

収集資料リスト

資料名		入手場所（発行元）
<b>教育文化省</b>		
1	Calendario Anual de Actividades 2005, Educación Inicial Jardín de Infantes y Preescolar, Educación Escolar Básica 1, 2 y 3 Circulo( 2005 年学事暦)	就学前・基礎教育総局
2	RESOLUCIÓN No. POR LA CUAL SE APRUEBAN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS REFERENCIAS A LA PROMOCIÓN DEL ALUMNO Y DE LA ALUMNA EN LA EDUCACIÓN ESCOLAR BÁSICA（基礎教育における生徒の進級に関する規定）	同上
3	Asociación de Cooperación Escolar（保護者会）	同上
4	INFORME（質問票回答）	同上
5	Manual Operativo: Programa de Fortalecimiento de la Reforma Educativa en la Educación Escolar Básica( 運営マニュアル: 基礎教育における教育改革強化プログラム)	同上( 教育文化省- BID 調整ユニット)
6	質問票回答監督	教育監督総局
7	Formación Docente Continua en Servicio Año – 2005: Acciones Estratégicas（教員継続教育活動戦略）	教員養成・研修局
8	Reglamento que establece normas para el reconocimiento oficial de cursos académicos de la Formación Docente Continua en Servicio( 現職教員研修コースまたは学術的行事の公式認可のための規定)	同上
9	Programa de formación docente continua en servicio: Cursos de capacitación docente a distancia（遠隔継続教育プログラム申込書）	同上
10	Circular 3/05（内部通達 3/05 号 2005 年 5 月 30 日付）	同上
11	質問票回答	同上
12	質問票回答	ISE
<b>セントラル県</b>		
1	Directorio de las Supervisiones Administrativas y Pedagógicas（行政組織住所録及び電話番号簿）	CDS
2	Nóminas de escuelas de Áreas del Departamento Central( セントラル県中央校一覧表)	同上
3	Plan Operativo Anual 2005（2005 年活動計画）	SATP（Zona “E”, Región 2）
4	Informe de Gestión de la Gobernación del Departamento Central（県庁年次報告書）	県庁教育部
5	Reglamento Interno para el Funcionamiento del Consejo Departamental de Educación（県教育審議会内規）	同上
<b>コルディジェラ県</b>		
1	Directorio de las Supervisiones Administrativas y Pedagógicas（行政組織住所録及び電話番号簿）	CDS

2	Listado de Códigos de Nivel actualizados (教育水準別学校リスト)	同上
3	Plan Estratégico Cordillera 200-2005 (コルディジェラ県戦略計画)	県庁
4	Capacitación sobre Gerencia Institucional (県庁教育部主催学校運営研修チラシ)	県庁教育文化部
5	Plan de Acción 2005 (2005年活動計画)	同上
6	Secretaría de Educación y Cultura (パンフレット)	同上
7	Proyecto de Capacitación Docente (PEI 研修計画書)	Eusebio Ayala IFD
8	Capacitación Docente Continua: Modalidad Presencial (Eusebio Ayala IFD 作成の PEI 研修教材)	同上
9	Informe General del Curso realizado en el marco del programa de Formación Docente Continua Presencial (PEI 研修終了報告書)	同上
10	PEI (Juan Bautista Alberdi 基礎教育学校作成)	同上
11	PEI (Mariscal Francisco Solano López 基礎教育学校作成)	同上
12	質問票回答	同上
グアイラ県		
1	Directorio de las Supervisiones Administrativas y Pedagógicas (行政組織住所録及び電話番号簿)	CDS
2	Guairá: Características demográficas y socio-cómicas - 2002	県庁
3	質問票回答	小学校(2校)
その他		
1	JICA パラグアイ事務所事業概要(2005年9月)	JICA パラグアイ事務所
2	運転手傭上に係る超勤手当について	同上
3	平成17年度安全対策連絡協議会日当計算書(JOCV)及び平成16年度安全対策連絡協議会日当計算書(日青ボ)	同上
4	パラグアイ国 教育状況調査(2005年4月)	同上 小島企画調査員
5	教育セクターポジションペーパー(第3稿)(2005年7月)	同上
地図		
1	一般地図、学校地図(電子情報 CR-ROM)	国勢調査局及び教育文化省
2	Paraguay (パラグアイ全図)	軍事地理局
3	Plano de la Ciudad de Asunción y sus Alrededores (アスンシオン市と郊外)	同上
4	Mapa Departamental: Departamento Central (セントラル県)	同上
5	Mapa Departamental: Departamento Cordillera (コルディジェラ県)	同上
6	Mapa Departamental: Departamento Guairá (グアイラ県)	同上

MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
THE PREPARATORY STUDY TEAM  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF PARAGUAY  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
THE PROJECT FOR IMPROVEMENT OF SCHOOL MANAGEMENT

The Preparatory Study Team (hereinafter referred to as “the Team”) of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) visited the Republic of Paraguay from October 24 to November 25, 2005 and had a series of discussions with the Paraguayan authorities concerned on desirable measures to be taken by both Japanese and Paraguayan Governments for successful implementation of the Project for Improvement of School Management (hereinafter referred to as “the Project”).

As a result of the discussions, the Team and the undersigned government authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

This Minutes of Meetings has been prepared in Spanish and English languages, each text being equally authentic. In case of any divergence of interpretation, the English text shall prevail.

Asunción, November 24, 2005



Hiroshi Saito  
Resident Representative  
JICA Paraguay  
Japan



Blanca Ovelar de Duarte  
Minister of Education and Culture  
Republic of Paraguay

## ATTACHED DOCUMENT

### I. BACKGROUND OF THE PROJECT

The Paraguayan Government initiated the Education Reform in 1994 based on “PARAGUAY 2020”. Since then there has been remarkable progress in the access of education, for instance, the net enrollment rate in basic education has reached approximately 90%. However, internal efficiency of education such as repetition and dropout rates needs further improvement.

With regard to quality improvement of education, the Paraguayan Government has conducted teacher training, materials development through the cooperation of World Bank, Spanish International Cooperation Agency and Interamerican Development Bank, etc. However, improvement of school management has not been dealt with. As a consequence, Paraguayan Government requested the Japanese Government for technical cooperation as the Project for Improvement of School Management.

Both Paraguayan and Japanese sides confirmed that the Project aiming at improvement in management capacity of principals through periodical Principal Training is necessary and appropriate in order to improve quality of education in Paraguay.

### II. OUTLINE OF THE PROJECT

The both sides agreed on the framework of the Project as follows. For details, refer to ANNEX 1. - 4.

#### 1. Title of the Project

The Project shall be referred to “Project for Improvement of School Management.”

#### 2. Objective

##### (1) Overall Goal

School management is improved in the basic education schools in the target regions.

##### (2) Project Purpose

The model of the training toward principals in the center schools (Principal Training) for improving school management is established in the target regions.



### 3. Outputs

1) The methodology (content and operation) of the Principal Training is developed.

2) The capacity of instructors and supervisors who conduct the Principal Training is developed.

3) The method for monitoring and evaluating school management activities is developed.

### 4. Activities

1-1. Conduct the baseline survey. (including the analysis of current training materials)

1-2. Formulate the training program.

1-3. Develop the training modules (including materials).

1-4. Conduct the training at the prefectural level on a pilot basis.

1-5. Conduct the training at the regional level on a pilot basis.

1-6. Conduct the impact survey.

1-7. Develop the guideline on the Principal Training

2-1. Designate the members in the Principal Training Unit at the central and prefectural level.

2-2. Conduct the instructor training

2-3. Conduct the supervisor training

3-1. Develop monitoring and evaluation tools.

3-2. Monitor and evaluate school management activities on a pilot basis.

3-3. Hold the evaluation seminar at the prefectural level in order to share information on school management activities and results of monitoring and evaluation and to discuss issues raised by the participants.

### 5. Inputs

<Japanese side>

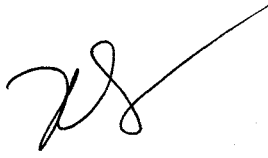
1) JICA experts:

- Chief Advisor/Educational Administration

- School Management

- Pedagogical Supervision

- Training Planning



- Educational Monitoring and Evaluation
- Others (as necessary)
- 2) Training in Japan: Approximately five persons per a year
- 3) Equipment: Vehicles (for monitoring at prefectural level) and other necessary equipment.
- 4) Expenses for the activities

<Paraguayan side>

■ Ministry of Education and Culture (MEC)

- 1) Counterpart personnel
- 2) Expenses for the activities (transportation, fuel, drivers, etc.)
- 3) Office space for JICA experts

■ Prefectural Office of Supervision and Technical Support

- 1) Counterpart personnel
- 2) Expenses for the activities (transportation, fuel, drivers, etc.)
- 3) Office space for JICA experts

### III. ORGANIZATION AND ADMINISTRATION OF THE PROJECT

The Principal Training has not been institutionalized and no department is in charge of the Training. Therefore, coordination among the related departments in MEC is essential for the smooth implementation of the Project.

The both sides agreed that the Paraguayan authorities concerned would be General Department of Pre-school and Basic Education, General Department of Educational Supervision and Department of Teacher Training and that Director of General Department of Pre-school and Basic Education would be in charge of the Project. However, the three Departments will collaborate on the Project.

Functions of Director of General Department of Pre-school and Basic Education include, among others, following roles;

- To coordinate and communicate in a smooth manner with other offices in MEC and deconcentrated institutions,
- To promote institutionalization of the Principal Training.
- To prepare counterpart fund.

The both sides also agreed to set up the Principal Training Unit, a Joint Coordinating Committee (JCC) and two Steering Committees for the effective and successful implementation of the Project. The organization chart of the Project is shown in ANNEX 3.

1. Principal Training Unit

The Principal Training Unit will be set up for the purpose of implementation of the Project and coordination among the above mentioned three department/general departments concerned.

The members of the Unit will consist of at least one technical staff from each of the departments concerned and Directors of Prefectural Office of Coordination and Supervision in Central and Cordillera Prefecture. Furthermore, the members of the Unit also include teachers of IFD who are working for school management courses. ISE will provide technical support to the Unit, for example development of Principal Training materials as well as its program.

The both Paraguayan and Japanese sides will nominate and make a list of staff members and will decide a responsible person for the Unit by the time of signing the Record of Discussions (R/D), the end of January 2006. The details of function and the members of the Unit are described in ANNEX 5

2. Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (JCC) will be held annually (and if the necessity arises) to supervise Annual Work Plan and review overall progress of the Project. Chair Person will be nominated by the time of signing R/D. The details of function and the members of committee are described in ANNEX 6.

3. Steering Committees

Steering Committees (SCs) will be formulated in each prefecture and held at least once three months (and if the necessity arises) to formulate Annual Work Plan and to coordinate Project activities and achievement of the Project outcomes. The details of function and the members of committees are described in ANNEX 7.

IV. COUNTERPARTS

The both sides agreed that counterparts(C/Ps) at prefectural level are members of Principal Training Unit and that C/Ps at the regional or zonal level are supervisors of Pedagogical Supervision and Technical Support Office and capable principals.



## V. DURATION OF THE PROJECT

The duration of technical cooperation for the Project will be two years and six months, from July 2006 to January 2009.

## VI. TARGET GROUP OF THE PROJECT

The both sides agreed that the Project will mainly target principals and vice principals of center schools of basic education.

## VII. PROJECT SITES

The both sides agreed that the Project sites will be Central and Cordillera Prefectures. With regard to Central Prefecture, pilot regions will be selected by the both Paraguayan and Japanese sides by the time of signing R/D. The selection criteria are attached in ANNEX 8. With regard to Cordillera Prefecture, the Project will cover all regions in Cordillera.

## LIST OF ANNEX:

- ANNEX 1. Project Design Matrix (Draft)
- ANNEX 2. Plan of Operation (Draft)
- ANNEX 3. The Organization Chart of the Project (Draft)
- ANNEX 4. Flow of the Project (Draft)
- ANNEX 5. Principal Training Unit
- ANNEX 6. Joint Coordination Committee
- ANNEX 7. Steering Committees
- ANNEX 8. Criteria for Selecting Pilot Regions in Central Prefecture
- ANNEX 9. Attendant Lists





# ANNEX 1. Project Design Matrix (Draft)

Project Design Matrix  
 Project Name: Project to Quality Improvement of School Management  
 Project Area: Part of Central Pre-Primary and the entire part of Cordillera Pre-Primary  
 Duration: July 2006 - January 2009  
 Version: 1  
 Date: 24th November 2005

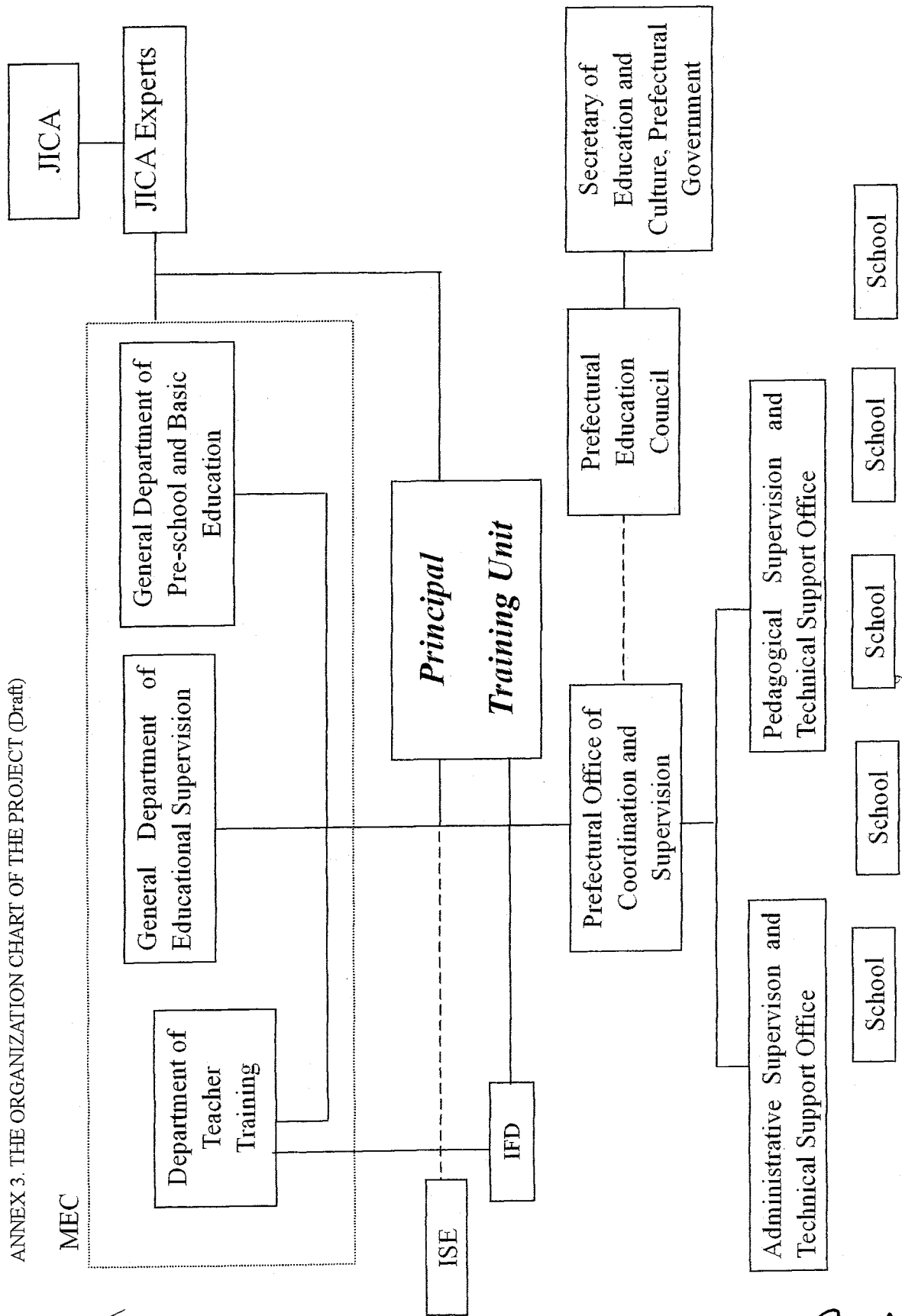
Project Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal</b>                      School management is improved in the basic education schools in the target regions.</p> <p><b>Project Purpose</b>                      The model of the training toward principals in the center schools (Principal Training) for improving school management is established in the target regions.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Repetition rate (promotion rate) in the center schools in the target regions</li> <li>2. Dropout rate in the center schools in the target regions</li> <li>3. Presence and appropriateness of annual work plan in the associated schools</li> <li>4. Degree of fulfillment of annual work plan in the associated schools</li> <li>5. Degree of satisfaction of principals, teachers and parents</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. School records (Registration records)</li> <li>2. School records (Registration records)</li> <li>3. Annual work plans</li> <li>4. Records of school visit, records of activities</li> <li>5. Results of questionnaire to principals, teachers and parents</li> </ol>	MEC maintains a stance of placing priority on the Principal Training for improving school management and disseminating it to other regions and prefectures.
<p><b>Objectives</b>                      1. The methodology (content and operation) of the Principal Training is developed.                      2. The capacity of instructors and supervisors who conduct the Principal Training is developed.                      3. The method for monitoring and evaluating school management activities is developed.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Degree of fulfillment of annual work plan</li> <li>2. Degree of satisfaction of principals, teachers and parents</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Annual work plans</li> <li>2. Records of school visit, records of activities</li> <li>3. Results of questionnaire to principals, teachers and parents</li> </ol>	The policy of placing importance on the Principal Training for improving school management remains unchanged in MEC and target prefectures.  The Paraguayan economy does not precipitously deteriorate.
<p><b>Activities</b>                      1. Conduct the baseline survey, including the analysis of current training materials.                      1-2. Formulate the training program.                      1-3. Develop the training modules (including materials).                      1-4. Conduct the training at the prefectural level on a pilot basis.                      1-5. Conduct the training at the regional level on a pilot basis.                      1-6. Conduct the impact survey.                      1-7. Develop the guideline on the Principal Training.                      2-1. Designate the members in the implementation unit at the central and prefectural level.                      2-2. Conduct the instructor training.                      2-3. Conduct the supervisor training.                      3-1. Develop monitoring and evaluation tools.                      3-2. Monitor and evaluate school management activities on a pilot basis.                      3-3. Hold the evaluation seminar at the prefectural level in order to share information on school management activities and results monitoring and evaluation and to discuss issues raised by the participants.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. Scale of Principal Training (frequency of meetings, number of participants, etc.)</li> <li>1-2. Content (lectures and supervisors, topics, materials, etc.)</li> <li>2-1. Number of instructors and their performance</li> <li>2-2. Number of supervisors and their performance</li> <li>2-3. Degree of satisfaction of participants (principal)</li> <li>3-1. Presence of monitoring and evaluation sheet</li> <li>3-2. Frequency of monitoring and evaluation activities (school visit)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. Records of the Principal Training</li> <li>1-2. Outline</li> <li>2-1. Records of the instructor training, Records of observation by JIA experts</li> <li>2-2. Records of the facilitator training, Records of observation by JIA experts</li> <li>2-3. Results of questionnaire to participants (principal)</li> <li>3-1. Monitoring and Evaluation sheet</li> <li>3-2. Records of monitoring and evaluation</li> <li>3-3. Records of evaluation seminar</li> </ol>	The stakeholders in MEC and target regions continue to be actively involved in the Project.
<p><b>Outcomes</b>                      1-1. Conduct the baseline survey, including the analysis of current training materials.                      1-2. Formulate the training program.                      1-3. Develop the training modules (including materials).                      1-4. Conduct the training at the prefectural level on a pilot basis.                      1-5. Conduct the training at the regional level on a pilot basis.                      1-6. Conduct the impact survey.                      1-7. Develop the guideline on the Principal Training.                      2-1. Designate the members in the implementation unit at the central and prefectural level.                      2-2. Conduct the instructor training.                      2-3. Conduct the supervisor training.                      3-1. Develop monitoring and evaluation tools.                      3-2. Monitor and evaluate school management activities on a pilot basis.                      3-3. Hold the evaluation seminar at the prefectural level in order to share information on school management activities and results monitoring and evaluation and to discuss issues raised by the participants.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Japanese Side                              - JIA experts                              - Chief Advisor/Educational Administration                              - School management                              - Pedagogical Supervision                              - Training Planning                              - Educational Monitoring and Evaluation</li> <li>2. Training in Japan: Approximate five persons per annum</li> <li>3. Equipment: Vehicle and other necessary equipment</li> <li>4. Expenses for the activities</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paraguayan Side                              - MEC                              - 1. Content personnel                              2. Expenses for the activities (transportation, fuel, drivers, etc.)                              3. Office space for JIA experts</li> <li>2. Prefectural Office of Supervision and Technical Support                              1. Content personnel                              2. Expenses for the activities (transportation, fuel, drivers, etc.)                              3. Office space for JIA experts</li> </ol>	The instructors, supervisors and principals who have received training continue to stay in their workplaces.  The Paraguayan side continues to bear costs of the Principal Training and monitoring and evaluation activities.  (Pre-conditions) - MEC has intention of instituting the Principal Training at the basic education level on a nationwide scale in the future. - The Principals Training Unit is setup in MEC in order to carry out the Project in the most efficient and effective manner. - The administrative and government entities in the target prefectures and center schools in the target regions have a positive attitude toward the Principal Training.

Note: Instructors organize and check the Principal Training at the prefectural level. The MEC officials and coordinators of prefectural office of coordination and supervision and instructors of EE and ED may play the role of instructors.

ANNEX 2. Plan of Operation (Draft)

Activities	2006			2007												2008					2009		
	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan				
1-1. Conduct the baseline survey (including the analysis of current training materials)																							
1-2. Formulate the training program																							
1-3. Develop the training modules (including materials)																							
1-4. Conduct the training at the prefectural level on a pilot basis																							
1-5. Conduct the training at the regional level on a pilot basis																							
1-6. Conduct the impact survey																							
1-7. Develop the guideline on the Principal Training																							
2-1. Designate the members in the implementation unit at the central and prefectural level																							
2-2. Conduct the instructor training																							
2-3. Conduct the supervisor training																							
3-1. Develop monitoring and evaluation tools																							
3-2. Monitor and evaluate school management activities on a pilot basis																							
3-3. Hold the evaluation seminar at the prefectural level																							

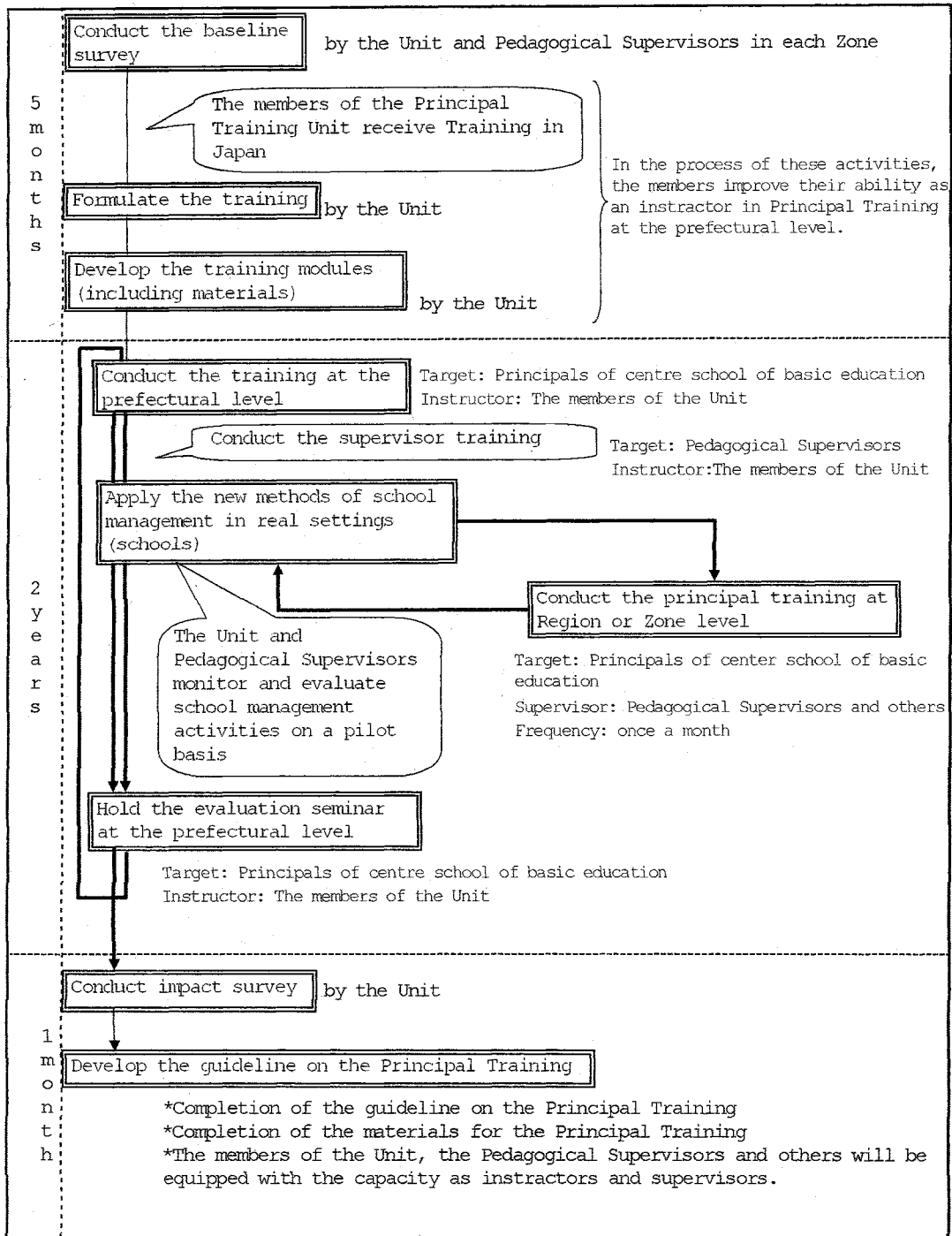
ANNEX 3. THE ORGANIZATION CHART OF THE PROJECT (Draft)



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

ANNEX 4. Flow of the Project (Draft)



*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

## ANNEX 5. PRINCIPAL TRAINING UNIT

### 1. Function

The Principal Training Unit will be set up in order to fulfill the following functions:

- a. To conduct the activities of the Project
- b. To coordinate the departments concerned


### 2. Qualification of the Member

- a. The Member ought to be full-time counterparts for the Project.\*
- b. The Member ought to have a bachelor's degree, preferably in education.
- c. The Member ought to have five years or more experience as a school teacher.
- d. The Member will take the lead in conducting the Principal Training in the foreseeable future.
- e. The Member will stay in their positions during the Project period.
- f. It is recommended that the Member has some experience as a principal.

\* This condition does not apply to IFD instructors.

### 3. Qualification of the Unit coordinator

- a. He/she fulfills the qualifications of the Member mentioned above.
- b. He/she ought to have experience as a section chief.
- c. He/she ought to be a person whose working condition at MEC is from 7:00am to 5:00pm.
- d. He/she ought to be a person who is available for monitoring to the pilot prefectures with JICA experts.



## ANNEX 6. JOINT COORDINATION COMMITTEE

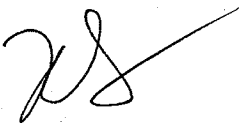
### 1. Function

The Joint Coordination Committee (JCC) will be held at least once or twice a year and whenever necessity arises, in order to fulfill the following functions:

- a. To formulate the annual work plan of the Project based on the Plan of Operation within the framework of R/D to be signed between the Resident Representative of JICA Paraguay Office and the Paraguayan authorities concerned,
- b. To review the results of the annual work plan and the progress of the technical cooperation, and
- c. To review and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project.

