

2 パラグアイ教育データ

付属資料 2 : 教育データ

県	学校の種類		合計
	中央校	周辺校	
Asunción	37	317	354
Concepción	55	344	399
San Pedro	94	710	804
Cordillera	49	265	314
Guairá	33	270	303
Caaguazú	111	716	827
Caazapá	56	322	378
Itapúa	105	628	733
Misiones	22	137	159
Paraguari	56	370	426
Alto Paraná	84	493	577
Central	118	833	951
Ñeembucú	20	130	150
Amambay	15	118	133
Canindeyú	43	329	372
Pte. Hayes	20	179	199
Boquerón	25	79	104
Alto Paraguay	6	19	25
合計	949	6,258	7,208

出展: MEC-DGIMPEC. SIEC 2007. Base preliminar

県	学校の種類		合計
	中央校	周辺校	
Asunción	30	78	108
Concepción	41	29	70
San Pedro	87	25	112
Cordillera	57	21	78
Guairá	40	22	62
Caaguazú	93	44	137
Caazapá	53	13	66
Itapúa	67	18	85
Misiones	23	5	28
Paraguari	56	33	89
Alto Paraná	71	43	114
Central	91	192	283
Ñeembucú	17	12	29
Amambay	11	1	12
Canindeyú	27	3	30
Pte. Hayes	15	16	31
Boquerón	9	1	10
Alto Paraguay	2	-	2
合計	790	556	1,346

出展: MEC-DGIMPEC. SIEC 2007. Base preliminar

県	学校の種類		合計
	中央校	周辺校	
Asunción	20,421	69,717	90,138
Concepción	13,407	32,607	46,014
San Pedro	19,923	60,315	80,238
Cordillera	18,326	27,548	45,874
Guairá	8,599	25,001	33,600
Caaguazú	28,954	72,281	101,235
Caazapá	10,334	24,277	34,611
Itapúa	27,425	65,251	92,676
Misiones	9,753	10,997	20,750
Paraguari	12,809	30,773	43,582
Alto Paraná	37,768	98,835	136,603
Central	79,614	189,807	269,421
Ñeembucú	3,817	6,222	10,039
Amambay	4,825	13,660	18,485
Canindeyú	11,160	26,820	37,980
Pte. Hayes	4,989	14,484	19,473
Boquerón	2,884	4,781	7,665
Alto Paraguay	1,053	1,740	2,793
合計	316,061	775,116	1,091,177

出展: MEC-DGIMPEC. SIEC 2007. Base preliminar

学校の種類	教師数
中央校	15,346
周辺校	41,756
合計	57,102

出展: MEC-DGIMPEC. SIEC 2007. Base preliminar

全国 I F D数	41校
I F D学生数	935人

情報: 教育省による聞き取り調査

全国学校数	8,276校
スーパーバイザー数	377人
テクニコ (技官) 数	2,500人

情報: 教育省による聞き取り調査

パラグアイ共和国
学校運営管理改善プロジェクト
終了時評価調査レポート
【和訳版】

2008年10月8日

終了時評価調査団

目 次

1. 概要

- 1-1 プロジェクト名称
- 1-2 プロジェクト期間
- 1-3 プロジェクト対象国
- 1-4 受益対象者
- 1-5 プロジェクト実施機関
- 1-6 評価概要
- 1-7 評価工程
- 1-8 プロジェクト概要
- 1-9 評価目的
- 1-10 終了時評価調査団
- 1-11 調査日程

2. 終了時評価結果

- 2-1 プロジェクト達成状況
- 2-2 プロジェクト実施プロセス
- 2-3 5項目評価
- 2-4 結論

3. 提言

4. 教訓

付属資料

- 付録1 PDM2
- 付録2 評価グリッド
- 付録3 調査結果：実績の検証
- 付録4 調査結果：実施プロセス
- 付録5 評価結果：5項目による評価
- 付録6 活動進捗状況
- 付録7 専門家派遣実績
- 付録8 本邦研修受け入れ実績
- 付録9 日本側現地業務費実績
- 付録10 調達・供与機材実績
- 付録11 カウンターパート一覧
- 付録12 パラグアイ側プロジェクト経費実績
- 付録13 プロジェクト実施体制図
- 付録14 略語表

1. 概要

1-1 プロジェクト名称

パラグアイ共和国学校運営管理改善プロジェクト

1-2 プロジェクト期間

2006年7月21日～2009年1月20日（2.5年間）

1-3 プロジェクト対象国

パラグアイ共和国

1-4 受益対象者

直接受益者：プロジェクト対象校 校長・副校長（約200名）、プロジェクト対象地域教育行政技官
約40名

1-5 プロジェクト実施機関

グアテマラ側：教育省（MEC）

日本側：国際協力機構（JICA）

1-6 評価概要

本プロジェクトは2006年7月に開始し、2009年1月に終了を予定している。残り3ヶ月間の期間を残した段階で、JICAは2008年9月22日から10月8日まで調査団をパラグアイ共和国に派遣しパラグアイ教育省の協力のもと、調査団による終了時評価が実施された。

1-7 評価工程

最初のPDM（プロジェクトデザインマトリックス）がPO（活動計画表）と共に2006年3月24日に合同調整委員会にて締結された。その後2007年2月24日に運営指導調査においてPDM0からPDM1に変更し、2007年11月5日に中間評価にてPDM1からPDM2に変更した。プロジェクトの達成状況については以下の観点をPDM2に沿って評価する。

（1）実績・実施プロセス

1) 実績

投入、成果及びプロジェクト目標に関する達成度についての情報。詳細は付録3:調査結果：実績の検証を参照。

2) 実施プロセス

活動の実施状況に関する情報。詳細は付録4：調査結果：実施プロセスを参照。

(2) 5 項目評価¹

1) 妥当性

プロジェクト目標及び上位目標が受益者のニーズと合致しているか、パラグアイの政策と日本の援助政策との整合性はあるかといった援助プロジェクトの正当性を検討する。

2) 有効性

PDM のプロジェクト成果の達成度合いと、それがプロジェクト目標の達成にどの程度結びついたかを検討する。

3) 効率性

プロジェクトの投入から生み出される成果の程度を把握する。各投入のタイミング、量、質の適切度を検討する。

4) インパクト

プロジェクトが実施されたことにより生じる直接・間接的な正負の影響を検討する。

5) 自立発展性

援助が終了した後も、プロジェクト実施による便宜が持続するかどうか、自立発展に必要な要素を見極めつつ、プロジェクト終了後の自立発展の見通しを検討する。

1-8 プロジェクト概要

(1) 上位目標

プロジェクト対象地域の基礎教育校において学校運営管理が改善される

(2) プロジェクト目標

プロジェクト対象県の中央校において、学校運営管理改善に資する校長研修のモデルが確立される

(3) 成果

成果1：校長研修の実施方法（内容および手法）が開発される

成果2：インストラクターおよびスーパーバイザーの校長研修の実施能力が向上する

成果3：学校運営管理活動のモニタリング・評価方法が開発される

(4) 活動

1-1 ベースライン調査を実施する

1-2 校長研修プログラムを作成する

1-3 研修モジュール（教材含む）を作成する。

1-4 県レベルでの校長研修を試行する（インストラクターによる）

1-5 インストラクターとスーパーバイザーの会合をもつ（地域レベル校長研修にかかわる準備作業、スーパーバイザーへの技術指導）

¹ DAC/OECD の正式な評価項目である。

1-6 地域レベルでの校長研修を試行する（スーパーバイザーによる）

1-7 校長研修に係るガイドラインを作成する

1-8 プロジェクトインパクト調査を実施する

2-1 中央及び県レベルにおいて研修の実施メンバー（校長研修ユニットメンバー）を任命する

2-2 インストラクター研修を実施する

2-3 スーパーバイザー研修を実施する

3-1 学校運営管理モニタリング・評価ツールを開発する

3-2 学校運営管理モニタリング・評価活動を試行する（対象学校の訪問を含む）

3-3 県レベルの関係者を対象に評価会を開催し、学校運営改善活動内容とモニタリング・評価結果を共有し、課題について協議する

1-9 評価目的

終了時評価の目的は以下の通りである：

(1)プロジェクトでの活動実績及び進捗をレビューし評価する。

(2)プロジェクト終了時までの課題を明らかにする。

(3)評価に基づきプロジェクトの重点活動を明らかにする。

(4)プロジェクト終了時及び終了後の活動計画の提言を行う。

1-10 終了時評価調査団

終了時評価はパラグアイ教育省の協力の下、日本側調査団によって実施された。

(1) 終了時評価調査団

水野 敬子	団長
小坂 法美	教育計画
大橋 由紀	評価分析

(2) パラグアイ教育省

イネス ペロタ	就学前・基礎教育総局長（プロジェクトマネージャー）
ファン エステバン ズゥアルテ	教育プロセス強化総局長
カルロス エドワルド ガライ	教員養成局アカデミックコーディネーター
ロウルデス マリン デ メルガレホ	セントラル県教育監督調整事務所所長
ペラヒオ マルチネス	コルディジェラ県教育監督調整事務所所長

1-11 調査日程

	月日	曜日	業務行程
1	9月22日	月	(大橋団員 パラグアイ着) JICA パラグアイ事務所所員とのインタビュー
2	9月23日	火	プロジェクト専門家（総括）へのインタビュー プロジェクトマネージャー、大臣アドバイザーへのインタビュー 教育開発総局カリキュラム局へのインタビュー
3	9月24日	水	セントラル県教育監督調整事務所スーパーバイザーへのインタビュー

			セントラル県プロジェクト対象校2校、周辺校1校への視察、校長・教員へのインタビュー
4	9月25日	木	コルディジェラ県教育監督調整事務所スーパーバイザーへのインタビュー コルディジェラ県プロジェクト対象校2校、周辺校1校への視察、校長・教員へのインタビュー
5	9月26日	金	校長研修ユニットメンバーへのインタビュー
6	9月27日	土	資料整理
7	9月28日	日	資料整理
8	9月29日	月	(水野団長、小坂団員 パラグアイ着) プロジェクト専門家(学校運営管理、授業計画管理)へのインタビュー
9	9月30日	火	JICAパラグアイ事務所との打合せ 企画庁表敬 教育省表敬 教員養成局長、教育監督総局長、プロジェクトマネージャーへのインタビュー
10	10月1日	水	セントラル県教育監督調整事務所・IFD・対象中央校視察 県コーディネーター、IFDへのインタビュー
11	10月2日	木	コルディジェラ県教育監督調整事務所・IFD・対象中央校視察 県コーディネーター、IFDへのインタビュー
12	10月3日	金	ユニットメンバーとの協議 評価レポート、ミニッツ案作成
13	10月4日	土	ミニッツ案作成
14	10月5日	日	ミニッツ案作成
15	10月6日	月	プロジェクトマネージャー、ユニットメンバーとの評価レポート・ミニッツ案確認
16	10月7日	火	教育省事前確認 評価レポート・ミニッツ案修正
17	10月8日	水	ミニッツ署名

2. 終了時評価結果

2-1 プロジェクト達成状況

PDM2に記載された指標に基づき、プロジェクトの達成状況の評価を行った。詳細は付録3：調査結果：実績の検証を参照のこと。

2-1-1 成果

成果1：校長研修の実施方法（内容及び手法）が開発される
指標：
1. 対象中央校で作成された学校教育計画（PEI）の作成状況と内容の質
1.1 対象中央校のPEI所有率が90%以上
1.2 対象中央校の作成したPEIのうち「PEI分析表」の全ての要件を満たしたものが90%以上

2. 対象中央校で作成された年間活動計画（POA）作成状況と内容の質
 - 2.1 対象中央校の POA 所有率が 90%以上
 - 2.2 対象中央校の作成した POA のうち「POA 分析表」の全ての要件を満たしたものが 90%以上
3. 対象中央校の年間活動計画（POA）の実施達成度
4. 学校管理職による学校コミュニティへのアカウンタビリティ
 - 4.1 対象中央校の保護者会議に PEI/POA に関する議題が含まれるものが 80%以上
 - 4.2 中央対象校の POA に計画された保護者会の開催実績が 80%以上
 - 4.3 中央対象校のうちスーパーバイザーに PEI/POA を提出した学校が 90%以上

(1) 指標 1 : PEI

プロジェクトが実施したモニタリングの結果によると、対象中央校の 93%(104 校中 97 校)が要件を満たした PEI²を所有している。ベースライン調査時のデータでは MEC が認める PEI の所有率は 59%(104 校中 61 校)であった。

表：対象中央校の PEI 所有状況

県(全対象校数)	PEI 所有学校数	PEI 所有率
セントラル県(50 校)	49	98%
コルディジェラ県(54 校)	48	89%
合計(104 校)	97	93%

出展：プロジェクトによるモニタリング結果

対象中央校の 85%が下表に示す 4 つの PEI のクリテリアにおいて要件を満たした。スーパーバイザーはモニタリングシートによる確認を行った後に足りなかった部分や満足ではなかった部分についての指導を含めたフォローアップを行っていることから、本データを収集したモニタリングの後にはすべての要件を満たした学校の割合はさらに上昇していることが期待できる。

表：PEI の各要件の準拠状況

PEI の質分析クライテリア	セントラル県 (50 校)		コルディジェラ県 (54 校)		合計(104 校)	
	学校数	比率	学校数	比率	学校数	比率
(1) 全体目標とその数値目標の内容	49	98%	51	94%	100	96%
(2) 個別目標とその数値目標の内容	49	98%	47	87%	96	92%
(3) 指標と入手手段の内容	47	94%	47	87%	94	90%
(4) 戦略と主要活動の内容	46	92%	52	96%	98	94%
上記 4 項目を満たした学校	45	90%	43	80%	88	85%

出展：プロジェクトによるモニタリング結果

² 本プロジェクトでは PEI を所有する学校の条件として、(1) 全体目標とその数値目標の設定、(2) 個別目標とその数値目標の設定、(3) 左記数値目標に対する指標の設定、(4) その指標の入手手段の設定、(5) 戦略策定、(6) その戦略に対する主要活動の記載、(7) 複数年度（5 年間）の活動計画の策定を挙げており、これらの条件を満たしたものが、PEI の「所有数」に計上されている。

(2) 指標 2: POA

プロジェクトのモニタリング結果によると、対象中央校の 91%(104 校中 95 校)が要件を満たした POA³を所有している。ベースライン調査時のデータでは MEC が認める POA の所有率は 35%(104 校中 36 校)であった。

表: 対象中央校の POA 所有状況

県(全対象校数)	POA 所有学校数	POA 所有率
セントラル県(50 校)	47	94%
コルディジェラ県(54 校)	48	89%
合計(104 校)	95	91%

出展: プロジェクトによるモニタリング結果

対象中央校の 85%(104 校中 88 校)が POA 分析表の要件⁴を満たした。指標 1-2 と同様に、下表のデータが収集された後にフォローアップの指導が行われたことを考慮すると、現状では下表よりも数値が向上していることが期待できる。

表: 対象中央校の作成した POA のうち全ての要件を満たしたのもの

県(全対象校数)	要件を満たした POA の所有学校数	比率
セントラル県(50 校)	41	82%
コルディジェラ県(54 校)	47	87%
合計(104 校)	88	85%

出展: プロジェクトによるモニタリング結果

(3) 指標 3: POA の達成度

対象中央校のうち、POA の実施達成度が 90%以上であった学校は 80.8%(104 校中 84 校)であった。

表: 対象中央校の POA 実施達成状況

達成度	セントラル県		コルディジェラ県		合計	
	学校数	比率	学校数	比率	学校数	比率
無回答	8	16.0%	4	7.4%	12	11.5%
49%以下	1	2.0%	4	7.4%	5	4.8%
50-59%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
60-69%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
70-79%	3	6.0%	0	0.0%	3	2.9%
80-89%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

³ 本プロジェクトでは POA を所有する学校の条件として、(1) 個別目標の設定、(2) 主要活動の設定、(3) 個別活動の設定、(4) 個別活動に沿った日程の記載、(5) 人材・資機材の確保、(6) 責任者の明記、(7) 評価指標の記載、(8) 入手手段の記載を挙げており、これらの条件を満たしたものが、POA の「所有数」に計上されている。

⁴ 本プロジェクトでは POA の質を確保するためのクライテリアとして、(1) 個別目標と主要活動の内容、(2) 主要活動と個別活動の内容、(3) 個別活動に対する評価指標の内容、(4) 評価指標に対する入手手段の内容、(5) POA の活動の実現に向けた人材・資機材・日程の確保状況を掲げており、これらのクライテリアを満たしたものが、上記の学校数およびその比率 (%) に記載されている。

90%以上	38	76.0%	46	85.2%	84	80.8%
合計	50	—	54	—	104	—

出展：プロジェクトによるモニタリング結果

(4) 指標4： 学校コミュニティへのアカウンタビリティ

対象中央校の 89.4% (104 校中 93 校)が保護者集会で PEI/POA に関する議題を扱った。ベースライン調査の同比率は 20%であった。

表： Quadro： 保護者集会で PEI/POA に関する議題を扱った対象中央校

県(全対象校数)	学校数	比率
セントラル県(50校)	44	88.0%
コルディジェラ県(54校)	49	90.7%
合計(104校)	93	89.4%

出展：第5回モニタリング結果

対象中央校のうち、POA に計画された保護者会の開催実績が 80%以上の学校は 59.7%であった。

表： POA に計画された保護者会の開催実績

計画された保護者会の実施率	セントラル県		コルディジェラ県		全体	
	学校数	比率	学校数	比率	学校数	比率
無回答	9	18.0%	9	16.7%	18	17.3%
49%以下	2	4.0%	1	1.9%	3	2.9%
50-59%	6	12.0%	11	20.4%	17	16.3%
60-69%	2	4.0%	2	3.7%	4	3.8%
70-79%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
80-89%	1	2.0%	0	0.0%	1	1.0%
90%以上	30	60.0%	31	57.4%	61	58.7%
合計	50	—	54	—	104	—

出展：第5回モニタリング結果

指標3で示した通り、POAの達成率は80%以上であったが、その一方で本指標が80%に達しなかった理由はモニタリングシートの設問に起因していることがわかった。モニタリングシートでは「PEI/POAを議題とした保護者総会(Reunión general de padres)の実施」について質問しており、保護者の総会は実施せず学年毎の保護者会合を実施しているため「無回答」であった学校や、総会を計画しながらも学年毎の実施に至ったため「実施しなかった」と回答した学校があったとのことである。よって、POAに計画された保護者会の開催実績はここで示される数値よりも実際は高いことが予想できる。

指標1-1と2-1で示した通り、スーパーバイザーにPEIを提出した学校は全体の93%、POAを提出した学校は91%であった。ベースライン調査時の同様のデータではPEIは59%、POAは35%であった。

成果 2： インストラクター及びスーパーバイザーの校長研修の実施能力が向上する

指標：

2-1. 養成されたインストラクター数（5人以上）

2-2. 養成されたスーパーバイザー数（2県で40人以上）

2-3. 養成されたインストラクター及びスーパーバイザーによる全8回の県レベル及び地域レベル校長研修に6回以上出席した対象校が80%以上

2-4. 要請されたインストラクターおよびスーパーバイザーによる研修への参加者（校長・副校長）の満足度

（1）指標 2-1： インストラクター

養成されたインストラクターは8人の技官（ユニットメンバー）であり、うち2人は対象県の技官である。

以下の点から、インストラクターは十分に養成されたと判断できる。

- ユニットメンバーは県レベル研修のインストラクターとして、また地域レベル研修・モニタリングのアドバイザーとしての役割を果たしてきた。プロジェクトが実施した校長・副校長182人に対するアンケートによると、1) 研修スケジュールの作成、2) 活動のコーディネーション、3) 研修中の説明の明確さ、4) 助言の適切さ、の4点それぞれにおいて、良い、または非常に良いとの評価が全体の90%以上であった。
- 本終了時評価で実施したスーパーバイザーへの聞き取り調査では、ユニットメンバーとの活動は満足のいくものであり、スーパーバイザー達のニーズに合った指導を受けることができたとのことであった。
- ユニットメンバーへの聞き取り調査では、彼ら自身は研修や指導で十分な情報を提供できるための知識を身につけることができたとのことであった。

（2）指標 2-2： スーパーバイザー

養成されたスーパーバイザーの数はセントラル県の18人のテクニコ、コルディジェラ県の8人のテクニコを含めて、2県で合計45人である。

以下の点から、スーパーバイザーは養成されていると言える。

- 校長や副校長へのアンケートによると、スーパーバイザーについて、1) 研修中の説明の明確さ、2) モニタリングの方法、3) 研修内容に沿ったモニタリングの実施、の3項目のいずれにおいても85%が良い、または大変良いと回答した。
- ユニットメンバーへの聞き取り調査では、スーパーバイザーの能力や活動への参加度に各々の意欲によってばらつきがあるが、一般的には十分な知識やプロジェクトのテーマに関する能力を習得しており、またプロジェクト活動に参加したテクニコ達はスーパーバイザーの役割を補っていた、とのことである。
- スーパーバイザーへの聞き取り調査では、校長への研修や指導を行うために十分必要な能力を身につけていると自己評価している。

(3) 指標 2-3: 校長研修の出席率

対象校の 99% (104 校中 103 校) がプロジェクトによる研修 8 回中、6 回以上に参加した。

表: 対象中央校の研修への参加回数

参加回数	セントラル県		コルディジェラ県		合計	
	学校数	比率	学校数	比率	学校数	比率
0 回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
1 回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2 回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
3 回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
4 回	0	0.0%	1	1.9%	1	1.0%
5 回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6 回	6	12.0%	1	1.9%	7	6.7%
7 回	18	36.0%	11	20.4%	29	27.9%
8 回	26	52.0%	41	75.9%	67	64.4%
合計	50	—	54	—	104	—

