

パラグアイ共和国  
学校運営管理改善計画  
中間評価調査報告書

平成20年1月  
(2008年)

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部



**パラグアイ共和国  
学校運営管理改善計画  
中間評価調査報告書**

**平成20年1月  
(2008年)**

**独立行政法人国際協力機構  
人間開発部**



## 序 文

パラグアイ共和国は、「2020年までの9年制義務教育完全達成」などを目標にさまざまな教育改革を継続しており、現在、教育アクセスは着実に改善を遂げています。一方で、生徒の学習到達度の低さや留年・中退率の高さは未だ深刻な状況にあり、教育の質の向上が現在の教育改革の主要課題となっています。こうした状況に対し同国政府は、教員研修や教材整備の強化に取り組むとともに、校長や地方教育行政官の計画管理能力の向上を通じて授業時間の確保や保護者との連携強化がなされ、効果的な学校運営管理が実施されるための全国的な管理職研修制度の確立に向けた支援を、我が国に対して要請してきました。これを受けて JICA は、2006年7月より「学校運営管理改善計画」プロジェクトを開始することとなりましたが、両国関係者の協力によりプロジェクトは概ね順調にこれまで進捗してきました。

今般、本プロジェクトの中間評価を実施することを目的として2007年10月に調査団を派遣し、パラグアイ政府や関係機関との間でプロジェクトの進捗状況の確認と OECD 開発援助委員会 (DAC) の5評価項目に基づいた評価、今後の方向性に関する協議を行いました。

本報告書は、この評価調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの実施にあたって広く活用されることを願うものです。

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

平成20年1月

独立行政法人国際協力機構  
人間開発部  
部長 西脇 英隆



地図：パラグアイ学校運営管理改善計画 プロジェクト位置図







## 写 真



ヒメネス教育文化省大臣、ロペス就学前・基礎教育総局局長との協議。



ラフエンテ教育文化省次官との協議。



コルディジェラ県のスーパーバイザーに対するインタビューの様子（県教育監督調整事務所）。





学校運営管理の現状について、  
写真を使って説明するプロジェ  
クト対象校の校長。(コルディジ  
ェラ県で)



プロジェクト対象校で作成され  
た年間活動計画 (POA)。



ヒメネス教育文化省大臣との協  
議での、ミニッツ署名の様子。



## 略 語 表

略語	正式名	日本語
ACE	Asociación de Cooperadora Escolar	保護者会
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	米州開発銀行
C/P	Counterpart	カウンターパート
Gs.	Guaranés	通貨ガラニー
IFD	Instituto de Formación Docente	教員養成校
ISE	Instituto Superior de Educación	高等師範学校
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteer	青年海外協力隊
MEC	Ministerio de Educación y Cultura	教育文化省
M/M	Minute of Meeting	会議議事録
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリクス
PEI	Proyecto Educativo Institucional	学校教育計画
PO	Plan of Operation	活動計画表
POA	Plan Operativo Anual	年間活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録



# 中間評価調査結果要約表

作成日：2007年12月10日

担当部：人間開発部基礎教育第2チーム

<b>1. 案件の概要</b>	
国名：パラグアイ共和国	案件名：学校運営管理改善計画
分野：基礎教育	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部第1グループ基礎教育第2チーム	協力金額：約2.6億円
協力期間	(R/D): 2006年7月21日～
	2009年1月20日 (2.5年間)
相手国実施機関：教育文化省 (MEC)	
日本側協力機関：なし	
<b>1-1 協力の背景と概要</b>	
<p>パラグアイ共和国は、1994年から教育改革に着手し、教育改革戦略「パラグアイ2020」に基づく2020年までの9年制義務教育完全達成などを目標に改革を継続している。改革開始から10年以上を経た現在、教育アクセスは着実に改善を遂げた一方で、生徒の学習到達度の低さや留年・中退率の高さは深刻であり、教育の質の向上が課題である。</p> <p>こうした状況に対し、これまでの改革でパラグアイは世銀やスペインなどのドナーの協力を得て教員研修や教材整備に取り組んできたが、年間授業時間の大幅な不足や保護者との連携不足などの学校運営管理に関する問題改善に関しては、同国の当該分野の知見・経験は十分でなく、また他ドナーからの十分な協力も得られていない。一部地域で地方関係機関等が学校運営管理の主導的役割を担う校長に対し、能力育成のための研修を行っているが、全国的な制度としては未だ確立しておらず、また研修が学校現場における運営改善にどのように生かされているかのモニタリングも十分行われていない。</p> <p>このような状況下、パラグアイ政府は校長研修を中心とした学校運営管理改善に関する支援を日本政府に要請し、2006年7月より2年6カ月の予定で「学校運営管理改善計画プロジェクト」が開始された。本プロジェクトは、校長や地方教育行政官の計画管理能力の向上を通じて、授業時間の確保や保護者との連携強化といった効果的な学校運営管理が実施されることを目的としている。</p>	
<b>1-2 協力内容</b>	
<b>(1) 上位目標</b>	
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。	
<b>(2) プロジェクト目標</b>	
プロジェクト対象県の中央校（※）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>※プロジェクト対象県 セントラル県の一部とコルディジェラ県全地域          対象中央校数 104校（セントラル県50校、コルディジェラ県54校）          国全体での基礎教育校数 8,281校（うち中央校は1,032校）（2005年時点）</p>	
<b>(3) 成果・活動</b>	
成果1 校長研修の実施方法（内容と手法）が開発される。	
活動1) ベースライン調査を実施する。	
2) 校長研修プログラムを作成する。	
3) 研修モジュール（教材含む）を作成する。	
4) 県レベルでの校長研修を試行する（インストラクターによる）。	

- 5) インストラクターとスーパーバイザーの会合をもつ（地域レベル校長研修にかかわる準備作業、スーパーバイザーへの技術指導）。
- 6) 地域レベルでの校長研修を試行する（スーパーバイザーによる）。
- 7) 校長研修に関するガイドラインを作成する。
- 8) プロジェクトインパクト調査を実施する。

成果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。

- 活動1) 中央と県レベルにおいて研修の実施メンバー（校長研修ユニットメンバー）を任命する。
- 2) インストラクター研修を実施する。
  - 3) スーパーバイザー研修を実施する。

成果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。

- 活動1) 学校運営管理モニタリング・評価ツールを開発する。
- 2) 学校運営管理モニタリング・評価活動を試行する（対象学校の訪問を含む）。
  - 3) 県レベルの関係者を対象に評価会を開催し、学校運営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。

#### (4) 投入（評価時点）

##### ①日本側

長期専門家派遣 2006年度 5名（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）  
2007年度 4名（総括/教育行政、学校運営管理、授業計画管理、学校運営管理2）

機材供与 2006年度 5,832千円  
2007年度 479千円

本邦研修 2006年度 4名（就学前・基礎教育総局長、教育監督総局長、教員養成局主任、高等師範学校副校長）  
2007年度 6名（校長研修ユニットメンバー）

##### ②相手国側

校長研修ユニットメンバー配置 8名（MEC 6名、県教育監督調整事務所 2名）  
研修活動費（2007年度からの交通費、燃料代、運転手等傭人費）  
執務室確保

## 2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野 氏名 職位) 団 長 水野敬子 JICA 国際協力専門員/人間開発部課題アドバイザー 協力企画 篠崎尚子 JICA 人間開発部第1グループ基礎教育第2チーム ジュニア専門員 評価分析 谷川亜矢子 株式会社パデコ	
調査期間	2007年10月24日～2007年11月7日	評価の種類：中間評価

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 実績の確認

#### (1) プロジェクトの成果

成果1 校長研修の実施方法（内容と手法）が開発される

現在、すべての対象中央校が学校教育計画（PEI）を作成し、その全PEIが「PEI分析表」（PDM添付資料1）のすべての要件を満たしている。よって、本成果の達成に向けて着実に進捗しつつあるといえるが、すべての指標に基づく本成果の達成度は今後の活動進捗状況を見て判断する必要がある。



## 成果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

インストラクター、スーパーバイザーともに適切な数が養成されており、研修参加者（校長・副校長）のインストラクターに対する満足度も高いことから、成果は達成しつつあるといえる。ただし、スーパーバイザーの研修実施能力についてはばらつきがある。

## 成果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

研修内容を反映したモニタリング・評価シートが作成され、シートを利用してスーパーバイザーによるモニタリングが行われていることから、現時点での成果達成度は適切といえる。ただし、今後もモニタリング内容、スーパーバイザーの能力などを考慮し、シートの適宜改良が望まれる。

### **(2) プロジェクト目標達成状況**

プロジェクト目標の達成に向けて着実に活動は進んでいるが、指標に基づいた達成状況を判断するには時期尚早である。現在、校長研修ガイドラインの開発は指標の内容を反映した目次案が作成され、2007年8月開催の第2回合同調整委員会（JCC）において教育文化省（MEC）が確認している段階である。

### **(3) 上位目標達成状況**

校長研修モデルはまだ開発中の段階であり、上位目標が達成されるかどうか判断するには時期尚早である。上位目標達成のためには、プロジェクト終了後、①MECが実施体制を確立したうえで校長研修ガイドラインに基づいた活動を継続すること、②中央校が周辺校への指導を行うこと、③MECが校長研修に対する予算を確保することが必要である。

## **3-2 評価結果の要約**

### **(1) 妥当性：高い**

本プロジェクトは、平等で良質な基礎教育の普及を目指すパラグアイの教育開発政策との整合性が高い。また、基礎教育はパラグアイにおけるJICAの優先分野の一つであり、国別事業実施計画において基礎教育拡充支援を明確に打ち出している。プロジェクト県の選定についても、教育へのコミットの高さやアクセス面などモデル構築の観点において妥当であるといえる。

### **(2) 有効性：比較的高い**

現時点では達成度を判断できない指標が多いものの、対象校校長やコミュニティなど、現場レベルにおいて本プロジェクトの校長研修やモニタリング活動は一定の評価を得られていることから、有効性は比較的高いといえる。しかし、パラグアイ側の予算執行の遅延や一部スーパーバイザーの能力・意欲の低さなど、プロジェクト目標達成にかかわるいくつかの阻害要因がある。

### **(3) 効率性：要素により評価が異なる**

日本側・パラグアイ側双方とも概ね計画に基づいて投入が行われているものの、MEC側の予算執行が遅延傾向にあり、かつしばしば活動経費として不十分であることが、プロジェクト活動の効率化を妨げる要因となっている。また、スーパーバイザーの質や異動の問題なども効率的な成果の達成に対する阻害要因として挙げられる。ただし、校長研修ユニットメンバーの研修実施能力・意欲が高いことは効率性を高めることに大きく貢献している。

### **(4) インパクト：評価は時期尚早（ポジティブ）**

研修モデルは現在開発中の段階であるため、評価は時期尚早である。しかし対象中央校から周辺校に対して研修内容が指導・伝授されている例も見られることから、ポジティブなインパ

クトが発現することが見込まれる。ただし、2008年の大統領選挙に伴う政権交代によって、プロジェクト実施体制に変更が生じる可能性もある。

#### (5) 自立発展性：要検討

今般、校長研修の制度化に向けた組織体制に関する暫定案が MEC 側より出されたが、各局の役割を明確にしたものではない。自立発展性確保のためには、実施体制の具体化、プロジェクトで育成された人材の活用、継続的な予算確保・執行が必要となる。

自立発展性確保に対する阻害要因としては、対象中央校から周辺校に対する指導の仕組みが必ずしも十分機能していないこと、政権交代による政策変更の影響、スーパーバイザーの活動費不足などが挙げられる。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

- ・ インストラクターである校長研修ユニットメンバーの能力・意欲が高く、活動を自主的に進める原動力となっている。
- ・ 対象県、特にコルディジェラ県においてプロジェクト実施に対する意識が期待以上であり、協力体制が十分確立されている。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

- ・ 1年次、校長研修ユニット内で中心課題がよく認識されていなかったため、効率的な活動進捗に支障をきたした。
- ・ 専門家チームと MEC 幹部レベルの直接的な協議、意見交換の機会が少ない。
- ・ パラグアイ側の予算拠出が遅れている。
- ・ スーパーバイザーの意欲、能力において個人差がみられる。
- ・ セントラル県では全地区がプロジェクト対象になっておらず、スーパーバイザーの事務所も数カ所に分かれているため、連絡や調整に時間がかかる。
- ・ セントラル県においてスーパーバイザーの異動があり、研修活動に支障が出ている。

### 3-5 結論

プロジェクト活動は、プロジェクト目標達成に向けて着実に進められており、現場レベルでは校長研修の効果も現れつつある。しかし、パラグアイ側の予算執行遅延による活動への影響（支障）や、スーパーバイザーの異動、恒常的な活動資金不足、一部のスーパーバイザーの研修実施能力と経験の不足など、プロジェクト目標達成にかかわる問題（懸念事項）も確認された。

今般 MEC は、プロジェクト終了後の校長研修の継続実施に関する暫定案を示したが、具体的な実施体制などの詳細はまだ明確に定まっていない。よって、今後プロジェクトチームと MEC は、組織体制の詳細について協議しながらプロジェクト成果品である校長研修ガイドラインを取りまとめていく必要がある。また、研修内容についても精査を重ね、研修モデルとしての有効性を高めていくことが今後の課題である。

### 3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

#### (1) 現状のプロジェクト運営について

##### ① 承認された計画に基づいてパラグアイ側が負担する経費支出の確保

パラグアイ側の運営経費は教育省にて計上・承認されているにもかかわらず予算執行の段階でしばしば遅延が起り、活動に影響をきたしている。残りの協力期間でプロジェクト目標である校長研修モデルを構築するためには計画通り活動を実施することから、承認額が遅延なく支出されるよう教育省が省内の関係部局との調整を十分に行う必要がある。

## ② 専門家チームと教育省幹部関係者との定期的なコミュニケーションの促進

プロジェクト活動で抽出される課題や得られた教訓を含め、実施プロセスやモデルの有効性を分析・検証し、かつこれを教育省幹部と十分に共有・議論することによって有効で持続可能なモデルの提案が可能となることから、専門家チームと教育省幹部関係者全員が参加する会議を定期的に開催し、十分な意見交換を行うことが重要である。また、モデル普及において各局の果たす役割や必要な連携を含むポストプロジェクトの実施体制についても十分に話し合う機会を確保し、関係局横断的な連携体制の望ましいあり方について模索することが不可欠である。

## ③ スーパーバイザーによる学校運営に関するモニタリング能力の強化

本案件では「スーパーバイザーによる研修実施とモニタリングを通じた学校への指導」が重要なコンポーネントであることから、スーパーバイザーの能力強化（特にモニタリング実施能力）が不可欠である。そのため、各スーパーバイザーのモニタリング実施状況に関するデータを整理・分析し、それに基づき、スーパーバイザーの能力強化に資する技術指導や彼らへの研修の内容改善を適宜行うことが重要である。

## ④ スーパーバイザーが不在の地区への対応

現在、スーパーバイザーが配置されておらず研修のモニタリングを中央が直接実施している地区がある。教育省は、同地区にてプロジェクト活動を計画通り進めるために早急にスーパーバイザーを配置する必要がある。

## (2) モデルの質の向上について：モデルの妥当性

研修モデルの普及・定着にむけては、モデルの妥当性に関してさまざまな観点からの分析が重要であり、教育省の既存の予算規模や研修・モニタリングの実施能力を考慮しつつ研修・モニタリングの回数・内容について十分に検討し、モデルの妥当性を高めることが肝要である。また、研修実施にあたって最低限必要な予算規模についても試算し、参照としてガイドラインに含める必要がある。

## (3) 自立発展性について

### ① プロジェクトで育成・強化された人材の効果的な活用

校長研修の内容に精通し、スーパーバイザー研修の実施を通してインストラクターとしての能力も強化された現 C/P の 8 名は、プロジェクト終了後も、校長研修を効果的に実施していくための必要な人材として継続的に活用されることが望まれる。

### ② 校長研修ガイドラインとポストプロジェクトの実施体制

本研修モデルの効果的な運用のためには、教育省関係各局の有機的な連携と県レベルでの活動を統括する県調整事務所との協働体制が担保されることが不可欠である。今般教育省が提示した暫定案をベースに、各局の役割・連携を含めた詳細なポストプロジェクト体制について教育省幹部と専門家チームが十分に協議し、ガイドラインに具体的に盛り込んでいくことが肝要である。

### ③ IFD の校長研修モデルへの組み込み

現在、スーパーバイザーと教員養成校（IFD）が協働して地域レベルでの研修プロセスにかかわっている。協働実施による相乗効果を確保するために、教育省が主体となって IFD が継続的かつ組織的に校長研修にかかわるような体制作りを検討していくことが肝要である。

### ④ モデル普及のための必要な予算の確保

本研修モデルの強みは研修と現場でのモニタリングを併せて行うことにあるが、本モデルを継続・普及していくためには教育省が研修やモニタリングにかかる必要予算を十分確保し、関

係各部署に適切に割り当て、モデルに付随する活動を効果的に実施できるよう適切な予算措置を講じることが不可欠である。

### 3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

#### （1）明瞭・明確なプロジェクトデザインの策定

「モデル構築」のように広義に解釈が可能な表現を使用する際には、「モデル」が示すもの内容について関係者間で明確にしたうえで、共通の認識・理解が可能なプロジェクトデザインとなるよう PDM の指標等を明確にすることが重要である。

#### （2）プロジェクト終了後の方向性に関するイメージの共有化

プロジェクトで構築された研修モデルが協力期間終了後も確実に継続・普及されるためには、（協力期間が短い場合は特に）案件開始時から関係者間でプロジェクトの自立発展性に関する方針・方向性について共通認識を持つておくことが重要である。

#### （3）学校運営改善に関する知見の収集

本案件を含め、各国における学校運営改善関連のプロジェクトで開発されたマニュアル・モジュールなどを参考資料として組織的に活用・参照できるよう、JICA 内で組織的に学校運営改善に関する知見の収集・整理を行っていく必要がある。

#### （4）C/P への十分なオリエンテーションとオーナーシップをもたせる適切なタイミングの見極め

プロジェクト運営においては、相手側のオーナーシップを重視しつつも、まずは関係者全員が共通認識を持ってプロジェクト目標の達成を目指せるようカウンターパート（C/P）に対する十分なオリエンテーションを行い、その後状況を見ながら徐々に相手側のオーナーシップを引き出していくようなプロジェクト運営が望ましい。

# 目 次

序 文

地 図

写 真

略語表

評価調査結果要約表

目 次

第1章	中間評価調査団の概要	1
1-1	調査団派遣の経緯と目的	1
1-2	調査方法	1
1-3	調査団の構成	1
1-4	調査日程	2
1-5	主要面談者	3
第2章	プロジェクトの概要	4
2-1	基本計画	4
2-2	プログラムにおける位置づけ	4
2-3	プロジェクト・デザイン・マトリクス	4
2-4	実施体制	4
2-5	対象地域	5
第3章	中間評価の方法	6
3-1	評価グリッドの作成	6
3-2	評価実施方法	6
第4章	計画達成度	8
4-1	投入実績	8
4-2	活動実績	8
4-3	活動プロセス	9
4-4	成果達成状況	10
第5章	中間評価結果	11
5-1	評価5項目による評価	11
5-2	PDM等の改定	12
5-3	結論	13
第6章	提言と教訓	14
6-1	提言	14
6-2	教訓	16

付属資料 .....	19
1. ミニッツ（西文） .....	21
2. ミニッツ（英文） .....	69
3. 評価グリッド（和文） .....	85
4. 評価グリッド調査結果（和文） .....	90
5. 質問票/回答 .....	97

# 第 1 章 中間評価調査団の概要

## 1-1 調査団派遣の経緯と目的

パラグアイ共和国では 1994 年から教育改革に着手し、教育改革戦略「パラグアイ 2020」に基づく 2020 年までの 9 年制義務教育完全達成などを目標に改革を継続している。改革開始から 10 年以上を経た現在、教育アクセスは着実に改善を遂げた一方で、生徒の学習到達度の低さや留年・中退率の高さは深刻であり、教育の質の向上が課題である。

こうした状況に対し、これまでの改革でパラグアイは世銀やスペインなどのドナーの協力を得て教員研修や教材整備に取り組んできたが、年間授業時間の大幅な不足や保護者との連携不足などの学校運営管理に関する問題改善に関しては、同国の当該分野の知見・経験は十分でなく、また他ドナーからの十分な協力も得られていない。一部地域で地方関係機関等が学校運営管理の主導的役割を担う校長に対して能力育成のための研修を行っているが、全国的な制度としては未だ確立しておらず、また研修が学校現場における運営改善にどのように活かされているかのモニタリングも十分行われていない。

このような状況下、パラグアイ政府は校長研修を中心とした学校運営管理改善に関する支援を日本政府に要請し、2006 年 7 月より 2 年 6 カ月の予定で「学校運営管理改善計画プロジェクト」が開始された。本プロジェクトは、校長や地方教育行政官の計画管理能力の向上を通じて、授業時間の確保や保護者との連携強化といった効果的な学校運営管理が実施されることを目的としている。

現時点までの主な活動の進捗状況は、① 県レベル校長研修の実施（2007 年 2 月）、② 地域レベル校長研修の実施（2007 年 4 月、6 月、9 月）、③ モニタリング・評価活動（2007 年 5-6 月、8-9 月）、④ 第 1 回評価セミナーの実施（2007 年 7 月）である。現在、2 年 6 カ月のプロジェクト実施期間の中間点にあたり、これまでの実績と進捗をレビューし、今後の活動計画について協議することを目的に本調査団が派遣された。

## 1-2 調査方法

- (1) これまで実施した協力活動について当初計画に照らし、投入実績、活動実績、計画達成度を確認し、問題点を整理する。
- (2) 計画達成度を踏まえ、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、プロジェクトチーム、パラグアイ側関係者とともに、プロジェクトの目標達成度と成果等を評価する。
- (3) 上記の評価結果に基づき、プロジェクト終了までの課題と今後の活動計画についてプロジェクトチーム、パラグアイ側関係機関と協議し、提言を行う。
- (4) 得られた教訓を取りまとめる。
- (5) 評価・協議結果を双方の合意事項としてミニッツに取りまとめる。

