

レバノン国
ホストコミュニティ支援(教育分野)に係る
情報収集・確認調査(Ⅱ)
ファイナル・レポート

2018年8月

独立行政法人国際協力機構(JICA)

株式会社 国際開発センター

人間
JR
18-046

レバノン国
ホストコミュニティ支援(教育分野)に係る
情報収集・確認調査(Ⅱ)

ファイナル・レポート

2018年8月

独立行政法人国際協力機構(JICA)

株式会社 国際開発センター

JICA 月次換算レート (2018 年 8 月)
LBP 1 = JPY 0.07, USD 1 = JPY 110.049

レバノン国

ホストコミュニティ支援（教育分野）に係る情報収集・確認調査（II）

ファイナル・レポート

目次

1	調査の概要	1
1.1	調査の背景	1
1.2	調査の目的	2
2	レバノンにおけるシリア危機の概要	5
3	レバノンの基礎教育セクターの現状と課題	8
3.1	RACE II の策定	8
3.2	RACE II の成果	9
3.3	EDP 2 の成果	14
3.4	学校運営に関連する組織・制度	15
3.5	シリア難民とホストコミュニティ	25
4	他ドナーの支援動向	28
5	パイロット活動の結果	35
5.1	パイロット活動の目的と指標	36
5.2	パイロット校の選定	36
5.3	SIP ガイドラインの作成	39
5.4	ワークショップ	44
5.5	プロポーザルの作成と審査	46
5.6	SIP 活動の実施	48
5.7	モニタリング・評価	52
5.8	フィードバックと改善点	58
6	QIPs ニーズ調査	61
6.1	次期支援におけるニーズ	61
6.2	対象校の選定と調達の手順	62
7	本邦招へいプログラム	64
7.1	プログラム概要	64
7.2	招へいプログラム内容	65
7.3	招へいプログラムの結果	66
7.4	招へい結果の活用	67
8	次期支援への提言	70
8.1	類似案件の比較分析	70
8.2	統合 SIP モデルへの提言	72
8.3	技術面の支援への提言	74
9	付属資料	75

図表目次

図 1.1	調査対象地域とパイロット校.....	3
図 1.2	パイロット校外観.....	4
図 2.1	レバノンにおける登録難民数の推移.....	6
図 2.2	登録難民の分布と学齢（3～18歳）登録難民の分布.....	7
図 2.3	県別・年齢別の学齢（3～18歳）登録難民数.....	7
図 3.1	公立校レバノン人・非レバノン人（KG～G9）の就学人数推移.....	9
図 3.2	二部シフト非レバノン人（KG～G9）の県別就学状況.....	10
図 3.3	ALP参加者数の推移.....	11
図 3.4	ALPの事後テスト結果.....	11
図 3.5	ALP教員の県別分布.....	12
図 3.6	ALP教員の教員契約の形態.....	12
図 3.7	EDP2学校レベルの開発と改善の全体フロー.....	14
図 3.8	学校ファンドの予算作成・承認の流れ.....	18
図 3.9	MEHE組織図.....	22
図 3.10	CERD組織図.....	23
図 3.11	県教育事務所組織図.....	24
図 5.1	パイロット活動の全体フロー.....	35
図 5.2	SIP活動実施状況の写真.....	48
図 6.1	QIPsにおける調達の流れの参考事例.....	63
表 1.1	パイロット校.....	2
表 2.1	レバノンの社会経済指標.....	5
表 2.2	シリア危機の展開.....	5
表 3.1	RACE IIの構成.....	8
表 3.2	公立校レバノン人・非レバノン人（KG～G9）の就学人数（2017-18年度）.....	9
表 3.3	学校数と児童・生徒数の推移（KG～G9）.....	10
表 3.4	RACE II事業計画（2018-19）の財政状況.....	13
表 3.5	校長の職務.....	15
表 3.6	EDP2学校開発プログラムにおけるリーダーシップ研修の主な内容.....	16
表 3.7	学校ファンドの使用が認められている費目.....	18
表 3.8	学校ファンドの歳入と歳出.....	19
表 3.9	学校ファンドの歳出の事例.....	19
表 3.10	父母会ファンドの歳出の事例.....	20
表 4.1	レバノン国教育分野における主要ドナーの支援動向（2018年6月現在）.....	29
表 5.1	パイロット活動の目的.....	36
表 5.2	パイロット校の選定基準.....	36
表 5.3	パイロット校とシフト制.....	36

表 5.4	パイロット校の基礎情報.....	37
表 5.5	パイロット校における FGD で抽出された主な共通課題	39
表 5.6	SIP グラント資金の使途.....	41
表 5.7	SIP ガイドラインのフォーム集	43
表 5.8	ワークショップ概要.....	44
表 5.9	ワークショップの内容.....	45
表 5.10	プロポーザル審査の技術委員会	46
表 5.11	承認されたプロポーザルの活動一覧	47
表 5.12	SIP 活動の計画と実績の比較	50
表 5.13	SIP 活動報告会の概要	51
表 5.14	フォーカス・グループ・ディスカッションの概要	52
表 5.15	パイロットの目的、指標、SSA の評価基準の相関.....	53
表 5.16	SSA の分野に沿い分類したフォーカス・グループ・ディカッションの結果	54
表 5.17	パイロット活動前後の SSA の比較.....	57
表 5.18	SIP ガイドラインと各フォームへ提案された改善点	59
表 7.1	本邦招へいプログラム参加者	64
表 7.2	本邦招へいプログラム	65
表 7.3	レバノンの SIP へ日本の経験を適用する際の対処方針.....	68
表 7.4	パイロット活動の中に見られた日本の経験の影響	68
表 8.1	JICA 支援による SIP 活動、EDP 2 及び EESSP による SIP の比較	70
表 8.2	次期支援プログラム案の概要	72
表 8.3	統合 SIP モデルへの提案	73
表 8.4	小規模技術協力プロジェクトの概要	74

略号表

3R	Reduce, Reuse and Recycle	廃棄物の削減、再利用、再生
AFD	Agence française de développement	フランス開発庁
ALP	Accelerated Learning Programme	短縮学習プログラム
CAS	Central Administration of Statistics	中央統計局
CDR	Council for Development and Reconstruction	復興開発庁
CERD	Center for Educational Research and Development	教育研究開発センター
DfID	Department for International Development (UK)	英国国際開発庁
DGE	Directorate of General Education, MEHE	MEHE 普通教育局
DOPS	Direction d'orientation pédagogique et scolaire	教員指導部 (教育・高等教育省)
ECD	Early Childhood Development	乳幼児の発達
ECE	Early Childhood Education	乳幼児の教育
EDP 2	Second Education Development Project (WB)	第二次教育開発プロジェクト (世銀)
EESSP	Emergency Education System Stabilization Project (WB)	緊急教育支援プロジェクト (世銀)
EMIS	Education Management Information System	教育管理情報システム
ESDP	Education Sector Development Plan	教育セクター開発計画
ESDS	Education Sector Development Secretariat	教育セクター開発事務局
EU	European Union	欧州連合
FC	Field Coordinators	フィールド・コーディネーター
FGD	Focus Group Discussion	フォーカス・グループ・ディカッション
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GOL	Government of Lebanon	レバノン政府
GPI	Gender Parity Index	ジェンダー均衡指数
ITS	Informal Tented Settlement	非公式仮設住宅 (テント)
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MDTF	Multi-Donor Trust Fund	マルチドナー信託基金
MEHE	Ministry of Education and Higher Education	教育・高等教育省
NFE	Non-Formal Education	ノンフォーマル教育
NRC	Norwegian Refugee Council	ノルウェー難民委員会
OCHA	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (UN)	国連人道問題調整事務所
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Cycle)	PDCA サイクル (計画・実行・評価・改善)
PMU	Project Management Unit	PMU
PRS	Palestinian Refugee from Syria	シリアからのパレスチナ難民
PSS	Psychosocial Support	心理社会的サポート
PTSD	Post-Traumatic Stress Disorder	心的外傷後ストレス障害
QIPs	Quick Impact Projects	クイック・インパクト・プロジェクト
RACE	Reaching All Children with Education in Lebanon	レバノン教育セクタープログラム
SBM	School-Based Management	学校運営
SGSP	School Grant Support Program (EDP 2/WB)	学校グラント (世銀 EDP 2)
SIP	School Improvement Plan	学校改善計画
SOP	Standard Operating Procedure	標準業務手順書
SSA	School Self-Assessment	学校自己評価
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study	国際数学・理科教育調査
TOT	Training of Trainers	講師養成研修
TVET	Technical and Vocational Education and Training	技術教育・職業訓練
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	国連教育科学文化機関
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees	国連難民高等弁務官事務所
UNICEF	United Nations Children's Fund	国連児童基金
UNRWA	United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees	国連パレスチナ難民救済事業機関
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WASH	Water, Sanitation and Hygiene	給水と公衆衛生
WB	World Bank	世銀

1 調査の概要

1.1 調査の背景

2011年のシリア危機以降、レバノンへ流入するシリア難民は依然として多く、2016年12月末時点でのUNHCR登録者数は1,011,366人と、レバノンの人口約400万人の4分の1に相当した。その約13%が3～5歳、約28%が6～14歳、約6%が15～17歳の子どもから若者が占め、三者を合わせた登録難民の半数弱が就学前教育から中等教育の対象者であった¹。

JICAは、2014年3月、レバノンを含むシリア危機による影響を受けている国に対して平和構築アセスメント調査を実施し、現地情報の収集及び紛争の各種要因分析を行った。その結果、既にその時点でレバノンは人口比世界最多の難民受入国となっており、レバノンにおけるシリア難民の状況は深刻で、レバノン政府は難民流入による公共サービス支出の増加等の大きな負担を負っていることが明らかとなり、レバノン政府を支える「ホストコミュニティ支援」の重要性が確認された。

レバノンでは教育分野を教育・高等教育省（MEHE）が主管しており、レバノン全就学児童の30%が通う公立校にシリア難民児童を受入れている。MEHEは、全国1,577地区中、レバノンの脆弱層の68%とシリア難民の85%が居住する全国250地区の児童・生徒413,000人を対象とした教育プログラムRACE（Reaching All Children with Education in Lebanon）を2014年6月に策定し、「教育のアクセス改善」、「質の改善」、「教育のシステム改善」の3本柱で事業を実施してきた。

こうした背景の中、シリア難民児童の特殊事情を踏まえつつ、公立校に通う脆弱層児童を対象とする日本政府による支援策を検討するため、レバノンの教育セクターの全体像を把握・分析すると共に、教育課題の抽出と、それらを解決する案件の方向性を検討することを目的とし、2015年6月～7月に「ホストコミュニティ支援（教育分野）に係る情報収集・確認調査」（以下、「前回調査」とする）が実施された。

前回調査の結果、RACEのコンポーネントにも含まれる学校運営改善を対象とする技術協力プロジェクト「学校運営強化プロジェクト」が形成され、2016年3月の開始を予定していたが、レバノン国側との国際約束締結に係る協議に時間を要し、未だ開始に至っていない。

このような状況下、2016年8月、RACEの3本柱を引継ぎ、中等教育と技術教育職業訓練(TVET)も対象に拡大したRACE II（2017～2021）が策定された。学校運営改善は、RACE IIの「教育のシステム改善」コンポーネントに引継がれているが、前回調査から1年半以上が経過し、他ドナーの活動を含め、レバノンにおけるシリア難民及び基礎教育セクターの状況には変化がおきていた。よって、今後の対レバノン基礎教育支援を円滑に開始するためには、教育セクターの最新状況を把握・分析した上で、案件の方向性を再検討することが必要となっていたことから、2017年4月、本調査が開始された。

¹ UNHCRによる（2016年12月31日現在）

1.2 調査の目的

本調査は、「本調査の背景」で述べた前回調査の成果を踏まえ、関連する基礎情報の追加調査とパイロット活動の実施・検証を通じて、今後の対レバノン基礎教育支援の円滑な開始につなげることを目的として実施された。

(1) 調査の目標及び期待される成果

本調査の目標は以下のとおりである：

「学校運営改善」に関連するレバノン国の基礎教育セクターに係る基礎情報及びレバノン側の準備・検討状況が取りまとめられると共に、課題の把握及び改善に向けた提案が行われる。

本調査の実施をとおして期待される成果は以下のとおりである：

前回調査において実施されたレバノン側との協議を踏まえ、特に前述の「学校運営改善」に係る基礎情報及びレバノン側の準備・検討状況が把握され、課題の抽出と課題に対する適切な改善提案が行われる。

(2) レバノン側関係機関

教育・高等教育省（MEHE）

(3) 対象サブセクター

本調査は就学前教育（KG1～KG3：3～5歳）、初等教育（G1～G6：6～11歳）、前期中等教育（G7～G9：12～14歳）に加え、同じ年齢層を主たる対象とするノンフォーマル教育を含む基礎教育セクターを対象とするが、隣接する中等教育（G10～G12：15～18歳）と技術教育職業訓練（TVET）についても、必要に応じて情報収集を行う²。

(4) 対象地域

ベイルート及び山岳レバノン県が調査対象地域とされた。また、学校運営改善に係るパイロット活動を試行するため、下表のパイロット校5校が選定された。

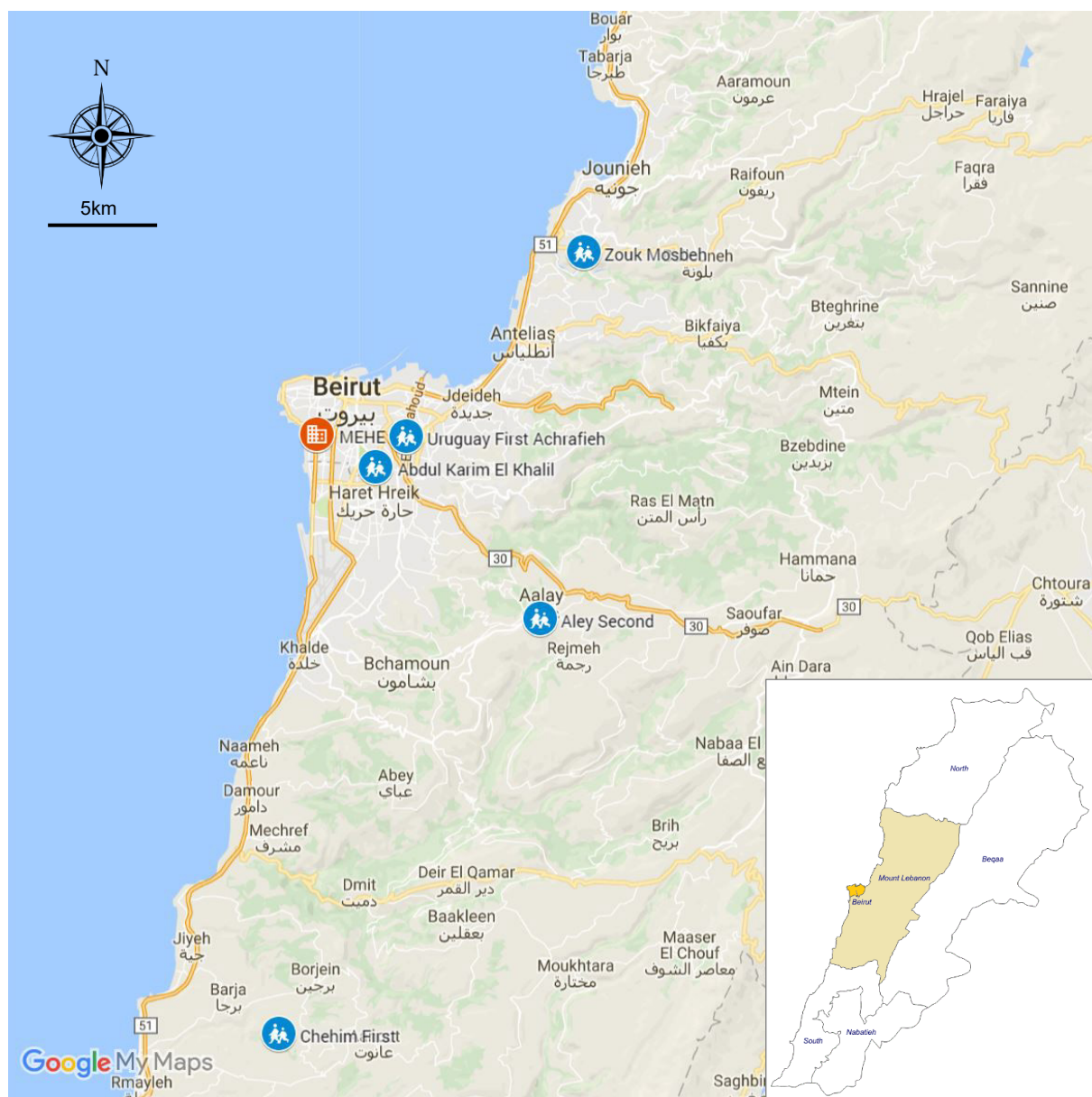
表 1.1 パイロット校

所在地	学校名	備考
ベイルート	ウルグアイ Uruguay, First Achrafieh	二部制
山岳レバノン県	ズークモスベ Zouk Mosbeh	二部制
山岳レバノン県	シェヒム第一 Chehim First	二部制
山岳レバノン県	アブデルカリムエルハリル Martyr Abdul Karim El Khalil (AKK)	二部制
山岳レバノン県	アレイ第二 Aley Second	一部制

出典： MEHE

² RACE II は、就学前教育～中等教育（3～18歳）に加え、技術教育職業訓練（TVET）、同じ年齢層を対象とする管理されたノンフォーマル教育（ALP）も含んだプログラムである。

図 1.1 調査対象地域とパイロット校



パイロット校	ベイルート (MEHE) からの距離	車での凡その所要時間
ウルグアイ	5.3 km	25 分
ズークモスベ	20.6 km	40 分
シェヒム第一	47.2 km	56 分
アブデルカリムエルハリル	7.0 km	20 分
アレイ第二	23.7 km	44 分

出典： JICA 調査団が MEHE から提供された情報に基づき作成

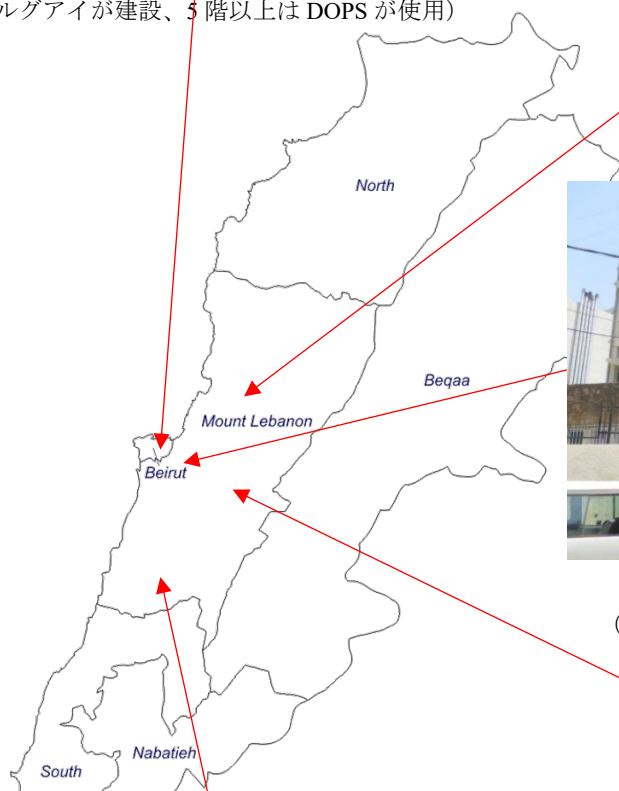
図 1.2 パイロット校外観



ウルグアイ校
(ウルグアイが建設、5階以上はDOPSが使用)



ズークモスベ校
(後ろの4階建は隣地のアパート)



アブデルカリムエルハリル校
(ベイルートとの境界から1ブロックの距離)



シェヒム第一校
(後ろの校舎は同じ敷地にある高等学校)



アレイ第二校
(大きめの邸宅を借上げて校舎として使用)

出典： JICA 調査団

2 レバノンにおけるシリア危機の概要

レバノンは、キリスト教、イスラム教の計 18 宗派が混在するモザイク国家で、宗派主義の下、共存民主主義体制が敷かれている。宗派主義とは宗派ごとに政治権力を分散する体制で、慣例的に大統領はマロン派、首相はスンナ派、国会議長はシーア派から選出される。国会は、キリスト教徒 64、イスラム教徒 64 と同数が配分されており、政党候補者から普通選挙で選出される。2018 年 5 月の選挙では、ヒズボラ、アマル等の親シリア勢力が躍進した。現在の教育大臣はドルーズ派であるが、宗派と権力が固定しないよう次の組閣では別の宗派に変わることが予想されている。また、内戦終結の前年に制定された国民和解憲章（ターイフ合意：1989 年）にて、公務員の採用基準は「資格と技能」と定められており、内戦の原因となった過度の宗派主義を諷めている。

表 2.1 レバノンの社会経済指標

1. 国名	レバノン共和国 (Lebanese Republic)
2. 面積	10,452 万平方キロメートル ^{*1}
3. 人口	600.6 万人 (2016) ^{*2} 、年間増加率 2.6% (2016) ^{*2} 人口密度 587.2 人/平方キロメートル (2016) ^{*2} 、都市人口 87.9% (2016) ^{*2}
4. 民族	アラブ人 (95%)、アルメニア人 (4%)、その他 (1%) ^{*1}
5. 言語	アラビア語 (仏語及び英語が通用) ^{*1}
6. 宗教	キリスト教 (マロン派、ギリシャ正教、ギリシャ・カトリック、ローマ・カトリック、アルメニア正教)、イスラム教 (シーア派、スンナ派、ドルーズ派) 等 18 宗派 ^{*1}
7. 主要産業	金融業、観光業、食品加工業等 ^{*1}
8. 国内総生産 (GDP)	USD 49,598 百万 (2016) ^{*2}
9. 一人あたり GNI	USD 7,980 (2016) (Atlas Method, Current USD) ^{*2} USD 14,070 (2016) (PPP, Current International Dollar) ^{*2}
10. GDP 成長率	2.8% (2012)、2.6% (2013)、2.0% (2014)、0.8% (2015)、2.0% (2016) ^{*2}
11. 物価指数 (2010=100)	118.5 (2017) ^{*2}
12. 通貨	レバノン・ポンド (LBP)
13. 為替レート	USD 1 = LBP 1,507 (2018 年 2 月、レバノン中央銀行) ^{*1}
14. 平均余命	79.6 歳 (2016) ^{*2}
15. 成人識字率	91.2% (2009) ^{*2}
16. 成人エイズ感染率	0.1% (2016) ^{*2}

*1 日本国外務省ホームページ「各国・地域情勢」より (2018 年 6 月 15 日入手)

*2 世銀ホームページ「World Development Indicators database」より (2018 年 6 月 15 日入手)

シリア危機は、いわゆる「アラブの春」に連鎖する形で 2011 年初頭の市民によるデモを端緒として始まったが、その後、下表のような展開により、重層的な戦争へと発展してきた。

表 2.2 シリア危機の展開

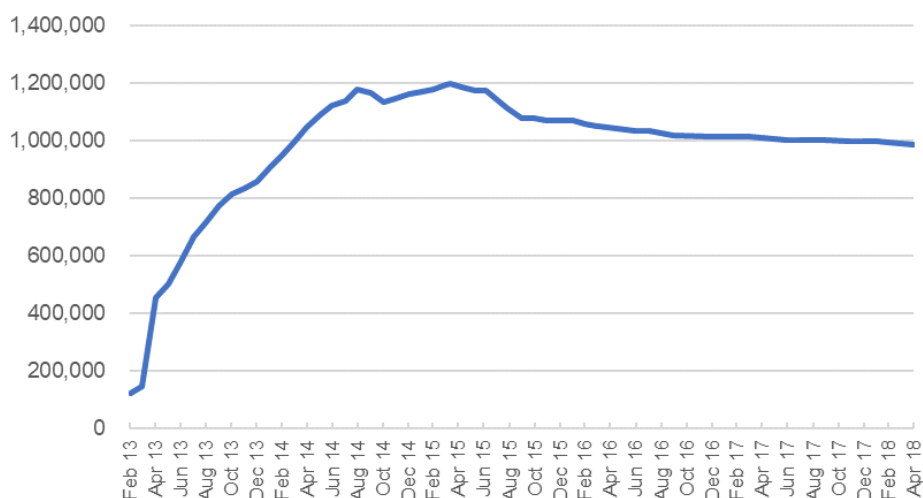
	反体制派	アサド政権
2011 年 3 月～	アラブの春 (改革要求)	全勢力との対話姿勢、改革案作成
2011 年 5 月～	在外・内部の政治勢力加勢 (退陣要求、政権打倒・政治闘争)	「政権打倒」に対するレッドライン 武力弾圧
2011 年 9 月～	内戦、一部軍人の反旗・武力闘争	軍事攻撃 (国防軍を組織)
2011 年 10 月～	在外武装勢力の加勢 (ムスリム同胞団等)	テロとの戦い (ヒズボラ、イラン革命防衛隊参入)
2012 年 8 月～	外国イスラム勢力の流入、宗派对立	テロとの戦い
2013 年初頭～	外国武装集団の多様化 (対立)	テロとの戦い (一部非政府武装勢力と共闘?)

