

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION MISSION
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF PARAGUAY
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT ON IMPROVEMENT OF SCHOOL MANAGEMENT IN PARAGUAY**

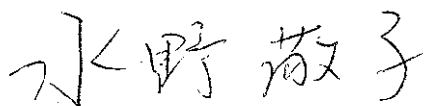
The Japanese Mid-term Evaluation Mission (hereinafter referred to as "the Mission"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Dr. Keiko Mizuno, visited the Republic of Paraguay from 26th October to 5th November 2007, for the purpose of Mid-Term Evaluation of the Project on Improvement of School Management (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Paraguay, the Mission had a series of discussions with the Paraguayan authorities concerned, to evaluate the achievements of the Project and exchange views for further improvement of the Project.

As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Done in duplicate in English and Spanish languages, each text shall be equally authentic. In case of any divergence of interpretation, the English text shall prevail.

Asunción, 5th November, 2007



Dr. Keiko Mizuno
Leader
Japanese Mid-term Evaluation Mission
Japan International Cooperation Agency
(JICA)
Japan



Dr. Maria Ester Jimenez
Minister
Ministry of Education and Culture
Republic of Paraguay

ATTACHED DOCUMENT

CONTENTS

1. Introduction
 - 1-1. Name of the Project
 - 1-2. Term of Cooperation
 - 1-3. Venue of the Project
 - 1-4. Beneficiary Group
 - 1-5. Implementation Agency
 - 1-6. Outline of Evaluation
 - 1-7. Process of Evaluation
 - 1-8. Project Summary
 - 1-9. Objectives of Evaluation
 - 1-10. Evaluators, Counterparts and Parties concerned in the Project
 - 1-11. Schedule of the Mission
2. Evaluation
 - 2-1. Achievement of the Project
 - 2-2. Results of the Evaluation
 - 2-3. Conclusion
 - 2-4. Modification of PDM
3. Recommendations

ANNEXES

- ANNEX 1. Evaluation Grid
- 1-1 Achievement of the Project and Implementation Process
 - 1-2 Evaluation by Five Criteria
- ANNEX 2. Plan of Operations (Plan and Achievements)
- ANNEX 3. Organization Chart (Proposal)
- ANNEX 4. Inputs to the Project
- 4-1 List of Japanese Experts
 - 4-2 List of Paraguayan Counterpart Personnel
 - 4-3 List of Participants of the Counterpart Training in Japan
 - 4-4 List of Equipment provided by JICA
- ANNEX 5. Revised PDM (PDM2) (Proposal)
- ANNEX 6. Proposal of MEC for the Post-Project
- ANNEX 7. Index of Principal Training Guideline

1. Introduction

1-1. Name of the Project

The Project on Improvement of School Management

1-2. Term of Cooperation

Two years and six months from 21st July 2006 to 20th January, 2009

1-3. Venue of the Project

Paraguay

1-4. Beneficiary Group

Principals and Vice-Principals of center schools of basic education

1-5. Implementation Agency

Paraguayan Side

Ministry of Education and Culture (MEC)

Japanese Side

Japan International Cooperation Agency (JICA)

1-6. Outline of Evaluation

The Project was initiated in July 2006 and will be completed by January 2009. With the remaining Project period of approximately one year and three months, JICA dispatched the Mission to Paraguay from 26th October to 5th November, 2007 for the purpose of evaluating the achievements of the Project. The Mid-term Evaluation has been carried out by evaluators (hereinafter referred to as "the Evaluators") in cooperation with Ministry of Education and Culture, MEC.

1-7. Process of Evaluation

The original Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") jointly approved on 6th March 2007, is a guideline of the evaluation together with the plan of operation presented in the Minutes of Meeting (hereinafter referred to as "M/M") of the Project signed on 6th March, 2007. Achievement and progress of the Project were evaluated using the PDM with following aspects.

(1) Achievement and Implementation Process

1) Achievement

Achievement refers to the confirmation of degree of attainment with respect to input, outputs, Objective of the Project, and Overall Goal. For detail, please refer to Annex 1-1.

2) Implementation Process

Implementation Process refers to the confirmation of process of implementation of the Project activities during the Project period. For detail, please refer to Annex 1-1.

(2) Five criteria

1) Relevance

Relevance of the Project plan is reviewed by the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in connection with the development policy of the Government of Paraguay and needs of the beneficiaries and also by logical consistency of the Project plan.

2) Effectiveness

Effectiveness is assessed by evaluating to what extent the Project has achieved its purpose and clarifying the relationship between the purpose and outputs.

3) Efficiency

Efficiency of the Project implementation is analyzed with the emphasis of the relationships between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity.

4) Impact

Impacts of the Project are assessed in both positive and negative influences caused by the Project.

5) Sustainability

Sustainability of the Project is assessed in organizational, financial, and technical aspects by examining the extent to which the achievement of the Project will be sustained and expanded after the Project's completion.

1-8. Project Summary

(1) Objective of the Project

1) Overall Goal

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

2) Project Purpose

The model of the training toward Principals in the center schools (Principal Training) for improving school management is established in the prefectures which are chosen.

(2) Outputs of the Project

- 1) The methodology (content and operation) of the Principal Training is developed.
- 2) The capacity of instructors and supervisors who conduct the Principal Training is developed.
- 3) The method for monitoring and evaluating school management activities is developed.

(3) Activities of the Project

- 1-1. Conduct the baseline survey (including the analysis of current training materials)
- 1-2. Formulate the training Project
- 1-3. Develop the training modules (including materials)
- 1-4. Conduct the training at the prefecture level on a pilot basis
- 1-5. Hold the Joint Meeting of Instructors and Supervisors (Preparation works for Regional Principal Training)
- 1-6. Conduct the training at the regional level on a pilot basis
- 1-7. Develop the guideline on the Principal Training
- 1-8. Conduct the impact survey
- 2-2. Designate the members in the implementation unit at the central and prefecture level
- 2-2. Conduct the instructor training
- 2-3. Conduct the supervisor training
- 3-1. Develop monitoring and evaluation tools
- 3-2. Monitor and evaluate school management activities on a pilot basis
- 3-3. Hold the evaluation seminar at the prefecture level in order to share information on school management activities and results of monitoring and evaluation as well as to discuss issues raised by the participants

1-9. Objectives of Evaluation

Objectives of the Mid-term Evaluation are as follows:

- (1) to review and evaluate the inputs, activities and achievements of the Project;
- (2) to clarify the problems and issues to be addressed for the successful implementation of the Project for the remaining period;
- (3) to assess the rationale for the continuation of the Project based on review and evaluation; and
- (4) to make recommendations for activities in the remaining period.

1-10. Evaluators, Counterparts and Parties concerned in the Project

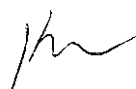
The Mid-term Evaluation was jointly carried out by the Japanese evaluators in cooperation with Ministry of Education and Culture, Paraguay. The evaluators, counterparts and parties concerned in the Project are as follows;

(1) Paraguayan Side

Ministry of Education and Culture (MEC)

Ms. Marta Lafuente

Vice Minister (Project Director)



Ms. Norma López

General Director, General Department of
Pre-school and Basic Education
(Project Manager)

Ms. Graciela Romero

General Director, General Department of
Education Supervision

Ms. Norma Marecos

Director, Department of Teacher Training

Ms. Carmen Aguilero

Chief, Department of Teacher Training

(2) Japanese Side

Mid-term Evaluation Mission

Ms. Keiko MIZUNO

Leader

Ms. Naoko SHINOZAKI

Cooperation Planning

Ms. Ayako TANIGAWA

Evaluation Analysis

JICA Paraguay Office

Mr. Hidemitsu SAKURAI

Resident Representative

Mr. Yutaka IWATANI

Director of Technical Cooperation

Mr. Takeharu NAKAGAWA

Vice Director of Technical Cooperation

Ms. Mirian Ponillaux

Coordinator of Technical Cooperation

(3) The Project Team

Ms. Modesta Montiel

Coordinator of the Principal Training Unit

Ms. Patricia Ovelar

Member of the Principal Training Unit

Ms. Nilsa Fretes

Member of the Principal Training Unit

Ms. Mabel Cañate

Member of the Principal Training Unit

Ms. Elizabeth Garcete

Member of the Principal Training Unit

Mr. Juan Bordon

Member of the Principal Training Unit

Ms. Victoria Aguero

Member of the Principal Training Unit

Ms. Elisa Rodas de Flor

Member of the Principal Training Unit

Mr. Soichi TAKAI

JICA Expert, Chief Advisor

Ms. Junko FUNAKI

JICA Expert, School Management

Ms. Masayo OTANI

JICA Expert, Pedagogical Supervision

Mr. Takayuki KOJIMA

JICA Expert, School Management 2



1-11. Schedule of the Mission

Date	Day	Activities	
		JICA	consultant
26/Oct	Fri	Interview with the Principal Training Unit (UCD) members Courtesy call on Department of Planning Meeting with the staffs of JICA Paraguay	
27/Oct	Sat	Interview with Japanese Experts	
28/Oct	Sun	Documentation	
29/Oct	Mon	Interview with the UCD members Meeting with MEC (Project Director and Project Manager)	
30/Oct	Tue	Interview with the UCD members Meeting with Director of Department of Teacher Training	
31/Oct	Wed	Interview with the Coordinator, supervisors and directors of targeted schools in Cordillera	
1/Nov	Thu	Meeting with Project Director and General Director of Department of Education Supervision Documentation	Interview with the Coordinator, supervisors and directors of targeted schools in Central
2/Nov	Fri	Documentation Meeting with General Director of Department of Education Supervision Meeting with Japanese experts	
3/Nov	Sat	Documentation	
4/Nov	Sun	Documentation	
5/Nov	Mon	Meeting with Minster of MEC, Signing on M/M Report to Japanese Embassy in Paraguay and JICA Paraguay Office	

2. Evaluation

2-1. Achievement of the Project

2-1-1 Outputs

The achievement of the outputs through the corresponding activities is measured by the indicators of the initial PDM. The followings are the summaries of the results. For details, please refer to Annex 1-1.

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

As the training program has not reached the step to prepare POA, the only indicators related to PEI can be evaluated. All the target schools have prepared their PEIs, which fulfill all the requirements mentioned "Analysis Sheet of PEI" (Annex 1 of PDM).

Thus, we can say that the achievement level of this output is good as it now stands. It is required to continue the rest of the activities as planned, as most activities are left.

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

The Project trained sufficient number of the instructors and the supervisors (eight persons and 39 persons respectively). However, eight supervisors have already transferred to other areas because of administrative change.

It is considered that capacity of the instructors has been developed since the Project started. The interviews by the Mission found the participants (Principals and Vice-Principals) seem to be satisfied with the Principal Training. In addition, almost all participants rated the instructors "the highest" out of three levels in the questionnaire.

The capacity of supervisors seems to vary widely. Some supervisors have less motivation and training capacity. However, there are no evaluation implemented for supervisors such as questionnaire of the participants and the evaluation sheet.

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

The Project has been developing various monitoring and evaluation sheets since February, 2007, and uses them at training. Sufficient progress has been made to develop the methods for monitoring and evaluating school management activities. Project is requested to keep revising the sheets based on the contents of monitoring, capacity of supervisors, etc.

2-1-2 Project Purpose

The model of the training toward Principals in the center schools (Principal Training) for improving school management is established in the prefectures which are chosen.

The Project team has submitted the table of contents in the guideline for Principal Training as PDM indicators. MEC confirmed it at the second JCC in August 2007. It can be said that the activities have been implemented as planned to complete a draft version of the guideline in January 2008.

However, the progress of the activities is too early to evaluate the level of achievement of the Project purpose. The guideline should be realistic and practical, so that MEC can utilize it when it continues Principal Training after the Project ends.

2-1-3 Overall Goal

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

It is too early to evaluate that the overall goal will be achieved as the Project model has not been developed yet. To achieve the overall goal, it is necessary that

- 1) MEC develops organization structure to implement Principal Training, and continues the activities based on the guideline;
- 2) Center Schools instruct Associated Schools on school management through school network; and
- 3) MEC ensures the budget for Principal Training.

2-1-4 Process of Project Implementation (Annex 1-1)

Please see Annex 1-1 for details.

2-2. Results of the Evaluation

2-2-1 Relevance

Result: High

Since Paraguay launched education reform in 1994, it continues the reform such as complete attainment of nine-year basic education system by 2020, based on the education reform strategy, "Paraguay 2020." The government of Nicanor Duarte Frutos started in 2003 aims to provide equal and high-quality basic education. Thus, the Project, which contributes to high-quality basic education, is consistent with education policy of Paraguay.

In addition, JICA prioritizes basic education in Paraguay. JICA Paraguay office's country program clearly commits to support the expansion of basic education.

Regarding the selection of the pilot prefectures, the Project selected Central and Cordillera Prefecture, both of which have good access to Asuncion and highly commit to education. Those are appropriate as pilot prefectures, as the Project aims to establish the model of Principal Training.

