月分のみ受け取った。今年、予算に計上されていたお金は､小学校に 2,000 セディ､中学校に 3,500 セディであったが、今年に入ってからの拠出はなし。

・DfID からのお金で活動。2013 年の第 1 四半期には LOS にかかる INSET として 3,800 セディを計上。DfID からのお金は 10,000～19,000 セディ/四半期。シーリングを伝えられてワークプランを作成し、承認後、資金援助を受ける。

・近隣に 2 つの教育大学（ケープコースト大とウイネバ大）があり、たくさんの教員が夜間またはサンドイッチ（休暇時にスクーリングがある遠隔教育）コースによりアップグレードしている。ディプロマで着任して、すぐにコースを取り始め、2、3 年後にはディグリーをもって基礎教育から離れることが多い。

INSET

・100 名の新任有資格教員の 3 日間のオリエンテーションを、授業案や学籍簿、コミュニティとの関係、違うレベルでの教え方（例えば幼稚園）等で行いたいが、今のところ予算措置ができていない。

教員のニーズ

・校長には、マネジメントや記録の取り方、アドミのノウハウをもつことが必要。

・新しいシラバスや教科書についても、古い教員は知らないことがある。

ブワナマ基礎教育（Bwanamaa M/A Basic School）, Mfansteman, Central Region

日　時	2013 年 9 月 20 日（金）12 時～13 時
出席者	Ms. Clar Kodjoe　Head mistress Ms. Rosina Adobor　National Inset Unit, TED 詳細計画策定調査団　田中千聖
場　所	ブワナマ基礎教育校　校長室

学校

・幹線道路からは未舗装の道路を車で 10～15 分程度走った村（道は悪い）。前プロジェクトにおいて、農村部課題多しの学校としてサンプルモニタリングされた学校。

・幼稚園、小学校、中学校からなる基礎教育学校。1 名の校長が管轄する。小学校教員 6 名（うち 1 名無資格）、中学校 7 名（全員有資格）の学校。サーティフィケート教員はいない。

・町から 5 名がタクシーをチャーターして通勤（1 人月 40 セディ）。他にも、バイク、自転車通勤の者。

SBI/CBI

・“INSET helps teachers.” しかし、SBI は、キャピテーショングラントのお金がないので昨年度実施していない。今年はやりたいとは思っているが、お金がないと難しい。1 回に 25 セディ程度かかる。

・近々のキャピテーショングラントは、学期末テストの準備として郡教育事務所の経費を差し引いて拠出された。受け取った額は 52 セディで今学期使うことになる。チョークも校長が個人のお金で買った。

・CBI も、クラスターを成す 3 校が遠く（6km）、実施していない。

教員のニーズ

・新任の教員は、授業案や学籍簿のつけかたを知らない。1 日程度のオリエンテーションを行う。必要に応じて、継続的に支援。

教員のモニタリング

・日常的にクラスを回り授業案を生徒のノートをチェックするのとは別に、授業観察を行っている。1 学期に各教員につき 2 度は授業をみたいが、自分の授業（中学の英語 2 クラス）があるので、1 度にとどまる。

・学期ごとに、教員の欠席状況を含む Termly Report を郡事務所に提出している。

免許の付与

・免許の付与制度には、賛成。仕事をしない教員が減る。

ンサフォア基礎教育学校

（Nsafoa Methodist basic M/A Basic School, Mfansteman, Central Region）

日　時	2013 年 9 月 20 日（金）13 時 30 分～14 時 30 分
出席者	Mr. Nicholas Ebo Ocron　Head teacher Ms. Rosina Adobor　National Inset Unit, TED 詳細計画策定調査団　田中千聖
場　所	校長室

学校

・幹線道路からブワナマ基礎教育校に続く未舗装道路に入り、途中の分岐点でブワナマ基礎教育校とは別の道路をとったところの基礎教育学校。車で幹線道路まで 10～15 分程度。前プロジェクトが直接かかわっていない学校。

・幼稚園、小学校、中学校からなる基礎教育学校。1 名の校長が管轄する。小学校教員 6 名（うち 2 名無資格、アップグレーディング中)、中学校 5 名（全員有資格、校長を含む）の学校。校長は、ディグリー教員（Principal Superintendent)。今年度着任したばかりで、ICT の授業をもつ。サーティフィケート教員はいない。

