



2005年9月

株式会社コーエイ総合研究所

人間
JR
05 - 49

スリランカ国
初中等理数科分野教育マスタープラン
追加調査

(津波被災地域の学校およびゾーン教育事務所に
おける教育改善活動)

最終報告書
要約

2005年9月

株式会社コーエイ総合研究所

通貨換算率

(2005年9月現在)

US\$ 1.00 = ¥ 112.46 = Rs. 101.32

序 文

日本国政府は、スリランカ国政府の要請に基づき、初中等理数科分野教育マスタープラン調査を行うことを決定し、独立行政法人国際協力機構（平成15年9月までは国際協力事業団）がこの調査を実施致しました。当機構は、平成14年11月から平成17年2月までの間、株式会社コーエイ総合研究所の田井稔三氏を団長とする調査団を現地に派遣致しました。

この調査の終盤となった平成16年12月26日には、インド洋大津波がスリランカ国を襲い、同国の教育セクターにおいては復興のための緊急支援の必要性が高まりました。この状況を鑑みて、当機構は本追加調査の実施を決定し、上記調査団を平成17年2月から9月まで派遣しました。調査団は、スリランカ国関係者と協議を重ね、北東部州カルムナイ教育ゾーンで上記調査において開発した教育改善活動の適用による、パイロットプロジェクトを実施致しました。その結果に基づいて、ここに同教育ゾーンにおける教育の持続的な改善のためのアクションプランを含む本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、同国の教育セクターの復興に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援を戴いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成17年9月

独立行政法人国際協力機構
理事 松岡 和久

伝 達 状

独立行政法人国際協力機構

理 事 松 岡 和 久 殿

今般、スリランカ国「初中等理数科分野教育マスタープラン追加調査」に係る業務が終了致しましたので、ここに最終報告書を提出致します。この報告書は、平成17年2月から9月までの8ヵ月にわたり、スリランカ国において実施した調査業務の結果をとりまとめたものです。

本追加調査においては、「初中等理数科分野教育マスタープラン」にて考案された教育改善活動を適用したパイロットプロジェクトを、北東部州カルムナイ教育ゾーンで実施致しました。その経験を基に、同教育ゾーン内のパイロットプロジェクトを実施できなかったその他の学校に対して、教育改善活動を導入実施するためのアクションプランを策定致しました。

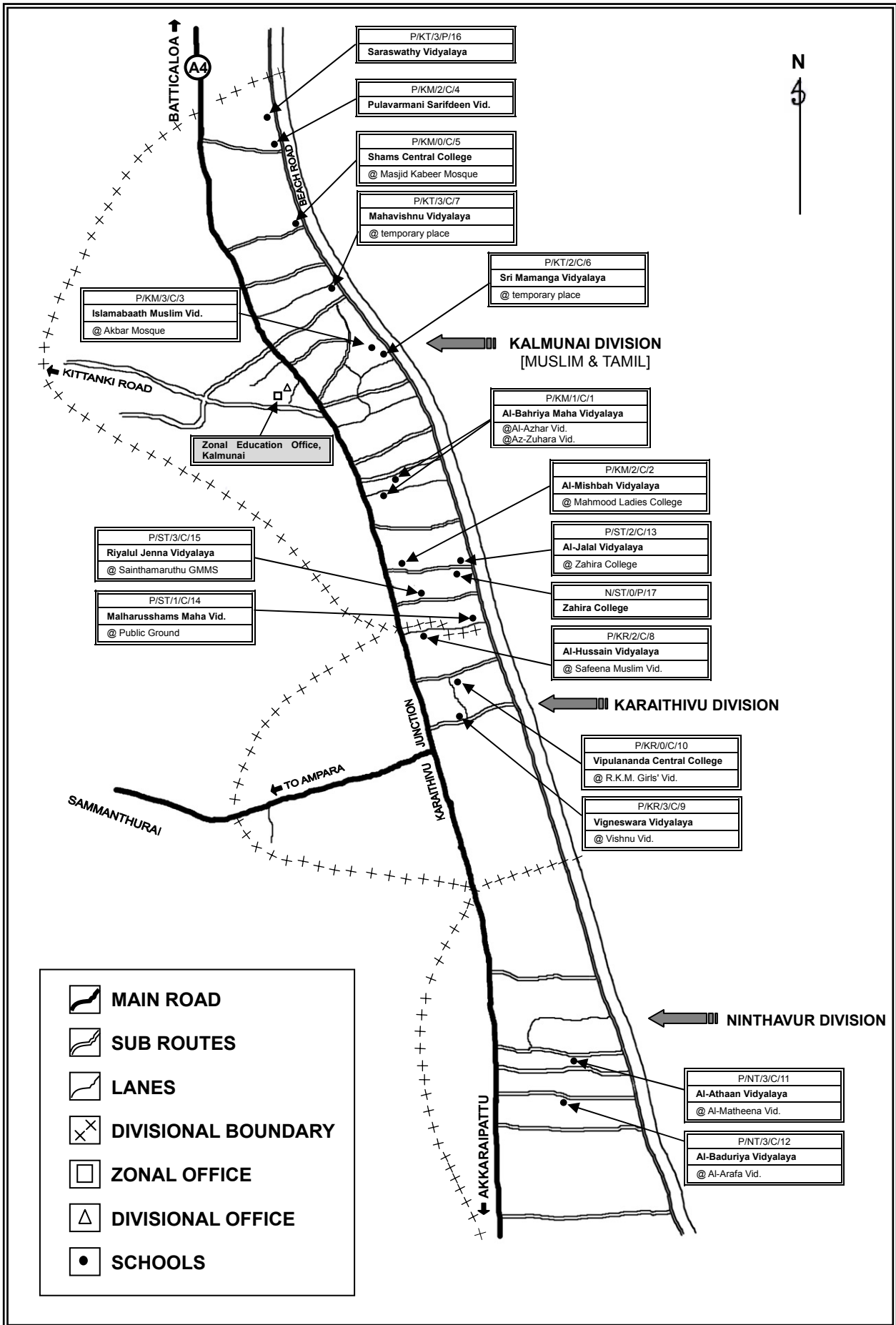
終わりに、本調査の全期間を通じて、在スリランカ日本国大使館及び貴機構より多大なご助言とご協力を賜りましたことを、心よりお礼申し上げます。また、現地調査においては、スリランカ国教育省、カルムナイ教育ゾーンをはじめとする政府諸機関の方々より多大な協力を得ました。ここに感謝の意を表する次第です。

