

スリランカ国
学校運営改善プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 20 年 10 月
(2008 年)

独立行政法人国際協力機構
スリランカ事務所

| |
|--------|
| スリ事 |
| J R |
| 08-007 |

序 文

スリランカ国では、就学率や識字率といった指標は男女の格差なく比較的高いことが知られているが、遠隔地における全国统一試験の合格率は他の地域と比較して低く、都市部との地域間格差の存在が問題となっている。また、全国的に文科系科目の合格率が 70～80%と高い一方で理数系科目の合格率が 40～50%と低い状況にあることから、理数科教育の質の向上も大きな課題となっている。

また、JICA が実施した開発調査の結果、教育の質の向上のためには、教科の面だけではなく、非効率な学校運営の改善を行うことも重要であることがわかった。

このためスリランカ国政府は、地区教育事務所の強化と、それを通じた学校運営の改善と理数科教育の質の向上にかかる支援をわが国に対し要請した。これを受けて JICA は、2005 年 10 月より、「学校運営改善プロジェクト」を実施してきた。

今般、プロジェクト実施期間の終了を前にして、プロジェクトのこれまでの活動実績、成果、プロジェクト目標の達成度、カウンターパートへの技術移転状況等に関し、PCM 手法に基づいて、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から終了時評価を実施した。本報告書は、同調査結果を取りまとめたものであり、今後の類似案件の実施に広く活用されることを願うものである。

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

2008 年 10 月

独立行政法人国際協力機構

スリランカ事務所長

金子 篤

地 図



プロジェクト対象地域

写 真



トリンコマリーでの対象校校長グループ
インタビュー



IMaCS に取り組む生徒



IMaCS を使っている下級生を指導する上級生



生徒ごとの正解率と時間を記録した冊子
(IMaCS)



学校の算数/数学教室



生徒のアクティビティを取り入れた算数の
授業風景

略 語 表

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

評価調査結果要約表

| 1. 案件の概要 | |
|--|--|
| 国名：スリランカ | 案件名：学校運営改善プロジェクト |
| 分野：基礎教育 | 援助形態：技術協力プロジェクト |
| 所轄部署：スリランカ事務所 | 協力金額（評価時点）：3.9 億円 |
| | 先方関係機関：スリランカ国教育省、州教育省、ゾーン教育事務所 |
| 協力期間 | (R/D): 2005 年 8 月 12 日 3 年 3 ヶ月(2005.10.1-2008.12.31) |
| | 日本側協力機関：特になし 他の関連協力：開発調査「初中等理数科分野教育マスタープラン」 |
| 1-1 協力の背景と概要 | |
| <p>(1) スリランカにおける人間開発指標は高く、教育セクターにおいても成人識字率に男女格差はなく、男女ともに 92%であり、初等教育の純就学率も 95%と比較的高い。一方、「教育の質」に目を向けると、全国統一試験の結果において国語や歴史、社会科などの文科系科目の合格率が 70~80%と高い一方で、理数科系科目の合格率が 40~50%と低く、近年その数字がさらに悪化する傾向にある。</p> <p>(2) JICA は、2002 年から約 3 年間、開発調査「初中等理数科分野教育マスタープラン」を実施してきた。当初、初中等教育における理数科教育の向上を対象としたものであったが、問題を探ってみたところ、教科だけではなく、非効率的な学校運営に問題が潜んでいるという点に辿り着いた。このため、同調査のパイロット活動として、理数科教育分野の支援に加えて、スリランカ国内においても広く知られている 5S 運動（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）などを取り入れて実施する「改善活動」を「教育改善活動」として学校レベルに導入するという、学校運営の改善を提案・実施した。</p> <p>(3) この開発調査の成果をふまえて、2005 年 10 月より、教育行政官の支援のもと、学校主体の教育改善活動の導入・実施を通じ、特に理数科分野の教育の質の向上および地域間格差是正を図ることを目的とした技術協力プロジェクト「学校運営改善プロジェクト」を実施した。本プロジェクトでは、教育省とともに、対象となる 5 つの教育ゾーン(教育の地方行政単位)において、ゾーン教育事務所 (ZEO) および学校を対象に、教育改善活動の実施を支援するとともに、ZEO による対象校の指導・モニタリング体制の構築を支援した。また理数科教育については、理数科教育改善委員会 (CoSM) を設立し、理科に関しては主にゾーン・学校レベルで授業研究を行い、算数・数学に関しては 100 ます計算や IMaCS（基礎計算能力強化ワークブック）の導入・普及を図った。</p> | |

1-2 協力内容

(1) 上位目標

1. 対象ゾーンにおいて教育の質と公平さが改善される。
2. 学校運営改善活動を実施するための持続的な制度が、対象校から対象校以外の学校へ、対象ゾーンから対象外のゾーンへ広がる。

(2) プロジェクト目標

対象ゾーン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。

(3) 成果

- 成果 1. 対象ゾーン教育事務所に改善活動が導入され実施される。
- 成果 2. ZEO の支援により対象校で学校運営・管理に関わる教育改善活動が導入・実施される。
- 成果 3. ZEO の支援により対象校で理数科に関わる教育改善活動が導入・実践される。
- 成果 4. 学校運営改善のための縦（学校、ゾーン、州、国）と横（ゾーン内）の連携が強化される。

(4) 投入（2008年9月時点）

日本側：

専門家派遣 計 8 分野 延べ 67.74M/M

研修員受入 6 名

機材供与 4,795 千円

現地活動費 29,836 千円 改善活動実施配賦金 38,300 千円

相手国側：

カウンターパート配置 8 名

専門家執務室 教育省および 5 つのゾーン教育事務所に 1 室ずつ

経費負担：9,250 千ルピー（モニタリング交通費、ワークショップ開催費、ゾーン(2007・2008 年度)および学校(2008 年度)での改善活動実施経費等)

2. 評価調査団の概要

| | | |
|------|---|-------------|
| 調査者 | 団長 : 鈴木 規子 JICA スリランカ事務所 所長 (現地参团) 教育協力: 原 智佐 JICA 人間開発部基礎教育グループ基礎教育第一課長 協力企画 1: 東谷 あかね JICA 人間開発部基礎教育グループ基礎教育第二課 Jr. 専門員 協力企画 2: 井上 琴比 JICA スリランカ事務所 所員 (現地参团) 評価分析 : 田村 智子 (株) かいはずマネジメント・コンサルティング | |
| 調査期間 | 2008 年 8 月 27 日～2008 年 9 月 14 日 | 評価種類: 終了時評価 |

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 投入

日本側・スリランカ側からの投入は計画通りに行われた。

(2) 活動実績

プロジェクトのほとんどの活動は、計画どおりに実施されたが、CoSM の設立と一部の理科教育にかかる活動に遅れがみられた。

(3) 成果達成状況

- ・成果1：全ての対象 ZEO に教育改善活動が導入され継続的に実施されている。ZEO では業務の効率化や職員間のコミュニケーションなどに改善がみられた。
- ・成果2：全ての対象校に学校運営に関する教育改善活動が導入され、継続的に実施されている。対象校では、学校文化・学習環境・教員や生徒の出席率や意欲・保護者の参加などに良好な変化がみられた。ZEO のモニタリングは実施されているが、計画された回数でのモニタリングが行われていないケースもあった。
- ・成果3：全ての対象校に理数科教育に関する教育改善活動が導入され、継続的に実施されている。対象校は IMaCS や理科の授業研究などに主体的に取り組み、成績の向上がみられる学校もある。対象 ZEO や対象校における理数科の QE サークル (QEC) 活動により教材開発がなされ、授業に活用されている。
- ・成果4：中央教育省、州教育省、ZEO、学校レベルにおいてそれぞれ教育改善活動委員会が定期的に開催され、活動進捗状況や今後の計画策定の協議・決定を行っている。対象校における教育改善活動の経験や成果が、成果発表会を通じて他の対象校や非対象校と共有されている。また、スリランカ側関係者による教育改善活動のより広い、適切な普及に際しての活用を目的として、教育改善活動の導入・実施に必要な関連情報、スキル、知識をまとめたマニュアルの作成が進められている。

(4) プロジェクト目標達成度

対象 ZEO や対象校では、プロジェクト終了後、教育改善活動を年次計画に取り込み、通常業務や活動の一環として取り組む予定であり、活動予算についても 2009 年度分は既に教育省や州政府教育省による申請がなされている。また、対象 ZEO はゾーン内の非対象校に対する教育改善活動の紹介を始めており、2009 年以降対象学校数を増やす予定である。これらのことから、プロジェクト目標はプロジェクト終了時までには達成されることが見込まれる。但し、スリランカ側の継続的な組織および財政面のコミットメントが不可欠である。

(5) 上位目標達成の見込み

一部の対象校では、全国統一試験の成績の向上や、地域における学校の評判が上がることに

よる入学希望者数の増加がみられる。

対象 ZEO の中には、非対象校においてすでに教育改善活動が導入・実施されているケースもあり、教育省や州教育省はこうした普及を非対象州やゾーンにも拡大するべく、既に 2009 年分の予算申請を行っている。また教育省は、今後の普及にあたって啓発活動や調整を行う機関として、省内および州教育省に「改善ユニット」を設置した。

引き続きスリランカ側の自助努力が必要となるものの、以上のことから、本プロジェクトは上位目標の達成に貢献する見込みがあると言える。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：大変高い

本プロジェクトは、スリランカ国の「教育セクター開発フレームワーク・プログラム」(ESDFP)と合致しており、JICA の国別援助実施方針の中でも優先度が高い。また、ZEO の業務改善へのニーズや理数科教育にかかる課題に対する取り組みとして、プロジェクトの手法は適切であった。また、プロジェクトの対象地域には遠隔地や紛争被災地を含んでおり、かつ対象校も小・中規模の学校を選定していることから、本プロジェクト対象地域および対象校の選定は、上位目標の一つである「教育格差の是正」の意図に沿ったものであった。

(2) 有効性：高い

本プロジェクトの成果をふまえ、教育省は、プロジェクト終了後も教育改善活動を継続的に実施・普及していく意向であり、そのための組織作りや予算確保についても諸施策を講じている。このことから、プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成される見込みである。しかしながら、意思決定機関である改善活動委員会の継続的な開催、予算の獲得、啓発活動や調整を行う改善ユニットの強化、理数科の活動のフォローアップなどが必要である。

(3) 効率性：中程度

4 つの成果は達成されつつあるが、ZEO の学校へのモニタリングの強化、IMaCS の正しい教授法のさらなる徹底、授業研究の効果的な実施のための技術指導とモニタリングなどが引き続き実施される必要がある。

(4) インパクト：高い

本プロジェクトの成果をふまえ、教育省は今後、教育改善活動を、世界銀行の支援により実施している「学校改善プログラム」(PSI) の中に位置づけ、学校レベルの具体的な活動事例として全国展開する意向である。また IMaCS については、そのコンセプトが一部の学年のカリキュラムや教員指導書にすでに取り入れられており、全国的に普及される予定である。

(5) 自立発展性：中程度

教育省や州教育省は今後、教育改善活動を、通常業務や活動の中に位置づけて導入・推進していく意向であり、そのために必要な予算の確保や実施制度の確立などに取り組み始めている。

IMaCS については、継続的な実施のために不可欠な印刷・配布をいかに行うか、また、特に予算の確保について課題が残る。授業研究については、指導主事や教科主任による技術指導を含めた、学校レベルにおける効果的な実施と定着が望まれる。今後、積極的に非対象地域への普及・拡大を図るためには、改善ユニットの組織・技術面での強化も必要となる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- 教育改善活動実施のための配賦金については、当初の計画どおり、1、2年目はプロジェクトで負担し、3年目はスリランカ側が負担した。こうした配賦金負担の段階的な移行は、プロジェクト終了後の継続的な予算措置をスリランカ側に促す上で効果的であった。
- 中間評価調査において、成果4として縦および横の連携を強化するための活動を整理したことは、プロジェクト活動の自立発展性を確保するために効果的な施策であった。

(2) 実施プロセスに関すること

- プロジェクト開始直後、紛争の激化により北東部の治安が悪化し、ジャフナとトリンコマリーの ZEO および対象校の関係者は多大な影響を受けた。しかし、日本人専門家が訪問できない間も、現地スタッフを通じて必要な指導や助言を継続したことで活動が継続され、成果をあげることが可能となった。
- 教育改善活動を実施するための資金として学校配賦金を供与し、その用途にかかるある程度の自由裁量を対象校に与えたことにより、対象校はそれぞれの置かれている状況を把握し、問題を解決および改善するためのアイデアを実現する機会を得ることができた。配賦金の使用については、学校の創意や工夫を損なわずタイミングよく使えるような規則が設定されたこと、使用用途や会計処理に関してプロジェクトからきめ細かいアドバイスやフォローアップがなされたことが、配賦金を効果的なものにした。また配賦金を各学校の QEC が管理し、使用や会計処理に透明性を持たせたことは、関係者間の信頼関係を保つうえで重要な方策であった。
- 中間評価において IMaCS の正しい指導法や理解の遅い生徒へのフォローアップの重要性が指摘されたが、その後、プロジェクトの指導により、各対象 ZEO や学校がこれらの課題に積極的に取り組むようになった。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトにおける「教育改善活動」の位置づけや内容、学校において「5S」の改善活動などを実施する意義等に関して、プロジェクトチームおよび日本側関係者間で解釈の相違がみられた。

(2) 実施プロセスに関すること

- 理数科教育改善委員会 (CoSM) の設立が遅れたことにより、理科の教育改善活動の開始が

遅れたことは、成果 3 の達成に影響を与えた。具体的には、各対象 ZEO や対象校が積極的に授業研究に取り組むようになったが、実施体制の定着や学校での効果的な実施運用についての成果を確認するには至らなかった。

- ZEO のモニタリングについて、多くの ZEO が目標回数を達成することができなかった。その理由として交通手段（車両）の不足、公共交通機関の不便、他の各種担当業務や行事への参加、治安の影響などが挙げられる。特に遠隔地にある対象校へは訪問を計画通りに実施することができなかった。

3-5 結論

(1) ゾーン教育事務所と学校における教育改善活動の実施

「教育改善活動」は学校・ゾーンレベルにおいて継続的に実施されており、成果も定着しつつある。学校レベルでは、「学校配賦金」を有効に活用して活動を実施しており、QEC の活動などを通じて、学校文化に望ましい変化が起こっていることが確認された。ZEO では、改善活動を導入したことにより、業務の効率化が図られ、教員へのサービス向上に繋がっている。学校でも ZEO でも、教材開発などの「教育の質の向上」に、より直接的に資する活動が多く実施されている。

(2) 理数科教育にかかる教育改善活動

児童生徒の計算能力向上に資する教材である IMaCS は、各ゾーン・学校レベルで、理解の遅い子どもへの対応等もなされ、有効に活用されている。今後は、IMaCS のコンセプトが算数・数学の通常の授業にも反映されることが望ましい。

理科の授業研究は、教員が自分たち自身で授業を評価・改善するための機会として、同僚の授業を観察し、お互いに学び合う好機になっている。ZEO と学校が協力しながら実施していくことが、授業研究の継続的な実施の土台とも言える。

(3) プロジェクトの成果定着のための制度作り

スリランカ教育省は、PSI という政策枠組みの中で学校運営改善を進めていく意向を持っている。教育省は、教育改善活動をこのパイロットケースとして、学校開発計画の中に活動を入れ込んでいくことや、活動のための学校配賦金の供与の仕組み作りなどを進めており、将来的に本プロジェクトの成果が、スリランカにおける学校運営改善のための制度の中に統合されていくことが想定されている。今後、学校運営改善を推進していくためには、教育行政の各レベル（学校・ゾーン・州・国）で作られている意思決定機関の間で、縦の連携をさらに強化し協力関係を築いていくことが望ましい。

3-6 提言

(1) 教育改善活動を通じた教育の質の向上

主に児童生徒の活動や理解を促すための教材開発など「教育の質の向上」を目指した教育改善活動が、今後も継続的に実施されることが望ましい。

(2) 学校レベルで使うことのできる資金の重要性

プロジェクトにおいて、各対象校に教育改善活動を実施するための学校配賦金を供与したことの意義は大きかった。今後は、教育省または州政府から、適切なタイミングで適切な額の活動資金が学校に配賦されることが肝要である。

(3) 非対象ゾーンおよび非対象校への普及

今後、教育改善活動を非対象ゾーンおよび非対象校に普及していくためには、改善ユニットおよび州教育局、ZEO が、関係者の意識向上およびモニタリング機能を担っていくことが重要であり、そのための能力強化が求められる。

(4) IMaCS の配布

IMaCS が児童生徒の計算力の強化に有効であるという認識に基づき、教育省は 2009 年については 1 年生から 5 年生用の IMaCS 配布を決定した。しかし、9 年生までの全学年に IMaCS を配布する必要性は高い。また、より安価に IMaCS を複写する方法も検討すべきである。

(5) 授業研究の継続的な実施

児童生徒中心型あるいは活動主体型の実践を日々の授業に取り入れながら、授業研究の「計画・実践・評価」(Plan-Do-See) のプロセス活用の試みを促進するため、指導主事や教科主任による支援は不可欠である。また、指導主事や経験豊かな教員によるファシリテーションや教科知識のインプットが適切に行われる必要がある。

(6) 分かりやすい教育改善活動マニュアルの作成

教育改善活動が通常の学校運営および教育行政の枠組みの中で実施され、普及されるよう、必要な全ての情報、スキル、知識をまとめたマニュアルを作成することが重要である。

(7) 国家が保障すべきナショナル・ミニマムとしての教育と格差解消

基礎教育の完全普及は国家が国民に保障すべきナショナル・ミニマムであり、地域間の教育格差解消等については、中央政府のイニシアチブにより適切な対策が講じられる必要がある。

3-7 教訓

(1) 教育改善活動の政策等のフレームワークの中での位置付け

本プロジェクトにおける学校運営改善の取り組みは、スリランカ国の教育開発のフレームワークである ESDFP 中の PSI 中に位置づけられる。しかしながら実際のプロジェクト活動においては、現場の活動に重点が置かれ、PSI 中での位置づけの強化への働きかけは十分であったとはいえない。プロジェクトでは、研修や教育改善活動の実施管理といった日々の活動に重点がおかれがちであるが、プロジェクトの政策上の位置づけや両者の補完関係の強化についても、十分に念頭においた上で活動を実施する必要がある。