出展: プロジェクトによる研修出席録

(4) 指標 2-4: 研修参加者の満足度

県及び地域レベル研修の満足度について、95%の校長・副校長 (191 人中) が以下の表で示す項目において大変満足、または満足であったと回答した。

表: プロジェクトの研修に参加した校長・副校長の満足度

項目	セントラル県 (44 校、93 名)	コルディジェラ 県 (51 校、98 名)	全体 (95 校、191 名)
(1) 研修のテーマと学校のニーズは合致していたか	96.7%	97.9%	97.3%
(2) 研修とモニタリングの組み合わせが効果的に研修内容の理解につながったか	94.6%	95.9%	95.3%
(3) 研修内容が明解であったか	93.5%	96.8%	95.2%
(4) 研修教材の内容が明解であったか	96.8%	97.9%	97.4%
(5) 研修を通じて学校の抱える問題が明確になったか	96.8%	95.8%	96.3%
(6) 研修を通じて参加型による学校運営管理が実施できるようになったか	94.6%	96.9%	95.8%

出展: 第 6 回地域レベル研修におけるアンケート

また、評価会 (2008 年 3 月) で実施したアンケートでは、95%以上の校長・副校長が自分の研修への参加状況や研修で出された宿題の達成状況は大変良かった、または良かったと自己評価している。

表： 研修への参加と宿題への取り組みについての校長・副校長の自己評価

項目	とても良い	良い	普通	悪い
研修への積極的な参加	30.5%	65.5%	1.1%	0%
研修での宿題への取り組み	22.0%	72.3%	4.0%	0%

出展： 評価会（2008年3月）でのアンケート結果

成果3： 学校運営管理活動のモニタリング・評価方法が開発される

指標：

簡潔かつ研修内容を反映したモニタリング・評価シートが完成する（プロジェクト終了時まで）。

モニタリングシートの開発は、プロジェクト活動の進展に合わせて修正や追加しながら実施された。調整会合（Mesa de trabajo）においてユニットメンバーがシートの内容を提案し、スーパーバイザーと意見交換をしながら修正を行った。スーパーバイザーへのアンケートによると、92%がモニタリングシートは大変満足、または満足であると回答している。

表： スーパーバイザーによるモニタリングシートの満足度

	大変満足	満足	不満	大変不満
モニタリングシートの満足度	36.0%	56.0%	8.0%	0%

出展： プロジェクトによるスーパーバイザーへのアンケート結果

注： スーパーバイザー25人（セントラル県18人、コルディジェラ県7人）がアンケートに参加した。

2-1-2 プロジェクト目標

プロジェクト対象県の中央校において、学校運営管理改善に資する校長研修のモデルが確立される

指標：

1. 校長研修の実施手法、内容が明確に記載されていること
2. 研修後の学校運営管理の方法が記載されていること
3. 校長研修を全国展開するための方法が記載されていること
4. 研修参加者及び研修実施者用の教材が含まれていること
5. 作成されたガイドラインが MEC（パラグアイ側）の合意を得られていること

本プロジェクトによって校長研修の実施手法及び内容、研修後の学校運営管理の方法についてのモデルが開発された。校長研修ガイドライン(ドラフト)にはそれらが詳細に記されており、ガイドラインの評価に携わったカリキュラム・評価・指導総局の担当官によると、ガイドラインの使用者が理解しやすい表現で記述されている。

全国展開のための方法については、新政権下の MEC において全国普及のメカニズムはまだ未確定であることから、ガイドラインには簡易な説明が記載されているのみであり、詳細な記述には至っていない。

研修用教材(キット)はガイドラインの付属資料として作成され、ガイドラインの作成チームによりカリキュラム・評価・指導総局への提出が終了している。

前政権の副大臣から任命されたガイドラインの評価担当者がプロジェクトのガイドライン見直し作業に加わり評価が行われた。カリキュラム・評価・指導総局の局長によると、この見直しのプロセスを経たことでガイドラインは MEC の参考文献としての承認を得ることができるとのことである。11月には副大臣の承認を得る予定となっている。

モデルの手法については、ユニットメンバー、スーパーバイザー、手法を活用している校長・副校長などから、学校の運営管理の改善に有効であると高く評価されている。手法を活用した学校では、参加型で有効な運営管理ができるようになった成功例が十分に確認できた。また、ガイドラインを編集する際には ISE や IFD、MEC の担当者から助言を受けている。さらに、エスクエラビバやエスクエラアクティバの関係者にもガイドラインをレビューしてもらっているが、内容についてポジティブな評価を得ており、今後それぞれのプログラムで活用する可能性も示唆している。よって、モデルの内容は満足いくものであると判断できる。

2-1-3 上位目標

プロジェクト対象地域の基礎教育校において学校運営管理が改善される
指標： 1. 対象県・周辺校の年間活動計画の作成状況と内容の質 2. 対象県・周辺校における年間活動計画の実施達成度

2008年8月に実施したインパクト調査の結果によると、下表が示すように、対象中央校の65%が既に周辺校とプロジェクトの指導した PEI/POA の作成について活動を開始している。

表：周辺校への指導を開始した中央校

県(中央校サンプル数)	周辺校の指導を開始した中央校数	比率
セントラル県(10校)	5	50.0%
コルディジェラ県(10校)	8	80.0%
合計(20校)	13	65.0%

出展：インパクト調査

スーパーバイザーによると、各中央校の校長は周辺校への普及の責務を果たすための能力や意欲の面でそれぞれ異なり、学校によって進展状況に差が見られる。しかしながら、大部分の中央校は周辺校への PEI/POA の普及に着手しているとのことである。

同インパクト調査の結果では、下表が示すとおり、周辺校 20 校(サンプル)のうち 25%が要件を満たす PEI⁵を持っており、20%が要件を満たす POA⁶を持っていることがわかった。

表：周辺校の PEI/POA の所有率

県(周辺校サンプル数)	PEI 所有校		POA 所有校	
	学校数	比率	学校数	比率
セントラル県(10 校) ⁷	3	30.0%	1	10.0%
コルディジェラ県(10 校) ⁸	2	20.0%	3	30.0%
合計(20 校)	5	25.0%	4	20.0%

出展：インパクト調査

POA の達成状況については、現時点では大部分の周辺校が PEI/POA の作成中であり、まだ開始していない学校や開始後間もない学校もあるため、実施達成度を確認するには時期尚早であった。

2-2 プロジェクト実施プロセス

プロジェクトの実施プロセスについて以下のような状況が確認できた。詳細は付録 4：調査結果：実施プロセスを参照のこと。

(1) 活動の実施状況

プロジェクトの各活動は概ね計画通りに実施された。各活動の詳細は付録 4：調査結果：実施プロセスを参照のこと。

(2) プロジェクトの実施体制

本プロジェクトは次官をプロジェクトダイレクター、初等教育総局の局長をプロジェクトマネージャーとし、加えて教員養成局と教育監督総局が関わっている。2008 年 8 月の政権交代後、大臣、次官、ならびに上記 3 局の局長が交替となった。

政権交代前は、関連 3 局は 1 名の次官の管轄下にあった。しかし、新政権下では初等教育総局と教員養成校局は教育運営管理大臣の管轄下、教育監督総局（現在は教育課程強化総局）は教育開発副大臣の管轄下に分かれている。

上述のとおり本プロジェクトの内容は 3 局を巻き込むものである。R/D では初等教育総局以外の 2 局は JCC のメンバーとしてのみ挙げられていたものの、プロジェクトは事実上実施委員会の役割を果たす「拡大ユニット会議」のメンバーに 3 局局長を加えて、彼らの参加の下での意思決定を試みた。しかしながら、前政権の間は 3 局の局長と一度に会合を持てる機会はまれであり、意思決定に支障を

⁵ PEI を所有する学校の条件として、(1) 複数年度の計画、(2) 「教科教育」ディメンジョンの有無、(3) 教科教育に係る活動内容の明記、(4) 全体目標での教科教育に関する記述を挙げており、これらの条件を満たしたものが、PEI の「所有数」に計上されている。

⁶ POA を所有する学校の条件として、(1) 各活動項目とその日程の記載、(2) 個別目標の設定、(3) その目標達成に向けた具体的な活動の明記を挙げており、これらの条件を満たしたものが、POA の「所有数」に計上されている。

⁷ セントラル県の対象地域の周辺校の数は 386 校である。

⁸ コルディジェラ県の対象地域の周辺校の数は 273 校である。

きたした。

（３）関係者間のコミュニケーション

上記の問題から中間評価時にはコミュニケーションの改善が提言されたが、その後も３局と同時に会合を持つことは困難な状況が継続した。

本評価調査の各関係者への聞き取り調査では、専門家とユニットメンバーおよびスーパーバイザー、またスーパーバイザーと対象校の校長の間のコミュニケーションに問題はないとのことであった。

（４）実施機関やC/Pのオーナーシップ

前政権のMECについては、上述の局長レベルでの不都合やプロジェクト経費の執行の遅れを考慮すると、オーナーシップが十分であったとは言い難い。

現政権のMECについては、就任後間もなく、プロジェクト終了後の普及メカニズム等についてまだ明確な方向性が示されていない。

ユニットメンバーについては、プロジェクト活動に積極的に取り組みモデル開発に貢献していることから、高いオーナーシップを確認することができた。

スーパーバイザーについては、個人差が見られるものの、概ね積極的な参加が確認されている。上位目標の達成に向けてさらに積極的な取り組みが望まれる。

県コーディネーターについては、対象県のうちの１県では政権交代による人事異動があった。現在各県は県毎の普及計画を作成中であり、今後はその計画の実施のために強いリーダーシップが期待される。

（５）活動のモニタリング状況

プロジェクト活動の進捗管理は専門家とユニットメンバーで活動計画を確認し、役割分担を明確にしながらプロジェクトチーム自らでモニタリングを行い、その結果概ね計画通りの活動実施が可能であった。

（６）技術移転法の方法

本プロジェクトでは、本邦研修への参加以外では、主に専門家との共同作業を通じてC/Pへの技術移転を行うOJT方式を採用している。その結果、C/Pへのニーズに合わせた柔軟な指導が可能であった。また、OJTで指導を行ったことでモデルを専門家とC/Pが共同で作り上げることとなり、パラグアイの現状や手法に合わせた、適用可能なモデル開発が可能となった。

スーパーバイザーへの技術移転についても調整会合（Mesa de trabajo）による共同作業を通じた技術移転を行った。これらの研修方法について、本終了時評価の聞き取り調査では各関係者から満足のいくものであったという意見が聞かれ、特に問題点は指摘されなかった。

(7) カウンターパートの適切さ

専門家は、各ユニットメンバーの能力は高く、プロジェクトの実施に大きく貢献したと高く評価しており、ユニットメンバーは適切な人材が配置されたといえる。

(8) ターゲットグループや関係組織の参加度・認知度

実績の項目で示した通り、対象校の研修への参加率は高かった。一方、スーパーバイザーからは校長、副校長など同じ人材が連続して研修に参加せずに毎回異なる人材が参加している学校も見受けられ、内容の理解に支障があったとの指摘がなされた。

スーパーバイザーによると、参加型の PEI/POA の作成を通して教員や児童、保護者の参加は高まりつつある。しかしその度合いはそれぞれの学校の状況や活動の進展度合いによって異なる。

2-3 5項目評価

プロジェクト全体について評価 5 項目による分析を行った。各項目の分析の詳細については付録 5：調査結果：5 項目による評価を参照のこと。

2-3-1 妥当性

本プロジェクトは、パラグアイの教育分野におけるニーズや日本の ODA 政策との整合性、手段としての適切性の面で妥当性が高い。パラグアイの新政権の教育政策との整合性については、正式文書はまだ発表されていないものの、聞き取り調査からは高い整合性が確認できた。一方、他ドナーとの連携・デマケに関しては、PEI 作成指導において IDB のエスクエラビバとの重複が見られた。プロジェクトの形成時には重複について十分な検討が行われずにプロジェクトの開始に至ったが、現時点ではエスクエラビバの第 2 フェーズで本プロジェクトの研修内容や教材を活用していくことが検討されている。

2-3-2 有効性

本プロジェクトは 1) PEI/POA の作成を通して学校運営管理の改善に十分資することができる研修内容と、2) 研修とモニタリング及びフォローアップの組み合わせによって研修で指導を受けた内容を各学校で実行することを高い確率で保証できる指導体制、という点において、対象県では有効性の高いモデルが確立できたと言える。今まで 1) があっても 2) に欠けるため定着しなかったことを考慮すると、本プロジェクトは対象県で 2) の指導体制を確立できたことが有意義であったと言える。

一方、本プロジェクトの PDM には全国展開のための方法をモデルに盛り込むことがプロジェクト目標の指標によって明示されているが、全国展開に向けた MEC の普及のメカニズムは未確定であり、全国展開の方法は十分な形でモデルに含まれていない。そのような現状では、上記 2) の指導体制を他県で実施することが今後の教育省のメカニズムの下に可能であるかどうかは確認できていない。

2-3-3 効率性

本プロジェクトでは投入は十分に活用され、各成果はプロジェクト活動の結果として十分に達成されている。MEC 側からは質・量ともに満足な C/P が配置された一方、プロジェクト経費の執行の遅

れが続き、タイミングの良い投入が行われなかった。その後いよいよ予算執行が滞ることが予測された際に、柔軟に日本側がプロジェクト経費を負担したことは、プロジェクトの期間内の成果の達成に貢献した。

対象中央校と統制校(セントラル校の対象県以外の12校)の要件を満たすPEI/POAの所有率のデータを比較すると、対象中央校が90%以上である一方、統制校ではPEIの所有率が16.7%であり、POAに至っては8.3%である。よって、プロジェクトの成果はプロジェクトの活動によって産出されたとと言える。

表： 学校のタイプ別要件を満たすPEI/POAの所有率

学校のタイプ	PEIの所有率	POAの所有率
プロジェクトの対象中央校(104校)	93%	91%
プロジェクトの対象中央校の管轄にある周辺校(サンプル20校)	25%	20%
統制校(サンプル12校)	16.7%	8.3%

出展： インパクト調査結果

2-3-4 インパクト

上位目標の達成については、既に対象両県で周辺校への普及活動が開始されている上、両県とも県教育監督調整事務所が中心となり2009年からの周辺校への普及計画を作成中であり、実現可能性も十分にあることから、上位目標達成の可能性は高いと言える。

また対象校では様々な正のインパクトが確認されており、対象校以外の関係者の間でも好ましいインパクトが複数確認されていることから、本プロジェクトのインパクトは高いと言える。関係者への聞き取り調査をとおり、正のインパクトとして以下が挙げられた。

- インパクト調査では授業日数の確保状況の改善が確認された。

表： カレンダーに準じた授業日数確保状況

県 (サンプル校数)	カレンダー達成比率	
	ベースライン調査の結果 (2006年1年間のデータ)	インパクト調査 (2008年上半期のデータ)
セントラル県(10校)	86.1%	96.1%
コルディジェラ県(10校)	87.8%	95.0%
合計(20校)	86.9%	95.6%

出展： ベースライン調査結果(2007年7月)およびインパクト調査結果

- 学校によっては以下のようなインパクトが確認されている。
 - 参加型によるPEIの作成の実施により、先生、生徒、保護者、地域の参加・コミュニケーションが増えた。
 - 保護者会の支援が活発になった。

- 生徒や保護者が学校の問題に積極的に取り組むようになった。
 - 文書化・資料をファイリングする習慣ができた。
 - 会計報告等、情報の公開が行われるようになった。
 - 透明な運営管理により、関係者のチームワークが改善した。
 - 問題を明確にし、活動に結びつける、優先順位をつける習慣ができた。
 - 学校で独自のプロジェクトを立ち上げ、問題を解決できるようになった。例えば、ある学校では問題分析により算数の学力向上が抽出され、生徒同士の学習グループや教員の教授法を改善する活動が行われた。その結果成績が向上した。
 - 授業参観や学校間交流などが行われた。
 - 児童や保護者の視点から問題や課題が提起されるようになった。その結果、学校側（校長や教員など）が今まで気付かなかった部分を認識することができるようになった。
 - 全体目標を学校関係者と共有することにより、それを目指して、効率的に学校活動を進められるようになった。
 - 計画を策定する習慣が身についた。
 - 児童がその日の授業科目や次の日の授業科目を認識するようになり、その日の科目のみを準備して登校するようになった。
- ユニットメンバー、スーパーバイザー・テクニコについては、本プロジェクトの実施をとおして、計画策定から始まり、実施、評価という一連のプロセスを学べただけではなく、記録を取る習慣も身につけることができた。また、計画策定に特化した研修を集中的に行うだけでなく、研修後のモニタリング体制も確立させた。
 - 複数年度計画から単年度計画や月別活動計画まで策定し、それを実施に移すとともに、その活動や成果を評価するという一連のプロセスが確立された。
 - 評価に関しては、今まで「良かった」あるいは「悪かった」という程度の判断を行うだけであったが、「悪かった」ことに関して、その対策を練るとともに、再度内容を吟味して計画を策定するようになってきた。
 - モニタリング・フォローアップの効果が確認され、スーパーバイザーの役割の重要性が明らかになった。
 - 以前は「教育の質の改善」という共通の目的を持ちながら共同で課題に取り組むことなく常にばらばらで活動していた IFD（研修）とスーパーバイザー（監督・フォローアップ）の協力により、教育分野における課題に対してインパクトを与えることができた好例となり、共同の指導の重要性が認識され、今後も協力していく関係が構築された。
 - コルディジェラ県では既に一つの地域で IFD 教官による地域の中央校・周辺校を対象とした研修を地域のスーパーバイザーとのコーディネーションにより実施している。
 - コルディジェラ県では研修の評判を聞いた高校（colegio）2校から申請があり、プロジェクトに参加した IFD 教官が学校運営管理についての研修を実施した。

2-3-5 自立発展性

対象県レベルでは、組織面・人材面・技術面で十分な自立発展性が見込める。資金面について県政府の資金を活用できれば、自立発展性はさらに高いと言える。しかし、現在は中央政府の政権交代後

間もないため、大きな教育制度の改革があれば影響を受ける可能性があり、制度面では不確定要素がある。

中央レベルでは、学校運営の改善は新政権における教育政策の重要課題の一つであることから、政策面からは今後も何らかの取り組みがなされることが期待できるものの、現時点では具体的な実施メカニズムは未定であるため、全国展開に向けた自立発展性について分析することは不可能であった。

2-4 結論

本プロジェクトによる校長研修モデルは、PEI、POA を学校運営管理の実践的なツールとして機能させるために、研修と現場でのモニタリングを組み合わせた指導を行うことを特徴とし、研修内容の計画、実施、モニタリング、改善の一連の実施プロセスを通じて確立されている。対象地域の校長は、全体として、よりよい教育の保障を目指した PEI、POA を教員、生徒、保護者の協働で作成し、これを着実に実行することの重要性や、そのための具体的な手法について校長研修から学び、それぞれの学校現場で、地方教育行政官によるモニタリングおよび技術支援を受けながら、研修内容を実践し、学校運営の改善を着実に図ってきていることが各調査項目の結果から確認された。

結論として、一連のプロセス（分析→目標設定・計画→実行→モニタリング→改善）により、教員、保護者、児童が学校運営に参加することが、教育の質改善のための重要な基盤となること、そして本校長研修モデルは、そのような基盤形成に有効であることが示された。また、プロジェクト側から計画実施のための資金を一切提供しないなかで、対象校により達成度に差異はあるものの、よい教育のための学校計画策定・実施のあり方を現場において短期間で定着させてきたことは特筆に値する。また、プロジェクト期間全体を通じて、UCD の強力なオーナーシップと高いコミットメントが継続的に担保され、専門家チームがこれを支援する形で活動が進められた結果、プロジェクトが目標達成に向けて着実に進捗したことは高く評価される。

プロジェクトの成果品となる校長研修ガイドラインは、プロジェクトを通じた現場での試行、改善プロセスを反映させ、改訂を重ねながら取り纏められている。今後、同ガイドラインが、対象地域のみならず、パラグアイにおける基礎教育全体の学校運営改善に向けて活用されることが望まれる。また、ガイドラインを活用した質の伴ったモデル普及のためには、プロジェクト終了後、それぞれの所属部局に戻る UCD のメンバーが、校長研修に関わる教育省中央部局間の横断的な連携や、地域レベルの関係組織のコア人材の育成・能力強化に向けて、中心的な役割を果たすことが不可欠となる。今般の調査により実施された関連 3 局へのインタビューでは、本プロジェクトの成果を積極的に活用していくとの意向は確認できたが、校長研修モデルの全国普及に向けての具体的な計画や関係局間の連携体制はまだ確定されていないため、UCD メンバーが中心となり、これらを取り進めていくことが期待される。

教育省は、本モデルの普及が円滑に推進されるよう、政策・制度面での支援を行い、全国展開に向けた具体策を関係局とともに検討すること、また、モデルが教育省内のほかのプログラムとも有機的に連携し、教育の質的改善に向けて包括的に取り組まれることが望まれる。

3. 提言

以上を念頭において、プロジェクト残り期間の活動、対象県における校長研修モデルの自立発展性、全国展開に向けての具体的な提言は次の通り。

(1) プロジェクト残り期間で取り組むべき活動

1) プロジェクト終了前のモニタリングの実施

前回実施されたモニタリングにて、学校教育計画（PEI）の内容確認が行われ、基準を満たしていない項目については指導が行われた。プロジェクト活動の最後の取りまとめとして、とりわけ基準を満たさなかった学校に対しては、再度 UCD によるフォローアップを実施し、当該校が質的基準を満たした PEI、POA を作成し、学校運営のための効果的なツールとして活用できることを確認し、必要に応じた技術支援を行うことが望ましい。

2) 教育省におけるインパクト調査結果の共有

本調査団に先駆けて、本年 8、9 月にインパクト調査が実施され、そこで収集されたデータは、今後の評価分析のためのデータとして活用されている。インパクト調査結果は報告書として取り纏められ、教育省に提出される予定であるが、なるべく早い時期に、中央レベル政策決定者に対して調査結果の概要に関するプレゼンテーションを行い、定量・定性的データ分析に基づいたモデルの有効性を広くアピールすることが極めて重要である。また、対象地域の学校やプロジェクト関係者に対しても、最終評価セミナー等の機会を通じて調査の結果概要を共有することが肝要である。