平成17年9月

スリランカ国「初中等理数科分野教育マスタープラン追加調査」調査団

総括 田 井 稔 三

対象ゾーン ロケーション・マップ



スリランカ国「初中等理数科分野教育マスタープラン追加調査」
最終報告書 要約

目 次

ロケーション・マップ

略語

第1章	序章	1
1.1	調査の目的と対象地域	1
1.2	調査期間	1
第2章	津波被災学校におけるパイロットプロジェクト	2
2.1	パイロットプロジェクトの概要	2
2.2	パイロット校の選定	2
2.3	パイロットプロジェクトの実施体制	2
2.4	QE サークル活動	3
2.5	パイロット校への支援活動	3
2.6	パイロットプロジェクトの成果	4
第3章	ゾーン教育事務所におけるパイロットプロジェクト	6
3.1	パイロットプロジェクトの概要	6
3.2	パイロットプロジェクトの実施体制およびプロセス	6
3.3	QE サークル活動	6
3.4	パイロットプロジェクトの進捗と成果	7
第4章	追加調査の結果	8
4.1	パイロット校における質問票調査	8
4.2	ゾーン教育事務所における質問票調査	9
4.3	結論	10
第5章	持続的展開のためのアクションプラン	12

表目次

表 2.1	各種ワークショップと延べ参加者数	4
表 4.1	パイロット校における質問票調査の結果	8
表 4.2	ゾーン教育事務所における質問表調査の結果	9

図目次

図 2.1	パイロットプロジェクトの実施体制	3
-------	------------------	---

略 語

ADE	Assistant Director of Education	ゾーン教育事務所課長
DDE	Deputy Director of Education	ゾーン教育事務所副所長
ISA	In-Service Advisor	教育主事
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MOE	Ministry of Education	教育省
NGO	Non-Governmental Organization	
QC	Quality Control	
QE	Quality Education	
QEC	Quality Education Circle	
SEIKA	School Educational Initiative of Kaizen Activities	
ZDE	Zonal Director of Education	ゾーン教育事務所所長
ZEIKA	Zonal Education Initiative of Kaizen Activities	
ZEO	Zonal Education Office	ゾーン教育事務所

第1章 序章

1.1 調査の目的と対象地域

追加調査の目的は以下の通りである。

- マスタープラン調査で有効性が実証された教育改善アプローチを津波被災学校に適用し、その有効性を確認すること
- 教職員、生徒、親や地域住民を巻き込んだ教育改善活動を通じて、カルムナイ・ゾーンの津波被災学校の教育環境及び教育の質を改善すること
- 改善活動の導入により、カルムナイ・ゾーン教育事務所の能力向上及び業務改善を図ること
- 調査実施を通じ、カウンターパートの計画策定能力と実施能力の強化支援を行うこと

追加調査の対象地域は、北東部州アンパラ県に位置するカルムナイ教育行政ゾーンとする。

1.2 調査期間

本追加調査は、当初 2005 年 2 月末より 5 月末までの 3 ヶ月間の予定で開始された。しかし、パイロット校に導入された教育改善活動を持続的に実施していくために支援の継続が必要となり、調査期間は 2005 年 9 月まで延長された。

第2章 津波被災学校におけるパイロットプロジェクト

2.1 パイロットプロジェクトの概要

カルムナイ・ゾーンの津波被災学校におけるパイロットプロジェクトの基本概念は、津波被災学校の復旧・開発に教育改善運動を適用することである。改善運動とは、上位経営者、中間管理職、一般従業員などの全員参加による継続的な改良努力のことを言う。改善運動には5S運動¹、提案制度や小集団（QCサークル）活動など多様な参加型手法がある。

津波など突発的な自然災害が起これば、被災地には多くの援助が差しのべられ、政府や援助機関による被災者への大規模な救援物資配布が行われる。特定の物資については十分にあるいは過剰に配布されるが、一方で優先順位の高いニーズ項目が満たされないままに置かれた状況がしばしば見られる。パイロットプロジェクトのねらいは、教育改善運動を通じてこのようなニーズのギャップが学校レベルで調整され、復興支援活動がより効率的に実施されることである。