出典： JICA ヨルダン PNA 報告書

レバノンの文化、政治、経済はシリアと密接にリンクしており、国境付近のコミュニティには経済的、血縁的な強い結びつきがある。レバノン内戦時には、多くのレバノン人がシリアに逃れ、2006年のイスラエルとレバノンの紛争の際にもシリアにシェルターを求めた。一方、シリア危機以前から、レバノンには数十万人に上るシリア人労働者がレバノンに居住していた。

シリア危機が進んだ2013年以降、流入するシリアからの難民は増加し続け、2015年4月時点の登録者は119.7万人（UNHCR）とレバノンの人口約400万の3割近くに達した。その後、欧州等の第三国への移動や、シリアへの帰還により徐々に減少し、現在は98万人程度となっている。

図 2.1 レバノンにおける登録難民数の推移



註： UNRWA によるパレスチナ難民は含んでいない。

出典： UNHCR

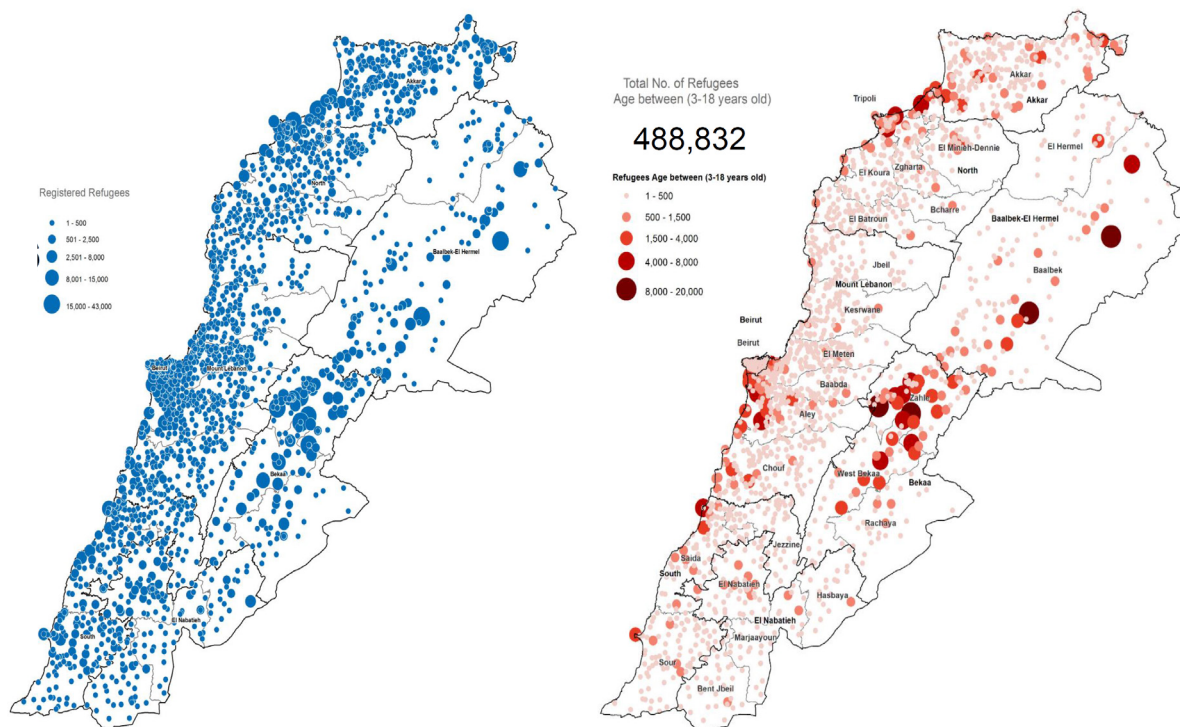
加えて、1948年のイスラエル建国で故郷を追われ、パレスチナ自治区と周辺国へ逃れたパレスチナ難民とその子孫は約500万人に上り、国連パレスチナ難民救済事業機関(UNRWA)によると、レバノンでは12のパレスチナ難民キャンプに約45万人が暮らす。シリア危機の長期化でシリアにいたパレスチナ難民も流入し、生活がさらに困難になっている。

現在もレバノンは人口比で世界最多の難民受入国となっており³、レバノン政府は難民流入による公共サービス支出の増加等大きな負担を負っている。UNHCR、世銀等の国際社会の支援も行われているが、難民流入に追いついておらず支援が必要な状況は続いている。

また、レバノン政府はシリアからの難民のキャンプ設営を許さないため、難民は各地に散らばっており、シリアと国境を接する北部県、ベッカー県、首都ベイルート及びその近郊への流入が多い。しかし、3～18歳の学齢児童に限っては、ベイルート市内には余り多くないことにも留意が必要である。

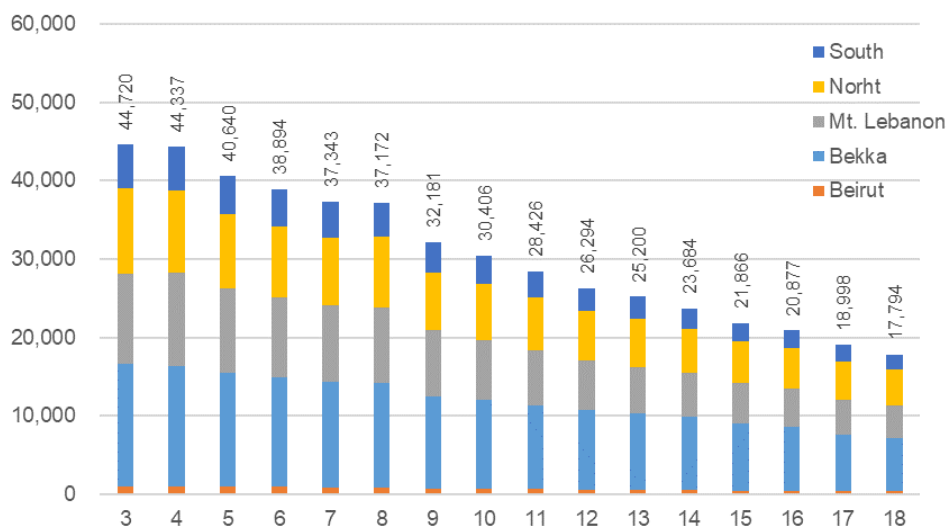
³ UNHCR による。 http://www.unhcr.org/jp/global_trends_2016

図 2.2 登録難民の分布と学齢（3～18 歳）登録難民の分布



註： 左：登録難民全体の分布、右：その内、学齢（3～18 歳）登録難民の分布
 出典： UNHCR（2016 年 12 月）

図 2.3 県別・年齢別の学齢（3～18 歳）登録難民数



註： 横軸は年齢
 出典： UNHCR（2016 年 12 月）

3 レバノンの基礎教育セクターの現状と課題

前回調査では、長引くシリア危機を背景とし、レバノン人富裕層と脆弱層の間や非レバノン人との間の格差が顕著となり、差別のない安全で質の高い機会均等な基礎教育が危機に瀕していることが課題として浮かび上がった。

本章では、前回調査以降の変化に焦点をあてて基礎教育セクターの現状と課題を補足しつつ、わが国の次期支援で予定する学校運営改善に関連する組織・制度面の情報を取りまとめる。

3.1 RACE II の策定

シリア危機に対応した3年間の緊急プログラム RACE（2014年～2016年）に対し、「教育へのアクセスの改善」、「教育の質の改善」、「教育システムの改善」という同じ3本柱を引継ぎ、中等教育と技術教育職業訓練（TVET）サブセクターを追加した、5年間の教育セクタープログラム RACE II（2017年～2021年）が策定された。RACE II の概要は下表に示すとおりで、前回調査でレバノン側と合意した学校運営改善に対するわが国の支援は、2本目と3本目の柱の下、成果2-2と成果3-3に引き継がれている。

表 3.1 RACE II の構成

柱	アウトカム	成果	主なドナー
1. Improved Access to Education Opportunities	Enhanced Access to, and demand from, children, youth, and their caregivers, for equitable formal or regulated non-formal education.	1. Children, youth, and their caregivers are provided with the necessary support to increase their demand for formal or regulated non-formal education.	ドイツ、EU、DFID、USAID
		2. Children, and youth have improved access to appropriately equipped public schools, especially in under-served areas.	ドイツ、イタリア、フランス
2. Improved Quality of Education Services	Enhanced quality of education services and learning environments to ensure grade-appropriate learning outcomes for children and youth.	1. Teachers, education personnel, and educators have enhanced capacities to provide learner-centered pedagogy in public schools or learning spaces.	カナダ
		2. Teachers and education personnel at the school-level and educators in learning spaces are capacitated to contribute to inclusive, safe, healthy, protective environments.	フランス、EU、ノルウェー、カナダ
3. Improved Education System	Enhanced governance and managerial capacities of RACE II implementing institutions to plan, budget, deliver, monitor, and evaluate education services.	1. CERD is capacitated to administer an effective education data management system.	カナダ、フランス
		2. Revised curricula for schools and learning spaces are developed and endorsed to improve quality learning, life skills, and employability for children and youth.	
		3. Appropriate policy frameworks are endorsed and implemented to regulate education programs and services, strengthen school management, and professionalize teaching services.	
		4. The PMU, in collaboration with CERD and DOPS, is capacitated to lead RACE II with MEHE departments and relevant educational stakeholders.	

出典： RACE II（2017年～2021年）ログフレーム（2016年8月29日）、RACE II Fact Sheet（2018年3月）

RACE II は、4章で述べるように、MEHE に設けられた RACE PMU の主導の下、教育セクターに関わるドナーの緩やかな協調によって実施されている。

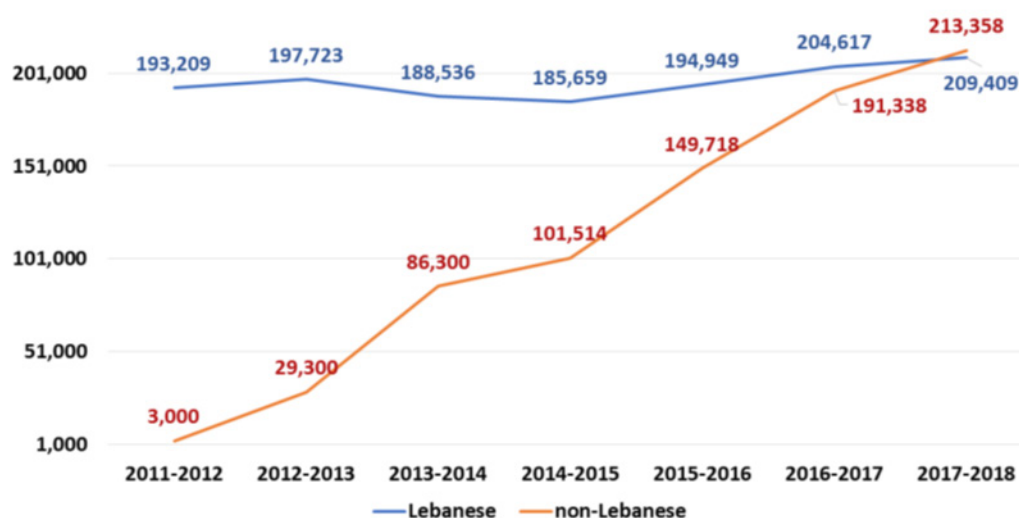
3.2 RACE II の成果

2018年7月の時点で、RACE II の成果は以下のとおりである。

フォーマル教育の就学状況

2011年以降、レバノン人の公立校の就学前+基礎教育課程（KG～G9）⁴の就学人数は、概ね20万人前後で推移しているが、非レバノン人の公立校就学前+基礎教育課程（KG～G9）は、2011-12年度の約3,000人から2017-18年度の約21万3千人まで急速拡大している。2017-18年度は、公立校に限れば、非レバノン人の就学人数がレバノン人を逆転している。

図 3.1 公立校レバノン人・非レバノン人（KG～G9）の就学人数推移



出典： RACE PMU、RACE II Fact Sheet（2018年7月）

表 3.2 公立校レバノン人・非レバノン人（KG～G9）の就学人数（2017-18年度）

シフト	教育段階	レバノン人	非レバノン人	合計
一部シフト	KG1～G6	199,646	60,160	259,806
	G7～G9	11,183	1,415	12,598
	合計	210,829	61,575	272,404
二部シフト	KG1～KG3	-	18,867	18,867
	G1～G3	-	91,245	91,245
	G4～G6	-	36,665	36,665
	G7～G9	-	8,237	8,237
	合計	-	155,014	155,014
一部と二部の合計		210,829	216,598	427,418

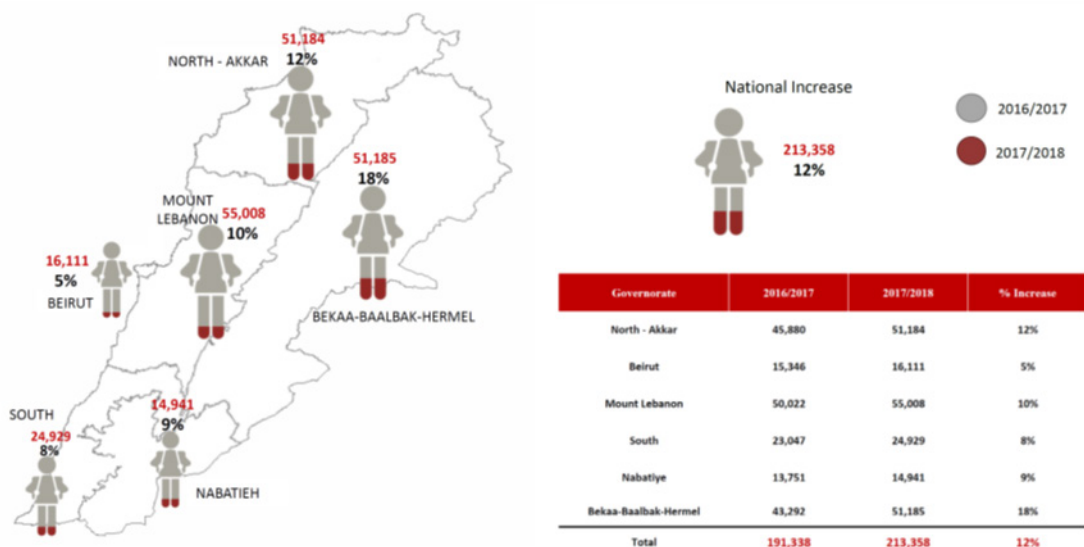
註： 図 3.1 の RACE PMU による集計と若干の違いがあり、データの取得時期の違いによると思われる。

出典： MEHE（2017-18年度）

2017-18年度の非レバノン人の就学状況は全国で前年比12%の増加を記録し、最も高い増加率はベッカー県の18%、次いで北部県の12%であった。

⁴ レバノンの基礎教育は3年間×3サイクルの9年間（G1～G9）から成り、公立校の中には2～3年間の就学前学級（KG1～KG3）が付随するものも少なくない。一方、中等教育（G10～G12）は、通常、高等学校として別に設けられている。詳しくは、前回調査報告書を参照のこと。

図 3.2 二部シフト非レバノン人 (KG~G9) の県別就学状況



出典： RACE PMU (2018年7月)

非レバノン人の就学状況改善は、二部制の拡大が貢献している。下表に、レバノンで普通教育課程 (KG~G9) を提供する公立校 (二部制を含む)、補助私立校 (Free Private)、一般私立校、パレスチナ人が就学する UNRWA 校の学校数と児童・生徒数の推移を示す。

表 3.3 学校数と児童・生徒数の推移 (KG~G9)

	管理者別学校	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
学校数 KG~G9	公立校	1,225	1,220	1,213	1,209	1,205
	(内、二部制を実施)	88	144	238	314	349
	補助私立校	385	397	414	415	413
	私立校	1,063	1,139	1,113	1,132	1,150
	UNRWA	68	70	67	67	66
	合計	2,741	2,826	2,807	2,823	2,834
児童・生徒数 KG~G9	公立校	255,329	229,618	259,804	270,235	267,735
	(内、二部制を実施)	-	60,000	-	123,236	155,014
	補助私立校	131,785	140,608	142,694	142,515	141,557
	私立校	473,877	469,955	475,879	489,674	494,561
	UNRWA	28,494	31,158	30,939	30,983	31,985
	合計	889,485	871,339	909,316	933,407	935,838

註： 学校数には、G1~G9 のない KG のみの幼稚園や、G10~G12 のみの私立校は含まない。一方、私立校に多い KG~G12 の一貫校は含む。

出典： MEHE (二部制について)、各年度の CERD 教育統計 (2013-14~2017-18)

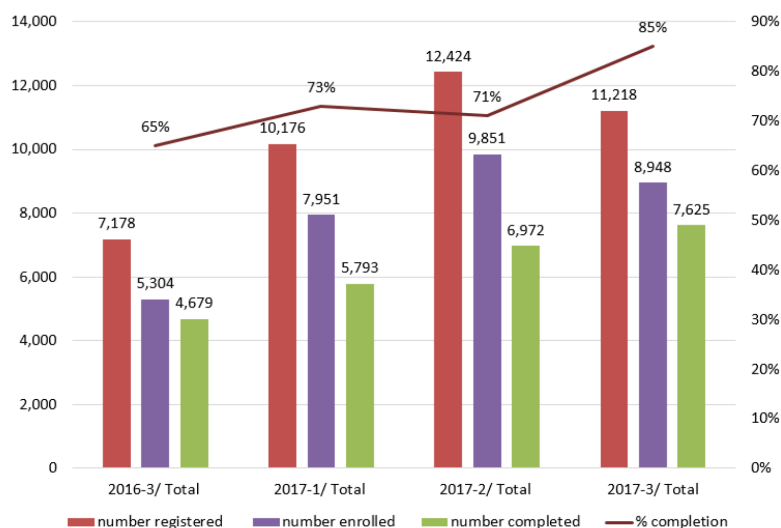
二部制を行う公立校は、2013-14 年度は全国で 88 校であったが、2014-15 年度 144 校、2015-16 年度 238 校、2016-17 年度 314 校、2017-18 年度 349 校と拡大してきた。

二部シフトの非レバノン人の人数は、学校数に比べて正確なカウントが難しい。2014-15 年度は約 60,000 人が二部シフトに在学していたが、2016-17 年度には約 2 倍の 123,236 人が登録した。MEHE によれば、同年の出席率は 86% で、世界平均出席率 84% (UNICEF 2015 年) を上回った。中東・北アフリカの平均は 90% だが、1/5 最貧層では 78%、次の階層でも 85% と平均を下回る。MEHE は、出席率は貧困層と脆弱層の非レバノン人の指標として有効と考えている。

ノンフォーマル教育

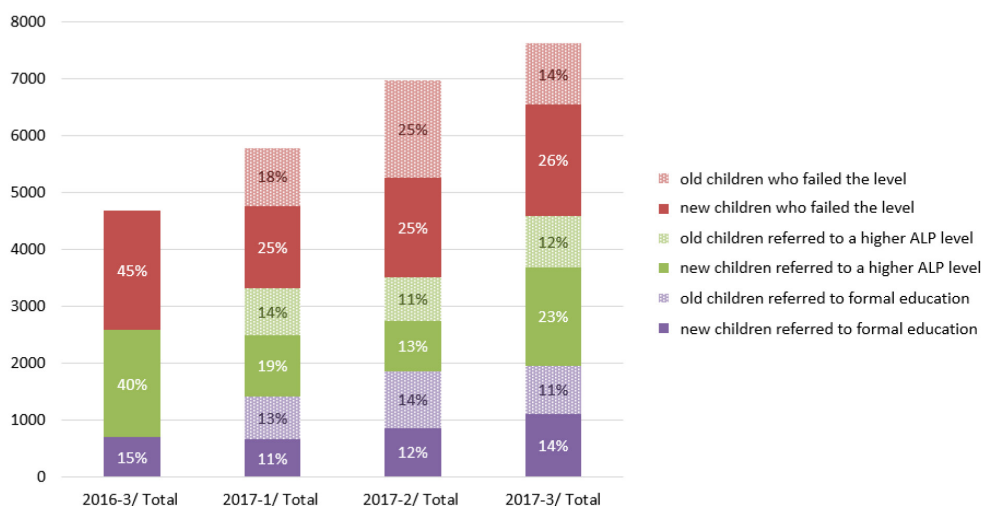
ALP (Accelerated Learning Programme) はフォーマル教育への移行を前提としており、MEHE が正式に認めているノンフォーマル教育 (NFE) である⁵。1年に3期、開催されており、2016年第3期から2017年第3期までの4ラウンドの推移は下図のとおりであった。登録者数と出席者数は頭打ちになってきたが、2017年3期の修了率は85%にまで達した。

図 3.3 ALP 参加者数の推移



出典： RACE PMU、RACE II Fact Sheet (2018年3月)

図 3.4 ALP の事後テスト結果



註： 上から、再履修した子どもで不合格、新規履修で不合格、再履修で上級のALPへ進級、新規履修で上級のALPへ進級、再履修でフォーマル教育へ移行、新規履修でフォーマル教育へ移行

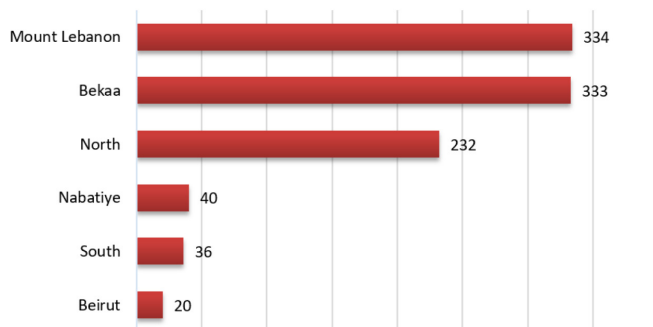
出典： RACE PMU、RACE II Fact Sheet (2018年3月)

⁵ ALPは、未就学期間が2年未満の10歳児以上を対象に、4ヶ月間で1年間の正規課程を速習し、修了者にはMEHEの修了証を発行し、公立校へ編入させることを目的とする。G1~G9のレベルをカバーし、先ず判定試験で適切な学年に入る。修了時にはその学年の修了証が発行され、正規課程の次の学年に編入する。しかし、長期間学校に行っていなかった14歳児童がALPでG1の修了証をもらい、その後、正規G2に編入したが、他の児童と年齢差が大きすぎ、学校現場も年齢が違う児童と一緒に教えることに慣れておらず、結局ドロップアウトしてしまったという問題も報告されている。

2016年第3期のALPの結果に対し、2017年の3ラウンドのALPの平均は、フォーマル教育へ移行できた子どもが10%増加し、ALPを再履修しなくてはならない者は10%減少したという点で、質的な向上が見られた。

ALPでは、研修を受けた995人の教員が全国に展開しており、シリア難民の子どもが集中する山岳レバノン県、ベッカー県、北部県に多く配置されている。

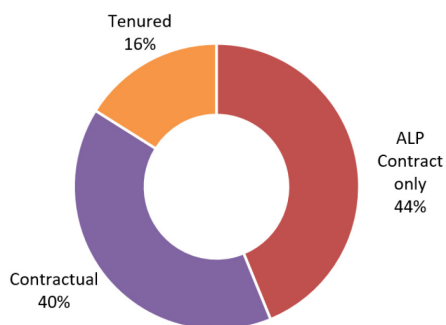
図 3.5 ALP 教員の県別分布



出典： RACE PMU、RACE II Fact Sheet (2018年3月)

過半数(56%)のALP教員は、同時に、フォーマル教育を行う公立校でも教鞭をとっている。残りの44%はALP教員としてのみ雇用されている。ALP教員の半数近くが契約教員として公立校で教鞭をとっているという状況は、ALP教員向けの研修は、公立校における教育の質の向上にも拡散効果をもたらしていると言える。

図 3.6 ALP 教員の教員契約の形態



註： ALP教員のみ(44%)、公立校で契約教員(40%)、公立校で常勤教員(16%)

出典： RACE PMU、RACE II Fact Sheet (2018年3月)

RACE II の財政状況

RACE II 事業計画によると、2016-17 年度に USD 350 百万、5 年間で USD 17.5 億が見込まれた。2018-19 年度も約 USD 364 百万が見込まれたが、2018 年 3 月時点で確保された財源は全 3 本柱で 52.6%であった。第 1 の柱：アクセス 47.6%、第 2 の柱：質 54.9%が不足している。

表 3.4 RACE II 事業計画 (2018-19) の財政状況

柱	RACE II 予算 (USD)	確保された財源 (USD)	ギャップ (USD)	ギャップ (%)
アクセス	343,816,000	180,312,678	-163,503,322	47.6%
質	19,010,120	8,577,437	-710,432,683	54.9%
教育システム	2,000,000	2,893,505	+893,505	NA
合計	364,826,120	191,783,620	-173,042,500	47.4%

確保された財源のドナー別内訳

柱	ドナー	確保された財源 (USD)	合計 (USD)
アクセス	ドイツ	69,048,180	180,312,678
	EU	52,508,750	
	DFID	16,691,561	
	USAID	12,886,462	
	フランス	7,717,017	
	UNHCR	5,500,000	
	イタリア	4,313,018	
	オランダ	2,496,859	
	カナダ	2,150,916	
	クルーニー基金	2,090,430	
	クウェート	1,962,900	
	オーストラリア	1,210,000	
	ノルウェー	925,485	
	サウジアラビア	561,100	
アルゼンチン (パイプライン)	250,000		
質	カナダ	3,244,305	8,577,437
	フランス	2,072,022	
	EU	1,995,318	
	ノルウェー	1,188,810	
	DFID	76,982	
教育システム	カナダ	1,237,578	2,893,505
	フランス	725,393	
	オーストラリア	400,000	
	USAID	332,759	
	EU	110,189	
	DFID	86,400	
	ノルウェー	1,185	
合計		191,783,620	191,783,620

註： USD 換算の端数により「教育システム」の合計は USD 1 繰り上がっている。

出典： RACE PMU (2018 年 3 月)

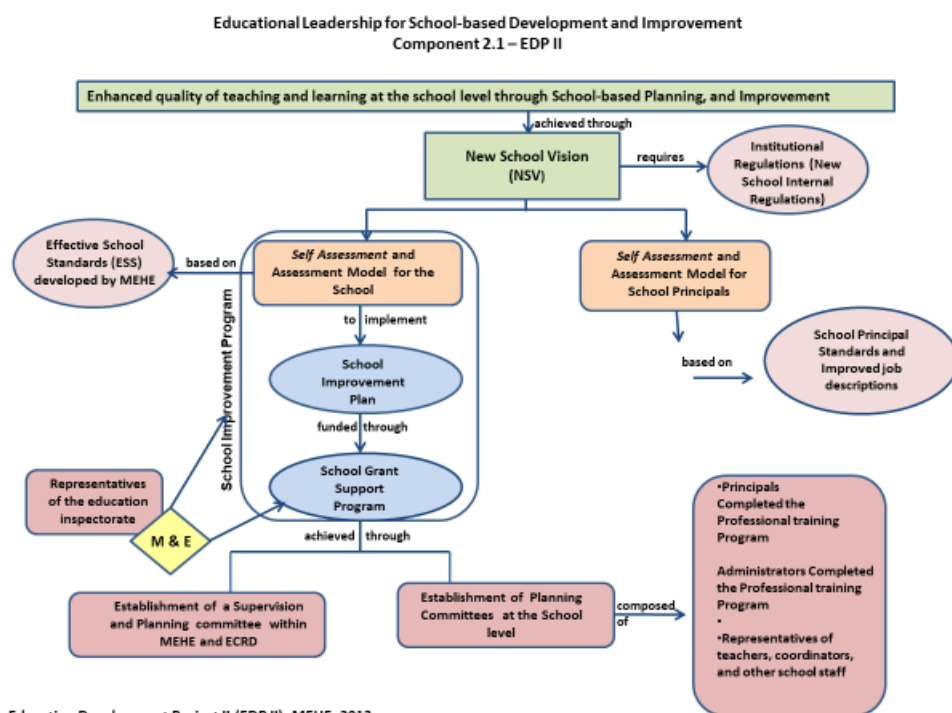
この状況は今回だけではなく、昨年の第一四半期の時点でも同じ傾向が見られた。ギャップは解決される可能性があるものの、学校運営改善に関するわが国の次期支援が、第 3 の柱のみではなく、第 2 の柱にも寄与することは、MEHE の期待にも応えるものと言える。

3.3 EDP 2 の成果

2010～2015 年を対象とした教育セクター開発計画（Education Sector Development Plan: ESDP）は、シリア危機の発生により大幅に遅れた。ESDP の全面的支援を目的とした世銀ローンによる Second Education Development Project（EDP 2）も同様に進捗が遅れた。

EDP 2 のコンポーネント 2-1 では、学校レベルの計画と改善活動による学習の質向上を目指し（学校開発プログラム）、先ず、レバノンの教育の文脈に沿った基準と指標から成る Effective School Standards を定め⁶、それに基づいて学校が自己評価するメカニズム（School Self-Evaluation: SSA）を作った。MEHE には、戦略レベルの協議を行う「学校開発プログラム計画・監修委員会」とプログラムの実施に必要な調整を行う「学校開発プログラム実施監修・フォローアップ委員会」の二段階の委員会が設けられた。

図 3.7 EDP 2 学校レベルの開発と改善の全体フロー



Education Development Project II (EDP II)- MEHE, 2013

出典： EDP 2

学校開発プログラムでは、上図のとおり、校長の評価モデルと学校の評価モデルが実践された。

後者では、2015 年から 2016 年までに 417 人の校長と 863 人の教務主任が SSA の理論と実践の研修を受け、計 419 校（バッチ 1：40 校、バッチ 2：127 校、バッチ 3：111 校、バッチ 4：141 校）の対象校で、研修を受けた校長と教務主任、加えて教職員代表から成る学校計画委員会が SSA に基づく学校改善計画を立案した。MEHE に設けられた委員会による計画の評価の後、School Grant Support Program（SGSP）によるグラント USD 7,000 を受け、承認を受けた計画が実施された。