3) モデルの全国普及に向けた次官および関係局局長と専門家/UCD の協議機会の確保

質の伴ったモデル普及に向けて、専門家チーム/UCD は、可能な限り早期に、新しいプロジェクトダイレクターである次官と関連局長に対して、プロジェクトの実施プロセス、成果、教訓を共有し、これらに基づいて作成された全国展開に関する短・中期合同戦略を提案、協議する機会を確保することが肝要である。なお、毎週次官が召集している総局長の定期会合等を活用して早期に協議の機会を設けることを提案する。

4) 全国展開に関する短・中期合同戦略の作成・提案

専門家チームは、UCD の協力を得つつ、新政権下におけるガイドラインの全国普及のメカニズムと短・中期合同戦略（案）を作成し、これに必要となる具体的な予算案とともに、上述 3) で述べた協議にて、プロジェクト運営委員（次官、関係局長）に提案すること。また、協議結果に基づいて、専門家、UCD が中心となり、関係各局の連携体制による校長研修モデル普及のためのマスタープランを策定し、関連各局はこれに基づいて各局の計画を策定することが望ましい。

(2) 対象県における校長研修モデルの自立発展性に向けて（上位目標達成のために）

1) 普及計画策定支援と予算の確保

現在、プロジェクト対象地域（コルディジェラ県、セントラル県）では、県調整官事務所が中心となり、スーパーバイザー、IFD、県政府教育担当官の参加のもとに、プロジェクト終了後、本件で実施してきた校長研修モデルの普及を目指したプロジェクト計画を策定している。これらのプロジェク

トは、最終的には、県政府、教育省に提案され、予算確保を進めることになる。とりわけ、教育省においては、上位目標が円滑に達成されるよう、それらの普及計画実施のための必要な予算を承認、計上し、計画通りに支出できるよう支援することが求められる。また、UCD メンバーは、事前にプロポーザルの内容を審査し、プロポーザルの妥当性や実行可能性を高めるために必要な技術支援を行うこと。今後、これらの2県は、全国普及のための貴重なレファレンスサイトになることを関係者は十分に認識する必要がある。

2) 実施体制について

プロジェクト実施は、県の調整事務所が中心となり、関係機関の参加のもとに運営されることが望ましい。各関係機関から構成される技術グループ、或いは UCD,IFD,スーパーバイザーによる調整会合（Mesa de Trabajo）を正式なプロジェクト運営機関とし、メンバーを任命し、具体的な役割について取り決めを結ぶことで、連携体制を正式なものとするのが肝要である。また、県調整事務所は、データ収集、分析を通じて、プロジェクトの進捗を着実にモニターしていく必要がある。そのために求められる技術支援は各県に所属する UCD メンバーが行うこと。

3) IFD 人員強化

現行のプロジェクトには、対象地域各3名の IFD 講師が参加しており、スーパーバイザーと連携しながら、校長研修を実施している。今後、周辺校も含めた県内での普及を図るにあたって、現行の3名（1ヶ月30時間）体制では人数的に厳しい。よって、普及計画と照らし合わせ、IFD 側の体制を強化していく必要がある。そのためには、校長研修モデルの普及における IFD の役割を正式文書で明確にし、必要な人員を IFD が投入できるよう配慮すること、また、プロジェクトに関わっていない IFD 講師の能力強化を図るため、現行の3名を核として、IFD 内で技術移転、情報共有が図れるような仕組みを講じる必要があることとなる。

（3）校長研修モデルの全国普及に向けて

1) 政策の明確化と関係局間の連携体制構築

新政権は、現職教員訓練の一環として、学校運営に関する校長研修を IFD が実施していく方針を引き継いでいる。その一方で、本モデルの強みである“研修とモニタリング及びフォローアップの組み合わせによって研修で指導を受けた内容を各学校で実行することを高い確率で保証できる指導体制”を確保していくためには、IFD のみで校長研修モデルの全国展開が担えるものではなく、関係各局の密接な連携による実施体制の構築が不可欠であることを十分に認識する必要がある。そのためには、校長研修モデルの全国普及のための合同実施体制に関する政策的決定が求められる。とりわけ、プロジェクト対象地域外で本モデルを導入していくにあたっては、現場での連携構築に向けての中央レベルからの政策的指導が不可欠となる。

かかる点から、1.3) で既に述べたとおり、早期に次官、関係各局、プロジェクトチームにより、全国普及に向けての合同戦略を協議する機会を持ち、関係3局の連携体制の構築を公式かつ具体的に進めていく必要がある。

全国普及のための財政的措置については、現在、計画策定が進んでいるエスクエラビバ等の財政支援型プログラムとの連携も積極的かつ柔軟に検討していくことが求められる。とりわけ、IFD トレーナーやスーパーバイザーなど、各県のコアとなる人材強化のための TOT 等の実施にかかる予算を確

保していく等の連携が考えられる。

2) UCD メンバーの効果的活用

プロジェクト対象県では、UCD のメンバーでもある県調整官事務所の技官を中心として、県レベルで本校長研修モデルを継続・普及していくための核となる人材が、スーパーバイザー、IFD とともに育成されており、彼らの間のコミュニケーションや連携体制も、ある程度確立している。その一方で、その他の県については、モデルの適正な導入のために、校長研修の講師（IFD）、スーパーバイザーを育成・強化していかなければならない。県レベルの指導者およびスーパーバイザーの育成・強化に当たっては、ガイドライン・マニュアル開発から、研修実施、現場でのモニタリング・指導の一連のプロセスを進めてきた UCD メンバーの効果的活用を担保することが肝要である。とりわけ、教員養成局が現在実施を検討している全国の IFD トレーナー研修等、関係局が主催する研修における講師としての参加や、各県のコア人材強化を目的とした現場への出張研修、等、現行のプロジェクトで育成・強化された人材が、モデルの全国普及のために、局を超えて効果的に活用されることが望まれる。

3) 県レベルでの関係機関の連携体制構築

既に繰り返し述べてきているが、本モデルで高く評価されている“研修＋現場でのフォローアップ”の組み合わせを担保していくためには、IFD およびスーパーバイザー・県調整事務所の密接な連携体制の構築が不可欠である。現行のモデルでは、研修の計画、実施後に UCD,IFD,スーパーバイザーによる調整会合（Mesa de Trabajo）を開催し、関係アクター間の連携強化と研修・モニタリングの実施能力の強化に役立ててきた。このように、質の確保されたモデルの普及のために、県レベルの関係機関の体系的な連携が不可欠であることを十分に認識する必要がある。

（４）その他

上述に加えて、以下の２点についても、今後、関係者による適切なフォローアップが必要となる。

1) フォローアップ事業の検討

本案件は、上位目標の達成の見込みも高く、さらに、モデルの全国普及に向けての関係各局の意気込みも強い。JICA としても全国展開を側面的に支援できるよう、なんらかのフォローアップ協力を実施することを提言する。具体的には、まず、対象２県における普及計画に基づいた必要部数のガイドライン印刷が考えられる。また、各県コーディネーター、IFD 教官、スーパーバイザー、県政府教育担当官、を招集し、校長研修モデルのセミナーを中央関係局と共催で実施する、なども、全国普及のための各県の基盤形成に効果的である。

なお、基礎教育総局が新体制で推し進めるエスクエラバプログラムについても、モデルをより多くの学校で普及し、学校運営改善に資することができるよう、学校運営改善コンポーネントで活用するためのガイドラインの印刷等で連携していくことも前向きに検討することが望まれる。

2) 中南米地域別研修派遣者の人選

本プロジェクトは JICA が中南米地域の教育関係者を対象に本年から実施している中南米地域別研修「学校運営改善」と連携して実施している。同研修は、C/P 研修の一環となっており、本年３月には、UCD メンバーを含めて、コルディジェラ県関係者が４名派遣された。次回は、2009 年１月に開催

され、セントラル県関係者を含め、パラグアイからは計4名の参加枠を予定しており、校長研修モデルの自立発展性に貢献できる適正な人材が派遣される必要がある。セントラル県の候補者として、プロジェクト終了後、本モデル普及の推進役の一人として活躍が期待される校長研修ユニットメンバーの Miss. Elisa Rodas de Flor に加えて、校長研修ユニットが定める基準に基づいて、プロジェクト活動に積極的に取り組み、今後の普及にも貢献できる スーパーバイザー および 中央校学校長 をそれぞれ1名ずつ人選し、計3名 を推薦すること。

また、セントラル県関係者に加えて、教育省次官を同研修に招待し、全国レベルでの普及推進のための政策方針策定に役立てることを提案する。次官の参加が難しい場合は、校長研修モデルにおいて、学校をモニター・フォローしていく重要な役割を持つスーパーバイザーを管轄する教育プロセス強化総局（Dirección General de Fortalecimiento de Proceso Educativo）から、全国普及の推進役となる適正な人材を推薦すること。

4. 教訓

▶ 資質の高い専任 C/P の配置による効果

本プロジェクトで開発された校長研修モデルは校長、スーパーバイザーおよび IFD 等、現場関係者から高く評価され、地域・学校レベルにおいて様々な正のインパクトが確認された。このような高い成果が発現した要因として、質・量ともに充実したプロジェクト専任の C/P の確保が挙げられる。C/P が中心となってプロジェクト活動が進められたことで、オーナーシップが高まり、校長研修モデルの全国普及・定着を実現していくために必要となる人材が育成・強化された。

▶ 複数部局から編成された C/P チームによる包括的な研修モデルの構築

本案件は、校長研修及び現場指導に関わる複数の関係部局に所属するメンバーにて C/P チームを編成し、研修及びモニタリングを組み合わせた包括的な校長研修モデルを構築した。プロジェクト実施に際しては、複数機関が関わることで、方針決定等の調整にかかる負担が大きかったことは否めないものの、プロジェクト終了後、C/P が関係部局に戻り、モデル普及に求められる各組織の能力開発に貢献するとともに、制度化に向けて関係部局との円滑な連携を推進することが期待できる。

研修とモニタリングを組み合わせた包括的なモデルの構築のためには、関連部局から選出された人材により C/P チームを構成することは効果的ではあるが、その際、政策決定者間の定期的な会合を実施するなどの部局間の緊密なコミュニケーションが肝要である。

▶ スケールアップおよび制度化への戦略

本プロジェクトはプロジェクト終了後の校長研修モデルの具体的な普及計画等のビジョンや他ドナーについての情報が JICA-MEC 間で共有されないまま施行された。その結果、プロジェクト側がモデルの制度化、普及に奔走したものの、複数の関係機関との調整が困難であったこと、政権交代の影響により政策決定者が交代したことで、具体的な普及計画の策定までには至らなかった。また、現時点ではエスクエラビバの第2フェーズで本プロジェクトの研修内容や教材を活用していくことが検討されているものの、プロジェクトの形成時にはエスクエラビバとの内容の重複について日本側が把握しておらずドナー間の連携について検討がなされなかった。

自立発展性を担保していくためにも、プロジェクト形成段階から他ドナーの動向や連携の可能性等必要な情報交換を行うとともに、スケールアップおよび制度化への明確な戦略を MEC-JICA 間で十分協議し共通認識をもっておくことが肝要である。

➤ 地域別研修との連携の有効性

地域別研修「学校運営改善」との連携は、学校運営にかかる中南米地域の教育関係者とのネットワーク構築及び知見の共有に貢献し、プロジェクトの自立発展性に向けて多大なインパクトをもたらした。このように、異なるスキームの有機的な連携は、協力効果を効率的に発現させることに貢献する好例となった。

➤ 時間的余裕を持った地域別研修 GI 送付の必要性

地域別研修「学校運営改善」GI 通知の遅延により、研修員の選考基準についての説明が関係者に対して十分になされなかった。そのため、関係者から選考プロセスの不透明性を指摘する声が聞かれた。今後は GI 通知の手続きと平行してパ国側研修員選考実施者に対して前広に連絡、調整を行うなど、研修員の選抜が余裕をもって実施できるよう配慮することが重要である。

➤ 予算執行の遅延による活動への影響

教育省による交通費等の研修経費の支出の遅延により、研修の延期等プロジェクト活動に支障が生じた。円滑なプロジェクト実施のためには、予算計画を策定し、計画通りに執行することが肝要である。

➤ 適切な機材の選定

プロジェクト供与車両の車種が乗車人数などにおいて適当ではなかったと思われる。車両の選定等、活動により適した機材を把握し供与することが重要である。

付録 1 : PDM (2)

プロジェクト名称: バラグアイ国学校運営管理改善計画
 プロジェクト概要: セントラル県 (5地域)、コルデインジェラ県 (3地域)
 対象地域: セントラル県 (5地域)、コルデインジェラ県 (3地域)
 直接裨益対象校: セントラル県の中央校一部 (50校)、コルデインジェラ県の中央校すべて (54校) (計104校)
 直接裨益対象者: 上センター104校の校長・副校長 (約200人)、教育行政官 (40人以上)
 直接裨益対象者: 上センター104校の校長・副校長 (約200人)、教育行政官 (40人以上)

期間: 約2年6ヶ月 (2005年7月-2009年1月)
 作成日: 07年11月5日

プロジェクトの概要	指標	指標の入手段	外部条件
<p>【上位目標】 (2014年あたりの中期目標) プロジェクト対象地域の基礎教育校において学校運営管理が改善される</p> <p>【プロジェクト目標】 (2009年1月の達成目標) プロジェクト対象校の中央校において、学校運営管理改善に資する校長研修のモデルが確立される</p>	<p>1. 対象県・周辺校の年間活動計画の作成状況と内容の質 2. 対象県・周辺校における年間活動計画の実施達成度</p> <p>1. 校長研修の実施手法、内容が明確に記載されていること 2. 研修後の学校運営管理の方法が記載されていること 3. 校長研修を全国展開するための方法が記載されていること 4. 研修参加者及び研修実施者用の教材が含まれていること 5. 作成されたガイドラインがMECC (バラグアイ側) の合意を得られていること</p>	<p>1. ①年間活動計画の記載と内容、②学校運営管理モニタリング報告書 2. ①年間活動計画実績記録、②学校運営管理モニタリング報告書</p> <p>1~4 作成されたガイドライン</p> <p>5. JCCミニッツ</p>	<p>教育文化省が学校運営管理改善に資する中央校の校長研修を重視し展開しようとする方針を堅持する</p> <p>・対象中央校が周辺校に対し、学校間ネットワークを活用し指導を行う。 ・バラグアイ国の経済状態が急激に悪化しない</p>
<p>【成果】 1. 校長研修の実施方法 (内容および手法) が開発される</p>	<p>1. 対象中央校で作成された学校教育計画 (PEI) の作成状況と内容の質 1.1 対象中央校のPEI所有率が90%以上 1.2 対象中央校の作成したPEIのうち「PEI分析表」の全ての要件を満たしたものが90%以上</p> <p>2. 対象中央校で作成された年間活動計画 (FOA) の作成状況と内容の質 2.1 対象中央校のFOA所有率が90%以上 2.2 対象中央校の作成したFOAのうち「FOA分析表」の全ての要件を満たしたものが90%以上</p> <p>3. 対象中央校の年間活動計画 (POA) の実施達成度</p> <p>4. 学校管理職による学校コミュニティへのアカウンタビリティ 4.1 対象中央校の保護者会議にPEI/POAに関する議題が含まれるものが80%以上 4.2 対象中央校のPOAに計画された保護者会の開催実績が80%以上 4.3 対象中央校のうちスーパバイザーにPEI・POAを提出した学校が90%以上</p>	<p>1.1 PEI 1.2 モニタリング報告書</p> <p>2.1 POA 2.2 モニタリング報告書</p> <p>3. モニタリング報告書</p> <p>4.1 保護者会議記録 4.2 モニタリング報告書 4.3 モニタリング報告書</p>	<p>教育文化省及びプロジェクト対象地域において、プロジェクト関係者が本プロジェクトに積極的に関わり続ける</p>
<p>2. インストラクター*およびスーパバイザー**の校長研修の実施能力が向上する</p>	<p>2-1. 養成されたインストラクター数 (5人以上) 2-2. 養成されたスーパバイザー数 (2県で40人以上) 2-3. 養成されたインストラクターおよびスーパバイザーによる全8回の県レベル及び地域レベル校長研修に6回以上出席した対象校が80%以上</p> <p>2-4. 養成されたインストラクターおよびスーパバイザーによる研修への参加者 (校長・副校長) の満足度</p> <p>3. 簡潔かつ研修内容を反映したモニタリング・評価シートが完成する (プロジェクト終了時まで)</p>	<p>2-1. インストラクター研修の記録 2-2. スーパバイザー研修の記録 2-3. 県レベル研修・地域レベル研修の記録</p> <p>2-4. 研修参加者 (校長) への研修内容に対するアンケート結果</p> <p>3. 完成したモニタリングシート</p>	
<p>3. 学校運営管理活動のモニタリング・評価方法が開発される</p>			

【活動】	【投入】		外部条件
<p>1-1. ベースライン調査を実施する</p> <p>1-2. 校長研修プログラムを作成する</p> <p>1-3. 研修モジュール(含む教材)を作成する</p> <p>1-4. 県レベルでの校長研修を試行する(インストラクターによる)</p> <p>1-5. インストラクターとスーパーバイザーの会合をもつ(地域レベル校長研修にかかわる準備作業、スーパーバイザーへの技術指導)</p> <p>1-6. 地域レベルでの校長研修を試行する(スーパーバイザーによる)</p> <p>1-7. 校長研修に係るガイドラインを作成する</p> <p>1-8. プロジェクトインパクト調査を実施する</p> <p>2-1. 中央及び県レベルにおいて研修の実施メンバー(校長研修ユニットメンバー)を任命する</p> <p>2-2. インストラクター研修を実施する</p> <p>2-3. スーパーバイザー研修を実施する</p> <p>3-1. 学校運営管理モニタリング・評価ツールを開発する</p> <p>3-2. 学校運営管理モニタリング・評価活動を試行する(対象学校の訪問を含む)</p> <p>3-3. 県レベルの関係者を対象に評価会を開催し、学校運営改善活動内容とモニタリング・評価結果を共有し、課題について協議する</p>	<p>(日本側)</p> <p>1. 日本人専門家:5分野(総括/教育行政、学校运营管理、授業計画管理、研修計画、教育評価・モニタリング)</p> <p>2. 国別研修: 4名程度</p> <p>3. 供与機材:車両等研修に必要な資機材</p> <p>4. 現地活動費:2006年度の交通費、資機材消耗品購入費、通信運搬費、印刷製本費、備人等の各種経費、研修/セミナー開催費</p>	<p>(バラグアイ側)</p> <p><教育文化省></p> <p>1. カウンターパート</p> <p>2. カウンターパートの活動費(2007年度以降の交通費・燃料代・運転手等備人費)</p> <p>3. 日本人専門家執務室</p> <p><県教育監督技術調整事務所></p> <p>1. カウンターパート</p> <p>2. カウンターパートの活動費(交通費、燃料代、運転手等備人費)</p> <p>3. 日本人専門家執務室(各県同事務所内)</p>	<p>研修を受けたインストラクター、スーパーバイザー、校長が継続して勤務する</p> <p>校長研修及びモニタリング・評価の実施に必要な経費をバラグアイ側が継続して負担する</p> <p>【前提条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・教育文化省が基礎教育レベルの校長研修を制度化しようとする意向を有する ・教育文化省内で本プロジェクトを最も効率的・効果的に推進する実施ユニットが設置される ・対象県内の行政組織と中央校が学校運営管理改善に資する校長研修に積極的に取り組み意向を有する