パイロットプロジェクトは当初2005年3月から5月までの2ヵ月間として開始された。しかし、教育改善活動が成果を挙げるには2ヵ月では不十分であることから実施期間は2005年9月まで延長され、パイロットプロジェクトの活動は合計6ヵ月間継続された。

2.2 パイロット校の選定

カルムナイ・ゾーンの全57校のうち、津波により15校が全壊、2校が半壊した。ゾーン教育事務所長（Zonal Director of Education, ZDE）との協議を経て、これらの17校全てをパイロット校とすることで合意が得られた。その後、パイロット校の選定はMOEによって承認された。

2.3 パイロットプロジェクトの実施体制

パイロット校における教育改善活動の意思決定機関として、各校にSEIKA (School Educational Initiative of Kaizen Activities)が設立された。SEIKAは校長、教員、親、およびその他のリソースパーソンらからなる。全壊した被災校が他の学校に疎開して授業を実施している場合には、疎開先の学校（これをホスト校と呼ぶ）からも代表者をSEIKAメンバーに入れることとした。

SEIKAのもと、各パイロット校は3つ程度のQEサークルを結成した。QEサークルは教員、親、生徒ら合計5～10人のメンバーからなる教育改善活動の実施組織である。

パイロットプロジェクトの実施体制を図2.1に示す。

¹ 5S運動は日本で始まったもので、整理・整頓・清掃・清潔・躰（しつけ）という5つのキーワードの頭文字(S)をとってこう呼ばれる。5S運動は生産性の高い労働環境を作り維持することを目的としている。

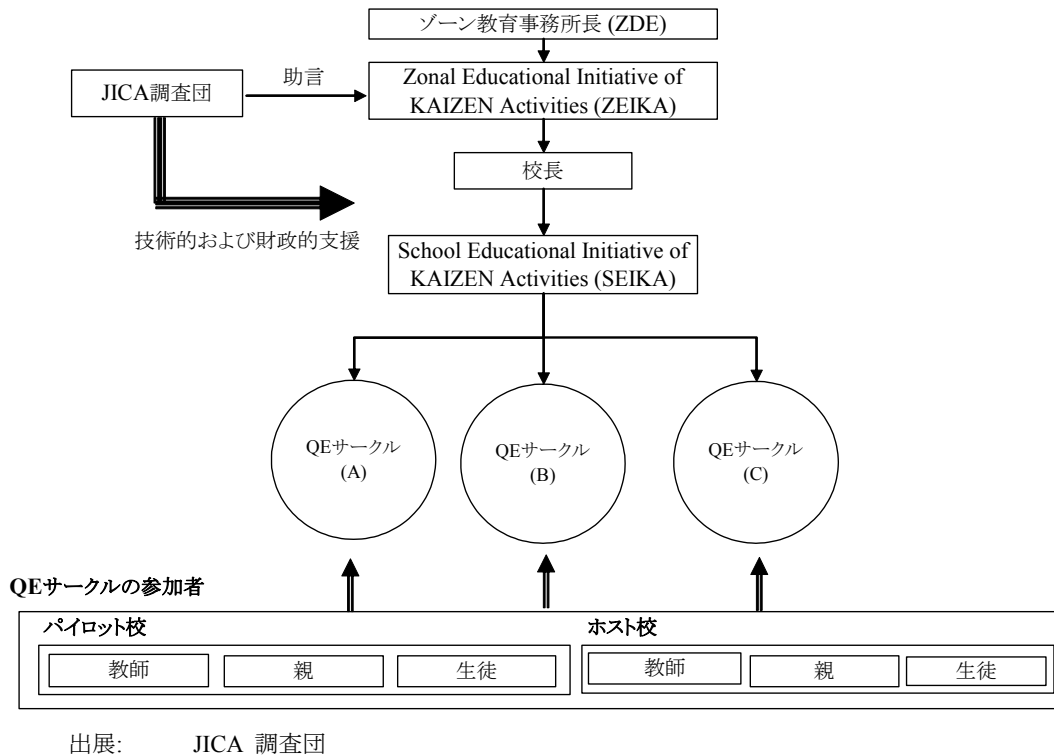


図 2.1 パイロットプロジェクトの実施体制

2.4 QE サークル活動

17 のパイロット校に計 42 の QE サークルが作られた。QE サークルの活動テーマは (1) 学校環境および学校運営の向上、(2) 教育の質的向上、(3) 基礎インフラ・施設の整備、というように概ね 3 つのカテゴリーに分類される。

しかしながら、日ごとに変化する現場の状況に応じ、QE サークルの活動内容を随時変更修正していく必要があった。そのような場合、学校レベルで新たに生じたニーズを把握し、未だ満たされていないニーズに対応できるのは、現場にいる学校関係者自身であったのである。

パイロットプロジェクトの前期（2005 年 3 月 - 5 月）において、多くのパイロット校では、仮設教室の設置や栄養給食プログラムなど、学校再開に最低限必要な基礎インフラや環境整備に主な活動が集中していた。一方、後期（2005 年 6 月 - 8 月）になると、次第に教育改善活動の焦点が学校運営の改善や教育活動に向けられるようになった。

2.5 パイロット校への支援活動

(1) モニタリング活動

モニタリング活動の目的は以下の通りである。

- 教育改善活動実施において学校が直面する問題や制約要因の解決を支援し、校長や SEIKA、QE サークル参加者らに対し、活動を進める上での助言を現場で行うこと

- SEIKA および QE サークルにおいて、参加型で透明性の高い意思決定プロセスの確立を支援すること
- 教育改善活動の進捗状況进行评估すること
- パイロット校の予算支出状況を監督すること

