

**協議議事録****【カウンターパートミーティング】**

日時：2007年9月18日(火) 11:00-12:45

場所：NIE

出席者：

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

Ms. Dameyanthi Balasooriya, PSI

NIE Ms. Janaki Wijesekara, Chief Project Officer (Mathematics)

Mr. Asoka de Silva, Project Officer (Science)

Mr. Chandana Fernando, Project Officer (Primary Mathematics)

プロジェクトチーム 石橋副リーダー、藤森団員、ローカルコンサルタント

調査団 井上団員、田村団員

井上団員が会議の目的を説明。田村団員がパワーポイントを使用して中間評価の目的と概要を説明した。その後、以下のような協議が行われた。

1. 各 C/P はこれまでどのようにプロジェクトにかかわってきたか。
  - (1) C/P ミーティングに出席し、計画策定などに参加。同時に IMaGS の開発にかかわってきた。IMaGS は PT が出してきた案を検討し、修正事項を NIE が提案し、討論の末に完成させた。NIE では O/L の Math の合格率が低いことに大きな問題意識をもっており、その背景に基本的な計算能力の欠如があることを認識していた。これを解決するために IMaGS は開発された。(Ms. Janaki, Mr. Fernando (Math))
  - (2) C/P ミーティングへの出席とともに、PT と共同で理科の Lesson Study を ISA に指導してきた。(Mr. Asoka (Science))
2. 活動実施により現在どのような成果が発現しているか。
  - (1) 数少ない学校訪問の機会の中で、Bandarawela の Kirioruwa という FB 校を訪問したが、プロジェクト活動の高い効果が認められた。5S が実践され事務室や教室は整理整頓されており、先生たちの中にチームスリットが生まれていることが観察された。
  - (2) 改善活動の全国大会において生徒たちのプレゼン能力の高さに驚かされた。
  - (3) Bandarawela のある対象校を訪問したが、職員や生徒の間にオープンな気質が生まれ、リラックスしたコミュニケーションがなされていると感じた。教室や教材には表示がなされていた。訪問中、自分が黒板で説明しているとき、黒板消しを手の届くところにおいたら、生徒が「それはここに置くのです」と指摘した。5S が実行されていることがわかり印象的だった。
  - (4) Lesson Study のようなかたちで先生方が相談しあって授業内容を高めるという活動は以前も Quality Circle の中で取り入れられていたが、あまり活発に実施されていなかった。今回 QC サークルの一貫として実施したこと、オープンクラスにより授業

案を実践して見せたことにより、より活発に実施されるようになり、教授法の改善に効果が表れている。

- (5) IMaCS や Lesson Study の成果が O/L の結果に表れることを NIE では期待している。そのためには 3-4 年待たなければならない。
- (6) 短期間で成果を測定するためには、去る 8 月に実施された 5 年生奨学金試験の結果が 12 月にできるので、それを活用できる。ただし、これは教科別の試験ではなく国語・算数・ERA などの混ざったテストであるので、理数科の成果を測定するというよりも、全体的な学習意欲の向上を測定するのに適している。また各学校で実施する学期末テストで測定することも可能。
- (7) このように NIE では現在、活動の成果を学力で測定する適当な機会がないため、学力や学習意欲に成果が出ているかどうかについては、先生方の発言や感想に頼るしかない。

### 3. プロジェクト活動や成果は他の学校にも普及しているか

- (1) いくつかの非対象校が 100 マス計算を取り入れている。NIE がアイデアやサンプルを提供し、実施したものも多い。最近ホラナ（コロombo県内）の学校で 100 マス計算が継続的に実施されているのを観察した。
- (2) O/L の数学の合格率があまりにひどいので、数学強化策のための President task force が組まれている。そこでも IMaCS を取り入れようとする動きがある。

### 4. これからの継続、普及に関するアイデア

- (1) プロジェクト終了後、継続・普及していくのはスリランカ側の責任であると認識している。
- (2) 最近、ゾーンレベルでも理数科強化の動きがあり、特別授業などが企画されている。IMaCS や Lesson Study を取り入れる良い機会だと思う。
- (3) モニタリングがなくなると活動が停滞することは目に見えている。モニタリングを継続させるための施策が重要。
- (4) MOE の方針として改善活動を取り入れ、年間計画に入れると政策的なサポートが得られ効果的と考える。
- (5) 担当レベルで活動や成果を普及することはできる。100 マス計算のように成果が認められ、自発的に類似の活動を取り入れる動きも出てきている。このような動きに加えて、アプローチを Institutionalize することが継続性確保のために重要。
- (6) NIE による通常の ISA トレーニングの中に Lesson study を組み込むことが可能。これは担当レベルの判断で実施できるが、上司から指示がでるとさらにやりやすい。自分たちも上司を説得するが、プロジェクト T から上司に働きかけてほしい。
- (7) College of Education での教員養成課程に Lesson Study を組み込むと大変効果的であると思う。College of Education の幹部と相談しては。
- (8) PSI では次官からの指示を受けて、JICA プロジェクトのアプローチを 17 の対象ゾー

ンに取り入れる方針である。

- (9) メディアを通じての普及をもっと積極的にすべきでは。ルーパワートニ（国営テレビ局）で数回取り上げられたが、もっとできる。たとえば NIE の MediaSection が Swarnawahini（民放）で S-Net という番組を定期的に作成しているが、そこで活動成果を紹介してはどうか。Media Section は番組のネタがなくて困っている。
- (10) 非対象校や非対称ゾーンは、「JICA プロジェクトは対象校・対象ゾーンでサンプルを開発している段階であり、自分たちは「対象外（Excluded）」である」という意識がある。まだ非対象校・ゾーンが、当プロジェクトのアプローチを積極的に取り入れたというニーズを感じていない。それは彼らが、当プロジェクトの成果を知らないことが背景にある。そういう意味で、ゾーンレベルの成果発表会に非対象校を呼んだのは非常に効果的であった。ゾーンレベルの成果発表会を続けていけるメカニズムを是非つくるべき。
- (11) 対象校が成功した確固とした実績があると、NIE としても自信を持って普及を実行できる。今はまだ確固とした成果が表れるのを待っている段階である。
- (12) 継続・持続へのメカニズムを作るために、プロジェクトから MOE, NIE 幹部へさらなる啓発を促してほしい。

#### 5. PT 理科担当ローカルコンサルより報告

Lesson Study を月一回学校レベルで、学期ごとにゾーンレベルで実施することを PT から提案し、合意されたが、実際には多くのゾーンでまだ自発的に行われていない。

#### 6. 石橋副リーダーからゾーンおよび対象校における最近の成果の報告と PEIKA 設立案の説明があった。

\* 会議後、PSI の Dameyanthi 氏と雑談。以下は同氏の意見。

PSI では 17 のゾーンを対象にしており、ゾーン内のすべての学校（国立校を含む）を対象としている。対象から外された学校が文句を言うことのないように全校が対象となったようである。しかし、このため成果をモニタリングするのが困難である。比較の対象がなく、数が多いので何が何だか分からない。JICA のようにいくつかの特定のモデルを確立し、その後普及、というやり方をすべきであったと思う。また School Based Management には反対派（具体的には JVP という政党）がおり、本格実施が 1 年遅れた。学校に活動資金を出したのは昨年度からである。反対は、当プロジェクトは学校に欧米のような大きな自治権を与えるものであると誤解したものであった。また School Development Society の構成員を変えるためには、MOE から通達を発信する必要があり、ここでも手間取った。JICA のアプローチを取り入れるためには、このような政治的、制度的なバリアがないかどうか確認することも必要。

【学校訪問： Vigneswara MV (FBS), Trincomalee】

日時：2007年9月19日(水) 8:00-10:30

出席者：

学校 校長、SEIKA・QECメンバー

調査団 田村団員

1. 校長先生へのインタビュー

① これまでの成果は？

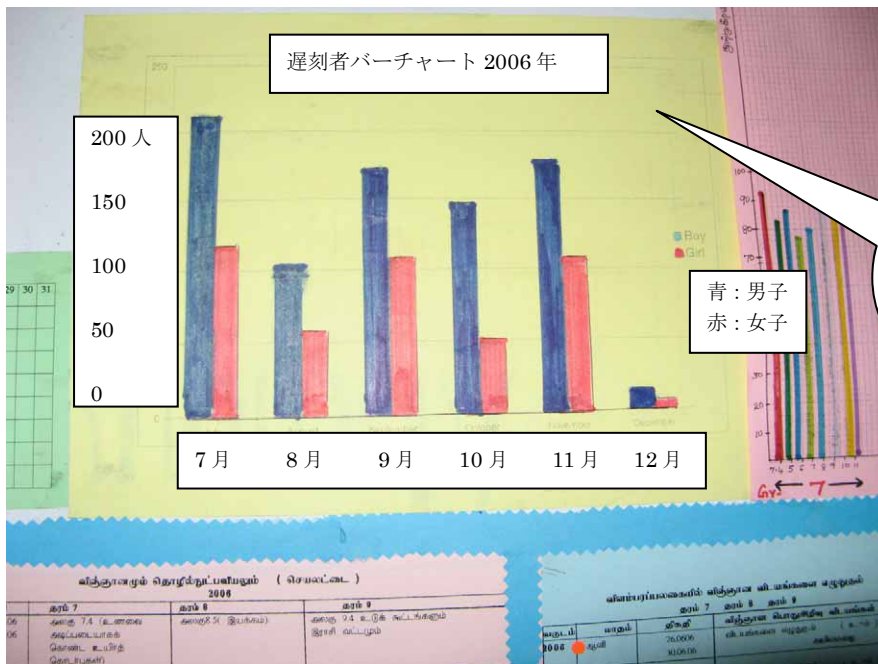
- 生徒の遅刻がなくなった。2006年7月の平均遅刻者は男子220名、女子120名であった。現在はゼロである。IMaGSを朝一番いちばんにすることが影響している。
- 先生が休みをとることが少なくなった。責任をもって仕事をしている証拠である。



QE サークル委員と活動予定表



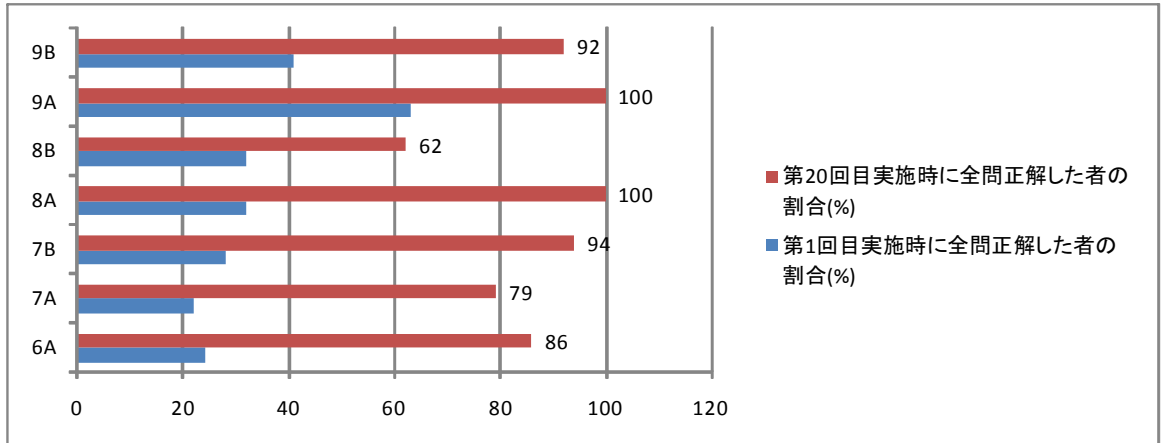
啓蒙スローガン



現在はゼロ  
だそうです。

- IMaGS の継続的な実施により生徒の計算力の大幅な向上が見られる。(下図)

図 1 : 6年生から9年生までの生徒の IMaGS 正解率の変化\*



\*約6ヶ月間の変化を記録したもの。数値は同校提供。

- 理科が好きになり、家で実験する子供が出てきた。保護者も評価している。
- 5S を子供が保護者に教え、家でも実践されているケースがある。多くの子供の家庭は貧しく、家も雑然としていた。今は整理整頓の努力が見られる。
- 2005年と2006年を比較するとG9学力試験の数学・理科の結果、5年生奨学金試験の結果のいずれもが向上している。(下図参照。資料中の数値はいずれも同校提供)

図 2 : 5年生奨学金試験結果(200点満点)

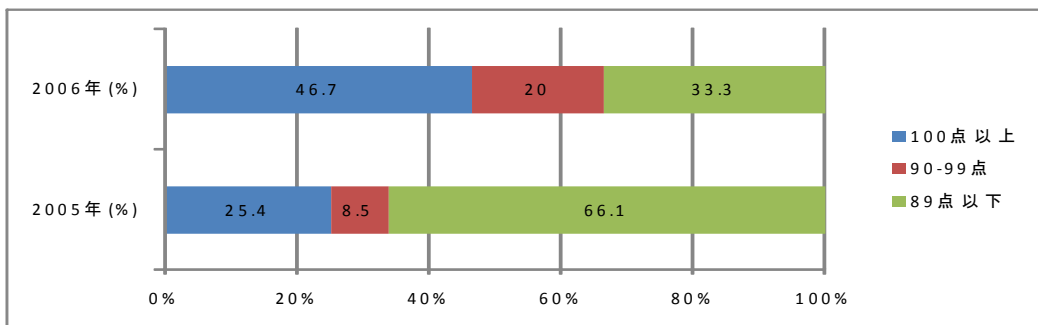


図 3 : 9年生学力試験結果(数学)

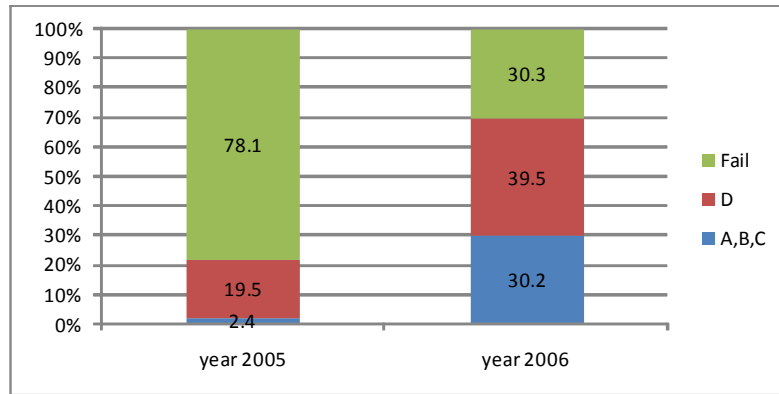
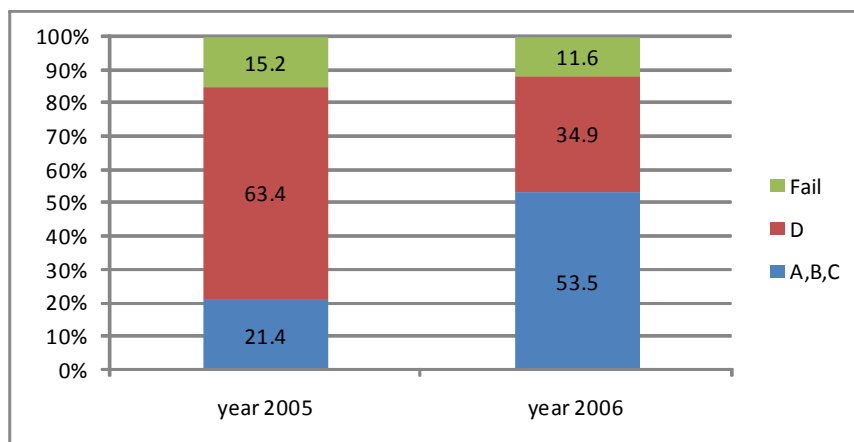


図 4 : 9 年生学力試験結果(理科)



② この先どのようにして継続していくか

- 皆が基本的なコンセプトを理解しているので、今後の継続には自信を持っている。
- 保護者の支援があるのが心強い。
- 外部団体からの支援も得られるであろう。
- ZE0 からの技術的な支援やモニタリングも期待している。
- Quality Input が教材の印刷費やアップデートに使える。

③ 他の学校へ普及するのに何をしているか。

- 第 2 バッチ校のみならず多くの学校が視察に来た。
- 1AB 校も「Vigneswara に負けるな」と言っている。成果発表会での同校のプレゼンを見て、Popular school は焦りを感じているようだ。(Science AD の弁)。
- 学校単位の Open Class にも周辺校を呼んでいる。

2. 理科実験教室と教材開発 (理科の先生への質問)

- ① QE サークルで Work Sheet を開発した。カード形式にしてラミネートして使用している。単元のまとめ、自習、試験前の復習などに活用している。
- ② Work sheet を作成したら、試験問題を作るのが容易になった。以前は試験問題を作る

のは頭の痛い課題であった。



理科 Work sheet



成果を楽しそうに話す理科の先生たち

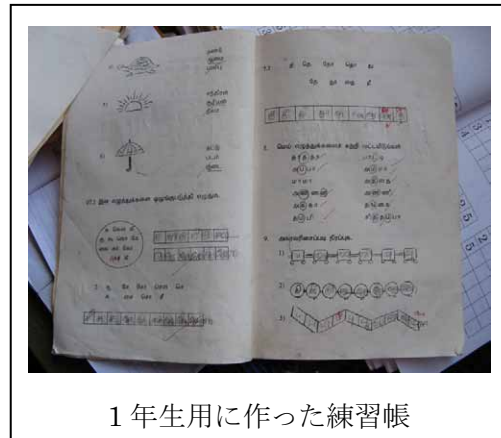
- ③ 実験室を整備した。手作りの教具が多い。
- ④ 授業の準備や、教えるのが楽しくなった。先生どうし協力し合うようになった。
- ⑤ 放課後を使って教材の開発や教案の研究をしている。負担とは思っていない。
- ⑥ 当校の生徒が州主催の理科クイズコンテストで賞を獲得した。はじめてのことである。
- ⑦ 全国改善成果発表会でも賞を獲得した。自信がついた。

### 3. その他教材開発

理科のほかにも数学、英語、初等の教材を QE サークルで開発し活用している。その他、数学教材室を作った。



数学教材室

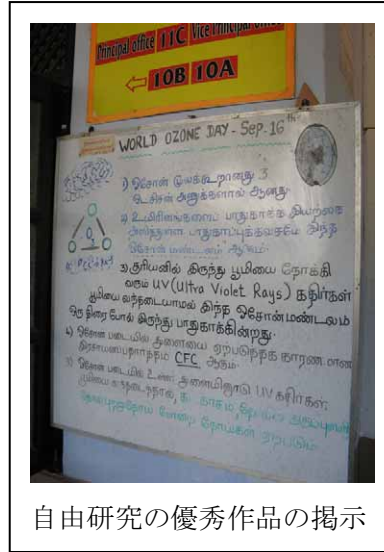


1年生用に作った練習帳

4. その他、QE サークルが主導して実施している活動（写真参照）



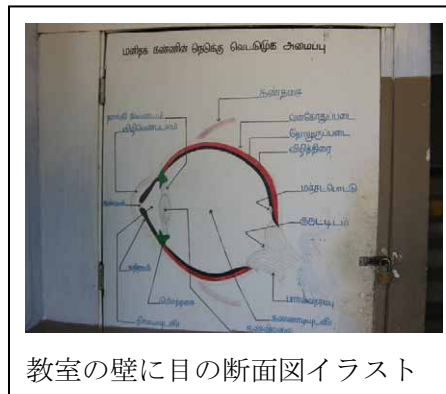
詩の優秀作品の掲示



自由研究の優秀作品の掲示



階段の壁にも心臓のイラスト



教室の壁に目の断面図イラスト



【学校訪問： Nilaweli Tamil MV (SBS), Trincomalee】

日時：2007年9月19日(水) 12:30-13:30

出席者：

学校 校長代理、SEIKA・QECメンバー

調査団 田村団員

1. 校長代理 (Mrs. R. Devendra Sister Goretti) へのインタビュー

- ① 第一バッチ校の選考から漏れた時点で 100 マス計算や5S のアイデアを取り入れていた。第2バッチ校に選ばれたいとの意向であった。
- ② その間に、ZEO 主催の改善ワークショップや理数科のトレーニングに参加した。
- ③ ZEO 主催の IMaCS のワークショップにも校長と数学教師が参加した。
- ④ 学校配賦金の支給に遅れはなかった。
- ⑤ QE サークルでは、学校配賦金が出る前に、コストが低く、効果が高そうな活動を優先して実施した。自前でインクや紙をかったりもした。Quality Input がタイミングよく支給されていなかったため資金がなかった。
- ⑥ 校長が事情により転勤したため活動が続くかどうか心配であったが、問題なく継続している。
- ⑦ 事務改善では、ファイルの整理整頓、鍵の整理整頓、教員の出席簿の見える化、教員の休暇取得状況のバーチャートの作成と活用、生徒の出席簿の色分けなどを実施。
- ⑧ 当校は津波で大きな被害を受けた。改善のスピリットで全員が清掃や整理を行い、ようやく環境が整ってきたことは喜ばしい。
- ⑨ 教員の約 5 割が改善活動に参加している。遠方から来る教員は定刻に通勤バンに乗らなければならないため、参加できない。



教員の出席簿の「見える化」



職員の休暇取得状況グラフ。赤は Medical leave

## 2. 理科教師へのインタビュー。

- Open Class を 3 度実施した。4.5 年生の ERA を対象に行った。Open Class では Practical な授業をするので生徒に人気がある。特に男子生徒に人気がある。
- 近隣の 13 校を招待した。約 30 名の参加があった。
- 成果発表会に向けて練習したため生徒のプレゼン能力が向上した。
- 実験室を整備した。実験室コンテストに向けてさらに改善中。



整備された理科実験室



コンピュータ室。調査団のために改善活動の成果に関するプレゼンをしてくれた。

## 3. 数学の先生にインタビュー

- I MaCS は先日受け取ったばかりである。今のところ 100 マス計算を毎日、全校生徒が継続的に実施している。生徒の計算力の向上が見られる。

## 4. コンピューター・ルームの整備

以前、コンピュータが教育省から配布されたが、天井がなく、窓が密閉しないので、埃の混入などが心配され、箱に入れたまま使えない状態であった。このままではもったいないと思い、部屋の整備を企画したが、資金がなかった。そこで、教員と生徒が協力して、ゴザを天井に張り、窓には発泡スチロールを詰めた。なんとか PC が使えるようになったので、午後に外部者向けの教室を開催し資金を蓄えた。その後、天井を板張りにすることができた。自助努力の甲斐あり、現在では快適な部屋となっている。ある生徒は、先生のを借りて、100 マス計算と答え合わせのできるソフトを開発した。PC 教育の成果である。

## 【北部州政府】

日時：2007年9月19日(水) 14:00-14:30

場所：北部州政府事務所（トリンコマリー）

出席者：

州政府 Mr. S. Rangarajah, Chief Secretary, Northern Province  
Mr. Ilangowan, Secretary, Provincial Ministry of Education  
Mr. V. Rasasaiya, PDE

調査団 田村団員、フィールドコーディネーター

### 1. ジャフナにおけるこれまでの活動

- ZE0 での改善活動
- 第1バッチ校での改善活動（最近学校配賦金の第2回目が支給された）
- トリンコに ZE0 職員、ISA を集めてワークショップを開催
- 第一バッチ校への I MaGS の配布

### 2. 最近の進捗

第1バッチ校で改善活動が進んでいることは聞き及んでいるが、最近の進捗はモニターできていない。活動の成果についても情報が無い。個人レベルでインフォーマルに訪問することはあっても、PEDとしてジャフナを定期的に訪問できないことが情報不足の主な原因である。とりあえず、JCC までにジャフナから活動進捗と成果に関する情報を取り寄せ中間評価調査団に連絡する。

### 3. 北部州の教育事情に関する次官の見解

- (1) 2006年8月11日にA9道路が封鎖された後、北部州の教育事情は急激に劣化している。約1000名の先生が職場を離れたといわれる。今年から試験結果などに大幅な低下が予想され、懸念している。治安が回復する見込みもあり(本当か?)、そうなれば改善活動や I MaGS のようなインターベンションを使って効果的かつ早急に教育事情を回復させる必要があり、そのために今から準備しておきたい。
- (2) 当プロジェクトの一環として、治安が回復し北部へのアクセスが可能となった場合、調査団を派遣することは可能か。

