

スリランカ国
学校運営改善プロジェクト
中間評価調査報告書

平成19年11月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
スリランカ事務所

SLO

JR

07-003

スリランカ国
学校運営改善プロジェクト
中間評価調査報告書

平成19年11月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
スリランカ事務所

序 文

スリランカ民主社会主義共和国では、就学率や識字率といった指標は男女の格差なく比較的高いことが知られているが、遠隔地における全国统一試験の合格率が他の地域と比較して低く、都市部との地域間格差の存在が問題となっている。また、全国的に文科系科目の合格率が70～80%と高い一方で理数系科目の合格率が40～50%と低い状況にあることから、理数科教育の質の向上が大きな課題となっている。また、JICAが実施した開発調査の結果、教育の質の向上のためには、教科の面だけではなく、非効率な学校運営の改善を行うことも重要であることがわかった。

このためスリランカ政府は、州教育局・地区教育事務所および州立学校の運営改善と理数科教育の質の向上に関する支援をわが国に対し要請した。これを受けてJICAは、2005年10月より、「学校運営改善プロジェクト」を実施してきた。

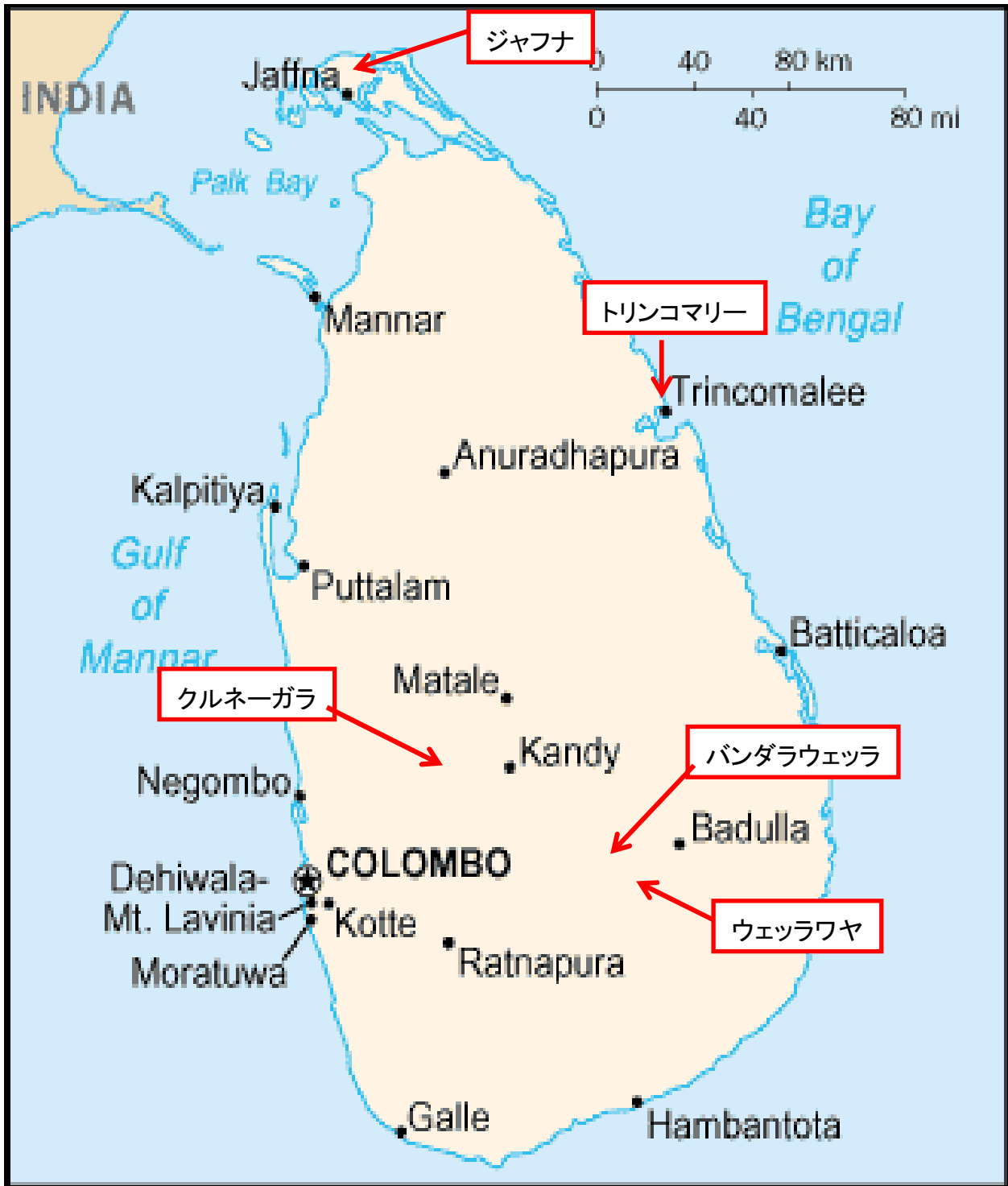
今般、3年3カ月間のプロジェクト実施期間の中間点において、プロジェクトのこれまでの活動実績、カウンターパートへの技術移転の進捗状況や達成度に関し、PCM手法に基づいて、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、日本・スリランカ合同で中間評価を行い、評価結果と今後の活動について協議を行った。本報告書は、同調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開や類似案件の実施に広く活用されることを願うものである。ここに、本調査にご協力いただいた内外関係者の方々に深い謝意を表するとともに、あわせて引き続き一層のご支援をお願いする次第である。

2007年11月

独立行政法人国際協力機構

スリランカ事務所長 鈴木 規子

プロジェクト対象地域地図



写 真



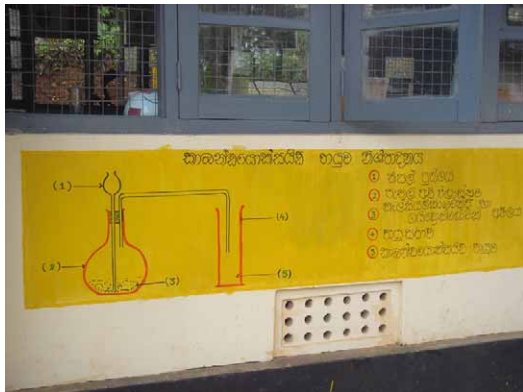
IMaCSに取り組む生徒



指を使って計算する生徒



校長グループインタビュー(クルネーガラ)



学校の壁



校内案内板



共有書類の整理整頓 (学校)



整理整頓された理科実験室



算数のモデル教材室



カウンターパートミーティング



校長グループインタビュー（バンダラウェラ）



拡大 CoSM ミーティング



JCC

略語表

略語	正式名	日本語
CoSM	Committee of Science and Mathematics	理数科教育改善委員会
CP	Counterpart Personnel	カウンターパート
ESDFP	Education Sector Development Framework and Programme	教育セクター開発フレームワーク・プログラム
GCE A-Level	General Certificate of Education Advanced Level	全国統一試験 A レベル
GCE O-Level	General Certificate of Education Ordinary Level	全国統一試験 O レベル
ISA	In-Service Advisor	指導主事
ISMEQuE	Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics	学校運営改善プロジェクト
IMaCS	Improving Mathematical Calculation Skills	基礎計算能力強化ワークブック
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
MOE	Ministry of Education	(中央) 教育省
NEIKA	National Educational Initiative of Kaizen Activities	国家教育改善活動委員会
NIE	National Institute of Education	国立教育研究所
PDE	Provincial Department of Education	州教育局
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PEIKA	Provincial Education Initiative of Kaizen Activities	州教育改善活動委員会
PME	Provincial Ministry of Education	州教育省
PO	Plan of Operations	活動計画表
PSI	Program for School Improvement	学校改善プログラム
QE	Quality Education	良質の教育
QEC	Quality Education Circle	QE サークル
SBM	School-Based Management	学校主体の運営
SEIKA	School Educational Initiative of Kaizen Activities	学校教育改善活動委員会
WB	World Bank	世界銀行
ZDE	Zonal Director of Education	ゾーン教育事務所長
ZEIKA	Zonal Educational Initiative of Kaizen Activities	ゾーン教育改善活動委員会
ZEO	Zonal Education Office	ゾーン教育事務所

評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名：スリランカ国		案件名：学校運営改善プロジェクト
分野：基礎教育		援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：スリランカ事務所		協力金額：3.7 億円
		相手国実施機関：教育省、州教育省、ゾーン教育事務所
協力	(R/D)：2005年8月12日	日本側協力機関：特になし
期間	3年3カ月(2005.10.1-2008.12.31)	他の連携協力：特になし
1-1. 協力の背景と概要		
<p>スリランカにおける人間開発指標は高く、教育セクターにおいても成人識字率は男女格差なく 92%、初等教育の純就学率も 95%と比較的高い。「教育の質」に目を向けると、全国統一試験の結果から国語や歴史、社会科などの文科系科目の合格率が 70~80%と高い一方で、理数科系科目の合格率が 40~50%と低く、近年その数字がさらに低下する傾向にある。</p> <p>JICA は、2002 年から約 3 年間、開発調査「初中等理数科分野教育マスタープラン」を実施してきた。当初、初中等教育における理数科教育の向上を対象としたものであったが、問題を探ってみたところ教科だけの問題ではなく、非効率的な学校運営に問題が潜んでいるという点にたどり着いた。このため、同調査のパイロット活動においては理数科教育分野の支援に加えて、スリランカ国内においても広く知られている 5S 運動（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）などを取り入れ実施する「改善運動」を「教育改善運動」として学校レベルに導入し、学校運営の改善を提案・実施してきた。</p> <p>2005 年からは、教育行政官の支援のもと学校主体の教育改善活動の規模を拡大し、これを通して教育の質を向上し、地域間格差を是正するため、技術協力プロジェクト「学校運営改善プロジェクト」を実施している。このプロジェクトは、教育行政の能力向上を含む効率的な学校運営を実施するための持続的な行政システムの確立をねらいとする。</p> <p>現在、5 教育ゾーンにおいて、ゾーン教育事務所 (ZEO)、第 1 バッチ校(各ゾーン 10 校)、第 2 バッチ校(各ゾーン 20 校)で、教育改善活動を実施し、ゾーン教育事務所が対象校における改善活動の指導・モニタリングを行う体制作りを支援している。また、ゾーン教育事務所や学校レベルにおけるボトムアップによる改善活動の実施に加えて、理数科教育の質的改善にはトップダウン・アプローチによるインプットもあわせて必要である。そのために、本プロジェクトでは中央政府の教育省 (MOE) や国立教育研究所 (NIE)、指導主事 (ISA)、日本人専門家からなる理数科教育改善委員会 (CoSM) を設立し、「理数科教育改善サンプル集」を作成して対象校へ導入を図っている。</p>		

1-2. 協力内容

(1) 上位目標

- ア 対象ゾーンにおいて教育の質と公平さが改善される。
- イ 学校運営を改善するための持続的なシステムが対象校から非対象校へ、対象ゾーンから非対象ゾーンへ普及する。

(2) プロジェクト目標

対象ゾーン内において学校運営を改善するための持続的な制度が定着する。

(3) 成果(アウトプット)

- ア 対象ゾーン教育事務所 (ZEO) に教育マネジメントに関わる改善活動が導入・実施される。
- イ ZEO の支援により、対象校での学校運営に関わる教育改善活動が導入・実践される。
- ウ ZEO の支援により、対象校での理数科目に関わる教育改善活動が導入・実践される。

(4) 投入 (2007 年 9 月時点)

日本側：

- ア 専門家 8 名 (総括/学校運営、副総括/学校改善運動、理数科教育、評価、モニタリング、理科教育、算数教育)
- イ 機材 (コンピューター、コピー機など)
- ウ カウンターパート本邦研修 (1 回 6 名 2 週間)
- エ ZEO や対象校における活動費補助
- オ その他の活動経費 (必要に応じて)

相手国側：

- ア カウンターパートの配置 (MOE・NIE・PDE・ZEO) イ 日本人専門家やフィールド・コーディネーターの執務室、同室の家具・電話など
- イ カウンターパートの給与
- ウ ZEO における活動費の補助 (2007 年)
- エ その他の活動経費

2. 評価調査団員の概要

調査者	団長・総括 水野敬子 JICA 国際協力専門員 (教育課題アドバイザー) 協力企画 1 井上琴比 JICA スリランカ事務所員 協力企画 2 菊池亜有実 JICA 人間開発部第 1 グループ 基礎教育第 1 チーム・ジュニア専門員 評価分析 田村智子 (株) かいほつマネジメントコンサルティング	
調査期間	2007 年 9 月 17 日～10 月 4 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 (アウトプット)

① 成果 1 の達成状況

成果 1 の達成状況に関して、下記のような望ましい変化が対象 ZEO にて観察された。

- (ア) ZEO 職員の執務環境が大幅に改善された。執務室が清潔になり、整頓され、教員などの訪問者に親切に対応できる環境になった。
- (イ) ZEO 職員の執務態度が変わった。チームワークがよくなり、誰もが自由に意見を言えるようになり、仕事への自信が生まれ、業務改善に積極的に取り組むようになった。
- (ウ) ファイルの整理整頓などにより、業務の効率が上がった。そのため、教員が ZEO を何度も訪問する必要がなくなり、学校での本来業務により多くの時間が割けるようになり、ZEO に対する不服の申し立てなども減少した。
- (エ) QEC 大会の際、低い点数をつけられたり、下位にランクされたりした参加者のモチベーションが一時低下するという問題がみられた。
- (オ) ZEO と PDE や州政府をつなぐ機能が強化されておらず、教育改善活動に関する両者の協調関係が弱い。

② 成果 2 の達成状況

成果 2 の達成状況に関して、下記のような望ましい変化が対象校にて観察された。

- (ア) ZEO 職員やプロジェクトチームの支援により、すべての第 1・第 2 バッチ校は、教員・生徒・保護者などの参加のもと、学校運営にかかわる改善活動を継続して実施している。ZEO 職員によるモニタリングも定期的に行われている。
- (イ) 保護者や地域の関係者が、対象校の望ましい変化を評価し、労働力を提供したり、寄付をしたり、また、建設的な意見を表明したりするようになった。対象校の中には、入学希望者が増えるなど人気が出てきた学校もある。
- (ウ) 教員がより積極的になり、責任感を持って仕事をするようになった。
- (エ) 学校に供与された学校配賦金の使用に関しては、透明性が確保されている。
- (オ) 多くの学校では生徒に人気のある 100 マス計算や基礎計算能力強化ワークブック (IMaCS) を始業時に実施しており、これが功を奏して遅刻者が減少し、出席率も上昇した。

なお、成果 2 に関して下記のような課題が認められた。

- (ア) 教員や保護者の参加度が低い学校もあり、継続的な啓発活動が必要と思われる。
- (イ) 学校が作成した改善活動計画書に対して、ZEO やプロジェクトチームが指導して修正を行う場合に、学校側が本プロジェクトの趣旨を十分に理解しておらず、自分たちの決定が尊重されていないという不満が生じている例がみられた。
- (ウ) 対象校は概して類似の活動を実施する傾向にある。今後、個々の学校の実情に合ったよりクリエイティブな活動ができるよう支援が必要である。

③ 成果 3 の達成状況

成果 3 の達成状況に関して、下記のような望ましい変化が対象校にて観察された。

- (ア) ZEO 職員やプロジェクトチームの支援により、すべての第 1・第 2 バッチ校は、教員・生徒・保護者などの参加のもと、理数科教育にかかわる教育改善活動を継続的に実施している。ZEO 職員によるモニタリングも定期的に行われている。
- (イ) 教育省や NIE で構成する理数科教育改善委員会 (CoSM) が設立され、現場での課

題をもとに、各学校・ZEO が活用できる理科の授業研究ガイドブック、算数の基礎計算能力強化ワークブック（IMaCS）を作成した。

(ウ) 全対象校は 100 マス計算や IMaCS に熱心に取り組んでいる。生徒の基礎計算力に伸びがみられる。

(エ) 対象校の教員が、授業研究を通してお互いに学び合うようになった。

(オ) ZEO や対象校の理数科 QEC により、さまざまな教材が開発され、活用されている。

(カ) 全国統一試験における生徒の成績が向上した学校もある。

なお、成果 3 に関して以下の課題が認められた。

(ア) 100 マス計算や IMaCS の実施に際し、習熟度の低い生徒や、欠席の多い生徒へのフォローアップが十分にできていない場合や、記録の分析が適切でない場合がある。

(イ) IMaCS や授業研究などの理数科の活動が適切に理解され定着し、本格的に活用されるまでには時間がかかるものとみられる。

(2) プロジェクト目標の達成状況

対象 ZEO は、ゾーン内の学校が教育改善活動を導入・継続するために必要な支援を行う能力を蓄えつつある。ZEO 職員は、このプロジェクトでの経験を、非対象校や非対象ゾーンへ普及させたいという高いモチベーションを持っている。

第 1 バッチ校は、プロジェクト協力期間終了後も活動を継続していく意思があり、今後の各校での活動経費は、プロジェクトからの支援がなくとも通常予算で賄える範囲であると考えている。対象校の中には、普及の際のモデル校として活躍できる可能性を持つ学校がいくつかある。

このように、ゾーンや学校での活動の進捗や定着には目覚ましい成果がみられ、ZEO からの適切なモニタリングが継続できれば、学校・ゾーンレベルでの活動のための持続的なシステムの構築は期待できる。しかし、プロジェクト目標を達成するためには、「提言」で述べるように、これらの成果に加えて、「プロジェクト活動を制度化していく」努力が必要であり、そのためには、中央政府・州政府・PDE・ZEO の間の「縦のつながり」を構築するとともに、地域の学校間のつながり、つまり「横のつながり」をも強化していく必要がある。

(3) 上位目標の達成状況

プロジェクトは、上位目標である「教育の質の向上と格差の是正」に貢献する可能性を持っている。対象校はどれも、小規模なカテゴリーに属する学校であり、より施設・設備の整った大規模校と比較すると、一般的にあまり人気がない。一方、プロジェクト活動実施により、いくつかの対象校では、入学希望者が増えたり、生徒の学力が向上したりといった兆候がみられる。これは、対象校における教育の質の高まりを示すものであり、将来、学校間の教育格差の是正につながると考えられる。

また、前述のように、すでに非対象 ZEO や非対象校が教育改善活動の導入に興味を示し、行動を起こし始めていることは、プロジェクトが、その上位目標である「非対象 ZEO や非

対象校への普及」へと貢献する可能性が高いことを示している。

3-2. 評価結果の概要

(1) 妥当性

プロジェクト目標は、学校主体の学校運営を奨励し、理数科の学力の向上を優先課題としているスリランカ政府の方針と整合性が高い。教育省はプロジェクトの成果を今後、世界銀行の支援により実施している学校改善プログラム（PSI）に取り入れたい意向である。また、教育省も NIE も全国統一試験において理数科の合格率が低迷していることを問題視しており、プロジェクトがこの問題を解決する一助となることを期待している。

本プロジェクトは、日本政府の援助方針や JICA のスリランカ国別援助計画と合致している。同方針・計画では、優先課題である「貧困削減と地方開発」の中で、教育分野において教育の質と公平性を高めることの必要性を強調している。

(2) 有効性

次項「効率性」で詳細を記すように、プロジェクトの 3 つの成果は順調に達成されつつある。しかし、「提言」で述べるように、プロジェクト目標を達成するには「縦のつながり」をプロジェクト期間が終わるまでに構築しておく必要がある。また、教育省は、本プロジェクトが、全国プログラムの一部として引き続き実施されるべく方策を検討しており、プロジェクトはその検討過程を支援していくことが望ましい。なお、プロジェクトはすでに、ZEO と PDE・州政府が情報共有できるよう支援し始めていることなどから、上述のような協調体制の構築や方策検討への支援は、プロジェクト期間内に完了する可能性が高い。

(3) 効率性

ほとんどの投入と活動は計画通りに実施された。しかし、理数科教育改善委員会（CoSM）の設立が遅れ、その結果、理数科の教材開発が約 6 カ月遅れた。

「成果 1」は達成されつつある。対象 ZEO は、ゾーン内の教育改善活動を促進するための能力を高めつつある。各 ZEO の管理業務も作業効率の改善が進んでいる。「成果 2」も達成されつつある。対象校においては、学びの環境、保護者の参加や支援、成績などの面で多くのよい変化が観察されている。対象校は、本プロジェクトの手法を高く評価しており、プロジェクト活動を将来も続けていきたいという意思を持っている。また、対象校の中には、「モデル校」としての役割を果たすことができると思われる学校もいくつかあり、ZEO や学校にはリソースパーソンとして活躍できる能力を持った人々も育てている。

ZEO や学校が IMaCS や授業研究など理数科の主な活動が本格的に進捗し始めたのは 2006 年後半からであり、「成果 3」を生み出すまでにはやや時間がかかるであろう。

(4) インパクト

プロジェクトは、上位目標である教育の質の向上と格差の是正に貢献する可能性を持っており、非対象ゾーンや非対象校がすでに教育改善活動を取り入れる意向を持っていることは、「上位目標の達成状況」の項ですでに述べたとおりである。

また、すでに、スリランカ政府がプロジェクトに強い関心を示し、今後の普及体制の検討や財政支援を始めていることは、期待した以上の正のインパクトといえる。

(5) 自立発展性

プロジェクトの自立発展性に関して下記のようないくつかのよい兆候がみられる。

- ア 対象 ZEO や学校は将来、プロジェクトからの支援がなくとも、活動を継続させる意思を持っており、活動にかかわる経費は通常の予算で賄えると考えている。普及においても、モデル校、リソースパーソンとして活躍できる学校や個人が育っている。
 - イ プロジェクトから支給された学校配賦金の額は、スリランカ政府が負担できないような大きな金額ではないことからレプリカビリティがあるといえる。
 - ウ 非対象校や非対象 ZEO もすでに教育改善活動に関心を示し始めている。
- 一方、自立発展性に関して下記のような課題がある。
- ア 成果を継続させるためには、前述のように「縦のつながり」を構築する必要がある。
 - イ スリランカ政府が今後活用できるような、教育改善活動に関する実用的なマニュアルを作成することが望まれる。
 - ウ ZEO による定期的な学校のモニタリングの継続が不可欠である。
 - エ 学校改善活動導入の際には、5S の実践や IMaCS などの活動を部分的に導入するのではなく、参加型の計画策定や意思決定のプロセス、関係者間での意思統一、継続的なモニタリングやフォローアップなど、プロジェクトのアプローチを含めて導入すべきであることを、今後強調していく必要がある。
 - オ IMaCS の印刷費に関しては、ZEO や学校の通常経費で賄うことは困難が予想され、スリランカ政府による適当な予算措置が必要である。

3-3. 実施プロセスに関する問題点および問題を惹起した要因

理数科教育改善委員会 (CoSM) の設立が遅れたことにより、理数科の活動に遅れがみられる。また、2006 年半ば以降、スリランカ北部の治安が急激に悪化したことにより、ジャフナ ZEO と同対象校では、予定した活動をすべて実施することができなかった。よって同地方では、協力期間終了時までには成果を達成することは困難とみられる。

3-4. プロジェクト・デザイン・マトリックスの改訂

下記のプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の項目について調査団が改訂を提案し、合同調整委員会 (JCC) にて承認された。

(1) プロジェクト目標の指標の変更

より「持続性」を表すことのできる指標とする。

(2) 成果 4 と関連する活動の追加

「縦」と「横」の連携を強化するために、成果 4 として「縦と横の連携が確立される」を追加する。

(3) 成果 1、2、3 の指標の変更と追加

活動の結果の変化が確認できるベースライン・エンドライン調査の結果を活用した指標とする。

3-5. 結論

一部の活動に遅れがみられたものの、PDMに記載された活動は実施中であることが確認された。対象 ZEO や対象校では、5S やファイリングシステムなどの「改善テクニック」が導入・実施され、大幅な執務環境・学習環境の改善がみられ、参加型の意思決定を通じて関係者のプロジェクトへの主体的な参加・実施も強化されている。理数科教育改善に関しては、教室レベルでの 100 マス計算や IMaCS の導入・実施、理科の授業研究の実施、指導主事 (ISA) による教員への指導・モニタリングなどが実施されている。また、学校間の経験共有など、普及に向けた取り組みも進展しつつある。

しかしながら、2006 年 7 月に実施した運営指導調査時の主要な提言事項については、CoSM の設立、現地コンサルタントの活用などにおいて進捗はみられるものの、プロジェクト目標に到達するために不可欠な項目に関する対応が不十分であることが確認された。運営指導調査時に提言をした学校運営改善のための持続的な制度の構築に向けた縦 (学校、ゾーン、州、国) の連携の強化、プロジェクト成果の現地化への道筋の確立、また、IMaCS の補完手段の模索を通して、理解が遅れている生徒に対する対策強化に、引き続き取り組むことが肝要であることが確認された。

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)

本調査結果を踏まえ、プロジェクト目標の達成に向けて、以下の点を考慮しつつ実施強化を図ることを提言する。

(1) 学校運営改善のための縦 (学校、ゾーン、州、国) の連携の強化

学校運営改善のための持続的な制度を構築するためには、ボトムアップ・アプローチによる学校主体の運営 (SBM) の仕組みづくりとゾーンによるモニタリング能力の強化、そしてそれらを支える教育行政 (州や国) によるトップダウン・アプローチとの効果的な連携の確立が肝要である。具体的には、以下の活動を早急に行う必要がある。

ア 情報共有と問題解決のための ZEO と州政府間のメカニズムを確立する。

イ 理数科教育改善のための国レベルの機関として CoSM の役割の明確化を通じた自立発展性を確保する。

(2) 既存のメカニズムや枠組みへの適応のためのプロジェクト成果の現地化

現地化を促進するためには、本プロジェクトの成果がスリランカの教育行政システムの中に統合されることが重要である。そのためには、教育セクター開発フレームワーク・プログラム (ESDFP) のもとで実施されている学校改善プログラム (PSI) や学校開発計画といった既存のメカニズムの中に、本プロジェクトの成功要因を取り込んでいけるようにすることが肝要であり、これを促すための補完的なマニュアルを作成する必要がある。

(3) IMaCS の補完的手段の模索を通じた理解の遅い子どもの学習ニーズへの対応の強化

学校訪問にて IMaCS の実施を見学した際、基本的な計算力に欠ける子どもたちが多々確認された一方で、教員は概してよくできる子に注目し、できない子に注意を払っていない

傾向にあることが観察された。できない子どもはどのような問題につまずいているのか詳細に分析し、これに基づき、ゾーンレベルでの理数科 QEC 活動や、適切な教員研修の実施などを通じて、IMaCS を補完する手段を講じていく必要がある。

(2) その他

ア ZEO の能力強化の進捗状況に差がみられるため、各 ZEO の能力に対応した技術支援を実施する必要がある。

イ Convention の実施においては、順位を競うようなものではなく経験を共有するような機会にする必要がある。

3-8. 教訓（当該プロジェクトから導き出されたほか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）案件開始時には、プロジェクトの目指すべき方向性を関係者間で共有しておくことが肝要である。特に、「持続的な制度」や「教育改善活動」といった一般的な用語については、それが具体的に何を意味するかを確認・共有しておく必要がある。

（2）学校配賦金を供与するプロジェクトにおいては、学校配賦金の役割・位置づけに加えて、プロジェクト終了後、どのように自立発展させるのか、相手国も含めて協議し、方向性を明確にしておくことが肝要である。そのためには、実施国の予算の流れ（行財政の仕組み）、教育セクター全体（国、州、学校レベル）の予算額、ドナーの支援状況などを十分に把握しておくことが重要である。