(2) 「改善活動」「5S」の意義と位置付け

(意義) オーナーシップの向上やコミュニケーションの改善といった学校文化の変化は、学校関係者自身による課題分析、改善案検討と実施というボトムアップのアプローチによって起こされた変化であり、これは 5S を含む改善活動実施のプロセスでもある。しかし、ファイリング等の活動が直接的にもたらした変化ではなく、5S による事務効率の大幅な改善という成果が見られた ZEO と学校における 5S の意義とは分けて考える必要がある。

(位置付け) 「改善」、「5S」は教育においては特殊な概念、用語であり、定義を明確にし、関係者間での共有を図る努力がプロジェクト実施期間を通じてなされてきている。しかし結果として、時期による位置づけの変化、関係者間での理解の相違は残った。このようなプロジェクトの中心的な概念の変化、理解の相違は、プロジェクトの実施管理を難しくした。

(3) 学校運営強化に関する異なる論点

学校自身の学校運営能力の強化は重要であるが、コミュニティ等の社会的、経済的支援の拡大は、豊かな地域とそうでない地域の格差の原因ともなることも懸念され、学校の能力強化と同時に、中央教育省、地方教育行政機関による格差縮小への取り組みも強化される必要がある。

(4) 授業研究

授業研究の取り組みは一定の成果をあげているといえるが、過密なカリキュラムの中で授業研究の成果をどう授業に活かしていくのかは、多くの国に共通する課題である。また他のプロジェクトと同様に、授業研究を継続していくには、今後、適切なファシリテーターや教科知識のインプットも不可欠である。

Summary of the Terminal Evaluation Study

| | |
|--|---|
| I. Project Outline | |
| Country : Sri Lanka | Project title : Project for Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics |
| Issue/Sector : Basic Education | Cooperation scheme : Technical Cooperation Project |
| Division in charge : JICA Sri Lanka Office | Total cost : 390 Million Yen |
| Period of Cooperation | (R/D): Aug. 12. 2005 October 2005 – December 2008 |
| | Partner Country's Implementing Organization : Ministry of Education, Provincial Ministries of Education, Zonal Education Offices (ZEOs) |
| | Supporting Organization in Japan : N/A |
| Related Cooperation : JICA Master Plan Study for the Development of Science and Mathematics in the Primary and Secondary Levels in the Democratic Socialist Republic of Sri Lanka | |
| 1. Project Background | |
| <p>(1) Human Development Indices, including those for education sectors, are relatively high in Sri Lanka among developing countries. For example, the adult literacy rate is 92% for both males and females, and the net enrollment ratio of primary pupils is 95%. However, there are several issues regarding “quality of education,” especially for the subjects of science and mathematics. The recent results of the GCE O/L (Examination of General Certificate of Education of Ordinary Level) show that the pass rates for the subjects in the arts stream, such as mother languages, history, social studies, were between 70% and 80%. However, the pass rates for science and mathematics were between 40% and 50%, and they tend to be worsening in the past several years.</p> <p>(2) JICA conducted the “Master Plan Study for the Development of Science and Mathematics in the Primary and Secondary Levels” in Sri Lanka for the period of three years from 2002. The Study aimed at improving science and mathematics education at the primary and secondary levels; however, the Study Team found that the low academic performances in the subjects were caused not only by subject specific issues but also by inefficient school management. As a result, “Educational Kaizen Activities” were introduced in several selected schools as a pilot project aiming at improving school management. The “Educational Kaizen Activities” apply “Kaizen” exercises such as implementation of the 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu and Shitsuke), which is a well-known concept in Japan as well as in Sri Lanka, into the education sector.</p> | |

(3) Based on the positive results of the pilot activity in the Master Plan Study, the technical cooperation project for “Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics” was commenced from October 2005. The project aims to improve the quality of education and reduce regional disparity through the introduction and implementation of Educational Kaizen Activities for the improvement of school management with the facilitation of Zonal Education Offices (ZEO). The project provided assistance for ZEOs and schools in 5 educational zones to implement Educational Kaizen Activities and facilitated officers in ZEO to monitor activities at schools. In addition, CoSM (Committee for Science and Math) was formed and Lesson Study exercises were conducted for science and 100 box calculation and IMaCS (calculation drills) were introduced for math.

2. Project Overview

(1) Overall Goal

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

(2) Project Purpose

A sustainable system to improve school management is established in the target zones

(3) Outputs

1. Kaizen Activities on educational management are introduced and conducted in the ZEOs.
2. Educational Kaizen Activities on school management are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of ZEOs
3. Subject-based Educational Kaizen Activities on Science and Math are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEOs.
4. Vertical linkage (National, Provincial, Zonal and school levels) and horizontal linkage (among the target schools) are established.

(4) Inputs (As of September 2008)

Japanese side :

Japanese Experts: Total of 67.74 man-months in 8 different areas

Equipment: 4.8 Million JP Yen

Activity Expenses: 29.8 Million JP Yen, Block grant for ZEOs and schools: 38.3 Million JP Yen

Training in Japan : 6 persons

Sri Lankan Side :

Counterparts: 8 persons

Office space for the Project Team in the Ministry of Education and 5 target ZEOs

Local Cost: 9.25 Million Sri Lankan Rupees for block grants for ZEOs (year 2007 and 2008) and schools (year 2008), travelling expenses for monitoring, workshops, etc.

| II. Evaluation Team | | | |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------|---|
| Members of Evaluation Team | Leader | Ms. Noriko SUZUKI | Resident Representative, JICA Sri Lanka Office |
| | Education Cooperation | Ms. Chisa HARA | Director, Basic Education Division 1, Basic Education Group, Human Development Dept., JICA Headquarters |
| | Cooperation Planning 1 | Ms. Akane TOTANI | Associate Expert, Basic Education Division 2, Basic Education Group, Human Development Dept., JICA Headquarters |
| | Cooperation Planning 2 | Ms. Kotohi INOUE | Assistant Resident Representative, JICA Sri Lanka Office |
| | Evaluation and Analysis | Ms. Tomoko Tamura | Consultant, Kaihatsu Management Consulting Inc. |
| Period of Evaluation | 27/08/2008~ 14/09/2008 | | Type of Evaluation : Terminal Evaluation |

III. Evaluation Results

1. Achievement of the Project

(1) Inputs

Inputs were made as planned both by Japanese and Sri Lankan sides.

(2) Activities

Most of the planned activities in the PDM were implemented successfully as planned. However, the formation of Committee of Science and Math (CoSM) and activities on science education were slightly delayed.

(3) Outputs

All the expected Outputs of the Project have nearly been generated as follows:

• Output 1

Educational Kaizen Activities were introduced and are continuously implemented in all target ZEOs. As a result, the administration and management efficiency of the ZEOs as well as communication among the ZEOs staff were improved.

• Output 2

Educational Kaizen Activities on school management were introduced and are continuously implemented in all target schools. Various positive changes in school management were observed in the target schools, such as improvements in school culture, teaching and learning environment, attendance rates and incentive of teachers and students, participation of parents and community. ZEOs conducted monitoring of activities at schools but in some cases, they could not visit schools as frequently as planned.

• Output 3

Educational Kaizen Activities on science and mathematics education were introduced and are continuously implemented in all target schools. The target schools are actively conducting activities on science and mathematics introduced by the Project, such as 100-box calculation, IMaCS and Lesson

Study. Quality Education Circles (QECs) on science and mathematics in the ZEOs and schools had developed various kinds of teaching and learning materials, and they are utilized in classrooms. ZEOs conducted various workshops on science and mathematics for teachers.

▪ Output 4

Decision making bodies for Educational Kaizen Activities were established and the meetings are conducted regularly at national, provincial, zonal and schools levels. Progress of the Activities and future plans are discussed and decided in the meetings and vertical linkage among these bodies has been strengthened through these meetings. As for the horizontal linkage, the target and non-target schools shared their experiences and achievements mainly in National and Zonal conventions. The Project Team and the counterparts are in the process of documenting practical manuals on the Activities, which will be utilized by the Sri Lankan side for the expansion after the completion of the Project period.

(4) Project Purpose

The target ZEOs and schools are planning to incorporate Educational Kaizen Activities into their annual plans from the next year onwards, and to conduct the Activities as a part of their regular works. Currently, the Ministry of Education (MOE) and the Provincial Ministries of Education (PMOEs) are seeking approvals of their higher authorities on the proposed plans and budget of the Activities for the year 2009. The target ZEOs had already started dissemination of the Activities to non-target schools. They plan to increase the number of target schools in 2009. Thus, the Project Purpose is expected to be achieved by the end of the Project period on the condition that there is institutional and financial commitment from the Sri Lankan side.

(5) Overall Goals

There is a possibility for the Project to contribute to attaining the Overall Goals in the near future. Even now, the Project is contributing to the attainment of the Overall Goal 1, as academic achievements in National Exams were improved in some target ZEOs and schools. Some target schools became popular among the community as a result of the positive improvement created by the Project activities. There are several encouraging factors for attaining the Overall Goal 2. For example, there are already several non-target schools in the target ZEOs which are conducting the Activities. The Kaizen Units, which will coordinate and facilitate dissemination of the Activities, were established in MOE and PMOEs.

2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance (Very High)

- The project purpose is consistent with the education policy of Sri Lanka and the ODA policy of the Japanese government to Sri Lanka. The framework for the education sector in Sri Lanka, or the “Education Sector Development Framework and Programme 2006-2010” (ESDFP), also stresses the importance of school management and science and mathematics education.
- Educational Kaizen Activities proved to be effective in improving the office management of ZEOs and the environment and culture of schools, which contributed to the improvement of the quality of education. Several target schools in rural areas gained popularity and recognition among the

community due to the changes and improvements made by the Project activities.

- Target zones and schools were selected from remote rural areas and war-affected areas, in consideration of the need to address the issue of “equity of education”.

(2) Effectiveness (High)

- All the expected Outputs of the Project have nearly been generated and the Project Purpose is expected to be attained by the end of the project period.
- However, the following needs should be further addressed: (a) further strengthening of the vertical linkage among the stakeholders at national, provincial, zonal and school levels; (b) appropriate and timely budget allocation; (c) continuous facilitation of Lesson Study and effective use of IMaCS¹ ; and (d) technical and institutional capacity building of Kaizen Units.

(3) Efficiency (Medium)

- The planned inputs have been provided and most of the planned activities have been implemented successfully. More concrete results in science education could have been achieved if activities on science were introduced earlier.
- The four expected Outputs have been produced through the Educational Kaizen Activities at zonal and school levels.
- In order to achieve more concrete Outputs in Educational Kaizen Activities on science and mathematics, the following points should be followed up: (a) continuous monitoring from ZEOs to schools; (b) ensuring correct understanding of the concepts and teaching method of IMaCS; and (c) effective facilitation and appropriate subject knowledge input in Lesson Study workshops.

(4) Impact (High)

- In the target zones, several non-target schools have already started to implement Educational Kaizen Activities.
- MOE considers Educational Kaizen Activities as a model case to be applied on a larger scale for the improvement of school-based management within the framework of ‘Programme for School Improvement (PSI)’. MOE started a discussion with the Finance Commission to amend the regulation of the Quality Inputs², so that it will also be utilized for Educational Kaizen Activities.
- The concept of IMaCS was incorporated into the curriculum and the respective Teachers’ Instructional Manuals for Grades 5 and 8 and there is a plan to introduce it into the curriculum and manuals for other grades as well.

(5) Sustainability (Medium)

- All the target ZEOs and schools are confident that they will continue and expand the Educational Kaizen Activities even after the completion of the Project.
- MOE and provincial authorities are making institutional and financial arrangements to expand Educational Kaizen Activities into non-target ZEOs and schools. They are seeking approval from higher authorities on financial proposals for the Activities in the year 2009.

¹ “Improvement of Mathematical Calculation Skills”. A series of calculation drills for students (G1-9) developed by the Project.

² Existing funds of the Sri Lankan government which are distributed to schools for the use of improvement of quality of education.

- Printing and distribution of IMaCS and effective and regular implementation of Lesson Study are issues to be further followed up.
- Kaizen Units were just formulated recently in MOE and PDEs. Institutional and technical capacity of the Units should be further strengthened so that they will effectively function as focal points in disseminating Educational Kaizen Activities to non-target ZEOs and schools.

3. Factors that facilitated the realization of the effects of the Project

(1) Factors concerning Planning

- The Project provided block grants for the target schools for the 1st and the 2nd years and PMOEs provided them for the 3rd year as planned. This transition of the responsibility for the financial assistance for the Activities encouraged PMOEs to make continuous budgetary arrangements necessary for the Activities even after the completion of the Project.
- The addition of “Output 4” at the time of the Mid-term Evaluation was an effective arrangement and contributed to the enhancement of the sustainability of the effects of the Project.

(2) Factors concerning the Implementation Process

- Just after the commencement of the Project, the security situation in the Northern and the Eastern regions of Sri Lanka worsened due to the escalation of the civil war and ZEOs and schools in Jaffna and Trincomalee zones experienced a lot of hardships. However, even when Japanese experts could not visit these places, the Project continued to provide necessary assistance through local experts, thus making it possible for them to achieve remarkable outcomes.
- The block grants for schools proved to be an essential resource for implementing the plans for Educational Kaizen Activities. The block grants were utilized effectively for the following reasons: (a) rules and regulations were established so that the schools could use the grants in a timely and creative manner, (b) the Project Team guided the schools by providing necessary advice on the planning and the implementation of the Activities and appropriate accounting procedures for the grants, and (c) the QECs handled the actual accounting of the grants in a transparent manner.
- The need to train teachers on appropriate teaching methods of the IMaCS and the importance of providing follow-up assistance to slow learners were highlighted at the time of the Mid-term Evaluation. After that, the target ZEOs and schools actively got involved in these issues by obtaining technical assistance from the Project Team.

4. Factors concerning the implementation process

- Delays in the establishment of CoSM and the development of science activities influenced the progress of Output 3 to a certain extent. Lesson Study was introduced and conducted in the target ZEOs and schools; however, it was not confirmed whether the Lesson Study workshops are conducted at schools regularly and effectively.
- There was a plan for the ZEOs to visit all the target schools at least once a term. However most of the ZEOs could not do so regularly, due to various reasons such as the unavailability of vehicles, lack of public transportation, the excessive amount of other duties, security problems, etc. In particular, it was difficult for the ZEOs to pay regular visits to the target schools in very remote areas.

5. Conclusion

(1) Successful implementation of Educational Kaizen Activities at schools and ZEOs

The Educational Kaizen Activities are confirmed as being successfully introduced and implemented by the target ZEOs and schools, and several visible changes are brought in office/school environment, office/school management and even academic performance through the process of implementing the activities. Activities directly related to the improvement of quality of education are implemented both in schools and ZEOs.

Educational Kaizen Activities together with the block grant, which is under school's discretion, enhanced the ownership and motivation of principals, teachers, parents and communities, which resulted in changes to school culture. Activities directly related to the quality of education are conducted both in schools and ZEOs.

(2) Educational Kaizen Activities for science and math

IMaCS is recognized as an effective tool to strengthen students' ability of calculation. The problem of slow learners has been dealt with through efforts to identify them and follow-up on them. Currently, IMaCS is used in the particular session separately from ordinary mathematics classes. The direction of incorporating the IMaCS concept to the mathematics curriculum is an effective measure to maximize complementary aspects between mathematics lessons and IMaCS.

Lesson Study undertaken in the Project has provided teachers with opportunities to assess and improve their lessons by themselves. It has also given chances for teachers to observe their colleagues lessons and learn from them. The target schools are practicing lesson studies in cooperation with In-service Advisors (ISA) and subject directors. This cooperation between schools and ZEOs will form a ground that lesson studies will continue in institutional settings.

(3) Incorporation of the outcomes of the Project into the overall system of school improvement

MOE is promoting the Programme for School Improvement (PSI) under the ESDFP 2006-2010, which is to develop school-level capacity and responsibilities. Educational Kaizen Activity is a good example to strengthen school-level ownership and commitments and could be utilized in PSI.

Educational Kaizen Activities will be a part of or merge with school development plans, together with other factors of teacher development, student achievement, and material and facility development. In addition MOE is currently discussing the possibility of increasing the amount of Quality Inputs for Educational Kaizen Activities with the Finance Commission.

As a whole, the overall system of school improvement consists of strengthened capacity at school level, a school development plan, and an appropriate amount of funding to fulfill the plan is being developed. Educational Kaizen Activities will be a pilot case for this system of school improvement.

Vertical linkage is important to implement school improvement in the line of education administration. SEIKA, ZEIKA, PEIKA, and NEIKA, as decision making bodies for education improvement and school management, are expected to strengthen vertical linkage and work cooperatively and complementarily for the betterment of a schools situation.

6. Recommendations

(1) Educational Kaizen Activities focusing on the quality of education

Educational Kaizen Activities implemented at schools are focusing on activities directly related to the quality of education, mainly developing teaching material to enhance students' activities and understanding. These activities need to be continued as the quality of education is central to education development.

(2) Importance of funds to be utilized at the school level

For the target schools to improve the quality of teaching through Educational Kaizen Activities, the block grant provided by the Project played a vital role. After the Project, special funds will be allocated to the target and some non-target schools for several years. It is vital that an appropriate amount of funding will be provided to schools in proper timing.

(3) Dissemination to non-target schools and zones

For dissemination of Educational Kaizen Activities to non-target schools and zones, functions of ZEOs and PDEs as well as Kaizen Units to raise awareness and conduct monitoring are vital. Their capacity to disseminate necessary information and monitor school activities needs to be strengthened.

(4) Distribution of IMaCS

Based on the understanding of effectiveness of IMaCS to strengthen students' ability of calculation, MOE has decided to distribute IMaCS to all the target schools and some additional schools, from Grade 1 to Grade 5 in 2009. However, measures should be considered to provide IMaCS from Grade 6 to Grade 9 as well. At the same time, efforts to reproducing IMaCS in cheaper and easier ways need to be considered.

(5) Continuation of Lesson Studies

Efforts to make use of the Plan-Do-See process of lesson studies, applying student-centered and activity-based practices, in daily lessons need to be encouraged. For this, supports from ISA and Subject Directors, including support to create an enabling environment, are indispensable.

Lesson studies will also be important as a continuously effective tool for improvement of lesson delivery, good facilitation by experienced teachers as well as input of subject knowledge.

(6) User-friendly manual for Educational Kaizen Activities

For wider and appropriate dissemination of the Educational Kaizen Activities into the non-target zones and schools, it is crucial to gather all the necessary information, skills and knowledge into a practical and useful manual to be utilized by MOE, PDEs and ZEOs.

(7) Education as a national minimum and minimizing disparities

Basic education is a national minimum and provision of a minimum level of education nationwide is crucial. While strengthening capacity at school level, it is important to make efforts of minimizing disparities.

