

セネガル国教育環境改善プロジェクト  
フェーズ2（PAES2）  
技術協力プロジェクト  
事業完了報告書

平成27年8月  
（2015年）

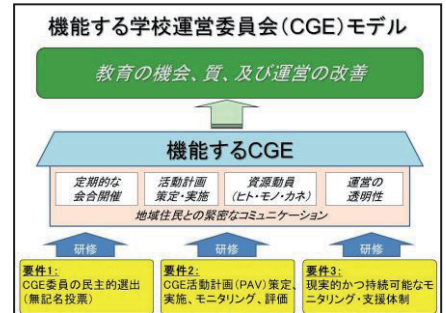
セネガル国教育環境改善プロジェクト  
フェーズ2（PAES2）  
技術協力プロジェクト  
事業完了報告書

平成27年8月  
（2015年）

< セネガル国教育環境改善プロジェクト・フェーズ2 事業完了報告 要約 >

**I. プロジェクト概要**

- 実施期間：2010年9月1日～2015年8月31日（4年＋延長1年）
- プロジェクト目標：学校運営委員会(CGE)モデルの完成と全国普及
- 対象地域：全国14州（重点州はファティック及びカフリン）
- カウンターパート機関：国民教育省



**II. 実施の背景**

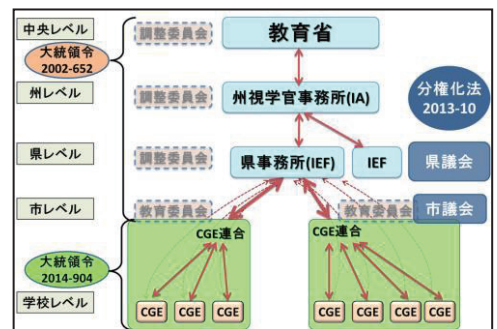
- 教育機会と質の向上における住民参加のニーズ：政府や教員頼みの限界
- 大統領令 2002-652 号「教育政策実施機関(CGE 等)の設立」⇒ 機能せず
- 数々のプロジェクトによる一過性の効果：高価で普及不可能なモデル

**III. 主な活動実績**

- 研修教材作成：CGE 設立と運営に関するガイド、視聴覚教材等の作成
- 研修実施：
  - 【CGE 設立研修】14州約9,000校 16,000名 / 【CGE 機能強化研修】14州約8,200校 24,600名（上記研修に先立ち、全国500名超の地方視学官を講師として養成）
- 教育制度強化支援：モニタリング体制強化、自治体単位の CGE 連合の設立・機能強化、住民・自治体参加による教育フォーラム開催等
- 住民参加による学習改善モデルの試行(16校児童約3,000名)：日本発の算数ドリルを活用した住民主導の補習授業

**IV. 主な成果**

- CGE・CGE 連合のモデル完成 ⇒ 法令化(大統領令 2014-904 号等)
- 世界銀行連携による全国規模の CGE 設立と機能強化(8,000校以上)
- 重点州での教育改善
  - ◇ 自発的な活動実施：住民啓発、補習授業、施設改善など
  - ◇ 活発な資源動員：平均約1,200 Fcfa/年/児童(米4kg相当)
  - ◇ 就学状況や学力改善(入学児童数、修了試験合格率等)
- 地方分権化時代の教育開発モデルの提示(フォーラム)
- 住民参加による学習改善モデル構築(算数ドリル)
- 上記成果の対外的発信・認知(世界銀行、OECD-DAC 等)



**V. 残された課題**

- CGE 全国普及後の機能継続に向けたフォローアップ
- 住民参加による学習改善モデルの強化と普及(学校交付金の有効活用を視野に)

**VI. 今後の教訓、提言等**

- 当該国関係者の主体性に配慮した他国モデルの適応と普及
- 外部資金の活用を想定したプロジェクト運営における覚悟
- 長期常駐型の専門家派遣の強み
- プログラムがあつてのプロジェクト間連携

**VII. プロジェクト終了後の展望**

- 住民と教員の協力による児童の学習向上 ⇒ 「初等教育算数能力向上プロジェクト」(2015年9月～)

## 1. プロジェクトの活動実績

本プロジェクトが、5年間の実施期間中に取り組んだ活動の概要は、以下の通りである。

- 1) 機能する CGE モデルの改訂【成果 1 関連】
- 2) CGE モデル有効性実証（パイロット 2 州）【成果 2 関連】
- 3) CGE モデルの全国普及に向けた準備【成果 3 関連】
- 4) CGE モデル全国普及研修（全国普及期対象 12 州）【成果 4 関連】
- 5) プロジェクト運営にかかるその他の活動

### 1-1. 機能する CGE モデルの改訂【成果 1 関連】

- CGE 関連ガイドの作成・改訂（2010 年 9 月～2013 年 11 月）
  - ◇ CGE 設立研修ガイドの改訂及び再改訂
  - ◇ CGE 活動計画策定研修ガイドの改訂及び再改訂
  - ◇ CGE 運営実務研修ガイドの改訂及び再改訂
  - ◇ CGE 連合設立研修ガイドの作成・改訂
  - ◇ CGE モニタリングガイドの作成
- CGE 関連視聴覚教材の作成（2011 年 11 月～2014 年 3 月）
  - ◇ CGE 関連教材の作成（2011 年 11 月～2012 年 3 月）：  
内容：1) プロジェクト紹介；2) CGE の民主的設立；3) CGE 活動計画策定
  - ◇ CGE 連合関連教材の作成（2012 年 11 月～2013 年 4 月）：  
内容：総会開催、活動計画策定・実施、自治体との連携、CGE モニタリング等
  - ◇ 住民参加型教育フォーラム紹介教材の作成（2014 年 2 月～3 月）
- CGE 関連の法令等の策定過程への参加（2013 年 9 月～2014 年 8 月）
  - ◇ CGE 関連大統領令（2002-652 号）の改訂案作成作業への参加
  - ◇ CGE 関連大統領令（2014-904 号）施行に係る教育省令案の作成作業への参加



### 1-2. CGE モデル有効性実証（パイロット 2 州）【成果 2 関連】

- CGE 設立研修の実施
  - ◇ 第 1 年次：ファティック州約 280 校（2010 年 12 月）
  - ◇ 第 2 年次：ファティック州約 370 校及びカフリン州約 430 校（2011 年 11 月）
- CGE 機能強化（計画策定、運営実務、CGE 連合設立）研修の実施
  - ◇ 第 1 年次：ファティック州約 280 校（2011 年 2 月）
  - ◇ 第 2 年次：ファティック州約 370 校及びカフリン州約 430 校（2012 年 1 月）
- CGE 及び CGE 連合の機能状況モニタリングに係る視学官会合開催
  - ◇ 第 1 年次：年間総括会合（ファティック州）
  - ◇ 第 2 年次：中間レビュー及び年間総括（ファティック州及びカフリン州）
  - ◇ 第 3 年次：中間レビュー及び年間総括（ファティック州及びカフリン州）
- CGE 連合の機能強化に資する各種会合の開催
  - ◇ 州 CGE 連合経験共有会合（2012 年 11 月；各州）
  - ◇ 第 1 回州教育フォーラム（2013 年 2 月；各州）
  - ◇ 第 2 回州教育フォーラム（2014 年 2 月；各州）
  - ◇ 第 1 回県教育フォーラム（2015 年 1 月～3 月；2 州 7 県）
- 児童用算数補助教材（ドリル）の作成・試行（対象：パイロット 2 州 16 校児童約 3,200 名）
  - ◇ 算数ドリル作成・改訂【2015 年 3 月 23 日・24 日】
  - ◇ 基礎学力判定テスト実施【事前 2014 年 10 月；中間 2015 年 2 月；事後 2015 年 5 月】

◇ ドリル試行結果の分析及び総括【2015年7月～8月】

- CGE及びCGE連合機能度モニタリング調査(随時)

1-3. CGEモデルの全国普及に向けた準備【成果3関連】

- CGEモデル全国普及資金確保に向けた予算策定
- 教育省内関係部署及び他援助機関(世界銀行等)への営業
- CGEモデル外部評価(2012年6月～7月)
- CGEモデル承認ワークショップ開催(2012年11月)
- CGE連合モデル承認ワークショップ開催(2014年3月)

1-4. CGEモデル全国普及研修(全国普及期対象12州)【成果4関連】

- CGEモデル全国普及に向けた研修スケジュール作成・修正
- 教育省内関係部署及び世界銀行に対する研修予算申請書策定
- 第1段階「CGE設立」研修に係る講師研修(視学官対象)の実施(全12州; 2012年12月～2013年10月【下記図表1参照】)
- 第1段階「CGE設立」研修(校長及び住民代表)の実施状況モニタリング(11州; 2012年12月～2014年2月【下記図表1参照】)
- 第1段階「CGE設立」研修実施後のCGE設立状況モニタリング調査(3州)
- 第2段階「CGE機能強化」研修に係る講師研修(視学官対象)の実施(全14州; 2015年2月【下記図表1参照】)
- 第2段階「CGE機能強化」研修(CGE委員長、書記、会計係)の実施状況モニタリング(全14州; 2015年4月【下記図表1参照】)

図表1: CGE全国普及の進捗状況(2015年8月現在)

州(*1)	第1段階: CGE設立						第2段階: CGE機能強化						備考
	講師研修		学校代表研修		指標1 CGE設立	講師研修		CGE代表研修		指標2 PAV策定	指標3 UCGE設立		
	実施時期	資金(*2)	実施時期	資金(*2)		実施時期	資金(*2)	実施時期	資金(*2)				
1 フェアティック	1G 2010年12月	JICA	2010年12月	JICA	済	2011年1月	JICA	2011年2月	JICA	済	済	パイロット州(2014-2015年度に第2段階のみ再研修)	
	2G 2011年10月	JICA	2011年10月	JICA	済	2011年12月	JICA	2012年1月	JICA	済	済		
2 カプリン	2011年11月	JICA	2011年11月	JICA	済	2011年12月	JICA	2012年1月	JICA	済	済		
3 カオラック	2012年12月	JICA	2012年12月	JICA	済	2013年1月	JICA	2013年2月	JICA	済	済	初回研修後、第2段階のみ再研修	
4 ケドゥグ	2013年6月	MEN-BCI	2013年6月	MEN-BCI	済	2015年2月	BM-PAQEER	2015年4月	BM-PAQEER	実施中	実施中	全国普及対象	
5 ダカール	2013年7月	BM-FTI	2013年8月	BM-FTI	済	2015年2月	BM-PAQEER	2015年4月	BM-PAQEER	実施中	実施中	全国普及対象	
6 ジュルベル	2013年8月	BM-FTI	2013年8月	BM-FTI	済	2015年2月	BM-PAQEER	2015年4月	BM-PAQEER	実施中	実施中	全国普及対象	
7 タンバクンダ	2013年8月	BM-FTI	2014年1月	BM-FTI	済	2015年2月	BM-PAQEER	2015年4月	BM-PAQEER	実施中	実施中	全国普及対象	
8 コルダ	2013年8月	BM-FTI	2014年1月	BM-FTI	済	2015年2月	BM-PAQEER	2015年4月	BM-PAQEER	実施中	実施中	全国普及対象	
9 テイエス	2013年8月	BM-FTI	2014年2月	BM-FTI	済	2015年2月	BM-PAQEER	2015年4月	BM-PAQEER	実施中	実施中	全国普及対象	
10 サンルイ	2013年8月	BM-FTI	2014年2月	BM-FTI	済	2015年2月	BM-PAQEER	2015年4月	BM-PAQEER	実施中	実施中	全国普及対象	
11 マタム	2013年9月	MEN-BCI	2014年1月	MEN-BCI	済	2015年2月	BM-PAQEER	2015年4月	BM-PAQEER	実施中	実施中	全国普及対象	
12 ジガンシヨール	2013年10月	MEN-BCI	2013年12月	MEN-BCI	済	2015年2月	BM-PAQEER	2015年4月	BM-PAQEER	実施中	実施中	全国普及対象	
13 セジュウ	2013年10月	MEN-BCI	2013年12月	MEN-BCI	済	2015年2月	BM-PAQEER	2015年4月	BM-PAQEER	実施中	実施中	全国普及対象	
14 ルーガ	2013年10月	MEN-BCI	2015年4月	BM-PAQEER	済	2015年2月	BM-PAQEER	2015年4月	BM-PAQEER	実施中	実施中	フェーズ1対象(再研修)	