目 次

序 文

プロジェクト対象地域地図

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 調査団の構成.....	1
1-3 調査日程.....	1
1-4 主要面談者.....	2
第2章 プロジェクトの概要.....	4
2-1 背景.....	4
2-2 基本計画.....	4
2-3 実施体制.....	4
2-3-1 実施体制.....	4
2-3-2 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
3-2-1 プロジェクト関係書類のレビュー.....	6
3-2-2 現場視察.....	6
3-2-3 プロジェクト関係者との面談・協議.....	7
3-3 情報・データ収集方法.....	7
第4章 中間評価結果.....	8
4-1 PDM に基づく計画達成度.....	8
4-1-1 投入実績.....	8
4-1-2 活動実績.....	8
4-1-3 成果の達成状況.....	8
4-1-4 プロジェクト目標の達成度.....	14
4-1-5 上位目標の達成度.....	15
4-2 評価 5 項目による評価.....	15

4-2-1 妥当性.....	15
4-2-2 有効性.....	15
4-2-3 効率性.....	16
4-2-4 インパクト.....	16
4-2-5 自立発展性.....	16
4-3 問題点及び問題を惹起した要因.....	17
4-3-1 計画内容に関すること.....	17
4-3-2 実施プロセスに関すること.....	17
4-4 結論.....	17
4-5 PDM 改訂.....	18
第5章 提言と教訓.....	21
5-1 提言.....	21
5-2 教訓.....	24
付属資料	
1. ミニッツ(改訂版PDMを含む).....	27
2. 評価グリッド.....	83
3. 議事録.....	89
4. 運営指導調査報告書.....	165

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

本プロジェクトは2005年10月1日より開始され、3年3カ月間の計画で実施されている。プロジェクトを開始してから中間点が過ぎ、2007年9月17日から10月5日にかけて、スリランカ側と合同評価の形でプロジェクトを評価すべく、中間評価調査団が派遣された。なお、調査団の派遣目的は以下のとおりである。

- (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、スリランカ側関係者とともに、プロジェクトの中間評価を行う。
- (3) 上記の評価結果に基づき、プロジェクトの直面している問題と今後の活動計画について必要な提言を行う。
- (4) これまでの実績、現在のプロジェクト活動内容、中間評価後の方向性を踏まえ、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix、PDM）を見直す。
- (5) 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。

1-2 調査団の構成

担当分野	所属	氏名
団長・総括	JICA 国際協力専門員（教育課題アドバイザー）	水野 敬子
協力企画1	JICA スリランカ事務所所員（現地参団）	井上 琴比
協力企画2	人間開発部第1グループ基礎教育第1チーム・ジュニア専門員	菊池 亜有実
評価分析	(株) かいほつマネジメントコンサルティング	田村 智子

1-3 調査日程

	月日	曜日	業務	
			水野団長/菊池団員	井上団員/評価分析
1	9/17	月	/	JICA 事務所打ち合わせ プロジェクトチーム打ち合わせ
2	9/18	火		NIE/教育省の CP 打ち合わせ
3	9/19	水		移動（コロンボ→トリンコモリー）
4	9/20	木		移動（コロンボ→クルネーガラ） ゾーン教育事務所、東部州政府、州教育局での現地調査 移動（トリンコモリー→クルネーガラ）
5	9/21	金		北西部州政府、ゾーン教育事務所、対象校での現地調査
6	9/22	土		対象校校長へのグループインタビュー 移動（クルネーガラ→コロンボ）
7	9/23	日		移動（成田→シンガポール）

8	9/24	月	移動（シンガポール→コロンボ）	調査結果分析
			JICA 事務所打ち合わせ、大使館表敬	
9	9/25	火	ERD 日本担当課長表敬、NIE 所長・副所長表敬 教育省次官表敬、教育省の CP との協議	
10	9/26	水	移動（コロンボ→バンダラウエラ）	
11	9/27	木	ゾーン教育事務所、対象校での現地調査、協力隊員へのインタビュー（ウエラワヤ）	
12	9/28	金	ウバ州政府・州教育局、ゾーン教育事務所、対象校での現地調査（バンダラウエラ）	
13	9/29	土	対象校校長へのグループインタビュー 移動（バンダラウエラ→コロンボ）	
14	9/30	日	調査結果分析・資料作成	
15	10/1	月	CoSM ミーティング 世銀協議、JCC 準備	
16	10/2	火	JCC 準備 JCC 会合、ミニッツ署名	
17	10/3	水	Finance Commission 協議 プロジェクトチーム打ち合わせ JICA 事務所報告	
18	10/4	木	ODA タスクフォース報告	
			移動（コロンボ→シンガポール）	
19	10/5	金	移動（シンガポール→成田）	

1-4 主要面談者

[スリランカ側]

教育省 (MOE)

Mr. A. Hewage, Secretary

Mr. Douglas Ranasinghe, Director (Science and Math)

Ms. P. Nanayakkara, Deputy Director (English Medium)

Ms. P. M. A. S. Pandithasekara, Director (Primary)

Mr. H. M. Wijedasa, Deputy Director (Science and Mathematics)

Ms. Dameyanthi Balasooriya, PSI(Program for School Improvement)

国立教育研究所 (NIE)

Prof. Jagath Wickremasinghe, Director General

Dr. L. Ginige, Assistant Director General

Mr. Wilfred Perera, Assistant Director General

Ms. Janaki Wijesekara, Chief Project Officer (Mathematics)

Mr. Asoka de Silva, Project Officer (Science)

Mr. Chandana Fernando, Project Officer (Primary Mathematics)

財務省

Mr. M. P. D. U. K. Mapa Pathirana, Director, Japan Division, Department of External Resources

財務委員会 (Finance Commission)

Mr. A. S. Gunawardena, Chairman

北部州

Mr. S. Rangarajah, Chief Secretary

Mr. Ilangowan, Secretary, Provincial Ministry of Education

Mr. V. Rasasaiya, Provincial Director of Education

東部州

Mr. M.D.A. Gamini Rodrigo, Chief Secretary

Mr. S. Thanduthpane, Provincial Director of Education

Mr. Sounthararajan, Assistant Director (Science), Provincial Department of Education

トリンコマリーゾーン

Mr. K. Thilakaratnum, Zonal Director of Education

北西部州

Mr. M. M. N. D. Bandara, Chief Secretary

Mr. B. M. A. Balasooriya, Secretary, Provincial Ministry of Education

Mr. Ekanayake, Deputy Director, Provincial Department of Education

クルネーガラゾーン

Ms. R. A. S. P. Rathnasekera, Zonal Director of Education

ウバ州

Mr. K. D. Sirisena, Acting Chief Secretary

Mr. w. M. W. Weerasinghe, Assistant Director (Planning), Provincial Ministry of Education

Mr. K. M. Nandasena, Assistant Director of Education, Provincial Department of Education

Mr. S. M. S. Liyanaqi, Assistant Director (Science), Provincial Department of Education

ウェラワヤゾーン

Mr. R. M. Ariyadasa, Zonal Director of Education

バンダラウエラゾーン

Mr. I. M. Gunasekera, Zonal Director of Education

世界銀行スリランカ事務所

Dr. Harsha Athurupana, Education Specialist

[日本側]

在スリランカ日本大使館

川畑 知広 一等書記官

プロジェクトチーム

田井 稔三 総括

石橋 徹 副総括

里見 陽子 プロジェクト評価・モニタリング

藤森 由佳子 現地調整員

Mr. M. A. Wahid, 現地コンサルタント

Mr. M. S. M. Rafethne, 現地コンサルタント

Mr. A. D. Gunasekera, 現地コンサルタント

JICA スリランカ事務所

西野 恭子 次長

第2章 プロジェクトの概要

2-1 背景

スリランカ民主社会主義共和国における人間開発指標は高く、教育セクターにおいても成人識字率は男女格差なく 92%、初等教育の純就学率も 95%と比較的高い。「教育の質」に目を向けると、全国統一試験の結果から国語や歴史、社会科などの文科系科目の合格率が 70~80%と高い一方で、理数科系科目の合格率が 40~50%と低く、近年その数字がさらに低下する傾向にある。

JICA は、2002 年から約 3 年間、開発調査「初中等理数科分野教育マスタープラン」を実施してきた。当初、初中等教育における理数科教育の向上を対象としたものであったが、問題を探ってみたところ教科だけの問題ではなく、非効率的な学校運営に問題が潜んでいるという点にたどり着いた。このため、同調査のパイロット活動においては理数科教育分野の支援に加えて、スリランカ国内においても広く知られている 5S 運動（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）などを取り入れ実施する「改善運動」を「教育改善運動」として学校レベルに導入し、学校運営の改善を提案・実施してきた。

2005 年からは、教育行政官の支援のもと学校主体の教育改善活動の規模を拡大し、これを通して教育の質的向上、地域間格差を是正するため、教育行政の能力向上を含む効率的な学校運営を実施するための持続的な行政システムの確立をねらいとする「学校運営改善プロジェクト」を実施している。

現在、5 教育ゾーンにおいて、ゾーン教育事務所（Zonal Education Office、ZEO）、第 1 バッチ校（各ゾーン 10 校）、第 2 バッチ校（各ゾーン 20 校）で、教育改善活動を実施し、ZEO が対象校における改善活動の指導・モニタリングを行う体制作りを支援している。また、理数科教育の教科については、中央政府の教育省（Ministry of Education、MOE）や国立教育研究所（National Institute of Education、NIE）、指導主事（In-Service Advisor、ISA）、日本人専門家からなる理数科教育改善委員会（Committee of Science and Mathematics、CoSM）を設立し「理数科教育改善サンプル集」を作成、対象校において導入を図っている。

2-2 基本計画

名称	スリランカ国学校運営改善プロジェクト Improving School Management to enhance quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics
協力期間	2005 年 10 月~2008 年 12 月（3 年 3 カ月）
上位目標	1. 対象ゾーンにおいて教育の質と公平さが改善される。 2. 学校運営を改善するための持続的なシステムが対象校から非対象校へ、対象ゾーンから非対象ゾーンへ普及する。
プロジェクト目標	対象ゾーン内において学校運営を改善するための持続的な制度が定着する。
期待される成果（アウトプット）	1. 対象ゾーン教育事務所（ZEO）に教育マネジメントに関わる改善活動が導入・実施される。 2. ZEO の支援により、対象校での学校運営に関わる教育改善活動が導入・実践される。 3. ZEO の支援により、対象校での理数科目に関わる教育改善活動が導入・実践される。

2-3 実施体制

2-3-1 実施体制

本プロジェクトのカウンターパート機関は MOE であり、スリランカ側は教育省次官、日本側はプロジェクト総括を共同議長とする合同調整委員会（Joint Coordination Committee、JCC）を設置し、プロジェクトの円滑な運営を目的として半期に一度開催することとしている。

MOE、日本人専門家、ローカルコンサルタントなどを含むプロジェクトチームをアドバイザー機関とし、実質的な活動実施は下部組織である ZEO を中心とする。MOE から学校レベルまでを垂直のシステムでつなぎ、各レベルで教育改善活動のための委員会を設置し、情報共有と事業調整のためのメカニズムを作る。MOE レベルでは国家教育改善活動委員会（National Educational Initiative of Kaizen Activities、NEIKA）を設置し、MOE を中心として NIE 教官等の中央プロジェクト関係者

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

また、ZEOや学校レベルにおけるボトムアップによる改善活動の実施に加えて、理数科教育の質的改善にはトップダウン・アプローチによるインプットもあわせて必要である。そのために、本プロジェクトではMOEやNIE、ISA、プロジェクトチーム（日本人・現地コンサルタント）からなるCoSMを設立している。

2-3-2 対象地域

本プロジェクトでは以下の4州5ゾーン¹を対象地域とし、初年度は各ゾーンから10校、次年度は追加的に20校を対象校として活動を実施している（冒頭地図参照）。

州	ゾーン
北部州	ジャフナ
東部州	トリンコマリー
北西部州	クルネーガラ
ウバ州	バンダラウエラ
	ウエラワヤ

¹ 2007年1月、北東部州は北部州と東部州に再編成されたため、対象州が3州から4州に変更になった。

第3章 中間評価の方法

本中間評価は、スリランカ側と一部合同で行われた（スリランカ側評価チームメンバーと報告書は、付属資料1 ミニッツに記載）。その目的は、1-1 で述べたとおり、①投入実績、活動実績、計画達成度の確認、②評価5項目による評価、③今後の活動に対する提言、④必要に応じてPDMの改訂、の4点であり、この目的に即し以下の要領で実施した。

3-1 評価グリッドの作成

中間評価は、プロジェクトの活動実績と実施プロセスを把握し、特に妥当性、効率性などの観点から評価し、必要に応じて当初計画の見直しや運営体制強化を図ることを目的としている。よって、本評価では、2007年5月に改訂されたPDM₁と活動計画表（Plan of Operations、PO）に基づき、達成度、実施プロセス、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）を検証するために、評価グリッドを作成し各項目に関して評価を行った（評価グリッドの詳細は付属資料2を参照）。また、本プロジェクトの評価に適用される評価5項目の各項目の定義は以下の表1のとおりである。

表1 評価5項目の定義

評価五項目	JICA 事業評価ガイドラインによる定義
妥当性	プロジェクトの目指している効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金であるODAで実施する必要があるか、などといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
有効性	プロジェクトの実施により、本当に受益者や社会への便益がもたらされているのか（あるいはもたらされるのか）を問う視点。
効率性	主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいはされるか）を問う視点。
インパクト	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的效果や波及効果を見る視点。この際、予期しなかった正・負の効果・影響も含む。
自立発展性	援助が終了しても、プロジェクトで発言した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。

3-2 評価実施方法

3-2-1 プロジェクト関係書類のレビュー

以下の関係書類がレビューされた。

- 実施協議報告書
- Inception Report
- Zone Baseline Survey Report
- Progress Report 1-3
- QEC Activities of the 1st Batch Schools
- Guidebook for Teachers to Improve ERA Lessons
- Guidebook for Teachers to Improve Science Lessons
- Improvement of Mathematical Calculation Skills Program Grade1-7 (IMaCS)
- IMaCS Teachers Manual
- IMaCS VCD
- 運営指導調査報告書

3-2-2 現場視察

- (1) 以下のZEOを視察した。

- トリンコマリー
- クルネーガラ
- ウェラワヤ
- バンダラウエラ

(2) 以下の対象校を視察した。

- トリンコマリー: Vigneswara MV、Sampalthive MV
- クルネーガラ: Kalugamura MV、Pothuhera Model Junior School
- ウェラワヤ: Buduruwagala MV、Wehalayaya MV
- バンダラウエラ: Ellagama MV、Ambegoda Samgabodhi MV

また、下記の非対象校を視察した。

- トリンコマリー: Nilaweli Roman Catholic School

以下の対象ゾーンで対象校の校長を集めての意見交換会を実施した。

- (1) クルネーガラ
- (2) バンダラウエラ

3-2-3 プロジェクト関係者との面談・協議

以下のプロジェクト関係者と面談、協議した。

- プロジェクト日本人専門家と現地コンサルタント
- 教育省職員
- NIE 職員
- 州政府次官
- 州政府教育局職員
- ZEO 職員
- 対象校校長、教員、生徒
- 非対象校校長、教員、生徒
- SEIKA、QEC 委員
- CoSM 委員
- 財務委員会 (Finance Commission) 委員長
- 世界銀行 (World Bank、WB) コンサルタント

3-3 情報・データ収集方法

上記の関係者と意見交換・インタビューするとともに、以下の方法で情報・データを収集した。

- 対象校訪問時に、教室、校長室、理科実験室、数学教材室などにおいて活動の成果を観察した。
- ZEO 訪問時には、各課の執務室を視察し、活動の成果を観察した。
- CoSM に出席し、討議を見学するとともに、出席者にインタビューした。

第4章 中間評価結果

本中間評価調査団は、MOE、PDE、ZEO などとの協議を経て、中間評価結果に関するミニッツ（付属資料1）を取りまとめ、署名・交換を行った。

本調査団の中間評価調査結果は以下のとおりである。

4-1 PDMに基づく計画達成度

4-1-1 投入実績

(1) 日本側からの投入実績は下記のとおりである。

- 専門家8名（総括/学校運営、副総括/学校改善運動、理数科教育、評価、モニタリング、理科教育、算数教育）（詳細は付属資料1ミニッツANNE X2を参照）
- 機材（コンピューター、コピー機など）（詳細は付属資料1ミニッツANNE X4を参照）
- カウンターパート本邦研修（詳細は付属資料1ミニッツANNE X3を参照）
- ZEO や対象校における活動費補助
- その他の活動経費（必要に応じて）

(2) スリランカからの投入実績は下記のとおりである。

- カウンターパートの配置（MOE、NIE、PDE、ZEO）（詳細は付属資料1ミニッツANNE X5を参照）
- 日本人専門家やフィールド・コーディネーターの執務室、同室の家具・電話など
- カウンターパートの給与
- ZEO における活動費の補助（2007年）
- その他の活動経費

4-1-2 活動実績

PDMに記載された活動の中で、CoSMの設立と理数科サンプル集の作成には遅れがみられたが、それ以外の活動は計画通りに実施された。また、算数教育の活動に変更があった。当初サンプル集を作成する予定であったが、授業を観察した結果、生徒の基礎計算能力に問題があることが判明したため、基礎計算能力強化ワークブック（Improving Mathematical Calculation Skills、IMaCS）という名の計算ドリルが作成されることになった。各活動実績の詳細については付属資料1ミニッツ3.Progress of the Projectを参照のこと。

4-1-3 成果の達成状況

(1) 成果1の達成状況

成果1の達成状況に関して、下記のような望ましい変化が対象ZEOにて観察された。

- ZEO 職員の執務環境が大幅に改善された。執務室が清潔になり、整頓され、教員などの訪問者に親切に対応できる環境になった。5Sの実践が効果を上げているものとみられる。
- ZEO 職員の執務態度が変わった。チームワークがよくなり、誰もが自由に意見を言えるようになり、仕事への自信が生まれた。プロジェクトの参加型アプローチが効果を上げているものとみられる。
- ファイルの整理整頓などにより、業務の効率が上がった。そのため、教員がZEOでの用事（例えば、ローンの申請や昇格の確認など）を一度で済ませることができるようになった。下表のように、ZEO への訪問者の延べ数が大幅に減っているのは、一つの用事を済ませるために、教員が何度もZEOを訪問する必要がなくなったことを示している。

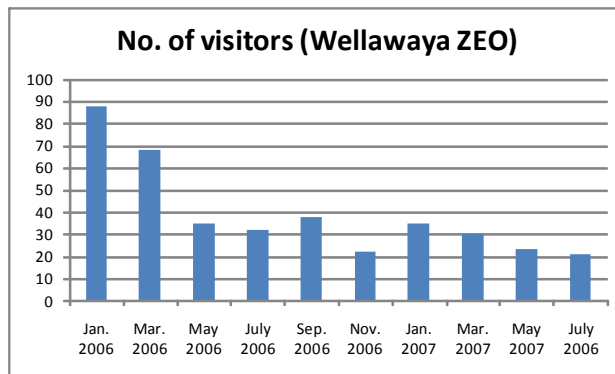


図 1：1日平均訪問者数（月間平均）推移－ウェラワヤ ZEO
（資料提供:ウェラワヤ ZEO）

- 業務の効率化の結果、「事務処理が遅い」「処理内容が間違っている」などの文句、言い争い、申し立てなどの数が減少している。例えば、クルネーガラ ZEO では、以前、毎月 15 件から 20 件ほどの申し立て書を教員から受け取っていたが、2007 年になってからはその数が激減し、1 月から 9 月までの間に受け取った申し立ては、わずか 1 件であった。トリンコマリー ZEO の年金課では、以前、退職日から早くも 6 カ月後、遅い時は 1 年後にやっと年金の支払いがなされていたが、ファイルの整備や情報のデータベース化などにより、現在では、退職日の翌月から支払うことができるようになった。職員は教員との言い争いがなくなり快適に働いている、とのことであった。
- ZEO の事務処理が早く正確になったので、用事が早く済むようになり、教員は学校で過ごす時間が増えている、と ZEO では認識している。また、教員が ZEO にて丁寧・親切な対応を受けるようになり、教員の仕事への満足度が増した、とも考えている。ただし、これらの変化を実証するデータはまだない。
- ZEO の理数科教育に関する良質の教育サークル²（Quality Education Circle、QEC）は、活発に活動を展開している。主な活動内容は、体験学習の教授法に関する教員へのセミナーやワークショップ、授業研究の実施、教材の開発などである。例えばバンダラウェラ ZEO の理数科 QEC では、5 年生から 11 年生までの理数科を対象に、ゾーン内の全学校で毎月ミニテストを実施し、その結果、点数の低かった生徒を集めて毎週末、補習授業を行っている。

一方、これら理数科教育の活動が本格的に始まったのは最近であり、活動が定着し、生徒の学力が向上するまでには、しばらく時間がかかるものとみられる。

なお、成果 1 に関連して下記のような課題が認められた。

- 2007 年 2 月、コロンボにて QEC 全国大会が開催され、ジャフナ以外の 4 つの ZEO が参加した。この大会の目的は、経験を分かち合い、お互いに学び合うことであった。大会の実施によりこの目的は達成されたが、同時に、低い点数をつけられたり、下位にランクされたりした参加者のモチベーションが一時低下するという問題がみられた。参加者の中には、QEC 大会で発表するのは喜びであるが、競争はしたくないので、点数や順位をつけたりしないしてほしい、と述べた者もあった。
- ZEO と PDE や州政府をつなぐ役目をする「PEIKA」が設立されておらず、教育改善活動に関する両者の協調関係が弱い。ただし、最近になって ZEO は、PDE や州政府とプロジェクトに関して話し合いを持つようになり、PDE や州政府のプロジェクトへの理解が深まりつつある。例えば東部州では、ZEO の理科の QEC 活動を支援するために、クイズコンテスト、理科実験室コンテストなどを企画・実施している。ウバ州では、ウェラワヤ ZEO が QEC の活動の一環として理数科の教材を作る際、経費を負担した。また同州は、2008 年にウェラワヤとバンダラウェラ ZEO に、各約 2 百万ルピーを教育改

² 改善活動または教育改善活動を実施する小集団の名称

善活動の予算として計上する方向である。北西部州でも、州内他地域での活動の実施に向けた制度化と予算措置を検討中である。

プロジェクトでは、ZEO の活動状況をモニタリングシートの点数により評価している。評価基準は以下のとおりである。

- QEC リーダーのリーダーシップ (5 点)
- メンバーの参加と仕事の分担 (5 点)
- 情報の共有 (5 点)
- 支出と帳簿類の管理 (5 点)
- 活動の成果 (5 点)

ZEO には 3 つの QEC と ZEIKA があり、この 4 つがそれぞれ 25 点満点で採点されるため、満点は 100 点になる。プロジェクトは 80 点を到達目標としている。2007 年 2 月までの各 ZEO の得点の推移は下表のとおりであった。

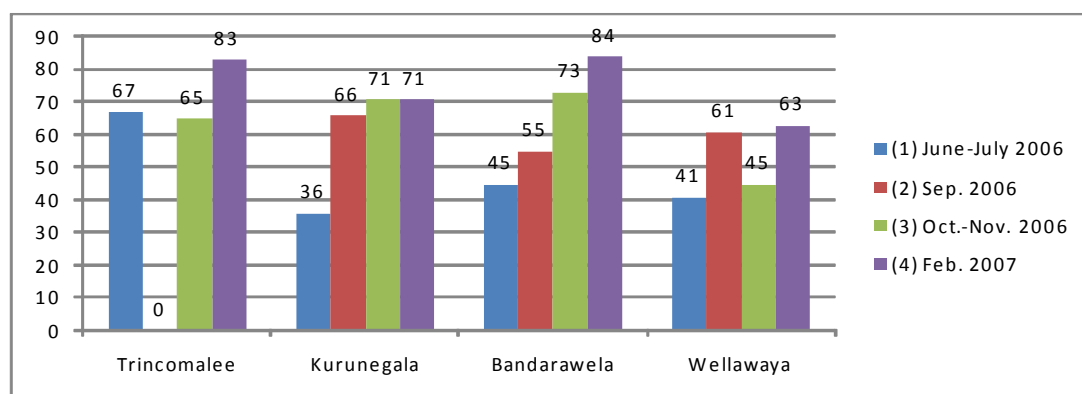


図 2 : ZEO 活動状況—モニタリング得点 (2007 年 2 月)

(資料提供 : プロジェクトチーム)

トリンコマリーとバンダラウェラの ZEO は、2007 年 2 月の時点ですでに目標得点に到達している。一方、ウェラワヤとクルネーガラの ZEO は活動開始当初、より困難な状況にあったことが分かる。それは、当該地方で入手可能なリソースや、関係者の参加型活動への理解度が限られていたことなどが背景と考えられる。しかし、これらの ZEO でも現在、上述のような好ましい変化がみられ、活動はかなりの進捗を遂げていることが観察された。よって、これらの ZEO も、今後活動を継続することにより、目標のレベルに到達できるものと考えられる。

(2) 成果 2 の達成状況

成果 2 の達成状況に関して、下記のような望ましい変化が対象校にて観察された。

- ZEO 職員やプロジェクトチームの支援により、すべての第 1・第 2 バッチ校は、教員・生徒・保護者などの参加のもと、学校運営にかかわる改善活動を継続して実施している。ZEO 職員によるモニタリングも定期的に行われている。
- ゾーンレベルの QEC 大会では、対象校のみならずゾーン内の非対象校も参加し、教育改善活動の成果や経験を共有した。その結果、非対象校も改善活動に関心を持つようになり、なかには 5S や 100 マス計算を導入する学校もでてきた。
- 第 2 バッチ校はすでに活動を開始している。第 2 バッチ校の中には、対象校として選ばれる前から、第 1 バッチ校を見習って、5S の実践や QEC 活動を始めていた学校もあり、積極性がうかがわれる。
- 保護者や地域の関係者が、対象校の望ましい変化を評価し、労働力を提供したり、寄付をしたり、また、建設的な意見を表明したりするようになった。対象校の中には、入学希望者が増えるなど人気が出てきた学校もある。
- 教員がより積極的になり、責任感を持って仕事をするようになった。その結果、教員の休暇の取得回数が減少した学校もある。

- 学校配賦金の使用に関して透明性が確保されている。
- 生徒や教員が時間に正確になった。特に、始業時に 100 マス計算や IMaCS を実施しており、これが生徒に人気がある。そのため、生徒が定刻に登校するようになった。その結果、遅刻者が減少し出席率も増えた（下図参照）。