7. Lessons Learned

(1) Educational Kaizen Activities and education sector policy framework

The Project is considered a part of Sri Lankan Government policy framework of 'Programme for

School Improvement (PSI)'. However, project activities are focused mainly on activities at school and zonal levels and not sufficient effort was made by the Project to clearly incorporate the Project activities and outcomes into the PSI. The Project should have been implemented with more consideration on the policy framework and the link between the Project and the overall system of school improvement.

(2) Definition and significance of 'Kaizen' and '5S'

Positive changes observed at schools are caused by the bottom-up and participatory approach taken in the problem identification, planning and implementation of the Project. It should be noted that this is not a direct result of 5S activities, such as filing. Explaining the significance and definition of 5S activities at ZEOs which are handling various administrative works and at schools is necessary.

Since 'Kaizen' and '5S' are not commonly used terms in education sector, its definition should have been clearly explained and shared among all the stakeholders at the very beginning of the Project. It became rather difficult to appropriately manage the Project because of the difference in understanding of the definition and meaning of these terms.

(3) Strengthening School based management and reducing inequality among schools

It should be noted that although it is important to strengthen capacity of schools for school based management, MOE and local education administrations should take necessary measures to reduce inequality among schools.

(4) Lesson Study

Efforts to make use of the Plan-Do-See process of lesson studies, and applying student-centered and activity-based practices in daily lessons need to be encouraged. Lesson studies will be important as a continuously effective tool for the improvement of lesson delivery, good facilitation by experienced teachers as well as inputs of subject knowledge.

目 次

序 文
地 図
写 真
略語表
評価調査結果要約表(和文・英文)
目 次

| | |
|--------------------------------------|----|
| 第1章 終了時評価調査団の概要..... | 1 |
| 1-1 調査団派遣の経緯と目的..... | 1 |
| 1-2 調査団の構成..... | 1 |
| 1-3 調査日程..... | 1 |
| 1-4 主要面談者..... | 1 |
| 第2章 プロジェクトの概要..... | 2 |
| 2-1 背景..... | 2 |
| 2-2 基本計画..... | 2 |
| 2-3 対象地域..... | 3 |
| 2-4 ロジカル・フレームワークの変遷..... | 3 |
| 2-5 実施体制..... | 3 |
| 第3章 終了時評価の方法..... | 6 |
| 3-1 評価設問と必要なデータ・評価指標（評価グリッドの作成）..... | 6 |
| 3-2 情報・データ収集方法..... | 6 |
| 3-3 評価項目（評価5項目）..... | 7 |
| 第4章 終了時評価の結果..... | 8 |
| 4-1 PDMに基づく計画達成度..... | 8 |
| 4-1-1 投入実績..... | 8 |
| 4-1-2 活動実績..... | 8 |
| 4-1-3 成果の達成状況..... | 9 |
| 4-1-4 プロジェクト目標の達成度..... | 15 |
| 4-1-5 上位目標の達成度..... | 15 |
| 4-2 実施プロセス..... | 17 |
| 4-2-1 プロジェクトの実施体制..... | 17 |
| 4-2-2 技術移転方法..... | 17 |
| 4-2-3 マネジメント体制..... | 18 |
| 4-2-4 相手国のオーナーシップ..... | 18 |
| 4-3 評価5項目による評価..... | 19 |
| 4-3-1 妥当性..... | 19 |
| 4-3-2 有効性..... | 19 |

| | |
|------------------|-----|
| 4-3-3 効率性..... | 19 |
| 4-3-4 インパクト..... | 20 |
| 4-3-5 自立発展性..... | 20 |
| 4-4 結論..... | 21 |
| 第5章 提言と教訓..... | 23 |
| 5-1 提言..... | 23 |
| 5-2 教訓..... | 24 |
| 付属資料..... | 29 |
| 1 調査日程..... | 31 |
| 2 主要面談者..... | 33 |
| 3 PDM1..... | 35 |
| 4 PDM2..... | 40 |
| 5 評価グリッド..... | 45 |
| 6 ミニッツ..... | 49 |
| 7 主要協議録..... | 128 |

第1章 終了時評価調査団の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

スリランカ国学校運営改善プロジェクト（以下、本プロジェクト）は2005年10月1日より3年3ヶ月間の計画で開始され、2008年12月末日に協力期間を終了することから、2008年8月27日から9月14日にかけて、プロジェクトの目標達成度を評価することを主な目的として、終了時評価調査団が派遣された。なお、調査の目的は以下のとおりである。

- (1) これまで実施した協力活動について当初計画に照らし、投入実績、活動実績、成果達成度を確認し、問題を整理する。
- (2) 計画達成度を踏まえ、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から、プロジェクト・チーム、スリランカ側関係者とともに評価を行う。
- (3) プロジェクト終了までの課題を整理し、必要な提言を行うとともに、本プロジェクトの実施過程で得られた教訓を取りまとめる。
- (4) プロジェクト終了後の自立発展性確保のための方策を検討する。
- (5) 上記結果をふまえ、スリランカ側との協議結果を取りまとめ、署名・交換する。

1-2 調査団の構成

| 担当分野 | 氏名 | 所属 |
|-------|--------|--------------------------------------|
| 団長 | 鈴木 規子 | JICA スリランカ事務所 前所長（現地参团） |
| 教育協力 | 原 智佐 | JICA 人間開発部基礎教育グループ基礎教育第一課 課長 |
| 協力企画1 | 東谷 あかね | JICA 人間開発部基礎教育グループ基礎教育第二課 ジュニア専門員 |
| 協力企画2 | 井上 琴比 | JICA スリランカ事務所 所員（現地参团） |
| 評価分析 | 田村 智子 | (株)かいはつマネジメント・コンサルティング |

1-3 調査日程

全体日程 2008年8月27日（水）～9月14日（日）

（官団員） 2008年9月3日（水）～9月14日（日）

（評価分析） 2008年8月27日（水）～9月12日（金）

詳細については、付属資料1を参照のこと。

1-4 主要面談者

主要面談者については、付属資料2を参照のこと。

第2章 プロジェクトの概要

2-1 背景

スリランカにおける人間開発指標は高く、教育セクターにおいても成人識字率に男女格差はなく、男女ともに92%であり、初等教育の純就学率も95%と比較的高い。一方、「教育の質」に目を向けると、全国統一試験の結果において国語や歴史、社会科などの文科系科目の合格率が70~80%と高い一方で、理数科系科目の合格率が40~50%と低く、近年その数字がさらに悪化する傾向にあることがわかった。

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

開発調査の結果を受けて、教育行政官の支援のもと、学校主体の教育改善活動の規模を拡大し、これを通して教育の質的向上、地域間格差を是正することを目的とした技術協力プロジェクト「学校運営改善プロジェクト」が2005年10月から開始された。

2-2 基本計画

本プロジェクトの基本計画は、以下の通りである。

| | |
|---------------------|--|
| 名称 | スリランカ国学校運営改善プロジェクト Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics |
| 協力期間 | 2005年10月~2008年12月（3年3ヶ月） |
| 上位目標 | 1. 対象ゾーンにおいて教育の質と公平さが改善される。 2. 学校運営改善活動を実施するための持続的なシステムが対象校から非対象校へ、対象ゾーンから非対象ゾーンへ普及する。 |
| プロジェクト目標 | 対象ゾーン内において学校運営を改善するための持続的な制度が定着する。 |
| 期待される成果 （アウトプット） | 1. 対象ゾーン教育事務所に教育改善活動が導入・実施される。 2. ゾーン教育事務所（Zonal Education Office: ZEO）の支援により、対象校での学校運営に関わる教育改善活動が導入・実践される。 3. ZEOの支援により、対象校での理数科目に関わる教育改善活動が導入・実践される。 4*. 学校運営改善のための縦（学校、ゾーン、州、国）と横（ゾーン内）の連携が強化される。 *2007年10月の中間評価時に追加。 |

2-3 対象地域

本プロジェクトでは以下の4州5ゾーンを対象地域とし（冒頭地図参照）、各ゾーン教育事務所および各ゾーン30校ずつの計130校（但し、北部州については治安悪化により10校のみ）において教育改善活動を実施した。なお対象校については、初年度は各ゾーンから10校、次年度は20校を加えた30校を対象とした。

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

2-4 ロジカル・フレームワークの変遷

本プロジェクトにおいては、ロジカル・フレームワークとして、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix: PDM）が作成されている。2005年8月のR/D署名時にPDM1を作成し、2007年10月の中間評価調査時にはPDM1を修正したPDM2が作成されている。PDM1および2については付属資料3および4を参照のこと。なお、修正の概要は以下のとおりである。

（1）プロジェクト目標の指標の変更

目標である「持続的なシステム」が構築されたかどうかを確認するためには、教育改善活動の実施状況から判断するのではなく、教育改善活動が対象ゾーンや対象校の年間計画に組み込まれ、予算措置がなされるメカニズムができていくかによって判断するほうが適切であると判断した。

（2）成果4の追加

プロジェクト目標を達成し、上位目標につなげるためには、ゾーンや学校レベルでの活動に加えて、縦および横のつながりを作る必要があるとの見解から「成果4」とそれに関連した活動が追加された。また、プロジェクト目標の指標であった「マニュアルの作成」は「成果4」の活動とした。またPDM₁の「活動1.9, 2.8, 2.9, 3.11」は上述の「縦、横のつながり」に関連した活動であることから、成果4の活動とした。

（3）成果1、2、3の指標

モニタリングの点数が指標となっていたが、同点数は「教育改善活動の結果、何が生み出されたか」を測ることよりは、「活動が適切に実施されているかどうか」を測ることに重点を置いたものとなっている。そのため、指標から外し、これら活動の結果を測るものとしてより適切な「ベースライン調査とエンドライン調査の結果」を指標として用いることとした。

2-5 実施体制

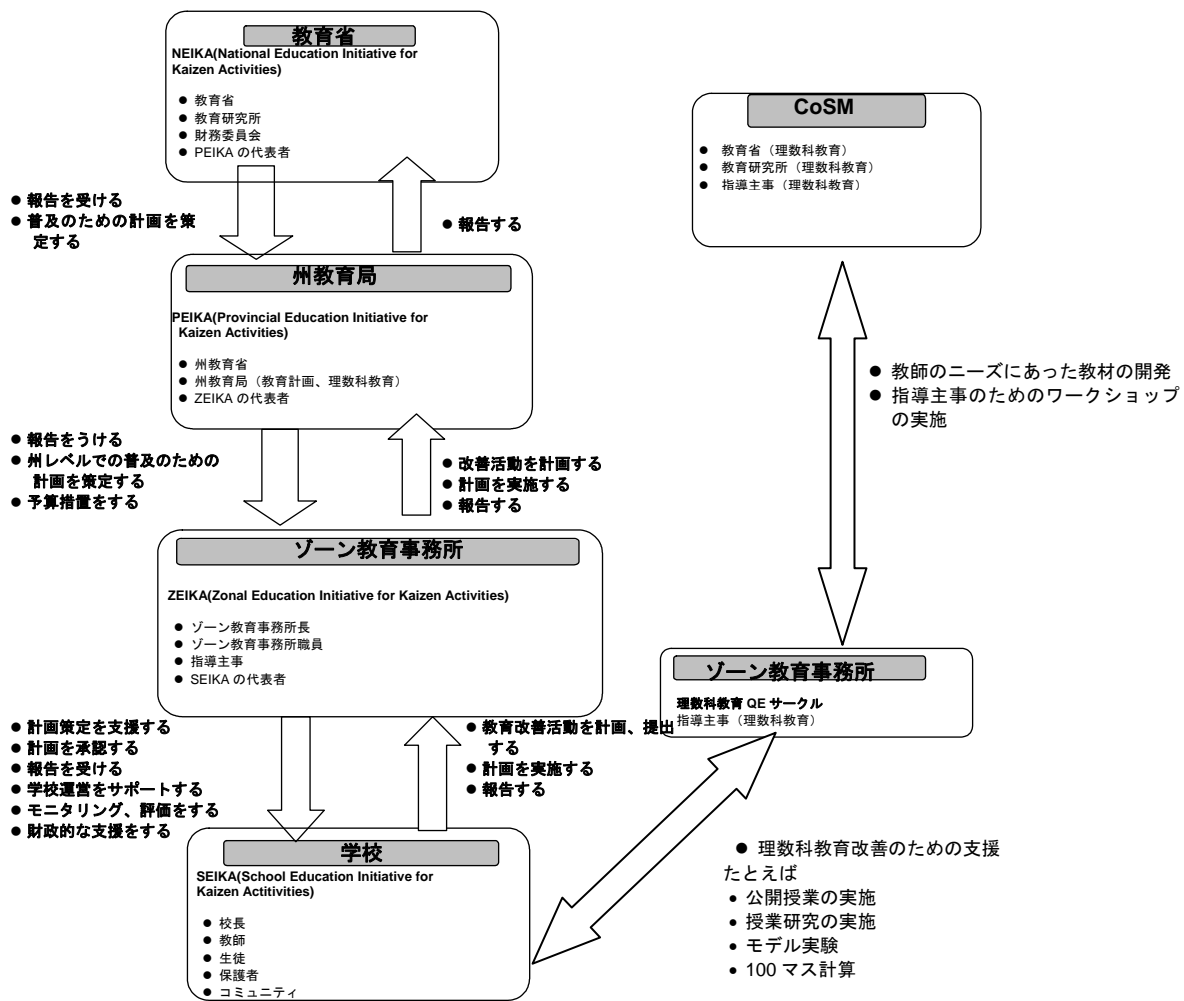
本プロジェクトは中央教育省（Ministry of Education : MOE）をカウンターパートとして、教育省次官および日本側のプロジェクト総括を共同議長とする合同調整委員会（Joint Coordination Committee: JCC）を結成しており、JCCはプロジェクトの円滑な運営を目的として、半期に一度開催されている。

本プロジェクトでは、教育省、日本人専門家、ローカルコンサルタント等を含むプロジェクト・チームをアドバイザー機関とし、実質的な活動はゾーンおよび学校レベルで実施される。教育省、州教育省（Provincial Ministry of Education: PME）、ZEO、学校レベルにそれぞれ教育改善活動委員会を設置し、教育省から学校レベルまでを垂直のシステムでつなぐ形で、情報共有と事業調整のためのメカニズムが作られた。中央レベルでは国家教育改善活動委員会（National Educational Initiative of Kaizen Activities: NEIKA）を設置し、教育省を中心として国立教育研究所（National Institute of Education: NIE）教官等の中央プロジェクト関係者を召集し、州以下の下部組織からの計画、報告を承認する。また中央教育省は、国レベルでの判断を要する事項の検討を行い、将来的なプロジェクト活動の他地域、ひいては全国への普及を計画する役割を担っている。州レベルでは州教育改善活動委員会（Provincial Educational Initiative of Kaizen Activities: PEIKA）を設置し、州教育省、州教育局を中心に州レベルの関係者を招集し、下部組織からの計画、報告を承認し、州レベルでの判断を要する事項や、州内他ゾーンへのプロジェクト活動の普及などについて検討を行う。特に州の教育予算は州政府が裁量権を持つため、プロジェクト必要経費のうちスリランカで負担する部分についての予算確保は PEIKA が重要な役割を担う。

また、ゾーンレベルにはゾーン教育改善活動委員会（Zonal Education Initiative of Kaizen Activities: ZEIKA）が設置され、この ZEIKA がゾーンにおける教育改善活動の計画策定、学校レベルから提出される改善活動計画や報告の承認など、ゾーン内の活動実施について主導的な役割を担っている。学校レベルでは学校教育改善活動委員会（School Education Initiative of Kaizen Activities: SEIKA）を設置し、SEIKA は学校での改善活動の計画策定、学校配賦金（ブロック・グラント）の支出承認、活動報告書の取りまとめなど学校レベルで実施される教育改善活動の主体となっている。

本プロジェクトでは、ZEO および学校レベルにおけるボトムアップによる教育改善活動の実施に加えて、理数科教育の質の向上を目指し、教育省や NIE、ZEO 関係者、プロジェクト・チーム（日本人・現地コンサルタント）からなる理数科教育委員会（Committee of Science and Mathematics : CoSM）を設立した。CoSM は当初、「理数科サンプル集」作成にかかる活動を担う委員会として設置され、教育省および NIE の理数科分野に関わる担当官たちがメンバーとして任命されていた。プロジェクト後半以降は、プロジェクトの理数科活動の持続的な普及のための仕組み作りが CoSM での議論の中心となってきたことから、より決定権のある課長以上のレベルの職員による構成がふさわしいとして、2008 年 3 月の JCC で CoSM およびカウンターパートチームの再編成を行うことが合意された。その結果、カウンターパートミーティング兼 CoSM として、教育省と NIE の理数科教育課長および初等教育課長がメンバーとなった。

本プロジェクトにおける活動実施体制・仕組みを下図に示す。



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

図 学校運営改善のための持続的な制度

第3章 終了時評価の方法

3-1 評価設問と必要なデータ・評価指標（評価グリッドの作成）

終了時評価調査の目的は以下の4点である。

- (1) 投入実績、活動実績、計画達成度の確認
- (2) 評価5項目による評価
- (3) 提言・教訓の抽出
- (4) 自立発展性確保のための方策の検討

調査に際しては、PDM や関係資料、情報をもとに、評価設問(調査すべき項目)を検討し、評価グリッドを作成した。なお、本プロジェクトにおいては2007年10月の中間評価に基づいたPDMの改訂が行われており、評価グリッド作成にあたっては改訂後のPDM2の活動を使用した。各PDMを付属資料3および4に、また作成した評価グリッドを付属資料5に示す。

3-2 情報・データ収集方法

情報・データの収集は以下の方法で実施した。

(1) プロジェクト関係書類のレビュー

- ・ スリランカ国学校運営改善プロジェクト 実施協議報告書（2005年）
- ・ 同プロジェクト 運営指導調査報告（2006年）
- ・ 同プロジェクト 中間評価調査報告書（2007年）
- ・ プロジェクト報告書（インセプション・レポート、進捗報告書等）（2005年～2008年）
- ・ ベースライン調査結果報告書（ゾーン・学校）（2005年）
- ・ エンドライン調査結果報告書（ドラフト）（2008年）
- ・ プロジェクト作成各種資料
 - QEC Activities of the 1st Batch Schools
 - QEC Activities of the 2nd Batch Schools
 - Guidebook for Teachers to Improve ERA Lessons
 - Guidebook for Teachers to Improve Science Lessons
 - Improvement of Mathematical Calculation Skills Program Grade1-9 (IMaCS)
 - IMaCS Teachers Manual
 - IMaCS Impact Survey results