### 2. List of members of JCC

- Director of General Department of Pre-school and Basic Education, MEC
- Director of General Department of Educational Supervision, MEC
- Director of Department of Teacher Training, MEC
- Director of Prefectural Office of Coordination and Supervision, Central Prefecture
- Director of Prefectural Office of Coordination and Supervision, Cordillera Prefecture
- Representative of principal Training Unit
- JICA Paraguay Office
- JICA Experts.



## ANNEX 7. STEERING COMMITTEES

### 1. Function

The Steering Committees (SCs) will be held at least once three months and whenever necessity arises in each prefecture in order to fulfill the following functions:

- a. To manage and monitor the activities of the Principal Training Unit,
- b. To review the progress of the Project as well as the work plan, and
- c. To share information and exchange views on issues arising from, or in connections with, the implementation of the Project.


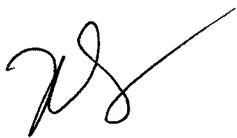
### 2. List of members of the SCs

#### a. SC in Central Prefecture

- Director of Prefectural Office of Coordination and Supervision
- Pedagogical Supervisors
- Administration and Management Supervisors
- Officials of Secretary of Education and Culture, Prefectural Government
- Director of IFD
- JICA Experts

#### b. SC in Cordillera Prefecture

- Director of Prefectural Office of Coordination and Supervision
- Pedagogical Supervisors
- Administration and Management Supervisors
- Officials of Secretary of Education and Culture, Prefectural Government
- Director of IFD
- JICA Experts



ANNEX 8. CRITERIA FOR SELECTING PILOT REGIONS IN CENTRAL PREFECTURE

1. Each pilot region ought to have different character (geographic, academic etc.).
2. Each pilot region ought to have at least one Pedagogical Supervision and Technical Support Office.
3. The total number of center schools at all pilot regions will be approximately fifty.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'W' followed by a long horizontal stroke.A handwritten signature in black ink, featuring a large, circular initial followed by a long horizontal stroke.

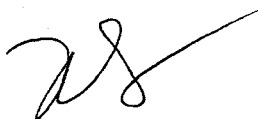


## ANNEX 9 PARTICIPANT LISTS

The discussions between the Team and the Paraguayan authorities concerned were held in Asuncion, Central, Cordillera, Guaira with the participants listed below.

### List of Paraguayan Side

Ms. Blanca Ovelar de Duarte	Minister for Education and Culture
Ms. Marta Lafuente	Vice Minister for Education Sector, Ministry of Education and Culture (MEC)
Mr. Domingo Pedrozo	Director, Department of Technical Cabinet, MEC
Ms. Aura Vallejos	Director, Department of International Cooperation, MEC
Ms. Norma López	Director, General Department of Pre-school and Basic Education, MEC
Mr. Raúl Aguilera	Director, General Department of Educational Supervision, MEC
Ms. Norma Marecos	Director, Department of Teacher Training, MEC
Ms. Lourdes Marín de Melgarejo	Director, Prefectural Office of Coordination and Supervision, Central
Ms. Edita Avalos Echeverría	Director, Prefectural Office of Coordination and Supervision, Cordillera
Ms. Francisca Serafina Rojas	Director, Prefectural Office of Coordination and Supervision, Guaira
Ms. Oilda Ortega Vera	Secretary of Education and Culture, Prefectural Government, Central
Ms. Graciela Agüero Meza	Secretary of Education and Culture, Prefectural Government, Cordillera
Mr. Emilio Raidán	Secretary of Plan, Prefectural Officials, Cordillera
Ms. Mirna Lovatti de Aquino	Secretary of Education and Culture, Prefectural Government, Guaira
Ms. Maria Elizabeth García de García	Director of General, Superior Institute of Education (ISE)
Ms. Maria Eugenia López Bogado	Director, San Lorenzo Saturio Rios Teacher Training Institute (IFD), Central
Ms. Estela Maria Machuca	Director, Eusebio Ayala Teacher Training Institute (IFD), Cordillera



List of Japanese Side

Mr. Jun Sakuma	Team Leader, Japanese Study Team
Ms. Takako Koizumi	Cooperation and Planning, Japanese Study Team
Ms. Keiko Takahashi	Project Coordination, Japanese Study Team
Mr. Satoru Takahashi	Program Impact Analyst, Japanese Preparatory Study Team
Mr. Hiroshi Saito	Resident Representative, JICA Paraguay Office
Mr. Takeharu Nakagawa	Assistant Director of Technical Cooperation, JICA Paraguay Office
Ms. Masayo Kojima	Project Formulating Advisor, JICA Paraguay Office



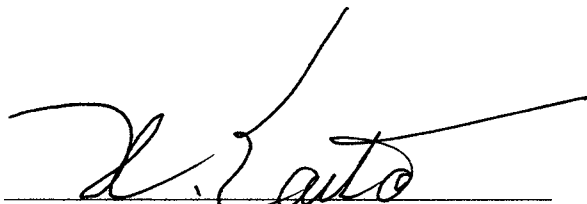
MINUTA DE REUNIONES  
ENTRE EL EQUIPO DE ESTUDIO PREPARATORIO Y  
LAS AUTORIDADES DEL GOBIERNO DEL PARAGUAY INVOLUCRADAS EN LA  
COOPERACIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO DE  
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

El Equipo de Estudio Preparatorio (en adelante denominado “el Equipo”) de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante denominada “JICA”) ha realizado una visita a la República del Paraguay, del 24 de octubre al 25 de noviembre de 2005, durante la cual mantuvo una serie de reuniones con las autoridades paraguayas involucradas en las actividades previstas entre el Gobierno del Japón y del Paraguay para la implementación exitosa del Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar (en adelante denominado “el Proyecto”).

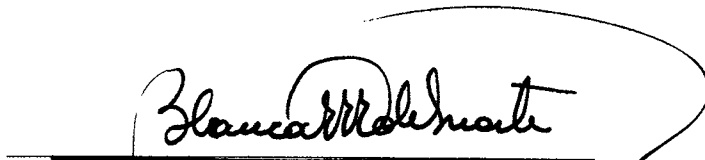
Como resultado de estas reuniones, el Equipo y las autoridades gubernamentales, acordaron recomendar a sus respectivos gobiernos los aspectos mencionados en el documento adjunto a la presente.

Esta minuta de reuniones está elaborada en duplicado, tanto en inglés como en español, siendo ambas igualmente auténticas. Sin embargo, en el caso de alguna divergencia en la interpretación del texto, prevalecerá la versión en inglés.

Asunción, 24 de noviembre de 2005



Ing. Hiroshi Saito  
Representante Residente  
JICA Paraguay  
Japón



Blanca Ovelar de Duarte  
Ministra de Educación y Cultura  
República del Paraguay

## DOCUMENTO ADJUNTO

### I. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El Gobierno de la República del Paraguay dio inicio a la Reforma Educativa en 1994 basada en los lineamientos orientadores de “PARAGUAY 2020”. Desde entonces se han notado progresos notables en el acceso a la educación, por ejemplo, la tasa de matriculación neta en la educación escolar básica ha alcanzado aproximadamente un 90%. Sin embargo, indicadores de la eficiencia interna de la educación, tales como la tasa de repitencia y la tasa de deserción de los estudiantes, necesitan ser mejorados.

Para el mejoramiento de la calidad de la educación, el Gobierno Paraguayo ha realizado la capacitación de docentes y ha desarrollado materiales con la cooperación del Banco Mundial, la Agencia Española de Cooperación Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras. Sin embargo, un plan de mejoramiento en la gestión escolar todavía no ha sido puesto en marcha. En consecuencia, el Gobierno Paraguayo solicitó al Gobierno Japonés, la cooperación técnica para el Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar.

La cooperación japonesa y la contraparte paraguaya, confirmaron que es necesario un proyecto de Mejoramiento de la Capacidad de Gestión Escolar dirigida a los directores de las instituciones educativas, a través de cual se realice una capacitación periódica de los mismos, como medio para lograr el mejoramiento de la calidad de la educación en el Paraguay.

### II. PERFIL DEL PROYECTO

Ambos lados acordaron que el marco del Proyecto sea como se describe a continuación. Para detalles adicionales, puede consultarse el Anexo 1.-4 de este documento.

#### 1. Título del Proyecto

El Proyecto será denominado “Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar”.

#### 2. Objetivos

##### (1) Objetivo General

La gestión escolar de las escuelas de la educación escolar básica mejora en las regiones pilotos.

##### (2) Propósito del Proyecto

Se establece un modelo de capacitación para los directivos de las escuelas de centro de área (capacitación de directores) destinadas al mejoramiento de la gestión escolar en las regiones pilotos.



### 3. Resultados

- 1) Se desarrolla la metodología (contenido y operación) del programa de capacitación de Directores.
- 2) Se desarrolla la capacidad de los capacitadores y supervisores que dirigen el programa de capacitación de Directores.
- 3) Se desarrolla el método para monitorear y evaluar las actividades de gestión escolar.

### 4. Actividades

- 1-1. Realizar el estudio de línea base (incluyendo análisis de materiales didácticos existentes).
  - 1-2. Elaborar programas de capacitación
  - 1-3. Desarrollar los módulos de capacitación (incluyendo materiales didácticos).
  - 1-4. Realizar la capacitación a nivel departamental en forma experimental.
  - 1-5. Realizar la capacitación a nivel regional en forma experimental.
  - 1-6. Realizar el estudio de impacto.
  - 1-7. Elaborar las guías para el programa de capacitación de directores.
- 
- 2-1. Designar a los miembros en la Unidad de Capacitación de Directores a nivel central y departamental.
  - 2-2. Realizar la capacitación de los capacitadores.
  - 2-3. Realizar la capacitación de los supervisores.
- 
- 3-1. Desarrollar herramientas de monitoreo y de evaluación.
  - 3-2. Monitorear y evaluar la gestión escolar de en forma piloto.
  - 3-3. Realizar seminario de evaluación a nivel departamental de manera a tener disponible todo tipo de información sobre las actividades pertinentes a la gestión escolar, así como los resultados de los monitoreos, evaluaciones y discutir sobre los temas de interés de los participantes.

### 5. Inversiones

#### ■ Cooperación Japonesa

- 1) Expertos de la JICA:
  - Jefe Asesor/Administración Educacional.
  - Gestión de Escuelas.
  - Supervisión Pedagógica.
  - Planificación de la Capacitación.
  - Monitoreo y Evaluación Educacional.
  - Otros (en el caso de ser necesario).
- 2) Capacitación en Japón: aproximadamente cinco personas por año.
- 3) Equipamiento: Vehículos (para el monitoreo a nivel departamental) y otros equipamientos necesarios.
- 4) Gastos para las actividades  
Contraparte paraguaya.



■ **Ministerio de Educación y Cultura (MEC)**

- 1) Personal de la contraparte.
- 2) Gastos para las actividades (transporte, combustible, choferes, etc.).
- 3) Espacio para la oficina de los expertos de la JICA.

■ **Oficina de la coordinación departamental**

- 1) Personal de la contraparte.
- 2) Gastos para las actividades (transporte, combustible, choferes, etc.).
- 3) Espacio para la oficina de los expertos de la JICA.

**III. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO**

La capacitación de directores no ha sido institucionalizada y no existe una dependencia a cargo de dicha capacitación. Por lo tanto, la coordinación entre las dependencias relacionadas en el MEC es esencial para la ejecución eficiente del Proyecto.

Ambas partes acordaron que las autoridades paraguayas involucradas serían el Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Dirección General de Supervisión Educativa, y Dirección de Formación Docente y que la Directora de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica ocupará el cargo de coordinar el Proyecto. Sin embargo, las tres dependencias colaborarán para el Proyecto.

Las funciones del Director General de Educación Inicial y Escolar Básica serán, entre otras, las siguientes:

- Establecer una coordinación y comunicación en forma fluida entre otras oficinas del MEC y las entidades desconcentradas.
- Promocionar la institucionalización de la capacitación de directores.
- Preparar los fondos de contrapartida.

Ambas partes también acordaron establecer la Unidad de Capacitación de Directores, un Comité de Coordinación Conjunta (Joint Coordinating Comité (JCC)) y dos Comités de Implementación para la ejecución exitosa y efectiva del proyecto. La tabla organizacional del proyecto se detalla en el ANEXO 3.

**1. Unidad de Capacitación de Directores**

La Unidad de Capacitación de Directores se establecerá con el objetivo de ejecutar el Proyecto y coordinar las tres dependencias mencionadas.

Se designará al menos un funcionario técnico de las dependencias pertinentes y Coordinadores Técnicos Departamentales de Supervisión de los departamentos de Central y Cordillera, a la Unidad. Además, entre los miembros deberán incluir instructores de los IFDs que están trabajando en los cursos de gestión escolar. El Instituto Superior de Educación (ISE) también podría apoyar a la unidad, por ejemplo, en el desarrollo de materiales para la capacitación de directores tales como los programas.



Tanto el lado paraguayo como el japonés nombrarán y elaborarán una lista de los miembros del personal (staff) y decidirán la persona encargada de la Unidad antes de la firma del Registro de Deliberaciones (R/D). Los detalles de las funciones y los miembros de comités se detallan en el ANEXO 5.

## **2. Comité de Coordinación Conjunta**

El Comité de Coordinación Conjunta (Joint Coordinating Committee(JCC)) se reunirá anualmente (y si surgiere la necesidad de hacerlo excepcionalmente) para supervisar el Plan de Trabajo Anual y analizar el progreso general del Proyecto. La persona a cargo será designada para el momento de la firma del Registro de Deliberaciones (R/D), a fines de enero de 2006. Los detalles de las funciones y los miembros de comités se detallan en el ANEXO 6.

## **3. Comités de implementación**

Los Comités de implementación (Steering Comités (SCs)) serán conformados en cada departamento y se reunirán al menos una vez cada tres meses (y si hubiere la necesidad de hacerlo excepcionalmente) para formular el Plan de Trabajo Anual y para coordinar las actividades del Proyecto y para obtener los resultados esperados del Proyecto. Los detalles de las funciones y los miembros de comités se detallan en el ANEXO 7.

## **IV. CONTRAPARTES**

Ambas partes acordaron que los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores, que serían contrapartes (C/Ps) a nivel departamental, y los supervisores y miembros de equipo técnico de la oficina de Supervisión, así como directores seleccionados en las escuelas de centro de área serían los contrapartes(C/Ps) a nivel regional o zonal.

## **V. DURACIÓN DEL PROYECTO**

La duración de la cooperación técnica para el Proyecto será de dos (2) años y seis (6) meses, desde julio de 2006 hasta enero de 2009.

## **VI. GRUPO META DEL PROYECTO**

Ambas partes acordaron que el Proyecto tendrá como sujeto principal a los directores y vicedirectores de escuelas de centro de área de educación básica.

## **VII. SITIOS DEL PROYECTO**

Ambas partes acordaron que el Proyecto será ejecutado en los departamentos de Central y Cordillera. Con relación al departamento Central, las regiones pilotos serán seleccionadas tanto por la cooperación japonesa como por la contraparte paraguaya al momento de la firma del R/D. Los criterios para la selección se muestran en el Anexo 8. Con relación al departamento de la Cordillera, el Proyecto cubrirá todas las regiones de Cordillera.



**LISTA DE ANEXOS:**

- ANEXO 1. Matriz de Diseño de Proyecto (Borrador).
- ANEXO 2. Plan de Operación (Borrador).
- ANEXO 3. Organigrama del Proyecto (Borrador).
- ANEXO 4. Flujograma del Proyecto (Borrador).
- ANEXO 5. Unidad de Capacitación de Directores.
- ANEXO 6. Comité de Coordinación Conjunta.
- ANEXO 7. Comité de Implementación.
- ANEXO 8. Criterio de selección de regiones pilotos en el Departamento Central.
- ANEXO 9. Listas de participantes





## ANEXO 1. MATRIZ DE DISEÑO DE PROYECTO (BORRADOR)

Matriz de Diseño de Proyecto

Nombre del Proyecto: Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar

Duración: Julio 2006 – Enero 2009

Área del Proyecto: Parte del Departamento Central y todo el Departamento de Cordillera.

Grupo meta: Directores y vicedirectores de escuelas básicas de centro de área

Versión 1

Fecha: 24 de noviembre de 2005

Resumen del Proyecto	Indicadores Verificables objetivamente	Medios para la verificación	Suposiciones Relevantes
<p>(Objetivo general)</p> <p>La gestión escolar de las escuelas de educación básica mejora en las regiones pilotos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasa de repitencia (tasa de promoción) en las escuelas de centro de área en la región de proyecto.</li> <li>2. Tasas de deserción escolar en las escuelas de centro de área en la región de proyecto.</li> <li>3. Presencia y efectividad del plan de trabajo anual en las escuelas asociadas.</li> <li>4. Grado de cumplimiento del plan de trabajo anual en las escuelas asociadas.</li> <li>5. Grado de satisfacción de los directores, profesores y padres.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registro de escuelas (archivos de inscripciones).</li> <li>2. Registro de escuelas (archivos de inscripciones).</li> <li>3. Planes anuales de trabajo.</li> <li>4. Registros de visitas a escuelas y de actividades.</li> <li>5. Resultados de encuestas realizadas a los directores, profesores y padres.</li> </ol>	<p>El MEC mantiene la postura de dar prioridad a la capacitación de directores para el mejoramiento de la gestión escolar y extenderlo a otras regiones y departamentos.</p>
<p>(Propósito del Proyecto)</p> <p>Se establece un modelo de capacitación para los directivos de las escuelas de centro de área (capacitación de directores) destinadas al mejoramiento de la gestión escolar en las zonas modelos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grado de cumplimiento del plan anual de trabajo.</li> <li>2. Grado de satisfacción de los directores, profesores y padres.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes anuales de trabajo</li> <li>2. Registros de visitas a escuelas y registro de actividades</li> <li>3. Resultados de encuestas hechas a directores, profesores y padres.</li> </ol>	<p>La política de dar importancia a la capacitación de directores para el mejoramiento de la gestión escolar permanece sin modificaciones en el MEC y en los departamentos objetivos del proyecto.</p>
<p>(Resultados)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se desarrolla la metodología (contenido y operación) del programa de capacitación de directores.</li> <li>2. Se desarrolla la capacidad de los capacitadores y supervisores que dirigen el programa de capacitación de directores.</li> <li>3. Se desarrolla el método para monitorear y evaluar las actividades de gestión escolar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. Alcance de la Capacitación de directores (frecuencia de reuniones, número de participantes, etc.)</li> <li>1-2. Contenido (conferencistas y supervisores, tópicos, materiales, etc.)</li> <li>2-1. Número de capacitadores y su desempeño.</li> <li>2-2. Número de supervisores y su desempeño.</li> <li>2-3. Grado de satisfacción de los participantes (directores).</li> <li>3-1. Monitoreo realizado y hoja de evaluación.</li> <li>3-2. Frecuencia de monitoreo y actividades de evaluación (visitas a escuelas).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Registros de la Capacitación de Directores</li> <li>1.2 Guía</li> <li>2-1. Registros de capacitación de capacitadores. Registro de observaciones de los expertos de la JICA.</li> <li>2-2. Registros de capacitación de supervisores. Registro de observaciones de los expertos de la JICA.</li> <li>2-3. Resultados de encuestas de los participantes (directores).</li> <li>3-1. Hoja de monitoreo y de evaluación.</li> <li>3-2. Registros de monitoreo y evaluación.</li> <li>3-3. Registro de los seminarios de evaluación.</li> </ol>	<p>La economía paraguaya no se deteriora precipitadamente.</p> <p>Los afectados en el MEC y las regiones objetivo siguen estando activamente involucrados en el Proyecto.</p>



Matriz de Diseño de Proyecto

Nombre del Proyecto: Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar.

Área del Proyecto: Parte del departamento Central y todo el departamento de Cordillera.

Duración: Julio 2006 – Enero 2009

Grupo meta: Directores y vicedirectores de escuelas básicas

Versión 1

Fecha: 24 de noviembre de 2005

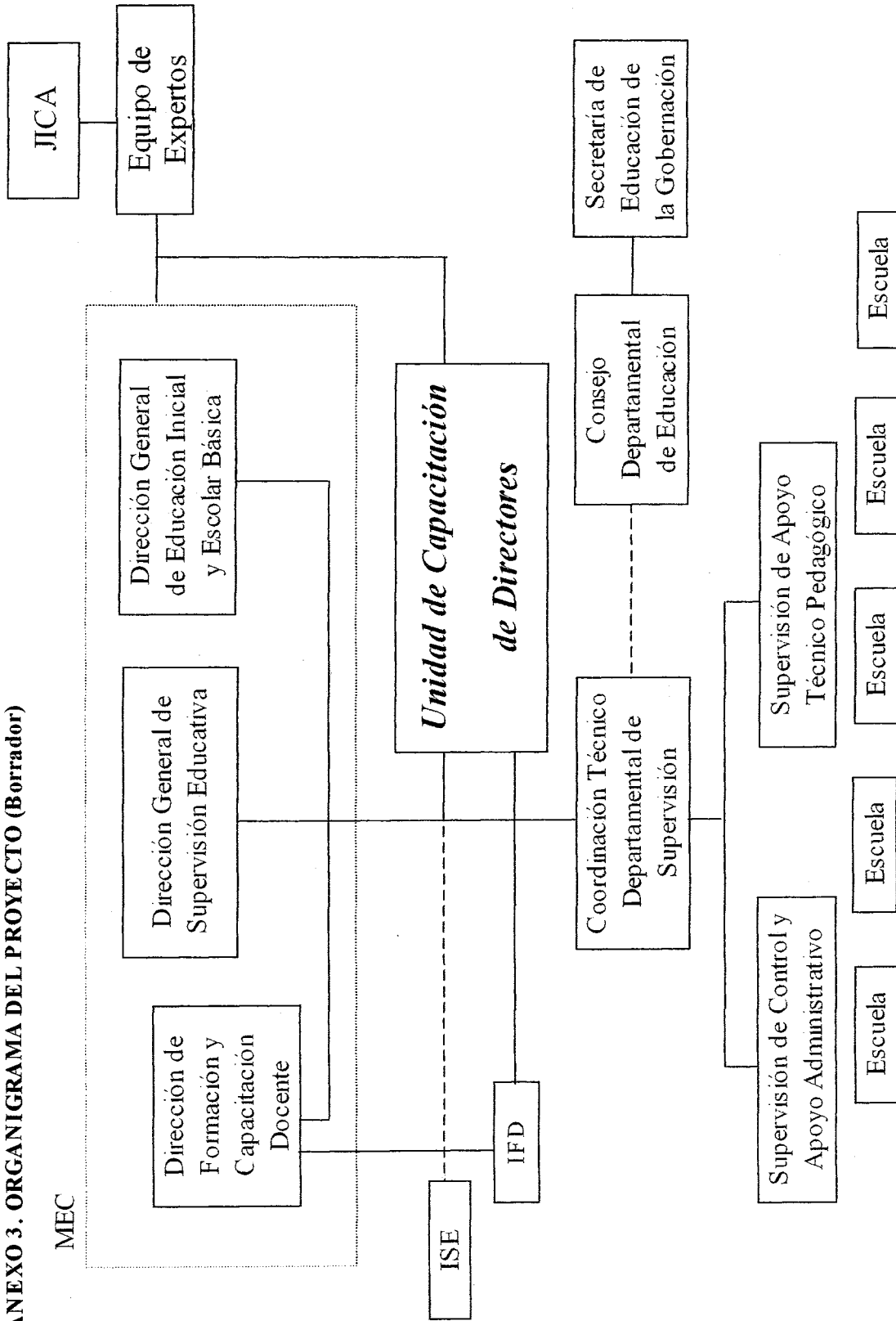
Resumen del Proyecto (Actividades)	Indicadores Verificables objetivamente (Cooperación japonesa)	Médios para la verificación (Contraparte paraguaya)	Suposiciones Relevantes
<p>1-1. Realizar el estudio de línea base (incluyendo el análisis de los materiales de capacitación existente).</p> <p>1-2. Elaborar programas de capacitación</p> <p>1-3. Desarrollar los módulos de capacitación (incluyendo materiales didácticos).</p> <p>1-4. Realizar la capacitación a nivel departamental en forma experimental</p> <p>1-5. Realizar la capacitación a nivel regional en forma experimental.</p> <p>1-6. Realizar el estudio de impacto</p> <p>1-7. Elaborar las guías para el programa de capacitación de Directores.</p> <p>2-1. Designar los miembros en la Unidad de Capacitación de Directores a nivel central y departamentales.</p> <p>2-2. Realizar la capacitación de los Capacitadores.</p> <p>2-3. Realizar la capacitación de los supervisores.</p> <p>3-1. Desarrollar herramientas de monitoreo y de evaluación.</p> <p>3-2. Monitorear y evaluar la gestión escolar de en forma piloto.</p> <p>3-3. Realizar seminario de evaluación a nivel departamental de manera a tener disponible todo tipo de información sobre las actividades pertinentes a la gestión escolar, así como los resultados de los monitoreos, evaluaciones y discutir sobre los temas de interés de los participantes</p>	<p>1. Expertos de la JICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe Asesor/Administración Educativa.</li> <li>- Gestión de escuelas.</li> <li>- Supervisión Pedagógica.</li> <li>- Planificación de Capacitación.</li> <li>- Monitoreo y Evaluación Educativa.</li> </ul> <p>2. Capacitación en Japón: Aproximadamente cinco personas por año.</p> <p>3. Equipamiento: Vehículos y otros equipamientos necesarios.</p> <p>4. Gastos para las actividades.</p>	<p>MEC</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal de la contraparte</li> <li>2. Gastos para las actividades (transporte, combustible, choferes, etc.)</li> <li>3. Espacio para la oficina de los expertos de la JICA.</li> </ol> <p>◆ Oficina de coordinación departamental.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal de la contraparte</li> <li>2. Gastos para las actividades (transporte, combustible, choferes, etc.)</li> <li>3. Espacio para las oficinas de los Expertos de la JICA.</li> </ol>	<p>Los capacitadores, supervisores y directores que se han capacitado siguen estando en sus lugares de trabajo.</p> <p>La contraparte paraguaya continúa costeadando las actividades de la Capacitación de directores, monitoreo y evaluación del proyecto.</p> <p>(Condiciones Previas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El MEC tiene la intención de institucionalizar la capacitación de directores al nivel de educación escolar básica a nivel nacional en el futuro.</li> </ul> <p>Se establece la Unidad de Capacitación de Directores en el MEC para poder llevar a cabo el Proyecto de la manera más eficiente y efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los entes administrativos y gubernamentales en los departamentos del proyecto y escuelas de centro de área en las regiones del proyecto demuestran una actitud positiva hacia la capacitación de directores.</li> </ul>

Nota: Los capacitadores organizan y dirigen la capacitación de directores a nivel departamental. Los funcionarios del MEC y coordinadores de la oficina de Coordinación Departamental de Supervisión y los instructores de IFDs, y del ISE podrían cumplir el papel de capacitadores.