\*これに関しては、田村団員から以下のように返答。

プロジェクトの目的は5ゾーンでの学校運営の改善であり、調査団の目的は北部の教育事情の視察。であるからプロジェクトの一環としての調査団派遣は困難であろう。しかしプロジェクトとは別に調査団を派遣する可能性は否定できないので、JICAに別途提案することを検討してはどうか。ただし治安の回復が条件となるであろう。

### 4. これからの対応

- (1) Vavniya をプロジェクトの対象地とすることは可能か。(これに対しては田村団員

から不可能と思われると回答)

(2) ジャフナに関してのこれからの対応について 10 月 2 日の JCC 開催までに北部州政府の見解をまとめてレポートにし調査団に提出、JCC でも報告・提案することで先方同意。10 月 2 日の CoSM に出席する Mr. Rajeswaran, Provincial Director が 10 月 2 日にコロンボで開催予定の CoSM に出席する際にレポートと提案をもって行き、まず調査団と相談する、という段取りで先方同意した。今のところ、以下のような提案を考案中。

- ① ジャフナでの活動をモニタリングできていないのが進捗の最大の障害である。陸路が閉ざされている今、3 か月に一度でもよいので、飛行機でジャフナを視察したい。次官や州政府教育省職員が参加し、ゾーン及び対象校のモニタリングを中心に行う。状況が許せば、セミナーやワークショップも開催したい。飛行機代をプロジェクトもしくは MOE が負担することは可能か。
- ② Vavniya は北部州にありながら、コロンボにアクセスが一番可能な地域である。対象地とすることは無理でも、治安回復後の北部州の教育の復興への準備の一環として、プロジェクトがコロンボで開催するトレーニングやワークショップに Vavniya ZEO の職員や ISA をオブザーバーとして参加させることは可能か。彼らに教育改善の方法論を身に着けさせるによって今後リソースパーソンとしての活用が見込める。

5. JCC には PDE が参加する。

6. 最後に、治安の悪い中、IMaGS をジャフナに輸送してくれたことに対して次官から改めて感謝の意が表明された。

以上

【学校訪問： Sampalthivu TMV (FBS), Trincomalee】

日時：2007年9月20日(木) 8:00-10:00

出席者：学校 校長、SEIKA・QECメンバー

調査団 田村団員

1. 校長 (Mr. K. Yoganathan) へのインタビュー

- ① 第一バッチ校の選考から漏れた時点で 100 マス計算や5S のアイデアを取り入れていた。第2バッチ校に選ばれたいとの意向であった。
- ② その間に、ZE0 主催の改善ワークショップや理数科のトレーニングに参加した。
- ③ 理数科 QEC の主な活動は、IMaCS の実施、理科実験室の整備など。
- ④ 毎朝、全校生徒が体操を実施。
- ⑤ 近年、O/L と 5 年生奨学金試験の成績に伸びが見られる。たとえば、O/L の理科の合格率が 50% (2005 年) から 59% (2006 年) と延びた。
- ⑥ 月一回ほどの ZE0 からのモニタリングに加えて、校長が ZE0 をしばしば訪問し、情報交換をしている。ZE0 の QEC で開発した教材や CD を入手し活用している。



教員の出席簿の「見える化」



校長室のファイル

2. 理科教師へのインタビュー。

- Open Class を 3 度実施した。4.5 年生の ERA を対象に行った。Open Class では Practical な授業をすることで生徒に人気がある。特に男子生徒に人気がある。
- 近隣の 13 校を招待した。約 30 名の参加があった。
- 成果発表会に向けて練習したため生徒のプレゼン能力が向上した。
- 実験室を整備した。実験室コンテストに向けてさらに改善中。



理科のグループ学習



実演発表。

【トリンコモリーゾーン教育事務所】

日時：9月20日（木）10：30－13：00

出席者：

ZEO Mr. K. Thilakarathnum Zonal Director of Education, ZEIKA, 各 QEC メンバー

調査団 田村団員

1. ZEO での改善活動の具体的な内容と成果

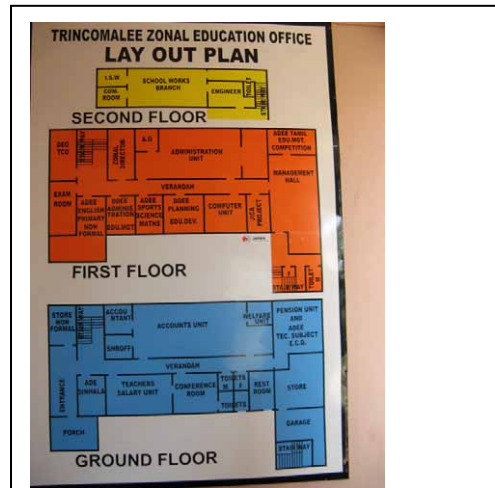
① ZEO の運営管理に関する改善（QE1）

（活動）

事務所レイアウトの変更（ZEO 執務室を 2 階に移動、元執務室を会議室に変更、職員の机の配置を変更したなど）、ランチシフト制導入、ファイルの整理整頓など）を実施した。

Name of Officers	Time
MS.V.CHANDRAWATHY	01.15 - 2.00
MR.G.JEYAPIRAGASH	12.30 - 1.15
MS.T.B.D.SAMANTHIKA	01.15 - 2.00
MS.S.LOGIKADAMBA	01.15 - 2.00
MRS.G.D.BOSCO	12.30 - 1.15
MRS.N.JEGATHEVAN	12.30 - 1.15
MRS.S.THIRUCHELVAM	01.15 - 2.00
MR.N.RAMANATHAN	12.30 - 1.15
MR.S.JEYASHANKAR	12.30 - 1.15
MR.K.PARARAJASINGAM	01.15 - 2.00
MR.S.RAMANATHAN	12.30 - 1.15

ランチシフト制時間割。ランチタイムでも常に何人かの職員が事務室にいた。



入口に掲示されている事務室配置図

From	To	Name	Date	Purpose	From	To
		Mr. K. Thilakarathnam	22.09.2007	Literacy day	9.30 am	1.00 PM.
		Mr. G.F. Louis	22.09.2007	DD E		
		Mr. N. Vignarajan	22.09.2007	QICA Meeting	7.00 am	10.30 am.
		Mr. S. Sivananthan	22.09.2007	Meeting	10.00 am	11.00 am.
		Mr. S. Gerard	22.09.2007	DD E		
		Mrs. G. Jeyasooriya	22.09.2007	DD E		
		Mr. S. Thavanathan	22.09.2007	DD E		
		Mr. P. Thandayuthapani	22.09.2007	School Visit		
		Mr. J.M. Manjappan	22.09.2007	DD E		
		Mr. S. Suthakaran	22.09.2007	DD E		
		Mrs. F. Tibai	22.09.2007	DD E		
		Mrs. S. Varathaseelan	22.09.2007	Unicef Meeting	9.00 am	1.30 PM.
		Mr. M. Rajathurai	22.09.2007	DD E		
		Mr. O. Kulendran	22.09.2007	Literacy day	9.30 am	1.00 PM.

職員の居所が一目で分かる。



年金課長と整理されたファイル  
（年金課）

（成果）

- 先生たちに迅速で親切なサービスを提供できるようになり、ZEO に対して先生

からの文句が出だり、事務所でケンカになることがほとんどなくなった。

- たとえば年金課では以前、退職日から6か月～1年後でないとなんか年金が支払われなかった。退職した先生は「35年も勤務して、退職したとたん給料も年金もなくなり、またZEOに足しげく通って請求・督促しなくてはならず、情けないやら腹が立つやら」という思いであった（Ravi氏の観察）。年金課は退職届が回ってきてから手続きを始めていたためである。現在はデータベースから今年の退職者のリストが入手でき、またファイルが整備されているので、退職日の3か月前から準備をすることができる。足りない資料などを取り寄せ、または取りに行く。そのため退職の翌月から年金を支払うことができるようになった。以前は事務所に毎日退職者が文句を言いに来て、時にはけんかになることもあったが、今はそのようなことは全くなり、仕事をスムーズにこなしている。これからは新しく加わる退職者の分だけファイルを整備すればいいので、大きな投資や労力なくメンテできる（年金課長の意見）。
- 給与課では、データベースを使ってコンピュータで給与明細をプリントアウトするようになり、迅速かつ正確な処理ができるようになった。給与計算もコンピュータを使っているため、以前のように2重3重のチェックをする必要がなくなった。帳簿類も見直し、小型のものを使う、データの並べ方を変えるなど、工夫をした。ゾーンや州の研修を受けて職員全員がPCを使えるようになった。ファイルも整理整頓した。机の上に山積みになっていたファイルがなくなった。以前は給料日の前月40時間の残業をしていたが、今は20時間で済むようになった（3名の欠員があるためどうしても残業は必要となるとのこと）。給与課長は新任であるが、改善されたシステムを高く評価し、継続している。



モノが減りすっきりと整理された棚  
(会計課)



給与明細をPCで出力するようになった  
(会計課)

- 教員管理課では山のようなファイルを整理整頓しファイルが取り出しやすくなり先生を待たせることがなくなった。下の写真のように当課の職員はそれぞれ工夫をしてファイルを整理している。工夫の仕方に競争意識が働いているようである。



整理整頓されたファイル（教員管理課）



整理整頓されたファイル（教員管理課）

② インフォメーション・マネジメントに関する改善（QE2）

事務所レイアウトの表示、職員の出欠および居所の表示、データベースの構築など

- 計画課ではデータベースを州教育省職員の支援を受けて開発。以上のデータが入力され、随時アップデートされている（マイクロソフトアクセスを使用）：Basic data, students population, teachers & principals, non academic staff, office cadre, projects, reports)。ZEO 内のネットワークがないので、当課で情報をアップデートし、各課にフロッピーで送付する。年金課、会計課などがこのデータを活用している。州政府教育局ではこのようなデータベースを各ゾーンに導入したいと考えている（州政府 AD Science）。当課では現在ウェブサイトを開発中。
- 会計課では、学校ごとに担当を分けている。入口にそれぞれの職員の担当校をリストにして張り出しているのので、先生が事務所を訪問した時に、自分の学校をどの職員が担当しているか一目でわかる。職員の机の上には名前が表示されている。以前のように先生が事務所に入ってきて「XX 学校の者ですが、誰が担当ですか」と聞きまわらなくて良い。



入り口に担当職員が明示されている。

（会計課）



机の上に担当者の名が明示されている。

（会計課）



### ③ 理数科に関する改善 (QE3)

(活動)

- 理科のモデル Work sheet (教材) の開発と各校への導入
- 理科クイズコンテストの実施 (2007 年 6 月)
- 0/L のための特別授業の実施 (3 週間)
- オープンクラスの実施 (ゾーンレベルで 3 回、各対象校では月 1 回)
- モニタリング・フォーマットを使った理科実験室のモニタリング
- 初等科の先生用の ERA インストラクション・マニュアルのタミル語訳および導入研修 (2 日間のワークショップ)
- 英語教材の開発と各校への普及 (5 年生奨学金試験用の単語帳、0/L 対策用の文法問題集。Save the children の資金で印刷)
- 初等科の算数モデル実験集のタミル語訳と導入研修 (2 日間のワークショップ)
- IMaGS の普及とモニタリング

(成果・教育の質への貢献) 以下は ZE0 職員の弁である。

#### • オープンクラス

他の学校の先生も招待して実施するゾーン主催のオープンクラスへの参加人数が増えてきた。初回は 9 名、2 回目は 19 名、3 回目は 25 名の参加であった。最初はオープンクラスに懐疑的・消極的な態度が見られたが、ゾーンからも折にふれ目的などを説明したこと、オープンクラスの効果を参加者や主催者が実感するようになったことにより理解が得られ、制度が定着しつつあると考える。現在、1 学期に 3 回実施している。これからも継続していく。大きな費用はかからないので継続は可能であるが、遠方の先生が市街地の学校でのオープンクラスに参加するのが困難、遠方の学校でオープンクラスを開催した時の先生の参加が困難、など交通の便に問題がある。交通費くらい出せると好都合であるが現在は予算がない。

#### • 理科のモデル Worksheet が各校で活用されている。

#### • G9 数学の成績

FB 校 10 校のうち 7 校に、州政府主催の 9 年生学力試験において「数学」の成績に向上が見られた。2005 年の受検者数に占める合格者は 5.51% であったのに対し、2006 年は 14.29% であった。2006 年は治安が大幅に悪化したにも関わらず、成績が向上したことは評価に値する。

#### • G9 理科の成績

FB 校の G9 学力試験の「理科」の成績を 2005 年と 2006 年で比較すると残念ながら向上が見られない。2005 年の合格率が 31.8% であったのに対し、2006 年は 26.4% であった。治安の悪化により、理科の優秀な先生が農村部から都市部に転動したこと、生徒や先生のストレスの高まりによる教育や学習力の低下などが原因とみられ

る。なお、オープンクラスや教材の開発などの活動は、成績に結びつく即効薬ではない。現在、生徒の学習意欲を高める効果が観察されているので、これが成績に結びつくには多少時間がかかると思われる。

- 改善活動や IMaCS の導入により学習意欲の向上が観察されており、5 年生奨学金試験は、2006 年に比べて 2007 年は大きく向上するものと期待している（2007 年の試験は 8 月に実施され 2007 年 12 月に結果が発表される予定）
- 英語に関しては昨年度、対象校で英語の先生に欠員が多かったことから、教材などの配布などを通じたゾーンからの指導を本格的に始めたのは今年からである。まだ成果が観察できるレベルにはない。
- 学校へのモニタリングは以前から力を入れていた。モニタリングは非常に大切である。交通の便が悪いこと、治安の関係で公共交通機関(バス)に頼ることができないことなど、交通手段が確保できない。ZE0 から車で 3 時間以上かかる対象校もあり、バスではとても行けない（行っても帰って来られない）。ZE0 にはピックアップが 1 台あるだけである。ピックアップは 2 人乗りのため ZE0 職員、ISA、JICA ローカルコンサルなどが複数で学校を訪問する時には使えない。ゾーン職員や ISA に交通費の手当などはいらない。ワゴン車があれば OK である。

2. ゾーンに求められている役割や能力と、改善活動が関連しているのか。ゾーンが抱えている問題を分析し、それを解決するための活動を計画しているか。以下は田村団員考察。

- ① ゾーンには大きく分けて二つの役割が求められている。ひとつはゾーン内の学校や教員などの運営管理（アドミニストレーション）、もうひとつは教科の指導・試験の実施と採点などアカデミックな役割である。
- ② 運営管理においては、QE1/2 の改善活動により膨大な量のファイルが整理整頓されたことのほか、相手を思いやった小さな改善や工夫があちこちで見られ、職員が創意をもって改善活動を進めていることが観察された。職員の机のまわりや上もすっきりしている。このような改善活動による業務効率アップやサービスの向上は、ゾーンの運営管理能力の向上という成果につながっている。これからも日々改善を重ね、さらなる運営管理能力のアップを図ることが期待される。
- ③ アカデミックな役割については QC3 で取り組まれている。ZE0 職員は理数科の成績が他の教科に比べて格段に低いことに危機感を持っている。算数に関しては 100 ます計算や IMaCS の継続的な実施により計算力の向上が観察されており、G9 学力試験の結果もアップしているなど、今後、活動が成果につながるものが容易に予想される。理科については教授法の改善という根本的な課題に取り組んでいるため、今のところ成績の向上にはつながっておらず、2008 年 12 月までに成績の向上が見られるかどうか疑問である。公開授業はその意味が徐々に理解されつつあり、今後定着するかどうかモニタリングが必要である

3. 改善活動計画策定、実施における参加の度合い。職員のモチベーションの持続度  
改善活動に職員全員が参加していると ZE0 では言っていたが、どの程度の参加が得られて

いるかは数時間の観察ではわからなかった。ただし、ディレクター自ら部屋を替えるなどトップが柔軟な姿勢で改善活動を率先して実施していること、QE サークル委員が当方の質問に活発に返答していたこと、全部課が改善活動に取り組んでいることなどから、多くの職員が自主的に参加し、取り組みを継続していると推測される。

4. 継続的な参加を得るために工夫・苦労したこと、変化があったこと。  
最初は改善の手法に懐疑的・興味のない職員もいたが、成果が目に見えるようになるとやる気がわいてきたようである。QE 活動により職員間のコミュニケーションがよくなったせいか、ZE0 内の雰囲気も良い。
5. ZE0 での改善活動を推進するにあたって PDE からアドバイスなどはなかった。東部州政府はできたばかりであり、PDE にプロジェクトの概要を先日説明に行ったばかりである。その際、PDE はプロジェクトに興味を示していた。今後、月 1 回進捗を報告することになった。
6. 配賦金の受け取りのタイミング、計画承認、ZE0 や各対象校へのディスバースのタイミングはスムーズであった。会計はプロジェクトがチェックしているほか、通常の会計検査もある。資金管理や精算は ZEIKA の会計担当が行っている。
7. 学校レベルでの改善活動への支援体制（ゾーンと学校の連携体制）
  - ① 学校レベルで、出席率の向上（数字を後日報告してもらうよう依頼した）、入学希望者の増加、生徒や先生のモチベーションのアップ、自主的な活動の実施などこれまでに見られなかった多くの変化が観察されている。
  - ② 学校レベルでの改善活動を開始・実施するにあたって ZE0 ではプロジェクトと共同で説明会やセミナーを開いて趣旨と手法を徹底した。また改善の計画などの審査や指導を行った。
  - ③ 通常のモニタリングに加えて、対象校を月 1 回はモニタリングしようとしている。第 1 バッチ校のみの時は全校をカバーできたが、30 校になったため、現在、頻度は減っている。交通の便が悪く、車で 3 時間以上かかる対象校も学校もある。授業中に到着するには朝 5 時半くらいに出る必要がある。バスではとても行けない。検問所を通過するにも時間がかかる。しかし、教員が圧倒的に不足していた遠方の対象校 (Thioriyai Tamil MV) で保護者がボランティアで教えるようになる、など良い変化に励まされている。
  - ④ 第 1 バッチ校を第 2 バッチ校が訪問し、活動の現場を観察してもらった。ゾーンレベルの公開授業で教授法についての意見交換をしている。また学校レベルの公開授業で周辺校が参加している場合もある。コロンボからの視察者はバンダーラウエラの方には行くが、トリンコにはめったに来ないので残念に思う。もっと訪問して励ましてほしい。
  - ⑤ 各校の成果や経験はゾーンレベルの成果発表会でゾーン内の他の学校と共有された。この頃は、1AB 校など人気の高い学校が対象校にやきもちを焼いているようである。IMaCS をやりたいと言う問い合わせが多いのは、対象校のがんばりに Popular school が焦りを感じているからのようである。(AD Science)
8. 今後、各校での成果を持続、ゾーン内の他の学校へ普及させるための仕組みとして、改善の手法の普及や教科の指導などはゾーンがリーダーシップをとってこれからも継続的に実施していく。Open Class は費用なしで継続できそう。IMaCS は一部を輪転機で印刷してで

も学校に配布したい。ノートで 100 マス計算をすることもできる。対象校での改善活動経費は Quality Input や ESDFP の予算を活用して持続させたい。ゾーン配賦金があるとさらに啓蒙になる。州政府には以下のことを提案したい。

- ① 学校への教育改善活動ゾーン配賦金の支給
- ② ZEO がゾーンレベルの改善発表会など啓発活動を継続させるための経費の支給
- ③ ゾーン職員や ISA がモニタリングを効率的に行うためのワゴン車の支給
- ④ 州政府次官へのプロジェクト進捗状況の定期的な報告の機会を設けること

**【東部州政府】**

日時：9月20日 13:30-14:00

場所：東部州政府事務所

出席者：

州政府 Mr. M. D. A. Gamini Rodrigo, Chief Secretary, Eastern Province

Mr. S. Thanduthpane, PDE

Mr. Sounthararajan, AD-Science, PDE

Mr. K. Thilakaratnum, ZEO, Trincomalee

調査団 田村団員、フィールドコーディネーター

1. ZEO, 田村団員、FCよりプロジェクトの概要と進捗を州政府次官に説明
2. ZEOから、プロジェクト期間終了後、活動や成果が持続するために以下の処置を州政府次官に依頼した。
  - ① 学校への教育改善活動学校配賦金の支給
  - ② ZEOがゾーンレベルの改善発表会など啓蒙活動を継続させるための経費の支給
  - ③ ゾーン職員やISAがモニタリングを効率的に行うためのワゴン車の支給
  - ④ 州政府次官へのプロジェクト進捗状況の定期的な報告の機会を設けること
3. 上記の提案に対して州政府次官からは以下のような回答があった
  - ① 「学校への教育改善活動学校配賦金」と「ZEOがゾーンレベルの改善発表会など啓蒙活動を継続させるための経費」については、現在州では2008年度の予算案を作成中であり、これに盛り込む方向で検討したい。プロジェクトとPEDが相談して必要予算を見積もり、教育省次官経由で提出すること。予算の確保は不可能ではないと考える。
  - ② 「ワゴン車の確保」については、州政府は現在、新しい車両の申請をするため取りまとめており、教育省次官に相談して依頼のレターを提出するように。現在ZEOに支給されているピックアップと交換するような形になるかもしれないが、何らかの形で対応したい(ZEOではピックアップではなく多人数が乗れるワゴン車を希望している)。
  - ③ 「州政府次官へのプロジェクト進捗状況の定期的な報告」に関しては、期ごとに行われているProvincial Planning Committeeで報告をするのが良いと思う。次回からプロジェクトを招待する。

以上

**【学校訪問： Kalugamuwa MV (FBS), Kurunegala】**

日時：2007年9月21日(金) 8:00-10:30

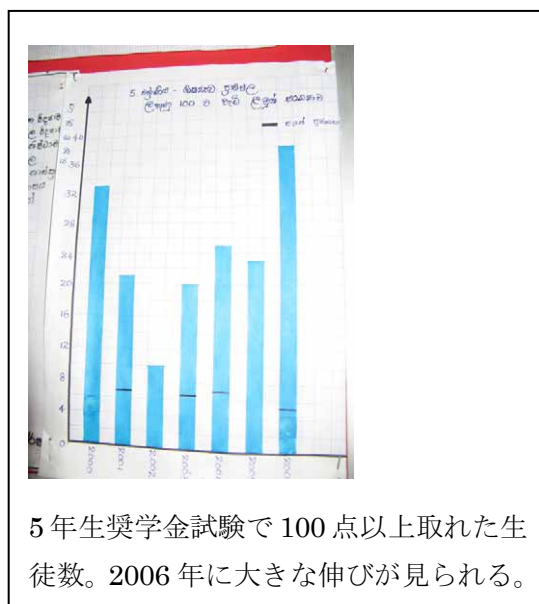
出席者：

学校 校長、SEIKA・QECメンバー

調査団 井上団員、田村団員

1. 校長 (Mr. Somabandu) へのインタビュー

- 教育改善活動ではまず、学びの環境を作った。裏のごみ山を保護者とともに大掃除し、池と畑にした。5Sの実践により教室の整理整頓を徹底した。
- 生徒が時間どおりの登校するようになった。
- 5年生の奨学金試験で100点以上とった生徒の数が2006年に大幅にふえた。(写真参照)。また、合格者は、2005年はゼロであったが、2006年は20名もいた。改善活動は低学年から効果が表れると思う。
- 年次学校開発計画には教育改善活動も盛り込んでいる。盛り込まないと実施できないので当然。



- 学校の活動が活発化するにともなって、外部団体も支援を申し出るようになった。この前、People' s bank が学校を訪問し、感心したようで、PC 一台を寄付すると約束し、「とりあえず」、と扇風機を置いて帰った。コピー機も外部から寄付された。
- 授業研究会を 5 回実施した。定着しつつある。ZEO の指導もあり、先生たちも発表を恥ずかしがらず取り組んでいる。
- サイエンス・タスク・フォース (STF) を作って理科の強化に取り組んでいる。
- 生徒が 5S を実施するようになって、家での生活環境も改善されている。