(2) 現場視察

3つのZEO（トリンコマリー、クルネーガラ、バンダラウエラ）と対象校3校および非対象校1校を視察し、関係者のインタビューを実施した。またトリンコマリーにおいては、ゾーン内の対象校校長を集めて意見交換会を実施した。

(3) プロジェクト関係者との面談・協議

日本人専門家や現地コンサルタント、スリランカ側関係者（教育省担当官、NIE 担当官、対象となった4州の州政府次官および州政府教育省・教育局担当官）と意見交換や協議を行った。

以上で得られた情報をもとに評価分析を行った。評価分析は、以下に示す評価5項目の視点に沿って行った。

3-3 評価項目（評価5項目）

終了時評価は、以下の5項目の観点から実施した。

(1) 妥当性

プロジェクト目標や上位目標が相手国政府の開発政策、受益者のニーズ、日本の援助方針と合致しているかを判断する。上位目標、プロジェクト目標、成果（アウトプット）および投入の相互関連性に整合性があるかについても判断する。

(2) 有効性

成果およびプロジェクト目標の達成状況、プロジェクト終了時点での達成見込み、また成果の達成がプロジェクト目標の達成に貢献しているかどうかを判断する。

(3) 効率性

投入の時期と量、内容と効果の関係性の観点から、プロジェクトの投入は成果の達成のために貢献しているか、また投入に過不足はなかったかを判断する。

(4) インパクト

プロジェクト実施によってもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果をみるものであり、プロジェクト計画時に予期された、あるいは予期されなかったプラスやマイナスの波及効果を評価する。

(5) 自立発展性

組織制度面、財政面および技術面から、協力終了後も当該国によってプロジェクトの成果が継続して維持、発展する見込みがあるかどうかを判断する。

第4章 終了時評価の結果

プロジェクトの実績調査結果、および評価5項目の観点からプロジェクト評価を行った結果は以下のとおり。(付属資料5参照)

4-1 PDMに基づく計画達成度

4-1-1 投入実績

日本側・スリランカ側からの投入は以下の通り計画通りに実施された。

(1) 日本側：

- 専門家派遣(計8分野) 延べ67.74M/M
- 研修員受け入れ 6名
- 機材供与 4,795千円
- 現地活動費 29,836千円
- 教育改善活動実施配賦金 38,300千円

(2) スリランカ側：

- カウンターパート配置 8名
- 土地・施設提供(教育省および5つのZEOのオフィススペース)
- ローカルコスト負担 合計 9,250,000ルピー

[内訳]

モニタリング交通費(2007年度) 50,000ルピー×5ゾーン

理数科ワークショップ開催費(2007年度) 50,000ルピー×5ゾーン

ZEO活動費(2007年度) 100,000ルピー×5ゾーン

(2008年度) 350,000ルピー×5ゾーン

学校活動費(2008年度) 1校当たり50,000ルピー×130校

4-1-2 活動実績

- (1) プロジェクトのほとんどの活動は、計画どおりに実施されたが、CoSMの設立と理科教育にかかる活動の開始に遅れがみられた。
- (2) 理数科の活動内容は、プロジェクト開始時には具体的には決定されておらず、カウンターパートと協力して課題を分析し、内容を決定する計画であった。その結果、算数には、100ます計算が導入され、その後、基礎計算能力強化ワークブック(Improving Mathematical Calculation Skills: IMaCS)が作成・導入された。理科には授業研究が導入された。IMaCSと授業研究にはそれぞれ教員用のガイドブックが作成された。
- (3) 北部州のジャフナゾーンについては、プロジェクト開始直後、紛争の影響により陸路による交通手段が閉鎖されたため、プロジェクト・チームによる技術指導・モニタリング、コロンボにおけるセミナーやワークショップへの参加、日本研修への参加、中間評価および終了時評価の現場視察が実施できなかった。そのほか、対象校についても第2バッチ校20校

の選定を行わず、第1バッチ校10校のみを対象に支援を行った。

4-1-3 成果の達成状況

<成果1> 対象ゾーン教育事務所に改善活動が導入され実施される。

すべての対象ZEOに教育改善活動が導入され、継続的に実施されている。ZEOでは業務の効率化や職員間のコミュニケーションなどに向上がみられた。業務効率が向上したことに関する代表的な事例を以下に示す。

(1) ZEO訪問者数の減少

以前はZEOの業務効率が悪く、教員は用事を済ませるのに何度もZEOを訪問する必要があった。改善活動の結果、ファイルや情報システムが整備され、業務効率が向上し、ZEO内の行列や混雑が緩和されるとともに、ZEOの訪問者数が減少した(図3-3)。また、教員がZEOを訪問する回数が減ったことから、教員が学校で過ごす時間が増加し、授業の準備や教材開発などにあてられることが期待される。

(2) 給与支給の効率化

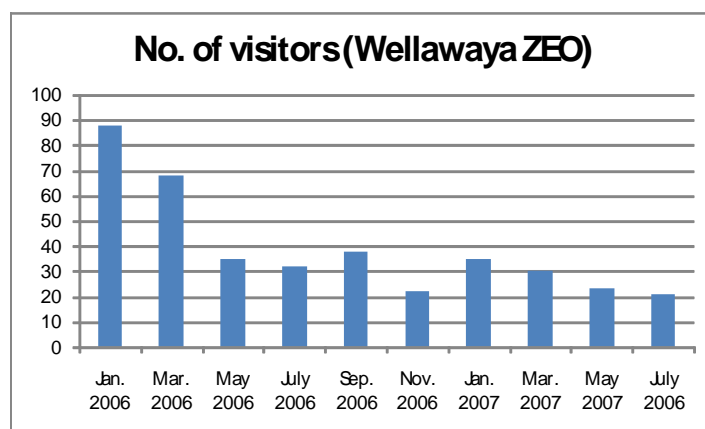
以前はZEOによる給与一覧表の発行や、現金の銀行への預け入れに遅延がみられた。改善活動の結果、給与に関する情報が整備されたため、給与一覧表と小切手の発行、銀行への預け入れが迅速になり、教員は給与支給日に給与を手にすることができるようになった。

(3) 年金支給の迅速化

以前は退職予定者の情報が整備されていなかったために、退職後に年金の手続きを開始していた。そのため支給まで早くても3か月、遅い場合は2年程かかっており、苦情が絶えなかった。現在は退職予定者リストを年初に作成することができ、また必要な書類もそろっているため、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。

(4) 会議運営の改善

ZEOで開催される会議が時間通りに始まるようになった。参加者に対する会議の招集通知状が十分事前に配布されるようになった。

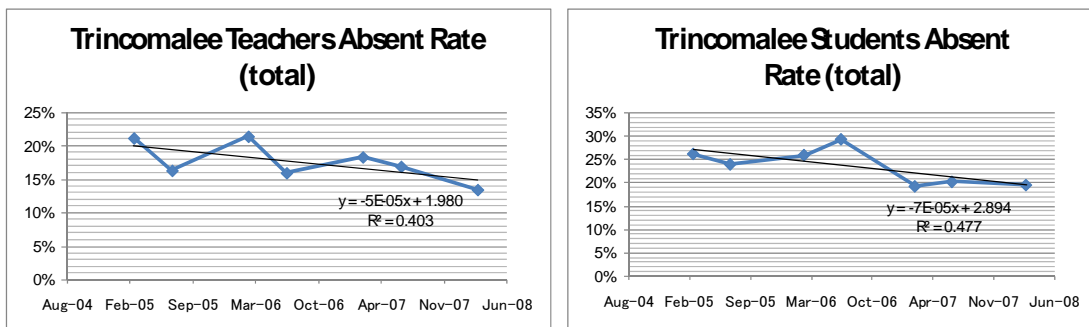


(資料提供:ウェッラワーヤZEO)

図3-1 ZEO訪問者数の推移(ウェッラワーヤ)

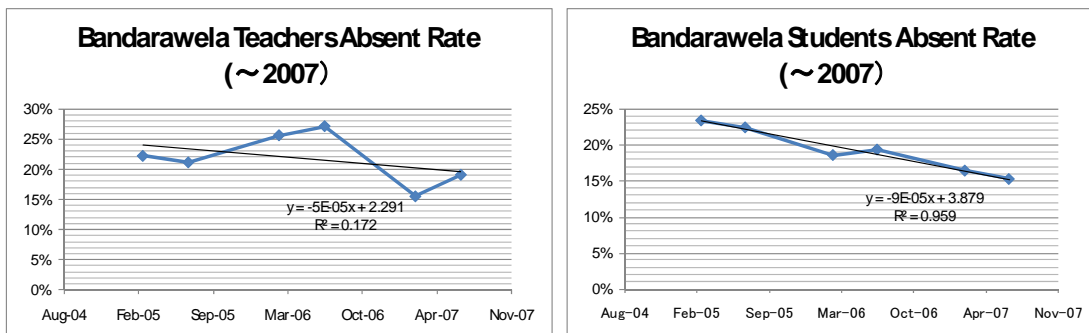
<成果2> ZEO の支援により対象校で学校運営・管理に関わる教育改善活動が導入・実施される。

全ての対象校に学校運営に関する教育改善活動が導入され、継続的に実施されている。その結果、各対象校では、学校文化、学習環境、教員や児童生徒の出席率や意欲、保護者の参加などに良い変化がみられた。エンドライン調査では、(1)教員の情報管理、(2)教員の能力開発、(3)教員・児童生徒・保護者・学校開発委員会・ZEO 間の協力体制などの項目において、著しい向上が認められた。また、各ゾーン 5-6 校をサンプル調査したところ、すべてのゾーンにおいて教員と生徒の平均欠席率が減少していることもわかった（トリンコマリーとバンラーラウエラの例（下図）を参照）。



（資料提供：プロジェクト・チーム）

図 3-2 教員と生徒の欠席率の推移（トリンコマリー）



（資料提供：プロジェクト・チーム）

図 3-3 教員と生徒の欠席率の推移（バンダーラウエラ）

学校での教育改善活動をモニタリングするため、ZEO 担当官はグループをつくり交替で対象校を訪問した。1 学期に少なくとも一度は全ての対象校を訪問する計画であったが、多くの ZEO において、このような定期的な訪問を継続的に実施することは困難であった（下表参照）。定期的かつ継続的な訪問が困難な主な理由は、(1)日常業務や、コロンボでの会合出席による多忙、(2)車両不足、(3)公共交通機関の不便などであった。

他の業務での学校訪問とあわせて実施するなどの工夫により、継続的なモニタリングを行っていくことが課題である。

表 3-1: 1 学期間における 1 対象校平均訪問回数実績

| | ジャフナ | トリンコマリ | クルネーガラ | バンダーラウエラ | ウェッラワーヤ |
|-------------|------|--------|--------|----------|---------|
| 2007 年 3 学期 | 2.0 | 0.8 | 0.0 | 0.1 | 1.2 |
| 2008 年 1 学期 | 1.0 | 1.4 | 0.6 | 1.1 | 0.8 |
| 2008 年 2 学期 | 1.0 | 0.6 | 0.3 | 1.1 | 0.3 |
| 平均 | 1.3 | 0.9 | 0.3 | 0.7 | 0.8 |

(資料提供：プロジェクト・チーム)

<成果 3> ZEO の支援により対象校で理数科に関わる教育改善活動が導入・実践される。

全ての対象校に理数科教育に関する教育改善活動が導入され、継続的に実施されている。対象校は、プロジェクトで導入された、100 ます計算、IMaCS、授業研究などに主体的に取り組んでいる。また、対象 ZEO や対象校における理数科の QE サークル (Quality Education Circle: QEC) 活動により教材が開発され、授業に活用されている。各 ZEO は、教員が苦手な科目を克服するための教授法セミナーや、簡単な実験を授業に取り入れるためのワークショップ、5 年生奨学金・O/L 試験 (全国統一試験 O レベル) 対策のための模擬テストの作成と配布、理解の遅い生徒のための特別授業なども実施し、活発に活動を行っている。

(1) エンドライン調査質問項目

エンドライン調査の質問項目においては、理数科の活動に関するほとんどの項目で向上が見られ、特に以下の点に顕著な向上がみられた。

- ERA・理科・中等数学の指導実績に対する教員の自己評価
- ERA・算数・中等数学の生徒の学習実績に対する教員の評価
- 中等理科・算数の学習実績に対する生徒の自己評価
- 指導主事 (In-Service Advisor: ISA) の支援・指導に対する教員の評価

(2) エンドライン調査理数科学力テスト

エンドライン調査の理数科の学力テストにおいて、対象校とコントロール校間には、その学力の伸びに顕著な差は見られなかった。これは、いくつかのテストが簡易すぎたことや、プロジェクトの活動の成果がすぐに学力向上にはつながりにくいこと、家庭環境や対象校の物的・人的資源の潤沢さ度合いなど、プロジェクト活動以外の項目の学力への影響が大きいことなどが主な理由と考えられる。

(3) 授業研究

授業研究は、各ゾーンおよび対象校で実施されている。ゾーンレベルでの理科の授業研究は、計画回数よりも多く実施され (下表)、教員の積極的な参加も観察された。

表 3-2： ゾーン・レベルの授業研究(理科)実施回数

| | ジャフナ | トリンコマリ | クルネーガラ | バンダーラウエラ | ウェッラワーヤ |
|----------|------|--------|--------|----------|---------|
| 2007年3学期 | 0 | 3 | 3 | 6 | 2 |
| 2008年1学期 | 2 | 4 | 6 | 5 | 3 |
| 2008年2学期 | 6 | 2 | 3 | 3 | 3 |

(資料提供：プロジェクト・チーム)

授業研究導入当初と比較して、現在では以下のような意識の変化や、ZEOの実施支援体制や、教員の指導法の改善がプロジェクト・チームにより観察されている。

- 事前準備状況の改善(実施校および教師の選定や連絡、授業案へのISAやZEOからの指導、配布用資料の印刷など)
- 参加者の態度の変化—参加者は当初、漫然と参観することが多かった。現在は「児童生徒中心授業」の観点から、黒板側からも観察したり教室内を動きながら観察するようになった。
- 授業内容の向上—ただ児童生徒に実験や活動をさせるのではなく、科学的概念の理解や観察を促せるようになった教員もいる。導入部分に教員の工夫の跡が見られるようになった。
- 事後研究会の変化—当初はISAや年配教員の発言が多く、若手教員からの感想や意見がほとんどなかった。現在は、参加者全員がコメントするようになったばかりでなく、議論(質問や反論)も一部で見られるようになった。

学校レベルの授業研究回数は下表のとおり。計画では各校において少なくとも1学期に一回は開催する計画であったが、各ゾーンにおける開催実績は学期によってばらつきがあり、ジャフナゾーン以外は実施回数が計画回数を下回った。

表 3-3： 学校レベルの授業研究開催回数(各ゾーン1学期間の合計)

| | ジャフナ | トリンコマリ | クルネーガラ | バンダーラウエラ | ウェッラワーヤ |
|----------|------|--------|--------|----------|---------|
| 2007年3学期 | 0 | 0 | 27 | 3 | 0 |
| 2008年1学期 | 10 | 11 | 1 | 2 | 1 |
| 2008年2学期 | 24 | 8 | 8 | 9 | 20 |

(資料提供：プロジェクト・チーム)

開催数のばらつきや全体的に回数が少ない理由としては、以下の点が挙げられる。

- 多くの教員が他の教員の前で授業を行った経験がなく、授業研究導入当初、その意義や目的を理解することができなかったため、授業研究の実施に積極的になれなかった。
- 授業研究の実施には校長のリーダーシップが必要であるが、校長が授業研究の開催を優先事項として考えていない場合、定期的な開催が実現しないことが多い。
- 教員は、限られた授業時間内にシラバスで定められた内容をカバーしなくてはならず、授業

研究のための時間を見つけるのが困難である。

一方、終了時評価調査において現地調査を行った対象校では、各校とも1学期に少なくとも1回、多いところでは2、3回授業研究を実施している、という報告があった。ZEOと学校の間で開催回数が不一致な主な理由は以下の点が考えられる。

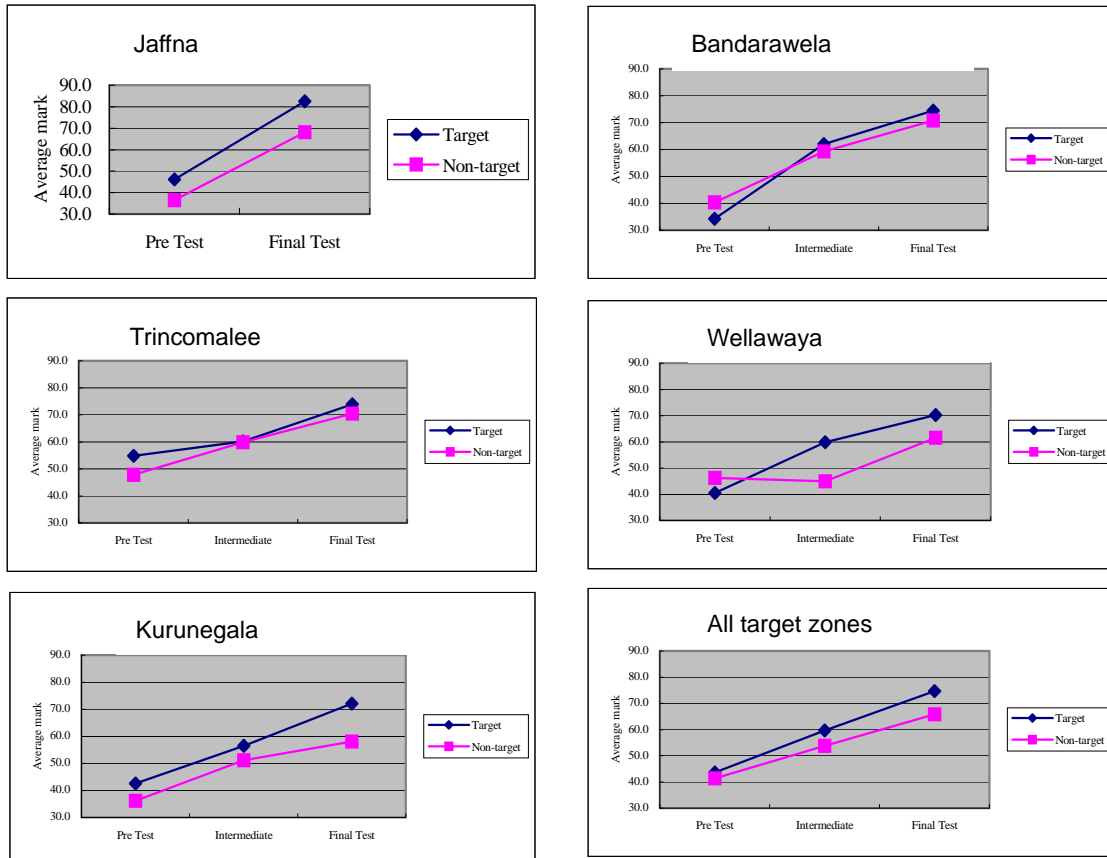
- ZEOは学校レベルの授業研究の開催回数を正確に把握していないことがある。学校レベルの授業研究にISAが参加できなかった場合、もしくは報告書を収集できなかった場合には開催したかどうかを確認できていない。
- 学校は授業研究を実施した際には、授業案を修正してZEOに提出することになっている。しかし、公開授業は実施しても、授業案を修正・提出していない学校があり、そのような場合は開催したものとしてみなしていないZEOもある。