## 1-3 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
団長/総括	水野 敬子	JICA 国際協力専門員/人間開発部課題アドバイザー
協力企画	篠崎 尚子	JICA 人間開発部第 1G 基礎教育第 2T ジュニア専門員
評価分析	谷川 亜矢子	株式会社 パデコ

1-4 調査日程

	日付	曜日	活動	
			官団員	コンサルタント団員
1	10/26	金	校長研修ユニットメンバーへのインタビュー 企画庁表敬訪問 JICA 事務所打ち合わせ	
2	10/27	土	日本人専門家へのインタビュー	
3	10/28	日	調査結果取りまとめ・分析	
4	10/29	月	校長研修ユニットメンバーへのインタビュー プロジェクトダイレクター（次官）、プロジェクトマネージャー（就学前・基礎教育総局局長）との協議	
5	10/30	火	校長研修ユニットメンバーへのインタビュー 教員養成局局长との協議 調査結果取りまとめ・分析	
6	10/31	水	コルディジェラ県教育監督調整事務所コーディネーター、スーパーバイザー、対象中央校校長へのインタビュー 調査結果取りまとめ・分析	
7	11/1	木	ミニッツ（案）作成 プロジェクトダイレクター（次官）、 教育監督総局局長との協議 調査結果取りまとめ・分析	セントラル県教育監督調整事務所 コーディネーター、スーパーバイザー、 対象中央校校長へのインタビュー
8	11/2	金	教育監督総局局長との協議 日本人専門家との協議 ミニッツ（案）作成	
9	11/3	土	ミニッツ（案）、報告書作成	
10	11/4	日	ミニッツ（案）、報告書作成	
11	11/5	月	教育文化省大臣との協議、ミニッツ署名 在パラグアイ日本大使館と JICA パラグアイ事務所への調査結果報告	



## 1-5 主要面談者

<パラグアイ側>

### ○ パラグアイ教育文化省 (MEC)

Lic. Maria Ester Jimenez	教育文化省大臣
Lic. Marta Lafuente	次官 (プロジェクトダイレクター)
Lic. Norma López	就学前・基礎教育総局局長 (プロジェクトマネージャー)
Lic. Graciela Romero	教育監督総局局長
Lic. Norma Marecos	教員養成局局長
Lic. Carmen Aguilera	教員養成局主任
Lic. Modesta Montiel Escobar	校長研修ユニットコーディネーター
Lic. Patricia Ovelar Lopez	校長研修ユニット技官
Lic. Nilsa Fretes Yegros	校長研修ユニット技官
Lic. Mabel Cañate Venialgo	校長研修ユニット技官
Lic. Elizabeht Garcete Venialgo	校長研修ユニット技官
Lic. Juan Bordon	校長研修ユニット技官
Lic. Victoria Aguero de Badadilla	校長研修ユニット技官
Lic. Elisa Rodas de Flor	校長研修ユニット技官

<日本側>

### ○ 在パラグアイ日本国大使館

宍戸 孝志 二等書記官

### ○ プロジェクトチーム (専門家)

高井 壯一	総括/教育行政
船木 淳子	学校運営管理
大谷 雅代	授業計画管理
小島 孝行	学校運営管理 2

### ○ JICA パラグアイ事務所

桜井 英充	所長
岩谷 寛	次長
中川 岳春	所員
柏木 正平	所員
Milian Ponillaux	現地職員

## 第2章 プロジェクトの概要

### 2-1 基本計画

名称	学校運営管理改善計画
協力期間	2006.7.21 - 2009.1.20
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。
プロジェクト目標	プロジェクト対象県の中央校において、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。
期待される成果 (アウトプット)	1. 校長研修の実施方法（内容と手法）が開発される。 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。 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。

### 2-2 プログラムにおける位置づけ

対パラグアイ JICA 国別事業実施計画（2007年3月改定）における5つの援助重点分野のうち、「貧困層への社会サービスの充実と収入の維持向上」の開発課題「基礎教育の改善」に対応するプログラムとして「基礎教育拡充支援プログラム」が設定されている。本プロジェクトは基礎教育拡充支援プログラムの中心的スキームとして位置づけられ、そのほかに小学校教諭の青年海外協力隊（Japan Overseas Cooperation Volunteer : JOCV）派遣が実施されている。

### 2-3 プロジェクト・デザイン・マトリクス

JICA では1990年代前半から、プロジェクト管理手法の一環としてプロジェクト・サイクル・マネジメント（Project Cycle Management : PCM）手法を導入した。PCM手法において中心的役割を果たすのは、プロジェクト・デザイン・マトリクス（Project Design Matrix : PDM）と名付けられたプロジェクト計画概要表である。これは「目標」「活動」「投入」などのプロジェクトの主要構成要素や、プロジェクトを取り巻く「外部条件」との論理的相関関係を示したものである。

本プロジェクトにおいても、2006年3月の討議議事録（Record of Discussions : R/D）と協議議事録（Minute of Meeting : M/M）の締結時にPDM（0）を作成し、R/Dの付属文書として承認されている。本中間評価は、2007年2月の運営指導調査時に改定されたPDM（1）に基づいて実施されたが、一般の評価において、これまでのプロジェクトの進捗状況・達成度・今後のプロジェクトの進行などを検証した結果、上記PDM（1）を改定してPDM（2）を定めた（第5章5-2参照）。

### 2-4 実施体制

本プロジェクトのカウンターパート（Counterpart : C/P）機関は教育文化省（Ministerio de Educación y Cultura : MEC）であり、次官をプロジェクトダイレクター、就学前・基礎教育総局長をプロジェクトマネージャーとしている。また、プロジェクトは次官、就学前・基礎教育総局長を筆頭に合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）を結成し、プロジェクトの円滑な運営を目的として1年に2回、もしくは必要に応じて適宜委員会を開催することとしている。

実際にプロジェクト活動を行っていくうえでの直接的なカウンターパートは、教育文化省の関係各局（就学前・基礎教育総局、教育監督総局、教員養成局）からの職員6名とプロジェクト対象県（セントラル県、コルディジェラ県）の県教育監督調整事務所からの職員2名からなる「校長研修ユニット」である。彼らはインストラクターとして、県レベル・地域レベルでの校長研修の実施や研修モジュールの開発等を行うとともに、県教育監督調整事務所のスーパーバイザーと共同してモニタリング活動を実施している。なお、プロジェクト活動には教員養成校（Instituto de Formación Docente : IFD）や高等師範学校（Instituto Superior de Educación : ISE）の関係者が適宜技術的支援を行っている。

一方日本側は、総括／教育行政を筆頭に現在4名の専門家（学校運営管理、授業計画管理、学校運

営管理 2) が本プロジェクトに携わっており、校長研修ユニットメンバーと県教育監督調整事務所のスーパーバイザーへの技術支援・指導を行っている。

## 2-5 対象地域

本プロジェクトではセントラル県の一部とコルディジェラ県全域を対象地域とし、両県の基礎教育中央校 104 校（セントラル県 50 校、コルディジェラ県 54 校）の校長・副校長に対して校長研修を実施している。なお、パラグアイ全体で基礎教育校は 8,281 校、うち中央校は 1,032 校ある（2005 年時点）。

## 第3章 中間評価の方法

### 3-1 評価グリッドの作成

本中間評価は「JICA 事業評価ガイドライン」に準拠して実施し、評価グリッドを作成のうえ、それらをもとにプロジェクト実績と実施プロセスを把握し、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の評価5項目の観点から評価した。

実績・実施プロセス、評価5項目の定義は以下のとおりである。

#### (1) 実績・実施プロセス

##### ①実績

PDM の投入、成果、プロジェクト目標、上位目標に関する達成度、もしくは達成予測に関する情報。

##### ②実施プロセス

PDM の活動の実施状況やプロジェクトの現場で起きている事柄に関するさまざまな情報。

#### (2) 評価5項目

評価5項目の定義

妥当性	プロジェクトの目標（PDM のプロジェクト目標、上位目標）が、受益者のニーズと合致しているか、援助国側の政策と日本の援助政策との整合性はあるか、といった「援助プロジェクトの正当性」を検討する。
有効性	PDM の「プロジェクトの成果」の達成度合いと、それが「プロジェクト目標」の達成にどの程度結びついたかを検討する。
効率性	プロジェクトの「投入」から生み出される「成果」の程度を把握する。各投入のタイミング、量、質の適切度を検討する。
インパクト	プロジェクトが実施されたことにより生じる直接・間接的な正負の影響を検討する。
自立発展性	援助が終了した後も、プロジェクト実施による便益が持続されるかどうか、自立発展に必要な要素を見極めつつ、プロジェクト終了後の自立発展の見通しを検討する。

### 3-2 評価実施方法

実績・実施プロセスの確認と5項目評価を行うための調査項目について、何をどのように実施したらよいか具体的な方法を検討するため、①評価設問、②必要な情報・データ、③情報源、④データ収集方法について一覧表で示した評価グリッドを作成した（評価グリッドの詳細結果は「付属資料4 評価グリッド調査結果（和文）」を参照）。情報・データ収集方法については、下記のいずれかの方法で実施した。

#### (1) 文献資料調査

現地調査前と現地調査時に既存の文献・報告書（事前評価報告書、業務進捗報告書など）、その他プロジェクトが作成した資料、現地教育文化省などから必要な情報を収集した。

#### (2) 質問票による調査

事前に質問票を作成のうえ、教育文化省、校長研修ユニットメンバー、専門家、県教育監督調整事務所（スーパーバイザー）、プロジェクト対象校校長に配布し、情報収集を行った。

(3) 現場視察

プロジェクトサイトを視察し、県教育監督調整事務所のスーパーバイザーやプロジェクト対象校校長を対象にインタビューを行った。

(4) プロジェクト関係者との面談・協議

プロジェクト関係者（教育文化省関係各局長、校長研修ユニットメンバー、専門家など）に対するヒアリング、意見交換、協議を行った。

## 第4章 計画達成度

### 4-1 投入実績

#### (1) 日本側投入

プロジェクト開始以来、中間評価までの日本側投入は以下のとおりである。詳細は「付属資料4. 評価グリッド調査結果（和文）」を参照。

#### ① 専門家派遣

延べ6名の専門家が派遣されている。第1年次終了時に、日本人専門家の投入計画が活動に照らし合わせて見直され、その結果「教育評価・モニタリング」「研修計画」の派遣取りやめと「学校運営管理2」の追加が行われた。派遣専門家のリストは「付属資料1. ミニッツ（西文）別添4-1」を参照。

#### ② 研修員受入

本邦での研修をプロジェクトの第1年次（2006年）、第2年次（2007年）の2回にわたり実施し、延べ10名を受け入れている。詳細は「付属資料1. ミニッツ（西文）別添4-3」を参照。

#### ③ 機材供与

機材供与（携行機材含む）はこれまでPC、携帯電話、コピー機などが投入されている。詳細は「付属資料1. ミニッツ（西文）別添4-4」を参照。

#### ④ 現地活動費

現地活動費として合計7,805千円（2007年9月末時点）を投入している。主な内訳は、ベースライン調査委託費、現地研修費、事務所運営費などである。

#### (2) パラグアイ側投入

プロジェクト開始以来、中間評価までのパラグアイ側投入は以下のとおりである。詳細は「付属資料4. 評価グリッド調査結果（和文）」を参照。

#### ① 校長研修ユニットの配置

プロジェクトを担当するカウンターパートがMEC（就学前・基礎教育総局、教育監督総局、教員養成局）より6名、県教育監督調整事務所より2名（セントラル県、コルディジェラ県より各1名）配置されている。詳細は「付属資料1. ミニッツ（西文）別添4-2」を参照。

#### ② JICA 専門家チームの執務室

プロジェクトに必要な施設として、MEC内にプロジェクト用オフィスが提供されている。

#### ③ プロジェクト実施に必要な経費

合計8,080,000Gs（2007年9月末時点）が投入されている。内訳はモニタリング（燃料代・日当）、地域校長研修費など。

#### ④ その他の投入実績

業務に必要なオフィス用品（机、書棚、文房具など）が提供されている。

### 4-2 活動実績

活動の実績は以下のとおりである。活動の各項目の内容についてはPDM（「付属資料1. ミニッツ（西文）別添5」）、また活動実績の詳細については「付属資料4. 評価グリッド調査結果（和文）」を参照。

#### 成果1

1-1 ベースライン調査を2006年8月～10月に実施したが、当初プロジェクトの中心課題が明確でなかったために適切な指標を得られず、追加調査を2007年6月～7月に実施した。

- 1-2 校長研修プログラムを2006年10月～2007年1月に作成した。しかし、中心課題がC/Pと共有されておらず、網羅的な内容に終始していたため、その後学校教育計画（Proyecto Educativo Institucional : PEI）・年間活動計画（Plan Operativo Anual : POA）に特化したプログラムに修正した。
- 1-3 研修モジュール、学校運営評価モニタリング・評価実施計画（ともに第1案）を2006年11月～2007年1月に作成したが、プロジェクトの中心課題である教科ディメンジョンに焦点を当てたものでなかったため、研修を実施しながらモジュールの改定作業を行っている。
- 1-4 県レベルでの校長研修を2007年2月に4日間実施した。
- 1-5 インストラクターとスーパーバイザーの会合を2007年3、6、9月に実施した（地域レベル校長研修にかかわる準備作業、スーパーバイザーへの技術指導）。
- 1-6 地域レベルでの校長研修を2007年4、6、9月に計3回実施した（インストラクター・スーパーバイザー・テクニコが実施し、8月の研修はIFDも参加）。
- 1-7 校長研修に関するガイドライン目次案を作成し、2007年8月のJCCで発表した。
- 1-8 プロジェクトインパクト調査は未実施（2008年8月～10月実施予定）。

## 成果2

- 2-1 2006年8月中央と県レベルにおいて研修の実施メンバー（校長研修ユニットメンバー）を任命した。
- 2-2 インストラクター研修を2007年1月～2月に、校長研修ユニットメンバーを対象に実施した。補完研修は2008年1月実施予定。
- 2-3 スーパーバイザー研修を2007年2月に実施した。

## 成果3

- 3-1 2007年2月より各研修のモニタリング・評価シートを作成中。
- 3-2 スーパーバイザーによるモニタリングを2007年5、8、11月に実施。
- 3-3 2007年7月～8月に評価会を開催し、ユニットメンバー、スーパーバイザー、校長・副校長、IFD教官などが参加した。学校運営改善活動内容とモニタリング・評価結果を共有し、課題について協議した。

## 4-3 活動プロセス

### （1）プロジェクト実施体制

有能かつ意欲の高い人材からなる校長研修ユニットを中心に、県教育監督調整事務所やIFDなど教育文化省関係各局・機関が連携しながらプロジェクト活動を実施しており、現状において実施体制は基本的には機能している。ただし、校長研修ユニットは3部局から要員が派遣されており、活動に関して各局の承認が必要な場合はその調整・確認作業に時間がかかるといった問題がある。また、県事務所のスーパーバイザーの意欲・能力に関して個人差が大きく、人によっては効果的に研修・モニタリングが実施できていないなどの問題もみられる。

### （2）PDM、POに沿ったプロジェクト活動

当初、プロジェクトで取り組むべき中心課題がPDM上に明示されていなかったこともあり、プロジェクト関係者間で中心課題についての共通認識が持てていなかった。現在は、プロジェクトの方向性に関する再確認作業を行ったこともあり、活動に関する校長研修ユニットの理解・認識は高く、PDM・POに沿った形でプロジェクト活動が実施されている。また、スーパーバイザーも、自身が担当する活動については概ね理解している。なお、関係各局局長、プロジェクトマネージャー、プロジェクトダイレクターについては、ユニットメンバーからの報告を通じてプロジェクト活動に関してほぼ理解をしている。

### （3）プロジェクト関係者間のコミュニケーションや協力関係

- ・ JCCを2回実施済み。また、次官・関係各局局長・専門家などによる定期会合が設定されており、2007年6月に1回実施されている。同会合は2-3カ月ごとに実施予定のところ、実際は実行されていない。

- ・ 2カ月に1回ユニット大会議（MEC 関係局長、専門家、ユニットメンバー）をもち、進捗報告や課題の確認などを行っている。
- ・ 公式の会合以外に、MEC 幹部関係者と専門家間の直接的なコミュニケーションは日常的にはほとんど行われていない。
- ・ 校長研修ユニットと専門家間は、最低週1回会議を持ち、ディスカッションを行っているが、一部情報共有不足の側面もみられた。
- ・ 一部のスーパーバイザーとユニット、校長間にコミュニケーションや協力の不足がみられる。

（4）効果発現に貢献した要因

- ・ インストラクターである校長研修ユニットメンバーの能力・意欲が高く、活動を自主的に進める原動力となっている。
- ・ 対象県、特にコルディジェラ県においてプロジェクト実施に対する意識が期待以上であり、協力体制が確立されている。

（5）問題点や問題を惹起した要因

- ・ 1年次、校長研修ユニット内で中心課題が十分認識されていなかったため、研修プログラムや教材内容が中心課題を反映したものでなく網羅的な内容になった。その結果方向性の再確認やモジュールの改定作業が必要になるなど、効率的なプロジェクト活動の実施を妨げた。
- ・ セントラル県では、全地区がプロジェクト対象になっておらず、スーパーバイザーの事務所も地区ごとにあるので、連絡や調整に時間がかかる。
- ・ 専門家チームと MEC 幹部レベルの直接的な協議、意見交換の機会が少ない。
- ・ パラグアイ側の予算拠出が遅れている。
- ・ セントラル県においてスーパーバイザーの異動があり、2007年7月からスーパーバイザーの未配置地区の学校が4校にのぼり、研修活動に支障が出ている。
- ・ スーパーバイザーの意欲、能力において個人差がみられる。

#### 4-4 成果達成状況

上位目標、プロジェクト目標、成果の達成状況は以下のとおりである。詳細は「付属資料 4. 評価グリッド調査結果（和文）」を参照。

項目	達成状況
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。	校長研修のモデルはまだ開発中の段階であり、上位目標が達成されるかどうか判断するには時期尚早である。上位目標達成のためには、プロジェクト終了後、①MEC が実施体制を確立したうえで、ガイドラインに基づいた活動を継続すること、②中央校が周辺校への指導を行うこと、③MEC が校長研修に対する予算を確保することが必要である。
プロジェクト目標 プロジェクト対象県の中央校において、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。	プロジェクト目標の達成に向けて着実に活動は進んでいるが、指標に基づいた達成状況を判断するには時期尚早である。現在、校長研修ガイドラインの開発は指標の内容を反映した目次案が作成され、第2回 JCC（2007年8月）において MEC が確認している段階である。最終的に完成するガイドラインは、プロジェクト終了後、MEC が継続的に校長研修を実施する際に活用できるものである必要がある。
成果1 校長研修の実施方法（内容と手法）が開発される。	現時点では、研修内容が POA の作成まで至っていないことから、PEI に関する指標についてのみ達成レベルが評価できる。現在、すべての対象中央校が PEI を作成し、その全 PEI が「PEI



	分析表」(PDM 添付資料 1 を参照) のすべての要件を満たしている。よって、本成果の達成に向けて着実に進捗しつつあるといえる。しかし、本成果の多くが今後の活動によることから、今後も計画通りの取り組みが求められる。
成果 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。	<p>インストラクター、スーパーバイザーともに適切な数が養成されている(それぞれ 8 名、39 名)。ただし、行政区分の変更により既に 8 名のスーパーバイザーが異動になっていることから、養成されたスーパーバイザーが適切な人数確保されるためには行政区分の変更によりスーパーバイザーの欠員地区が出ないよう MEC 側に対応を求めていくことが必要である。</p> <p>インストラクター・スーパーバイザーの研修実施能力については、研修参加者(校長、副校長)へのヒアリングの結果、高い満足度を得ていることが確認された。県レベル校長研修(2007 年 2 月)アンケート結果では、3 段階評価でほぼ全員が一番高い評価をつけるなど、インストラクターの実施能力について高い満足度がみられることから、現段階で研修実施能力は向上しているといえる。ただし、スーパーバイザーについては意識・能力にばらつきがあることがわかったが、参加者へのアンケートや評価シートなど、スーパーバイザーの研修実施能力に関する評価は現時点では行われていない。</p>
成果 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。	<p>2007 年 2 月より研修内容を反映したモニタリング・評価シートが作成され、シートを利用してスーパーバイザーによるモニタリングが行われていることから、現時点での成果達成度は適切といえる。ただし、今後もモニタリング内容・スーパーバイザーの能力等を考慮し、シートの適宜改良が望まれる。</p>

## 第 5 章 中間評価結果

### 5-1 評価 5 項目による評価

#### (1) 妥当性：高い

パラグアイは 1994 年から教育改革に着手し、「パラグアイ 2020」戦略に基づき、2020 年までの 9 年制基礎教育完全達成などを目標に改革を継続している。2003 年に発足したドゥアルテ政権は、平等で良質な基礎教育の普及を目指している。よって、良質な基礎教育に資する本プロジェクトはパラグアイの教育開発政策との整合性が高い。さらに、基礎教育はパラグアイにおける JICA の優先分野の一つであり、国別事業実施計画において基礎教育拡充支援を明確に打ち出している。また、プロジェクト県の選定においては、モデル構築の観点より首都へのアクセスがよく、かつ教育へのコミットメントが高いセントラル県とコルディジェラ県を選定している。モデル構築を図る本プロジェクトにおいては、妥当性が高いといえる。