フラッシュカードで足し算を練習。



給食プログラムを保護者が手伝う。

- 月一回シュラマダーナ（労働奉仕活動）を実施している。生徒、保護者、教員が参加。清掃活動が主。ミーティングも実施。保護者の協力が多く得られるようになった。以前は人気のない学校であったが、最近は、学校に誇りをもつようになり、積極的に何でも手伝ってくれる。
- I MaGS のインパクトが大きい。9 月 5 日から宿題用も導入。シュラマダーナの日にミーティングをし、保護者に趣旨を徹底。10 月のミーティングの際に進捗を調べると通知。生徒の中には 70 名の孤児がおり、宿題を見る人がいないため、地域でグループをつくり、優等生が見回りをし、宿題を手伝うシステムをつくった。良く機能している。

## 2. 保護者への質問（下方写真の父親 2 名にインタビュー）

- ① QE サークルの提案で保護者の待合室や池、野外教室などを作った。どれも廃材を利用しており、費用は余りかかっていない。特に待合室はよく活用されている。授業中などで教室が使えない時には、ここでミーティングをする。
- ② コロンボでの全国成果発表会に参加した。賞をとれる自信があったのでわざわざ遠方まで行ったのである。期待通り表彰されて嬉しい。
- ③ 昼間は仕事があるので、夕方 6 時ごろから作業を始める。夜の 11 時、12 時頃まで

作業をしたこともある。

- ④ 溶接に興味がある生徒が作業を手伝い、溶接の技術を身につけた。彼はこれから職人としてやっていけるであろう。
- ⑤ 手伝うと成果が見えるので、やる気が出る。楽しんでやっている。



保護者待合室兼集会所。廃材を利用して父兄がボランティアで作成した。



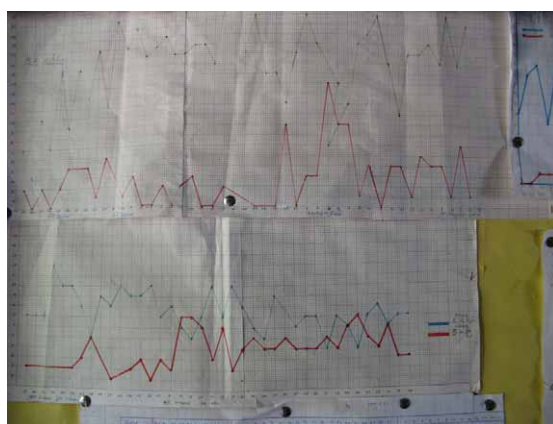
伝統的な稲の貯蔵庫のモデル（右）  
立体図形のモデル（左）

### 3. 算数教材室を見学

- 算数は人気のない教科である。少しでも興味を持ってもらうために、ゲーム感覚を取り入れた教材などを開発した。
- 100マス計算の記録をとり、グラフ化している。しかし、グラフはやや意味不明であった。記録の効果的な分析に関してプロジェクト専門家のアドバイスが欲しい、とのこと。
- また、記録を取るのに結構な時間がかかる。簡単な方法があれば教えてほしい。



算数の教材



100 マス計算の記録。分析がやや意味不明。



**【学校訪問：Pothuhera Model Junior School (SBS), Kurunegala】**

日時：2007年9月21日(金) 11:00-12:00

出席者：

学校 校長、SEIKA・QECメンバー

調査団 井上団員、田村団員

1. 校長インタビュー (Mrs. Siriwardana)

- 第1バッチ校には選ばれなかったが、100マス計算を導入。約1年間継続している。
- 理数科QECでは問題集などを作成している。プロジェクトの学校配賦金が間に合わず、Quality Inputも底をついていたので紙代などは教員が自己負担した。
- Quality Inputは教材作成の紙代などに活用できる。しかし、いつ支給されるかわからない。
- 学校配賦金は受け取ったがまだ使っていない。出費や清算のルールをもう一度勉強して支出したい。(その後、FCが支出と清算に関する校長代理の質問に答えていた)

2. IMaCS/100マス計算を見学

- 20分間で課題を終了できない生徒がかなりいる。残りは自由時間にすることになっているとのこと。しかし、ノート調べてみると、やりっぱなしになっており、残りは空白のままの生徒も数人かいた。
- まだIMaCSを使わず、100マス計算をしているクラスがいくつかあった。100マス計算で、クラスのうち8割以上が満点をとらないと、IMaCSを使わないようプロジェクトから指導を受けているとのこと。



仕切りのない教室。複数の学年が同居。



IMaCSの前に九九を暗唱

【クルネーガラゾーン教育事務所】

日時：9月21日（金）14：00－15：00

出席者：

ZE0 Mr. R. A.S.P Rathnasekera, Zonal Director of Education  
ZEIKA, 各 QEC メンバー

調査団 井上団員、田村団員

注) クルネーガラ ZE0 では時間が足りず、すべての想定質問をカバーすることができず、視察では会計課を訪問することができなかった。QC サークルへのフォーカス・グループ・インタビューは実施したがやや時間不足であった。

1. ZE0 での改善活動の具体的な内容と成果

① ZE0 の運営管理に関する改善 (QE1)  
(活動)

事務所の環境整備。カーテンを取り付け、デスクにテーブルクロスを敷き造花を飾った、サウンドシステム（バックグラウンドミュージック）を導入（提案箱からのアイデア）、職員出席表の「見える化」、引き出しの整頓、ファイルの整理整頓（教員管理課）などを実施した。



職員出欠表。「見える化」の実践。しかし、職員の名前が見えない。欠席者のカードが重ねて下部に入れられており、外部者には誰が欠席しているか分からない。もうひと工夫必要（ディレクター執務室入口）



引き出しの中。「位置を決める、場所を決める」の実践（教員管理課）



テーブルクロスと造花(教員管理課)

(成果)

- 同教員管理課では、紙ファイルを小型ボックスファイルに換えた。このためファイルを立てて収納できるようになり、ファイルの背中につけたナンバリングが一目で分かるようになった。従来の紙ファイルでは数が多くなると積み重ねなくては収納できず、取り出すのに大変な労力と時間がかかっていた。これが改善された。
- その結果、同課では、先生たちに迅速で親切なサービスを提供できるようになり、同課に対して先生から文句が出るものがほとんどなくなった。具体的には、以前は先生から ZEO に対して、月に 15 件から 20 件の申し立て (petition) がなされていた。昇格されていない、昇給されていない、書面が届かない、などである。改善活動を進めた結果、今年(2007 年)に入ってから申し立てはわずか 1 件であった。
- 一方、小型ボックスファイルは場所をとるため、使用していた棚では足りなくなった。学校で不要になった棚を譲り受けて使用しているが、まだ足りない。(これには少し疑問を感じた。正しく改善を進めるとモノが減り、スペースが余るはずである。ファイルが分厚すぎるのか？それとも不要なものを整理しきれていないのか？ファイルを見せてもらおうと、以前の紙ファイルをそのままボックスファイルに入れ替えただけのようにも見た。ファイリングの仕方を工夫したか、と尋ねると、「全部必要な書類で中身を変えることはできない」という。本当にそうか？プロジェクト T からのアドバイスが必要のようである。)
- ファイルを新しくしたのは教員管理課のみである。全課に必要なファイルを買う予算がなかったため、ファイルの問題が多い同課を対象にしたとのこと。教員管理課用のファイルだけでも 25 万ルピーを使ったという。他の課は従来の紙ファイルを使い、インデックスをつけるなどの工夫をしている。しかし従来のように床や机の上、棚の中に積み上げられているものも多い。改善の余地あり。



整理されたファイル。どうしてテープマーキングは上段だけ？(教員管理課)



これは以前のまま？



ファイルのリストを作ってわかりやすいようにした。(管理課)



インデックスを貼って取り出しやすいようにした。(管理課)

## ② インフォメーション・マネジメントに関する改善 (QE2)

### (活動)

ホームページを作成し、データベースをつなげて、先生がパスコードでアクセスできるようにした。ZE0 を訪問せずとも必要な情報が取れるようになっている。ただし、現在サーバーとして使っているモラトワ大学のホスト PC にウイルスが発生し、閲覧できない状態である。早期の回復を期待している。また、何度も PDE に申請しているがインターネット・プロバイダーとの契約金がでず、インターネットカードを使ってインターネットを使用しているのが現状である。

### (成果)

月間約のべ 100 名の先生が HP からデータベースへアクセスしており、活用されている模様。

## ③ 理数科に関する改善 (QE3)

### (活動)

- 100 マス計算を「ゾーン内の全校」に導入するためのセミナーを実施した。約 40 校ずつを集め、4 回にわたって実施。校長と教科担当教師が参加。ERA の実験教材を開発、ゾーン内の全校に導入するためのセミナーを実施した。約 40 校ずつ集め、4 回にわたって実施。実験教材も購入。
- A/L, O/L 対策の教員対象セミナーを数回実施。
- オープンクラスを実施 (15 の対象校で実施。複数回実施したところもある。)
- 数学の成績が低迷している学校約 20 校を集め、教授法のセミナーを実施。講師はベテランの数学教師。この教師はゲーム感覚を取り入れた教授法の 100 のアイデアを取りまとめて教材にしている (視察当日、Teacher Centre で実施しているのをチラッと見ることができた)

(成果・教育の質への貢献) 以下は ZE0 職員の弁である。

- 第 1 バッチ校は 1~2 校を除いて活発に活動が行われている。不活発な 1 校について

は先生や生徒はやる気を見せていたが、校長に理解がなく活動が推進されない状態であった。校長によるファンドの不正使用などが発生する危険性があったので、ZDEが校長を交代させた。その後は順調に進捗している。

- 第2バッチ校は30校余りから提出されたアプリケーション(計画書)をZDEも全部読み、精査し選んだ。その結果、各校で積極的に活動が推進されている。ZE0からの働きかけを受けて、選ばれる前から100マス計算を導入・継続的に実施していた第2バッチ校が多くあり、良いスタートを切っている。
- 現在、ZE0の普及により、非対象校のうち4~5の国立校と約20の州立校が100マス計算を取り入れている。
- 対象校では100マス計算やIMaCSの継続的な実施により計算力の向上が観察されている。
- ゾーンレベルでのオープンクラスが順調に実施されている。
- 学校レベルで、出席率の向上、入学・入学希望者の増加(数字を後日報告してもらうよう依頼した)、生徒や先生のモチベーションのアップ、自主的な活動の実施などこれまでに見られなかった多くの変化が観察されている。
- 特にIMaCSはインパクトがあり、朝一番に実施することによるプラスの効果が表れている。始業時間を早めている学校もあり、生徒にも人気がある。ただし、通常の授業に支障をきたさないように20分と時間を限って実施しているため、時間内に最後までやり遂げられない生徒へのフォローが課題となっている。
- 対象校の成績が向上しているかについては時期尚早と思われたため計算していない。(G5, G9, O/Lの成績の変化について後日データを送付するよう依頼した。)

2. ゾーンに求められている役割や能力と、改善活動が関連しているのか。ゾーンが抱えている問題を分析し、それを解決するための活動を計画しているか。以下は田村団員考察。

- ① ゾーンには大きく分けて二つの役割が求められている。ひとつはゾーン内の学校や教員などの運営管理(アドミニストレーション)、もうひとつは教科の指導・試験の実施と採点などアカデミックな役割である。
- ② 運営管理においては、QE1/2の改善活動により改善の兆しがみられる。しかし前述のようにまだ改善の余地が大きい。目につくのは、一部のファイル整備、テーブルクロスなどのような基本的な環境整備であるが、まだ成果(Productivity, Efficiencyの向上)につながる段階に至っていないように見える。
- ③ 一部、教員管理課ではファイルが整理整頓されたことにより業務効率のアップが認められている。
- ④ アカデミックな役割についてはQC3で上述のような様々な取り組みが行われている。ZE0では理数科の成績が他の教科に比べて格段に低いことに危機感を持っており、成績が低迷している学校の教員を集めてセミナーなどに取り組んでいる。算数に関しては100マス計算やIMaCSの継続的な実施により計算力の向上が観察されている。公開授業はその意味が徐々に理解されつつあり、今後の実施計画もできている。定

着するかどうかモニタリングが必要である。

3. 改善活動計画策定、実施における参加の度合い。職員のモチベーションの持続度

- ① QE サークル委員を集めてフォーカス・グループ・インタビューを実施した。時間が足りなかったので、今後の自立発展性に焦点を当てて質問したが、ZDE とサイエンス AD 以外からはほとんど発言がなかった。また ZDE の発言内容は、ZE0 の設備・機材の整備の必要性についてのものが多かった（研修用のプロジェクターやインターネットが必要であることなど）。
- ② 後ほど ZDE と会話していた際、「Office の事務改善はまだまだやるのが沢山ありますね」、と田村団員が発言したところ、ZDE から「実は、職員のモチベーションが低下している」との発言があった。昨年度末の全国レベルの成果発表会までは活動実施に積極的であったが、発表会の際に期待通りの賞が取れなかったことで大変失望したことが原因であるという。審査の過程に疑問を抱いており、その後数ヶ月、職員は活動をする気がしなかったという（職員よりも ZDE 本人が失望していたのではないかと思われるが）。ZE0 訪問の翌日に実施されたワークショップでは、学校での教育改善運動は積極的に実施されており、ZE0 からの働きかけも多いことが観察されたので、主に QE1/2 (Office の事務改善) へのモチベーションが低下しているのではないかと思われる。このようにモチベーションが低下し活動が行き詰っているようであれば、プロジェクト T 側のフォローアップが必要であろう。
- ③ また、A/L 試験の採点中や水曜日 (Office day) にセミナーやモニタリングなどの活動をプロジェクト T が入れようとするので、通常業務ができなくなり困る、という発言も ZDE からあった。これについて同氏は、「プロジェクト T に教育行政の流れがわかる教育省の職員をコーディネーターとして参加させることで解決しては」、と提案した。スケジュール調整が困難であるのは、理数科の専門家が短期間のアサイメントで 4 州において指導するためにはある程度強引にスケジュールを策定する必要があるためと理解できるが、プロジェクト T も無理やり活動や行事を入れようとはしていないはずであり、この問題は、双方のコミュニケーションの向上を図ることで改善できるものと思われる。
- ④ プロジェクト T からの伝達事項が電話などで ZE0 職員やプロジェクト FC にしか伝わっていないことが時々あり、また違った情報が FC と ZDE にそれぞれ伝わったことも一度あったようで、今後、セミナーや行事に関する連絡事項は ZDE 宛てに文書でしてほしいとの依頼が ZDE からあった。なお、月刊活動表を事前に送付してもらうよう ZDE がプロジェクト T に提案したところ、実施され助かっているとのことであった。
- ⑤ 限られた会話では確かなことはわからないが、当 ZE0 は、プロジェクト T とのコミュニケーションや信頼関係を向上させる必要があるように思われた。
- ⑥ ゾーンのモニタリング報告書にも記載されているが、ZDE は「リーダーシップは民主的であるべき」と理解はしているが、つつい他の職員をさしおいて発言したり説明したりする傾向があるように観察された。ZE0 内の視察の際にも、各課長に説明させるのではなく、自分が説明することが多かった。ZDE の部屋も外からは見えないう

になっており、オープンな雰囲気欠ける。数時間の観察では断言できないが、引き続き Office カルチャーを変えていくよう働きかけが必要であるように思えた。

4. ZE0 での改善活動を推進するにあたって PDE からアドバイスなどはなかった。ZDE の話によると、PDE は当プロジェクトの存在や概要は知っているが、学校レベルの活動や成果については知らない。IMaGS にきちんと目を通したこともないのではないだろうか。プロジェクトの内容について ZE0 から説明する機会もないし、PDE から質問されることもない。ZEIKA のメンバーには PDE の課長も入っているが、毎回参加するわけではなく、成果発表会などの議題の際にのみ参加しているのが現状である。ZE0 では PDE にプロジェクトのことをもっと知ってもらい、支援を受けたいと思っており、また今後他のゾーンに普及する際には PDE の啓蒙が不可欠である、との意識をもっている。このままでは例えば、PDE がたまたま対象校を視察し「これは一体何をしているんだ」と言われる と ZE0 では困る。そこで ZDE は PDE を巻き込むために以下ことをコーディネートするよう当方に依頼した。
  - ① 月一回 PDE が主催し、ZDE も出席している Development Committee において、プロジェクトの進捗を ZDE が報告することを議題として入れる（PDE が議題に入れないうえに ZDE から報告することはできないとのこと）。
  - ② 月 1 回 MOE が主催し PDE ディレクター以下幹部が出席している Development Committee において、プロジェクトの進捗を PDE が報告することを議題として入れる（MOE に報告しなくてはならない、となると PDE はプロジェクトの進捗に注目せざるを得ないとのこと）。例えば「foreign funded project の進捗報告」というような議題があるはずなので、これに JICA プロジェクトを必ず入れる。
5. ゾーン配賦金の受け取りのタイミング、計画承認、ZE0 や各対象校へのディスバースのタイミングはスムーズであった。会計はプロジェクトがチェックしているほか、通常の会計検査もある。資金管理や精算は ZEIKA の会計担当が行っている。第 2 バッチ校のファンドは 2007 年 8 月末に各校に届いたばかりである。8 月の休みになる前に届けたかったが、計画書などについて 20 校の足並みをそろえるのに時間がかかり仕方がなかったと思う。
6. 学校レベルでの改善活動への支援体制
  - ① 学校レベルでの改善活動を開始・実施するにあたって ZE0 ではプロジェクトと共同で説明会やセミナーを開いて趣旨と手法を徹底した。また改善の計画などの審査や指導を行った。
  - ② 対象校のモニタリングに力を入れている。チームを組んで週 3 回実施している。1 日に 3 チームが 3 校を訪問する。4 チームが 4 校を訪問する日もある。合計 1 週に約 10 校を訪問している。水曜日は事務所勤務とすることが決められており（Office day）校訪問はできない。木曜日はゾーンのチームがインスペクションのため学校を訪問する日であるので対象校は訪問しない。ZDE は事前の通知なしに対象校を訪問して現状を知るよう心がけている（対象校校長の話）。
  - ③ 第 1 バッチ校を第 2 バッチ校が訪問し、活動の現場を観察してもらった。ゾーンレベルの公開授業で教授法についての意見交換をしている。
7. 今後、各校での成果を持続、ゾーン内の他の学校へ普及させるための仕組みとして、改善

の手法の普及や教科の指導などはゾーンがリーダーシップをとってこれからも継続的に実施していく。Open Class は費用なしで継続できそう。対象校での改善活動経費は Quality Input や ESDFP の予算を活用して持続させたい。学校配賦金があるとさらに啓蒙になる。州政府次官には以下のことを提案したい。

- ① 学校への教育改善活動学校配賦金の支給
- ② ZEO がゾーンレベルの改善発表会など啓蒙活動、および ZEO の改善（セミナー用機材やファイルなどの購入費）を継続させるための経費の支給
- ③ ゾーン職員や ISA が通常モニタリング（学校訪問）に加えて、改善活動のモニタリングをするための交通費の支給（2 ヶ月分 Rs. 50,000 を MOE から受け取った。今後州政府から継続的に支出することを希望）



## 【北西部州政府】

日時：9月21日 15:40-16:10

場所：北西部州政府事務所

出席者：

州政府 Mr. M. M. N. D. Bandara, Chief Secretary, North Western Province

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

Mr. Ekanayake, Deputy Director, PDE (PDEは欠席)

Mrs. R. A. S. P. Rathnasekera, ZDO, Kurunegala

調査団 井上団員、田村団員、フィールドコーディネーター

1. 井上団員より中間評価の目的と概要を説明。
2. 田村団員よりプロジェクトの成果を説明。
3. ZDOよりプロジェクト期間終了後、活動や成果が持続するために以下の処置を州政府次官に依頼した。(以下は州政府との打ち合わせに先立って当方とZE0が行った打ち合わせで州政府への提案事項としてとりまとめたものである)
  - ① 非対象校への教育改善活動学校配賦金の支給
  - ② ZE0がゾーンレベルの改善発表会など啓蒙活動、およびZE0の改善(セミナー用機材やファイルなどの購入費)を継続させるための経費の支給
  - ③ ゾーン職員やISAが通常のモニタリング(学校訪問)に加えて、改善活動のモニタリングをするための交通費の支給
4. 上記の提案に対して州政府次官からは以下のような回答があった
  - ① プロジェクトの進捗については石橋氏からしばしば報告を受けており、良い成果がでていると評価している。
  - ② 先日、IMaCSを手に入れたい、という希望が非対象校の校長からあったので興味がわき、本をじっくり読んでみたところ、非常に良くできていると感心した。IMaCSを是非、ゾーン内の非対象校(約90校)に普及させたい。(当方では、この発言に感謝するとともに、IMaCSは配布するだけではだめで、改善活動のコンセプトとともに全校で取り組めるよう啓蒙し、その後モニタリングすることが重要であると次官に説明した)
  - ③ とりあえずこの先2年間必要な部数を印刷することにしてはどうか。3年後には加筆修正が必要になるかもしれないので、いきなり90校に普及するとなるとモニタリングできなくなる可能性もあるので、とりあえず2008年は非対象校30校に改善活動とIMaCSを普及する予算をつけたい。
  - ④ 州内の他のゾーンにも積極的に普及していきたい。まずは各非対象8ゾーンの5校に普及するというのはどうか。
  - ⑤ 強かに推し進めるには、州政府に専任ユニットが必要である。「AD改善」のポストをつくって、活動経験のあるZDEが就任するというのはどうか。(ZDEはびっくりして

「考えておきます」と返事。)

- ⑥ モニタリングの交通費を出すという方法ではなく、成果発表会など、もっと先生や学校を「評価する (appreciate)」方法でモチベーションをあげることを勧める。
- ⑦ 2008 年用に、非対象校への学校配賦金や IMaCS の印刷費、ゾーンレベルの改善発表会やその他トレーニング費用などを見積もってプロポーザルを作成し次官に提出するように。

打合せ終了後、Deputy Director PDE と話をしていたところ、PDE には ESDP の予算が年間で約 1600 万ルピーあるとのことであった。学校数などを考慮して、この予算を州内のゾーンに均等に分けるのであるが、プロジェクト・プロポーザルが通れば、特別予算をつけることが可能である、とのこと。

## 【クルネーガラ校長グループインタビュー】

日時：9月22日 8:30-11:00

場所：北西部州 PDE 会議室

出席者：

対象校 対象校校長 28 名、教員 2 名

ZEO Mrs. R. A. S. P. Rathnaserara, ZDE

Mr. H. D. A. de Silva, Assistant Director (Science) ZEO

DEO Divisional Director 2 名 (Polgahawela & Kurunegala)

調査団 井上団員、田村団員

フィールド・コーディネーター 2 名

(以下、グループインタビューの要点のみ)

### 1. 各校での成果

#### ① 100 マス計算・IMaGS

- IMaGS が生徒に大人気である。内容が systematic であると教員や有識者の間でも評判が高い。
- 100 マス計算を朝一番に実施するようになり、授業が時間どおりに始まるようになった。
- 100 マス計算をするために始業時間を 10 分繰り上げた。かつてなかったことであるが、先生、生徒、保護者の支持を得て継続している。
- 20 分間 100 マス計算に当てるために、朝 10 分間始業を繰り上げ、休み時間を 5 分短縮し、終業時間を 5 分遅らせ、やりくりしている。朝の 10 分は、従来 20 分分あてられていた朝のミーティングの時間を短縮している。大幅な変更ではないので、先生や生徒も負担とは思っていない。
- 生徒の計算力の向上が観察されている。
- IMaGS を見て、当校に転向を希望する保護者がいる。

#### ② 入学者・入学希望者（2008）が増加した。人気が出てきた証拠である。

#### ③ 5S の実践により整理整頓ができるようになり学校の環境が良くなった。

#### ④ モチベーション

- 先生のやる気が出てきた。まとまりが良くなった。
- 休暇を取る先生が減った。以前は年間 40 日の休暇をすべて消化していた先生たちも、仕事があるから、と言ってむやみに休みをとらなくなった。責任感が出てきたようだ。
- タイムマネジメントができるようになった。100 マス計算のための時間のやりくりも成功している。以前は時間がない、時間がない、と言っていた。

#### ⑤ 理数科

- 数学の教材を開発し、数学教室 (Math room) を設置した。
- 授業が Practical になった。

- 教材、教具の開発により、理科実験室が充実した。多くが手作りのもの。
- Open class を実施した（15 校が 1 度実施している。うち 3 校が複数回実施している）この方法で良い教案が開発されることがわかった。