(4) IMaCS

全対象校においてIMaCSが積極的に実施されている。ほとんどの学校が、始業時の15-20分間をIMaCSの実施にあてている。なかには、始業時間を早めたり、各単元の時間を数分ずつ縮めたりしてIMaCS実施の時間を捻出している学校もある。多くの学校で、クラス担任ばかりでなく、全教員がIMaCSの指導にあたっている。児童生徒を習熟度別のグループに分け、上級生が理解の遅い子を指導するといった取り組みも実施されていた。クラス担任は、数学教師の指導のもと、児童生徒の達成度を簡単な表やグラフにし、成績の良い生徒を評価するとともに、理解の遅い子どもへのフォローアップを実施している。

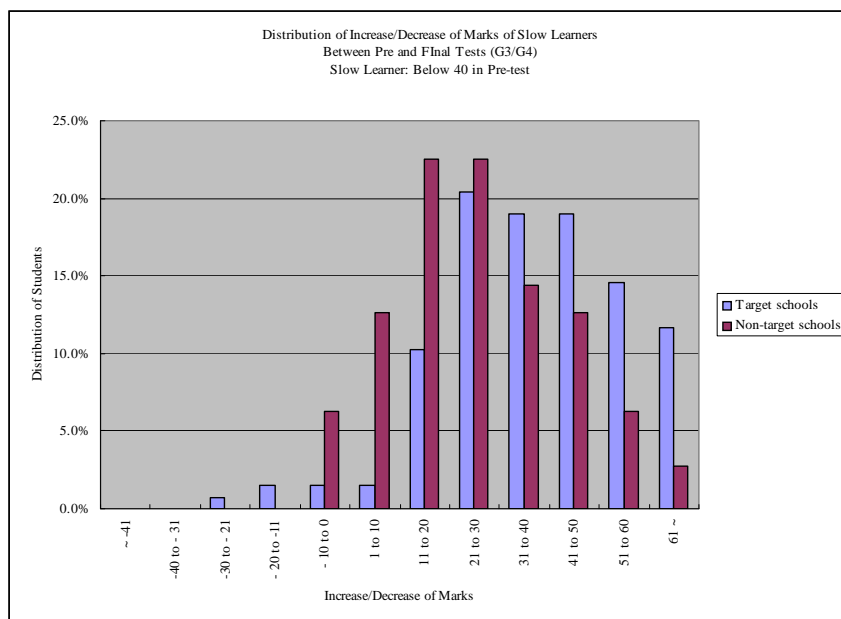
IMaCSインパクト調査では、初等教育レベルにおいて、非対象校の児童生徒より対象校の児童生徒のほうが成績の高い伸び率を示した(図3-4)。中等教育レベルでは、対象校と非対象校の点数の伸びに関して大きな差は見られなかった。このことから、IMaCSの実施は特に初等教育レベルの児童の計算力向上に効果的であったといえる。

また、プレテストの点数が40点以下であった生徒を抽出し、点数の変化を調べたところ、初等において、非対象校の児童より、対象校の児童のほうが高い伸び率を示した(図3-5)。中等の児童生徒には、対象校と非対象校に大きな差は見られなかった。このことから、特に初等において、理解の遅い児童も、IMaCSの実施により計算力を向上させていることが判明した。



(資料提供：プロジェクト・チーム)

図 3-4： IMaCS インパクト調査結果 (3/4 年生)



(資料提供：プロジェクト・チーム)

図 3-5： プレテストの結果が 40 点以下の生徒の点数の変化 (3/4 年生)

＜成果4＞ 学校運営改善のための縦(学校、ゾーン、州、国)と横(ゾーン内)の連携が強化される。

教育省、州政府、ZEO、学校レベルにおいてそれぞれ教育改善活動委員会が定期的開催され、活動進捗状況や今後の計画策定の審議・決定を行っている。教育省内の改善ユニットは、各州教育省の改善ユニットとの調整をはじめており、州教育省の改善ユニットは、今後の普及計画を策定している。また、対象校における教育改善活動の経験や成果が、成果発表会を通じて他の対象校や非対象校と共有されている。また、スリランカ側関係者による教育改善活動のより広い、適切な普及に際しての活用を目的として、教育改善活動の導入・実施に必要な関連情報、スキル、知識をまとめたマニュアルの作成が進められている。これらの点から、縦および横の連携のための仕組み作りがなされ、その連携が強化されつつあると判断される。

4-1-4 プロジェクト目標の達成度

＜プロジェクト目標＞

対象ゾーン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。

前述のように、4つの成果は達成されつつあり、プロジェクト目標はプロジェクト期限内に達成される見込みがある。対象校や対象ZEOでは、来年度以降、教育改善活動を年次計画に盛り込み、通常業務の一環として取り組む予定であり、教育省や州政府教育省はこれを支援するため、2009年度の計画策定および予算申請を行った。また、対象ZEOは来年度、対象校の数を増やす予定である。

ただし、プロジェクトの効果を持続・発展させるためには、プロジェクト・チームおよびスリランカ側関係者が、以下の事項について引き続き取り組んでいく必要がある。

- (1) 申請予算の確保(2009年度以降)
- (2) 改善ユニットの組織・技術面での強化
- (3) ZEOによる学校のモニタリングの継続と強化
- (4) 十分な数のIMaCSまたは代替教材の印刷と適時の配布
- (5) 授業研究に関する現場での技術指導の継続による効果的な実施と定着

4-1-5 上位目標の達成度

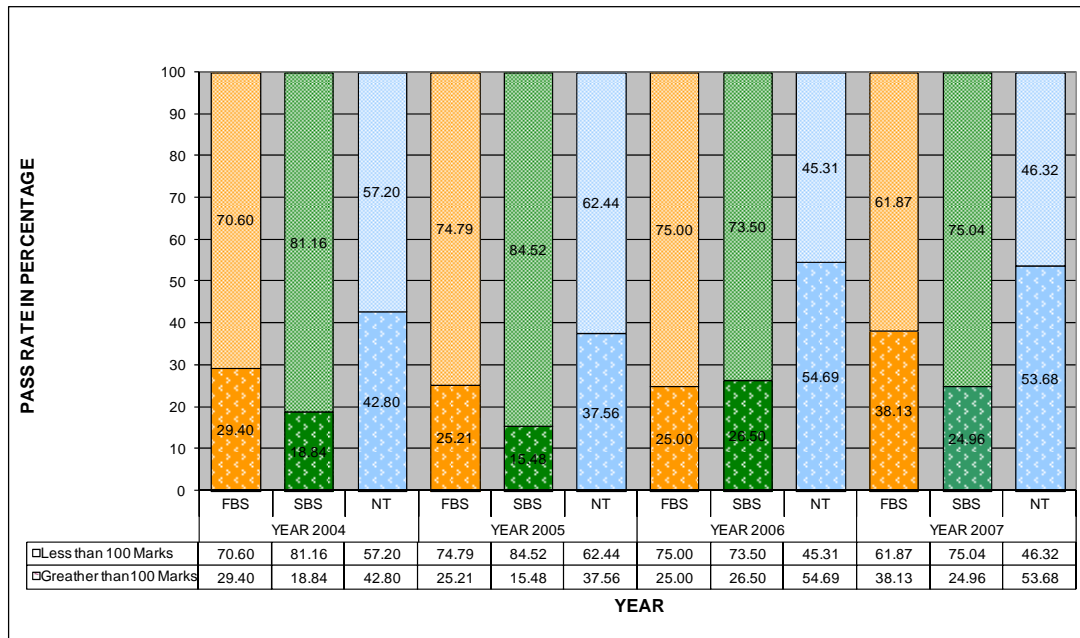
以下の点から、プロジェクトは上位目標の達成に貢献する可能性があるといえる。

＜上位目標1＞

対象ゾーンにおいて教育の質と公平さが改善される。

対象ZEOや対象校の中には、全国統一試験の結果の向上や、地域における評判が上がることに伴って入学希望者数の増加がみられる学校がある。たとえば、トリンコマリ-ZEOの第1バッチ対象校の5年生奨学金試験の平均合格率は、以前、非対象校と比べて低かったが(図3-6)、2007年にお

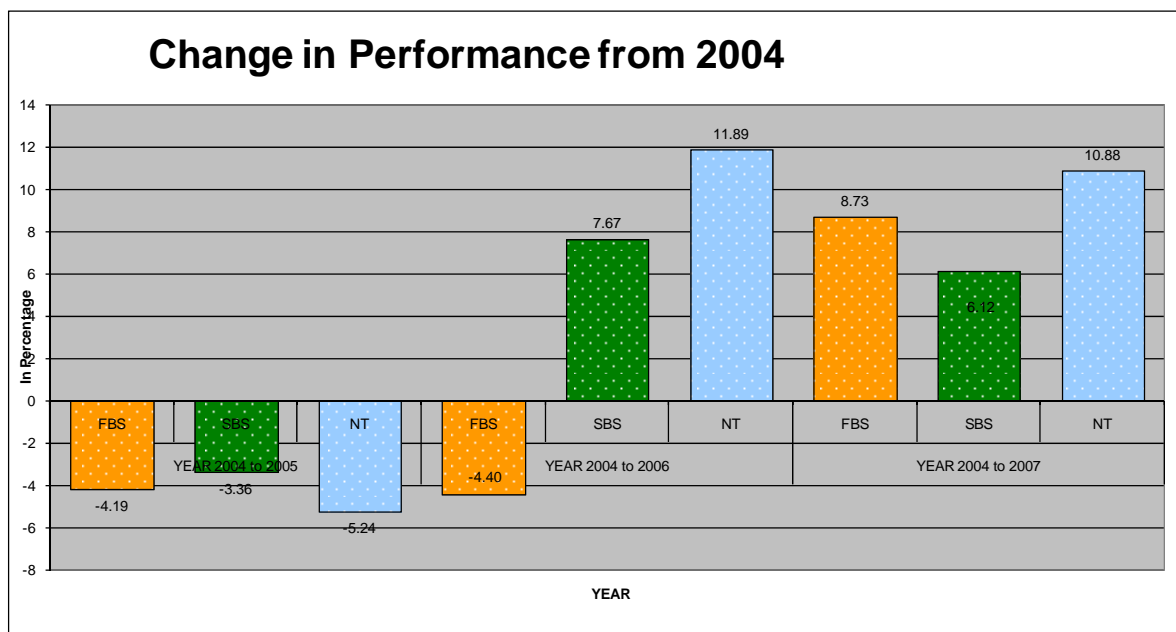
第 1 バッチ対象校の平均合格率の伸びは、非対象校の合格率の伸びを上回っている（図 3-7）。このことは、ほとんどが小規模で、遠隔地など厳しい条件にある対象校と、国立校を含む非対象校の間の成績格差が縮む傾向にある可能性を示している。



*注：100 点以上をとった生徒数の割合を示す。
FBS：第一バッチ校、SBC:第 2 バッチ校、NT:非対象校

(資料提供：トリンコマリーZE0)

図 3-6： 5 年生奨学金試験結果推移（トリンコマリーZE0）



*注：5 年生奨学金試験の平均合格率の伸び率を示す。

(資料提供：トリンコマリーZE0)

図 3-7： 5 年生奨学金試験結果の伸びの推移(トリンコマリーZE0)

<上位目標 2 >

学校運営改善活動を実施するための持続的な制度が、対象校から対象校以外の学校へ、対象ゾーンから対象外のゾーンへ広がる。

対象ゾーンの非対象校の中には、対象校から影響を受け、すでに教育改善活動を導入している学校もある。さらに教育省は今後の普及において啓発活動や調整を行う機関として、教育省内および州教育省に「改善ユニット」を設置した。改善ユニットは今後3年間で教育改善活動を全国に普及する計画である（下表）。また教育省および州教育省は、活動を非対象州や非対象ゾーンにも広げるべく、2009年度の予算申請を行っており、将来的に非対象地域へ普及していくことが予測される。

表 3-4： 教育改善活動普及計画

| | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 |
|-------|---------|-------|-------|-------|
| 対象州 | 4 | 9(全州) | 9 | 9 |
| 対象ゾーン | 5+2* | 23 | 41 | 全ゾーン |
| 対象校 | 130+30* | 220 | 792 | 全校 |

*注：2008年、ウバ州は対象 ZEO を 2カ所増やしている

(資料提供：教育省改善ユニット)

4-2 実施プロセス

4-2-1 プロジェクトの実施体制

- 国・州・ゾーン・学校の各レベルで教育改善活動推進のための組織が設立され、それぞれ 2-5 実施体制で述べたような役割と機能を持って活動している。
- 中間評価時には、州レベルの関与が弱いことが指摘されたが、その後、各州 PEIKA の設立と機能の強化が促進され、州教育省や州教育局によるプロジェクトへの関与が促進された。
- CoSM を中心に IMaCS や授業研究ガイドブックの作成を行った。また CoSM はプロジェクトを通じた理科教育にかかる取り組みを持続・普及させていくための意思決定機関としての役割を担うこととなり、それに合わせてメンバーの再編がなされた。

4-2-2 技術移転方法

- 教育改善活動というアプローチは、ZEO や学校関係者のモチベーションの向上と積極的な参加を促すことに効果的であり、オフィスや学校の文化に望ましい変化を起こすことが出来た。
- 対象 ZEO や学校への教育改善活動の導入に当たっては、関係者を巻き込んだ QEC の結成、会議の効率的な進め方の指導や議事録の重要性の啓発、全員の意見・発言の尊重、決定事項や会計処理に関する透明性の確保、掲示板や回覧板を使った情報の共有など、ボトムアップで参加型の活動推進方法を現場で指導したことが効果の発現に貢献した。
- 1、2年目はプロジェクト・チームと ZEO 職員が合同で対象校をモニタリングし、3年目からは ZEO 職員が主体となって対象校のモニタリングをすることにより、モニタリング手法について段階的に技術移転を行った。
- 学校配賦金は、対象校が策定した教育改善活動計画を実現するための重要な資金源となった。

また、配賦金の使用に関して、学校の創意工夫を損なわず、タイミングよく使えるようなルールが定められたこと、使用用途や会計処理に関してプロジェクトからきめ細かいアドバイスやフォローアップがなされたことが、配賦金を効果的なものにした。また配賦金を各学校の QEC が管理し、使用や会計処理に透明性を持たせたことは、関係者間の信頼関係を保つうえで重要な施策であった。

- **IMaCS** は、スリランカの算数のカリキュラムに合致した内容で、現場の事情を反映したものとするため、**NIE** や **ZEO** と意見交換しながら作成された。また理解の遅い生徒の計算方法や良くある間違いについて、現場での事例を収集・分析した上で、**ZEO** や学校に対処法を重点的に指導することによって、これら生徒のフォローアップが効果的に行われるようになった。**IMaCS** の指導法についても、中間評価時点では、良くできる生徒にのみ注目する傾向が見られたが、その後、理解の遅い生徒へのフォローアップの重要性についてプロジェクト側から指摘した結果、多くの学校で対策がとられるようになった。
- 理科の授業研究については、まずゾーンレベルでの授業研究を導入し、教師がその意義を理解することから開始し、その後、初等理科については学校レベルの授業研究を開催するようになった。参加者の前で授業をするような経験のない教師が、授業研究のやり方を学び、その意義についての理解を深めるために、ゾーンレベルの活動から開始して二段階で進めたことは適切な方法であった。

4-2-3 マネジメント体制

- プロジェクトの運営管理を担う **JCC (Joint Coordination Committee: 合同調整委員会)** が定期的開催され、重要事項の協議・決定が行われた。
- プロジェクト・チームは、教育分野に経験のあるローカル専門家やフィールドコーディネーターを有効に活用し、広範に広がる対象地域をカバーして、対象 **ZEO** と対象校のモニタリングや指導を継続的に実施した。各 **ZEO** に配置されたフィールドコーディネーターは、モニタリングへの同行や **ZEO** や学校での配賦金の適切な活用方法の指導等を行い、**ZEO** や学校へ日常的に助言を与えた。理数科のローカル専門家は、日本人専門家不在期間においても、頻繁に対象地域を訪問して指導を行い、**IMaCS** の適切な指導方法や授業研究の効果的な実施方法の定着などに貢献した。
- ウェラワヤ **ZEO** に、2007 年 6 月から青年海外協力隊員（小学校教諭）が派遣されており、現在は主に対象 3 校で算数分野の指導を行っている。隊員は、プロジェクト・チームや **ZEO** 職員と効果的にコミュニケーションをとることで問題意識を共有しており、**ISA** や教員対象のセミナーにおいて、現場での活動から明らかになった問題点や **IMaCS** の効果的な指導法をプレゼンテーションするなど、プロジェクト活動へ貢献している。

4-2-4 相手国のオーナーシップ

- 教育省や州教育省では、教育改善活動を今後全国に普及させるために改善ユニットを設置するとともに、本プロジェクトにおける活動を既存の教育プログラム「学校改善プログラム

(Program for School Improvement: PSI)」の成功例として取り上げ、普及させていく方針である。活動資金については、当面は特別資金として支給するが、将来はクオリティ・インプットを増額してこれに充てる方針であり、現在、諸規則の改定や金額の増額について州政府への予算配賦の権限を持つ予算委員会と交渉中である。これらは、今後、教育改善活動を通常業務の一つに組み入れ、継続的に実施・普及させていくためのスリランカ国の主体的な動きであり、スリランカ国のオーナーシップは高いといえる。