#### (2) 有効性：比較的高い

現時点では達成度が判断できない指標が多いものの、成果 1 から成果 3 は着実に達成に向かっていくといえる。校長からは PEI の作成法が明確になったという意見、コミュニティからは「学校運営審議会が保護者会(Asociación de Cooperadora Escolar: ACE)に PEI を紹介することを通じて学校運営に関する意識が高まった」という意見が挙げられており、現場レベルにおいて校長研修は一定の評価が得られているといえる。また、プロジェクト目標達成の指標である「校長研修ガイドライン」の作成に向けた取り組みも着実に進んでいることから、プロジェクト目標は達成されると予見される。ただし、パラグアイ側の予算の問題がプロジェクト目標達成の阻害要因になる可能性があると考えられる。本プロジェクトは現在、研修・モニタリングを実施しながらモデル作りを行っているため、活動

の遅れはプロジェクト目標の達成に影響を与えることになるが、活動経費が既に MEC で計上・承認されているにもかかわらず執行が遅延する状況が続いており、活動への影響が生じている。ほかにも、一部のスーパーバイザーの能力・意欲が校長研修を行うのに十分でないとの指摘もあり、これもプロジェクト目標達成の阻害要因になりうると思われる。

### (3) 効率性：要素により評価が異なる

日本側、パラグアイ側双方とも概ね計画に基づいて投入が行われているものの、プロジェクトの効率性を妨げるいくつかの要因もみられる。その一つがパラグアイ側の予算執行の遅延である。予算が MEC で計上・承認されても予定通り執行されず、かつ拠出されても活動経費として不十分であることがしばしばあり、モニタリングなどの活動進捗に支障をきたしている。また、校長研修実施に関する能力・経験が十分でないスーパーバイザーの存在や、異動のためスーパーバイザーが配置されていない地区があることなども、効率的な成果の達成に対する阻害要因となっている。ただし、スーパーバイザーの質に関する問題については、技術的ノウハウを持つ IFD が校長研修の一連の流れ（研修実施、評価、分析）に包括的に携わることで改善できる可能性が多く関係者から指摘された。その他、プロジェクト開始当初にプロジェクトの中心課題が C/P と共有されていなかった結果、ベースラインの追加調査や校長研修プログラムの修正作業など、効率的なプロジェクト運営が阻害された状況も発生したが、現在は軌道修正を図り着実に活動が進捗している。この大きな要因としては、校長研修ユニットのコミットメントの高さが挙げられる。校長研修ユニットは MEC3 局と県調整監督事務所からの 2 名で構成されているため意見調整などに時間がかかるといったマイナス要素もあるなかで、個人の能力・意欲が高いことが活動を自主的に進める原動力となっている。また校長研修ユニットは、プロジェクト活動の効率的な実施のため専門家チームとのコミュニケーションを密に取っている。ただし、MEC 幹部関係者と専門家間の直接的なコミュニケーションは、ほとんど行われていない。

### (4) インパクト：評価は時期尚早（ポジティブ）

校長研修のモデルはまだ開発中の段階であり、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かを判断するのは時期尚早である。しかし、コルディジェラ県では既に 7 校の中央校が 29 校の周辺校に校長研修を実施しているなど、本プロジェクトの実施によるポジティブなインパクトがみられている。ただし費用や時間不足により、すべての対象中央校が周辺校への指導を行っているわけではない。また、2008 年の大統領選挙による政権交代に伴う不確定要素も阻害要因として挙げられる。

### (5) 自立発展性：要検討

MEC はプロジェクト終了後の校長研修の実施体制に関する方針を示したが、本校長研修モデルの全国展開をするためには、今般示された方針を各局の協力の下で更に具体化し、かつ国家教育政策に則りガイドラインを活用していくことが重要である。また、プロジェクト実施により現在キャパシティの向上がなされつつある校長研修ユニットの人的資源をプロジェクト終了後も効果的に活用する必要がある。さらに、現在確保されている校長研修のための予算と、恒常的に不足状況にあるスーパーバイザーのモニタリング活動費を今後継続的に確保し、かつ遅延なく執行する必要がある。

上記の要件が担保されず、政権交代後に教育政策・方針（MEC 内の人事異動含む）が大幅に変わる（もしくは引き継ぎがうまくいかない）場合や、対象中央校から周辺校に対する指導の仕組みが十分機能しない場合は、プロジェクトの自立発展性に関する阻害要因になりうる。

## 5-2 PDM 等の改定

中間評価の結果、現行の PDM (1) の指標（及びその入手手段）をより定量的な内容に改訂することとし、調査団・専門家チーム・カウンターパートで検討した上で PDM (2)（「付属資料 1. ミニッツ（西文）別添 5」参照）として改定を行った。

項目	改訂内容・理由
プロジェクト目標の指標の変更	プロジェクトで確立される研修モデルは、プロジェクト成果品である「校長研修ガイドライン」の中で具体化されるため、指標を「校長研修ガイドラインに含まれるべき項目」(＝研修モデル確立において必要な事項) となるよう変更した。
成果1の指標とその入手手段の変更	PDM (1) では「校長研修ガイドラインの完成」を成果1の指標としていたが、ガイドラインに関する指標はプロジェクト目標の指標とするよう変更したため、成果1では開発された校長研修が内容的に妥当でありかつ有効なものであるかどうかを判断する内容の指標に変更した。
成果2の指標とその入手手段の変更	PDM (1) にて研修修了書が指標の入手手段となっていたが、MECによる正規の修了書は発出されないことになったため、代わりに所定の回数を受講した人数を示す指標として「養成されたインストラクターとスーパーバイザーによる全8回の県レベルや地域レベル校長研修に6回以上出席した対象校が80%以上」を追加した。
成果3の指標とその入手手段の変更	開発されるモニタリング・評価シートの内容的妥当性と使いやすさを評価できるよう、指標の表記を「簡潔かつ研修内容を反映したモニタリング・評価シートが完成する」に変更した。また、モニタリング・評価活動と評価会の実施回数は、同成果の達成度を評価するうえで直接の関連性はないため削除した。
外部条件の追加 (プロジェクト目標から上位目標への外部条件)	周辺校も含めた基礎教育校の学校運営改善のためには、中央校から周辺校へ研修内容が伝達・普及される必要があるため、「対象中央校が周辺校に対して学校間ネットワークを活用し指導を行う」との条件を追加した。

### 5-3 結論

高い能力と意欲を持つ校長研修ユニットメンバーによって、プロジェクト活動は着実にプロジェクト目標の達成に向けて進められており、現場レベルでは校長研修の効果もみられている。また、有能な人材をユニットメンバーとして本プロジェクトに投入し、活動に必要な予算計上も行っているなど、MECのプロジェクトに対する強いコミットメントも確認された。ただし、予算については執行の段階で遅延がみられ、その結果モニタリング活動などに支障をきたしているほか、プロジェクトで重要な役割を果たすスーパーバイザーの異動や恒常的な活動資金の不足、一部のスーパーバイザーの研修実施能力や経験の不足など、プロジェクト目標の達成にかかわるいくつかの懸念事項も確認されている。

今般の調査の過程で、MEC次官からプロジェクト終了後の校長研修の実施に関する方針が出され、本案件で確立される校長研修モデルは将来的にはMECが現在進めている教育改革の一環として取り入れられ、就学前・基礎教育総局が中核となって普及される、という方向性が確認された。しかし、関係各局や県レベルのステークホルダーとの連携も含めた具体的な研修実施体制など、その詳細はまだ明確に定まっているわけではない。したがって、本プロジェクトの成果品である校長研修ガイドラインの作成においては、今般打ち出された方針を踏まえ、MECが校長研修を継続・普及する際に活用できる内容となるよう、各アクターの役割・機能を含む組織体制の詳細や必要な予算等について、今後MECと協議しながら取りまとめていく必要がある。また、本案件の実施プロセスから抽出される成果や教訓に基づき、既に試行された研修内容について精査し、研修モデルとしての有効性を高めていくことが今後の課題として確認された。

## 第6章 提言と教訓

### 6-1 提言

#### (1) 現状のプロジェクト運営

##### ① 承認された計画に基づいてパラグアイ側が負担する経費支出の確保

本年度のプロジェクト活動に必要となるパラグアイ側運営経費は、既に教育文化省（MEC）により計上・承認されているにもかかわらず予算執行が計画通りに行われていないため、プロジェクト活動の進捗に支障をきたしている。前回の合同調整委員会（JCC）においても主要議題として取り上げ、既に計画された額がプロジェクト活動計画に沿ってタイムリーに支出されるよう、パラグアイ側に要求しているが、現在もなお、支出が遅延している。

プロジェクトの残りの協力期間内に、予定している成果を達成し、プロジェクト目標である校長研修のモデルを構築していくためには、活動を計画通りに実施するための運営経費の支出が不可欠であることから、MEC は計上された承認額を計画通りに支出できるよう、省内の関係部局との調整を十分に行う必要がある。

##### ② 専門家チームと MEC 幹部関係者との定期的なコミュニケーションの促進

プロジェクト終了後に、本案件にて構築されるモデルがパラグアイの MEC ステークホルダーに引き継がれ普及・定着していくためには、プロジェクト活動で抽出される課題や得られた教訓を含めて、実施プロセスやモデルの有効性を分析・検証し、これをそれぞれの専門分野において MEC における方針決定に携わるプロジェクト関係者と十分に共有・議論する必要がある。そのようなプロセスを経て、モデルのコンポーネント・中身の詳細を精査することにより、より有効で持続可能なモデルを提案し、ガイドラインに取りまとめることが可能となる。

これまでも、専門家チームとプロジェクトダイレクターや関係各局の参加のもとに、そのような協議を行うための努力や試みはなされているものの、関係各局の局長全員を交えて、日本・パラグアイ双方からの十分な意見交換が行われてきたわけではない。こうした点から、第1回 JCC で MEC 次官から提案があったように、最低でも2カ月に1回、専門家チームとプロジェクトダイレクターを含む MEC 幹部関係者全員が参加する会議の開催を実行するよう提言する。

とりわけ、次回 2008 年 2 月の JCC の開催前に最低1回は、そのような会議を開催し、モデル普及における各局の果たす役割や必要な連携も含むポストプロジェクトの実施体制についても十分に話し合う機会を確保し、関係局横断的な連携体制の望ましいあり方についても模索することが不可欠と考える。

##### ③ スーパーバイザーによる学校運営に関するモニタリング能力の強化

本案件で開発されるモデルは、スーパーバイザーによる研修実施・モニタリングを通じた学校への指導が重要なコンポーネントとなる。スーパーバイザーが研修内容のフォローを含めたモニタリングが実施できるよう、プロジェクトは、各スーパーバイザーによるモニタリングの状況に関するデータを整備・分析し、各スーパーバイザーへの技術指導や、スーパーバイザー研修で取り上げる内容を検討・改善する際に活用することが重要である。

#### ④ スーパーバイザーが不在の地区への対応

現在、セントラル県の1地区（District）については、スーパーバイザーが2007年7月から不在の状況にあり、研修のモニタリングは中央が直接行っている状況にある。同地区にてプロジェクト活動を計画通りに進めるために、MECは一刻も早くスーパーバイザーを配置することが求められる。

##### （2）モデルの質の向上：モデルの妥当性

本案件が提案するモデルの重要なコンポーネントとして、スーパーバイザーによる校長研修の現場でのフォローアップとモニタリングがある。したがって、モデルの普及・定着にあたっては、スーパーバイザーが校長研修・モニタリング実施のための必要な能力・技術を持つために、適切な研修やワークショップへの参加を通じたスーパーバイザーの能力強化が必須となる。

また、モデルの妥当性についてさまざまな観点から分析することが重要である。MECの既存の予算規模や研修・モニタリング実施能力を十分に考慮しつつ、研修やモニタリングの回数・内容について十分に検討し、モデルの妥当性を高めることが肝要である。さらに、モデルの実施にあたって最低限必要な予算規模についても試算し、参照としてガイドラインに含める必要がある。

##### （3）自立発展性

#### ① プロジェクトで育成・強化された人材の効果的な活用

本案件では、関係各局から総計8名の技術レベルのC/Pからなる校長研修ユニットを編成し、スーパーバイザーの能力強化も含めて、校長研修モデルを確立するための一連の活動を担っている。プロジェクト終了後、校長研修がMEC内の制度として自立的に実施されるにあたって、本件で提案する校長研修パッケージの内容にも精通しており、スーパーバイザー研修の実績を通してインストラクターとしての能力も強化されているC/Pの8名が、必要な人員として効果的、継続的に活用されることが望ましい。そうすることにより、現行のプロジェクトを通じて強化されたC/Pの能力が上位目標の達成に生かされ、パラグアイの校長研修の普及に貢献することが期待される。

#### ② 校長研修ガイドラインとポストプロジェクトの実施体制

今般MECから、ポストプロジェクトにおける校長研修の制度化に関する暫定案として、現在進行中の教育改革の大枠に基づいた組織体制案が示された。これによると、基礎教育総局が中核となって関係局との連携を統括し、現在開発中の校長研修モデルの運営を担っていくこととなる。本モデルの効果的な運用には、いずれの局が中核になるとしても、MECの関係各局（教育監督総局、教員養成局、基礎教育総局）の有機的な連携と、県レベルでの活動を統括する県教育調整事務所との協働体制が担保されることが不可欠である。

これについては、前述したとおりプロジェクトダイレクターを含むMEC幹部と専門家チームが今後、各局の役割・連携を含めた詳細なポストプロジェクト体制について十分に協議・合意し、ガイドラインに具体的に盛り込んでいくことが肝要である。

### ③ IFD の校長研修モデルへの組み込み

前回の JCC で専門家チームから提案され、現在スーパーバイザーと教員養成校（IFD）の共同で地域レベルでの研修プロセスにかかわっている。IFD とスーパーバイザーの共同を通じた相乗効果を確保するために、MEC が主体となって、IFD が継続的かつ組織的に校長研修にかかわるような体制作りを検討していくことが肝要である。

### ④ モデル普及のための必要な予算の確保

既に述べたように、本モデルの強みは研修と現場でのモニタリングを併せて行うことにある。その一方で、県教育調整事務所の財源が著しく限られており、各スーパーバイザーは学校訪問が十分に行えない状況にある。したがって、本モデルを継続・普及していくためには、パラグアイ教育文化省が研修にかかる交通費・モニタリングにかかる経費など、必要最低限の財源を確保し、県事務所に割り当て、モデルに付随する活動を効果的に実施するために必要な経費を計画的に支出できるよう、適切な予算措置を講じることが不可欠となる。

なお、教育改革の一環として見直されているスーパーバイザーの役割のなかで、業務遂行に必要な予算を含む組織的サポートも含めてプロジェクトで得られた現場の経験に根ざして、専門家チームから具体的で適切な提言を行っていくことが望まれる。

## 6-2 教訓

### (1) 明瞭・明確なプロジェクトデザインの策定

本プロジェクトは「校長研修モデルの構築」を目指すものであるが、その「モデル」のイメージとプロジェクト成果品である「校長研修ガイドライン」の具体的なイメージが関係者間で十分共有されないうまま案件が開始された結果、構築されるべき校長研修モデルに関する各関係者の理解に食い違いが生じた。また、プロジェクトの中心課題についても活動開始当初 C/P の間で明確に理解されていなかったことから、運営指導調査等を通じて PDM（指標）の見直しを行うことで関係者間の共通認識形成と共有を図った。

プロジェクト目標に対して関係者が同じ認識・理解を持って活動を進めていくためには、プロジェクトデザインの策定において中心課題と成果品のイメージを明確にしておく必要がある。特に、「モデル構築」といった広義に解釈が可能な表現を使用する際には、モデルが示すものの内容について関係者間で十分に協議・合意したうえで、何をもってモデルの構築が達成されたとするのかを PDM の指標などで明確に示すことが重要である。

### (2) プロジェクト終了後の方向性に関するイメージの共有化

本案件で構築された校長研修モデルがどのようにパラグアイにおいて活用されるのかというプロジェクト終了後の方向性について、事前段階では関係者間で十分そのイメージが共有されていなかった。全体的な協力期間が短く、かつ派遣期間も限られたなかで専門家がシャトル式に現地での活動を行う場合、プロジェクト活動を実施しながら政権交代の影響など不確定要素の多いなかで先方の意思決定者レベルと協議を重ね、構築されたモデルの定着・普及のための道筋をつけていくというのは、専門家にとって負担が大きいと思われる。

そうした負担を軽減し、プロジェクトの自立発展性を担保していくためにも、プロジェクトの成果が協力期間終了後も継続されるための方針や方向性について、案件開始時から関係者間で共通認識を持っておくことが重要である。

### (3) 学校運営改善に関する知見の収集

本案件をはじめ、JICA が各国・各地域において実施中や実施済みの学校運営改善関連の案件では、プロジェクトの枠組みや当該国の現状に即した学校運営改善に資するマニュアルやモジュールなどが作成されている。しかし、それらは必ずしも JICA 内で組織的に収集され、各案件間で参考資料として活用し得る体制にはなっていない。

学校運営改善にはさまざまなアプローチがあるため、案件ごとに中心的に扱う内容は異なり、同じアプローチでも各国の状況によって作成されるマニュアル・モジュールなども多岐にわたるものではあるが、各プロジェクトで共通して参考になりうる、汎用性の高い学校運営関連の資料・情報もあることから、そうした資料や情報を収集・蓄積し、組織的に活用していくことは今後に向けて重要であると思われる。

### (4) C/P への十分なオリエンテーションとオーナーシップをもたせる適切なタイミングの見極め

本案件では相手側のオーナーシップを重視し、C/P が中心となってプロジェクト活動を進めている。ただし、関係者全員が共通認識を持ってプロジェクト目標の達成を目指せるようなオリエンテーションが、活動開始当初 C/P に対して十分行われなかった結果、活動途中に関係者間で案件の中心課題に関する再確認作業や研修内容の見直し・再整理作業を行う必要が生じた。また、そうした軌道修正作業がその後のすべてのプロジェクト活動に影響を与えることとなった。

プロジェクト運営において相手側のオーナーシップを重視することは重要だが、まずは関係者全員が共通認識を持ってプロジェクト目標の達成を目指せるよう C/P に対する十分なオリエンテーションを行う必要があると思われる。そのうえで、状況を見ながら徐々に相手側のオーナーシップを引き出していくようなプロジェクト運営が肝要である。





## 付属資料

1. ミニッツ（西文）
2. ミニッツ（英文）
3. 評価グリッド（和文）
4. 評価グリッド調査結果（和文）
5. 質問票/回答



**MINUTA DE DISCUSIÓN  
ENTRE  
LA MISIÓN JAPONESA DE EVALUACIÓN INTERMEDIA  
Y  
LAS AUTORIDADES DEL  
GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE PARAGUAY  
ACERCA DE  
LA COOPERACIÓN TÉCNICA JAPONESA  
PARA  
EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

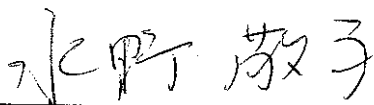
La Misión Japonesa de Evaluación Intermedia (que en adelante se le denominará "La Misión"), organizada por La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (que en adelante se le denominará "JICA"), dirigida por la Dra. Keiko Mizuno que visitó la República de Paraguay del 25 de Octubre al 5 de Noviembre del 2007, con el propósito de realizar la Evaluación Intermedia del Proyecto para el Mejoramiento de la Gestión Escolar (que en adelante se denominará "el Proyecto").

Durante la estadía en Paraguay, La Misión entabló una serie de discusiones con las autoridades paraguayas correspondientes, quienes conjuntamente evaluaron los logros del Proyecto e intercambiaron opiniones para mejorar el mismo.

Como resultado de las discusiones ambas partes acordaron los aspectos mencionados en los documentos adjuntos.

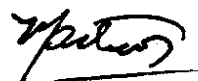
Los documentos están elaborados en los idiomas Inglés y Español, cada texto con igual autenticidad. En caso de cualquier divergencia de interpretación, prevalecerá la versión en inglés.

Asunción, 5 de Noviembre del 2007



---

Dra. Keiko Mizuno  
Líder  
Misión Japonesa de Evaluación Intermedia  
Agencia de Cooperación Internacional del  
Japón (JICA)  
Japón



---

Lic. Maria Ester Jimenez  
Ministra  
Ministerio de Educación y Cultura  
República de Paraguay

## DOCUMENTO ADJUNTO

### CONTENIDO

1. Introducción
  - 1-1. Nombre del Proyecto
  - 1-2. Período de la Cooperación
  - 1-3. Lugar del Proyecto
  - 1-4. Grupo Beneficiario
  - 1-5. Agencia de Implementación
  - 1-6. Generalidades de la evaluación
  - 1-7. Proceso de Evaluación
  - 1-8. Resumen del Proyecto
  - 1-9. Objetivos de la Evaluación
  - 1-10. Evaluadores, Contrapartes y Personas relacionadas
  - 1-11. Agenda de Actividades de la Misión
2. Evaluación
  - 2-1. Logros del Proyecto
  - 2-2. Resultados de la Evaluación
  - 2-3. Conclusión
  - 2-4. Modificación de PDM
3. Recomendaciones

### ANEXO

- ANEXO 1. Grilla de Evaluación
- 1-1 Logros del Proyecto y Proceso de Implementación
  - 1-2 Evaluación por Cinco Criterios
- ANEXO 2. Plan de Operaciones (Plan y los Logros)
- ANEXO 3. Organigrama del Proyecto y Unidad de Capacitación de Directores
- ANEXO 4. Aportes al Proyecto
- 4-1 Lista de Expertos Japoneses
  - 4-2 Lista de Contrapartes paraguayos
  - 4-3 Lista de Capacitación de contraparte en Japón
  - 4-4 Lista de Equipos suministrados por JICA
- ANEXO 5. PDM revisado, PDM2 (propuesto)
- ANEXO 6. Propuesta para el Post. Proyecto del MEC
- ANEXO 7. Índice de Guía de Capacitación de Directores

*km*

*GA*

## **1. Introducción**

### **1-1. Nombre del Proyecto**

Proyecto para el Mejoramiento de la Gestión Escolar

### **1-2. Período de la Cooperación**

2 (dos) años y 6 (seis) meses del 21 de julio del 2006 al 20 de enero del 2009

### **1-3. Lugar del Proyecto**

Paraguay

### **1-4. Grupo Beneficiario**

Directores y Vicedirectores de escuelas básicas de área

### **1-5. Agencia de Implementación**

Por Paraguay

Ministerio de Educación y Cultura (MEC)

Por Japón

Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)

### **1-6. Generalidades de la Evaluación**

El Proyecto inició en julio del 2006 y finalizará en enero del 2009. Considerando el tiempo que falta para que finalice el Proyecto, que es de aproximadamente un año y tres meses, JICA envió la Misión a Paraguay del 26 de octubre al 5 de noviembre del 2007 con el propósito de evaluar los logros del Proyecto. La Evaluación Intermedia se realizó por evaluadores de la Misión con el apoyo del Ministerio de Educación y Cultura de Paraguay.