⁶ 2014 年 6 月 2 日付けで教育大臣により承認された。Effective School Standards は 10 の分野を網羅しており、各分野には一群の評価基準と指標が示されている。

3.4 学校運営に関連する組織・制度

3.4.1 公立校の運営体制

教職員

レバノンの公立校には、通常、1名の校長（Principal）⁷、児童・生徒150人に1名の教務主任（Administrator）⁸、カリキュラム、時間割、学級数から必要となる人数の教科担任制教員が配置される。加えて、非常勤の校医が配置されている。二部シフトには、ドナー支援により、非常勤の心理カウンセラーが配置されている。

校長（Principal）

校長の職務は教育大臣令 No. 1130/m/2001 により下表のように規定されている。

表 3.5 校長の職務

分野	職務
学校運営	1. 施設・設備の維持管理 2. 校内衛生の維持 3. 教職員の連帯と職務の監督 4. 規則・規律の徹底、課外活動の実施 5. 父母との連携、父母会の運営 6. 地域社会、市民団体との連携 7. 教員委員会、組織運営委員会、試験委員会、教科調整委員会、校内活動委員会の監督・運営 8. 県教育事務所への教務・労務の進捗報告 9. 校務の記録
教務	1. 指導計画書、成績表の確認・承認 2. 授業の担当（必要に応じ） 3. 定期的な授業観察・評価
学校事務	1. 入学試験・手続きの通知 2. 県教育事務所への教務・労務の定期報告 3. 教員の考課・報酬の決定

出典： 教育大臣令 No. 1130/m/2001

校長になるための資格要件は、公立校校長の任命と報酬についての法律 No. 73（2009/4/23）で以下のとおり定められている。

1. 教育分野の公務員であること
2. 大学卒業資格、教員養成校卒業資格等の保有者で5年以上の教員経験があること、または10年以上の教員経験があること
3. アラビア語に加え、教授言語である英語、フランス語のいずれが堪能であること
4. 就業規則への違反がなかったこと

その上で、必要書類をそろえて応募し、MEHE の定める試験（通常は口頭試験）に合格した者が教育大臣によって任命される。同法律には、校長職に就く際、レバノン大学教育学部によって行われる教育管理研修（最短2ヶ月間）を受講することが規定されている。

⁷ MEHE 内規によると、児童・生徒数90人以上の場合に校長が配置され、それ未満の場合は教員が代行する。

⁸ 同じく MEHE 内規では、教務主任の人数の上限は6人とされている。

一方、現在、EDP 2 での校長の評価モデルの実践に基づき、CERD が校長のコンピーテンシー（能力・資格・適性）を検討中である。

教務主任（Administrator）

教務主任は児童・生徒 150 人毎に 1 名配置される教員免許保有者で、通常、授業を受け持たずに授業を管理し、校内・校外で児童・生徒の監督を行う。また、校長の不在時に校務を代行する。EDP 2 で実施した SIP 活動では、校長に加えて教務主任もリーダーシップ研修に参加し、積極的に効果的な実施に結び付いたと評価されている。

なお、EDP 2 で行われた校長、教務主任のリーダーシップ研修の主な内容を下表に示す。

表 3.6 EDP 2 学校開発プログラムにおけるリーダーシップ研修の主な内容

対象者	主な研修内容	
校長 120 時間	<ul style="list-style-type: none"> データを尊重するカルチャーと戦略 チーム/協働による学び 学校開発のための戦略計画の策定方法 	<ul style="list-style-type: none"> 学習プロセス開発のためのアセスメント方法 リーダーシップと変革の管理
教務主任 102 時間	<ul style="list-style-type: none"> 教育のリーダーシップと学校開発 時間、情報、資源の管理 	<ul style="list-style-type: none"> 変革の管理 学校内外における効果的なコミュニケーション

註： 収集資料にモジュール構成、科目、時間配分を含む研修内容を収録している。

出典： EDP 2

教員

レバノンでは、初等教育課程から教科担任制で授業が運営されている。教員は担当教科の授業、課外活動の指導に加え、校長の指示の下で他の教職員と連携して校務にあたる。また、学級担任を任命された教員は、児童・生徒の学校生活の監督・指導も行う。

教員 10 名ごとに補助教員 1 名が追加で配置され、担当教員の不在や産休等の際し、代理教員として授業や課外活動を指導する。

3.4.2 公立校の設置基準

児童・生徒数

レバノンの公立校の 1 学級あたりの児童・生徒数は、初等課程（G1～G6）が 15 人以上、就学前課程と前期中等課程（KG と G7～G9）が 10 人以上とされ、共に 30 人を超えない限り学級を二分割することはできない。

校長、教務主任、教員

校長は、児童・生徒数が 90 人以上の学校に 1 名配置される。90 人未満の場合は、年長者の教員が学校管理者となる。教員が 1 名のみの学校の場合は、その教員が学校管理者となる。

校内組織・委員会等

学校には以下の組織・委員会が設置される。

1. 職員会議（Teachers' Council）
2. 父母会（Parents' Council）

3. 組織指導会議 (Organization and Guidance Council)
4. 制度会議 (System Council)
5. 試験委員会 (Test Committee)
6. 教科調整委員会 (Subject Coordination Committee)
7. 学校行事委員会 (School Activity Committee)
8. 財務委員会 (Finance Committee)

学校の公文書

学校が日常的に備えるべき公文書は以下のとおりである。

1. 児童・生徒の登録簿
2. 児童・生徒の出席簿
3. 学年ごとの記録
4. 教職員の出勤簿
5. 公式書類の出入記録
6. 視察・指導記録 (視学官、指導主事の指摘事項等)
7. 職員会議議事録 (Teachers' Council M/M)
8. 組織指導会議議事録 (Organization and guidance M/M)
9. 出納簿
10. 学校図書館目録・記録
11. 理科実験室目録・記録
12. 学校家具・教材目録
13. 校務モニター記録
14. 保健記録
15. 児童・生徒証 (ID カード)
16. 児童・生徒個人ファイル
17. 教職員証 (ID カード)
18. 教職員個人ファイル (履歴書、人事評価票)
19. 受領書類簿 (政令、告示、回覧、通知等の公式書類を保管)
20. 送出書類簿 (学校から発送した公式書類の写しを保管)
21. アーカイブ (過去の学校暦、内部文書等を保管)
22. 証票綴り (請求書、領収証等を保管)
23. その他学校運営に必要とされる記録やファイル

父母会

父母会は、教育大臣令 No.2153/m/2007 の第2項で以下の役割が規定されている。

- 学校・父母間の関係強化に協力・連携し、財政・倫理面で学校を支援し、向上に貢献する。
このため、直接、教育に介入しない形で学校へ対し提案ができるものとする。

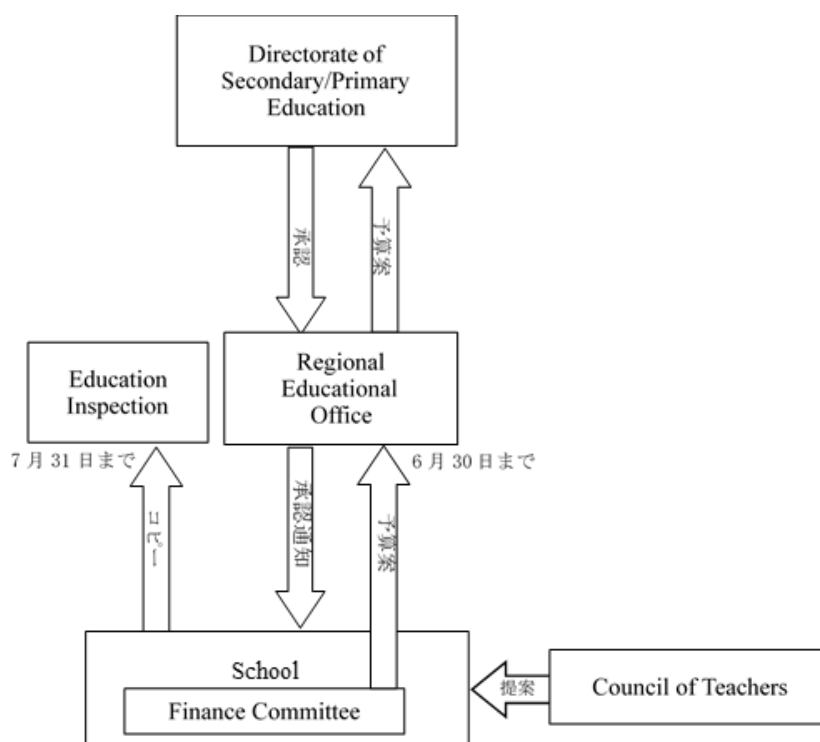
3.4.3 公立校の財務管理

学校ファンドと父母会ファンド

公立校の運営財源は、本来は MEHE が拠出する学校ファンド（児童・生徒一人あたり USD 100）と、同じく本来は児童・生徒の父母が負担する父母会ファンド（児童・生徒一人あたり USD 60）から成る。前回調査時は、二部の児童・生徒の両ファンドをドナーが負担をしていたが、今回の調査時点（2017-18 年度）では、一部も含め、レバノン全国の公立校の児童・生徒の両ファンドがドナー（世銀 MDTF）により負担されている。

学校ファンドは、校長を長とし会計、書記、監査の 4 名から成る財務委員会により管理される。委員は毎年度初めの 10 月に教職員の互選で選出する。毎年 6 月 30 日までに次の学年度の予算案を作成し、県教育事務所経由で MEHE の承認を得る。

図 3.8 学校ファンドの予算作成・承認の流れ



出典： MEHE へのヒアリングに基づき JICA 調査団が作成

学校ファンドの用途は、教育大臣令 No. 1845/m/2006 に規定されており、校務と学校行事の円滑な遂行、学習成果へ資する活動へ使われる。LBP 1,350,000（約 USD 900）以上の支出は相見積が必要等の実施細則も決められている。

表 3.7 学校ファンドの使用が認められている費目

学校ファンドの使用が認められている費目	<ul style="list-style-type: none"> • 校舎・校庭の管理・清掃費 • 教育に必要な資機材費 • 文房具・消耗品・印刷費 • 事務機器 • 実験器具 • 図書室の整備 	<ul style="list-style-type: none"> • 児童・生徒の保健衛生 • 教育活動 • 冷暖房・燃料 • 家具・什器・備品 • 施設・設備の維持管理費 • 光熱費 	<ul style="list-style-type: none"> • 非常勤教員の給与 • 団結基金への寄付 • 校内での演奏会 • その他学校目標と教職員の連帯強化に資するもの
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

出典： MEHE、教育大臣令 No. 1845/m/2006

MEHE は、2016-17 年度の学校ファンドの支出状況について、公立校 20 校の実績を基に分析を行った。分析結果を下表に示す。歳入にはその他の収入も含まれているが、管理が別の父母会ファンドはこの分析に含まれていない。分析結果からは、学校の清掃と警備に約半分、光熱費にも 1 割強が費やされていることが分かる。一方で、図書館関連支出は 1%に満たず、実験器具、教材にも微々たる比率しか支出されていないことが分かる。

表 3.8 学校ファンドの歳入と歳出

歳入		支出			
費目	細目	費目	細目	比率	
1. 繰越		1. 清掃、警備費	清掃、警備、清掃用具	49 %	
2. 収入	MEHE 負担金	2. 教材、機材費	機材、サプライ品、教具、地図等	2 %	
	銀行利子	3. 消耗品、印刷費	-	3 %	
	購買部収益	4. 事務機器費	コピー機、コピー用紙、インク	4 %	
	寄付等	5. 実験器具費	化学、物理、生物	1 %	
	払い戻し金	6. 図書館費	6. 図書館費	書籍、雑誌、インターネット	0 %
		7. 保健費	-	-	5 %
		8. 教育活動費	-	-	1 %
		9. 暖房費	暖房機器、燃料	暖房機器、燃料	3 %
		10. 家具費	-	-	2 %
		11. 維持管理費	維持契約、労務、スペア部品	維持契約、労務、スペア部品	4 %
		12. 建設費	-	-	4 %
		13. 光熱費	発電機、照明器具、電気代、電話代、水道代	発電機、照明器具、電気代、電話代、水道代	13 %
		14. 契約教員給与	-	-	-
		15. 互助会費	-	-	7 %
	16. 学校行事費	-	-	3 %	
		合計			100 %

出典： MEHE、歳出は MEHE によりサンプリング調査した 20 校の分析 (2016-17 年度)

また、MEHE より学校名を示さずに提供された学校ファンド使用状況の実例を下表に示す。

表 3.9 学校ファンドの歳出の事例

費目	細目	支出金額 (LBP)	比率
1. 清掃、警備費	清掃、警備、清掃用具	18,371,450	57.8%
2. 教材、機材費	機材、サプライ品、教具、地図等	0	0.0%
3. 消耗品、印刷費	-	790,000	2.5%
4. 事務機器費	コピー機、コピー用紙、インク	1,115,000	3.5%
5. 実験器具費	化学、物理、生物	0	0.0%
6. 図書館費	書籍、雑誌、インターネット	264,000	0.8%
7. 保健費	-	0	0.0%
8. 教育活動費	-	0	0.0%
9. 暖房費	暖房機器、燃料	99,000	0.8%
10. 家具費	-	0	0.0%
11. 維持管理費	維持契約、労務、スペア部品	586,000	1.8%
12. 建設費	-	0	0.0%
13. 光熱費	発電機、照明器具、電気代、電話代、水道代	2,860,000	9.0%
14. 契約教員給与	-	-	0.0%
15. 互助会費	-	2,580,000	8.1%
16. 学校行事費	-	0	0.0%
17. 雑費	-	5,131,033	16.1%
合計		31,796,483	100.0%

註： 学校名は明らかにされていないが、児童・生徒数 162 人の公立校の 2016-17 年度の実例である

出典： MEHE

一方、父母会ファンドは、毎年、各学年から2名ずつ委員が選出される父母会（全委員の互選で代表、副代表、書記、会計の4人の役員が選ばれる）が管理し、学校と父母の関係強化、学校運営への資金的支援に使われる。父母会ファンドの用途は父母会役員と校長で協議して決めるが、学校ファンドで支出できないスクールバスの運行、資機材の購入等に使われるケースが多い。

表 3.9 と同じ学校の父母会ファンド使用状況を下表に示す。

表 3.10 父母会ファンドの歳出の事例

費目	支出 (LBP)	比率
1. 学校保健	4,560,000	44.8%
2. 競技会の賞状・賞品	0	0.0%
3. 貧困児童・生徒への援助	0	0.0%
4. 優秀な児童・生徒への援助	0	0.0%
5. 様々な機材	0	0.0%
6. 教材	0	0.0%
7. 補習	0	0.0%
8. 教員の通勤手当	0	0.0%
9. 雑費	4,804,000	47.2%
10. 課外活動	722,000	7.1%
11. 銀行手数料等	92,600	0.9%
合計	10,178,600	100.0%

註： 学校名は明らかにされていないが、児童・生徒数 162 人の公立校の 2016-17 年度の実例である

出典： MEHE

その他の財源

二部の授業は契約教員で運営されていることから、主に教員給与や教材費として、児童・生徒一人あたり、年間に USD 600 がドナーから学校に支払われている。その他にも、NGO や個人からの寄付を受けている例は少なくない。

3.4.4 学校運営改善を支援する体制

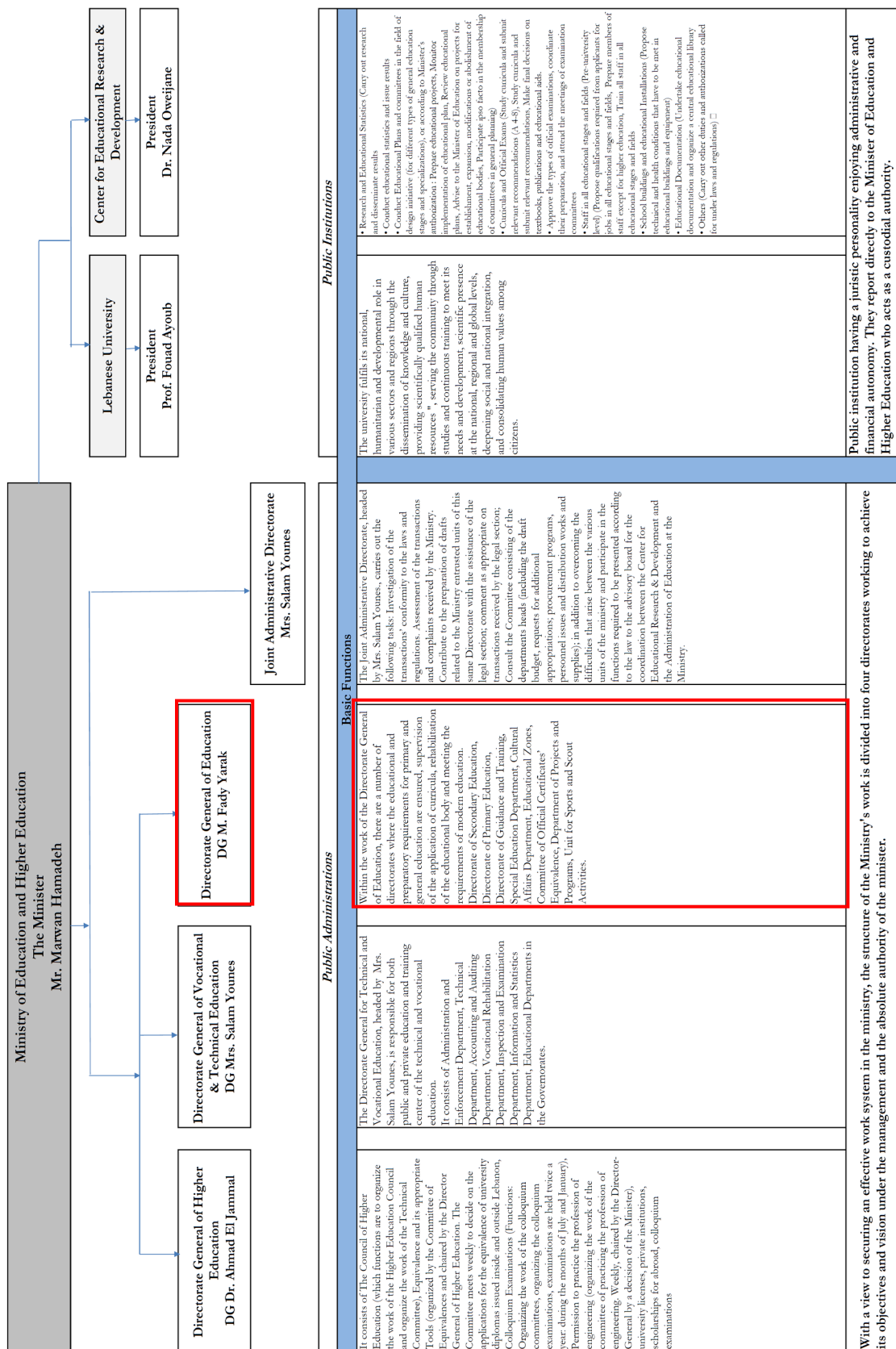
MEHE

教育・高等教育省（Ministry of Education and Higher Education : MEHE）は、教育大臣の下、高等教育局、職業・技術教育局、普通教育局、加えて財務、法務、人事等を共通に管轄する大臣官房があり、レバノン大学、CERD が傘下の独立機関となっている。

普通教育局には、RACE II を担当する PMU、教育段階別部課、教員指導部（DOPS）等の課題別部課、卒業試験等の特定目的のための委員会がある。

学校運営改善と SIP に関して、2018 年 5 月 28 日に発布された教育大臣令 631/m/2018 と 632/m/2018 により、2 つの委員会が組織された。ひとつは、SIP に係る政策制定を目的とする制度化委員会（Committee for Institutionalization of SIP）で、MEHE 普通教育次官、レバノン大学教育学部長、CERD 総長、総視学官、外部の SIP 専門家の 5 名で構成される。もうひとつは、MEHE 普通教育局内に設置された計画・監修委員会（Committee for Planning, Supervising and Following up the Implementation of School Improvement and Support Programs-Projects）で、普通教育次官の下、中等教育部長、初等教育部長、文化・芸術部長（コーディネーター）、DOPS 部長、各県教育事務所長、普通教育次官室担当者により構成されている。但し、学年末試験、卒業試験等の多忙期のため、まだ初回の会合は開催されていない。

図 3.9 MEHE 組織図



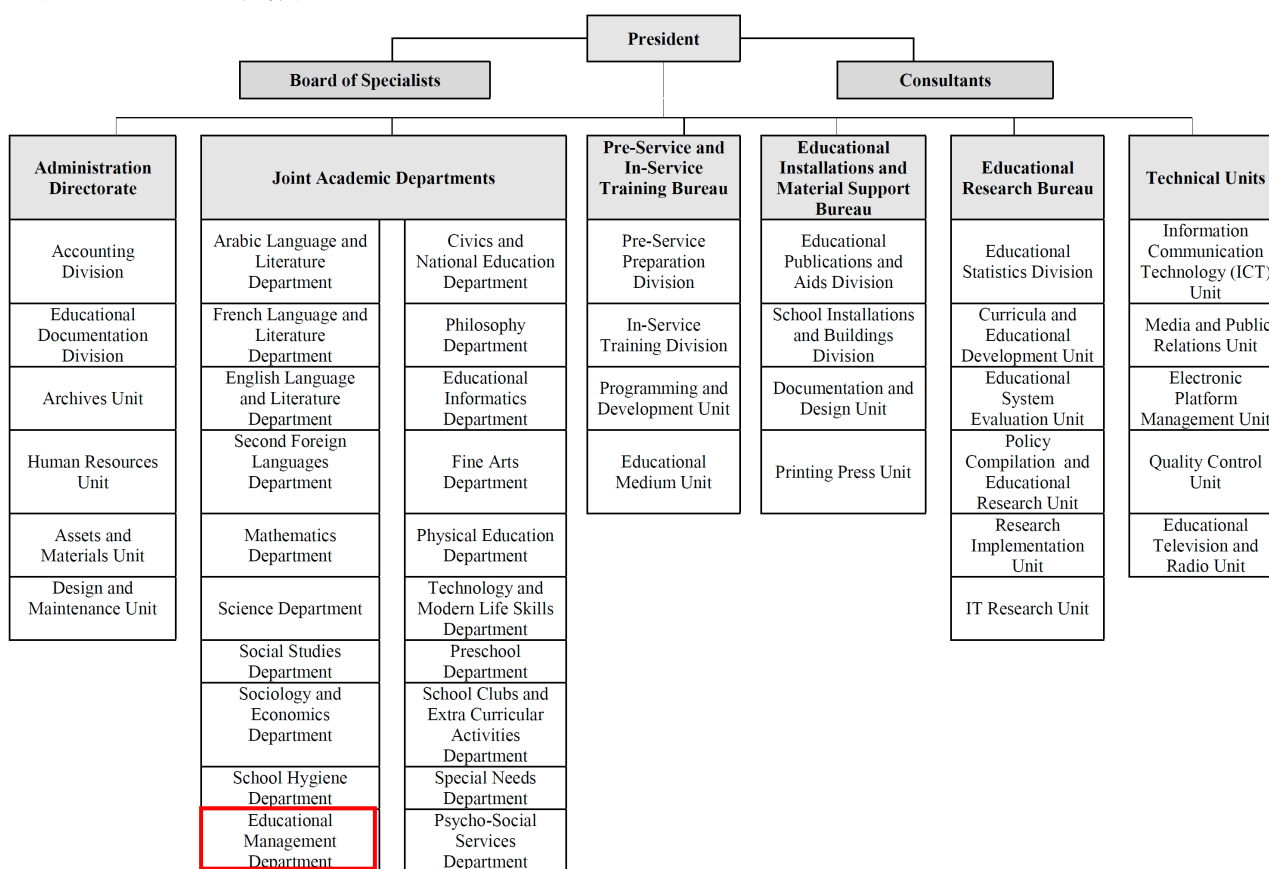
出典： MEHE、2017年10月

CERD

1972年に設立された教育研究開発センター（Center for Educational Research and Development : CERD）は、教育大臣に直属する独立機関である。予算も MEHE とは別に立てられている。CERD は、教科別グループ、教員養成と現職教員研修を担当の教員研修局、教科書出版や施設・機材を管轄の教育施設・教材局、カリキュラム開発や教育統計を行う教育研究局、教育番組の制作等を行う技術ユニット、加えて会計や人事を扱う総務局の6つのグループで構成されている。

CERD の教科別グループの中には、今回、RACE II 開始時の2016年8月の組織図にはなかった学校運営や SIP を担当する Educational Management Department が設けられている。

図 3.10 CERD 組織図



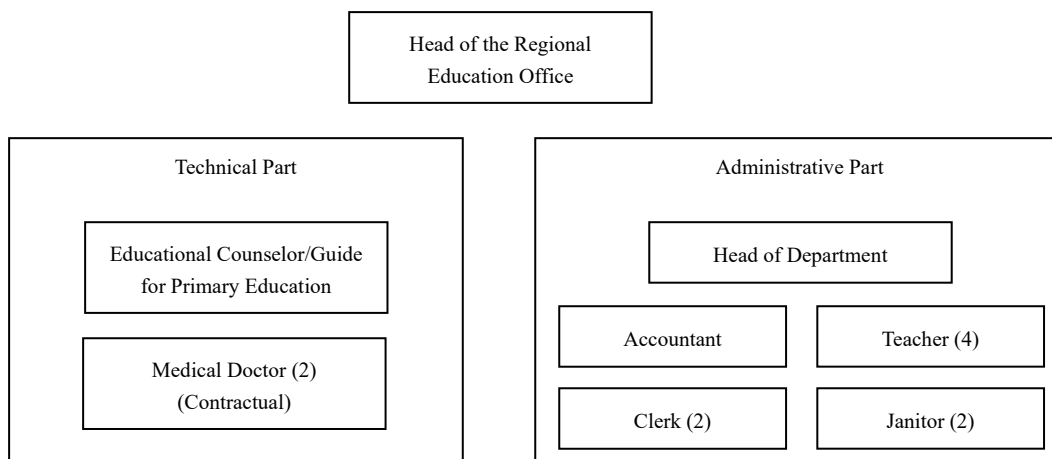
出典： CERD

県教育事務所（REO）

MEHE 普通教育局の下部組織として全国の7県に教育事務所が配置され、前期中等教育までの公立校を管轄している。学校と MEHE の間の業務連絡中継ぎが役割で、県教育事務所の権限は限定的であるが、スポーツや芸術科目のコーディネーターが配置されており、県内の学校をまたがる競技会や芸術イベントを企画、開催している。

次期支援では、年間に50～100校で SIP を広範囲で展開することが想定されていることから、県教育事務所の果たすべき役割が重要になる。学校と MEHE の間をつなぐ役割の迅速性、効率性の大幅な向上が期待される。

図 3.11 県教育事務所組織図



註： 県により人員配置や人数が異なる
 出典： MEHE からのヒアリングに基づき JICA 調査団が作成

DOPS

教育指導部（Direction d’orientation pédagogique et scolaire : DOPS）は、MEHE の普通教育局に属し、教員の指導を任務とする指導主事を約 600 名擁している。