2-2-2 Effectiveness

Result: Relatively High

The levels of attainment from Output 1 to Output 3 are overall good, although there are many indicators which Mission cannot evaluate yet. In a field level, Principal Training seems to be valued. Some principals said that they understood how to develop PEI clearly by the training. A community starts to realize the importance of school management as School Management Team introduced PEI to the community.

Also, the Project is preparing a guideline for Principal Training, which contents and quality indicate the achievement of the project purpose. Thus, project purpose is likely to be attained.

However, there are some factors to prevent effectiveness of the Project. The budget from Paraguay is not disbursed after its approval, which hinders activities such as monitoring. As the Project is trying to build a model for Principal Training system while operating training and monitoring. The delay of those activities affects the attainment of Project purpose.

2-2-3 Efficiency

Result: Variable with different factors

Inputs for the Project have been made as planned from both Japan and Paraguay. Although baseline survey was delayed, most activities have been implemented as planned. The main reason for the effectiveness is high commitment of UCD. Each member has high capacity and motivation to operate the Project, although it takes some time to make decisions among members as they are from different departments/offices, i.e. three departments from MEC and two Coordination and Supervision Offices.

Communication between Expert Team and UCD is frequent to implement the Project effectively, but the direct communication between Expert Team and Directors of MEC are very little.

One of the factors to prevent efficiency of the Project is the delay of budget's disbursement. The budget is not disbursed in spite of its approval, which hinders the activities such as monitoring. In addition, some issues are found related to supervisors, who play important roles in the Project. Firstly, the budget for supervisors is not enough for them to monitor schools. Secondly, some supervisors have not enough capacity and/or experiences for Principal Training. Some stakeholders mentioned that IFD which has technical know-how can be a solution, by its involving in all the series of Principal Training, such as training, monitoring, and analysis. Lastly, some supervisors have been moved since the Project started. One zone has no supervisor allocated (Central

Prefecture).

2-2-4 Impact

Result: Too early to assess, but positive

It is too early to assess whether the Project will impact improvement of the school management in basic schools of the target areas, as the model of Principal Training by the Project is still under development. However, the Mission found some positive impact by implementation of the Project, e.g. seven center schools have already instructed Principal Training to 29 associate schools.

However, there are some constraints. One is a possibility that some center schools may not instruct the training to associate schools due to lack of budget and time. In addition, some uncertainties caused by the change of the government by presidential election in 2008 remain.

2-2-5 Sustainability

Result: Need further consideration

MEC is required to consider the following points to spread the Principal Training system in nation wide in the future.

- 1) It is required to develop feasible operation system together with each related department;
- 2) It is necessary to make the most of human resources in UCD, which have developed capacity through the Project; and
- 3) Budget for Principal Training should continue to be ensured and disbursed without delays.

Sustainability of Principal Training will be prevented when the points mentioned are not ensured; education policy is changed drastically (including personnel changes in MEC) after the change of the government; and /or tasks related to the Principal Training are not taken over well after the change of the government.

2-3 Conclusion

Overall, Project activities are operated as planned by UCD which has high capacity and motivation. Some positive results by the training are found in a field level. Also, the Mission confirmed MEC's strong commitments for the Project, such as assignment of efficient staffs into UCD and budget for the Project. However, the disbursement of the budget has been delayed, which affects monitoring activity. In addition, there are some

issues related to supervisors: They are persistently lack of budget for school visits. Some supervisors in target area had changed, and some does not have enough capacity and experiences for Principal Training.

Through the Mid-term Evaluation, MEC announced the direction how to operate Principal Training after the Project ends. This includes that MEC will include the Principal Training model which will be developed through the Project as a part of the on-going Education Reform, and General Department of Basic Education will be a main department to disseminate the model. However, MEC has not decided details of the operation including how to share the work with other department and stakeholders in prefecture level.

Thus, the Project needs more collaboration and information sharing with MEC to reflect detailed organization system including 1) each level, 2) roles and functions of each actor, and 3) necessary budget into the guideline, so that MEC can utilize it when implementing the Principal Training model.

In addition, the Principal Training model should be refined by reviewing training programs, based on the achievements and lessons learned which are extracted from the operation process.

2-4 Modification of PDM

The Mission decided to modify the indicators of PDM (1) to include more quantitative data. PDM (1) has been revised as PDM (2) through discussion among the Mission Team, Expert Teams, and C/Ps.

3. Recommendations

Based on the results of the evaluation, the following points are recommended so that the Project shall achieve its objective by the end of the cooperation period.

3-1. Implementation of the Project

3-1-1. Ensuring the disbursement of the operational costs to be borne by Paraguayan counterpart based on the Plan approved by MEC

As for the operational costs to be borne by Paraguayan side necessary for the Project activities to be conducted for this year, the disbursements are not being made based on the plan which was previously approved by MEC, thus the progress of the activities has been affected. In the last meeting of the Joint Coordination Committee, the issue was

addressed as one of the main points for discussions, and the Paraguayan counterpart was requested to expedite the planned disbursement according to the Project activities. Despite the said fact, the disbursement is still being delayed.

For the expected outputs to be obtained, a model for the Principal Training to be established and thus the Project objective to be achieved in the remaining cooperation period, the operational costs need to be disbursed in the timely manner so that the Project activities shall be implemented according to the schedule. In view of the above, it is recommended that the necessary coordination be made among concerned directorates of MEC to expedite the disbursement according to the schedule.

3-1-2. Promoting periodic communication between the Expert Team and high officials of MEC concerned in the Project management

After the cooperation period, the model to be established by the Project shall be handed over to, and consolidated and disseminated by MEC. To this end, the implementation process and effectiveness of the model as well as issues detected and lesson accumulated in the implementation, need to be analyzed and verified, then shared and discussed thoroughly with directors associated with the Project, who are involved in the policy decision in each corresponding specialized field in the ministry. Through such a process, components of the model and the detailed contents of the training shall be closely examined thus the effectiveness and sustainability of the model shall be further enhanced then consolidated in the guidelines.

Although the attempts and efforts have been made, the in-depth discussions have not been realized in the above mentioned manner with the full participation of the Expert Team, vice minister and all the directors concerned.

In this regard, it is recommended, as suggested by the vice minister in the first JCC meeting, that periodic meetings be held at least on the bimonthly basis, where vice minister, all the directors concerned and the Expert Team shall participate

Especially, such a meeting needs to be organized at least once before the next JCC meeting scheduled in February 2008, to ensure the opportunity to discuss sufficiently on the possible system and mechanism for the dissemination of the model in the post Project period, including roles and functions of respective directorate involved and their necessary coordination. In addition, a desirable cross sectional coordinating mechanism among different directorates should be also explored in such a meeting.

3-1-3. Strengthening the capacity of Supervisors for the monitoring of School management

As for the model being developed by the Project, its important component shall be the combination of training and the follow-up guidance to be given by the supervisors through their school monitoring visit. It is important that the Project shall collect and analyze the data related to the monitoring visit conducted by the supervisors, then follow that the supervisors become able to give appropriate technical support to schools after the each training session to follow up the contents of the training.

In addition, such data can be utilized for the technical orientation for the supervisors, analysis and improvement of the contents of the working sessions and training for the supervisors, which are part of the Project activities.

3-1-4. Measures to be taken for the District without the designation of supervisor

At the moment, there has no supervisor designated in one target zone of the Central department since July 2007, therefore, the monitoring visit to schools in the said zone has been conducted directly by the UCD.

It is requested that the assignation of the supervisor shall be made at the soonest, so that the Project activities can be realized as planned in the zone.

3-2. Quality assurance of the model to be proposed: Viability of the model

The important components of the model to be proposed by the Project include monitoring and follow-up at the school site by supervisors. Therefore for the consolidation and dissemination of the model, strengthening the capacity of supervisors for the implementation of the Principal Training and monitoring, is indispensable by their participation in the appropriate training and workshops.

In this respect, it is important to analyze the viability of the model from the different aspects. For example, it is necessary to take into full consideration of the scale of financial resources presently available for MEC and its implementation capacity for training and monitoring in order to review the quantity and contents of the training and the monitoring for the enhancement of the viability of the model. The minimum budget estimated for the implementation of the model should be calculated for reference and included in the guidelines.

3-3. Sustainability

3-3-1. Effective utilization of the core human resources to be trained and strengthened by the Project

In the present Project implementation, UCD has been formed, consisting of 8 technical counterparts designated by the different directorates concerned, and putting

forward a cycle of Project activities including the capacity building of supervisors, for establishing a model for the Principal Training. After the cooperation period, it is expected that the Principal Training be continuously implemented within the ministry's own systems and mechanisms, it is strongly recommended that the said 8 trained staffs, who have been assuming the role of instructor for the supervisor training, shall be effectively and continuously utilized as the core human resources in the post Project period. In doing so, it is hoped that the capacity to be built by the present Project shall be directly utilized for the achievement of the overall goal of the Project, and contribute further to the dissemination of the Principal Training in Paraguay.

3-3-2. Guidelines for the Principal Training and its implementation system after the cooperation period

During the Evaluation, the draft plan of institutionalization of the Principal Training was presented by MEC with an organizational chart in line with the general framework of Education Reform in process. Based on their plan, General Directorate of Initial and Basic Education shall assume the primary responsibility for linking different directorates which are to be involved in the implementation of the Principal Training model being developed, in the post Project period.

For the effective administration of the actual model, no matter which shall assume the primary responsibility for the implementation, it shall be necessary to ensure the effective institutional coordination among the directorates concerned in the present Project (General Department of Supervision, General Department of Initial and Basic Education and Department of Teacher Education), in addition to the collaborating system with the departmental coordination offices for educational supervision, which are in charge of the overall coordination of the activities at the departmental level.

As previously mentioned, it is crucial that high officials concerned in MEC, including the Project Director (vice minister) and the Expert Team should have working sessions to thoroughly discuss and agree on the detailed institutional structure for the effective implementation including roles and functions of respective directorate, and possible coordination mechanism, and the results of the discussions shall be incorporated into the guidelines to be developed.

3-3-3. Clarifying the role of IFD and incorporating them into the model.

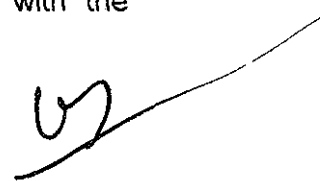
Based on the plan proposed by the Expert Team in the last meeting of the Joint Coordination Committee, supervisors work in cooperation with IFD in the process of training component (from planning to implementation).

To ensure the synergy effect to be expected by the collaboration between supervisors and IFD, it is important to consider on the initiative of MEC, for setting an institutional arrangements to facilitate IFD to be involved in the Principal Training on the continuous and institutional base.

3-3-4. Assuring the necessary budget for the dissemination of the model

As previously mentioned, the strength of this model is the incorporation of the supervisors to conduct a follow-up on the contents of the training at the school level after the each zonal training. On the other hand, the resources available for the Departmental Coordination Office are considerably limited; and under such circumstances the supervisors are not able to conduct school visit adequately. Therefore, in order to continue with the present model and disseminate it further, it is indispensable that MEC shall take necessary budgetary measures to assure the minimum resources to cover the operational costs pertinent to the implementation of the model, and allocate the required budget to the Departmental Coordination Office so that the necessary expenses including the transportation for the training and monitoring shall be disbursed adequately according to the schedule.

Furthermore, roles and functions of the supervisors are presently under revision within the overall framework of the Education Reform. It is important that the concrete and appropriate recommendations shall be made by the Expert Team based on the experiences and lessons obtained in the implementation of the Project including the fact that institutional support with the adequate budget allocation shall be necessary for supervisors to accomplish their established functions, and shared them with the authority of MEC in the appropriate manner.