各校の活動進捗状況は、(1)校長のリーダーシップ、(2)全員参加、(3)コミュニケーション、(4)アウトプット・成果品、を評価基準としてモニタリングチームが評価した。モニタリング評価の結果は「A」から「C」までの評点で示され、各校に通知された。

(2) ワークショップ

パイロット校における教育改善活動の実施を支援するため、表 2.1 に示すとおり、JICA 調査団はパイロット活動実施期間中に各種ワークショップ・研修を実施した。パイロット校及びホスト校の校長・教員らの他、ゾーン教育事務所の職員も参加した。

表 2.1 各種ワークショップと延べ参加者数

	ワークショップ名	実施日	延べ参加者数		
			パイロット校	ホスト校	ゾーン教育事務所
(1)	中間ワークショップ	3.22.2005	58	5	2
(2)	5S セミナー	4.25.2005	50	9	2
(3)	モデル実験ワークショップ I	5.7.2005	20	20	3
(4)	中間ワークショップ II	5.12.2005	50	7	2
(5)	モデル実験ワークショップ II	6.13-17.2005	103	51	8
(6)	学校文化ワークショップ (1)	7.2-3. 2005	29	17	0
	学校文化ワークショップ (2)	7.16-17.2005	31	14	0
(7)	最終ワークショップ	9.17-18.2005	239	26	13
	合計		580	149	30

出展: JICA 調査団

2.6 パイロットプロジェクトの成果

多くのパイロット校は、自らが作成した活動計画に基づき、パイロットプロジェクトを成功裏に実施した。このことは、災害後の津波被災学校において学校運営、教育活動、基礎インフラ・設備を改善するにあたり、教育改善活動が適用可能で且つ有効であることを証明している。教職員や生徒は、日々の活動において自ら主体的立場に立って物事を進める機会を得ると、仕事や勉学に対する意欲や熱意が増し、達成のレベルを向上させることができた。

6ヶ月のパイロット活動の成果から、以下のことが言える。

(1) 独立した場所の必要性

モニタリング評価の結果から、教育改善活動実施の早い段階で成果を得て順調な発展を続けていくためには、津波被災学校がその学校再開・運営にあたり独立した場所をいち早く確保しているということが重要なファクターであると言える。二部制により授業実施が午後の時間になると、学校にとって様々な不都合が多い。日中の気温が非常に高くなることや、昼食の時間と重なることなどから、子どもたちが学校に来るのにふさわしい時間帯でないことが理由としてあげられる。また、ホスト校との時間割のずれ、施設の維持管理など運営上の問題のほか、授業時間の短縮という実際的な問題もあり、これらが円滑で効果的な教育改善活動の実施を妨げる要因となっていた。

(2) 学校文化改善の必要性

多くのパイロット校で学校文化の変化が見られたが、教育改善活動が人々の習慣や考え方に根付くにはまだ相当な時間がかかるものと考えられる。モニタリング評価の結果から、プロジェクト開始後早い段階で成果を發揮した学校はその後も高い評価を維持したが、その一方で、初期段階に活動が振るわなかった学校は最後まで問題を克服できずにいたことがわかる。学校文化を変えることは決して容易ではないが、ひとたびそれが達成されると、学校運営や教育活動の質的向上の面で、明らかな且つ持続的な効果が現れてくるものと考えられる。

学校文化の改善に役立ったツールとして、相互評価制度の導入があげられる。これが教職員間のコミュニケーションを向上させ、学校文化を変える第一歩となった。また、ワークショップや相互訪問などによるパイロット校間での経験共有も、学校文化に変化をもたらすうえで効果を發揮した。

第3章 ゾーン教育事務所におけるパイロットプロジェクト

3.1 パイロットプロジェクトの概要

ゾーン教育事務所 (Zonal Education Office, ZEO) は、当該ゾーンにおける公立学校およびその教職員の人事管理一般、および教育活動の質的改善をその主たる業務としている。教育行政上、実質的に学校にもっとも近い機関である。しかし、情報管理システムや学校モニタリングシステムなど含み、ゾーン教育事務所の機能や業務環境には課題が山積しているのが現状である。学校運営および教育の質的改善を達成するには、ゾーン教育事務所の強化が急務である。

こうした背景に基づき、既に3月から実施中の津波被災校におけるパイロットプロジェクトを補うものとして、2005年6月から9月までの3ヶ月間、カルムナイ・ゾーン教育事務所改善パイロットプロジェクトが実施された。プロジェクトの目的は、教育改善活動の導入により、ゾーン教育事務所の能力および業務効率が改善されることである。

3.2 パイロットプロジェクトの実施体制およびプロセス

ゾーンレベルにおける教育改善活動実施の意思決定組織として、ゾーン教育事務所に **ZEIKA** (Zonal Educational Initiative of Educational Kaizen Activities) が設立された。

ZEIKA はゾーン教育事務所長 (Zonal Director of Education, ZDE) を議長とし、他のディレクター、オフィサー、事務職員、また近隣ゾーンのディレクターがメンバーとなった。さらに、学校現場のニーズを教育行政サービスにより反映させるため、パイロット校の校長および教員各1名がメンバーとして ZEIKA に参加した。

