ボリビア多民族国
「学校教育の質向上プロジェクト」
終了時評価調査報告書

平成22年7月
（2010年）

独立行政法人国際協力機構
ボリビア事務所

ボリ事
ＪＲ
10-002

ボリビア多民族国
「学校教育の質向上プロジェクト」
終了時評価調査報告書

平成22年7月
（2010年）

独立行政法人国際協力機構
ボリビア事務所

序　　文

ボリビア多民族国「学校教育の質向上プロジェクト」は、同国において「子どもが主役の学習」が根づくための教員研修の改善を目的に、平成 15 年 7 月から計 7 年間の予定で協力が行われております。

このたび、本プロジェクトの協力期間終了を目前に控え、独立行政法人国際協力機構は、平成 22 年 2 月 16 日から 3 月 22 日までの 35 日間、終了時評価調査団を派遣し、ボリビア側評価委員と合同で、これまでの活動実績等について総合的な評価を行うとともに、今後の対応等について協議を行いました。

これらの評価結果は、調査団員及びボリビア側評価委員によって構成された合同評価委員会によって合同評価報告書としてまとめられ、合同調整委員会に提出・受理されたところです。

本報告書は、同調査団の調査及び協議の結果を取りまとめたものであり、今後広く関係者に活用され、日本・ボリビア両国の親善及び国際協力の推進に寄与することを願うものです。

最後に本調査の実施に当たり、ご協力いただいたボリビア多民族国政府、地方関係機関及びわが国関係各位に対し、厚く御礼申し上げるとともに、当機構の業務に対して今後もなお一層のご支援をお願いする次第であります。

平成 22 年 7 月

独立行政法人国際協力機構
ボリビア事務所所長　松山　博文

目　　次

序　文
地　図
写　真
略語表
終了時評価調査結果要約表（和文）
終了時評価調査結果要約表（英文）

第１章　終了時評価調査の概要……1
　１－１　調査団派遣の経緯と目的……1
　１－２　調査団の構成……2
　１－３　調査日程……3
　１－４　主要面談者……5
　１－５　プロジェクトの概要……5

第２章　終了時評価調査の方法……6
　２－１　評価グリッドの作成……6
　２－２　情報の収集及び分析方法……7

第３章　計画達成度……8
　３－１　投入実績……8
　３－２　実施プロセス……9
　３－３　活動実績……12
　３－４　成果の達成状況……13
　３－５　プロジェクト目標の達成状況……17
　３－６　上位目標の達成状況……20

第４章　終了時評価結果……23
　４－１　5 項目評価の結果……23
　４－２　効果発現に貢献した事柄……27
　４－３　プロジェクトの阻害要因……27
　４－４　結論……28

第５章　提言と教訓……29
　５－１　提言……29
　５－２　教訓……30

付属資料

１．ミニッツ（西文）…… 33
・ミニッツ本文
・合同評価報告書
【合同評価報告書 添付資料】: 添付１～８
添付１：終了時評価調査日程表…… 50
添付２：面談者一覧…… 52
添付３：PDM ver.5…… 58
添付４：投入実績一覧…… 59
添付５：活動計画表（PO）…… 66
添付６：研修実績一覧…… 68
添付７：PROMECA 実施体制図…… 70
添付８：終了時評価グリッド…… 70
【終了時評価グリッド 別添資料】: 別添１～２５

２．県別供与機材とその使用状況一覧（西文）…… 166
３．PDM 第５版（和文)…… 211
４．終了時評価グリッド（和文）…… 212
５．終了時評価グリッド 別添資料一覧（和文）…… 228

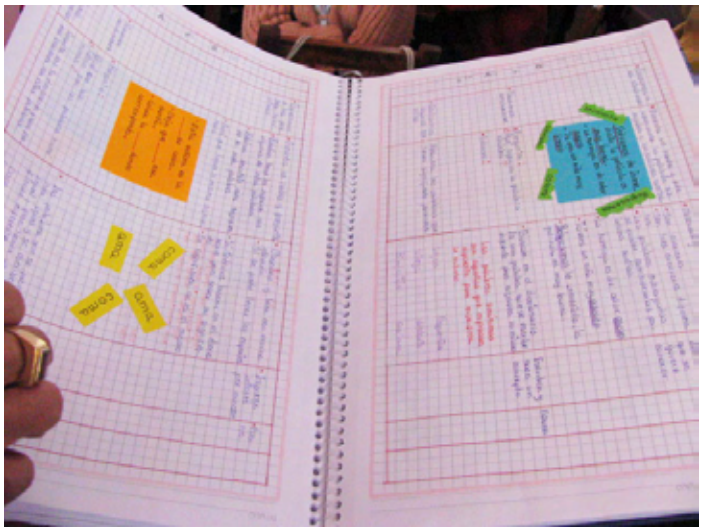
地　　図

プロジェクト実施地域： ボリビア多民族国 全9県（500校）

写　　真

プロメカ参加校の教室：
教室内には児童の係当番表、学級の目標やルールなどが掲示されており、学級経営が実践されていることが伺える

計画的な黒板の利用と自作教材：
既製教材が極めて乏しいなか、工夫を凝らした教材を教員が自作し、日常的に利用している。黒板に残されたものを見ると、授業の流れが理解できる。写真では、まとめのスペースを確保するため、意図的に掲示物を右にずらしている。



蓄積された学習指導案：
学習指導案を教卓に置き、日々の授業を行っている教員も少なくない。この学校では毎週、放課後に同学年の先生が集まり、学習指導案を作成している。

略　語　表

略語	正式名	日本語
AECID	Agencia Española de la Cooperación Internacional para el Desarrollo	スペイン国際協力庁
CCC	Comité de Coordinación Conjunta	合同調整委員会
CEC	Comité de Evaluación Conjunta	合同評価委員会
DGFM	Dirección General de Formación de Maestros	教員養成局
EDI	Equipo Departamental de Implementación	県レベル実施チーム
ENI	Equipo Nacional de Implementación	国レベル実施チーム
EPI	Estudio Pedagógico Interno	校内研究
ESFM（旧 INS）	Escuela Superior de Formación de Maestros	高等師範学校（旧教員養成校）
ETAD	Equipo Técnico de Apoyo al Distrito	市（地区）レベル技術支援チーム
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón	独立行政法人 国際協力機構
ME	Ministerio de Educación	教育省
ONG	Organización No Gubernamental	非政府組織(NGO)
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PEI	Plan Estratégico Institucional	戦略プラン
P-LEASEP	“Avelino Siñani y Elizardo Pérez”	新教育法（案）の名称
PO	Plan of Operation	活動計画表
POA	Programa de Operaciones Anuales	年間活動プログラム
POMA	Plan Operativo Multianual	多年度活動計画
PPMI	Programa de Profesionalización de Maestros Interinos	無資格教員の教員免許取得プログラム
PROMECA	Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Escolar	学校教育の質向上プロジェクト
PROMETAM	Proyecto de Mejoramiento de Enseñanza Técnica en el Área de Matemática en Honduras	ホンジュラス 算数指導力向上プロジェクト
R/D	Record of Discussion	討議議事録
SEDUCA	Servicio Departamental de Educación	県教育事務所
UATP	Unidad de Asistencia Técnico-Pedagógica	教育技術支援ユニット
UE	Unidad Educativa	学校
UNEFCO（旧 INFOPER）	Unidad Especializada de Formación Contitua (旧 Instituto de Formación Permanente Nacional)	継続教育専門ユニット
USS	Unidad de Seguimiento y Supervisión	フォローアップユニット
VESFP	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional	専門職養成高等教育担当副大臣
VER	Viceministerio de Educación Regular	普通教育担当次官

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ボリビア多民族国(以下、ボリビア)	案件名：学校教育の質向上プロジェクト(Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Escolar：PROMECA)
分野：基礎教育	援助形態：技術協力プロジェクト
主管部署：ボリビア事務所	協力金額（試行期を含む） ・当初予算額：2.6 億円 ・2007 年 10 月時点の総予算額（見込み）：5.7 億円 ・2010 年 3 月時点の総予算額（見込み）：7.1 億円
協力期間： ・2003 年 7 月～2005 年 7 月（試行期） ・2005 年 7 月～2010 年 7 月（本格実施期）	先方関係機関：教育省
	日本側協力機関：大阪大学、関西大学、京都市教育委員会
	他の関連協力：「ペルー・ボリビア地方教育行政改善コース」本邦研修、ペルー「カナス・スヨ地方教育ネットワーク教育運営強化プロジェクト」、ホンジュラス「基礎教育強化プログラム」との連携、無償資金協力(小学校整備計画)、草の根無償資金協力(小学校校舎補修)、青年海外協力隊(小学校教諭等)派遣

1-1. 協力の背景と概要

ボリビアでは 1994 年より相互文化主義を理念的な目標とする教育改革が推進されてきた。以降 10 年間、政権交代が行われたものの、教育改革の政策的重要性は変わらず、貧困削減戦略等において教育分野は重要な位置を占めてきた。教育改革 10 年の成果として、初等教育における就学率の向上など、アクセスの改善が見られた一方で、理念である相互文化主義を反映したカリキュラム作り、効率的な教育行政、人材育成など様々なテーマの課題が山積していた。

これを受けて教育省は新たに「教育戦略 2004-2008 年」及びこの戦略をより具体化した「多年度活動計画」を策定し、新たな教育改革の方向性を打ち出した。「多年度活動計画」においては、7 つの成果目標が掲げられているが、普遍教育の達成という量的な拡大から、社会経済のニーズにあった教育の提供や教育の質の向上という質的な面にも改革を押し広げようとしている。これに対応して、オランダ・世界銀行等のドナーは、セクターワイドアプローチを進めることで、ドナー間の協調を図り、効果・効率的な国際協力支援の実現をめざしている。

わが国は、無償資金協力（小学校建設計画、1998 - 2001 年）や長期専門家派遣（教育改革推進支援）等を通じた支援を行ってきた。2002 年には 2 回にわたり教員養成・研修分野でのプロジェクト形成調査を行い、同分野での協力実施(案)を策定した。2003 年 1 月にボリビア教育省から同協力実施(案)に対する支援が要請されたことを受け、同年 7 月から試行期 2 年間、本格実施期 5 年間とする計 7 年間の技術協力プロジェクト「学校教育改善プロジェクト」が開始された。試行期の 2 年間は、ラパス県とコチャバンバ県のパイロット校 8 校を対象として、日本の教育経験に根ざした授業技術・学級経営・学校運営がボリビアの事情に応じた改善を経て定着するかどうかを確認するため、本邦研修「子どもが主役の学習づくり」を中心的な活動として実施された。2004 年 10 月に行われた中間評価（試行期）により、日本の教育経験がボリビアの教育の質向上に貢献しうる可能性が確認されたため、2005 年 7 月から 5 年間の本格実施期

に移行し、対象地域・対象校を 6 県・400 校に拡大した。同時にプロジェクト名称を「学校教育の質向上プロジェクト」に変更した。その後、2007 年 10 月に実施された中間評価調査の結果を受け、プロジェクト合同調整委員会においてプロジェクト対象地域・対象校をさらに拡大し、ボリビア全国 9 県・500 校とすることが合意された。

1-2. 協力内容 (以下、2007 年 10 月改訂の PDM5 による)

(1) 上位目標：ボリビアで「子どもが主役の学習」というコンセプトに基づく教育の質の改善が教室レベルで促進される。

(2) プロジェクト目標：プロジェクト対象校において「子どもが主役の学習」の実施促進を通して教員の教授能力が向上する。

(3) 成果

①研修教材が作成される。

②プロジェクト実施に必要な人材が育成される。

③プロジェクト対象校において、授業研究・校内研究が実施される。

④教員相互の経験の共有が強化される。

⑤プロジェクトが開発した研修教材が、プロジェクトの対象とする教員養成校（INS）で使用される。

(4) 投入（試行期を含む）

＜日本側＞

長期専門家派遣　　のべ４名（131 人/月）

教育技術指導　　１名（55 人/月）

コーディネーター　１名（29 人/月）

業務調整/研修計画　２名（47 人/月）

短期専門家派遣　　のべ 20 名　（17.5 人/月、初等教育教授法、計画策定等）

第三国専門家派遣　のべ 4 名　（2 人/月、算数教授法、理科教授法）

国別研修　計 66 名

ボリビア「子どもが主役の学習づくり」　52 名

ペルー・ボリビア「教育行政」　14 名

広域協力研修 計 34 名

「算数大好き！」広域プロジェクト在外研修（ホンジュラス）　34 名

機材供与額　US$ 1,132,411　（コピー機、パソコン、ビデオカメラ等）

在外事業強化費　US$ 2,551,915　（教材作成費、研修経費、ローカルコンサルタント傭人費等）

＜相手国側＞

人 員 配 置（中央）　：3 名（合同調整委員会の中核メンバー）

人 員 配 置（地方レベル）：約 215 人/月　（非専従カウンターパートを配置）

施設・設備：　プロジェクト執務室、研修場所の提供

活 動 経 費：　県レベルでの活動に要する経費（出張経費等）

2. 評価調査団員の概要		
調査期間	2010年2月16日～2010年3月22日	評価の種類：終了時評価
調 査 者	総括/団長　村田 敏雄　JICA 国際協力専門員／人間開発部課題アドバイザー （ホンジュラス算数指導力向上プロジェクト フェーズⅡ　チーフアドバイザー） 評価分析　石坂 広樹　広島国際学院大学 准教授 調査企画　佐々木 健太 JICA ボリビア事務所　所員 教育評価　古川　顕　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	

3. 評価結果の概要

3-1. 実績の確認

（１）成果の達成状況

成果①：「研修教材が作成される」

研修モジュール（研修ガイドブック）は、予定よりは遅れたものの完成し、2009 年 2 月の教育省による承認を経て、印刷・配布された。また、研修モジュールの他にも、校内研究の手引き、板書構造法など様々な教材が作成され、研修や学校現場での実践に活用されていることから、成果①は達成していると言える。

成果②：「プロジェクト実施に必要な人材が育成される」

本邦研修参加者 66 名のうち 33 名は、現在もプロジェクトに関係する教育行政機関や学校に勤め、プロジェクト活動の中心的な存在として活躍している。残りの 33 名は、主に政治的理由によりプロジェクトと直接的には関係ない機関へ異動となったものの、約 80%の者は教育関係機関に勤め、継続的にプロジェクトの教えを実践し、「子どもが主役の学習」の考えを広めるのに貢献していることが確認された。

本邦研修やプロジェクト専門家による研修などを通じ、各県平均８名程度の県教育事務所(Servicio Departamental de Educación：SEDUCA)及び継続教育専門ユニット(Unidad Especializada de Formación Contitua：UNEFCO、旧 Instituto de Formación Permanente Nacional：INFOPER)の技官が県レベル実施チーム(Equipo Departamental de Implementación：EDI)として育成され、各県において研修を実施している。調査時点では、EDI 技官の 74.1%が年間２回以上の研修を実施している。指標に定めた 80%には届かないが、これは主としてパンド県などプロジェクト経験の浅い県の研修実施率が相対的に低いことによるものである。また、パンド県を除く８県において、市教育事務所の技官やプロジェクト参加校の校長・教員が市レベル技術支援チーム(Equipo Técnico de Apoyo al Distrito：ETAD)を形成し、参加校に対する技術支援やモニタリングを EDI とともに実施している。

以上のことから、プロジェクト経験の浅い一部の県を除いてはプロジェクトの活動を継続するために必要な研修及び学校現場での技術支援を行う人材は育成されており、成果②を達成している。しかしながら、彼らの活動を計画・調整するための人材の育成・確保が十分でないことが懸念される。

成果③：「プロジェクト対象校において、授業研究・校内研究が実施される」

公開授業(clase abierta)と研究発表会(clase pública)の県別実施率の平均はそれぞれ 89%と 86%であり、指標に掲げた実施率 80%を超えている。校内研究(Estudio Pedagógico Interno：EPI)の県別実施率の平均は 79%、その成果をまとめた校内研究報告書または校内研究のまとめの作成率はプロジェクトの参加実績 1 年以上の学校全体の 53%であり、指標に定めた目標値 80%とは開きがある。これは報告書作成への指導までは十分に手が回らなかったことが主な原因であり、今後は授業案に加え、報告書の作成に関する技術支援の充実が望まれる。

教員有志により構成されるテーマ別授業研究会は、国語、社会、算数の３種類が現在活動しており、なかでも全県で組織されている国語科研究会の活動が活発である。このように、授業研究を含む EPI や各種研究会活動など、教員が互いに切磋琢磨することで技能を向上させる活動が、ほとんどのプロジェクト対象校で取り入れられており、また、校内研究のまとめは 2010 年 6 月までに全県で出版される予定であることから､成果③がプロジェクト終了までに達成される見込みは高い。

成果④：「教員相互の経験の共有が強化される」

日頃の EPI などの成果を共有する機会として、2006 年より毎年、県及び全国レベルの教員研究大会が実施された｡2009 年には全県で県大会が実施され､各校の代表を中心に計 969 名が参加した。また、全国レベルの大会は国際教員研究大会として 2006 年から 2009 年まで過去４回実施されており、2009 年の大会にはボリビアから計 747 名、中南米６カ国から計 48 名の教育関係者が出席した｡本大会は､ボリビア各県及び各国の代表者による研究発表や公開授業などにより構成されており、教育現場で活用できる情報に富んだ刺激的な経験交流の場として認識されている。他の中南米諸国において国際協力機構（Agencia de Cooperación Internacional del Japón：JICA）が実施しているプロジェクトとの技術交換事業としては、ペルー「地方教育ネットワーク教育運営強化プロジェクト」及びホンジュラス「「算数大好き！」広域プロジェクト」との技術交換がそれぞれ９回と８回行われた。

また、希望者全てが参加できる経験共有の機会として､「学習指導案」･「校内研究のまとめ」･「児童創造性」の３種類のコンクールが実施された。

上記事項は、いずれも指標として設定した目標を達成しており、これらの活動が、各校の EPI や個々の教育実践に、より意欲的に取り組むための良い刺激となっていることが確認された。

成果⑤：「プロジェクトが開発した研修教材が、プロジェクトを対象とする教員養成校（INS）で使用される」

高等師範学校(Escuela Superior de Formación de Maestros：ESFM、旧 INS）へのプロジェクト紹介セミナーは、2008 年までに 7 県 11 校、ESFM 全体の 44%で実施されており、指標で定めた 25%を大きく超えている。また、プロジェクト紹介セミナーを実施した ESFM の中から教育省の合意のもとに選出した８校に対し、研修モジュールの内容に関する研修を 2009 年に実施したところ、教官 280 名と学生 642 名の参加があった。この参加者数は、指標に定めた対象者である教官及び最終セメスターの学生全体の、それぞれ 97%と 83%に

相当し、指標で定めた 80%を超えている。この研修の中では、同モジュールの 66%の内容を扱った。

なお、教員養成課程の改革に取り組んでいる教育省は、プロジェクトの成果を認め、新規教員養成課程のカリキュラム作成への支援をプロジェクトに対して依頼した。プロジェクト専門家は、教育省のカリキュラム開発チームを対象に講義を実施した他、新規教員養成カリキュラムのうち４講座分のシラバス案を作成し、教育省に提案した。新規教員養成カリキュラムにはプロジェクトの内容が多数取り込まれる見込みであることから、今後全国の ESFM において継続的にプロジェクトの成果が活かされることが期待される。

（２）プロジェクト目標の達成状況

目標：「プロジェクト対象校において、「子どもが主役の学習」を実施促進するための教員の教授能力が向上する」

指標：「2010 年６月までに、４年以上の参加実績を有するプロジェクト対象校の授業で、学習指導案の作成、学習指導案の実施、児童の意欲、「子どもが主役の学習」の実践の４項目が、教育文化省と JICA プロジェクトチームが定める水準まで向上する」

指標に定めた４項目の達成状況を確認するため、プロジェクトへの参加経験４年以上の学校 15 校、参加経験約２年の学校 5 校の計 20 校に対して、プロジェクトは授業案の確認及び授業観察に基づく詳細な自己評価を行った。評価得点の設定は、1 点未満：不十分、1.0 以上 2.0 点未満：改善が見られた、2.0 以上 3.0 点未満：期待した水準、3.0 点以上：期待以上の水準、となっている。参加経験４年以上の学校の４項目の評価結果は、総合平均が 2.13 点（学習指導案の作成 2.14、学習指導案の実施 2.11、児童の意欲 2.23、子どもが主役の学習 2.04）であった。４項目の評価平均点は、いずれもプロジェクトの期待した水準に達しており、また、参加経験約２年の学校の評価平均点を全ての項目で上回った。

終了時評価調査団は、独自にプロジェクト参加校 8 校と非参加校 6 校を訪問し、４項目の達成状況を確認した。その結果、プロジェクト参加校の評価平均点は、４項目全てにおいて非参加校の平均点を大幅に上回った。また、事前に知らせることなく訪問したプロジェクト参加校においても、非常に高いレベルで指導案が作成され、この指導案に基づき、子どもが学習の主役となった質の高い授業が実践されていることが確認された。

以上を総合的に判断し、プロジェクト目標は達成されていると言える。

（３）上位目標の達成状況

目標：「ボリビアで「子どもが主役の学習」というコンセプトに基づく教育の質向上が教室レベルで促進される」

指標：①「2015 年時点でプロジェクト対象校の 70%が、プロジェクトが導入した活動を実践している」、②「2015 年までに「子どもが主役の学習」というコンセプトに基づく現職教員研修システムが実施される」、③「2015 年まで全国教員大会が実施される」

指標①は現場レベルでの活動継続をめざすものである。プロジェクトへの参加年数が 4 年間に満たない学校に対しては、プロジェクト終了後も EDI が中心となって研修を実施することが 2010 年 1 月の合同調整委員会で決定している。また、EDI と協力し各市のプロジェクト対象校に対する技術支援を行っている ETAD は、プロジェクト対象校のある全ての市において組織されている（パンド県を除く）。プロジェクト終了後も EDI や ETAD からの支援が継続される見込みであり、また、多くの教員達は校内研究活動を自分たちで継続して実施していく意欲を持っていること、金銭的な見返りや資金的な援助を受けずに今まで活動してきたことなどから、指標①を実現する可能性は高いと考えられる。

指標②は現職教員研修の制度化をめざすものであり、プロジェクトの成果を全国に広めるためには不可欠である。新憲法（2009 年 2 月施行）には現職教員研修の整備は国の義務だと示されているものの、調査時点においては新教育法案が可決されておらず、現職教員研修及び新規教員養成の制度改革の途中であるため、その達成度を判断することは難しい。

指標③に関しては、過去 4 回の全国教員研究大会はプロジェクトの経費負担で実施したことから、今後、同様の形で教育省が大会を実施するのは難しい。しかしながら、教育省は規模を縮小した全国教員大会を自分たちで継続実施したいと考えている。また、県レベルの教員大会については、SEDUCA や EDI の主導で実施されてきたことから、財源が確保されれば継続実施される可能性は比較的高い。

以上のことから、早期に新教育法が国会で承認され、現職教員研修制度が整備されれば、上位目標を達成する可能性はあると言えよう。

3-2. 評価結果の要約

（1）妥当性： 高い

ボリビアにおいては、国家開発計画（2006－2011 年）で教育の質の向上が打ち出された他、2008 年に改正された新憲法では、第 96 条に現職教員研修の必要性が謳われ、現在国会において審議中である新教育法案（第 4 条）においても、現職教員研修政策推進が教育政策の中心的課題の一つであることが明記されている。また、学校現場でも、教師の技能向上の必要性は強く認識されている。しかし、教員の指導技能向上をめざした本格的技術支援はこれまでのところ PROMECA のみであり、本プロジェクトは、ボリビアの教育政策、現場のニーズに応えたものであると考えられる。

日本は世界各地で基礎教育分野の技術協力を実施し、また、校内研究等を通した教員研修に係る知見は日本国内に十分に蓄積されおり、本プロジェクトの実施にあたっては、この日本の教育経験が有効に活用されている。

（2）有効性： 高い

プロジェクトの活動はおおむね予定どおり実施され、2010 年 6 月のプロジェクト終了時までに設定された成果目標をほぼすべて達成する見込みである。プロジェクト目標についても、授業観察結果（プロジェクト及び評価調査団双方により実施）及びインタビュー結果から同目標が達成されたことが確認された。プロジェクト目標の指標に掲げられた、学習指導案の作成、学習指導案の実施、児童の意欲、「子どもが主役の学習」の実践の 4 項目は、ボリビアにおいて PROMECA が授業改善の視点・技術として新たに導入したものであ

り、プロジェクト活動の成果とプロジェクト目標との間の因果関係も強いものと判断された。

（３） 効率性： 中程度

わずかな日本人専門家投入にもかかわらず、教育省・学校等の要請に応えるかたちで適宜必要な研修・活動をタイムリーに手当てする努力が図られてきている。実施した研修・活動が内外において高い評価を得たこともあり、プロジェクトの裨益者数（教員数）は拡大の一途を辿り、11,768 名まで増加した。ゆえに研修経費を含む現地業務費の総額は大きいとは言え 1 人あたり経費は低く抑えられており、効率が悪いとはいえない。

県教育事務所や学校等に供与されたパソコン・ビデオカメラ等の機材は、有効に活用されていることがインタビュー・実地調査等により確認された。しかし、その供与機材の総額は教育ソフト案件にしては大きな支出となっている。また、本邦研修後の研修員の教育セクター外の職への異動・離職の割合は約 13.7%となっており、政権・大臣交代の影響により、特に行政・管理者向け研修における効率がやや低くなっている。

（４）インパクト： 高い

公開授業等を通じて、非対象校の校長・教員・地域社会代表・父母を招待する他、対象校教員がボランティアとしてプロジェクトに関する知見を他校・地域社会へ紹介するセミナーを開催するなど数多くの自主的活動が確認された。これにより、非対象校や NGO のプロジェクトへの参加の希望が寄せられ、83 校が準加盟校としてプロジェクトの活動を実施するまでに至っており、今後もその拡大が見込まれている。

さらに、PROMECA の研修内容が UNEFCO の実施する現職教員研修コースとして 2009 年より正式に採用された他、無資格教員の教員免許取得プログラム（Programa de Profesionalización de Maestros Interinos：PPMI）の教材として約 12,000 人の教員が活用している。また、現在作成が進められている ESFM のカリキュラムに関し、教育省側の要請を受けて、プロジェクト専門家が 3 回にわたりカリキュラム作成チームに対し技術指導・講義を行っている。

（５）自立発展性： 中程度

ボリビアでは新教育法案が長期間にわたり国会で審議中であることから、2009 年 6 月に大統領令 156 号が発布され、教員養成・現職教員研修制度に関する政策の骨格が発表された。同大統領令では、主に ESFM が教員養成を、教育大学と UNEFCO が現職教員研修を担当することが明記されたが、具体的な制度の中身については今後の立法化・省令化をまたなければならない。今後、中央政府レベルにおいてプロジェクトの活動がどのように組み込まれるかを注視していく必要がある。また、今後も政権・大臣交代などによりプロジェクトの活動によって育成された中核人材・キーパーソンが異動・離職する可能性も否定できない。

他方、前述のとおり、UNEFCO、PPMI、ESFM の活動にはすでにプロジェクトの知見・研修内容などが導入されつつあり、教員養成・現職教員研修の実務面での実質的な制度化が進んでいることが確認できた。また、県教育事務所・市教育事務所・学校においては、

予算的制約はあるものの、プロジェクトの活動を自機関・組織活動へ内在化させる取り組みがインタビューを通じて数多く確認された。よって、実務レベルでの自立発展性は確保されうるものと考えられる。

3-3. 効果発現に貢献した事柄

① プロジェクト・チームによる地道な研修・啓発活動

プロジェクトで導入した校内研究や公開授業といった活動は、ボリビアではほとんど実施されてこなかった活動であり、試行期も含め新しくプロジェクトの活動を実施する県・地域の教員から反発を受けることがあった。また、保護者側からも、教員がプロジェクトの研修に参加することで授業が休講になったとして、批判の声が上がることがあった。これに対し、プロジェクト・チームは、粘り強く活動の有効性を教員に訴えるとともに、保護者に対しても理解促進セミナーを開催したり、公開授業への参加を促すなどし、理解の向上に努めた。その結果、一定期間の理解促進を図った後は多くの教員・保護者が活動の有効性を十分に理解し、自ら積極的に活動に参加するようになっている。

② 実施チームと学校の柔軟な連携

本プロジェクトは、県レベル・市レベルの実施チームと対象校が連携して活動を実施しているところに特徴がある。インタビュー調査の結果、その連携の在り方が県・市ごとの実情により、トップ・ダウン、ボトム・アップ、あるいは同位であるなど、多種多様であることが確認された。いずれのケースも、活動を有効に実施するために柔軟に対応した結果であると考えられる。このことは、プロジェクト実施にあたっては当初設定したカウンターパートに固執することなく、時には柔軟に対応することで活動の効果を引き出すことができた証左であると言えよう。

③ 学校・教員重視型の技術支援

プロジェクト・チームは当初より、学校内での研修活動、つまり EPI が対象校に根付くことに焦点を当てた活動を行ってきた。各学校から教員を集めた大型研修はあくまでも教育技法を伝える手段であるととらえ、研修を受けた教員が具体的に学校内において学んだ技法を活用できるまで、粘り強く対象校を訪問し技術支援を実施してきた。このことが間接的であれ、プロジェクト目標達成に結びついている。

また、教員が幅広い知見・経験に触れる機会を確保するために、各種教員研究大会、コンクール、本邦・第三国研修などを実施したことも、教員自身の意欲と創造性を大いに高めた。

3-4. プロジェクトの阻害要因

① 中核人材の異動・離職

本邦研修参加者等の中核人材や、コーディネーションのキーパーソンが異動や離職するケースが散見され、プロジェクトの円滑な進捗に極めて大きな影響を及ぼしている。

② 教員組合との関係

プロジェクト実施にあたっては、試行期に教員組合側からの批判があり、研修を実施することが一時困難になった県（コチャバンバ、ラパス）もあるが、いずれのケースもプロジェクト・チームによる粘り強い理解促進活動により問題を解決した。特に、ラパス県の農村部教職員組合は、プロジェクトを積極的に支援するようになっている。

③ 教育制度改革の遅滞

中央政府レベルにおいて、新教育法案、学校カリキュラム、教員養成・現職教員研修制度などの具体化が遅滞していることが、同レベルでのプロジェクト活動の浸透に大きな影響を及ぼしている。

3-5. 結論

本プロジェクトは、政治的・社会的情勢の大きな変化が一部の地域であったにもかかわらず、地域の諸事情を考慮しつつ必要な活動を柔軟かつ精力的に行ってきた。前述のとおり、プロジェクト対象校では、教員達が授業計画、教材作成・活用、「子どもが主役の学習」をもたらす教授法などを取り入れ、自らの教育技術を徐々に向上させている。その成果は、学級の様子や子どもたちの授業での意欲・態度などに顕著に表れている。

また、プロジェクトのインパクトとして、対象校で培われた経験は、自主的な活動を通じて、多くの県においてプロジェクト対象校の教員から他校の教員へと伝播していることが確認された。さらに、UNEFCO や PPMI ではプロジェクトのモジュール（教材）の内容を導入した研修が実施されるに至っている。これは、プロジェクトがボリビアの現職教員研修に大きな影響を与えた証左と言えよう。

このような成果・インパクトが全国のより多くの学校へ普及し、プロジェクトの活動の自立発展性が確保されるように、教育省関連機関（教育者、SEDUCA、教育大学、UNEFCO 等）と学校が協働し、今後のボリビアの多民族教育システムに沿った活動を推進することを願うものである。

3-6. 提言

① 県教育事務所の実施チーム技官に対する研修の強化

プロジェクト終了を迎え、県レベル実施チーム（EDI）、市レベル技術支援チーム（ETAD）、継続教育専門ユニット（UNEFCO）、各学校ではプロジェクトの活動を継続するために独自の計画を立案し実施に向けて動き出している。よって、今後は、さらに彼らのニーズに沿った支援を、残りのプロジェクト実施期間内で確実に実施することが求められる。