(\*1) 凡例(色):

完了 実施中 未開始

(\*2) 略語: MEN-BCI = 教育省総合投資予算 / BM-FTI = 世界銀行FTIプロジェクト資金 / BM-PAQEER = 世界銀行PAQEERプロジェクト資金

1-5. プロジェクト運営に係るその他の活動

- プロジェクト評価調査の受入れ・協力
  - ◇ インパクト評価調査(2010年9月～2013年7月)
  - ◇ 運営指導調査(2011年7月、2012年5月、2013年6月)
  - ◇ 中間レビュー調査(2012年7月)
  - ◇ 終了時評価調査(2014年2月～3月)
- プロジェクト関連調査研究への協力
  - ◇ JICA 研究所及び世界銀行による「教育成果改善に向けたシステムアプローチ(SABER)」研究への協力(2011年8月～2014年6月)
  - ◇ セネガル基礎教育新規案件第1回詳細計画策定調査への協力(2014年8月)



- ◇ セネガル基礎教育新規案件第 2 回詳細計画策定調査への協力（2014 年 11 月）
- ◇ 西アフリカ地域教育地方分権化実態調査への協力（2015 年 2 月）
- ◇ 外務省 ODA 評価『日本の教育政策 2011-2015』の評価への協力（2015 年 8 月）
- プロジェクト関連本邦・第三国研修への参加及び実施協力
  - ◇ JICA ニジェール「みんなの学校」プロジェクト視察
    - i. CGE モニタリング体制に係る経験共有（2010 年 10 月）
    - ii. 学校交付金に係る経験共有（2013 年 9 月）
  - ◇ JICA 「みんなの学校」プロジェクト群経験共有広域セミナー
    - i. ブルキナファソ会合への参加（2011 年 2 月）
    - ii. セネガル会合の主催及び参加（2014 年 2 月）
    - iii. ニジェール会合の開催支援及び参加（2015 年 3 月）
  - ◇ カメルーン・ギニアビサウ両国教育省合同視察団受入れ（2013 年 4 月）
  - ◇ JICA 「みんなの学校」プロジェクト群合同本邦研修への参加（2013 年 5 月）
- JICA 関連人材育成への協力
  - ◇ JICA 新人職員海外 OJT 受入れ（2012 年 9 月）
  - ◇ JICA ジュニア専門員海外短期研修受入れ（2012 年 11 月）
  - ◇ JICA 派遣インターン受入れ（2013 年 9 月）
- 主な対外的講演・寄稿等（日本人専門家チーム）
  - ◇ 会計監査人監査調査団に対するプロジェクト紹介（2012 年 1 月 19 日；日本語）
  - ◇ セネガル教育分野勉強会でのプロジェクト紹介（2012 年 2 月 2 日；日本語）
  - ◇ 世界銀行本部セミナーでのプロジェクト紹介（2013 年 10 月 30 日；英語）
  - ◇ 経済協力開発機構開発援助委員会（OECD-DAC）相互評価審査団へのプロジェクト紹介及び審査面談対応（2013 年 12 月 11 日；英語・フランス語）
  - ◇ JICA 教育タスク「教育だより」への寄稿（2014 年 3 月中旬発行；日本語）
  - ◇ JICA 月刊広報誌 mundi 取材対応・記事掲載（2014 年 4 月 1 日発行；日本語）
  - ◇ JICA セネガル事務所広報誌への寄稿（2014 年 6 月下旬発行；フランス語）
  - ◇ JICA 季刊広報誌 JICA's World での記事掲載（2014 年 7 月下旬発行；英語）
  - ◇ JICA セネガル協力事業ナレッジ共有勉強会での発表（2014 年 8 月 22 日；日本語）
  - ◇ JICA ナレッジマネジメントネットワーク勉強会での発表（2014 年 9 月 18 日；日本語）
  - ◇ JICA ナレッジマネジメントネットワーク勉強会での発表（2015 年 5 月 11 日；日本語）

## 2. 成果達成状況

### 2-1. 成果達成状況

- **成果 1：フェーズ 1 で構築された CGE モデルが見直され、改善される【達成】**
  - ◇ **指標 1.1**：CGE 設立の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される【達成】  
全国普及版承認済。関連大統領令及び教育省令制定済。
  - ◇ **指標 1.2**：CGE 活動計画策定の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される【達成】  
全国普及版承認済。関連大統領令及び教育省令制定済。
  - ◇ **指標 1.3**：CGE モニタリング（CGE 連合設立）の研修内容・マニュアルの改訂版が教育省により承認される【達成】  
全国普及版承認済。関連大統領令及び教育省令制定済。
- **成果 2：ルーガ州以外のパイロット州で、改善された CGE モデルの有効性が実証される【ほぼ達成】**

- ◇ **指標 2.1**：90 %の校長が、CGE 設立研修に参加する【達成】  
 通算 95.9 % [2 州 1,062 校中 1,018 校]：1a) ファティック州初年次対象 95.0 % [279 校中 265 校]；1b) ファティック州第 2 年次対象 95.8 % [355 校中 340 校]；2) カフリン州 96.5 % [428 校中 413 校]
- ◇ **指標 2.2**：80 %の学校が、民主的な CGE 設立に係る住民総会議事録を IEF に提出する【達成】  
 <全般> 通算 97.7 % [2 州 1,071 校中 1,046 校]：1) ファティック州 97.0 % [642 校中 623 校]；2) カフリン州 98.6 % [429 校中 423 校]  
 <無記名投票による CGE 設立状況（中間レビュー時）> 通算 78.2 % [2 州全 1,062 校中 830 校]；1a) ファティック州初年次対象 88.9 % [279 校中 248 校]；1b) ファティック州第 2 年次対象 92.4 % [355 校中 328 校]；2) カフリン州 59.3 % [428 校中 254 校]
- ◇ **指標 2.3**：90 %の CGE 代表者が、学校活動計画策定研修に参加する【達成】  
 <導入研修（～2012 年 1 月）> 通算 93.8 % [対象 2 州全 2,124 名中 1,993 名]；1a) ファティック州初年次対象 91.9 % [558 名中 513 名]；1b) ファティック州第 2 年次対象 93.2 % [710 名中 662 名]；2) カフリン州 95.6 % [856 名中 818 名]  
 <補完研修（2013 年 12 月）> 通算 88.1 % [対象 2 州全 3,321 名中 2,926 名]；1) ファティック州 87.9 % [1,940 名中 1,705 名]；2) カフリン州 88.4 % [1,381 名中 1,221 名]
- ◇ **指標 2.4**：80 %の CGE が、学校活動計画を IEF 及び CGE 連合に提出する【達成】  
 <初年次> 93.8 % [ファティック州初年次設立 257 CGE 中 241 CGE]；  
 <第 2 年次> 73.1 % [対象 2 州設立済 1,008 CGE 中 737 CGE]；  
 1a) ファティック州初年次対象 68.3 % [268 CGE 中 183 CGE]；1b) ファティック州第 2 年次対象 84.3 % [338 CGE 中 285 CGE]；2) カフリン州 66.9 % [402 CGE 中 269 CGE]  
 <第 3 年次> 75.1 % [対象 2 州設立済 1,046 CGE 中 786 CGE]；  
 1) ファティック州 73.7 % [623 CGE 中 459 CGE]；2) カフリン州 77.3 % [423 CGE 中 327 CGE]  
 <第 4 年次> 79.3 % [対象 2 州設立済 1,090 CGE 中 864 CGE]；  
 1) ファティック州 79.7 % [645 CGE 中 514 CGE]；2) カフリン州 78.7 % [445 CGE 中 350 CGE]  
 <第 5 年次> 82.2 % [対象 2 州設立済 1,127 CGE 中 924 CGE]；  
 1) ファティック州 81.1 % [652 CGE 中 529 CGE]；2) カフリン州 83.2 % [475 CGE 中 395 CGE]
- ◇ **指標 2.5**：80 %の CGE が、1 年間に最低 3 回の住民総会を開催する【最終データ収集不能】  
 <第 3 年次> 54.3 % [データ入手可能な 806 CGE 中 438 CGE]；1) ファティック州 66.2 % [データ入手可能な 429 CGE 中 284 CGE]；2) カフリン州 40.8 % [データ入手可能な 377 CGE 中 154 CGE]  
 <第 4 年次> 2014 年 2 月から 11 月まで約 9 か月間続いた全国規模の視学官ストライキが主たる原因のため、データ入手不能  
 <第 5 年次> プロジェクト終了時点でデータ未収集
- ◇ **指標 2.6**：90 %の CGE 代表者が、CGE 連合設立・機能強化研修に参加する【達成】  
 通算 95.6 % [対象 2 州全 2,124 名中 2,031 名]；1a) ファティック州初年次対象 94.3 % [558 名中 525 名]；1b) ファティック州第 2 年次対象 94.9 % [710 名中 674 名]；2) カフリン州 97.2 % [856 名中 832 名]  
 <第 5 年次> PAQEEB 資金による全国 CGE 普及研修（2015 年 4 月）：公立校のみ対象通算 99.5%；1) ファティック州 100% [1,902 名中 1,902 名] 2) カフリン州 98.8% [1,425 名中 1,408 名]