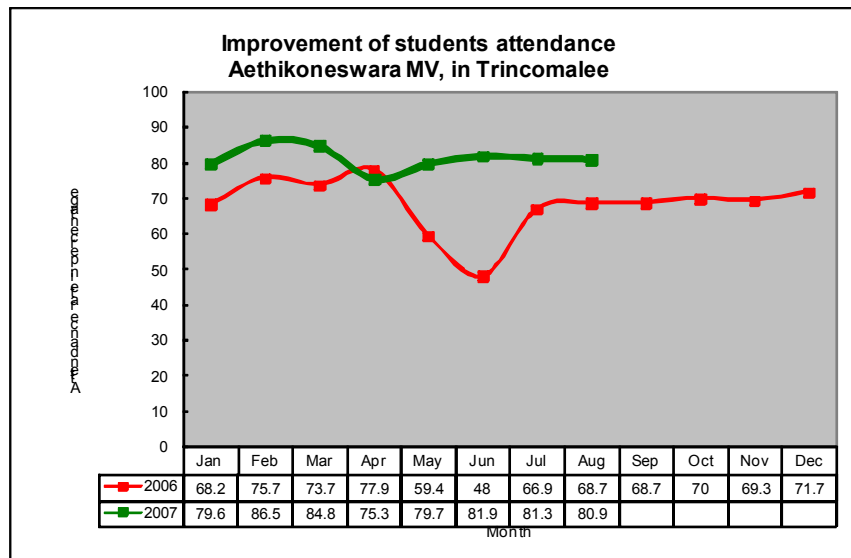


図 3：生徒の出席率推移(トリンコマリーAethikoneswara 校)
(資料提供:プロジェクトチーム)

なお、成果2 に関して下記のような課題が認められた。

- 教員や保護者の参加度が低い学校もある。プロジェクトに関しての啓発活動が引き続き必要と思われる。
- 計画書を学校で作成し、ZEO に提出した後、ZEO やプロジェクトチームのアドバイスにより、内容の変更が必要となる場合があるが、学校によっては、変更する際に「押しつけられた」、または「自分たちの決定が尊重されていない」と感じているところもある。これらは、学校側が計画策定の基準を理解していなかったり、ZEO やプロジェクトチームの説明が十分でなかったりしたことに起因すると考えられる。
- 対象校は概して類似の活動を実施する傾向にある。今後、個々の学校の実情に合ったクリエイティブな活動ができるよう支援が必要である。

プロジェクトでは、対象校の学校運営に関する活動状況を、モニタリングシートの点数により評価している。評価の対象は、学校運営に関する QEC と SEIKA であり、評価基準は以下のとおりである。100 点満点に換算した場合の 65 点を達成目標としている。

SEIKA の評価基準

- 校長のリーダーシップ (5 点)
- メンバーの参加度合い (外部者を含む) (5 点)
- SEIKA ミーティング議事録の作成状況 (5 点)
- 意思決定のシステム (5 点)
- 情報共有のシステム (5 点)

QEC の評価基準:

- QEC リーダーのリーダーシップと責任分担 (5 点)
- 意思決定と情報共有 (5 点)
- 支出と帳簿類の管理 (5 点)
- 活動の成果・生徒の成績への貢献 (10 点)

2007 年 2 月の時点で、各対象 ZEO の第 1 バッチ校の平均得点は下表のとおりであり、各 ZEO ともほぼ同様の得点であった。

表 1 : 学校運営に関する QEC の平均点

Trincomalee	Kurunegala	Bandarawela	Wellawaya	Jaffna
56.4	60.2	58.0	61.6	58.8

(注：このモニタリング時は SEIKA を評価対象から外し、QEC のみを評価対象としている)

(資料提供：プロジェクトチーム)

一方、下図のように、各 QEC の点数にはばらつきがある。このことから、QEC の活動進捗状況はさまざまであることが分かる。

(3) 成果 3 の達成状況

成果 3 の達成状況に関して、下記のような望ましい変化が対象校にて観察された。

- ZEO 職員やプロジェクトチームの支援により、すべての第 1・第 2 バッチ校は、教員・生徒・保護者などの参加のもと、理数科教育にかかわる教育改善活動を継続的に実施している。ZEO 職員によるモニタリングも定期的に行われている。
- 全対象校は 100 マス計算や IMaCS に熱心に取り組んでいる。生徒の基礎計算力に伸びがみられる。例えば、トリンコモリーの Vigneswara 校 (第 1 バッチ校)では、計算力に以下のような伸びがみられる。

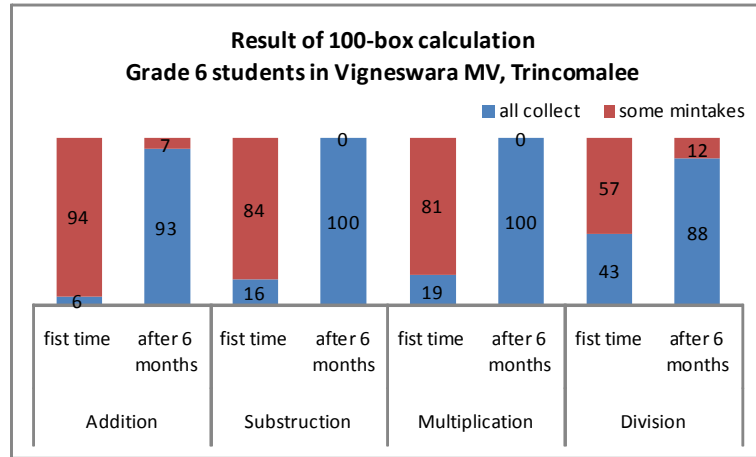


図 4 : 計算力の推移—100 マス計算 (トリンコモリーVigneswara 校)

(資料提供: Vigneswara 校)

- 対象校の教員は、授業研究を通してお互いに学び合うようになった。また、授業研究の重要性が理解されつつある。例えば、トリンコモリーのゾーンレベルの授業研究への出席者は順調に増加しており、初回 9 名、2 回目 19 名、3 回目 25 名であった。
- ZEO や対象校の理数科 QEC により、さまざまな教材が開発され、活用されている。
- 全国統一試験における生徒の成績が向上した学校もある。このことより、教員や校長の教育改善活動へのモチベーションがさらに向上している。例えば、トリンコモリーの第 1 バッチ校の 2005 年と 2006 年の 9 年生の学力試験の数学の結果を調べると、10 校のうち 7 校で合格率が増加している。また、同トリンコモリーの第 1 バッチ校の 5 年生奨学金試験の合格率や得点を調べると、2007 年に大きく伸びていることがわかる (下図参照)。

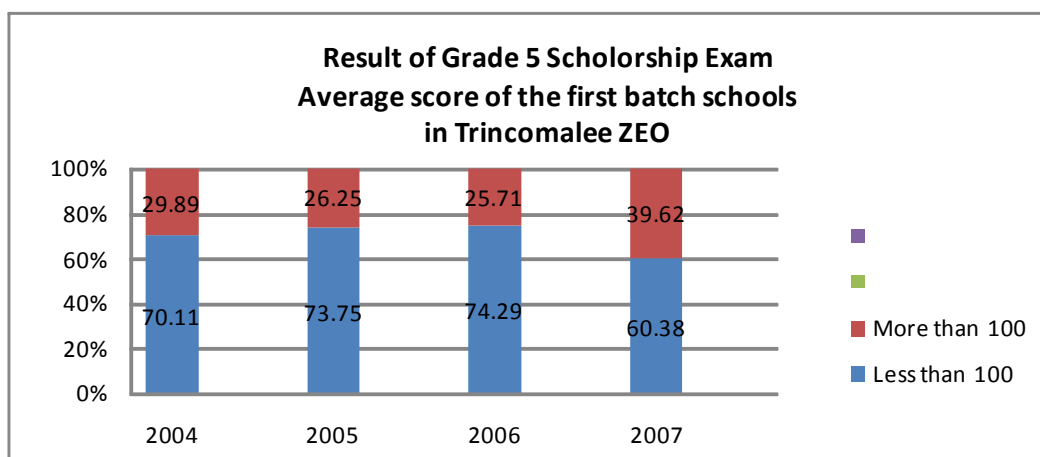


図 5 : 5 年生奨学金試験の合格率の推移 (トリンコムリー第 1 バッチ校平均)
(資料提供: プロジェクトチーム)

- 「成果 2 の達成状況」で述べたように、ゾーンレベルの QEC 大会の開催により、非対象校も教育改善活動に関心を持つようになり、なかには 5S や 100 マス計算を導入する学校も出てきた。
- 近々、NIE が作成予定の体験型学習の教員用ガイドブック (8 年生と 9 年生用) に、プロジェクトが作成した「授業研究ガイドブック」の内容が取り入れられる予定である。

なお、成果 3 に関して以下の課題が認められた。

- 100 マス計算や IMaCS の実施に際し、習熟度の低い生徒や、欠席の多い生徒へのフォローアップが十分にできていない場合がある。クラスの生徒の半数以上が、規定の時間内に 100 マス計算や IMaCS の課題を終了できない場合が多くある。その場合、生徒は、自由時間に残りの課題に取り組むことになっているが、取り組めていない場合もある。また、それらの生徒をフォローアップするために、放課後の時間を割いている教員もなかにはいるが、そうでない教員もいる。また、100 マス計算や IMaCS を実施している間、教員は時間を計るのに一生懸命で、問題が解けない生徒を指導する時間がほとんどない。なお、学校を休みがちな生徒は、数ページにわたって課題に取り組んでおらず、教員のフォローアップもない場合も見られた。
- 教員は、よくできる生徒には注目するが、学習進度の遅い生徒にはあまり注目しない傾向にあるようである。例えば、学校で IMaCS の進捗を記録するのは、学習進度の遅い生徒を見つけ出し、フォローアップするのが主な目的であり、成績のよい生徒を表彰することが目的ではないはずであるが、そのような認識が薄い教員もいる。
- 教員は、100 マス計算や IMaCS の記録をつけているが、記録の分析が適切でない場合がある。
- ZEO や対象校では、IMaCS や授業研究会などの理数科の活動を取り入れたばかりであり、それらが適切に理解され定着し、本格的に活用されるまでには時間がかかるものとみられる。

プロジェクトでは、対象校の理数科教育に関する活動状況をモニタリングシートの点数により評価している。対象は理数科教育に関する QEC であり、評価基準は以下のとおりである。100 点満点に換算した場合の 65 点を達成の目標としている。

理数科 QEC の評価基準:

- QEC リーダーのリーダーシップと責任分担 (5 点)
- 意思決定と情報共有 (5 点)
- 支出と帳簿類の管理 (5 点)
- 活動の成果・生徒の成績への貢献 (10 点)

2007年2月の時点で、各ゾーン内の第1バッチ校の平均得点は下表のとおりである。対象ゾーン間では大きな差はなかった。

表 2 : 理数科教育に関する QEC の平均点

Trincomalee	Kurunegala	Bandarawela	Wellawaya	Jaffna
55.8	56.4	58.4	58.2	59.0

(資料提供：プロジェクトチーム)

一方、下図のように、各学校の QEC の点数にはばらつきがあった。このことから、QEC の活動進捗状況はさまざまであることが分かる。

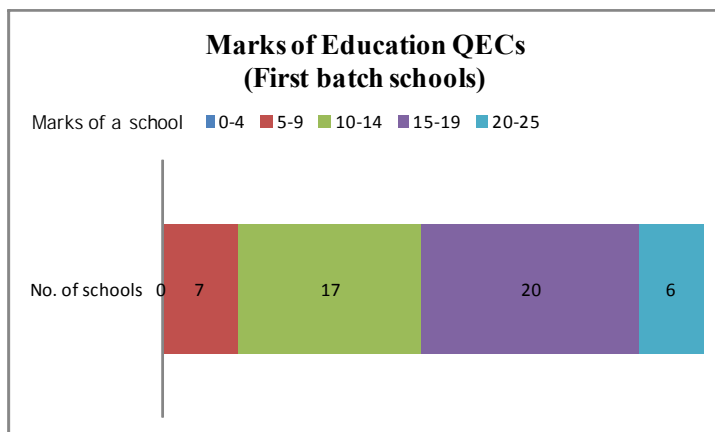


図 6 : 理数科 QEC 活動状況—モニタリング得点(2007年2月)

(資料提供：プロジェクトチーム)

4-1-4 プロジェクト目標の達成度

対象 ZEO は、ゾーン内の学校が教育改善活動を継続するために必要な支援を行う能力を蓄えつつある。ZEO 職員は、このプロジェクトでの経験を、非対象校や非対象ゾーンへ普及させたいという高いモチベーションを持っている。また、ZEO の管理業務における効率が上がっており、教員への対応がよくなっている。このことにより、教員の仕事に対する満足度の向上が期待できる。

第1バッチ校は、プロジェクト協力期間終了後も活動は継続できる、と自信を持っている。協力期間終了後の各校での活動経費は、通常予算で賄える範囲であると考えており、モニタリングなどの技術的な支援は、ZEO からなされるであろう、と認識している。プロジェクトの支援のもと、学びや教えの環境づくりがかなり進んだので、この後は大きな投資を必要とすることなく活動を継続できる、と述べた学校も多かった。対象校の中には、モデル校として活躍できる可能性を持つ学校がいくつかある。

このように、ゾーンや学校での活動の進捗や定着には目覚ましい成果がみられるが、プロジェクト目標を達成するためには、これらの成果に加えて、「プロジェクト活動を制度化していく」努力が必要である。そのためにはまず、関係機関、特に PDE・州政府と ZEO の協力体制を作り、プロジェクト終了後に十分な財政的、組織的、技術的支援を ZEO が受けられるようにする必要がある。それに加えてプロジェクトチームは、スリランカの中央政府 (MOE、NIE など) が、プロジェクトのアプローチを今後、全国レベルのプログラムに取り込んでいくことができるよう、支援していく必要がある。

このような、中央政府・州政府/PDE・ZEO・学校の間の「縦のつながり」の構築とともに、地域の学校間のつながり、つまり「横のつながり」をも強化していく必要がある。このためには、これまでのように対象校間で訪問し合ったり、QEC 大会において非対象校とも経験を共有したりする機会を作っていくことが有効である。

4-1-5 上位目標の達成度

プロジェクトは、上位目標である「教育の質の向上と格差の是正」に貢献する可能性を持っている。対象校はどれも、タイプ3、2、1Cのカテゴリーに属する小規模の学校³であり、Aレベル（General Certificate of Education Advanced Level、GCE A/L）のクラスのある大規模校（タイプ1AB）と比較すると一般的にあまり人気がない。一方、プロジェクト活動実施により、いくつかの対象校では、入学希望者が増えたり、生徒の学力が向上したりといった兆候がみられる。これは、対象校における教育の質の高まりを示すものであり、将来、学校間の教育格差の是正につながると考えられる。しかし、どの程度、上位目標に貢献できるかについて言及するのは時期尚早である。

また、すでに非対象ZEOが教育改善活動の導入に興味を示し、行動を起こし始めている。例えば、ウバ州のバドゥッラZEOは、教育改善活動を導入すべく、対象ZEOであるバンダラウエラを見学した。同州のウェリマダZEOも見学を希望している。非対象校が、教育改善活動を取り入れ始めていることはすでに述べたとおりである。これらは、プロジェクトが、その上位目標である「非対象ZEOや非対象校への普及」へと貢献する可能性が高いことを示している。

4-2 評価5項目による評価

4-2-1 妥当性

プロジェクト目標は、学校主体の学校運営を奨励し、理数科の学力の向上を優先課題としているスリランカ政府の方針と整合性が高い。例えば現在、MOEは、教育セクター開発フレームワーク・プログラム（Education Sector Development Framework and Programme、ESDFP）と名付けられた教育分野の全国施策を5年間（2006年から2010年まで）の予定で推進している。この施策には次のような4つの目的がある。①すべての子供が初・中等教育を就学・卒業できるように公平性を高める、②初・中等教育の質を高める、③より経済効率的で公平な資源配分を行う、④教育行政と教育サービスの強化を行う。本プロジェクトは、理数科教育の向上と学校運営の向上を目指していることから、上述のESDFPの②と④の目的を達成するための協力として位置づけられている。

また、学校主体の学校運営に関してMOEは、世銀の支援により学校改善プログラム（Program for School Improvement、PSI）を17ゾーンで実施している。MOEは本プロジェクトの成果を今後、PSIに取り入れる意向である。

また、MOEもNIEも全国統一試験であるOレベルやAレベルにおいて理数科の合格率が低迷していることを問題視しており、プロジェクトがこの問題を解決する一助となることを期待している。また、プロジェクトの活動、例えば「授業研究」などは、スリランカで近年導入された新しい教授法により「体験を通しての学習」の実施を促進するものである。

本プロジェクトは、受益者（教員、生徒、保護者など）がQECの委員となり、計画や問題分析、意思決定の過程に参加するという手法をとることにより、受益者のニーズに対応するものとなっている。

プロジェクトは、日本政府の援助方針やJICAのスリランカ国別事業実施計画とも整合性が高い。同方針・計画では、優先課題である「貧困削減と地方開発」の中で、教育分野において教育の質と公平性を高めることの必要性を強調している。

4-2-2 有効性

次項「効率性」で詳細を記すように、プロジェクトの3つの成果は順調に達成されつつある。しかし、プロジェクト目標である「持続的な制度の確立」を達成するには、これらの成果に加えて、対象ZEOが将来も教育改善活動を継続・普及していくにあたって、上位機関であるPDEや州政府から財政的・組織的・技術的な支援を受けられるようなメカニズムを、プロジェクト期間が終わるまでに構築しておく必要がある。そのためにZEOは今後、それらの機関との協調体制を構築すべきである。また、MOEは、本プロジェクトが、全国プログラムの一部として引き続

³ スリランカの学校は4タイプに分かれる。①タイプ3（1～5年生の初等教育のみ）、②タイプ2（1～11年生の初中等教育を含む）、③タイプ1C（13年生までであるがAレベルの理数科コースを含まない）、そして④タイプ1AB（13年生まであり、Aレベルの理数科コースを含む）がある。A(Advanced)レベルとは12,13年生を指し、それに対しO(Ordinary)レベルは10,11年生を指す。

き実施されるべく方策を検討しており、プロジェクトはその検討過程を支援していくことが望ましい。

上述のような協調体制の構築や方策検討への支援は、プロジェクト期間内に完了する可能性が高い。その理由は以下のとおりである。①プロジェクトはすでに ZEO と PDE・州政府が情報共有できるよう支援し始めている、②その結果、PDE・州政府はプロジェクト活動を支援する意向を示している、③MOE は今後、プロジェクトを PSI に統合する意向を示している。本プロジェクトでも、MOE や NIE の PSI 担当者を CP のメンバーに加えるなどの手段を講じ、情報共有に努めている。

プロジェクト活動を進めるうえで採られたほとんどの手段は効果的なものであったが、一部、見直しが必要な手法もある。例えば、対象 ZEO や学校のモニタリングの際、点数やコメントを書き込む方法は、全般的によりよい実績を生み出すための励みとなったようである。しかし、低い点数しかとれなかったり、下位にランクされたりしたゾーンや学校のなかには、この方法に抵抗を感じ、モチベーションが下がることもあった。各 ZEO や学校は、活動開始時において、活用できるリソースなど、その置かれている状況に違いがあることを考慮すると、モニタリングの得点は、ゾーンや学校が自らの活動の進捗を把握するために活用されるべきであり、他のゾーンや学校との比較のために使われるべきではない。

また、「成果 1 の達成状況」で述べたように、全国 QEC 大会で下位にランクされた参加者も同じような感情を持ったようである。

4-2-3 効率性

ほとんどの投入と活動は計画通りに実施された。しかし、CoSM の設立が遅れ、その結果、理数科サンプル集の開発が約 6 カ月遅れた。

「成果 1」は達成されつつある。対象 ZEO は、ゾーン内の教育改善活動を促進するための能力を高めつつある。各 ZEO の管理業務も作業効率の改善が進んでいる。

「成果 2」も達成されつつある。対象校においては、学びの環境、保護者の参加や支援、成績などの面で多くのよい変化が観察されている。対象校は、本プロジェクトの手法を高く評価しており、プロジェクト活動を将来も続けていきたいという意思を持っている。また、対象校の中には、「モデル校」としての役割を果たすことができると思われる学校もいくつかあり、ZEO や学校にはリソースパーソンとして活躍できる能力を持った人々も育てている。

対象 ZEO や学校は積極的に理数科の活動に取り組んでいるが、「成果 3」を生み出すのにはやや時間がかかるであろう。成果 3 に関する主な活動である IMaCS や授業研究などが導入されたのは 2006 年後半であり、ZEO や学校がこれらの活動に本格的に取り組み始めたのは最近のことである。これらの活動が軌道に乗り定着するには、さらなる工夫や継続的な助言が必要である。

4-2-4 インパクト

プロジェクトは、上位目標である教育の質の向上と格差の是正に貢献する可能性を持っており、非対象ゾーンや非対象校がすでに教育改善活動を取り入れる意向を持っていることは、「上位目標の達成度」の項ですでに述べたとおりである。

また、すでに、スリランカ政府がプロジェクトに強い関心を示し、今後の普及体制の検討や財政支援を始めていることは、期待した以上の正のインパクトといえる。前述のように、MOE は教育改善活動を現行のプログラムである PSI に統合する考えを表明している。2007 年には 4 つの対象 ZEO の活動資金の一部を支給した。関連する州政府と PDE のいくつかは、2008 年に対象 ZEO や学校を支援する意向をすでに表明している。

4-2-5 自立発展性

プロジェクトの自立発展性に関して下記のようないくつかのよい兆候がみられる。

- 関係者のモチベーションと能力

対象 ZEO や学校は将来、プロジェクトからの支援がなくとも、活動を継続させる意思を持っている。活動にかかわる経費は通常の予算で賄えると考えており、また保護者の労働力や地域の関係者や NGO からの財政的・技術的支援も期待できると認識している。普及においても、モデル校、リソースパーソンとして活躍できる学校や個人が育てている。

- 財政面
プロジェクトから、2006年と2007年に対象校へ支給された配賦金は、それぞれ20万ルピーと15万ルピーであった。これはスリランカ政府が負担できないような大きな金額ではないことからレプリカビリティがあるといえる。MOEや州政府はすでに財政支援の意向を示している。
- 非対象ゾーンや非対象校の関心
非対象校においても、教育改善活動の一部がすでに取り入れられている。例えば、バンダラウエラでは、ZEOの理数科に関する活動の結果、約30の非対象校が100マス計算を導入している。ろうあ学級にも導入されているという興味深い例もある。非対象ZEOもすでに同活動に関心を示し始めている。

一方、自立発展性に関して下記のような課題がある。

- プロジェクトの成果を継続させるためには、「プロジェクト目標の達成度」で既に述べたように、縦と横のつながりを構築する必要がある。
- スリランカ政府が今後活用できるような、教育改善活動に関する実用的なマニュアルを作成することが望まれる。
- ZEOによる定期的な学校のモニタリングの継続が不可欠である。
- 学校改善活動を導入する際には、5Sの実践やIMaCSなどの活動を部分的に導入するのではなく、参加型の計画策定や意思決定のプロセス、関係者間での意思統一、継続的なモニタリングやフォローアップなど、プロジェクトのアプローチをも導入するべきであることを、今後強調していく必要がある。
- IMaCSの印刷費に関しては、ZEOや学校の通常経費で賄うことは困難が予想され、スリランカ政府による適当な予算措置が必要である。

4.3 問題点及び問題を惹起した要因

4.3-1. 計画内容に関すること

プロジェクト目標である「持続的なシステムを構築する」ためには、ゾーンや学校レベルでの活動に加えて、それらを支援し、普及していくためのサポート体制の構築が必要であるが、これらに関する成果や活動がPDMに明記されていなかった。そのため、州レベルでの調整機関の機能強化がされておらず、PDEや州政府からの支援体制の構築に遅れがみられる。

4.3-2. 実施プロセスに関すること

CoSMの設立が遅れたことにより、理数科の活動に遅れがみられる。2006年半ば以降、スリランカ北部の治安が急激に悪化したことにより、ジャフナZEOと同対象校では、予定した活動をすべて実施することができなかった。よって同地方では、協力期間終了時までには成果を達成することは困難とみられる。しかし、厳しい状況下、ZEOや対象校が活動を継続していることは評価に値する。

4.4. 結論

一部の活動に遅れがみられたものの、PDMに記載された活動は実施中であることが確認された。対象ZEOや対象校では、5Sやファイリングシステムなどの「改善テクニック」が導入・実施され、大幅な執務環境・学習環境の改善がみられ、参加型の意思決定を通じて関係者のプロジェクトへの主体的な参加・実施も強化されている。理数科教育改善に関しては、教室レベルでの100マス計算やIMaCSの導入・実施、理科の授業研究の実施、指導主事（ISA）による教員への指導・モニタリングなどが実施されている。また、学校間の経験共有など、普及に向けた取り組みも進展しつつある。

しかしながら、2006年7月に実施した運営指導調査時の主要な提言事項については、CoSMの設立、現地コンサルタントの活用などにおいて進捗はみられるものの、プロジェクト目標に到達するために不可欠な項目に関する対応が不十分であることが確認された。運営指導調査時に提言をした学校運営改善のための持続的な制度の構築に向けた縦（学校、ゾーン、州、国）の連携の強化、プロジェクト成果の現地化への道筋の確立、また、IMaCSの補完手段の模索を通して、理解が遅

れている生徒に対する対策強化に、引き続き取り組むことが肝要であることが確認された。

4-5 PDM 改訂

下記の PDM の項目について調査団が改訂を提案し、JCC にて承認された。

変更事項	PDM ₁	PDM ₂	改訂の理由
プロジェクト目標の指標	<p>a. Guidelines for Educational Kaizen activities, including the monitoring, the conventions and the financial management will be provided by the end of the project.</p> <p>b. More than 80% of the target schools will participate in their zonal conventions of Educational Kaizen activities during the latter part of 2008.</p> <p>c. More than 80% of the zonal QECs and the target schools' QECs will hold at least 3 times of their meetings in the third term in 2008.</p>	<p>a. ZEOs and target schools incorporate Educational Kaizen activities in their annual and long-term plans with budgetary allocations.</p> <p>b. Plans to introduce school management with Educational Kaizen activities to non-target schools are formulated in the target zones.</p>	<p>「持続的なシステム」が構築されたかどうかを確認するためには、QEC大会の実施回数や同大会への参加率を調べるのではなく、教育改善活動が、対象ゾーンや対象校の年間計画に組み込まれ、予算措置がなされるメカニズムができていのかどうかを見るほうが適切であると判断した。また、成果2の活動であった「非対象校への普及計画が策定される」を、プロジェクト目標の指標として追加し、活動から削除した。</p>
成果4の追加	なし	<p>4. Vertical linkage (National, provincial, zonal and school levels) and horizontal linkages (within target zone) are established.</p>	<p>前述のように、プロジェクト目標を達成し、上位目標につなげるためには、ゾーンや学校レベルでの活動に加えて、縦や横のつながりを作る必要がある、との見解から成果4とそれに関連した活動が追加された。プロジェクト目標の指標であった「マニュアルの作成」も成果4の活動とした。またPDM₁の「活動1.9, 2.8, 2.9, 3.11」は上述の「縦、横のつながり」に関連した活動であることから、成果4の活動とした。</p>
成果1の指標	<p>1a. 5 target zones (Jaffna, Trincomalee, Kurunegala, Wellawaya, and Bandarawela) will obtain 80 marks or over in the ZEOs monitoring based on the project's monitoring guideline at the end of the project.</p> <p>1b. The result of the end-line survey on 'Management Practice at ZEOs will be better than the base-line.</p>	<p>1a. The result of the end-line survey on 'Management Practice at ZEOs is improved from the base-line.</p> <p>1b. The level of teachers' satisfaction on the service of ZEOs is improved.</p>	<p>モニタリングの点数が指標となっていたが、同点数は「教育改善活動の結果、何が生み出されたか」を測ることよりは、「活動が適切に実施されているかどうか」を測ることに重点を置いたものとなっている。そのため、指標から外し、これら活動の結果を測るものとしてより適切な「ベースライン調査とエンドライン調査の結果」を引き続き指標として用いることとした。また、ZEOの業務の質（サービス）が向上することは、成果1の重要な指標であるため、これを追加した。これに関する質問項目がベースライン調査に含まれていなかったため、エンドライン調査に項目を追加し成果を測ることとした。</p>
成果2の指標	<p>2a. The 1st batch target schools will obtain 65 marks or over in average in the monitoring on SEIKA and QECs of school management based on the</p>	<p>2a. Every target school has at least one visit of ZEO officer and ZEO submits monitoring reports for supporting school management in each term</p>	<p>上述の成果1の指標と同様の理由で、モニタリングの点数を指標から外し、ベースライン調査とエンドライン調査の結果を引き続き指標とした。また、ZEOによる学校のモニタリングが</p>