3. 評価グリッド（和）

評価項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	情報源	データ収集方法	
	大項目	小項目				
実績の検証	上位目標達成の達成予測	プロジェクト対象地域の基礎教育学校において学校運営管理が改善される	1.対象県・周辺校の年間活動計画(POA)の作成状況と内容の質 2.対象県・周辺校における年間活動計画の実施達成度	・①年間活動計画の記載と内容(添付資料2の分析結果)、②学校運営管理モニタリング報告書 ・①年間活動計画実績記録、②学校運営管理モニタリング報告書	資料レビュー、インタビュー、質問票	
	プロジェクト目標の達成予測	プロジェクト対象県において、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	1.校長研修の実施手法、内容が明確に記載されていること 2.研修後の学校運営管理の方法が記載されていること 3.校長研修を全国展開するための方法が記載されていること 4.研修参加者及び研修実施者用の教材が含まれていること	1-1. 作成されたガイドライン	インタビュー 資料レビュー アンケート結果レビュー 質問票	
			5.作成されたガイドラインがパラグアイ側の合意を得られていること	5. JCCミニッツ		
	アウトプットの達成度	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	1.対象中央校で作成された学校教育計画(PEI)の作成状況と内容の質 1.1対象中央校のPEI所有率が90%以上 1.2対象中央校の作成したPEIのうち「PEI分析表」(添付資料1)の全ての要件を満たしたものが90%以上	1.1PEI 1.2モニタリング報告書	資料レビュー、インタビュー、質問票	
			2.1POA 2.2モニタリング報告書	2.1POA 2.2モニタリング報告書		
			3. 対象中央校の年間活動計画(POA)の実施達成度	3.モニタリング報告書		
			4. 学校管理職による学校コミュニティへのアカウントビリティ 4.1対象中央校の保護者会議にPEI・POAに関する議題が含まれるものが80%以上 4.2対象中央校の保護者会議に学校運営方針に関する議題が含まれるものが80%以上 4.3中央対象校のPOAIに計画された保護者会の開催実績が80%以上 4.4中央対象校のうちスーパーバイザーにPEI・POAを提出した学校が90%以上	4.モニタリング報告書		
	アウトプットの達成度	アウトプット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	・養成されたインストラクター数(5人以上) ・養成されたスーパーバイザー数(2県で40人以上) ・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研修への参加者数(校長・副校長)が全研修期間において80%以上出席者が研修対象者の80%以上 ・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研修への参加者(校長・副校長)の満足度	・インストラクター研修の記録 ・スーパーバイザー研修の記録 ・県レベル研修・地域レベル研修・評価会の記録 ・研修参加者(校長)への研修内容に対するアンケート結果 ・日本人専門家、C/P	資料レビュー、インタビュー、質問票	
			アウトプット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	・モニタリング・評価シートが完成する(プロジェクト終了時まで) ・スーパーバイザーによるモニタリング・評価活動(学校訪問を含む)の回数(何回以上?) ・評価会の実施状況(期間中2回以上)		・完成したモニタリングシート ・モニタリング・評価報告書 ・評価会の記録 ・日本人専門家、C/P
			計画通りにパラグアイ側からの投入がされたか			
投入の実績	* カウンターパート(校長研修ユニット)の配置	配置時期、専任・兼任、役職	ユニットメンバー、日本人専門家	資料レビュー、質問		
	* 活動費(2007年度以降の交通費・燃料費など)	投入予算実績 投入時期、項目、数量、金額				
	* 日本人専門家執務室		報告書			
	*その他の投入実績	その他プロジェクト実施のために配分された経費と資材のリスト	報告書、ユニットメンバー、日本人専門家			

評価項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
実績の検証	投入の実績	計画通りに日本側からの投入がされたか			資料レビュー、質問票
		* 専門家の派遣	各分野、人数、派遣時期/期間の投入内容	報告書	
* 研修員受入(本邦研修)		人数、研修時期/期間、研修科目、予算			
* 機材供与		供与時期、内容、数量、費用、利用管理状況	報告書、日本人専門家		
* 活動費(2006年度の交通費、資機材消耗品購入費など)	投入時期、項目、数量、金額				
前提条件	* MECが基礎教育レベルの校長研修を制度化しようとする意向を有する	国家政策、教育省政策	教育文化省	質問票	
	* MEC内で本プロジェクトをもっとも効率的・効果的に推進する実施ユニットが設置される				
	* 対象県内の行政組織と中央校が学校運営管理改善に資する校長研修に積極的に取り組む意向を有する				
実施プロセスの検証	活動の進捗状況	1-1 ベースライン調査を実施する	<ul style="list-style-type: none"> ・ 達成度/進捗状況 ・ 進捗に影響を与えた問題 	日本人専門家、C/P、報告書	資料レビュー、インタビュー、質問票
		1-2 校長研修プログラムを作成する			
		1-3 研修モジュール(教材を含む)を作成する			
		1-4 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)			
		1-5 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)			
		1-6 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)			
		1-7 校長研修に関するガイドラインを作成する			
		1-8 プロジェクトインパクト調査を実施する			
		2-1 中央及び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			
		2-2 インストラクター研修を実施する			
		2-3 スーパーバイザー研修を実施する			
		3-1 学校運営管理モニタリング・評価ツールを開発する			
		3-2 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)			
		3-3 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			

評価項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
実施プロセスの検証	実施プロセスの適切性についての検証	プロジェクト実施体制の適切性	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト組織図 ・関係者意見 	教育文化省、日本人専門家、C/P	資料レビュー、質問票、インタビュー
		PDM、POに沿ったプロジェクト活動・計画はC/Pにもきちんと認識されていたか	<ul style="list-style-type: none"> ・PDM、PO ・関係者意見 		
		専門家、校長研修ユニット、スーパーバイザー、学校長とのコミュニケーション及び協力関係	<ul style="list-style-type: none"> ・JCCやその他ミーティング開催実績 ・関係者意見 		
		相手国実施機関のオーナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・意思決定方法に偏りがないか ・C/Pの参加度 		
		プロジェクト実施上の貢献要因と阻害要因(外部条件の発現含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・活動進捗、成果達成、目標達成に貢献した要因と阻害要因 ・外部条件の発現状況 		
	モニタリングの実施状況	定期的なモニタリングが行われたか、どういった方法で行われたか	モニタリング記録	報告書、日本人専門家、C/P	
		PDM、詳細活動に軌道修正が行われたか、行われたとすればそれは適切であったか	PDM修正の軌跡と変更理由	プロジェクト関係者、業務完了報告書、プロジェクト事業進捗報告書	

評価項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	情報源	データ収集方法	
	大項目	小項目				
妥当性	必要性	プロジェクト対象県の選定は適切であったか	プロジェクト対象県の選定根拠・基準	事前調査報告書・実施協議報告書、教育文化省	資料レビュー、質問票、インタビュー	
	優先度	パラグアイの教育開発政策との整合性はあるか	パラグアイの教育開発政策	パラグアイ国教育政策文書	資料レビュー	
		日本の開発援助政策・JICA国別事業実施計画との整合性はあるか	外務省、JICAの対パラグアイ支援方針		資料レビュー	
	技術面における日本の優位性	日本が本案件に協力するうえでの技術的なノウハウはあったか	本分野における日本の過去の実績と経験	類似案件に関する報告書等	資料レビュー	
有効性(予測)	プロジェクト目標の達成予測	プロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか	阻害要因と対処方法	報告書、日本人専門家、C/P	資料レビュー、質問票、インタビュー	
	アウトプットとプロジェクト目標との因果関係	アウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であるか	外部条件と因果関係から確認される計画の論理性		資料レビュー、質問票、インタビュー	
		アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現在においても正しいか	教育文化省とプロジェクト対象地域においてプロジェクト関係者が本プロジェクトに積極的ににかかわり続けているか			資料レビュー、質問票、インタビュー
			新たな外部条件の有無			資料レビュー、質問票、インタビュー
効率性	アウトプットの産出	アウトプットの達成度は適切か	「アウトプットの実績」と「活動実績」の調査結果	報告書、日本人専門家、C/P	資料レビュー、インタビュー、質問票	
		アウトプット達成を阻害または促進した要因はあるか	阻害要因と対処方法		資料レビュー、インタビュー、質問票	
	活動とアウトプットとの因果関係	アウトプットを産出するために十分な活動であったか。	「アウトプットの実績」と「活動実績」の調査結果		資料レビュー、インタビュー、質問票	
		活動からアウトプットに至るまでの外部条件は現時点でも正しいか、外部条件の影響はあったか	インストラクター、スーパーバイザー、校長の離職率		資料レビュー、インタビュー、質問票	
			校長研修とモニタリング・評価にかかる経費をパラグアイが負担しているか		資料レビュー、インタビュー、質問票	
			新たな外部条件の有無		日本人専門家、C/P	インタビュー、質問票
	タイミング・質量	活動を実施するために過不足のない量・質の投入が適切なタイミングで実施されたか	専門家派遣(人数、分野、タイミング)		日本人専門家、C/P	インタビュー、質問票
			供与機材(種類、機種、数、タイミング)			
			研修員受け入れ(人数、研修内容、タイミング)			
			C/P配置(人数、分野、タイミング)			
活用されなかった投入の有無						
プロジェクト実施の費用対効果	プロジェクトの実施効果を高めるために他援助機関との協力や日本の他援助スキームとの連携がなされたか	他援助機関との協力	報告書、日本人専門家、C/P	資料レビュー、インタビュー		
		日本の他援助スキームとの連携、草の根・人間の安全保障基金との連携、無償資金協力との連携		資料レビュー、インタビュー		
	上記以外で、有効な方はとられたか	独自財源によって校長研修を実施する県の有無、JICA資金の段階的な削減等の措置の有無		資料レビュー、インタビュー		

評価項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	情報源	データ収集方法	
	大項目	小項目				
インパクト(予測)	上位目標の達成予測	上位目標の達成により、パラグアイの開発計画へのインパクトは見込めるか	開発計画へのインパクト	日本人専門家、C/P	インタビュー、質問票	
		上位目標の達成を阻害する要因はあるか	政策、組織制度等の状況		インタビュー、質問票	
	政策へのインパクト	プロジェクト実施により、パラグアイの教育政策へのインパクトは見込めるか	開発計画へのインパクト		インタビュー、質問票	
	因果関係	プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか、外部条件が満たされる可能性は高いか	政策、組織制度等の状況		インタビュー、質問票	
	波及効果	想定されていなかった正の影響はあったか	政策、法律・制度・基準等の整備、ジェンダー・人権・貧富など社会・文化的側面、技術面での変革、対象社会・プロジェクト関係者・受益者などへの経済的影響 他援助機関へのインパクト		プロジェクト事業進捗報告書等、プロジェクト関係者、受益者 教育文化省	資料レビュー、インタビュー、質問票 インタビュー
		想定されていなかったマイナスの影響はあったか	政策、法律・制度・基準等の整備、ジェンダー・人権・貧富など社会・文化的側面、技術面での変革、対象社会・プロジェクト関係者・受益者などへの経済的影響		報告書、日本人専門家、C/P	資料レビュー、インタビュー、質問票
自立発展性(見込み)	政策・制度面	プロジェクト終了後も校長研修の仕組みが持続するための関連法制度などは整備されているか、整備される予定はあるか	プロジェクトが開発した校長研修モデル普及に関するパラグアイ国の方針と今後の計画	報告書、日本人専門家、C/P、教育文化省	資料レビュー、インタビュー、質問票	
		現実実施体制は、プロジェクト終了後も効果を上げる活動を実施するに足る組織能力があるか	活動状況および各ステークホルダーのオーナーシップとインセンティブ 校長研修ユニットはプロジェクト終了後に恒常的な組織として残るか		C/P、日本人専門家、教育文化省	インタビュー、質問票
		校長研修実施のための国の予算は十分に確保されるか、予算確保のための対策は十分か	今後の予算計画	教育文化省	インタビュー、質問票	
		技術移転の状況、移転した技術の定着度	プロジェクト実施によってキャパシティの向上がなされた人材の活用	教育文化省	インタビュー、質問票	
	技術面	普及のメカニズムはプロジェクトに取り込まれているか	広報活動状況 制度化に向けた取り組み	報告書、日本人専門家、C/P 報告書、日本人専門家、C/P、教育文化省	資料レビュー、インタビュー、質問票 資料レビュー、インタビュー、質問票	
		社会・文化・環境面	持続的効果の発現要因と阻害要因 プロジェクトで得られた効果が引き続き発現していくために必要な要因 プロジェクトで得られた効果が引き続き発現していく際に阻害要因となるもの	日本人専門家、C/P	インタビュー、質問票 インタビュー、質問票	
	軌道修正の必要性	このままでプロジェクト目標の達成は見込めるか 投入、活動、アウトプットの内容を軌道修正する必要があるか プロジェクトに影響を与える新たな外部条件はあるか プロジェクト指標とアウトプット指標は適切であるか 事前評価時に指摘された問題・課題・リスクなどはどのように変化しているか プロジェクト目標達成を確実にするために今後留意していかなければならないことは何か	上記結果を踏まえて検討	日本側の協議、パラグアイ側との協議		