② 教員研修関係機関の役割分担の明確化

県レベルでの教員研修実施では、これまで県実施ユニットに様々な関係機関が加わり協力することで、大きな成果が生まれたが、関係機関の役割分担を明確にしてこなかったために、研修計画にムラが発生し、研修を受ける教員の側にとって一貫性のある研修とならなかった可能性がある。特に SEDUCA と UNEFCO については、今後教員研修の中心的役割を担うことが期待されるところ、その役割分担・責任の所在について明確にし、双方が

同一の計画に則った研修・技術支援が実施できるようにすることが重要である。

③　カリキュラムと教科書の早期開発

PROMECA の基本コンポーネントは授業技術、学級経営、学校運営の３つである。教室で教師がこれらを効果的に組合せて授業を実施することにより、授業スタイルは大幅に改善された。さらに、国語、算数、理科、社会などの主要科目の教科指導に関する研修にも取り組んでいる。しかし、教科指導の指針となるカリキュラムと教科書が未整備のため、その効果には限界が見られる。

④　各県独自のプロジェクト形成とそれを統括する中央委員会の整備

今回の調査を通じて、各県がそれぞれの事情に応じ、また、地域の特性を生かして、柔軟に PROMECA の活動を実践しており、今後も独自の計画に則った活動を継続することが確認された。よって、教育省本省関係者と各県教育事務所所長からなる中央委員会のような統括組織を形成し、その進捗管理と経験共有を推進していくことが期待される。

⑤　フォローアップの必要性

終了時評価調査の結果から、プロジェクトへの参加経験が少ない技官や教員に関して、意欲はあるものの PROMECA が導入した技術の定着度が必ずしも十分ではないことが明らかになった。よって、協力終了後も一定期間、短期専門家派遣などにより経験の少ない技官グループを対象とした特定テーマに関する補完的・集中的な技術指導を行う必要があるものと考える。なお、どの技官グループを対象に、どんな補完研修を、どの程度行う必要があるのかについては、プロジェクト終了までに関係者で協議して補完研修計画を立案し、正式に協力要請を行うことが求められる。

3-7. 教訓

①　プロジェクトにおける試行の重要性

PROMECA が導入した授業技術、学級経営、学校運営は短期間の研修のみでは定着せず、自主性に基づく継続的な取り組みを必要とする。このように教員の負荷を前提とする協力が広く受け入れられるようになった要因としては、プロジェクト試行期における日本の技術の現地化と導入戦略の適正化が挙げられよう。対象校を 2 県 8 校に絞り、技官や教員と協働して試行錯誤に取り組んだ結果、日本の技術をボリビアの学校や教員の現状に合うように修正し、現地で普及可能な形とすることができた。加えて、パイロット校で成果が出始めると、当初反対していた保護者も積極的に協力するようになり、公開授業などを通じて他校の参加意欲を高めることにも貢献した。このような試行期における地道な活動をベースに今日の PROMECA が作られたと言えよう。

近年、プロジェクトの効率化を念頭に、このような試行錯誤がなかなか受け入れられ難い状況が存在するが、自国の技術や経験をベースに他国に協力を行う際には、やはり一定期間の試行が重要であり、最終的にはより大きなインパクトを生むものと思われる。

②　普及戦略の事前検討

PROMECA 拡大の経緯を振り返ると、県単位かつ数十校を対象とした普及戦略は十分に練られていたものの、それが全 9 県にまたがるようになると様々な形でプロジェクトの負担が大きくなった。教育省からの拡大要請があった時点で現状分析を行い、実現可能性を検討したうえでの対象校拡大の決定であったが、やはり本格実施期開始時により精緻な普及戦略を策定し、教育省の負担事項を規定したうえで対象県と対象校を拡大すべきであったように思われる。

協力開始に際して、長期的な視点に立ち、被援助国の現状や能力も勘案したうえで、あらかじめ段階的な普及戦略を協力計画の一部として立案することが求められよう。

③　教育省本省の巻き込みの重要性

PROMECA は、国際教員研究大会の実施など、教育省本省関連部局を積極的に巻き込むために様々な工夫を行ってきたが、計画策定を除いて主体的・積極的な関与は得られず、結果として事業実施機能を持つ SEDUCA や UNEFCO を実質的なカウンターパートとして協力活動を展開してきた。そのため、プロジェクトの成果を教育制度に組み込むためには、新たな調整とプラスアルファの活動が必要となった。

この背景には、1994 年に始まる教育改革により地方分権化と教育省本省のスリム化が行われ、本省機能が縮小されたこと、2006 年の政権交代により行政経験が豊富な非先住民公務員が大量解雇されたことなどの特殊事情が存在する。

しかし、プロジェクトの効率性・自立発展性を高めるうえで、本省関連部局をより積極的に巻き込むことは不可欠であり、今後、このような事態に対して、どのような戦略で対応すべきかについて、他の協力事例の分析などを通じ、JICA として広く議論する必要があろう。

④　教育現場重視の協力戦略の有効性

先述のとおり、プロジェクト形成時には教育省本省で人員削減に伴うスリム化が進行していたため、プロジェクトの計画・実施管理・評価を行う職員は存在したものの、共に教育技術・方法の開発・普及にあたる技官は存在しなかった。そこで、プロジェクトは実際に学校を監督・指導する県教育事務所の技官を直接のカウンターパートとし、ターゲットを教員に絞り込み、彼らの現状やニーズに即した教育技術・方法を開発・導入することになった。また、そのための仕組みとして県レベルの EDI、市レベルの ETAD、学校レベルの EPI といった重層的な構造を構築し、普及させた。これらの試みは、個々の教員の能力を高めただけでなく、各学校・地域で「協働」を基本概念とする新たな学校文化や教師文化を生み出すことに成功したと言える。

このように、本省機能が限定された国、行政の脆弱性が認められる国においては、教育現場重視の戦略が有効であり、これに沿った協力を行うことで、学校レベルで大きなインパクトを発現させることができるようになるものと思われる。

⑤　プロジェクト評価における自己評価の有用性

終了時評価実施にあたり、2009 年 6 月に実施した運営指導調査の際、プロジェクトに対してモニタリング結果やアンケート調査結果の分析を含む自己評価を実施するよう依頼し

た。これを受けて現地コンサルタントを中心に各種調査が実施され、調査団到着までに自己評価報告書が提出された。終了時評価調査団は評価グリッドに自己評価結果を反映させたうえで現地踏査を行うことにより、非常に効率的に評価活動を進めることができたように思われる。

比較的短期間で総合的な評価を行わなければならない評価調査では、特にインパクトや自立発展性の評価に必要な情報収集に困難を伴うが、プロジェクトの自己評価結果を活用することで、より広範かつ深い評価調査が可能になった。このようなプロジェクトの自己評価を活用した評価調査は、プロジェクトに一定の負担を与えるとともに、客観性をより慎重に確保する必要があるものの、評価の効率化には有用な方法であると考える。

Summary of Evaluation Result

1. Outline of the Project	
Country: Pluri-national State of Bolivia	Project Title: The quality improvement of primary school education (PROMECA in Spanish)
Sector: Basic Education	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Division in Charge: JICA Bolivia Office	Total Cost (including that of the pilot phase) ・Original Budget : approximately JPY 260 millions. ・Total Budget (as of October 2007): approximately JPY 570 millions. ・Total Budget (as of March 2010): approximately JPY 710 millions.
Period of Cooperation: July 2003 to July 2005 (Preliminary Implementation) July 2005 to July 2010 (Plenary Implementation)	Partner Country's Implementation Organization: Ministry of Education (ME)
	Supporting Organization in Japan: Osaka University, Kansai University, Kyoto City Board of Education
	Related Cooperation: Country Focused Training Course for Peru and Bolivia: Educational Administration; Technical Cooperation Project in Peru "Strengthening the Educational Management for the Rural Network of Education in Canas and Suyo"; Technical Cooperation Program in Honduras "Strengthening Basic Education", Grant Aid (school construction), Grant Aid for Grass-Roots Groups (school rehabilitation), Japan Overseas Cooperation Volunteers (dispatch of primary school teachers)

1-1. Background to the Project

Bolivia initiated an educational reform in 1994. Since this reform, for ten years, education had been one of the most important political issues, e.g., the Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP). The accessibility to school education was improved by the 10 year reform, but, there were still many issues such as; curriculum development, making an efficient educational administration and training human resources.

Considering these issues, the ME determined a new policy of educational reform "Strategy for Education 2004-2008" and its concrete plan "Pluri-annual Plan of Action". In this plan, seven purposes were defined in order to shift the policy from quantitative expansion (universal education) to qualitative improvement of education, that is, making education respond to socioeconomic needs. Corresponding to this policy, most of donor countries and institutions have been trying to carry out effective and efficient international cooperation to Bolivia, applying an aid harmonization based on Sector Wide Approaches (SWAps).

The Japanese Government has been assisting Bolivia by means of grant aid (primary school construction, 1998-2001) and dispatch of long-term experts (supporting and promoting the educational reform). In 2002, the Japanese Government dispatched two missions for project formulation and elaborated a project draft. In January 2003, the ME applied to the Japanese Government for a technical cooperation project based on this draft. Thus, in July 2003, the "Project of Improving School Education (here after denominated as the Project)" started as a 7 year project: 2 years for the pilot phase and 5 years for the plenary implementation.

During the pilot phase, the Project assisted eight schools in La Paz and Cochabamba, through the dispatch of short-term experts and the Country Focused Training Course "Elaborating a Lesson Plan, through Student Centered Learning", in order to test if the Japanese methodologies such as educational techniques, classroom management, school management could be feasible and applicable to the Bolivian context. At the moment of the Interim Evaluation in the pilot phase (October 2004), it was confirmed that educational experience and expertise in Japan could contribute to improving the teaching

quality in Bolivia. Thus, the Project started in July 2005, the phase of plenary implementation. The numbers of target prefectures and schools increased up to 6 and 400 respectively, and the name of the Project was transformed to the "Project for the quality improvement of primary school Education (PROMECA)". Afterward, taking into account the results of the Interim Evaluation (October 2007), it was agreed at the Joint Committee of Coordination (JCC) that the numbers of target prefectures and schools would increase up to 9 and 500 respectively.

1-2. Project Overview (here after based on Project Design Matrix (PDM) 5, which was revised in October 2007)

(1) Overall Goal : Improvement on education quality, based on the concept of "Student Centered Learning", promoted at the classroom level in Bolivia.

(2) Project Purpose : To improve the teaching ability of the Project's school teachers by promoting the realization of "Student Centered Learning"

(3) Output

① Materials for the training of teachers are elaborated.
② Human resources necessary to implement the Project are fostered.
③ Lesson study and Internal Pedagogic Study (EPI in Spanish) are performed in the Project's schools.
④ Exchange of pedagogic experiences is strengthened among teachers.
⑤ Materials for training, developed by the Project, are utilized by the Superior Normal Institute (INS in Spanish)

(4) Input (including the pilot phase)

＜Japanese Side＞

Dispatch of long-term experts In total 4 experts (131 M/M)
Teacher training 1 expert (55 M/M)
Coordinator 1 expert (29 M/M)
Administrative Coordination/
Training Planning 2 experts (47 M/M)

Dispatch of short-term experts In total 20 experts (17.5 M/M)
(Teaching method for primary school/Planning, etc.)
Dispatch of third country experts In total 4 experts (2 M/M)
(Teaching method for mathematics and natural science)

Country Focused Training Course In total 66 trainees
Bolivia: "Elaborating a Lesson Plan, through Student Centered Learning" 52 trainees
Peru and Bolivia: "Educational Administration" 14 trainees
Regional Training Course In total 34 trainees
Regional Project "I Love Mathematics!" in Honduras
34 trainees

Equipment cost 1,132,411 US$ (photocopiers, PCs, video cameras, etc.)
Local cost 2,551,915 US$ (materials, training course, local consultants, etc.)

＜Bolivian Side＞

Allocation of Counterparts (at the central level): 3 officers (JCC members)
Allocation of Counterparts (at the local level): allocated non-permanent counterparts.
approximately 215 M/M
Facilities: Project offices, training lecture rooms
Operational Cost: training cost at prefecture level (traveling expenses, etc.)

2. Evaluation Team		
Members of the Team	Team Leader: Toshio Murata, Senior Advisor, Human Development Department, JICA Headquarters Chief Advisor, Project for the Improvement of Teaching Method in Mathematics (PROMETAM in Spanish) Phase 2 Evaluation/Analysis: Hiroki Ishizaka, Associate Professor, Hiroshima Kokusai Gakuin University Research/Planning: Kenta Sasaki, Representative Assistant, JICA Bolivia Office Evaluation on Education: Ken Furukawa, Associate Expert, Basic Education Group, Human Development Department, JICA Headquarters	
Period	16 February to 22 March, 2010	Type of Evaluation: Final Evaluation

3. Summary of Evaluation

3-1. Result of Cooperation

（1） Achievement of the Output

Output ①: Materials for the training of teachers are elaborated.

Training modules were completed in spite of delay. These modules were published and distributed through the ME's approval (February 2009). Moreover, other materials such as the EPI guidebook, booklet "How to write on a blackboard", etc., are also effectively utilized in training and school lessons. Therefore, it is determined that the Output ① has been achieved.

Output ②: Human resources necessary to implement the Project are fostered.

33 of the 66 trainees of the Country Focused Training Courses kept working at offices of educational administration or schools, playing the lead in the Project activities. It is verified that the rest of them, the other 33 trainees were transferred due to political reasons, but, approximately 80% of these continue working at an institution related to education, performing the Project activities and contributing to promote the concept of "Student Centered Learning".

A prefectural average of 8 technical officers per Prefectural Office of the ME (SEDUCA in Spanish) and Special Unit for In-service Training (UNEFCO, previously INFOPER in Spanish) are trained as members of Prefectural Team of Implementation (EDI in Spanish) through training courses in Japan and Bolivia. They have been evolving training for teachers at the prefectural level. At the time of the Final Evaluation (February 2010), 74.1% of technical officers of the EDI have been annually implementing two or more training sessions. For the moment, the actual performance shows less than 80%, which is the Project's target. This is because the performance of prefectures lacking in Project practice, e.g., Pando is relatively lower than that of the others. In eight prefectures except Pando, the technical officer of the SEDUCAs, directors and teachers of the Project schools have been organizing a District Team of Technical Support (ETAD in Spanish), performing technical support and monitoring on school activities, in cooperation with the EDI.

Therefore, except some prefectures lacking in Project practice, the human resources to carry out training necessary to continue the Project activities and technical support in the field have been well fostered, thus, it is concluded that the Output ② has been achieved. However, there remains a concern about the scarcity of certain human resources, those who can plan and coordinate the activities.

Output ③: Lesson study and Internal Pedagogic Study (EPI in Spanish) implemented in the Project's schools.

The actual implementation rate of the lesson study and open class are 89% and 86% respectively. Both of them are more than 80%, which is the Project's target. The prefectural rate of the EPI shows an

average of 79%, and that of elaborating the “EPI Report” and the “EPI Summary” among the schools of one-or-more-year experience is 53%. These results are less than 80%, which is the Project’s target. This is mainly due to scarcity of time and labor focused on advising about the elaboration of reports. It is expected to strengthen technical assistance for elaborating not only lesson plans but also the EPI Reports and the EPI Summaries.

Lesson study groups were set up by teachers (volunteers) in three subjects: Spanish, Social Studies and Mathematics. In particular, the lesson study group of Spanish was organized on a national scale and its activities were animated. EPI activities including Lesson Study and the activities of the lesson study group of subjects were introduced in most of the Project schools. The EPI Summaries are supposed to be published in every prefecture by June 2010. Therefore, the Output ③ is likely to be achieved before completion of the Project.

Output ④: Exchange of pedagogic experiences is strengthened among teachers.

As an opportunity to share experiences, since 2006, meetings to exchange ideas have been held annually among teachers at national and prefectural levels. In 2009, the prefectural meetings were held in every prefecture. There were 969 participants. The national congress, which was denominated as the “International Congress of Teachers”, was held four times from 2006 to 2009. There were 747 Bolivian participants and 48 from 6 Latin-American countries. The Congress consisted of presentations and open classes prepared by the prefectural and national representatives in order to create an incentive opportunity to share useful information for lesson planning. The Project has been carrying out technical exchanges with other JICA projects, e.g., a project in Peru “Strengthening the Educational Management for the Rural Network of Education in Canas and Suyo” (9 times) and a regional project in Central America and Caribbean Sea “I Love Mathematics!” (8 times).

In addition, as an opportunity for every applicant to share their experiences, three contests: “Lesson Planning Contest”; “EPI Summary Contest”; “Pupils Creativity Contest” have taken place.

Every aspect of the Output mentioned above has accomplished the previously set targets. It is also confirmed that these activities could stimulate the teachers to actively tackle the EPI or other pedagogic activities.

Output ⑤ : Materials of training developed by the Project are utilized by the Superior Normal Institute (INS in Spanish)

Introductory seminars for the Teacher Training Schools (ESFM in Spanish, previously INS) had been implemented in the 11 ESFMs of 7 prefectures prior to 2008. These schools represent 44% of all the ESFMs, which is more than the target indicator (25%). Among these schools, 8 schools were selected and their 280 teachers and 642 students benefited from the Project’s training in 2009. These numbers represent respectively 97% of all the teachers and 83% of all the students belonging to the latest semester, which are more than 80% (the target indicator). This training contains 66% of all the contents of the Project’s training.

Besides, appreciating these results, the ME requested to the Project technical assistance for developing a curriculum of the pre-service training. Responding to the request, the Project’s expert elaborated and proposed syllabus drafts for 4 courses. In the same way, it is expected that many contents of the Project will be included into this curriculum, and the fruits obtained by the Project will be continuously employed in the ESFMs in future.

（２） Achievement of the Project Purpose

Project Purpose : Teaching ability of the Project’s school teachers is improved by promoting the realization of “Student Centered Learning”

Target Indicator: Lessons of the Project’s schools with 4 or more years of experience will have

been improved up to the level determined by the ME and the JICA Team in terms of; the elaboration of lesson plans, implementation of lesson plans and enthusiasm of pupils to Student Centered Learning before June 2010.

The Project carried out a detailed self-evaluation of 20 schools (15 schools with 4 or more years of experience and 5 schools without it (with about 2 years of experience)), analyzing the lesson plans and observing classes in order to verify the achievability of the 4 criteria defined by the target indicator. The point system employed by the Project is that less than 1.0 represents “insufficient”, from 1.0 to less than 2.0 is “confirmed some improvement”, from 2.0 to less than 3.0 signifies “fulfilled the expectation”, and 3.0 or more means “achieved more than the expectation”. The results of the 4 point criterion evaluation of the schools with 4 or more years of experience show that the overall average is 2.13 (the elaboration of lesson plan 2.14, the implementation of lesson plan 2.11, the enthusiasm of pupils 2.23, pupils as the lead in their learning 2.04). The average point of each criterion completes the expected level and exceeds that of the schools with about 2 years of experience.

The Evaluation Team performed an independent survey of 8 Project’s schools and 6 schools not related to the Project, verifying the achievability of 4 criteria. As a result, the average point of the Project’s schools greatly exceeds that of the schools not related to the Project. Moreover, it was confirmed that in the Project’s schools the Team visited without appointment, lesson plans of high quality were elaborated, and classes based on under the concept of “Student Centered Learning”, were observed. Thus, it is concluded that the Project Purpose has been achieved.

（３） Possibility of achieving the Overall Goal

Overall Goal：Improvement on education quality, based on the concept “Student Centered Learning”, is promoted at the classroom level in Bolivia.

Target Indicator ①: 70% of the Project’s schools are going to implement the activities introduced by the Project in 2015.
Target Indicator ②: In-service training system based on the concept “Student Centered Learning” is going to be carried out by 2015.
Target Indicator ③: National congress of teachers is going to be held by 2015.

The Indicator ① aims at continuing the Project’s activities at the field level. It was determined at the JCC meeting January 2010 that the schools with less than 4 years of experience would enjoy continuous training sessions offered mainly by the EDIs after the completion of the Project. Moreover, the ETADs, which technically assist the schools in cooperation with the EDIs, have been organized in every district where the Project’s schools exist. The Indicator ① is expected to be achieved, since the EDIs and ETADs are supposed to continue their technical support to the schools after the completion of the Project, a large number of teachers are eager to keep lesson studies, and moreover, they have been performing the activities without any reward in return or financial aid.

The Indicator ② aims at establishing an in-service training system, which would be indispensible to universalize the Project’s fruits at national level. Although the establishment of the in-service training system is prescribed as a duty of the Bolivian Government in the new Constitution (taken effect February 2009), the bill of the new Law of Education has not passed yet, then, Bolivia is in the midst of institutional reform of in-service and pre-service trainings. It is difficult to determine the achievability of the Indicator.

Concerning the Indicator ③, it would be difficult for the ME to continue implementing the national congress of teachers on the same scale as before, since the Project itself has covered the cost of holding all the four national congresses. Nevertheless, the ME desires to hold its own national congress on a

reduced scale. The possibility of continuing the national congress is relatively high if finances are secured, since SEDUCAs and EDIs could lead the prefectural congresses.

Therefore, if the new Law of Education bill is approved in the National Assembly, and the in-service training system is established, it is possible to achieve the Overall Goal.

3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance: High

In Bolivia, improving the quality of education was raised as an important issue in the National Development Plan (2006-2010). Besides, the Constitution was amended in 2008 and the necessity of an in-service training system was stipulated in Article 98. In the new Law of Education bill (the Article 4), which is under the deliberations of the National Assembly, promoting the in-service training is prescribed as one of the principal issues of educational policy. It is strongly perceived as necessary to improve the teaching ability of teachers in the Project's schools. However, the Project effectively responds to the country's educational policy and teachers' needs, since the Project is a first full-dress technical cooperation focused on improving the teaching ability of teachers.

The Japanese Government has been implementing international cooperation in the field of basic education. In particular, knowledge and experience on teacher training through lesson study have been accumulated in Japan. Thus, it was possible to effectively utilize the educational experience of Japan when carrying out the Project.

(2) Effectiveness: High

It is expected to achieve almost all the outputs before the completion of the Project in June 2010, since most of the activities have been performed as programmed by the Project. Based on the results of class observation (carried out by the Project and the Evaluation Team) and interviews, it is confirmed that the Project Purpose has been achieved. It is also concluded that there is a strong causality between the results of output and the Project Purpose, since the 4 criteria raised to evaluate the Project Purpose: elaboration of lesson plans, implementation of lesson plans, enthusiasm of pupils in Student Centered Learning are introduced by the Project itself as totally unique standards.

(3) Efficiency: Intermediate

Despite the small input of Japanese experts, training sessions and activities were appropriately offered, responding to the requests of the ME and the Project's schools. These training sessions and activities have been highly valued at the inside and outside, raising the number of beneficiaries (teachers) by 11,768. Therefore, in spite of its large amount of the local cost including the training cost, the Project is not categorized as inefficient, since the cost per teacher has been held down due to the large number of beneficiaries.

By means of interview and visiting schools, it is verified that the equipment such as PCs, video cameras, etc., which were donated to the SEDUCAs or schools have been effectively utilized. However, the total amount of the equipment in the Project is relatively higher than in other technical cooperation projects. The percentage of personnel transfer and retirement reached almost 50%. Therefore, it is determined that the efficiency on human resource is relatively low, especially on the training of administrative officers, due to the change of governments and ministers.

(4) Impact: High

It is verified that there were a large number of voluntary activities, e.g., the Project's schools invite directors, teachers, representatives of community, parents, etc., to open classes, the teachers hold voluntarily introductory seminars about the Project's activities for other schools and community. Thus, demand from other schools and NGOs to join the Project emerged and as a result, 83 schools become

associate Project's schools and perform the same activities as the Project's schools. This impact is expected to expand henceforth.

In addition, the Project's training guidelines were officially employed in 2009 for the in-service training courses of UNEFCO. 8240 teachers, who belong to the Program of Profesionalizing Associate Teachers (PPMI in Spanish), now utilize materials based on the Project's training contents. With respect to the ESFM's curriculum, which is now under elaboration, responding to the request of the ME, the Project's expert gave technical advice and a lecture to the Team of Curriculum Elaboration three times.

(5) Sustainability: Intermediate

Since in Bolivia the new Law of Education bill is under the deliberation of the National Assembly over the long term, Presidential Ordinance No.156, in which the framework of pre-service and in-service training system was stipulated, was issued June 2009. In this ordinance, it is prescribed that ESFM is going to be in charge of the pre-service training, and Pedagogic University and UNEFCO are going to be in charge of in-service training. However, concrete figures and contents still need to be clarified through legislation or the issue of ordinances. Therefore, henceforth it is necessary to devote attention to how the Project's fruits are going to be employed at the central level. There still remains a possibility that core human resources and key persons could be transferred or retired due to the change of governments or ministers.

On the other hand, as explained previously, the Project's knowledge and training contents have already been introduced to the activities of the UNEFCO, PPMI and ESFM. Thus, it is confirmed that the practical institutionalization of the pre-service and in-service training systems have advanced. It is verified through the interview survey that many SEDUCAs, District Education Office and schools tried to internalize the Project's activities as their proper activities, in spite of financial constraint. Therefore, it is concluded that sustainability at a practical level can be secured.

3-3. Promoting Factors

(1) Steady training and enlightening campaign organized by the Project teams

Since the activities introduced by the Project such as lesson study, open class are new and unique in Bolivia, there was a certain amount of opposition from teachers of prefectures and communities where the Project was newly implemented. Not only in the plenary implementation, but also in the pilot phase. In addition, some criticism about teachers' absence in class caused by participating in the Project's trainings or activities happened to emerge from the parents side. In order to resolve these problems, the Project teams of implementation quite steadily have been appealing the effectiveness of the Project's activities to the opposing teachers, and holding introductory seminars of the Project for the skeptical parents and inviting them to the open classes. As a result of the enlightening campaign, a large number of the teachers and parents could understand the Project's effectiveness and actively get involved in the Project's activities.

(2) Flexible coordination between the Project teams and schools

The Project is characterized by its activities coordinated between the Project teams of implementation and schools at prefecture and district levels. According to the interview results, depending on the situation of each prefecture or district, the form of coordination varies; top-down, bottom-up, or parallel, etc. Every case is made most effective by flexibly adjusting the activities to the situation. This implies that it was possible to achieve the maximum result from activities of a project, by means of flexibly choosing the form of coordination among counterparts.

(3) Technical support focused on schools and teachers

The Project teams, from the beginning, have been performing activities concentrated on

establishing in schools an internal in-service training system, i.e., the EPI. Defining that large scale training course is intended to transmit pedagogic methodology of the Project, the teams steadily visit each school and support it technically in order for the trained teachers to employ the methodology learned in the training to their field work (lessons). This seemed to cause, even though it could be indirect, the achievement of the Project Purpose.
In addition, it was confirmed from the interview results that the national or prefectural congress of teachers, the contests, the training courses in Japan or their countries, etc., which aimed at offering opportunities to let teachers have access to a wide spectrum of knowledge and experiences, also greatly raised the teachers' creativity.

3-4. Hampering Factors

(1) Transfer and retirement of core human resources.

A large number of the returnees from the training courses in Japan or third countries as core human resources and the key persons for coordination have been transferred and retired, which greatly affects the smooth progress of the Project implementation.

(2) Relationship with the teachers' union

During the pilot phase of the Project, there were cases, in which it was difficult to carry out training sessions due to criticism from teachers' unions. The Project teams resolved every case by steadily performing activities to make the unions realize real effects of the Project. For example, the Teachers' Union of La Paz Rural Area, which at the beginning strongly opposed the Project's activities, began to actively support the Project.

(3) Delay of educational reform

At the central level, the approval of the new Law of Education bill, a new school curriculum, and a new pre-service and in-service training system were delayed, which significantly affected penetration of the Project's activities at this level.

3-5. Conclusions

Even though there were some regions, which received huge socio-political change, the Project could make the schools achieve a pedagogic methodology that employed the concept of "Student Centered Learning", as a result of the Project teams' performing necessary activities flexibly and energetically and taking into account regional situations. As an impact of the Project, in many prefectures, it was verified that the trained teachers transmitted the knowledge and technology learnt from the training courses to non-trained teachers of other schools. Moreover, UNEFCO and PPMI results in introducing the contents of the Project's modules of training into their own training courses. Therefore, it is expected that institutions and organizations related to educational sectors such as; the ME, SEDUCAs, Pedagogic University, UNEFCO, schools, etc., continue performing collectively and cooperatively, so that these impacts and positive results can be more widely transmitted to the whole country and the sustainability of the activities can be secured.

3-6. Recommendation

（1） Strengthening training sessions for EDIs (SEDUCAs)' technical officers

While the completion of the Project is approaching, EDIs, ETADs, UNEFCO and schools are elaborating their own action plan and preparing for its implementation to continue the Project's activities. Thus, it is required to conduct an assistance corresponding to their needs during the rest of the implementation period of the Project.

（2） Clarification of sharing the burden among training institutions and organizations

At the prefectural level, the implementation of training courses has been achieving large success in

that various institutions and organizations have been joining the EDIs. However, unevenness in planning of training sessions occurred and training sessions themselves become inconsistent for teachers, since there remains unclear burden sharing among training institutions and organizations. In particular, for SEDUCAs and UNEFCO, it is indispensable to make clear to which organization and to whom roles and burdens belong and to implement training sessions and technical support based on one action plan, since both of them are most likely to be in charge of future training sessions.

（３） Prompt development of school curriculum and textbooks

The Project's principal components are educational techniques, classroom management and school management. Lesson performance has been drastically improved by teachers combining effectively these components. In addition, the Project has been trying to conduct trainings focused on main subjects, such as Spanish, mathematics, natural science, social studies, etc. Nevertheless, there is a limitation on its effects, since the Project's activities could not depend on a school curriculum and textbooks, which were supposed to be established by the ME. Thus, their prompt development is highly expected.

（４） Elaboration of prefectural projects and the establishment of a central committee to supervise its implementation

Through the present survey, it is confirmed that the EDIs have been flexibly implementing their own activities corresponding to the local needs, making the most of local resources, and moreover are going to continue the activities based on a unique action plan prepared by themselves. Therefore, it is expected that a central committee, organized by the representative officers of the ME and directors of the SEDUCAs, is needed in order to supervise the activities and share their experiences.

（５） Necessity of a follow-up

As a result of the Final Evaluation, it is verified that there are some technical officers and teachers who lack experience in the Project's activities, and can not take advantage of the Project's techniques, even though most of them are highly motivated. Thus, it seems to be necessary to dispatch short-term experts for a while after the completion of the Project in order to assist complementarily and intensively train the technical officers of short experience on specific topics. To do this, it is indispensable to elaborate a complementary plan of training in coordination with stakeholders and officially apply for the JICA's technical cooperation scheme, in deliberating, until the completion of the Project, which group of technical officers is going to be trained, what is going to be contents of training for them and to what extent the training is going to be performed.

3-7. Lessons learnt

（１） The importance of a pilot phase in this project

The penetration of the Project's activities, such as the introduction of educational techniques, classroom management and school management requires long-term training sessions and voluntary and continuous activities. In this sense, the pilot phase of localization of Japanese techniques and adjustment of the introductory strategy were likely to cause the teachers to widely accept the technical support of the Project, which presupposes endeavors from themselves.

It is considered that a technical cooperation based on techniques and experience of a country for another demands a certain period of trial, as a result, it has more impact, although there are difficulties of applying a pilot phase to a project due to contemporary trends of pursuing efficiency of project.

（２） Ex ante analysis on a strategy of the Project familiarization

When the progress of the Project's expansion was reviewed, it was verified that the familiarization

strategy for some prefectural levels and dozens of schools was well planned, but in the process of the Project's penetrating all 9 prefectures, the operation tasks for the Project teams somehow became extremely large. Even though the Project's expansion was initiated after analyzing the actuality and feasibility when the ME asked to do it, it was necessary to elaborate from the beginning of the plenary implementation a detailed familiarization strategy and stipulate clearly the ME's responsibility before expanding the number of beneficiary prefectures and schools.