	<p>project's monitoring guideline at the end of the project.</p> <p>2b. The 2nd batch target schools will obtain 50 marks or over in average in the monitoring on SEIKA and QECs of school management based on the project's monitoring guideline at the end of the project.</p> <p>2c. Every target school has at least one visit of ZEO officer for supporting school management in each term in 2008.</p> <p>2d. The improvement in 'School Management' between the base-line and the end-line survey for the target schools will be better than the one for the control schools.</p>	<p>in 2008.</p> <p>2b. The level of improvement in the result of the end-line survey from the base-line survey (Questions for school management and school culture, attendance rates of teachers and students) is greater for the target schools than for the control schools.</p>	<p>定期的実施され続けているかどうかは、当活動の継続に関する重要な要素であるため、引き続き指標として採用している。</p>
<p>成果 3 の指標</p>	<p>3a. The 1st batch target schools will obtain 65 marks or over in average in the monitoring on QECs of Science and mathematics based on the project's monitoring guideline at the end of the project.</p> <p>3b. The 2nd batch target schools will obtain 50 marks or over in average in the monitoring on QECs of Science and Mathematics based on the project's monitoring guideline at the end of the project.</p> <p>3c. Every target school has at least one visit of ZEOs officer for supporting Science and Mathematics activities in each term in 2008.</p> <p>3d. The improvement in the result of Academic Ability Test in ERA/Science and Mathematics between the base-line and the end-line survey for the target schools will be better than the one for the control schools.</p>	<p>3a. Every target school has at least one visit of ZEOs officer and ZEO submits monitoring reports for supporting Science and Mathematics activities in each term in 2008.</p> <p>3b. The level of improvement in the result of the end-line survey from the base-line survey (Questions for science and mathematics teaching and learning, Academic Ability Test in ERA/Science and Mathematics) is greater for the target schools than for the control schools.</p> <p>3c. Zonal level lesson study is regularly conducted at least once a term.</p> <p>3d. School level lesson study is regularly conducted at least once a term.</p> <p>3e. The median score of the IMaCS impact survey is improved.</p>	<p>成果 1 の指標と同様の理由で、モニタリングの点数を指標から外し、ベースライン調査とエンドライン調査の結果を引き続き指標とした。PDM₁では同調査の質問項目の中の「学業の成績」のみを指標の対象としていたが、「理数科に関する質問」も指標の対象にすることにした。また、理科の主要な活動である授業研究の実施回数、算数の主要な活動である IMaCS のインパクト調査の結果、を指標として追加した。成果 2 の指標と同様、ZEO による学校のモニタリングの頻度を、引き続き指標として用いることとした。</p>

第5章 提言と教訓

本調査結果を踏まえ、プロジェクト目標の達成に向けて、以下の点を考慮しつつ実施強化を図ることを提言する。

5-1 提言

(1) 学校運営改善のための縦（学校、ゾーン、州、国）の連携の強化

学校運営改善のための持続的な制度とは、各レベルのステークホルダー（コミュニティー、学校、ゾーン、州、国）が効果的に連携することにより、計画から評価に至るマネジメントサイクルにおけるボトムアップとトップダウンアプローチの相乗効果を生む仕組みを包括するものであり、単なる改善テクニックの適応とは異なる。学校運営改善のための持続的な制度を確立するためには、以下の活動を早急に行う必要がある。

- 情報共有と問題解決のための ZEO と州政府間のメカニズムの確立

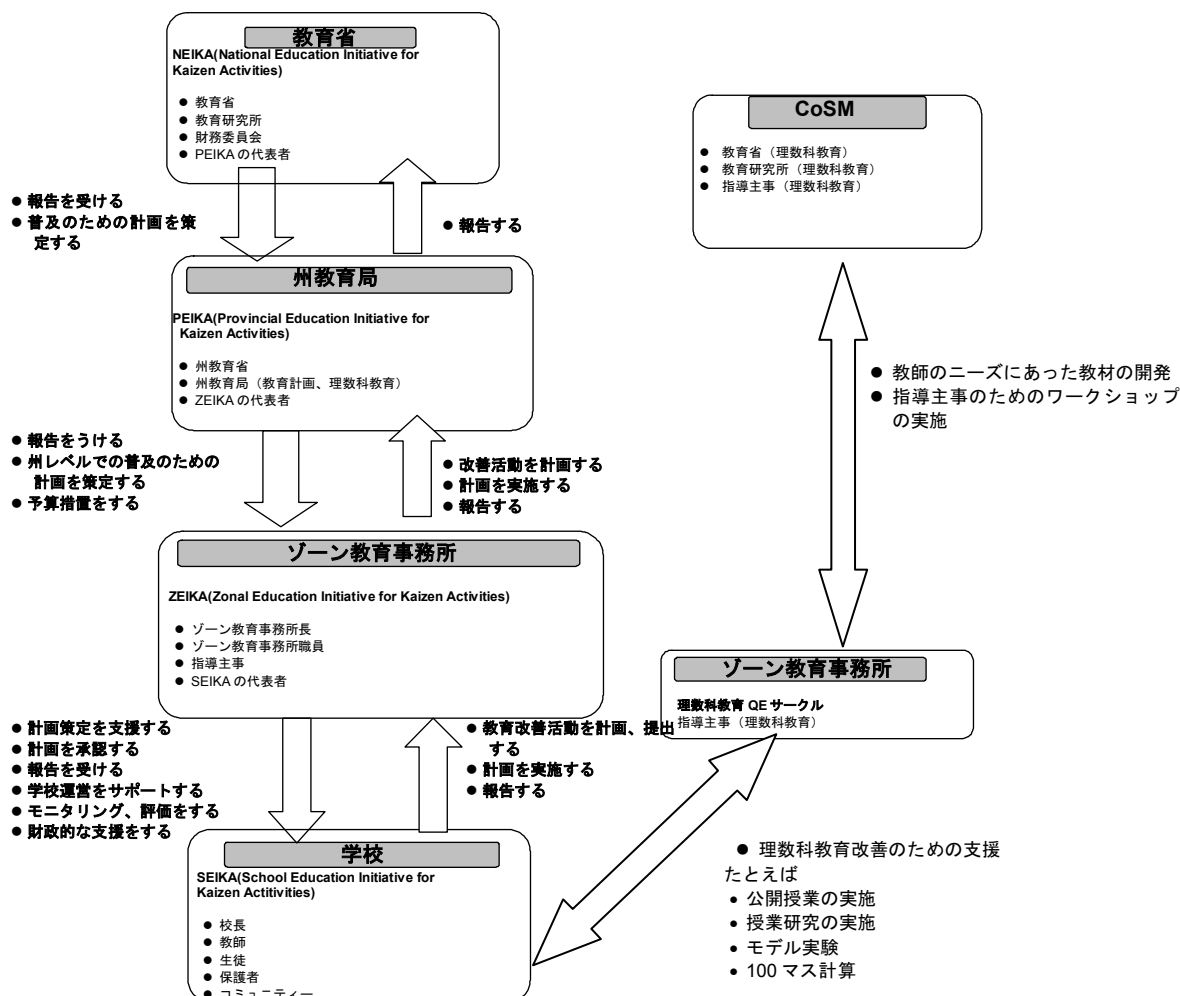
学校と ZEO 間の共同体制は確立されつつあることが確認されたが、ZEO と州政府間の連携はいまだに確立、あるいは強化されていない。州政府は、財政面や組織・人材面を含む行政面でのプロジェクトの持続発展性を確保するための重要な役割を担っている。スリランカ政府は、ZEO と州政府間で定期的な情報共有を促進し、現場レベルで認識された問題を共同で解決していくためのメカニズムを早急に確立、強化するための方策を講じることが重要である。

- 理数科教育改善を国レベルで主導する機関として CoSM の役割の明確化と自立発展性の確保

理数科教育の質的改善には、学校や ZEO レベルにおけるボトムアップによる改善活動の実施に加えて、トップダウンアプローチによるインプットも重要である。このような認識のもと、本プロジェクトでは、理数科の教授学習過程改善に向けての技術的支援を提供するために、国レベルで CoSM を設立した。今後は、CoSM が国レベルで理数科教育改善を持続的に推進していくために、教育省関係者により CoSM の役割を定義・共有し、メンバーは、具体的なタスクを明確にしたうえで、公式に任命することが重要である。これにより、プロジェクト終了後の CoSM の自立発展性の確保に加えて、プロジェクトの残り期間内にも、CoSM メンバーの技術的能力やイニシアティブが強化されることが期待できる。

次に、学校運営改善のための持続的な制度のための体制図と各ステークホルダーの役割を示す。

学校運営改善のための持続的な制度



- NEIKA は州から報告を受け、国レベルでの対応が必要な課題に対応する。さらに、州からの報告結果を分析、評価し、普及のための計画を策定する。
- PEIKA はゾーンから報告を受け、その報告を基に NEIKA へ報告をする。NEIKA は州からの要請に対応すると同時に、PEIKA はゾーンからの州で対応してほしい要請に対応する。NEIKA 同様、PEIKA は NEIKA の協力の下、州内での普及のための計画を策定する。
- ZEIKA は、改善活動を実施するための詳細な計画を策定する。加えて、学校レベルに教育改善活動を導入するためのワークショップの開催や教育改善活動のモニタリング、指導、評価などを行う。学校からの報告を受け、学校で認識された課題に対して対応する。定期的に、モニタリングや評価結果を PEIKA へ報告する。
- SEIKA は、教育改善活動を実施するための詳細な計画を策定し、活動を実施する。学校で認識された課題を ZEO に相談する。
- 教育改善活動とは、学校やコミュニティの教育ニーズに即した効率的・効果的な学校主体の運営を促進するための一連のプロセスを指す。教育改善活動は、計画から評価に至るマネジメントサイクルにおけるボトムアップとトップダウンアプローチの相乗効果を生む仕組みを包括するものである。具体的な事業実施のツールとして、5S、提案制度、ファイリングシステム、公開授業、100マス計算などが用いられる。

(2) 既存のメカニズムや枠組みへの適応を通じたプロジェクト成果の現地化

スリランカ政府にプロジェクトを引き渡すにあたっては、プロジェクト成果の現地化を考慮しなければならない。そのためには、本プロジェクトの成果がスリランカの既存の教育行政システムや枠組みに適応、統合され、適正かつ効果的な自立発展性が確保されることが必要となる。こうした点から、教育セクター開発フレームワーク・プログラム (ESDFP) のもとで実施されている学校改

善プログラム（PSI）や学校開発計画のマネジメントサイクル（計画・実施・モニタリング・評価）の推進といった既存のメカニズムの中に、本プロジェクトの成功要因を取り込んでいけるようにすることが肝要であり、これを促すための補完的なマニュアルを作成する必要がある。作成の際には、教育省、教育研究所、州教育省、ZEO のカウンターパートとプロジェクトチームの共同体制で取り組むことが望ましい。

実用性や適応性を確保するために、以下のような手順でマニュアルを作成することが望ましい。

- ESDFP の下で使用されている学校開発計画のための既存のマニュアル、ツール、ガイドラインをレビューする。
- 学校開発計画のための手順、実施、モニタリングのための既存のメカニズムやインプットに関する情報を収集する。
- 学校開発計画の実施を容易にするために、それら既存のマニュアルには、どのような要素がすでに含まれており、どのような要素が不足し補完が必要なのかを分析し特定する。
- 上記分析結果に基づき、プロジェクトで作成したガイドラインを参考に、既存のマニュアルを補完できるようなマニュアルを作成する。

また、作成するマニュアルには以下の点を含むことが望ましい。

- 学校開発計画の枠組みの中で教育改善活動を実施するための、各レベルのステークホルダー（コミュニティ、学校、ゾーン、州、国）の役割や責任を明確にする。
- 計画から評価に至るマネジメントサイクルにおいて、説明責任、透明性、住民参加を確保するための具体的な手段や重要なステップを示す。
- 学校主体の運営を改善するための改善テクニックの導入に必要な不可欠なステップを示す。
- 学校が抱えている課題の特定化や解決すべき課題の優先順位のつけ方に関する能力開発のための戦略を示す。具体的には、進捗をモニタリングするための指標、課題に対する解決方法などを示す。

（３） IMaCS の補完的手段の模索を通じた理解の遅い子どもへの学習ニーズへの対応の強化

IMaCS や 100 マス計算の適用においては、教授・学習プロセスを改善し、できない子どもにきちんと対応していくための補完的な方法が探求される必要がある。学校訪問にて IMaCS の実施を見学した際、基本的な計算力に欠ける子どもたちが多々確認された一方で、教員は概してよくできる子に注目し、できない子に注意を払っていない傾向にあることが観察された。これは、教員の専門能力や教育学的知識の不足が要因と思われる。

ZEO や学校レベルにおいて、よくできない子どもに対して、特別セッションを設けるなどの取り組みもなされてはいるが、理解が遅い子、できない子に適切に対応していくためには、IMaCS を補完する教授プロセスの強化が必要となる。加えて、IMaCS のようなドリルの導入だけでは基本的計算力の改善にはつながらないため、できない子どもはどのような問題につまずいているのか詳細に分析し、これに基づき、ゾーンレベルでの理数科 QEC 活動や、適切な教員研修の実施などを通じて、IMaCS を補完する手段を講じていく必要がある。現在、ウェラワヤで活動中の青年海外協力隊（Japan Overseas Cooperation Volunteers、JOCV）の隊員ができない子どもの誤解答を分析しているところであり、このような分析結果を活用し、ゾーンの QEC や現職教員訓練などで、プロジェクトチームの専門家の技術支援も得ながら、できない子どもへの対応を強化していくことが期待される。

（４） その他

- ZEO の能力に応じた技術支援の実施

ZEO の能力強化の進捗状況に差がみられるため、各 ZEO の能力に対応した技術支援を実施する必要がある。それにより、プロジェクト終了時まで、全対象 ZEO が自立発展のために必要な能力を獲得することが期待される。

- コンベンション等における参加者間の順位付けの撤廃

多くのステークホルダーが、コンベンションにおける順位の公表に対し、否定的な印象を持っており、特に低得点者にはネガティブなインパクトも発生している。コンベンションの実施は、グッドプラクティスや経験を対象ゾーンや学校間で共有する効果的な方法であることから、最大限

の成果を達成できるよう、順序付けの公表は撤廃することが肝要である。

5-2 教訓

本調査を通じ、先に記した調査/評価結果をもとに得られた教訓は以下のとおりである。

(1) 案件開始時には、プロジェクトの目指すべき方向性を関係者間で共有しておくことが肝要である。特に、「持続的な制度」や「教育改善活動」といった一般的な用語については、それが具体的に何を意味するかを確認・共有しておく必要がある。例えば、本プロジェクトにおける「教育改善活動」とは、「学校やコミュニティの教育ニーズに即した効率的・効果的な学校主体の運営を促進するための一連のプロセス」なのか、それとも「日本企業が取り組んでいる 5S 運動や提案制度などを実施すること」なのか、「教育改善活動」と「改善活動」の用語の使い方について一貫性がなく、その定義はあいまいであった。

(2) 学校配賦金を配賦するプロジェクトにおいては、学校配賦金の役割・位置づけに加えて、プロジェクト終了後、どのように自立発展させるのか、相手国も含めて協議し、方向性を明確にしておくことが肝要である。そのためには、実施国の予算の流れ（行財政の仕組み）、教育セクター全体（国、州、学校レベル）の予算額、ドナーの支援状況などを十分に把握しておくことが重要である。

付 属 資 料

1. ミニッツ（改訂版PDMを含む）
2. 評価グリッド
3. 議事録
4. 運営指導調査報告書

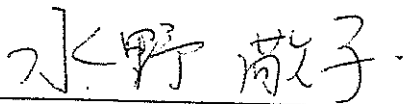
MINUTES OF MEETING
BETWEEN
JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF THE DEMOCRATIC
SOCIALIST REPUBLIC OF SRI LANKA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
“IMPROVING SCHOOL MANAGEMENT TO ENHANCE QUALITY OF EDUCATION
WITH SPECIAL REFERENCE TO SCIENCE AND MATHEMATICS”

The Japanese Mid-term Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) headed by Dr. Keiko Mizuno, visited Sri Lanka from 17 September to 4 October, 2007 for the purpose of Mid-term Evaluation of the Project on “Improving School Management to enhance quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics” (hereinafter referred to as “the Project”).

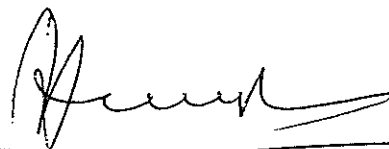
During its stay in Sri Lanka, the team had a series of discussions with the Sri Lankan authorities concerned, jointly evaluated the achievements of the Project, and exchanged views for further improvement of the Project.

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

Colombo, 2 October 2007



Dr. Keiko Mizuno
Leader
Japanese Mid-term Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. A. Hewage
Secretary
Ministry of Education
Sri Lanka

TABLES OF CONTENTS

1. INTRODUCTION

BACKGROUND AND OBJECTIVE OF THE EVALUATION MISSION
METHOD OF EVALUATION
MEMBERS OF EVALUATION TEAM
EVALUATION TEAM SCHEDULE

2. OUTLINE OF THE PROJECT

BACKGROUND AND PROCEEDING OF THE PROJECT

3. PROGRESS OF THE PROJECT

INPUTS
ACTIVITIES IMPLEMENTED
ACHIEVEMENT OF OUTPUTS
ACHIEVEMENT OF PROJECT PURPOSE
ISSUES RELATING TO THE IMPLEMENTATION PROCESS

4. EVALUATION BY FIVE CRITERIA

RELEVANCE
EFFECTIVENESS
EFFICIENCY
IMPACT
SUSTAINABILITY

5. REVISION OF PDM

6. CONCLUSION AND RECOMMENDATION

m

W

1. INTRODUCTION

1.1 Background and Objective of the Evaluation Mission

The Project was launched in October 2005 and will be completed in December 2008. With the remaining period of the Project, approximately one year and three months, JICA dispatched the Team to the Democratic Socialist Republic of Sri Lanka from 17 September to 4 October, 2007 for the purpose of evaluating the achievement of the Project. The Mid-term Evaluation has been undertaken jointly by the Evaluation Team and Sri Lankan authorities concerned.

1.2 Method of Evaluation

1.2.1 Evaluation Criteria

In accordance with the JICA Project Evaluation Guidelines of January 2004, the Mid-term Evaluation of the Project was conducted in the following process:

Step1: Version₁ of the Project Design Matrix¹ (PDM₁) was adopted as the framework of the Mid-term Evaluation exercise, and the Project achievement was assessed vis-à-vis respective Objectively Verifiable Indicators. The level of inputs and activities were evaluated in comparison with the output levels.

Step2: Analysis was conducted on the factors that promoted or inhibited the achievement levels including matters relating to both the Project design and Project implementation process.

Step3: An assessment of the Project results was conducted based on the five evaluation criteria: "relevance", "effectiveness", "efficiency", "impact" and "sustainability".

Step4: Recommendations for the Project stakeholders for the remaining implementation period and lessons learned were formulated for future project is to be implemented by both Sri Lankan and Japanese Governments.

Definition² of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the Mid-term Evaluation is given in Table 1-1 below.

¹ Within the latest JICA Evaluation Guidelines of 2004, the term Logical Framework, or Log Framework has been introduced in place of Project Design Matrix (PDM). However since the Project continued referring to this tool as PDM throughout the Project Period, this Report will use the term PDM.

² "JICA Project Evaluation Guideline (revised: January 2004),"Office for Evaluation and Post Project Monitoring, JICA.

Table 1-1: Definition of the Five Evaluation Criteria for the Evaluation

Five Evaluation Criteria	Definition as per the JICA Evaluation Guidelines
1. Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Sri Lanka.
2. Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project-Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.
3. Efficiency	Efficiency of the Project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
4. Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
5. Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.

1.2.2 Data Collection Method

Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for analysis. Data collection methods used by the Team were as follows:

- Literature/Documentation Review;
 - Report on Preliminary Study on Technical Cooperation for Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics (ISMEQuE)
 - Inception Report
 - Zone Baseline Survey Report
 - School Baseline Survey Report (First Batch Schools)
 - Progress Report 1-3
 - QEC Activities of the 1st Batch Schools
 - Guidebook for Teachers to Improve ERA Lessons
 - Guidebook for Teachers to Improve Science Lessons
 - Improvement of Mathematical Calculation Skills Program Grade1-7 (IMaCS)
 - IMaCS Teachers Manual
 - Report of Project Consultation Mission

- Interviews to key stakeholders;
 - Japanese experts assigned to ISMEQuE
 - Officials from the Ministry of Education (MoE)
 - Officials from National Institute of Education (NIE)
 - Officials from the Provisional Department of Education (PDE)
 - Officials from the Zonal Education Offices (ZEO) in target zones
 - Head teachers
 - Teachers
 - CoSM members
 - SEIKA members
- Direct Observations at schools in batch schools
- Interviews to development partners

1.2 Members of the Evaluation Team

(1) Japanese side

Leader	Dr. Keiko MIZUNO	Senior Advisor, Institute for International Cooperation, JICA
Cooperation Planning 1	Ms. Kotohi INOUE	Assistant Resident Representative, JICA Sri Lanka Office
Cooperation Planning 2	Ms. Ayumi KIKUCHI	Junior Expert, Basic Education Team 1, Group 1, Human Development Department, JICA Headquarter
Evaluation and Analysis	Ms. Tomoko TAMURA	Consultant, Kaihatsu Management Consulting Inc.

(2) Sri Lankan side (Participated in the evaluation from September 26 to September 29.)

Mr. Y. A. N. D. Yapa	Director, National College of Education	Ministry of Education
Mr. W. W. Kulathunge	Deputy Director, National College of Education	Ministry of Education

Japanese mission members had discussion with the Sri Lankan side members and incorporated their opinions on the project into the result of the evaluation. Observation by the Sri Lankan side evaluation members is attached as ANNEX 1.

1.3 Evaluation Team Schedule

		Dr. Mizuno / Ms. Kikuchi	Ms. Inoue	Ms. Tamura
17 Sep.	Mon		Mission internal meeting	
			Meeting with project experts	
18 Sep.	Tue		11:00-12:30 CP Meeting (@NIE)	
			Colombo → Trincomalee	
19 Sep.	Wed		Trincomalee	

				-AM: School visit -PM: North-Chief Secretary/ PDE
20 Sep.	Thu		Colombo → Kurunegala	Trincomalee -AM: ZEO(Trincomalee) -PM : East- Chief Secretary/ PDE Trincomalee → Kurunegala
21 Sep.	Fri		Kurunegala -AM: School Visit -PM: Kurunegala ZEO Northwestern-Chief Secretary / Secretary, Ministry of Education / PDE	
22 Sep.	Sat		Kurunegala -AM: Interview session with principles of FBS&SBS Kurunegala → Colombo	
23 Sep.	Sun	Departure from Tokyo	Analysis of collected information	
24 Sep.	Mon	Arrival in Colombo		Analysis of collected information
			-PM: Meeting at JICA office Courtesy call at Embassy of Japan	
25 Sep.	Tue	-AM: Courtesy call at ERD, NIE -PM: Meeting with project experts Courtesy call on Secretary, Ministry of Education Meeting with counterpart members of the Ministry of Education		
26 Sep.	Wed	Colombo → Bandalawella		
27 Sep.	Thu	Wellawaya -AM: School visit -PM: Wellawaya ZEO, JOCV		
28 Sep.	Fri	Bandalawella -AM: School visit -PM: Bandalawella ZEO, Uva Acting Chief Secretary/ Ministry of Education/ PDE		
29 Sep.	Sat	-AM: Interview session with principles of FBS&SBS -PM: Bandalawella → Colombo		
30 Sep.	Sun	Internal meeting / Analysis of the survey result / Documentation		
1 Oct.	Mon	-AM: CoSM meeting (@MOE) -PM: Meeting with the World Bank Analysis and summarizing of the survey result		

2 Oct.	Tue	-AM: Finalizing the evaluation result -PM: JCC meeting	
3 Oct.	Wed	-AM: Finance Commission -PM: Meeting with project experts Report to JICA office	
4 Oct.	Thu	-AM: Report to ODA task force (@EOJ)	
		Departure from Colombo	
5 Oct.	Fri	Arrival in Tokyo	

2. OUTLINE OF THE PROJECT

2.1 Background and Proceeding of the Project

Objective of the Project

The Project has been conducted based on the PDM₁. Its main points are as follows:

(1) Overall Goal

1. Quality and equity of education is improved in the target zones.
2. Sustainable system to improve school management is expanded from the target schools to the non-target schools and from the target zones to the target zones.

(2) Project Purpose

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

(3) Outputs of the Project

1. Kaizen Activities on Educational Management are introduced and conducted in the ZEOs.
2. Educational Kaizen activities on school management are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEOs.
3. Subject based Educational Kaizen activities on Science and Mathematics are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEOs.

3. PROGRESS OF THE PROJECT

3.1 Inputs

3.1.1 Japanese Side

Human Resources	8 experts in total (Team Leader/School management, Deputy Team Leader/Educational Kaizen Activity, Math and Science Education, Evaluation, Monitoring, Science Education 1&2, Math Education)
Equipment and materials	● Counterparts' Training in Japan

	<ul style="list-style-type: none"> ● Computers ● Photo Copy Machine, and so on
Budget	<ul style="list-style-type: none"> ● Assistance for ZEO and school activities ● Other project costs as necessary

3.1.2. Sri Lankan Side

Human Resources	Staff for Educational Sector (MOE, NIE, PDE, ZEO)
Equipment and materials	<ul style="list-style-type: none"> ● Offices for Japanese experts ● Desks with chairs ● Telephone line
Budget	<ul style="list-style-type: none"> ● Salaries for C/P staff ● Assistance for ZEO activities (2007) ● Other expenditures

3.2. Activities Implemented

Most of the planned activities, which are specified in the PDM₁ were implemented on schedule. Only several activities, such as formation of CoSM (Committee of Science and Mathematics) and documentation of "sample files" on science and mathematics were delayed. There was a change for an activity for mathematics; boos named IMaCS (Improving Mathematical Calculation Skills Programme) were developed for the use of students, instead of sample files for teachers. Main achievements of each activity under PDM₁ are summarized in the table below.