改善活動テーマの選定を経て、QE サークルが形成された。サークルのメンバーは、活動計画および予算見積りを含むプロポーザルを作成した。ZEO に形成された QE サークルは以下の通り、(1) マネージメントの改善、(2) 情報管理システムの改善、(3) 学校でのモニタリング活動を通じたモデル実験および百ます計算の普及、の3つである。

3.3 QE サークル活動

(1) 5S – 事務所の大掃除

5S の第一歩である「整理」を行うため、事務所の大掃除が実施された。QE サークルの呼びかけで83名の職員が作業に任意参加した。古い書類や壊れた家具など、大量の不要物が事務所から除去され、新たに多くのスペースが利用可能となった。事務所の物理的環境改善に加えて、職員の間にはチーム精神が芽生えたことは、この日の大掃除活動の重要な成果であった。

(2) 事務所の改修

上記5S活動に続いて、壁や書棚の塗り替え、トイレの修理など含む、事務所の改修が実施された。また、机の配置替えが行われ、日本のオフィスで見られるような、職員が向かい合って座る配置方式が導入された。この結果、スペースが節約され、

机の間の混雑が解消された。また、職員間のコミュニケーションが強化され、上級職員による管理監督もしやすくなった。

(3) 学校モニタリング、研修

主に教科担当の副教育事務所長（Assistant Director of Educations, ADE）や教育主事（In-Service Advisor, ISA）らからなる QE サークル 3 のメンバーは、JICA 調査団の実施するモニタリング活動に参加し、学校運営改善の重要性や具体的なモニタリングの技術を学んだ。また、パイロット校で実施されているモデル実験や百ます計算についても、技術や知識を習得した。

ADE や ISA らはその後、非パイロット校の教師を対象に、モデル実験や百ます計算の研修を実施した。これらは、パイロットプロジェクトの活動をゾーン内の全 57 校に広めるための絶好の機会となった。

3.4 パイロットプロジェクトの進捗と成果

ゾーン教育事務所に導入された教育改善活動は未だ進行中であり、真の成果が達成されたとは言い難い。システムが構築され定着するには、まだ時間がかかるものと思われる。これまで 3 ヶ月のパイロット活動で達成された進展を以下にまとめる。

パイロットプロジェクトで導入された 5S 活動は、事務所の物理的環境や外観だけでなく、職員の態度や仕事に対する姿勢にも変化をもたらしつつある。そのひとつの例は、職員の机や椅子が塗り替え中で一時的に使用不能な状況にあった時、職員が床で書類仕事をしていたことである。以前なら、机がないから仕事ができないと言って誰も仕事をせず、皆帰宅してしまったであろう。

ファイリングシステムの改善については、新しいファイルカバーが購入され、古く破損した個人ファイルや学校ファイルと交換されている。全てのファイルにシリアル番号を付けるコードシステムが開発された。しかし、事務所改修作業の遅延や業者からのファイル納品の遅れにより、本報告書執筆の現時点でまだ全ファイルカバーの取替え作業が完了していない。

一方、ADE や ISA が JICA 調査団と合同で行った学校モニタリング活動は、彼らが担うことを期待されているモニタリング技術に関する on-the-job トレーニングの機会を提供した。パイロット校でのモニタリング活動を通じてモデル実験や百ます計算などの教授法を習得した ISA らは、非パイロット校の教師を対象にこれらを普及させるためのセミナーを繰り返し開催している。セミナーで取り上げた内容は、ISA らが通常業務として行っている学校訪問においてフォローされる。セミナー参加した現場の教師からの反応やフィードバックが、ADE や ISA らフィールドオフィサーにとってのモチベーション、励みとなっている。

第4章 追加調査の結果

4.1 パイロット校における質問票調査

パイロットプロジェクトの効果を分析するため、全17のパイロット校において質問票調査が実施された²。合計19名の校長³、290名の教員、219名の生徒が回答した。調査の結果を表4.1に示す。