⑥ 外部からの支援・自助努力

- 保護者の支援や参加が得やすくなった。自分たちの学校に誇りを持つようになったことや、保護者の支援が有効に活用されるという信頼が培われたせいである・
- 学校配賦金は小額であったが、それを有効活用するために、外部の支援などを得ている。金額以上の実績が上がっている。
- NGO や銀行、有志など、外部団体・個人からの支援を得やすくなった。学校ががんばっていることを外部団体も認めつつある証拠。銀行から PC の寄付があった。
- 校庭の一部が沼地であり、それを整備するために砂が必要であったが、購入すると高額であるので、全校生徒が砂を少しずつ持ち寄った。保護者の協力もありうまく整備され、大変誇らしい。
- 生徒がそれぞれココナツの殻を 2 ずつ持ち寄って、花壇を作った。200 本の苗を植えた。助け合い、協力の精神が養われた。
- 学校のまわりに柵が必要であった。見積もりは 5 万ルピーであった。学校配賦金からは 1 万 5 千ルピーのみ支出し、あとは寄付で賄うことができた。セメント会社からの寄付のほか、約 20 名の有志が寄付をした。作業は保護者が休日にボランティアで行っている。2/3 が完成した。改善スピリッツの成果である。
- People's bank の協力で子供用の貯金口座を普及しはじめた。

⑦ 成果発表会では最下位であったが、生徒のテストの成績に伸びがみられるし、近隣の 3 校が第 2 バッチ校として選ばれたことは本校の影響であると自慢できる。

2. 問題点

① I MaGS

- 他の授業に支障をきたさないよう、朝の 100 マス計算は 20 分間としている。しかしクラスによっては、20 分では与えられた分をこなせない生徒も半数近くいる。その場合、やり残した分をきちんとフォローしないと落ちこぼれになる可能性がある。本を家に持って帰らないので（紛失したり、家に忘れていたりすることを避けるためそのように指導している）、宿題にすることもできない。
- 先生が休んだりして自習時間となった際に残った分をやるよう指導している。
- 自習時間にやる場合、空いている先生が監督することが望ましい（ZE0）
- 両親のいない生徒もおり、100 マスのやり残し分を家でさせようと思っても、指導者がおらず困っている。
- 当校でも朝 20 分、全員が 100 マス計算をしている。加えて、終業後 10 分間、やり残した生徒を対象にフォローアップしている。
- クラス内に学力の差がある場合は、同じ問題をださず、2-3 のグループに分けて違う問題に取り組ませることを ZE0 では奨励している。

- 進捗（正解率やスピード）の管理方法がよくわからない。グラフでうまく進捗をあらわす方法などプロジェクト T から教わりたい。また、毎日進捗を分析しグラフ化するのは先生に大変な負担になるので、もうすこしシンプルな方法があれば教えてほしい。
    - ② Open Class
      - 特に問題ない。継続できる。
    - ③ QC サークル
      - 保護者の参加を得るのが難しい。日雇い労働者が多いため、放課後学校に来るとなると1日の賃金が得られず生活が苦しくなるため。
    - ④ その他
      - 第2バッチ校では2007年8月に資金を受け取った。できれば休み前（7月）に受け取りたかった。3月から計画していたことを考えると、できるならばもう少し早めに資金を出してほしい。
      - 優秀だったパイロット校 (Maria Deva Girls) では活動が続いていない。100マス計算もやっていない。校長が変わったわけでもないので、原因不明である。当時は継続性のことをあまり考えていなかったせいかな？ゾーンを巻き込んでいなかったせいかな？
      - 学校配賦金でコピー機を購入する計画であったが ZEO ではねられた。ポトムアップのはずではないのか？（これに対して ZDE は、当プロジェクトは Shopping project ではないこと、グラントは制限がありそれを最大限有効活用し教育や生産性の向上につながる使い方をすべきこと、印刷が必要な場合は ZEO の輪転機をいつでも・誰でも使用してほしいことなどを説明した。なお、ZEO では各校に輪転機の借用を奨励しているが、誰も申し出ないとのこと）
- 3. 第1バッチ校と第2バッチ校の交流
  - すべての第2バッチ校が第1バッチ校を訪問した。とても参考になった。ゾーンが訪問の音頭をとってくれた。
  - 第2バッチ校の多くは、第1バッチ校を見習って、昨年から100マス計算を取り入れている。
- 4. 今後各校での成果を継続させるための提案
  - Open class は大きな費用なしで継続できる。
  - IMaCS は是非増刷してほしい。対象校では来年度用がぜひ必要。現在のような上質のものでなくとも良い。
  - Quality input などて理数科・初等の教材印刷費などを賄うことができる。
  - 学校配賦金が継続すると啓蒙になり活性化する。
- 5. 今後、非対象校へ教育改善活動を普及させるための提案

- ZEO では改善活動や理数科のインプットを非対象校にまで普及するセミナーなどの活動をすでに開始しており、今後もリーダーシップを取る。
- IMaGS は増刷が必要。
- 対象校は近隣校にノウハウを教えることができる。しかし訪問などに関しては、フォーマルに行く必要があり ZEO が音頭をとってほしい。

6. その他意見

- 教育改善活動は「ボトムアップではない」と思う。何と言っても校長のリーダーシップがあるかないかで成功するかどうかが決まるのである（校長自身の発言。他の参加者も大いに同意していた）。校長が Creative であれば成功する。

## 【JICA スリランカ事務所】

日時：9月24日（月）15：00－16：10

出席者：

JICA スリランカ事務所 西野 恭子 次長

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

### 1. 中間評価調査団の目的

- ・ プロジェクトの期間中にどこまでできるのか、終了時の着地点、そのために具体的に何をすればよいのかについて提言をまとめてほしい。また、スリランカでの JICA の教育案件は本件で終了するが、その後どうしていけばいいのかも含めて議論してほしい。必要に応じて、延長などの可能性や必要性についても議論してほしい。（西野）
- ・ プロジェクト期間内に、どこまでやるのかの認識を共有しておくことは大切。指標でその内容を明確にし、関係者間で共有しておく必要がある。（水野）

### 2. プロジェクトの期間中にやっておくべきことの整理

- ・ プロジェクト目標は、「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」であるが、上位目標に他校や他地域への普及を入れていることより、プロジェクト期間中に、普及のための道筋をつくるころまではやるべきである。そのために残りの期間でどこまでできるかは、調査結果を受けプロジェクト T と話し合って考えていく。そのためにも、「持続的な制度とは何か」を関係者間で共通認識を持つことが大切。各レベルでは活動も順調に進んでいると思うが、縦のメカニズムの強化が弱い。縦のメカニズムの中での州の役割が不明確である。（水野）

### 3. 今までの調査結果の報告

#### (1) 州の巻き込みについてのプロジェクト T の動き

プロジェクト活動に州の関与を強めるための計画をプロジェクトチームとしても作成しており、州との協議を開始している。

#### (2) 州での聞き取り調査結果

- ・ （北西州）学校配賦金の予算を確保することは可能であるという方向性。IMaCS はすばらしい。90 校すべてで、IMaCS を導入したいということ saying。まずは、8 ゾーン 5 校ずつから導入していく予定。クルネーガラは、今はまだ他のゾーンを支援できる体制にはない。チーフセクレタリーのプロジェクトに対する評価は高いが、IMaCS の評価なのか、改善活動への評価なのかはわからない。チーフセクレタリーは、プロジェクトが実施している convention にも参加していた。IMaCS に関しては、非対象校から「IMaCS」が欲しいといわれ、内容を確認してみたら非常によかった、とのこと。（田村）
- ・ （クルネガラ ZE0）ゾーンでの活動に関して州政府と情報を共有するような仕組みを作っしてほしい。プロジェクトの活動を州教育局（PDE）と情報共有し、州レベルの会議で報告

するような仕組みを作るように、プロジェクトTから提案してほしいという意見があった。  
(田村)

- ・ 現在の活動では、ゾーンと州の情報共有の点が弱い。(水野)
- ・ PDMの活動に入っていないが、今回、その仕組みを作れるとよい。(田村)
- ・ ゾーンの予算は州が握っている。ゾーンの問題点を州にあげて、人、ものを州から配分してもらえ体制を構築するとよい。(水野)
- ・ 教育に関連するのはPDEだが、チーフセクレタリーが予算配分の決定権を持っている。(田村)
- ・ 北西州のチーフセクレタリーは、成果がわかっていて普及したいと思っている(PDEを飛ばしているが)。(田村)
- ・ 北部州(以前は北東部州)は、プロジェクト活動をよくわかっていて関心を持って見られている。東部州のチーフセクレタリーは新しくなったばかりだが、関心を持ってくれた。(井上)
- ・ 州との関係を作っていくのは、今後の課題である。(田村)
- ・ 「学校での課題をゾーンで認識して、州につなげていくこと」は、持続的な制度に含まれるところである。州の巻き込みは大切である。ISAのモニタリング、予算や車など、ゾーンだけでは解決できないことが多々ある。理数科の改善は、ISAが軸。州がISAの配置などの実権を握っている。ゾーンが学校の課題を上へつなげると、現場と州をつなぐ制度が確立しつつあると思う。一連の報告会や会議を通して、専門家のマインドもいい方向へシフトされてきたと思う。(水野)
- ・ 石橋副総括も活動への指摘事項を理解していると思う。ただし、実際の活動にあたってどこまでできるのかを考えないといけない。指摘事項を理解していても、プロジェクトの活動の限られた期間と投入で実際にどこまでできるかは別問題である。(井上)
- ・ プロジェクト活動の進捗具合は、地域よりも活動をしている人(ZDE、校長等)に左右されていると思う。(井上)
- ・ 各ゾーンに入っているフィールドコーディネーターのキャパシティによって活動の進捗具合が異なってくる。(田村)

### (3) 理数科サンプル集について

- ・ 昨年の運営指導調査では、NIEの人は100マスに関して否定的だった。基礎計算力の強化は大切だが、同時に数学的思考能力の育成も大切という認識であった。当時は、算数専門家がNIEに報告や相談に来ないことに対して、強い不信感を抱いていた。(水野)
- ・ 現在は定期的にNIEとミーティングを開催し、情報共有している。サンプル集も一緒に開発し、ワークショップも共同で開催している。IMaCSは、小河先生のアイデアがベースになっているが、NIEの意見も入れている。現在は、NIEとのコミュニケーション体制はよくなっている。(井上)
- ・ 今までの調査を通して、IMaCSのインパクトは大きいと感じている。大変評判がいい。(田村)



- ・ IMaGS の評判はよく、ほかにも配布したいとの申し出を聞く。関係者の関心は高い。ただし、モニタリングが重要となるため、現時点ですぐに他の地域に配布することは難しいと思う。間違った使い方をしている報告もある。(井上)
- ・ 非対象校でも 100 マスを導入したようだったが、校長の理解や先生のやる気などが続かず短期間で終わってしまった。100 マスの導入に関しても、QE サークルも一緒に導入しないと長続きしない。モニタリングやキャッチアップできない子への対策が必要。(田村)
- ・ 昨年度の運営指導調査でも、キャッチアップできていない子がいることがわかっているのにフォローできていないことが見受けられた。そのような子達の対処法はあるのか。(水野)
- ・ クルネーガラの校長を集めてのグループインタビューでは、どの学校も同じ問題に悩んでいた。プロジェクト T からの何らかのインプットが必要と思われる。できる子とできない子の差がますます広がる可能性がある。(田村)

#### (4) 大会について

- ・ プロジェクト T の報告から、競争、点数化、定量化を得意としていると感じるが、低い評価を受けたところへのフォローがないと感じている。(水野)
- ・ 今回の調査でも、クルネーガラが「全国大会で自信があったのに、1 番を取れなかったことでしばらくの間やる気がおきなかった」と報告している。(田村)
- ・ 点数を発表するといいい学校はやる気ができけれども、悪い学校はやる気なくなる。弱いところを強化していく必要があるが、プロジェクト T にそのような考えはないように感じる。点数化したあと、その先をどう対応していくかを考えていかなければならない。(水野)

#### (5) 予算の確保について

- ・ 教育省が、各ゾーンに今年度の教育改善活動の活動費として 10 万ルピーを確保してくれた。ゾーンが教育省へ今年度の活動プロポーザルを提出した。(井上)
- ・ 教育省の次官は、IMaGS への関心が高い。1 年目の印刷費は JICA 持ちであったが、2 年目以降は教育省持ち。学年が変わるたびに、増刷する必要もあり、今後の予算措置を確認しておく必要がある。(井上)

**【学校訪問： Roman Catholic School (非対象校), Trincomalee】**

日時：2007年9月19日(水) 11:00-11:30

出席者：

学校 校長、教員

調査団 田村団員

1. 校長先生 (Mr. R. Karunakaran) へのインタビュー

- ① JICA プロジェクトをゾーン内で実施しているが聞いたことはあるか。
- ② ある。ゾーン主催の改善セミナーにも出席した。セミナーで配られた改善のハンドブックも持っている。100マス計算も導入し継続的に実施している。Quality Input を使って印刷した。また近隣の Nilaveli MV で JICA の活動が実施されていることを知っている。
- ③ IMaCS も一セット受け取っている。数日前に受け取ったばかりなのでまだ使っていない。
- ④ Quality Input の資金が学校の口座に約 20 万ルピー入っているが、使い方がよくわからない。

2. 理科の授業中、理科教師へのインタビュー。

JICA プロジェクトから何か影響を受けているか。

- 最初は何が JICA プロジェクトからのインプットであるか分からないようであった。その後、JICA プロジェクトで開発された実験用 Work Sheet の冊子を出してきた。ZEO から受け取ったものである。授業のまとめをするときに、これを生徒が写している。(これは ZEO の QE3 で作ったもの。)
- これを見て、Ad Science は「冊子を回覧し写すのではなく、ラミネートして生徒各人がシートに記載されている問題を解くように」、とのアドバイスをしていた。

3. 数学の先生にインタビュー

- 100 マス計算を取り入れようとし、10 枚印刷し配布した。しかし 10 枚分のみで中止された形になっている。理由は印刷費がないのではなく、各担任の協力が得られなかったからである。100 マス計算の導入や実施は数学教師のみではなく、各担任の理解と協力、校長のリーダーシップによる全校的な取り組みがないと継続しない。

【財務省対外援助局】

日時：9月25日（火）9：30-10：00

場所：財務省対外援助局（ERD）

出席者：

ERD Mr. M.P.D.U.K. Mapa Pathirana, Director, Japan Division

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

冒頭、水野団長、井上団員から中間評価調査の目的説明があった。ERD 側からの主なコメントは以下の通りである。

- プロジェクト活動や学校運営の重要性も認識している。
- 他の ZEO にも普及を推進している。
- どのように非対象校、非対象ゾーンに普及していくかが課題。
- プロジェクト終了後、他地域へ広げられるかどうかはスリランカ側のイニシアティブによる。
- 今年の試験結果から、IMaCS の効果も見られるであろう。
- 地方では教員が訓練されていなく問題が多い。
- また、特に地方の教育行政には問題が多い。多くの ZEO の非効率性は非常に問題であり、教員への負担になっている。
- ゾーンや学校によって、かなり状況は異なる。ZEO は、概してよい学校に連れて行く傾向にある。学校の実態をしっかりと見て来て欲しい。
- 多くの学校はリソース（お金や保護者など）の使い方を知らない。イニシアティブを持っていない。
- 改善活動とは、5S、マネジメント、能力改善、SBM などであると思っている。

【国立教育研究所（NIE）①】

日時：9月25日（火）11:10-12:25

出席者：

NIE Dr. L. Ginige, Assistant Director General

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

- CoSM は、約 1 ヶ月に 1 回は開催している。
- IMaCS は、生徒の基礎的な学力をつけるのに大変役に立っている。（ただ、うまくキャッチアップできていない子に対しては、そのまま特に対策をする必要がないとの認識もあるように見受けられた。）
- プロジェクトで作成した理科の指導案集もよい。NIE で作成しているガイドラインにもアイデアを入れていきたい。ただし、すでに完成してしまっているものもあるので、G8 と G9 の作成時にはプロジェクト T と協働していきたい。
- 新しく導入された 5E という活動中心型授業がある。NIE で作成したガイドラインはそのコンセプトを用いている。
- プロジェクトのサンプル集は、授業案を作成し、公開授業をし、その後の議論を踏まえ改善した授業案をつけている。英語版は改善前後でおおきな変化があるが、シンハラ語ではその変化見えない。プロジェクト T へ確認する必要がある。
- サンプル集作成のはじめの計画のためのミーティングには参加した。
- 理科サンプル集に取り上げられたトピックは、CoSM で選ばれた。どのような過程で選ばれたのかはよくわからない。CoSM のメンバーにはなっていないが、NEIKA のメンバーである。
- 校長は必ずしも理数科の専門とは限らない。ISA には、理数科の能力がある。
- プロジェクトが終了したあとは、IMaCS や公開授業をとおした授業案作りを続けていきたい。
- 研修は、ISA など Trainer の育成をしている。それをカスケード方式で研修。
- 教員は教科の専門性はあるけれども（大学卒）、教授法を知らない。教育学部の卒業生ではない。教科の専門性はあるが、教授法のわからない教員にとって、プロジェクトで作成した授業案集は大変役に立つ。
- マネジメントに関する研修も実施している。

【国立教育研究所（NIE）②】

日時：9月25日（火）12:25-13:00

出席者：

NIE Prof. Jagath Wickremasinghe, Director General

Mr. Wilfred Perera, Assistant Director General

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

- プロジェクトの活動を自立させていくためには NIE の研修制度に統合されていくことが重要であることは同感である。
- 何かあればいつでも知らせてほしい。
- JICA のプロジェクトの成果は PSI と共有されている。PSI の関係者へのワークショップも開催した。
- PSI は学校配賦金のようなお金はつけていない。
- JICA のプロジェクトの成果を、NIE のマネジメント研修と共有しなければならない。

**【教育省次官表敬】**

日時：9月25日（火）14:35-15:10

場所：MOE 次官室

出席者：

MOE Mr. A. Hewage, Secretary

Mr. D. Ranasinghe, Director(Science and Math)

Mr. Yand Yapa, Director, College of Education (合同評価参加者)

Mr. W. W. Kulathunge, Deputy Director, College of Education (合同評価参加者)

プロジェクトチーム 田井総括、石橋副総括

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

冒頭、水野団長から中間評価調査の目的説明があった。次官の話の主な内容は以下のとおり。

- 活動を振り返り評価をし、提言をまとめることは大切。
- 本案件については、今まさに効果が見えてきているところである。自分自身もプロジェクト対象地域を視察にいて、自分の目で成果を確認してきた。他の教育省の職員にも、自分で見て経験を共有させたい。
- JICA のプロジェクトの経験を共有したい。他地域に広げること、他プロジェクトに広げること、プロジェクトで作った制度をスリランカ側に引き継いでほしい。
- IMaCS を印刷して他の地域へも普及したい。生徒にとってとてもよい教材だ。
- WB のプログラム(PSI)ははじまったばかり。(対象校、対象ゾーン) プラン作りをやっている。現在は、17 ゾーンを対象に行っている。PSI には、学校配賦金の支給はしていない。学校配賦金支給のための資金を WB へ申請中である。
- 本プロジェクトの経験を PSI に取り込んでいきたいと考えて、情報共有を進めているところであるが、スリランカ側が自分たちで全国的に普及していけるようになるためにはまだしばらく時間がかかる。本プロジェクトは 2008 年 12 月で終わることになっているが、ぜひあと 2~3 年間延長して支援して欲しい。

## 【カウンターパートミーティング】

日時：9月25日（火）15：20-16：55

場所：MOE

出席者：

MOE Mr. D. Ranasinghe, Director (Science and Math)

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

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

プロジェクトチーム 田井総括、石橋副総括、里見専門家、藤森現地調整員、  
ローカルコンサルタント

調査団 水野団長、菊池団員、田村団員、井上団員

### 1. 各カウンターパートのプロジェクト活動への関わり方について

- マスタープランの頃から教育省レベルのCPとして、プロジェクトへ携わっている。理科分野の協力を携わっている。
- 理数科チームのリーダー。教育省レベルでのプロジェクトの活動支援をしている。活動を継続するための支援や資金調達（ZEOのモニタリング費用）などもやっている。今回の活動費は教育省の理数科部門から特別に支給しているもので、直接ZEOへ提供している。(Mr.D.Ranasinghe)
- カウンターパートミーティングは月1回開催。
- ZEOがやっている学校モニタリングやZEIKAに参加することもある。
- MOEの役割は、活動実施計画の審査・承認、ゾーンへのモニタリング、NEIKA・JCCなどの決定、を行うこと。

### 2. プロジェクト活動について

- CoSMの目的は、改善アプローチを用いて理数科教育を開発すること。マスタープランにおいて、改善活動が理数科教育改善にも有効であったことが報告されている。
- 改善活動とは、達成するためのステップ、一緒にニーズを発見すること、step by stepで改善していく手法、ボトムアップのアプローチなどで、その中には、5S、提案制度、100マス計算の実施などがあると理解している。プロジェクトの目標は、改善活動を通して質の向上（学校、ゾーン、州、国）を図ることと理解。
- プロジェクトの活動を通して、モニタリングの方法などを学んでいる。チェックリストなども役に立っている。

### 3. ZEOの役割

- ZEOは学校に近く、学校の面倒をみる立場にある。
- ZEOにいるISAは学校の先生をサポートする立場にある。

- プロジェクト活動によって ZEO の学校支援体制は改善されてきた。
- Director も以前は他人のことを聞かなかったが、聞くようになった。

#### 4. プロジェクトの実施体制について

- NEIKA は、3 ヶ月に 1 回の割合で開催している。
- ZEO の活動計画書は、カウンターパートとプロジェクトチームが審査・承認する。一方で、学校の活動計画書は、ZEO が（プロジェクトチームの指導を受けながら）審査・承認する。ZEO によっては、学校活動計画書を十分に審査する能力はまだついていないところもあるように思う。最終的には、NEIKA で承認する。
- 国レベル（MOE）の CP は、ZEO の活動計画書を承認する能力はある。モニタリングもできる。
- 全てのゾーンと学校は、ESDFP の下で 5 ヶ年と 1 ヶ年の計画策定を行う必要があるため、計画策定をおこなうというカルチャーはすでにある。
- 5 ZEO 間には、能力や態度の違いがある。特に、トリンコマリーやウエラワヤは、特別な対応が必要である。
- ゾーンによって、リソースの有無も大きく異なる。国の支援が必要なゾーンを特定し、対応が必要である。

#### 5. 持続的な制度について

- 教育省内に改善ユニットを作ることも考慮している。
- 世銀の支援を受けて、17 ゾーンで PSI を実施している。PSI は学校マネジメントの強化、キャパシティー強化をしている。JICA のプロジェクト活動は、学校のマネジメントを改善するグッドプラクティスである。教育省もこの活動を推進していきたいと思っている。州もゾーンも学校も、普及のための十分な能力や戦略をもっていると思う。リソースパーソンとなれる人が少しずつ出てきている。
- PSI に JICA のプロジェクト成果を取り込んでいきたいと思っている。現在、PSI 担当者も JICA の活動に CP として入り、携わっている。
- IMaCS を他ゾーンにも配布したい。理数科の 5 ヶ年計画にも入れた。
- 改善活動の成果は見え始めている。普及はこれからである。
- 教育省から Circular を出すことも考えているが、Circular だけでは実際は動かない。やはり、本プロジェクトのような成功している事例を共有することがとても重要。



### 【プロジェクトチーム】

日時：9月25日（火）14：15-14：30, 17：00-18：00

場所：MOE プロジェクトオフィス

出席者：

プロジェクトチーム 田井総括、石橋副総括、里見専門家、藤森現地調整員  
理数科ローカルコンサルタント（3名）

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

冒頭、水野団長、田村団員から中間評価調査の目的説明があった。

主な内容は以下のとおり。

- 中間評価はプロジェクト T の評価ではない。進捗を確認して今後の方向性を確認するのが目的。
- 目標にある「持続的な制度」が何なのかについて指標でしっかり示していきたい。
- 「改善活動」の意味も明確にしたい。5S などのある一定の解釈がなされているようである。
- 改善活動の普及ではなく、持続的な制度の確立が目標であることを関係者間で共有したい。
- 今後、スリランカ側が自分たちでやっていけるようにするのは、既存のメカニズム (PSI や Quality Input) に統合されていくことがよい。成果をどう普及していくのかを共有したい。
- 1つ1つのコンポーネントが質の改善につながっていくことが大切。

