

スリランカ国  
学校運営改善プロジェクト  
実施協議報告書  
(付・事前評価調査報告書)

平成 17 年 10 月  
(2005 年)

独立行政法人 国際協力機構  
スリランカ事務所

## 序 文

スリランカ国では、就学率や識字率といった指標は男女の格差なく比較的高いことが知られているが、遠隔地における全国统一試験の合格率が他の地域と比較して低く、都市部との地域間格差の存在が問題となっている。また、全国的に文科系科目の合格率が70%～80%と高い一方で理数科目の合格率が40%～50%と低い状況にあることから、理数科教育の質が大きな問題となっていることが認識されている。

このため同国政府は、州教育局・地区教育事務所や州立学校の運営の改善と理数科教育の質の向上にかかる支援を我が国に対し、要請してきた。

これを受けて独立行政法人国際協力機構（JICA）は、2005年7月に事前評価調査団を派遣し、スリランカ国政府および関係機関との間で、協力計画の策定に係る協議を行った。本報告書は、プロジェクトの要請背景および案件形成の経過と概略を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの実施にあたって活用されることを願うものである。

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

2005年10月

独立行政法人 国際協力機構  
スリランカ事務所  
所長 植嶋 卓巳

地 圖



## 写真

### 教育省におけるプロジェクト計画ワークショップ



### ゾーン教育事務所視察 (バンダラウェッラ)



### 学校視察



### ミニッツ署名

## 略 語 表

GCE A-Level	General Certificate of Education Advanced Level (A レベル)
GCE O-Level	General Certificate of Education Ordinary Level (O レベル)
GOJ	Government of Japan (日本国政府)
GOSL	Government of Sri Lanka (スリ・ランカ国政府)
GTZ	German Technical Assistance Agency (ドイツ技術協力公社)
ISA	In-Service Advisor (指導主事)
MOE	Ministry of Education (教育省)
NEIKA	National Educational Initiative of Kaizen Activities
NIE	National Institute of Education (国立教育研究所)
PDE	Provincial Department of Education (州教育局)
PEIKA	Provincial Education Initiative of Kaizen Activities
PME	Provincial Ministry of Education (州教育省)
QE	Quality Education
QEC	Quality Education Circle (QE サークル)
SBM	School-Based Management (学校主体の学校運営)
SEIKA	School Educational Initiative of Kaizen Activities
WB	World Bank (世界銀行)
ZEIKA	Zonal Educational Initiative of Kaizen Activities
ZEO	Zonal Education Office (ゾーン教育事務所)

# 総目次

序 文  
地 図  
写 真  
略 語 表  
目 次

## 第1章 事前評価調査団の概要

1 - 1	派遣の経緯と目的	1
1 - 2	調査団の構成	2
1 - 3	派遣日程	2
1 - 4	主要面談者	3

## 第2章 調査結果の概要

2 - 1	プロジェクト実施の基本的枠組み	5
2 - 2	5項目による事業事前評価	10
2 - 3	実施に当たっての留意点	12

## 第3章 実施協議結果

3 - 1	協議概要	14
-------	------	----

## 付属資料

1	事前評価表	17
2	事前評価調査団 Minutes	25
3	Record of Discussion	39
4	実施協議 Minutes	56
5	州政府メモランダム(案)	67
6	コンサルタント詳細報告	69
	(対象地域概要・各州の概要・教育環境・達成度に関するゾーン比較・PCM ワーク シヨップ結果・対象三州との協議結果)	

## 第1章 事前評価調査団の概要

### 1-1 派遣の経緯と目的

スリランカ国(以下、スリランカ)における人間開発指標は高く、平均寿命は72歳と中所得国並みの水準を保っている。教育セクターにおいても成人識字率は男女格差なく92%と比較的高い。一方、「教育の質」に目を向けると、スリランカの全国統一試験の結果から国語や歴史、社会科などの文科系科目の合格率が70%~80%と高い一方で、理数科系科目の合格率が40%~50%と低く、近年その数字がさらに悪化する傾向にある。我が国は2002年から約3年間、開発調査「初中等理数科分野教育マスタープラン」(以下開発調査)を実施してきた。これは当初、初中等教育における理数科の教育強化を対象としたものであったが、問題を探ってみたところ教科だけの問題ではなく、非効率的な学校運営に問題が潜んでいるという点に辿り着いた。例えば多くの学校では教師のモチベーションが低いこと、教師に自信がなく新しい教授法を実践できないこと<sup>1</sup>、学校に対する親やコミュニティの関心が低く協力が少ないことなど、教育環境そのものに問題があり、学校が子ども達にとって楽しい場所ではなく、学習への興味が薄れる要因となっていることが判明した。他方、いくつかの学校では親やコミュニティの積極的な参加を得て学校を運営しているところもあり、このような学校は総じて学業成績もよい傾向にあった。

このため開発調査では、理数科支援に加えて、全国から25校をパイロット校として選定し、学校運営強化を目的としたパイロットプロジェクトを実施した。パイロットプロジェクトではまず親やコミュニティの学校への関心を高め、学校でどのような授業が行われているのか、子ども達がどのような教育を受けているのかを知り、子ども達にとってより良い教育環境をつくるには何をすればいいのかを校長や教員とともに考え、学校の運営に参加できるように、学校委員会を組織した。そして、この委員会で学校の運営改善に係る計画を作成し実施するという活動を行った。具体的な活動内容としては、日本企業が世界市場での競争力を得た主要な成功要因のひとつである「改善活動」からアイデアを得た5S運動、提案制度の導入や、授業参観の実施、理数科教室の開設、理数科モデル実験の開発、100マス計算の実施などを学校の提案に基づいて行った。このようなパイロットプロジェクトの結果、学校に対する親の満足度が高まり、親の学校への支援が強化された。教師のモチベーションも高まり、副教材の活用などで教授法の改善も見られた。さらに25校すべての学校において子供たちの出席率も上がり、学習意欲の高まりも確認され、試験の結果も向上するという成果が見られた。また、パイロットプロジェクト終了後もパイロット校における活動は自発的に継続され、パイロットプロジェクトの効果を聞きつけたパイロット校の周辺校でも改善活動を取り入れたいという声があがり、周辺校にも徐々に拡大しつつある。このような波及効果は学校主体の改善活動が持続性や自立発展性を有していることを示している。

スリランカ教育省もこうしたパイロットプロジェクトの成果を高く評価しており、開発調査で効果の実証されたパイロットプロジェクトの規模を拡大し、学校主体の学校運営を促進する取り組みを通して、教育の質向上、教育の地域間格差を是正したい考えである。但し開発調査では日本から

<sup>1</sup> 特に理数科については双方向教育(activity-based and interactive teaching and learning)を導入する方針を教育省が打ち出しているにもかかわらず、教師はその実践の方法がわからず、旧態依然として教科書に書かれていることをなぞるだけの授業に終始しているのが現状である。結果的に子ども達は暗記中心の授業に学習意欲がそがれ、理数科に対する関心が低くなる傾向にあることが開発調査のアンケート結果から読み取られた。

の調査団が教育省や国立教育研究所（NIE）のカウンターパートとともに直接学校に対して指導・モニタリングを行ったため、州やゾーンレベルの地方教育行政官の関与は限定されていた。今後このような学校主体の教育改善活動を全国展開していくためには、地方教育行政官自身が学校主体で行うべき教育改善活動を理解し、学校での活動を適切にモニタリングし、評価を行い、さらにその結果を現場にフィードバックできるようにならなくてはならない。さらに、既存の行政システムを活用してこの活動を普及していくための制度構築も必要である。

かかる経緯のもと、スリランカは、地方行政官の能力向上を含む学校主体の教育改善活動を普及するための持続的な行政システムの確立を目的とする技術協力プロジェクトの実施を我が国に対し要請してきた。

この要請を受け、プロジェクトの詳細につき先方関係機関と協議の上合意することを目的として本調査団を派遣した。具体的な派遣目的は以下のとおりである。

- （１）プロジェクト関係者を対象にPCM ワークショップを開催し、関係機関と協議した上で、具体的なPDM、PO（案）を作成し合意する。
- （２）プロジェクト対象地域の基礎教育行政の実施体制ならびに学校・コミュニティの現状と課題を確認し、プロジェクトの妥当性を詳細に検討する。
- （３）プロジェクト実施にあたり、先方およびわが方の役割分担、費用分担を明確にし、合意する。

#### 1 - 2 調査団の構成

担当分野	所 属 先	氏 名
団長・総括	JICA 人間開発部 第一グループ グループ長	萱島 信子
研修計画	JICA 人間開発部 第一グループ 基礎教育第一チーム 職員	岩崎 理恵
プロジェクト 効果分析	株式会社 かいほつマネジメント・コンサルティング コンサルタント	田村 智子

#### 1 - 3 派遣日程

詳細日程は付属資料のとおり。

2005年6月29日～2005年8月19日（田村団員）

2005年7月18日～2005年7月29日（岩崎）

2005年7月23日～2005年7月29日（萱島団長）

調査日程					
No.	日付	時間	萱島団長	岩崎	田村団員
	6月30日 ~ 7月17日				現地調査 (Jaffna, Ampara, Trincomalee, Kurunagala)
	7月18日			東京 コロンボ (UL461) 13:20発 - 22:25着	Wellawaya のゾーン教育事務所訪問
	7月19日			6:00 Bandarawella に出発 9:00-16:00 PCM workshop	
	7月20日			9:00 Bandarawela ZEO 訪問 10:30 Bandarawela ワラスパッテ校 視察 教員、子ども、保護者 (地域コミュニティ) とのミーティング 14:00 ウバ州教育省訪問 15:00 ウバ州教育局訪問	14時まで同行、以降コロンボに向けて移動
	7月21日			コロンボに移動 PDM修正	調査取りまとめ
	7月22日			PDM修正、研修計画策定	
1	7月23日		東京 コロンボ (UL455) 13:20発 - 19:20着	ドキュメント作成、資料整理	
2	7月24日	10:00	コンサルタントからの調査報告 (スリランカ事務所にて)		
3	7月25日	9:30 11:30 13:45 16:30	国立教育研究所訪問 日本大使館表敬 JBIC協議 教育省表敬		
4	7月26日	9:30	プロジェクト計画ワークショップ、協議		
5		16:00	財務省External Resource Department 協議		
6	7月27日	9:00 10:30 15:30	Kurunegala ゾーン教育事務所 小学校視察 (開発調査パイロット優秀校Maliadeva Balika Vidyalaya校) (プロジェクト対象予定校Ketawala Kamishta Vidyalaya校) Teachers' Center 視察 コロンボに移動		
7	7月28日	9:30 14:00 16:30	日本大使館にてODAタスクフォースへの報告 世界銀行打ち合わせ 教育省とミニッツ案、PDM案、PO案について最終協議、署名		
8	7月29日	9:00 10:00 16:00 23:50	Finance Commission 教育省署名 事務所報告、今後のスケジュール確認 財務省 E R D ミニッツ署名 帰国 (UL454)		
9	7月30日		11:50	東京着	調査継続
	7月31日				
	8月1日				
	8月2日				
	~				
	8月19日				調査取りまとめ、報告

#### 1 - 4 主要面談者

##### (1) 教育行政機関

###### スリランカ教育省

Mr.P.Dias Amarsinghe, Additional Secretary of Ministry of Education (Policy Planning & Performance Review)

Ms. Priyatha Nanayakkara, Acting Director of Education, Science & Mathematics Branch, Ministry of Education

###### スリランカ財務省 Department of External Resources

Ms. R.V. Nanayakkara, Additional Director General, Department of External Resources, Ministry of Finance

Mr. MPDUK Mapa Pathirana, Director, Department of External Resources, MOF

Ms. Ayesha Heffiarachichi, Research Assistant, Department of External Resources. MOF  
Finance Commission

Mr. Asoka S. Gunawardena, Chairman, Finance Commission

国立教育研究所 ( National Institute of Education )

Mr.Lal H.Wijesingha, Director, Science Mathematics, and Health & Physical Education, NIE

ウバ州教育省, Uva Provincial Ministry of Education

Mr. B.M.Dharmadasa, Secretary, Ministry of Education

ウバ州教育局, Uva Provincial Department of Education

Mr.R.M.Tilakaratne Deputy Director of Education (Planning)

Mr.H.S.Yapa, Assistant Director of Education (English)

Mr.A.M. Karunapala, Assistant Director of Education (Math)

Mr.W.M.Muthubanda, Assisatant Director of Education (Science)

Mr.S.M.S. Liyonaqc, Assisatant Director of Education

バンダラウェッラゾーン教育事務所, Bandarawella Zonal Education Office

Mr. D.M.G. Dissahayahb, Director of ZEO Bandarawella

Mr. Salgado, Additional Director of Education of ZEO Bandarawella

北西部州クルネーガラゾーン教育事務所, Kurunegala Zonal Education Office

Ms. R.A.S.P. Rathnasekas, Director of Education, Kurunegala Zonal Education Office

Mr. A.M. Joyatathna Banda, Deputy Director of Education, Kurunegala ZEO

## ( 2 ) 小学校

ウバ州バンダラウェッラゾーン

Welasbeddha 校 ( T2 校 ) 校長

北西部州クルネーガラゾーン

Maliadeva Balika Vidyalaya ( 1AB 校 ) 校長

Ketawala Kamishta Vidyalaya ( T2 校 ) 校長

## ( 3 ) 他ドナー

JBIC

コロンボ主席駐在員 金子 篤

The World Bank

Mr. Harsha Aturupane, Senior Economist The Word Bank

## ( 4 ) 在スリランカ日本大使館

宮原 勇治 一等書記官

## ( 5 ) スリランカ事務所

植嶋 卓巳 所長

小林 秀弥 所員

## 第2章 調査結果の概要

### 2-1 プロジェクト実施の基本的枠組み

#### 2-1-1 プロジェクトの基本的枠組み

プロジェクトの基本的枠組みについては、対象地域の概況調査（詳細については別添6「対象地域概要」を参照のこと）を踏まえ、スリランカ関係者と協議の上、以下のとおり合意した。

##### (1) プロジェクト名称

(英) “Project for Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics ”

##### (和) 学校運営改善プロジェクト

スリランカ教育省と協議した結果、プロジェクト名称に理数科教育強化を明記したいというスリランカ教育省の強い意向から、英名には “Improving School Management ” に “Special Reference to Science and Mathematics ” という表現を加えることとし、和名については「学校運営改善プロジェクト」とした。

##### (2) 協力期間

本年10月から3年間、2008年12月31日までを予定

##### (3) 対象地域

州	ゾーン
北東部州（紛争被害地域）	ジャフナ
	トリンコマリー
北西部州（モデル州として）	クルネーガラ
ウバ州（Estate、プランテーション農業地域）	バンダラウェッラ
	ウェッラワヤ

3州（北東部、北西部、ウバ）の中の、5ゾーン（ジャフナ、トリンコマリー、クルネーガラ、バンダラウェッラ、ウェッラワヤ）を対象地域とした。

この地域の選定については、次の3点を基準としスリランカ教育省との協議に基づいて決定した。

- 1) 他地域に比して教育指標が低く、スリランカ教育省より支援が求められていること
- 2) また開発調査のパイロット事業を行ったパイロット校の中でも優秀な学校を擁する地域であること
- 3) 州政府に近接している

##### (4) プロジェクトの目的

対象ゾーン内において学校運営改善活動を実施するための持続的な制度を定着させる。

## ( 5 ) 成果

成果 1 対象ゾーン教育事務所に改善活動が導入され実施される。

成果 2 ZEO<sup>2</sup>の支援により対象校で学校運営・管理に関わる教育改善活動が導入・実施される。

成果 3 ZEO の支援により対象校で理数科に関わる教育改善活動が導入・実践される。

## ( 6 ) 活動

プロジェクトの主な活動は以下のとおり。

### 成果 1 の活動

1. ベースライン調査を実施する
2. 対象ゾーン事務所に ZEIKA<sup>3</sup>を設立する
3. ZEO に教育改善活動の導入の仕方に関するセミナーを開催する( 5S、提案制度、効率的なファイリングシステム、情報共有システムなど)
4. ZEO に対し、教育改善活動の実施に関するセミナーを実施する( 計画策定、モニタリング、評価、会計管理などの方法について)
5. ZEO が改善活動の実践を見学できるようパイロット校<sup>4</sup>、病院、工場などへの訪問の機会を設ける
6. ZEO の教育改善活動の実施計画を立てる
7. 実施計画を実行する
8. 実施計画の評価を定期的実施する
9. エンドライン調査を実施する