Activity	Result as of September 2007
1.1 Conduct base-line surveys	A Zonal Baseline Survey was conducted in the target ZEOs in Nov-Dec 2005.
1.2 Formulate ZEIKA at every target zone	ZEIKA was formed in the target ZEOs under the chairmanship of ZDE. ZEIKA formed 3 zonal QECs on three topics, which were 1) administrative improvement, 2) information management improvement, and 3) quality improvement of science and maths education. Each QEC developed an implementation plan and budget. These plans were approved by ZEIKA.
1.3 Conduct seminars for ZEOs on how to introduce Educational Kaizen activities in zones (5s, suggestion system, efficient filing system, information sharing system, etc.)	Following programs were conducted to introduce Educational Kaizen activities in the zones: Preparatory WS (Oct-Nov 2005) at national and zonal levels; WS on 5S and Kaizen techniques (Jan-Jul 2006) at zonal level; SEIRI Day (Feb-Mar 2006) at zonal level; WS on office culture (Jun 2006) at zonal level; WS on meeting management (Jun-Jul 2006) at zonal level.

<p>1.4 Conduct training for ZEOs on how to implement Educational Kaizen activities in zones (planning, monitoring, evaluation, financial management, etc.)</p>	<p>Following programs were conducted to implement Educational Kaizen activities in zones: Financial management WS (Oct-Nov 2005) at zonal levels; Briefing WS (Jun 2006) at national and zonal levels; WS on action planning (May-Oct 2006) at zonal level.</p>
<p>1.5 Organize excursion tours to pilot schools, hospitals, factories, etc. for ZEO to see the practices of Kaizen activities</p>	<p>ZEOs visited pilot schools to observe the practices of Educational Kaizen activities.</p>
<p>1.6 Formulate action plans for the Educational Kaizen activities in the zones</p>	<p>The target ZEOs developed implementation plans. The Project Team facilitated the ZEOs to make the plans more productive.</p>
<p>1.7 Implement the action plans</p>	<p>The following main activities were planned and carried out by every target ZEO:</p> <p>(1) Activities for improvement of administration and information management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Office rooms and surrounding environment were cleaned and re-arranged. Unnecessary documents and materials were discarded. For example, Bandarawela ZEO cleaned the office and discarded 20-trailers of unnecessary documents and goods at Seiri-day. • Cupboards and desks were re-arranged. • A "suggestion box" was introduced. Staff of ZEO and other stakeholders suggested their ideas. • Notice boards, sign boards, attendance activation boards, key-boards were introduced. • Lunch-time shift system was introduced. • Files were re-arranged and labeled. Indexes for the files were made. • Pay-sheets were computerized. • Database for the teachers working in the area were developed/being developed. <p>(2) Activities for quality improvement of science and mathematics education.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introductory workshops on Educational Kaizen Activities. • Workshops on planning • Development and introduction of teaching

	<p>materials and test papers.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Workshop to improve teaching methods • QEC Convention • Special classes and introduction of model test papers for O/L examination. • Introduction and facilitation of 100-box calculation and IMaCS. • Development of science lab and math activity rooms. • Introduction and facilitation of Lesson study programme.
1.8 Conduct evaluation regularly	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring of ZEO activities was conducted by the Project Team. The Project Team submitted monitoring results with marks, justification and recommendation to the respective ZEOs. This type of monitoring was conducted up to Feb. 2007. • After that, the Project Team monitored the ZEOs and noted down progress of the planned activities and results created in each QEC. A report documented in September 2007 is available.
1.9 Conduct QEC convention in each zone (This activity was added in the PDM in May 2007, as the Project Team identified the needs to introduce 'convention' to provide opportunity to share the experience and innovative ideas among the target and non-target schools and target zones.)	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediate Convention (Nov 2006), Zonal QEC convention (Feb 2007) and National QEC convention (4 zones) in Colombo were conducted. • The second intermediate conventions, zonal QEC convention and convention in Colombo are planned to be held in 2008.
1.10 Conduct end-line surveys	Will be conducted in the middle of 2008.
2.1 Select target schools	<p>50 schools (10 per zone) were selected as the 1st batch target schools in Jan-Feb 2006. 80 schools (20 per zone, except Jaffna) were selected as the 2nd batch target schools in Jan-Feb 2007.</p> <p>2nd batch schools were not selected in Jaffna zone because of unstable security situation in the area.</p>
2.2 Conduct base-line surveys at target schools	A School Baseline Survey was conducted in Feb-March 2006. For the survey, 4 sample schools were selected from the first batch schools in each target zone, and 8 non-target schools were selected from non-target zones.

<p>2.3 Conduct training for ZEOs on how to introduce Educational Kaizen activities at school level</p>	<p>Following programs were conducted to introduce Educational Kaizen activities at schools: Introductory WS for long-listed schools (Oct-Nov 2005); WS on school selection (Jan 2006), Kick-off WS (Feb 2006, Mar-Apr 2007); Briefing WS (Jun 2006).</p>
<p>2.4 Conduct training for ZEO on project management such as proposal appraisal, monitoring, evaluation, financial management, etc. for Educational Kaizen activities at school level</p>	<p>Following programs were conducted for ZEOs on project management for Educational Kaizen activities at school: Planning WS (Feb-Mar 2006, Feb 2007); Financial management WS (Jun-Jul 2006, Jun-Jul 2007); WS on action planning (May-Oct 2006). On-site training on school monitoring is conducted for ZEO officials (June-Aug 2006 onwards).</p>
<p>2.5 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 1st batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and pilot schools in the zones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ZEOs organized workshops to introduce Educational Kaizen activities to the 1st batch schools, providing instruction and guidance on planning and implementation, financial management, etc. • ZEO officials visited the schools for monitoring, gave advices and write results and feedback on monitoring sheet. On average, a ZEO visited 2 or 3 target schools in a week. • Pilot schools did not participate in monitoring and evaluation of the 1st batch schools.
<p>2.6 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 2nd batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1st batch of target schools</p>	<p>ZEOs organized workshops to introduce Educational Kaizen activities to the 2nd batch schools. ZEO encouraged the 2nd batch schools to visit at least one of the 1st batch schools to observe their performances. ZEO officials started/ are planning to visit the 2nd batch schools for monitoring.</p>
<p>2.7 Formulate a plan to introduce Educational Kaizen activities to non-target schools in the zone, with the cooperation of the target schools</p>	<p>Will be conducted in 2008.</p>
<p>2.8 Conduct workshops to disseminate experience of the target schools</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediate Convention was held in Oct-Nov 2006 at zonal level. All schools in the zone were invited. • Zonal QEC convention was held in Feb 2007 at each zone. • Kurunegala and Bandarawela ZEOs carried out series of workshops on 100-box calculations to all the

mi

	<p>schools in the zones. Trincomalee ZEO conducted seminar on Educational Kaizen activities to the schools in the zone.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Project Team carried out several seminars on Educational Kaizen Activities on requests made by MOE, NIE, etc.
2.9 Conduct QEC convention in each target zone (This activity was added in the PDM in May 2007, as explained in "1.9")	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediate Convention was held in Oct-Nov 2006 at zonal level. All schools in the zone were invited. Zonal QEC convention was held in Feb 2007 at each zone. National QEC convention (4 zones) in Colombo was held in March 2007. • The second intermediate conventions, zonal QEC convention and convention in Colombo are planned to be held in 2008.
2.10 Conduct end-line surveys at target schools	The survey will be conducted in the middle of 2008.
3.1 Review and evaluate science and mathematics contents which were developed in the Master Planning, and the existing teaching methods/materials	Syllabus and existing teaching methods/materials were reviewed in Oct-Dec 2005.
3.2 Conduct field survey to analyze needs in the science and mathematics education in grade 1-9 with the cooperation of NIE, ADEs and ISAs	<ul style="list-style-type: none"> • Field survey was conducted in Oct-Dec 2005 to identify the needs in science and mathematics education through classroom observations and interviews. • A short quiz was conducted to understand the academic performance of primary teachers in the selected target zones. • Interviews were conducted with the staff of NIE, MOE and ZEOs to identify bottlenecks in teaching science and mathematics
3.3 Streamline the above "3.1" and compile "sample file of Educational Kaizen activities on science and mathematics for grade 1-9" with the cooperation of NIE, ADEs and ISAs	CoSM was planned to be formed at the beginning of the cooperation period, as a forum to discuss matters related to science and mathematics among the stakeholders of the Project. However, it took more time than expected for the Project Team to facilitate Sri Lankan counterparts to form CoSM. This delay was happened as the Project Team was busy to engage in facilitating activities in the target ZEOs and schools in initial stage of the cooperation period, The Project Team had

me

	<p>communication with counterparts members of MOE and NIE individually, on issues related to science and mathematics.</p> <p>[Science]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guidebooks on ERA lessons and science lessons on selected topics were compiled based on the lesson plans developed by teachers and through the discussion with teachers, ISAs and NIE. After the workshops for introduction, the guidebooks were distributed to all target schools. • The guidebooks was planned to be compiled in April 2006, however it was published in October 2006 and March 2007 for primary and secondary education respectively. <p>[Maths] As a result of the activities of 3.1 and 3.2, the Project Team and the counterparts in CoSM agreed to develop a calculation drill for students, instead of a sample file, as they recognized that lack of ability in calculation was a bottleneck for students to learn mathematics. The drill was named as IMaCS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • IMaCS books for Grade 1 to 7 along with the teacher manual were developed with cooperation of the counterparts in CoSM. • After the introductory workshop, IMaCS books were printed and distributed to all the students in all target schools. Books for Grade 1 to 5 were printed in November 2006 and books for Grade 6 to 7 were printed in March 2007. • IMaCS for Grade 8 to 9 are being developed. • Instruction VCD was developed and introduction workshop was conducted. The VCD will be distributed to all the target schools. • Project Team with the help of a JOCV (Japan Overseas Cooperation Volunteer) in Wellawaya, is analyzing necessary countermeasures to be taken for teachers to take care of slow learners.
<p>3.4 Conduct workshops for ISAs in the target zones to introduce the "sample file"</p>	<p>Following workshops were conducted in Colombo. The workshop was held in Sinhala and Tamil medium</p>

hr

	separately for the convenience of the ISAs: WS on ERA (Mar-Apr 2006); WS on science and maths (May 2006); IMaCS primary WS (Sept 2006); ERA lesson study WS (Sept 2006); Science lesson study WS (Mar, Sept 2007); IMaCS secondary WS (Mar 2007); IMaCS VCD WS (Jul 2007). Further the above-mentioned workshops were conducted by ZEOs in the zonal level.
3.5 Formulate QE circles for science/mathematics education in target schools	QECs for science/mathematics education were formed in all the target schools.
3.6 ISAs introduce the "sample file" to the target schools	ZEOs organized workshops at zonal level and introduced lesson study and IMaCS to all the target schools.
3.7 QE circles in target schools develop proposals	QECs of the target schools developed implementation plans with the facilitation of ZEO.
3.8 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and mathematics to the 1 st batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and ISAs	ZEO officials visit the first batch schools for monitoring. They give advices and write the monitoring results and feedback on monitoring sheets. On average, a ZEO visited 2 or 3 target schools in a week.
3.9 ZEO introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and mathematics to the 2 nd batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1 st batch of target schools and ISAs	<ul style="list-style-type: none"> • ZEO encouraged 2nd batch schools to visit at least one of the 1st batch schools to observe their performances. • The 2nd batch schools formed SEIKA and QECs, and developed activity plan with the help of ZEO. • Block grant was disbursed to the 2nd batch schools in August 2007. • In September 2007, ZEO officials started monitoring visits to the second batch schools. Z
3.10 ZEO conduct workshops regularly with ISAs and teachers in the zone in order to share their experience on improving quality of education in science and mathematics	<ul style="list-style-type: none"> • ZEO started carrying out zonal level lesson study programme with the participation of the teachers in the target schools. On average, each ZEO had conducted the programme around three times. • ZEO is facilitating the target schools to carry out lesson study programme at school level. On average, around 60% of the first batch schools had conducted the programme once or twice. There are some schools which conducted the programme more than 5 times.

	<ul style="list-style-type: none"> All the ZEO conducted workshops for the schools in the zone on 100 box calculation /IMaCS. Several non-target schools already introduced the exercise.
<p>3.10 Conduct QEC convention in each zone (This activity was added in the PDM in May 2007 as explained in "1.9")</p>	<ul style="list-style-type: none"> Intermediate Convention was held in Oct-Nov 2006 at zonal level. All schools in the zone were invited. Zonal QEC convention was held in Feb 2007 at each zone. National (4 zones) QEC convention in Colombo was held in March 2007. The second intermediate conventions and zonal QEC convention and convention in Colombo are planned to be held in 2008.

Note:

Not all the above mentioned results are applicable for Jaffna. The security situation in Jaffna became extremely worse in early 2006. After August 2006, the Project Team and counterparts in Colombo were not in a position to visit the target schools and ZEO Jaffna, as the road connects to Jaffna peninsula was closed by military forces. However, the following activities were carried out in Jaffna in spite of all the difficult:

- QEC activities in the ZEO.
- QEC activities in the first batch schools.
- Monitoring visit by the ZEO officials and field coordinators of the Project.
- Zonal QEC Convention.
- Distribution of the IMaCS books to all the first batch target schools.
- A workshop for ZEO staff, ISA and teachers on IMaCS and lesson study programme (The workshop was held in Trincomalee).
- Zonal and school level workshops on IMaCS and lesson study programme, conducted by the participants of the above mentioned workshop.

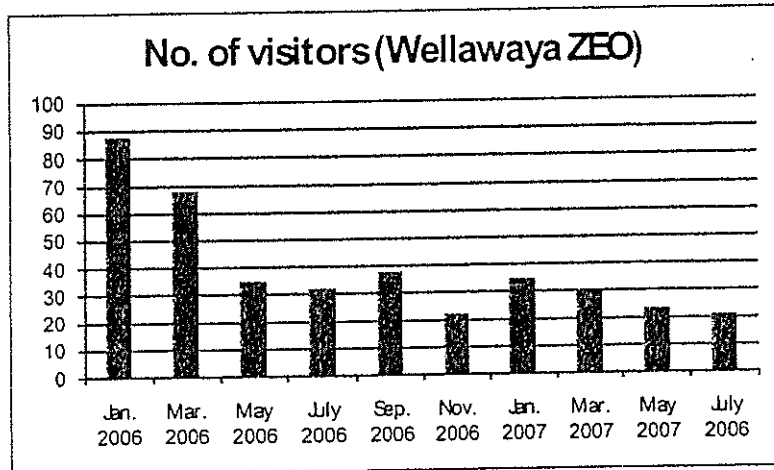
3.3. Achievement of Outputs

Output 1: Kaizen Activities on Educational Management are introduced and conducted in the ZEOs.

- ① The Team observed the following positive features with regard to the Kaizen Activities on Educational Management in the target ZEOs:
- ② Working environment of the target ZEOs was improved remarkably. The office became cleaner, spacious and friendly to teachers and other visitors. 5S concept introduced by the Project contributed to the improvement.
- ③ Attitude of the staff of the ZEOs were changed positively. They got used to work as a team,

exchange their opinions freely, are increasing communication skills and confidence. Participatory approach adopted in the Project contributed to create these changes.

- ④ Efficiency in administration work is improving. Number of teachers visit ZEO was reduced, as, now, they do not have to visit ZEO again and again to make their requirement done (see the example in Wellawaya ZEO as below).



(Source: Wellawaya ZEO)

- ⑤ Recently, all the ZEOs witnessed that argument, complains, dispute and petitions made by teachers with regard to the inefficiency of the administration work of ZEOs had been reduced dramatically. For example, Teachers' section in Kurunegala ZEO mentioned that they had received only one letter of complaint in 2007, while they used to receive 15-20 letters monthly before they engaged in Project activities. The pension section in Trincomalee ZEO mentioned that they are now paying pension as soon as a teacher retired, while it used to take around 6 to 12 months for them to start payment. They are pleased to work, as they have no complaint from the retired teachers and principals.
- ⑥ All the ZEOs believe that time for a teacher to spend in ZEO to get her requirement done must be reduced, and time for her/him to spend at school must be increased. They further believe that work-satisfactions of the teachers must be increased, as they are treated politely and friendly by ZEO. However, these impacts were not yet observed with evidence, as there is no study done to find them.
- ⑦ QECs of science and mathematics education in the target ZEOs are working actively. They conducted series of seminars and workshops for teachers on activity based teaching methods, promoting lessons learnt and open classes, developed teaching materials, etc. For example, QEC in Bandarawela ZEO is conducting monthly mini-test on science and mathematics for all schools in the zone for Grade 5 to 11, and conduct classes for slow learners on every weekend. They observed positive feedback from students and parents. The QEC regularly conducting workshops on teaching methods for inexperienced teachers, too. These activities were started in full-scale just recently, and will take some time to create impact on academic performance of students.

(2) Issues identified

- ① The Project Team organized a QEC Convention in February 2007 in Colombo with participation of the representatives of the 4 target ZEOs. The convention aimed at sharing experiences and achievements among the participants and learning from others. The aim of the event was achieved, however, the event disappointed and discouraged some of the participants, as they were given low marks and placed in lower orders by judges, although they were proud of what they achieved.
- ② PEIKA was planned to be formed to discuss progress and issues of the Project at provincial level. However, it was still not formed. Therefore, there were a few opportunities for the ZEOs to share information of the Project with PDE and Provincial Councils.
- ③ In September 2007, the ZEOs started communicating with PDE and Provincial Council with regard to the Project, and gradually getting their understanding of the Project. For example, in Trincomalee, PDE of Eastern Province organized several events, such as quiz competition and laboratory competition, to further encourage efforts of the ZEO in science education. In Wellawaya, PDE of Uva Province provided the ZEO with a fund to print teaching materials on science and mathematics, which were developed by QEC in 2007. The representative of the Office of Chief Secretary also agreed to consider budget allocation of 2 million rupees to Bandarawela and Wellawaya ZEO each, to facilitate zonal and school activities of the Project in 2008. Institutionalization of the activities and budgetary allocation for the Project activities are under consideration by the North Western Provincial Council. Budgetary allocation and provision of a vehicle for monitoring are under consideration by the Eastern Provincial Council.

As mentioned earlier, Jaffna ZEO is facing a very difficult situation due to deteriorated security situation. However, it is worth mentioning that ZEO organized workshops for schools on IMaCS and lesson study programme to disseminate what they learnt in the workshop held by the Project in Trincomalee. The ZEO also organized QEC convention.

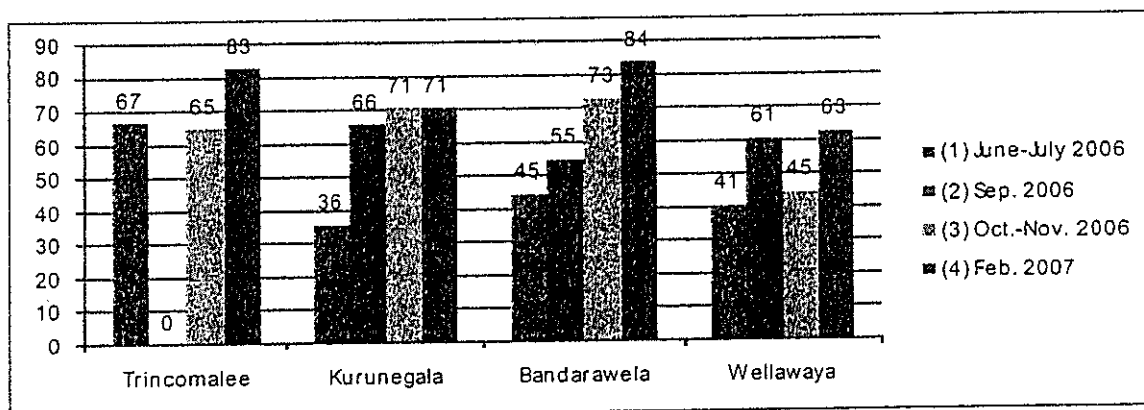
(3) Evaluation by monitoring sheet

The Project team developed a guideline to monitor performance of the Educational Kaizen Activities of the ZEIKA and QECs in the target ZEOs with reference to the following viewpoints: Figures in the blankets are full marks for each viewpoint.

- Leadership of QEC leaders (5)
- Participation of members and distribution of work (5)
- Information sharing system (5)
- Expenditure & bookkeeping (5)
- Outputs of activities (5)

Each viewpoint has full-marks of five and there are three QEC and a ZEIKA, therefore the total full-marks for a ZEO is one hundred. The Project defined that 80 marks should be the level of satisfaction.

The monitoring results up to February 2007 are as below:



(Source: Project Team)

The marks indicate that ZEOs of Trincomalee and Bandarawela had reached a successful level by February 2007. The Educational Kaizen activities were more challenging for the ZEOs of Kurunegala and Wellawaya at the beginning, due to the various reasons, such as limited resources in the area, less exposure of the staff in participatory programme, etc. However, the Team observed that these zones are showing an impressive progress at the moment. In Wellawaya, the staff members of ZEO are now working with unity, confidence, pleasure and pride. The office rooms and surrounding environment became clean, efficient and friendly to the visitors. QEC members are actively involved in the planned activities with creativity. In Kurunegala, efficiency of the work in the Teachers Section was improved by introducing new filing system. Teachers became able to access relevant information by home page of ZEO which is connected to the data base. Therefore these two zones will be able to reach successful level of performance in near future, with continuous facilitation of the Project Team.

Output2: Educational Kaizen activities on school management are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEOs.

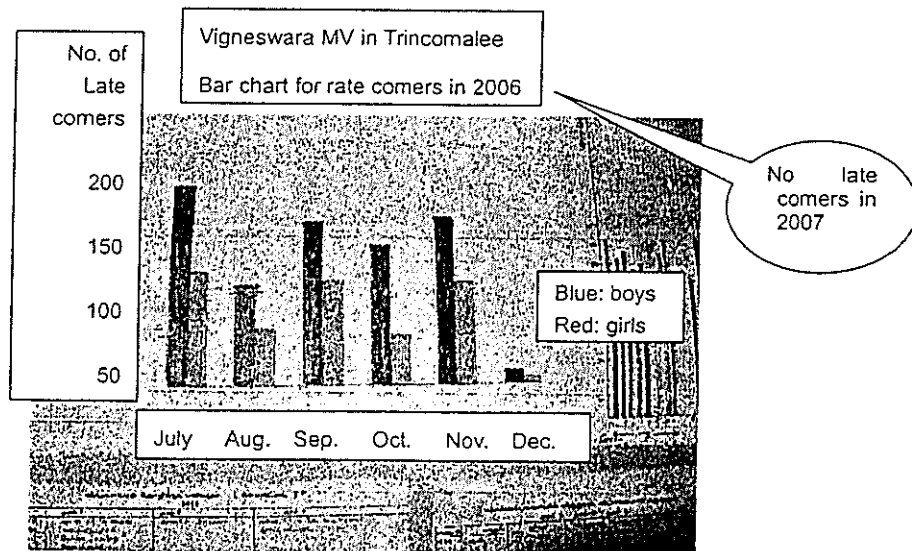
(1) There are several positive features in the target schools with regard to the school management as follows:

① With the facilitation of the ZEO and the Project Team, all the first and second batch target schools continue Educational Kaizen Activities on school management, with involvement of teachers, students, parents and other stakeholders. Monitoring visit by ZEO officials to the first batch schools were carried out regularly.

② Through the Intermediate and the Zonal level QEC conventions, the target schools as well as

non-target schools in the area shared their experience and achievement. As a result, non-target schools became interested or even introduced the techniques applied in the target schools to improve school management, such as 5S concept in office and classrooms. Some popular schools in the areas also shown keen interest in introducing Educational Kaizen activities.

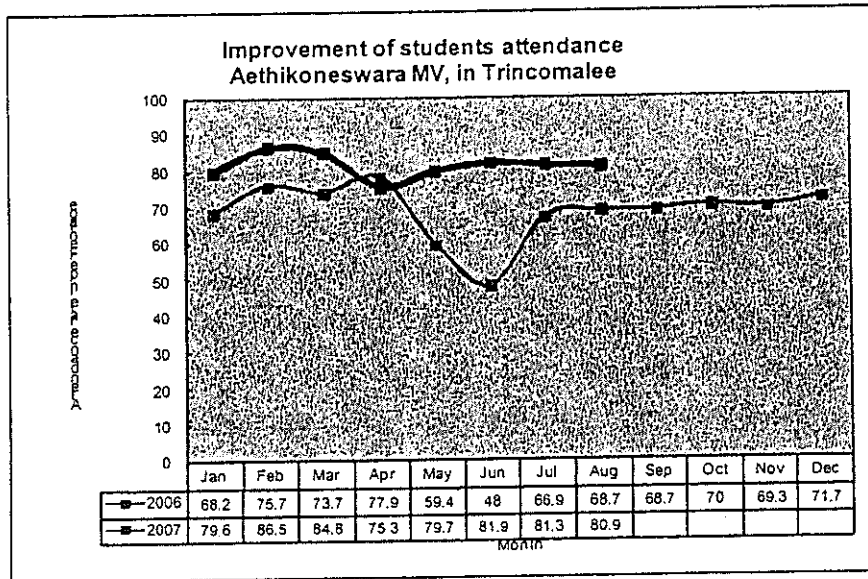
- ③ The second batch schools were ready for the project activities. Some of them already started Educational Kaizen activities, such as 5S practice and formation of QEC, before they selected as 2nd batch schools, by getting information and know-how from the ZEO.
- ④ The parents and community members are appreciating the positive changes of the target schools, and are offering voluntary labor force, donations and opinions. Popularity of some of the target schools was increased. Number of applications submitted to some of the target schools for Grade 1 admission was increased.
- ⑤ In some schools, teachers became more responsible, and minimized the number of leaves.
- ⑥ Transparency in financial management of the block grant was ensured in the target zones and schools.
- ⑦ School culture is changing in most of the target schools. Student and teachers became more punctual, active, cooperative and united. Most schools carry out 100-box calculation or IMAcS at the beginning of the day. These exercises are popular among the students, and encourage them to come to school on time or even earlier. As a result, late comers were reduced drastically to almost zero, and classrooms started on time, or even before the fixed time. Attendance rate is also increasing in some schools. (See the figure below).



(Source: Vigneswara MV)

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]



(Source: Project Team)

(2) Issues identified

- ① The Team observed that some of the stakeholders, such as teachers and parents especially in the second batch schools, do not have clear idea about the Project. These schools are still in a process to make the stakeholders aware about the Project activities.
- ② The criteria for proposal writing were not shared by all the stakeholders very well at the time of planning. Some schools had to revise the proposals according to the advice of ZEO and the Project Team. However, some of them felt uncomfortable, thinking that the collective decisions made by QEC and SEIKA might not be respected by ZEO/ Project Team. This happened either the school did not aware about the planning criteria very well, or the ZEO and Project Team could not explain the reasons for the necessary changes to the schools. ZEO/Project Team might have to create more awareness about the planning criteria among the schools, or had more discussion when there is a need for the schools to revise what they proposed.
- ③ There might be a tendency in some schools to imitate the activities the other schools are doing. The Project Team could facilitate them to be more creative.

(3) Monitoring results with marks

The Project team developed a guideline to monitor performance of the Educational Kaizen Activities of the QECs in the target schools with reference to the following viewpoints. The Project defined that SEIKA and QECs on management obtain 65% of the full marks, it is in a satisfactory level.