### **1-7. Proceso de Evaluación**

La Matriz de Diseño del Proyecto (que en adelante se le denominará "PDM") aprobada en conjunto el 6 de marzo de 2007, es la guía para la evaluación, junto con el Plan de Operación, presentado en la Minuta de Discusión (de aquí en adelante se le denominará "M/M") del Proyecto. Los logros y avance del Proyecto se evaluaron utilizando PDM con los siguientes aspectos.

#### **(1) Logros y Proceso de Implementación**

##### **1) Logro**

Se refiere a la confirmación del nivel de alcance respecto a aportes, resultados esperados, objetivos del Proyecto. Los detalles, se pueden ver en el Anexo 1-1.

##### **2) Proceso de Implementación**

Se refiere a la confirmación de las actividades durante la ejecución del Proyecto. Los detalles, se pueden ver en el Anexo 1-1.

## **(2) Cinco criterios**

### **1) Pertinencia**

La pertinencia del plan del Proyecto es evaluada por la validez del Objetivo Específico y del Objetivo General, en relación a la Política de Desarrollo del Gobierno de Paraguay, necesidades de los beneficiarios y además por su consistencia lógica en el Plan del Proyecto.

### **2) Efectividad**

La efectividad se determina por el alcance que El Proyecto ha logrado de su objetivo y aclarando la relación entre objetivo y resultados esperados.

### **3) Eficiencia**

La eficiencia de la implementación del Proyecto se analiza enfatizando la relación entre los resultados esperados y los aportes en términos de tiempo, calidad y cantidad.

### **4) Impacto**

Los impactos del Proyecto se determinan por las influencias positivas y negativas causadas por el Proyecto.

### **5) Sostenibilidad**

La Sostenibilidad del Proyecto se determina en aspectos organizacionales, financieros y técnicos, examinando el alcance al cual los logros del Proyecto, serán sostenidos y expandidos después de su finalización.

## **1-8. Resumen del Proyecto**

### **(1) Objetivo del Proyecto**

#### **1) Meta Superior**

Se mejora la Gestión Escolar en las escuelas de educación básica en las regiones focalizadas.

#### **2) Objetivo del Proyecto**

Se establece en los Departamentos seleccionados el modelo de capacitación dirigido a los directores de los centros educativos (Capacitación de Directores) para el mejoramiento de la gestión escolar.

### **(2) Resultados del Proyecto**

1) Se desarrolla la metodología (contenido y operación) de la Capacitación de Directores.

2) Se desarrolla la capacidad de los capacitadores y supervisores a cargo de la Capacitación de Directores.

- 3) Se desarrolla el método de monitoreo y evaluación de las actividades de gestión escolar.

### **(3) Actividades del Proyecto**

- 1-1. Dirigir la encuesta de línea de base (incluyendo el análisis de los materiales de capacitación existente).
- 1-2. Formular el Proyecto de Capacitación.
- 1-3. Desarrollar los módulos de capacitación (incluyendo materiales).
- 1-4. Dirigir el entrenamiento a nivel de Departamento sobre una base piloto.
- 1-5. Realizar mesa de trabajos para la capacitación a nivel regional con los miembros de la Unidad de Capacitación y de Capacitadores con Supervisores.
- 1-6. Dirigir la capacitación a nivel regional sobre una base piloto.
- 1-7. Desarrollar la guía de Capacitación de Directores.
- 1-8. Dirigir la encuesta sobre el posible impacto.
- 2-1. Designar los miembros en la Unidad de Capacitación de Directores a nivel central y departamental.
- 2-2. Dirigir la Capacitación de los Capacitadores.
- 2-3. Dirigir la Capacitación de los Supervisores.
- 3-1. Desarrollar herramientas de monitoreo y de evaluación.
- 3-2. Monitorear y evaluar las actividades de la gestión escolar en forma piloto.
- 3-3. Realizar seminario de evaluación a nivel departamental para así poder compartir información sobre las actividades de gestión escolar y los resultados de monitoreo y evaluación, así como discutir temas que llaman la atención de los participantes.

### **1-9. Objetivos de la Evaluación**

Los objetivos de la Evaluación Intermedia son:

- (1) Revisar y evaluar las actividades ejecutadas por el Proyecto y los logros obtenidos
- (2) Minimizar cualquier problema identificado para lograr la implementación exitosa del Proyecto en el tiempo restante
- (3) Poder identificar fortalezas que apoyen la continuidad del Proyecto basándose en la revisión y evaluación del mismo
- (4) Proponer actividades a desarrollarse en el período restante.

## 1-10. Evaluadores, Contrapartes y Personas relacionadas

La Evaluación Intermedia se desarrolló conjuntamente por Evaluadores Japoneses con el apoyo del Ministerio de Educación y Cultura, Paraguay.

### (1) Lado Paraguayo

#### Ministerio de Educación y Cultura (MEC)

Lic. Maria Ester Jimenez	Ministra, Ministerio de Educación y Cultura
Lic. Marta Lafuente	Vice-Ministra (Directora del Proyecto)
Lic. Norma López	Directora General, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica (Gerente del Proyecto)
Lic. Graciela Romero	Directora General, Dirección General de Supervisión Educativa
Lic. Norma Marecos	Directora, Dirección de Formación Docente
Lic. Carmen Aguilera	Jefa, Dirección de Formación Docente

### (2) Lado Japonés

#### Misión de Evaluación intermedia

Dra. Keiko MIZUNO	Líder
Lic. Naoko SHINOZAKI	Planificación de Cooperación
Lic. Ayako TANIGAWA	Evaluación y Análisis

#### JICA Paraguay

Ing. Hidemitsu SAKURAI	Representante Residente
Ing. Yutaka IWATANI	Representante Residente Adjunto
Lic. Takeharu NAKAGAWA	Director Adjunto de Cooperación Técnica
Lic. Mirian Ponillaux	Coordinadora de Cooperación Técnica

### (3) Equipo de Proyecto

Lic. Modesta Montiel	Coordinadora de la Unidad de Capacitación de Directores (UCD)
Lic. Patricia Ovelar	Miembro de UCD
Lic. Nilsa Fretes	Miembro de UCD
Lic. Mabel Cañate	Miembro de UCD
Lic. Elizabeth Garcete	Miembro de UCD
Lic. Juan Bordon	Miembro de UCD
Lic. Victoria Aguero	Miembro de UCD
Lic. Elisa Rodas de Flor	Miembro de UCD
Ing. Soichi TAKAI	Experto de JICA, Jefe Asesor





Lic. Junko FUNAKI  
 Lic. Masayo OTANI  
 Lic. Takayuki KOJIMA

Experta de JICA, Gestión Escolar  
 Experta de JICA, Supervisión Pedagógica  
 Experto de JICA, Gestión Escolar 2

**1-11. Agenda de Actividades de La Misión**

Fecha	Día	Actividades	
		JICA	Consultora
26/Oct	Vier.	Entrevista con los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores Visita de cortesía a la Secretaría Técnica de Planificación Reunión con JICA Paraguay	
27/Oct	Sáb.	Entrevista con los expertos japoneses	
28/Oct	Dom.	Documentación	
29/Oct	Lun.	Entrevista con los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores Reunión con MEC (Directora y Gerente del Proyecto)	
30/Oct	Mar.	Entrevista con los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores Reunión con la Directora de la Dirección de Formación Docente	
31/Oct	Miér.	Entrevista con Coordinadora, Supervisores, y Directores de los Centros Educativos focalizados en Cordillera	
1/Nov	Jue.	Documentación Reunión con Directora del Proyecto y Directora General de Dirección General de Supervisión Educativa	Entrevista con Coordinadora, Supervisores, y Directores de los Centros Educativos focalizados en Central
2/Nov	Vier.	Documentación Reunión con Directora General de Dirección General de Supervisión Educativa Reunión con los expertos japoneses	
3/Nov	Sáb.	Documentación	
4/Nov	Dom.	Documentación	
5/Nov	Lun.	Reunión con la Ministra para la firma de Minuta de Discusión Informar los resultados del estudio a la Embajada de Japón y JICA Paraguay	

*hu*

*W*

## 2. Evaluación

### 2-1 Logros del Proyecto

#### 2-1-1 Resultados Esperados

El logro de resultados esperados a través de las actividades correspondientes se mide por los indicadores de la PDM primero (PDM1). A continuación el resumen de los resultados. Los detalles, se pueden ver en el Anexo 1-1

**Resultado Esperado 1: Se desarrolla la metodología (contenido y operación) de la Capacitación de Directores.**

Debido a que el contenido de la capacitación no ha llegado aún a la elaboración del POA, solamente se puede evaluar el nivel de logro sobre los indicadores del PEI. Actualmente, todos los centros educativos focalizados cuentan con su PEI, y todos cumplen los requerimientos del "Cuadro de evaluación del PEI" (Anexo 1 PDM).

Por lo tanto, se podría decir que el nivel de logro en el presente es bueno. Sin embargo, como la mayor parte de los resultados dependerá de las actividades a ser realizadas a partir de este momento, así como lo fue hasta el momento, será necesario realizar las actividades según lo planificado.

**Resultado Esperado 2: Se desarrolla la capacidad de los capacitadores y supervisores a cargo de la Capacitación de Directores.**

En cuanto a los capacitadores, así como los supervisores, fueron formados en cantidades adecuadas (8 personas y 39 personas respectivamente). Sin embargo, se registró el cambio de 8 supervisores por la revisión de las zonas educativas.

El nivel de satisfacción de los participantes en las capacitaciones (directores y vice directores) fue alto, según el resultado de las entrevistas. En cuanto al resultado de la encuesta de capacitación de directores a nivel departamental (febrero de 2007), se puede observar un alto nivel de satisfacción sobre la capacidad de los instructores, en la que casi la mayoría otorga la mayor calificación en una categoría de 3 niveles. Por lo tanto, se podría decir que, hasta el presente, la capacidad de los capacitadores y de los supervisores ha mejorado.

Por otra parte, en cuanto a los supervisores, se pudo constatar una discrepancia en cuanto a su conciencia y capacidad. Sin embargo, hasta el momento no se ha realizado la evaluación a los supervisores como la encuesta a los participantes, hoja de evaluación, entre otros.

**Resultado Esperado 3:** Se desarrolla el método de monitoreo y evaluación de las actividades de gestión escolar.

Desde febrero de 2007 se cuenta con la versión mejorada de la hoja de monitoreo y de evaluación en la que se contempla los contenidos de la capacitación, y posteriormente en julio de 2007 se ha elaborado la versión revisada de la misma. Actualmente, se está realizando el monitoreo utilizando dicha hoja, por lo que se podría decir que el logro de este resultado es suficiente, sin embargo, se espera que esto sea mejorado en forma oportuna tomando en cuenta el contenido del monitoreo, capacidad de supervisores, entre otros.

### **2-1-2 Objetivo del Proyecto**

Se establece en los Departamentos seleccionados el modelo de capacitación dirigido a los directores de los centros educativos (Capacitación de Directores) para el mejoramiento de la gestión escolar.

Actualmente, en cuanto al desarrollo de la guía de capacitación de directores, se tiene elaborado un borrador de contenidos que contempla el contenido de los indicadores, y las mismas se halla en consideración por parte del MEC después de la segunda reunión del Comité de Coordinación Conjunto (agosto de 2007). Los trabajos están avanzando según lo planificado y para enero del 2008 se prevé la culminación del borrador de la guía, por lo que sería prematuro realizar una evaluación sobre el estado de logro basado en los indicadores. Es necesario que esta guía sea una herramienta aprovechable para la implementación sostenida de los cursos de capacitación de directores por parte del MEC, luego de la finalización del Proyecto.

### **2-1-3 Meta Superior**

Se mejora la Gestión Escolar en las escuelas de educación básica en las regiones focalizadas.

El modelo de capacitación de directores aún se encuentra en la etapa de desarrollo, por lo que sería prematuro determinar si la meta superior podrá ser lograda o no. Para el logro de la meta superior, es necesario que; 1) El MEC continúe con la capacitación de directores, conformando un esquema de implementación, 2) Las escuelas de centro de área realice la orientación de las escuelas asociadas, y 3) El MEC asegure el presupuesto para la capacitación de directores.

#### **2-1-4 Proceso de Implementación del Proyecto**

El Proyecto se ha implementado de acuerdo a lo planificado. Los detalles de los logros se muestran en el Anexo 1-1.

#### **2-2 Resultados de la Evaluación**

Los resultados de la evaluación fueron medidos en cinco escalas. Las cuales son: Alto, relativamente alto, mediano, relativamente bajo y bajo.

##### **2-2-1 Pertinencia**

**Resultado: Alta**

Paraguay ha iniciado la reforma educativa desde el año 1994, y está llevando a cabo la misma, teniendo como meta el logro del cumplimiento pleno de la educación escolar básica de 9 años hasta el año 2020 basado en la estrategia "Paraguay 2020". La administración de Nicanor Duarte Frutos que asumió en el año 2003, está en la búsqueda de la difusión de la educación equitativa de alta calidad. Por lo tanto, el presente Proyecto, que contribuirá a la educación básica de alta calidad, tendría una alta coincidencia con la política de desarrollo educativo del Paraguay.

Por otra parte, la educación básica, es una de las áreas prioritarias de la JICA en Paraguay, y dentro de la Estrategia de Implementación de Proyecto de la JICA en Paraguay está claramente definido el apoyo a la ampliación de la educación básica.

En cuanto a la selección de los departamentos para el Proyecto, desde el punto de vista de la elaboración de modelo, se ha seleccionado el departamento Central y Cordillera, que cuenta con buen acceso a la capital y tiene un alto grado de compromiso a la educación. Por lo tanto, se podría decir que el presente Proyecto, que busca la creación de un modelo, es altamente pertinente.

##### **2-2-2 Efectividad**

**Resultado: Relativamente alta**

A pesar de que existen numerosos indicadores que en estos momentos no pueden ser evaluados, el estado de logro de resultados 1 al 3, son en su mayor parte buenos. A nivel local, fueron numerosas las opiniones por parte de los directores que mencionaron que el método de elaboración del PEI ahora era más claro. En cuanto al nivel de comunidad, también se tuvo una alta evaluación destacando que la conciencia sobre la gestión escolar ha aumentado a través de la presentación del PEI por parte de los miembros del Equipo de Gestión Escolar. De esta manera, la capacitación de Directores había obtenido una alta evaluación a nivel local. Por otra parte, los emprendimientos para la elaboración de la guía, que es uno de los indicadores de logro

de la meta del Proyecto, está avanzando, y se estima que se podrá lograr “Se establece en los Departamentos seleccionados el modelo de capacitación dirigido a los directores de los centros educativos (Capacitación de Directores) para el mejoramiento de la gestión escolar”.

Sin embargo, como uno de los factores que obstaculizan el logro de la meta del Proyecto, existe el problema de presupuesto de la parte paraguaya. A pesar de que el costo de las actividades ha sido presupuestado por el MEC, y aprobado, el desembolso de los mismos está sufriendo un retraso. El Proyecto actualmente se encuentra en una etapa de elaboración de modelo en forma paralela a la realización de capacitación y monitoreo, por lo que el retraso de las actividades podrá afectar el logro de la meta del Proyecto.

### **2-2-3 Eficiencia**

**Resultado:** Varía de acuerdo a los componentes

Tanto la inversión de la parte japonesa como de la paraguaya se realizó según lo planificado. Pese a que se observó retraso en la realización del estudio de línea de base, las otras actividades están siendo realizadas según lo planificado. Como uno de los factores de la misma, se puede destacar el alto grado de compromiso que tiene la Unidad de Capacitación de Directores. Por otra parte, como la Unidad de Capacitación de Directores, se halla compuesto por 3 direcciones del MEC, y dos representantes de las Oficinas Departamentales de Coordinación, muchas veces, se requiere de un tiempo para coordinar las opiniones. Sin embargo, cada uno de los integrantes tiene una alta capacidad de implementación y voluntad, las que se convierte en la fuerza motriz para que las actividades sean realizadas por iniciativa propia de los mismos. La Unidad de Capacitación de Directores mantiene una comunicación estrecha con el equipo de los expertos a fin de una ejecución eficiente de las actividades del Proyecto, pero la comunicación directa entre los Directores del MEC y los expertos es casi inexistente.

Sin embargo, el retraso en el desembolso de presupuesto por la parte paraguaya, está obstaculizando la eficiencia del Proyecto. A pesar de que el presupuesto ha sido aprobado en el MEC, no son desembolsados en forma planificada, y está surgiendo problemas como la imposibilidad de realización de las actividades como el monitoreo. Seguidamente, en cuanto a los supervisores, que tiene un importante rol dentro del presente Proyecto, tiene un limitado presupuesto para las actividades, y no podría decir que son suficientes para realizar el trabajo de monitoreo. Por otra parte, surgieron comentarios que señalaban la existencia de supervisores cuya capacidad y experiencia

no es suficiente para la realización de los cursos de capacitación de directores. En cuanto a esto, muchas personas vinculadas señalaron que a través del relacionamiento integral a la secuencia de capacitación de los directores por parte de IFD que tienen los conocimientos y las técnicas son posibles de mejorar. Finalmente, se produjo el traslado de supervisores y existen zonas que no cuenta con nombramiento (departamento central).

#### **2-2-4 Impacto**

##### **Resultado: Prematuro para hacer la evaluación (positiva)**

El modelo de capacitación para los directores, aún se halla en periodo de desarrollo, por lo que sería prematuro tomar una determinación si se mejorará la gestión escolar en las escuelas básicas de las zonas de Proyecto. Sin embargo, gracias a la implementación del presente Proyecto se pudo constatar impactos positivos. En el departamento de Cordillera, 7 centros educativos, han realizado la capacitación de directores de 29 escuelas asociadas.

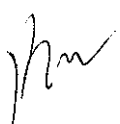
Por otra parte, existen la posibilidad negativa. Uno es lo que los contenidos de las capacitaciones no podrían estar siendo difundidos y transmitidos de las escuelas de centro de área a las asociadas por el recurso y tiempo limitado. Además, Existen factores de incertidumbre como el cambio de gobierno con las elecciones generales del año 2008.

#### **2-2-5 Sostenibilidad**

##### **Resultado: Falta ser analizado**

Para que el MEC pueda extender el modelo de capacitación de directores, es importante que aproveche la guía, basándose en la política nacional de educación, y cree un esquema de ejecución viable, con la cooperación de las direcciones. Además, es necesario aprovechar en forma eficiente los recursos humanos como los miembros de la unidad y supervisores cuyas capacidades mejoraron con la implementación del Proyecto. Finalmente, también es importante el aseguramiento del presupuesto por la parte paraguaya y garantizar el desembolso de las mismas. Por lo tanto, se constata la necesidad de que se siga garantizando el presupuesto actual para la capacitación de directores y que las mismas sean desembolsadas sin retraso.

La falta de garantía sobre los factores mencionados, el cambio de políticas y directivas luego del cambio del gobierno (incluyendo el cambio del personal en el MEC), o si no existe un buen traspaso, podrían convertirse en factores limitantes.



### **2-3 Conclusión**

A través de la Unidad de Capacitación de Directores que tienen una alta capacidad operativa y entusiasmo, las actividades del Proyecto están siendo ejecutadas de acuerdo a lo planificado y a nivel local también se constata los efectos de la capacitación de los directores. Por otra parte, se pudo constatar el alto grado de compromiso del MEC, designando personas de gran capacidad a la Unidad de Capacitación de Directores, y también realizando las previsiones presupuestarias para las actividades. Sin embargo, en cuanto al presupuesto, se observa retrasos en la etapa de desembolso, y está afectando la realización de las actividades de monitoreo. Además, existen problemas en el traslado, capacidad de capacitación y la falta de experiencia de algunos supervisores que cumplen una función importante en el Proyecto.

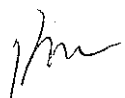
Durante el proceso del estudio, las autoridades del MEC han presentado un lineamiento relacionado con la realización de capacitación de directores luego de la finalización del Proyecto. Mediante esto, el MEC incorporará dentro de su reforma educativa en proceso, el modelo de capacitación a ser establecido en el presente Proyecto, y ha confirmado su intención de difundir con el principal protagonismo de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica. Por otra parte, en cuanto al esquema concreto de implementación, y su detalle, que incluya la coordinación con los actores interesados de las direcciones vinculadas y de los departamentos, no está aún claramente definidos.

Por lo tanto, en cuanto a la elaboración de la guía que será planteada por el Proyecto, es necesaria que la misma sea recopilada deliberando con el MEC sobre los detalles tales como el rol y funciones de cada nivel, actores, el presupuesto necesario para el mismo, entre otros aspectos, basándose en el lineamiento presentado en esta ocasión, para que el contenido del mismo sea aprovechado en la implementación de modelo de capacitación por parte del MEC.

Además, se ha confirmado que será necesario analizar el contenido de las capacitaciones ya realizadas, basados en los resultados y experiencias logradas durante el proceso de ejecución del presente Proyecto, y mejorar la efectividad como un modelo de capacitación.

### **2-4 Modificación de la PDM**

Como resultado de la evaluación intermedia, se decidió modificar la PDM actual (1) a los contenidos más cuantitativos, analizándose así junto con la misión, equipo de expertos y contrapartes dando como resultado a la PDM (2).