- ◇ **指標 2.7**：80 %の市で CGE 連合が形成される **【達成】**  
 通算 100.0 % [2 州 72 自治体中 72 自治体]； 1) ファティック州 100.0 % [40 自治体中 40 自治体]； 2) カフリン州 100.0 % [32 自治体中 32 自治体]
  - ◇ **指標 2.8**：80 %の CGE の連合体が、総会を少なくとも学年度初め、学年度途中、及び学年度末に開催する（年 3 回） **【最終データ収集不能】**  
 <第 3 年次>： 77.5 % [71 連合中 55 連合]； 1) ファティック州 74.4 % [39 連合中 29 連合]； 2) カフリン州 81.3 % [32 連合中 26 連合]  
 <第 4 年次>2014 年 2 月から 11 月まで約 9 か月間続いた全国規模の視学官ストライキが主たる原因のため、データ入手不能  
 <第 5 年次>プロジェクト終了時点でデータ未収集
  - ◇ **指標 2.9**：80 %の CGE が、IEF 及び CGE 連合に年間活動総括表を提出する **【ほぼ達成】**  
 <初年次> 65.0 % [ファティック州初年次設立 257 CGE 中 167 CGE]  
 <第 2 年次> 24.5 % [対象 2 州設立済 1,008 CGE 中 247 CGE]； 1a) ファティック州初年次対象 31.3 % [268 CGE 中 84 CGE]； 1b) ファティック州第 2 年次対象 20.7 % [338 CGE 中 70 CGE]； 2) カフリン州 23.1 % [402 CGE 中 93 CGE]  
 <第 3 年次> 77.1 % [対象 2 州設立済 1,046 CGE 中 806 CGE]；  
 1) ファティック州 68.9 % [623 CGE 中 429 CGE]； 2) カフリン州 89.1 % [423 CGE 中 377 CGE]  
 <第 4 年次>2014 年 2 月から 11 月まで約 9 か月間続いた全国規模の視学官ストライキが主たる原因のため、データ入手不能  
 <第 5 年次>65.4% [対象 2 州設立済 1,127 CGE 中 737 CGE]；  
 1) ファティック州 68.3 % [652 CGE 中 445 CGE]； 2) カフリン州 61.5 % [292 CGE 中 475 CGE]
  - ◇ **指標 2.10**：プロジェクト主催の州教育フォーラムに参加した CGE 連合の 80 %が、フォーラム報告総会を開催する **【達成】**  
 <第 3 年次>： 91.5 % [71 連合中 65 連合]； 1) ファティック州 87.2 % [39 連合中 34 連合]； 2) カフリン州 96.9 % [32 連合中 31 連合]  
 <第 4 年次>2014 年 2 月から 11 月まで約 9 か月間続いた全国規模の視学官ストライキが主たる原因のため、データ入手不能  
 <第 5 年次> 97.2 % [71 連合中 69 連合]； 1) ファティック州 97.4 % [39 連合中 38 連合]； 2) カフリン州 96.9 % [32 連合中 31 連合]
- **成果 3：有効性が実証された CGE モデルの普及準備がなされる【達成】**
- ◇ **指標 3.1**：外部評価が実施され報告書が作成される **【達成】**
  - ◇ **指標 3.2**：CGE 機能化モデルが承認アトリエで承認される **【達成】**
  - ◇ **指標 3.3**：普及に必要な外部資金が獲得される **【達成】**  
 (1) 教育省（CGE 設立研修） 63,114,400 FCFA  
 (2) EFA-FTI 触媒基金（CGE 設立研修）： 149,985,839 FCFA  
 (3) PAQEEB/IDA-GPE（CGE 機能強化研修）： 1,031,179,560 FCFA  
計 (1) + (2) + (3) 1,244,279,799 FCFA (≒ 25 千万円相当)
  - ◇ **指標 3.4**：機能する CGE 及び CGE 連合が大統領令、及び（または）教育省令に公式に反映される **【達成】**  
 - 大統領令 2014-904 号「CGE 及び CGE 連合の設立、組織、機能」  
 - 教育省令 2015-01383 号「大統領令 2014-904 号の施行」



➤ **成果 4：機能する CGE モデルを普及し、永続化する体制が強化される【達成】**

◇ **指標 4.1：機能する CGE モデル及びモニタリング体制の全国普及概略が作成される【達成】**

◇ **指標 4.2：90 %の CGE 代表者が、CGE 設立研修に参加する【達成】**

96.6% [学校数ベース：データ入手済 47 県 7,323 校中 7,073 校（下記図表 2 参照）]

図表 2：全国普及期対象 12 州における CGE 設立研修出席状況

州	対象校数 (計画)	出席校数 (実績)	%	備考
ダカール	718	688	88.9%	10 県中 3 県のデータ未入手
ジュルベル	562	567	100.9%	
カオラック	716	676	94.4%	
ケドゥグ	265	197	74.3%	
コルダ	677	669	98.8%	
ルーガ	866	857	99.0%	学校数データ無。欠席者 27 名（最大 9 校相当）
マタム	397	396	99.7%	
サンルイ	728	728	100.0%	
セジュウ	447	447	100.0%	
タンバクンダ	700	651	98.0%	
ティエス	807	791	98.0%	5 県中 1 県のデータ未入手
ジガンシヨール	440	406	92.3%	
<b>合計 12 州</b>	<b>7,323</b>	<b>7,073</b>	<b>96,6%</b>	

◇ **指標 4.3：90 %の CGE 代表者が、CGE 機能強化研修に参加する【達成】**

◇ **指標 4.4：90 %の CGE 代表者が、CGE 連合設立研修に参加する【達成】**

97.7% [対象 8,134 校、対象者 24,359 名中 23,796 名（下記図表 3 参照）]

図表 3：全国普及対象 14 州 16 視学官事務所における CGE 機能強化研修出席状況

州 (IA)	対象校数 (公立のみ)	計画参加者数 (CGE 3 名)	研修参加者数 (実績)	%	備考
ダカール (Dakar)	126	378	355	93.9%	4 県中 1 県のデータ未入手
ダカール (Pikin Gdwy)	123	369	369	100.0%	4 県中 1 県のデータ未入手
ダカール (Rufisque)	123	369	369	100.0%	
ジュルベル	498	1,494	1,492	99.9%	
カオラック	685	2,055	1,989	96.8%	
ケドゥグ	272	815	815	100.0%	
コルダ	705	2,064	2,064	100.0%	
ルーガ	866	2,598	2,571	99.0%	
マタム	403	1,254	1,029	96.4%	
サンルイ	731	2,172	2,172	100.0%	
セジュウ	469	1,398	1,398	100.0%	
タンバクンダ	703	2,109	2,018	95.7%	
ティエス	902	2,706	2,613	96.6%	
ジガンシヨール	419	1,251	1,232	98.5%	
ファティック	634	1,902	1,902	100.0%	
カフリン	475	1,425	1,408	98.8%	
<b>合計 14 州</b>	<b>8,134</b>	<b>24,359</b>	<b>23,796</b>	<b>97.7%</b>	

◇ **指標 4.5：住民参加型アプローチによる州教育フォーラムを開催した州において、70%の CGE 連合がフォーラム報告総会を開催する【達成】**

カオラック州 86.0% [50 CGE 連合中 43 CGE 連合]

## 2-2. プロジェクト目標達成状況

「機能する学校運営委員会（CGE）のモデルが確立され、全州に普及される」というプロジェクト目標のうち、前半のCGEモデルの確立は、2012年11月の承認ワークショップを経て達成された。そして、後半のモデル全国普及は、プロジェクト終了間近の2015年2月から4月にかけて、世界銀行協力プロジェクトPAQEEBとの連携により全国CGE機能強化研修が実施され、プロジェクトによる活動はすべて完了した。他方、プロジェクト目標に係る評価指標は、上記研修後の現地関係者による活動が対象となることにより、一部、未達成となった。詳細は以下の通り。

- 指標1：80%の学校が、民主的なCGE設立に係る住民総会議事録をIEFに提出する  
【達成】 88.8%（図表4参照）
- 指標2：教育フォーラムを開催した県及び州の70%以上の市でCGE連合が設立される  
【達成】 パイロット2州：100.0% / カオラック州：100.0%
- 指標3：80%のCGEが、CGE活動計画をIEFに提出する  
【未達成】 48.6%

図表4：【指標1：CGE設立】達成状況

州	研修年度	対象校数	CGE設立数	%【指標1】	備考
ダカール	2013-2014	1,126	526	46.7%	2県データ未入手 (Almadies、Thiaroye)
ジュルベル	2013-2014	588	502	85.4%	
カオラック	2012-2013	727	705	97.0%	
ケドゥグ	2013-2014	274	270	98.5%	
コルダ	2013-2014	709	685	96.6%	
ルーガ	2014-2015	890	863	97.0%	
マタム	2013-2014	418	418	100.0%	
サンルイ	2013-2014	755	723	95.8%	
セジュウ	2013-2014	480	466	97.1%	
タンバウンダ	2013-2014	721	678	94.0%	
ティエス	2013-2014	1,033	903	87.4%	
ジガンシヨール	2013-2014	453	419	92.5%	
ファティック	2010-2012	673	652	96.9%	
カフリン	2011-2012	481	475	98.8%	
合計		9,328	8,285	88.8%	

図表5：【指標2：CGE連合設立】及び【指標3：CGE活動計画策定】達成状況

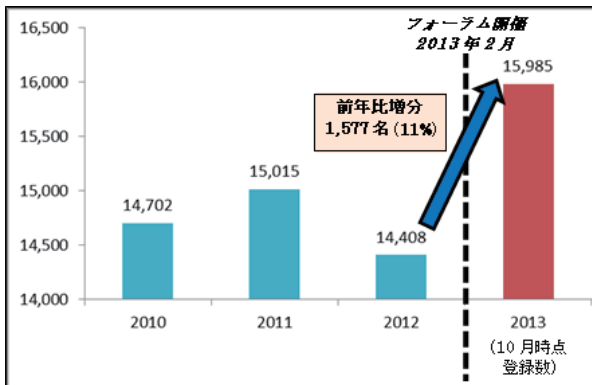
州 (IA)	自治体数	うちCGE連合設立済	%【指標2】	CGE数	PAV提出数	%【指標3】	備考
ダカール (Dakar)	15	3	20.2%	136	63	46.3%	【指標2】対象外
ダカール (Pikin Gdwy)	16	9	56.3%	268	88	32.8%	【指標2】対象外
ダカール (Rufisque)	12	7	58.3%	122	74	60.7%	【指標2】対象外
ジュルベル	42	20	47.6%	502	456	90.8%	【指標2】対象外
カオラック	42	(*1) 42	100.0%	705	373	52.9%	(*1) CGE連合数は50
ケドゥグ	19	0	0.0%	270	123	45.6%	【指標2】対象外
コルダ	40	16	40.0%	685	136	19.9%	【指標2】対象外
ルーガ	54	9	16.7%	863	275	31.9%	【指標2】対象外
マタム	26	9	34.6%	418	278	66.5%	【指標2】対象外
サンルイ	38	24	63.2%	723	82	11.3%	【指標2】対象外
セジュウ	43	1	2.3%	466	61	13.1%	【指標2】対象外
タンバウンダ	46	4	8.7%	678	331	48.8%	【指標2】対象外
ティエス	43	19	44.2%	903	584	64.7%	【指標2】対象外
ジガンシヨール	30	5	16.7%	419	180	43.0%	【指標2】対象外
ファティック	40	(*2) 40	100.0%	652	529	81.1%	(*2) CGE連合数は39
カフリン	32	32	100.0%	475	395	83.2%	
合計	538	240	44.6%	8,285	4,028	48.6%	

### 2-3. インパクトの発現状況

パイロット 2 州では、CGE 設立前に比べて地域住民の学校教育への関心が高まり、学校運営に活発に参加するようになったことに伴い、個々の学校レベルでは、前年度比で入学登録児童数の増加、中退児童数の減少、などの効果が確認されつつある。中でも 2013 年 2 月の州教育フォーラム開催以降は、地方自治体（市町村）単位の CGE 連合による教育改善活動、すなわち卒業試験の成績向上に向けた模擬試験や就学促進に向けた巡回啓発など、広域にわたる活動が活発に行われた。第 1 回州教育フォーラムの開催後、ファティック州においては、全国 14 州中過去 2 年連続で 13 位だった初等教育修了試験（CFEE）の州別順位が、フォーラム後に 6 位まで上昇（下記図表 6 参照）、カフリン州においては、入学登録児童数が前年度比 11% 向上（下記図表 7 参照）という成果が確認された。