・4 名の教員が町から通勤しており、校長にとって彼らの遅刻が懸案。

・GES によって 24 台のラップトップが供与された。

SBI/CBI

・先学期の報告書によれば、4 回 SBI が実施されているとのこと。しかし、無資格教員を対象とするもので、有資格教員は SBI には参加しない。放課後、30～40 分授業案の作成を指導した。

・〔CBI は、近隣の 4 校（1 校はブラナワ基礎教育学校）で毎学期に 2 回行われていると 1 人の教員。帰り間際に校長室の前での立ち話。ブラナワ基礎教育学校長の発言と異なる〕。

教員のニーズ

・新人教員のほか、新しく着任した教員は新しい職場環境やコミュニティに慣れるために、教えるレベル（幼稚園、小学校、中学校）や教科が変わった教員は新たな職務遂行のために、INSET が必要である。

・異動は新学年度の前に主に行われるが、定年退職等に伴う異動は年中である。

教員のモニタリング

・前任校では Termly Report を提出していた。

・昇進のための査定（appraisal）は、サーキット視察官（CS）と自らが設定した目標がどれだけ守られたかが測られる。

免許の付与

・免許の付与制度には、賛成。ずっと待っている。教員という仕事がもっとプロフェッショナルになる。

ガーナ教育サービス（GES）教師教育局（TED）

日　時	2013 年 9 月 24 日（火）10 時～12 時 45 分	
出席者	Mr. Gershon K. Dorfe	National INSET Coordinator, NIU
	Mr. Gideon Ahoholu	NIU
	Ms. Rosina Adobor	NIU
	Ms. Francesca Haizel	NIU
	Mr. Nana Yaw Safo-Kanfanka	NIU
敬称略	Ms. Mama Laryer	Education Advisor, JICA Ghana
	詳細計画策定調査団	田中紳一郎、若杉裕司、望月裕司、田中千聖
場　所	TED NIU オフィス	

Gershon 氏から、要請書の概要の説明の後質疑応答。TED 側が、想定・希望しているのは

・高等前（Pre-tertiary）教育（中等教育以下）は、幼稚園（kindergarten）、小学校、中学校、高校、職業訓練校すべてを含む。
・プロジェクト期間は 5 年間、最初の 3 年間はパイロットで、残りの 2 年は残りのすべての郡での展開。
・パイロットは 5 郡で、3 郡は南の非貧困郡（簡単にアクセスが可、前プロジェクトとの関与あり）から、2 郡は北部の貧困郡から。

おおむね合意内容

・キャリアパスフレームワークから、NSS、YEP、ボランティア教員の非正規雇用の教員（casual teacher）を除く。しかし、郡が管理する教員のデータベースには含む。
・プロジェクト開始後、既存のランク（役職・給料を決定）が、提案されているレベルのどれに割り当てられるか整理する必要あり。レベルに連動する給料はいつも教員、教員組合の懸案であることを忘れずに。
・古いシステムから新しいものへの移行には、関係者に周知を徹底するという活動が不可欠。
・郡が教員に対して行う研修は郡予算を想定。
・必須（mandatory）の研修は、郡の財政状況の厳しさから、最低限度必要であると思われる新任研修と校長研修の 2 つとする。
・研修そのもの、そして教員をモニタリング・評価することが必要。
・キャリアパスフレームワークの昇進の過程を適応するのは新任教員のみ。しかし、既に教鞭をとっている教員についても、ランクからレベルの移行は行う。

今後確認事項

・キャリアパスフレームワークに含む教員のタイプ（GES から給料を払われている、しかし、他の省庁管轄下の学校を修了している教員等）
・パイロット郡

MoE/GES　表敬

日　時	2013 年 9 月 24 日（火）14 時 20 分～15 時 15 分	
出席者	Mr. Enoch H. Cobinah	Chief Director, MoE
	Mr. Ernest Otoo	Donor coordinator, PBME, MoE
	Mr. Sammuel Ansah	Director, Teacher Education Division
	Mr. Emmanuel Opare	Deputy Director, Basic Education Division
	Mr. Gershon K. Dorfe	National INSET Coordinator, NIU
	Ms. Mama Laryer	Education Advisor, JICA Ghana
	詳細計画策定調査団	田中紳一郎、若杉裕司、望月裕司、田中千聖
場　所	MoE　教育大臣会議室	