### **3. Recomendaciones**

En base a los resultados de la evaluación, se recomienda los siguientes puntos para que el Proyecto pueda cumplir su objetivo hasta el final del periodo de la presente cooperación.

#### **3-1. Administración actual del Proyecto**

##### **3-1-1. Aseguramiento del desembolso de los gastos a cargo de la parte paraguaya basados en un plan aprobado**

En cuanto a los costos administrativos de la parte paraguaya, que son necesarias para las actividades del Proyecto en el presente año fiscal, pese a que haya sido presupuestado y aprobado en el MEC, no están siendo desembolsadas según lo planificado, afectando el avance de las actividades del Proyecto. En la reunión anterior del Comité de Coordinación Conjunta, también fue tocado como uno de los temas principales, y se ha solicitado a la parte paraguaya para que sea desembolsado el monto planificado a tiempo y según el plan de actividades del Proyecto. Sin embargo aun sigue habiendo retrasos en el desembolso.

Para que se pueda alcanzar los resultados previstos en el periodo restante de la cooperación, y para que se pueda elaborar el modelo de capacitación de directores, que es la meta del proyecto, será indefectiblemente necesario, el desembolso de los gastos administrativos de manera a poder realizar las actividades según lo planificado. Por lo que, sería urgente coordinar en forma suficiente dentro del MEC entre las dependencias vinculadas, de manera a que pueda desembolsar el monto aprobado según lo planificado.

##### **3-1-2. Fomentar una comunicación periódica entre el equipo de expertos y las autoridades vinculadas del MEC**

Para que el modelo a ser desarrollado en el presente Proyecto, sea asimilado por los actores del MEC del Paraguay luego de la finalización, y para que las mismas sean establecidas y difundidas, es necesario que el proceso de implementación y la eficiencia del modelo sea analizado, validado, compartido, debatido en forma suficiente, incluyendo las lecciones aprendidas y los problemas encontrados en las actividades del Proyecto, entre las personas vinculadas del Proyecto que tengan la potestad de determinar la política en las áreas correspondientes del MEC. Luego de pasar por dichos procesos, y luego de pulir los detalles sobre el contenido y los componentes de modelo, será posible recomendar un modelo efectivo y sostenible, y además, elaborar la guía correspondiente.



A pesar de que hasta el momento, se ha realizado el intento y el esfuerzo para poder realizar deliberación de este tipo con la participación del equipo de expertos, director del proyecto y también de las direcciones vinculadas, no significa que se ha podido realizar un intercambio de opinión suficiente entre la parte paraguaya y la japonesa, con la participación de todos los directores de las dependencias vinculadas. Por lo tanto, se recomienda que, como lo ha planteado la Viceministra en la primera reunión del Comité de Coordinación Conjunta, realizar al menos una vez al mes, una reunión en la que participe todas las autoridades vinculadas del MEC, incluyendo al equipo de expertos y al director del Proyecto.

En especial, se considera indefectiblemente necesario que se realice al menos una vez la reunión de este tipo, antes de la realización de la reunión del Comité de Coordinación Conjunta, para poder garantizar la oportunidad de deliberar en forma suficiente sobre el sistema de implementación de proyecto en la etapa posterior a la finalización de la cooperación, incluyendo el rol de las direcciones para la difusión del modelo y la coordinación necesaria, además de buscar la forma ideal de coordinación transversal entre las direcciones.

### **3-1-3. Fortalecimiento de la capacidad de monitoreo de los supervisores relacionados a la gestión escolar**

El modelo que será desarrollado el presente Proyecto, tiene como componente importante el asesoramiento a las escuelas a través de la implementación de la capacitación y monitoreo por parte de los supervisores. Es importante que el proyecto, establezca y analice los datos relacionados al estado de los monitoreos realizados por los supervisores, para que los supervisores puedan realizar la asistencia posterior y el monitoreo del contenido de las capacitaciones, y además para que sean aprovechado en las orientaciones técnicas para los supervisores, en el análisis y mejoramiento de los contenidos de las mesas de trabajo y capacitaciones para los supervisores por parte del Proyecto.

### **3-1-4. Las medidas para la zona sin la designación de supervisor**

Actualmente, una zona del departamento Central no tiene designado su supervisor desde julio de 2007, por lo que el monitoreo de dicha zona está siendo realizada en forma directa por la UCD.

Se solicita al MEC para que se asigne el supervisor lo más rápido posible, de manera a que las actividades del Proyecto sea realizado en forma planificada en la zona.

### **3-2. Aseguramiento de la calidad del modelo: La viabilidad del modelo**

Dentro de los componentes importantes del modelo propuesto por el presente Proyecto se encuentra el monitoreo y seguimiento en terreno por parte de los supervisores. Por lo tanto, para la difusión y establecimiento del modelo, será necesario fortalecer la capacidad de los supervisores para la implementación de la capacitación de los directores y su monitoreo, a través de la capacitación y talleres apropiados.

En este aspecto, es importante analizar la viabilidad del mismo desde diferentes aspectos. Por ejemplo, es necesario tomar en consideración, en forma suficiente, los recursos presupuestarios actuales del MEC, su capacidad de realización de las capacitaciones y de los monitoreos, para revisar la cantidad y el contenido de las capacitaciones y de los monitoreos, de tal forma a mejorar la viabilidad del modelo. Es importante, también, estimar el presupuesto mínimo necesario, e incluirlo dentro de la guía como una referencia.

### **3-3. Sostenibilidad del modelo**

#### **3-3-1. Aprovechamiento efectivo de los recursos humanos formados y fortalecidos en el Proyecto**

En el presente Proyecto, se ha establecido la Unidad de Capacitación de Directores compuestos por 8 contrapartes de nivel técnico designado por las direcciones vinculadas, y se está llevando a cabo una serie de actividades para la conformación de un modelo de capacitación de directores, incluyendo el fortalecimiento de la capacidad de los supervisores. Una vez finalizado el Proyecto, es deseable que los 8 contrapartes fortalecidos en su capacidad como instructor, a través de las capacitaciones de los supervisores, sean utilizados en forma efectiva y continua para la realización de la capacitación institucionalizada de directores dentro del MEC, y por iniciativa de este, considerando que tienen un profundo conocimiento sobre el contenido de la capacitación de directores. De esa manera, se espera que la capacidad fortalecida de las contrapartes en este proyecto, sea aprovechada para el logro de la meta superior, y que contribuya a la difusión de la capacitación de directores en el Paraguay.

#### **3-3-2. Guía para capacitación de directores y el esquema de implementación detrás Proyecto**

En esta oportunidad, el MEC presentó un planteamiento sobre la institucionalización de la capacitación de directores con un esquema de organización concordante con el marco general de la reforma educativa que está en marcha. En esa

propuesta la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica se encarga de la responsabilidad principal para la articulación de diferentes direcciones para involucrar en el modelo a ser desarrollada para la capacitación de directores.

Para la administración efectiva del presente modelo, sea cual fuera la dirección principal, es indefectiblemente necesario garantizar una coordinación institucional entre las direcciones vinculadas (Dirección General de Supervisión Educativa, Dirección de Formación Docente, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica), además de un sistema de coordinación con las Oficinas Departamental de Coordinación de Supervisión Educativa que coordina las actividades a nivel departamental.

En cuanto a este punto, como se ha mencionado anteriormente, es importante que los directivos del MEC, incluyendo a la Directora del Proyecto, y el equipo de expertos, debatan en forma suficiente y concensúen sobre el esquema detallado para la etapa pos proyecto, incluyendo el rol de cada una de las direcciones y la coordinación entre ellas.

### **3-3-3. Clarificación del rol de IFD en la capacitación de directores y la incorporación al modelo**

Según el planteamiento del equipo de expertos, en la reunión anterior del Comité de Coodinación conjunta, se cuenta con un proceso de capacitación a nivel zonal mediante la acción conjunta de supervisores e IFDs. Por lo tanto, sería importante que el MEC tome la iniciativa para analizar un esquema en la que las IFDs, participe en forma sostenida e institucional, y de esa manera, asegurar el efecto de sinergia de las acciones conjuntas de las IFDs y los supervisores.


### **3-3-4. Aseguramiento del presupuesto necesario para la difusión del modelo**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la fortaleza del presente modelo es la incorporación de la figura del supervisor, en la etapa posterior a cada capacitación a nivel zonal, para dar seguimiento del contenido de la misma a nivel de las escuelas.

Por otra parte, los recursos de la Oficina Departamental de Coordinación son considerablemente limitadas, por, lo que, los supervisores se encuentran en una condición en la que no pueden realizar las visitas escolares adecuadamente. Por lo tanto, para poder continuar con el presente modelo y difundirlo, se hace indefectiblemente necesario que el MEC, tome medidas presupuestarias necesarias para asegurar los recursos mínimos para los costos operacionales pertinentes a la ejecución del modelo, y asigne el presupuesto requerido a la Oficina Departamental de Coordinación para que pueda desembolsar adecuadamente y en forma planificada los

costos necesarios, incluyendo los costos para el traslado en las capacitaciones y los monitoreos.

Además, en cuanto al rol y funciones de los supervisores, las que se halla en revisión en estos momentos dentro del marco de la Reforma Educativa, es importante que se realice una recomendación concreta y apropiada por parte del equipo de los expertos a las autoridades del MEC, a partir de las experiencias y lecciones adquiridas en el Proyecto, incluyendo a los aspectos que concierne al apoyo institucional que contemple los presupuestos necesarios para que los supervisores puedan cumplir con las funciones establecidas.



*zhu*

ANEXO 1-1

**Logros del Proyecto y Proceso de Implementación**

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
<p><b>Nivel de logro de la meta superior (perspectiva)</b></p> <p>Se mejora la Gestión escolar en las escuelas de educación básica en las regiones objetivo.</p>	<p>1. Estado del proceso de formulación y la calidad del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados.</p> <p>2. Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados.</p>	<p>La capacitación de directores no ha avanzado hasta la etapa de POA, por lo que el indicador no puede ser evaluado en este momento. Sin embargo, en el departamento de la Cordillera, 7 escuelas de centro de área está implementando la capacitación de directores a las escuelas asociadas, y se puede constatar las actividades con miras al logro de la meta superior. Luego de la finalización del Proyecto, es necesario que; 1) El MEC continúe con las actividades basadas en la guía, conformando un esquema para la implementación, 2) Las escuelas de centro de área, asesore a las escuelas asociadas, 3) El MEC asegure el presupuesto para la capacitación de directores.</p>
<p><b>Nivel de logro de la meta del proyecto</b></p> <p>Se establece en los Departamentos seleccionados el modelo de capacitación dirigido a los directores de los centros educativos (Capacitación de Directores) para el mejoramiento de la gestión escolar.</p>	<p>1. Contar el método de implementación y contenido de la capacitación de directores.</p> <p>2. Contar el método de gestión escolar posteriores a las capacitaciones.</p> <p>3. Contar el mecanismo de implementación de capacitación de directores a otras regiones.</p> <p>4. Contar el suplemento kit de capacitación para el capacitador y participantes.</p> <p>5. Aprobar por el MEC (lado Paraguayo) la guía de capacitación elaborado por el Proyecto.</p>	<p>En el borrador del índice de la guía, están incluidas los capítulos 1 al 4, y los anexos, contempladas en el indicador.</p> <p>El borrador de índice propuesto por el equipo de expertos, fue confirmada por el MEC en la segunda reunión del Comité de Coordinación Conjunta (agosto de 2007). En esta oportunidad el MEC ha planteado la política para la implementación en la etapa posterior al proyecto, pero su detalle es aún indefinido.</p>
<p><b>Nivel de logro de los resultados</b></p> <p>Resultado 1: Se desarrolla la metodología (contenido y operación) de la Capacitación de Directores.</p>	<p>1. Estado de proceso de formulación y la calidad de PEI en los centros educativos focalizados.</p> <p>1-1. El porcentaje de tenencia de PEI en los centros educativos focalizados será de 90% o más.</p> <p>1-2. El grado de satisfacción del Matriz de Análisis de PEI (véase Anexo 1) entre lo elaborado en los centros educativos focalizados es de 90% o más.</p> <p>2. Estado de proceso de formulación y la calidad de POA en los centros educativos focalizados.</p> <p>2-1. El porcentaje de tenencia de POA en los centros educativos focalizados será de 90% o más.</p> <p>2-2. El grado de satisfacción del Matriz de Análisis de POA (véase Anexo 2) entre lo elaborado en los centros educativos focalizados es de 90% o más.</p>	<p>1.1 En el momento del estudio adicional de línea base en julio de 2007, el porcentaje de tenencia de PEI en las escuelas focalizadas fue de 59%, y 35% en POA. Actualmente, todas las escuelas focalizadas tienen el PEI.</p> <p>1.2 Actualmente, los PEI elaborados por las escuelas focalizadas cumplen los requisitos de la hoja de análisis del PEI.</p> <p>- Debido a que la capacitación de directores no ha avanzado aún hasta la etapa de la POA, no se puede evaluar este indicador. (La capacitación de POA está prevista que se realice desde enero de 2008).</p>

*VS*

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
	<p>3. Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) en los centros educativos focalizados.</p> <p>4. Rendición de cuentas públicas a la comunidad educativa por parte de los directivos.</p> <p>4.1. Porcentaje de incorporación de "PEI/POA" en la agenda de reunión de padres de los centros educativos focalizados será de 80% o más.</p> <p>4.2. Por lo menos 80% de los centros educativos focalizados realizan reuniones planificadas en el POA como mínimo 3 veces por año.</p> <p>4.3. Porcentaje de presentación de PEI/POA de los centros educativos focalizados a los Supervisores será de 90% o más.</p>	<p>El indicador no puede ser analizado en este momento, debido a que la capacitación de los directores no ha llegado aún a la etapa de POA. (La capacitación de POA está prevista desde enero de 2008).</p> <p>No se puede evaluar el nivel de logro, tomando en cuenta que las actividades están realizándose en estos momentos. (4.1 al 4.3 podría ser estudiado en el siguiente año fiscal). Los indicadores en el momento de la realización del estudio adicional de línea base en julio de 2007, son como sigue:</p> <p>4.1 El porcentaje de inclusión del PEI o POA en las deliberaciones con los padres de las escuelas de centro, 20%.</p> <p>4.2 La inclusión de la reunión de padres de la POA es del 71,9% (no se conoce cuantos se realizó).</p> <p>4.3 El porcentaje de presentación de PEI/POA a los supervisores por parte de las focalizadas: PEI 50%, POA 35%.</p>
<p>Resultado 2: Se desarrolla la capacidad de los capacitadores y supervisores a cargo de la Capacitación de Directores.</p>	<p>- Cantidad de Capacitadores calificado (5 personas o más).</p> <p>- Cantidad de Supervisores y Técnicos capacitado (40 personas o más en 2 departamentos)</p> <p>- El 80% de los centros educativos focalizados asistieron a las capacitaciones dirigidas por los Capacitadores, Supervisores y Técnicos 6 veces o más (dentro de 8 capacitaciones).</p> <p>- El grado de satisfacción de los participantes (directores y vice directores) con la capacitación proporcionada por Capacitadores y Supervisores.</p>	<p>- Capacitadores formados : 8 Personas.</p> <p>- Supervisores formados: 39 personas (26 de Central, 13 de Cordillera)</p> <p>- La cantidad de escuelas que han participado en todas las 3 capacitaciones a nivel zonal son 98 escuelas.</p> <p>- Según la encuesta de capacitación de directores a nivel departamental (febrero de 2007), de los 169 participantes, 167 han calificado como "bueno" a los instructores en una evaluación de tres niveles (bueno, regular, necesita ser mejorado).</p> <p>- Según el resultado del monitoreo por parte de los expertos y la unidad de capacitación de los directores, se tiene en forma general una buena evaluación por parte de los directores. Según comentarios, existieron personas que pudieron comprender el contenido del PEI gracias a la capacitación.</p>
<p>Resultado 3: Se desarrolla el método de monitoreo y evaluación de las actividades de gestión escolar.</p>	<p>- Las hojas concisas de Monitoreo y de Evaluación desarrolladas que reflejan en los contenidos de las capacitaciones (para el final del proyecto).</p>	<p>- Desde febrero de 2007 se cuenta con hoja de monitoreo y de evaluación de acuerdo a cada capacitación</p> <p>- Las hojas de monitoreo refleja el contenido de la capacitación.</p>
<b>Resultado de las inversiones</b>		
[Parte paraguaya]		
<p>* Designación de contrapartes (Unidad de Capacitación de Directores)</p>	<p>Periodo de distribución, cargos exclusivos o concurrentes, puestos.</p>	<p>- Se han nombrado 13 personas en agosto de 2006.</p> <p>- Actualmente no existen ningún cambio por traslado o jubilación.</p> <p>- Para detalle ver Documento Adjunto 5-2 (Lista de contrapartes designados).</p>
<p>* Costo de actividad (viático y combustible, después del año 2007)</p>	<p>Resultado de las inversiones presupuestarias, periodo, ítems, cantidad, monto.</p>	<p>El monto a la fecha de septiembre de 2007 son como sigue:</p> <p>- Año 2006 (año fiscal japonés): 0</p> <p>- Año 2007: 8.000.000Gs. Para monitoreo (combustible y viático) 4.080.000Gs, capacitación regional de directores, 4.000.000Gs.</p> <p>- El desembolso del presupuesto está retrasado, y está causando inconveniencias en la actividad de monitoreo.</p>

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
* Oficina para trabajo de expertos	Otros materiales distribuidos para la implementación del Proyecto.	Se suministro una oficina dentro del MEC.
Otras inversiones realizadas		El MEC suministro artículos de librería, muebles de oficina, entre otros.
【Parte japonesa】		
* Envío de expertos	Contenido de las inversiones como las áreas, cantidad, periodo y tiempo de envío.	- 23,9 MH (hasta fines de septiembre de 2007). - Para detalle, ver Documento Adjunto 5-1 (Lista de Expertos Japoneses)
* Recepción de becarios (capacitación en Japón)	Cantidad de personas, periodo y tiempo de capacitación n, especialidad de capacitación, presupuesto.	- En la capacitación en Japón participaron 4 personas del MEC en el año 2006, y 6 personas en el año 2007. - Para el año 2007 estuvo previsto inicialmente 4 personas para la recepción de becarios. Sin embargo, como los principales miembros de la Unidad de Capacitación de Directores son 6, se aumentó la cantidad de becarios. - En cuanto al detalle, ver Documento Adjunto 5-3 (Lista de Contrapartes Entrenados en Japón).
* Suministro de equipamientos	Periodo de suministro, contenido, cantidad, costo, estado de uso y mantenimiento.	- Suministrado desde 2006 a 2007. - En cuanto al detalle, ver Documento Adjunto 5-4 (Lista de Equipos Suministrados por JICA).
* Costo de actividades (viático del año 2006, costo de adquisición de equipos e insumos, entre otros)	Periodo de inversión, ítems, cantidad, monto.	El monto hasta septiembre de 2007 son como sigue: - 2006 (año fiscal del Japón): 4,782 mil. - 2007: 3,023 mil yenes. Total 7,805 mil yenes.
<b>Requisitos previos</b>		
* El MEC tiene la intención de institucionalizar la capacitación de directores del nivel de educación escolar básica a nivel nacional en el futuro.		A pesar de tener la conciencia de ir implementando la capacitación de directores, existen muchos factores de incertidumbre sobre el esquema de implementación.
* 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.		En agosto de 2006, se ha creado la Unidad de Capacitación de Directores dentro del MEC.
* 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.		En estos momentos se está poniendo en práctica el modelo de capacitación de director con la Oficina Departamental de Coordinación y las escuelas de centros de área. Se puede observar diferencias entre las supervisiones, pero se puede notar una activa participación.
<b>Validación del proceso de implementación.</b>		
1-1. Dirigir la encuesta de línea de base.	- Nivel de logro, estado de avance. - Problemas que afectaron al avance.	A pesar de que desde agosto a octubre de 2006 se realizó el estudio de línea base, debido a que no se pudo establecer el problema central y elaborar el indicador correspondiente, se realizó un estudio adicional en junio a julio de 2007.

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
1-2. Formular el Proyecto de Capacitación.		Se ha elaborado el programa de capacitación de directores (primer borrador), durante el periodo de octubre de 2006 a enero de 2007. Sin embargo, el tema principal no fue compartido con los contrapartes, y estuvo limitado en un contenido superficial. Por ello, se ha corregido en un programa especializado en PEI y POA.
1-3. Desarrollar los módulos de capacitación (incluyendo materiales).		Se ha elaborado los Módulos de Capacitación, Plan de Implementación de Monitoreo y Evaluación de la Gestión Escolar (ambos el primer borrador), desde noviembre de 2006 a enero de 2007
1-4. Dirigir el entrenamiento a nivel de Departamento sobre una base piloto.		Se realizó durante 4 días la capacitación de directores a nivel departamental (capacitación para la formulación de Plan Educativo Institucional y Capacitación para la gestión escolar) en febrero de 2007, sin embargo, como el contenido no fue algo que estaba enfocada a las dimensiones educativas centrales del proyecto, se está realizando la corrección del módulo, junto con la capacitación. Los que participaron en los 4 días fueron 79 personas del departamento Central, 95 personas del departamento de Cordillera.
1-5. Realizar mesa de trabajos para la capacitación a nivel regional con los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores y Supervisores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de logro, estado de avance.</li> <li>- Problemas que afectaron al avance.</li> </ul>	Se realizó en marzo, mayo, julio y septiembre de 2007. Los participantes en cuanto a los supervisores es como sigue: Marzo: Coordinador departamental de Cordillera, 5 supervisores, 1 supervisor administrativo, 8 técnicos, 12 supervisores del departamento central, 17 técnicos. Junio: 6 supervisores del departamento de la Cordillera, 7 técnicos, 2 instructores de IFD, 10 supervisores de Central, 12 técnicos, 4 instructores de IFD. Septiembre: 6 supervisores de Cordillera, 1 supervisor administrativo, 7 técnicos, 3 instructores de IFD, 6 supervisores de Central, 8 técnicos, 3 técnicos.
1-6. Dirigir la capacitación a nivel regional sobre una base piloto.		Se realizó en total en 3 oportunidades en abril, junio, septiembre de 2007. Los participantes (Directores y Vice directores) en cada una de los encuentros con como sigue: Abril: 97 personas de departamento de Cordillera, 95 personas de departamento Central. Junio: 105 personas de departamento de Cordillera, 65 personas de departamento Central (hubieron escuelas cubiertas con otros instructores) Septiembre: Cordillera 97, Central 63.
1-7. Desarrollar la guía de la Capacitación de Directores.		Se elaboró un índice tentativo, y fue presentado en la reunión del Comité de Coordinación Conjunta de agosto de 2007.
1-8. Dirigir la encuesta sobre el posible impacto.		Aún no realizado (prevista para agosto a octubre de 2008).
2-1. Designar los miembros en la Unidad de Capacitación de Directores a nivel central y departamentales.		En agosto de 2006 fueron designados los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores.
2-2. Dirigir la Capacitación de los Capacitadores.		Se realizó en enero a febrero de 2007. La capacitación complementaria está prevista para enero de 2008.



Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
2-3. Dirigir la Capacitación de los Supervisores.		- Se realizó la capacitación de supervisores en febrero de 2007. Los participantes fueron; de Central; el primer día 54 personas, 46 en el 2do día, 44 en 3er día, en Cordillera, 35 en 1er día, 2 y 3er día 32.
3-1. Desarrollar herramientas de monitoreo y de evaluación.		3-1 Desde febrero de 2007 se está elaborando el hoja de monitoreo y de evaluación de cada capacitación.
3-2. Monitorear y evaluar las actividades de la gestión escolar en forma piloto.	- Nivel de logro, estado de avance. - Problemas que afectaron al avance.	Se realizó el monitoreo por parte de los supervisores en mayo y agosto de 2006, y desde octubre se está realizando el tercer monitoreo.
3-3. Realizar seminario de evaluación a nivel departamental para así poder compartir información sobre las actividades de gestión escolar y los resultados de monitoreo y evaluación, así como discutir temas que llaman la atención de los participantes.		Realizado desde julio a agosto de 2007.
Pertinencia del esquema para la implementación del proyecto	- Organigrama del proyecto	En la actualidad, funciona básicamente, pero se puede observar problemas en algunas partes. Primeramente, en la Unidad de Capacitación de Directores, se encuentran designados funcionarios de 3 direcciones diferentes, y pese a que se observa una alta voluntad y habilidad en cada uno de los funcionarios, en caso de requerir de una aprobación de la dirección, se hace necesario de un tiempo para la verificación del mismo. Por otra parte, la voluntad y la habilidad de los supervisores varían de acuerdo a las personas, por lo que se puede constatar casos en que no pueden realizar la capacitación y monitoreo en forma efectiva.
Si los contrapartes tenían un pleno conocimiento de las actividades y planes del proyecto, basados en la PDM y PO.	- Opinión de las personas vinculada.	Por otra parte, en cuanto al esquema de implementación en la etapa posterior al proyecto, el MEC presentó un lineamiento en la que no se deja el actual esquema de la Unidad de Capacitación con la participación de varias direcciones, y con el principal protagonismo de la dirección general de educación escolar básica. En el futuro, será necesario mantener una mayor deliberación entre el equipo del proyecto y las diferentes direcciones para analizar como implementar los componentes del modelo de capacitación de directores.
	- PDM, PO - Opinión de las personas vinculada.	En un principio no hubo conciencia común entre los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores, debido a que no se clarificó en la PDM el principal problema que se debería enfrentar. Actualmente la conciencia de la Unidad de Capacitación de Directores relacionados a las actividades del proyecto. Los directores a cargo, el gerente de proyecto, director de proyecto tienen un entendimiento de cierto nivel del proyecto a través de los miembros de la Unidad. El supervisor tiene una comprensión a grosso modo de sus actividades.

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
Comunicación y vínculo entre expertos, Unidad de Capacitación de Directores, supervisores, directores de escuelas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones realizadas del Comité de Coordinación Conjunta, entre otros.</li> <li>- Opinión de las personas vinculada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizó en 2 oportunidades la reunión del Comité de Coordinación Conjunta. Además, se ha realizado una reunión periódica (junio de 2007) entre las personas vinculadas del proyecto como la Viceministra, MEC, JICA. Se tenía previsto realizar cada 2 o 3 meses, sin embargo, en la práctica no se ha realizado.</li> <li>- Además de las reuniones oficiales mencionadas, no se tiene comunicación directa entre las autoridades vinculadas del MEC y expertos.</li> <li>- Se está realizando la confirmación del informe de avance y problemas, mediante la reunión externa una vez cada 2 meses (Directores vinculados del MEC, expertos).</li> <li>- A pesar de la deliberación semanal entre la Unidad de Capacitación de Directores y los expertos, se pudo constatar en parte la falta de compartimiento de las informaciones.</li> <li>- Se puede constatar la falta de comunicación y falta de cooperación con algunos de los supervisores, la Unidad y Directores. Como la causa del mismo, se puede destacar la no realización de una comunicación plena, por la ausencia de los supervisores, el relacionamiento no bueno entre parte de los supervisores y los directores.</li> </ul>
Protagonismo del país receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si no existen arbitrariedades en la toma de decisión.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. MEC: A pesar de tener un alto nivel de autogestión cuanto a su presupuesto, ya que se cuenta con un presupuesto para la implementación del proyecto, sin embargo, en cuanto a los participantes, existe una diferencia en su nivel, como se menciona a continuación. Se tiene un cierto nivel de iniciativa propia dada su nivel de toma de decisión y de participación.</li> <li>2. Supervisores: Existen personas con un alto nivel de conciencia de que ellos son los principales protagonistas, sin embargo, también existen personas receptivas con la conciencia de que se le está imponiendo.</li> <li>3. Oficina Departamental: Existen diferencias entre los 2 departamentos. En cuanto al departamento de Cordillera, el proyecto está siendo implementado en forma activa, con alto protagonismo, debido a que el coordinador, que es el jefe, tiene una alta conciencia. Por otra parte, en cuanto al departamento Central, difícilmente se podría decir que es activo, y tiene una baja conciencia hasta superponer otras actividades en el momento de la capacitación. Por otra parte, la Oficina Departamental de Coordinación de la Central, tiene iniciativa, como la designación de miembros en la Unidad, y como existen zonas que se encuentran dentro del proyecto, se puede observar partes en la que la coordinación con otras actividades es insuficiente.</li> <li>4. Director: Comprende el contenido de la capacitación, y tiene una tendencia de ir aumentando la conciencia de participación, creyendo que se puede implementar en sus respectivas escuelas. La conciencia de recibir la capacitación para el mejoramiento de la gestión en sus escuelas está aumentando. Sin embargo, dentro de los directores existen personas pasivas, aunque el número es reducido.</li> </ol>
Factores contribuyentes y factores obstaculizantes para la implementación del proyecto (Incluyendo la aparición de las condiciones externas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de participación de los contrapartes</li> <li>- Avance de las actividades, logro de resultados, factores que contribuyeron al logro de la meta y los factores que obstaculizaron.</li> </ul>	<p><b>Factores contribuyentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los miembros de la unidad que actúan de capacitadores, tienen una alta capacidad y voluntad, la que se convierte en la fuerza motriz para que las actividades sean llevadas al cabo en forma voluntaria.</li> <li>- En los departamentos focalizados, especialmente en el departamento de la Cordillera, se tiene una conciencia mayor a la esperada sobre la implementación del proyecto, por lo que, se cuenta con un esquema de cooperación consolidada.</li> </ul>

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
Factores contribuyentes y factores obstaculizantes para la implementación del proyecto (incluyendo la aparición de las condiciones externas)	- Estado de aparición de las condiciones externas	<b>Factores obstaculizantes</b> - En el primer año, no se pudo compartir bien el problema principal dentro de la unidad de capacitación de directores, por lo que, el contenido de la capacitación así como el de los materiales didácticos, no reflejaban el principal problema. Como resultado, fue necesario realizar trabajo de corrección y afectó la efectiva realización de las actividades del proyecto. - En el departamento central, se requiere de un tiempo considerable para la comunicación y coordinación, debido a que no todas las zonas son sujetos del proyecto. - Es poca la oportunidad de deliberación, intercambio de opiniones en forma directa entre el equipo de expertos y el nivel ejecutivo del MEC. - Existe un retraso en el desembolso de presupuesto de la parte paraguaya. - Surgió un traslado de los supervisores dentro del Departamento central. En la supervisión educativa en la que no se cuenta con supervisor, 4 escuelas son focalizadas, por lo que se está convirtiéndose en obstáculo de la actividad de capacitación. - Existe una diferencia en la conciencia y capacidad entre los supervisores.
Si se realizó en forma periódica el monitoreo. Con qué metodología se desarrolló.	Opinión de los expertos.	Se está realizando el monitoreo dentro de sus trabajos. Se tiene una reunión semanal, al menos, con los miembros de la Unidad para confirmar el estado de avance de trabajo y se comparte los problemas.
Si se realizó la corrección del rumbo de PDM, detalle de actividades. Si es que las hubo, si las mismas fueron adecuadas.	Registro de la corrección de PDM y razones de su cambio.	- En febrero de 2007 se modificó a PDM (1), y consecuentemente fueron modificados la meta superior, la meta del proyecto, indicadores de los resultados y el método de obtención de los indicadores. El motivo de dicho cambio fue para hacerlo más concreto y poder cuantificarlo. - Actualmente se está analizando la PDM (2). El contenido del cambio es para hacer aún más concreto y poder cuantificar los indicadores del (1).

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
<p>Factores contribuyentes y factores obstaculizantes para la implementación del proyecto (incluyendo la aparición de las condiciones externas)</p>	<p>- Estado de aparición de las condiciones externas</p>	<p><b>Factores obstaculizantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En el primer año, no se pudo compartir bien el problema principal dentro de la unidad de capacitación de directores, por lo que, el contenido de la capacitación así como el de los materiales didácticos, no reflejaban el principal problema. Como resultado, fue necesario realizar trabajo de corrección y afectó la efectiva realización de las actividades del proyecto.</li> <li>- En el departamento central, se requiere de un tiempo considerable para la comunicación y coordinación, debido a que no todas las zonas son sujetos del proyecto.</li> <li>- Es poca la oportunidad de deliberación, intercambio de opiniones en forma directa entre el equipo de expertos y el nivel ejecutivo del MEC.</li> <li>- Existe un retraso en el desembolso de presupuesto de la parte paraguaya.</li> <li>- Surgió un traslado de los supervisores dentro del Departamento central. En la supervisión educativa en la que no se cuenta con supervisor, 4 escuelas son focalizadas, por lo que se está convirtiendo en obstáculo de la actividad de capacitación.</li> <li>- Existe una diferencia en la conciencia y capacidad entre los supervisores.</li> </ul>
<p>Si se realizó en forma periódica el monitoreo. Con qué metodología se desarrolló.</p>	<p>Opinión de los expertos.</p>	<p>Se está realizando el monitoreo dentro de sus trabajos. Se tiene una reunión semanal, al menos, con los miembros de la Unidad para confirmar el estado de avance de trabajo y se comparte los problemas.</p>
<p>Si se realizó la corrección del rumbo de PDM, detalle de actividades. Si es que las hubo, si las mismas fueron adecuadas.</p>	<p>Registro de la corrección de PDM y razones de su cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En febrero de 2007 se modificó a PDM (1), y consecuentemente fueron modificados la meta superior, la meta del proyecto, indicadores de los resultados y el método de obtención de los indicadores. El motivo de dicho cambio fue para hacerlo más concreto y poder cuantificarlo.</li> <li>- Actualmente se está analizando la PDM (2). El contenido del cambio es para hacer aún más concreto y poder cuantificar los indicadores del (1).</li> </ul>

## Evaluación por Cinco Criterios

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
<b>Pertinencia</b>  Si los departamentos focalizados del proyecto fueron adecuados.	Fundamento para la selección de los departamentos y criterios.	Los dos departamentos son pertinentes para este proyecto que busca el establecimiento del modelo, por las siguientes razones: - El departamento central tiene una gran población y una alta densidad poblacional, además de ser cercano al distrito de Asunción, por lo que tiene una alta visibilidad. También su compromiso con la educación es muy alto. - El departamento de la Cordillera tiene un alto grado de compromiso con la educación y cuenta con un buen acceso desde Asunción.
Si coincide con la política de desarrollo educativo del Paraguay.	Política de desarrollo educacional del Paraguay.	El presente proyecto, que contribuirá a una educación básica de alta calidad, tiene una concordancia con la política de desarrollo educativo del Paraguay, por las siguientes razones. - El Paraguay está llevando al cabo la reforma educativa desde el año 1994, y está continuando con la misma, teniendo como meta el logro pleno de la educación obligatoria de 9 años hasta el año 2020 basado en la estrategia de la reforma educativa "Paraguay 2020". - El gobierno de Nicanor Duarte Frutos que asumió en el año 2003, ha establecido como uno de los temas prioritarios "el desarrollo humano y la reducción de la pobreza", y está en la búsqueda de la difusión de una educación básica de buena calidad y equitativa.
Si existe una coincidencia con la política de cooperación para el desarrollo del Japón, y la estrategia de cooperación de la JICA en Paraguay.	Política de apoyo al Paraguay del Ministerio de Relaciones Exteriores y JICA.	Se podría decir que el presente proyecto tiene coincidencia con la política de asistencia del Japón, y la política de JICA por los siguientes motivos. - En la política de AOD de nuestro país se expresa un mayor apoyo en el área de educación básica dentro de la "Iniciativa de Educación Básica para el Crecimiento". - En la "Estrategia de Cooperación de la JICA en Paraguay" se destacan 5 áreas prioritarias de cooperación, y dentro de ella, en lo que concierne a "Mejoramiento del servicio social a la población de escasos recursos, mejoramiento y mantenimiento de su ingreso" menciona claramente el apoyo para la ampliación de la educación básica.
Si se contaba con Know How técnico para que el Japón realice la cooperación al presente proyecto.	Antecedentes y experiencias del Japón en esta área.	La JICA ha implementado proyectos similares con el objetivo de mejorar la gestión escolar en Asia y África, por lo que cuenta con experiencias. Por otra parte, el Japón cuenta con abundante experiencia en la capacitación de gestión escolar a los directores de escuelas.
<b>Eficacia (Perspectiva)</b>  Si existen factores que obstaculizan el logro de la meta del proyecto.	Obstáculos, las medidas contra los mismos.	- Retrazo en el desembolso del presupuesto. Debido al mismo, las actividades están retrazadas, la que podría retrasar la construcción del modelo que es la meta del proyecto. - Como una medida para el mismo, se está solicitando la ejecución del presupuesto al MEC. - Traslado de algunos supervisores, la baja conciencia y capacidad de los mismos. - La poca oportunidad de deliberación intercambio de opiniones en forma directa entre el equipo de expertos y los ejecutivos del MEC.

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
Si los resultados fueron suficientes para el logro de la meta del proyecto.	Tomando en cuenta el logro de los resultados, se evalúan que la elaboración de la guía fijada en la meta del proyecto podrá ser alcanzada. Sin embargo, es necesario que se confirme el rumbo del esquema de implementación a través de la deliberación con el MEC, para que sea una guía implementable y sostenible por parte del Paraguay, luego de la finalización del Proyecto.	Tomando en cuenta el logro de los resultados, se evalúan que la elaboración de la guía fijada en la meta del proyecto podrá ser alcanzada. Sin embargo, es necesario que se confirme el rumbo del esquema de implementación a través de la deliberación con el MEC, para que sea una guía implementable y sostenible por parte del Paraguay, luego de la finalización del Proyecto.
Si las condiciones externas desde el resultado hasta el momento, sigue siendo correcta hasta el momento.	Si el Ministerio y las personas vinculadas con el proyecto en la zona focalizada, continúa participando activamente al proyecto.  Existencia o no de condiciones externas nuevas.	A nivel central, las personas vinculadas trabajan en forma continuada con el proyecto. A nivel departamental, se pudo constatar el traslado de 8 personas. Existe zona que aún no cuenta con la designación de supervisor, la que afecta las actividades del Proyecto.  Ninguna en especial
<b>Eficiencia</b>		
Si el nivel de logro de los resultados es adecuado.	Resultado del estudio sobre "las inversiones" y "Actividades"	Nivel de logro del resultado 1: Como se encuentra en la etapa de capacitación, es prematuro para analizar el logro de los resultados, pero se puede constatar un determinado nivel de logro en las dimensiones del PEI, por lo que el nivel de logro de los resultados es adecuado para el momento.  Nivel de logro del resultado 2: Se pudo constatar el nivel de logro de los resultados, pero es necesario realizar las adecuaciones de acuerdo a necesidad, tomando en cuenta las intenciones del MEC.  Nivel de logro del resultado 3: Se pudo constatar un nivel de logro adecuado según las actividades.
Si existen factores obstaculizaron o promovieron el logro de los resultados.	Obstáculos y las medidas contra los mismos.	- El retraso de la ejecución presupuestaria del Paraguay, las actividades están afectadas. Por tal motivo, se está solicitando al MEC la ejecución presupuestaria de los mismos. - Se pudo constatar casos de confusión de los directores por el traslado de supervisores, la capacitación realizado por supervisores que no fueron capacitados, entre otros.
Si las actividades fueron suficientes para generar los resultados.	Resultado del estudio sobre "Resultados" y "Actividades"	Las actividades son de un contenido necesario para la obtención de los resultados, y todas las actividades, a excepción del estudio de impacto, está siendo llevadas al cabo. Sin embargo, en el primer año, el principal problema no fue compartido con los contrapartes, por lo que surgió la necesidad de verificar el rumbo del proyecto, mediante el envío de una misión de consulta administrativa en febrero de 2007. Afectó a la eficiencia de las actividades como la modificación del programa de capacitación, revisión de material didáctico, entre otros.
Si las condiciones externas desde las actividades hasta los resultados sigue siendo correcta. Hubieron influencias de las condiciones externas.	Tasa de separación de instructores, supervisores, directores	- No existe traslado de instructores. - En cuanto a los supervisores, hubo un cambio de 8 personas en total, de los cuales, en una zona aún no está determinado el supervisor. En el caso que continúe esta falta de nombramiento, puede afectar a la actividad del proyecto. - En cuanto al director, hubieron 3 cambios en el departamento de Cordillera, y en una de ellas aún no está definido el director. En el departamento Central hubo 15 cambios, y en 5 de ellas no está definido el director.

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
	Si la parte paraguaya solventa los costos para la capacitación de directores, monitoreo y evaluación	A pesar de estar presupuestado, se registra un retraso en el desembolso, y juntamente al mismo se puede constatar el retraso en el período de las actividades del monitoreo.
	Existencia o no de condiciones externas nuevas.	Ninguna en especial
	Envío de expertos (cantidad, área, tiempo)	No existe algún problema en especial en cuanto a la cantidad y especialidad. En cuanto al período, se mencionó que para los casos en que el período de envío de los expertos no son continuas, surgen problemas como la falta de comunicación de la sucesión. 2. El año lectivo de Paraguay es de febrero de noviembre. Sin embargo, hubieron épocas en que no hubo presencia de los expertos por cuestiones de contratación en marzo a abril, la cual afecta a las actividades.
	Suministro de equipos (tipos, marca, cantidad, tiempo)	Básicamente sin problema. Como los materiales a ser distribuidos a nivel de los departamentos son preparados por el equipo del proyecto, el experto ha solicitado el suministro de copiatoras.
Si las inversiones fueron adecuadas tanto en cantidad como en calidad, y si fue realizada a tiempo.	Recepción de becarío (cantidad, contenido de capacitación, tiempo)	Se recibe a los contrapartes dividiendo en dos años, y de niveles diferentes (nivel de directores y nivel técnico de unidad). Sin embargo, no existe problema en cuanto a la cantidad y su contenido.
	Designación de contrapartes (cantidad, área, tiempo)	En la Unidad de Capacitación de Directores se halla asignado una cantidad de personas por parte del MEC y de las Oficinas Departamentales de Coordinación, desde el inicio del Proyecto, y son adecuados. Sin embargo, como están involucrados varias direcciones y se requiere de un tiempo para coordinar la opinión de los mismos. La inclusión de las IFD dentro de la Unidad, no se pudo concretar tomando en cuenta que la dedicación a tiempo completo sería difícil dado que los instructores del IFD no son funcionarios del nivel central, y debido a que no se pudo compartir dicha iniciativa con la parte paraguaya, luego de una suficiente deliberación sobre el rol y método de participación de los instructores de IFD en el Proyecto.
	Existencia o no de las inversiones no utilizadas.	Ninguna en especial
Si se realizó la coordinación con otras entidades de apoyo y otros esquemas de cooperación del Japón para aumentar la eficiencia de implementación del proyecto.	Cooperación con otras entidades de asistencia. Coordinación con otros esquemas de cooperación del Japón: Cooperación a pequeña escala, coordinación con fondo de seguridad humana, coordinación cooperación financiera no reembolsable.	En la época inicial del Proyecto, se realizó el intercambio de opiniones y de informaciones con proyectos de otros donantes, pero no se ha llegado aún a una coordinación concreta con los mismos.
Si se adoptaron otras medidas eficientes además de lo mencionado.		Ninguna en especial

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
<b>Impacto (Perspectiva)</b>		
Si se puede esperar un impacto sobre programas de desarrollo del Paraguay con el logro de la meta superior.	Impacto a los planes de desarrollo	En el presente, no es claro la política o lineamiento del MEC con respecto al esquema de implementación de la capacitación de directores, por lo que en estos momentos no se puede juzgar sobre la misma.
Si existen factores que obstaculizan el logro de la meta superior.	Estado de las políticas y sistema de organización.	A pesar de que el MEC ha presentado un lineamiento básico con respecto al esquema de implementación de la capacitación de directores, es necesario ir armando el detalle en el futuro.
Si se puede esperar un impacto sobre la política educativa del Paraguay, con la implementación del proyecto.	Impacto a los planes de desarrollo	La guía de capacitación de directores recomienda una herramienta para lograr "la forma ideal de la gestión escolar" que se busca en el "Paraguay 2020", por lo que si se tratase de algo con alta viabilidad, se puede esperar un impacto.
Si las condiciones externas desde la meta del proyecto hasta la meta superior sigue siendo correcta. Si es alta la probabilidad de que se cumplan las condiciones externas.	Estado de las políticas y sistema de organización.	- Se ha agregado como una condición externa relacionado desde la meta del proyecto hacia la meta superior, "Las escuelas focalizadas asesoran a sus escuelas asociadas aprovechando la red de escuelas".
Si hubo influencias positivas no previstas.	Establecimiento de políticas, leyes, sistemas, normas, entre otros, cambios en el aspecto social, cultural y técnico, impactos económicos a la sociedad meta, personas vinculadas al proyecto, beneficiarios, entre otros.	Se ha promovido la coordinación con las IFD de las regionales, y las Oficinas Departamentales de Coordinación.
	Impacto a las otras entidades de asistencia.	Hasta el presente, se ha tenido 2 reuniones con el encargado del programa Escuela Viva, y se ha confirmado el rumbo del PEI y POA.
Si hubieron influencias negativas no previstas.	Establecimiento de políticas, leyes, sistemas, normas, entre otros, cambios en el aspecto social, cultural y técnico, impactos económicos a la sociedad meta, personas vinculadas al proyecto, beneficiarios, entre otros.	Ninguna en especial
<b>Sostenibilidad (Perspectiva)</b>		
Si se encuentra establecidas los marcos legales para que el esquema de capacitación de directores pueda ser mantenido luego de la finalización del proyecto. Si hay perspectivas de que se establezcan dichos marcos.	La política del Paraguay sobre la difusión del modelo de capacitación de directores desarrollados por el Proyecto, y el plan futuro.	Según las condiciones actuales, la unidad de capacitación no seguirá existiendo. Es intención del MEC validar la eficiencia del presente proyecto y tampoco existe provisiones sobre establecimientos de marcos legales.
Si el actual esquema de ejecución tiene la suficiente capacidad organizativa para implementar las actividades para mejorar los resultados, luego de la finalización del proyecto.	Situación de las actividades y el nivel de asimilación de cada actor involucrado. La modalidad de la Unidad de Capacitación de Directores, luego de la finalización del proyecto.	Tomando en cuenta que, luego de la finalización del proyecto, no continuará la existencia de la Unidad, es necesario que se delibere con el MEC sobre un esquema viable, para la etapa posterior del proyecto.



Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
Si se podrá asegurar en forma suficiente el presupuesto de la nación para la implementación de la capacitación de directores. Si las medidas para aseguramiento del presupuesto es suficiente.	Plan presupuestario para el futuro.	Actualmente, a pesar de existir un retraso, el presupuesto para las actividades como el costo del monitoreo, está siendo asegurado por el MEC. Luego de la finalización del proyecto se podría utilizar los recursos del BHD, CE, y el intercambio de deuda, para la capacitación de los directores.
Estado de la transferencia de tecnología. Nivel de establecimiento de las tecnologías transferidas.	Aprovechamiento de los recursos humanos cuyas capacidades fueron mejoradas con la implementación del proyecto.	Como la unidad de capacitación no seguirá existiendo, es necesario que se delibere con el MEC sobre un esquema viable, para ver como se aprovechará de los actuales miembros de la unidad.
Si se encuentra incorporado un mecanismo para la difusión dentro del proyecto.	Situación de las actividades relacionadas con relaciones públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde julio a septiembre de 2007 se realizó la habilitación de la página WEB, elaboración de revista, su distribución.</li> <li>- En la página WEB se halla las informaciones básicas del proyecto, resultado de la realización de seminarios, entre otros. Se actualiza mensualmente, de acuerdo al avance de las actividades.</li> </ul>
Factores que promueven la generación efectos de sostenibilidad, y los factores que impiden la misma.	Los factores necesarios para mantener los resultados logrados en el Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El MEC crea un esquema adecuado para la implementación de la capacitación de directores (organización, recursos humanos, marcos legales), e implementa la capacitación siguiendo la guía para la capacitación de directores.</li> <li>- El MEC adopta las medidas presupuestarias y desembolsa los gastos para la capacitación de directores.</li> <li>- La Unidad de Capacitación de Directores, cuya capacidad fue fortalecida, es aprovechada en forma adecuada como recursos humanos.</li> <li>- La Oficina Departamental de Coordinación participa activamente.</li> <li>- Los supervisores y directores que participaron en la capacitación pone en práctica y continúa con lo aprendido.</li> </ul>
Necesidad de corrección de rumbo.	Los obstáculos para mantener los resultados logrados en el Proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un cambio drástico en la política educativa luego del cambio de gobierno (incluyendo los recursos humanos dentro del MEC), o no se realiza un traspaso adecuado.</li> <li>- El presupuesto no se desembolsa.</li> </ul>
Si se puede esperar el logro de la meta del proyecto en condiciones actuales.	A ser analizado según los resultados mencionados.	Según los resultados actuales, se puede esperar el logro de la meta del proyecto. Sin embargo, es necesario elaborar una guía basado, en un esquema altamente viable, de manera a que el Paraguay pueda sostener la misma luego de la finalización del proyecto.
Si existe la necesidad de realizar la corrección de rumbo en cuanto al contenido de las inversiones, actividades, resultados.		No es necesario grande correcciones de rumbo.
Si existen condiciones externas nuevas que influyen al proyecto.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario que las condiciones externas del momento sea cumplida, tales como el desembolso de los presupuestos para las actividades por la parte paraguaya.</li> </ul>
Si los indicadores de la meta del proyecto y de los resultados son adecuados.		Como se pudo constatar algunos problemas como la falta de indicadores cuantitativos, se cambiará los indicadores a algo más concreto.

Preguntas establecidas para la evaluación	Criterios y método de evaluación (indicadores)	Resultado de estudio
<p>Como está cambiando los problemas, temáticas, riesgos señalados en el momento de la evaluación preliminar.</p>	<p>A ser analizado según los resultados mencionados.</p>	<p>En el momento de la evaluación preliminar se ha destacado el problema de la coordinación entre las organizaciones vinculadas para el establecimiento de la Unidad de capacitación. Pese a que se podría destacar aún el problema de coordinación entre las dependencias, pero gracias al alto nivel de compromiso de los miembros, no afecta enormemente a las actividades del proyecto.</p>
<p>Que es lo que se debe considerar en el futuro para asegurar el logro de la meta del proyecto.</p>		<p>En cuanto a la elaboración de la guía, es necesario que se delibere con el MEC, según la necesidad, para poder incorporar un esquema altamente viable.</p>

5

*[Handwritten signature]*

Plan de Operaciones (Plan y los Logros)

Año	2006												2007												2008												2009											
	Mes	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Trabajo y Actividades	Año lectivo																																															
[Estudio principal] Estudio de las líneas de base (BS), Estudio del Impacto del Proyecto(S)	Evaluación final (Revisión por JICA) Estudio del Impacto																																															
[Estudio principal] Estudio de las líneas de base (BS), Estudio del Impacto del Proyecto(S)	Evaluación final (Revisión por JICA) Estudio del Impacto																																															
[Estudio principal] Comisión de Coordinación Conjunta (CCOCC) Comisión de Gestión del Proyecto (CGC)	Comisión de Gestión Comisión de Coordinación Conjunta																																															
[Estudio principal] Comisión de Coordinación Conjunta (CCOCC), Reunión de la Unidad	Comisión de Coordinación Conjunta																																															
[Informe del estudio, líneas de base] Informe del estudio de las líneas de base (BR), II reas de base de la Capacitación de Directores (TG, d-trat), Informe del Estudio de Impacto del Proyecto (IM)	Informe de avance de las actividades Informe final anual																																															
[Informe del estudio, líneas de base] Informe del estudio de las líneas de base (BR), II reas de base de la Capacitación de Directores (TG, d-trat), Informe del Estudio de Impacto del Proyecto (IM)	Informe de avance de las actividades Informe final anual																																															
[Presentación del informe periódico] Informe inicial (IR), Informe del avance (PR), Informe final (CR, d-trat)	Informe de avance de las actividades Informe final anual																																															
[Presentación del informe periódico] Informe inicial (IR), Informe del avance (PR), Informe de la finalización (CR, d-trat)	Informe de avance de las actividades Informe final anual																																															
[Capacitación de los contrapartes en Japón] Se envía 4 contrapartes anuales por 3 meses	Capacitación de los contrapartes																																															
[Capacitación de los contrapartes en Japón] Primer año 4 contrapartes, segundo año 3 contrapartes	Capacitación de los contrapartes																																															
1-1. Ejecutar el Estudio de las líneas de base	Evaluación final (Revisión por JICA) Estudio del Impacto																																															
1-1. Ejecutar el Estudio de las líneas de base	Evaluación final (Revisión por JICA) Estudio del Impacto																																															
1-2. Elaborar el programa de capacitación de directores	Programa de capacitación (ver Borrador)																																															
1-2. Elaborar el programa de capacitación de directores	Programa de capacitación (ver Borrador)																																															
1-3. Elaborar el modelo de capacitación (incluye los materiales didácticos)	Modelo de capacitación (2do borrador revisado)																																															
1-3. Elaborar el modelo de capacitación (incluye los materiales didácticos)	Modelo de capacitación (2do borrador revisado)																																															
1-4. Realizar una prueba de capacitación de directores a nivel departamental (Capacitación sobre 1. Diseño del Plan de Educación escolar, 2. Gestión y Administración escolar) (por parte de las instituciones)	Reunión de informe final del año Capacitación sobre Gestión y Administración escolar																																															
1-4. Realizar una prueba de capacitación de directores a nivel departamental (Capacitación sobre 1. Diseño del Plan de Educación escolar, 2. Gestión y Administración escolar) (por parte de las instituciones)	Reunión de informe final del año Capacitación sobre Gestión y Administración escolar																																															
1-5. Realizar una prueba de capacitación de directores a nivel regional (por parte de los educadores)	Capacitación de Directores a nivel regional																																															
1-5. Realizar una prueba de capacitación de directores a nivel regional (por parte de los educadores)	Capacitación de Directores a nivel regional																																															
1-6. Elaborar una guía relacionada a la Capacitación de directores	Elaboración de la guía de Guía de Capacitación de los Directores																																															
1-6. Elaborar una guía relacionada a la Capacitación de directores	Elaboración de la guía de Guía de Capacitación de los Directores																																															
1-7. Realizar el Estudio del Impacto del Proyecto (verificación de medios finales, análisis comparativo y de eficacia basados en los contenidos de estudio de las líneas de base.	Evaluación final (Revisión por JICA) Estudio del Impacto																																															
1-7. Realizar el Estudio del Impacto del Proyecto (verificación de medios finales, análisis comparativo y de eficacia basados en los contenidos de estudio de las líneas de base.	Evaluación final (Revisión por JICA) Estudio del Impacto																																															
1-8. Revisión de JICA y JFD	Evaluación final (Revisión por JICA) Estudio del Impacto																																															

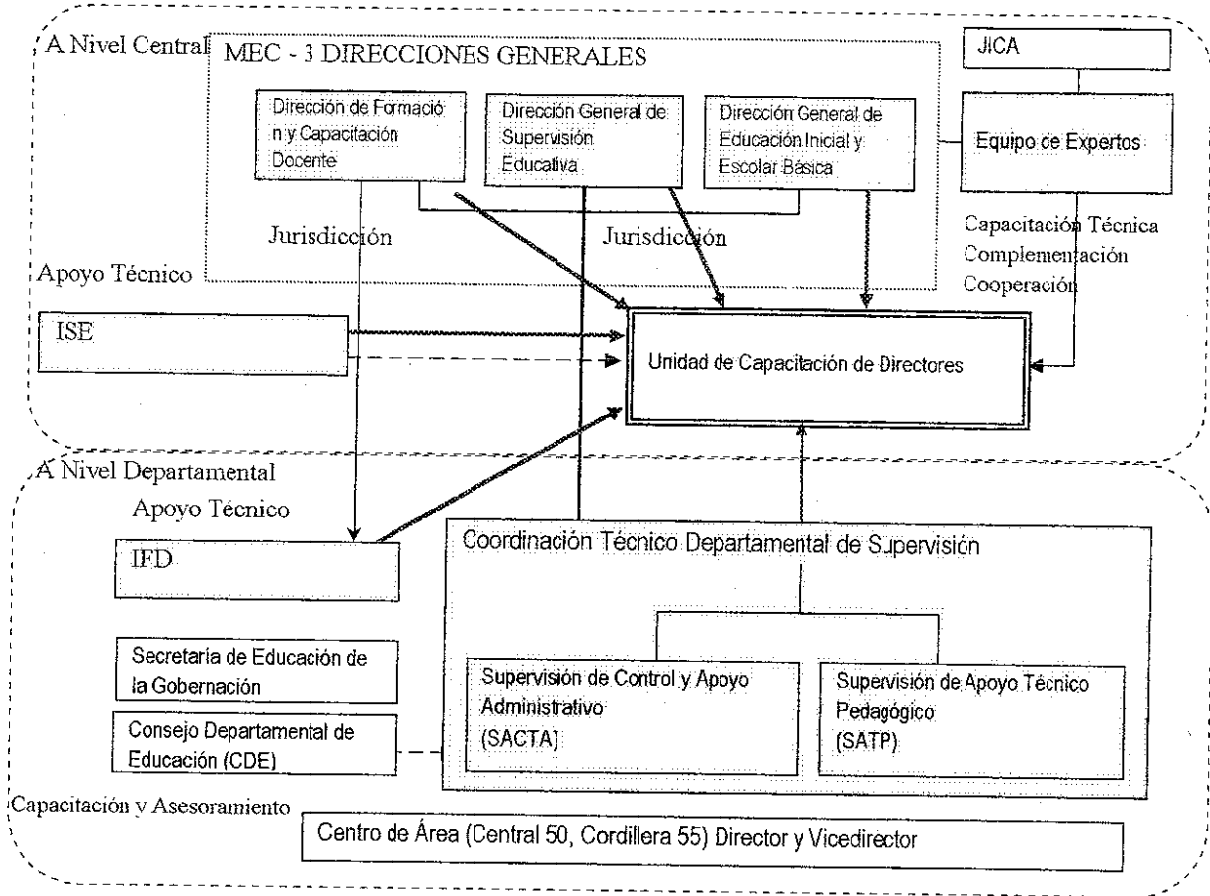
Año	2006			2007			2008			2009									
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Resultado (2) Mejoramiento de la capacidad de gestión de los supervisores y capacitadores																			
2.1. Designar a los miembros de ejecución de la capacitación en el nivel central y departamental (incluye la formación de la Unidad de Capacitación de directores)																			
2.1. Designar a los miembros de ejecución de la capacitación en el nivel central y departamental (incluye la formación de la Unidad de Capacitación de directores)																			
2.2. Realizar la capacitación de los capacitadores (por parte de los expertos japoneses, en caso necesario, expertos de tercer nivel)																			
2.2. Realizar la capacitación de los capacitadores (por parte de los expertos japoneses, en caso necesario, expertos de tercer nivel)																			
2.3. Realizar la capacitación de los supervisores (por parte de los capacitadores)																			
2.3. Realizar la capacitación de los supervisores (por parte de los capacitadores)																			
2.3. Realizar la capacitación de los supervisores (por parte de los capacitadores)																			
3.1. Desarrollar los elementos de Monitoreo y Evaluación de la Gestión escolar																			
3.1. Desarrollar los elementos de Monitoreo y Evaluación de la Gestión escolar																			
3.2. Realizar una prueba de actividades de Monitoreo y Evaluación de la Gestión escolar (incluye las visitas a las escuelas localizadas)																			
3.2. Realizar una prueba de actividades de Monitoreo y Evaluación de la Gestión escolar (incluye las visitas a las escuelas localizadas)																			
3.3. Organizar una reunión de evaluación dirigida a las personas vinculadas a nivel departamental, socializar los contenidos de las actividades de monitoreo y evaluación de la Gestión escolar y los resultados del Monitoreo y Evaluación, y discutir sobre los problemas o inconvenientes.																			
3.3. Organizar una reunión de evaluación dirigida a las personas vinculadas a nivel departamental, socializar los contenidos de las actividades de monitoreo y evaluación de la Gestión escolar y los resultados del Monitoreo y Evaluación, y discutir sobre los problemas o inconvenientes.																			
Otras actividades complementarias a ser descritas: actividades de difusión de información, provisión de los equipos y materiales																			
Otras actividades complementarias a ser descritas: actividades de difusión de información, provisión de los equipos y materiales																			
Otras actividades complementarias a ser descritas: actividades de difusión de información, provisión de los equipos y materiales																			

15

ANEXO 3.

**Organigrama del Proyecto y Unidad de Capacitación de Directores**

→ Selección de Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores



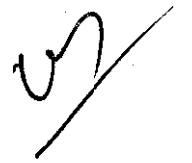
Fuente: Minuta de Discusión para la Implementación, marzo de 2006

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

## Lista de Expertos japoneses

	Nombre	Cargo	Duración		
			desde	hasta	días
1	Sr. Soichi TAKAI	Jefe Asesor / Administración Educacional	9/08/06	23/08/06	15
			5/10/06	28/10/06	24
			7/02/07	8/03/07	30
			31/05/07	11/07/07	42
			8/08/07	9/09/07	33
2	Lic. Junko FUNAKI	Gestión Escolar	16/08/06	2/10/06	48
			25/01/07	11/02/07	18
			16/05/07	30/09/07	138
3	Lic. Masayo OTANI (KOJIMA)	Supervisión Pedagógica	9/08/06	7/10/06	60
			4/02/07	21/02/07	18
			24/05/07	18/08/07	87
4	Lic. Kyoko KOJIMA	Monitoreo y Evaluación Educacional	4/10/06	26/11/06	54
			31/01/07	7/03/07	36
5	Lic. Takeshi SEKIYA	Planificación de Capacitación	12/11/06	11/12/06	30
6	Lic. Takayuki KOJIMA	Gestión Escolar 2	1/07/07	22/09/07	84




## Lista de Contrapartes paraguayos

	Nombre	Posición	Cargo/Organización	desde	hasta
1	Lic. Marta Lafuente	Directora del Proyecto	Vice Ministra de Educación, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
2	Lic. Norma López	Gerente del Proyecto	Directora General de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
3	Lic. Graciela Romero		Directora General de la Dirección General de Supervisión Educativa, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
4	Lic. Norma Marecos		Directora de la Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
5	Lic. Carmen Aguilera		Jefa del Departamento de Capacitación Docente, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
6	Lic. Ilse Ramirez		Sub-Directora de Instituto Superior de Educación(ISE)	Agosto. 2006	presente
7	Lic. Modesta Montiel	Coordinadora de la Unidad de Capacitación	Coordinadora de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
8	Lic. Nilsa Fretes	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
9	Lic. Patricia Ovelar	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
10	Lic. Mabel Cañete	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General Supervisión Educativa, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
11	Lic. Elizabeth Venialgo	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
12	Lic. Juan Bordon	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
13	Lic. Elisa Rodas de Flor	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Coordinación Departamental de Supervisión, Central	Agosto. 2006	presente
14	Lic. Victoria Aguero	Miembro de la Unidad de Capacitación	Miembro de la Unidad de Capacitación de Directores, Coordinación Departamental de Supervisión, Cordillera	Agosto. 2006	presente
15	Lic. Juan Zelaya	Ayudante de la Unidad de Capacitación	Ayudante de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente
16	Lic. Evelin Romina Ruiz Pinanez	Ayudante de la Unidad de Capacitación	Ayudante de la Unidad de Capacitación de Directores, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	Agosto. 2006	presente

## Lista de Capacitación de contraparte en Japón

año		Nombre	Cargo/Organización	Duración de capacitación	
				desde	hasta
2006	1	Lic. Norma López	Directora General de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	20/11/06	1/12/06
	2	Lic. Graciela Romero	Directora General de la Dirección General Supervisión Educativa, Ministerio de Educación y Cultura		
	3	Lic. Carmen Aguilera	Jefa del Departamento de Capacitación Docente, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura		
	4	Lic. Ilse Ramirez	Sub-Directora de Instituto Superior de Educación(ISE)		
2007	1	Lic. Modesta Montiel	Coordinadora de la Unidad de Capacitación, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura	1/10/07	12/10/07
	2	Lic. Nilsa Fretes	Miembro de la Unidad de Capacitación, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura		
	3	Lic. Patricia Ovelar	Miembro de la Unidad de Capacitación, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Ministerio de Educación y Cultura		
	4	Lic. Mabel Cañete	Miembro de la Unidad de Capacitación, Dirección General Supervisión Educativa, Ministerio de Educación y Cultura		
	5	Lic. Elizabeth Venialgo	Miembro de la Unidad de Capacitación, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura		
	6	Lic. Juan Bordon	Miembro de la Unidad de Capacitación, Dirección de Formación Docente, Ministerio de Educación y Cultura		






## Lista de Equipos suministrados por JICA

No.	JFY	Fecha	Articulos	Especificación	Cantidad	Costo de Unidad	Costo Total	Moneda	Condición de Utilización	Condición de Mantenimiento
1		2006-08-07	Puntero láser	ILP-78	1	2,096	2096.000	JPY	bien	bien
2		2006-08-07	Grabadora	VOICE-TREK V-20	1	14,096	14096.000	JPY	bien	bien
3		2006-08-10	Celular	NOKIA6010 NPM-106010	2	328,200	656400.000	PYG	bien	bien
4		2006-08-31	Celular	NOKIA1110 010765006685206	1	300,000	300000.000	PYG	bien	bien
5		2006-08-31	Celular	NOKIA1110 010765001227095	1	300,000	300000.000	PYG	bien	bien
6		2006-09-19	Computadora	DELL GX 620 HZX7P91	1	1,826.35	1826.350	USD	bien	bien
7		2006-09-19	Computadora	DELL GX 620 ZZX7P91	1	1,826.35	1826.350	USD	bien	bien
8	2006	2006-10-03	Fotocopiadora	XEROX YEM314661	1	2,959.00	2959.000	USD	bien	bien
9		2006-10-10	Camara digital	SONY, DSC-W50/SC	1	323.00	323.000	USD	bien	bien
10		2006-10-10	Videocámara digital	SONY,DCR-SR40	1	700.00	700.000	USD	bien	bien
11		2006-10-10	Proyector de Video	EPSON J3VG652001F	1	860.00	860.000	USD	bien	bien
12		2006-10-25	Tarjeta	210mmx75mm (rosa, azul, verde, amarillo)	1	11,200	11200.000	JPY	bien	bien
13		2007-01-29	Plumias	Plumias de cuatro colores	1	2,570	2570.000	JPY	bien	bien
14		2007-01-31	Tarjeta	210mmx75mm (rosa, azul, verde, amarillo)	1	22,400	22400.000	JPY	bien	bien
15		2007-07-02	Impresora	HP 9800, MY6941ZOMJ	1	370.00	370.000	USD	bien	bien
16		2007-06-28	Computadora	DELL INSPIRON 1501	1	1,330.00	1330.000	USD	bien	bien
17	2007	2007-06-28	Computadora	DELL INSPIRON 1501	1	1,330.00	1330.000	USD	bien	bien
18		2007-06-29	Proyector	EPSON J3VFX2440L	1	760.00	760.000	USD	bien	bien
19		2007-06-01	Tarjeta	210mmx75mm (rosa, azul, verde, amarillo)	144	1,118	161.000	JPY	bien	bien

## ANEXO 5. MATRIZ DE DISEÑO DE PROYECTO: PDM (2) Propuesta

Nombre del Proyecto: Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar

Área del Proyecto: Departamento Central (5 Regiones) y todo el Departamento de Cordillera (3 Regiones)

Centro Educativo Focalizado: Parte del Departamento Central (50 Escuelas Áreas) y todo el Departamento de Cordillera (104 Escuelas Áreas) (Total: 104 Escuelas Áreas)

Beneficiarios Directos: Directores y Vicedirectores de escuelas básicas de centro de área (200 personas aproximada.) y Funcionarios del sector educativo (40 personas aproximada.)