4. 評価グリッド調査結果（和）

評価設問	判断基準・方法(指標)	調査結果
上位目標の達成度(見込み)		
プロジェクト対象地域の基礎教育学校において学校運営管理が改善される	1.対象県・周辺校の年間活動計画(POA)の作成状況と内容の質 2.対象県・周辺校における年間活動計画の実施達成度	校長研修が、POAの段階まで進んでおらず、指標は現段階では判断できない。しかしながら、コルディジェラ県では、既に7校の中央校から周辺校に校長研修を実施しており、上位目標の達成に向けた取り組みが見られる。プロジェクト終了後は、1)MECが実施体制を確立した上で、ガイドラインに基づいた活動を継続する、2)中央校が周辺校への指導を行う、3)MECが校長研修に対する予算を確保することが必要である。
プロジェクト目標の達成度		
プロジェクト対象県において、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	1.校長研修の実施手法、内容が明確に記載されていること 2.研修後の学校運営管理の方法が記載されていること 3.校長研修を全国展開するための方法が記載されていること 4.研修参加者と研修実施者用の教材が含まれていること 5.作成されたガイドラインがパラグアイ側の合意を得られていること	校長ガイドライン目次案において、指標チャプター1～4、及び別冊に含まれている。 専門家チームによる目次案は第2回JCCIにおいてMECが確認した(2007年8月)。今般、MEC側がプロジェクト終了後の実施方針を提案したが詳細は未定である。
アウトプットの達成度		
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	1.対象中央校で作成された学校教育計画(PEI)の作成状況と内容の質 1.1対象中央校のPEI所有率が90%以上 1.2対象中央校の作成したPEIのうち「PEI分析表」(添付資料1)の全ての要件を満たしたものが90%以上	1.1 2007年7月のベースライン追加調査時は、対象校での所有率はPEI59%、POA35%であった。現在は、全ての対象校がPEIを所有している。 1.2 現在、対象中央校の作成した全てのPEIにおいて、PEI分析表の要件を満たしている。
	2. 対象中央校で作成されたPOA作成状況と内容の質 2.1 対象中央校のPOA所有率が90%以上 2.2 対象中央校の作成したPOAのうち、「POA分析表」(添付資料2)の全ての要件を満たしたものが90%以上	2 校長研修がPOAの段階まで進んでいないため、指標は現段階では判断できない(2008年1月よりPOA研修実施予定)。
	3. 対象中央校の年間活動計画(POA)の実施達成度	3 校長研修がPOAの段階まで進んでいないため、指標は現段階では判断できない(2008年1月よりPOA研修実施予定)。
	4. 学校管理職による学校コミュニティへのアカウンタビリティ 4.1対象中央校の保護者会議にPEI/POAに関する議題が含まれるものが80%以上 4.2中央対象校のPOAIに計画された保護者会の開催実績が80%以上 4.3中央対象校のうちスーパーバイザーにPEI・POAを提出した学校が90%以上	活動の進捗より、現段階では達成度を判断できない(4.1～4.3については来年度調査可能)。各指標の、2007年7月ベースライン追加調査時の結果は以下のとおり。 4.1 対象中央校で保護者会議にPEIまたはPOAが含まれている割合は20%。 4.2 POAIにおいて保護者会が計画されていたのは71.9%(開催実績は不明)。 4.3 スーパーバイザーへの対象校のPEI/POA提出率はPEI59%、POA35%。
アウトプット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	1.養成されたインストラクター数(5人以上) 2.養成されたスーパーバイザー数(2県で40人以上) 3.インストラクターおよびスーパーバイザーによる全8回の県レベル及び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 4.インストラクターおよびスーパーバイザーによる研修への参加者(校長・副校長)の満足度	1.養成されたインストラクター:8人 2.養成されたスーパーバイザー:39人(セントラル県26人、コルディジェラ県13人) 3.現在、地域レベル研修において全3回とも出席している学校は、104校中98校 4.県レベル校長研修(2007/2)アンケートで、インストラクターの研修実施能力について3段階(良い、普通、要改善)で評価したところ、参加者の169人中167人が、最も高い「良い」と評価した。 ・関係者への面談結果によると、参加者(校長・副校長)からの評判は概ね好評。 ・関係者への面談結果によると、スーパーバイザーの能力にはばらつきがある事がわかった。しかし、現在参加者へのアンケートや、評価シートによる適切な評価は行われていない。
アウトプット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	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(プロジェクト終了時まで)	・2007年2月から、各研修に応じたモニタリング・評価シート作成中。 ・モニタリングシートは研修内容を反映している。

評価設問	判断基準・方法(指標)	調査結果
投入の実績		
【パラグアイ側】		
* カウンターパート(校長研修ユニット)の配置	配置時期、専任・兼任、役職	<ul style="list-style-type: none"> ・2006年8月に8名が配置されている。それに加え秘書とドライバーが提供されている。 ・現在は異動や退職による変更なし。 ・詳細は別添5-2(List of Counterpart Assigned)
* 活動費(2007年度以降の交通費・燃料費など)	投入予算実績 投入時期、項目、数量、金額	<ul style="list-style-type: none"> 2007年9月地点の額は以下のとおり。 ・2006年(日本会計年度):0 ・2007年:8,080,000Gs。内訳はモニタリング(燃料代・日当)4,080,000Gs、地域校長研修4,000,000Gs ・予算執行は遅れがちであり、モニタリング業務に支障が出ている。
* 日本人専門家執務室		MEC内に執務室の提供あり。
その他の投入実績	その他プロジェクト実施のために配分された資材	文房具、オフィス家具などがMECより提供された。
【日本側】		
* 専門家の派遣	各分野、人数、派遣時期/期間の投入内容	<ul style="list-style-type: none"> ・23.9MM(2007年9月末地点)。 ・詳細は別添5-1(List of Japanese Expert)を参照。
* 研修員受入(本邦研修)	人数、研修時期/期間、研修科目、予算	<ul style="list-style-type: none"> ・MECより2006年4名、2007年6名が本邦研修に参加。 ・2007年度の研修員受け入れは当初4名を予定。しかし校長研修ユニットの主要メンバーが6名であることから研修員を増員した。 ・詳細は別添5-3(List of Counterpart Training in Japan)を参照。
* 機材供与	供与時期、内容、数量、費用、利用管理状況	<ul style="list-style-type: none"> ・2006-2007年にかけて供与。 ・詳細は別添5-4(List of Equipment Provided by JICA)を参照。
* 活動費(2006年度の交通費、資機材消耗品購入費など)	投入時期、項目、数量、金額	<ul style="list-style-type: none"> 2007年9月地点の額は以下のとおり。 ・2006年(日本会計年度):4,782千円 ・2007年:3,023千円 合計7,805千円
前提条件		
* MECが基礎教育レベルの校長研修を制度化しようとする意向を有する		プロジェクト終了後も校長研修を実施していく意思は有するものの、実施体制については不確定要素が多い。
* MEC内で本プロジェクトをもっとも効率的・効果的に推進する実施ユニットが設置される		2006年8月にMEC内に校長研修ユニット設置済み。
* 対象県内の行政組織と中央校が学校運営管理改善に資する校長研修に積極的に取り組む意向を有する		対象県内の県監督調整事務所と中央校にて校長研修モデルが実践されている。行政組織によって程度の差はあるものの積極的な取り組みが見られる。

評価設問	判断基準・方法(指標)	調査結果
実施プロセスの検証		
1-1 ベースライン調査を実施する		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作成する		校長研修プログラムを2006年10月～2007年1月に作成。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。そのため、その後PEI/POAIに特化したプログラムに修正した。
1-3 研修モジュール(教材を含む)を作成する		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(共に第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、研修をやりながらモジュールの軌道修正を行っている。
1-4 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)		県レベル校長研修(学校教育計画立案研修と、学校運営管理研修)を2007年2月に4日間実施。4日間全てに出席したのはセントラル県79人、コルディジェラ県95人。
1-5 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)		<p>・2007年3,6,9月にスーパーバイザー会合を実施。各会合の参加者は以下のとおり。</p> <p>3月:コルディジェラ県県教育監督調整官、スーパーバイザー5名、アドミスーパーバイザー1名、技官8名、セントラル県スーパーバイザー12名、技官17名</p> <p>6月:コルディジェラ県スーパーバイザー6名、技官7名、IFD教官2名、セントラル県スーパーバイザー10名、技官12名、IFD教官が4名</p> <p>9月:コルディジェラ県スーパーバイザー6名、アドミスーパーバイザー1名、技官7名、IFD教官3名、セントラル県スーパーバイザー6名、技官8名、IFD教官が3名</p>
1-6 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)	<ul style="list-style-type: none"> 達成度/進捗状況 進捗に影響を与えた問題 	<p>2007年4,6,9月に計3回実施(インストラクターによる。8月の研修はIFDも参加)。各会の参加者(校長・副校長)は以下のとおり。</p> <p>4月:コルディジェラ県97名、セントラル県95名</p> <p>6月:コルディジェラ県105名、セントラル県62名</p> <p>9月:コルディジェラ県97名、セントラル県63名</p>
1-7 校長研修に関するガイドラインを作成する		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を実施する		未実施(2008年8月～10月実施予定)。
2-1 中央及び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		2006年8月校長研修ユニットメンバー任命。
2-2 インストラクター研修を実施する		2007年1月～2月校長研修ユニットメンバーを対象に実施。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実施する		・2007年2月にスーパーバイザー研修実施。参加者は、セントラル県1日目54人、2日目46人、3日目44人、コルディジェラ県1日目35人、2・3日目32人出席。
3-1 学校運営管理モニタリング・評価ツールを開発する		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 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)		スーパーバイザーによるモニタリングを2006年5月、8月に実施済み、10月より第3回を実施中。
3-3 県レベルの関係者を対象に評価会を開催し、学校運営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		2007年7月～8月に実施し、ユニットメンバー、日本人専門家、スーパーバイザー、校長・副校長、IFD教官等が参加。各県の参加者総数はコルディジェラ県155名、セントラル県141名。
プロジェクト実施体制の適切性	プロジェクト組織図	現状においては、基本的には機能しているが、一部問題もみられる。まず、校長研修ユニットは3部局から要員が派遣されており、各局の承認が必要な場合はその確認作業に時間がかかる。また、スーパーバイザーの意欲・能力が人により異なるため、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ケースも見られる。
	関係者意見	また、プロジェクト終了後の実施体制においては、現在のように部局間をまたいだ校長研修ユニットを実施主体として残さず、基礎教育総局が主管となる基本方針がMECより提示された。今後は校長研修モデルのコンポーネントをどのように実施していくのか、プロジェクトチームと各部局にてさらなる協議が必要とされる。
PDM、POに沿ったプロジェクト活動・計画はC/Pにもきちんと認識されていたか	PDM、PO	当初、取り組むべき中心課題がPDM上に明示されていなかったため、それが校長研修ユニットメンバー内での共通認識となっていなかった。現在は、プロジェクト活動に関する校長研修ユニットの認識は高い。担当局長、プロジェクトマネージャー、プロジェクトダイレクターは、ユニットメンバーを通じて一定の理解を得ている。スーパーバイザーは、自身が担当する活動については概ね理解している。
	関係者意見	

評価設問	判断基準・方法(指標)	調査結果
<p>専門家、校長研修ユニット、スーパーバイザー、学校長とのコミュニケーション及び協力関係</p>	<p>JCCやその他ミーティング開催実績</p> <p>関係者意見</p>	<p>・JCCを2回実施済。また、副大臣、MEC、JICA、プロジェクト関係者による定期会合(2007年6月)を実施した。以後2-3ヶ月毎に実施予定であるが、実際は実行されていない。</p> <p>・上記公式な会合以外に、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ほとんど行われていない。</p> <p>・2ヶ月に1度ユニット大会議(MEC関係局長、専門家)をもち、進捗報告や課題を確認している。</p> <p>・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面も見られた。</p> <p>・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、及び協力不足が見られる。主な理由としては、スーパーバイザーが不在がちで、連絡が行き渡らない場合がある事、一部のスーパーバイザーと校長間の不仲などである。</p>
<p>相手国実施機関のオーナーシップ</p>	<p>意思決定方法に偏りがないか</p> <p>C/Pの参加度</p>	<p>1. MEC:本プロジェクトの実施に関し予算を計上しており、予算面でのオーナーシップは高い。参加・意思決定に関しても一定のオーナーシップは有している。</p> <p>2. スーパーバイザー:自分達が主役であるという意識が高い人もいるが、やらされているという受身の人もいる。</p> <p>3. 県事務所:2県で差が見られる。コルディジェラ県は、長である調整官の意識が高いため、オーナーシップを持って積極的にプロジェクト実施に当たっている。一方、セントラル県も、ユニットにメンバーを提供するなどオーナーシップは持っているが、一部が対象地区となっているため他の活動との調整が不十分な場合が見られる。</p> <p>4. 校長:研修内容を理解し、実際に自分の学校業務に活かしていると思うことによって、参加意識も高まっている傾向にある。自分達の学校業務を良くするために研修を受けるという意識は高まっている。中には、少数であるが消極的な校長もいる。</p>
<p>プロジェクト実施上の貢献要因と阻害要因(外部条件の発現含む)</p>	<p>活動進捗、成果達成、目標達成に貢献した要因と阻害要因</p> <p>外部条件の発現状況</p>	<p>貢献要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・インストラクターである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。 <p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、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かった。結果改定作業が必要となり効率的なプロジェクト活動を妨げた。 ・セントラル県では、全地区がプロジェクト対象になっていないため、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った。7月からスーパーバイザーが配置されていない地区は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。
<p>定期的なモニタリングが行われたか。どういった方法で行われたか。</p>	<p>専門家意見</p>	<p>業務を通じたモニタリングを行っている。ユニットメンバーとは最低週1回会議を持ち、業務進捗確認、また課題の共有を行っている。</p>
<p>PDM、詳細活動に軌道修正が行われたか、行われたとすればそれは適切であったか</p>	<p>PDM修正の軌跡と変更理由</p>	<p>・2007年2月PDM(1)に変更され、上位目標、プロジェクト目標、成果の指標と指標の入手手段が変更された。理由は、指標をより具体的に数値化できるものとするため。</p> <p>・現在PDM(2)を検討中。変更内容は、(1)の指標よりさらに具体的に数値化できるものとするため。</p>