指導主事は教科ごとにおり、更に教育心理や障害者の特別教育を担当する指導主事もいる。全国 16 ヶ所の支部（各県 2～3 ヶ所）を拠点に巡回指導を行うが、いくつかの学校の教員を集めて会合を行うこともある。計画上では、1 校あたり年間約 4 回、各教科の指導主事が訪問指導する。

視学官

総視学官（Inspecteur Général）は、MEHE から中立を保つため、内閣直属となっている。EDP2 で SGSP 対象校のモニタリングを行い、学校運営改善と SIP に関与した。

教員を懲罰する権限を有しており、本来の業務は、月 1 回程度学校を訪問し、教員の勤務状況や学校運営面の視察、会計監査を行う。また、CERD が実施する教員研修への助言のため、学校訪問時の観察や校長への聞き取りにより研修ニーズを把握する。

3.5 シリア難民とホストコミュニティ

以下は、5章で述べるパイロット活動の5校の対象校におけるフォーカス・グループ・ディスカッション（FGD）と校長等への聞き取りによる調査結果である。従って、レバノン全体の状況や各学校のある地域を代表するとも限らないことには留意が必要である。

なお、本節でも、発言者の学校名は略称を用いた。学校名のない場合は多くの学校で共通した発言である。また、児童・生徒の父母へのFGDは、2017年5月と2018年5月に行い、その間の変化の有無を確認している。

3.5.1 住民間の融和関係、緊張・摩擦の有無、内容と背景・要因

- シリア人難民の流入により、賃貸料の上昇、就職の機会の減少（シリア人が安い労働力として雇用される）、犯罪が増えた、近所が以前より汚くなった等の変化が挙げられた（AKK：一部父母、ズークモスベ：一部父母、シェヒム：教員、アレイ⁹：レバノン人父母）。物価上昇（アレイ：シリア人父母、ズークモスベ：二部父母）、レバノン人がシリア人の存在がよくないと感じているようだ（ズークモスベ：二部父母）。一方、シリア人が職を奪っているという間違った認識をレバノン人が持っている、という意見もあった（シェヒム：二部父母）。数人の父母からはシリア人の流入によって何も変化がなく（ウルグアイ：一部父母）、レバノン人ともシリア人隣人とも良い関係を築いている（ウルグアイ：一部父母、アレイ：シリア人父母）、また、どちらともコミュニケーションを取っている、という意見もあった（ズークモスベ：父母、ウルグアイ：二部父母）。
- 地域によってその反応には差がある。例えば、アレイのレバノン人父母は他の学校の父母よりもはっきりとシリア人の流入に関して怒りを表し（JICA 調査団）、それにより就職の機会の減少や生活が悪化していることを挙げ、コミュニケーションの改善のためにはシリア人はシリアに帰るべきと発言していた（アレイ：レバノン人父母）。
- 地域での様々な活動がシリア人優先になっていると感じている（アレイ：レバノン人父母）。一方、シリア人側は歓迎されて参加できる活動がないと感じている（シェヒム：二部父母）。
- レバノンにおいては、一般的にシリア人に対する待遇の差別や偏見があると思う（シェヒム：二部父母）。
- 文化や宗教が同じで学校も生徒の受け入れをしてくれると聞いたためこの地域に引っ越してきたが（シェヒム：二部父母）、シリア人の流入は人口分布的にも文化的にも地域に変化をもたらしたとレバノン人側はとらえている（シェヒム：一部父母）。
- 自分の子どもをシリア人の子どもと遊ばせたいと思わない（AKK：一部父母）、いざこざを避けるため、自分達の子どものレバノン人の子ども達と遊ばせない（AKK：二部父母）という意見も挙がった。
- 2018年5月のFGDを通して分かったことは、差別や区別はいまだ存在する（アレイ：父母、シェヒム：二部父母、AKK：二部父母、ズークモスベ：二部父母）。個人差や地域差は

⁹ アレイは一部制の学校であるが、レバノン人・非レバノン人の生徒が混在するため、父母のFGDはレバノン人・非レバノン人別々に行った。

あるが、シリア危機の長期化に伴いレバノン人の不満は蓄積し、多少増幅している可能性もある（JICA 調査団）。

- 1回目・2回目 FGD とともに、レバノン人と非レバノン人の間には、コミュニケーションや交流があまりなく、それぞれ分離して生活している場合が多く、同じ居住地にいても、変わらず最低限の挨拶ほどの関係しかないことが多い、という意見が多かった（父母）。

3.5.2 学校コミュニティとシリア難民の双方への見方

- 学校の教育は素晴らしいと思っている（AKK：二部父母、ズークモスベ：一部父母）。
- 子どもたちの間ではレバノン人、シリア人という区別はなく、友達になっている（AKK：一部父母、ズークモスベ：一部父母、アレイ：父母）。
- 子ども達に差別や偏見を持たないよう教えているし（ウルグアイ：一部父母、シェヒム：一部父母、ズークモスベ：一部父母）、全く問題はない（ウルグアイ：一部父母）。
- 子どものクラスメートの父母とはあまり交流がない（AKK：二部父母、シェヒム：二部父母）。一方で、レバノン人、非レバノン人問わず、宿題などについてクラスメートの父母と連絡をとる（ズークモスベ：一部父母）という意見もあった。
- シリア人父母の方がレバノン人父母より子どもの教育に熱心で、シリア人生徒もレバノン人生徒より勉強する（AKK：教員）。シリア人生徒は勤勉で頭が良い（ウルグアイ：教員）。シリア人父母の方が教育の価値を強調し、子どもたちの学びに関心がある（ズークモスベ：教員）。
- シリア人生徒は勉強熱心だが、父母は非識字者のため子どもの勉強を手伝えない（ズークモスベ：教員）。
- 学校はとても協力的で献身的。また、シリア難民生徒は学校が好きで、先生や校長を慕っている（ウルグアイ：二部父母）。
- 既に安全な地域になっている場所から来たシリア人は帰った方が彼らのためによい。なぜなら生活費も安いし、病院へのアクセスもしやすいから（ウルグアイ：教員）。
- 父母から校長や教員と連絡は取るが、学校が定期的に先生との会合を開催してくれていないことが不満（シェヒム：二部父母）。ほとんど父母会が開かれない（ズークモスベ：二部父母）との意見が挙がった。
- 昼のシフト交代時にレバノン人生徒からシリア人生徒への暴言や暴力がある（シェヒム：二部父母）。
- 教員がシリア人生徒を差別し、ひどい扱いをしている（シェヒム：二部父母）。
- シリア人生徒の家庭では暴力や性的な行動が子どもたちの前で行われていると思われる。また生徒も乱暴で盗みを働いたりもする（シェヒム：教員）。

3.5.3 シリア難民児童の就学を阻害する要因と不就学児童の現状

パイロット校における FGD では次のような就学阻害要因が挙げられた（順不同）。

- 通学にかかる交通費の負担
- 近隣の二部制の学校の生徒受入数が十分でない
- レバノンの教授言語（フランス語、英語）とシリアの教授言語（アラビア語）の違い
- 複雑な入学手続き
- 入学手続きに必要な正式書類が手元にない
- 昼のシフト交代時のレバノン人生徒からのシリア人生徒に対する嫌がらせ（暴力）
- シリア人父母の子どもの教育へのコミットメントの欠如
- 受け入れてくれる幼稚園がない
- 児童労働（難民家庭では子どもも働き手）
- 学齢期を逃した児童・生徒に対するいじめ
- NFE では正式な修了証明が取得できない（転入手続きができない）

4 他ドナーの支援動向

現在、レバノンの教育分野の支援は、RACE II（2017-2021）に沿って、MEHEの主体的な調整の下、ドナー間の協調により実施されている。

本調査では、主要ドナーへの聞き取り調査、教育分野ドナー会合で共有されている情報を基に他ドナーの支援動向を調査した。但し、ドナー会合共有情報には非公開のものも含まれるため、報告書への掲載許可が得られたもの、公式ウェブサイト等でも公開されているものに限って、下表に取りまとめた。

表 4.1 レバノン国教育分野における主要ドナーの支援動向 (2018年6月現在)

ドナー	プロジェクト/プログラム	実施期間	主な支援内容
世銀	<p>Second Education Development Project (EDP)</p> <p>2) (USD 42 百万の融資)</p> <p>Emergency Education System Stabilization Project (EESP)</p> <p>(USD 32 百万の無償、Lebanon Syrian Crisis MDTF 経由)</p> <p>Support to RACE II (S2R2) (USD 204 百万、内 100 百万は IDA 融資、Lebanon Syrian Crisis MDTF と Results in Education for All Children (REACH) 経由)</p> <p>Research for Results (R4R) (USD 3 百万、世銀直営、DFID、USAID と世銀の資金)</p>	<p>2011年～2018年6月 (2010年世銀承認、2012年レバノン国会承認、2014年開始)</p> <p>2015年7月～ 2018年11月</p> <p>2016年7月～ 2023年2月</p> <p>2016年1月～ 2018年12月</p> <p>不詳</p>	<p>ESDP への支援</p> <p>1) 就学前教育の強化 (幼稚園の施設改修・家具供与、カリキュラム改訂、教材開発、教員研修)</p> <p>2) 教育の質改善 (校長等のリーダーシップ開発と SBM (公立校 419 校対象に 1 校あたり USD 7,000 の学校グラントを供与)、教員の能力向上)</p> <p>3) 教育セクターの政策開発とマネジメント支援 (MEHE と CERD の計画・モニタリング・評価能力の向上、ESDP の事務局である ESDS のスタッフ雇用)</p> <p>RACE II への支援</p> <p>1) 公立校への支援 (公立校無償化のため、生徒一人 USD 100 を本来 MEHE 負担の学校ファンドと生徒一人 USD 60 を本来父母負担の Parents Council Fund へ財政支援)</p> <p>2) 教育の質の改善 (小学校 10 校の改修、補助的な学校への財政支援 (学校グラント SCGP: 学校が提示した計画に基づき、学校規模により支援額が決定され、ファンドは基本的に教室の備品や課外活動のために利用される)、公立校への教科書配布、DOPS の能力強化)</p> <p>3) RACE PMU や中央・県教育事務所への支援</p> <p>RACE II の 3 本柱すべてにわたっての支援</p> <p>1) 教育への公正なアクセス (ノンフォーマル教育を含む)</p> <p>2) 教育サービスの質の向上</p> <p>3) 教育システムのキャパシティ強化</p> <p>2018 年度、USD 6 百万を SBM/SIP 関連の学校グラントや研修費用として計上しているが、対象校数などは MEHE の計画次第 (2018 年 5 月 3 日の世銀面談)</p> <p>教育システムを完全に把握することが R4R の主要目的</p> <p>システムレベルの分析に加え、関係者へのアウトリーチによりサービス提供に関する政策提言を行い、教育システムの効率と質の向上を目指す</p> <p>(2018 年 7 月頃レポート 1 を公表予定)</p> <p>以下の活動を含む</p> <p>1) 難民児童・生徒の就学支援</p> <p>2) 学校修繕 (2018 年には 24 校の予定)</p> <p>3) ALP</p> <p>4) 父母への啓もう活動 (教育の価値)</p> <p>5) コミュニティベースの外国語 (英語・フランス語) サポートプログラムの提供</p> <p>http://www.unhcr.org/lb/wp-content/uploads/sites/16/2018/04/UNHCR-2017_Q4_EN.pdf</p> <p>http://www.unhcr.org/lb/education</p>
UNHCR	RACE II への支援	不詳	

ドナー	プロジェクト/プログラム	実施期間	主な支援内容
EU	EU Regional Trust Fund in Response to the Syrian Crisis RACE II へのサポート (MADAD Trust Fund) (EUR 47.3 百万、UNICEF 経由) School Information Management System (SIMS) (EUR 3,290,000、Inter Tech SAL が受託実施)	不詳 2013年12月～ 2018年12月	<ul style="list-style-type: none"> 2016-17年には、34,177人のシリア人の子どもの初等教育、15,810人のALPの学費を提供 脆弱層の子どもと若者へ教育と職業訓練、心理的サポート、保護サービスを提供 <p>https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/eu-support-to-lebanon-factsheet.pdf</p> <ul style="list-style-type: none"> 非レバノン人のフォーマル教育への支援 (2017-18) フォーマル教育関連コストの支援 (交通費) 二部制の学校のモニタリング <p>教育情報管理システムを構築 学校レベルにて： 児童・生徒にIDを付与し：個人情報、通学手段、態度、健康状態、出欠、試験成績等の情報を入力 その他にも：教員、カリキュラム、会計、給与、人事、学校施設・インフラ等の情報を入力 情報はMEHEと県教育事務所でも情報の検索や分析が可能となる http://ted.europa.eu/TED/notice/udl?url=TED:NOTICE:21754-2014:TEXT:EN:HTML</p>
USAID	Quality Instruction Towards Access and Basic Education Improvement (QITABI) (USD 41.2 百万の無償、World Learning が受託実施)	2014年9月～ 2018年9月	<p>目的：公立校に通う児童・生徒の学習能力向上、就学の平等な機会提供 対象：公立校512校</p> <ol style="list-style-type: none"> 公立校260校を対象、児童・生徒のアラビア語読解力育成 (G1～G4を重視)、Early Grade Reading Assessment (EGRA)の実施、教員とDOPSの能力向上、CERDのTOT研修を含む支援 公立校300校の環境改善によりフォーマル教育における就学とドロップアウト防止を目指す、公立校にICTリソースルームを提供し73,763人の児童・生徒の学びの向上を図る、社会心理的活動を通して子どもに優しい学校づくりを目指す、脆弱層の子どもの通学問題に対し100台のスクールバス調達、学校に通っていない子どもに対処するアウトリーチ活動 (識字、数字、フォーマル教育への就学促進) 上記1と2をMEHEが継続実施できるようMEHE内での政策・制度化支援 <p>https://www.worldlearning.org/projects/quality-instruction-towards-access-and-basic-education-improvement/</p> <ul style="list-style-type: none"> 非レバノン人のフォーマル教育への就学支援 (2016-17、2017-18) 技術協力と人材派遣
GIZ	RACE II への支援 (USD 30 百万、UNICEF 経由) RACE II への支援 (USD 20,861,279、UNICEF 経由) Rehabilitation of Lebanese Public Schools with Syrian Refugee Children and Development of School Capacities (予算不詳)	2017年4月～ 2018年9月 2016年8月～ 2018年9月 2015年～2018年	<ul style="list-style-type: none"> ドロップアウト防止支援 学校校舎の補修 WASH 設備の改善 インクルーシブ教育に向けた教育の質の改善 教員、児童・生徒への社会心理サポート等 <p>https://www.giz.de/en/worldwide/39710.html</p>

ドナー	プロジェクト/プログラム	実施期間	主な支援内容
DFID	Support to RACE II (S2R2) (GBP 93 百万) Lebanon No Lost Generation Initiative (GBP 60 百万、UNICEF 経由)	2016年12月～ 2020年12月 2016年9月～ 2020年8月	<ul style="list-style-type: none"> • RACE II (3～18歳のレバノン人と難民児童にフォーモナル教育を提供) を通し、教育システムを強化、また教育の質と公平性を改善するために MEHE の支援 • 就学支援に特化するのではなく、持続性も考慮して RACE II の全3本柱にバランスよく支援 • ノンフォーモナル教育を通し、10万人の最弱者の子どもがフォーモナル教育に戻り、適切な年齢で個々のレベルに合った教育を受けられるように支援 • 子どもの保護に関するサービスを 287,000 の女子、男子、そして女性と子どもの世話係に提供
オーストラリア	RACE II への支援 (AUD 30 百万、UNICEF 経由)	2017年5月～ 2020年5月	<ul style="list-style-type: none"> • RACE II の全3本柱に対する支援 • 脆弱層の子ども達の公立校への就学支援 • 教育の重要さに関する啓発・アウトリーチ活動支援 • 長期的レバノン公教育システム改善支援 • ALP を通じたフォーモナル教育への移行支援 (レバノン人と非レバノン人) • 学校における子どもの保護関連活動の実施 • 技術支援と人材派遣 • リサーチ • 政策支援
カナダ	RACE II への支援 (CAD 15 百万、UNICEF 経由)	2017年11月～ 2019年9月	<ul style="list-style-type: none"> • 学校におけるインクルーシブ教育の実施 • MEHE 職員の研修、能力開発 • 学校における子どもの保護関連活動の実施 • 二部制の学校のモニタリング • 教員と DOPS の研修枠組み • MEHE、CERD への技術支援と人材派遣 • リサーチ • 非レバノン人のフォーモナル教育への就学支援 (2016-17、2017-18、2018-19)
クルーニー基金	RACE II への支援 (USD 2,250,000、UNICEF 経由)	2027年8月～ 2018年7月	<ul style="list-style-type: none"> • 非レバノン人のフォーモナル教育への就学支援 (2017-18) • フォーモナル教育関連コストの支援 (アウトリーチ、サブライ、交通費) • 学びのためのテクノロジー • RACE II の全3本柱に対する支援 (イヤーマークなし、教室建設を含む)
フランス	RACE II への支援 (EUR 12 百万、UNICEF 経由)	2017年12月～ 2018年11月	

ドナー	プロジェクト/プログラム	実施期間	主な支援内容
ドイツ	RACE II への支援 (EUR 12.8 百万、UNICEF 経由)	2016 年 12 月～ 2019 年 12 月	<ul style="list-style-type: none"> 非レバノン人のフォーマル教育への就学支援 (2016-17) 2019 年まで減価償却費を使って教室建設も行う
	RACE II への支援 (EUR 55 百万、UNICEF 経由)	2017 年 12 月～ 2018 年 12 月	<ul style="list-style-type: none"> レバノン人・非レバノン人のフォーマル教育への就学支援 (2017-18) 減価償却費を使って教室建設も行う
	RACE II への支援 (EUR 11 百万、UNICEF 経由)	2015 年 12 月～ 2019 年 12 月	<ul style="list-style-type: none"> 青少年と青年の学びと技術取得のための支援
	RACE II への支援 (EUR 10 百万、UNICEF 経由)	2016 年 9 月～ 2018 年 12 月	<ul style="list-style-type: none"> 青年のエンパワメント
	RACE II への支援 (EUR 10 百万、UNICEF 経由)	2017 年 8 月～ 2018 年 10 月	<ul style="list-style-type: none"> 青年のエンパワメント
	RACE II への支援 (EUR 10 百万、UNICEF 経由)	2017 年 11 月～ 2019 年 6 月	<ul style="list-style-type: none"> 青少年と青年対象のコンピューター・ペーパー・ベース職業訓練
イタリア	RACE II への支援 (EUR 1,656,108、UNICEF 経由)	2016 年 11 月～ 2018 年 6 月	<ul style="list-style-type: none"> 公立校 11 校の補修
	RACE II への支援 (EUR 1,656,108、UNICEF 経由)	2018 年 2 月～ 2019 年 2 月	<ul style="list-style-type: none"> 公立校 11 校の補修
クウェート	RACE II への支援 (USD 1.8 百万、UNICEF 経由)	2017 年 4 月～ 2018 年 6 月	<ul style="list-style-type: none"> レバノン人・非レバノン人のフォーマル教育への就学支援 (2017-18)
	Support to Secondary Education (USD 1,052,565、UNESCO 経由)	2016 年 12 月～ 2020 年 12 月	<ul style="list-style-type: none"> シリア難民青年の後期中等教育 (G10-G12) へのアクセス支援 教材の提供 レバノン人と非レバノン人に対する後期中等教育 ALP 提供 (交通費、教材、言語の習得を含む)
	Support to Secondary Education (USD 3,825,000、UNESCO 経由)	2018 年 5 月～ 2021 年 4 月	<ul style="list-style-type: none"> シリア難民青年の後期中等教育 (G10-G12) へのアクセス支援 教材の提供 レバノン人と非レバノン人に対する後期中等教育 ALP 提供 (交通費、教材、言語の習得を含む) 言語の習得に係る教員研修

ドナー	プロジェクト/プログラム	実施期間	主な支援内容
クウェート	Support to Secondary Education (USD 1,087,250、UNESCO 経由)	2015年10月～ 2018年6月	<ul style="list-style-type: none"> 奨学金の供与
ノルウェー	ノンフォーマル教育とインクルーシブ教育への支援 (NOK 20,194,504、Save the Children 経由) パレスチナ難民キャンプにおけるノンフォーマル教育と教員能力強化支援 (NOK 4,156,246、Save the Children 経由)	2017年6月～ 2018年5月 2018年1月～ 2018年12月	<p>北部、山岳レバノン、南部におけるコミュニティベースのノンフォーマル教育支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 識字支援 宿題のサポート 幼児教育 <p>MEHE と協力し、インクルーシブ教育への支援も行っている</p> <ul style="list-style-type: none"> ペイルートと南部にあるパレスチナ難民キャンプにてノンフォーマル教育（識字支援、補修クラス）と教員の能力強化の支援
サウジアラビア	RACE II への支援 (USD 7,125,000 UNICEF 経由) RACE II への支援 (USD 10.8 百万、UNICEF 経由)	2017年5月～ 2018年12月 2018年4月～ 2019年5月	<ul style="list-style-type: none"> RACE II の全3本柱に対する支援（イヤーマークなし） RACE II の全3本柱に対する支援（イヤーマークなし）
スイス	ノンフォーマル教育へのアクセス支援 (USD 3 百万、UNESCO 経由) 校舎の補修などの支援 (USD 3,690,000 直営)	2014年10月～ 2018年6月 2015年11月～ 2018年7月	<ul style="list-style-type: none"> 非レバノン人へのノンフォーマル教育アクセス支援 レバノン人、非レバノン生徒への教材支援 公立高等学校への資機材支援 「Learning to Live Together」に関する教員、CERD 講師、学科専門家の能力強化 MEHE への技術支援と MEHE PMU スタッフへの支援 第1フェーズで北部28校、第2フェーズで14校の補修に続き、同じ北部で更に23校の補修を実施中 補修には WASH 設備を含み、その啓発活動も実施 <p>https://www.eda.admin.ch/dam/countries/countriescontent/lebanon/en/160715_FS_Leb_%20School_Rehab_July.pdf</p>

出典： 各ドナーからのヒアリング、ウェブ等の公開情報を基に JICA 調査団が取りまとめた

5 パイロット活動の結果

学校運営改善に係るパイロット活動を実施し、そのモニタリング・効果検証を通じて得られた知見を抽出・整理した。パイロット活動全体の流れを下図に示す。

図 5.1 パイロット活動の全体フロー

年	月	主なSIP活動	モニタリング・情報収集
2017年	5月	パイロット活動の目的と指標 SIPガイドライン作成開始	第1回FGD (教員、父母)
		↓	
	6月	2016-17学年末 本邦招へい渡航前ワークショップ	
		↓	
	7月	本邦招へい	
	8月	↓ SIPガイドライン最終化	
	9月	2017-18学年始 SIPガイドラインTOT研修 学校レベルSIPガイドライン研修 SIP委員会：学校目標、SSA、SIP	
		↓	
	10月	JICA Grant プロポーザル提出	
		↓	
11月	JICA Grant プロポーザル審査・承認		
	↓		
12月	JICA Grant 送金/SIP活動開始		
	■		
2018年	1月	■	
		■	
	2月	↓ SIP中間報告書提出	第2回FGD (教員、生徒)
		■	
	3月	■	
		■	
	4月	■	
■			
5月	↓ SIP活動終了	第3回FGD (教員、父母、生徒)	
	■		
6月	2017-18学年末 JICA Grant 会計報告書提出		
	↓		
7月	JICA Grant 最終報告書提出 SIP活動報告会 (フィードバックW/S) の開催		

出典： JICA 調査団

5.1 パイロット活動の目的と指標

MEHE との協議を通し、パイロット活動の目的、暫定的指標と測定方法を次のとおりとした。

表 5.1 パイロット活動の目的

目的	暫定的指標	暫定的測定方法
1. 試行による手続き面の検証	<ul style="list-style-type: none"> パイロットを通して手続き面の実行可能性を確認 	<ul style="list-style-type: none"> ガイドライン、研修教材の有無 予定日程と実績の比較 モニタリング時のヒアリング FGD
2. SIP 委員会強化への有効性の検証	<ul style="list-style-type: none"> 計画、実施、財務管理における SIP 委員会の能力向上 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング時のヒアリング FGD
3. 学校環境改善への有効性の検証	<ul style="list-style-type: none"> 児童・生徒の見解 (学校へ行きたい、暴力は嫌い、勉強が好き、教員と児童・生徒の関係等) 校内暴力の減少 児童・生徒の自律性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング時のヒアリング FGD 出席率 (欠席率)、進級率 (再履修率) *
4. 学校コミュニティ融和効果の検証	<ul style="list-style-type: none"> 学校管理者と父母の間のコミュニケーションの向上 教員と父母の間のコミュニケーションの向上 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング時のヒアリング FGD

註： * 但し、出席率は学校による算出が必要で、進級率は翌年度のデータを待つ必要がある。

出典： JICA 調査団

5.2 パイロット校の選定

パイロット活動の対象校は、前回調査において MEHE と合意した次期支援の対象校の選定基準に基づき、MEHE によりベイルートと山岳レバノン県の 5 校が対象校として選定された。

表 5.2 パイロット校の選定基準

1. ベイルート及び山岳レバノン県内で RACE 対象地域内の公立校
2. シリア難民を受入れている二部制導入校、
3. シリア難民児童・生徒とレバノン人脆弱層児童・生徒の学ぶ一部制学校
4. 他ドナーによる支援との競合がない学校 (パイロット活動の実施に支障がないこと)

出典： JICA 調査団、MEHE

表 5.3 パイロット校とシフト制

所在地	学校名	シフト制
ベイルート	ウルグアイ Uruguay, First Achrafieh	二部制
山岳レバノン県	ズークモスベ Zouk Mosbeh	二部制
山岳レバノン県	シェヒム第一 Chehim First	二部制
山岳レバノン県	アブデルカリムエルハリル Martyr Abdul Karim El Khalil (AKK)	二部制
山岳レバノン県	アレイ第二 Aley Second	一部制

出典： MEHE

この章では、学校名を以下の略称で記載する：

- ウルグアイ： ウルグアイ
- ズークモスベ： ズークモスベ
- シェヒム第一： シェヒム
- アブデルカリムエルハリル： AKK
- アレイ第二： アレイ

表 5.4 パイロット校の基礎情報
 学年別児童・生徒数 (2016-17 年度)

学校名	シフト	男女	KG			Cycle 1			Cycle 2			Cycle 3			合計	
			1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ウルグアイ	一部	男子	20	33	40	51	40	20	34	20	16	12	14	11	515	896
		女子	12	37	45	37	18	11	9	6	12	4	4	9		
	二部	男子	-	-	29	56	37	31	14	11	8	6	-	-	381	
		女子	-	-	18	48	42	39	19	14	4	5	-	-		
ズーク モスベ	一部	男子		4	6	8	7	10	17	9	13	10	5	4	175	600
		女子		5	9	7	6	9	10	6	8	5	9	8		
	二部	男子	-	-	37	82	59	25	12	9	-	-	-	-	425	
		女子	-	-	39	80	33	26	12	11	-	-	-	-		
シェヒム	一部	男子	-	-	-	19	20	13	9	9	3	3	3	13	187	938
		女子	-	-	-	8	11	21	16	10	11	7	8	3		
	二部	男子	-	-	-	75	106	49	30	18	26	24	11	7	751	
		女子	-	-	-	74	78	61	52	33	36	31	20	20		
AKK	一部	男子	-	-	-	21	28	29	33	37	31	29	24	21	520	1109
		女子	-	-	-	21	25	27	38	31	30	38	28	29		
	二部	男子	-	-	29	60	88	38	34	11	17	8	2	-	589	
		女子	-	-	30	60	100	33	24	21	8	14	12	-		
アレイ	/	男子	-	13	17	14	26	18	22	9	13	5	8	8	326	
		女子	-	27	15	9	7	18	17	21	13	20	13	13		