### 成果 2 の活動

- 1 対象校を選定する
- 2 対象校のベースライン調査を行う
- 3 ZEO に対し、学校での教育改善活動の導入方法についての研修を行う
- 4 ZEO に対し、学校での教育改善活動の運営方法( プロポーザル承認、モニタリング、評価、会計管理など)に関する研修を行う
- 5 JICA チームとゾーン内のパイロット校の支援を受けながら、ZEO は 2006 年度対象校( 各ゾーン 10 校)に 教育改善活動を導入し、モニタリング・評価を行う。
- 6 ZEO は 2006 年度の対象校の協力のもとに、2007 年度の対象校( 各ゾーン 20 校)に教育改善活動を導入し、モニタリング・評価を行う
- 7 対象校の協力のもと、ゾーン内の非対象校に教育改善活動を導入する計画を策定する
- 8 対象校の経験を共有するためのワークショップを開催する
- 9 対象校でエンドライン調査を実施する

---

<sup>2</sup> Zonal Education Office ゾーン教育事務所の略

<sup>3</sup> Zonal Educational Initiative of Kaizen Activities の略

<sup>4</sup> 開発調査で実施されたパイロットプロジェクト対象校

### 成果 3 の活動

- 1 開発調査で開発された理数科のコンテンツや既存の教授法や教材をレビューし評価する
- 2 NIE<sup>5</sup>、州教育局（PDE<sup>6</sup>）や ZEO 教科担当課長、初等・理数科教育主事（ISA<sup>7</sup>）の協力のもと、フィールド調査を実施し 1-9 年生の理数科教育に関するニーズを分析する
- 3 NIE、PDE や ZEO 教科担当課長、ISA の協力のもと、上記「1」で評価されたものを整理改良し、「理数科教育改善サンプル集」<sup>8</sup>を作成する
- 4 サンプル集を導入するため対象ゾーンの ISA に研修を実施する
- 5 ISA はサンプル集を対象校に導入する
- 6 対象校に理数科の QE<sup>9</sup>サークルを設立する
- 7 理数科の QE サークルはプロポーザルを作成する
- 8 ZEO は JICA チームと ISAs の協力のもと、理数科の教育改善活動を 2006 年度対象校（各ゾーン 10 校）に導入・モニタリング・評価する
- 9 ZEO は 1 年度対象校と ISAs の協力のもと、理数科の教育改善活動を 2007 年度対象校（各ゾーン 20 校）に導入・モニタリング・評価する
- 10 ZEO は ISA や教員と共同で理数科教育の質の改善に関わる経験を共有するためのワークショップを定期的に行う

---

<sup>5</sup> National Institute of Education、国立教育研究所の略

<sup>6</sup> Provincial Department of Education、州教育局

<sup>7</sup> In-service Advisor、指導主事の略

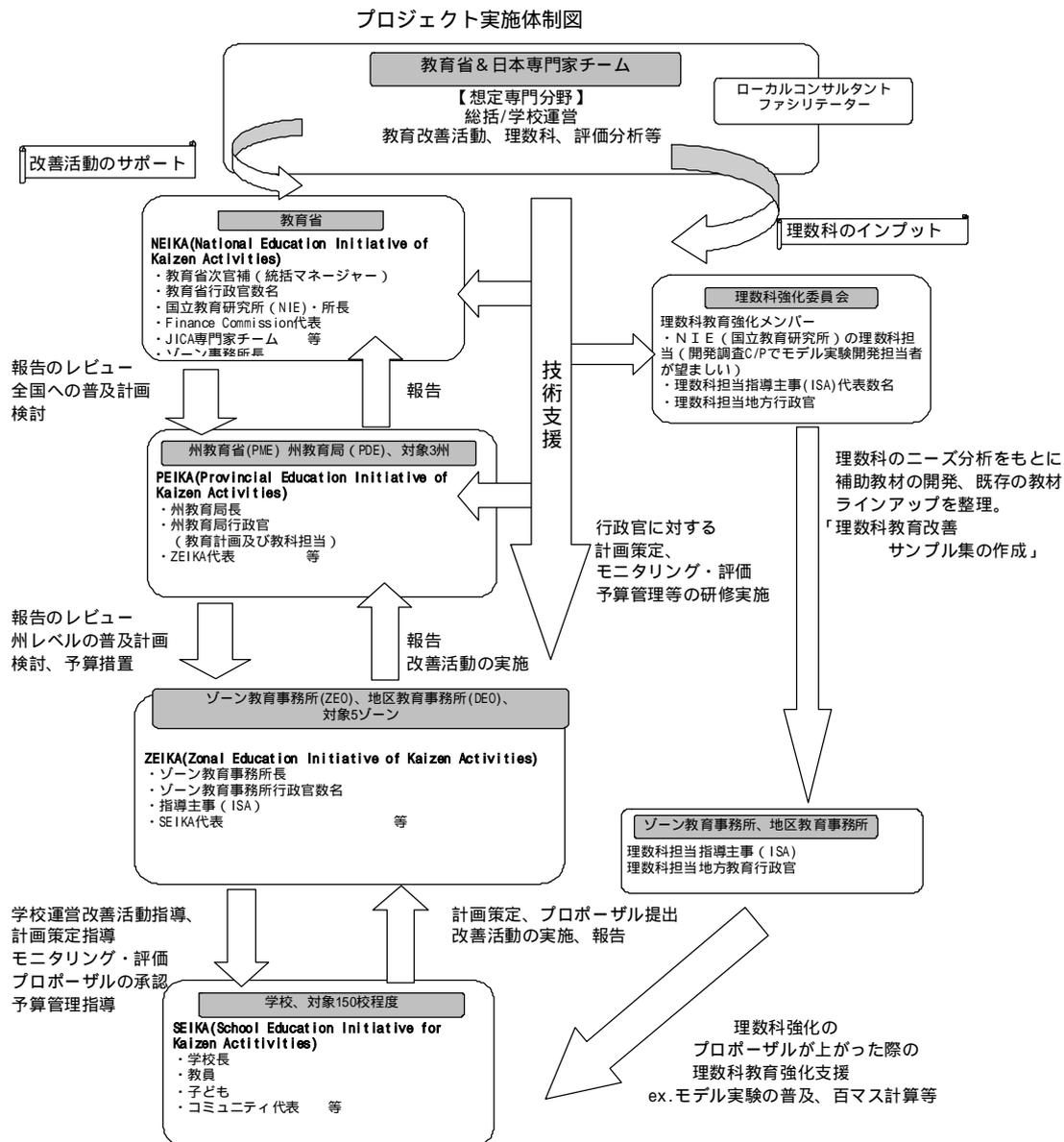
<sup>8</sup> 本サンプル集は教師が教室ですぐ使えるような理数科の教材を集めたカタログ（モデル実験や、100 マス計算の方法も含む）のようなものであり、教授法などのマニュアルを指すものではない。

<sup>9</sup> Quality Education の略、教育改善活動の小集団の名称

## (7) 実施体制

中央教育省から学校レベルまでの実施体制について

本プロジェクト実施体制は次に示す実施体制図のとおり合意した。



\* 「改善活動」：学校主体の効率的・効果的な運営、また、より学校の受益者（子ども達や地域社会）のニーズに即した運営を実施するために、校長、教員、保護者、地域の代表などから構成する学校委員会を設置し、右委員会で学校の運営に関し改善すべき点を自ら考え、計画をプロポーザルとしてゾーン教育事務所に提出し、審査を通ったものを実施する活動である。例えば、学校レベルでの5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）運動の導入、提案システムの導入、授業参観の実施、理数科学習室の開設、100マス計算の導入などを行う。  
（5S運動や提案システムは、日本企業が世界市場での競争力を獲得した主要な成功要因のひとつとして知られる「改善活動」からアイデアを得ており、全員参加による継続的な改良努力を指す。）

- ・教育省、日本人専門家、ローカルコンサルタント等を含むプロジェクトチームをアドバイザー機関とし、実質的な活動実施は下部組織であるゾーン教育事務所を中心とする。
- ・中央教育省レベルから学校レベルまでを垂直のシステムでつなぎ、各レベルで教育改善活動のための委員会を設置し、情報共有と事業調整のためのメカニズムを作る。中央教育省レベルではNEIKA ( National Educational Initiative of Kaizen Activities ) を設置し、スリランカ教育省を中心とし

て NIE ( National Institute of Education , 国立教育研究所 ) 教官等の中央プロジェクト関係者を召集し、下部組織からの計画、報告を承認する。また国レベルでの判断を要する事項の検討を行い、将来的なプロジェクト活動の他地域、ひいては全国への普及を計画する役割を担う。州レベルでは PEIKA ( Provincial Educational Initiative of Kaizen Activities ) を設置し、州教育省、州教育局を中心に州レベルの関係者を招集し、下部組織からの計画、報告を承認し、州レベルでの判断を要する事項、州内他ゾーンへの普及などについて検討を行う。特に州の教育予算は州政府が裁量権を持つため、プロジェクト必要経費のうちスリランカで負担する部分についての予算確保は PEIKA が重要な役割を担う。ゾーンレベルでは ZEIKA ( Zonal Education Initiative of Kaizen Activities ) を設置し、ゾーンでの改善活動の計画策定、学校レベルから提出される計画、報告の承認など、ゾーン内の活動について主導的な役割を担う。学校レベルでは SEIKA ( School Education Initiative of Kaizen Activities ) を設置し、学校開発計画の策定、プロポーザルの提出、活動報告書の取りまとめなど学校レベルで実施される教育改善活動の主体となる。

#### ゾーン内の実施体制 ( 対象校選定、モニタリング体制 ) について

ゾーン内の対象校選定やゾーン行政官による教育改善活動モニタリング体制などについてはゾーン毎の特性を鑑み、原則的に各ゾーンがイニシアティブを持って決定することとした。ただし、対象校選定に当たってはプロジェクトの目的やモニタリングの利便性なども考え、次に述べる基準についてはすべての対象ゾーンで考慮することとした。

- ・ 国立校は除外すること
- ・ Nabodaya 校 ( 特別指定校 ) は除外すること
- ・ 1AB タイプ<sup>10</sup>校は除外すること
- ・ 1C タイプ校は各ディビジョン 1 校以下とすること
- ・ タイプ 2、3 校を優先的に対象とすること
- ・ 対象校選定に当たってはモニタリングのしやすさを考慮すること

#### ( 8 ) 投入

##### < 日本側投入 >

日本人専門家 ( 総括/学校運営、教育改善活動、理数科教育、評価分析ほか )

現地コンサルタント ( コーディネータとして各ゾーンに一人 )

本邦 ( 第三国 ) 研修 10 名程度

対象ゾーンおよび学校改善活動費

セミナー、ワークショップ、研修の開催費用

機材 ( 車両 )

##### < スリランカ側投入 >

カウンターパート

プロジェクトオフィス ( コロンボおよび 5 ゾーン )

<sup>10</sup> スリランカの学校は 4 タイプにわかれる。タイプ 3 ( grade1~5 の初等教育のみ )、タイプ 2 ( grade1~11 の初中等教育を含む )、タイプ 1C ( grade13 までであるが A レベルの理数科コースを含まない )、そして タイプ 1AB ( grade13 まであり、A レベルの理数科コースを含む ) がある。A (Advanced) レベルとは grade12,13 を指し、それに対し O レベルもあり、O (Ordinary) レベルは grade10, 11 を指す。

カウンターパート主導で行う研修経費

セミナー、ワークショップ、研修への参加旅費及び活動モニタリング旅費

2008年度の対象校活動経費

## 2 - 1 - 2 プロジェクト計画ワークショップ

2 - 1 - 1のプロジェクトデザイン策定に当たっては、各州、各対象ゾーンを訪問の上、協議し、かつスリランカ関係者（教育省行政官、対象州政府行政官、対象ゾーン教育行政官、財務省、ファイナンスコミッション、ユニセフ）を一同に集め、協力案を提示した上で意見交換を行い、ファイナライズした。意見交換では、スリランカ関係者より以下のような提案がなされ、プロジェクトデザインに反映された。（なお、詳細は付属資料 6 コンサルタント詳細報告 3.PCM ワークショップ結果を参照のこと。）

### 【実施体制について】

- ・ゾーン教育事務所を巻き込んでプロジェクトが実施されるのは望ましい。
- ・理数科教育の質改善の要となる ISA（指導主事）の人数が十分でないゾーンもあるので、プロジェクト開始前に各ゾーンに規定数に従って、初等、理科、算数の ISA が配置されるよう州教育局が確認すべきである。

### 【対象校選定について】

- ・対象校選定に当たっては、タイプ 2、タイプ 3 校を優先させることで概ねよいが、タイプ 1C 校についても地域の事情（地方部）に合わせて対象としたい。
- ・多民族性を配慮し、各地域 1 校はタミル語を使う学校を対象とすべきである。

### 【予算費用について】

- ・モニタリングの費用について、プロジェクトのために頻度が多くなるのであれば、モニタリングのための追加的な予算が必要となるので、州教育局を通し、州政府と相談する必要がある。
- ・モニタリングについては費用面だけでなく、交通の便が極めて悪い地域などでは交通手段も不足しており、そのような地域の対象校に対して、どのようにモニタリングを実施するかを検討する必要がある。

## 2 - 2 5項目による事業事前評価

本案件の事前評価結果は、プロジェクトサイクルマネジメント（PCM）手法に基づき、以下の5項目の観点から検証され、実施の適切性が確認された。

### （1）妥当性

スリランカは教育開発を優先課題として位置づけ、教育改革を推進しており、全国の学校に School Based Management：学校主体の学校運営の導入（SBM）を奨励し、学校主体の学校運営を教育の質向上、教育の地域間格差是正の一手段として打ち出している。本プロジェクトの学校改善活動は、この方針の具体的実践方法を示すものであり、SBM 推進のための効果的なツールとして全国で広く活用が期待される。

また、学校主体の改善活動の実施は、教育改革の最中にあり新しい方針や改訂された教授法のマニュアルが十分に消化されないまま山積みにされた学校現場に具体的な活動を促し、行動を促すものであり、教育省の政策に適合するだけでなく、学校現場にいる受益者（教員、保護者、地域コミュニティ、子ども達）のニーズに直接応えるものである。

以上の点から、本プロジェクトの実施は妥当であるといえる。

## （２）有効性

学校レベルの主体的な改善活動により学校に対する保護者や地域の意識が向上し、子ども達の出席率や学習意欲、成績向上といった効果が生まれることは、開発調査のパイロットプロジェクトですでに証明されている。

本プロジェクトは、地方教育行政官による学校運営の指導・モニタリングにかかるシステムを確立、定着させることを主たる目的としている。従って、まず地方教育事務所自体に改善活動を導入し、行政官の執務効率を上げ、能力向上をはかるとともに、地方教育行政官自身が改善活動を実践する。次に、対象校への教育改善活動の導入やモニタリングを本邦専門家らの支援を受けながら行い、同活動の普及手法や効果的なモニタリング技術を身につける。このような技術を身につけた行政官のファシリテーションにより、学校主体の教育改善活動をゾーン内の30校に広げ、学校間の自主的な情報共有による水平的な活動普及の体制を整える。このように行政のメカニズムによる普及体制と、学校レベルの相互的な普及体制を整え、縦と横両方からの普及体制を確立することにより、プロジェクトの目標は達成される。

## （３）効率性

開発調査の実績があり、理数科教育のためのモデル実験や、5Sの紹介リーフレットなど、活用できる教材が既にあり、さらに同調査のパイロットプロジェクトで一緒に活動を行ったローカルコンサルタントなども育っているため、既存のリソースや現地リソースを十分に活用し、新たに大規模な投入を行わずに、効率的な協力ができると判断される。

また、3州5ゾーン内の合計150校への普及に当たっては、地方行政メカニズムを通した上からのアプローチのみならず、対象校同士が相互に技術交換をし、教えあう活動を効果的に取り入れ、学校レベルでのサポート体制も整備し、上からと下からの両方からの効率的な普及体制を実現する見込みである。

## （４）インパクト

本プロジェクトは全国でも最も貧困度が高く、教育水準も低いゾーンを対象に含めており、対象校選定の際にも、小規模校や遠隔地の学校を優先することなどから、上位目標1.に掲げた「対象ゾーン内の教育の質向上および教育の地域間格差の是正」については達成見込みが高いといえる。

また、対象ゾーン内で改善活動を持続的に普及する制度が確立、定着した場合、ゾーンにおける行政官の配置や組織構造は殆ど同じであり、機材や施設への多額の投資が必要ではないことから、本プロジェクト手法の非対象ゾーンへの普及は難しくないと考えられ、上位目標2.に掲げた改善活動の非対象ゾーンへの普及についても達成見込みは高いといえる。