・教育予算のうち 8～9 割を占めるのが教員の給料である一方で、生徒のパフォーマンスには問題があり（problematic）、教員開発が必要である。免許付与化、評価等を通して、教育の質を改善を望む（C.D）。
・PTPDM 政策の実施は、教育の質の向上を行うもの。教員に必要な資質とは何かを明確にし、それを取得・体得できているのかを図る（TED）。
・多くの教員が INSET の機会のないまま在職している（BED）。
・教員への研修実施は郡の管轄。財源も郡が措置、執行すべき。それを促すのは国の役割。
・貧困郡には、GPE で財政状況に問題はない。
・貧困郡でない郡の財政状況の悪さは認める。国として、教育大学入学者への手当て（allowance）を止めること等支出の削減の手立てを考えており、2014 年度には解消される。

シャイオスドク郡教育事務所

（Shai-Osudoku District Education Office, Grater Accra Region）

日　時	2013 年 9 月 25 日（水）10 時 20 分～11 時 3 0 分	
出席者	Mrs. Fred A. Y. Koasi	District Director, Shai-Osudoku
	Mr. Gideon Maya	Basic school coordinator, Shai-Osudoku
	Mrs. Bernice Bamfred	Head of supervision, Shai-Osudoku
	Ms. Rosina Adobor	NIU
	Ms. Mama Laryer	Education Advisor, JICA Ghana
敬称略	詳細計画策定調査団	田中紳一郎、若杉裕司、望月裕司、田中千聖
場　所	Director オフィス	

郡

・Dagme West から、Shai-Osudoku に移行。郡教育事務所長は、本邦研修を受けた女性。

・有資格教員の割合が高い。無資格教員が校長の学校はない。650 名強の有資格教員のうち、207 名がサーティフィケート保持者。

	#School	Trained	Untrained	Total	%Trained
KG	47	61	34	95	64.2
P	50	276	42	318	86.8
JHS	36	234	16	250	93.6
SHS	2	93	34	127	73.2
TVET	2	na	na	na	na

出所：Dagme West EMIS

・財政状況は決してよくはないが、研修を優先課題の 1 つとして実施している。

INSET

・新任研修、校長研修、理数科研修、教科強化研修、職業教育研修を行っている。新任研修は 10 月に 1 日程度、また、校長研修は、2 日程度、各サーキット（最小教育単位）で行っている。

・研修担当官（トレーニングオフィサー：TO）を中心に研修実施計画が立てられる。

・研修ではハンドアウトを配布しており、研修担当官（TO）らが収集した参考資料や等から作成する。

・昨年、指導主事（CL）がたくさん異動した。

・DTST は、SBI/CBI（支援）のためのアクションプランを策定、学校は SIP に SBI/CBI を包括することになっている。SBI/CBI は、それぞれ 2 回、1 回計 3 回、学期ごとに実施。

・新しい教授法や内容、大きなクラスのマネジメントについての INSET が教員には必要。

モニタリング

・学校、教員の状況、パフォーマンスモニタリングのために School Record Card （SRC）と appraisal を活用。前者は校長により記入され、郡に提出される。後者は、昇進時に限らず、個々の教員に対し CS が評価するもの（サインをするのは CS、その評価に納得できなければ、教員はサインしない）。アプレイザルは SBI/CBI の情報を含む。ファイルで保管。

アイクマ・ローマン・カトリック基礎教育校

（Ayiman R/C Basic School, Shai-Osudoku, Grater Accra Region）

日　時	2013 年 9 月 25 日（水）11 時 55 分～12 時 40 分	
出席者	Ms. Eliabeth Ampofo	Head mistress
	Mr. Jonathan T. Kubblenm	Curriculum Leader
	Ms. Rosina Adobor	NIU
	Ms. Mama Laryer	Education Advisor,　JICA Ghana
敬称略	詳細計画策定調査団	田中紳一郎、若杉裕司、望月裕司、田中千聖
場　所	アイクマ校長室前廊下	

学校

・町の外れに位置するが、幹線道路のすぐそば。幼稚園、小学校の一部は仮設の校舎で授業を受ける（校舎は建設中であるが、Getfund が予定したように配賦されず、8 年経っても途中)。学校の目標として延年 33%だった基礎教育終了試験の合格率を 50%に上げる。校長は 9 年目の女性。Plan Ghana の支援あり。