出典： MEHE

学年別児童・生徒数 (2017-18 年度)

学校名	シフト	男女	KG			Cycle 1			Cycle 2			Cycle 3			合計	
			1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
ウルグアイ	一部	男子	1	10	7	30	24	24	25	19	7	10	3	6	289	689
		女子	3	9	12	29	12	5	13	7	10	10	8	5		
	二部	男子	-	-	13	53	46	38	25	14	7	-	-	-	400	
		女子	-	-	24	48	51	38	25	15	3	-	-	-		
ズーク モスベ	一部	男子	1	3	3	7	-	7	6	13	7	15	4	6	126	644
		女子	-	-	1	3	-	4	4	8	8	9	7	10		
	二部	男子	-	-	43	78	63	33	21	15	9	-	-	-	518	
		女子	-	-	51	55	74	26	20	10	20	-	-	-		
シェヒム	一部	男子	-	-	-	3	15	11	15	6	8	6	5	4	164	1048
		女子	-	-	-	12	8	10	18	19	7	7	4	6		
	二部	男子	-	-	-	92	85	82	54	25	24	23	19	6	884	
		女子	-	-	-	96	79	73	57	41	36	45	13	14		
AKK	一部	男子	-	-	-	21	26	25	27	33	36	37	22	19	531	1240
		女子	-	-	-	27	26	26	29	42	30	48	33	24		
	二部	男子	-	-	-	99	67	74	41	26	14	11	6	3	709	
		女子	-	-	-	104	59	87	46	19	21	12	13	7		
アレイ	/	男子	8	9	16	17	13	20	18	21	9	9	7	5	335	
		女子	9	9	21	17	12	7	17	20	22	17	20	12		

出典： MEHE

国籍別児童・生徒数（2017-18年度）

学校名	シフト	レバノン人		シリア人		パレスチナ人		その他		合計	
ウルグアイ	一部	167	58%	117	40%	4	1%	1	0%	289	689
	二部	-	0%	389	97%	0	0%	11	3%	400	
ズーク モスベ	一部	76	60%	44	35%	2	2%	4	3%	126	644
	二部	-	0%	507	98%	0	0%	11	2%	518	
シェヒム	一部	80	49%	81	49%	2	1%	1	1%	164	915
	二部	-	0%	751	100%	NA		NA		751	
AKK	一部	459	87%	51	10%	10	2%	10	2%	530	1,211
	二部	-	0%	679	100%	0	0%	2	0%	681	
アレイ		274	82%	57	17%	4	1%	1	0%		336
合計		1,056	28%	2,676	71%	22	1%	41	1%		3,795

出典： MEHE

学年別の再履修児童・生徒の人数と比率（2017-18年度）

学校名	シフト	再履修	KG			Cycle 1			Cycle 2			Cycle 3			合計
			1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ウルグアイ	一部	児童・生徒	4	19	19	59	36	29	38	26	17	20	11	11	289
		再履修者	0	2	0	9	8	7	13	7	4	3	1	1	55
		%	0.0	10.5	0.0	15.3	22.2	24.1	34.2	26.9	23.5	15.0	9.1	9.1	19.0
	二部	児童・生徒	-	-	37	101	97	76	50	29	10	-	-	-	400
		再履修者	-	-	4	7	10	10	11	4	1	-	-	-	47
		%	-	-	10.8	6.9	10.3	13.2	22.0	13.8	10.0	-	-	-	11.8
ズーク モスベ	一部	児童・生徒	1	3	4	10	-	11	10	21	15	24	11	16	126
		再履修者	0	0	0	3	-	1	3	4	2	6	2	3	24
		%	0.0	0.0	0.0	30.0	-	9.1	30.0	19.0	13.3	25.0	18.2	18.8	19.0
	二部	児童・生徒	-	-	94	133	137	59	41	25	29				518
		再履修者	-	-	2	44	21	7	5	5	6	-	-	-	90
		%	-	-	2.1	33.1	15.3	11.9	12.2	20	20.7	-	-	-	17.4
シェヒム	一部	児童・生徒	-	-	-	15	23	21	33	25	15	13	9	10	164
		再履修者	-	-	-	4	4	2	2	2	0	0	3	1	18
		%	-	-	-	26.7	17.4	9.5	6.1	8.0	0.0	0.0	33.3	10.0	11.0
	二部	児童・生徒	-	-	-	188	164	165	121	66	60	68	32	20	884
		再履修者	-	-	-	53	53	28	45	16	24	42	15	0	276
		%	-	-	-	28.2	32.3	17.0	37.2	24.2	40.0	61.8	46.9	0.0	31.2
AKK	一部	児童・生徒	-	-	-	48	52	51	56	75	66	85	55	43	531
		再履修者	-	-	-	3	9	4	6	10	4	18	10	3	67
		%	-	-	-	6.3	17.3	7.8	10.7	13.3	6.1	21.2	18.2	7.0	12.6
	二部	児童・生徒	-	-	-	203	126	161	87	45	35	23	19	10	709
		再履修者	-	-	-	38	45	23	31	13	4	7	4	0	165
		%	-	-	-	18.7	35.7	14.3	35.6	28.9	11.4	30.4	21.1	0.0	23.3
アレイ	児童・生徒	17	18	35	34	25	27	35	41	31	26	27	17	335	
	再履修者	0	2	1	4	5	3	1	7	9	6	6	1	45	
	%	0.0	11.1	2.7	11.8	20.0	11.1	2.9	17.1	29.0	23.1	22.2	5.9	13.4	

出典： MEHE

一部制のアレイではレバノン人児童・生徒が8割を占めている。二部制で運営されている他の4校では、一部シフトは規則によりレバノン人児童・生徒が過半数を占めるものの、二部シフトは、全員がシリア人を主とする非レバノン人で、一部シフトのレバノン人の人数を数倍上回っている。この傾向は、バイルートから遠いズークモスベ、シェヒムでより顕著である。

5.3 SIP ガイドラインの作成

2017年5～6月、JICA 調査団は、MEHE とのインセプションレポート協議を通し、学校改善に係るパイロット活動の実施要領（以下、SIP ガイドライン）案を作成した。SIP ガイドラインは、JICA 及び MEHE のコメントを反映し、2017年9月に最終化された。

5.3.1 SIP ガイドラインの構成

SIP ガイドラインは SIP 策定から実施、報告まで以下の段階（ステップ）で構成された。

- STEP 1: 学校改善計画の説明
- STEP 2: 学校目標の設定
- STEP 3: 学校改善委員会の設置
- STEP 4: 学校自己評価の実施
- STEP 5: 学校改善計画の策定
- STEP 6: プロポーザル作成
- STEP 7: 活動の実施運営
- STEP 8: 成果の評価と次年度の計画策定

各ステップの概要は以下のとおりである。

STEP 1: 学校改善計画の説明

RACE II で言及されている学校運営（SBM）の概念に加え、学校改善計画（SIP）の策定・実施を通じた SBM 改善によって期待できる効果を説明した。また、2017年5月に各パイロット校で実施したフォーカス・グループ・ディスカッション（FGD）の結果から、共通する課題を抽出し、解決にあたるべき一般的な課題を以下の3つの分野に分けて提示した。

表 5.5 パイロット校における FGD で抽出された主な共通課題

分野	主な共通課題	引き起こされる事象の事例
学びのプロセス	<ul style="list-style-type: none"> • 教授言語への適応 • 自律的な学習意欲の欠如 • 児童・生徒間の協力やチームワークの欠如 	<ul style="list-style-type: none"> • 留年、ドロップアウト、学習の遅れ • 同上 • ドロップアウト、孤立・いじめ・差別
インクルーシブ、安全かつ健康的な学習環境	<ul style="list-style-type: none"> • PTSD、心理的な不安定 • 校内の整備不良 • 衛生観念の欠如 • 実習や実験の不足 	<ul style="list-style-type: none"> • 校内暴力、反社会的な言動 • 学習や学校生活に集中できない • 病気等の健康被害による欠席、学習の遅れ • 学習の遅れ、理解不足
学校運営と地域社会の参加	<ul style="list-style-type: none"> • 家庭での学習に対する父母の協力や理解の不足 • 学校の教育目標についての父母や地域社会の認識不足 • 学校と地域社会との連携や協力の不足 	<ul style="list-style-type: none"> • 学習の遅れ、ドロップアウト • 学校の目指す教育目標に対し、父母や地域社会の協力が得られない • 学習活動や課外活動の成果が日常生活や社会からかけ離れたものに留まる

註： 表 5.1「パイロット活動の目的と指標・測定方法」で述べたとおり、FGD を中心に、パイロットの実施前後の SSA 比較、出席率と進級率のモニタリング等により効果を測定できるものとする。

出典： パイロット 5 校における FGD（2017年5月）

また、SIP がグラント資金の供与される単年度の活動ではなく、PDCA サイクルに基づき次年度にも活かされ継続されるべきものであることを説明した。

STEP 2: 学校目標の設定

学校が「どのような子どもを育てたいか」、「どのような能力を伸ばすのか」及び、その手段を明確にするため、学校教育目標の策定を促した。レバノンの国家教育目標が示す 5 つの分野（国民の形成、国家と自由の尊重、人間性の育成、正義と平等、知力と人道）を参照し、学力に加えて非認知能力の向上が重要であることを説明した。認知・非認知的能力はそのスキルを例示した。

STEP 3: 学校改善委員会の設置

SIP の策定に当たっては学校改善委員会（SIP 委員会）を設置した。委員会の構成は以下 7 名を標準とした。

1. 児童・生徒（男女各 1 名）
2. 教職員（男女各 1 名）
3. 父母（男女各 1 名）
4. 校長 1 名

メンバーの互選により、会計（通常は教務主任）と書記のポストを設ける。児童・生徒代表を SIP 委員会に含めることで、大人の目線からだけでなく、学校での学びの中心である子どもの視点から課題をとらえ、改善策を考える仕組みを重視した。児童・生徒にも SIP での役割を与えることにより、自主性やリーダーシップを育てる効果も念頭に置いた。

JICA 調査団は、児童・生徒、教員、父母のメンバーを一部・二部の双方から選出する、或いは一部と二部それぞれに SIP 委員会を設置することを提案したが、MEHE との協議の結果¹⁰、SIP 策定の過程で校長と教職員の委員が二部の代表者より、以下の方法で要望を聞き取ることにした。

1. SSA は一部二部双方について行う。二部については、SIP 委員会の校長や教員が二部の父母・生徒を集め、SIP や SSA 評価指標を説明した上で SSA を実施する。SSA によって抽出された優先事項について、解決策、中心となる担当者、活動時期等をその場で議論し記録する。
2. SIP 委員会は、一部・二部の優先する活動を SIP に盛り込む。
3. SIP 委員会は、SSA を行った二部の代表者に対し、策定された SIP を説明し意見を求める。二部が中心になって行う活動については、中心となる担当者、進め方を協議し、確認する。
4. 全ての協議内容は議事録に残し、透明性を確保する。

SIP 委員会の実際については 5.7 節のモニタリング・評価で述べる。

¹⁰ この提案は、丁度、レバノン人とシリア人の関係悪化につながる事件があり、MEHE は反対した。一方で、EESSP 同様、二部のニーズのみで決めて良いという意見も出た。しかし、本パイロットはホストコミュニティの支援が目的で、長期的な観点からも一部の委員会参加は不可欠なことからこの結論となった。

STEP 4: 学校自己評価の実施

各パイロット校の SIP 委員会は、学校目標と現状とのギャップ分析を行う。そのツールとして学校自己評価（School Self-Assessment : SSA）シートを用意した。SSA シートは表 5.5 で抽出した 3 分野に計 15 の評価基準を設け、それぞれ 4 段階で採点するようデザインした。目標と現状の間のギャップが数値で示され、重点的に取り組むべき課題を可視化した。

SSA は、二部代表者（父母 4 名、児童・生徒 4 名で男女半数）でも行うとしたことは、既述のとおりである。

STEP 5: 学校改善計画の策定

まず、校長が指名した学級の児童・生徒間で、SSA で把握された重点課題の解決策を話し合う。その結果を踏まえ、SIP 委員会が、学校目標を達成する上で効果を最大化できる活動を特定する。ここでは、どの活動に JICA グラント等どの財源を用いるかは決めず、実施中のものも含め、課題解決に必要と考えられる全活動を 3 分野に位置づけ、所定のフォーム（Form 3）に記載する。

STEP 6: プロポーザル作成

SIP 委員会は、JICA グラント上限の USD 10,000 を考慮の上、策定した SIP 活動リストから選択した活動を所定のフォームに記入し、県教育事務所を經由し MEHE へ提出する。この一連のプロポーザルの作成・提出プロセスは、MEHE の通常の会計や調達の手順と規定に沿って行われる。

JICA グラントの申請・報告に用いるフォームもこの節で説明した。また、JICA グラントを用いた活動の内容・範囲は、MEHE と JICA 双方の規定を基に、以下のとおり定めた。

表 5.6 SIP グラント資金の使途

支出可能な使途	支出不可の使途
<ul style="list-style-type: none"> ・ 講師謝金 ・ 社会科見学に係る経費（グラント全体の 15%以内） ・ 活動実施に伴う教員の時間外手当 ・ 校内設備・備品の調達 ・ 校内施設・設備の維持管理 ・ 文房具・消耗品の調達 ・ 印刷 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 校長、学校改善委員、その他コミュニティ関係者に対する報酬・手当 ・ 教員への正規給与 ・ 学校改善に無関係の軽食代または遊興費 ・ 車両の購入 ・ 高価な資機材の購入（グラント全体の 40%以上） ・ 大規模な施設改修 ・ 不動産の購入・賃貸 ・ 生徒に対する奨学金 ・ プロポーザル承認以前の支出 ・ 学校改善に無関係な支出 ・ その他学校運営に係る経常支出

出典： SIP ガイドライン最終版

提出されたプロポーザルの採択は、MEHE との協議の結果、MEHE 普通教育局と RACE PMU の担当者から成る DGE Focal Point が、プロポーザル審査のために設けられる技術委員会の提言に基づき行う¹¹。

¹¹ パイロットでは、JICA 調査団も技術委員会への出席が認められた。

STEP 7: 活動の実施運営

SIP 活動の準備・実施は、SIP 委員会に限定せずに担当者を定め、校長が全体を監督する。SIP 委員会は活動にかかる費用を管理し、証憑類は MEHE の規定に基づき 10 年間学校で保管される。パイロット活動におけるグラントは、以下の 2 段階で配賦することとした。

1. 承認されたグラントの 80% を前渡金として配賦する。
2. 残金は活動終了予定の 2018 年 7 月、パイロット校より提出される会計報告（証憑の写しを含む）を確認した上で、最終的に承認された金額の範囲内で実績にあわせて精算する。

円滑な精算のため、出納帳と証憑の写しは 2018 年 6 月 10 日までに MEHE に提出されるものとした。また、グラントの管理において発生しうる懸念事項に対しては以下の対処方針を定めた。

1. パイロット校がグラント資金を紛失した場合は、MEHE と共に責任の所在を明らかにし、責任者に返済を求める。
2. パイロット校がグラント資金を本来とは異なる用途に使用する等、SIP ガイドラインに反する使用が発生した場合は、MEHE と共に協議を行い、パイロット校に対して求償する。
3. 配賦したグラント資金により調達した機材等に何らかの損害が発生した場合、その補償はパイロット校に求める。

SIP 活動の内部モニタリングは以下の者によって行われる。

- 活動モニタリング 会計担当 SIP 委員及び SIP 委員会により指名された者
- 会計モニタリング 校長及び県教育事務所

また、外部モニタリングとして、MEHE の DGE、RACE PMU と JICA 調査団がモニタリングを行うこともガイドラインに記載された。

活動及び会計報告は下記の期日までに県教育事務所を経由して MEHE へ提出される。

- 中間報告 期日：2018 年 2 月 10 日（対象期間：2017 年 10 月～2018 年 1 月）
- 最終報告 期日：2018 年 7 月 7 日（対象期間：2017 年 10 月～2018 年 6 月）

STEP 8: 成果の評価と次年度の計画策定

SIP 委員会は SIP の実施結果をレビューし、成果を検証する。SIP 開始時に実施した SSA 結果を再確認の上、課題に対する実施した活動の貢献度や解決されていない課題を把握し、年度中に発生した新たな課題への対処を含め、次年度の SIP を策定する。

学校の状況に大きな変化があった場合は、SIP 策定は再度 SSA から行うことを記した。

5.3.2 様式集

SIP ガイドラインには、パイロット活動に伴うプロポーザル、モニタリング、報告等に使用するフォームを添付した。可能な限り、世銀 EESSP で作成した標準業務手順書（SOP）に倣った。

表 5.7 SIP ガイドラインのフォーム集

フォーム	内容	備考
フォーム 1	学校情報（学校名、学校コード、所在地、連絡先、銀行口座、学年、シフト・男女・国籍別児童・生徒数、ドナー支援）	校長が作成・署名する
フォーム 2	JICA グラント申請書（申請する活動一覧、活動ごとの実施予定時期、活動ごとの予算、合計金額）	全 SIP 委員が署名する
フォーム 3	SIP 全体（実施予定の全活動、SSA の該当番号、活動目的、対象児童・生徒と人数、購入機材、担当者、実施時期、予算額、財源）	全 SIP 委員が署名する
フォーム 4	各活動の予算内訳、同実績報告	担当者が作成し、校長が署名する
フォーム 5	SSA 結果報告 (3分野 15 の評価基準を 4 段階で評価する)	
フォーム 6	活動実施報告（活動ごとの予算と実績を対比して記入） フォーム 4 とフォーム 7 を添付して提出する	
フォーム 7	モニタリングシート SIP 委員による活動の進捗の内部モニタリングに用いる	
フォーム 8	出納帳（JICA グラントの活動のみについて、支出日、金額、内容、証憑番号を記入）	校長及び会計担当が作成・署名する
フォーム 9	議事録（学校運営委員会の協議内容や、二部代表者との協議内容を記録する。日時、参加者、発言内容、結論を記載する）	
フォーム 10	カバーレター (プロポーザルや中間/最終報告書提出の際に用いる)	校長が作成、署名する

出典： JICA 調査団、MEHE

MEHE とパイロット 5 校へ SIP ガイドライン（英語版、アラビア語版）を送付した他、全 SIP 委員にハードコピーを配布した。各フォームもアラビア語版ソフトコピーを各校へ配布した。

5.4 ワークショップ

5.4.1 本邦招へい渡航前ワークショップ

本邦招へい帰国後のパイロット活動を有益なものにするため、渡航準備を兼ねた SIP ガイドライン（骨子）の共有を意図したワークショップを 2017 年 6 月 9 日（金）に開催した。

帰国後に各校長に期待される役割と、本邦招へいの見学や協議で得る知見を SIP ガイドラインに反映させる旨を説明した。出席者はパイロット校の校長 5 名、MEHE 普通教育担当次官、RACE PMU マネージャー、DGE Focal Point、JICA 調査団 4 名の計 13 名であった。

5.4.2 SIP ガイドライン共有ワークショップ

作成された SIP ガイドラインの共有を図るため、パイロット校の校長、SIP 委員を対象として、以下のワークショップを開催した。

表 5.8 ワークショップ概要

SIP ガイドライン TOT 研修	日時	2017 年 9 月 11 日（月）、12 日（火）
	会場	MEHE（3 階会議室）
	対象者	パイロット校 5 校の校長
	講師	MEHE：イマン、ソニア、ハディ JICA 調査団：大澤、田中（清）
	オブザーバー	MEHE：ニバル JICA シリア事務所：高橋企画調査員、ゼイナ
学校レベル SIP ガイドライン 研修（1）	日時	2017 年 9 月 14 日（木）、15 日（金）
	会場	AKK 校
	対象者	SIP 委員会（AKK 校）
	講師	AKK 校長（主講師）、MEHE：イマン
	オブザーバー	日本大使館（9/14 のみ）：和田、踊場
学校レベル SIP ガイドライン 研修（2）	日時	2017 年 9 月 18 日（月）、19 日（火）
	会場	MEHE（9/18：11 階会議室、9/19：12 階会議室）
	対象者	SIP 委員会（アレイ校とシェヒム校）
	講師	アレイ校長（主講師）、シェヒム校長、MEHE：イマン、ハディ（9/18 開始時のみ）
	オブザーバー	NA
学校レベル SIP ガイドライン 研修（3）	日時	9 月 20 日（水）、9 月 22 日（金）
	会場	ウルグアイ校
	対象者	SIP 委員会（ウルグアイ校とズークモスベ校）
	講師	ズークモスベ校長（9/20 主講師）、ウルグアイ校長（9/22 主講師）、MEHE：イマン
	オブザーバー	AKK 校長（9/22 のみ）、JICA シリア事務所：ゼイナ

註： 敬称略、順不同

出典： JICA 調査団

パイロット校 5 校の校長を対象とする SIP ガイドライン TOT 研修と、その研修を受けた校長が MEHE のサポートを受けつつ、講師となってパイロット校の SIP 委員会を対象とする学校レベル SIP ガイドライン研修の 2 段階の研修を実施した。

表 5.9 ワークショップの内容

	SIP ガイドライン TOT 研修	学校レベル SIP ガイドライン研修
1 日目	Step 1: What is School-Based Management and School Improvement Plan (incl. Step 3: Organize SIP Committee) (田中) Step 2: Prioritize School's Goals (イマン) Case Study: "PILOT Lubnan School" (大澤) Step 4: Conduct School Self-Assessment (SSA) (大澤、ソニア、イマン)	Step 1: What is School-Based Management and School Improvement Plan Step 2: Prioritize School's Goals Step 4: Conduct School Self-Assessment (SSA)
2 日目	Financial Regulations and Obligations (partly Step 6) (ソニア、ハディ) Step 5: Find Solution: Make a SIP with Activities and/or Small Projects (大澤) Step 6: Write a Proposal (イマン) Step 7: Manage Activities (田中)	Step 4: Conduct School Self-Assessment (SSA) (Review the SSA) Financial Regulations and Obligations (partly Step 6) Step 5: Find Solution: Make a SIP with Activities/Small Projects

出典： JICA 調査団

学校レベルの研修では、SIP 委員会（学校によっては、多くの教員も参加）により、実際に SSA を行った。活動を選ぶことから始めるのではなく、学校目標を立て、それを見据えて SSA を行い、どの分野が最も改善を必要としているかを、自分たちで見出すというプロセスに重点を置いた。特に、児童・生徒と父母からの意見を引き出すよう、ファシリテーションを支援した。

5.5 プロポーザルの作成と審査

5.5.1 プロポーザル作成と提出

学校目標と、研修時または研修後の SIP 委員会による SSA の結果に基づき、各パイロット校は必要性の高い分野における改善活動を計画し、優先順位、実行可能性、他ドナーの支援等を考慮して JICA グラントへのプロポーザルを作成した。

5.5.2 プロポーザル審査

プロポーザル受領後、MEHE にプロポーザル審査（アプレイザル）のための技術委員会が設置された。審査は、審査基準、審査手順ガイド、審査シート（アラビア語・英語）に従い、2018 年 11 月 8 日から 17 日まで行われた。

審査員の多忙さに配慮し、連続して審査を行うのではなく、1～2 日おきに、1～2 校を審査した。また、時間を有効に使いながら審査内容の共有と一貫性を保つため、委員が事前に評価した結果を技術委員会で話し合う方法が採られた。技術委員会の審査の参加者は下表のとおりであった。なお、プロポーザル審査には JICA 調査団も同席した。

表 5.10 プロポーザル審査の技術委員会

プロポーザル審査の技術委員会
<ul style="list-style-type: none"> • ソニア フーリー（RACE PMU マネージャー） • イマン アッシ（プロジェクトコーディネーター、DGE） • バン ハリフェ（チーフフィールドコーディネーター） • ニバル ジャルダック（フォーマル教育スペシャリスト） • アリン ラティフ（プロジェクトコーディネーター、DGE）

出典： MEHE

MEHE に承認された各校の JICA グラントで行う活動を下表に示す。各校とも、全体金額は上限の USD 10,000 となった。

表 5.11 承認されたプロポーザルの活動一覧

承認された活動と予算 (USD)		裨益者	SSA 評価基準
ウルグアイ			
1. Activating the library and encouraging reading	1,000	全校児童・生徒	1-1, 1-4, 3-2
2. Activating the laboratories and Starting a Science Club	7,000	Cycle 2-3 (一部と二部)	2-3, 2-4, 3-2
3. Celebrating Tree Day	1,000	G7 生徒	1-4, 3-2
4. School Magazine	1,000	全校児童・生徒／父母 ／地域社会	1-4, 3-2
ズークモスベ			
1. Maintenance of a section of water facilities	700	全校児童・生徒	2-3
2. Sorting and recycling wastes	1,300	全校児童・生徒／父母	1-2, 1-4, 3-3
3. Purposeful student visits with the participation of parents	1,100	全校児童・生徒／父母	1-4, 3-3
4. Students conducting active scientific experiments	2,600	全校児童・生徒／父母	1-4, 3-3
5. Maintenance of the garden and taking care of it	1,500	全校児童・生徒／父母	2-4, 1-2, 1-4, 2-4
6. Organizing the library and archiving it	1,700	全校児童・生徒	1-1, 2-4
7. Playground maintenance	1,100	全校児童・生徒	3-2
シェヒム			
1. Establishing a school library	6,400	全校児童・生徒	2-4
2. Kermis + Games to develop physical strength	700	Cycle 2-3 (一部と二部)	1-5
3. Improving playground environment	2,900	全校児童・生徒	2-4
AKK			
1. Mobile Library (Main Project for Reading Activities)	6,000	全校児童・生徒	1-1
2. I am Human	700	G8 (一部と二部)	1-1
3. Drop and Read	300	全校児童・生徒	3-2
4. My Environment is My Home	1,300	Cycle 2-3 (一部と二部) ／父母／地域社会	1-1
5. Best Reader	1,000	Cycle 2-3 (一部と二部) ／父母／地域社会	3-2
6. Let's Write	700	Cycle 2-3 (一部と二部) ／父母／地域社会	3-2
アレイ			
1. Creating an easy-to-use scientific laboratory and a Science Club	1,800	全校児童・生徒	2-4
2. Maintenance of the playground floor	4,100	全校児童・生徒	2-3
3. Purposeful field trips and extracurricular activities	1,300	全校児童・生徒／父母 ／地域社会	1-4
4. Recycling wastes	200	G4, G6／父母	2-3
5. Conducting a bricolage course for teachers (upcycling)	400	教員	1-2, 1-4, 1-5, 3-2
6. Purchasing musical instruments	400	全校児童・生徒	1-4
7. Psycho-Social Support	1,800	全校児童・生徒	2-2

註： SSA の評価基準は後述する表 5.14 を参照のこと (1. 学びのプロセス、2. インクルーシブ、安全かつ健康的な学習環境、3. 学校運営と地域社会の参加)