評価設問	判断基準・方法(指標)	調査結果
妥当性		
プロジェクト対象県の選定は適切であったか	プロジェクト対象県の選定根拠・基準	両県は以下の理由によりモデル構築を図る本プロジェクトにおいて妥当性がある。 ・セントラル県は人口数、人口密度が高く、またアスンシオン特別行政区に隣しており、ビジビリティが高い。教育へのコミットメントも高い。 ・コルデジェラ県は教育へのコミットメントが高く、アスンシオンからのアクセスも良い。
パラグアイの教育開発政策との整合性はあるか	パラグアイの教育開発政策	以下の理由により、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整合性がとれている。 ・パラグアイは1994年から教育改革に着手し、教育改革戦略「パラグアイ2020」に基づき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。 ・2003年に発足したドゥアルテ政権は、「人間開発と貧困削減」を優先課題に掲げ、平等で良質な基礎教育の普及を目指している。
日本の開発援助政策・JICA国別事業実施計画との整合性はあるか	外務省、JICAの対パラグアイ支援方針	以下の理由により本プロジェクトは日本の開発援助政策・JICA政策との整合性があるといえる。 ・日本のODA政策では、「成長のための基礎教育イニシアティブ」において基礎教育分野のいっそうの支援強化を表明している。 ・JICAは「パラグアイ国別事業実施計画」において5つの重点分野を挙げており、うち「貧困層への社会サービスの充実と収入の維持向上」で基礎教育拡充支援を明確に打ち出している。
日本が本案件に協力するうえでの技術的なノウハウはあったか	本分野における日本の過去の実績と経験	JICAは、アジアやアフリカなどにおいて学校運営改善を目的とした類似プロジェクトを実施しており、経験の蓄積がある。また、日本は校長を対象にした学校管理研修について豊富な実績を有する。
有効性(予測)		
プロジェクト目標の達成を阻害する要因はあるか	阻害要因と対処方法	・予算執行の遅れ。これにより活動が停滞し、プロジェクト目標であるモデルの構築に遅れが生じる。対応として、MEC側への予算執行要請を行っている。 ・一部スーパーバイザーの異動、意識・能力の低さ。 ・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。
アウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であるか		各アウトプットの達成により、プロジェクト目標であるガイドラインの作成は達成できると見られる。ただし、プロジェクト終了後パラグアイが継続的に実施可能なガイドラインとするために、MECとの協議を通じて実施体制の方向性を見極めることが必要である。
アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現在においても正しいか	教育文化省とプロジェクト対象地域においてプロジェクト関係者が本プロジェクトに積極的ににかかわり続けているか	国レベルでは、関係者は継続して本プロジェクトにかかわっている。県レベルにおいては、計8人のスーパーバイザーが異動した。スーパーバイザーが配置されていない地域もあり、活動に支障をきたしている。
	新たな外部条件の有無	特になし。
効率性		
アウトプットの達成度は適切か	「アウトプットの実績」と「活動実績」の調査結果	アウトプット1の達成度: 研修実施中のため、アウトプットの実績を図るのは時期尚早であるが、PEIの教科ディメンジョンを含む割合などで一定の達成が見られており、現状におけるアウトプットの達成度は適切であるといえる。 アウトプット2の達成度: 活動実績に即して達成度が見られたが、MEC側の意向により、必要に応じ適切な修整を加えることが必要。 アウトプット3の達成度: 活動実績に即して適切な達成度が見られた。
アウトプット達成を阻害または促進した要因はあるか	阻害要因と対処方法	・パラグアイ側の予算執行の遅れにより、活動に支障をきたしている。MECへ予算執行の働きかけを行うことで対処している。 ・スーパーバイザーの異動や、研修を受けていないスーパーバイザーが研修を実施することなどで校長研修に混乱をきたす例も見られた。
アウトプットを産出するために十分な活動であったか	「アウトプットの実績」と「活動実績」の調査結果	活動は各アウトプット算出のために必要な内容が網羅されており、インパクト調査を除く全ての活動が既に実施中である。しかしながら、1年次は、中心課題がC/PIに認識されておらず、2007年2月運営指導調査団が入り再度プロジェクトの方向性を確認する必要が生じた。研修プログラム・教材の見直しが生じるなど、活動の効率性に影響を及ぼした。

評価設問	判断基準・方法(指標)	調査結果
活動からアウトプットに至るまでの外部条件は現時点でも正しいか、外部条件の影響はあったか	インストラクター、スーパーバイザー、校長の離職率	・インストラクターの異動はない。 ・スーパーバイザーは合計8人の人事異動があり、うち1地区はまだスーパーバイザーが未定である。今後インストラクターが決まらない場合、プロジェクト活動に影響が出る恐れがある。 ・校長は、コルディジェラ県において3人変更があり、うち1校はまだ校長が決まっていない。セントラル県では、15人変更しており、うち5校において校長不在である。
	校長研修やモニタリング・評価にかかる経費をパラグアイが負担しているか	予算化されているものの、執行が遅れているため、それに合わせてモニタリング活動時期が遅れるといった影響が見られている。
	新たな外部条件の有無	特になし。
活動を実施するために過不足のない量・質の投入が適切なタイミングで実施されたか	専門家派遣(人数、分野、タイミング)	派遣人数、分野は特に問題なし。タイミングに関しては、以下2つの問題が挙げられた。1.各専門家の派遣が重なっていない場合、引き継ぎ不足などの問題が表れる、2.パラグアイの学校が11月-2月であるのに対し、業務実施契約上3月-4月に専門家がいない時期が生じ、活動に影響する。
	供与機材(種類、機種、数、タイミング)	基本的に問題なし。県レベルに対する資料配布をプロジェクトチームで行うため、コピー機の増強に対する要請が専門家から挙げられた。
	研修員受け入れ(人数、研修内容、タイミング)	2年間に分け、異なるレベル(局長レベルとユニットレベル)のC/Pを受け入れている。人数、内容とも概ね問題ない。
	C/P配置(人数、分野、タイミング)	校長研修ユニットは十分な人数がMEC、及び県監督調整事務所からプロジェクト開始直後に配置されており、適切である。しかしながら、各局をまたいでいるため意見調整などに時間がかかっている。当初予定されていた教員養成校(IFD)からのユニット参加は、IFD教員が中央行政の技官でないため常勤が難しいこと、IFD教員のプロジェクトにかかわる役割や参加方法を十分にパラグアイ側と協議し、共有できなかったことから行われなかった。
	活用されなかった投入の有無	特になし。
プロジェクトの実施効率を高めるために他援助機関との協力や日本の他援助スキームとの連携がなされたか	他援助機関との協力	プロジェクト開始当初に各他ドナープロジェクトとの意見交換を持ち、情報の交換をしたが、具体的な連携までには至っていない。
	日本の他援助スキームとの連携:草の根・人間の安全保障基金との連携、無償資金協力との連携	特になし。
上記以外で、有効な方策はとられたか		特になし。
インパクト(予測)		
上位目標の達成により、パラグアイの開発計画へのインパクトは見込めるか	開発計画へのインパクト	現時点において校長研修実施体制を含むMECの施策・方針が明確でないため、現時点では判断できない。
上位目標の達成を阻害する要因はあるか	政策、組織制度等の状況	MECの校長研修実施体制に関する基本的な方針は出されたものの、詳細を今後構築していく必要がある。
プロジェクト実施により、パラグアイの教育政策へのインパクトは見込めるか	開発計画へのインパクト	校長研修ガイドラインはパラグアイ2020が目指す「学校運営のあり方」を実現するツールを提案しているため、実現可能性の高いものであれば、インパクトが見込める。
プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか、外部条件が満たされる可能性は高いか	政策、組織制度等の状況	・「対象中央校が周辺校に対し、学校間ネットワークを活用し指導を行う」がプロジェクト目標から上位目標に至る外部条件として追加された。
想定されていなかった正の影響はあったか	政策、法律・制度・基準等の整備、ジェンダー・人権・貧富など社会・文化的側面、技術面での変革、対象社会・プロジェクト関係者・受益者などへの経済的影響	地方IFD、県教育監督調整事務所との連携が促進された。
	他援助機関へのインパクト	特になし。
想定されていなかったマイナスの影響はあったか	政策、法律・制度・基準等の整備、ジェンダー・人権・貧富など社会・文化的側面、技術面での変革、対象社会・プロジェクト関係者・受益者などへの経済的影響	特になし。

評価設問	判断基準・方法(指標)	調査結果
自立発展性(見込み)		
プロジェクト終了後も校長研修の仕組みが持続するための関連法制度などは整備されているか、整備される予定はあるか	プロジェクトが開発した校長研修モデル普及に関するパラグアイの方針と今後の計画	現状の校長研修ユニットは存続しない見込みである。MECはまずは本プロジェクトの有効性を検証したいとし、法整備に関しても予定はない。
現実実施体制は、プロジェクト終了後も効果を上げる活動を実施するに足る組織能力があるか	活動状況と各ステークホルダーのオーナーシップ プロジェクト終了後の校長研修ユニットのあり方	プロジェクト終了後、現行の校長研修ユニットは存続しない見込みであるため、プロジェクト終了後に実現可能な体制をMEC側と協議することが必要。
校長研修実施のための国の予算は十分に確保される、予算確保のための対策は十分か	今後の予算計画	現在、遅延はあるもののモニタリング費用などの活動に関する予算はMECにより確保されている。プロジェクト終了後は、IDBやEUからの借款やスペインからの債務免除による資金が校長研修に使える予定である。
技術移転の状況、移転した技術の定着度	プロジェクト実施によってキャパシティの向上がなされた人材の活用	校長研修ユニットは存続しない見込みであるため、現在のユニットメンバーをどのような形で活用できるか、実現可能な体制をMEC側と協議することが必要。
普及のメカニズムはプロジェクトに取り込まれているか	広報活動状況	・ホームページの開設、ニュースレターの作成・配布が2007年7月～9月に実施された。 ・ホームページには、プロジェクト基本情報、セミナー実施結果などが記載されている。月1回程度、活動の進捗に応じて更新されている。
持続的効果の発現要因と阻害要因	プロジェクトで得られた効果が引き続き発現していくために必要な要因	・MECが適切な校長研修実施体制を整え(組織、人材、法制度)、校長研修ガイドラインに基づき研修を実施する。 ・MECが校長研修にかかる経費のための予算措置と執行を確実に実施する。 ・能力向上を図った校長研修ユニットが人的資源として適切に活用される。 ・県事務所が積極的に関与する。 ・研修を受けたスーパーバイザーと校長が学んだことを継続する。
	プロジェクトで得られた効果が引き続き発現していく際に阻害要因となるもの	・政権交代後に教育政策・方針(教育文化省内の人的資源を含む)が大幅に変わる、もしくは引継ぎがうまくいかない。 ・予算が執行されない
軌道修正の必要性		
このままでプロジェクト目標の達成は見込めるか	上記結果を踏まえて検討	現状のアウトプットにおいて、プロジェクト目標の達成が見込まれる。しかしながら、今後MEC側との協議を随時行い、プロジェクト終了後にパラグアイが継続的に実施するよう、実現性の高い体制に基づいてガイドラインを記載する必要がある。
投入、活動、アウトプットの内容を軌道修正する必要はあるか		大きな軌道修正は必要ない。
プロジェクトに影響を与える新たな外部条件はあるか		活動の外部条件である、パラグアイ側の活動予算の負担などの現行の外部条件が確実に満たされる必要がある。
プロ指標およびアウトプット指標は適切であるか		定量的な指標がないなど、一部問題が見られたため、今回指標をより具体的なものに変更する。
事前評価時に指摘された問題・課題・リスクなどはどのように変化しているか		事前評価時、留意事項として校長研修ユニット設立に際し、関係組織間の調整の問題が挙げられていた。引き続き、部門間の調整に関する問題点は指摘されているものの、各メンバーのコミットメントの高さにより、現状のプロジェクト活動においては大きな問題となっていない。
プロジェクト目標達成を確実にするために今後留意していかなければならないことは何か		今後MEC側との協議を随時行い、ガイドラインの作成においては、プロジェクト終了後に実現性の高い体制に基づいて記載する必要がある。