When beginning a technical cooperation project, it is important to elaborate in advance, from the point of long term view, a gradual familiarization strategy as a part of the action plan of the project, taking into account the actuality and capability of the partner country.

（３） Importance of the involvement of the ME itself

Although the Project tried various measures to involve the ME's departments related to the Project in holding the national congresses of teachers, except the elaboration of plans, it is not confirmed that the ME voluntarily and actively exerts its influence on the Project's activities. As a result, SEDUCAs and UNEFCO, which have a function of operation, as practical counterparts, have been performing the activities. Therefore, in order to apply the Project's results to the educational system, it is necessary to conduct a new coordination campaign and more activities.

As background, it should be noted that the ME's functions was reduced by the educational reform initiated in 1994, which included decentralization, and many officers, who had a lot of experience in public administration but were not from former inhabitant groups, were dismissed due to the change of government in 2006.

However, it is indispensable to positively make the ME's departments involved in the activities in order to raise efficiency and sustainability of the Project. In addition, it is necessary to widely deliberate in JICA how to deal with such a situation, by analyzing other cases of cooperation.

（４） Effectiveness of a cooperation strategy focused on field work (lessons and classes)

As mentioned above, in the ME there were no technical officers who were in charge of developing nor familiarizing educational techniques and methods, but, supervising the Project's planning and implementation and evaluating the Project itself, since there was a reduction of human resources in the ME when the Project was elaborated. Then, the Project proceeded to develop and introduce educational techniques and methods corresponding to the situation and needs of the technical officers of the EDIs and teachers, defining them as counterparts and targets of the Project. Moreover, as a system for it, the Project has established and expanded a stratified structure such as EDIs at prefectural level, ETADs at district level, EPI at school level. This attempt succeeded not only to raise the ability of each teacher, but also to create a school culture or teachers' culture in which "collaboration" is defined as a fundamental concept for every school and community.

In this way, in countries where the ministries' function is limited or weak, a strategy focused on the lesson and class works efficaciously, under this strategy, a great impact can emerge at school level.

（５） Efficacousness of self evaluation in projects evaluation

In the present Final Evaluation, in particular, when the Survey for Supervising the Management of the Project was conducted June 2009, the Project National Team of Implementation (ENI in Spanish) was asked to perform a self evaluation, including an analysis on monitoring results of the Project and results of questionnaire survey. As a result, the ENI, above all, local consultants carried out these surveys and submitted a report on the self evaluation to the Evaluation Team. Therefore, the Evaluation Team could proceed quite smoothly and efficiently evaluate activities, making the Evaluation Grid reflect results on the report and conducting on-the-spot investigations.

For an evaluation of a project, which demands a comprehensive analysis in the short term, there is the difficulty of collecting necessary information to evaluate the impact and sustainability of the

project. However, by counting on the results of self-evaluation, a wider and more profound survey is possible. Even though such a self evaluation demands certain endeavors from project teams of implementation and assurance of high objectivity, this method is useful to carry out an efficient evaluation.

第 1 章　終了時評価調査の概要

１－１　調査団派遣の経緯と目的

ボリビア多民族国（以下、「ボリビア」と記す）では 1994 年より相互文化主義を理念的な目標とする教育改革が推進されてきた。以降 10 年間、政権交代が行われたものの、教育改革の政策的重要性は変わらず、貧困削減戦略等において教育分野は重要な位置を占めてきた。教育改革 10 年の成果として、初等教育における就学率の向上など、学校へのアクセスの改善が見られた一方で、理念である相互文化主義を反映したカリキュラム作り、効率的な教育行政、人材育成など様々な課題が山積していた。

これを受けて教育省は新たに「教育戦略 2004－2008 年」及びこの戦略をより具体化した「多年度活動計画」を策定し、新たな教育改革の方向性を打ち出した。「多年度活動計画」においては、7 つの成果目標が掲げられているが、普遍教育の達成という量的な拡大から、社会経済のニーズにあった教育の提供や教育の質向上という質的な面にも改革を押し広げようとしている。これに対応して、オランダや世界銀行等のドナーは、セクターワイドアプローチを進めることでドナー間の協調を図り、効率・効果的な国際協力の実現をめざしている。

わが国は、無償資金協力（小学校建設計画　1998－2001 年）や長期専門家派遣（教育改革推進支援）等を通じた支援を行ってきた。2002 年には 2 度にわたり教員養成・研修分野でのプロジェクト形成調査を行い、同分野での協力実施案を作成した。2003 年 1 月にボリビア教育省から同案に対する支援が要請されたことを受け、同年 7 月から試行期 2 年間、本格実施期 5 年間とする計 7 年間の技術協力プロジェクト「学校教育改善プロジェクト」（PROMECA）が開始された。試行期の 2 年間は、ラパス県とコチャバンバ県のパイロット校 8 校を対象として、日本の教育経験に根ざした授業技術・学級経営・学校運営がボリビアの事情に応じた改善を経て定着するかどうかを確認するため、本邦研修「子どもが主役の学習づくり」を中心的な活動として実施した。2004 年 10 月に行われた試行期中間評価調査により、日本の教育経験がボリビアの教育の質向上に貢献しうる可能性が確認されたため、2005 年 7 月から 5 年間の本格実施期に移行し、対象地域・対象校を 6 県・400 校に拡大した。同時にプロジェクト名称を「学校教育の質向上プロジェクト」に変更した（西語名称は変更なし）。その後、2007 年 10 月に実施された中間評価調査の結果を受け、プロジェクト合同調整委員会においてプロジェクト対象地域・対象校をさらに拡大し、ボリビア全 9 県・500 校とすることが合意された。

今般、試行期を含めて合計 7 年間のプロジェクトが 2010 年 7 月に終了するにあたり、以下の項目を主たる目的として、本調査団が派遣された。

① これまでに実施した協力活動について計画に照らし、投入実績、活動実績、計画達成度を確認し、問題点を整理する。
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、ボリビア側関係者とともに、プロジェクトの目標達成度及び成果等を評価する。
③ 上記の評価結果に基づき、プロジェクトの残された期間に取り組むべき課題を整理し、プロジェクト終了後の先方の自立的な取り組みを促すための提言と、今後のボリビアでの取り組みや JICA の類似案件に役立てるための教訓を抽出する。

④　評価・協議結果を双方の合意事項としてミニッツに取りまとめる。

１－２　調査団の構成

担当分野	氏　　名	所　　属
総括/団長	村田　敏雄	JICA 国際協力専門員／人間開発部課題アドバイザー （ホンジュラス算数指導力向上プロジェクトフェーズⅡ　チーフアドバイザー）
評価分析	石坂　広樹	広島国際学院大学 准教授
教育評価	古川　　顕	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
調査企画	佐々木 健太	JICA ボリビア事務所 所員

主な調査協力者

	氏　　名	所　　属
調整業務	Rocío Peredo	JICA ボリビア事務所 在外専門調整員（教育分野）
通　　訳	Hugo Komori	－

１－３　調査日程

日付		団長	調査企画	教育評価	評価分析
2月16日	火				成田発→ロサンゼルス→マイアミ→
2月17日	水				ラパス着
2月18日	木				9：00　JICA 事務所訪問 10：00　教育省高等教育次官表敬訪問 10：30　プロジェクトオフィス訪問
2月19日	金				プロジェクトオフィス協議、資料整理・分析
2月20日	土				資料整理・分析
2月21日	日				資料整理・分析
2月22日	月				9：00　教育省協議・インタビュー Lic.Ramiro Cuentas 10：00　プロジェクトオフィス協議、資料整理
2月23日	火				ラパス発→オルロ着 10：00　ホセ・マリア・シルバ小学校訪問、授業観察、教員・市レベル技術支援チーム等へのインタビュー ルイス・リョサ小学校訪問、授業観察、教員・父兄会インタビュー 県レベル実施チーム、NGO 関係者インタビュー オルロ発→ラパス着
2月24日	水				プロジェクトオフィス協議、資料整理・分析
2月25日	木				ラパス発→タリハ着 15：00　継続教育専門ユニット本部訪問 17：00　帰国研修員とのインタビュー
2月26日	金				9：30　ラパス小学校訪問、ＥＴＡＤメンバーとのインタビュー 10:30　CANASMORO 教員養成高等学校教師とのインタビュー 11：00　県レベル実施チームとのインタビュー 14：30　タリハ３小学校訪問、教員・父兄会へのインタビュー 16：00　ホセ・マヌエル・アビラ小学校授業観察（ＰＲＯＭＥＣＡ対象外校） タリハ発→ラパス着
2月27日	土				資料整理・分析
2月28日	日				資料整理・分析
3月1日	月				ラパス発→コチャバンバ着 8：30　ウィルヘ・ロドリゲス小学校訪問、授業観察、教員・市レベル技術支援チーム等へのインタビュー 15：00　県レベル実施チームインタビュー 16：00　帰国研修員とのインタビュー
3月2日	火				9：00　ティラケ訪問－イサベル・トリコ小学校訪問、授業観察、小学校訪問、教員・市レベル技術支援チーム等へのインタビュー 16：00　キラコーリョ訪問－ビリャ・モデルナ小学校訪問、教員・市レベル技術支援チーム等へのインタビュー コチャバンバ発→ラパス着
3月3日	水				資料整理・分析 10：00　エクアドル小学校訪問－授業観察 資料整理・分析
3月4日	木				9：00　コロコロ市訪問　ワルド・バジビアン小学校訪問、授業観察、教員・市レベル技術支援チーム、父兄会へのインタビュー
3月5日	金				8：00　ラ・メルセ小学校訪問－授業観察 9：00　ヌエバ・ヘルサレン小学校、アドルフォ・コスタ・デゥ・レルス小学校訪問－授業観察 11：30　デンマーク教育セクター担当者とのインタビュー
3月6日	土	テグシガルパ発→サンサルバドル→リマ		成田発→ロサンゼルス→マイアミ→	資料整理・分析
3月7日	日	ラパス着		ラパス着	資料整理・分析
		PM 団内打合せ			

3月8日	月	団内協議、合同評価報告書作成 15：00　JICA 事務所協議 15：30　AECID 教育担当者とのインタビュー 16：30　プロジェクトオフィス協議、合同評価報告書作成		
3月9日	火	9：00　高等教育次官表敬 プロジェクトオフィス協議、資料整理・分析、合同評価報告書作成		
3月10日	水	ラパス発→スクレ着 11：30　タラブコ市訪問－ロサリオ・アンテサナ小学校訪問－授業観察、教員・父兄会・市レベル技術支援チーム等へのインタビュー 17：00　県レベル実施チームへのインタビュー		
3月11日	木	8：30　サン・フアニリョ小学校訪問－授業観察、教師とのインタビュー スクレ発→ラパス着 合同評価報告書作成		
3月12日	金	9：00　メカパカ市訪問　ギジェルモ・フリアス小学校訪問、教員・父兄会へのインタビュー 14：00　合同評価報告書作成		
3月13日	土	資料整理・分析、合同評価報告書作成		
3月14日	日	資料整理・分析、合同評価報告書作成		
3月15日	月	10：00　バウティスタ・サベドラ教員養成高等学校訪問－学校長・教務主任及び教師へのインタビュー 14：30　合同評価報告書作成		
3月16日	火	合同評価報告書・ミニッツ協議		
3月17日	水	合同評価報告書・ミニッツ作成		
3月18日	木	合同調整委員会／合同評価報告書・ミニッツ署名		
3月19日	金	14：30　JICA 事務所報告 16：00　在ボリビア日本大使館報告		
3月20日	土	ラパス発→リマ→サンサルバドル→テグシガルパ着		ラパス発→マイアミ→ロサンゼルス着
3月21日	日			ロサンゼルス発→
3月22日	月			成田着

１－４　主要面談者

教育省とその関係機関の関係者及びプロジェクト対象校教員を中心に面談を行った。詳細については、終了時評価グリッド別添資料１を参照のこと。

１－５　プロジェクトの概要（2007 年 10 月改訂の PDM5 による）

（１）名称

「学校教育の質向上プロジェクト」（PROMECA）

（西語：Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Escolar: PROMECA）

（２）実施期間

2003 年 7 月 16 日～2010 年 7 月 15 日（７年間）

試　行　期：2003 年 7 月 16 日～2005 年 7 月 15 日
本格実施期：2005 年 7 月 16 日～2010 年 7 月 15 日

（３）上位目標

ボリビアで「子どもが主役の学習」というコンセプトに基づく教育の質の改善が教室レベルで促進される。

（４）プロジェクト目標

プロジェクト対象校において「子どもが主役の学習」の実施促進を通して教員の教授能力が向上する。

（５）成果

①研修教材が作成される。
②プロジェクト実施に必要な人材が育成される。
③プロジェクト対象校において、授業研究・校内研究が実施される。
④教員相互の経験の共有が強化される。
⑤プロジェクトが開発した研修教材が、プロジェクトの対象とする教員養成校（INS）で使用される。

第２章　終了時評価調査の方法

本調査団は第 1 章　１－１に記載した目的を達成するため、教育省合同評価委員会(Comité de Evaluación Conjunta: CEC)のメンバーをはじめとするボリビア国内のプロジェクト関係者とともに、以下の要領で終了時評価調査を実施した。なお、プロジェクトは詳細な授業観察やアンケート調査などを中心とする自己評価調査を独自に行い、その結果を調査団に提出した。調査団は、提出された自己評価結果を、その客観性に配慮しつつ評価グリッドに反映させたうえで現地踏査を行った。

２－１　評価グリッドの作成

本調査団は、2007 年 10 月に改訂されたプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）第５版と活動計画表（Plan of Operation：PO）に基づいて終了時評価調査を実施した（付属資料３「PDM 第５版 (和文)」参照)。まず、評価グリッドを作成し（付属資料４「終了時評価グリッド（和文)」参照)、これに沿って関連資料・データを収集したうえで、評価時点でのプロジェクトの実績、成果及びプロジェクト目標の達成度、実施プロセスを検証した。そして、これらの結果を踏まえつつ、評価５項目の観点から評価を行った。実績、実施プロセス及び評価５項目の定義は以下のとおりである。

（１）実績

PDM の投入、成果、プロジェクト目標、上位目標に関する達成度、もしくは達成予測に関する情報。

（２）実施プロセス

PDM に定められた活動の実施状況やプロジェクトの現場で起きている事柄に関する様々な情報。

（３）評価５項目

①妥当性 (Relevance)

ボリビア側及び日本側の政策との整合性、プロジェクトの目指している効果(プロジェクト目標や上位目標)と受益者ニーズの合致度、プロジェクト計画の論理的整合性を検証する。

②有効性 (Effectiveness)

プロジェクト目標の達成の見込みとそれに対する成果の貢献度を検証する。

③効率性 (Efficiency)

投入が成果にどのように、どれだけ転換されたのか、投入された資源の質、量、手段、方法、時期の適切度の観点からプロジェクトの実施過程における効率性を検証する。

④インパクト (Impact)

プロジェクト実施によりもたらされる長期的、間接的効果や波及効果とともに、予期していなかった正・負の効果・影響が生じているかどうかを検証する。

⑤自立発展性 (Sustainability)

プロジェクト終了後もプロジェクト実施による便益が持続されるか否かの見通しを検証する。

以上の評価は、最終的に JICA 及びボリビア関係機関の双方により構成される合同評価委員会(CEC)の協議を経て取りまとめた。

２－２　情報の収集及び分析方法

プロジェクトに関する各種報告書（活動進捗報告書、専門家業務完了報告書、プロジェクト自己評価報告書など）の確認、授業観察、現場視察、プロジェクト関係者へのインタビュー調査などにより、情報収集を実施した。

プロジェクトの実績については、収集した情報によって確認された実績と実施計画との対比を行った。成果及びプロジェクト目標の達成度は、PDM 第５版によってあらかじめ設定された指標に基づいて結果を検証した。実施プロセスに関しては、プロジェクトの実施過程を追跡調査し、プロジェクトへの影響などを検証した。評価５項目については、以上の分析結果を妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の観点から評価した。

第３章　計画達成度

３－１　投入実績

（１）日本側投入

プロジェクト開始から終了時評価調査時までの日本側投入実績は以下のとおりである（詳細は付属資料４「添付(8)-1：終了時評価グリッド（実績の確認）」参照）。

プロジェクトの終了までに見込まれる投入総額は約 7.1 億円である。通常は当初計画に対する投入の実績を確認し、当初計画との齟齬がないかを確認するが、本案件に関しては、事前評価(2003 年)時点から数度に渡り基本計画の変更（プロジェクト目標の変更、対象地域・対象校の拡大、活動内容の変更）が行われているため、当初計画との比較は困難である。（終了時評価グリッド別添資料 19、20、21、24、25 及び付属資料２参照）

長期専門家派遣　　のべ４名（131 人/月）
「教育技術指導」１名（55 人/月）2005 年８月～2010 年　３月（同年 7 月まで継続予定）
「コーディネーター」１名（29 人/月）2003 年７月～2005 年 11 月
「業務調整/研修計画」２名（47 人/月）2006 年７月～2009 年　１月
2009 年１月～2010 年　３月（同年 7 月まで継続予定）

短期専門家派遣　　のべ 20 名　（17.5 人/月、初等教育教授法、計画策定等）

第三国専門家派遣　のべ 4 名　（2 人/月、算数教授法、理科教授法）

国別研修　計 66 名
ボリビア「子どもが主役の学習づくり」　52 名
ペルー・ボリビア「教育行政」　　14 名

広域協力研修 計 34 名
「算数大好き！」広域プロジェクト在外研修（ホンジュラス）　34 名

機材供与額　　US$ 1,132,411　（コピー機、パソコン、ビデオカメラ等）

在外事業強化費　US$ 2,551,915　（教材作成費、研修経費、ローカルコンサルタント傭人費等）

（２）ボリビア側投入

プロジェクト開始から終了時評価調査時までのボリビア側投入は以下のとおりである（詳細は付属資料４「添付(8)-1：終了時評価グリッド（実績の確認）」を参照）。

教育省からは合同調整委員会(Comité de Coordinación Conjunta: CCC)と国レベル実施チーム(Equipo Nacional de Implementación: ENI)の人材として､それぞれのべ 15 名と３名が配置された。ENI メンバーとして配置された職員は、いずれもプロジェクト専属のスタッフではない。プロジェクトでは、教育省本省の関連部局を積極的に巻き込むために様々な働きかけを行ってきたものの、計画策定を除いては主体的な関与を得ることはできなかった。結果としてプロジェクトでは、県レベルにおいて事業実施機能を持つ SEDUCA や継続教育専門ユニット(UNEFCO、旧 INFOPER)の技官を県レベル実施チーム(EDI)として組織し、プロジェクト専属ではないものの実質的なカウンターパートとして活動してきた。EDI としての人的投入は、全国でのべ 118

名、計 215 人/月となる（添付(4)-7 、西文）。
　また、教育省と SEDUCA 内にプロジェクト執務室及び研修会場の提供を受けたほか、県レベルでの活動に必要な経費の一部をボリビア側が負担した（終了時評価グリッド別添 17 参照）。

人 員 配 置（中央）　　：　３名（合同調整委員会の中核メンバー）

人員配置（地方レベル）：　約 215 人/月　（非専属カウンターパート）

施設、設備　　：　プロジェクト執務室、研修場所の提供

活 動 経 費　　：　県レベルでの活動に要する経費（出張経費等）

３－２　実施プロセス

実施プロセスの詳細については付属資料４「添付(8)-2：終了時評価グリッド（実施プロセスの検証）」を参照。

（１）プロジェクトの基本計画の変遷

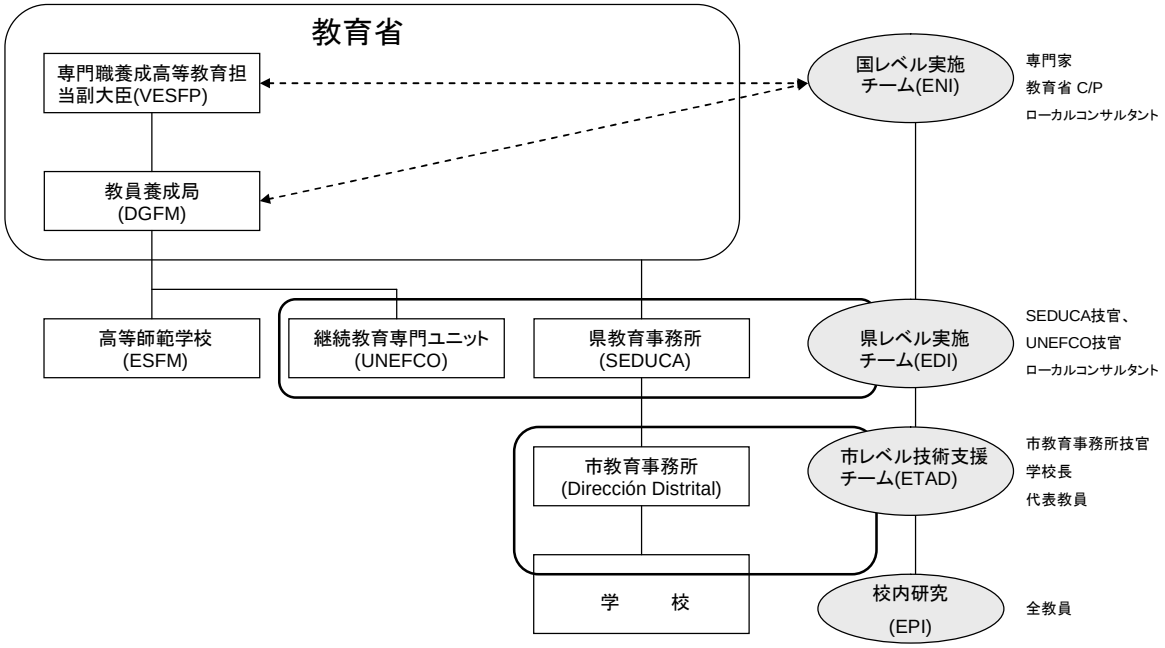
2003 年 7 月にラパス市とコチャバンバ市の計８校を対象として始まった本プロジェクトは、プロジェクトの成果をより多くの地域や学校に広めたいというボリビア側の要望を受け、既述のように数度にわたり基本計画を変更した。対象地域や対象校の変更を伴う大きな変更は、本格実施期の直前（2005 年 4 月、PDM4)と中間評価時（2007 年 10 月、PDM5）の２回行われ、最終的に対象地域はボリビア全９県、対象校は計 500 校となった。また、プロジェクトの主管部は、本格実施期の開始を契機として JICA 大阪国際センターから JICA ボリビア事務所に移管された。（表－１、表－３）

表－１　基本計画の変遷

		PDM1 (2003 年 7 月) 試行期	PDM4 (2005 年 4 月) 本格実施期	PDM5(2007 年 10 月） 中間評価後
案件名		学校教育改善プロジェクト	学校教育改善（子どもが主役の学習づくり）プロジェクト	学校教育の質向上プロジェクト （2005 年 7 月名称変更申請）
上位目標		ボリビアの小学校の運営管理能力及び教員の教授技能が向上する。（事前評価表より）	ボリビア全土で「子どもが主役の学習」というコンセプトに基づく教育の質の改善が教室レベルで促進される。	ボリビアで「子どもが主役の学習」というコンセプトに基づく教育の質向上が教室レベルで促進される。
プロジェクト目標		ラパス市とコチャバンバ市の小学校において、現職教員および新人教員に、本プロジェクトにより導入された「学校・学級経営法」及び「教授方法」が定着する。	プロジェクト対象校において「子どもが主役の学習」の実施促進を通して、教員の教授能力が向上する。	プロジェクト対象校において、「子どもが主役の学習」を実施促進するための教員の教授能力が向上する。
成　果	1)	ボリビア側に提供される「学校・学級経営手法」「教授方法」分野の日本の経験が、研修教材として整理される。	プロジェクト対象県において教育省の国家教師教育政策に基づく県教員養成計画及び県現職教員研修計画が策定される。	研修教材が作成される。
	2)	パイロット校における現職教員研修体制が整理され機能される。	教育省により、教師教育（教員養成＋現職教員研修）モジュールが作成される。	プロジェクト実施に必要な人材が育成される。
	3)	ボリビア現職教員研修関係者が、研修教材を使ってパイロット校教員へ研修できるように、研修教材の内容ならびに研修技術を習得する。	プロジェクトの実施に不可欠な人材（行政官、技官、モデル教員等の中核人材）が育成される。	プロジェクト対象校において、授業研究・校内研究が実施される。
	4)	パイロット校教員が、研修教材の内容を習得する。	プロジェクト対象県において現職教員研修モデル(subsistema)が確立される。	教員相互の経験の共有が強化される。
	5)	パイロット期の評価が出される。	プロジェクト対象県において授業研究・校内研究が実践される。	プロジェクトが開発した研修教材が、プロジェクトが対象とする教員養成校(INS)で使用される。
	6)		プロジェクト対象県の高等師範学校(INS)において開発された教師教育モジュールが導入される。	
対象地域		ラパス市、コチャバンバ市	ラパス県、コチャバンバ県、 他４県（計６県）	2007 年 7 県 2008 年 9 県（全県）
対象校数		パイロット校　計８校 （各市４校）	ラパス県　150 校 コチャバンバ県　150 校 他４県　100 校 合計　６県　400 校	合計 500 校

（２）プロジェクト運営体制

中央省庁を主要カウンターパート(技術移転の対象)として実施する通常のプロジェクトとは異なり、本プロジェクトでは、プロジェクトが雇用するローカルコンサルタントが、中央省庁のカウンターパート技官の役割を肩代わりするような形となっている。地方における実施体制は、県レベルでは「県レベル実施チーム（EDI）」、市レベルでは「市レベル技術支援チーム（ETAD）」が編成され、プロジェクト専門家及びローカルコンサルタントがこれらの実施チームに対する技術支援を行いながら学校現場での活動を展開している。このため、本プロジェクトにおいて技術移転の対象となるカウンターパートの中心は、教育省ではなく、県レベルの SEDUCA や UNEFCO の技官となる。中央レベルでは、教育省次官 を長とする合同調整委員会(CCC)が構成され、主に活動の進捗確認や方針の決定、プロジェクトが現場で行う各種活動に関する通達の発令を行っている。（図－１）



図－１　プロジェクト運営体制図（調査団作成）

各県の EDI や市レベルの ETAD メンバーの数、市(Distrito)の数、プロジェクト対象学校数、教員数、児童数は表－２～表－４のとおりである。EDI は、主に SEDUCA 技官及び UNEFCO 技官から構成され、ETAD は市教育事務所(Dirección Distrital)の技官と対象校の校長や教員から構成されている。パンド県とベニ県を除く各県にプロジェクトのローカルコンサルタントが配置され、EDI や ETAD の日常活動を支援している。

県や市によっては、プロジェクトの対象校以外にも活動を普及することが計画されている。オルロ県では、SEDUCA 所長の主導のもと、県内全域の公立学校で PROMECA の活動を展開することが計画されている。また、オルロ県内の一部の学校(83 校、表－２～表－４の対象校数には含まない)は NGO（セーブ･ザ・チルドレン、ワールドビジョン、クリスチャンチルドレン財団）の技術的支援を受けて、独自の予算と人材で PROMECA 活動を展開していることも特徴として挙げられる。

表－２　各県のプロジェクト実施組織

県	市の数	EDIメンバー数	ETADメンバー数	対象学校数
ラパス	32	10	250	115
コチャバンバ	29	7	150	100
チュキサカ	10	14	116	55
サンタクルス	10	4	100	50
ポトシ	18	8	97	60
タリハ	11	8	58	50
オルロ	4	9	110	35
ベニ	7	11	12	25
パンド	7	8	0	10
合計	128	79	893	500

３－３　活動実績

本調査では PDM 第５版に基づき、プロジェクト活動の実施状況や成果・プロジェクト目標・上位目標の達成状況など、プロジェクト活動の実績について確認を行った。詳細は、付属資料４「添付(8)-2：終了時評価グリッド（実施プロセスの検証）」を参照のこと。

先述した実施体制のもと、予定されたプロジェクトの活動はおおむね効率的且つ柔軟に実施された。なお、本格実施期の活動計画及び研修テーマとその実施状況の詳細は、添付５・添付６のとおりである。

プロジェクトの活動を高く評価したボリビア側の要望に応じて、プロジェクトはその対象地域を拡大していった。最終的にボリビア全９県の 500 校を対象にプロジェクトは実施され、裨益対象は教員 11,768 名と児童 191,327 名となった（全国公立学校教員の 14.2%、児童の 10.8%にあたる）。なお、各県のプロジェクト参加校数の推移と終了時評価調査時における裨益教員・児童数は以下の表－４のとおりである。

表－３　県別プロジェクト参加校数の推移

県	ﾊﾟｲﾛｯﾄ校(2003,2004)	2005年加入校	2006年加入校	2007年加入校	2008年加入校	2009年加入校	学校数合計 2010年
ラパス	3	21	30	22	20	19	115
コチャバンバ	3	15	18	27	24	13	100
チュキサカ	0	0	6	18	18	13	55
サンタクルス	0	0	6	19	25	0	50
ポトシ	0	0	4	14	18	24	60
タリハ	0	0	2	16	18	14	50
オルロ	0	0	0	5	20	10	35
ベニ	0	0	0	0	10	15	25
パンド	0	0	0	0	10	0	10
合計	6	36	66	121	163	108	500

表－４　県別プロジェクト裨益者数（教員・児童）と公立学校統計(2008 年度)の比較

県	対象学校数（A）	裨益教員数(B)	裨益児童数(C)	公立学校数(D)	公立学校教員数(E)	公立学校児童数(F)	A/D*100（%）	B/E*100（%）	C/F*100（%）
ラパス	115	2,617	46,368	1,367	22,985	443,630	8.4	11.4	10.5
コチャバンバ	100	2,308	40,500	1,149	13,471	319,782	8.7	17.1	12.7
チュキサカ	55	1,584	26,598	888	5,750	117,807	6.2	27.5	22.6
サンタクルス	50	848	22,903	1,163	17,537	446,819	4.3	4.8	5.1
ポトシ	60	1,401	21,237	264	9,179	165,902	22.7	15.3	12.8
タリハ	50	1,222	18,221	231	4,075	82,541	21.6	30.0	22.1
オルロ	35	813	5,250	368	4,293	79,022	9.5	18.9	6.6
ベニ	25	850	7,750	501	4,598	92,962	5.0	18.5	8.3
パンド	10	125	2,500	102	839	16,570	9.8	14.9	15.1
合計	500	11,768	191,327	6,033	82,727	1,765,035	8.3	14.2	10.8

３－４　成果の達成状況

詳細については、付属資料４「添付(8)-1：終了時評価グリッド（実績の確認）及び添付(8)－2（実施プロセスの検証）」を参照のこと。

（１）成果１

【成果１】 研修教材が作成される。

【指　標】

① 2006 年 12 月までに「子どもが主役の学習」というコンセプトに基づく研修モジュールが作成される。（試作版）

② 2007 年 12 月までに研修モジュールがボリビアに適した形に改訂される。（完成版）

③ 2008 年 12 月までにガイド、パンフレット、モニタリング・評価ツールなどの補助教材が作成される。

【達成状況】：達成されている

研修モジュールは、予定よりは遅れたものの 2009 年 2 月に出版され、EDI メンバーやプロジェクト対象校に配布された。また、以下の表－５にあるように各種補助教材が出版され、各地での研修や学校運営、学級経営、授業実践などに活用されている。（詳細は終了時評価グリッド別添 23（西文）を参照）