## ANEXO 2. PLAN DE OPERACIÓN (BORRADOR)

Actividades	2006			2007			2008			2009										
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Máy	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	
1-1. Realizar el estudio de línea base (incluyendo el análisis de los materiales de capacitación existente).																				
1-2. Elaborar programas de capacitación																				
1-3. Desarrollar los módulos de capacitación (incluyendo materiales didácticos)																				
1-4. Realizar la capacitación a nivel departamental en forma experimental																				
1-5. Realizar la capacitación a nivel regional en forma experimental.																				
1-6. Realizar el estudio de impacto																				
1-7. Elaborar las guías para el programa de capacitación de Directores.																				
2-1. Designar los miembros en la Unidad de Capacitación de Directores a nivel central y departamentales.																				
2-2. Realizar la capacitación de los Capacitadores.																				
2-3. Realizar la capacitación de los supervisores.																				
3-1. Desarrollar herramientas de monitoreo y de evaluación.																				
3-2. Monitorear y evaluar la gestión escolar de en forma piloto.																				
3-3. Realizar seminario de evaluación a nivel departamental																				

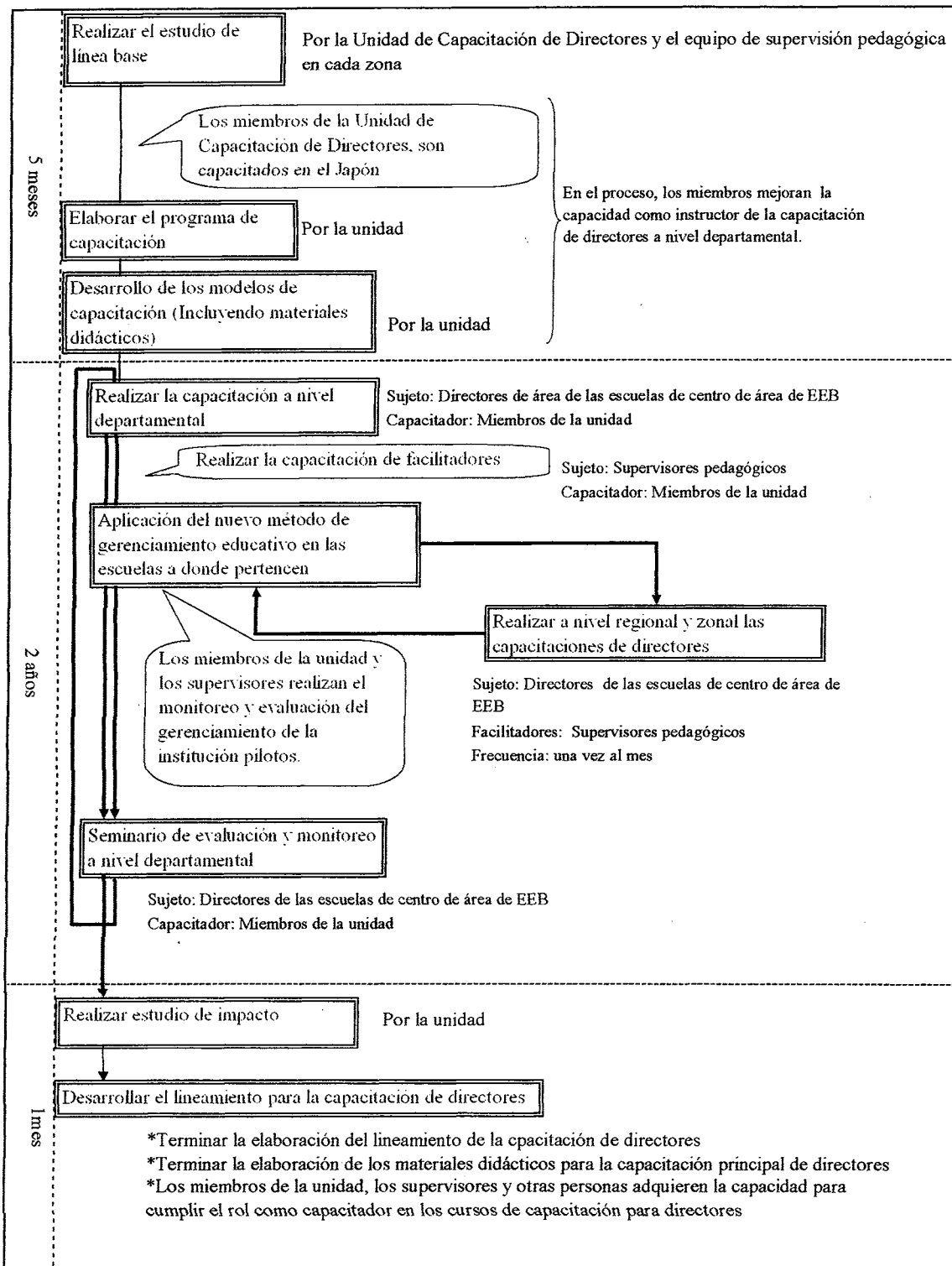
ANEXO 3. ORGANIGRAMA DEL PROYECTO (Borrador)



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

## ANEXO 4. FLUJOGRAMA DEL PROYECTO (Borrador)



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

## ANEXO 5. UNIDAD DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES

### 1. Funciones

La Unidad de Capacitación de Directores se establecerá con el objetivo de cumplir las siguientes funciones:

- a. Dirigir las actividades del Proyecto.
- b. Coordinar las dependencias involucradas en el proyecto.

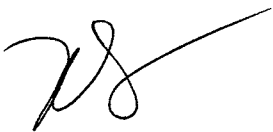
### 2. Perfil requerido de los miembros

- a. Se espera que los miembros sean contrapartes a tiempo completo para el Proyecto\*
- b. Se espera que los miembros sean graduados universitarios, preferentemente en el área de educación.
- c. Se espera que los miembros tengan una experiencia de 5 años o más como docentes de la educación escolar básica.
- d. Se espera que los miembros sean personas que en un futuro cercano lideren la realización de cursos de capacitación.
- e. Se espera que los miembros sean personas que puedan permanecer en su posición durante el periodo del Proyecto.
- f. Se recomienda que los miembros tengan una experiencia como directores.

\* Esta condición no se aplica a los instructores de IFDs.

### 3. Perfil requerido para el coordinador de la Unidad

- a. Una persona que satisfaga plenamente los requerimientos del miembro mencionados.
- b. Una persona que tenga experiencia como jefe de alguna sección.
- c. Una persona que tenga que tenga la condición de trabajo en el MEC de 7:00 de la mañana hasta las 5:00 de la tarde.
- d. Una persona que pueda realizar el monitoreo en los departamentos pilotos en forma conjunta con los expertos de la JICA.



## **ANEXO 6. COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTA (JCC)**

### **1. Funciones**

El Comité de Coordinación Conjunta se reunirá por lo menos una o dos veces al año y cuando exista la necesidad de hacerlo, para poder cumplir con las siguientes funciones:

- a. Formular el Plan Anual de trabajo del Proyecto basado en el Plan de Operaciones dentro del marco de R/D a ser firmado entre el Representante Residente de la Oficina de JICA en Paraguay y las autoridades paraguayas pertinentes.
- b. Analizar los resultados del plan anual de trabajo y el avance de la cooperación técnica; y
- c. Analizar e intercambiar opiniones sobre los temas más relevantes que surgieren durante la implementación del proyecto.

### **2. Lista de Miembros del Comité de Coordinación Conjunta**

- Director de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, MEC.
- Director de la Dirección General de Supervisión Educativa, MEC.
- Director de la Dirección de Formación Docente, MEC.
- Coordinador Técnico Departamental de Supervisión, departamento Central.
- Coordinador Técnico Departamental de Supervisión, departamento Cordillera.
- Representante de la Unidad de Capacitación de Directores.
- Oficina de JICA en Paraguay.
- Expertos de la JICA.



## ANEXO 7. COMITES DE IMPLEMENTACIÓN

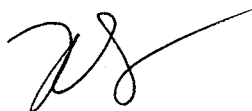
### 1. Funciones

Los Comités de Implementación (SCs) (Steering Committees) se reunirán por lo menos una vez cada tres meses y cuando la necesidad surgiera en cada prefectura, con el objetivo de poder cumplir con las siguientes funciones:

- a. Administrar y monitorear las actividades de la Unidad de Capacitación de Directores,
- b. Analizar el progreso del Proyecto así como el plan de trabajo, y
- c. Tener información disponible y abierta para intercambiar opiniones sobre los temas que surjan en relación a la implementación del Proyecto.

### 2. Lista de miembros de los Comités (SCs)

- a. SC en el departamento Central
  - Coordinadora Departamental de Supervisión
  - Supervisores Pedagógicos
  - Supervisores Administrativos
  - Secretario de Educación de la Gobernación
  - Director de IFD
  - Expertos de la JICA
  
- b. SC en el departamento de Cordillera
  - Coordinadora Departamental de Supervisión
  - Supervisores Pedagógicos
  - Supervisores Administrativos
  - Secretario de Educación de la Gobernación
  - Director de IFD
  - Expertos de la JICA





**ANEXO 8. CRITERIO DE SELECCIÓN PARA EL DEPARTAMENTO CENTRAL**

1. Cada región piloto deberá tener características diferentes (geográfica, académica, entre otros).
2. Cada región piloto deberá tener al menos una oficina de Supervisión Apoyo Técnico Pedagógico.
3. La cantidad total de escuelas de centro de área entre todas las regiones pilotos será aproximadamente de 50 escuelas.



## ANEXO 9. LISTA DE PARTICIPANTES

Las deliberaciones entre el Equipo y las autoridades paraguayas pertinentes fueron realizadas en Asunción, Central, Cordillera y Guairá, con la participación de las siguientes personas:

Sra. Blanca Ovelar de Duarte	Ministra de Educación y Cultura
Sra. Marta Lafuente	Vice Ministra de Educación, Ministerio de Educación y Cultura (MEC)
Sr. Domingo Pedrozo	Director, Gabinete Técnico de la Ministra, MEC
Sra. Aura Vallejos	Directora, Dirección General de Relaciones Internacionales, MEC
Sra. Norma López	Directora, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, MEC
Sr. Raúl Aguilera	Director, Dirección General de Supervisión Educativa, MEC
Sra. Norma Marecos	Directora, Dirección de Formación Docente MEC
Sra. Lourdes Marín de Melgarejo	Coordinadora, Coordinación departamental de supervisión, Central
Sra. Edita Ávalos Echeverría	Coordinadora, Coordinación departamental de supervisión, Cordillera
Sra. Francisca Serafina Rojas	Coordinadora, Coordinación departamental de supervisión, Guaira
Sra. Oilda Ortega Vera	Secretaría de Educación y Cultura, Gobernación Central
Sra. Graciela Agüero Meza	Secretaría de Educación y Cultura, Gobernación de Cordillera
Sr. Emilio Raidán	Secretaría Técnica de Planificación, Gobernación de Cordillera
Sra. Mirna Lovatti de Aquino	Secretaría de Educación y Cultura, Gobernación de Guaira
Sra. Maria Elizabeth García de García	Directora General, Instituto Superior de Educación (ISE)
Sra. Maria Eugenia López Bogado	Directora, Instituto de Formación Docente de San Lorenzo "Saturio Ríos", Central



Sra. Estela Maria Machuca

Directora, Instituto de Formación Docente de  
Cordillera "Eusebio Ayala", Cordillera

**Cooperación Japonesa:**

Sr. Jun Sakuma

Líder de equipo, Equipo de Estudio Preparatorio

Sra. Takako Koizumi

Planificación de la cooperación, Equipo de Estudio  
Preparatorio

Srta. Keiko Takahashi

Coordinación de proyecto, Equipo de Estudio Preparatorio

Sr. Satoru Takahashi

Análisis de impacto del programa, Equipo de Estudio  
Preparatorio

Sr. Hiroshi Saito

Representante Residente, JICA en Paraguay

Sr. Takeharu Nakagawa

Director Adjunto de Cooperación Técnica, JICA en  
Paraguay

Srta. Masayo Kojima

Asesora para Formulación de Proyecto, JICA en Paraguay



## 調査日程表

	佐久間潤団員	高橋佳子団員	高橋悟団員	小泉高子団員	
10/16 日			本邦発		
10/17 月			アスンシオン着、JICA 事務所 打ち合わせ		
10/18 火			就学前・基礎教育総局長インタ ビュー、セントラル県小学校 1 校視察		
10/19 水			セントラル県小学校 3 校視察		
10/20 木			PCM ワークショップ (教育省)		
10/21 金			PCM ワークショップ (校長等)		
10/22 土			ワークショップ結果整理		
10/23 日			本邦発		資料整理
10/24 月			アスンシオン着		セントラル県小学校 1 校再訪
			JICA 事務所打ち合わせ、大使館表敬		
10/25 火			教育省副大臣、官房事務局長、就学前・基礎教育総局長、教育監督 総局長、教員養成・研修局長及び国際協力局長との合同協議		
10/26 水			就学前・基礎教育総局長、教員養成・研修局長、教育監督総局長と の個別協議、団内打ち合わせ		
10/27 木			セントラル県県庁教育部長、CDS、小学校 2 校訪問		
10/28 金			コルディジェラ県 CDS 及び SATP、県知事、教育文化部長及び企画 部長、小学校 2 校訪問、JICA 事務所打ち合わせ		
10/29 土			団内打ち合わせ、JOCV からの聞き取り調査		
10/30 日			団内打ち合わせ、PDM 案及び PO 案作成		
10/31 月			グアイラ県 CDS、県庁教育文化部、小学校 2 校訪問		
11/01 火			ISE、セントラル県 SATP 訪問		
11/02 水			JICA 事務所及び大使館中間報告、アスンシオン市内 IFD 訪問		
11/03 木			教育文化省 2 総局 1 局代表及び国際協力局長と協議		
			アスンシオン発		収集資料翻訳依頼、団内打ち合わせ
11/04 金			移動		PDM 案及び PO 案作成
11/05 土	本邦着	資料整理及び団内打ち合わせ			
11/06 日		資料整理及び団内打ち合わせ			
11/07 月		セントラル県 CDS 及び SATP 訪問			
11/08 火		BID コンサルタント、セントラル県 SATP 訪問、 BID Escuela Viva 担当官から聞き取り調査			
11/09 水		コルディジェラ県 Eusebio Ayala IFD、セントラ ル県 Saturio Rios IFD 訪問			
11/10 木		AECI から聞き取り調査、就学前・基礎教育総 局及び教育監督総局で追加情報収集			
11/11 金		地図入手、教員養成・研修局で追加情報収集			
11/12 土		資料整理及び団内打ち合わせ			
11/13 日		資料整理及び団内打ち合わせ			
11/14 月		M/M 案等作成、積算情報収集			
11/15 火		教育文化大臣面会、積算情報収集			
11/16 水		M/M 案等作成、積算情報収集			
11/17 木		M/M 案等作成 アスンシオン発			
11/18 金		M/M 案等作成 移動			
11/19 土		資料整理	本邦発		
11/20 日		資料整理	アスンシオン着		
	JICA 事務所打ち合わせ				
11/21 月	就学前・基礎教育総局長、教育監督総局長との個別協議				
11/22 火	教員養成・研修局長との個別協議				
11/23 水	報告書作成				
11/24 木	教育大臣ミニッツ署名、日本大使館帰国報告				
11/25 金	JICA 事務所帰国報告、アスンシオン発				
11/26 土	移動				
11/27 日	本邦着				

## 就学前・基礎教育総局

## 2005 年度学事暦

## 就学前教育：保育園及び幼稚園

## 学校基礎教育：第 1、2 及び 3 サイクル

## 2 月

- 10 日： 学校の開門日
- 11 から 16 日： 転校生の入学登録開始日
- 14 から 18 日： 学校の組織及び就学前及び基礎教育部門の計画期間
- 14 から 18 日： 教員研修期間
- 21 日： 授業開始日(保育園、幼稚園及び基礎教育 1、2、3 サイクル)
- 21 日： 就学前及び幼稚園の生徒の適用化及び診断期間の開始(教員用の制度化された様式に基づいた観測記録、生徒の社会及び文化的な社会環境)
- 22 から 25 日： ゾーンの教授法技術監督官及び県の調整官による地域の進級、落第、及び追試の概要の配布
- 21 から 25 日： 中央の資料総局に送付するため、事務管理及び支援監督官に追試シートを提出

## 3 月

- 2 から 31 日： 監督官、校長、秘書及び教員に対する統計シートの記入法に関する研修
- 2 から 8 日： 就学前又は学校基礎教育診断評価に基づき、担当クラスの年間授業計画又は年間計画を策定
- 2 日： 県の監督調整事務所の年間活動を就学前及び基礎教育総局に提出
- 2 から 4 日： 追試登録の開始
- 10 から 16 日： 追試期間(第 1、2、3 サイクル)
- 14 から 23 日： 年度初期報告用紙を全国の学校に配布
- 15 日： 県の調整官事務所により、各県の教育状況に関する総合報告書を就学前及び基礎教育総局に提出。

## 4 月

- 1 から 5 日： 追試の採点表を中央事務所資料室に送付するために、事務監督官事務所に提出。
- 5 日： 人事表を事務官監督官事務所に提出(原文 1 部、写し 2 部)
- 03 日： 就学前及び基礎教育の校長、事務員、教員及び技術者の欠勤、遅刻報告書を事務監督官事務所に提出。
- 11 から 12 日： 生徒登録様式(校長が署名した原文 1 部)、学術シート(原文 1 部)、最終学習年までの前歴証明書(1 年から 8 年まで、原文 1 部、写し 1 部)、原本証明がついた身分証明書、または出生証明書の写し等の第一回検査。
- 25 から 29 日： 教育運営計画の進捗報告書の写しを教授監督官事務所に提出。

## 5月

- 2 から 6 日 : 教員、技術者及び事務員の自己評価及び評価
- 2 から 13 日 : 県統計ユニット(UDE)に送付するため、統計表を事務監督官事務所に提出。
- 5 日 : 就学前及び基礎教育の校長、事務員、教員及び技術者の欠勤、遅刻報告書を事務監督官事務所に提出。
- 18 から 31 日 : 評価制度の調整を行っている県(コルディリエラ、グアイラ、首都、アルト・パラナ、プレシデンテ・アジェス及びセントラル県)の EEB の 1 学年から 9 学年の第 1 期末評価の実施、報告書提出。  
評価制度の調整を行っていない生徒の第 3 サイクルの第 1 期末評価を実施。

## 6月

- 1 から 8 日 : 評価制度の調整を行った基礎教育学校、評価制度の調整を行っていない第 3 サイクル校の第 1 期の学習進捗に関する報告書を父兄に提出。
- 6 日 : 就学前及び基礎教育の校長、事務員、教員及び技術者の欠勤、遅刻報告書を事務監督官事務所に提出。
- 6 日 : 教育運営計画の進捗報告書の写しを教授監督官事務所に提出。
- 20 から 30 日 : 評価制度の調整を行っていない EEB の 1 学年から 6 学年の第 1 期末評価の実施。

## 7月

- 1 から 8 日 : 評価制度の調整を行っていない EEB の第 1、2 サイクルの第 1 期末評価試験の通信簿を父兄に提出。
- 4 日 : 就学前及び基礎教育の校長、事務員、教員及び技術者の欠勤、遅刻報告書を事務監督官事務所に提出。
- 11 から 15 日 : 教員研修
- 11 から 22 日 : 冬休み
- 25 から 29 日 : 人事表を事務官監督官事務所に提出(原文 1 部、写し 3 部)
- 25 から 19 日 : 生徒登録様式(校長が署名した原文 1 部)、学術シート(原文 1 部)、最終学習年までの前歴証明書(1 年から 8 年まで、原文 1 部、写し 1 部)、原本証明がついた身分証明書、または出生証明書の写し等の第 2 回検査。
- 8 日 : 就学前及び基礎教育の校長、事務員、教員及び技術者の欠勤、遅刻報告書を事務監督官事務所に提出。
- 29 から 31 日 : 教育関係者による教育経営計画の教授法監督官への提出。
- 17 から 31 日 : 評価制度の調整を行っている県(コルディリエラ、グアイラ、首都、アルト・パラナ、プレシデンテ・アジェス及びセントラル県)の EEB の 1 学年から 9 学年の第 2 期末評価の実施、報告書提出。  
評価制度の調整を行っていない生徒の第 3 サイクルの第 2 期末評価を実施。
- 29 から 31 日 : 教員、技術者及び事務員の自己評価及び評価

## 9月

- 6日： 就学前及び基礎教育の校長、事務員、教員及び技術者の欠勤、遅刻報告書を事務監督官事務所に提出。
- 5から9日： 評価制度の調整を行った基礎教育学校の第1期の学習進捗に関する報告書を父兄に提出。  
評価制度の調整を行っていない第3サイクル校の第1期の学習進捗に関する報告書を父兄に提出。

## 10月

- 6日： 就学前及び基礎教育の校長、事務員、教員及び技術者の欠勤、遅刻報告書を事務監督官事務所に提出。
- 10から21日： 事務監督官事務所において通常試験採点表の記録開始。
- 17から28日： 教育関係者による教育運営計画の評価
- 17から31日： 教育施設に対する統計表の配布

## 11月

- 1から30日： 監督官、校長、秘書及び教員に対する採点様式記入法に関する研修の実施。
- 7日： 就学前及び基礎教育の校長、事務員、教員及び技術者の欠勤、遅刻報告書を事務監督官事務所に提出。
- 15から30日： 評価制度の調整を行っていない EEB の1年から6年の第二累計期末試験及び7から9学年の第3累計期末試験の実施と当該報告書の準備。  
評価制度の調整を行っている県(コルディリエラ、グアイラ、首都、アルト・パラナ、プレシデンテ・アジェス及びセントラル県)の EEB の1学年から9学年の第3累計期末評価の実施、報告書の準備。  
最終累計期末試験実施のため、授業の中止  
第1サイクル：11月21日から、第2サイクル：11月17日から、第3サイクル：11月15日から、
- 21日： 事務監督官事務所の人事表を提出(原文1部、写し3部)
- 25から30日： 就学前の父兄に対する、発表会、工作物の引渡し及び報告書の提出(保育園、幼稚園)
- 30日： 授業の完了

## 12月

- 1から2日： 評価制度の調整を行っている及び行っていない学校の第1、2及び3サイクルの通常期末結果の発表。
- 5から12日： 追試のための準備期間
- 5日： 就学前及び基礎教育の校長、事務員、教員及び技術者の欠勤、遅刻報告書を事務監督官事務所に提出。
- 9日： 県統計ユニット(UDE)に送付するため、統計表(2部)を事務監督官事務所に提出。
- 13日以降： 追試期間
- 16日： 教育施設の技術及び運営活動の完了(学校が全ての資料を提出した場合)。

## 基礎教育 第1サイクル(1~3年生)週間標準授業時間数

科目(領域)	授業時間数(コマ数)	時間(分)	割合(%)
コミュニケーション(国語)	11	420	35
算数	8	295	25
社会生活と仕事	4	140	15
環境と保健	4	140	15
コミュニティ活動	4	105	15
休憩	3	100	10
合計	30	1,200	100

出所：教育文化省就学前・基礎教育総局資料(質問票回答)

注：各授業時間を加算したものと合計が一致しないが、オリジナルどおり掲載してある。

## 基礎教育 第2サイクル(4~6年生)週間標準授業時間数

科目(領域)	授業時間数(コマ数)	時間(分)	割合(%)
コミュニケーション(国語)			
- スペイン語	4	160	13.3
- ガラニー語	4	160	13.3
- 芸術	3	120	10
人文科学			
- 算数	4	160	13.3
- 社会	3	120	10
- 仕事と技術	2	80	6.7
- 理科	2.5	100	10
- 保健	2	80	6.7
社会開発			
- コミュニティ教育 プロジェクト	3	120	10
- 生活指導と復習	2.5	100	6.7
合計	30	1,200	100

出所：教育文化省就学前・基礎教育総局資料(質問票回答)



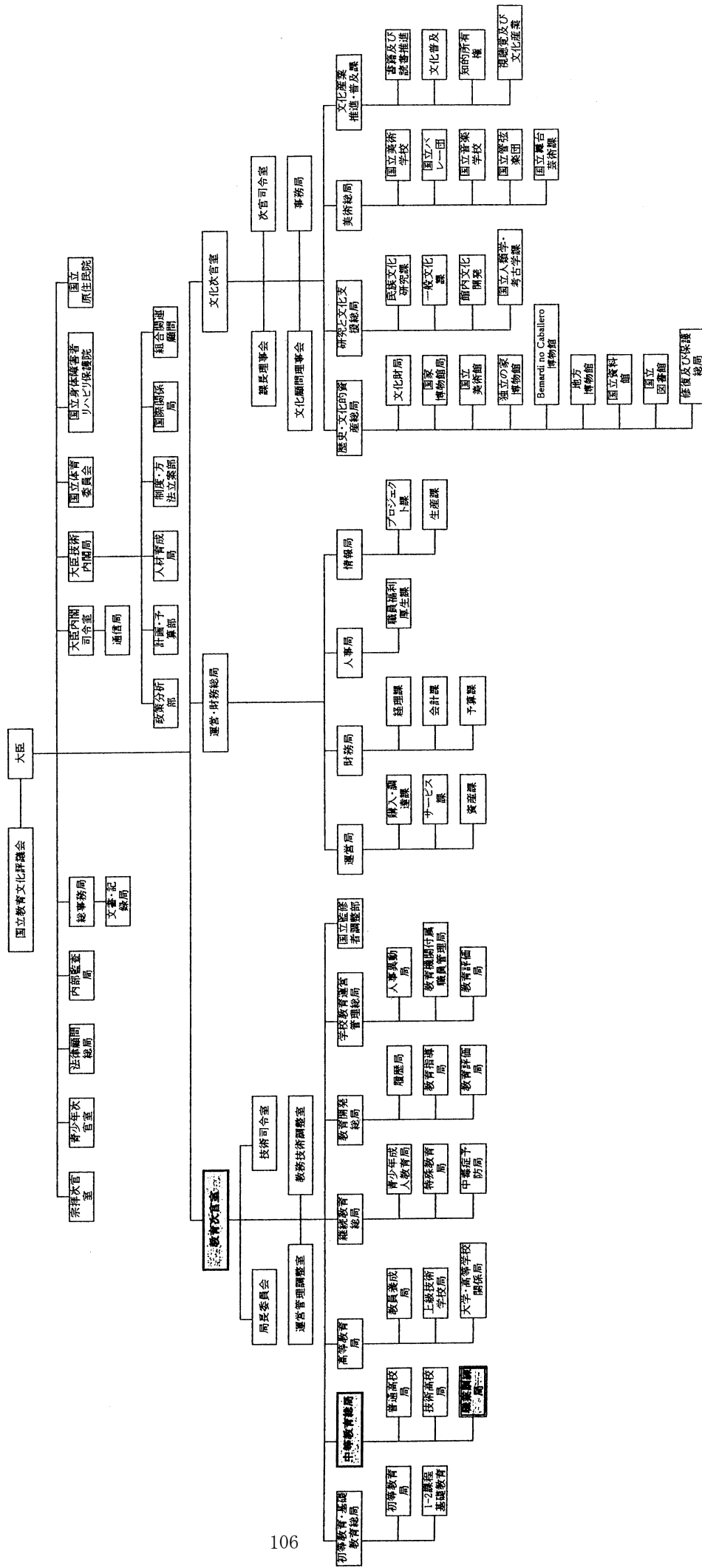
基礎教育 第3サイクル(7~9年生) 週間標準授業時間数

科目(領域)	授業時間数(コマ数)	時間(分)	割合(%)
コミュニケーション(国語)			
- スペイン語	5	200	12.5
- ガラニー語	5	200	12.5
- 芸術	4	160	10
人文科学			
- 数学	5	200	12.5
- 地理	3	120	7.5
- 倫理と公民	2	80	5
- 仕事と技術	3.5	140	8.75
- 自然科学	3	120	7.5
- 保健	2	80	5
- 体育	2	80	5
地域開発			
- コミュニティ教育 プロジェクト	3	120	7.5
休憩	6.25	100	2.5
合計	40	1,600	100

出所：教育文化省就学前・基礎教育総局資料(質問票回答)