CFEE 2011			CFEE 2012			CFEE 2013		
1	ケドゥグ	91.6%	1	ケドゥグ	65.4%	1	セジュウ	51.2%
2	タンバ	64.9%	2	タンバ	62.4%	2	ジガンシヨール	43.3%
3	ダカール	61.3%	3	ダカール	60.1%	3	ダカール	42.9%
4	ルーガ	60.1%	4	マタム	58.1%	4	タンバ	40.8%
5	ジュルベル	59.2%	5	サンルイ	56.3%	5	ティエス	36.0%
6	マタム	57.6%	6	ジュルベル	55.2%	6	ファティック	32.0%
7	ティエス	57.4%	7	ジガンシヨール	55.1%	7	カフリン	30.2%
8	ジガンシヨール	55.1%	8	ティエス	54.1%	8	ケドゥグ	25.8%
9	セジュウ	54.7%	9	ルーガ	52.5%	9	カオラック	25.7%
10	サンルイ	51.3%	10	カオラック	51.9%	10	ルーガ	25.0%
11	カオラック	50.7%	11	カフリン	48.3%	11	ジュルベル	23.9%
12	カフリン	46.4%	12	セジュウ	48.1%	12	サンルイ	23.7%
13	ファティック	44.7%	13	ファティック	40.9%	13	マタム	19.6%
14	コルダ	27.1%	14	コルダ	29.2%	14	コルダ	19.4%
	全国平均	55.3%		全国平均	53.3%		全国平均	33.9%

図表 6： ファティック州初等教育修了試験成績の推移



図表 7： カフリン州入学児童登録者数の推移

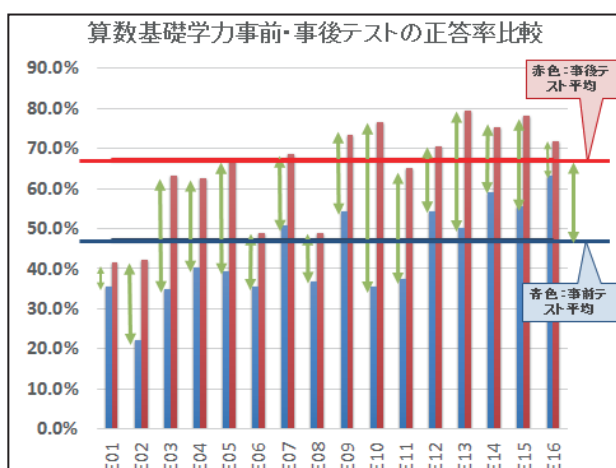
さらに、延長フェーズ期間中に実施した、日本発の算数ドリルを使用した住民参加による補習授業では、以下の通り、パイロット活動実施対象 16 校において、算数基礎学力改善の効果が確認された。

- 学習時間：
 

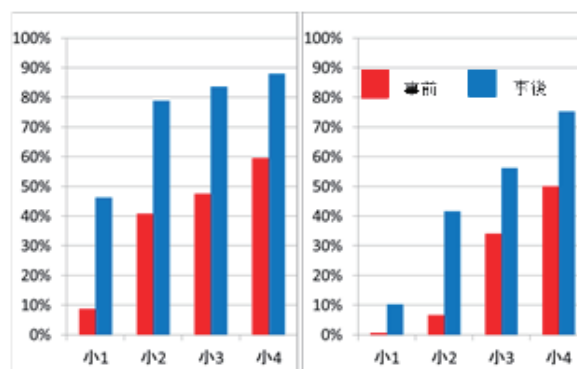
2014 年 12 月から 2015 年 5 月までに、23～79.9 時間（平均 43.9 時間／CGE）の補習授業時間が確保された。
- 算数ドリル運営に係る地域資源の動員：
 

活動計画額総計 4,183,250 FCFA（約 837,000 円）に対し、5,023,450 FCFA（約 1,004,700 円）の地域資源の動員（内訳：自治体からの支援 = 100,000 FCFA；地域からの資源動員 = 1,733,700 FCFA；ファシリテーター謝礼・奉仕 3,189,750 FCFA）

- 正答率の改善状況：  
算数ドリル実施前後の基礎学力テストにて、全16校で成績改善が見られた(下記図表8・9参照)。



図表 8： 学校別総合正答率の変化



図：実力テスト学年別合格率推移 事前 事後  
(左図：数と数字、数の合成・分解/右図：1桁同士の足し算)

図表 9： 学年別単元別合格率の変化

## 2-4. その他、特筆すべき成果

2013年12月、本プロジェクトのナショナルチーム長、及びチーフアドバイザーが、経済協力開発機構開発援助委員会(OECD-DAC)の対日援助相互評価審査団を受け入れた。その結果を含む相互評価報告書が、2014年7月に発行され、以下のとおり、本プロジェクトによる技術協力及びスケールアップに関する好意的な評価がなされた。

“Based on impressions from the field visits to both Indonesia and Senegal, Japan’s model of technical co-operation is robust, responsive to need, and well executed. Behind this model is a focus on long-term investments in capacity, human resource development and the transfer of knowledge. This is consistent with Japan’s focus on supporting self-help, which partly drives its development co-operation as articulated in the ODA Charter (GoJ, 2003).”<sup>1</sup>

“In Senegal, Japan has partnered with the government in designing small-scale pilots in the education sector and leveraged finance from the World Bank to support subsequent scale-up.”<sup>2</sup>

## 2-5. 具体的成果品リスト

以下、プロジェクトとして執筆・編集した各種マニュアル・教材等のリストを以下に示す。

- 1) CGE 設立研修ガイド (2010年11月初版；2011年10月改訂版；2012年11月再改訂版)  
« Guide de formation à la mise en place des Comité de gestion d’école (CGE) »
- 2) CGE 活動計画策定研修ガイド (2011年1月初版；2011年12月改訂版；2012年11月再改訂版；2013年10月再々改訂版) « Guide de formation à l’élaboration d’un Plan d’action volontariste (PAV) »
- 3) CGE 運営実務研修ガイド (2011年12月初版；2012年11月改訂版；2013年10月再改訂版) « Guide de formation à la gestion des ressources »
- 4) CGE 連合設立研修ガイド (2011年1月初版；2011年12月改訂版；2012年11月再改訂版；2013年10月再々改訂版) « Guide de formation à la mise en place des Unions de CGE (UCGE) »

<sup>1</sup> 出典：OECD (2014), OECD Development Co-operation Peer Reviews: Japan 2014, OECD Publishing, p.37.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264218161-en>

<sup>2</sup> 出典：OECD (2014), OECD Development Co-operation Peer Reviews: Japan 2014, OECD Publishing, p.62.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264218161-en>

- 5) CGE モニタリングガイド（2011年6月初版） « Guide de suivi des CGE et des UCGE »
- 6) CGE 関連視聴覚教材（2012年2月初版）
- 7) 機能する CGE モデル（2012年11月；教育省ワークショップにて承認）
- 8) CGE 連合関連視聴覚教材（2013年3月初版）
- 9) 住民参加型教育フォーラム紹介視聴覚教材（2014年3月初版）
- 10) 機能する CGE 連合モデル（2014年3月；教育省ワークショップにて承認）
- 11) 児童用算数ドリル（2014年8月初版；2015年8月改訂版）
- 12) 算数ドリル実施ガイド（2014年11月初版；2015年8月改訂版）
- 13) 住民参加型教育フォーラム開催ガイド（2015年8月ドラフト段階）

## 2-6. 計画と進度に齟齬があった場合、その理由

3つのプロジェクト目標の評価指標のうち、「全国 CGE の活動計画策定率 80%」及び「州フォーラム開催州での CGE 連合の設立率 70%」の2つについて、2014年8月までの当初プロジェクト実施予定期間中には達成できず、1年間のプロジェクト延長がなされた。これは、プロジェクト第3年次に外部資金で開始予定だった CGE 全国普及研修が、開始の遅れ及び実施の遅延に見舞われたことによる。より具体的には、パイロット州以外での CGE 普及研修の資金源として、プロジェクト開始時に想定していた世界銀行の信託基金「日本社会開発資金 (JSDF)」の確保がプロジェクトの外部要因により不調に終わったこと、その代替資金として浮上した世界銀行プロジェクト (PAQEED) 及び教育省カウンターパート予算（統合投資予算：BCI）の予算確保及び執行が遅れたこと、さらには普及研修中の2014年2月から11月まで、研修講師を務める州及び県レベルの視学官が全国規模でストライキを実施したことなど、複数の要因が絡んだことによる。

なお、最終的には、上記 PAQEED 連携による全国 CGE 機能強化研修に加え、延長フェーズの活動として新たに追加された教育の質改善モデル（住民参加による算数ドリル）の試行、及び県教育フォーラムの開催支援を含め、計画された活動はすべて実施された。

## 3. 今後受入国が取り組む必要があると考えられる課題

### 3-1. CGE 及び CGE 連合の能力強化

セネガル教育セクター開発計画 (PAQUET-EF 2013-2025) では、地域社会及び地方自治体による学校運営を含む、教育制度運営の地方分権化及び分散化の推進を目指している。その計画の始動を支援する世界銀行プロジェクト「基礎教育の質及び公平性改善プロジェクト (PAQEED)」では、学校レベルの教育改善活動の実施機関を CGE に一元化し、国や自治体の資源を CGE に付与することで、学力向上をはじめとする成果を達成しようとしている。本プロジェクトによる協力も、これらの枠組みの中で位置づけられており、特に CGE の全国普及と機能強化については、セネガルのみならずアフリカ各地での類似経験を有する JICA の貢献が期待されている。

本プロジェクト・フェーズ2の最終年を飾った延長フェーズにおいて、狭義の CGE 全国普及、すなわち全州での CGE 設立は完了した。しかし、CGE 設立後の活動計画策定・実施、及び CGE 連合の設立に関しては、辛うじてプロジェクト終了間際に世界銀行資金による研修を完了させただけであり、CGE であれ CGE 連合であれ、その後順調に始動していくかどうかは全く楽観視できない。実際、プロジェクト目標の指標のひとつである「CGE 活動計画の策定」は、全国普及対象12州のうち11州が未達成である。また、延長フェーズで確認されたように、機能する CGE は、学校教育の質的向上、ひいては子どもの学力向上に貢献する可能性を持っているが、CGE が組織として機能していない限り、そのような効果は期待できない。

CGE 及び CGE 連合の始動には、設立後、県視学官事務所の助言指導の下で、少なくとも2学年度にわたる組織運営及び活動実施サイクルを経験しておくことが不可欠であろう。



### 3-2. 学習効果の改善に資する補助教材の開発

上記「3-1」でも触れているように、機能する CGE による教育の質的改善、中でも児童の学力向上への貢献が期待される中、CGE 活動計画 (PAV) の枠組みで活用できる有効な補助教材を作成する意義は大きいと思われる。世界銀行プロジェクトの PAQEEB 及びセネガル教育省は、全公立小学校約 8,200 校への学校交付金交付を予算化しているが、交付金の活用方法については各校に一任しており、しかも、学習効果改善という目標達成に資する教材や方法論に関する指針も示していない。

本プロジェクトが最終年で試行した日本発の児童用算数ドリルは、セネガルの教育開発の現状においては、学習効果の改善に直接的に貢献し得るひとつの有効な取り組みと考えられる。「読み・書き・そろばん」もままならないサハラ砂漠以南のアフリカ諸国で、地域住民が支える算数ドリルの実施は成り立つのか。現地や外国の関係者の多くが懐疑的に見ている中、本プロジェクトの延長フェーズでは、プロジェクトを含む外部者から地域住民に対する報酬等のインセンティブ提供がなかったにも関わらず、CGE により、ドリルを活用した補習授業が実施され、学習効果の改善が確認された。