表－５　主要教材一覧

	教材名	発行部数
1	校内研究のまとめ	2,100
2	業務手帳	20,350
3	校内研究の手引き	17,000
4	板書構造法	12,000
5	研修モジュール	2,300
6	50のルールブック（副読本）	8,500
7	50のルールブック（大判カード）	900
8	計算ドリル（１～６年）	各650
9	第２回国際教員研究大会 DVD	550
10	第３回国際教員研究大会 DVD	600
11	第４回国際教員研究大会報告集	550
12	指導案作成の手引き	1,700
13	国語科指導技術	12,000
14	自習の手引き（校正中）	12,000
15	経験共有の手引き（校正中）	12,000
16	ETAD研修ワークショップ教材 DVD	550
17	研修・教育経験の交流の手引き DVD	550

（２）成果２

【成果２】 プロジェクト実施に必要な人材が育成される。

【指　標】

① 2008 年３月までに、本邦研修を通じて研修参加者が「子どもが主役の学習」の重要性と実践を理解する。

② 2010 年６月までに、１年以上の参加実績を有する県技官の 80%が、年間２回の研修を実施する。

③ 2010 年６月までに、２年以上の参加実績を有するプロジェクト対象市(Distrito)で、学校に対する技術支援が教員の参加を得て実施される。

【達成状況】: 達成されている

本邦研修参加者 66 名のうち 33 名は、現在も教育行政機関や学校に勤務し、プロジェクト活動の中心的存在として活躍している。残りの 33 名は、主に政治的理由により異動したが、うち約 80%の者は教育関係機関に勤め、継続的にプロジェクトの教えを実践し、「子どもが主役の学習」の考え方の普及に貢献していることを確認した。

本邦研修や現地研修を通じ、各県平均 8 名の県教育事務所（SEDUCA）及び継続教育専門ユニット（UNEFCO、旧 INFOPER）の技官が県レベル実施チーム（EDI）として育成され、各県で研修を展開している。調査時点では、EDI 技官の 74.1%が年間 2 回以上の研修を実施していた（平均６回・約 50 時間／人）。パンド県などプロジェクト経験の浅い県の研修実施率が相対的に低いことが全体の平均値を下げており、指標で定めた 80%には到達していない。また、パンド県を除く 8 県で、市教育事務所の技官やプロジェクト参加校の校長・教員が市レベル技術支援チーム（ETAD）を形成し、EDI とともに技術支援やモニタリングを実施している。各学校に 1～2 名いる ETAD メンバー教員は､他のメンバーとの定期的な会合や学校訪問等を通じて、その技術や意欲を高め、また、勤務先の学校においてはプロジェクト活動を推進するリーダー的存在となっている様子を複数の学校で確認することができた。

以上のことから、プロジェクト経験の浅い一部の県を除いて、プロジェクト活動の継続に必要な研修及び学校現場での技術支援を行う人材は育成されており、成果２は達成されている。しかしながら、彼らの活動を計画・調整する人材の育成・確保が十分でないことが懸念される。

（３）成果３

【成果３】: プロジェクト対象校において授業研究・校内研究が実施される。

【指　標】

① 2010 年６年までに、プロジェクト対象校の 80%が公開授業を実施する。

② 2010 年６月までに、１年以上の参加実績を有するプロジェクト対象校の 80%が「校内研究報告書」を作成、もしくは「校内研究のまとめ」を出版する。

【達成状況】: 達成される見込み

公開授業（clase abierta）と研究発表会（clase pública）の県別実施率の平均はそれぞれ 89%と 86%であり、指標の実施率 80%を超えている。校内研究（EPI）の県別実施率の平均は 79%、その成果をまとめた「校内研究報告書」や「校内研究のまとめ」の作成率は 53%であり（参加実績１年以上の学校中）、目標値 80%とは開きがある。これは報告書作成指導まで十分に手が回らなかったことが主な原因であり、今後は授業案に加え、報告書作成に関する技術支援の充実が望まれる。

教員有志による授業研究会は、国語、社会、算数の 3 教科で存在している。なかでも国語科研究会は全県で組織されるなど、活動が活発である。授業研究を含む EPI や研究会活動など、教員同士の切磋琢磨により技能向上をめざす活動が、ほとんどの対象校に取り入れられており、また、「校内研究のまとめ」が 2010 年 6 月までに全県で出版予定であることから、成果３がプロジェクト終了までに達成される見込みは高い。

（４）成果４

【成果４】: 教員相互の経験の共有が強化される。

【指　標】

① 2010 年６月までに、全国レベルの教員研究大会が４回開催される。

② 2010 年６月までに、県レベルの教員研究大会が開催される。

③ 2009 年 12 月までに、ラテンアメリカ地域の JICA プロジェクトとの技術交換が６回実施される。

④ 2010 年６月までに、コンクールが３回実施される。

【達成状況】: 達成されている

日頃の成果を共有する機会として、2006 年より毎年、県及び全国レベルの教員研究大会が実施されてきた。2009 年には全県で県大会が開催され 969 名が参加した。全国レベルの大会は国際教員研究大会として 2006 年より次大会として計４回実施され、2009 年大会にはボリビアから 747 名、中南米６カ国（ホンジュラス、グアテマラ、ニカラグア、ドミニカ共和国、エルサルバドル、エクアドル）から 48 名の教育関係者が出席した。大会は各県・各国代表者による

研究発表や公開授業で構成され、教育現場で活用可能な情報に富んだ刺激的な場と認識されている。他の JICA プロジェクトとの技術交換事業としては、ペルーの「教育運営改善プロジェクト」及び中米カリブの「算数大好き！」広域プロジェクトとの技術交換がそれぞれ９回と８回行われた。

また、希望者全てが参加できる経験共有の機会として、「学習指導案」・「校内研究のまとめ」・「児童創造性」の３種類のコンクールが実施された。３コンクールへの応募数は、2007～2009 年の３年間で、それぞれ合計 1,271、11、606,280 である。

上記の事項は、いずれも設定した目標を達成しており、これらの活動が EPI や各自の教育実践に、より意欲的に取り組むための刺激になっていることが確認された。

（５）成果５

【成果５】: プロジェクトが開発した研修教材が、プロジェクトの対象とする教員養成校(INS、現 ESFM)で使用される。

【指　標】

① 2008 年 12 月までに、INS の 25%において、プロジェクト紹介セミナーが実施される。

② 2009 年 12 月までに、プロジェクト紹介セミナーが実施された INS の最終セメスターに属する学生と教員の 80%が、研修モジュールの 50%にあたる内容についての研修を受講する。

③ 2010 年６月までに、プロジェクト紹介セミナーが実施された INS の最終セメスターに属する学生の 80%が、プロジェクト対象校で教育実習を行う。

【達成状況】: 達成されている

高等師範学校（Escuela Superior de Formación de Maestros: ESFM、旧 INS）へのプロジェクト紹介セミナーは、2008 年までに 7 県 11 校、ESFM 全体の 44%で実施され、指標の 25%を超えている。この中から８校を選出し、2009 年に研修を実施したところ、教官 280 名と学生 642 名の参加を得た。この数は指標に定めた対象者＝教官と最終セメスター学生全体の、それぞれ 97%と 83%に相当し、指標の 80%を超えている。また、この研修では研修モジュールの 66%の内容を扱った。

調査団はセミナー及び研修を実施した ESFM の１つ、ラパス県の Bautista Saavedra 校を訪問した。同校の教員からは、スペインなどの協力が概念的であるのに比べ、PROMECA の教えはとても実用的であり、板書構造法や授業案、学級経営をはじめ全ての内容が役立っており、学生への指導にも活かしているとのことであった。また、今後は教科別の内容も加えてほしいという意見が聞かれた。

教育省はこれらの成果を認め、新規教員養成課程のカリキュラム開発への支援をプロジェクトに依頼した。専門家は、教育省カリキュラム開発チームを対象に講義した他、新規教員養成カリキュラムのうち４講座分のシラバス案を作成し、教育省に提案した。同カリキュラムにはプロジェクトの内容が多数取り込まれる見込みであり、今後全国の ESFM で継続的にプロジェクトの成果が活かされるものと思われる。

３－５　プロジェクト目標の達成状況

【プロジェクト目標】

プロジェクト対象校において、「子どもが主役の学習」を実施促進するための教員の教授能力が向上する。

【指　標】

① 2010 年までに、４年以上の参加実績を有するプロジェクト対象校の授業で、学習指導案の作成、学習指導案の実施、児童の意欲、「子どもが主役の学習」の実践の４項目が、教育省と JICA プロジェクトチームが定める水準まで向上する。

【達成状況】：達成されている

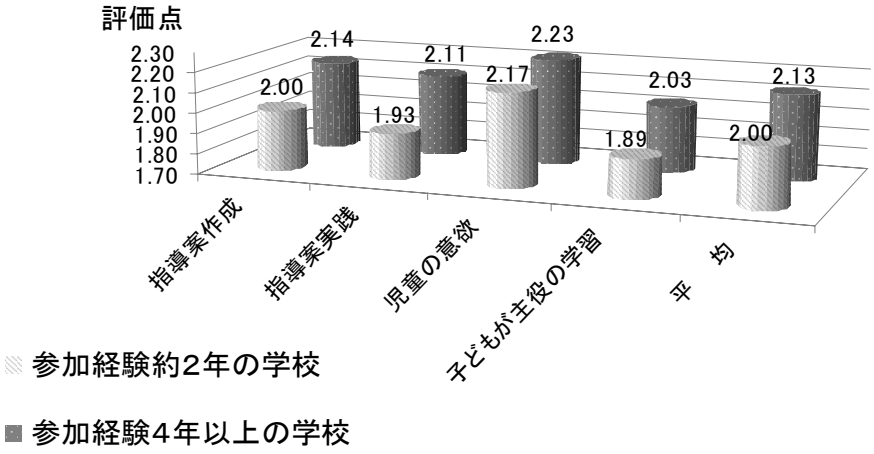
指標に定めた上記４項目の達成状況を確認すべく、プロジェクトチームは終了時評価調査団による調査に先駆けて、自己評価を行った。また、終了時評価調査団はプロジェクト参加校と非参加校を訪問し、比較調査を行った。結果は以下のとおりである。

(a) プロジェクト参加経験４年以上と参加経験２年程度の学校の比較調査

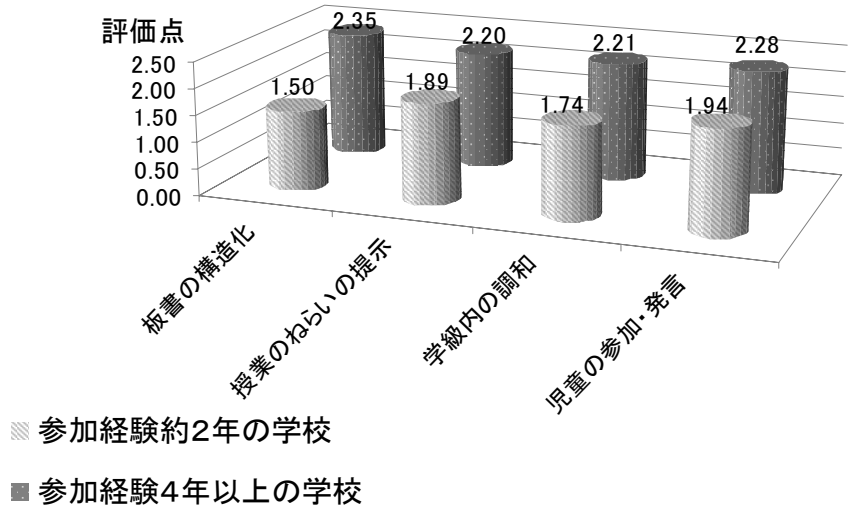
プロジェクト参加経験４年以上の 15 校、参加経験約２年の５校の計 20 校に対して、プロジェクトチームは授業案の確認及び授業観察に基づく詳細な自己評価を行った。（評価項目とその分析結果に関する詳細は、終了時評価グリッド別添２～５を参照）

評価得点の設定は、1 点未満：不十分、1.0 以上 2.0 点未満：改善が見られた、2.0 以上 3.0 点未満：期待した水準、3.0 点以上：期待以上の水準、となっている。参加経験４年以上の学校の４項目評価結果は、総合平均が 2.13 点（学習指導案の作成 2.14、学習指導案の実施 2.11、児童の意欲 2.23、子どもが主役の学習 2.04）、参加経験約２年の学校では総合平均が 2.00 点（学習指導案の作成 2.00、学習指導案の実施 1.93、児童の意欲 2.17、子どもが主役の学習 1.89）である。また、両者の評価結果で特に差が大きかった観点は、黒板の構造化、授業のねらいの提示、学級内の調和、児童の参加・発言である。

参加経験４年以上の学校における４項目の評価平均点は、いずれもプロジェクトの期待した水準に達しており、また、参加経験約２年の学校の評価平均点を全ての項目で上回ったものの、大きな差はない。プロジェクト参加経験が４年未満の学校においては、多くの学校でプロジェクト参加から２年程度で子どもの変化を実感することができたという意見が終了時評価調査の中で聞かれたが、授業観察等の結果はこれを表していると言える。プロジェクトの研修モジュールの内容を一とおり扱うには４年間が必要とされているが、EDI 技官の研修技能の向上や研修教材の改良、ETAD の活動が活発化したことなどにより、熱心に取り組んでいる学校では以前よりも短期間で実感できるほどの効果をあげられるようになったと推測される。（図－２、図－３）



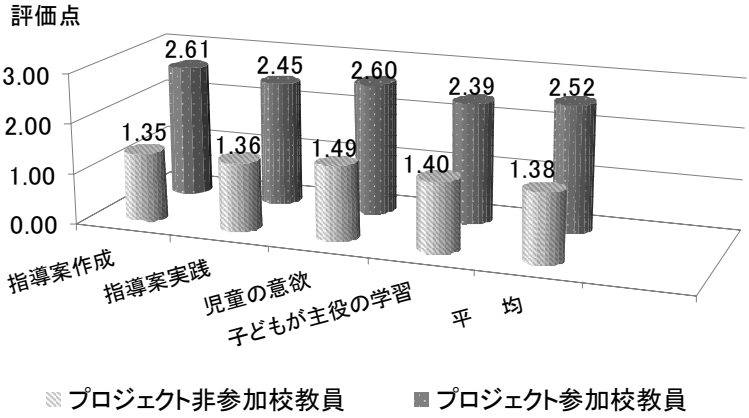
図－２：プロジェクト参加経験４年以上と参加経験約２年の学校における４項目の評価結果比較



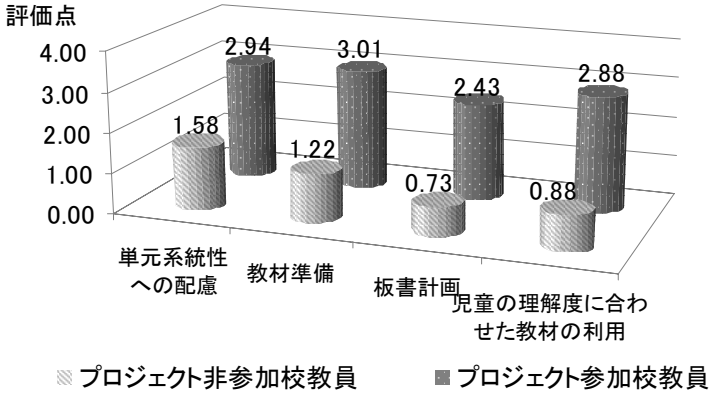
図－３：プロジェクト参加経験４年以上と参加経験約２年の学校における評価で、顕著な差の見られた項目

(b)　プロジェクト参加校と非参加校の比較調査

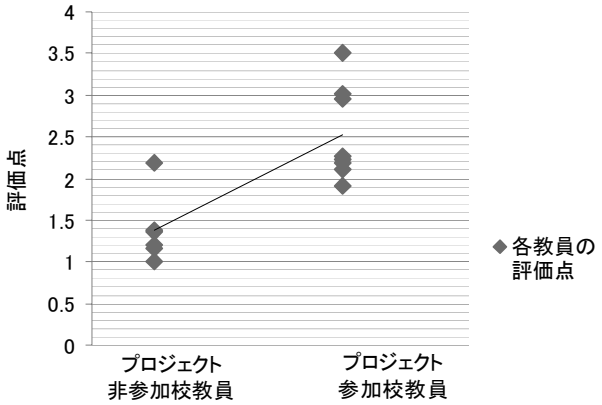
終了時評価調査団は、プロジェクトの行った自己評価調査とは別に、プロジェクト参加校８校と非参加校６校を訪問し先の４項目の達成状況を確認した。参加校と非参加校の評価結果は、総合平均点がそれぞれ 2.52 と 1.38 であったほか、全項目で参加校が非参加校の平均点を大幅に上回った。両者の評価結果で特に差が大きかった観点は、単元の系統性への配慮、教材準備、板書計画、児童の理解度に合った教材の利用である。また、事前連絡なしに訪問した参加校においても、非常に高いレベルで指導案が作成され、その指導案に基づき子どもを学習の主役にした授業が実践されている様子が確認された。以上を総合的に判断し、プロジェクト目標は達成されていると判断した。（図－４、図－５、図－６）



図－４：プロジェクト参加校と非参加校における４項目の評価結果比較



図－５：プロジェクト参加校と非参加校において顕著な差の見られた評価項目



図－６：プロジェクト参加校と非参加校の教員の評価結果比較

(c)　終了時評価調査団による定性的な授業評価

終了時評価調査団は、プロジェクトチームの実施した自己評価の妥当性を確認すべく、プロジェクト参加校の授業を観察した。参加校では、ほとんどの教室に学級の目標やルール、係り当番表などが掲示されており、今までボリビアの教員たちの概念にはなかった学級が、ボリビアの地に根付いている様子が伺えた。見学した多くの授業では、学習指導案に基づき計画的に授業を展開し、構造的に黒板を利用している様子が見て取れた。分厚いノートに書かれた学習指導案を見れば、日常的にこれを作成していることは明らかである。授業は、前回の授業で学んだことの復習、本時の学習課題の提示、展開、まとめで構成されているものが多かった。前回の授業で学んだことと本時の学習を結びつけているのは、系統性を意識した学習計画があるからであり、系統性に配慮した授業は教科書が実質上ない現在のボリビアの児童にとってその学習理解を大いに助けるものであると思われる。また、教科書がない中での教材準備は非常に大変なことであるが、子どもの参加を促すような工夫をこらした教材、発想豊かな教材を行く先々で見ることができた。

プロジェクトの開始間もない頃は、子どもは教員の権威によって押さえつけられ、教員は所謂できる子ばかりを指名し、他の多くの子どもにとって授業は教員の話を一方的に聞き指示に従う場であった。しかし現在は、教員の権威によって子どもを押さえつけるのではなく、学級経営により学級内の秩序を作り出し、知識の有無や学習理解に依存しない発問を織り交ぜ、また、手を挙げない控えめな子どもにも発言する機会を与えるなど、できるだけ多くの子どもの参加を促し、子どもとコミュニケーションを取りながら授業を進めようとする姿勢が見られるようになった。そのため多くの子どもたちにとって、授業は受身の場からより積極的に参加する場に変わってきた。「児童の意欲」や「子どもが主役の学習」の評価得点は、このような変化の表れであろう。その他、授業時間内における個人学習の時間の確保、机間巡視など、プロジェクト開始時にはほとんど見られなかった、個々の児童の学習に注意を払った指導を複数の学校で見ることができたことも注目に値する。

また、以前は教員が出した発問に対し、指名された子どもが模範的な回答をした時点でやりとりを終えることが多かった。終了時評価では、発問に対する子どもの回答を受けて、「なぜ？」そのようになるのかと、「なぜ？」をキーワードに子どもたちに問いかけ、やりとりを繰り返すことで子どもの考えをさらに引き出そうとする授業を観察することができた。しかしながら、教材研究が足りないためか、学習課題に関して子どもの思考を深めるという点では不十分であり、表面的なやりとりの域を脱していないと感じた。子どもの思考力を深めるような本来的な意味での児童中心型の学習はこれからの課題であるが、観察したプロジェクト参加校教員の指導力は確実に向上していると言えよう。

３－６　上位目標の達成状況

【上位目標】

ボリビアで「子どもが主役の学習」というコンセプトに基づく教育の質向上の改善が教室レベルで促進される。

【指　標】

①　2015 年時点でプロジェクト対象校の 70%が、プロジェクトが導入した活動を実践している。

②　2015 年までに「子どもが主役の学習」というコンセプトに基づく現職教員研修システムが

実施される。

③　2015 年まで全国教員大会が実施される。

【達成状況】: 条件が整えば達成される見込みである

以下のことを総合的に判断すると、早期に新教育法が国会で承認され、現職教員研修制度が整備されれば、上位目標を達成する可能性はあると言える。

指標①は現場レベルでの活動継続に関するものである。プロジェクト参加年数が 4 年に満たない学校に対しては、プロジェクト終了後も EDI を中心に研修を実施することが、2010 年 1 月の合同調整委員会で決定した。また、EDI と協力してプロジェクト参加校に対する技術支援を行っている ETAD は、参加校のある全市で組織されている（参加歴の浅いパンド県を除く）。EDI 技官、ETAD メンバー、研修受講教員へのインタビューの結果、ボリビア国内において PROMECA が教室レベルでの実践に対応した唯一の効果的な教員研修であり、多くの教員はプロジェクトの活動を継続したいと強く願っていることが確認された。彼らの大半はプロジェクトの活動を、経済的支援を受けずに自主的に実践している。以上のことから、指標①を達成する見込みは比較的高いと言える。しかしながら、彼らの活動に影響し得る教育改革の推移、特に現職教員研修システム、ESFM の新カリキュラム、初等教育を中心とする普通教育の新カリキュラムの動きに注意する必要がある。

指標②は現職教員研修の制度化をめざすもので、プロジェクト成果の全国普及には不可欠である。新憲法（2009 年 2 月施行）には教員養成及び現職教員研修の整備は国の義務であり、同時に教師の職にある者は現職教員研修の類に参加しなければならないと明示されている。新教育法案 (“Avelino Siñani y Elizardo Pérez”: P-LEASEP）第 4 条に、ボリビア多民族国の教育目的の 1 つは現職教員研修を発展させることだと定められている。これに関連し、大統領令 156 号（2009 年 6 月施行）第 1 条では教育大学が継続教育及び大学院での継続教育の責任を有することが、第 4 条では INFOPER を UNEFCO に組織改編し教育大学の傘下に置くことが明示されている。また、ディエゴ・パリ教育副大臣から、教育省はプロジェクトの手法や経験等を UNEFCO の活動に活用する旨の発言があった。このように、プロジェクトの成果が今後ボリビアの現職教員研修等で活用される見込みではあるものの、調査時点では新教育法案が可決されておらず、現職教員研修と新規教員養成の制度改革の途中であるため、その達成度を判断することは難しい。

PROMECA はこれまで UNEFCO（旧 INFOPER）や SEDUCA などの EDI 技官や PROMECA 参加校教員を対象に対して研修を実施してきたが、プロジェクトの終了までの期間においては主として UNEFCO(これからの現職教員研修実施の中心になると思われる)に対する研修を行うことを計画している。なお、UNEFCO は 2009 年からプロジェクトの手法を扱った研修を独自に実施している。

指標③に関しては、過去 4 回の全国（国際）教員研究大会は、教育省の技術面・ロジスティック面での支援はあったものの、ほぼ全面的にプロジェクトの経費負担で実施した。また、大会に参加した多くの EDI 技官や教員は、技術や経験の交流を行う大会の有効性を認め、せめて県大会だけでも継続したいと願っている。なお、県大会は各県の EDI 技官の主導で実施されており、幾つかの県では独自予算により県大会を継続することを計画中である。

教育省は、2009 年 5 月と 12 月に、主にバスケット・ファンドを利用して「ESFM 教員大会～

多民族国家教育システムにおける教員養成カリキュラム～」を開催した経験を有し、資金確保や年間計画上の位置付け、教育改革との整合性等の条件を満たせば、全国レベルの教員研究大会が実施される可能性はあると考えられる。

第４章　終了時評価結果

４－１　５項目評価の結果

「高い」、「中程度」、「低い」の３段階で以下のように５項目評価を行った。各項目の評価結果は以下のとおりである。また、併せて付属資料４「終了時評価グリッド（和文)」を参照されたい。

（１）妥当性

【評価結果】: 高い

ボリビアの教育政策と日本の援助政策及び現地のニーズに照らし合わせ、本プロジェクトの妥当性は高いと判断した。

2003 年に示されたボリビアの教育政策方針に則り開始された本プロジェクトは、2006 年以降のエボ・モラレス政権における政治・社会的変革にも柔軟に対応してきた。この変革は、2009 年 2 月の憲法改正にも敷衍している。憲法第 78 条第 1 項には「教育は統一的、公的、普遍的、民主義的、参加型、地域密着型、非植民地的であり質を伴うものとする。」とあり、同第 96 条第２項には「教員は継続的に教育技術の刷新と教員研修に参画しなければならない。」とあるなど、新憲法には教育の質の担保や現職教員研修の推進が明記されており、本プロジェクトのめざす方向と一致している。また、国会における可決が見込まれている新教育法案（第 4 条）では、現職教員研修の推進を教育政策の中心課題の１つとして明記している他、教育セクターの「戦略プラン（Plan Estratégico Institucional: PEI）2010－2014 年」（2010 年中に承認予定）では、「質の高い教育」をめざした「教員養成」を柱の１つに掲げており、今後も教育の質向上、教員の質向上の重要性に変わりはないと考えられる。

「人間の安全保障」を目指した日本の援助政策においても本プロジェクトの優先順位は高い。日本政府はボリビアの現地タスクフォースにおいて、「人間の安全保障」を確保するための２つの柱として、「貧困削減のための社会開発」と「持続可能な経済成長」を掲げている。これらは、国家開発計画に連動した活動を網羅するように設定したものである。第１の柱は、社会・経済面で弱者層である人々が自らの手によって生活の質を向上できるようにするための支援システムの構築をめざしており、具体的には５つのプログラムで構成される。そのうちの１つが「教育の質の向上」プログラムであり、本プロジェクトはその中核を成すものである。

また、他ドナーの動向や現場教員の声を確認した限りでは、ボリビアにおいて教員の指導技能向上をめざした本格的・継続的な技術支援はこれまでのところ本プロジェクトのみであり、ボリビアの教育政策のみならず、現場のニーズにも応えていると考えられる。

（２）有効性

【評価結果】: 高い

プロジェクト目標は達成されており、また、同目標はプロジェクトの成果と結びついて達成したと考えられることから、有効性は高いと判断した。

上述のとおり、プロジェクトの活動はおおむね予定どおり実施され、設定した成果目標はプロジェクト終了時までにほぼすべて達成される見込みである。調査時点での具体的な成果は主に次のようなものである。まず、教員研修・育成のためのモジュール（主教材）や副教材がプロジェクトによって作成された。各種研修を実施した結果、県の技官はモジュールを初めとす

る教材を用いて研修を実施できるように育成され、また、教員達は校内研究（EPI）やその他のプロジェクトの活動をおおむね実施できるまでに成長した。教員等が EPI への理解を深め、より多くの教員と経験を共有できるよう、他国との技術交流や県・国レベルでの教員研究大会を実施し、いずれも成功裏に終わった。また、高等師範学校（ESFM、旧 INS）の教員・学生に対しプロジェクトの技法についてセミナーやワークショップ（研修）を実施した。

プロジェクト目標については、学習指導案の作成、学習指導案の実施、児童の意欲、「子どもが主役の学習」の実践の 4 つの項目に関して、学習指導案の確認及び授業観察をプロジェクト・チームと終了時評価調査団の双方により実施した結果、プロジェクトの設定した「期待値」に教員の技能レベルが到達していることが確認された。すなわち、プロジェクトの活動を通じて、「子どもが主役の学習」を実施促進するための教員の教授能力が向上した。

また、インタビューを受けた大多数の教員が、プロジェクトの実施した研修の内容や使用教材は、EPI やその他の関連活動を実施するために適切であり、自らの教授能力の向上に効果的であったと答えている。また、研修の内容自体には満足しているものの、さらに教育技術を向上させるために同様の研修をもっと受講したい、あるいは中等教育も扱ってほしいとの希望も多く寄せられている。

（３）効率性

【評価結果】: 中程度

本プロジェクトの終了時評価調査時点での裨益教員は 11,768 名であった。プロジェクト終了（2010 年 7 月）までの総経費見込み額は約 US$ 7,717,000、年平均で US$ 1,100,000 であり、また、研修受講者 1 人あたりの研修経費（講師謝金等を除く）は、1 日約 20 ボリビアーノ（US$ 3 程度）であった。この 1 人あたり研修費の金額は、合同評価委員会（CEC）により妥当であると判断されている。日本側の人材投入は、わずかな日本人専門家投入にもかかわらず、教育省や学校等の要請に応えるよう、必要な研修・活動を適宜手当てする努力がなされてきた。研修経費を含む現地業務費の総額は大きいとは言え、受講者 1 人あたり研修経費は低く抑えられており、効率が悪いとは一概には言えない。

しかしながら、プロジェクトによって供与された機材（パソコン、ビデオ等）に関しては、インタビューを受けたすべての県技官と教員が、活動の推進（研修・技術支援、研究授業・公開授業などの EPI 関連活動、校内研究報告書・まとめの作成）に必要不可欠であったと述べてはいるものの、その総額は教育ソフト案件にしては大きな支出となっていることは否めない。

ボリビア側の投入に関しては、EDI として県教育事務所（SEDUCA）や UNEFCO の技官が数多く参加しており、県レベルの研修を実施している。これら技官がプロジェクトの活動に割いた勤務時間の総計は約 215M/M となり（添付 4)、日本側の人材投入量を大きく上回っている。一方、教育省からの投入としてプロジェクト非専従の職員が 3 名計上されているものの、政治・社会的変化の影響を受け、国レベル実施チーム（ENI）に継続して携わる人員はごく限られており、省内の人材への技術移転が十分に行われたとは言えない。

また、中核人材の育成のために本邦研修が行われたが、終了時評価調査時点までに約 5 割の帰国研修員が政権・大臣交代等の影響を受けプロジェクトとかかわりのない職場（教育セクター内のものも含む）へ異動あるいは離職しており、特に行政・管理者向け研修を中心として効率が低くなっている。

（4）インパクト

【評価結果】：高い

本プロジェクトの成果が、プロジェクトの非対象校、無資格教員の教員免許取得プログラム(PPMI)や新規教員養成課程等において活用されるなど、数多くの波及効果が確認されており、インパクトは高いと判断した。

少なくとも終了時評価調査で訪れた5県では、プロジェクトの対象校教員がプロジェクトに関する知見を他校・地域社会へ紹介するセミナーを自主的に開催し、プロジェクトの活動を対象校以外にも広めていた。非対象校へのプロジェクト活動の拡大を組織的に進めている地域もあり、ラパス県内のパルカ、プカラニ、プエルト・ペレス、アヨ・アヨ、コロコロなどの市では、市レベル技術支援チーム（ETAD）が市（地方自治体）と協力し、市内の全学校において本プロジェクトの活動の導入を推進している。なお、国レベル・県レベルの公的な研修以外の活動（技術支援等）の経費は、市の協力を得つつ自己資金でまかなっている。

ボリビア国内で活動している NGO との連携によっても、本プロジェクトの活動が広まっている。Save the Children（Child Fund の支援を受けている NGO）は、プロジェクトの実施する研修に参加するなどして研修技術を身につけ、オルロ県内の 83 の学校（1,577 名の裨益教員）に対してワークショップ（研修）を実施している。これらの学校では EPI を導入するだけでなく、周辺の学校に対して活動紹介を行っている。また、Save the Children の活動成果を目のあたりにした World Vision (NGO)は、自身が支援している 8,000 名の教員を対象に本プロジェクト活動の導入を計画しており（オルロ県 1,000 名、その他の県 7,000 名）、活動推進の許可を含む協定を教育省との間で正式に締結することが期待されている。コチャバンバ県においては、Plan International (NGO)や JICA 技術協力プロジェクト「権利・多文化・ジェンダーに焦点をあてた村落地域保健医療ネットワーク強化」の実施チームから、本プロジェクト活動の導入に対して高い関心が示されている。