インタビュー結果（教育文化省）

1. プロジェクト実績に関する質問	
パラグアイ側投入	
1-3	<p>パラグアイ政府からの活動費は、今度どのように拠出されるか教えてください。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 予定通り拠出される。(教員養成局長)
上位目標の達成予測	
1-13	<p>上位目標「プロジェクト対象地域の基礎教育学校において学校運営管理が改善される」は、プロジェクト終了5年後に達成が見込めると思いますか。</p> <p>(教員養成局長のみ回答)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大いにそう思う 2. ある程度そう思う 3. あまりそうは思わない 4. 全くそうは思わない
プロジェクト目標の達成予測	
1-6	<p>プロジェクト目標「プロジェクト対象県において、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」は今の段階でどの程度達成していますか。プロジェクト終了時(2009年1月)までに完全に達成されると思いますか。</p> <p>・校長研修ユニットは、研修の重要な担い手(IFD や教育スーパーバイザー)の連携を支援しており、目的が達成されるものと思われる。(教員養成局長)</p>
2. 実施プロセス	
2-1	<p>プロジェクト実施体制は適切、かつ機能していると思いますか。</p> <p>(教員養成局長のみ回答)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大いにそう思う 2. ある程度そう思う 3. あまりそうは思わない 4. 全くそうは思わない
2-2	もし3もしくは4と回答した場合、理由を記載してください。
2-3	<p>あなたはPDMやPOに基づくプロジェクト活動、内容についてきちんと把握していると思いますか。</p> <p>(教員養成局長のみ回答)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大いにそう思う 2. ある程度そう思う 3. あまりそうは思わない 4. 全くそうは思わない
評価5項目による設問	
3. 妥当性	
3-1	<p>本プロジェクトはパラグアイ教育政策と整合性が取れていますか(本プロジェクトはパラグアイの教育政策が述べる問題にどの程度貢献していると思います。)</p> <p>(教員養成局長のみ回答)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大いにそう思う 2. ある程度そう思う 3. あまりそうは思わない 4. 全くそうは思わない

		い
3-2	校長研修分野での他援助機関の援助状況に照らし合わせ、本プロジェクトによる介入は妥当性があると思いますか。(教員養成局長のみ回答)	1. はい 2. いいえ
3-3	本プロジェクトで実施している校長研修がパラグアイの教育システムの中で人的・予算的・仕組み的に妥当であると思いますか。 ・中央レベルについては校長研修ユニットの確立が達成されているが、県レベルではスーパーバイザーの能力強化が必要と思われる。(教員養成局長)	
5. 有効性		
4-3	アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現在においても正しいですか(教育文化省及びプロジェクト対象地域においてプロジェクト関係者が本プロジェクトに積極的に関わっていますか)。また、新たな外部要因はありますか。 ・ 現在も正しい。 ・ 基本的には正しいが、スーパーバイザー担当区分の見直しがなされ、一部スーパーバイザーが変更した。(教員養成局長)	
4-4	プロジェクトで確立している研修モデルは貴国の学校運営改善に対して、期待する効果を発揮している(有効である)と思いますか。 ・ 研修分野の所管は教員養成局なので、地方レベルの研修については他の担当者と連携して教員養成校が担当すべきである。(教員養成局長) ・ スーパーバイザーの業務負荷が高いという声を受け、現在スーパーバイザーの職務内容を見直している。(教育監督総局長)	
6 インパクト		
6-1	プロジェクト実施によりパラグアイの教育政策へのインパクトは見込めますか。 ・ 教育政策へのインパクトについて言及できるほど大規模なプロジェクトではないので、政策レベルでのインパクトの見込みについて検討することはできない。(教員養成局長)	
6-2	プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件(教育文化省及び対象県において、学校運営管理改善に資する中央校の校長研修を重視する方針が変更されない)は、現地において正しいですか。外部条件が満たされる可能性は高いですか。 ・ MEC は現在も研修は重要視しているが、スーパーバイザーをインストラクターとするモデルは、検討の余地があるのではないか。(教員養成局長)	
6-3	想定されていなかった正の影響があれば記述してください(他援助機関へのインパクト等)。 ・ 特になし。	
6-4	想定されていなかったマイナスの影響があれば記述してください(社会・文化面、経済等)。 ・ 教育監督行政の見直しにより、活動の一部が遅れた。(教員養成局長)	

7. 自立発展性	
7-1	<p>校長研修の仕組みが、プロジェクト終了後も持続するための関連法制度などは整備されていますか。もしくは整備される予定はありますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト終了後は、基礎教育総局を主管とし、関係局と連携の上校長研修を実施する。(副大臣) ・プロジェクト終了後は、基礎教育総局が校長研修実施に関する方針を提示すれば、それに従う。(教育監督総局長) ・今後、校長研修を他の県へ普及させることは可能だと思う。プロジェクトの教訓を、今後の校長研修に盛り込みたい。(教員養成局長)
7-2	<p>校長研修制度の普及に関する計画について教えてください(パイロット県から他県、中央校から周辺校など)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IFDの業務には在職者研修を含む。教員研修の需要はある程度満たしたので、今後は現職教員を積極的に行っていく方向性で、現職教員研修センターも設立済みである。(教員養成局長) ・通常1つの中央校が6,7校の周辺校を指導する。周辺校への研修は義務であるが、予算は付いていない。(教育監督総局長)
7-3	<p>校長研修ユニットは主体的にプロジェクト活動を実施していると思いますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・活発で積極的に取り組んでいると思う。(教員養成局長)
7-4	<p>校長研修ユニット(メンバーと組織)はプロジェクト終了後にどのような形で校長研修にかかわっていきますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各部局にて校長研修のユニットを担当する。(副大臣)
7-5	<p>教育予算における校長研修実施に関する予算確保を、今後どのように行っていく予定ですか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IDB、EUの借款やスペインの債務免除などを活用する。(副大臣)

インタビュー結果(校長研修ユニット)

4. プロジェクト実績に関する質問			
日本側投入			
本邦研修への研修員受け入れについてどの程度適切だと思いますか。(チェックを入れてください)			
	人数	期間及びタイ ミング	研修科目
1. とても良い	※インタビューによると概ね「1」である		
2. ある程度良い			
3. あまり良くない			
4. 問題あり			
プロジェクト目標を達成するうえで、CP研修はどう役立ちましたか。 ・ 本邦研修への参加を通じて教員養成体制(採用制度、研修制度)、PEIの理解が深まったことはガイドライン策定や、プロジェクト活動に有益である。			
上位目標の達成予測			
1-5	上位目標「プロジェクト対象地域の基礎教育学校において学校運営管理が改善される」は、プロジェクト終了5年後に達成が見込めると思いますか。 ・ ※判断は時期尚早もしくは「2」とする意見が多かった。	5. 大いにそう思う 6. ある程度そう思う 7. あまりそうは思わない 8. 全くそうは思わない	
プロジェクト目標の達成予測			
1-6	プロジェクト目標「プロジェクト対象県において、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」は今の段階でどの程度達成していますか。プロジェクト終了時(2009年1月)までに完全に達成されると思いますか。 プロジェクト県では意識改革が深まっているので活動が継続すると思う。		
アウトプットの達成度			
1-7	対象中央校で作成されたPEIのうち、教科に関するディメンションの記述はプロジェクト前と比べてどう変わりましたか。 現在ではすべての対象中央校のPEIにおいて教科に関するディメンションが記載されている。		
1-8	現在の学校管理職による学校コミュニティへのアカウントビリティについて、以下の観点から説明してください。 ① 中央対象校において保護者会議題にPEIが含まれる割合 ② 中央対象校において保護者会議題に学校運営方針に関する議題が含まれる割合 ③ 中央対象校においてスーパーバイザーにPEIを提出した学校の割合 ※現段階では達成度を判断できない。(来年度調査可能)		

1-10	スーパーバイザーによるモニタリング・評価活動(学校訪問を含む)の回数	2回(現在3回目を実施中)
	<p>その他プロジェクト実績についてのコメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトでは、研修とモニタリング両方行っている点が評価できる。 ・ 校長に特に大きな変化が現れた。積極的にプロジェクトに取り組んでいる人が多い。今までは事務作業に追われていたが、子どもたちのために教育を行うという学校の本来の存在意義、学校運営に関する計画を立てることの重要性に気づいた。 	
5. 実施プロセス		
2-2	<p>プロジェクト実施体制は適切、かつ機能していると思いますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ※インタビューによると概ね「2」である。 ・ 県からのユニットメンバーは電話、FAX、プロジェクトオフィス訪問(最低月1回)により情報共有を行っている。 	<ol style="list-style-type: none"> 5. 大いにそう思う 6. ある程度そう思う 7. あまりそうは思わない 8. 全くそうは思わない
2-3	<p>もし3もしくは4と回答した場合、理由を記載してください。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 局長とテクニコの局会議や、外部作業部会においても、監督局は来ないことが多い。 ・ 一部のスーパーバイザーの技能、やる気が低い。 	
2-4	<p>あなたはPDMやPOに基づくプロジェクト活動、内容についてきちんと把握していると思いますか。</p> <p>※インタビューによると概ね「1～2」である。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大いにそう思う 2. ある程度そう思う 3. あまりそうは思わない 4. 全くそうは思わない
2-5	<p>専門家、校長研修ユニット、スーパーバイザー、学校長とのコミュニケーション及び協力関係はどうですか。</p> <p>※インタビューによると概ね「2～3」である。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. とても良い 2. ある程度良い 3. 少し問題がある 4. 問題がある
2-6	<p>前の質問で3または4の場合、具体的に説明してください。</p> <p>校長研修をやる前にユニットメンバー・スーパーバイザー間でワークショップを行っているが、よりよい研修にすべく意見をもらいたいと思っているのにスーパーバイザーから建設的な意見がもらえない。</p>	
2-7	<p>あなたは、プロジェクトの活動における意思決定に十分参加していると思いますか。</p> <p>※インタビューによると概ね「1～2」である。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 大いにそう思う 2. ある程度そう思う 3. あまりそうは思わない 4. 全くそうは思わない
2-8	<p>活動進捗、成果達成、目標達成に貢献した要因と阻害要因について教えてください。</p> <p>貢献要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 作業部会がうまく機能している。 ・ IFDの参加により、研修の質が向上したのでよかった。 ・ 評価セミナーに局長も参加してもらえた。 <p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一部スーパーバイザーのプロジェクトに対する意識が低かった。 ・ 一部校長とスーパーバイザーの人間関係に問題がある。 ・ MEC幹部と専門家の直接的なコミュニケーションはあまりない。 	

	<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自身はテクニコであるが既に5年の実務経験があり、スーパーバイザーとの信頼関係が築かれつつある。(セントラル県調整監督事務所ユニットメンバー)
--	---

評価5項目による設問		
6. 妥当性		
3-1	<p>校長研修分野での他援助機関の援助状況に照らし合わせ、本プロジェクトによる介入は妥当性があると思いますか。</p> <p>※インタビューによると概ね「1」である。</p>	<p>1. はい 2. いいえ</p>
7. 有効性		
4-1	<p>現在、プロジェクト目標の達成を阻害している要因について教えてください。また、阻害要因があった場合、どのような対応をしていますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一部のスーパーバイザー、校長に問題が見られる。今後、スーパーバイザー、校長の認識・意識改革が必要。スーパーバイザーへの評価シートは作成済みだがまだ評価を行っていない。 ・ 	
4-2	<p>各アウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分だと思いますか。もし十分でない場合、どのようなアウトプットが必要だと思いますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 十分である。 	
4-3	<p>アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現在においても正しいですか(教育文化省及びプロジェクト対象地域においてプロジェクト関係者が本プロジェクトに積極的にかかわり続けていますか)。また、新たな外部要因はありますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 概ね正しい ・ 校長に他プロジェクトや業務との活動の重複が見られる。 	
8. 効率性		
5-1	<p>もし、アウトプットの達成を阻害または促進した要因があれば説明してください。また、阻害要因があった場合、どのような対応をしていますか。</p> <p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IFDの参加。 <p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一部のスーパーバイザーの意欲と能力。スーパーバイザーは、リーダーシップはあるが、講師を務めるだけの知識はない。 	
5-2	<p>活動は、アウトプットを産出するために十分なものでしたか。</p> <p>研修ツール評価・改良の必要性を感じ、活動を追加した。</p>	

5-3	活動からアウトプットに至るまでの外部条件は現在においても正しいですか。外部条件の影響はありましたか。 スーパーバイザー、校長の異動があった。
5-4	プロジェクトの実施効果を高めるために他援助機関との協力や日本の他援助スキームとの連携がなされましたか(例: との連携など)。また、その他とられた有効な方策について記載してください。 Escuela Viva 担当者と会議を行い、状況共有を行った。
9. インパクト	
6-1	現在の投入、アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、上位目標は発現が見込まれると思いますか。 リーダーシップの強い中央校から周辺校に校長研修を普及しつつある。
6-2	現在の地点で上位目標の達成を阻害する要因はありますか。 特になし。
6-3	プロジェクト実施によりパラグアイの教育政策へのインパクトは見込めますか。 現状では不明。
6-4	プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は、現地点においても正しいですか。外部条件が満たされる可能性は高いですか。 概ね正しい。
6-5	想定されていなかった正の影響があれば記述してください(社会・文化面、経済、他援助機関へのインパクト等)。 研修会や講習会が予定された時間通りに行われるようになった。
6-6	想定されていなかったマイナスの影響があれば記述してください(社会・文化面、経済等)。 特になし。