その原動力は、児童の学力向上に対する住民のニーズにあると考えられる。子どもたちに（家事や家業に費やせる時間を犠牲にさせてまで）公教育を受けさせるからには、保護者は何らかの成果を期待しているはずである。しかしアフリカの現状では、教員任せの学習促進には限界がある。適切な研修を経た有資格教員、あるいは教員自体が不足していたり、教員の欠勤などにより授業時間が十分に確保できなかったり、カリキュラムに無理があったり、教員側からのアプローチだけで短期的な成果が出せる条件は整っていない。多くの子どもが授業についていけなくなり、保護者も失望し、やがて学校教育に見切りをつける。実際、必死の思いで最終学年にたどり着いても、例えばセネガルでは、初等教育修了試験の合格率がわずか 3 割。せめて子どもたちには「読み・書き・そろばん」を身につけてほしい。そう願う保護者にとって、必ずしも教員に頼らず取り組める算数ドリルへの期待は、決して小さくない。

本プロジェクトでの試行を通じて、算数ドリルの可能性は内外の関係者に示すことができたが、普及可能な算数ドリルのモデル完成に向けては、さらなる試行と経験蓄積を通じて、ドリルの内容及び実施方法について改善を続けることが必要である。特に内容面については、児童の躓きの原因を把握した上で、教材に反映させることが重要であろう。また、ドリル学習を支援する「ファシリテーター」が学校教員の代役でないとするれば、前者と後者の役割分担と協力の在り方、必要な研修の内容、そして公教育との関係等について、各国での制度化も視野に整理していくべきである。算数ドリルが交付金を活用した CGE 活動を通じて確実に効果を上げる手法の選択肢として認められれば、現時点では基礎的な四則演算に限られた内容の拡充、ひいてはフランス語をはじめ他教科に必要な取り組みの検討にもつながっていくであろう。

### 3-3. 学習効果の改善に資する、住民組織及び地方自治体を中心とする関係者間の協力

2013 年 12 月に法制化され、2014 年 7 月に施行されることとなった第 3 次地方分権化改革法 (Acte 3) により、それまで存在した州議会の廃止とともに県議会が新設され、都市部の市議会と村落部の村議会の区別が廃止され、市議会に統一されることになった。こうして、住民により近い形で地方分権化が進展することは歓迎すべきだが、組織設立と予算措置だけでは、自治体に求められている教育分野の権限行使が適切に行われるとは考えにくい。

そこで必要となるのは、自治体関係者の能力強化である。その能力強化を効率的に実現するひとつの方法は、何か具体的な課題を設定し、それを解決するために必要な取り組みを検討し、着実に実行していくことであろう。本プロジェクトがパイロット 2 州で開催支援してきた、学力向上や就学改善をテーマとする住民参加型教育フォーラムでは、それを機に CGE 連合と市議会が協力関係を強め、市議会から CGE 連合及び CGE への活動資金の提供や施設備品の貸与など、具体的な支援がなされるに至った。さらに、本プロジェクトの延長フェーズでは、3 州目となるカオラック州での州フォーラムの開催に加え、パイロット 2 州 7 県にて、県議会と市議会、CGE 連合、並びに教育行政の協力関係強化をめざし、県レベルの住民参加型教育フォーラムの開催を支援した。結果として、本プロジェクト終了後の県

フォーラム自主開催に向けた議論がパイロット 2 州の各地で進展することとなった。しかし、現時点では、フォーラムとその後の活動を通じて達成を目指す教育開発目標が確実に達成できているとはいえない。

今後求められるのは、県フォーラムを通じた関係者間の協力関係強化の結果として、児童の学習効果改善が実現するよう、フォーラムアプローチの強化を図っていくことであろう。また、プロジェクト終了時の合同調整委員会でも議論となったが、先行 3 州以外ではフォーラム自体、開催した経験が全くなく、早期開催を願う声は小さくない。地方分権化・分散化が進進しつつある現状において、教育行政や自治体によるフォーラム開催費の予算化が現実味を帯び始めてきている中、全国規模で、フォーラム開催を通じた関係者間の協力関係構築、そして教育開発の推進をめざすことの意義は大きいと思われる。

### 3-4. 視学官による各種モニタリングの一本化

学校レベルのさまざまな教育改善活動を通じて、教育機会の拡大や質の向上を着実に達成していくためには、それらの活動を有機的に結び付け、活動間で補完し合う、あるいは相乗効果を上げていくことが重要である。また、各県視学官事務所の限られた人材が限られた資源を活用して学校レベルの監督業務を効果的に実施するためには、各視学官が、それぞれの学校訪問等の機会を最大限に活かし、幅広い業務を効率的に進めることが求められる。ところが現状では、学校運営や教授活動の監督を担う県視学官事務所では、分野やプロジェクト毎に担当者が割り当てられており、本プロジェクトの活動を含む、地域及び学校レベルの取り組みの全容を把握している視学官はほとんどいない。多くの視学官が、「(無資格教員の) 昇格試験実地審査で忙しい」とか「PAES2 の担当ではない」といった理由を挙げ、限られた学校訪問等の機会を学校運営の改善に活かしていない。セネガルでは、少なくとも制度としては、県視学官事務所の管轄下に「学区 (district)」を設け、視学官の地域担当制を進めようとしているが、各視学官に必要な勤務環境が確保できていないという理由で、制度が実践されていない場合が多い。「必要な勤務環境」の整備は、県レベルの視学官事務所ですえ十分に進んでいない中で期待すべきでなく、移動手段としての自動二輪車、施設としての既存小学校など、現実的な対応策を検討すべきであろう。

こうした現状を踏まえ、本プロジェクトでは、学校運営に関連する研修は、原則として対象地域のすべての視学官を対象としてきた。誰もが最低限の知識を持ち、限られた機会に「広く浅く」、すなわち CGE モニタリングを含む「総合的な」モニタリングに取り組めるようにするためである。また、自治体単位の CGE 連合の定期会合等を活用した間接モニタリングを提唱し、視学官の負担軽減を目指した。これらの成果は、パイロット 2 州については上がりつつあるが、それ以外の地域では手つかずである。こうしたモニタリングや監督業務の一本化が、実質的な地域担当制と結びつけば、視学官業務の効果が大いに高まるものと期待される。

### 3-5. 新規基礎教育案件「初等教育算数能力向上プロジェクト」における発展的取り組み

セネガルでは、本プロジェクトを通じ、住民参加により学校運営を活性化する CGE モデルが全国普及を達成し、日本発の授業研究をベースとする現職教員研修制度が、同じく 2015 年 8 月末に終了した JICA 理数科教育改善プロジェクト・フェーズ 2 (PREMST2) によって確立された。これで住民と教員の協働による学習効果の改善に向けた取り組みが、全国規模で実現できる基礎が整ったといえるが、両プロジェクトの実施期間中は、住民と教員の協働が少なくとも意図的に図られることはなかった。今後、先述したセネガルに残された数々の課題を克服すべく、CGE の機能強化、及び教員の能力強化という二本柱を携え、その柱自体の定着にとどまらず、それらを手段として子どもの学習改善に直接貢献していくことが期待される。

## 4. 類似プロジェクト、類似分野への今後の協力実施にあたっての教訓、提言等

### 4-1. 当該国関係者の主体性に配慮した他国モデルの適応と普及

本プロジェクトは、先行プロジェクトであるニジュール「みんなの学校プロジェクト」の経験を活かし、比較的短期間で普及モデルの完成と全国普及を目指してきた。特に、本プロジェクトに先行する第1フェーズで手つかずであった持続的モニタリング体制の構築については、自治体レベルのCGE連合を軸とするモデル完成と全国普及をわずか4年で達成するという、非常に野心的な計画に基づいて活動を進めてきた。プロジェクト開始後2年でCGEモデル、3年半でCGE連合モデルの完成に至ったのは、それぞれニジュールでの先行経験があったからに他ならない。

しかし、社会文化的背景、教育政策の方向性、地方分権化の進展度など、プロジェクト実施環境は当然異なる。その中で、セネガル教育省関係者が全国普及前にある程度の自信をつけるには、彼らの主体性に配慮しながら、最低でも丸2学年度分の実証経験を積み、セネガルで通用し、普及できるモデルを構築する必要があった。

他国モデルの適応と普及を目指すプロジェクトでは、とかく、モデル完成と普及に必要な期間を過小評価しがちとなる。モデル完成にける期間と先方の行政官の主体性の間に、負の関係が見られることも想定した、慎重なプロジェクトデザインが求められる。

### 4-2. 外部資金を想定したプロジェクト運営における覚悟

本プロジェクトは、詳細計画策定の段階から、日本政府から世界銀行への信託基金である日本社会開発基金（JSDF）を活用したCGEモデルの全国普及を想定していた。これは、第4回アフリカ開発会議（TICAD IV）横浜行動計画でも明記された日本政府の誓約でもあった。ところが、マリ、セネガル、ブルキナファソ等において日本政府側が想定していた「学校運営委員会モデルの全国普及」という用途への資金申請を世界銀行側が認めない方針であることが、本プロジェクト開始後しばらくして判明した。

そこで急遽、セネガル政府予算、日本政府無償資金協力の見返り資金、そして世界銀行の別枠資金の可能性を探ることとなり、各関係者との折衝を、JICAセネガル事務所の協力を得て進めた。長期に及ぶ調整を経て、幸いにも、世界銀行所管の「教育のためのグローバル・パートナーシップ（GPE：旧EFA-FTI）」の資金、及びセネガル政府予算を活用できることとなった。

難儀した資金確保に続き、教育省による予算執行手続きという課題が待ち受けていた。GPE資金に関しては、世界銀行側は「世界銀行は監督機関であって実施機関ではない」との立場で、教育省による手続きには必ずしも協力的ではなく、他方では用途に関する細かい注文がつく。教育省予算については、活動実施後の精算払いによる執行するという制約から、資金力のある「代行業者」の選定やその後の活動実施における調整に莫大な労力を要する。実際、本プロジェクトが当初期間中にプロジェクト目標を達成できず1年延長されたのは、CGEモデル普及の予算確保、そして何より、確保されたはずの予算執行が、結果的には2年近くも遅れたためである。

外部資金の活用を前提にしたプロジェクト運営においては、活動の質の面でも所要期間の面でも相当な柔軟性が求められることを覚悟すべきである。

### 4-3. 長期常駐型の専門家派遣の強み

先述の通り、本プロジェクトは、非常に野心的な目標に向かって進められてきた。当初計画の4年間では目標達成に至らず、1年間の延長が決定したが、それでも狭義のCGE全国普及、すなわちCGE設立は外部資金も活用して目標が達成された。さらに、本プロジェクトが完成を担ったCGE及びCGE連合モデルは、大統領令及び教育省令として法制化されることになった。

以上の成果の達成過程で、常駐型の直営専門家中心のチームが果たした役割は小さくない。教育省や他機関の動向を日常的に追いながら、これら機関の意向や制約と向き合い、寄り添って、教育省の行政官の主体性強化及び「キャパシティディベロップメント」を最大限に目指した運営に臨んできた。「今から教育省令の作成作業部会を開催するので出席すべし」という類の要求にも柔軟に対応し、プロジェ



クトチームの省内でのプレゼンスを高めていった。こうした教育省主体のプロジェクト実施過程は、2013年12月に本プロジェクトが受け入れた、経済協力開発機構開発援助委員会（OECD-DAC）による対日援助審査フィールド調査でも高い評価を得た。このことは、業務実施契約型のプロジェクト運営や専門家派遣で実現不可能というものではないが、少なくとも、鍵となる専門家の長期配置を実現できるような契約管理と予算措置が必須となるであろう。