また、以下に挙げるように公的な現職教員研修や教員養成課程等においても本プロジェクトの成果が多数活用されている。

UNEFCO は EDI の一員として活動する傍らで、2009 年にはプロジェクトの教育技法を導入した 4 つの研修コース（学習指導案の作成、学級経営、「子どもが主役の学習」のための教育戦略、EPI）を設置し、これまでに 350 名の受講者（現職教員）を得た。同コースの修了者は、教育省による昇進・昇給等の際に考慮されることとなっている。また、今後も同コースを継続する旨が確認されている。

高等師範学校(ESFM)は、プロジェクトによるセミナー・ワークショップにより、プロジェクトの活動に関する見識を深めただけでなく、現在作成過程にある ESFM の新カリキュラム（案）の正式採用によって、プロジェクト活動の内容を受講科目の一部として扱う可能性がある。教育省の要請に基づき、新カリキュラム作成に携わる DGFM の技官や ESFM の代表に対し、プロジェクト専門家がカリキュラム作成に関するセミナーを 3 回行った他、「第２回 ESFM 教員研究大会　～多民族国家教育システムにおける教員養成用カリキュラムについて～」において、プロジェクトの内容に関する講演を行っている。なお、ESFM の新カリキュラム（案）では、教育理論と実践の効果的な導入と相互作用を想定した単位設定を行っている。ESFM の校長へのインタビュー調査では、EPI の活動が新規教員養成に有益であることから、本プロジェクト

の対象校が教育実習校として指定される可能性があることが確認された。

無資格教員を対象とした教員免許取得プログラム(PPMI)では、本プロジェクトで開発した研修モジュールのうち、「生徒（子ども）が主役の学習」戦略、学級経営、EPI の 3 つが研修内容として採択され、終了時評価調査時点までに 8,243 名の教員に対し研修が実施された。

（５）自立発展性

【評価結果】: 中程度

2009 年 6 月に大統領最高令第 156 号が発布され、教員養成及び現職教員研修に関する政策の骨子が明らかとなった。同大統領令には、主に ESFM が教員養成を、教育大学と UNEFCO が現職教員研修を担当することが明記されたが、制度の具体的な中身については、新教育法案の可決や新教育法に基づく省令等の成立を待つ必要があり、プロジェクトの成果がどのように教育省を中心とするボリビアの教育制度に正式に組み込まれるかは、終了時評価調査時点では明らかではない。すなわち、プロジェクト成果の全国的な普及については、その可能性は大いにあるものの、不確実なままである。

しかしながら、実務レベルでは、プロジェクトの活動や成果の継続に向けた動きが数多く存在する。インタビューの結果、EDI や ETAD のメンバーのほとんどが、今後もプロジェクト活動を継続することを表明している。また、既述のように UNEFCO や PPMI はその研修内容として既にプロジェクトの成果を取り入れている他、ESFM の新カリキュラムにも導入される可能性がある。このように、各種法案の成立を待たずして、教員養成・現職教員研修の実務レベルでは「子どもが主役の学習」の理念が導入されつつあることが確認された。今後は、実務レベルでの導入が制度にまで昇華するかどうかを、教育省の政策動向も含め注視していく必要がある。

学校レベルでは、インタビュー結果からも分かるように、どの学校もプロジェクトの活動を継続したいとの意向を持っている。また、プロジェクト活動の継続・発展を確信させるような意欲的な事例が多数確認された。例えば、ラパス県コロコロ市のトゥマラピ小学校では、単元指導計画を作成し、全教員が同計画に基づいた学習指導案を毎日の授業用に作成している。３カ月ごとに実施している研究授業・公開授業には、周辺校の校長・教員だけでなく父母も招待しており、市内において大きな反響を呼んでいる。同小学校の校長・教員が中心となって組織しているキラコーリョの ETAD は、市内において年間８回の研究授業・公開授業を実施・支援しているが、市の年間活動プログラム（Programa de Operaciones Anuales: POA）にプロジェクトの活動を明記し、必要な予算を確保している。全教員が日常的に学習指導案を作成している学校は、トゥマラピ小学校以外にも複数確認された。これらの学校では、教員が一丸となって取り組んでおり、同僚と協力して計画的に学習指導案を作成していた。このような学校のある地域の ETAD は、相対的に活動が活発であり、プロジェクト活動の推進役となっている。また、これらの活動は自主的・自発的なものであるため、政策や制度の変化の影響を受けにくく、継続されるものと考えられる。今後は各県のこのような好事例を分析し、他地域にも広めていくことで、学校及び市レベルにおける活動の継続性がより確かなものとなると思われる。

プロジェクトでは、全ての対象校に対しパソコンやビデオなどの機材を供与した。これら機材が対象校で活用されていることは確認されたものの、機材導入にかかるコストが比較的高額であり、今後プロジェクトの成果の普及とともにボリビア側の予算で他校にも導入されるとは

考えがたい。自立発展性の面から考えても、各学校への供与機材の必要性や妥当性については、より慎重に判断する必要があったと考えられる。

４－２　効果発現に貢献した事柄

①　プロジェクト・チームによる地道な研修・啓発活動

既述のようにプロジェクトが導入した校内研究(EPI)や公開授業といった活動は、これまでボリビアではほとんど実施されたことのない活動であり、試行期も含め新しくプロジェクトの活動を実施する県・地域の教員から反発を受けることがあった。また、保護者側からも、教員がプロジェクトの研修に参加することで授業が休講になったとして、批判の声が上がることがあった。これに対しプロジェクト・チームは、粘り強く活動の有効性を教員に訴えるとともに、保護者に対しても理解促進セミナーを開催したほか、公開授業への参加を促すなどして理解の向上に努めた。その結果、一定期間の理解促進を図った後は多くの教員・保護者が活動の有効性を十分に理解し、自ら積極的に活動に参加するようになっている。

②　実施チームと学校の柔軟な連携

本プロジェクトは、県レベルの実施チーム、市レベルの技術支援チーム及び対象校が連携して活動を実施しているところに特徴がある。インタビュー調査の結果、その連携の在り方が各県や市の実情により、トップ・ダウン、ボトム・アップ、あるいは同位であるなど、多様であることが確認された。いずれのケースも、活動を有効に実施するために柔軟に対応した結果であると考えられる。これは、プロジェクト実施にあたり当初設定したカウンターパートに固執することなく、時には柔軟に対応することで活動の効果を大きく引き出すことができる証左であると言えよう。

③　学校・教員重視型の技術支援

プロジェクト・チームは当初より、学校内での研修活動、つまり EPI が対象校に根付くことに焦点をあてた活動を行ってきた。各学校から教員を集めた大型研修はあくまでも教育技術を伝える手段であるととらえ、研修を受けた教員が実際に学校内において学んだ技術を活用できるまで、粘り強く対象校を訪問し技術支援を実施してきた。このことが間接的であれ、プロジェクト目標の達成に結びついていると考えられる。また、教員が幅広い知見・経験に触れる機会を確保するために、各種教員研究大会、コンクール、本邦研修、第三国研修などを実施したことも、教員自身の意欲と創造性を高めるのに大きく貢献したとインタビュー調査等を通じて確認することができた。

４－３　プロジェクトの阻害要因

①　中核人材の異動・離職

教育省内でプロジェクトの中核となるべき人物や本邦研修の参加者が異動や離職する事例が散見され、プロジェクト活動の進捗に極めて大きな影響を及ぼしている。

② 教員組合との関係

プロジェクト実施にあたっては、試行期に教員組合側からの批判があり、コチャバンバ県とラパス県では研修を実施することが一時困難になったが、いずれのケースもプロジェクト・チームによる粘り強い理解促進活動により問題を解決した。ラパス県の農村部教職員組合は、プロジェクトを批判する立場から一転し、プロジェクトを積極的に支援するようになっており、教員組合との関係が阻害要因とも促進要因ともなり得ることを示している。

③ 教育制度改革の遅滞

中央政府レベルにおいて、新教育法案、学校カリキュラム、教員養成・現職教員研修制度などの具体化が遅滞していることが、プロジェクト成果の全国的な普及に大きな影響を及ぼしている。

４－４　結論

本プロジェクトは、一部の地域で大きな政治的・社会的情勢の変化があったものの、地域の諸事情を考慮しつつ必要な活動を柔軟かつ精力的に行ってきた。前述のとおり、プロジェクト対象校においては、教員が日々の実践の中で、授業計画の作成、教材の作成と活用、「子どもが主役の学習」をもたらす授業をし、自らの教育技術を向上させている。その成果は、学級の様子や子どもたちの授業での意欲・態度に顕著に表れている。プロジェクト活動の導入以前あるいはプロジェクト非対象校の様子を知っている者であれば、プロジェクト対象校を訪れた際に誰しもその変化、成果を感じることができるであろう。

また、プロジェクトのインパクトとして、対象校で培われた経験は、自主的かつ自然に、多くの県において裨益教員から他校の教員へ伝播していることが確認された。さらに、UNEFCO や PPMI ではプロジェクトのモジュール（教材）の内容を取り入れた研修が実施されるまでになった。これは、プロジェクトがボリビアの現職教員研修に大きな影響を与えた証左と言えよう。

このような成果・インパクトがさらに広く全国に普及し、プロジェクトの活動の自立発展性が確保されるように、今後は、教育省関連機関（教育省、SEDUCA、教育大学、UNEFCO 等）と学校が今まで以上に協働し、プロジェクトの活動をボリビアの多民族教育システムに則して推進することを願うものである。

第５章　提言と教訓

５－１　提言

①　県教育事務所の実施チーム技官に対する研修の強化

プロジェクト終了を迎え、県レベル実施チーム（EDI）、市レベル技術支援チーム（ETAD）、継続教育専門ユニット（UNEFCO）及び各学校では「自分たちで PROMECA の活動を継続しなければならない」という意識が強まっている。オルロ県、タリハ県、コチャバンバ県などでは独自に活動計画を立案し、実施に向けて動き出している。しかし、今回の終了時評価調査を通じて、多くの技官が当該活動実施のためには PROMECA から得た知見・技術をより確かなものにしたいと考えていることが明らかになった。既にプロジェクト活動として EDI などに対する研修が計画されているが、その内容を彼らのニーズに沿ったものとし、残りのプロジェクト実施期間内で確実に実施することが求められる。

②　教員研修関係機関の役割分担の明確化

県レベルでの教員研修実施では、これまで県実施ユニットに様々な関係機関が加わり協力することで、相乗的な効果を生み出してきた。しかし、関係機関の役割分担を明確にしてこなかったために、研修計画にむらが出る結果を生み、研修を受ける教員の側にとって一貫性のある研修とならなかった可能性がある。特に県教育事務所（SEDUCA）と UNEFCO については、今後教員研修の中心的役割を担うことが期待されるところ、その役割分担・責任の所在について明確にし、双方が同一の計画に則った研修・技術支援が実施できるようにすることが重要である。

③　カリキュラムと教科書の早期開発

PROMECA の基本コンポーネントは授業技術、学級経営、学校運営の３つである。教室で教師がこれらを効果的に組合せて授業を実施することにより、授業スタイルは大幅に改善された。しかし、授業スタイルが改善されればされるほど、逆に教科指導の不十分さが目立つようになり、PROMECA の技術による授業改善には一定の限界が存在することが明らかになった。これを克服すべく、プロジェクトでは国語、算数、理科、社会などの主要科目の教科指導に関する研修を行い、また、教員たちは自主的に研究会を発足させて教科指導の改善に取り組んでいる。これらの取り組みは高く評価すべきものではあるが、教科指導の指針となるカリキュラムと教科書が未整備のままでは、やはり限界があろう。現在、教育省が開発中のカリキュラムを一日も早く完成させ、その後、適切な教科書を開発することが求められる。

④　各県独自のプロジェクト形成とそれを統括する中央委員会の整備

今回の調査を通じて、各県がそれぞれの事情に応じ、また、地域の特性を生かして、柔軟に PROMECA の活動を実践していることが確認された。さらに、プロジェクト終了後も独自に活動を継続すべく、様々な計画を立案していることも明らかになった。このような各県のイニシアチブはプロジェクトの自立発展性を担保するものであり、運営管理上、各県独自のプロジェクトとして昇華させることが望ましい。加えて、教育省本省関係者と各県の SEDUCA 所長からなる中央委員会のような統括組織を形成し、各県の進捗状況管理と経験共有を推進していくことが期待される。

⑤　フォローアップの必要性

終了時評価調査の結果から、プロジェクトへの参加経験が少ない技官や教員に関して、PROMECA が導入した技術の定着度が必ずしも十分ではないということが明らかになった。個々の技官や教員もこれを自覚しており、研修や学校訪問を通じた技術指導の継続に対する要望が数多く寄せられた。調査団としては、既にプロジェクト終了までの活動が積み上がっている現状と、プロジェクト成果の持続性と自立発展性にかんがみ、協力終了後も一定期間、短期専門家派遣などにより経験の少ない技官グループを対象とした特定テーマに関する補完的・集中的な技術指導を行う必要があるものと考える。なお、どの技官グループを対象に、どんな補完研修を、どの程度行う必要があるのかについては、プロジェクト終了までに関係者で協議して補完研修計画を立案し、正式に協力要請を行うことが求められる。

５－２　教訓

①　プロジェクトにおける試行の重要性

プロジェクトの対象はボリビア全９県の 500 校にまで広がり、プロジェクトの枠外ながら、現在も SEDUCA や NGO などの独自活動を通じて対象をさらに拡大している。PROMECA が導入した授業技術、学級経営、学校運営は短期間の研修のみでは定着せず、校内研修の仕組みの中で、日々の実践を通じて初めて教員や学校に定着し、授業改善に反映されるものである。すなわち、自主性に基づく継続的な取り組みを必要とすると言えよう。では、なぜこのように教員の負荷を前提とする協力が広く受け入れられるようになったのだろうか。その大きな要因としてプロジェクト試行期における日本の技術の現地化と導入戦略の適正化が挙げられよう。対象を２県８校に絞り、技官や教員と協働して試行錯誤に取り組んだ結果、日本の技術をそのまま導入するのではなく、ボリビアの学校や教員の現状に合うように修正し、また、個々の技術の導入の順序や方法も工夫され、ようやく現地で普及可能な形となった。加えて、パイロット校で成果が出始めると、当初反対していた保護者も積極的に協力するようになり、公開授業などを通じて他校の参加意欲を高めることにも貢献した。このような試行期における地道な活動をベースに今日の PROMECA が作られたと言えよう。

近年、プロジェクトの効率化を念頭に、このような試行錯誤がなかなか受け入れられ難い状況が存在するが、自国の技術や経験をベースに他国に協力を行う際には、やはり一定期間の試行が重要であり、最終的にはより大きなインパクトを生むものと思われる。

②　普及戦略の事前検討

PROMECA 拡大の経緯を振り返ると、県単位かつ数十校を対象とした普及戦略は十分に練られていたものの、それが全９県にまたがるようになると様々な形でプロジェクトへの負担が大きくなった。教育省からの拡大要請があった時点で現状分析を行い、実現可能性を検討したうえでの対象校拡大の決定であったが、やはり本格実施期開始時により精緻な普及戦略を策定し、教育省の負担事項を規定したうえで対象県と対象校を拡大すべきであったように思われる。

現在では、パイロット事業によるモデル構築のみで協力終了を希望する途上国は存在しないと考えられる。そのため、協力開始に際して、長期的な視点に立ち、被援助国の現状や能力も勘案したうえで、あらかじめ段階的な普及戦略を協力計画の一部として立案することが求められよう。

③　教育省本省の巻き込みの重要性

PROMECA は、国際教員研究大会の実施など、教育省本省関連部局を積極的に巻き込むために様々な工夫を行ってきたが、計画策定を除いて主体的・積極的な関与は得られず、結果として事業実施機能を持つ各県の SEDUCA や UNEFCO を実質的なカウンターパートとして協力活動を展開してきた。そのため、プロジェクトの成果を教育制度に組み込むためには、新たな調整とプラスアルファの活動が必要となった。

この背景には、1994 年に始まる教育改革により地方分権化と教育省本省のスリム化が行われ、本省機能が縮小されたこと、2006 年の政権交代により行政経験が豊富な非先住民公務員が大量解雇されたことなどの特殊事情が存在する。

しかし、プロジェクトの効率性・自立発展性を高める上で、本省関連部局をより積極的に巻き込むことは不可欠であり、今後、このような事態に対して、どのような戦略で対応すべきかについて、他の協力事例の分析などを通じ、JICA として広く議論する必要があろう。

④　教育現場重視の協力戦略の有効性

先述のとおり、プロジェクト形成時には教育省本省で人員削減に伴うスリム化が進行していたため、プロジェクトの計画・実施管理・評価を行う職員は存在したものの、共に教育技術・方法の開発・普及にあたる技官は存在しなかった。そこで、プロジェクトは実際に学校を監督・指導する各県の SEDUCA や UNEFCO の技官を直接のカウンターパートとし、ターゲットを教員に絞り込み、彼らの現状やニーズに即した教育技術・方法を開発・導入することになった。また、そのための仕組みとして県レベルの EDI、市レベルの ETAD、学校レベルの EPI といった重層的な構造を構築し、普及させた。これらの試みは、個々の教員の能力を高めただけでなく、各学校・地域で「協働」を基本概念とする新たな学校文化や教師文化を生み出すことに成功したと言える。

このように、本省機能が限定された国、行政の脆弱性が認められる国においては、教育現場重視の戦略が有効であり、これに沿った協力を行うことで、学校レベルで大きなインパクトを発現させることができるようになるものと思われる。

⑤　プロジェクト評価における自己評価の有用性

終了時評価実施にあたり、2009 年 6 月に実施した運営指導調査の際、調査団はプロジェクトに対してモニタリング結果やアンケート調査結果の分析を含む自己評価を実施するよう依頼した。これを受けて現地コンサルタントを中心に各種調査が実施され、調査団到着までに自己評価報告書が提出された。終了時評価調査団は評価グリッドに自己評価結果を反映させたうえで現地踏査を行うことにより、非常に効率的に評価活動を進めることができたように思われる。

比較的短期間で総合的な評価を行わなければならない評価調査では、特にインパクトや自立発展性の評価に必要な情報収集に困難を伴うが、プロジェクトの自己評価結果を活用することで、より広範かつ深い評価調査が可能になった。このようなプロジェクトの自己評価を活用した評価調査は、プロジェクトに一定の負担を与えるとともに、客観性をより慎重に確保する必要があるものの、評価の効率化には有用な方法であると考える。

付　属　資　料

1. ミニッツ（西文）
   ・ミニッツ本文
   ・合同評価報告書
      添付 1：終了時評価調査日程表
      添付 2：面談者一覧
      添付 3：PDM　ver.5
      添付 4：投入実績一覧
      添付 5：活動計画表（PO）
      添付 6：研修実績一覧
      添付 7：PROMECA 実施体制図
      添付 8：終了時評価グリッド
         【終了時評価グリッド　別添資料】：別添 1～25

2. 県別供与機材とその使用状況一覧（西文）
3. PDM　第 5 版（和文）
4. 終了時評価グリッド（和文）
5. 終了時評価グリッド　別添資料一覧（和文）

MINUTA DE DISCUSIÓN
DE LA EVALUACIÓN FINAL CONJUNTA
SOBRE
EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA ESCOLAR
(PROMECA)
EN EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

La Misión japonesa de Evaluación Final (en adelante referida como "la Misión"), organizada por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (en adelante referida como "JICA") y encabezada por el Lic. Toshio MURATA, visitó el Estado Plurinacional de Bolivia del miércoles 17 de febrero al viernes 19 de marzo de 2010 con el objetivo de conducir la evaluación final conjunta del Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Escolar (PROMECA) (de aquí en adelante denominado "El Proyecto").

El Equipo de Evaluación Conjunta conformado por los miembros de la Misión de JICA y del Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, fue creado con el propósito de realizar la evaluación final y presentar las propuestas necesarias a los gobiernos de ambos países.

El Equipo de Evaluación Conjunta ha realizado la evaluación del Proyecto a través de estudios y entrevistas correspondientes, elaborando el "Informe de Evaluación Final", llamado en lo sucesivo como "Informe". Dicho informe fue presentado al Comité de Coordinación Conjunta del presente Proyecto.

Los principales puntos acordados en el Comité de Coordinación Conjunta, se detallan en el documento adjunto a la presente, realizándose las correspondientes propuestas a los gobiernos de ambos países.

Esta Minuta de Evaluación Final se firma en dos (2) originales de igual valor y contenido, quedando un ejemplar bajo la custodia de cada una de las partes firmantes.

La Paz, 18 de marzo de 2010

Lic. Diego Pary Rodríguez	Lic. Toshio Murata
Viceministro de Educación Superior	Líder
de Formación Profesional	Misión de Evaluación Final
Ministerio de Educación	Agencia de Cooperación
Estado Plurinacional de Bolivia	Internacional del Japón

ADJUNTO

1. El Equipo de Evaluación Conjunta, conformado por JICA y el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, ha presentado al Comité de Coordinación Conjunta el Informe adjunto a la presente.

2. El Comité de Coordinación Conjunta aprobó el resultado de dicho informe presentado por el Equipo de Evaluación Conjunta, en el Anexo, para la sostenibilidad exitosa y la difusión de logro del Proyecto.

Anexo: Informe de Evaluación Final

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL CONJUNTA

SOBRE

EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

DE LA ENSEÑANZA ESCOLAR (PROMECA)

EN EL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

18 de marzo de 2010

Comité de Evaluación Conjunta

ÍNDICE

ABREVIATURAS

1. INTRODUCCIÓN
1.1. Propósito de la Evaluación Final
1.2. Miembros del Comité de Evaluación Conjunta
1.2.1. Parte Japonesa
1.2.2. Parte Boliviana
1.3. Período de Evaluación
1.4. Listado de Personal Visitado por la Misión
1.5. Metodología de la Evaluación

2. ANTECEDENTES Y RESUMEN DEL PROYECTO
2.1. Antecedentes del Proyecto
2.2. Resumen del Proyecto
2.2.1. Objetivo del Proyecto
2.2.2. Objetivo superior
2.2.3. Resultados esperados

3. VERIFICACIÓN DE LOGROS
3.1. Verificación de insumos
3.2. Implementación de Actividades
3.3. Logros de resultados esperados
3.4. Logros del objetivo del Proyecto
3.4.1. Estudio comparativo entre las UEs con 4 o más años de experiencia y UEs con menos de 4 años
3.4.2. Estudio comparativo entre las UEs del Proyecto y otras UEs sin apoyo
3.5. Posibilidad del logro del objetivo superior del Proyecto

4. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS
4.1. Evaluación desde los 5 criterios
4.2. Factores que contribuyen al logro del objetivo del Proyecto
4.3. Factores que impiden el logro del objetivo del Proyecto
4.4. Conclusiones

5. RECOMENDACIONES
5.1. Recomendaciones

ANEXO

(1) Agenda de actividades de la Misión de Evaluación Final de JICA
(2) Lista de entrevistas
(3) PDM
(4) Insumo
(5) Cronograma de Actividades
(6) Resumen de Capacitaciones
(7) Organigrama Lineal de Estructuras que Implementaron el PROMECA
(8) Tabla del Resultado de la Evaluación desde los 5 Criterios

Abreviaturas

N°	Nombre	Abreviatura
1	Ministerio de Educación (antes Ministerio de Educación y Culturas)	ME
2	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional	VESFP
3	Viceministerio de Educación Regular (antes Viceministerio de Educación Escolarizada, Alternativa y Alfabetización)	VER
4	Agencia de Cooperación Internacional del Japón	JICA
5	Dirección General de Formación de Maestros (antes Dirección General de Gestión Docente)	DGFM
6	Servicio Departamental de Educación	SEDUCA
7	Unidad Especializada de Formación Continua (antes Instituto de Formación Permanente)	UNEFCO
8	Escuela Superior de Formación de Maestros (antes Instituto Normal Superior)	ESFM
9	Matriz de Diseño de Proyecto	PDM
10	Equipo Nacional de Implementación	ENI
11	Equipo Departamental de Implementación	EDI
12	Equipo Técnico de Apoyo al Distrito	ETAD
13	Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Escolar	PROMECA
14	Proyecto de Mejoramiento en la Enseñanza Técnica en el Área de Matemática	PROMETAM
15	Comité de Coordinación Conjunta	CCC
16	Estudio Pedagógico Interno	EPI
17	Unidad Educativa	UE
18	Organización no Gubernamental	ONG
19	Programa de Profesionalización de Maestros Interinos	PPMI
20	Programa de Operaciones Anual	POA
21	Plan Operativo Multianual	POMA
22	Comité de Evaluación Conjunta	CEC
23	Proyecto de Ley de Educación "Avelino Siñani - Elizardo Pérez"	P-LEASEP
24	Plan Estratégico Institucional	PEI

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Propósito de la evaluación final

El PROMECA (en adelante referido como el "Proyecto") inició para fortalecer y mejorar la enseñanza en el aula por lo cual se ha establecido dos fases

: la fase piloto que duró desde el 16 de julio de 2003 al 15 de julio de 2005; y la fase de implementación plena del 16 de julio de 2005 al 15 de julio de 2010.

El propósito general de la evaluación final es determinar, cuantitativa y cualitativamente, hasta qué punto se ha avanzado en la consecución de los objetivos y resultados del Proyecto y en qué medida éstos pueden ser efectivamente alcanzados al final de la programación.

Los propósitos específicos están dirigidos a reconocer los resultados finales de las distintas acciones implementadas por el Proyecto en la fase de implementación plena, confirmar el grado de alcance de los objetivos y dar a conocer posibles recomendaciones al Proyecto y al Ministerio de Educación (ME) para fortalecer las actividades del mismo.

La evaluación se llevó a cabo de manera conjunta entre la parte boliviana y la parte japonesa. La unión de ambas partes constituyó la "Comité de Evaluación Conjunta (CEC)".

1.2. Miembros de la evaluación final

1.2.1. Parte Japonesa

No	Nombre	Cargo en la misión	Ocupación	Periodo
1	Toshio MURATA	Líder	Asesor Superior de JICA	07/03-20/03
2	Kenta SASAKI	Responsable de Planificacion de Evaluación	Asistente de Representante Residente de JICA Bolivia	17/02-20/03
3	Ken FURUKAWA	Responsable de Evaluación de los Aspectos Pedagógicos del Proyecto	Experto Asociado en el Grupo de Educación Básica, Departamento de Desarrollo Humano – JICA	07/03-20/03
4	Hiroki ISHIZAKA	Evaluador	Profesor Asociado de la Universidad de Hiroshima Kokusai Gakuin	17/02-20/03

1.2.2. Parte boliviana

No	Nombre	Cargo	Institución
1	Diego Pary Rodríguez	Viceministro de Educación Superior de Formación Profesional	Ministerio de Educación
2	Ramiro Cuentas Delgadillo	Director General de Formación de Maestros	Ministerio de Educación
3	Jaime Chambilla Clavel	Responsable de Formación Docente Continua	Ministerio de Educación
4	Teresa del Granado Cosio	Responsable de Formación Docente Inicial	Ministerio de Educación
5	Fernando Carrión Justiniano	Director de la UNEFCO	Ministerio de Educación

1.3. Período de Evaluación

El período de evaluación fue programado entre 17 de febrero de 2010 y 19 de marzo de 2010 (Ver Anexo (1)).

1.4. Listado de Personal Visitado por la Misión

Se ha realizado la entrevista a diferentes actores de nivel nacional y departamental vinculados al Proyecto (Ver Anexo (2)).

1.5. Metodología de la Evaluación

Para evaluar el Proyecto, se elaboró la Tabla de Evaluación (Ver Anexo (8)) que contiene las preguntas de evaluación, basadas en la Matríz de Diseño del Proyecto (PDM) (Ver Anexo (3)), considerando los cinco criterios. La investigación fue realizada por la Misión conforme a la Tabla, a través del análisis de los materiales y documentos existentes, las entrevistas con los involucrados en el Proyecto, la observación de las actividades relacionadas y datos de encuestas a maestros/as.

Los cinco criterios de evaluación son los siguientes:

- **Pertinencia**: Se refiere a la validez del objetivo del Proyecto y del objetivo superior en relación a la política de desarrollo del gobierno de Bolivia, así como las necesidades de los beneficiarios. **Efectividad**: Se refiere al grado en el cual se han logrado, según lo planificado, los beneficios esperados del Proyecto, y examina si el beneficio es producto del Proyecto, y no de factores externos.
- **Eficiencia**: Se refiere a la productividad del proceso de implementación y examina si los aportes al Proyecto se convirtieron eficientemente en resultados.
- **Impacto**: Se refiere al impacto directo o indirecto, positivo y negativo, causado por la implementación del Proyecto, incluye hasta qué punto se ha logrado el objetivo superior.
- **Sostenibilidad**: Se refiere al grado en el cual la parte boliviana puede continuar desarrollando las actividades del Proyecto, y si los beneficios generados por el Proyecto pueden sostenerse bajo políticas, tecnología, sistema y condición financiera del lado boliviano, después de que haya finalizado la ayuda externa.

Otras referencias para evaluar el Proyecto son las siguientes:

- Resultados estadísticos de observaciones de clases.

- Entrevistas a expertos japoneses, consultores locales, contrapartes bolivianas, técnicos/as de los Servicios Departamentales de Educación (SEDUCAs) y la Unidad Especializada de Formación Continua (UNEFCO), directores de unidades educativas (UEs), maestros/as, padres/madres de familia y ex-becarios.
- Datos de encuestas a maestros/as.
- Revisión de documentación como: cuadros presupuestarios, cronogramas de capacitaciones, contenidos de capacitaciones, materiales producidos y otros.

2. ANTECEDENTES Y RESUMEN DEL PROYECTO

2.1. Antecedentes del Proyecto

En Bolivia, a partir del año 1994, se inició una reforma educativa cuyo objetivo fue el mejoramiento de la gestión del Sistema Educativo, tanto en el área pedagógico-curricular como institucional-administrativa. Desde enero de 2006, durante el gobierno del Presidente Evo Morales se han estado produciendo profundas transformaciones en la estructura económica, política, social y cultural del país. En este contexto actual, el gobierno ha previsto la aprobación de una nueva Ley de Educación, que comprende cambios esenciales en el enfoque educativo para la transformación del Sistema Educativo Plurinacional.

La educación ha tomado un rol preponderante en las estrategias de reducción de la pobreza y otros temas. Como resultado de los más de 10 años de transformación educativa, si bien se vieron avances como la mejora en el acceso y la asistencia escolar, por otro lado, se ha acumulado una serie de temas como la elaboración de un currículo que refleje la pluriculturalidad, políticas educativas efectivas, formación de recursos humanos y otros.

El Ministerio de Educación que ha recibido estos desafíos, ha planteado las "estrategias educativas 2004 – 2008", el "Plan Operativo Multianual (POMA)" que es la parte más concreta de dichas estrategias, y un "Plan Estratégico Institucional 2010 – 2014" (en vías de aprobarse), conduciendo, de esta manera, hacia una nueva transformación educativa.

En el POMA, se plantean 7 metas en las cuales se busca una transformación, no sólo cuantitativamente como es el caso de la educación universal, sino también ofreciendo una educación acorde con las necesidades socioeconómicas, en respuesta a la diversidad cultural del país y mejorando la calidad de la educación. Ante esta situación, la cooperación internacional en un acercamiento amplio al sector, está coordinando para ofrecer un apoyo más eficiente.

Por su parte, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), a su vez, desde 1999 se encuentra cooperando en el sector de la educación, mediante la construcción de UEs, habiendo iniciado con la construcción de 12 escuelas en el Departamento de La Paz y 24 en Cochabamba hasta el año 2001. Con base en ese proyecto de cooperación, JICA enfocó el estudio de un nuevo Proyecto orientado el mejoramiento de la calidad de la enseñanza escolar, con expertos del Japón que, conjuntamente con el ME, planificaron una fase piloto dirigida a la formación y capacitación continua de maestros/as bolivianos en servicio.