SBI/CBI

・SBI は毎学期 1 回、すべての教員（幼稚園から中学）を対象に放課後 1 時間程度実施。レベル、学科が異なる教員が集まるため、教科に特化したものより一般的なもの。

・1 回の研修にリフレッシュメント 1 人 1 セディ。

・CBI は、近隣 4 校（歩ける距離）で持ち回りで、学期に 1 度。

・教員の SBI/CBI 参加意欲は高い。

・SBI、CBI の費用は、キャピテーショングラントは来ていないが、保護者からの徴収金（school levy）で。

教員のモニタリング

・Lesson Observation Sheet （LOS)、アプレイザルを活用。

教員のニーズ

・新人教員には、オリエンテーションを校長が実施。

・校長には、モニタリングやスーパービジョンの役割の発生（校長は前年、3、4 回 1 日～3 日間の校長研修を受けた)。政策や何が起こっているかを研修で知りたい。

免許の付与について

・賛成。校長のみならず、他の教員もまじめに取り組むようになる。

教育省（MoE）、ガーナ教育サービス（GES）協議

日　時	2013 年 9 月 27 日（金）10 時 30 分～11 時 50 分	
出席者 敬称略	Mr. Ernest Otoo	Donor coordinator, PBME, MoE
	Mr. Ernest O. Asho	PBME, MoE
	Mr. Isaac Biney	Head of Budget Unit, PBME, MoE
	Mr. Eliot Lamptey	Planning Officer, PBME, MoE
	Dr. Augustine Tawiah	Council member, National Teaching Counscil（NTC）
	Mr. Gershon K. Dorfe	National INSET Coordinator, NIU/TED
	Mr. Jacob Molenaar	NIU
	Mr. Nana Yaw Safo-Kanfanka	NIU
	Mr. Adam Abukari	Head of statistics and planning, GES（早々に中座）
	Ms. Mama Laryer	Education Advisor, JICA Ghana
	詳細計画策定調査団	田中紳一郎、若杉裕司、望月裕司、田中千聖
場　所	GES 総裁会議室	

Otoo 氏を議長とし、田中紳一郎団長から、PDM、PO、MM（特に remark）についてそれぞれ説明された後、質疑応答。

PDM について

・ターゲットとしている教員は？（NTC）

- GES が給料を払っている教員を想定（TED）
- 教員は、GES が給料を払っている教員、そうでない教員、有資格、無資格ととても複雑（JICA Ghana）

PO について

・プロジェクト期間 5 年間のうち、最後の 2 年間で 100 郡ずつカバーすることは困難（NTC,TED）。

- 3 年で、1 年当たり 70、70、71 郡ではどうか（JICA）。

おおむね了解を得て、月曜日（9 月 30 日）の朝にコメントをもらい、午後に協議を続けることで合意。協議の最後には、NTC から、本プロジェクトは NTC のめざすところは支援するものであるとの感謝の辞。

教育省（MoE）、ガーナ教育サービス（GES）協議

日　時	2013 年 9 月 30 日（月）14 時 20 分～15 時 45 分	
出席者	Hon. Alex Kyeremeh	Deputy Minister of Pre-Tertiary Education, MoE
	Mr. Enoch H. Cobinah	Chief Director, MoE
	Mr. Ernest Otoo	Donor coordinator, PBME, MoE
	Dr. Augustine Tawiah	Council member, National Teaching Council（NTC）
	Mr. Gershon K. Dorfe	National INSET Coordinator, NIU/TED
	Mr. Nana Yaw Safo-Kanfanka	NIU
	Ms. Evelyn O. Oduro	Director, La Dade-Kotopoh Municipality Education Office, GES
	Ms. Mama Laryer	Education Advisor, JICA Ghana
	JICA ガーナ事務所	西畑　絵美所員
敬称略	詳細計画策定調査団	田中紳一郎、望月裕司、田中千聖
場　所	教育大臣会議室	