10. 自立発展性	
7-1	<p>校長研修の仕組みがプロジェクト終了後も持続するための関連法制度などは整備されていますか。もしくは整備される予定はありますか。</p> <p>特になし。</p>
7-6	<p>プロジェクトで得られた効果が引き続き発現していくために必要な要因、及び阻害要因となるものについて記載してください。(例:教育文化省のコミットメント、新規インストラクターの研修)</p> <p>必要要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スーパーバイザーとインストラクターの育成を図る。 ・ 県のコーディネーターたちとの協議時間を増やす。
11. プロジェクトを通じたキャパシティビルディングについて	
8-1	<p>プロジェクトへの参加を通じて、インストラクターとしてどんな能力が強化されたと感じていますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ チームワーク（他人の意見を尊重し、お互いを認める）や合意形成のプロセス。 ・ 計画にそって活動を実施していく能力。 ・ 業務の整理、企画、チームワークの構築、モニタリング手法。
	<p>プロジェクトへの参加を通じて、インストラクターとして今後さらにどんな能力を強化していきたいですか。またそのためにはどんなこと(活動)が必要と考えますか。</p> <p>コンピューターに関する知識。</p>
8-2	<p>以後のプロジェクト活動に関して JICA に改善してほしい点について以下に記してください。</p> <p>専門家の派遣期間が重なるようにしてほしい(派遣期間がずれることで専門家間の業務の引き継ぎに支障が出てしまい、同じことを何度も説明する必要が生じるため)。</p>

インタビュー結果(日本人専門家)

*特に名前を明記していない回答は複数回答を示す。

*コメントは、代表意見を中心に抽出している。

12. プロジェクト実績に関する質問	
投入	
1-1	<p>パラグアイ側からの人的投入は計画通りに行われましたか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2006年9月 就学前基礎教育局 CP メンバー3名中1名入れ替え(前任者の家庭の事情による)。 ・ 2007年9月現在 教育監督総局から2名配属予定が未だに1名のみ。 理由:最初に指名された人材が常勤ではなく、しかも適任ではなかった。その後補充なし(プロジェクトからも至急の要請はしていない)。 ・ プロジェクト計画時には、研修実施技術のタスクに IFD 教員の人的投入を想定していたが、行われなかった。 理由: 1) IFD 教員が中央行政の技官でないため常勤が難しい。 2) IFD 教員のプロジェクトにかかわる役割や参加方法を十分にパラグアイ側と協議し、共有できなかった。
	<p>日本側投入についてのコメント。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本とパラグアイの年度が異なるため、日本人専門家のいない3-4月に活動が発生する。 ・ 継続して日本人がいられる体制が望ましい。専門家の配置は今年度になってよくなってきた。 ・ モニタリング費用など、必要に応じてある程度日本側でカバーできる形にできないか。
上位目標の達成予測	
1-5	<p>上位目標「プロジェクト対象地域の基礎教育学校において学校運営管理が改善される」は、プロジェクト終了5年後にどの程度達成が見込めると思いますか。</p> <p>※全員2を回答。</p>
	<p>9. 大いにそう思う 10. ある程度そう思う 11. あまりそうは思わない 12. 全くそうは思わない</p>
プロジェクト目標の達成予測	
1-6	<p>プロジェクト目標「プロジェクト対象県において、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」は今の段階でどの程度達成していますか。プロジェクト終了時(2009年1月)までに完全に達成されると思いますか。</p> <p>校長研修モデルは研修ガイドラインの作成によって確立する前提から、その点においては達成されると考える。ただしその実行に関しては、MEC の方針(実施体制・予算確保)によるものであることから、不確定要素は残る。(高井専門家)</p>

アウトプットの達成度			
1-7	<p>対象中央校で作成されたPEIのうち、教科に関するディメンションの記述はプロジェクト前と比べてどう変わりましたか。</p> <p>MECのPEIに関する基本的なコンセプトが4つのディメンションに対応すること、また4ディメンションのうちで教科教育が最重要であることはスーパーバイザー、校長ともに以前より認識していた。しかしPEIの作成において、ディメンションごとに具体的な内容についてワークショップとして実施したケースがほとんどなく、プロジェクトを通じ教科についての具体的な記述を行うことが明確に認識されるようになった。(高井専門家)</p>		
1-8	<p>現在の学校管理職による学校コミュニティへのアカウントビリティについて、以下の観点から説明してください。</p> <p>④ 中央対象校において保護者会議にPEIが含まれる割合 ⑤ 中央対象校において保護者会議に学校運営方針に関する議題が含まれる割合 ⑥ 中央対象校においてスーパーバイザーにPEIを提出した学校の割合</p> <p>現段階では達成度を判断できない。(来年度調査可能)</p>		
1-9	<p>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研修は、参加者(校長・副校長)が満足するものだと思いますか。モニタリングのご経験などを踏まえて記載してください。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトによる校長研修は、回を重ねるに従って参加者から十分な満足を得られていると考えるが、スーパーバイザーが意識的に活動に参加できていない地区もある。(高井専門家) ・ スーパーバイザーが地域レベルの指導を行い、技術的にはIFDがフォローする。自分で研修する能力はないが、研修ノウハウは持っている。(高井専門家) ・ 校長からは、PEIの内容が解り満足している、との意見が得られた。(大谷専門家) 		
1-11	<table border="1"> <tr> <td>スーパーバイザーによるモニタリング・評価活動(学校訪問を含む)の回数</td> <td>2回(現在3回目を実施中)</td> </tr> </table>	スーパーバイザーによるモニタリング・評価活動(学校訪問を含む)の回数	2回(現在3回目を実施中)
スーパーバイザーによるモニタリング・評価活動(学校訪問を含む)の回数	2回(現在3回目を実施中)		
13. 実施プロセス			
2-1	<p>POに基づいた各活動の進捗に遅延がある場合、影響を与えた問題について教えてください。(添付ファイルにご記入ください)</p>		
2-2	<table border="1"> <tr> <td> <p>プロジェクト実施体制は適切、かつ機能していると思いますか。</p> <p>※2を回答 3名。 ※3を回答 1名。</p> </td> <td> <p>9. 大いにそう思う 10. ある程度そう思う 11. あまりそうは思わない 12. 全くそうは思わない</p> </td> </tr> </table>	<p>プロジェクト実施体制は適切、かつ機能していると思いますか。</p> <p>※2を回答 3名。 ※3を回答 1名。</p>	<p>9. 大いにそう思う 10. ある程度そう思う 11. あまりそうは思わない 12. 全くそうは思わない</p>
<p>プロジェクト実施体制は適切、かつ機能していると思いますか。</p> <p>※2を回答 3名。 ※3を回答 1名。</p>	<p>9. 大いにそう思う 10. ある程度そう思う 11. あまりそうは思わない 12. 全くそうは思わない</p>		
2-3	<p>もし3もしくは4と回答した場合、理由を記載してください。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクトマネージャーのプロジェクトへの関与が低い。(小島専門家) ・ 一部のスーパーバイザーの能力、意欲に問題がある。セントラル県では事務所が地区ごとにあるので、スーパーバイザーへの指導が難しい。(小島専門家) 		

2-4	<p>PDM、PO に基づくプロジェクト活動、内容について C/P はきちんと把握していると思いますか。各 C/P について当てはまるレベルにチェックしてください。</p> <table border="1" data-bbox="272 331 1177 555"> <thead> <tr> <th></th> <th>教育文化省</th> <th>校長研修ユニットメンバー</th> <th>スーパーバイザー</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. 大いにそう思う</td> <td></td> <td>※4名</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. ある程度そう思う</td> <td></td> <td></td> <td>※2名</td> </tr> <tr> <td>3. あまりそうは思わない</td> <td>※4名</td> <td></td> <td>※1名</td> </tr> <tr> <td>4. 全くそうは思わない</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		教育文化省	校長研修ユニットメンバー	スーパーバイザー	1. 大いにそう思う		※4名		2. ある程度そう思う			※2名	3. あまりそうは思わない	※4名		※1名	4. 全くそうは思わない			
	教育文化省	校長研修ユニットメンバー	スーパーバイザー																		
1. 大いにそう思う		※4名																			
2. ある程度そう思う			※2名																		
3. あまりそうは思わない	※4名		※1名																		
4. 全くそうは思わない																					
2-5	<p>専門家、校長研修ユニット、スーパーバイザー、学校長とのコミュニケーション及び協力関係はどうか。 ※2を回答 2名。 ※3を回答 2名。</p> <table border="1" data-bbox="1145 577 1431 719"> <tbody> <tr> <td>5. とても良い</td> </tr> <tr> <td>6. ある程度良い</td> </tr> <tr> <td>7. 少し問題がある</td> </tr> <tr> <td>8. 問題がある</td> </tr> </tbody> </table>	5. とても良い	6. ある程度良い	7. 少し問題がある	8. 問題がある																
5. とても良い																					
6. ある程度良い																					
7. 少し問題がある																					
8. 問題がある																					
2-6	<p>前の質問で3または4の場合、具体的に説明してください。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ユニットとスーパーバイザー、スーパーバイザーと学校長では、十分コミュニケーションが取れているとはいえない。事務所に不在なことが多いスーパーバイザーとの連絡が難しい場合がある。(大谷専門家) ・ スーパーバイザーが担当する学校が多い、コーディネーターとスーパーバイザーの信頼関係が薄いのが問題点。(大谷専門家) 																				
2-7	<p>相手国実施機関のオーナーシップは良好ですか。何か問題はありますか。 ※3を回答 4名。</p> <table border="1" data-bbox="1145 987 1431 1128"> <tbody> <tr> <td>1. とても良い</td> </tr> <tr> <td>2. ある程度良い</td> </tr> <tr> <td>3. 少し問題がある</td> </tr> <tr> <td>4. 問題がある</td> </tr> </tbody> </table>	1. とても良い	2. ある程度良い	3. 少し問題がある	4. 問題がある																
1. とても良い																					
2. ある程度良い																					
3. 少し問題がある																					
4. 問題がある																					
2-8	<p>活動進捗、成果達成、目標達成に貢献した要因と阻害要因について教えてください。</p> <p>貢献要因</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. インストラクターであるユニットメンバーの能力・意欲が期待以上であり、活動を自主的に進める原動力となっている。 2. 特にコルディジェラ県において、期待以上の協力が得られた。 <p>阻害要因</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ユニットメンバーのうち、教員養成局の二人が短時間勤務のため意思決定に時間がかかる場合がある。 2. 予算の支出額が不十分であり、また活動に即した支出がなされない。 3. 他プロジェクトとの活動の重複における優先度が必ずしも高くない。 4. 大統領選挙に絡む MEC の体制が不安定である。 5. スーパーバイザー(セントラル県)の人事異動。 																				
2-9	<p>プロジェクト自体(全体)に関して、C/P への定期的なモニタリングが行われましたか。また、どういった方法で行われましたか。</p> <p>1～2月程度に1回ユニット大会議を持ち、またユニットメンバーとは最低週1回、必要に応じて常にユニット内会議を持ち、ディスカッションを行っている。(大谷専門家)</p>																				

評価 5 項目による設問		
14. 妥当性		
3-1	<p>校長研修分野での他援助機関の援助状況に照らし合わせ、本プロジェクトによる介入は妥当性があると思いますか。</p> <p>※1 を回答 3 名。 2 を回答 1 名。</p>	<p>1. はい 2. いいえ</p>
15. 有効性		
4-1	<p>現在、プロジェクト目標の達成を阻害している要因について教えてください。また、阻害要因があった場合、どのような対応をしていますか。</p> <p>パラグアイ側の投入(研修実施のための資金)の遅延のため、プロジェクト活動を計画通りに進めることが困難。JCC や副大臣との会合などで、その都度説明をし、迅速な対応を依頼している。(大谷専門家)</p>	
4-2	<p>各アウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分だと思いますか。もし十分でない場合、どのようなアウトプットが必要だと思いますか。</p> <p>ガイドライン作成という観点では十分。</p>	
4-3	<p>アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現在においても正しいですか(教育文化省及びプロジェクト対象地域においてプロジェクト関係者が本プロジェクトに積極的にかかわり続けていますか)。また、新たな外部要因はありますか。</p> <p>基本的には正しい。</p>	
16. 効率性		
5-1	<p>もし、アウトプットの達成を阻害または促進した要因があれば説明してください。また、阻害要因があった場合、どのような対応をしていますか。</p> <p>パラグアイ側の投入(研修実施のための資金)の遅延のため、プロジェクト活動を計画通りに進めることが困難。JCC や副大臣との会合などで、その都度説明をし、迅速な対応を依頼している。</p>	
5-2	<p>活動は、アウトプットを産出するために十分なものでしたか。</p> <p>十分。</p>	
5-3	<p>活動からアウトプットに至るまでの外部条件は現在においても正しいですか。外部条件の影響はありましたか。</p> <p>基本的には正しい。ただし既に外れているものもある。</p>	