注:* インストラクター・スーパーバイザー研修および県レベル校長研修の講師を務める

** スーパーバイザー(アグニコを含む): 県の県教育監督調整事務所(CDS)や教授支援監督事務所(SATP)に所属の教育行政官。学校のモニタリングを実施し地域レベル校長研修のモデレーターとなる

評価項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	情報源	データ収集方法		
	大項目	小項目					
上位目標達成の見込み	プロジェクト対象地域の基礎教育校において学校運営管理が改善される	1. 対象県・周辺校の年間活動計画の作成状況と内容の質	1. ①年間活動計画の記載と内容(添付資料2の分析結果)、②学校運営管理モニタリング報告書	①年間活動計画の記載と内容(添付資料2の分析結果)、②学校運営管理モニタリング報告書	インパクト調査結果資料レビュー		
		2. 対象県・周辺校における年間活動計画の実施達成度	2. ①年間活動計画実績記録、②学校運営管理モニタリング報告書	①年間活動計画実績記録、②学校運営管理モニタリング報告書	インパクト調査結果資料レビュー		
プロジェクト目標の達成見込み	プロジェクト対象県の中央校において、学校運営管理改善に資する校長研修のモデルが確立される	1. 校長研修の実施手法、内容が明確に記載されていること	作成されたガイドライン	教育総局カリキュラム担当者	資料レビュー インタビュー		
		2. 研修後の学校運営管理の方法が記載されていること	作成されたガイドライン	教育総局カリキュラム担当者	資料レビュー インタビュー		
		3. 校長研修を全国展開するための方法が記載されていること	作成されたガイドライン	教育総局カリキュラム担当者	資料レビュー インタビュー		
		4. 研修参加者及び研修実施者用の教材が含まれていること	作成されたガイドライン	教育総局カリキュラム担当者	資料レビュー インタビュー		
		5. 作成されたガイドラインがMEC(パラグアイ側)の合意を得られていること	JCCミッツ	教育総局カリキュラム担当者	資料レビュー インタビュー		
		モデルの内容は適切か	MEC、ユニット、スーパーバイザー、IFD、県コーディネーター、対象中央校・周辺校	MEC、ユニット、スーパーバイザー、IFD、県コーディネーター、対象中央校・周辺校	インタビュー		
実績の検証	1. 校長研修の実施方法(内容及び手法)が開発される	1. 対象中央校で作成された学校教育計画(PEI)の作成状況と内容の質					
		1.1 対象中央校のPEI所有率が90%以上	PEI	スーパーバイザー、対象中央校	インパクト調査結果レビュー インタビュー		
		1.2 対象中央校の作成したPEIのうち「PEI分析表」(添付資料1)の全ての要件を満たしたものが90%以上	モニタリング報告書	スーパーバイザー、対象中央校	インパクト調査結果レビュー インタビュー		
		2. 対象中央校で作成された年間活動計画(POA)作成状況と内容の質					
		2.1 対象中央校のPOA所有率が90%以上	POA	スーパーバイザー、対象中央校	インパクト調査結果レビュー インタビュー		
		2.2 対象中央校の作成したPOAのうち「POA分析表」(添付資料2)の全ての要件を満たしたものが90%以上	モニタリング報告書	スーパーバイザー、対象中央校	インパクト調査結果レビュー インタビュー		
		3. 対象中央校の年間活動計画(POA)の実施達成度	モニタリング報告書	スーパーバイザー、対象中央校	インパクト調査結果レビュー インタビュー		
		4. 学校管理職による学校コミュニティへのアカウントビリティ					
		4.1 対象中央校の保護者会議にPEI/POAに関する議題が含まれるものが80%以上	保護者会記録	スーパーバイザー、対象中央校	インパクト調査結果レビュー インタビュー		
		4.2 中央対象校のPOAIに計画された保護者会の開催実績が80%以上	モニタリング報告書	スーパーバイザー、対象中央校	インパクト調査結果レビュー インタビュー		
		4.3 中央対象校のうちスーパーバイザーにPEI/POAを提出した学校が90%以上	モニタリング報告書	スーパーバイザー、対象中央校	インパクト調査結果レビュー インタビュー		
		2. インストラクター及びスーパーバイザーの校長研修の実施能力が向上する	2-1. 養成されたインストラクター数(5人以上)	養成されたインストラクターの能力	インストラクター研修の記録	評価会アンケート、専門家、ユニット	資料レビュー インタビュー
	2-2. 養成されたスーパーバイザー数(2県で40人以上)		養成されたスーパーバイザーの能力	スーパーバイザー研修の記録	評価会アンケート、専門家、スーパーバイザー	資料レビュー インタビュー	
	2-3. 養成されたインストラクター及びスーパーバイザーによる全8回の県レベル及び地域レベル校長研修に6回以上出席した対象校が80%以上		校長研修の成果	県レベル研修・地域レベル研修の記録	成果1の検証結果	資料レビュー	
	2-4. 要請されたインストラクターおよびスーパーバイザーによる研修への参加者(校長・副校長)の満足度		校長研修の成果	成果1の検証結果	研修参加者(校長)への研修内容に対するアンケート結果 対象校校長・副校長	アンケート結果レビュー インタビュー	
	3. 学校運営管理活動のモニタリング・評価方法が開発される		簡潔かつ研修内容を反映したモニタリング・評価シートが完成する(プロジェクト終了時まで)	簡潔かつ研修内容を反映したモニタリング・評価シートが完成する(プロジェクト終了時まで)	完成したモニタリングシート	ユニット、スーパーバイザー	インタビュー

評価項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
投入の実績	パラグアイ側の投入は計画通りに行われたか				
	<教育文化省>				
	1. カウンターパート	配置時期、専任・兼任、役職	報告書、ユニットメンバー、スーパーバイザー、専門家	資料レビュー、インタビュー	
	2. カウンターパートの活動費(2007年度以上の交通費・燃料代・運転手等備人費)	投入予算実績、投入時期、項目、数量、金額	報告書、ユニットメンバー、スーパーバイザー、専門家	資料レビュー、インタビュー	
	3. 日本人専門家執務室	スペース、設備が十分か	報告書、ユニットメンバー、スーパーバイザー、専門家	資料レビュー、インタビュー	
	<県教育監督技術調整事務所>				
	1. カウンターパート	配置時期、専任・兼任、役職	報告書、ユニットメンバー、スーパーバイザー、専門家、県コーディネーター	資料レビュー、インタビュー	
	2. カウンターパートの活動費(交通費、燃料代、運転手等備人費)	投入予算実績、投入時期、項目、数量、金額	報告書、ユニットメンバー、スーパーバイザー、専門家、県コーディネーター	資料レビュー、インタビュー	
	3. 日本人専門家執務室	スペース、設備が十分か	報告書、ユニットメンバー、スーパーバイザー、専門家、県コーディネーター	資料レビュー、インタビュー	
	日本側の投入は計画通りに行われたか				
	1. 日本人専門家:5分野(総括/教育行政、学校運理管理、授業計画管理、研修計画、教育評価・モニタリング)	分野、人数、派遣時期/期間	報告書、専門家	資料レビュー、インタビュー	
	2. 国別研修:4名程度	人数、研修時期/期間、研修科目	報告書、専門家	資料レビュー、インタビュー	
3. 供与機材:車両等研修に必要な資機材	供与時期、内容、数量、費用、利用管理状況	報告書、専門家	資料レビュー、インタビュー		
4. 現地活動費:2006年度の交通費、資機材消耗品購入費、通信運搬費、印刷製本費、備人等の各種経費、研修/セミナー開催費)	投入時期、項目、数量、金額	報告書、専門家	資料レビュー、インタビュー		
実施プロセスの検証	活動は計画通りに実施されたか				
	1-1. ベースライン調査を実施する	実施時期、達成度、進捗状況、進捗に影響を与えた問題	PO、専門家、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、報告書	資料レビュー、インタビュー	
	1-2. 校長研修プログラムを作成する				
	1-3. 研修モジュール(含む教材)を作成する				
	1-4. 県レベルでの校長研修を試行する(インストラクターによる)				
	1-5. インストラクターとスーパーバイザーの会合をもつ(地域レベル校長研修にかかわる準備作業、スーパーバイザーへの技術指導)				
	1-6. 地域レベルでの校長研修を試行する(スーパーバイザーによる)				
	1-7. 校長研修に係るガイドラインを作成する				
	1-8. プロジェクトインパクト調査を実施する				
	2-1. 中央県及び県レベルにおいて研修の実施メンバー(校長研修ユニットメンバー)を任命する				
	2-2. インストラクター研修を実施する				
	2-3. スーパーバイザー研修を実施する				
	3-1. 学校運営管理モニタリング・評価ツールを開発する				
	3-2. 学校運営管理モニタリング・評価活動を試行する(対象学校の訪問を含む)				
	3-3. 県レベルの関係者を対象に評価会を開催し、学校運営改善活動内容とモニタリング・評価結果を共有し、課題について協議する				

評価項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	情報源	データ収集方法	
	大項目	小項目				
プロジェクトの実施体制に問題はなかったか	プロジェクトの実施体制は適切に機能しているか	プロジェクトの実施体制は適切に機能しているか	実施体制の適切さ(必要な関係者が含まれているか、など)	実施体制図 教育文化省、専門家、ユニット	資料レビュー インタビュー	
		関係者間のコミュニケーションは適切にとられているか	JCCその他の会合開催実績、関係者所感	報告書、教育文化省、専門家、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、IFD、対象校校長	資料レビュー、インタビュー	
		実施機関やC/Pのオーナーシップは十分か	実施機関・C/Pの参加度、投入実績、プロジェクト終了後の実施計画の有無、関係者所感	報告書、教育文化省、専門家、ユニット、スーパーバイザー、対象校校長	資料レビュー、インタビュー	
		モニタリングは適切に行われているか	モニタリングの頻度、方法、結果が共有されているか	モニタリング記録、専門家、ユニット、教育文化省	資料レビュー、インタビュー	
	技術移転の方法に問題はなかったか	技術移転の成果が確認できるか	各成果の達成状況、モニタリングの結果、関係者の所感	報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター	資料レビュー、インタビュー	
		適切なC/Pが配置されたか	関係者の所感	報告書、専門家、教育文化省	資料レビュー、インタビュー	
	ターゲットグループや関係組織の参加度や認識は高いか	インストラクターとして配置されたC/Pは適切だったか	関係者の所感	報告書、専門家、教育文化省	資料レビュー、インタビュー	
		スーパーバイザーは適切な人材が配置されたか	関係者の所感	報告書、専門家、ユニット、教育文化省	資料レビュー、インタビュー	
	その他実施過程で生じている問題や、効果発現に影響を与えた要因	中間評価の提言について適切なフォローアップを行ったか <プロジェクト運営について> ①承認された計画に基づいてパラグアイ側が負担する経費支出の確保 ②専門家チームとMEC幹部関係者との定期的なコミュニケーションの促進 ③スーパーバイザーによる学校運営に関するモニタリング能力の強化 ④スーパーバイザーが不在の地区への対応 <モデルの質の向上について> スーパーバイザーの能力強化、モデルの妥当性の向上、予算の分析とガイドラインへの記載 <自立発展性について> ①プロジェクトで育成・強化された人材の効果的な活用 ②校長研修ガイドラインとポストプロジェクトの実施体制 ③IFDの校長研修モデルへの組み込み ④モデル普及のための必要な予算の確保	対象校の校長や県事務所、その他学校関係者(教員、保護者など)はプロジェクトの活動に十分に参加しているか	各活動への参加実績、関係者の所感	報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、教育文化省、対象校	資料レビュー、インタビュー
			フォローアップの実施状況、課題の現状、今後の見通し	報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、教育文化省、県コーディネーター、IFD	資料レビュー、インタビュー	
必要性			プロジェクトはパラグアイの社会やターゲットグループのニーズに合致していたか	関連文書・資料、関係者所感	MEC、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、IFD	資料レビュー、インタビュー
優先度			パラグアイの教育開発政策との整合性はあるか	教育文化省の政策との整合性	パラグアイ政府の教育開発計画・政策、教育文化省	資料レビュー、インタビュー
			日本のODA政策との整合性はあるか	日本の援助政策、国別事業実施計画との整合性	成長のための基礎教育イニシアティブ、JICA国別事業実施計画	資料レビュー
手段としての適切性			プロジェクトは開発課題に効果を生む手段として適切だったか	実績の検証結果、関係者所感	報告書、専門家、ユニット、教育文化省	資料レビュー、インタビュー
			ターゲットグループの選定は適切かつ十分であったか	実績の検証結果、関係者所感	報告書、専門家、ユニット、教育文化省	資料レビュー、インタビュー
			プロジェクトのモデル開発は適切だったか	実績の検証結果、関係者所感	報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、IFD、県コーディネーター	資料レビュー、インタビュー
その他			他ドナーや他のJICA事業との連携・デマケは明確に示されているか	他ドナー関連事業の関連文書、関係者所感	教育文化省、専門家	資料レビュー、インタビュー

付録2: 評価グリッド

評価項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
	その他	中間評価以降、プロジェクトを取り巻く環境(政策、経済、社会など)の変化はないか	実施機関の組織変革、プロジェクトの位置付けの変化、他ドナーによる類似プロジェクトの開始の有無、経済状況の変化など	報告書、専門家、ユニット、教育文化省、県コーディネーター、IFD	資料レビュー、インタビュー

付録2: 評価グリッド

評価項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
有効性	プロジェクト目標の達成	プロジェクト目標は達成されるか	実績の検証結果	実績の検証結果	
	成果とプロジェクト目標達成の因果関係	アウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であったか	実績の検証結果	実績の検証結果	
		アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか、外部条件の影響があったか	教育文化省及びプロジェクト地域において、プロジェクト関係者が本プロジェクトに積極的に関わり続けているか	報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、教育文化省、対象校	資料レビュー、インタビュー
		新たな外部条件の有無		報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、IFD、教育文化省、対象校	資料レビュー、インタビュー
		プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か	実績の検証結果、関係者所感	報告書、専門家、ユニット、教育文化省	資料レビュー、インタビュー
効率性	アウトプットの産出	アウトプットの産出状況は適切か	実績の検証結果	実績の検証結果	
	活動とアウトプット産出の因果関係	アウトプットを産出するために十分な活動であったか	実績の検証及び実施プロセスの分析結果	実績の検証及び実施プロセスの分析結果	
		活動からアウトプットに至るまでの外部条件は現時点においても正しいか、外部条件の影響はあったか	研修を受けたインストラクター、スーパーバイザー、校長が継続して勤務しているか	報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、教育文化省	資料レビュー、インタビュー
			校長研修及びモニタリング・評価の実施に必要な経費をパラグアイ側が継続して負担しているか	報告書、専門家、ユニット、県コーディネーター、教育文化省	資料レビュー、インタビュー
	投入のタイミング・質・量	活動を行うために過不足ない量・質の投入が、タイミングよく実施されたか	投入の実績及び実施プロセスの分析結果	投入の実績及び実施プロセスの分析結果	
インパクト	上位目標達成の見込み	プロジェクトの効果として上位目標の発現が見込まれるか	実績の検証結果 上位目標の達成を阻害する要因の有無	実績の検証結果 報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、教育文化省、対象校	資料レビュー、インタビュー
	上位目標とプロジェクト目標の因果関係	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか	実績の検証結果	実績の検証結果	
		プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は現時点でも正しいか、外部条件が満たされる可能性は高いか	外部条件「対象中央校が周辺校に対し、学校間ネットワークを活用し指導を行う」の影響が見込まれるか	教育文化省、専門家、インパクト調査結果	インタビュー
			外部条件「パラグアイ国の経済状態が急激に悪化しない」の影響が見込まれるか	経済動向	資料レビュー
	波及効果	上位目標以外の正負のインパクトは生じたか	政策の策定と法律・制度・基準などの整備への影響の有無 ジェンダー、人権、貧富など社会・文化的側面への影響の有無 ターゲットグループへのその他の影響の有無	インパクト調査の結果、報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、教育文化省、対象校、県コーディネーター、IFD	資料レビュー、インタビュー
自立発展性	政策・制度面	プロジェクト終了後も政策支援が継続するか	新政権の教育政策	教育文化省	インタビュー
		校長研修の普及のための関連規制、法制度は整備されているか	必要な法制度の整備状況	専門家、ユニット、教育文化省、県コーディネーター、IFD	インタビュー
			モデルを普及させるための取り組みが担保されているか	専門家、ユニット、教育文化省	インタビュー
	組織・財政面	協力終了後も活動を継続するための組織能力はあるか	人材配置、意思決定プロセス、実施体制などの整備状況	報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、教育文化省、対象校	資料レビュー、インタビュー
		実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップは十分か	新政権の教育省のプロジェクトに対する方針	教育文化省、専門家、ユニット	インタビュー
		プロジェクト終了後の活動継続のための予算がどの程度確保されているか	今後の予算計画	教育文化省	インタビュー
	技術面	校長研修は受け入れられているか	技術レベル、社会的・慣習的要因などの問題があるか	対象校校長、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、専門家	インタビュー
		普及のメカニズムはプロジェクトに取り込まれているか	広報活動状況	報告書、専門家、ユニット、教育文化省	資料レビュー、インタビュー
制度化に向けた取り組み			報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、IFD、教育文化省	資料レビュー、インタビュー	
社会・文化・環境面	女性、貧困層、社会的弱者、環境への配慮不足により持続的効果を妨げる可能性はないか	持続的効果の発現の促進要因と阻害要因	報告書、専門家、ユニット、スーパーバイザー、県コーディネーター、IFD、教育文化省	資料レビュー、インタビュー	

付録3：調査結果：実績の検証

評価設問		判断基準・方法(指標)	調査結果																																				
大項目	小項目																																						
上位目標 達成の見 込み	プロジェクト対象 地域の基礎教 育校において学 校運営管理が 改善される	1. 対象県・周辺校の 年間活動計画の作 成状況と内容の質	<p>“Manual de Funciones del Educador(仮訳:教育従事者の職務マニュアル)”では中央校の校長の職務として周辺校の教 育手法や管理運営方法に関する活動を計画・調整・実施・監督・評価することが規定されている。よって、中央校の校長は スーパーバイザーの支援を受けながら PEI/POA の作成についても周辺校を指導していく責務を持っている。2008 年 8 月 に実施したインパクト調査の結果によると、下表が示すように、対象中央校の 65%が既に周辺校とプロジェクトの指導した PEI/POA の作成について活動を開始している。</p> <p style="text-align: center;">表：周辺校への指導を開始した中央校</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>県(中央校サンプル数)</th> <th>周辺校の指導を開始した 中央校数</th> <th>比率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>セントラル県(10校)</td> <td>5</td> <td>50.0%</td> </tr> <tr> <td>コルデイジェラ県(10校)</td> <td>8</td> <td>80.0%</td> </tr> <tr> <td>合計(20校)</td> <td>13</td> <td>65.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">出典：インパクト調査</p> <p>スーパーバイザーによると、中央校の校長は周辺校への普及の責務を果たすための能力や意欲の面で異なり、学校に よって進展状況に差がある。しかしながら、大部分の中央校は周辺校への PEI/POA の普及に着手しているとのことであ る。</p> <p>同インパクト調査の結果では、下表が示すとおり、周辺校 20 校(サンプル)のうちの 25%が要件を満たす PEI¹を持ってお り、20%が要件を満たす POA²を持っていることがわかった。</p> <p style="text-align: center;">表：周辺校の PEI/POA の所有率</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">県(周辺校サンプル数)</th> <th colspan="2">PEI 所有校</th> <th colspan="2">POA 所有校</th> </tr> <tr> <th>学校数</th> <th>比率</th> <th>学校数</th> <th>比率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>セントラル県(10校)³</td> <td>3</td> <td>30.0%</td> <td>1</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td>コルデイジェラ県(10校)⁴</td> <td>2</td> <td>20.0%</td> <td>3</td> <td>30.0%</td> </tr> <tr> <td>合計(20校)</td> <td>5</td> <td>25.0%</td> <td>4</td> <td>20.0%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">出典：インパクト調査</p> <p>現時点では大部分の周辺校で PEI/POA の作成中であり、まだ開始していない学校や開始後間もない学校もあるため、 POA の実施達成度を確認するには時期尚早であった。</p>	県(中央校サンプル数)	周辺校の指導を開始した 中央校数	比率	セントラル県(10校)	5	50.0%	コルデイジェラ県(10校)	8	80.0%	合計(20校)	13	65.0%	県(周辺校サンプル数)	PEI 所有校		POA 所有校		学校数	比率	学校数	比率	セントラル県(10校) ³	3	30.0%	1	10.0%	コルデイジェラ県(10校) ⁴	2	20.0%	3	30.0%	合計(20校)	5	25.0%	4	20.0%
県(中央校サンプル数)	周辺校の指導を開始した 中央校数	比率																																					
セントラル県(10校)	5	50.0%																																					
コルデイジェラ県(10校)	8	80.0%																																					
合計(20校)	13	65.0%																																					
県(周辺校サンプル数)	PEI 所有校		POA 所有校																																				
	学校数	比率	学校数	比率																																			
セントラル県(10校) ³	3	30.0%	1	10.0%																																			
コルデイジェラ県(10校) ⁴	2	20.0%	3	30.0%																																			
合計(20校)	5	25.0%	4	20.0%																																			
		2. 対象県・周辺校に おける年間活動計画 の実施達成度																																					

¹ PEI を所有する学校の条件として、(1)複数年度の計画、(2)「教科教育」ディメンジョンの有無、(3)教科教育に係る活動内容の明記、(4)全体目標での教科教育に関する記述を挙げており、これらの条件を満たしたものが、PEI の「所有数」に計上されている。

² POA を所有する学校の条件として、(1)各活動項目とその日程の記載、(2)個別目標の設定、(3)その目標達成に向けた具体的な活動の明記を挙げており、これらの条件を満たしたものが、POA の「所有数」に計上されている。

³ セントラル県の対象地域の周辺校の数は 386 校である。

⁴ コルデイジェラ県の対象地域の周辺校の数は 273 校である。

プロジェクト 目標の達成見込み)	プロジェクト対象 県の中央校において、学校運営 管理改善に資する 校長研修のモデルが確立される	1. 校長研修の実施 手法、内容が明確に 記載されていること 2. 研修後の学校運 営管理の方法が記 載されていること 3. 校長研修を全国 展開するための方法 が記載されているこ と 4. 研修参加者及び 研修実施者用の教 材が含まれているこ と 5. 作成されたガイド ラインが MEC(パラ グアイ側)の合意を 得られていること モデルの内容は適切 か	本プロジェクトによって校長研修の実施手法及び内容、研修後の学校運営管理の方法についてのモデルを開発することができた。校長研修ガイドライン(ドラフト)にはそれらの詳細が記されており、ガイドラインの評価に携わったカリキュラム・評価・指導総局の担当官によると、ガイドラインの使用が理解しやすい表現で手法や内容が記述されていることである。 全国展開のための方法については、新政権の MEC において全国普及のメカニズムを決定していないことから、ガイドラインには簡易な説明が記載されているのみであり、詳細な記述には至っていない。 研修用教材(キット)はガイドラインの付属資料として作成された。ガイドラインの作成チームはカリキュラム・評価・指導総局に既に提出している。 前政権の副大臣から任命されたガイドラインの評価担当者がプロジェクトのガイドライン見直し作業に加わった。カリキュラム・評価・指導総局の局長によると、この見直しのプロセスにより既にガイドラインは MEC の参考文献としての承認を得ることができるとのことである。11月には副大臣の承認を得る予定となっている。 モデルの手法については、ユニットメンバー、スーパーバイザー、手法を活用している校長・副校長などから学校の運営管理の改善に有効であると高く評価されている。活用した学校では参加型で有効な運営管理が可能となったとの十分な成功例が確認できた。さらにガイドラインを編集する際には ISE や IFD、MEC の担当者から助言を受けている。また、エスクエラ ビバやエスクエラアクティバの関係者にもガイドラインをレビューしてもらったところ、内容についてポジティブな評価を得ており、今後それぞれのプログラムで活用する可能性も示唆している。よって、モデルの内容は満足度のいくつものものと判断できる。												
成果の達成状況	1. 校長研修の実施方法(内容及び手法)が開発される	1. 対象中央校で作成された学校教育計画(PEI)の作成状況と内容の質 1.1 対象中央校の PEI 所有率が 90%以上	1. 対象中央校の 93%(104 校)中 97 校(104 校中 97 校)が条件を満たした PEI ⁵ を所有している。ベースライン調査時のデータでは MEC が認める PEI の所有率は 59%(104 校中 61 校)であった。 表:対象中央校の PEI 所有状況 <table border="1" data-bbox="1077 414 1220 1142"> <thead> <tr> <th>県(全対象校数)</th> <th>PEI 所有学校数</th> <th>PEI 所有率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>セントラル県(50 校)</td> <td>49</td> <td>98%</td> </tr> <tr> <td>コルディエラ県(54 校)</td> <td>48</td> <td>89%</td> </tr> <tr> <td>合計(104 校)</td> <td>97</td> <td>93%</td> </tr> </tbody> </table> 出典:プロジェクトによるモニタリング結果	県(全対象校数)	PEI 所有学校数	PEI 所有率	セントラル県(50 校)	49	98%	コルディエラ県(54 校)	48	89%	合計(104 校)	97	93%
県(全対象校数)	PEI 所有学校数	PEI 所有率													
セントラル県(50 校)	49	98%													
コルディエラ県(54 校)	48	89%													
合計(104 校)	97	93%													
	1.2 対象中央校の作成した PEI のうち「PEI 分析表」(添	対象中央校の 85%が下表に示す 4 つの PEI のクリテリアにおいて要件を満たした。スーパーバイザーはモニタリング	対象中央校の 85%が下表に示す 4 つの PEI のクリテリアにおいて要件を満たした。スーパーバイザーはモニタリング												