For SEIKA:

- Leadership of principal (5)
- Participation of members (including from outside of the school) (5)

- Maintenance of SEIKA meeting minutes (5)
- Decision-making system (5)
- Information sharing system (5)

For QECs:

- Leadership of QEC Leader and Sharing of Responsibilities (5)
- Decision-making and Sharing of information (5)
- Expenditure & Bookkeeping (5)
- Outputs of activities / Contribution to student achievement (10)

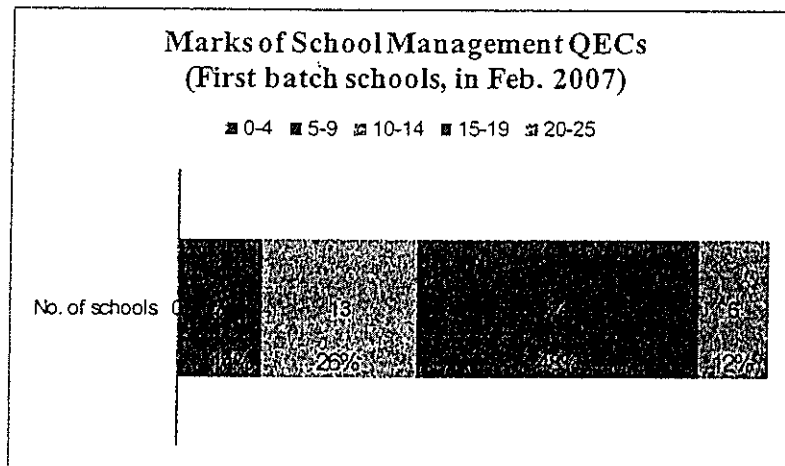
The average marks among the first batch schools, as a result of monitoring made by ZEO officials and the Project Team, in February 2007, are as below. The average marks of the QECs on management in the target ZEOs are similar in all the places (This time marks were not given to the performance of SEIKA, as the did not have enough time to do so):

Average marks of QECs on Management in the target ZEOs

	Trincomalee	Kurunegala	Bandarawela	Wellawaya	Jaffna*
Feb. 2007	56.4	60.2	58.0	61.6	58.8

(Source: Project Team)

There were variations among the schools in terms of the performance in February 2007 (see the following figure).

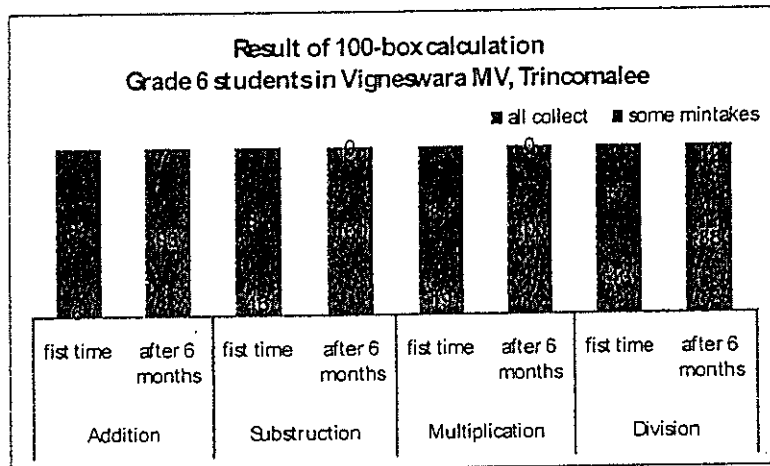


(Source: Project Team)

Output3: Subject based Educational Kaizen activities on Science and Mathematics are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEOs.

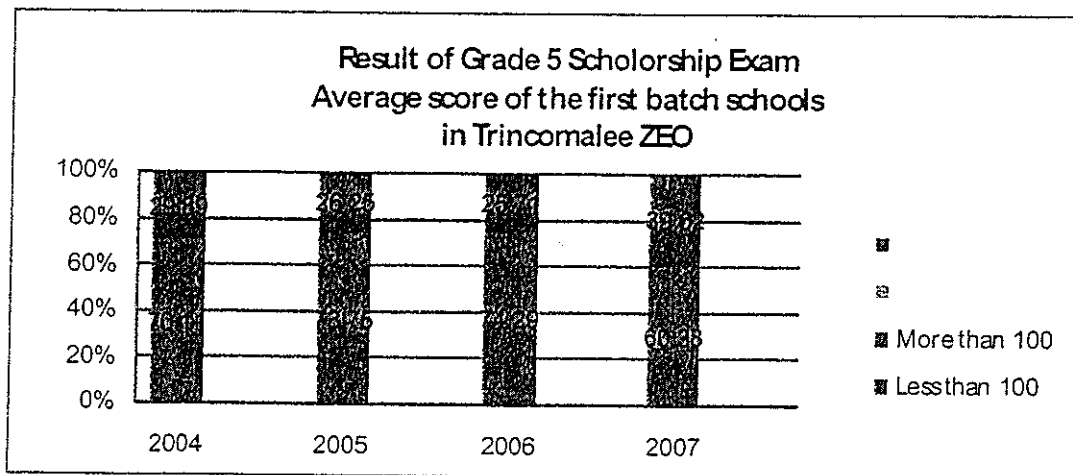
(1) There are several positive features in the target schools with regard to the school management as follows:

- ① With facilitation of the ZEO and the Project Team, all the first and second batch target schools continue Educational Kaizen Activities on science and math, with involvement of teachers, students, parents and other stakeholders. Monitoring visit by ZEO officials to the first batch schools were carried out regularly.
- ② All the target schools are engaged in 100-box calculation and IMaCS with great enthusiasm. They are observing improvement of basic calculation skills among the students. For example, result of 100-box calculation in Vigneswara MV in Trincomalee (first batch school) shows steady progress as below:



(source: Vigneswara MV)

- ③ The teachers in the target schools are learning each other on how to improve the lessons by conducting lessons study. They are realizing the importance of conducting lessons study. For example, the participants of the zonal level lessons study in Trincomalee ZEO were increasing. The number of participants was 9 for the first time, then, increased as 19 and 25 for the second and the third times respectively.
- ④ Various teaching and learning materials developed by QECs in ZEO and schools, such as work sheet, work book, teaching guide, experiment materials, activity based learning tools, etc. are utilized by teachers and students.
- ⑤ Performance of the students in some target schools in national examinations is improving. This further motivated the teachers and principals to implement Education Kaizen activities.
- 7 out of the 10 first batch schools improved performance of mathematics in the Grade 9 provincial examinations. Considering the deterioration of security situation in 2006, this is a remarkable achievement (Trincomalee)
 - Average performance of students in G5 examination in the first batch schools has been improved remarkably in 2007 (Trincomalee. See the following graph).



- ⑥ Zonal level QEC convention carried out in Nov. 2006 contributed to share experience among the target and non-target schools among the zone. Good practices of the target schools encouraged other schools to improve school management. ZEO conducted workshops for target and non-target schools to introduce 5S concept to school management. As a result, non-target school became interested and even introduced techniques applied in the target schools to improve performance of the students on science and mathematics, such as 100-box calculation. Some popular schools in the areas are also shown keen interest to introduce Educational Kaizen activities.
- ⑦ The NIE is keen on incorporating methodology and concept in the “guidebook for lessons study” which was developed by the Project, to the “teachers’ guidebooks for activity based learning” for Grade 8 and 9, which will be developed by NIE very soon.

(2) Issues identified

- ① Class teachers are enthusiastic and making much effort for the exercises of IMaCS and 100-box calculations. However, they are facing a problem to follow-up slow learners and absentees. In some schools, nearly half of the students in a class cannot complete the exercise in a fixed time. These students are supposed to complete the exercise when they are free. Some of the teachers spare their evening time to teach them in special classes, while could not find a time to do so. During the exercises, class teachers were busy in measuring time for students to complete the exercise. They have less or no time to help students who do not have ability to do the exercise. Some were absent from school and have not done several pages in a book.
- ② The Team observed in some schools that some of the teachers tend to give more attentions to the students who perform well, and give less or no attentions to slow learners. For example, some teachers keep record on number of mistakes and time to complete the exercise, not to see the progress of the students and to identify slow learners and give them a follow up, but only to identify a best student and give a present.
- ③ In some schools, teachers are keeping records of students of IMaCS or 100-box calculations.

however, are confused in analysis.

- ④ Most of the target schools are just started the activities introduced by the Project on education of science and mathematics, such as lessons study programme and IMaCS. Therefore, it takes some more time for the zones and schools to establish them as regular programme, and to make the best use of it.

(3) Monitoring results with marks

The Project Tem developed a guideline to monitor performance of the Educational Kaizen Activities of the QEC s working for science and mathematics in the target schools with reference to the following viewpoints. The Project defined that 65% of the full marks is the level of satisfaction.

- Leadership of QEC Leader and Sharing of Responsibilities (5)
- Decision-making and Sharing of information (5)
- Expenditure & Bookkeeping (5)
- Outputs of activities / Contribution to student achievement (10)

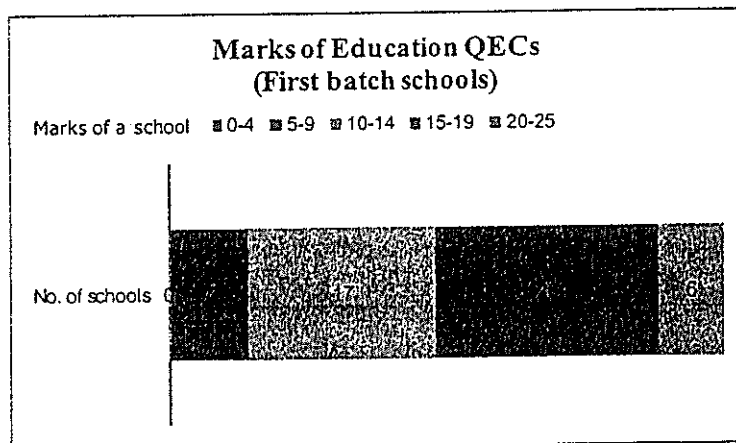
The monitoring of the first batch schools was conducted by staff of ZEO and the Project Team. The average marks for QECs on science and mathematics in February 2007, were as below:

Monitoring marks for QEC on science and mathematics (average of first batch schools)

Trincomalee	Kurunegala	Bandarawela	Wellawaya	Jaffna
55.8	56.4	58.4	58.2	59

(Source: Project Team)

The below figure shows that there are variations among the schools in terms of their performance, in February 2007.



(Source: Project Team)

3.4. Achievement of Project Purpose

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

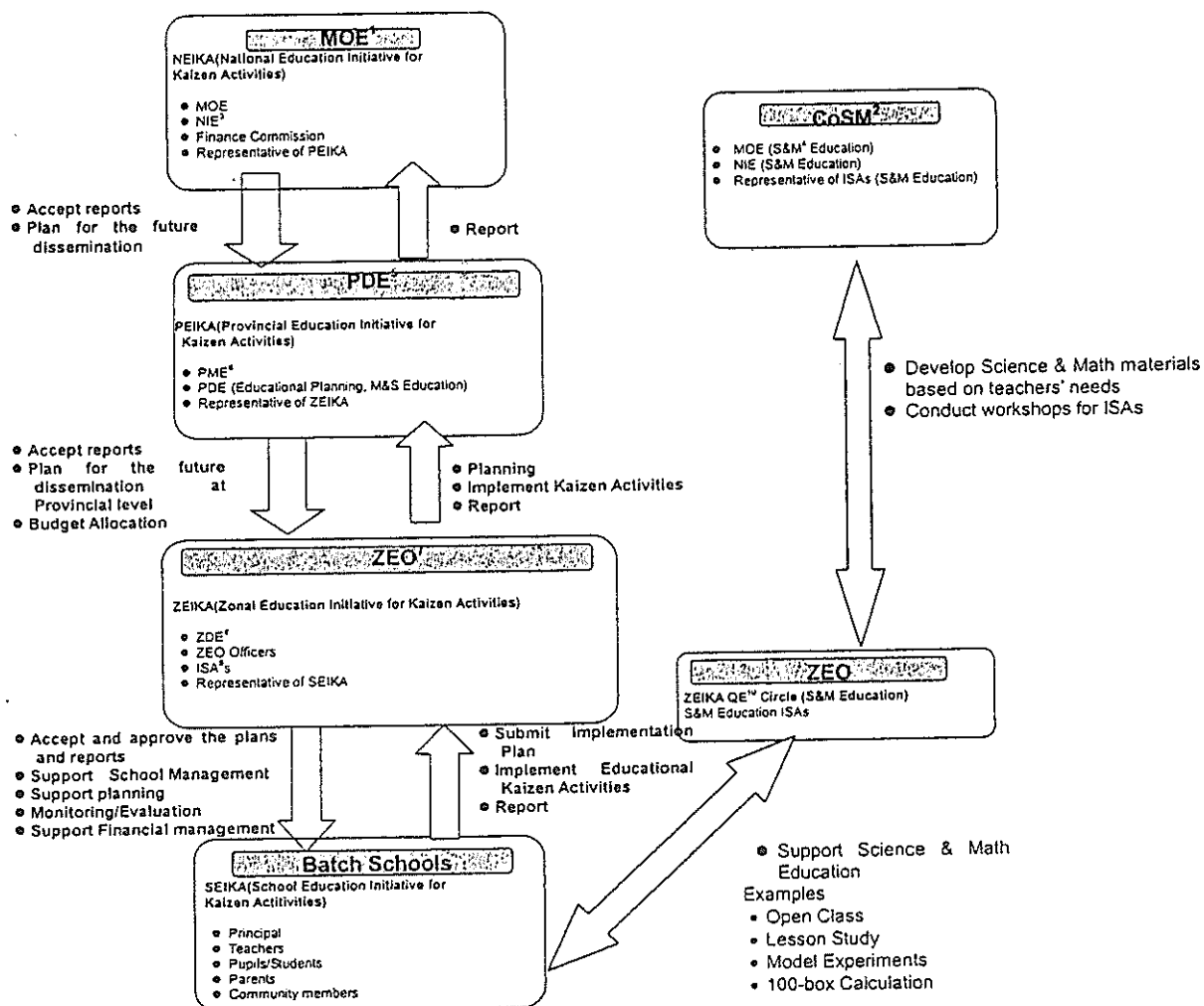
The target ZEOs are enhancing technical capacity to facilitate schools to introduce and facilitate Educational Kaizen activities at schools. They have high motivations to continue and expand their experience to the non-target schools in the zone and even non-target zones. The efficiency and motivation of the ZEO in their administration work is also increasing. This will facilitate to increase the satisfaction of the teachers and increase their time for teaching at schools.

The first batch target schools are confident to continue and expand the activities in the schools. They consider that they will be able to manage necessary fund for Educational Kaizen activities, by utilizing financial and technical support from the respective ZEOs, even after the Project period. They mentioned that they will not need a large amount of money as they have almost completed necessary physical improvement to ensure pleasant teaching learning environment, by engaging the Project for one and a half year. Therefore, these are high possibility for most of these schools to continue Educational Kaizen activities, if regular monitoring will be done by ZEO officials. They will be able to play as a model schools, too.

However, to achieve the Project Purpose, in addition to the above mentioned results with regard to the expected output 1, 2 and 3, there is a need to institutionalize the Project activities. Firstly, the Project have to establish a cooperative relationship among the relevant authorities, such as relevant PDE and Provincial Councils, to build up a mechanism for the target ZEOs to gain sufficient financial, institutional and technical support by the end of the project period. The Project also needs to take steps to in-corporate the approach of the Project into the national programme of MOE.

In addition to the vertical linkage mentioned above, the Project should keep on promoting the activities to non-target schools in the zone. The target ZEOs and schools are already took some measures to share their experience among themselves and with the non-target schools. These efforts, the horizontal links among the schools, should be continued in future, too.

Sustainable System to improve school management



- NEIKA accept reports submitted from the provincial level, and consult the issues which were brought up from the provincial level for assistance of national level. Moreover, they are responsible to plan for the future dissemination to the other non-target area by themselves by analyzing and evaluating the reports they have received from the provincial level.
- PEIKA accept reports from the zonal level, and based on the zonal reports they compose the provincial level reports to NEIKA. In addition, as NEIKA respond to the query from the provincial level, PEIKA should consult and respond the query from zonal level which they request for a provincial consultation. As well as NIEKA, PEIKA should also consider the dissemination plan to other non-target zones within their province with cooperation of NEIKA.
- ZEIKA make a detailed action plan for their Kaizen activities and implement the activities. In addition they also are in charge of introducing Educational Kaizen Activities to school levels, which includes conducting workshops, monitoring, inspection and evaluation of the school level Educational Kaizen Activities. They accept reports from the school level, and consult the issues which were brought up from the school level. They report the results of the monitoring and evaluation regularly to PEIKA.
- SEIKA make a detailed action plan for their Educational Kaizen Activities and implement the activities. They consult with ZEO about the issues.
- "Educational Kaizen Activities" are processes which aim to promote effective and efficient school based management, to meet educational needs identified by schools and their surrounding communities. They also facilitate the synergy bottom-up and top-down approaches with the management cycle from planning to evaluation. 5S, suggestion system, efficient filing system, open class, 100-box calculation can be utilized as means of the implementation.

¹ Ministry of Education

² Committee of Science and Mathematics

³ National Institute of Education

⁴ Science and Mathematics Education

⁵ Provincial Department of Education

⁶ Provincial Ministry of Education

⁷ Zonal Education Office

⁸ Zonal Director of Education

⁹ In-service Advisor

¹⁰ Quality Education

3.5. Issues relating to the Implementation Process

- As mentioned earlier, there was a delay in forming CoSM, which influenced to delay in developing inputs of science and mathematics education.
- As a coordination body to link between ZEOs and PDEs the Project planned to form PEIKA at the beginning of the Project period. However, it is still not formed, due to various reasons. However, recently, the Project Team and ZEOs started communicating with PDEs with regard to the Project activities, and some PDEs and Provincial Councils are showing interests to form a kind of committee to share information about the Project. This could be a first step to form a functional co-ordination body mentioned above.

4. Evaluation by Five Criteria

4.1. Relevance

The Project purpose is consistent with the policies of the Government of Sri Lanka on promoting school based management and enhancing performance of the students on science and mathematics.

The MOE already introduced the ESDFP (Education Sector Development Framework and Programme) as the sector-wide 5 year national program from 2006 to 2010. The ESDFP sets 5 themes: (1) Promote equity by enabling all children in the country to access and complete basic and secondary education, (2) Improve the quality of basic and secondary education, (3) Enhancing economic efficiency and equity of resource allocation, (4) Strengthening education governance and service delivery. The project purpose is consistent with (2) which includes improvement of math and science education and (4), which includes improvement of school management.

For school based management, MOE is currently implementing PSI (Program for School Improvement) funded by the World Bank in all the schools in the selected 17 zones. As mentioned by the Secretary of MOE in a meeting with the Team, MOE is willing to incorporate the essence of the Project into the PSI. For example, MOE considers that capacity building of ZEOs is inevitable to facilitate school management in effective way. MOE and NIE are also concerning about the low achievement in science and mathematics in GCE O/L and A/L. They are sure that the Project will contribute to solve the problem.

The components of the Project, especially introduction of lesson study programme, are facilitating teachers to adopt "activity based teaching and learning process" introduced by GOSL recently. The Project is fulfilling the needs and expectations of the beneficiaries, such as teachers, parents and students, by involving them in QEC activities, not only in implementation of the planned activities, but also in

problem identification and decision making processes.

The project is also consistent with the ODA policy of the Japanese government to Sri Lanka and the implementation policy of JICA. They include 'Improvement of Education Services' as one of the development issues to be solved under the priority area of 'poverty alleviation and regional development' and aim to reduce regional disparity in access and quality of education, which is consistent with the overall goal of the Project.

4.2. Effectiveness

All the expected outputs in the target ZEOs and schools are being produced, as explained later in detail in 4.3. However, to achieve the Project Purpose, in addition to the output 1 to 3, there is a need for the target ZEOs to build up a mechanism for the target ZEOs to gain sufficient financial, institutional and technical support from relevant PDEs and Provincial Councils, by the end of the project period. In order to do so, they have to establish a cooperative relationship among the relevant authorities. The Project also needs to support steps to be taken by MOE to in-corporate the approach of the Project into the national programme.

The Team considers that the Project will be able to establish above mentioned mechanism within the cooperation period, as: 1) The Project already start facilitate the target ZEOs to share information of the Project with the relevant PDE and Provincial Councils, 2) As a result, they are showing interest to support the Project activities, and 3) MOE is willing to incorporate the approach of the Project to PSI, and the Project already took actions to share information of the Project with the staff of ESDP in MOE and NIE by joining them to NEIKA.

As the situation in the North of Sri Lanka became extremely worse unexpectedly, the Project could not carry out all the planned activities for Jaffna ZEO and its target schools after August 2006. Only the activities mentioned earlier in the section of 3.2 were carried out so far. Therefore, the Project is not in a position to produce the expected outputs in Jaffna ZEO.

Therefore, The Team considers that the Project will be able to achieve the Project Purpose in the four target ZEOs except Jaffna, within the cooperation period.

Most of the methods adopted in the Project were effective to create expected results. Monitoring method of putting comments and marks in monitoring sheets encouraged the target ZEOs and schools to improve their performances. On the other hand, the Team found that some zones and schools who obtained lower marks felt disappointed by comparing their marks with others. Considering the fact that they were in different environment at the beginning of the Project in terms of resources, the monitoring marks are given to identify progress of a zone or a school, but not to compare each other. As mentioned earlier, QEC

conventions carried out at zonal and national levels also created the same kind of feelings, for the participants who were ranked lower levels. Some of the participants mentioned that it is encouraging for them to give presentations in conventions, but it was not necessary to give marks and ranks on it.

4.3. Efficiency

Most of the planned inputs were given and the planned activities were carried out successfully within the planned time period. Formation of CoSM was delayed. Consequently, development of sample files for science and mathematics were delayed for nearly 6 months.

The “Output 1” is being produced. The target ZEOs are gaining capacity to facilitate Educational Kaizen Activities in the respective zones and also taking steps to improve efficiency and productivity in their administrative works.

The “Outputs 2” is also being produced. In general, there are a lot of positive changes in school culture, academic performance, participation and support from community, etc. The schools are very positive about the approach of the project, and are willing to continue the activities introduced by the Project in the future, too. There are several schools and persons who can play an important role when the ZEOs expand the Educational Kaizen Activities in the zones, by being “model schools” and “resource persons”.

It will take some more time to produce “Output 3”, although the target ZEOs and schools are actively involved in the project activities at the moment. Some of the components to facilitate the activities for the Outputs 3, such as lesson study programme as well as IMaCS were introduced in late 2006. Therefore, it is very recently that the zones and schools started to engage in these components in full-scale. The school needs to have more advice and facilitation to make the best use of them.

As explained earlier, due to deteriorates security situation, only the limited activities mentioned earlier in the section of 3.2 were carried out so far in Jaffna. Therefore, expected outputs would not be created in Jaffna ZEO within the cooperation period.

4.4. Impact

The Project has a potential to contribute to improve quality and equality of education, which is one of the Overall Goal of the Project.

The target schools are smaller schools, which are categorized as Type III, II and IC. In general, these schools are less popular, when compared with larger schools with GCE A/L classes. Some positive features observed in the target schools so far, such as increment of popularity and improvement of

academic performances, are the evidences that the quality of education of these smaller schools is increasing, and thus reducing the disparity of education service among schools in some extent. However, it is still too early for the Project to ensure the degree of contribution in this regard.

It is unexpected positive feedback for the Project, that several non-target zones showed interests in Educational Kaizen Activities and already taken the first step to introduce it. For example, Badulla ZEO of Uva Province visited Bandarawela ZEO to observe project activities. Welimada ZEO in the same Province is also showing interests to visit the ZEO. This is a positive feature in terms of expansion of the activities to non-target zones.

It is also worth mentioning that central and local governments of Sri Lanka is showing a keen interest recently, to support the Project activities. The MOE has an intention to incorporate the Educational Kaizen Activities to PSI to make it as a national programme. They allocated a part of their budget to the 4 target ZEOs in September 2007, for monitoring and facilitation of the Project activities. Several Provincial Councils and PDEs are showing their willingness to support the target ZEOs and schools by providing financial support in 2008.

4.5. Sustainability

There are several positive features so far observed with regard to sustainability of the Project as follows:

- Motivation and capacity of the stakeholders

The target ZEOs and schools are willing to continue and expand the Project activities in the future, even without the assistance of JICA. They consider that they can manage to cover the cost of activities, too. They expect continuous support of parents to extend volunteer labor force, and stakeholders in the area and NGOs for financial and technical support. As mentioned early, some of the schools and individuals have capacity to play important role in expansion, to become model schools and resource persons.

- Financial aspects

The amount of "block grant" provided to a target school in 2006 and in 2007 were Rs. 200,000 and Rs. 150,000 respectively. This amount seems to be affordable and replicable for Sri Lankan counterparts. As mentioned earlier, MOE and some Provincial Councils are already showing their interest to offer financial support for the Project activities.

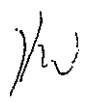
- Interest of non-target schools and zones

It was observed that some components of Educational Kaizen Activities are already introduced in some non-target schools. For example, in Bandarawela, as a result of the activity of QEC on science

and mathematics, around 30 non-target schools already introduced 100-box calculations. It is interesting that a deaf and blind school in the zone also introduced the exercise. As mentioned earlier, non-target zones are also showing interests to introduce the activities.

There are several issues to ensure sustainability of the outputs as follows:

- In order to ensure sustainability of the outputs of the Project, there is a need to establish vertical and horizontal linkages, as mentioned earlier.
- Availability of a practical manual on Educational Kaizen Activities will be helpful for Sri Lankan counterparts to take over the Project activities.
- Continuous monitoring of the schools by ZEOs is indispensable to make the outputs of the Project sustainable.
- When introducing Educational Kaizen Activities to non-target schools and zones, it should be emphasized that they should introduce the approach of the Project, including participatory planning and decision making process, consensus building among stakeholders, continuous monitoring and follow-up, etc, and should not introduce only several inputs of the Project, such as 5S concepts and IMaCS.
- It would not be possible for a school or a zone to bear the printing cost of IMaCS within their regular budget. Central and local government should take necessary budgetary allocations for that to make the positive results of the activity sustainable.



5. Revision of PDM

Based on the results of the evaluation exercise and discussions with Project team, PDM version 2 (ANNEX 7) was finalized. Major changes from the PDM version 1 are as follows:

(1) Objectively Verifiable Indicators for Project Purpose

Indicators were modified to put more emphasis on sustainability and to ensure that the achievement of the project purpose will link to the achievement of the Overall Goal after a few years. To see that a 'sustainable system' is established, it is better to check whether there is a mechanism or plan with budgetary assurance than to see the level of participation in convention and a number of QEC meetings held during the project period.

Activity 2.7 'Formulate a plan to introduce Education Kaizen activities to non-target schools in the zone, with the cooperation of the target schools' is deleted since this is used as an indicator for the project purpose.

(2) Output 4 and Activities for Output 4

To achieve Project Purpose and Overall Goal, it is necessary to have both vertical and horizontal linkages in addition to individual activities at zonal and school levels. However, it was not clearly shown in the PDM. Thus, 'Vertical linkage and horizontal linkages are established' is added as Output 4 and indicators and activities to achieve the output are added to the PDM. The vertical linkage here means the linkages among national, provincial, zonal and school levels and the horizontal linkage means the linkages among target schools.

Although the development of the manual was originally put as an indicator for the project purpose, this becomes one of the indicators for Output 4 and related activities are added.

Activity 1.9, 2.8, 2.9, 3.11 are deleted from Output 1, 2, 3 and moved under Output 4 so that all the activities related to establishing vertical and horizontal linkages come under Output 4.