4-3 評価5項目による評価

4-3-1 妥当性：大変高い

- プロジェクトの目標はスリランカの教育セクター計画の中に位置づけられており、JICAの国別事業実施計画/国別援助実施方針の中でも優先度が高い。
- 対象ゾーンは遠隔地や紛争被災地を含み、対象校は小・中規模の比較的厳しい環境にある学校が多いことから、対象の選択は、上位目標の一つである「教育格差の是正」の意図に沿ったものであった。
- QECを中心に問題分析を行い、担当官の創意工夫により業務効率や訪問者の待遇改善を図るという手法は、ZEOの業務改善へのニーズに答えるものであった。
- プロジェクトでは、学校運営の改善への取り組みのために、QEC活動の実施を通して、関係者の参加によるボトムアップの問題分析・解決方法を導入することにより、学習環境が整備され、学校文化の変化が促された。これは学校が抱える課題の対処策として、適切かつ効果的な手法であった。
- 理数科分野の成績低下に関する原因を分析し、算数・数学では計算能力の向上のための対策（百ます計算、IMaCS）を、理科では教授法改善のための対策（授業研究）を導入したことは、教育現場のニーズに答えるものであった。

4-3-2 有効性：高い

- プロジェクトの成果を受けて、教育省は教育改善活動を継続的に実施・普及する方針のもと、組織体制作りや予算確保に向けて取り組みを始めており、プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成される見込みである。
- しかしながら、今後意思決定機関であるNEIKAやPEIKAの会議の継続的な開催、予算の獲得、啓発活動や調整を行う改善ユニットの強化、理数科教育にかかる改善活動のフォローアップなどが必要である。
- 「停戦協定が保持される」「対象ゾーンの治安が極端に悪化しない」という外部条件は満たされなかったが、治安の悪化の影響を受けたジャフナZEOとトリンコマリーZEOは、教員や生徒の難民化や、移動の自由の制限などの数々の困難の中、プロジェクト活動を継続するべく多大な努力をし、良好な成果を生み出した。

4-3-3 効率性：中程度

- 4つのプロジェクト成果は発現しつつあるものの、引き続き ZEO による学校モニタリングの強化、IMaCS の正しい教授法の徹底、授業研究の効果的な実施のための現場での技術指導などが必要である。
- CoSM の設立が遅れたこと、理科の活動が遅れたことは、理数科教育改善にかかる成果3の達成に影響を与えた。授業研究については、プロジェクト開始後約1年が経過した時点で、各対象 ZEO や対象校に導入され、積極的に取り組まれるようになったが、制度の定着や効果的な実施・運用状況に関して具体的な成果を確認するには至らなかった。
- 投入の内容と時期は適切であった。また、プロジェクトは、教育分野の経験が豊かなローカルコンサルタントを有効に活用した。

4-3-4 インパクト：高い

- プロジェクトは上位目標に貢献する見込みがあり、また、教育省は今後、教育改善活動を全国展開する計画である。そのために教育省と州教育省にそれぞれ改善ユニットを設立した。
- プロジェクトの成果をふまえ、非対象校の中には教育改善活動を実施している学校もあるなど、すでに教育改善活動の普及が始まっている。
- IMaCS が一部の学年の算数のカリキュラムや教員指導書に取り入れられ、全国的に普及される予定である。
- IMaCS や授業研究が ISA と ZEO の教科担当課長の研修に取り入れられている。

4-3-5 自立発展性：中程度

- 教育省や州教育省は今後、教育改善活動を通常業務の中に位置づけて推進していく方針であり、そのために必要な予算の確保、制度の確立、規制の整備などを実行中である。
- 本プロジェクトの成果をふまえ、教育省は今後、教育改善活動を世界銀行の支援により実施している PSI の中に、学校レベルの具体的な活動事例として位置づけ、全国展開する意向である。
- NEIKA、PEIKA、ZEIKA、SEIKA が定期的で開催され、国、州、ゾーン、学校をつなぐとともに、それぞれのレベルにおける計画策定・意思決定機関として機能している。
- 対象 ZEO は、今後、教育改善活動をゾーン内に普及し、必要な技術指導を行うために必要な経験と技術、および意思を有している。
- 教育省と各対象州政府教育省は、2009年度の教育改善活動計画を策定し、必要な予算申請を行った。ほとんどの対象 ZEO では、2009年度に教育改善活動を新たに導入する対象校を選定した。非対象州を含む全州において、プロジェクト終了後に新たに活動を開始する対象ゾーンおよび対象校の選定を行っている。
- 自立発展性に関して上述のようなポジティブな動きがみられる一方、プロジェクトの効果の持続発展のためには、4-1-4 プロジェクト目標の達成状況で述べたような点に引き続き取り組む必要がある。

4-4 結論

(1) ゾーン教育事務所と学校における教育改善活動の実施

本プロジェクトは、学校運営改善のための持続的な制度の定着を目指し、対象地域の ZEO と対象校が教育改善活動を実施するための支援を行ったものである。実施プロセスを通じて、オフィスや学校の執務および学習環境改善、オフィスや学校における執務効率の改善、さらには学習成績向上等、様々な目に見える変化が発現している。現地調査では、多くの対象校において、教育改善活動が学校環境の改善にとどまらず、児童生徒の関心や理解を促すための教材開発のように、質の高い教育の実現と関連付けられた形で実施されていること、また校長を始めとする学校関係者はこうした教育改善活動をプロジェクト終了後も継続的に実施する意思を有していることが確認された。

プロジェクトから学校配賦金が供与され、かつその用途にかかる自由裁量が各対象校に付与されたことで、彼ら自身のイニシアチブによって教育改善活動が実施され、学校運営の主体である校長や教員、保護者や地域住民を中心に、以下のような学校文化の変化がみられた。

- 関係者間で学校の現状や問題が分析・共有され、問題解決や改善のための方策が活発に議論されるようになった。
- 校長や教員、保護者、地域住民を中心とした関係者間の協力関係が育まれてきた。
- 校長や教員が教育省や州教育局、ゾーン教育事務所からの指示を待つのではなく、学校改善に関連する意思決定および実施に、より積極的になった。

スリランカには、以前より保護者と協力しながら学校改善に熱心に取り組む校長や教員も一部には存在していたものの、プロジェクトが各対象校に学校配賦金を供与したことで、対象校はそれぞれの置かれている状況を把握し、問題を解決および改善するためのアイデアを実現する機会を得た。そうした活動プロセスが校長や教員のより高いモチベーションやコミットメント、さらには関係者の態度変容につながったものと考えられる。

ZEO では、ファイリングや執務プロセスの改善といった改善活動が業務の効率化につながり、さらにその結果、それまで教員が手続き等のために費やしていた時間が短縮されることにつながった。ゾーン教育事務所の効率性が改善されたことにより、教員がより多くの時間を教育の質の向上のための授業案作成、その他の活動に充てることが期待される。

(2) 理数科教育にかかる教育改善活動

理数科教育改善活動の一つとして導入された IMaCS は、児童や生徒の計算能力を強化するための有効なツールとして認識されており、算数および数学のカリキュラムや教師用指導書、指導主事に対する研修の中にも順次取り入れられることが期待される。しかしながら、多くの対象校において、IMaCS は通常の算数（あるいは数学）の授業とは別に、専用の時間帯を設定して実施されていることから、今後両者の相互補完性を確保していくことが重要であると思われる。また、理解の遅い子どもの特定およびフォローアップについても、引き続き適切な対処を行うことが不可欠である。

授業研究については、教員が自分たち自身で授業を評価・改善するための機会として、同僚の授業を観察し、お互いに学び合う良い機会になっているといえる。授業は教員が指導書に沿って一方的に

進めるものではなく、児童・生徒と教員間の相互作用的な活動である。したがって、実際の授業を観察し、教員がお互いに学び合うことは、授業の進め方を改善するための重要かつ効果的な手法である。対象校では、指導主事や教科主任と協力しながら授業研究が実施されている。こうした学校と ZEO の協力関係は、授業研究が既存の組織体制の中で継続的に実施されていくための地盤となるものである。

(3) プロジェクトの成果定着のための制度作り

本プロジェクトの手法は、教育改善活動の導入・実施によりもたらされる、学校文化の変化をベースとした学校のオーナーシップや主体性を強化するアプローチであり、学校主体の運営 (School-Based Management: SBM) に位置づけられるものである。教育省は現在、「教育セクター開発フレームワーク・プログラム」(Education Sector Development Framework and Programme: ESDFP 2006-2010) のもと、学校レベルの権限と責任を強化することを目的とした PSI を推進している。PSI は、学校開発計画の作成や学校が活用可能な資金投入をコンポーネントとし、各校のニーズに応じた学校レベルの意思決定を促進し、地域住民との関係を強化するためのフレームワークとなることが期待されている。本プロジェクトの教育改善活動は、学校レベルのオーナーシップやコミットメント強化の好事例の一つとして、この PSI の中に取り入れることが可能である。

本プロジェクトを通じて対象校が学校配賦金を有効に活用し、主体的に教育改善活動に取り組んだことで、教育開発の主体は学校関係者であり、そのために必要な能力を学校関係者が備えていることが示された。同時にこうした経験は、スリランカにおいて既に配賦されているクオリティ・インプットの有効活用にも応用することができるものである。現在、学校が学校開発計画を実施するために使うことのできる資金は、いくらかの地域住民からの資金提供のほかは、クオリティ・インプットに限られている。教育省は、教育改善活動を実施する学校に対するクオリティ・インプットの増額の可能性について、財政委員会と協議を進めている。また、資金の効果的な活用のためには、学校の自由裁量を可能にする会計プロセスやその透明性、ZEO によるモニタリングやアドバイスも重要である。

教育行政のラインにおいて学校改善を推進するためには、学校レベルでは解決できない課題については州教育局や ZEO が必要な支援を行うといった、教育省、州教育局、ZEO、学校という異なるレベルの関係者間の縦の連携を図ることが重要である。本プロジェクトによって設立された教育改善活動委員会を含む各行政機関が連携して、学校の置かれている状況をより良くするために、協力的かつ補完的に機能することが期待される。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

(1) 教育改善活動を通じた教育の質の向上

本調査では、プロジェクト対象校において、主に児童生徒の活動や理解を促すための教材開発などの、教育の質の向上を念頭においた形の教育改善活動が実施されていることが確認された。このように、教育開発の中心課題の一つである質の高い教育の実現に向けて、今後も教育改善活動が継続的に実施されることが望ましい。

(2) 学校レベルで使うことのできる資金の重要性

本プロジェクトでは、教育改善活動を実施するために必要な資金として、各対象校に対して学校配賦金(ブロック・グラント)を供与したことの意義は大きかったと言える。本プロジェクト終了後も、数年間、教育改善活動のための特別資金が対象校および一部の非対象校に対して供与される予定であるが、将来的には教育改善活動は各校が作成することになっている学校開発計画のフレームワークの中で、主にクオリティ・インプットを活用しながら実施されることになる。一方でクオリティ・インプットの配賦が遅れているゾーンや学校もあり、そうした遅れが効果的な活動実施の妨げとなることも考えられることから、適切な額のクオリティ・インプットが適切なタイミングで学校に配賦されることが肝要である。

(3) 非対象ゾーンおよび非対象校への普及

今後、教育改善活動を非対象ゾーンおよび非対象校に普及していくためには、改善ユニットおよび州教育局、ZEO が、関係者の意識向上およびモニタリング機能を担っていくことが重要である。そのためには、必要な情報提供および学校活動のモニタリングにかかる能力強化が求められる。教育改善活動の継続的な普及のためには、ゾーン間や学校間の情報共有を図ることも有効である。

(4) IMaCS の配布

IMaCS が児童生徒の計算力の強化に有効であるという認識に基づき、教育省は全対象校および一部の非対象校に対して、プロジェクト終了後も2009年については1年生から5年生用のIMaCS配布を決定した。しかしながら、これにはプロジェクトの対象学年であった6年生から9年生分が含まれていないため、継続的な計算力強化の重要性から考えて、全学年にIMaCSを配布する必要性は高い。また、合わせて印刷代や輸送コストについても見直しを行い、輪転機の活用といった、より安価なIMaCSの複写方法も検討すべきである。

(5) 授業研究の継続的な実施

本プロジェクト対象校の教員は、授業に「児童生徒中心型(student-centered)」あるいは「活動主体型(activity-based)」の実践を導入する好機会として授業研究を捉えているが、同時に授業時間や授業案・教材準備のための時間が十分でないことから、こうした実践を通常の授業に取り入れること

は難しいと考えている。こうした課題を解決するためには、児童生徒中心型あるいは活動主体型の実践を日々の授業に取り入れながら、授業研究の「計画・実践・評価（Plan-Do-See）」のプロセスを活用する試みが促進される必要があり、そのための環境作りを含めた、指導主事や教科主任による支援は不可欠である。また、授業研究が授業改善のための有効なツールとして持続的に機能するためには、指導主事や経験豊かな教員によって、ファシリテーションや教科知識のインプットが適切に行われる必要がある。

（6）分かりやすい教育改善活動マニュアルの作成

教育改善活動をより広く適切に非対象ゾーンや非対象校に普及していくために、単なるプロジェクトの活動経験の記録としてだけでなく、教育省や州教育局、ZEO の各関係者が活用できるように、必要な全ての情報、スキル、知識をまとめたマニュアルを作成することが重要である。したがってマニュアルについては、実行可能性や実用性を考慮しつつ、プロジェクト期間終了までに、より分かりやすい内容に修正することが求められる。本プロジェクト終了後、教育改善活動は通常の学校運営および教育行政の枠組みの中で実施されることから、全ての活動プロセスの実施手順については、既存の教育運営システムとの関連において明確に説明されることが不可欠である。既存の関連マニュアルやガイドラインをレビューした上で、必要な引用箇所についてはマニュアルの中で言及されることが望ましい。

（7）国家が保障すべきナショナル・ミニマムとしての教育と格差解消

学校が抱える問題は多様であり、また中央集権的なやり方だけでは改善することが難しいケースがあることから、学校が自分たちの直面している問題を、自分たちで解決するための意思決定を行うことができるように、学校関係者の能力強化を行うことは重要である。しかしながら、基礎教育の完全普及は国家が国民に保障すべきナショナル・ミニマムであり、地域間の教育格差解消等については、中央政府のイニシアチブによって適切な対策が講じられる必要がある。

5-2 教訓

（1）教育改善活動の政策等のフレームワークの中での位置付け

本プロジェクトにおける学校運営改善の取り組みは、スリランカ国の教育開発のフレームワークである ESDFP 中の PSI の中に位置づけられる。PSI は、校長や教員の学校に対するオーナーシップ、地域住民との関係、学校レベルの意思決定を強化し、学校レベルの能力と責任の強化を図るものである（ESDFP2006-2010, p.13）。これはいわゆる SBM を指すものである。また、このことはより具体的には、教育改善活動が、学校開発計画の策定や、ゾーン・州教育開発計画の策定、また、クオリティ・インプット等これに対応する予算の手当てという SBM の流れの中に位置づけられることにつながる。この点については、案件形成段階においても議論されており¹、また、2006 年 7 月に実施した運営指

¹ 「教育省、他ドナーは SBM を推進しており、SBM をメインとして支援する方向性もあり得るだろう。」（2004.6.10 議事録「後継技プロについて」）

導調査においては、より具体的に ESDFP や PSI との関係性の整理の必要性が指摘されている。また、運営指導調査時に世界銀行関係者からは、「改善アプローチを活用した 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。」という見解が示されている。

しかしながら実際のプロジェクト活動においては、現場の活動に重点が置かれ、PSI の中での位置づけの強化への働きかけは十分であったとはいえない。このような位置づけは、むしろ本プロジェクトの成果を PSI においても活用していきたいと考えている教育省関係者や、教育改善活動が学校開発計画やクオリティ・インプットという SBM の一環に位置づけられるものと理解している学校関係者の方が、明確に認識していたといえる。

PSI や、特に現在進められている PSI をゾーン、州に段階的に展開していく事業は、研修活動が中心であり、学校レベルに SBM を広げていくのに実効的であるとは言い難い。しかし、だからこそ、本プロジェクトによって目に見える形で成果が示された現場主体のアプローチを、PSI にインプットしていく意義が高いといえる。また、学校レベルで意義のある活動を行なっている、その上位フレームワークである PSI 上の位置づけが明確でなければ、政策的な基盤が弱いということにもなりかねず、プロジェクトとしての妥当性の確保という観点からも、そうした位置づけを明確にしていくことは不可欠である。

プロジェクトでは、研修や教育改善活動の実施管理といった日々の活動に重点がおかれがちであるが、プロジェクトの政策上の位置づけや両者の補完関係の強化についても、十分に念頭においた上で活動を実施する必要がある。

(2) 「改善活動」「5S」の意義と位置付け

<意義>

学校における改善活動の成果について、教育省、NIE 関係者からは、校長や教員のオーナーシップの向上や、校長・教員・保護者間のコミュニケーションと協力関係の改善といった、学校文化の変化が指摘されている。このような学校文化の変化は、校長、教員、保護者という学校関係者自身による課題分析、改善案検討、学校配賦金による改善案実施というボトムアップの学校運営改善のアプローチによるものであると考えられる。学校関係者自身による課題分析、改善案の検討と実施という流れは、「5S」を含めた「改善活動」のプロセスでもある。一方、ファイリングの整理やキーボックスの作成といった活動それ自身が関係者のオーナーシップ等の学校文化の変化を直接もたらしめているとは考えにくい。

ZEO では、ファイリングを始めとする事務の効率化の工夫により、手続きに来た教員の待ち時間が少なくなるといった改善が見られる。これは「5S」活動の直接的な成果であるが、ZEO という膨大な事務処理を行なう場と、そうではない学校における「5S」活動の意義は分けて考える必要がある。

<位置付け>

「改善活動」、「5S」の位置付けには時期によって変化が見られる。また、関係者間で理解が異なるという側面も見られる。「改善」、「5S」は教育においては特殊な概念、用語であり、定義を明確に

し、関係者間での共有を図る努力はプロジェクト実施期間を通じてなされてきている。しかし結果として、以下の通り、時期による変化、関係者間での理解の相違は残った。このようなプロジェクトの中心的な概念の変化、理解の相違は、プロジェクトの実施管理を困難にした。

- ・ 開発調査「初中等理数科分野教育マスタープラン」段階

本調査では、事前評価段階から、理数科教育改善と合わせて学校運営改善にかかる解決策を学校単位で実施することにより、各学校の校長・教員の創意工夫に動機づけを行い、学校ベースで理数科教育を改善していくボトムアップ型アプローチの有効性が認識されている。実証調査においても、学校レベルで教育改善活動を実施した結果として発現した、学校文化や教職員のモチベーションの変化が「あらゆる変革の土台」となることが結論づけられている。また本調査では、こうした学校主体の開発アプローチを「教育改善運動」として整理し、マスタープラン策定の中心理念として位置づけている。