#### (5) 自立発展性

本プロジェクトはパイロットプロジェクトで高い効果を挙げた手法の普及と定着をはかるものであり、プロジェクトそのものが自立発展性を目的としており、自立発展性は高いと判断される。また、開発調査時のパイロット校では調査終了後も殆どの学校で自発的に活動を継続している。つまり、いったん学校で教育改善活動が定着した場合、その後、外部からの頻繁なモニタリングや特別な支援を受けずとも学校レベルでは活動が継続されることを示している。従って、行政システムを活用した普及制度の確立と、学校主体の自発的な活動の継続の両面から自立発展性が強化され、本プロジェクトの活動は持続的に実施されると考える。

### 2 - 3 実施に当たっての留意点

#### (1) 中央教育省、州政府、州教育省のイニシアチブについて

本プロジェクトは ZEO の能力強化を通じた学校運営の改善を目的としており、活動の主体は ZEO 及び学校となる。しかし、プロジェクトの制度的定着、対象地域外への普及、全国展開など、自立発展性を担保するには、中央教育省、州政府、州教育省のイニシアチブは重要である。また、スリランカでは教育の地方分権化により、州の教育予算はすべて州政府が掌握しているため、スリランカ側が負担するプロジェクト経費を確保するには州政府から承諾を得る必要がある。従って、プロジェクト運営に当たっては中央教育省、州政府、州教育省をうまく取り込み、プロジェクトに積極的に関与するよう配慮しなければならない。なお、プロジェクトでは中央教育省をメインカウンターパートとしてプロジェクトの R/D (Record of Discussion) を締結し、州政府とはスリランカ側が負担すべき研修参加旅費やモニタリング交通費の確保を含めたプロジェクトに関するメモランダムを交わすこととしている。スリランカ側負担のプロジェクト経費については、まだ予算の確保が実際に行われたわけではなく、今後プロジェクトでフォローし、州政府及び州教育省と協議を重ね、確認をしていく必要がある。特に 2008 年度の学校活動経費についてはスリランカ負担として、中央教育省とは合意しているものの、実際の予算を握る州政府から承諾が得られておらず、今後フォローが必要である。

#### (2) 学校間交流の促進

本プロジェクトは ZEO の能力強化を通して学校運営改善を目指すものだが、教育改善活動における学校間の経験共有による効果は開発調査の経験からもきわめて大きいと思料される。したがって、ゾーン教育事務所のイニシアティブによる教育改善活動の促進と、対象校同士、あるいは対象校が近隣の非対象校に指導に行くなど、学校間で教えあうシステムを導入し、トップダウンとボトムアップ両方からのアプローチを以って対象地域全体の底上げを図る。学校から学校へ普及するシステムの構築により対象校外、対象ゾーン外への波及効果も期待され、プロジェクトの持続性にも寄与するものと考えられる。

#### (3) ゾーン毎の特徴を考慮した実施体制の構築について

今回対象地域の調査を実施した結果、州やゾーン毎に教育機関の体制や、業務所掌、地理的要件などが異なることがわかった。また、対象 ZEO では高いオーナーシップを持って臨む意欲を示すところが多く、このような彼らのやる気は尊重すべきである。従って、ゾーン以下の細かな実施体制

(モニタリングや対象校選定など)については、プロジェクトで最低限の基準を設けるほかは、ゾーンに決定権を与えることが有効であると考えます。

#### (4) 既存の制度、マニュアル等の活用

調査の結果、スリランカの教育現場では既存の制度がある程度機能しており、スリランカ教育省や他ドナーによりマニュアルも数多く作成されているようである。したがって、本プロジェクトを開始するにあたり、まずこのような既存の制度、マニュアルのレビューを十分に行い、既存のものを最大限活用した上でプロジェクトの効率化を図るべきである。特に Quality Input Fund<sup>11</sup>や、NIEの作成している教材などは本プロジェクト内容に直接関わるものなので、十分に事前調査を行う必要がある。

#### (5) 他ドナーとの協調

世銀が2006年の開始を目指し現在準備を進めている Education Sector Development Framework and Programme (ESDFP)の4テーマの中のひとつには「教育サービスデリバリーの強化」というのがあり、これは地域住民の活発な参加により学校のセルフマネジメントを強化するとともに、分権化した環境のなかでサービスを効率的に実施することができるように中央・州・ゾーンの教育関連機関の能力強化をはかるというものである。同計画では各州1ゾーンを選び、パイロットモデルをつくり、その後、学校開発プログラムを全国レベルで策定するという手法が予定されている。この計画は本プロジェクトとその目標や手法の一部を共有するものであり、重複や衝突を避けるため十分な留意が必要であるが、現段階では世銀の同計画の詳細は未定である。そのため現在はプロジェクトの対象地域の選定等の情報を共有するなどの方法で調整を図っており、今後も現地事務所を中心とした頻繁な情報交換と調整が必要となる。

また、JBICもSIRUPII(小規模インフラ整備事業II)を実施しており、津波で被害を受けた小学校等の改修を進めている。加えてこの事業でソフトコンポーネントの支援も計画していることから、時機を見て連携を検討すべきである。

#### (6) 理数科教育改善の質の確保

本プロジェクトでは学校運営と理数科教科の2つの領域での改善活動に取り組む。学校運営改善では現場のイニシアティブやアイデアが重要な鍵となる一方で、理数科教科の改善については教師のやる気に加えて、適切な教科知識や教授法の知識が必要となる。したがって、本プロジェクトでは、専門的なローカルリソース(NIE、ISA等)と理数科分野の日本人専門家(短期)を投入し、十分な質をともなった理数科教科の改善が行なわれるように留意する。

---

<sup>11</sup> 世銀が導入した制度で現在はスリランカ政府の予算で運用されている。毎年、年間教育予算の4%が同ファンドに割り当てられ、学校の運営資金として学校の生徒数に応じて算出され配賦される。ファンドの流れは次のとおり。  
Finance Commission (大統領直轄の予算配分機関) 州政府 州教育省 州教育局 ZEO 学校

## 第3章 実施協議結果

### 3 - 1 協議概要

プロジェクト計画ワークショップ等において、本プロジェクトに関するスリランカ側の投入計画決定については、教育省のみならず、州立学校の予算を掌握している州政府と協議する必要があるという指摘を受けて、事前調査後、さらにプロジェクトの詳細を詰めるため、州政府及び州政府教育省と協議をおこなった。

州政府及び州政府教育省に対し、プロジェクトの目標や計画を説明し、先方のプロジェクトへのオーナーシップを高めるとともに、先方負担事項の確認をした。3州ともに、教育行政官のモニタリング交通費については、積極的にこれをスリランカ側負担とする回答が多かったものの、第三年次のパイロット活動経費の負担については困難であるとのことであった。来年度予算を決定する時期にこのコミットメントを具体化するためのフォローが引き続き必要である。(詳細協議結果は付属資料6 コンサルタント詳細報告の4.対象三州との協議結果を参照のこと)

#### 3 - 1 - 1 北西部州

当方より主にプロジェクトのモニタリング交通費についてはスリランカ側の負担としたい旨申し入れたところ、州政府及び州政府教育省ともに、モニタリング交通費については州教育予算で確保したいとの回答を得た。

また、州政府教育省は、本プロジェクトで行うモニタリングについては、プロジェクトだから特別に実施するという性質ものではなく、教育行政官の本来業務であるとの認識のもと、原則として現在支給される交通費の範囲内で行われるべきであるとした。しかし、プロジェクトによってより頻繁にモニタリングが必要となる場合、不足する交通費については、州政府予算で工面する旨合意した。

#### 3 - 1 - 2 ウバ州

同じく、モニタリング交通費についてスリランカ負担としたいと申し入れたところ、州政府、州政府教育省ともに、前向きな回答を得た。

既に2006年度(スリランカ会計年度は1月~12月)の予算は決まっているので、今から増額は困難だが、教員研修費などを流用し、必要な交通費は捻出するとのことで合意した。

また、ウバ州は、地理的条件が非常に厳しい地域でゾーン教育事務所からは交通費に加え交通手段(車両やバイク)の提供についても申し入れがあり、その旨州政府に相談したところ、現時点で回答はできないが、検討する旨回答があった。

#### 3 - 1 - 3 北東部州

北東部州政府は他州政府と異なり、州政府に徴税の権限がないため、独自の財源を持たない。従って、プロジェクトのモニタリング交通費をスリランカ負担としたいという申し入れに対しても、オーナーシップのためモニタリング交通費をスリランカ負担とする趣旨には賛同するものの、実際の予算確保については回答を留保した。次年度予算編成の際にモニタリング交通費が確保できるよう検討するとのことであった。

## 付属資料

- 1 事前評価表
- 2 事前評価調査団 Minutes
- 3 Record of Discussion
- 4 実施協議 Minutes
- 5 州政府メモランダム(案)
- 6 コンサルタント詳細報告  
(対象地域概要・各州の概要・教育環境・達成度に関するゾーン比較  
・PCM ワークショップ結果・対象三州との協議結果)

事業事前評価表(技術協力プロジェクト)

作成日:平成17年8月5日

担当部署:JICA スリランカ事務所

1. 案件名
和文名:スリランカ国学校運営改善プロジェクト
英文名:Project for Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics
2. 協力概要
(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述
本案件は、スリランカ国(以下「ス」国)対象3州5ゾーンにおいて、持続的に学校運営を改善していくための制度を確立し、定着させることを目標とし、①ゾーン教育事務所(ZEO <sup>1</sup> )への「改善活動 <sup>2</sup> 」の導入と実施、②ZEO の支援による対象校での学校運営向上のための「教育改善活動 <sup>3</sup> 」の導入と実施、③ZEO の支援による対象校での理数科教育に関わる「教育改善活動」の導入と実施、に関わる技術協力をを行う。
(2) 協力期間
2005年10月～2008年12月(3年3ヶ月)
(3) 協力総額(日本側)
約3億7千万円
(4) 協力相手先機関
教育省(Ministry of Education)、北東部・ウヴァ・北西部州教育省(Provincial Ministries of Education: North East, Uva, North Western)、北東部・ウヴァ・北西部州教育局(Provincial Departments of Education: North East, Uva, North Western)、ジャフナ・トリンコムアリー・バンダラウエラ・ウェッラワヤー・クルネーガラ ゾーン教育事務所(Zonal Education Offices: Jaffna, Trincomalee, Bandarawela, Wellawaya, Kurunegala)
(5) 裨益対象者及び規模など
実施場所: ZEO 5ヶ所(ジャフナ・トリンコムアリー・バンダラウエラ・ウェッラワヤー・クルネーガラ)、対象校数は各ゾーン約30校合計150校
直接裨益者:ZEOの地方教育行政官(約500人)、対象校の校長・教員(約3千人)、初・中等(前期)教育学齢生徒 <sup>4</sup> (約4万5千人)、対象校生徒保護者・地域住民(約9万人)
間接裨益者:ゾーン内非対象校の校長・教員(約7千人)、非対象校初・中等(前期)教育学齢生徒(10万5千人)、非対象校生徒保護者・地域住民(約21万人)

<sup>1</sup> Zonal Education Office. 州政府教育局の下部機関。各ゾーンには通常約80-150の学校がある。

<sup>2</sup> ゾーン教育事務所における「改善活動」とは、教育事務所及び職員の執務効率を向上、業務に対するモチベーションを向上させるため、例えば、5S(①整理、②整頓、③清掃、④清潔、⑤しつけ)の導入、提案システムの導入、ファイリングシステムの導入、掲示板の活用、文書回覧システムの導入等をゾーン教育事務所内に設けた「ゾーン改善活動委員会」で決め、実施していくものである。(日本の多くの企業で導入されている「改善」の概念を借り、スリランカの実情に合うよう現地化したものである。)

<sup>3</sup> 学校における「教育改善活動」とは、学校主体の効率的・効果的な運営、また、より学校の受益者(子ども達や地域社会)のニーズに即した運営を実施するために、校長、教員、保護者、地域の代表などから構成する学校委員会を設置し、右委員会が学校の運営に関し改善すべき点を自ら考え、計画をプロポーザルとしてゾーン教育事務所に提出し、審査を通ったものを実施する活動である。例えば、学校レベルでの5Sの導入、提案システムの導入、授業参観の実施、理数科学習室の開設、100マス計算の導入などを行う。

<sup>4</sup> スリランカ国における初・中等(前期)教育は、学校教育における1-9年生(5-13歳生徒)を対象としている。

### 3. 協力の必要性・位置づけ

#### (1) 現状及び問題点

「ス」国における人間開発指標は高く、平均寿命は72歳と中所得国並みの水準を保っている。教育セクターにおいても成人識字率は男女格差なく92%と比較的高い。一方、「教育の質」に目を向けると、「ス」国の全国統一試験の結果から国語や歴史、社会科などの文科系科目の合格率が70%~80%と高い一方で、理数科系科目の合格率が40%~50%と低く、近年その数字がさらに悪化する傾向にある。我が国は2002年から約3年間、開発調査「初中等理数科分野教育マスタープラン」(以下開発調査)を実施してきた。これは当初、初中等教育における理数科の教育強化を対象としたものであったが、問題を探ってみたところ教科だけの問題ではなく、非効率的な学校運営に問題が潜んでいるという点に辿り着いた。例えば多くの学校では教師のモチベーションが低いこと、教師に自信がなく新しい教授法を実践できないこと<sup>5</sup>、学校に対する親やコミュニティの関心が低く協力が少ないことなど、教育環境そのものに問題があり、学校が子ども達にとって楽しい場所ではなく、学習への興味が薄れる要因となっていることが判明した。他方、いくつかの学校では親やコミュニティの積極的な参加を得て学校を運営しているところもあり、このような学校は総じて学業成績もよい傾向にあった。

このため開発調査では、理数科支援に加えて、全国から25校をパイロット校として選定し、学校運営強化を目的としたパイロットプロジェクトを実施した。パイロットプロジェクトではまず親やコミュニティの学校への関心を高め、学校でどのような授業が行われているのか、子ども達がどのような教育を受けているのかを知り、子ども達にとってよりよい教育環境をつくるには何をすればいいのかを校長や教員と共に考え、学校の運営に参加できるよう、学校委員会を作り、右委員会で学校の運営改善に係る計画を作成し実施するという活動を行った。具体的な活動内容としては、日本企業が世界市場での競争力を得た主要な成功要因のひとつである「改善活動」からアイデアを得た5S運動、提案制度の導入や、授業参観の実施、理数科教室の開設、理数科モデル実験の開発、100マス計算の実施などを学校の提案に基づいて行った。このようなパイロットプロジェクトの結果、学校に対する親の満足度が高まり、親の学校への支援が強化された。教師のモチベーションも高まり、副教材の活用などで教授法の改善も見られた。さらに25校すべての学校において子供たちの出席率も上がり、学習意欲の高まりも確認され、試験の結果も少しではあったが向上するという成果が見られた。また、パイロットプロジェクト終了後もパイロット校における活動は自発的に継続され、パイロットプロジェクトの効果を聞きつけたパイロット校の周辺校でも改善活動を取り入れたいという声があがり、パイロット校に倣って周辺校にも徐々に拡大しつつある。このような波及効果は学校主体の改善活動が持続性や自立発展性があることを示している。

「ス」国教育省もこうしたパイロットプロジェクトの成果を高く評価しており、理数科のカリキュラムやシラバス改訂、教科書の見直し等の上からの制度的改革を行うばかりでは教育強化は図れず、開発調査で効果の実証されたパイロットプロジェクトの規模を拡大し、学校主体の学校運営を促進する取り組みを通して、教育の質向上、教育の地域間格差を是正したい考えである。但し開発調査では日本からの調査団が教育省や国立教育研究所(NIE)のカウンターパートとともに直接学校に対して指導・モニタリングを行ったため、州やゾーンレベルの地方教育行政官の関与は限定されていた。今後このような学校主体の教育改善活動を全国展開していくためには、地方教育行政官自身が学校主体で行うべき教育改善活動を理解し、学校での活動を適切にモニタリングし、評価を行い、さらにその結果を現場にフィードバックできるようにならなくてはならない。さらに、既存の行政システムを活用して右活動を普及していくための制度構築も必要である。

かかる経緯のもと、「ス」国は、地方行政官の能力向上を含む学校主体の教育改善活動を普及するための持続的な行政システムの確立を目的とする技術協力プロジェクトの実施を我が国に対し要請してきた。

<sup>5</sup> 特に理数科については双方向教育(activity-based and interactive teaching and learning)を導入する方針を教育省が打ち出しているにもかかわらず、教師はその実践の方法がわからず、旧態依然として教科書に書かれていることをなぞるだけの授業に終始しているのが現状である。結果的に子ども達は暗記中心の授業に学習意欲がそがれ、理数科に対する関心が低くなる傾向にあることが開発調査のアンケート結果から読み取られた。