注：各授業時間を加算したものと合計が一致しないが、オリジナルどおり掲載してある。

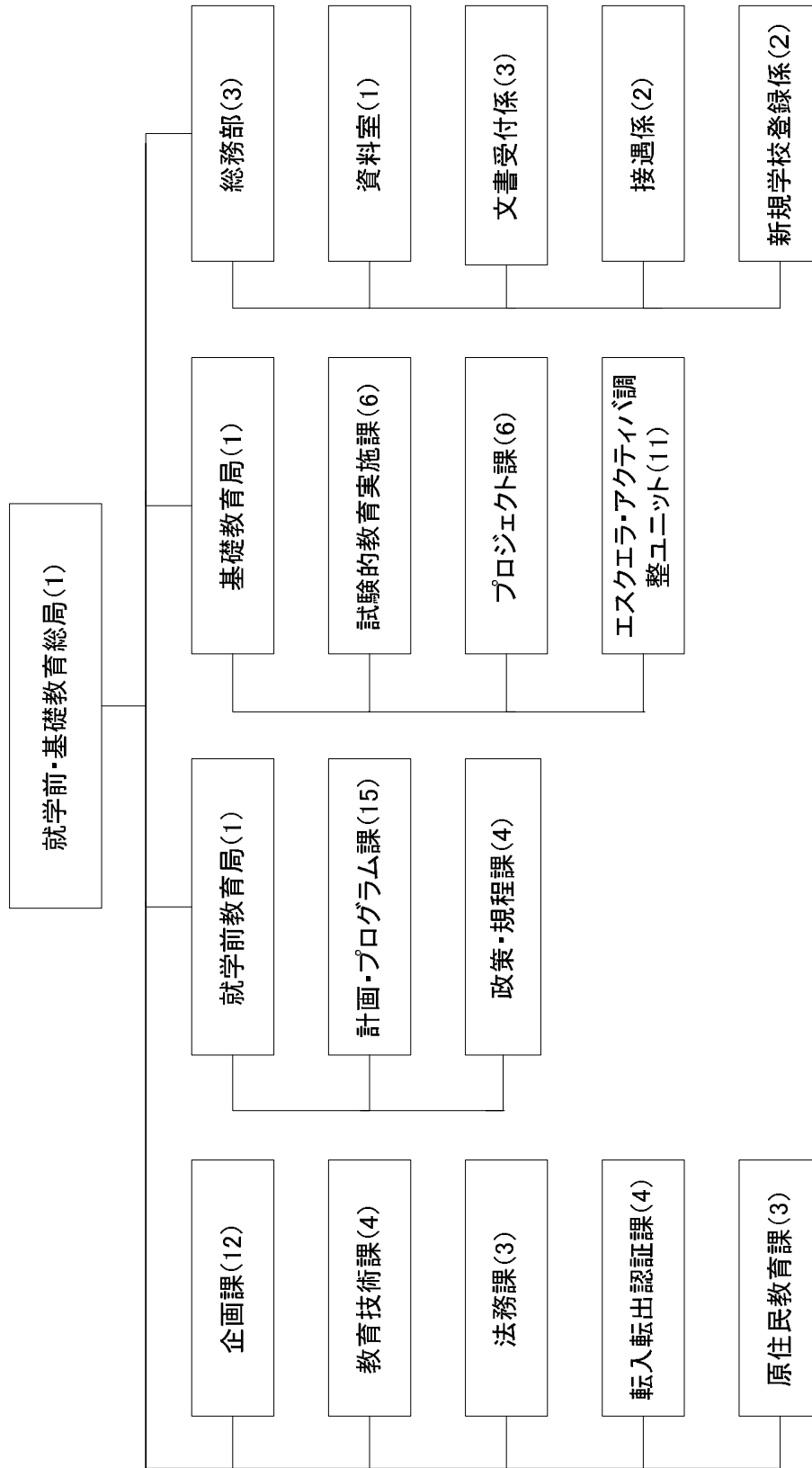
パラグアイ国教育文化省組織図



出所：JICA2005年6月、パラグアイ国職業訓練教育拡充計画基本設計調査報告書

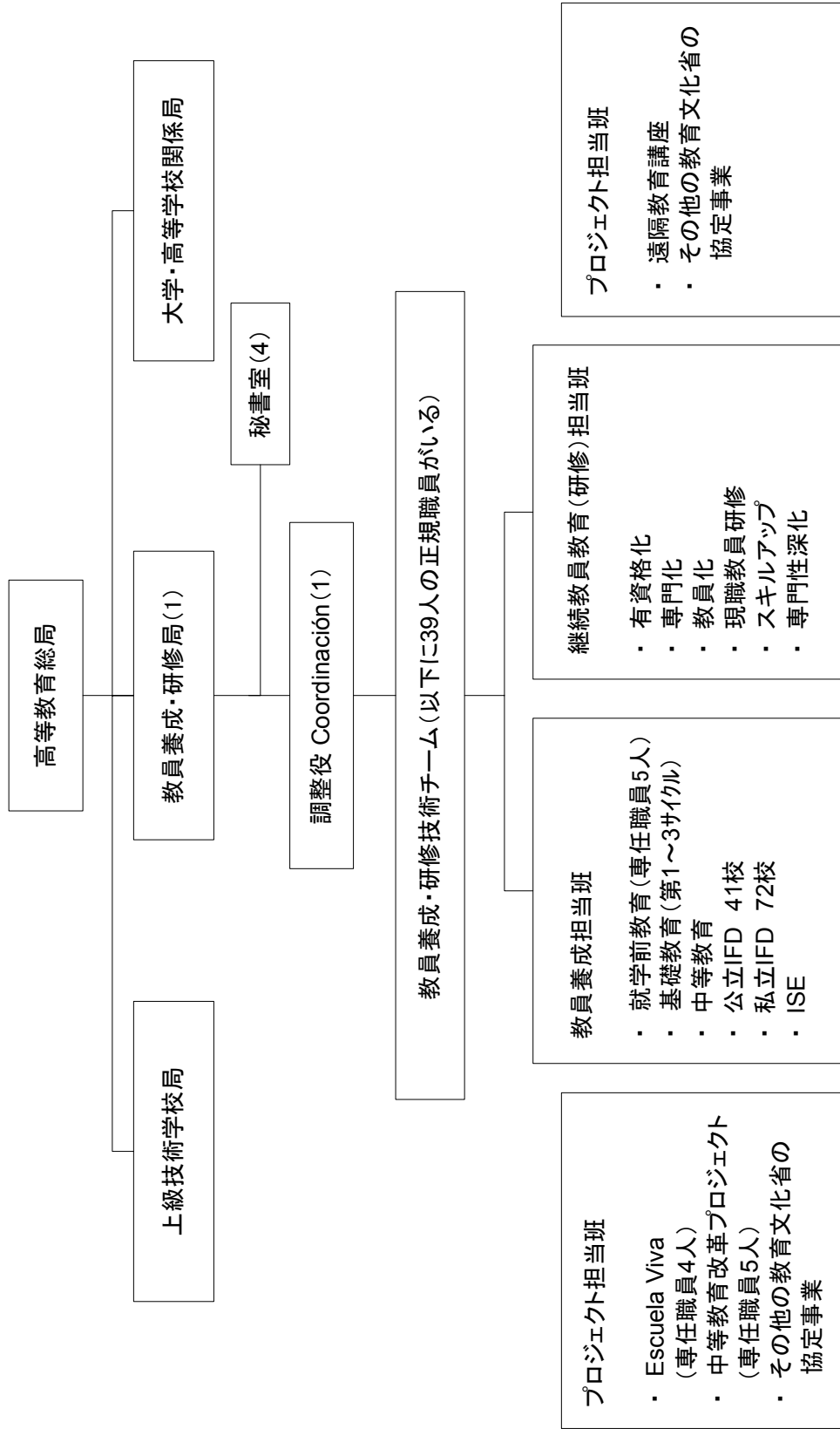
注：2005年5月現在の本組織図（報告書本文と和訳が相違している部局がある）。最新の教育次官室（教育担当副大臣）以下の組織図に関しては本文中の図2-2を参照。

教育文化省 就学前・基礎教育総局 組織図(総勢82人)



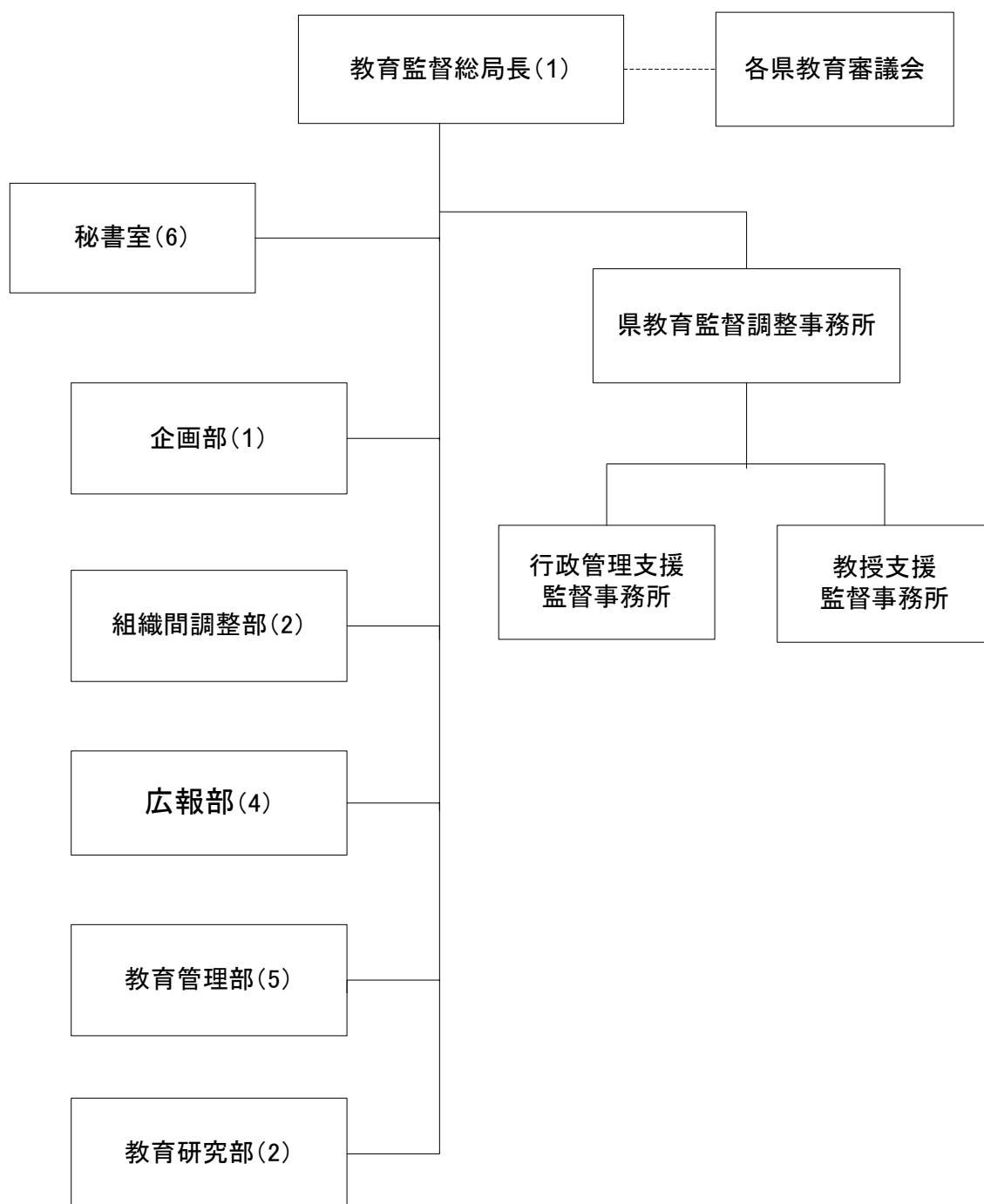
出所: 就学前・基礎教育総局資料  
 注: カッコ内は正規職員数。対外援助プロジェクトへの出向者数は含まれていない。

教育文化省 高等教育総局 教員養成・研修局 組織図 (総勢45人)



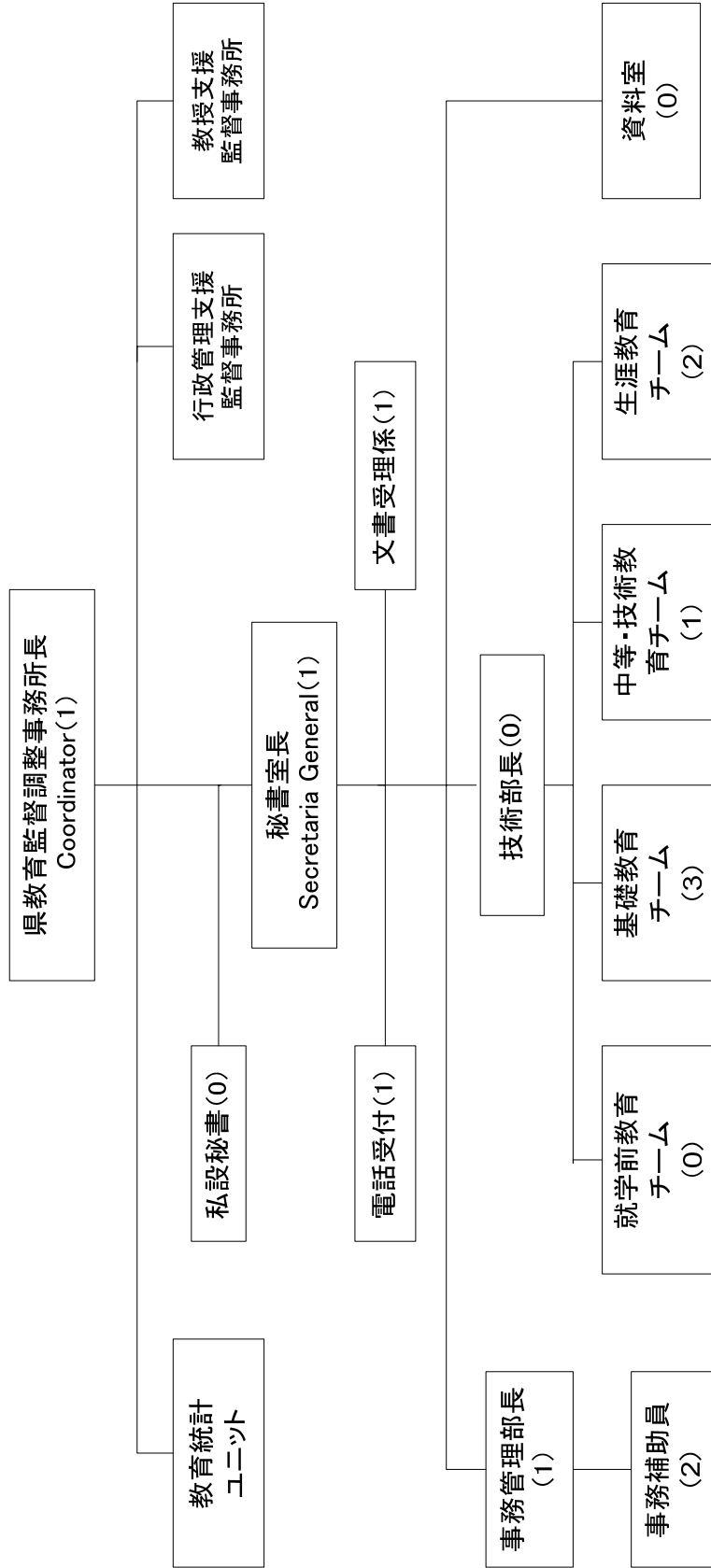
出所: 教育文化省高等教育総局教員養成・研修局資料  
 注: カッコ()で人数が表示された部分のみ専任職員が配置されている(39人中14人が専任。残り25人は各担当班の一員として業務を行っている。)

教育文化省 教育監督総局 組織図(総勢21人)



出所:教育監督総局資料  
 注:カッコ()内は正規職員数。

セントラル県教育監督調整事務所(CDS) 組織図(総勢13人)



出所:セントラル県教育監督調整事務所(CDS)資料

注1:基礎教育チームの3人は全員校長経験者である。そのうち1人は17年間の校長経験を持つ。

注2:就学前基礎教育チームの人員はゼロであるため、教授支援監督事務所(SATP)がその任務を担っている。

注3:他にも人員の割り当てがなく欠員となっている役職がある。

注4:教育ユニットには現在6人が勤務しているが、CDS外の組織である。

注5:行政管理支援監督事務所と教授支援監督事務所は外部組織としてCDS下にある。

## 各県の行政組織人員

番号	県名	CDS		統計ユニット		SACTA		SATP		合計
		Coordinator	職員	ユニット長	職員	監督官	職員	監督官	職員	
1	Asunción	1	31	1	7	6	84	17	101	248
2	Concepción	1	9	1	4	3	19	8	29	74
3	San Pedro	1	11	2	11	13	78	23	85	224
4	Cordillera	1	21	1	4	3	30	6	41	107
5	Guairá	1	12	1	4	2	18	12	52	102
6	Caaguazú	1	17	2	11	8	65	15	97	216
7	Caazapá	1	8	1	6	4	19	10	57	106
8	Itapuá	1	6	2	8	8	33	10	33	101
9	Misiones	1	15	1	5	4	24	6	21	77
10	Paraguari	1	7	1	4	4	32	9	50	108
11	Alto Paraná	1	38	1	7	12	67	18	77	221
12	Central	1	13	1	6	10	123	33	204	391
13	Ñeembucú	1	11	2	4	2	8	8	7	43
14	Amambay	1	9	1	2	3	14	6	10	46
15	Canindeyú	1	1	2	4	5	13	7	21	54
16	Pdte. Hayes	1	5	1	2	2	6	3	10	30
17	Boquerón	1	6	1	3	1	3	7	10	32
18	Alto Paraguay	1	2	-	-	1	2	5	-	11
19	Educ. Indígena (原住民教育)	-	-	-	-	3	8	-	-	11
合計		18	222	22	92	94	646	203	905	2202

出所：教育文化省教育監督総局資料（質問票回答）をもとに作成。

## 対象候補 3 県の基礎教育学校数

## セントラル県

地域番号	ゾーン番号	自治体数	中央校	周辺校	合計
1 (小計)	A	1 (Fdo. De la Mora)	4	12	16
	B		3	17	20
	C		1	20	21
	D		3	25	28
	<b>4</b>		<b>11</b>	<b>74</b>	<b>85</b>
2 (小計)	A	1 (San Lorenzo)	2	20	22
	B		3	26	29
	C		3	30	33
	D		2	16	18
	E		2	16	18
<b>5</b>	<b>12</b>	<b>108</b>	<b>120</b>		
3 (小計)	A	1 (Limpio)	4	25	29
	B		4	28	32
<b>2</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>61</b>		
4 (小計)	A	2 (Luque y Areguá)	4	36	40
	B		2	21	23
	C		3	19	22
	D		5	37	42
	E		4	32	36
<b>5</b>	<b>18</b>	<b>145</b>	<b>163</b>		
5 (小計)	A	5 (Itá, J. A. Saldivar, Villeta, Nva. Italia y Guarambaré)	5	39	44
	B		5	38	43
	C		5	24	29
<b>3</b>	<b>15</b>	<b>101</b>	<b>116</b>		
6 (小計)	A	3 (Ñemby, Yapané y San Antonio)	4	31	35
	B		4	29	33
	C		4	37	41
	<b>3</b>		<b>12</b>	<b>97</b>	<b>109</b>
7 (小計)	A	1 (Lambaré)	2	23	25
	B		3	48	51
	C		2	27	29
	D		3	30	33
<b>4</b>	<b>10</b>	<b>128</b>	<b>138</b>		
8 (小計)	A	3 (Capitá, Itauguá e Ypacaraí)	4	22	26
	B		3	38	41
	C		7	54	61
	D		5	19	24
	E		5	26	31
	F		3	15	18
<b>6</b>	<b>27</b>	<b>174</b>	<b>201</b>		
9 (小計)	A	1 (M. R. Alonso)	4	29	33
<b>1</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>33</b>		
10 (小計)	-	1 (Villa Elisa)	-	-	-
<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>合計</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>117</b>	<b>909</b>	<b>1,026</b>

出所：セントラル県教育監督調整事務所資料

注：第 10 地域に関しては、現在第 7 地域と地域区分の見直し中のため学校数は空欄になっている。



コルディジェラ県

地域番号	ゾーン番号	自治体数	中央校	周辺校	合計
1	1	3	10	48	58
	2	4	5	29	34
2	4	3	9	53	62
	6	3	6	28	34
3	3	3	9	59	68
	5	4	11	41	52
合計	6	20	50	258	308

出所：コルディジェラ県教育監督調整事務所資料

グアイラ県

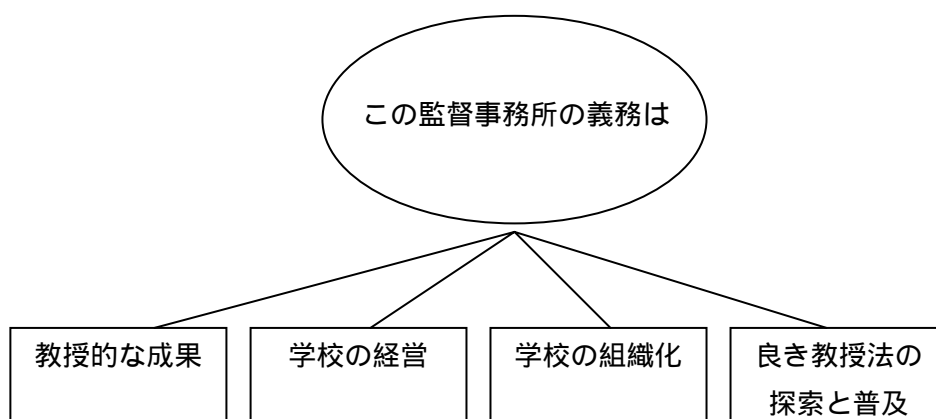
地域番号	ゾーン番号	自治体数	中央校	周辺校	合計
1	1	1	4	22	26
	2	1	4	31	35
	5	2	2	14	16
	6	1	3	20	23
	7	2	5	26	31
	12	1	2	10	12
2	3	1	5	35	40
	4	1	6	41	47
	8	2	3	18	21
	9	2	3	18	21
	10	3	2	20	22
	11	1	2	10	12
合計	12	17	41	265	306

出所：グアイラ県教育監督調整事務所資料

注：自治体数の合計は計算上 18 であるが、ここではオリジナル資料の数値のまま掲載した。

## 2005 年活動計画：違いを刻もう

教育文化省 県監督調整事務所 教授支援監督事務所  
セントラル県、Region 2、ゾーン “ E ”



### 責任者

#### 教授技術監督官

Prof. Teresa Norma Villamayor Iglesia

#### 技術班

Prof. Elisa Rosas de Flor

Prof. Cristina E. Pintos de Argüello

Prof. Gloria Coronel de Bogado

Prof. Blás Acosta

#### 秘書

Sra. Genoveva de Ecurro

### 理由

指導及び学習プロセス（Proceso de Enseñanza y Aprendizaje: PEA）の品質を改善し、ゾーン「E」に属する学校の形成管理組織の改善が急務であること、また、技術的な指導や支援が機能であることから、本教授監督事務所は、「戦略計画」の策定を目指している。いわゆる年間活動計画は、この過程に関連する全ての担い手の参加および確約を可能とするものである。

目的	活動	受益者
A. 問題の把握、限定要因、教育改革戦略等に基づいた意思決定が可能になる様、グループ作業の環境を作り、所管する学校を強化する	A. 教育機関における EGE 形成のための講習会およびワークショップの実施	就学前、基礎教育、高校、技術、継続、専門教育校の校長
B. 教授技術の改善に向け学校に対する対応を増加する	B.1 校長の学習サークルを促し、教員の学習サークルの形成を促す。 B.2 就学前教育改善事業に関する勉強会を実施。 B.3 教育経営計画及び都市部学校のモニタリングと強化 B.4 生涯教育のファシリテーターの研修会	
C. 教育改善に向けた PEI 及び PEA、コミュニティー計画等の作成、実施及び評価のための指導及び技術支援	C. PEI 及び PEA に対する認識の共通化を図るため、講習会及びワークショップを開催。	
D. 評価制度の導入に関する指導を行い、他の制度との整合性を図る	D. 就学前・基礎教育及び高校教育の評価制度の調整に関する報告会	
E. 学校で導入されているカリキュラムの成果を指導、評価、分析及び過程の理解を図る。	E. 評価ツール及びアイテムの作成研修会	
F. 父兄を対象としたワークショップを開催し、社会の教師に対する見直しを図る	F. 保護者会に参加する父兄に対する講習会の実施	
G. 栄養、予防接種、寄生虫予防、フッ素化、性教育、職業指導に関する校長、教員、父兄及び生徒の研修を強化するための活動を調整する。	G.1 第一サイクル及び就学前教育に対する寄生虫予防及び予防接種に関する報告会。 G.2 第3サイクルの中毒、性教育に関する講習会	
H 読書を促進する活動の推進	H. 「学校：読書の会」プロジェクトを開始	

工程表

活動/月	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A 学校運営委員会形成のための講習会及びワークショップ			x			x			x		
B1 校長の学習サークル		x	x	x	x	x	x	x	x	x	
B2 就学前教育課程に関する研修	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
B3 教育改善計画及び都市部学校改善計画のモニタリング及び強化			x			x			x		
B4 生涯教育のファシリテーターの研修		x	x								
C. PEI 及び PEA の作成に関するワークショップ			x						x		
D. 就学前・基礎教育及び中等教育の評価調整に関する研修			x					x			
E 評価ツール及びアイテムの研修ワークショップ			x				x		X		
F. 保護者会に加盟する父兄に対する講習会			x	x							
G1 寄生虫予防及び栄養摂取に関する講習会			x	x							
G2 中毒、性教育に関する講習会							x	x			
H 「学校：読書の会」プロジェクトを発表		x							x		

資源

材料	人材	財源
半紙	保健専門員	コピー代金 50,000Gs
マーカー	教授専門員	マーカー 20,000Gs
紙	秘書	紙 20,000Gs
コピー	ファシリテーター	半紙 20000Gs
OHP シート	教育文化省の技術者	OHP シート 100,000Gs
OHP プロジェクター	その他	
その他		

決裁第 号

基礎教育における生徒の進級に関する規定

2005 年 1 月 日 アスンシオン市

コルディジェラ県、グアイラ県及びアスンシオン首都圏の学校基礎教育に関する事務及び技術的基準を今年度試験的に定める決裁第 561/04 号を鑑み

また

評価は指導と習得の総合に見たものであり、習得の進捗に関する情報を適時、妥当に提供し、意思決定を行うものであること、

教育の品質の恒常的な改善と教育の成果に関する指導責任を促進するためには、各教育機関が習得の評価を独自で行える体制が不可欠であること、

インパクト評価で、改革を実施した教員、技術者及び校長等が行った評価に関する提言が妥当で、教育改革の教授的な仮定に合致していること、

教育開発総局と就学前及び基礎教育総局の技術者が共同で行った技術的な分析によると、DGEIyEB の決裁第 561/04 号の改定と他の県への普及が必要である事を考慮して

就学前及び基礎教育総局長としての権限を行使し、以下の通り決裁する

- 第 1 条： 本決裁の付属書 1 に基づき、基礎教育制度の生徒の進級に関する基準及び手順を承認する。
- 第 2 条： 本決裁の施行については、試験的に 1 年間、コルディジェラ、グアイラ、パラグアリ、プレシデンテアジェス、アルトパラナ、セントラル県とアスンシオン市において適用するものとする。
- 第 3 条： 基礎教育の改革の枠組みで文部省が公表した Fasciculo 6、14 及び 16 で定める学習評価手順と技法については有効であるものとする。
- 第 4 条： 本規定の導入によって発生する特別なケースについては、学級担当教師、校長、存在する場合は評価担当が合意形成により解決することを提言するものとする。
- 第 5 条： 通達し、保管せよ。