(3) Objectively Verifiable Indicators for Output 1

Monitoring marks of the project only show whether the Educational Kaizen activities were conducted in an appropriate manner and not much emphasis is placed on what is achieved through these Kaizen activities. However, by comparing the results of the base-line and end-line surveys, it is possible to see the impact of the achievement of the output, which is a result of proper Educational Kaizen activities. Thus, it is sufficient to use the results of the surveys and it is not necessary to include the monitoring marks as an indicator.

Although the improvement of service of ZEO to teachers is one of the important outputs, it is not measured in the base-line surveys. Thus, it is included separately as an indicator to be surveyed in the end-line survey.

(4) Objectively Verifiable Indicators for Output 2

Monitoring marks of the project only show whether the Educational Kaizen activities were conducted in an appropriate manner at schools. However, by comparing the results of the base-line and end-line surveys, it is possible to see the impact of the achievement of the output, which is a result of proper Educational Kaizen activities. Thus, it is sufficient to use the results of the surveys and it is not necessary to include the monitoring marks as an indicator.

Since monitoring by ZEO is one of the most important aspects to ensure sustainability, this aspect should be included separately as an indicator.

(5) Objectively Verifiable Indicators for Output 3

Monitoring marks of the project only show whether the Educational Kaizen activities were conducted in an appropriate manner at schools. However, by comparing the results of the base-line and end-line surveys, it is possible to see the impact of the achievement of the output, which is a result of proper Educational Kaizen activities. Thus, it is sufficient to use the results of the surveys and it is not necessary to include the monitoring marks as an indicator. Among the various questions in the survey, not only the result of the Academic Ability Test but also the result of questions on ERA/Science and math should be included.

In addition, since IMaCS and lesson study are one of the major activities of Output 3, the indicators to measure the impact of them should also be included.

Since monitoring by ZEO is one of the most important aspects to ensure sustainability, this aspect should be included separately as an indicator.

6. Conclusions and Recommendations

On the basis of the review of the relevant documents, and the onsite interviews and discussions with the key stakeholders, it is confirmed that many "Kaizen" techniques have been successfully introduced and implemented by the target ZEOs and schools, and the applied techniques have contributed to the promotion of transforming organizational culture towards the improvement of quality of education.

At school level, it is reasonable to conclude that the QEC activities have created pleasant educational atmosphere by enhancing the school administration and learning environment. Such activities include implementation of 5S for administrative matters (filing, notice board, arrangements and display of classrooms/laboratories, control of attendance book, etc), exercising 100-box calculations and IMaCs worksheets, preparation of teaching/learning materials, and improving physical facilities (construction of water pipe, school fence, toilets, stonewalls, staffrooms, library, etc.) In the process of project implementation, the leadership of principals, participation and collaboration among teachers and communities in QEC activities, transparency in the financial management, and the monitoring by the zonal education offices have been promoted and strengthened. Additional positive impacts include the improvement in the students' basic calculation skills, and punctuality and attendance of the students.

In the same manner, the working environment and efficiency have been improved at zonal level by upgrading and strengthening office administration, communication and collegiality among workers,

information management, and physical settings through QEC activities. The Team also confirmed that the technical follow-up mechanism to link ZEOs to schools for addressing issues relating to math and science has been established and functioning through the QEC activities conducted by schools and ZEOs.

In view of the above, it is evident that the capacity building of target zones and schools required for effective school management is underway. .

Nevertheless, the Team also identified several important issues to be considered by the Project for the inputs and activities to be appropriately guided to the fulfillment of outputs and the project objective by the end of the cooperation period. Major issues among others shall include: 1).Strengthening vertical (school, zone, province and MOE/NIE) linkage in project implementation, 2) Localizing the project outputs by adapting to existing mechanisms and frameworks, and 3) Exploring complementary measures to IMaCs for meeting the learning needs of slow learners.

To this end, the following is a series of recommendations for addressing the above mentioned issues in the future project implementation.

6.1 Strengthening of vertical linkage (school, zone, province and MOE/NIE) for the improvement of school management

As described earlier with the implementation structure for “sustainable system for improving school management”, the Educational Kaizen Activities need to be distinguished from the mere application of “Kaizen” techniques and thus encompass mechanisms linking stakeholders at different levels (community, school, zone, province and national) to facilitate the synergy of bottom-up and top-down approaches with the management cycle from planning to evaluation.

In this respect, there are two suggestions for the immediate actions.

- **Establishing a mechanism between ZEOs and provincial government to facilitate information sharing and joint problem solving.**

It was confirmed that the collaborative relationship between schools and zones towards the mutual objective has been adequately established, however, such linkage or mechanism between zones and provincial levels is yet to be established or strengthened.

Since the provincial government plays a key role of ensuring the financial and administrative sustainability of the project at both zonal and school levels, it is recommended that the Sri Lankan counterpart should take necessary actions immediately to establish and strengthen a mechanism to facilitate information sharing and joint problem solving. linking ZEOs with the provincial government.

- **Ensuring the sustainability of CoSM as a national leading body for math and science education**

At the outset of the project, the importance of the top-down approach to support and complement the bottom-up approach was emphasized especially for the issues relating to science and mathematics education. In this context, the CoSM has been established at the national level with the aim of providing technical support for the improvement of teaching/learning processes for science and math.

Considering the potentiality of CoSM, the Team recommends that its missions should be defined by the education authorities, and the official nomination of members should be given along with respective tasks and functions to be performed. By doing so, its sustainability beyond the project period shall be increased

and technical capacity and initiative of each member can be strengthened during the remaining cooperation period.

6.2. Localizing the project outputs by adapting to existing mechanisms and frameworks

Localization of the project outputs needs to be considered when handing over the project to the Sri Lankan counterparts. To this end, a manual shall be developed to adapt the project outputs to existing mechanisms and frameworks in an appropriate and effective manner to ensure the sustainability.

In this respect, the Team believes that the experiences gained by the project would be most beneficial if they could be utilized for the facilitation of the management cycle (planning /implementation /monitoring /evaluation) of School Development Plan, and a complementary manual should be developed in this context.

The following steps should be taken for the development of such a manual to ensure its practicality and adaptability.

- 1) Reviewing the existing manuals, tools, guidelines, etc. which are being adopted by ESDFP for the elaboration and implementation of SDP (annual and 5 years)
- 2) Collecting information on existing procedures, implementation and monitoring mechanisms and inputs for the implementation of the SDP, if any.
- 3) Analyze and identify how the said materials for SDP could be complemented by which elements and components of the already developed project guidelines and what elements are still necessary to be elaborated if the developed manual shall fully complement the existing manuals to facilitate the implementation of SDP.
- 4) Develop a manual based on the project guidelines, which can be presented and used as a complementary unit to the existing materials/manuals.

In addition, the following elements might be integrated into the manual:

- Defining roles and responsibilities of the key stakeholders at different levels for the application of educational kaizen activities within the framework of school development plan
- Operational procedure and important steps to lead the key stakeholders to manage the implementation process with educational kaizen activities which ensure accountability, transparency, community participation in the management cycle from planning to evaluation.
- Identification of the fundamental steps required in the successful application of kaizen techniques to improve school based management.
- Concrete strategies for the capacity development targeted at school level for problem identification and prioritization, defining the target indicators for monitoring the progress, creating their own solutions by giving full consideration to their unique mix of problems, and available resources and constraints

It is strongly suggested that the joint coordination efforts of the Project Team with the counterparts of MOE/NIE and zonal level should be emphasized in the process of developing the above mentioned complementary manual.

6.3. Exploring complementary measures to IMaCs for meeting the learning needs of slow learners

As for the application of IMaCs and 100 box calculations, complementary means should be explored to attend slow learners by improving teaching/learning process. During the school visit, the Team observed many students who can not properly conduct the basic and simple calculations when exercising IMaCs while teachers paid little attention to them.

Although some efforts have been attempted by ZEOs and schools for the slow learners, for example through the provision of special sessions, complementary measures to address the issues relating to teaching process should be explored to appropriately tackle this problem. In addition, there was a general tendency that teachers place more emphasis on the students who can perform well, and neglect the slow learners due to the lack of professional skills and pedagogical knowledge.

It should be noted that the detail analysis on the patterns of incorrect answers of slow learners is being conducted by the Japanese Overseas Cooperation Volunteer in Wellawaya in collaboration with the Project Team. Necessary countermeasures based on such analysis shall be elaborated and taken through the QEC for Science and Mathematics at zonal levels or the appropriate in-service teacher training with adequate technical advice provided by the Project Team.

6.4. Others

● Differentiated approaches for the technical assistance provision

It is recommended that the provision of technical assistance should take a differentiated approach based on the analysis of the capacity level and mix of the each target zone. In doing so, it is expected that the level of capacities required for sustainability will be equalized by the end of the cooperation period.

● Prevention against negative impact caused by the ranking system

Many stakeholders expressed that the ranking publicized at the opportunities of Intermediate and Zonal QEC conventions had caused some negative impact, especially for participants who got lower scores. Conducting such conventions is an effective means for sharing good practices and experiences across target zones and schools; however, it is advisable that sharing the ranking among participants should be avoided so that the optimal outcome of the events shall be achieved.



ANNEXES

ANNEX1. Observation Report of Sri Lankan side evaluation members

ANNEX2. Placement Records of Experts

ANNEX3. List of Participants to Counterpart Training in Japan


ANNEX4. List of Equipment Provided under the Project

ANNEX5. Counterparts List

ANNEX6. Project Design Matrix1

ANNEX7. Modified Project Design Matrix after Mid-term Evaluation (PDM2)

ANNEX8. List of Abbreviations and Acronyms



ANNEX1. Observation Report by Sri Lankan side members

Reported by :Mr. Y.A.N.D Yapa, Director, National College of Education, MOE

Mr. W.W.Kulathunge, Deputy Director of Education, National College of Education, MOE

Introduction

This report is based on the observations made at four target schools and two target zonal education offices in JICA Project for Improving School Management to enhance Quality of Education (ISEQuE) in Uva Province during 27-28 September 2007.

- Schools:
1. Mo/ Buduruwagala M.V.
 2. Mo/ Kuda-Oya Vidyalaya
 3. B / Ellagama M.V.
 4. B/ Ambegoda Vidyalaya.
- Zonal education Offices:
1. Wellawaya
 2. Bandarawela

The findings and recommendations in this report are based on the observations and discussions held during the short stays at above mentioned institutions. The mission also had the opportunity to participate in a discussion with Provincial Education Authorities and to share the experiences with a group of school principals in target schools in Bandarawela.

This report is inlined with the format developed by the JICA evaluation group.

A. Evaluation of the school visits

1. Positive outputs / changes observed in the target schools

School Culture

All four schools exhibited a pleasant and good teaching-learning environment. Stake holders were given opportunity to engage in planning, decision making and implementing development activities. But parental participation in planning and decision making is low due to their commitment in day to day earnings. All of the schools have been taken steps to improve the physical atmosphere of schools.

Leadership

Willingness to accept the new concepts and to introduce the changes should be appreciated. Participatory approach has been adopted or improved in planning and decision making.

Motivation

The principals, teachers, students and parents who expressed views on the development activities and management practices at the schools were positive. Stakeholders, particularly the teachers and students are happy with project activities.

According to the Principals and teachers, Parental support for the development activities is much appreciated. It reflects the motivation of parents in relation to the changes occurring in the schools.

Efficiency and Productivity

- ⚡ Daily attendance of teachers has been improved than to the previous years.
- ⚡ Achievement levels of students have been increased.

Eg: Grade 5 scholarship results.

Number obtained cut-off marks and above

Number of students achieved marks 100 and above

Mid-year test marks in all subjects at all Grades

Output in Science and Math activities

All schools have given a fair attention to the activities relating to the science and math. IMaCS activities are done daily. Students attend the workbook activities satisfactorily. According to the teachers and principals, IMaCS activities directly helped to improve attainment levels of students.

2. Things to be attended for the schools to attain further improvement

- Regular progress review meetings by ZEO will help to enhance the understanding capacity of the project within schools and to address the issues pertaining to the planning and implementation of QEC activities.
- Make suitable arrangements for sharing experiences with other target schools.
-

3. Recommendations for the schools to make the outputs sustainable.

- o Continue the instructional leadership of the Principals.
- o Awareness of the project activities and the progress to all stakeholders to be updated regularly.

4. Recommendations for the Sri Lankan counterparts and members of the project to make the outputs sustainable.

(a). Make arrangements to include the identified project activities in the ESDFP five year and annual implementation plans and make budgetary allocation accordingly.

(b). Supply of further technical support where necessary.

- (c). Incorporate as an agenda item of purpose of school visits of all officers in Zonal and Divisional Education offices.

B. Evaluation of the visit to the ZEOs.

Office culture, Leadership and Motivation

Remarkable encouraging working environment could be observed. Office furniture has been arranged in a pleasant manner. ZEOs at both the offices exhibited the willingness to maintain the participatory approach, which they have adopted to attain the present improvements. All the officers we met knew about the changes and they were happy to engage in such a programme. According to the officers of these offices it is very much easy and corporative office atmosphere has been established comparing prior to the implementation of this project.

Efficiency and productivity

Efficiency and productivity of the two offices should have been improved invariably due to the present physical environment of the offices and with the officers working with positive service oriented mindsets. The teachers who were interviewed at the Wellawaya office claimed that the office provide a satisfactory service comparing prior to the changes. Analyzed reports at Bandarawela office indicate that the number of visits of the teachers to the office has been reduced.

2. Things to be attended for the ZEOs to attain further improvement

- Supply of further technical support
- Supply of budgetary support

3. Recommendations for the ZEOs to make the outputs sustainable

- Continue the instructional leadership of the ZEOs
- Hold progress review meetings regularly

4. Recommendations for the Sri Lankan counterparts and members of the project to make the outputs sustainable

- (a). Make arrangements to include the identified project activities in the ESDFP five year and annual implementation plans and make budgetary allocation accordingly.
- (b). Supply of further technical support where necessary.
- (c). Introduction of programmes to motivate the officers.

C. Recommendations for the Sri Lankan counterparts to attend to achieve the project purpose.

- Enhance the capacities of all officers about the project and its implementation strategies especially among the officers engage in the project activities.

- Support for monitoring visits to schools for ZEOs. Wellawaya zonal education office suffers lot by not having a vehicle.

D. Overall Comments

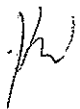
The project has been implemented since October 2005. Ten schools from each zone have been selected in Year 2006 and extended up to 30 in Year 2007 as target schools. Both two Zonal education offices in the Uva province also considered as target Zones.

Highly favourable development has been achieved in both Zonal education offices and target schools by implementing project activities. The success can be considered due to the close intervention and monitoring process. The leadership of ZDEs and principals of target schools has also played a major role for the success of programme.

Present positive attitudes of the principals, teachers and officers will be a plus point for continuation and development of good practices currently in progress. Steps should be taken to maintain the current monitoring mechanism to achieve the objectives by the end of planned project period.

Extension of the activities introduced in target school to non-target schools will be much appropriated for the development of those schools. Success depends on the degree of intervention of Zonal monitoring team. Opportunity should be given to share the experiences gained by the target schools.

Grants during the first two years of the project helped to encourage and motivate the stake holders in both target schools and two zonal education offices. If the authorities decide to extend the programme necessary steps should be taken to incorporate the project activities to the ESDFP annual and five year plans.



ANNEX2. Placement Records of Experts

■ First Year (October 2005 – March 2006)

Name	Subject	Duration
Mr. Toshikazu Tai	Team Leader/ School Management	October 17, 2005 – November 1, 2005 January 16, 2006 – February 26, 2006
Mr. Toru Ishibashi	Deputy Team Leader/ Educational Kaizen Activity	October 17, 2005 – December 15, 2005 January 10, 2006 – March 7, 2006
Mr. Sugashi Nagai	Math and Science Education	November 4, 2005 – November 7, 2005 November 17, 2005 – December 15, 2005 January 2, 2006 – January 8, 2006 February 2, 2006 – February 22, 2006 March 10, 2006 – March 22, 2006
Ms. Masami Watanabe	Evaluation	November 19, 2005 – December 15, 2005 January 26, 2006 – March 14, 2006
Ms. Yoko Satomi	Monitoring	October 17, 2005 – November 17, 2005 February 6, 2006 – March 14, 2006
Mr. Minoru Tanaka	Science Education	November 21, 2005 – November 27, 2005 February 6, 2006 – February 19, 2006
Mr. Masaru Ogoh	Math Education	November 30, 2005 – December 6, 2005 January 2, 2006 – January 8, 2006 March 12, 2006 – March 21, 2006

■ Second Year (April 2006 – March 2007)

Name	Subject	Duration
Mr. Toshikazu Tai	Team Leader/ School Management	May 8, 2006 – May 19, 2006 August 21, 2006 – September 1, 2006 March 5, 2007 – March 16, 2007
Mr. Toru Ishibashi	Deputy Team Leader/ Educational Kaizen Activity	May 3, 2006 – June 16, 2006 August 18, 2006 – September 30, 2006 December 3, 2006 – December 16, 2006 February 4, 2007 – March 22, 2007
Mr. Sugashi Nagai	Math and Science Education	April 29, 2006 – May 13, 2006 August 1, 2006 – September 7, 2006
Mr. Shimboku Miyakawa	Math and Science Education	February 11, 2007 – March 17, 2007
Ms. Yoko Satomi	Monitoring	May 31, 2006 – August 7, 2006 October 15, 2006 – December 13, 2006 February 10, 2007 – March 20, 2007

Mr. Minoru Tanaka	Science Education 1	April 29, 2006 – May 13, 2006 August 1, 2006 – August 14, 2006
Mr. Toshio Hasegawa	Science Education 2	August 9, 2006 – September 7, 2006 February 11, 2007 – February 21, 2007 March 12, 2007 – March 22, 2007
Mr. Masaru Ogoh	Math Education	April 29, 2006 – May 12, 2006 July 30, 2006 – August 10, 2006 September 3, 2006 – September 22, 2006 February 28, 2007- March 22, 2007

■ Third Year (April 2007 –) As of September 2007

Name	Subject	Duration
Mr. Toshikazu Tai	Team Leader/ School Management	May 11, 2007 – May 22, 2007 September 24, 2007 – October 5, 2007
Mr. Toru Ishibashi	Deputy Team Leader/ Educational Kaizen Activity	May 8, 2007 – June 6, 2007 September 12, 2007 (– October 7, 2007)
Mr. Shimboku Miyakawa	Math and Science Education	May 1, 2007 – May 24, 2007 August 29, 2007 – September 19, 2007
Ms. Yoko Satomi	Monitoring	May 31, 2006 – August 7, 2006 September 19, 2007 (–November 4, 2007)
Mr. Minoru Tanaka	Science Education 1	May 1, 2007 – May 13 2007
Mr. Toshio Hasegawa	Science Education 2	May 1, 2007 – May 13, 2007 September 1, 2007 – September 17, 2007
Mr. Masaru Ogoh	Math Education	May 1, 2007 – May 30, 2007 September 1, 2007 – September 12, 2007

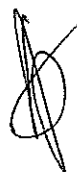
ANNEX3. List of Participants to Counterpart Training in Japan

Duration of the Training: 19 November, 2006 – 1 December, 2006

Name	Department	Title
Mr. Arachchige Douglas Ranasinghe	Ministry of Education	Director of Education (Science and Mathematics)
Mr. Anthony Conganige Mario Rajendra	National Institute of Education	Director
Ms. Priyadarshanie Rathnasekara	Zonal Education Office, Kurunegala	Zonal Director of Education
Mr. Ariyadasa Rathnayake Mudiyanselage	Zonal Education Office, Wellawaya	Zonal Director of Education (ACT)
Mr. Kurukulapoopal Asingam Thilagaratnam	Zonal Education Office, Trincomalee	Zonal Director of Education
Mr. Dissanayaka Mudiyanselage Gunapala Dissanayaka	Zonal Education Office, Bandarawela	Zonal Director of Education

ANNEX4. List of Equipment Provided under the Project

1. Computers
2. Printers
3. Scanner
4. Copy machines
5. Cameras
6. Equipment for science experiment
7. Other necessary equipment



ANNEX5. Counterparts List

MOE

Name	Title
Mr. D. Ranasinghe	Director (Science and Mathematics)
Ms. P. Nanayakkara	Deputy Director (English Medium)
Mr. P. M. Salahudeen	Deputy Director (School Activities)
Mr. H. M. Wijedasa	Deputy Director (Science and Mathematics)
Ms. P. M. A. S. Pandithasekara	Director (Primary)
Ms. D. Balasuriya	Deputy Director (Agriculture)
Ms. K. Perera	Deputy Director (School Activities)

NIE

Mr. C. M. R. Anthony	Director (Science)
Ms. W. M. B. J. Wijesekera	Chief Project Officer
Mr. A. D. A. De Silva	Project Officer (Science)
Mr. M. N. C. Fernando	Project Officer (Primary Mathematics)
Mr. D. H. Palihakkara	Project Officer (School Management)

Zonal Directors of Education and Leaders of the zonal QECs of the respective Zonal Education Offices in target zones: Jaffna, Trincomalee, Kurunegala, Bandarawela and Wellawaya.



ANNEX6. Project Design Matrix 1(PDMI)

PDM (Project Design Matrix)

Project Name: Project for Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics (ISMEQuE)-Version 1

Target Group: Officers and staff of ZEOs and teachers, Students, parents and community of the target schools in the target zones.

Target area: 5 educational zones (Jaffna, Trincomalee, Kurunegala, Wellawaya, Bandarawela) in 3 provinces (North East, Uva and North Western)

Period of cooperation: From October 1, 2005 to December 31, 2008 (3 years and 3 months)


Date : 21 May , 2007

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><u>Overall Goal</u></p> <p>1 Quality and equity of education is improved in the target zones.</p> <p>2 Sustainable system to improve school management is expanded from the target schools to the non-target schools and from the target zones to the non-target zones</p>	<p>1 The difference of the pass rates of Grade 5 scholarship exam, O/L exam between 1AB Schools and Schools of other categories in the target zones will decrease.</p> <p>2 No. of schools continuously conducting Educational Kaizen activities will increase.</p>	<p>● Reports of NEIKA², ZEIKA³, SEIKA⁴</p> <p>● Regional records on pass rate of Grade 5 scholarship exam, O/L available at ZEOs and PDE</p>	<p>● Cease fire agreement is not defeated.</p> <p>● Security situation is not significantly deteriorated.</p> <p>● Policy of GOSL to support Educational Kaizen activities remains unchanged.</p>
<p><u>Project Purpose</u></p> <p>A sustainable system to improve school management is established in the target zones.</p>	<p>a. Guidelines for Educational Kaizen activities, including the monitoring, the conventions and the financial management will be provided by the end of the project.</p> <p>b. More than 80% of the target schools will participate in their zonal conventions of Educational Kaizen activities during the latter part of 2008.</p> <p>c. More than 80% of the zonal QECs and the target schools' QECs will hold at least 3 times of their meetings in the third term in 2008.</p>	<p>● Guidelines</p> <p>● Reports of ZEIKA/SEIKA</p> <p>● Records of QEC meetings</p>	<p>● Cease fire agreement is not defeated</p> <p>● Security situation in the target zones is not significantly deteriorated.</p> <p>● Policy of the GOSL to support Educational Kaizen activities remain unchanged</p>
<p><u>Outputs</u></p> <p>1 Kaizen Activities on Educational Management are introduced and conducted in the ZEOs.</p>	<p>1a. 5 target zones (Jaffna, Trincomalee, Kurunegala, Wellawaya, and Bandarawela) will obtain 80 marks or over in the ZEOs monitoring based on the project's monitoring guideline at the end of the project.</p> <p>1b. The result of the end-line survey on 'Management</p>	<p>● Project progress report</p>	<p>● Trained core officers and staff of ZEOs and DEO kept working for the officers during the project.</p> <p>● No drastic transfers and</p>

	Practice at ZEOs will be better than the base-line.	● Base-line and end-line survey	resignations among the trained ISAs ⁵ and teachers
<p>2 Educational Kaizen activities on school management are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEOs.</p>	<p>2a. The 1st batch target schools will obtain 65 marks or over in average in the monitoring on SEIKA and QECs of school management based on the project's monitoring guideline at the end of the project. 2b. The 2nd batch target schools will obtain 50 marks or over in average in the monitoring on SEIKA and QECs of school management based on the project's monitoring guideline at the end of the project. 2c. Every target school has at least one visit of ZEO officer for supporting school management in each term in 2008. 2d. The improvement in 'School Management' between the base-line and the end-line survey for the target schools will be better than the one for the control schools.</p>	<p>● Reports of SEIKA</p> <p>● Monitoring reports of ZEOs/ISAs and JICA project team (ISMEQuE)</p> <p>● Base-line and end-line survey</p>	<p>● Security situation in the target zones is not significantly deteriorated.</p>
<p>3 Subject based educational Kaizen activities on Science and Math are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEOs.</p>	<p>3a. The 1st batch target schools will obtain 65 marks or over in average in the monitoring on QECs of Science and mathematics based on the project's monitoring guideline at the end of the project. 3b. The 2nd batch target schools will obtain 50 marks or over in average in the monitoring on QECs of Science and Mathematics based on the project's monitoring guideline at the end of the project. 3c. Every target school has at least one visit of ZEOs officer for supporting Science and Mathematics activities in each term in 2008. 3d. The improvement in the result of Academic Ability Test in ERA/Science and Mathematics between the base-line and the end-line survey for the target schools will be better than the one for the control schools.</p>	<p>● Reports of QE circles</p> <p>● Monitoring reports of ZEOs/ISAs and JICA project team (ISMEQuE)</p> <p>● Base-line and end-line survey</p>	

Activities	Inputs (Japanese side)	Inputs (Sri Lankan side)	Pre-conditions
<p><u>1 Activities for Output 1 (Kaizen for ZECs)</u></p> <p>1.1 Conduct base-line survey.</p> <p>1.2 Formulate ZEIKA at every target zone.</p> <p>1.3 Conduct seminars for ZEOs on how to introduce Educational Kaizen activities in zones (5S, suggestion system, efficient filing system, information sharing system, etc.)</p> <p>1.4 Conduct training for ZEOs or how to implement Educational Kaizen activities in zones (planning, monitoring, evaluation, financial management, etc.)</p> <p>1.5 Organize excursion tours to pilot: schools⁶, hospitals, factories, etc. for ZEOs to see the practices of kaizen activities.</p> <p>1.6 Formulate action plan for Educational Kaizen activities in the zones.</p> <p>1.7 Implement the action plan.</p> <p>1.8 Conduct evaluation regularly.</p> <p>1.9 Conduct QEC convention in each zone.</p> <p>1.10 Conduct end-line survey.</p> <p><u>2 Activities for Output 2 (Kaizen for school management)</u></p> <p>2.1 Select target schools.</p> <p>2.2 Conduct base-line survey at target schools.</p> <p>2.3 Conduct training for ZEOs on how to introduce Educational Kaizen activities at school level.</p> <p>2.4 Conduct training ZEOs for on project management such as proposal appraisal, monitoring, evaluation, financial management, etc. for Educational Kaizen activities at school level.</p> <p>2.5 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 1st batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and pilot schools in the zones.</p> <p>2.5.1 ZEOs conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen activities.</p>	<p><u>Inputs (Japanese side)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dispatch of Japanese Experts <ul style="list-style-type: none"> - Leader/School management - Educational Kaizen activity - Science and math education - Impact analysis/evaluation, etc. ● Sri Lankan local consultants <ul style="list-style-type: none"> - Kaizen activity/Monitoring/Training ● Training in Japan (total around 10 persons) ● Block grant for the target ZEOs ● Block grant for the target schools for the first and the second year (2 years) ● Costs for conducting seminars, training and workshops ● Vehicle for Japanese experts ● Other project costs (if necessary) 	<p><u>Inputs (Sri Lankan side)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Appointment of counterpart personnel <ul style="list-style-type: none"> - Officers in charge of the project from Science and Math sections and School Activities section of the Ministry of Education - NIE - Provincial, Zonal, Divisional, Educational officers, including ISAs - Target schools - Expenses for workshops and training for officers of ZEOs, DEOs and ISAs ● Travel expenses to participate in seminars, workshops and trainings, as well as to conduct monitoring and evaluation for target schools ● Office space and facilities for Experts and project staff in MOE and each target ● Block grant for the target schools for the third year ● Other necessary running expenses for the implementation of the project 	<p><u>Pre-conditions</u></p> <p>Provincial Ministry of Education and Provincial Department of Education in each target province make necessary budget allocation for the ZEOs to monitor the target schools effectively.</p>

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



to non-target schools in the zone, with the cooperation of the target schools.