(2) 相手国政府政策上の位置づけ

「ス」国では1998年から、教育の質の向上と地域間格差の是正のため、伝統的な教授法の改善や古いシラバスの改定などを含む教育改革が推進されている。本プロジェクトは、学校主体の教育改善活動により小規模校や遠隔地校の教育の質の向上を図り、教育の地域間格差を是正するためのものであり、「ス」国の教育改革の方向性と合致している。

また、「ス」国では教育の地方分権化が進められ、教育省はこれまでの画一的な教育行政を見直し、全国の学校にSBM (school based management ; 「学校主体の学校運営」) の導入を奨励している。本プロジェクトの活動は右教育省の方針を具体化するものであり、SBM の具体的実践法として全国に広く活用することが期待されるものである。

(3) 我が国援助政策との関連・JICA 国別事業実施計画上の位置づけ(プロジェクトの位置づけ)

我が国は、ODA 大綱で人間開発を通じた貧困削減支援として教育分野の協力に高い優先度をおいており、特に基礎教育分野については 2002 年のカナナスキスサミットにおいて「成長のための基礎教育イニシアティブ(Basic Education for Growth Initiative: BEGIN)」を発表して一層の支援強化を表明している。JICA は「ス」国に対する国別援助計画のなかで、貧困対策の一環として教育セクター支援を位置づけ、教育へのアクセスと質の両面で地域間格差是正に取り組んでいる。無償資金協力による初中等学校建設等により教育へのアクセス改善を図り、開発調査において教育の質の向上に取り組んできた。本プロジェクトも貧困地域や紛争影響地域をターゲットに、教育の質の向上と教育の地域間格差の是正をプロジェクトの上位目標とすることで「ス」国側と合意している。

4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標

① 協力終了時の達成目標(プロジェクト目標)と指標・目標値

【目標】対象ゾーン内において学校運営改善活動を実施するための持続的な制度を定着させる

【指標】 1. ZEO/DEO<sup>6</sup> の職員の学校訪問の回数

2. 教育改善活動を継続的に実施している学校の数

3. 対象校における学力テストの結果

4. 対象校における質問表による調査の結果

5. 対象校の生徒と教員の出席率

6. ゾーン内の非対象校に教育改善活動を導入する計画

(目標値はベースライン調査結果に基づき 2005 年12月までに設定する)

② 協力終了後に達成が期待される目標(上位目標)

【目標】 1. 対象ゾーン内の教育の質が向上し、教育における地域間格差是正される

2. 学校運営改善活動を実施するための持続的な制度が対象ゾーンに加え、非対象ゾーンでも普及する

【指標】

1 対象ゾーンや非対象ゾーンにおける教育改善活動を継続的に実施している学校数

2. 5年生奨学金試験<sup>7</sup>や O/L 試験<sup>8</sup>の結果

<sup>6</sup> Divisional Education Office(郡教育事務所)

<sup>7</sup> 5年生が受ける全国統一試験。高得点取得者には奨学金の支給とレベルの高い学校への転校の機会が与えられる。

<sup>8</sup> G.C.E. Ordinary level examination(11年生が受ける全国統一中学卒業試験)

3. 1AB校<sup>9</sup>とその他の学校における5年生奨学金試験とO/L試験の結果の格差  
(目標値はベースライン調査結果に基づき2005年12月までに設定する)

(2) 成果(アウトプット)、そのための活動、指標・目標値

アウトプット1. 対象ゾーン教育事務所に改善活動が導入され実施される

【活動】

1. ベースライン調査を実施する
2. 対象ゾーン事務所にZEIKA<sup>10</sup>を設立する
3. ZEOに教育改善活動の導入の仕方に関するセミナーを開催する(5S、提案制度、効率的なファイリングシステム、情報共有システムなど)
4. ZEOに対し、教育改善活動の実施に関するセミナーを実施する(計画策定、モニタリング、評価、会計管理などの方法について)
5. ZEOが改善活動の実践を見学できるようパイロット校<sup>11</sup>、病院、工場などへの訪問の機会を設ける
6. ZEOの教育改善活動の実施計画を立てる
7. 実施計画を実行する
8. 実施計画の評価を定期的実施する
9. エンドライン調査を実施する

【指標】1. ZEO事務所の執務環境

2. 5Sのテクニックやアイデアの実施件数
3. 提案制度での提案の実施件数
4. ZEOのファイリングシステム
5. ZEO職員の出勤率

アウトプット2. ZEOの支援により対象校で学校運営・管理に関わる教育改善活動が導入・実施される

【活動】

1. 対象校を選定する
2. 対象校のベースライン調査を行う
3. ZEOに対し、学校での教育改善活動の導入方法についての研修を行う
4. ZEOに対し、学校での教育改善活動の運営方法(プロポーザル承認、モニタリング、評価、会計管理など)に関する研修を行う
5. JICAチームとゾーン内のパイロット校の支援を受けながら、ZEOは2006年度対象校(各ゾーン10校)に教育改善活動を導入し、モニタリング・評価を行う。
6. ZEOは2006年度の対象校の協力のもとに、2007年度の対象校(各ゾーン20校)に教育改善活動を導入し、モニタリング・評価を行う
7. 対象校の協力のもと、ゾーン内の非対象校に教育改善活動を導入する計画を策定する
8. 対象校の経験を共有するためのワークショップを開催する
9. 対象校でエンドライン調査を実施する

【指標】1. 教育改善活動を継続的に実施している対象校の数

<sup>9</sup> A/L試験の理数科の教室を含む13年生までのクラスをもつ学校。A/L試験は全国統一高校卒業試験

<sup>10</sup> Zonal Education Initiative for Kaizen Activities(ゾーンレベルでの改善活動のための委員会)

<sup>11</sup> 開発調査で実施されたパイロットプロジェクト対象校

2. 週あたりの ZEO のモニタリングチームによる学校訪問の数
3. 対象校に対して ZEO が開催したワークショップの数
4. 教育改善活動の経験を共有するため 2006 年度対象校が 2007 年度対象校に対して開催したワークショップの数
5. 教育改善活動をゾーン内の非対象校へ導入するための計画

アウトプット3. ZEO の支援により対象校で理数科に関わる教育改善活動が導入・実践される

【活動】

- 1 開発調査で開発された理数科のコンテンツや既存の教授法や教材をレビューし評価する
- 2 NIE、州教育局(PDE)や ZEO 教科担当課長、初等・理数科教育主事(ISA)の協力のもと、フィールド調査を実施し 1-9 年生の理数科教育に関するニーズを分析する
- 3 NIE、PDE や ZEO 教科担当課長、ISA の協力のもと、上記「1」で評価されたものを整理改良し、「理数科教育改善サンプル集」を作成する
- 4 サンプル集を導入するため対象ゾーンの ISA に研修を実施する
- 5 ISA はサンプル集を対象校に導入する
- 6 対象校に理数科の QE サークルを設立する
- 7 理数科の QE サークルはプロポーザルを作成する
- 8 ZEO は JICA チームと ISAs の協力のもと、理数科の教育改善活動を 2006 年度対象校(各ゾーン10校)に導入・モニタリング・評価する。
- 9 ZEO は 1 年度対象校と ISAs の協力のもと、理数科の教育改善活動を 2007 年度対象校(各ゾーン20校)に導入・モニタリング・評価する。
- 10 ZEO は ISA や教員と共同で理数科教育の質の改善に関わる経験を共有するためのワークショップを定期的に開催する

【指標】

1. 活動を継続している理数科 QE サークルの数
2. サンプル集を導入するための技術や知識を身につけた ISA の数
3. サンプル集を普及するために ISA によって開催されたワークショップの数
4. サンプル集を活用している学校の数
5. 教員や生徒の理数科教育への関心度

(3) 投入(インプット)

① 日本側

- 日本人専門家派遣(統括/学校運営、教育改善活動、理数科教育、評価分析ほか)
- スリランカ・ローカルコンサルタント(改善活動、モニタリング、訓練ほか)
- 研修員受け入れ:計 10 名程度
- 対象 ZEO(5 ゾーン)改善活動経費
- 2006,7 年度対象校(各ゾーン約 30 校、合計約 150 校)改善活動経費(2 年間)
- セミナー、ワークショップ、研修の開催費用
- 日本人専門家のための車両
- その他プロジェクトコスト(必要に応じて)

② スリランカ側

- カウンターパート
  - 教育省の理数科、学校活動担当職員

<ul style="list-style-type: none"> <li>- 州教育省・局、ZEO、DEO (ISA 含む) の職員</li> <li>- NIE</li> <li>- 対象校、ほか</li> <li>• 教育省および各 ZEO におけるプロジェクトの専門家やスタッフ用の事務室の提供</li> <li>• セミナー、ワークショップ、研修参加時及び対象校のモニタリング・評価の際の交通費</li> <li>• 2008年度の対象校の活動経費</li> <li>• その他プロジェクト実施に必要な経費</li> </ul> <p>(4) 外部条件(リスク要因)</p> <p>① プロジェクト目標達成のための外部条件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• スリランカの停戦協定が維持される</li> <li>• 対象ゾーンの治安状況が極端に悪化しない</li> <li>• スリランカ政府の教育改善活動への支援方針が変化しない</li> </ul> <p>② 上位目標達成のための外部条件</p> <p>上に同じ</p>
<p>5. 評価 5 項目による事業評価分析結果</p> <p>本案件の事前評価結果は、プロジェクトサイクルマネジメント(PCM)手法に基づき、以下の 5 項目の観点から検証され、実施の適切性が確認された。</p> <p>(1) 妥当性</p> <p>3. 「協力の必要性・位置づけ」で述べたように「ス」国は教育開発を優先課題として位置づけ、教育改革を推進しており、全国の学校に SBM (school based management) の導入を奨励し、学校主体の学校運営を教育の質向上、教育の地域間格差是正のいち手段として打ち出している。本プロジェクトの学校改善活動は、右方針の具体的実践方法を示すものであり、SBM 推進のための効果的なツールとして全国で広く活用が期待される。</p> <p>また、学校主体の改善活動の実施は、教育改革の最中にあり新しい方針や改訂された教授法のマニュアルが十分に消化されないまま山積みになった学校現場に具体的な活動を促す、行動を促すものであり、教育省の政策に適合するだけでなく、学校現場にいる受益者（教員、保護者、地域コミュニティ、子ども達）のニーズに直接応えるものである。</p> <p>以上の点から、本プロジェクトの実施は妥当であるといえる。</p> <p>(2) 有効性</p> <p>「3. 協力の必要性・位置づけ (1) 現状及び問題点」でも述べたように、学校レベルの主体的な改善活動により学校に対する保護者や地域の意識が向上し、子ども達の出席率や学習意欲、成績向上といった効果が生まれることは、開発調査のパイロットプロジェクトですでに証明されている。</p> <p>本プロジェクトは、地方教育行政官による右活動の野普及システムを確立、定着させることを主たる目的としている。従って、まず地方教育事務所自体に改善活動を導入し、行政官の執務効率を上げ、能力向上をはかるとともに、地方教育行政官自らが改善活動がいかなるものかを実践する。次に、対象校への教育改善活動の導入やモニタリングを本邦専門家らの支援を受けながら行い、同活動の普及手法や効果的なモニタリング技術を身につける。このような技術を身につけた行政官のファシリテーションにより、学校主体の教育改善活動をゾーン内の 30 校に広げ、学校間の自主的な情報共有による水平的な活動普及の体制を整える。このように行政のメカニズムによる普及体制と、学校レベルの相互的な普及体制を整え、縦と横両方からの普及体制を確立することにより、プロジェクトの目標は達成される。</p> <p>(3) 効率性</p>

開発調査の実績があり、理数科教育のためのモデル実験や、5Sの紹介リーフレットなど、活用できる教材が既にある、さらに右調査のパイロットプロジェクトと一緒に活動を行ったローカルコンサルタントなども育っているため、既存のリソースや現地リソースを十分に活用し、新たに大規模な投入を行わずに、効率的な協力ができると思料する。

また、全国 150 校への普及に当たっては、地方行政メカニズムを通じた上からのアプローチのみならず、対象校同士が相互に技術交換をし、教えあう活動を効果的に取り入れ、学校レベルでのサポート体制も整備し、上からと下からの両方からの効率的な普及体制を実現する見込みである。

#### (4) インパクト

本プロジェクトは全国でも最も貧困度が高く、教育水準も低いゾーンを対象に含めており、対象校選定の際にも、小規模校や遠隔地の学校を優先することなどから、上位目標1. に掲げた「対象ゾーン内の教育の質向上および教育の地域間格差の是正」については達成見込みが高いといえる。

また、対象ゾーン内で改善活動を持続的に普及する制度が確立、定着した場合、ゾーンにおける行政官の配置や組織構造は殆ど同じであり、機材や施設への多額の投資が必要ではないことから、本プロジェクト手法の非対象ゾーンへの普及は難しくないと考えられ、上位目標2. に掲げた改善活動の非対象ゾーンへの普及についても達成見込みは高いといえる。

#### (5) 自立発展性

本プロジェクトはパイロットプロジェクトで高い効果を挙げた手法の普及と定着をはかるものであり、プロジェクトそのものが自立発展性を目的としており、自立発展性は高いと判断される。

また、開発調査時のパイロット校では調査終了後も殆どの学校で自発的に活動を継続している。つまり、いったん学校で教育改善活動が定着した場合、その後、外部からの頻繁なモニタリングや特別な支援を受けずとも学校レベルでは活動が継続されることを示している。従って、行政システムを活用した普及制度の確立と、学校主体の自発的な活動の継続の両面から自立発展性が強化され、本プロジェクトの活動は持続的に実施されると考える。

### 6. ジェンダー・貧困・環境などへの配慮

「ス」国では就学率や進学率の男女格差がほとんどなく、本プロジェクトでの活動も男女双方に平等に裨益する。また本プロジェクトは大規模のインフラ整備などを伴わないことから環境に負の影響を与えることはないと考えられる。本プロジェクトは国内の最も貧困度の高い地域を対象地域に含んでおり、対象校も遠隔地や過疎地の学校を優先させることから、長期的に貧困解消や地域間の社会経済格差の解消の一助となる。

### 7. 過去の類似案件からの教訓の活用

#### 類似案件の有無：有

##### (1) JICA の類似案件

JICA は学校・地域住民主体の基礎教育拡充に関する協力について、インドネシア「地域教育開発支援調査」やモロッコ「地方基礎教育改善計画調査」など数カ国において既に経験を蓄積している。また前述のように本プロジェクトで実施する教育改善活動は 2002-2005 年に実施されたスリランカ国の初中等理数科開発調査で全国 25 校に導入し、高い評価を得た手法である。これら類似案件の教訓としては、地域コミュニティと学校の両方への働きかけ、現地リソースを活用したきめ細かいモニタリング、成果を客観的に把握するための綿密なベースライン/エンドライン評価などが挙げられる。本案件のプロジェクトデザインはこれらの点に留意したものである。

(2) スリランカ国における他ドナーの類似案件

世銀により教育の質の向上を目的に導入されたクオリティ・インプットと呼ばれる学校レベルへの活動資金支援は世銀が協力を終了した現在でも「ス」国政府予算で継続されており、事前調査ではこの資金が学校の財政的な自立を支援し、教育の質の向上に貢献しつつあることがわかった。このクオリティ・インプットのコンセプトは本プロジェクトで計画している対象校活動経費のコンセプトと類似しているため、各校におけるクオリティ・インプットの活用経験を本プロジェクトに取り入れるとより効果的な協力ができると考えられる。プロジェクト開始後、ベースライン調査の段階で教訓を引き出すことが重要である。

また、世銀が 2006 年の開始を目指し現在準備を進めている Education Sector Development Framework and Programme (ESDFP)の 4 テーマの中のひとつには「教育サービスデリバリーの強化」というテーマがあり、これは地域住民の活発な参加により学校のセルフマネジメントを強化するとともに、分権化した環境のなかでサービスを効率的に施すことができるように中央・州・ゾーンの教育関連機関の能力強化をはかるといものである。右世銀の計画は本プロジェクトとその目標や手法の一部を共有するものであるが、現段階では具体的な活動内容など詳細は未定である。そのため現在はプロジェクトの対象地域の選定等の情報を共有するなどの方法で調整を図っており、今後も頻繁な情報交換と調整が必要となる。

8. 今後の評価計画

本プロジェクトの評価は、PCM 手法に基づきスリランカ国との合同調査により実施される。

- (1) 中間評価調査: 2007 年 6 月頃 (予定)
- (2) 終了時評価調査: 2008 年 10 月頃 (予定)
- (3) 事後評価調査: 2011 年 10 月頃 (予定)

MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE DEMOCRATIC SOCIALIST REPUBLIC OF SRI LANKA  
ON  
TECHNICAL COOPERATION FOR  
"IMPROVING SCHOOL MANAGEMENT TO ENHANCE QUALITY OF EDUCATION  
WITH SPECIAL REFERENCE TO SCIENCE AND MATHEMATICS"

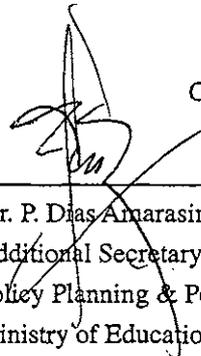
The Preparatory Study Team (hereinafter referred to as "the Team") of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") visited the Democratic Socialist Republic of Sri Lanka from July 23 to 30, 2005.