Es así que entre julio de 2003 a 2005 (fase piloto) y julio de 2005 a la fecha (fase de implementación plena) se ha desarrollado el Proyecto con base en la experiencia japonesa de formación de maestros, cuya experiencia pretende constituir una estrategia de formación continua y capacitación permanente de maestros/as en las escuelas, como espacio de práctica cotidiana, enfatizando el ambiente comunitario con trabajo cooperativo, el intercambio de experiencias y la reflexión sobre la enseñanza y el aprendizaje, buscando contribuir al proceso de transformación del Sistema Educativo Plurinacional de Bolivia.

En este proceso, el Proyecto ha contribuido a dinamizar el desarrollo de una cultura de autoformación y trabajo en aula de los docentes bolivianos.

2.2. Resumen del Proyecto

2.2.1. Objetivo del Proyecto

- Mejorar el desempeño de los maestros/as en el marco de acciones que promuevan el protagonismo de los niños/as en su aprendizaje en las UEs del Proyecto.

2.2.2. Objetivo superior

- Promover el mejoramiento de la calidad de la educación bajo el concepto de que "los niños/as son protagonistas en su aprendizaje" en el aula en Bolivia.

2.2.3. Resultados esperados

- Resultado 1: Los materiales de apoyo de formación y capacitación han sido elaborados.
- Resultado 2: Recursos humanos han sido formados para ejecutar el Proyecto.
- Resultado 3: El estudio de la clase y el Estudio Pedagógico Interno (EPI) han sido implementados en las UEs donde se ejecuta el Proyecto.
- Resultado 4: El intercambio de las experiencias pedagógicas ha sido fortalecido entre los maestros/as.
- Resultado 5: Los materiales de apoyo de formación y capacitación desarrollados han sido utilizados por Institutos Normales Superiores (INSs, actuales Escuelas Superiores de Formación de Maestros (ESFMs)) incorporados al Proyecto.

3. VERIFICACIÓN DE LOGROS

3.1. Verificación de insumos

(1) Parte japonesa

Los insumos de la parte japonesa hasta el momento de la evaluación final, se han ejecutado según lo planificado y acorde al siguiente detalle (Ver Anexo (4)):

- Expertos a largo plazo: en total 4 personas (131 meses)
  - Experto de Técnicas de enseñanza: 1 persona (55 meses)
  - Coordinador del sector de educación: 1 persona (29 meses)
  - Coordinador y planificación de capacitación: 2 personas (47 meses)
- Expertos a corto plazo: en total 20 personas (17.5 meses, Métodos de enseñanza en escuela primaria, Moderador para la Planificación)
- Expertos de tercer país: en total 4 personas (2 meses: Matemática, Ciencias)
- Capacitación en Japón: en total 66 personas
  - "Elaborar un plan de estudios en el que los niños escolares desempeñan el papel de protagonistas": 52 personas
  - "Administración Educativa" (junto con participantes peruanos): 14 personas
- Capacitación en Honduras: en total 34 personas
  - Programa de Intercambio Técnico con el Proyecto Regional "¡Me Gusta Matemática!": 34 personas
- Donación de Equipos: US$1.132.411 (copiadoras, computadoras, filmadoras, etc.)
- Otros gastos generales: US$2.551.915 (publicación de materiales, costo de capacitaciones, contratación de consultores, etc.)

(2) Parte boliviana

Los insumos de la parte boliviana hasta la fecha son los siguientes:

- Asignación de personal del ME: 3 personas (Miembros del CCC)
- Asignación de personal del Equipo Departamental de Implementación - EDI (personal de contraparte no exclusiva del Proyecto): en total 118 personas (aproximadamente 215 meses)
- Instalaciones: Dotación de oficinas del Proyecto y ambientes necesarios para las capacitaciones
- Presupuesto para las actividades: presupuesto para las actividades en cada departamento (viáticos)

3.2. Implementación de actividades y resultados esperados

【Resultado del alcance】 <u>Se las han realizado de manera efectiva y flexible</u>

Las actividades del Proyecto se han desarrollado bajo una estructura de gestión del Proyecto (Ver Anexo

(7)), donde el Equipo Nacional de Implementación (ENI), EDI y Equipo Técnico de Apoyo al Distrito (ETAD) fueron organizados por el Proyecto. Los técnicos de los SEDUCAs y la UNEFCO, y los maestros/as de las UEs del Proyecto se han asociado a los EDI y ETAD.

La cobertura del Proyecto, como la esfera de las actividades del Proyecto, se ha ampliado drásticamente, respondiendo a la sugerencia de la parte boliviana. Hasta febrero de 2010 el Proyecto ha tenido una cobertura de 500 UEs (Ver Cuadro 1), donde se observa una participación de 11.768 maestros/as y 191.327 niños/as beneficiados.

A lo largo de la implementación plena del Proyecto, principalmente a partir del año 2006, las actividades del Proyecto se han realizado de manera efectiva y flexible, habiéndose obtenido resultados del proceso. Para la comparación entre las actividades planificadas y ejecutadas y el resumen respectivo, ver Anexos (5) "Cronograma de actividades" y (6) "Resumen de capacitaciones".

Cuadro 1: Progresión de Cobertura del Proyecto

Departamento	No. UE Piloto	No. UE 2005	No. UE 2006	No. UE 2007	No. UE 2008	No. UE 2009	UE Total 2010	No. de distritos	No. de Maestros beneficiarios /as	No. de Niños/as beneficiarios /as
La Paz	3	21	30	22	20	19	115	32	2.617	46.368
Cochabamba	3	15	18	27	24	13	100	29	2.308	40.500
Chuquisaca	0	0	6	18	18	13	55	10	1.584	26.598
Potosí	0	0	4	14	18	24	60	18	1.401	21.237
Tarija	0	0	2	16	18	14	50	11	1.222	18.221
Santa Cruz	0	0	6	19	25	0	50	10	848	22.903
Oruro	0	0	0	5	20	10	35	4	813	5.250
Beni	0	0	0	0	10	15	25	7	850	7.750
Pando	0	0	0	0	10	0	10	7	125	2.500
Total	6	36	66	121	163	108	500	128	11.768	191. 327

Fuente: Datos del PROMECA

3.3. Logros de resultados esperados (Ver Anexo (8))

- **Resultado 1: Los materiales de apoyo de formación y capacitación han sido elaborados**
  - *Indicador 1: Habrán sido elaborados los módulos de capacitación bajo el concepto de "los niños/as son protagonistas en su aprendizaje" hasta diciembre de 2006.*
  - *Indicador 2: Habrán sido modificados los módulos de capacitación, adaptándolos al contexto nacional hasta diciembre de 2007.*

- *Indicador 3: Habrán sido elaborados materiales de apoyo como ser guías, libros, cartillas, instrumentos para el segumiento y/o evaluación etc. hasta diciembre de 2008.*

【**Resultado del alcance**】 **Se lo ha logrado.**

El Documento de capacitación fue publicado y distribuido en febrero de 2009 a los maestros/as de las UEs del Proyecto. Otros materiales que fueron publicados por el PROMECA se han utilizado eficazmente en las capacitaciones y en el desarrollo de las situaciones didácticas (clases).

- **Resultado 2: Recursos humanos han sido formados para ejecutar el Proyecto.**
  - *Indicador 1: Los becados habrán sido formados sobre la importancia y las prácticas del "protagonismo del aprendizaje en los niños/as" a través de la capacitación en Japón hasta marzo del 2008.*
  - *Indicador 2: El 80% de los técnicos del nivel departamental con un año de experiencia o más habrán ejecutado 2 capacitaciones por año hasta junio de 2010.*
  - *Indicador 3: El 70% de los distritos con dos años de experiencia o más habrá ejecutado asistencias técnicas a UEs con participación de maestros/as hasta junio de 2010.*

【**Resultado del alcance**】 **Se lo ha logrado.**

Un promedio de 8 técnicos del EDI (SEDUCA y UNEFCO) en cada departamento (menos Pando), quienes son, en alguna forma, capacitados por los expertos japoneses, han llevado a cabo capacitaciones departamentales y asistencia técnica para los maestros/as (aproximadamente, 6 capacitaciones, 50 horas por técnico). Aproximadamente, 90% de los ex-becarios de las capacitaciones en Japón se han dedicado a trabajar en el sector educativo, aplicando los conocimientos aprendidos a su desempeño y compartiéndolos con sus colegas.

- **Resultado 3: El estudio de la clase y el EPI han sido implementados en las UEs donde se ejecuta el Proyecto.**
  - *Indicador 1: El 80% de las UEs del Proyecto habrá realizado clases públicas hasta junio del 2010.*
  - *Indicador 2: El 80 % de las UEs con más de 1 año de experiencia del Proyecto habrá publicado el informe y/o la memoria del EPI hasta el junio de 2010.*

【**Resultado del alcance**】 **Se lo habrá logrado.**

Los porcentajes (promedios departamentales) del alcance de realización de las clases abierta y pública son 89% y 86% respectivamente. Con respecto a la implementación del EPI, su promedio fue 79%, por lo cual se habrá logrado el resultado hasta la finalización del Proyecto. En cuanto a la producción de la Memoria o Informe del EPI, el porcentaje promedio está un 53% hasta el momento de la evaluación. Sin embargo, se deduce que este porcentaje alcance a un 80% como resultado esperado debido a que los Informes están programados a publicarse en todos los departamentos hasta el junio de 2010 (la finalización del Proyecto).

- **Resultado 4: El intercambio de las experiencias pedagógicas ha sido fortalecido entre los**

maestros/as.

- *Indicador 1: Habrán sido realizados 4 encuentros nacionales de maestros/as hasta junio de 2010.*
- *Indicador 2: Habrán sido realizados encuentros departamentales de maestros/as hasta junio de 2010.*
- *Indicador 3: Habrán sido implementados 6 intercambios técnicos con proyectos de JICA en otros países hasta diciembre del 2009.*
- *Indicador 4: Habrán sido realizados 3 concursos por año hasta junio de 2010.*

【**Resultado del alcance**】 **Se lo ha logrado.**

Los encuentros departamentales fueron realizados en todos los departamentos en 2009 con 969 maestros participantes.

Los Encuentros Internacionales I-IV (incluyendo a las representaciones departamentales), se han desarrollado anualmente entre 2006 y 2009. Con respecto a los intercambios técnicos con otros paises, se los ha llevado a cabo 9 veces con Perú durante el periodo 2005 - 2008 (Fortalecimiento de la Gestión Educativa en las Redes Educativas Rurales de Canas y Suyo), 8 veces con los países centroamericanos durante el periodo 2005 - 2009 (el Proyecto Regional "¡Me gusta Matemática!" PROMETAM II), 4 veces con Ecuador (Ministerio de Educación de Ecuador y Secretaría Departamental de Chimborazo). Además, se han implementado exitosamente los tres tipos de concursos relacionados con las actividades del Proyecto.

- **Resultado 5: Los materiales de apoyo de formación y capacitación desarrollados, han sido utilizados por Institutos Normales Superiores INSs (actual ESFMs) incorporados al Proyecto.**
  - *Indicador 1: Habrá sido realizada la socialización del Proyecto en el 25% de los INSs hasta diciembre de 2008.*
  - *Indicador 2: El 80% de los estudiantes del último semestre y maestros/as de los INSs donde se ha realizado la socialización del Proyecto, han recibido la capacitación del 50% de contenidos de los módulos hasta diciembre de 2009.*
  - *Indicador 3: El 80% de los estudiantes del último semestre donde se ha realizado la capacitación del Proyecto desarrollan sus prácticas en las UEs del Proyecto hasta junio de 2010.*

【**Resultado del alcance**】 **Se lo ha logrado.**

Los seminarios de socialización se han desarrollado entre 2007 y 2008 en el 44% de los INSs (ESFMs), mientras que el 96.7% de los maestros/as y 83% de los estudiantes de las ESFMs definidas por el ME y el PROMECA, que fueron oficialmente beneficiados por los seminarios, han podido recibir en 2009 la capacitación (talleres) con respecto al 66% del contenido de los módulos del Proyecto.

3.4. Logros del objetivo del Proyecto

【**Objetivo del Proyecto**】 **Mejorar el desempeño de los maestros/as en el marco de acciones que promueven el protagonismo de los niños/as en su aprendizaje en las unidades**

educativas del Proyecto.

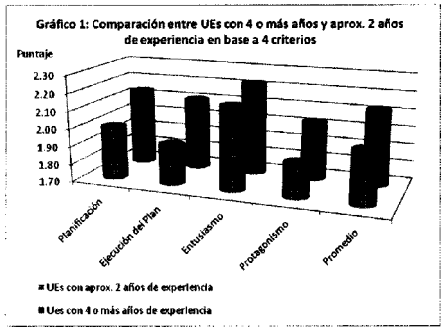
- *Indicador: Clases de las UEs del Proyecto con 4 años de experiencia habrán sido mejoradas al nivel determinado por el MEC y el equipo de JICA en términos de la elaboración del plan de situación didáctica, ejecución del plan de situación didáctica, el entusiasmo del niños/as y el protagonismo de los niños/as en su aprendizaje hasta el junio de 2010.*

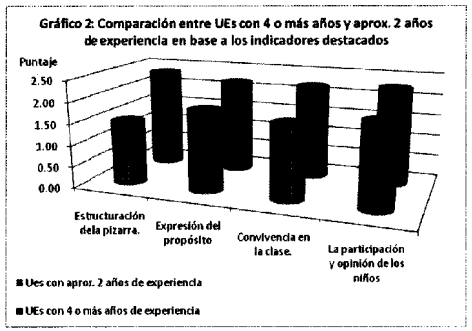
【Resultado del alcance】 Se lo ha logrado.

En el PDM, los alcances del objetivo del Proyecto están diseñados de manera que se pueda analizar desde cuatro puntos de vista: 1) Planificación de situación didáctica, 2) Ejecución de la situación didáctica, 3) Cambio de actitud y entusiasmo de los niños y niñas y 4) clases donde los niños son protagonistas de su propio aprendizaje. En el Proyecto se han visitado situaciones didácticas (clases) para observar y analizar lo anteriormente indicado.

3.4.1. Estudio comparativo entre las UEs con 4 o más años de experiencia y UEs con menos de 4 años

Para evaluar el alcance del objetivo del Proyecto, el PROMECA llevó a cabo un muestreo (15 UEs con 4 o más años de experiencia en el Proyecto, y otras 5 con menos de 4 años (alrededor de 2 años)). La valoración consiste en una ponderación en un rango de 0 a 0,9 para el nivel de insuficiencia; de 1 a 1,9 para el nivel de mejoramiento; de 2 a 2,9 para el nivel esperado y un rango abierto de 3 hacia adelante para el nivel ideal. Por ende, el PROMECA espera que, el resultado de la evaluación en cuanto a las 4 variables (Planificación de la clase, Ejecución de la clase, Entusiasmo y Protagonismo de los niños/as), muestre el nivel esperado (2 a 2,9) o más.





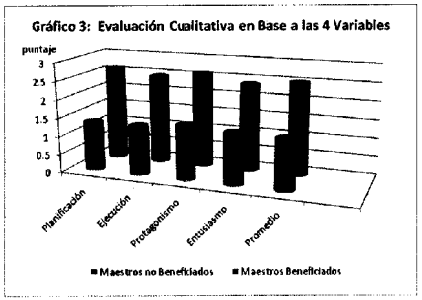
Fuente: Datos del PROMECA

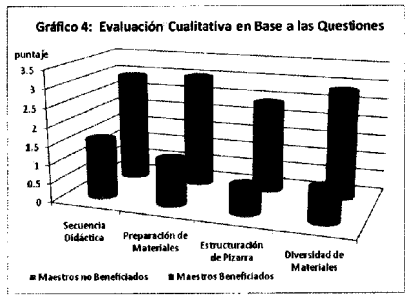
Según el informe del mencionado estudio (Anexo (8)), el promedio de 15 muestras con 4 o más años de experiencia mostró un puntaje promedio de 2,13 con respecto a las 4 variables. El resultado de cada variable fue como sigue: Planificación de la clase 2,14; Ejecución de la clase 2,11; Entusiasmo de los niños/as 2,23 y Protagonismo de los niños/as 2,04. Por lo tanto, se concluye que, como el PROMECA

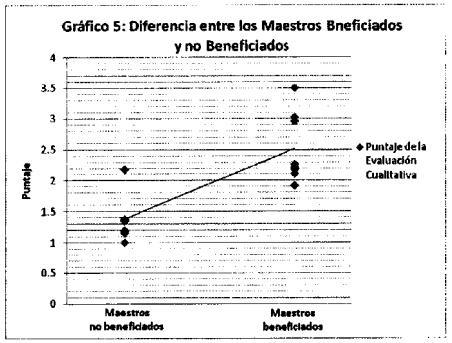
esperaba, se pudo mejorar el desempeño de los maestros/as en el marco de acciones que promueven el protagonismo de los niños/as en su aprendizaje en las UEs del Proyecto. Asímismo, los puntajes de las 4 variables fueron mayores que los de las 5 UEs de la muestra con menos de 4 años, y la diferencia más destacada entre ellas yace en la estructuración de pizarra, expresión del propósito, convivencia en la clase y la participación y opinión de los niños (Ver Gráficos 1 y 2).

3.4.2. Estudio comparativo entre las UEs del Proyecto y otras UEs sin apoyo

Por otro lado, la Misión de Evaluación ha hecho una investigación, independiente a la del Proyecto, en la cual seleccionamos 8 UEs del Proyecto y otras 6 UEs sin apoyo, y comparamos ambas muestras. Su resultado fue que hubo una diferencia enorme entre los puntajes de las 4 variables de ambas muestras. Y la diferencia más destacada entre ellas yace en la ejecución de la secuencia didáctica, preparación de materiales, estructuración de pizarra y diversidad de materiales (Ver Gráficos 3, 4 y 5).







Fuente: Datos de la Misión de Evaluación

3.4. Posibilidad de logros del objetivo superior del Proyecto.

【Objetivo superior】 Promover el mejoramiento de la calidad de la educación bajo el concepto de que "los niños/as son protagonistas en su aprendizaje" en el aula en Bolivia.

【Posibilidad del logro】 Hay posibilidad de lograrlo bajo ciertas condiciones.

Usualmente, los objetivos superiores de los proyectos pueden alcanzarse en un lapso de 5 a 10 años después de finalización de los mismos. En este sentido, es muy pronto para decir que se puede lograrlo o no. Sin embargo, se puede esperar su logro por las siguientes observaciones sobre los indicadores.

- ***Indicador 1: el 70% de las UEs del Proyecto seguirán ejecutando actividades introducidas del Proyecto en el 2015.***

  Se constató por la entrevista a los técnicos del EDI, miembros del ETAD y maestros/as que recibieron capacitación (ANEXO (8)) que, muchos de los maestros/as capacitados desean seguir las actividades del Proyecto con entusiasmo porque asumen al PROMECA como el único proyecto que atiende eficazmente las necesidades de formación para su desempeño en el aula. La mayoría de ellos han llevado a cabo las actividades del Proyecto (excepto las capacitaciones oficiales) voluntariamente, sin apoyo financiero. Es por ello que se puede concluir que la posibilidad de lograr este objetivo es relativamente alta. Por otro lado, se deberá prestar atención al proceso de transformación educativa en el que dichas actividades podrían repercutir, especialmente en la nueva estructuración de formación continua de docentes, la construcción del nuevo currículo para las ESFMs y para la educación regular, especialmente del nivel primario, entre otras.

- ***Indicador 2: se habrá implementado el subsistema de formación permanente de maestro/as bajo el concepto de "los niños/as son protagonistas en su aprendizaje" hasta junio de 2015.***

  En el Artículo 96 de la nueva Constitución Política del Estado (vigente desde febrero de 2009), se estipula que es responsabilidad del Estado la formación y capacitación docente y "los docentes del magisterio deberán participar en procesos de actualización y capacitación pedagógica continua". De igual modo, en el proyecto de la Ley de Educación "Avelino Siñani y Elizardo Pérez" (P-LEASEP), el Artículo 4 menciona que uno de los objetivos de la educación plurinacional boliviana es "desarrollar políticas educativas de formación permanente y actualización". Vinculado a ello, en el artículo 1 del Decreto Supremo Nº 0156 (vigente desde junio de 2009), se determina que la Universidad Pedagógica es responsable de la formación continua y postgradual; según el artículo 4 del mencionado Decreto el Instituto de Formación Permanente (INFOPER) se transforma en la Unidad Especializada de Formación Continua (UNEFCO) y pasa a ser parte de la estructura de la Universidad Pedagógica.

  Los expertos del PROMECA han capacitado y planean capacitar mayormente (durante el resto de la duración del PROMECA) a los técnicos de la UNEFCO, además, la UNEFCO misma ha [illegible]

cursos con contenidos y metodología del PROMECA desde 2009 (ANEXO (8)).

Por otro lado, según el resultado de la entrevista al Viceministro de Educación Superior de Formación Profesional (VESFP), Lic. Diego Pary (ANEXO (8)), el ME considera que las experiencias que se han acumulado a través de las actividades del PROMECA serán introducidas a la UNEFCO, apreciando el fruto de las actividades que quedan en los técnicos de la UNEFCO y en los maestros/as capacitados de las UEs que están dentro del PROMECA.

Por lo tanto, se puede concluir que durante el proceso de la transformación educativa, se podría constituir un subsistema de formación continua de docentes, que introduzca el concepto de "los niños/as son protagonistas de su aprendizaje", acorde al objetivo del Subsistema de Educación Regular de garantizar una formación integral bio-psico-socio-cultural (P-LEASEP). Después de la finalización del Proyecto, se debe prestar atención al proceso de dicha transformación educativa.

- ***Indicador 3: Se habrá realizado encuentros de maestros/as al nivel nacional hasta 2015.***

  Los encuentros nacionales de maestros/as se han celebrado mayormente contando con la asistencia financiera del PROMECA, aunque el ME los ha apoyado técnica y logísticamente. Por otro lado, muchos técnicos/as del EDI, directores/as y maestros/as de las UEs que participaron en los encuentros afirmaron que les fueron fructíferos y desearon seguir desarrollándolos a nivel departamental porque les permite aplicar las técnicas y metodologías de otros docentes a través del intercambio de experiencias educativas. En realidad, los EDIs de todos los departamentos desarrollaron los encuentros departamentales de maestros/as, y algunos de ellos ya están elaborando un plan para seguir realizando los encuentros con su propio financiamiento.

  El ME, a su vez, ha desarrollado eventos similares con amplia participación ya que reconoce su resultado positivo (ANEXO (8)). Esta entidad, contando mayormente con el Fondo de Canasta, ha desarrollado dos encuentros nacionales recientemente en mayo y diciembre de 2009, que se llamaron "Encuentro Nacional de Maestros de las Escuelas Superiores de Formación de Maestros: Diseño Curricular Base de Formación de Maestros del Sistema Educativo Plurinacional". Por ende, se deberá continuar tomando en cuenta en el transcurso de la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) del ME (por aprobarse), considerando fuentes de financiamiento disponibles y tomando en cuenta la integralidad del proceso de transformación educativa.

4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

4.1. Evaluación de acuerdo a los cinco criterios

Las categorías de calificación utilizadas son las siguientes: alto, medio y bajo.

(1) Pertinencia: Alta

El Proyecto ha respondido a las necesidades de las políticas educativas sobre la base de las cuales fue diseñado (gestión 2003) y de manera posterior a los cambios emergentes, consecuencia de los procesos políticos y sociales suscitados en el país (gestión 2006) durante el gobierno del Presidente Morales, los mismos que han desembocado en la promulgación de la actual Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, que en su Artículo 78 numeral I establece que: "La educación es unitaria, pública, universal, democrática, participativa, comunitaria, descolonizadora y de calidad", estableciendo además en el artículo 96, numeral II que: "Los docentes del magisterio deberán participar en procesos de actualización y capacitación pedagógica continua".

Por otra parte, el Proyecto se ha encontrado inmerso en el Plan Nacional de Desarrollo (2006 - 2010) dentro de la política "Educación de Calidad que Priorice la Igualdad de Oportunidades" correspondiente al área Bolivia Digna, como componente del proyecto "Formación Permanente en todos los niveles del SEN"correspondiente al periodo 2007-2010. De igual modo, en el P-LEASEP el Artículo 4 menciona que uno de los objetivos de la educación boliviana es "desarrollar políticas educativas de formación permanente". Vinculado a ello, según el Decreto Supremo N° 0156 (vigente desde junio de 2009), la Universidad Pedagógica es responsable de la formación continua y postgradual, siendo la UNEFCO parte de la estructura de dicha universidad.

Además, el Proyecto se encuentra inmerso en la actualidad en el PEI (2010 – 2014), que está programado sea aprobado durante este año), como parte del eje estratégico "Educación de Calidad", dentro del programa "Formando educadores" a ser desarrollado por la Dirección General de Formación de Maestros (DGFM) dependiente del VESFP.

El espíritu de la cooperación japonesa es la "Seguridad Humana". En el marco del mismo, el Gobierno de Japón a través del Task Force, definió dos pilares para asegurar esta seguridad en Bolivia. Estos pilares son: Desarrollo social para la reducción de la pobreza y el crecimiento económico sostenible. Las acciones o estrategia de la cooperación están en línea con el Plan Nacional de Desarrollo, por lo que se apoya el proceso de implementación del mismo. El pilar 1 que se refiere al desarrollo social, fomenta el desarrollo social para la población vulnerable en el aspecto social y económico, y establece un sistema de apoyo para las actividades acerca del mejoramiento de la calidad de vida, desarrolladas por la población misma. Este pilar cuenta con 5 programas, y uno de dichos programas es "Mejoramiento de la calidad de la educación". En el marco del programa "Mejoramiento de la calidad de la educación", se

está implementando el PROMECA.

A la conclusión de la fase de implementación plena, el PROMECA se constituye en el único proyecto que trabaja la formación continua del maestro/a bajo las características de cooperación técnica en concordancia con los lineamientos del nuevo enfoque de la educación propuesto a través del P-LEASEP.

(2) Efectividad: Alta

Como se constata en lo arriba mencionado en el presente informe, a la fecha la mayor parte de los resultados programados ya se han logrado con la implementación de las actividades correspondientes a ellos. En concreto, los módulos y otros materiales de apoyo de formación y capacitación han sido elaborados por el Proyecto. Los técnicos/as y maestros/as han sido formados y capacitados para desarrollar actividades del EPI y otras introducidas por el Proyecto. Se han implementado exitosamente los intercambios y encuentros de docentes para profundizar su comprensión sobre las actividades del EPI y aplicar las experiencias a situaciones didácticas (clases). También se han desarrollado seminarios y talleres en cuanto a la metodología del Proyecto para los profesores y estudiantes de Institutos Normales Superiores (INSs, actuales ESFMs).

Por otro lado, a través de haber realizado con respecto a las 4 variables observaciones sobre una situación didáctica de los maestros/as beneficiados por el Proyecto y de los no beneficiados, se pudo afirmar que se logró el objetivo del Proyecto. Es decir que se pudo alcanzar el nivel esperado de capacidad de los maestros/as, el cual fue determinado por el Proyecto como "Esperado".

Además, la mayoría de los maestros/as entrevistados afirmaron que los módulos de la capacitación fueron adecuados para motivarlos en las actividades del EPI y fueron comprensibles para aplicar su contenido en las situaciones didácticas (ANEXO (8)). Asimismo, todos los maestros/as participantes comentaron que estuvieron satisfechos con el contenido de la capacitación y consideraron que la capacitación fue muy eficaz para mejorar su desempeño en la situación didáctica. Aun así, ellos desean más capacitación de otro material o contenidos, dado que sus experiencias fueron muy impactantes.

Según el resultado de la entrevista (ANEXO (8)) y el análisis sobre la relación entre los resultados y el objetivo del Proyecto, se puede concluir que el plan de implementación fue adecuado, dado que el objetivo se logró, y además, se han constatado varios impactos, entre ellos, por ejemplo, las UEs asistidas por ONGs desearon participar en el Proyecto bajo la coordinación del SEDUCA. Es decir que el número de beneficiarios continúa aumentando, y algunas UEs pertenecientes a esas ONGs mostraron casi la misma calidad en la situación didáctica, a pesar del corto plazo de capacitación (ANEXO (8)). Cabe destacar también que la correlación entre los resultados y el objetivo del Proyecto que se ha logrado es muy fuerte, puesto que sólo el Proyecto ha tratado de llevar a cabo las capacitaciones

asistencias técnicas encaminadas a mejorar el desempeño de los maestros/as.

(3) Eficiencia: Media

Según el resultado de la entrevista a los participantes en las capacitaciones a nivel nacional y departamental (ANEXO (8)), la mayoría están muy satisfechos del contenido de la capacitación tanto en su cantidad como su calidad. Sin embargo, algunos desean recibir más capacitación para pulir aún más sus habilidades.

Con respecto al equipamiento donado por el Proyecto, todos los técnicos/as y maestros/as entrevistados afirmaron que fue indispensable para desarrollar las capacitaciones y asistencias técnicas, y las actividades del EPI, así como las clases abiertas y públicas, y para la elaboración de la memoria del EPI (ANEXO (8)). Algunos de ellos deseaban usar más frecuente y eficazmente el equipamiento, ya que estos equipos se encontraban en la dirección y no les fue fácil contar con ellos. También algunos maestros/as necesitaban una capacitación para usarlos de mejor manera. Ademas, si se compara con otros proyectos de cooperación técnica implementados por JICA, el costo de equipamiento del PROMECA está relativamente más alto que el de los otros.

El PROMECA es un proyecto que tiene como objetivo la capacitación de docentes de primaria, y hasta el año 2010 se quiere alcanzar una población de 10.000 maestros/as capacitados bajo la metodología propuesta (en la realidad, el PROMECA ha beneficiado más de 11.768 maestros/as). La implementación del Proyecto asciende aproximadamente a $us. 7.717.000, ejecutando un monto promedio anual de $us. 964.000. El costo de una jornada de capacitación de 8 horas por persona (p/p) en el PROMECA es razonable (Bs. 20 por persona) sin contemplar el costo de facilitadores internacionales y nacionales, según el análisis del Comité de Evaluación Conjunta (CEC).

A nivel nacional, se ha observado que había varios cambios de funcionarios del ME y la política educativa se ha transformado de manera drástica. Sin embargo, a nivel departamental, según el resultado de la entrevista a los técnicos de los EDIs (ANEXO (8)), se confirmó que había un apoyo estable y adecuado de parte de los SEDUCAs, las ESFMs y la UNEFCO. Particularmente, los recursos humanos de los EDIs se han suministrado eficazmente para asesorar a los maestros/as para llevar a cabo las actividades del Proyecto, mientras que había una limitación financiera para cubrir todas las necesidades que las UEs demandaban. En resumen, los recursos humanos asignados por el ME a través de los SEDUCAs y la UNEFCO a lo largo de la implementación plena del Proyecto asciende aproximadamente a 215 meses (M/M) (ANEXO (4)). El Proyecto, a su vez, ha aumentado el insumo de expertos a medida de que el número de beneficiarios y el contenido de la capacitación se han expandido (ANEXO (8)). Por lo tanto, el envío de expertos también refleja el desarrollo del Proyecto.

Por otro lado, se debe mencionar que aproximadamente 50 % de los ex-becarios que participaron en la

capacitación en Japón se han trasladado a otros oficios no relacionados con el Proyecto, o han renunciado (ANEXO (4)), lo que implica que la eficiencia de las capacitaciones en Japón se encuentra relativamente baja.

(4) Impacto: Alto

Había varias entidades que se asociaron o planean asociarse al Proyecto. Por ejemplo, en los distritos de La Paz, como Palca, Pucarani, Puerto Pérez, Ayo Ayo, Corocoro, entre otros, el ETAD promueve las actividades en todas las UEs en sus distritos, en cooperación con los municipios. El financiamiento necesario para llevar a cabo las actividades (excepto capacitaciones oficiales) ha sido cubierto por el esfuerzo de los distritos mismos.