2.8 Conduct workshops to disseminate experience of the target schools.

2.9 Conduct QEC convention in each zone.

2.10 Conduct QEC convention Conduct end-line surveys at the target schools.

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

3.1 Review and evaluate science and math contents which were developed in the Master Planning, and the existing teaching methods/materials.

3.2 Conduct field survey to analyze needs in the science and math education in grade 1-9 with the cooperation of NIE⁷, ADE⁸, and ISAs.

3.3 Streamline the above "3.1" and compile "sample file" of Education Kaizen activities on science and math "with the cooperation of NIE, ADEs and ISAs.

3.4 Conduct workshops for ISAs in the target zones to introduce the sample file*.

3.5 Formulate QE circles for science/math education in target schools.

3.6 ISAs introduce the sample file* to the target schools.

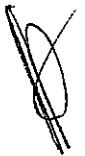
3.7 QE circles in target schools develop proposals.

3.8 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 1st batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and ISAs.

3.9 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 2nd batch of target schools (20 schools each zone) with the facilitation of the 1st batch of target schools and ISAs.

3.10 ZEOs conduct workshops regularly with ISAs and teachers in the zone in order to share their experience on improving quality of education in science and math.

3.11 Conduct QEC convention in each ZONE.



ANNEX 7. Modified Project Design Matrix after Mid-term Evaluation (PDM2)

PDM (Project Design Matrix) Draft

Project Name: Project for Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics (ISMEQUE)-Version 2

Target Group: Officers and staff of ZEO's and teachers, Students, parents and community of the target schools in the target zones.

Target area: 5 educational zones (Jaffna, Trincomalee, Kurunegala, Wellawaya, Bandarawela) in 4 provinces (North, East, Uva and North Western)

Period of cooperation: From October 1, 2005 to December 31, 2008 (3 years and 3 months)

Date : 2 October, 2007

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><u>Overall Goal</u></p> <p>1 Quality and equity of education is improved in the target zones.</p> <p>2 Sustainable system to improve school management is expanded from the target schools to the non-target schools and from the target zones to the non-target zones</p>	<p>The difference of the pass rates of Grade 5 scholarship exam, O/L exam between 1AB Schools and Schools of other categories in the target zones will decrease.</p> <p>No. of schools continuously conducting Educational Kaizen activities will increase.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Regional records on pass rate of Grade 5 scholarship exam, O/L available at ZEOs and PDE ● Reports of NEIKA², ZEIKA³, SEIKA⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cease fire agreement is not defeated. ● Security situation is not significantly deteriorated. ● Policy of GOSL to support school management activities remains unchanged.
<p><u>Project Purpose</u></p> <p>A sustainable system to improve school management is established in the target zones.</p>	<p>a. ZEOs and target schools incorporate Educational Kaizen activities in their annual and long-term plans with budgetary allocations.</p> <p>b. Plans to introduce school management with Educational Kaizen activities to non-target schools are formulated in the target zones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Annual and Long-term plans of ZEOs and target schools. ● Plans of ZEOs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cease fire agreement is not defeated ● Security situation in the target zones is not significantly deteriorated. ● Policy of the GOSL to support school management activities remain unchanged
<p><u>Outputs</u></p> <p>1 Kaizen Activities on Educational Management are introduced and conducted in the ZEOs.</p>	<p>1a. The result of the end-line survey on 'Management Practice at ZEOs is improved from the base-line.</p> <p>1b. The level of teachers' satisfaction on the service of ZEOs is improved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Base-line and end-line survey ● End-line survey 	<ul style="list-style-type: none"> ● Trained core officers and staff of ZEOs and DEO kept working for the officers during the project. ● No drastic transfers and resignations among the

<p>2 Educational Kaizen activities on school management are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEOs.</p>	<p>2a. Every target school has at least one visit of ZEO officer and ZEO submits monitoring reports for supporting school management in each term in 2008.</p> <p>2b. The level of improvement in the result of the end-line survey from the base-line survey (Questions for school management and school culture, attendance rates of teachers and students) is greater for the target schools than for the control schools.</p>	<p>Monitoring records of ZEOs</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Base-line and end-line survey 	<p>trained ISAs⁵ and teachers</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Security situation in the target zones is not significantly deteriorated.
<p>3 Subject based educational Kaizen activities on Science and Math are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEOs.</p>	<p>3a. Every target school has at least one visit of ZEOs officer and ZEO submits monitoring reports for supporting Science and Mathematics activities in each term in 2008.</p> <p>3b. The level of improvement in the result of the end-line survey from the base-line survey (Questions for science and mathematics teaching and learning, Academic Ability Test in ERA/Science and Mathematics) is greater for the target schools than for the control schools.</p> <p>3c. Zonal level lesson study is regularly conducted at least once a term.</p> <p>3d. School level lesson study is regularly conducted at least once a term.</p> <p>3e. The median score of the IMaCS impact survey is improved.</p>	<p>Monitoring records of ZEOs</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Base-line and end-line survey ● Revised lesson plans (ERA/Science) ● Revised lesson plans (ERA/Science) ● IMaCS impact survey 	
<p>4. Vertical linkage (National, provincial, zonal and school levels) and horizontal linkages (within target zone) are established</p>	<p>4a. NEIKA meeting is conducted at least once in half a year.</p> <p>4b. PEIKA meeting is conducted at least quarterly.</p> <p>4c. CoSM meeting is conducted at least quarterly.</p> <p>4d. All the target schools participate in the zonal convention.</p> <p>4e. Practical manual for Education Kaizen activities is developed.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Record of the meeting ● Record of convention ● Manual 	

Activities	Inputs (Japanese side)	Inputs (Sri Lankan side)	Pre-conditions
<p>1 Activities for Output 1 (Kaizen for ZEOs):</p> <p>1.1 Conduct base-line survey.</p> <p>1.2 Formulate ZEIKA at every target zone</p> <p>1.3 Conduct seminars for ZEOs on how to introduce Educational Kaizen activities in zones (5S, suggestion system, efficient filing system, information sharing system, etc.)</p> <p>1.4 Conduct training for ZEOs on how to implement Educational Kaizen activities in zones (planning, monitoring, evaluation, financial management, etc.)</p> <p>1.5 Organize excursion tours to pilot schools⁶, hospitals, factories, etc. for ZEOs to see the practices of kaizen activities.</p> <p>1.6 Formulate action plan for Educational Kaizen activities in the zones.</p> <p>1.7 Implement the action plan.</p> <p>1.8 Conduct evaluation regularly.</p> <p>1.9 Conduct end-line survey.</p> <p>2 Activities for Output 2 (Kaizen for school management)</p> <p>2.1 Select target schools.</p> <p>2.2 Conduct base-line survey at target schools.</p> <p>2.3 Conduct training for ZEOs on how to introduce Educational Kaizen activities at school level.</p> <p>2.4 Conduct training ZEOs for on project management such as proposal appraisal, monitoring, evaluation, financial management, etc. for Educational Kaizen activities at school level.</p> <p>2.5 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the 1st batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and pilot schools in the zones.</p> <p>2.5.1 ZEOs conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen activities.</p> <p>2.5.2 Every target school formulate SEIKA.</p> <p>2.5.3 ZEOs conduct training for target schools on how to</p>	<p>Inputs (Japanese side)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dispatch of Japanese Experts <ul style="list-style-type: none"> - Leader/School management - Educational Kaizen activity - Science and math education - Impact analysis/evaluation, etc. ● Sri Lankan local consultants <ul style="list-style-type: none"> - Kaizen activity/Monitoring/Training ● Training in Japan (total around 10 persons) <ul style="list-style-type: none"> ● Block grant for the target ZEOs ● Block grant for the target schools for the first and the second year (2 years) ● Costs for conducting seminars, training and workshops ● Vehicle for Japanese experts ● Other project costs (if necessary) 	<p>Inputs (Sri Lankan side)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Appointment of counterpart personnel <ul style="list-style-type: none"> - Officers in charge of the project from Science and Math sections and School Activities section of the Ministry of Education - NIE - Provincial, Zonal, Divisional, Educational officers, including ISAs - Target schools ● Expenses for workshops and training for officers of ZEOs, DEOs and ISAs ● Travel expenses to participate in seminars, workshops and trainings, as well as to conduct monitoring and evaluation for target schools ● Office space and facilities for Experts and project staff in MOE and each target ● Block grant for the target schools for the third year ● Other necessary running expenses for the implementation of the project 	<p>Pre-conditions</p> <p>Provincial Ministry of Education and Provincial Department of Education in each target province make necessary budget allocation for the ZEOs to monitor the target schools effectively.</p>

implement Educational Kaizen activities (planning, proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.)

2.5.4 ZEOs organize excursion tours for target schools to visit pilot schools to see the practices of Educational Kaizen activities.

2.5.5 SEIKA develop annual plan and proposals.

2.5.5. SEIKA implement the proposed plans with close facilitation and monitoring of ZEOs and JICA team.

2.5.7 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEOs.

2.5.3 ZEOs evaluate the activities at target schools with the reference to the above report.

2.6 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the second batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1st batch of target schools.

2.6.1 ZEOs conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen activities with the facilitation of the 1st batch of the target schools.

2.6.2 Every target school formulates SEIKA.

2.6.3 ZEOs conduct training for target schools on how to implement Educational Kaizen activities (planning, proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.) with the facilitation of the 1st batch of the target schools.

2.6.4 SEIKA develop annual plan and proposals.

2.6.5 SEIKA implement the proposed plans at school level with close facilitation and monitoring of ZEOs.

2.6.6 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEOs.

2.6.7 ZEOs evaluate the activities at target schools with the reference to the above reports.

2.7 Conduct end-line surveys at the target schools.

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

3.1 Review and evaluate science and math contents which

were developed in the Master Planning, and the existing teaching methods/materials.

3.2 Conduct field survey to analyze needs in the science and math education in grade 1-9 with the cooperation of NIE⁷, ADE⁸, and ISAs.

3.3 Streamline the above "3.1" and compile "sample file" of Education Kaizen activities on science and math "with the cooperation of NIE, ADEs and ISAs.

3.4 Conduct workshops for ISAs in the target zones to introduce the sample file*.

3.5 Formulate QE circles for science/math education in target schools.

3.6 ISAs introduce the sample file* to the target schools.

3.7 QE circles in target schools develop proposals.

3.8 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 1st batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and ISAs.

3.9 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 2nd batch of target schools (20 schools each zone) with the facilitation of the 1st batch of target schools and ISAs.

3.10 ZEOs conduct workshops regularly with ISAs and teachers in the zone in order to share their experience on improving quality of education in science and math.

4 Activities for Output 4

4.1 Formulate NEIKA and conduct NEIKA meeting.

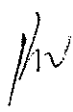
4.2 Formulate PEIKA and conduct PEIKA meeting.

4.3 Conduct conventions to share the experience among target schools within the target zones.

4.4 Review and develop the practical manual for Educational Kaizen activities which can be utilized by ZEOs and schools to introduce Educational Kaizen activities to non-target schools.

ANNEX8. List of Abbreviations and Acronyms

ADE	Assistant Director of Education
CoSM	Committee of Science and Mathematics
CP	Counterpart Personnel
DDE	Deputy Director of Education
GCE A-Level	General Certificate of Education Advanced Level
GCE O-Level	General Certificate of Education Ordinary Level
GOJ	Government of Japan
GOSL	Government of Sri Lanka
ISA	In-Service Advisor
ISMEQuE	Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics
IMaCS	Improving Mathematical Calculation Skills
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers
MOE	Ministry of Education
NEIKA	National Educational Initiative of Kaizen Activities
NIE	National Institute of Education
PDE	Provincial Department of Education
PEIKA	Provincial Education Initiative of Kaizen Activities
PME	Provincial Ministry of Education
QE	Quality Education
QEC	Quality Education Circle
SEIKA	School Educational Initiative of Kaizen Activities
WB	World Bank
ZDE	Zonal Director of Education
ZEIKA	Zonal Educational Initiative of Kaizen Activities
ZEO	Zonal Education Office



評価グリッド

評価項目	調査項目			中間評価時のポイント (判断基準・方法)	必要なデータ	情報源	データの収集方法
	大項目	中項目	小項目				
(1) 実績の確認	1) 活動実績の確認	投入実績 (PDM、業務計画書との比較)	計画通りにスリランカ側からの投入がされたか。	●スリランカ側の投入が計画通りに行われたかを確認する。計画通りでない場合、その要因を明らかにする。	PDM 業務計画書 日本側投入一覧 スリランカ側投入一覧 関係者コメント	事業進捗報告書 (1・2・3号) 教育省、NIE、州教育省、ZEO、対象校、専門家	資料レビュ インタビュ
		活動実績 (PDM、業務計画書と実績との比較)	計画通りに日本側からの投入がされたか。 活動は計画通りに行われたか。 活動の進捗に影響を与えた問題はあ るか。	●日本側の投入が計画通りに行われたかを確認する。 ●ブロック・グラントが計画通り供与されているかを確認する。 ●活動の進捗を確認する。 ●理科教科サンプル集の作成・活用状況を確認する。 ●予定された活動が計画通り実施されて いない場合、その要因を明らかにす る。			
2) 成果達成度の確認	成果は計画通りか。 (PDM/成果指標と実績との比較)	【成果1】対象ゾーン教育事務所に 教育改善活動が導入・実施される。	●ZEIKAと3つのOEサークルが設立 されていた。 ●改善活動を追加的な業務と思っ ているスタッフもいる。理解を促 す必要がある。 ●既存の制度にあわせてモニタリ ングを実施すると良い。 ●ゾーンのレベルの計画策定能力の 強化が必要。	●成果達成状況/見込みを確認する。 —ZEOにおける改善活動実施状況・実施 体制 ●運営指導調査で指摘された事項への 対応状況を確認する。	PDM 活動実績 業務進捗状況 モニタリング結果 関係者のコメント	事業進捗報告書 (1・2・3号) 第1バッチ校報告書、 モニタリング結果、 教育省、NIE、州教育省、 ZEO、対象校、専門家	資料レビュ インタビュ ZEO、対象校視察
		【成果2】ZEOの支援により、対象校 での学校運営に関わる教育改善活動 が導入・実践される。	●SEIKAと3つのOEサークルが設立 されていた。 ●改善活動の実施 ●校長により活動への取り組みが違 う。学校にあわせてきめ細かいサ ポートが必要。 ●学校の計画策定能力の強化が必 要。	●成果達成状況/見込みを確認する。 —対象校における改善活動実施状況・ 実施体制 —ZEOの対象校への支援状況・支援体制 ●運営指導調査で指摘された事項への 対応状況を確認する。			
		【成果3】ZEOの支援により、対象校 での理科科目に関わる教育改善活 動が導入・実践される。	●100マス計算の実施 ●キヤッチアップできていない子 へのフォローがなされていない。 ●CoSMが設置されていない。 ●サンプル集作成に遅れがみられ る。 ●学校から抽出された問題解決に 向けて、ゾーン、州、中央レベル が効果的に対応するためのメカニ ズムの確立やツールの開発に着手 する必要がある。 ●理科分野のローカル人材の積 極的な活用が望まれる。	●成果達成状況/見込みを確認する。 —対象校における理科改善活動実施 状況・実施体制 —理科教科サンプル集作成・活用状況・ 評価 —ZEOの対象校への支援状況・実施体制 ●運営指導調査で指摘された事項への 対応状況を確認する。	PDM 業務計画書 モニタリング結果 関係者コメント	事業進捗報告書 (1・2・3号) 第1バッチ校報告書、 モニタリング結果、 理科教科サンプル集、 IIMeCSインパクト調査結 果、 教育省、州教育省、 ZEO、対象校、専門家、 CoSMメンバー	

評価項目	調査項目		中間評価時のポイント (判断基準・方法)	必要なデータ	情報源	データの収集方法
	大項目	中項目				
3) プロジェクト目標の達成の見込みはあるか。 (PDM/プロジェクト目標指標との比較)	【プロジェクト目標】対象ゾーン内において学校運営改善活動を実施するための持続的な制度が定着する。	● 学校、ゾーン、州レベルの効果的なリンクを確立するための組織的・技術的支援が必要。 ● 本プロジェクトが財政支援と効果的に連携し、ESDFPIに統合されていくためには、プロジェクトが改善活動に終始するのではなく、持続性のあるCDに重点を置くことが肝要である。 ● 学校運営とこれを支える地方教育行政の強化を推進していく必要がある。	● プロジェクト目標達成状況/見込みを確認する。 - ZEOのモニタリング実施状況 - 非対象校への普及のための仕組みの進捗状況	PDM 活動実績 業務進捗状況 モニタリング結果 関係者のコメント	事業進捗報告書(1・2・3号) 第1バッチ子校報告書 モニタリング結果、理科サンプル集 教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家、世銀関係者	資料レビュ インタビュ ZEO、対象校視察
	3) プロジェクト目標の達成度の確認					
4) 実施プロセスの検証	技術移転方法	技術移転の方法は適切か。	● JCCが設置され、3回会合を開催。 ● NIEや財務計画省からの参加は得られていない。 ● NEIKAは設立されずJCCと同一化している。 ● プロジェクト実施支援体制の見直し・強化が必要。	業務進捗状況 関係者コメント	事業進捗報告書(1・2・3号) 教育省、州教育省、CosM、ZEO、対象校、専門家	資料レビュ インタビュ
	C/Pの配置(主体性・オーナーシップ) *C/P=教育省、ZEO	教育省やZEOのプロジェクトに対する認識は高いか。 適切なC/Pが配置されているか。 関係者のプロジェクトへの参加度合いは高いか。	● 理数科教員・指導主事の配置不足。州と情報を共有し対応措置を講じる必要がある。 ● 州政府の関与が不十分。 ● モニタリングをエクストラワーカーと捉えているISAもいる。 ● 周辺コミュニケーションからの協力を得ている学校もある。	関係者コメント 関係者コメント	教育省、ZEO、専門家 教育省、州教育省、ZEO、専門家	インタビュ インタビュ
その他	プロジェクト実施過程でどのような問題が発生したか、その原因は何か。	● 理数科現地コンサルタントを活用できていない。 ● フィールドコーディネーターへの支援が必要。	● 教育省および州教育省関係者、指導主事、校長、教員、生徒、父母、コミュニティのプロジェクト活動への参加状況を確認する。 ● 運営指導調査で指摘された事項への対応状況を確認する。 ● 運営指導後、新たな問題が発生していないか確認する。	業務進捗状況 モニタリング結果 関係者コメント	事業進捗報告書(1・2・3号) 教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家	資料レビュ インタビュ

評価項目 (2) 評価5 項目に 基づく 評価	調査項目		中間評価時のポイント (判断基準・方法)	必要なデータ	情報源	データの収集方法	
	大項目	中項目					小項目
1) 妥当性	必要性	学校運営改善活動の実施の必要性 (ニーズに合致しているか)。	● 開発調査において、教科だけの 問題ではなく非効率な学校運営に 問題があることが明らかになっ た。	● 学校運営改善活動の推進が、教育現 場のニーズに合致しているかを確認す る。	ス国教育政策文書 日本の援助政策 国別事業実施計画 事業進捗報告書(1・2・3 号) 教育省、州教育省、 ZEO、対象校、専門家	資料レビユー インタビユー	
		優先度	● ESDFPでは、アクセス、質、効率 強化が主要政策	● ESDFPの優先課題に本プロジェクトが 位置づけられていることを確認する。			
	アプローチの適 切性	日本の援助政策及びJICA国別事業実 施計画との整合性はあるか。	● 開発調査において、教科だけの 問題ではなく非効率な学校運営に 問題があることが明らかになっ た。	● 日本の援助重点分野およびJICAの国 別事業実施計画の中での位置づけを確 認する。			
		ス国の教育セクターに対する支援方 策として適切か。		● 学校運営改善活動の推進が、教育セ クターにおける課題への解決策として 適切かを確認する。			
2) 有効性	プロジェクト目 標は達成される か	ターゲットグループ選定は適切か。			事業進捗報告書(1・2・3 号) 教育省、州教育省、 ZEO、対象校、専門家	資料レビユー インタビユー	
		日本の技術的優位性はあったか。					
	因果関係	成果達成からプロジェクト目標達成 にいたる論理設定は適切か。		● プロジェクト目標達成状況/見込みを 確認する。 ー 学校における改善活動実施状況 ー ZEOのモニタリング実施状況 ー 非対象校への普及のための仕組み作 りの進捗状況			事業進捗状況 モニタリング結果 関係者コメント
		成果達成から外部条件は適切か。外部条 件が満たされる可能性は高いか。		● 成果1～3の達成によりプロジェクト 目標が達成されるメカニズムを確認す る。			
プロジェクト目標達成の阻害・貢献 要因は何か。		● 外部条件の適切性およびそれが充た される可能性を確認する。 (和平協定の継続、対象地域における治安 の安定、スリランカ政府の教育改善活動へ のコミットメント)					

評価項目	調査項目		運営指導調査団評価	中間評価時のポイント (判断基準・方法)	必要なデータ	情報源	データの収集方法
	大項目	中項目					
3) 効率性	成果達成状況	成果を達成するために十分な活動か	●活動実績と成果達成状況/見込みを確認する。	●活動実績と成果達成状況/見込みを確認する。 ●外部条件の適切性を確認する。 (対象地域における治安の安定、研修を受けた人材が継続的に業務に従事、教員やISAの意欲的な人事異動が起こらない) ●専門家派遣分野・時期、プログラムのフロント供与額・タイミミング、CP研修実施分野・対象・人数・時期、の適切性を確認する。 ●各種ワークショップや研修、モニタリング活動の実施のタイミミングの適切性を確認する。	活動実績 業務進捗状況 モニタリング結果 関係者コメント	事業進捗報告書(1・2・3号)、第1バッチ校報告書、モニタリング結果、理科サンプル集、教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家	資料レビユー イン タビユー
		活動から成果達成に至る外部条件の設定は適切か。	●外部条件の適切性を確認する。 (対象地域における治安の安定、研修を受けた人材が継続的に業務に従事、教員やISAの意欲的な人事異動が起こらない)				
		投入の量・質・タイミミングは、計画通り活動を実施するために、適切か。	●専門家派遣分野・時期、プログラムのフロント供与額・タイミミング、CP研修実施分野・対象・人数・時期、の適切性を確認する。				
4) インパクト	成果達成状況	活動実施のタイミミングは適切か。	●各種ワークショップや研修、モニタリング活動の実施のタイミミングの適切性を確認する。	総投入コスト 類似案件情報	事業進捗報告書(1・2・3号)、類似案件報告書	事業進捗報告書(1・2・3号) 第1バッチ校報告書 モニタリング結果、理科サンプル集、教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家、世銀関係者	資料レビユー
		成果達成、プロジェクト目標達成度は投入コストに見合ったものか	●類似案件の総投入コストとの比較して妥当性を検証する。				
		上位目標達成の見込みはあるか。 【上位目標】 1. 対象ゾーンにおいて教育の質と公平さが改善される。 2. 学校運営改善活動を実施するための持続的な制度が対象校から非対象ゾーンへ普及する。	●上位目標達成の見込みを確認する。 一現状の対象ゾーンにおける教育の質・公平さ 一改善活動の他の学校・地域への普及可能性				
5) インパクト	成果達成状況	上位目標達成によるス国開発計画または教育政策へのインパクトは見込めるか。	●プロジェクト目標達成から上位目標達成につながるメカニズムを確認する。	関係者コメント	関係者コメント	教育省、州教育省、専門家	資料レビユー
		上位目標の達成を阻害する要因はあるか。	●プロジェクト目標達成から上位目標達成につながるメカニズムを確認する。				
		上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。	●外部条件の適切性と充たされ得る可能性を確認する(和平協定の維持、治安の安定、ス国政府の学校改善活動へのコミットメント)				

評価項目	調査項目		運営指導調査団評価	中間評価時のポイント (判断基準・方法)	必要なデータ	情報源	データの収集方法
	大項目	中項目					
5) 自立発展性	波及効果	政策・制度面	ジェンダー、民族、社会的階層の違いによるインパクトの差が生じているか。		業務進捗状況 関係者コメント	事業進捗報告書(1・2・3号) 教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家	
			その他の負の影響はあるか。				
	ス国における学校運営改善活動普及に対するス国政府の政策・制度面での対応意思、状況はあるか。						
組織・財政面	技術面	技術面	対象校、対象ゾーン以外への普及のための仕組みはあるか。		業務進捗状況 関係者コメント	事業進捗報告書(1, 2, 3号) 教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家	資料レビュウ インタビュウ
			ZEOがプロジェクト終了後も学校運営改善活動を実施する組織として機能できるか。				
			教育省、ZEOのプロジェクトに対するオーナーシップは十分に確保されているか。				
			学校運営改善活動を継続的に実施するための予算措置は十分になされているか、また見込みはあるか。	<ul style="list-style-type: none"> ●現状の教育省、州政府の予算措置を確認する。 ●プロジェクトからブロックグラウンドの供与がなくなる2008年度以降のZEOおよび学校での学校運営改善活動の実施経費、ISAのモニタリング活動費にかかるとの予算措置を確認する。 ●理科サンプル集の印刷・配布にかかる予算措置を確認する。 ●持続的に実施するためには、世銀(IBRD)の支援を受け実施されているESDFPの主要なコンポーネントであるSchool Based Managementを推進するための具体的なアプローチとして取り入れられることが必要。取り入れられそうかどうか確認する。 			
			導入された学校運営改善運動が教育現場に根付くことが想定できるか。	<ul style="list-style-type: none"> ●校長により活動への取り組みが違ふ。学校に合わせたきめ細かいサポートが必要。 ●学校の計画策定能力の強化が必要。 			
			教育省、州政府、ZEOが学校運営改善活動普及のための仕組みを維持できるか。				
(3) 評価結果の検証	1) 5項目評価結果の総合判定						
	2) 効果発現に貢献した要因の分析						
	3) 問題を引き起こした要因の分析						
				評価項目(1)～(2)の結果に基づき、団内協議の上、調査結果として取りまとめる。	本調査結果	本調査	

評価項目	調査項目		運営指導調査団評価	中間評価時のポイント (判断基準・方法)	必要なデータ	情報源	データの収集方法
	大項目	中項目					
(4) 提言の抽出	1) 提言			評価項目(1)～(3)の結果に基づき、団内協議の上、当該プロジェクト期間終了及びプロジェクト終了後に対する提言を抽出する。	本調査結果	本調査	