The team had a series of discussions with the Sri Lankan authorities concerned on the outline of the project for "Improving School Management to Enhance the Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics" (hereinafter "the Project") as well as desirable measures to be taken by both Japanese and Sri Lankan sides for its successful implementation. The main points of the discussions are summarized in the Attached Document.

Colombo, July 29, 2005

菅島 信子

Ms. Nobuko Kayashima  
Leader  
Preparatory Study Team for the Project  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Mr. P. Dias Amarasinghe  
Additional Secretary  
Policy Planning & Performance Review  
Ministry of Education  
Democratic Socialist Republic of Sri Lanka

R. V. Nanayakkara

Mrs. R.V. Nanayakkara  
Additional Director General  
Department of External Resources  
Ministry of Finance & Planning  
Democratic Socialist Republic of Sri Lanka

## ATTACHED DOCUMENT

### I. BACKGROUND OF THE PROJECT

Sri Lanka has made a remarkable success in human development indicators since its independence. However, one of the core problems in education sector is considered to lie in its quality in science and mathematics. In view of this situation, the Government of Sri Lanka (GOSL) requested to the Government of Japan (GOJ) the technical assistance in improving the quality of education in science and mathematics. In response to the request, Japan International Cooperation Agency (JICA) dispatched the Study Team and conducted the two-year Master Plan Study for the Development of Science and Mathematics in the Primary and Secondary Levels (the Study), under which the Pilot Project was implemented at the selected 25 pilot schools.

In the Study, the school-based approach, or Educational Kaizen activities, was introduced to the pilot schools. The Pilot Project challenged the most fundamental but complicated task of fostering the school culture conducive to improvement. The impact of the Pilot Project was proved in the assessment surveys and the Master Plan was developed incorporating the lessons and experiences of the Pilot Project.

Based on such background, the GOSL requested GOJ for technical cooperation to implement the Master Plan which was developed by the Study. The Project aims to expand Educational Kaizen activities in the country's education sector through the capacity building of the Zonal Education Offices as well as school staff and to improve the quality of education with the special reference to the science and mathematics. Upon this request, JICA dispatched a Preparatory Study Team for the duration from July 23 to 30 in 2005. The purpose of the study was to assess situation of local educational administration and school management in Sri Lanka, confirm the Project's validity and needs, and collect information for designing and elaborating the Project.

The Team carried out a series of workshops and consultations with stakeholders at local level as well as national level to formulate and agree on the Project framework and contents.

### II. OUTLINE OF THE PROJECT

The both sides agreed on the framework of the Project as follows. The details will be further discussed and summarized in the Record of Discussions (R/D) to be made between two sides by the midst of August, 2005.

#### 1. Project Title

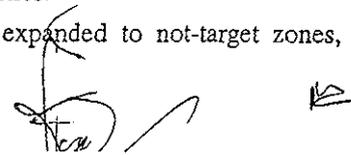
Technical cooperation project on "Improving School Management to Enhance the Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics"

#### 2. Overall Goal

2-1. Quality and equity of education is improved in the target zones.

2-2. Sustainable system to improve school management is expanded to not-target zones, in

菅島



addition to the target zones.

### 3. Project Purpose

Sustainable system to improve school management is established in the target zones.

### 4. Outputs

- 4-1. Kaizen activities on educational management are introduced and conducted in the target ZEO.
- 4-2. Educational Kaizen activities on school management are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEO.
- 4-3. Subject based Educational Kaizen activities on Science and Mathematics are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEO.

### 5. Activities

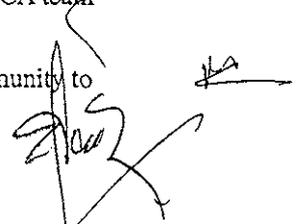
#### Activities for Output 1 (Kaizen for ZEO Management)

- 1.1 Conduct base-line surveys
- 1.2 Formulate ZEIKA at every target zone
- 1.3 Conduct seminars for ZEO on how to introduce Educational Kaizen in zones, ex: 5s, suggestion system, efficient filing system, information sharing system, etc.
- 1.4 Conduct training for ZEO on how to implement Educational Kaizen activities in zones (planning, monitoring, evaluation, financial management, etc.)
- 1.5 Conduct excursion tours to pilot schools, hospitals, factories, etc. for ZEO to see the practices of Kaizen activities
- 1.6 Formulate an action plans for the Educational kaizen activities for the zones
- 1.7 Implement the action plans
- 1.8 Conduct evaluation regularly
- 1.9 Conduct end-line surveys

#### Activities for Output-2 (Kaizen for school management)

- 2.1 Select target schools
- 2.2 Conduct base-line surveys at target schools
- 2.3 Conduct training for ZEO on how to introduce Educational Kaizen activities at school level
- 2.4 Conduct training for ZEO on project management such as proposal appraisal, monitoring, evaluation, financial management, etc. for Educational Kaizen activities at school level
- 2.5 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 1<sup>st</sup> batch of target schools (10 schools each zone) in the zones with the facilitation of the JICA team and pilot schools in the zones
- 2.5.1 ZEO Conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen

菅島



- 2.5.2 Every target school formulates SEIKA
- 2.5.3 ZEO conduct training for target schools on how to implement Educational Kaizen activities (planning, proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.)
- 2.5.4 ZEO organize excursion tours for target schools to visit pilot schools to see the practices of Educational Kaizen activities
- 2.5.5 SEIKA develop annual plan and proposals
- 2.5.6 SEIKA implement the proposed plans with close facilitation and monitoring of ZEO and JICA team
- 2.5.7 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEO
- 2.5.8 ZEO evaluate the activities at target schools with the reference to the above reports
- 2.6 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 2<sup>nd</sup> batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools
  - 2.6.1 ZEO conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen activities with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools
  - 2.6.2 Every target school formulates SEIKA
  - 2.6.3 ZEO conduct training for target schools on how to implement Educational Kaizen activities (planning, proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools
  - 2.6.4 SEIKA develop annual plan and proposals
  - 2.6.5 SEIKA implement the proposed plans at school level with close facilitation and monitoring of ZEO.
  - 2.6.6 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEO
  - 2.6.7 ZEO evaluate the activities at target schools with the reference to the above reports
- 2.7 Formulate a plan to introduce Educational Kaizen activities to non-target schools in the zone, with the cooperation of the target schools
- 2.8 Conduct workshops to disseminate experiences of the target schools
- 2.9 Conduct end-line surveys at target schools

**Activities for Output 3 (Kaizen for science/mathematics)**

- 3.1 Review and evaluate science and mathematics contents which were developed in the Master Planning and the existing teaching methods/materials
- 3.2 Conduct field survey to analyze needs in the science and mathematics education in grade 1 – 9, with the cooperation of NIE and ISAs.
- 3.3 Streamline the above “3.1” and compile “sample file of Educational Kaizen activities on science and mathematics for grade 1- 9” with the cooperation of NIE and ISAs.
- 3.4 Conduct workshops for ISAs in the target zones to introduce the “sample file.”
- 3.5 Formulate QE circles for science/mathematics education in target schools

菅島

- 3.6 ISAs introduce the “sample file” to the target schools as model/sample for innovation
- 3.7 QE circles in target schools develop proposals
- 3.8 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and mathematics to the 1<sup>st</sup> batch of target schools (10 schools each zone) in the zones with the facilitation of the JICA team and ISAs
- 3.9 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and mathematics to the 2<sup>nd</sup> batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools and ISAs
- 3.10 ZEO conduct workshops regularly with ISAs and teachers in the zone in order to share their experiences on improving quality of education in science and mathematics

【Program Design Matrix (PDM) and Project Operation (PO)】

Both sides agreed on the first Draft of PDM and PO shown in Annex 1 and 2. Based on the drafts, the PDM and PO will be discussed and finalized at the meeting for Record of Discussions in the midst of August 2005

6. Inputs

<Japanese side>

Human Resources

Experts for the following fields:

- Leader/School Management
- Educational Kaizen activity
- Science/Mathematics education
- Impact analysis/evaluation, etc.

Sri Lankan local consultants

- Kaizen activity/Monitoring/Training

Counterpart training in Japan

Total around 10 persons

Equipment and local cost

Expenditure for Kaizen activities at the target ZEO

Expenditure for Educational Kaizen activities at the target schools for the first and second year (two years)

Costs for conducting seminars and workshops

Vehicle for experts

Other Project cost (if necessary)

曾島

<Sri Lankan side>

Handwritten signature and initials, possibly 'A. C. M.', with a small mark to the right.

### Appointment of Counterparts

- Officers in charge of the Project from Science and Mathematics section and School Activities section of the Ministry of Education.
- Provincial, Zonal, Divisional Education Officers (including In-service advisors)
- Officers in charge of science, mathematics and primary in National Institute of Education
- Target schools etc.

### Facility

Office spaces and facilities for the Project experts and staffs in the MOE and each target ZEO

### Running Cost

Travel expenses to participate to the seminars, workshops, and training as well as to conduct monitoring and evaluation for the target schools.

Expenditure for the Educational Kaizen activities at the target schools for the third year

Other necessary running expenses for the implementation of the Project.

## 7. Implementation guidelines for the Project

Both sides agreed to consider the following guidelines when implementing the Project.

- Effective and sustainable monitoring is essential in order to achieve the goal of the Project.

The Project will not succeed unless there will be an effective and sustainable monitoring system. Effective and abundant monitoring is vital.

- Information sharing and teaching at school level.

In order to strengthen the sustainability and effectiveness of the Project, the target schools should share their experiences at the school level and disseminate the idea of the Project with their initiative. Not only the initiative of the ZEO, but also the initiative of the target schools is crucial.

- Role of JICA team should be taken over gradually by ZEO and it should be completely handed over at the end of the Project.

Intervention from JICA should decrease year by year and handed over to ZEO. JICA will work closely together with the ZEO at the beginning of the Project in order to encourage ZEO to learn on the Job. Second and third year the portion of JICA team will decrease gradually and in the end of the Project ZEO are expected to be able to conduct the role of JICA team by them.

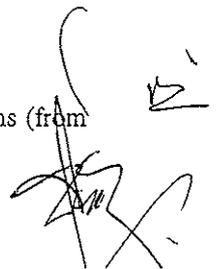
- Role of MOE, PME, and PDE is essential for the smooth implementation for the Project and further dissemination of the Project activities.

MOE, PME, and PDE should work closely for the coordination among each level and cooperate for the implementation and dissemination of the Project activities.

## II. DURATION OF THE PROGRAM

The duration of technical cooperation for the Project will be three years and three months (from October 2005 to December 2008.)

菅島



### III. LOCATION OF THE PROJECT

Five zones from three provinces were selected to be the target area; they are Jaffna and Trincomalee of North East Province, Kurunegala of North West Province, Wellawaya and Bandarawella of Uva Province. After the Project starts, the target zones will select the 30 target schools in each zone. Specific criteria for each zone will be decided after the Project commencement; however, the preliminary conditions were set as follows over discussions with the related parties;

1. National Schools are excluded
2. Navodaya schools are excluded
3. 1AB type schools are excluded
4. 1C type schools should be less than one from each division.
5. Type 2 and 3 schools have the priority
6. Monitoring feasibility and the cost for the monitoring should be considered for selection.

The experiences and lessons learnt from the Project will be shared among other non-target schools in the target zones.

### IV. IMPLEMENTATION STRUCTURE OF EDUCATIONAL KAIZEN ACTIVITIES

Both sides agreed to establish a vertical structure from the national level to the local level as described beneath. The structure is expected to function as an engine of Educational Kaizen activities within the Project and furthermore a main body to plan for the future dissemination and implement the project activities in other areas which were not targeted within the Project.

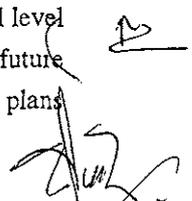
#### 1. National Educational Initiative for Kaizen Activities (NEIKA)

The members are to be

- Additional Secretary of MOE (Policy Planning and Performance Review)
- Additional Secretary of MOE (Education Quality Development)
- Director of National Schools of MOE
- Acting Director of Science and Mathematics of MOE
- Deputy Director of School Activities of MOE, who is in charge of the implementation of School Improvement Program
- Director of Science of NIE
- Representative of Finance Commission
- Representative of PEIKA
- JICA experts

NEIKA will accept and approve the plans and reports submitted from the provincial level, and consult the issues which were brought up from the provincial level for assistance of national level ( e.g. financial consultation and so on.). Moreover, they are responsible to plan for the future dissemination to the other non-target area by themselves by analyzing and evaluating the plans

菅島



and reports they have received from the provincial level.

## 2. Provincial Educational Initiative for Kaizen Activities (PEIKA)

The members are to be

- Secretary of Provincial Ministry of Education
- Director of PDE
- Deputy Directors of PDE (Planning and Development)
- Assistant Directors of Education (Science, Mathematics and Primary) in PDE
- Representative of ZEIKA

PEIKA will accept and approve the plans and reports from the zonal level, and based on the zonal plan and reports they will compose the provincial level plan and report to NEIKA. In addition, as NEIKA will respond to the query from the provincial level, PEIKA should consult and respond to the query from the zonal level which they request for a provincial consultation (e.g. conducting provincial information sharing, financial consultation and so on.) As well as NEIKA, PEIKA should also consider the dissemination plan to other non-target zones within their province with cooperation of NEIKA.

## 3. Zonal Educational Initiative for Kaizen Activities (ZEIKA)

The members are

- Director of ZEO
- Deputy Directors of ZEO (Planning, and Development)
- Assistant Directors of Education (Science, Mathematics and Primary), in ZEO
- ISAs
- Representative of SEIKA

ZEIKA will make a detailed action plan for their Kaizen activities. The plan includes selection of target schools, budget allocation. In addition they will also be in charge of introducing Educational Kaizen activities to schools levels, which includes conducting workshops, monitoring, inspection and evaluation of the schools level Educational Kaizen activities. They will report the result of the monitoring and evaluation regularly to PEIKA.

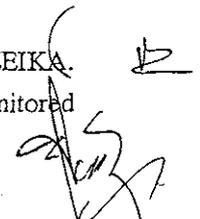
## 4. School Educational Initiative for Kaizen Activities (SEIKA)

The members are to be

- Principal
- Teachers
- Students
- Parents
- Representatives of the local community

SEIKA will make school development plan with facilitation and consultation given by ZEIKA. After approved by ZEIKA, SEIKA implements Educational Kaizen activities, which is monitored

豊島



and evaluated regularly by the monitoring team dispatched from the ZEO. They will also monitor and evaluate the activities by themselves and report the results to ZEIKA regularly.

Above member list of each committee is not the only and definite member list. Each province, each zone is welcomed to include other related persons in the committee based on their conditions.

Moreover, all committees will invite resource persons of other levels when necessary.

## V. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

### 1. Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee will be held annually (and when necessary) to supervise Annual Work Plan and review overall progress of the Project. The member will be member of NEIKA, representatives of Department of External Resources, and Department of National Planning, Ministry of Finance & Planning, representative of JICA Sri Lanka Office, and JICA study team to be dispatched when necessary. The list of personnel of Sri Lankan and Japanese side will be submitted by the meeting for the Record of Discussion which will be held in the midst of August, 2005.

### 2. Steering Committee

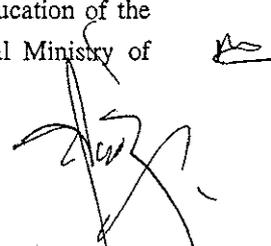
Steering Committee will be held annually (and when necessary) to formulate Annual Work Plan and to coordinate Project activities and evaluate the achievement of the Project outcomes. The member will be nominated from both Sri Lankan and Japanese sides by the meeting for the Record of Discussion which will be held in the midst of August, 2005.

## VI. NECESSARY ACTIONS TO BE TAKEN BY SRI LANKAN SIDE BEFORE THE PROJECT COMMENCEMENT

Both sides agreed that Sri Lankan side would take necessary actions for meeting the following needs requested by Japanese side by the time the Project starts.