その後、プロジェクト T からあった主な話は以下のとおり。

- プロジェクトの課題を明らかにして、今後の方向性や大きい課題を議論したい。
- マスタープランの際、理数科教育の強化は教科教育を強化しただけではできず、学校運営が果たす役割が大きいということが明らかになった。改善活動と教育改善活動は違う。5S はあくまでも1つのコンポーネントであると理解。

以下、ローカルコンサルタントへのインタビュー。

#### 1. 算数・数学の活動

- 算数のローカルコンサルタント：IMaCS の作成、ワークショップの開催、学校での授業観察、IMaCS の使い方の指導、ZEO から報告のあった問題への対応
- 数を指で数えているところを見て、IMaCS を作成することにした。
- プレテストが終わり、分析を進めている。テストは日本人専門家が作成した。
- IMaCS はすべてのクラスで実施するため、理数科専門以外の先生もやらないといけない。

- クルネーガラでは、理解の遅い子には放課後ゆっくり指導している。
- 100 マス計算で 80%の生徒が 80 点以上を取らないと、IMaCS をはじめられないという方法をとっている。
- IMaCS の使い方 V C D を作成した。各学校に配布する予定である。

## 2. 理科の活動

- 理科のローカルコンサルタント：日本人専門家と一緒に授業研究の実施、ワークショップの開催
- NIE が作成したガイドブックとプロジェクトチームが開発したものは違う。NIE のものは、ワークシートを渡し、手順に従うだけである。現在、8,9 年生用を作成する際には、NIE はプロジェクトチームのアイデアをとりいれたいと言っている。NIE が作成する際には、プロジェクトチームへ相談はなかった。
- NIE の作成したものは、「活動」というが、遊んでいるだけで、理科を学んではいない。
- ゾーン内での授業研究は進んでいるが、遠い学校から参加するには交通手段が必要。
- 授業研究の実施にあたっては、シニア教員の活躍が期待されている。

## 3. モニタリング活動

- すべての ZEO に 2,3 名のフィールドコーディネーター (FC) をおいている。
- コロンボには、すべての FC をまとめるスタッフがいる。
- FC は、ZEO の職員と一緒に学校へモニタリングに行く。モニタリング結果は、2-3 ヶ月に 1 回、更新している。
- 学校の活動計画を ZEO と FC で審査し、アドバイスを添えて学校へかえす。
- 学校の活動計画は、無謀すぎて現実味がない場合もある。
- 学校は、5 ヶ年計画と年間計画を作成し ZEO に提出している。それを踏まえて、ゾーンはゾーンの計画、教育省は 5 ヶ年のローリングプランを作成している。
- ZEO は、改善活動を普及するためのキャパシティを備えていると思う。

**【学校訪問：Buduruwagala M. V. (FBS), Wellawaya】**

日時：2007年9月27日(木) 8:30-11:00

出席者：

学校 学校校長、SEIKA・QECメンバー

ZEO Mr. Richard Wijayasiri, ADE(Science)

Ms. E. A. Gunaseeri, ISA(Primary)

MOE Mr. Yand Yapa, Director, College of Education (合同評価参加者)

Mr. W. W. Kulathunge, Deputy Director, College of Education (合同評価参加者)

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

1. 学校レベルでの改善活動の具体的な内容とその成果

(1) 計画策定

－学校開発計画（5カ年と1カ年）を策定している（その場では学校開発計画の実物はなかった）。その中に、QECの活動も記載している。

(2) IMaCSについて（通常の時間を遅らせて、調査団が来訪後、開始）

－2年生では20分間を使って、速さは気にせずに正しく計算ができるよう指導している。

－できていない生徒に対しては、全問ではなく少数の問題をしっかりとやるようにしたり、間違えが多い点を授業で取り上げるなどの対策をしている。やり終えられない分は、放課後に補習している。

－IMaCSの本だけでは十分対応できない場合には、別に物を使って数の概念を勉強するなどのフォローをしている。

(3) 理数科活動

－理科は3人の定員のところ2人、算数は3人の定員のところ1人しか先生が配置されていないため、違う教科の専門の先生が算数は教えている。理数科QECも、理数科3名以外は別の教科の先生がメンバーになっている。生徒は関心を持った生徒2名がメンバーになっている。

－理数科QECでは、バイオガスシステム、自然観察の森、ミニテスト作成、算数教材室整備、実験室の5S、オープンクラスなどを実施。理科実験室は、5Sによりきちんと整理整頓され、子どもたちが来るのが好きになった。授業もやりやすくなった。学校の敷地に隣接する森を使って、自然観察のワークショップを実施する予定であり、ZEOとも協力して実施予定。他の学校から参加者を呼ぶ計画。

－QECの活動は、まず生徒が理数科が好きではない、学びたいという意欲に欠ける、整理整頓がなされておらず授業以前の余計な部分に時間がとられてスムーズに授業ができない、といった課題がQECで話し合わせ、その解決のための活動計画を策定した。計画はSEIKA

で共有され承認された。

ーオープンクラス：ゾーンレベルでは1学期1回、学校では1ヶ月に1回開催することになっている。開催スケジュールは、近隣校の参加も得られるように考慮してZE0が調整。他の学校の理科・算数の先生、ZE0職員が参加する。オープンクラス実施前に授業案を作成し、1つのクラスで実施してみた上で修正し、それをオープンクラスで実施した。参加者からは、生徒にどう発表させるか、実験をどの程度組み込むか等についてコメントがあった。これらのコメントを反映させて、授業案をさらに修正し今後活用する。

#### (4) 参加

ー学校に生徒の親がボランティアで来ている。1クラス40人くらいを先生1人でみるのでは目が届かないため、親が協力して補助をしている。これはプロジェクトが始まってから開始されたこと。

ー学期に1回親との会合があるが、そこでいろいろな提案が出されたりしている。

#### 2. ZE0と学校の連携

ーゾーンからは、モニタリング時にアドバイスを受れたり、先生向けのセミナーを実施したりといった支援を受けている。以前よりもモニタリング回数は増えて、アドバイスもより具体的になった。

ーモニタリング結果は、改善点を書き残して学校においていく。これは以前から実施しているが、以前よりもプロジェクト開始後は内容が濃くなったと感じている。

#### 3. 今後の継続性

ー親の協力なども得ながら、継続していけると考えている。

ー基本的な改善は実施したため、今後は活動にそれほどお金はかからないと思う。

## 【学校訪問：Kudaoya M. V. (SBS), Wellawaya】

日時：2007年9月27日(木) 11:30-13:00

出席者：

学校 学校校長、SEIKA・QECメンバー

ZEO Mr. Richard Wijayasiri, ADE(Science)

Ms. E. A. Gunaseeri, ISA(Primary)

MOE Mr. Yand Yapa, Director, College of Education (合同評価参加者)

Mr. W. W. Kulathunge, Deputy Director, College of Education (合同評価参加者)

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

### 1. 学校レベルでの改善活動の具体的な内容とその成果

ー理数科 QEC では、校舎の壁に絵を書いて、必要な知識を覚えるためや授業での説明の際に用いている。アイデアは QEC 活動の中で出されたが、プロジェクトの学校配賦金は使っていない。

ー図書館、理科実験室の整理整頓

ーIMaCSは実施している。生徒別に間違えた数と時間を記録しており、週に一回一番よく出来た子に賞をあげている。できていない子へのフォローは何もなされていない（先生にできない子をフォローする意識がなかったように見受けられた）。ZEOからのモニタリング時に指導が必要だが、まだこの学校へのモニタリング訪問は行われていない。

### 2. 第1バッチ校との交流

まず活動を始めるにあたり、第1バッチ校（比較的活動が当初から上手く行った学校）を訪問した。理数科教材や5Sなどの実施についてのアイデアを学んだ。

### 3. SEIKA ミーティング

ー出席者：校長、QEC1～3の代表各2名（先生）、SEIKAのSecretary、会計係

ー課題としては、読み書きが出来ない子供が多いため識字率向上、理数科のO/Lの成績向上、といった教科能力向上が挙げられていた。

ーこれまで、QECは2～3回、SEIKAは4回開催しており、議事録も残しているが、活動自体はまだそれほど進んでいない。

ー学校をきれいにしたいといった意識は学校関係者、親の間でも高まっている。

【ウェラワーヤゾーン教育事務所】

日時：9月27日（木）14：00—17：00

出席者：

ZEO Mr. R. M. Ariyadasa, Zonal Director of Education  
ZEIKA, 各 QEC メンバー

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

Mr. Y. Yapa, Mr. W. W. Kulathunge（合同評価参加者）

1. 学校モニタリング

- ADE と ISA が 3 人組でモニタリングを実施する計画（プロジェクト対象 30 校について）。合計 21 人。ZEO には 51 人いるので、他の学校を訪問する時間も確保できている。
- 火曜日はゾーンモニタリングの日、木曜日はディビジョンレベルのモニタリングの日、金曜日は Casual Visit の日となっている。対象校モニタリングは、火曜日以外に実施。
- モニタリング結果は、その日のうちに ZEO 内で共有し、対応可能な問題があれば対応する。学校レベルで解決できる問題は学校にいる間に指摘。モニタリング結果は、各 QEC の活動などについて 2 枚程度のレポートとプロジェクト作成の「モニタリングシート」を作成する。
- 各学校は最低、1 年にゾーンレベル 1 回、ディビジョンレベル 2 回のモニタリングを受ける。

2. ZEO での改善活動

（全体像）

- 活動開始時に挙げられた目的は、マネージメントの改善と理数科の向上。その課題解決のために、全員参加でステップバイステップで実施するアプローチとして改善活動を導入することとした。
- まず現状分析を行い、何を変えないとだめなのか、何を目標として設定するか、を確認し、そのために必要な実施体制（グループ）を形成した。
- 具体的な問題としては、先生が来ても対応に時間がかかる、書類の在り処がわからない、オフィスや外が汚い、PC があっても使いこなせない、ファイルが山積みになっている、などが共通的な問題となっていた。
- これら共通の課題に対応するために 5S コンセプトを学んで取り入れた。まずはどうやって進めていくかを話し合い、ZEIKA と QEC1-3 を形成して、活動計画を作り、プロジェクト T からのアドバイスで修正して計画を作成した。
- 具体的な活動としては、水曜日朝に情報共有のための定期集会の開催、Notice Board で各種ミーティングの結果の共有・情報発信、SEIRI Day（60 人参加）、書類の分類・廃棄・ファイリング、スペース確保のための机の配置換え、ランチタイムシフト制導入、制服

導入（先生達が来る水曜日のみ。誰が職員か一目でわかるように）、ゾーン内学校マップ作成・設置、0/L 試験対策ハンドブック作成・配布、理数科教員への研修、百マス計算導入ガイドブック作成・配布、英語強化セミナー開催、等。

－スリランカで 1 番広いゾーン（西部州とほぼ同じ大きさ）でありながら、人員不足、車両がない、教員がすぐに異動したがる、などの問題を抱えているが、これからも活動を続けて課題を克服していきたいと考えている。

（QEC1：事務改善・効率化）

－提案箱の提案などを取り入れつつ、活動を実施。

－不要な書類を整理したり配置を変えて執務スペースを確保し、先生と向かい合っしてしっかり話しができるようにした。

－書類整理を行い、担当者が不在な場合でも誰でもファイルが取り出せるようにし、業務効率の改善がはかられた。

－ZEO 業務効率化によって、先生たちが学校にいて授業にける時間が増えるなどの成果が現われている。

－最近提案箱に入る内容が変わってきており、学校の問題解決のための建設的な意見などが入るようになった。

（QEC2：情報管理）

－PC は数台あったが使える人がおらず、データベースを作るにも知識がなかった。

－QEC でまずどのような目的にどのようなデータが必要で、どのようなフォーマットにすべきかを話しあった。

－ゾーンにあったフォーマットに必要な情報を入れた DB を作り、学校や教員の情報の分類や分析が容易にできるようになった。

－学校から半年に 1 回定期的に情報をアップデートして ZEO に提出してもらう流れを作り、ZEO で最新情報を持てるように工夫した。

－ZEO に来た先生が用事を書いて Inquiry Section に渡すと、担当部署・担当者名をすぐに教えられるようになり、効率的に要件が済ませられるようになった。このため、ZEO に先生が来る頻度が段々と減っている（データあり）。

（QEC3：理数科）

－当初は、担当者個人個人がばらばらに業務を行っており、話し合いもなされておらず、話し合いをするという提案もなかった。

－QEC を作り、まず全体の業務の優先度を付け、担当者を割り振って責任を持つようにした。

－集まって業務についての話し合いを行ったのは、これが初めてのことであった。

－0/L、A/L の理数科合格率が低いことが大きな問題と認識。QEC で百マス計算の導入書を作成し、全学校（非対象校含む）で導入セミナーを実施。5 年生奨学金試験の結果を見ると、計算力の向上がはかられていることが確認できた（具体的なデータは不明）。

－0/L 対策用教材、英語教材も作成した。学校対象のワークショップで希望が出た分野につ

いて、ZEO で教材などを作成している。

ーモニタリングは以前よりも活発に実施するようになり、学校では教室も図書館や実験室、授業内容など確認している。

ー車両がないという問題はあるが、可能な限り学校モニタリングを実施している。これは学校にとっても刺激になり、あと1-2年しっかり継続すれば、さらに良い学校が増えていくと思われる。

### 3. Q&A

ーZEO で学校のプロポーザル（活動計画）に対してどのような指導をしているか。

当初は、物の購入や物的改善の内容が多かったが、本プロジェクトは学力を伸ばすことが本来の目的であるため、その観点から各学校で考えた問題に対応するように指導した。学校の計画策定能力自体は低いとは考えていないが、本来の目的に照らしておかしい点があれば修正するよう指導している。各学校ともいろいろなアイディアは持っているので、それを上手く計画に入れられるように促している。

計画が提出されると、QEC3のメンバー（通常業務で学校の指導を行っているメンバー）3人ずつが、学校の校長先生と担当者1名と面談をして、アドバイスを行う（全QECの計画について）。再度学校に戻ってアドバイスをもとに修正を行い、修正版を提出する。最終的には、ゾーン教育事務所長が承認する。

#### ー学校開発計画

ゾーンが学校とやり取りをしてアドバイスしながら、作成している。活動計画はゾーンと学校とで1部ずつ保管して、学校はこの進捗報告も作成・提出し、ゾーンはモニタリングを行うことになっている。学校開発計画に記載されている事項について、ゾーンは予算をつける必要がある。ゾーンは、各学校の計画をもとにゾーンの計画を策定し、州に提出する。

Quality Inputの予算を使う場合には、計画にQuality Inputと明記され、学校にその予算が配賦される（QI用アカウントがあり、支出レポートも提出が必要）。

JICAプロジェクトの活動も項目としては記載されており、JICAから出る予算が記載されている。

機材は、州政府が調達を行い、ゾーン経由で各学校へ配られる。

#### ー州政府との関係

PDEは関心は持っており、プロジェクト活動の評判を聞いて、Subject Directorが石橋専門家にレクチャーを依頼したこともある。2008年の各県（District）の計画には、教育改善活動が含まれている。ただ、州教育局の中でも、コロンボのワークショップに参加したことがあり熱心な人もいるが、あまり関係していない人もおり、認知度は人によって異



なっているかもしれない。

理数科のワークブックを作成した際には、JICA プロジェクト予算から支出できなかったため、州政府から予算をつけてもらったこともあり、州政府へ依頼して解決した事項もある。ISA の不足や車両の確保についても、州政府に問題をあげている。車両は、州政府だけでは対応してもらえなかったため、Finance Commission にも直接訴えて、見積もりを取るというところまで話しがすすみ、確保できる目途がたった。

#### ー普及

ゾーン内の 87 校に広げていきたい。(具体的に何を広げたいのか質問したところ) QEC の機能ややり方、5S のコンセプト、IMaCS など JICA のプロジェクトの活動の中で行ってきたすべての活動。

#### ー今後の持続可能性

学校への配賦金がなくなっても活動は継続すると思う。今は JICA プロジェクト用に別の計画書を作成しているが、今後は学校の 5 ヶ年計画と毎年の計画の中に入れ込んでいくことになる。現在も項目は入っているが、詳細計画を別途プロジェクト用に作成している。

計画策定もモニタリングも既存のメカニズムの中に取り入れて継続していくことができると考えている。モニタリングについては車両の問題などもあるが、例えば第 1 バッチ校から第 2 バッチ校や非対象校へ指導するなどのやり方を工夫することも考えている。

これまでは「JICA プロジェクト」として実施してきたが、今後は自分たちのプログラムとして通常業務の中に組み入れていくことが必要と認識している。

#### ーできない生徒、できない学校へのフォローアップの必要性

必要性は認識している。モニタリングでこの点を確認することが必要。今も、クラスをグループ分けしてレベルに合わせて学習させるなどの方法も導入している。

#### ー学校の活動をどう評価しているか

生徒が学校に行きたくなるような環境が整えられた。教師も、環境が整備され仕事がやりやすくなったし、グループで協力して仕事をする姿勢もできた。算数については、学力も向上している (School Based Assessment というチェックリストの中で、算数についてのチェックが減ってきている)。

## 【学校訪問：Ellagama M.V (FBS), Bandalawella】

日時：2007年9月28日(金) 7:45-10:00

出席者：

学校 学校校長、SEIKA・QECメンバー

MOE Mr. Yand Yapa, Director, College of Education (合同評価参加者)

Mr. W. W. Kulathunge, Deputy Director, College of Education (合同評価参加者)

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員

### 1. 全体概要

冒頭、水野団長から中間評価の目的を説明。以下、学校側からの説明。

- 3つのQEサークルがある。理数科教育、マネージメント、環境。
- 活動の開始状況。先生、生徒、親など100人が集まり問題分析、計画策定をした。そこで、問題分析をした際、マネージメントシステムの悪さ（ファイルがぐちゃぐちゃで探すことに時間がかかった）、理数科の成績の低さ、奨学金試験結果の低さ、学習環境の悪さが上がった。その結果、上記の3つのQEサークルを作った。
- ファイル整理などをした結果、必要な書類をすぐ探せるようになり、先生の余計な時間が減少した。

### 2. 理数科

- 以前は、理数科、初等、英語の成績が悪かった。
- プロジェクトで、数学のアクティビティルーム、理科実験室をつくった。
- プロジェクト開始後、奨学金試験の成績がよくなった。試験に合格した生徒は、2005年は0人だったのが、2006年は2人、2007年は3人になった。100点以上取った生徒は20人中10人いた。以前は、5、6人だった。
- 授業についていけない生徒には、先生がボランティアで放課後特別クラスをしている。
- IMaCSで、計算力がついた。

### 3. 財政面

- 3つのQEサークルにプロポーザルを提出してもらい(活動に必要な費用とともに)、SEIKAで学校に適している活動かを協議し決めた。
- ほかの学校の予算とは別の銀行口座を開いた。
- 理数科 (Rs80,000)、マネージメント (Rs70,000)、環境 (Rs50,000) を分配した。
- 支出はQEサークルの3人のメンバーのサインが必要。支出に関しては、各QEサークルで行っている。
- 最初(収入があったとき)と最後にPTAを含む関係者に情報共有した。
- JICAからはRs. 200,000受け取ったが、保護者やコミュニティからの無償の協力を得られたことにより、結果的にRs. 400,000くらいに相当する活動ができたと思う。
- プロジェクト開始後、学校で積極的に様々な活動を行っていくうちに、学校の人気が上が

がった。寄付も増えた。援助してくれるスポーツ用品会社もある。最近、ADBのプログラムにも選ばれた。

#### 4. その他変化

- 教員の態度が変わった。以前は内部の揉め事などもあったが、今はチームスピリットがある。みんなやる気がある。ユニフォームを導入した。
- 入学者希望生徒数も増えた。(1年生の入学者、2004年18人、2007年27人)
- 第1バッチ校として、ほかの学校(第2バッチ校)とアイデアを共有した。
- Provincial Productivity Awards をもらった。

#### 5. ZEOからのサポート

- 以前は、ZEOのスタッフは来ても批難するだけであった。
- プロジェクト開始後は、ISAが頻繁に来るようになり、問題を話し解決策を相談できるようになった。

#### 6. 自立発展性

- JICAからの学校配賦金がなくても、学校の状況が改善したことにより、今は、OBや私企業、お金持ちの親などから支援を受けられるようになった。人的な面でも財政面でも支援が得られる状況にある。

**【学校訪問：Ambegoda Samgabodhi M. V. (SBS), Bandalawella】**

日時：2007年9月28日(金) 10:30-12:00

出席者：

学校 学校校長、SEIKA・QECメンバー

MOE Mr. Yand Yapa, Director, College of Education (合同評価参加者)

Mr. W. W. Kulathunge, Deputy Director, College of Education (合同評価参加者)

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員

1. 全体概要

冒頭、水野団長から中間評価の目的を説明。以下、学校側からの説明。

- 3つのQEサークルがある。マネジメント(15人)、理数科(15人)、初等教育(14人)、SEIKA(9人)。
- SEIKAのメンバーにQEサークルのメンバーは入っていないが、今後リーダー等を含めていきたい。SEIKAには、学校の先生だがISAとして活動している教員が2人入っている。
- 学校には36人の先生、208人の生徒がいる。

2. QEサークル1の活動

- 主な活動は、掲示板、案内板、鍵おき場、ファイルのカバー作成などがある。
- 最初の問題点は、1つのキーホルダーに鍵がいっぱいついていて探すのが大変だった。もっと早く効率的によい仕事がしたかった。
- 先生方と話し合ってみつけた。その結果、課題はマネジメントになった。以前からその問題はあり認識はしていたが、解決方法を知らなかった。

3. QEサークル2の活動

- 以前は、理数科の成績が悪く、生徒たちは数学を難しいものだと思っており、以前から何らかの対応が必要と考えていた。その結果、理数科サークルを作ることにした。(算数の部屋と理科実験室をつくった)教授活動のプロセスが大切だと思っている。
- ISAは、生徒がどこでつまづいているのかの問題をみつけ、解決方法に関するアドバイスをくれる。
- IMaCSに関する支援もある。
- 孤児の子が多く、学習速度の遅い子が多い。彼らには特別なケアをしている。

4. QEサークル3の活動

- 初等レベルでは、生徒の読み書きの能力の低さ、基礎計算力の低さが問題だった。
- こういった問題は認識していても、以前はどのように対処していたのかわからなかったが、プロジェクトでその解決のためのアイデアを教えてくれた。

5. その他

- QEC サークルは、毎週金曜に会合を開いて活動状況等を話し合っている。
- JICA からの学校配賦金は、理数科 (60, 000)、初等 (50, 000)、マネジメント (38, 400)、SEIKA (15, 500) という割合で使っている。
- 保護者とも、活動の計画や会計の内容を説明して共有している。
- 保護者は活動に参加するためによく学校へくるようになった。

#### 6. 自立発展性

- コミュニティからの寄付や Quality Input を使って活動は継続していけると考えている。
- これらの活動は、2007 年度計画を作った時点では、まだ第 2 バッチ校に選ばれていなかったのが計画に入っていなかったが、2008 年度の学校開発計画には教育改善活動を入れ込んでいく予定である。

【バンダラウェラゾーン教育事務所】

日時：9月28日（金）12：30－14：30

出席者：

ZEO Mr. I. M. Gunasekera, Zonal Director of Education  
ZEIKA, 各 QEC メンバー

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

Mr. Y. Yapa, Mr. W. W. Kulathunge（合同評価参加者）

1. ZEO での改善活動

（全体像）

- －Director 以上の役職の人は、QEC メンバーではなく、ZEIKA メンバー。
- －各 QEC の代表が、ZEIKA メンバーに入っている。
- －職員数は合計 65 人。
- －ZEO に近い学校の教員は、ZEO の QEC3 のメンバーにも入っているが、離れている学校からの参加は難しい。