#### 4-4. プログラムあつてのプロジェクト間の連携

セネガル教育省初等教育局で実施してきた本プロジェクトと理数科教育改善プロジェクトは、それぞれ全国展開案件で、重点州も重なる。何より、能力強化の対象は地方の視学官と共通している。両プロジェクトが成果を出しつつある中、当然の流れとして、当地及び日本のさまざまな関係者が、2つのプロジェクト間の連携に期待を寄せてきた。しかし、各プロジェクトに課された任務が明快かつ困難な中、プロジェクトの枠を超えて連携のために労力を注ぐことは、決して現実的ではない。結果として、目に見える形で相乗効果の発現を成果として示すには至らなかった。

理想論を掲げれば、プロジェクト間の連携以前に上位のプログラムがあり、その共通の目標に向かって各プロジェクトが実施される。あるいは、プロジェクト実施者、活動の対象者、対象地域など、重複する要素の多いプロジェクトであれば、別立てよりもプロジェクト自体を一本化する。プロジェクトの一本化が困難で2案件間の連携を目指す場合、プロジェクト実施経験のある教育省配属アドバイザーや在外事務所の企画調査員など、プログラム担当の調整役が当初から配置される必要がある。

セネガルの新規案件「初等教育算数能力向上プロジェクト」では、まさに一本化の成果が求められるが、過去の案件の成果や手法にとらわれすぎず、「子どもの学びの改善」という共通の目標に向かい、さまざまな関係者が一致団結していくことに期待したい。

#### 5. PDMの変遷

本プロジェクトのPDMは、実施期間中に1度改訂された。より具体的には、プロジェクトの1年延長を提言したプロジェクト終了時評価（2014年3月）において改訂案が提示され、その後2014年6月、延長フェーズの協議議事録（RD）にて正式に合意された（PDMは別添A参照）。

#### 6. 合同調整委員会開催記録

5年のプロジェクト期間中、以下の通り、計9回の合同調整委員会が開催された。

回	日付	議題・決議事項	備考
1	2010年11月2日	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ プロジェクト概要の紹介</li> <li>➤ 次期活動計画案の承認</li> </ul>	開始後2ヶ月間の活動報告も実施
2	2011年3月17日	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 活動報告（2010年9月～2011年3月）</li> <li>➤ 次期活動計画案の承認</li> </ul>	
3	2011年10月27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 活動報告（2011年4月～10月）</li> <li>➤ 次期活動計画案の承認</li> </ul>	
4	2012年9月28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 活動報告（2011年11月～2012年9月）</li> <li>➤ 次期活動計画案の承認</li> </ul>	中間レビュー（2012年7月）の結果報告
5	2013年6月21日	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 活動報告（2012年10月～2013年6月）</li> <li>➤ 次期活動計画案の承認</li> </ul>	事務次官交代後の初会合
6	2014年3月21日	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 活動報告（2013年7月～2014年3月）</li> <li>➤ 次期活動計画案の承認</li> <li>➤ プロジェクト延長の承認</li> </ul>	終了時評価（2014年2月～3月）の結果報告
7	2014年8月26日	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 活動報告（2014年4月～8月）</li> <li>➤ 次期活動計画案の承認</li> </ul>	
8	2015年3月19日	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 活動報告（2014年9月～2015年3月）</li> <li>➤ 次期活動計画案の承認</li> </ul>	
9	2015年8月13日	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 活動報告・成果確認（プロジェクト全期間）</li> <li>➤ プロジェクト終了後の展望</li> </ul>	

注：各委員会の討議の概要は別添B参照。

## 別添資料リスト

- 別添 A :
  - ◇ 別添 A-1a : PDM (開始当初版)
  - ◇ 別添 A-1b : 実施スケジュール (PO) (開始当初版)
  - ◇ 別添 A-2a : PDM (2014 年 6 月改訂版)
  - ◇ 別添 A-2b : 実施スケジュール (PO) (2014 年 6 月改訂版)
  
- 別添 B : 合同調整委員会開催記録

以上



別添 A-1a : PDM (開始時)

XX/05/2010

Cadre Logique du Projet (PDM : Project Design Matrix)

ANNEXE VI

Nom de projet : Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire (PAES) phase II

Durée : Sep 2010 – Août 2014 (4 ans)

Date de validation :

Zone cible : Toutes les régions (Région Pilote pour 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année: Région de Fatick) Groupes ciblés : Membres des CGE (population, parents d'élèves, directeurs, enseignants), Administrateurs chargés de gestion sociale (CGE) dans IA, IDEN, EFI, et PRF Ver. : 0

Résumé du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions importantes
<b>Objectif global</b> L'environnement scolaire et la gestion du système de PDEF sont améliorés à travers les CGE fonctionnels, l'accès et la qualité de l'éducation sont renforcés.	1. Amélioration de l'environnement scolaire au niveau de l'école (infrastructures, mobiliers, manuels scolaires, temps scolaire, motivation/capacité des enseignants, initiative des directeurs d'école, conscience de la population sur l'éducation, etc.) 2. Amélioration des indicateurs de l'éducation (TBS, TBA, Taux de redoublement, Taux d'abandon, Taux de réussite au CFEE, etc.)	1. Rapports de l'étude de base et de l'étude à la fin du projet 2. Statistiques scolaires annuelles	
<b>But du projet</b> Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est établi et généralisé dans toutes les régions.	1. 80% des écoles dans toutes les régions disposent d'un CGE dont les membres ont été démocratiquement élus 2. 80% des communes / communautés rurales dans toutes les régions disposent d'un regroupement des CGE 3. 80% des CGE ont soumis leurs plans d'actions volontaristes (PAV) à leurs regroupements des CGE	1. Rapports de suivi (IDEN/IA) 2. Rapports de suivi (IDEN/IA) 3. Rapports de suivi (IDEN/IA)	1. La politique de gestion décentralisée de l'école est maintenue
<b>Résultats attendus</b> 1. Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré 2. L'efficacité du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est confirmé dans une autre région pilote	1.1 Les modules/manuels de formations sur la mise en place de CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME 1.2 Les modules/manuels de formations sur la planification des PAV développés en phase I sont révisés et validés par le ME 1.3 Les modules/manuels de formations sur le suivi des activités des CGE développés en phase I sont révisés et validés par le ME Dans la région pilote : 2.1 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE 2.2 80% des écoles ont mis en place un CGE par élection démocratique 2.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités de CGE 2.4 80% des CGE ont soumis au CLEF/IDEN leurs plans d'actions volontaristes (PAV) 2.5 80% des CGE ont effectué au moins une activité thématique par an 2.6 80% des CGE ont tenu au moins trois AG par an 2.7 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités de CGE	1.1 Modules/manuels des formations 1.2 Modules/manuels des formations 1.3 Modules/manuels des formations 2.1 Rapport de la formation 2.2 Rapports de suivi (IDEN) 2.3 Rapport de la formation 2.4 Rapports de suivi (IDEN) 2.5 Rapports de suivi (IDEN) 2.6 Rapports de suivi (IDEN) 2.7 Rapport de la formation 2.8 Rapports de suivi (IDEN) 2.9 Rapports de suivi (IDEN)	1. Administrateurs qui ont été formés dans la région pilote ne sont pas mutés 2. La coordination et l'harmonisation entre les PTF ne s'aggravent pas

<p>3. La préparation pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est faite dans toutes les régions</p> <p>4. Le système pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est renforcé</p>	<p>2.8 80% des communes / communautés rurales disposent d'un regroupement des CGE</p> <p>2.9 80% des regroupements des CGE ont effectué au moins trois AG, à savoir à la rentrée, à mi-parcours et à la fin d'année</p> <p>2.10 80% des CGE ont soumis leurs bilans annuels du PAV à leurs regroupements des CGE</p> <p>3.1 Une évaluation externe a été conduite sur différents modèles et un rapport a été élaboré</p> <p>3.2 Un modèle en vue de la généralisation des CGE fonctionnels a été validé à un atelier national</p> <p>3.2 Des fonds pour la généralisation des CGE fonctionnels ont été assurés</p> <p>4.1 Le programme de généralisation de modèle de la mise en place de CGE fonctionnels et du système de suivi est élaboré</p> <p>4.2 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE fonctionnels</p> <p>4.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités des CGE</p> <p>4.4 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le suivi des activités des CGE</p>	<p>2.10 Rapports de suivi (IDEN)</p> <p>3.1 Rapport de l'évaluation externe</p> <p>3.2 Rapport de l'atelier national de validation</p> <p>3.3 Protocole d'entente pour l'utilisation des fonds</p> <p>4.1 Document du programme</p> <p>4.2 Rapport de la formation</p> <p>4.3 Rapport de la formation</p> <p>4.4 Rapport de la formation</p>	
--	--	--	--

Activités	Input		
<p>Résultat 1. Le modèle de la mise en place des CGE fonctionnels développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré</p> <p>1.1 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la mise en place des CGE</p> <p>1.2 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la planification de PAV</p> <p>1.3 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour le suivi des CGE</p>	<p style="text-align: center;"><b>Japon</b></p> <p>« Experts japonais »</p> <p>1. Expert à long terme (1) Chef conseiller (2) Coordonnateur / Renforcement des Capacités des CGE</p> <p>2. Expert à court terme (selon la nécessité)</p> <p>« Matériels »</p> <p>1. Véhicules</p> <p>2. Matériels bureautiques (photocopieur, ordinateur, imprimante, TEL/FAX, etc)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Sénégal</b></p> <p>« Homologues »</p> <p>1. Membre de l'ETN au niveau central, y compris le Coordonnateur du projet</p> <p>2. Inspecteurs de l'IA et l'IDEN dans la région pilote</p> <p>« Locaux du projet et les coûts afférents »</p> <p>1. Bureau au niveau central (ME)</p> <p>2. Bureau au niveau régional (IA)</p>	<p>1. Administrateurs qui ont été formés dans toutes les régions ne sont pas mutés</p>
<p>Résultat 2. L'efficacité du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est confirmé dans une autre région pilote</p> <p>2.1 Organiser la formation des formateurs pour la mise en place des CGE en utilisant les modules révisés</p> <p>2.2 Organiser la formation des formateurs pour la planification de PAV et le suivi des CGE en utilisant les modules révisés</p> <p>2.3 Organiser la formation des directeurs d'écoles pour la mise en place des CGE</p> <p>2.4 Organiser la formation des directeurs d'écoles et des membres du CGE pour la planification de PAV et le suivi des CGE</p> <p>2.5 Etablir un système de suivi durable des CGE</p>	<p>« Coût des activités »</p> <p>1. Coût pour mise en œuvre des formations et ateliers</p> <p>2. Coût pour rédaction et multiplication des documents</p> <p>3. Coût pour mise en œuvre des CCC</p> <p>4. Divers</p> <p>« Formation de Personnel sénégalais au Japon ou dans un pays tiers »</p>	<p>« Carburant pour la formation et le suivi des CGE »</p> <p>1. Carburant pour le suivi</p> <p>2. Carburant pour mise en œuvre des formations (3ème - 4ème année)</p>	
<p>Résultat 3. La préparation pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est faite dans toutes les régions</p> <p>3.1 Appuyer la mise en œuvre d'évaluation externe</p> <p>3.2 Appuyer la mise en œuvre d'atelier national d'approbation du modèle</p> <p>3.3 Aider à l'obtention de financement pour la généralisation du modèle (y compris le fonds de JSDF).</p>			
<p>Résultat 4. Le système pour la généralisation du modèle de la mise en place des CGE fonctionnels est renforcé</p> <p>4.1 Appuyer la planification de généralisation du modèle</p> <p>4.2 Appuyer le renforcement des capacités des acteurs pour l'exécution de plan de généralisation du modèle</p>			<p style="text-align: center;">Condition préalable</p> <p>La politique de gestion décentralisée de l'école existe</p>