1. Strong initiative of Ministry of Education, specifically Science & Mathematics section and School Activities section, is indispensable for the successful coordination and implementation of the Project.
2. Financial undertaking for the expenditure necessary for the Educational Kaizen activities at the target schools for the third year and the travel expenses to participate in the seminars, workshops, and trainings as well as conducting monitoring and evaluation for the target schools by Sri Lankan side is essential to ensure the sustainability of the Project. In this regard, as well as the strong initiative of Ministry of Education of the central government, the initiative and the coordination of the Provincial Ministry of Education is vital for the Project.

菅島



10/11/05

Annex 1

**Project design Matrix for Project for Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics**

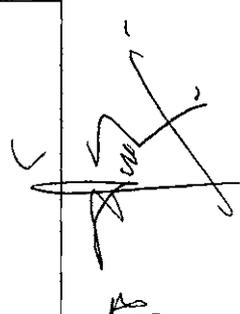
- Version 0 on July 28, 2005

- Target groups: Officers and staff of ZEO<sup>1</sup> and DEO<sup>2</sup>, ISAs<sup>3</sup> and teachers, students, parents and community in the target zones
- Period of cooperation: From October 1, 2005 to December 31, 2008 (3 years and 3 months)
- Target area: 5 educational zones (Jaffna, Trincomalee, Kurunegala, Wellawaya, Bandarawela) in 3 provinces (North East, Uva and North Western)

Narrative summary	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Important assumptions
<p><b>Overall Goal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Quality and equity of education is improved in the target zones</li> <li>2 Sustainable system to improve school management is expanded to non-target zones, in addition to the target zones</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of schools conducting Educational Kaizen activities in the target/ non-target zones continuously</li> <li>• Result of the Grade 5 scholarship exam, O/L exam in the target zones</li> <li>• Difference of the pass rates of Grade 5 scholarship exam, O/L exam between IAB schools and schools of other categories in the target zones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reports of NEIKA<sup>4</sup> / PEIKA<sup>5</sup> / ZEIKA<sup>6</sup> / SEIKA<sup>7</sup></li> <li>• Regional records on pass rate of Grade 5 scholarship exam, O/L available at ZEO and PDE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cease fire agreement is not defeated</li> <li>• Security situation is not significantly deteriorated</li> <li>• Policy of GOSL to support Educational Kaizen activities remain unchanged</li> </ul>
<p><b>Project Purpose</b></p> <p>Sustainable system to improve school management is established in the target zones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of school visits by the officers of ZEO/DEO</li> <li>• No. of schools carrying out Educational Kaizen activities continuously</li> <li>• Result of the achievement test in the target schools</li> <li>• Results of the questionnaire survey in the target schools</li> <li>• Attendance rates of the students/teachers in the target schools</li> <li>• Plans for introducing Educational Kaizen activities to non-target schools in the zone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• School visit records</li> <li>• Reports of PEIKA/SEIKA</li> <li>• Results of the baseline/end-line survey</li> <li>• Attendance records at target schools</li> <li>• Records of workshops/training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cease fire agreement is not defeated</li> <li>• Security situation in the target zones is not significantly deteriorated</li> <li>• Policy of the GOSL to support Educational Kaizen activities remain unchanged</li> </ul>
<p><b>Outputs</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Kaizen Activities on Educational Management are introduced and conducted in the ZEO</li> <li>2 Educational Kaizen activities on school management are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEO</li> <li>3 Subject based Educational Kaizen activities on Science and Mathematics are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEO</li> </ol>	<p><b>Indicators for Output 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Working environment of ZEO</li> <li>• No. of techniques and ideas of 5S implemented.</li> <li>• No. of suggestions implemented</li> <li>• Filing system in ZEO</li> <li>• Attendance rates of ZEO staff</li> </ul> <p><b>Indicators for Output 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of target schools conducting Educational Kaizen activities</li> </ul>	<p><b>Sources for indicators 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base-line and end-line surveys</li> <li>• Reports of ZEIKA</li> <li>• Files and file cupboards in ZEO</li> <li>• Attendance rates of ZEO staff</li> </ul> <p><b>Sources for indicators 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reports of SEIKA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trained core officers and staff of ZEO and DEO kept working for the offices during the period of the project</li> <li>• No drastic transfers and resignations</li> </ul>

Annex 1

<p><b>Activities</b></p> <p>1 Activities for Output 1 (Kaizen for ZEO)</p> <p>1.1 Conduct base-line surveys</p> <p>1.2 Formulate ZEIKA at every target zone</p> <p>1.3 Conduct seminars for ZEO on how to introduce Educational Kaizen activities in zones (5s, suggestion system, efficient filing system, information sharing system, etc.)</p> <p>1.4 Conduct training for ZEO on how to implement Educational Kaizen activities in zones (planning, monitoring, evaluation, financial management, etc.)</p> <p>1.5 Organize excursion tours to pilot schools<sup>8</sup>, hospitals, factories, etc. for ZEO to see the practices of Kaizen activities</p> <p>1.6 Formulate action plans for the Educational Kaizen activities in the zones</p> <p>1.7 Implement the action plans</p> <p>1.8 Conduct evaluation regularly</p> <p>1.9 Conduct end-line surveys</p>	<p>continuously</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No. of school visit by monitoring team of ZEO per week</li> <li>No. of workshops organized by ZEO for target schools of the 2<sup>nd</sup> batch</li> <li>No. of target schools of the 1<sup>st</sup> batch organized workshops/training to share their experience and knowledge on Educational Kaizen activities</li> <li>Plans for introducing Educational Kaizen activities to non-target schools</li> </ul> <p><u>Indicators for Output 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No. of QE circles conducting their activities continuously</li> <li>No. of ISAs in science and mathematics in the target zones who obtained necessary skills and knowledge to introduce "sample file" to schools</li> <li>No. of workshops held by the ISAs to introduce the "sample file" to target schools</li> <li>No. of target schools using "sample files"</li> <li>Interest of teachers and student toward science and mathematics education</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reports of training/workshop held by ZEO/ 1<sup>st</sup> batch of target schools</li> <li>Monitoring reports of ISAs/JICA team for introducing Educational Kaizen activities to non-target schools in every target zone</li> </ul> <p><u>Sources for indicators 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reports of QE circles</li> <li>Report on workshops for ISAs</li> <li>Reports on workshops held by ISAs</li> <li>Monitoring reports of ZEO/ISAs and JICA team</li> <li>Base-line and end-line survey</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>among the trained ISAs and teachers</li> <li>Security situation in the target zones is not significantly deteriorated</li> </ul>
<p><u>Inputs (Japanese side)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dispatch of Japanese Experts             <ul style="list-style-type: none"> <li>Leader/School management</li> <li>Educational Kaizen activity</li> <li>Science and mathematics education</li> <li>Impact analysis/evaluation, etc.</li> </ul> </li> <li>Sri Lankan local consultants             <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaizen activity/Monitoring/ Training</li> </ul> </li> <li>Training in Japan (total around 10 persons)</li> <li>Expenditure for the Kaizen activities at the target ZEO</li> <li>Expenditure for the Educational Kaizen activities at the target schools for the first and the second year (2 years)</li> <li>Costs for conducting seminars and workshops</li> </ul>	<p><u>Inputs (Sri Lankan side)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appointment of counterpart personnel             <ul style="list-style-type: none"> <li>Officers in charge of the project from Science and Mathematics sections and School Activities section of the Ministry of Education</li> <li>NIE</li> <li>Provincial, Zonal, Divisional Educational officers, including ISAs</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>Pre-conditions</u></p> <p>Provincial Ministry of Education and Provincial Department of Education in each target Province make necessary budget allocation for the ZEO to monitor the target schools effectively</p>	



10/17/14  
SUN

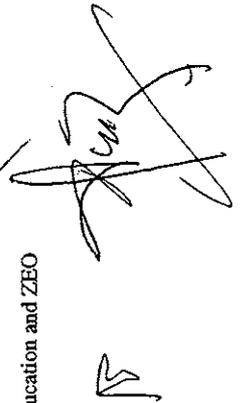
Annex 1

<p>2 Activities for Output-2 (Kaizen for school management)</p> <p>2.1 Select target schools</p> <p>2.2 Conduct base-line surveys at target schools</p> <p>2.3 Conduct training for ZEO on how to introduce Educational Kaizen activities at school level</p> <p>2.4 Conduct training for ZEO on project management such as proposal appraisal, monitoring, evaluation, financial management, etc. for Educational Kaizen activities at school level</p> <p>2.5 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 1<sup>st</sup> batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and pilot schools in the zones</p> <p>2.5.1 ZEO Conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen activities</p> <p>2.5.2 Every target school formulates SEIKA</p> <p>2.5.3 ZEO conduct training for target schools on how to implement Educational Kaizen activities (planning proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.)</p> <p>2.5.4 ZEO organize excursion tours for target schools to visit pilot schools to see the practices of Educational Kaizen activities</p> <p>2.5.5 SEIKA develop annual plan and proposals</p> <p>2.5.6 SEIKA implement the proposed plans with close facilitation and monitoring of ZEO and JICA team</p> <p>2.5.7 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEO</p> <p>2.5.8 ZEO evaluate the activities at target schools with the reference to the above reports</p> <p>2.6 ZEO Introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 2<sup>nd</sup> batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools</p> <p>2.6.1 ZEO conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen activities with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools</p> <p>2.6.2 Every target school formulates SEIKA</p> <p>2.6.3 ZEO conduct training for target schools on how to implement Educational Kaizen activities (planning, proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools</p> <p>2.6.4 SEIKA develop annual plan and proposals</p> <p>2.6.5 SEIKA implement the proposed plans at school level with close facilitation and monitoring of ZEO</p> <p>2.6.6 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEO</p> <p>2.6.7 ZEO evaluate the activities at target schools with the reference to the</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehicle for Japanese experts</li> <li>• Other project costs (if necessary)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Target schools for workshops and training for the officers of ZEO, DEO and ISAs</li> <li>• Travel expenses to participate in the seminars, workshops and trainings, as well as to conduct monitoring and evaluation for the target schools</li> <li>• Office spaces and facilities for Experts and project staff in the MOE and each target ZEO</li> <li>• Expenditure for the Educational Kaizen activities at the target schools for the third year</li> <li>• Other necessary running expenses for the implementation of the project</li> </ul>
--	--	---

Annex 1

<p>above reports</p> <p>2.7 Formulate a plan to introduce Educational Kaizen activities to non-target schools in the zone, with the cooperation of the target schools</p> <p>2.8 Conduct workshops to disseminate experience of the target schools</p> <p>2.9 Conduct end-line surveys at target schools</p> <p>3 Activities for Output 3 (Kaizen for science/mathematics)</p> <p>3.1 Review and evaluate science and mathematics contents which were developed in the Master Planning, and the existing teaching methods/materials</p> <p>3.2 Conduct field survey to analyse needs in the science and mathematics education in grade 1-9 with the cooperation of NIE<sup>9</sup>, ADEs<sup>10</sup> and ISAs</p> <p>3.3 Streamline the above "3.1" and compile "sample file of Educational Kaizen activities on science and mathematics for grade 1-9" with the cooperation of NIE, ADEs and ISAs</p> <p>3.4 Conduct workshops for ISAs in the target zones to introduce the "sample file"</p> <p>3.5 Formulate QE circles for science/mathematics education in target schools</p> <p>3.6 ISAs introduce the "sample file" to the target schools</p> <p>3.7 QE circles in target schools develop proposals</p> <p>3.8 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and mathematics to the 1<sup>st</sup> batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and ISAs</p> <p>3.9 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and mathematics to the 2<sup>nd</sup> batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools and ISAs</p> <p>3.10 ZEO conduct workshops regularly with ISAs and teachers in the zone in order to share their experience on improving quality of education in science and mathematics</p>		
---	--	--

- 1 Zonal Education Office
- 2 Divisional Education Office
- 3 In-service Advisors
- 4 National Educational Initiatives for Kaizen Activities (National level committee for Educational Kaizen activities)
- 5 Provincial Educational Initiatives for Kaizen Activities (Provincial level committee for Educational Kaizen activities)
- 6 Zonal Educational Initiatives for Kaizen Activities (Zonal level committee for Educational Kaizen activities)
- 7 School Educational Initiatives for Kaizen Activities (School level committee for Educational Kaizen activities)
- 8 Every zone has a pilot school where Educational Kaizen activities were successfully carried out during the JICA Master Plan Study conducted from 2003 to 2005
- 9 National Institute of Education
- 10 Assistant Directors of Provincial Department of Education and ZEO



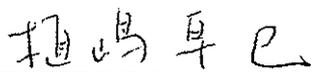


RECORD OF DISCUSSIONS  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF THE DEMOCRATIC SOCIALIST  
REPUBLIC OF SRI LANKA  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR THE PROJECT FOR  
“IMPROVING SCHOOL MANAGEMENT TO ENHANCE QUALITY OF EDUCATION  
WITH SPECIAL REFERENCE TO SCIENCE AND MATHEMATICS”

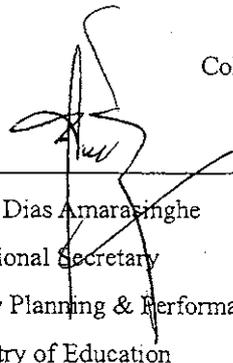
Based on the Minutes of Meetings of the preparatory study conducted by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), Resident Representative of JICA Sri Lanka Office had a series of discussions with the Sri Lankan authorities concerned on desirable measures to be taken by JICA and Sri Lankan Government for the successful implementation of the project for “Improving school management to enhance quality of education with special reference to science and mathematics”

As a result of the discussions, Resident Representative of JICA Sri Lanka Office and the undersigned Sri Lankan authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

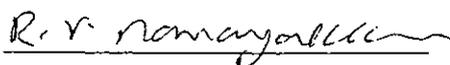
Colombo, 12<sup>th</sup> August 2005



Mr. Takumi Ueshima  
Resident Representative  
Sri Lanka Office  
Japan International Cooperation Agency



Mr. P. Dias Amarasinghe  
Additional Secretary  
Policy Planning & Performance Review  
Ministry of Education  
Democratic Socialist Republic of Sri Lanka



Mrs. R. V. Nayanakkara  
Additional Director General  
Department of External Resources  
Ministry of Finance & Planning  
Democratic Socialist Republic of Sri Lanka

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. COOPERATION BETWEEN JICA AND SRI LANKAN GOVERNMENT

1. The Government of Sri Lanka will implement the project for "Improving school management to enhance quality of education with special reference to science and mathematics" (hereinafter referred to as "the Project") with the cooperation of JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

### II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.

#### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II.

#### 2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The Equipment will become the property of the Government of Sri Lanka upon being delivered C.I.F. (cost, insurance and freight) to the Sri Lankan authorities concerned at the ports and/or airports of disembarkation.

#### 3. TRAINING OF SRI LANKAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Sri Lankan personnel connected with the Project for technical training in Japan.

### III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF SRI LANKA

1. The Government of Sri Lanka will provide the Project with information related to civil disturbances which may cause disturbances to the implementation of the Project, and will arrange measures to secure the safety of the personnel working for the Project.

2. The Government of Sri Lanka will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
3. The Government of Sri Lanka will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Sri Lankan nationals as a result of Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Sri Lanka.
4. The Government of Sri Lanka will grant in Sri Lanka privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families, which are no less favorable than those accorded to experts of third countries working in Sri Lanka under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.(as per ANNEX VII 3.(1))
5. The Government of Sri Lanka will ensure that the Equipment referred to in II-2 above will be utilized effectively for the implementation of the Project in consultation with the Japanese experts referred to in Annex II.
6. The Government of Sri Lanka will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Sri Lankan personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
7. In accordance with the laws and regulations in force in Sri Lanka, the Government of Sri Lanka will take necessary measures to provide at its own expense:
  - (1) Services of the Sri Lankan counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV;
  - (2) Land, buildings and facilities as listed in Annex V;
  - (3) Supply or replacement of machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above;
8. In accordance with the laws and regulations in force in Sri Lanka, the Government of Sri Lanka will

take necessary measures to meet:

- (1) Expenses necessary for transportation within Sri Lanka of the Equipment referred to in II-2 above as well as for the installation, operation and maintenance thereof;
- (2) Customs duties, internal taxes and any other charges, imposed in Sri Lanka on the Equipment referred to in II-2 above; (As per ANEX VII 3,(2)) ; and
- (3) Running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. The Additional Secretary (Education Development) of Ministry of Education (MOE) will bear overall responsibility of the administration of the Project.
2. National Educational Initiative for Kaizen Activities (NEIKA) will be formed for national level administration of the Project. The members of NEIKA are:
  - Additional Secretary of MOE (Policy Planning and Performance Review)
  - Additional Secretary of MOE (Education Development)
  - Director of National Schools of MOE
  - Acting Director of Science and Mathematics of MOE
  - Deputy Director of School Activities of MOE, who is in charge of the implementation of School Improvement Program
  - Director of Science of National Institute of Education
  - Representative of Finance Commission
  - Representative of PEIKA
  - JICA experts

NEIKA will accept and approve the plans and reports submitted from the provincial level, and consult the issues which were brought up from the provincial level for assistance of national level ( e.g. financial consultation and so on.). Moreover, they are responsible to plan for the future dissemination to the other non-target area by themselves by analyzing and evaluating the plans and reports they have received from the provincial level.