（QEC1：事務改善・効率化）

- －建物自体が古く、訪問者にもわかりにくい構造となっていたり、いろいろと不都合が生じていた。業務の作業環境も悪く、何年も前の書類が山積みになっていた。
- －SEIRI デーを設けて、不要な書類を整理したところ、トラクター20 台分も処分し、狭いといっていた事務所内にもスペースが出来た。そこで、机やイスの配置を変えて執務スペースを改善した。様々な人の意見を入れて、一度だけでなく何度か配置を変更し、今はすっかり働きやすくなった。
- －業務効率改善によって、訪問してくる先生の仕事を早くやってあげられるようになり、先生が ZEO に来る回数が減り、学校で過ごす時間が長くなっている。
- －月・水と特別な日には、ユニフォームを導入している。事務所員が誰かがすぐにわかるようになった。
- －先生の待合室も確保した。
- －提案箱も使って、仕事上の問題をいろいろと解決していている。
- －活動には、自分たちで作っている Welfare Society の資金も使っている。
- －これからもステップバイステップで引き続き業務改善を行っていきたいと考えている。

（QEC2：情報管理）

- －ファイルや様々な情報をすぐに取り出せるように整理した。
- －ファイルによっては、中身の情報が不十分な状態になっているものもあり、情報を集めて、完全な形でのファイルとしてまとめた。

－データベースシステムもほぼ完成しており、ZE0 内の各セクションでも情報共有を図っている。

(QEC 3 : 理数科)

- －Science Activity Room を ZE0 に作り、Math Activity Room を学校にモデル的に作った。
- －実践的な教授方法にかかる先生のトレーニングを実施した。
- －O/L 試験対策のため、算数、理科の単元ごとに指導用ペーパーを作成して、各学校へ配布した。
- －レスンプランについて、その内容が不十分なこともわかり、ワークショップを開いて指導した。
- －現在は、モニタリング（モニタリング計画を策定して実施）、IMaCS、公開授業、対象校と非対象校のリンク強化、を主な活動として実施している。
- －対象校と非対象校の交流としては、対象校 1 校に非対象校 3 校くらいの割合で、まずは対象校への学校訪問を行い、経験を共有したり、具体的な手法を学んだりしている。
- －算数については、ミニテストで 40 点以下の生徒を対象に、週末に ISA が補習を行っている。対象となる生徒数が多く、ISA だけでは対応ができず、ボランティアの先生にも頼んでいるが、なかなか十分に手が回らない状況にある。
- －G5 奨学金試験と O/L 試験の結果は向上している。
- －公開授業は、ゾーン主催で Division ごとに実施したのが 5 回。対象地域の学校から 2 名ずつ（理科教員と Primary 教員）が参加している。

## 2. これまでの成果

- －IQ レベルの上昇
- －ZE0 の執務環境の改善
- －職員の労働意識の改善（前向きな姿勢、チームワーク、積極的な参加）
- －来訪する先生の数の減少
- －先生からの訴え等の減少→先生の満足度は向上していると思われる。
- －継続的な 5S：日々新たな提案等があり、改善を重ねている。
- －活動の非対象校への普及
- －他のゾーンからの視察（Badulla ゾーンから、このゾーンの変化についての噂を聞いて、ゾーンへ訪問があった。）

## 3. 今後の活動予定および持続可能性

- －QEC 1－3 の活動を継続する。
- －対象校へのモニタリング活動を継続する。
- －ZEIKA は月 1 回開催し、各 QEC での課題を共有する。

- －他のゾーンからの視察の受け入れも行う。
- －非対象校と対象校の連携の促進・強化する。
- －持続可能性：州の教育局も支援をすると約束しており、そのほかに NGO などの支援も得られることから、プロジェクト終了後も活動を継続していけると考えている。  
州政府は、2008 年度にバンダーラウエラとウェッラワーヤの両ゾーンに対して、2 百万ルピーずつの予算を割り当てると約束している。対象校 30 校には、15 万ルピーずつ活動費を支給する予定。
- －ゾーンのリソースを使って、普及していく予定。国立の学校も関心を示している。

#### 4. その他

- －教員不足の問題については、州に申し入れを行っている。
- －コンベンションは、他の良い活動の経験を学び共有する場としては、意味がある。ただ、得点をつけて競争する必要はない。公平な審判も難しいので、我々がやってきたことを発表し共有する場として、競争はしない形にしてはどうかと、プロジェクトチームにも申し入れた。同じことはゾーンレベルのコンベンションでも言える。



【ウバ州政府】

日時：9月28日（金）15：30—16：30

場所：ウバ州次官事務所

出席者：

州政府 Mr. K. D. Sirisena, Acting Chief Secretary (Secretary, Ministry of Road)  
Mr. W. M. N. Werasinghe, Assistant Director (Planning),  
Provincial Ministry of Education  
Mr. K. M. Nandasena, Assistant Director of Education,  
Provincial Department of Education  
Mr. S. M. S. Liyanagi, Assistant Director (Science),  
Provincial Department of Education

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

Mr. Y. Yapa, Mr. W. W. Kulathunge（合同評価参加者）

Chief Secretary が不在で、対応した Acting Chief Secretary はプロジェクトについて全く知識がなかったため、プロジェクトの概要・進捗を説明。

1. 州教育局のコメント

- － 州政府予算から、2ゾーンへ計4百万ルピーを配分する予定。州政府から予算を流す仕組みは既にできている。→PDE 担当官はすでにプロジェクト活動を認識しており、バンダーラウエラ ZEO の関係者と州でミーティングを開催し、そこで、本活動継続のための予算確保を決定したとのこと。
- － 他のゾーンへの普及は、PDE が支援して実施していく。
- － 現場の視察も行い、よい変化が起きていることが確認できたため、支援していきたいと考えている。

2. 州政府レベルでの仕組みづくり

- － 情報共有のメカニズムができればよいと考えている。必ずしも PEIKA という組織名である必要はない。既存のメカニズムに上手くのせられれば、その方が持続性があって良い。（JICA）
- － 教育の質の向上に資する協力として、とても重要と考えるため、州政府としても協力したい。PEIKA をつくり、教育省の下にユニットを作って担当者を割り当てることとしたい。PEIKA の責任者は州政府次官、メンバーとしては、教育省次官、教育省計画課長、教育局長、と各ゾーンのゾーン教育局長。予算も確実に4百万ルピー確保できるように、まずは6百万ルピー程度を予算案に計上しておいた方が良い。（Acting CS）
- － 対象となる学校やゾーンをどう増やしていくか、難しい地域もあるので、よく考える必

要がある。2008年からは、2ゾーンを対象として追加したい。(Acting CS)  
-ZEIKA ミーティングへも、案内を送ってくれれば州からも参加したい。(Acting CS)

### 3. PDE のプロジェクト活動に対する評価

-対象 ZEO は、他の ZEO と比べて業務効率がよくなっている。PDE にあがってくるべき様々な情報も、他のゾーンよりも早く正確に提出されるようになっている。

## 【バンダーラウェラ校長グループインタビュー】

日時：9月29日 9:30-12:00

場所：ZEO 会議室

出席者：

対象校 対象校校長

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

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

フィールド・コーディネーター 3名

(以下、グループインタビューの概要)

### 1. 成果

#### 【環境に対する成果】

- 学校のある地域は周りがお茶園に囲まれており大変貧しい地域である。箸を買うために1人25セント持つてくるように言うと、その次の日に半数以上の生徒が休んでしまうような地域。そのような状況の中、学校配賦金は大変役に立った。
- Productivity Awardに選ばれた。
- 生徒の学習環境が改善された。
- 算数ルームの設立、百葉箱、図書館、理科の観察園ができた。

#### 【コミュニティとの関係の成果】

- 保護者やコミュニティの参加が促進された。たとえば、教室が足りなかったため臨時教室を作ったが、その際にも手伝ってくれた。
- QECに保護者が参加するようになり、学校へ来る回数が増え関係が良くなった。
- 入学生が増えた。(2005年7名→2006年15名)

#### 【教師に対する成果】

- 喜んで仕事をするようになった。
- チームワークがうまれた。
- 責任感が生まれた。
- 校長と話せるようになった。
- プレゼン能力が上がった。
- 活動を通じて、他の学校の教員との交流が増えた。

#### 【理科 QEC 関連】

- 教授法が実践的、生徒中心型になった。
- 公開授業、授業研究を実施し、教師が協力して学びあうようになった。

#### 【IMaCS 関連の成果】

- IMaCSを実施するため、生徒の遅刻や欠席が減った。(IMaCSは、生徒に人気がある。)
- 学期の試験の結果がよくなった。
- 10年生、11年生用も作成して欲しい。
- 理解の遅い子には、100マスではなく、10や20マスを使用している。ただし、学校へ来

ない子への対応は無理。

#### 【生徒の学力】

- 5年生の奨学金試験に合格者がでた。(以前は受かった子がいなかった)

#### 2. 問題点

- QEC への参加は、母親のほうが多い。父親にも参加してほしい。
- QEC、SEIKA を通し活動が決定されたのにも関わらず、ZE0 に活動計画を変えるよう指示があった。ボトムアップであるはずなのに、学校で決めたことを ZE0 で認めてもらえないことは納得がいかない。断られた計画の例として、理科用の観察園をつくること、放送システムを作ること、音楽 QEC のための楽器の購入などがあった。それぞれ断られた理由は、生徒数が少ないから観察園は必要ない、システムをつくるのは高すぎる、楽器は高いであった。
- 活動計画を完成させたところでだめといわれるのは納得がいかない。計画作成の初期の段階でアドバイスをもらいたい。
- 教員不足については ZE0 に伝えているものの、まだ解決されていない。
- コンベンションにて順位をつけられたことで傷ついた。環境もスタート地点も違う学校間で、他の学校と競争させないで欲しい。考えや経験を共有する場にして欲しい。

#### 3. ZE0 との関係

- ZE0 からのモニタリングは、月 1, 2 回 (時には、2, 3 回) 来る。
- 校長が ZE0 に行って、問題点を相談するようになった。
- ZE0 からのアドバイスはどれも大切である。
- 以前は、モニタリングに来てもお茶をして文句を言って帰ることもあったが、今はアドバイスをくれるようになった。
- 算数/理科の教員が足りないことを ZE0 に相談したら、解決 (算数/理科の教員を補充) してくれた。
- 学校が変わると同時に ZE0 も変わった。ZE0 はきれいに整理整頓され、ZE0 の仕事が速くなった。
- ISA の存在がすごく助けになっている。いろいろアドバイスをくれる。
- 以前より ZE0 が注意してみてくれるようになった。実験器具等が寄付された。

#### 4. 自立発展性

- プロジェクト終了後、ZE0 からもモニタリングがないと活動が終わる可能性がある。
- 環境整備はすでに終わったので、これからは大きな資金は必要なくても続けていける。
- Quality Input で対応できる。
- 成果が見えているので、今後も活動を続けていきたい。

#### 5. その他

先生方の話から、ZEOの理数科QECの活動が明らかになった。

- ゾーンにある全学校の5年生～11年生を対象に、月に1回理数科の単元テストを実施している。
- 40点以下の子どもたちを土日に集めて補習授業を行っている。
- 補習授業は、ISAやボランティアの教員が行っている。
- 7:30～11:00は数学、11:00～13:00は理科をやっている。
- 理数科QECの活動の一環としてやっているため、以前はやっていなかった。
- 3校くらいを1つのまとまりとし、6つのクラスターにわけ実施している。
- 1つのクラスターには、100人くらいの生徒が集まる。
- 補習授業は3ヶ月前からやっている。
- 他のゾーンでも、この取り組みを紹介した。
- 補習授業により生徒の理解が進み、補習授業を受ける生徒がどんどん減っていくことを期待している。

## 【拡大 CoSM ミーティング】

日時：10月1日（月）11:00-13:00

場所：MOE コミッテールーム

出席者：

MOE Mr. D. Ranasinghe, Director (Science and Math)

NIE Mr. K. Ranjith Pathmasiri, Chief Project Officer

対象地域 Mr. A. M. H. Kumarihamy, ADE (Primary), ZEO Bandalawella

Mr. G. G. L. Wimalapriya, ADE (Math and Science), ZEO Bandalawella

Mr. D. R. Wijayasiri, ADE (Math and Science), ZEO Wellawaya

Mr. S. Thandayuthapani, Provincial Director of Education, Eastern Province

Mr. S. Mathialagan, Primary Coordination, PDE, Eastern Province

Mr. R. Rajeswaran, Primary Coordination, PDE, Northern Province

Mr. Weerasiri Wasala, ADE (Science), ZEO, Kurunegala

プロジェクトチーム 田井総括、石橋副総括、里見専門家、藤森現地調整員  
ローカルコンサルタント3名

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員、田村団員

### 1. 拡大 CoSM ミーティング

#### (1) プロジェクトチームからの報告

- 教育省からプロジェクト活動のための資金を各 ZEO へ送金した。モニタリング費用、セミナー開催費2回分、ZEO での改善活動費（10万ルピー）で、計20万ルピーになる。

#### (2) プロジェクトチーム（算数）からの報告

- 基礎計算力強化のため IMaCS を実施している。ジャフナにも送付し、取り組まれている。
- IMaCS のプリテストの分析結果を解説。典型的な誤解答について説明。（分析結果の資料を配布）
- 以前は指を使って計算をしている子が多かったが、最近は減っている。
- 欠席してしまうと内容が飛んでしまうので興味が続かない子もいる。
- そもそも計算力のない先生が多い。クルネーガラでは、月10人先生を集めて、教えるところが難しい単元に関して、研修を行うなど対策を立てている。

#### (3) プロジェクトチーム（理科）からの報告

- プロジェクトチームの専門家と授業観察をした際に、楽しんでいるけれども理科のコンセプトを学んでないことが分かった。さらに、先生へのテストをやってみたところ、教授内容を理解していない先生が多かった。

- これらより、教師自身・同士が学ぶ方法として授業研究を始めた。
- 授業研究を実施するためのマニュアルを作成した。
- 理科の教員が少ない地域（学校に1、2人）では、ゾーンで集まり授業研究を実施している。
- 授業研究を続けるには、ZEOの協力が必要である。

## 2. CoSMメンバーへのインタビュー

- CoSM（MOE、NIE、プロジェクトチーム）は、2ヶ月に1回開催している。
- 拡大CoSM（CoSM+PDE・ZEO）は、今回2回目の開催である。
- 前回の拡大CoSMでは、IMaCS、授業研究の導入と実施方法について情報共有した。
- IMaCSを作成する際には、IMaCSの内容について協議、改訂、承認を行った。実際のIMaCS作成過程は、日本語版の作成→英語→シンハラ語、タミル語の順に行った。
- IMaCSに関する将来的な活動は、カリキュラムの編成があった際などに改訂していくことである。
- プロジェクト終了後、CoSM自身が残っていくか分からないが、ボトムアップとトップダウンをつなげるメカニズムとして何らかの形で残っていく。
- NIEにあるAcademic Affairs BoardとCoSMの役割は違う。Academic Affairs Boardは、全国規模で用いられるすべての教材を承認する機関である。教科書もAcademic Affairs Boardの承認が必要である。
- NIEで開発した教材は全国の学校向けであり、プロジェクトで開発したものは対象地域だけのパイロット用である。IMaCSも授業研究マニュアルもパイロットでの試行中であり、試行の結果よければAcademic Affairs Boardで承認され、全国展開が可能になる。
- 理科のサンプル集（授業研究マニュアル）の対象は、一番難しいとされている物理を対象とした。対象単元については、CoSMで決定した。NIEでトピックを選び、先生方に授業案を作成してもらい授業研究をおこなった。

## 【世界銀行】

日時：2007年10月1日（月） 15：30～16：30

場所：世界銀行コロンボ事務所

出席者：

世銀 Dr. Harsha Athurupana, Education Specialist

調査団 菊池団員、井上団員

### 1. PSI と JICA プロジェクトの関係

- PSI は、学校と地域社会の連携強化を目的としているのに対して、JICA プロジェクトは学校とゾーンとの連携強化により焦点が当てられていると認識。
- しかし、School based Management の改善という目的は同じなので、より長い期間(2006－2010)実施される予定の PSI の中で、JICA プロジェクトの良い点も取り込んでいきたいと考えている。

### 2. PSI の内容について

- －まず School Development Committee を作り、地域コミュニティから資金を集め、その資金の使い道を Committee で決定する。
- －資金の使い方は、何でも良い。学校環境整備（柵を作る、ガーデン整備等）、インターネット導入など。
- －開発計画の策定は PSI の活動の焦点ではない。開発計画策定については、ESDFP の中で学校開発計画策定のための TA を行った。
- －州政府が、ESDFP 全体への予算案を策定し、その中に PSI 用の予算も含まれている。

### 3. PSI の進捗状況について

- 2010 年までに少なくとも全ゾーンの 50%のゾーンで実施されていることが目標。
- しかし、現在の進捗状況から、教育省は現在の 17 ゾーンに絞って活動を行い、これ以上拡大したくない意向がある。そのため、残りのゾーンへの普及については、州政府が責任を持つことになる予定。
- 教育省の School Activity Branch の 3 名が PSI の担当になっているが、本来であれば業務の 40%は PSI 関連に使うと欲しいところ、他の業務に時間を取られており十分に時間がない状況にある。
- 中央教育省の担当者が対象ゾーンに PSI Circular の内容を説明にまわっている。ゾーンで校長を集めたワークショップを実施している。ZEO 職員が実施のフォローアップを行うことが期待されているが、実際は、フォローアップはあまりなされておらず、実施するかしないかは校長次第というのが現状となっている。



## Minutes of JCC Meeting

for JICA Technical Cooperation Project for Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics (ISMEQuE)

**Date:** 2 October 2007 (Tue)

**Time:** 14:30pm – 16:30pm

**Participants:**

Chairperson: Mr. A. Hewage (Secretary - MOE)

Co-Chairperson: Mr. T. Tai (Team Leader - JICA Project Team)

Mr. Mahinda Gammanpila (National Consultant, Foreign Funded Projects - MOE)  
Mr. Douglas Ranasinghe (Director, Science and Mathematics - MOE)  
Ms. M. Kamani Perera (Deputy Director of Education, MOE)  
Mr. P.M. Salahudeen (Deputy Director of Education, MOE)  
Mr. Yand Yapa (Director, College of Education, MOE)  
Ms. Madura M. Wehella (Deputy Director of Education, MOE)  
Mr. E.S. Liyanage (Consultant, Finance Commission)  
Mr. K.M. Nandesena (Asst. Director of Education- Coordinator UVA)  
Mr. V. Rasaiyah (PDE, Provincial Department of Education, Northern Province)  
Mr. T. Tahandayuthapani (PDE, Provincial Department of Education, Eastern Province)  
Dr. K. Mizuno (Team Leader, JICA Intermediate Evaluation Mission)  
Ms. A. Kikuchi (Project Planning, JICA Intermediate Evaluation Mission)  
Ms. K. Inoue (Project Planning, JICA Intermediate Evaluation Mission)  
Ms. T. Tamura (Project Evaluation, JICA Intermediate Evaluation Mission)  
Ms. Y. Nishino (Deputy Resident Representative, JICA Sri Lanka Office)  
Dr. P. Serasinghe (Senior Program Officer, JICA Sri Lanka Office)  
Mr. Toru Ishibashi (Deputy Team Leader – JICA Project Team)  
Ms. Yoko Satomi (Impact Analysis -JICA Project Team)  
Mr. M.A. Wahid (National Consultant- JICA Project Team)

After opening remarks by Mr. A. Hewage (Secretary – MOE), JICA Mid-term Evaluation Team presented the assessment results of the Project and the following issues were discussed in JCC:

1. The recommendations presented by JICA Mid-term Evaluation Team were agreed in principle, particularly, importance in establishing the mechanism to ensure the Project sustainability. In this regard, it was agreed to recommend the respective provinces to form PEIKA as a promotion body to disseminate the outcomes from the ISMEQuE Project.



2. Minutes of Meeting between JICA Mid-term Evaluation Team and MOE was agreed in principle. (After careful reading by MOE, both sides signed in the following day.)
3. The revised PDM was agreed in principle. (Since this is a part of the Minutes of Meeting, this was officially agreed upon signing the Minutes of Meeting in the following day.)
4. The Secretary proposed the visiting tours to the JICA target ZEOs and schools by all relevant officials from MOE, to be followed by the seminar inviting all relevant officials including NIE, Finance Commission and PDEs, to discuss establishment of the sustainable mechanism to disseminate the outcomes from the ISMEQuE Project. The time and date of the seminar was tentatively proposed at 10:00am to 15:00pm on 26 November 2007 (Monday).
5. The Secretary requested the JICA Mission to consider the 3 year extension of the Project in order to make the project more sustainable and to expand the Project impact into other provinces and zones. The Secretary also mentioned that World Bank agreed to incorporate the outcomes of the ISMEQuE Project into the PSI/ESDFP.
6. It was confirmed that, in order to make the Project sustainable,
  - 1) MOE will publish a circular for the ISMEQuE Project to ensure the policy level support,
  - 2) MOE will issue the letter to request the respective Chief Secretaries to form PEIKA for institutional setting,
  - 3) MOE will make necessary arrangement to strengthen monitoring capacity in MOE and ZEOs,
  - 4) MOE will issue the letter to request the respective Chief Secretaries to allocate the budget to sustain the Project activities in the target ZEOs and schools in the year 2008 onwards.
7. The Secretary mentioned that MOE decided to reprint and distribute IMaCS to other areas as well.
8. The proposed implementation schedule up to March 2008 was agreed in principle.