⁵ 本プロジェクトでは PEI を所有する学校の条件として、(1)全体目標とその数値目標の設定、(2)個別目標とその数値目標の設定、(3)左記数値目標に対する指標の設定、(4)その指標の入手手段の設定、(5)戦略策定、(6)その戦略に対する主要活動の記載、(7)複数年度(5年間)の活動計画の策定を挙げており、これらの条件を満たしたものが、PEI の「所有数」に計上されている。

付資料 1)の全ての要件を満したものが90%以上

プを行うことから、本データを収集したモニタリングの後にはすべての要件を満たした割合はさらに上昇していることが期待できる。

表: PEI の各要件の準拠状況

PEI の質分析クワイテリア	セントラル県(50 校)		コルデジェラ県(54 校)		合計(104 校)	
	学校数	比率	学校数	比率	学校数	比率
(1) 全体目標とその数値目標の内容	49	98%	51	94%	100	96%
(2) 個別目標とその数値目標の内容	49	98%	47	87%	96	92%
(3) 指標と入手手段の内容	47	94%	47	87%	94	90%
(4) 戦略と主要活動の内容	46	92%	52	96%	98	94%
上記 4 項目を満たした学校	45	90%	43	80%	88	85%

出典: プロジェクトによるモニタリング結果

2. 対象中央校で作成された年間活動計画(POA)作成状況と内容の質

2.1 対象中央校の POA 所有率
プロジェクトのモニタリング結果によると、対象中央校の91%(104 校中 95 校)が条件を満たした POA⁶を所有している。ベースライン調査時のデータでは MEC が認める POA の所有率は 35% (104 校中 36 校)であった。

表: 対象中央校の POA 所有状況

県(全対象校数)	POA 所有学校数	POA 所有率
セントラル県(50 校)	47	94%
コルデジェラ県(54 校)	48	89%
合計(104 校)	95	91%

出典: プロジェクトによるモニタリング結果

2.2 対象中央校の作成した POA のうち「POA 分析表」(添付資料 2)の全ての要件を満たしたものが90%以上

対象中央校の85%(104 校中 88 校)が POA 分析表の要件⁷を満たした。指標 1-2 と同様に、下表のデータが収集された後にフォローアップの指導が行われたことを考慮すると、現状では下表よりも数値が向上していることが期待できる。

表: 対象中央校の作成した POA のうち全ての要件を満たしたものの

県(全対象校数)	要件を満たした POA の所有学校数	比率
セントラル県(50 校)	41	82%
コルデジェラ県(54 校)	47	87%
合計(104 校)	88	85%

出典: プロジェクトによるモニタリング結果

3. 対象中央校の年間活動計画(POA)の実施達成度

対象中央校のうち、POA の実施達成度が90%以上であった学校は80.8%(104 校中 84 校)であった。

表: 対象中央校の POA 実施達成状況

達成度	セントラル県		コルデジェラ県		合計	
	学校数	比率	学校数	比率	学校数	比率
無回答	8	16.0%	4	7.4%	12	11.5%

⁶ 本プロジェクトでは POA を所有する学校の条件として、(1)個別目標の設定、(2)主要活動の設定、(3)個別活動の設定、(4)個別活動に沿った日程の記載、(5)人材・資機材の確保、(6)責任者の明記、(7)評価指標の記載、(8)入手手段の記載を挙げており、これらの条件を満たしたものが、POA の「所有数」に計上されている。

⁷ 本プロジェクトでは POA の質を確保するためのクワイテリアとして、(1)個別目標と個別活動の内容、(2)主要活動と個別活動の内容、(3)個別活動に対する評価指標の内容、(4)評価指標に対する入手手段の内容、(5)POA の活動の実現に向けた人材・資機材・日程の確保状況を掲げており、これらのクワイテリアを満たしたものが、上記の学校数およびその比率(%)に記載されている。

49%以下	1	2.0%	4	7.4%	5	4.8%
50-59%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
60-69%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
70-79%	3	6.0%	0	0.0%	3	2.9%
80-89%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
90%以上	38	76.0%	46	85.2%	84	80.8%
合計	50	—	54	—	104	—

出典：プロジェクトによるモニタリング結果

4. 学校管理職による学校コミュニティへのアカウンタビリティ

4.1 対象中央校の保護者会 (104 校中 93 校) が保護者集会で PEI/POA に関する議題を扱った。ベースライン調査では同様の学校の割合は 20%であった。

表：Cuadro: 保護者集会で PEI/POA に関する議題を扱った対象中央校

県(全対象校数)	学校数	比率
セントラル県(50 校)	44	88.0%
コルディエラ県(54 校)	49	90.7%
合計(104 校)	93	89.4%

出典：第 5 回モニタリング結果

対象中央校のうち、POA に計画された保護者会の開催実績が 80%以上の学校は 59.7%であった。

表：POA に計画された保護者会の開催実績

計画された保護者会の実施率	セントラル県		コルディエラ県		全体	
	学校数	比率	学校数	比率	学校数	比率
無回答	9	18.0%	9	16.7%	18	17.3%
49%以下	2	4.0%	1	1.9%	3	2.9%
50-59%	6	12.0%	11	20.4%	17	16.3%
60-69%	2	4.0%	2	3.7%	4	3.8%
70-79%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
80-89%	1	2.0%	0	0.0%	1	1.0%
90%以上	30	60.0%	31	57.4%	61	58.7%
合計	50	—	54	—	104	—

出典：第 5 回モニタリング結果

指標 3 で示した通り、POA の達成率は 80%以上であった。一方で本指標が 80%に達しなかった理由はモニタリングシートの設定に起因している。モニタリングシートでは「PEI/POA を議題とした保護者総会の実施」について質問しており、保護者の総会を実施せずに学年毎の保護者会合としている学校が無回答であったり、総会を計画しているながらも学年毎の実施に至った学校が「実施しなかった」と回答したとのことである。よって、POA に計画された保護者会の開催実績はここで示される数値よりも高いことが予想できる。

指標 1-1 と 2-1 で示した通り、スーパーバイザーに PEI を提出した学校は全体の 93%、POA を提出した学校は 91%であった。ベースライン調査時の同様のデータでは PEI は 59%、POA は 35%であった。

4.3 中央対象校のうちスーパーバイザーに PEI/POA を提出した学校が 90%以上

<p>2. インストラクター及びスーパーバイザーの校長研修の実施能力が向上する</p>	<p>2-1. 養成されたインストラクター数(5人以上)</p> <p>養成されたインストラクター(ユニットメンバー)は8人の技官であり、うち2人は対象県の技官である。その8人のユニットメンバーはプロジェクトの過程を通して専門家と働くことや日本での研修を通して必要な知識や技術を習得してきた。彼らは県レベル研修(2回)、ガイドラインの作成、研修教材やモニタリングツールの準備のためのスーパーバイザー・テクニコ・IFDとの調整会合(Mesa de trabajo)(11回)、地域レベル研修(6回)、モニタリング(5回)、評価セミナーなどの活動に取り組むことで養成されてきた。</p>	<p>養成されたインストラクター(ユニットメンバー)は8人の技官であり、うち2人は対象県の技官である。その8人のユニットメンバーはプロジェクトの過程を通して専門家と働くことや日本での研修を通して必要な知識や技術を習得してきた。彼らは県レベル研修(2回)、ガイドラインの作成、研修教材やモニタリングツールの準備のためのスーパーバイザー・テクニコ・IFDとの調整会合(Mesa de trabajo)(11回)、地域レベル研修(6回)、モニタリング(5回)、評価セミナーなどの活動に取り組むことで養成されてきた。</p>																																																							
<p>養成されたインストラクターの能力</p>	<p>以下の点から、インストラクターは十分に養成されたと判断できる。</p> <ul style="list-style-type: none"> • ユニットメンバーは県レベル研修のインストラクターとして、また地域レベル研修・モニタリングのアドバイザーとしての役割を果たしてきた。プロジェクトが実施した校長・副校長182人に対するアンケートによると、1)研修スケジュールの作成、2)活動のコーディネート、3)研修中の説明の明確さ、4)助言の適切さ、の4点それぞれにおいて、良い、または非常に良いとの評価が全体の90%以上であった。 • 本終了時評価で実施したスーパーバイザーへの聞き取り調査では、ユニットメンバーとの活動は満足はいくもであり、スーパーバイザー達のニーズに合った指導を受けられたとできたとのことであった。 • ユニットメンバーへの聞き取り調査では、彼ら自身は研修や指導で十分な情報を提供できるための知識を身につけることができたとのことであった。 	<p>以下の点から、インストラクターは十分に養成されたと判断できる。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 校長や副校長へのアンケートによると、スーパーバイザーについて、1)研修中の説明の明確さ、2)モニタリングの方法、3)研修内容に沿ったモニタリングの実施、の3項目のいずれにおいても85%が良い、または大変良いと回答した。 • ユニットメンバーへの聞き取り調査では、スーパーバイザーの能力や活動への参加度に各々の意欲によってばらつきがあるが、一般的には十分な知識やプロジェクトのテーマに関する能力を習得しており、またプロジェクト活動に参加したテクニコ達はスーパーバイザーの役割を補っていた、とのことである。 • スーパーバイザーへの聞き取り調査では、校長への研修や指導を行うために十分な能力を身につけていると自己評価している。 																																																							
<p>2-2. 養成されたスーパーバイザー数(2県で40人以上)</p>	<p>養成されたスーパーバイザーの数はセントラル県の18人のテクニコ、コルデジェラ県の8人のテクニコを含めて、2県で合計45人である。スーパーバイザーは毎回の地域レベル研修やモニタリングの前に実施された調整会合(Mesa de trabajo)、県レベル研修(2回)、地域レベル研修(6回)、モニタリング(5回)の活動をおして養成された。</p>	<p>養成されたスーパーバイザーの数はセントラル県の18人のテクニコ、コルデジェラ県の8人のテクニコを含めて、2県で合計45人である。スーパーバイザーは毎回の地域レベル研修やモニタリングの前に実施された調整会合(Mesa de trabajo)、県レベル研修(2回)、地域レベル研修(6回)、モニタリング(5回)の活動をおして養成された。</p>																																																							
<p>養成されたスーパーバイザーの能力</p>	<p>以下の点から、スーパーバイザーは養成されていると言える。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 校長や副校長へのアンケートによると、スーパーバイザーについて、1)研修中の説明の明確さ、2)モニタリングの方法、3)研修内容に沿ったモニタリングの実施、の3項目のいずれにおいても85%が良い、または大変良いと回答した。 • ユニットメンバーへの聞き取り調査では、スーパーバイザーの能力や活動への参加度に各々の意欲によってばらつきがあるが、一般的には十分な知識やプロジェクトのテーマに関する能力を習得しており、またプロジェクト活動に参加したテクニコ達はスーパーバイザーの役割を補っていた、とのことである。 • スーパーバイザーへの聞き取り調査では、校長への研修や指導を行うために十分な能力を身につけていると自己評価している。 	<p>以下の点から、スーパーバイザーは養成されていると言える。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 校長や副校長へのアンケートによると、スーパーバイザーについて、1)研修中の説明の明確さ、2)モニタリングの方法、3)研修内容に沿ったモニタリングの実施、の3項目のいずれにおいても85%が良い、または大変良いと回答した。 • ユニットメンバーへの聞き取り調査では、スーパーバイザーの能力や活動への参加度に各々の意欲によってばらつきがあるが、一般的には十分な知識やプロジェクトのテーマに関する能力を習得しており、またプロジェクト活動に参加したテクニコ達はスーパーバイザーの役割を補っていた、とのことである。 • スーパーバイザーへの聞き取り調査では、校長への研修や指導を行うために十分な能力を身につけていると自己評価している。 																																																							
<p>2-3. 養成されたインストラクター及びスーパーバイザーによる全8回の県レベル及び地域レベル校長研修に6回以上出席した対象校が80%以上</p>	<p>対象校の99%(104校中103校)が8回中6回以上研修に参加した。</p>	<p>対象校の99%(104校中103校)が8回中6回以上研修に参加した。</p>																																																							
<p>表: 対象中央校の研修への参加回数</p>																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">参加回数</th> <th colspan="2">セントラル県</th> <th colspan="2">コルデジェラ県</th> <th colspan="2">合計</th> </tr> <tr> <th>学校数</th> <th>比率</th> <th>学校数</th> <th>比率</th> <th>学校数</th> <th>比率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0回</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>1回</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>2回</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>3回</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>4回</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>1</td> <td>1.9%</td> <td>1</td> <td>1.0%</td> </tr> <tr> <td>5回</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> </tbody> </table>			参加回数	セントラル県		コルデジェラ県		合計		学校数	比率	学校数	比率	学校数	比率	0回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4回	0	0.0%	1	1.9%	1	1.0%	5回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
参加回数	セントラル県			コルデジェラ県		合計																																																			
	学校数	比率	学校数	比率	学校数	比率																																																			
0回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%																																																			
1回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%																																																			
2回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%																																																			
3回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%																																																			
4回	0	0.0%	1	1.9%	1	1.0%																																																			
5回	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%																																																			

6回	6	12.0%	1	1.9%	7	6.7%
7回	18	36.0%	11	20.4%	29	27.9%
8回	26	52.0%	41	75.9%	67	64.4%
合計	50	—	54	—	104	—

出典：プロジェクトによる研修出席録

成果1の実績で示した通り、PEIやPOAを完成させた対象中央校は90%以上であり、POAの達成率が90%以上の対象中央校は80%であった。

2-4. 要請されたインストラクターおよびスーパバイザーによる研修への参加者（校長・副校長）の満足度

表：プロジェクトの研修に参加した校長・副校長の満足度

項目	セントラル県 (44校、93名)	コルディエラ県 (51校、98名)	全体 (95校、191名)
(1) 研修のテーマと学校のニーズは合致していたか	96.7%	97.9%	97.3%
(2) 研修とモニタリングの組み合わせが効果的に研修内容の理解につながったか	94.6%	95.9%	95.3%
(3) 研修内容が明解であったか	93.5%	96.8%	95.2%
(4) 研修教材の内容が明解であったか	96.8%	97.9%	97.4%
(5) 研修を通じて学校の抱える問題が明確になったか	96.8%	95.8%	96.3%
(6) 研修を通じて参加型による学校運営管理が実施できるといったか	94.6%	96.9%	95.8%

出典：第6回地域レベル研修におけるアンケート

また、評価会（2008年3月）で実施したアンケートでは、95%以上の校長や副校長は自分の研修への参加や研修で出された宿題の達成状況は大変良かった、または良かったと自己評価している。

表：研修への参加と宿題への取り組みについての校長・副校長の自己評価

項目	とても良い	良い	普通	悪い
研修への積極的な参加	30.5%	65.5%	1.1%	0%
研修での宿題への取り組み	22.0%	72.3%	4.0%	0%

出典：評価会（2008年3月）でのアンケート結果

モニタリングシートはプロジェクト活動の進展に合わせて修正や追加しながら開発された。調整会（Mesa de trabajo）においてユニットメンバーがシートの中身を提案し、意見交換をしながらスーパバイザーと修正を行った。スーパバイザーへのアンケートによると、92%がモニタリングシートは大変満足、または満足であると回答している。

表：スーパバイザーによるモニタリングシートの満足度

	大変満足	満足	不満	大変不満
モニタリングシートの満足度	36.0%	56.0%	8.0%	0%

出典：プロジェクトによるスーパバイザーへのアンケート結果

注：スーパバイザー25人（セントラル県18人、コルディエラ県7人）がアンケートに参加した。

本終了時評価調査が行ったスーパバイザー（セントラル県13人、コルディエラ県8人）でも、モニタリングシート

		<p>は満足していくものを作成することができたとの回答であった。一方、定量的なデータを収集するためには不可欠であるものの、いくつかのクライテリアにおいてはできなかったか、できていないか、という回答方式になっており、中間の回答が設定されていないため、そのような評価方法に慣れていないスーパーバイザーや校長にとっては不便に感じることもあった。</p>
<p>投入の実績</p>	<p>パラグアイ側の投入は計画通りに行われたか <MEC></p>	<p>MEC からのカウンターパート人材の投入については、付録 11 カウンターパート一覧で示すとおりである。2008 年 8 月の政権交代によってプロジェクトのダイレクターとマネージャー、さらにその他の関連 2 局の局長が交代となった。ユニットメンバーについては、質・量ともに満足いく人材が投入された。しかし局長レベルについては、前政権下の 3 局長と会合を持つことが困難であり、プロジェクトにとって必要な意思決定に遅れが生じることがあった。</p>
<p>1. カウンターパート</p>	<p>配置時期、専任・兼任、役職</p>	<p>MEC により秘書 1 名と運転手 1 名の投入があった。</p>
<p>2. アシスタント人材</p>	<p>期間、職務</p>	<p>中間評価でも言及されたとおり、MEC のプロジェクト活動に関する費用執行の遅れによりモニタリング活動の実施に遅れが生じることが複数回あった。中間評価における提言の後、予算執行の遅れは継続した。2008 年 8 月に政権が交代することになり、同年 6 月以降は MEC 側の予算を執行できる可能性が低くなったことから、それ以降は活動を継続するために JICA 側から経費を支出している。</p>
<p>3. カウンターパートの活動費(2007 年度以上の交通費・燃料代・運転手等備入費)</p>	<p>投入予算実績、投入時期、項目、数量、金額</p>	<p>MEC は日本人専門家とユニットメンバー用の 2 つの執務スペースを提供している。これらの執務スペースによってプロジェクト活動を実施していくことができたが、ユニットメンバーからは同じスペースでアドミの作業も行われていたため、技術的な議論などを行っている時に不都合が生じる状況も生じたとのことである。</p>
<p>4. 日本人専門家執務室</p>	<p>スペース、設備が十分か</p>	<p>MEC は日本人専門家執務室からは、付録 11:カウンターパート一覧に示されるとおり、ユニットメンバーに各県から 1 名ずつ配置されている。その 2 名の参加により UCD ユニットとのコミュニケーションを潤滑に保つことができた。</p>
<p>5. カウンターパートの活動費(交通費、燃料代、運転手等備入費)</p>	<p>投入予算実績、投入時期、項目、数量、金額</p>	<p>プロジェクト活動のためだけに活用された費用(県・地域レベル研修など)については、MEC と JICA によって支出された。モニタリングの費用に関しては、MEC からの活動費が不十分であったため(詳細は付録 12:パラグアイ側プロジェクト経費実績を参照)、コルデロエラ県政府やいくつかの地域の市役所の支援を受ける必要があった。</p>
<p>6. 日本人専門家執務室</p>	<p>スペース、設備が十分か</p>	<p>県教育監督調整事務所では日本人専門家の執務室を設ける必要がなかった。</p>
<p>日本側の投入は計画通りに行われたか</p>	<p>分野、人数、派遣時期/期間</p>	<p>以下の日本人専門家が派遣された(詳細は付録 7:専門家派遣実績を参照)。 1) 高井 壯一(総括/教育行政)、2) 船木 淳子(学校運営管理)、3) 大谷 雅代(授業計画管理)、4) 小島 京子(教育評価・モニタリング)、5) 關谷 武司(研修計画)、6) 小島 孝行(学校運営管理 2)、7) 平川 貴章(インパクト調査)</p>