3. Provincial Educational Initiative for Kaizen Activities (PEIKA) will be formed for provincial level administration of the Project. The members of PEIKA are:

- Secretary of Provincial Ministry of Education
- Director of Provincial Department of Education (PDE)
- Deputy Directors of PDE (Planning and Development)
- Assistant Directors of Education(Science, Mathematics and Primary) in PDE
- Representative of ZEIKA

PEIKA will accept and approve the plans and reports from the zonal level, and based on the zonal plan and reports they will compose the provincial level plan and report to NEIKA. In addition, as NEIKA will respond to the query from the provincial level, PEIKA should consult and respond to the query from the zonal level which they request for a provincial consultation (e.g. conducting provincial information sharing, financial consultation and so on.) As well as NEIKA, PEIKA should also consider the dissemination plan to other non-target zones within their province with cooperation of NEIKA.

4. Zonal level administration of the Project:

Zonal Educational Initiative for Kaizen Activities (ZEIKA) will be formed for zonal level administration of the Project. The members are:

- Director of Zonal Education Office (ZEO)
- Deputy Directors of ZEO (Planning, and Development)
- Assistant Directors of Education (Science, Mathematics and Primary), in ZEO
- In Service Assistants (ISAs)
- Representative of SEIKA

ZEIKA will make a detailed action plan for their Kaizen activities. The plan includes selection of target schools, budget allocation. In addition they will also be in charge of introducing Educational Kaizen activities to school levels, which includes conducting workshops, monitoring, inspection and evaluation of the school level Educational Kaizen activities. They will report the results of the monitoring and evaluation regularly to PEIKA.

5. The Japanese Team Leader will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and Project related officers in central and local education offices on any matters pertaining to the implementation of the Project.
6. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to the Sri Lankan counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
7. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

#### V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Sri Lankan authorities concerned, at the middle and during the last three months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

#### VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

The Government of Sri Lanka undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Sri Lanka except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

#### VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and Sri Lankan Government on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

#### VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of Sri Lanka, the Government of Sri Lanka will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Sri Lanka.

#### IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be 3 (three) years and 3 (three) months from October 1, 2005.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF SRI LANKAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATING COMMITTEE
ANNEX VII	NOTE VERBLATE ISSUED BY EMBASSY OF JAPAN IN SRI LANKA ON AUGUST 8, 2005 of N/2005/62/FIN.



## ANNEX I MASTER PLAN

### 1. Project Title

Improving school management to enhance quality of education with special reference to science and mathematics

### 2 Objective of the Project

#### 2.1 Overall Goal

2.1.1 Quality and equity of education is improved in the target zones

2.1.2 Sustainable system to improve school management is expanded to non-target zones, in addition to the target zones

#### 2.2 Project Purpose

A sustainable system to improve school management is established in the target zones

### 3 Outputs of the Project

3.1 Kaizen Activities on Educational Management are introduced and conducted in the ZEO

3.2 Educational Kaizen activities on school management are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEO

3.3 Subject based educational Kaizen activities on Science and Math are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEO

### 4 Activities of the Project

#### 4.1 Activities for Output 1 (Kaizen for ZEO)

4.1.1 Conduct base-line surveys

4.1.2 Formulate ZEIKA at every target zone

4.1.3 Conduct seminars for ZEO on how to introduce Educational Kaizen activities in zones (5s, suggestion system, efficient filing system, information sharing system, etc.)

4.1.4 Conduct training for ZEO on how to implement Educational Kaizen activities in zones (planning, monitoring, evaluation, financial management, etc.)

4.1.5 Organize excursion tours to pilot schools<sup>1</sup>, hospitals, factories, etc. for ZEO to see the practices of Kaizen activities

4.1.6 Formulate action plans for the Educational Kaizen activities in the zones

4.1.7 Implement the action plans

---

<sup>1</sup> Every zone has a pilot school where Educational Kaizen activities were successfully carried out during the JICA Master Plan Study conducted from 2003 to 2005

- 4.1.8 Conduct evaluation regularly
- 4.1.9 Conduct end-line surveys
- 4.2 Activities for Output-2 (Kaizen for school management)
  - 4.2.1 Select target schools
  - 4.2.2 Conduct base-line surveys at target schools
  - 4.2.3 Conduct training for ZEO on how to introduce Educational Kaizen activities at school level
  - 4.2.4 Conduct training for ZEO on project management such as proposal appraisal, monitoring, evaluation, financial management, etc. for Educational Kaizen activities at school level
  - 4.2.5 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 1<sup>st</sup> batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and pilot schools in the zones
    - 4.2.5.1 ZEO Conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen activities
    - 4.2.5.2 Every target school formulate SEIKA
    - 4.2.5.3 ZEO conduct training for target schools on how to implement Educational Kaizen activities (planning, proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.)
    - 4.2.5.4 ZEO organize excursion tours for target schools to visit pilot schools to see the practices of Educational Kaizen activities
    - 4.2.5.5 SEIKA develop annual plan and proposals
    - 4.2.5.6 SEIKA implement the proposed plans with close facilitation and monitoring of ZEO and JICA team
    - 4.2.5.7 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEO
    - 4.2.5.8 ZEO evaluate the activities at target schools with the reference to the above reports
  - 4.2.6 ZEO Introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 2<sup>nd</sup> batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools
    - 4.2.6.1 ZEO Conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen activities with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools
    - 4.2.6.2 Every target school formulate SEIKA
    - 4.2.6.3 ZEO conduct training for target schools on how to implement Educational

  
  
 2  
 3

Kaizen activities (planning, proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools

- 4.2.6.4 SEIKA develop annual plan and proposals
- 4.2.6.5 SEIKA implement the proposed plans at school level with close facilitation and monitoring of ZEO
- 4.2.6.6 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEO
- 4.2.6.7 ZEO evaluate the activities at target schools with the reference to the above reports
- 4.2.7 Formulate a plan to introduce Educational Kaizen activities to non-target schools in the zone, with the cooperation of the target schools
- 4.2.8 Conduct workshops to disseminate experience of the target schools
- 4.2.9 Conduct end-line surveys at target schools

#### 4.3 Activities for Output 3 (Kaizen for science/math)

- 4.3.1 Review and evaluate science and math contents which were developed in the Master Planning, and the existing teaching methods/materials
- 4.3.2 Conduct field survey to analyze needs in the science and math education in grade 1-9 with the cooperation of NIE, ADEs (in Department of Education and Zonal Education Offices) and ISAs
- 4.3.3 Streamline the above “3.1” and compile “sample file of Educational Kaizen activities on science and math” with the cooperation of NIE, ADEs and ISAs
- 4.3.4 Conduct workshops for ISAs in the target zones to introduce the sample file
- 4.3.5 Formulate QE circles for science/math education in target schools
- 4.3.6 ISAs introduce the sample files to the target schools
- 4.3.7 QE circles in target schools develop proposals
- 4.3.8 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 1<sup>st</sup> batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and ISAs
- 4.3.9 ZEO Introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 2<sup>nd</sup> batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools and ISAs
- 4.3.10 ZEO conduct workshops regularly with ISAs and teachers in the zone in order to share their experience on improving quality of education in science and math



3  
3

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. School Management (Japanese Team Leader)
2. Educational Kaizen Activities
3. Science Education
4. Mathematics Education
5. Impact analysis/Evaluation

Other Experts will be assigned when necessary for smooth and effective implementation of the Project

N.B.: Sri Lankan local consultants will be hired by the Japanese Expert Team under the Project to support Kaizen activities, monitoring and training.



▽

4

(3)

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Necessary machinery, equipment and training materials for the transfer of technology by the Japanese experts will be provided.
2. Other materials and equipment mutually agreed upon as necessary will be provided.

Notes:

The contents, specifications and quantity of the above-mentioned equipment to be provided each year will be discussed in principle every year between the Japanese experts and the Sri Lankan counterpart personnel based on the annual plan of the Project, within the allocated budget of the Japanese fiscal year.



ANNEX IV LIST OF SRI LANKAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

(National level)

- Additional Secretary, MOE (Policy Planning and Performance Review)
- Additional Secretary, MOE (Education Quality Development)
- Acting Director of Science and Mathematics, MOE
- Deputy Director of School Activities, MOE
- Director of Science, NIE
- Director of Primary Education, NIE

(Provincial level)\*

- Secretary, Provincial Ministry of Education
- Director of Education, Provincial Department of Education (PDE)
- Assistant Director of Education, Science and Mathematics, PDE
- Assistant Director of Education, Primary Education, PDE

\* North East, Uva and North Western Provinces

(Zonal\* and Divisional level)

- Director of Education, Zonal Education Office (ZEO)
- Deputy Director of Education, Planning, ZEO
- Deputy Director of Education, Education Development, ZEO
- Assistant Director of Education, Science, Mathematics and Primary education, ZEO
- Director, Divisional Education Office
- ISAs

\* Jaffna, Trincomalee, Bandarawela, Wellawaya and Kurunegala ZEOs)

(School level)

- Principal
- Teachers
- Students
- Parents and community, etc.



12

6

3

ANNEX V LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. Project offices and facilities at MOE and at each target Zonal education office.
2. Other facilities mutually agreed upon as necessary for the implementation of the Project.



7  
(3)

## ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE

Joint Coordinating Committee which consists of both the Japanese and the Sri Lankan sides, will be established for the smooth and effective implementation of the Project.

### 1. Functions

The Joint Coordinating Committee will meet at least once a year or whenever the necessity arises, in order to fulfill the following functions:

- 1-1. To formulate the Annual Plan of Operation of the Project;
- 1-2. To review the overall progress and achievement of the Project; and
- 1-3. To exchange views on major issues arising from or in connection with implementation of the Project.

### 2. Composition

#### 2-1. Chairperson

Additional Secretary, Policy Planning and Performance Review, Ministry of Education  
(MOE)

#### 2-2. Co-chairperson

Leader of Japanese expert of the Project

#### 2-3. Members

##### - Sri Lankan side

- Secretary, MOE
- Additional Secretary, Education Quality Development, MOE
- Acting Director of Science and Mathematics, MOE
- Provincial Directors of Education, North East, Uva and North Western
- Representative of Finance Commission
- Representative of Department of External Resources
- Representative of Ministry of Finance and Planning

##### - Japanese side

- Resident Representative, JICA Sri Lanka Office
- Japanese Experts of the Project
- Members from JICA HDQ, to be dispatched when necessary

Note:

Official(s) of the Embassy of Japan in Sri Lanka may attend the Joint Coordinating Committee as observer(s).



8



ANNEX VII

THE EMBASSY OF JAPAN  
IN THE DEMOCRATIC SOCIALIST  
REPUBLIC OF SRI LANKA

August 9, 2005

N/2005/62/FIN

The Embassy of Japan presents its compliments to the Ministry of Finance and Planning of Sri Lanka, and has the honour to refer to the recent discussions held between the representatives of the Government of Japan and the Government of Sri Lanka responding to the Ministry's Note Verbale No. JP/3-3/B ('04-'05) dated on August 29, 2003, and to propose the following arrangements:

1. The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") will carry out technical cooperation for implementing the project of "Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics" (hereinafter referred to as the "Project") at its own expense in accordance with the relevant laws and regulations of Japan.
2. The technical cooperation for the Project will include the following:
  - (a) dispatching expert(s) to Sri Lanka;
  - (b) providing technical training to Sri Lankan nationals;
  - (c) providing the Government of Sri Lanka with equipment, machinery and materials.
3. (1) The Government of Sri Lanka shall accord the expert(s) and his/her(their) families such privileges, exemptions and benefits as are no less favourable than those accorded to experts and their families of any third country or of any international organization performing a similar mission in Sri Lanka. In particular, the Government of Sri Lanka shall :
  - (a) exempt the expert(s) from income tax, and fiscal charges imposed on or in connection with salaries and any allowances remitted to them from abroad;
  - (b) exempt the expert(s) and his/her(their) families from customs duties and fiscal charges, in respect of the importation of personal and household effects belonging to the expert(s) and his/her(their) families as well as the equipment, machinery and materials, prepared by JICA, necessary for the performance of the duties of the expert(s).

*[Handwritten mark]*

②

(c) bear claims, if any arises, against the expert(s) resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the performance of his/her(their) duties, except when the two Governments agree that such claims arise from gross negligence or wilful misconduct on the part of the expert(s).

(2) The Government of Sri Lanka shall exempt the provided equipment, machinery and materials from customs duties and fiscal charges.

4. Separate arrangements which govern the details and procedures of the technical cooperation will be agreed upon between JICA and a competent agency of the Government of Sri Lanka.

5. The Government of Sri Lanka shall ensure that the techniques and knowledge acquired by Sri Lankan nationals as well as the equipment, machinery and materials provided as a result of the Japanese technical cooperation mentioned in paragraph 1 contribute to the economic and social development of Sri Lanka, and are not utilized for military purposes.

6. The Government of Japan and the Government of Sri Lanka shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the present arrangements.

The Embassy of Japan has further the honour to propose that the present Note Verbale and the Ministry's Note Verbale in reply accepting on behalf of the Government of Sri Lanka the foregoing arrangements shall constitute an agreement between the two Governments, which shall enter into force on the date of the Ministry's Note Verbale in reply.

The Embassy of Japan avails itself of this opportunity to renew to the Ministry of Finance and Planning of the Democratic Socialist Republic of Sri Lanka the assurances of its highest consideration.

The Ministry of Finance and Planning  
Secretariat  
Colombo 1



MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF  
THE DEMOCRATIC SOCIALIST REPUBLIC OF SRI LANKA ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
THE PROJECT FOR "IMPROVING SCHOOL MANAGEMENT  
TO ENHANCE QUALITY OF EDUCATION  
WITH SPECIAL REFERENCE TO SCIENCE AND MATHEMATICS"

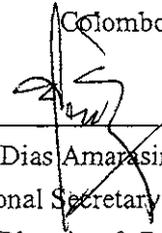
Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") had a series of discussions through the Resident Representative of JICA in the Democratic Socialist Republic of Sri Lanka (hereinafter referred to as "Sri Lanka"), with the Sri Lankan authorities concerned for the purpose of working out the details of the above-mentioned technical cooperation program.

As a result of the discussions, JICA and the Sri Lankan authorities concerned agreed to summarize the matters referred to in the document attached hereto as a supplement to the Record of Discussions.

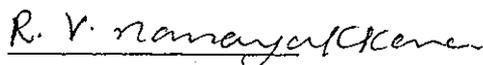
Colombo, 12<sup>th</sup> August 2005



Mr. Takumi Ueshima  
Resident Representative  
Japan International Cooperation Agency  
Sri Lanka Office



Mr. P. Dias Amarasinghe  
Additional Secretary  
Policy Planning & Performance Review  
Ministry of Education  
Democratic Socialist Republic of Sri Lanka



Mrs. R.V. Nanayakkara  
Additional Director General  
Department of External Resources  
Ministry of Finance & Planning  
Democratic Socialist Republic of Sri Lanka

THE ATTACHED DOCUMENT

The discussions held between JICA and the Sri Lankan authorities concerned were held at Colombo in Sri Lanka.

## I. PROJECT DESIGN MATRIX

JICA explained that the Project Design Matrix (hereafter referred to as the "PDM") is commonly used in Japanese technical cooperation in order to manage and implement projects efficiently and effectively. It will also be used as a reference for monitoring and evaluating the Project.

As a result of discussions, both sides agreed to apply the PDM as shown in ANNEX I to the Project with the following understanding:

1. The PDM is a logically designed matrix which defines the initial understanding of the framework of technical cooperation for the Project and indicates the logical steps toward the achievement of the Project purpose.
2. The PDM is to be flexibly revised according to the progress and achievements of the Project, upon approval by the Joint Coordinating Committee.
3. The indicators in the PDM should be modified so that they will have specific quantitative measures by the end of December 2005 after the implementation of the base-line surveys.

## II. TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION

The schedule is subject to change within the scope of the Record of Discussions, when necessity arises, in the course of Project implementation.

The Tentative Schedule of Implementation is shown in ANNEX II.

## III. PLAN OF OPERATION

The Plan of Operation has been tentatively formulated according to the Record of Discussions. The Plan of Operation for the entire period of the Project is shown in ANNEX III. The Annual Plan of Operation is to be drafted by both the Sri Lankan and Japanese experts according to the Plan of Operation and is to be submitted to the Joint Coordinating Committee. The activities are subject to change within the scope of the Record of Discussions, if necessity arises, in the course of Project implementation.

## IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. With reference to Article IV of the Record of Discussions, both the Team and the Sri Lankan side agreed that under the overall responsibility of the Project Director, coordination of administration and implementation of the Project will be carried out

through mutual consultation by both the Sri Lankan side and the Japanese side.

2. The implementation structure of the Project is given in ANNEX IV.

ANNEX I	PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)
ANNEX II	TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION
ANNEX III	PLAN OF OPERATION
ANNEX IV	IMPLEMENTATION STRUCTURE

**Project design Matrix for Project for Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics**

– Version 0 on July 28, 2005

- Target groups: Officers and staff of ZEO<sup>1</sup> and DEO<sup>2</sup>, ISAs<sup>3</sup> and teachers, students, parents and community in the target zones
- Period of cooperation: From October 1, 2005 to December 31, 2008 (3 years and 3 months)
- Target area: 5 educational zones (Jaffna, Trincomalee, Kurunegala, Wellawaya, Bandarawela) in 3 provinces (North East, Uva and North Western)

Narrative summary	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Important assumptions
<p><b>Overall Goal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Quality and equity of education is improved in the target zones</li> <li>2 Sustainable system to improve school management is expanded to non-target zones, in addition to the target zones</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of schools conducting Educational Kaizen activities in the target/ non-target zones continuously</li> <li>• Result of the Grade 5 scholarship exam, O/L exam in the target zones</li> <li>• Difference of the pass rates of Grade 5 scholarship exam, O/L exam between IAB schools and schools of other categories in the target zones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reports of NEIKA<sup>4</sup> / PEIKA<sup>5</sup> / ZEIKA<sup>6</sup> / SEIKA<sup>7</sup></li> <li>• Regional records on pass rate of Grade 5 scholarship exam, O/L available at ZEO and PDE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cease fire agreement is not defeated</li> <li>• Security situation is not significantly deteriorated</li> <li>• Policy of GOSL to support Educational Kaizen activities remain unchanged</li> </ul>
<p><b>Project Purpose</b></p> <p>A sustainable system to improve school management is established in the target zones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of school visits by the officers of ZEO/DEO</li> <li>• No. of schools carrying out Educational Kaizen activities continuously</li> <li>• Result of the achievement test in the target schools</li> <li>• Results of the questionnaire survey in the target schools</li> <li>• Attendance rates of the students/teachers in the target schools</li> <li>• Plans for introducing Educational Kaizen activities to non-target schools in the zone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• School visit records</li> <li>• Reports of ZEIKA/SEIKA</li> <li>• Results of the baseline/end-line survey</li> <li>• Attendance records at target schools</li> <li>• Records of workshops/training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cease fire agreement is not defeated</li> <li>• Security situation in the target zones is not significantly deteriorated</li> <li>• Policy of the GOSL to support Educational Kaizen activities remain unchanged</li> </ul>
<p><b>Outputs</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Kaizen Activities on Educational Management are introduced and conducted in the ZEO</li> <li>2 Educational Kaizen activities on school management are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEO</li> <li>3 Subject based educational Kaizen activities on Science and Math are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEO</li> </ol>	<p><b>Indicators for Output 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Working environment of ZEO</li> <li>• No. of techniques and ideas of SS implemented.</li> <li>• No. of suggestions implemented</li> <li>• Filing system in ZEO</li> <li>• Attendance rates of ZEO staff</li> </ul> <p><b>Indicators for Output 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No. of target schools conducting Educational Kaizen activities</li> </ul>	<p><b>Sources for indicators 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base-line end-line surveys</li> <li>• Minutes of meetings of ZEIKA</li> <li>• Files and file cupboards in ZEO</li> <li>• Attendance rates of ZEO staff</li> </ul> <p><b>Sources for indicators 2:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trained core officers and staff of ZEO and DEO kept working for the offices during the period of the project</li> <li>• No drastic transfers and resignations</li> </ul>

	<p>continuously</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No. of school visit by monitoring team of ZEO per week</li> <li>No. of workshops organized by ZEO for target schools of the second batch</li> <li>No. of target schools of the 1<sup>st</sup> batch organized workshops/training to share their experience and knowledge on Educational kaizen activities</li> <li>Plans for introducing Educational Kaizen activities to non-target schools</li> </ul> <p><u>Indicators for Output 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No. of QE circles conducting their activities continuously</li> <li>No. of ISAs in science and math in the target zones who obtained necessary skills and knowledge to introduce "sample file" to schools</li> <li>No. of workshops held by the ISAs to introduce the "sample file" to target schools</li> <li>No. of target schools using "sample files"</li> <li>Interest of teachers and student toward science and math education</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reports of SEIKA</li> <li>Report of training/workshop held by ZEO/ 1<sup>st</sup> batch of target schools</li> <li>Monitoring reports of ISAs/ JICA team</li> <li>Plans for introducing Educational Kaizen activities to non-target schools in every target zone</li> </ul> <p><u>Sources for indicators 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reports of QE circles</li> <li>Report on workshops for ISAs</li> <li>Report on workshops held by ISAs</li> <li>Monitoring reports of ZEO/ISAs and JICA team</li> <li>Base-line and end-line survey</li> </ul>	<p>among the trained ISAs and teachers</p> <p>Security situation in the target zones is not significantly deteriorated</p>
<p><u>Activities</u></p> <p>1 Activities for Output 1 (Kaizen for ZEO)</p> <p>1.1 Conduct base-line surveys</p> <p>1.2 Formulate ZEJKA at every target zone</p> <p>1.3 Conduct seminars for ZEO on how to introduce Educational Kaizen activities in zones (5s, suggestion system, efficient filing system, information sharing system, etc.)</p> <p>1.4 Conduct training for ZEO on how to implement Educational Kaizen activities in zones (planning, monitoring, evaluation, financial management, etc.)</p> <p>1.5 Organize excursion tours to pilot schools<sup>8</sup>, hospitals, factories, etc. for ZEO to see the practices of Kaizen activities</p> <p>1.6 Formulate action plans for the Educational Kaizen activities in the zones</p> <p>1.7 Implement the action plans</p> <p>1.8 Conduct evaluation regularly</p> <p>1.9 Conduct end-line surveys</p>	<p><u>Inputs (Japanese side)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dispatch of Japanese Experts <ul style="list-style-type: none"> <li>Leader/School management</li> <li>Educational Kaizen activity</li> <li>Science and math education</li> </ul> </li> <li>Sri Lankan local consultants <ul style="list-style-type: none"> <li>Kaizen activity/Monitoring/ Training</li> </ul> </li> <li>Training in Japan (total around 10 persons)</li> <li>Block grant for the target ZEO</li> <li>Block grant for the target schools for the first and the second year (2 years)</li> <li>Costs for conducting seminars, training and workshops</li> <li>Vehicle for Japanese experts</li> <li>Other project costs (if necessary)</li> </ul>	<p><u>Inputs (Sri Lankan side)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Appointment of counterpart personnel <ul style="list-style-type: none"> <li>Officers in charge of the project from Science and Math sections and School Activities section of the Ministry of Education</li> <li>NIE</li> <li>Provincial, Zonal, Divisional Educational officers, including ISAs</li> <li>Target schools</li> </ul> </li> </ul>	<p><u>Pre-conditions</u></p> <p>Provincial Ministry of Education and Provincial Department of Education in each target Province make necessary budget allocation for the ZEO to monitor the target schools effectively</p>

<p>2 Activities for Output-2 (Kaizen for school management)</p> <p>2.1 Select target schools</p> <p>2.2 Conduct base-line surveys at target schools</p> <p>2.3 Conduct training for ZEO on how to introduce Educational Kaizen activities at school level</p> <p>2.4 Conduct training for ZEO on project management such as proposal appraisal, monitoring, evaluation, financial management, etc. for Educational Kaizen activities at school level</p> <p>2.5 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 1<sup>st</sup> batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and pilot schools in the zones</p> <p>2.5.1 ZEO Conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen activities</p> <p>2.5.2 Every target school formulate SEIKA</p> <p>2.5.3 ZEO conduct training for target schools on how to implement Educational Kaizen activities (planning, proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.)</p> <p>2.5.4 ZEO organize excursion tours for target schools to visit pilot schools to see the practices of Educational Kaizen activities</p> <p>2.5.5 SEIKA develop annual plan and proposals</p> <p>2.5.6 SEIKA implement the proposed plans with close facilitation and monitoring of ZEO and JICA team</p> <p>2.5.7 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEO</p> <p>2.5.8 ZEO evaluate the activities at target schools with the reference to the above reports</p> <p>2.6 ZEO Introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 2<sup>nd</sup> batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools</p> <p>2.6.1 ZEO Conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen activities with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools</p> <p>2.6.2 Every target school formulate SEIKA</p> <p>2.6.3 ZEO conduct training for target schools on how to implement Educational Kaizen activities (planning, proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools</p> <p>2.6.4 SEIKA develop annual plan and proposals</p> <p>2.6.5 SEIKA implement the proposed plans at school level with close facilitation and monitoring of ZEO</p> <p>2.6.6 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEO</p> <p>2.6.7 ZEO evaluate the activities at target schools with the reference to the</p>	<p>Expenses for workshops and training for the officers of ZEO, DEO and ISAs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travel expenses to participate in the seminars, workshops and trainings, as well as to conduct monitoring and evaluation for the target schools</li> <li>• Office space and facilities for Experts and project staff in the MOE and each target ZEO</li> <li>• Block grant for the target schools for the third year</li> <li>• Other necessary running expenses for the implementation of the project</li> </ul>	
---	---	--

above reports		
<p>2.7 Formulate a plan to introduce Educational Kaizen activities to non-target schools in the zone, with the cooperation of the target schools</p> <p>2.8 Conduct workshops to disseminate experience of the target schools</p> <p>2.9 Conduct end-line surveys at target schools</p> <p>3 Activities for Output 3 (Kaizen for science/math)</p> <p>3.1 Review and evaluate science and math contents which were developed in the Master Planning, and the existing teaching methods/materials</p> <p>3.2 Conduct field survey to analyse needs in the science and math education in grade 1-9 with the cooperation of NIE<sup>9</sup>, ADEs<sup>10</sup> and ISAs</p> <p>3.3 Streamline the above "3.1" and compile "sample file of Educational Kaizen activities on science and math" with the cooperation of NIE, ADEs and ISAs</p> <p>3.4 Conduct workshops for ISAs in the target zones to introduce the sample file</p> <p>3.5 Formulate QE circles for science/math education in target schools</p> <p>3.6 ISAs introduce the sample files to the target schools</p> <p>3.7 QE circles in target schools develop proposals</p> <p>3.8 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 1<sup>st</sup> batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and ISAs</p> <p>3.9 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 2<sup>nd</sup> batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1<sup>st</sup> batch of target schools and ISAs</p> <p>3.10 ZEO conduct workshops regularly with ISAs and teachers in the zone in order to share their experience on improving quality of education in science and math</p>		

<sup>1</sup> Zonal Education Office

<sup>2</sup> Divisional Education Office

<sup>3</sup> In-service Advisors

<sup>4</sup> National Educational Initiatives for Kaizen Activities (National level committee for educational Kaizen activities)

<sup>5</sup> Provincial Educational Initiatives for Kaizen Activities (Provincial level committee for educational Kaizen activities)

<sup>6</sup> Zonal Educational Initiatives for Kaizen Activities (Zonal level committee for educational Kaizen activities)

<sup>7</sup> School Educational Initiatives for Kaizen Activities (School level committee for educational Kaizen activities)

<sup>8</sup> Every zone has a pilot school where Educational Kaizen activities were successfully carried out during the JICA Master Plan Study conducted from 2003 to 2005

<sup>9</sup> National Institute of Education

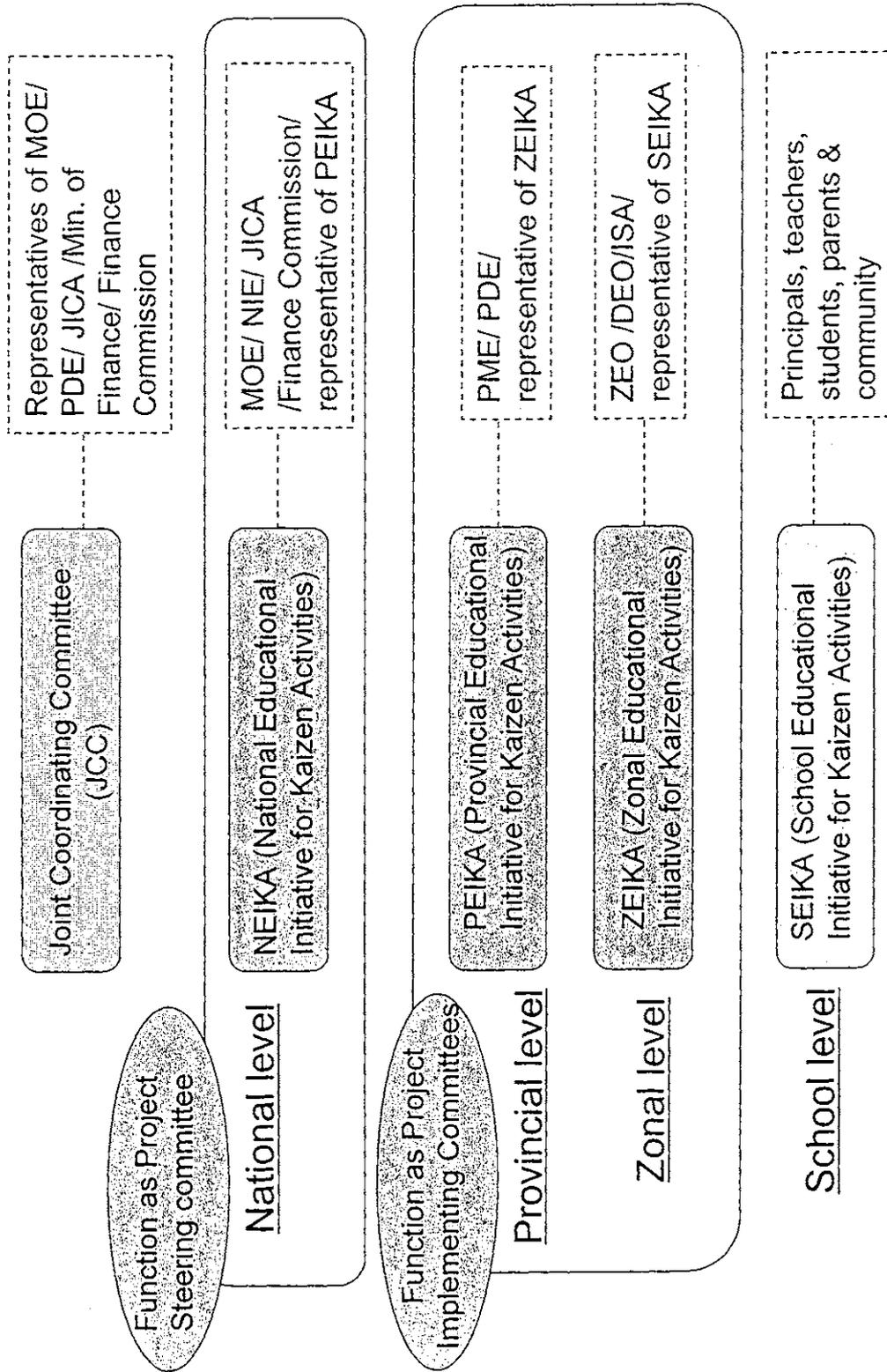
<sup>10</sup> Assistant Directors of Provincial Department of Education and ZEO

## TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION (TSI)

Subject of Activities	2005			2006			2007			2008		
	10	1	4	1	4	7	10	1	4	7	10	
I. Term of Cooperation												
II. Inputs by the Sri Lankan Side												
1. Building and facilities												
2. Assignment of counterpart personnel												
3. Allocation of budget (traveling and monitoring expenses)												
4. Allocation of budget (expenditure for Kaizen activities)												
III. Inputs by the Japanese Side												
1. Dispatch of experts												
2. Dispatch of Sri Lankan local consultants												
3. Training of counterpart personnel in Japan												
4. Provision of equipment												
5. Expenditure for Kaizen activities in the target zones												
6. Expenditure for Kaizen activities in the target schools												
7. Dispatch of consultation/evaluation teams												
IV. Joint Coordinating Committee												



# Implementing Structure of the Project



Note: PME: Provincial Min. of Education, PDE: Provincial Dept. of Education, ZEO: Zonal Education Office, DEO: Divisional Education Office