- ・ 案件形成段階（技術協力プロジェクト）

上述の開発調査において実施された学校ベースのパイロット事業が、当時スリランカ国が全国展開を模索していた **SBM** の実例として同国教育省や他ドナーから取り上げられたことを受け、「地方教育行政官の能力向上を通じた、スリランカにおける **SBM** の自立発展性を高めること」を目的とし、具体的には「教育改善活動」をツールとした **SBM** の普及を内容とする技術協力プロジェクトの実施が、基本方針として整理された。また、開発調査の主要テーマであった理数科教育強化については、上記 **SBM** にかかる具体的協力項目の一環として活用することが確認されている。

- ・ 事前評価表

学校における教育改善活動とは、「学校主体の効率的・効果的な運営、より学校の受益者（子どもや地域社会）のニーズに即した運営を実施するために、校長、教員、保護者、地域の代表などから構成する学校委員会を設置し、同委員会で学校運営に関する改善点を自ら考え、計画をプロポーザルとして **ZEO** に提出し、審査を通ったものを実施するもの」と整理され、活動例として「**5S**」、提案制度、授業参観、理数科学習室、百ます計算が挙げられている。

- ・ プロジェクト実施段階

プロジェクトでは、**ZEO** レベルに **ZEIKA** と 3 つの **QEC**（①**ZEO** の運営管理システム、②情報管理システム、③理数科教育）、学校レベルに **SEIKA** と 3 つの **QEC**（改善、理数科教育改善を含む）がそれぞれ設立された。

特にプロジェクト期間の前半は、活動が「**5S**」やファイリング等の整理整頓に偏り、改善運動が目的化する傾向が見られた。2006年7月に実施した運営指導調査時には、視察した対象校において学校環境にかかる改善活動が展開し、物理的な職場・学習環境が改善されていることが確認された。その一方で、理数科教育改善活動としては理科実験室等の施設整備や百ます計算、**IMaCS** の導入・実施は行われているものの、それ以外の教材開発等の活動による具体的な成果は見られなかった。ま

た運営指導調査時のインタビューでは、学校関係者から「学校がきれいになった」というプラスの意見も出たが、「何のために学校で改善運動をしているのかわからない。」といった声も聞かれた。

・ 終了時評価段階

学校における「5S」中心の物理的な環境の改善活動は一段落し、理数科教育に関する活動にシフトしていく傾向が見られる。ここでは、教員が工夫して様々な理数科教材をつくっている。それまで教科書しかなかった児童生徒にとっては、興味や関心を高める上で有効であったと思われるが、一方で、教員の教材開発に関する知識や参考にすべき資料も限られることから、子どもの理解を高めるのに有効なものばかりではない。さらに、独自の教材開発には時間がかかる。教材やその使用についての適切な助言があれば、より有効な教材開発が行なわれた可能性がある。また、教育改善活動による教材開発と授業研究を結びつけることも検討の余地があった。

(3) 学校運営強化に関する異なる論点

スリランカにおける学校運営強化は以下のような論点を含んでいる。

- 従来、行政の指示によってしか行動を起こさなかった校長、教員が主体的、能動的に学校運営に携わることによる学校運営の改善
- コミュニティや卒業生の貢献といった政府予算以外の投入の拡大

学校自身の学校運営能力の強化は重要であるが、それは学校を取り巻く全ての課題を解決するものではない。また、コミュニティ等の社会的、経済的支援の拡大は、学校を支える基盤として不可欠である一方、豊かな地域とそうでない地域の格差の原因ともなることも懸念される。学校の能力強化と同時に、中央教育省、地方教育行政機関による格差縮小への取り組みも強化される必要がある。

(4) 授業研究

本プロジェクトでは、プロジェクト開始から約2年が経過した2007年9月より、実質的な授業研究にかかる活動を開始している。授業研究における議論は、「教員の授業がよかった」、「教材がよくできていた」といった表面的な内容にとどまらず、「授業における児童生徒の理解がどう促進されたか」、「それに教材がどのように役立ったか」、といった生徒の変化にも着目する議論が行なわれており²、授業研究の取り組みは、成果を上げていると言える。

一方で校長や教員からは、「授業研究では教員の創意工夫を活かした、児童生徒の活動を取り入れた生徒中心の授業を行なえるが、通常の授業では、カリキュラムや Teachers' Instructional Manual にそって授業をこなさなければならず、また授業案³や教材を検討する時間もないことから、授業研究を普通の授業に活かすのは難しい」という指摘がなされている。

過密なカリキュラムの中で、授業研究の成果をどう授業に活かしていくのかは多くの国に共通する課題である。また他のプロジェクトからは、授業研究を継続していくには適切なファシリテーターや教科知識のインプットが不可欠であるという教訓が得られている。

² プロジェクト・チームへのインタビューによる。

³ 教員は、学期毎の授業計画と授業毎の授業の範囲、目的、内容等をそれぞれ一行程度で書く day notes を作成することが義務付けられている。一方で、授業案のような授業の構造や教材までを検討する余裕はないとのことである。

スリランカにおいても、授業研究が授業改善にどのような役割を果たしえるのか、また、プロジェクト終了までにどこまでを目指すのかの見通しを持つことは非常に難しい。

付属資料

- 1 調査日程
- 2 主要面談者
- 3 PDM1
- 4 PDM2
- 5 評価グリッド
- 6 ミニッツ
- 7 主要協議録

1. 調査日程

全体日程 2008年8月27日(水)～9月14日(日)

(官団員) 2008年9月3日(水)～9月14日(日)

(評価分析) 2008年8月27日(水)～9月12日(金)

| | | 鈴木団長 | 原団員・東谷団員 | 井上団員・田村団員 |
|------|-------------|---------------------|----------------------|---|
| 8/27 | 水 | | | 14:00 JICA 事務所打ち合わせ 15:30 プロジェクト専門家 |
| 8/28 | 木 | | | 9:00 NIE カウンターパート 11:30 教育省カウンターパート・改善ユニット 15:30 ローカルコンサルタント |
| 8/29 | 金 | | | 移動(コロンボークルネガラ) 10:00 クルネガラ ZEO 移動(クルネガラーコロンボ) 16:30 橋本 JOCV インタビュー |
| 8/30 | 土 | | | 資料整理・書類作成 |
| 8/31 | 日 | | | 移動(コロンボートリンコマリー) |
| 9/1 | 月 | | | 9:30 トリンコマリーZEO 14:30 東部州 PEIKA メンバー |
| 9/2 | 火 | | | 9:00 校長グループインタビュー 14:30 北部州 PEIKA メンバー 移動(トリンコマリーーハバラナ) |
| 9/3 | 水 | | 移動(成田ーシンガポール) | 移動(ハバラナークルネガラ) 14:00 北西部州 PEIKA メンバー 移動(クルネガラーコロンボ) |
| 9/4 | 木 金 土 | | 移動(シンガポールーコロンボ) | |
| | | 14:00 JICA 事務所打ち合わせ | | |
| | | - | 16:00 プロジェクト専門家打ち合わせ | |
| 9/5 | 日 | | | 11:00 教育省次官表敬 14:00 カウンターパートインタビュー 15:00 改善ユニットインタビュー |
| 9/6 | Sat | - | | 資料整理・書類作成 |
| 9/7 | Sun | - | | 移動(コロンボーバンダラウエラ) |
| 9/8 | 月 | - | | 7:30 バンダラウエラ学校訪問(第1バッチ校、第2バッチ校) 14:00 バンダラウエラ ZEO |

| | | | | |
|------|---|-------------------|---|---|
| 9/9 | 火 | - | 7:30 バンダラウェラ学校訪問 (第2 バッチ校) 10:30 非対象校訪問 (バドゥラ) 11:30 ウバ州 PEIKA メンバー 移動 (バドゥラーコロンボ) | |
| 9/10 | 水 | - | 8:45 NIE 所長表敬 10:00 財務省対外援助局表敬 14:00 教育省 PSI 担当官インタビュー | |
| 9/11 | 木 | 団内打ち合わせ、評価結果取りまとめ | | |
| 9/12 | 金 | 14:00 JCC/評価委員会 | | |
| 9/13 | 土 | - | 移動 (コロンボーシンガポール) | - |
| 9/14 | 日 | - | 移動 (-成田) | - |

2. 主要面談者

[スリランカ側]

教育省

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

Mr. Douglas Ranasinghe, Additional Commissioner, Education, Publication and Distribution

Mr. W. Dharmadasa, Additional Secretary, Education Quality Development

Mr. M. P. Vipulasena, Director (Science and Math)

Ms. P. P. Niroshi, Assistant Director, Kaizen Unit

Ms. P.P. Niroshi, Assistant Director (Science and Math), Kaizen Unit

Mr. N. Muhundan, Development Assistant, Kaizen Unit

Ms. S.K. Inoka Lakmini, Development Assistant, Kaizen Unit

Ms. P.M. Saluhdeen, Deputy Director (School Activities)

Ms. Kamani Perera, Deputy Director (School Activities)

国立教育研究所 (NIE)

Prof. Lal Perera, Director General

Mr. L. H. Wijesinghe, Director (Mathematics)

Mr. C.M.R. Anthony, Director (Science, Health & Physical Education)

Dr. E. J. Suranimala, Director (Primary Education and Sinhala)

Ms. Janaki Wijesekara, Chief Project Officer (Mathematics)

Mr. Asoka de Silva, Project Officer (Science)

財務省

Ms. Chrishanthi Hapugoda, Director, Japan Division, Department of External Resources

北部州

Mr. Ilangowan, Secretary, Provincial Ministry of Education

Mr. V. Rasasaiya, Provincial Director of Education

東部州

Mr. V. P. Balasingham, Chief Secretary

Mr. S. Thanduthpane, Provincial Director of Education

トリンコマリーゾーン

Mr. G. S. Louis, Acting Zonal Director of Education

北西部州

Mr. J. M. G. P. Jayasundara, Chief Secretary

Mr. T. A. U. B. Thambugala, Secretary, Provincial Ministry of Education

Mr. B. M. Ashoka Jayasingha, Provincial Director of Education

クルネーガラゾーン

Mr. J. Rathnayake, Zonal Director of Education

ウバ州

Mr. K. D. Sirisena, Acting Chief Secretary

Mr. Nihal Gunarathna, Assistant Secretary, Provincial Ministry of Education

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

ウェラワヤゾーン

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

バンダラウェラゾーン

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

[日本側]

プロジェクトチーム

田井 稔三 総括

石橋 徹 副総括

宮川 眞木 理数科教育

田中 實 理科教育

長谷川 俊雄 理科教育

守満 美紀 プロジェクト評価分析 (評価)

里見 陽子 プロジェクト評価分析 (モニタリング)

藤森 由佳子 現地調整員

Mr. M. A. Wahid, 現地コンサルタント

Mr. M. S. M. Rafethne, 現地コンサルタント

Mr. A. D. Gunasekera, 現地コンサルタント

Mr. M.A.P. Munasinghe, 現地コンサルタント

青年海外協力隊員

橋本 尚子 小学校教諭(ウェラワヤゾーン教育事務所配属)

JICA スリランカ事務所

西野 恭子 次長

Dr. Priyantha Serasinghe, Senior Program Officer

PDM (Project Design Matrix)

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

Target Group: Officers and staff of ZEO¹'s and teachers, Students, parents and community of the target schools in the target zones.

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

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

Date : 21 May , 2007

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions |
|---|--|--|---|
| <p><u>Overall Goal</u></p> <p>1 Quality and equity of education is improved in the target zones.</p> <p>2 Sustainable system to improve school management is expanded from the target schools to the non-target schools and from the target zones to the non-target zones</p> | <p>1 The difference of the pass rates of Grade 5 scholarship exam, O/L exam between 1AB Schools and Schools of other categories in the target zones will decrease.</p> <p>2 No. of schools continuously conducting Educational Kaizen activities will increase.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Reports of NEIKA², ZEIKA³, SEIKA⁴ ● Regional records on pass rate of Grade 5 scholarship exam, O/L available at ZEOs and PDE | <ul style="list-style-type: none"> ● Cease fire agreement is not defeated. ● Security situation is not significantly deteriorated. ● Policy of GOSL to support Educational Kaizen activities remains unchanged. |
| <p><u>Project Purpose</u></p> <p>A sustainable system to improve school management is established in the target zones.</p> | <p>a. Guidelines for Educational Kaizen activities, including the monitoring, the conventions and the financial management will be provided by the end of the project.</p> <p>b. More than 80% of the target schools will participate in their zonal conventions of Educational Kaizen activities during the latter part of 2008.</p> <p>c. More than 80% of the zonal QECs and the target schools' QECs will hold at least 3 times of their meetings in the third term in 2008.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Guidelines ● Reports of ZEIKAVSEIKA ● Records of QEC meetings | <ul style="list-style-type: none"> ● Cease fire agreement is not defeated ● Security situation in the target zones is not significantly deteriorated. ● Policy of the GOSL to support Educational Kaizen activities remain unchanged |
| <p><u>Outputs</u></p> <p>1 Kaizen Activities on Educational Management are introduced and conducted in the ZEOs.</p> | <p>1a. 5 target zones (Jaffna, Trincomalee, Kurunegala, Wellawaya, and Bandarawela) will obtain 80 marks or over in the ZEOs monitoring based on the project's monitoring guideline at the end of the project.</p> <p>1b. The result of the end-line survey on 'Management Practice at ZEOs will be better than the base-line.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Project progress report ● Base-line and end-line survey | <ul style="list-style-type: none"> ● Trained core officers and staff of ZEOs and DEO kept working for the officers during the project. ● No drastic transfers and resignations among the trained ISAs⁵ and teachers |

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

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

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

| | | |
|--|--|--|
| <p>to non-target schools in the zone, with the cooperation of the target schools.</p> <p>2.8 Conduct workshops to disseminate experience of the target schools.</p> <p>2.9 Conduct QEC convention in each zone.</p> <p>2.10 Conduct QEC convention Conduct end-line surveys at the target schools.</p> <p>3 Activities for Output 3 (Kaizen for science/math)</p> <p>3.1 Review and evaluate science and math contents which were developed in the Master Planning, and the existing teaching methods/materials.</p> <p>3.2 Conduct field survey to analyze needs in the science and math education in grade 1-9 with the cooperation of NIE⁷, ADE⁸, and ISAs.</p> <p>3.3 Streamline the above "3.1" and compile "sample file" of Education Kaizen activities on science and math "with the cooperation of NIE, ADEs and ISAs.</p> <p>3.4 Conduct workshops for ISAs in the target zones to introduce the sample file*.</p> <p>3.5 Formulate QE circles for science/math education in target schools.</p> <p>3.6 ISAs introduce the sample file* to the target schools.</p> <p>3.7 QE circles in target schools develop proposals.</p> <p>3.8 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 1st batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and ISAs.</p> <p>3.9 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 2nd batch of target schools (20 schools each zone) with the facilitation of the 1st batch of target schools and ISAs.</p> <p>3.10 ZEOs conduct workshops regularly with ISAs and teachers in the zone in order to share their experience on improving quality of education in science and math.</p> <p>3.11 Conduct QEC convention in each ZONE.</p> | | |
|--|--|--|

PDM (Project Design Matrix) Draft
 Project Name: Project for Improving School Management to Enhance Quality of Education with Special Reference to Science and Mathematics (ISMEQUE)-Version 2
 Target Group: Officers and staff of ZEO's and teachers, Students, parents and community of the target schools in the target zones.
 Target area: 5 educational zones (Jaffna, Trincomalee, Kurunegala, Wellawaya, Bandarawela) in 4 provinces (North, East, Uva and North Western)
 Period of cooperation: From October 1, 2005 to December 31, 2008 (3 years and 3 months)
 Date : 2 October, 2007

| Narrative Summary | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions |
|---|---|---|---|
| <p><u>Overall Goal</u></p> <p>1 Quality and equity of education is improved in the target zones.</p> <p>2 Sustainable system to improve school management is expanded from the target schools to the non-target schools and from the target zones to the non-target zones</p> | <p>1 The difference of the pass rates of Grade 5 scholarship exam, O/L exam between 1AB Schools and Schools of other categories in the target zones will decrease.</p> <p>2 No. of schools continuously conducting Educational Kaizen activities will increase.</p> | <p>● Regional records on pass rate of Grade 5 scholarship exam, O/L available at ZEOs and PDE</p> <p>● Reports of NEIKA², ZEIKA³, SEIKA⁴</p> | <p>● Cease fire agreement is not defeated.</p> <p>● Security situation is not significantly deteriorated.</p> <p>● Policy of GOSL to support school management activities remains unchanged.</p> |
| <p><u>Project Purpose</u></p> <p>A sustainable system to improve school management is established in the target zones.</p> | <p>a. ZEOs and target schools incorporate Educational Kaizen activities in their annual and long-term plans with budgetary allocations.</p> <p>b. Plans to introduce school management with Educational Kaizen activities to non-target schools are formulated in the target zones.</p> | <p>● Annual and Long-term plans of ZEOs and target schools.</p> <p>● Plans of ZEOs</p> | <p>● Cease fire agreement is not defeated</p> <p>● Security situation in the target zones is not significantly deteriorated.</p> <p>● Policy of the GOSL to support school management activities remain unchanged</p> |
| <p><u>Outputs</u></p> <p>1 Kaizen Activities on Educational Management are introduced and conducted in the ZEOs.</p> | <p>1a. The result of the end-line survey on 'Management Practice at ZEOs is improved from the base-line.</p> <p>1b. The level of teachers' satisfaction on the service of ZEOs is improved.</p> | <p>● Base-line and end-line survey</p> <p>● End-line survey</p> | <p>● Trained core officers and staff of ZEOs and DEO kept working for the officers during the project.</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>2 Educational Kaizen activities on school management are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEOs.</p> | <p>2a. Every target school has at least one visit of ZEO officer and ZEO submits monitoring reports for supporting school management in each term in 2008. 2b. The level of improvement in the result of the end-line survey from the base-line survey (Questions for school management and school culture, attendance rates of teachers and students) is greater for the target schools than for the control schools.</p> | <p>● Monitoring records of ZEOs ● Base-line and end-line survey</p> | <p>● No drastic transfers and resignations among the trained ISAs⁵ and teachers ● Security situation in the target zones is not significantly deteriorated.</p> |
| <p>3 Subject based educational Kaizen activities on Science and Math are introduced and conducted in the target schools with the facilitation of the ZEOs.</p> | <p>3a. Every target school has at least one visit of ZEOs officer and ZEO submits monitoring reports for supporting Science and Mathematics activities in each term in 2008. 3b. The level of improvement in the result of the end-line survey from the base-line survey (Questions for science and mathematics teaching and learning, Academic Ability Test in ERA/Science and Mathematics) is greater for the target schools than for the control schools. 3c. Zonal level lesson study is regularly conducted at least once a term. 3d. School level lesson study is regularly conducted at least once a term. 3e. The median score of the IMaCS impact survey is improved.</p> | <p>● Monitoring records of ZEOs ● Base-line and end-line survey ● Revised lesson plans (ERA/Science) ● Revised lesson plans (ERA/Science) ● IMaCS impact survey ● Record of the meeting</p> | |
| <p>4. Vertical linkage (National, provincial, zonal and school levels) and horizontal linkages (within target zone) are established</p> | <p>4a. NEIKA meeting is conducted at least once in half a year. 4b. PEIKA meeting is conducted at least quarterly. 4c. CoSM meeting is conducted at least quarterly. 4d. All the target schools participate in the zonal convention. 4e. Practical manual for Education Kaizen activities is developed.</p> | <p>● Record of convention ● Manual</p> | |