<p>修計画、教育評価・モニタリング)</p>		
<p>2. 国別研修:4 名程度</p>	<p>人数、研修時期/期間、研修科目</p>	<p>2006年11-12月に実施した本邦研修には MEC の関連3局から2人の局長と1人の局長代理と ISE の副部長が参加し、2007年10月の本邦研修にはユニットメンバー6人が参加した(詳細は付録8:本邦研修受け入れ実績を参照)。関連3局からの参加者は政権交代によって交替した。 プロジェクトの枠組み内で行われた本邦研修の他に、コルディジェラ県から教育監督コーディネーター、コルディジェラ県から参加しているユニットメンバー1人、スーパーバイザー1人、校長1人が2008年2月に JICA の地域別研修に参加した。コーディネーターは政権交代によって交替した。 コルディジェラ県からの研修員の派遣については、研修員の選抜について、プロジェクト側は選抜基準や理由を説明したものの、同県のスーパーバイザーからは基準が理解できなかつたとの意見があった。また、研修員は帰国後上司から研修成果の発表の場が与えられなかつたことから、同僚のスーパーバイザーからは研修成果が共有されていないことを不満とする声があった。</p>
<p>3. 供与機材:車両等研修に必要な資機材</p>	<p>供与時期、内容、数量、費用、利用管理状況</p>	<p>プロジェクトに必要な車両、コンピューター、コピー機、デジタルカメラなどの機材が供与された(詳細は付録10:調達・供与機材実績を参照)。 供与された車両に関しては、保険料や燃料は MEC が拠出することになっていたが、経費執行の遅れから車両が使えないといった不都合が生じた。一方、供与された車両は燃費が悪く修理代が高いため適切ではなかつたとのコメントがあった。</p>
<p>4. 現地活動費: 2006年度の交通費、資機材消耗品購入費、通信運搬費、印刷製本費、傭人等の各種経費、研修/セミナー開催費</p>	<p>投入時期、項目、数量、金額</p>	<p>日本側からのプロジェクト経費の支出状況は付録9:日本側現地業務費実績に示す通りである。MEC側の予算執行の遅れにより、2008年6月からはプロジェクトの計画通りの実施のために JICA 側が活動経費を支出している。2008年8月までの現地活動費の合計は16,778,000円(2008年9月27日の為替レートでは約645,600,000グアラニー)である。</p>

付録 4: 調査結果: 実施プロセス

大項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	調査結果	
	大項目	大項目			
活動は計画通りに実施されたか	1-1. ベースライン調査を実施する	1-1. ベースライン調査が実施されたが、主要課題について PEI/POA の所有率や内容、保護者の協力状況、中央校の校長の学校運営管理に関する現状などの追加調査が必要であったため、2007 年 5、6 月に実施し、2007 年 7 月に報告書を JICA に提出した。既存の関連教材についてはプロジェクトの開始当初にレビューを行った。	実施時期、達成度、進捗状況、進捗に影響を与えた問題	2006 年 8 月から 10 月にベースライン調査が実施されたが、主要課題について PEI/POA の所有率や内容、保護者の協力状況、中央校の校長の学校運営管理に関する現状などの追加調査が必要であったため、2007 年 5、6 月に実施し、2007 年 7 月に報告書を JICA に提出した。既存の関連教材についてはプロジェクトの開始当初にレビューを行った。	
	1-2. 校長研修プログラムを作成する	1-2. 校長研修プログラムを作成する			2006 年 10 月から 2007 年 1 月にプロジェクトは校長研修プログラムを作成したが、テーマが多岐にわたっており焦点を PEI/POA に絞る必要があったため、改訂を行った。またモデルの形成の過程において研修を実施しながら随時修正を行い、ガイドラインに取りまとめる際に再度見直しを行った。
	1-3. 研修モジュール(含む教材)を作成する	1-3. 研修モジュール(含む教材)を作成する			研修モジュールや教材は研修プログラムの作成や修正に沿って作成された。
	1-4. 県レベルでの校長研修を試行する(インストラクターによる)	1-4. 県レベルでの校長研修を試行する(インストラクターによる)			県レベルの校長研修は下表で示す通りに 2 回開催された。
1-5. インストラクターとスーパーバイザーの会合もつ	1-5. インストラクターとスーパーバイザーの会合もつ	1-5. インストラクターとスーパーバイザーの会合もつ	IFD の教官のプロジェクトにおける役割が 2007 年 8 月の ICC で明確に定められてからは、研修前の調整会合には IFD の教官も参加した。	インストラクター(ユニットメンバー)とスーパーバイザーの調整会合(mesa de trabajo)は地域レベル研修やモニタリングの前に毎回実施された。IFD の教官のプロジェクトにおける役割が 2007 年 8 月の ICC で明確に定められてからは、研修前の調整会合には IFD の教官も参加した。	
					1-6. 地域レベルでの校長研修を試行する(スーパーバイザーによる)

表: 県レベル研修実績

回	セントラル県		コルデジェラ県	
	日	参加人数	日	参加人数
第 1 回	2007 年 2 月 15-16 日および 19-20 日(4 日間)	校長・副校長 119 人	2007 年 2 月 13-14 日および 19-20 日(4 日間)	校長・副校長 110 人
第 2 回	2008 年 12-14 日(3 日間)	校長・副校長 92 人	5-7 de marzo de 2008 (3 días)	校長・副校長 112 人

出典: プロジェクト報告書

表: 地域レベル研修実績

回	セントラル県		コルデジェラ県	
	日	参加人数	日	参加人数
第 1 回	2007 年 4 月 13、18 日	校長・副校長 95 人	2007 年 4 月 11、13、17 日	校長・副校長 97 人
第 2 回	2007 年 6 月 20-26 日	スーパーバイザー 8 人・テクニク 12 人(16 地域より) 校長 35 人、副校長 27 人 参加校数 50 校 IFD 教官 2 人(3 地域に参加)	2007 年 6 月 13-15 日	スーパーバイザー 5 人・テクニク 11 人 54 校中校長 51 人・副校長 54 人 1 地域に IFD 教官が参加

		<p>第3回</p> <p>2007年9月17、21、24、28日</p> <p>スーパーバイザー6人 テクニコ14人 校長・副校長82人 IFD教官3人 ユニットメンバー6人 その他16人 参加学校数43校(50校中) 合計参加者数110人</p>	<p>2007年9月17、18、19、20日</p> <p>スーパーバイザー6人 テクニコ6人 校長・副校長103人 IFD教官3人 ユニットメンバー6人 その他5人 参加学校数52校(54校中) 合計参加者数116人</p>	<p>2007年11月19、20、22日</p> <p>スーパーバイザー10人 テクニコ13人 校長・副校長82人 IFD教官3人 ユニットメンバー7人 その他8人 参加学校数43校(50校中) 合計参加者数123人</p>	
<p>1-7. 校長研修に係るガイドラインを作成する</p>	<p>2008年6月10、13日</p> <p>スーパーバイザー8人 テクニコ14人 校長・副校長94人 IFD教官3人 ユニットメンバー6人 参加学校数47校(50校中) 合計参加者数125人</p>	<p>2008年6月17、18、20日</p> <p>スーパーバイザー6人 テクニコ11人 校長・副校長108人 IFD教官3人 ユニットメンバー6人 参加学校数52校(54校中) 合計参加者数134人</p>	<p>2008年9月3、4日</p> <p>スーパーバイザー7人 テクニコ13人 校長・副校長・その他102人 IFD教官3人 ユニットメンバー7人 参加学校数47校(50校)</p>	<p>2008年9月9、10、11日</p> <p>スーパーバイザー6人 テクニコ12人 校長・副校長・その他99人 IFD教官3人 ユニットメンバー7人 参加学校数52校(54校中)</p>	
<p>1-8. プロジェクトインパクト調査を実施する</p> <p>2-1. 中央県及び県レベルにおいて研修の実施メンバー(校長研修ユニットメンバー)を任命する</p> <p>2-2. インストラクター研修を実施する</p>	<p>2008年8月9日に実施された。現在報告書を作成中である。</p>	<p>付録11:カウンタートーパート一覧に示す通りのユニットメンバーが配置された。</p>	<p>2008年1月に作成されたガイドラインのドラフトの発表が関連3局に対して行われた。ガイドラインのキットに含まれる「研修実施者用研修プログラム」と「参加者のための教材」のドラフトの昨年は同年5月に終了した。その後ISEや教員養成局の提言を受けて修正し、8月中旬には新しい版が出来上がった。さらにその後MECの教材の審査を担当しているカリキュラム・評価・指導総局に最新版を提出しており、審査が終了すれば10月末には副大臣に結果が通知されることとなっている。</p>	<p>出典:プロジェクト報告書</p>	
			<p>第4回</p> <p>2007年11月22、23日</p> <p>スーパーバイザー5人 テクニコ13人 校長・副校長89人 IFD教官3人 ユニットメンバー6人 その他1人 参加学校数49校(54校中) 合計参加者数117人</p>		
	<p>第5回</p> <p>2008年6月13日</p> <p>スーパーバイザー8人 テクニコ14人 校長・副校長94人 IFD教官3人 ユニットメンバー6人 参加学校数47校(50校中) 合計参加者数125人</p>	<p>2008年9月9、10、11日</p> <p>スーパーバイザー6人 テクニコ12人 校長・副校長・その他99人 IFD教官3人 ユニットメンバー7人 参加学校数52校(54校中)</p>	<p>2008年11月22、23日</p> <p>スーパーバイザー5人 テクニコ13人 校長・副校長89人 IFD教官3人 ユニットメンバー6人 その他1人 参加学校数49校(54校中) 合計参加者数117人</p>		
	<p>第6回</p> <p>2008年9月3、4日</p> <p>スーパーバイザー7人 テクニコ13人 校長・副校長・その他102人 IFD教官3人 ユニットメンバー7人 参加学校数47校(50校)</p>				

	<p>2-3. スーパーバイザー研修を実施する</p> <p>3-1. 学校運営管理モニタリング・評価ツールを開発する</p> <p>3-2. 学校運営管理モニタリング・評価活動を試行する(対象学校の訪問を含む)</p>	<p>実施体制の適切さ(必要な関係者が含まれているか、など)</p>	<p>一のニーズに合わせて柔軟に技術移転が行われ、またモデルの形成のために専門家とコミュニティメンバーが共に働くことでパラグアイの現状に合った実用的なモデルを作成することができた。</p> <p>スーパーバイザーは2回のスーパーバイザー研修と地域レベル研修やモニタリングの準備のために実施された調整会(Mesa de trabajo)をとおして養成された。</p> <p>モニタリングシートはコミュニティメンバーと専門家の共同作業で開発され、その後スーパーバイザーやテクニコとの調整会(Mesa de trabajo)で必要に応じて意見をとり入れた。また、ガイドラインの内容に合わせて修正を行った。</p> <p>下表に示す通り、学校運営管理の活動について5回のモニタリングを対象校104校全校に対して行った。</p> <table border="1" data-bbox="454 230 853 1332"> <thead> <tr> <th>回</th> <th>期間</th> <th>主要テーマ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第1回</td> <td>2007年5月22日～6月13日</td> <td>1. 「学校状況分析」の作成状況モニタリング 2. 「年間活動計画(POA)」の4月までの達成状況のチェック</td> </tr> <tr> <td>第2回</td> <td>2007年8月14日～9月7日</td> <td>1. 「学校状況分析」及び「ビジョン・ミッション」の作成状況のモニタリング 2. 「年間活動計画(POA)」の5月～8月までの達成状況のチェック 3. 第3回地域レベル研修で扱うテーマ「目標策定」の事前準備として中心問題と原因の分析作業について指導</td> </tr> <tr> <td>第3回</td> <td>2007年10月29日～11月15日</td> <td>1. 「学校状況分析」及び「ビジョン・ミッション」と「現状分析」の完了状況の確認 2. 「中心目標」、「個別目標」、「戦略」の作成状況のモニタリング</td> </tr> <tr> <td>第4回</td> <td>2008年4月22日～5月27日</td> <td>1. 「複数年計画(Plan Plurianual)」の完成度チェック 2. 「年間活動計画(POA)」と「予算計画」の作成状況の確認および必要に応じた再指導</td> </tr> <tr> <td>第5回</td> <td>2008年7月22日～8月14日</td> <td>1. 「年間活動計画(POA)」、「複数年計画(Plan Plurianual)」、「学校活動報告(rendición de cuentas públicas)」, その他運営管理ツールの作成・達成状況のチェック 2. 周辺校との作業に関する指導</td> </tr> </tbody> </table> <p>出典：プロジェクト報告書</p>	回	期間	主要テーマ	第1回	2007年5月22日～6月13日	1. 「学校状況分析」の作成状況モニタリング 2. 「年間活動計画(POA)」の4月までの達成状況のチェック	第2回	2007年8月14日～9月7日	1. 「学校状況分析」及び「ビジョン・ミッション」の作成状況のモニタリング 2. 「年間活動計画(POA)」の5月～8月までの達成状況のチェック 3. 第3回地域レベル研修で扱うテーマ「目標策定」の事前準備として中心問題と原因の分析作業について指導	第3回	2007年10月29日～11月15日	1. 「学校状況分析」及び「ビジョン・ミッション」と「現状分析」の完了状況の確認 2. 「中心目標」、「個別目標」、「戦略」の作成状況のモニタリング	第4回	2008年4月22日～5月27日	1. 「複数年計画(Plan Plurianual)」の完成度チェック 2. 「年間活動計画(POA)」と「予算計画」の作成状況の確認および必要に応じた再指導	第5回	2008年7月22日～8月14日	1. 「年間活動計画(POA)」、「複数年計画(Plan Plurianual)」、「学校活動報告(rendición de cuentas públicas)」, その他運営管理ツールの作成・達成状況のチェック 2. 周辺校との作業に関する指導
回	期間	主要テーマ																			
第1回	2007年5月22日～6月13日	1. 「学校状況分析」の作成状況モニタリング 2. 「年間活動計画(POA)」の4月までの達成状況のチェック																			
第2回	2007年8月14日～9月7日	1. 「学校状況分析」及び「ビジョン・ミッション」の作成状況のモニタリング 2. 「年間活動計画(POA)」の5月～8月までの達成状況のチェック 3. 第3回地域レベル研修で扱うテーマ「目標策定」の事前準備として中心問題と原因の分析作業について指導																			
第3回	2007年10月29日～11月15日	1. 「学校状況分析」及び「ビジョン・ミッション」と「現状分析」の完了状況の確認 2. 「中心目標」、「個別目標」、「戦略」の作成状況のモニタリング																			
第4回	2008年4月22日～5月27日	1. 「複数年計画(Plan Plurianual)」の完成度チェック 2. 「年間活動計画(POA)」と「予算計画」の作成状況の確認および必要に応じた再指導																			
第5回	2008年7月22日～8月14日	1. 「年間活動計画(POA)」、「複数年計画(Plan Plurianual)」、「学校活動報告(rendición de cuentas públicas)」, その他運営管理ツールの作成・達成状況のチェック 2. 周辺校との作業に関する指導																			
<p>プロジェクトの実施体制に問題はなかったか</p>	<p>プロジェクトの実施体制は適切に機能しているか</p>	<p>実施体制の適切さ(必要な関係者が含まれているか、など)</p>	<p>2007年7・8月にモニタリング評価セミナーを実施し、その後2008年3月に県レベル研修の機会を利用して評価結果発表を実施した。セミナーはMECの関連3局の局長、ISEの関係者などを含むプロジェクトの関係者の参加によって実施され、モニタリングの結果やプロジェクト活動の発表を行った。2008年10月には今までの全てのプロジェクト活動や、対象各県の活動普及計画を発表するセミナーが計画されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトは次官をプロジェクトダイレクター、初等教育総局の局長をプロジェクトマネージャーとし、さらに教員養成局と教育監督総局が関わっている。2008年8月の政権交代後、大臣、次官、ならびに上記3局の局長が交替となった。 政権交代前の実施体制では、関連3局は1名の次官の管轄下であった。しかし、新政権下では初等教育総局と教員養成校局は教育運営管理大臣の管轄であり、教育監督総局(現在は教育課程強化総局)は教育開発副大臣の管轄下に分かれている。 上述のとおり本プロジェクトの内容は3局を巻き込むものである。R/Dでは初等教育総局以外の2局はJCCのメンバーとしてのみ挙げられていたものの、プロジェクトは事実上実施委員会の役割を果たす拡大コミュニティ会議のメンバーとして3局の局長の参加の下での意思決定を試みた。しかしながら、前政権の間は3局の局長と一度に会合を持てる機会はまれであり、意思決定に支障をきたした。 																		

関係者間のコミュニケーションは適切にとられているか	関係者間のコミュニケーションは適切にとられているか	JCC その他の会合開催実績、関係者所感	<ul style="list-style-type: none"> 上記の問題から中間評価時にはコミュニケーションの改善が提言されたが、その後も3局と会合を持つことは困難な状況が継続した。 JCC はプロジェクト開始から現在までに3回実施された。 本評価調査の各関係者への聞き取り調査では、専門家とユニットメンバーおよびスーパバイザー、またスーパバイザーと対象校の校長の間のコミュニケーションに問題はないとあった。
実施機関やC/Pのオーナーシップは十分か	実施機関・C/Pの参加度、投入実績、プロジェクト終了後の実施計画の有無、関係者所感	実施機関・C/Pの参加度、投入実績、プロジェクト終了後の実施計画の有無、関係者所感	<ul style="list-style-type: none"> 前政権の MEC については、上述の局長レベルでの不都合やプロジェクト経費の執行の遅れを考慮すると、オーナーシップが十分であったとは言えない。 現政権の MEC については、プロジェクト終了後の普及メカニズム等についてまだ明確な方向性が示されていない。 ユニットメンバーはプロジェクト活動に積極的に取り組みモデル開発に貢献していることから、高いオーナーシップを確認することができた。 スーパバイザーについては、個人差が見られるものの、概ね積極的な参加が確認されている。上位目標の達成に向けてさらに積極的な取り組みが望まれる。 県コーディネーターについては、対象県のうちの1県では政権交代による人事異動があった。現在各県は県毎の普及計画を作成中であり、今後はその計画の実施のために強いリーダーシップが期待される。
技術移転の方法に問題はなかったか	技術移転の成果が確認できるか	モニタリングの頻度、方法、結果が共有されているか	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト活動の進捗管理は専門家とユニットメンバーで活動計画を確認し、役割分担を明確にしながらプロジェクトチーム自らモニタリングを行い、概ね計画通りの活動実施が可能であった。
適切なC/Pが配置されたか	インストラクターとして配置されたC/Pは適切だったか	関係者の所感	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトでは、本邦研修への参加以外では、主に専門家との共同作業を通じてC/Pへの技術移転を行うOJT方式を採用している。その結果、C/Pへのニーズに合わせた柔軟な指導が可能であった。また、OJT方式にしたことでモデルを専門家とC/Pが共同作業で作成し、共有することとなり、パラグアイの現状や手法に合わせた、適用可能なモデル開発が可能となった。 スーパバイザーへの技術移転についても調整会合(Mesa de trabajo)による共同作業を通じた技術移転を行った。これらの研修方法について、本終了時評価の聞き取り調査では各関係者から満足度のいくもであったという意見が聞かれ、特に問題点は指摘されなかった。 専門家は、ユニットメンバーは能力の高い人材が配置されプロジェクトの実施に大きく貢献したと高く評価しており、ユニットメンバーは適切な人材が配置されたといえる。
ターゲットグループや関係組織の参加度や認識は高いか	対象校の校長や関係者(教員、保護者など)はプロジェクトの活動に十分に参加しているか	各活動への参加実績、関係者の所感	<ul style="list-style-type: none"> 実績の項目で示した通り、対象校の研修への参加率は高かった。一方、スーパバイザーからは校長、副校長など同じ人材がおおしで研修に参加せずに毎回異なる人材が参加している学校も見受けられ、内容の理解に支障があったとの指摘がなされた。 スーパバイザーによると、参加型のPEI/POAの作成を通して教員や児童、保護者の参加は高まりつつあるが、状況はそれぞれの学校の状況や活動の進展度合いによって異なる。
その他実施過程で生じている問題や、効果発現に影響を与えた	中間評価の提言について適切なフォローアップを行ったか	フォローアップの実施状況、課題の現状、今後の見直し	<p>投入の実績の項で述べたとおり、中間評価後も MEC のプロジェクト経費の支出には遅れが生じた。2008年6月以降は政権交代を控え MEC 側からの計画通りの支出が期待できなかつたため、日本側が活動経費を賄っている。</p>

要因	<p>②専門家チームとMEC幹部関係者との定期的なコミュニケーションの促進</p> <p>③スーパーバイザーによる学校運営に関するモニタリング能力の強化</p> <p>④スーパーバイザーが不在の地区への対応</p>		<p>既述のとおり、プロジェクトチームは前政権の3局との定期的な会合の実施を試みたが、実施に至らなかった。</p> <p>調整会合(Mesa de trabajo)を通して引き続きスーパーバイザーのモニタリングに関する能力強化が実施された。</p> <p>スーパーバイザーが不在だった地域では近隣の地域担当のスーパーバイザーが受け持ったり、テクニクがモニタリングを実施するなどの策がとられた。現在はスーパーバイザー不在の地域は存在しない。</p>
<p><モデルの質の向上について></p> <p>スーパーバイザーの能力強化、モデルの妥当性の向上、予算の分析とガイドラインへの記載</p>	<p>フォローアップの実施状況、課題の現状、今後の見通し</p>	<ul style="list-style-type: none"> スーパーバイザーの育成、研修やモニタリングの質や内容の見直しは各調整会合(Mesa de trabajo)、研修、モニタリングの活動を通して実施された。またガイドラインの作成においても一連のモデルの内容の見直しが行われた。 必要最低限の予算の見積もりについては、作成はされたが、新政権のMECが普及のメカニズムについて決定を下していないことから、現時点ではガイドラインの中に加えられていない。 	
<p><自立発展性について></p> <p>①プロジェクトで育成・強化された人材の効果的な活用</p> <p>②校長研修ガイドラインとポストプロジェクトの実施体制</p> <p>③IFDの校長研修モデルへの組み込み</p>	<p>フォローアップの実施状況、課題の現状、今後の見通し</p>	<p>新政権では育成された人材を十分に活用していくことを明言しているが、具体的にどのような体制で活用するかについては未確定である。</p> <p>ガイドラインはMECの教材のレビュー担当者による確認は終了しており、参考資料としての承認までは確実に得られるという状況である。プロジェクト終了後の実施メカニズムは新政権のMECの回答待ちである。</p> <p>当初プロジェクトはスーパーバイザーを研修とモニタリングの主要アクターとして実施されていた。その後前政権のMECはIFDを校長研修の講師として活用していくことを決定したため、プロジェクトはIFD教官の役割を、スーパーバイザーの協力の下に校長研修を実施するインストラクターとして設定した。ガイドラインでもそのような実施体制を掲載している。普及に当たっては、MECはIFDの教官とスーパーバイザーの双方に研修を実施していく必要があると述べているが、具体的な体制は決定されていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象地域の周辺校への普及については、それぞれの県が普及計画を作成し、県政府の教育予算の中から活動費を捻出できるよう、申請を行っている。 モデルの全国普及については、新政権のMECは具体的な方法を決定していないため、予算についても不確定である。しかし、MEC自らの資金では職員の給与のみしかまかなうことができないことが現状であり、現時点ではIDBのローンで実施されるエスクエラバ2(名称は変更の可能性あり)の中でPEI/POAの作成に関する活動も実施していくことが考えられている。 	
<p>④モデル普及のための必要な予算の確保</p>			