Prepared by:



Douglas Ranasinghe

Leader of Counterpart Team

Director (Science & Mathematics), MOE

【Finance Commission】

日時：2007年10月3日（水） 9：30～10：30

場所：Finance Commission

出席者：

Finance Commission Mr. A. S. Gunawardena, Chairman

プロジェクトチーム 田井総括、石橋副総括

調査団 水野団長、菊池団員、井上団員

1. Finance Commission の役割と本プロジェクトとの関係について

- 州政府の予算の策定にかかる権限と責任は、州政府にある。州政府が策定した予算案をもとに、それを査定した上で、州の予算の必要性を政府に対して説明することが Finance Commission の役割である。
- 政府からの予算は細かくセクター別に付くわけではなく、経常支出の場合は全体で予算がつき、内訳については州政府が決定することができる。資本支出の場合は、Finance Commission がセクター別の割り振りについて提案を出す。また、別途、特別な用途が定められた予算もある。
- 本プロジェクトの活動で必要とするのが、通常の経常支出の増加分で対応可能な程度の追加予算の範囲であれば、問題はない。もしそれ以上の予算の増加を伴うのであれば、州政府ともよく協議した上で、検討が必要。たとえば、2008年に2百万ルピーの予算を本プロジェクトに配分することは州政府の権限の範囲内で十分に実施可能。また、その程度の予算であれば、Quality Input を活用しての対応も可と考える。

2. 今後の JICA プロジェクトの持続可能性について

- 非対象校に広げていくためには、メインストリーム化することが不可欠。州レベルで策定する開発計画に位置づけていくことが必要。PDE では、ESDFP の下で1年間の開発計画を策定するが、活動、予算、スケジュール、想定される予算源を記述することになっており、計画自体はかなりしっかり策定されている。ただし、州の計画に入れ込んでいくためには、時間がかかる。
- 学校やゾーンレベルだけでは、十分なキャパシティはなく、また、中央教育省から地方のゾーンや学校とは距離が遠すぎるため、州政府が中心となると思われる。
- 基本的には、PDE の責任範囲となると理解。



スリランカ国  
学校運営改善プロジェクト  
運営指導調査報告書

平成 18 年 9 月

独立行政法人 国際協力機構  
人間開発部

## 目 次

1. 背景.....	167
2. 調査期間.....	168
3. 調査団メンバー.....	168
4. 調査方針.....	168
5. 調査対象.....	168
6. 調査結果.....	169
6-1 プロジェクトの投入・活動の進捗状況	
(1) ゾーン/学校配賦金の供与状況.....	169
(2) ゾーンレベルにおける改善活動.....	169
(3) 学校レベルにおける改善活動.....	170
(4) 理数科教育改善サンプル集の開発・活用.....	171
6-2 プロジェクトの実施体制	
(1) JCC と NEIKA の設置.....	173
(2) 現地人材の活用.....	174
(3) 理数科教員・指導主事の配置.....	174
6-3 州政府と州教育省への働きかけ.....	175
6-4 教育セクター開発フレームワーク・プログラムの進捗.....	176
7. 提言.....	177
7-1 理数科教員・指導主事の確保.....	178
7-2 「理数科教育改善サンプル集」の作成.....	178
7-3 学校・ゾーンレベルの計画策定能力の強化.....	179
7-4 第2バッチ校の選定.....	179
7-5 ドナー協調と連携.....	180

### 添付資料

1. 調査日程.....	180
2. 関係者リスト.....	181
3. 写真.....	185
4. 財務委員会と州主席次官間で署名されたミニッツ.....	191

## 1. 背景

「スリランカ国学校運営改善プロジェクト」は、2002年から3年間実施された開発調査「スリランカ国初中等理数科分野教育マスタープラン」におけるパイロットプロジェクトの成果・教訓をふまえ、ゾーン（郡）教育事務所（ZEO）を中心とした教育行政官の能力向上と組織強化に重点を置きつつ、学校主体の運営を改善するための持続的な行政システムの確立を目指した技術協力プロジェクトである。「対象ゾーン（3州5ゾーン<sup>1</sup>）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」ことをプロジェクト目標とし、対象ZEOと対象校（第1バッチ校50校、第2バッチ校100校）に対する支援が2005年10月より3年3カ月間の予定で実施されている。

本プロジェクトはZEOと学校レベルをそれぞれ対象とし、第1年次（2005年10月～2006年3月）はZEOのみ、第2年次（2006年4月～2007年3月）はZEOと第1バッチ校50校（各ゾーン10校ずつ）、第3年次（2007年4月～2008年3月）は第2バッチ校100校（各ゾーン20校ずつ）を加えた対象校150校において教育改善活動を実施する。なお、第4年次（2008年4月～12月）については、第1・第2バッチ校における教育改善活動の継続と拡大をスリランカ側主体で行うものとする。プロジェクトを通じて、改善活動の実施主体となるゾーン教育改善活動委員会（ZEIKA）がゾーンレベルに、学校教育改善活動委員会（SEIKA）が学校レベルに設立されている。

また、ZEOと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との認識から、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）、コンサルタントチーム（日本人・現地コンサルタント）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」を作成する。

今般、プロジェクトの協力開始から約9カ月が経過するにあたり、プロジェクトにおけるこれまでの投入・活動実績や進捗、成果の達成状況を確認するとともに、来年度以降実施が予定されている中間評価調査に先立って、今後取り組むべきプロジェクト実施上の課題を整理し、プロジェクトをより効果的かつ効率的に実施していくための改善点を関係者間で共有することを目的に運営指導調査を実施した。

---

<sup>1</sup> 北西部州（クルネーガラ）、北東部州（トリンコマリー、ジャフナ）、ウヴァ州（バンダラウエラ、ウェラワヤ）

## 2. 調査期間

2006年7月19日（水）から7月29日（土）の11日間

（詳細については、添付資料1「調査日程」を参照）

## 3. 調査団メンバー

教育評価	JICA 国際協力専門員（課題アドバイザー）	水野敬子
協力企画	JICA 人間開発部基礎教育第1チーム・ジュニア専門員	東谷あかね

## 4. 調査方針

- 1) これまでに実施した協力活動について、当初計画に照らしながら、投入実績と活動の実施体制、活動の進捗、成果の達成状況を確認する。
- 2) 地方教育行政（州教育省・教育局）のプロジェクトへの協力体制を確認する。
- 3) 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 Program、ESDFP）の進捗を確認する。
- 4) 調査結果をふまえ、今後のプロジェクト実施方針や活動計画に対する提言を行う。

## 5. 調査対象

以下の関係者に対するヒアリングを行ったほか、プロジェクト対象地域のうちの2ゾーン（ジャフナとトリンコマリー）を除く<sup>2</sup>、2州3ゾーン（北西部州クルネーガラゾーン、ウヴァ州ウェラワヤとバンダラウェラゾーン）のZEOと対象校6校（各ゾーン2校ずつ）における活動の実施状況・進捗を視察した（詳細については添付資料2「関係者リスト」を参照）。

- プロジェクト関係者（日本人・現地コンサルタント）
- 中央教育省（MOE）、国立教育研究所（NIE）、州政府・州教育省
- ZEOと対象校（6校）
- 他ドナー（世界銀行、UNICEF）

---

<sup>2</sup> 安全管理上の理由による。



## 6. 調査結果

以下、現地調査を通じて確認した本プロジェクトの投入や活動の進捗状況（ゾーン/学校配賦金の供与、ゾーン・学校レベルにおける改善活動、理数科サンプル集の開発・活用）、プロジェクトの実施体制、州レベルへの働きかけ、教育セクター開発フレームワーク・プログラム（ESDFP）について、現状と改善点をまとめる。

### 6-1 プロジェクトの投入・活動の進捗

#### （1）ゾーン/学校配賦金の供与状況

現地調査では、ZEO・学校用にそれぞれ銀行口座が開設され、第2年次（平成18年度）に供与されることになっているZEOに対する40万ルピーと、第1バッチ校50校に対する20万ルピーの口座振込の手続きは完了している。

供与方法について、第1年次は供与先がZEOのみだったこともあり、プロジェクトチームからZEOの銀行口座に40万ルピーを直接振り込んでいた。これに対し、ZEOに加えて第1バッチ校50校にも学校配賦金を供与する第2年次以降は、スリランカ側の教育省と財務委員会（Finance Commission）より「通常の予算ルートに沿って資金供与が行われることが望ましい」という要望が出され、ゾーン/学校配賦金は各州の州政府予算をチャネルする形でZEOと学校に送金されることになった。この件については、2006年5月22日に財務委員会とMOE、州・ゾーン関係者、JICA関係者による協議のうえ、財務委員会と州主席次官間でミニッツが取り交わされている（添付資料4.を参照）。

今回の現地調査では財務計画省担当官が「こうした変更は透明性の確保や説明責任の確保の観点から重要である」とコメントしており、このように予算の流れを一元化することで、セクタープログラムに沿った調和を図り、かつ不要なコスト負担をできるだけ回避したいとするスリランカ側の要望は極めて妥当であると思われる。また、ZEOと学校レベルでは本プロジェクト専用の銀行口座が開設されているのに対し、州レベルではプロジェクト資金が従来の州政府予算と明確に分けられた形ではプールされていない。ただし、ZEOと学校レベルの専用口座への入金額を適宜確認することにより、プロジェクト資金が適正に供与されているかを把握することは可能である。

#### （2）ゾーンレベルにおける改善活動

視察した3つのゾーンでは、ZEIKAと3つのQEサークル（ZEOの運営管理システム、情報管理システム、理数科教育）がそれぞれ設立され、策定された改善計画に基づいて、プロジェクトによる資金支援（ただし第1回目の40万ルピーのみ）を活用した形で改善活動が実施されていた。具体的な活動内容は以下のとおり。

- ・ 運営管理システム/オフィス環境の改善：5S<sup>3</sup>、提案制度、ファイル整理

<sup>3</sup> 整理・整頓・清掃・清潔・しつけ。

- ・ 情報管理システムの改善：文書整理、データベース化、LAN ネットワーク
- ・ 理数科教育改善：学校レベルにおける百ます計算の導入、教材配布、リソースセンターの拡充、モニタリングの実施など

コンサルタントチームは、ZEO の能力向上に留意した形で改善活動を実施しているが、ヒアリングによると、関係者によってはプロジェクトを通じた改善活動を本来業務の追加的作業としてとらえているケースもある。こうした状況をふまえ、関係者にはワークショップの実施などを通じて継続的に改善活動の意義を説明するなど、十分な理解を促す必要がある。また、ZEO が策定する改善活動計画については、多くは活動内容が不明確であったり、具体的な役割分担やタイムスケジュールが明記されていなかったりして、大まかな内容にとどまっている。

プロジェクトでは月に 2 回、対象校の活動状況についてゾーンレベルの担当官と ISA によるモニタリングを実施することになっており、現在日本人コンサルタントを中心としたコンサルタントチームが、モニタリングの実施方法について関係者に対するトレーニングを実施しているところである。スリランカでは、既存の制度においてもゾーンや地区 (division) レベルの関係者が定期的に (週 1~2 回) 学校のチーム訪問 (inspection) を実施しており、モニタリング項目も標準化されていることから、本プロジェクトのモニタリングについてもできるだけ既存の制度に合致する形で実施することが望ましい。

### (3) 学校レベルにおける改善活動

学校レベルにおける活動については、まず 2005 年 10 月にロングリスト校に対するアナウンスを行い、その後各校でトライアルとして開始された改善活動の結果などに基づいて、第 1 バッチ校 50 校 (各ゾーン 10 校ずつ) が選定されている。視察した 6 校全校において、SEIKA と 3 つの QE サークル (理数科改善を含む) が設立され、定期的に関係者ミーティングを開催しているほか、SEIKA や QE サークルの活動には生徒やコミュニティによる参加もみられた。

今回視察を行った段階では、学校に対する学校配賦金はまだ供与されていなかったが、対象校によっては上述のトライアルによる改善活動が継続する形で実施され、プロジェクトによる資金が供与される前であっても、周辺コミュニティからの協力 (主に労働提供) を得ながら積極的に学校環境の改善に取り組み始めている様子がみられた。視察した Kirioruwa Vidyalaya 校 (バンダラウエラ) の SEIKA ミーティングでは、各 QE サークルの代表者がこれまでの活動報告を行った後、校長が「すべての活動は生徒の学力向上 (教育の質の向上) につながるべきものであることを認識しなければならない」と発言するなど、関係者がある意義を理解しながら積極的に改善活動に取り組む様子がみられた。

具体的な改善活動の実施状況については、これまでにプロジェクトによる改善活動に関するワークショップが実施され、今回訪問した対象校 6 校中 5 校においては、学校環境にかかわる改善活動が全体的に浸透し、物理的な職場・教育環境が改善されていることが確認できた。具体的な改善活動の実施状況としては、特に 5S 活動を通じて清掃、敷地内にある建物や教室のナンバリング・ラベリングが適切に実施され、花壇の手入れも行われるなど学校内の環境はよく整備されていた。特に校長室は非常によく整理され、ファイルの整理だけでなく学校の基本情報（生徒数、教員情報、時間割、試験結果、モットー、敷地図、学校開発計画など）を壁にはったり、キーボックスを作成するなど、資金がなくても行える活動から着実に活動を開始している様子がみられた。また各校には提案箱が設置され、学校によっては 1 日に 10 件ほどの提案が入るとのことであった。

理数科教育に関する改善活動としては、百ます計算が積極的に実施されており、視察した対象校の教員からは百ます計算の導入により「(朝の時間帯に実施することにより) 生徒が遅刻せずに学校に来るようになった」「生徒の集中力が高まった」という意見も聞かれた。しかし、うまくキャッチアップできない生徒が特定されているにもかかわらず、そうした生徒に対する具体的なフォローがなされていない点が見受けられた。また視察した Janasanka Kanishta Vidyalaya 校（ウェラワヤ）における理数科教育改善の QE サークルミーティングでは、理科のサンプルボックス（観察箱）の製作について教員・親・生徒が積極的に意見交換を行い、具体的なアクションプランが作成されていた。

また現地調査では、周辺コミュニティから積極的に協力を得られている学校がある一方で、外部からの協力を求めること自体が非常に困難な状況にある学校も存在しており、校長のプロジェクト活動に対する理解やモチベーション、リーダーシップが大きく異なることも判明した。こうした点をふまえ、今後プロジェクトを実施していくにあたり、対象校に対する活動を一律に行うのではなく、上述のような対象校のおかれている状況やモチベーションの違いに着目した形で、活動が比較的うまく実施されにくい学校をできるだけ重点的にフォローしていくなど、それぞれの状況に応じたきめの細かいサポートが求められるものと思われる。

#### （４）理数科教育改善サンプル集の開発・活用

本プロジェクトでは、理数科教育の質的改善のためのアプローチとして、ゾーンや学校レベルにおける QE サークル活動や公開授業制度を通じたシステム作り（ボトムアップ・アプローチ）に加えて、MOE や NIE の理数科教育専門家や ISA 代表者とコンサルタントチームからなる理数科教育改善委員会（CoSM）を設立し、トップダウン・アプローチにより理数科サンプル集を作成することになっている。

しかしながら、調査時点において CoSM は設立されておらず、理数科サンプル集作成に向けた具体的なアクションはとられていないことが確認された。視察したバンダラウェラゾーンでは、ゾーンレベルの教育担当官や ISA を中心に類似のレッスンプランの作成を開始

しており、そうしたニーズは高いと思われるが、同時にボトムアップ・アプローチによる作成には質的なインプットに限界があることから、やはりトップダウンによる程度の質を担保した形でのインプットが必要である。

これに関して、日本人コンサルタントと協力して作業を進めることが期待される現地コンサルタント（算数/数学担当）からヒアリングした内容は以下のとおり。

- これまでに日本人コンサルタントから、理数科サンプル集の作成について具体的な作業指示や作成スケジュールなどについての情報共有は行われていない。現在は理科教育・算数教育担当のコンサルタントがスポットで活動する際の現地活動（主に学校レベル）の手伝い、およびプロジェクト評価分析担当のコンサルタントの現地活動のサポートを行っている。
- 現地コンサルタントは2名ともNIEの出身者（特に算数/数学担当者は今年5月まで勤務）であり、その知見に加え豊富な人脈ネットワークを有しており、彼らが中心となってMOEとNIEを巻き込んだ形でCoSMを設立することは可能である。
- スリランカでは来年度（2007年1月）以降、6学年と10学年から順に中等教育に新シラバスと教師用指導書(Teacher's Guide)が導入されることになっている。ただし、この教師用指導書は必ずしも活動主体（activity-based）のものではなく、依然として教師にとって教えにくいトピックについての説明も十分とはいえないことから、タイミングとして本プロジェクトでまず6年生用の理数科サンプル集を作成するとよい。また、2008年に7年生、2009年には8年生にも新シラバス・教師用指導書が順次導入される予定となっており、それに合わせて本プロジェクトにおいても来年度に7年生分（余力があれば8年生分も）の理数科サンプル集を作成するとよい。今年度、6年生分を作成するとすれば、来年1月の新シラバス導入に間に合うように年内に作成することがのぞましく、十分に作成可能である。
- 初等教育（1～5年生）については1999年にカリキュラムが改定されて以降、大幅な変更はない。理数科サンプル集のニーズについては、初等より中等教育の方が高い。理論ではなく活動主体の学習（activity-based learning）の部分への日本のインプットが期待される。

またNIE関係者にも同様のヒアリングを行ったところ、プロジェクトを通じてボトムアップ・アプローチを通じたQEサークル活動や公開授業の推進に加え、理数科の特に“難しい”トピックを選択的（selective）に抽出して、MOEとNIE、コンサルタントチームが連携した形でトップダウンによる質的なインプットを行うことの重要性について合意を得た。ただし、対象学年については中等教育よりむしろ教師用指導書がまだ作成されていない初等教育（特に高学年）のニーズが高いとのことであった。

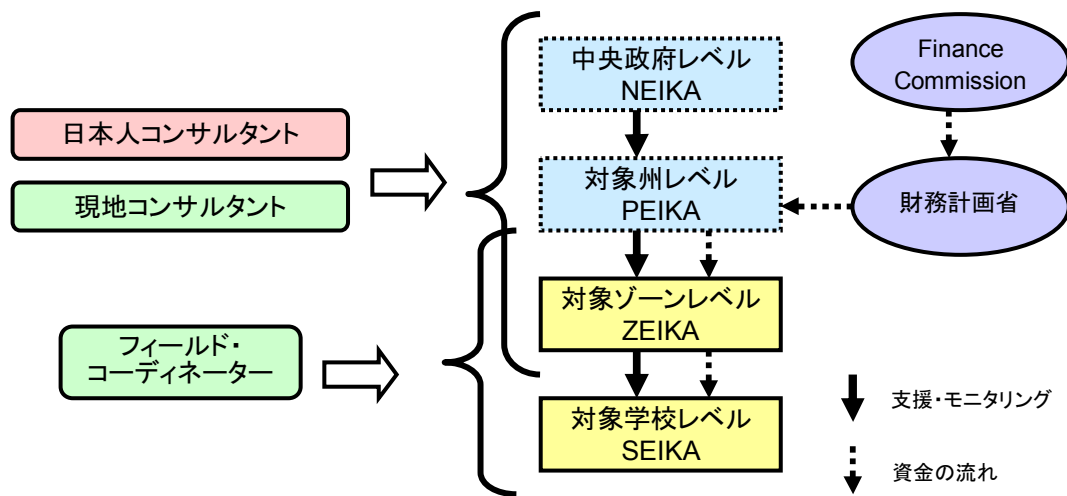
以上、理数科コンポーネントについては、活動の実質的な調整・実施役が期待されるCoSMの設置を含む、理数科サンプル集の作成作業の進捗に著しい遅れがみられる。とりわけ、

同コンポーネントの活動の今後の進め方について、スリランカ側カウンターパートを含むプロジェクト関係者の間でコンセンサスが確立されていない状況にあるため、MOE、NIEの理数科・初等教育担当、ISA 代表、日本人・現地コンサルタントから構成される CoSM を早急に設立し、理数科サンプル集の内容や導入計画を協議する必要がある（詳細は7-2「理数科教育改善サンプル集」の作成を参照）。

## 6-2 プロジェクトの実施体制

### (1) JCC と NEIKA の設置

プロジェクトでは JCC が設置され、これまでに3回の会合を開催している（2006年8月に第4回会合を実施予定）。しかし、カリキュラムや教材開発、研修に関する権限を有し、特にプロジェクトの理数科サンプル集作成に深く関与することが期待される NIE と財務計画省（日本協力窓口）からの参加は得られていない。またプロジェクトでは、中央レベルに MOE や NIE、州教育省関係者をメンバーとする国家教育改善活動委員会（NEIKA）が設立されることになっているが、その役割・機能は JCC と同一化しているのが実態である。



※コンサルタントチーム作成資料を若干修正して作成

NIE は本プロジェクトの主要なカウンターパートの一つであり、また NIE からは現在進捗が大幅に遅れている理数科サンプル集の作成・活用のために、技術的なインプットがなされることが期待されることから、今後 NIE によるプロジェクトへのより積極的な関与を促す必要がある。また、財務計画省の日本協力窓口担当に対しても、コンサルタントチームより定期的にプロジェクト進捗状況や実施上の問題点について共有し、適宜、問題解決のための支援を得ることが期待される。

## (2) 現地人材の活用

プロジェクトでは日本人コンサルタント 7 名の投入に加え、理数科担当の現地コンサルタントを 2 名（理科と算数/数学それぞれ 1 名ずつ）、対象地域である 5 つのゾーンにフィールド・コーディネーターをそれぞれ 2～3 名ずつ配置している。まず、プロジェクト全体に関する理数科分野の技術支援を行う現地コンサルタント 2 名（NIE 出身者）については、各教科における技術レベルも高く、十分な知見とネットワークを有する人材であるにもかかわらず、本来期待されているような理数科サンプル集の作成やトライアウト、NIE との調整など、理数科改善活動のために効果的に活用されているとはいえない状況が確認された（詳細は 6-1 (4) を参照）。また、各ゾーンに配置されているフィールド・コーディネーターは、プロジェクト活動の計画・実施・モニタリング等に関する技術支援を行うことを主たる役割としているが、彼・彼女らは概して若年であり、期待される技術支援を遂行するために必要とされる技能や経験を、必ずしも十分に持ち合わせていないことが確認された。訪問したバンダラウェラ（ゾーン）では、年輩の ZEO 行政官に対する働きかけがやりにくいといった意見も聞かれた。コンサルタントチームにおいては、OJT を通じてこれらの人材の能力強化を図ることに加えて、彼らの力量・経験不足を補完するために、州・ゾーンとの調整に関しては、フィールド・コーディネーターに一任するのではなく、本邦からのコンサルタントチームによるフォローアップを強化することに加えて、プロジェクト実施において、技術、経験レベルも豊富である現地コンサルタントとフィールド・コーディネーターの効果的な連携を促進するための措置を講じることが肝要である。

## (3) 理数科教員・指導主事の配置

現地調査では、多くの地区（Division）に理数科担当 ISA<sup>4</sup>が配置されていない、また学校レベルに理科か数学（算数）どちらかの教員がいないケースが多く、理数科分野に関しては教員、ISA とともに不足状況にあることが確認された。とりわけタミル語の ISA・教員が絶対的な不足状況にあり、視察したタミル校の Aisleby Tamil Maha Vidyalayam 校（バンダラウェラ）では、理数科教員は配置されていなかった。さらに、タミル系の学校が 40%以上を占めるウヴァ州では、理数科 ISA の不足に加えて、タミル語の ISA は 1 人しかいないことも確認された。今回訪問した 3 つのゾーンにおける ISA の配置状況は以下のとおり。

	Division 数	ISA（理科）	ISA（数学）	ISA（Primary）
Kurunegala	3	1	2	4
Willawaya	3	3	1	2
Bandarawela	4	4	2	7

こうした状況は、プロジェクトの効果的実施を阻害する根本的な問題であるといえる。教

<sup>4</sup>指導主事（ISA）は Division レベル付であり、ゾーンあるいは Division 事務所での報告のための 1 日を除いて、週 4 日は学校訪問を行う。ISA が教科ごとに配置されており（初等教育に関しては担当 ISA が一括）、通常、各 Division に各教科 1 名（初等教育は 1～2 名）が配置されている。また、タミル校にはタミル校担当 ISA が通常の ISA とともに対応している。

員・ISA の人員配置は州レベルが把握することになっているが、必ずしも現場の状況を把握したうえで人員配置計画がなされているわけではないことが確認されたため、プロジェクトによる州レベルに対する情報共有を促進し、対応措置を講じるための積極的な働きかけを行うことが重要である（7-1 「理数科教員・指導主事の確保」を参照）。

### 6-3 州政府と州教育省への働きかけ

現地調査で視察した北西部州とウヴァ州では、州レベルに州教育改善活動委員会（PEIKA）は設立されておらず、州とゾーンの連携体制も必ずしも十分に確立できていない状況が確認された。州教育省と ZEO が地理的に近いクルネーガラゾーンでは、州教育省関係者が ZEIKA のメンバーになる形で情報共有を図っていたのに対し、ウヴァ州の州教育省関係者はこれまでプロジェクト活動には関与していないことも確認された。このように現在、州レベルではプロジェクトの進捗状況や全体像を必ずしも十分に把握しているわけではないが、ウヴァ州関係者からは、今後州教育省とプロジェクト間の情報共有を活発に行い、州関係者による学校視察への参加や校長会議の召集など、より積極的にプロジェクト活動の推進に協力していくという発言もあった。

ZEO・学校レベルで実施される改善活動を制度として定着させていくためには、プロジェクトから州レベルへの積極的な働きかけが不可欠である。しかしながら、たとえ州レベルに PEIKA が設立されたとしても、それらが期待される役割を十分果たして機能するとは考えにくく、そのまま形骸化することが不可避であると判断される。したがって、組織の設立にこだわるのではなく、むしろいかに本プロジェクトが州政府や州教育省から実質的なサポートを得られるかといった点を重視し、プロジェクトチームは州とゾーン間の連絡が円滑に行われるよう、州レベル関係者と定期的に情報共有を図り、より積極的な働きかけとそのためのフォロー・側面支援を強化していく必要がある。少なくとも、州関係者による ZEIKA 会議への参加を確保し、学校レベルへのモニタリングや、現場で実施する研修に招待するなど、州レベルとの定期的な情報共有を図り、現場レベルの成果が把握できるような配慮をすることが望ましい。また、州政府がプロジェクトの現場レベルの成果や教訓を理解し、何らかの形でそれらの取り組みを州全体の教育開発計画の中に反映することができるよう、プロジェクトに関する情報を体系的、戦略的に分析、共有する必要がある。