ラウル・アギレラ・メンデス  
総局長

## 付属書 1

### I. 学習評価期間

累計的な評価については、通常、補完及び追試期間に分けて行うものとする。

#### 1. 通常期間-進級の第 1 段階

2月から5月の1学期、6月から8月の2学期、9月から11月の3学期の3つの学期に分けて実施する。いかなる場合においても学期単位で完了としてはならない。1学期で達成できなかった目的は、次の学期でより強調して実施するものとする。各学期において、教員は点数による採点と達成された能力及び教授的により対応が必要な部分について文書で評価を行うものとする。

第1サイクルの第1学年では、生徒の評価結果<sup>1</sup>は、学年に該当する技能の開発で達成された進歩を描写する報告書によって通達し、分析及び課程の評価に基づき学校当局が累計的なもの、又は指導的要素として判断できるものとする。

### 通常期間の最終採点法に関する手順

#### 総合的な手順

学術的な各分野の採点は、特別な手順を除き、各学期得られた採点の平均によって算出する。

2点の採点は、絶対数として2を得た場合のみとし、これ以外は1点とする。

#### 特別手順

a) **進展によるもの**：各学期で1つの採点又はそれ以上の採点で段階的な向上がみられ、どの段階でも留年していない場合、通常期間において生徒の技能進歩度合いを反映するのは最終の採点であることを考慮して最終学期の採点を最終採点とする。

b) **突発的な減少**：2学期又は3学期で2つまたはそれ以上の採点に減少が見られる場合、教師は過程の検討を行い、復習活動<sup>2</sup>を行うものとする。その後、生徒が開発した技能が明確に評価できるよう、様々な手順や技法を管理し、これらに基づき採点し、尚且つ減少している場合についてはこれを採点とする。

---

<sup>1</sup> この資料の読解を容易なものとするため、男子生徒女子生徒の総称を生徒とし、性的な区別は行わない。

<sup>2</sup> 復習活動とは学習の復習に関して教員が実施する活動である。これらは、対象となった技能に向上がみられない場合直ちに実施するものとする。復習活動に参加する生徒を考慮して、個人又はグループ活動とする。検討後に最低でも1週間行うものとする。

3 学期で、(前段落で述べた活動を実施しても尚)この状況が再発した場合は 3 つの学期の平均により最終採点を算出するものとする。

備考：復習活動は 2 学期以降実施するものとする。

c) 最後の 2 学期で続けて不合格を記録した場合：最終採点となる(1 点)

## 2. 補完期間-進級第 2 段階

この期間は、通常期間で学術的部門の全部門で不合格となった生徒の評価を行うための期間である。

評価については元の学校で行うものとするが、生徒が遠くの教育行政区に転校した場合については、現在生徒登録している学校で評価を行うものとする。この場合、達成された成果については、所管する教育行政区の運営支援及び管理監督官事務所に通達すると共に、生徒が元々居た地域の同等監督事務所にも連絡するものとする。

## 3. 追試期間-進級第 3 段階

この期間は、生徒が前学年の合格していない学術的分野の適正化を行うための期間である。この期間で権利がある生徒は、補完期間で学術部門の 60%まで合格した者(第 1 サイクルでは 2 つの学術部門、第 2 サイクルでは 4 つの学術部門、第 3 サイクルでは 5 つの学術部門)である。この評価は生徒が現在登録している施設で行うものとする。

### 第 1 サイクル(1、2、3 年)

次の学年に進級できる生徒は、3 年生を除き、不合格の学術的部門が 2 つ以下である場合とする。前学年で合格できなかった分野は、サイクルの完了までに合格することを条件として特別条件下の生徒として進級を認めるものとする。

前学年で合格できなかった分野の適正化には、現在就学している学年で得られた採点をその分野に適用して行うものとする。

### 第 2、3 サイクル

補完期間で不合格となった第 2 及び 3 サイクルの生徒は、最後の通常進級期間が適正化の期間となる。この期間に達する権利がある生徒は、学術部門の 60%以下を合格できなかった生徒とする(第 2 サイクルでは 4 部門、第 3 サイクルで 5 部門)。

## II. 進級のための基準

### 第 1 サイクル

次の学年に進級できる生徒は次の条件を満たした生徒とする。

- a. 通常期間及び補完期間で学術的部門の技能の達成が最低でも絶対数で2点の採点を達成した者。
- b. 1学年及び2学年の場合は、不合格が2つの学術部門(履修科目の60%)以下であった場合。
- c. 3学年の学術部門を全て合格した場合。第1サイクル(3年生)から第2サイクル(4年生)への進級は、生徒がこの条件を満たした場合のみとする。

## 第2及び3サイクル

これらのサイクルにおける生徒の次学年への進級は、通常、補完及び追試期間で最低でも最終採点で絶対値2を得た場合とする。

第2サイクル以降は、定められた期間で全ての学術部門を合格できなかった生徒は次学年への授業は条件付として受けることは出来ない。

## III. 留年

### 第1サイクル

第1サイクルの生徒は以下の場合留年とする。

- a. 補完期間で学術部門の60%以上が合格できなかった場合。
- b. 第1サイクルの全ての学術部門が合格できず、3年生の学術部門を1つ又は2つ合格できなかった場合。
- c. 第1サイクルでの留年は全ての学術部門となる。

### 第2及び3サイクル

第2及び3サイクルの生徒は以下の場合留年とする。

- a. 補完期間で学術部門の60%以上が合格できなかった場合。
- b. 第2サイクルでの留年は全ての学術部門となる。
- c. 第3サイクルでの留年は不合格の学術部門のみとなる。

## IV. 出席

- a. 出席は指導的要素であり、進級及び受験の許可には影響しないものとする。しかし、「責任感」の要素を評価するための指標とすることができる。
- b. 学校への毎日の登校は父兄、校長及び教員が管理すべきものである。
- c. 生徒は学校が提案する全ての教育、履修課程、及び課外授業に参加する義務がある。
- d. 第1サイクル及び第2サイクルの出席は日計算とする。
- e. 第3サイクルの出席は授業単位で計算するものとする。



## V. 学術部門の評価に特別考慮すべき点

### a. 第1サイクル

コミュニケーション(国語)の分野の場合、「アイデアや感情を表現するために色々な手法を用いる」の要素、及び第二言語(二言語教育制度によってはスペイン語又はガラニー語となる)の達成指標は、指導に関する要素であり、進級には影響しないのとする。母言語(二言語教育制度によってはスペイン語又はガラニー語となる)においては、「読む」の要素(朗読及び読解)及び「書く」(表現及びつづり)は基本的技能とする。

母言語の場合、全ての目標は基本的技能であり、合格の判定には70%の達成度が必要であるものとする。

### b. 第2サイクル

コミュニケーションの分野(ガラニー語及びスペイン語)の場合、全ての目的は基本的技能であり、分野の合格のための要求水準は70%とする。

芸術教育部門については、養成的な要素で進級には影響しないものとする。

### c. 第3サイクル

スペイン語言語及び文学、ガラニー語言語及び文学分野における、口答表現、文書表現、朗読及び文学の要素は、基本的な技能であるため、合格のための要求水準はそれぞれ70%の目標達成とする。

## VI. 評価結果の通達手順

学術部門の評価結果は以下を通じて通達するものとする。

- a. 採点は1から5点とする。
- b. 通常期間の各学期又は補完期間で生徒が達成した知的能力、才能及び技能について描写する報告書。また、能力を引き出すために教授が必要な部分について記載する。この種の通達は基礎教育の第1及び2サイクルでは必須とし、第3サイクルでは学校に必要な資源がある場合のみ適用するものとする。

社会・感情的部門の評価結果は以下を通じて通達するものとする。

- a. 不十分(I)、妥当(A)、良い(B)、大変良い(MB)、最適(E)等の概念的な評価を用いる。
- b. 通常期間で生徒が習得した機能を描写する報告書。また、開発のために教師及び父兄がより注意すべき事項も記載する。この種の通達は基礎教育の第1及び2サイクルでは必須とし、第3サイクルでは学校に必要な資源がある場合のみ適用するものとする。

教員養成校（IFD）の所在地

県	公立	私立	合計
Central	2	22	24
Cordillera	3	5	8
Guairá	4	3	7
Asunción	2	15	17
Concepción	2	1	3
San Pedro	5	2	7
Caaguazú	3	5	8
Caazapá	3	0	3
Itapúa	5	2	7
Misiones	3	0	3
Paraguari	2	5	7
Alto Paraná	1	9	10
Ñeembucú	2	1	3
Amambay	1	1	2
Canindeyú	1	0	1
Pdte. Hayes	1	0	1
Boquerón	1	1	2
合計	41	72	113

出所：教育文化省高等教育総局教員養成・研修局資料（質問票回答）

現職教員研修 2005 年  
戦略活動

A) 2005 年からは、教育改革の推進を図るために中等(高校教育)の教員を制度的に研修させる教員継続研修の設定が図られている。

このために以下の戦略が定められている。

1. 中等レベルの教員に対する年間継続研修の設計。
2. 県の監督調整員、監督官、技術員、中等レベルの教員、公的又は民間の教員養成校の教員等の教育関係者によって構成される県の教授法検討会の形成。
3. 中央の技術者による継続的な研修を行い教授法検討会の強化を図る。
4. 中央レベルから、これらの検討会を指導、モニタリングする。
5. 検討会を通じ、全国の全ての都道府県の中学校の教員及び校長の研修を毎月実施する。
6. 県の教授法検討会を形成するために、教員養成校の教員に 2000 時間の勤務を任命する。

B) 現職教員研修制度における教員養成校及び地方教育センターの使命を強化する

現行の教員の養成と現職教員の研修については、構想と教員養成校における実施も見直し、包括的なものにする必要がある。

現在では、教員養成とは継続的なもので、養成を現職教員研修によって確立するものとされている。このことから、継続教育を見直し、社会、経済及び技術、そしてあらゆる市民を育てるための、効率的で革新的な教員を養成するための唯一の戦略とされている。

教員養成校は、広い、グローバルな視野をもった教員が養成され、専門的に確立される研究所及び教授的な空間でなくてはならない。これを達成するためには、組織を再編成し、教員養成校の運営管理体制も改革しなければならない。

教員の養成と現職教員(就学前、基礎教育 1, 2, 3 サイクル、中等及び教員養成)の研修を実施するため文部省は高等教育総局所管の教員養成局を通じて、2000 年より教員養成校の強化を図っており、現職教員研修に関するコースを実施する能力を身につけている。

この一環で 18 の公的な教員養成施設(教員養成校及び地域中央校)では、文部省が承認した独習モジュールによる通信教育の研修コースを実施している。

現在まで、様々なレベルの 1150 名の教員が様々な教員養成校で研修を受けている。

既に実施された研修は

- 評価
- 倫理及び道徳的価値観のある教育
- 読解
- 新しい観点の指導技法

各モジュールは9ヶ月間である。

同じ形態(通信教育)を用いて、教員養成校と地域中央校が当該県の実情に合わせ開発した独学モジュールを実施する予定である。予定されているコースは以下の通りである。

- コミュニケーション的な観点(基礎教育)
- 基礎教育の第2サイクルにおける幾何学の教育。
- 建設的な学習に向けて(基礎教育及び中等教育)
- 理論的な知識の開発(基礎教育3サイクル、中等教育)
- 自然科学(中等)
- 問題解決を容易にしよう(基礎教育)
- 読解の教授法とその内容

また、就学前、基礎教育及び中等レベルの教員を対象とした、座学を中心としたコースの準備も進めている。

中等教育を主体とした教育改革プロジェクトで、教員養成局がコーディネートするサブコンポーネント「人材の評価」では次の活動を予定している。

- 学校経営、授業経営、学習過程及びカリキュラムの設計等におけるインストラクターの養成コース。
- 中等レベルの公的な学校の教員 7,064 名の研修。
- 中等レベルで教えている就学前及び基礎教育教員 744 名を対象とした教授法研修コース。
- 大卒で教壇(中等)に立っていて、指導技法の知識が無い専門家 2,996 名に対し、教員許可取得コース。
- 教授法の知識が無い、中等教育の教員 1365 名を対象としてコース。

これらのコースは教員養成校及び地域中央校を選択して実施する。

この一環で、「教育リーダーシップ」と呼ばれる活動があり、国内の教育改革の模範となる 100 名のリーダーの育成を目指している。このために、現在国内の大学及び外国の大学でマスターコースを展開している。

また、現職の公的機関の教員を対象とした大卒者コースが予定されている。

#### C) 就学前教育

文部省は、就学前教育における教育改革として、教員養成校及び大学との協定により、就学前教育の現職教員の研修、スキル・アップ、教授法の指導、専門コースを展開する予定である。

D) 文部省はラテン・アメリカ通信教育院(ILCE-メキシコ)と協定を結び、バーチャル教育のホームページを設けており、これを通じて全国の教員が定められた要件に基づきバーチャル事業を受けることが可能となる。

これら全ての活動は、教育の品質改善を目的とした教員の資質改善を目指すものである。

これらの活動は「教育改革、皆で挑もう」パラグアイ戦略計画の一環である。

### 現職教員研修コースまたは学術的行事の公式認可のための規定

1. 教育文化省は、高等教育総局及び教員養成局を通じて、現職教員研修に関連して実施される現職教員を対象とした専門コース、有資格化コース、スキルコース、研修及び恒常的なリフレッシュコースの実施を教育文化省が定める事業や認可した事業に基づき監督する。
2. 現職教員研修事業の認可及び許可を付与するに当たり、教育文化省は本規定を制定し、研修事業を実施する組織でこれの履行を求めるものである。
3. 現職教員研修を実施するに当たり、本規定で定める基準に基づき、座学及び通信教育制度を通じて実施することが可能である。
4. 原稿の法令に基づき、現職教員研修に関連するコース及び学術的行事は、認可された機関で実施する。
5. 本規定で予見されていない提案については、教員養成局の判断で認可できるものとする。

### 第1章 施設と財源について

6. 機関は、現職教員研修に関連するコース又は学術的行事を実施するにあたり基本的な整備を有さなければならない。

#### 施設：

- 校長室又は事務室
- 空間、照明及び換気等の基準を満たした教室
- 参加者数に適した什器備品と物理的な空間
- 学習資源センター(CRA)
- コンピューター室
- インターネット施設及びアクセス
- 男女別のトイレ

#### 人材

- 学術的知見を備えた校長
- 経営担当
- 秘書
- 多分野専門家又は技術チーム
- 指導支援チーム
- 評価担当

#### 教材

教材は、学習プロセスを確保するための技術及び学術的基準に対応したものでなければならない。

基本的な教材：黒板、ホワイトボード、プロジェクター、テレビ、ビデオ、音響装置。  
電話とファックスは通信手段として不可欠なものとされる。

必要な教材：通信教育モジュールによる自己啓発には、カセットテープ、ビデオテープ、ラジオ番組、テレビ番組、情報機器（電子メール、インターネット、WEB ページ）

## 第2章 認可申請について

7. 現職教員研修コースの認可要請書は、事前に資料を教育文化省の当該部署に記録し、教員養成局に提出しなければならない。
8. コース及び学術的行事許可及び認可要請書は、現職教員研修事業又は提案書を付属し、最低でもコース又はイベント実施より 30 日以内に、本規定で定める基準を満たし提出しなければならない。教育文化省は、これに対する回答を通信教育の場合を除き 15 業務日以内に提出する。教育通信の場合は 20 業務日とする。
9. コースの許可及び認可決裁は、教員養成局の決裁によって行うが、事前に提案の技術報告書を要するものとする。¥最終的な認可は以下の条件の履行によって決定される。
  - 登録者名簿の送付。
  - コース又はインストラクター当たりの最低及び限度人数の履行。
  - 実施中における、教育文化省の技術者のコースに対する正の評価。
  - 評価表の提出
  - 基準が定める最低の出席表の提出。
10. 公的及び施設の機関において、監督及びモニタリングは教育文化省の技術者が行うものとする。
11. 施設の教員養成校の場合については、教育文化省が現職教員研修コースの許可及び認可当たる基本料金を定めるものとする。

## 第3章 コースの条件について

12. コース又は学術的イベントで展開されなければならない内容、知識及び技能は以下の通りである。
  - 社会・コミュニティの効果的な参加を保障するために、教育の様々な実情を把握する能力
  - 内容は妥当なもの、有意義で、各地域、学校、ゾーン及び県のニーズ、実情、期待に合致し、教育改革理念と全ての水準のカリキュラムと調和されていなければならない。
  - それぞれの社会、歴史及び文化的な環境における総合的な市民教育に必要な、教育に対する熱意。
  - 専門性の開発のため、現職教員研修に対する姿勢の教育。
13. 現職教員研修に関連するコース及び学術的なイベントは全体目標として以下を定めな

なければならない。

- 教授法の刷新的な管理により、現職の教職者の効率性及び教員の資質を改善する。
- 教員の能力開発及び反省に対する姿勢を開発し、授業の管理能力を改善する。
- 常に完璧を目指し、教員全体の参加を促す手法の開発を促進する。
- 現職教員研修を段階的に様々な水準及び形態で導入する。

14. 現職教員研修コース、ワークショップ及びその他のイベントの特定の目的については、各専門分野に必要な最低限の知識を考慮し、その時その場で必要とされるものに適したものでなくてはならない。同様に、コースの全体的な目的に合致したものでなくてはならない。
15. コースやイベントの組織にあたっては、妥当な時間、サービス及び資源を用いて行い、円滑な実施を保證する様に勤める。
16. コースの管理手法については、定められた目標の達成に向けるものとする。信頼関係、円滑な連絡、適時な意志決定が行える環境とする。
17. コースの範囲については、期待される範囲、普及計画等を含み、各ゾーン及び教育区のニーズや優先課題に対応できる体制にするものとする。
18. 現職教員研修の技法については、以下の中から具体的に示すものとする。

- |               |                 |
|---------------|-----------------|
| • コース         | • 大会            |
| • ワークショップコース  | • ワークショップ       |
| • セミナー        | • フォーラム         |
| • ワークショップセミナー | • その他、妥当と思われる形態 |
| • 大会サイクル      |                 |

#### 第4章 座学方式について

19. 座学方式による現職教員研修の提案は以下の情報を有していなければならない。
  - a) **技術的仕様**：コースまたは学術的行事の名称、責任者、イストラクターのリストと履歴、受益者の要件、実施場所、日時、コース又は学術的行事の時間(時計時間)を明記しなければならない。
  - b) **理由**：提案実施の基準及び理由を明記し、優先的なニーズの説明とそのコースがそのニーズにどう対応するのかを説明する。
  - c) **コースの提案**：
    - **総合目的**：コース又は学術的行事が貢献する目標を明記する。
    - **特定目的**：提案終了時に達成が期待される目標を記載する。
    - **内容**：提案の中心課題、教育改革との関連、国の様々レベルのカリキュラムとの関連について記載し、基礎及び文化と言語の多様性に集中する。  
専門及び有資格化については、カリキュラムも提出する。



- **財源**：物理的な資源と人材について記載する。
- **評価**：学術的な成果、コース又は学術的行事の資質的な評価(内容評価、インストラクター評価及び資源評価)とコースや学術的行事の実施により得られた教訓を明記する。150 時間以上のコース又は学術的行事については、教授法プロジェクトと反省報告書の提出が必須となる。その他の場合は、企画書の策定とその実施に対する反省点で可能とする。最終テストを最終的な学術的な成果とすることができる。コース登録時に教職についていない参加者については、活動及び評価を適合するものとする。
- **行程**：提案は、活動と日程、及び必要資材の計画を含んでいなければならない。内容別に、日時を明記し、レポート、実習及び評価(学術的な成果とプロセスの品質)の時期を明記する。
- **手法**：コース又は学術的行事で定めた目標達成のための戦略について記載する。
- **広報**：広報場所(学校、養成センター等)及び広報手段等を明記したコースの広報計画を記す。

#### d) 付属書類

- **インストラクターの履歴**：最新の情報を記載し、各専門に関する研修の裏づけとなる証書を添付する。
  - **教材**
  - **評価ツール**
20. 提出されたプロジェクトの一部又は複数の変化を行う場合、最低でもコース又は学術的行事実施の 48 時間前に教員養成局に報告しなければならない。
  21. 教育文化省は、高等教育総局と教員養成局を通じて、全ての要件を満たす計画を決裁で認可し、コース及び学術的行事の認可を、教育文化省の技術者が行うモニタリング評価に基づき、決裁で行う権利を保持する。
  22. 現職教員研修においては、インストラクターが指導、ガイド、参加者の学習のファシリテーターとして重要な役割を果たす。主な機能は以下の通りとする。
    - 会合と活動の計画。
    - 学習の指導と個人及び団体活動の指導。
    - 参加者の学習プロセスの支援。
    - 内容、参加者及びインストラクターとの関連を深める。
    - 参加者の学習を評価する。
    - コースの達成と成果を報告する。
 座学については、コース又は学術的行事の時間外にインストラクターによる指導を最低でも週に 1 時間設けなければならない。いかなる場合も、座学は参加者の教員としての任務を阻害してはならない。
  23. 座学による現職教員研修については、時計による時間計算とし、1 日 10 時間の限度とする。

24. コース又は学術的行事の時間は、関連する課題の範囲や発展度合いに連携したものでなくてはならない。
25. コース及び学術的行事は、以下に示す最低及び最高の限度を定めるものとする。

番号	イベント	時間	
		最低	最高
1	コース	40	300
2	ワークショップコース	40	300
3	セミナー	20	50
4	ワークショップセミナー	30	50
5	フォーラム	20	30
6	シンポジウム	20	50
7	学会サイクル	20	50
8	学会	30	50
9	専門コース	2240	
10	有資格化コース	1300	

26. 評価プロセス、プロセスと成果の評価を考慮し、明確に定めるものとする。評価プロセスを明記する。コース又は学術的行事合格のための学術成果については 70%を下回らないものとする。最終的な証書の付与の条件については、会合又は座学への参加が最低でも 80%とする。
27. 法律第 1725/01 号「教員規定」の細則を定める省令第 468 号の第 7 条に従い、教育文化省は、現職教員研修の戦略の一環として「学習サークル」制度を定め、この実施及び時間については次の条件を考慮するものとする。
- 各ゾーンの学習サークル計画を定める。
  - この計画には：目的、中心課題、責任者、会議日程を含める。
  - 各ゾーンの学習サークルの日程を提出しなければならない。
  - 県の監督事務所の技術者は、学習サークルの実施及び機能をモニタリングし、学習サークル報告書に記入しなければならない。この報告書には、参加者とその署名、内容、会合時間、責任者について記載する。
  - 11 月及び 12 月の学習サークルについては、概略的に、課題、参加した教員、時間数について記載する。
  - 最終報告書を県の調整官事務所に提出し、最終的な評価を仰ぐものとする(100 時間)

## 第 5 章 通信教育方式について

28. 前項に含まれていない他の活動及びイベントについては教員養成局の技術班の判断で決定するものとする。

29. 通信教育方式による現職教員研修については次の情報を含めるものとする。

- **技術的仕様**：コース又は学術的行事の名称、責任者、インストラクターの氏名と要件、コースの日時、時間、時間数を座学部門、通信教育部門に分けて記載する。
- **理由**：この提案を実施する基準や理由を記載し、このコースの優先度及びこの提案が以下に需要に対応したものであるか説明する。

#### コースの提案

- **総合目的**：コース又は学術的行事が貢献する目標を明記する。
- **特定目的**：提案終了時に達成が期待される目標を記載する。
- **内容**：提案の中心課題、教育改革との関連、国の様々レベルのカリキュラムとの関連について記載し、基礎及び文化と言語の多様性に集中する。自習部分についても内容のスキームについて記載する。
- **活動**：座学部門の活動内容、教室活動、自己評価及び自習活動を含む。
- **財源**：物理的な資源(自習モジュール及び視聴覚機材等)と人材について記載する。
- **指導**：座学モジュール(団体、個人、週間等)の時間や場所について記載する。
- **評価**：学術的な成果、コース又は学術的行事の資質的な評価(内容評価、インストラクター評価及び資源評価)とコースや学術的行事の実施により得られた教訓を明記する。150 時間以上のコース又は学術的行事については、教授法プロジェクトと反省報告書の提出が必須となる。その他の場合は、企画書の策定とその実施に対する反省点で可能とする。最終テストを最終的な学術的な成果とすることができる。コース登録時に教職についていない参加者については、活動及び評価を適合するものとする。

専門化コース及び有資格化コースについては、履修課程の提案に基づいた評価とする。

- **行程**：提案は、活動と日程、及び必要資材の計画を含んでいなければならない。内容別に、日時を明記し、レポート、実習及び評価(学術的な成果とプロセスの品質)の時期を明記する。
- **手法**：コース又は学術的行事で定めた目標達成のための戦略について記載する。
- **広報**：広報場所(学校、養成センター等)及び広報手段等を明記したコースの広報計画を記す。

#### e) 付属書類

- **インストラクターの履歴**：最新の情報を記載し、各専門に関する研修の裏づけとなる証書を添付する。
- **自習教材。基本的な参考書**・
- **評価手順の説明**
- **その他重要とされる資料**

30. 提出されたプロジェクトの一部又は複数の変化を行う場合、最低でもコース又は学術的

行事実施の 48 時間前に教員養成局に報告しなければならない。

31. 教育文化省は、高等教育総局と教員養成局を通じて、全ての要件を満たす計画を決裁で認可し、コース及び学術的行事の認可を、教育文化省の技術者が行うモニタリング評価に基づき、決裁で行う権利を保持する。
32. 現職教員研修においては、インストラクターが指導、ガイド、参加者の学習のファシリテーターとして重要な役割を果たす。主な機能は以下の通りとする。
  - 会合と活動の計画。
  - 学習の指導と個人及び団体活動の指導。
  - 参加者の学習プロセスの支援。
  - 内容、参加者及びインストラクターとの関連を深める。
  - 参加者の学習を評価する。
  - コースの達成と成果を報告する。

この方式の場合、インストラクターによるグループ指導を制度的に区分し、月に 10 時間設けなければならない。個人的な指導については、各自の余裕にあわせ実施するものとするが、教育的なものに限定する。いかなる場合においても、座学が参加する教員の授業に影響してはならない。

33. 通信教育の効率性及び有効性を考慮し、定員を 30 名と定める。
34. 自習モジュールについては、教育通信の場合は以下の基準によるものとする。
  - a) これらのモジュールは主要な構成要素として以下の要素を含まなければならない。
    - コースの紹介、理由と全体目的。
    - ユニット別の目次
    - ユニット別の特定目標。
    - ユニット別の紹介と序文。
    - 授業での実習の多様性の例
    - 多様な問題集：座学用、教室内で生徒を対象にした物、自己評価及び反省等について。
    - 回答集、問題集の回答と意欲付けになるコメントをつける。
    - ユニット又は全体の用語集。
    - 読解に関する指導。
    - 基本的で入手可能な参考書リストコース開始時に教職についていない参加者がいる場合は、かれらのニーズに合わせ、補完的な教材や問題集を作成しなければならない。
  - b) モジュールは活発的で、意欲付けとなるもので、参加者のニーズ、課題及び通信教育に合致した言語水準でなくてはならない。
35. 授業時間については、コース又は学術的なイベントの目的や内容に合致したものとし、通信教育による課題は最大で週 10 時間までとする。通信教育による現職教員研修は、全体で 300 時間を超過しないものとし、専門及び有資格化コースを除いて、座学時間も 100 時間を超過してはならないものとする。

36. 評価手順は、明確に、プロセス及び成果の評価を考慮したものでなくてはならない。評価期間を明記し、コース又は学術的行事合格の最低基準を 70%とする。コース又は学術的行事の証書付与の条件は最低でも座学への出席率を 80%とする。