Algunas ONGs se interesaron en el Proyecto porque encontraron en el PROMECA una oferta de formación docente estructurada y coincidente con la política nacional, además complementaria a sus programas de atención. En el caso de "Save the Children" (asistida por "Child Fund") se han llevado a cabo talleres para 83 UEs (1.577 maestros/as beneficiados) en Oruro. Además, según el resultado de la entrevista a la UE apoyada por la ONG (ANEXO (8)), estas UEs mismas han implementado el EPI y han difundido de alguna manera a otras UEs vecinas.

Al conocer el resultado del Proyecto y las actividades de Save the Children, Visión Mundial se interesó en introducir la metodología del Proyecto a 8.000 maestros/as beneficiados por su entidad (1.000 en Oruro, 7.000 en el resto de los departamentos). Esperan que el ME autorice el convenio para llevar a cabo talleres del Proyecto. El EDI de Cochabamba recibió muestras de interés por parte del Plan Internacional y por parte del equipo de Fortalecimiento de la Red de Salud de JICA: Mejoramiento de Salud Materno Infantil en el Área Rural (FORSA Cochabamba) para aplicar la metodología y actividades del Proyecto.

Según el resultado de las entrevistas al equipo del PROMECA, EDIs, ETADs, y UEs, se pudo constatar que casi todas las UEs del Proyecto desarrollaron constante y adecuadamente el EPI (clases abiertas y públicas) y el resto de las actividades vinculadas con el Proyecto. A lo largo de su desarrollo, varios directores y maestros/as que trabajaban en otras UEs, ya sea de primaria o secundaria, fueron invitados por las UEs del Proyecto. Al observar o participar en las actividades, muchos de ellos han manifestado su deseo de realizar un taller o seminario en sus propias UEs. Y prácticamente se han llevado a cabo, a nivel distrital, talleres y seminarios en varios departamentos (se lo ha hecho en los 5 departamentos en los que se hicieron entrevistas a las UEs (ANEXO (8)).

Es importante hacer notar que un factor para el elevado impacto lo constituye la oferta estructurada de técnicas y metodologías de enseñanza en el aula, que son altamente apreciadas por los maestros/as.

Otro impacto positivo relacionado con el Proyecto es la retroalimentación desarrollada por los ex-becarios que fueron capacitados en el exterior (Japón, Honduras, etc.) con fondos del Proyecto. La mayoría de ellos han aplicado lo aprendido en la capacitación a sus oficios. Algunos de ellos tomaron la iniciativa de organizar y dirigir a los ETADs, o difundir sus conocimientos a otras UEs, llevando a cabo talleres de socialización. Por ejemplo, en La Paz, los 9 ex-becarios que participaron en la capacitación de matemática en Honduras (coordinada por el PROMETAM) han llevado a cabo dos talleres (un taller cada dos días) para aproximadamente 600 maestros/as, en cooperación con el SEDUCA.

La UNEFCO, aparte de ser miembro del EDI, ha introducido las metodologías didácticas del Proyecto, de esta manera empezó en 2009 cuatro cursos con respecto a la metodología (Planificación de la clase, Administración del ambiente comunitario, Estrategias didácticas para el protagonismo de los niños/as en su aprendizaje, Estudio Pedagógico Interno), llegando a más de 350 maestros/as participantes. Estos cursos pueden ser oficialmente reconocidos por el ME para tomar en cuenta una promoción en el escalafón si se los termina satisfactoriamente. Estos cursos continuarán impartiéndose, según el resultado de la entrevista (ANEXO (8)).

Las ESFMs, a su vez, además de familiarizarse con la metodología del Proyecto a través de los seminarios de socialización o talleres, podrán gozar de un nuevo currículo en el que pueda reflejarse el contenido del Proyecto en lo referente a la gestión del aula y de la unidad educativa, entre otros. El PROMECA, respondiendo a una sugerencia del ME, ha llevado a cabo, desde octubre de 2009, tres seminarios para los técnicos de la DGFM del ME y algunos representantes de las ESFMs, y una presentación en el "2° Encuentro Nacional de Maestros de las Escuelas Superiores de Formación de Maestros: Diseño Curricular Base de Formación de Maestros del Sistema Educativo Plurinacional" (aproximadamente 500 participantes). Este apoyo técnico estuvo dirigido a dar a conocer la metodología didáctica del Proyecto para la elaboración del nuevo currículo de las ESFMs.

Prácticamente, en el último borrador del currículo, que pronto será aprobado en este año, se enfatiza la importancia de combinar la teoría didáctica y la práctica docente en la situación didáctica. Según el borrador, la práctica docente se inicia desde el primer año de formación en la perspectiva de introducir paulatinamente a los estudiantes en la lógica de la carrera docente través de videos, películas, asistencia a los profesores, observación de clases en la institución para contrastar con lo estudiado, entrevistas, revisión de documentos relacionados con los modelos y/o tendencias en la Internet, guiones de estudio sobre las tendencias y/o modelos pedagógicos a través de la historia de la educación, etc. Para realizar la práctica docente, las ESFMs establecerán convenios interinstitucionales con las Prefecturas, Alcaldías Municipales, ONGs, instituciones privadas o cualquier otra institución productiva. Según el resultado de la entrevista, los directores de las ESFMs afirmaron que las UEs del Proyecto pueden convertirse en posibles candidatas para la práctica docente, ya que la aplicación del EPI puede beneficiar mucho a los estudiantes (ANEXO (8)).

Aparte de ellos, el PPMI tiene un vínculo técnico con el Proyecto, de manera que los tres módulos y materiales del Programa: "Estrategias para generar el protagonismo de los estudiantes en aula", "Ambiente comunitario" y "Guía de trabajo final de grado sobre Estudio Pedagógico Interno (EPI)", cuyo contenido fue extraído de los módulos del Proyecto y adecuado al contexto del país para formar aproximadamente a 8.243 maestros/as interinos (ANEXO (8)). En el caso del EPI, el contenido está orientado a cómo sistematizar experiencias y plantear soluciones a problemas emergentes en el aula.

Según el resultado de las entrevistas al ME, los EDIs, las UEs y ONGs (ANEXO (8)), en general, al principio del Proyecto las actividades no fueron bien recibidas por los maestros/as o padres de familia, a raíz de que las clases abiertas o públicas dieron a los maestros/as la impresión negativa de que ellos serían pasivamente evaluados, y para los padres de familia el tiempo de sus niños/as para estudiar sería disminuido para otorgar a los maestros/as una oportunidad de ser capacitados.

Sin embargo, una vez que los maestros/as y padres de familia conocieron el resultado de las capacitaciones sobre situaciones didácticas, ellos mismos se convirtieron en los promotores del Proyecto. Por ejemplo, la Federación Departamental de Maestros Rurales de La Paz, que fue uno de los oponentes principales al Proyecto, manifestó su adhesión al mismo, ya que sus miembros reconocieron, a través de la socialización en reiteradas oportunidades, la gran contribución del Proyecto a la mejora de la capacidad de los maestros/as, inclusive en el cambio de actitud de los niños/as. Esto se demuestra en que la Federación emitió una carta de petición al ME para continuar, de alguna manera, con las actividades del Proyecto.

(5) Sostenibilidad: Media

En el Decreto Supremo N° 0156, la Universidad Pedagógica es responsable de la formación continua y postgradual siendo la UNEFCO parte de la estructura de la misma. Estas definiciones de la política educativa coinciden con las actividades del Proyecto, puesto que uno de los objetivos superiores es establecer un subsistema de formación continua. Sin embargo, todavía hace falta la aprobación del P-LEASEP y alguna legislación para concretar lo que está prescrito en el Decreto Supremo N° 0156 para perfeccionar el proceso de la formación continua y postgradual.

Según el resultado de las entrevistas (ANEXO (8)), los SEDUCAs y ETADs afirmaron que seguirían trabajando para promover e impulsar las actividades del Proyecto. Como se ha indicado anteriormente, la UNEFCO empezó en 2009 tres cursos con respecto a la metodología y contenidos del Proyecto. Además, esta metodología ha sido sugerida para el nuevo currículo de las ESFMs, y está realmente introducida, con adecuaciones necesarias, como una parte de la capacitación del PPMI.

En 2010 se ha aumentado el número de maestros/as inscritos en los cursos ofrecidos por la

El ME ha asignado a la UNEFCO el presupuesto necesario para el desarrollo de las acciones programadas. A futuro la proyección es que, en función de la estructuración de la oferta de formación continua y postgradual, se asignará mayores recursos.

Según el resultado de las entrevistas (ANEXO (8)), por ejemplo, la UE "Tumarapi" en Corocoro ha organizado y continuará llevando a cabo clases abiertas y públicas cada cuatrimestre y todos los maestros/as elaboran y ejecutan, bajo el plan de secuencia didáctica de la UE, el plan de cada una de las situaciones didácticas (clases) en base a un formulario establecido por la UE. El ETAD de "Quillacollo", a su vez, ha apoyado la implementación de 8 clases abiertas y públicas por año. En el año 2009, Lenguaje, Matemática y Educación Inicial fueron temas que encararon. Han participado de estas clases muchos directores y maestros/as de otras UEs. Para continuar las actividades, han conseguido un respaldo financiero del Municipio, de manera que un fondo especial está incluido en el POA de la Municipalidad.

Por otra parte, están programadas durante el año 2010 reuniones conjuntas (ANEXO (8)), en las cuales participarán los representantes del ME, la UNEFCO, Universidad Pedagógica, las ESFMs, etc. para configurar los lineamientos de la formación continua de maestros/as.

4.2. Los factores que contribuyen al logro del objetivo del Proyecto

(1) Capacitación y divulgación hechas por los equipos de implementación como actividades perseverantes

Las actividades introducidas por el Proyecto como las clases abierta y pública son innovaciones puestas en práctica en el país, por lo cual había oposiciones de parte de los maestros/as en algunos departamentos o distritos. Asímismo, de parte de los padres de familia, había quejas sobre el hecho contingente de que algunos maestros/as faltaban a situaciones didácticas (clases) para participar en capacitaciones del Proyecto. Ante estas incidencias, los equipos del Proyecto perseverantemente han dado a conocer de manera flexible la eficacia de la capacitación a los maestros/as y han llevado a cabo seminarios en que trataron de explicar claramente el por qué la capacitación es necesaria, invitándoles a la clase pública. Gracias a ello, la mayoría de los maestros/as y padres de familia que se pudieron familiarizar con las actividades del Proyecto a medio plazo se convirtieron en actores muy activos y voluntarios en dichas actividades.

(2) Coordinación flexible entre los equipos de implementación y las UEs

Una de las características destacadas del Proyecto es establecer una coordinación dinámica entre los Equipos, como EDIs y ETADs, y las UEs para llevar a cabo las actividades del Proyecto. Se constata en el resultado de la entrevista (ANEXO (8)) que había una diversidad de formas de coordinación así como el modelo *top-down* (un alineamiento jerárquico de autoridad), el modelo *bottom-up* (darse un espacio amplio de discreción de implementadores de bajo nivel), el modelo paralelo (no existir un alineamiento

jerárquico). En cualquier caso, se toma flexiblemente una forma de coordinación para implementar más eficazmente las actividades del Proyecto. Esto implica que no necesariamente hay que seguir coordinando con la misma contraparte, sino que es mejor reaccionar flexiblemente ante un contexto dado para gozar al máximo de su resultado.

(3) Asistencia técnica enfocada en las UEs y los maestros/as

Los equipos del Proyecto, desde una fase muy inicial, han tratado de ejecutar actividades como las capacitaciones, encaminadas a hacer que el EPI se arraigue en la jornada de los maestros/as. El Proyecto realiza capacitaciones de gran escala sólo como una de las medidas para compartir la metodología pedagógica, por lo cual los equipos han visitado y asistido a las UEs con tenacidad, de manera que los maestros/as capacitados prácticamente puedan aplicar la metodología aprendida a situaciones didácticas. Esto puede ser un factor, ya sea indirecto, que causó el logro del objetivo del Proyecto.

Asimismo, cabe mencionar que las actividades como encuentros nacionales y departamentales, intercambios técnicos, concursos, capacitaciones en el exterior, etc., pudieron impulsar el entusiasmo y la creatividad de los mismos maestros/as.

4.3. Factores que impiden el logro del objetivo del Proyecto

(1) Remoción del personal clave del Proyecto

Se observa algunas veces que las personas capacitadas en Japón y/o personas claves para la coordinación son removidas de sus cargos o puestos laborales, lo cual afecta negativamente al avance del Proyecto.

(2) Relación con los gremios de maestros/as

Había casos en que algunos gremios de maestros/as se opusieron a las actividades del Proyecto en fases iniciales, se suspendieron capacitaciones en los Departamentos de Cochabamba y La Paz. Sin embargo, ambos casos se resolvieron, debido a que los equipos del Proyecto perseverantemente han promovido la comprensición de parte de los gremios. En particular, la Federación Departamental de Maestros Rurales de La Paz se convirtió en defensor del Proyecto y comenzaron a colaborar activamente con los equipos.

(3) Demora de establecimiendo de un nuevo sistema educativo

Se constata que la aprobación de la Ley de Educación, oficialización de un currículo escolar, establecimiento de un nuevo subsistema de formación inicial y continua todavía no se han materializado, lo cual puede afectar negativamente al avance y seguimiento del Proyecto.

4.4. Conclusiones

Pese a las incidencias como incertidumbres políticas o sociales en algunos departamentos, el Proyecto ha implementado actividades necesarias, flexible y vigorosamente, considerando el contexto de cambios, como en lo referido a la intervención del Proyecto en el área rural. Como se ha confirmado anteriormente, en las UEs del Proyecto, los maestros/as beneficiados han desarrollado autosuficientemente sus actividades orientadas a mejorar la enseñanza que incluye la planificación de la clase, el uso y elaboración de material didáctico y el empleo de técnicas orientadas a generar el protagonismo de los niños/as en su aprendizaje. Su fruto se ha visto en el desarrollo del ambiente comunitario y en el entusiasmo de los niños/as en su aprendizaje.

Como impacto del Proyecto, se constata que las experiencias que se han acumulado en las UEs voluntaria y espontáneamente han sido difundidas por los maestros/as beneficiados a otras UEs, en la mayoría de los departamentos. Además, la UNEFCO y el PPMI han introducido algunos contenidos de los módulos del Proyecto en sus propios cursos, lo cual representa un avance significativo en la formación continua de maestros/as.

Por lo tanto, para expandir más este beneficio a todo el país y asegurar la sostenibilidad de las actividades puestas en práctica despues de la finalización del Proyecto, se requerirá que las instancias del ME (SEDUCAs, Universidad Pedagógica, UNEFCO) y UEs desarrollen las actividades de manera integrada y armoniosa acorde al proceso de transformación del Sistema Educativo Plurinacional.

5. RECOMENDACIONES

5.1. Recomendaciones

La Misión recomienda lo siguiente para la finalización del Proyecto:

(1) Fortalecimiento de la capacitación a los técnicos de los SEDUCAs

Estando cerca al cierre del Proyecto, los EDIs, los ETADs, la UNEFCO y las UEs involucradas en el Proyecto, para continuar con las actividades están proponiendo sus propios planes de sostenibilidad. Por lo tanto, en el futuro, es preciso que en el tiempo que le queda al Proyecto se deba proporcionar un apoyo más acorde con las necesidades actuales de estas entidades.

(2) Necesidad de precisar los roles de las instituciones relacionadas con la capacitación de profesores/as

En la capacitación de profesores/as a nivel departamental, se ha logrado muy buenos resultados gracias a que varias entidades relacionadas han prestado su colaboración a la unidad ejecutora de cada departamento, pero debido a que no se habían definido los roles que debían cumplir cada una de estas instituciones, surgió algo de desfase en la planificación de las capacitaciones, motivo por el cual, para los profesores/as que recibían capacitación, puede que no haya habido una continuidad en los temas. Especialmente, en cuanto a los SEDUCAs y UNEFCO se refiere, se espera que asuman un rol protagónico en la capacitación, razón por la cual habrá que definir claramente sus funciones y responsabilidades, por lo que es de suma importancia que ambas instituciones ejecuten las actividades de capacitación y apoyo técnico sobre la base de un mismo plan de acción.

(3) Desarrollo de currículo y material didáctico a la brevedad posible

Los componentes básicos del PROMECA son las técnicas de aula, la gestión del ambiente comunitario del aula y la administración de las UE. Con el empleo de estas técnicas en el aula por parte de los profesores/as el estilo de las situaciones didácticas (clases) ha cambiado notablemente de manera positiva. Además, se han realizado capacitaciones en las asignaturas principales, como ser, lenguaje, matemática, ciencias naturales y sociales. Sin embargo, debido a que aún no se tiene un currículo nacional que señale el camino de la enseñanza de las asignaturas ni libros de texto adecuados a un currículo, la eficacia de las capacitaciones se ve limitada.

(4) Propuestas de proyectos propios de cada departamento y conformación de un comité que se encargue de todos ellos

En esta misión de evaluación, se pudo comprobar que cada departamento, de acuerdo con sus características y necesidades, están encarando las actividades del PROMECA y están trabajando bajo planes propios para darle continuidad al proceso introducido por el Proyecto. Por lo expuesto, surge la expectativa con relación a la creación de una instancia conformada por personeros del ME y directores o representantes de los SEDUCAs, que se haga cargo de coordinar el proceso de implementación del

intercambio de experiencias y acciones de formación continua, sujeto a la reglamentación del D.S 156 y a la aprobación de la Ley de Educación.

Por otra parte, en el futuro se pretende que las UEs piloto con mayor experiencia en el Proyecto, se conviertan en unidades educativas de práctica para los futuros maestros que actualmente están en proceso de formación en las ESFMs.

(5) Necesidad de seguimiento

Según los resultados de la evaluación final, quedó claro que los técnicos/as con poco tiempo en el Proyecto, si bien tienen mucho interés en continuar, no se han apropiado aún completamente de los contenidos y metodologías del Proyecto. Por lo tanto, una vez finalizado el Proyecto, creemos que será necesario el envío de expertos de corto plazo por un determinado período para reforzar y consolidar los equipos técnicos en algunos temas y hacer orientaciones más concentradas. Ahora bien, en lo referente a decisiones sobre el grupo de técnicos que se capacitará, el tipo de capacitación complementaria que se dará y cuánto tiempo será necesario, el ME junto con las personas relacionadas con el Proyecto deberán discutir antes de que concluya el mismo y preparar un plan de capacitación complementaria para que se solicite oficialmente un programa de cooperación al Japón.

ANEXO(1)

Agenda tentativa de actividades de la Misión de Evaluación Final de JICA para el Proyecto "Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Escolar" (PROMECA)

- Agenda para Hiroki ISHIZAKA

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
17/02/10	....	Llegada de Hiroki ISHIZAKA	A definir
18/02/10	09:00 10:00 10:30-18:30	▪ Visita de protocolo a la oficina de JICA ▪ Visita de protocolo al Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional y a la Dirección General de Formación de Maestros (DGFM) ▪ Reunión de trabajo técnico en oficina del PROMECA	Kenta SASAKI Toshihiro NAKAJIMA Yasuhiro HORI Gonzalo VARGAS Rocio PEREDO
19/02/10	09:00-18:30	▪ Reunión de trabajo técnico en oficina del PROMECA	Equipo técnico PROMECA-JICA
22/02/10	09:00-10:00 10:00-18:30	▪ Reunión con autoridades del Ministerio de Educación ▪ Reunión de trabajo técnico en oficina del PROMECA	Ramiro Cuentas-DGFM Equipo técnico PROMECA-JICA
23/02/10	10:00-12:00 14:30-16:00 16:30-18:00	▪ Viaje a Oruro ▪ Visita a UE "Jose Maria Sierra Galvarro"-Observación de Clase-Entrevista con maestros y Junta Escolar ▪ Visita a UE "Luis Llaosa" – Observación de Clase-Entrevista con maestros y Junta Escolar ▪ Entrevistas con EDI y responsables de ONG ▪ Retorno	Equipo técnico PROMECA-JICA
24/02/10	09:00-18:30	▪ Reunión de trabajo técnico en oficina del PROMECA	Equipo técnico PROMECA-JICA
25/02/10	 15:00-18:00	▪ Viaje a Tarija (vuelo Aerosur hrs. 7:00) ▪ Visita a UNEFCO-Entrevista con los Responsables ▪ Reunión con los Ex Becarios	Equipo técnico PROMECA-JICA
26/02/10	9:30-10:30 10:30-11:00 11:00-12:00 14:30-16:00 16:00-16:30	▪ Visita a UE "La Paz"-Entrevista con miembro de ETAD ▪ Entrevista con los docentes de Escuela Superior de Formación de Maestros (ESFM Canasmoro) ▪ Entrevista con EDI ▪ Visita a UE "Tarija 3" – Entrevista con los maestros y junta escolar ▪ Visita a UE "Jose Manuel Avila" Observación de Clase fuera de PROMECA ▪ Retorno a La Paz (vuelo Aerosur hrs. 17:45)	Equipo técnico PROMECA-JICA
27/02/10		▪ Elaboración de documentos	
28/02/10		▪ Elaboración de documentos	
01/03/10	07:00 08:30-12:00 15:00-16:00 16:00-17:00	▪ Viaje a Cochabamba ▪ Visita a UE "Wilge Rodriguez" – Observación de Clase, y entrevistas con maestros y Junta Escolar ▪ Entrevista con EDI ▪ Entrevista con los Ex Becarios	Equipo técnico PROMECA-JICA
02/03/10	09:00-11:00	▪ Visita a Distrito Tiraque – Visita a UE "Isabel Torrico Arnez" y entrevistas con director distrital, maestros y Junta Escolar	Equipo técnico PROMECA-JICA

	16:00-17:30	▪ Visita a Distrito Quillacollo – Visita a UE "Villa Moderna" y entrevistas con director distrital y ETAD ▪ Retorno a La Paz (vuelo Aerosur hrs. 19:00)	
03/03/10	10:00-10:30	▪ Trabajo técnico y elaboración de documentos en oficina ▪ Visita a UE Ecuador	Equipo técnico PROMECA-JICA
04/03/10	9:00-12:00	▪ Visita a Coro Coro ▪ Visita a Nucleo "Waldo Balivian" - Observación de Clase, entrevistas con maestros y Junta Escolar	Equipo técnico PROMECA-JICA
05/03/10	8:00-11:00 11:30-12:00	▪ Vsita a UE fuera de PROMECA ▪ Observación de Clase-UE La Merced, UE Nueva Jersalen y UE "Adolfo Costa du Rels" ▪ Reunión con responsable de Cooperación para Sector de Educación de Dinamarca	Equipo técnico PROMECA-JICA Ivett Long

▪ Agenda para Toshio MURATA, Ken FURUKAWA y Hiroki ISHIZAKA

FECHA	HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES
07/03/10	....	Llegada de Toshio MURATA (Honduras) y Ken FURUKAWA (Japón)	
08/03/10	09:00 15:00-15:30 15:30-16:30 16:30-18:00	▪ Trabajo técnico y elaboración de documentos en oficina ▪ Visita de protocolo a la oficina de JICA ▪ Entrevista con responsable de Sector de Educación de AECI(Cooperación de España) ▪ Reunión de trabajo técnico en oficina de PROMECA	Sr.Hirofumi Matsuyama Carmen de Diego Fonseca
09/03/10	09:00-9:45 10:00-18:30	▪ Visita de protocolo al Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional y a la Dirección General de Formación de Maestros (DGFM) ▪ Reunión de trabajo técnico en oficina de PROMECA	Diego Pary Ramiro Cuentas Equipo técnico PROMECA-JICA
10/03/10	11:30-13:00 17:00-18:00	▪ Viaje a Sucre, Chuquisaca (vuelo Aerosur, hrs. 11:30) ▪ Visita a Tarabuco-UE "Rosaria Vda de Antezana" Observación de clase, entrevistas con maestros y Junta Escolar ▪ Entrevista con EDI de Sucre	Equipo técnico PROMECA-JICA
11/03/10	08:30 10:30 14:30-18:30	▪ Visita a UE "San Juanillo"- Observación de Clase y Entrevista con los maestros ▪ Retorno a La Paz (vuelo Aerosur, hrs. 11:30) ▪ Reunión de trabajo técnico en oficina de PROMECA	Equipo técnico PROMECA-JICA
12/03/10	09:00-12:30 14:30-18:30	▪ Visita a UE "Guillermo Frias"- Entrevistas con maestros y Junta Escolar de Mecapaca - La Paz ▪ Reunión de trabajo técnico en oficina de PROMECA	Equipo técnico PROMECA-JICA
13/03/10		▪ Elaboración de Informe	
14/03/10		▪ Elaboración de Informe	
15/03/10	08:00-12:00 14:30-18:30	▪ Visita a Escuela Superior de Formación de Maestros "Bautista Saavedra" – Santiago de Huata,La Paz ▪ Reunión de trabajo con ME y PROMECA	Equipo técnico PROMECA-JICA Ramiro Cuentas-DGFM
16/03/10	09:00-18:30	▪ Reunión de trabajo técnico en oficina de PROMECA	Equipo técnico PROMECA-JICA
17/03/10	08:30-18:30	▪ Reunión de trabajo técnico en oficina de PROMECA	Ramiro Cuentas-DGFM Equipo técnico PROMECA-JICA
18/03/10	09:00-12:00	▪ VII Reunión del Comité de Coordinación Conjunta	Equipo técnico PROMECA-JICA
19/03/10	...	▪ Informe al Embajada de Japón y JICA	Equipo técnico PROMECA-JICA
20/03/10		▪ Salida de Bolivia	

ANEXO (2)

ENTREVISTADOS EN VISITA DE LA MISIÓN EVALUADORA DEL 17 FEBRERO AL 20 DE MARZO DE 2010

Nombre	Cargo e Institución	Institución
Diego Pary Rodríguez	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional	Ministerio de Educación
Ramiro Cuentas Delgadillo	Dirección General de Formación de Maestros	Ministerio de Educación

Cargo e Institución	Nº
Servicio Departamental de Educación (SEDUCA La Paz)	1
Unidades educativas del departamento de La Paz	24
Padres de familia de unidades educativas del departamento de La Paz	19
Embajada de Dinamarca	1
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	1
Visión Mundial - Nacional	1
Unidad Especializada de Formación Continua-Cochabamba	2
Servicio Departamental de Educación (SEDUCA Cochabamba)	3
Distrito de Tiraque	2
Distrito de Quillacollo	2
Unidades educativas del departamento de Cochabamba	61
Padres de familia de unidades educativas del departamento de Cochabamba	5
Unidad Especializada de Formación Continua-Tarija	4
Servicio Departamental de Educación (SEDUCA Tarija)	4
ESFM Juan Misael Saracho del departamento de Tarija	41
Unidades educativas del departamento de Tarija	15
Padres de familia de unidades educativas del departamento de Tarija	4
PPMI - Tarija	1
Viceministerio de Educación Superior de Formación de Maestros	1
Unidad Especializada de Formación Continua-Oruro	1
Servicio Departamental de Educación (SEDUCA Oruro)	5
Unidades educativas del departamento de Oruro	45
Padres de familia de unidades educativas del departamento de Oruro	13
Visión Mundial – Regional Oruro	1
Child Found – Regional Oruro	1
Save the children – Regional Oruro	2
Prefectura del departamento de Oruro	1
PPMI - Oruro	1
Unidad Especializada de Formación Continua-Chuquisaca	3
Servicio Departamental de Educación (SEDUCA Chuquisaca)	7
Unidades educativas del departamento de Chuquisaca	21
ESFM Bautista Saavedra	16

MISIÓN DE EVALUACIÓN
REUNIÓN CON Ministerio de Educación
La Paz

Nombre	Cargo e Institución	Fecha
Diego Pary Rodríguez	Viceministerio de Educación Superior de Formación Profesional	18 de febrero de 2010 9 de marzo de 2010
Ramiro Cuentas Delgadillo	Dirección General de Formación de Maestros	22 de febrero de 2010

LA PAZ

MISIÓN DE EVALUACIÓN
REUNIÓN CON PROMECA

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	HIROKI ISHIZAKA	MISIÓN DE EVALUACIÓN	JICA
2	KENTA SASAKI	ASISTENTE REPRESENTANTE	JICA
3	ROCÍO PEREDO	CONSULTORA EN INVESTIGACIÓN	JICA
4	YASUHIRO HORI	EXPERTO	PROMECA-JICA
5	TOSHIHIRO NAKAJIMA	COORDINADOR	PROMECA-JICA
6	GONZALO VARGAS	PROFESIONAL EN DESARROLLO	PROMECA-JICA
7	HUGO KOMORI	TRADUCTOR	

ORURO

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Visita a UE José María Sierra
Ouro, 23 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Nelson Requena Cordero	Técnico Educación Especial	SEDUCA-UATP
2	Lidia Seraur Villafuerte	Técnica de SS	SEDUCA-UATP
3	Betty Edith Portillo H.	Técnica de SS	SEDUCA-UATP
4	Roberto Gómez Bahoz		UNEFCO
5	Gladys Martínez Ch.	Maestra	UE José María Sierra
6	Cristina Velásquez M.	Maestra	UE José María Sierra
7	Janeth Taborga Vacaflor	Maestra	UE José María Sierra
8	Esther Villarte Y.	Jefa de la UATP	SEDUCA-UATP
9	Patricia Claudia Corrales Villanueva	Maestra	UE José María Sierra
10	Jenny Janneth Ameller Ortuño	Maestra	UE José María Sierra
11	Nelly Angélica Fajardo Martínez	Maestra	UE José María Sierra
12	Matha Llanque Ortiz	Maestra	UE José María Sierra
13	Teodocia Gutiérrez B.	Maestra	UE José María Sierra
14	Casilda Apaza Valdez	Maestra	UE José María Sierra
15	Alex Ramiro Sarmieto Candia	Técnico	SEDUCA-UATP
16	Ruth Silvia García G.	Maestra	UE José María Sierra
17	Tania Terceros Loayza	Maestra	UE José María Sierra
18	Ramiro Angel Guarachi Miranda	Maestra	UE José María Sierra
19	Alcira Ordoñez Castel	Maestra	UE José María Sierra
20	Lidia Aguirre Ovando	Maestra	UE José María Sierra

21	Miguel Anse Luizaga Ayala	Maestra	UE José María Sierra
22	Victoria Romas Soto	Maestra	UE José María Sierra
23	Norma R. Ramírez Ríos	Maestra	UE José María Sierra
24	Elizabeth Vigabriel Miranda	Madre de familia	UE José María Sierra
25	Gladis Beltr´n Ramos	Madre de familia	UE José María Sierra
26	Rocío Ximena Linares Rodríguez	Madre de familia	UE José María Sierra
27	Betty Estela Nina	Madre de familia	UE José María Sierra
28	Reina Nnoska Linares Rodríguez	Madre de familia	UE José María Sierra
29	María Ledezma	Madre de familia	UE José María Sierra
30	Agustín López	Padre de familia	UE José María Sierra
31	Wilfredo Flores	Padre de familia	UE José María Sierra