表4.1 パイロット校における質問票調査の結果

	質問	回答者	全くそう 思わない	余りそう 思わない	どちらとも 言えない	概して そう思う	強く そう思う
(1)	パイロットプロジェクト 以前と比べ、校長の熱意・ 意欲が向上した	校長	0.0%	0.0%	0.0%	15.8%	84.2%
		教師	0.7%	7.9%	1.7%	32.8%	56.9%
		生徒	2.3%	5.9%	2.7%	11.9%	77.2%
		合計	1.3%	6.8%	2.1%	23.5%	66.3%
(2)	パイロットプロジェクト 以前と比べ、教師の熱意・ 意欲が向上した	校長	0.0%	0.0%	5.3%	57.9%	36.8%
		教師	0.3%	5.9%	2.8%	42.1%	49.0%
		生徒	0.0%	4.1%	0.9%	24.2%	70.8%
		合計	0.2%	4.9%	2.1%	35.2%	57.6%
(3)	パイロットプロジェクト 以前と比べ、生徒は学校に 来るのがより好きになっ た	校長	0.0%	0.0%	0.0%	36.8%	63.2%
		教師	0.7%	5.5%	5.9%	40.0%	47.9%
		生徒	2.3%	3.7%	3.2%	9.6%	81.3%
		合計	1.3%	4.5%	4.5%	27.3%	62.3%
(4)	パイロットプロジェクト 以前と比べ、学校と親の関 係が改善された	校長	5.3%	5.3%	10.5%	52.6%	26.3%
		教師	8.3%	13.8%	14.1%	45.5%	18.3%
		生徒	3.7%	15.1%	9.6%	32.4%	39.3%
		合計	6.3%	14.0%	12.1%	40.3%	27.3%
(5)	パイロットプロジェクト 以前と比べ、学校とコミュ ニティの関係が改善され た	校長	0.0%	10.5%	0.0%	68.4%	21.1%
		教師	6.9%	16.9%	13.1%	47.9%	15.2%
		生徒	4.6%	10.0%	13.2%	32.9%	39.3%
		合計	5.7%	13.8%	12.7%	42.4%	25.4%
(6)	パイロットプロジェクト は学校の施設・設備を改 修・改善することに貢献し た	校長	0.0%	0.0%	0.0%	21.1%	78.9%
		教師	1.7%	7.2%	3.4%	33.1%	54.5%
		生徒	0.0%	5.5%	4.1%	14.6%	75.8%
		合計	0.9%	6.3%	3.6%	25.0%	64.2%
(7)	パイロットプロジェクト は教師・生徒・親の士気 を高めることに貢献した	校長	0.0%	0.0%	5.3%	26.3%	68.4%
		教師	2.8%	7.9%	3.8%	37.9%	47.6%
		生徒	0.0%	0.9%	2.3%	21.9%	74.9%
		合計	1.5%	4.7%	3.2%	30.9%	59.7%
(8)	パイロットプロジェクト は学校における教育の質 を高めることに貢献した	校長	0.0%	0.0%	0.0%	15.8%	84.2%
		教師	1.4%	4.5%	2.1%	31.4%	60.7%
		生徒	0.5%	1.8%	1.8%	14.2%	81.7%
		合計	0.9%	3.2%	1.9%	23.7%	70.3%

² あらかじめ指定された調査の実施日時に出席（出勤）しており、且つ質問票調査への参加が可能な校長、教員、9年生の生徒が回答した。

³ 「校長」の分類には副校長（Deputy Principal, Vice Principal）も含まれる。

(9)	パイロットプロジェクトが提供したリソースのうち、何が最も有効だったと思うか？ (最大2つまで回答可)					
	校長		教師		生徒	
	1. 定期的モニタリング	57.9%	1. 図書館	42.9%	1. 定期的モニタリング	43.4%
	2. 図書館	42.1%	2. 定期的モニタリング	34.6%	2. 図書館	34.2%
	3. 理科実験室	31.6%	3. 理科実験室	28.0%	3. 理科実験室	27.4%
	4. 教室/事務室家具	26.3%	4. 仮設教室	23.5%	3. 栄養給食	27.4%
(10)	パイロットプロジェクトで導入されたツールのうち、何が最も有効だったと思うか？ (最大2つまで回答可)					
	校長		教師		生徒	
	1. 百ます計算	68.4%	1. 百ます計算	65.7%	1. 百ます計算	75.3%
	2. SEIKA/QEC システム	52.6%	2. 5 S	44.3%	2. 5 S	41.6%
	3. 5 S	42.1%	3. SEIKA/QEC システム	27.7%	3. 提案制度	35.2%
	4. 相互評価制度	21.2%	4. 提案制度	24.6%	4. SEIKA/QEC システム	20.1%
	5. 提案制度	10.5%	5. 相互評価制度	18.3%	5. 相互評価制度	16.4%



80%以上



50%~80%

出展: JICA 調査団

4.2 ゾーン教育事務所における質問票調査

ゾーン教育事務所への質問票調査では、41人の職員（オフィサー4名、ISA2名⁴、事務職員26名、その他タイピストや運転手ら9名）が質問票に回答した。調査の結果を表4.2に示す。


表 4.2 ゾーン教育事務所における質問表調査の結果

	質問	回答者	全くそう 思わない	余りそう 思わない	どちらとも 言えない	概して そう思う	強く そう思う
(1)	パイロットプロジェクト以前と比べ、ZDE/DDE/ADEの熱意・意欲が向上した	オフィサー	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%
		ISA	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100%
		事務職員	0.0%	0.0%	0.0%	28.0%	72.0%
		その他	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	88.9%
		合計	0.0%	2.5%	0.0%	20.0%	77.5%

⁴ 質問票調査は、フィールドオフィサーを含む全職員が事務所に出勤することになっているオフィス・デーの水曜日に実施された。しかし、調査実施当日に全国でISAのストライキが実施されたため、この日はISAが出勤しなかった。後に2名のISAが質問票調査への参加に合意し、回答した。