## 第6章 コースへの参加について

37. コース又は学術的行事の対象者は資格を有する教員のみとする。資格を融資現職の教員を優先的に参加させるものとする。
38. コース又は学術的行事の参加者は、組織が要請する登録用紙を記入し、教員の資格を証明する証書を提出しなければならない。
39. コースに参加する教員は、コース又は学術的行事の要件を満たさなければならない。
40. 参加者の数については、ワークショップコースの場合最低で 15 名、最高で 30 名とする。30 名以上の場合は、各組織が他のコースを設け、別のファシリテーターを雇用する、又は他の時間を設ける等の措置を講じるものとする。
41. 参加者は、提案書に定める評価に準じ、組織が事前に提出した採点段階の当該採点を得るものとする。
42. 参加者は、同時に 2 つ又はそれ以上のコースに参加できるものとするが、授業及び座学の日時が一致しない場合に限るものとする。

## 第7章 コースの責任者、インストラクター及び指導者について

43. コース又はイベントのインストラクターや指導者は、教員養成局によって認可を受けたもの無くてはならない。その後、教員養成局のインストラクター登録簿に登録し、許可するものとする。
44. インストラクター登録簿への登録の条件は以下の通りとする。
- 申請書の提出。
  - 最新の履歴書の提出と教育分野における専門的経歴を証明する資料の原本証明を行い提出する。
  - 当該分野の技術者又は専門家であること。
  - 最低でも教員経験 5 年を有すること。
45. インストラクター又は指導者としての許可の有効期間は 3 年間とし、その後は再度、定められた基準に基づき認可手続きを行わなければならないものとする。
46. 開催者は、コース又は学術的行事の目的を考慮して参加者の要件を定めるものとする。資格、経験年数、専門分野などの基本的な要件を定めなければならない。参加に当たりこれらの要件を周知させる責任は開催者が負うものとする。
47. コースへの参加とその後の証書付与の条件及び要件の周知は開催者の責任とする。
48. コース又は学術的行事の日時が変更される場合については、定められた日時から 48 時間以内に教員養成局に新しい日時を通知しなければならないものとする。

49. コース又は学術的行事のインストラクター及び指導者は、同時にコース又は学術的行事の参加者となることは出来ない。

## 第8章 管理及びモニタリング

50. 教員養成局は、技術班を通じて定められた基準に基づき、認可されたコースやイベントの現場評価を行う。
51. 教員養成局の技術者は、必要な場合疑問の解明、内容の調整などについて指導を要する組織や専門家に対し技術及び教授的な指導を行うものとする。

## 第9章 最終的な資料について

52. コース及び学術的行事の開催者は教員養成局に対し、最高でもコース又は学術的行事終了後 15 日以内に次の資料を提出しなければならない。
- 参加者登録様式と証書と在勤証明書の写し。
  - 参加者のリスト、出席率と採点。
  - 参加者の出席簿。
  - コース又は学術的行事の最終報告書。
  - コース又は学術的行事の原本証書モデルに教員養成局の名前を記入し、組織の責任者の署名と印を記す。
  - コース又は学術的行事の原本証書モデルに教員研修技術ユニットの名前を記入し、組織の責任者の署名と印を記す。
53. 前述した全ての書類を受け取った時点で、教員研修技術ユニットは、条件を満たした報告書を提出し、教員養成局の局長に対してコース又は学術的行事の決裁による認可を要請する。そろわない場合については、認可の却下を提言する最終技術報告書を提出する。
54. 教育文化省以外の組織が提供する現職教員研修コースの料金については、妥当な水準に設定するものとする。
55. 現職教員研修コース又は学術的行事の認可及び許可決裁については、これに記載されている日時のみ有効である。同じ課題で、新しくコース又は学術的行事を実施する際には、新しく手続きを行い、前述の許可について記載し、改定がある場合はこれについて記載する。
56. 座学によるコース又は学術的行事の中で、40時間以内のものについては、県の監督調整事務所認可を行うことを可能とするが、本規定の第27条に定めている場合に該当するものについてはこの限りではない。
57. 教育文化省と開催組織は、協定を結び双方の責任及び義務を明記し、現職教員研修の法的枠組みを定めるものとする。開催組織は、校長又は担当するインストラクターがこの協定を署名するものとする。

内部通達 03/05

教員の継続研修コース及び活動を実施する組織の担当者の皆様に対し、高等教育総局所管の教員養成・研修局長として、ご挨拶申し上げるとともに、現職教員研修を実施するためには、以下が条件となっていることをご連絡申し上げます。

- a) 教員規定を定める法律第 1725 号の第 7 章の第 34 条で「教職者の養成は教員養成センター、高等学校、及び法律で認められた大学の所管である」とされている。
- b) 同法の第 35 条によると「スキルアップ及びリフレッシュ事業は」教育文化省が認可した高等機関によって実施することが可能とされている。  
教育文化省、県、地域及びゾーン組織を通じて、学校及び教育施設等の教員のリフレッシュを促進する。

これに関し、現職教員研修で展開されるコースの認可基準は以下の通りである。

- 教育文化省の認可により、教員養成校は座学及び通信教育による現職教員研修を実施することが出来る。
- その他の組織が、これらのコースを実施したい場合は、現職教員研修コースの経験が豊富な教員養成校又は大学と実施しなければならない。
- 研修コースは、教員の資格を有したものに限定して開催されなければならない。

現職教員研修コースの認可に関する基準は、教員養成・研修局で入手することが可能である。

敬具

アスンシオン市、2005 年 5 月 30 日

マリア・グラシエラ・ルイス・ディアス・デ・ロマン  
教員養成・研修局長

## PEI 研修内容及びワークショップ実施工程

### 第1回：2005年6月29日、時間数：座学7時間

- 意識改革と活動方法
- 参加者の知識及び経験の評価
- 概念：PEI 診断-組織的な範囲
- 使命とビジョン。SWAT 分析
- 診断分析。様々な分野における主要な問題の解明
- 作成
- 評価及び提言
- 指導

### 第2回：2005年7月6日、時間数：座学7時間

- 協議の開始
- 戦略的目的(理論的な基礎)
- 特定目的
- 作成
- 評価及び提言
- 指導

### 第3回：2005年7月27日、時間数：座学7時間

- 協議の開始
- 活動計画。理論的な基礎
- 作成
- 社会化
- 評価
- 指導

### 第4回：2005年8月4日、時間数：座学7時間

- 協議の開始
- 年間活動計画(POA)。理論的な基礎
- 作成
- 社会化
- 評価
- 指導

### 第5回：2005年8月24日、時間数：座学7時間

- 協議の開始
- 行程表、ガンチャート、理論的な基礎
- 作成
- 評価
- 指導

### 第6回：2005年9月28日、時間数：座学5時間

- 協議開始
- 作成した計画書の引渡し
- 各学校参加者の報告
- コースの最終評価
- 提言



現職教員研修、座学講座

座学教員研修事業で展開されたコースの総合報告書（PEI 研修終了報告書）

「具体的で実のある学習のための運営」

課題：学校教育計画書

責任者： ペルラ・イサベル・コリナ・ボガド学士  
ニコラス・ベラ・ゴンサレス学士

コースはワークショップ形式で6月29日開始した。コースは6回、夫々7時間行い、24の小学校、3の中学校を対象とし、各学校の代表者2名、及び監督事務所の技術者3名が参加し、計57名が参加した。

コースの特徴は、参加、作成、問題とプロセスの評価等の他、ワークショップの結果を制度化し、目標達成を分析、将来的な改善を行うため成果品の提出を含んでいる。

類型的な評価の結果（プロジェクトの提出）、27校に相当する67%が合格、33%が不合格（プロジェクトの提出まで至らず）であるが、この中には、問題集についても、プロジェクト作成にも参加しなかった監督事務の技術者は含まれて居ない（添付資料に配属部署及び参加者の描写を含む）。

以下に23組織の代表によって行われた最終評価結果を記す。

1. 課題に関する予備知識
  - 違った知識であり、強化する必要がある(9名)
  - 経験によって得られた知識であり、不明確で内容も無く、表面的であった(12名)
  - 概念的な知識で、総合的な知識ではなかった。
2. ワークショップ期間の時間割
  - 全ての活動は適切であった(9名)
  - 時間割は非常に良かった(12名)
  - 課題によっては時間が少なかった(1名)
3. 各セッションで用いられた技法
  - 活発的で実用性のある技法であった(5名)
  - 理論の実習を伴っているので非常に有効な技法であった(11名)

- 非常によく、他のワークショップでも実施してほしい(2名)
  - 興味深いもので、ポジティブであった(3名)
  - 素晴らしい、インストラクターによるガイド、指導及びモニタリングがありよかった。(2名)
4. 期間中の人間関係
- 非常に良い、経験交換ができるのでポジティブである。(9名)
  - 温かく、熱心で環境が良い(5名)
  - 心地よい環境で、意図が共通している。(2名)
  - インストラクターが優しく、素朴であった(3名)
5. 学校内部における理論の具体的な実用性について
- 職場の仲間とは問題無く共有することが出来た(11名)
  - プロセスの全てを共有するには、時間に限りがある(9名)
  - 職場の仲間にも普及する予定である(3名)
6. 問題解決能力及び問題集の難易度
- 問題集は困難ではなかった(18名)
  - 時間に限りがある(3名)
  - レポートを作成するために校長の協力が得られない(2名)
7. インストラクターの資質について
- 素晴らしい、課題に関する知識と経験を有している(11名)
  - 能力と経験により、参加者の意欲と信頼を勝ち取った(5名)
  - グループの必要性に応じたものだった。(4名)
  - 課題に関して、確信をもって挑み、討議では柔軟的であった。
8. ワークショップの中で最も有意義と思われる2つの場面を選び(理論、指導、作成等)正と負のインパクトについて述べてください。
- 指導とレポートの校正より、不備な点の指摘と指導を感じることができた(11名)
  - 全てが有意義で負のインパクトは認められない。(3名)
  - レポートの作成、理論の実用が可能であった(5名)
  - PEIの全体的な作成(4名)
9. コースの全体的なコメントと提言
- 興味深いコースであった(17名)
  - 評価、読解等全ての教員を対象としたコースを開催して欲しい(6名)
10. 達成されたと思われる自分の能力の発展度合いの推定。
- 結果によると91%が知識と自己啓発目的を達成したとあり、9%はデータが無い(記入されていない)

## 保護者会（ACE）

子弟の教育の品質の改善及び協力する目的で組織され、一定の目的を有する生徒の父母、保護者の団体である。

ACE は父母が学校に組織的に参加するための空間である。教育文化省は、学校の運営参加、協力及び支援組織として位置づけている。

### 学校に父母及び保護者が参加する目的

- 家庭から子弟の教育に参加し、支援するため。
- 学校の活動に参加する重要性について認識するため。
- 学校の活動に活発的に参加するため。
- メンバーや他の教育関連者との連携作業、団体及び企画を促進するため。
- 相互扶助、尊敬及び対話によって民主化を強化するため。
- 学校経営目的達成を支援し、教育者の学習、学校経営への参加プロセスの確立するため。

また、父母の参加により、持続的な住民の努力と確約を確立し、組織内及び教育コミュニティにおける自己評価の改善と強化を図るものである。

### ACE の役割と機能

父母及び保護者の学校への参加は、新しい試みでは無く、1958 年の学校協力者（Cooperadores Escolares）が始まりである。

学校協力者(1958年に創設)
全体目的：教育施設の教育業務を支援する。
特定目的：*学校施設の拡大及び修理(建設、修理、維持等)
* 社会、娯楽、スポーツ的な開発を支援する。
* 地域のニーズに対応するため、父母と学校の連携を図る。
* 学校の図書館を整備する
* 生徒の学習を改善するために、教材を供給する。
* 教員の研修を可能にする。

学校協力者に関する調査結果によると：

- 教育は学校の責任であり、この一部である住民の責任ではない。
- 学校の施設や設備の整備及び改善に専念しており、他の分野での父母の参加は無い。
- 学校の経営は完全に計画されたものではなかった。
- 保護者会に参加している父母は、機能や目的を把握してなかった。

1990年の教育改革の実施により、家族の学校との関係及び家庭の教育における活動は、保護者会と呼ばれる父母の組織によって規定されている。

保護者会（1990年以降）
全体目的：教育機関の目的達成を支援し、教育者の学習、学校経営への参加プロセスの確立する
機能：
■ 教育政策の策定に際し、当局に協力する。（第5条）
■ 地域の実情にあった、地域特有のカリキュラム開発に協力する。
■ 保護者会特有の業務と学校の経営業務の連携を図る。
■ サービス委員会の形成を支援する。
■ 家庭の効率的な教育への関与と優先課題の対応を可能とするため、コミュニティ及び会員の啓蒙普及を行う。
■ 知識と経験の交流、義務の履行と有益を感じ取り、個人及び集団的な成長を可能する空間を設ける。
■ 教育プロセス全ての評価情報を収集する。
■ 教育の重要性をメンバー及びコミュニティに伝え、指導不足、不完全教育、中退、欠席の悪影響を指導するとともに、教育者による物理的な施設、什器備品の保守の重要性について伝える。
■ 学校の計画やプロジェクト等が検討される経営者及び教員会議に参加し、実施への参加を可能とする。技術及び教育部門に関する課題については、校長及び教員が意思決定をし、妥当と判断する場合については、保護者会の参加を可能とする（第11条）
■ 保護者会を通じて、メンバーの教育、文化、技術、自己啓発等に関する生涯教育を実施し、教育改革のニーズに効率的に対応する。（第13条）

### 父母及び保護者の学校への参加を可能とする法律的な裏づけ

保護者会(ACE)は、コミュニティが一丸となって教育に参加するために設けられたものである。この規定については、1996年10月29日に教育文化省が定めている。

父母の学校への参加を可能とする法律的な裏づけは以下の通りである。

- パラグアイ 2020年、戦略計画(96年に策定された初版)
- 基礎及び中等教育レベルの公立の学校における保護者会の機能及び概念を定める省令第3355/96号。
- 98年の教育総法(第2章、第129、130条、63、143、144、70ページ)
- 県の管理チームの形成、組織及び機能を公式に定める省令2947/98号。
- ゾーン人選チームの他のメンバーを定める省令第3962/99号。
- 県の教育審議会及びその機能を定める省令第10711/2000号。

#### 教育文化省が実施している活動

教育文化省は、現在、高校に焦点を当て、以下の目的で中等教育改革を推進している。

- 学校経営を改善し、品質のある教育を提供する。
- 教育を受ける青少年の数の増加。
- 人材の継続教育の強化。
- 新しい教育のリーダーを育成し、高校の教員養成を確立する。
- 教育コミュニティのメンバーの参加の空間を拡大する。

中等教育改革事業は以下の3つのコンポーネントによって構成されている。

1. システムの制度的な開発
2. 中等教育の改善
3. 中等教育の拡大

中等教育改善は以下のサブコンポーネントによって構成されている。

- a) 教育手段
- b) 社会教育戦略

社会教育戦略は以下の3つの活動によって構成されている。

PEI (学校教育計画)

PSC (社会コミュニティ計画)

ACE (保護者会)

現在保護者会(ACE)の活動は、教育開発総局所管の教育指導局が担当しており、次の主目的を定めている。

- 学校を最も重要な社会的機関として位置づけ、ACEを通じて学校とコミュニティの連携活動を定める。
- 教育の資質、公平性、及び持続性を確保するため、参加的、活発的、創造性に富み、活動的なACEを結成する。
- より開放的、具体的、教育の担い手と住民がより連携及び連帯した学校経営を目標、ACEを通じた学校及び住民関係を強化する。
- PEIの策定、実施、及び評価にACEの効率的な参加が可能となるメカニズムを定める。
- 家庭の教育の重要性について反省し、子供の教育の責任を共有する。

活動は次の5つの県に集中して実施している。

カアグアス、サン・ペドロ、セントラル、コルディリエラ、及び首都圏の中等レベルの学校が全体で400校、合計父母の研修対象者を1200名としている。

## 参加型学校経営のモデルをつくる（ドラフト）

### 目次

#### 紹介

#### ユニット I

##### 新しい学校経営の基本的な提案

1. 学校経営の新しい観点
  - 1.1 経緯と特徴
    - 1.1.1 この概念における教育制度の管理
    - 1.1.2 新しいモデルを支える理念
  - 1.2 学校経営とは？
    - 1.2.1 学校経営の新しいモデルの挑戦
    - 1.2.2 学校に関連する部門
    - 1.2.3 学校経営部門
    - 1.2.4 学校経営は如何に？

#### ユニット II

##### 学校経営の特徴

1. 改革のための機関的な空間
  - 1.1 現状と改革プロセス
  - 1.2 始点は？
  - 1.3 品質のある教育機関の特徴
2. 学校経営の柱：教授及びカリキュラム部門
3. 教育機関の社会的な機能
4. 教育機関におけるコミュニケーション
  - 4.1 コミュニケーション改善に役立つ点
  - 4.2 コミュニケーションと機関的な改革
  - 4.3 情報の伝達

#### ユニット III

1. 参加的な学校経営
  - 1.1 参加とは何か？
  - 1.2 教育機関と民主的な参加
2. 校長の活動とグループ作業
  - 2.1 校長の役割
  - 2.2 作業部会の特徴

#### ユニット

##### 学校教育計画、多様性、独立性及び住民参加を表明する声明

1. 県経営班の存在意義を定義する
  - 1.1 学校経営のツールとしてみる学校計画
    - 1.1.2 学校計画の策定の意義
    - 1.1.3 学校教育計画策定の段階
  - 1.2 学校経営の他のツール

#### 用語集

#### 参考文献

# 校長の毎日：組織構築と新しい職務引き受けの過程

## 目次

### 紹介

#### 資料の内容と構成

#### ユニット1

##### 学校における作業部会

###### a. 理論的枠組み

1. 日常的なグループ作業
2. 教育機関における作業部会
3. 校長と作業部会の関係
4. 作業部会とコミュニケーションの形態

###### b. 作業のための提案

課題：教育機関における作業部会

### 意思決定

#### a. 理論的枠組み

1. 総枠
2. 意思決定プロセス
3. 意思決定プロセスに関連する概念
4. 意思決定と改革プロセス

#### b. 作業のための提案

課題：決断はだれがどうやって？

### 交渉のための指導チームに基本的な戦略

#### a. 理路的な枠組

1. 機関内における交渉のスタイル
2. 校長と交渉

### 業務の委任

#### 参加の概念との関係

##### a. 理論的枠組

1. なぜ業務の委任が必要か？
2. 委任の利点と欠点。
3. 委任と参加
4. 参加による影響

##### b. 作業のための提案

課題：業務委任、必要性か課題か？

#### ユニット2

### 教授法の指導役としての校長

#### 基本的概念

#### 理論的枠組

1. 教授法指導役としての校長
2. 教授法の指導における基本的な目的
3. 教授法の指導とは？

#### b. 作業のための提案

課題：教授法の指導

課題：教授法の指導によって期待される変化

### 参考文献

## 学校経営の調味料：教授法、共有、参加

### 目次

紹介

内容

モジュール1

組織としての学校

a. 理論

1. 組織、機関の定義の関連
2. 組織の機能
3. 明確な目的と不明確な目的
4. 覚えるもの、学ぶもの
5. なぜ人間は組織や機関の一部なのか？
6. 機関文化。機関のスタイル。機関のアイデンティティ
7. 機関の組織面
8. 機関のディメンション

b. 作業のための提言

課題：機関と組織

活動1：機関の図

活動2：比較表の作成

課題：制度としての学校

活動3：機関の組織図

c. 評価票

私たちの学校

学校の活動

a. 理論

1. 前進的な形態と後進的な形態の機関
2. 関係、決別及び紛争。
3. 機関的な紛争。
4. 機関及びメンバーの関連
5. 改革

b. 作業のための提言

課題：機関の機能

活動1：演出

c. 評価票

私たちの組織はどうやって動いているのか？

コミュニケーションの制度的な発想

a. 理論

1. コミュニケーションは制度である。
2. 全てのコミュニケーションの基本理念
3. グループ内におけるコミュニケーションの阻害要因及び障壁
4. 機関内で見られるコミュニケーション
5. コミュニケーションとシステム

b. 作業のための提言



課題：制度としてのコミュニケーション

活動1：私はだれ？

c. 評価票

コミュニケーションはどうやって？

## モジュール2

指導チーム

a. 理論

1. 当局と独裁
2. 指導チームの機能と業務
3. 指導と参加型リーダーシップ

b. 作業のための提言

課題：校長の機能

活動1：コラージュ

課題：指導のスタイル

活動2：議事録の作成

c. 評価票

1. 権力と人間の利害関係
2. 権力、学校及び教育

b. 作業のための提案

課題：権力の関係

活動1：カードゲーム

活動2：現状について語る

c. 評価票

権力関係

付属書

課題：システムとしての課題

活動1：私は誰？

グループ分析のために考慮すべき点

参考文献

# 教授法の指導：残された課題

## 目次

資料の描写

### 第1章：教授法の改革

1. 反省点
2. 教授法改革を進める理由
3. 教授法の指導役として見る校長

結果

### 第2章：教授法の指導、反省の手段

1. 教授法指導のどうして、となんのために？
  - 1.1 教員の経験による知識
2. 教育の専門家としてみる教員

構想のまとめ

### 第3章：教授法支援形態

1. 前書きとして
2. グループ指導
  - 2.1 グループ指導について考慮すべき点
3. 個人指導
  - 3.1 一般条件
  - 3.2 個人指導セッションの段階
4. 書面による指導
  - 4.1 内容
  - 4.2 考慮点
  - 4.3 書面による指導に関するその他の事項
5. 外部専門家による指導
  - 5.1 内容
  - 5.2 考慮点

全ての関連

### 第4章：教授法支援の支援ツール

1. 監視人として校長
  - 1.1 なぜ校長が学校の監視をした方が良いのか？
  - 1.2 監視の段階
2. 教員計画の分析
  - 2.1 考慮点
  - 2.2 計画の分析とは何か？
  - 2.3 計画分析の進め方
  - 2.4 分析のステップ

まとめ

参考文献

## 生き生きした学校の中で (En la Escuela Viva)

### 目次

紹介

一般情報

**モジュール1：プロジェクトの準備及び管理組織はどのように行っているのか？**

学校経営チームを結成しよう

学校経営チームの機能は？

情報の伝達は？

評価の目的は？

**モジュール2：学校を診断してみよう。私たちの学校の現状は？**

学校の長点及び欠点は？

学校のチャンス及び脅威は？

問題とは何か？

**モジュール3：私たちの計画をどのようにするのか？**

何を達成したいのか？

具体的にどの状態を改善したいのか？

だれのための計画か？

活動をどのようにして展開するのか？

活動を時系列的に整理するのは？

責任の分担は？

必要な予算は？

**モジュール4：プロジェクトはどうやって実施するのか？**

事業を実施するための準備はどうやって？

事業の実施とはなにか？

**モジュール5：事業の資源を管理どうやって管理するのか？**

プロジェクトの財源の配当と管理のための指導。

プロジェクトのための予算

決算の概要と清算

付属書(表)

**モジュール6：プロジェクトのモニタリング及び評価はどうやってするのか？**

評価の計画

プロジェクト評価における二つの場面

適切な指標を設定する

付属書

# 学校運営管理マニュアル (Manual de Gestión Escolar)

## 目次

### 前書き

エスクエラ・ピバとは？ 次の条件が整っているところです。

#### 1. 児童が

学習できる

経験及びニーズから学び取る

文化から学ぶ

家族、先生、校長及びコミュニティから学ぶ

こうやって成長する

#### 2. 先生が

生徒の成功に対する責任を持つ

教え方を反省する

学び指導する意欲を育てる

児童、校長、家族及びコミュニティから学ぶ

こうやって成長する

#### 3. 家族が

子供を指導し、ともに学ぶ

学校経営に参加する

学習の橋渡しである

子供、先生、校長及びコミュニティから学ぶ

こうやって成長する

#### 4. コミュニティーが

学習を助ける

支援ネットワークを形成する

校長、先生、家族、そして成長する子供から学ぶ

こうやって成長する

#### 5. 校長が

教授的な責任を果たす

参加的なリーダーシップを発する

学習時間を保証し、合理化する

経営管理組織の形成を促す

先生、児童、家庭及び住民と学ぶ

こうやって成長する

#### 6. 教育計画：

学校の使命にむけた指導を行う

教授活動を戦略的に計画する

学校教育計画を策定する

校長、先生、児童、家族及び住民の指針

こうやって成長する

### 参考文献

## 生き生きした学校 (Escuela Viva)

目次

フレームワーク

学校：質の挑戦

家族

国家

コンテキスト（歴史的文脈）

社会資本

戦略

付属：経済、社会、文化資本

## 対象候補県の自治体別の就学者数、留年率及び中退率（2004年）

## 1. セントラル県

	自治体	段階別就学者数				留年率 (%)		中退率 (&)	
		就学前	第 1, 2	第 3	計	第 1, 2	第 3	第 1, 2	第 3
1	Aregua	1783	7978	2746	12507	7	1	5	7
2	Capiata	4272	23216	9201	36689	3	1	5	5
3	F. de la Mora	3563	15226	7012	25801	3	1	5	6
4	Guarambare	435	2617	796	3848	6	0	5	3
5	Ita	1947	9057	3435	14439	5	1	5	5
6	Itagua	1840	10057	3513	15410	4	0	5	7
7	J. A. Saldivar	1022	6068	1860	8950	5	0	5	5
8	Lambare	2683	12792	4221	19696	4	1	5	6
9	Limpio	2518	13932	4639	21089	6	1	6	7
10	Luque	5710	29064	10722	45496	5	1	4	5
11	M.R. Alonso	1647	8509	3242	13398	4	0	6	0
12	Nemby	2425	13519	4656	20600	5	0	4	6
13	Nueva Italia	273	1405	494	2172	4	0	2	0
14	San Antonio	881	5075	1523	7479	5	0	5	5
15	San Lorenzo	5454	30558	12108	48120	3	0	4	4
16	Villa Elisa	1191	6921	2230	10342	4	1	4	7
17	Villeta	613	3595	1227	5435	4	1	4	5
18	Ypacarai	571	2786	975	4332	3	0	6	9
19	Ypane	873	5207	1465	7545	5	0	6	5
	合計	39701	207582	76065	323348	4	1	5	6

出所：教育文化省就学前・基礎教育総局資料 INFORME（質問票回答）

注：本文中表 3-4 の数値とは齟齬がある。

## 2. コルディジェラ県

	自治体	段階別就学者数				留年率 (%)		中退率 (&)	
		就学前	第 1、2	第 3	計	第 1、2	第 3	第 1、2	第 3
1	Altos	370	2069	718	357	4	1	4	7
2	Arroyos y E.	469	3554	936	4959	10	0	4	6
3	Atyra	402	2399	833	3634	5	0	2	7
4	Caacupe	1394	7480	2927	11801	7	1	4	5
5	Caraguatay	363	1877	826	3066	11	1	4	6
6	Emboscada	337	2286	740	3363	5	0	2	4
7	Eusebio Ayala	463	2948	1140	4551	4	1	4	6
8	Isla Pucu	203	1274	513	1990	6	3	3	10
9	Itacurubi	337	1508	771	2616	5	1	4	6
10	Juan de Mena	118	1174	250	1542	10	2	5	10
11	Loma Grande	139	471	233	843	4	0	3	3
12	Mbocayaty	91	723	285	1099	9	8	5	7
13	Nueva Colombia	166	560	94	820	6	0	4	3
14	Pribebuy	568	3890	1504	5962	6	2	5	9
15	Primero de Marzo	199	1022	283	1504	6	4	3	5
16	San Bernadino	262	1635	616	2513	5	1	4	7
17	San Jose Obrero	65	584	191	840	6	2	6	5
18	Santa Elena	149	909	392	1450	5	2	4	2
19	Tobati	537	3767	1367	5671	8	1	3	5
20	Valenzuela	207	1189	412	1808	4	3	2	4
合 計		6839	41319	15031	63189	7	1	4	6