付録5：評価結果：5項目による評価

1. 妥当性

大項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	調査結果
	大項目			
必要性	プロジェクトはパラグアイの社会やターゲットグループのニーズに合致しているか	関連文書・資料、関係者所感	<ul style="list-style-type: none"> 本終了時評価の聞き取り調査では、各関係者から本プロジェクトがパラグアイの学校のニーズと一致しているという意見が聞かれた。PEI/POA の作成を中心とした本プロジェクトの実施により、授業日数の確保が改善していることや、学校によっては問題分析により特定教科の学力向上が必要であることを認識し、学校内でプロジェクトとして取り組むことにより、学力向上の成果を上げているという声も聞かれたことから、パラグアイの教育分野におけるニーズと整合しているといえる。 	
優先度	パラグアイの教育開発政策との整合性はあるか	教育文化省の政策との整合性	<ul style="list-style-type: none"> 新政権は現在、前政権の教育政策「パラグアイ 2020」をベースとした「パラグアイ 2024」を作成中である。公的な政策文章として発表されるまでには後一カ月ほどかかるが、本政策の中では主な課題として、1) 教育の普及範囲の拡大、2) 教育の質の向上(教師・校長・学生の質の向上、学校運営管理を含む)、3) 教育インフラの整備、4) 市民の参加(児童の教育環境の改善、保護者の積極的な参加の促進を含む)、5) 運営管理の改善(透明な運営)が挙げられる予定である。本案件は、2) 教育の質の向上や 5) 運営管理の改善に直接的に貢献しており、パラグアイ新政権の政策との整合性が確認できた。 	
手段としての適切性	日本の ODA 政策との整合性はあるか	日本の援助政策、国別事業実施計画との整合性	<p>本プロジェクトは以下のように日本の ODA 政策と整合している。</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本政府は 2002 年に発表された「成長のための基礎教育イニシアティブ(BEGIN)」において、開発途上国の教育の「質」向上への支援を重点事項として位置づけており、その中で次の 3 点を細目としてあげている。1) 数教科教育支援、2) 教員養成・訓練に対する支援、3) 学校の管理・運営能力の向上支援 JICA 国別事業実施計画(2007 年 3 月改定)では JICA の技術協力分野における援助重点分野の一つを「貧困層への社会サービスの実現と収入の維持向上」としており、教育分野の JICA 事業実施においては「当面、学校管理職(校長・教頭)の学校運営管理能力向上等の支援を通じ、初等教育の質的向上を図るものとする」と述べている。 	
手段としての適切性	プロジェクトは開発課題に効果を生む手段として適切だったか	実績の検証結果、関係者所感	<p>以下の事項から、学校運営管理に関してプロジェクト形成時に課題として挙げられていた問題に貢献しているといえる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトは PEI/POA の作成指導を通じた学校運営管理の改善に取り組んだが、達成状況の項で示したとおり PEI/POA の所有率や実施達成度については目標を達成しており、その結果として、授業日数の確保状況については下表のように改善していることがわかる。 	

表：カレンダーに準じた授業日数確保状況

県 (サンプル校数)	カレンダー達成比率	
	ベースライン調査の結果 (2006 年 1 年間のデータ)	インパクト調査 (2008 年上半期のデータ)
セントラル県(10校)	86.1%	96.1%
コルデジェラ県(10校)	87.8%	95.0%
合計(20校)	86.9%	95.6%

出典：ベースライン調査結果(2007 年 7 月)およびインパクト調査結果

- スーパバイザーによると、参加型の運営管理を取り入れたことで多くの対象校で保護者の参加が改善していることが確認されている。

	<p>ターゲットグループの選定は適切かつ十分であったか</p>	<p>実績の検証結果、関係者所感</p>	<ul style="list-style-type: none"> 各関係者へのインタビューから、プロジェクトの実施方法や投入を考慮すると対象校の数は適切だったと考えられる。また、スーパーバイザーの事務所が各地域に分散しているセントラル県と、1箇所にあるコルデジェラ県の2つの異なる体制で実施したこともモデルの検証としては有効であり、対象グループの選択は適切であったといえる。
	<p>プロジェクトのモデル開発は適切だったか</p>	<p>実績の検証結果、関係者所感</p>	<ul style="list-style-type: none"> モデルの開発や研修内容は活動を通して専門家とユニットメンバーの共同作業で行われ、また調整会合(Mesa de trabajo)ではスーパーバイザーの意見も取り入れながら修正を行う体制がとられた。この方法でのモデル開発のプロセスは各関係者から適切であったとの意見が聞かれた。これにより、パラグアイの独自の方法や現場の状況を見落とすことなく、モデルの中に組み込むことができたといえる。 一方、IFD の役割については、当初明確になっていなかったため混乱が生じたが、第2回目のJCC会合においてIFDトレーナーの役割を明確にしてからは参加が得られるようになった。その役割はJCC議事録では次のように示されている:「本プロジェクトにおけるIFD教官の責任は、校長研修ユニットとの準備会合、スーパーバイザーとの調整会合(Mesa de Trabajo)において協力・連携しながら活動に参加し、スーパーバイザーと共に地域レベル校長研修を実施することである」。一方、IFD教官の参加は月に30時間までと規定されており限定的であったが、スーパーバイザーと共に研修を実施することで双方の意見が取り入れられ、効果的な研修を実現できた。また、以前は「教育の質の改善」という共通の目的を持ちながら共同で課題に取り組みことなく常にばらばらで活動していた IFD(研修)とスーパーバイザー(監督・フォローアップ)の協力により、教育分野における課題に対してインパクトを与えることができた好例となったといえる。 PEI の作成に関するプロジェクトとして、IDBのエスクエラビバ(Programa de Fortalecimiento de la Reforma Educativa Escuela Viva Hekokatúva)とプラン・パラグアイのエスクエラアクティバ(Programa Escuela Activa Mita Iru)が存在する。エスクエラビバは複数のコンポーネントを持ち全国レベルで対象校を選定し、都市の学校と農村の学校、先住民の学校に異なるアプローチを行うプロジェクトであり、複数のコンポーネントの中に PEI に関する研修が含まれる。しかし、プロジェクトの形成時にはエスクエラビバに本プロジェクトと重複する内容があることは検討されなかった。プロジェクト実施中においては、エスクエラビバとは活動内容や実施体制等を共有するために情報交換を行った(2 年次に 3 回)ものの、エスクエラビバは第 2 フェーズの実施に向けて調査中であったため、活動内容を具体的に共有することができなかった。 3 年次には初等教育総局の異なるプログラムとの間での会合が 2 度実施され、他プログラムからは本プロジェクトの研修モデルや教材を活用していくことに関心があるという意見が聞かれた。 一方で現場レベルでは本プロジェクトの対象校の中にエスクエラビバの活動校も含まれており、1 年次には同じ学校内でエスクエラビバの PEI と JICA のプロジェクトの PEI を持っている学校があった。そのようなケースでは本プロジェクトはプロジェクトの PEI を押し付けるのではなく、各学校が良いと考える方法をとることを推奨した。結果的に、スーパーバイザーや一部の校長へのインタビューによると、エスクエラビバの PEI に関する指導と本プロジェクトの PEI 作成指導に大きな懸隔は存在せず、エスクエラビバの対象校ではエスクエラビバでの経験を生かして本プロジェクトの指導内容をより理解し活用できたことである。 新政権の MEC では、エスクエラビバの資金を活用して PEI の普及を実施するためのメカニズムを検討している。エスクエラビバは学校運営管理のみならずバイリンガル・多文化教育など多様なコンポーネントから成り立っているが、本プロジェクトの経験から、PEI 作成を通じた学校運営管理のコンポーネントについては成功を上げている本プロジェクトのモデルが活用されることが期待される。 その他の JICA 事業との連携としては、地域別本邦研修の枠を活用して本プロジェクトの県レベルのアクター4
<p>その他</p>	<p>他ドナーや他の JICA 事業との連携・デマケは明確に示されているか</p>	<p>他ドナー関連事業の関連文書、関係者所感</p>	

			名(コルデジェラ県)が日本での研修を受けた。2009年1月に実施される地域別研修ではセントラル県からの参加が予定されている。
			<ul style="list-style-type: none"> また、プロジェクトの対象校に青年海外協力隊員が派遣されている学校がある。隊員の活動とプロジェクトの業務内容は合致していないが、研修等の機会を通じて意見交換を行う等の連携が行われた。 2008年8月に政権交代があった。政権交代に当り教育省内でも活動を中止するプロジェクトもあったが、本プロジェクトは各アクターの努力により活動を継続し、計画通りの進捗を可能にしている。特に、MECの負担が約束されていた活動経費を日本側から拠出したことで、現場レベルの活動が継続できた。
中間評価以降、プロジェクトを取り巻く環境(政策、経済、社会など)の変化はないか	実施機関の組織変革、プロジェクトの位置付けの変化、パートナーによる類似プロジェクトの開始の有無、経済状況の変化など		

2. 有効性

大項目	評価設問		判断基準・方法(指標)	調査結果
	大項目	大項目		
アウトプットの産出	アウトプットの産出状況は適切か		実績の検証結果	<p>プロジェクト対象県において学校運営管理改善に十分資することができる校長研修モデルが確立されたといえる。しかし、プロジェクト目標の中には全国普及を視野に入れた指標が含まれているが、新政権のMECにおける普及のメカニズムは未確定なことから、同モデルの全国普及の目標は立っていない。詳細は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> 実績の検証の項で示したとおり、対象地域における校長研修のモデルは有効であり適用可能であるとともに、他地域での活用も可能であるものと、各関係者から高く評価されている。 成果物であるガイドラインにおいては「校長研修の実施手法、内容」や「研修後の学校運営管理の方法」が明確に記載されており、指標1、2を達成している。また、「研修参加者及び研修実施者用の教材」についてもガイドラインに添付される予定であり、指標4を達成している。 指標3の「校長研修を全国展開するための方法」の記載については、MEC側による全国展開のメカニズムが未定であることから、詳細な普及方法は記載されていない。 指標5「作成されたガイドラインがMECの合意をえられていること」については、MECから配置された担当職員がガイドラインのレビューを行い、その過程がすでに終了していることで、ガイドラインがMECの参考資料として承認されることは間違いない。しかし、そのガイドラインが今後どのように活用されるかについては、未確定である。 ガイドラインの内容については、プロジェクトの関係者のみならずエクスエリババやエクスエリアクティブの担当者からも好評を得ている。
成果とプロジェクト目標達成の因果関係	アウトプットはプロジェクト目標を達成するために十分であったか		実績の検証結果	<p>以下のような各成果の達成状況から、プロジェクト目標達成に十分な成果が達成できているといえる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 成果1については、実績の検証の項で示したとおり、各指標のクライテリアの1つ目の指標は達成しているが、2つ目の指標は目標値には若干及ばない結果であった。しかし、2つ目の指標はPEI/POAの質に及ぶためさらに所有率よりも高い目標でありながら1つ目の指標同様に高い数値目標が設定されていたことを考慮すると、達成度は高いと考えられる。対象校によっては校長が変わったり、保護者会役員が変わったりする中で、どの指標においても高い達成度を示しており、開発された校長研修の実施方法は十分に成果を現わして

<p>アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか、外部条件の影響があったか</p>	<p>教育文化省及びプロジェクト地域において、プロジェクト関係者が本プロジェクトに積極的に関わり続けているか</p> <p>新たな外部条件の有無</p>	<ul style="list-style-type: none"> • いるといえる。 • 成果2については、実績の検証の項で示したとおり、インストラクター(ユニットメンバー)ならびにスーパーバイザーは十分な校長研修実施能力を身につけたと判断される。 • 成果3についても、実績の検証の項で示したとおり、モニタリングシートを活用するスーパーバイザー一連の満足度は高く、モニタリング・評価方法が開発されたといえる。 • 政権交代により、現在までに次官、3 局局长、県コーディネーター1 名(コルディエラ県)が交代になっている。 • ユニットメンバーは引き続きスタッフが確保できており、新政権下でもプロジェクト終了時までは異動はないことが約束されている。 • スーパーバイザーについてはセントラル県で2 名のテクニコが年金受給資格に達したため退職したが、他の職員は引き続き勤務している。 • 校長・副校長の配置転換や退職は多いため、対象校104 校の中でも複数発生しており、スーパーバイザーからは活動の妨げになっているとの意見が聞かれた。 <p>本調査では新たな外部条件は特定されなかった。</p>
<p>プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か</p>	<p>実績の検証結果、関係者所感</p>	<p>促進要因</p> <ul style="list-style-type: none"> • ユニットメンバーが有能であり、プロジェクト活動にも積極的に取り組んだことでモデルの開発に大きく貢献した。 • スーパーバイザーから人材によって差はあったものの、概ね積極的な参加が得られたことにより、対象地域では十分な成果を達成することができた。 <p>阻害要因</p> <ul style="list-style-type: none"> • MEC からの活動予算の執行が遅れたため、活動に遅れが生じた不都合が起こった。 • 校長や副校長の異動や退職が多く発生するため、一度研修で能力をつけた人材が学校から離れ、指導しな • おす必要が生じ、PEI/POA 作成の課題の達成に遅れが生じるケースがあった。 • スーパーバイザーからは、保護者会の役員が短期間で交代になるケースには学校は新たな関係作りが必要となり、学校の活動の進捗に遅れが生じたとの意見があった。 • 保護者の学校運営改善に対する理解度によっては、保護者の学校活動への参加が強制であるとして受け止められたケースがあり、POA の予算が認められなかったり、教育活動の予算を工面しなかったりとなかなか反

3. 効率性

評価設問		判断基準・方法(指標)	調査結果
大項目 アウトプットの産出	大項目 アウトプットの産出状況は適切か	実績の検証結果	実績の検証の項や有効性の項で述べたとおり、成果は十分に達成されている。

活動とアウトプットの因果関係	アウトプットを産出するために十分な活動であったか	実績の検証及び実施プロセスの分析結果	<ul style="list-style-type: none"> 実施プロセスの検証の項で示した通り、各活動は概ね計画通りに実施されている。 対象中央校と統制校(セントラル校の対象県以外の12校)の要件を満たす PEI/POA の所有率のデータを比較すると、対象中央校が 90%以上である一方、統制校では PEI の所有率が 16.7%であり、POA に至っては 8.3%である。よって、プロジェクトの成果はプロジェクトの活動によって産出されたと言える。 												
			<p style="text-align: center;">表：学校のタイプ別要件を満たす PEI/POA の所有率</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>学校のタイプ</th> <th>PEI の所有率</th> <th>POA の所有率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>プロジェクトの対象中央校(104校)</td> <td>93%</td> <td>91%</td> </tr> <tr> <td>プロジェクトの対象中央校の管轄にある周辺校(サンプル20校)</td> <td>25%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>統制校(サンプル12校)</td> <td>16.7%</td> <td>8.3%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">出典：インパクト調査結果</p>	学校のタイプ	PEI の所有率	POA の所有率	プロジェクトの対象中央校(104校)	93%	91%	プロジェクトの対象中央校の管轄にある周辺校(サンプル20校)	25%	20%	統制校(サンプル12校)	16.7%	8.3%
学校のタイプ	PEI の所有率	POA の所有率													
プロジェクトの対象中央校(104校)	93%	91%													
プロジェクトの対象中央校の管轄にある周辺校(サンプル20校)	25%	20%													
統制校(サンプル12校)	16.7%	8.3%													
	活動からアウトプットに至るまでの外部条件は現時点において正しいか、外部条件の影響はあったか	研修を受けたインストラクター、スーパーバイザー、校長が継続して勤務しているか	有効性の項でも述べたとおり、インストラクターは全員引き続き勤務しているが、スーパーバイザーは 2 名のテクニクの退職があった。校長・副校長については退職・異動が頻繁にある。												
		校長研修及びモニタリング・評価の実施に必要な経費をパラグアイ側が継続して負担しているか	既述のとおり、中間評価後も MEC 側のプロジェクト経費の執行の遅れは続き、2008 年 6 月以降は執行される見込みが低かったことから、プロジェクト活動を計画通りに実施するために日本側から活動経費が支出されている。												
		新たな外部条件の有無	本調査では新たな外部条件は特定されなかった。												
投入のタイミング・質量	活動を行うために過不足ない量・質の投入が、タイミングよく実施されたか	投入の実績及び実施プロセスの分析結果	実績の検証の項で示した通り、MEC 側のプロジェクト経費の執行の遅れがプロジェクト活動の計画通りの実施に影響を及ぼした。また、県から派遣されている UCD メンバーの交通費が支払われないなど、活動経費が十分でないケースも見受けられた。一方、C/P として投入された UCD メンバーは、能力が高く、またプロジェクト期間をとおしてプロジェクト事務所に常勤しており、質・量ともに満足のいく人的投入がなされた。その他のパラグアイ側、日本側の投入については計画通りに十分な投入が行われた。												

4. インパクト

評価設問		判断基準・方法 (指標)	調査結果
大項目	大項目		
上位目標達成の見込み	プロジェクトの効果として上位目標の発現が見込まれるか	実績の検証結果	実績の検証の項で示したように、サンプル調査では、65%の中央校が既に周辺校への指導を開始している。現在各県は周辺校への普及のための計画(予算を含む)を作成中であり、計画はその後県政府に提出され、承認を受けることができれば県政府の予算の一部を普及活動に活用できる見込みである。各県コーディネーターによると、県の予算が活用できる可能性は両県とも高いとのことである。また、普及計画の内容は各県で異なるが、各県とも県教育監督調整事務所と IFD が今後も協力して活動を実施すること検討していることから有効な指導体制が継続されることが見込まれ、よって上位目標の達成見込みは高いと言える。

	<p>上位目標とプロジェクト目標の因果関係</p>	<p>上位・プロジェクト目標の乖離はないか</p> <p>プロジェクト目標から上位目標に至るまでの外部条件は現時点でも正しいか、外部条件が満たされる可能性は高いか</p>	<p>実績の検証結果</p> <p>外部条件「対象中央校が周辺校に対し、学校間ネットワークを活用し指導を行う」の影響が見込まれるか</p> <p>外部条件「パラグアイの経済状態が急激に悪化しない」の影響が見込まれるか</p> <p>新たな外部条件の有無</p>	<ul style="list-style-type: none"> 中央校が周辺校への指導を行うことは“Manual de Funciones del Educador(仮訳:教育従事者の職務マニュアル)”で規定されているものの、実際は中央校の校長の意欲に左右されるといえる。本プロジェクトのモデルではスーパーバイザーがモニタリングやフォローアップを行うことで、達成度を高めてきたが、周辺校への普及においてもスーパーバイザーの役割は重要である。しかし、周辺校まで活動を広げるには移動にかかる費用や教材費などが必要となる。その費用が十分に確保できない場合は上位目標達成に困難が生じるといえる。新政権下でスーパーバイザーの組織の再編が行われる場合、セントラル・コルデジェラの両県で育成されたスーパーバイザーとテクニコが引き続き活用される必要がある。 スーパーバイザーから、自分たちスーパーバイザーをモニタリングする機能が欠けているとの意見があった。プロジェクト終了後も全体の達成度をモニタリングしていく機能が必要である。 各県の普及計画には IFD 教官が研修講師として参加することが求められているが、IFD 教官の十分な参加を承認する MEC 中央の教員養成局からの後ろ盾が必要である。 上記のとおり既に中央校から周辺校への指導が開始しており、各県でモデルを活用した普及計画を策定していることから、プロジェクト目標と上位目標は乖離していないといえる。しかし、活動経費を十分に確保できかによって達成度は大きく影響されるといえる。
			<p>既述のとおり、周辺校への指導は開始されている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 近年マクロ経済は好調であり、2007年の経済成長率は前年比6.8%。5年連続でプラスの経済成長を達成し、一人当たり GDP は 1,928ドルまで回復している。また、04～07年、4年連続で財政黒字を達成し(07年:125百万ドル)、慢性的な財政赤字から脱却した。一方、物価上昇率(07年)は、当初予想の5%を上回り、6%となった(在パラグアイ日本大使館 HP より)。 <p>本調査では新たな外部条件は特定されなかった。</p>
<p>波及効果</p>	<p>上位目標以外の正負のインパクトは生じたか</p>	<p>政策の策定と法律・制度・基準などの整備への影響の有無</p> <p>ジェンダー、人権、貧富など社会・文化的側面への影響の有無</p> <p>ターゲットグループへのその他の影響の有無</p>	<p>関係者への聞き取り調査をとおし、正のインパクトとして以下が挙げられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 妥当性の項で述べたとおり、インパクト調査では授業日数の確保状況の改善が確認された。 学校によっては以下のようなインパクトが確認されている。 <ul style="list-style-type: none"> 参加型による PEI の作成の実施により、先生、生徒、保護者、地域の参加・コミュニケーションが増えた。 保護者会の支援が活発になった。 生徒や保護者が学校の問題に積極的に取り組むようになった。 文書化・資料をファイリングする習慣ができた。 会計報告等、情報の公開が行われるようになった。 透明な運営管理により、関係者のチームワークが改善した。 問題を明確にし、活動に結びつける、優先順位をつける習慣ができた。 学校で独自のプロジェクトを立ち上げ、問題を解決できるようになった。 授業参観や学校間交流などが行われた。 児童や保護者の視点から問題や課題が提起されるようになった。その結果、学校側(校長や教員など) 	