5-4	<p>プロジェクトの実施効果を高めるために他援助機関との協力や日本の他援助スキームとの連携がなされましたか(例: Escuela Viva との連携など)。また、その他とられた有効な方策について記載してください。</p> <p>意見交換のみで具体的な連携はない。</p>
17. インパクト	
6-1	<p>現在の投入、アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、上位目標は発現が見込まれると思いますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・見込まれる。 ・中央校校長の周辺校への指導状況に依存する。(小島専門家)
6-2	<p>現在の地点で上位目標の達成を阻害する要因はありますか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・MEC が校長研修ガイドラインに沿って、プロジェクト終了後も校長研修を継続すること。また、MEC がそれに対する予算措置を取り、計画通り予算が執行されること、この二つの要件が担保されなければ上位目標の達成は難しい。(大谷専門家)
6-3	<p>プロジェクト実施によりパラグアイの教育政策へのインパクトは見込めますか。プロジェクトで開発し、提案する校長研修ガイドラインがすなわち教育政策へのインパクトとなる。</p>
6-4	<p>プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は、現地点においても正しいか。外部条件が満たされる可能性は高いか。</p> <p>基本的には正しい。</p>
6-5	<p>想定されていなかった正の影響があれば記述してください(社会・文化面、経済、他援助機関へのインパクト等)。</p> <p>プロジェクト側の日本人専門家としての活動手法、思考方法、活動の実施姿勢について、ユニット側の認識と支持があり、具体的な活動に生かされている部分が多い。その他に関しては不明。(高井専門家)</p>
6-6	<p>想定されていなかったマイナスの影響があれば記述してください(社会・文化面、経済等)。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一部のSVと校長・監督事務所間に個人的な軋轢がある。(高井専門家) ・校長研修のテーマに「紛争解決」の要望が入るほど、コミュニティとの軋轢が多い。学校の経営が地域でまかなわれているため、地域の問題に首を突っ込まざるを得ない。(高井専門家)
18. 自立発展性	
7-1	<p>校長研修の仕組みがプロジェクト終了後も持続するための関連法制度などは整備されていますか。もしくは整備される予定はありますか。</p> <p>整備はされていない、整備の予定は未定。</p>

7-3	<p>各ステークホルダーのオーナーシップについて記載してください。 (校長研修ユニット、スーパーバイザー、県事務所、校長)</p> <p>○校長研修ユニット:自分達のプロジェクトとしてオーナーシップを持って業務に当たっている。 ○スーパーバイザー:自分達が主役であるという意識が高い人もいるが、やらされているという受け身の人もいる。 ○県事務所:2 県で違いがある。コルディジェラ県は、長である調整官の意識が高いため、オーナーシップを持って積極的にプロジェクト実施に当たっている。一方、セントラル県は、積極的とは言い難く、我々の研修時に他の活動を重複させてしまうなど、意識は低い。 ○校長:研修内容を理解し、実際に自分の学校業務に活かしていると思うことによって、参加意識も高まっている傾向にある。自分達の学校業務を良くするために研修を受けるという意識は高まっている。なかには、少数であるが消極的な校長もいる。</p>
7-4	<p>校長研修ユニット(メンバーと組織)はプロジェクト終了後にどのような形で校長研修にかかわっていけば活動を継続できると思いますか。 全体のコーディネーターや、インストラクターの養成。</p>
7-5	<p>校長研修実施に関する予算確保にかかる試算について、試算方法、金額等の詳細を教えてください。</p> <p>現在の試算は、ユニットメンバーのスーパーバイザー会合・校長研修・モニタリングにおける日当・交通費、スーパーバイザーの会合・校長研修参加の交通費、校長の校長研修参加の交通費。(高井専門家)</p>
7-6	<p>プロジェクトで得られた効果が引き続き発現していくために必要な要因、及び阻害要因となるものについて記載してください(例:教育文化省のコミットメント、新規インストラクターの研修)。</p> <p>必要な要因</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MEC が校長研修ガイドラインを活用する。 2. MEC が校長研修にかかる経費のための予算措置と執行を確実に実施する。 3. 能力向上を図った校長研修ユニットが人的資源として適切に活用される。 4. 研修を受けたスーパーバイザーと校長が学んだことを継続する。 5. インストラクターの人数増、及び MEC 内での身分・位置付けが適正になされる。 6. MEC が本研修手法を存続するための法整備(体制・予算・人事)を行う。 <p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 政権交代後に教育政策・方針(教育文化省内の人的資源を含む)が大幅に変わる。
7-7	<p>ホームページはどれくらいの頻度で更新していますか。</p> <p>各活動が終了した時点で更新。または、月 1 回、担当者が業者と打ち合わせを持ち、必要なら更新を行っている。</p>
7-8	<p>ニュースレターの配布は MEC 関係者、対象県の校長・スーパーバイザー、JOCV ですか。ほかに配布先はありますか。</p> <p>教育文化省の各部署、各プロジェクト、対象校の父母の代表(モニタリング時)、JICA パラグアイ、大使館、本邦研修でかかわった日本の先生や教育行政の方。</p>

インタビュー結果 (スーパーバイザー、コーディネーター)

1. アウトプットの達成度

1) 対象中央校で作成されたPEIのうち、ディメンションに関する記述はプロジェクト前と比べてどう変わりましたか。その他 PEI において変化したことはありますか。

- ・ 担当している全学校の PEI において、教科に関するディメンションが記載されている。
- ・ PEI の質は SWOT 分析の導入により向上した。
- ・ 今までの PEI は形式的であったが、研修を通じ実用的な内容になった。

2) 学校管理職による学校コミュニティへのアカウントビリティについて、プロジェクト前と比べてどう変わりましたか。以下の観点から説明してください。

- ① 中央対象校において保護者会議に PEI が含まれる割合
- ② 中央対象校において保護者会議に学校運営方針に関する議題が含まれる割合
- ③ 中央対象校においてスーパーバイザーに PEI を提出した学校の割合

- ・ 学校計画、ミッションを共有することで父母の学校運営に対する参加意識は高まった。

3) あなたは PDM、PO に基づいたプロジェクト活動、内容についてきちんと把握していると思いますか。当てはまるレベルを教えてください。(大いにそう思う、ある程度そう思う、あまりそうは思わない、全くそうは思わない)

- ・ 活動については概ね把握している。

4) スーパーバイザー研修に関して、研修内容の質・量、期間、教材、講師等の点でどの程度満足していますか。

- ・ 内容、教材ともに満足している。

5) スーパーバイザー研修の特にどういうところが有益で、どの点において改善が必要と思いますか。

有益な点

- ・ 教材を事前に協議できたのがよかった。

改善点

- ・ 2 日にして議論の時間を増やしてほしい。

6) 地域レベル研修実施に関するコメント。

- ・ 地域レベル研修の回数は、現状どおり 3 回、もしくは 2 回に減らすべきとの両論あり。
- ・ ほかに担当業務があるので、モニタリングに加え研修も担当するには業務の調整が必要である。

2. 実施プロセスの検証

1) 専門家、校長研修ユニット、スーパーバイザー、学校長とのコミュニケーション及び協力関係は良好ですか。

- ・ 校長研修ユニットに県からの職員が入っているので、校長研修ユニットとの情報共有は図れている。(両県コーディネーター)
- ・ セントラル県はスーパーバイザーの事務所が分散しており、電話がない事務所もあるので、コミュニケーションが滞る場合もある。時間に余裕を持っての連絡が必要。
- ・

2) スーパーバイザーの活動に関して、県の中での実施体制はうまくいっていますか。もしうまくいっていない場合、問題は何で、対処法はなんだと思いますか。(コーディネーターへ)

- ・一部の地区しか対象になっていないので、何を基準に地区を選んだかといった声も一部にあった。(セントラル県)
 - ・一部のスーパーバイザーが協力的でなかった。これは、スーパーバイザー担当区分変更が検討中で、研修を受けてもプロジェクト対象外地区へ異動になる可能性があったため。(セントラル県)
 - ・県監督調整事務所は、監督調整局が主管であるが、基礎教育局からも指示を受けることあり。
 - ・部局間のコーディネーションがうまくいっていれば、他局から指示を受けても問題なし。
3. プロジェクトを通じたキャパシティビルディングについて
- 1) プロジェクトへの参加を通じて、スーパーバイザーとしてどんな能力が強化されたと感じていますか。
- ・計画に基づいて活動を行うようになった。
 - ・モニタリング、評価の重要性について認識できた。
4. IFD との協業について
- ・スーパーバイザーは業務が幅広く、研修も行うと負担が増えるので IFD と分担したいが、もし IFD と協業する場合、講師のみでなく総合的に参加してほしい。
 - ・IFD の参加はいつも要請しているが、地方に行くときは、交通費の問題があり IFD から協力を得ることは難しい。
5. 活動費について
- ・父母会の認証手数料、教員資格、証書手数料が、国庫に納められた後、一部がスーパーバイザー活動費として県に配布される。活動費からモニタリングをはじめ消耗品、執務室の賃料、光熱費をまかなう。
 - ・財源不足 (コルディジェラ県)。
 - ・活動費は以前 50 万グアラニー/月程度支給されていたが、半年間支給されていない(セントラル県)。
6. プロジェクト実施に伴うインパクト
- ・一部中央校は既に周辺校に PEI の指導をしている。

インタビュー結果（校長）

4. アウトプットの達成度

校長研修を受ける前と比べて、学校運営実施能力は以下の点において、どのように変わったと思いますか。

6) 作成された PEI の内容の質

- ・自身の学校の PEI において教科に関するディメンションが記載されている。

7) 学校コミュニティへのアカウンタビリティ（以下の観点から）

- ① ご自身の学校において保護者会議に PEI が含まれる割合
 - ② ご自身の学校において保護者会議に学校運営方針に関する議題が含まれる割合
 - ③ ご自身の学校においてスーパーバイザーに PEI を提出した学校の割合
- ・ ※コルディジェラ県にて、保護者会で PEI の発表が行われた学校もあった。
 - ・ コミュニティが学校、学年の PEI を理解するようになり、コミュニティの学校運営に対する参加意識が高まるようになった。

8) 校長研修に関して、研修内容の質・量、期間、教材、講師等の点でどの程度満足していますか。

- ・概ね満足である。

9) 校長研修はあなたにとって有益でしたか。特にどういうところが有益で、どの点において改善が必要と思いますか。

有益な点

- ・ 以前は PEI を提出しても PEI の質の向上・改善に関する指導がなかった。研修を通じ、どのように PEI を書けばよいかがあった。
- ・ PEI 作成により学校の強み、弱みを認識した。
- ・ 目標・期間を定めて計画を立てる点が有益である。
- ・ 他の学校と比較検討、他の学校の意見を取り入れられるのがよかった。

改善点

- ・ IFD の講義内容はやや高度であった。
- ・ 内容をまとめ、研修回数を少なくしてほしい。

10) 今後、担当の周辺校に、この校長研修を普及していきたいと思いますか。

- ・ 既に周辺校へ普及している。周辺校からの評判もよい。
- ・ 周辺校は 5 校あるが指導はほとんど行っていない。その理由は燃料代の不足、業務が多忙など。

5. 実施プロセスの検証

2) スーパーバイザーによるモニタリング活動は、時期・内容（指導、助言等）の点で適切と思いますか。もし改善してほしいところがあるとすると、それはどういう点ですか。

- ・ スーパーバイザーが 3 回変わっており、途中スーパーバイザー研修を受けていないスーパーバイザーが指導したので、混乱をきたした。スーパーバイザーはスキルを身につけてから指導してほしい。

3) インストラクター（校長研修ユニットメンバー）、スーパーバイザーとの、活動に関するコミュニケーション及び協力関係は十分だと思いますか。

- ・ 昨年訪問はゼロだったが、プロジェクトが始まって 3-4 回訪問があり、協力関係が築かれている。
- ・ 学校訪問は、現状を知ってもらううえで効果的。人に見られることで先生のモチベーションも向上した。

6. 自立発展性

1) あなたはプロジェクト終了後も校長研修を続けてほしいと思いますか。

- ・ 続けてほしい。
- ・ IFD の参加により研修はわかりやすくなったが、現場について詳しいのはスーパーバイザーであるので、IFD とスーパーバイザーの協業で校長研修を続けることが望ましい。

7. プロジェクトを通じたキャパシティビルディングについて

2) 本プロジェクトで実施している校長研修への参加を通じて、今後校長としてさらにどんな能力を強化・向上していきたいですか。また、そのためにはどんなことが必要と思われますか。

- ・ 運営者としての能力
- ・ 事務処理能力
- ・ 問題処理能力