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

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | <p>2.5.3 ZEOs conduct training for target schools on how to implement Educational Kaizen activities (planning, proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.)</p> <p>2.5.4 ZEOs organize excursion tours for target schools to visit pilot schools to see the practices of Educational Kaizen activities.</p> <p>2.5.5 SEIKA develop annual plan and proposals.</p> <p>2.5.6. SEIKA implement the proposed plans with close facilitation and monitoring of ZEOs and JICA team.</p> <p>2.5.7 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEOs.</p> <p>2.5.8 ZEOs evaluate the activities at target schools with the reference to the above report.</p> <p>2.6 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities to the second batch of target schools (20 schools in each zone) with the facilitation of the 1st batch of target schools.</p> <p>2.6.1 ZEOs conduct training for representatives of the target schools and community to introduce concept on Educational Kaizen activities with the facilitation of the 1st batch of the target schools.</p> <p>2.6.2 Every target school formulates SEIKA.</p> <p>2.6.3 ZEOs conduct training for target schools on how to implement Educational Kaizen activities (planning, proposal writing, monitoring, evaluation, reporting, financial management, etc.) with the facilitation of the 1st batch of the target schools.</p> <p>2.6.4 SEIKA develop annual plan and proposals.</p> <p>2.6.5 SEIKA implement the proposed plans at school level with close facilitation and monitoring of ZEOs.</p> <p>2.6.6 SEIKA conduct evaluation on their activity and submit reports periodically to ZEOs.</p> <p>2.6.7 ZEOs evaluate the activities at target schools with the reference to the above reports.</p> <p>2.7 Conduct end-line surveys at the target schools.</p> <p>3 Activities for Output 3 (Kaizen for science/maths)</p> <p>3.1 Review and evaluate science and math contents which</p> | |
|--|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| <p>were developed in the Master Planning, and the existing teaching methods/materials.</p> | | |
| <p>3.2 Conduct field survey to analyze needs in the science and math education in grade 1-9 with the cooperation of NIE⁷, ADE⁸, and ISAs.</p> | | |
| <p>3.3 Streamline the above "3.1" and compile "sample file" of Education Kaizen activities on science and math "with the cooperation of NIE, ADEs and ISAs.</p> | | |
| <p>3.4 Conduct workshops for ISAs in the target zones to introduce the sample file*.</p> | | |
| <p>3.5 Formulate QE circles for science/math education in target schools.</p> | | |
| <p>3.6 ISAs introduce the sample file* to the target schools.</p> | | |
| <p>3.7 QE circles in target schools develop proposals.</p> | | |
| <p>3.8 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 1st batch of target schools (10 schools each zone) with the facilitation of the JICA team and ISAs.</p> | | |
| <p>3.9 ZEOs introduce, monitor and evaluate Educational Kaizen activities on science and math to the 2nd batch of target schools (20 schools each zone) with the facilitation of the 1st batch of target schools and ISAs.</p> | | |
| <p>3.10 ZEOs conduct workshops regularly with ISAs and teachers in the zone in order to share their experience on improving quality of education in science and math.</p> | | |
| <p>4 Activities for Output 4</p> | | |
| <p>4.1 Formulate NEIKA and conduct NEIKA meeting.</p> | | |
| <p>4.2 Formulate PEIKA and conduct PEIKA meeting.</p> | | |
| <p>4.3 Conduct conventions to share the experience among target schools within the target zones.</p> | | |
| <p>4.4 Review and develop the practical manual for Educational Kaizen activities which can be utilized by ZEOs and schools to introduce Educational Kaizen activities to non-target schools.</p> | | |

| 評価項目 | 調査項目 | | 終了時評価時のポイント (特許番号・方法) | 必要なデータ | 情報源 | データの取得方法 |
|----------------|-----------------------------------|--|---|---|---|------------------|
| | 中項目 | 小項目 | | | | |
| 4) 実施プロセスの検証 | 実施体制 | 実施体制、役割分担は明確か | 教育省、州教育省、ゾーン教育事務所、NEIKA、PEIKA、SEIKA、CosSM、OEサークルの役割分担は明確か。 | 関係者コメント | 教育省、州教育省、ゾーン教育事務所、NEIKA、PEIKA、SEIKA、CosSM、OEサークルメンバー | インタビュー |
| | 技術移転方法 | 技術移転の方法は適切か。 | ●C/Pへの技術移転の方法の適切性を確認 -プロジェクトの教育改善活動は学校運営改善にどう貢献したか。 -日本研修の内容は適切であったか。どう貢献したか。 -授業研究、InCoSの導入は授業改善の改善にどう貢献したか。 | 業務進捗状況 関係者コメント | 事業進捗報告書 (1+2-3-4-5号) 中間評価報告書 教育省、州教育省、CosSM、ZEO、対象校、専門家 | 資料レビュー インタビュー |
| | マネジメント体制 | プロジェクトマネジメント体制に問題はな いか(プロジェクト内モニタリング体制、 JICA本部・在外事務所機能、意思決定過程 など)。 | ●J03、NEIKA等の関係状況 ●関係機関からの参加状況 ●現地コンサルタント・フィールドコーディネーター、JOCVの活用・効果 | 業務進捗状況 関係者コメント | 教育省、州教育省、CosSM、ZEO、対象校、専門家 | 資料レビュー インタビュー |
| | C/Pの配置(主体性・オーナーシップ) | C/Pの配置(主体性・オーナーシップ)に対する認識は高いか。 適切なC/Pが配置されているか。 関係者のプロジェクトへの参加度合いは高いか。 | ●教育省、州教育省の財政、組織・制度面での支援体制 ●ZEOの主体的な活動状況 ●業務の質、量との関係からC/Pの配置に改善があったかを確認。 ●教育省および州教育省関係者、指導主事、校長、教員、生徒、父母、コミュニティのプロジェクト活動への参加状況を確認。 ●中間評価後、新たな問題が発生していないかを確認。 | 関係者コメント | 教育省、州教育省、ZEO、専門家 | インタビュー |
| その他 | プロジェクト実施過程でどのような問題が発生したか、その原因は何か。 | ●中間評価で指摘のあったコンベンションの競争による負の影響が発生していないかを確認。 ●中間評価後、新たな問題が発生していないかを確認。 | 業務進捗状況 関係者コメント | 事業進捗報告書 (1+2-3-4-5号)、中間評価報告書、モニタリング結果、教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家 | 資料レビュー インタビュー | |
| (2) 評価項目に基づく評価 | 必要性 | 学校運営改善活動の実施の必要性(ニーズ)に合致しているか。 | ●教育の質の向上を目指す学校運営改善活動の実施が、ス国の教育現場(学校、教員、生徒、保護者)のニーズに合致しているかを確認する。 ●教育省、州教育省は、教育改善活動・学校配賦金をどのように位置づけているのか(教育政策との関係)を確認する。 ●PSIとの関係を確認する。 ●ESDPの損失課題に本プロジェクトが位置づけられていることを確認。 ●教育省の今後の方針を確認。 | 業務進捗状況 モニタリング結果 関係者コメント | 事業進捗報告書 (1+2-3-4-5号)、中間評価報告書、モニタリング結果、教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家 | 資料レビュー インタビュー |
| | 優先度 | ス国の教育政策との整合性はあるか。 日本の援助政策及びJICA国別事業実施計画との整合性はあるか。 | ●日本の援助重点分野およびJICAの国別事業実施計画中の位置づけを確認。 ●学校運営改善活動の推進というアプローチが、ス国の教育セクターにおける課題への解決策として適切であったかを確認。 ●ス国における(理数科)教育の質を改善する手段として、「学校運営改善」というアプローチは適切であったのか、また「改善活動」は適切な手段であったかを確認する。 ●ス国における学校運営を改善するための手段として「改善活動」は適切な手段であったかを確認。 | ス国教育政策文書 日本の援助政策 国別事業実施計画 事業進捗報告書 (1+2-3-4-5号) 教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家 | 資料レビュー インタビュー | |
| 1) 妥当性 | アプローチの適切性 | ターゲットグループ選定は適切か。 他ドナーとの協力関係はあるか? 日本の技術的優位性はあったか。 | ●学校配賦金の使途を確認。 -学校配賦金の位置づけと併としたことが適切であったかを確認。 -クオリティインフラとの関係(位置づけや用途の違いなど)について確認する。 ●対象ゾーン、対象校の選定の適切性を確認 ●PSIとの関係(本案件がセクターの中でどのように位置づけられているのか、今後PSI)との関係についていくのか)について確認する。 ●日本の「改善活動」というアプローチを導入したことの優位性の有無を確認 | 業務進捗状況 関係者コメント | ス国教育政策文書 日本の援助政策 国別事業実施計画 事業進捗報告書 (1+2-3-4-5号) 教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家 | 資料レビュー インタビュー |
| | 効果性 | 成果達成からプロジェクト目標達成に向けた目標設定は適切か。 | ●プロジェクト目標達成状況/原込みの確認。 -ゾーン・学校における改善活動実施状況(対象ゾーンと学校の年間計画や長期計画の一部として教育改善活動が予算の裏付けとともに位置づけられているか確認) -ZEOのモニタリング実施状況 -非対象校への普及のための仕組み作りの進捗状況(教育改善活動による学校運営改善をゾーン内の非対象校に導入するための計画が立てられているか確認) -財政・制度面での支援状況 -期次・組織・制度面での支援状況 ●成果1~4の達成によりプロジェクト目標が達成されるメカニズムを確認。 ●外部条件の適切性およびそれが満たされる可能性を確認する。 (和平協定の継続、対象地域における治安の安定、スリランカ政府の教育改善活動へのコミットメント) | 業務進捗状況 関係者コメント | 事業進捗報告書 (1+2-3-4-5号)、エンドライン調査 教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家 | 資料レビュー インタビュー |
| 2) 有効性 | 因果関係 | 成果達成からプロジェクト目標達成に向けた外部条件は適切か。外部条件が満たされる可能性は高いか。 プロジェクト目標達成の阻害・貢献要因は何か。 | ●外部条件の適切性およびそれが満たされる可能性を確認する。 (和平協定の継続、対象地域における治安の安定、スリランカ政府の教育改善活動へのコミットメント) | 業務進捗状況 関係者コメント | 事業進捗報告書 (1+2-3-4-5号)、エンドライン調査 教育省、州教育省、ZEO、対象校、専門家 | 資料レビュー インタビュー |

| 評価項目 | 調査項目 | | 終了時評価時のポイント (評価基準・方法) | | 必要なデータ | 情報源 | データの取得方法 |
|----------|--|--|---|--|--|------------------|---|
| | 中項目 | 小項目 | | | | | |
| 3) 効率性 | 成果達成状況 | 活動は成果を達成するために十分なものであったか | ●活動実績と成果達成状況見込みを確認 ●若成果および学校運営の改善という目標が明確に設定されているか。 | 活動実績 業務進捗状況 モニタリング結果 関係者コメント | 事業進捗報告書(1.2.3.4.5号)、第1.2.ハッチ校報告書、モニタリング結果、エンドライン調査書、州教育省、ZEO、対象校、専門家 | 資料レビュー インタビュー | |
| | 因果関係 | 活動から成果達成に至る外部条件の設定は適切か。 | ●外部条件の適切性を確認。 (対象地域における治安の安定、研修を受けた人材が継続的に業務に従事、教員やISAの急激な人事異動が起こらない) | | | | |
| | タイムリ | 税入の量・額・タイミングは、計画通り活動を実施するために、適切か。 | ●専門家派遣分野・時期、プログラム提供額・タイムリ、C/P研修実施分野・対象・人数・時期、の適切性を確認する。 | | | | |
| 4) インパクト | 達成度と投入コストの関係 | 活動実施のタイムリは適切か。 | ●各種ワークショップや研修、モニタリング活動の実施のタイムリの適切性を確認する。 ●類似案件の総投入コストとの比較して妥当性を検証する。 | 総投入コスト 類似案件情報 | 事業進捗報告書(1.2.3.4.5号)、類似案件報告書 | 資料レビュー | |
| | 上位目標との関係 | 上位目標は将来達成の見込みはあるか。 【上位目標】 1. 対象ゾーンにおいて教育の質と公平性が確保されること。 2. 対象ゾーンにおいて教育の質と公平性が確保されること。 3. 対象ゾーンにおいて教育の質と公平性が確保されること。 4. 対象ゾーンにおいて教育の質と公平性が確保されること。 5. 対象ゾーンにおいて教育の質と公平性が確保されること。 | ●上位目標達成の見込みを確認。 一活動や成果が、どのように教育の質および公平性の向上へ貢献しているのかを確認する。(生徒の出席率・授業参加度・学力、教員の出席率・授業準備・生徒へのフィードバック、教授法など) (対象ゾーンにおいて、ゾーン内の1 A B校とその他の他の学校の、5年生数学金試験の合格者の減少しているか確認) 一改善活動の非対象校・非対象ゾーンへの普及の状況、計画を確認する。(教育改善活動を継続的に実施している学校数が増加しているか確認) | 業務進捗状況 モニタリング結果 関係者コメント | | | 事業進捗報告書(1.2.3.4.5号) 中間評価 第1.2.ハッチ校報告書 モニタリング結果、エンドライン調査書、州教育省、ZEO、対象校、専門家、世銀関係者 |
| | 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。 | ●プロジェクト目標達成から上位目標達成につながるメカニズムを確認。 | 業務進捗状況 モニタリング結果 関係者コメント | | | |
| 波及効果 | 面的な広がり 上位目標以外の正負のインパクトが生じているか。 その他の負の影響はあるか。 | ●非対象ゾーンや非対象校への波及効果や進捗状況を確認する。 ●非対象校は教育改善活動を実施したいという意思があるのか、すでに実施しているのかを確認する。 ●その他の正負のインパクトの確認。 ●中間評価で指摘のあったコンベンションの競争による負の影響が発生していないかを確認。 | 業務進捗状況 関係者コメント | | | | |
| 政策・制度面 | ス国における学校運営改善活動普及に対するス国政府の政策・制度面での対応意思、状況はあるか。 | ●教育の方針を確認。 ●改善ユニットの今後の活動計画等を確認。 ●世銀(1800)の支援を受け実施されているESDPの主要なコンポーネントであるProgram for School Improvementとの連携状況を確認。 ●1800がガイドラインは、全国展開の承認が得られるかどうかを確認する。 ●実施体制の構築状況、マニュアル等作成状況を確認。 ●CSMの役割の定義、体制、活動計画などを確認。 ●ゾーン教育事務所現在の学校運営活動に対する指導・モニタリングの状況・体制、課題等を確認。 | 業務進捗状況 関係者コメント | 事業進捗報告書(1.2.3.4.5号)、中間評価報告書、NEIKA、PEIKA、CoSM、改善ユニットの会議議事録、活動報告書、エンドライン調査書、州教育省、ZEO、対象校、専門家 | | | |
| 5) 自立性 | 組織・財政面 | ZEOがプロジェクト終了後も学校運営改善活動の実施を推進する組織として機能しているか。 | ●予算措置、モニタリング、NEIKA、PEIKA、ZEOの開催状況や討議内容を確認。 ●改善ユニットの機能・活動状況・評価を確認。 | | 業務進捗状況 関係者コメント | 資料レビュー インタビュー | |
| | | ZEOがプロジェクト終了後も学校運営改善活動の実施を推進する組織として機能しているか。 | ●ZEOと学校の今後の具体的な活動計画(内容、方法)を確認する。 | | | | |

| 評価項目 | 調査項目 | | 終了時評価時のポイント (視野・基準・方法) | 必要なデータ | 情報源 | データの取得方法 |
|---------------|-------|--|---|--------|-----|----------|
| | 大項目 | 中項目 | | | | |
| (3) 評価結果の検証 | 技術面 | 小項目 | <ul style="list-style-type: none"> ●2008年度のZEOおよび学校での学校運営改善活動の実施経緯、ISAのモニタリング活動額にかかる予算措置を確認。 ●2009年度以降の予算措置の見込みを確認。 ●今後の学校配課金の必要性の確認。 ●IISの印刷・配布にかかる予算措置を確認。 ●改善ユニットの機能・活動状況・人員および予算措置の計画等を確認。 | | | |
| | | プロジェクト終了後に具体的に普及を目標としている内容は明確化されているか。 | ●今後の具体的な普及計画、その内容を確認する。 | | | |
| | | 導入された学校運営改善運動のための技術や技術移転のためのアプローズは教育現場に根づくことができているか。 | ●学校運営改善活動の現状での実施・定着状況、今後の継続実施の見込みおよび課題を確認。 | | | |
| (3) 評価結果の総合判定 | | | <ul style="list-style-type: none"> ●改善ユニットメンバーのQJ後の各州での活動状況・今後の計画を確認 ●州およびソートン関係者の活動状況 | | | |
| | | 1) 5項目評価結果の総合判定 | | | | |
| | | 2) 効果発現に貢献した要因の分析 | 評価項目(1)～(2)の結果に基づき、面内協議の上、調査結果として取りまとめる。 | 本調査結果 | 本調査 | |
| (4) 提言の抽出 | 1) 提言 | 当該プロジェクト期間終了までの活動に対する提言 | 評価項目(1)～(3)の結果に基づき、面内協議の上、当該プロジェクト期間終了及びプロジェクト終了後に対する提言を抽出する。 | 本調査結果 | 本調査 | 本調査 |