出所：教育文化省就学前・基礎教育総局資料 INFORME（質問票回答）

注：本文中表 3-6 の数値とは齟齬がある。

### 3. グアイラ県

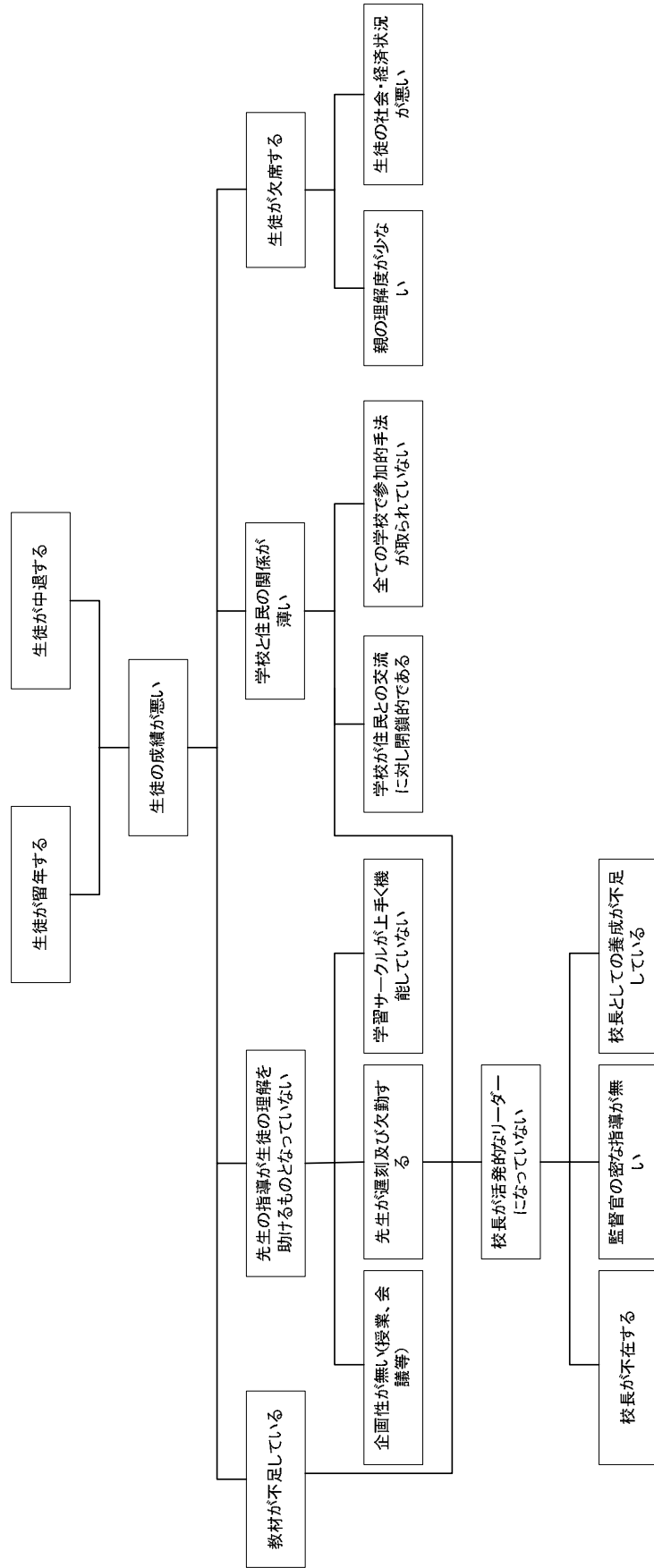
	自治体	段階別就学者数				留年率 (%)		中退率 (&)	
		就学前	第 1、2	第 3	計	第 1、2	第 3	第 1、2	第 3
1	Borja	292	1992	524	2808	8	2	5	11
2	Cnel Martinez	258	1141	425	1824	5	1	1	8
3	Dr. Bottrell	34	217	69	320	7	0	2	0
4	F. P. Cardozo	140	928	234	1302	5	1	5	5
5	Gral. E. Garay	241	1472	449	2162	12	0	8	14
6	Independencia	648	4604	1189	6441	9	1	7	8
7	Itape	162	1070	389	1621	6	0	3	2
8	Iturbe	322	1738	592	2652	7	2	5	10
9	Jose Fassardi	183	1228	293	1704	9	9	8	7
10	M. J. Troche	216	1480	552	2248	4	0	3	8
11	Mbocayaty	184	1075	374	1633	5	1	8	11
12	N. Talavera	113	661	287	1061	5	2	6	10
13	Numi	86	689	203	978	11	1	4	6
14	Paso Yobai	588	4286	1121	5995	8	1	6	10
15	San Salvador	61	620	162	843	11	2	5	10
16	Villarrica	1729	9187	3810	14726	7	1	5	7
17	Yataity	112	612	216	940	6	1	7	6
	合計	5369	33000	10889	49258	8	1	6	8

出所：教育文化省就学前・基礎教育総局資料 INFORME（質問票回答）

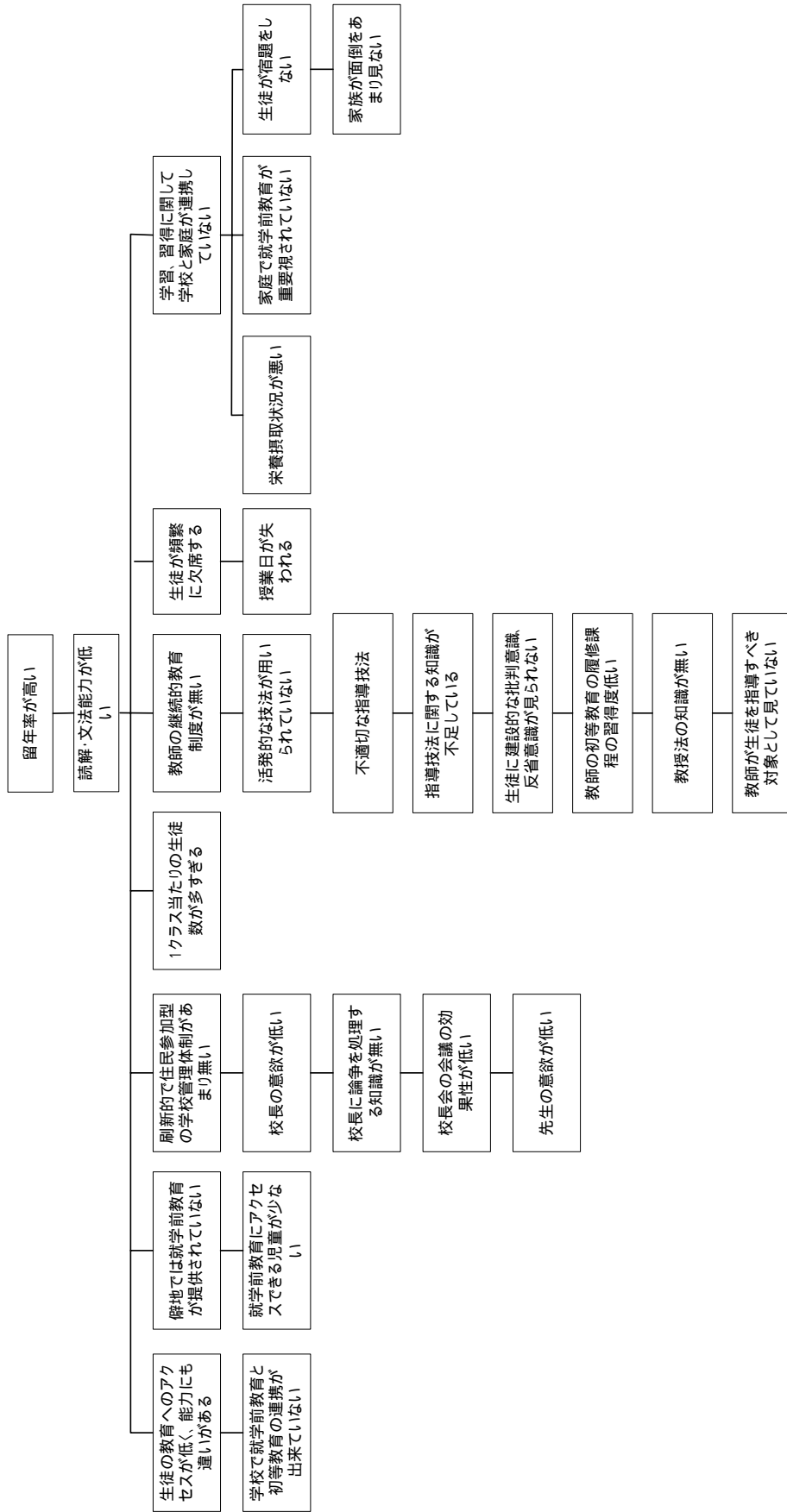
注：本文中表 3-8 の数値とは齟齬がある。



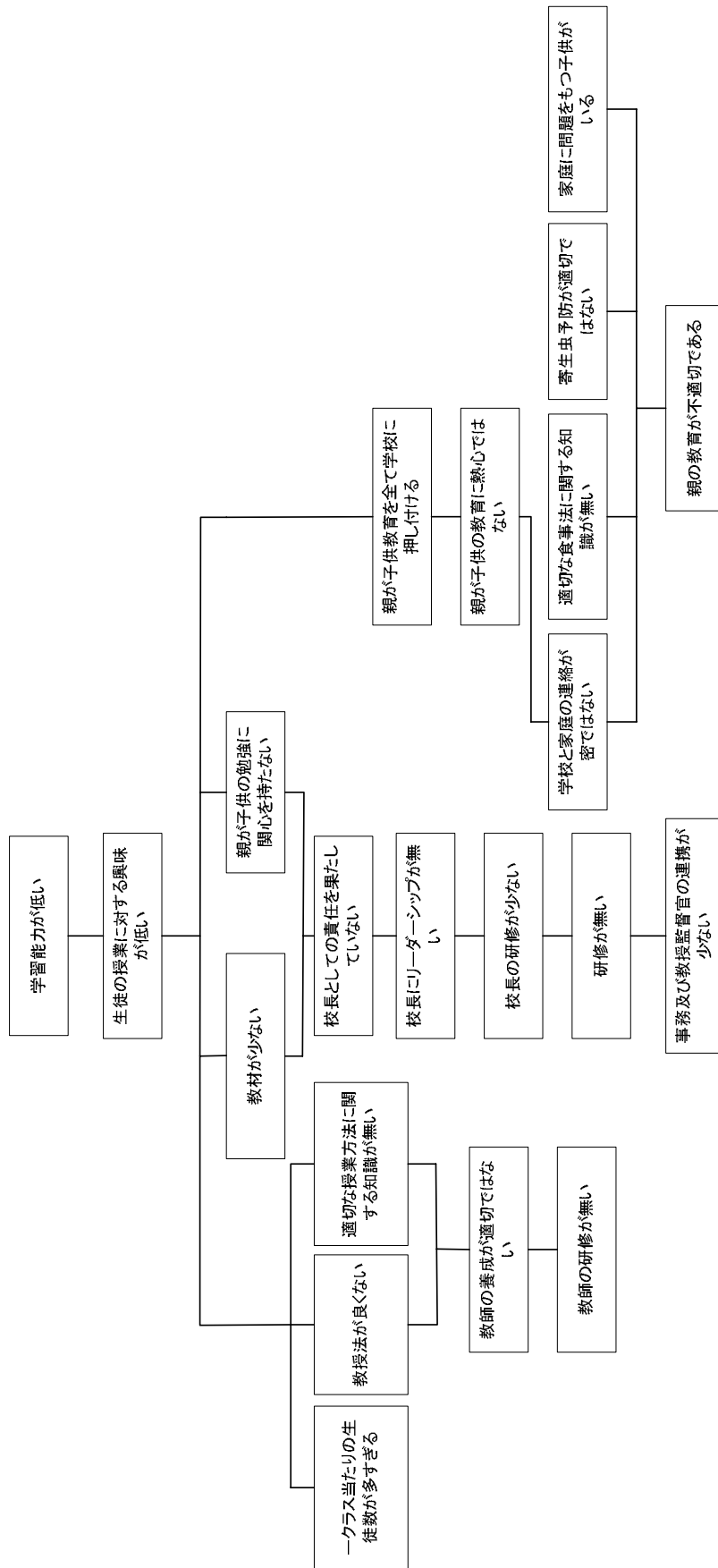
問題系図  
 教育文化省(MEC)  
 2005年10月20日  
 グループ1



問題系図  
 教育文化省(MEC)  
 2005年10月20日  
 グループ2

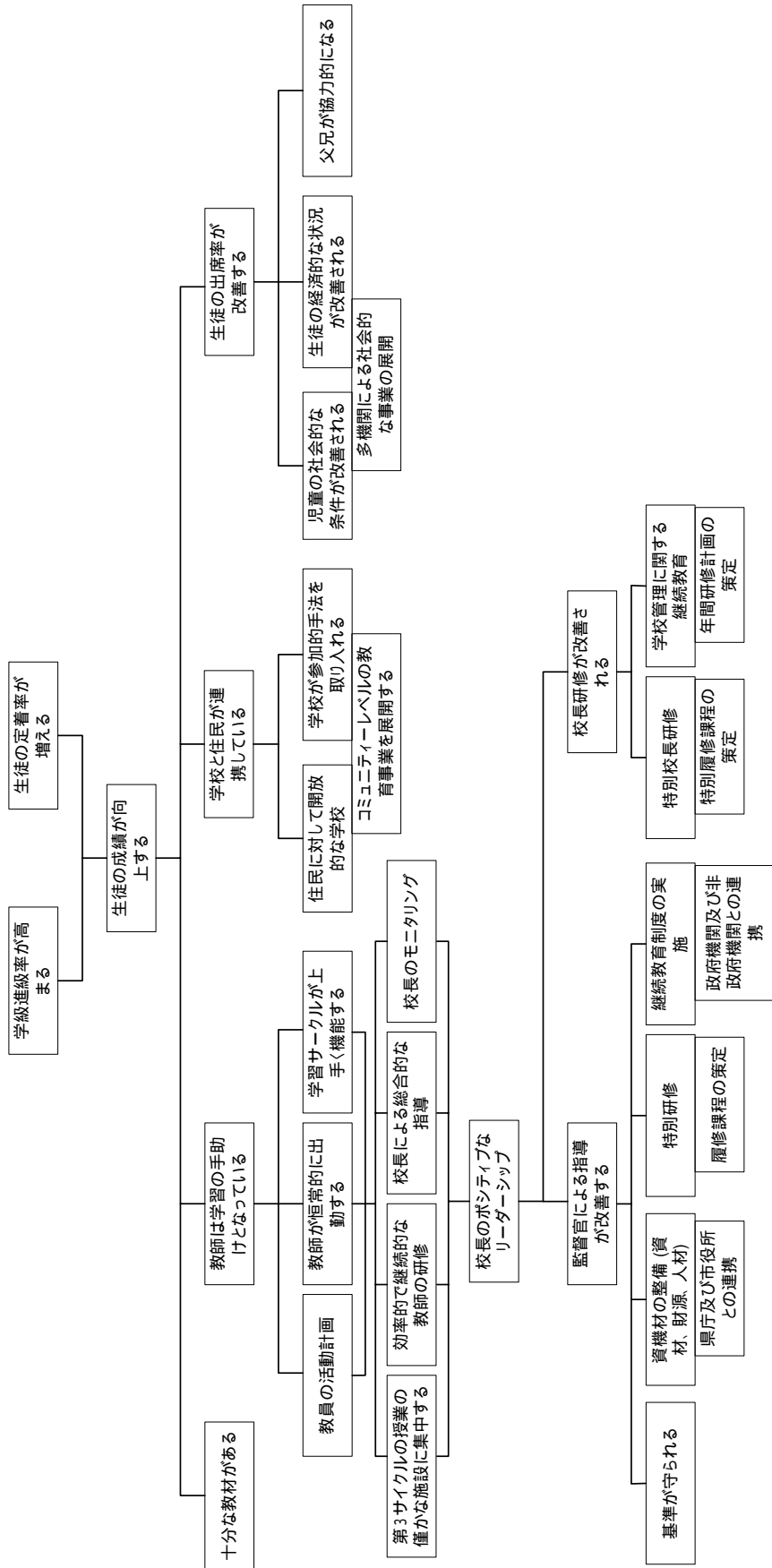


問題系図  
 校長及び副校長  
 2005年10月21日  
 グループ1

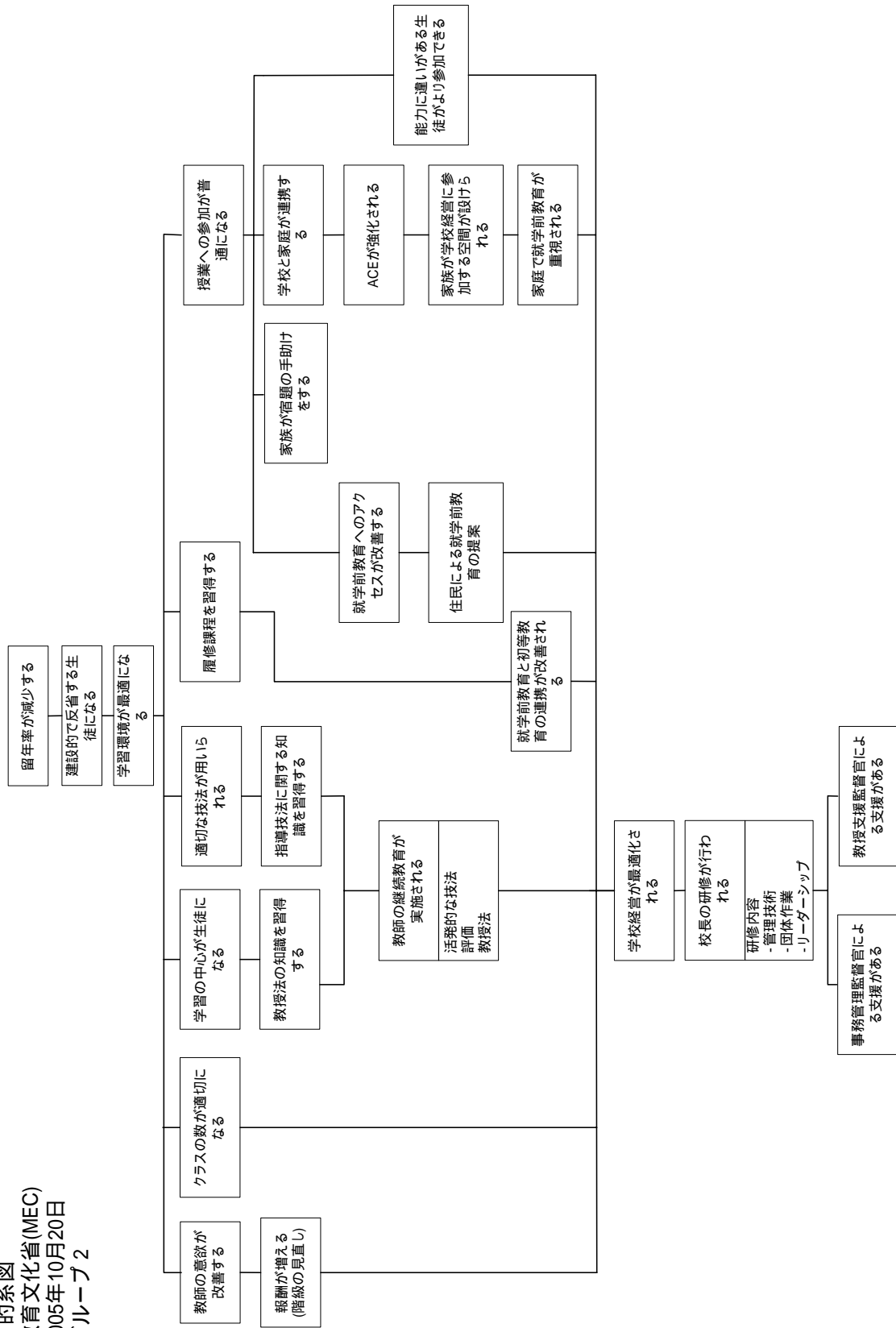




目的系図  
 教育文化省(MEC)  
 2005年10月20日  
 グループ 1



目的系図  
 教育文化省(MEC)  
 2005年10月20日  
 グループ2

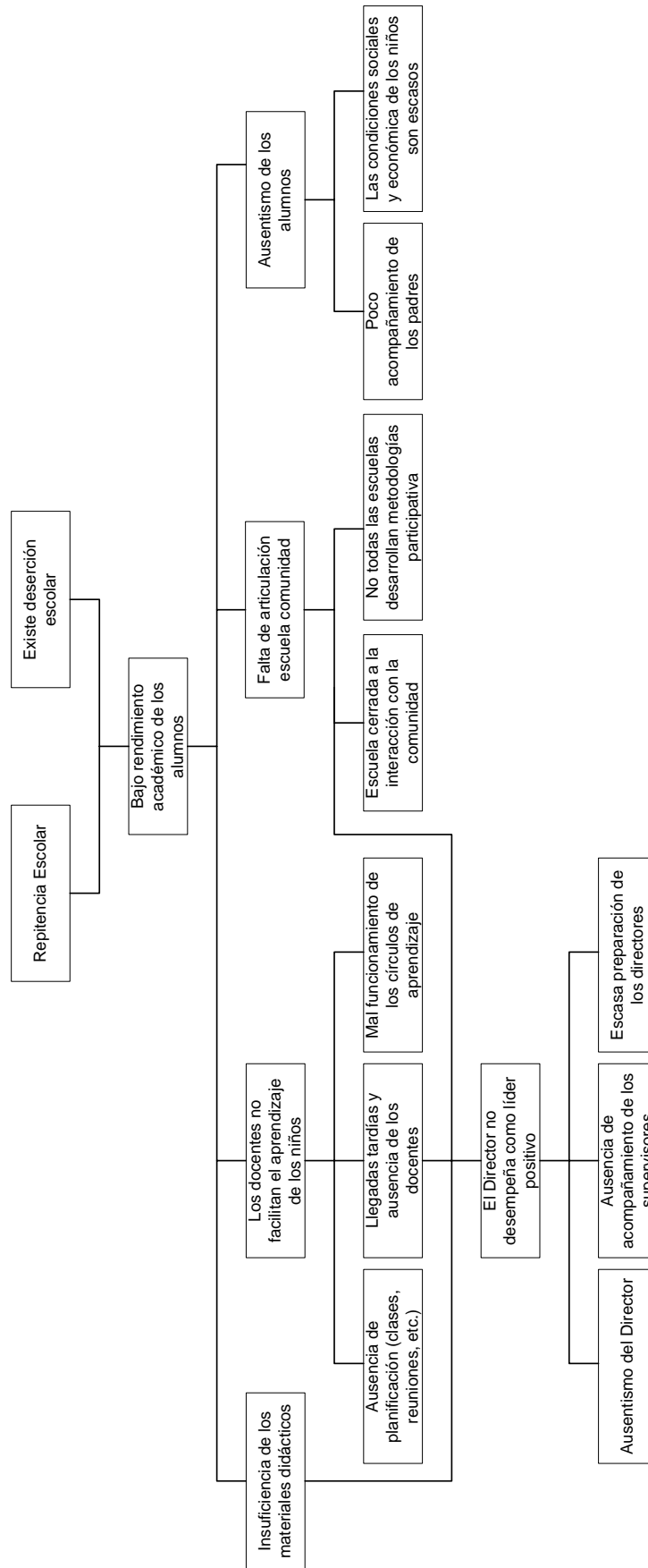




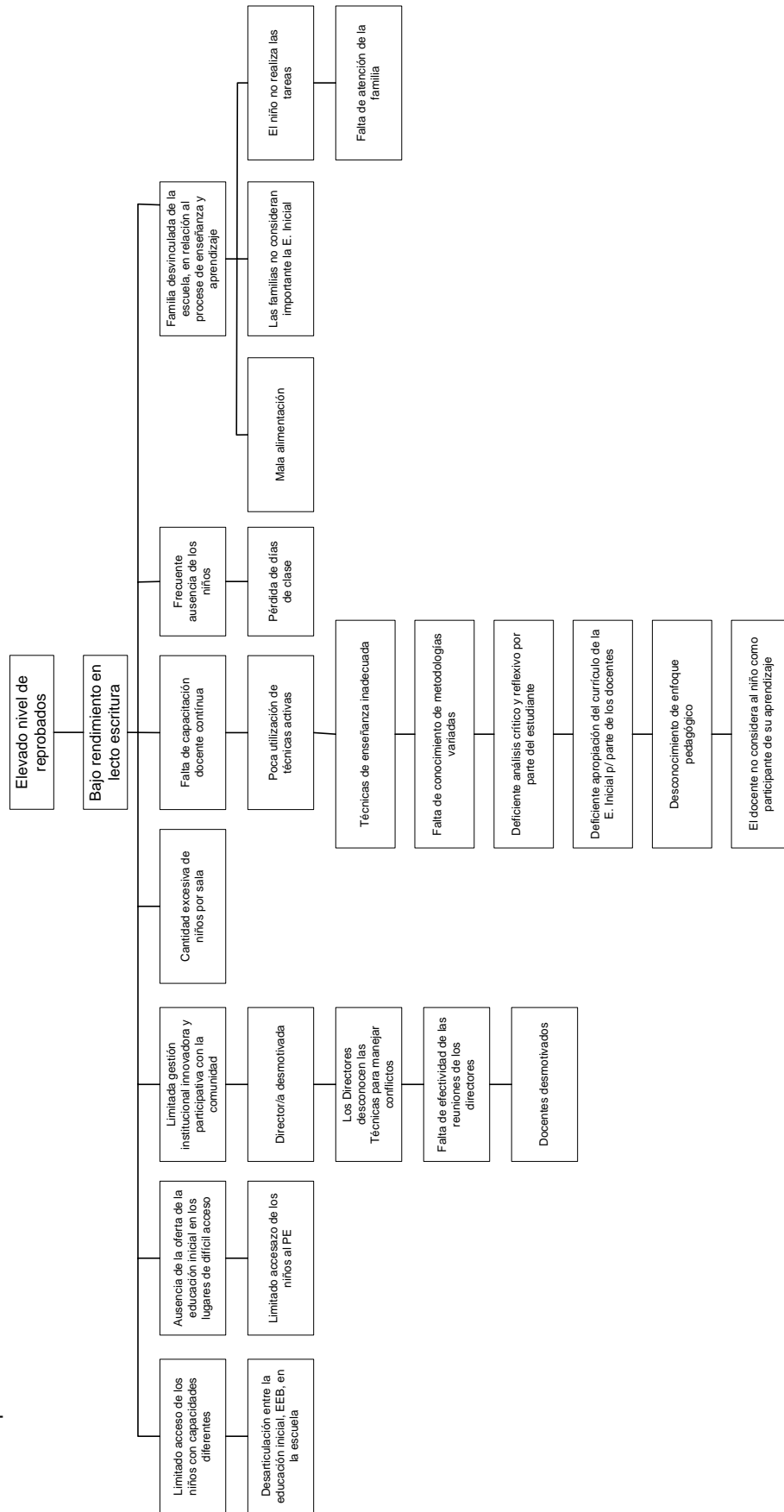




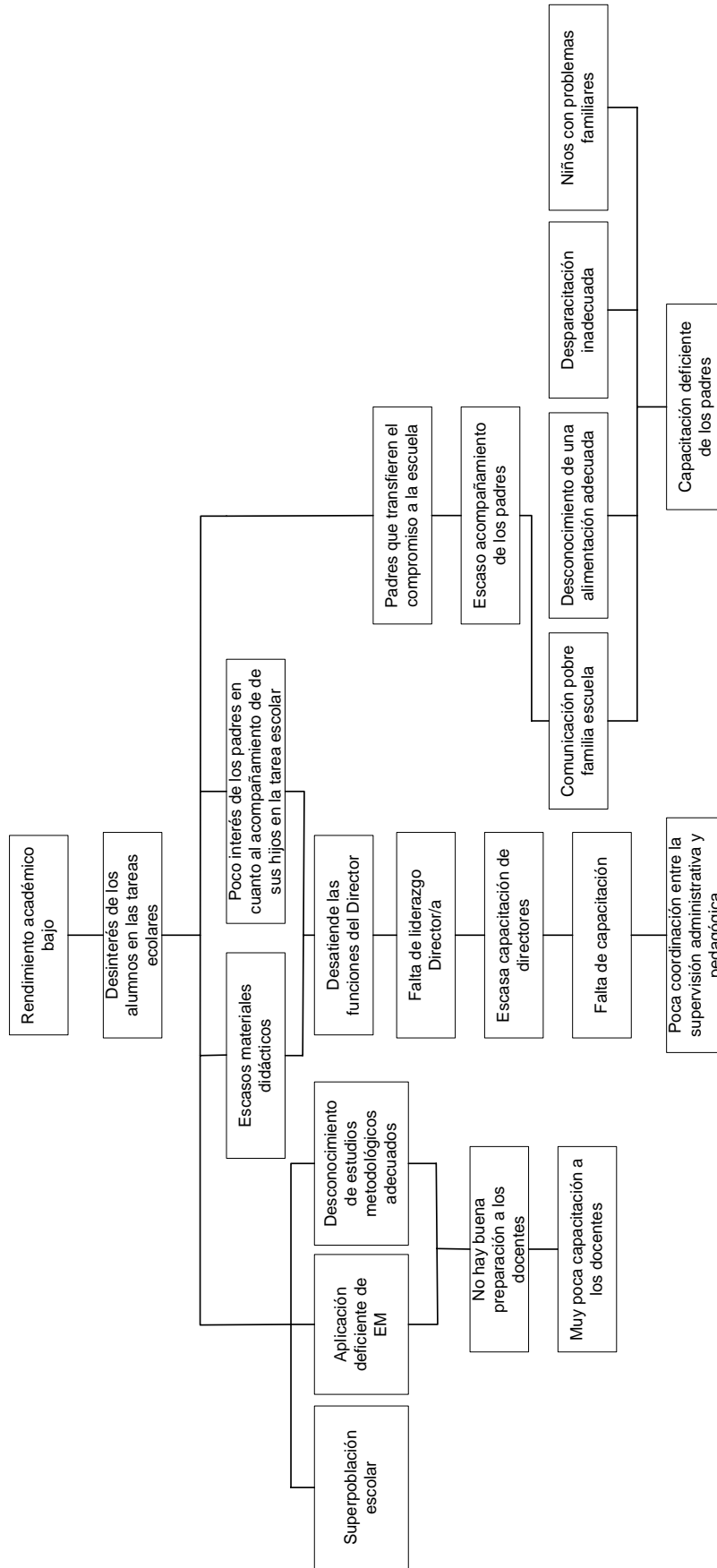
Árbol de problemas  
 Ministerio de Educación y Culto  
 20 de octubre de 2005  
 Grupo No. 1