別添 A-2a : PDM (2014 年 6 月改訂版)

Cadre Logique du Projet (PDM : Project Design Matrix)

ANNEXE 1

Nom de projet : Projet d'Amélioration de l'Environnement Scolaire (PAES) phase II

Durée : Septembre 2010 – Août 2015 (5 ans)

Date de validation : le 18 juin 2010

Date de modification : le

Zone cible : Toutes les régions (Régions pilotes pour 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année: Fatick et Kaffrine) Groupes ciblés : Membres des CGE (population, parents d'élèves, directeurs, enseignants), Inspecteurs de l'enseignement Ver. : 2 élémentaire en service au niveau des IA, IEF et CRFPE)

Résumé du projet	Indicateurs	Moyens de vérification	Suppositions importantes
<p><b>Objectif global</b> L'environnement scolaire et la gestion du PAQUET sont améliorés à travers les CGE fonctionnels ; L'accès, la qualité et de la gouvernance de l'éducation sont renforcés.</p>	<p>1. Amélioration de l'environnement scolaire au niveau de l'école (infrastructures, mobiliers, manuels scolaires, temps scolaire, motivation/capacité des enseignants, initiative des directeurs d'école, conscience de la population sur l'éducation, etc.) 2. Amélioration des indicateurs de l'éducation (TBS, TBA, Nombre de nouveaux inscrits au CI, Taux de redoublement, Taux d'achèvement, Taux de réussite au CFEE)</p>	<p>1. Rapports de l'étude de base et de l'étude à la fin du projet 2. Statistiques scolaires annuelles</p>	
<p><b>But du projet</b> Le modèle de CGE fonctionnel est stabilisé et généralisé dans toutes les régions.</p>	<p>1. 80% des écoles dans toutes les régions disposent d'un CGE dont les membres ont été démocratiquement élus 2. 70% des communes dans les régions ayant organisé un forum régional avec l'appui du Projet disposent d'une Union des CGE (UCGE) 3. 80% des CGE ont soumis leurs plans d'actions volontaristes (PAV) à leurs UCGE et aux IEF respectives</p>	<p>1. Rapports bilan (IEF/IA) 2. Rapports bilan (IEF/IA) 3. Rapports bilan (IEF/IA)</p>	<p>1. La politique de gestion décentralisée de l'école est maintenue</p>
<p><b>Résultats attendus</b> 1. Le modèle de CGE fonctionnel développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré  2. L'efficacité du modèle de CGE fonctionnel est confirmée dans deux autres régions pilotes</p>	<p>1.1 Les modules/manuels de formations sur la mise en place de CGE développés en phase I sont révisés et validés par le MEN 1.2 Les modules/manuels de formations sur la planification des PAV développés en phase I sont révisés et validés par le MEN 1.3 Les modules/manuels de formations sur le suivi des activités des CGE développés en phase I sont révisés et validés par le MEN  Dans les régions pilotes : 2.1 90% des directeurs d'école ont participé à une formation sur la mise en place de CGE 2.2 80% des écoles ont mis en place un CGE par élection démocratique 2.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la planification des activités de CGE 2.4 80% des CGE ont soumis à l'UCGE et à l'IEF leurs plans d'actions volontaristes (PAV) 2.5 80% des CGE ont tenu au moins trois AG par an 2.6 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la mise en place et le</p>	<p>1.1 Modules/manuels des formations 1.2 Modules/manuels des formations 1.3 Modules/manuels des formations  2.1 Rapport de la formation 2.2 Rapports bilan (IEF) 2.3 Rapport de la formation 2.4 Rapports bilan (IEF) 2.5 Rapports bilan (IEF) 2.6 Rapport de la formation 2.7 Rapports bilan (IEF)</p>	<p>1. Administrateurs qui ont été formés dans la région pilote ne sont pas mutés  2. La coordination et l'harmonisation entre les PTF ne s'aggravent pas</p>



	<p>fonctionnement d'UCGE</p> <p>2.7 80% des communes disposent d'une UCGE</p> <p>2.8 80% des UCGE ont effectué au moins trois AG, à savoir à la rentrée, à mi-parcours et à la fin d'année</p> <p>2.9 80% des CGE ont soumis leurs bilans annuels du PAV à leur UCGE et à l'IEF</p> <p>2.10 80% des UCGE ayant participé à un forum régional avec l'appui du Projet ont tenu une AG de restitution du forum</p>	<p>2.8 Rapports bilan (IEF)</p> <p>2.9 Rapports bilan (IEF)</p> <p>2.10 Rapports bilan (IEF)</p>	
<p>3. La préparation pour la généralisation du modèle de CGE fonctionnel est faite dans toutes les régions</p>	<p>3.1 Une évaluation externe a été conduite sur différents modèles et un rapport a été élaboré</p> <p>3.2 Un modèle en vue de la généralisation des CGE fonctionnels a été validé à un atelier national</p> <p>3.3 Des fonds pour la généralisation des CGE fonctionnels ont été assurés</p> <p>3.4 Le modèle de CGE fonctionnel et d'UCGE fonctionnelle a été officialisé sous forme de décret et/ou d'arrêté</p>	<p>3.1 Rapport de l'évaluation externe</p> <p>3.2 Rapport de l'atelier national de validation</p> <p>3.3 Protocole d'entente pour l'utilisation des fonds</p> <p>3.4 Décret et/ou arrêté</p>	
<p>4. Le dispositif de généralisation et de pérennisation du modèle de CGE fonctionnel est renforcé</p>	<p>4.1 Le schéma de généralisation du modèle de CGE fonctionnel et le dispositif de suivi est élaboré</p> <p>4.2 90% des représentants des écoles ont participé à une formation sur la mise en place de CGE fonctionnels</p> <p>4.3 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur le fonctionnement des CGE</p> <p>4.4 90% des représentants des CGE ont participé à une formation sur la mise en place et le fonctionnement des UCGE</p> <p>4.5 70% des UCGE dans les régions ayant organisé un forum régional avec l'appui du Projet ont tenu une AG de restitution du forum</p>	<p>4.1 Document du programme</p> <p>4.2 Rapport de la formation</p> <p>4.3 Rapport de la formation</p> <p>4.4 Rapport de la formation</p>	

Activités	Input		
<p><b>Résultat 1. Le modèle de CGE fonctionnel développé dans le Projet phase I est révisé et amélioré</b></p> <p>1.1 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la mise en place des CGE</p> <p>1.2 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour la planification de PAV et pour la gestion des ressources</p> <p>1.3 Réviser les modules/manuels et la modalité de formation pour le suivi des CGE</p>	<p><b>Japon</b></p> <p>« Experts japonais »</p> <p>1. Experts à long terme</p> <p>(1) Chef conseiller</p> <p>(2) Expert en gestion / Renforcement des Capacités des CGE</p> <p>(3) Expert en gestion / Développement du dispositif de suivi</p> <p>2. Experts à court terme (selon la nécessité)</p>	<p><b>Sénégal</b></p> <p>« Homologues »</p> <p>1. Membre de l'ETN au niveau central, y compris le Coordonnateur du projet</p> <p>2. Inspecteurs des IA et des IEF dans toutes les régions</p>	<p>1. Administrateurs qui ont été formés dans toutes les régions ne sont pas mutés</p>
<p><b>Résultat 2. L'efficacité du modèle de CGE fonctionnel est confirmée dans deux autres régions pilotes</b></p> <p>2.1 Organiser la formation des formateurs pour la mise en place des CGE en utilisant les modules révisés</p> <p>2.2 Organiser la formation des formateurs pour la planification de PAV et le suivi des CGE en utilisant les modules révisés</p> <p>2.3 Organiser la formation des directeurs d'écoles pour la mise en place des CGE</p> <p>2.4 Organiser la formation des directeurs d'écoles et des membres du CGE pour la planification de PAV et le suivi des CGE</p> <p>2.5 Mettre en place un dispositif de suivi durable des CGE</p> <p>2.6 Organiser des ateliers bilans sur le fonctionnement des CGE</p> <p>2.7 Organiser différentes rencontres régionales pour le renforcement du fonctionnement des Unions de CGE (UCGE)</p> <p>2.8 Expérimenter un modèle d'activités pour l'amélioration de la qualité des apprentissages des élèves (outils d'exercices en mathématique)</p>	<p>« Matériels »</p> <p>1. Véhicules</p> <p>2. Matériels bureautiques (photocopieur, ordinateur, imprimante, TEL/FAX, etc)</p> <p>« Coût des activités »</p> <p>1. Coût pour mise en œuvre des formations et ateliers</p> <p>2. Coût pour rédaction et multiplication des documents</p> <p>3. Coût pour mise en œuvre des CCC</p> <p>4. Divers</p>	<p>« Locaux du projet et les coûts afférents »</p> <p>1. Bureau au niveau central (ME)</p> <p>2. Bureau au niveau régional (IA)</p> <p>« Frais de formation et de suivi des CGE »</p> <p>1. Carburant pour le suivi</p> <p>2. Frais de formation dans la phase de généralisation</p>	
<p><b>Résultat 3. La préparation pour la généralisation du modèle de CGE fonctionnel est faite dans toutes les régions</b></p> <p>3.1 Appuyer la mise en œuvre d'évaluation externe</p> <p>3.2 Appuyer la mise en œuvre d'atelier national de validation du modèle de CGE fonctionnel</p> <p>3.3 Aider à l'obtention de financement pour la généralisation du modèle (y compris le fonds de JSDF).</p> <p>3.4 Appuyer l'organisation d'un atelier national de validation du modèle d'Union de CGE (UCGE) fonctionnelle</p>	<p>« Formation de Personnel sénégalais au Japon ou dans un pays tiers »</p>		
<p><b>Résultat 4. Le dispositif de généralisation et de pérennisation du modèle de CGE fonctionnel est renforcé</b></p> <p>4.1 Appuyer la planification de la généralisation du modèle</p> <p>4.2 Appuyer le renforcement des capacités des acteurs pour l'exécution de schéma de généralisation du modèle : Etape 1 – Mise en place des CGE</p> <p>4.3 Appuyer le renforcement des capacités des acteurs pour l'exécution de schéma de généralisation du modèle : Etape 2 – Fonctionnement des CGE</p> <p>4.4 Organiser des forums régionaux sur l'éducation</p> <p>4.5 Appuyer l'intégration du suivi/accompagnement des CGE/UCGE dans le dispositif global du MEN aux différents niveaux</p> <p>4.6 Organiser des ateliers nationaux de partage d'expériences sur la généralisation des modèles de CGE et d'UCGE fonctionnels</p>			<p>Condition préalable</p> <p>La politique de gestion décentralisée de l'école existe</p>