Cobinah 氏を議長とし、田中紳一郎団長から、PDM、PO、MM について説明がなされつつ協議。

パイロット

- 4 年間でパイロット 5 郡への展開をするのは、長すぎるのではないか。また、パイロット 5 郡の後の展開は、現実的な目標として郡の数を明記するべきではないか（C.D.）。
- 現在の昇進・給料システムから、新しい教員のレベル（給料も連動）への移行がどのように行われるか分からない。また、政府の予算状況も厳しい。したがって、パイロット外の展開は、予算措置ができればやると、PO に数を示さずに記すことにとどめたい（団長）。
- 旧昇進・給料体系から新しいものへの移行は、1 年もあればできる。また、給料が変わる（変える）ことはなく、問題になる要因が見当たらない（PBME, C.D. NTC）。
- そんな簡単なものではないと思う（JICA ガーナ事務所）。
- パイロット外で展開する郡の数（目標）を設定しないとしても、より広い展開をめざすのは変わらない（両国）。

カウンターパート機関について

- NTC はカウンシルであり、TED は実施を行う機関である。NTC は設置、機能強化を図っている段階であり、年末までには、事務局が正式に設置され機能をもてると思うが、それまでは、今までの経験から TED がカウンターパートであればよい（C.D.）。

JCC 議長、メンバー

- NTC が機能するまでは GES 総裁を JCC 議長とするが、NTC が機能した段階で、その Executive Secretary を JCC の議長とし、GES 総裁はメンバーになるのが良いだろう（副大臣）。
- JCC メンバーに NTC から 2 名、代表がでるのが良い（C.D.）。
- 教員組合が、今回の政策や実施を知らないとなれば、失敗につながる。実施の最初から巻き込みが必要で、GNAT、NAGRAT のほかに、Coalition Concern of Teachers （CCT）の代表をメンバーにする（副大臣）。

NTC/TED へのロジスティック及び能力強化のための支援の必要性

- NTC/TED へのロジスティック（コピー機やコンピュータ等）及び能力強化のための支援が必要である（PBME）。
- JICA は技術協力をする組織である（団長）。
- 他のドナーからの支援を求めないといけない（C.D.）
- 要望が出たことを MM に残すべきである（副大臣、C.D, PBME）。

大使館報告

日　時	2013 年 9 月 30 日（月）16 時 30 分～17 時 20 分	
出席者 (敬称略)	在ガーナ日本国大使館	倉田　裕史二等書記官 内田 りな （Coordinator for Economic Cooperation）
	JICA ガーナ事務所	西畑　絵美所員
	詳細計画策定調査団	田中紳一郎、望月裕司、田中千聖
場　所	大使館会議室	

田中紳一郎団長から、今回のプロジェクトの経緯やデザインについて説明がなされ、留意点が共有された。

- 法律では、NTC が教員の管轄をすることになっているが、まだ十分機能していない。今のところ TED をカウンターパート、NTC はそれを監督すると位置づけてプロジェクトの実施を想定している。
- 教員の昇進・給料の体系が古いものから新しいものに移行することになるが、給料が変わるので、プロジェクトは関与しない。
- 本プロジェクトで教員のニーズに応えていく。
- 今日の午後の協議で、副大臣、C.D. PDME からロジスティック支援への要望出された。専門家がノイズ処理をしなくてはならない状況は避けたい。

NTC

- NTC が確立されるのか、わからない。移行が遅れ、プロジェクトも進まないということが起こり得るかもしれない（大使館）。

予算措置

- 予算措置を国が担う必要性は、MM にも明記した（団長）。
- 財政の状況は厳しい。最近は、見返り資金を活用していることが多い（大使館）。

本プロジェクトがめざすもの

- 研修参加だけが昇進の条件ではないとデザインがなされていると思うが（大使館）。
- 研修は条件の 1 つ（団長）。
- 本プロジェクトを通して、教員自ら、キャリアレベルのなかで妥当な位置にあると認識できるようになると良い。定量的だけではなく、定性的にも把握できるとよい（大使館）。
- パイロット郡で何か良いことが起こっているとパイロット外の郡が認識して、広がっていくことを望みたい（団長）。

JOCV との連携

- パイロット郡に JOCV を入れていくという連携がとれるのではないか（大使館）。
- JOCV として、なかなか人材が集まらない。4 名募集をして 1 名採れる程度であるが、JOCV をパイロット郡に配置するなどの連携の可能性がないことはない（ガーナ事務所）。

以上


ジャイカ
JICA