	質問	回答者	全くそう 思わない	余りそう 思わない	どちらとも 言えない	概して そう思う	強く そう思う	
(2)	パイロットプロジェクト以前と比べ、ISA の熱意・意欲が向上した	オフィサー	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	0.0%	
		ISA	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100%	
		事務職員	39.1%	30.4%	8.7%	21.7%	0.0%	
		その他	0.0%	33.3%	11.1%	55.6%	0.0%	
		合計	23.7%	28.9%	13.2%	28.9%	5.3%	
(3)	パイロットプロジェクト以前と比べ、事務職員の熱意・意欲が向上した	オフィサー	0.0%	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	
		ISA	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100%	
		事務職員	0.0%	3.8%	0.0%	30.8%	65.4%	
		その他	0.0%	0.0%	0.0%	44.4%	55.6%	
		合計	0.0%	2.4%	0.0%	36.6%	61.0%	
(4)	パイロットプロジェクト以前と比べ、事務所の業務効率が改善した	オフィサー	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%	0.0%	
		ISA	0.0%	0.0%	0.0%	100%	0.0%	
		事務職員	0.0%	7.7%	3.8%	42.3%	46.2%	
		その他	0.0%	0.0%	0.0%	88.9%	11.1%	
		合計	0.0%	4.9%	4.9%	58.5%	31.7%	
(5)	パイロットプロジェクト以前と比べ、事務所の業務環境が改善した	オフィサー	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%	
		ISA	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	
		事務職員	7.7%	23.1%	11.5%	23.1%	34.6%	
		その他	0.0%	44.4%	0.0%	22.2%	33.3%	
		合計	4.9%	24.4%	7.3%	24.4%	39.0%	
(6)	パイロットプロジェクト以前と比べ、職員間の関係が改善した	オフィサー	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%	0.0%	
		ISA	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100%	
		事務職員	0.0%	0.0%	3.8%	57.7%	38.5%	
		その他	0.0%	0.0%	0.0%	77.8%	22.2%	
		合計	0.0%	0.0%	4.9%	61.0%	34.1%	
(7)	パイロットプロジェクトで導入されたもののうち、ゾーン教育事務所の改善に最も有効だった改善活動は何だったと思うか？（最大2つまで回答可）							
	オフィサー	ISA	事務職員	その他				
	1. 大掃除	100%	1. 大掃除	50.0%	1. 机等の配置替え	62.5%	1. 大掃除	77.8%
	2. 事務所改修	66.7%	1. 机等の配置替え	50.0%	2. 事務所改修	54.2%	2. 事務所改修	44.4%
	3. 提案制度	33.3%	1. 業務時間管理制度	50.0%	3. 大掃除	50.0%	3. 机等の配置替え	33.3%
			1. 学校モニタリング	50.0%			3. ファイリングシステム	33.3%

 80%以上

 50%~80%

出展: JICA 調査団

4.3 結論

この追加調査のもと、カルムナイ・ゾーンの17の津波被災学校で約6ヶ月間、そしてカルムナイ・ゾーン教育事務所で3ヶ月間、それぞれ教育改善活動が実施された。パイロットプロジェクトの全期間を通して定期的に行われたモニタリング、およびプロジェクトの終了時に行われた質問票調査の結果から、この調査の主な結論として以下の点を導くことができる。

津波被災学校における教育改善活動

最も重要な結論として言えるは、17のパイロット校の多くで、教育改善活動が学校設備の改善だけでなく、学校文化や教育の質的改善に有効だったということである。

災害後の復興期においては、様々なドナーや NGO がそれぞれ独立して物的支援を提供あるいは約束するため、各校のニーズは短期間のうちに著しく変化していく。このように供給側の調整がとれていない状況下において、学校が自らの優先的ニーズや目的を明確にし、学校や生徒の利益のため、学校自体が外部の支援をより効果的・効率的に利用できるようになることが重要である。また、日々変化する状況に対応すべく、学校は自らの目標をそのつど調整し、迅速な対応を講じることが必要となる。学校がイニシアティブをとって意思決定をし、利用可能なリソースを動員して自らのニーズを満たしていくことを促す教育改善アプローチは、このような環境において最も有益である。

定期的な学校モニタリングおよび ADE/ISA の能力向上

教育改善活動を普及するためには、定期的なモニタリングが不可欠である。モニタリングは、現場での活動支援、および活動の進捗評価という2つの目的を持つ。

教育改善活動の実施に際し、各校はそれぞれに特有の問題や制約に直面するため、モニタリングを通じた現場でのアドバイス・活動支援は特に重要である。パイロット校は折にふれ、パイロットプロジェクトの期間中を通じて実施された定期的モニタリングの特殊性に言及している。このようなモニタリング手法は、多くの学校にとって初めての新しい経験だったからである。明快で透明性の高い基準に従って活動の進捗を評価することで、学校にさらなる発展への動機を与えることができる。また、学校間の健全な競争を刺激することも、教育改善活動の推進につながる。

より多くの学校に教育改善活動を広げていくには、学校モニタリングおよび評価の業務を担う ADE や ISA ら、フィールドオフィサーの能力を強化していくことが必要である。しかし、現在のところこうしたフィールドオフィサーの業務を監督するシステムが機能していない。彼らが効果的・効率的に業務に従事できるよう、今後何らかの形でインセンティブを与えることが必要と考えられる。

ゾーン教育事務所の業務改善

教育改善運動の持続的展開のためには、ゾーン教育事務所の機能強化、および業務効率化が実現されなければならない。パイロットプロジェクトで導入された5Sやそれに関連する様々な活動（事務所の掃除、改修、ファイリングシステム構築など）を通じて、事務所職員らは互いに共同で仕事をする経験をし、コミュニケーションの円滑化を図った。そうした共同作業は、改善活動推進の鍵となるオフィス文化改善への第一歩として役立つものと考えられる。

ゾーン教育事務所の能力および業務効率性は、津波などの災害時において特に試される。被災地域で救援・復興活動に従事するドナーや NGO は、学校や生徒に関する正確で迅速な情報を必要としているが、その際ゾーン教育事務所には、そうした情報提供の窓口であり且つ様々な援助の調整機関であることが求められるからである。情報管理システムを含め、ゾーン教育事務所業務の効率化が必要となる。