出典： MEHE

JICA 調査団は、技術委員会の提言に基づき MEHE が承認を行った後、2017 年 12 月 4～5 日にかけて各パイロット校へグラントを送金した。

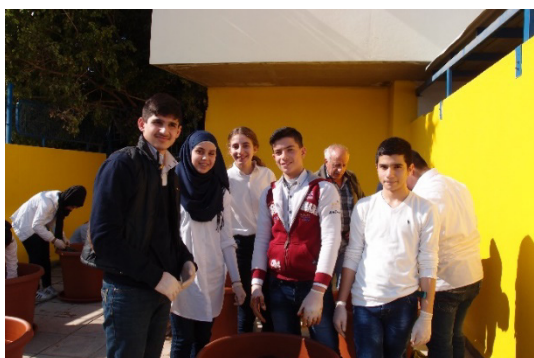
5.6 SIP 活動の実施

5.6.1 SIP 活動の着手と実施

当初、2017年10月を予定していたSIP活動の開始は、プロポーザルの作成とアプレイザルの遅延により2017年12月の開始となった。また、資機材やサービスの調達に関する県教育事務所の許可や、校庭整備に関するMEHE技術者の確認のため、そこでも事務的な時間を要した。

その他は、概ね計画通り、学年末に全てのJICA グラントによるSIP活動が終了した。

図 5.2 SIP 活動実施状況の写真



ウルグアイ校（左：G7 生徒による植樹活動、右：SIP のリストと活動状況の写真を掲示）



ズークモスベ校（一部と二部合同での理科実験）



ズークモスベ校（校庭の手洗い場の WASH 左：改修前、右：改修後）



シェヒム校（左：校舎内の教材倉庫を、右：図書室に改修して活用）



AKK 校（各学級に移動式の学級文庫を整備して活用）



AKK 校（二部の児童・生徒による子供の日イベント）



アレイ校（左：社会科見学の報告、右：モバイル理科実験ユニットを設置し活用）

出典： JICA 調査団が撮影・記録

5.6.2 SIP 活動の計画と実績の比較

SIP 活動は 2018 年 7 月に各パイロット校から最終報告書が提出され、本調査によるパイロットが終了した。下表に、各パイロット校の SIP 活動の計画と実績を示す。

表 5.12 SIP 活動の計画と実績の比較

活動	予算	支出	参加者合計
ウルグアイ	10,000	10,000	-
1. Activating the library and encouraging reading	1,000	697	707
2. Activating the laboratories and Starting a Science Club	7,000	7,202	360
3. Celebrating Tree Day	1,000	800	22
4. School Magazine	1,000	1,298	141
Miscellaneous (bank charge, cost shared, etc.)	-	3	-
ズークモスベ	10,000	10,000	-
1. Maintenance of a section of water facilities	700	700	648
2. Sorting and recycling wastes	1,300	1,300	648
3. Purposeful student visits with the participation of parents	1,100	1,098	103
4. Students conducting active scientific experiments	2,600	2,602	648
5. Maintenance of the garden and taking care of it	1,500	1,500	648
6. Organizing the library and archiving it	1,700	1,667	656
7. Playground maintenance	1,100	1,133	648
Miscellaneous (bank charge, cost shared, etc.)	-	0	-
シェヒム	10,000	9,942	-
1. Establishing a school library	6,400	6,349	1,052
2. Kermis + Games to develop physical strength	700	696	191
3. Improving playground environment	2,900	2,897	1,050
Miscellaneous (bank charge, cost shared, etc.)	-	0	-
AKK	10,000	10,000	-
1. Mobile Library (Main Project for Reading Activities)	6,000	5,965	1,284
2. I am Human	700	603	209
3. Drop and Read	300	333	1,353
4. My Environment is My Home	1,300	1,346	758
5. Best Reader	1,000	1,068	55
6. Let's Write	700	751	72
Miscellaneous (bank charge, cost shared, etc.)	-	-66	-
アレイ	10,000	10,000	-
1. Creating an easy-to-use scientific laboratory and a Science Club	1,800	1,800	75
2. Maintenance of the playground floor	4,100	4,100	363
3. Purposeful field trips and extracurricular activities	1,300	1,528	200
4. Recycling wastes	200	0	-
5. Conducting a bricolage course for teachers (upcycling)	400	400	76
6. Purchasing musical instruments	400	400	202
7. Psycho-Social Support	1,800	1,800	43
Miscellaneous (bank charge, cost shared, etc.)	-	-28	-

註： 予算と支出の単位は USD

出典： 各パイロット校からの情報に基づき JICA 調査団が集計

5.6.3 SIP 活動報告会

MEHE と JICA 調査団は、SIP 活動報告会（フィードバック・ワークショップ）を下表の日程、参加者で開催した。

表 5.13 SIP 活動報告会の概要

日時	2018年7月18日（水）10:40～12:50
会場	MEHE（11階会議室）
出席者	MEHE： ソニア、イマン、ハディ パイロット校： ウルグアイ： ラシェル、ナビル、ナタリア、ラナ ズークモスベ： ミルナ、ニコラス シェヒム： ネリー、ナビル、アンジー AKK： フセイン、ニビン、ディアナ、ザフラ、サマール、ラナ、ラナハッジ、ゼイナブ アレイ： ハイファ、ナンシー、シルバナ
内容・議事	1. Opening Remarks 2. Presentation from Pilot Schools • Achievement • Challenges • Successes: • Issues • Other comments, etc. 3. Discussions 4. Wrap up 5. Closing
オブザーバー	JICA シリア事務所：ゼイナ JICA 調査団： 大澤、堀場、サルワ、サンドラ



出典： JICA 調査団

主要な提言は、5.8 節フィードバックと改善点に掲載する。

5.7 モニタリング・評価

5.7.1 フォーカス・グループ・ディスカッション

SIPによる変化を測るため、各パイロット校でフォーカス・グループ・ディスカッション (FGD) を SIP 実施前 (2017年5月)、実施中 (2018年2月)、実施最終段階 (2018年5月) の3回行い、比較を行った。FGDは、教員、父母、生徒の3グループに対し、一部と二部の各々で実施した。但し、2017年5月は学年末試験のため教員と父母に対してのみ行った。そのため、2018年5月の生徒に対するFGDでは、前年と今年の比較で発言を求めた。また、2018年2月のFGDでは父母に対するFGDは行っておらず、不足や不整合が残った質問には、2018年5月のFGDで補完した。

表 5.14 フォーカス・グループ・ディスカッションの概要

グループ	質問	参加人数	一部	二部
SIP 実施前 (2017年5月)				
教員	1. Relationship among residents within the same community 2. Opportunities that reduce or encourage tensions in the communities 3. Views of relationship with school community 4. Ideas for improving school environment 5. Previous SIP experience (if any)	ウルグアイ	7	
		ズークモスベ	9	
		シェヒム	5	
		AKK	12	
		アレイ	13	
父母	1. Relationship among residents within the same community 2. Opportunities that reduce or encourage tensions in the communities 3. Views of school community and relationship with them 4. Ideas for improving school environment	ウルグアイ	2	5
		ズークモスベ	5	6
		シェヒム	3	14
		AKK	8	7
		アレイ	19	NA
SIP 実施中 (2018年2月)				
教員	1. Participation in SIP 2. Perception of management and working as a team 3. Changes since SIP implementation 4. Change in relationship b/w Lebanese and Non-Lebanese students 5. Other information	ウルグアイ	3	1
		ズークモスベ	4	4
		シェヒム	11	6
		AKK	4	4
		アレイ	8	NA
生徒	1. Participation in SIP 2. Changes in the school and students themselves 3. Perception of people from different background	ウルグアイ	49	40
		ズークモスベ	8	22
		シェヒム	13	22
		AKK	14	11
		アレイ	15	NA
SIP 実施最終段階 (2018年5月)				
教員	1. Improvement in school management since SIP implementation 2. Impact of SIP on vulnerable children 3. Change in relationship b/w Lebanese and Non-Lebanese students 4. Suggestions for improving SIP 5. Follow up questions from the first FGD	ウルグアイ	3	6
		ズークモスベ	8	5
		シェヒム	8	4
		AKK	9	12
		アレイ	10	NA
父母	1. Understanding of SIP 2. Changes in school that they heard about from children 3. Communication with school 4. Improvement of relationship with community 5. Follow up questions from the first FGDs	ウルグアイ	2	3
		ズークモスベ	3	3
		シェヒム	2	2
		AKK	13	5
		アレイ	9	3
生徒	1. Changes in school 2. Activities that helped students to be friendlier with their classmates 3. Changes in feeling about school and about themselves 4. Perception of changes in teaching	ウルグアイ	16	8
		ズークモスベ	17	13
		シェヒム	10	18
		AKK	21	20
		アレイ	19	NA

出典： JICA 調査団

FGD の結果を取りまとめるに際し、5.1 節に記したパイロット活動の目的達成度を測る暫定的指標と測定方法に対し、その後作成された SSA の評価基準を適用することで、SIP の計画とモニタリング・評価の一貫性を保つようにした。下表に、パイロットの目的、指標と SSA の評価基準の間の相関を示す。

表 5.15 パイロットの目的、指標、SSA の評価基準の相関

目的	指標	SSA の評価基準
1. 試行による手続き面の検証	<ul style="list-style-type: none"> パイロットを通して手続き面の実行可能性を確認 	<ul style="list-style-type: none"> NA*
2. SIP 委員会強化への有効性の検証	<ul style="list-style-type: none"> 計画、実施、財務管理における SIP 委員会の能力向上 	<ul style="list-style-type: none"> SSA の分野 3 (特に、学校運営に関する 3-1)
3. 学校環境改善への有効性の検証	<ul style="list-style-type: none"> 児童・生徒の見解 (学校へ行きたい、暴力は嫌い、勉強が好き、教員と児童・生徒の関係等) 校内暴力の減少 児童・生徒の自律性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> SSA の分野 1 SSA の分野 2
4. 学校コミュニティ融和効果の検証	<ul style="list-style-type: none"> 学校管理者と父母の間のコミュニケーションの向上 教員と父母の間のコミュニケーションの向上 	<ul style="list-style-type: none"> SSA の分野 3 (特に、父母と地域社会の参加に関する 3-3)

註： * 試行による手続き面の検証は、SSA の評価指標には該当しないが、SIP の改善点についての FGD、校長や MEHE へのインタビューで別途把握する。

出典： JICA 調査団

FGD の結果を、パイロットの目的 2~3 の指標に整合する SSA の 3 分野に従い下表に整理する。学校名を特定していないものは、パイロット校 5 校において概ね共通してみられた変化である。各パイロット校の各 FGD の全記録は 9 章の付属資料に付す。

表 5.16 SSA の分野に沿い分類したフォーカス・グループ・ディカッションの結果

分野	評価基準	確認された変化
1. 学びのプロセス	1-1 自律的な学習	<ul style="list-style-type: none"> • NA
	1-2 アクティブラーニング	<ul style="list-style-type: none"> • アクティブボードやプロジェクター、理科実験室を使った生徒がより学習に参加できる授業になった（生徒）。 • さまざまなアクティビティを盛り込んだ授業が多い（ズークモスベ：一部生徒、ウルグアイ：二部生徒、AKK：一部生徒、シェヒム：二部父母）。 • 以前は教員が全て回答を板書していたが、今は生徒に問題を解かせるようになった（シェヒム：二部生徒）。
	1-3 個々の子どもに応じた教育	<ul style="list-style-type: none"> • 分からない生徒に対しては教員が何度も繰り返し教え、分かりやすく説明を行うようになった（アレイ：生徒、シェヒム：二部生徒、ウルグアイ：一部生徒）。 • 教員が例を多く用いて詳しく説明をするようになった（ウルグアイ：二部生徒）。 • 学習の遅れている生徒に対して補習を提供している（シェヒム：二部父母）、土曜日に理科の補習クラスを開いている（AKK：教員+生徒）
	1-4 子どもの社会的・身体的能力を伸ばす活動	<ul style="list-style-type: none"> • 社会科見学、スポーツ活動、クラブ活動、委員会活動、読書コンテストなど様々な活動を通し、生徒たちは学校への帰属感、安心感を抱き、学校へ来ることが楽しみになった（生徒+教員）。 • スポーツやコンテストを通し、生徒の健康的な競争精神が養われた（AKK：教員）。 • 委員会活動などで係りになる、活動をリードすることにより、生徒たちに責任感が生まれた（ズークモスベ：二部生徒、AKK：二部生徒、アレイ：生徒、ウルグアイ：一部生徒）。 • グループワークを通し、チームワークを学び、生徒たちがより学校の活動や学びに参加するようになった（ズークモスベ：教員、AKK：一部生徒、シェヒム：一部生徒、アレイ：生徒、ウルグアイ：一部生徒+一部父母）。
1-5 異なる背景をもつ人の多様性を認め、協働できる能力	<ul style="list-style-type: none"> • 一部と二部合同での活動や授業を通し、お互いに慣れた（年度初めには互いを認め合っていなかった、一緒に何かするのが難しかった）（AKK：教員、ズークモスベ：二部生徒+教員）。 • もっと遠足等の合同活動をしてみたいと思うようになった（シェヒム：二部生徒）。 • 合同活動を続けることで関係が良くなると思う（ズークモスベ：教員+二部父母+二部生徒）。 • 一部の生徒も二部の生徒も同じだと認識した（AKK：生徒）。 • 生徒たちが互いに接することでレバノン人からシリア人への差別が減った（アレイ：教員）。 • 校内暴力（特に二部において）が減った（ズークモスベ：教員+二部父母、シェヒム：教員、ウルグアイ：教員）。 • 老人ホーム訪問を通し、すべての人に対して優しく尊敬を持って接することを学んだ（AKK：一部生徒、アレイ：生徒）。 • 校長、教員が繰り返し全ての生徒が平等であるというメッセージを送ったことにより、（一部二部間を含む）生徒間の関係が改善した（ズークモスベ：教員、シェヒム：教員、ウルグアイ：教員）。 • 生徒が教員により親近感をもつようになった（ズークモスベ：一部生徒）。 	

分野	評価基準	確認された変化
2. インクルーシブ、安全かつ健康的な学習環境	2-1 ドロップアウトの予防	<ul style="list-style-type: none"> • NA
	2-2 社会心理的サポート	<ul style="list-style-type: none"> • 脆弱層や学習能力が低い子どもたちも活動の中での役割を与えられることにより安心し、自分が役に立つと思えるようになった（アレイ：教員）。 • 社会心理カウンセラーの導入が改善点として挙げられた（アレイ：教員）。 • 非レバノン人生徒は先生から差別を受けていると感じているが、レバノン人生徒から非レバノン人生徒への差別は一緒に活動を行うことにより改善した（アレイ：教員）。

		<ul style="list-style-type: none"> 活動は支援を必要としている生徒たちの助けにはなったが、社会心理カウンセラーなど専門家の介入が必要な生徒もいる (AKK: 教員)。
	2-3 学校のインフラ改善	<ul style="list-style-type: none"> 校庭、水道、トイレ、壁、窓、ガーデン、校内の塗装などのインフラが改善され、生徒たちはきれいになった学校へ行くのがより楽しみになった (生徒)。
	2-4 学校施設拡充	<ul style="list-style-type: none"> 実験室、図書館などの整備が行われ、生徒たちが利用している (生徒+教員)。
	2-5 安全で健康的な活動	<ul style="list-style-type: none"> NA

分野	評価基準	確認された変化
3. 学校運営と地域社会の参加	3-1 学校の改善に向けた年間計画	<ul style="list-style-type: none"> 今まで行われていた活動が計画を立てることにより整理されたことによりマネジメントが強化された (教員)。 校長が教員に自由裁量と支援を与えた (ウルグアイ: 教員)。 校長がよりモニタリングするようになった (ズークモスベ: 教員、シェヒム: 教員)。 活動目的が明らかになり、教員の意欲と責任感が増した (ズークモスベ: 教員)。 SIP 実施により、教員間と校長・教頭間の協力関係が向上した (教員)。 学校がより規律を持ち、計画的になった (生徒+教員)。 校長が常にいろいろな活動をするように教員を励ます (シェヒム: 教員)。
	3-2 生徒の参加とリーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> 生徒がイニシアティブをとるようになった (ウルグアイ: 教員)。 SIP 活動について生徒が意見を述べ、委員会がきちんと意見を吸い上げた (シェヒム: 一部生徒)。 校長が生徒と教員に、SIP に参加し、考えを出すよう促した (AKK: 教員)。 生徒会が活動を計画・実施した (AKK: 一部生徒)。 責任感が増した (AKK: 二部生徒、アレイ: 生徒)。 年長の生徒が年少を指導する活動を行った (ズークモスベ: 一部生徒)。 二部に活動委員会を設置し意見を吸い上げる仕組みを作った、また午前シフトの生徒会は全員の生徒の意見を聞いた (AKK: 教員)。 二部の生徒には決まった活動に関して意見を聞き、他の考えもあるか聞いた (ウルグアイ: 二部生徒、ズークモスベ: 二部生徒)。 二部の生徒にも一部と同じ活動の説明を行った (シェヒム: 二部生徒)。
	3-3 父母と地域社会の学校活動への参加	<ul style="list-style-type: none"> SIP 活動により、地域社会の参加が増えた (ウルグアイ: 教員)。 SIP 委員は SIP について知っているが、他の父母は知らない (アレイ: レバノン人父母)。 SIP のことは知らないが、子どもたちから学校の変化は聞いている (父母)。 SIP は知らないが、Facebook を通して活動を見ている (ズークモスベ: 一部父母)。 SIP 立案には参加していないが、いくつかの活動には参加した (AKK: 一部父母、シェヒム: 二部父母)。 学校とのコミュニケーションはよく、さらに改善している (父母)。 校長と先生とのコミュニケーションは良いが、学校で何が起きているのかは分からない (アレイ: レバノン人父母)。
	3-4 授業計画	<ul style="list-style-type: none"> NA
	3-5 教員職能開発	<ul style="list-style-type: none"> NA

出典: 各パイロット校での FGD の結果に基づき JICA 調査団が取りまとめた

以下、FGD で把握された、一部と二部のシフト間による相違点、一部と二部の合同活動の状況を抽出して記す。

一部と二部のシフト間の相違点

- アクティブボードやプロジェクターの使用、図書館や理科室の利用は、先ず一部のシフトで始まることが多く、少し遅れて二部でも活動を始めるというパターンが見受けられた（AKK：二部生徒＋校長、JICA 調査団）。
- 二部の生徒たちは、体育や音楽の授業が時間割にないため、授業の一部を使って運動ができるようになったことを喜び（ウルグアイ、ズークモスベ、シェヒム）、運動の時間を増やして欲しいという意見が出た（ズークモスベ）。
- 二部から一部に吸収された 7 年生の生徒は、移動後、植林イベントに参加したことから、授業以外の課外活動があることに感動し（ウルグアイ：一部生徒）、級友と協力して活動を行っていた。また、2018 年 2 月のモニタリング時にも、調和の取れたクラスだと観察された（ウルグアイ：教員＋JICA 調査団）。
- 生徒の参加については、一部の生徒 2 名が全パイロット校の SIP 委員会に参加しているが、二部に関しては学校により参加の度合いが異なる。活動委員会を二部に設置し意見を吸い上げるシステムを作った学校と、活動決定後に生徒に伝えた学校との間の違いは大きい。また SIP 策定時には二部シフトが始まっていなかったため、ガイドラインに記された形の二部のコンサルテーション、二部での SSA は行えなかった。一部のみの SIP 委員会によって策定された SIP に対し、二部の SSA の結果を反映させる柔軟な仕組みや条件をガイドラインに加えることが必要である。例えば、策定済みの SIP と異なる活動が提案された場合、優先順位に従い活動の一部入れ替えを可能にすることが考えられる。
- 父母の参加は、一部シフトの生徒の父母の SIP 委員会への参加のみで、二部の父母からは主に SIP に関する意見を聞いただけに留まる。
- 父母との円滑なコミュニケーションのため、一部シフトの父母とは WhatsApp グループを用いて宿題など毎日メッセージを交換しているが、二部に関しては人数が多すぎて対応できないのが実情である（ズークモスベ：一部父母＋校長）。

合同活動と一部と二部間の関係

- 一部制の学校（アレイ）は別として、一部と二部で合同の活動を行った学校（ズークモスベ、シェヒム、AKK）と行わなかった学校（ウルグアイ）があった。行わなかった理由として、一部と二部の間のスケジュール調整が難しかったことが挙げられた。
- 理科の補習授業を土曜日に一部と二部合同で行い、また自由参加のスポーツ活動も合同で行うなど（AKK：生徒＋教員＋校長）、工夫を凝らして合同の活動が実施された（JICA 調査団）。
- 合同活動を数回やっただけでは一部と二部の生徒間の関係改善効果は小さく、生徒や先生からからは、このような活動を長期にわたって継続的に行ってこそ良好な関係が築けるといった意見が出た（ズークモスベ：二部生徒＋教員＋二部父母）。それぞれの学校の環境に合

わせ、それにあったペースと方法で関係改善を進めていくことが必要である（JICA 調査団）。

- 一部のシリア人生徒が二部のシリア人生徒を差別するケースもある（ズークモスベ：一部父母、教員）。
- 合同活動ではないが、一部と二部のシフト交代の際の混乱を避けるため、入り口と出口を完全に分離したことで混乱がなくなったこともある。児童・生徒も、混乱が減ったという理由で分離を肯定的に受け止めている（シェヒム：二部生徒+教員）。

5.7.2 パイロット活動前後の SSA の比較

各パイロット校は、2度、SSA を実施した：初回は、2017 年 10 月に SIP 策定の前で、二度目は SIP の実施が終わった 2018 年の 6 月である。下表は、各パイロット校によって SSA の各評価基準に配分した点数の比較を表している。

表 5.17 パイロット活動前後の SSA の比較

	ウルグアイ			ズークモスベ			シェヒム			AKK*			アレイ**		
	1回	2回	差	1回	2回	差	1回	2回	差	1回	2回	差	1回	2回	差
1. Teaching and Learning															
1-1	2.15	2.90	+0.75	2.25	2.70	+0.45	2.0	2.5	+0.5	3.0	3.0	0.0	2.0	3.0	+1.0
1-2	2.66	3.14	+0.48	2.63	3.00	+0.37	2.0	3.0	+1.0	3.0	4.0	+1.0	3.0	3.0	0.0
1-3	2.85	3.42	+0.57	2.44	3.00	+0.56	3.0	3.0	0.0	3.0	3.0	0.0	2.0	3.0	+1.0
1-4	2.85	3.85	+1.00	2.70	3.50	+0.80	3.0	3.0	0.0	3.0	3.0	0.0	2.0	3.0	+1.0
1-5	2.52	3.07	+0.55	2.58	3.20	+0.62	2.5	3.0	+0.5	3.5	3.0	-0.5	3.0	3.0	0.0
Total	13.0	15.4	+3.35	12.6	15.4	+2.80	12.5	14.5	+2.0	15.5	16.0	+0.5	12.0	15.0	+3.0
2. Inclusive, Protective, Safe and Health Learning Environment															
2-1	3.09	3.21	+0.12	3.60	3.60	0.0	3.0	3.0	0.0	3.35	3.5	+0.15	2.0	2.0	0.0
2-2	1.42	3.28	+1.86	1.90	2.50	+0.60	1.0	3.0	+2.0	2.0	2.0	0.0	1.0	3.0	+2.0
2-3	2.75	3.85	+1.10	1.74	2.00	+0.26	1.0	2.0	+1.0	2.0	4.0	+2.0	2.0	3.0	+1.0
2-4	2.66	3.85	+1.19	1.72	3.70	+1.98	2.0	2.0	0.0	4.0	3.25	-0.75	2.0	3.0	+1.0
2-5	2.76	3.00	+0.24	2.00	3.00	+1.00	3.0	3.0	0.0	4.0	4.0	0.0	2.0	3.0	+1.0
Total	12.7	14.8	+4.51	11.0	14.8	+3.84	10.0	13.0	+3.0	15.4	16.8	+1.4	9.0	14.0	+5.0
3. School Management and Community Participation															
3-1	2.85	3.71	+0.86	1.70	3.40	+1.70	2.0	2.5	+0.5	3.0	3.0	0.0	2.0	2.0	0.0
3-2	2.04	2.42	+0.38	1.80	2.50	+0.70	1.0	2.0	+1.0	2.0	4.0	+2.0	2.0	2.0	0.0
3-3	1.85	2.14	+0.29	1.40	2.50	+1.10	1.0	2.0	+1.0	3.0	4.0	+1.0	2.0	2.0	0.0
3-4	3.47	4.00	+0.53	3.40	3.40	0.0	3.0	3.0	0.0	4.0	4.0	0.0	2.0	4.0	+2.0
3-5	3.45	4.00	+0.55	3.58	3.80	+0.22	2.6	3.0	+0.4	3.5	3.8	+0.3	2.0	4.0	+2.0
Total	13.7	16.3	+2.61	11.9	15.6	+3.72	9.6	12.5	+2.9	15.5	18.8	+3.3	10.0	14.0	+4.0

註： 網掛けした数値は+1.0より大きな顕著な変化が見られたことを示している。

* AKK は、初回、4 点満点のところを 5 点満点で配点したため、4 点満点のスケールに修正した。

** アレイは、SSA 評価基準 2-4 と 2-5 を合体して評価したため、それぞれに同じ配点を与えた。

出典： パイロット校

上の表は、短い期間にも関わらず、どのパイロット校でも改善があったことを示唆している。なお、評価基準「2-2 Protective psycho-socio support and other kinds of support」「2-3 Safe and healthy school environment/school infrastructure」「2-4 School facilities」「3-3 Parents and community participation in school activities」の 4 項目では、他の評価基準よりも、より多くのパイロット校が共通して改善効果が高いと述べている。SIP の主たる強みは、これらの分野において特に発揮されるものと推測される。

5.8 フィードバックと改善点

FGD での参加者の発言に加え、パイロット校の校長、MEHE 関係者へのインタビュー、2018 年 7 月 18 日の SIP 活動報告会から、SIP の手順に関して下記の改善へ向けた意見が得られた。

研修

- 2018 年 5 月に行った最終 FGD において、学校レベルの SIP 委員会対象の研修に関して、フォームの記入例や実例を多く用いた方が効果的であったという教員からの意見があった（シェヒム：教員）。TOT 研修では、実例と実際にフォームへの記入方法の練習を行ったが、学校レベルの研修では時間の制約から多くは使用しなかった。
- EDP2 と比べ研修期間は短かったが、SIP のプロセスを率いていくには、経験豊富な校長なら 2 日で十分、新任の校長の場合は 4 日から 1 週間ほどの研修を 1 ヶ月かけて行う方が良いという意見があった（アレイ：校長）。
- 研修には校長に加えて教務主任（Administrator）も参加した方が良い。EDP2 では教務主任が受講したことで仕事がより円滑になった、との意見があった（アレイ：校長）。

SIP ガイドライン

- SSA の評価基準は、現在の各分野 5 項目、合計 15 項目で適切だという意見が大半だった。多すぎると混乱を招き、焦点を絞り難いとの意見が出た（アレイ：校長、ズークモスベ：校長）。
- SSA のいくつかの評価基準は、父母や生徒に、関連する知識のないことがある（例えば、教員の職能開発についての質問等）。各評価基準は、SIP 委員会の異なる委員の知識や経験に応じた質問を用意すべきである（MEHE）。
- SSA の評価基準は、児童・生徒と父母が理解し易いようシンプルにする必要がある（ズークモスベ：校長）。【SIP 活動報告会】