		<p>が今まで気付かなかった部分を認識することができるようになった。全体目標を学校関係者と共有することにより、それを目指して、効率的に学校活動を進められるようになった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 計画を策定する習慣が身についた。 ➢ 児童がその日の授業科目や次の日の授業科目を認識するように、その日の科目のみを準備して登校するようになった。 ➢ 問題分析により算数の学力向上が抽出され、生徒同士の学習グループや教員の教授法を改善する活動が行われた。その結果成績が向上した。 • ユニットメンバー、スーパーバイザー・テクニコについては、本プロジェクトの実施をとおして、計画策定から始まり、実施、評価という一連のプロセスを学べただけではなく、記録を取る習慣も身につけることができた。また、計画策定に特化した研修を集中的に行うだけでなく、研修後のモニタリング体制も確立させた。 • 複数年度計画から単年度計画や月別活動計画まで策定し、それを実施に移すとともに、その活動や成果を評価するという一連のプロセスが確立された。 • 評価に関しては、今まで「良かった」「あるいは「悪かった」という程度の判断を行うだけであったが、「悪かった」ことに関して、その対策を練るとともに、再度内容を吟味して計画を策定するようになってきた。 • モニタリング・フォローアップの効果を確認され、スーパーバイザーの役割の重要性が明らかになった。 • 以前は「教育の質の改善」という共通の目的を持ちながら共同で課題に取り組むことなく常にばらばらで活動していた IFD(研修)とスーパーバイザー(監督・フォローアップ)の協力により、教育分野における課題に対してインパクトを与えることができた好例となり、共同の指導の重要性が認識され、今後も協力していく関係が構築された。 • コルデインジェラ県では既に一つの地域で IFD 教官による地域の中央校・周辺校を対象とした研修を地域のスーパーバイザーとのコーディネートにより実施している。 • コルデインジェラ県では研修の評判を聞いた高校 (colegio) 2 校から申請があり、プロジェクトに参加した IFD 教官が学校運営管理についての研修を実施した。 <p>本調査ではプロジェクトによる負のインパクトは見当たらなかった。</p>
--	--	---

5. 自立発展性

評価設問		判断基準・方法 (指標)	調査結果
大項目 政策・制度 面	大項目 プロジェクト終了後も 政策支援が継続する か	新政権の教育政策	<ul style="list-style-type: none"> • MEC の中央レベルにおいては、妥当性の項で示したように、新政権の MEC の政策においても学校運営管理の改善は重要課題であり、今後も取り組んでいくことが確認されている。しかし、その方法についてはまだ明確になっていない。 • セントラル県では県教育監督事務所が関係者 (IFD、県政府、スーパーバイザー) と共同で来年からの普及計画の策定中であり、県政府からの支援が期待できる。 • コルデインジェラ県でも普及計画を作成中であり、同様に県政府からの支援が期待できる。

	校長研修の普及のための関連規制、法制度は整備されているか	必要な法制度の整備状況	<ul style="list-style-type: none"> • MECの中央レベルにおいて新政権の今後の取り組みについては詳細まで明らかになっていない。 • 各県の普及計画では上記の各アクターが不都合なく普及計画に取り組みめるように、IFDの教官の参加時間に関する規定などについて中央レベルとの調整の必要がある。 • 新政権ではPEIの普及に関する何らかの取り組みは行われる意向であるが、具体的内容は明らかになっていない。 • 県レベルでは既述のとおり、独自に普及計画を策定中である。
組織・財政面	協力終了後も活動を継続するための組織能力はあるか	モデルを普及させるための取り組みが担保されているか	<ul style="list-style-type: none"> • ユニツトメンバーはプロジェクト終了後は各自の所属局に戻る事が想定されている。新政府は本プロジェクトで育成された人材を有効に活用する意向を述べているが、具体的な方法については未定である。 • スーパーバイザー・テクニコについては引き続き同じ職制で業務を続けることが期待されている。 • 各県では県政府の予算を利用したプロジェクトの普及を検討しており、その場合、県教育監督事務所はプロジェクトに準じた実施体制をとることを検討している。
	実施機関のプロジェクトに対するオーナーシップは十分か	新政権の教育省のプロジェクトに対する方針	<ul style="list-style-type: none"> • 妥当性の項で示したように、新政権のMECの政策においても学校運営管理の改善は重要課題であり、今後も取り組んでいくことが確認されている。しかし、その方法についてはまだ明確になっていない。 • 県教育監督事務所では普及計画の作成などから、十分なオーナーシップが確認できた。
	プロジェクト終了後の活動継続のための予算がどの程度確保されているか	今後の予算計画	<ul style="list-style-type: none"> • 対象地域での普及については、県は県政府の予算を活用した普及計画を作成中である。 • MECによる全国普及については、MEC独自予算のほぼ全額が職員の給与であるという現状から、PEIの普及にはエスクエラビバの予算(IDBによるローン)が活用される可能性が高い。既述のとおり、どのようなメカニズムで全国普及を行うかは未確定である。
技術面	校長研修は受け入れられているか	技術レベル、社会的・慣習的要因などの問題があるか	<ul style="list-style-type: none"> • 対象校において研修内容は広く受け入れられており、適切な活用が進む学校ではインパクトの項で述べたような効果があがっている。スーパーバイザーによると、学校レベルでは予算の作成など困難と感じる部分もあるが、フォロアーアップにより概ね克服されている。
	普及のメカニズムはプロジェクトに取り込まれているか	広報活動状況	<ul style="list-style-type: none"> • プロジェクト開始当初からスペイン語のウェブページを開設しており、MECのページともリンクされている。3年次からJICA公式ページに11件のプロジェクトニュースを掲載した。ニュースレター「学校運営への新たな道(仮訳)」は今まで2回発行しており、10月に3回目が発行される。
社会・文化・環境面	女性、貧困層、社会的弱者、環境への配慮不足により持続的効果を妨げる可能性はないか	制度化に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • 政権交代後、新政権のMECにプロジェクトの説明を行い、モデル活用に向けて調整を今後も行っていくことを予定している。 • 社会・文化・環境面で自立発展性に影響を与えるような問題は本終了時評価では確認されなかった。

付録7 専門家派遣実績

	名前	職務	派遣期間		
			出国	帰国	日数
1	高井 壯一	総括／教育行政	9/08/06	23/08/06	15
			5/10/06	28/10/06	24
			7/02/07	8/03/07	30
			31/05/07	11/07/07	42
			8/08/07	9/09/07	33
			24/10/07	28/11/07	36
			6/2/08	7/3/08	36
			21/5/08	16/7/08	57
		3/9/08	22/10/08	50	
2	船木 淳子	学校運営管理	16/08/06	2/10/06	48
			25/01/07	11/02/07	18
			16/05/07	30/09/07	138
			20/1/08	1/3/08	45
			23/4/08	23/8/08	123
			25/9/08	8/11/08	45
3	大谷 雅代	授業計画管理	9/08/06	7/10/06	60
			4/02/07	21/02/07	18
			24/05/07	18/08/07	87
			17/10/07	9/12/07	54
			23/1/08	1/3/08	42
			4/5/08	13/8/08	102
			25/9/08	26/11/08	63
4	小島 京子	教育評価・モニタリング	4/10/06	26/11/06	54
			31/01/07	7/03/07	36
5	關谷 武司	研修計画	12/11/06	11/12/06	30
6	小島 孝行	学校運営管理2	1/07/07	22/09/07	84
			24/10/07	16/12/07	60
			20/1/08	1/3/08	45
			1/6/08	10/9/08	102
			2/10/08	3/12/08	63
7	平川 貴章	インパクト調査	13/8/08	20/9/08	39

付録8 本邦研修受け入れ実績

1. プロジェクト投入による本邦研修

年		名前	役職	研修期間	
				開始日	終了日
2006	1	ノルマ ロペス	教育省就学前・基礎教育総局長	20 Nov.06	1 Dic.06
	2	グラシエラ ロメロ	教育省教育監督総局長		
	3	カルメン アグイリエラ	教育省教員養成局 教員研修部長		
	4	イルセ ラミレス	高等師範学校副校長		
2007	1	モデスタ モンティエル	教育省就学前・基礎教育総局 校長研修ユニットコーディネーター	1 Oct.07	12 Oct.07
	2	ニルサ フレテス	教育省就学前・基礎教育総局 校長研修ユニットメンバー		
	3	パトリシア オベラル	教育省就学前・基礎教育総局 校長研修ユニットメンバー		
	4	マベル カニエテ	教育省教育監督総局 校長研修ユニットメンバー		
	5	エリザベス ベニアルゴ	教育省教員養成局 校長研修ユニットメンバー		
	6	ファン ボルデン	教育省教員養成局 校長研修ユニットメンバー		

2. 地域別研修「学校運営改善」

2008	1	ビクトリア アグレゴ	コルディジェラ県教育監督調整事務所 校長研修ユニットメンバー	17 Feb.08	8 Mar. 08
	2	コルネリア アバロス	コルディジェラ県教育監督調整事務所 所長		
	3	ロサ オズナ	コルディジェラ県教育監督調整事務所スーパーバイザー		
	4	ミルタ ソサ	コルディジェラ県中央校校長		

付録9：日本側現地業務費実績

単位：円

費目	2006年度実績	2007年度実績	2008年度実績 (4月～8月)	実績計 (～2008年8月)
資料等作成費	132,838	2,158,067	808,830	3,099,735
現地研修費	1,922,377	1,959,207	1,315,873	5,197,457
消耗品費	527,074	694,489	236,872	1,458,435
機材保守・管理費	116,276	318,690	76,207	511,173
通信運搬費	206,359	229,561	77,486	513,406
備人費	1,022,547	2,573,110	936,269	4,531,926
雑費・その他	121,858	60,000	0	181,858
ローカルコンサルタント契約	993,000	0	0	993,000
合計	5,042,329	7,993,124	3,451,537	16,486,990

付録10 調達・供与機材実績

No.	年度	日	物品名	物品詳細	数	単価	合計金額	単位	使用状況	保管状況
2		2006-08-07	ポインター	TLP-78	1	2,096	2096.000	JPY	良好	良好
3		2006-08-07	ボイスレコーダー	VOICE-TREK V-20	1	14,096	14096.000	JPY	良好	良好
4		2006-08-10	携帯電話	NOKIA6010 NPM-106010	1	328,200	328200.000	PYG	良好	良好
5		2006-08-31	携帯電話	NOKIA1110 010765006685206	1	300,000	300000.000	PYG	良好	良好
6		2006-08-31	携帯電話	NOKIA1110 010765001227095	1	300,000	300000.000	PYG	良好	良好
7		2006-09-19	パソコン	DELL GX 620 HZX7P91	1	1,826.35	1826.350	USD	良好	良好
8		2006-09-19	パソコン	DELL GX 620 2ZX7P91	1	1,826.35	1826.350	USD	良好	良好
9		2006-10-03	コピー機	XEROX YEM314661	1	2,959.00	2959.000	USD	良好	良好
10		2006-10-10	デジタルカメラ	SONY, DSC-W50/SC	1	323.00	323.000	USD	良好	良好
11		2006-10-10	デジタルビデオカメラ	SONY, DCR-SR40	1	700.00	700.000	USD	良好	良好
12		2006-10-10	プロジェクター	EPSON J3VG652001F	1	860.00	860.000	USD	良好	良好
13		2006-10-25	ポストイット	210mmx75mm (赤、青、緑、黄色)	1	11,200	11200.000	JPY	良好	良好
13		2006-11-14	車両 4WD	Mitsubishi Tipo Montero (año 2007)	1	3,993,368	3993368.000	JPY	良好	良好
14		2007-01-29	ボールペン	4色	1	2,570	2570.000	JPY	良好	良好
15		2007-01-31	ポストイット	210mmx75mm (rosa, azul, verde, amarillo)	1	22,400	22400.000	JPY	良好	良好
16		2007-07-02	プリンター	HP 9800, MY6941Z0MJ	1	370.00	370.000	USD	良好	良好
17		2007-06-28	パソコン	DELL INSPIRON 1501	1	1,330.00	1330.000	USD	良好	良好
18	2007	2007-06-28	パソコン	DELL INSPIRON 1501	1	1,330.00	1330.000	USD	良好	良好
19		2007-06-29	プロジェクター	EPSON J3VF6X2440L	1	760.00	760.000	USD	良好	良好
20		2007-06-01	ポストイット	210mmx75mm (赤、青、緑、黄色)	144	1,118	161.000	JPY	良好	良好

付録 1 1 カウンターパート一覧

	名前	役職	職務	開始日	終了日
1	マルタ ラフエンテ	プロジェクトダイレクター	教育省次官	2006/8/1	2008/8/1
2	ルイス アルベルト	プロジェクトダイレクター	教育省教育管理次官	2008/8/1	—
3	ルイス カセレス	プロジェクトダイレクター	教育省教育開発次官	2008/8/1	—
4	ノルマ ロペス	プロジェクトマネージャー	教育省就学前・基礎教育総局長	2006/8/1	2008/8/1
5	イネス ペロタ	プロジェクトマネージャー	教育省就学前・基礎教育総局長	2008/8/1	—
6	グラシエラ ロメロ		教育省教育監督総局長	2006/8/1	2008/8/1
7	ファン エステバン		教育省教育プロセス強化総局長	2008/8/1	—
8	ノルマ マレコス		教育省教員養成局長	2006/8/1	2008/8/1
9	カルロス エドアルド		教育省教員養成局コーディネーター	2008/8/1	—
10	カルメン アグイリエラ		教育省教員養成局 教員研修部長	2006/8/1	2008/8/1
11	イルセ ラミレス		高等師範学校副校長	2006/8/1	—
12	モDESTA モンティエル	校長研修ユニットコーディネーター	教育省就学前・基礎教育総局 校長研修ユニットコーディネーター	2006/8/1	—
13	ニルサ フレテス	校長研修ユニットメンバー	教育省就学前・基礎教育総局 校長研修ユニットメンバー	2006/8/1	—
14	パトリシア オベラル	校長研修ユニットメンバー	教育省就学前・基礎教育総局 校長研修ユニットメンバー	2006/8/1	—
15	マベル カニエテ	校長研修ユニットメンバー	教育省教育プロセス強化総局 校長研修ユニットメンバー	2006/8/1	—
16	エリザベス ベニアルゴ	校長研修ユニットメンバー	教育省教員養成局 校長研修ユニットメンバー	2006/8/1	—
17	ファン ボルデン	校長研修ユニットメンバー	教育省教員養成局 校長研修ユニットメンバー	2006/8/1	—
18	エリサ ロダ	校長研修ユニットメンバー	セントラル県教育監督調整事務所 校長研修ユニットメンバー	2006/8/1	—
19	ビクトリア アグレゴ	校長研修ユニットメンバー	コルディジェラ県教育監督調整事務所 校長研修ユニットメンバー	2006/8/1	—
20	ファン ゼラヤ	校長研修ユニットメンバー補佐	教育省就学前・基礎教育総局 校長研修ユニットメンバー補佐	2006/8/1	2008/7/1
21	アルベルト ピント	校長研修ユニットメンバー補佐	教育省就学前・基礎教育総局 校長研修ユニットメンバー補佐	2008/7/1	—
22	エベリン ロミナ	校長研修ユニットメンバー補佐	教育省就学前・基礎教育総局 校長研修ユニットメンバー補佐	2006/8/1	—

付録12 パラグアイ側プロジェクト経費実績

単位: Gs (グアラニー)

2007年

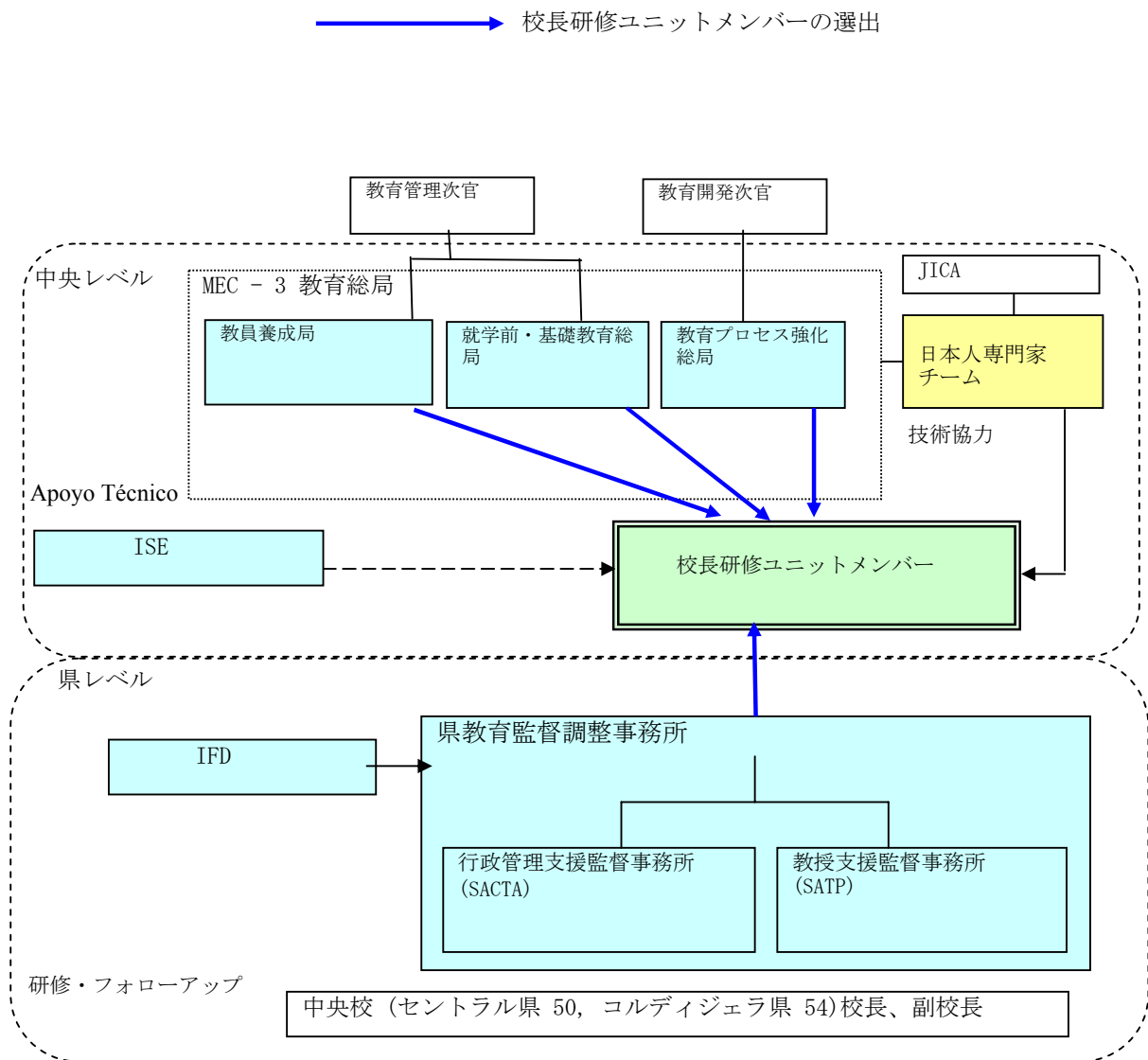
活動	活動回数	中央レベルテクノロジーの旅費	プロジェクト車両燃料費	スーパーバイザー移動のための燃料費	研修参加者旅費	合計
県レベル研修	1	3,420,000	600,000	-----	-----	4,020,000
IFD, スーパーバイザー会合	6	7,560,000	2,160,000	-----	-----	9,720,000
地域別研修	4	1,440,000	1,800,000	-----	20,000,000	23,240,000
モニタリング	3	10,300,000	2,760,000	5,040,000	-----	18,100,000
評価会	1	-----	-----	-----	-----	-----
合計	15	22,720,000	7,320,000	5,040,000	20,000,000	55,080,000

2008年

単位: Gs

活動	活動回数	中央レベルテクノロジーの旅費	プロジェクト車両燃料費	スーパーバイザー移動のための燃料費	研修参加者旅費	合計
県レベル研修	1	2,500,000	700,000	-----	8,132,000	11,332,000
IFD, スーパーバイザー会合	4	1,260,000	480,000	-----	-----	1,740,000
地域別研修	2	1,620,000	-----	-----	-----	1,620,000
モニタリング	2	9,360,000	300,000	1,500,000	-----	11,160,000
評価会	1	-----	-----	-----	-----	-----
合計	10	14,740,000	1,480,000	1,500,000	8,132,000	25,852,000

付録 13 プロジェクト実施体制図



付録 1 4. 略語表

ACE	Asociación de Cooperadora Escolar (保護者会)
IDB	Inter-American Development Bank (米州開発銀行)
BEGIN	Iniciativa de Educación Básica para el crecimiento (成長のための基礎教育イニシアティブ)
C/P	Counterpart (カウンターパート)
Gs.	Guaranés (通貨ガラニー)
IFD	Instituto de Formación Docente (教員養成校)
ISE	Instituto Superior de Educación (高等師範学校)
CCC	Comité de Coordinación Conjunto (合同調整委員会)
JICA	Agencia de Cooperación Internacional de Japón (国際協力機構)
JOCV	Voluntario de Cooperación Japonesa (青年海外協力隊)
MEC	Ministerio de Educación y Cultura (教育文化省)
M/M	Minuta de las Reuniones (会議議事録)
ODA	Asistencia Oficial para el Desarrollo (政府開発援助)
OJT	Aprender practicando (On the Job Training)
PDM	Matriz de Diseño de Project (プロジェクト・デザイン・マトリックス)
PEI	Proyecto Educativo Institucional (学校教育計画)
PO	Plan de Operación (活動計画表)
POA	Plan Operativo Anual (年間活動計画)
R/D	Registro de Discusiones (討議議事録)
UCD	Unidad de Capacitación Directores (校長研修ユニット)