第5章 持続的展開のためのアクション・プラン

カルムナイ・ゾーンの津波被災学校におけるパイロットプロジェクトを通じ、17のパイロット校の多くで学校文化、教育の質、学校インフラ・設備の改善が達成された。カルムナイで高まった教育改善の動きは、今後さらに加速して拡大されるべきである。ゾーン教育事務所については、活動が未だ進行中であり成果を評価することができないが、パイロットプロジェクトが事務所に変化をもたらすきっかけを作ったと言える。

カルムナイでのパイロットプロジェクトの教訓に基づき、JICA 調査団はカルムナイ・ゾーンおよびその近隣地域における教育改善活動の持続的展開のためのアクション・プランを策定した。このプランは、ZDE や ZEIKA がパイロット校における学校主体の教育改善活動実施を支援し、さらにそれを非パイロット校に広げていけるよう、カルムナイ・ゾーン教育事務所を強化するためのものである。またこのプランは、カルムナイに隣接するアッカライパットゥ・ゾーンへの教育改善活動の拡大をも含んでいる。

3年間のアクション・プランは、以下の4つの目的が含まれる。

- 目的 1: 教育改善活動を通じ、カルムナイ・ゾーン教育事務所の能力および業務効率が一層強化される
- 目的 2: カルムナイ・ゾーン内全ての学校において、教育改善活動を通じて学校運営、教育の質、および学校設備が改善される
- 目的 3: アッカライパットゥ・ゾーン教育事務所の能力が改善される
- 目的 4: アッカライパットゥ・ゾーン内全ての学校において、教育改善活動を通じて学校運営、教育の質、学校設備が改善される

それぞれの目的を達成するための活動、およびそれらの活動を実施する機関・担当者、そして実施スケジュールを次に示す。

教育改善活動の持続的展開のためのアクション・プラン

実施期間：2006年1月1日～2008年12月31日

作成日：2005年9月23日

目的	活動	実施機関・担当者	実施スケジュール		
			2006	2007	2008
<目的1> 教育改善活動を通じ、カルムナイ・ゾーン教育事務所の能力および業務効率が一層強化される	1.1	既存のQEサークル活動を継続する	ZDE (K), QEサークルリーダー		
	1.2	QEサークル活動を拡大実施する	ZEIKA (K)		
	1.3	優秀な成果を修めたQEサークルを毎年表彰する	ZEIKA (K)	■	■
	1.4	効果的な学校モニタリングを行うためフィードバックを訓練する	ZDE (K)	■	
	1.5	学校モニタリングのプログラム（手法、スケジュール、評価基準など）を作成し、定期的なモニタリングを実施する	ZEIKA (K)	■	
	<目的2> カルムナイ・ゾーン内全ての学校において、教育改善活動を通じて学校運営、教育の質、および学校設備が改善される	2.1	カルムナイ・ゾーンの非パイロット校を対象に半日ワークショップを実施し、教育改善活動のコンセプトを説明する（パイロットプロジェクトで優れた能力を発揮した校長やQEリーダーの協力を得る）	ZDE (K)	■
2.2		非パイロット校においてSEIKAおよびQEサークルを形成し、QEサークル活動を開始する	校長		
2.3		5S、百ます計算、モデル実験等に関する各種半日ワークショップを実施する	ZEIKA (K)	■	■
2.4		定期的な学校モニタリングを行う	ZEIKA (K)	■	■
2.5		半年毎にワークショップを開催し、各校の進捗・経験を共有する	ZEIKA (K)	■	■
2.6		優秀校・優秀QEサークルを毎年表彰する	ZEIKA (K)	■	■

目的	活動	実施機関・担当者	実施スケジュール			
			2006	2007	2008	
<目的3> アッカライパットウ・ゾーン教育事務所の能力が改善される	3.1	アッカライパットウ・ゾーン教育事務所職員を対象に、教育改善活動に関する一連のワークショップを実施し、カルムナイ・ゾーンの JICA パイロット校を訪問する	ZEIKA (K)	■ ■ ■ ■		
	3.2	アッカライパットウ・ゾーン教育事務所に おいて ZEIKA を設立する	ZDE (A)	■		
	3.3	ゾーンのモニタリングチームを組織し、学校モニタリングのプログラム（人員、スケジュール、評価基準など）を作成する	ZEIKA (A)	■		
	<目的4> アッカライパットウ・ゾーン内全ての学校において、教育改善活動を通じて学校運営、教育の質、学校設備が改善される	4.1	アッカライパットウ・ゾーン内の学校を対象に教育改善活動の入門ワークショップを開催する	ZEIKA (A)	■	
		4.2	アッカライパットウ・ゾーン内の学校で SEIKA および QE サークルを形成し、QE サークル活動を開始する	校長 (A)	■	■
		4.3	5 S、百ます計算、モデル実験等に関する各種半日ワークショップを実施する	ZEIKA (A)	■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■
4.4		定期的な学校モニタリングを行う	ゾーンのモニタリングチーム(A)	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	
	4.5	半年毎にワークショップを開催し、各校の進捗・経験を共有する	ZEIKA (A)	■	■	
	4.6	優秀校・優秀 QE サークルを毎年表彰する	ZEIKA (A)	■	■	

注: (K) カルムナイ (A) アッカライパットウ