フォームと提出書類

- プロポーザル作成時、単価と数量、予定参加者等、活動予算を詳細に設定するフォームになっているが、最終 FGD において、教員から、提出書類作成に多くの時間と労力を要したことが報告された（シェヒム：教員、ウルグアイ：教員）。
- 会計書類を別に作成するのは二度手間であり、県教育事務所も確認する学校ファンド台帳の該当箇所にマークする方法でも十分ではないか、という意見があった（MEHE）。
- 活動報告に関し、裨益者数を男女別やグループ別（父母、教員、児童・生徒）にするより、裨益者数をまとめたほうが良いとの意見があった（シェヒム：教員）¹²。
- 余った予算で他の活動を提案する際の申請書もフォームが用意されている方が良かった（シェヒム：教員）。
- 1 つのフォームで全ての情報を網羅する方法の方が、いくつものフォームに繰り返し記入

¹² 一方、MEHE は、各学校が詳細データを記録しておくことは必要であると考えている。

しないいで済むので良い（シェヒム：教員）。【SIP 活動報告会】

- 各フォームについて提案された改善点を下表に示す。

表 5.18 SIP ガイドラインと各フォームへ提案された改善点

フォーム	提案内容
フォーム 1	<ul style="list-style-type: none"> 銀行口座情報に受取人、住所、SWIFT コードを追加する。
フォーム 2	<ul style="list-style-type: none"> 学校目標を追加する。 「詳細」を「概要」に変更する。 SSA の評価基準番号を追記する。 SIP 委員会、MEHE の署名・捺印するスペースを確保する。
フォーム 3	<ul style="list-style-type: none"> 実施責任者とモニタリング担当者のポジションとシフトを追加する。 会計は、いずれにせよ活動をモニタリングするので、モニタリング担当者から除外する。
フォーム 4	<ul style="list-style-type: none"> 「品目」を「機材／サービス」に変更する。
フォーム 5	<ul style="list-style-type: none"> SSA の評価基準の番号を「1-1, 1-2...」ではなく、「1-a, 1-b...」に変更する。 分野も「分野 1、分野 2、分野 3」ではなく、「第一分野、第二分野、第三分野」に変更する。 SSA の 1 分野が 1 ページに収まるよう工夫する。
フォーム 9	<ul style="list-style-type: none"> 出席者のポジションとシフトを追加する。
SIP ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> 実施責任者とモニタリング担当者を分けるよう明確に説明する。 プロポーザル審査基準とどのような観点から審査されるかを追記する。 学校目標を SIP 一覧表に追加する。 賞品の上限金額を決めておく。 SIP 一覧表に、学校名と学校目標を記載する欄を設ける。 SIP 委員会の構成メンバーに関し、父母と生徒代表者は同じ家族・親類を避ける。 SIP 委員会の生徒代表者は、5 年生以上から選ぶ。 各フォームの記載方法の詳細な説明を追加する。
その他	<ul style="list-style-type: none"> 二部への意見聞き取り結果を文書で残すため追加のフォームを用意する。

出典：パイロット校におけるモニタリング、MEHE からのヒアリング

グラントの金額

- 既に学校インフラが整っている学校に対して、USD 10,000 は十分な活動が行える金額だが、まだインフラへの投入が必要な学校では十分といえない金額である（ズークモスベ：校長）。
- 多くの機材を必要とするかは、学校や児童・生徒数の規模によっても異なる（AKK：校長）。
- 「資機材への支出は 40%以下」という制約は、一つの活動への集中投資と関連する活動を同時に行うことを難しくした。例えば、プレハブ教室と理科実験機材を組み合わせ、理科クラブを立ち上げる等の活動が考えられた（アレイ：校長）。

プロセス

- JICA 支援による SIP 活動には、学校にそれぞれの弱点を認識させ、活動を考えさせるという長所がある（ズークモスベ：教員）。
- JICA 支援による SIP 活動には、単に必要なインフラや物品を調達するだけでなく、児童・生徒をより良くしようという方向性が感じられる（ズークモスベ：校長）。
- JICA 支援による SIP 活動のプロセスのおかげで、校長が学校の自主評価を行い、優先順位を決め、改善計画を作ることに自信がついた。JICA のグラントがなくても続けていきたい（シェヒム：校長、ズークモスベ：校長）。
- SIP のプロセスを通して、校長を中心に教員たちがチーム一丸となって仕事に取り組むようになった（AKK：教員、ウルグアイ：教員、ズークモスベ：教員、アレイ：教員）。

- 活動の実施は、教員と児童・生徒の間の壁を取り払い相互の協力を育んだ。何人かあまり気の進まない例外的教員がいたことは今後の挑戦である。また、父母の積極的な反応とより多くの参加が得られた（AKK：校長）。【SIP 活動報告会】
- 時間的な制約は大きな課題である。MEHE 関連部局から指示される様々な規制は、結果として多くの活動の遅れや妨害となった（AKK：校長）。【SIP 活動報告会】
- 父母の積極的な参加は容易ではなく、特に男性は仕事を持っているため、SIP 委員を女性に交代したり、或は一人だけになったりした（ウルグアイ：校長、アレイ：校長）。
- SIP プロセスを拡充するため、教員、父母、生徒の下に補助委員会（Sub-committee）を作り、それぞれが SSA を行い、代表者が結果を持ち寄り話し合うという方法が考えられる（AKK：校長）。その場合、SSA の質問を各グループに合わせて変える必要がある（MEHE）。
- 校長が SIP の成否の鍵を握っている。校長の意欲、継続的なサポートとフォローが SIP の成功には必要である（ズークムスベ：教員）。対象校選定には校長のモチベーションの高さも考慮に入れることで SIP 実施がスムーズになると考える。実施前の研修においても、SIP の目的と実現可能性、校長が担う役割を十分に理解させることが必要である（MEHE）。
- 次期の SIP においても、新規対象校の支援や経験の持続的な定着化のため、パイロット校が関わっていくことが望まれる（MEHE）。【SIP 活動報告会】
- 二部シフトの教員からの活動提案を充実させるとより良いであろう（シェヒム：教員）。
- 改善を継続していくためには、グラントを複数年にまたがって供与する方が良い（シェヒム：教員）。
- EDP 2の方が1つの活動に的を絞って、報告書類もなかったため簡潔だった。JICA は複数の分野の活動を行うため、一つの成果が見え難いと感じた（アレイ：校長）。
- JICA の手続きは、概して細かすぎると感じた（アレイ：校長）。
- プロポーザル書類の提出から県教育事務所を経由して MEHE に書類が届くのに約 1 週間を要した。プロポーザル審査に県教育事務所を関与させた場合、増える時間が懸念される（MEHE）。

6 QIPs ニーズ調査

次期支援におけるクイック・インパクト・プロジェクト（QIPs）のニーズの把握は、MEHE と協議の結果、パイロット校へのモニタリングと兼ねて行われた。

6.1 次期支援におけるニーズ

パイロット校 5 校で策定された SIP の活動にはいくつかの共通点が見られた。例えば、図書室や学級文庫の充実、廃棄物のリサイクルや 3R に関連する活動、理科実験室や実験機材の整備等が複数校で共通して見受けられた。また、スポーツ競技会や社会科見学も多くの学校で共通した。

これらの共通点からは、以下のような QIP のパッケージを事前に用意することで、個々の学校が選定に要する時間と手間を省きつつ、間違った資機材の選定が避けられること、加えて、中央でのまとまった調達によるコストダウン、確実な配送等のメリットが得られると共に、個々の学校の事情やニーズにもあった SIP との相互補完関係が期待できる¹³。

1. 年齢に応じた MEHE 推奨の図書のセットと本棚（モバイルライブラリを含む）
2. 3R 実践のための資機材
3. 実験室の資機材と実験道具
4. 音楽や体育で使われる楽器や用具のセット
5. クラスで使われるアクティブボード、コンピュータ、プロジェクター等

次期支援で選ばれる QIPs 対象校のニーズに従い、複数を組み合わせることも可能である。

¹³ 例えば、グラント供与がなくても、学校ファンドの範囲内でスポーツ競技会やコンサートを開催したり、学級文庫活動を行ったりと、SIP 活動を行うことが可能である。

6.2 対象校の選定と調達の手順

QIPs の対象校は、RACE II の対象校の範囲と同じと考えることが合理的である。但し、QIPs が SIP と相互補完的であることを念頭におくと、SIP の対象校や SIP を経験した学校等、既に SIP についての理解がある学校の方が調達された資機材の効果的な活用を期待できる。そうでない場合、QIPs の目的と活用方法の優良事例を説明する冊子や、それを使った説明会の開催が望ましい。

また、MEHE からの聞き取りでは、調達手順は調達する物品の種類と財源によって異なる。

MEHE の通常の調達

1. 支出する金額、対象の学校数、資機材の種類とその仕様はニーズに沿うものとし、その上で公示する。
2. MEHE は入札情報（Request for Tenders: RFT、調達する資機材の仕様を含む）を準備し、公示する。入札期間は、資機材の種類や数量によって異なり、公示時に決定される。その期間は 3～6 週間とされている。
3. 登録業者からの応札が終わると、MEHE は技術委員会を設置し、先ず入札書類の技術面、続いて価格を審査する。
4. 評価委員会は先ず応札者の技術書類を開封する。委員会は各業者の経営状況を応札書類の会社概要、登録証、実績等を用いて審査する。続いて、物品の詳細な技術審査が行われ、経営状況と技術審査の両方を合格した業者のみが価格の開封に進む。
5. 最低価格を提示した業者が落札する。

外部プロジェクトによる調達

1. 実施計画に従い、支出する金額、対象の学校数、調達する資機材の種類とその仕様について合意する
2. プロジェクトの実施ユニットは入札情報（Request for Tenders: RFT、調達する資機材の仕様を含む）を準備し、公示する。入札期間は、資機材の種類や数量、また緊急か通常の手続きかによって異なり、公示時に決定される。その期間は 2～6 週間とされている。
3. 登録業者からの応札が終わると、MEHE は技術委員会を設置し、入札書類を価格と技術の両面から審査する。
4. 開札にあたっては、技術書類と見積価格が同時に開封され、評価委員会は各業者の入札価格を参加業者の立ち合いの下で読み上げる。
5. 開札が終わった後、技術審査委員会は、応札書類について以下を確認する：
 - 必要書類が揃っているか、
 - 有効な署名がされているか、
 - 完全で全ての物品の価格が入っているか、
 - 計算が正しくされているか、
 - 変更点は訂正署名がされているか。

6. 上記の審査の後、応札者は、物品やサービスが入札要件に合っているかどうかを検証する詳細な技術審査を受ける。
7. 技術面で責任あるものと判断され、価格面で最低額を提示した業者が落札する。

図 6.1 QIPs における調達の流れの参考事例

Procurement of Goods based on experience with EESSP and UNICEF		
	TASK	RESPONSIBLE PARTY
↓	Quantity and technical specifications of requested goods	Minister and MEHE's technical team
↓	Bidding document preparation based on the method defined in the Procurement Plan	Procurement Officer
↓	Approval/ Review of the bidding document	Program Manager and Donor
↓	Advertisement	Procurement Officer
↓	Establishment of the Bid Evaluation Committee (BEC)	Minister
↓	Distribution of bidding document	Procurement Officer
↓	Receipt of bidding document	Program Assistant – Registrar
↓	Bid opening and evaluation	Evaluation committee
↓	Contract award	Minister
↓	Publication of Notification of Award Results	Procurement Officer
↓	Contract preparation	Procurement Officer
↓	Contract signature	Minister and Supplier
↓	Supervision of Contract execution	Procurement Officer and the technical specialist in the BEC
↓	Establishment of the acceptance committee	Minister
↓	Provisional acceptance of Goods	Acceptance Committee
↓	Final acceptance of Goods	Acceptance Committee
↓	Payment request	Procurement Officer
↓	Payment Voucher	Finance Officer

出典： RACE PMU

7 本邦招へいプログラム

7.1 プログラム概要

招へい目的

パイロット活動にかかる実施要領及び学校改善計画（SIP）策定に先立ち、日本の教育システム全般及び学校運営（特活を含む）に係るわが国の制度、運用等について、MEHE 関係者及びパイロット活動対象校校長の理解を深め、シリア難民等を多数受け入れているレバノンの公立学校で日本の経験を取り入れる可能性について意見交換するため、本邦招へいを行った。

招へい期間

2017年7月1日（土）来日～2017年7月9日（日）離日

参加者

本調査における MEHE 側の中心的な行政官 3 名に加え、パイロット校 5 校の校長 5 名から成る計 8 名が参加した。

表 7.1 本邦招へいプログラム参加者

参加者	所属先・職位
ソニア フーリー Ms. Sonia Khoury	MEHE RACE PMU マネージャー
ハディ ゼルズリ Mr. Hadi Zelzli	MEHE 普通教育局初等教育部公立校課長
イマン アッシ Ms. Iman Assi	MEHE 普通教育局プロジェクト調整官
ラシェル シディアック Ms. Rachel Chidiac	ウルグアイ公立校校長
ミルナ ムサ Ms. Mirna Moussa	ズークモスベ公立校校長
ニリー ハッジ シェハデ Ms. Nelly Hajj Chehade	シェヒム第一公立校校長
フセイン アッバス Mr. Hussein Abbas	アブデルカリムエルハリル公立校校長
ハイファ アルズール Ms. Haifa Alzoor	アレイ第二公立校校長

出典： JICA 調査団

達成目標

- 参加者の日本の教育制度及び学校運営改善（特活を含む）についての理解が深まる。
- 参加者が、プログラムを通じた理解を参考に、帰国後策定する学校運営改善に係る実施要領（特に MEHE 関係者）及び SIP（特にパイロット活動対象校 5 校の校長）の概案を得る。

7.2 招へいプログラム内容

実施した本邦招へいプログラムの内容を下表に示す。

表 7.2 本邦招へいプログラム

月日	テーマ（場所）	内容	講師／担当
7月3日 （月）	日本とレバノンの比較文化（JICA 本部）	日本とレバノンの文化・慣習の違いを紹介について	帝京科学大学 三尾真琴教授
	日本の初等中等教育行政について（文部科学省）	日本の教育制度の概要の理解	文部科学省初等中等教育局 国際企画調整室 黄地吉隆室長
	初等中等教育における外国人の受入れについて（文部科学省）	日本の教育制度における外国人児童・生徒の受入れの仕組み・現状の理解	文部科学省初等中等教育局 国際教育課 桜井康仁課長補佐
	初等中等教育における特活について（文部科学省）	日本の教育制度における特別活動の概要・効果の理解	文部科学省初等中等教育局 教育課程課 小野賢志主任学校教育官
7月4日 （火）	日本の小中学校の運営・教育委員会の役割・足立区の取り組み（足立区役所）	区レベルでの教育制度、教育委員会の役割、学校運営改善の取り組みへの理解	足立区教育委員会事務局 学校教育部教育政策課 荒井広幸課長
	開かれた学校の取り組みの紹介（足立区役所）	足立区で行われている、地域連携を推進する地域に開かれた学校にたいする理解	足立区教育委員会事務局 学校教育部教育政策課 木村滋地域連携担当係長
	子どもの貧困対策と教育（足立区役所）	貧困層への教育分野での取り組みの理解	足立区政策経営部 子どもの貧困対策担当課 秋生修一郎課長
	開かれた学校訪問（足立区立弥生小学校）	学校と地域の連携の実践における工夫や課題の理解	開かれた学校づくり協議会 高田一雄会長 足立区立弥生小 豊嶋茂校長、中野健児副校長
	教育を通じた子どもの居場所づくり、学習支援（カタリバ アダチベース）	貧困層の子どもたちを対象とした区が委託した事業を見学	NPO 法人カタリバ 事業部 堀井勇太ディレクター
7月5日 （水）	学校一日体験（八王子市立式分方小学校）	特活を活発に行っている学校の学校運営、特活の実践等の見学（特活、避難訓練、学校運営、学校運営、校務分掌、各部の計画、評価）	八王子市立式分方小 清水弘美校長
7月6日 （木）	学校半日体験（横浜市立飯田北いちょう小学校）	長年難民児童を受け入れ、多文化共生に力を入れている学校運営の理解	横浜市立飯田北いちょう小 宮澤千澄校長
7月7日 （金）	教職員研修センター訪問（東京都教職員研修センター）	教職員の教育等の充実・発展に資する支援を行う施設の見学と理解	東京都教職員研修センター 企画部企画課 児玉大祐課長他
	学校運営改善意見交換会（JICA 本部）	プログラムを通じた日本で得た知見の整理、学校運営改善を行う上での規範の整理	八王子市立式分方小 清水弘美校長 JICA 国際協力専門員 田中紳一郎 JICA 人間開発部 基礎教育 G 第一チーム 江崎千絵課長 JICA 人間開発部 基礎教育 G 第一チーム 山上千秋

註： 敬称略、順不同

出典： JICA 調査団

7.3 招へいプログラムの結果

特別活動

学校を一つの社会と捉え、より良い社会を形成する人を育てるための日本の特徴的な教育活動である特別活動について、学校視察時に児童が規律を守り秩序正しく自主的に給食の配膳や清掃、避難訓練等を行う様子に様に感心していた。学科の授業以外に時間を割いて特別活動を行うことの意義や、学力向上が犠牲にならないかといった疑問が呈されたが、日本の学力レベルは常に世界のトップレベルを維持していることについて説明を受け、また、他の児童の意見に耳を傾けて討論を進める様子を観察し、その効果を理解することができたようだった。

開かれた学校の取り組み

「開かれた学校」では学校・地域・家庭が連携し様々な人々が学校運営や授業に関わるが、参加者は教育のプロではない教育関係者以外が学校運営へ介入することへ疑問を感じている様子であった。協議会の委員には人数・割合に制限がなく、外国人の父母も参加できることについては、参加者は賛成できないとの発言があった。こうした疑問・意見に対しては、JICA 調査団より教育の質を決定するのはあくまで教員であることを補足した。また、教育に関する資格を所持しない者が授業を評価することへの疑問が呈された。この点については、協議会による評価活動は授業が分かりやすいかどうかを測る参考評価であるとの説明がなされ、参加者も理解を示した。

大学生ボランティアの集め方については関心を示し、習熟度別クラスや地域連携は「レバノンでも取り組めればよい」との発言を得た。地域住民とのコミュニケーション方法について、学校が「学校だより」や「学年だより」を父母・町内会役員へ配布し、地域の掲示板へ貼り出すほか、学校行事での交流、地域の行事へ校長が参加する等の具体例が共有された。MEHE のソニアよりパイロット校の校長 5 名に対し、こうした地域社会との連携方法をレバノンにおいても模索し、試行するよう提言された。

政府・地方自治体・校長の役割

国の規模と、中央集権のレバノンと地方分権が進む日本という相違があるため、学校が果たす役割の範囲が注目された。日本では学校運営の実務は副校長が担っており、校長にはカリキュラム編成という権限が与えられている。この点に対し校長が重責すぎるのではないかと指摘された。教育委員会からは地域の特色を出すために校長にこうした権限を与えているとの回答があった。

多文化共生、生活困窮世帯の児童生徒への支援

日本の公立学校における目下の課題である「子どもの貧困」については、足立区を一日訪問し、家庭・学校以外の「第三の居場所」の提供と学習支援、自己肯定感の獲得などの取組みの紹介を受けたが、学校運営改善の活動に取り入れるという点において反応は薄かった。また、外国籍または外国籍の親をもつ児童が半数在籍する学校を訪問し、日本語の指導や他国の文化の紹介など、多文化共生の取組みを紹介した。多宗派、他民族が居住するレバノンでは多文化が当然であるという反応であった。

7.4 招へい結果の活用

7.4.1 招へい終了後の成果

達成目標 1：日本の教育制度及び学校運営改善（特活を含む）についての理解が深まる

地方分権の下、学校が地域住民と連携して学校独自の特色を出しつつ、様々なニーズの児童に対応していることについて一定の理解が得られた。質問票による参加者の自己評価においても、達成度は4段階中3.25と高かった。

達成目標 2：帰国後に策定する学校運営改善に係る SIP ガイドライン及び SIP の概要を得る

レバノンの課題の一つである特別な支援を必要とする児童への対応について、日本の取組みは十分な示唆を与えたものと考えられる。特に学級間の協力・連帯や、責任感、他人の意見を聞く姿勢、特活による自己有用感の獲得、思いやりをもち社会へ貢献する人を育成する方針について、レバノンでも有用との意見が聞かれた。日本の取組みを反映した学校運営改善の SIP ガイドライン及び活動案についてはレバノンの規則や社会背景を鑑み、今後、検討していくことで合意された。

参加者によって日本の小学校の主たる特徴は以下の通り整理された。

1. よりよい社会をつくるための教育
2. 校長のリーダーシップ
3. ファシリテーターとしての教員と児童の主体的な学び
4. 児童と教員の良好な関係
5. 他の児童の意見を聞く
6. チームワークと役割分担

これを踏まえ、SIP を計画・実施する上での原則として以下が提案された。

1. 児童・生徒が喜び・幸せを感じることでできる活動
2. 学校や国への帰属意識の向上
3. 地域社会との連携による支援
4. 児童・生徒、教員の規範・規律の遵守
5. 一家族としての学校全体の団結
6. 主体性の向上と自尊感情の強化

7.4.2 SIP 活動における日本の経験の適用と影響

本邦招へいにおける日本の経験の紹介を通し、学校と地域社会の連携、父母の学校運営への参加、レバノン人と非レバノン人の融和・連帯を促進するための一部と二部の交流活動等を促した。MEHE との協議の結果、こうした活動を SIP 及びパイロット活動へ適用する件に関し、SIP 研修やモニタリングにおいて以下の方針で支援することとした。

表 7.3 レバノンの SIP へ日本の経験を適用する際の対処方針

レバノンにおける制約条件	対処方針
MEHE が中央集権的に学校を管理するレバノンにおいて、日本の地方自治体の教育委員会や学校の自己裁量による学校運営はそのまま適用できない。	<ul style="list-style-type: none"> MEHE と現行制度下で可能な SIP 策定を協議し、パイロット活動のための SIP 規範を固め、試行をとおして改善と制度化を提案していく。 パイロットの段階で、現行制度下では実現が難しい活動の実施が望まれる場合は、制度の例外的な対応の可否について MEHE と協議することとする。
MEHE や校長は教育関係者以外の学校教育への介入に対し警戒感があり、学校運営委員会における地域住民の参加レベルに懸念がある。	<ul style="list-style-type: none"> MEHE ソニアの提言に従い、課外活動等の分野において地域社会との連携の強化を推進する。 学校コミュニティ相互の信頼醸成と相互理解の促進を足掛かりとして地域社会の学校運営への関与の増大を図る。
レバノンの公立学校は、初等教育課程から教科担任制を採り学級担任をおいていないため、特活のような活動を行う体制・時間が制限される。	<ul style="list-style-type: none"> 教員の負担が増えるため直ちに学級担任の任命を進言できないが、教頭、事務職員や教員の主体的参加による指導体制の構築を促しながら、児童・生徒が主体となった活動を助言していく。

出典： JICA 調査団、MEHE

また、SIP 研修を経て MEHE へ提出・承認された各パイロット校の SIP 活動とパイロット活動の中には、日本で得た経験の影響として以下のような要素が確認された。

表 7.4 パイロット活動の中に見られた日本の経験の影響

分類	事例	内容
日本の小学校で行われている取り組みが直接、パイロット活動へ採用された例	<ul style="list-style-type: none"> 委員会活動（ウルグアイ SIP 活動 No.4） 開かれた学校の取組み（ウルグアイ SIP 活動 No.21） 	<ul style="list-style-type: none"> 科学、社会、文化クラブ（委員会）を発足させ、児童・生徒が主体的に議論し、責任をもち、社会と関わる。 委員会活動等、児童生徒の自主的な取り組みをスクールマガジンとして発行し、コミュニティの住民へ配布する。教員・父母の活動へのボランティア参加や、自治体との連携を促進する。
各パイロット校における本邦招へいでの学びの影響	<ul style="list-style-type: none"> ウルグアイ ズークモスベ 	<ul style="list-style-type: none"> 日本では児童・生徒が自分で給食を配膳していた。子どもにも役割を与えていることに感化され、代わりに、各家庭から寄贈を募って図書を充実させ、児童・生徒が各教室に本を配布する活動を行った。 独立したパイロット活動にはしていないが、児童・生徒による自主的な教室の整頓・清掃や、教室の外で教職員とコミュニケーションをとる様子に感銘を受けた。 長期目標の下、活動を行い教員、児童・生徒の考え方に変化をもたらすことを学んだ。 一年を通した活動を校内の壁に描くことや、児童の名前をつけた果物の樹を植え、その成長を見守ることによって生徒同士、また教務員と協働して楽しい環境をつくり、学校への帰属意識を高めるというアイデアを得た。 学級会では、児童が主体的な参加の下で学校をどうしたいか、議論をまとめていたことが印象的であり、このような責任感のある子どもを育てたいと感じた（この認識

		<p>が SIP 活動 No.4 「実験によるアクティブラーニング」に反映されている)。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 学校の現状を把握し、ニーズに優先順位をつけ、SIP を策定し、活動を管理し、学校運営が改善されるまでの一連の流れを、整理して把握することができた。 • 同校はグラントを用い、一部と二部の合同の理科実験を催した。
	<ul style="list-style-type: none"> • シェヒム第一 	<ul style="list-style-type: none"> • 飯田北いちょう小学校の視察により、国籍や出自に関わらない教育の平等という原則を認識した。 • チームワークと責任感を育むため、学校環境の改善と地域社会との交流の取り組みを開始した。 • 学校をひとつのコミュニティと見なすことで、帰属意識や衛生観念、自尊心、責任感、考える力を高めることができ、それは長期的に児童・生徒自身の人間性の向上となって実社会において役立つものとなることを学んだ。
	<ul style="list-style-type: none"> • アブデルカリムエルハ Ril (AKK) 	<ul style="list-style-type: none"> • 学校への愛着、父母と地域住民の学校運営への参加が特に印象的だった。 • 日本では生活スキルの獲得がカリキュラムに組み込まれており、こうした子どもの成長に対し学校が目標の下に計画を作り、モニタリング・評価する取組みを、SIP 策定の際に参考とした。 • 同校はグラントを用い、一部と二部の合同スポーツ大会を開催した。
	<ul style="list-style-type: none"> • アレイ第二 	<ul style="list-style-type: none"> • 日本の学校における給食を参考に、生徒と教員が同席して栄養に配慮した食事をとる活動「健康な朝食」を SIP に盛り込んだ。 • 学童保育を参考に、放課後に父母の迎えがない児童のサポートを実施している。 • 学校活動への父母の参加、父母の意識啓発を開始した。

出典：パイロット校の校長へのヒアリングによる

このように、各パイロット校では、学級の協力・連帯、責任感、他人の意見を聞く姿勢、特活、学校目標、SIP 委員会、学校と地域社会の連携等において、本邦招へいの影響が認められた。

8 次期支援への提言

わが国の次期支援では、本調査のパイロット活動の結果を基に、学校システム改善に係る能力開発を通し、脆弱層を含む全ての学齢児童・生徒に安全で守られた学習環境で質の高い教育機会を保証するという RACE II の学校運営改善に係る成果 2.2 及び 3.3 への協力が期待されている。

本調査のパイロット活動を通し、これまでレバノンで行われてきた類似の学校改善計画（SIP）との比較で、それぞれの長所短所や相互補完の関係も見えてきた。この章では、先ず、本調査のパイロット活動と類似のプロジェクトとの比較分析を行い、次いで MEHE が主体となって SIP を実施していく前提の下、現行の法規や手順に配慮しつつ、各々の長所を生かした統合 SIP モデルを提案したい。但し、効果的な SIP モデルの運用には、MEHE 傘下の組織間に新たな役割分担や組織間の連携・協力が必要となると考えられ、これらに対する技術面の支援も提言に含めたい。