Versión: 2

Duración: Julio 2006 – Enero 2009

Fecha: 5 de noviembre de 2007

Resumen del Proyecto	Indicadores	Medios para la verificación	Condiciones externas
(Meta Superior) Se mejora la Gestión escolar en las escuelas de educación básica en las regiones focalizadas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Estado del proceso de formulación y la calidad del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados.</li> <li>Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) en las escuelas asociadas de los departamentos focalizados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. Contenido del POA (véase Anexo 2)</li> <li>1-2. Informe del monitoreo de la gestión escolar</li> <li>2-1. Registros de actividades anuales en ejecución</li> <li>2-2. Informe del monitoreo de la gestión escolar</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>
(Objetivo del Proyecto) Se establece en los Departamentos seleccionados el modelo de capacitación dirigido a los directores de los centros educativos (Capacitación de Directores) para el mejoramiento de la gestión escolar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contar el método de implementación y contenido de la capacitación de directores.</li> <li>Contar el método de gestión escolar posteriores a las capacitaciones.</li> <li>Contar el mecanismo de implementación de capacitación de directores a otras regiones.</li> <li>Contar el suplemento kit de capacitación para el capacitador y participantes.</li> <li>Aprobar por el MEC (lado Paraguayo) la guía de capacitación elaborado por el Proyecto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-4. Guía de capacitación elaborado.</li> <li>5. Minuta de Discusiones de Comité de Coordinación Conjunta (CCC)</li> </ol>	<p>Las escuelas de centro educativo capacitan a sus escuelas asociadas sobre la gestión escolar a través de redes de escuelas.</p> <p>La economía paraguaya no se deteriora precipitadamente.</p>
(Resultados) 1. Se desarrolla la metodología (contenido y operación) de la Capacitación de Directores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Estado de proceso de formulación y la calidad de PEI en los centros educativos focalizados.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. El porcentaje de tenencia de PEI en los centros educativos focalizados será de 90% o más.</li> <li>1-2. El grado de satisfacción del Matriz de Análisis de PEI (véase Anexo 1) entre lo elaborado en los centros educativos focalizados es de 90% o más.</li> </ol> </li> <li>Estado de proceso de formulación y la calidad de POA en los centros educativos focalizados.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2-1. El porcentaje de tenencia de POA en los centros educativos focalizados será de 90% o más.</li> <li>2-2. El grado de satisfacción del Matriz de Análisis de POA (véase Anexo 2) entre lo elaborado en los centros educativos focalizados es de 90% o más.</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. PEI</li> <li>1-2. Informe de Monitoreo.</li> <li>2-1. POA</li> <li>2-2. Informe de Monitoreo.</li> </ol>	<p>Los afectados en el MEC y las regiones objetivo siguen estando activamente involucrados en el Proyecto.</p>

<p>3. Se desarrolla la capacidad de los capacitadores y supervisores a cargo de la Capacitación de Directores.</p> <p>3. Se desarrolla el método de monitoreo y evaluación de las actividades de gestión escolar.</p>	<p>3. Grado de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) en los centro educativos focalizados.</p> <p>4. Rendición de cuentas públicas a la comunidad educativa por parte de los directivos.</p> <p>4-1. Porcentaje de incorporación de "PEI/POA" en la agenda de reunión de padres de los centro educativos focalizados será de 80% o más.</p> <p>4-2. Por lo menos 80% de los centros educativos focalizados realizan reuniones planificado en el POA como mínimo 3 veces por año.</p> <p>4-3. Porcentaje de presentación de PEI/POA de los centros educativos focalizados a los Supervisores será de 90% o más.</p> <p>2-1. Cantidad de Capacitadores calificado (5 personas o más).</p> <p>2-2. Cantidad de Supervisores y Técnicos capacitado (40 personas o más en 2 departamentos)</p> <p>2-3. El 80% de los centros educativos focalizados asistieron a las capacitaciones dirigidas por los Capacitadores, Supervisores y Técnicos 6 veces o más (dentro de 8 capacitaciones).</p> <p>2-4. El grado de satisfacción de los participantes (directores y vice directores) con la capacitación proporcionada por Capacitadores y Supervisores.</p> <p>3. Las hojas concisas de Monitoreo y de Evaluación desarrolladas que reflejan en los contenidos de las capacitaciones (para el final del proyecto).</p>	<p>3. Informe de Monitoreo.</p> <p>4-1. Registro de reuniones de padres.</p> <p>4-2. Informe de Monitoreo.</p> <p>4-3. Informe de Monitoreo.</p> <p>2-1. Registros de capacitación de Capacitadores.</p> <p>2-2. Registros de capacitación de Supervisores.</p> <p>2-3. Registros de las capacitaciones departamentales y regionales.</p> <p>2-4. Resultados de encuestas hechas a los participantes de la capacitación sobre el contenido de la capacitación.</p> <p>3. Hojas de Monitoreo.</p>	
---	---	--	--




Actividades	Inversiones	Inversiones	Condiciones externas
<p>1-1 Dirigir la encuesta de línea de base (incluyendo el análisis de los materiales de capacitación existente).</p> <p>1-2 Formular el Proyecto de Capacitación.</p> <p>1-3 Desarrollar los módulos de capacitación (incluyendo materiales).</p> <p>1-4 Dirigir el entrenamiento a nivel de Departamento sobre una base piloto.</p> <p>1-5 Realizar mesa de trabajos para la capacitación a nivel regional con los miembros de la Unidad de Capacitación de Directores y Supervisores.</p> <p>1-6 Dirigir la capacitación a nivel regional sobre una base piloto.</p> <p>1-7 Desarrollar la guía de la Capacitación de Directores.</p> <p>1-8 Dirigir la encuesta sobre el posible impacto.</p> <p>2-1 Designar los miembros en la Unidad de Capacitación de Directores a nivel central y departamentales.</p> <p>2-2 Dirigir la Capacitación de los Capacitadores.</p> <p>2-3 Dirigir la Capacitación de los Supervisores.</p> <p>3-1 Desarrollar herramientas de monitoreo y de evaluación.</p> <p>3-2 Monitorear y evaluar las actividades de la gestión escolar en forma piloto.</p> <p>3-3 Realizar seminario de evaluación a nivel departamental para así poder compartir información sobre las actividades de gestión escolar y los resultados de monitoreo y evaluación, así como discutir temas que llaman la atención de los participantes.</p>	<p>(Lado japonés)</p> <p>1 Expertos de la JICA: - Jefe Asesor - Administración Educativa. - Supervisión Pedagógica. - Planificación de Capacitación. - Monitoreo y Evaluación Educativa. - Capacitación en Japón: Aproximadamente cinco personas por año. 3. Equipamiento: Vehículos y otros equipamientos necesarios. 4. Gastos para las actividades (para el año 2006 asumirá los importes correspondientes a viáticos para la asistencia a los cursos de capacitaciones y los costos de combustibles, mantenimiento y seguro del vehículo).</p>	<p>(Lado paraguayo)</p> <p>♦ MEC 1. Personal de la contraparte 2. Personal de apoyo adecuado (secretaría, chofer, etc.) 3. Gastos para las actividades (a partir del año 2007 asumirá los importes correspondientes a viáticos para la asistencia a los cursos de capacitaciones y los costos de combustibles, mantenimiento y seguro del vehículo) 4. Espacio para la oficina de los expertos de la JICA. ♦ Oficina de Coordinación Departamental de Supervisión. 1. Personal de apoyo adecuado (secretaría, chofer, etc.) 2. Gastos para las actividades 3. Espacio para las oficinas de los Expertos de la JICA.</p>	<p>Los capacitadores, supervisores y directores que se han capacitado siguen estando en sus lugares de trabajo.</p> <p>La contraparte paraguaya continúa costear las actividades de la Capacitación de directores, monitoreo y evaluación del proyecto.</p> <p>Condiciones Previas - El MEC tiene la intención de institucionalizar la capacitación de directores del nivel de educación escolar básica a nivel nacional en el futuro. - 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. - 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.</p>

Nota: \*) Los capacitadores: organizan y dirigen la capacitación departamental de directores y supervisores.

\*\* Supervisores (incluye los Técnicos de la Supervisión): Funcionarios del sector educativo que corresponden a la Coordinación Departamental de Supervisión (CDS) y Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico (SATP). Realizan el monitoreo y lideran la capacitación regional de directores.

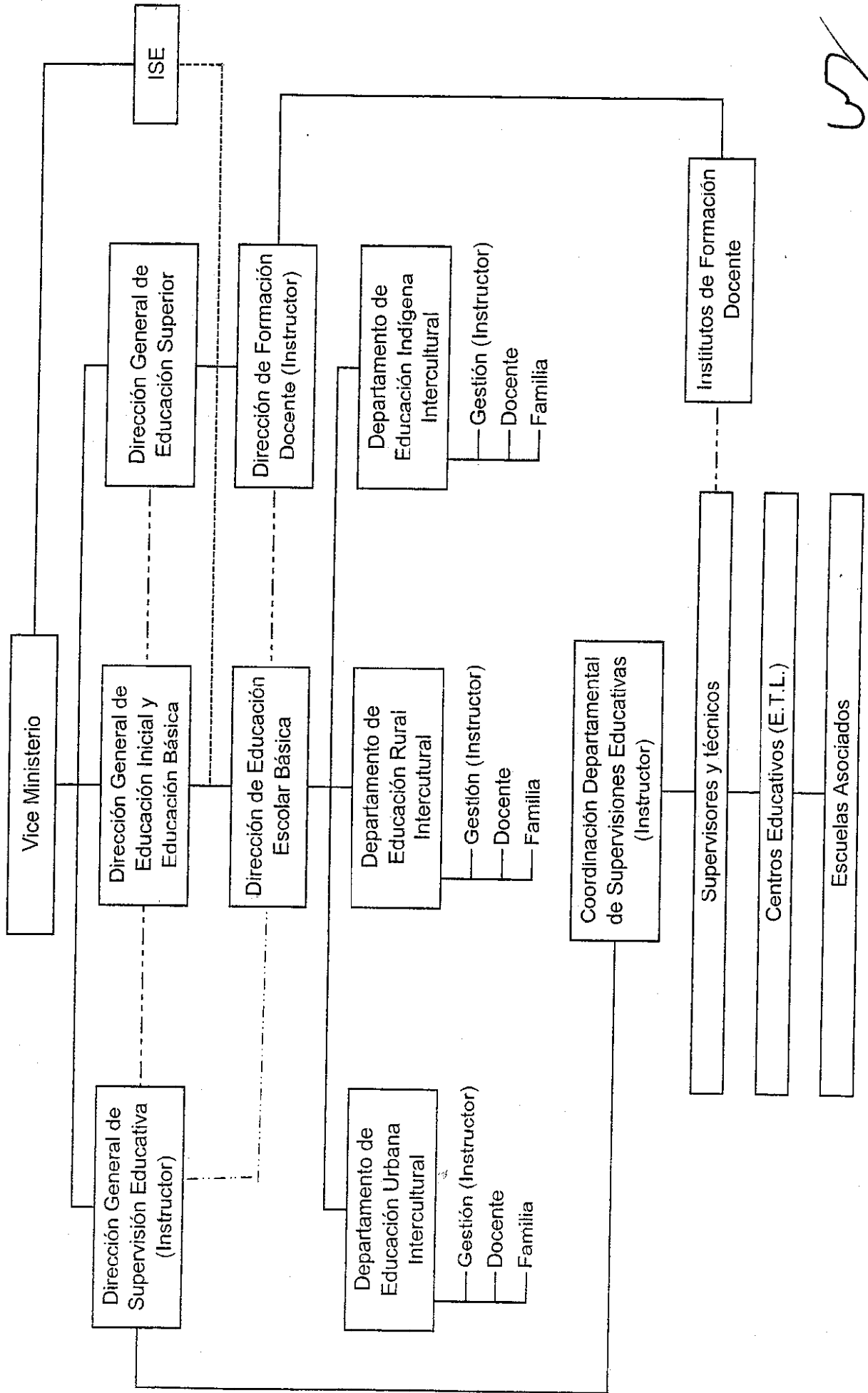
ANEXO I. ANÁLISIS DE PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

	Aspectos	1 <sup>er</sup> Año		2 <sup>do</sup> Año	
		Si	No	Observaciones	Observaciones (desarrollo desde 1 <sup>er</sup> año)
	Análisis de forma				
1	El PEI cuenta con los elementos mínimos en cuanto a la estructura				
2	El PEI contempla las cuatros dimensiones (pedagógicas-curriculares, comunitarias, organizativas-operacionales, administrativa-financiero )				
	Análisis de fondo				
1	Los objetivos estratégicos / Generales del PEI tiene coherencia con los objetivos específicos.				
2	Los objetivos planteados en el PEI tiene coherencia con a misión y visión institucional.				
3	El objetivo del PEI tiene coherencia con el Plan Nacional y Plan Departamental				
4	El PEI presenta claridad en sus propósitos				
5	El PEI se presenta de manera sencilla				
6	En el PEI se visualiza mayor énfasis en la dimensión : pedagógicas-curriculares, comunitarias, organizativas-operacionales, administrativa-financiero				

ANEXO 2. ANÁLISIS DE EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

	Aspectos	1 <sup>er</sup> Año		2 <sup>do</sup> Año	
		Si	No	Observaciones	Observaciones (desarrollo desde 1 <sup>er</sup> año)
	Análisis de forma				
1	El POA cuenta con los elementos mínimos en cuanto a la estructura.				
2	El POA contempla las cuatro dimensiones (pedagógicas-curriculares, comunitarias, organizativas-operacionales, administrativa-financiero )				
	Análisis de fondo				
1	Las dimensiones pedagógicas-curriculares, comunitarias, organizativas-operacionales y administrativa-financiero desarrolladas en el POA, se relaciona con los objetivos estratégicos y específicos				
2	Las actividades planteadas en el POA son concretas				
3	Las Actividades del POA son viable en cuanto a: Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Materiales, y Tiempo				
4	En las actividades del POA se visualiza las principales necesidades surgidas desde la FODA				
5	En el POA se concretiza las cuatro dimensiones planteadas en el PEI				

Propuesta para el Post. Proyecto



*Handwritten mark*

*Handwritten mark*

## ANEXO 7.

### Índice de GUÍA DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES (Borrador)

#### Introducción (Vice Ministra)

#### Capítulo I. GUÍA DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES

##### Sección 1 Antecedente y Objetivo de Capacitación de Directores

- 1.1 Antecedente
- 1.2 Objetivo
- 1.3 Resultado (Habilidad y Destreza)
- 1.4 Requisitos para la Certificación de Capacitaciones
- 1.5 Diagrama de relación entre objetivo y resultado esperado

##### Sección 2 Funciones necesarias para la ejecución de las capacitación y su organización

##### Sección 3 Resumen de capacitaciones

- 3.1 Diseño de Capacitación y plan anual de capacitación (cronograma)
- 3.2 Capacitación de Supervisores
  - 3.2.1 Capacitación Departamental de Supervisores
  - 3.2.2 Mesa de Trabajo
  - 3.2.3 Seminario
- 3.3 Capacitación de Directores
  - 3.3.1 Capacitación Departamental de Directores
  - 3.3.2 Regional
  - 3.3.3 Asesoramiento y monitoreo
  - 3.3.4 Seminario
- 3.4 Ciclo de Plan Anual de Acciones
  - 3.4.1 1<sup>er</sup> año
  - 3.4.2 2<sup>do</sup> año
  - 3.4.3 3<sup>er</sup> año
  - 3.4.4 4<sup>to</sup> año
  - 3.4.5 5<sup>to</sup> año

##### Sección 4 Organización para la ejecución de las capacitaciones

- 4.1 Organigrama de las organizaciones ejecutoras
- 4.2 Mecanismo de ejecución
- 4.3 Presupuesto para la Capacitación

#### CAPÍTULO II. GUÍA DE GESTIÓN ESCOLAR EN EL TRABAJO COTIDIANO

##### Sección 5 Gestión Escolar y el seguimiento de los trabajos posteriores a las capacitaciones

- 5.1 Responsabilidades en la gestión del Director de Área
  - 5.1.1 Plan Operativo Anual a partir del PEI
    - 5.1.1.1 Elaboración de POA y la entrega





- 5.1.1.3 Monitoreo y evaluación de POA y la rendición de cuenta
- 5.1.2 Capacitación y seguimiento para las escuelas asociadas
- 5.1.3 Renovación de PEI

## 5.2 Responsabilidades de la Coordinación Departamental de Supervisión y la Supervisión Educativa

- 5.2.1 Plan de Seguimiento a las instituciones educativas
  - 5.2.1.1 Mecanismo de Seguimiento Plan de monitoreo
  - 5.2.1.2 Instrumento de monitoreo e indicadores de los resultados
  - 5.2.1.3 Elaboración de informe de monitoreo y su presentación
  - 5.2.1.4 Manejo del informe de monitoreo
  - 5.2.1.5 Metodología de retroalimentación de los resultados de monitoreo a las escuelas
    - 5.2.1.5.1 — *Reunión (departamental o zonal) de directores sobre PEI/POA*
    - 5.2.1.5.2 — *Elaboración y presentación del Informe anual*
    - 5.2.1.5.3 — *Informe mensual de Supervisores*

## 5.3 Responsabilidades del MEC en la Gestión Escolar Manejo del PEI/POA entregado

## Capítulo III. Expansión de capacitación de Directores

### Sección 6

- 6.1 Mecanismo de ejecución
  - 6.1.1 Para a nivel nacional
  - 6.2.2 Para los nuevos directores a nivel nacional
- 6.3 Presupuesto para la Capacitación
  - Planificación de la capacitación de directores a nivel nacional y la coordinación de tareas
  - Planificación para la capacitación de nuevos directores nominados y la coordinación de tareas
  - Formación de Capacitadores

## Capítulo IV. Anexo Appendix

---

### Suplemento

#### Suplemento 1 Kit para Directores

#### A. Módulo(Texto con material para Capacitaciones y Tareas )

- A1 Texto con material para la Capacitación departamental
- A2 Texto con material sobre PEI
- A3 Texto con material sobre POA

#### B. Instrumento para la gestión de directores

- B1 Grilla de POA
- B2 Grilla de cronograma mensual de actividades
- B3 Plan semanal de clase
- B4 Documentos



- B4-1 Hoja de monitoreo de la institución para directivos
- B4-2 Reunión de docentes
- B4-3 Círculo de Aprendizaje
- B4-4 Reunión de padres de familia
- B4-5 Reunión de consejo de grado
- B5 Criterios de evaluación del POA
- B4 Criterios de evaluación del PEI

## Suplemento 2 Kit para Supervisión

### A. Kit para Directores

### B. Hoja de Monitoreo

### C. Agenda y Guión técnico de capacitación

- C1 Agenda y guión técnico de capacitación departamental de supervisores
- C2 Agenda y guión técnico de capacitación departamental de directores
- C3 Agenda y guión técnico de mesa de trabajo con los supervisores
- C4 Agenda y guión técnico de capacitación regional de directores

### D. Material de apoyo complementario

- D1 Lectura de caso
- D2 Juego de roles
- D3 Dinámica

### E. Logística para la capacitación

- F1 Distribución de tarea
- F2 Hoja de ruta
- F3 Tabla de Horario de Trabajo
- F4 Convocatoria e Invitación
- F5 Disposición de Sala de Capacitación

### G. Encuesta para la evaluación de actividades

- G 1 Para Capacitación departamental de supervisores
- G2 Para Capacitación de directores
  - G2-1 Nivel Departamental
  - G2-2 Nivel Regional
  - G2-3 Seminario