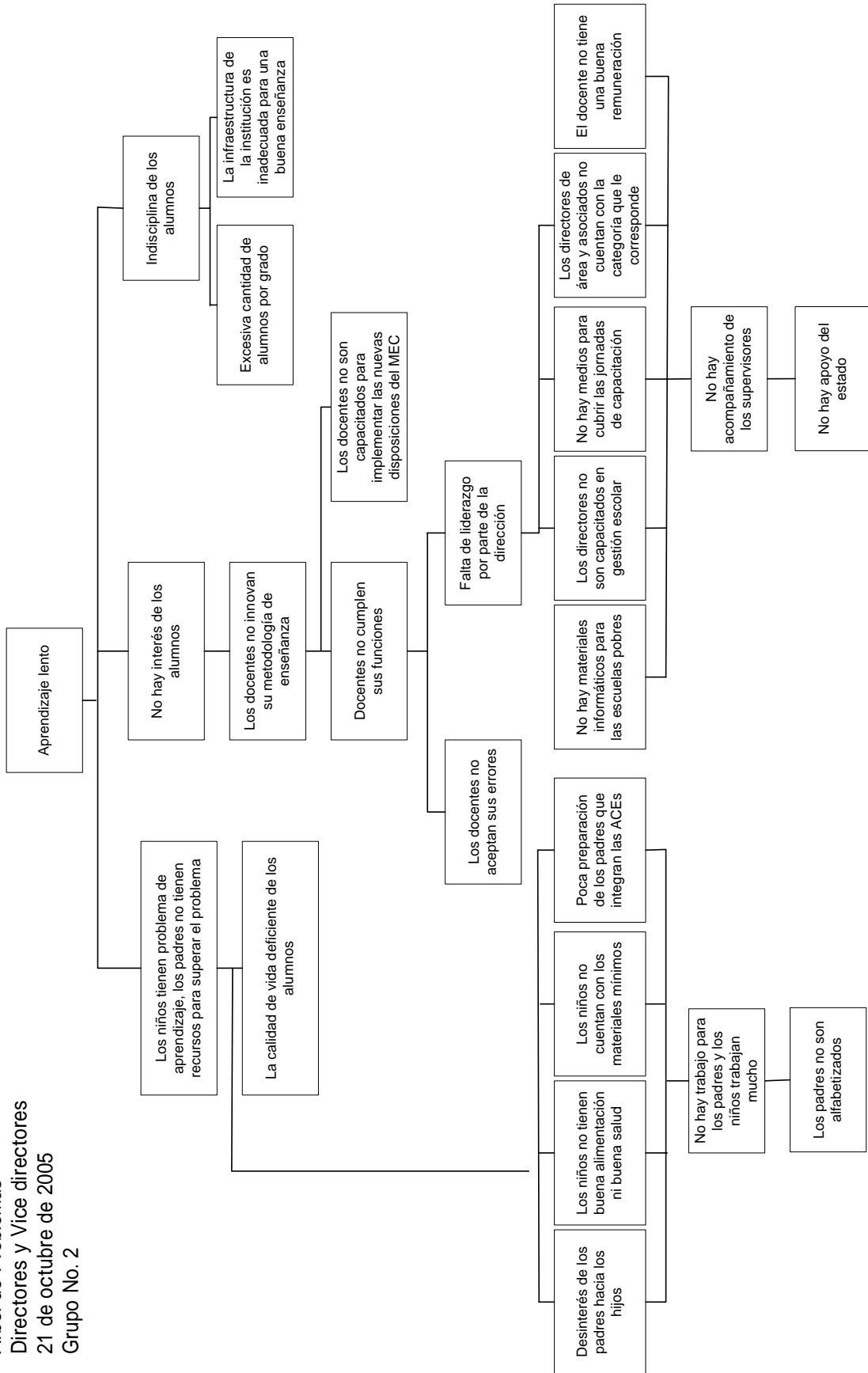
Árbol de problemas  
 Ministerio de Educación y Culto  
 20 de octubre de 2005  
 Grupo No. 2



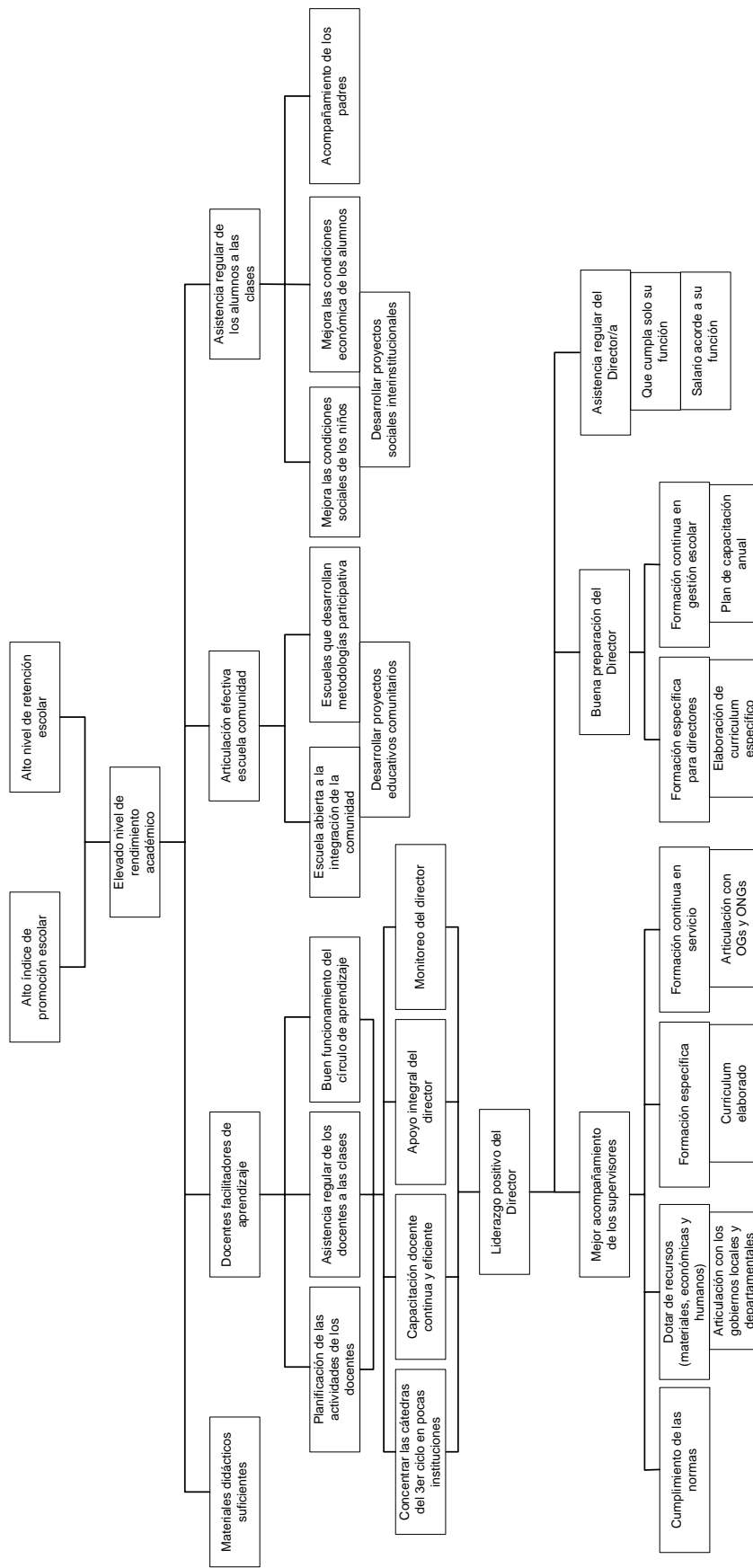
Árbol de Problemas  
Directores y Vice directores  
21 de octubre de 2005  
Grupo No. 1



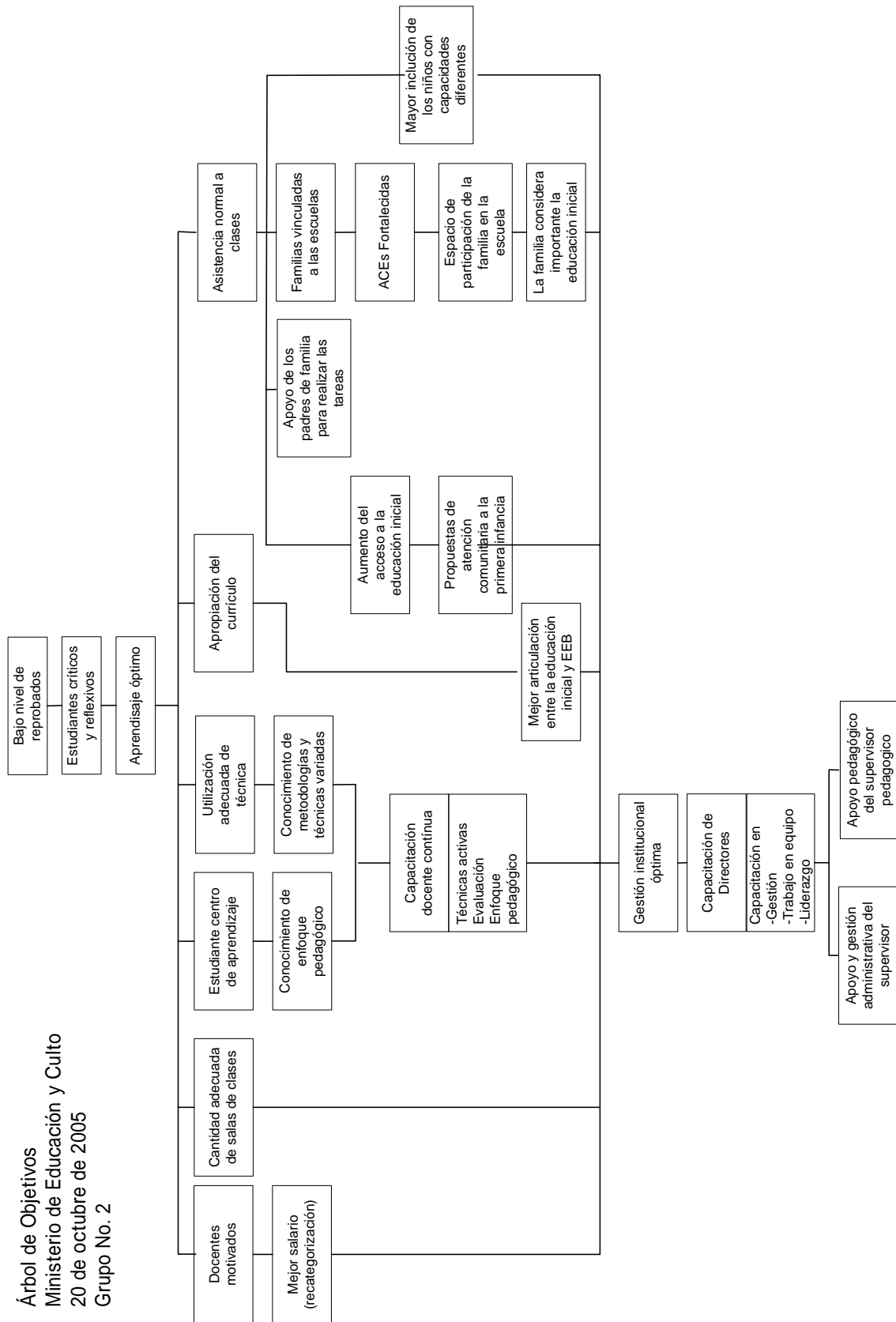
Árbol de Problemas  
Directores y Vice directores  
21 de octubre de 2005  
Grupo No. 2



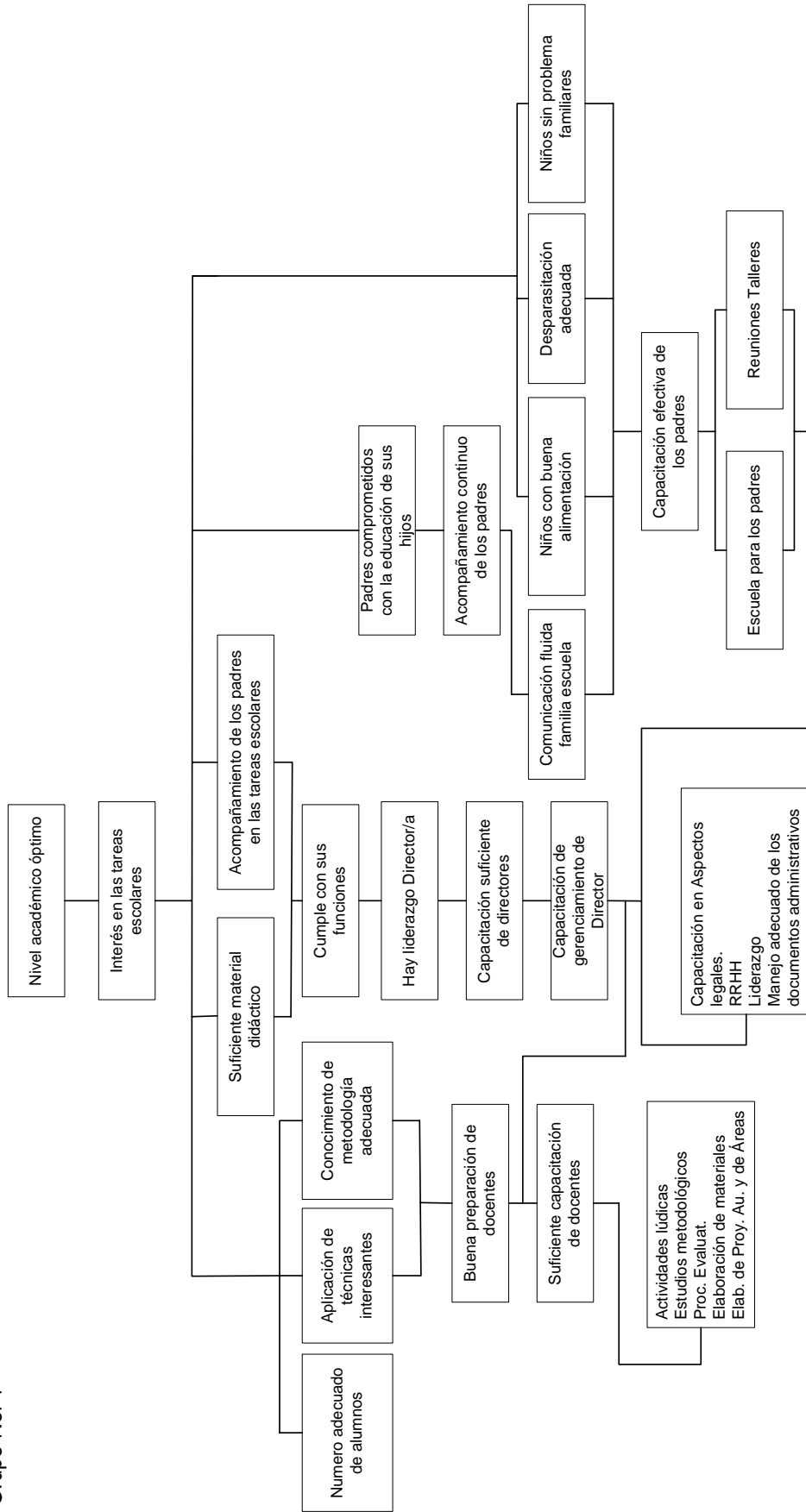
Árbol de Objetivos  
 Ministerio de Educación y Culto  
 20 de octubre de 2005  
 Grupo No. 1



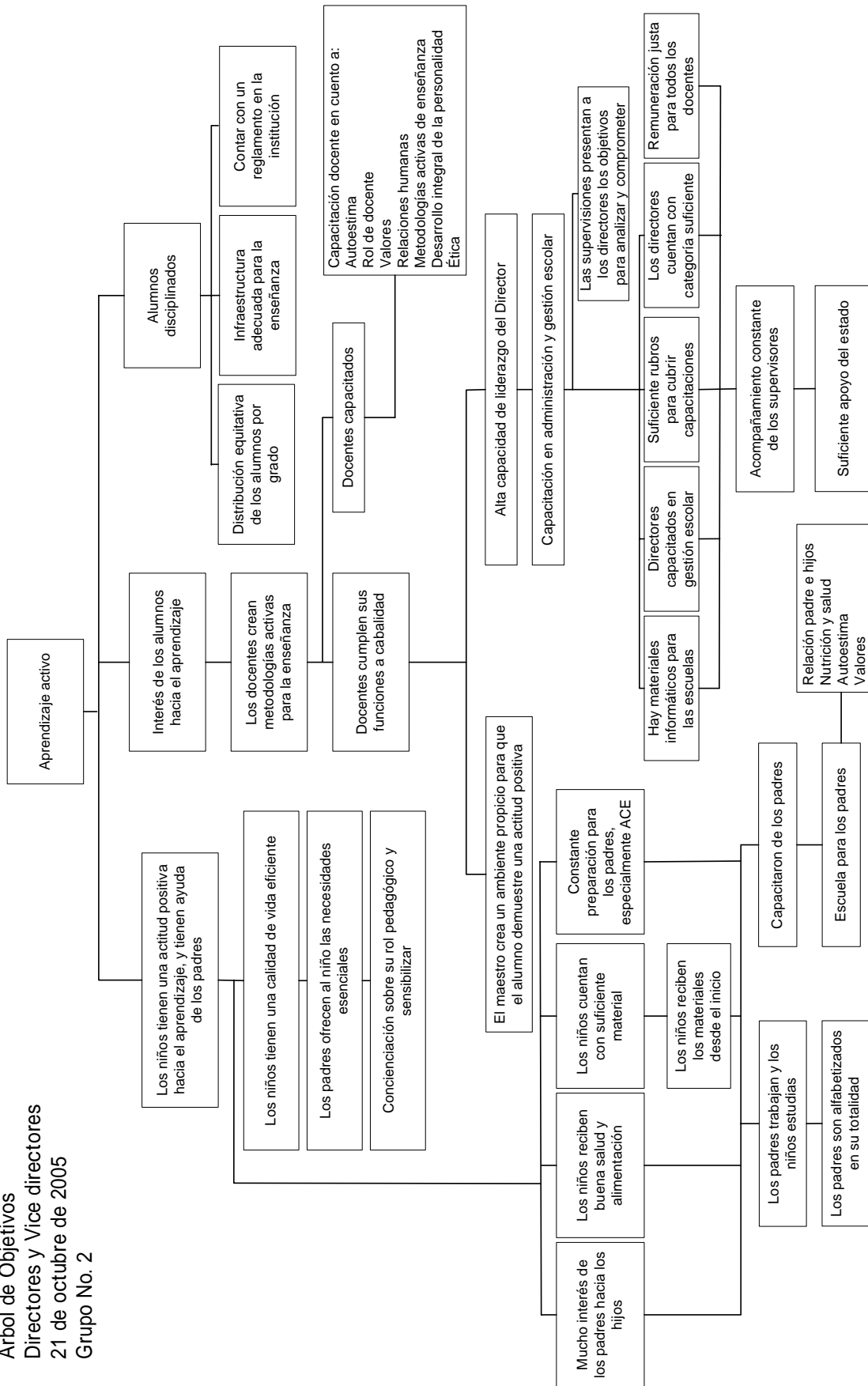
Árbol de Objetivos  
 Ministerio de Educación y Culto  
 20 de octubre de 2005  
 Grupo No. 2



Árbol de Objetivos  
 Directores y Vice directores  
 21 de octubre de 2005  
 Grupo No. 1



Árbol de Objetivos  
Directores y Vice directores  
21 de octubre de 2005  
Grupo No. 2





2005年11月24日作成

指標の入手手段	外部条件
1-1. 学校記録（生徒登録簿） 1-2. 学校記録（生徒登録簿） 1-3. 年間活動計画 1-4. 学校訪問記録、活動記録 1-5. 校長、教員、保護者へのアンケート結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 教育文化省が学校運営管理改善に資する中央校の校長研修を重視し展開しようとする方針を堅持する。</li> </ul>
1. 年間活動計画 2. 学校訪問記録、活動記録 3. 校長、教員、保護者へのアンケート結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 教育文化省及び対象県において、学校運営管理改善に資する中央校の校長研修を重視する方針が変更されない</li> <li>- パラグアイ国の経済状態が急激に悪化しない。</li> </ul>
1-1. 校長研修の記録 1-2. 作成されたガイドライン 2-1. インストラクター研修の記録、JICA 専門家による観察記録 2-2. スーパーバイザー研修の記録、JICA 専門家による観察記録 2-3. 研修参加者（校長）へのアンケート結果 3-1. モニタリングシート 3-2. モニタリング・評価の記録 3-3. 評価会の記録	教育文化省及びプロジェクト対象地域において、プロジェクト関係者が本プロジェクトに積極的に関わり続ける。
（パラグアイ側） <教育文化省> 1. カウンターパート 2. カウンターパートの活動費（交通費、燃料代、運転手等備人費等） 3. JICA 専門家執務室  <県教育監督調整事務所> 1. カウンターパート 2. カウンターパートの活動費（交通費、燃料代、運転手等備人費等） 3. JICA 専門家執務室（各県同事務所内）	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 研修を受けたインストラクター、スーパーバイザー及び校長が継続して勤務する。</li> <li>- 校長研修及びモニタリング・評価の実施に必要な経費をパラグアイ側が継続して負担する。</li> </ul> 【前提条件】 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 教育文化省が基礎教育レベルの校長研修を制度化しようとする意向を有する。</li> <li>- 教育文化省内で本プロジェクトを最も効率的・効果的に推進する実施ユニットが設置される。</li> <li>- 対象県内の行政組織と中央校が学校運営管理改善に資する校長研修に積極的に取り組む意向を有する。</li> </ul>

パラグアイ学校運営管理改善プロジェクト PDM (和訳)

プロジェクトの要約	指標
<p>【上位目標】 プロジェクト対象地域の基礎教育校において学校運営管理が改善される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 対象中央校における留年率(進級率)が低下する。</li> <li>2. 対象中央校における中退率が低下する。</li> <li>3. 周辺校の年間活動計画が作成される。</li> <li>4. 周辺校の年間活動計画の達成度が上昇する。</li> <li>5. 校長、教員、保護者の満足度が上昇する。</li> </ol>
<p>【プロジェクト目標】 プロジェクト対象地域の中心校において、学校運営管理改善に資する校長研修のモデルが確立される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 対象中心校の年間活動計画の達成度が上昇する(目標値はベースライン調査実施後に設定する)。</li> <li>2. 校長、教員、保護者の満足度が上昇する(目標値はベースライン調査実施後に設定する)。</li> </ol>
<p>【成果】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 校長研修の実施方法(内容および手法)が開発される。</li> <li>2. インストラクターとスーパーバイザーの校長研修の実施能力が向上する。</li> <li>3. 学校運営管理活動のモニタリング・評価方法が開発される。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. 開催規模(開催単位、回数、参加者数等)</li> <li>1-2. 内容(講師、テーマ、教材等)</li> <li>2-1. 養成されたインストラクター数とそのパフォーマンス</li> <li>2-2. 養成されたスーパーバイザー数とそのパフォーマンス</li> <li>2-3. 研修参加者(校長)の満足度</li> <li>3-1. モニタリング・評価シートが完成する。</li> <li>3-2. スーパーバイザーによるモニタリング・評価の回数(学校訪問回数)</li> </ol>
<p>【活動】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. ベースライン調査(既存の研修教材の分析を含む)を実施する。</li> <li>1-2. 校長研修プログラムを作成する。</li> <li>1-3. 研修モジュール(教材を含む)を作成する。</li> <li>1-4. 県レベルで校長研修を試行する。</li> <li>1-5. 地域レベルで校長研修を試行する。</li> <li>1-6. インパクト調査を実施する。</li> <li>1-7. 校長研修に係るガイドラインを作成する。</li> <li>2-1. 中央及び県レベルにおいて研修の実施メンバーを任命する。</li> <li>2-2. インストラクター研修を実施する。</li> <li>2-3. スーパーバイザー研修を実施する。</li> <li>3-1. モニタリング・評価ツールを開発する。</li> <li>3-2. モニタリング・評価活動を試行する。</li> <li>3-3. 県レベルの関係者を対象に評価会を開催し、学校運営管理改善活動内容とモニタリング・評価結果を共有し、課題について協議する。</li> </ol>	<p>【投入】 (日本側)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. JICA 専門家: 5 分野(総括/教育行政、学校運営管理、授業計画管理、研修計画、教育評価・モニタリング)</li> <li>2. 国別研修: 毎年 5 名程度</li> <li>3. 供与機材: 車両等研修に必要な資機材</li> <li>4. 現地活動費</li> </ol>