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Visita a UE Luis Llosa
Ouro, 23 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Gaby Lazzo Ríos	Maestra	UE Luis Llosa
2	Rossemary Salinas Rojas	Maestra	UE Luis Llosa
3	Norka Virginia Conde Gonzáles	Maestra	UE Luis Llosa
4	Melania Ortiz Vásquez	Maestra	UE Luis Llosa
5	Rosa Gutiérrez Jiménez	Maestra	UE Luis Llosa
6	Miriam Uriona Triveño	Maestra	UE Luis Llosa
7	Jorge Gutiérrez	Maestro	UE Luis Llosa
8	Esther Villarte Y.	Jefa de la UATP	SEDUCA-UATP
9	María Eugenia Quisbert García	PPMI	
10	Ximena Montoya Fernández	Madre de familia	UE Luis Llosa
11	Nancy Anibarro M.	Maestra	UE Luis Llosa
12	Mercedes Luizaga S.	Maestra	UE Luis Llosa
13	Juana Flores G.	Maestra	UE Luis Llosa
14	Miriam Castillo Mancilla	Maestra	UE Luis Llosa
15	Wilde Chuquichambi Choque	Maestro	UE Luis Llosa
16	René Candia S.	Junta Escolar	UE Luis Llosa
17	Grober Richar Cahmbi Sánchez	Padre de familia	UE Luis Llosa
18	Demetrio Jorge Gutiérrez Mamani	Maestro	UE Luis Llosa
19	Jacqueline Bethian Rojas	Maestra	UE Luis Llosa
20	Edith Choqueticlla Mejía	Madre de familia	UE Luis Llosa
21	Elizabeth Huanca Cari	Madre de familia	UE Luis Llosa
22	Ivana Zeballos Sossa	Maestra	UE Luis Llosa
23	Roberto Gómez Bahoz		UNEFCO
24	Alex López	Consultor	PROMECA
25	Nelson Requena Cordero	Técnico Educación Especial	SEDUCA-UATP
26	Betty Edith Portillo H.	Técnica de SS	SEDUCA-UATP
27	Teresa Aragonéz Vargas	Técnica de SS	SEDUCA-UATP
28	Judith Padilla Orosco	Maestra	UE Luis Llosa
29	María Vsquez Oropeza	Maestra	UE Luis Llosa
30	Vilma Villalta H.	Maestra	UE Luis Llosa
31	Patrocinia Aliendre D.	Maestra	UE Luis Llosa
32	Elizabeth Chilca Aguilar	Maestra	UE Luis Llosa

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con ONG y EDI de Oruro

Ouro, 23 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Bernardo Flores	Gerente	Visión Mundial
2	Waldo Blacutt U.	Secretario Deptal.	Prefectura
3	Teresa Aragonéz Vargas	Técnica de SS	SEDUCA-UATP
4	Pedro Vargas B.	Coordinador Educación	Save the children
5	Carmen Huarachi	Educadora	Save the children
6	Roberto Gómez Bahoz	Técnico	UNEFCO
7	Franco Flores B.	Coordinador Educación	Childfund
8	Nelson Requena Cordero	Técnico Educación Especial	SEDUCA-UATP
9	Alex López	Consultor	PROMECA
10	Esteban Terán	Técnico Inicial y Primaria	SEDUCA-UATP
11	Esther Villarte Y.	Jefa de la UATP	SEDUCA-UATP
12	Betty Edith Portillo H.	Técnica de SS	SEDUCA-UATP

LA PAZ

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Visión Mundial
La Paz, 24 de febrero de 2010. 15:00

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Juan Carlos Delgado	Responsable Nacional de Educación	Visión Mundial

TARIJA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Exbecarios de Tarija
Tarija, 25 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Ilsen Torrejón Fuentes	Técnica de currículum I	SEDUCA
2	Dolly Soto Cardozo	Directora	UE Narciso Camepro
3	José Rafael Fernández Valdez	Jefe de la UATP	SEDUCA
4	Gustavo Arroyo	Profesor	UE Juan Pablo II

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con UNEFCO
Tarija, 25 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Toshihiro Nakajima	Coordinador	PROMECA
2	Yasuhiro Hori	Experto	PROMECA
3	Hugo Komori	Traductor	TRADUCTOR
4	Rocío Peredo	Consultora	JICA-Consultora
5	Nilson Ayarde	Técnico	UNEFCO
6	Hiroki Ishizaka	Consultor	Universidad HKG
7	Fernando Carrión	Director	UNEFCO
8	Gonzalo Vargas	Consultor	

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con UE Tarija 3

Tarija, 26 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Martina Tórrez B.	Técnica	SEDUCA
2	Margarita Farfán c.	Maestra	UE Tarija 3
3	Flora Mendoza Ch.	Maestra	UE Tarija 3
4	Evelyn Ramírez D.	Maestra	UE Tarija 3
5	Jacqueline León V.	Maestra	UE Tarija 3
6	Silvana Perales Z.	Maestra	UE Tarija 3
7	Héctor Fernández	Maestra	UE Tarija 3
8	Julio Gareca	Maestra	UE Tarija 3
9	Santusa Mamani	Maestra	UE Tarija 3
10	Miguela Muñoz Torrez	Maestra	UE Tarija 3
11	Alicia Janco	Maestra	UE Tarija 3
12	Beatriz Norah López P.	Técnica	SEDUCA
13	Ilsen Torrejón	Técnica	SEDUCA
14	Willy J. Quispaya M.	Director	UE Tarija 3
15	Rocío Peredo	Consultora	JICA-Consultora
16	Hugo Komori	Traductor	TRADUCTOR
17	Gonzalo Vargas	Consultor	PROMECA
18	Rolando Quiroga	Consultor	PROMECA
19	Germán Achá	Técnico	SEDUCA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Padres de Familia de la UE Tarija 3
Tarija, 26 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Bertha Landeo	Madre de familia	UE Tarija 3
2	Reyna Saldaña	Madre de familia	UE Tarija 3

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con EDI Tarija
Tarija, 26 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Ilsen Torrejón F.	Técnio de Currículum I	SEDUCA
2	Ermán Achá Condori	Técnico de Currículum II (nivel secundaria)	SEDUCA
3	Abel Tárraga Gallardo	Técnico departamental	UNEFCO
4	Nilson Ayarde	Técnico Nacional	UNEFCO
5	Rubén Ayaviri García	Téncio (Ex EDI)	UNEFCO
6	María Edugenia Hurtado R.	Téncio (Ex EDI)	UNEFCO

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con ESFM Juan Misael Saracho - Canasmoro
Tarija, 26 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Alberto Pereira Ríos	Director	ESFM Juan Misael Saracho
2	Angel Ugarte Gossh	Director Académico	ESFM Juan Misael Saracho
3	Ruth Mery Benitez E. (Exbecario)	Profesora	ESFM Juan Misael Saracho
4	Arsenio Vidaurre	Profesor	ESFM Juan Misael Saracho
5	Leonardo Marce	Coordinador del PPMI	
6	Carmen Rosa Abán	Coordinadora Unidad Académica Tarija	ESFM Juan Misael Saracho
7	Renán Arenas A.	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
8	Ruth Mery Benitez E. (Exbecario)	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
9	Victoria Romero	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
10	Olga Martínez M.	Auditor Resp. Bienes	ESFM Juan Misael Saracho
11	Francisco Campos	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
12	Vidal Portillo	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
13	Milton Gallardo R.	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
14	Gladys López Castillo	Auditora Resp. Contabilidad	ESFM Juan Misael Saracho
15	Gerónimo Velasquez	Mantenimiento	ESFM Juan Misael Saracho
16	Sixxto	Agropecuario	ESFM Juan Misael Saracho
17	Verónica Paredez	Cocinera	ESFM Juan Misael Saracho
18	Rosa Arenas	Limpieza	ESFM Juan Misael Saracho
19	Mercedes Gutiérrez	Encargado cargo	ESFM Juan Misael Saracho
20	Wilfredo Cano J.	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
21	Ariel Ichazú R.	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
22	Roberto Jaramillo Cruz		ESFM Juan Misael Saracho
23	Luis Fernando Rojas		ESFM Juan Misael Saracho
24	Lucila Morón Robles		ESFM Juan Misael Saracho
25	Miguel Medrano Urzagaste		ESFM Juan Misael Saracho
26	Jenny Griselda Machicao Villarrubia	Directora Adm-Fin	ESFM Juan Misael Saracho
27	Tania L. Quispe Zeballos		Viceministro de Educación Superior de Formación de Maestros
28	Simón Gonzáles Mur		ESFM Juan Misael Saracho
29	María Salomé Cabezas	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
30	Wilma Ferreyra	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
31	Elizabeth Rojas Cruz	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
32	Primitiva Fernández	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
33	Francisco Soruco R.	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
34	Daysi Vásquez	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
35	Fátima de Belmonte	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
36	Teddy Tolaba R.	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
37	Pedro Ovando R.	Docente	ESFM Juan Misael Saracho
38	Luis Jurado Sánchez	Docente de Area de Educ.Soc.	ESFM Juan Misael Saracho
39	Fernando W. Loza S.	Docente Artes plásticas	ESFM Juan Misael Saracho
40	Irma Medrano Ch.	Docente psicología	ESFM Juan Misael Saracho
41	Teresa Valdes A.	Docente Currículum Aprendizaje	ESFM Juan Misael Saracho
42	Daysi Aviles M.	Docente de práctica Docente	ESFM Juan Misael Saracho
43	Augusto Rueda Vaca	Docente de Gestión Educativa	ESFM Juan Misael Saracho

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión en UE José Manuel Avila
Tarija, 26 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	José Chavarría Q.	Director	

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión en UE La Paz
Tarija, 26 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Amalia Janeth Garamendy López		UE La Paz

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Padres de Familia de la UE La Paz
Tarija, 26 de febrero de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Mario Tarraga Girou	Padre de familia	UE La Paz
2	Mercedes Alvarez Velásquez	Madre de familia	UE La Paz

COCHABAMBA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con EDI de Cochabamba
Cochabamba, 1 de marzo de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	España Guido Molina Torrico	Técnico	UNEFCO
2	Patricia Ayllón Quinteros	Técnica	UNEFCO
3	Ruth Marcela Claure Pierola	Técnica	SEDUCA
4	Olivia Arrázola	Consultora	PROMECA
5	Martín Villarroel	Técnico	SEDUCA
6	José Luís Chávez	Técnico	SEDUCA
7	Rocío Peredo	Consultora	JICA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Ex Becarios
Cochabamba, 1 de marzo de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	España Guido Molina Torrico	Técnico	UNEFCO
2	Patricia Ayllón Quinteros	Técnica	UNEFCO
3	Ruth Marcela Claure Pierola	Técnica	SEDUCA
4	Virginia Subieta	Profesora	
5	Luisa Cáceres Velasco	Directora	UE Simón Bolívar (ex técnica de INFOPER)
6	Olivia Arrázola	Consultora	PROMECA
7	Nelly Rocha M.	Directora	UE Wilge Rodríguez
8	Martín Villarroel	Técnico	SEDUCA
9	José Luís Chávez	Técnico	SEDUCA
10	Rocío Peredo	Consultora	JICA
11	Hugo Komori	Traductor	
12	Hiroki Ishizaka	Consultor	JICA
13	Toshihiro Nakahima	Coordinador	PROMECA
14	Yasuhiro Hori	Experto	PROMECA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con UE Wilge Rodríguez
Cochabamba, 1 de marzo de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Elvira Tórrez Patzi	Profesora	UE Wilge Rodríguez
2	Rosmery Escobar Pinto	Profesora	UE Wilge Rodríguez
3	Geovana Méndez Fernández	Profesora	UE Wilge Rodríguez
4	Victoria Tribeño García	Profesora	UE Wilge Rodríguez
5	Yolanda López Aguilar	Profesora de matemática	UE Wilge Rodríguez
6	Rosmery Arandia	Profesora de lenguaje	UE Wilge Rodríguez
7	Margarita Cuadros	Profesora de Artes Plásticas	UE Wilge Rodríguez
8	Nancy Sazari Valencia	Profesora	UE Wilge Rodríguez
9	Marina Velasco Terán	Profesora	UE Wilge Rodríguez
10	Nemesia Rocha Z.	Profesora	UE Wilge Rodríguez
11	Julia Chambi H.	Profesora	UE Wilge Rodríguez
12	María Aleja Rioja B.	Profesora	UE Wilge Rodríguez
13	Emilio Hinojosa	Profesor	UE Wilge Rodríguez
14	Ramiro Sandoval	Profesor	UE Wilge Rodríguez
15	Miguel Angel Guzmán Revollo	Profesor	UE Wilge Rodríguez
16	Bertha Calle Bustamente	Profesora	UE Wilge Rodríguez
17	Diriavar Sansusty Zapata	Profesora	UE Wilge Rodríguez
18	Rebeca Romero Maldonado	Profesora	UE Wilge Rodríguez
19	Aurelia Vargas	Profesora	UE Wilge Rodríguez
20	Violeta Claros O.	Profesora	UE Wilge Rodríguez
21	Virginia Subieta	Profesora	UE Wilge Rodríguez
22	Orlando Pozo H.	Profesor de Música	UE Wilge Rodríguez
23	Estela Calsina	Profesora de REM	UE Wilge Rodríguez
24	Sandra Véliz	Profesora de Primaria	UE Wilge Rodríguez
25	María Guerrero	Profesora de grado	UE Wilge Rodríguez
26	Elizabeth Meneses	Profesora de Educación para el Hogar	UE Wilge Rodríguez
27	Yery Loras	Profesor de religión	UE Wilge Rodríguez
28	Adolfo Montevilla	Profesor de curso	UE Wilge Rodríguez
29	Ruth Marcela Claure Pierola	Técnica	SEDUCA
30	Nelly Rocha Maldonado	Directora	UE Wilge Rodríguez
31	Olivia Arrázola	Consultora	PROMECA
32	Julio Nina Quispe	profesor	

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Junta Escolar de la UE Wilge Rodríguez
Cochabamba, 1 de marzo de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	María Tania	Presidenta	Junta Escolar
2	Eugenio Alberto Huanca Lima	Vocal	Junta Escolar
3	Sandro Beltrán Rodríguez	Vocal	Junta Escolar
4	Ruth Marcela Claure Pierola	Técnica	SEDUCA
5	Nelly Rocha Maldonado	Directora	UE Wilge Rodríguez
6	Olivia Arrázola	Consultora	PROMECA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con ETAD de Quillacollo
Cochabamba, 2 de marzo de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Olivia Arrázola	Consultora	PROMECA
2	M.Carmen Rodríguez Quispe	Técnica	Distrito de Quillacollo
3	Rosario Montero	Técnica	Distrito de Quillacollo
4	Rómulo Quiroz	Profesor	UE Villa Moderna
5	Juan Callapa	Profesor	UE Villa Moderna
6	Claudia Valda S.	Directora	UE Mcal. José Ballivián
7	Dieter Sejas Salas	Profesor	UE Mcal. José Ballivián
8	Rocío Peredo	Consultora	JICA
9	Dunia López	Directora	UE Villa Moderna
10	Marcela Claure	Técnica	SEDUCA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con UE Isabel Torrico - Tiraque
Cochabamba, 2 de marzo de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Marco Hidalgo	Secretaria	UE Isabel Torrico
2	Angel Soto Villarroel	Padre de familia	UE Isabel Torrico
3	Roger Serna Sejas	Padre de familia	UE Isabel Torrico
4	Ana María Ayala Vargas	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
5	Domitila Quinteros C.	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
6	Mabel E. Murillo	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
7	Melina Ferrel Torrico	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
8	Alejandrina Felicia Coca	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
9	Edmundo Chura L.	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
10	Nora Mollo Rosas	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
11	Danitza Rossel Lafuente	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
12	María Angélica Serna R.	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
13	Francisca Parra Hinojosa	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
14	Sócrates Ricaldes Castellón	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
15	Milton Rocha Velásquez	Educación Física	UE Isabel Torrico
16	Dalila Sánchez Martínez	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
17	Ever Torrico Carpio	Educación Física	UE Isabel Torrico
18	Judith Covarrubias	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
19	Mery Yana Gómez	Educación Física	UE Isabel Torrico
20	Jheny Cadena Argote	Docente de Aula	UE Isabel Torrico
21	Olivia Arrázola	Consultora	PROMECA
22	Marcela Claure	Técnica	SEDUCA
23	Rocío Peredo	Consultora	JICA
24	Janet Camila Ríos	Directora	UE Isabel Torrico

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con ETAD de Tiraque (Cochabamba)
Cochabamba, 2 de marzo de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Antonio Zurita A.	Director Distrital	Dirección Distrital
2	Leyda Mabel Suyo Cano	Profesora	UE Isabel Torrico A.
3	Roger Serna Sejas	Docente de aula	UE Isabel Torrico A.
4	Janet Camila Ríos A.	Directora	UE Isabel Torrico A.
5	Ruth Montaño G.	Profesora	UE Luis Espinal C.
6	Desiderio Guzmán A.	Profesora	UE Luis Espinal C.
7	Felix García M.	Director	UE Luis Espinal C.
8	Melina Ferrel Torrico	Profesora	UE Isabel Torrico A.
9	Ever Torrico Carpio	Profesor	UE Isabel Torrico A.
10	Mirtha Hidalgo M.	Profesora	UE Luis Espinal C.
11	Mario Hidalgo M.	ACTS	UE Isabel Torrico A.
12	Angel Soto Villarroel	Padre de familia	UE Isabel Torrico A.
13	Rufina García	Profesora	UE Paulino Sílez
14	Rocío Peredo	Consultora	JICA
15	Lidsy Ludy Suyo Cano	Profesora	UE Paulino Sílez
16	Benita Almendras Herbas	Técnica	Dirección Distrital
17	Mabel Rivero	Técnico	SDTAC
18	Olivia Arrázola	Consultora	PROMECA
19	Marcela Claure	Técnica	SEDUCA
20	Gilber Rubén Montaño Poblety	Profesor	UE Isabel Torrico A.

LA PAZ

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Núcleo "Waldo Ballivián" UE Tumarapi del distrito de Coro Coro
La Paz, 4 de marzo de 2010. Horas: 09:00

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Juan de Dios Aspi	Director	UE Tumarapi
2	Francisco Cussi C.	Docente	UE Tumarapi
3	Teresa Yampa C.	Docente	UE Tumarapi
4	Federica Condori C.	Docente-ETAD 2008	UE Tumarapi
5	Ovidio Mamani J.	Docente	UE Tumarapi
6	Verónica Querila Laura	Docente	UE Tumarapi
7	Guillermo Gutierrez Condori	Docente	UE Tumarapi
8	Juan de Dios Tarque T.	Docente	UE Tumarapi
9	Auperto Coca Ali	Docente	UE Tumarapi
10	Milton Castañeta R.	Docente	UE Tumarapi
11	Celia Yngaly C.	Docente	UE Tumarapi
12	Elias L. Flores M.	Docente	UE Tumarapi
13	Irma Arpazi H.	Técnica	SEDUCA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Padres de Familia y ETAD del Núcleo "Waldo Ballivián"
UE Tumarapi del distrito de Coro Coro
La Paz, 4 de marzo de 2010. Horas: 10:45

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Nestor Pozo	Padre de familia	Junta Escolar
2	Rufo Pozo	Padre de familia	Junta Escolar
3	Juan de Dios Aspi	Director de UE y ETAD	UE Tumarapi

MISIÓN DE EVALUACIÓN

Reunión con Cooperación de Dinamarca
La Paz, 5 de marzo de 2010. Horas: 11:30

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Ivtte Long	Oficial de programa	Embajada de Dinamarca
2	Rocío Peredo	Consultora	JICA
3	Toshihiro Nakajima	Coordinador	PROMECA
4	Hiroki Ishizaka	Misión de Evaluación	JICA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)
La Paz, 8 de marzo de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Carmen de Diego Fonseca	Responsable del Programa de Cohesión Social	Embajada de España en Bolivia
2	Hiroki Ishizaka	Misión de Evaluación	Misión de Evaluación
3	Nakajima Toshihiro	Coodinador	PROMECA
4	Peredo Rocío	Consultora	JICA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Ministerio de Educación de Bolivia
La Paz, 9 de marzo de 2010

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Diego Pary Rodríguez	Vice Ministro de Educación Superior de Formación Profesional	Ministerio de Educación
2	Ramiro Cuentas Delgadillo	Director de Formación de Maestros	Ministerio de Educación
3	Murata Toshio	Misión de Evaluación	Misión de Evaluación
4	Furukawa Ken	Misión de Evaluación	Misión de Evaluación
5	Hiroki Ishizaka	Misión de Evaluación	Misión de Evaluación
6	Sasaki Kenta	Encargado	JICA
7	Peredo Rocío	Consultora	JICA
8	Hori Yasuhiro	Experto	PROMECA
9	Nakajima Toshihiro	Coodinador	PROMECA
10	Komori Hugo	Traductor	

CHUQUISACA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con EDI Chuquisaca
La Paz, 10 de marzo de 2010. 17:00 Hrs.

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Antonio Ballón P.	Técnica de UATP	SEDUCA
2	Eduardo Peralta	Técnica de UATP	SEDUCA
3	Alirio Alejandro Véliz	Técnica de UATP	SEDUCA
4	Yoshira Montalvo P.	Técnica de UNEFCO	UNEFCO
5	Sandra Almos	Técnica de UNEFCO	UNEFCO
6	María Eugenia Ríos	Técnica de UNEFCO	UNEFCO
7	Martha Clemente	Consultora	PROMECA
8	Francisco Cuellar	Jefe USS	SEDUCA
9	Ma. Elizabeth Mostacedo	Técnica de USS	SEDUCA
10	Maritza S. Alba López	Técnica de USS	SEDUCA
11	Jorge Alvarado	Jefe de UATP	SEDUCA

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con UE "Rosalía Vda. De Antezana"
La Paz, 10 de marzo de 2010. 13:00 Hrs.

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Beatriz Navarro S.	Directora	UE Rosalía Vda. De Antezana
2	Pedro Antezana C.	Profesor	UE Rosalía Vda. De Antezana
3	Lenny Monica Sáncehz	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana
4	Nesly Arandia F.	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana
5	Rocío Sandra Camacho	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana
6	Filomena Colque Bautista	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana
7	Victoria Durán Lezcano	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana
8	María Esther Camacho Cueto	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana
9	Arturo Ramos Alanoca	Profesor	UE Rosalía Vda. De Antezana
10	Esperanza Balcera Serrudo	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana
11	Mariela Fernández Flores	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana
12	María Frida Espinoza Herrera	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana
13	Jenifer Ballón Cazasola	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana
14	Julieta Coronado R.	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana
15	Maritzabel Almendras S.	Secretaria	UE Rosalía Vda. De Antezana
16	Martha Clemente M.	Consultora	UE Rosalía Vda. De Antezana
17	Jenely D. Condo Mamani	Profesora	UE Rosalía Vda. De Antezana

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con UE "San Juanillo"
La Paz, 11 de marzo de 2010. 08:30 Hrs.

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	María Teresa Notario	Directora	UE San Juanillo
2	Senobia Navarro	Profesora	UE San Juanillo
3	Felicidad Tardío	Profesora	UE San Juanillo
4	Elsa Chispas	Profesora	UE San Juanillo
5	Elizabeth Valencia	Profesora	UE San Juanillo

LA PAZ

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Junta Escolar de la UE "Guillermo Frías"
La Paz, 12 de marzo de 2010. 09:45 Hrs.

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	José Ticona Palacios	Director	UE Guillermo Frías
2	Jacobo Tórrez Rojas	Junta Escolar	UE El Rosario
3	Víctor Castillo Choque	Junta Escolar	UE El Rosario
4	Tatiana J. Zenteno R.	Directora	UE El Rosario
5	María Eugenia Ramos	Profesora	UE El Rosario
6	Félix Averanga	Junta Escolar	UE San Miguel del Palmar

7	Javier Aruquipa Q.	Director	UE San Miguel del Palomar
8	Juan Marcelo Chuquimia	Docente	UE San Miguel del Palomar
9	Daniel Contreras Poma	Secretario Gral.	Yupampa Valencia
10	Pascual Carvajal	Secretario de Actas	Yupampa Valencia
11	Daniel Mayta Limachi	Docente de Chanca	UE San Simón de Aya (Chanca)
12	Luis Canaviri Quispe	Junta Escolar	UE San Miguel del Palomar
13	Ignacio Mamani Calle	Junta Escolar	UE El Rosario
14	Primitivo Condori	Junta Escolar	UE Guillermo Frías
15	Abdón Alí M.	Junta Escolar	UE Guillermo Frías
16	Mario Ralde Ch.	Junta Escolar	UE El Rosario
17	Rogelio Aquino H.	Junta Escolar	UE El Rosario

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con Profesores de la UE "Guillermo Frías"
La Paz, 12 de marzo de 2010. 10:30 Hrs.

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Hilda Mamani S.	Docente	UE Guillermo Frías
2	Remedios Lourdes Coronel	Docente	UE Guillermo Frías
3	Javier Limachi Chalco	Docente	UE Guillermo Frías
4	Janeth Chura Gutiérrez	Docente	UE Guillermo Frías
5	Agustín Laura Churqui	Docente	UE Guillermo Frías
6	Ernesstina Arguata Flores	Docente	UE Guillermo Frías
7	Rubén Palomo	Docente	UE Guillermo Frías
8	Gladys Quisbert	Docente	UE Guillermo Frías
9	José Luis Ichuta	Docente	UE Guillermo Frías
10	Elsa Copa Zacari	Docente	UE Guillermo Frías
11	Josué Ticona P.	Director	UE Guillermo Frías
12	Jorge Ayala M.	Docente 6º	UE Guillermo Frías

MISIÓN DE EVALUACIÓN
Reunión con ESFM "Bautista Saavedra"
La Paz, 15 de marzo de 2010. 10:00 Hrs.

Nº	NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN
1	Isaac Mamani M	Director Académico	ESFM Bautista Saavedra
2	Vicente Callisaya	Director General	ESFM Bautista Saavedra
3	Eleuterio Tórrez	Docente	ESFM Bautista Saavedra
4	Néstor Quispe A.	Docente	ESFM Bautista Saavedra
5	Pedro Julio Machaca	Docente	ESFM Bautista Saavedra
6	Bernardo Zipe Cayo	Docente	ESFM Bautista Saavedra
7	Eugenio Cosme	Docente	ESFM Bautista Saavedra
8	Abigael Alcón T.	Docente	ESFM Bautista Saavedra
9	Teófilo Flores Ortiz	Docente	ESFM Bautista Saavedra
10	Nicolás Rivero Apaza	Docente	ESFM Bautista Saavedra
11	Miguel Palacios Choque	Docente	ESFM Bautista Saavedra
12	Sabino Masco C.	Docente	ESFM Bautista Saavedra
13	Raúl Huallpa Huanca	Docente	ESFM Bautista Saavedra
14	Adán Mamani	Docente	ESFM Bautista Saavedra
15	Américo Chávez	Técnico Informático	ESFM Bautista Saavedra
16	Janneth Patzi	Docente	ESFM Bautista Saavedra

ANEXO (3)
Matríz del Diseño del Proyecto (PDM5)
Fase de Implementación Plena, a partir del 16 de julio de 2005
Proyecto "Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza Escolar en Bolivia
- Los niños/as son protagonistas en su aprendizaje -"

1. Término del Proyecto: **Del 16 de julio de 2005 al 15 de julio de 2010**

2. Plan de ampliación de las unidades educativas:

	2003 (Alcance)	2004 (Alcance)	2005 (Alcance)	2006 (Alcance)	2007 (30/09/07)	2008	2009	2010
La Paz	4	4	26	56	77	97 (20)	115 (18)	115
Cochabamba	4	4	22	38	67	89 (22)	100 (11)	100
Chuquisaca	-	-	-	6	24	37 (13)	55 (18)	55
Santa Cruz	-	-	-	5	25	40 (15)	50 (10)	50
Tarija	-	-	-	4	20	39 (19)	50 (11)	50
Potosí	-	-	-	6	20	40 (20)	60 (20)	60
Oruro	-	-	-	-	5	20 (15)	35 (15)	35
Beni	-	-	-	-	-	10 (10)	25 (15)	25
Pando	-	-	-	-	-	10 (10)	10	10
Total	8	8	48	116	238	372	500	500

3. Resumen narrativo:

Objetivos	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Supuestos importantes
Objetivo superior Promover el mejoramiento de la calidad de la educación bajo el concepto de que "los niños/as son protagonistas en su aprendizaje" en el aula en Bolivia	· El 70% de las UEs del Proyecto seguirán ejecutando actividades introducidas del Proyecto en el 2015. · Se habrá implementado el subsistema de formación permanente de maestros/as bajo el concepto de "los niños/as son protagonistas en su aprendizaje" hasta junio de 2015. · Se habrá realizado encuentros de maestros/as al nivel nacional hasta 2015.	· "Memoria del EPI" · Informe del Ministerio de Educación y Culturas (MEC)	· No hay un cambio grande del régimen político.
Objetivo del Proyecto Mejorar el desempeño de los maestros/as en el marco de acciones que promueven el protagonismo de los niños/as en su aprendizaje en las UEs del Proyecto.	· Clases de las UEs del Proyecto con 4 años de experiencia habrán sido mejorado al nivel determinado por el MEC y el equipo de JICA en términos de la elaboración del plan de situación didáctica, ejecución del plan de situación didáctica, el entusiasmo del niños/as y el protagonismo de los niños/as en su aprendizaje hasta el junio de 2010.	· Informe de línea de base · Informe de monitoreo y evaluación · Monitoreo en el sitio	· El MEC ejecuta el subsistema de la formación permanente de maestros/as al alcance nacional.

Resultados esperados	Indicadores objetivamente verificables	Medios de verificación	Supuestos importantes
1) Los materiales de apoyo de formación y capacitación han sido elaborados.	· Habrán sido elaborados los módulos de capacitación bajo el concepto de "los niños/as son protagonistas en su aprendizaje" hasta diciembre de 2006. · Habrán sido modificados los módulos de capacitación, adaptándolos al contexto nacional hasta diciembre de 2007. · Habrán sido elaborados materiales de apoyo como ser guías, libros, cartillas, instrumentos para el seguimiento y/o evaluación etc. hasta diciembre de 2008.	· Módulos de capacitación · Materiales de apoyo · Instrumentos para el seguimiento y/o evaluación	· El MEC ejecuta el subsistema de formación de maestros/as.
2) Recursos humanos han sido formados para ejecutar el Proyecto.	· Los becados habrán sido formados sobre la importancia y las prácticas del "protagonismo del aprendizaje en los niños/as" a través de la capacitación en Japón hasta marzo del 2008. · El 80% de los técnicos del nivel departamental con un año de experiencia o más habrán ejecutado 2 capacitaciones por año hasta junio de 2010. · El 70% de los distritos con dos año de experiencia o más habrá ejecutado asistencias técnicas a UEs con participación de maestros/as hasta junio de 2010.	· Evaluación de la capacitación en Japón · Informe de SEDUCAs · Informe de INFOPER · Monitoreo en el sitio	
3) El estudio de la clase y el EPI han sido implementado en las UEs donde se ejecuta el Proyecto.	· El 80% de las UEs del Proyecto habrá realizado clases públicas hasta junio del 2010. · El 80 % de las UEs con más de 1 año de experiencia del Proyecto habrá publicado el informe y/o la memoria del EPI hasta el junio de 2010.	· Informe de SEDUCAs · Informe de INFOPER · Informe del EPI · Memoria del EPI · Monitoreo en el sitio	
4) El intercambio de las experiencias pedagógicas han sido fortalecido entre los maestros/as.	· Habrán sido realizados 4 encuentros nacionales de maestros/as hasta junio de 2010. · Habrán sido realizados encuentros departamentales de maestros/as hasta junio de 2010. · Habrán sido implementados 6 intercambios técnicos con proyectos de JICA en otros países hasta diciembre del 2009. · Habrán sido realizados 3 concursos por año hasta junio de 2010.	· Ayuda memoria de encuentros nacionales de maestros/as · Informe de SEDUCAs · Publicación del resultado de concursos	
5) Los materiales de apoyo de formación y capacitación desarrollados han sido utilizados por Institutos Normales Superiores (INS) incorporados al Proyecto.	· Habrá sido realizada la socialización del Proyecto en el 25% de los INSs hasta diciembre de 2008. · El 80% de los estudiantes del último semestre y maestros/as de los INSs donde se han realizado la socialización del Proyecto, han recibido la capacitación del 50% de contenidos de los módulos hasta diciembre de 2009. · El 80% de los estudiantes del último semestre donde se ha realizado la capacitación del Proyecto desarrollan sus prácticas en las UEs del Proyecto hasta el junio de 2010.	· Monitoreo en el sitio	