#### 6-4 教育セクター開発フレームワーク・プログラムの進捗

スリランカでは、世界銀行（IBRD）の財政支援を受け、IBRDの主導により2006年から教育セクター開発フレームワーク・プログラム（：ESDFP2006-2010）が開始されており、その主要政策テーマは、アクセス、質、効率性、ガバナンスとサービス提供強化、の4つである。同国ではESDFPに基づいた教育関連ドナーの援助調整・協調が進んでおり、MOE次官を議長とするドナー調整会議が定期的開催されている。このESDFPでは、2006年から2010年にかけて合計6,000万ドルのセクター財政支援を行い、毎年1,200万ドル（計6,000万ドル）の12%が教育省、78%が州教育省に振り分けられることになっている。本プロジェクトは、このESDFPにおいて特に学校主体の運営（School-Based Management、SBM）の推進とそのため地方教育行政の強化、さらに理数科教育改善を通じた教育の質改善とサービスの強化に貢献することが期待されている。

ESDFPの対象地域はスリランカ全8州から1ゾーンずつ選定され、本プロジェクトの対象ゾーンであるジャフナ（北東部州）とウェッラワヤ（ウヴァ州）も対象地域となっているが、この点について世界銀行関係者はESDFPと本プロジェクトとの対象地域の重複を避けるべきであるという理解はしておらず、ヒアリングではむしろ「改善アプローチを活用した学校主体の運営（SBM）に資する本プロジェクトの取り組みに対して、ESDFPの資金を活用することは望ましい」という意見が述べられ、世界銀行側との意見調整がなされていることが確認された。したがってジャフナ（北東部州）とウェッラワヤ（ウヴァ州）の2つのゾーンにおいては、少なくとも今後5年間、ESDFPの資金を制度上、ゾーンや学校レベルにおける本プロジェクト活動のより効果・効率的な実施のために活用することが可能であり、モニタリングのための交通手段の確保やインセンティブにかかる相互補完的な資金活用は、プロジェクトの自立発展性の観点からも非常に重要であると考えられる。具体的に、ESDFPの資金は基礎教育（初等・中等教育）分野における土地の購入、教員の給与、制服以外の用途であればどのようなものにも活用可能であり、ヒアリングではプロジェクト活動のモニタリングに使用する車両やモーターバイクの購入も可能とのことであった。また学校レベルに供与される資金についても、これまで「クオリティ・インプット」としてその用途が文房具の購入や教材の印刷・コピーなどに限定されていたが、2006年度からはその呼称も「クオリティ・プロセス」となり、より広く校長や教員研修などにも使える形で用途の範囲が広がっている。

しかしながら、ESDFPの資金を本プロジェクトの活動と有機的にリンクさせた形で活用するためには、まず学校レベルで学校開発計画（School Development Plan）が適切に策定され、さらに州政府がまとめる計画においてもそれらに高いプライオリティがつけられなければならない。また、ESDFPの学校改善プログラムのもとで、中央、州(2007～)、ゾーンレベル(2008～)で取り組まれる人材や組織のキャパビルプログラムが効果的に形成・実施されるよう、プロジェクトが直面しているゾーンレベルの組織・制度・人材面の課題を分析・取りまとめたうえで、州・中央レベルと共有することが肝要となる。さらに、視察したウ



ヴァ州においてアジア開発銀行（ADB）が実施している総合的品質管理プロジェクト（Total Quality Management Project2005－2010）では、本年12月までに、3～5年の教員を対象としたQEサークル活動が実施されることになっており、こうした他機関による支援について情報を入手し、効果的に連携していくためにも、中央、州、ゾーンレベルや他ドナー関係者と定期的な情報交換を実施し、プロジェクトの成果や課題、州の支援が必要な実施上の問題点などについても、積極的に情報を共有し協議する機会を持つことが肝要と思われる。そのためには、プロジェクトチームは常に、プロジェクト成果や教訓を体系的、論理的に整理し、情報発信に備えておくことが望ましい。

## 7. 提言

今後は、対象ゾーンや学校レベルにおける個別の改善活動の推進に終始するのではなく、より広い視野に立って「ボトムアップ・アプローチによる学校主体の運営（SBM）の仕組み作り」を念頭においたプロジェクト活動の実施が望まれる。そのためには、既存の仕組み（教育行財政）やツール（マニュアル、ガイドライン）をベースとして、ゾーンや学校レベルにおける計画策定やモニタリングに関するツールの整備や、学校・ゾーン・州レベルの効果的なリンケージの確立が肝要であり、プロジェクトチームはSBMとこれを支える地方教育行政の強化を念頭においたうえで、包括的な技術支援を進めることが重要である。このことは、本プロジェクトが財政支援と効果的に連携し、ESDFPに統合されていくためにも肝要であり、援助協調のためにも戦略的に情報共有を行う必要がある。具体的にはプロジェクトが直面しているゾーンレベルの組織・制度・人材面での具体的な課題や、プロジェクト実施のプロセス、成果や教訓の体系的、論理的な分析・整理、ESDFPで取り組まれるべき能力強化プログラムの形成・実施や、他地域での適用、応用のために使えるデータ・情報の提供がある。

理数科教育のコンポーネントについては、既に学校レベルにおいて取り組みが根付きつつある百ます計算練習に加えて、学校レベルからボトムアップにより抽出された問題の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（サンプルレッシンプラン）の開発に早急に着手することが求められる。また、これらに必要とされるアプローチや今後の進め方に関しては、スリランカ側を含めた関係者間でまだコンセンサスが得られていないため、事務所を中心に十分に協議したうえで早急に対処していく必要がある。また、理数科分野の専門性、実績を有する優秀なローカル人材の積極活用なども含めて、プロジェクト実施支援体制の見直しと強化が求められる。

以下、特に留意すべき点をまとめる。

### 7-1 理数科教員・指導主事の確保

ゾーンや学校レベルでの理数科 QE サークルを効果的に計画・運営し、理数科改善のための支援体制を確立・強化していくためには、それぞれのレベルにおいて最低限の理数科人材が配置されていることが不可欠である。対象校において適切に理数科教員が配置されているかどうか確認したうえで、州教育省や ZEO に対して早急な措置を求め、理数科教員の有無を第 2 バッチ校の選定基準に入れるなどの対応も検討する。

今般ウヴァ州との協議においても、理数科とタミル系の人材不足を取り上げたところ、教員養成学校のタミル系新規卒業生 157 人を優先的にプロジェクト校の不足ポストに割り当てることが約束された。今後プロジェクトチームあるいは JICA 事務所から、プロジェクト対象校のリストを州政府に提出し、書式にて確認のうえ、各校に理数科教員が適切に配置されているかフォローする必要がある。またウヴァ州以外についても、対象校の理数科教員の不在に対する適切な対策がとられるよう、州政府に働きかけることが望ましい。

### 7-2 「理数科教育改善サンプル集」の作成

本プロジェクトで作成する理数科サンプル集の導入・普及にあたっては、スリランカ側による承認が必須であることに十分留意して活動を進めなければならない。こうした点からも、関係者をメンバーに含める形で CoSM を早急に設立し、理数科サンプル集作成に向けた今後の取り組み内容と方向性を明確に共有することが肝要であると思われる。なお、日本人コンサルタントの現地活動期間が限定的であることから、CoSM の設立と運営、理数科サンプル集の作成作業については、現地の専門人材を効果的に活用した形で進めることとし、日本人コンサルタントは、同工程に関する技術支援を含めた進捗管理を行うことが望ましい。必要に応じて、NIE などにおいて指導案作成経験のあるローカル人材を成果ベースで契約する、といった措置も検討の余地があるものと思われる。以上の点から、理数科分野を担当する日本人コンサルタントメンバーの今後の業務・派遣計画について、理数科サンプル集の作成・導入支援を十分念頭において再検討することを提案する。

また、理数科サンプル集で取り上げるべき単元については、開発調査や NIE に派遣されていた個別専門家の成果品や既存教材の選択的活用も視野に入れた形で、CoSM における協議・調整のうえ選定する。その際には過去の学力テストの分析結果や、スリランカのカリキュラム、シラバス、指導書に加えて、プロジェクトのフィールド調査で抽出された現場レベルでの問題、課題を十分に考慮することが肝要である。さらにスリランカ側の優先性や、カリキュラム改定・導入計画とも十分にすり合わせる必要がある。

なおサンプル集の導入にあたっては、州、ゾーンの理数科担当者、教科担当 ISA を含む対象地域の理数科教育関係者に対する研修や、対象校における QE サークルを通じた授業研究を通じてフィードバックを行い、ボトムアップ・アプローチによる現場の教員や ISA からのインプットを可能な限り反映した内容が望ましい。こうした点からも、理数科に関するゾーンレベルの計画と、学校レベルの計画が整合性を持つよう、計画時点からコンサル

タントチームが適切なファシリテーションを行っていくことが肝要である（7-3「学校・ゾーンレベルの計画策定能力の強化」を参照）。また、NIE で実施される関連研修とも整合性を持つよう CoSM などを通じて調整する。

### 7-3 学校・ゾーンレベルの計画策定能力の強化

現地調査では、今後の課題として、学校やゾーンレベルにおける計画策定や、ZEO による学校レベルに対する技術支援やモニタリングについて関係者の能力強化の必要性が確認された。

具体的には、効果的な学校主体の運営（SBM）の推進に資するためには、各 QE サークル活動が学校レベルで策定される学校開発計画に明確に位置づけられるように、学校全体の問題・目的分析に根ざした論理的枠組みによる関係者の計画策定能力強化に重点を置く必要がある。プロジェクトではこれまで改善活動の事例紹介に重点が置かれ、そうした計画策定プロセスへの支援が十分に行われていないが、改善計画はより明確な目標を達成するための具体的かつ実施可能な活動計画として、総合的な問題分析に基づいた形で策定され、さらに学校全体の開発計画に明確に位置づけられなければならない、関係者の計画策定能力向上に向けたファシリテーションを重点的に行う必要がある。一例として、校長のファシリテーション能力強化のためのグループワークを取り入れた計画策定研修の実施や、参加型計画策定・査定のためのマニュアル・ガイドラインの整備が挙げられる。また、同プロセスを効果的にサポートするためのゾーン、地区（Division）レベルの能力強化にもあわせて取り組むことが肝要である。

入手可能なリソースやコミュニティの参加を勘案した計画策定能力は、ESDFP でも取り組まれる SBM 強化に貢献する。また、策定される計画に適宜修正を加えることが望ましく、特に理数科教育に関する部分については、今後ゾーンレベルと学校レベルの計画に有機的な連携を図ることも重要と思われる。こうした観点から、本プロジェクトにおいても、ゾーンや学校レベル関係者の計画策定能力向上のためのファシリテーションをより徹底的に行う必要がある。

### 7-4 第2バッチ校の選定

現在支援を開始している第1バッチ校50校は、基本的には、プロジェクトのセミナーにより紹介された改善活動を積極的に実施し、その審査で高得点をあげたゾーン内の優秀校である。改善の必要性の高い学校への技術支援も確保し、成果を挙げていくためには、第2バッチ校の選定には、低い得点の学校を含めることも検討に値すると考える。

## 7-5 ドナー協調と連携

スリランカでは、教育関連政府機関の参加を得ながら、教育次官を議長としたドナー会議が定期的に行われており、ESDFP を基盤とした連携・協調が推進されており、同会議には JICA も積極的に参加し、本プロジェクトに関する情報共有を行っている。今後も、同国における教育セクターでの活動はすべて ESDFP のなかで整理され、実施されていくことになるため、この ESDFP の中にプロジェクトの成果をうまく反映させ、持続発展性を確保することが肝要である。なお、ESDFP に対してセクター財政支援を行っている世銀においても、プロジェクトで得られるべき知見や成果の普及可能性への期待が高く、教育セクター開発の枠組みのなかで、技術協力と財政支援の効果的な連携が実現される可能性は十分にあると思われる。

しかし、そのためには、中央レベルでのドナーや政府間の戦略的な協調関係を一層強化させる必要がある。今後とも、効果的なドナー協調を促進していくために、コンサルタントチームは、プロジェクトの進捗、教訓、成果に関する事務所との情報共有を強化し、また必要に応じて、適宜ドナー会議にも参加し、他ドナーとの情報・意見交流を促進することが望ましい。

資料 1：調査日程

	日	時間	調査内容
1	7月19日(水)	11時00分 23時15分	成田発(TG641便) ~タイ・バンコク経由～ スリランカ・コロンボ着(TG307便)
2	7月20日(木)	8時15分 10時30分 12時30分 15時00分	JICA スリランカ事務所打ち合わせ 財務計画省援助局日本担当課長との協議 教育省事務次官表敬 クルネーガラへ移動
3	7月21日(金)	8時20分 9時30分 11時30分 14時30分	学校視察(K1 Gillehera Maha Vodyalaya) 学校視察(K3 Alakoladeniya Kanishta Vidyalaya) クルネーガラゾーン関係者ヒアリング 北西部州教育局関係者協議 コロンボへ移動
4	7月22日(土)		資料整理
5	7月23日(日)	午後	ウヴァ州バンダラウェラへ移動
6	7月24日(月)	8時00分 10時00分 14時00分	学校視察(W1 Janasanka Kanishta Vidyalaya) 学校視察(W4 Anapallama Kanishta Vidyalaya) ウェラワヤゾーン関係者ヒアリング
7	7月25日(火)	7時30分 10時30分 14時30分	学校視察(B1 Kirioruwa Vidyalaya) 学校視察(B4 Aisleby Tamil Maha Vidyalayam) バンダラウェラゾーン関係者ヒアリング
8	7月26日(水)	10時00分	ウヴァ州教育局関係者協議

		午後 18時00分	クルネーガラへ移動 現地プロジェクト・コンサルタントのヒアリング
9	7月27日(木)	7時30分	Divisional Inspection 視察 (Mallawapitiya Samodaye School: 非対象校) コロンボへ移動
		15時00分	UNICEF 訪問
10	7月28日(金)	9時30分 11時00分 14時30分 23時10分	JICA スリランカ事務所報告 世界銀行訪問 国立教育研究所 (NIE) 協議 スリランカ・コロンボ発 (UL454 便)
11	7月29日(土)	11時50分	成田着

資料2：関係者リスト

【中央レベル】

- |   |                 |                          |
|---|-----------------|--------------------------|
| 1 | 教育省事務次官         | Mr. R. Hewage            |
| 2 | 教育省理数科局長        | Mr. Douglas Ranasinghe   |
| 3 | 国立教育研究所 (NIE)   | Dr. Ginige               |
| 4 | 財務計画省 援助局日本担当課長 | Mr. Mpduk Mapa Pathirana |

【北西部州】

- |   |   |                           |
|---|---|---------------------------|
| 5 | Assistant Secretary, Chief Secretary Office, Kurunegala   | Mr. D.M.P.B. Dissamayalle |
| 6 | Assistant Director of Education (Mathematics)<br>Provincial Department of Education, Kurunegala | Mr. U.A. Randeny          |
| 7 | Additional Director of Education<br>Provincial Department of Education, Kurunegala              | Mr. T.H.T.B. Tennakoon    |

クルネーガラ・ゾーンレベル

- |    |  |                            |
|----|--|----------------------------|
| 8  | Deputy Director of Education (Development) | Mr. W.H. Saman Indrarathne |
| 9  | Additional Director of Education (Science) | W.A.W. Sasala              |
| 10 | Additional Director of Education           | B.M.N.K. Balaswrija        |
| 11 | Additional Director of Education (Primary) | D.W. Wimalaranthre         |
| 12 | Human Resource Development                 | A.D.G.D. Gunalhilake       |
| 13 | Assistant Manager                          | S.A. Plyaseeli Mangokike   |
| 14 | Assistant Manager                          | P.M. Jayasine Monine       |
| 15 | Program Assistant                          | B.A.R.K. Warnasooriya      |
| 16 | Accountant                                 | M.R.S. Thoella             |
| 17 | Leader of QEC2                             | A.M. Jayarathia            |
| 18 | K.K.S. Service                             | B.M.M. Deepthi Mandingala  |

学校レベル

- |    |   |                         |
|----|---|-------------------------|
| 19 | Principal (K1 Gllehera Maha Vodyalaya)          | Mr. H.M.R. Herath       |
| 20 | Teacher (K1 Gllehera Maha Vodyalaya)            | Mr. K.M.W. Bandara      |
| 21 | Principal (K3 Alakoladeniya Kanishta Vidyalaya) | Mr. R.M.D.B. Rathnayake |
| 22 | Teacher (K3 Alakoladeniya Kanishta Vidyalaya)   | Mr. W.N. Mithradesa     |

【ウヴァ州】

23	Provincial Director of Education	Mr. K.M. Jayasooriya
24	Deputy Director of Education (Planning)	Mr. R.M. Tilakaratne
25	Additional Provincial Director of Education (Development)	Mr. R.M.P. Ruchangah
26	Additional Provincial Director of Education (School Library & National School)	Mr. A.H. Kariunafala

ウェラワヤゾーンレベル

27	Additional Zonal Director	Mr. R.M. Rathnayake
28	Additional Director of Education (Science & Math)	Mr. D.R. Wijayasiri
29	Chief Clerk	Mr. W.G. Wimaladhya
30	Administrative Officer	Mr. R.S.P. Rajapaksha
31	Development Assistant	Mr. T.K. Wijepala
32	ISA	Mr. Priyabtha Hewage

バンダラウェラゾーンレベル

33	Zonal Director of Education	Mr. D.M.G. Dissahayakr
34	Deputy Director of Education	Mr. I.M. Gunasellera
35	Assistant Director of Education (Math)	Mr. G.G.L. Wimalapriya
36	Assistant Director of Education (Science)	Ms. Y.R.S.D. Loerasuriya
37	Assistant Director of Education (Tamil Medium)	Mr. S. Nadaraja
38	Accountant	Mr. W.M.M. Wrehvamasmshe
39	Management Assistant (Leader of QEC1)	Mr. D.M.J.S. Dissanayake
40	Management Assistant (Leader of QEC2)	Ms. B.S. Gunawathie
41	ISA (Science & Math)	Mr. Nimal Mahindapala

学校レベル

42	Principal (W1 Janasanka Kanishta Vidyalaya)	Mr. R.M. Sanath Rathnayake
43	Principal (B1 Kirioruwa Vidyalaya)	Mr. M.M. Jayathilaka
44	Principal (B4 Aisleby Tamil Maha Vidyalayam)	Mr. M. Kannan

【World Bank】

45	Senior Economist	Mr. Harsha Aturupane
----	------------------	----------------------

【UNICEF】

46	Project Officer, Education	Ms. Illuminata Tukai
47	Project Officer, Education	Mr. Sarath Pajapakse

【JICA 関係者】

48	JICA スリランカ事務所 次長	坂田秀樹
49	JICA スリランカ事務所 所員	小林秀弥
50	JICA スリランカ事務所 シニアプログラムオフィサー	Dr. Priyantha Serasinghe

【プロジェクト関係者】

51	コンサルタント (評価分析・モニタリング)	里見陽子
52	コンサルタント (業務調整)	Ms. Yukako Fujimori
53	現地コンサルタント (算数・数学担当)	Mr. M.A. Wahid
54	フィールド・コーディネーター (クルネーガラ・ジャフナ)	Ms. Mecala Kanagarajah

- 55 フィールド・コーディネーター (クルネーガラ)
- 56 フィールド・コーディネーター (ウエラワヤ)
- 57 フィールド・コーディネーター (ウエラワヤ)
- 58 フィールド・コーディネーター (バンダラウエラ)
- 59 フィールド・コーディネーター (バンダラウエラ)

Ms. Dulanjala Rathnayake  
Mr. Anjana Athauda  
Mr. Chandana Kapurukotuwa  
Mr. Poobalasingam (Babu)  
Mr. T.L. Rajapokshi





資料 3-1 : ゾーン事務所における改善活動



オフィスの整理整頓



オフィスの整理整頓



出勤管理



提案箱



“Kaizen”モデル実験室



“Kaizen”モデル実験室



プロジェクト・オフィス



資料 3 - 2 : 対象校における改善活動



案内板



学校内の様子



提案箱



数学ガーデン



ゴミ箱



校長室の書棚



掲示板



校長室の引き出し



資料 3 - 3 : 対象校の様子



百ます計算実施の様子



百ます計算実施の様子



百ます計算実施の様子



理科実験室



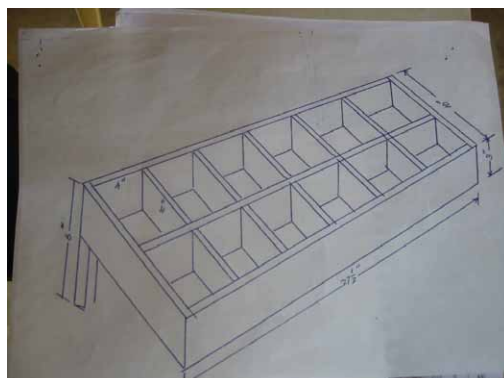
SEIKA ミーティング



QE サークルミーティング



QE サークルミーティング



QE サークルによる提案書



## Minutes with Finance Commission and Chief Secretaries

for JICA Technical Cooperation Project for Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics (ISMEQuE)

**Date:** 22 May, 2006 (Mon)

**Time:** 14:30pm – 16:00pm

**Participants:**

Mr. T.G. Jayasinghe (Secretary, Finance Commission and Chairperson)

Mr. M. L. A. Chandradasa (Assistant Director - Finance Commission)

Mr. A. Chandrasiri (Consultant - Finance Commission)

Mr. S. Rangarajah (Chief Secretary, North East Province)

Mr. R. Thiagalinkam (Secretary, Provincial Ministry of Education, NEP)

Mr. M.M.N.D. Bandara (Chief Secretary, North Western Province)

Mr. W.A. Tissera (Chief Secretary, Uva Province)

Ms. Sumedha Rathnasekara (Zonal Director of Education, Kurunegala)

Mr. Douglas. Ranasinghe (Director, Science and Mathematics - MOE)

Mr. H. Kobayashi (Assistant Resident Representative - JICA Sri Lanka Office)


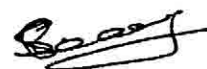


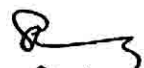
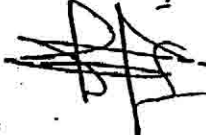



Mr. Toru Ishibashi (Deputy Team Leader – JICA Project Team)

After opening remarks by Mr. T.G. Jayasinghe (Secretary, Finance Commission), the following issues were discussed and agreed

- Understanding the concept and benefit of ISMEQuE, all parties participated in this meeting agreed to provide the fullest support for the Project.
- The financial channel of the budget in implementing educational Kaizen activities at the target ZEOs is from the JICA Project Team to Chief Secretary to the Province, the target ZEOs and 1<sup>st</sup> & 2<sup>nd</sup> batch schools. Chief Secretaries are responsible to manage the budget for target ZEOs and 1<sup>st</sup> & 2<sup>nd</sup> batch schools.
- Chief Secretaries make arrangement to disburse the budget to target ZEOs within one week after arrival of the budget from the JICA Project Team. ZEOs disburse the budget to 1<sup>st</sup> & 2<sup>nd</sup> batch schools within one week after arrival of the budget from Chief Secretaries.
- Chief Secretaries guarantee that the government budget originally allocated for the target ZEOs and 1<sup>st</sup> & 2<sup>nd</sup> batch schools is kept as it is.
- The budget to be provided for ISMEQuE is used by the target ZEOs and 1<sup>st</sup> & 2<sup>nd</sup> batch schools based on the financial management guideline prepared by the JICA Project Team.

- The target ZEOs open two accounts for ZEO and 1<sup>st</sup> & 2<sup>nd</sup> batch schools, exclusively used for ISMEQuE.
- The reminder of the budget is returned to the JICA Project Team through the bank account of Chief Secretaries. The financial reports of the target ZEO and 1<sup>st</sup> & 2<sup>nd</sup> batch schools are submitted to Chief Secretaries by the target ZEOs.
- Draft Agreement prepared by the JICA Project Team on the implementation of ISMEQuE was approved to be signed by Chief Secretaries and JICA Project Team, witnessed by Finance Commission and MOE.
- Understanding importance of regular monitoring visits to 1<sup>st</sup> & 2<sup>nd</sup> batch schools by Zonal staff, Finance Commission and Chief Secretaries agreed to support the target ZEOs by providing necessary arrangement to Zonal staff involved in ISMEQuE, as well as transport facilities by PDE.

Agreed by:

1.  S/Fc
2.  CS NWP
3.  R. Khumari Jay Edukasi NEPC.
4.  CS NWP
5.  ZEO Kurungala.
6.  DE (Sc/m) MOE
7.  ARR of JICA
8.  JICA Project Team
9.  Consultant F/c
11. 