8.1 類似案件の比較分析

ここでは、これまでレバノンで実施された学校改善計画（SIP）として、世銀による EDP 2 の School Grant Support Program（SGSP）、同じく世銀による RACE II の Emergency Education System Stabilization Project（EESSP）を挙げて比較分析を行う。

表 8.1 JICA 支援による SIP 活動、EDP 2 及び EESSP による SIP の比較

項目	JICA 支援による SIP 活動 (2017-18 年度)	EDP 2 : SGSP (2015-16~2017-18 年度)	EESSP : School Grant (2016-17、2017-18 年度)
グラント供与額	USD 10,000	USD 7,000	USD 4,000 - 6,000
対象校/シフト	公立校：一部二部両シフト	公立校（シフトは考慮外）	公立校：二部シフト
対象学校数	ベイルート、山岳レバノン 県の 5 校（二部制 4 校、一部 制 1 校）	全国の公立校 419 校 バッチ 1：40 校 バッチ 2：127 校 バッチ 3：111 校 バッチ 4：141 校	全国の二部シフト 160 校 (2016-17 年度) 全国の二部シフト 250 校 (2017-18 年度)
SIP 委員会	SIP 委員会 ・ 校長、教員（男女各 1）、父 母（男女各 1）、生徒（男女 各 1）の計 7 名 ・ 委員会は二部の意見を汲 みあげる	学校計画委員会 ・ 校長、受講済み教務主任、 教員代表（人数は不詳）	グラント管理委員会 ・ 校長、教員 1、父母 2 の計 4 名
SIP に係る研修	・ SIP の TOT 研修（校長が 参加） ・ 学校レベル SIP 研修（校長 が講師、SIP 委員が参加）	前提条件：校長はリーダー シップ研修を受講済み 1. 事前研修（2~3 日） 2. SSA 研修（2~3 日） 3. SIP 策定研修（2~3 日） を教務主任を対象に実施 4. グラント管理（2~3 日） 校長と会計を対象に実施	Field Coordinator: FC と PMU の教育専門家による指 導・助言あり
SIP ガイドライン	STEP 1~STEP 8 までの手順 を説明するガイドラインが 用意された	ガイドラインの構成： 1. 序章 2. 作業段階 3. グラント管理 4. 調達方法 5. 制約条件と手順 6. SGSP チェックリスト	SOP (No. 1582/3 11/02/2017) が用意された 1. 序章 2. 作業段階 3. グラント管理 4. 調達方法 5. 各種フォーム

申請フォーム類	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学校基本情報 2. プロポーザル 3. SIP 全体計画 4. 活動毎の予算・実績内訳 5. SSA 結果 6. 活動実施報告 (一覧) 7. 内部モニタリング 8. 出納帳 9. 議事録 10. カバーレター 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SSA の要約 2. SIP 3. 活動と調達計画 (コストと希望調達先を明記) 4. SGSP チェックリスト 5. 署名された誓約書 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学校基本情報 2. プロポーザル 3. 月例活動報告書 4. 最終会計報告書
グラントの用途	<ul style="list-style-type: none"> • ガイドラインで、教員給与、車両購入、不動産購入・賃貸等の禁止事項を規定 • 社会科学見学 15%以内、資機材 40%以内等の制約も規定 	<ul style="list-style-type: none"> • 支出は SIP 記載の目的に沿うもの • 活動は SSA のエビデンスに沿うもの • 活動はコストのかからないものも提示すること • 活動には、直接的に学習の質を高めるものを含める • 調達方法、手順も規定 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資機材 (図書、運動用具、音楽・工作等) 2. サービス (メンテナンス、課外授業等) 3. 活動 (競技会、遠足、社会科学見学等)
学校目標	「どのような子どもを育てたいか」、「どのような能力を伸ばすのか」を話し合い、学校目標を立てることを組み込んでいる	MEHE の開発した Effective School Standards (ESS) に基づく	校長が学校のニーズに基づき目標を設定
SSA	以下の優先 3 分野について SSA シートを用意し、SIP 策定のツールとした <ol style="list-style-type: none"> 1. 学びのプロセス 2. インクルーシブ、安全かつ健康的な学習環境 3. 学校運営と地域社会の参加 	以下の 6 分野について行う <ol style="list-style-type: none"> 1. 学習評価基準と進捗 2. 学校のメッセージ、ビジョン、価値 3. 協働におけるリーダーシップ 4. 学習のプロセス 5. 学習のリソース 6. 学校生活と児童・生徒への支援 	校長が学校のニーズを把握
SIP 策定・実施方法	(準備) <ol style="list-style-type: none"> 1. SIP についての理解 2. 学校目標の設定 3. SIP 委員会の設置 (計画策定) 4. SSA の実施 5. SIP の策定 6. プロポーザルの作成 (審査、資金配賦を含む) (活動の実施と評価) 7. 承認された活動の実施と運営 8. 成果の評価と次年度の計画策定 	<ol style="list-style-type: none"> 1. リーダーシップ研修 2. 学校計画委員会の設置 3. SSA 4. SIP の策定 5. SIP の査定 6. グラント配賦 7. 活動の実施と資金管理 8. SGSP 限定の記録 9. 会計報告書の作成 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 校長が各学級 1 校時を SIP 話し合いにあてる 2. グラント管理委員会が話し合い結果をレビュー、申請フォームを作成 3. グラント管理委員会は毎月集まり、活動報告書を記入・署名 4. 学校掲示板に実施状況、写真、児童・生徒の意見を掲載し定期更新 5. 学校は支出の全証憑を保管、PMU による監査
プロポーザル審査	MEHE DGE に設置された技術委員会 (5 名) が審査	MEHE、ESDS 等で構成する評価委員会が審査	RACE PMU が審査
モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> • DGE、RACE PMU と JICA 調査団が訪問 	<ul style="list-style-type: none"> • 視学官 15 人がサンプリングされた全国 15 校を訪問 • SSA 確認、授業観察、インタビューにより実施 • SSA はエビデンスを重視 	<ul style="list-style-type: none"> • Field Coordinator (FC) 15 名が 2 週毎に訪問 • 観察シートとオンラインで記入するシートの 2 種類のフォームを活用

出典： EDP 2 及び EESSP からのヒアリングを基に JICA 調査団が取りまとめた

8.2 統合 SIP モデルへの提言

前回調査でレバノン側と合意した「学校運営改善に関する技術協力プロジェクト(案)」を基に、財政支援方式無償資金協力によるスキームに適合するよう、次期支援プログラムの概要を下表のとおり更新した。

表 8.2 次期支援プログラム案の概要

案件名	レバノン国学校運営強化プログラム Program on Strengthening School-Based Management in Lebanon
コンセプト	シリア難民児童およびレバノン脆弱層に対する教育・高等教育省 (MEHE) の支援計画 RACE II (Reaching All Children Education in Lebanon; 2017-2021) に整合する形で、多数のレバノン人脆弱層と非レバノン人児童・生徒が学ぶ公立校を対象に、1) 緊急ニーズ支援 (QIPs)、2) 自律的な学校改善計画 (SIP) の実践支援により、対象校の学習環境改善を図るとともに、MEHE の学校運営改善の取り組みと連携する形で、脆弱層児童・生徒が学ぶ学校の自律的な課題解決モデル構築を行う。
協力期間	4年間：2018年12月～2022年12月
実施機関	教育・高等教育省 (MEHE) 普通教育局 (DGE)
目的	実施中の教育セクター開発プログラム RACE II の成果 2.2 及び成果 3.3 における学校運営改善を行い、全ての学齢児童・生徒に安全で守られた学習環境を担保することに寄与する。
概要	<ol style="list-style-type: none"> 1. 学校の緊急ニーズ支援 (QIPs)：迅速で効果的な SIP を補完する in-kind 支援 2. JICA 支援による SIP 活動及び他類似 SIP の経験を基に作られる統合 SIP ガイドラインを用いた SIP 活動の全国展開 <ul style="list-style-type: none"> • SIP 委員会の設立 • SIP に係る TOT 研修、学校レベル SIP 研修 • SIP 活動の計画とプロポーザル作成・承認 • SIP 活動の実施・モニタリング・評価・報告等
対象地域と対象校	<ul style="list-style-type: none"> • 対象地域：レバノン全土で RACE II の対象地域 • 対象校：275 校 (第一バッチ 75 校、第二バッチ 100 校、第三バッチ 100 校)
実施体制	<p>MEHE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • High Committee (DG, DGE Focal Point, RACE PMU) * • CERD • 県教育事務所 <p>JICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • JICA シリア事務所 • JICA 本部 (中東・欧州部、人間開発部)
指標	<p>定量的指標：</p> <ul style="list-style-type: none"> • The number of SIP made and implemented at schools under the new SIP program using the consolidated guideline would be 375 by 2025 (3 years after the completion of Program). <p>定性的指標：</p> <ul style="list-style-type: none"> • The level of teaching and learning at schools improves. • Learning environment at schools become more attractive, protective, safe, healthy and happy space for students and teachers. • Relationship between the school and the local community is improved and strengthened. • Education environment of the most vulnerable children in Lebanon, including both Lebanese and non-Lebanese, is improved.

註： * 3.4.4 節「学校運営改善を支援する体制」に記載したとおり、MEHE は普通教育局内に SIP のための計画・監修委員会を 2018 年 5 月に設置済である。

出典： 前回調査報告書を基に、本調査での MEHE との協議結果を踏まえ JICA 調査団が修正

上記の次期支援プログラムの内容、前節で行った類似 SIP との比較分析の結果、加えて 5.8 節に記載した本調査で実施したパイロット活動のモニタリング結果と改善案を勘案し、下記のとおり統合 SIP モデルへの提案を行う。

表 8.3 統合 SIP モデルへの提案

SIP ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> JICA 支援による SIP 活動で作成したガイドラインから、JICA 手続き上の条件（グラントの分割配賦、会計報告等）を除外し、単純化を図る。 	
SSA	<ul style="list-style-type: none"> JICA 支援による SIP 活動 3 分野は、EDP2 の 6 分野に含まれており、相反するものではない。 JICA 支援による SIP 活動の 3 分野（1. 学びのプロセス、2. インクルーシブ、安全かつ健康的な学習環境、3. 学校運営と地域社会の参加）と計 15 評価基準の量を維持する。 質問項目は改善を図る。 二部シフトの父母と児童・生徒代表者にも SSA は実施してもらおう*1。 	
フォーム	<ul style="list-style-type: none"> 表 5.18 に記載したフォームの改善要望を反映させる*2。 JICA の手続き上の条件で必要としたフォーム 8 は不要とする。 	
SIP 研修	TOT 研修	<ul style="list-style-type: none"> CERD の Educational Management Department が主管となり、校長と教務主任を対象とした TOT 研修を実施する。 研修期間：校長の知識・経験に応じ研修期間を決定する。CERD は、校長の TOR/コンピーテンシーを作成中。 CERD の Education Management Department は、学校レベル SIP 研修の監督員となる県教育事務所職員へも校長と教務主任と同内容の研修を行う。
	学校レベル	<ul style="list-style-type: none"> TOT 研修受講者の校長が主講師となり、教務主任、県教育事務所担当職員のサポートを受けながら、各学校の SIP 委員会を対象とした SIP 研修を実施する。 MEHE の DGE Focal Point 職員は、サンプリングにより、学校レベル SIP 研修へ立会い、モニタリングを行う。 モニタリングの結果は公式ルートで CERD へ伝達され、TOT 研修の内容に反映させる。
プロポーザル審査	<ul style="list-style-type: none"> JICA 支援による SIP 活動と同じ手順でプロポーザルの審査を行うが、DGE Focal Point へ承認を打診する技術委員会は、MEHE ではなく、各県教育事務所へ設置する。 県ごとに審査の基準や質を保つため、審査手順と審査シートを見直すと共に、県レベルの審査員に対し、事前の研修会議を行う。 	
モニタリング	外部モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> 県教育事務所に外部モニタリングチームを設置し、年 2 回の活動報告書に基づき、全対象の実地モニタリングを行う。 MEHE の DGE Focal Point 職員は、サンプリングにより、全体の 5～10%の実地モニタリングに立会う。 要改善点が見受けられた場合、CERD の TOT 研修の内容に反映させる。
	内部モニタリング	<ul style="list-style-type: none"> SIP 委員会により、継続的に内部モニタリングを行う。
モニタリング指標	<ul style="list-style-type: none"> 定性的指標：SSA の分野ごとに参加者と関係者の FGD により、どのような変化が表れたかについて意見を交わし記録する。 定量的指標：児童・生徒の変化として、出席状況（学級ごとの年平均出席率）、進級できたかどうか（学級ごとの進級率）を集計し、定性的指標を補完する。 	
その他	<ul style="list-style-type: none"> EDP2 の SGSP はシリア危機のない状況で開始された（但し、実施はシリア危機と重なった）。一方、EESSP の学校グラントは、二部に通う非レバノン人の急増に対応した緊急プログラムの性格が強い。 JICA 支援による SIP 活動、SGSP、EESSP 学校グラントの知見を統合することで、現在のレバノンの教育課題に適した学校運営改善支援プログラムとなるであろう。 	

註： *1：通常、第二部の新学期は 2 週間程度の遅れで開始されることから、SSA の結果の SIP への統合には柔軟な対応が求められる。

*2：どの改善要望を盛り込む、盛り込まない、或いは追加するかは MEHE の判断となるため、本調査では協議に至っていない。2018 年 5 月、MEHE 普通教育局内に設置された SIP のための計画・監修委員会で協議・決定されることが求められる。

出典： JICA 調査団

8.3 技術面の支援への提言

レバノンとの技術協力協定の締結が前提となるが、前述の統合 SIP モデルの提案をより効果的なものにするためには、学校レベルでの学校運営改善や SIP に関わる MEHE 傘下の組織に与えられる新たな役割分担を技術面からサポートすることが望ましい。

具体的には、MEHE と CERD が主導的に行う SIP に係る TOT 研修、県教育事務所が新たな役割として立ち会う学校レベルの SIP 研修、プロポーザルの技術審査、SIP 活動の外部モニタリング等に関して、小規模な技術協力プロジェクト（3年間で36人月程度）が想定される。主な技術面の支援内容は下表の通りである。

表 8.4 小規模技術協力プロジェクトの概要

案件名	学校運営強化プロジェクト Project for Strengthening School-Based Management
協力期間	3年間：2019年1月～2021年12月（暫定）
C/P 機関	MEHE (DGE Focal Point)、RACE PMU、CERD、県教育事務所
上位目標	対象公立校で脆弱層児童に対する質の高い学習環境が保障される。
案件目標	対象校における学校運営が強化される。
概要	<ol style="list-style-type: none"> SIP ガイドライン及び研修教材の改定と改善支援 <ul style="list-style-type: none"> SIP ガイドライン：SIP 委員会の設立、学校目標策定、SSA 実施、SIP の計画・実施・モニタリング・評価、SIP グラントの資金管理・報告等 研修教材：学校目標と SSA から優先課題の抽出、SIP 策定、プロポーザル作成等 財政支援方式無償資金協力による SIP プログラム関係機関の研修 <ul style="list-style-type: none"> 県教育事務所の学校レベル SIP 研修実施、プロポーザル技術審査、SIP 活動外部モニタリングに係る能力開発 CERD の SIP に係る TOT 研修、MEHE DGE Focal Point モニタリング能力開発支援等 政策・制度への提言 <ul style="list-style-type: none"> 経験共有ワークショップ・セミナーの開催支援等
対象	<ul style="list-style-type: none"> 対象地域：レバノン全土の県教育事務所を対象とするが、活動はバイルートで行う。
日本側投入	<ol style="list-style-type: none"> 専門家：学校運営・研修計画、モニタリング・評価（合計 36 人月程度） 本邦／第三国研修（学校運営） 県教育事務所のバイルートでの研修参加に係る旅費等
レバノン側投入	<ol style="list-style-type: none"> C/P 配置 <ul style="list-style-type: none"> PD：MEHE ヤラク次官 PC：MEHE DGE Focal Point イマン調整官 RACE PMU CERD (Educational Management Department) 県教育事務所（全7県） MEHE の C/P に対する出張旅費負担 JICA 専門家執務室（MEHE 内）

出典： JICA 調査団

9 付属資料

本章には、本調査のパイロット活動で作成した SIP ガイドライン、各種フォームと補助ツール類のリスト、収集資料のリスト、加えて、主要な面談録のリスト等を掲載する。

1. パイロット活動関連資料リスト
2. 収集資料リスト
3. 面談録リスト
4. 調査関係者リスト

付属資料1 パイロット活動関連資料リスト

1. SIP ガイドライン（英語版、アラビア語版）
2. Form 1～Form 10（英語版、アラビア語版）
3. プロポーザル審査用ツール（英語版、アラビア語版）、SIP 研修ツール（英語版、アラビア語版）
4. フォーカス・グループ・ディスカッション（FGD）記録、同比較表
5. SIP 活動報告会記録（英語版）

附属資料2 収集資料リスト

収集資料リスト

地域 国名	中東 レバノン	調査団 等名称	ホストコミュニティ支援（教育分野）に係る情報収集・ 確認調査（II）		調査の種類	情報収集・確認調査				
			資料の名称	言語		調査期間	内容			
番号	資料の名称	言語	判型	枚数	オリジナ ル・コ ピー	部数	収集先名称又は発行 機関	寄贈・購入 の別	内容	確認
1	180122_LCRP2018_EN_Full	英語	A4	212	オリジナル	1	レバノン政府	寄贈	レバノン危機対応計画2017-2020	
2	RACE II Fact Sheet	英語	A4	9	オリジナル	1	MEHE	寄贈	RACE IIにおけるアウトプット、現状報告 (2018年3月)	
3	RACE II Fact Sheet	英語	A4	7	オリジナル	1	MEHE	寄贈	RACE IIにおけるアウトプット、現状報告 (2018年7月)	
4	Education Development Project	英語	A4	16	オリジナル	1	MEHE	寄贈	EDPII プリーフィング資料	
5	Child Protection Policy Event	英語	A4	1	オリジナル	1	MEHE	寄贈	Child Protection Policy 設立イベント資料 (2018 年5月11日開催)	
6	the Competency Framework to Support Quality Education in Lebanon	アラビア語	A4	84	オリジナル	1	MEHE	寄贈	教育の質の向上のためのコンピテンシーフ レームワーク (2017年11月発表)	
7	Decision1845/m/2016	英語	A4	16	オリジナル	1	MEHE	寄贈	公立校支出等に関する規程	
8	Decision No.2153/m/2007	英語	A4	8	オリジナル	1	MEHE	寄贈	父母会に関する規程	
9	Decision 435/3/2014	英語	A4	1	オリジナル	1	MEHE	寄贈	公立校支出等に関する規程の改定	
10	Decision 1130/m/2001	英語	A4	10	オリジナル	1	MEHE	寄贈	公立校における公務等に関する規程	
11	EDPII Terms of Reference	英語	A4	32	オリジナル	1	MEHE	寄贈	EDPII プログラム内容	
12	List of Second Shift Public Schools	英語	エクセル		オリジナル	1	MEHE	寄贈	2017/18年度2部制公立校リスト	
13	The Population and Housing Census in Palestinian Camps and Gatherings in Lebanon 2017	英語	A4	35	オリジナル	1	Lebanese Palestinian Dialogue Committee, Central Administration of statistics, Palestinian Bureau of Statistics	寄贈	レバノンにおけるパレスチナ難民の現状報告	
14	National Educational Strategy in	英語	A4	52	オリジナル	1	Lebanese Association	寄贈	教育政策における国家戦略 (2006年)	
15	170509_Number_of_ALP_children_in the_5_rounds	英語	A4	1	オリジナル	1	UNICEF	寄贈	ALP(Accelerated learning program)を受けた児 童数	
16	5W_BLN and CB-ECE only	英語	エクセル		オリジナル	1	UNICEF	寄贈	基礎読み書き、早期教育NGO活動状況	
17	1 - 5W Education Sector_BML_20170201	英語	エクセル		オリジナル	1	UNICEF	寄贈	基礎読み書き、早期教育NGO活動状況 (地域 別：ベイルート・山岳イッラ)	
18	1 - 5W Education Sector_T5A_20170313	英語	エクセル		オリジナル	1	UNICEF	寄贈	基礎読み書き、早期教育NGO活動状況 (地域 別：トリポリ・アッカー)	

平成30年7月31日作成

19	1 - Education Sector_5W_BEKAA_20170329_v01	英語	エクセル		オリジナル	1	UNICEF	寄贈	基礎読み書き、早期教育NGO活動状況（地域別：ベーカー）
20	1 - Education Sector_5W_SOUTH_20170120_v01	英語	エクセル		オリジナル	1	UNICEF	寄贈	基礎読み書き、早期教育NGO活動状況（地域別：南部）
21	We Made A Promise: Ensuring Learning Pathways and Protection for	英語	A4	48	オリジナル	1	UNICEF	寄贈	シリア人道支援のためのブリュッセル会議報告（2018年4月）
22	Syrian Ref. in Mt Leb.	英語	A4	1	オリジナル	1	UNHCR	寄贈	シリア難民居住分布図(ベールト・山岳パノラマ)2016年12月
23	LBN_EDU_MAP_2016-04-	英語	A4	1	オリジナル	1	UNHCR	寄贈	1部制・2部制公立校分布図 2016年4月
24	UNHCR_LBN_EDU_MAP_2017-07-	英語	A4	1	オリジナル	1	UNHCR	寄贈	1部制・2部制公立校分布図 2017年7月
25	School Grants SOP - Second Shift	アビラ語	A4	8	コピー	1	世銀	寄贈	世銀EESPガイドライン
26	School Grants SOP - Second Shift	英語	A4	8	オリジナル	1	世銀	寄贈	世銀EESPガイドライン英訳
27	Cohort 1-4	英語	A4	14	オリジナル	1	世銀	寄贈	世銀EDP2 対象校リスト
28	The Research for Results Program	英語	A4	16	コピー	1	世銀	寄贈	教育制度強化のための政治経済分析報告
29	An Urban Suburb with the Capacities of a Village: The Social Stability	英語	A4	37	オリジナル	1	UNDP	寄贈	コミュニティにおけるレバノン人住民・シリア難民間の緊張状況の分析
30	School for stability: Examining the role of education in fostering stability in	英語	A4	44	オリジナル	1	International Alert	寄贈	シリア難民流入に伴う国内の緊張緩和における教育の効果分析
31	EDP II Professional Development for	英語	A4	9	オリジナル	1	Reach the Stars	寄贈	EDP IIにおける校長研修のコースリスト
32	Education Statistics 2013-14	アビラ語	A4	78	オリジナル	1	CERD	寄贈	CERD作成の公式教育統計 2013-14年度
33	Education Statistics 2014-15	アビラ語	A4	96	オリジナル	1	CERD	寄贈	CERD作成の公式教育統計 2014-15年度
34	Education Statistics 2015-16	アビラ語	A4	116	オリジナル	1	CERD	寄贈	CERD作成の公式教育統計 2015-16年度
35	Education Statistics 2016-17	アビラ語	A4	58	オリジナル	1	CERD	寄贈	CERD作成の公式教育統計 2016-17年度
36	Education Statistics 2017-18	アビラ語	A4	53	オリジナル	1	CERD	寄贈	CERD作成の公式教育統計 2017-18年度

付属資料3 面談録リスト

日付	面談/会議名
MEHE 及びドナー	
2017年4月26日	世界銀行
2017年4月26日	CERD ラウンドテーブル（レバノンにおけるカリキュラム、抱負と展望）
2017年4月26日	日本大使館
2017年4月27日	Education Sector Development Secretariat (ESDS)
2017年4月27日	USAID
2017年4月27日	MEHE（インセプションレポート協議）
2017年4月28日	UNHCR
2017年4月28日	UNICEF
2017年5月4日	RACE PMU（Field Coordinator）
2017年5月5日	MEHE（Ms. Iman）
2017年5月8日	ESDS
2017年5月22日	ESDS
2017年5月24日	MEHE（Mr. Yarak）
2017年5月24日	MEHE（Ms. Sonia）
2017年6月9日	SIP 準備会議
2017年8月5日	観光省（Ms. Petra）
2017年8月11日	MEHE（Ms. Sonia, Ms. Ban）
2018年1月30日	QITABI（EGRA）セミナー
2018年1月30日	世界銀行・ドナー会議
2018年1月31日	ED P2 クロージングセレモニー
2018年3月13日	EDP 2
2018年4月30日	R4R（Research for Results） 第一報告書ラウンチング
2018年5月3日	世界銀行
2018年5月11日	Policy for the Protection of Students in the School Environment ラウンチング
2018年5月16日	MEHE（Mr. Hadi, Ms. Iman）
パイロット校	
校長ヒアリング記録（要約）	

付属資料4 調査関係者リスト

レバノン側関係者

MEHE

Mr. Fadi Yarak	Director General for Education
Ms. Sonia El Khoury	RACE PMU Manager
Mr. Hadi Zelzli	Head of Public Education Department, GDE
Ms. Iman Assi	Project Coordinator, General Directorate of Education, MEHE
Ms. Elham Komaty	School improvement and Leadership Expert, Education Sector Development Secretariat (ESDS)
Ms. Bane Khalifieh	Field Coordinator, RACE PMU

パイロット校

Ms. Rachel Chidiac	Principal, Uruguay First Mixed Public School
Ms. Mirna Moussa	Principal, Zouk Mosbeh Public School
Ms. Nelly Hajj Chehade	Principal, Shehim First Public School (French Section)
Mr. Hussein Abbas	Principal, Abdel Karim El Khalil Public School
Ms. Haifa Alzoor	Principal, Aley Second Public school

CERD

Dr. Nada Oweijane	President, Center for Educational Research and Development
Mr. Akram Sabek	Head, Department of Educational Management, CERD
Mr. Antoine Yazigi	Consultant

ドナー

世界銀行

Mr. Pierre Joseph Kamano	Senior Education Specialist
Mr. Mohamed Yassine	Operations Analyst

UNICEF

Ms. Katya Marino	Chief of Education
------------------	--------------------

UNHCR

Ms. Agatha Abi-Aad	Assistant Education Officer
--------------------	-----------------------------

USAID

Ms. Zeina Salame	Project Management Specialist
------------------	-------------------------------

日本側関係者

在レバノン日本大使館

山口又宏	特命全権大使
山中啓介	参事官
水野沙織	二等書記官（～2017年9月）
和田光宏	二等書記官（2017年9月～）
バラダみどり	専門調査員（～2017年6月）
踊場あい	専門調査員（2017年6月～）

JICA

シリア事務所

小林勤	所長
今井健	次長
高橋逸郎	企画調査員（～2018年6月）
水野ショー真希	企画調査員（2018年6月～）
Ms. Zeina Helou Khalaf	Coordinator for Lebanon

人間開発部基礎教育グループ第一チーム

江崎千絵	課長
田中紳一郎	国際協力専門員（教育）
山上千秋	案件担当者（～2018年5月）
徳田由美	案件担当者（2018年6月～）

中東・欧州部中東第二課

吉川正紀	課長
柳竜也	企画役
中村あゆ子	調査役（～2017年8月）
笠井香代	（2017年8月～2017年10月）
岡田有加	（2017年11月～）

調査団

磯野哲郎	総括／教育行政分析
田中清文	副総括／学校運営-A
大澤小枝	学校運営-B
堀場浩平	学校運営(2)
Ms. Salwa Al-Fakih	秘書／通訳
Ms. Sandra El Hadi	リサーチアシスタント