## 別添 B： 合同調整委員会開催記録

## ＜第 1 回： 2010 年 11 月 2 日＞

参加者は、PAES2 ナショナル・チーム（ETN）に加え、セネガル側から教育省事務次官をはじめとする教育省幹部、本フェーズ対象のファティック州視学官事務所（IA）、同州 3 県視学官事務所（IDEN）の代表者、前フェーズ対象のルーガ州 IA の代表者、日本側から大使館の経済協力班長と担当書記官、JICA セネガル事務所長と教育担当広域企画調査員の約 20 名であった。JICA 事務所長と教育省事務次官による開会の辞に続き、1) プロジェクト枠組みの確認（発表者：ETN チーム長 サンバイエロジョップ氏、國枝）、2) 開始後 2 か月の活動進捗の報告（発表者：ジョップ氏）、3) 2011 年 3 月までの活動計画案の発表（発表者：ジョップ氏）が行われた。そして教育省初等教育局長による議事進行の下、参加者による討議の末、プロジェクトの意向に沿う形で活動計画が承認された。

活動計画案の中では、2011 年 3 月までに期待される成果として、以下の点が確認された。

- 各種研修ガイド（CGE 設立、活動計画策定、CGE モニタリング）が改訂される
- 各種研修が実施される
- 研修対象 200 校において CGE が設立される
- 活動対象自治体において、「CGE 連合」（仮称）の設立過程が開始される

討議の要旨は以下の通りである。

- CGE の全国普及には、外部資金を前提としない学校運営の枠組みが必要
- 学校運営の活性化と透明性確保には、民主選挙、特に無記名投票による CGE 委員選出が有効。伝統的首長や宗教指導者等の権威を巻き込み、慎重に取り組んでいく。
- 自治体単位の「CGE 連合」（仮称）はセネガルにとって新たな経験であり、今フェーズで試行する。ひいては、現状では機能していない自治体単位の地方教育訓練委員会（CLEF）の活性化に向けた端緒としたい。
- 「自発的活動計画（PAV）」と外部資金を前提とする「学校プロジェクト（PE）」の関連付けについて検討が必要（次回以降の検討課題とする）

## ＜第 2 回： 2011 年 3 月 17 日＞

会合には、PAES2 ナショナル・チーム（ETN）に加え、セネガル側から教育省事務次官をはじめとする教育省幹部、フェーズ 2 対象のファティック州及び州内 3 県の視学官事務所長、フェーズ 1 対象のルーガ州視学官事務所長、並びに地方分権化・自治体省地方開発支援局長、そして日本側からは JICA セネガル事務所次長及び担当所員が参加した。会合では、前回 11 月会合以降のプロジェクト活動（研修ガイド作成、CGE 研修実施、CGE 活動モニタリング）の進捗状況を報告し、今後の展望について議論した。討議の成果として、次期活動計画が承認されると共に、主として以下の提言がなされた。

- 自治体が教育開発における役割を果たせるよう、関係者間の情報共有と連絡調整を推進する
- ファティック州関係者による主体的なプロジェクト運営に向けて措置を講じる
- CGE の活動状況や機能度に係る統計データの収集体制を整備する
- JICA 協力による理数科教育強化プロジェクト（PREMST）との相乗効果を模索する
- CGE モデルの全国普及に向けて、技術面のみならず資金面の条件を整える
- 全国普及に向けたツールとして、映像資料の制作を検討する

## ＜第 3 回： 2011 年 10 月 27 日＞

会合には、PAES2 ナショナル・チーム（ETN）に加え、セネガル側から教育省事務次官をはじめとする教育省幹部、フェーズ 2 対象のファティック州及び州内 3 県の視学官事務所長、フェーズ 1 対象のルーガ州視学官事務所長、並びに地方分権化・自治体省地方開発支援局長、そして日本側からは大使館担当書記官、JICA セネガル事務所次長及び担当所員が参加した。なお、今回よりフェーズ 2 第 2 年次

対象として加わったカフリン州及び州内4県の視学官事務所長が新たにJCC委員として加わった。

会合では、プロジェクト初年度の総括を行い、第2年次の展望について議論した。CGEの民主的な設立、CGE活動計画の順調な策定と実施など、初年度の重要な成果が確認された。他方、現場の視学官によるCGEモニタリングの不十分さ、地方自治体の関与の弱さ、CGE連合の始動の遅れなど、課題も直視し、解決策を協議した。

#### <第4回：2012年9月28日>

教育開発政策・計画の責任者である教育企画改革局長（DPRE）が初めて出席し、CGEモデルの承認とその後の全国普及に向け、貴重な議論が交された。また今回は、従来の中央チームによる活動報告に加え、パイロット2州の視学官事務所長による報告が初めて実現した。それぞれの報告を通じて、パイロット2州における学校運営委員会（CGE）設立と機能化の順調な進展、CGE連合の始動の遅れ、地方の視学官によるモニタリング不足、地方自治体の関与の弱さ、CGEモデルの完成作業の進展などが確認された。そしてCGEモデルの全国普及に向けたモデル承認をはじめとする今後の活動計画が大枠で承認され、PAES2チームが完成を進めてきたCGEモデルが次期教育開発プログラム（次期PDEF）に正式に盛り込まれることについて、DPREをはじめとする主要関係者から事実上の承認が得られた。

#### <第5回：2013年6月21日>

会合では、通常のパイロット州中心の委員会メンバーに加え、代理も含め全14州の視学官事務所長の出席のもと、2012年10月以降の活動報告及び2013年7月以降の活動計画案について議論がなされた。活動報告では2012年11月に全国普及モデルとして承認されたPAES2のCGEモデルの紹介、CGE全国普及の進捗状況、パイロット2州における州教育フォーラムを軸とするCGE連合機能強化の取り組み、2013年5月のJICA「みんなの学校」プロジェクト群合同本邦研修が取り上げられた。活動計画案では、CGEモデル全国普及戦略、全国普及資金確保の状況、及び次半期（7月～12月）活動スケジュール案が討議された。なお、今回の会合は、内容と参加者構成の面から、2012年7月のプロジェクト中間レビュー調査で定期開催が提言された、「CGE全国普及に係る経験共有ワークショップ」の役割も実質的に果たした。

#### <第6回：2014年3月21日>

今回の会合は、9か月前の第5回会合に続き、パイロット2州を含む全14州の視学官事務所長を招集し、CGE全国普及の進捗状況を確認した上で、CGE設立後の機能強化に向けた展望を議論した。そして、パイロット2州におけるCGE連合機能強化の取り組みに関連し、2013年2月開催の州教育フォーラムがもたらしたインパクト、及び前日の会合で実現したCGE連合モデル承認について報告し、CGEに加えてCGE連合、ひいては教育フォーラムについてもその全国普及の妥当性を確認した。さらに、これまでの成果が高く評価されつつも、外部資金によるCGE全国普及の大幅な遅れに伴い、プロジェクト目標が達成困難と判断された終了時評価の結論と提言を踏まえ、合同調整委員会として、2014年9月から1年間のプロジェクト延長を承認した。

#### <第7回：2014年8月26日>

今回の会合は、CGE全国展開フェーズにおいて州視学官事務所間の情報共有・意見交換を活性化すべく、前回までと同様、パイロット2州を含む全14州16視学官事務所長を招集した。まず、プロジェクトの概要及び成果を共有し、特に前回JCC（2014年3月）以降、今期に実施した活動として、CGE/CGE連合に係る大統領令改訂作業、並びに教育省令策定作業への参加、CGE全国普及フェーズにおける現場モニタリング調査（ティエス州、サンルイ州、カオラック州）、2014年2月開催の州教育フォーラムの情報伝達状況に係るCGE/CGE連合機能状況モニタリング調査（ファティック州、カフリン州）、そして住民参加による算数補助教材開発・試行について報告した。そして、CGE全国普及の進捗状況と



CGE 設立状況、及び先行 3 州（パイロット 2 州及びカオラック州）の CGE 及び CGE 連合の関連文書提出に係る機能状況を確認した上で、2 月から早半年続いている視学官ストライキによる負のインパクトと課題を確認した。さらに、視学官ストライキにより余儀なくされた延長フェーズにおける活動計画修正案を承認した。

プロジェクト実施体制については、チーフアドバイザーが 8 月末で離任すること、そして延長フェーズ期間中は日本から遠隔支援にあたる可能性が想定されていることに触れ、新体制で挑む延長フェーズにおいて、円滑な活動実施と成果の発現に向けてさらなる努力を続けることが確認された。

#### <第 8 回：2015 年 3 月 19 日>

今回の会合は、本プロジェクト延長フェーズの中間時点、そして全国 CGE 機能強化研修に係る調整が機微となる重要な時期に、主要関係者出席の下、プロジェクト終了に向けた残り半年の課題を確認し、有意義な議論を展開する機会となった。CGE 全国普及段階にて全 14 州との調整が進んでいることから、今回もパイロット 2 州を含む全州の 16 の州視学官事務所長（ダカール州内に 3 事務所）を交え、延長フェーズにて取り組むべき活動と達成すべき成果の進捗状況について情報共有・意見交換を行った。

まず、プロジェクトの概要及び成果を再確認した上で、今期に実施した活動として、住民参加による算数補助教材（ドリル）試行活動、機能する CGE の永続体制を強化する州・県フォーラムの開催、CGE 全国普及研修に向けた準備会合、及び全視学官を対象とした講師研修、並びにニジェールで開催された「みんなの学校」群経験共有セミナーへの参加、CGE 関連文書の分析ワークショップの開催について報告した。次に、延長フェーズ実施が合意された PAES2 終了時評価の提言に沿って、その達成・進捗状況が確認された。プロジェクト終了に向け、CGE 代表者を対象とした CGE 機能強化研修の実施、州・県フォーラム実施後の成果モニタリング、算数ドリル試行活動総括に向けた取組み、CGE 及び CGE 連合の全国経験共有会合の開催、また 9 月より開始予定の JICA 新規案件への PAES2 知見の移行準備、これらを柱とする活動計画が承認された。

討議では、算数ドリル試行活動について、中間時点での飛躍的な成果が評価され、今後教育の質向上に向けた活動の広がりとして、試行活動の導入・実施過程、及び成果について知見を共有していく重要性が挙げられた。また、全国 CGE 機能強化研修については、講師研修終了後、CGE 代表者研修に至る予算手続きが進捗していないことに対し、現場視学官よりその原因についての説明申し立てと、早期の研修実施の必要性が指摘された。最後に、参加者からの意見を受け、同会合の前週にニジェールで開催された「みんなの学校」プロジェクト群経験共有セミナーのまとめ・提言を共有した。

#### <第 9 回：2015 年 8 月 13 日>

パイロット 2 州を含む全 14 州の 16 事務所長（ダカール州内に 3 事務所）を招集し、プロジェクト活動実績と成果を再確認した。その上で、前日の CGE 全国普及経験共有セミナーで挙げられた CGE 及び CGE 連合機能化に係る提言結果を提示し、プロジェクト終了後の展望について意見交換を行った。討議では、CGE の設立・機能強化により、教員と地域住民の連携が促進され、今日の学校運営管理や学習支援の改善につながっていることが中央及び地方の視学官により強調された。一方、4 月に CGE 全国普及研修を終えたばかりの州では、地域住民や地方自治体の意識不足により CGE 連合の設立が順調に進んでいない状況も共有され、今後全国での CGE 及び CGE 連合の継続的な機能強化の重要性が共有された。また、セネガルでの住民参加型学校運営に係る取組みは、国内に留まらず、西アフリカ域内連携という形で周辺国にも広く共有されており、セネガルからの事例発信は今後特に重要になっていくことが参加者間で確認された。最後に、9 月より開始される JICA 教育新規案件では、PAES と JICA 理数科教育改善プロジェクト（PREMST）の成果を基盤に、子どもの学びの改善に向けて新たな取組みが進んで行くことへの期待が寄せられた。

以上

